

בנק הפועלים

דוח קיימות 2016

אחריות חברתית, סביבתית וכלכלית





אחריות חברתית
זה בידיים שלנו
בנק הפועלים

תוכן העניינים

4

34

78

106

132

152

מבוא

- 04 דברי יו"ר הדירקטוריון ומנכ"ל הבנק
- 07 חזון הבנק
- 12 אחריות חברתית וקיימות בבנק
- 18 הצגת הנושאים המהותיים לדיווח
- 22 ריכוז ביצועי אחריות תאגידית (רב-שנתי)
- 25 מאמצים יוזמות אחראיות
- 32 כיווני פעילות ויעדים מרכזיים 2016

טובת
הלקוח

לקוחות, מוצרים ושירותים

העצמת החברה
והקהילה

יצירת ערך לחברה
וככלכלה

איכות חיי
העובדים ורווחתם

אחריות כלפי העובדים

חיים עם
הסביבה

משאבים לוגיסטיים
ואיכות הסביבה

- 156 ממשל תאגידי
- 160 אתיקה
- 162 ציות
- 164 מודל עשיית הטוב
- 166 אינדקס Global + GRI Compact



דבר יו"ר הדירקטוריון מר עודד ערן ומנכ"ל בנק הפועלים מר אריק פינטו

אנו גאים להגיש לכם את דוח האחריות התאגידית השנתי של בנק הפועלים לשנת 2016. זהו דוח האחריות התאגידית העשירי שמפרסם הבנק, עדות למחויבות המתמשכת של הבנק לתחום ולמחזיקי העניין השונים שלו: לבעלי המניות; ללקוחות; לעובדים ולספקים ברחבי הארץ; ולקהילה והחברה הישראלית, שבה הבנק פועל. זאת כחלק ממימוש חזון הבנק ומובילתו בתחום הקיימות והאחריות החברתית בישראל.

בשנת 2016 החל הבנק ביישום מתווה התוכנית האסטרטגית לשנים 2016-2018 אשר כותרתה "איש, אנושי, טכנולוגי" והיא ממקדת את הבנק במספר תחומים עיקריים: ביצירת תשתית אופטימלית וגמישה בנושאים כגון ניהול הון, פיתוח הון אנושי ובניית תשתית טכנולוגית וחדשנית כפלטפורמה לשירותים המתקדמים ללקוחות הקמעונאיים והעסקיים; חדשנות במוצרים ושירותים פיננסיים; פיתוח ממוקד של הפעילות

הבינלאומית; והמשך המצוינות התפעולית כדרך חיים. אנחנו מבינים שבמסגרת ערוצי פעילות אלה, המקדמים את הקיימות העסקית והמצוינות של הבנק, חלה עלינו החובה, מנהלים ועובדים, לקדם גם את תחום האחריות התאגידית כחלק אינטגרלי מהפעילות. כחלק ממחויבות זו, הקים הבנק בשנה האחרונה את חטיבת מחזיקי העניין על מנת לנהל דיאלוג עימם ותוך מטרה ליצור ערך משותף.

בשנת 2016 המשכנו לשרת את קהל הלקוחות הגדול שלנו דרך הסניפים ובערוצים הטכנולוגיים השונים. שנה זו התאפיינה במיקוד ובהתאמה אישית של השירותים והמוצרים ללקוחות השונים על-פי צרכיהם הפיננסיים המיוחדים והממונים של כל אוכלוסייה ואוכלוסייה. השנה האחרונה עמדה בסימן קפיצת מדרגה בהצעת הערך הדיגיטלית ללקוח, יחד עם חיזוק הקשר האישי והאנושי. נושא החדשנות משתלב בתרבות הבנק ומטרתו להציע

שירותים לציבור באופן אישי, אנושי וטכנולוגי. בשנה החולפת הוקמה בבנק חטיבת החדשנות במטרה ליזום ולמנף פתרונות חדשניים ומונעי צמיחה חדשים, דיגיטליים וטכנולוגיים, וכדי להגביר את קצב השינוי וההוצאה לפועל של יוזמות.

כערך מוביל בחזון הבנק, המשכנו ביתר שאת גם בשנת 2016, בקידום החירות הפיננסית עבור לקוחותינו והציבור הרחב. תפקידנו כבנק הוא להיות המלווה הפיננסי של הלקוח ולסייע לו באמצעות שירותים, מוצרים וכלים התומכים בשינוי התנהגותי לקידום התנהלות פיננסית נכונה. במסגרת זאת, המשכנו לקדם כלים שיסייעו לניהול פיננסי נכון בקרב משקי הבית ומגזרים ואוכלוסיות ייעודיות, כמו אוכלוסיית הוותיקים החדשים (אנשים שנמצאים לקראת גיל פרישה או אחריו), קהלי יעד צעירים וגם באמצעות יוזמות שונות במרחב הציבורי. כך, למשל, הבנק לקח חלק פעיל במיזם 'שבוע

מודעות פיננסית' – במסגרתו הוצע ללקוחות הבנקים ולציבור בישראל להשתתף בסדרת כנסים בסניפי הבנקים השונים, במטרה להביא להגברת המודעות להתנהלות פיננסית מושכלת וניהול נכון של הפעילות הבנקאית.

הבנק המשיך גם בשנת 2016 את הפעילות האסטרטגית במגזר העסקים הקטנים מתוך הבנה שמגזר זה הינו אחד מעמודי התווך של המשק הישראלי ומהגרמים לצמיחתו. המחויבות העמוקה והפעילות המתמשכת באה לידי ביטוי בחיזוק הצעת הערך, בניית מוצרים חדשניים, וליווי מתמיד במימון ויעוץ לפלח לקוחות זה. הבנק ממשיך להיות גורם מוביל במתן אשראי למגזר זה, לצד השירות המותאם עבור העסקים הקטנים וגם בסיוע בהתמודדות עם האתגרים הייחודים שעומדים בפניהם.

הבנק ממשיך בפעילותו לטובת צמיחה במגזר הערבי. לפיתוח הכלכלי של מגזר זה ישנן השלכות חברתיות נלוות, שמשיפיעות לטובה על המשק ועל החברה. תנופת הבנק בקרב האוכלוסייה הערבית בישראל שינתה את תנאי התחרות בסקטור זה והביאה לידי ביטוי את העוצמה והמקצועיות של בנק הפועלים. הבנק הכפיל את מספר הסניפים ביישובים הערבים בשנים

האחרונות ובמהלך השנה האחרונה נפתחו שני סניפים חדשים ביישובים ערבים. כחלק מחיזוק הקשר עם החברה הערבית בישראל, אנו מקדמים יוזמות שונות עבור ציבור זה גם במישור הקהילתי.

בשנת 2016 הוסיף הבנק להוביל את מימון המשק הישראלי גם בתקופה מורכבת ומאתגרת לחלק מלקוחותינו ובתוך כך גם את שוק מימון פרויקטים המקדמים קיימות סביבתית. הבנק המשיך בדומה לשנים האחרונות, להיות הגורם המממן המוביל בישראל במימון פעילות ותשתית בתחומים כגון: ייצור אנרגיות ממקורות מתחדשים, אתרים לייצור חשמל המופק מגז טבעי, מתקנים לטיפול נאות בפסולת, בנייה ירוקה ועוד. כך אנו מסייעים ליצירת תשתית סביבתית ידידותית ו"נקייה" יותר עבור ישראל של המחר.

הבנק המשיך לקדם ולפתח את איכות המשאב הגדול והחשוב ביותר בבנק, העובדים והמנהלים, תוך שמירה על מערכת יחסי העבודה, המהווה מזה שנים נכס אסטרטגי לבנק. ארגון העובדים הוא שותף מלא בהובלת הבנק להישגים המרשימים ומהווה דוגמא לתעשייה כולה. גם בשדרת הניהול של הבנק, הכוללת שיעור נשים שעומד על למעלה מ-50% מהמנהלים, משתקף נתון שאינו של מה בכך במשק הישראלי ומעיד על

הייחודיות של סביבת העבודה בבנק. לצד זאת, כחלק מפיתוח המשאב האנושי, המשיך הבנק, גם השנה, בהכשרת העובדים והמנהלים באמצעות שעות לימוד בקמפוס פועלים, בהכשרות on-line ובהעצמה דיגיטלית בסניפים.

גם בשנת 2016 הוביל הבנק את המערכת הבנקאית כולה בפעילותו למען הקהילה. הבנק התמקד בפרויקטים בתחום החינוך, תוך מתן דגש מיוחד על חינוך להתנהלות כלכלית נבונה, כמפתח לקידום החירות הפיננסית. בנוסף, אלפים מעובדי הבנק יצאו גם השנה לפעול בהתנדבות במסגרת ארגונים חברתיים בקהילות השונות בכל רחבי הארץ ולאורך השנה.

אחרי עשור של פעילות בתחום האחריות התאגידית, אנו זוכים בהכרה גם מגופים ומדירוגים מקומיים ובינלאומיים וגאים להיות בשורה אחת עם בנקים מובילים בעולם בתחום. כחלק ממחויבות זאת, הבנק ממשיך להיות מחויב לעשרת עקרונות יוזמת האו"ם (UNGC), המקדמת התפתחות כלכלית באופן מועיל לקהילה ולדורות הבאים. זהו ציון דרך, אך בתוך האתגרים שלפתחנו, נפעל גם בשנים הבאות לעשייה משמעותית בתחום זה.

אריק פינטו
מנכ"ל

עודד ערן
יו"ר הדירקטוריון



אחריות תאגידית בבנק הפועלים: אודות הדוח

דוח זה הינו העשירי במספר שמפרסם בנק הפועלים לציבור מחזיקי העניין שלו. כל דוח בתורו מסכם מעגל שנתי של פעילות במסגרת תוכנית כוללת לקיימות ואחריות חברתית. הדוחות השנתיים שפורסמו החל משנת 2007 משקפים פעילות מגוונת, יסודית, מערכתית ושיטתית. דוחות הקיימות והאחריות החברתית משקפים את כבדת הדרך שעבר הבנק בהטמעת אחריות חברתית מתחילתה של התוכנית ועד היום. כל דוח מציג דגשים אחרים הנגזרים ממיקודי הפעילות של השנה שקדמה לו.

כחלק מאסטרטגיית הבנק, המשכנו בשנת 2016 בפעילות לזיהוי ומיצוי הזדמנויות עסקיות בתחום תוך קידום תועלת חברתית וסביבתית, לשיפור השירות ולהתנהלות הוגנת ואיתית, לשותפות עם מחזיקי העניין בחברה ובקהילה ולשיפור ניהול הסיכונים הסביבתיים והחברתיים. בעמודים נבחרים בפרק המבוא מוצגים יוזמות ומדדים מרכזיים בפעילות הבנק בשנת 2016 שמפורטים בהרחבה בדוח.

מתודולוגיית הכנת הדוח: מדידה, הערכה ובקרה

דוח הקיימות והאחריות החברתית שבידיכם מתייחס לשנה הקלנדרית 2016. בתקופה המדווחת לא היו שינויים משמעותיים באופי הבעלות, המבנה או בגודלו של הבנק, אך

לתפקיד יו"ר הדירקטוריון (נכנס לתפקידו בתחילת 2017) ומנכ"ל הבנק נכנסו מנהלים חדשים. הדוח הנוכחי הוכן בהתאם לתקן הדיווח של הארגון הבינלאומי ה-GRI, ה-SRS (Sustainability Repot Standard) וברמת השקיפות המתקדמת ביותר (In Accordance: Comprehensive). מרבית הנתונים בדוח הופקו ממערכות המידע הקיימות בבנק, על פי דרישות הדיווח של ה-GRI. המידע נאסף באופן שוטף ובצורה שגרתית במהלך כל השנה. עם זאת, חלק מהנתונים נאספים לאחר תום התקופה המדווחת. המידע מרוכז במסד נתונים מקיף, הכולל נתונים הן ביחס לתקופה המדווחת והן נתונים רב-שנתיים. כלל המידע בדוח מוצג באמצעות המדדים השונים. הנתונים מוצגים באמצעות ניתוחים השוואתיים ביחס לתקופה המדווחת וכמגמות רב-שנתיות. ביחס לחלק קטן מהנתונים, נעשה שימוש באומדנים ובהערות. כאשר השתמשנו באומדנים ובהערות, הקפדנו לבססם ולתקפם וציינו את הדבר במפורש בגוף הדוח. הדוח אינו מתייחס להשפעות בתחום האחריות החברתית של חברת ישראלכרט בע"מ¹. ישראלכרט מפרסמת דוח אחריות תאגידית עצמאי בהתאם להוראת המפקח על הבנקים.

אנו מודעים לחשיבותה של הביקורת ושל הבקרה החיצונית על עשייתנו ועל מידת הדיוק של הנתונים שנצברים ככל שהתוכנית ממשיכה. מסיבה זו, מצאנו לנכון להמשיך ולקיים הליך ביקורת חיצונית על

יישום התהליכים ונאותות הדיווח בארבעה רבדים; הראשון הוא תהליך היישום של האחריות החברתית; השני הוא בקרת נאותות הדיווח; השלישי הוא שלמות הדיווח בנושא טביעת הרגל הפחמנית; והרביעי הוא עמידה בקריטריוני המבחן של דיווח על הנושאים המהותיים לפי ה-GRI, שבדק ומצא כי תהליך הגדרת הנושאים לדיווח עומד בהוראות תקן הדיווח החדשות.

קוראי הדוח, מחזיקי העניין שלנו, ישתמשו בו כדי לבקר ולשפוט את ביצועינו ואת המידה שבה עמדנו בציפיותיהם. אנו מתחייבים לעשות שימוש מושכל בתגובות ובמשובים שנקבל ממחזיקי העניין שלנו, ללמוד מהם ולהוסיף ולבדוק את עצמנו בהקשרים אלה. דוח הקיימות והאחריות החברתית לשנה זו מופץ בעברית ובאנגלית באינטרנט באתר הבנק, בו קיימת גם גרסה של דוח נגיש לטובת קוראים עם מוגבלות. אנו משיקים גם מיני-סייט חדש וייעודי לפעילות האחריות התאגידית של הבנק ומקביל, נפרסם חוברת ובה הצגת אתגרים חברתיים וסביבתיים בישראל וכיצד הבנק מסייע לפתרון אתגרים אלה בפעילות של ערך משותף. כל זאת לטובת הפצתו וקריאתו בדרך נוחה וידידותית לסביבה.

ברצוננו להודות לכל העובדים והמנהלים ברובדי העשייה השונים בבנק שמסייעים באופן יומיומי בעשייה ושסייעו גם ביצירתו של דוח זה.


אורית ברוורמן

מנהלת אחריות חברתית תאגידית
orit.braverman@poalim.co.il


חגית בכור

מנהלת מרכז ערך משותף
חטיבת מחזיקי עניין


יעל אלמוג

משנה למנכ"ל
מנהלת חטיבת מחזיקי עניין

מטמיעים חזון בבנק הפועלים

חזון הבנק

להיות מוסד פיננסי גלובלי, מוביל, שמרכזו בישראל, ממוקד בלקוחותיו, הפועל ליצירת חירותם הפיננסית. אנו פועלים להשאת ערך למחזיקי העניין, בהלימה לעקרונות הקיימות - כלכליים, חברתיים וסביבתיים. אנו מחויבים לטיפול ההון האנושי ולעידוד מצוינות וחדשנות. אנו פועלים על פי ערכי היסוד של אנושיות, יושרה, פתיחות ואחריות.

במהלך השנים האחרונות מתקיים תהליך מתמשך להטמעתו של חזון הבנק. מטרת חזון הבנק היא לבטא את תמונת העתיד הנשאפת של מהו בנק הפועלים במיטבו. החזון של בנק הפועלים מגדיר באופן ברור, עוצמתי ומשמעותי של מה יכול וצריך להיות בעתיד בבנק הפועלים. בתוך כך החזון מהווה מסגרת מארגנת המסמנת את הכיוון העתידי; החזון מצהיר על מחויבות הבנק כלפי העובדים, הלקוחות וכלל מחזיקי העניין; החזון יוצק משמעות ערכית ליעדים ולמהלכים אותם מוביל הבנק; והוא מאפשר הובלה ומנהיגות בדרך המשותפת אל אתגרי העתיד. הערכים שנבחרו להיכלל בחזון הבנק נועדו ליצור

השפעה בשלושת המישורים הבאים:

1. **גאווה השייכות** - המיקוד בלקוחות והמובילות הפיננסית מהווים מקור לגאווה ולחיוזק תחושת השייכות של העובדים;
2. **מחויבות משותפת** - החתירה להשאת ערך למחזיקי העניין והמחויבות לטיפול ההון האנושי בדרך של אנושיות, יושרה, פתיחות ואחריות, נועדו ליצור מחויבות אישית להליכה בדרך המשותפת, תוך גילוי אחריות והשפעה אישית להצלחה של כולם;
3. **לאורך זמן** - שאיפה לחירותם הפיננסית של הלקוחות שנוצרת בהלימה לעקרונות הקיימות ותוך עידוד מצוינות וחדשנות, מגלמת מחויבות ארוכת טווח לשיפור

והעצמה; הרעיון שעומד מאחורי שילוב הפעילויות בשלושת המישורים האמורים, והטיעון המביע של חזון בנק הפועלים הוא - **יחד מובילים לצמיחה**.

חזון הבנק מורכב מעשרה ערכים. הביטויים היישומיים של ערכים אלה שזורים לאורך פרקי הדוח.



חזון הבנק מורכב מעשרה רכיבי תוכן שונים:

- **גלובלי שמרכזו בישראל** אנו בנק ישראלי מוביל, וכזה נישאר. אולם בעולם המודרני, בתנאים של כלכלה גלובלית, בנק גדול ומוביל חייב לנהל פעילות בינלאומית ולהציע ללקוחותיו שירותים חובקי עולם. הפעילות הבינלאומית שלנו מהווה מנוע צמיחה משמעותי וארוך-טווח.
- **מובילות** הבנק נמדדת בעיקר לפי שווי שוק, רווחיות ותשואה להון. אך גם לפי היעילות התפעולית, חוזקו של המותג, פעילותנו בתחום האחריות החברתית והשמירה על עקרונות הקיימות, התרומה לקהילה והאתיקה המקצועית. הבנק חזק בקני מידה אלה, ואנו נפעל לחזקם ולשפרם עוד יותר.
- **מיקוד בלקוחות** אנו מתמקדים במתן מענה לצרכים המשתנים ולשאיפות של לקוחותינו בשלבים השונים בחייהם, בד בבד עם יצירת ערך כלכלי עבור הבנק, וזאת בהתאמה למגזרים השונים: משקי בית, בנקאות פרטית, עסקים קטנים, מסחרי ועסקי אנו מאמינים כי התמקדות בלקוחותינו היא מפתח להצלחתנו בכל טווחי הזמן.
- **חירות פיננסית** מבטאת את החופש והרצון של לקוחותינו ועובדינו לבחור נכון, על סמך העדפותיהם האישיות ומתוך

- אחריות והבנה של מסגרות היכולות והאפשרויות הכלכליות העומדות לרשותם.
- **עקרונות הקיימות** מייצגים ומשקפים התנהלות עסקית סביבתית לשימור והשבחת הקיים, מתוך איזון כלכלי, חברתי וסביבתי למענו ולמען הדורות הבאים. הבנק מאמין כי אמוץ עקרונות הקיימות משרת את יעדיו ומגדיל את ערכו בטווח הארוך.
- **השאת ערך למחזיקי עניין** תכליתה של חברה עסקית היא למקסם את ערכה בדרך שתשרת את כל מחזיקי העניין: עובדים, לקוחות, משקיעים, ספקים, הקהילה וכלל הציבור. השאת ערך מבוססת על ארבעה נדבכים: יציבות הבנק שנועדה להבטיח את יכולת הבנק לעמוד בהתחייבויותיו בכל רגע נתון ולתמוך בפיתוח המשק; רווחיות בת קיימא, המאזנת בין תשואה לסיכון; קידום וטיפוח של עקרונות הקיימות; תפיסת שותפות של אמת עם העובדים והלקוחות.
- **מצוינות** היא רוח ארגונית ואישית המובילה להצלחה, המבטאת רצון אחריות ומחויבות להיות טובים יותר ולהשתפר מתוך מאמץ מחושב ואפקטיבי. מצוינות משמעותה שאיפה למצות את הפוטנציאל הגלום, לנצל בצורה אופטימלית את המשאבים הקיימים

- ולפעול בדרך ולהציב רף גבוה לתוצאות.
- **חדשנות** איתור וקידום יוזמות חדשות היוצרות ערך עסקי ויתרון תחרותי, באמצעות מהלכים המעודדים העלאת רעיונות והצעות עידוד חשיבה יצירתית וחדשנית, לאורכו ולרוחבו של הבנק, נועדה לשפר תהליכים ומערכות, לפתח מוצרים ושירותים חדשים ולקדם יוזמות עסקיות.
- **טיפוח ההון האנושי** הבנק מאמין כי ההון האנושי של כל ארגון עסקי הוא אחד הנכסים החשובים ביותר של הארגון. הבנק רואה בעובדיו שותפים לעשייה, מנהל עימם מערכת יחסים על בסיס אמון וכבוד הדדיים, שואף לאפשר להם להצליח ולספק להם כלים להתפתחות המקצועית והאישית.
- **ערכי היסוד:** אנושיות, יושרה, פתיחות ואחריות ערכים אלה מאגדים את אמות המידה, עקרונות האתיקה והמוסר כאבני יסוד בתרבות הארגונית המבטאים דרך חיים וכלכלי התנהגות ראויים בבנק. לאורם נפעל בקשרי העבודה בינינו, בניהול מערכת היחסים עם הלקוחות, הספקים והקהילה.

פועלים לקידום חירות פיננסית של מחזיקי העניין

כגוף עסקי מוביל, בנק הפועלים לוקח אחריות לקידום שוויון הזדמנויות כלכליות בחברה הישראלית וקיימות כלכלית בקרב לקוחותיו עובדיו, והציבור הרחב. הבנק מקבל אחריות זאת בברכה ומתוך אמונה כי עליו לתרום להעצמת החברה שממנה הוא שואב את כוחו. לכל אדם יש צרכים כלכליים שונים בהתאם לאבני הדרך בחייו ומול צרכים אלה, משאבים פיננסיים העומדים לרשותו. על מנת להתמודד באופן נאות עם צרכים אלה בטווח הקצר ובטווח הארוך, יש צורך בהבנה טובה של מכלול הצרכים והאפשרויות הפיננסיות, להכיר את מכלול הכלים והמוצרים בתחום ולבצע התאמה אופטימלית, כדי להגיע בסופו של תהליך, לשליטה טובה ולאזון בין הצרכים והאפשרויות. זיהוי הולם של הצרכים, מידע מלא על האפשרויות הפיננסיות והכלים והמוצרים התומכים, והישענות על תעודף וייעוץ הולם, מאפשרים לקבל החלטות איכותיות בטווחי הזמן השונים ולהגדיל את מימוש הפוטנציאל הפיננסי.

בנק הפועלים פועל בצורה עקבית על מנת לקדם התנהלות פיננסית נבונה בקרב הלקוחות והציבור בישראל. זאת בהתאם למגמות שהבנק מזהה בשנים האחרונות אודות צורכי הלקוחות ורצונותיהם ולפיהן עולה כי הצורך בידע פיננסי

רחב יותר התחזק בשנים האחרונות. הבנק מכיר בכך כי ידע ושימוש בכלים בתחום הפיננסי חיוניים ליצירת חירות פיננסית ולאזון בין הצרכים והיכולות הפיננסיות של כל לקוח. לכן הוא פועל למתן מידע על מרחב האפשרויות הפיננסיות של לקוחותיו ברזולוציה גבוהה, בצורה שקופה ובזמינות מקסימלית, בהתאם לשלבים השונים בחייהם. זאת באמצעות מגוון כלים, מוצרים, שירותים, ידע וליווי בנקאי, המסייעים לוודא שהלקוח יכיר את התמונה המלאה ואת כלל החלופות העומדות בפניו, על מנת להגיע לקבלת החלטות מושכלת בעצמו.

הבנק מקדם את החירות הפיננסית במספר תחומים ובהתאם למחזיקי עניין שונים: הגברת המודעות ומתן מידע, קידום הידע הפיננסי, וכלים ושירותים פיננסיים לטובת סיוע וליווי בשינוי התנהגותי. כל זאת תוך קידום והצמחה של מגזרים ואוכלוסיות במשק (כמו עסקים קטנים, המגזר הערבי והמגזר החרדי, הותיקים החדשים), מועדוני לקוחות לקהלי יעד שונים בבנק, שירותי בנקאות רב-ערוציים (טלפון, אינטרנט, סלולר, טאבלט וכו') המספקים ללקוחות כלים ומוצרים להתנהלות נבונה בפעילות הפיננסית ובאמצעות הגברת הנגישות הפיזית והוירטואלית לשירותים בנקאיים, שירותי ייעוץ מותאמים וכן, מיזמים

ייחודיים כליווי ותמיכה בלקוחות בקשיים. על בסיס זה, הופכת מערכת היחסים של הלקוחות עם הגופים הפיננסיים למאוזנת יותר, הולמת את ציפיותיהם ויש ביכולתם לקבל החלטות כלכליות בצורה טובה יותר, בשלבים השונים של החיים.

במסגרת הדיאלוג שמקיים הבנק עם ארגונים וגופים נוספים לקידום תחום זה, הבנק יזם את "פורום חירות פיננסית של ישראל". הפורום המאגד שותפים רבים מהמגזר הממשלתי, חברתי ועסקי, הפועלים בתחום מתוך רצון לייצר פלטפורמה משותפת ליצירת שיח, איתור הזדמנויות וייזום מהלכים לקידום החינוך הפיננסי בישראל. הפורום מאפשר למחזיקי עניין שונים לחבור יחדיו להתייעצות, דיון וחשיבה על פתרונות לקידום התחום.

הבנק מקדם חירות פיננסית באמצעות מספר שלבים המותאמים לקהלי יעד שונים ובערוצים מגוונים, כפי המוצג להלן: (פירוט נרחב של תפישת החירות הפיננסית יוצג בפרק לקוחות ופרק קהילה).

קידום חירות פיננסית

ילדים ובני נוער



מודעות:

- עולמו של דן חסכן
- קייטנות דן חסכן
- הדרכות עובדים בהתנדבות
- הדרכות עובדים במסגרת 'הורה מעשיר' לילדים ביסודי

ידע:

- משחקי דן חסכן
- 'הורה מעשיר' לילדי היסודי
- פועלים YOUNG
- תוכנית לימוד בשיתוף רשת אורט לחטיבות הביניים ולתיכונים
- הדרכות עובדים בהתנדבות

מוצרים ושירותים:

- דן חסכן - תוכניות חסכון והטבות, אתר, חשבון, בנקט.

חיילים וסטודנטים



מודעות:

- הדרכות עובדים בהתנדבות

ידע:

- בנקופדיה
- סרטונים בערוץ ה-YOU TUBE
- הדרכות עובדים בהתנדבות

מוצרים ושירותים:

- כלים דיגיטליים לניהול תקציב, לעידוד חסכון ולהגברת השליטה והגמישות

משקי בית/ משפחות



מודעות:

- משפחה בצמיחה
- הדרכות עובדים בהתנדבות במסגרות שונות
- שבוע מודעות פיננסית

ידע:

- משפחה בצמיחה
- בנקופדיה - מאגר ידע וטיפים לפי צמתי חיים
- סרטונים בערוץ ה-YOU TUBE
- הדרכות עובדים בהתנדבות במסגרות שונות
- שבוע מודעות פיננסית
- לעובדי הבנק: שעת למידה, ימי אימון, קמפיינים, ניוזלטר
- הדרכות במסגרת כנסי לקוחות

מוצרים ושירותים:

- יעוץ פיננסי ופנסיוני
- ייעוץ אשראי וחסכון
- מועדון cash-back
- לצרכנות נבונה
- כלים דיגיטליים לניהול תקציב, לעידוד חסכון ולהגברת השליטה והגמישות

ליווי לשינוי התנהגותי:

- פועלים להבראה
- הזדמנות לצמיחה -
- לליווי וסיוע ללקוחות לאחר משבר
- קורס תכנון פיננסי לעובדים

ותיקים חדשים



מודעות:

- משפחה בצמיחה
- הדרכות עובדים בהתנדבות במסגרות שונות

ידע:

- משפחה בצמיחה
- בנקופדיה - מאגר ידע וטיפים לפי צמתי חיים
- סרטונים בערוץ ה-YOU TUBE
- הדרכות עובדים בהתנדבות במסגרות שונות
- לעובדי הבנק: שעת למידה, ימי אימון, קמפיינים, ניוזלטר
- הדרכות במסגרת כנסי לקוחות

מוצרים ושירותים:

- ייעוץ פיננסי ופנסיוני
- מועדון GOLD
- כלים דיגיטליים לניהול תקציב, לעידוד חסכון ולהגברת השליטה והגמישות

ליווי לשינוי התנהגותי:

- ייעוץ פיננסי ופנסיוני
- כלים דיגיטליים לניהול תקציב, לעידוד חסכון ולהגברת השליטה והגמישות

עסקים קטנים



מודעות:

- משפחה בצמיחה
- הדרכות עובדים בהתנדבות במסגרות שונות

ידע:

- מרכז לליווי פיננסי עם המכללה למנהל וקרן שכל
- המדריך להקמת עסק
- הדרכות עובדים בהתנדבות
- הדרכות במסגרת כנסי לקוחות

מוצרים ושירותים:

- יום עסקים קטנים
- אפליקציה לעסקים
- התחלה קלה - תוכנית הטבות לעסקים קטנים
- מגוון קרנות אשראי
- החנות האינטרנטית שלי
- מועדון פועלים ביזנס

ליווי לשינוי התנהגותי:

- הזדמנות לצמיחה לעסקים קטנים בתווי הרכבת הקלה

מרחב ציבורי



מודעות:

- פורום חירות פיננסית

ידע:

- שיתופי פעולה עם עמותות

אחריות חברתית וקיימות בבנק הפועלים

אחריות חברתית וקיימות היא תפישה אסטרטגית וחברתית לניהול פעילות עסקית תוך יצירת ערכים כלכליים, חברתיים וסביבתיים. בפרק זה יוצגו תפישת האחריות החברתית והקיימות של הבנק, המודל המארגן שלו לניהול התחום והיישום וההטמעה בפעילותו.

הבנק היה בין המוסדות העסקיים הראשונים בישראל שהחליטו ליישם תפישה זו כנדבך אסטרטגי בפעילותו. הוא רואה בניהול התחום מקור למיצוי הזדמנויות עסקיות תוך קידום תועלת חברתית וסביבתית, קידום חדשנות ויתרון תחרותי, בסיס לשיפור השירות, להתנהלות הוגנת ואיתית, לניהול הסיכונים הסביבתיים והחברתיים ולשותפות עם מחזיקי העניין בחברה ובקהילה. זאת, תוך מיצובו כארגון כלכלי חברתי מוביל. הבנק פועל ליישום מעמיק, על בסיס סטנדרטים בינ"ל גבוהים ובאמצעות שיטות וכלים מגוונים להתמודדות עם האתגר הכרוך בהטמעת גישה זו. ניהול התחום ויישומו מסייע בהשגת תוצאות עסקיות, חברתיות וסביבתיות שתורמות להצלחתו ולהרחבת מעגלי ההשפעה החיוביים על כלל מחזיקי העניין שלו, בתוך הארגון ומחוצה לו.

המודל המארגן: פרח האחריות החברתית

תפישת האחריות החברתית והקיימות של הבנק מבשה למודל המארגן של התחום בבנק: "פרח האחריות החברתית". המודל ממפה את כל תחום האחריות החברתית והקיימות לתבנית קוגניטיבית אחת, פשוטה

לתקשור ולהטמעה, מסודרת ועקבית. הוא מציג את תחום האחריות באמצעות ארגון הפרמטרים והאינדיקטורים מעולמות התוכן השונים ומרכז אותם לסדרה קצרה ופשוטה בארבע קטגוריות מרכזיות – לקוחות, קהילה וחברה, עובדים וסביבה – המרכיבות את ארבעת עלי הכותרת של הפרח. זאת בהתאם לתחומי האחריות החברתית והקיימות בהן ממוקדות פעילות הבנק והשפעותיו. בכל קטגוריה (עלה כותרת) במודל מוצגים נושאי הפעילות השונים.

ארבע הקטגוריות נחלקות לשני רבדים:

■ **רובד יצירת הערך** – מתמקד בפעילות מול מחזיקי עניין חיצוניים של הבנק, יצירת ערך עסקי משותף לבנק ולמחזיקי העניין שלו בשילוב עם ערכים חברתיים וסביבתיים, בדגש על:

1. טובת הלקוח
2. העצמת החברה והקהילה

■ **רובד ניהול המשאבים** – מתמקד בפעילות הפנים-ארגונית של הבנק, בדגש על ניהול המשאב האנושי כשותף אסטרטגי וההתנהלות הסביבתית של הבנק:

3. איכות חיי העובדים ורווחתם
4. חיים עם הסביבה

יישום והטמעת האחריות החברתית בכל רובדי הפעילות

תפישה זו מיושמת באמצעות התוכנית לקיימות ואחריות תאגידית, המבוססת על חמישה היבטים ארגוניים עיקריים:

מבנה וסמכויות – התוכנית לקיימות ואחריות תאגידית מנוהלת באמצעות גישת הניהול

המטריצוני. בהתאם לגישה זו, מנהלת אחריות חברתית תאגידית מובילה את התחום באופן אסטרטגי בתיאום ושיתוף פעולה עם מנהלי היחידות השונות. כל יחידה אחראית להטמעה של היבטים מסוימים הנמצאים בסמכותה ובמשאביה. בין פעילויותיו: אינטגרציה של מכלול העשייה בנושא האחריות החברתית, ריכוז מתודולוגיה, כלים ותמיכה מקצועית, בקרה ודיווח, ניהול השינוי והתקשור בתחום ובניית מאגר ידע מעודכן.

תהליכים, מדדים ומידע – הליך המדידה מהווה יסוד מהותי בניהול אשר מאפשר לקבוע יעדים, לבחון התקדמות ולהשוות ביצועים. השבחת תשתית המדידה מאפשרת לטייב את הבקרה על הפעולות השונות, ונועדה לקדם ניהול יעיל ואפקטיבי של התוכנית. תוכנית זו מיושמת בבנק בהתבסס על תשתית יסודית הכוללת:

- תהליכים שהופכים בהדרגה את היוזמות החדשות בתחום, לפעילות שגרתית ביחידות הרלוונטיות;
- מדדים מוגדרים וברורים המאפשרים סטנדרטיזציה של התוכנית ומאפשרים לנתח את ביצועיה לאורך זמן;
- מידע רב נאסף מתוך מערכות ארגוניות קיימות או מופק באופן ישיר לצורכי התוכנית.

יישום נרחב – היוזמות והפרויקטים השונים בתחום האחריות התאגידית בבנק מיושמים ומנוהלים באופן נרחב מלמעלה למטה, תוך שיתוף יחידות רבות והנעת היחידות לפיתוח יוזמות בנושאים השונים, מלמטה – למעלה. במסגרת התוכנית מפותחים פרויקטים רבים למימוש יעדים שונים. כל פעילות חדשה נעשית תחילה כפילוט במסגרת פרויקטאלית. לאחר



העצמת החברה והקהילה זה בידים שלנו

יצירת ערך לחברה ולכלכלה

יצירת ערך במעגלים רחוקים יותר:

- הספקים
- הקהילה
- הכלכלה המקומית

טובת הלקוח זה בידים שלנו

לקוחות, מוצרים ושירותים

יצירת ערך ללקוחות:

- קידום החירות הפיננסית של הלקוחות
- מענה לצרכי הלקוח במחזור החיים
- הנגשה של מגוון ערוצים – ללא תלות במקום ובזמן
- שירות ושביעות רצון לקוחות וטיפול בתלונות
- מוצרים ושירותים "ירוקים"
- שיקולים סביבתיים במתן אשראי
- שירות יעודי לאוכלוסיות מיוחדות

חיים עם הסביבה זה בידים שלנו

התנהלות סביבתית אחראית

ניהול המשאבים הפיזיים (הלוגיסטיים) תוך שמירה והתחשבות בסביבה: חסכון באנרגיה, ניהול פסולת ומיחזור, מיס, בניית ירוקה, תחבורה, סביבת עובד, ארגומיה וכו'

איכות חיי העובדים ורווחתם זה בידים שלנו

אחריות כלפי העובדים

- דיאלוג שיתוף ושקיפות
- זירה לפיתוח אישי ומקצועי
- סולידריות וחברות
- רווחת העובד ומשפחתו
- שוויון הדמניות

ביצוע הפילוט והפקת הלכחים המתבקשים, הפרויקטים הרבים מוטמעים בתהליכי עבודה ונהלים שגרתיים, במטרה לנהל את הנושאים באופן שוטף, כפי שנעשה בשאר התהליכים העסקיים בארגון.

מיתוג, תקשור ופיתוח המודעות – כדי לתמוך בניהול השינוי ולבדל את היוזמות השונות שנעשו במסגרת התוכנית, עוצב לוגו למודל המארגן של התוכנית "פרח האחריות

החברתית, כגון קיימות, אורח חיים בריא, נהיגה בטוחה ועוד.

דוח הקיימות והאחריות החברתית השנתי זמין ונגיש לכלל מחזיקי העניין במשק הישראלי, והביני"ל: עסקים, רשויות, עמותות, אקדמיה, אנליסטים וכו'.

דיאלוג ושיתוף פעולה עם מחזיקי עניין – בשנים האחרונות בנק הפועלים פיתח מגוון



ערוצי דיאלוג עם קבוצות מחזיקי עניין שונים. זאת, לצורך זיהוי צרכים ומתן מענה מיטבי לאתגרי הקיימות בסביבת הפעולה הדינמית והמורכבת של הבנק. במסגרת זו, נערך מיפוי מקיף של כלל מחזיקי העניין שעשויים להיות רלוונטיים לדיאלוג ולשיתוף פעולה. מאז, נוצרו וממשיכים להיווצר שיתופי פעולה ומערכת קשרים ענפה עם הלקוחות, העובדים, גורמים ממשלתיים ורשויות מקומיות, מומחים סביבתיים וחברתיים, עמותות, יזמים ועסקים, אקדמיה ועוד. רשת קשרים זו מאפשרת להרחיב ולהעמיק את הפעילות האסטרטגית והעסקית של הבנק, את מעגל ההשפעה של הבנק ולחזק את הרשת הארצית של הגורמים העוסקים בנושא בתחומים כלכליים, חברתיים וסביבתיים.

במסגרת זאת, הבנק מנהל מספר פורומים המסייעים בקידום ערכים חברתיים במרחב הציבורי, הנובעים גם מחזון הבנק – ביניהם הפורומים של חירות פיננסית, עסקים קטנים ובתחום הותיקים החדשים. מטרת הפורומים הינה להוות פלטפורמה ליצירת שיח שותפים, איתור הזדמנויות משותפות, איתור חסמים וגיבוש דרכים לפתרונם, כמו גם איגום משאבים וקידום רעיונות ויוזמות בכוחות משותפים. הפורומים מאגדים מחזיקי עניין ממגוון גופים ציבוריים, חברתיים ועסקיים אשר מובילים את היוזמות השונות ובאמצעות מפגשים רבעוניים פועלים יחדיו לקידום השינוי. בכל מפגש נערך שיח אודות נושאים שעל הפרק וכן, שולחנות עגולים המקדמים קבוצות חשיבה להעלאת רעיונות ופתרונות כמו גם איתור הזדמנויות

לשיתוף פעולה בין הגופים המובילים במשק, המשלבים כוחות לקידום המטרה המשותפת. בנוסף נערכים מפגשים וירטואליים באמצעות אתר ייעודי והתכתבויות מייל לקידום השיח בערוצים ישירים. ייחודיות הפורומים הינה בשותפות של המרחבים השונים – ציבוריים, חברתיים ועסקיים – לכדי גוף הפועל יחדיו.

אזור האחריות החברתית באתר האינטרנט של הבנק, הזמין ב- www.bankhapoalim.co.il/csr הינו המראה העיקרית לציבור על פעילותו של הבנק בתחומי הקיימות והאחריות החברתית. האתר מציג את מידת השקיפות הראויה עבור מחזיקי העניין על הנעשה בבנק ומביא לידיעתם את מירב המידע המהותי שדרוש לקיום דיאלוג ולקבלת משוב.

חטיבת מחזיקי עניין

חטיבת מחזיקי עניין הוקמה במטרה להוביל תפישה עסקית מתקדמת המבוססת על יצירת ערך משותף (ערך כלכלי – חברתי – סביבתי) לבנק ולמחזיקי העניין שלו וזאת על מנת לבנות הצלחה עסקית בת-קיימא שמושגת על ערכים חברתיים, אנושיים וסביבתיים. כוכב הצפון של החטיבה הוא: **יוצרים ערך משותף – משפיעים לטובה!** בדגש על עשייה שתייצר אימפקט משמעותי על הסביבה והחברה כולה מתוך מטרה להשפיע לטובה. החטיבה הוקמה בתחילת שנת 2016. בכך מצטרף הבנק לארגונים מובילים בעולם המאמצים מודלים עסקיים מתקדמים בהם ההסתכלות והמדידה היא רב-מימדית ומעבר למדידת שורת הרווח מצטרפים מדדים נוספים המבטאים את ההשפעה של הארגון על כלל מחזיקי העניין.

במהלך שנת 2016 גיבשה חטיבת מחזיקי עניין את חזונה, הערכים על פיהם תפעל וכן מפת דרכים חטיבתית ותוכניות אסטרטגיות המשקפות את החזון והמיקודים של החטיבה. חזון החטיבה הוא: **"מנהלים דיאלוג, יוצרים ערך-משותף עם מחזיקי העניין שלנו ומובילים בנקאות בת קיימא, המשפיעה לטובה על החברה והקהילה בה אנחנו פועלים"**. החטיבה פועלת בשני מימדים: **■ במסגרת החטיבה פועלות היחידות "פועלים בקהילה", "פועלים בהתנדבות", שירות ופניות הציבור ו"קמפוס פועלים";** **■ מובילה ויוזמת מהלכים ופעולות של ערך משותף לטובת כלל מחזיקי העניין.**

במסגרת החטיבה פועלות היחידות "פועלים בקהילה", "פועלים בהתנדבות" ו"קמפוס

פועלים". לטובת קידום יישום תפישת העולם הוקמו גם יחידות חדשות: **■ מרכז ערך משותף –** שהוקם במטרה לייצר אימפקט משמעותי ובר קיימא באמצעות יוזמות המייצרות ערך משותף לבנק ולמחזיקי העניין השונים. ערך משותף הינה תפיסה עסקית מתקדמת, המשלבת יצירת ערך עסקי עם יצירת ערך חברתי תוך שימוש ביכולות הליבה של הארגון.

בעולם הבנקאות ערך משותף מתמקד בשלושה תחומים מרכזיים: **חירות פיננסית –** תוך מיקוד באדם ומשפחתו; **צמיחה לוקאלית –** תוך מיקוד בעסקים קטנים וקהילות מקומיות; **סוגיות גלובאליות –** תוך מיקוד בחברה, סביבה וקיימות.

■ יחידת רשתות חברתיות – חטיבת מחזיקי עניין מקדמת שיח פתוח עם מחזיקי העניין של הבנק ועל כן, הקימה יחידה ייעודית אשר תעסוק בניהול הקשר עם מחזיקי העניין ברשתות החברתיות. זאת במטרה לייצר פלטפורמה נוספת להקשבה למחזיקי העניין תוך קידום דיאלוג אנושי אישי ומתן מענה מקצועי ומהיר.

בנוסף וכחלק מקידום הערך חירות פיננסית ללקוחות הבנק ולציבור הרחב ומתוך תפישת הערך המשותף יוקם מרכז הדרכה ללקוחות ולציבור הרחב אשר יתמקד במתן ידע וכלים לקידום התנהלות פיננסית נכונה ויציע הדרכות ייעודיות מותאמות על פי צומתי החיים.



מסתכלים קדימה

בשנת 2017 יתמקד מרכז ערך משותף בשני תחומי פעילות מרכזיים:

פיתוח מהלכים ומיזמים של ערך משותף לטובת הבנק ומחזיקי העניין לרבות פיתוח מתודולוגיה וכלים לקידום תחום פעילות זה; ניהול הקשר המתמשך עם מחזיקי העניין לרבות פיתוח מודל הפעלה, כלים ושגרות עבודה ליישום. המהלכים יתבססו על תהליכי בקרה ומדידת אימפקט חברתי לצד זה העסקי והתפעולי וכן, שיתופי פעולה פנימיים וחינוכיים בכלל המרחב הציבורי.



להלן דוגמאות נבחרות לקבוצות מחזיקי עניין מרכזיות והאופנים בהם הבנק קידם דיאלוג ושיתופי פעולה בשנת 2016 (מתוך מאות הערוצים ומגוון מחזיקי העניין השונים של הבנק):

מחזיק עניין	ערוצי דיאלוג נבחרים בשנת 2016 ³
לקוחות	■ קידום חירות פיננסית והעמקת הקשר - בכל הסניפים מתקיימים כנסי לקוחות מספר פעמים בשנה במגוון תכנים, פיתוח תכני הדרכה וכלים יישומיים להתנהלות תקציבית, תכנון פיננסי והשקעות והנגשתם באמצעות האתר ובמפגשים עם הלקוחות. בשנת 2016 לקח הבנק חלק פעיל במיזם 'שבוע מודעות פיננסית' – במסגרתו הוצע ללקוחות הבנקים ולציבור בישראל להשתתף בסדרת כנסים בסניפי הבנקים השונים אשר נערכו בשבוע אחד במהלך ספטמבר 2016. המיזם לווה בקמפיין וכן באתר אינטרנט לרישום בכ-100 סניפי הבנקים השונים במערכת הבנקאית ברחבי הארץ;
	■ מערך כנסי לקוחות משמעותי המקנה ללקוחות ערך מוסף. בכל הסניפים מתקיימים כנסי לקוחות מספר פעמים בשנה ואחת לשנה מתקיים כנס אזורי למגזר העסקים הקטנים. במסגרת הכנס מתקיימות הרצאות מקצועיות במגוון תכנים: פנסיה, משכנתא, תקציב משפחה לצד הרצאות העשרה חיצוניות. כ-840 כנסי לקוחות התקיימו בסניפים; כ-1,500 לקוחות השתתפו ב-4 כנסים אזוריים ללקוחות העסקיים; מעל 1,000 לקוחות נהנו ממגוון התנסויות דיגיטליות במסגרת כנסים אישי. אנושי. טכנולוגי בכל רחבי הארץ.
	■ עסקים קטנים - במסגרת זאת נפגשים גורמים בבנק עם נציגי ארגונים וגורמים שונים המקדמים את תחום העסקים הקטנים במשק והמנהלים והבנקאים בסניף מקדמים את הקשר עם הלקוחות העסקיים באמצעות פגישות בבית העסק, מוצרים ייחודיים, כנסים מקצועיים וכד';
עובדים	■ עידוד הצמיחה במגזר ערבי - הבנק נמצא לאורך השנה בדיאלוג עם גורמים עסקיים וחברתיים במגזר ומוביל יוזמות שונות למפגשים ביישובים דוברי ערבית. בשנת 2016 התקיימו, בין השאר סדנאות לניהול תקציב המשפחה, פעילות בחגים ופעילות צעירים;
	■ ביקורי הנהלה בסניפים - מנהלי אגפים מהנהלה הראשית מבקרים בסניפים או בנקודות מגע אחרות עם הלקוחות, על מנת לחוות את "רצפת הייצור", להעלות שאלות וסוגיות מהאינטראקציות עם לקוחות;
	■ העמקת הקשר עם לקוחות נבחרים - לדרגי הניהול בסניף מוגדרות שגרות לפגישות ושיחות טלפוניות עם לקוחות במגוון נקודות ואירועים בחיי הלקוח;
עובדים	■ סקרי לקוחות - הלקוחות בסניפים ובמגוון הערוצים, נדגמים באופן רציף, מידי יום, בצורה אחידה, בחלוקה לערוצים, קווים וסניפים;
	■ קבוצות מיקוד - של לקוחות שנועדו לליבון צרכים ובחינת פתרונות בנושאים שונים ביחס לקשר עם הלקוחות.
	■ שיחות משוב עם כלל עובדי הבנק ושיחות אמצע (מעקב יעדים) עם העובדים - התקיים כבכל שנה גם בשנת 2016;
קהילת אחריות תאגידית	■ "בשותף" - רשת עסקית פנים ארגונית חדשה שהושקה בתחילת שנת 2016 באופן הדרגתי בבנק ומטרתה הן קידום תקשורת פנים- ארגונית וקידום עסקים באמצעות שיתוף בידע ועבודה בקהילות. הרשת מאפשרת לעובדים ולמנהלים להתעדכן, לשתף במידע, לעבוד בצוותים מקצועיים ולקדם פרויקטים במהירות ובקלות;
	■ ארגון העובדים - דפוס העבודה עם ההנהלה והעובדים מאופיין בדיאלוג מתמיד (עדכון, משוב והתייעצות) ושותפות בכל המהלכים המרכזיים ובתהליכים בחיי הימיום;
	■ תהליכי ניווד ומעבר תפקיד - הכוללים הכנה, תמיכה וייעוץ אישי עד לסיום תהליך האישוש וקליטה מלאה ביחידה החדשה באמצעות קשר שוטף;

3. 102-40,102-43,102-44

מחזיק עניין ערוצי דיאלוג נבחרים בשנת 2016

עובדים	■ דיאלוג עם מנהלים - לגבי צרכי כ"א, שינויים ארגוניים, מהלכים שנתיים (דירוג, בונס וכו') וכיו"ב;
	■ אזור לאחריות חברתית בפורטל הארגוני - העובדים מוזמנים להציע רעיונות וטיפים, לשאול שאלות ולבקש עזרה ממומחי התוכן השונים. חלק מהרעיונות ומהטיפים, מוצבים באזורי התוכן, תוך מתן קרדיט לעובדים המציעים. הרעיונות השונים נשקלים וחלקם אף מיושמים.
	■ דיאלוג עם עובדים חדשים בבנק - שיחות קליטה, ימי אוריינטציה, שיחות פתיחת קורס, אמצע קורס וסיום קורס - להכרות, תיאום ציפיות הדדית, משוב וכיו"ב;
ספקים	■ כנסים ייעודיים לספקי הבנק בהשתתפות מאות ספקים מתחומים שונים (ייעוץ, תחבורה, בניה, דפוס, קד"מ, ציוד משרדי, מזון ועוד). העברת תכנים מקצועיים בדגשים על תחום הרכש ותכנים בעלי ערך מוסף לספקים בתחומי הבנקאות, שיווק וקידום מכירות;
	■ תקשור ערכי הבנק בתחום האחריות התאגידית לכלל אוכלוסיית ספקי הבנק באמצעות איגרות תקופתיות/ קוד אתי לספקים.
	■ פגישות והרצאות להחלפת ידע ותובנות עם נציגיהם של משרדי הממשלה ועם רשויות מקומיות. במסגרת זו מקודמים פרויקטים משותפים לטיפול בנושאים הסביבתיים והחברתיים;
רגולטור, משרדי ממשלה ורשויות מקומיות	■ שיתוף פעולה עם בנק ישראל ואגוד הבנקים בהכנת שבוע המודעות הפיננסית שבמסגרתו הוצע ללקוחות הבנקים ולציבור בישראל להשתתף בסדרת כנסים בסניפי הבנקים השונים אשר נערכו בשבוע אחד במהלך ספטמבר 2016.
	■ דיאלוג ושיתוף פעולה עם עמותות המקדמות את תחום החירות הפיננסית- לרבות עמותת "פעמונים", ארגון "חסדי לב" ועמותות "חיים בפלוס";
	■ קשר עם עמותות שונות - בעולמות התוכן של אחריות חברתית, לקבלת משוב, להחלפת ידע ולהסתייעות הדדית;
אקדמיה	■ קידום "עסקים ירוקים" - דוגמת אגוד חברות אנרגיה מתחדשת בישראל, אקולוגיה לקהילה מוגנת, "תשתיות" ועוד, הפועלים בתחומים כגון: מחזור, מעבר לשימוש בגז טבעי, התייעלות אנרגטית, התחום הסולארי, מים וכד'. זאת באמצעות שיתוף ידע, סיוע ובחינת אפשרויות לשיטופי פעולה;
	■ עמותות וארגונים העוסקים בגיוון ההון האנושי ובתעסוקת אוכלוסיות הנמצאות בתת-ייצוג בשוק העבודה, כמו הפורום הישראלי לגיוון בתעסוקה, "קו משווה", "תבת - גיוני ישראל", "עולים ביחד" ועוד לקידום נושא הגיוון בארץ בכלל ובבנק בפרט. זאת באמצעות שיתוף ידע ופעולה.
	■ גורמי ניהול וסגל אקדמאי - באוניברסיטאות ובמכללות וביניהן אוניברסיטת ת"א, המכללה למנהל, מכללת תל אביב - יפו, אוניברסיטת בר אילן;
קהילת אחריות תאגידית	■ פרויקט פרישת אמצעי מחזור והטמעת התנהלות סביבתית בקמפוס המכללה למנהל ובאוניברסיטת בר אילן (ראו הרחבה בפרק קהילה);
	■ קשר ודיאלוג מקצועי עם הארגונים העסקיים המובילים בארץ ובכלל זה מנהלי אחריות תאגידית שונים;
	■ ארגון מעלה - דיון משותף וסיוע הדדי בהתמודדות עם הבעיות והאתגרים המקצועיים;
קהילת אחריות תאגידית	■ הרצאות במסגרות רלוונטיות בתחום האחריות התאגידית (קורסים, כנסים וכו').

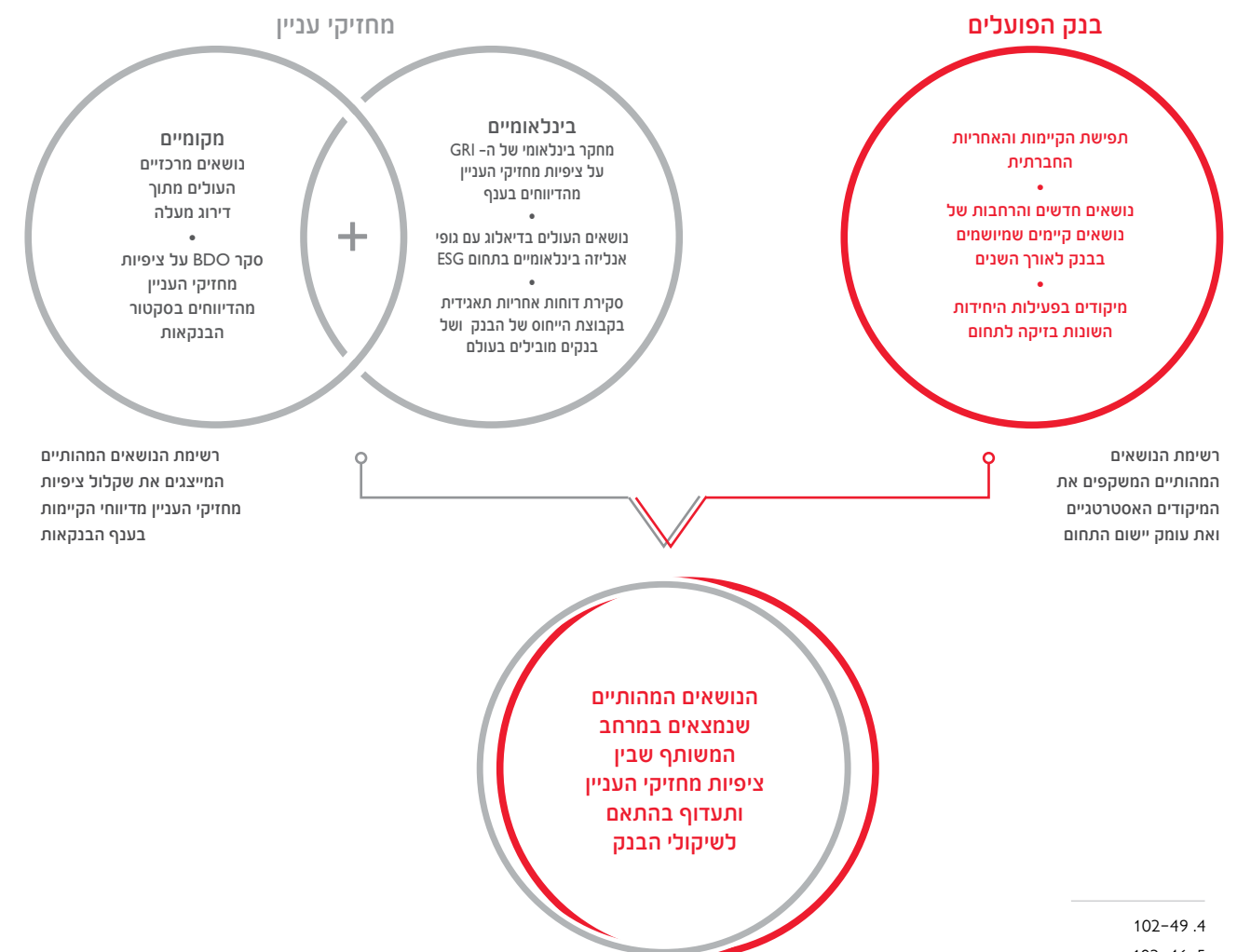
זיהוי נושאים מהותיים – GRI:SRS

מאז שנת 2008 הבנק מדווח על פעילותו והשפעותיו בתחום הקיימות והאחריות התאגידית בהתאם להנחיות הדיווח הבינלאומי המוכר של ה-GRI. כל דוחות הקיימות של הבנק הוכנו בהתאם לרמת השקיפות הגבוהה ביותר, בהתאם לתקנים השונים. הבנק מדווח על פי הנחיות תקן הדיווח של ה-GRI, ה-SRS, בהלימה לרמה "מקיפה" (In Accordance: comprehensive) – רמת השקיפות המתקדמת ביותר⁴.

בהתאם להנחיות הדיווח, נדרש הבנק להתמקד בדיווח על הנושאים המהותיים ביותר לפעילותו, בהתאם לתפישה האסטרטגית שלו ותוך הכללת ציפיות מחזיקי העניין השונים. נושאים מהותיים מוגדרים כתחומי הפעילות בהם לבנק ישנה השפעה משמעותית על מחזיקי העניין השונים שלו בתחומי האחריות החברתית והקיימות ולמחזיקי העניין השפעה על הבנק, בתוך הבנק ומחוץ לו. דרישה זו אפשרה לבנק לבצע בדיקה של הנושאים המדווחים בדוח הקיימות והאחריות

החברתית ולעדכנם. במסגרת זאת וכהכנה למענה על הנחיות הדיווח של ה-GRI, בוצע בשנת 2014 תהליך מקיף לזיהוי ולניתוח של נושאים מהותיים שהוגדרו בתהליך משולב – פנימי וחיצוני⁵, בליווי הקבוצה לקיימות ואחריות תאגידית – BDO זו האפט (תמצית התהליך מוצגת בתרשים שלהלן – לפירוט רחב יותר על התהליך, ראו בדוח לשנת 2014).

תהליך הגדרת הנושאים המהותיים עבור דוח קיימות ואחריות חברתית של בנק הפועלים



משוב על דוח הבנק, דיאלוג עם מחזיקי עניין ועדכון הנושאים המהותיים

במסגרת הדיאלוג של הבנק עם מחזיקי עניין חיצוניים, מקבל הבנק משוב על הדיווח בתחום הקיימות והאחריות החברתית מגורמים שונים לאורך השנה. בתקופה שלאחר פרסום הדוח הקודם ולטובת הכנת דוח זה, התמקד הבנק בעיקר במשוב שנתקבל מחברות אנליזה ודירוג בינלאומיות ומקומיות (דיאלוג עם אנליסטים שנמצאים בקשר עם הבנק

שבעקבותיו הוכללו בדוח הנוכחי נתונים או נושאים נקודתיים בלבד (ללא שינוי מהותי). במהלך שנת 2017 הבנק צפוי להתחיל בתהליך עומק למיפוי מעודכן של מחזיקי העניין שלו ולדיאלוג אינטגרטיבי ורוחבי עמם שישתקף בדוחות הבאים של הבנק (על התהליך – ראו הרחבה בעמוד 32).

במסגרת הדיאלוג של הבנק עם מחזיקי עניין חיצוניים, מקבל הבנק משוב על הדיווח בתחום הקיימות והאחריות החברתית מגורמים שונים לאורך השנה. בתקופה שלאחר פרסום הדוח הקודם ולטובת הכנת דוח זה, התמקד הבנק בעיקר במשוב שנתקבל מחברות אנליזה ודירוג בינלאומיות ומקומיות. במהלך שנת 2017 הבנק צפוי להתחיל בתהליך עומק למיפוי מעודכן של מחזיקי העניין שלו ולדיאלוג אינטגרטיבי ורוחבי עמם

4. 49-102

5. 46-102



רשימת הנושאים המהותיים לדיווח קיימות בבנק הפועלים⁶

בהתאם למודל פרח האחריות החברתית, הנושאים המהותיים מייצגים ארבעה עולמות תוכן (טובת הלקוח, העצמת החברה והקהילה, איכות חיי העובדים ורווחתם וחיים עם הסביבה) המתארים את ההשפעות על כלל מחזיקי העניין של הבנק. להלן רשימת הנושאים המהותיים לדוח האחריות החברתית והקיימות (סדר הצגת הנושאים אינו היררכי):

1 קידום החירות הפיננסית של הלקוחות

מתן מידע, מוצרים וכלים, שירות וייעוץ אישי מותאם, חינוך ואוריינות פיננסיים למגזרי הלקוחות השונים

2 גיוון לקוחות וקידום מגזרים במשק

שילוב המגזר הערבי והחרדי, קידום עסקים קטנים ובינוניים וקידום אוכלוסיות ה"ותיקים החדשים"

3 מובילים לחירות פיננסית בעולם רב ערוצי

שירותי בנקאות באינטרנט, בסלולר ובטלפון להנגשת שירות והגברת השליטה של הלקוחות על ניהול היבטים פיננסיים

4 שירות למגוון רחב של לקוחות

תפישה, הטמעה ומדידה של מצינות בשירות למגזרי הלקוחות השונים

5 פועלים לאבטחת מידע ולפרטיות

הצגת תחום אבטחת המידע בבנק והעקרונות לשמירה על פרטיות הלקוח

6 פועלים לנגישות

הנגשה של מבני וסניפי הבנק והשירות לאנשים עם מוגבלות

7 מפתחים מוצרים ושירותים לקידום קיימות סביבתית

פעילות מימון לפרויקטים המקדמים את תחום איכות הסביבה

8 בוחנים סיכונים סביבתיים במימון

ניהול סיכונים סביבתיים במתן מימון

9 פועלים להמשכיות עסקית

היערכות הבנק לשמירה על רציפות הפעילות העסקית בחירום

10 מנהלים באחריות את שרשרת האספקה

הטמעת שיקולי אחריות חברתית וקיימות בפעילות הרכש

11 מרחיבים את מעגלי ההשפעה

השפעה כלכלית וחברתית ישירה ועקיפה על המשק והחברה בישראל ועל מחזיקי העניין השונים, תוך הצגת פעילות הבנק במרחב הציבורי

12 השקעה בקהילה

הצגת העשייה של "פועלים בקהילה", לרבות תמיכה בפעילות חברתית ותרומה ושל "פועלים בהתנדבות" - תחום ההתנדבות בבנק

13 מקדמים תרבות של דיאלוג ופתיחות עם העובדים

הצגת ערוצי הדיאלוג הפנים-ארגוניים ושיתוף העובדים בבנק.

14 מקדמים גיוון, שוויון הזדמנויות ושקיפות

קידום שוויון מגדרי ומגזרי, מניעת אפליה וקידום גיוון בתעסוקה

15 פועלים לפיתוח אישי ולהכשרה

הצגת תחום ההכשרה והלמידה בבנק

16 מקדמים סביבת עבודה נאותה

מדיניות ההון האנושי, תגמול והטבות, רווחה ודאגה לעובדים בהיבטים שונים של סביבת העבודה ובחייהם

17 ניהול צריכת החשמל והתייעלות אנרגטית

הצגת הפעילות לצמצום צריכת האנרגיה בבנק

18 ניהול משאב הנייר

המהלך האסטרטגי של הבנק לצמצום צריכת הנייר בפעילות (צריכת חשמל)

19 מצמצמים השפעות סביבתיות

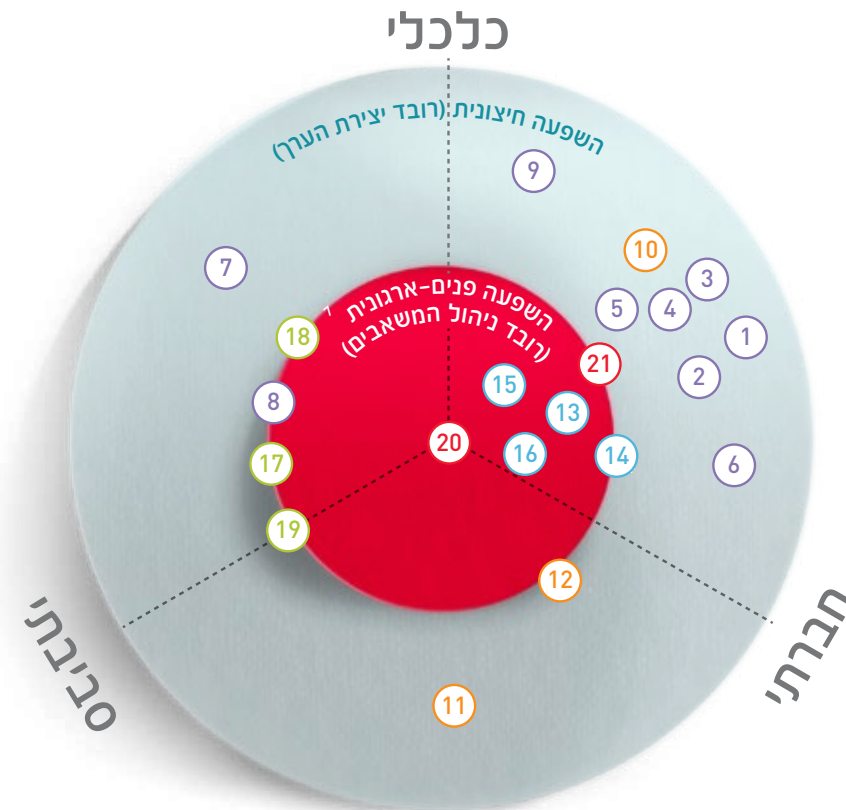
ניהול תחום איכות הסביבה בבנק וצמצום השפעותיו הסביבתיות, מדרך פחמני

20 ממשל תאגידי ואתיקה

הצגת מבנה ופעילות הדירקטוריון והטמעת אתיקה בבנק

21 מניעת שחיתות ומניעת הלבנת הון

מחויבות הבנק למניעת שחיתות והצגת פעילות יחידת הציות בבנק



לקוחות

1. קידום החירות הפיננסית אצל הלקוחות
2. גיוון לקוחות וקידום מגזרים במשק
3. מובילים לחירות פיננסית בעולם רב ערוצי
4. שירות למגוון רחב של לקוחות
5. פועלים לאבטחת מידע ולפרטיות
6. פועלים לנגישות
7. מפתחים מוצרים ושירותים לקידום קיימות סביבתית
8. בוחנים סיכונים סביבתיים במימון
9. פועלים להמשכיות עסקית

קהילה

10. מנהלים באחריות את שרשרת האספקה
11. מרחיבים את מעגלי ההשפעה
12. השקעה בקהילה

עובדים

13. מקדמים תרבות של דיאלוג ופתיחות עם העובדים
14. מקדמים גיוון, שוויון הזדמנויות ושקיפות
15. פועלים לפיתוח אישי ולהכשרה
16. מקדמים סביבת עבודה נאותה

סביבה

17. ניהול צריכת החשמל והתייעלות אנרגטית
18. ניהול משאב הנייר
19. מצמצמים השפעות סביבתיות

אתיקה

20. ממשל תאגידי ואתיקה
21. מניעת שחיתות ומניעת הלבנת הון

הצגת הנושאים המהותיים לדיווח במרחב ההשפעות החברתיות, הכלכליות והסביבתיות

■ בתרשים מוצגים כלל הנושאים המהותיים לדיווח על פי שני היבטים:

■ איזור ההשפעה (השפעה פנימית או חיצונית) - האם הנושא משפיע על מחזיקי עניין חיצוניים, פנימיים או במקביל, יוצר השפעה על שניהם (המעגל החיצוני בתרשים לעומת המעגל הפנימי);

■ תחום ההשפעה (כלכלי, חברתי, סביבתי) - האם הנושא יוצר ערך כלכלי, סביבתי או חברתי או ערך משולב.

