



# אחריות תאגידית בשעת מלחמה

דוח מיוחד של דירוג מעלה  
לסקירת מהלכי החברות ברבעון האחרון  
של 2023 על רקע המלחמה

אפריל 2024

# אחריות תאגידית בשעת מלחמה | רקע

מלחמת חרבות ברזל העמידה את החברה הישראלית במציאות מאתגרת וחדשה, עם השפעה כלכלית וחברתית משמעותית. המגזר העסקי הוכיח יציבות והמשכיות עסקית לצד התגייסות משמעותית לאתגרי השעה של החברה הישראלית ובמקרים רבים תוך הישענות על התשתיות של האחריות התאגידית.

לצד זאת, קיימים אתגרים רבים בסביבת העבודה הנוגעים לעובדים שנכגעו, גויסו, פונו וכו'; אתרי פעילות שנכגעו; ספקים שהתקשו בהמשכיות עסקית; ירידה באמון מצד ספקים ולקוחות בחו"ל; קהילות שנכגעו ועוד.

דוח זה נכתב במטרה לאגד את המהלכים של החברות בתקופה זו בצירים המרכזיים אליהם האחריות התאגידית מתייחסת: **עובדים, גיוון תעסוקתי, רכש וספקים, קהילה, התנדבות, ולקוחות**

לאיסוף הנתונים חשיבות גבוהה לצורך הצגת תמונה מצרפית של התמודדות עסקים והאתגרים הייחודיים לתקופה זו. התמונה המתקבלת תסייע ללמידה המשותפת ותאפשר לנתח ולפתח מדדים אשר ניתן יהיה להתייחס אליהם בהתנהלות במצב חירום מתמשך ובדיווחי ה-ESG.

**דוח זה מוגש לכבוד נשיא המדינה. זאת במסגרת המיזם המשותף לבית הנשיא וארגון מעלה - "מחליפים מילה", במטרה לקדם למידה והתמודדות משותפת של כלל הסקטורים עם האתגרים בפניהם ניצבת החברה הישראלית.**



## אחריות תאגידית בשעת מלחמה תקציר

אירועי ה-7.10 ומלחמת חרבות ברזל שהחלה בעקבותיהם, יצרו מצב חירום ביטחוני/חברתי שלא היה כמותו בישראל. החברות העסקיות נדרשו להגמיש את פעילותן ולשנות את המיקוד של פעילות האחריות התאגידית.

את הדוח מילאו כ-60 חברות מובילות במשק ממגוון סקטורים: בנקאות ופיננסיים, מזון, תעשייה, קמעונאות, שירותים, ביטוח, ביטחון, הייטק, תשתיות ועוד.

ניתוח הדיווחים של החברות מאשרר את התחושה הרווחת בדבר ההתגייסות העולם העסקי, ובפרט חברות בולטות בדירוג מעלה, לסיוע לצרכים הדחופים של החברה הישראלית על רקע המלחמה.

**להלן, רשימת החברות שענו על הדוח  
ומספר נתונים בולטים.**

אדמה | או.פי.סי אנרגיה | אי.בי.אי. בית השקעות | איילון ביטוח  
איי אי ג'י ישראל חברה לביטוח | אל על נתיבי אוויר לישראל  
אינטל | אלביט מערכות | אמדוקס | אלקטרה מוצרי צריכה  
אסותא מרכזים רפואיים | ארדינסט, בן נתן, טולידאנו ושות  
אסם נסטלה | בזק החברה הישראלית לתקשורת | בזן | ביג  
ביטוח ישיר | בנק דיסקונט לישראל | בנק הפועלים | בנק לאומי  
בנק מזרחי טפחות | ג'יסידקו ישראל | גורניצקי ושות' - עורכי דין  
דלתא גליל תעשיות | הפניקס אחזקות | התעשייה האווירית לישראל  
חברת החשמל לישראל | חוצה ישראל | טבע | טמבור | ישראלכרט  
כאל | כלל ביטוח ופיננסים | כתר | לוריאל ישראל | מגדל  
מלונות פתאל | מקורות חברת מים | נס טכנולוגיות | סנו  
פרטנר תקשורת | פריץ לוגיסטיקה ושילוח | קבוצת חיפה  
קבוצת עזריאלי | קבוצת שופרסל | שטראוס גרופ | תיגבור  
תנובה | תקשובים מרכז תקשורת עסקית | AppsFlyer  
Dell Technologies | G CITY | G1 | Hazera | HP Indigo  
ICL Group | SAP | SCD | Sodexo on-site services

