



דוח קיימות 2018

# תזון העניים



## הקשבה מעשית

# 08

- 14 מסגרת הקיימות שלנו
- 26 תזונה מאוזנת
- 34 מתן מענה לצרכנים
- 38 קידום חקלאות בת-קיימא
- 42 חדשנות FoodTech
- 48 מכבדים את העובדים שלנו
- 54 תרבות של הכלה
- 58 השקעה בקהילות שלנו
- 64 התנהלות אחראית

# 04

06 לשפר את חייהם של  
אנשים באמצעות תנועה  
לשיפור מתמיד - דבר היו"ר

07 המסע שלנו להיות חברה  
ראויה לאמון - דבר המנכ"ל

# 72

אודות דוח זה

## אודות קבוצת שטראוס



# אודות

## קבוצת שטראוס

שיתופי פעולה ארוכי טווח עם חברות רב לאומיות מובילות ומוערכות וביניהן דנונה, פפסיקו, וירג'ין והאייר, כמו גם עם שחקנים מקומיים מובילים כמו Sao Miguel בברזיל, יוטבתה ויד מרדכי. השותפים שלנו מסייעים לנו להביא לצרכנים מוצרים איכותיים וחדשניים התורמים לאורח חיים בריא.

ולא לפי שותפים עסקיים ברחבי העולם. הקבוצה נסחרת בבורסה לניירות ערך בתל אביב כחלק ממדד ת"א 35, מדד העוקב אחר החברות הציבוריות הגדולות ביותר בישראל. הקבוצה מדורגת בדירוג IIAA+ יציב על ידי חברת 'מעלות', חברת בת של Standard and poor. אנחנו, בשטראוס, מייחסים חשיבות רבה לשותפויות האסטרטגיות שלנו מתוך אמונה שהן מייצרות הזדמנויות להרחבת ההיצע שלנו לטובת צרכנים ברחבי העולם. אנחנו מקיימים

קבוצת שטראוס הינה חברת מזון ומשקאות בינלאומית, אשר שמה לה למטרה לשפר את חייהם של אנשים באמצעות מוצרים טריים, טעימים, מזינים וחדשניים. מטה קבוצת שטראוס נמצא בישראל ואנו מייצרים, משווקים ומוכרים מוצרים ל-22 מדינות. בשנת 2018 מחזור המכירות המאוחד שלנו הסתכם בכ-8.6 מיליארד שקלים. אנו מעסיקים למעלה מ-14,600 עובדים בהעסקה ישירה, ובעקיפין מספקים תעסוקה לעובדי קבלן, זכיינים, מפצים עצמאיים, ספקים

קבוצת שטראוס מורכבת מארבע חברות:



### סברה ואובלה

חברות בבעלות משותפת של שטראוס ופפסיקו בתחומי המטבלים והממרחים הטריים: סברה בצפון אמריקה (ארצות הברית וקנדה), ואובלה במקסיקו, באוסטרליה, בניו זילנד, בהולנד ובגרמניה.



### שטראוס מים

חברה המתמחה בפתרונות מים מסוננים ומציעה ברי מים חמים וקרים לשימוש ביתי ולשימוש עסקי. שטראוס מים מובילה את השוק בישראל, ופועלת בסין באמצעות שותפות עם האייר ובברזיל באמצעות שותפות עם וירג'ין.



### שטראוס קפה

חברה הפועלת בעשר מדינות ולה 16 מותגים. החברה מובילה את שווקי הקפה בישראל ובברזיל ונמצאת בין עשר חברות הקפה המובילות בעולם.



### שטראוס ישראל

חברת המזון והמשקאות הגדולה ביותר בישראל, הפועלת בתחומי החלב ומוצריו, מטבלים וממרחים טריים, חטיפים מלוחים וממתקים, קפה, מים, שמן זית, דבש ועוד.





## החזון שלנו

לחולל פלאות מהדברים  
הבסיסיים ביותר

## הערכים שלנו

|      |         |         |
|------|---------|---------|
| צוות | להט     | אכפתיות |
|      | ואחריות | ותעוזה  |

## המשימה שלנו

לשפר את חייהם של אנשים  
באמצעות תנועה של שיפור



15%

1,279 מיליון ש"ח  
שאר העולם

31.7%

2,722 מיליון ש"ח  
צפון ודרום אמריקה

53.3%

4,576 מיליון ש"ח  
ישראל

קבוצת  
שטראוס,  
מכירות  
לפי אזור,  
2018



## לשפר את חייהם של אנשים באמצעות תנועה לשיפור מתמיד - דבר היו"ר

גלוטן שלנו, המציע כבר למעלה מ-500 מוצרים, אותם אנחנו מציעים לצרכנים שלנו בישראל. עברנו כברת דרך אך הדרך לפנינו עודנה ארוכה.

המסע שלנו הוא מסע לשיפור חייהם של אנשים בעזרת כל השותפים שלנו. זהו מסע המוגדר על ידי הציפיות של אלו שלרשותם אנו עומדים, ועלינו להמשיך ולהקשיב בתשומת לב יתרה ובגישה פרואקטיבית ובכל עת לבחון מחדש איך אנחנו מקיימים את ההבטחה שלנו וזוכים באמון שלהם. עברנו כברת דרך אך היא כבר היסטוריה. אנחנו יכולים להתגאות לרגע, אך אנחנו ממשיכים במסע.

אופק

תודה על ההתעניינות.

**עופרה שטראוס**, יו"ר קבוצת שטראוס

שתשפר את חייהם של אנשים. עבורי, ההשתתפות השנה בכנס ה-FoodTech של אלפא שטראוס ומיזם The Kitchen הייתה חוויה מדהימה. בכנס השתתפו למעלה מ-1,200 אורחים מיותר מ-60 מדינות והוא עסק בהקשבה, למידה, הפצת ידע ושיתוף פעולה. חברת מזון גדולה יכולה להשתמש בגודל שלה, בהשפעה שלה ובמשאבים שלה כדי ליצור טוב. עברנו כברת דרך, אך המסע עדיין לא תם.

המסע ממשיך, ולא רק מכיוון שביכולתנו לעשות יותר כדי לטפל באתגרי המזון העולמיים המוכרים כיום, אלא גם מפני שהאתגרים העתידיים כבר פה. למשל, גוברת הציפייה מאתנו, כחברת מזון, לא רק לייצר מוצרי מזון אלא גם לנקוט עמדה בנושא בריאות הציבור. פעם היה מספיק להתמקד בטעם המזון ובאיכות שלו, ואילו היום הקשרים המתגלים בין מקור המזון, אופן הייצור והצריכה שלו וכיצד חברות המזון נוהגות בשקיפות, גורמים לשינויים בתפישה שלנו את תפקידנו. שטראוס נקטה צעדים רבים כדי לתת מענה לאתגרים הללו, בשיפור הפרופיל התזונתי של המוצרים שלנו ובהוספת מוצרי מזון המתחשבים בשיקולי הבריאות החדשים, כדוגמת מדף המוצרים ללא

מדי שנה אני נתקלת באותה הדילמה - איך לפתוח את דבריי בדו"ח הקיימות של קבוצת שטראוס. זהו הדו"ח ה-11 במספר שאנחנו מוציאים והמשימה לא הופכת לקלה יותר. מצד אחד, אני רוצה להתייחס לכל ההיבטים החיוביים הרבים של קבוצת שטראוס, על ההתנהגות האחראית והמוסרית שלנו, על הדרכים שבה אנחנו יוצרים שיפור מתמיד כדי לשפר את חייהם של אנשים. מצד שני, אני רוצה גם לומר שאנחנו במסע ולפנינו יש עוד דרך ארוכה. אני גאה מאוד במה שהשגנו, ויחד עם זאת אני יודעת שעלינו לעשות יותר. מציאת האיזון בין גאווה ובין צניעות היא מאמץ עדין והמטרה שלנו היא להיות אותנטיים.

הערכים שאימצנו מאז ומתמיד, עוד בתחילת הדרך שלנו, כוללים שיתופי פעולה ויכולת לחלוק. תמיד ידענו כי היכולת לייצר תנועת שיפור מתמיד דורשת שותפות ומחויבות משותפת להניע מהפך, לעבוד בצוות, ולפרוץ את הגבולות המסורתיים. לדוגמה, קהילת ה-FoodTech שלנו - אלפא שטראוס, שאותה השקנו לפני מספר שנים, מחברת בין מדענים, תזונאים, מומחי טכנולוגיה, יצרנים, אנשי רגולציה, משקיעים וקהילה שלמה של מובילי שינוי שפועלים יחדיו להשגת פריצת דרך



## המסע שלנו להיות חברה ראויה לאמון - דבר המנכ"ל

שאנו מעניקים לעובדים שלנו את הכלים והתשתית לממש את יכולותיהם במסגרת עבודתם. אנו מאמינים שתהליכים אלו תורמים ליצירת חדשנות המובילה לשיפור חייהם של אנשים בשווקים בהם אנו פועלים. אנו מדווחים על פעילויותינו והתקדמותנו בפיתוח ושיווק מוצרים ושירותים, ברוח השיפור המתמיד והשקיפות.

**המסע שלנו להיות חברה שראויה לאמון מחזיקי העניין השונים אינה פרויקט בעל התחלה, אמצע וסוף, אלא דרך חיים ומחויבות** שאנו שואפים להגשים מדי יום ביומו. זהו חלק מהאחריות שלנו כחברת מזון ומשקאות גלובלית. מסע זה יימשך במהלך שנת 2019 ולאחריה, תוך שאנו שואפים להצלחה עסקית והשפעה חיובית רחבה יותר על חייהם של אנשים.

אני מודה לכם על שבחרתם לקרוא דוח זה, ומזמין אתכם להגיב ולשתף אותנו בציפיותיכם. תודה על היותכם חלק מהמסע שלנו.



ג'ורא בר דעה,  
מנכ"ל קבוצת שטראוס

העניין שלנו, ביצענו בשנת 2018 מחקר עומק במטרה להבין את הציפיות מחברות המזון כיום וללמוד מה חשוב לצרכנים שלנו, לעובדים, לאנשי מקצוע בתחום התזונה ולקבוצות עניין אחרות הקשורות לתחום הפעילות שלנו.

**נקטנו כבר כמה צעדים בדרך.** לדוגמה, בנינו אסטרטגיית תזונה מאוזנת, כחלק מההבנה שלמזון יש השפעה על בריאות הציבור. הגדרנו מחדש את עקרונות התקשורת השיווקית שלנו, כיוון שאנו מבינים ששיווק מעצב התנהגות. אנו מעורבים באופן יומיומי בזיהוי טכנולוגיות FoodTech ובהשקעה בהן, במטרה לסייע לשטראוס ולתעשיית המזון העולמית להביא לאנשים מזון טוב יותר בדרך טובה יותר. במקביל, קבוצת שטראוס מקדמת תזונה מאוזנת, ומנסה להציע אפשרויות תזונה מעשיות לקשת רחבה של צרכנים בכל יום ויום.

בה בעת, אנו ממשיכים לתמוך באנשים שלנו ובצמיחה שלהם בתוך הארגון, באמצעות הדרכות והזדמנויות להתפתחות, כך שיוכלו להסתגל בהצלחה לסביבה המשתנה. אנו ממשיכים להתמקד בסביבת עבודה בטוחה לכל עובדינו, ושואפים להטמיע תרבות של גיוון והכללה, תוך

השנה האחרונה הייתה משמעותית מאוד עבורנו בקבוצת שטראוס. לצד השינויים בהנהלת הקבוצה ובחברות הבנות שלנו, הצגנו בשנה האחרונה ביצועים עסקיים מרשימים וצמיחה ברמת הקבוצה ובכל החברות הבנות. בשנה הזו נכנסתי לתפקיד המנכ"ל, לאחר 22 שנים שבהן כיהנתי בתפקידים מגוונים ובמדינות רבות. אני מודה למנכ"ל הקודם, גדי לסיין, שנאלץ לסיים את תפקידו במהלך השנה, על הובלת הקבוצה לתוצאות עסקיות חיוביות תוך יצירת תשתיות חשובות להמשך הדרך ושמירה על ערכי הליבה שלנו.

**לצד חיזוק הבסיס העסקי הנוכחי שלנו, השקענו מחשבה רבה בהגדרה ובתכנון העתיד.** כדי לבצע את המשימה שלנו – לשפר את חייהם של אנשים באמצעות שיפור מתמיד – נתמקד בהמשך הפיתוח של האנשים והמנהיגים שלנו, בהשקעה מתמדת בחדשנות, בייצור מזון איכותי וטוב עבור הצרכנים המגוונים שלנו ובעשיית כל מה שביכולתנו כדי להיות חברה שראויה לאמון שלהם.

ככל שנהיה חברה שראויה לאמון מצד מחזיקי העניין שלנו כך נוכל להתקדם ולהבטיח את החוסן שלנו לאורך זמן. כדי להתקדם במסע ועל מנת לפגוש באופן טוב יותר את הציפיות של מחזיקי



# התקן שובה מעשית

**”היינו** שמחים לומר שיש פתרון מהיר לבניית ארון. זה היה הופך הכול לקל יותר. אבל אין. הציפיות של מחזיקי העניין שלנו גדלות. כדי להיות ראויים לארון שלהם, עלינו להתאים את עצמנו למציאות המשתנה ולהכיל את הציפיות של כל מחזיקי העניין שלנו. הדרך לרכוש ארון נשענת על הקשבה, היכרות והבנה לצד פעולות הארגון והאנשים המרכיבים אותו. באופן הזה הארון נוצר מחדש מדי יום, הוא מושפע מאוסף ההחלטות שאנחנו לוקחים ומאוסף הפעולות בהן אנו נוקטים. אנו, בקבוצת שטראוס, הצבנו לעצמנו מטרה להבין מה יוצר ארון, כדי שנוכל לקחת אחריות, לקדם פעולות ומהלכים תואמי ציפיות ולזכות באמון של מחזיקי העניין שלנו.”

**אסנת גולן,**  
סמנכ”ל תקשורת וקיימות

היום יותר מתמיד, נתפס הארון כמנבא לחוזק הסוציו-אקונומי הבסיסי של מדינות, המהווה את הבסיס לצמיחה עסקית. על כן, אנחנו מאמינים שככל שנהיה ראויים לארון מצד מחזיקי העניין שלנו כך יגבר החוסן העסקי שלנו. ארון הוא תוצאה אשר נקבעת דרך אוסף הפעולות וההתנהגויות של הארגון ולכן, על מנת להבטיח שהחברה כולה תפעל באופן שבונה ארון אנו מטפלים ב 3 רכיבי מפתח לבניית ארון – מנהיגות, תרבות וממשל תאגידי. במהלך השנה האחרונה הגדירה הנהלת קבוצת שטראוס יעד להיות חברה ראויה לארון. מאז עסקנו בפיתוח כלים וערוצים להעמקת השיח וההקשבה ולפיתוח תוכניות ופעולות שיאפשרו לנו לתת מענה לציפיות הגדלות מאתנו כחברת מזון ומשקאות. כחלק מתהליכי ההקשבה קיימנו במהלך 2018 מחקר ארון בישראל, באמצעות קיבלנו תובנות מגוונות ומעמיקות מצד מחזיקי העניין השונים שלנו. בהמשך הדרך נעסוק בהטמעת הגישה של ארון לרוחב הארגון ובגיבוש תוכניות פעולה שיסייעו לנו לשפר את הערך שאנו מביאים לחיי האנשים באופן שיבטיח שנהיה ראויים לאמון גם בשנים הבאות.

## מחקר האמון של שטראוס

אנו מאמינים כי התוצאה משקפת תמונה רחבה יותר של האמון כלפי קבוצת שטראוס. באמצעות מחקר האמון הנרחב זכינו בשפע תובנות המהוות בסיס לתהליכי שיפור.

התהליך טמן בחובו סיכונים, והיווה צעד אמיץ מצד ההנהגה שלנו. הוא אפשר לנו לקבל את השקפות מחזיקי העניין שלנו, אשר בידיהם הכוח להעניק לנו את הרישיון החברתי לפעול, באופן ישיר, לא ערוך ולא מסונן. אנו מאמינים כי מדובר באחד התהליכים החשובים ביותר עבור החברה, ואנו משתמשים בתובנות ממחקר האמון כדי להניע דיונים מעמיקים בדרכי ההנהלה הגבוהים וליצור אסטרטגיה ופעולות מושכלות.

בשנים האחרונות, קיימנו תהליכי הקשבה מגוונים עם מחזיקי העניין המרכזיים שלנו, במטרה להבין את ציפיותיהם, ונקודת המבט שלהם אודות התחומים המרכיבים את האמון שלהם בנו. בין היתר שאלנו על נושאים כגון תזונה, אורח חיים בריא, יוקר מחיה, העסקה מגוונת וכמובן ששאלנו אודות ההתנהלות שלנו והאם אנו נותנים מענה הולם לציפיות ולצרכים שלהם. סקר מחזיקי העניין השנתי שלנו, שהתקיים לראשונה בשנת 2015, הוא תהליך של מחקר שיטתי בקרב קבוצות מחזיקי העניין המרכזיים שלנו בישראל. מדי שנה, אנו משתמשים בשירותיהם של חברות מחקר חיצוניות לביצוע המחקר ולבניית ניתוח מפורט וקפדני והממצאים מהווים בסיס לתוכניות עבודה ולתהליכי שיפור הנובעים מתוך התובנות המרכזיות שבסקר.

עם זאת, בשנת 2018 שינינו גישה. בעקבות ההבנה כי אמון הוא בסיס קריטי לכל מערכות היחסים ומפתח לצמיחה בת-קיימא. החלטנו להתמקד במחקר מחזיקי העניין השנתי בגישות של מחזיקי העניין לאמון. רצינו לדעת מה עלינו לעשות כדי לזכות באמון. שינינו את מתודולוגיית המחקר ואת הרכב השאלות ששאלנו כל קבוצה, וכן הרחבנו את סקופ המחקר כך שיכלול קבוצות נוספות, כגון קבוצות צרכנים בעלי מאפיינים שונים, אשר לא כללנו באופן יזום במחקרים קודמים. כך נולד מחקר האמון של שטראוס.

### מחקר האמון של שטראוס 2018: היקף המחקר (ישראל)

|                                              |                                   |
|----------------------------------------------|-----------------------------------|
| 9                                            | 1,300                             |
| ראיונות עומק אישיים עם קמעונאים/ות גדולים/ות | שאלונים כמותיים בקרב צרכנים       |
| 7                                            | 100                               |
| ראיונות עומק אישיים עם אנשי תקשורת מובילים   | שאלונים כמותיים בקרב דיאטניות     |
| 6                                            | 12                                |
| קבוצות מיקוד עם עובדי/ות קבוצת שטראוס        | ראיונות עומק אישיים עם משקיעים/ות |





אנו שמחים לשתף אתכם בכמה מהתובנות המובילות שעלו במחקר האמון של שטראוס לשנת 2018. מצאנו כי כל קבוצות מחזיקי העניין, מנקודות המבט והעמדות השונות שלהן, מייחסות חשיבות לאותם היבטים בעלי תרומה חיובית לבניית אמון בחברת מזון. בעוד שכל קבוצה נוטה להדגיש את הציפיות הייחודיות לה - לדוגמה, עבור הצרכנים השקיפות בנוגע למוצר הנה בעדיפות גבוהה, המשקיעים מעוניינים בשקיפות פיננסית, העובדים זקוקים לשקיפות בנוגע להתפתחות אישית - אצל כולם זכתה השקיפות לערך גבוה. הבחנו בשישה תחומי ליבה אשר רלוונטיים לכל קבוצות מחזיקי העניין שנסקרו. ששת התחומים מתוארים בהמשך:

## מה מחזק אמון בחברות המזון בישראל?

1

### מנהיגות מחוללת שינוי

על החברה להיתפס כמובילת שינוי, כחלוצה בשוק, כראשונה להביא חידושים וטכנולוגיות חדשות המיטיבים עם הצרכן ומקדמים אורח חיים בריא. אין מדובר במוצרים בלבד, אלא ביצירת מטרות חדשות ומעוררות השראה. עובדים רוצים לעבוד בחברה בעלת מטרה משותפת ומאחדת.

2

### התנהלות אחראית ושקיפות

אחריות ושקיפות קשורות זו בזו. כולם רוצים מידע על דברים שמשפיעים עליהם, בד בבד עם הידיעה כי החברה נוהגת בצורה מוסרית ואחראית בכל התחומים, ובייחוד באלו המשפיעים עליהם. הנושא העיקרי שונה בכל קבוצה - לצרכנים יש קשר בעיקר למוצרים, לעובדים נוגעים בעיקר תנאי ההעסקה והזדמנויות התפתחות שוות, התקשורת שמה דגש על המסרים של החברה בנושאים בעייתיים ובעתות משבר והמשקיעים מעוניינים בדיווחים פיננסיים ברורים.

3

### עוזרת לי

בסופו של יום, לכולם ברור כי עליהם לדאוג לעצמם. לכן, הציפייה שלהם מחברות היא שיסייעו להם לעשות זאת, באמצעות מתן המידע, המוצרים, הכלים, ההדרכה והמסגרות שיאפשרו להם לקבל החלטות מושכלות באופן הטוב ביותר. חברות צריכות לפעול כדי לסייע לכל השחקנים בשרשרת הערך ללא יוצא מן הכלל. כך, לדוגמה, עליהן לתת מענה לצרכנים בעלי דרישות תזונה ייחודיות מטעמי דת או בריאות, ולצרכים של קמעונאים קטנים בשוק.



4

## הוגנות: win-win

על חברות עסקיות לאזן את האינטרסים המסחריים שלהן עם אלו של יתר הגורמים בשרשרת הערך - צרכנים, קמעונאים, חקלאים, עובדים ועוד. צריכה להיות השפעה טובה על כולם, ולא רק על רווחיות החברה. על המוצרים להיות בריאים ובעלי מחיר הוגן גם יחד. לעובדים מגיע תגמול הוגן ותחרותי בכל התפקידים, ולא רק בתפקידי הנהלה. המפתח הוא להפעיל איזון הגיוני, כך שכולם ירוויחו.

5

## כתיחות וקירבה

חברה עסקית צריכה שיהיו בה שמות ופנים שאנשים יוכלו לראות, להתחבר אליהם ולבטוח בהם. צריכה להיות נגישות אל הנהלת החברה, אופן פעולתה, המפעלים שלה והטכנולוגיות שלה. מחברות ישראליות בארץ מצופה להבין את המסורת והתרבות המקומיות ולהתחבר אליהן. בתוך הארגון, צריכה להיות מדיניות דלת פתוחה בכל הדרגים, ללא מחסומי תקשורת בין מחלקות.