ריכוז ביצועי אחריות תאגידית רב שנתית

תחום	מדד	2012	2013	2014	2015	2016
נתונים כלליים						
פרופיל הבנק	סך הכנסות (במיליוני ₪)	13,637	13,664	14,022	14,362	14,721
	מספר עובדי הבנק	10,124	9,745	9,283	8,898	8,701
	מספר סניפי הבנק (קמעונאית ועסקית)	298	286	277	267	257
טובת הלקוח						
מתן אשראי	סך האשראי לעסקים קטנים (במיליארדי ₪)	24.3	26.2	29.3	32.4	27.3
בקידום היבטים חברתיים/סביבתיים	אשראי ייעודי נוסף לעסקים קטנים – מעבר למהלך העסקים הרגיל (במיליארדי ₪)	2	2.15	3.5	3.5	3.2
	אשראי מצטבר לפרויקטים ומוצרים סביבתיים (במיליארדי ₪)	-	8.15	6.66	6.63	6.53
	מתן אשראי לקידום ערך משותף- עסקי וחברתי (במיליארדי ש"ח)	-	-	-	-	2.04
קידום עסקים קטנים	מספר עסקים במועדון "Cashback"	1,000	5,000	7,000	8,000	10,000
חירות פיננסית	מספר לקוחות משתמשים בכלי לניהול תקציב (מצטבר)	260,000	400,000	כ-500,000	כ-500,000	660,000
	מספר חשבונות פעילים באינטרנט	1,000,000	1,200,000	1,200,000	1,300,000	1,370,000
	מספר לקוחות המשתמשים בשירותי הבנקאות הסלולרית	600,000	650,000	650,000	735,000	906,000
שירות בעולם רב ערוצי	מספר המשתמשים באפליקציות הבנק	-	500,000	610,000		
	מספר חשבונות פעילים במוקד הטלפוני	700,000	750,000	700,000	1,000,000	1,000,000
	שיעור פניות מוצדקות כללי – נתוני בנק ישראל (ב-%)	26.6%	27.3%	14.4%	9.2%	טרם התקבל נכון למועד הכנת הדוח
טיפול בפניות לקוחות	שיעור הפניות המוצדקות בנושא פרטיות וסודיות בנקאית (ב-%)	13%	10%	0%	7%	3.7%
	מספר סניפים במגזר הערבי	36	36	38	41	43
	מספר סניפים ביישובים בעלי אוכלוסייה דתית וחרדית נרחבת	22	23	23	20	21
הנגשת השירות למגוון לקוחות	מספר סניפים מונגשים (*סניפים בעלי "אות נגישות" של עמותות נגישות ישראל)	107	116	155	226	*224
	מספר בנקטים מונגשים לעיוורים	65	316	316	316	536
	שיעור הסניפים הנמצאים מחוץ לטווח גדרה- חדרה (ב-%)	45%	45%	40%	35%	40%
העצמת החברה והקהילה						
ערך כלכלי ישיר למחזיקי העניין	הערך הכלכלי שחילקה קבוצת הבנק למחזיקי העניין (הוצאות תפעול, משכורות והוצאות נלוות, תרומות וחסייות, הפרשה למיסים, דיבידנדים –במיליוני ₪)	9,310	9,800	10,231	10,226	12,062
	שיעור רכש כחול לבן	-	98%	98%	93%	92%
	שיעור היקף הרכש מספקים קטנים וזעירים	-	30%	21%	15%	46%
השקעה בקהילה	שיעור הספקים הקטנים (ממספר שנתי כולל של הספקים)	-	60%	70%	52%	81%
	תרומות והשקעה קהילתית (במיליוני ₪)	48	46	47	43	44
	תרומת מערכות מחשוב (במיליוני ₪)	0.5	0.83	0.32	0.39	0.80
	מספר המשתתפים בפעילות הארגונים בהם תומך הבנק בתחום החינוך	-	לפחות 360,000	לפחות 160,000	לפחות 185,000	לפחות 183,000

* הנתון נמוך בהשוואה לשנה הקודמת בעקבות סגירת סניפים. עם זאת, שיעור הסניפים המונגשים נשאר דומה.

תחום	מדד	2012	2013	2014	2015	2016
השקעה בקהילה	מספר המשתתפים בפעילות הארגונים בהם תומך הבנק בתחום האמנות והתרבות	-	לפחות 35,000	לפחות 40,000	לפחות 25,000	לפחות 64,000
	מספר מקבלי הטיפול והסיוע בפעילות הארגונים בהם תומך הבנק בתחום הבריאות והרווחה	-	לפחות 420,000	לפחות 410,000	לפחות 268,000	לפחות 255,000
	מספר עובדים מתנדבים קבועים בבנק	3,000	3,200	3,000	3,500	3,500
התנדבות עובדים	שעות התנדבות שנתיות	110,000	125,000	124,000	148,700	152,200
איכות חיי העובדים ורווחתם						
פרופיל העסקה	עובדים בהסכם קיבוצי (ב-%) ⁷	93.2%	93.1%	91.7%	91.3%	90.5%
גיוון בתעסוקה	שיעור נשים בבנק (ב-%)	64.6%	65%	65%	64.6%	64.4%
	שיעור נשים מנהלות בבנק (ב-%)	50.7%	51.7%	51.5%	52.1%	52.4%
	שיעור נשים בדירקטוריון הבנק (ב-%)	33%	33%	33%	33%	18%
	שיעור מיעוטים בבנק (ב-%)	5.2%	5.3%	5.1%	5.4%	6%
	שיעור גיוס של אוכלוסיות בתת תעסוקה מתוך סך הגיוס השנתי	17%	20%	17%	20.5%	22%
הכשרה ופיתוח ההון האנושי	שיעור אקדמאים בבנק (ב-%)	57.6%	59.5%	62.4%	64.4%	65.8%
	מספר ימי למידה בבנק	68,000	56,200	61,400	49,600	49,776
	ממוצע שעות לימוד לעובד	54.1	46.1	43	38.1	42.5
ערוצי דיאלוג עם העובדים	מפגשי דיאלוג של העובדים עם מנכ"ל הבנק ועם חברי ההנהלה	45	44	43	28	לא נמדד
	שיעור העובדים שקיבל משוב (ב-%)	99%	99%	99%	99%	99%
חיים עם הסביבה						
צריכת אנרגיה והתייעלות	צריכת חשמל – סה"כ (קוט"ש)	93,600,417	90,616,904	86,567,004	84,579,103	86,388,184
	צריכת חשמל למ"ר (קוט"ש)	299.7	294.1	284.6	278.4	280.7
	שיעור השינוי השנתי בצריכת חשמל (ב-%, לעומת שנה קודמת)	-94.0%	-2.3%	-5.4%	-3.2%	2%
	צריכת סולר (ליטר)	15,000	11,752	10,840	102,275	13,547
	צריכת בנזין (ליטר)	3,440,152	3,448,047	3,537,444	3,599,730	3,021,768
צריכת חומרים	צריכת נייר (טון)	1,791	1,668	1,458	1,421	1,378
	חסכון שנתי בצריכת נייר (טון)	128	123	210	37	42
	צריכת ראשי דיו וטונרים	28,003	21,700	21,370	17,035	16,643
	מחזור קרטון (טון)	20	18	40	13	9.3
	מחזור נייר (טון)	1,380	987	1,352	700	783
	מחזור פסולת אלקטרונית בבנק (טון)	17	15.8	44	28.7	38
	מחזור בקבוקים ומיכלי משקה (יח')	150,000	110,000	108,000	101,843	104,690
	איסוף פסולת בניין (מ"ק)	3,298	2,526	2,168	2,526	2,112
	איסוף סוללות (ק"ג)	800	960	280	240	765
	איסוף נורות פלואורסנט (יחידות)	14,000	18,560	6,740	2,680	2,340
	טביעת הרגל הפחמנית פליטות גזי חממה – סה"כ (טון qe2OC)	101,696	94,342	70,623	61,511	61,082
	שיעור השינוי השנתי בפליטות גזי חממה (ב-%, לעומת שנה קודמת)	-4.6%	-7.2%	-25.1%	-12.9%	-0.7%

בקה תהליכית ליישום התכנית לאחריות תאגידית בבנק הפועלים

תהליך בקרה חיצוני מאפשר לקוראי הדוח לאמת את הדיווח העצמי אל מול חוות דעת בלתי תלויה של גורם מקצועי. תהליך הבקרה המורחב על נאותות הדיווח בתחומי הקיימות והאחריות החברתית ומעורבות של גורמי בקרה נוספים, מאפשרים לבנק כלמוד על עצמו בעקבות המשוב של הגורם המבקר ומאמתים את אמינות הדיווח ביחס למחזיקי העניין. הדוח הנוכחי עבר ארבעה תהליכי בקרה, שכל אחד מהם התמקד ברובד דיווחי אחר (לפירוט נרחב על תהליך ושיטות הבקרה, והקריטריונים לבדיקה - ראו בעמוד 170).



בקה תהליכית שוטפת וביחית תהליך היישום של האחריות החברתית בבנק

הקבוצה לאחריות תאגידית וקיימות של משרד רואי החשבון BDO מלווה את בנק הפועלים ביישום התוכנית של קיימות ואחריות תאגידית זו השנה האחת-עשרה. פעילות הקבוצה מתמקדת בבקרה תהליכית ובהתקדמות התוכנית לקיימות ואחריות חברתית, כלכלית וסביבתית. הליווי הצמוד מאפשר ליועצי

לחשוב וסימון פחמני אשר פותחו ע"י קבוצת העבודה הטכנית של ממשלת בריטניה. הנתונים הותאמו לישראל במסגרת מערך ליישום פליטות גזי חממה בישראל, תקנון הפעלה והנחיות לדיווח, מוסד שמאל נאמן והמשרד להגנת הסביבה, אפריל 2016.

בדיקת GRI IN ACCORDANCE - (COMPREHENSIVE)

דוח זה לשנת 2016 של קיימות ואחריות חברתית נשלח לארגון הבינלאומי GRI שבדק ומצא כי תהליך הגדרת הנושאים לדיווח של הבנק עומד בהוראות הנחיות הדיווח. הבנק דיווח בהתאם להנחיות התקן החדש והמתקדם ביותר - SRS, ובהתאם לרמת השקיפות הגבוהה ביותר (IN ACCORDANCE (COMPREHENSIVE).

בדיקת איכות הדיווח אודות טביעת הרגל הפחמנית של הבנק

הבדיקה בוצעה ע"י הקבוצה לאחריות תאגידית וקיימות של משרד רואי החשבון BDO. תהליך בדיקת טביעת הרגל הפחמנית של הבנק מתבסס על עקרונות מקובלים

מאמצים יוזמות אחריות, מקדמים שותפויות ומדווחים בשקיפות

מערך הדיווח הוולונטארי על פליטות גזי החממה בישראל

בשנת 2010 בנק הפועלים היה בין הארגונים הראשונים להצטרף למנגנון וולונטארי ליישום גזי החממה. מנגנון זה הינו יוזמה משותפת של המשרד להגנת הסביבה ולשכת התאחדות התעשיינים. הבנק מעדכן את הנתונים ומדווח למשרד באופן שנתי.

ביצועי קיימות ואחריות תאגידית של בנק הפועלים בראי אנליסטים

במסגרת הערכת הביצועים של חברות וארגונים עסקיים שעורכים אנליסטים בשוק ההון בעולם ובישראל, נכללים גם היבטי קיימות ואחריות תאגידית (של החברה או הארגון שאותה מעריכים). היבטים אלה מוצגים למשקיעים ברחבי העולם. בשני העשורים האחרונים הורחב היישום של אחריות תאגידית בסקטור הפיננסי בישראל ובעולם, וכנגזרת, נאגר מידע שמאפשר לבחון ולהשוות תאגידים פיננסיים על סמך ביצועיהם בתחום זה.

לאורך שנות פעילות תכנית הקיימות והאחריות התאגידית בבנק הפועלים, מתקבלות בבנק פניות מגופי אנליזה בינלאומיים עם שאלות על ביצועי הבנק בתחום. הבנק רואה ערך חשוב בדיאלוג מסוג זה משתי סיבות מרכזיות:

הבנק רואה עצמו שותף לדרך של הארגונים העוסקים בתחומי הקיימות והאחריות החברתית ומאמץ סטנדרטים בינלאומיים של התנהלות אחראית:

עקרונות האחריות החברתית של סליבן

הבנק אימץ את העקרונות עוד בשנת 2004, מתוך אמונה שיישומם יסייע להשגת מידה רבה יותר של סובלנות והבנה בין העמים ויקדם את תרבות השלום.

ארגון מעלה

בנק הפועלים הצטרף לארגון מעלה בשנת 2006 כחבר במנהיגות העסקית. בדירוג לשנת 2016, המתבצע על בסיס נתוני הדיווח לשנת 2015, דורג הבנק בראש קבוצת פלטינה פלוס, שהיא הקבוצה הגבוהה ביותר בדירוג מעלה. כמו כן, הבנק מופיע במדד מעלה הבורסאי, המורכב מכל החברות הציבוריות בדירוג מעלה, אשר נסחרות בבורסה לניירות ערך בת"א.

UN Global Compact

במהלך שנת 2010, בנק הפועלים הצטרף ליוזמת האו"ם המקדמת התפתחות כלכלית באופן מועיל לקהילה ולדורות הבאים. מאז, הבנק מקפיד על יישום עקרונות היוזמה בפעילותו. דוח הקיימות מהווה גם דיווח על ההתקדמות ליוזמה (COP).

1. דיאלוג עם אנליסטים בינלאומיים הנמצאים בקשר שוטף עם תאגידים מכל העולם, מאפשר לבנק לקבל תובנות חשובות על מגמות אקטואליות בתחום אחריות תאגידית בעולם ועל נושאים מהותיים לסקטור הבנקאות; 2. הבחינה של ציוני הבנק בדירוגים השונים מזינה תהליך שוטף של ניתוח פערים באופן ניהול סוגיות אחריות תאגידית וכיצד ניתן לשפר את הביצועים במישורים השונים.

הבנק בוחן את ביצועיו בפרספקטיבה רחבה ובהתאמה לסטנדרטים המוגדרים בתחום זה לסקטור הפיננסי העולמי ואת מיקומו היחסי לעומת הבנקים בעולם. לצורך כך מבוצעת השוואה בין הסקירות של גופי אנליזה ומדדים בינלאומיים מרכזיים שסוקרים את הבנק.

קבוצת הבסיס ששימשה לצורך השוואה לבנקאות העולמית היא מאגר הבנקים של המגזין "The Banker". המאגר כולל מידע על כ-5,000 בנקים מרכזיים בעולם. קבוצה שנייה ששימשה להשוואה היא קבוצת הבנקים שמדווחים על אחריות תאגידית בדוחות סדורים. סדר הגודל של מוסדות ותאגידים פיננסיים ברחבי העולם שמפרסמים דוחות קיימות ואחריות התאגידית עומד על ממוצע שנתי של כ-680 ארגונים בשנים האחרונות (מתייחס לשנים 2013-2015, על-פי מאגר הנתונים הרשמי של ארגון GRI).

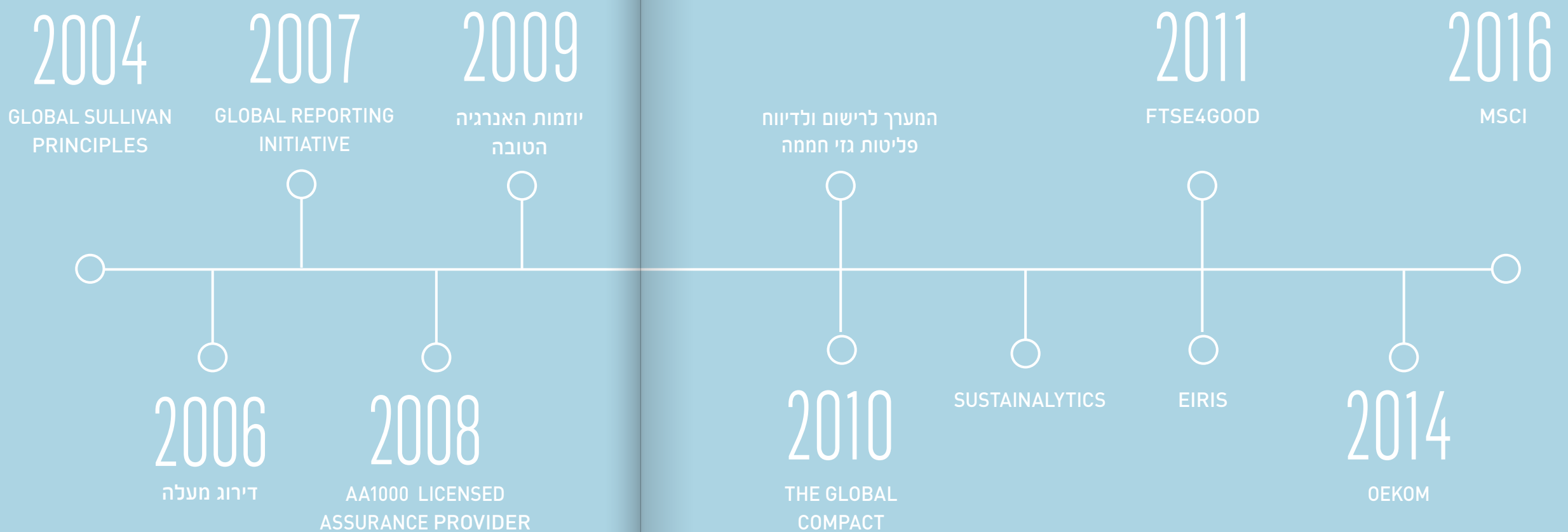
הבנק דורג ראשון בסקטור הבנקאות בישראל בסקירת "קיימא מחקרים"

בשנת 2016 נערכה סקירה ראשונה מסוגה בישראל בתחומי הקיימות והאחריות התאגידית של הסקטור הבנקאי בישראל ע"י "קיימא מחקרים". בתוצאות הדירוג הנגזר מהסקירה דורג הבנק במקום הראשון בין 7 הבנקים הגדולים בישראל. מטרת הדירוג הייתה להעריך ולכמת את הסיכונים וההזדמנויות על ידי בחינת היבטי סביבה, חברה וממשל תאגידי אשר מהותיים לפעילות הבנקאית - ESG (Environment, Social, Governance) ואיכות ניהול של אותם הסיכונים בבנקים. הסקירה כללה התייחסות ל-5 תחומים מרכזיים: (1) לקוחות, חברה וקהילה; (2) עובדים; (3) ממשל תאגידי; (4) איכות הסביבה; (5) וניהול וחדשנות בקיימות. הדירוג מספק למעשה את מידת היכולת של הבנק לנהל שני היבטים בפעילות הקיימות שלו: ניהול הסיכונים שעומדים בפניו בתחומי האחריות התאגידית לצד מיצוי הפוטנציאל הקיים בהזדמנויות השונות שקיימות בתחום זה.

לאור בחינת ציוני הדירוגים השונים של בנק הפועלים בהיבטי קיימות ואחריות תאגידית והימצאותו בכל המסגרות השונות שלעיל, נמצא שהוא מדורג בתחום זה עם קבוצת הבנקים שמהווה את 5% האחוזונים העליונים בסקטור הבנקאי הבינלאומי.

זו מדובר על סדר גודל של 300-70 תאגידים בנקאיים שנסקרים. (EIRIS הוא הגוף היחיד שאיננו מפרסם מידע ציבורי על מספר הבנקים הנכללים בסקירה שלו). בקבוצה זו נכללים בסה"כ כ-6%-1.5% מהתאגידים הבנקאיים, בהשוואה לקבוצת הבסיס של "The Banker" (השיעור השונה נגזר מהיקף הבנקים שנסקרים/מדורגים בכל מדד/דירוג).

בסקירות של גופי האנליזה והמדדים הבינלאומיים המרכזיים שסוקרים את הבנק (Sustainalytics, OEKOM, EIRIS) נכללת קבוצה מצומצמת יותר של תאגידים בנקאיים. חשוב לציין כי כדי להיכלל במאגר של חברות אלה, על הארגון להציג סף מסוים של ביצועי אחריות תאגידית בהתאם לסטנדרטים של שקיפות ואיכות. בקבוצה



קיימות ואחריות תאגידית 2016 בבנק הפועלים

טובת הלקוח

הנגשת השירות
לאנשים עם מוגבלות

224

סניפים הונגשו
ויותר הסניפים בתהליך

קידום החירות
הפיננסית של הלקוחות

למעלה מ-
660,000

לקוחות משתמשים
בכלי לניהול תקציב

פועלים עבור אוכלוסיית
"הוותיקים החדשים"

עשרות
אלפי

שיחות יעוץ פנסיוני ופיננסי
לטיפול בצרכים הייחודיים של אוכלוסייה זו

קידום מגזר העסקים הקטנים

27.3

מיליארד ₪
אשראי שניתן לעסקים קטנים

בנקאות דיגיטלית

1.37

מיליון
לקוחות עושים שימוש
באתר הבנק

906,000

לקוחות עושים שימוש
בשירותם הסלולריים
ובאפליקציות של הבנק

פועלים להבראה

למעלה מ-
50,000

לקחו חלק במהלך "פועלים
בהבראה" לטיפול בחובם תוך
דיאלוג עם הבנק

עידוד הצמיחה במגזר הערבי

43

סניפים
עבור אוכלוסייה דוברת
ערבית בפרישה הסניפית
הרחבה בישראל

אשראי למוצרים סביבתיים
בתחום הקיימות

6.5

מיליארד ₪

אשראי לפרויקטים בתחום האנרגיה
הסולארית, התפלה, גז טבעי ועוד

העצמת החברה והקהילה

התנדבות עובדי הבנק

3,500

עובדים התנדבו בכל רחבי
הארץ באופן קבוע

ערך כלכלי למחזיקי
העניין של הבנק

12

מיליארד ₪

שחזרו למדינה ולרשויות
המקומיות, לספקים, לעובדים,
למשקיעים ולקהילה

תרומה לקהילה
למעלה מ-

כחצי
מיליארד
ש"ח

תרם הבנק במגוון תחומים
לטובת הקהילה מאז שנת 2004

קידום שוויון
הזדמנויות בקהילה

למעלה מ-
183,000

בוגרים, בני נוער וילדים
השתתפו בפעילות ארגוני
חינוך בהם הבנק תומך

שילוב היבטי אחריות
תאגידית ברכש

1.36

מיליון ₪

רכש הבנק מארגונים
שמעסיקים בעיקר עובדים
עם מוגבלויות

קיימות ואחריות תאגידית 2016 בבנק הפועלים

איכות חיי העובדים ורווחתם

קליטת עובדים
למעלה מ-
4,000
עובדי כ"א חיצוני
נקלטו בבנק בין
השנים 2007-2016

עובדים אקדמאים
65.8%
הם עובדים אקדמאיים
הבנק מממן כל שנה לימודים
למאות עובדים

קידום גיוון בתעסוקה
10%
מעובדי הבנק נמנים על
אוכלוסיות הנמצאות
בתת תעסוקה

הכשרה ופיתוח
ההון האנושי
46,276
ימי למידה לעובדי הבנק
(ללא עובדים חיצוניים)

קידום נשים בבנק
52.4%
שיעור הנשים
המנהלות

חיים עם הסביבה

מחזור נייר
783
טון
נאספו למחזור

סניף ללא נייר
196
מיליון דפים
נחסכו בשנת 2016 בפעילות לצמצום נייר.
החיסכון המצטבר של הבנק מאז 2007 מנע
כריתה מצטברת של כ-138,000 עצים

מחזור פסולת
אלקטרונית
38
טון
נאספו למחזור

התייעלות אנרגטית
16%
צמצום בצריכת הדלק
של הבנק בתחום
נסועת העובדים

טביעת הרגל הפחמנית
צמצום של
43.1%
במדרך הפחמני בין
2010-2016.
בשנת 2016 עמד המדרך
על 61,082 טון CO₂eq

התוכנית לקיימות ואחריות תאגידית ממשיכה להוות חלק מהליבה האסטרטגית של בנק הפועלים. זוהי תוכנית מתמשכת עם תשתית ארגונית, מערכות מידע ומדידה, אבני דרך ובקורות, אשר מהווה חלק מחזון הבנק לטווח הארוך. כפי שמוצג בהרחבה בדוח החברתי, ישנן תוכניות עבודה מסודרות ופעילויות מתוכננות לעתיד. כמו כן, כחלק מהדגשת החדשנות והיזמות, הבנק פועל לזיהוי רעיונות חדשניים בתחום ומממש אותם במסגרת פרויקטי פיילוט. פרויקטים אלה נועדו לבחון את הכדאיות של הרעיונות לאור שיקולים חברתיים, סביבתיים וכלכליים. לאחר תקופת הבחינה, הרעיונות שמוכחים כמבוצלים מהבחינות האמורות, מיושמים באופן נרחב בכל היחידות.

בכוונת הבנק להמשיך ולהעמיק את הפעילויות המתבצעות במסגרת התוכנית לקיימות ואחריות תאגידית בהתאם לתפישתו ולנושאים המהותיים בפעילותו, תוך בחינה מתמדת של התקדמות התחום בעולם. תפישה זו באה לידי ביטוי מעשי בראש ובראשונה ביצירת ערך ללקוחות ובקידום החברה והקהילה. זאת באמצעות הפעילות העסקית ובאיתור הזדמנויות נוספות, לקידום ערך כלכלי לצד ערכים חברתיים וסביבתיים. בנוסף, הבנק ימשיך לפעול לפיתוח איכות ההון האנושי ולדאגה

לעובדיו בהיבטים שונים בחייהם ולהתנהל באחריות כלפי הסביבה. להלן כיוונים ופעילויות קדימה מרכזיים אותם יקדם הבנק בשנים הבאות:

■ **חטיבת מחזיקי העניין** – בשנת 2017 יחל בחטיבת מחזיקי העניין מהלך רחב למיפוי מחזיקי העניין המשמעותיים, תפישותיהם ובחינת הנושאים המהותיים. במסגרת זאת, החטיבה תקדם תהליך של מחקרי עומק אל מול קבוצות של מחזיקי עניין (בגישת ה-Laddering) לטובת תיקוף הנושאים המהותיים שזוהו וגזירת התחומים והערכים הרלוונטיים לכל קבוצת מחזיקי עניין. בהתאם, יפותח כלי מדידה ומעקב (ברומטר) אשר יבחן את המענים לצרכים בנושאים המהותיים של הבנק וכנגזרת יקודמו תהליכים אסטרטגיים ומהלכים שוטפים. בנוסף, יגובש סט מדדים מותאם בנושאים המהותיים לכל קבוצת מחזיקי עניין וממנו תוגדר המפה האסטרטגית אשר תשמש ככלי מכוון להנהלה.

לטובת הלקוחות:

■ **הבנק ימשיך בקידום הפעילות מול המגזרים השונים בערוצי הפעילות האסטרטגיים** תוך מענה מותאם לצורכי המגזרים ויצירת ערך ייעודי עבורם, לרבות:

■ **קידום מגזר העסקים הקטנים** – תוך דגש על מהלכים ממוקדים במטרה להתחבר לחזון הבנק – "לסייע לשגשוגם של פרטיים, עסקים וקהילות", ומתן כלים אשר יסייעו בהקמת עסקים חדשים בתוך הקהילות, ישפרו את סיכויי השרידות שלהם ויעשירו את חיי הקהילה. כמו גם להעצמה דיגיטלית בקרב העסקים הקטנים;

■ **"הוותיקים החדשים"** – העמקת הפעילות מול אוכלוסייה זו. המהלך כולל שירותים, מוצרים והטבות ייחודיים לאוכלוסייה לקראת ואחרי גיל פרישה במענה לצרכים הייחודיים בהיבטים פיננסיים ובקידום ההיבטים החברתיים הקשורים באוכלוסייה זו, במרחב הציבורי;

■ **העמקת הפעילות בחברה הערבית** – יישום תכנית הבנק, לרבות התייחסות לצרכים ספציפיים, (ולאוכלוסיות בתוך החברה הערבית כגון: צעירים ונשים), להרחבת השירותים הפיזיים והדיגיטליים ושילוב עובדים ממגזר זה. זאת כחלק משילוב המגזר בחברה הישראלית;

■ **חירות פיננסית** – הרחבת היוזמות והערוצים לקידום החירות הפיננסית: במסגרת זאת, ימשיך הבנק להוביל בשנים הבאות מהלך אסטרטגי, לקידום החירות הפיננסית של הלקוחות והציבור הרחב;

■ **"פועלים young"** – תמשך הפעילות מול קהלי יעד צעירים, בדגש על כלים להתנהלות נבונה בהיבטים פיננסיים, בשנים הראשונות של הפעילות בתחום הפיננסי;

■ **חטיבת החדשנות** – חטיבת החדשנות צפויה לפעול בשנים הקרובות תוך שיתופי פעולה עם חברות טכנולוגיה, סיבר ופינטק, לעיצוב התשתית הנדרשת לפיתוח, לביצוע שיפורים ולעיצוב עתיד הבנקאות, בדגש על בניית מנועי צמיחה חדשים, בנק חכם בהיבטי מידע ואנליטיקה; פיתוח תהליכי עבודה מבוססי agile להגברת יעילות, גמישות ומהירות; המשך פיתוח כלים בעולם ייעוץ ההשקעות והתשלומים ופיתוח מודלי בנקאות חדשים, שיפור חוויית הלקוח וכלים בערוצים הדיגיטליים ובמובייל המוצעים להם, עתיד המבוסס על חווית לקוח גם בדיגיטל וגם בחוויה פרסונלית;

■ **קידום המציאות בשירות** – באמצעות הטמעת תפישת השירות של הבנק, לרבות יצירת סטנדרטיזציה בתהליכים, סקרים, מדידה ומשוב, הטמעת שינויים מבניים, הגדרות תפקידים, שיפור תהליכים ושדרוג טכנולוגיות;

■ **איתור הזדמנויות למימון מוצרים בנקאיים בתחומי הקיימות;**

■ **קידום הנגישות של שירותים בנקאיים לאנשים עם מוגבלות** – המשך יישום התוכנית הרב-שנתית, לרבות התאמת מבני וסניפי הבנק לנגישות, הנגשת השירות ופיתוח מוצרים בנקאיים שיסייעו בקידום תחום הנגישות בישראל;

■ **בפעילות מול הספקים:** אחריות חברתית בפעילות הרכש – המשך יישום תוכנית העבודה להטמעת שיקולי אחריות חברתית בתהליכי הרכש של הבנק ובעבודה עם ספקים;

■ **בהשקעה בקהילה:** פעילות במרחב הציבורי לקידום סוגיות חברתיות שונות, לרבות שיתופי פעולה עם גופים שונים לקידום קהילות שונות בישראל, בדגש על הפריפריה;

■ **השקעה בקהילה** – במסגרת פעילות "פועלים בקהילה" יבוצע תהליך אסטרטגי לבחינת תחומי ההתמקדות ואופן העשייה להמשך הדרך, לרבות תחומים נוספים ודרכי עבודה חדשניות;

בסביבת העבודה בבנק:

■ **גיוון בתעסוקה** – יישום התוכנית הרב-שנתית לקידום העסקה של אוכלוסיות הנמצאות בתת-תעסוקה במשק;

■ **טיפוח וקידום איכות ההון האנושי**, תוך מיקוד בעובד. זאת לרבות קידום נשים בכלל ובתפקידי ניהול, עידוד השכלה אקדמית ותמיכה בעובדים במעגל החיים הרחב – בהיבטים שונים בחייהם של העובדים;

לצמצום ההשפעות הסביבתיות של הבנק:

■ **צמצום צריכת הנייר** – יישום התהליך הרב-שנתי (סניף ללא נייר) לרבות המרה של תהליכים לשימוש באמצעים דיגיטליים המצמצמים שימוש בנייר;

■ **התייעלות אנרגטית** – יישום תהליכים מתמשכים להתייעלות אנרגטית והפחתת טביעת הרגל הפחמנית של הבנק.



טובת
הלקוח



עונים על צורכי הלקוחות

בנק הפועלים מודע לכך שצורכי הלקוח ושאיפותיו משתנים בשלבים השונים בחייו. לאור זאת, הבנק דואג להעמיד לרשות הלקוח את כל המידע והשירותים הפיננסיים שיעזרו לו להשכיל, לתכנן ולהוציא לפועל את מהלכיו הפיננסיים הן בטווח הרחוק והן בטווח המידי. ראיית הלקוח נגזרת מתפישה של קיימות (Sustainability) ולכן מדובר במערכת יחסים שמטרתה ראייה כוללת של צורכי הלקוח ומשפחתו לאורך זמן

פרק זה מתאר את מערכת היחסים של הבנק עם לקוחותיו, את השירותים והמוצרים שהוא מציע להם ואת האופן שבו הבנק מזהה הזדמנויות ומנהל סיכונים בתחום האחריות החברתית, בסביבה עסקית משתנה. במישור זה, הבנק חותר לפתח שירותים ומוצרים בנקאיים מתוך גישה של יצירת ערך משותף - Shared Value, המאפשר ליצור ערך עבור לקוחותיו ויתר מחזיקי העניין, כגון: הקהילה, גורמים שונים בממשק, הסביבה ועוד. זאת, בד בבד עם יצירת ערך כלכלי עבור הבנק.

בנק הפועלים מודע לכך שצורכי הלקוח ושאיפותיו משתנים בשלבים השונים בחייו. לאור זאת, הבנק דואג להעמיד לרשות הלקוח את כל המידע והשירותים הפיננסיים שיעזרו לו להשכיל, לתכנן ולהוציא לפועל את מהלכיו הפיננסיים הן בטווח הרחוק והן בטווח המידי. ראיית הלקוח נגזרת מתפישה של קיימות (Sustainability) ולכן מדובר במערכת יחסים שמטרתה ראייה כוללת של צורכי הלקוח ומשפחתו לאורך זמן.

נוסף על האמור, התמורות המתחוללות בסביבה העסקית והחברתית - התמורות הטכנולוגיות המואצות וביקושי הלקוחות שמשתנים בצורה דינמית, הצורך בשילוב וקידום מגזרים בחברה, מעבר לכלכלה מופחתת פחמן, מחסור במשאבים, שימור

מים וקרקעות ותופעת ההתחממות הגלובלית - טומנות בחובן הזדמנויות עסקיות לבנק תוך תרומה למשק ולחברה. כתוצאה ממודעות גוברת לנושאים חברתיים וסביבתיים, מתפתח שינוי גם בערכים ובצרכים של הלקוחות. תפקיד הבנק הוא לתת מענה לכך בצד הפיננסי ולענות על ביקושים מתעוררים. זאת, באמצעות הצעת פתרונות מימון, פיקדונות ומוצרי השקעה שונים, המעודדים צריכה בת קיימא והשקעה המתחשבת בסוגיות חברתיות ובאיכות הסביבה.

כך פועל הבנק ליצירת ערך ללקוחותיו:

- פיתוח של מוצרים אחראים ליצירת קיימות כלכלית וסביבתית של הלקוחות והמשק בכללותו;
- קיום של רשת רב-ערוצית לניהול הקשר עם הלקוחות, בכל מקום, בכל זמן ובהנגשה הולמת;
- שירות מיטבי לשביעות רצון הלקוחות, טיפול בפניות ולמידה מהן;
- מענה על צורכי הלקוח במחזור החיים; מתן מענה הולם למאפיינים הייחודיים של אוכלוסיות לקוחות שונות;
- מענה הולם למכלול הצרכים שעולים כתוצאה מההתפתחויות הדרמטיות בתחום הדיגיטלי, הרשתות החברתיות והשינויים הרגולטורים. זאת תוך שיתוף פעולה ודיאלוג עם ספקים חיצוניים ומחזיקי עניין.

אישי, אנושי טכנולוגי: התפישה האסטרטגית של הבנק

בשנים האחרונות מתחולל שינוי דרמטי במפה התחרותית, הכולל כניסת מתחרים חדשים, שינוי בציפיות הלקוחות והתעצמות הטכנולוגיה בבנקאות. בנק הפועלים חרט על דגלו ליצור בנקאות המשלבת בין שירות אישי ואנושי לבין חדשנות טכנולוגית על מנת ליצור חוויה בנקאית איכותית ומותאמת אישית לכל לקוח ולקוח. הבנק מאמין שהשילוב בין הכלים הטכנולוגיים המתקדמים של בנק הפועלים, בשילוב כוח האדם המקצועי והמנוסה בסניפים, מספק ללקוחות את השירות הטוב ביותר.

כחלק מתפישה זאת ממקד הבנק את מאמציו בהעצמה דיגיטלית של לקוחותיו שנועדה ללוות אותם יד ביד לעבר העולם הטכנולוגי, דבר שיאפשר להם את החופש להתנהל פיננסית במקום ובזמן שנוח להם ביומיום. לצד ההשקעה בתשתיות, קיים

הצורך של הלקוחות בפנים מוכרות, חיבור אנושי וקשר אישי ולכן הבנקאים ימשיכו לתת ללקוחות הבנק ערך מוסף ושירות מקצועי ואישי בתחומים מהותיים כמו ייעוץ פנסיוני, ייעוץ פיננסי, ייעוץ לעסקים, ועוד.

כדי לקדם ולחזק תפיסה סינרגטית זאת, פועל הבנק בשני מישורים:

- **העצמה דיגיטלית** - על מנת לאפשר ללקוחות ליהנות מנוחות ונגישות מקסימלית, הבנק פועל להדרכה ולימוד הלקוחות על הכלים הדיגיטליים המתקדמים שפותחו בשנים האחרונות, כלים שנועדו לשפר את התנהלותם הכלכלית ולחסוך להם זמן רב. עד כה עברו עשרות סניפים תהליך העצמה דיגיטלית הכולל ליווי אימון והדרכת לקוחות על הכלים הדיגיטליים ועל המכונות לשירות עצמי, הוספת אלמנטים

דיגיטליים לסניף, ושינוי סביבת הסניף לטובת היכרות הלקוחות עם הכלים הדיגיטליים של הבנק. שאר סניפי הבנק יעברו תהליך דומה בשנה הקרובה. במקביל ישיק הבנק גם סדנאות וכנסים לקהל הרחב שנועדו ללוות ולהדריך את הלקוחות בעולם הדיגיטלי.

- **בנקאות אישית ואנושית** - כארגון פיננסי מוביל, מבין הבנק שבנקאות דיגיטלית לא נותנת מענה מלא לציפיות הלקוחות ועל כן יש לעמוד לצדם כשהם זקוקים לכך ולספק שירות בלתי מתפשר הנשען על היכרות מעמיקה, הקשבה, מקצועיות ומחויבות ועל מערכת יחסים ארוכת טווח המבוססת על אמון. כדי לעשות זאת מעמיד הבנק לרשות הלקוחות מגוון שירותים המבוצעים במפגשים פנים אל פנים.

בנק הפועלים חרט על דגלו ליצור בנקאות המשלבת בין שירות אישי ואנושי לבין חדשנות טכנולוגית על מנת ליצור חוויה בנקאית איכותית ומותאמת אישית לכל לקוח ולקוח. הבנק מאמין שהשילוב בין הכלים הטכנולוגיים המתקדמים של בנק הפועלים, בשילוב כוח האדם המקצועי והמנוסה בסניפים, מספק ללקוחות את השירות הטוב ביותר.



עיקרי העקרונות המנחים בבחינת פרישת רשת הסניפים

בהתאם לאסטרטגיית הצמיחה של הבנק, הבנק מתעתד להמשיך בפרישה מושכלת של רשת הסניפים ועיבוי הפרישה במיקומים חדשים, תוך התאמתה לצורכי ומאפייני לקוחותיו. בשנים הבאות ימשיך הבנק לבחון פתיחת סניפים באזורים חדשים, תוך מיקוד באוכלוסיות אסטרטגיות בעלות פוטנציאל צמיחה, דוגמת החברה הערבית, המגזר החרדי, עסקים קטנים ועוד אוכלוסיות פוטנציאליות נוספות, קטנות כגדולות. בנוסף הבנק בוחן המשך פרישה של סניפים בקונספט דיגיטלי חדשני בהתאם להתפתחות צורכי הלקוחות, שינויים דמוגרפיים, שינויים בסביבת התחרות ופוטנציאל עסקי. חשוב לציין כי הדינאמיקה התחרותית בשוק הבנקאות הישראלי מתגברת מידי יום ומחייבת את הבנק לגמישות ויכולת שינוי מהירה בהתאם לתנאי השוק. מדיניות פרישת הרשת, לפיכך, היא דינאמית וגמישה ומבוססת על מחקר ומעקב קפדני של תנאי השוק המשתנים.

עיקרי הפעולות במיזוג סניפים והתאמת שירותים

ככלל, כל מהלך של התאמת השירותים הבנקאיים לצורכי הלקוח כגון מיזוג סניפים או התאמת סוגי השירותים הניתנים בהם הינו מהלך משמעותי הן בעיני הבנק והן בעיני הלקוח. לפיכך, המהלך מבוצע בתהליך סדור, תוך בחינה של צורכי הלקוחות והתאמת שירותים חלופיים מתאימים, ממכנים ואחרים. הבנק, כתפישה, נותן דגש רב בהדרכת הבנקאים, הן בקורסים ייעודיים והן בסרטוני הדרכה בסניפים, במטרה לסייע ללקוחות

בשימוש וביצוע פעולות בערוצים הדיגיטליים: האפליקציה, אתר הבנק, מכונות לשירות עצמי, מוקד פועלים בטלפון, כל אלו הם מערך העומד הכן לעזרת הלקוחות, לחשוף בפניהם את היתרונות והיכולות בדיגיטל ובמכונות. בנוסף לכך מונחים העובדים לעשות את כל העולה בידם למתן עזרה לכל לקוח המתקשה להסתגל למציאות החדשה ולא להשאירו ללא פתרון הולם, בוודאי אל מול אוכלוסיית הלקוחות המבוגרים יותר והמוגבלים.

כיום, ניתן לבצע את רוב הפעולות הבנקאיות השכיחות בערוצים הדיגיטליים ובמכונות לשירות עצמי. בסניפים שמוסבים לסניף ללא שירותי מזמנים, צוות העובדים ילווה את הלקוחות בביצוע פעולות בערוצים השונים העומדים לרשותם. בחלק מהסניפים, יוצבו דיילים מתמחים שיסייעו ללקוחות אשר אינם מכירים את מגוון הפעולות בערוצים הדיגיטליים או מתקשים בביצוען. בנוסף לבנקאים בסניפים, עומדים לרשות הלקוחות מוקדי תמיכה טלפוניים (עסקי/טכני) מתוגברים, וכן כלים תומכים באינטרנט ובאפליקציה.

שירות מיטבי בכל מקום ובכל זמן תוך תרומה לשמירה על הסביבה

הבנק מעודד שימוש נרחב במוצריו באופן מקוון ובכך משפר את רמת השירות ומצמצם את ההשפעה על איכות הסביבה. כתוצאה מכך, כיום עומדים לרשות הלקוחות שפע של ערוצי פעילות ללא תלות במקום ובזמן, כך שלמעשה כל הפעילות השוטפת יכולה להתבצע ללא הגעה לסניף. בשנת 2016 נמשכה המגמה של הרחבת השימוש בערוצים ממוחשבים ומקוונים כמו שימוש באפליקציות

ייחודיות למכשירים סלולאריים חכמים וטאבלטים, באתר האינטרנט (פועלים באינטרנט), בהוראות טלפוניות (פועלים בטלפון), בשירות "דואר נט" ועוד. מגמה זו ממזערת את ההשפעות הסביבתיות של המוצר הבנקאי, שכן בזכותה נמנע לעתים קרובות הצורך בהגעה של הלקוח לסניף (חיסכון בפליטות מזהמות) וכמובן, מושג חיסכון בנייה.

יש לציין כי גם השימוש בערוץ הסניפי מתאפיין בהשפעות סביבתיות פחותות יחסית, הודות לפרישת הסניפים הרחבה של בנק הפועלים ולרשת ענפה של מכשירי בנק, ציוד לפעולות בשירות עצמי וציוד לקבלת מידע בשירות עצמי (בצמוד לסניפים ומחוץ לסניפים). הלקוחות יכולים להגיע לסניף או לפעול בשירות עצמי, בנוחות ובמינימום נסיעות והשפעות סביבתיות.

בנק הפועלים נבחר ל"בנק הטוב ביותר בישראל" על

ידי ה-Global Finance

בשנת 2016 זו הפעם

החמישית ברציפות

פועלים לקידום החירות הפיננסית של הלקוחות

הגברת המודעות להתנהלות פיננסית נכונה

■ "משפחה בצמיחה" – בשנת 2016

התקיים המחזור החמישי של הפרייקט, שזם הבנק, בשיתוף ידיעות אחרונות ואתר ynet, לליווי משפחות הנמצאות בפני אתגרים פיננסיים שונים, על מנת ללמוד כיצד לשפר את התנהלותן הכלכלית. את המשפחות מלווים יועצים של הבנק במגוון תחומים כגון התנהלות פיננסית אישית וצמיחה פיננסית, נדל"ן ומשכנתאות, השקעות ופנסיה ועוד. הפרייקט מהווה פלטפורמה המשקפת לציבור הרחב, דרך סיפורן של 5 משפחות, כיצד אפשר לשנות הרגלי צריכה, הרגלים כלכליים ובכלל התנהגות פיננסית;

■ "לוקחים CTRL" – פרייקט טלוויזיוני ביוזמת בנק הפועלים ובשיתוף "רשת", המקדם התנהלות פיננסית נכונה בעולם

פריטי מידע. המידע מסייע לו לדעת מה מצבו הפיננסי ומה האפשרויות העומדות בפניו. זאת כתשתית לשליטה ולהתייעצות וקבלת החלטות מושכלות בחייו בתחום זה;

■ **שירותים, מוצרים וכלים התומכים בשינוי התנהגותי לקידום התנהלות**

פיננסית נכונה על פי צומתי החיים –

בשנים האחרונות פיתח הבנק סדרה של מוצרים וכלים המסייעים ללקוחות לקבלת החלטות פיננסיות מושכלות. כלים אלה מאפשרים הבנה וניתוח מידע, שליטה וגמישות בניהול החשבון ובתקציב המשפחתי וליצירת חסכון לטווח ארוך. זאת תוך שימוש בערוצים דיגיטליים חדשניים, המאפשרים פעילות בכל זמן ומכל מקום. כשלב מעמיק יותר בהטמעת חירות פיננסית ובחלק מהיוזמות שונות, הבנק אף מקדם שינוי התנהגות והרגלים פיננסיים בקרב קהלי היעד ולמעשה, מקדם אוריינות פיננסית.

בהמשך להצגת תפישת החירות הפיננסית של הבנק בפרק המבוא, הבנק מקדם חירות פיננסית אצל הלקוחות במספר תחומים מרכזיים:

■ **הגברת המודעות לחשיבות התנהלות**

פיננסית נכונה – במסגרת קידום החירות הפיננסית בקרב לקוחותיו והציבור הרחב, יוזם הבנק ערוצים שונים להעלאת מודעות ולחינוך פיננסי בהתאם לקהלי יעד שונים (ילדים ונוער, צעירים, משקי בית ומבוגרים) ובהתאם לשלבים השונים בחייהם;

■ **מתן מידע וידע פיננסי –** הבנק מעמיד

לרשות הציבור הרחב מגוון ערוצים לקבלת מידע בסיסי להתנהלות פיננסית נכונה באמצעות האתר השיווקי של הבנק והדרכות שאותן הוא מציע לקהל הרחב. בנוסף, הבנק מציע ללקוחותיו, בכל הערוצים ובכל זמן, מידע וידע מפורטים ונרחבים על נכסיו הפיננסיים, ההתחייבויות שלו, הפעולות שביצע ושאר

בשנים האחרונות פיתח הבנק סדרה של מוצרים וכלים המסייעים ללקוחות לקבלת החלטות פיננסיות מושכלות. כלים אלה מאפשרים הבנה וניתוח מידע, שליטה וגמישות בניהול החשבון ובתקציב המשפחתי וליצירת חסכון לטווח ארוך. זאת תוך שימוש בערוצים דיגיטליים חדשניים, המאפשרים פעילות בכל זמן ומכל מקום



הדיגיטלי. במסגרת הפרויקט 4 משפחות השתתפו בסדנא להתנהלות פיננסית במועדון הבנק ובסניף הדיגיטלי. פינות התוכן שהופיעו באתר "רשת", הציגו את השינוי שהמשפחות עברו ובנוסף, המשפחות הוזמנו להיכנס למתחם "לוקחים CTRL" ברשת TV שבו הועלו כלים ועזרים לניהול נכון של כלכלת המשפחה;

■ **"פועלים YOUNG" – מהלך רחב לגיוס** בני נוער ומתגייסים, הכולל פניה להורים. במסגרת מהלך זה הוקם מיני-ס"יט "הורים מלמדים ילדים על כסף" הכולל סרטוני הדרכה לילדים ולנוער ומעניק טיפים וכלים להורים לאמן את הילדים בגילאים השונים להתנהל נכון עם הכסף שלהם. <http://poalimparents.bankhapoalim.co.il>

מתן מידע וידע פיננסי

במסגרת פעילות הבנק להגברת החירות הפיננסית הוא מספק ללקוחותיו מידע רב בתחומים פיננסיים שונים. זאת על מנת לתת ללקוחות תמונת מצב מלאה ככל האפשר, שתאפשר להם לאזן בין הצרכים והיכולות הפיננסיות שלהם לטווח הקצר והארוך. מידע זה כולל מידע פרטני על פעולות שביצע הלקוח, מגוון מוצרים וכלים לניהול הפיננסי שלו, לצד מידע עדכני ומגמות על השוק (למשל, ביחס לפנסיה, לחסכון, לשוק ההון, לשוק הדיור וכו'). המידע מוגש ללקוחות בערוצים שונים: בערוצים הדיגיטליים (אתר, טלפון, סמארטפון וטאבלט), באמצעות הבנקאים בסניפים ועל ידי מומחי הבנק בתחומים הפיננסיים השונים.

לציבור הרחב מציע הבנק כנסי הדרכה מקצועית ללקוחות – הכנסים כוללים תכנים הנוגעים לעולמות תוכן פיננסיים שונים ומועברים לקהלי לקוחות שונים, בהתאם לתחום המקצועי ולתוכן. זאת במטרה להגביר את הידע הפיננסי של קהלי יעד שונים. במסגרת זאת, מתקיימים בכל שנה עשרות כנסים בסניפי הבנק. בשנת 2016 הוכשרה קבוצת מתנדבים מקרב גמלאי הבנק להעברת הדרכות וכנסים בשעות הבוקר, לרבות לאוכלוסיית האזרחים הוותיקים. בנוסף, הורחבו היקף ומגוון ההרצאות המוצע ובעת הן כוללות גם הדרכות לחיילים, סטודנטים ואזרחים ותיקים. במסגרת זו מתקיימות עשרות הדרכות ברחבי הארץ.

שבוע מודעות פיננסית

בשנת 2016 לקח הבנק חלק פעיל במיזם 'שבוע מודעות פיננסית' – במסגרתו הוצע ללקוחות הבנקים ולציבור בישראל להשתתף בסדרת כנסים בסניפי הבנקים השונים אשר נערכו בשבוע אחד במהלך ספטמבר 2016. זאת במטרה להביא להגברת המודעות להתנהלות פיננסית מושכלת וניהול נכון של הפעילות הבנקאית, להציג כלים מעשיים המסייעים לשיפור ההתנהלות הפיננסית ולהקטין בהוצאות. המיזם שהינו בהיקף ארצי וראשון מסוגו, בהובלת בנק ישראל יחד עם המערכת הבנקאית ואגוד הבנקים, הביא לידי ביטוי את העוצמה הרבה הקיימת בשיתוף פעולה של כלל הבנקים בישראל. הבנקים פיתחו יחדיו את תכני ההדרכה אשר הועברו באופן אחיד בכלל הכנסים והציעו סדרת טיפים לניהול התקציב המשפחתי, התנהלות נבונה עם אשראי, עידוד חיסכון ואפילו איך לדבר עם הילדים על כסף. בכנסים הושם דגש על כלים דיגיטליים התומכים בהתנהלות פיננסית נכונה בצורה פשוטה, נוחה ולעיתים אף זולה יותר. במהלך הכנסים הוצעה בבנק התנסות חווייתית בכלים הדיגיטליים. המיזם לווה בקמפיין וכן באתר אינטרנט לרישום בכ-100 סניפי הבנקים השונים במערכת הבנקאית ברחבי הארץ.

למעלה מ-

660,000

לקוחות

משתמשים בכלי לניהול תקציב

למעלה מ-

212,000

לקוחות

חוסכים בתוכניות "דן חסכן"

למעלה מ-

50,000

לקוחות

לקוחות עושים שימוש בשירות UP CONTROL

50

שותפים

בפורום החירות הפיננסית של ישראל במפגשים שוטפים

450

משפחות

השתתפו עד כה במיזם "הזדמנות לצמיחה" כמו גם כ-40 חיילים בודדים ישראלים ללא עורף משפחתי ועוד כ-30 עסקים קטנים בתוואי הרכבת הקלה

5

משפחות

השתתפו בפעם החמישית במיזם "משפחה בצמיחה"

כ-

1,000

איש

לקחו חלק בכנסי שבוע המודעות הפיננסית בסניפי הבנק

למעלה מ-

50,000

לקוחות

לקחו חלק במהלך "פועלים בהבראה"

שירותים, מוצרים וכלים התומכים בשינוי התנהגותי לקידום חירות פיננסית

כלים דיגיטליים ללקוחות הבנק:

- **האתר החדש** – השותף הפיננסי החכם של הלקוחות – הבנק השיק אתר אינטרנט חדש שכולל מגוון כלים דיגיטליים לניהול חכם של חשבונם. האתר החדש מעצים את חוויית הלקוח ומספק בנקאות נגישה ומיידית, שמסייעת ללקוחות לנהל את כספם במהירות ובנוחות, בממשק ידידותי ומתקדם, בשפה פשוטה וברורה, ובעיצוב חדש ונקי שעוזר ללקוח להתמקד במה שחשוב. האתר החדש מציע כלים חדשים לניהול חכם של הכסף ולתכנון לטווח ארוך.
- **הוצאות מול הכנסות:** השוואה דינמית של ההכנסות וההוצאות של הלקוח לאורך זמן, כדי שיוכל לדעת מה מצבו בזמן אמת;
- **"ההשקעות שלי" ו-"ההלוואות שלי":** תצוגה נוחה שמרכזת את ההשקעות בחשבון ומראה בבירור את תשלומי ההלוואות החודשיים, כדי שהלקוחות יוכלו לתכנן את הוצאותיהם ביעילות;
- **"איך יגמר החודש":** כלי שיגלה ללקוח בזמן אמת את היתרה הצפויה בסוף החודש, כדי שיוכל להיערך בהתאם. במידה וצפויה הוצאה או הכנסה נוספת, אפשר להוסיף אותן לחישוב;
- **"היעדים והמטרות שלי":** הלקוח יכול להגדיר מטרות לחסכונות ולראות עד כמה הוא קרוב לעמידה בהן.

בנוסף, דף הבית החדש מספק תמונה מלאה של החשבון ומאפשר ללקוחות להבין יותר, זאת לרבות: מבט אחד על תמונת המצב בחשבון – גם תנועות אחרונות וגם כרטיסי אשראי, פיקדונות וחסכונות, הלוואות ועוד; יתרת החשבון מופיעה במקום בולט בראש דף הבית. לקוח הנמצא במינוס רואה מיד מה המרחק שלו מהמסגרת; קבלת תזכורות ויצירת משימות – בדף הבית יופיעו תזכורות על תשלום ממחין, פנקס שיקים שהגיע, סטטוס הלוואה וכדומה. הלקוח יכול ליצור לעצמו משימות לביצוע בתאריך הנוח לו.

■ **הכלי לניהול תקציב** – לשם חינוך לניהול תקציב נכון פיתח הבנק סדרה של כלים ייחודיים שמטרתם סיוע מתמשך בהתנהלות הפיננסית של לקוחותיו. במסגרת זאת פיתח הבנק כלים אינטרנטיים לבניית ולניהול תקציב, באמצעותם יכול לקוח הבנק לבחון את התנהלותו הפיננסית בהשוואה לפרופיל של לקוחות דומים – וכך להתנהל באופן חכם יותר.

הבנק מציע את הכלי "UP לניהול תקציב" שמציג בפני הלקוח תמונה יומיומית, עדכנית ומפורטת של הכנסותיו אל מול הוצאותיו בדרך פשוטה, מותאמת אישית ונגישה, כחלק מהכלי ניתן להגדיר יעדים לביצוע ברמה החודשית. בסוף כל חודש יוכלו הלקוחות לקבל תמונת מצב מעודכנת אודות עמידה ביעדים או חריגה מהם.

- אחד היישומים החשובים בכלי לניהול תקציב הוא "פועלים כמוני", המאפשר ללקוחות להשוות את הוצאותיהם ללקוחות הדומים להם במאפיינים כלכליים ודמוגרפיים.
- **כלים להגברת שליטה והגמישות בניהול חשבון העו"ש** – "פועלים UP" מאגד מגוון מוצרים ושירותים המסייעים ללקוח בהתנהלות היומיומית עם הכסף שלו, תוך יכולת בחירה והתאמה אישית גבוהה;
- **UP אקטיבי** – שירות המאפשר ללקוח להגדיר פעולות אוטומטיות בחשבון במגוון תחומים ובכך להביא לאופטימום את ההתנהלות השוטפת בחשבון, ללא צורך במעקב יום-יומי אחר מצב החשבון. הלקוח מגדיר סט של פעולות מתוך מגוון תחומים ולאחר אישור הלקוח, הפעולות מתבצעות בחשבון. בין היתר השירות מאפשר משיכת פר"י כשהחשבון נכנס למינוס, הפקדה לחיסכון ביתרת זכות, התראה כשפנקס השיקים עומד להסתיים וביצוע הזמנה, ועוד;
- **UP Card** – כרטיס בינלאומי הנטען בכסף מחשבון הבנק של הלקוח, וניתן להעביר אותו לבן משפחה, שכן לא מוטבע עליו שם בעל החשבון. הלקוח יכול להטעין ולפרוק את הכסף מהכרטיס לחשבון בכל עת;
- **UP חכם** – מאפשר לרכז חיובים שוטפים בעו"ש למועד אחד קבוע בחודש.

- **UP On time** – שירות קבלת הודעות sms או מיילים בזמן אמת מהבנק, לעדכונים שונים הקשורים לחשבון הלקוח או לשווקים, לבחירת הלקוח;
- **UP CONTROL** – שירות המסייע ללקוחות לעקוב אחר החשבונות השוטפים שלהם בכרטיסי האשראי ובהוראות קבע של תשלומי החשמל, המים ועוד. השירות שולח ללקוח מסרון כאשר מזוהה עלייה בחיובים בהשוואה לחודשים הקודמים ומאפשר ללקוח לחסוך זמן במעקב אחר החשבונות וכסף בתשלום עודף;
- **אפליקציות עם שירותי בנקאות מתקדמים** – באמצעות מגוון השירותים והמידע באפליקציות השונות של הבנק, יכולים הלקוחות הפרטיים והעסקיים לנהל היבטים רבים בחייהם הפיננסיים בכל זמן ומכל מקום וליהנות משירותים ייחודיים. זאת תוך שימוש ביכולות הטכנולוגיות המתקדמות ביותר, המשמשות לחוויית לקוח מיטבית ולזמינות מקסימאלית.
- האפליקציות מוסיפות כלים חכמים להתנהלות פיננסית נכונה, כמו היכולת לראות את מצב החשבון וההוצאות הצפויות עד סוף החודש, מבלי להיכנס לחשבונם (**שירות "מבט מהיר"**). כמו כן, כבנק שמעודד התנהלות פיננסית נבונה, פותחה תוכנית חיסכון ייעודית לסמארטפון – **Save & Go** – השירות מנגיש את החיסכון לכמה שיותר לקוחות ומגיש להם אותו בצורה חווייתית: לחסוך גם כסף קטן בקופה דיגיטלית הדומה לזו האמיתית שבבית, בדרך להשגת יעדי חסכון.

מיקוד באוכלוסיות ובצומתי חיים:

- **"דן חסכן"** – במסגרתו מוצעים שורה של מוצרי חיסכון ייעודיים שמטרתם לעודד חסכון בקרב ההורים למען עתיד ילדיהם. ייעודן של תכניות החיסכון תואם את כל שלבי החיים של הילד עד לעצמאותו הפיננסית. בשנת 2016 פותח משחק קופסא ייעודי לקידום חינוך פיננסי בקרב ילדים אשר חולק גם במסגרת קייטנות דן חסכן;
- **"חסכון לכל ילד"** – בשנת 2016 אשרה כנסת ישראל את תוכנית "חיסכון לכל ילד" כפרויקט לאומי אשר מעניק הזדמנות לכל ילד להתחיל את החיים העצמאיים עם סכום חיסכון התחלתי. על פי התוכנית, החל מינואר 2017 המוסד לביטוח לאומי יעביר מידי חודש סך של 50 ש"ח לכל ילד עד גיל 18, בנוסף לקצבת הילדים. סכום זה יופקד בחשבון חיסכון ייעודי על שם הילד ובאפשרות ההורה להוסיף 50 ש"ח נוספים מתוך קצבת הילדים לחיסכון זה. בנק הפועלים רואה חשיבות רבה בהקניית הרגלי חיסכון נכונים מגיל צעיר ולכן השקיע משאבים רבים בהצעת הערך שלו בפרויקט על מנת להיות שותף משמעותי. הבנק גיבש הצעות לתוכניות חיסכון בריבית אטרקטיבית שתעניק ודאות ובטחון שכספי החיסכון יישמרו לעתיד הילדים.
- **ייעוץ אישי מותאם** – בין השירותים המרכזיים אותם מציע הבנק ללקוחותיו הינו ייעוץ השקעות ושירות אישי מותאם. בכפוף להוראות חוק הסדרת העיסוק בייעוץ השקעות, בשיווק השקעות

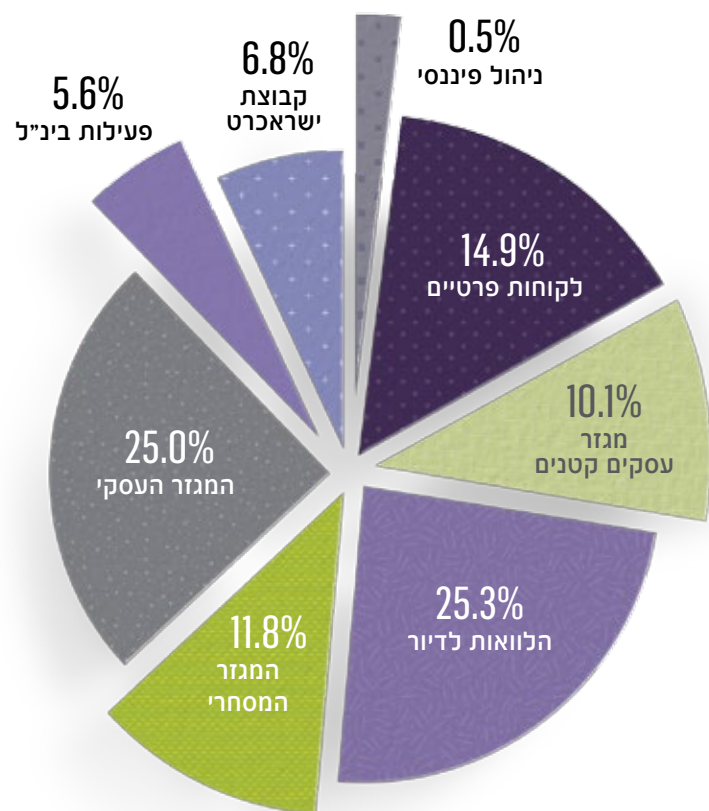
ובניהול תיקי השקעות, התשנ"ה – 1995, הבנק מעניק ללקוחותיו החתומים על הסכמי יעוץ, ייעוץ השקעות המותאם לצורכי הלקוח על בסיס היכרות עם הצרכים האישיים שלו, העדפותיו ומטרותיו; הבנק מעמיד לרשות לקוחותיו הפרטיים והעסקיים מגוון רב של יועצים מומחים בתחומים שונים (כגון השקעות, אשראי וחסכון). זאת על מנת לסייע ללקוחות לקבל החלטות מושכלות יותר, באשר להיבטים שונים במרחב הפיננסי של חייהם;

■ **פועלים להבראה** – תהליך טיפול בלקוחות פרטיים שנקלעו לקשיים, תוך שיתוף עימם ובכוונה לשמרם. תהליך פועלים להבראה נעשה תוך שימת לב להעצמת חירותו הפיננסית של הלקוח ומתן מענה מקצועי איכותי לצרכיו ולהעדפותיו. מעטפת השירות והטיפול בכל לקוח נקבעת באופן דיפרנציאלי, תוך התמקדות בהתאמת הטיפול למאפייני פעילותו ויכולותיו הכלכליות של הלקוח;

■ **"הזדמנות לצמיחה"** – מתן כלים למשפחות בהתמודדות עם משבר כלכלי בעולמות תוכן של חינוך פיננסי; התנהלות בתקופת השינוי וצמיחה מתוך המשבר. זאת באמצעות הכשרה פיננסית וליווי אישי ועל מנת למנוע הידרדרות כלכלית ולאפשר חזרה לפעילות פיננסית חיובית. הרעיון הראשוני התעורר בעקבות קריאת מכתב לקוחות הפונים אל הבנק לאחר שנקלעו למשברים כלכליים ואישיים. במהלך שנת 2016 המשיכה פעילות הפרויקט באזורים

מעניקים שירות למגוון רחב של לקוחות

אשראי נטו לציבור לפי מגזרי הפעילות 2016



שווקים אותם משרת הבנק

פעילות הבנק מנוהלת באמצעות מספר מגזרי פעילות. החלוקה למגזרי הפעילות מבוססת על סוגי המוצרים והשירותים או על סוגי הלקוחות. חלוקה זו משמשת את הנהלת הבנק לצורך קבלת החלטות ולניתוח התוצאות העסקיות של הקבוצה. להלן מוצגת חלוקת המגזרים ע"פ גישת ההנהלה של הבנק. בהתאם להוראות הפיקוח על הבנקים, תאגיד בנקאי שבהתאם לגישת ההנהלה שלו מגזרי הפעילות שלו שונים מהותית ממגזרי הפעילות הפיקוחיים, ייתן בנוסף גילוי על מגזרי פעילות בהתאם לגישת ההנהלה. (להגדרה של המגזרים ולהרחבה - ראו דוח כספי של הבנק לשנת 2016).

פילוח הלוואים של הבנק

בשנת 2016 סך האשראי לציבור עמד על כ-272 מיליארד ש"ח, קיטון של כ-2.3% מנתוני 2015. (לקריאה על התפתחות היתרות המאזניות של אשראי לציבור לפי מגזרי פעילות על פי גישת ההנהלה, ראו דוח כספי לשנת 2016, עמודים 217-214) המגזרים שלהלן סווגו מחדש בדוח הכספי לשנת 2016.

מתן אשראי לקידום ערך משותף - עסקי וחברתי

במסגרת פעילות הליבה העסקית של הבנק במתן אשראי, חלק מהמימון מסייע בקידום מטרות חברתיות במקביל לתועלת העסקית של הגוף/הארגון שמקבל את האשראי. בשנת 2016 העניק הבנק אשראי במסגרת הקרנות לקידום עסקים קטנים, פעילות המיקרו-פיננס לעסקים זעירים, מימון עמותות וארגונים חברתיים ולמוצר ייעודי העונה על צורך חברתי בתחום הדיור בחברה הערבית. סך האשראי במסגרת זאת עמד על 2.04 מיליארד ש"ח.

בקרת עמידה ביעדים:

יעדי 2016	סטטוס
הרחבת מיזם "הזדמנות לצמיחה" לעסקים קטנים תוך מיקוד בעסקים המצויים בתוואי הרכבת הקלה בתל אביב, רמת גן ובני ברק;	בוצע.
הרחבת מצגות ההדרכה לקידום התנהלות פיננסית נכונה לקהלי מטרה נוספים כדוגמת אזרחים ותיקים, חיילים וסטודנטים ועוד.	בוצע.

מסתכלים קדימה

הקמת מרכז הדרכה ללקוחות ולציבור הרחב אשר יציע ידע וכלים לשיפור ההתנהלות הפיננסית לקהלי מטרה שונים במפגשים פיזיים ווירטואליים;

השקת אתר הדרכה שיכלול בתוכו מאות תכני למידה בנושאים פיננסיים שונים ונושאים שמושקים לפיננסיים. המטרה היא להגיע ללקוח בנקודה שבה יש לו צורך להעמקת ידע בנושא מסוים וזאת ע"י יכולות BI מתקדמות וכל זאת כדי להביא לו את הערך המוסף הגדול ביותר;

קידום מיזמים נוספים בשיתוף המערכת הבנקאית, איגוד הבנקים וביוזמת בנק ישראל;

פיתוח שיתופי פעולה נוספים עם ערוצי מדיה להגברת מודעות הציבור;

המשך קידום מפגשי הדרכה ללקוחות באמצעות מאות מתנדבי הבנק.

גיאוגרפיים שונים ותוך מיקוד בעסקים קטנים בתווי הרכבת הקלה בתל אביב, רמת גן ובני ברק וכן, בחיילים בודדים ישראלים ללא עורך משפחת;

קידום חירות פיננסית בקרב אוכלוסיית

הותיקים החדשים - הבנק מעמיד

לרשות לקוחותיו בכל הגילאים ייעוץ פנסיוני, בדגש על הבנת ההיבטים השונים של עולם הפנסיה ותוך הכוונה לניהול כספי הפנסיה לטווח הארוך; בשנתיים האחרונות התמקד הבנק בפניה לאוכלוסיית הותיקים החדשים מתן ייעוץ פיננסי ופנסיוני מותאם (ראו הרחבה בהמשך הפרק);

קידום החירות הפיננסית במגזר

העסקים הקטנים - הבנק פועל

להעצמה ולקידום החירות הפיננסית של לקוחותיו ממגזר העסקים הקטנים. זאת תוך פיתוח כלים וידע בתחום הפיננסי בהתאמה לצרכים הייעודיים של מגזר זה. היוזמות הרבות של הבנק בתחום זה יוצרות לעסקים ערך בשלושה היבטים מרכזיים: מתן אשראי, ייעוץ ושירות מתמחה ומותאם ויצירת פלטפורמה שיווקית, עבור בתי העסק (ראו הרחבה בהמשך הפרק).