## התגייסות חסרת תקדים של עסקים

**300**  
מיליון ₪

**תרומה ליוזמות  
שיקום**

**251**  
מיליון ₪

**תרומות כסף, מוצרים  
ושירותים**  
אוקטובר-דצמבר 23



## זינוק בהתנדבות עובדים

**עליה של 40%**

בהיקף ההתנדבות

**כ-90% מהחברות**

המשיכו להציע פעילויות התנדבותיות למרות המחסור בעובדים

**כ-50% מהחברות**

קיימו פעילויות התנדבות ייחודיות מבוססות כישורי עובדים



## מקומות העבודה פועלים לחיזוק החוסן והבריאות הנפשית של העובדים

**82% מהחברות**

הציעו מוקדי תמיכה נפשית  
לכלל העובדים

**90% מהחברות**

מעניקות תמיכה מתמשכת  
לעובדים.ות ובני משפחותיהם

**72% מהחברות**

תומכות ומסייעות לעובדים.ות  
שחזרו משירות מילואים



## עסקים ממשיכים לנהל גיוון גם עכשיו

**44%**

ציינו מעורבות הנהלה בכירה  
בנושא במהלך המלחמה

**35%**

הציעו סדנאות למנהלים על ניהול  
גיוון בתקופה זו



## תמיכה מוגברת ללקוחות וספקים

47%

הקדמה או גמישות בתשלומים לספקים

40%

