

## פרקטיקת ה-ESG ב-Deloitte

כל מה שקורה בתחום וחשוב לדעת



רבעון שלישי, 2022

על מנת לסייע לכם. בהיערכות לדיוני הדירקטוריונים בתקופה מאתגרת זו, ועל מנת "להניע" מהלכים חדשים ומשמעותיים בארגונכם, אנו שמחים. את להומינכם. לדון איתנו בפגישה אישית בנושאים השונים המוצגים בניוזלטר.

# שיבושים בשרשראות האספקה הפכו להיות אחת הבעיות העסקיות המרכזיות בשנים האחרונות. האם בניית שרשרת אספקה בת קיימא יכולה לסייע?

לאורך שנים שרשראות האספקה התנהלו על פי עקרון מנחה אחד מרכזי - להתחיל במקום הכי זול ומשם להימנע באופן החסכוני ביותר עד לנקודת הקצה. כך במרוצת השנים קמו להן שרשראות אספקה עולמיות העוברות בכל נתיב סחר אפשרי ומעתיקות את פעילותן ממקום למקום בהתאם לכלל הברזל של חיבור למקורות האספקה הזולים ביותר. אבל אז חלו מספר תמורות עולמיות שטרפו את הקלפים ויצרו מציאות של מחסור משמעותי בחומרי גלם מרכזיים, לצד עליה מטאורית במחירי שינוע והובלה ימית. משבר בענף המזון והחקלאות כתוצאה משינויי אקלים, מחסור עולמי בשבבים, פקקי ענק בנמלים המרכזיים בעולם, מגיפת הקורונה ועכשיו, המלחמה באוקראינה - כל אלו הובילו לשיבושים האדירים בשרשראות האספקה בשנים האחרונות.

אחד הכלים המרכזיים לחזק את החסינות של שרשרת האספקה הוא שילוב שיקולי ESG בניהולה, וכך הפיכתה למקימת יותר. כלי זה כיום כמעט לא בשימוש בקרב חברות ישראליות, שאינן מודעות מספיק ליתרונות האדירים שלו.

לפי נתוני סקר ה-CFO האירופי השנתי של Deloitte, כשני שלישים מסמנכ"לי הכספים דיווחו כי כבר היום בעיות בשרשרת האספקה פוגעות בפעילות החברות שלהם ברמה בינונית עד גבוהה ו-86% מהם סבורים כי הבעיות הללו יימשכו גם בשנת 2023.



מחקר רחב היקף של Deloitte, בו ראינו מאות מומחים בשרשראות אספקה ובענף ההובלה והשינוע זיהו מספר פעולות פרקטיות שיאפשרו לחברה לייצב מחדש את שרשרת האספקה שלה ועל הדרך גם לשפר את ביצועי ה-ESG שלה.

## מזווית הרכש:

**שיח עם הספקים בנושאי ESG** - מדובר בפעולה נפוצה ביותר, המאפשרת לחברה לקבל מידע מהספק בנוגע לביצועי התפעוליים והסביבתיים, לצורך היערכות לבעיות אספקה, חישוב טביעת הרגל הפחמנית, ופיקוח על התחייבות הספק לפעול באופן אחראי יותר מבחינה חברתית וסביבתית.



**רכש מקומי** - יותר ויותר חברות מצמצמות את הפריסה הגאוגרפית של תהליך הייצור ומשלבות ספקים מקומיים על מנת לקצר את מרחקי השינוע ולהימנע מחשיפה לסיכונים גיאוגרפיים וצווארי בקבוק לוגיסטיים עולמיים. לצד ההתייעלות התפעולית, פעולה זו גם תורמת לארגון בהיבטי ESG כמו צמצום טביעת הרגל הפחמנית של הארגון וסיוע לפיתוח הכלכלה המקומית.

## מזווית השינוע וההובלה:

**יעול מערך ההובלה** - יותר ויותר חברות משתמשות באמצעים טכנולוגיים על מנת לטייב את מסלולי ואמצעי ההובלה, מודלים של AI (בינה מלאכותית) לחיזוי ותכנון ביקושים ופתרונות אחסון להגדלת היקף הסחורה בכל הובלה. פעולות ההתייעלות מביאות כמוכן לחסכון כספי בטווח הקצר, ובמקביל תורמות להפחתת הפליטות הישירות והעקיפות של הארגון.