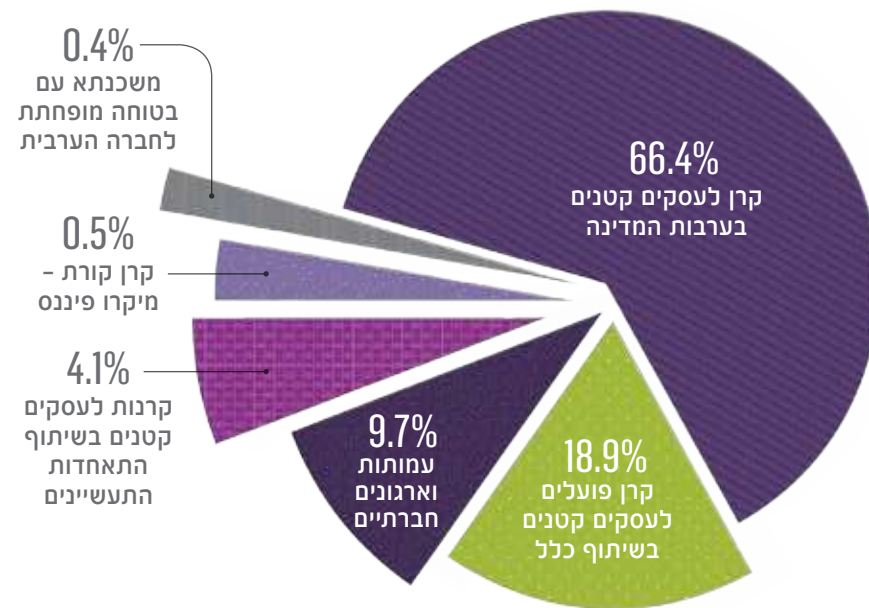


2.04

מיליארד ש"ח

מתן אשראי לקידום ערך
משותף - עסקי וחברתי

אשראי עם ערך משותף - עסקי/חברתי - 2016



אגרות חוב לקידום מטרות חברתיות

אגרות חוב (אג"ח) חברתיות הן כלי המאפשר העמדת מימון לפתרון בעיות חברתיות תוך צפי להחזר ההשקעה כתלות בהצלחת השגת המטרה החברתית (מתן מענה לבעיה חברתית שגורמת גם לעלויות כלכליות). האג"ח הינן אג"ח שאינן סחירות והן משמשות לגיוס משאבים כספיים לפרויקטים חברתיים. האג"ח מגלמות התחייבות להעברת סכום ידוע לאורך תקופה של מספר שנים למימון מטרה חברתית מוגדרת. החזרי ההשקעה יתקבלו מהמשלה או הגוף ציבורי או החברתי שלו נוצר ערך כלכלי מההשקעה ותוצאותיה. זאת בהינתן שמטרה החברתית הושגה (וכנגזרת גם ההשפעות החיוביות הכלכליות כתוצאה מהשגת מטרה זו). למעשה, אג"ח משמשות ככלי השקעה עסקי-חברתי, שיוצר ערך משותף - תשואה לצד קידום פתרון לבעיות חברתיות.

גיוס הכספים מתבצע ע"י SFI (Social Finance Israel), חברה לתועלת הציבור. חברה זו מנהלת ומופעלת על ידי אנשי מקצוע בכירים ומוכרים מהמגזר העסקי ומהמגזר הפילנתרופי. גופים אלו ישלמו ל-SFI ובאמצעותה לבנק ולמשקיעים, בהתאם למידת ההצלחה של ההשקעה על פי קריטריונים שיוגדרו מראש. תוצאות הפעולות המבוצעות נמדדות ע"י מערך חיצוני על פי מדדים ידועים ומוסכמים עם הנהלים מההשקעה אשר משלמים ל-SFI בהתאם להצלחת ההשקעה.

פועלים לחירות פיננסית עבור אוכלוסיית הוותיקים החדשים

הוא לבדוק את תמונת המצב לקראת הפרישה ולהפחית דאגה מגיל הפרישה - לראות האם ישנה מוכנות לעתיד, לבצע אופטימיזציה של תנאי הפרישה לקראת השנים האחרונות בשוק העבודה ולתת מבט ראשון לעתיד שאחרי תקופת העבודה;

■ **לקראת פרישה -** נועד לתכנן את היציאה לפנסיה בצורה אופטימלית בדגש על סיוע במימוש כספי הפנסיה פנסיוני בהיבטים השונים (קצבה, הון שיקולי, מיסוי וכו') ותכנון פיננסי ראשוני לתקופה שלאחר הפנסיה;

■ **לאחר פרישה -** לאחר הפרישה, הפגישות נועדו לתכנן פיננסי לטווח הארוך ולבקרה, ניהול תקציב ומימוש יעדים, על בסיס צורכי הלקוח, הנכסים שלו והמקורות התזרימים בהווה ובעתיד (בעת שאינו מקבל שכר מעבודתו).

במסגרת המהלך האסטרטגי, הבנק יזם וקידם פעילות במספר ערוצים :

■ **"פועלים Advisor" -** המבוגר שנמצא לקראת פרישה מתוודע, פעמים רבות, להיקף החסכוניות והנכסים שיש לו בפעם הראשונה בפגישה זו ומבין כי הם לא יוכלו לספק לו את רמת החיים שאותה הוא תכנן לאחר הפרישה. לבנק מערכת ייעוץ ייעודית אשר פותחה בבנק - "פועלים Advisor". המערכת מבצעת סימולציה ייחודית שבוחנת את מלוא הנכסים, את התזרימים השוטף לאחר הפרישה, את הצרכים (לרבות הוצאות לא צפויות) ומנתחת הכנסות והוצאות. על בסיס הסימולציה מתקיים דיאלוג עם הלקוח, שמאפשר לו לעמוד על מצבו בהווה ותכנון לעתיד, הכולל הגדרת מטרות פיננסיות המתאימות לו ומתן פתרונות להשגתן;

שלאחר הפרישה, המחייב תכנון פיננסי מיוחד וכולל. האתגרים עימם מתמודדים לאחר גיל הפרישה מחייבים יצירת מעטפת שירותים ומוצרים ייעודיים לאוכלוסייה זו. כחלק מהשאפיה לפתח עסקים בהם יש גם תועלת חברתית וכמענה לצורכי אוכלוסיית הוותיקים החדשים, יזם הבנק מהלך אסטרטגי רחב, ראשון מסוגו בישראל, לאוכלוסייה לקראת ואחרי גיל הפרישה. המהלך, שהוא ממוקדי הפעילות המרכזיים של הבנק החל משנת 2015 ובשנים הבאות, יכלול מעטפת ייעודית לגיל שלישי הכוללת ייעוץ פנסיוני, ייעוץ פיננסי, מוצרים ייעודיים, מוצרים ופתרונות למשפחה (גיל שלישי כשער משמעותי לשאר המשפחה), מועדון לקוחות, הטבות ועוד שיעניקו לו את חידוד הצורך לדבר על פרישה, לשאול שאלות ולקבל ייעוץ, הכוונה והסתגלות למציאות החדשה. זאת, מתוך תפישתו של בנק הפועלים כי גיל הפרישה פותח תקופה חדשה בחייו של האזרח המבוגר, שיכול כעת ליהנות מעמל כפיו אחרי שנים של עבודה קשה.

פעילות הבנק בתחום זה כוללת שותפויות, החלפת מידע וניהול קשרים שוטפים עם מחזיקי עניין רבים בתחום, למשל: הגיוינט, החברה למתנסים, קלאב 50, "והדרת", יזמים בתחום שוק המבוגרים, קשר עם אקדמיה, עמותות שונות, אנשי מקצוע המתמחים בתחום, גורמים מקצועיים העוסקים בהיבטים הפיננסיים של מגזר המבוגרים גורמים העוסקים בדיור מוגן ועוד.

המהלך מכון לשלוש תקופות - לקראת ולאחר הפרישה, בדגש על ייעוץ פנסיוני וייעוץ פיננסי;

■ **גילאי 55 ומעלה -** עיקרו של שלב זה

מגזר המבוגרים מהווה כ-11% מהאוכלוסייה בישראל ומספר האנשים בני 65 ומעלה כיום בישראל הוא כ-940,000 (כ-11% מהאוכלוסייה)⁸. עד שנת 2035 אמורה קבוצת אוכלוסייה זו להכפיל את גודלה וכבר כעת היא מהווה כוח משמעותי ביותר במשק הישראלי. גידולו המואץ של המגזר צפוי להשפיע משמעותית על המשק והכלכלה, ולהביא להתפתחותם של שווקים חדשים והתרחבותם של שווקים קיימים בעולמות הפנאי, התרבות ההשכלה, הבריאות ועוד. חשוב להבחין בין שני סגמנטים במגזר המבוגרים: טווח הגיל השלישי מוגדר החל מהפרישה מהעבודה בשנות השישים וכל עוד המצב הפיזי קוגניטיבי תקין, תפקוד בריא ועצמאי. הגיל הרביעי מתחיל בדרך כלל בשנות השבעים, אפילו המאוחרות, עם הידרדרות פיזית/קוגניטיבית. בכל מקרה, לשני הסגמנטים יש זיקה חזקה ביותר למשפחה. הגיל השלישי - כתומך הגיל הרביעי - כנתמך.

תקופה זו בחיים מאופיינת בשינויים דרמטיים: לאחר הפרישה מצטמצמות ההכנסות, ההוצאות משתנות בהתאם לצרכים חדשים והשגרה הפיננסית משתנה לבלי היכר. בשלב זה נדרש המבוגר למצוא שיווי משקל פיננסי חדש. הוא מבקש אחר הפרישה לחיות את ההווה: ללמוד, לנפוש ולהתנסות בחוויות חדשות. אך הוא גם דואג לעתידו ומבקש לייצר שליטה וביטחון בנוגע לצרכיו העתידיים. במקביל, הוא מבקש לתמוך במשפחתו באמצעות עזרה לילדים ולנכדים, מהיותו העוגן המשפחתי. כך נוצר מערך מורכב של צרכים ושיקולים פיננסיים בו נדרש המבוגר לתמך בחיים

8. הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה - ספטמבר 2016 - נתונים על אזרחים ותיקים בישראל.



■ הכשרת יועצים (פנסיוניים ופיננסיים) –

על מנת לתת מענה ייעוצי מותאם לאוכלוסיית המבוגרים, יושמה תכנית הדרכות מקיפה למאות יועצים, שעברו ימי הדרכה יעודית וחונכות אישית שנבנו בבנק לצורך כך. זאת על מנת להתאים תכנים מקצועיים והתנהגותיים למגזר המבוגרים ולשים דגש על תכנון פיננסי לטווחי זמן ארוכים. במהלך שנת 2016 היועצים עברו הכשרות שוטפות;

■ מועדון "פועלים GOLD" – הטבות

ללקוחות "הוותיקים החדשים" של הבנק, המועדון מעניק מבצעים והטבות בתחומי הצריכה, הפנאי, הבינו, והנופש. במסגרת זאת, פעל הבנק גם ליצירת ביטוח ייחודי לחברי המועדון – ביטוח נסיעות ללא צורך בחיתום רפואי במרבית המקרים ועם אפשרות ביטול וכן ביטוח תאונות אישיות. בנוסף נהנים הלקוחות מאירועים שונים מיוחדים וכן מהטבות קבועות לאורך השנה. המועדון, הכולל באופן אוטומטי מאות אלפי לקוחות של הבנק שהם מעל גיל 65, מתפתח לשוק (MARKET PLACÉ) בו ספקים יזמים וכולו להציע את שירותיהם הייחודיים למגזר הוותיקים;

■ מרכזי היעוץ הפנסיוניים – במהלך

השנה הורחבה פרישתם של המרכזים בכל אזורי הפעילות של הבנק לטובת שירות לאוכלוסיית ה"ותיקים החדשים";

■ כנסי לקוחות ייעודיים – לאוכלוסיית

ה"ותיקים החדשים", הכוללים הרצאות לתכנון העתיד הפיננסי והפנסיוני;

■ תכנית להכשרה יזמית לבני הגיל

השלישי – במטרה לסייע לאנשים שפרשו מהעבודה להגשים שאיפותיהם להקים מיזמים חדשים כעצמאים;

■ עידוד סטארטאפים – לפיתוח מוצרים

ושירותים לטובת מגזר המבוגרים, מתוך

רצון לעודד עסקים ויזמים להיכנס לשוק פוטנציאלי זה.

במסגרת המהלך, החליט בנק הפועלים לסייע לקידום האתגרים החברתיים עימם מתמודד מגזר המבוגרים בישראל, מתוך הכרה בחשיבותו ומרכזיותו במשפחה ובחברה הישראלית. זאת תוך ביסוס יוזמות במרחב הציבורי בפעילות משותפת עם מגוון גורמים (עמותות, ארגונים חברתיים וארגונים עסקיים) העוסקים בתחום, לקידום נושאים נבחרים רלוונטיים עבור אוכלוסיית הותיקים החדשים. על היוזמות השונות אותן מקדם הבנק כמענה לאתגרים החברתיים עימם מתמודד מגזר המבוגרים בישראל, ראו הרחבה בפרק קהילה.

בוצעה הכשרה שוטפת במהלך השנה למאות יועצים (כ-800 משתתפים בסה"כ בהדרכות במהלך השנה) לשיחות יעוץ פנסיוני ופיננסי עבור לקוחות לקראת ואחרי פרישה

בשנת 2016 בוצעו על ידי הבנק עשרות אלפי שיחות יעוץ פנסיוני ופיננסי ללא עלות ללקוח

מרכזי ייעוץ פיננסי הושלמה פרישת 3 מרכזי יעוץ פנסיוני ופיננסי נוספים במהלך שנת 2016 ובסה"כ מספרם עומד על 15

בקרת עמידה ביעדים:

יעדי 2016	סטטוס
בשנת 2016 מתוכנן ביצוע של עשרות אלפי שיחות יעוץ פנסיוני ופיננסי	בוצע.

מסתכלים קדימה

במהלך השנה צפויה השקתו של כרטיס UP CARD עבור המטפלות/ים בבן המשפחה המבוגר – בכרטיס ייטען סכום כסף המאפשר הפחתת השימוש במזומן על ידי המטפלת/ת ובכך יפחת החשש של בני המשפחה משימוש לרעה בכספו של המבוגר ויתאפשרו הן בקרה על כל שימוש בכרטיס והן שימוש נוח יותר בעת התשלום;

במהלך שנת 2017 צפויה השקתה של ערכת פרישה שבה ירוכז, באופן ידידותי, המידע עבור הפורשים לפנסיה (לרבות טיפול נכון בפיצויים, היבטי המס השונים, רגולציה וכו'). שימוש בערכה יגדיל את מודעות הלקוחות להתנהלות נכונה בעת הפרישה ויתרום למקסום התועלת הכלכלית ולתכנון פיננסי נכון עבור הלקוח הפורש.

פועלים לחירות פיננסית במגזר העסקים הקטנים

אשראי לעסקים קטנים. זאת תוך יצירת שיתופי פעולה באמצעות דיאלוג במרחב הציבורי:

■ הקמת קרנות סיוע יעודיות לעסקים –

במסגרת זו פועלות מספר קרנות: במאי 2016 הקים הבנק קרן אשראי חדשה לעסקים קטנים בשיתוף עם "כלל ביטוח" בהיקף של כ-8 מיליארד ₪ – "קרן פועלים לעסקים". מטרת הקרן הינה לעודד פעילות עסקים קטנים ובינוניים המתקשים בקבלת אשראי במסגרת מהלך העסקים הרגיל. בכך מסייע הבנק ליותר עסקים קטנים בישראל לצמוח, להתפתח וליצור מקומות עבודה חדשים; המשך קידום הקרן המשותפת של הבנק עם "התאחדות התעשיינים" – "קרן התאחדות התעשיינים" וכן המשך קידומה של "קרן קורת" המאפשרת מתן הלוואות micro finance בתנאים מיוחדים לעסקים זעירים;

■ שירות "אשראי ברגע לעסקים" – מוצר

ייחודי במתן פתרונות אשראי לעסקים קטנים. שירות פשוט ומהיר העומד כל העת לרשות הלקוח בלחיצת כפתור באתר האינטרנט, בסלולר או בסניף ללא העמדת בטחונות נוספים וללא בירוקרטיה. האשראי מאושר ללקוח בזמן אמת ומקצר לדקות את תהליך הגשת הבקשה ואישור האשראי ובכך מעניק מענה מיידי לעסקים קטנים ברגעי האמת בחיי העסק וכן למימון הפעילות השוטפת. עד היום העמיד הבנק במסגרת השירות סכום של כ-3.2 מיליארד ₪.

מגזר העסקים הקטנים, התורם כ-45% מחצית מהתוצר המקומי הגולמי ומספק תעסוקה לכ-69% משוק העבודה בישראל⁹, הינו אחד מעמודי התווך של המשק הישראלי ומהגורמים לצמיחתו. בשנים האחרונות, בהתאם לערכי החזון, פועל הבנק רבות להעצמה וקידום החירות הפיננסית של לקוחותיו ממגזר העסקים הקטנים תוך פיתוח כלים ושירותים ומתן שירות אישי ומקצועי בקרבת כל בית עסק בישראל. במסגרת פעילות זאת, רואה בנק הפועלים מחויבות בתמיכה ובקידום של עסקים קטנים, כבסיס לצמיחת המשק הישראלי כולו.

הכרה זו בחשיבותם של העסקים הקטנים, הובילה במהלך חמש השנים האחרונות לבניית תכניות ייחודיות הנותנות מענה למגוון רחב של צרכים ייחודיים של עסקים קטנים. הפעילות רחבת ההיקף נועדה לאפשר לעסקים לצמוח ולהתרחב מול האתגרים הניצבים בפניהם, בכל שלבי החיים של העסק, תוך מתן שוויון הזדמנויות לכלל האוכלוסיות בישראל במרכז ובפריפריה. מגוון הידע והשירותים בתחום זה, מתבססים על יכולות הליבה של הבנק ועל תהליכים חוצי ארגון. הפעילות כוללת מספר היבטים:

מתן אשראי

הבנק מעניק אשראי לעסקים קטנים במסגרת הפעילות השוטפת כחלק מחיק האשראי של הבנק שהינו הגבוה במערכת הבנקאית בישראל ובאמצעות קרנות יעודיות במתן

9. דוח תקופתי מצב העסקים הקטנים והבינוניים בישראל – ינואר 2016, משרד הכלכלה והתעשייה.

27.3

מיליארד ש"ח

סה"כ האשראי שנתן הבנק למגזר העסקים הקטנים בשנת 2016

הכרה בחשיבותם של העסקים הקטנים, הובילה את הבנק לבניית תכניות ייחודיות הנותנות מענה למגוון רחב של צרכים ייחודיים של עסקים קטנים. הפעילות רחבת ההיקף נועדה לאפשר לעסקים לצמוח ולהתרחב מול האתגרים הניצבים בפניהם, בכל שלבי החיים של העסק, תוך מתן שוויון הזדמנויות לכלל האוכלוסיות בישראל במרכז ובפריפריה.



450
מיליון ש"ח

קרן פועלים לעסקים
מיום הקמת הקרן ונכון למועד
עריכת הדוח העניק הבנק מימון
בסך 450 מיליון ₪.

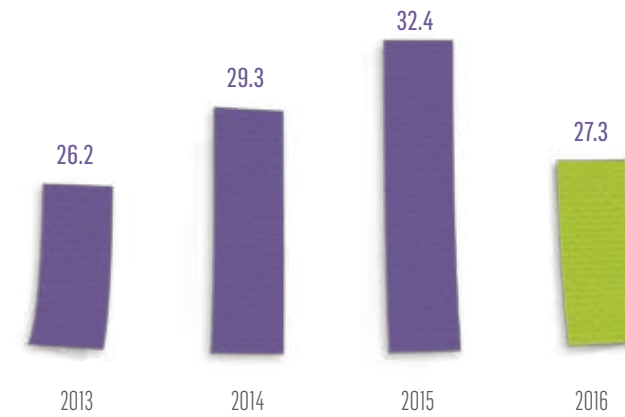
מעטפת ייעוץ ושירות מותאמים

בהתאם לצרכים של עסקים קטנים, הבנק יזם מגוון שירותים וידע המותאמים להגברת החירות הפיננסית של מגזר זה. בין היתר פרש הבנק סניפים עסקיים ייעודיים והכשיר בנקאים לצורך זה ומעניק שירות לעסקים קטנים בסניפים. בנוסף, פיתח הבנק שירותים חדשניים לניהול העסק בערוצים ישירים ובפלטפורמות דיגיטליות ומעניק ידע בהיבטים השונים בחיי עסק, באמצעות מומחים מתחומים שונים;

■ **פרישה רחבה של שירות מתמחה בעסקים** – בנוסף לפרישת הסניפים העסקיים של הבנק הוגדרו 80 סניפי עוגן בחטיבה הקמעונאית שמעניקים פתרון רחב במיוחד לעסקים קטנים והוגדרו בנקאי עסקים מומחים ב- 227 סניפים הפועלים באופן ייעודי עבור עסקים קטנים – בפרישה הרחבה ביותר בישראל;

■ **ערוצים חדשניים לניהול החשבון העסקי** – הבנק פיתח מגוון שירותים חדשניים לניהול פעילות העסק בכל זמן

סה"כ אשראי למגזר העסקים הקטנים (במיליארדי ש"ח)



ומכל מקום. "פועלים באינטרנט" לעסקים הוא איזור ייחודי באתר הבנק המותאם לצרכים עסקיים ומאפשר לבצע מגוון פעולות פיננסיות בפשטות ובמהירות. האפליקציות הייחודיות ללקוחות העסקיים של הבנק לסלולר ולטאבלט מאפשרות ביצוע של מגוון הולך ומתרחב של פעולות ומידע, המאפשרות לבעלי עסקים לנהל היבטים פיננסיים שונים ולהגיב בזמן אמת;

■ **מתן פתרונות בנקאיים מקצועיים והטבות ייחודיות** – זאת בעזרת יועצים מקצועיים ומנוסים שילוו את העסק בידע המבוסס על מחקרים פיננסיים וכלכליים בארץ, תוך התאמה לצורכי העסק, בתחומים כגון: ייעוץ בהשקעות, סחר חוץ ודסק ייעודי לעסקים בינוניים הפועל בחדר העסקאות של הבנק. בנוסף, הורחבו סמכויות מנהלי הסניפים במתן אשראי לעסקים בכל סניפי הבנק. תהליך זה מסייע ללקוח העסקי לקבל מענה מהיר לבקשות מימון לעסק בהליך יעיל וללא בירוקרטיה מיותרת;

■ **הקמת המרכז לליווי עסקים** – במאי 2016 השיק הבנק במהלך רחב וראשון

מסוגו את "המרכז לליווי עסקים". המרכז הושק בשיתוף פעולה עם המכללה למנהל, ארגון להב וקרן שכ"ל ופועל בפרישה ארצית במטרה להעניק לעסקים קטנים בכל רחבי הארץ ידע וכלים לניהול העסק והצמחתו. במסגרת "המרכז לליווי עסקים" נהנים העסקים הקטנים מקורסים מקצועיים, סדנאות במגוון תחומים עסקיים ומפגשי ייעוץ אחד על אחד עם יועצים מומחים;

■ **הקמת החנות האינטרנטית שלי** – במטרה להעניק לעסקים קטנים שירותי בנקאות אשר יסייעו להם להגדיל את היקפי המכירות של העסק ואת מלאי הלקוחות, השיק הבנק שיתוף פעולה בלעדי עם ישראל כרטיס ב"החנות האינטרנטית שלי". במסגרת שיתוף הפעולה נהנים עסקים קטנים, לקוחות הבנק, מהטבה בלעדית של 50% הנחה למשך חצי שנה על חבילת הבסיס, בהקמת חנות אינטרנטית לבית העסק;

■ **השקת "המדריך להקמת עסק"** – במטרה לסייע לעסקים קטנים בתחילת דרכם, השיק הבנק באוגוסט 2016 את המדריך להקמת עסק חדש. המדריך

להקמת עסק הינו המלווה הצמוד לעסקים בהקמה ומרכז בתוכו את כל המידע והכלים להם נדרש בעל עסק כבר מהצעדים הראשונים. המדריך הינו מדריך דיגיטלי מקוון אליו יכולים להיכנס לקוחות כל הבנקים. מהלך זה הינו חלק מאסטרטגיית הבנק ללוות עסקים לצמיחה בכל שלבי החיים של העסק, מהצעדים הראשונים ועד לעסק צומח;

■ **הטבות בחשבון העו"ש לעסקים קטנים בשלבי ההקמה** – במטרה לסייע לעסקים קטנים בכל שלבי החיים של העסק ולחזק את שרידותם של עסקים קטנים חדשים בישראל, מעניק בנק הפועלים זאת השנה החמישית את "חבילת התחלה קלה" לעסקים קטנים בשנתיים הראשונות להקמתם. החבילה מעניקה פטור לשנה מעמלות עו"ש לעסקים בהקמה ומסייעת להם בהתנהלותם הפיננסית בצעדיהם הראשונים כבעלי עסקים;

■ **מועדון "פועלים Business"** – מועדון לעסקים קטנים ובינוניים שמוזיל את העלויות הכרוכות בניהול העסק עד אלפי שקלים בשנה ויעניק הטבות ייחודיות לבעלי העסקים;

סיוע בשיווק לעסקים קטנים

הבנק מסייע לעסקים בהתמודדות מול אתגר החשיפה והפרסום, הניצב בפני כל עסק קטן. הבנק יזם והקים מספר מסגרות וערוצים שיווקיים המסייעים לקידום החשיפה של עסקים קטנים ברחבי הארץ (יום העסקים הקטנים, מועדון cashback, ירידי עסקים וכו').

■ **יום העסקים הקטנים** – עשרות אלפי בתי עסק ומאות אלפי לקוחות השתתפו ביום העסקים הקטנים שהתרחש בפעם הרביעית בתחילת שנת 2016. במסגרת מיזם זה נערך קמפיין נרחב בכל רחבי הארץ המזמין את הציבור הרחב לקחת חלק בעידוד הצמיחה המקומית תוך רכישה מעסקים קטנים מקומיים;

■ **מועדון פועלים "CashBack"** – במהלך שנת 2012 הושק מועדון הלקוחות

הגדול בישראל המקנה לכל המחזיקים בכרטיסי אשראי של הבנק החזרים במזומן לחשבון העו"ש מרכישות באלפי בתי עסק. במועדון משתתפים כ- 10,000 עסקים קטנים ובינוניים בפרישה ארצית. ההצטרפות למועדון מאפשרת לעסקים קטנים ליהנות מפלטפורמה שיווקית רחבה הפונה למספר רב של לקוחות. זאת באמצעות מגוון אמצעי מדיה, בתוך הבנק ומחוץ לו;

בקרת עמידה ביעדים:

סטטוס	יעדי 2016
הבנק צפוי להשיק במאי 2016 קרן אשראי חדשה לעסקים קטנים בשיתוף עם כלל ביטוח – "קרן פועלים לעסקים" – בהיקף של כ- 8 מיליארד ₪. הקרן החדשה תסייע לעסקים קטנים לצמוח על ידי מתן אשראי ייחודי בתנאים מובילים לרבות הליך חיתום מהיר יותר, ביטחונות עד 25% בלבד ועוד.	בוצע. הקרן הושקה במאי 2016
✓	

מסתכלים קדימה

במהלך השנה ישיק הבנק מהלכים ממוקדים במטרה להתחבר לחזון הבנק – "לסייע לשגשוגם של פרטיים, עסקים וקהילות", ויפעל למתן כלים אשר יסייעו בהקמת עסקים חדשים בתוך הקהילות, ישפרו את סיכויי השרידות שלהם ויעשירו את חיי הקהילה. זאת תוך מיצוב הסניף כגורם ערך מרכזי בחיי הקהילה והתורם לשגשוגה;

הבנק יפעל להעצמה דיגיטלית בקרב העסקי הקטנים, לקוחות הבנק, וישיק כלים טכנולוגיים חדשים ומתקדמים אשר יסייעו לבעלי העסקים לנהל את החשבון העסקי ואת מכלול הרכיבים הפיננסיים בעסק, בפשטות ובנוחות, במקום אחד ישירות מהנייד או משולחן העבודה במחשב;

הבנק ישיק פלטפורמה להצפת צרכים בהקמת עסקים קטנים מקומיים לטובת שיפור השרידות הכלכלית של עסקים קטנים.



פועלים בחברה הערבית ובמגזר החרדי

בנק הפועלים מייחס חשיבות רבה לחיזוק הקשר עם לקוחותיו בחברה הערבית ובמגזר החרדי ורואה באוכלוסיות אלו מנוע צמיחה למשק הישראלי. כחלק מהחזון והאסטרטגיה שלו, הבנק פועל כל העת ליזום הצעות ערך ולפתח שירותים המותאמים במיוחד לצורכי לקוחות אלו. בשנים האחרונות, בוצעה קפיצת מדרגה בניהול השיווקי של פלחי לקוחות בחטיבה הקמעונאית ונמשכת הרחבת פעילותו החברתית והעסקית במגזרים אלו.

חירות פיננסית ועידוד הצמיחה בחברה הערבית

החברה הערבית מצויה בתהליכי צמיחה ובנק הפועלים רואה בה חשיבות אסטרטגית רבה לפעילותו העסקית בשנים הבאות ומחויב להמשיך פיתוחה והצמחתה. פעילות הבנק להרחבת הפרישה והיצע המוצרים והשירותים למגזר, נובעת גם ובעיקר, מתוך הכרה בחשיבות הלאומית בשילובן של אוכלוסיות מגוונות במעגל המועסקים במשק הישראלי, ובפיתוח אזורי הפריפריה. לרשות לקוחות הבנק עומד אתר אינטרנט בשפה הערבית, הכולל מידע מתחלף אודות מוצרים ושירותים חדשים וקיימים של הבנק, כתובת האתר: www.bankhapoalim.co.il/arabic

בשנת 2016 קידם הבנק מספר יוזמות, מוצרים ושירותים נותני ערך וייחודיים למגזר במסגרת פעילות שלוותה במסר "תמיד איתך", לרבות:

- **יום העסקים הקטנים** – התקיים כבכל שנה גם בחברה הערבית וכלל תרגום והתאמת כל החומרים לשפה הערבית. ביום זה בכירים מהבנק ביקרו ביישובי החברה הערבית. הנהלת הבנק ביקרה במגידאר ובנצרת;

- **תכנית להרחבת מערך הייעוץ** – במהלך 2016 נקלטו יועצי השקעות מהחברה הערבית לקורס הכנה בקמפוס פועלים לקראת קבלת רישוי לעסוק ב"ייעוץ השקעות". התהליך כלל הכשרה של כששה חודשים בקמפוס ולאחר מכן תקופת התמחות של מספר חודשים. התהליך לא הסתיים בשנת 2016. בסיום ההכשרה תבחן מחדש פרישת יועצי ההשקעות בסניפי החברה הערבית;

- **פתרון ייחודי באשראי לדיור** – השנה המשיך השימוש בפתרון הנותן מענה לחסמים קיימים בקבלת משכנתא בחברה הערבית. פתרון זה מאפשר לאוכלוסייה במגזר הערבי לקבל משכנתא המותנת במשכון חלקי על הנכס, זאת במטרה לענות על החסמים הקיימים בחברה הערבית שלא מאפשרות משכון מלא של הנכס; **פעילויות להמשך חיזוק והעמקת הקשר עם הקהילה** – ארגון סדנאות לניהול תקציב המשפחה. הסדנאות בוצעו לקבוצות עובדים, כמו עובדי מועצות, מורים וכו';

- **פעילות בחגים** – ארגון ארוחות חג ללקוחות מהעדות המוסלמית הדרוזית והנוצרית, בהשתתפות בכירי הבנק. חלוקת פרחים וברכות לכבוד יום האם בחברה הערבית;

- **פעילות צעירים** – התקיימה פעילות צעירים מותאמת לעידוד אוכלוסיית הנוער להצטרפות למועדון "פועלים YOUNG". המעניק הטבות לצעירים, כמו כן, נתרמו מחשבים לבתי ספר, ניתנו מלגות לסטודנטים ואורגנו קייטנות "דן חסון" ב-9 יישובים;

- **מתן חסויות לכנסים ולוועידות לאוכלוסיות** – בין האוכלוסיות: נשות עסקים, אדריכלים, מורי נהיגה, כנס נשים לשינוי חברתי משותף לנשים יהודיות וערביות, וכנס העוסק במנהיגות ובניהול; **מתן תרומות לעמותות** – לרבות עמותות התומכות באנשים עם מוגבלויות. **התנדבות** – פעילות התנדבותית של עובדי הבנק בבתי קשישים, מוסדות לילדים עם מוגבלויות ועוד.

10,000
לקוחות חדשים

בשנת 2016 צירף הבנק כ-10,000 לקוחות פרטיים חדשים וכ-730 לקוחות עסקיים חדשים ופתח שני סניפים

26
סניפים

ביישובי החברה הערבית
ועוד 15 סניפים הנמצאים
בערים מעורבות או
בסמיכות ליישובים ערבים

- **פעילות "תקרא תצליח"** – לעידוד הקריאה בקרב ילדים בחברה הערבית התקיימה ב-26 יישובים. במסגרתה, התקיים אירוע אומנותי ונמכרו ספרים במחיר מסובסד. כמו כן, קיים הבנק פרויקט ייחודי – תחרות "הסופר הצעיר" לעידוד הכתיבה, בה לקחו חלק 100 ילדים. ועדה מקצועית בחרה 10 סיפורים זוכים שאוגדו לספר. על מנת לתת מענה לילדים לקויי ראייה הופק הספר גם באודיו ע"ג דיסק המצורף לספר.

המגזר החרדי

לבנק 21 סניפים שממוקמים ביישובים בעלי אוכלוסייה דתית וחרדית נרחבת. הבנק מעניק מעטפת שירות ומוצרים ייעודיים ללקוחות המגזר החרדי. הסניפים הפועלים במגזר החרדי מכבדים את אורח החיים החרדי. נראות הסניף, הסרטונים המוקרנים במסכים בסניפים והחומרים השיווקיים, מותאמים לאופי הלקוחות.

פעילות הבנק במגזר החרדי בשנים האחרונות הביאה ליזום, פיתוח והתאמה של מוצרים ושירותים ייעודיים התואמים ומכבדים את אורח החיים החרדי: מדף הלואאות ייחודי לצורכי לקוחות המגזר – המותאם לשלבי החיים של לקוחות שומרי תורה ומצוות וכולל: הלואה לתקופת הלימודים בשיבה, הלואה לאירוסין, הלואה לחתונה, הלואה לקניית דירה, לחתונת הילדים ולתקופת החגים.

השנה חידש הבנק את אתר האינטרנט המותאם לציבור החרדי המופעל בכתובת www.bankhapoalim.co.il/bsd. האתר משרת את הלקוחות החרדים ושומרי המצוות ומותאם לכללים המקובלים בציבור החרדי.

האתר מאפשר כניסה לחשבון הלקוח, קבלת מידע בנקאי שוטף וביצוע פעולות שונות בחשבון. במהלך השנה יצא הבנק במספר מהלכים שנועדו לחשוף ציבור זה לקיום האתר המותאם לערכיהם, לנוחות והפשטות של ביצוע הפעולות בו: באמצעות שת"פ עם פורטל "בחדרי חרדים", הדרכות מותאמות לציבור החרדי בסניפים החרדיים שנכללו בתהליך העצמה דיגיטלית ובאמצעות עמדות אייפד שהוצבו בסניפי בני ברק ומאה שערים. בשנת 2016 פעלה התוכנית "תקרא תצליח" במגזר החרדי בהצלחה זו השנה השביעית.

בקרת עמידה ביעדים:

יעדי 2016	סטטוס
הבנק ימשיך ללוות את אוכלוסיית המגזר הערבי במתן חסויות לכנסים מקצועיים, פעילות לקידום עסקים קטנים, פעילות מותאמת לצעירים, הרחבת הפעילות בתחום ייעוץ ההשקעות והעצמה דיגיטלית לאוכלוסיית המגזר.	בוצע.
במגזר החרדי מתוכננת פעילות העצמה דיגיטלית, וקידום שירותים ומוצרים ייחודיים נותני ערך.	בוצע.
בשנת 2016 צפוי קידום אתר האינטרנט מותאם והמשך פעילות "תקרא תצליח" במגזר החרדי.	בוצע.

מסתכלים קדימה

"פועלים לעסק משלך" – הבנק צפוי להשיק תוכנית הכשרה ייחודית המעודדת נשים בחברה הערבית להפוך את כישורן לעסק זעיר בשיתוף העמותה להעצמה כלכלית לנשים. במסגרת התכנית, אשר תימשך 6 חודשים, יקבלו הנשים כלים וידע באמצעות מפגשים קבוצתיים ומפגשים אישיים עם מרצים ומנחים מובילים מעולמות תוכן שונים;

עולם הצעירים בחברה הערבית – הבנק פועל להקמת חממה בקרב בני נוער בחברה הערבית בשיתוף חברת "טינק עראב" במטרה להכיר ולהבין יותר את הייחודיות והצרכים של בני הנוער בחברה הערבית;

לקראת סוף שנת 2017 מתכנן הבנק לערוך כנס כלכלי ייחודי ורחב היקף לחברה הערבית בשיתוף "כלכליסט" ובהשתתפות דוברים מובילים ומוכרים הן מהמגזר הכלכלי והן מהחברה הערבית.

פועלים לנגישות

כחלק בלתי נפרד מתפישת השירות בבנק הפועלים והאחריות החברתית שלו, רואה הבנק בנגישות לאנשים עם מוגבלות נושא מהותי וחובה עסקית - במסגרתה יש לממש את הזכות הבסיסית של כל לקוח עם מוגבלות לקבל את מלוא השירותים המוצעים. זאת באופן עצמאי ככל שניתן, או באופן נתמך, תוך שמירה על כבוד האדם. מוגבלות עשויה להיות בנידות, בלקות ראייה, בלקות שמיעה, בלקות קוגניטיבית, בהיחלשות יכולות תפקודיות שונות הנובעות מהזדקנות, במגבלה קבועה או זמנית. על הבנק חלה חובת התאמה ויצירת פתרונות יעודים עבור סוגים שונים של צרכים ומוגבלות והתאמה של אופי השירות, שתסייע ללקוחות עם מגבלות שונות לקבל שירות באופן מיטבי ובדומה לכלל האוכלוסייה. חובה זו נגזרת הן מרגולציה והן מסטנדרטים שהבנק מאמץ מעבר לחובתו הרגולטורית וחלה על ערוצי השירות השונים, הפיזיים והווירטואליים. בהמשך לפעילות המתמשכת של הבנק בתחום ההנגשה, מופעלת תכנית סדורה ליישום הדרגתי של תקנות הנגישות החדשות בהתאם ללוחות הזמנים שהוגדרו בתקנות, בין השאר במבני הבנק ומתקניו ובהנגשת אתר האינטרנט שלו. זאת עד לתאריך 1.11.2017.

במהלך השנים הבנק עוסק באופן מתמשך ושוטף בתהליך הנגשה מערכתי ומשולב הכולל הנגשה פיזית של מבניו וסניפיו הן ללקוחות והן לעובדיו, הנגשה טכנולוגית ו-ווירטואלית והתאמה של תפישת השירות ללקוחותיו עם מוגבלות. התהליך מבוצע על בסיס דיאלוג עם מחזיקי עניין רלוונטיים ואנשי מקצוע ובעיקר מלווה בעמותת "נגישות ישראל" בפעילות זו. הבנק בוחר בכל עת את

החקיקה והאפשרויות המתקדמות להנגשה ופועל לשיפור ולהתאמה.

הנגשה בבנק הפועלים

תהליך הנגשת סניפים ומבנים

התהליך כולל בחינה יסודית של כל המכשולים והחסמים בדרכו של הלקוח בעל מגבלה מסביבת הרחוב אל הסניף ובתוכו ומציאת פתרונות לתנועה חלקה ורציפה ושירות נגיש. החל מחניה רחבה ומסומנת, דרך רמפות שמגשרות על שיפועים, פתחים רחבים לכניסה לסניף, מרווחי תנועה בתוך הסניף, שילוט הולם, עמדה נגישה לכיסא גלגלים ואפשרות שימוש נוחה בשולחן, כיסאות המתנה נוחים עם מסעד יד, שירותים מותאמים לנכים וכיו"ב. עמדה נגישה קיימת בכל סניף מונגש, מאפשרת שירות כולל ללקוח ומאוישת על ידי עובד שיכול לתת ללקוח שירות בכל מגוון המוצרים והשירותים.

בכל סניף נגיש קיימים:

- עמדות שירות נגישות ע"פ תקנות נגישות השירות (עמדה נגישה לכל בנקאות);
- חניה נגישה או שבוצעה פניה בדואר רשמי לרשות המקומית בדרישה לביצוע חניה נגישה;
- גישה נגישה ונוחה (בכ-70% מהסניפים שהונגשו);
- שילוט תואם דרישות חוק;
- בכל עמדה נגישה יש לולאת השראה. קיימות מספר עמדות נגישות בכל סניף;
- מערכות עזר step hear / call hear בכניסה לסניף;

- שירותים נגשים;
- מעליות ומעלונים יש בכל סניף נגיש שהיה צורך להתקין בו מעלית, מעלון או במת הרמה.

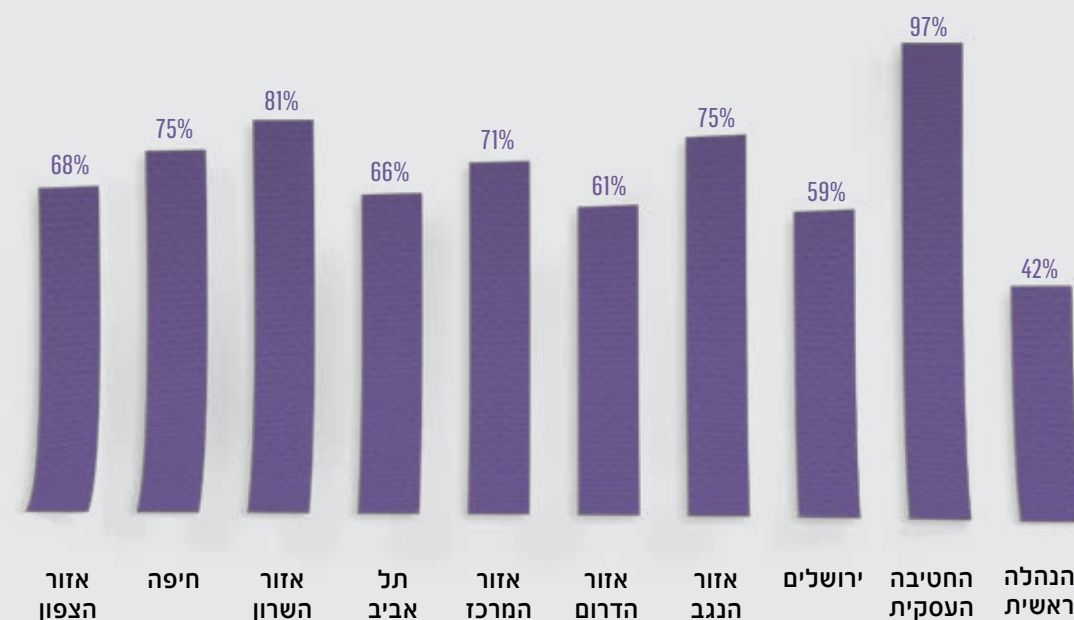
להלן תיאור התקנים שונים הקיימים בסניפים ומקלים על מוגבלויות שונות:

- **Step Hear** - מערכת הכוונה קולית אקטיבית, המאפשרת חיזוי קולי לאנשים עם מגבלת ראייה, ומסייעת להם לאתר את דלתות הכניסה לסניפים ואת הבנקאים המונגשים;
- **Call Hear** - התקן המיועד להתריע בפני בנקאי ייעודי, הממוקם בעמדה מונגשת בסניף, שלקוח עם לקות ראייה או עם מגבלת נידות עומד בפתח הסניף;
- **לולאת השראה** - התקן המיועד לשפר את הדיאלוג עם לקוח כבד שמיעה ומאפשר לו לשמוע דרך מכשיר השמיעה שלו, רק את הבנקאי שמולו, ללא רעשי רקע מיותרים.

נכון למועד כתיבת הדוח ישנם התקני Step Hear והתקני Call Hear בכל סניפי הבנק המונגשים. בכל סניף שיקבל תו תקן חדש, יהיו התקנים אלה כסטנדרט. כמו כן בכל הסניפים שעוברים שיפוצים, לולאות השראה מותקנות בכל העמדות המונגשות בסניפים;

- **בנקאים מונגשים ללקוחות עם לקות ראייה** - פתרון שמשלב אזניה שמתחברת למכשיר חיזוי קולי והפעלת לחצנים בהתאם לפונקציות השונות המתבקשות על ידי הלקוח. ההנחיות ניתנות ב-4 שפות: עברית, אנגלית, רוסית וערבית.

שיעור הסניפים הנגשים ע"פ אזור גיאוגרפי



נכון למועד הכנת הדוח קיימים 224 סניפים מונגשים עם תו התקן החדש מעמותת "נגישות ישראל". בסניפים אלה מותקנים בין השאר Step Hear, Call Hear ולולאות השראה. בסה"כ הונגשו 82% מסניפי הבנק. יש לציין כי מספר הסניפים המונגשים של הבנק נמוך יותר לעומת שנת 2015 (224 לעומת 226) וזאת בשל צמצום מספר הסניפים הכולל של הבנק (ובניהם סניפים מונגשים). שיעור הסניפים המונגשים בין השנים נשאר דומה ובכל מקרה מעל לדרישות הרגולציה

82%
מסניפי הבנק
הונגשו



ערוצים וממשקי עבודה וירטואליים

הבנק משכיל, לאורך הזמן, לשלב ולעדכן חדשנות טכנולוגית במעטפת השירות ללקוחות ומאפשרים להם לקבל את מכלול השירותים והמוצרים בכל מקום ובכל זמן; במוקדי שירות טלפוניים, במסכים בבית באמצעות האינטרנט, בסמארטפונים על סוגיהם השונים, בטאבלטים וכיו"ב. כל זאת בממשקי עבודה נוחים ומתקדמים. מעבר לתועלות ללקוחות ולסביבה, כתוצאה מחסכון בנסיעות ללקוחות, בזמן, בצריכת נייר וכו', זוהי קפיצת מדרגה ביכולת של אנשים עם מוגבלות לצרוך את השירותים הבנקאיים בדרך הנוחה להם.

למעשה, מגוון הערוצים והטכנולוגיה מאפשרים להתגבר על מגבלת ניידות או מגבלות שמיעה וראייה ובזאת מנגישים את מכלול המוצרים והשירותים גם לאנשים עם מוגבלות. אולם עדיין קיים האתגר של הנגשת ממשקי השירות בערוצים אלה לחלק מהלקוחות עם מוגבלות, כגון מגבלות קוגניטיביות, ראייה, שמיעה (בשיחה טלפונית מול מוקדן), הפעלת ידיים בעבודה עם עכבר ומקלדת או מסכי מגע, בזיהוי ברור של המידע במסכים וכיו"ב.

האתר השיווקי של הבנק מונגש לאנשים עם מוגבלויות. האתר עומד בתקן דרגה 2 על כל דרישותיו (כ- 99% מדפי האתר מונגשים ברמת נגישות 2). בהמשך לזאת, ובהתאם לתקנות הנגישות הבנק פועל להנגיש את כל אתרי הבנק ואת האפליקציות אשר הבנק מעמיד לרשות הלקוחות.

בפורטל הבנק עמוד ייעודי ובו כל המידע בנושא נגישות במבני הבנק וכללי יסוד במתן שירות לאנשים עם מוגבלות, מידע על נגישות אתר האינטרנט של הבנק וכיצד ניתן, במסגרת הפעילות, לשרת אנשים עם מוגבלות שונות כמו לקות ראייה או שמיעה ומגבלות קוגניטיביות. במהלך שנת 2016 תוקשרו לעובדים ידיעות ונהלים הקשורים בנגישות מבנים ובנגישות בשירות. העובדים עברו הדרכות והדרכות ממוחשבות בנושא מתן שרות ללקוחות עם מוגבלות. הבנק גיבש לומדה המסייעת להבין טוב יותר את צורכי הלקוחות ולהעניק להם שירות מותאם והולם. הלומדה היא חובה לכלל עובדי הבנק.

הבנק מעמיד לרשות הלקוחות אפשרות להנגשת מידע בהתאם לבקשות לקוחות ובהתאם לצרכיהם:

- **הקראת טפסים** – לבקשתו של הלקוח, בנקאי בסניף יקריא לו את הטפסים הרלוונטיים. קובצי שמע של טפסים ארוכים כדוגמת טופס פתיחת חשבון הועלו לאתר הבנק;
- **הנגשת דואר** – במקרה בו אין באפשרות הלקוח לקרוא את הדואר שהתקבל מהבנק, באפשרותו לפנות לסניף בו מתנהל חשבונו או לבנקאי ב"פועלים בטלפון" ולבקש מהבנקאי להקריא לו את הדואר שנשלח אליו מהבנק;
- **תרגום לשפת הסימנים** – בנושאים פיננסיים מורכבים, הדורשים התדיינות ממושכת, ניתן לקיים פגישה בסניף בנוכחות מתורגמן לשפת הסימנים.
- **דפוס נגיש** – לבקשתו של לקוח יסופקו לו טפסים בדפוס נגיש או בכתב ברייל, זאת בתיאום עם הסניף בו מתנהל חשבונו.

עידוד הנגשת עסקים

מתן אשראי לקידום נגישות

במסגרת פעילות הבנק לקידום נושא הנגישות, החל הבנק במתן אשראי ייעודי לעסקים קטנים המחויבים לעמוד בדרישות חוק ההנגשה. ההלוואה שמעמיד הבנק ניתנת בריבית נמוכה ומועדפת ולתקופת פריסה ממושכת במיוחד (עד חמש שנים עם אפשרות לדחיית החזר תשלומי הקרן עד שלושה חודשים). יוזמה זו ממשיכה את פעילות הבנק בנושא ולאחר שבשנים קודמות נרשם ביקוש נמוך, עם כניסת החוק לתוקף והגברת האכיפה מצד הרשויות, הציפייה היא לעלייה משמעותית בהיקף העסקים הקטנים חדשים שיגישו את שירותיהם לאנשים עם מוגבלות. מוצר זה יתוקשר לעשרות אלפי עסקים קטנים בישראל, בין היתר, במסגרת "מועדון ביזנס" של הבנק.

במסגרת פעילות הבנק לקידום נושא הנגישות, החל הבנק במתן אשראי ייעודי לעסקים קטנים המחויבים לעמוד בדרישות חוק ההנגשה. זאת במסגרת שיתופי פעולה עם ארגונים הפועלים מול עסקים קטנים ובכנסים ייעודיים

יוזמות עבור אנשים עם מוגבלות

מועדון צרכנות עבור אנשים עם מוגבלות

בסוף שנת 2016 הוכרז על השקת מועדון צרכנות חדש, מועדון "עדיף", שייתן הטבות לאנשים עם מוגבלות. למועדון, שצפוי להיות מושק במהלך 2017 שותפים הבנק, ישראלכרט וקרן ההשקעות החברתית 2B Community. בראיית הבנק למועדון זה חשיבות רבה לחברה ישראלית והשילוב של אנשים עם מוגבלויות בחברה יוצר רווח כפול: בצד הערכי ובפוטנציאל למשק. המועדון הוקם בזכות שיתוף פעולה של מספר מחזיקי עניין שרואים את הערך החברתי לצד זה העסקי.

למועדון זכאים יהיו להצטרף אנשים עם מוגבלות בהצגת תעודה של 20% נכות לפחות, ועל-פי הערכות ציבור זה מונה בישראל 830 אלף צרכנים. המועדון שיפעל באמצעות כרטיס אשראי של ישראלכרט (ככרטיס חוץ-בנקאי). צפוי להציע לעמיתיו הטבות והנחות בקשת של תחומים: ממוצרי ביטוח, עבור במוצרים פיננסיים, מוצרי צריכה, שירותי תרבות, פנאי ונופש, ועד פתרונות בתחום הרכב לצד מוקד מידע, תמיכה וסיוע. לחברי מועדון שירצו לנהל את חשבון הבנק שלהם בבנק מובטחות הטבות, בהן הלוואות בתנאים מועדפים וכלים פיננסיים דיגיטליים. נכון לסוף שנת 2016, למועדון הצטרפו כ-50 ארגוני נכים הפועלים בישראל.

99%

מהבנקטים מונגשים

נכון למועד כתיבת הדוח קיימים כ-536 בנקטים מונגשים ו-285 מכוונות משולבות, שפרושים במאות סניפי הבנק, ובסה"כ בכ-99% אחוז מהסניפים

בקרת עמידה ביעדים:

ייעדי 2016	סטטוס
בשנת 2016 צפויים להיות מונגשים כ-270 סניפים שיהיו 83% מכלל המבנים בבנק (כולל מבני הנהלה, מרכזי עסקים וכו').	בוצע. נכון לסוף שנת 2016 82% מסניפי הבנק הונגשו.
	✓

מסתכלים קדימה

בשנת 2017 ימשיך הבנק ביישום תכנית הנגישות על פי התכנית הרב שנתית ובהתאם להוראות הרגולציה ובכך תושלם הנגשת כל סניפי הבנק;

הבנק יפעל להגברת המודעות לדרישות הנגישות מעסקים תוך מתן כלים וסיוע באשראי ליישום דרישות החוק;

הבנק יקדם יצירת שיתופי פעולה ועריכת כנסים להגברת המודעות לחשיבות הנגישות כמו גם הנגשת ידע בתחום לקהל רחב ככל שניתן.

מחויבות לשירות אישי וללקוחות מרוצים

תפישת השירות בבנק הפועלים מכוונת הן ללקוחות הפנים והן ללקוחות הקצה. זוהי תפישה רחבה, אינטגרטיבית וחוצת פעילות. השירות הוא ערך חוצה ארגון ותהליכים ומעבר לאינטראקציה הישירה והמיידית המתרחשת עם הלקוחות. המפגש הישיר עם הלקוח (פנימי וחיצוני) מהווה שלב ראשון במעגל השירות מתוכו המידע נאסף ומעובד. ניתוח המידע מאפשר הפקת לקחים, למידה ושיפור התורמים לפיתוח תהליכי עבודה המשפרים את רמת השירות. מעגל שירות זה מעשיר את הצעת הערך ללקוחות השונים, יוצר מסגרת ארגונית גמישה ופתוחה למשוב ומבטא את המחויבות הארגונית ללקוחות מרוצים.

שירות בראי חוצה ארגון

המחויבות הארגונית לשירות ולהעלאת היקף הלקוחות המרוצים, באה לידי ביטוי בעשייה בכל הדרגים, החל מהנהלת הבנק ועד כל אחד מהעובדים. תהליכי השירות הנוגעים בכלל הארגון מאופיינים בשלושה רבדים:

■ **רובד התרבות הכלל-ארגונית** – מיקוד בעשייה חוצת ארגון, המתמקדת ביצירת תרבות של שירות. עשייה זו כוללת: גיבוש תפישת השירות, העמקת יכולת המדידה, ביצוע הטמעה כלל ארגונית ויצירת שגרות עבודה;

■ **רובד החטיבות השותפות** – החטיבות שאינן נמצאות במגע ישיר עם הלקוחות, תומכות בפעילות העסקית ובתהליכים מול חטיבות הלקוחות ובכך משרתות את הפעילות המתקיימת בנקודות מגע עם הלקוחות. היבט שירות הפנים נתפש

אפוא כנדבך מרכזי בקידום תרבות ארגונית תומכת וממוקדת בביצועים עסקיים יעילים יותר שמטרתם הסופית שרות טוב יותר ללקוחות;

■ **רובד חטיבות הלקוחות** – תפישת השירות הינה נדבך מרכזי בקידום שביעות רצון הלקוחות והעמקת הקשר בינם לבין הבנק.

תפישת השירות

הטמעת שירות הפנים, כחלק מתוכניות העבודה השנתיות של החטיבות, מבוצעת באמצעות שלושה צירים מרכזיים: בתרבות הארגונית – הכוללת שינוי בערכים בתפישות עולם ובזהות הארגונית; בתהליכים ומדידה

– סקרים, הטמעת שינויים מבניים, הגדרות תפקידים, שיפור תהליכים, התאמת מדדים ושדרוג טכנולוגיות; ובראייה העסקית – הכוללת הטמעת השירות בתוך ליבת העשייה, שיפור מתמשך באיכות השירותים שנמצאו נמוכים בסקר השירות הפנים ארגוני, יזמה לשירותים חדשים ובחינה מתמשכת של ייעוד ותפקידי החטיבה כנגזרת ישירה מתרומתם ללקוחות הבנק ולמובילות הבנק. בשנת 2016 בוצעו מהלכים בכל שלושת הצירים, לרבות התהליכים המרכזיים הבאים:

■ **Gemba – מנהלים שותפים מקרוב** – במסגרת הפרויקט, מבקרים מנהלי אגפים מההנהלה הראשית בסניפים או בנקודות מגע אחרות עם לקוחות, על מנת לחוות את "רצפת הייצור", להעלות שאלות וסוגיות מהאינטראקציות עם לקוחות ולהציע מקומות בהם שיפור קטן יכול לבצע שינוי גדול;

■ **"יצאת זמיש"** – במסגרת קמפיין חוצה ארגון, הושק ערך ה"זמישות" (זמינות+גמישות) בארגון. היחידות השונות התבקשו לבחור תהליכים אשר בתחום אחריותם, להציע כיצד ניתן לשפר אותם כך שיהיו יותר זמישים וליישם בפועל. בנוסף, הערך החדש הוטמע במנגנונים קיימים.

■ **ליווי החטיבות השונות** – בהתאם לחוזקות ולחולשות שמופו בסקר שירות הפנים, כל חטיבה בבנק מקבלת ליווי צמוד על מנת לשפר את השירות אותו היא מעניקה ללקוחותיה (פנימיים וחיצוניים). במהלך שנת 2016, התמודדו החטיבות עם שינויים מבניים, שינויים מצד הלקוחות הפנימיים והתאמות הנדרשות כתוצאה מכך.

בנוסף, נמשכו במהלך השנה התהליכים השוטפים כגון: סקר שירות הפנים, תהליכי מדידה שונים, קמפיין שירות הפנים ועוד.

מהלכים שבוצעו במהלך 2016:

■ **מדידת חווית השירות עפ"י פרמטרים שונים** – הלקוחות בסניפים ובמגוון הערוצים, נדגמים באופן רציף, מידי יום, בצורה אחידה, בחלוקה לערוצים, קווים וסניפים, לצורך מחקר משוב;

■ **הרחבת הדגימה של לקוחות באמצעות סקרי sms**, המבוצעים בסמוך לביקור הלקוח בסניף;

■ **מיקוד בניהול מופע הקהל בסניפים לצד מתן כלים והדרכה יומית של לקוחות לביצוע פעולות בערוצים דיגיטליים;**

■ **הנגשת הכלים הדיגיטליים**, התאמת האפליקציות למגוון קהלים;

■ **הדרכות בסניפים של המנהלים והעובדים** – תהליך למידה והתפתחות טכנולוגית;

■ **ימי ליווי בסניפים שהתמקדו בין היתר בחוויית ההמתנה של הלקוח בסניף;**

■ **סדנאות שירות לסניפים נבחרים;**

■ **הכשרות לסניפים למתן כלים אפקטיביים בגיוס לקוחות;**

■ **סיירת פרמנים:** הוקרת מצוינות בשירות לבנקאים על ידי ביקור רבעוני של הנהלת החטיבה הקמעונאית בסניפים והקשבה למשוב ישיר מלקוחות. התקיימו מפגשים ב-112 סניפים והוענקו תעודות הוקרה ל-1250 בנקאיים במעמד הביקור;

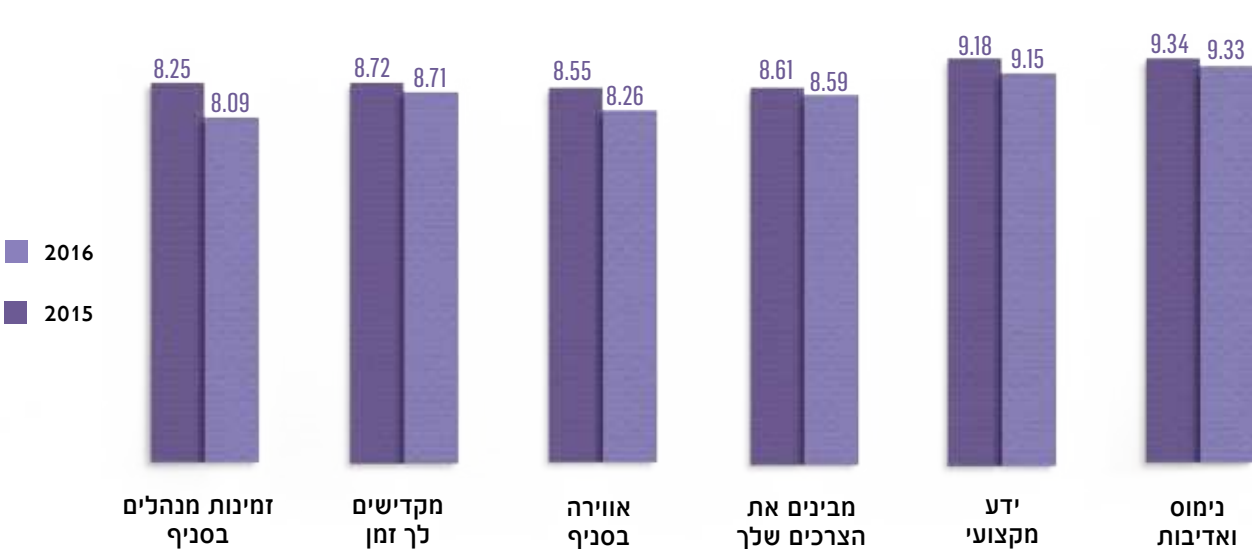
■ **מצטייני שירות תקופתיים** ממערך הסינוף ויחידות המטה זוכים להוקרה רבעונית.

■ **סקרי לקוחות בסניפים:** עשרות אלפי לקוחות נדגמו בשנת 2016, מקרב הלקוחות שקיבלו שירות בסניפים

■ **סקרי לקוחות בערוצים הישירים:** אלפי לקוחות נדגמים בשנה מקרב משתמשי הערוצים הישירים שמציע הבנק

■ **סקרי לקוחות במשכן (פועלים משכנתאות):** אלפי לקוחות נדגמים בשנה מקרב הלקוחות שפנו למשכן

סקר שביעות רצון לקוחות



840 כנסי לקוחות

פועלים מארח – כנסי לקוחות מייצרי ערך – מערך כנסי המקנה ללקוחות ערך מוסף: כ-840 כנסי לקוחות התקיימו בסניפים: כ-1,500 לקוחות השתתפו ב-4 כנסים אזוריים ללקוחות העסקיים; מעל 1,000 לקוחות נהנו ממגוון התנסויות דיגיטליות במסגרת כנסים אישי. אנושי. טכנולוגי בכל רחבי הארץ



מטפלים בתלונות ובקשות

יחידת פניות הציבור בבנק פועלת בהתאם להוראת ניהול בנקאי תקן 308A של בנק ישראל, שנכנסה לתוקף החל מתאריך 1.4.2015. הוראה זו מעגנת את חובתו של התאגיד הבנקאי לטיפול הוגן, אמין ויעיל בפניותיו של הלקוח ומטרתה לייצר כללי טיפול ודיווח אחידים בכלל המערכת הבנקאית. ההוראה קובעת כללים מפורטים לגבי קיום היחידה, נציג תלונות הציבור העומד בראשה, הסמכויות שלו, תהליך הטיפול בתלונות לקוחות (לרבות מסגרות הזמן) דיווח מפורט לדירקטוריון, להנהלה, לציבור ולפיקוח על הבנקים. ביחידת פניות הציבור מטפלים בפניות (הכוללות בתוכן גם תלונות) המגיעות מכלל

הערוצים: דואר, אינטרנט, פקס, טלפון ועוד. נושא הטיפול בתלונות נמצא במוקד בכל שלוחות הבנק, וקיימת ערנות ומודעות רבה לטיפול מדויק ונכון בתלונה, סמוך להיווצרה. תפישת השירות של פניות הציבור מועברת לעובדי הבנק באמצעות קמפוס פועלים, בתקשורת פנים ארגונית ובהפקת לקחים.

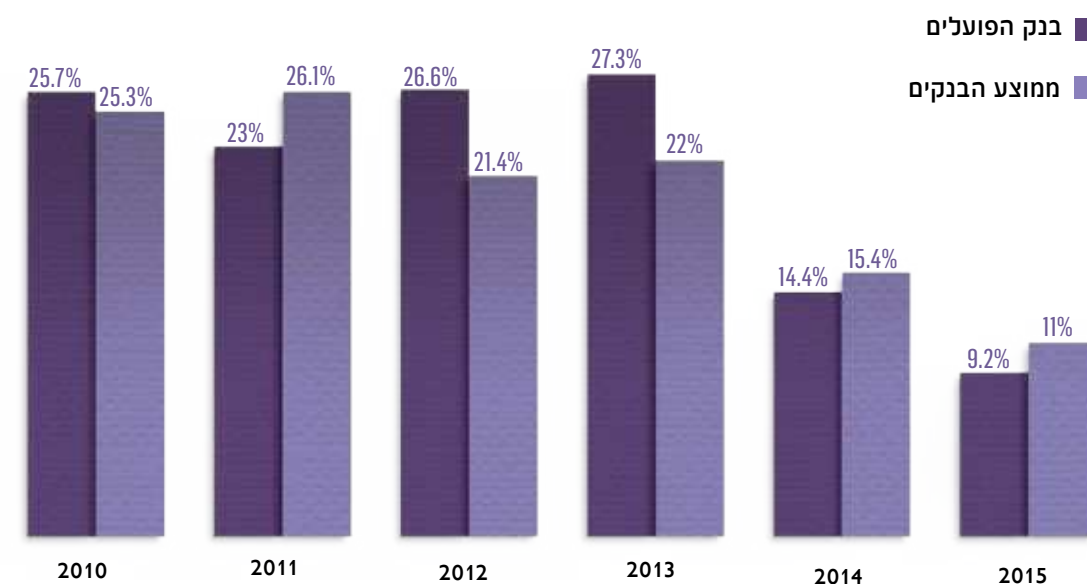
הטיפול בפניות – מטיפול נקודתי ועד ללמידה ארגונית

■ **טיפול בפניית הלקוח – כל פניה, בין אם בקשה או תלונה, מטופלת בעצה אחת עם הגורמים העסקיים הנוגעים לסוגיה שהעלה הפונה.** חלק מהפניות שמתקבלות מועברות לטיפול הסניף לאחר שנמצא שהטיפול המיטיב והמהיר לפתרון מצוי בידם. חלקן האחר מטופל

על ידי פניות הציבור אשר משיבים לפונה עם תום הבירור. במידת הצורך מצורפות לסניף או לגורם העסקי המלצות לשיפור והנחיות לביצוע, על מנת להימנע ממקרים דומים בעתיד;

■ **למידה ארגונית –** לעיתים, תוך כדי טיפול נמצא שלפניה ישנן השלכות מעבר ללקוח הבודד כגון: אירועים חוזרים ביחידות השונות, בעיות בנהלים או תהליכי עבודה חוצי-ארגון ועוד. פניות אלה מוצגות לגורמים העסקיים בבנק, לצורך ביצוע למידה ושיפור נהלים ותהליכים רלוונטיים. עם הגדרת הפניה כמערכתית, מנוהל מעקב סדור על תהליך הטיפול והתקדמותו.

שיעור פניות מוצדקות – נתוני בנק ישראל*



הנתונים הם ביחס לממוצע של חמשת הבנקים הגדולים בישראל (הפועלים, לאומי, דיסקונט, הבינלאומי ומזרחי-טפחות).

* נתוני שנת 2016 טרם פורסמו ע"י בנק ישראל נכון למועד עריכת הדוח

ירידה של
10.8%
בתלונות

פניות לקוחות: בשנת 2016 טופלו ביחידה לפניות הציבור 7,372 פניות לקוחות מתוכן כ-5,303 תלונות. השנה נרשמה ירידה בתלונות בשיעור 10.8% משנה קודמת

ירידה של כ-
2.4%

בתלונות מוצדקות

מתוך סך התלונות שנקבעה בהן עמדה בבנק, 6% בלבד הוגדרו כתלונות צודקות בהן הבנק התנצל, תיקן את הנדרש ובמידת הצורך, פיצה את הלקוחות. השנה נרשמה ירידה באחוזי התלונות המוצדקות משנה קודמת (שעמד על 8.4%)

22,995

פניות רשויות
החוק: בשנת 2016 טופלו 22,995 פניות מטעם רשויות החוק

מסתכלים קדימה

המשך יישום תפישת הבנק: "אנושי, אישי וטכנולוגי" כלפי לקוחות הבנק, תוך הגדרה והתאמה של שפה, תפישה ומדידה.

המשך מדידת שירות הפנים, שילוב המדידה במנגנוני הבקרה של החטיבות והטמעה של שיפור השירות הניתן זה לזה כחלק משרשרת עד ללקוח הקצה.

מידע על המוצר או השירות הבנקאי

בכל הנוגע למידע שיש לספק ללקוחות על המוצר או השירות הבנקאי, חלות על הבנק הוראות הקשורות לגילוי נאות, מכוח הוראות הדין בנושא. הוראות אלה חלות על כל המוצרים והשירותים. בנק הפועלים מקפיד על עמידה מלאה בהן, באמצעות מנגנונים ייעודיים הנתונים לבקרה ולביקורת. בין העקרונות החשובים שביסוד ההוראות הצרכניות: חובת גילוי נאות (שקיפות) כלפי הלקוח ושמירת זכות הלקוח לקבל מהבנק יעוץ ושירות.