סיוע באתגרים לוגיסטיים שעלו כתוצאה מהמלחמה

70%

הציעו מענים ייחודיים ללקוחות שפוננו מבתיים

63%

הציעו דחיית תשלומים ללקוחות באזורים שנפגעו

BRING THEM HOME

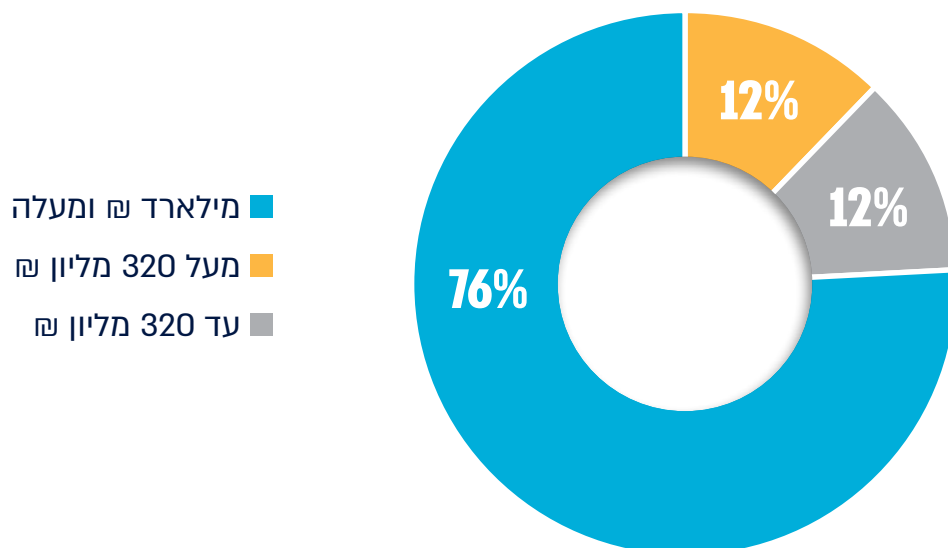


# נתונים מלאים

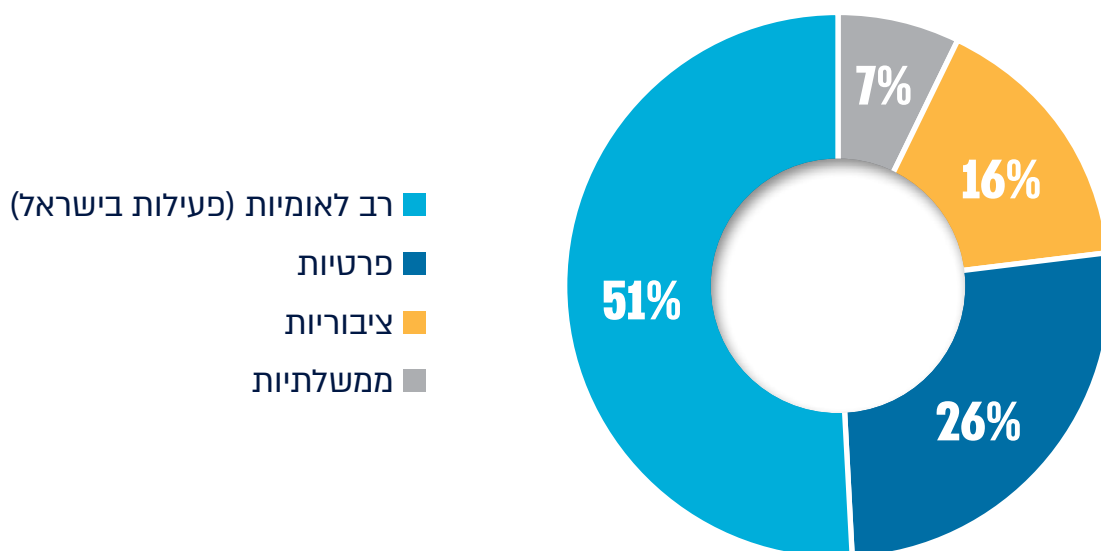


## אחריות תאגידית בשעת מלחמה מידע כללי

### פילוח החברות לפי קבוצות הכנסה (%)



### פילוח החברות לפי סוג (%)



**59**

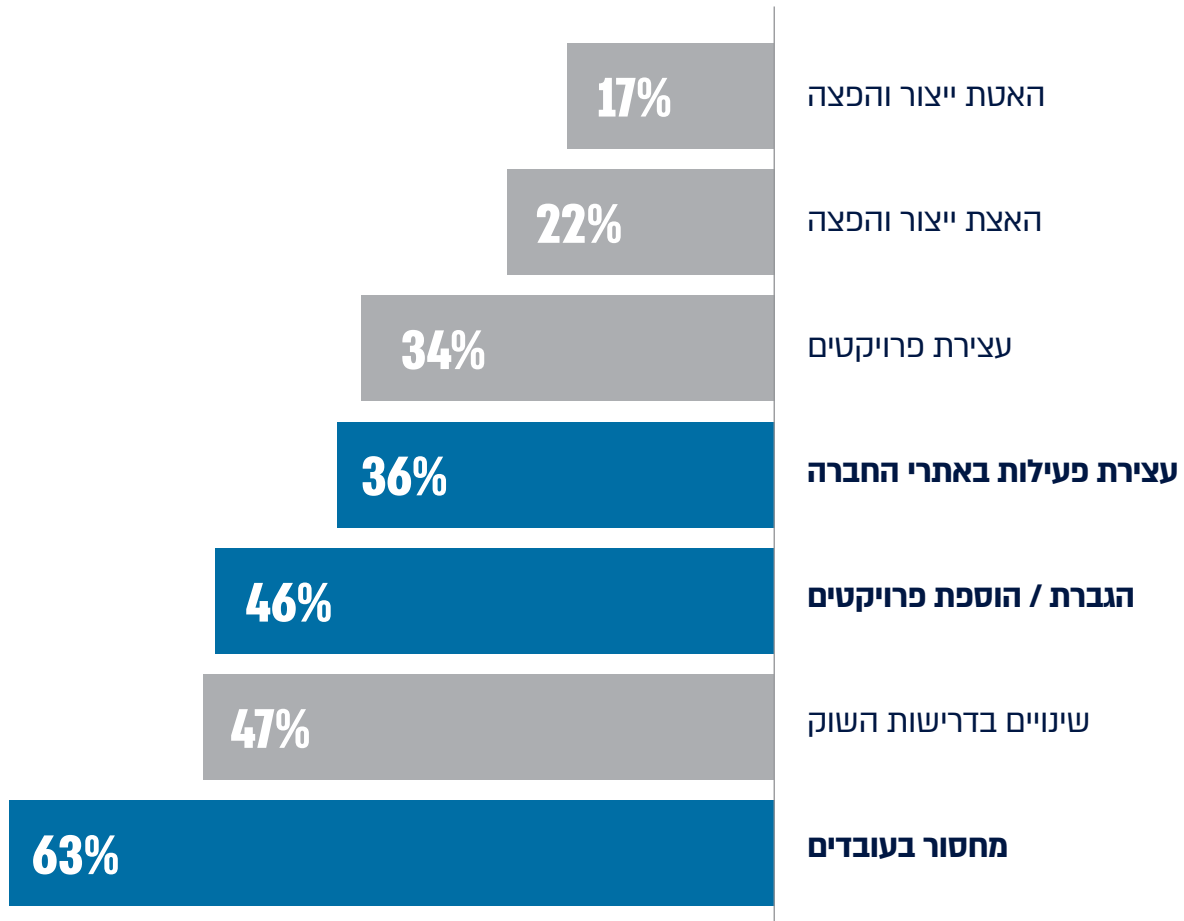
חברות מדווחות

**מעל 220 אלף**

עובדים בחברות המשתתפות

# אחריות תאגידית בשעת מלחמה השפעות עסקיות

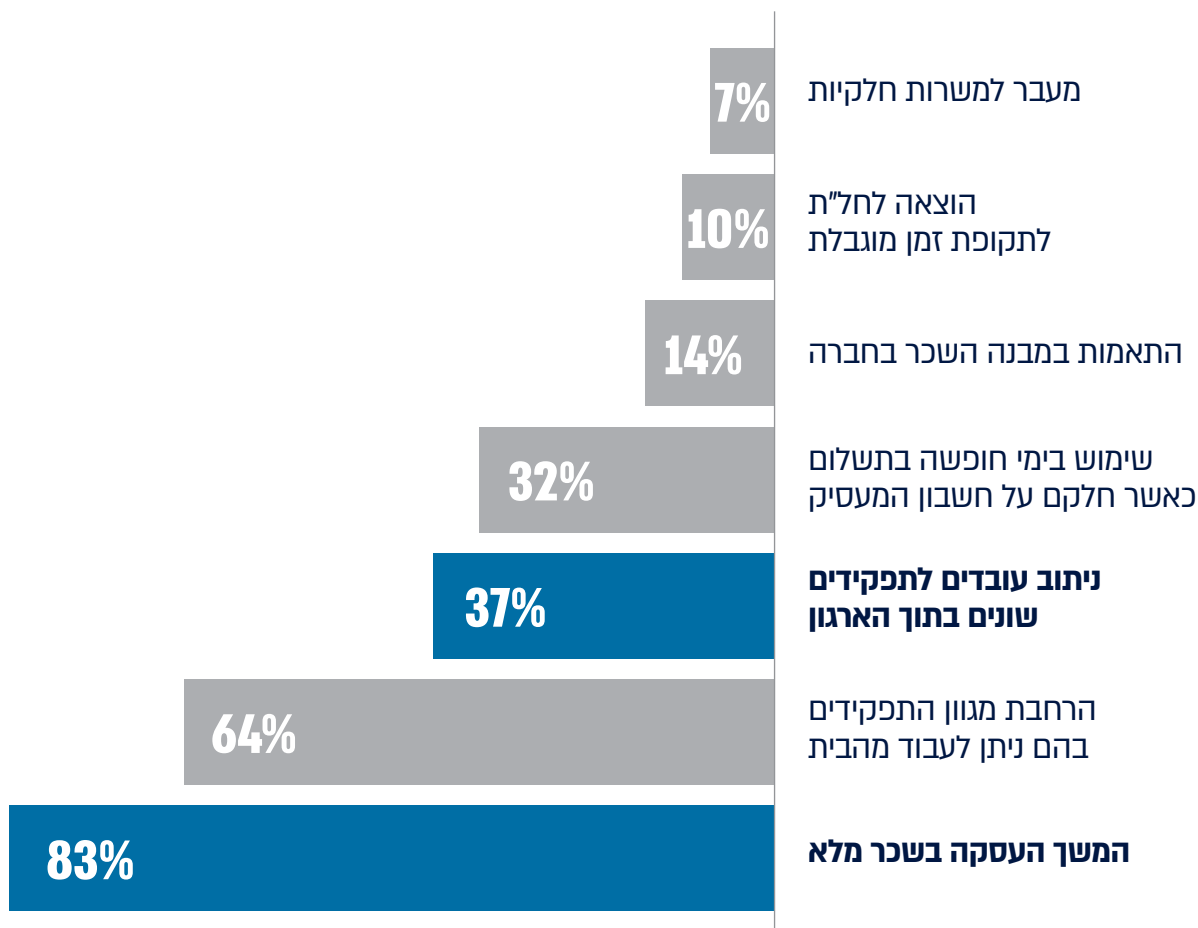
## ניצד השפיעה המלחמה על החברות (%)



מרבית החברות (63%) דיווחו על מחסור בעובדים במהלך המלחמה ו-36% אף דיווחו על עצירת פעילות באתרי החברה. למרות זאת, 46% מהחברות הגבירו או הרחיבו פרויקטים.

## אחריות תאגידית בשעת מלחמה המשך העסקה רציפה

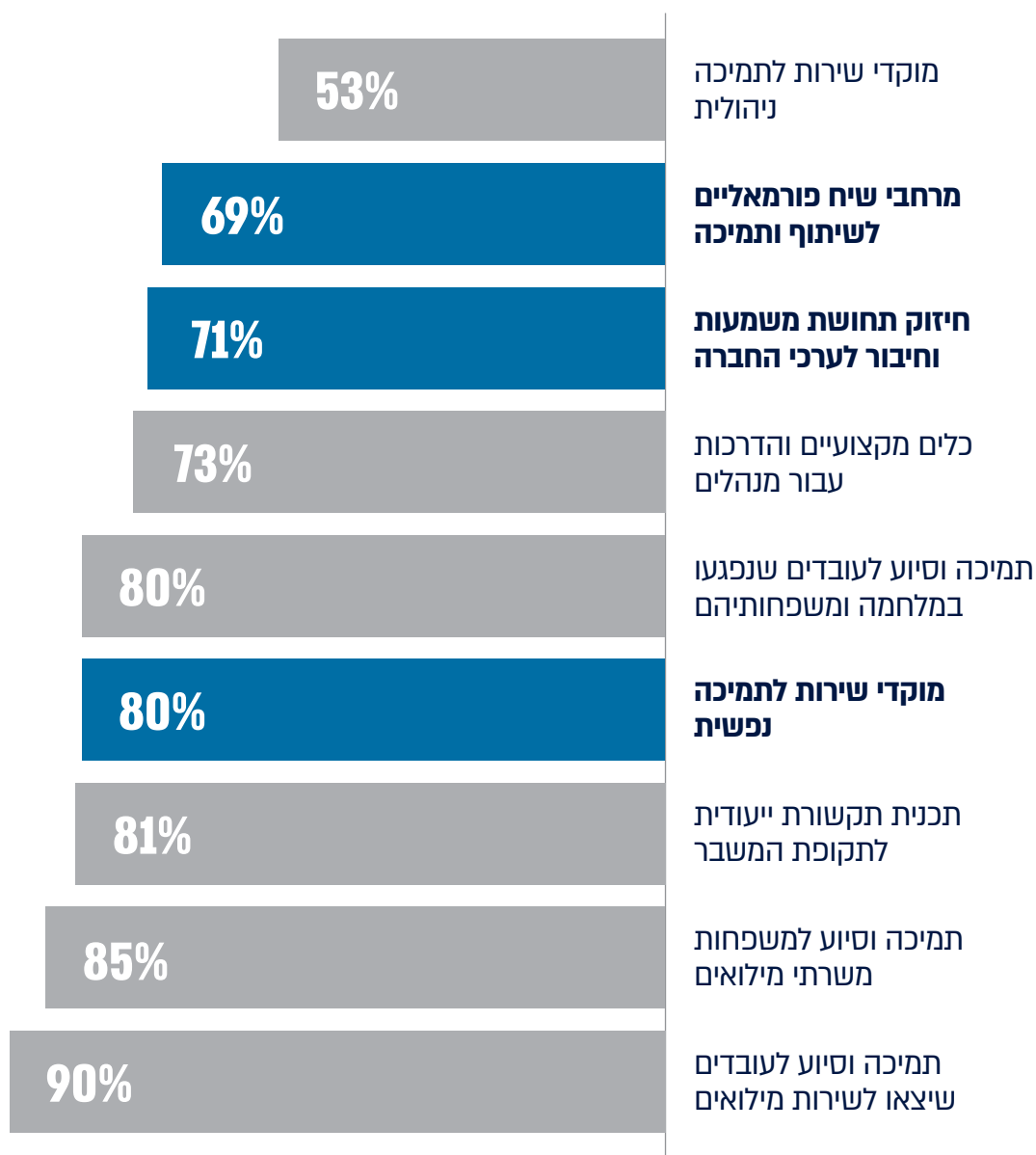
### ניצד השפיעה המלחמה על העסקת עובדים בחברות (%)