**קידום הובלה שיתופית** - פתרונות של הובלה שיתופית נעשים יותר מקובלים וישנם אף מיזמים המציעים לחבר בין העסק לחברת ההובלות בחוזים זמניים, ובכך מציעים פתרון לבעיית העונתיות ושינויים לא צפויים במקורות הספקים. לצד הוזלת עלויות תפעול וקיצור זמני המתנה לשילוח, פעולות אלו מפחיתות באופן ניכר את זיהום האוויר ופליטות גזי החימום בעת ההובלה, וכן מאפשרות לארגון להרחיב את עבודתו עם ספקים קטנים ומקומיים ולתרום בכך לפיתוח הכלכלה המקומית.

שיבושים בשרשרת האספקה משתנים בין חברה לחברה, אך אנו כבר מבינים שהם לא צפויים להיעלם בקרוב וסביר שהשיבושים יהיו חלק מה-"New Normal". ארגונים שישכילו להטמיע פתרונות מקיימים בתחום הרכש וההובלה ייהנו גם מהפחתת השיבושים הללו ויחד עם זאת גם יסייעו לארגונם להפחית באופן ניכר את טביעת הרגל הפחמנית לאורך שרשרת הערך ולתרום לפיתוח הכלכלה המקומית. שני נדבכים אלו, מהווים מרכיב משמעותי בביצועי ה-ESG של הארגון, על התועלות השונות שלהם.

דרכים נפוצות לצמצום השפעת השיבושים בשרשראות האספקה:

**38%**

מהחברות האירופאיות מתמודדות עם שיבושים בשרשראות האספקה באמצעות הגדלת מלאים

**46%**

מהחברות האירופאיות מתמודדות עם שיבושים בשרשראות האספקה באמצעות הגברת שיתוף פעולה עם הספקים

**50%**

מהחברות האירופאיות מתמודדות עם שיבושים בשרשראות האספקה באמצעות הגברת גיוון הספקים ומסלולי האספקה

מקור: סקר ה-CFO השנתי של Deloitte - אירופה (2022)

# ממשבר להזדמנות – משבר האנרגיה העולמי וההזדמנות ברפורמת ספקי החשמל בישראל

שינויים גאופוליטיים יחד עם שינויי האקלים הביאו את הכלכלה העולמית לפתחו של משבר חדש שהעולם לא ידע כמותו מאז שנות ה-70 - משבר האנרגיה ההולך ומחריף בעולם בכלל, ובאירופה בפרט.

ניתוח עדכני של הבנק העולמי גורס כי עד סוף שנת 2022, מחירי האנרגיה יעלו בממוצע של 50% ביחס ל-2021, כאשר הדלקים הפוסיליים מגלמים את העלייה המשמעותית ביותר. כך למשל, נפט גולמי עלה ב-350% בין אפריל 2020 לאפריל 2022 - העלייה הדו שנתית הגבוהה ביותר מאז שנת 1970.<sup>1</sup> בעוד שבתחילה עליית המחירים נתפסה כמצב זמני וקושרה להתאוששות הכלכלה העולמית ממשבר הקורונה, כיום מומחים צופים שמשבר האנרגיה העולמי צפוי להימשך ואף להחריף לקראת החורף הקרוב.

**האנרגיה הלאומי היה דל והסתמך בעיקר על נפט ופחם, כיום מגוון האפשרויות רחב הרבה יותר ובין האפשרויות נמנים אנרגיות ממקורות טבעיים מתחדשים המתאפיינים במחירים יציבים ביחס לנפט ופחם ויוצרים כדאיות כלכלית למעבר לאנרגיה מתחדשת בישראל.** היעד הלאומי בנושא הוא שעד 2030, 30% מייצור החשמל בישראל יתבסס על אנרגיות מתחדשות. התמיכה הממשלתית במעבר לאנרגיה מתחדשת יחד עם יעדי המעבר שהוצבו בישראל מבטיחים יציבות מחירים ואף הוזלה עבור הלקוח בקצה.

