



בית הספר לקיימות
מייסודן של החברה לישראל
כיל ובזן



פרויקט אחריות תאגידית בכיל

נתן מן | אהרון ספיר | רוי יעקבזון | עודד ברץ | אור צ'קרוב



נקודות עיקריות

- פרויקט גמר במסגרת בית הספר לקיימות -המרכז הבינתחומי
 - שיתוף פעולה בין העולם האקדמי עם גורמים חשובים במשק -חברת כיל
- הפריה הדדית לכל הצדדים
- פיתוח שני מדדים להשוואה
- מסקנות והמלצות

בית הספר לקיימות
מייסודן של החברה לישראל
כיל ובזן



פרויקט אחד מתוך 18 פרויקטים עם כ-10 שיתופי פעולה.



משלחת והצגה של פרויקטים נבחרים

מהות הפרויקט

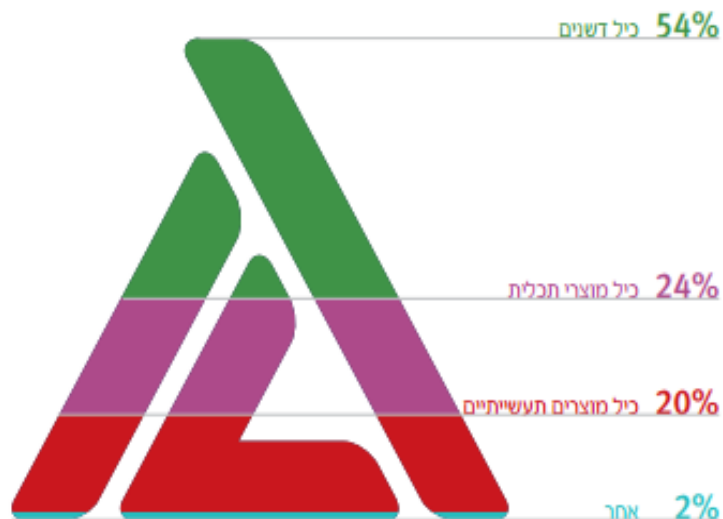
המטרה המרכזית

שיפור רמת הדיווח והביצוע של כיל בתחום האחריות התאגידית

שיטת הפעולה

סקירה ודירוג השוואתי של רמת ואיכות דיווח האחריות התאגידית של כיל אל מול חברות מתחרות ממגזרים שונים

חברת כיל



- אזורי פעילות - ים המלח, הנגב ומדינות נוספות
- מחזור שנתי של 6.1 מיליארד דולר
- מספר עובדים 12,000 -

כיל מזהה את חשיבותו של תחום האחריות התאגידית ומפרסמת דו"ח שנתי מזה מספר שנים

שלבי הפרויקט

שלב 1: סקירת ספרות והתמקצעות בתחום



שלב 2: בניית כלי מדידה ראשון - סקירת רוחב



שלב 3: בניית כלי מדידה שני - סקירת עומק



שלב 4: ניתוח התוצאות



שלב 1: סקירת ספרות ולמידה

David Voggel, Chen & Bouvain- LEXIMANCER, •
Karnani

• סגל בית הספר לקיימות

• ליעד אורתור והמכון לאחריות תאגידית

• דוח ביקורת של נעם גרסל



שלב 2: בניית מדד השוואה רוחבי

- מדד בינארי -מילוי של כן או לא
- מדד מסנן -על פי ארבעה נושאים: דו"חות, שקיפות, ניווט ונגישות
- 22 חברות קיבלנו מכיל, עליהן הוספנו 10 חברות לעניות דעתנו
- את המידע לקחנו מאתרי האינטרנט ודו"חות ה-CSR של החברות
- כל חברה קיבלה ציון סופי



שלב 2: בניית מדד השוואה רחבי

- **דו"חות** - מודד את רמת הדיווח עם סטנדרטים כגון 50% CDP, GRI, UNGC ; משקל
- **שקיפות** - מודד את הכמות והאיכות של מידע נגיש אודות תוכן ענייני כגון; אסטרטגיה עסקית, אתיקה, זכויות אדם, ספקים ועוד 30% - משקל
- **ניווט** - מודד את רמת הקושי למידע הרלוונטי; כמה קליקים, חלון חיפוש, תוכן עניינים ועוד 10% - משקל
- **נגישות** - מודד את רמת הכלים המופצים לשמירת קשר מול בעלי עניין כגון; מספרי טלפון ישירים, שפות, ניוזלטר, מדיה חברתית ועוד 10% - משקל