על אף ההשפעה של המלחמה, 83% מהחברות המשיכו להעסיק בשכר מלא את כלל העובדים ורק 10% מהחברות הוציאו עובדים לחל"ת, עדות לחוסן של עסקים בישראל

# אחריות תאגידית בשעת מלחמה תמיכה וחוסן עובדים

## מהלכים לתמיכה בעובדים וסביבת העבודה (%)



מרבית החברות דיווחו על פעולות לתמיכה בעובדים ובני משפחותיהם. מעניין גם לראות את האחוז הגבוה של החברות שהשקיעו משאבים בתמיכה מנטלית של העובדים דרך מרחבי שיח לשיתוף ותמיכה, מוקדי שירות לתמיכה נפשית ודגש על חיזוק תחושת השייכות.

## אחריות תאגידית בשעת מלחמה מכלול מהלכים לחיזוק חוסן העובדים

כלים ומוקד ניהולית לתמיכה	מוקדי שירות לתמיכה נפשית	מרחבי שיח פורמאליים לשיתוף ותמיכה	תכנית תקשורת פנים ארגונית ייעודית	תמיכה וסיוע לעובדים שנפגעו ומשפחותיהם	תמיכה וסיוע לשירות מילואים שיצאו	חיזוק תחושת משמעות בעבודה וחיבור לערכי	כלים מקצועיים והדרכות עבור מנהלים
מוקד חדש / מתוגבר	מוקד מש"א	מפגשי חברה עם הנהלה בכירה	ערוץ ייעודי לנושאי התנדבות	מתן חופש על חשבון החברה	שמירת קשר מצד גורם בחברה	סיוע לחיילים/ מפונים /משפחות החטופים	סדנאות הכשרה ומתן כלים
ערכת זכויות עובד	סבסוד גישה לאנשי מקצוע	קבוצות תמיכה	ניוזלטר/מייל תקופתי על נושאים רלוונטיים למצב	סיוע לוגיסטי (ביגוד, דיור, מזון, מסגרות חינוך ועוד)	ביקורי בית במשפחות הלוחמים	הפעלת מערך התנדבות ותרומות	הרצאות וכינוס של פורום מנהלים קיים
אתר / פורטל ייעודי	שילוב צוות/ פסיכולוג באתר החברה	מפגשים עם גורמים חיצוניים / הרצאות העשרה	מסרים תקופתיים מהנהלה בכירה	מענקים כספיים / הלוואות בתנאים נוחים	שי לחיילים ובני משפחותיהם	שימוש באתר החברה לפעולות תמיכה	קיט הדרכה למנהלים
שיחות תכופות של מנהלים עם עובדים	הנגשה של אפליקציות ייעודיות	הדרכות למנהלים	פורטל קהילתי מקוון	שמירת קשר מצד גורם בחברה	משפחותיהם מענק	סדנאות העשרה לעובדי החברה ובני משפחותיהם	
	עבודה עם עמותות/ארגונים ייעודים לנושא		אירועי חברה	הנגשה של שירותים פסיכולוגיים	תמיכה ביחידות הצבאיות של העובד	תקשור שוטף / שיחות מנכ"ל	
	הרצאות והדרכות חוסן						

מהלכים שנעשו על ידי החברות



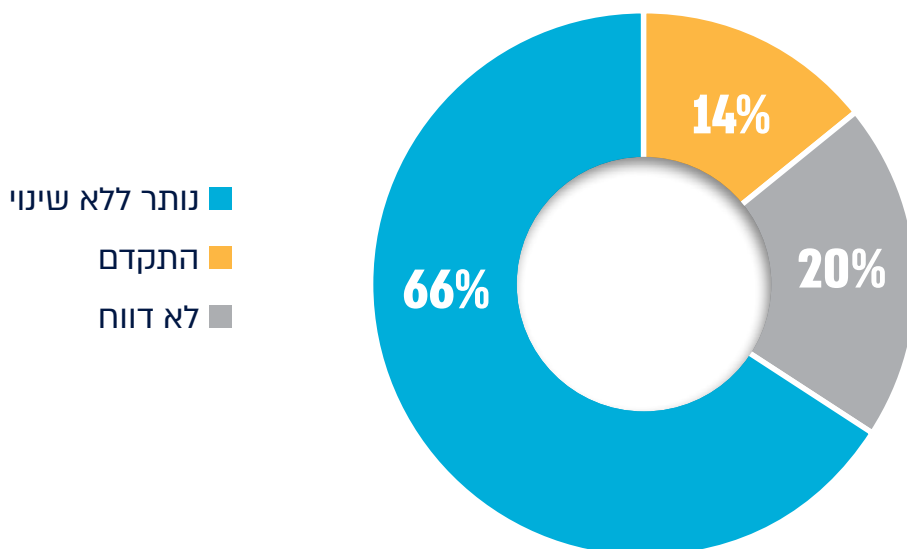
## תמיכה וחוסן עובדים דוגמאות בולטות מהשטח