בישראל אמנם משק האנרגיה הולך ונסמך יותר ויותר על גז טבעי, אך עליות מחירי הפחם ונפט הראו את אותותיהם ורק באוגוסט האחרון הועלה באופן חריג תעריף החשמל בישראל בכ-9%. **מצב משק האנרגיה העולמי ועליית המחירים בשלל סחורות ושירותים, מחייבים את מקבלי ההחלטות בארגונים עסקיים לדון לעומק בסוגיית הבטחון האנרגטי של הארגון ובדרכים בהם הארגון יכול להיערך למשבר האנרגיה הנוכחי.**

**כמו בכל משבר, גם זה טומן בחובו הזדמנות. בעוד שבעבר תמהיל מקורות**



## אז איך עוברים לחשמל "נקי"?

במקביל למשבר האנרגיה העולמי, בישראל מתחוללת בימים אלו מהפיכה של ממש במשק החשמל המקומי. רפורמת החשמל שתכליתה לייעל את משק החשמל בישראל ולהגביר תחרות עומדת בפתחה של אבן דרך משמעותית עבור הלקוח העסקי בקצה.

החל מינואר 2024 חברות אנרגיה מתחדשת יוכלו למכור חשמל ישירות לצרכנים ולא יחויבו להיות כפופים למחירים שהוגדרו במכרזים הקודמים עם חברת החשמל. להחלטה תקדימית זו יש שתי השפעות מהותיות עבור חברות עסקיות בישראל:

### 02



העסקה תיעשה באמצעות משא ומתן תחרותי בין היצרן ללקוח, מה שמומחים צופים שיוביל להפחתה של 5% - 8% ממחירי החשמל הנוכחיים.

### 01

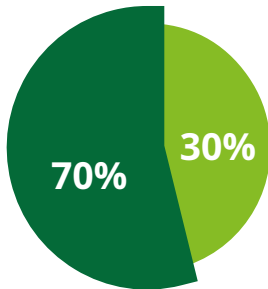


כל חברה תוכל לרכוש חשמל שבזודאת יוצר מאנרגיה מתחדשת בלבד וכך להפחית בקלות וביעילות את טביעת הרגל הפחמנית שלה.

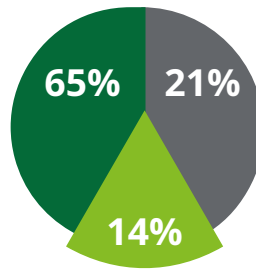
במקביל, חברות רבות יכולות להמשיך במגמה של התקנת פאנלים סולריים בשטחיהן הלא-מנוצלים (כגון גנות). לאור היעדים הלאומיים המשמעותיים בנושא אנו צופים שתהיה הקלה רגולטורית, ואף קיימים מגוון רחב של תמריצים כספיים מצד המדינה למהלכים אלו. במקביל, גופים פיננסיים רבים מצביעים יעדים שאפתניים יותר ויותר של העמדת מימון המיועד למטרות סביבתיות, ובראשן הרחבת השימוש באנרגיות מתחדשות. יעדים אלו יאפשרו העמדת מימון זול יותר מאותם גופים לצורך פרויקטים אלו.

חברות שישכילו למנף את ההזדמנות הטמונה ברפורמה, יחד עם היערכות מקיפה למשבר האנרגיה העולמי, ייצרו לעצמן יתרון תפעולי משמעותי יחד עם הפחתה ניכרת של טביעת הרגל הפחמנית שלהם.

## תמהיל הדלקים בייצור החשמל בישראל



תחזית ל-2030



שנת 2022

● פחם ● אנרגיות מתחדשות ● גז טבעי

מקור: מרכז המחקר והמידע של הכנסת - סקירה בנושא משק החשמל בישראל

<sup>1</sup> מקור: אתר ארגון הבנק העולמי, יוני 22

# עד כמה אני מגוון?

מי הענף המגוון ביותר בישראל ומה קורה בהייטק הישראלי? ניתוח תמונת מצב ומגמות בשילוב אוכלוסיות גיוון בשוק העבודה הישראלי