6

## קיימות ויחס לסובב

מצופה מחברות לנהוג באכפתיות ובדאגה כלפי כל הגורמים המושפעים מפעילותן. התנהגות זו כוללת התחשבות בקהילות המקומיות ותמיכה בנושאים חברתיים. כמו כן, מצופה מחברות לנהוג כשגרירות של הסביבה ולצמצם השפעות מזיקות. יש לכבד את בעלי החיים ולדאוג להם. על העסק להתחשב בכל האנשים, בעלי החיים ומשאבי הטבע שבתחום השפעתו ולדאוג להם.



# מה מייצר אמון בקבוצת שטראוס?



בנוסף לנושאים אלו, המשותפים לכל מחזיקי העניין, קבוצות שונות הדגישו היבטים ספציפיים של התנהגות החברה, שחשובים בעיניהן ותורמים לאמון שלהן בה. הבנה זו תסייע לנו לבנות תכניות ממוקדות למתן מענה לצרכים ולציפיות שעלו באופן שיטתי.\*

## עובדים

- ערכי משפחה
- ביטחון תעסוקתי
- סביבת עבודה בטיחותית
- משוב כנה
- כבוד
- הזדמנות להשפיע
- שיתוף פעולה ושקיפות
- הקשבה להשקפות העובדים ולהצעותיהם
- איזון בית-עבודה
- השקעה בפיתוח המיומנויות של העובדים

## צרכנים ודיאטנים

- מידע ברור אודות שינויים במוצרים או באריזות
- שקיפות בנוגע לרכיבי המוצרים
- תמחור מאוזן של המוצרים
- היצע מוצרים רחב המתאים לצרכים שונים
- קידום מזון בריא והרגלים בריאים
- בטיחות המוצרים
- שיפור הערכים התזונתיים של המוצרים

## משקיעים ותקשורת

- התנהגות מוסרית
- דיווחים כספיים ברורים
- מידע מוקדם אודות שינויים או נושאים חשובים
- נגישות אל מנהלים בכירים
- תמיכה בסביבה ובקהילות המקומיות

## קמעונאים

- שקיפות בנוגע למדיניות הכלכלית ולתמחור המוצרים
- חדשנות והשקעה בפיתוח מוצרים
- מותגים חזקים
- שרשרת אספקה אמינה
- תגובה מהירה במקרים של מחסורי מלאי

\* נושאים נבחרים מתוך המשוב שהתקבל במחקר האמון של שטראוס לשנת 2018. חלק מהנושאים בלטו בשתי קבוצות או יותר.

# מסגרת הקיימות שלנו

## מסגרת הקיימות

הגישה שלנו לקיימות מונחית הן על-ידי גורמים פנימיים והן על-ידי הציפיות הגלובליות מעסקים בחברה, שהן שיקוף של הצרכים החברתיים ברחבי העולם. כחברה המורכבת מארבעה תחומי פעילות שונים, אנו נצמדים למסגרת בעלת רלוונטיות גלובלית, בה זיהינו שישה תחומי מיקוד חוצי-קבוצה הרלוונטיים לכלל הפעילות העסקית שלנו בעולם. כל חברה בקבוצה מגדירה את המטרות והיעדים שלה, בהתבסס על הפעילות שלה וסדר העדיפויות של בעלי העניין שלה כיום, וכן מבצעת הערכה ספציפית של הסיכונים וההזדמנויות שבפניה. כך, מתאפשר לנו להתקדם כחברה גלובלית בת-קיימא, תוך הענקת גמישות לכל חברה בפעילותה. למידע מפורט אודות סדר העדיפויות של כל חברה, עיינו בפרק "התקדמות אל מול יעדים", וכן דוגמאות למיזמים ועשייה בחלקים השונים בדוח.

**"מאז** שהצטרפתי לדירקטוריון קבוצת שטראוס, אני צופה בתהליך בניית האמון, שבו החברה משקיעה מאמצים ניכרים. התוצאות בולטות במיוחד באמון שמביעים משקיעים מוסדיים בעסק, ובתהליכים הארגוניים שמבצעת הקבוצה. אני חשה כי קיימת בקבוצה הכרה בתפיסת האמון ובערך שבו, וכי עבודה מתמדת תניב תוצאות חיוביות."

**דליה נרקיס,**  
דירקטורית, קבוצת שטראוס





## מסגרת הקיימות של קבוצת שטראוס

### גורמים פנימיים

הדרך של  
שטראוס -  
הקוד האתי

מודל הרישיון  
החברתי  
לפעול (SLTO)

אסטרטגיה  
עסקית

ממשל  
תאגידי

### גורמים חיצוניים

ציפיות  
מחזיקי עניין

יעדים לפיתוח  
בר-קיימא של  
האומ"ם (SDG)

יוזמת Global  
Compact של  
האומ"ם

# 6

תחומי מיקוד חוצי-קבוצה



סברה ואובלה

שטראוס מים

שטראוס קפה

שטראוס ישראל

כל חברה מפתחת יעדים ומטרות בתחום הקיימות, בהתאם לסדר העדיפויות הספציפי שלה ולתחומי המיקוד של קבוצת שטראוס





## יעדים לפיתוח בר-קיימא של האו"ם

17 היעדים לפיתוח בר-קיימא (Sustainable Development Goals – SDG), אשר אושרו ע"י העצרת הכללית של האו"ם בספטמבר 2015, מייצגים אג'נדה גלובלית לפעולה, שמטרתה ליצור שגשוג עתידי. קבוצת שטראוס תומכת במאמצים הגלובליים להשגת המטרות, וזיהתה את היעדים אשר משקפים את התרומה הגדולה ביותר שלנו:

| מה אנחנו עושים                                                                                                                     | מידע נוסף בפרקי הדוח                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <br>2 ZERO HUNGER                               | <ul style="list-style-type: none"><li>פעילות הליבה שלנו היא ייצור מזון טעים ומזין. רבים ממוצרינו הם מוצרי יסוד. אנו מגיישים את מוצרינו לבסיס צרכנים נרחב, הכולל בעלי צרכים מיוחדים מבחינת מזון, תוך תמחור אחראי של המוצרים, ובכך אנו מספקים מזון מזין למיליוני אנשים מדי יום. בנוסף, אנו תומכים בקהילות המקומיות באמצעות בנקי מזון לנזקקים.</li></ul>                                                                               |
| <br>3 GOOD HEALTH AND WELL-BEING                | <ul style="list-style-type: none"><li>אנו מעודדים את הצרכנים, העובדים והקהילות שלנו לאורח חיים פעיל ובריא, המתבסס על תזונה מאוזנת כמרכיב עיקרי בבריאות ורווחה. אסטרטגיית התזונה המאוזנת שלנו מציעה מוצרים המיועדים לסייע לצרכנים לחיות אורח חיים בריא, לצורך פחות קלוריות ריקות (סוכרים/שומנים) ולהפחית את צריכת המלח. אנו מקדמים מוצרי "תווית נקייה" (Clean Label), ו-50% ממוצרינו בשוק הישראלי מכילים פחות מ-10 רכיבים.</li></ul> |
| <br>5 GENDER EQUALITY                          | <ul style="list-style-type: none"><li>אנו מקדמים את הנשים בחברה - כיום, 43% מהמנהלים שלנו הן מנהלות (למעט ברזיל) - ואנו תומכים במגוון פעילויות שנועדו לעודד תרבות של הכלה. בנוסף, אנו תומכים ביזמות נשית בקהילות שלנו, ופועלים להעצמת מגדלות קפה באפריקה, באסיה ובאמריקה הלטינית.</li></ul>                                                                                                                                         |
| <br>8 DECENT WORK AND ECONOMIC GROWTH         | <ul style="list-style-type: none"><li>אנו מנהלים עסק חזק ויציב מבחינה פיננסית, ותורמים לכלכלות המקומיות שבהן אנו פועלים. אנו מספקים מקומות עבודה ליותר מ-14,600 עובדים, ותעסוקה בעקיפין לעשרות אלפים נוספים ברחבי העולם. אנו דוגלים בזכויות אדם ומקיימים אותן לאורך כל שרשרת האספקה שלנו.</li></ul>                                                                                                                                 |
| <br>9 INDUSTRY, INNOVATION AND INFRASTRUCTURE | <ul style="list-style-type: none"><li>אנחנו מובילים את החדשנות בענף ומשקיעים תקציבים משמעותיים בפיתוח מוצרים חדשים. אנו מפעילים מרכז FoodTech, התומך בפיתוח טכנולוגיות מזון פורצות דרך. בנוסף, אנחנו מפתחים מוצרים לצרכנים בעלי צורכי מזון מיוחדים.</li></ul>                                                                                                                                                                       |
| <br>12 RESPONSIBLE CONSUMPTION AND PRODUCTION | <ul style="list-style-type: none"><li>אנו שואפים לנהל את החומרים והמשאבים שלנו ביעילות ולמזער את טביעת הרגל הגלובלית שלנו. אנחנו משקיעים בהתייעלות אנרגטית, בחיסכון במים, במחזור ובהפחתת פסולת.</li></ul>                                                                                                                                                                                                                           |
| <br>13 CLIMATE ACTION                         | <ul style="list-style-type: none"><li>אנו שואפים למזער את טביעת הרגל הפחמנית שלנו באמצעות התייעלות אנרגטית ושימוש באנרגיה חלופית, כגון ביומסה מקליפת הקפה.</li></ul>                                                                                                                                                                                                                                                                |
| <br>17 PARTNERSHIPS FOR THE GOALS             | <ul style="list-style-type: none"><li>אנו תומכים בשיתוף פעולה ליצירת שגשוג גלובלי, ואנו חתומים על אמנת Global Protect של האו"ם משנת 2008. אנו מעורבים במיזמי שיתוף פעולה לשיפור תרומתה של תעשיית המזון לשגשוג בעולם.</li></ul>                                                                                                                                                                                                      |

## רישיון חברתי לפעול

בארבע השנים האחרונות, הטמענו את הגישה הניהולית של הרישיון החברתי לפעול (SLTO) לרוחב החברות בקבוצה. הרישיון החברתי לפעול מתבסס על רמה מעמיקה של מעורבות עם מחזיקי העניין שלהם ההשפעה הגדולה ביותר על הפעילות העסקית – ובהם עובדים, צרכנים, דיאטנים, משקיעים, תקשורת ועוד. אנו חותרים לבניית אמון באמצעות דיאלוג מתמיד, הבנת צורכיהם, והתאמת הפעולות שלנו בעבודתנו מדי יום באופן שיינתן להם מענה מדויק ככל הניתן. כל החברות בקבוצת שטראוס עובדות אל מול יעדי SLTO, תוך קבלת משוב ממחזיקי העניין באמצעות מחקר האמון השנתי של שטראוס וערוצים אינטראקטיביים נוספים.

## התנהלות אתית

הקוד האתי שלנו, הקיים ב-11 שפות, מנחה את כל העובדים לגבי ההתנהגות המצופה מהם בהיותם חלק מקבוצת שטראוס. כל העובדים החדשים עוברים הדרכה בנושא הקוד האתי, וכלל העובדים עוברים הדרכת ריענון שנתי. בנוסף, עובדים בתפקידים בעלי סיכון עוברים הכשרה מקיפה למניעת שחיתות.

## ממשל תאגידי

### ומנהיגות מקדמת קיימות

דירקטוריון הקבוצה, בראשות יושבת הראש עופרה שטראוס, בוחן את התהליכים המרכזיים לניהול נושא הקיימות, מנחה את הכיוון, האסטרטגיה ותכניות הפעולה שלנו ותומך בהם. הצוותים הניהוליים שלנו מדווחים על התקדמותם לדירקטוריון החברה אחת לשנה. בעינינו, קיימות היא באחריות כל חברי הצוות הניהולי, ולכל חברה בקבוצה יש מערך מובנה לקידום האג'נדה והאסטרטגיה בתחום הקיימות.

## נושאים מהותיים

הסוגיות שזיהינו בשנת 2014, אשר מייצגות את ההשפעות החשובות ביותר שלנו והנן המשמעותיות ביותר עבור בעלי העניין שלנו, נותרו בעינן, וממקמות את התזונה המאוזנת ואורח החיים הבריא בלב סדר העדיפויות שלנו. נושאים אלו הוגדרו לאחר התייעצויות עם מחזיקי העניין שלנו, ונבחנים מדי שנה במסגרת סקר ההנהלה, מחקר האמון השנתי של שטראוס ופעילויות שוטפות במגוון ערוצים. נושאים מועדפים אלו משמשים להגדרת המטרות האסטרטגיות של החברות בקבוצת שטראוס, והן פועלות להשגת היעדים השנתיים, הרלוונטיים לפעילותן העסקית, בהתבסס על תחומי ההתמקדות הספציפיים של מחזיקי העניין.



### צמצום צריכת משאבים ויצירת פסולת

שמירה על כדור הארץ  
לדורות הבאים



### שיווק אחראי ושקיפות מוצרית

סיוע לצרכנים בקבלת  
החלטות מושכלות



### קידום אורח חיים בריא

שיפור איכות חיי העובדים  
והצרכנים שלנו



### יצירת מעורבות והשקעה בעובדי החברה

התאמת הארגון להשגת  
יעדי הקיימות



### גיוון בכל מה שאנחנו עושים

תמיכה בחדשנות, ביצירתיות,  
ומתן הזדמנויות לכל



### שרשרת אספקה אתית

ניהול סיכונים  
סביבתיים וחברתיים

### תחומי עניין עיקריים בקרב בעלי העניין הנכללים בדוח זה

|                    |                                                 |
|--------------------|-------------------------------------------------|
| צרכנים ואנשי מקצוע | מבחר מזונות בריאים, תמחור בר-השגה               |
| בתחום התזונה       |                                                 |
| עובדים             | שוויון הזדמנויות, פרנסה מכבדת, התפתחות אישית    |
| ספקים              | הזדמנות להיות מעורבים, שותפות, יחסי מסחר הוגנים |
| רגולטורים          | ציות ואכיפה, שיתוף בידע                         |
| משקיעים            | ממשל תאגידי יציב, ניהול סיכונים, התנהגות מוסרית |
| ארגונים חברתיים    | תמיכה בקהילות, שמירה על הסביבה                  |

# ביצוע מול היעד

| חברה         | יעדים לשנת 2018                                                   | ביצוע לשנת 2018                                                 | יעדים לשנת 2019                                                                                                                                                                                                                                  |
|--------------|-------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| שטראוס ישראל | קידום מודעות לאורח חיים בריא                                      | תכנית תזונה מתקדמת לבתי ספר - עמ' 63                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>קידום מודעות לאורח חיים בריא</li> <li>שיפור הפרופיל התזונתי של מוצרים (מלח, סוכר, שומן)</li> <li>שיפור נגישות המוצרים (affordability)</li> </ul>                                                          |
|              | שיפור הפרופיל התזונתי של מוצרים (מלח, סוכר, שומן)                 | הופחתו כמויות המלח, כמויות הסוכר והשומנים במספר מוצרים - עמ' 30 | <ul style="list-style-type: none"> <li>שיפור נגישות המוצרים (affordability)</li> <li>שיפור רווחתם הכלכלית של העובדים</li> </ul>                                                                                                                  |
|              | שיפור נגישות המוצרים (affordability)                              | בוצעה הורדת מחירים בישראל - עמ' 32                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>צמצום ההשפעות הסביבתיות לטון מוצר (לעומת 2018):</li> <li>אנרגיה: -5%</li> <li>CO2e: -5%</li> <li>מים: -2%</li> <li>פסולת להטמנה: -2%</li> </ul>                                                           |
|              | שיפור רווחתם הכלכלית של העובדים                                   | תכנית חברתית לעובדים - עמ' 50                                   |                                                                                                                                                                                                                                                  |
|              | צמצום ההשפעות הסביבתיות לטון מוצר (לעומת 2016):                   | ההשפעות ב-2018 לעומת 2016 (לטון מוצר):                          |                                                                                                                                                                                                                                                  |
|              | אנרגיה: -2%                                                       | אנרגיה: -9%                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                  |
|              | CO2e: -16%                                                        | CO2e: -7%                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                  |
|              | מים: -5%                                                          | מים: -3%                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                  |
|              | פסולת להטמנה: -6%                                                 | פסולת להטמנה: -7%                                               |                                                                                                                                                                                                                                                  |
|              | מעורבות ביוזמה לרכש אתי של קפה                                    | פרויקט "More than a Cup" - עמ' 60                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>המשך/הרחבת פרויקט "More than a Cup"</li> <li>צמצום ההשפעות הסביבתיות לטון מוצר (לעומת 2019):</li> <li>אנרגיה: -8.3%</li> <li>CO2e: -8.2%</li> <li>מים: -9.7%</li> <li>פסולת להטמנה: -11.2%</li> </ul>     |
|              | צמצום ההשפעות הסביבתיות לטון מוצר (לעומת 2016):                   | ההשפעות ב-2018 לעומת 2016 (לטון מוצר):                          |                                                                                                                                                                                                                                                  |
| שטראוס קפה   | אנרגיה: -2%                                                       | אנרגיה: -5%                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                  |
|              | CO2e: -3%                                                         | CO2e: -7%                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                  |
|              | מים: -2%                                                          | מים: -15%                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                  |
|              | פסולת להטמנה: -19%                                                | פסולת להטמנה: -46%                                              |                                                                                                                                                                                                                                                  |
| שטראוס מים   | קידום מודעות לאורח חיים בריא                                      | ברי המים של שטראוס - עמ' 47                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>קידום מודעות לאורח חיים בריא</li> <li>שימור/שיפור איכות שירות הלקוחות</li> <li>החלפת המסננים הקיימים בטכנולוגיית Maze לכל הלקוחות בישראל ללא תשלום</li> <li>השקת פלטפורמה לאיסוף רכיבים למחזור</li> </ul> |
|              | שיפור איכות שירות הלקוחות                                         | שיפורים משמעותיים - עמ' 67                                      |                                                                                                                                                                                                                                                  |
|              | * חלק מהמטרות של שטראוס מים לשנת 2018 נמחקו כתוצאה משינויים בחברה |                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                  |
|              |                                                                   |                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                  |
|              |                                                                   |                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                  |



| חברה       | יעדים לשנת 2018                                                                       | ביצוע לשנת 2018                                                                                                                                                                  | יעדים לשנת 2019                                                                                                                          |
|------------|---------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| סברה אובלה | קידום מודעות לאורח חיים בריא                                                          | המשך העבודה להשגת תמיכה ממשלתית למוצרי מזון מן הצומח - עמ' 31                                                                                                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• קידום מודעות לאורח חיים בריא</li> <li>• שיפור הפרופיל התזונתי של מוצרים</li> </ul>              |
|            | שיפור הפרופיל התזונתי של מוצרים (מלח, סוכר, שומן)                                     | בניית תכנית להפחתת כמות המלח בכל מוצרי החומוס ומטבלי האבוקדו החל משנת 2019                                                                                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• קידום רכש מקומי של חומרי גלם עיקריים</li> <li>• קביעת מדדי בסיס לפסולת</li> </ul>               |
|            | קידום רכש מקומי של חומרי גלם עיקריים                                                  | המשך ניסויים לאיתור מקור רכש מקומי לגרגרי חומוס אורגניים                                                                                                                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• להטמנה ולצריכת מים ואנרגיה</li> <li>• הקמת צוות "ירוק" לנושאי סביבה במפעל בווינג'ניה</li> </ul> |
|            | שמירה על רמת הביצועים בתחומי האנרגיה, המים והפסולת להטמנה או שיפורה לעומת ביצועי 2016 | ההשפעות ב-2018 לעומת 2016 (לטון מוצר): <ul style="list-style-type: none"> <li>• אנרגיה: +17%</li> <li>• CO2e: +11%</li> <li>• מים: +26%</li> <li>• פסולת להטמנה: -29%</li> </ul> |                                                                                                                                          |
|            |                                                                                       |                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                          |

היעד לא הושג ב-2018

בתהליך

מקרא: היעד הושג או הושג ברובו



## נתוני קיימות מרכזיים לשנת 2018

בוצע לראשונה מחקר אמון מקיף  
**360°**  
בקרב שש  
קבוצות מחזיקי  
עניין עיקריים

### בריאות ותזונה



ציינו

# 20 שנים

למכון שטראוס בישראל

הרחבנו את

## PLANTS WITH A PURPOSE

של סברה  
הפרויקט הקהילתי לשיפור הגישה למזון בריא בארה"ב

הבאנו ערך כלכלי של

# 5.6 מיליארד ש"ח

למחזיקי העניין שלנו ברחבי העולם



הטמענו את

## זמן הכרה

תכנית חדשה לקידום רווחת הפרות  
בשרשרת האספקה של מוצרי החלב

השקענו

# 12 מיליון ש"ח

בקהילות שלנו

הפחתנו  
6,000

טונות

של סוכר מוסף ממוצרינו בישראל משנת 2011



הרחבנו את מיזם שרשרת אספקת הקפה שלנו,  
"More than a Cup"

ל-9 שותפויות פעילות

ב-8 מדינות הכוללות

מגדלות קפה 13,000



הרחבנו את מיזם ה-The Kitchen, FoodTech, מיזמי טכנולוגיית מזון חדשניים ל-12

זיהינו התאמה אל

9 יעדי SDG של האו"ם

הגענו לאבן דרך של

500

מוצרים ללא גלוטן בישראל בשנת 2018



מקום עבודה מועדף

62%

מהעובדים נכללים  
בהסכם קיבוצי

38%

מכלל העובדים קיבלו  
משוב ביצועים  
רשמי בשנת 2018

23.33

שעות הדרכה  
לעובד בשנת 2018 בממוצע

99%

מהעובדים נמצאים  
בחוזי העסקה  
קבועים

40%

מהעובדים שקודמו  
בשנת 2018 היו נשים

43%

מהדרג  
הניהולי  
בשנת 2018  
היו מנהלות  
(למעט ברזיל)