- המנהלים הונחו לשוחח לכחות כעמיים בשבוע עם כלל העובדים, לבדוק לשלומם, למפות את צרכיהם בנושאים שונים ולסייע במידת הצורך.
  - גישה מיידית לאנשי מקצוע ו 12 מפגשים מותאמים ללא עלות והנגשה של אפליקציה למדיטציה ומיינדפולנס
  - הרצאות, סדנאות והדרכות למתן כלים להתמודדויות במצבי חירום, לעובדים, להורים ולמשפחות
  - הוקמה קהילה דיגיטאלית על מנת להנגיש תכנים באופן שוטף ומידי
  - החברה יזמה התנדבויות עובדים ועודדה עובדים נוספים להירתם למאמץ האזרחי
  - הזמנת צוותי ומנהלות מש"א לזמנים על אתגרים וכלים בעת מלחמה
  - פיתוח אזור ייעודי בפורטל הניהולי "ניהול אפקטיבי בשעת משבר" כולל הרצאה למנהלים עם פסיכולוג
-



## אחריות תאגידית בשעת מלחמה ניהול גיוון ולכידות

### מצב הגיוון בחברה במהלך המלחמה (%)



### מהלכים לניהול הגיוון ולכידות בזמן המלחמה (%)



## אחריות תאגידית בשעת מלחמה מהלכים אפשריים לניהול גיוון ולכידות

מפגשי שיח עובדים לנושא	מענים ייחודיים לתמיכה בעובדים מאוכלוסיות הגיוון	סדנאות למנהלים על ניהול גיוון	פרסום הנחיות מיוחדות למצב	תכנית ייעודית לניהול הגיוון בתקופת המשבר
סדנאות ייעודיות לעובדים מקבוצות הגיוון השונות	פתרונות ייעודיים לעובדים עם מוגבלות	סדנה עם עמותה / ארגון חיצוני	תיקשורים פנימיים סביב נושא הלכידות	עבודה מול קהילות/קבוצות עובדים להבנת צרכים
שיחות חברה	אפשרות לקיחת חופש לא מתוכנן / עבודה מהבית	ישיבות פנימיות עם מנהלים על ניהול כוח עבודה מגוון	כינוס עובדים סביב נושא הלכידות	מהלכי גיוס ייעודיים
מפגשי מנהלים	מתן כלים ייעודיים למש"א בהתאם לצרכי העובד וקבוצת הגיוון ממנוה מגיעה.	תיקשורים ייעודיים מנהלים	נהלים ייחודיים לתקופה	עבודה עם עמותות / ארגוני גיוון
	שיח עם מובילי קהילות גיוון מקרב העובדים	מתן מענה לצרכי המנהלים לגבי קבוצות ספציפיות		גיבוש תכנית ייעודית למצב לנושא הגיוון

# ניהול גיוון ולכידות מהלכים בולטים מהשטח

- שיחות שוטפות עם מובילי הקהילות  
מאוכלוסיות הגיוון והבנת צרכים

- אזור ייעודי בפורטל הארגוני למלחמה  
הכולל תיקשורים ייעודיים וכלי תמיכה  
במנהלים ועובדים

- סדנאות בהנהלות היחידות וביחידות  
השונות למנהלים. על שמירה על לכידות  
בצוותים מגוונים

- מתן אפשרות לחופשה לעובדים  
מאוכלוסיות הגיוון שמרגישים לא בנוח  
בסביבת העבודה

- מעגלי שיח עם העובדים בהשתתפות  
הנהלה בכירה



## אחריות תאגידית בשעת מלחמה תמיכה בשרשרת אספקה

### מהלכים לתמיכה בשרשרת אספקה (%)



#### תובנה מעניינת!

מעל 60% מהחברות דיווחו על דיאלוג מוגבר עם הספקים. 40% מהחברות דיווחו על מתן סיוע לספקים באתגרים לוגיסטיים ו-47% דיווחו על הקדמה או גמישות בתנאי התשלום לספקים.

## אחריות תאגידית בשעת מלחמה מהלכים אפשריים לתמיכה בשרשרת אספקה

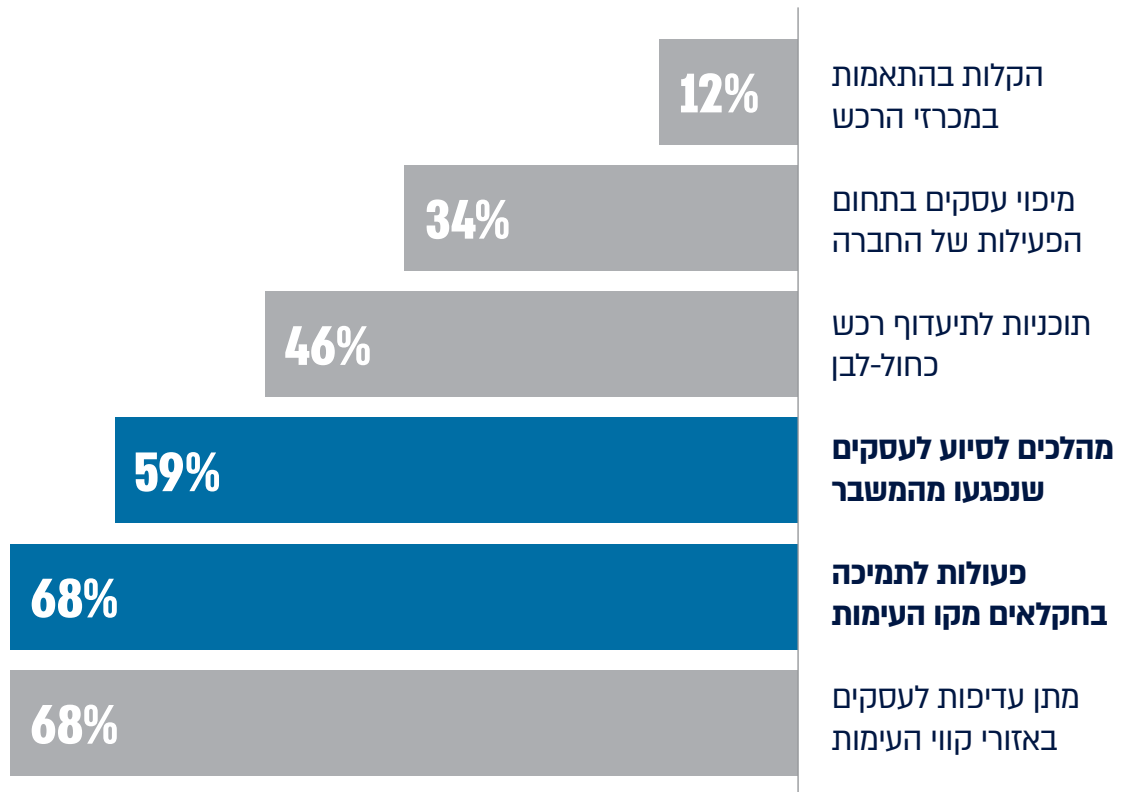
עבודה מול חברות קבלן	סיוע באתגרים לוגיסטיים	תשלומים	תקשורת ודיאלוג מוגברים	מיפוי סטטוס ומצב ספקים
הקלות לחברות קבלן בתקשורת עם החברה	סיוע לוגיסטי בשינוע ואחסון	הקדמה של תשלומים	שיחות שבועיות עם ספקים	מיפוי של כלל הספקים
המשך עבודה רגילה	ספיגת עלויות ספק	גמישות בתשלומים	הוקרה והערכה לספקים	מיפוי של ספקים באזורי העימות / ובאזורים רגישים
המשך תשלום למרות היעדרות	סיוע פיננסי	סיוע לספקים קטנים ובינוניים	זיהוי צרכים של ספקים קטנים	מיפוי ספקים אסטרטגיים
	סיוע רגולטורי		מכתב תמיכה ממנכ"ל החברה	בדיקה שאין בעיות אספקה