במסגרת זאת, הבנק, כארגון מוביל במשק, נוקט משנה זהירות בתחום הפרסום, השיווק וקידום המכירות, תוך שימוש במספר מעגלי סינון ובקרה קפדניים. כל המסרים המתפרסמים עומדים בלשון החוק, המהווה את המעגל הראשון וההכרחי. בנוסף מתקיימות התייעצויות עם מומחים בתחום הפרסום על מהות, תוכן וסגנון הפרסום, על פי השירות או המוצר וקהל היעד אליו מיועדים המסרים. המעגל השלישי הוא מעגל בקרה פנימי של מומחי הבנק בתחום זה, הכולל בקרה נוספת על שני השלבים הראשונים.

הבנק גיבש מסמך עקרונות לאתיקה בשיווק ובפרסום. זאת בנוסף ומעבר לעמידה בדרישות החוק והרגולציה ובאימוץ כלליים אתיים מקובלים (למשל, כללי האתיקה של הרשות השנייה לטלוויזיה ולרדיו) ותוך הקפדה על שיתופי פעולה ועבודה משותפת עם משרדי פרסום המחויבים לכללי האתיקה שלעיל. המסמך כולל עקרונות אתיים, כגון: אחריות; הוגנות; שקיפות; פרטיות הלקוח; נגישות; התאמה למגוון אוכלוסיות ומגזרים ועוד. המסמך מוצג באזור האחריות החברתית באתר הבנק.

פועלים לפרטיות ולאבטחת מידע

בנק הפועלים הוא באבטחת המידע נושא בעל חשיבות מרכזית ומשקיע משאבים רבים, הן טכנולוגיים והן אנושיים, כדי לשמור על סודיות פרטיות הלקוח והמידע הבנקאי באינטרנט, תוך שימוש בשיטות אבטחה מהמתקדמות ביותר ובמערכות ההצפנה מהחזקות ביותר בעולם. תחום אבטחת מידע כנדרש בהוראות בנק ישראל, חוק הגנת הפרטיות, התשמ"א 1981 – וחוקים אחרים בהתאם לעניין. במטרה להגן על מערך טכנולוגי המידע ולמזער את סיכויי אבטחת המידע. התחום מנוהל בבנק ע"י מחלקת אמי"מ והגנת הסייבר שמדווח למנהל חטיבת טכנולוגיה ומחשוב. מחלקת אבטחת מידע מקפידה לקבל למצבת העובדים שלה (עובדי הבנק ומחוצה לו) את מיטב האנשים בעלי הידע, הניסיון והסמכות בתחום אבטחת המידע וכן לבצע באופן שוטף קורסי הכשרה, העשרה ומודעות.

אבטחת המידע של מערכות הבנק מתבצעת במספר רבדים ומעגלים, כדי להבטיח שמערכות הבנק מוגנות היטב מחדירה, גישה לא מורשית, או פגיעה. פרויקטי מידע בבנק מלווים מתחילת דרכם בצוות של אבטחת מידע המוודא קיום קפדני של כללי אבטחת מידע, אבטחת פרטיות המידע, ומידור הנגישות למידע רק למי שהורשה לגשת אליו. אירועי אבטחה ממערכי המחשוב מופנים בזמן אמת אל מוקד מומחה של אנשי אבטחת מידע ומטופלים ומתועדים משלב ראשית האירוע ועד סופו, כמו כן האירועים הרלוונטיים מופנים למחלקת הביקורת. תקריות מהותיות מדווחות להנהלה ולדירקטוריון. הבנק מבצע באופן שוטף בדיקות חסינות של מערכותיו וסקרי אבטחת מידע של מערכותיו כדי לוודא,

שבכל עת רמת אבטחת המידע נשמרת ועונה לכללים מחמירים שנקבעו בתחום זה.

הבנק פועל באופן תדיר על מנת להגביר ככל הניתן היבטי הפרטיות, כולל, בין היתר, ביצוע סקרים שוטפים של גורמי צד ג' ניטרליים וכן ליווי פרטני של כל פרויקט ומערכת. באופן טבעי מעצם היות הבנק גוף גדול ומורכב ישנם אלפי בסיסי נתונים במקומות שונים ובטכנולוגיות שונות. פעולות עסקיות ו/או טכנולוגיות נרשמות ומתועדות במאגרי המידע של הארגון. הבנק מקפיד להגדיר מספר רב של בקורות פיזיות, ניהוליות וטכנולוגיות (כגון הצפנה, מידור הרשאות, כלי ניטור, כלי הגנה ועוד) על מנת להגן על המידע על שלל היבטיו לרבות סודיות המידע, שלמות המידע וזמינותו. המידע הנאסף הינו הנדרש בהנחיית הרגולציה בעת מופע לקוח, הן אישי והן אלקטרוני ואו מידע הנדרש לצורך אימות הלקוח בעת ביצוע פעולות אלקטרוניות. המידע מאוחזר על ידי אפליקציות אלקטרוניות עפ"י הנדרש בהתנהלות העסקית של הלקוח מול מערכות הבנק. בעיקרו, המידע נגיש עבור הלקוח לצפייה בלבד, למעט במקרים ספציפיים של ניהול מוטבים לחשבון, בהעברות באתר הבנק.

הבנק ועובדיו לא רשאים למסור מידע ביחס לחשבוננו של הלקוח, עסקיו והתנהגותו

ועניינים אחרים הקשורים להתקשרות שבין הבנק ללקוח. חובת הבנק לשמירת סודיות בבנקאית אינה מוגבלת לתקופה בה קיימים קשרים או יחסים משפטיים בין הבנק והלקוח, אלא חלה גם לגבי תקופה שלאחר סגירת חשבוננו של הלקוח או פטירתו, ללא הגבלת זמן. הגישה למידע על לקוחות הבנק המצוי במחשבי הבנק מותרת לעובדי הבנק אך ורק לצורכי תפקידים ורק לעובדים שהורשו לכך ע"י הגורמים הרלוונטיים בבנק. הבנק פועל להגנה על פרטיות הלקוח באמצעות נהלים מסודרים ובהתאם לחוק הגנת הפרטיות המפרט את תנאי החזקת מידע ושמירתו וסדרי העברת מידע בין גופים ציבוריים.

בנק הפועלים הפך להיות הגוף הראשון בישראל המקבל הסמכה לתקן הבינלאומי לאבטחת סייבר, תקן ISO27032, זאת במסגרת תהליך הסמכה מורכב שעברה חטיבת הטכנולוגיה והמחשוב בבנק. ההסמכה לתקן אבטחת מידע חדש מגיעה לצד ההסמכה הוותיקה יותר לתקן אבטחת המידע המוביל ISO 27001.

פניות בנושא פרטיות וסודיות בנקאית

	2012	2013	2014	2015	2016
מספר הפניות	78	30	18	43	27
מספר הפניות המוצדקות	10	3	0	3	1
שיעור הפניות המוצדקות	13%	10%	0%	7%	3.7%

פועלים לחדשנות

בנק הפועלים מבין כי קצב השינוי העולמי בבנקאות ובטכנולוגיה מצריך השקעה רבה בקידום חדשנות. השקעה זו מאפשרת לבנק להמשיך להתפתח ולחזק מעמדו כבנק המוביל בישראל. בתחילת שנת 2016 הכריז הבנק על הקמת חטיבת חדשנות אשר תעסוק בעיצוב ובניה של בנק הפועלים של המחר בסיוע כל יחידות הבנק. במסגרת זאת בנתה החטיבה תכנית אסטרטגית ל-5 השנים הקרובות, אשר יסודה הוא ביסוס הבנק כ-Smart Trusted Financial Advisor עבור הלקוח, או בקיצור: STFA.

האסטרטגיה נשענת למעשה על 3 נדבכים מרכזיים:

- **בנק חכם**, מבוסס מידע ואנליטיקה מתקדמת שיאפשר לבנק להכיר טוב יותר את הלקוח ולהציע לו הצעות ערך מותאמות אישית באופן פרואקטיבי;
- **יצירת חווית לקוח מתקדמת שתאפשר לכל לקוח להרגיש VIP**;
- **בנקאות פתוחה**, שותפויות ותהליכים חדשניים (ובכלל זאת agile) שיאפשרו שיטות פיתוח מתקדמות כמו גם אימוץ טכנולוגיות חדשניות מבחוץ והטמעתן בבנק בקבועי זמן מהירים וגמישים.

בנק הפועלים מבין כי קצב השינוי העולמי בבנקאות ובטכנולוגיה מצריך השקעה רבה בקידום חדשנות. השקעה זו מאפשרת לבנק להמשיך להתפתח ולחזק מעמדו כבנק המוביל בישראל. בתחילת שנת 2016 הכריז הבנק על הקמת חטיבת חדשנות אשר תעסוק בעיצוב ובניה של בנק הפועלים של המחר בסיוע כל יחידות הבנק. במסגרת זאת בנתה החטיבה תכנית אסטרטגית ל-5 השנים הקרובות, אשר יסודה הוא ביסוס הבנק כ-Smart Trusted Financial Advisor עבור הלקוח

STFA

Smart Trusted Financial Advisor

בנקאות פתוחה: שותפויות, פינטק ואגיי'ל

קשר הדוק עם הלקוח: חווית לקוח מתקדמת

בנק חכם: מבוסס מידע ואנליטיקה

טכנולוגי

אנושי

אישי

- פתוחים ומחברים לעולם, שוקים חדשים
- הבנק כפלטפורמה
- "בכל ערוץ שתבחר"
- גמיש, מהירות לשוק

קשר עם הלקוח - כל לקוח ירגיש VIP
גישה לבנקאי "האדם מאחורי המכונה"
ממשקים וערוצים "אנושיים" (human)
קל, פשוט, נוח, זמין, Seamless

"הבנק מכיר אותי"
מותאם אישית, מחובר לחיים
"עוד לפני שחשבתי על קניה"



לחטיבת החדשנות החדשה גייסו מובילי תחומי הפעילות השונים, אושרו כיווני הפעילות וגובשו ממשקי העבודה הפנים והחוץ ארגוניים. בעבודה מושם דגש על פיתוח יכולות עבודה ב-agile (מתודולוגיה ליישום תהליכים ארגוניים) עם כל יחידות הבנק, גמישות תהליכית והיזון חוזר אשר מאפשרים צמצום בזבזים וקיצור זמני פיתוח תוצרים. שיטת פעילות זו מבוססת על תהליכי עבודה ב-Squads (צוותי עבודה שיתופיים) לביסוס שיתוף הפעולה בין כל מערכי הבנק. להלן עולמות התוכן בהם עוסקת חטיבת החדשנות:

אסטרטגיה דיגיטלית ומפת דרכים	Digital Factory	מידע ואנליטיקה (כולל Big Data)	חוויית לקוח	חדשנות טכנולוגיית CTO	פיתוח-עסקי ופינטק
אסטרטגיה, מפת הדרכים הדיגיטלית של הבנק, תוכניות עסקיות, תקציב דיגיטל	פרוייקטים יחידת ביצוע ואחריות על פרוייקטים דיגיטליים	מינוף מידע מתוך ומחוץ לבנק לקבלת החלטות עסקיות	פיתוח חוויית לקוח אחידה ותחרותית בכלל הערוצים	"זיהוי וייבוא" חדשנות טכנולוגית	מינוף שית"פ עם חברות פינטק והעצמת הפיתוח העסקי ליצירת מקורות רווח חדשים והרחבה של יכולות הבנק

במסגרת פעילות החטיבה בתחום הפינטק (טכנולוגיה פיננסית), בוחנת החטיבה את השוק המקומי והגלובאלי כאחד, ועוסקת בבחינה ובהטמעה של טכנולוגיות שנועדו לתת מענה לאסטרטגיה הדיגיטלית המקודמת במסגרת החטיבה. למעלה מ-12% מההשקעות הגלובליות בהי-טק הן השקעות בחברות פינטק ועל כן, החטיבה מקיימת שיתופי פעולה עם חברות טכנולוגיה, סייבר ופינטק ומעניקה לחברות הצעירות הכוונה והדרכה – הן טכנולוגית והן עסקית. בנוסף, החטיבה פועלת ליצירת חיבורים בין חברות טכנולוגיה ישראליות וזרות, כמו גם קידמה עשרות שיתופי פעולה לטובת הלקוחות.

■ **הקמת מעבדת חדשנות עם הטכניון** – הסכם לשיתוף פעולה מחקרי ארוך טווח בתחום מדעי הנתונים, האינטרנט של הדברים, בלוקצ'יין ועוד. במעבדה יבוצעו מחקרים אשר מטרתם לפתור אתגרים שונים בעולם הטכנולוגי- בנקאי כגון ניהול סיכונים מתקדם וחיזוי פעילות פיננסית של לקוחות עסקיים ופרטיים; ■ **שיתוף פעולה עם בורסת לונדון וקידום תוכנית ה-ELLITE** – לעידוד והעצמה של חברות היי טק ופינטק כחלק מתפיסת הפתיחות לאקו-סיסטם הגלובאלי. התוכנית מאפשרת חשיפה למנטורים ושימוש בערוצים ישירים לבנקים נוספים וגופים פיננסיים רלוונטיים;

הממשלה לתמיכה בתהליך האצת הדיגיטציה של המדינה תוך קידום חזון של חדשנות בעולמות החינוך, בריאות, הגנת הסייבר ועוד.

בנוסף, החטיבה פועלת לקידום שיתופי פעולה נוספים עם גוגל, אוניברסיטת קורנל ועוד.

במסגרת פעילותה, קידמה החטיבה במהלך שנת 2016, בין היתר, את היוזמות הבאות:

- **שירותים ומוצרים:**
 - **Bonline** – שיפור הנראות של האפליקציה המאפשרת פעילות דיגיטלית שלמה בחשבון ללא סניף;
 - **הסניף שלי באפליקציה** – עדכון אפליקציית ניהול בחשבון באופן המחזק את הקשר בין הבנקאי האישי של הלקוח לבין הלקוח עצמו;
 - **השקת אפליקציית BIT** – אפליקציית תשלומים P2P מכל בנק ולכל בנק. האפליקציה מאפשרת להעביר כספים בשפה קלה ופשוטה לאנשי הקשר של הלקוח מכל בנק ולכל בנק, כאשר החיוב עצמו מתבצע מכרטיס האשראי של הלקוח ואילו הזיכוי בחשבון המוטב נעשה ישירות בחשבון;
 - **Chat bot** – אפליקציה לפעולות ולמידע בנקאי בנראות צ'ט, באופן נח ואינטראקטיבי, מהראשונות בעולם הבנקאות;

■ השקת תוצרים באתר שוק ההון להעצמת שוק ההון כדוגמת הצגת תיק היסטורי ליום/סוף חודש, הקמת הוראת קבע לקניה / מכירה ועוד.

■ **קידום חדשנות במרחב הציבורי:**

- **"Inspiration for Innovation"** – סדרת מפגשים שמקיימים "גלובס" ובנק הפועלים ליזמים מתחילים, בהנחיית חגי גולן, העורך הראשי של "גלובס", במטרה להעניק להם מגוון כלים החשובים להצלחתם. במסגרת המפגשים יזמים ותיקים ומובילים בשוק הישראלי, שיתפו מניסיונם במרחץ המתמיד של חברות להמשיך להתקיים ולהישאר רלוונטיות ורווחיות;

■ **הוועידה המוטסת של כלכליסט** – גישרה בין חברות פיננסים, חברות טכנולוגיה ויזמים מהארץ והעולם;

■ **Startup week** – שבוע הסטארטאפים נערך בחודש נובמבר 2016 והיווה אירוע ליזמים, VCs, מפתחים ומנהלים בכירים מהבנק ומהתעשייה המקומית והגלובלית, במטרה לחשוף את האקו-סיסטם לצרכים של חברות פיננסיות גדולות, להתעדכן בחידושים טכנולוגיים, ליצור קשרים עם חברות פינטק ולהעניק בסיס פורה ליצירת שיתופי פעולה.

מסתכלים קדימה

בניית מנועי צמיחה חדשים, בנק חכם בהיבטי מידע ואנליטיקה;
פיתוח תהליכי עבודה מבוססי agile להגברת יעילות, גמישות ומהירות;
המשך פיתוח כלים בעולם ייעוץ ההשקעות והתשלומים;
פיתוח מודלי בנקאות חדשים, שיפור חוויית הלקוח וכלים בערוצים הדיגיטליים ובמובייל המוצעים להם.

אישי, אנושי וטכנולוגי בדיגיטל

הפעילות בערוצי השירות השונים נגזרת מחזון הבנק שהושק השנה תחת אסטרטגיית "אישי, אנושי וטכנולוגי" ובבסיסו בנקאות המשלבת בין שירות אישי ואנושי לבין חדשנות טכנולוגית, תוך בחינה ומענה לצורכי הלקוח המשתנים והמתעדכנים ובדגש על חווית לקוח מתקדמת

מלאה ומושכלת על הפעילות הבנקאית שלו. האתר מרכז את מגוון השירותים בממשק אחיד, פשוט לתפעול, נוח וידידותי (www.bankhapoalim.co.il). השנה הושם דגש מרכזי על תהליכי העצמה דיגיטלית של הלקוחות במטרה להעניק להם את מגוון הכלים והפתרונות לפעול באתר באופן עצמאי, פשוט, ואינטואיטיבי.

אתר נגיש

האתר השיווקי של הבנק הינו אתר המונגש לאנשים עם מוגבלויות. האתר עומד בתקן דרגה 2 על כל דרישותיו. מטרת הנגשת האתר היא לאפשר לאנשים עם מגבלת תנועה בידיים או בראייה, לאנשים עם מגבלה קוגניטיבית וכן לאנשים המתקשים בהפעלת המחשב והאינטרנט, לגלוש בנוחות וליהנות משירותי הבנקאות המקוונת ולחסוך מעצמם את הקושי והטרחה הכרוכים בהגעה לסניף.

חידושים באתר הבנק 2016

אתר חדש

השנה הושק האתר החדש לכלל הלקוחות הפרטיים והביא איתו בשורה חדשה בחוויית הלקוח, בעומק המידע ובפישוט ושיפור כלים ותהליכים, במטרה להביא את הלקוחות להתנהלות פיננסית נכונה. האתר החדש

על מנת לתת מענה למגוון רחב של לקוחות במגוון שפות, הבנק מעמיד לרשות לקוחותיו מגוון אתרי משנה המותאמים לצרכיהם השונים: אתר ללקוחות פרטיים, אתר ללקוחות עסקיים קמעונאים ולקוחות החטיבה העסקית, אתר באנגלית ללקוחות עסקיים, אתר משכנתאות, אתר בינלאומי באנגלית המיועד ללקוחות תושבי חוץ, אתר ללקוחות בנקאות פרטית גלובלית BHI באנגלית, בספרדית, ברוסית ובצרפתית, אתר שיווקי לתושבי הארץ בשפות רוסית וערבית ואתר ייעודי למגזר החרדי.

פעילות האינטרנט של בנק הפועלים מבוססת על עקרונות ה-Customer advocacy. עקרונות אלה הינם חלק מתפישה מתקדמת המעמידה את צורכי הלקוח והחירות הפיננסית שלו במרכז ובמבוססת על היסודות הבאים:

בנק הפועלים רואה עצמו מחויב לסייע ללקוחותיו במכלול ההיבטים הפיננסיים בחייהם. מתוך מחויבות זו, הבנק מאפשר ללקוחותיו זמינות ונגישות מלאה למידע בנקאי ולשירותים פיננסיים במגוון ממשקי שירות: רשת סניפים נרחבת ותמהיל ערוצים ישירים מגוון בכל מקום ובכל זמן. הפעילות בערוצי השירות השונים נגזרת מחזון הבנק שהושק השנה תחת אסטרטגיית "אישי, אנושי וטכנולוגי" ובבסיסו בנקאות המשלבת בין שירות אישי ואנושי לבין חדשנות טכנולוגית, תוך בחינה ומענה לצורכי הלקוח המשתנים והמתעדכנים ובדגש על חווית לקוח מתקדמת. מעבר ליתרון הנוחות בשירות והיחסות בזמנו של הלקוח, נחסכים גם נסיעות ודלק וכן נמנע זיהום סביבתי. בשנת 2016 המשיך הבנק בהובלת הבנקאות הישראלית בשירותים ובערוצים ישירים בסטנדרטים בינ"ל.

אתר האינטרנט

אתר האינטרנט של הבנק מציע סל שירותים כולל ומקיף עבור לקוחותיו. התפישה של "אישי, אנושי וטכנולוגי" מנחה את תמהיל האתר: מידע נרחב ואפשרויות לפעילות בשירות עצמי, במטרה להעניק ללקוח שליטה

מעצים את חוויית הלקוח ומספק בנקאות נגישה ומיידית, המסייעת ללקוחות לנהל את כספם במהירות ובנוחות, בממשק ידידותי ומתקדם, בשפה פשוטה וברורה, ובעיצוב חדש ונקי. האתר החדש משמש השותף הפיננסי החכם של הלקוחות: הוא מלווה אותם באופן אישי ומעניק להם מידע מקיף על החשבון, כלים אינטראקטיביים, תובנות ופתרונות מותאמים המאפשרים להם להפיק את המרב מכספם ולהביא אותם להעצמה דיגיטלית.

כחלק מהאתר החדש, הושקו בשנת 2016, החידושים הבאים:

פתיחת חשבון באמצעות האתר

והנייד - בנק הפועלים מאפשר ללקוחות פרטיים לפתוח חשבון באתר הבנק או באפליקציה - בקלות, בנוחות וללא צורך בהגעה לסניף. פתיחת החשבון מתבצעת בתהליך פשוט בו מתבקש הלקוח למלא פרטים אישיים, לצלם את המסמכים הרלוונטיים ולהיפגש עם בנקאי בשיחת וידאו באפליקציה. בסיום השיחה נפתח חשבון מקוון המאפשר ללקוח לבצע בחשבון מגוון פעולות בנקאיות וליהנות משפע השירותים והאפליקציות שהבנק מציע ללקוחותיו (בכפוף למגבלות שקבע בנק ישראל);

עדכון הרשאות לפעילות בחשבון ועדכון פרטים מנהלתיים בדיגיטל - שירות המאפשר ללקוחות הבנק לעדכן את הרשאות הפעילות שלהם בדיגיטל (אתר וסלולר) ישירות מאתר הבנק

או מהאפליקציה ומבלי לגשת לסניף. למשל: לקוחות החתומים על מידע בלבד יכולים לעדכן את ההרשאה למידע ופעולות ולהתחיל לבצע פעולות בחשבונם וכן להעביר כספים (במידה שיבחרו לעדכן לפעילות המאפשרת העברות כספיות למוטבים מזדמנים). בנוסף, הלקוחות יוכלו לעדכן את פרטי ההתקשרות שלהם בבנק (טלפון, מייל וכתובת) באתר הבנק ובאפליקציה. העדכון יבוצע באופן רחבי ובכל מערכות ושירותי הבנק;

ניהול ההרשאות לחיוב חשבון - שירות המאפשר ללקוחות לנהל את ההרשאות לתשלומים השוטפים באתר - בלי טופסי הצטרפות ובלי להגיע לסניף;

התכתבות עם בנקאי במייל - לקוחות הבנק שרוצים לשאול שאלה הקשורה בניהול חשבונם יכולים לשלוח מייל לבנקאי מהאתר ומהאפליקציה - בקלות, בנוחות ובדיוק כמו בתיבת הדואר הפרטית שלהם;

הזמנת פנקסי שיקים לבית הלקוח - שירות המאפשר ללקוחות הבנק לקבל לביתם את פנקסי השיקים שהזמינו באתר ובאפליקציה. משלוח הפנקסים הינו ללא עלות והלקוח מקבל sms למספר הטלפון שלו לאחר משלוח הפנקסים;

הרחבת המידע הפנסיוני - השנה הורחב המידע הפנסיוני באתר הבנק כך שלקוחות הנבחרים עפ"י מאפייני

פעילות יכולים לקבל נתונים מהמסלוקה הפנסיונית הכוללים: פירוט כיסויים בקרנות הפנסיה ובביטוחים, פירוט הפקדות לגמל, פנסיה, ביטוח והשתלמות, מידע על מזילתו קרנות ההשתלמות, תחזית צבירה לגיל הפרישה ועוד;

ניהול הוראות קבע בקרנות נאמנות באתר - לקוחות הבנק יכולים להקים, לעדכן ולבטל הוראת קבע לקרנות נאמנות בחשבונם באתר הבנק;

שירות הזמנת מט"ח בטרמינל ללקוחות כל הבנקים - החל משנת 2016 יכולים לקוחות כל הבנקים להזמין מט"ח מראש באמצעות שירות "מט"ח בטרמינל" ולקבלו ביום הטיסה בדלפקי הבנק בנתב"ג;

הפקת טופס ניהול חשבון באתר - לקוחות הבנק יכולים להפיק באתר מסמך המאשר כי הם מנהלים חשבון בבנק, כולל רשימת מיופי כוח ו/או מורשי חתימה בחשבון (במידה שקיימים);

שיטת הזדהות חדשה באתר העסקי - כניסה לחשבון באמצעות קוד לנייד או בהודעה קולית - החל משנת 2016 לקוחות עסקיים יכולים להיכנס לחשבונם באתר ללא רכיב זיהוי הפיזי ומבלי להתקין תוכנה ייעודית במחשבם. השירות מאפשר להיכנס לחשבון מכל מחשב (בארץ ובחו"ל) באמצעות קוד משתמש, סיסמה וקוד שיישלח ב-sms בכל כניסה או בהודעה קולית למכשיר הנייד.

אפליקציות

בסביבת התחרות הדינמית המעצבת את ציפיות הלקוח, בנק הפועלים מחויב להעניק ללקוחותיו את השירות הבנקאי המתקדם ביותר, בכל פלטפורמה שיבחר ובכל ערוץ שיבחר. הבנק מבקש להיות השותף הפיננסי החכם של הלקוח, ולתת לו ערך מוסף בקשת רחבה של עולמות פיננסים צרכניים. הבנק רואה את החשיבות העצומה של מוצרים הנמצאים עם הלקוח בכל רגע ובהם הוא יכול לעשות שימוש בכל זמן ומכל מקום.

בנק הפועלים מוביל את החדשנות בעולם הדיגיטל ומציע את הפתרונות הדיגיטליים המובילים בישראל לניהול החשבון. הבנק מציע ללקוחותיו את מגוון האפליקציות הרחב ביותר בעולם המוביל, אפליקציות שהופכות את החיים לקלים יותר, כגון: אפליקציית ניהול חשבון שהשנה הייתה לאפליקציה הבנקאית הראשונה שחצתה את רף מיליון ההורדות, אפליקציית מסחר מהיר בשוק ההון בסמארטפון ובאייפד, ארנק דיגיטלי שחוסך זמן יקר, אפליקציה להתנהלות נכונה גם בחו"ל וכן אפליקציות ייעודיות לצעירים ולוותיקים.

בשנת 2016 הושם דגש על שיפור החוויה של הלקוח בשירותי הסלולר תוך מיקוד בחוויית ה"איש", אנושי, טכנולוגי. במסגרת זו, הושקו השנה מגוון חידושים באפליקציה:

■ **הסניף שלי באפליקציה** – כחלק מחזון הבנק ליצירת בנקאות המשלבת בין שירות אישי ואנושי לבין חדשנות טכנולוגית, הוקדש אזור חדש לסניף של הלקוח באפליקציית ניהול החשבון. האזור החדש מרחיב את אפשרויות המפגש של הלקוחות עם הסניף והבנקאים גם למרחב הדיגיטלי וכולל את שם ותמונת הבנקאי בסניף, חיווי

דינמי כשהסניף פתוח, ממשק הודעות המציג התראות אישיות אודות החשבון, טיפים להתנהלות פיננסית נכונה ועוד; ■ **הפקדת שיקים של בנקים אחרים באפליקציית ניהול החשבון** – שירות 'הפקדת שיקים בצילום' שהושק לפני 3 שנים ואפשר הפקדת שיקים של בנק הפועלים בלבד, התרחב השנה ומעתה ניתן להפקיד באפליקציה גם שיקים של הבנקים הבאים: בנק לאומי, בנק דיסקונט, בנק מזרחי טפחות, הבנק הבינלאומי, בנק מרכנתיל דיסקונט, בנק אוצר החייל ובנק מסד;

■ **קבלת הדואר מהבנק במגוון דרכים** – במייל ובאפליקציה. לקוחות הבנק יכולים לצפות בכל הדואר מהבנק גם באפליקציה (בנוסף לחשבונם באתר הבנק). בנוסף, ניתן לבחור לקבל את הדואר מהבנק גם לתיבת מייל הפרטית שלהם;

■ **שדרוג אפשרויות ההזדהות בחשבון** – במסגרת הרחבת הצעת הערך בכל הקשור להזדהות מהירה ונוחה בחשבון הושקו מספר שיפורים ושירותים: הזדהות באמצעות הקול בלבד באפליקציה, הזדהות עם סיסמה אחת בלבד באתר והרחבת האפשרות להזדהות בטביעת אצבע גם במכשירי אנדרואיד נפוצים.

מגוון אפליקציות ייעודיות

בנק הפועלים ממשיך לפתח מגוון אפליקציות חדשות לקשת רחבה של לקוחות תוך דגש על פישוט תהליכים וחווית לקוח קלה ונוחה. השנה הושקו מספר אפליקציות חדשות:

■ **אפליקציית bit** – אפליקציית bit (שניתנת ללא עלות לציבור הרחב), מהווה פריצת דרך בתחום ההעברות ומאפשרת לאנשים להעביר כסף אחד

לשני – לא משנה באיזה בנק מנוהל חשבונם או באיזה כרטיס אשראי הם מחזיקים. כל מה שצריך לדעת כדי להעביר כסף זה את מספר הטלפון של המקבל. bit מסייעת למשתמשים בה במגוון רחב של מצבים יומי יומיים בהם יש צורך בהעברת כסף: תשלום לבייביסיטר או לבעל מקצוע, החזרת כסף לחבר, איסוף כסף עבור מתנה ועוד. והכול – בשלושה קליקים בלבד בסמארטפון, בלי ארנק, שיקים או מזומן.

■ **אפליקציית פועלים Start** – אפליקציה ייחודית המיועדת ללקוחות שעושים את צעדיהם הראשונים בניהול החשבון בסלולר ומאפשרת להם להתעדכן במצב החשבון ולבצע פעולות בסיסיות: צפייה ביתרת העו"ש ובכרטיסי האשראי, העברת כספים, הפקדה ומשיכה מפיקדון יומי (פר"), הזמנת פנקסי שיקים ובקשת הלוואה;

■ **ממשק חדש לאפליקציית פועלים young** – **צ'אט בוט** – ממשק ועיצוב חדשים לאפליקציית הצעירים המאפשרים לראשונה בישראל לפעול בחשבון באמצעות צ'אט דיגיטלי (צ'אט בוט): קבלת מידע, ביצוע פעולות בפיקדונות, העברה בנקאית, משיכת מזומן מבנקט. הגרסה החדשה של האפליקציה זמינה רק עבור משתמשי איפון.

פועלים בטלפון

"פועלים בטלפון" הינו מרכז בנקאי רב ערוצי המאפשר לקבל שירות בנקאי כולל. המרכז מאפשר לבצע פעולות ממונות בחשבון, לקבל שירות בנוגע למשכנתא קיימת ולקבוע פגישה בנושא משכנתא חדשה, תמיכה טכנית באתר האינטרנט ובאפליקציות המובייל של הבנק ולפתוח חשבון בנק באמצעות שיחת וידאו צ'אט מבלי לצאת מהבית. השירות נוח נגיש וזמין המאפשר לכלל הלקוחות לרבות אנשים עם מוגבלות, לקבל שירות מקצועי מבלי לגשת לסניף. המענה הקולי זמין 24 שעות ביממה לקבלת מידע וביצוע פעולות ממונות. בין השירותים הניתנים במערכת המענה הקולי:

■ **Voice פועלים** – שירות חדשני, ראשון מסוגו במערכת הבנקאית בישראל, שמאפשר ללקוחות המתקשרים ל"פועלים בטלפון" להזדהות ולנהל את חשבונם בקולם האישי בלבד, מבלי לזכור סיסמאות וללא הקשת מספרים. הלקוחות יכולים להמשיך ו"לשוחח" עם הבנק באופן פשוט, נוח ואינטואיטיבי ולקבל מידע נרחב ולבצע מגוון פעולות בנקאיות בחשבונם, והכל באמצעות דיבור בלבד;

■ **הזמנת שיחה חוזרת** – שירות המאפשר שמירה על תורו של הלקוח. ללקוח מושמעת הודעת וניתנת לו אפשרות לנתק את השיחה תוך שהמערכת שומרת על מיקומו בתור. בנוסף לשמירת תור ניתן להזמין שיחה חוזרת במועד המבוקש על ידי הלקוח;

■ **מענה קולי בשפה הערבית ורוסית** – באמצעות המענה הקולי הייעודי בשפה הערבית ורוסית, יכולים הלקוחות לקבל מידע נרחב אודות חשבונם;

■ **שירות UP מייל** – שירות המאפשר ללקוח לפנות למרכז הבנקאי ולקיים עימו דיאלוג באמצעות תקשורת כתובה במייל. המענה נגיש לכלל הלקוחות לרבות אנשים עם מוגבלות המתקשים לגשת לסניף;

■ **פועלים CONNECT** – מוקד ייחודי וייעודי המנהל את כל הממשקים עם לקוחותיו באופן עצמאי ומאפשר פניה לקבלת שירות באמצעות מייל, צ'אט, טלפון sms-I ישר לבנקאי האישי.

1,000,000 לקוחות פעילים בפועלים בטלפון

21,000,000 מספר שיחות שנתיות – פועלים בטלפון

1,370,000 לקוחות פעילים באתר הבנק

906,000 לקוחות המשתמשים בשירותים סלולריים ובאפליקציות הבנק

מסתכלים קדימה

החלפת ושדרוג המענה הקולי – בשנת 2017 צפוי מעבר למערכת חדשה ומהירה יותר, המאפשרת את ביצוע הפעולות בטלפון באופן ברור ופשוט יותר. בנוסף, צפויה הוספת שירותים חדשים לביצוע במענה הקולי, ללא צורך בהמתנה לבנקאי, כגון: העברות לצד ג' ומגוון מוצרים נוספים;

קבלת מענה בשיחה אחת – בשנת 2017 יימשך השיפור תהליכי השירות בשיחות כך שהלקוחות יוכלו לקבל את מירב השירות בשיחה הראשונה, ללא צורך בטיפול המשך ובהמתנה לקבלת הפתרון. היעד – סגירת הטיפול בשיחה הראשונה ב- 90% מהשיחות;

מתן שירות מועדף ללקוחות בני 75 ומעלה בפועלים בטלפון – בשנת 2017 יושם דגש על שירות הכולל: הגעה לבנקאי במספר מועט של הקשות, תעדוף בזמן ההמתנה של הלקוחות לקבלת בנקאי – כ- 10 שניות זמן המתנה, ואפשרות לקביעת תור בסניף.

פועלים בסניפים

הערוץ הסניפי של הבנק מעמיד לרשות הלקוחות 235 סניפים (קמעונאיים) – רשת הסניפים הרחבה ביותר במערכת הבנקאות הישראלית. סניפי הבנק פרושים ברחבי הארץ, במרכזי הערים ובפריפריה. הבנק פועל לשיפור מיקומם של סניפים קיימים, תוך שאיפה להמשיך ולשפר את נגישותם של הסניפים ללקוחות. סניף הבנק מהווה עוגן לניהול מערכת היחסים ומהווה נקודת שירות ללקוחות המעוניינים בשירות פנים אל פנים, לצד מכלול כלים מתקדמים לביצוע פעולות בשירות עצמי, כגון: פיתוח אתר האינטרנט, אפליקציות מתקדמות והרחבת פריסת מכונות לשירות עצמי.

פרישת הרשת

במהלך שנת 2016 הבנק המשיך בפרישה מושכלת של רשת הסניפים, תוך התאמת פורמט הסניף לצרכים המובחנים של קהל היעד ומאפייניהם, ופועל באופן עקבי ומתמשך לפיתוח והנגשה של פתרונות ושירותים בנקאיים מתקדמים. הבנק השיק בשנת 2015 את Poalim Digital – רשת סניפים דיגיטליים מתקדמים המשלבים כלים, מוצרים ושירותים חדשניים המייצרים חווית בנקאות מתקדמת ללקוחות בליווי בנקאים מקצועיים. בנוסף, הבנק פועל להרחבת השירותים הניתנים במערך הסינוף, דוגמת המשך פתיחת מרכזי יעוץ פנסיוני ומרכזי תושבי חוץ בפריסה ארצית. כחלק מהעשייה השוטפת, ממשיך הבנק לבחון פתיחת סניפים באזורים חדשים, תוך מיקוד באוכלוסיות אסטרטגיות בעלות פוטנציאל צמיחה, דוגמת החברה הערבית.

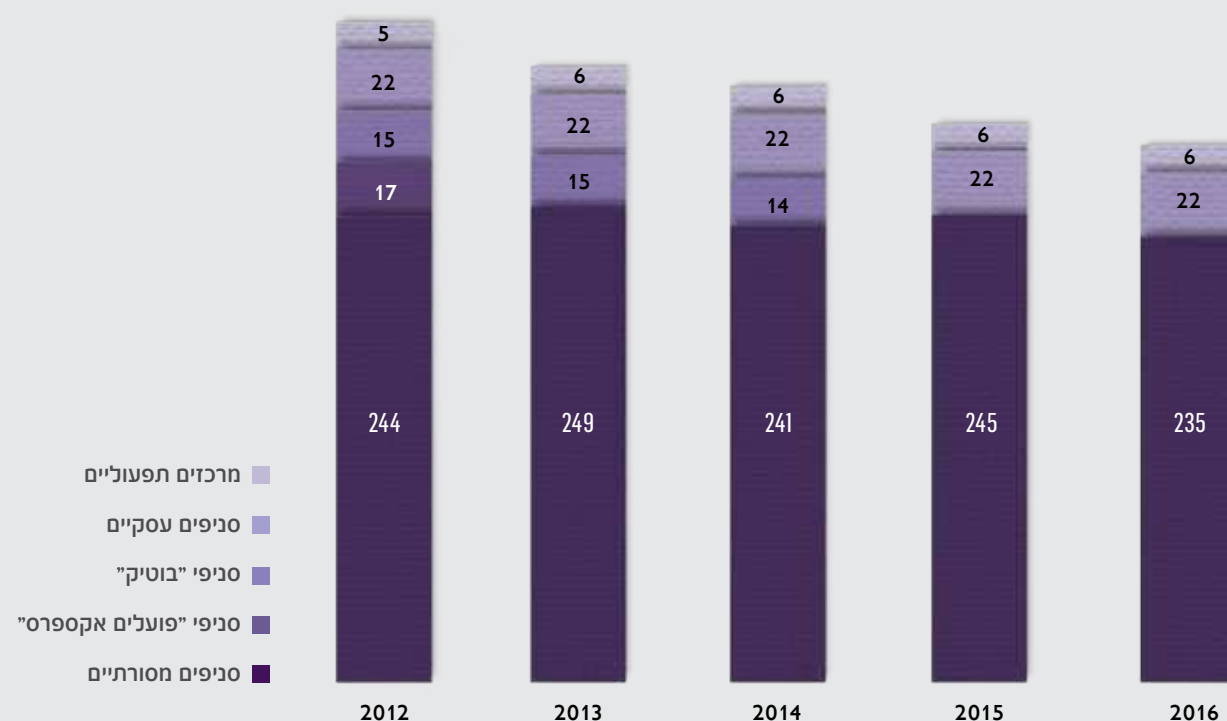
במסגרת האסטרטגיה שמוביל הבנק: "איש, אנושי וטכנולוגי", מוטמע השימוש בשירותים הדיגיטליים בקרב הלקוחות והעובדים, בסניפים מוצבים דיילים לסיוע במתן הסברים והכוונת הלקוחות בשימוש בערוצים הדיגיטליים תוך התנסות בביצוע פעולות. במקביל, ממשיך הבנק להתמקד בצורכי אוכלוסיית המבוגרים במתן מענה אנושי לצד ליווי וסיוע בהטמעת דיגיטציה.

התמחויות הסניפים:

- **מרכזי יעוץ פנסיוני** – בשנת 2016 פתח הבנק 3 מרכזי יעוץ פנסיוני נוספים כחלק מחיזוק עתידים הפיננסי של כלל לקוחותיו. מטרת המרכזים היא לתת שירותי יעוץ מקצועיים בתחום הפנסיה;
- **יחידות הייטק** – בשנת 2016 נפתחו 2 יחידות מתמחות הייטק נוספות במטרה להרחיב את השירותים המוצעים לסטרטאפים וחברות טכנולוגיה בוגרות;
- **מרכזי תושבי חוץ** – ריכוז לקוחות תושבי חוץ ב-8 מרכזים מתמחים, במטרה לשפר את השירות הניתן לאוכלוסייה זו ואת מקצועיות העובדים בתחום זה;
- **סניפים עסקיים** – כחלק ממערך הסינוף של בנק הפועלים, הוקמה רשת סניפים ייעודיים ללקוחות עסקיים בינוניים וגדולים בלבד, המהווה נדבך נוסף במעטפת השירות של החטיבה העסקית ללקוחותיה. סניפים אלה מעניקים חווית שירות מקצועית ואיכותית בכל ההיבטים של הפעילות הבנקאית השוטפת, תוך מתן פתרונות מקצועיים ושיפור מהירות התגובה והזמינות ללקוחות. במסגרת

הקמת סניפים אלה, נבנתה מעטפת שירות המתרכזת בעולמות התוכן הבאים: מתן שירות אישי ומותאם צורכי לקוח, זמינות מלאה הכוללת שעות פתיחה המותאמות ללקוח העסקי, שירות מקצועי על ידי מומחים ועדכון ויוזמה עבור הלקוח. מעטפת השירות נבנתה על בסיס תהליך למידה מקיף של הלקוחות על צרכיהם וצפיותיהם. רשת סניפים זו יוצרת סטנדרט שירות חדשני, איכותי ויוזם הנותן מענה לצרכים הייחודיים של הלקוח העסקי וחיבור בין כל המערכות אשר מטפלות בלקוח. בשנת 2014 עברו הסניפים העסקיים שינוי משמעותי נוסף, במסגרתו ניתנו למנהלי הסניפים סמכויות אשראי כך הועברו אליהם לקוחות ממרכזי העסקים לטיפול. במסגרת זאת מטפל הסניף ישירות בכל היבטי האשראי בלקוחות עסקיים ששויכו אליו.

פרישת סניפי הבנק*



הערוץ הסניפי של הבנק מעמיד לרשות הלקוחות 235 סניפים (קמעונאיים) – רשת הסניפים הרחבה ביותר במערכת הבנקאות הישראלית. סניפי הבנק פרושים ברחבי הארץ, במרכזי הערים ובפריפריה. הבנק פועל לשיפור מיקומם של סניפים קיימים, תוך שאיפה להמשיך ולשפר את נגישותם של הסניפים ללקוחות

* במסגרת הרחבת השירותים הניתנים ללקוחות, הוסבו במהלך שנת 2013 סניפי אקספרס לסניפים מסורתיים ולכן הם מופיעים תחת קטגוריה של סניפים מסורתיים והחל משנת 2013 הם אינם מופיעים כקטגוריה נפרדת. הדבר נכון גם לגבי סניפי בוטיק, החל משנת 2015.

628

מכשירים

לבנק הפרישה הרחבה ביותר של בנקטים בבנקאות הישראלית. 628 מכשירים כדלקמן: 540 בסניפי הבנק ו-88 בחצרות הלקוח

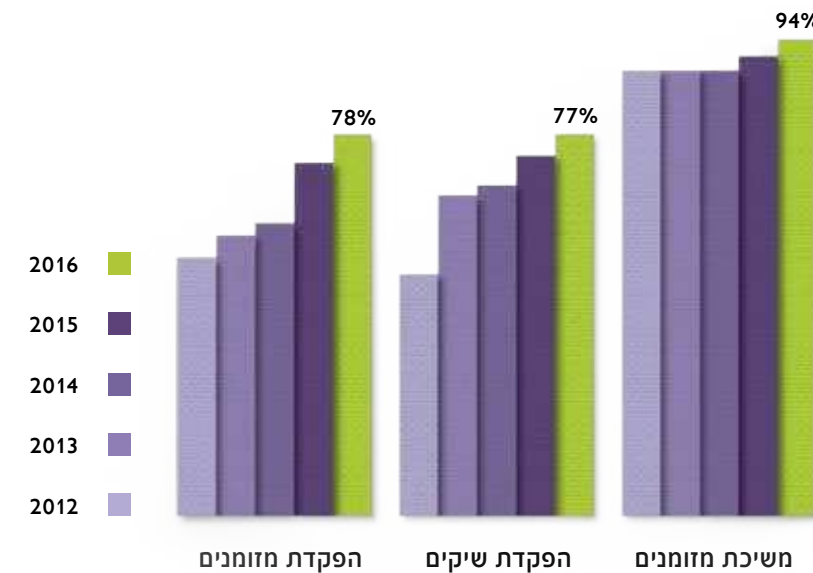
פועלים בשירות עצמי

המכשירים לשירות עצמי הפרושים ברחבי הארץ, אינם תלויים בשעות הפתיחה של הסניף ומאפשרים ללקוחות לבצע מגוון רחב של פעולות בשעות הנוחות להם. השימוש במכשירים חוסך זמן, טרחה ומשאבים ומאפשר מתן שירות טוב ומתקדם יותר. פעילות הלקוחות באמצעות הערוץ לשירות עצמי הולכת ומתרחבת ופעולות שבעבר היו מתבצעות באמצעות הבנקאי, מבוצעות כיום בערוץ זה. החל משנת 2010 ניתן להפקיד במכשור לשירות עצמי כספים לצדדים שלישיים ולתוכניות חיסכון.

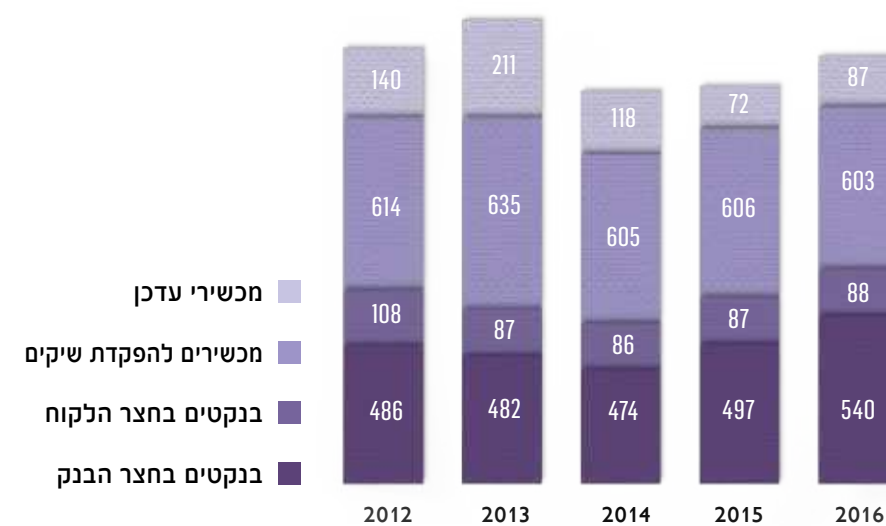
מתאימים מכשירים לשירות עצמי לצרכים נוספים

מכשירי הבנקט מאפשרים משיכת מזומנים, בירור יתרה, הפקדת מזומנים והמחאות, הפקדה לפיקדונות מסוימים ועוד. לבנק פרישה רחבה ומקיפה של בנקטים ברחבי הארץ. חלקו היחסי של הבנק בפרישת הבנקטים גדול מחלקו היחסי בנתח השוק שלו בישראל. הבנקטים ניתנים לשימוש בארבע שפות: עברית, ערבית, אנגלית ורוסית- ברשת המכשירים לשימוש עצמי.

שיעור ביצוע הפעולות בשירות עצמי מתוך סך הפעולות



פרישת המכשירים לשירות עצמי



מפתחים מוצרים ושירותים לקידום קיימות סביבתית

האנושות עומדת בצומת דרכים קריטי, כתוצאה מפער מתרחב והולך בין היצע וביקוש. בהיבט הסביבתי, קצב השימוש ברוב משאבי הסביבה הינו גבוה יותר מקצב התחדשותם בטבע ולעומת זאת, צריכה מוגברת של משאבים שאינם מתחדשים (כגון: דלקים פוסיליים, מתכות ועוד) גורם למחסור חמור בהם. בהיבט החברתי, אוכלוסיית העולם צומחת ומתפתחת, מאמצת דפוסי צריכה בזבזניים ומעמיסה עוד יותר על המשאבים הקיימים. מגמות אלה ואחרות מחייבות שינוי מערכתי כלל עולמי, המבוסס על מספר פעילויות אסטרטגיות:

פיתוח ויישום תהליכים עסקיים חסכוניים במשאבים, כולל בהיבטי שימוש חוזר ומחזור; מתן דגש על יעילות גבוהה של תהליכי ייצור המוצרים; המרצה והאצה של חדשנות טכנולוגית פורצת דרך בתחום האנרגיה; עיצוב דפוסי צריכה בני קיימא והתנהלות ברוח הקיימות בקרב הצרכנים; מים: ניהול, הולכה, השבה, טיהור והתפלה; אתגר ייצור ואספקת מזון לאוכלוסייה הולכת וגדלה, הפחתה של בזבז בשרשרת הייצור והאספקה של מזון, ועוד.

בנק הפועלים מזהה את הכורח האסטרטגי בשינוי הנדרש ואת ההזדמנות שנגזרת מכך. לכן, נעשית פעילות בכל רובדי התנהלותו, הפנימית והחיצונית. בהתנהלות כלפי חוץ, הבנק פועל להקניית ידע ללקוחות ומתן כלים לתכנון וניהול פיננסי אחראי. זאת על מנת לקדם קיימות כלכלית של הלקוחות. כמו

כן, בנוסף להתנהלותו הסביבתית הפנימית, הבנק רואה כיעד אסטרטגי להוביל פתרונות מימוניים ללקוחותיו, לפרויקטים המקדמים את תחום הסביבה: אנרגיה ממשאבים מתחדשים (תרמו- סולארי, פוטו-וולטאי, גיא-תרמי, טורבינות רוח, אגירה שאובה, תחנות קוגנרציה, טורבינות רוח, מעבר לשימוש בגז טבעי), התייעלות אנרגטית, מים, מימון מתקני מחזור ועוד. הפעילות החדשה מתקיימת לאחר צבירת ידע מקצועי נדרש ובחינה מעמיקה של מטרות והשלכות הפעילות.

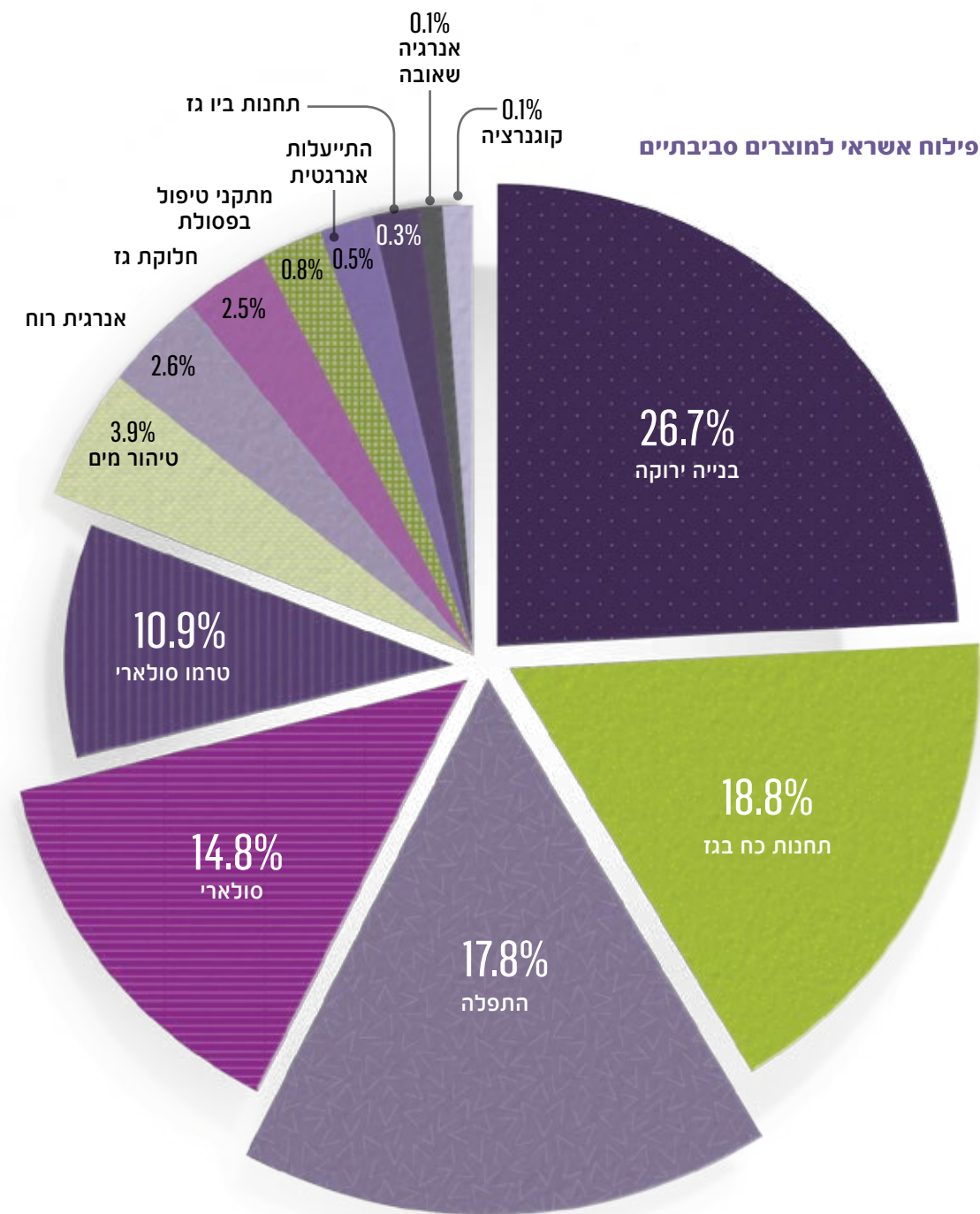
קידום הענף הסולארי במדינת ישראל -

בנק הפועלים נרתם לקידום הענף הסולארי החדש באמצעות נקיטת גישה יוזמת והפך לשותף פעיל במתן תנופה לענף הסולארי. במסגרת זאת, הבנק ממשיך לספק פתרונות מימוניים בתחום הסולארי לכל מגזרי הלקוחות על בסיס ההסדרות המתפרסמות על ידי רשות החשמל. במהלך שנת 2015 החלה הקמת תחנת הכוח באזור אשלים שבנגב ותשתרע על פני שטח של 3.15 מיליון מ"ר נכון לסוף שנת 2016, הושלמו כ- 85% מעבודות הפרויקט;

אנרגית רוח - הבנק מימן את פרויקט

הרוח הראשון מסוגו בארץ ברמת סירין ובמעלה גלבע בהיקף של כ- 21 מגוואט. בנוסף, מונה הבנק להוביל את המימון בפרויקט "עמק הבכא" בהיקף של 99 מגוואט, צפי לסגירה פיננסית ברבעון הראשון של 2017. כמו כן, מתקיימים מגעים עם יזמים מובילים בתחום לגבש חבילת

מימון לפרויקטים של אנרגיית רוח נוספים; ■ **תחנות כוח הניזונות בגז -** הבנק הינו מארגן האשראי בפרויקט תחנת הכוח הפרטית דוראד שהוקמה דרומית לעיר אשקלון הפועלת על בסיס גז טבעי ומספקת כ-840 מגוואט לחברת החשמל. בנוסף, הבנק מממן את תחנת הכוח הסמוכה למתקן ההתפלה שורק - תחנה דו-דלקית המוסקת בגז טבעי עם יכולת הפעלה גם על-ידי סולר- הספק התחנה כ- 140 מגוואט, ואת תחנת הכוח נשרים באתר מפעל נשר ברמלה, תחנה המוסקת בגז טבעי - הספק התחנה כ-120 מגוואט; ■ **תחנות כוח מסוג ביו-גז -** הבנק מעורב במימון שתי תחנות כוח מסוג ביו-גז בבאר טוביה ובמפעלי נייר חדרה. ביו-גז הינו גז הנוצר מעיכול או תסיסה אנאירובית (בהיעדר חמצן) של חומרים אורגניים כגון: פסולת מטבח, זבל בהמות, פסולת עירונית, גזם, שאריות חקלאיות וביוב. גז מסוג זה מכיל בעיקר גז מתאן ודו-תחמוצת הפחמן. המתאן הוא תרכובת אורגנית המופיעה בטבע כגז דליק, חסר צבע וריח והוא מרכיב עיקרי בגז טבעי. מדובר בסוג תחנות כוח קטנות כאשר השכיחות שבהן בהיקפים של 600 קילו וואט עד 5 מגוואט. בהתאם להסדרת תחנות כוח בביו-גז של רשות החשמל, חברת החשמל מחויבת לרכוש את מלוא התפוקה של תחנת הכוח בכל שעות היממה, לתקופה של 20 שנה מתחילת ההפעלה של התחנה וקבלת הרישיון הקבוע;



נכון לסוף שנת 2016, תיק
האשראי של הבנק לפרויקטים
ומוצרים סביבתיים עומד על
סך של 6.53 מיליארד ש"ח

6.53
מיליארד ש"ח

500 טון RDF ביום. על מנת להגיע לרמת מחזור מקסימאלית, תופרד הפסולת המעורבת באמצעות טכנולוגיות הפרדה מודרניות מתקדמות, לפסולת אורגנית ופסולת מסחרית יבשה;

טיהור מים - הבנק מממן מספר חברות המפעילות מתקנים לטיהור שפכים המשמשים בעיקר כמי קולחין לחקלאות; למימון של מספר חברות שמטפלות בהתייעלות אנרגטית.

מתקנים לטיפול בפסולת - הבנק מממן מספר חברות המפעילות מתקנים לטיפול אחראי בפסולת (מיון, הפרדה ומחזור). במסגרת זאת הוקם באתר חירייה מפעל מיון והפרדת פסולת וייצור RDF ("רוק", המופק מפסולת ומשמש כחומר בעירה בתהליך ייצור מלט בחברת "נשר"). המפעל יטפל בכ- 1,500 טון אשפה ביתית ביום, כמחצית מכמות הפסולת הנקלטת בחירייה. מכמות זו ניתן לייצר

התפלה - הבנק מהווה גורם מוביל במימון מתקני ההתפלה ומממן כ- 80% ממשק ההתפלה בישראל. הבנק הוביל את המימון בפרויקטים: מתקן התפלה "דרך הים התפלה" בפלמחים, לרבות הרחבות שנעשו בו, מתקן ההתפלה באשדוד "אשדוד התפלה". בנוסף, הבנק שותף במימון פרויקט ההתפלה בחדרה ובשורק;

בנייה ירוקה - הבנק מממן מספר פרויקטים של בנייה, המבוססים על עקרונות "הבניה הירוקה" ברחבי הארץ;

מימון השקייה חסכונית באתיופיה

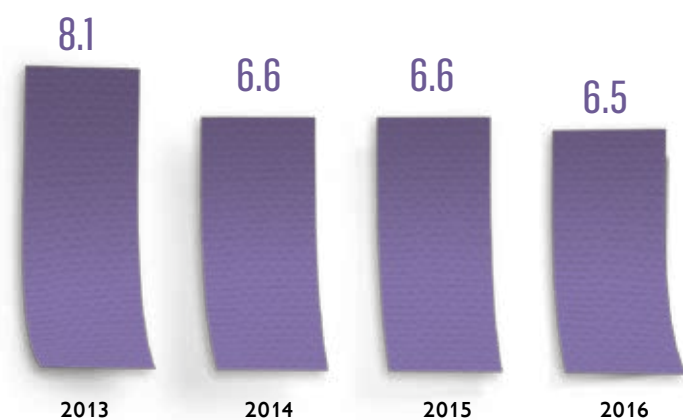
בשנת 2016 הבנק הוביל עסקת מימון לחברת הסוכר הממשלתית באתיופיה במסגרת פרויקט השקייה חדשני של חברת נטפים בסך של כ- 200 מיליון דולר - העסקה הגדולה בתולדותיה של חברת נטפים. המימון מבוסס על-ידי חברת הביטוח הממשלתית אשרא וקונסורציום של חברות ביטוח בינ"ל, ושותפו בו בנק דיסקונט ובנק מזרחי טפחות. החטיבה העסקית של הבנק הובילה את עסקת המימון, לצורך ביצוע פרויקט השקייה ענק של קנה סוכר על-ידי חברת נטפים. הפרויקט ישתרע על פני שטח של 7000 הקטר (כ- 70,000 דונם).

במסגרת הפרויקט תספק נטפים באופן בלעדי פתרון מקצה לקצה, החל מתכנון הנדסי, אספקת תשתיות לשאיבה והולכת מים, מערכות השקיה מתקדמות ומערכות בקרה ושליטה, ועד לליווי אגרונומי והנדסי, אשר יעשה על-ידי מומחי החברה מהארץ ומהעולם. גידול קנה הסוכר יושקע בטכנולוגיה מתקדמת של "טפטוף טמון" (מערכות טפטוף הנפרסות מתחת לאדמה), אשר הוכחה כטכנולוגיה המגדילה באופן משמעותי את כמות היבול, תוך יצירת חסכון ניכר במים ובמשאבים נוספים.

מסתכלים קדימה

בכוונת הבנק להמשיך ולבחון פתרונות מימון בתחומים שהוצגו, כולל במסגרת המעבר של המשק לשימוש בגז טבעי ומימון מוסדות ומפעלים בישראל בתחום זה.

אשראי למוצרים סביבתיים - רב שנתי (במיליארדי ש"ח)





בוחנים סיכונים סביבתיים במימון

בהתאם להוראות הפיקוח על הבנקים בנושא החשיפה לסיכונים סביבתיים וניהולם, הוקם בבנק צוות עבודה לגיבוש המלצות למדיניות ולמתודולוגיה של ניהול סיכון סביבתי. הצוות נעזר ביועצים חיצוניים ובחן מתודולוגיות קיימות בבנקים זרים בעולם.

המתודולוגיה לניהול סיכונים הסביבה במימון

מטרת המערך לניהול סיכונים סביבתיים בבנק הינו לזהות, לאפיין ולנהל סיכונים סביבה במוקדי הפעילות העיקריים על פי מתודולוגיה אחידה ומאושרת, בהתאם לעקרונות הבאים:

שיטת הניהול בקבוצת הבנק

ניהול הסיכונים בבנק מתבצע בראייה גלובלית של פעילות הבנק בארץ ובסניפי הבנק בחו"ל ובתשומת לב לפעילות החברות הבנות הבנקאיות. ניהול הסיכונים מתבצע בכל חברה-בת בנקאית בקבוצת הבנק בנפרד, על-פי המדיניות המוטות על-ידי הדירקטוריון של כל חברה ואשר מוצגת בפני דירקטוריון הבנק. ניהול הסיכונים השונים מתבצע תוך גידור חלק מהם. בקרה של הסיכונים ואמידת הסיכונים הפיננסיים והסיכונים התפעוליים, מתבצעות על בסיס מתודולוגיה אחידה ברמת הקבוצה, בהנחיית החטיבה לניהול סיכונים ובתשומת לב לאופי המיוחד של הפעילות בכל חברה בת.

הבנק החל ליישם תהליכים לניהול סיכונים סביבתיים עוד בטרם גיבוש מדיניות כוללת, במימון פרויקטי תשתית גדולים. תנאי מקדים למימון ספציפי של פרויקטים אלו הינו, בחינת השפעות הפרויקט על הסביבה. במסגרת זו נדרש הלקוח להכין סקר סביבתי הנבחן ע"י יועץ חיצוני עבור הבנק. היועץ מוודא כי הפרויקט תואם את כל הדרישות המוצגות בהיתרים מהרשויות השונות.

המערכת לניהול סיכונים סביבה במימון של הבנק כוללת את הרכיבים הארגוניים הנדרשים לניהול יעיל ואפקטיבי של הנושא, לרבות מדיניות מנוסחת ומאושרת ברמת הדירקטוריון,

מבנה ארגוני, מודל לסיווג הסיכונים השונים לרבות סיפים לביצוע הבקורות, נהלים לביצוע בתהליכי אישור העסקאות ומערכת בקרה. הבנק אישר את מודל ניהול סיכונים סביבה במימון. המודל יוצר קשר בין הסיכונים הסביבתיים השונים, כפי שהוגדרו על ידי המפקח על הבנקים, לבין סקטורים עסקיים שונים שמתוכם באים לקוחותיו. במסגרת המודל, המבוסס על עקרונות המשווה, סווגו סקטורי הפעילות השונים במשק לרמות סיכון (גבוה, בינוני, נמוך). בהתאם לצורך, הבנק נעזר ביועץ סביבתי לניתוח הסיכונים הסביבתיים לבקשות אשראי ספציפיות.

כל הגורמים הרלוונטיים בבנק עברו הדרכה בנושא (סה"כ כ- 100 עובדים בכירים, לרבות מנהלי קשרי הלקוחות). המערכת לניהול סיכונים סביבה במימון מופעלת בכל תחום הפרויקטים התשתיתיים, פרויקטי הנדל"ן מעל סך של 50 מיליון ש"ח, ואשראי מעל 200 מיליון ש"ח.

פילוח סיכונים סביבתיים במתן אשראי – סטטוס לקוחות 2016 *

רמת הסיכון הסביבתי של ענף המשק							
גבוה	בינוני	נמוך	סה"כ	מס' סך אובליגו במליארדי ₪	מס' סך אובליגו במליארדי ₪	מס' לקוחות	מס' לקוחות
23	19	108	58	88	63	219	140
0	-	33	9	6	2	39	12
2	1	13	7	8	2	23	10
25	19	154	74	102	68	281	161

*נכון ל-31.12.2016

פועלים להמשכיות עסקית

במטרה לשמור על הרציפות העסקית, השרידות והמשכיות הפעילות של הבנק לאחר אירוע של אסון או תקלה, בהתאם להוראה 355 בנושא ניהול ההמשכיות העסקית ובהתאם להוראת בנק ישראל 357 בנושא ניהול טכנולוגיית המידע, קיימת בבנק היערכות רציפה הנגזרת מתעדוף תהליכיו והוראות הרגולציה והכוללת תוכניות פעולה המפורטות בנהלים לשעת חירום, ניסויים ותרגולים תקופתיים ועוד. במסגרת היערכותו לחירום ביצע הבנק מהלך רוחבי של קביעת מדיניות, הגדרת תרחישי יחוס, מיפוי וניתוח תהליכים קריטיים והמשאבים הנדרשים

לאישושם בחירום ועדכון תוכניות הפעולה על בסיס מתודולוגיות מקובלות בעולם. בנוסף, מבצע הבנק מספר תרגילי חירום כל שנה, הכוללים הן תרחישים תפעוליים והן תרחישים עסקיים מורכבים, בהשתתפות היחידות השונות, החל מרמת הסניפים, מנהלות, יחידות, חטיבות ועד רמת הנהלת הבנק.

מערך ניהול ההמשכיות העסקית בבנק אושר בשנת 2014, על-ידי מכון התקנים הישראלי כתואם את דרישות התקן הבינלאומי ISO2230 ובכך היה לבנק הראשון בישראל שעבר הסמכה זו. ההסמכה התקבלה לאחר

מבדקים מקיפים שבוצעו על-ידי מכון התקנים הישראלי ביחידה לניהול המשכיות עסקית וכן בהשתתפות מלאה של החטיבות. במקביל לשיפור ושדרוג רמת ההיערכות לחירום בישראל, הותאמה תוכנית ההמשכיות העסקית גם בחברות בנות בארץ ובעולם וכן בסניפי הבנק בחו"ל. הבנק פועל לשיפור מתמיד של מערך ההיערכות לחירום לטיפול בכשלים שונים ובכללם כשלים פסיים, מערכות מידע, משאב אנושי כתוצאה מתרחישים שונים.



העצמת
החברה
והקהילה

פועלים להשפיע על המדינה והחברה בישראל

בנק הפועלים, כבנק המוביל בישראל, הינו גוף כלכלי בעל עוצמה ניכרת וככזה הוא משפיע על הכלכלה והחברה בישראל. בפרק זה של הדוח נסקור את ההשפעות הכלכליות הרחבות של בנק הפועלים, נתאר את הערך המוסף שלו, ואת פעילותו הענפה לקידום החברה והקהילה בישראל. השפעותיו הכלכליות של הבנק אינן מתמצות רק בערך הכלכלי הישיר אשר מיועד בעיקר

לבעלי מניות ולמשקיעים, אלא באות לידי ביטוי גם באמצעות ערך רחב למחזיקי עניין, שמתבטא, בין היתר בתשלום מיסים, ברכש מקומי ובהעסקת עובדים. מעבר לפעילות העסקית השוטפת, הבנק רואה עצמו חלק אינטגרלי מהקהילה. בהתאם לכך, לבנק מחויבות לקידום והעצמת הקהילה. תפישה זו מקבלת ביטוי מעשי באמצעות השקעה בקהילה בכמה היבטים:

■ פעילות חברתית מגוונת במרחב הציבורי המבוססת על דיאלוג ועל שיתופי פעולה רבים עם גופים מכל המגזרים; ■ התנדבות מתמשכת של עובדי הבנק; ■ תרומות וחסויות. באמצעות כל אלה, הבנק מרחיב את מעגלי ההשפעה שלו ומקדם ערכים חברתיים וסביבתיים בחברה ובקהילה.