12.7  
מיליון  
ש"ח

הושקעו בתכנית החברתית  
לעובדי שטראוס ישראל  
ב-2018

4,638

גיוסים חדשים  
בשנת 2018

מעל

מיליון  
38  
שק

הושקעו בתכניות לשיפור  
ההשפעה הסביבתית

בשנת 2018

הגנה על הסביבה

פליטת גז  
החממה  
-13%  
לטון מוצר מאז 2014

פליטת גז  
החממה  
-7%  
לטון מוצר בשנת 2018

-4%  
צריכת  
האנרגיה  
לטון מוצר בשנת 2018

-7%  
צריכת  
האנרגיה  
לטון מוצר מאז 2014

-4%  
פסולת  
לטון מוצר בשנת 2018

-5%  
צריכת המים  
לטון מוצר בשנת 2018

82%  
מהפסולת  
מוחזרה או נעשה בה שימוש חוזר  
בשנת 2018



# נתוני ביצועים

## אנשים

| יחידת מידה                             | 2014   | 2015   | 2016   | 2017   | 2018   | שינוי בשנת 2018 |
|----------------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|-----------------|
| מספר העובדים בסוף השנה                 | 12,792 | 12,242 | 13,359 | 14,131 | 14,657 | 4%              |
| עובדים בחו"ז העסקה קבועים              | 96%    | 98%    | 99%    | 99%    | 99%    | 0%              |
| נשים בתפקידים ניהוליים (לא כולל ברזיל) | 41%    | 42%    | 43%    | 43%    | 43%    | 0%              |
| סה"כ מספר הנשים בכח העבודה             | 40%    | 40%    | 41%    | 42%    | 41%    | -2%             |
| עובדים חדשים                           | 29%    | 24%    | 24%    | 30%    | 32%    | 6%              |
| תחלופת עובדים                          | 28%    | N/A    | 19%    | 23%    | 23%    | -1%             |
| עובדים שקיבלו הערכת ביצועים            | 25%    | N/A    | 20%    | 19%    | 38%    | 97%             |
| עובדים מאוגדים                         | 49%    | N/A    | 52%    | 60%    | 62%    | 2%              |
| עובדים מעל גיל 50                      | 13%    | N/A    | 17%    | 15%    | 14%    | -5%             |

## בטיחות

| יחידת מידה                | 2014  | 2015  | 2016  | 2017  | 2018  | שינוי בשנת 2018 |
|---------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-----------------|
| שיעור פציעות ל-100 עובדים | 2.91  | 3.38  | 2.44  | 2.13  | 2.97  | 39%             |
| שיעור אובדן ימי עבודה     | 66.49 | 60.75 | 40.85 | 61.23 | 66.46 | 9%              |
| אבדות בנפש                | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | -               |

## ביצועים סביבתיים

| ביצועים סביבתיים            | יחידת מידה       | 2014      | 2015      | 2016      | 2017      | 2018      | שינוי בשנת 2018 | שינוי משנת 2014 |
|-----------------------------|------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------------|-----------------|
| צריכת אנרגיה ישירה          | ג'יגה ג'אול      | 1,246,574 | 1,265,309 | 1,269,042 | 1,308,407 | 1,337,000 | 2%              | 7%              |
| צריכת אנרגיה עקיפה          | ג'יגה ג'אול      | 529,617   | 591,946   | 603,608   | 594,496   | 629,036   | 6%              | 19%             |
| סה"כ צריכת אנרגיה           | ג'יגה ג'אול      | 1,776,191 | 1,857,255 | 1,872,650 | 1,902,903 | 1,966,036 | 3%              | 11%             |
| צריכת אנרגיה לטון מוצר      | ג'יגה ג'אול /טון | 3.19      | 3.22      | 3.17      | 3.09      | 2.96      | -4%             | -7%             |
| פליטת גזי חממה (מכלול 1)    | טון CO2e         | 79,414    | 81,716    | 84,526    | 85,697    | 84,222    | -2%             | 6%              |
| פליטת גזי חממה (מכלול 2)    | טון CO2e         | 67,363    | 62,725    | 66,136    | 66,012    | 68,143    | 3%              | 1%              |
| סה"כ פליטת גזי חממה         | טון CO2e         | 146,778   | 144,441   | 150,662   | 151,709   | 152,365   | 0%              | 4%              |
| פליטת גזי חממה לטון מוצר    | טון CO2e /טון    | 0.26      | 0.25      | 0.25      | 0.24      | 0.23      | -7%             | -13%            |
| צריכת מים                   | מ"ק              | 1,670,794 | 1,697,047 | 1,868,063 | 1,945,363 | 2,002,620 | 3%              | 20%             |
| צריכת מים לטון מוצר         | מ"ק /טון         | 3.06      | 2.99      | 3.22      | 3.21      | 3.06      | -5%             | 0%              |
| פסולת למחזור ולשימוש חוזר   | טון              | 85,284    | 84,394    | 62,421    | 72,970    | 76,204    | 4%              | -11%            |
| פסולת להטמנה                | טון              | 17,728    | 15,964    | 11,243    | 11,641    | 10,439    | -10%            | -41%            |
| סה"כ פסולת                  | טון              | 103,012   | 100,358   | 75,895    | 89,842    | 93,144    | 4%              | -10%            |
| פסולת למחזור או לשימוש חוזר | %                | 83%       | 84%       | 82%       | 81%       | 82%       | 1%              | -1%             |
| פסולת לטון מוצר             | טון /טון         | 0.19      | 0.18      | 0.13      | 0.15      | 0.14      | -4%             | -26%            |



רובו של הערך הפיננסי שאנו מייצרים כקבוצה מחולק חזרה למחזיקי העניין שלנו. לרוב, כ-63% משמשים לתשלום עבור מוצרים ושירותים שאנו מקבלים לתמיכה בביצוע הפעילות שלנו, ו-23% מועברים לעובדים שלנו, כשכר וכתגמול על פעילותם. כ-0.2% מההכנסות שלנו מייצגים השקעה ישירה בקהילות שלנו, בדמות תרומות ושעות התנדבות של העובדים.

## שיתוף מחזיקי העניין בהצלחה הכלכלית שלנו (במיליוני ש"ח)

| סוג                                                                | 2014  | 2015  | 2016  | 2017  | 2018  |
|--------------------------------------------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| ערך כלכלי ישיר מיוצר על ידי החברה (הכנסות, ריבית על נכסים והשקעות) | 5,458 | 5,207 | 5,294 | 5,488 | 5,635 |
| ערך כלכלי שחולק                                                    |       |       |       |       |       |
| הוצאות תפעוליות (תשלומים לספקים)                                   | 3,657 | 3,447 | 3,442 | 3,604 | 3,578 |
| שכר והטבות לעובדים                                                 | 1,106 | 1,114 | 1,151 | 1,212 | 1,277 |
| תשלומים לספקי הון                                                  | 380   | 385   | 200   | 449   | 418   |
| תשלומים לבעלי מניות                                                | 103   | 208   | 470   | 228   | 204   |
| תשלומים לממשלות                                                    | 131   | 39    | 213   | 100   | 85    |
|                                                                    |       | -53   |       |       |       |
| השקעות בקהילה                                                      | 11.5  | 11    | 11.8  | 13.3  | 12    |
| סה"כ ערך כלכלי שחולק                                               | 5,389 | 5,151 | 5,488 | 5,606 | 5,574 |
| ערך כלכלי שנותר בידי החברה                                         | 70    | 56    | -194  | -119  | 61    |

כתוצאה מבסיס חישוב שונה, הנתונים אינם שווים להכנסות שדווחו בדוחות הכספיים. בכל הנוגע לנתונים פיננסיים, הדוחות הכספיים הם הקובעים.



# תזונה

## מאוזנת

**”אני** חושב שלעיתים קרובות תפקידה של התזונה בחיינו זוכה להערכת חסר. תזונה מאוזנת ואורח חיים פעיל הם הבסיס לבריאות טובה, ובריאות טובה נותנת לכולנו את הכוח להיות בשיא שלנו. אני באמת מאמין שעל-ידי כך שאנו מספקים מזון שישפר את חייהם של אנשים אנחנו יוצרים הבדל של ממש בחברה שלנו. בשנים האחרונות, הרחבנו את תפיסתנו לגבי המשמעות של להיות חברת מזון ומשקאות. העניין אינו ליצור יותר מזון, אלא ליצור מזון מזין יותר.”

שטראוס ישראל אימצה אסטרטגיית תזונה מאוזנת חדשה, שלפיה כל החלטה הקשורה לפיתוח מוצר, עבור כל המוצרים בפורטפוליו שלנו, תונחה על-ידי עקרונות תזונתיים. האסטרטגיה שלנו מבוססת על תשעה עקרונות, המנחים אותנו בתהליכי הפיתוח האסטרטגי ובקבלת החלטות הקשורות לפיתוח מוצרים. אנו רואים בהטמעתה של אסטרטגיה זו צעד חשוב במסע שלנו לזכייה באמון הצרכנים.

אייל שמעוני,  
סמנכ”ל טכנולוגיה, קבוצת שטראוס



## תשעת העקרונות של אסטרטגיית התזונה המאוזנת שלנו

8. **שקיפות:** הצגה שקופה וברורה של מידע לצרכנים, באמצעות תוויות מוצר, אריזות ומסרים ברורים
9. **תשוקה לאוכל:** הובלה הודות לשמחה אמיתית ליצור ולתשוקה לאוכל

4. **חיזוק הטוב:** הרחבת היצע המוצרים שלנו בקטגוריות התומכות בתזונה מאוזנת
5. **תזונה נגישה:** השקעה במוצרים עבור צרכנים בעלי צרכים תזונתיים מיוחדים, משיקולי בריאות או העדפה אישית
6. **תזונה מאוזנת לכול:** הנהגת תמחור הוגן למוצרים התומכים בתזונה מאוזנת
7. **קיימות:** קבלת האחריות על השפעתנו לאורך כל שרשרת הערך והאצת תהליכי קיימות

1. **שיפור מתמיד:** הצעת חלופות מאוזנות למוצרים ושיפור הפרופילים התזונתיים של המזונות שלנו
2. **תזונה מאוזנת:** עידוד תזונה מאוזנת והתאמת גודל האריזות לפרופיל התזונתי של הקטגוריה
3. **תווית נקייה (Clean Label):** הוצאת רכיבים שאינם נחוצים או שערכם נמוך ממוצרים קיימים וממוצרים חדשים

בהתאם לאלמנטים הללו, אנו מתעדפים מוצרי מזון המשתלבים היטב באורח חיים בריא, ובשנת 2018 השקנו מספר מוצרים חדשים, ובהם:

## "בשנת 2018, עשינו צעד נוסף

בגישה האסטרטגית שלנו כלפי בריאות ותזונה והקמנו את חטיבת הגסטרונומיה והתזונה שלנו. התפקיד שלנו הוא להשריש בארגון כולו גישה הוליסטית, עם תהליכי פיתוח מזון מתואמים. אחד מעמודי התווך של התהליך הזה הוא הפיתוח והטיפוח של התשוקה לאוכל בקרב האנשים שלנו: שיתגאו בעבודה שהם עושים ובמזון שאנחנו מייצרים ויתלהבו מהם, כחלק מהתרבות הארגונית שלנו כולה."

### מיכל בנישתי,

גסטרונומית, מחלבות שטראוס



### "טעם הטבע":

ירקות טריים וקטניות מבושלות מוכנים לשימוש, ובהם מוצרים חדשים: גזר מגורד, קולרבי מגורד, עדשים מבושלות, חומס מבושל, שעועית מבושלת, דלעת מבושלת ועוד.



### אקטיב:

יוגורט פרי Clean Eating, ללא צבעי מאכל, חומרי טעם וריח וחומרים מייצבים



### מוצרים דלי לקטוז:

- מילקי
- דנונה
- גמדים
- חלב יטבתה
- יוגורט דנונה
- קינוח שוקולד



### חמוס:

סלט מבוסס חמוס מוכן לשימוש ללא תוספת שמן



### פרו:

יוגורט עשיר בחלבון המיוצר בטכנולוגיה ייחודית ומיועד לצרכנים פעילים במיוחד



### ONLY:

תחליף יוגורט על בסיס צמחי, ללא חלב, עם תווית נקייה (clean label) בשלושה טעמים



## מהי המשמעות של "נקי"

**כשוט**

רכיבים ניתנים  
לזיהוי, או פחות  
מ-10 רכיבים

**נקי**

ללא רכיבים  
מלאכותיים או  
רכיבים בלתי  
רצויים

**בר-קיימא**

נושאים תומכי קיימות, כגון  
סחר הוגן, אורגני, ללא  
הנדסה גנטית (Non-GMO),  
רכש ממקור בר-קיימא

**נטול**

צבעי מאכל,  
חומרי טעם  
וריח, ממתיקים,  
חומרים משמרים,  
הורמונים, חומרים  
אנטיביוטיים  
מלאכותיים

## התווית הנקייה (clean label)

התווית הנקייה היא תנועה. מדובר בהתפתחות התשוקה של אנשים לחיות אורח חיים בריא, ובכלל זה בחירה קפדנית של המזונות שהם צורכים ומספקים למשפחותיהם. בארצות הברית, 33% מכלל מוצרי המזון והמשקאות הם מוצרי תווית נקייה (נילסן, 2017). בעולם כולו ניכר קנה מידה דומה.

## מהי תווית נקייה?

תווית נקייה מעידה על מוצרים שקרובים ככל הניתן לצורתם המקורית ומכילים רכיבים שלמים ונראים לעין שצרכנים מזהים. תווית נקייה מעידה על הימנעות משימוש בתוספים, בחומרי צבע וברכיבים כימיים או סינתטיים רבים. היכן שניתן, אכילה נקייה (Clean Eating) מתייחסת למזון טוב וטרי, ממקור מקומי, שעבר עיבוד מינימלי.



גבינה לבנה  
ללא צבעי מאכל



אקטימיל ומשקה גמדים  
ללא עמילן מעובד



אקטיביה  
Clean Eating, חלב מלא, ללא  
חומרים מייצבים, ללא חומרי  
טעם וריח, ללא צבעי מאכל



גבינת קוטג'  
ללא חומרי  
טעם וריח



סימפניה  
ללא חומרי  
טעם וריח



# 68%

מהצרכנים בארצות הברית אומרים כי יהיו מוכנים לשלם יותר על מזון ומשקאות שאינם מכילים רכיבים שנתפסים בעיניהם כמזיקים להם.

חברת נילסן (ארה"ב), 2017



יוגורט הפרי מסדרת אקטיביה Clean אינו מכיל חומרי טעם וריח, צבעי מאכל וחומרים מייצבים, והוא המוצר היחיד מסוגו בשוק הישראלי. בתהליך הפיתוח, הצלחנו להפחית את מספר הרכיבים ביוגורט אקטיביה מ-12 ל-6 בלבד. בנוסף, אנו מציעים יוגורט אקטיביה המבוסס על חלב מלא (3.6% שומן).

בשטראוס, פיתוח מוצרי תווית נקייה (clean label) נמצא בעדיפות גבוהה. מדובר באתגר, הדורש נוסחאות ורכיבים חדשים והתאמה של הטעמים. יצרנו תהליך מובנה כדי להציע יותר מוצרי תווית נקייה, וכיום, כ-**50%** ממוצרינו בשוק הישראלי מכילים פחות מ-10 רכיבים. כבר היום, אנו מציעים לצרכנים בישראל מבחר מוצרי תווית נקייה, ומוצרים נוספים נמצאים בשלבי פיתוח וצפויים להיכנס לשוק בעתיד הקרוב.

## הפחתה של כמות הסוכר, המלח והשומנים והקטנת האריזות

בשנת 2018, הוצאנו  
334 טונות של סוכר  
מהמוצרים שלנו.  
משנת 2011, הוצאנו  
6,000 טונות.



**סוכר:** משנת 2011, אנחנו מפחיתים את כמויות הסוכר במוצרינו, ומשלבים שיקולים שונים, כגון אמינות טכנולוגית, טעם והעדפות צרכנים. אנו משתמשים בטכנולוגיות שונות כדי להצליח להפחית את הסוכר במגוון מוצרי חלב ומוצרים אחרים.

**מלח:** התמקדנו במותגים המתאפיינים בכמויות נתרן גבוהות, כגון סלטים וחטיפים מלוחים, וצמצמנו משמעותית של המלח במגוון מוצרים, ובהם גבינת סקי, חטיפי דגנים, חטיפי תפוחי אדמה, חטיפי בוטנים, חטיפי תירס, סלטי חומוס ועוד.

בשנת 2018, הוצאנו  
12 טונות של מלח  
ממוצרי מותג אחלה.  
משנת 2011, הוצאנו  
17 טונות של מלח  
ממוצרים אלו.



**שומנים:** במהלך עשר השנים האחרונות, הוצאנו את שומן הטראנס מכל המוצרים, וכן שיפרנו את מקורות השמן במוצרים והפחתנו שומן באופן משמעותי. בקרת מנות: גורם נוסף של תזונה מאוזנת הוא בקרה על כמות הקלוריות הנצרכת מדי יום. אנו פועלים כדי לסייע לאנשים לנהל את צריכת הקלוריות שלהם באמצעות מגוון מוצרים באריזה אישית, הן בקטגוריית הממתקים - חטיפי שוקולד וחטיפים מתוקים - והן בקווי מוצר אחרים, כגון קינוחים אישיים. כיום, יותר מ-70% ממוצרינו המשווקים באריזת מנה אישית מכילים פחות מ-200 קלוריות, ומתוכם 50% הם ממתקים. כך, אנו מעניקים לצרכנים שלנו אפשרות בחירה, ובה בעת מסייעים להם להישאר בשליטה.

### חומס ללא תוספת שומן

בשנים 2017-2018, המשכנו לפעול להפחתת השומנים, כאשר תכנית הדגל שלנו התמקדה במותג אחלה, ובמסגרתה הסרנו את תוספת השמנים מכלל קו המוצר, המכיל מעל 40 מוצרי חומס. רכיב מרכזי בחומס הוא טחינה, המתאפיינת בטעם מריר, שאותו ניתן לרכך באמצעות תוספת שומנים. כדי להפחית את רמות השומן, ערבבנו מספר סוגי טחינה עד להשגת הטעם הנכון, וכן הגדלנו את כמות גרגרי החומס והטחינה הגולמית.

#### חיי החומס - הפחתת תכולת השומן

| 2018                                                                                                                        | 2016                                                                                 | 2009                                                          |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|
| כל 40 המוצרים של מותג אחלה אינם כוללים תוספת שמן, עם <b>10.9%</b> שומן. הוצאנו מעל <b>600</b> טון של תוספת שמן מהייצור שלנו | השקנו את החומס הכפרי, ללא תוספת שמן, המכיל שומן מרכיב הטחינה בלבד - <b>9.5% שומן</b> | הפחתנו את תכולת השומן בסלטי החומס מ- <b>23%</b> ל- <b>16%</b> |



## החומוס במדיניות ותוכניות התזונה בארצות הברית

חומוס סברה, מותג החומוס המוביל בארצות הברית, ממשיך לסייע בחינוך הציבור אודות היתרונות הבריאותיים והמוכחים מדעית של החומוס, כחטיף טעים או כחלופה לממרחים אחרים. בשנת 2018, סברה הגישה התייחסות לוועידה להגדרת הנחיות התזונה לאמריקנים 2020-2025 וקראה לשקול מזונות מן הצומח, ובייחוד את החומוס, כדרך להגדלת צריכת הקטניות בכל שלבי החיים. עודדנו בחינה של נתוני התצרוכת התזונתית כדי לבדוק האם צריכת הקטניות עלתה הודות לצריכת החומוס, וביקשנו המלצות ממוקדות יותר לשילוב מזונות מן הצומח ובעלי ערך תזונתי גבוה במסגרת המדיניות הלאומית ובתכניות בתחום התזונה. בנוסף, סברה המליצה על הנחיה חדשה בנוגע לשילוב מזונות כגון חומוס ומטבלי אבוקדו (גואקמולי) בתכניות ההזנה הלאומיות של בתי הספר, וביקשה הערכה והגדרה מחדש של רכיבים ומזונות מוחרגים. אנו מקווים

כי המלצות אלו יסייעו להשפיע על קידום צריכת החומוס כמרכיב מועיל בתזונה בריאה, ויעזרו ליותר אנשים, ובעיקר לצעירים, המעריכים את הנוחות והגיוון שבחומוס, לחיות באופן בריא יותר. בנוסף, השקנו בארצות הברית אריזות אישיות לנשנוש של 'טאקו חומוס סינגלס' - Taco Hummus Singles. מוצר זה נועד לעמוד בתקני 'חטיפים חכמים' בבתי הספר (Smart Snacks in Schools) של שירות המזון והתזונה במשרד החקלאות האמריקני, כך שניתן למכור את המוצר כמוצר מזון מתחרה מחוץ לתכנית ההזנה הלאומית של בתי הספר. מוצרי מזון מתחרים אינם חלק מתכנית ההזנה, וניתן למכור אותם בקפטריה, במכונות ממכר אוטומטיות, בקיוסק או בחנות בבית הספר, כל עוד הם עומדים בתקן Smart Snack Standard. המוצר שלנו, 'חומוס קלאסי סינגלס' (Classic Hummus Singles) כבר נמכר במסגרת הארוחה בבית הספר - וכעת, בעזרת המוצר החדש Taco Hummus Singles, אנו מציעים לתלמידים חטיף בריא שייתן להם אנרגיה במהלך היום.

**י"אנו** מאמינים שלצריכה של חומוס במסגרת אורח חיים בריא יש השפעה חיובית ואנו מחויבים להמשיך ולגלות את היתרונות התזונתיים והבריאותיים של החומוס באמצעות מחקרים תזונתיים מבוססים. נמשיך לערב את הוועדה המייעצת של סברה לענייני רווחה ותזונה, המורכבת מחמישה אנשי מקצוע מכובדים מתחומי מדעי התזונה והתקשורת, ולהיעזר בהנחייתם הן לגבי המחקר המדעי והן לגבי המסרים התקשורתיים אודות החומוס והתזונה.