שלב 2: בניית מדד השוואה רוחבי

דוגמא לפרק מתוך המדד

שם החברה vale												#	
פרמטר ראשי	פרמטר משני/פירוט	פירוט שאלה	תוצאה	הערות	ציון	ציון מקסימלי	אחוז סעיף	נ/לא	אחוז משקלי	סה"כ ציון			
GRI	GRI A דו"ח	לסמן V בדו"ח המתאים	V	+A	70	70	29.17%	1	100.00%	29.17	1		
	GRI B דו"ח	לסמן V בדו"ח המתאים			40		29.17%	0	57.14%	0.00			
	GRI C דו"ח	לסמן V בדו"ח המתאים			20		29.17%	0	28.57%	0.00			
דירוג ביצועים CDP	ביצועים A	לסמן V עבור רמת הביצועים המתאימה	V	ציון ה-CDP השני בטיבו באמריקה הדרומית	10	10	4.17%	0	100.00%	0.00			
	ביצועים B	לסמן V עבור רמת הביצועים המתאימה			8		4.17%	1	80.00%	3.33			
	ביצועים C	לסמן V עבור רמת הביצועים המתאימה			6		4.17%	0	60.00%	0.00			
	ביצועים D	לסמן V עבור רמת הביצועים המתאימה			4		4.17%	0	40.00%	0.00			
דירוג שקיפות CDP	דירוג שקיפות	לציין את דירוג השקיפות	98		10	10	4.17%	9.80	10.00%	4.08			
UN Global Compact	דו"ח אר"ם	לסמן V אם קיים	V		15	15	6.25%	1	100.00%	6.25			
דו"חות קיימות מקומיים/אחרים	דו"ח קיימות אחר ע"פ דירוג מקומי חיצוני	לסמן V עבור הדו"ח המתאים	V	report ונוסף לכל החברה קיבלה פרסים רבים המעידים על ביצועים סביבתיים טובים	15	15	6.25%	1	100.00%	6.25			
	דו"ח קיימות עצמאי מקומי של החברה	לסמן V עבור הדו"ח המתאים			8		6.25%	0	53.33%	0.00			
שקיפות											49.08		
ציון לחלק											50.00%	120	סה"כ

סקירת ספרות

בניית מדד 1

ניתוח רוחב

בניית מדד 2

ניתוח עומק

חברות שנבחרו



תוצאות ומסקנות עבור ניתוח הרוחב

חברות שעובדות לשלב ב	חברות	תחום	מדינה	ציון	GRI	CDP	UN-Global Compact	דוחות-1	שקיפות-2	ניווט-3	נגישות-4	מחזור	מס' עובדים
V	VALE	דשנים	ברזיל	94.50	A+	B-98	V	49.08	28.33	8.75	8.33	47.8 B \$	83,300
	DOW	תעשייתי	ארה"ב	94.38	A+	B-85	V	48.54	29.17	10.00	6.67	57.080 B \$	53,000
V	Mosaic	דשנים	ארה"ב	94.13	A+	A-99	V	49.96	27.50	10.00	6.67	10 B \$	8,900
V	BASF	תעשייתי	גרמניה	92.92	A+	B-100	V	47.08	29.58	7.08	9.17	73.973 B \$	112,206
	BHP	דשנים	אנגליה, אוסטרליה	88.21	A+	B-87	V	48.63	25.83	8.75	5.00	66 B \$	123,803
הורדנו בפגישה	Uralkali	דשנים	רוסיה	80.00	A+ Self Declared	40	ללא	34.17	27.50	10.00	8.33	3.32 B \$	11,300
הוספנו בפגישה V	PCS	דשנים	קנדה	78.75	Self Declared	C-71	V	32.08	29.17	10.00	7.50	2.3B\$	5,338
	Agrium	דשנים	קנדה	76.29	Self Declared	B-81	V	28.79	30.42	10.00	7.08	15.7B\$	מעל 15,000
V	ICL-כיל		ישראל	70.75	B	A-98	ללא	31.17	27.08	6.67	5.83	6.271 B \$	12,000
הוספנו בפגישה V	Albemarle	תעשייתי	ארה"ב	67.50	A+	ללא	ללא	29.17	22.50	8.33	7.50	2.8B\$	4,260
	SQM chile	דשנים	צ'ילה	65.83	B	ללא	ללא	20.00	30.00	10.00	5.83	2.4B\$	4,902
הורדנו בפגישה	Adithya Birla	phospate תכלית	הודו	65.42	B	הגישו אך לא קיבלו ציון	V	22.92	25.00	10.00	7.50	45 B \$	120,000+
	Yara	דשנים	נורווגיה	64.83	B+	46	V	28.17	22.08	10.00	4.58	11.64B\$	9,758
V	Kerry	תכלית מזון	אירלנד	53.33	ללא	B-80	ללא	10.00	26.67	10.00	6.67	5.8 B \$	24,000