להלן נתונים מרכזיים בדבר הביצועים הכלכליים של הבנק והערך המוסף שהוא מייצר (על פי הדוח המאוחד של הבנק במיליוני שקלים)					
	2016	2015	2014	2013	2012
רווח מפעילות מימון	9,345	8,929	8,684	8,423	8,415
סך הכנסות (רווח מפעילות מימון + הכנסות תפעוליות)	14,721	14,362	14,022	13,664	13,637
עלויות תפעול	9,490	8,790	9,140	9,024	8,886
משכורות והוצאות נלוות	4,783	4,934	5,300	5,434	5,130
תרומות והשקעות קהילתיות	44	43	47	46	48
הון המיוחס לבעלי מניות הבנק	34,047	33,032	31,361	28,834	26,561
דיבידנדים ששולחו לבעלי המניות של הבנק	685	569	448	276	-
ריבית לבעלי חוב או אג"ח	1,061	1,058	1,361	2,065	1,925
הפרשה למסים (הטבות מס) בגין רווח מפעולות רגילות	2,358	2,097	1,729	1,271	1,230
הוצאות בגין הפסדי אשראי	269	475	425	874	987

בטבלה שלהלן מוצג הערך המוסף הכלכלי של הבנק, הכולל שכר ברוטו (לרבות נלוות לשכר), מסים, רווחים ועוד (במיליוני שקלים). ערך זה משקף את תרומת הבנק לכלכלת ישראל, הנובעת מהיותו ארגון גדול הנמצא ביחסי גומלין כלכליים עם מחזיקי עניין רבים (עובדים, ספקים, קהילה, רשויות וכו'). בנק הפועלים משלם מסים למדינה ולרשויות המקומיות ואינו מקבל כל סיוע או תמיכה כספית מהמדינה.

הערך הכלכלי של קבוצת בנק הפועלים במיליוני ש"ח

פירוט	2012	2013	2014	2015	2016
הערך הכלכלי שהקבוצה סך כל הכנסות (כולל בלתי רגילות) ייצרה	13,637	13,664	14,022	14,362	14,721
הערך הכלכלי שהקבוצה חילקה למחזיקי עניין (הוצאות תפעוליות ואחרות ועוד הפרשה למיסים ודיבידנדים)*	8,174	8,350	8,502	8,129	8,839
הוצאות תפעוליות ואחרות (כולל ארנונה ולא כולל פחת)	5,130	5,434	5,300	4,934	4,783
משכורות והוצאות נלוות* (מתוך הוצאות תפעוליות ואחרות)	48	46	47	43	44
תרומות וחסויות (מתוך הוצאות תפעוליות ואחרות)	1,230	1,271	1,729	2,097	2,358
הפרשה למסים	0	276	448	569	685
דיבידנד ששולם	9,404	9,897	10,679	10,795	12,062
סך הכולל⁸					
הערך הכלכלי שנשמר	4,233	3,767	3,343	3,567	2,659
ההפרש בין הכנסות הקבוצה להוצאות תפעוליות ואחרות, הפרשות למסים ודיבידנדים					

* מתוך הוצאות מרכיב הוצאות השכר, הבנק שילם למדינה בשנת 2016 כמס על שכר והפרשת מעסיק, סכום העומד על 732.5 מיליון ש"ח. בנוסף המרכיב שהעובדים משלמים למדינה מתוך השכר שלהם 791.6 מיליון ₪ (מס הכנסה על שכר העובדים וניכויים משכר העובדים). רכיב זה תורם לכלכלה הן בתשלום מס הכנסה ישיר והן בתרומה לכלכלה מעצם הביקושים וההוצאות של העובדים. סך שני הסכומים שלעיל עומד על 1,52, מיליארד ש"ח. זאת בנוסף למס החברות ששילם הבנק בשנת 2016 ועמד על 2.35 מיליארד ₪.

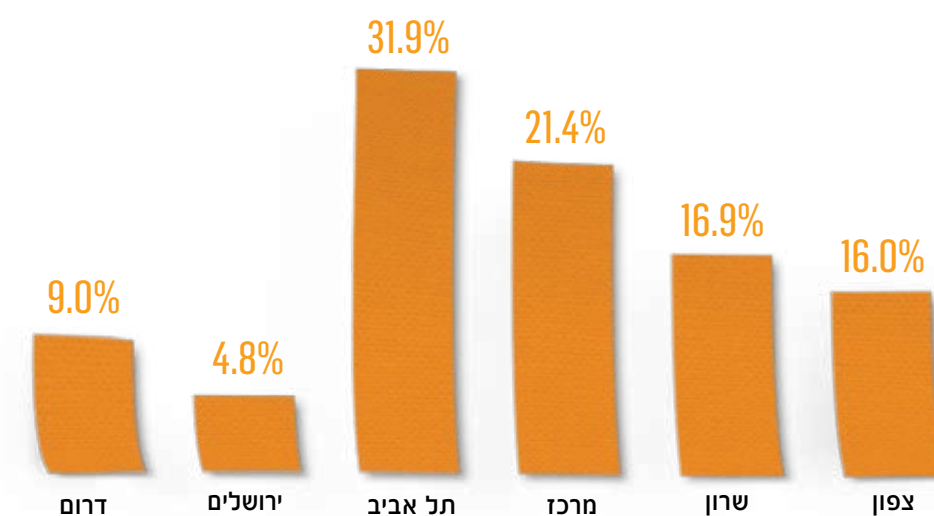
12 מיליארד ש"ח
סך הערך הכלכלי
שחזר למחזיקי העניין
השונים של הבנק
בשנת 2016

מעסיקים בכל הארץ

נכון לסוף שנת 2016 לבנק הפועלים רשת של 235 סניפים (ללקוחות הקמעונאיים) בפרישה גיאוגרפית רחבה בכל רחבי הארץ. כ-30% מכלל הסניפים נמצאים באזורי פריפריה גיאוגרפית או חברתית וכ-40% מהסניפים נמצאים מחוץ לטווח גדרה - חדרה. העובדים והמנהלים המועסקים בסניפים, מתגוררים בד"כ באזור הגיאוגרפי של הסניף. נוהלי הגיוס הינם זהים בכל מקום וכתוצאה מכך עובדי הבנק מגיעים לעבודה מכל רחבי הארץ.

נכון לסוף שנת 2016 לבנק הפועלים רשת של 235 סניפים (ללקוחות הקמעונאיים) בפרישה גיאוגרפית רחבה בכל רחבי הארץ. כ-30% מכלל הסניפים נמצאים באזורי פריפריה גיאוגרפית או חברתית וכ-40% מהסניפים נמצאים מחוץ לטווח גדרה - חדרה

עובדי הבנק
פילוח ע"פ איזור מגורים



בנק הפועלים מפעיל שני מרכזי טלפון ("פועלים בטלפון") ומרכז תפעולי בנקאי המספקים מעל 1,500 מקומות תעסוקה. המרכז הטלפוני הראשון ממוקם במרכז הארץ, באזור התעשייה שבמועצה המקומית אזור והשני, בין השאר מתוך שיקולים חברתיים, בנשר שבצפון. המת"ב (מרכז תפעולי בנקאי) ממוקם מחוץ לתל אביב, באזור בית דגן. המרכז התפעולי בבית דגן פועל, בין היתר, באמצעות שלוחות אזוריות ברחבי הארץ הממוקמות בבאר שבע, נשר, גבעת אולגה, חצור הגלילית ובירושלים.

מנהלים באחריות את שרשרת האספקה

פרופיל שרשרת האספקה של הבנק

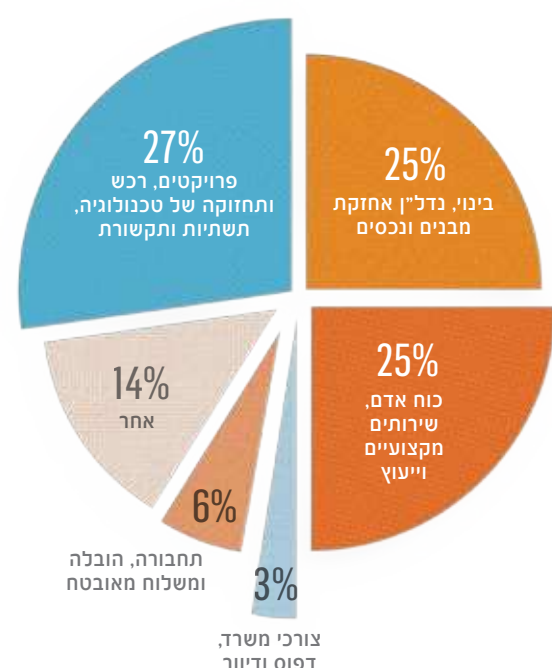
כארגון בנקאי, הפעילות התפעולית של בנק הפועלים מתבססת על שרשרת אספקה המורכבת ממאגר ספקי טובין ושירותים. היא מונה אלפי חברות הפועלות בתחומים כמו לוגיסטיקה, טכנולוגיה, ייעוץ ועוד. בשנת 2016 בוצעו התקשרויות בפועל עם כ-3,000 ספקים מתוך המאגר. במאגר הספקים של הבנק ישנם ספקים בגדלים שונים (עסקים גדולים, בינוניים, קטנים וזעירים) הפועלים ברחבי הארץ ובמדינות נוספות. כ-92% מהיקף הרכש של בנק הפועלים הינו מספקים הנמצאים והמעסיקים עובדים בישראל.

חמש קבוצות הקטגוריות המרכזיות בשרשרת האספקה של הבנק, המהוות יחד כ-86% מכלל הרכש השנתי הן:

1. בינו, נדל"ן ואחזקת מבנים ונכסים.
2. פרויקטים, רכש ותחזוקה של טכנולוגיה, תשתיות ותקשורת.
3. כוח אדם, שירותים מקצועיים וייעוץ.
4. תחבורה, הובלה ומשלוח מאובטח.
5. צורכי משרד, דפוס ודיוור.

בנוסף לחמש הקבוצות האמורות, ישנן קבוצות רכש נוספות המקובצות בקטגוריה "אחר", כגון: פרסום וקד"מ, שירותי מידע,

התפלגות הרכש של בנק הפועלים בשנת 2016



כ-92%
רכש כחול-לבן

מהיקף הרכש של בנק הפועלים הינו מספקים הנמצאים והמעסיקים עובדים בישראל

ספרות מקצועית ועוד. היקף הרכש בכל אחת מהקבוצות הנוספות אינו עולה על 4% מהיקף הרכש הכולל.

הרכש בבנק מנוהל ע"י הרכש התאגידי, המהווה גורם אינטגרטיבי אחד לניהול כלל פעולות ההרכשה וניהול הממשקים מול שרשרת האספקה בבנק. תהליך הרכש נעשה באופן מוגדר, אחיד וסדור. זאת, תוך הגדרת פרמטרים ברורים לבחינת טיב נושא הרכש, הפרדת סמכויות בשלבים קריטיים בתהליך ההרכשה (כגון: הגדרת הביקוש, בחירת הספק ותשלומים), הגדרת הרשאות לאישורים ותיעוד המידע וההחלטות שנעשו בכל אחד מהשלבים בתהליך במערכת המבוססת על טכנולוגיה מתקדמת (ERP). כל אלה, נועדו לייעל ולטייב את ניהול פעולות הרכש, לאפשר בקרה והפקת לקחים ולמנוע מראש מצבים של ניגוד עניינים בתהליכי העבודה.

פועלים לרכש אחראי

כחלק מתפישה כוללת של אחריות תאגידית, הבנק נמצא בשלבים מתקדמים של יישום תכנית סדורה להטמעת אחריות תאגידית בפעילות הרכש. מטרתה של התוכנית הינה להרחיב את תפישת ניהול סיכונים צד ג' במיקור משאבי הבנק ולפעול על פי נורמות של התנהלות אחראיות בתחומי העסקה הוגנת ושוויונית, התנהלות עסקית נאותה, הגנת הסביבה וקידום הזדמנויות בתחום רכש ירוק. הבנק מתקשר תפישה זו בתחום הרכש לאוכלוסיית הספקים שלו ומעודד אותם לאמץ נורמות אלה. התוכנית מתבססת על ניתוח עומק של דפוסי הרכש ומאפייני הספקים של הבנק, ומיושמת לאור מדיניות רכש אחראי.

המדיניות מגדירה את העקרונות והקווים המנחים הבאים לניהול הקשרים עם הספקים:

כחלק מתפישה כוללת של אחריות תאגידית, הבנק נמצא בשלבים מתקדמים של יישום תכנית סדורה להטמעת אחריות תאגידית בפעילות הרכש. מטרתה של התוכנית הינה להרחיב את תפישת ניהול סיכונים צד ג' במיקור משאבי הבנק ולפעול על פי נורמות של התנהלות אחראיות בתחומי העסקה הוגנת ושוויונית, התנהלות עסקית נאותה, הגנת הסביבה וקידום הזדמנויות בתחום רכש ירוק



יישום המדיניות הותאם לתהליכי ההתקשרות הנהוגים בבנק ולאופי הספקים השונים:

מדיניות רכש אחראי

חובה	רשות
קריטריונים מחייבים לכלל הספקים (דרישות לנורמות התנהלות אחראית)	קריטריוני העדפה (סעיפי איכות נוספים) במסגרת הערכת ההצעות בהתקשרויות המשמעותיות
קריטריונים מחייבים לאופיין הייחודי של קבוצות הרכש השונות	

כללי יסוד להתנהלות הספקים

במהלך 2013 גיבש הבנק כללי יסוד להתנהלות הספקים הנמצאים בהתקשרות עימו. כללים אלה מתבססים על ערכי חזון הבנק ונורמות המפורטות בקוד האתי של הבנק. כללי היסוד נועדו להבהיר באופן ברור ופשוט את ציפיות הבנק מהתנהלות הספקים הנמצאים עימו בקשרי עבודה. כמו כן, החל משנת 2014 כללי יסוד אלה מצורפים לכל הסכם התקשרות של הבנק ומופצים באופן יזום לכלל אוכלוסיית הספקים מעת לעת.

שילוב היבטי אחריות תאגידית בעת התקשרות עם ספקים

בהמשך לתהליך גיבוש רשימת הדרישות הכלליות שחלה על כל הספקים (שמוצגת גם באזור האחריות החברתית באתר הבנק) ורשימה של דרישות מותאמות (שחלה על חלק מהספקים, בהתאם לאופי הפעילות שלהם), תוכנן התהליך וגובשה התשתית לשילוב נספח אחריות תאגידית בתהליך פתיחת ספק חדש. בנוסף, החל תהליך שילוב הקריטריונים של ביצועי אחריות תאגידית בקרב המציעים, בתהליך הבח"מ, מול ספקים רלוונטיים.

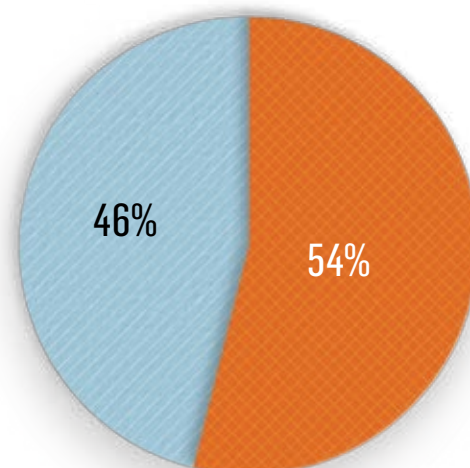
מקדמים עסקים קטנים

בשרשרת האספקה

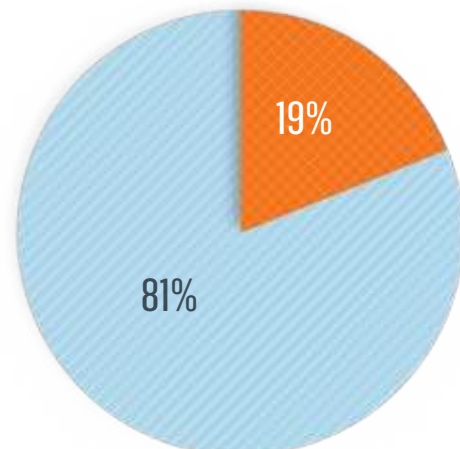
בנק הפועלים מכיר בחשיבות עסקים קטנים לקידום הכלכלה במשק הישראלי ומקדם אותם גם בפעילות הרכש שלו. הבנק פונה לספקים קטנים היכן שהדבר אפשרי. זאת, בעקבות גודלו ופרישתו הרחבה בכל חלקי הארץ. אגף הרכש מסייע בבנק לחיבור בין ספקים קטנים (שאינם בהכרח לקוחות או ספקים של הבנק) לספקים אחרים הודות לפעילותו הענפה בתחום הרכש.

בפועל, בשנת 2016 כ-46% מהרכש שהבנק ביצע, נעשה מספקים קטנים וזעירים, והם מהווים כ-81% מכלל הספקים עימם התקשר הבנק בשנת 2016.

שיעור הוצאה - היקף הרכש ע"פ גודל העסק



פילוח ספקי הבנק ע"פ גודל העסק





במסגרת הסיוע לעסקים קטנים, בשנת 2016 המשיך הרכש בפעילות הבנק לתמיכה בספקים קטנים וזעירים באזור הרכבת הקלה. במסגרת פרויקט העסקים הקטנים של הבנק ובשיתוף מטה המנכ"ל, החטיבה הקמעונאית, אגף הרכש וארגון העובדים, מופו אלפי עסקים קטנים, כולל עסקים שאינם לקוחות הבנק, הנמצאים בתוואי עבודות הרכבת הקלה. הבנק פנה לאותם עסקים באופן ייזום על מנת לקדם צריכה מאותם ספקים באמצעות הסדר הטבות לעובדי הבנק. בין העסקים המשתתפים בפרויקט: מסעדות, עסקים בתחום ההלבשה, הצילום, הפרסום, ההפקה ועוד.

רכש ירוק

במהלך שנת 2016 המשיך הבנק בבחינת חלופות רכש סביבתיות במוצרים אותם רכש, כפי שעשה בשנים הקודמות, כגון: מעטפות, נייר נטול עץ, מדפסות דו-צדדיות, טונרים ממוחזרים תוצרת "כחול לבן", תאורת לד וכו'.

מעצמים ספקים חברתיים

במהלך שנת 2014 הבנק בנה מאגר של ספקים חברתיים העוסקים בהפקה של ימי גיבוש ליחידות הבנק השונות. הרשימה מתבססת ברובה על עסקים קטנים מהמרכז ומצפון הארץ, המשלבים ערכים ותכנים חברתיים בפעילותם, כגון: העסקת נוער בסיכון,

סיוע לנזקקים, עסקים המשלבים אנשים עם מוגבלויות ועוד. באופן דומה, ניתנת העדפה (במידת האפשר) לעסקים חברתיים לרכישת חבילות שי זורי פרחים עבור עובדי ולקוחותיו. המאגר מתעדכן בשוטף גם בספקים מהמגזר ובעולמות תכן נוספים.

קידום ידע מקצועי לספקי הבנק

במהלך שגרת העבודה מול הספקים מעבירים אנשי הרכש של הבנק ידע מקצועי לספקים עימם הבנק עובד בנושאים כגון: התייעלות פנימית, חסכון בהוצאות ועוד. בנוסף, מעבירים אנשי הרכש הרצאות בנושא רכש אחראי למחזיקי עניין שונים – לספקים ולעמותות וכו'.

מוודאים שמירה על זכויותיהם של עובדי קבלן חיצוני בחצרות הבנק

במסגרת צרכיו, הבנק קשור בהסכמים עם קבלנים שונים המעניקים לו שירותי אבטחה, ניקיון ומזנון באמצעות עובדיהם המוצבים בבנק, כדי להבטיח את זכויותיהם של עובדי הקבלנים הנ"ל, עוגנו בהסכמי ההתקשרות התחייבויותיהם של הקבלנים להעניק לעובדיהם, בין היתר, את הזכויות הבאות: שכר מינימום ויתר הזכויות המוקנות לעובדים בישראל על פי חוקי העבודה השונים, זכויות סוציאליות, מניעת תחלופה פוגענית וגילוי נאות לעובדים על זכויותיהם. תשתית זו נוסדה למניעת תעסוקה פוגענית ופועלת בבנק מזה שנים, כחלק מתפישת האחריות החברתית שלו.

במהלך שנת 2012, במסגרת יישום החוק להגברת האכיפה של דיני העבודה, התשע"ב -

2011 ועל בסיס הטיפול הקיים בבנק, הותאמה התשתית להנחיות החוק (שנכנס לתוקפו ביוני 2012). תהליך הבקרה החל עוד טרם החלת החוק ומתנהל כיום בהתאם למוגדר בחוק. כחלק מהתהליך עודכנו, בין השאר, חוזי הרכש של הבנק, הוקמה מערכת לפניות עובדי הקבלנים החיצוניים בבנק באגף משאבי אנוש ומונתה ממונה ייעודית לנושא זה, אשר מוודאת שמירה על זכויותיהם ונותנת מענה לפניותיהם, בעת עבודתם במתקני הבנק.

במסגרת הפעילות שלו בנושא, הבנק משתף פעולה עם חברת חיל"ן אשר מבצעת בקרה על תנאי התשלום של הספקים לעובדיו. במהלך שנת 2016, כל חברות עובדי הקבלן הנמצאות בהתקשרות עם הבנק (10 ספקים), עברו בקרה של חיל"ן.

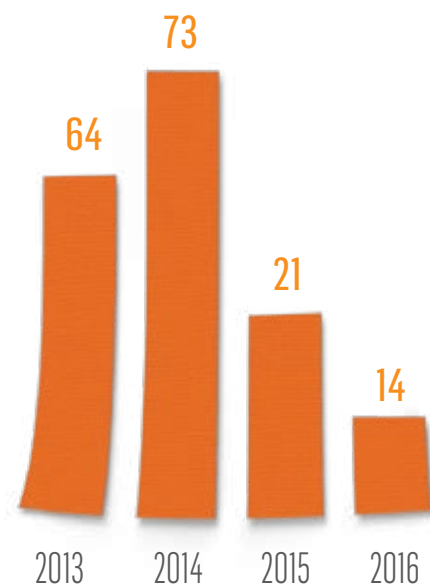
קוד אתי לעובדי קבלן חיצוני

במסגרת תהליך הטמעת האחריות החברתית, בנה הבנק קוד אתי מותאם לעובדי הקבלנים החיצוניים בתחומי האבטחה, המזנון והניקיון הפועלים במתקניו. תכני הקוד מועברים לכל עובדי הקבלן אשר מועסקים בחצרותיו. עובדים אלה מקבלים את הקוד, קוראים וחותמים על תוכן המסמך בגמר התהליך מתקבל דיווח בחתימת מנכ"ל החברה המעסיקה את העובדים, על השלמתו. תוכן הקוד מופץ בעברית, רוסית, ערבית ואמהרית. החל משנת 2011, כל הספקים החדשים והקיימים מחויבים להעביר את תכני הקוד, אחת לשנה, לכל עובד מטעמם אשר קורא את הקוד החדש.

14 פניות

באמצעות המערכת באגף משאבי אנוש, טופלו 14 פניות של עובדי קבלן חיצוניים בשנת 2016

טיפול בפניות עובדי קבלן חיצוניים (מספר פניות)



בקרת עמידה ביעדים:

יעדי 2016	סטטוס
בשנת 2016 יושבו הבנק את נספח אחריות תאגידית בעת תהליך של פתיחת ספק חדש.	בוצע.

בשנת 2016 עמד הרכש מספקים "חברתיים" (ארגונים שמעסיקים בעיקר עובדים עם מוגבלות) על 1.36 מיליון ש"ח

1.36 מיליון ש"ח



מרחיבים את מעגלי ההשפעה של הבנק אל החברה בישראל

הבנק מנהל דיאלוג עם מחזיקי עניין להבנת צרכיהם של מחזיקי העניין השונים, למתן מענה מדויק ומותאם ולטיוב הפעילות, על מנת להשפיע על אוכלוסיות מגוונות בחברה הישראלית ולהירתם לטובת הכלל. על בסיס דיאלוג זה, הבנק יוזם מגוון תוכניות ופרויקטים תוך יוזמה ושיתוף פעולה בין מגזרי, על מנת לקדם תחומים שונים בחברה בישראל וליצור ערך משותף - ערך לבנק ולמחזיקי העניין השונים

פעילות במרחב הציבורי למען אוכלוסיית הוותיקים

אותם מקדם הבנק עבור אוכלוסייה זו (שמפורטים בהרחבה בפרק לקוחות בדוח זה), הוא מסייע גם במענה לאתגרים החברתיים (בהיבטים שאינם פיננסיים) הניצבים בפני האזרחים הוותיקים. זאת כחלק מראייה כוללת של תפקידו של הבנק בקידום פתרונות לאוכלוסייה זו ובאמצעות יוזמות שונות במרחב הציבורי שנועדו לקידום איכות חייהם והחיבור שלהם למשפחה ומתוך רצון לתת מענה לסוגיות חברתיות חדשות שנוצרות ומהוות אתגר גם ברמה הלאומית.

היוזמות שהבנק מקדם במרחב הציבורי נועדו להעלות את המודעות ולספק פתרונות מעשיים לאתגרים החברתיים העומדים בפני אוכלוסייה זו. העוגנים של הבנק בביסוס יוזמות במרחב הציבורי נגזרים מהיותו צומת מרכזי במשק, מנתח השוק הגדול שלו במגזר

במסגרת המהלך האסטרטגי של בנק הפועלים לקידום אוכלוסיות האזרחים הוותיקים בישראל, הבנק יוזם מעטפת שירותים ומוצרים ייחודיים בהתאם לאתגרים עימם מתמודדת אוכלוסייה זו. זאת מתוך תפישה של הבנק כמלווה פיננסי משפחתי באבני הדרך השונות בחייו של הלקוח ובהתאם לשינויים המאפיינים את התקופה שלפני הפרישה ואחריה בחייו של האזרח הוותיק (צמצום ההכנסות, ההוצאות שמשתנות בהתאם לצרכים, הצורך לחיות חיים פעילים לצד הדאגה לטווח הארוך ולתמיכה במשפחה - כל אלה יוצרים מערך שיקולים חדש). במקביל להיבטים הפיננסיים

במסגרת הפעילות לקידום ערכי הקיימות והאחריות החברתית, פועל הבנק להרחבת מעגלי ההשפעה שלו, אל החברה והזירה הציבורית בישראל. זאת באמצעות הטמעת ערכים חברתיים וסביבתיים במעגלים הולכים ומתרחבים. הבנק פועל על פי שני עקרונות מרכזיים: דיאלוג ויצירת ערך משותף. הבנק מנהל דיאלוג עם מחזיקי עניין להבנת צרכיהם של מחזיקי העניין השונים, למתן מענה מדויק ומותאם ולטיוב הפעילות, על מנת להשפיע על אוכלוסיות מגוונות בחברה הישראלית ולהירתם לטובת הכלל. על בסיס דיאלוג זה, הבנק יוזם מגוון תוכניות ופרויקטים תוך יוזמה ושיתוף פעולה בין מגזרי, על מנת לקדם תחומים שונים בחברה בישראל וליצור ערך משותף - ערך לבנק ולמחזיקי העניין השונים בהיבטים חברתיים, סביבתיים וכלכליים. להלן יוזמות נבחרות של הבנק בשנת 2016:

המבוגרים, מהפעילות העסקית שלו מול אוכלוסייה זו ומהקשר למגוון עסקים ושותפים מחזיקי עניין והיכולות העסקיות שלו. פעילות הבנק מבוצעת בשיתוף עם מגוון גורמים (עמותות, ארגונים חברתיים וארגונים עסקיים), העוסקים בתחום במגוון נושאים, כגון:

- תעסוקה בגיל השלישי ועידוד יזמות במגזר זה;
- קידום יוזמות עסקיות בשוק המבוגרים;
- קידום ההתייחסות ל-Caregivers (בני משפחה המטפלים במבוגר בגיל השלישי);
- טיפול בבעיית הבדידות בקרב מגזר המבוגרים.

להלן היוזמות המרכזיות שאותן מקדם הבנק במסגרת זאת:

קידום שוק התעסוקה - מגזר המבוגרים

גיל פרישה מסמן ציון דרך בקריירה התעסוקתית של הפנסיונרים. עם הגיעם לגיל הפרישה, הם נפגשים משוק התעסוקה. רבים מהם נפגשים שלא מרצון, וחלק לא מבוטל רוצים להמשיך ולעבוד. עבודה בעבור הפנסיונרים, הינה הרבה יותר ממקום עבודה (מקור להכנסה נוספת, תחושת שייכות, משמעות והגדרה עצמית, מעורבות בקהילה, יצירת מעגלים חברתיים). מעבר לתועלת האישית לפנסיונרים, עבודתם תורמת גם למשק בכללותו - הם הופך ליצרניים ובמקביל, הם מהווים פוטנציאל ליצור ביקושים בשווקים שונים.

האתגרים בשוק התעסוקה, ביחס לפנסיונרים מגוונים:

■ **בצד הביקוש:** מעסיקים שלא מאמינים ביכולות של הפנסיונרים להיות "רלוונטיים"; חשש מהעסקה של מבוגרים (סוגיות של זכויות, חקיקה ועוד); חשש שהפנסיונרים "יחליפו" את הצעירים יותר והרגשת מחויבות לדור שעתידי התעסוקתי לפניו; ציפייה של מעסיקים לתגמול נמוך משמעותית לעובד בגילאי פרישה.

■ **בצד ההיצע:** רצון לעבודה גמישה בהיבט של שעות ועומס; צורך בהכרה ובחוויה של קהילה; קושי בהתמודדות עם חוויה של סינון/מיון בקליטה לשוק העבודה; התמודדות עם דעות קדומות של שעולות בקרב חלק מהמעסיקים.

גישת הבנק למענה לאתגרים בקידום תעסוקת מבוגרים היא חדשנית. הגישה הרווחת כיום של מרבית הגורמים המקצועיים שעוסקים בתחום זה, מתמקדת בצד ההיצע (בניסיון לייצר השמות של פנסיונרים למשרות פוטנציאליות במקומות עבודה קיימים). בבחינת הבנק את הנושא נמצא כי ישנם מעט מקומות עבודה קיימים שמסוגלים לענות על היקף משמעותי של העסקת פנסיונרים. כתוצאה מכך, גישת המיזמים שאותם מקדם הבנק (בסיוע שותפיו) מנסה לתת מענה להעסקת פנסיונרים באמצעות בניית שוק: יצירת ביקושים חדשים, חשיפת ביקושים וצרכים סמויים. שווקים חדשים אלה ישמשו לתעסוקה ייעודית עבור אנשים אחרי גיל פרישה. כחלק מגישה זו, מושם דגש על תעסוקה ופעילות במודל קהילתי, דגש על שכר הוגן, על יצירת מעטפת תומכת לפנסיונרים והבנה של צורכיהם הייעודיים, בהשוואה לעסקים או לנותני שירותי סטנדרטיים.

המיזמים בהם תומך הבנק, פועלים בצורה ממוקדת ליצירת ביקושים בשלושה שווקים עיקריים:

- שוק משקי הבית;
- שוק עסקים קטנים;
- שוק המבוגרים שחייהם בבתייהם (בני הגיל הרביעי).

להלן פירוט היוזמות והפרויקטים בהתאם לפעילות בשוקי היעד:

שוק משקי הבית מיזם סניור

המיזם נועד ליצור זירת שוק לעידוד ביקושים סמויים לשירותים בקרב שוק משקי הבית (שירותים שהגמישות שלהם כה גדולה, שאינם מתאימים לנותני שירותים קבועים שזהו מקור פרנסתם העיקרי) והפגשה עם היצע של פנסיונרים שנמצאו מתאימים לספק את השירותים אחרי שעברו תהליך סינון מקצועי. המיזם מכוון לפעול במודל קהילתי, תוך דגש על שכר הוגן, ויצירת מעטפת תומכת לפנסיונרים והבנה של צורכיהם. המיזם הוקם במסגרת חממה ייעודית של "Hub תל אביב" ועם שותף עסקי, ביוזמה, בתמיכה ובשיתוף של הבנק.



יצירת מקורות תעסוקה עצמיים –

עידוד יזמות זעירה בגילאי פרישה

יזמה זו הינה יוזמה ייעודית שנועדה לקדם יכולות וכישורים של אזרחים מבוגרים ולסייע להם להציע לשוק מוצרים ושירותים ולמכור אותם כעצמאיים או כעסק קטן. מטרת התכנית הן:

- לתת מענה לגילאי 60 פלוס שפתוחים לנושא של יזמות בגיל זה;
- להעביר מסר חדשני שגם מבוגרים יכולים בגילאים אלו להיות חיוניים ופעילים במשק;
- לקדם תרומה לכלכלה – הפיכה של מבוגרים ליצרנים וצרכנים פעילים במשק – בין היתר באמצעות יצירת לגיטימציה לפעילות משמעותית גם בגיל זה.

לשם כך נבנתה תכנית ייעודית לפנסיונרים משום שיזמים בגילאים אלה זקוקים למסגרת מקצועית שונה בשל מגוון סיבות: הדילמות וניהול הסיכונים שלהם שונה; הקצב, היעדים ומדידת ההצלחה שלהם שונה והשיקולים שמנחים אותם וצורכי הליבה עליהם העסק הזעיר נותן מענה – עשויים להיות שונים אף הם.

בשנת 2016 הורחבה התכנית בשיתוף החברה למתנ"סים והחל קורס חדש העוסק ביסודות היזמות בגיל מבוגר הקורס מיועד ל-15 יזמים, כאשר 5 מהם עוברים לשלב החממה.

קידום פתרונות ל-Care givers

בישראל ישנם כמיליון מטפלים בבני משפחה מבוגרים. מטפלים אלה נקראים Caregivers. האתגר נוצר מכיוון שבן המשפחה המטפל נקלע בדרך כלל לסטואציה זו ללא רקע, הכנה וידע מקדימים (באשר למכלול ההיבטים של הבעיה שממנה סובל בן המשפחה

המבוגר). מניתוח השוק שבוצע נראה שקיים מידע רב בנושא, אך הנגשתו לציבור לא נוחה מספיק ולא תומכת בתהליך הטבעי של חיפוש מידע. לבן המשפחה המטפל אין הדרכה מסודרת וממוקדת ביחס לבעיה הפרטנית שאיתה הוא מתמודד בזמן אמת.

הבנק, בשיתוף עמותת Caregivers, יוזם פתרון בדמות מאגר מידע אינטרנטי ובו תכנים עם מידע על מכלול ההיבטים הרלוונטיים לבני משפחה מטפלים. השוני לעומת הקיים, הוא שהמידע יהיה מסודר לפי בעיות ממוקדות והדרך התהליכית לפתרון. לכל נושא יוצגו השלבים השונים בתהליך לטיפול בבעיה, בדגש על חוויות משתמש מודרנית ופשוטה. החל בשנת 2015 פעל הבנק עם שותפיו לפרויקט בעבודת עומק למיפוי הידע על פי עולמות התוכן ונבנה מאגר תכנים מקיף.

בשנת 2016 פותח ממשק עבודה אינטרנטי, שבו מוצגים עולמות התוכן השונים שכוללים תהליכים העוסקים בטיפול בבן משפחה, מידע שימושי, טפסים וכן שאלות ותשובות. האתר צפוי להיות מושק במהלך שנת 2017.

צמצום בעיית הבדידות בקרב

האזרחים הוותיקים

אנשים מבוגרים רבים חווים בידוד מהעולם שסביבם, שמתבטא בשהייה ממושכת לבד בביתם. בנוסף הידע הנדרש כדי להשתמש בטכנולוגיות דיגיטליות זמינות (טלפונים ניידים, אינטרנט, טאבלט וכו') מהווה עבורם מחסום ברמת השימוש. הבנק, בשיתוף יזמים, תומך בקידום אפליקציה שבאמצעותה בני הדור הצעיר במשפחתו של המבוגר יסייעו לו באספקת תוכן אל מכשירים שזמינים עבורו (טלפון נייד, טאבלט). הפתרון המוצע כולל חיבור אביזר למכשיר של המבוגר שיאפשר

לבני משפחתו של המבוגר להזרים תכנים מהרשת (על פי העדפותיו) ישירות למכשיר באמצעות קבוצת פייסבוק משפחתית. הממשק צפוי להיות פשוט לתפעול. בכך אמור לסייע המיזם לחיבור בן המשפחה לתכנים ולחיים שמסביבו, לצמצם את מחסום הפער הטכנולוגי ולהפוך אותו למנוף ולחיזוק הקשר המשפחתי הבין דורי. במהלך שנת 2016 המשיך פיתוחה של האפליקציה.

קידום מיזמים טכנולוגיים –

חברתיים

הבנק מלווה את עמותת בוגרי 8200 זה מספר שנים ובכך מסייע לקידום יזמות חברתית ועסקית טכנולוגית בישראל. הבנק אף מארח את מפגשי הצגת המיזמים בפני משקיעים פוטנציאליים. עמותת בוגרי 8200 הוא ארגון שפועל מתוך חזון לשמר את מורשת היחידה, לתמוך בקהילת בוגרות ובוגרי היחידה בחייהם האזרחיים ולרתום את רשת הבוגרים לטובת החברה הישראלית והציבור הרחב. במסגרת פעילות העמותה מנוהלים שלושה מסלולי האצת מיזמים טכנולוגיים בשלביהם הראשונים בישראל: מסלול חברתי, מסלול HYBRID ומסלול EISP. בנק הפועלים מלווה את התוכנית זה מספר שנים על מסלוליה השונים ומארח את מפגשי הצגת המיזמים בפני משקיעים פוטנציאליים.

■ התוכנית החברתית של עמותת

בוגרי 8200 – הינה תוכנית ההאצה (אקסלרטור) הראשונה בישראל למיזמים חברתיים-טכנולוגיים, בשלבים מוקדמים (early-stage). התוכנית פונה לכל יזם חברתי-טכנולוגי, ולא רק לבוגרי 8200. התכנית מופעלת במשך 5 חודשים הכוללים הרצאות, מנטורינג, שעות ייעוץ וחיבור למשקיעים ולרשת הבוגרים

האקסקלוסיבית של בוגרי 8200. התוכנית מקדמת מיזמים הפועלים לפתרון של בעיות חברתיות באמצעים טכנולוגיים בתחומים שונים: אנשים עם מוגבלות, הגיל השלישי, קידום שוויון מגדרי, חינוך, הורות ועוד. התוכנית הוקמה בשנת 2013, ונמצאת כעת בעיצומה עם המחזור השלישי. התוכנית היא ארגון ללא כוונת רווח, והיא ממומנת על-ידי 6 שותפים מובילים – בנק הפועלים, כיל, נשיף-ברנדס-אמיר, אמדוקס, KPMG וארגון נפש בנפש;

■ מסלול HYBRID – פועל בקרב יזמים

מקרב הקהילה הערבית אשר בנוסף לתוכנית ההדרכה, הליווי והמנטורינג נהנים משטח משרדי בתל אביב, נצרת, באר שבע ירושלים וערים נוספות. גם מסלול זה מלווה את היזמים במשך כחמישה חודשים בהשתתפות כ-20 מנטורים מובילים כמו גם יצירת רשת קשרים ועוד;

■ מסלול EISP – פועל לקידום ולהעצמה

של יזמים טכנולוגיים מתחומים שונים בצעדיהם הראשונים תוך פניה לרשת בוגרי יחידת 8200 ותוכנית ליווי מתמשכת. עד היום תמך הבנק בפעילות התוכנית שהכשירה כ-120 בוגרים, בכ-100 סטארט-אפים אשר זכו למימון של כ-400 מיליון דולר ומעסיקים כ-450 עובדים. התוכנית נוחלת הצלחה רבה ורשמה ארבעה אקזיטים עד כה.

פרוייקט "עצים סולאריים"

במסגרת הרחבת מעגלי ההשפעה הסביבתיים – חברתיים אל הציבור הרחב בישראל, מנהל הבנק יוזמה משותפת עם מוסדות אקדמיים שונים לקידום פעילות שיוצרות ערך משותף, סביבית וחברתי. יוזמה זו מבוססת

על העקרונות של דיאלוג עם מחזיקי עניין, במסגרתו מנהל הבנק קשר מתמשך בתחומי האחריות התאגידית והקימות עם מוסדות אקדמיים שונים.

ה"עצים הסולאריים" הם עמדות סולאריות ייחודיות במרחב הציבורי של קמפוסים של מוסדות אקדמיים שונים, המאפשרות לטעון בו זמנית כ-12 מכשירי טלפון סלולאריים וטאבלטים מסוגים שונים, שנטענים מאנרגיה המופקת באמצעות פאנלים סולאריים. המיזם נוצר על-ידי סטודנטים במסגרת לימודיהם במרכז היזמות NOVUS של בית הספר למנהל עסקים של המכללה למינהל. כחלק משיתוף הפעולה השוטף עם המרכז לאחריות תאגידית של המכללה לקידום סדר יום סביבית-חברתי, חברה יחידת אחריות חברתית תאגידית בבנק לפרויקט, לפיתוח משותף.

בשנת 2014 החל הבנק בהצבה של העמדות שכוללות גם ספסל המאפשר לשבת ומצבות במקומות מפגש מרכזיים של סטודנטים במהלך יום הלימודים. עמדות אלה עונות על צורך מוכר של הטענת הסוללות המתכלות של המכשירים הניידים ומספקות שירות זה לסטודנטים ובה בעת מקדמות מסר סביבתי (הפאנל הסולארי), טכנולוגי ומקום מפגש לסטודנטים. נכון לסוף שנת 2016 הוצבו 19 עמדות סולאריות במוסדות אקדמיים שונים ברחבי הארץ וכן במרחבים ציבוריים שונים.

פרויקט חברתי – סביבתי –

כלכלי לאיסוף ומחזור פסולת

אלקטרונית תוך העסקת אנשים עם מוגבלות

בנק הפועלים יזם תכנית חברתית חלוצית, לטיפול מערכתי באיסוף ומחזור של פסולת אלקטרונית, מתכות ומכשירים חשמליים,

בשיתוף עם רשויות מקומיות ברחבי הארץ. התכנית כוללת עיצוב ופיתוח מיכלי איסוף כחול-לבן, אשר סופקו במיוחד למטרה זו על ידי הבנק לעיריות והצבתם במרכזי הערים בישראל, זאת לצד הסדרת הליך האיסוף והמחזור, הטמעה ותקשור התכנית לתושבי הערים. איסוף המיכלים ופירוק הפסולת נעשה על ידי חברת "אקולוגיה לקהילה מוגנת", המעסיקה אנשים עם מוגבלות. בכך יוצר הבנק ערך משותף ועונה הן על צורך סביבתי והן על צורך חברתי. בסה"כ התוכנית זמינה לכ-800,000 תושבים באמצעות כ-120 מיכלים ברחבי הערים. מאז 2012 ובמהלך השנים בהם פועל הפרויקט נאספו עשרות טונות של פסולת למחזור אחראי.



מסתכלים קדימה

השקת מיזמים חדשים לקידום מגזר האזרחים הוותיקים ובתוך כך צפויה השקת האתר ל-Caregivers;

המשך תמיכה בפלטפורמות המסייעות לקידום מיזמים טכנולוגיים חברתיים;

המשך הצבה של 'עצים סולאריים' נוספים במוסדות אקדמיים ומרכזים עירוניים.

פועלים בקהילה

מחויבים למעורבות חברתית על פי האסטרטגיה והחזון

כזה מבוסס על העקרונות הבאים:

- התמקדות בנושא ליבה הקרוב לאופי הבנק ומהותי לחברה הישראלית;
- אין מדובר בעשייה זמנית, אלא בפרויקטים מתמשכים;
- מהלך הפרויקט נמדד על פי האפקטיביות של השגת מטרותיו. לקחים מופקים לאורכו של הפרויקט ומיושמים במהלכו;
- אין מדובר בפרויקט עצמאי אלא בשותפות אסטרטגית עם גורמים נוספים בקהילה, לרבות שותפים מקצועיים.

הבנק מקיים שותפויות אסטרטגיות עם גורמים קהילתיים מובילים שונים. ביניהם ניתן למנות את: רשת אורט, עמותת תובנות בחינוך, מוזיאונים ורשות הגנים הלאומיים, החברה למתנ"סים, להקת בת-שבע, התיאטרון הקאמרי והתזמורת הפילהרמונית, הוועד למלחמה באידס ועוד. כמו כן משתף הבנק פעולה עם עמותות רבות במסגרת פרויקטים ייחודיים לתחומיהן. הבולטות שבהן הן: המכללה לצמיחה כלכלית, חיים, אתגרים, פעמונים, לתת, בית איזי שפירא, עלם, בטרם, המועצה לישראל יפה ובעצמי.

כחלק מהחזון, מהאסטרטגיה ומהערכים של קבוצת בנק הפועלים, הבנק רואה עצמו מחויב למעורבות פעילה ומובילה בחברה ובקהילה, לצד המנהיגות העסקית והיזומה בתחום הכלכלי. מעורבות זו באה לידי ביטוי באמצעות "פועלים בקהילה" (ע"ר), שמהווה חלק מתפישה ניהולית מתקדמת. על-פי תפישה זו, גוף הפועל בתוך הקהילה ושואב ממנה את עובדיו ואת לקוחותיו, מצופה להוביל ולתרום לקידום ולשיפור התנאים של בני הקהילה ובמיוחד של החלשים שבהם. ברוחה של פילוסופיה עסקית זו, הבנק מקיים פעילות קהילתית מגוונת ורחבת-היקף, המוצאת ביטוי במעורבות חברתית, בתרומות כספיות ובפעילות התנדבותית ענפה, שבה משתתפים חברי ההנהלה והעובדים גם יחד. פעילות זו היא יסוד חשוב בגאווה היחידה של העובדים. כאמור, הפעילויות למען הקהילה מרוכזות במסגרת "פועלים בקהילה". על הפעילות אחראית הגבי' שלי אמיר, מנהלת קשרי הקהילה של הבנק.

יוצרים שותפויות אסטרטגיות

בנק הפועלים מממש את מעורבותו הקהילתית באמצעות פרויקטים ארציים, לרבות בפריפריה הגיאוגרפית, הכלכלית והחברתית, תוך הסתייעות בגורמי מפתח, המומחים בזיהוי צורכי הקהילה. פרויקטים אלה שואפים ליישם את החשיבה העומדת בבסיס העקרונות של פיתוח חברתי קהילתי. ההבחנה בין סיוע לבין פיתוח חברתי קהילתי היא חשובה, שכן פיתוח

השקעה בקהילה בכסף ובשווה כסף

הסיוע לגופים הרבים הנתמכים על ידי הבנק, מתבצע באמצעות פורום "פועלים בקהילה" בלבד (אין תרומות של יחידות אחרות בבנק). הפורום, שמורכב מהמנהלים הבכירים של הבנק, מנהל את כלל כספי הסיוע, בהתאם לקריטריונים שנקבעו במדיניות של עמותת "פועלים בקהילה" (ע"ר). כמו בשנים קודמות,

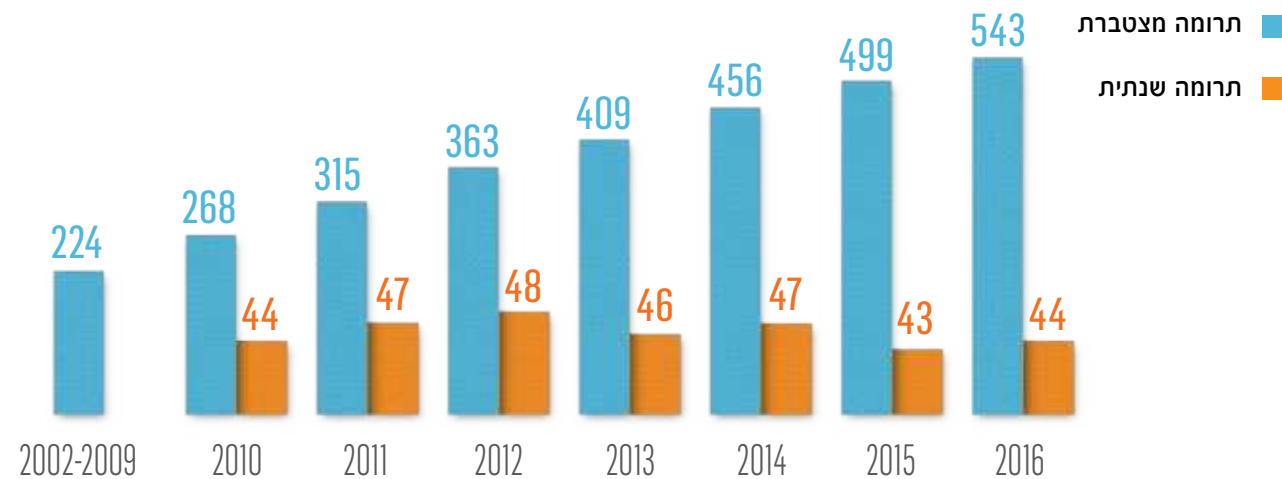
גם בשנת 2016 סייעה העמותה במספר גדול של תחומים, ביניהם חינוך בכלל וחינוך פיננסי בפרט, תרבות ואמנות, רווחה ובריאות ובתחומים חברתיים נוספים. הבנק אינו תורם כסף או שווה כסף למפלגות, לפוליטיקאים או למוסדות פוליטיים. ההשקעה בקהילה של בנק הפועלים עמדה בשנת 2016 על 44 מיליון ש"ח.

בנק הפועלים מממש את מעורבותו הקהילתית באמצעות פרויקטים ארציים, לרבות בפריפריה הגיאוגרפית, הכלכלית והחברתית, תוך הסתייעות בגורמי מפתח, המומחים בזיהוי צורכי הקהילה. פרויקטים אלה שואפים ליישם את החשיבה העומדת בבסיס העקרונות של פיתוח חברתי קהילתי

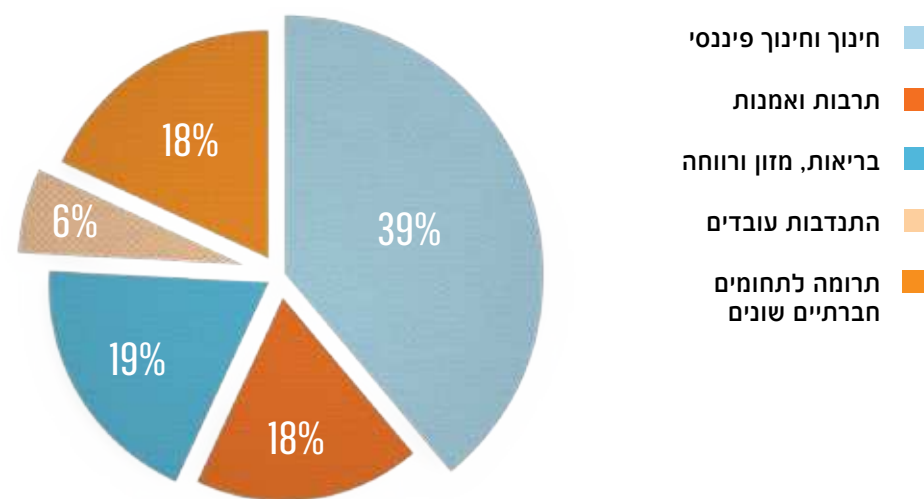
44

**מיליון ש"ח
ההשקעה של בנק
הפועלים בקהילה
בשנת 2016**

תרומה מצטברת של מעל חצי מליארד ש"ח בין השנים 2004-2016 (במיליוני ש"ח)



התפלגות תקציב תרומת הבנק 2016



תרומות מחשבים

הבנק מודע לחשיבות הרבה של השקעה בציוד טכנולוגי בחינוך ובקידום של ילדים ובני נוער ועל כן הוא תורם מדי שנה מחשבים וציוד נלווה. ניהול נושא תרומות המחשבים, מבוצע באמצעות מרכז הרכש הטכנולוגי. בשנת 2016 הבנק תרם 893 מערכות מחשב וציוד נלווה, בשווי של 801 אלפי ש"ח. השווי הכספי של תרומות מערכות המחשב של הבנק, בין השנים 2007-2016 הינו כ- 7.5 מיליון ש"ח.

תרומות מחשבים - רב שנתית (אלפי ש"ח)

2016	2015	2014	2013	2012	2011	2008-10
801	393	361	831	500	921	2,554

תוצאות ההשקעה בקהילה בשנת 2016

במסגרת ההשקעה בקהילה, המשיך הבנק (בדומה לשנים האחרונות) בתהליך בדיקת הפעילות של העמותות להן הוא מסייע. במסגרת זאת נבדקו תחומי הפעילות של העמותות ומטרותיהן, האוכלוסיות לטובתן הן פועלות, האופן בו מבוצעת הפעילות ותוצאות הפעילות (תפוקות ואפקטיביות). זאת על מנת לשקף את תמונת המצב של מרחב ההשפעה הנוכחי של הבנק על החברה והקהילה בישראל בצורה מתמשכת. התהליך בוצע באמצעות סקר ודיאלוג עם העמותות. בתהליך נבדקו העמותות המהותיות, המהוות 65% מסך תיק ההשקעה השנתית של הבנק בקהילה. להלן המסקנות המרכזיות מהסקר שנעשה:

- רובן המוחלט של העמותות מציג באופן מסודר את תחום הפעילות, המטרות, את האופן בו מבוצעת הפעילות ואת האוכלוסיות המשתתפות בפעילות;
- ביחס למדידת תוצאות הפעילות של העמותות הנתמכות ע"י הבנק, ניתן לחלק את העמותות לשני רבדים: **א. רובד של פעילות חינוכית** - העמותות הפועלות ברובד זה מסייעות למשתתפים למצות את הפוטנציאל האישי ולמנף יכולות לטובת עתידם באמצעות פעילות חינוך והשכלה. מהסקר נמצא כי כלל העמותות הפועלות ברובד זה מודדות תפוקות (את היקף האוכלוסייה המשתתפת בפעילות ואת היקף הפעילות המבוצעת) ורובן הגדול מודד את אפקטיביות הפעילות (למשל, שיפור תוצאות של התלמידים, מניעת נשירה מהלימודים, המשך ללימודים אקדמיים וכו'). **ב. רובד של מסגרות בתחומי הבריאות, הרווחה התרבות והאמנות** - העמותות הפועלות ברובד זה, יוצרות מסגרות משני סוגים: הראשון - עמותות לטיפול בנזקים בתחום הרווחה או הבריאות. בדרך כלל ביצירת מסגרות טיפוליות. התרומה החברתית של העמותות מסוג זה מתבטאת בעצם קיומן כמסגרות

הולמות לטיפול במטרות ובאוכלוסיות אותן הגדירו; השני - עמותות המקדמות תרבות ואמנות ומתקשות להתקיים ללא תמיכה. מהסקר נמצא כי העמותות הפועלות ברובד זה מודדות בעיקר את כמות המופעים והמשתתפים במופעים אלה, כמדד העיקרי לבחינת תוצאות פעילותן.

- כ-80% מהעמותות שנסקרו תחמו את תרומת הבנק לפרויקטים או לתוכנית מסוימים בתוך מסגרת פעילותן;
- במסגרת הפעילות והפרויקטים שנסקרו, כ-75% מהעמותות פונות באופן ייעודי לקהלים בפרופריה הגיאוגרפית והחברתית (עמותות בהן שיעור הפעילות המכוון לפרופריה עומד על 50% ומעלה). בכ-55% מהעמותות שנסקרו, שיעור הפעילות הייעודי בפרופריה עומד על 70% ומעלה. שאר העמותות פונות לקהלים שונים, בהתאם לסוג הפעילות, הכוללים בתוכם אוכלוסייה מכל רחבי הארץ ובכלל זה הפרופריה.

במסגרת ההשקעה בקהילה, המשיך הבנק בתהליך בדיקת הפעילות של העמותות להן הוא מסייע. במסגרת זאת נבדקו תחומי הפעילות של העמותות ומטרותיהן, האוכלוסיות לטובתן הן פועלות, האופן בו מבוצעת הפעילות ותוצאות הפעילות (תפוקות ואפקטיביות). זאת על מנת לשקף את תמונת המצב של מרחב ההשפעה הנוכחי של הבנק על החברה והקהילה בישראל בצורה מתמשכת.

מקדמים חינוך וחינוך פיננסי בקהילה

התחום המרכזי בו מתמקדת הפעילות במישור הקהילתי, הינו תחום החינוך. הבנק משקיע במספר פרויקטים רב שנתיים ולצידם במגוון פרויקטים אחרים המסייעים להשכלה במוסדות חינוך באקדמיה ובאמצעות חינוך לא פורמאלי.

מקדמים יוזמות ופרויקטים בחינוך

להלן דוגמאות מרכזיות להשקעה של הבנק בתחום החינוך:

"סיסמה לכל תלמיד"

במסגרת התמיכה בשילוב אמצעים טכנולוגיים ובחינוך הצטרף הבנק בשנת 2011 למיזם החינוכי "סיסמה לכל תלמיד". מיזם זה משלב חינוך וטכנולוגיה מודרנית כדרך לרכישת השכלה ופיתוח יכולות. כחלק מהתמיכה בפרויקט, מאמץ הבנק בתי ספר ביישובים בהם האוכלוסייה זקוקה לחיזוק מיוחד למשך מספר שנים. מטרות הפרויקט הן: יצירת תשתית טכנולוגית המאפשרת עבודה ולמידה באמצעות פורטל מרכזי לכל משתמש מכל מקום, הטמעת התנהלות בתי הספר כארגון מתקשב ויצירת סביבת חינוך מתקשבת בבתי הספר.

"תקרא תצליח"

החל משנת 2004 יצא פורום "פועלים בקהילה" ביוזמה ממוקדת שמטרתה שינוי הרגלי הקריאה של ילדים ובני נוער בישראל. הפרויקט נמשך גם בשנת 2016. הפרויקט "תקרא תצליח" כלל מסע הסברה ציבורי, חלוקת ספרים, מימון שעות סיפור ברחבי הארץ, פעילויות בשבוע הספר ושיטופי פעולה עם ערוץ הילדים ועם אמצעי תקשורת אחרים. כמו בשנים האחרונות, המשיך הבנק בשנת 2016 עם "תקרא תצליח" לדוברי הערבית ולמגזר החרדי. הפרויקט מותאם באופן ייעודי גם לקהלים אלה. במסגרת הפרויקט פועלות הספריות הניידות, בשיתוף עם עמותת "ספרי מפתח". הפרויקט כולל ספריות השאלה על גבי משאית, שפועלות בפרישה ארצית, ומאפשר לילדים ובני נוער בקהילה ליהנות ממגוון עשיר של הצגות, ילדים, סדנאות כתיבה יוצרת, הרצאות, שעות סיפור וקורסי העשרה.

183,000 אנשים

בשנת 2016 השקיע הבנק בעשרות עמותות וארגונים חברתיים בתחום החינוך, שפעלו לקידום למעלה מ-183,000 אנשים (מהם כשני-שלישים תלמידים, ילדים ובני נוער), במאות מוסדות ובעשרות ישובים ברחבי הארץ. תרומת הבנק סייעה באופן ישיר לכ-85,000 מהם

79,655 תלמידים

בשנת 2016 השתתפו בתכנית 79,655 תלמידים ומורים ב-222 בתי ספר

7,760 תלמידים

התמיכה הישירה של הבנק סייעה לפעילות התוכנית בקרב 7,760 תלמידים ב-19 בתי ספר

5,060 מנויים

בשנת 2016 נרשמו 5,060 מנויים ל-9 הספריות הניידות הפועלות ברחבי הארץ

”תובנות בחינוך”

מיזם שקם במטרה לתת רוח גבית למנהלי בתי ספר ולאפשר להם לחולל מהפך חינוכי וחברתי במרכזים החינוכיים שבניהולם. המיזם מתמקד בבתי ספר ציבוריים בפריפריה העירונית ובפריפריה הגיאוגרפית של ישראל, מתוך הכרה בחשיבות פעילותם. המיזם מסייע למנהלים לפתח תפיסה של מנהיגים ויזמים חברתיים, הפועלים למען יצירת מענה כולל לצורכי התלמידים מבחינה לימודית, רגשית וחברתית. בדרך זו הופך בית הספר לעוגן המרכזי בחיי התלמידים והקהילה הסובבת אותם ולמקום מעורר השראה. המיזם פועל תוך הקמת ועדי פעולה ויצירת שיתופי פעולה עם משרד החינוך, רשויות מקומיות, התעשייה, מערכת הביטחון, המגזר השלישי, האקדמיה ומתנדבים רבים.

”יוניסטרים”

עמותת יוניסטרים הוקמה בשנת 2001 כתוצאה מהעמקת הפערים הכלכליים-חברתיים במדינת ישראל. מטרת העמותה היא לשנות את פני החברה במדינת ישראל ולהעניק לבני נוער מהפריפריה, אשר אינם חשופים למעגל ההצלחה הקיים במרכז הארץ, את ההזדמנות להצליח ולממש את הפוטנציאל הטמון בהם. עמותת יוניסטרים שואפת לפתח הנהגה עסקית-חברתית, אשר תפעל למען שינוי חברתי וצמצום פערים בישראל ותיצור מעגל של הצלחה, סובלנות והגשמה עצמית. יוניסטרים מפעילה זה 15 שנה תכנית חינוכית חדשנית במטרה להביא לצמצום פערים על ידי מתן הזדמנות לבני נוער וצעירים מהפריפריה להקים חברות סטארט-אפ ולהשתלב במגזר העסקי, לצד פעילות קהילתית משמעותית.

13,912
תלמידים

בשנת 2016 הגיע מספר התלמידים המשתתפים בפעילויות השונות, ביניהם תלמידים המקבלים מענים טיפוליים רגשיים, ל-13,912

2,000
תלמידים

התמיכה הישירה של הבנק סייעה לפעילות התכניות השונות בקרב מעל 2,000 תלמידים בבתי הספר השונים בפריפריה

בשנת 2016, ממוצע הזכאות לבגרות מלאה בבתי הספר התיכוניים במיזם עמד על 74% – עלייה של מעל 10% בהשוואה לשנת 2012 (לפני פעילות המיזם)

1,000
בני נוער

בשנת 2016 השתתפו כ-1,000 בני נוער מכל רחבי הארץ בתוכנית יוניסטרים

3,250
תלמידים

בשנת 2016 מספר התלמידים שעברו הכשרה על ידי קבוצות יזמות נוער הינו כ-3,250

500
מלגות

הבנק סייע בשנת 2016 במימון של כ-500 מלגות ללימודים אקדמיים של סטודנטים ממגזרים ברחבי הארץ

מקדמים חינוך פיננסי בחברה ובקהילה

במסגרת קידום תחום החינוך בכלל, ובהתאם לתפישת החירות הפיננסית שלו, הבנק מקדם חינוך פיננסי בקהילה באמצעות מספר פרויקטים אשר חלקם ייחודיים:

חינוך פיננסי ברשת אורט

בנק הפועלים בשיתוף מרכז הפיתוח של אורט ישראל, מציע תכנית לימודים לתלמידי החטיבה העליונה שעוסקת בחינוך פיננסי אישי לתלמידים, אשר מכשירה את התלמיד לחייו הבוגרים והעצמאיים תוך הקניית כלים וידע לקבלת החלטות פיננסיות אישיות. התוכנית, בהיקף של 15 שעות הוראה, משלבת למידה פנים אל פנים ולמידה וירטואלית (Blended Learning) במבנה מודולארי של 10 תבניות עצמאיות הכוללות נושאים כגון: השקעה, חיסכון, הכנסה, צרכנות נבונה, כסף ואמצעי תשלום, ניהול תקציב אישי, ניהול חשבון ושוק ההון. התוכנית הורחבה לחטיבה התחתונה והותאמה למגזר החרדי והערבי.

4,000
תלמידים

בשנת 2016 השתתפו בתכנית כ-4,000 תלמידים בכ-138 קבוצות, ב-42 בתי ספר

20
שעות לימוד

כל כיתה שהשתתפה בתכנית זכתה ל-20 שעות לימוד שנתיות בנושא חינוך פיננסי

דן חסכן – חינוך לחסכון

במסגרת החינוך הפיננסי של לקוחותיו ושל דור ההמשך, במטרה לאפשר להם עתיד כלכלי טוב יותר ומתוך הבנה שהרגלים מילדות הופכים להרגלים לחיים, הבנק מוביל מהלך חינוכי-כלכלי הפונה לילדים והוריהם. מהלך זה נועד לחזק ולקדם את ערך החיסכון בקרב הורים וילדיהם. הפעילות בקרב ההורים מתמקדת בעידוד החיסכון בפועל, באמצעות פניה לזיכרונות נוסטלגיים חיוביים, תוך שמירה על חדשנות והצעת ערך תורם ללקוח. הפעילות בקרב הילדים מתמקדת ביצירת חוויה חיובית במפגש הראשון שלהם עם ארגון בנקאי ובבניית מערכת יחסים תורמת ומעצימה. בשנת 2016 התקיימו עשרות קייטנות "דן חסכן" שהתקיימו במהלך חופשת הקיץ ב-35 יישובים ברחבי הארץ, בהשתתפות ילדים ממגזרים שונים.

בשנת 2016 השתתפו בקייטנות דן חסכן כ-8,000 ילדים בעשרות קייטנות במהלך חופשת הקיץ בלמעלה מ-35 יישובים

כ-75,900
ילדים

בשש השנים האחרונות השתתפו בקייטנת דן חסכן כ-75,900 ילדים

במסגרת קידום תחום

החינוך בכלל, ובהתאם

לתפישת החירות

הפיננסית שלו, הבנק

מקדם חינוך פיננסי

בקהילה באמצעות

מספר פרויקטים אשר

חלקם ייחודיים



"הורה מעשיר"

בנק הפועלים שם לעצמו למטרה לפעול לקידום תחום החינוך הפיננסי גם בקרב הגיל הרך, ילדים ובני נוער. ילדים בגיל הרך (גן ובית הספר היסודי) הינם בגיל בו הם רוכשים את המושגים הראשונים שלהם לגבי כסף, חיסכון ועוד. על כן, חשוב לצייד אותם בכלים לניהול בעתיד של חיייהם הכלכליים. במסגרת פרויקט "הורה מעשיר", בו מעבירים הורים עובדי הבנק לתלמידים שיעורים במוסדות החינוך בהם לומדים ילדיהם, בנה הבנק

מערך הדרכה לילדי בתי הספר היסודיים בהתאמה לכיתות א'-ג' וכיתות ד'-ו' המקנים את מושגי היסוד להתנהלות פיננסית נכונה.

ארגון פעמונים

עמותה המקדמת ניהול חיים כלכליים מאוזנים ואחראיים בקרב משפחות ופועלת לחיזוק האחריות הפיננסית האישית של משפחות ויחידים ולקידום יכולתן לנהל חיים כלכליים יציבים ומאוזנים ובכך לסייע לחיזוק החוסן החברתי והכלכלי בישראל.

16,000 אנשים

בשנת 2016 סייעה העמותה לכ- 16,000 אנשים בסדנאות והרצאות ולכ- 7,080 משפחות בפגישות יעוץ אישיות

60% מהמשפחות שקיבלו ליווי כלכלי פרטני בשנים האחרונות, הגיעו לאיזון כלכלי במהלך שלוש שנים האחרונות. יותר מ- 10,000 משפחות בישראל הגיעו לאיזון כלכלי בסיוע הדרכות וסדנאות של הארגון "פעמונים"

המכללה לצמיחה כלכלית-

חסדי לב

ארגון חסדי לב (ע"ר) הוקם בשנת 2002 במטרה לחזק את החוסן הכלכלי של תושבי צפת והגליל. בכדי לקדם את מטרותיו מפעיל הארגון שלוש תכניות מרכזיות, המיועדות לקהלים שונים: הארגון מפעיל 3 תכניות מרכזיות לקידום המטרות, כל תכנית פונה לקהל יעד שונה:

כ- 200 תלמידים

בשנת 2016 מספר התלמידים שהשתתפו בתוכנית "שקל" היה כ- 200 תלמידים

60% מהמשפחות

בשנת 2016 60% מהמשפחות שהשתתפו באחת מן התוכניות הגדילו את ההכנסה שלהם בשיעור של כ- 30% בתום השנה

בשנת 2016 80% מהמשפחות שסיימו את התכנית צמצמו בכ- 2,000 ₪ את הפער בין ההכנסות להוצאות תוך שנה.

"משפחה בפלוס" – תכנית העצמה כלכלית למשפחות הנמצאות בתוך מעגל העוני ומצוקה כלכלית; "מצפן לזימות" – תכנית לעידוד זימות עסקית בקרב משפחות לא עובדות או שאינן בעלות הכנסה יציבה; ו-"שקל" – תכנית חינוכית פיננסית – תוך אמונה כי באמצעות חינוך לערכים, הבנה וחשיבה נכונה ניתן לגדל דור חדש שיבין את המשמעות והערך של כלכלה נכונה.

קידום התרבות והאמנות

במסגרת תפישת "פועלים בקהילה", מוקדשת תשומת לב מיוחדת לעשייה בתחום התרבות והאמנות. הבנק מסייע למוסדות תרבות בולטים אשר חרטו על דגלם מובילות ומצינות בתחומם, בדגש על מוסדות שיזמו מסגרות חברתיות לקידום תרבות ואמנות בקרב קהלים שונים. בתוך כך הבנק פועל להנגשת אירועי תרבות לילדים ולבני נוער מעוטי יכולת.