**שרי פלוד,**  
סמנכ"ל טכנולוגיות,  
Sabra Dipping Company





## תמיכה בתזונאים לקידום אורח חיים בריא

מכון שטראוס פועל מזה עשרים שנים לקידום אורח חיים בריא, המבוסס על תזונה מאוזנת, ולתמיכה בו. כמו כן, מקדם המכון, בעזרת שותפים שונים, יוזמות חברתיות נוספות של שטראוס בישראל להטמעת אורח חיים בריא בתכניות בבתי ספר ובמסגרות אחרות (עיינו בפרק "השקעה בקהילות שלנו"). מכון שטראוס ממשיך לתמוך בתזונאים ובחוקרים בתחום התזונה במאמציהם לקדם את אורח החיים הבריא ולהשפיע על הרגלי התזונה של צרכנים בישראל. מדי שנה, אנו מארחים סדנאות ופגישות בהן אנו מציעים מידע ובניית כישורים לתמיכה בקהילה המקצועית. בכנס מכון שטראוס שערכנו ב-2018 השתתפו מומחי תזונה ממשרדי ממשלה, מהאקדמיה ומארגוני בריאות ותזונה. הנכס התמקד בקידום תזונה מאוזנת בקרב הנוער כדרך לטיפול במגמות מדאגות של הפרעות אכילה והשמנת יתר בקרב ילדים, בני נוער וצעירים. כשאנו מתכננים את עשרים השנים הבאות של מכון שטראוס, בכוונתנו להמשיך ולהגביר את המודעות לתזונה בריאה ומאוזנת והתמיכה בה, בהתאם לגישה האסטרטגית הכוללת שלנו, ולספק כלים ומחקרים שיסייעו לקהילה המקצועית להניע את השינוי בקהילה ביתר יעילות.

## מזון בר-השגה

מסר חשוב שקיבלנו מהצרכנים שלנו, באמצעות משוב ישיר ומחקר האמון של שטראוס, היה כי יוקר המחיה המאתגר, ומחירי המזון במיוחד, הם מקור ללחצים. מסר זה נשמע היטב גם במהלך המחאה החברתית בישראל בשנת 2011, כאשר תנועה חברתית הציבה לה למטרה את מדיניות המחירים וחברות המזון. ברור היה לנו כי כדי לשמר את אמון הצרכנים, יהיה עלינו לטפל בנושא זה במלוא הרצינות.

משנת 2011, קבוצת שטראוס התחייבה בפומבי לבלום את עליית מחירי המזון, ולהוריד אותם היכן שיתאפשר, באמצעות התייעלות תפעולית והשקעה בטכנולוגיות מתקדמות.

**במהלך שמונה השנים האחרונות, לא העלינו את מחירי המזון, ואף הורדנו את מחיריהם של מספר מוצרי מזון.**

שטראוס היא החברה היחידה בישראל אשר לקחה על עצמה התחייבות כזו כלפי לקוחותיה, והורידה בפועל את מחיריהם של מספר מוצרים בשנים האחרונות. באוגוסט 2018, בעוד חברות מזון מובילות אחרות בישראל הודיעו על עליית מחירים, אנחנו, בשטראוס ישראל, הודענו כי לא תהיה עליית מחירים של אף מוצר ממוצרינו עד סוף השנה.



## שיפור איכות הרכיבים

עם התקדמות המדע וקפדנותם של הצרכנים, רכיבי מזון אשר נחשבו בטיחותיים במשך שנים עשויים להפוך לרצויים פחות. מטרתנו היא להשתמש אך ורק ברכיבים ההכרחיים באמת ליצירת מוצר בעל נוסחה איכותית ובטוחה, שטעמו מתאים להעדפות הצרכנים, ולכן אנו שומרים על קו אחיד עם השוק המשתנה והתחושות בו לגבי רכיבים שונים. לדוגמה, במותג הישראלי של המסטיק ללא סוכר שלנו נעשה באופן מסורתי שימוש בשני רכיבים (טיטניום דו-חמצני ואספרטיים) כדי לשמור על הלבון והמתקת של המוצר. אמנם רכיבים אלו מאושרים לשימוש ונפוצים במגוון מוצרי מזון, אך בשנים האחרונות עלו חששות לגבי בטיחותם. ב-2018, השלמנו תכנית פיתוח בת שנתיים לשינוי תהליכי הייצור של המסטיקים, בכלל הטעמים, והפכנו ליצרנית המסטיקים ללא סוכר הראשונה בעולם שהפסיקה את השימוש בטיטניום דו-חמצני ובאספרטיים. אנו גאים להיות החברה הראשונה שמאפשרת לצרכנים ללעוס מסטיק באיכות, בצבע ובטעם אליהם הם רגילים, אך ללא רכיבים המעוררים אצלם חשש.



# מזל טוב! למכון שטראוס מלאו 20 בשנת 2018

## מהישגי המכון:

אינספור סדנאות, פודקאסטים,  
וובינרים ופגישות ליותר מ-3,000  
אנשי מקצוע בתחום הבריאות אשר  
הגיעו לכמיליון מטופלים

50 מענקים בהיקף של יותר  
מ-3 מיליון ש"ח לחוקרים צעירים  
אשר פרסמו למעלה מ-3,300  
כתבות בכתבי עת. 44% ממקבלי  
המענקים מונו לפרופסורים

# לצרכנים מתן מענה

**”מדהים** לחשוב על כמות האנשים החיים עם אלרגיה או אי-סבילות למזונות מסוימים - בין אם זה אי-סבילות לגלוטן או ללקטוז, אלרגיה לאגוזים, לביצים, לפירות, לתירס או לכל דבר אחר - למעלה מ-4% מהאוכלוסייה מושפעים ממצבים כאלו. מדובר ב-40,000 איש על כל מיליון אנשים. בתור יצרני מזון אחראיים, איך אנחנו יכולים שלא לקחת זאת בחשבון בעת פיתוח מוצרינו? לא רק שמדובר בשוק גדול - מתן מענה לצרכים מיוחדים אלו הוא גם האחריות שלנו.”

**אודי מלמד,**  
מנהל בטיחות, סביבה ואיכות

המטרה שלנו היא שכולם יוכלו ליהנות מהמוצרים שלנו כחלק מתזונה מגוונת ומאורח חיים בריא. בנוסף, כיצרני מזון יש לנו אחריות לוודא שהמזון שלנו בטיחותי, לא רק לצריכה כללית, אלא גם עבור אנשים עם צרכי מזון מיוחדים למזונות מסוימים ביניהם אי סבילות למיני מזון שונים, אנשים המתמודדים עם ציליאק או אלרגיות. הנושאים הללו משפיעים לא רק על האנשים עצמם אלא על כל בני המשפחה שלהם - אלפי צרכנים בשווקים שבהם אנחנו פועלים. לפני מספר שנים, צרכנים הדגישו בפנינו כי הם רוצים שנעשה יותר כדי לתת מענה לצרכים האלו, ולכן יצרנו שיח מעמיק עם קבוצות צרכנים במטרה להבין מה חשוב עבורם. דו-שיח זה ייצר תובנות משמעותיות, אשר סייעו לנו לבצע שינוי לטובת צרכנים בעלי צרכי מזון מיוחדים - הן מסיבות בריאותיות והן מסיבות דת. אנו מאמינים כי חשוב לנקוט גישה של הכלה, כך שאפילו אם השוק למוצרים מסוימים קטן יחסית, אנו שואפים להעניק לכולם מבחר של מוצרים המתאימים להם.

## הרחבת מבחר המוצרים ללא גלוטן

אספקת מוצרים ללא גלוטן היא תוצאה של תהליכים תפעוליים מורכבים במפעלי הייצור, הכוללים הפרדה של אחסון חומרי הגלם וקווי הייצור, הדרכות ייעודיות לצוותי הייצור ונוהלי בדיקות איכות קפדניים. במהלך שבע השנים האחרונות, ביצענו התאמה שיטתית של התהליכים שלנו כדי לאפשר ליותר צרכנים בעלי רגישות או אי-סבילות לגלוטן ליהנות ממגוון רחב של מזונות בריאים. בנוסף, ב-2018 התחלנו להשתמש בטכנולוגיה מתקדמת לאיתור מהיר של גלוטן, המהווה שיפור נוסף של יכולת הבקרה שלנו על תהליך הייצור בזמן אמת.

## מוצרים ללא גלוטן בשטראוס ישראל



ללא גלוטן

פיתחנו תווית ייחודית  
בקדמת האריזה כדי לסייע  
לצרכנים לזהות במהירות  
מוצרים ללא גלוטן.

500 « 28 « 6  
2018 2011 2006

כל הסלטים הטריים של  
שטראוס אינם מכילים  
גלוטן. בשנת 2018, השקנו  
מוצרים חדשים ללא גלוטן:  
יוגורט עם תוספות שונות,  
חטיפי שוקולד עם עדשים  
ופתיתי שיבולת שועל.





## ”הארגון

שלנו מייצג את זכויותיהם של יותר מ-80,000 צרכנים, ובני משפחותיהם, המושפעים ממחלת הצליאק. מחלת הצליאק, או אי-סבילות לגלוטן, עשויה להיות מחלה מתישה. כדי לשמור על אורח חיים בריא, החברים שלנו זקוקים לאפשרויות מזון ללא גלוטן, עם תוויות ברורות ובולטות, כדי שיוכלו לדעת מה בטיחותי עבורם למאכל. בארבע השנים האחרונות, עבדנו בשיתוף פעולה ותוך דו-שיח מתמיד עם שטראוס ישראל, ונהנינו לתרום ליצירת מוצרים רבים ללא גלוטן העומדים לרשות הצרכנים הסובלים מצליאק או מרגישות לגלוטן, וכן לשיפור השקיפות בתוויות מוצרים, וכל זה מבלי לפגוע בצרכנים אלו בהיבט המחיר. מצאנו כי בשטראוס תמיד מוכנים להקשיב ולהתחשב בצרכים המיוחדים של חברינו. למעשה, לדעתי, שטראוס קבעה את הסטנדרט במזון ללא גלוטן, ואני מקווה כי חברות נוספות ילכו בעקבותיה.”

**דן סולומון,**

מנכ”ל, ארגון זכויות הצליאק

בנוסף, בשנים 2017-2018 השקנו גרסה דלת-לקטוז של מספר מהמותגים הפופולריים של מוצרי החלב של שטראוס: גמדים, דונה, דני, מילקי וחלב מועשר של יטבתה. כעת, אנחנו מציעים לצרכנים בעלי אי-סבילות ללקטוז מוצרים דלי-לקטוז ממחלבות שטראוס ויטבתה.

## שקיפות ובהירות בסימון אלרגנים

תקנות רבות מסדירות את נושא התוויות של מוצרים אשר מכילים או עלולים להכיל אלרגנים, בשווקים השונים בהם אנו פועלים. אנו מיישמים את התקנות בקפדנות ובאופן בולט על תוויות המוצרים שלנו. בשנה החולפת, אימצנו רובד נוסף של זהירות עבור הצרכנים שלנו. כאשר אנו מאמינים כי קיים סיכון גבוה מאוד של חשיפה לאלרגן כתוצאה מסביבת ייצור מרובת מוצרים, גם אם לא צפוי כי המוצר עצמו יכיל אלרגנים בכמות שמצריכה הודעה על גבי התווית, החלטנו לסמן זאת על גבי המוצר ולציין כי הוא עלול להכיל אלרגן. עבדנו מול העמותה הישראלית לאלרגיות מזון כדי להסביר את גישתנו זו, וזכינו לתגובות חיוביות. במקביל, אנחנו ממשיכים להטמיע הפרדה בין קווי המוצר כדי שנוכל לבטל את הצורך באזהרות לגבי אלרגנים ונאפשר לצרכנים המושפעים מאלרגיות ליהנות ממגוון רחב של מוצרים.

## קידום גישה שיווקית אחראית

למרות ששטראוס ישראל חתומה על אמנת השיווק של איגוד תעשיית המזון והאמנה של איגוד השיווק הישראלי, המתייחסות לעקרונות לשיווק אחראי, חשנו צורך לעשות יותר כדי להגן על הצרכנים שלנו. בשנת 2018, ארגוני השיווק והתקשורת שלנו החלו להתעמק בשאלות מה אנחנו מסמלים, כיצד הערכים שלנו משתקפים בשיווק ובפרסום שלנו ומה עלינו לעשות כדי שהצרכנים שלנו יחושו כי הם בטוחים, מוערכים וזוכים לכבוד. מהלך זה הוביל לעמדה חדשה בקבוצת שטראוס בנוגע לשיווק אחראי, הכוללת את המחויבות שלנו:

- להימנע משיווק ופרסום המכוונים לילדים מתחת לגיל 16 בכל ערוצי התקשורת
- להימנע מהפצה של חומרים שיווקיים בבתי ספר או בקרבתם
- לבטל את השימוש במתנות בתוך האריזה לקידום מכירות המכוון לילדים
- לכבד הכללה באמצעות הימנעות מסטראוטיפים מגדריים במוצרים שלנו
- להימנע מהעסקת ילדים מתחת לגיל 16 בקמפיינים הפרסומיים שלנו

בנוסף, אמנת השיווק האחראי שלנו מחייבת אותנו לסימון מוצרים שקוף, לתקשורת אתית, אמיתית ואחראית בכל הנוגע למוצרינו ולהגנה על הפרטיות של הצרכנים שלנו. מאז שהתחלנו להטמיע את הגישה החדשה, הפסקנו לכלול מתנות של דמויות טלוויזיה לקידום מכירות במוצרים שלנו, הפסקנו את השימוש באריזות בעלות אופי מגדרי (כגון נסיכות לבנות וגיבורי על לבנים במוצרי אקטימל), והעברנו נתוני סימון תזונתי עיקריים לקדמת האריזה במוצרים לילדים, כגון מוצרי גמדים. לא פחות חשוב מכך, כללנו את ההנחיות החדשות בתהליכי השיווק והפרסום, כך שעוד משלב התכנון, האחריות שלנו כלפי הצרכן נמצאת בקדמת הבמה.

## ”לאחר

שנים רבות של דו-שיח שוטף, אנו מעריכים את התמיכה הפעילה של שטראוס בצרכנים עם אלרגיות. שטראוס הטמיעה מספר שיטות עבודה מיטביות לניהול האלרגנים במזון - ובהן סימון מדויק של מוצרים, ביצוע התאמות בפעילות הייצור כדי לבטל סיכונים אלרגנים וקריאה לשינויים רגולטוריים אשר ייטיבו עם צרכנים אלרגיים. ההשפעה אינה מסתכמת במוצרים של שטראוס בלבד - הפעולות שלה סייעו להגביר את המודעות בתעשיית המזון כולה. אלו חדשות טובות לצרכנים החיים עם אלרגיה למזון!”

שלומית רדר,

יושבת ראש עמותת יהל לאלרגיות מזון

## ”האופן

בו אנו משווקים את מוצרינו לצרכנים שלנו חשוב בדיוק כמו בטיחות המוצרים עצמה. זה מעבר לאמירת האמת גרידא: עלינו להיות אחראים לדרך שבה המסרים השיווקיים שלנו משפיעים על קבוצות שונות, ובכללן קבוצות המתאפיינות בפגיעות בפני פרסום, כגון ילדים או קבוצות דתיות, העלולות להיפגע מתמונות או ממילים מסוימות.”

אייל דרור,

מנכ”ל שטראוס ישראל

# קידום חקלאות בת-קיימא

**”כחברת** מזון ומשקאות, אנו נשענים על החקלאות כמקור לרכיבי המוצרים שלנו. בין אם מדובר בגידול בעלי חיים, ובהם הפרות במחלבות שלנו, המספקות חלב ליוגורטים ולגבינות, ובין אם בגידול הפירות והירקות שאנו רוכשים ממגוון מגדלים, מטרתנו היא לדגול בעקרונות של רווחת בעלי החיים, זכויות אדם והקיימות הסביבתית לאורך כל שרשרת האספקה החקלאית.”

**משה ריעני,**  
סמנכ”ל שרשרת אספקה, שטראוס ישראל

לצרכנים שלנו חשוב לדעת שאנו נוהגים באחריות ובאופן מוסרי בעת שאנו מייצרים את המוצרים האהובים עליהם בתזונתם היומיומית. בה בעת, אנו מזהים את ההשפעה המשמעותית שיש לחקלאות על הסביבה, בהיבטים של שימוש בקרקע, שינויי אקלים ומחסור במים, ועל הכלכלות המקומיות. עבודה מול חקלאים מקומיים, לדוגמה, מפחיתה את ההשפעות הסביבתיות של השינוע ומסייעת לשמור על כלכלה מקומית תוססת.

## עוזרים לפרות שלנו להרגיש בבית

בשנת 2016, מיפינו את התהליכים בשרשרת אספקת מוצרי החלב שלנו ובנינו תכנית לשיפור של תנאי הפרות, הקיימות הסביבתית ואיכות החלב. בשנת 2018, התקדמנו עוד צעד ופיתחנו תכנית רחבה יותר, המציעה לחקלאים מסגרת וגמישות גם יחד. כצעד מרכזי, קיימנו שני דיוני שולחן עגול כדי לבקש הדרכה מומחים בישראל, ובהם בעלי רפתות, מומחים מעולם האקדמיה, משרד הבריאות, משרד החקלאות, מועצת החלב והתאחדות מגדלי הבקר בישראל (ICBA). בעזרת התרומה שלהם, פיתחנו את תכנית ”זמן הפרה“. התכנית כוללת 20 היבטים של רווחת הפרות ואיכות החלב, והיא מאפשרת לרפתות לבחור אילו נושאים לתעדף, בהתאם לגודל ולקיבולת של כל רפת. תכנית ”זמן הפרה“ כבר פעילה במרבית 77 הרפתות שלנו בצפון הארץ וביטבתה. במהלך 2019 מומחי החלב שלנו במחלבות שטראוס יעבדו על פי התכנית, יבחנו את העמידה בהתחייבויות שלקחו ויבדקו את התקדמות היישום.

לשקיפות גבוהה אף יותר, פרסמנו את הפרטים של כל המחלבות שעמן אנו מתקשרים בישראל.

היכנסו לקישור הבא כדי לשמוע את הרפתנים שלנו בישראל :  
<https://dairy-sustainability.strauss-group.co.il/refatot/>





## ”זמן הפרה” - מה מנטרות הרפתות שלנו

- **רווחת בעלי החיים:** סימון פרות, הפרדת עגלים, הדברת מזיקים
- **תזונת בעלי החיים ובריאותם:** הזנת פרות, אי שימוש בהורמוני גדילה וכלל הטיפול התרופתי
- **היבטים סביבתיים:** השימוש במשאבים וזיהום, יעילות אנרגטית, מחזור מים, ניהול פסולת
- **עובדי המחלבה:** העסקת עובדי הרפת, תנאי עבודתם ובטיחות העבודה
- **שיפור מתמיד:** מזון ידידותי לסביבה, מקורות מספוא הניתנים למעקב ובטיחות המספוא

**”אמנם** פרות לא יכולות לדבר, אך הן בהחלט יכולות להביע את עצמן. אנחנו יכולים לדעת כיצד מרגישות הפרות באמצעות בדיקת בריאותן הכללית, התיאבון שלהן והכמות והאיכות של החלב שהן מניבות במחלבות שלנו. מזה שנים רבות שאנחנו עובדים באופן קבוע מול המגדלים כדי לשפר את תנאיהן של הפרות ורווחתן הכללית.”

**מיכל בנישתי,**

מנהלת קיימות בתחום מוצרי החלב, קבוצת שטראוס





**”זהו** בהחלט אתגר, לאתר ולהשיג ספקים יציבים, שמוכנים לבנות את התשתית הדרושה לגידול מקומי שתעמוד בדרישות האיכות ובשיטות החקלאיות שלנו ולעבוד מולנו למימוש מטרותנו - להשתמש בפירות בטוחים, מקומיים ובאיכות הגבוהה ביותר ביוגורטים שלנו ובמוצרים נוספים.”

**פיני גוטליב,**  
מנהל רכש חקלאי, שטראוס ישראל

## תכנית בטיחות מזון חדשה למגדלים

כחלק מהגישה שלנו להבטיח את הרמה הגבוהה ביותר של בטיחות מזון עבור הצרכנים שלנו, השקנו, בשנת 2018, תכנית בטיחות מזון חדשה, המכסה את כל ההיבטים של גידול פירות וירקות. זאת בעקבות מחקר מפורט של כלל שיטות העבודה וסיכוני הבטיחות שלנו. בתחילת שנת 2019, מתוכננת ביקורת ראשונית מלאה של כל הספקים, שלאחריה יגובשו תכניות לטיפול בממצאים. למיזמים נוספים בתחום בטיחות המזון, עיינו בפרק "התנהלות אחראית".

כל מגדלי הפירות והירקות  
המספקים סחורה לשטראוס  
ישראל, עוברים מעת לעת  
בקרה על 100 היבטים מכורטים  
של בטיחות בחקלאות.

## רכש מקומי של פירות

רכש ממקורות מקומיים הוא עקרון מרכזי בחקלאות בת-קיימא בשרשרת האספקה שלנו. ממגוון סיבות, נשענו בעיקר על ייבוא במספר קטגוריות של פירות, וכעת אנו רואים הזדמנות לשינוי. יש לנו משימה, לאתר מגדלים מקומיים בישראל למטרת רכש של פירות למוצרי החלב שלנו - ובשלב ראשון, נתמקד בפירות בהם אנו משתמשים ליוגורטים.

האתגרים הכרוכים ברכש ממקורות מקומיים כוללים את הצורך לוודא איכות המתאימה למראה, למרקם ולטעם של הפרי, תשומת לב קפדנית בכל שלבי הקטיף וניקוי הפירות למניעת זיהום ועצמים זרים, וכמובן הבטחה של זמינות קבועה של הכמויות הנדרשות לנו. בחקלאות קיימים משתנים רבים ועונות גידול קצרות המגבילות את הזמן שלנו לבצע בדיקות וליישם פתרונות חדשים. כבר מעל שנתיים שאנו פועלים בנושא, ובוחנים זני פירות ובהם תותים, אפרסקים, נקטרינות ותפוחים. אנו מצפים להשיק את היוגורט הראשון המכיל פרי מקומי במהלך 2019.





# חדשנות

## FoodTech

### חדשנות FoodTech

של מלח וסוכר, וניצול טכנולוגיות חדשות כדי להשיג את איכות המוצר המבוקשת.