סקירת ספרות

בניית מדד 1

ניתוח רוחב

בניית מדד 2

ניתוח עומק

שלב 3: בניית מדד העומק



עבודה עם ה-GRI-

מ 127 קריטריונים ל70

דירוג כלל החברות

ניתוח תוצאות

ציונים סופיים והמלצות

שלב 3: בניית מדד העומק

- למרות המגבלות הקיימות ב GRI-החלטנו שהוא עודנו הכלי היעיל ביותר כמדד להשוואה בין החברות
- התחלנו בניתוח ודירוג הדו"ח של כיל
- מתוך 127 קריטריונים, נבחרו 70 כל מדד קיבל הסבר למה נבחר או לא, על פי שיקולים של; חשיבות, קשר לתחום פעילות החברה ועוד



שלב 3: בניית מדד העומק

- ציונים ניתנו על פי הדירוג הבא:
 - דיווח מלא קיבל ציון הנע בין 10 ל 7-
 - דיווח חלקי קיבל ציון הנע בין 6 ל 1-
 - אי דיווח קיבל ציון של 0
- הציונים נקבעו כך על מנת למנוע הטיה ככל הניתן
- כל ציון לווה בהסבר מפורט הכולל הערות ודגשים
- כל דו"ח נותח על ידי שני חברי צוות בנפרד
- הציון הסופי נקבע לאחר דיונים ארוכים בין חברי הצוות



שלב 3: ניתוח מדד העומק

- בסיום התהליך, ניתחנו ודירגנו את הדו"ח של כיל בשנית
- נקבעו הערות והמלצות סופיות, כולל סעיפים נבחרים להצגה לחברה

Company: Albemarle - Roy							
Field	GRI section	Core/Additional	Section name	Explanation	Grade	Notes	Focus of ICL
water	EN7	additional	Initiatives to reduce indirect energy consumption and reductions achieved. Not Reported	Report initiatives to reduce indirect energy use, Report quantitatively the extent to which indirect energy use has been reduced during the reporting period, Identify relevant upstream/downstream indirect energy use in the following four areas: Use of energy-intensive materials, Subcontracted production, Business-related travel and Employee commuting.	0	Not Reported.	yes
	EN8	core	Total water withdrawal by source. Full Report (74)	Reporting the total volume of water withdrawn by source contributes to an understanding of the overall scale of potential impacts and risks associated with the reporting organization's water use.	10*	Shows a great graph showing the total water consumption divided by water sources.	no
	EN9	additional	Water sources significantly affected by withdrawal of water. Full Report (74)	Identify water sources significantly affected by water withdrawal by the reporting organization and Report the total number of significantly affected water sources by type	8?	Stating that there are no known significant negative impacts to water sources or related habitats resulting from Albemarle's withdrawal of water. The company is present in over 30 countries, the chance of not affecting the water sources is scarce.	no
	EN10	additional	Percentage and total volume of water recycled and reused. Not Reported	The rate of water reuse and recycling can be a measure of efficiency and can demonstrate the success of the organization in reducing total water withdrawals and discharges. costs. The reduction of water consumption through reuse and recycling can also contribute to local, national, or regional goals for managing water supplies.	0	Not Reported.	yes