להלן דוגמאות מרכזיות להשקעה של הבנק בתחום התרבות והאמנות (מתוך עשרות יוזמות ופרויקטים בהם מעורב הבנק):

פועלים למען תרבות

וטבע בישראל

החל משנת 2005 "פועלים בקהילה" מנהלת פרויקט מיוחד לחג הפסח, שבמסגרתו מוזמנים כל תושבי המדינה לבקר ללא תשלום במשך חול המועד במגוון אתרים ברחבי ישראל. בנק הפועלים מייחס חשיבות עליונה לקירוב העם למורשתו ולתרבותו ובמסגרת זו החליט לאפשר להורים ולילדיהם בכל הארץ לטייל בחג וליהנות, ללא עלות, ממגוון של אתרים הפרושים ברחבי המדינה, תוך קידום התרבות והאמנות.

יותר מ-

430,000 איש

ביקרו במהלך חג הפסח בשנת 2016, בעשרות מוזיאונים ואתרים שפתחו את שעריהם למבקרים ללא תשלום, ביוזמה ובחסות של הבנק

תערוכת אמנות ישראלית 2016

החלל הפנימי של בניין ההנהלה הראשית מזכיר בצורתו מוזיאון עם גלריות פתוחות לאורך כל הקומות. מזה מספר שנים, הבנק מארגן בבניין זה תערוכות בעלות אופי התרמתי למען מטרות חברתיות חשובות. התערוכות מאורגנות באופן מקצועי, כך שלמשך תקופת התערוכה הבניין הופך למעין מוזיאון. כמו כן, הבנק משתמש במערכת הקשרים החברתית-עסקית שלו, כדי לגייס לתערוכות אלה את קהל מחזיקי העניין והתורמים.

התערוכה, מראשונות התומכות במאבק באיידס, התקיימה זו השנה השבע – עשרה בבניין הנהלה הראשית של הבנק. בתערוכה הוצגו עבודות של מאות אמנים שתרמו את כל היצירות. כל הכספים שנאספו ממכירת היצירות במהלך האירוע, נועדו לשרת את הועד למלחמה באיידס.

1.9 מיליון ש"ח

הסכום שנאסף בתערוכה למען הועד למלחמה באיידס שיזם הבנק הוא 1.9 מיליון ש"ח

כ-

18,100 בני נוער

הועד למלחמה באיידס קיים כ- 90 סדנאות הסברה לכ- 18,100 בני נוער

מעל

64,000

אנשים השתתפו בשנת 2016 בפעילויות תרבות ואמנות שבהן תומך הבנק. תרומת הבנק סייעה באופן ישיר להשתתפות של כ- 21,000 איש

התזמורת הפילהרמונית

התזמורת מפעילה את "תכנית מפתח": חשיפה של ילדים ובני נוער למוזיקה הקלאסית באמצעות מפגשים אישיים עם נגני התזמורת ובקונצרטים במקומות שונים בארץ.

מעל ל-

20,000 ילדים

בני נוער ואוכלוסיות שונות מכל הגילאים, בדגש על יישובי הפריפריה, לקחו חלק בתכנית זו בשנת 2016

תרומת הבנק סייעה להשתתפות של כ- 1,800 ילדים ובני נוער בתוכנית

התיאטרון הקאמרי

במסגרת הסיוע של הבנק לתיאטרון, הוא מעניק בכל שנה כרטיסים לאוכלוסיות שונות מרחבי הארץ שאינן זוכות לכך באופן שוטף ובכך הוא מסייע בהנגשת תרבות ואמנות לכל החלקים בחברה הישראלית.

כבכל שנה העניק התיאטרון 1,000 כרטיסי הזמנה לאוכלוסייה שאינה זוכה לכך באופן שוטף, בהתאם לבחירת הבנק



קידום הרווחה והבריאות

"פועלים בקהילה" מעורבת בפעילויות חברתיות שונות בקהילה באמצעות השקעה בתכניות רווחה וכסיוע למוסדות הבריאות.

עזרה למרפא

פעילות העמותה, בראשה עומד הרב אלימלך פירר, מתאפיינת במגוון רחב של תחומי עשייה ושירותים למען החולים, כך שהחולה ומשפחתו כאחד, יוכלו לחזור למעגל החיים והעבודה. מלבד שרותי הייעוץ הרפואי והשיקום, העמותה מפעילה מגוון פעילויות למען ילדים חולים ומשפחותיהם, כגון מערך תמיכה רפואי, חינוכי ונפשי לילדים ולמשפחותיהם, תכנית "אח בוגר" הכוללת ביקורי בית וסיוע בהשלמת חומר לימודי, ציון יום ההולדת והגשמת משאלת לב ועוד.

150,000 אנשים

העמותה סייעה בשנת 2016 לכ-150,000 איש בקבלת ייעוץ, טיפול ותמיכה רפואית. תמיכת הבנק סייעה לכ-3,000 איש

קידום תחומים חברתיים נוספים

"פועלים בקהילה" משקיע גם במגוון תחומים נוספים ומקדם באמצעות השקעה זו ערכים חברתיים וסביבתיים שונים (למשל, תמיכה בארגונים המקדמים שוויון הזדמנויות, ארגונים המקדמים תעסוקה במגזרים שנמצאים בתת-תעסוקה, ארגוני סביבה, ארגונים להעצמת נשים ועוד).

לפחות

255,000

אנשים קיבלו בשנת 2016 טיפול וסיוע בתחומי הבריאות והרווחה ברחבי הארץ, באמצעות הארגונים בהם תומך הבנק. תרומת הבנק סייעה באופן ישיר לכ-152,000 איש

לתת

עמותה ישראלית לסיוע הומניטארי שנוסדה במטרה לפעול לצמצום העוני למען יצירת חברה צודקת וטובה יותר ע"י הענקת סיוע לאוכלוסיות במצוקה, הנעת החברה האזרחית לערבות הדדית ונתינה והובלת שינוי בסדר העדיפויות הלאומי. בין התוכניות שמפעילה העמותה: המיזם לביטחון תזונתי, סיוע לניצולי שואה במזון ותרופות, "נוער לתת" - פיתוח מנהיגות ויזמות חברתית לבני נוער, "לתת עתיד" - תוכנית לפיתוח יזמות זעירה בקרב אוכלוסיות החיות בגבולות קו העוני, "עיר ללא רעב" והעלאת המודעות החברתית ופעולות לשינוי מדיניות.

60,000

משפחות

העמותה המשמשת כארגון גג ופועלת בשיתוף פעולה עם 150 עמותות וארגונים מקומיים, סייעה בשנת 2016 לכ-60,000 משפחות ברחבי הארץ. כ-7,800 משפחות קיבלו סיוע מהעמותה הודות לתרומה של הבנק

להלן דוגמאות מרכזיות להשקעה של הבנק בתחומים חברתיים נוספים:

■ "תערוכת העמותות" - הבנק

הזמין, זו השנה העשירית, את כל בית ישראל ל"תערוכת העמותות" - לרכוש מתנות לחג מפרי יצירותיהן של עמותות, המציעות למכירה מוצרים שנעשו על-ידי ילדים, בני נוער ומבוגרים עם מוגבלות וצרכים מיוחדים. התערוכה משמשת לפיתוח משאבים עבור העמותות, כפלטפורמה לחשיפה של פעילות

העמותות עבור מחזיקי עניין שונים והציבור הרחב וכמודל שעשוי לשמש גם ארגונים עסקיים אחרים שרוצים לקדם פעילות חברתית. כל ההכנסות ממכירת המוצרים הוקדשו לפעילות העמותות. התערוכה התקיימה בקמפוס פועלים בשפיים. 30 עמותות השתתפו בתערוכת העמותות שיזם הבנק. כל ההכנסות עברו לעמותות;

■ עמותת אתגרים - פעילות עמותת

אתגרים סייעה בשנת 2016 לכ-6,000 בני נוער ובוגרים בעלי צרכים ייחודיים כגון מגבלות פיזיות, חושיות ונפשיות, למצות את הפוטנציאל האישי, להרחיב את יכולותיהם ולשלבם בקהילה באמצעות פעילות אתגרית בטבע;

■ קידום תעסוקה - עמותת "עולים

ביחד": עמותה המסייעת להפחית את שיעור האבטלה בקרב אקדמאים יוצאי אתיופיה, על ידי מתן הזדמנות להשתלב בעבודה ההולמת את כישורונותיהם. בשנת 2016 השתתפו כ-100 איש בתכנית. 88% מבוגרי התכנית מועסקים היום בתעסוקה הולמת;

■ קידום תעסוקה - עמותת "בעצמי"

בתכנית "מיפנה-מסאר" עבור נשים

ממגוון אוכלוסיות שאינן מועסקות (נשים מהחברה הערבית והיהודית, חד הוריות, בנות +45) נרשמו 64% הצלחה בהשמה בתעסוקה ו/או בהכשרה מקצועית של המשתתפות בה (327 נשים בשנת 2016). בתכנית יתעסוקה לרווחה; הפועלת לליווי כלכלי ושילוב

לפחות

76,000 אנשים

ברחבי הארץ השתתפו בשנת 2016 בתוכניות ובפרויקטים בתחומים חברתיים שונים, שבוצעו ביוזמת העמותות בהן תומך הבנק

מסתכלים קדימה

"פועלים בקהילה" תמשיך להתמקד בתחום החינוך תוך מתן דגש על חינוך פיננסי וחינוך להתנהלות כלכלית נבונה. זאת בצד המשך קידום הפרויקטים האסטרטגיים של הבנק כגון "תקרא תצליח", פרויקט פסח, תערוכת העמותות ועוד;

במסגרת פעילות "פועלים בקהילה" יבוצע תהליך אסטרטיגי לבחינת תחומי ההתמקדות ואופן העשייה להמשך הדרך, לרבות תחומים נוספים ודרכי עבודה חדשניות.

תחום אסטרטגי חדש בו מתרכזת "פועלים בקהילה" הוא העצמת המגזר השלישי ומתן כלים עסקיים ונהוליים לעמותות וארגונים חברתיים. כחלק מפעילות זו יזם הבנק את תוכנית "ערך לדרך", תוכנית להכשרת מנהלי פתוח וגיוס משאבים בארגונים חברתיים, שתושק לראשונה במאי 2017.

בקרת עמידה ביעדים:

יעדי 2016	סטטוס
"פועלים בקהילה" תמשיך להתמקד בתחום החינוך תוך מתן דגש על חינוך פיננסי וחינוך להתנהלות כלכלית נבונה. זאת בצד המשך קידום הפרויקטים האסטרטגיים של הבנק כגון "תקרא תצליח", פרויקט פסח, תערוכת העמותות ועוד.	בוצע.



פועלים בהתנדבות

הבנק הקים את מערך ההתנדבות הארצי, הכולל אלפים מעובדיו באזורי הארץ השונים. תדירות ותחומי ההתנדבות משתנים מאוד מיחידה ליחידה: החל בפעילויות שבועיות, פעילות חודשית ורבעונית, פעילות בחגים וכן בפעילות ביום המעשים הטובים. פרישתו הגיאוגרפית הרחבה של בנק הפועלים מאפשרת להיענות לצרכים של קהילות מקומיות ולהתנדב במגוון פעילויות שונות באופן שבו הסניף המקומי נהפך למוקד המסייע לשיפור חברתי או לסיוע בעת מצוקות שונות. העובדים והמנהלים מתנדבים בזמנם הפנוי, בין אם באופן פרטי ועצמאי ובין אם בהובלת הבנק בשיתוף פעולה עם העמותות השונות. פעילויות ההתנדבות הינן מגוונות והשותפים הקהילתיים הינם רבים, כך שעובד יכול לבחור פעילות רציפה הנמשכת לאורך שנה, או אירועים נקודתיים שמאפשרים לתרום בהתאם למגבלותיו. בין היתר מתנדבים עובדי הבנק עם ילדים ומבוגרים בעלי צרכים מיוחדים, ניצולי שואה, בליווי של חיילים בודדים ושל נשים נפגעות אלימות, בעזרה והדרכה לקידום תעסוקה, באימוץ מועדוני ילדים וקשישים, בפנימיות לילדים בסיכון ובתי אומנה, באריות וחלוקת מזון לנזקקים ובמתן הרצאות ברחבי הארץ על התנהלות פיננסית נכונה לנוער, למשפחות, לסטודנטים, לחיילים ולגיל השלישי.

ההתנדבות מבוצעת באמצעות ניהול אינטגרטיבי ומבנה ארגוני סדור, הכולל:

- **מנהלת בכירה** - אשר מונתה מתוך הבנק ובידה האחריות הכוללת לניהול התחום;
- **ועדת היגוי** - המספקת תמיכה אסטרטגית במבנה החדש על ידי חשיפה ובחירה של מודלים ושותפים אסטרטגים אפשריים בקהילה, עסוקה בגיבוש מדיניות הכרה והוקרה למתנדבים ושיווק הפעילות בארגון וגיוס מתנדבים;
- **גרעין מובילים חברתיים** - 46 המובילים שנבחרו על ידי מנהלי האגפים/האזורים, אחראים לקידום תכנית פועלים בהתנדבות על מטרותיה ויעדיה באגף/אזור, לפיתוח וניהול השותפויות ותוכניות ההתנדבות ברמה האזורית והמקומית עם השותף הקהילתי ולהנעת עובדים, וניהול והנחיית רשת המובילים החברתיים;
- **רשת מובילים חברתיים** - כ-410 מובילים שנבחרו על ידי מנהלי המחלקות והסניפים, המהווים קשר ישיר לכלל העובדים ומובילים את התחום ברזולוציה של יחידות וסניפים.

פועלים בהתנדבות 2016

קידום חינוך פיננסי בהתנדבות
בפעילות ההתנדבותית של הבנק מושם דגש על חינוך פיננסי, בהתאם לפעילות הליבה של הבנק. במסגרת זאת, בשנת 2016 בוצעה פעילות התנדבות של עובדי הבנק במספר היבטים:

- **הרצאות בנושא החינוך הפיננסי ובניהול התקציב המשפחתי** - ניתנו לאוכלוסיות שונות על ידי עובדי הבנק. בנוסף, במסגרת הפעילות של עמותת "שיעור אחר" העבירו מאות מעובדי הבנק שיעורי העשרה בבתי ספר ברחבי הארץ, בנושאים פיננסיים ואחרים והורים וגמלאים העבירו הרצאות לילדים במסגרת "הורה מעשיר";

- **בנק הילדים** - הוקמו ב-5 כפרי ילדים ובפנימיות לנוער בסיכון "בנק הילדים" בשיתוף עם חברת וריפון המשרתים מאות ילדים. הילדים, שנהנים מדמי כיס יכולים כעת להפקידם בבנק הילדים, לבדוק בכל עת את יתרתם, לרכוש מוצרים בחנות הכפר ולשלם בעבורם בכרטיס מגנטי ייעודי המונפק להם. בשביל הילדים הבנק מהווה התנסות בנקאית ופיננסית מעשית ראשונה בחייהם;

- **קידום יזמות עסקית** - עובדי הבנק נותנים הרצאות לכתובת תוכנית עסקית ודגשים לנערים יזמים בבתי ספר במסגרת פעילות "יזמות פרימיום" ו"תעשיידע". בנוסף הוכשרו כ-25 מנהלים בבנק לשמש כמנטורים למנהלי עמותות, בשיתוף עם עמותת "מתן" והוכשרו מנטורים מעובדי הבנק שישמשו מלווים לחיים לחיילים בודדים משוחררים.

נוער קיץ

במסגרת קידום של ערכי העשייה והנתינה הועסקו כ-1,400 מילדי העובדים בגילאי 15-18 בחופשת הקיץ (העסקת בני הנוער נעשית ע"פ חוק עבודת הנוער התשי"ג - 1953), במגוון פעילויות בקהילה, בקשת רחבה של תחומים. "נוער קיץ" הוא יוזמה של "פועלים בהתנדבות", בשיתוף עם ארגון העובדים, אגף משאבי אנוש ו"קמפוס פועלים". הפעילות נעשית במימון הבנק. הפרויקט מאפשר לילדי העובדים ללמוד על ערך הנתינה ולהטמיע אותו באמצעות הפעילות שמסייעת לאוכלוסיות שונות בחברה הישראלית. בני הנוער לומדים להכיר את החוליות החלשות בחברה הישראלית ומתנסים בהתנדבות במהלך שבוע אחד. הפרויקט פעל בשישה מחוזות בני שישה ימים במהלך הקיץ. כל מחזור נפתח במפגש היכרות עם עולמות תוכן הקשורים בחברה הישראלית והעשרה חווייתית (בשיתוף המכללה האקדמית ת"א-יפו) בנושא "העלאת המודעות לתופעות הבריאות

כ-

3,500
עובדים

התנדבו באופן קבוע
ומתמשך בשנת 2016.
בסה"כ עמד שיעור
העובדים המתנדבים
הקבועים בבנק
על כ-40% מכלל
העובדים

ברשת, השיימינג והשלכותיהן על בני נוער ועל סביבתם התומכת, תוך שאיפה לצמצום התופעות וחינוך לגלישה מושכלת ובטוחה ב"קמפוס פועלים", (בו קיבלו בני הנוער הכשרה לנושא ההתנדבות, למדו על ערך "החירות הפיננסית" ועל ניהול חשבון צעיר) וממשיך בהתנדבות המעשית.

ילדי העובדים זכו לשבחים ולהוקרה מהעמותות ומהשותפים הקהילתיים, אשר ברכו על הפעילות והיוזמה של הנהלת הבנק ועל תחושת השותפות והערכיות שהפגינו ילדי העובדים. בני נוער רבים הביעו תחושת סיפוק מהפעילות ורצון להמשיך ולהתנדב לאחר סיומה. נערים רבים חזרו להתנדב במהלך השנה יחד עם חברים במקום ההתנדבות שהיו בו בקיץ.

מערכת לניהול פעילות המתנדבים

במסגרת ניהול מערך המתנדבים של הבנק, הוקמה בשנת 2013 מערכת ממוחשבת ייעודית. המערכת מאפשרת לעובדים המתנדבים להזין מידע אודות פעילותם, דבר המאפשר את מדידת היקף כלל הפעילות ההתנדבותית של העובדים. המערכת גם משמשת כפלטפורמה לעובדים המעוניינים להתנדב באזור הקרוב למקום מגוריהם ובאיתור מקום ההתנדבות המתאים להם. זאת באמצעות מנוע חיפוש ידידותי למשתמש. במהלך שנת 2016 נמשך רישום העובדים למערכת.



1,500
ילדים

השתתפו בתוכנית "שיעור
אחר" - במסגרת התוכנית
הועברו 60 קורסים בנושאים
פיננסיים ואחרים ב-44 בתי
ספר, על ידי למעלה מ-400
מתנדבים עובדי הבנק

152,000
שעות התנדבות

לטובת הקהילה בוצעו
בשנת 2016 על ידי הבנק
ועובדיו ובסה"כ ע"י למעלה
מ-6,000 עובדים (כולל גם
את העובדים שהתנדבו
באופן חד-פעמי). כ-25%
משעות ההתנדבות היו על
חשבון הבנק

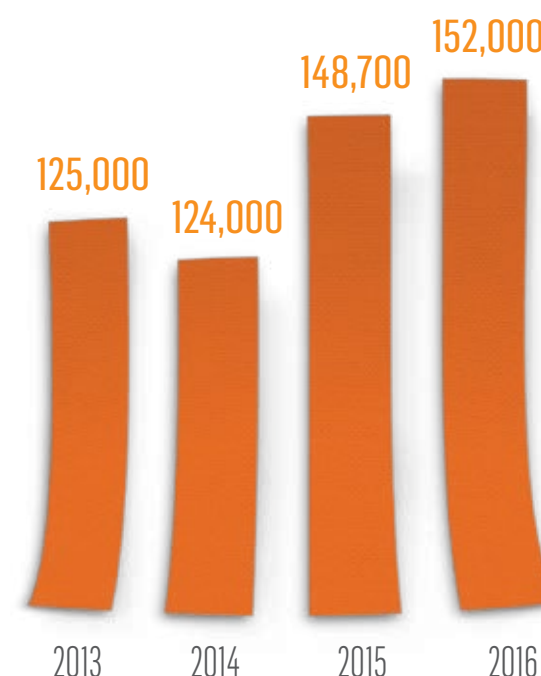
למעלה מ-
100

הרצאות
הועברו ע"י מתנדבי
הבנק, בנושאי
חינוך פיננסי
ובניהול התקציב
המשפחתי

כ-
6,000
עובדים

יצאו לפעילות התנדבותית
בתחומים מגוונים במסגרת "יום
המעשים הטובים" שנערך בשנת
2016, זו הפעם העשירית

שעות התנדבות 2016*



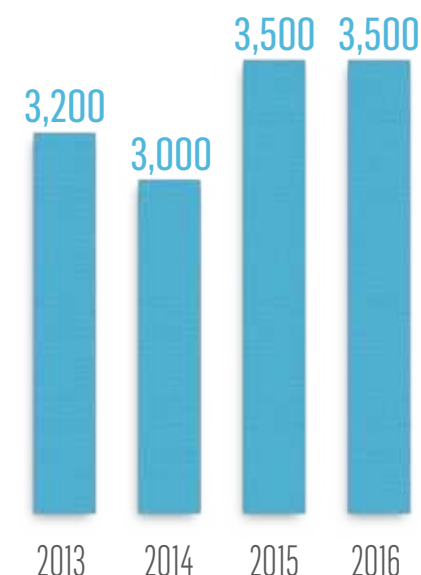
* נתון שעות ההתנדבות
כולל גם את פעילות
ילדי העובדים במסגרת
"נוער קיץ" - היקף
השעות של פעילות
זאת עומד על כ-45
אלף שעות בשנה.

כ-
120,000

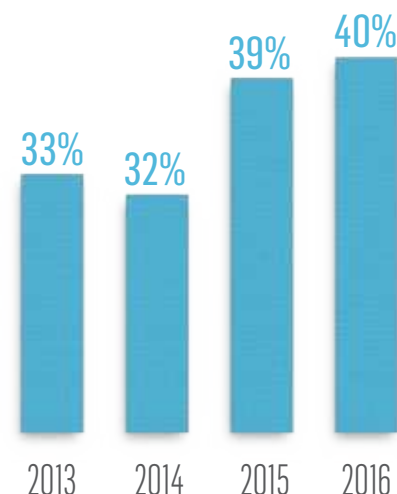
חבילות שי
חולקו במהלך החגים
במוקדים שונים כגון מועדוני
ילדים, סיוע לקשישים, בתי
חולים ועוד ע"י העובדים

לקראת חג הפסח
רכש הבנק אלפי
אריזות מזון "קמחא
דפסחא" לחלוקה
לנזקקים ברחבי הארץ

מספר מתנדבים קבועים
עובדי הבנק



שיעור המתנדבים הקבועים
מסך עובדי הבנק



בקרת עמידה ביעדים

יעד 2016	סטטוס
בשנת 2016 יחל הבנק במדידת אפקטיביות פעילות ההתנדבות הן אצל העובדים המתנדבים והן אצל השותפים הקהילתיים עימם הוא משתף פעולה;	בוצע.
מתן הרצאות בהתנהלות פיננסית נכונה לגיל השלישי, לנוער וסטודנטים - זאת ע"פ בקשת עמותות, מתנ"סים ברחבי הארץ, בחברות ובסניפי הבנק.	בוצע.

מסתכלים קדימה

בשנת 2017 תתמקד פועלים בהתנדבות בהרחבת מעגלי ההתנדבות של העובדים עם בני משפחה ועם המוטבים במקומות ההתנדבות השונים;

בשנת 2017 תתבצע הכשרת המובילים החברתיים בבנק.



איכות חיי
העובדים
ורוחתם

תפישת עולם בניהול ההון האנושי

הבנק מיישם חשיבה ארוכת-טווח של קיימות (sustainability) ושל אחריות חברתית בניהול ושימור ההון האנושי, רואה בעובדיו מחזיקי עניין מרכזיים ומנהל את מערכת היחסים עימם על יסודות מוצקים של מחויבות הדדית, התפתחות ושיתוף לטווח הארוך. הבנק מקדם סביבת העסקה נאותה ואחריות, תוך הקפדה על קיום הוראות החוק לגבי תנאי העסקת עובדיו ועובדים נוספים המועסקים בחצרותיו. כמו כן, הבנק מכבד ופועל לאור עקרונות ונורמות אוניברסאליים של הבטחת זכויות אדם בהעסקה המפורטים באמנות האו"ם (UNGC, UN International Bill of rights) UN int Covenant on Economic, Social and Cultural Rights and UN Guiding Principles on Business and Human rights, ובאמנות של ארגון העבודה הבינלאומי (ILO). זאת, בין היתר, בנושאי חופש ההתאגדות וניהול מ"מ קיבוצי, מניעת אפליה ואי שוויון ועוד.

בנק הפועלים הינו אחד המעסיקים הגדולים במשק הישראלי ומונה כ- 8,700 עובדי בנק נכון לסוף שנת 2016.

תרבות העבודה בבנק מתאפיינת ב:

- **שוויון הזדמנויות ומניעת אפליה** - הבנק מעודד גיוס ושילוב של עובדים מאוכלוסיות הנמצאות בתת-ייצוג בשוק העבודה כחלק ממדיניות הגיוס שלו. בנוסף מקיים הבנק שיתופי פעולה עם עמותות המתמחות בהעצמה ובשילוב של האוכלוסיות הללו בשוק העבודה;
- **מגוון הזדמנויות להתפתחות אישית, ניהולית ומקצועית** תוך יצירת ערך משותף לעובדים ולבנק;

- **למידה מתמדת** - הבנק משקיע משאבים ניכרים בהכשרה מקצועית וניהולית והתפתחות אישית, מעודד ומשתתף בהוצאות לימודים אקדמיים של עובדיו;
- **מצינויות בביצועים** - הבנק שואף לקשור בין האינטרסים של העובדים לאינטרסים של הבנק, תוך שמירה על העסקה הוגנת, עידוד מצינויות ותרבות ביצועים. תכניות התגמול הן אמצעי משמעותי להידוק יחסי העבודה והשותפות של העובדים. חבילת התגמול של עובדי הבנק משלבת מרכיבים קבועים ומשתנים שנועדו לתמרץ את העובדים לביצועים מצינויים בטווח הארוך. הבנק מקיים אירועי הוקרה לביטוי הערכתו להישגי העובדים המצטיינים;
- **דאגה לרווחת העובדים ובני משפחותיהם** - עובדי הבנק נהנים משירותי רווחה המספקים מענה הולם להעדפות העובדים ולקשת רחבה ביותר של צרכים: תרבות הפנאי, אורח חיים בריא, העשרת עובדים ומשפחותיהם, סיוע מקצועי בעיתות משבר אישי ומשפחתי ועוד;
- **שמירה על מערכת יחסי עבודה מצינוית, דיאלוג ושיתפות** בין ההנהלה לארגון העובדים;
- **גמישות בית-עבודה** - שבוע העבודה בבנק קוצר ביחס לשעות העבודה השבועיות המוגדרות בחוקי העבודה בישראל. בנוסף, הבנק אינו מעודד עבודה בשעות נוספות ומוודא שעובדיו אינם חורגים ממספר שעות העבודה הנוספות בחוק שהוקצו להם.

דירוג ברשימת החברות שהכי טוב לעבוד בהן: הבנק דורג במקום השמיני בסקר שערך BDI בדירוג "100 החברות שהכי כדאי לעבוד בהן בישראל" בשנת 2016. הבנק ממשיך לשמור על מקומו בין עשרת מקומות העבודה הטובים בישראל בשנים האחרונות. הישג זה מבטא את מחויבות הבנק לעובדיו ואת הישגיו במישור האחריות החברתית.

65.8%

שיעור האקדמאים בבנק:

עלה בשנת 2016 מ- 64.4% ל- 65.8%. כ- 39.4% מעובדי הבנק האקדמאים הם בעלי תואר שני ומעלה, המהווים כ- 26% מכלל עובדי הבנק. השנה למדו מעל ל-300 עובדים לתארים אקדמיים במימון הבנק, באמצעות הקרן המשותפת להנהלת הבנק ולארגון העובדים

מציגים מידע על העובדים

8,701¹⁰

מספר עובדי הבנק בשנת 2016

44.8

הגיל הממוצע של עובדי הבנק

18.2

הותק הממוצע של עובדי הבנק

96%^כ

מעובדי הבנק מועסקים בהיקף של משרה מלאה וכ-4% מועסקים במשרה חלקית

93.6%

עובדים פנימיים-חיצוניים: שיעור משרות עובדי הבנק עמד על 93.6% ושיעור משרות עובדי כ"א חיצוני עמד על 6.4%

90.5%

הסכם קיבוצי: הבנק מכיר בזכות ההתאגדות של עובדיו ובזכותם לנהל משא ומתן קיבוצי. ההסכם הקיבוצי חל על רובם המכריע של עובדי הבנק (90.5%), למעט אלה הקשורים עם הבנק בחוזה אישי

336

קליטת עובדי כ"א חיצוני:

בשנת 2016 קלט הבנק 336 עובדי כ"א חיצוני כעובדים מן המניין המהווים כ-66% מכלל העובדים שנקלטו לבנק בשנה זו. סה"כ, בין השנים 2008-2016, נקלטו מעל ל-4,000 עובדי כ"א. בין השנים 2007-2016 ירד שיעור עובדי כ"א חיצוני מ-18.8% ל-6.4%

474

חופשת לידה:

474 עובדות יצאו לחופשת לידה בשנת 2016, לעומת 396 עובדות ששבו לעבודה בבנק לאחר החופשה. בדרך כלל, עובדות/ים חוזרות מחופשת לידה לפוזיציה הקודמת. שינויים, אם נעשים, מבוצעים בתיאום עם העובד/ת.

10. מספר העובדים לא כולל עובדים בחלי"ד ושמירת הריון, ללא כ"א חיצוני (כולל שליחים) וללא עובדים של חברות בנות.



עובדי בנק זמניים

עובדים זמניים	גברים	נשים
הסכם אישי	486	347
הסכם קיבוצי	258	609

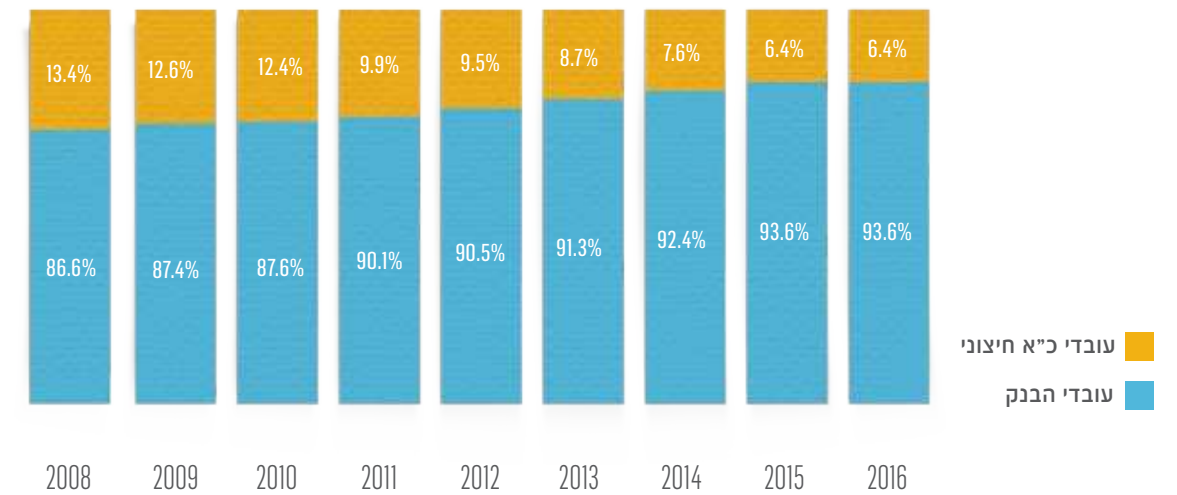
סך עובדי הבנק לפי גיל ומגדר – 2016

גיל	נשים	גברים	סה"כ	שיעור
עד 30	658	217	875	10%
31–50	3,407	1,739	5,146	59%
מעל 51	1,543	1,137	2,680	31%
סה"כ	5,608	3,093	8,701	100%

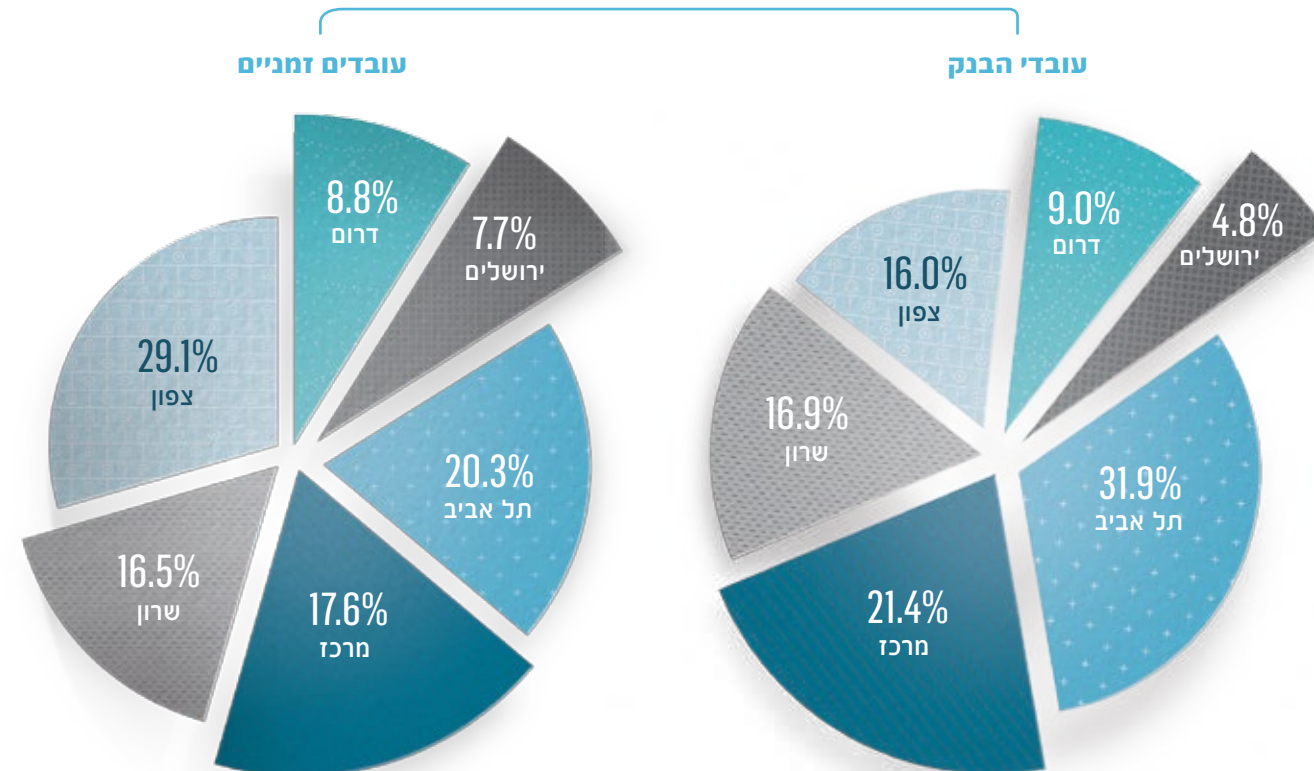
התפלגות עובדי הבנק על-פי הסכם העסקה

	עובד קבוע	עובד זמני	עובד בכיר	סה"כ
2016	80.5%	10.0%		90.5%
	0.1%	8.2%	1.2%	9.5%
2015	81.8%	9.5%		91.3%
	0.13%	7.2%	1.3%	8.7%
2014	80.93%	10.82%		91.75%
	–	6.98%	1.26%	8.25%

היחס בין עובדי הבנק לעובדי כ"א חיצוני



פילוח ע"פ איזור מגורים



תחלופת עובדים בין השנים 2014–2016 (עזיבת וקליטת עובדים)

שנה	גיל	עזיבה			קליטה		
		נשים	גברים	סה"כ	נשים	גברים	סה"כ
2016	עד 30	152	46	198	237	132	369
	31–50	106	73	179	53	82	135
	+50	222	116	338	1	4	5
	סה"כ	480	235	715	291	218	509
2015	עד 30	195	57	252	165	69	234
	31–50	107	70	177	45	49	94
	+50	163	110	273	2	1	3
	סה"כ	465	237	702	212	119	331
2014	עד 30	55	208	263	238	79	317
	31–50	71	102	173	60	69	129
	+50	300	156	456	3	6	9
	סה"כ	426	466	892	301	154	455

ניתן לראות כי לאורך השנים האחרונות ישנה מגמה של הקטנה במצבת העובדים הכוללת של הבנק וזאת לאור תהליכי ההתייעלות שמבצע הבנק.



מקדמים תרבות של דיאלוג ופתיחות

הבכירה ועד אחרון העובדים. לאחר השקת החזון באופן רשמי בשנת 2011 במהלך רוחבי בארגון, נמשכה בשנת 2014 הטמעת החזון בפעילות הבנק במישורים שונים: הטמעת חזון בחטיבות הבנק, שילוב ערכי החזון במערכי למידה והדרכה ותקשור חזון הבנק לעובדים ומנהלים. בשנת 2015 החלה הטמעת "מודל עשיית הטוב" של קבוצת אריסון בבנק בפיילוט מצומצם. בשנת 2016 הוטמע המודל בכלל הבנק (ראו הרחבה בעמוד 164).

ידיעות בפורטל הארגוני עם מנגנוני תגובות, סקרים, webinar, פורומים וכד'.

הידוק הקשר עם העובדים בבנק הפועלים

■ **עובדים מטמיעים את חזון הבנק -** פרויקט הטמעת חזון הבנק, שהחל בשנת 2009, מייצג תהליך של התחדשות וצמיחה לצד הצהרה על מחויבות לערכים חברתיים כלל אנושיים של הבנק לסביבה העסקית ולקהילה. במסגרת זאת, נבנתה תכנית מפורטת להובלת ההטמעה על ידי המנהלים, והחלתה על כלל הבנק, מההנהלה

בנק הפועלים רואה בעובדיו שותפים מלאים התורמים לתהליכים העסקיים והארגוניים. העובדים הופכים לשותפים במהלך קידום העשייה בבנק, באמצעות תקשורת חוצת ארגון בכל המימדים: דיאלוג בין מנהלים לעובדים ותקשורת ישירה בין היחידות השונות. דיאלוג ישיר בין מנהלים לעובדים מאפשר חיבורם של העובדים ליעדים ארגוניים. דיאלוג רוחבי בין היחידות השונות, מאפשר להניע תהליכים חוצי ארגון בגמישות ויעילות. לשם כך הבנק פועל במגוון ערוצים הכוללים מפגשים פיזיים, הפעלת הפורטל הארגוני, קידום תרבות של שיתוף וחדשנות וקיום תהליך של משוב, הערכה והפקת לקחים. כמו כן, הבנק פועל לעידוד חוכמת ההמונים ותרבות הדיאלוג החברתי באמצעות פרסום

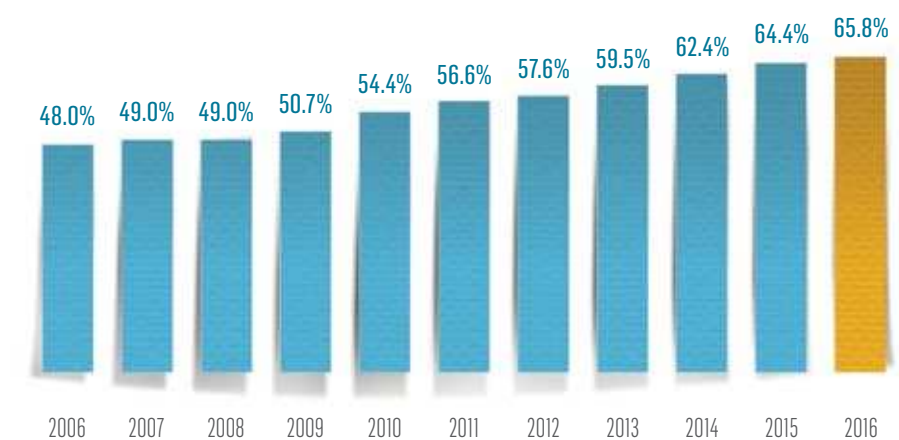
בנק הפועלים רואה בעובדיו שותפים מלאים התורמים לתהליכים העסקיים והארגוניים. העובדים הופכים לשותפים במהלך קידום העשייה בבנק, באמצעות תקשורת חוצת ארגון בכל המימדים: דיאלוג בין מנהלים לעובדים ותקשורת ישירה בין היחידות השונות. דיאלוג ישיר בין מנהלים לעובדים מאפשר חיבורם של העובדים ליעדים ארגוניים. דיאלוג רוחבי בין היחידות השונות, מאפשר להניע תהליכים חוצי ארגון בגמישות ויעילות

השכלה וגיל
להלן ההתפלגות של 8,701 עובדי הבנק בשנת 2016, לפי גילם והשכלתם:

השכלה	לא אקדמאי	אקדמאי	סה"כ	התפלגות קבוצות גיל	שיעור האקדמאיים בכל קבוצת גיל	גיל
	תואר ראשון	תואר שני	דוקטורט			
18-21	37	1		38	0.44%	0%
22-30	350	417	70	837	9.62%	58.2%
31-40	456	1,193	2	2380	27.35%	80.8%
41-50	724	1,078	9	2766	31.79%	73.8%
51-60	991	563	5	1942	22.32%	49.0%
+60	416	216	1	738	8.48%	43.6%
סה"כ	2,974	3,468	17	8,701	100%	65.8%
שיעור השכלה	34.2%	39.9%	25.8%	0.2%	100%	

ניתן לראות בטבלה כי שיעורי העובדים האקדמאים (בפילוח על פי קבוצות גיל), בקבוצות הגיל 22-50 גבוהים מאוד וזאת בהתאם למגמת העלייה בשיעורי ההשכלה שאפיינה את ישראל משנות ה-90 של המאה הקודמת ובמשך העשורים שלאחר מכן. זאת לעומת שיעור העובדים האקדמאיים מעל +50. שיעור העובדים בגילאי 22-30 נמוכים יותר בהשוואה לגילאי 30-50 בשל העובדה שחלקם נמצאים במהלך השלמת הלימודים האקדמיים או טרם תחילתם.

מגמת העלייה בשיעור האקדמאים בבנק



מגמת העלייה בשיעור העובדים האקדמאים נמשכה ביתר שאת גם בשנת 2016. הישג זה מבטא מגמה חיובית, ארוכה ומתמשכת של עלייה בשיעור האקדמאים בבנק, בין השאר כתוצאה מכך שהבנק מעודד עובדים ללמוד לתואר ראשון ושני, וזאת באמצעות עזרה במימון הלימודים והוספת ימי חופשה למבחנים. בסך הכול, החל משנת 1997 ועד לסוף שנת 2016, שיעור האקדמאים עלה משיעור של כ-26% לשיעור של 65.8%.



■ **"בשותף" - רשת עסקית פנים ארגונית**

חדשה שהושקה בתחילת שנת 2016 באופן הדרגתי בבנק ומטרותיה הן קידום תקשורת פנים- ארגונית וקידום עסקים באמצעות שיתוף בידע ועבודה בקהילות. הרשת מאפשרת לעובדים ולמנהלים להתעדכן, לשתף במידע, לעבוד בצוותים מקצועיים ולקדם פרויקטים במהירות ובקלות. בדומה לרשתות חברתיות-עסקיות מחוץ לבנק, גם ברשת הפנים- ארגונית העובד יכול להקים בלוגים, קהילות, לתייג על פי עולמות תוכן מקצועיים וכו'. שימוש ברשת יחזק תרבות של שיתוף, התמקצעות והעצמה אישית בבנק;

■ **הפורטל הארגוני - דיאלוג, שקיפות**

ושיתוף מיושמים הלכה למעשה בפורטל הארגוני. מאז השקתו של הפורטל הארגוני ביוני 2006, הפך הפורטל לזירה מרכזית לתקשורת פנים ארגונית לתקשור והפצת מסרים בבנק. הפורטל מאפשר ניהול והנגשת הידע הארגוני (תהליכי עבודה, זכויות/חובות, מידע על ארגון העובדים וכו'); ניהול והנגשת הידע המקצועי (תהליכים, נתונים ומידע תומך); "שולחן עבודה" מקצועי - שער לפעילות העסקית, דרכו יכול העובד להגיע לכל המערכות והיישומים בארגון; ותשתית לשיתוף ודיאלוג ארגוני ובין עובדים - באמצעות פורומים, סקרים, תגובות ופעילות המשתפת עובדים. כתוצאה מכך, הצליח הבנק להביא לשיפור במקצועיות העובדים, להגביר

את הסינרגיה בין המטה לשטח, לחזק את הזהות הארגונית של העובדים וליצור דיאלוג אמיתי באמצעות כלים שונים שמצויים בו. הפורטל הארגוני של הבנק מוכר בישראל כ- Best Practice בתחום ניהול הידע והתקשורת הפנים ארגונית;

■ **מפגשי הנהלה-עובדים - סדרות**

מפגשים בין הנהלת הבנק לעובדים שמתקיימים במטרה להדק את הקשר בין ההנהלה לנעשה בשטח;

■ **תהליכי חדשנות - במהלך שנת**

2016 נמשכו כסדרם תהליכי חדשנות פנים- ארגוניים המבוצעים בבנק בשנים האחרונות כחלק מעידוד הדיאלוג ושיתוף העובדים בייכול תהליכים וחשיבה חדשנית;

■ **משוב והערכה - מדי שנה מתקיים משוב**

של המנהל לעובד על ביצועיו האישיים בתפקיד. תהליך הערכת הביצועים מתקיים כדיאלוג בין המנהל והעובד ותומך במספר מטרות, ביניהן פיתוח העובד, תיאום ציפיות ושיפור ביצועים. התהליך מסייע בהעצמת העובדים ובטיפוחם ומקדם את המציאות. תהליך הערכת הביצועים כולל בחינה של הביצועים בשנה החולפת והצבת היעדים העיקריים לשנה הבאה, הכוללים יעדים מקצועיים ואישיים. כחצי שנה לאחר שיחות המשוב, מתקיימות שיחות אמצע למעקב יעדים והתפתחות. תהליכים אלה התקיימו כסדרם גם בשנת 2016.

"בשותף" - רשת עסקית

פנים ארגונית חדשה

שהושקה בתחילת שנת

2016 באופן הדרגתי

בבנק ומטרותיה הן

קידום תקשורת פנים-

ארגונית וקידום עסקים

באמצעות שיתוף בידע

ועבודה בקהילות. הרשת

מאפשרת לעובדים

ולמנהלים להתעדכן, לשתף

במידע, לעבוד בצוותים

מקצועיים ולקדם פרויקטים

במהירות ובקלות. בדומה

לרשתות חברתיות-עסקיות

מחוץ לבנק, גם ברשת

הפנים- ארגונית העובד

יכול להקים בלוגים,

קהילות, לתייג על פי

עולמות תוכן מקצועיים וכו'.

שימוש ברשת יחזק תרבות

של שיתוף, התמקצעות

והעצמה אישית בבנק

משוב והערכה: בשנת 2016

השתתפו 99% מעובדי הבנק בתהליך

הערכה על ביצועי שנת 2015 ו- 65%

השתתפו בתהליך שיחות אמצע של

מעקב יעדים ושיחות התפתחות

מהלך "אכפת לי" שהושק

במסגרת קידום החדשנות, ובו כל

עובד בכל תפקיד - המזהה פעילות

שניתן לשפר, לייצל או לחדש - מוזמן

לגבש הצעה, ולהגישה לגורמים

הרלוונטיים בבנק. בשנת 2016 הוגשו

בסה"כ 2,100 הצעות ע"י כ-980

עובדים. מאז תחילת המהלך בשנת

2009 ועד סוף 2016 הוגשו כ-21,000

הצעות ע"י כ- 5,000 עובדים, מהן

כ-7% עברו תהליך יישום

כ-4 מיליון

כמות הדפים החדשית הנצפית בפורטל

150 אלף

פניות עובדים באמצעות הפורטל

מסתכלים קדימה

דף הבית בפורטל - השקה של דף בית חדש בדגש על חווית המשתמש בפורטל;

דפים פנימיים בפורטל הארגוני והבנקאי - שיפור מדורג של חווית המשתמש כולל

שימוש בתצוגות חדשות וקיימות, כתיבה מחודשת של התכנים כך שיתאימו לצורת

הכתיבה הנהוגה היום באינטרנט;

אפליקציית "פורטל לדרך" - שיפור חווית המשתמש וחווית הכניסה לאפליקציה,

ושימוש לקהלים חדשים: גמלאים ועובדים בחל"ת, חיבור לחלק ממערכות הבנק

ולספר הטלפונים הארגוני;

"בשותף" - רשת עסקית פנים ארגונית - הטמעה של הרשת בכלל הארגון. שימוש

ברשת כפלטפורמה חדשה לתקשורת פנים ארגונית ולקידום פרויקטים בארגון;

"פועלים בטוב" - המשך הטמעת מודל 'פועלים בטוב' זו השנה השנייה.

בקרת עמידה ביעדים:

יעדי 2016	סטטוס
המשך פיתוח והעמקת השימוש ב"פורטל לדרך" - הוספת תכנים, פיתוח מסכים/תתי אפליקציות לאוכלוסיות "יעודיות". הטמעת השימוש בקרב כל עובדי הבנק;	המשך בוצע והמשך ביצוע בשנת 2017.
חידוש פני הפורטל הארגוני לרבות - עיצוב מחודש של דף הבית ומעטפת הפורטל - UI ו- UX לשיפור ממשק המשתמש ואפיון מחדש של עץ התכנים והניווט בפורטל הראשי.	הדף - השקת התצוגות החדשות מתוכננת ל 2017

4,000

מספר המשתמשים באפליקציה פורטל לדרך

500

עובדים מומחי תוכן המנהלים אתרים בפורטל

מקדמים גיוון, שוויון הזדמנויות ושקיפות

היעדר אפליה

מתוך הקוד האתי של בנק הפועלים

"הבנק מתייחס לעובדיו בהגינות וללא אפליה. מדיניות הבנק היא להעסיק, לקדם ולקבל החלטות בקשר לעובדים על בסיס שיקולים ענייניים, כגון כישורים ותפקוד, וללא אפליה מחמת דת, גזע, מין, גיל, השקפה, נטייה מינית, מוגבלות וכיוצא באלה. הבנק עושה כל שביכולתו כדי ליישם מדיניות זו". היה והועלתה בפני האחרים לכך טענת אפליה, הבנק פועל מיידית לבירור הטענה. בשנת 2016 לא נמצאה אף תלונה מוצדקת על מקרה אפליה בבנק.

שקיפות החל בצעד ראשון בבנק

בימי העבודה הראשונים נרקמת מערכת היחסים בין העובד לבנק כתשתית להמשך עבודתו בבנק לאורך שנים. הבנק מייחס חשיבות רבה לשביעות רצונו של העובד לאורך תהליך הקליטה, ושם דגש על יחס אישי ומכבד, על הסברה ומתן מידע מלא על זכויות וחובות, כמו גם מתן שי אישי לבית העובד וערכת קליטה מפורטת. הבנק מספק לעובדים חדשים מידע בנוגע לתנאים ולתהליכים הנוגעים למסגרת עבודתם וכן מידע שימושי בכל הקשור לתחילת עבודתם. העובדים החדשים מוזמנים לכנס קליטה ולימי

אוריינטציה לצורך קבלת הסבר על התפקיד המיועד ומשמעויות הקליטה לבנק, וכן להכרת התרבות הארגונית בבנק ותיאום ציפיות.

שוויון בשכר ובתנאים

ככלל, השכר והתנאים לעובדי הבנק נקבעים על פי "ספר התפקוד". ספר התפקוד, המתפרסם בפורטל הארגוני, כולל מידע בדבר תנאי ההעסקה והזכויות המוענקים לכל תפקיד ודרגה. פרסומו של ספר התפקוד יוצר שקיפות בתנאי השכר ומאפשר בקרה עליהם.

שוויון בשכר בין גברים ונשים

שכר היסוד והתנאים הנלווים מוגדרים בבנק על פי תפקיד העובד והדרגה שלו בהתאם ל"ספר התפקוד", ללא כל התייחסות למגדר. כך בנויות מערכת השכר והטבלאות החישוביות. הבנק ביצע בדיקה של התגמול בכל הדרגים בבנק ומצא כי קיים שוויון בשכר המשולם לגברים ונשים בכל התפקידים והרמות. כמובן שקיימים הבדלים מסוימים בין עובדים בכלל, בשכר הכולל המשולם בתפקיד זה או אחר, הנגזרים ממאפיינים אישיים של העובד, כגון וותק, תוספות בגין ילדים, שעות נוספות וכיו"ב.

שוויון הזדמנויות מגדרי ומגזרי

נתוני תעסוקת הנשים בבנק מלמדים כי שיעור המנהלות ככלל, עולה בהדרגה. בסיס פוטנציאל (המנהלות בדרג הניהולי הראשון) הינו רחב מאוד ומשפיע באופן חיובי על צמיחתן של מנהלות מוכשרות והגדלת חלקן היחסי בדרג הניהול הבכירים. בנק הפועלים פועל לקידום גיוון בתעסוקה ומגייס עובדים ממגזרים ואוכלוסיות שונים, כחלק ממדיניות ניהול המשאב האנושי.

בבנק יש ממונה האחראית על טיפול בנושא מניעת הטרדה מינית והתנכלות בעבודה. ניתן למצוא ערוצי התקשרות עמה וכן נוהל בנושא, בדף ייעודי בפורטל הארגוני. בנוסף, מתבצע רענון שנתי של הנושא באמצעות לומדה ייעודית. בנוסף, במהלך שנת 2016 החל תהליך הדרכות לכל המנהלים בבנק, לרבות מנהלי סניפים ומרמת סגני מנהלי מחלקות בהנהלה הראשית ונציגי ועד העובדים.

פועלים למען קליטת אוכלוסיות הנמצאות בתת-ייצוג בשוק העבודה

הבנק מוביל את יוזמת הגיוון מתוך הבנת יתרונות הגיוון ברמה העסקית, הערכית והארגונית. כחלק מהחזון, הבנק מחויב לשילוב אוכלוסיות שונות באופן ההולם את ייצוגן באוכלוסייה. יש לכך הן הצדקה עסקית והן מחויבות חברתית למדינה. הבנק מעודד גיוס ושילוב של עובדים מאוכלוסיות הנמצאות בתת-ייצוג בשוק העבודה (המגזר הערבי, המגזר החרדי, יוצאי אתיופיה ואנשים עם מוגבלות) כחלק ממדיניות הגיוס שלו, וכיום מעסיק כ-900 עובדים מאוכלוסיות אלה". כחלק מתכנית העבודה הרב שנתית שגובשה, הבנק מקדם תהליכים שונים בתחום זה, לרבות מיקוד ויצירת התאמות בתהליכי הגיוס והקליטה ככל שנדרש; פעילויות להטמעת תפישת הגיוון בתרבות הניהולית, כחלק מתפישת המנהיגות בבנק; והבניית תהליכי העבודה ושיטותי פעולה עם עמותות המתמחות בהעצמה ובשילוב של האוכלוסיות הללו בשוק העבודה.

מקדמים גיוון בתעסוקה

עידוד העסקת עובדים ועובדות מהחברה הערבית

במסגרת קידום תחום הגיוון בבנק, הבנק פועל באופן מערכתי לעידוד העסקת עובדים מהמגזר הערבי בתהליכים השונים בחיי העובד, לרבות:

■ **גיוס** – משרות פנויות מפורסמות בשפה הערבית, באתר האינטרנט של הבנק בשפה הערבית. משרה ייעודית לדוברי ערבית מפורסמת גם בדף הקריירה באתר הבנק (בעברית) וכן בלוחות דרושים באינטרנט. במקביל, מתקיימת פניה לעמותות וארגוני תעסוקה רלוונטיים: "מרכזי ריאן", "קו משווה" ואחרים. חלק משמעותי בתהליך הגיוס כולל שיתוף של עובדי בנק מהחברה הערבית בתהליך הגיוס, שמסייעים הן בגיוס באמצעות "עובד-מביא-חבר" והן ביצירת קשרים עם מובילי דעת קהל במגזר;

■ **מיון** – במהלך השנה התקיימו באזור הצפון ובחיפה מרכזי הערכה ייעודיים למגזר, על מנת להקל על המועמדים להשתתף בהם. מרכזי ההערכה נערכו בהנחיית פסיכולוגית ערבי/ה ובהשתתפות מנהל סניף מהמגזר הערבי ונציג מאגף משאבי אנוש. במבחני הכישורים יכולים המועמדים לבחור להבחן בשפה הערבית. כל מי שלוקח חלק בתהליך המיון עבר הכשרה לראיון רב-תרבותי. תהליך המיון כולל גם ראיון עם מנהל סניף מהחברה הערבית;

■ **הכשרה** – ב"קמפוס פועלים" מתקיימת חשיבה מקדימה על התאמות ודגשים הנדרשים בקורסים המקצועיים השונים,

בשיתוף מנהל המגזר הערבי בבנק ויועצים חיצוניים מומחים לנושא בהתאם לצורך. רכזת קורס, שמכירה היטב את האתגרים של אוכלוסייה זו, נותנת מענה שוטף בהתאם לצרכים שעולים. נבנתה תוכנית ייעודית להיכרות עם המאפיינים הייחודיים של החניכים ושל הלקוחות הפוטנציאליים שלהם, במטרה להשיג תוצאות עסקיות מיטביות בעתיד. הכשרת הבנקאים כוללת סדנאות מיומנויות התנהגותיות מותאמות, שמועברות ע"י יועצת חיצונית. בנוסף, עומד לרשות החניכים ולכלל עובדי הבנק, מילון מונחים בנקאיים מתורגם לערבית. כמו כן, מתקיימים מפגשים עם מובילי דעת קהל בחברה הערבית וחברות עסקיות המעסיקות עובדים רבים מהחברה הערבית, על מנת להעמיק את ההיכרות והצרכים שלהם ולתת מענה הולם;

■ **לינוי** – אגף משאבי אנוש מלווה ומקיים שיחות עם העובדים במהלך ההכשרה (שיחות פתיחה, אמצע וסוף קורס) וזמין לכל שאלה גם לאחר ההכשרה. בנוסף, אגף משאבי אנוש עוקב אחר ההתפתחות של בנקאים במסלול "הכשרה לניהול" לאורך השנים הראשונות שלהם בבנק, ובכלל זה מקיים עימם שיחה בתום שנה לקליטתם בבנק;

■ **קידום** – במסגרת פתיחת סניפים במגזר הערבי והצורך של הבנק בעובדים מקצועיים ומנוסים שיאיישו מגוון תפקידים בסניפים אלו, התקדמו עובדי הבנק הערבים לתפקידי ניהול – מנהלי סניפים ומנהלי מחלקות. הסניפים החדשים שנפתחו, אוישו במלואם בהתאם לדרישות (כמו תואר אקדמי ועמידה בכישורים נדרשים בתפקיד).

תכנית מנטורינג ייעודית לפיתוח עובדים צעירים מהחברה הערבית

בשנת 2015 פותחה בבנק, בשיתוף תבת-ג'וינט ישראל, תכנית מנטורינג ייעודית לעובדים אקדמאים צעירים מהחברה הערבית, שזוהו כבעלי פוטנציאל להתפתחות עתידית בבנק. מטרת התכנית להוות כלי תומך להעצמה וצמיחה אישית בדגש על אימוץ דרכי פעולה אפקטיביות בבנק למיצוי היכולות האישיות. המנטורים שנבחרו הם קבוצת מנהליות סניפים בעלי רצון להתנדב למשימה ונכונות ללוות עובד/ת בתהליך התפתחות משמעותי ולשמש כתובת יציבה ומזמינה להתייעצות. עם פתיחת התכנית נערכו שני מפגשי הדרכה למנטורים בהם רכשו כלי אימון מעשיים. התכנית יצאה לדרך בתחילת 2016 ונמשכה במהלך השנה.

6%

עובדי הבנק ממגזרי

המיעוטים מהווים כ-6% מעובדי הבנק



עידוד העסקת אנשים עם מוגבלות

לאורך השנים, הבנק משקיע את המשאבים הנדרשים ומבצע את ההתאמות הנחוצות בסביבת העבודה במקרים של קליטת עובדים חדשים עם מוגבלות פיזית, או במקרה שחל שינוי במצבם הבריאותי של העובדים. במסגרת זו מסופקת לעובדים עם מוגבלות סביבת עבודה מתאימה, המאפשרת להם לתפקד באופן אופטימלי. במקרים מסוימים, הבנק דואג לשבץ עובדים במשרה שבה מגבלתם אינה מהווה מכשול, כדי שימשיכו לעבוד בתפקוד מלא.

ביוני 2014 נחתם בין ההסתדרות למעסיקים בנושא העסקת אנשים עם מוגבלות. ההסכם קובע שתי חובות למעסיק:

■ ייצוג הולם לעובדים עם מוגבלות בקרב כלל העובדים - לפחות 3% מעובדיו.
■ מינוי אחראי להעסקת אנשים עם מוגבלות.

בספטמבר 2014 חתם שר הכלכלה על "צו הרחבה" המחיל על כל המשק הוראות אלה. בשנת 2015 אושר בצוות משאבי אנוש מינויה של רכזת הגיוס, כממונה על העסקת אנשים מוגבלות. כמו כן, אושרה בצוות משאבי אנוש ועודכנה בפורטל מדיניות משאבי אנוש לפיה:

■ תחול העדפה של העסקה או קידום אנשים עם מוגבלות שהם כשירים לתפקיד ושהם בעלי כישורים דומים לכישוריהם של מועמדים אחרים.

■ בגיוס עובדים מחוץ לבנק, רכזת הגיוס תפנה לפחות לשלושה גורמים שונים המתמחים בהשמת אנשים עם מוגבלות.

כיום מועסקים בבנק מאות עובדים עם מוגבלות (מרביתם כתוצאה ממחלה, תאונות דרכים, פעולות איבה שאירעו במהלך חייהם ועוד). כמו כן נעשים מאמצים רבים לגיוס אנשים עם מוגבלות תוך קשר עם אגף השיקום במוסד לביטוח לאומי, עם משרדי הרווחה, הבריאות והביטחון, עם מרכז תמיכה למעסיקים במטה לשילוב אנשים עם מוגבלות במשרד הכלכלה, אגף השיקום ועם גופי השמה רבים המתמחים בהשמת עובדים עם מוגבלות, שירות לעיוור, פורטל "עבודה נגישה", שירות התעסוקה, "בית אקשטין", "אלוין", "מגדל-אור", ועוד.

עובדים עם מוגבלות: הבנק ביצע מיפוי ראשוני של העובדים עם מוגבלות, בהתאם לקריטריונים בצו הרחבה החדש והוא מגבש תכנית לקידום העסקת עובדים עם מוגבלות

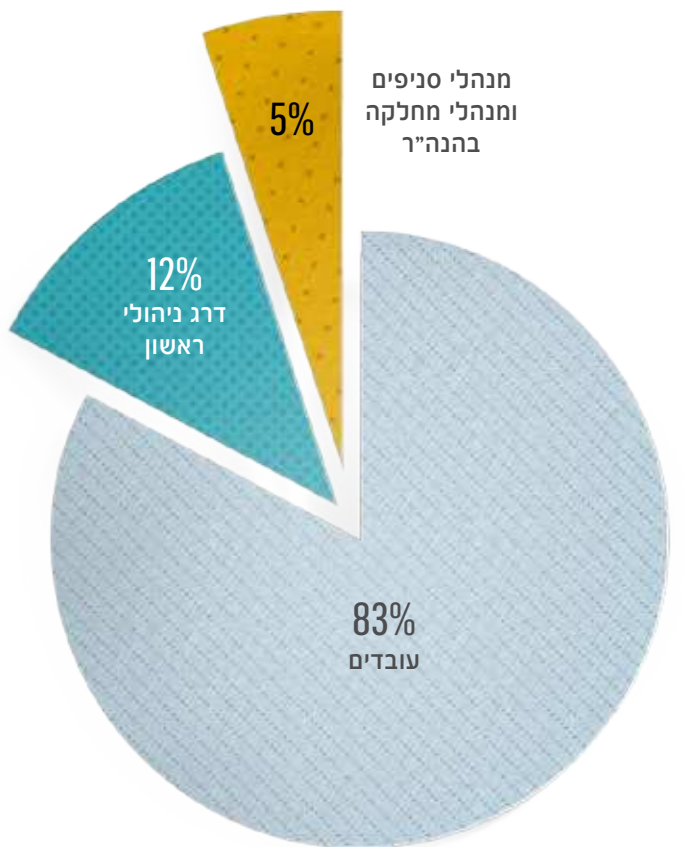
קליטת עובדים מאוכלוסיות הנמצאות בתת ייצוג בשוק העבודה: בשנת 2016 קלט הבנק 90 עובדים (אוכלוסייה ערבית, אוכלוסייה חרדית, יוצאי אתיופיה ואנשים עם מוגבלות), המהווים כ-22% מסך העובדים שנקלטו

השוואה בין נשים וגברים בדרגים השונים

עובדי הבנק - פילוח על פי מגדר				
	נשים	גברים	סה"כ	שיעור
דירקטוריון*	2	9	11	-
דרג מנהלים בכירים	29	62	87	1.0%
דרג ניהול ביניים	994	788	1,782	20.5%
דרג ניהול ראשון	347	270	617	7.1%
עובדים	4,315	1,896	6,211	71.4%
סה"כ	5,608	3,093	8,701	100%

*חברי הדירקטוריון אינם עובדי הבנק (למעט יושב הראש)

פילוח העובדים ממגזרי המיעוטים - חלוקה ע"פ דרגי ניהול



52.4%

שיעור הנשים המנהלות בבנק, לעומת שיעור של כ-34% נשים מנהלות בשוק העבודה

שכר נשים-גברים: במהלך שנת 2015 נערכה בדיקה רבת-י של השוואת שכר הנשים לשכר הגברים בכל הדרגים בבנק. לא נמצא הבדל: שיעור שכר הנשים הממוצע של עובדות הבנק עומד על 99.91% מתוך שכר הגברים הממוצע

64.4%

שיעור הנשים בבנק לעומת שיעור של כ-56.9% בשוק העבודה¹²

2%

עובדי הבנק מהמגזר החרדי מהווים כ-2% מעובדי הבנק (זאת על פי הערכה בלבד)

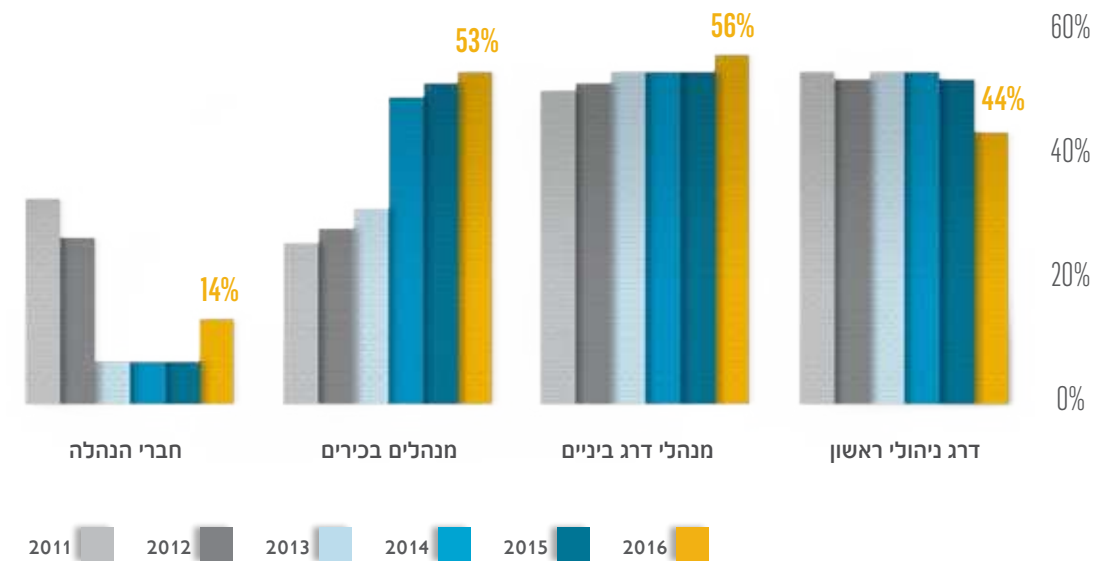
16%

פילוח קליטת עובדים מאוכלוסיות בתת-תעסוקה: בשנת 2016 16% מסך העובדים שנקלטו היו מהמגזר הערבי, כ-3% מהמגזר החרדי, כ-2.5% הם יוצאי אתיופיה ומעט פחות מ-1% הם עובדים עם מוגבלות

12. סקר כוח אדם של הלמ"ס לחודש ינואר 2017



שיעור הנשים בדרגי ניהול 2011-2016



פועלים לפיתוח אישי ולהכשרה

הבנק מטפח תרבות של למידה ומשקיע בהכשרות מקצועיות וניהוליות להעצמת עובדיו ומנהליו. מרבית ההכשרה המקצועית והניהולית מתבצעת באמצעות "קמפוס פועלים". הקמפוס מהווה זירה מרכזית ללמידה מחוללת שינוי המובילה לצמיחה אישית, ארגונית ומקצועית, זאת במטרה להבטיח מצוינות מקצועית וניהולית של עובדים ומנהלים. הקמפוס כולל את בית הספר לבנקאות, המרכז למנהיגות ופיתוח ארגוני, יחידת פיתוח פתרונות למידה, הפורטל הבנקאי ותקשורת פנים ארגונית, הקמפוס מהווה מרכז המשלב בין רצון העובדים ללמוד ולהתפתח והצורך בעובדים איכותיים. "קמפוס פועלים" מקדם תרבות של למידה מתמשכת וחוצת ארגון. תפישת למידה זו מדגישה את השאיפה לביזור של פעולות הלמידה, במנהלות האזור ואף לסניפים לעמדתו של כל עובד. הקמפוס הינו שותף מרכזי למהלכים אסטרטגיים שונים של הבנק החל מהשלב הראשוני של בחינת הצרכים, דרך פיתוח ההדרכות, פיתוח צוותים, הטמעת שינוי ועד לבחינת האפקטיביות בסיום. בפיתוח התהליכים השונים, משתמש הקמפוס בכל הכלים העומדים לרשותו ומשלב מגוון כלים כגון: הדרכה מקוונת, שימוש בסרטונים, סימולציות, שימוש בפורטל והדרכות פרונטאליות.