- **חדשנות בפריצות דרך:** עבודה מול חברות הזנק (סטארט-אפ) בראשית דרכן היא מסלול נוסף לחדשנות. אנו מסייעים לחברות אלו לפתח ולמסחר את החידושים שלהן, תוך ביצוע ניסויי פיילוט ואימוץ הטכנולוגיות שלהן בקבוצת שטראוס.
- **חדשנות בשלב Seed:** מדובר בגישה רחבה יותר, המבוססת על שיתוף פעולה, לתמיכה בקהילת ה-FoodTech ולהגנה על השוק מפני כשלים, באמצעות טיפוח טכנולוגיות בשלבי חיים מוקדמים, אשר ישרתו את תעשיית המזון כולה, ולא דווקא את קבוצת שטראוס. אמנם חלק מהטכנולוגיות עולות בקנה אחד עם מטרות החדשנות של קבוצת שטראוס, אך הגישה מיועדת לשינויים חוצי-תעשייה וליתרונות לצרכנים בקנה מידה רחב הרבה יותר מזה של קבוצת שטראוס לבדה.

בשנת 2012, הקמנו את קהילת Alpha FoodTech בישראל. מטרתה ליצור מערכת שלמה של טכנולוגיות שרלוונטיות לתעשיית המזון. מיזם אלפא

חדשנות היא הדרך שלנו לקיים את הבטחתנו לצרכנים: שנמשיך לצאת מגדרנו כדי להביא להם מזון ומשקאות שישפרו את חייהם. בנוסף, החדשנות היא גם הבסיס לשמירה על קבוצת שטראוס כחברת מזון דינמית ותוססת, שממשיכה להתרחב, להגיע לצרכנים ברחבי העולם ולהשיג צמיחה עסקית. לחדשנות פנים רבות בשלבים שונים של מחזור פיתוח המוצר, ולכן חשוב לשמור על גישה שיטתית כדי לוודא שאנו בודקים את כל האפשרויות לשיפור המוצרים הקיימים וליצירת מוצרים חדשים טובים יותר.

מסגרת החדשנות שלנו מורכבת מארבעה ערוצי חדשנות מרכזיים:

- **חדשנות במותגים:** ייצור קבוע של רעיונות למוצרים חדשים, להרחבת מותגים קיימים ולטכנולוגיות באמצעות הצעות ממומחי המו"פ, העובדים, הצרכנים או הספקים שלנו. רעיונות אלו מתקדמים במסלול יעודי לקידום חדשנות, ומובילים להשקה של 200 מוצרים ומעלה, מדי שנה, בקבוצת החברות שלנו.
- **חדשנות בשיפורים:** ערוץ זה מתמקד במתן מענה לצרכים שזוהו אצל צרכנים, כגון הפחתה

### ”צמיחה מונעת ע”י חדשנות

וחדשנות נובעת מחזון ארוך-טווח. יצירתיות וחשיבה מחוץ לקופסה פורחות בסביבה של ידע פתוח, שיתוף, העצמה ועידוד. יצירת תרבות של חדשנות המבוססת על הקהילה היא הדרך שלנו לגרום לעובדים שלנו, לפעילות שלנו ולמותגים שלנו, שהצרכנים סומכים עליהם, לצמוח.”

**שחר פלורנץ,**  
סמנכ”ל צמיחה וחדשנות,  
קבוצת שטראוס



שטראוס מחבר בין מוסדות, חוקרים, ממציאים, יזמים, משקיעים וחברות מזון, תוך התחשבות ברגולציה הקיימת ובנכסי הטכנולוגיים הזמינים, במטרה לייצר חדשנות בדרך של שיתוף פעולה. לפני כארבע שנים הקמנו את המיזם השאפתני והמצליח שלנו – חממת ה-FoodTech שלנו, The Kitchen – עליו תוכלו לקרוא בהמשך.

**”צריך כפר שלם. זה מה שלמדתי בקשר לחדשנות. היוזמה שלנו לקידום ה-FoodTech, אלפא שטראוס, לימדה אותנו שהתוצאות הטובות ביותר מושגות במאמצים משותפים. יצירת מערכות מזון בנות-קיימא חדשות הפכה למיומנות מרכזית בענף שלנו. לאחר שנים של השקעה בבניית קהילה של מובילי חדשנות בתחום ה-FoodTech, כשהערך המשותף בינינו הוא האמון, מאמצינו מניבים פרי.”**

**דגן אשל,**  
סמנכ”ל חדשנות, קבוצת שטראוס

## The Kitchen: משנים את עולם ה-FoodTech

Kitchen, שלוש מהן במהלך 2018. כולן האיצו את קצב החדשנות, ואחת מהן אף הגיעה לשוק הישראלי עם מגוון מוצרי מזון חדשים. ב-2018, The Kitchen אירחה את כנס ה-FoodTech השישי בישראל, בו השתתפו 1,200 אורחים מ-28 מדינות, ול-62 חברות הזנק ניתנה הזדמנות להציג את היוזמות שלהן בפני רשת רחבה של לקוחות ומשקיעים פוטנציאליים. בנוסף, הציגו בכנס מספר מומחים עולמיים מתעשיית המזון, אשר הדגימו את הצרכים, ההזדמנויות והתשוקה להאיץ את קצב עולם ה-FoodTech ולאמץ פתרונות שיתרמו לשיפור חייהם של צרכנים ברחבי העולם.

בקרקע או במים, או יציעו חלופות למוצרי מזון מן החי כמענה להעדפות אורח חיים חדשות. שיתוף הפעולה שלנו עם רשות החדשנות החל רשמית בשנת 2014, כאשר קבוצת שטראוס ורשות החדשנות התחייבו להשקעה של עד כ-100 מיליון ש”ח על פני שמונה שנים ב-30 יוזמות הזנק מאושרות בתחום ה-FoodTech. קבוצת שטראוס התחייבה לממן כ-40% מההשקעה, וכך נוצרה חממת The Kitchen. יזמים המתקבלים ל-The Kitchen זוכים לתמיכה כספית, טכנית ועסקית, להיכרות עם בסיס משקיעים בינלאומי ולהזדמנות לרתום משקיעים פוטנציאליים ליוזמות שלהם. עד היום, 12 חברות התקבלו לחממת The

אנו מאמינים ששיתוף פעולה בין התעשייה ובין יזמים יכול להוביל ליצירת פתרונות מזון טובים יותר לאנשים בעולם כולו. בארבע השנים האחרונות, השקענו בחממת FoodTech שאנו מנהלים, בשותפות עם רשות החדשנות הישראלית. החממה היא ביתן של 12 יוזמות בתחום ה-FoodTech, והיא מושכת עשרות חברות תעשייתיות גדולות המעוניינות בטכנולוגיה פורצת דרך שתשנה את עתידו של ענף המזון. מדובר בטכנולוגיות שיסייעו בייצור מזון בטיחותי יותר, יפחיתו את ההשפעות הסביבתיות, יפתחו תחליפים לסוכר או למלח, ייצרו מזונות חלופיים שיתנו מענה למחסורים ברכיבים בחקלאות, כתוצאה ממחסור



## משנים את עולם מוצרי החלב

המודעות הגוברת ליתרונות התזונתיים שבמוזונות מן הצומח, וכן העלייה בכמות האנשים הסובלים מאלרגיה לחלב או מרגישות ללקטוז, הובילו לעלייה בדרישה לתחליפים למוצרי חלב בעולם כולו, ויצרו שוק של מיליארדי דולרים ובסיס צרכנים בינלאומי חדש ומלהיב. בתגובה לכך, אחת היוזמות הראשונות במסגרת חממת The Kitchen הולידה קו מוצרים ראשון מסוגו של תחליפי יוגורט מן הצומח, שאותם השיקה שטראוס בישראל בשנת 2018. המותג החדש נקרא ONLY, והוא תחליף יוגורט ללא רכיבי חלב, ללא סויה ובעל תווית נקייה, המכיל רכיבים טבעיים בלבד.

ONLY הוא פרי שיתוף הפעולה בין קבוצת שטראוס ו-Yofix Probiotic Ltd, חברת הזנק בתחום ה-FoodTech אשר פיתחה פלטפורמה פרה-ביוטית ופרו-ביוטית לתחליפי חלב, המבוססים על תערובת ייחודית של דגנים, אגוזים וזרעים. קדמה להשקה השקעה של מעל ל-3.5 מיליון ש"ח בקו ייצור ייעודי.



## ”חממת

The Kitchen מעניקה לנו רשת של תמיכה בכל הנושאים המהותיים לפיתוח של עסק חדש. ערכה של תמיכה כזו לא יסולא בפז, והיא קריטית לבניית העסק ולהבאת המוצרים שלנו לשוק, שבו נוכל להשפיע באמת ולמלא צורך של מיליוני צרכנים ושל הענף בעולם כולו.”

**לירון גמרודי,**  
מנכ"ל Zero Egg

## משנים את עולם הביצים

ביצים הן אחד מהמקורות הנפוצים ביותר בעולם לחלבון, ומקור תזונתי חשוב. עם זאת, המשאבים הנדרשים לייצור ביצים הם משמעותיים, עם 6 מיליארד תרנגולות מטילות בתעשיית הביצים העולמית, הדורשות קרקע, מזון וכמויות מים נכבדות. בהיעדר בקרה קפדנית, תעשיית הביצים עלולה להוות גם מקור לסלמונלה ולמחלות. Zero Egg, חברת הזנק שהצטרפה לחממת ה-FoodTech שלנו, The Kitchen, בשנת 2018, מספקת את היתרונות שבחלבון ביצה בדרך שמיטיבה עם הסביבה, עם בעלי החיים ועם האנשים. Zero Egg היא ביצה נזלית, מזינה, ממקור צמחי, בעלת טעם, מראה ותכונות כשל ביצה אמיתית, והיא יכולה להחליף ביצים בכל השימושים: חביתות, מאפים, מיונז, רטבים ובישול ואפייה מכל הסוגים. ל-Zero Egg ערך תזונתי גבוה, היא אינה מכילה כולסטרול והיא בטיחותית וחסכונית. בקרוב, כשהמוצר יגיע לשלב המסחור, תשמעו עוד על Zero Egg.



## Yofix זכתה במענק בסך 100,000 אירו, בתכנית חממת התזונה של פפסיקו:

בשנת 2018, Yofix נכללה בתכנית המאיק לחדשנות האירופית של פפסיקו, יחד עם חברות הזנק בתחום ה-FoodTech מרחבי אירופה. מבין עשר הפיינליסטיות, על Yofix נאמר כי היא "הרחיבה במידה משמעותית את פעילותה" ובהתאם Yofix זכתה במענק שיאפשר לה להמשיך ולהתרחב.

## ”THE KITCHEN”

בונה חברות. אנחנו משקיעים בחברות הזנק מביטוח ומסייעים להן לפרוץ לשווקים בינלאומיים, וזה נהדר ששותפותיה של שטראוס, כגון פפסיקו, דנונה ואחרות, יכולות להיות חלק מפריצת הדרך הבינלאומית של המיזמים המרגשים האלו.”

**יונתן ברגר,**  
מנכ"ל חממת The Kitchen



## ”חממת

The Kitchen ייחודית בנוף המקומי בכך שהיא מתמקדת במזון, ובהשפעה שלו בתחום הקיימות. The Kitchen מעניקה לנו את הידע ועוזרת להפנות אותנו בכיוון הנכון, מנקודת מבט עסקית וטכנולוגית גם יחד.”

**ברק מלמד,**  
מנכ”ל, Rilbite

### בשר טחון טבעוני עם תווית נקייה

חברת Rilbite הצטרפה ל-The Kitchen בשנת 2018, עם בשר טחון טבעוני בעל מרקם, מראה והתנהגות כשל בשר אמיתי, המשמש כתחליף מלא לבשר טחון. Rilbite עשוי משמונה רכיבים טבעיים, הערכים התזונתיים שלו גבוהים מיתר סוגי תחליפי הבשר והוא מיוצר מבלי לייצר פסולת כלל, כיוון שנעשה שימוש מלא בכל הרכיבים שלו. באופן דומה, Rilbite אינו מכיל תוספת מים – יתרון סביבתי אדיר בהשוואה לכמויות העצומות של מים הנדרשות כדי להפיק בשר מפרות. כיום, בתמיכת The Kitchen ולאחר תגובות חיוביות במבחני שוק מוגבלים, חברת Rilbite מקימה מפעל בישראל, כדי להציע את מגוון מוצרי Rilbite לשוק הישראלי ולשווקים בינלאומיים. בכלל זה, תציע Rilbite מוצרים לתכניות ארוחת הצהריים בבתי הספר, כיוון שזהו תחליף הבשר היחיד המאושר על-ידי משרד הבריאות.

### משנים את עולם הבשר

זה לא סוד שייצור בשר אדום מהווה את אחד הגורמים המרכזיים לפליטה של גזי חממה בעולם. בעזרת Aleph Farms, יש דרך להפחתת הנטל הגלובלי של גידול הבקר על שינויי האקלים בעזרת מה שנחשב פעם לבלתי אפשרי – בשר שגדל מתאים (cell-grown meat), בעל מרקם, ארומה וטעם הזהים לאלו של בקר. Aleph Farms הוקמה בשנת 2017 על-ידי The Kitchen בשיתוף הטכניון, האוניברסיטה הטכנולוגית המובילה בישראל, והיא פועלת במסגרת פלטפורמת החדשנות של חממת The Kitchen. בשנת 2018, Aleph Farms הצליחה לייצר את סטייק הבקר הראשון בעולם שגודל מתאים, ושסמפק את מלוא החוויה שבבשר – המראה, הצורה והמרקם של נתח בקר, ולמעשה התגברה על המכשולים הטכניים שבייצור רקמה שלמה של בעל חיים. הדרך להישג עברה בפלטפורמת הנדסה ביוטכנולוגית שפותחה בשיתוף הטכניון. Aleph Farms מתכננת להשלים את הפיתוח של בקר שגודל מתאים בתוך שנתיים – ואנו צופים שמהלך זה ישנה את עולם הבשר לנצח!



## חלבון חדש כתחליף לסוכר

Amai Proteins הצטרפה לחממת The Kitchen בשנת 2016, לאחר שיצרה את החלבון המתוק ביותר בעולם - מתוק פי 15,000 מסוכר - היציב בכל טמפרטורה. בהפקת החלבון נעשה שימוש בביוטכנולוגיה כדי לאפשר יצירה אופטימלית של פרופילי טעם. Amai Proteins הציגה בכנס ה-FoodTech של שנת 2018, וכיום יש לה הסכמי שיתוף פעולה עם שתי חברות מזון בינלאומיות לביצוע ניסוי פיילוט בטכנולוגיה, בתקווה להגיע לייצור מסחרי ולשנות באופן דרמטי את תכולת הסוכר במוצרי מזון, לטובת הצרכנים והחברה כולה.

## חדשנות בבטיחות מזון

חדשנות אינה עוסקת רק בפיתוח מזונות חדשים, אלא גם בדרך שבה אנו מייצרים מזון, כדי להעניק יתרונות נוספים לצרכנים או לתהליך הייצור. לדוגמה, Inspecto, טכנולוגיה צעירה שהצטרפה ל-The Kitchen בשנת 2018, מפתחת גלאי נייד לאיתור כמויות מזעריות של זיהום במזון. באמצעות בדיקות מוקדמות לאיתור זיהומים בשטח, Inspecto משפרת את תהליכי הבטחת האיכות, מאפשרת מעקב משופר אחר רכיבים במזון ומצמצמת את העלויות התפעוליות של יצרני המזון. דוגמה נוספת היא BactuSense, חברת פורטפוליו של The Kitchen, אשר פיתחה מכשיר המבוסס על שבב לגילוי מהיר של חיידקים, אותו ניתן למקם בצורה חסכונית בכל קו ייצור. הטכנולוגיה של BactuSense מאפשרת גילוי של חיידקים בתוך 3-5 שעות - רמה חדשה של ניתוח מהיר, בהשוואה לבדיקות המסורתיות שאורכן 48-72 שעות. BactuSense נמצאת בעיצומו של ניסוי פיילוט במחלבות שטראוס, ואנו ממשיכים בשיתוף הפעולה כדי להתאים את הטכנולוגיה לייצור בקנה מידה מסחרי.

## ”הגישה

לרשת בינלאומית של מובילים תומכת בנו בהמשך הקידום של המוצר שלנו והפעילות שלנו, וכן בהמשך הפיתוח של מוצרים מבוססי-חלבון נוספים.”

**ד”ר אילן סמיש,**

מייסד ומנכ”ל, Amai Proteins

## ”שיתוף

הפעולה עם עמיתינו  
בשטראוס ממשיך,

ואנו ממשיכים להתייעץ איתם ככל שאנחנו מתקדמים  
בפיתוח הטכנולוגיה ומשפרים אותה.”

**רווה גיל-מור,**

מנכ”ל, BactuSense



## שטראוס מים: חדשנות למים בריאים יותר

בשטראוס מים, אנו פועלים רבות לקידום מודעות ליתרונות הבריאותיים של שתייה מרובה של מים, ואנו מספקים לצרכנים שלנו דרך פשוטה לעשות זאת. אנחנו גם מתעדכנים במצבם כדי לבדוק האם ברי המים שלנו תורמים להרגלי שתייה בריאים אצלם. מחקר בקרב צרכנים בישראל מצא כי:

- **90%** ממשתמשי ברי המים מצהירים כי צריכת המים שלהם עלתה במידה משמעותית (בממוצע בכ-40%, בהתבסס על מחקרים קודמים)
- **72%** מבני המשפחה במשקי בית שבהם ברי מים שותים פחות משקאות ממותקים

בתחילת שנת 2018, שטראוס מים השיקה מטהר מים חדש, המבוסס על טכנולוגיית טיהור מתקדמת, Maze, שפיתחנו בשטראוס מים. מטהרי Maze משפרים את יכולת הטיהור בהשוואה למטהר הפחם הקודם, באמצעות הסרת מזהמים כימיים ממגוון מקורות, וכן מתכות כבדות, כגון עופרת וכספית. בנוסף, משפר המטהר את הצלילות, הטעם והריח של המים על-ידי סינון חול וחלודה, הסרת כלור, נטרול טעמי לוואי והפחתת הצטברות אבנית. הודות לכל אלו, המים מברי המים של שטראוס נקיים יותר, בריאים יותר וטעימים יותר. במהלך 2018, סיפקנו את מטהרי Maze לכל לקוחות ברי המים בישראל ללא עלות, כדי שכולם יוכלו ליהנות מהמים הנקיים ביותר בעזרת הטכנולוגיה המתקדמת ביותר שיש.

השותפות האייר-שטראוס מים קיבלה ארבעה פרסי Golden Tripod מתעשיית טיהור המים בסין, על חדשנות והשפעה מותגית ב-2018.



# העובדים מכבדים את שלנו

## ”לדעתי,

האמון הוא הרכיב שמגבש כל ארגון ומסייע לו להצליח. אנחנו חייבים לקיים את הבטחותינו לעובדים שלנו, כלומר, עלינו להיות מעסיק אחראי, לחיות את הערכים שלנו ולקבל בשמחה את התרומה הייחודית שמביא כל אחד מאיתנו. אם נעשה זאת נכון, נזכה באמון של העובדים שלנו, והם, מצידם, ינהגו באופן מעורר אמון באינטראקציות הפנימיות והחיצוניות שלהם.”

**נורית טל-שמיר,**  
סמנכ”ל משאבי אנוש,  
קבוצת שטראוס

חיזוק ושימור אמון העובדים בחברה הופך לנכס ורכיב מרכזי ביכולת של הארגון להצליח. הדרך שלנו לבנות אמון עם אנשינו מושתתת על ערכים של שותפות וכבוד. אנו מביעים כבוד בדרכים רבות: פועלים לשיפור מתמיד כדי ליצור סביבת עבודה בטוחה ובטיחותית, מעניקים תגמול הוגן לעובדים ואפשרות לרווחה כלכלית, מציעים להם עבודה מאתגרת ומשקיעים בהתפתחות המקצועית שלהם, ומעל הכול – מקשיבים להם באופן עקבי ומגיבים לציפיותיהם, לחששותיהם ולרעיונותיהם באשר להזדמנויות לשיפור. אנו גאים בעובדה שאנשי שטראוס מחויבים לחברה, מעורבים בנעשה ובעלי מוטיבציה גבוהה. יצירת תרבות של שיפור מתמיד מחייבת עובדים ששותפים ליעוד ומקדמים אותו והעובדים שלנו שותפים לקידום המשימה שלקחנו על עצמינו כחברה – לשפר את חייהם של אנשים.

האנשים של קבוצת שטראוס – נתוני משאבי אנוש מרכזיים

99%

מהעובדים  
נמצאים בחוזי  
העסקה קבועים

62%

מהעובדים נכללים  
בהסכם קיבוצי

23.33

שעות הדרכה לעובד  
בשנת 2018 בממוצע

38%

מכלל העובדים קיבלו  
משוב ביצועים רשמי  
בשנת 2018

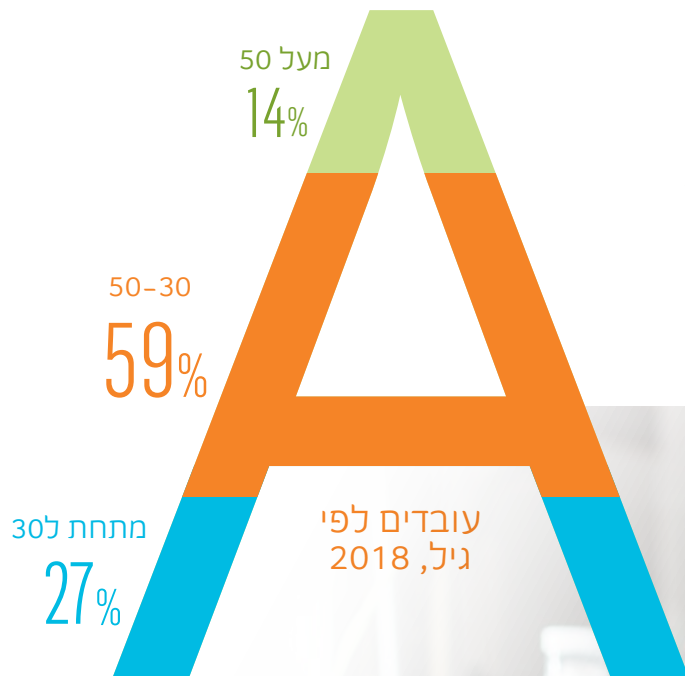
40%

מהעובדים  
שקודמו בשנת  
2018 היו נשים

4,638

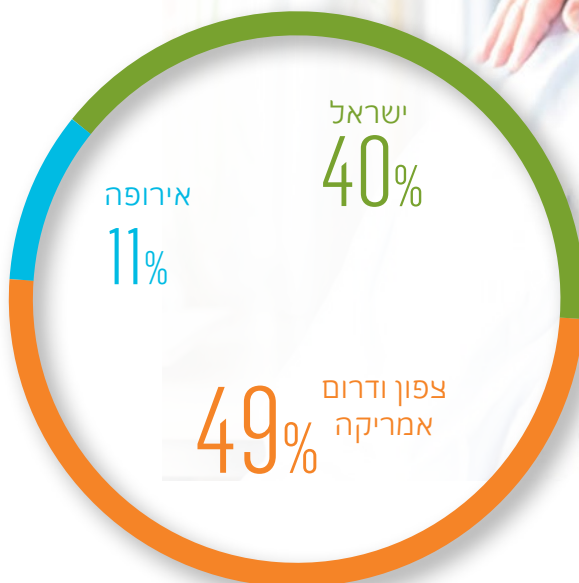
גיוסים חדשים  
בשנת 2018

עובדים לפי מגדר, 2018



עובדים לפי גיל, 2018

עובדים לפי אזור, 2018





## לומדים את עמדות העובדים

החברות בקבוצת שטראוס חותרות באופן קבוע לקבלת משוב מהעובדים, הן דרך ערוצים בלתי פורמליים, כחלק מהתקשורת השוטפת ומתהליכי ניהול ביצועים, והן באמצעות סקרים מובנים. תקשורת ארגונית ותרבות של פתיחות מהוות רכיב מרכזי בבניית אמון. לדוגמה, בשנת 2018, שטראוס ישראל ביצעה סקר "בדיקת דופק" למדידת תפיסת שטראוס כמעסיק וכיצרנית מזון והעמדות כלפיה. הסקר הראה רמת מעורבות של 87%. בנוסף, עובדי שטראוס ישראל הוזמנו להשתתף במחקר האמון של שטראוס לשנת 2018, כך שקיבלנו תובנות מעמיקות יותר אודות הגורמים לאמון בקרב עובדינו.