## אחריות תאגידית בשעת מלחמה מהלכים בולטים מהשטח

- עם תחילת המלחמה נעשתה בדיקה עם ספקים אסטרטגיים לגבי יכולתם לעמוד באספקת ההזמנות.
- מיפוי ספקים בסיכון מתוך ספקי החברה, תקשורת באמצעות האתר וכניות ישירות.
- מכתב הוקרה והערכה לספקים על המשך העבודה / שליחת מארזים לספקים שהיו במילואים ושימור קשר רציף.
- מנכ"ל הקבוצה הוציא מספר פעמים לאורך המלחמה מכתב ללקוחות וספקי הקבוצה ובו עדכון על הנעשה והתנהלות הקבוצה.
- הקדמת תשלומים או ביצוע תשלום באשראי ע"מ שהספקים לא ימתינו לסבבי התשלומים הרגילים.
- תנאי תשלום מידי לספקים קטנים בחודשי המלחמה הראשונים.
- עצירת פרויקטים שבהם ספקים היו במילואים, מבלי לחפש ספק חליפי.
- סיוע לוגיסטי לספקים בדמות הצעה של פתרונות לשינוע ואחסון מוצרים וחומרי גלם של ספקים
- ביטול פיצוי מוסכם בגין איחור באספקה.
- מנגנון דרוג הספקים עודכן באופן שאיחורים בגין המלחמה לא ישפיעו על הדירוג.

# ניהול גיוון ולכידות מהלכים לסיוע ל-SME

## מהלכים לסיוע לעסקים קטנים ובינוניים (%)



מעל 2/3 מהחברות דיווחו על מהלכים לחיזוק עסקים קטנים ובינוניים כדוגמת שווקי איכרים, רכישה של מתנות רווחה לעובדים וביצוע הזמנות רכש ממוקדות מעסקים קטנים.

## אחריות תאגידית בשעת מלחמה מהלכים אפשריים לסיוע ל-SME בתקופת חירום

סיוע לעסקים מקווי העימות	מיכוי וסיוע לעסקים	סיוע במרכזי הרכש
ירידים למכירת סחורה של עסקים קטנים, חקלאים ועסקים מקווי העימות	מיכוי עסקים שנכגעו ונמצאים בקשר עם החברה	מיכוי עסקים קטנים שנכגעו בקווי העימות
רכישת מוצרים מעסקים קטנים וכאלו בקווי העימות	סיוע לוגיסטי	תיעדוף מוצרים מעסקים בקווי העימות
פעולות התנדבות	טיוב מדיניות התשלום	שילוב עסקים קטנים מקווי עימות במאגר ספקי רכש החברה
		תיעדוף לרכש כחול-לבן



## מהלכים לסיוע ל-SME מהלכים בולטים מהשטח

- תיעדוף עסקים "כחול-לבן".
- נערך מיפוי של צרכי החברה בתקופת המלחמה והאופן בו עסקים קטנים ובינוניים יכולים לסייע
- על בסיס צרכים אפשריים של העובדים, הונגש לכלל העובדים מידע לגבי עסקים קטנים ובינוניים שיתנו מענה לצרכים אלו.
- הזמנה ורכישה של מוצרים מעסקים קטנים ובינוניים מאזורי קו העימות.
- התקיימו מספר ירידי מכירות עם עסקים קטנים/ עסקים מקווי העימות/ עסקים בבעלות אנשי מילואים ועוד.
- מהלכי שיווק לעידוד רכישת מוצרים ישראלים בקרב ספקים קטנים ובינוניים

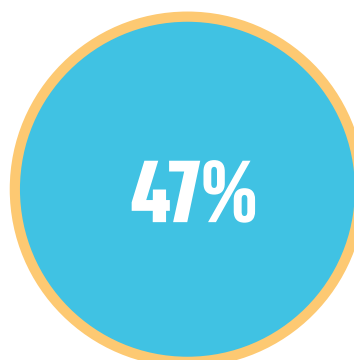
## אחריות תאגידית בשעת מלחמה תמיכה בלקוחות



דיאלוג מוגבר  
עם לקוחות



דחיית תשלומים



פיתוח מענים מיוחדים  
ללקוחות שפוננו



מוצרים ושירותים  
חדשים



### תובנה מעניינת!

הפינוי של מאות אלפי לקוחות דרש מהחברות לפתח מענים מיוחדים ומוצרים/שירותים חדשים ללקוחות שנעקרו מבתיהם, בכדי להגיע לאותם לקוחות שפוזרו ברחבי הארץ. חברות דיווחו על הקמה של סניפים ניידים, הקמה של קווי תקשורת חדשים שאיפשרו תקשורת ישירה עם לקוחות שפוננו, וגיבוש של מוצרים ושירותים אשר נתנו מענה לצרכים המשתנים לאורך התקופה, מהשלב הראשוני של ארגון מחדש של הבירוקרטיה של כל לקוח ועד השלב השני והשלישי בו "החיים החדשים" של המפונים דחפו לעדכון מאפייני הצעות הערך של החברות