הקמפוס מבצע באופן שוטף הערכת אפקטיביות לקורסים ותוכניות הפיתוח המתקיימות בקמפוס, תכניות ההדרכה בשטח

ובחינת הדרכות בפרויקטים מערכתיים. תהליך זה מבוצע באמצעות שאלוני הערכה, המועברים במחצית ובתום הקורס, במטרה למדוד ולהעריך את אפקטיביות תהליכי הלמידה. במסגרת זאת מוגדרים מספר מדדים (Key Performance Indicators) KPI's - כגון: השגת מטרות, ישימות, שביעות רצון, התפתחות אישית/מקצועית ומחבורות. מדד האפקטיביות הכללי של הקורס מחושב כממוצע של כל מדדי ה-KPI הנ"ל. בנוסף מבוצעת מדידה לאחר תקופה, הבוחנת את ההטמעה והיישום של הידע והמיומנויות שנלמדו בהדרכה ומידת השינוי שחל בהתנהלות העובד בעקבות השתתפותו בה. הערכה לאחר תקופה נותנת מענה על מידת התמיכה שמקבל העובד ביישום המיומנויות, הכלים והתהליכים אותם למד בהדרכה ועל החסמים המרכזיים ביישום ובהטמעה. משוב זה מאפשר לקמפוס לדייק ולטייב את ההדרכות אותן הוא מבצע. הקמפוס פועל גם למיפוי פערי ידע בקרב העובדים, אשר מטרותיו הן זיהוי המוקדים בהם קיימים פערי ידע מקצועיים בקרב העובדים והתאמת הדרכות ממוקדות לסגירת פערי הידע. תהליך מיפוי פערי ידע מבוצע בבנק באופן שוטף.

בנוסף לפעילות "קמפוס פועלים", מתבצעות, במספר יחידות בבנק, הכשרות תוך כדי עבודה (On The Job Training) והכשרות פנימיות אחרות, המיועדות להקנות ידע מקצועי ספציפי הרלוונטי ליחידה ולשפר את יכולות וביצועי העובדים. הכשרות אלה, מתבצעות ביחידות הבאות:

■ **מרכזי תפעול בנקאיים** - במרכזי התפעול הבנקאיים (מת"ב) מעבירים הכשרות בסיסיות לכל העובדים החדשים במטרה להכיר להם את מגוון הפעולות הנעשות במרכזים ולהקנות

להם ידע בסיסי. הכשרות מתקדמות, עבור העובדים הוותיקים, נועדות ליצור התמחות בתחומי ידע ספציפיים. בנוסף, מדי שנה מתבצעות הדרכות מקצועיות קצרות נוספות לכלל העובדים לרענון תכנים מקצועיים ולהקניית מיומנויות עבודה עם תוכנות חדשות;

■ **פועלים בטלפון** - בשנת 2016 התקיימה חניכה ולמידה על ידי מנהלי הצוותים במוקדים שעברו הכשרות בהתאמה.

קמפוס פועלים 2016

במסגרת הקמפוס, התבצעו בשנת 2016, בין היתר, הפעילויות הבאות:

■ **העצמה דיגיטלית** - החטיבה הקמעונאית בשיתוף קמפוס פועלים ויחידת פלי"א (פועלים למצוינות ארגונית), הובילו מהלך העצמה של עובדי הסניפים בנושא הדיגיטל. המהלך כלל סדנא התנהגותית על מנת לפוגג את החששות של העובדים מתחום הדיגיטל עם דגש על התפקיד והערך שהבנקאי נותן ללקוח בעידן בו פעולות רבות מבוצעות באמצעים דיגיטליים. המהלך המרכזי היה לימוד והסמכה של כלל העובדים לביצוע פעולות באתר ובאפליקציה. ההיכרות עם הערוצים הישירים מהווה מנוף להדרכת הלקוחות המגיעים לסניף איך יוכלו לבצע פעולות באמצעים דיגיטליים והבנת הערך בשימוש בדיגיטל לחיסכון בזמן וכסף ללקוחות;

■ **MOOC (massive open online courses)** - במהלך 2016 למדו 278 עובדים ומנהלים בבנק קורסים מקוונים באוניברסיטאות וקרתיות בחו"ל - MOOC. הקורסים הדיגיטליים המתקדמים ביותר בעולם. נלמדו נושאים ממקצועות העתיד: data

מסתכלים קדימה

תכנית לעידוד העסקת אנשים עם מוגבלות - הבנק ימשיך במאמצים לקליטת עובדים עם מוגבלות. זאת תוך שיתוף פעולה עם הגופים השונים שקשורים בנושא זה (המוזכרים לעיל); בשנת 2017 צפוי תקשור וחיידוד המודעות לנושא באמצעות כנסי מנהלים ופרסום מידע בפורטל הארגוני.

המשך הטמעת תפיסת הגיוון במודל "עשיית הטוב" של שרי אריסון - בחודש אוגוסט 2017 מתוכנן מהלך תקשור והטמעה של הגיוון תחת הערך "כולנו אחד" (סרטון, חידון וכו') בדגש על קירוב לבבות, סובלנות ויצירת חברה הוגנת ומאוזנת יותר.

מועמדים מאוכלוסיות בתת ייצוג בשוק העבודה - במסגרת המדיניות לגיוון ההון האנושי, הוגדר יעד פנימי לגיוס מגוון בשיעור של לפחות 10% מכלל הגיוסים;

בקרת עמידה ביעדים:

יעדי 2015	סטטוס
שילוב תפיסת הגיוון במודל "עשיית הטוב" של שרי אריסון - בחודש יוני 2016 מתוכנן מהלך תקשור והטמעה של הגיוון תחת הערך "כולנו אחד" (סרטון, חידון וכו') בדגש על קירוב לבבות, סובלנות ויצירת חברה הוגנת ומאוזנת יותר;	שילוב תפיסת הגיוון במודל "עשיית הטוב" של שרי אריסון - בחודש יוני 2016 מתוכנן מהלך תקשור והטמעה של הגיוון תחת הערך "כולנו אחד" (סרטון, חידון וכו') בדגש על קירוב לבבות, סובלנות ויצירת חברה הוגנת ומאוזנת יותר;
עידוד העסקת אנשים עם מוגבלות - פיתוח תכנית הטמעה שתכלול: כתיבת נוהל פנימי, כנסי מנהלים, הסברה, התנסויות חוויתיות וכלים נוספים להעלאת המודעות הארגונית, בשיתוף עם "נגישות ישראל" ו"המטה לשילוב אנשים עם מוגבלויות" במשרד הכלכלה.	עידוד העסקת אנשים עם מוגבלות - פיתוח תכנית הטמעה שתכלול: כתיבת נוהל פנימי, כנסי מנהלים, הסברה, התנסויות חוויתיות וכלים נוספים להעלאת המודעות הארגונית, בשיתוף עם "נגישות ישראל" ו"המטה לשילוב אנשים עם מוגבלויות" במשרד הכלכלה.
בוצע - פיתוח תכנית הטמעה, נוהל פנימי. בתהליך - כנסי מנהלים, פרסום מידע בפורטל.	בוצע - פיתוח תכנית הטמעה, נוהל פנימי. בתהליך - כנסי מנהלים, פרסום מידע בפורטל.



235

הערכה לקורסים בוצעה
ב-235 מופעי קורס בקרב
כ-4,200 עובדים

92%

שביעות רצון המשתתפים - 92%
מהמשתתפים העריכו את שביעות
הרצון מההכשרה - גבוהה או
גבוהה מאוד

85%

עמידה במדדי ה-KPI's (הערכת
אפקטיביות) - 85% מהמשתתפים
העריכו ברמה גבוהה או גבוהה
מאוד את העמידה במדדים אלה

127

בשנת 2016 הועברו 127
מצברי למידה ל-17 בעלי
תפקידים (אוכלוסיות)
בחטיבות הבנק

1,200

במסגרת מהלך "העצמה דיגיטלית",
למעלה מ-1,200 עובדים השתתפו
בימי אימון בנושאי תרבות דיגיטלית
(צעדים ראשונים, איתור מידע בגוגל,
תרבות דיגיטלית ולמידה ברשת)
ומעל 1,400 עובדים השתתפו
במהלכי ההדרכה בסניפים

7,000

עובדים השתתפו בהדרכות
מקצועיות במסגרת "קמפוס
בשטח" - ערכות למידה וסדנאות
בעולמות תוכן שונים, הנלמדות
בכיתת לימוד איזורית ו/או בסניף,
ע"י מומחה או מדריך מהשטח

science, machine learning python,
recommender systems ועוד;

■ **"פועלים להבראה" -** לאחר שבמהלך

2015 הוטמע מהלך "פועלים להבראה"
במחלקות האישיות, בשנת 2016 פותחו
מערכי ההדרכה להמשך המהלך
במחלקות העסקיות והפרטיות. מדובר
במיקוד בהבראה פיננסית של הלקוח
במגוון תהליכים וכלים מתקדמים;

■ **"קמפוס בשטח" -** שנת 2016

התאפיינה בהמשך מהלך של העברת
הלמידה ליחידות, תוך תמיכה מלאה
בפיתוח חומרי הלמידה על ידי קמפוס
פועלים. הלמידה המתקשבת במערכת
הלמידה ממשיכה להיות המרכיב המרכזי

בשמירת הכשירות המקצועית של
העובדים. סה"כ בוצעו 100,000 שעות

■ **בנקאי היי-טק -** קמפוס פועלים

בשיתוף עם האגף לבנקאות קמעונאית,
פתח גם השנה קורסים שמטרתם מתן
שירות שונה וחדשני ללקוחות מתחום
ההיי-טק;

■ **סניפים דיגיטליים -** הציפייה בסניפים

אלו שהלקוחות יעשו את כל הפעולות
שניתן לבצע באמצעים דיגיטליים
בעצמם, ואילו מהבנקאים מצופה
להעניק ללקוחות ערך מוסף בנקאי
בצמתים משמעותיים בהתנהלות
הפיננסית שלהם. בנקאים שנבחרו

בקפידה לסניפים אלו עברו קורס
חדשני, שכלל למידה דיגיטלית רבה.
במסגרת ההדרכה, שרובה נעשתה
על טאבלטים, בדומה לעבודה בסניף
עצמו, קיבלו הבנקאים, בנוסף לידע
בנקאי נרחב, גם הדרכות בנושא חינוך
פיננסי, כך שיוכלו לנהל עם הלקוחות
שיח בעל ערך מוסף גדול יותר;

■ **אוכלוסיית יועצי השקעות -** בשנת

2016 התקיימו מספר קורסים בכירים
המכשירים לתפקיד יועץ השקעות בשני
מחזורים - פרקטיקה ליועצים והכנה
למבחני הרשות. כמו כן, התקיים קורס
ליועצים פנסיוניים העוסק בתכנון פרישה
שבו מכשירים את היועצים הפנסיוניים

לבצע שיחות תכנון פרישה שמטרתה

בחינת המקורות הפנסיוניים;

■ **קורסים בכירים -** במסגרת ההתפתחות

המקצועית של העובדים, התקיימו בשנת
2016 שבעה קורסים בכירים מותאמים

לעולמות התוכן השונים בבנקאות;

■ **מנהיגות צוותית -** בשנת 2016 נמשכה

הטמעת התכנית בקרב יחידות הבנק.
השתתפו עוד 44 מנהלים מהדרג הבכיר
בתכנית ששמה דגש על ניהול צוותי העצמת

היחיד, התפתחות ומינוף היכולות הצוותיות;

■ **קמפוס אחרי"צ -** בשנת 2016 נפתחו

קורסים חדשים ללימודי העשרה:
קואוצינג, צילום, בניית אתרים ו-NLP.
כל הקורסים מקנים תעודת הסמכה.

נתוני הכשרה שנתית - 2016

590

מחזורי הקורסים בקמפוס

72%

שיעור הכשרות ייעודיות
לתפקיד*/הכשרה מקצועית**

28%

שיעור הכשרות
ניהוליות/ התנהגותיות***

63%/37%

גברים נשים****
הכשרות ע"פ מגדר

49,776

ימי לימוד - סה"כ
(כולל חברות בנות וכ"א חיצוני)

46,276

ימי לימוד (עובדי בנק בלבד)

42.5

ממוצע שעות לימוד לעובד

* כולל קורסי תשתית וקורסים בכירים.

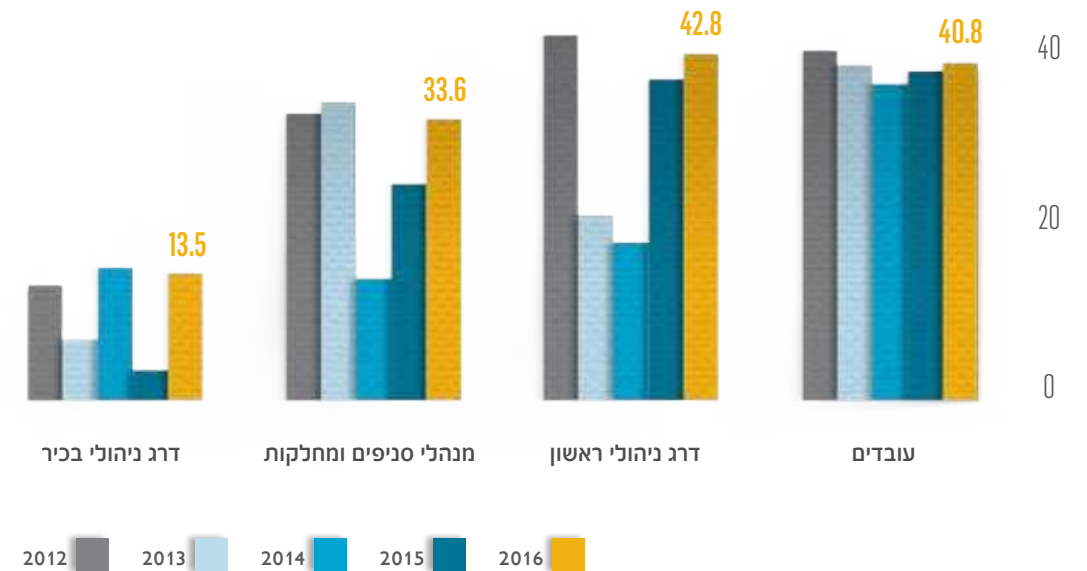
** כולל הכשרות כגון: ימי אימון בבנקאיים, קורסים במע' מידע, קורסים בבנקאיים מקצועיים שאינם מהווים הכשרה לתפקיד.

*** כולל ימי אימון, תכניות פיתוח מנהלים, וקורסי קמפוס אחרי"צ.

**** פילוח ההכשרה ע"פ מגדר מציג מתאם כמעט זהה בין נתונים אלה ובין היחס הכללי של שיעור הנשים והגברים שעובדים בבנק.



פעילות קמפוס פועלים – שעות לימוד שנתיות מחוצעות לעובד



מסתכלים קדימה

מרכז הדרכה ללקוחות ולציבור – במסגרת שינויים ארגוניים עליהם החליטה הנהלת הבנק במהלך 2016, הוקמה חטיבה חדשה – חטיבת קשר עם מחזיקי ענין, שהקמפוס הינו חלק ממנה. מתוך האסטרטגיה החדשה של 'ערך משותף' – הוחלט על הקמת מרכז להדרכת לקוחות וציבור, כחלק מקמפוס פועלים. מטרת המרכז החדש – מתן כלים להתנהלות פיננסית מיטיבה ללקוחות ולציבור בצמתי חיים ובשגרה. הצעות הערך ינתנו במגוון רחב של פלטפורמות – פורנטאליות ודיגיטליות. הפעילות החדשה הינה נדבך משמעותי בביסוס הערך של חרות פיננסית, ערך מרכזי בחזון הבנק.

הטמעת ערכי ערכים ותפיסת 'ערך משותף' – בקרב עובדי הבנק והמנהלים באמצעות תוכניות פיתוח מנהלים חדשניות, שילוב הנושא בקורסים בקמפוס וימי אימון ייעודיים;

פיתוח תכנית "מנהיגים בקהילה למנהלי סניפים" – מיפוי הקהילה במרחב הסניף, ליצירת מיזמים עם ערך משותף.

מקדמים סביבת עבודה נאותה

ביטוחים, קרנות והטבות לעובדים

בנק הפועלים משלם לעובדיו שכר לפי הסכמי עבודה קיבוציים או אישיים, הנחתמים עם כל עובד. נוסף על שכרם, העובדים נהנים ממגוון רחב של הטבות ותנאים סוציאליים בהתאם להסכמים עם ארגון העובדים ולחוזים אישיים שעליהם חתמו, לפי העניין. העובדים מקבלים כיסוי ביטוחי מקיף הכולל ביטוח פנסיוני (מיום עבודתם הראשון), ביטוח אובדן כושר עבודה, ביטוח חיים, ביטוח תאונות אישיות, ביטוח בריאות וביטוח שיניים. נוסף על הכיסוי הביטוחי לעיל, לעובדים שתי "רשתות ביטחון" נוספות העומדות לרשותם במקרי מצוקה:

- **קרן "מלכ" –** קרן וולונטרית, המתנהלת כעמותה, ממומנת מכספי תרומות העובדים, ומיועדת לספק לעובדים כיסוי כספי במקרה של מחלות קשות וכדומה;
- **הקרן לעזרה הדדית –** קרן זו ממומנת מתקציב ההנהלה ומיועדת לסייע לעובדים הנקלעים למצוקה כספית ולמשברים משפחתיים או כלכליים;

- **קרן המשותפת להנהלה ולעובדים –** הבנק מנהל במשותף עם ארגון העובדים את הקרן המשותפת להנהלה ולעובדים – ממקורות כספי העובדים והנהלה והיא נועדה לממן את פעילות הרווחה והסיוע לעובדים ולגמלאים.

העובדים זכאים להנחות בעמלות בחשבון הבנק, להלוואות מסובסדות, לפריסת חובות וכן להלוואות המתאימות ל"אבני הדרך" שבחיייהם: מעבר דירה, רכישת רכב, חתונת ילדים ועוד.

תגמול ביצועים

לבנק מדיניות תגמול המותאמת להוראות תיקון מס' 20 לחוק החברות, התשנ"ט – 1999 ("חוק החברות") ולהוראת ניהול בנקאי תקין מס' A301 בדבר מדיניות תגמול בתאגיד בנקאי ("הוראות תגמול בתאגיד בנקאי"). מדיניות התגמול מבטאת את שאיפת הבנק לתגמל עובדים ומנהלים על עבודתם ועל תרומתם לבנק ולשמרם לטווח הארוך, תוך יצירת תמריצים ראויים וקשירת האינטרסים שלהם לאלה של הבנק ומחזיקי העניין בו. זאת תוך התאמה למטרותיו של הבנק, תכניות העבודה שלו ומדיניותו בראייה ארוכת טווח. מדיניות התגמול עקבית עם חזון הבנק, האסטרטגיה, תוכניות העבודה ותאבון הסיכון שלו ומטרתה להוביל להשאת ערכו של הבנק, תוך שימת דגש על יציבות הבנק והחליפיות בין השגת תשואה לנטילת סיכון.

יעדי מדיניות התגמול לעובדים ומנהלים

- הנעת נושא משרה ומנהלים בכירים לפעול ליצירת ערך כלכלי ארוך טווח לבנק ולמחזיקי העניין בבנק, באופן המחזק את הקשר בין התגמול לבין יצירת ערך למחזיקי העניין של הבנק, בהתאם ליעד זה, תשלום השכר לנושאי משרה, מנהלים בכירים ועובדים ייגזר מסולם דרגות המאפשר קידום, ומבטא

את הסמכות והאחריות ברמות השונות של ההיררכיה הארגונית. חלק מהתגמול הקבוע ישולם במכשירים מבוססי מניות אשר יהיו חסומים במועד הענקתם לטווח ארוך. מענק שנתי (ככל שיוענק) יהיה מבוסס על עלות ההון לבנק, וייקבע גם על-פי עמידה ביעדי ביצוע אישיים מדידים, כמותיים ואיכותיים וכן על תוכניות ויעדים ארוכי טווח;

- קידום מבנה תגמול בבנק אשר ימנע פגיעה ביחסי העבודה בבנק;
- התאמת התגמול לסוג הפעילות והאחריות של העובדים והמנהלים וכישוריהם, כך שבעת קביעת התגמול, נבחנים השכלתם, כישוריהם, מומחיותם, ניסיונם המקצועי והישיגיהם, וכן נלקח בחשבון תפקידם, תחומי אחריותם והסכמי שכר קודמים שנחתמו עימם. תגמול פונקציות ארגוניות המעורבות בפיקוח ובקרה נקבע על בסיס סטנדרטים הלוקחים בחשבון את חשיבות ורגישות תפקידים אלה.

הבנק רואה את עצמו כזירה לפיתוח אישי ומקצועי של עובדיו ולכך משמש המרכז לפיתוח ההון האנושי – מפ"ה, היוצר מפגש בין צורכי הארגון והשאיפות המקצועיות של עובדיו.



מצינות ברמת השירות לעובדים

משא"ב (מרכז שירות אישי בשבילך) - מהווה כתובת אחת לפניית העובדים והמנהלים בנושאי משאבי אנוש השונים, תוך שיפור שביעות רצונם וחיזוק הקשר עמם. משא"ב הוקם במטרה ליצור קפיצת מדרגה בשירות של משאבי אנוש. משא"ב נותן שירות לכלל העובדים והמנהלים ומורכב משלוש פונקציות:

■ מרכז שירות לפניות מקוונות

וטלפוניות של העובדים והשותפים העסקיים בנושאי משאבי אנוש לרבות מערך תמיכה בתהליכי עבודה הנגזרים מפניות בנושאי משאבי אנוש, בתחומים כגון: נוכחות עובדים, חופשות לידה וחופשות ללא תשלום, הלוואות עובדים, אישורי העסקה וויזות, טיפול בזכויות טלפונים ניידים, נקודות מזנון, איש"ל ועוד;

■ מרכז תמיכה סוציאלית לעובדים

במשבר - סיוע בטיפול יעוץ, מתן מידע, תיווך ועזרה במיצוי זכויות מול גורמים בבנק או בקהילה במגוון נושאים כגון: בעיות אישיות, בעיות משפחתיות - טיפול בהורים מבוגרים, התמודדות עם ילדים בעלי צרכים מיוחדים, הדרכה הורית, בעיות בריאות, שכול והתמודדות עם מוות, קשר עם רופא תעסוקתי, משברים במסגרת העבודה, הכנה לפרישה, התמודדות עם מצבי חירום ועוד.

■ הלוואות לעובדים -

עומדת לרשות העובדים מערכת אל"ה (אשראי לעובדי הבנק) המאפשרת לעובדי הבנק הזכאים לקבל הלוואה ייעודית לעובדים באופן מקוון, פשוט, מהיר וידידותי, באמצעות אתר האינטרנט של הבנק. בנוסף, קו הפניות הייעודי לפניות עובדי קבלן הפועלים בחצרות הבנק פעל באופן שוטף (ראו נתוני פניות של עובדי קבלן בתת פרק שרשרת אספקה בפרק קהילה).

גם בשנת 2016 התקיימו ארבע סדנאות, ללא תשלום, לעובדים ולבני/ות זוגם בתחום הידע הפיננסי. כמו כן הורחבה היכולת של העובדים להגיש בקשות ב"קליק" (בקשות ממוחשבות בשירות עצמי) בנושאי משאבי אנוש שונים (לדוגמה השלמת שעות בהיעדרות בגלל הריון, דיווח על נסיעות בתפקיד ועוד).

■ יוצרים מפ"ה ארגונית

הבנק רואה את עצמו כזירה לפיתוח אישי ומקצועי של עובדיו ולכך משמש המרכז לפיתוח ההון האנושי - מפ"ה, היוצר מפגש בין צורכי הארגון והשאיפות המקצועיות של עובדיו. על מנת לממש תפישה זו ולאפשר צמיחה, פיתוח והעצמה של העובדים, מרכז מפ"ה יוצר תמונת מצב תפעולית מלאה ועדכנית מבחינת מיומנויות וכישורים, תוך קידום העובדים באמצעות הכשרה פרטנית והסבה מקצועית. בבנק הפועלים מתנהלים מדי שנה מאות ניודי עובדים לשיבוץ בתפקידים חדשים ולקידום. ניוד העובדים מתקיים בסביבת עבודה תומכת וערכית, המעודדת את העובד להעשיר את הידע ואת הניסיון, כל זאת בהתאם לצרכים העסקיים של הבנק. בנוסף לפעילות הניוד, מתקיימת במרכז לפיתוח הון אנושי (מפ"ה) פעילות גיוס עובדים חדשים באמצעות מסלולי גיוס מגוונים.

במהלך שנת 2016 בוצעו במרכז לפיתוח הון אנושי (מפ"ה) מספר מהלכים ברוח החדשנות הארגונית. בתחום הגיוס נעשה שימוש בכלי מיון ואבחון חדשניים בתהליכי גיוס עובדים, כגון: שדרוג מקורות גיוס, ראיונות מצולמים, מבחנים ממוחשבים בתוך הארגון, קיצור תהליכי הגיוס, פרסום ברשתות חברתיות, מתן תגמול בגין חבר מביא חבר, שליחת חוברת קליטה דיגיטלית, שיפור

בתהליכי קליטת בנכולים לבנק, מענקים לבנקאים, שיפור תנאים כספיים ועוד.

כמו כן, נמשך מתן הדגש על גיון ההון האנושי ועד כה גויסו כ- 60 עובדים מאוכלוסיות מגוונות לתפקידי בנקאות בסניפים ובמוקד הטלפוני ותפקידי מטה בהנהלה הראשית. כמו כן, כחלק מתהליך הקליטה, נערכו כנסי קליטה, סקרי שביעות רצון וימי אוריינטציה לעובדים חדשים על מנת לחזק את הזיקה בין העובד לארגון. כחלק מתהליך שימור עובדים, נערכו כנסים מקצועיים לאוכלוסיות ייעודיות: כנס לעובדים המקבלים קביעות בבנק, כנס לבוגרי מסלול הכשרה לניהול בעלי ותק של שנה בבנק וכנס לחוגגים עשור בבנק.

בתחום האיוש, הושק שירות חדש לטובת פיתוח והעצמת העובדים - "טיפ קריירה" - המאפשר לעובד להתייעץ עם מנהל בכיר בבנק בנושאי התפתחות וקריירה. במסגרת תהליכי מעבר עובדים בין יחידות ותפקידים שונים בבנק, התקיימו תהליכי ליווי אישי של עובדים שניודו ע"י רכזת איוש במפ"ה (לרבות פגישות פרונטאליות, הכנה אישית לראיונות מקצועיים, מעקב אחר ראיונות, תמיכה וייעוץ לעובד, המנהלים הקולטים והמנהלים המשחררים עד לסיום תהליך האיוש וקליטה מלאה ביחידה החדשה) ונמשך תהליך הפרידה מעובדים, הכולל פגישה פרונטאלית עם נציג משאבי אנוש ומעטפת סיוע הכוללת ייעוץ קריירה וליווי בחיפוש עבודה.

45,000

פניות למשא"ב ב-2016

בשנת 2016 תועדו כ-45,000 פניות למשא"ב, שנפתחו על ידי כ-9,800 עובדים. במהלך השנה עמד משא"ב ב-SLA של מתן מענה ל 91% מהפניות עד לסוף יום העסקים העוקב. מאז הקמת המרכז בשנת 2010 תועדו מעל ל-318,000 פניות שנפתחו על ידי כ-16,000 עובדים וגמלאים;

סביבת עבודה ארגונית

אחד מהתחומים הרבים בתחום הדאגה לעובדים, הוא הקפדה על יצירת סביבת עבודה נכונה ובריאה. סביבת עבודה זו מושגת בעזרת ארגונומיה. המידע בנושא ארגונומיה, המונגש לעובדים בדף ייעודי באזור האחריות החברתית בפורטל הארגוני, כולל ידע מקצועי וכללים לעבודה נכונה בסביבה המשרדית (צורת הישיבה מול מסך המחשב, כוון הכיסא, שימוש בעזרים וכו'), הנחיות לתרגול גופני לרענון במהלך העבודה, תשובות לשאלות נפוצות ועוד.

קידום אורח חיים בריא

הבנק מקצה משאבים לטובת פעילות המאפשרת שמירה על אורח חיים בריא, כגון: סבסוד בדיקות רפואיות, הרצאות בנושא אורח חיים בריא, תזונה נכונה ופעילות ספורטיבית, ניהול ואימון קבוצות ספורט ייעודיות לעובדי הבנק במגוון רחב של ענפי ספורט והשתתפות בתחרויות ספורט למקומות עבודה, ועוד. בנוסף, הבנק מציע סל פעילויות לעובדים ולבני משפחותיהם כגון: השתתפות הבנק במנוי לקאנטרי ומכוני כושר, ביטוחים רפואיים מקיפים, צעדות ועוד.

"פועלים בריא"

מהלך משותף לחטיבת מחזיקי עניין, חטיבת COO וארגון העובדים, שמטרתו קידום אורח חיים בריא בקרב העובדים והוא מהווה צעד משמעותי נוסף להרחבת סל הפעילויות שקיימות בבנק בתחום זה בקרב העובדים ובני משפחותיהם. במהלך שנת 2016 נמשכה הפעילות בנושא. בין הפעילויות שבוצעו במהלך השנה:

■ **סדנאות TRX** ייעודיות לעובדים בכל רחבי הארץ - למעלה מ-450 עובדים לקחו חלק;

■ **סבסוד אירועי ספורט** - השתתפות עובדים באירועי ספורט מסובסדים: צעדות, מרוצי מרתון, אירועי אופניים, מרוץ "גלגלים של תקווה";

■ **תזונה נכונה** - נערכה סדנא ייעודית לעובדים בנושא תזונה נכונה בת 10 מפגשים בקמפוס;

■ **"פועלים בריא" בפורטל הבינלאומי** - השקת אתר "פועלים בריא" בפורטל הארגוני לסניפים והשלוחות בחו"ל עם תכנים רלוונטיים באנגלית - טיפים, מאמרים והמלצות.

דואגים לעובדים

בעת שינויים ארגוניים

הבנק, כארגון עסקי ודינמי בסביבה תחרותית, מבצע שינויים ארגוניים והתאמות, לרבות תהליכי התייעלות, שלעיתים נמשכים מספר חודשים. שינויים אלה מתוקשרים ומתואמים עם מחזיקי העניין השונים. בחלק מהשינויים לא רק היחידה עוברת שינוי, אלא גם העובדים עוברים לתפקידים אחרים. במקרים אלה ניתנים לעובדים ולמנהלים תמיכה וכלים לניהול השינוי בכל שלבי המעבר והקליטה (סדנאות, הכנה לראיון ולמבחן, מיפוי פערי ידע, הכשרה פרטנית בהתאם לצורך בשיתוף הקמפוס, ימי תצפית וכדומה). הקשר השוטף עם העובדים מנוהל בדגש על יחס אישי ומכבד, תוך שמירה על ערוץ תקשורת פתוח. כחלק מתהליך של העברת עובד לתפקיד אחר, נמסרת לו על כך הודעה מוקדמת של חודש ימים לפחות.

ארגון העובדים

ארגון העובדים הוא בראש ובראשונה שותף אסטרטגי ומחזיק עניין מרכזי. דפוס העבודה של ההנהלה עם ארגון העובדים מאופיין ע"י דיאלוג מתמיד (עדכון, משוב והתייעצות) ושותפות בכל המהלכים המרכזיים ובתהליכים בחיי היומיום. ארגון העובדים עוסק, בין היתר, בשמירה על זכויותיו וחובותיו של כל עובד, בפיתוח פעילויות תרבות, הסברה וחברה ובארגון פעולות לעזרה הדדית בין עובדיו. בין פעילויותיו הרבות של הוועד לרווחת העובדים, ניתן למנות קייטנות לילדי העובדים ברחבי הארץ, רכישת כרטיסים מוזלים ו/או מסובסדים למופעי תרבות ובידור, מגוון הצעות נופש מוזלות בבתי מלון והאחרה, שי לחגים ולרגל אירועים אישיים, ביטוחי עובדים ובני משפחותיהם בתחומים שונים, בדיקות רפואיות, קרנות סיוע, סל אבלים, ליווי במשברים ועוד.

הוועד הארצי עומד בראש פירמידה של ועדי העובדים, שבסיסם בועדים המקומיים המסונפים לועדים האזוריים, לפי תחומם. למנהלי הסניפים בכל אזור יש ועד אזורי וכן נציגות בוועד הארצי. הוועד הארצי מורכב מנציגי האזורים (כולל סניפים והנהלה ראשית) המיוצגים באופן יחסי לגודל האזור. הוועד הארצי פועל מכוחו של תקנון הארגון, הנגיש לכל עובד באזור יעודי לכך בפורטל הארגוני.

עובדים מצטיינים

בחירת העובדים המצטיינים בבנק מסמלת את ההערכה של ההנהלה לתרומת העובדים להישגים. העובדים המצטיינים נבחרים בשל כישוריהם ובשל צירוף תכונות על פי קריטריונים שונים, כמו חתירה למצוינות, יחסי אנוש ועבודת צוות ועוד.

מסתכלים קדימה

במהלך שנת 2017 יושלם תהליך מיחשוב הלוואות נוספות שיעמדו לרשות עובדי הבנק;

בשנתיים הקרובות יוקם מרכז יעוץ פיננסי לעובדים הנמצאים בקשיים כלכליים;

שעה של יוגה בסניפים – בשנת 2017 יערכו שיעורי יוגה, במסגרת הסניף, לעובדים שיבחרו לקחת חלק. השיעורים יערכו ע"י מדריכים מקצועיים ומנוסים;

במהלך שנת 2017 תושק מערכת "מטרו" שמיועדת לאיוש משרות פנויות מקרב עובדי הבנק. המהלך ישרת העובדים, מנהלים והארגון כולו ויספק לעובדים הזדמנויות לתנועה בארגון ולהתפתחות מקצועית ובכך יגדיל שביעות רצונם.

דואגים לעובדים על פני מעגל החיים

שירותי רווחה

עובדי הבנק נהנים ממגוון רחב ביותר של שירותי רווחה בתחומים שונים. שירותי הרווחה מספקים מענה הולם להעדפות העובדים ולקשת רחבה ביותר של צרכים: תרבות הפנאי, אורח חיים בריא, העשרת עובדים ומשפחותיהם, סיוע מקצועי בעיתות משבר אישי ומשפחתי ועוד, ומהווים היבט משלים למרכיבי השכר והתגמולים השונים המוענקים לעובדים. מדיניות הרווחה באה לידי ביטוי בשתי רמות: ברמת הפרט – תנאים סוציאליים משופרים, ליווי ותמיכה בעובדים והצעת מגוון פעילויות לבחירתם, על מנת לשפר את רווחתם, לחזק את תחושת השייכות ואת תפיסת הבנק כארגון וכמעסיק מוביל; ברמת הבנק – פעילויות רווחה חוצות בנק כמו גם התגייסות מערכתית למען העובדים והקהילה באירועים מיוחדים.

במסגרת תחום שירותי הרווחה בפורטל הארגוני, בשיתוף ארגון העובדים, הוקם עמוד ובו עובדי הבנק חשופים לסל רחב של מבצעים והנחות. העובדים גם יכולים ליהנות בשעות הפנאי מהנחות וסבסוד של מגוון שירותים ומוצרים כמו מכוני כושר, בריכות שחיה, מנויים להיכלי תרבות, מופעים, הצגות ועוד.

במישור אחר, במסגרת הקרן המשותפת להנהלה ולארגון העובדים, שירותי הרווחה מציעים סל נוסף של הטבות הכולל מתנות לחגים ולאירועים מיוחדים, תכנית ביטוחים,

סיוע כלכלי, ותשלום עבור לימודי עובדים וילדי העובדים.

רווחה תעסוקתית

הבנק תומך בעובדים בשעתם הקשה ומעניק סיוע כמענה לצרכים אישיים, כלכליים ובריאותיים, כביטוי לערך האנושיות והגשמת חזון הבנק. בבנק שתי עובדות רווחה המציעות סיוע סוציאלי להתמודדות של עובדים במצבי מצוקה, משבר ושינוי בחייהם האישיים, המשפחתיים והתעסוקתיים, וחזרה מהירה ככל הניתן לשגרה, לדוגמא במקרים של מחלות ממושכות, נכויות, מצוקה כלכלית ושכול. התערבות וסיוע מוצעים בהתאם לצורך גם למשפחתו של העובד או לשאריו של עובד שנפטר. כל עובד יכול לפנות לקבלת סיוע באופן ישיר, והשירות ניתן תוך מחויבות לשמירה על סודיות.

איזון עבודה-פנאי

הנהלת הבנק, בשיתוף עם ארגון העובדים, מייחסת חשיבות רבה לאיכות חיי העובדים ולאיזון בין חיי העבודה לחיי המשפחה והפנאי, בנוסף לנושאים אחרים כמו העשרת העובדים, העצמתם והצמחתם. מרבית עובדי הבנק זכאים למכסת ימי חופשה שנתית הגבוהה מהנדרש על פי חוק, ובנוסף מעניק הבנק ימי העדרות בתשלום בחגים ובאירועים אישיים, וביניהם: פורים, ט' באב, 1 במאי, נישואים, נישואי בן/בת, הולדת בן/בת, ימי אבל וזיכרון. חופשה לבחירות ועוד. בבנק שבוע עבודה מקוצר בן 40.5 שעות, ובתפקידים רבים בבנק שעות ההתחלה והסיום של יום העבודה הינן גמישות. במערך סניפי הבנק מסתיימת העבודה בשעות אחר הצהריים המוקדמות בשלושה מימי השבוע. לעובדי הבנק מוצעות מגוון פעילויות חברה, תרבות ופנאי במחירים אטרקטיביים ומסובסדים, וביניהן: מנויים

למרכזי ספורט, למכוני כושר ולבריכות שחיה, טיולים וצעדות, מנויים להיכלי תרבות ברחבי הארץ, ערבי תיאטרון בת"א, מועדון "הסרט הטוב" ונופשונים מסובסדים.

סדנאות בנושא מעגל החיים

הבנק רואה את עצמו כמעסיק ידידותי למשפחה ולפיכך מציע לעובד סיוע גם בתפקידו ובהתנהלותו במסגרת המשפחתית – כהורה, כבן להורים מתבגרים, כבן זוג ועוד. במסגרת זו, הבנק מציע סדנאות במעגל החיים הרחב, דוגמת הסדנא לסמכות הורית, סדנאות לנהיגה מצילת חיים, סדנאות זוגיות, קורסי שפות, קואצ'ינג, גישור ועוד.

קידום החירות הפיננסית של העובדים

במסגרת הטמעת תפישת החירות הפיננסית של הבנק בפעילות עם מחזיקי העניין והדאגה למעגל החיים הרחב של העובדים, הבנק מקדם הטמעה של חירות פיננסית גם בקרב עובדיו. זאת באמצעות:

- **ימי אימון בהתנהלות פיננסית נכונה לעובדי הבנק** – הבנק עורך עשרות ימי אימון לעובדים אשר מטרתם הוא הגברת המודעות לנושא ולחשיבותו, מתן ידע וכלים לשיפור ההתנהלות הפיננסית והרחבת מעגל העובדים המשתתפים בפעילויות לקידום חירות פיננסית בבנק. המפגש מתמקד בהתנסות אימונית בהרגלים פיננסיים שגויים, דחינות, תקשורת משפחתית אחראית, וניהול תקציב תוך פיתוח אחריות ומעורבות אישית. בשנת 2016 לקחו חלק למעלה מ-100 עובדים בימי אימון אלו;
- **סדנאות לתכנון פיננסי** – לעובדי הבנק מוצעת סדנה לתכנון פיננסי ייעודית,



הכוללת 3 מפגשים ומשלבת שני מפגשי ליווי אישי ומפגשי הדרכה, לרבות הרצאה פנסיונית ע"י יועצים פנסיוניים של הבנק. מטרת הסדנאות היא לגרום לעובד לשינוי התנהגותי וכלכלי, תוך הקניית ידע וכלים לניהול פיננסי נכון יותר. התכנים כללו: בדיקת המצב הפיננסי הקיים והנושאים לטיפול, ניהול תקציב והוצאות, איתור הסיכונים הכלכליים שעלולים להפריע לתהליך ונטרולם ועוד. עד כה השתתפו למעלה מ-300 מעובדי הבנק בסדנאות אלו. המשובים של המשתתפים בקורס הצביעו על שביעות רצון גבוהה מהתכנים, מהמאמנים ומהשינוי ההתנהגותי;

■ **קמפיין חודש חירות פיננסית -** במהלך חודש פברואר 2016 ערך מטה השיווק, בשיתוף קמפוס פועלים, קמפיין פנימי לעידוד חירות פיננסית. במסגרתו, הוצע מידע רב, טיפים יומיים, סקר התנהגותי, הועבר משחק ארגוני כמו גם משחק תלת-ממד של דן חסכן לעובדים, נערכו הפעלות ייעודיות, קודמו כלים לשיפור ההתנהלות הפיננסית, הועברו הדרכות ע"י מתנדבים מקרב עובדי הבנק ועוד. תכני הקמפיין עסקו במודעות לצורך בשינוי התנהגותי בדרך לחירות פיננסית, ניהול תקציב, התנהלות פיננסית במשפחה ועם ילדים, צרכנות נבונה, חיסכון ופנסיה. העובדים הוזמנו להיות שותפים פעילים ולהציע טיפים ולענות על הסקרים. ההיענות למהלך הייתה רבה.

■ **שעת למידה לעובדי הבנק -** קמפוס פועלים הפיק ערכת למידה בת שעה בתחום החירות הפיננסית לעובדי הבנק. שעת הלמידה מורכבת מסדרת אירועים מחיי היום היום, בהן עולות שאלות לדיון וחשיבה משותפת לגבי אופן ההתנהלות הפיננסית המיטבית. הפעילות נתמכת

באזור תוכן ייעודי בפורטל לשיתוף חוויות למידה;

■ **ערכת כלים להתנהלות פיננסית נכונה -** ערכה הכוללת מצגת וסרטון מלווה המציעה לעובדים דרכים לשיפור התנהלותם הפיננסית וזאת באמצעות כלים דיגיטליים ואתרים ואפליקציות לצרכנות נבונה, הוצעה לעובדים באמצעות הפורטל הארגוני;

■ **תקשור הפעילות לעובדים -** ניוזלטר בנושאי חירות פיננסית מופץ בתדירות רבעונית מתחילת שנת 2014 בשתי גרסאות: לחברי פורום החירות הפיננסית הפנימי בבנק ולכל שדרת ההנהלה הבכירה בבנק ובגרסה מקבילה (ומצומצמת מעט) למחזיקי העניין מהמרחב הציבורי, החברתי והעסקי המצויים בקשר עם הבנק וזאת לטובת קידום אוריינות פיננסית בישראל. הניוזלטר מאפשר לתקשר את העשייה הרבה שנעשית על ידי השותפים בבנק, וכן להעברת מידע חשוב אודות הנעשה בארץ ובעולם בתחום, במרחבים השונים. בנוסף, מוצע אזור תוכן ייעודי בפורטל הבנק המתעדכן מעת לעת ומצורפים בצמידות לתלושי השכר מזה כשנתיים, מסרים וטיפים להתנהלות פיננסית נכונה.

■ **ליווי ומנטורינג לעובדים -** בשנת 2016 הוכשרו כ-30 מתנדבים מעובדי הבנק לשמש מנטורים לעובדים שמתקשים לנהל נכונה את תקציבם המשפחתי. הליווי מתנהל במשך 6 חודשים.

■ **הכשרה אישית שמתורגמת גם ללקוחות -** קמפוס פועלים הוסיף מודולה של חינוך פיננסי לקורס הבנקאים לסניפים הדיגיטליים, שמטרתה לתת לבנקאים אלו את היכולת לנהל פגישה איכותית בעלת ערך מוסף ללקוחותיהם.

נשקל שילוב מודול זה בקורסים נוספים בבנקאות האישית.

מוקד פועלים

המוקד מציע סל שירותים ייחודי לעובדי הבנק ומשפחותיהם, 24 שעות ביממה. בין היתר, מסייע המוקד לעובדים בפנייה למשטרה בעקבות פריצה לביתם, בחילוץ הרכב בעת תאונת דרכים, בסיוע ייעוצי ראשוני והפנייה לגורמים מקצועיים בעת תקלות במערכות הבית השונות.

מכילים לפרישה ושומרים על קשר עם הגמלאים

הבנק דואג לעובדים ולבני או בנות זוגם לקראת גיל פרישה, באמצעות קורסי הכנה וסדנאות לפרישה ושומר על קשר רציף עם גמלאי הבנק, בין יתר באמצעות תמיכה, מימון ושיתוף פעולה של ועד הגמלאים המארגן טיולים ופעילויות רווחה ודואג למענקים במצבי מצוקה. התחייבויות הבנק בגין תוכניות פרישה או תגמול עובדים ופנסיה, מכוסות במלואן על ידי נכסי תוכניות הפנסיה.

במסגרת תוכנית רב-שנתית (בין השנים 2017-2020) מתוכננת היערכות לפרישה מרצון של כ-1,500 עובדים. כחלק מיישום תוכנית זו, מבשה ואושרה ע"י הנהלת הבנק והדירקטוריון, בתיאום עם ארגון העובדים, הצעה לפרישה מוקדמת, בהתקיים מפגש רצונות של העובד והבנק, המהווה הזדמנות לפרישה בתנאים טובים במיוחד, לרבות אפשרות להקדים ב-3 שנים את מועד הפרישה שרלוונטית לעובדים בגילאי 53 עד 56. הבנק מספק שירותי ייעוץ מקצועי על מנת לסייע בידי העובדים לקבל את ההחלטה המתאימה להם ולבני משפחותיהם. הפנסיה משולמת מיום סיום העבודה בבנק ועד לגיל פרישה עפ"י חוק.

הדרכות ארגונומיה:

לשימור הבריאות של עובדי הבנק בעבודה היום יומית, הפעיל הבנק יועץ ארגונומי המסייע ומדריך את העובדים בישיבה נכונה מול מחשב ובשיפור סביבת העבודה, ובכך להפחית כאבי צוואר, גב, מרפקים, ראש ועיניים

נתוני היעדרות 2016 (ימי היעדרות)

סוג	מחלה*	חופשה**	מילואים	סה"כ
ימי היעדרות	116,849	209,167	2,802.5	328,818.5

*כולל מחלה מדווחת ומחלת בן משפחה.
**לא כולל חל"ת וחופשת לידה.

בקרת עמידה ביעדים:

יעדי 2016	סטטוס
יבוצע קמפיין לקידום חירות פיננסית בקרב העובדים בשנת 2016 אשר יכלול הפעלות ייחודיות בקמפוס פועלים, הדרכות והפעלות.	בוצע.
יושק משחק תלת מימד של דן חסכן לעובדים, אשר יוצב במרכזי בנייני הבנק ויעודד צרכנות נכונה כמו גם הגברת המודעות לתחום.	בוצע.

טיפול בהורים מבוגרים:

יחידת אחריות חברתית תאגידית בבנק יחידת הרווחה התעסוקתית מעמידים לרשות העובדים מידע מקצועי מקיף שעשוי לסייע בהתמודדות המורכבת עם הטיפול בהורים המבוגרים. המידע המוצג באזור הייעודי בפורטל יוכל לסייע לפתח הבנה טובה יותר של הנושא ולהציע כלים מעשיים על מנת לקבל החלטות נכונות, לחסוך בזמן ובמשאבים והכי חשוב-לעזור לתת להורים את הטיפול הטוב ביותר האפשרי

מסתכלים קדימה

המשך הפצת צרופות במסגרת תלושי השכר לעובדים אשר מכילים טיפים ומיקודים בהתאם לחודשי השנה;

תושק ערכת הדרכה חדשה וחוויתית לילדי בתי הספר היסודי לטובת פעילות 'הורה מעשיר' של עובדי הבנק;

יבוצע קמפיין לקידום חירות פיננסית בקרב העובדים בשנת 2017 אשר יכלול הפעלות ייחודיות בקמפוס פועלים, הדרכות והפעלות וטיפים להתנהלות פיננסית נכונה;

בשנת 2017 ימשך יישום תוכנית הפרישה בבנק.



חיים עם
הסביבה



מתווים מדיניות סביבתית

מתוך הכרה באחריותו החברתית של הבנק ומתוך הבנת החשיבות של ניהול מדיניות בת קיימא כלפי הסביבה, בנק הפועלים גיבש מדיניות סביבתית כוללת וסדורה. מדיניות זו הותוותה על ידי גורמים מקצועיים והיא חלק בלתי נפרד מהאסטרטגיה של הבנק:

- הבנק רואה את הנושא הסביבתי כערך חברתי ומנהל אותו כחלק בלתי-נפרד מאחריותו החברתית;
- הבנק מכיר בכך שמשאבי הטבע הם נכס של הציבור, של הקהילה ושל בני הדורות הבאים – עקרון פיתוח בר-קיימא;
- הבנק שואף להגיע בהחלטותיו העסקיות לאיזון נאות בין פיתוח כלכלי לבין הגנה על הסביבה;
- הבנק ממלא אחר תקנות וחוקים סביבתיים ומקפיד על הוראות הגופים האמונים על שמירת איכות הסביבה;
- הבנק מקפיד למנוע נזקים סביבתיים;
- הבנק מחויב לנהל את השפעותיו הסביבתיות באופן שיביטיח שיפור מתמשך באמצעות קביעת יעדים מדידים ובחינת העמידה בהם;

- הבנק ימדוד דרך קבע את השפעותיו על הסביבה בכל ההיבטים המהותיים, ישאף להבין את המשמעויות האקולוגיות ולקבל החלטות בהתאם;
- הבנק ישתף פעולה עם חברות אחרות וגורמים ציבוריים במטרה לקדם נושאים סביבתיים;
- הבנק יפעל להטמעת חינוך סביבתי בקרב עובדיו, וכן ייזום וישתתף בפרויקטים קהילתיים.

הבנק מכיר בערך המוסף המתלווה ליישומה של המדיניות הסביבתית בשני מישורים עיקריים:

- השילוב של הערכים הסביבתיים עם הערכים הכלכליים של התייעלות במשאבים לוגיסטיים, מאפשר ליצור תועלת משותפת – לשורת הרווח בדוח הכספי ולשמירה על הסביבה;
- מדיניות של אחריות סביבתית מאפשרת לשפר את סביבת העבודה ובכך תורמת לשיפור איכות החיים של העובדים במקום העבודה ולשביעות רצונם ממנו.

מדיניות איכות הסביבה של הבנק מופיעה באתר האינטרנט של הבנק.

מניהול סעיפי צריכה לניהול משאבים

הבנק מתייחס לצריכת חומרים כאל משאבים שיש לנהל באופן סביבתי ועסקי ולא כאל רע הכרחי הנתון כחלק מסעיפי ההוצאות השוטפות. באופן זה, משאבי הסביבה המרכזיים שנצרכים בבנק מנוהלים על פי הפרמטרים הבאים:

- בניית תשתית מדידה, המאפשרת ניטור מגמות וזיהוי נקודות טעונות שיפור;
- קביעת תכנית עבודה כוללת רב שנתית; תיקוף תחזיות מוקדמות משלבי התכנון וניתוח שונות בביצועים לצורך למידה;
- יישום של יוזמות לצורך הגברת התייעלות; שיתוף עובדים, גורמים מקצועיים פנימיים ומחזיקי עניין חיצוניים במהלך יישום יוזמות נקודתיות ותכנית עבודה מסודרת;
- בחינת השפעות סביבתיות במעגל החיים השלם של המשאב, תוך התייחסות למכלול ההשפעות (זיהום, התחממות גלובלית, נדירות המשאב וכדומה).

הבנק משתף את העובדים בתהליך, הן בשינוי בהתנהלות הסביבתית הפנימית והן בניסיון למקסם את ההשפעה של הפעילות הסביבתית בכללותה, בתקווה כי העובדים יהפכו למקדמי השינוי בעצמם, גם במישור הביתי של העובדים, המונים עם בני משפחותיהם עשרות אלפי אנשים. לשם כך, הבנק שואף לספק לעובדיו ולבני משפחותיהם מידע וכלים שיאפשרו להם התנהלות ירוקה יותר – בנהיגה ברכב, בפעולות מחזור, בחיסכון באנרגיה ועוד. בדרך זו, טווח ההשפעה של הבנק גדל, כך שלמעשה הבנק מבסס את השפעתו על הסביבה באמצעות מעגלים הולכים ומתרחבים – החל בסביבה הפנימית של הבנק והמשך בסביבה הציבורית החיצונית.

בפרק זה נתייחס בהרחבה להשפעות הסביבתיות המהותיות של הבנק (צריכת אנרגיה ושימוש בנייר) וכן לצמצום השפעותיו הסביבתיות הנוספות בערוצים שונים. תפישה זו מיושמת במסגרת המערכת לניהול איכות הסביבה של הבנק, אשר קיבלה בשנת 2012 אסמכתא לתקן הניהול

הבינלאומי ISO14001. הבנק הוא המוסד הפיננסי הראשון בישראל שקיבל התעדה כלל ארגונית לתקן זה. לקראת סוף שנת 2015 פעל הבנק להתעדה מחדש של התקן ותחולתו תהיה עד שנת 2018. בנק הפועלים לוקח אחריות סביבתית גם על השפעותיו הסביבתיות העקיפות של המוצר הבנקאי. בפרק לקוחות מוצגות השפעות סביבתיות אלה, בדגש על הצעת שירותים ומוצרים שמקדמים פיתוח בר קיימא ומשיאים ערך סביבתי למשק ולציבור הרחב, לצד השאת ערך כלכלי ללקוחותיו.

הבנק משתף את העובדים בתהליך, הן בשינוי בהתנהלות הסביבתית הפנימית והן בניסיון למקסם את ההשפעה של הפעילות הסביבתית בכללותה, בתקווה כי העובדים יהפכו למקדמי השינוי בעצמם, גם במישור הביתי של העובדים, המונים עם בני משפחותיהם עשרות אלפי אנשים

ניהול צריכת החשמל והתייעלות אנרגטית

אנרגית החשמל מהווה משאב מרכזי שנמצא בשימוש בבנק. נקודת המוצא היא שלא רק בתעשייה, אלא גם בעסקים המתנהלים בבנייני משרדים, אין לראות את נושא החשמל כהוצאה בלתי נשלטת וכרע הכרחי. יש לנהל זאת כמשאב ולנתח היטב את צריכת החשמל במהלך היממה, לאורך ימות השבוע ועונות השנה. זאת, תוך השוואה בין בניינים.

העיקרון המרכזי בניהול יעיל של צריכת החשמל במשרדים הוא תזמון מתואם ככל הניתן, של מערכות המיזוג, התאורה והפעלת מחשבים, בהתאם לנוכחות העובדים. איסוף וניתוח נתונים רבים ככל האפשר, מאפשרים לזהות צריכה מיותרת ולטפל בה באופן מיטבי. צריכת האנרגיה של בנק הפועלים, רובה ככולה, היא צריכת חשמל (למעט צריכת דלק), המסופקת על ידי חברת החשמל והיא אינה כוללת מקורות של אנרגיה מתחדשת.

העיקרון המרכזי בניהול יעיל של צריכת החשמל במשרדים הוא תזמון מתואם ככל הניתן, של מערכות המיזוג, התאורה והפעלת מחשבים, בהתאם לנוכחות העובדים. איסוף וניתוח נתונים רבים ככל האפשר, מאפשרים לזהות צריכה מיותרת ולטפל בה באופן מיטבי

במהלך שנת 2014 החל הבנק לרכוש חשמל מ"דוראד", חברה המייצרת חשמל על בסיס של גז טבעי. החשמל מסופק למבני הנהלה הראשית של הבנק ולסניפים גדולים. בשנים 2015-2016 עלה שיעור הצריכה של הבנק מדוראד וכמחצית מסך צריכת החשמל השנתית של הבנק נרכשה מ"דוראד". המעבר לרכישת חשמל מ"דוראד" מוזיל לבנק את עלויות האנרגיה ומקטין את ההשפעה הסביבתית הנגרמת מצריכת החשמל.

התייעלות אנרגטית בבנק

מערכות שליטה ובקרה

הבנק מפעיל מערכות שליטה ובקרה ממוחשבות אשר מסוגלות לבקר ולשלוט על כל צרכן אנרגיה בבנק ומסייעות לצמצום צריכת מיזוג האוויר והתאורה ובהתאמה על תקלות משמעותיות. זאת בהתאם לנוכחות עובדים ולקוחות במבנה. מערכות אלו מותקנות בכלל המבנים ופועלות במסגרת משטר מוגדר המותאם לשעות העבודה של כל סניף ומבנה. בשנת 2016 הותקנו מערכות בכל הסניפים החדשים שנפתחו.

התקנת מערכות מיזוג חסכוניות

הבנק מתקין צי'לרים חדשים עם COP גבוה יותר ומערכות מיזוג עם ספיקת מחדש משתנה (VRF), החוסכות כ- 38% מעלויות האנרגיה והתחזוקה בהשוואה למערכות אחרות (20% מחיסכון זה הינו בצריכת חשמל). בכל החלפה ובכל התקנה של מערכת. בשנת 2016 הבנק המשיך בתהליך החלפת מערכות מיזוג בבנייני הנה"ר ומערכות VRF בסניפים. הבנק מתקין כ-15 מערכות VRF מידי שנה.

פיילוט להתקנת יריעות עם פתרון אגירת אנרגיה ביו-תרמי

במסגרת תהליכי ההתייעלות האנרגטית, הבנק בחן בשנת 2015 פתרון חדשני לחסכון באנרגיה באמצעות התקנת יריעות קלות משקל על תקרת הסניף החוסכות באנרגיה. היריעות הביו-תרמיות שומרות על הטמפרטורות בסניף ועל הקור מהמיזוג גם אם פותחים וסוגרים את דלתות הכניסה. כך נוצר חסכון של כ- 30-20 אחוזים בהוצאות מיזוג. הפיילוט בשנת 2015 נערך בסניף ראש העין. נכון לסוף שנת 2016 הותקנו היריעות ב-6 סניפים. התוצאות של השוואת תקופות דומות במהלך השנה בהיבט של צריכת המיזוג באותם סניפים מלמדות על חסכון של לפחות 20% בצריכת החשמל.

מעבר לתאורה חסכונית

במסגרת התהליך הרב-שנתי המתמשך להתקנת תאורת חסכונית במבני הבנק, הושלם מעבר של 6 קומות לתאורת לד בבניין רובינשטיין (בניין הנהלה של הבנק). כל קומה היא שטח של 2,000 מ"ר התהליך צפוי להמשיך גם בשנת 2017.

מחשוב ירוק

הבנק פועל לחיסכון ולייעול צריכת האנרגיה גם באמצעות בחינה יסודית של נושא המחשוב הירוק בסניפיו ומשרדיו. יעילות אנרגטית מופיעה כפרמטר נוסף במכרזי רכש של ציוד המחשוב. ציוד בעל יעילות ונצילות חשמל גבוהה יותר, מקבל ניקוד נוסף במכרזי המחשוב ומניע את המציעים במכרז לספק ציוד מתקדם יותר. כמו כן, אגף החומרה והתקשורת אינו מסתפק בנתוני יצרן לגבי נתוני הביצוע של הרכיבים השונים ומבצע, במעבדה שהוקמה לצורך כך, בדיקות הכרחיות למוצרי חומרה ותוכנה לשרתים, מדפסות וציוד היקפי. בדיקות אלו מאפשרות בחינה מעמיקה יותר של המוצרים ומשתלבות כשלב מקדים לביצוע פרויקטי הפיילוט בשטח, על מנת ליצור תחזיות אמינות יותר הפעולות העיקריות שנעשו בשנת 2016 בתחום המחשוב הירוק הן:

מעבר למרכזי הדפסה ומדפסות

דו צדדיות - הבנק מנהל תהליך הדרגתי של החלפת מדפסות אישיות ומחלקתיות, מכשירי פקס, סורקים ומכונת צילום במכשיר משולב אחד (המופעל באמצעות קורא כרטיסי עובדים) המאופיין בהדפסה דו-צדדית. מרכזי ההדפסה חוסכים כ- 40% מצריכת הנייר ביחידות המטה של הבנק ומקטינים את צריכת הטונרים;

הבנק מנהל מסד נתוני צריכת חשמל המתעדכן באופן שוטף בהתאם לשינויים המבניים בנכסי הבנק, הנגרמים משינויים בשטחי הבנק, בין היתר בשל הוספה, סגירה, השכרה או שינוי ייעוד של מבנים. מסד זה מאפשר לבנק לבחון את פרופיל הצריכה החודשית של כל נכס והשוואה רב שנתית של כל נכס והשוואתו למבני הבנק הדומים לו בגודל ובייעוד, השוואה של מגמות רב שנתיות, על פי פרמטרים של צריכה עבור כל מטר מרובע ועבור כל עובד. בנוסף, המסד מאפשר זיהוי מגמות שיפור והתייעלות ואיתור נכסים בהם עולה החשש לחוסר יעילות או לתקלה.

טלפוניה IP - הבנק מבצע מעבר הדרגתי לשימוש במערכת IPT בתקשורת הקויות שלו. משמעות המעבר הוא שדרוג ניהול התקשורת הקויות בבנק לניהול דיגיטלי באמצעות מערכת מחשוב מרכזית. חיבור זה מייתר את השימוש במרכזיות מקומיות בכל סניף ומאפשר לבצע שיחות פנים בין משתמשי המערכת, ללא עלות וללא השימוש ברשת בזק. בנוסף לכך, השימוש בטלפון מאפשר חיוג באמצעות המחשב ונגישות למספרי הטלפון של כלל בעלי התפקידים בארגון. המעבר לשימוש במרכזיות IP משפר את יכולת השליטה של הבנק במערך התקשורת שלו וחוסי בצריכת חשמל כתוצאה מסגירת מרכזיות מקומיות לניהול תקשורת;

בנוסף קיימים אמצעים נוספים בבנק לחסכון צריכת החשמל מפעולות מחשוב כגון: מערכת לכיבוי מחשבים אישיים בסוף יום עבודה ושימוש ביישום "Mail to Fax /Fax to Mail" **ניהול ומדידה של צריכת חשמל** הבנק מנהל מסד נתוני צריכת חשמל המתעדכן באופן שוטף בהתאם לשינויים המבניים בנכסי הבנק, הנגרמים משינויים בשטחי הבנק, בין היתר בשל הוספה, סגירה, השכרה או שינוי ייעוד של מבנים. מסד זה מאפשר לבנק לבחון את פרופיל הצריכה החודשית והשנתית של כל נכס והשוואתו למבני הבנק הדומים לו בגודל ובייעוד, השוואה של מגמות רב שנתיות, על פי פרמטרים של צריכה עבור כל מטר מרובע ועבור כל עובד. בנוסף, המסד מאפשר זיהוי מגמות שיפור והתייעלות ואיתור נכסים בהם עולה החשש לחוסר יעילות או לתקלה. בחינת נתוני הצריכה הכוללת של הבנק בשנת 2016 מלמדת על עלייה של כ-2% בצריכת החשמל הכוללת בהשוואה לצריכה בשנת 2015. העלייה הכוללת בצריכה נובעת בעיקרה מצריכת החשמל באתר רותם, שם ממוקם מתקן הגיבוי של הבנק. בשנת 2015 החל לפעול האתר באופן חלקי והצריכה השנתית שלו עמדה על 3.4 מיליון קוט"ש. בשנת 2016 נכנסו חלקים נוספים במתקן לפעולה והצריכה עלתה בצורה משמעותית, ל-6.3 מיליון קוט"ש ומכאן עיקר העלייה בצריכה הכוללת של הבנק. בבחינת השוואת צריכת החשמל של הבנק בין השנים 2015-2016 ללא הכללת אתר רותם, נרשמת ירידה בצריכה בשיעור של 1.3%. הצריכה הממוצעת למטר מרובע עלתה ב-0.8% בשנת 2016 בהשוואה לצריכה בשנת 2015. מעבר למשמעות של התרומה לסביבה, לצריכת החשמל, יש משמעות כלכלית המתבטאת בחסכון בהוצאות.

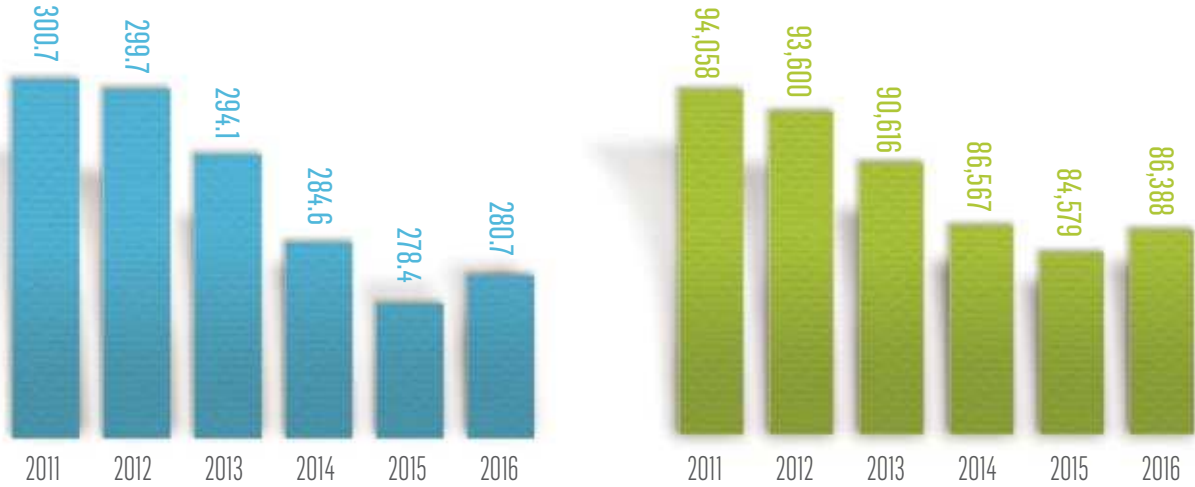


צריכת חשמל בנק הפועלים

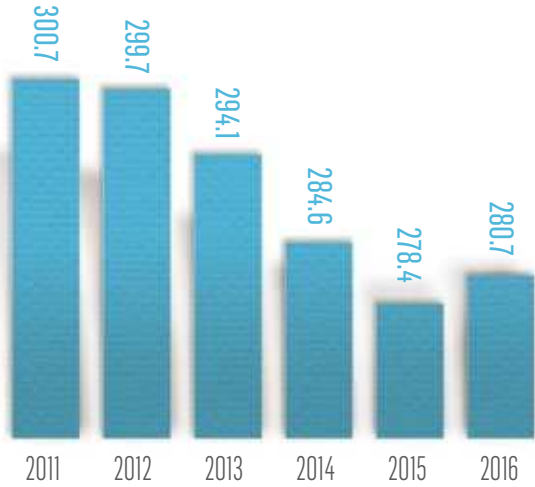
2012	2013	2014	2015	2016	השינוי לעומת 2015
93,600,417	90,616,904	86,567,004	84,579,103	86,388,184	2%
336,962	326,221	311,641	304,485	310,997	2%
312,316	308,909	304,184	291,512	285,251	-2%
299.7	294.1	284.6	*278.4	*280.7	0.8%
סה"כ (KwH)					
סה"כ (GJ)					
שטחי הבנק במ"ר					
צריכה למ"ר (KwH)					

* נתון צריכת החשמל למ"ר חושב לפי צריכה כוללת של 80,079,054 קוטי"ש והוא אינו כולל את צריכת הבנק שבמתקן אתר רותם (כ-6.3 מיליון קוטי"ש). זאת היות והמתקן שבאתר רותם הוא מתקן גיבוי ייחודי עם מאפייני צריכה ייחודיים שאינם מאפיינים את השימוש הממוצע בחשמל בבנק.

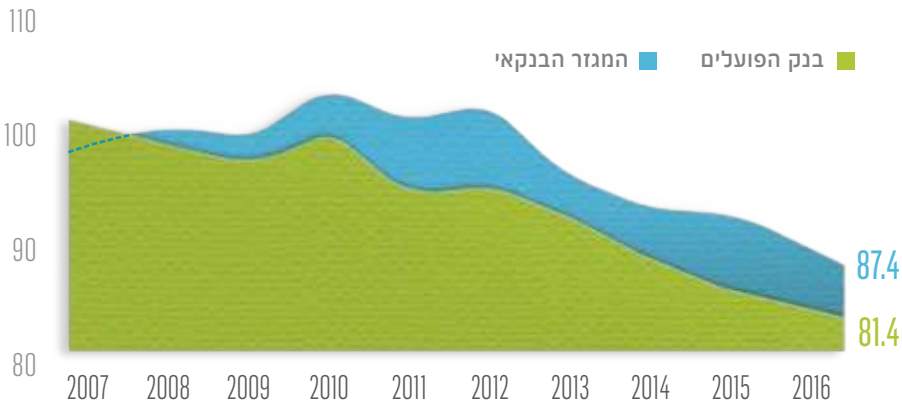
סך צריכת החשמל בבנק הפועלים
(באלפי KwH)



צריכת חשמל למ"ר
(KwH)



השוואת שיעור השינוי בצריכת החשמל בין בנק הפועלים למגזר הבנקאי*



* "גדיר הנדסה בע"מ" עוסקת בין השאר בניתוח צריכת חשמל בחברות עסקיות. החל משנת 2006, מפיקה החברה מדד של צריכת החשמל במגזר הבנקאי. המדד מציג את השינוי היחסי הרב שנתי שחל בצריכת החשמל של בנק הפועלים ושל שאר הבנקים, כאשר נקודת הייחוס (100%) היא היקף הצריכה שנרשם בשנת 2006. עיון בתרשים מלמד כי ישנה מגמה של התייעלות בהיקף צריכת החשמל בבנק ב-10 שנים האחרונות. המדד אינו לוקח בחשבון את השינויים בשטחי הנכסים של הבנקים ואת צריכת החשמל במבנים המשותפים לבנקים ולישויות אחרות (סניפים הממוקמים בקניונים, מתחמים משותפים לבנק ולרשויות או עסקים אחרים וכד').