### ממצאים עיקריים ממחקר האמון של שטראוס בקרב העובדים:

- לעובדים רמה גבוהה של אמון בשטראוס, בעיקר הודות לערכים משפחתיים ולהתנהגות מוסרית של ההנהגה
- העובדים מאמינים כי שטראוס פועלת בדרכים רבות לזכייה באמונם של הצרכנים
- העובדים רוצים לראות השקעה גדולה יותר בפיתוח אישי בכל הדרגים בחברה
- העובדים ממליצים לשפר את תחושת השייכות בתוך יחידות עסקיות וביניהן
- העובדים רוצים לראות יותר תמיכה באיזון בית-עבודה בכל הדרגים ובכל המחלקות

## שיפור ההטבות לעובדים

משנת 2016, שטראוס ישראל מרעננת בשיטתיות את חבילות התגמול וההטבות הסוציאליות המוצעות לעובדים, ובייחוד לעובדים בעלי הכנסה נמוכה, במטרה לעזור להם להיות טוב ולחסוך לעתיד. אנו קוראים למהלך זה - התכנית החברתית לעובדים. התכנית מורכבת מתגמול גבוה משכר המינימום, מהשתתפות בהוצאות על מעונות ובתכניות לחיסכון ארוך-טווח, נוסף על כל ההטבות הסוציאליות הבסיסיות הניתנות לעובדים. בשנת 2018, ביצענו הערכה נוספת של ההתקדמות, ולאחריה התאמות שיעודדו את העובדים להפיק את המרב מההטבות שלהם, בייחוד בנושא החיסכון לטווח ארוך. בנוסף, בחנו את שכר הבסיס אל מול המטרות שלנו והענקנו העלאות היכן שרלוונטי, כמו גם בונוס מיוחד לשנת 2018 לכל עובדי הקו הראשון. בסקר עובדים שנערך בשנת 2018, 71% מהעובדים השיבו כי הם מרגישים ששטראוס משקיעה מאמצים בשיפור תנאי התגמול וההטבות שלהם.

בסקר העובדים האחרון בשטראוס קפה, בשנת 2017, נרשם שיעור מענה של 92%, ומעורבות כוללת בקרב העובדים בשיעור 76% - הרבה מעל רף ה- 68% המקובלים בתעשייה. העובדים הדגימו רמה גבוהה של גאווה בשטראוס ונאמנות כלפיה, וכן תמיכה בגישה שלנו להיות עסק אחראי ולדאוג לקהילות ולסביבה.

בשנת 2018, ביצענו גם סקר ייעודי בין 351 המנהלים שלנו בשטראוס קפה, בו נרשמה מעורבות של 86%. המנהלים הביעו ביטחון בהנהגת החברה והערכה כלפי הפתיחות וההוגנות של התקשורת שלנו. מאידך, מנהלים ביקשו הבהרות נוספות בנוגע למודל התפעולי ולאסטרטגיה העסקית של שטראוס קפה, ונושאים אלו נמצאים בטיפול.

**"בעוד שאנו מרוצים מרמת המעורבות הכללית ומהמשוב החיובי שקיבלנו מהעובדים, רשמנו לפנינו נושאים שלגביהם ציינו העובדים כי נדרש שיפור, כגון שיתוף פעולה טוב יותר בשטראוס קפה, יותר הזדמנויות לפיתוח אישי ושיפור תנאי התגמול. אנחנו מטמיעים תכניות חדשות לטיפול בנושאים שהועלו. נקיטת פעולות בנושאים החשובים לעובדים שלנו מראה את הכבוד שאנו רוחשים כלפיהם, וזה תורם לשימור האמון שלהם בנו."**

**מתי הררי,**

**סמנכ"ל משאבי אנוש, שטראוס קפה**



בשנת 2018, שטראוס ישראל השקיעה כ-13 מיליון ש"ח בהטבות במסגרת התכנית החברתית לעובדים, וההשקעה בשלוש השנים האחרונות מסתכמת בכ-30 מיליון ש"ח. כ-4,000 עובדים נהנים מהתכנית החברתית של שטראוס לעובדים.



## השקעה במנהיגי העתיד

אנחנו ממשיכים לפתח את המנהיגים שלנו, המהווים גורם הצלחה עיקרי להצלחה עסקית ודוגמה אישית לדרך של שטראוס (The Strauss Way). תכנית פיתוח המנהיגות המהפכנית, Leading Our Way, היא תכנית דו-שנתית רוחבית בקבוצה, הכוללת 20 משתתפים בכל מחזור. בשנת 2018, המשכנו את המחזור השני של התכנית. מבנה התכנית מגוון וכולל סדנאות, וובינרים, הדרכות אישיות, משובי 360° ועוד. בנוסף, תכניות מקומיות משלימות מתבצעות בכל החברות בקבוצה. לדוגמה, בשנת 2018, תכנית למנהלים חדשים בשטראוס ישראל ותכנית בת ארבעה חודשים למנהיגים חדשים בסברה בארצות הברית הביאו לכישורי מנהיגות משופרים, עבודת צוות טובה יותר והתאמה גבוהה יותר למטרות המשותפות שלנו.

## חיזוק כישורי המנהלים שלנו

מלבד ההשקעה במנהלים שזוהו כבעלי פוטנציאל גבוה, אנחנו מתמקדים גם בשיפור כישורי הניהול. מנהלים צעירים זקוקים להדרכה ולתמיכה, והם ממלאים תפקיד חשוב ביכולתנו להשיג את מטרותינו העסקיות.

בשטראוס מים בישראל, 50 מנהלים צעירים ממרכזי השירות ומצוותי המכירה השתתפו בתכנית שכיסתה את כל כישורי הניהול הבסיסיים, החל מניהול זמן וקבלת החלטות וכלה בניהול עובדים. בנוסף, תכנית הפיתוח של שטראוס מים למנהלים מנוסים יותר כללה 130 משתתפים בשנת 2018. השנה, התמקדה התכנית בתפקידו של המנהל כדמות מפתח בתהליך הפיתוח של אנשיו.

בשטראוס ישראל, הוספנו מעל ל-30 תפקידים ניהוליים במכירות ובייצור, במטרה להוסיף הזדמנויות פיתוח תוך שיפור הביצועים התפעוליים ומערכות היחסים בתוך הצוותים. כל המנהלים

החדשים עברו הדרכה וחניכה במסגרת תכנית מובנית כדי להעניק להם את סיכויי ההצלחה הגבוהים ביותר. כמו כן, קיימה שטראוס ישראל תכנית הדרכה ליותר מ-200 מנהלים בדרגים הבינוניים המנהלים עובדים, במטרה להגביר את המודעות העצמית לסגנון הניהולי ולשפר את מעורבותם של חברי הצוותים.

**”כחלק** מבניית מערכת יחסים המושתתת על אמון עם העובדים שלנו, חשוב לנו לטפל בנושא של שכר הוגן. זה מתבטא במאמצים שאנחנו משקיעים בתכנית החברתית שלנו. בנוסף, אנחנו משקיעים בפיתוח והעצמה של העובדים להרחבת היכולות הרלוונטיות לעולם העבודה.”

**אלונה מגור-שוהם,**  
סמנכ”ל משאבי אנוש, שטראוס ישראל





## לראשונה: הערכת ביצועים רשמית לעובדי קו ראשון

בשטראוס, אנחנו מאמינים במתן הכלים הבסיסיים לעובדינו, כדי שיסייעו להם להתפתח בחברה ולפתח את הקריירה המקצועית שלהם. לראשונה בשטראוס ישראל, החלטנו להטמיע תהליך הערכת ביצועים רשמי בקרב עובדי הייצור, נציגי המכירות ועובדי קו קדמי נוספים, במטרה לסייע בשיפור הביצועים שלהם וליצור אצלם מעורבות עמוקה יותר במשימה הכוללת של שטראוס, ובכלל זה הערכים שלנו וחשיבות העבודה שהם מבצעים. יצרנו תהליך חדש, שנועד לספק מענה לצרכים של קבוצת העובדים הגדולה והמגוונת הזו, והדרכנו את המנהלים בנוגע להטמעת התהליך. בשנת 2018, למעלה מ-3,000 עובדים קיבלו משוב ביצועים רשמי בפעם הראשונה. זו הייתה חוויה מעצימה הן עבורם והן עבור המנהלים שלהם, והיא תרמה לבניית האמון בכל הדרגים בארגון.

## בניית יכולות להתמודדות עם שוק העבודה העתידי לסדרנים

לכן, לקחנו על עצמנו להציע לסדרני הסחורה הזדמנויות חדשות, הן לטובת ההתקדמות האישית שלהם והן כדי לבנות עבור שטראוס צוות בעל מוכנות גבוהה לעתיד. בשנת 2018, הטמענו תכנית התפתחות אישית שבמסגרתה למידה ושיפור של כישורים בין-אישיים לחיים ורכישת ידע תעסוקתי ויכולות כוללות, שיסייעו לסדרני הסחורה בביצוע תפקידם ויפתחו בפניהם הזדמנויות לתפקידים נוספים בתוך קבוצת שטראוס. תכנית הפיילוט הראשונה כללה 19 סדרנים שרכשו את הכישורים בסדנאות שבועיות בנות ארבעה ימים. בשנת 2018 נרשמה כבר הצלחה ראשונית, כאשר שניים ממשתפי התכנית גויסו לתפקידים חדשים בתוך שטראוס.

שטראוס ישראל מעסיקה 855 סדרני סחורה (86% מהם נשים), שתפקידם לסדר את מוצרינו בחנויות קמעונאיות של לקוחות, להם אנו מספקים סחורה, ולוודא כי המוצרים ממוקמים נכון וגוראים היטב. עם זאת, ככל שהחנויות הקמעונאיות מתקדמות ועושות שימוש בטכנולוגיות חכמות יותר, הדרישות מסדרני הסחורה משתנות. במקביל, סדרני הסחורה הביעו את רצונם לזכות בהזדמנויות חדשות לצמיחה ולהתפתחות.

# תרבות של

# הכלה

יושבת הראש, ממשיכה לפעול קבוצה של 14 נשים, המניעות שינוי באמצעות יוזמות ספציפיות, כגון התאמת תנאי העבודה לצורכיהן של נשים דתיות. בנוסף, כמו בכל שנה, גם בשנת 2018 ציינו את יום האישה הבינלאומי בסדרת אירועים לעידוד המעורבות והמודעות בארגון כולו.

**י"גיוון** והכלה הם אלמנטים חשובים בתרבות העסקית שלנו. הם מייצגים עדשה שדרכה אנחנו בוחנים את הארגון שלנו ואת החלטותינו. כבר שנים רבות שאיזון מגדרי מהווה מטרה חשובה עבורנו, והתקדמנו מאוד. אנחנו ממשיכים להרחיב את הגישה הפראקטיבית שלנו להגדלת הייצוג של אוכלוסיות מגוונות בחברה, מדירקטוריון החברה ועד אחרון העובדים, וחשוב מכך, ליצירת תרבות ארגונית שבה הבדלים הם נקודות החוזק שלנו.

**ננה שגב נדיר,**  
מנהלת טאלנט, קבוצת שטראוס

בקבוצת שטראוס, אנו מאמינים שהתנהלות עסקית הדוגלת בהכלה מעצימה את העובדים, מעודדת חדשנות, בונה מערכות יחסים המושתתות על אמון לאורך שרשרת האספקה ומשפרת את יכולת התגובה שלנו ללקוחותינו ולצרכנים שלנו. כך, באפשרותנו להשיג תוצאות עסקיות טובות יותר לטווח הארוך ובדרך הנכונה. עבורנו, הכלה מייצגת צורך עסקי ואמונת יסוד, והיא תוצאה של כבוד, של הערכת הזולת ושל אכפתיות כלפי החיים שבהם אנחנו נוגעים באמצעות אלפי האנשים שאנחנו מעסיקים ומיליוני האנשים שאליהם אנחנו מגיעים מדי יום, דרך המוצרים שלנו והפעילות שלנו.

בישראל, בשנים האחרונות התמקדנו באימוץ נרחב יותר של גיוון, רב-תרבותיות והכלה, מעבר למאמצינו לקידום שוויון מגדרי. בין היתר, מדובר בהעלאת שיעור העובדים מקרב החברה הערבית, בייחוד בתפקידים מקצועיים ובתפקידים משרדיים במטה החברה. לדוגמה, בשנת 2018, האירועים שארגנו לרגל יום האישה הבינלאומי כללו הרצאות בסגנון TED של עובדים בנושא שוויון הזדמנויות בהקשר של קבוצות מיעוט ואנשים עם מוגבלויות. עובדים מקבוצות אלה שיתפו בחוויותיהם וסיפקו לאחרים השראה להבין את האתגרים והצרכים של כל העובדים ולקדם הכלה במקום העבודה.

## קידום השוויון המגדרי

אנחנו נשארים מחויבים לשוויון מגדרי ומקדמים נשים בתפקידים ניהוליים בקבוצת שטראוס כולה. אנחנו פועלים להטמעת תרבות של שוויון הזדמנויות ומעודדים מנהלים לקדם גיוון מגדרי לטובת הארגון, לטובת העובדים ולטובת החברה כולה. בשנת 2011, 36% מהתפקידים הניהוליים אוישו ע"י נשים, וב-2018 עלה שיעור זה ל-43% (39% כולל פעילות JV בברזיל). עם זאת, למרות מאמצינו הניכרים, נוכחנו כי הגדלת שיעור הנשים המחזיקות בתפקידים ניהוליים עדיין מהווה אתגר, ולכן אנו מכוונים להגיע לשיעור נשים בתפקידי ניהול של 50% בשנת 2024 (במקום בשנת 2020).

בשנת 2018, המשכנו לתמוך בתכניות לשוויון מגדרי, כגון צוות העבודה הייעודי המקדם מודעות מגדרית בקרב עובדים גברים ותכנית המנטורינג אישה-לאישה, לנשים בתפקידים טרום-ניהוליים. כמו כן, בחסות



נשים בתפקידים  
ניהוליים בקבוצת  
שטראוס  
(למעט שטראוס JV בברזיל)

43%





## יצירת הזדמנויות לעובדים מהחברה הערבית בישראל

• הגדלת כמות העובדים מהחברה הערבית בתפקידים מקצועיים וניהוליים בשטראוס ישראל מ-36 בשנת 2017 ל-48 בשנת 2018, בהתאם למטרתנו למקם יותר עובדים מהחברה הערבית בתפקידים שבהם יוכלו לתרום תרומה משמעותית. כדי להשיג זאת, שלושה מהעובדים החדשים הם אנשי מקצוע במשאבי אנוש (גיוס, למידה ומרכז מידע לעובד), שעובדים במחלקת משאבי אנוש של שטראוס ישראל ומספקים נקודות מבט וכלים לקידום ההכלה של עובדים מהחברה הערבית.

2013 במטרה להשיג פריצת דרך בתעסוקת עובדים מהחברה הערבית בישראל ולשפר את הכלכלה המקומית והסולידריות החברתית. שמנו לנו למטרה ליצור תפיסות ארגוניות חדשות אודות גיוון, רב-תרבותיות והכלה, ולהוביל תהליך יציב של שינוי תרבותי. היוזמות הרבות שקידמנו בשנת 2018 כללו:

• הקמת ועדת היגוי ייעודית המורכבת ממנהלי מפעלים, ראשי חטיבות ומנהלים בכירים נוספים, המתכנסת מדי רבעון ופועלת לקידום רב-תרבותיות והכלה של עובדים מהחברה הערבית

כדי לקדם את השוויון החברתי בישראל, ולסייע לקרב בין האוכלוסיות השונות, בשלוש השנים האחרונות אנו פועלים ליצירת הכלה נרחבת יותר של העובדים הערבים הישראלים בארגון שלנו. לרוב, ערבים ישראלים, ובכללם אקדמאים ערבים, זוכים לייצוג נמוך במקומות עבודה ישראלים. בעוד שחלקם היחסי באוכלוסיית ישראל הוא 20%, ייצוג החברה הערבית בכוח העבודה עומד על 15%. בשנים 2017-2018, יזמו שטראוס ישראל ושטראוס מים שיתופי פעולה עם מיזם קולקטיב אימפקט, שותפות חוצת-מגזרים שהוקמה בשנת

## ”אחת

המטרות העיקריות שלנו היא ליצור סביבת עבודה שבה יוכלו כל העובדים לחוש בנוח ולהביע את עצמם באופן מלא. הקמנו פורום עמיתים לעובדים מהחברה הערבית כדי לתת להם להשמיע את קולם, כדי שנוכל להבין טוב יותר את הצרכים שלהם ואת המחסומים בשני הצדדים. הדרך לגיוון רב-תרבותיות אמיתית מתחילה בדו-שיח שקוף וכן.”

**אורית חלמיש,**

מנהלת פיתוח ארגוני ומטה משאבי אנוש, שטראוס ישראל

# 22%

שיעור העובדים מהחברה הערבית בשטראוס ישראל ב-2018 עמד על 22%, לעומת 19% בשנת 2016

# 20

עובדים מהחברה הערבית גויסו לשורות שטראוס ישראל ב-2018



## ”במסגרת

תפקידי בשטראוס מים, אני מרגישה שאני באמת יכולה להיות חלק משינוי חברתי. זה דורש ממני להיות מחויבת אישית, הוגנת וישירה ולא תגר את הארגון והאנשים סביבי באופן מתמיד לבצע התאמות כדי להשיג את מטרותינו. המשמעות היא התאמה של נקודות המבט האישיות של כל אחד ואחת, ולא רק של תהליכים וגישות.”

**שירין אזברגה,**

מתאמת גיוס רב-תרבותי ומגוון, שטראוס מים

בשנת 2019, אנו מכוונים להגדלת הייצוג הערבי בתפקידים ניהוליים ומקצועיים בגיוס של 17 עובדים נוספים

- הרחבת הגיוס מהחברה הערבית והענקת ליווי והדרכה למועמדים מתאימים
- קיום סדנאות פנימיות למנהלים ולעובדים בנושא גיוון, רב-תרבותיות והכלה, השקת ”שפה” של גיוון בהדרכות ובתקשורים, כגון ברכות לחגים בערבית ועוד
- התאמת המסרים הארגוניים ותכניות ההטבות הסוציאליות כך שישקפו הבדלי דת והבדלים תרבותיים
- הקמת פורום עמיתים לעובדים מהחברה הערבית, ובו 19 עובדים מהחברה הערבית, המחויבים לסיוע בהובלת השינוי ובבניית כלים מתאימים
- קיום דיוני שולחן עגול לנציגי שירות מהחברה הערבית

# השקעה בקהילות שלנו

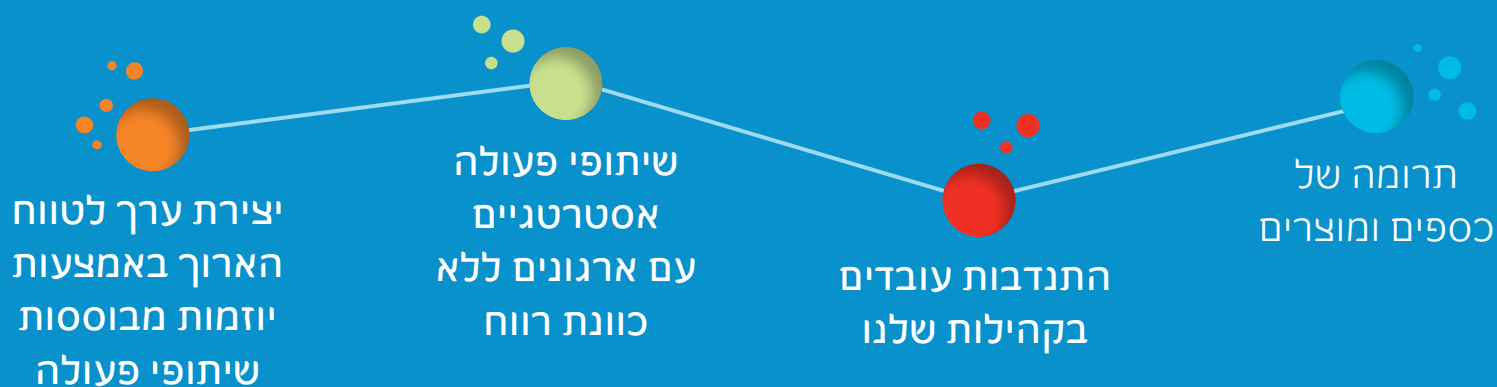
**”אחת** הדרכים המשמעותיות ביותר לחברה ליצור מעורבות של הקהילות המקומיות היא שיתוף פעולה ביוזמות שתומכות בה בעת הן במטרות העסקיות והן בכלכלה המקומית ובאינטרסים חברתיים. זוהי הסיבה להצלחה הגדולה של תכנית *More than a Cup* של שטראוס קפה. התכנית מביאה שינוי משמעותי לחייהן של מגדלות קפה מקומיות, תוך מתן האפשרות לשטראוס קפה להביא הצעות ערך חדשות לצרכנים שלנו.”