# אחריות תאגידית בשעת מלחמה תרומה לקהילה



סך תרומה כספית  
אוקטובר-דצמבר 23



סך שווי כספי של  
תרומת שירותים/מוצרים  
אוקטובר-דצמבר 23

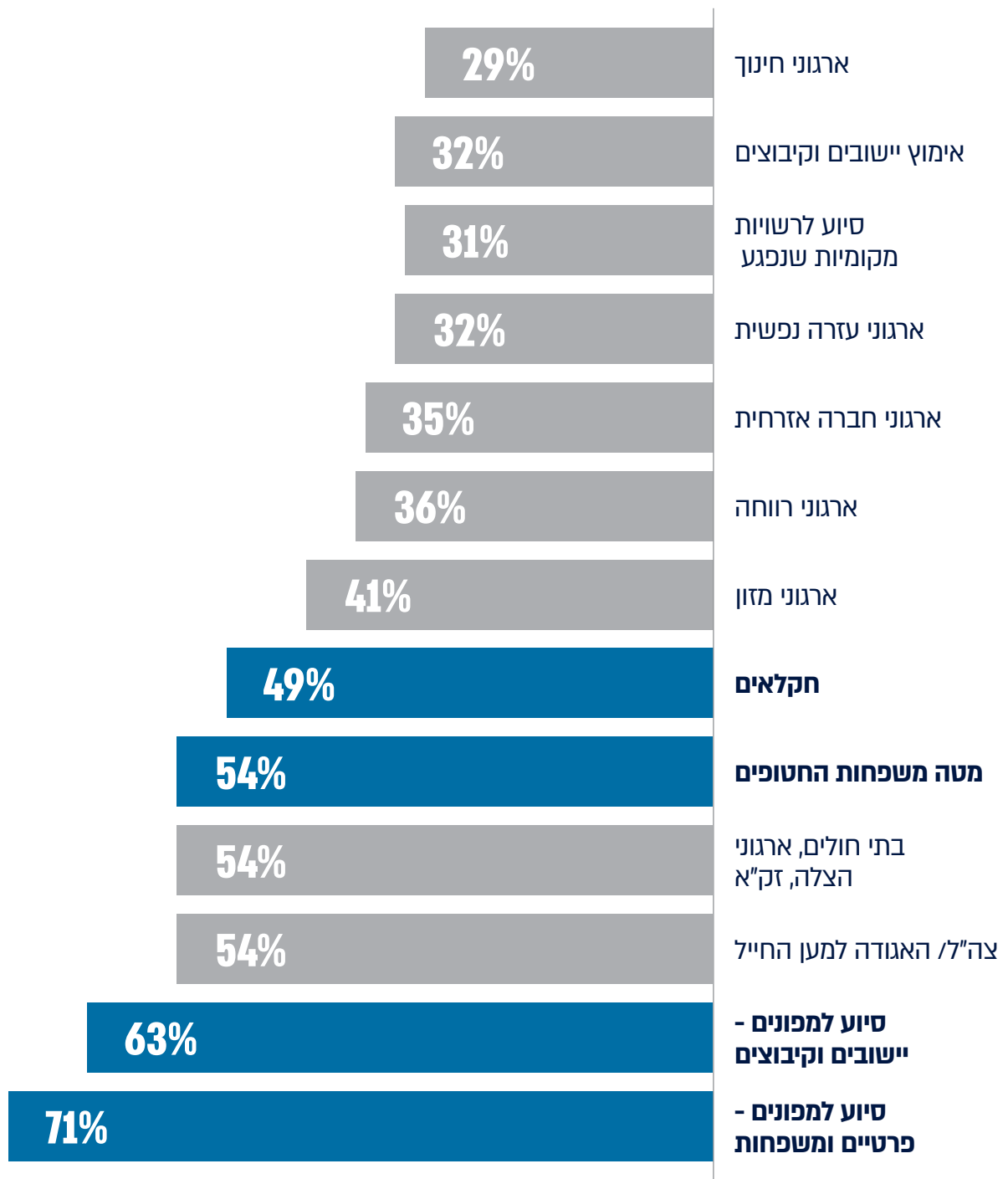


כ-31% מהחברות הקצו משאבים כספיים לסיוע בשלב השיקום.  
שלושה בנקים (הפועלים, מזרחי-טפחות ודיסקונט) הקצו יחד  
מעל 220 מיליון ₪ בנוסף לתרומה שכבר הועברה בשלבים  
הראשונים של המלחמה.

סך התרומות ברבעון  
האחרון של 2023,  
עליהן דיווחו 59 חברות,  
היוו 59.6% מסך התרומה  
של 207 חברות שדיווחו  
על תרומה בדוח הכספי  
השנתי בבורסה לני"ע  
בשנת 2022.

# אחריות תאגידית בשעת מלחמה תרומה לקהילה

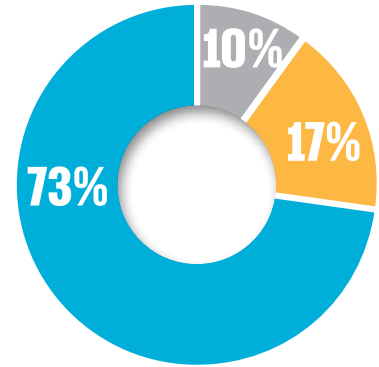
## יעדי תרומה שדיווחו החברות (%)



# אחריות תאגידית בשעות חירום תרומה לקהילה

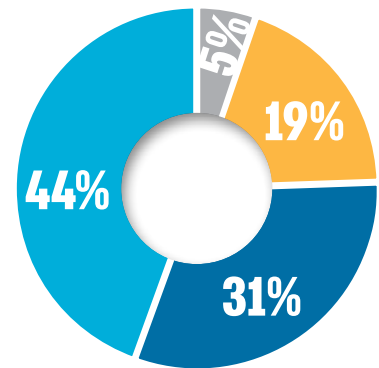
## ניצד השפיעה המלחמה על תקציב התרומות (%)

- תקציב התרומות גדל
- לא דווח
- תקציב התרומות נותר זהה



## ניצד השפיעה המלחמה על תקציב התרומות לשותפים קבועים (%)

- תקציב התרומות לשותפים חברתיים נמשך ללא שינוי
- לא דווח
- תקציב התרומות לשותפים חברתיים קבועים גדל
- תקציב התרומות לשותפים חברתיים קבועים קטן