דוגמא
לניתוח
עומק

גובשו תוצרים משמעותיים העשויים לשפר את רמת הדיווח והביצוע של כיל:

מצגת סיכום להנהלת כיל

תיעוד תהליך העבודה, ניתוח אנליטי וגרפי
הצגת סעיפים נבחרים בהם פערים משמעותיים והמלצות לשיפורם

דו"ח מסכם

פירוט כלל סעיפי מדד העומק עבור כלל החברות
המלצות לשיפור הדיווח והביצועים עבור כל סעיף

סמינריון אקדמי

כתיבת סמינריון אשר מתעד את כלל התהליך האקדמי עם סקירת ספרות ועוד



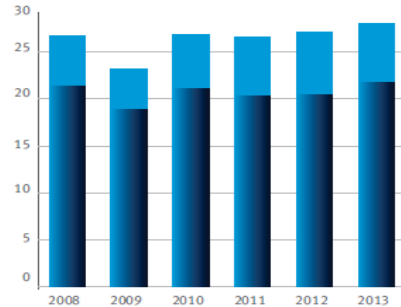
דוגמא לפער בדיווח -צריכת אנרגיה עקיפה

ICL



Total energy consumption at ICL
(direct and indirect)
Millions (GJ)

- Indirect energy
- Direct energy

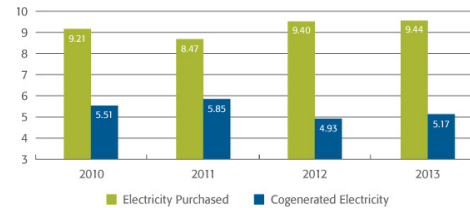


Direct energy – energy produced through combustion of fuels at the company's owned facilities.

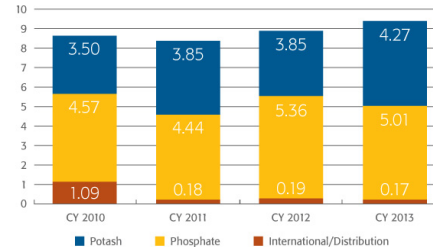
Indirect energy – purchased from external suppliers (usually electricity and steam).

Mosaic

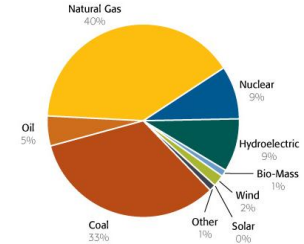
MOSAIC GLOBAL ELECTRICITY SOURCES
PURCHASED VS GENERATED
MILLION GJ



MOSAIC INDIRECT ENERGY CONSUMPTION BY
BUSINESS UNIT
MILLION GJ



MOSAIC INDIRECT ENERGY CONSUMPTION
BY GENERATION SOURCE CY 2013



Mosaic Indirect Energy Consumption by Generation
Source CY 2013

Source	GJ Purchased
Natural Gas	3,741,516
Coal	3,129,982
Nuclear	884,439
Hydroelectric	820,376
Oil	469,924
Wind	174,571
Biomass	94,331
Other Unknown	76,669
Fossil Fuel Type Unknown	35,850
Geothermal	14,828
Solar	206
Total	9,442,695

Note: Purchased electricity sources for facilities in the U.S. are based on the U.S. Department of Energy 2012 Emissions & Generation Resource Integrated Database (eGRID) regional. Canada-purchased electricity sources are based on Saskpower 2011 Annual Report. International facilities' power generation sources are based on the U.S. Energy Information Administration's national energy profiles.

דוגמא לפער בדיווח -מבנה ניהול בארגון



G. Mr. James C. Kenny

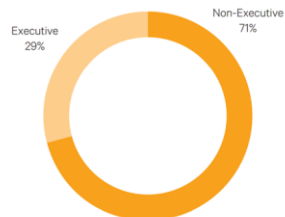
Non-Executive Director

Age 61
Appointed: 1 June 2011
James was formerly Executive Vice President of US based Kenny Construction Inc. and also President of Kenny Management Services Inc. He previously served as US Ambassador to Ireland from July 2003 to June 2006. James was appointed a member of both the Remuneration and Nomination Committees on 20 February 2012.