**רפי קמחי,**

מנהל שרשרת אספקה, מטה, שטראוס קפה

בניית אמון בקהילות כוללת הפגנת אכפתיות ודאגה כלפיהן ההתפתחות החברתית והכלכלית שלהם, מעבר למתן מענה לצורכי המזון ולצרכים התזונתיים שלהם באמצעות המוצרים שלנו. אנו שואפים לשמור על קשר חזק עם הקהילות המקומיות שבהן אנו פועלים, על-ידי כך שנעבוד בדרך שתסייע להם לשפר את חייהם ונקדם מיזמים בהתאם. אנחנו יוצרים מעורבות קהילתית תוך שימוש במגוון גישות, החל בתגובה מיידית לדרישה ספציפית וכלה בתמיכה בפרויקטים ארוכי-טווח שיביאו לעליית מדרגה באיכות החיים.

## ממיקוד מקומי למיקוד גלובלי



החל בצרכים מידיים בזמן אמת ועד יוזמות אסטרטגיות מהכניות





## תרומות והתנדבות

אנחנו מעודדים את העובדים שלנו להתנדב בתכניות חברתיות שאכפת להם מהן. אנחנו מנהלים מגוון רחב של יוזמות התנדבותיות מקומיות יחד עם שותפים בקהילות במדינות שונות, ומעורבים במאות תכניות חברתיות במהלך כל השנה ובכל המדינות (100%) בהן אנו נוכחים. אנחנו תורמים כספים, מזון וציוד, היכן שרלוונטי, וזמן פנוי לעובדים שלנו כדי שיתנדבו. לרוב, ההשקעה שלנו בקהילה מתמקדת בעיקר בפעילויות לצמצום הרעב, לשיפור התזונה או לקידום אורח חיים בריא. אנחנו מגיעים ליותר מ-50 ארגונים שלא למטרת רווח באמצעות תכניות התרומה השוטפות שלנו.

בשנת 2018, עובדי  
קבוצת שטראוס תרמו  
**13,500**  
שעות התנדבות  
בקהילות שלנו  
ברחבי העולם.

| במיליוני ש"ח                           | 2018      | 2017        | 2016        | 2015      | 2014        | 2013        |
|----------------------------------------|-----------|-------------|-------------|-----------|-------------|-------------|
| השקעה בקהילה                           |           |             |             |           |             |             |
| תרומות כספיות                          | 4.5       | 4.9         | 3.4         | 3.2       | 3.1         | 3.8         |
| תרומות מוצרים<br>(בערך קמעונאי)        | 6         | 6.7         | 6.7         | 5.8       | 6.5         | 5           |
| ערך שעות התנדבות עובדים<br>וקשרי קהילה | 1.5       | 1.7         | 1.7         | 2         | 1.9         | 1.8         |
| <b>סה"כ</b>                            | <b>12</b> | <b>13.3</b> | <b>11.8</b> | <b>11</b> | <b>11.5</b> | <b>10.6</b> |

## ”שטראוס”

תומכת  
בנו בחיזוק

העבודה שאנחנו עושים כדי ליצור השפעה גדולה ומהירה יותר על מגדלי הקפה באוגנדה. שטראוס היא הלקוח הראשון שלנו המחויב לתמיכה בתכנית החקלאים שלנו... חשוב לנו לדעת שלקוחותינו מעריכים את העבודה שאנחנו עושים ועושים מעל ומעבר כדי לתמוך בה. מדי שנה, אנו עדים לכך שלתכניות האלו יש תוצאות בדמות יכול גבוה יותר, איכות פולים גבוהה יותר ועלייה בנאמנות מצד המגדלים.”

**אנקה פרמונט,**  
מנהלת קיימות, Kyagalanyi Coffee

שהוכשרו להדגמה. לרוב, מועברות ההדרכות ע”י נשים שמונו ל”שגרירות מגדר”. יותר מ-7,000 חקלאים, כ-35% מהם נשים, השתתפו במפגשי ההדרכה הקבוצתיים בשנת 2018.



## זרקור על אוגנדה

בשנת 2017, התקשרה שטראוס קפה עם Kyagalanyi Coffee Ltd, חלק מקבוצת VOLCAFE ויצואנית הקפה הגדולה ביותר באוגנדה. משנת 2008, Kyagalanyi בונה בעקביות תכנית לתמיכה בחקלאים באוגנדה, המסייעת למגדלות קפה בשלושה אזורים עריביקה להגדיל את היקף הייצור, איכותו וההכנסות ממנו. Kyagalanyi Coffee מפעילה תכניות הכשרה למגדלות קפה במספר אזורים. הפרויקטים הראשונים שלנו התחילו בהשקעה בציוד כדי להגדיל את יכולת הקפה ואת הכנסות המגדלות. בשנים 2017-2018, חברה שטראוס קפה ל-Kyagalanyi Coffee בשתי יוזמות חדשניות:

**תכנית Gender for Growth:** תכנית תלת-שנתית לקידום השוויון המגדרי ביותר מ-2,300 בתי אב. שטראוס קפה חיזקה את התכנית באמצעות מימון מגוון כלים, ובהם המשחק Gender Harvest. זהו משחק חדשני, המדמה את חיי היומיום של המגדלות לאורך מחזור גידול הקפה השנתי. המשחק מלמד זוגות כיצד להחליט יחד החלטות הקשורות לניהול חוות קפה. שטראוס קפה גם מעניקה פרסים, בדמות שתילים, דשן או ציוד, למשקי בית אשר שיפרו את היחסים המגדריים שלהם.

**תכנית התמיכה בחקלאי אזור Rwenzori:** פרויקט שש-שנתי שמטרתו לשפר את פרנסתם של יותר מ-7,500 מגדלי קפה באזור רכס ההרים Rwenzori, על גבול קונגו. שלוש השנים הראשונות של הפרויקט מתמקדות בבניית צוות תמיכה חזק, הקמת חוות להדגמה ומתן הכשרה חקלאית. בשנת 2018, יותר מ-5,900 חקלאים, כמחציתם נשים, זכו לקבל הדרכה במסגרת יותר מ-3,000 ביקורים פרטיים בחוות. בנוסף, התקיימו 478 הדרכות ב-33 חלקות חדשות

## יצירת ערך ארוך-טווח למגדלות קפה

כאחת מקנייניות הקפה הירוק הגדולות בעולם, שטראוס מתאמצת להיות שותפה שניתן לסמוך עליה לאורך כל שרשרת הערך, ובכלל זה מתן תמיכה במקומות בהם היא קריטית - למגדלות קפה באפריקה, באסיה ובאמריקה הלטינית. באמצעות שיפור היכולות של מגדלות הקפה המקומיות, אנחנו מסייעים בפיתוח כישוריהן של נשים ובתרומה לשגשוג מקומי, פרויקט אחר פרויקט. שטראוס קפה השיקה את יוזמת More than a Cup בשנת 2016, כמחויבות אסטרטגית. בסוף שנת 2018, More than a Cup כוללת כבר 9 שותפויות פעילות ב-8 מדינות, והיא מגיעה ל-13,000 מגדלות קפה ומסייעת להן ליצור לעצמן פרנסה מכובדת לתמיכה במשפחותיהן ובקהילות שלהן. בנוסף, שטראוס קפה רוכשת קפה משותפויות אלו לשימוש במותגי הקפה המובילים שלנו: קפה עלית, MK Cafe, Doncafé, Ambassador ועוד.

היוזמות שלנו במדינות השונות מבוססות על שותפויות מקומיות, ישירות מול קבוצות מגדלי קפה וקואופרטיבים מקומיים. אנחנו מתקשרים מול כל קבוצה בנפרד, במטרה להעניק את התמיכה הכה נחוצה. לעיתים קרובות, לא מדובר בסוגיה של מימון בלבד. ברוב המקרים, מדובר בהכשרה חקלאית, רכישת כישורים ניהוליים ועסקיים, ייעוץ טכני ואספקת ציוד לעיבוד קפה, תוך התמקדות מתמדת בהעצמת הנשים באמצעות שרשרת הערך של הקפה.





## שותפויות בפרויקט "More than a Cup" בשנת 2018

**אוגנדה**  
(הר אלגון והגילוס המערבי)  
2,800 משקי בית  
ממאי 2017



אספקת ציוד וחומרים חקלאיים  
ומימון תכנית לשוויון מגדרי.

**(הרי Rwenzori)**  
7,700 משקי בית  
מאפריל 2018

אספקת הכשרה חקלאית ומימון  
תכנית לשוויון מגדרי.

**אתיופיה**  
500 מגדלות קפה ומשפחותיהן  
מדצמבר 2018



הכשרה לפרקטיקה חקלאית מיטבית  
והתקנת תנורי חימר.

**אל סלבדור**  
31 נשים  
ממאי 2017



תמיכה בטיפול בעצי קפה נגועים והפצת  
10,000 צמחי קפה עמידים בפני מחלות,  
תמיכה אגרוטכנית ומתקני איסוף.

**רואנדה**  
381 מגדלות קפה  
ממאי 2018



מתן הדרכה ובניית תחנה  
לשטיפת קפה.

**וייטנאם**  
300 נשים  
ממרץ 2017



סיוע בארגון תכניות ומתן מימון  
לציוד חדש.

**הונדורס**  
286 נשים  
מיוני 2016



תמיכה בבנייה ובהתקנה של  
מכונה לייבוש קפה, הדרכה  
ותמיכה טכנית.

**קולומביה**  
300 נשים  
מאפריל 2017



אספקה של ציוד, הדרכה  
והשכלה פיננסית.

**הרפובליקה הדמוקרטית של קונגו**  
1,400 נשים  
מיוני 2016



אספקה של תחנות שטיפה, הדרכה  
ואספקת מים לתחנת הקפה.



## שיתוף פעולה להרחבת הנגישות למזון טרי

מיזם "Plants with a Purpose" הוא פרויקט קהילתי רב-שנתי, שמטרתו לשפר את הנגישות למזון טרי ובריא בארצות הברית. יוזמה זו החלה בשנת 2016 בשיתוף Richmond, ארגון ללא כוונת רווח המקדם גננות עירונית כאמצעי לחיזוק קהילות. התכנית כוללת הקמה של גני ירק קהילתיים בבתי ספר מקומיים, וכן גינה אורגנית בשטח של כ-370 מ"ר בקמפוס במפעל סברה במחוז צ'סטרפילד. בשנת 2018, סברה תרמה מוצרים ל-Feedmore, בנק מזון מקומי, ויבולים מהגינות הקהילתיות בערך השווה ל-200,000 ארוחות, כתרומת מזון לקהילה. פרויקט Plants with a Purpose כולל מספר יוזמות נוספות של סברה, כגון 18 ערוגות גינה חדשות בבתי ספר ובקמפוס סברה ו-11 אירועי הדגמה למתנדבים בתחומי הגינון והבישול.



## הזדמנויות עבור נשים מגדלות קפה בברזיל

בשנת 2018, המיזם המשותף של שטראוס קפה עם חברת הקפה 3corações בברזיל, השיק תוכנית שאפתנית וארוכת טווח שנועדה לסייע לנשים מגדלות קפה ולקהילות המקומיות שלהן, תוך שהיא מבטיחה אספקת קפה ייחודי, באיכות גבוהה ובטעם עשיר. היוזמה, הנקראת "פרויקט פלורדה" (Florada Project), מבטיחה שרשרת אספקה בת קיימא, על ידי הרחבת הידע והמיומנויות של מגדלות הקפה, ומאפשרת להן להרוויח, באופן הוגן, עבור עבודתן. פרויקט פלורדה כולל מספר אלמנטים:

- **פלטפורמה חינוכית:** 25 סרטוני הדרכה הכוללים שיטות עבודה מומלצות וניהול עסק בתחומי גידול הקפה, שזמינים בחינם למגדלות הקפה.
  - **הכשרות והדרכה:** הרצאות ופעילויות הדרכה מיוחדות לצורך העשרה ושיתוף עם מגדלות קפה אחרות. בשנת 2018, למעלה מ-1,200 מגדלות קפה לקחו חלק בפרויקט.
  - **מענק כספי:** פרס כספי והוקרה, בשיתוף עם אגודת הקפה הברזילאית לקפה ייחודי (BSCA), אשר מוענק למגדלות פולי הקפה האיכותיים והטובים ביותר. בשנת 2018, יותר מ-650 מגדלות קפה נכנסו לתכנית.
  - **תוכנית שיווקית:** קמפיין שיווקי מעורר השראה למכירת פולי הקפה של פרויקט פלורדה דרך קמעונאים וחנויות אונליין, תוך הדגשת התכונות הייחודיות של הקפה והיתרונות החברתיים הטמונים בפרויקט. כל הרווחים מוחזרים למגדלות הקפה כדי שהן תוכלנה להמשיך ולהשקיע בפיתוח היכולות שלהן.
  - **שטחי גידול מזעריים:** חברת 3corações רכשה 130 סוגי קפה ממגדלות בשטחי גידול מזעריים, אשר זמינים לרכישה במחירים הוגנים וסבירים.
- גישה הוליסטית זו נועדה לא רק כדי להבטיח אספקת קפה ייחודי עם יתרונות ברי קיימא עבור הנשים והקהילות שלהן, אלא שהיא גם מציעה קשר חדש וישיר בין מגדלות הקפה וצרכני הקפה. חובבי קפה יכולים ליהנות כעת מפרויקט קפה פלורדה, תוך שהם יודעים מי ייצר את הפולים שהם צורכים וכי התשוקה שלהם לקפה תומכת בקהילות שלמות בכל רחבי ברזיל.

## שיתוף פעולה לקידום אורח חיים בריא

בשנת 2018, יזמנו בישראל שיתוף פעולה עם עמותת "מהיום", המתמקדת בחינוך לאורח חיים בריא, לתזונה מאוזנת ולמניעת סוכרת. עמותת "מהיום" משתפת פעולה עם עיריות, מסגרות קהילתיות והמגזר העסקי לחינוך ולהגברת המודעות לסוכרת ולהשפעה על המדיניות הציבורית. קרן שטראוס בקהילה תעניק מימון בסך 400,000 ש"ח לתמיכה בפרויקט פיילוט עם 30 פנימיות במטרה לקדם אורח חיים בריא בקרב התלמידים. עובדי שטראוס יקחו חלק בתכנית כמתנדבים ויסייעו ליצור מודעות. אם ניסוי הפיילוט יוכתר בהצלחה, התכנית תורחב במדינה כולה, בתמיכת משרד החינוך.

## שיתוף פעולה לצמצום רעב

'לתת' הוא ארגון ללא כוונת רווח, שמטרתו צמצום העוני בישראל. בין הפעילויות העיקריות של 'לתת', תכנית נרחבת להצלת מזון והפצתו, כך היא מסייעת באמצעות חבילות מזון ל-60,000 **משפחות** מדי חודש. שטראוס ישראל חברה ל'לתת' לפני יותר מעשור, והיא מספקת לארגון מוצרי מזון שאינם ניתנים למכירה (עודפי ייצור) ומסייעת ל'לתת' למיין ולהפיץ את חבילות המזון. בשנת 2018, תרמה שטראוס **425 טונות** של מזון ל'לתת', במטרה לצמצם את הרעב בישראל.

**"אנו** מאמינים שחברות מזון צריכות למלא תפקיד פעיל בתמיכה בביטחון תזונתי כאג'נדה חברתית אסטרטגית. עם שטראוס, יש לנו שותפות פורה באמת, שמסתייעת בזכות העובדים הרבים הנוטלים חלק בתמיכה במאמצינו."

**צחי לנגר,**

סמנכ"ל שיווק ופיתוח משאבים, עמותת 'לתת'

# התנהלות אחר אית

## בטיחות כדרך חיים

שמירה על תרבות של בטיחות ועל נוהלי עבודה תומכים היא מטרה עיקרית בכל אתרי הפעילות שלנו ברחבי העולם, כולל במפעלי ייצור, במרכזים לוגיסטיים ובמשרדים. בין היתר, אנו נוקטים אמצעים פרואקטיביים, כגון תכנית "כמעט ונפגע", מינוי קציני בטיחות והטמעה של תקני בטיחות. אנו שואפים לעמוד בדרישות החוק ובכל תקני הבטיחות הרלוונטיים, ומנהלים תכנית הדרכה מקיפה לכל העובדים, כמו גם הערכות סיכונים, מזעור מפגעים ותכניות תקשור.

דוגמאות להתקדמות בתחום הבטיחות בשנת 2018: המשך הטמעת מערכת GEHSMS: משנת 2015, אנחנו נמצאים בתהליך של הטמעת מערכת לניהול סביבה, בטיחות וגהות (GEHSMS) של פפסיקו, שותפתנו בחטיבת החטיפים המלוחים. מערכת GEHSMS מבוססת על תקני בטיחות בינלאומיים מובילים, והיא מהווה מערכת לניהול כל היבטי הבטיחות עד אחרון העובדים. מאז שאימצנו את המערכת, כמות אירועי הבטיחות במפעל המלוחים

בפרק זה נכללים עדכונים משנת 2018 על התנהלותנו כעסק אחראי בתחומים:

- בטיחות עובדים
- בטיחות מזון
- שירות לקוחות
- סביבה
- רכש אחראי וזכויות אדם
- אתיקה, ציות ומניעת שחיתות
- ממשל תאגידי

## "בכל

הנוגע לבטיחות, אנחנו לא משאירים דבר ליד הגורל. יש לנו מעגל שיפורים שוטף שנועד לזהות ולצמצם את כל מפגעי הבטיחות והסיכונים האפשריים. אנו משקיעים מאמצים בהפיכת תהליכים לבטיחותיים יותר, בבדיקות ארגונומיות, בעדכון הצידוד ובהדרכת העובדים."

גדעון מאור,

מנהל בטיחות, שטראוס ישראל

## "הקיום

שלנו כעסק אחראי מקיף את כל מה שאנחנו עושים ואת הדרך שבה אנחנו עושים זאת. הוא נטוע בתשוקה עמוקה לפעול בהוגנות, ביושר ובשקיפות. הוא מיושם באמצעות מבנה התאגידי, המושתת על ממשל יציב, התנהגות מוסרית וציות ללא פשרות. זהו הבסיס שעליו אנחנו בונים אמון. בניית סביבת עבודה בטיחותית, צמצום השימוש במשאבי טבע, ביצוע רכש תוך דאגה לזכויות אדם ומעורבות ביוזמות שייצרו השפעה חיובית בחברה - כל אלו אלמנטים של קיומנו כעסק אחראי, שאנחנו דוגלים בהם."

אייל איילון,

יועץ בכיר ליו"ר, קבוצת שטראוס





שלנו היא הנמוכה ביותר שנרשמה אי פעם. בשנת 2018, פיתחנו תכנית להרחבת הטמעת מערכת GEHSMS בכל תחומי הפעילות של שטראוס ישראל.

**”ביקורות** הבטיחות שלנו מראות, אמנם, את השורה התחתונה של התוצאות, אך המהות של המתודולוגיה הזו היא העובדה שאנחנו מעורבים בבטיחות - לומדים את התקנים, בונים תכניות עבודה ומטמיעים אותן. המנהלים שלנו מעורבים אישית בתהליך ומהווים דוגמה אישית לכל העובדים ביישום התאוריה בשטח.”

**יהודה אשש,**  
מנהל תפעול, מפעל המלוחים,  
שטראוס ישראל

**שיפור הבטיחות בפעילות המכירות:** שטראוס ישראל מעסיקה למעלה מ-850 סדרני סחורה, שעבודתם מתבצעת באתרי לקוחות ברחבי הארץ. כתוצאה מכך, אנו מתמודדים עם אתגרים בניהול הבטיחות, כיוון שמקומות העבודה שלהם אינם בשליטתנו ואין לנו אפשרות לבצע הערכות סיכונים תקופתיות. לכן, בשנת 2018 פיתחנו דרך חדשנית לבצע מעקב אחר סוגיות בטיחותיות. באמצעות פורטל ואפליקציה למכשירים ניידים, הדרכנו את סדרני הסחורה שלנו לדווח על אירועי “כמעט ונפגע”, כולל העלאת תמונות מפגעי הבטיחות. כאשר הדיווחים מתקבלים אצל מנהל המכירות ננקטות פעולות מתאימות מול הנהלת החנות, בהתאם לצורך. בשנת 2018, 44 אירועי “כמעט ונפגע” דווחו בפורטל, שמעידים על מודעות מוגברת של העובדים והרחבת מנגנוני הבטיחות. בנוסף, הטמענו הדרכות בטיחות לסדרני סחורה, שהם עובדי קבלן כאשר לפני כן אחריות זו הייתה בידי הספקים.

בטיחות במקום העבודה ב-2018

**אפס**

אבודות בנפש

**66.46**

שיעור אובדן ימי עבודה  
ל-100 עובדים

**2.97**

שיעור הפציעות  
ל-100 עובדים

**”יש** לנו אחריות להגן על סדרני הסחורה שלנו, בכל מקום שבו הם עובדים. בשנת 2018, התקדמנו באופן משמעותי במהלכים שנקטנו לשמירה על הבטיחות שלהם.”

**טובי גוטמן,**  
מנהל בטיחות ואיכות, תחום מכירות, שטראוס ישראל

## שומרים על בטיחות המזון

האחריות המרכזית שלנו כלפי מיליוני הצרכנים שלנו היא ההבטחה להעניק להם מוצרים איכותיים ובטוחים, שישפרו את חייהם ולא יהוו סיכון לבריאותם בשום צורה. היכולת שלנו להמשיך לפעול בשווקים שלנו כספקית אמינה של מוצרי מזון ומשקאות, נשענת על תשומת לב קפדנית לבטיחות מזון. תשומת לב זו קריטית להצלחה העסקית שלנו, ליצירת ערך לטווח הארוך ולבריאות הקהילות שלנו.