## מדדו את האפקטיביות והשפעת התרומות

### תובנה מעניינת!

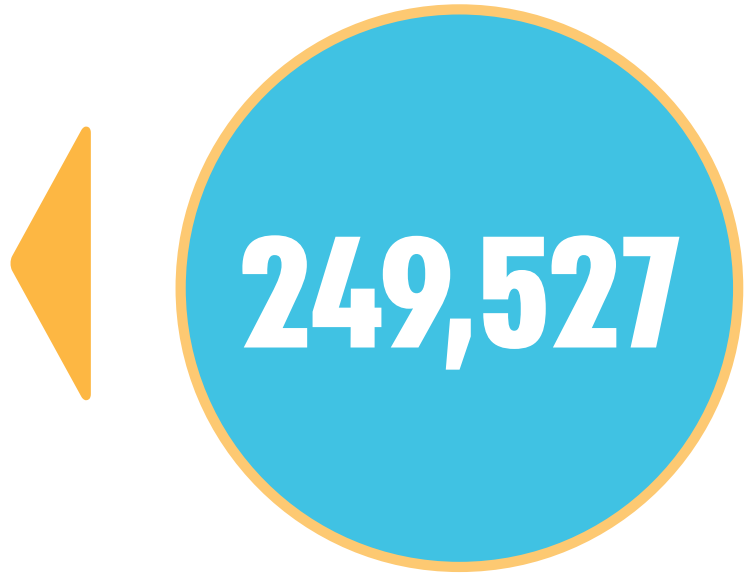
מעבר לתרומה הכספית שהעבירו החברות, 25% מהחברות דיווחו על יוזמה עצמאית של הבעלים/הנהלה בכירה לתרום כסף במקביל לתרומה של החברה. מחצית מהחברות הרב-לאומיות שדיווחו התייחסו לתרומה נוספת שהגיעה מהמטה הגלובאלי.



# אחריות תאגידית בשעות חירום התנדבות עובדים

## סך שעות ההתנדבות שביצעו עובדי החברות אוקטובר-דצמבר 23

סך שעות ההתנדבות של 43 חברות שדיווחו על סך שעות ההתנדבות ברבעון האחרון של 2023 כחלק מהדיווח לפרק אחריות תאגידית בשעות חירום, היוו 45% מסך שעות ההתנדבות השנתיות של אותן 43 חברות בשנת 2022 על בסיס הדיווח לדירוג מעלה ESG 2023



## אחריות תאגידית בשעות חירום התנדבות עובדים

53%

**% החברות שערכו פעילויות התנדבות אשר מתכתבים עם תחומי מומחיות החברה והעובדים**

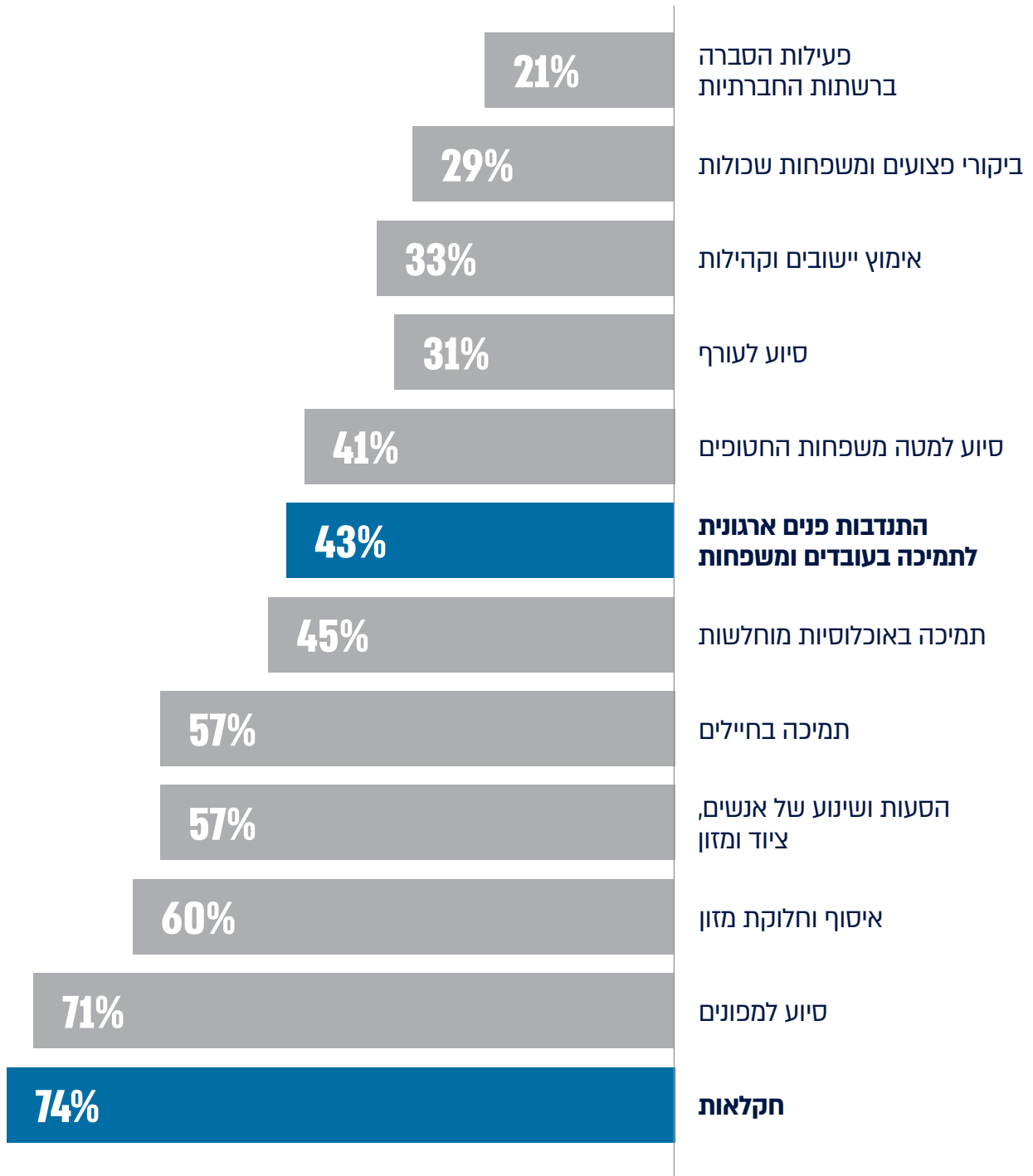
90%

**חברות שהציעו לעובדים מסגרות התנדבות בתקופת המלחמה**

29.4%

**% העובדים הממוצע שיצאו לפעילויות התנדבות במסגרת החברה**

## אחריות תאגידית בשעות חירום התנדבות עובדים







---

[www.maala.org.il](http://www.maala.org.il)