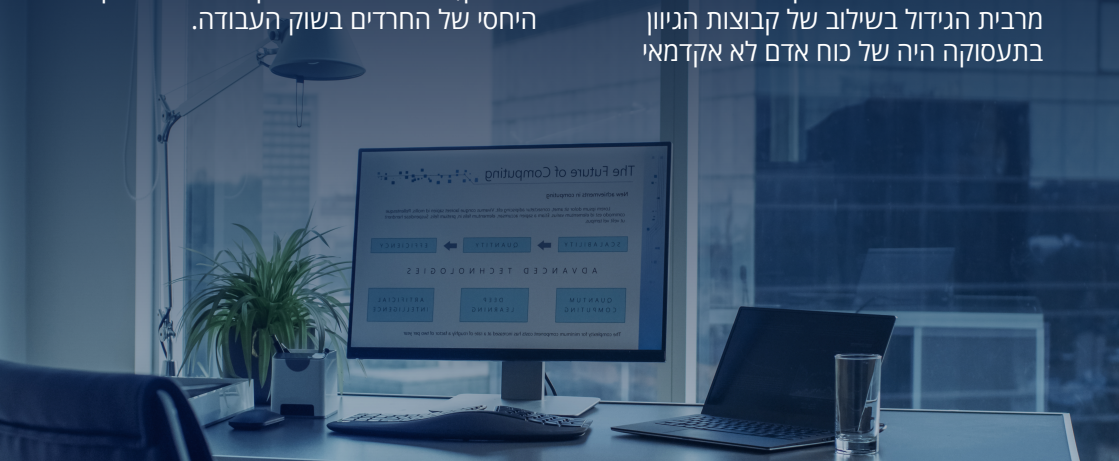
אחד התחומים המרכזיים אשר צוברים תאוצה בשנים האחרונות כחלק מהאחריות התאגידית של ארגונים הינו קידום העסקה שוויונית ומגוונת. מחקרים רבים בנושא הוכיחו כי גיוון והכללה של עובדים ממגוון רקעים אישיים בכח העבודה מובילים למגוון יתרונות עסקיים לארגון, החל מקידום חדשנות, דרך חיזוק מותג מעסיק ועד לשיפור הצעת הערך למגוון קהלי צרכנים ולקוחות. אך על אף היתרונות העסקיים הרבים בקידום גיוון תעסוקתי, ועל אף שבעולם מדובר בפרקטיקה רווחת ואף בסיסית, בישראל הצבת יעדים בתחום ומדידת רמת הגיוון בתוך החברה עדיין מהווים אתגר משמעותי עבור חברות רבות.

בשכר נמוך, מה שהעמיק את פערי השכר בין קבוצות הגיוון לשאר האוכלוסייה. פערי השכר המגדריים במשק הישראלי נותרו גבוהים ויציבים בשש השנים האחרונות במרבית ענפי המשק ונעים בין 55% משכר הגברים בענפי הטקסטיל והלבשה ועד 80% בענפים הפיננסים, משפטים וחשבונאות. **אם נצלול למשל למצב בענף ההייטק, אשר נחשב לאחד המובילים בשיח על נושא הגיוון בישראל נראה שיש עוד לאן לשאוף בכל הקשור לשילוב אוכלוסיות גיוון.**

היקף הייצוג של נשים ואוכלוסייה ערבית מצוי בייצוג חסר משמעותי וכמעט ולא השתנה בשנים האחרונות. דווקא בקרב המגזר החרדי בהייטק, אחוז ההשתלבות קרוב מאוד לחלקם היחסי של החרדים בשוק העבודה.

לאחרונה נציבות שוויון ההזדמנויות בעבודה והלמ"ס פרסמו את מדד הייצוג והשכר המנתח את השוק העבודה הפרטי והציבורי בישראל בין השנים 2015 - 2020. בין הנתונים מצויים תובנות מעניינות אודות אחת השאלות המעסיקות חברות רבות בישראל והיא - עד כמה אני מגוון ביחס לשוק? מדד הגיוון בוחן את אוכלוסיית השכרים בגילאי 18-64 מקרב הקבוצות הבאות: נשים, ערבים וערביות, יוצאי ויוצאות אתיופיה, חרדים וחרדיות ובני ובנות 45 ומעלה.

**באופן רוחבי ממצאי המדד מציגים תמונת מצב מדאיגה של עמידה במקום בכל הקשור לשילוב אוכלוסיות גיוון וצמצום פערי שכר מגדריים. בין 2015 - 2020 מרבית הגידול בשילוב של קבוצות הגיוון בתעסוקה היה של כוח אדם לא אקדמאי**



## להלן תמונת מצב בענף ההייטק:

תמונת מצב	חלקן היחסי בשוק העבודה	חלקן היחסי בענף ההיי - טק
נשים	51%	36%
ערבים	10%	3.35%
ערביות	11%	0.6%
נשים חרדיות בעלות השכלה אקדמית	3%	1.14%
נשים חרדיות ללא השכלה אקדמית	5%	8.5%
גברים חרדים בעלי השכלה אקדמית	1%	0.89%
גברים חרדים ללא השכלה אקדמית	6%	3.42%