כל מוצרי המזון שלנו, בכל השווקים, כפופים להנחיות סימון של רכיבים ומידע תזונתי ולנהלים רגולטוריים קפדניים. אנו פועלים לפי כל התקנות הרלוונטיות, ולא היינו מעורבים במקרים של אי-ציית שהסתיימו בקנסות או בענישה בשנה האחרונה, למעט בשני מקרים קטנים בישראל, שנגעו בירקות ארוזים, ומקרה אחד של מוצר חלב, אשר נפתרו במהירות, ללא הורדת מוצרים מהמדפים או נזק לצרכנים. במקומות שבהם רגולציה מוגבלת או שאין אכיפה, אנחנו עושים שימוש בתקנים פנימיים מחמירים, הן במפעלי הייצור והן לאורך שרשרת האספקה כולה. תהליכי בטיחות המזון שלנו מבוקרים באופן שוטף. בשנת 2018 בוצעו שמונה ביקורות בטיחות מזון במפעלינו בישראל על-ידי משרד ביקורת בינלאומי חיצוני.

### דוגמאות להתקדמות בתחום בטיחות המזון בשנת 2018:

עבודה מול המגדלים לשיפור הבטיחות של המזון הטרי: בישראל, אנחנו רוכשים את הירקות לסלטים הטריים ולתוצרת הטרייה הארוזה שלנו ממגדלים מקומיים. אנחנו שומרים על תקני בטיחות מזון ותקני איכות קפדניים באמצעות ביצוע בדיקות בכל שלבי הגידול, האספקה והעיבוד של הסלטים והירקות, ומיישמים הבטחת

איכות תלת-שלבית: בשלב הקבלה, בשלב העיבוד ולפני ההפצה. אנחנו עובדים בצמוד למגדלים שלנו כדי להטמיע תקני בטיחות. בשנת 2018, לדוגמה, הכנסנו לפעולה, בשיתוף אחד המגדלים שלנו, מכונה חדשה לקטיף חסה, הראשונה מסוגה בישראל. היתרון המרכזי בתהליך זה הוא מזעור המגע עם אדמת השדה במהלך הקטיף, כך שהסיכון לזיהום קטן.

**מערכת בטיחות מזון חדשה בשטראוס קפה:** בשנת 2018, עלינו לאוור עם מערכת חדשה בשטראוס קפה, התומכת בשמירה על תקנים גבוהים של בטיחות לאורך כל שרשרת האספקה בתחום הקפה. המערכת החדשה היא מערכת ייחודית שפיתחנו בעזרת חברה מומחית חיצונית, והיא מטפלת במבדקי בטיחות לספקים, ביקורות לספקים ועבודה משותפת עם הספקים לטיפול במפגעים ובסיכונים בטיחותיים. בשנת 2018, ביצענו ביקורת בשלושה אתרי ייצור בפולין ובישראל בעזרת המערכת החדשה.

## ”בשטראוס

**קפה, כלל הצוות בשרשרת האספקה פועל יחד בחריצות כדי לוודא שהמפעלים שלנו מספקים ללקוח מוצרים באיכות גבוהה. אנחנו לא שאננים, ואנחנו יודעים שבכל עת עלולים לצוץ סיכונים אפשריים. לכן, החלטנו להטמיע מערכת בטיחות פרואקטיבית חדשה, מהשורה הראשונה, שהותאמה במיוחד לשרשרת האספקה שלנו, כדי להמשיך ולחזק את מצב החברה בהיבטי איכות ובטיחות.”**

**פרנסיס בילין-קלי,**  
טכנולוג ראשי, שטראוס קפה



## שיפור מתמשך בשירות הלקוחות

שירות לקוחות אמין ונגיש הוא אלמנט חשוב בבניית אמון הלקוחות ובשימורו, כך למדנו גם ממחקר האמון השנתי של שטראוס. החטיבות השונות שלנו עובדות מול קשת רחבה מאוד של לקוחות, החל מסיטונאים גדולים, קמעונאים מקומיים ובינלאומיים מרכזיים, וכלה בחנויות קטנות. כמו כן, בחלק מהתחומים אנחנו משרתים צרכנים באופן ישיר, כגון בדוכני הקפה שלנו המופעלים בזיכיון, או בשטראוס מים - המספקת שירות טכני ישירות לצרכנים. בנוסף, אנחנו מספקים שירות מקיף לצרכנים במוקד השירות שלנו, בו אנו מטפלים בפניותיהם ומשיבים לתלונותיהם ולחששותיהם. אנו שואפים תמיד להעניק שירות ברמה הגבוהה ביותר לכל הלקוחות והצרכנים שלנו.

### דוגמאות להתקדמות בתחום שירות הלקוחות בשנת 2018:

שיפור חוויית הלקוח בשטראוס מים: בשנת 2018, שטראוס מים המשיכה לשפר את רמת השירות ללקוחותיה, באמצעות עמידה בהתחייבויות שכללו שירות טכנאי תוך 48 שעות, שיפור בזמני האספקה לרכיבי ברי המים ובקשה יזומה של משוב מלקוחות לאחר כל קבלת שירות. בנוסף, המשכנו לקשור בין בונוסים לעובדי מוקד השירות ולטכנאים לאיכות ולתדירות של המשובים. כמו כן, השקנו כלים דיגיטליים חדשים, לשיפור חוויית הצרכנים בכל שלבי המפגשים שלהם עם שטראוס מים.

שיפור השירות לצרכנים במוקד שטראוס ישראל: לאורך השנים, ניסינו לאפשר לצרכנים שלנו להשיג אותנו בקלות המרבית, בכל שאלה, חשש או תלונה, במגוון דרכים ובהן טלפון, דואר אלקטרוני, צ'ט ופייסבוק. בשנת 2018, הוספנו ערוץ חדש לפניות: הודעות טקסט. צרכנים יכולים להתכתב בהודעות טקסט עם נציגי שירות, ואפילו לשלוח תמונות. כך, צרכנים יכולים לחסוך בזמן, ולשוחח איתנו בכל זמן ובכל מקום שנוחים להם. אנחנו ממשיכים למדוד את שביעות הרצון של הצרכנים שיוצרים קשר עם מוקד השירות, ובשנת 2018 התחלנו לבצע סקר בקרב כל הצרכנים שיוצרים איתנו קשר, ולא בקרב מדגם בלבד. התוצאות לשנת 2018 היו מעודדות:

- **83%** מהצרכנים היו מרוצים מאוד מהשירות שקיבלו
- **92%** מהצרכנים ציינו שהמשיכו לרכוש את המוצר שלגביו התלוננו
- **88%** מהצרכנים ציינו כי הדעה שלהם לגבי שטראוס חיובית או חיובית מאוד

**”בשנת 2018, השגנו את הרמה הגבוהה ביותר של שביעות רצון אצל הלקוחות, והמשכנו להתקדם גם במדדים אחרים של שירות ללקוח. זוהי תוצאה של ההשקעה המתמשכת שלנו מאמצינו לוודא כי הצרכנים שלנו זוכים לחוויה הטובה ביותר, הן מברי המים שלהם והן משטראוס מים. בהתאם, שיעור שימור הלקוחות שלנו עלה ב-15% בשנתיים האחרונות.”**

### לירון דולב,

מנהל שירות לקוחות, שטראוס מים

| 2018 | 2017 | 2016 | מדדי שירות, שטראוס מים              |
|------|------|------|-------------------------------------|
| 9    | 8.5  | 6.8  | שביעות רצון לקוחות (נתוני סקרים)    |
| 1.56 | 1.49 | 4.02 | זמן המתנה ממוצע במוקד השירות (דקות) |
| 74%  | 79%  | 51%  | שירות טכנאי תוך 48 שעות             |





## דאגה לסביבה

כיצרנית אחראית של מזון ומשקאות, בעלת טביעת רגל גלובלית, אנחנו נוהגים בכבוד כלפי סביבתנו הטבעית ושואפים למזער את השפעותינו על שינויי האקלים ועל צריכת המשאבים הגלובלית. אנחנו מאמינים שנוכל להמשיך ולהרחיב את הפעילות שלנו ולתת מענה לצרכנים שלנו עם מוצרים בריאים ומזינים תוך בקרה ושליטה על ההשפעות הסביבתיות שלנו. חשוב לציין כי גם הצרכנים שלנו, העובדים שלנו ורבים אחרים מצפים מאיתנו, כתאגיד אחראי, לדאוג לכדור הארץ כדי שהדורות הבאים יוכלו להמשיך ולשגשג. כבר למעלה מעשור שאנחנו נושאים באופן ציבורי באחריות לפעילות הסביבתית שלנו, ונמשיך לעשות כך. לפרטים נוספים אודות הביצועים הסביבתיים שלנו, עיינו בנתוני הביצועים שבדוח זה ובאינדקס GRI שבאתר האינטרנט של שטראוס.

### כמה נתונים בולטים:



ישראלית חדשנית בהתקנה תת-קרקעית של מכלי חיץ. המאגר הגדול (150 מ"ק) מאפשר להפחית את לחץ האוויר במערכת ולקצר את זמן פעילות המדחסים.

**ישראל:** יישום פתרון מקיים לטיפול בפסולת באופן שוטף, ובכלל זה בוצה לקומפוסט, פסולת ייצור למזון לבעלי חיים, נייר וניילון למחזור ופסולת מעורבת למחזור לדלק RDF. בשנת 2018, ב-3 מפעלים בישראל הושגה רמה של אפס פסולת תעשייתית להטמנה. **ישראל:** חיסכון של 15% בחשמל שצורכת מערכת האוויר הדחוס. הטמענו טכנולוגיה

דוגמאות לשיפורים בצריכת המשאבים ובייצור מופחת של פסולת בשנת 2018: **רומניה:** מחזור קליפות קפה שנוצרו בתהליך קליית הקפה. **רומניה:** הקטנת אריזות הוואקום של הקפה ב-7%, ללא שינוי בתכולת הקפה באריזה, ובכך הפחתה של כמות החומרים שבהם נעשה שימוש ושל סך הפסולת הנוצרת.

## רכש אחראי וזכויות אדם

שרשרת האספקה הרחבה שלנו, הכוללת עשרות אלפי ספקים של מוצרים ושירותים בשווקים השונים, היא חלק אינטגרלי מהיכולת שלנו להציע מזונות ומשקאות טעימים ומזינים שיספקו מענה לציפיות הצרכנים שלנו מדי יום. אנחנו מצפים מהספקים שלנו לפעול לפי אותם סטנדרטים לפעילות עסקית אתית, אחראית ובת-קיימא לפיהם פועלת קבוצת שטראוס. שותפות ויושרה כלפי הספקים שלנו, וכן עבודה עם ספקים בעלי ערכים משותפים לאלו שלנו, מאפשרות לנו לזכות באמונם של הצרכנים ושל מחזיקי עניין אחרים. בנוסף, אנו מחויבים לכיבוד זכויות האדם לאורך שרשרת הערך שלנו ובקהילות בהן אנו פועלים. אנו מצייתים לחוקים הנוגעים לזכויות אדם במדינות בהן אנו פועלים ומנהלים את הפעילות העסקית מתוך כבוד לזכויות האדם, מעבר לדרישות החוק (במידת הצורך). הגישה שלנו נתמכת על-ידי הקוד האתי של קבוצת שטראוס וחברותנו ביוזמת Global Compact של האו"ם מאז שנת 2008.

## רכש קפה אחראי

שטראוס קפה ממשיכה להיות חברה בארגון Global Coffee Platform ולרכוש קפה בר-קיימא במטרה להעלות את הערך הכלכלי של גידולי הקפה ולקדם את הכלכלה המקומית בקרב קהילות מגדלי הקפה.



קפה בעל תקן 4C נסחר במסגרת תכנית אימות שבפיקוח 4C Services (www.4c-services.org).

רכש זה של קפה ירוק מתווסף לשיתוף הפעולה ארוך-הטווח שלנו לפיתוח חקלאות הקפה ולרכש דרך יוזמת More than a Cup שלנו (עיינו בפרק "יצירת ערך ארוך-טווח למגדלות קפה").

## עידוד ספקים עם קיימות

אנו מבינים שהאחריות שלנו להתנהלות אתית שזורה לכל אורך שרשרת האספקה שלנו, ולכן שמחנו לתמוך ביוזמה הישראלית של 'מעלה', עמותה ללא כוונת רווח המקדמת עסקים בעלי אחריות חברתית, לקידום קיימות בעסקים קטנים יותר. מיפינו את כל הספקים הרלוונטיים בשרשרת האספקה שלנו ועודדנו את הספקים הזכאים לתכנית להצטרף אליה. בשנת 2018, 75 חברות קטנות השתתפו בדירוג של מעלה, ומתוכן 14 (המהוות 19%) הן ספקים של שטראוס.

**בישראל, אנו ממשיכים לתמוך בעסקים בבעלות נשים ולחתור באופן פעיל להתקשרויות איתם. בשנת 2018, היקף הרכש שלנו מעסקים בבעלות נשים עמד על למעלה מ-76.5 מיליון ₪.**

## אתיקה, ציות ומניעת שחיתות

אנו מקפידים לעמוד בדרישות כל החוקים והתקנות הרלוונטיים לפעילות שלנו, כמו גם בסטנדרטים הפנימיים של הארגון שלנו, בכל המדינות שבהן אנחנו פועלים. מנהלים בקבוצת שטראוס אחראים להיצמדות לתכניות ציות ולדיווח למנהלים ולדירקטוריון או לוועדה המנהלת בהתאם. מבקר הפנים של קבוצת שטראוס מבצע ביקורות שוטפות להערכת היקף ההטמעה של תכניות הציות בחברה. בשנת 2018, לא נרשמו מקרים של אי-ציות בהיבטים שיווקיים, סביבתיים או חברתיים.

אנו עובדים לפי הקוד האתי שלנו, הקיים ב-11 שפות, שמנחה את כל העובדים לגבי ההתנהגות המצופה מהם בהיותם חלק מקבוצת שטראוס. כל העובדים החדשים עוברים הדרכה בנושא הקוד האתי, וכלל העובדים עוברים הדרכת ריענון דו-שנתית. בכל יחידה עסקית ממונים נאמני אתיקה, שהם אנשי הקשר לשאלות העובדים ולדיווח על חשדות להפרות אתיקה. נאמני האתיקה מבצעים הדרכות אתיקה מקומיות ומוודאים עבודה לפי הנהלים.

קבוצת שטראוס פועלת בהתאם לכל החוקים והתקנות הנוגעים למניעת שחיתות ולאי מתן

שוחד, ומנחילה תרבות של ציות לרוחב הארגון כולו. אנו מלמדים את עובדינו את דרישות החוקים למניעת שחיתות, ובכלל זה החוק האמריקני למניעת שחיתות בחו"ל (FCPA, 1977) והחוק הבריטי למניעת מתן שוחד (2010), וכן חוקים ותקנות לאומיים במדינות שבהן אנו פועלים. בפרט, עובדים בתפקידים בעלי סיכון עוברים הכשרה מקיפה יותר למניעת שחיתות. בשנת 2018, לא נרשמו מקרים של שחיתות.

הקו החם של שטראוס לנושאי אתיקה הוקם בשנת 2009, והוא מנוהל על-ידי מבקר הפנים של החברה מינואר 2011. אנו מעודדים את עובדי קבוצת שטראוס ברחבי העולם ליצור קשר עם הקו החם בטלפון או דרך אתר האינטרנט של שטראוס, ללא חשש מנקיטת פעולות נגדם. בשנת 2018, התקבלו בקו החם חמש פניות מעובדים וממנהלים, אשר נחקרו ונפתרו.

אנחנו מדווחים באופן שקוף על השפעות הפעילות שלנו באמצעות דוח קיימות זה, המשמש גם כדיווח שנתי על התקדמותנו ליוזמת Global Compact של האו"ם. אנחנו מאמינים במתן מידע למחזיקי העניין שלנו, שיסייע להם לקבל החלטות מושכלות בנוגע לקבוצת שטראוס. מעת לעת, אנו מפרסמים דיווחים נוספים או דיווחים מקומיים. לדוגמה, בשנת 2018 פרסמה אובלה אוסטרליה תמצית אחריות תאגידית לאוסטרליה ולניו זילנד.

### הגנה על מידע אישי

עם כניסתם לתוקף של חוקים שונים להגנת מידע, ובהם התקנה הכללית להגנה על מידע (GDPR) באירופה והתקנות להגנת הפרטיות בישראל, הקובעים כללים וגבולות נוקשים לאיסוף מידע אישי ולשימוש בו, אנו מנתחים את הפעילות שלנו במטרה לזהות את השינויים שיידרשו כדי להבטיח ציות מלא. בשנת 2018, הגדרנו מסגרות חוזיות ונוהליות כדי להבטיח עמידה בדרישות הנוגעות לפרטיות המידע. אלו כללו הגדרה והטמעה של מדיניות, נהלים ואמצעים אחרים בתחום פרטיות המידע, והדרכות מקיפות למאות עובדים בתפקידים המושפעים מדרישות החוק להגנת המידע. בנוסף, אנחנו מיישמים באדיקות את אמת פרטיות המידע של קבוצת שטראוס, הקובעת את המטרות, הציפיות והעקרונות הבסיסיים שמשקפים את הגישה של שטראוס להגנה על מידע ולפרטיות.







## ממשל תאגידי

בסוף שנת 2018, דירקטוריון קבוצת שטראוס מנה 11 חברים, מתוכם ארבע נשים. אף אחד מחברי הדירקטוריון לא כיהן כמנהל פעיל בקבוצת שטראוס. שבעה דירקטורים הם בעלי מומחיות חשבונאית ופיננסית, כמוגדר בתקנות הרלוונטיות.

במהלך שנת 2018, מונו שני חברים חדשים לדירקטוריון הקבוצה. הצורך לגייס חברי דירקטוריון יצר הזדמנות לשלב כישורים חדשים וליצור הרכב וגיוון מיטביים בדירקטוריון. משימת הבחירה והמינוי של דירקטורים היא תהליך מתמשך, המתמקד לא רק בגיוס של דירקטור בודד, אלא גם בייצוג הכולל בחבר המנהלים. מטרתו של תהליך זה היא לוודא שבכל עת, הדירקטוריון מורכב מחברים בעלי יכולות וכישורים מגוונים, אשר יוכלו להתמודד ביעילות עם ההזדמנויות והאתגרים העסקיים והאסטרטגיים שניצבים בפני קבוצת שטראוס. שני חברי הדירקטוריון החדשים מביאים עימם ניסיון מעמיק בתחום הבריאות הציבורית (פרופסור שוקי שמר) ובתחום השיווק (מר גיל מדין). למידע נוסף אודות חברי הדירקטוריון החדשים שלנו, בקרו באתר שלנו: [www.strauss-group.com/about-us/structure-management/board-members](http://www.strauss-group.com/about-us/structure-management/board-members). למידע אודות ועדות הדירקטוריון, בקרו באתר שלנו: [www.strauss-group.com/about-us/structure-management/board-committees-rules](http://www.strauss-group.com/about-us/structure-management/board-committees-rules)

חברי הדירקטוריון מעודכנים בכל עת בפעילויותיה של הקבוצה, והם בקיאים בפעילות העסקית שלנו, כך שהם יכולים לתרום באופן היעיל ביותר ליצירת הערך לטווח הארוך של הקבוצה. בשנת 2018, דירקטוריון הקבוצה נפגש עם קבוצות ההנהלה של היחידות העסקיות, סייר באתרים שונים של קבוצת שטראוס וביקר מפיצים ולקוחות. הצוות הניהולי שלנו מדווח באופן שוטף לדירקטוריון קבוצת שטראוס אודות ההתקדמות העסקית אל מול האסטרטגיה, ובכלל זה בנוגע לנושאים מתחום הקיימות.

# אודות דוח זה

זהו דוח הקיימות ה-11 של קבוצת שטראוס, והוא מתאר את השפעות הפעילות העסקית שלנו על מחזיקי העניין בשנת 2018. דוח זה הוכן בהתאם לתקני GRI: רמת דיווח Core. בנוסף, מייצג הדוח את התקשורת השנתית שלנו ליוזמת Global Compact של האו"ם, בה אנו חברים.

המידע בדוח זה מתייחס לשנה הקלנדרית 2018. דוח הקיימות המלא האחרון שלנו פורסם בשנת 2017 והתייחס לשנת 2016. לשנת 2017, הגשנו דיווח על ההתקדמות ליוזמת Global Compact של האו"ם, כדי לספק למחזיקי העניין שלנו עדכונים אודות תחומי פעילות עיקריים, כיוון שבאותה שנה לא פרסמנו דוח GRI מלא. בכוונתנו להמשיך לפרסם דוחות קיימות במתכונת שנתית.

בדוח זה, שמרנו על המסגרת שנבנתה בשנת 2014, שהיא רלוונטית עדיין כיום, לאחר תיקוף פנימי. גבולותיו של דוח זה נותרו כל החברות שבקבוצת שטראוס הנמצאות בשליטתה התפעולית, ובכלל זה מיזמים משותפים המדווחים כישויות מלאות. לא בוצעה הצגה מחדש מהותית של מידע ונתונים, למעט התאמות קלות שצוינו לצד הנתונים. אנו מודים לכם על התעניינותכם בדוח זה ונשמח לקבל מכם משוב עליו. אנא צרו קשר עם

## אורית ברוורמן

מנהלת קיימות ואמון, קבוצת שטראוס

[Orit.braverman@strauss-group.com](mailto:Orit.braverman@strauss-group.com)

טלפון: 03-6752400

[www.strauss-group.com](http://www.strauss-group.com)

## תודה!

תודה על העניין שהבעתם בדוח הקיימות שלנו. נשמח לקבל מכם משוב עליו, שסייע לנו לתת מענה מדויק יותר לצרכים שלכם. בקרו גם באתר שלנו, [www.strauss-group.com](http://www.strauss-group.com), בו תוכלו למצוא מידע נוסף.

אנו מודים לכל עובדי שטראוס על העבודה הקשה, הלהט והמחויבות, אשר תורמים להצלחה שלנו ולביצועים שלנו בתחום הקיימות, ולכל אלו שתרמו תוכן לדוח קיימות זה.

## תודותינו נתונות ל:

ביונד ביזנס בע"מ - איליין כהן ואיריס רקוביצקי (כתיבה ותוכן)

שר ייעוץ והדרכה בע"מ (נתונים סביבתיים)

סטודיו מרחב (עיצוב גרפי)

צילום: ליאור נורדמן, יוסי מלול (עמודים 39-40)



[www.strauss-group.com](http://www.strauss-group.com)