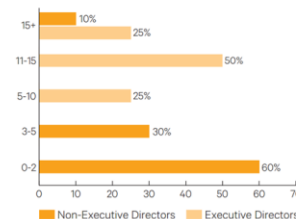
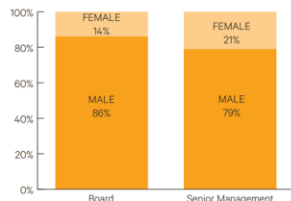
Attendance at 2014 Board Meetings	Attended	Eligible
Directors		
Michael Ahern	7	7
Gerry Behan	7	7
Hugh Brady	7	7
Denis Buckley	7	7
Sean Bugler*	2	2
Patrick Casey**	5	5
James Devane	7	7
Michael Dowling	7	7
Joan Garahy	7	7
Flor Healy	7	7
James C. Kenny	7	7
John Joseph O'Connor	7	7
Stan McCarthy	7	7
Brian Mehigan	7	7
Philip Toomey	7	7

* Retired 1 May 2014
** Joined 1 May 2014

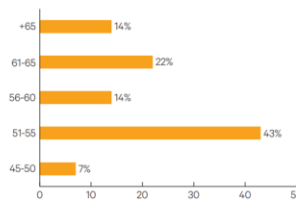
Kerry 10



Diversity



Board Age Profile



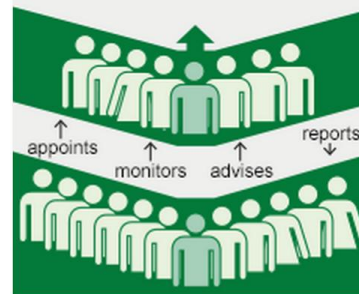
BASF 10

Two-tier management system of BASF SE

Board of Executive Directors

- 8 members, appointed by the Supervisory Board
- Chairman appointed by the Supervisory Board

The Board of Executive Directors is responsible for the management of the company, and represents BASF SE in business undertakings with third parties.



Supervisory Board

- 12 members: 6 shareholder representatives elected at the Annual Shareholders' Meeting and 6 employee representatives
- Chairman elected by the Supervisory Board

Dr. Kurt Bock

Chairman of the Board of Executive Directors Degree: Business Administration; 55 years old; 23 years at BASF
Responsibilities: Legal, Taxes & Insurance; Strategic Planning & Controlling; Communications & Government Relations; Global Executive Human Resources; Investor Relations; Compliance
First appointed: 2003
Term expires: 2016

Dr. Martin Brudermüller

Vice Chairman of the Board of Executive Directors Degree: Chemistry; 52 years old; 26 years at BASF
Responsibilities: Performance Materials; Greater China & Functions Asia Pacific; South & East Asia, ASEAN and Australia/New Zealand; Corporate Technology & Operational Excellence
First appointed: 2006
Term expires: 2016
Comparable German and non-German controlling bodies: Styrolution Holding GmbH (Vice Chairman of the Advisory Board)

תרומתנו הייחודית

- פרויקט אקדמי משולב עם חברה עסקית במקום באופן עצמאי
- השוואה מול דו"חות יתר החברות בראייה בינלאומית
- פיתוח שיטת ניקוד ייחודית לבדיקת **רמת ואיכות** דיווח
- מתן הערות לכל סעיף הנוגעות ל**תוכן** הדיווח מתוך חשיבה ביקורתית
- בחינה אובייקטיבית וביקורתית כגורם צד שלישי לחברה

אנו מקווים שהפרויקט שלנו יכול להוות דוגמא לשיתוף פעולה פורה בין העולם האקדמי לבין חברות במשק בתחום אחריות תאגידית.

תודה מיוחדת ל-
ליעד אורתור, יואב יאיר וסגל ביה"ס לקיימות, חברת כיל -ב"יחוד לרועי
וידברג ובעיקר לכל חברי הצוות .

תודה רבה על ההקשבה