**לפי הנתונים בדו"ח, הענף שהכי קרוב למצב של גיוון התואם את שיעור אוכלוסיות הגיוון בשוק העבודה, הינו ענף השירותים הפיננסיים.** כלומר נשים – 51%, אוכלוסייה ערבית – 21%, יוצאי אתיופיה – 1.3%, אוכלוסייה חרדית – 9%, 45+ - 36%. על אף היות הענף המגוון ביותר, כאשר בוחנים את פילוח העובדים לפי השכלה מגלים שגם בענף זה עובדים מאוכלוסיות הגיוון מועסקים בעיקר בתפקידים שאינם מצריכים השכלה אקדמית. נתון זה מסביר מדוע פערי השכר בענף בין אוכלוסיות הגיוון לשכר הממוצע נותרו גבוהים.

הדו"ח סוקר 22 ענפים במגזר הפרטי ומאפשר לכל חברה לקבל תמונת מצב מהימנה אודות מצב הגיוון ושיוויון השכר בקרב הענף. חברות שיפעלו לשלב באופן מתודולוגי אוכלוסיות גיוון בכלל תהליכי הגיוס ואיתור המועמדים שלהן, וכמובן גם לשמר אותם לאחר מכן, יזכו למגוון יתרונות יחסיים – החל מחיזוק מותג המעסיק, דרך הגברת נאמנות העובדים, ועד לגישה ייחודית למאגר מועמדים איכותיים שהיום במקרים רבים אינם זמינים לחברה למרות המשבר הכללי בשוק העבודה והקושי לגייס עובדים.

## פרקטיקת ה-ESG ב-Deloitte



נשמח לשמוע מכם על נושאים רלוונטיים ומומלצים לדיון בניוזטרים הבאים.  
למידע ופרטים נוספים צרו קשר עם פרקטיקת ה-ESG ב-Deloitte:

**גל הראל**  
מנהל פרקטיקת ה-ESG  
ב-Deloitte  
052-2245735  
[gaharel@deloitte.co.il](mailto:gaharel@deloitte.co.il)



**אירנה בן יקר**  
שותפה, CPO וראש תחום  
ב-Deloitte-ב ESG  
052-5838634  
[ibenyakar@deloitte.co.il](mailto:ibenyakar@deloitte.co.il)



**נתאי הלפרין**  
יועץ ב-Deloitte-ב ESG  
052-5592193  
[nhalperin@deloitte.co.il](mailto:nhalperin@deloitte.co.il)



**ידידותי לסביבה**  
לקבלת הניוזלטר והתכנים של פרקטיקת ה-ESG ב-Deloitte:  
באמצעות המייל, ניתן ליצור קשר עם **רותם קרוטהמר** בכתובת [rkrothammer@deloitte.co.il](mailto:rkrothammer@deloitte.co.il)



אין להסתמך על תוכן חוברת זו ו/או לעשות בה שימוש מבלי לקבל עצה מקצועית מתאימה שכן אין מטרת החוברת אלא לתת רקע כללי לנושאים המוזכרים בה | למען הסר ספק יובהר, כי אין האמור בחוברת זו מהווה ייעוץ משפטי או ייעוץ מקצועי אחר ו/או תחליף לייעוץ משפטי או ייעוץ מקצועי אחר.  
אנחנו מזמינים אתכם, לעקוב אחרינו ברשתות החברתיות כדי להתעדכן באופן שוטף!



[www.deloitte.co.il](http://www.deloitte.co.il)

Deloitte refers to one or more of Deloitte Touche Tohmatsu Limited, a UK private company limited by guarantee ("DTTL"), its network of member firms, and their related entities. DTTL and each of its member firms are legally separate and independent entities. DTTL (also referred to as "Deloitte Global") does not provide services to clients. Please see [www.deloitte.com/about](http://www.deloitte.com/about) for a more detailed description of DTTL and its member firms.

Deloitte Israel & Co. is a firm in Deloitte Global Network. Deloitte Israel Group a leading professional services firms, providing a wide range of world-class audit, tax, consulting, financial advisory and trust services. The firm serves domestic and international clients, public institutions and promising fast-growth companies whose shares are traded on the Israeli, US, European and foreign capital markets.