מסתכלים
קדימה

בכוונת הבנק לצמצם בכל שנה ב-0.5% לפחות את צריכת החשמל שלו ובסה"כ לצמצם בכ-3% את צריכת החשמל שלו ב-5 השנים הבאות;

בשנת 2017 צפויה המשך החלפת התאורה הקיימת בתאורת לד חסכונית בבניין ההנהלה הראשית של הבנק (בניין רובינשטיין).

בקרת עמידה ביעדים

סטטוס	יעדי 2016
מספר המשתמשים נשאר 1,850 (בשל העברת היישום מעובדים שעזבו לחדשים).	Fax2Mail - הרחבת הפריסה לכ-650 משתמשים חדשים, בכך להגיע ל-2,500 משתמשים בכל רחבי הבנק.
הותקנו יריעות ב-6 סניפים.	התקנת יריעות עם פתרון אגירת אנרגיה ביו-תרמי - בשנת 2016 צפוי הבנק להרחיב את התקנת היריעות לסניפים נוספים.



צמצום צריכת אנרגיה מתחבורה

ההשפעות הסביבתיות הישירות והעקיפות של בנק הפועלים בתחום התחבורה הן צריכת דלק ופליטות כתוצאה משריפתו. הבנק פועל לצמצום צריכת הדלק הנובעת מצי הרכב וממערך השינוע הפנימי בין סניפי ומתקניו (וכתוצאה מכך לצמצום זיהום האוויר) באמצעים שונים, ביניהם:

- **הגבלת הבחירה בצי הרכב עד לרכבים בעלי דרגת זיהום 8 -** מרבית הרכבים בבנק הם בעלי דרגות זיהום נמוכות יותר;
- **ניהול דיאלוג עם העובדים באמצעות הפורטל הארגוני -** פרסום מאמרים והמלצות שונות בנוגע לנהיגה בטיחותית, חסכונית וזהירה;

■ **עידוד הגעה לעבודה באופניים -** לעובדים המגיעים לבנייני הנה"ר עם אופניים, הוכשרו מקלחות וכן הוצבו מתקנים להעמדת האופניים.

בנוסף על אלה, חלק דומיננטי בשירותים הבנקאיים הנצרך באופן דיגיטלי או טלפוני, מבטל את הצורך בהגעת לקוחות לסניף ובכך נוצר חסכון משמעותי בנסועה ובזיהום אוויר.

בשנת 2016 נרשמה ירידה בצריכת הדלק של הבנק בשיעור של 16%. הסיבה העיקרית להפחתת הצריכה היא שימוש ברכבים חסכוניים על-ידי הבנק (עם מנוע טורבו TSI) שמשפרים משמעותית את החיסכון בדלק. נכון למועד כתיבת הדוח, מעל 50% מצי הרכב בבנק מצוידים במנועים מסוג זה.

נתוני כלי הרכב של בנק הפועלים

2016	2015	2014	2013	2012	2011	
1,155	1,106	1,188	1,238	1,288	1,329	כמות רכבים בצי הליסינג
3,021,768	3,599,730	3,537,444	3,448,047	3,440,152	3,574,235	צריכת דלק שנתית (ליטרים)
9.5	10	11.8	11	10.5	10.1	נסועה בק"מ לליטר אחד (ע"פ נתוני יצרן)
18	22	19	22	27	23	כמות רכבים היברידיים בצי

16%
ירידה בצריכת הדלק
של הבנק בשנת 2016

ניהול משאב הנייר

נייר הוא מחומרי הגלם המרכזיים הנצרכים בפעילות השוטפת ועל כן הבנק מנהל משאב זה בהתאם לתפישה כוללת של צמצום צריכתו והגדלת המיחזור. במהלך שנת 2016 נמשכה המגמה להפחתת צריכת הנייר בבנק. דגש מיוחד ניתן על מיצוי הפוטנציאל של מיכון התהליכים שעד כה צרכו נייר. הישג משמעותי זה מתאפשר בעיקר הודות לפרויקט האסטרטגי "סניף ללא נייר". פרויקט זה, המתנהל בחטיבת האסטרטגיה של הבנק, בהובלת יחידת "פועלים למצוינות ארגונית" החל משנת 2009, עוסק בניתוח צריכת הנייר בבנק והאפשרויות לצמצום או ביטול טפסים ודוחות, הן לצרכים פנימיים של הבנק והן לצורכי דיורר ללקוחות.

במהלך שנת 2016 הורחב יישום החתימה הדיגיטלית מפעולות קופה בכל סניפי הבנק הקמעונאיים, לרוב הפעולות המבוצעות בסניף על ידי בנקאים בסניפים אלה. המהלך חוסך בזמני תיוק של מסמכים, מאפשר אחזור מהיר של מסמכים ותורם לחסכון של כ-57.4 מיליון דפים בשנה

סניף ללא נייר

להלן סקירה של הפעילות המרכזית שבוצעה בשנת 2016 במסגרת הפרויקט:

■ **חתימה דיגיטלית ושירות לקוחות באמצעות מסך מגע -** במהלך שנת 2016 הורחב יישום החתימה הדיגיטלית מפעולות קופה בכל סניפי הבנק הקמעונאיים, לרוב הפעולות המבוצעות בסניף על ידי בנקאים בסניפים אלה. זאת לרבות פעולות בעו"ש, פעולות מנהלי ואשראי. במהלך קבלת שירות פרונטלי מבנקאי, יוצגו בפני הלקוח פרטי הפעולה על מסך מגע והוא יחתום על הטופס באופן דיגיטלי. בסיום הפעולה יימסר ללקוח אישור מודפס על ביצוע העסקה או יישלח אליו עותק לדואר-נט/פועלים במייל. במקביל, תתבצע שמירה דיגיטלית של המסמכים במחשב הבנק, במקום השמירה הפיסית שהייתה נהוגה עד היום.

המהלך חוסך בזמני תיוק של מסמכים, מאפשר אחזור מהיר של מסמכים ותורם לחסכון של כ-57.4 מיליון דפים בשנה (15 מיליון בפעולות קופה, 34 מיליון בפעולות בנקאיות נוספות ו-8.4 מיליון בדיוור אלקטרוני של העתק העסקה ללקוח). היכולת המהירה של אחזור גם תאפשר היענות מהירה יותר לבירורים מול לקוחות שמחייבים חיפוש מסמכים. בסוף השנה, המערכת נפרסה בכ-100 סניפים מתוך כ-240 סניפים קמעונאיים.

■ **מרכזי הדפסה -** בוצע תהליך ארגון מחדש של מערך ההדמיה בהנהלה ראשית - מדפסות, מכונות צילום, פקסים וסורקים, מעבר ממדפסות אישיות לכל עובד למדפסות מרכזיות במטרה להביא לחסכון בדפים, בחשמל, עלויות תחזוקה וטונרים, הדפסה מאובטחת ומבוקרת. חסכון של כ-2.5 מיליון דפים בשנה.

מגוון היוזמות במסגרת פעילות היחידה "סניף ללא נייר" מביא מידי שנה לחסכון של כ-196 מיליון דפים וכ-41 מיליון ש"ח

דואר נט

בנק הפועלים שואף לייעל ולצמצם את הדיוור הנשלח ללקוחות. מכוחן של הוראות רגולטוריות צרכניות שונות, הבנק מחויב בדיוור ללקוחות במועדים מוגדרים ובפירוט שנקבע בד"ן. בתוך כך, הבנק פועל לצמצום צריכת הנייר זאת, באמצעות איחוד הודעות, צמצום דיוור אפשרי ונקיטה ביוזמות דיוור סביבתיות, כגון "דואר נט". שירות "דואר נט" מאפשר ללקוחות שרשומים לאתר הבנק לקבל הודעות לחשבונם באתר, באמצעות תיבת דואר שמותקנת בחשבונם. כל לקוח בעל מנוי לשירות זה, תורם למניעת הפקדה של 45 דפים בשנה בממוצע למטרות דיוור.

גידול בהיקף המשתמשים הפעילים באתר הבנק ובשירות "דואר-נט"



הירידה הקלה בהיקף משתמשי "דואר נט" (כ-1.7%) בשנת 2016 נבעה ברובה מפתיחת ערוץ שירות נוסף ומקביל ללקוחות הבנק - דיוור במייל, שמאפשר גם הוא ללקוחות לקרוא את הדואר האלקטרוני.

579 אלף לקוחות

"דואר נט": בשירות משתמשים 579 אלף לקוחות. מספר המשתמשים ירד בצורה מינורית במהלך שנת 2016 ב-1.7%, בהשוואה לסוף שנת 2015. זאת בשל פתיחת ערוץ נוסף ללקוחות הבנק לקריאת דואר אלקטרוני - דיוור במייל.

בקרת עמידה ביעדים

יעדי 2016	סטטוס
השלמת פרישת החתימה הדיגיטלית לעולמות התוכן שהתווספו במהלך השנה, לכלל סניפי הבנק;	בוצעה הרחבת השירותים לכ-90% מפעילות הסניף
יישום ח-ן ירוק במכונות לשירות עצמי, שיאפשר ללקוח לשלוח לעצמו למייל/דואר-נט את התדפיסים והקבלות מפעולות שביצע במכונות.	בחינת שילוב היכולת במכשירים מתקדמים ובהתאם לצורך הלקוחות.

42 טון

צריכת נייר: בשנת 2016
הופחתה הצריכה בבנק ב-42
טון לעומת שנת 2015. זוהי
ירידה שנתית בשיעור של 3%

60%

צריכת הנייר לשימושים פנימיים בבנק בשנת 2016 ירדה בכ-60% בהשוואה לשנת 2007 (כשנת בסיס) וצריכת הנייר למטרות דיוור ללקוחות ירדה בכ-39%, בהתבסס על השוואה זו

מסתכלים קדימה

השלמת פרישת החתימה הדיגיטלית בכל הסניפים הקמעונאיים;
הרחבת החתימה הדיגיטלית לעולם החשבונות העסקיים הפועלים עם חותמת;
מיכון תיקי לווים - סריקה ואחזור דיגיטלי של מידע אודות הלוואות וביטחונות לקוחות עסקיים;
צמצום הניירת המופקת בתהליך הייעוץ הפנסיוני.

9.3 טון

מחזור קרטון:
כ-9.3 טון נאספו ופוזו
למחזור בשנת 2016

מניעת הכריתה של כ-
138,000 עצים

החיסכון המצטבר בצריכת הנייר הנמדד החל משנת 2007 (כשנת בסיס) עמד על 9,017 טונות. חיסכון זה שווה ערך למניעת הכריתה של כ-138,000 עצים לצורכי ייצור הנייר



מצמצמים השפעות סביבתיות נוספות

הבנק מנהל את תחום איכות הסביבה באופן מערכתי, באמצעות התקן הבינ"ל ISO14001. המערכת ממסדת תהליכי עבודה סדורים בממשקים השונים של הבנק בתחומי איכות הסביבה, תוך התייחסות לכל אבני הדרך ושלמות התהליכים

הופכים פסולת למשאב ומונעים זיהום סביבתי

המגמות הסביבתיות של השנים האחרונות מצביעות על כך שפסולת של אחד היא המשאב של אחר. הגידול באוכלוסין יוצר עומס על מערכות אקולוגיות שמתקשות לעמוד בביקושים למשאבי הטבע השונים, כגון: מתכות, עץ, מים, דלקים פוסיליים ועוד. כמו כן, ללא טיפול נאות, פסולת מזהמת את הסביבה ופוגעת בקרקע, במים, ובאוויר ותורמת להתחממות הגלובלית. תובנות אלה ונוספות, מדגישות את חשיבותה של התייחסות מסודרת לעתיד של חומרים ומוצרים שאנחנו צורכים לאחר גמר השימוש בהם. בנק הפועלים מיהא את סוגי הפסולת השונים הנוצרים עקב פעילותו ובהמשך למיפוי זה נבחנו הדרכים הסביבתיות ביותר לטפל בהם:

- שימוש חוזר במשאב או ברכיביו;
- מחזור של המשאב ע"י גורמים חיצוניים שממירים אותו לחומר גלם ועל ידי כך מכניסים אותו בחזרה לתהליך הייצור;
- הטמנה אחראית באמצעות איסוף והעברה לאתרים מורשים (מניעת זיהום סביבתי).

מקדמים בנייה ירוקה

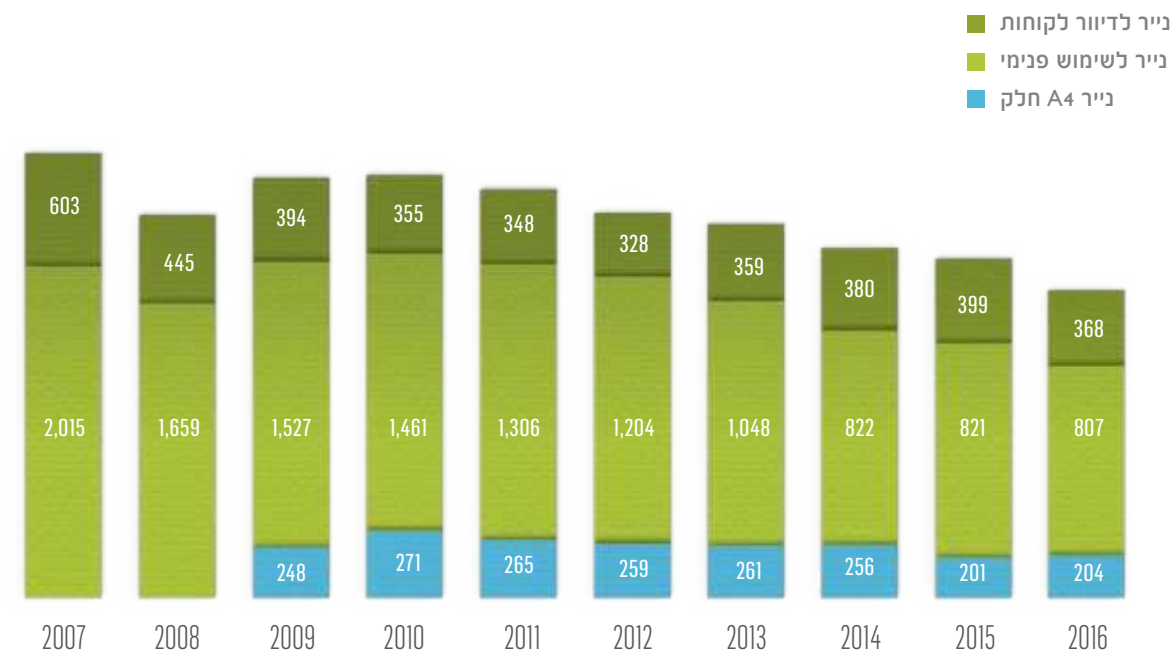
הבנק עדכן את כל מפרטי הרכש בהתאם לעקרונות הבניה הירוקה ובכוונתו לעבוד לפי מפרטים אלו בהקמה של בנייני משרדים וסניפים. חשוב לציין, כי חלק ניכר מאוד מהסניפים נמצאים בקניונים ומרכזים מסחריים שלא בבעלותו ואין ביכולתו לשנות את התשתיות במבנים אלו. עם זאת, בכוונתו לשלב בנכסים אלה מקסימום מרכיבים של בניה ירוקה, בלא קשר לעמידת הנכס הרלוונטי בתקן מוסכם לבניה ירוקה. במסגרת זאת הבנק החל גם בהתקנת שטיחים ידידותיים לסביבה במספר בניינים. השטיחים מיוצרים על פי תקנים סביבתיים בינ"ל. הבנק קיבל החלטה עקרונית ולפיה כל השטיחים שיפרשו בעתיד בשטחו יהיו שטיחים ידידותיים לסביבה.

במסגרת פרויקטי הבינוי של הבנק שבוצעו בשנת 2016 שולבו אלמנטים ידידותיים לסביבה כמו יחידות מיזוג חסכוניות, תאורה החוסכת באנרגיה, הצללות לחיסכון באנרגיית המיזוג ותקרות אקוסטיות למניעת מפגעי רעש.

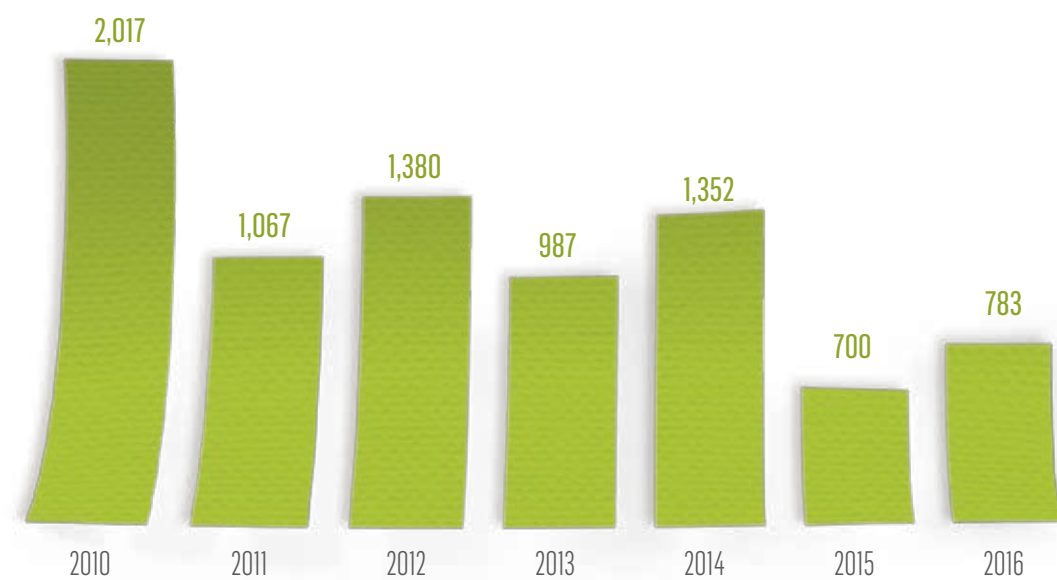
תהליכי הייצור והשירות הבנקאי הם בעלי השפעה סביבתית ישירה מצומצמת, הואיל ופעילותו של הבנק בעיקרה משרדית ואופי השירות שהבנק מספק ללקוחותיו הוא דיגיטלי. עם זאת, בנק הפועלים שואף לצמצם גם את ההשפעות הסביבתיות הנוספות בפעילותו. הבנק מנהל את תחום איכות הסביבה באופן מערכתי, באמצעות התקן הבינ"ל ISO14001. המערכת ממסדת תהליכי עבודה סדורים בממשקים השונים של הבנק בתחומי איכות הסביבה, תוך התייחסות לכל אבני הדרך ושלמות התהליכים. במסגרת הפעילות מתבצעת בקרה ביחס לעמידה בדרישות החוק והדרישות הנורמטיביות.

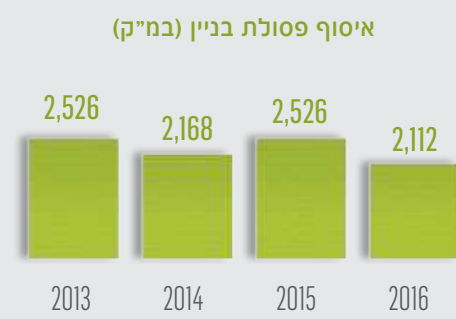
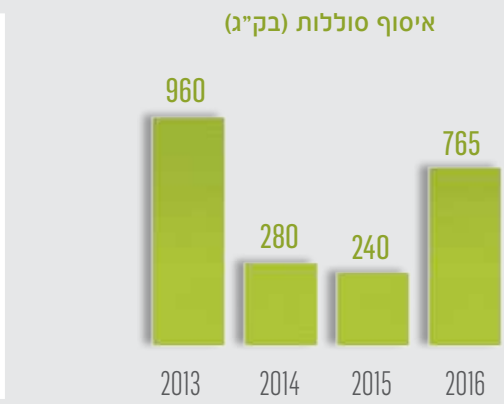
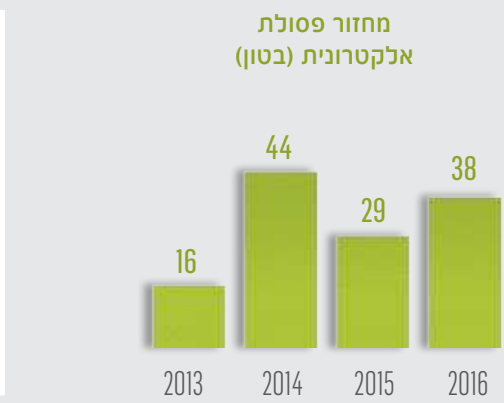
הבנק משתף את העובדים בתהליך, הן בשינוי בהתנהלות הסביבתית הפנימית והן בניסיון למקסם את ההשפעה של הפעילות הסביבתית בכללותה, בתקווה כי העובדים יהפכו למקדמי השינוי בעצמם. על פי השקפת עולמו, הבנק שואף לנהל בקפידה את השפעותיו הסביבתיות הישירות, תוך שיתוף העובדים בתהליך ככל שנדרש, לאחר שיצר את התשתית להתנהלות סביבתית ראויה. הבנק משתף את העובדים בתהליך מתוך תפישה ששיתופם בתהליך הוא צעד חיוני להצלחתו. נוסף על כך, הבנק שואף להשפיע בתחום ההתנהלות הסביבתית גם במישור הביתי של העובדים, המונים עם בני משפחותיהם עשרות אלפי אנשים. לשם כך, הבנק שואף לספק לעובדיו ולבני משפחותיהם מידע וכלים שיאפשרו להם התנהלות ירוקה יותר – בנהיגה ברכב, בפעולות מחזור, בחיסכון באנרגיה ועוד.

צריכת נייר בבנק (בטונות)



איסוף נייר למחזור בטונות





הבנק מקדם איסוף ופינוי של פסולת בצורה אחראית, בין היתר, בערוצים הבאים:

- **איסוף פסולת אלקטרונית -** בנק הפועלים מקפיד על טיפול אחראי ומוסדר בצידוד מחשוב שיוצא משימוש. ציוד מחשבים שאינו ראוי לתרומה מועבר מדי שנה למחזור והטמנה אחראיים. כל המכשירים הסלולאריים בהם מסתיים השימוש, מוחזרים לספק לטיפול אחראי וכל שאר הציוד האלקטרוני היוצא מכלל שימוש מועבר לחברת "אקולוגיה לקהילה מוגנת" (המתמחה במחזור פסולת אלקטרונית ומעסיקה עובדים עם מוגבלות). הבנק מאפשר לעובדים בהנהלה הראשית להביא פסולת אלקטרונית מבתיהם לנקודת האיסוף במגדלי רובינשטיין בתל אביב;
- **פינוי פסולת בניין -** הפסולת מפונה באופן אחראי. הבנק דואג לכלול בהסכמיו עם קבלני בניה ושיפוץ, המבצעים עבודות בסניפים ובמבנים השונים, סעיף משפטי המחייב אותם לבצע פינוי אחראי של הפסולת לאתר מורשה. באופן זה הבנק מבקש למנוע לחלוטין השלכה של פסולת בניין שמקורה בארגון, לאתרים לא מורשים או בשטחים פתוחים;
- **איסוף בקבוקים ופחיות -** המחזור נעשה באופן שיטתי בשיטות עם תאגיד המחזור אל"ה. דמי הפיקדון שמתקבלים מועברים לוועד העובדים היחידתי ומשמשים למימון של פעילויות חברתיות שונות, תרומות וכדומה.

16,643
ראשי דיו וטונרים:
הבנק צרך בשנת 2016
16,643 ראשי דיו וטונרים
למדפסות ולפקסים

2,340
נורות פלואורסנט:
במהלך 2016 נאספו
ופונו בצורה מוסדרת
כ- 2,340 ק"ג

2,112
מ"ק פסולת בניין:
במהלך שנת 2016 פונו
2,112 מ"ק של פסולת
בעבודות הבינוי

21
שקי תרופות
פינוי תרופות: במהלך שנת
2016 פונו באופן מוסדר 21
שקים של תרופות פגות תוקף,
מהמיכלים שבמבני הבנק

104 אלף
בקבוקים ופחיות
שתייה: במהלך 2016
פונו בבנק 104,690 פחיות
ובקבוקים למחזור

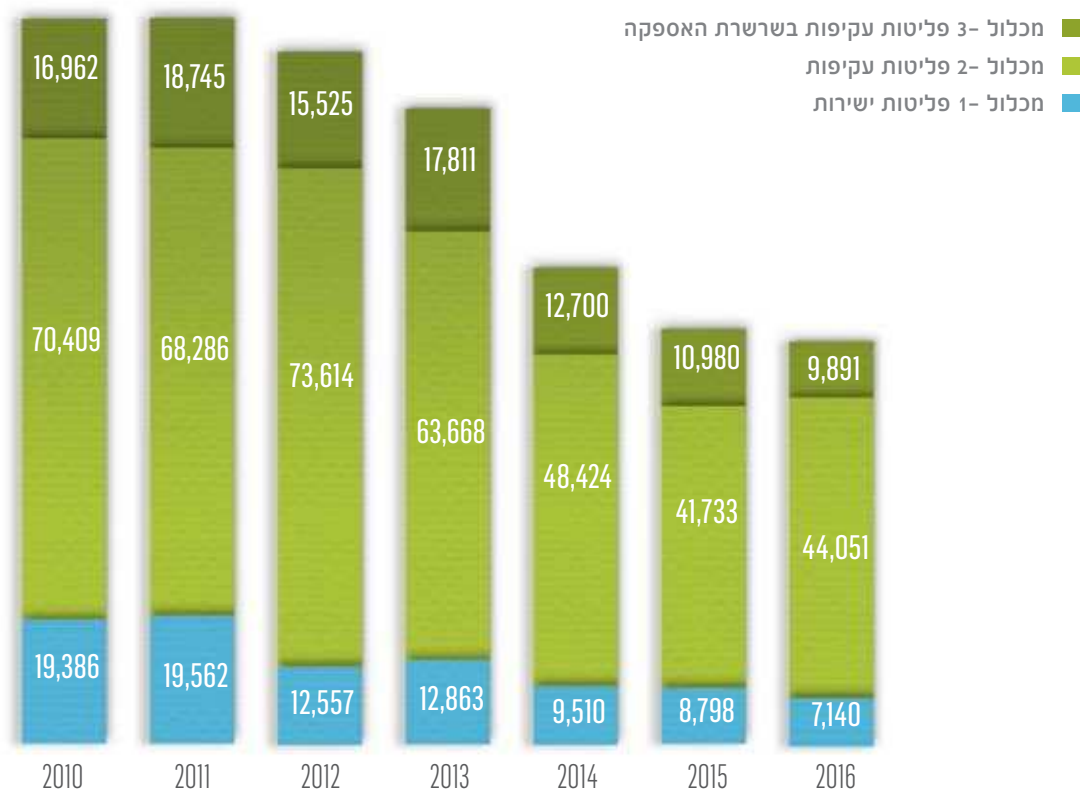
765
ק"ג סוללות: נאספו
והועברו להטמנה
ממבני הבנק

38 טון
פסולת אלקטרונית:
נאספו ופונו כ-38
טון ממיכלי האיסוף
המוצבים בבנק

43.1%

צמצום רב שנתי בטביעת הרגל
הפחמנית: בין השנים 2010-
2016 צמצם הבנק את טביעת
הרגל הפחמנית ב- 43.1%.

היקף פליטות בטון פד"ח



מודדים טביעת רגל פחמנית

פליטת חומרים הפוגעים באוזון
הבנק משתמש בחמישה סוגים עיקריים של מערכות מיזוג: מזגנים מפוצלים, מערכות מיזוג מרכזיות, מערכות VRF מגדלי קירור וצ'ילרים. המערכות הישנות, כפי שמחיר החוק, פועלות באמצעות גז מסוג פריאון, העלול לפגוע בשכבת האוזון. הבנק פועל להחלפת מערכות מיזוג קיימות למערכות העושות שימוש אך ורק בגז ידידותי לסביבה. סך מערכות המיזוג בכל נכסי הבנק מכילות בין 20-30 טון של גז קירור, כאשר מעל 85% מזה הוא גז מסוג R-410a הידידותי לסביבה. בשנת 2016, במסגרת תיקון דליפות ותחזוקה שוטפת הושלמה תכולת גז הקירור במערכות מיזוג בהיקף של כ-35 ק"ג.

בנק הפועלים מכיר בתופעת שינוי האקלים הגלובלית, לכן הבנק מנטר את הרכיבים העיקריים שתורמים לפליטת גזי החממה. בשנת 2010 בנק הפועלים הצטרף למערך הדיווח הוולונטרי על גזי החממה של המשרד להגנת הסביבה. מאז, בנק הפועלים מדווח למערך הרישום בהתאם למתודולוגיה המוסכמת. בנוסף לצריכת אנרגיה (חשמל ותחבורה) הבנק מנטר פליטות עקיפות נוספות, כגון: ייצור נייר, בינוי סניפים, טיפול בפסולת, טיסות עובדים וכו' (ראו הרחבה ופירוט על נתוני המדריך הפחמני של הבנק בעמוד 176).

61,082

המדריך הפחמני של בנק הפועלים לשנת 2016: סה"כ 61,082 טון CO₂eq (הכולל את שלושת המכלולים). הנתון מהווה ירידה של 0.7% לעומת הנתון לשנת 2015

נתון המדריך הפחמני לשנת על 2016 (61,082 טון CO₂eq) מלמד על ירידה משמעותית של כ-35% בטביעת הרגל הפחמנית בשלוש האחרונות (נתון 2013-94,324 CO₂eq). זאת בעיקר בשל המעבר לצריכת החשמל מדוראד, המייצר חשמל מתמהיל דלקים "נקי" יותר במונחי איכות הסביבה;



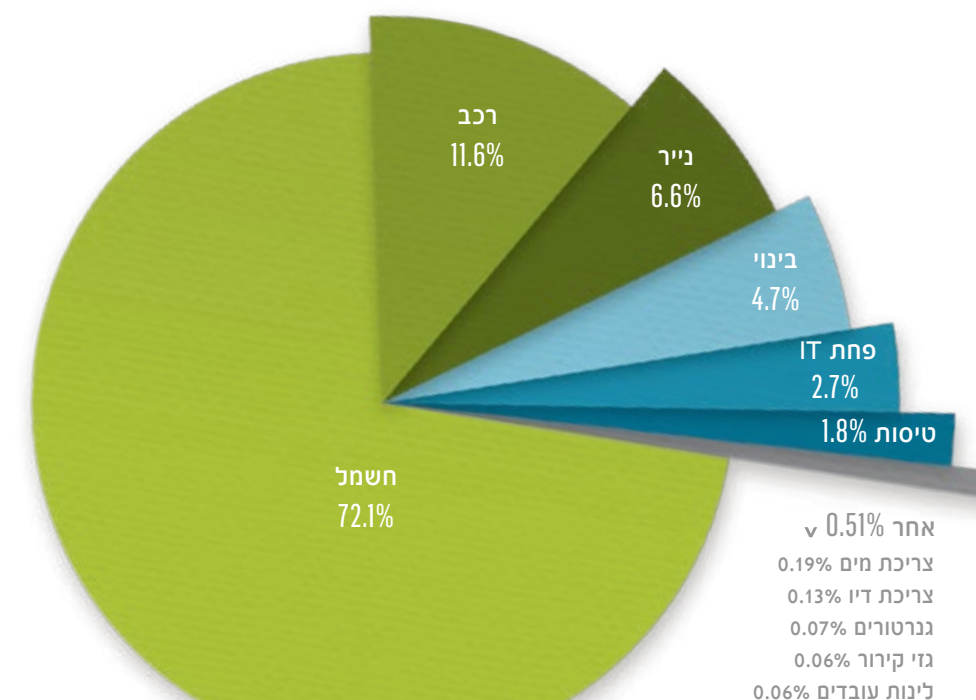
מסתכלים קדימה

הבנק שואף להפחית את עצימות פליטות גזי חממה כתוצאה מפעילותו והציב יעד הפחתה בהיקף של 1% בשיעור עצימות הפליטות בכל שנה, במהלך 5 שנים הבאות ובסה"כ כ-5% צמצום באופן רב-שנתי. מעבר לכך, הבנק שואף לשמור על 0% גידול בעצימות פליטות גזי חממה כתוצאה מפעילותו.

בקרת עמידה ביעדים

יעד' 2016	סטטוס
הבנק שואף להפחית את עצימות פליטות גזי חממה כתוצאה מפעילותו והציב יעד הפחתה בהיקף של 1% בשיעור עצימות הפליטות בכל שנה, במהלך 4 שנים הבאות. מעבר לכך, הבנק שואף לשמור על 0% גידול בעצימות פליטות גזי חממה כתוצאה מפעילותו.	הבנק הפחית את עצימות הפליטה ביחס למספר העובדים. העצימות ביחס לשטח נשארה זהה לשנה קודמת.

שיעור מרכיבי טביעת הרגל הפחמנית 2016



נתוני מדורך פחמני (בטון CO2eq)

שנה	2011	2012	2013	2014	2015	2016	השינוי לעומת 2015
סה"כ	106,593	101,696	94,342	70,632	61,511	61,082	-7.0%
נתון לעובד	10.44	10.05	9.68	7.61	6.91	7.02	6.1%
נתון למ"ר	0.34	0.33	0.31	0.23	*0.20	*0.20	-

* נתון טביעת הרגל הפחמנית למ"ר לא כולל את צריכת החשמל של הבנק שבמתקן אתר רותם, זאת היות והמתקן שבאתר רותם הוא מתקן גיבוי ייחודי עם מאפייני צריכה ייחודיים שאינם מאפיינים את השימוש הממוצע בחשמל בבנק

ממשל תאגיד,
אתיקה וציות

פרופיל הבנק

הבנק נוסד בשנת 1921 ומהווה "תאגיד בנקאי" בעל רישיון "בנק", לפי הוראות חוק הבנקאות. בשנת 1983 במסגרת הסדר שגובש בין ממשלת ישראל לבין הבנקים, הועברו מניות הבנק לשליטת המדינה. בשנת 1997 הופרט הבנק, והשליטה בו עברה לידי בעלי השליטה הנוכחיים ואחרים.

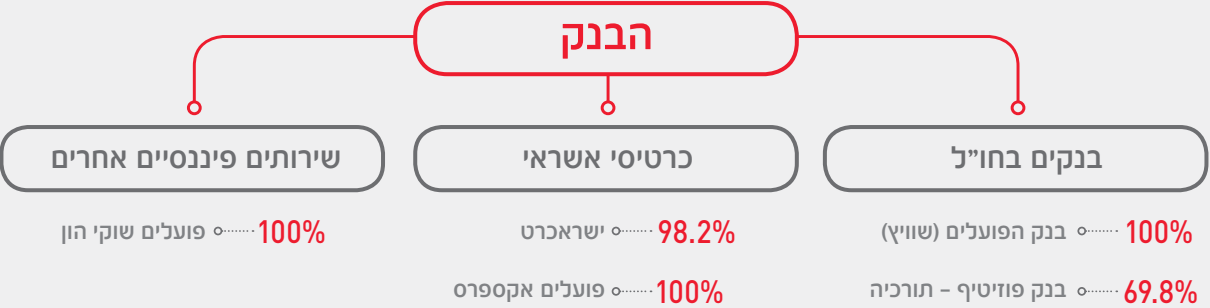
פעילות קבוצת הבנק בארץ

קבוצת הבנק פועלת בישראל במכלול תחומי הבנקאות השונים, באמצעות שתי חטיבות מרכזיות: החטיבה העסקית משרתת

את מרבית הלקוחות העסקיים, כאשר בתחום החברות הגדולות (Corporate) פועלת החטיבה באמצעות סקטורים בעלי התמחות ענפית, בתחום החברות הבינוניות (Middle Market) פועלת החטיבה באמצעות מרכזי עסקים, הפרוסים ברחבי המדינה ובאמצעות סניפי הבנק המעניקים ללקוחות החטיבה שירותים תפעוליים. החטיבה הקמעונאית (Retail) משרתת, בין השאר, לקוחות משקי בית, בנקאות פרטית, תושבי חוץ ועסקים קטנים, באמצעות 235 סניפים ביניהם סניפים מסורתיים וסניפים דיגיטליים מתקדמים המספקים את מכלול השירותים הבנקאיים, לצד מגוון ערוצים ישירים: אינטרנט, סלולר, פועלים בטלפון ומכונות לשירות עצמי בפריסה רחבה.

בנוסף לפעילות הבנקאית, עוסקת קבוצת הבנק בפעילויות משיקות, בעיקר בתחום כרטיסי האשראי ובשוק ההון. בתחום כרטיסי האשראי, עוסקת קבוצת הבנק, באמצעות חברות בת ("קבוצת ישראל כרטיס"), בהנפקה, בתפעול ובשיווק של כרטיסי האשראי בבנק ומחוצה לו, לשימוש בארץ ובחו"ל, וכן בסליקת עסקות הנעשות בכרטיסי האשראי שהונפקו על-ידיה ועל-ידי אחרים. פעילות קבוצת הבנק בשוק ההון הינה, בין היתר, במתן שירותי ביצוע פעולות מסחר בניירות-ערך (ברוקראז'), שמירת ניירות-ערך, שירותי מסחר במטבעות ובנגזרים, מחקר וייעוץ, שירותים למנהלי נכסים פיננסיים, ניהול תיקי השקעות, בנקאות להשקעות, עסקי חיתום וניהול הנפקות.

תרשים החברות המוחזקות העיקריות* של בנק הפועלים



* התרשים כולל חברות עיקריות המוחזקות במישרין על-ידי הבנק או בעקיפין באמצעות חברות בנות פרטיות בבעלות מלאה של הבנק. חברות בנות בבעלות מלאה אשר באמצעותן מוחזקות החברות המופיעות בתרשים לעיל אינן כלולות בו. לצורך התרשים לעיל, חברה עיקרית הינה חברה עם פעילות עסקית, שלדעת הנהלת הבנק היא חברה עיקרית בקבוצה, והשקעת הבנק בה היא לפחות 1% מההון המיוחס לבעלי המניות של הבנק, או שחלק הבנק ברווח (בהפסד) הנקי שלה המיוחס לבעלי המניות של הבנק עולה על 5% מהרווח (או מההפסד) הנקי המיוחס לבעלי המניות של הבנק (וזאת בדומה לקריטריון שנקבע בהוראות הדיווח לציבור של המפקח על הבנקים (הוראה מספר 662) בקשר להצגת נתונים על חברות בנות עיקריות בדוחות כספיים של תאגיד בנקאי).

פעילות קבוצת הבנק בחו"ל

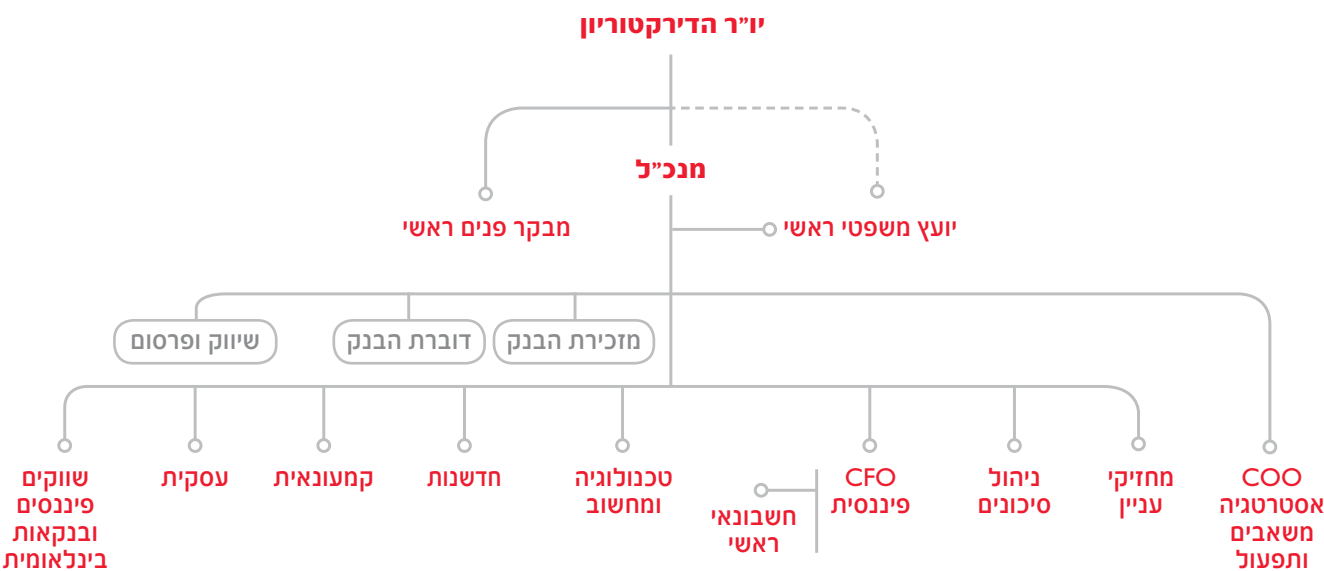
בנוסף לפעילות בישראל, פועלת קבוצת הבנק בחו"ל, במגזר הבנקאות הפרטית ובמגזר העסקי ופרושה בישראל, אירופה, וארצות-הברית. כמו-כן, לקבוצת הבנק פעילות במגזר המסחרי בתורכיה. במסגרת פעילות הבנקאות הפרטית מספקת קבוצת הבנק ללקוחותיה בעלי עושר פיננסי בחו"ל שירותים ומוצרים מתקדמים ומקצועיים, הכוללים מוצרי השקעה וניהול נכסים גלובלי. פעילות המגזר העסקי בחו"ל כוללת מתן אשראי ללוויים מקומיים וזרים בין היתר, על-ידי העמדת אשראי לפעילות עסקית של לקוחות הבנק. הבנק עורך מזה תקופה, בחינה בנוגע להיערכות פעילותו בתחום הבנקאות הפרטית הבינלאומית, על מנת

להתאימה לשינויים שחלו בסביבה העסקית והרגולטורית. כתוצאה מכך הבנק החליט על מכירת תיק נכסי לקוחות הבנקאות הפרטית הבינלאומית בסניף מיאמי ועל סגירת הנציגויות באמריקה הלטינית, עד סוף המחצית הראשונה של 2017. כמו-כן, הבנק החליט על סגירת חברת הבת A.S Hapoalim Latin America S.A. באורוגוואי שתפסיק את פעילותה וצפויה להיסגר בסוף שנת 2017. הפועלים-שוויץ ימשיך בפעילות בתחום הבנקאות הפרטית הבינלאומית, תוך התמקדות בשוקי יעד בישראל ובאיחוד האירופי. פעילות הפועלים-שוויץ עם לקוחות מאמריקה הלטינית ומרוסיה תצומצם במידה מהותית וסניף ז'נווה של הבנק ייסגר במהלך המחצית הראשונה של 2017. כמו-כן, תיסגר הנציגות של הפועלים שוויץ במוסקבה.

אופי הבעלות, צורת ההתארגנות המשפטית

בעלת היתר השליטה בבנק בסמוך למועד פרסום הדוחות הכספיים היא הגב' שרי אריסון. החזקותיה בבנק הינן באמצעות אריסון החזקות (1998) המחזיקה במניות המהוות כ-20.01% מהון המניות של הבנק, אשר מהוות את "גרעין שליטה" בבנק (כהגדרתו בהיתר השליטה שניתן על-ידי נגיד בנק ישראל).

המבנה הארגוני של הבנק:





פועלים בסביבת ממשל תאגידי

ממשל ובקרה (Governance)

הישראלי, לרבות חוק החברות, פקודת הבנקאות והוראות ניהול בנקאי של בנק ישראל וכן, מכוח הוראות תקנון הבנק. חובות הדירקטורים על פי הדין הן אחידות לכל סוגי הדירקטורים. החובה הבסיסית היא לפעול לטובת החברה. חובות אלה כוללות, בין השאר את: חובות הזהירות, חובות האמון, חובות קיום ממשל תאגידי והימנעות מניגוד עניינים.

מינוי דירקטור בבנק הפועלים נעשה בהתאם להוראות הדין, להוראות ניהול בנקאי תקין של בנק ישראל ובאישור בנק ישראל, ובכלל זה:

■ חוק החברות (סעיף 57) קובע כי מינוי דירקטורים חיצוניים יאושר ע"י האסיפה הכללית;

■ תקנה 16 לתקנון הבנק ("תקנון הבנק"), קובעת את תהליך מינוי הדירקטורים, לפיה הדירקטורים ימונו עפ"י החלטה של האסיפה הכללית, אך קיימת אפשרות למינוי דירקטורים גם על ידי הדירקטוריון בתנאים שנקבעו בתקנה זו (תקנה 16.ג. לתקנון הבנק). בהתאם להוראות פקודת הבנקאות נערכת ההצבעה באסיפה הכללית על מינוי דירקטורים לכל מועמד לכהונה בנפרד. בנוסף, טרם זימון אסיפה כללית שעל סדר יומה מינוי דירקטורים או הפסקת כהונתם, מתפרסמת הודעה מקדימה על כך 21 ימים לפחות לפני פרסום ההודעה על זימון האסיפה. הרכב הדירקטוריון כפוף להוראות חוק החברות, הוראת ניהול בנקאי תקין 301, תקנון הבנק ונוהל עבודת הדירקטוריון.

הערכת המומחיות הפיננסית והכשירות המקצועית של הדירקטור נעשית על ידי הדירקטוריון, והיא מביאה במכלול השיקולים את השכלתו, ניסיונו וידיעותיו של הדירקטור בנושאים ובסוגיות הקשורות בפעילות הבנק, כפי שמפורטים בתקנות החברות (תנאים ומבחנים לדירקטור בעל מומחיות חשבונאית ופיננסית ולדירקטור בעל כשירות מקצועית), התשס"ו - 2005. הבקשה למינוי הדירקטור בצירוף ההצהרה שממלא הדירקטור בהתאם להוראת ניהול בנקאי תקין - 301, נשלחת למפקח על הבנקים לבדיקתו ומינוי הדירקטור כפוף לקבלת אישור מראש מאת המפקח על הבנקים.

הערכת ביצועי הדירקטוריון מבוצעת בהתאם לסעיף 59 להוראה 301 ולהוראות ניהול עבודת הדירקטוריון. הערכת אפקטיביות עבודת הדירקטוריון מבוצעת אחת לשנתיים, לצרכיו הפנימיים של הדירקטוריון, כדי לבדוק את יעילות עבודת הדירקטוריון. הדירקטוריון מינה בעבר עורך דין חיצוני, ביחד עם מזכירת הבנק, כגורם המרכז את התהליך ואת ניתוח הממצאים להערכת אפקטיביות עבודת הדירקטוריון. הדירקטוריון דן בממצאים העולים מתהליך ההערכה.

פעולת הדירקטוריון וועדותיו

במהלך שנת 2016 המשיך דירקטוריון הבנק את פעילותו בהתוויית האסטרטגיה, המדיניות והקווים העקרוניים לפעילותו של הבנק בארץ ובחו"ל, תוך שהוא קובע הנחיות בנושאים השונים בהתאמה לדרישות עדכוני החקיקה ובהתאם להוראה 301 של בנק ישראל. במסגרת זו התווה הדירקטוריון את המדיניות לפעילותו של חברות הבת בארץ ובחו"ל, קבע מסגרות לנושא החשיפה לסיכונים השונים, הנפקת הון מניות, ביצוע ומימוש השקעות קבועות. הדירקטוריון עסק באישור הדוחות הכספיים הרבעוניים והשנתיים, בחלוקת הדיבידנד, בקביעת המבנה הארגוני של הבנק, קביעת מדיניות כוח אדם, שכה תנאי פרישה ומערכת תגמולים לעובדים ולמנהלים בכירים, ובקיום פיקוח ובקרה על הפעילות העסקית השוטפת שמבצעת ההנהלה ועקביותה עם מדיניות הבנק.

מליאת הדירקטוריון מקבלת דיווחים שוטפים ודנה בתכניות, ביצועים ודיווח בתחום קיימות ואחריות תאגידית בבנק, כגון: מוצרים בנקאים המקדמים את ערכי הקיימות, שירות לקוחות, נושאי העסקה אחראית, השקעה בקהילה וצמצום השפעות סביבתיות לרבות שינוי אקלים. יו"ר דירקטוריון הבנק, משמש כדירקטור אחראי לתחום הקיימות והאחריות התאגידית והוא אמון על קידום התחום, על כלל הנושאים שבו, ברמה האסטרטגית התחום מנוהל בבנק במרכז ערך משותף תחת מנהלת בכירה, הנמצאת בממשקים עם כל הגורמים הרלוונטיים בארגון ומדווחת להנהלה ולדירקטוריון.

הדיווחים והדיונים הנ"ל כוללים דיווחי סטאטוס על התקדמות הבנק בתחום, במסגרת התכניות לאחריות חברתית, ודיון בתכניות פעולה עתידיות בתחום ואישורן. בנוסף לדיוני הדירקטוריון במל"א, פעילות חברי דירקטוריון הבנק מתקיימת באמצעות הועדות השונות. הבנק מבצע, אחת לשנה, במסגרת תהליך ה-ICAAP, בחינה והערכה של איכות ניהול הסיכונים. כמו כן, במסגרת תהליך ה-ICAAP, הבנק פועל להטמעה ושיפור מתמיד של תהליך ניהול הסיכונים. מדים נבחרים מתחום האחריות התאגידית מהווים חלק מתפישת ניהול הסיכונים של הבנק. הדבר בא לידי ביטוי בהכללתם בבקורות ודיווחים שוטפים, כגון: BSC, SOX, ועוד. הועדה לניהול ובקרת סיכונים בדירקטוריון, מקבלת דיווחים שנתיים ורבעוניים מתאימים לצורך ביצוע מעקב, בקרה ואמידת הסיכונים, כנדרש בהוראות ניהול בנקאי תקין. בין חברי הדירקטוריון ישנם מומחים לניהול סיכונים, לרבות לסיכונים אשראי. דירקטוריון הבנק החליט על הקמת ועדה לניהול ובקרת סיכונים של הדירקטוריון ביום 19.7.2007. הוועדה מונה 4 חברים והם עברו הכשרות ובמצטבר רכשו ניסיון רב במסגרת עבודת הועדה. חברי הדירקטוריון עוברים מידי פעם הכשרות בנושא ניהול סיכונים.

בקרה על יישום ממשל תאגידי נאות בבנק נדונה בוועדה לממשל תאגידי ומחזיק עניין. הוועדה דנה וממליצה לדירקטוריון על מדיניות, נהלים והנחיות להטמעת עקרונות הממשל התאגידי בעבודת הדירקטוריון והוועדות וכן

לצורך עמידת הבנק בעקרונות ממשל תאגידי נאות והתאמתם להוראות הדין, לרבות קביעת מדיניות הבנק ופיקוח על ההנהלה ועל חברות הבת של הבנק, כנדרש בהוראות ניהול בנקאי תקין של בנק ישראל.

בדרך כלל מתקיימות ישיבות של הדירקטוריון מספר פעמים בחודש. בנוסף, מתקיימות ישיבות של ועדות הדירקטוריון. במקרים דחופים במיוחד, מכונס הדירקטוריון לצורך דיון בנושא שעלה וכפי שמאפשרים נוהלי הדירקטוריון מקיים הדירקטוריון לפי הצורך ישיבה דחופה באמצעי תקשורת, כדי להביא נושא לדיון מידי. בהתאם לסעיף 98-99 לחוק החברות, התשנ"ט-1999, רשאים הדירקטורים לדרוש לקיים דיון בנושא ספציפי. בהתאם לסעיף 99 לחוק החברות יתווספו נושאים אלו בסדר יום הדירקטוריון. בהתאם להוראות חוק החברות, הוראות ניהול בנקאי תקין 301 ותקנון הבנק סדר יום הדירקטוריון יכלול, בין היתר, כל נושא שהדירקטור או המנהל הכללי ביקש מיושב ראש הדירקטוריון, זמן סביר בטרם כינוס הישיבה, לכלול בסדר היום. החלטות שמתקבלות במסגרת ישיבה דחופה המתנהלת באמצעי תקשורת מובאות לאשרור בישיבת הדירקטוריון או הועדה העוקבת.

נוהל עבודת הדירקטוריון קובע כי הדירקטוריון יקיים דיון במועד מוקדם ככל שניתן באירועים חריגים המפורטים בנוהל (שלא במסגרת הדיווחים הקבועים). ניהול עבודת הדירקטוריון קובע הוראות כיצד להעביר חומר בישיבה

הדירקטוריון: הרכבו, פעולתו וועדותיו

דירקטוריון הבנק פועל עפ"י הנחיות הממשל התאגידי הקבועות בדין, לרבות הוראות ניהול בנקאי תקין של בנק ישראל, SOX וכו'. כמו כן הבנק מיישם את כל ההוראות הכלולות בחקיקה, בתקינה וברגולציה בדבר מניעת ניגודי עניינים בקרב הדירקטוריון. כחלק מהפרדת התפקידים הנדרשת בין ניהול בפועל לבין התוויית מדיניות ופיקוח, יו"ר הדירקטוריון אינו מכהן כמנהל בבנק. דירקטור בבנק נבחר על פי הוראות הדין



דחופה בנושא שהוסף על סדר היום. נושאים דחופים עולים לפי צורך ואו בקשות של יו"ר הדירקטוריון / דירקטורים / המנכ"ל לפי צורך וחשיבות הנושא. נושאים חשובים ודחופים עולים לדיון באופן שוטף בהתאם להוראות הדין ונהלי הבנק כאמור, ואין ספירה נפרדת ייחודית של נושאים אלה.

זכות הדירקטור לקבלת מידע ולקיום התייעצות עם גורמים שונים במסגרת מילוי תפקידו, נקבעו בהתאם להוראות הדין, לרבות חוק החברות, הוראה 301 להוראות ניהול בנקאי תקין ונוהל עבודת הדירקטוריון שאישר דירקטוריון הבנק לאחרונה ביום 10.1.2017. הדבר מתייחס לכל חומר הנוגע לפעילות הבנק, לנכסי הבנק, ולכל מסמכי הבנק הדרושים לו לצורך מילוי חובותיו.

בהתאם להוראות הכלולות בהוראה 301, הדירקטורים אינם בעלי תפקיד ביצועי בבנק, נמנעים מהשתתפות בניהול השוטף של הבנק וקיימות מגבלות לגבי פניותיהם לעובדי הבנק (בנושאים עסקיים מחוץ למסגרת ישיבות הדירקטוריון וועדותיו).

כן קיימת לדירקטור הזכות, במקרים מיוחדים, לקבל ייעוץ מקצועי חיצוני ואו סיוע מקצועי חיצוני, על חשבון הבנק, אם כיסוי ההוצאה אושר ע"י הדירקטוריון. מליאת הדירקטוריון או ועדת דירקטוריון המתאימה, תדון ותחליט בצורך להתקשר עם יועץ חיצוני לקבלת סיוע מקצועי. בדיון כאמור, תינתן התייחסות לשאלות האם יכול הייעוץ להינתן ע"י גורמים פנימיים בבנק, מהי מטרת הייעוץ, מהי תכולת העבודה ומהם ליחות הזמנים.

תגמול נושאי משרה

ביום 28 במרץ 2016 התקבל בכנסת חוק תגמול לנושאי משרה בתאגידים פיננסיים (אישור מיוחד ואי התרת הוצאה לצורכי מס) בשל תגמול חריג) התשע"ו-2016 ("חוק הגבלת התגמול"). ביום 8 בנובמבר 2016 פרסם הבנק את מדיניות התגמול החדשה שלו לנושאי משרה לפי חוק הגבלת התגמול, חוק החברות ובהתאם להוראה בדבר מדיניות תגמול בתאגיד בנקאי, בנוסחה מיום 29 בספטמבר 2016 ("מדיניות התגמול החדשה"). מדיניות התגמול החדשה אומצה על-ידי האסיפה הכללית של בעלי מניות הבנק ביום 19 בדצמבר 2016. ביום 29 בנובמבר 2016 אימץ הבנק מדיניות תגמול חדשה כוללת למנהליו הבכירים (מדיניות זו תכונה להלן יחד עם מדיניות התגמול, "מדיניות התגמול החדשה"), וכן תוכנית תגמול בהתאם לה ("תוכנית 2016"), אשר תוקנה ביום 22 בדצמבר 2016. עיקר יעדי מדיניות התגמול החדשה הינם:

■ הנעת נושאי המשרה לפעול ליצירת ערך כלכלי ארוך טווח לבנק ולמחזיקי העניין בבנק, באופן המחזק את הקשר בין התגמול לבין יצירת ערך למחזיקי העניין של הבנק. בהתאם ליעד זה, תשלום השכר לעובדים ייגזר מסולם דרגות המאפשר קידום ומבטא את הסמכות והאחריות ברמות השונות של ההיררכיה הארגונית. חלק מהתגמול הקבוע ישולם במכשירים מבוססי מניות אשר יהיו חסומים במועד הענקתם לטווח ארוך מענק שנתי (ככל שיוענק) יהיה

מבוסס על עלות ההון לבנק, וייקבע גם על-פי עמידה ביעדי ביצוע אישיים מדידים, כמותיים ואיכותיים וכן על בסיס תוכניות ויעדים ארוכי טווח.

■ התאמת התגמול לחזון הבנק, לתכנית האסטרטגית הכוללת של הבנק ושל יחידות המשנה בו ולתוכניות העבודה הנגזרות מהן.

■ התאמת התגמול הכולל לתיאבון הסיכון של הבנק. תוכניות העבודה השנתיות והרב שנתיות נבנות, בין היתר, תוך התייחסות להיקף הסיכונים, לסוגיהם השונים, אשר הבנק מוכן ליטול על עצמו. השגת יעדי תכנית העבודה לרבות יעדי הלימות ההון, יחד עם השגת תשואה עודפת על מחיר ההון הנדרש, מגדירים את הסף לחלוקת הרכיב תלוי הביצועים במענק השנתי.

בהתאם למדיניות התגמול החדשה של הבנק, נכון ליום אימוץ מדיניות התגמול של הבנק לנושאי המשרה שלו, היחס בין עלות התגמול הכוללת של המנכ"ל לבין עלות התגמול הכוללת החיצונית של יתר עובדי הבנק לא יעלה על פי 11 (החישוב בוצע בהתאם לעקרונות מדיניות התגמול על-פי התשואה על ההון לפי תוכנית העבודה בגין שנת 2016 ונתוני עובדי הבנק לשנת 2015).

נכון לסוף שנת 2016, 11 דירקטורים הינם "בעלי מומחיות חשבונאית ופיננסית" ושני דירקטורים הינם בעלי "כשירות מקצועית" לפי השכלתם, כישוריהם וניסיונם, בהתאם לדרישות תקנות החברות. מספר הדירקטורים "בעלי מומחיות חשבונאית ופיננסית" אשר הינם חברים בוועדת הביקורת של הדירקטוריון הינו 4 דירקטורים. נכון לסוף שנת 2016 בדירקטוריון כיהנו 2 נשים ו- 11 גברים (למידע נוסף על חברי הדירקטוריון – ראו דוח כספי עמ' 275);

13

חברי דירקטוריון

נכון לסוף שנת 2016 דירקטוריון בנק הפועלים מנה 13 חברים, (נכון למועד פרסום הדוח – 10 חברים) ביניהם שני דירקטורים חיצוניים כהגדרתם בסעיף 240 לחוק החברות, ובנוסף, ארבעה דירקטורים חיצוניים כהגדרתם בהוראה 301 להוראות ניהול בנקאי תקין של בנק ישראל

52

ישיבות דירקטוריון

במהלך שנת 2016 התקיימו 52 ישיבות של מליאת הדירקטוריון ו-273 ישיבות של ועדות הדירקטוריון (למידע נוסף על פעילות הדירקטוריון והשינוי במבנה הוועדות- ראו דוח כספי בעמ' 274-271

ביום 2 בנובמבר 2016, מיד לאחר פרסומם בתקשורת בנושא, הסמיך דירקטוריון הבנק את ועדת ממשל תאגידי ומחזיקי עניין לבחון נושאים הקשורים לטיפול הבנק בתלונה על הטרדה מינית מצד מי שכיהן בעבר כמנכ"ל הבנק. במסגרת טיפולו בנושא, מינה הבנק את נשיא בין הדין הארצי לעבודה, השופט (בדימוס) סטיב אדלר לממונה (חיצוני לארגון) לפי החוק למניעת הטרדה מינית, כדי שיבדוק את התלונה. בתום בדיקתו, קבע הנשיא אדלר, כי לא נתבצעה כל הטרדה מינית. גם הפיקוח על הבנקים הודיע לבנק כי הוא עורך בדיקה בקשר עם אופן הטיפול של הבנק בתלונה. בהמשך הודיע הפיקוח על הבנקים שעל מנת

שלא לפגוע בהליך המתנהל על-ידי משטרת ישראל בהיבטים שבתחום סמכותה, תושלם בדיקתו רק לאחר סיום ההליך המשטרי. בימים 8 בנובמבר 2016 ו-10 בנובמבר 2016 פנו שני בעלי מניות לבנק וביקשו שהבנק יבחן הגשת תביעות כנגד המנכ"ל לשעבר של הבנק, נושאי משרה בבנק והעובדת האמורה להשבת סכומים ששולמו לאותה עובדת.

במסגרת טיפולו בנושא, יו"ר דירקטוריון הבנק לא דיווח על התהליך למפקחת על הבנקים ולאור כך, החליט לקצר את כהונתו כיו"ר הבנק. ביום 29 בנובמבר 2016 קיבל הדירקטוריון את התפטרותו של מר יאיר

סרוסי, יו"ר הדירקטוריון, בתוקף מיום 31 בדצמבר 2016. הדירקטוריון דן בהצעה למינויו של מר עודד ערן לכהונת יו"ר הדירקטוריון והחליט למנות את מר עודד ערן לכהונת יו"ר הדירקטוריון של הבנק, בתוקף מיום 1 בינואר 2017. המפקחת על הבנקים אישרה ביום 22 בדצמבר 2016 את מינויו של מר עודד ערן לכהונת יו"ר הדירקטוריון.



מטמיעים קוד אתי התנהגותי

בשנת 2004 אימץ בנק הפועלים קוד אתי המתייחס למכלול הערכים של אחריות, אמון, יושר ושמירה על כבוד האדם. קוד אתי זה, הגדיר את היחסים בין העובד לסביבתו – הבנק, העובדים האחרים, הלקוחות והקהילה. ההנחיות האתיות מדגישות את ההתנהגות המכבדת של העובד לסביבתו ואת חובת הבנק לנהוג כלפיו בהגינות ובכבוד.

לאורך השנים עבר הקוד שינויים והתאמות לצרכים המשתנים של תחום הבנקאות, הלקוחות והעובדים.

הקוד הינו גלובלי וכולל מספר תחומים:

- **"אני ועבודתי בבנק"** – פרק המגדיר את מערכת היחסים עם הבנק ועובדיו;
- **"קשרים עם הלקוחות"** – פרק המגדיר את מערכת היחסים עם לקוחות הבנק;
- **"קשרים עם גורמי חוץ, ספקים ומתחרים"** – פרק המגדיר את מערכת היחסים עם גורמי חוץ, ספקים ומתחרים;
- **"קידום הסביבה, החברה והקהילה בישראל"** – פרק העוסק במעורבות החברתית והאחריות הסביבתית של הבנק, באיכות חיי העובדים ורווחתם ובטובת הלקוחות של הבנק.

ערוצי הדיווח לפניות בנושאים אתיים הינם במנהל הסיכונים הראשי של הבנק. זאת על מנת שגורם אחד ובלתי תלוי ירכז את כל הדיווחים. לרשות עובדי הבנק, אשר לדעתם עולה חשד לפגיעה בערכים ובנורמות של הבנק על ידי מי מעובדי הבנק, ישנם מספר ערוצים לפנייה ולדיווח: באמצעות הטלפון, הדואר האלקטרוני, בכתב או

באמצעות הערוץ האנונימי שבפורטל הארגוני (הזמין בכל שעות הפעילות). כדי להבטיח שהעובדים הפונים יהיו מוגנים ולא ייזקו בגין הדיווח, נבנה תהליך ונוהל ייחודי, שאושר בדירקטוריון, לשמירה על אנונימיות הגורם הפונה והגנה עליו. העובדים יכולים לפנות גם לממונה ישר, ממונה עקיף, משא"ב והביקורת. במקרים מסוימים ניתן גם לפניות ליו"ר ועדת הביקורת של הדירקטוריון.

על מנת להגביר את אפקטיביות המענה לסוגיות אתיות, ככל שאלה עולות במהלך הפעילות השוטפת של הבנק, מתנהל במהלך השנה באופן שוטף ממשק משותף לגורמי הביקורת, ניהול הסיכונים והאחריות על הקוד האתי בבנק. זאת על מנת ללמוד ולהפיק לקחים, לטייב את המענה לסוגיות שונות ולנהלים רלוונטיים בבנק ואת תכני הקוד. זאת בנוסף לפעילות הביקורת השוטפת ולמעגלי הבקרה הפועלים בבנק.

מניעת שוחד ושחיתות

כארגון בנקאי הנמצא במרכז העשייה העסקית – כלכלית בישראל וכשחקן בזירה העסקית הבינלאומית, בנק הפועלים רואה את עצמו מחויב להיות גורם פעיל במלחמה הבינלאומית בשחיתות.

בנק הפועלים מכיר בכך ששחיתות ומתן שוחד פגיעתם רעה, והוא שולל אותם בכל תוקף. הבנק מתחייב ליישום מדיניותו בתחום זה מרמת הדירקטוריון וההנהלה ועד לרמת העובד הבודד, לרבות התאמת מנגנונים ותהליכי עבודה קיימים.

מניעת שחיתות ושוחד מטופלת בבנק מזה שנים רבות, בזיקה למגוון נושאים. לבנק מערכת הכוללת תכנים, תהליכים, בקורות ונהלים שנועדו למנוע התרחשויות של מצבי שחיתות ושוחד בבנק. הבנק הוסיף היגדים מרכזיים בנושא זה לקוד האתי, המבטאים את עמדתו ביחס לאיסור שחיתות ושוחד, קבלה ומתן מתנות וטובות הנאה, על מנת לייצר אמירה ברורה וחד משמעית לכל מחזיקי העניין, הפנימיים והחיצוניים, על מדיניותו בנושא. (מתוך מדיניות הבנק בנושא שחיתות. להרחבה בנושא היבטי מניעת שחיתות בבנק, ראו את הקוד האתי של הבנק באתר הבנק, סעיף 3.6. כמו כן, ראו הרחבה על מעגלי הבקרה של הבנק בהמשך פרק זה, בתת הפרק ציות).

בנק הפועלים מכיר בכך ששחיתות ומתן שוחד פגיעתם רעה, והוא שולל אותם בכל תוקף.

הבנק מתחייב ליישום מדיניותו בתחום זה מרמת הדירקטוריון וההנהלה ועד לרמת העובד הבודד, לרבות התאמת מנגנונים ותהליכי עבודה קיימים

בשנת 2016, בהתאם לנוהלי הבנק, טופלו 6 מקרים שבהם עלה חשד לפגיעה בטוהר המידות של הבנק. בגין אירועים אלה, ננקטו הפעולות הבאות: הפקודות לקחים ע"י הביקורת בגין שלושה אירועי מעילה/חשד למעילה; הוגשו תלונות במשטרה בגין שלושה אירועי מעילה/חשד למעילה ובוצע דיווח לבנק ישראל על ארבעה אירועי מעילה בהתאם להנחיות ניהול בנקאי תקן 351. במקביל, ננקטו סנקציות משמעתיות כלפי העובדים, ובכלל זה: הפסקת עבודה והדחה מניהול בנוסף בגין חלק מהאירועים בוצעו הפקודות לקחים ע"י היחידות המבוקרות/ יחידות המטה.

93%

פותחו שני מצברי למידה במתח גבוה בנושא קוד אתי/ ניגוד עניינים – אחד למערך הסינוף והשני למערך הנהלה ראשית בשל השונות באופי הדילמות. המצברים בוצעו ע"י 93% מעובדי הבנק

במסגרת קורסים בנקאיים שונים שולב משחק ודיון בהיבטי ניגוד עניינים

החל תהליך פיתוח יום עיון למנהלי סניפים בהיבטי ציות ואתיקה – היום כולל היבטי תפישה וידע משולבים

במסגרת התקשורים השוטפים לעובדי הבנק בפורטל הארגוני, הושם דגש מיוחד על כללי התנהגות בעת קבלת מתנות במסגרת העבודה וערוצי הפניה בנושאים אתיים

ניתן מענה וטיפול שוטף בפניות של עובדים בנושאי אתיקה. בשנת 2016 טופלו 11 פניות של עובדים ומנהלים בעיקר בהיבטים של קבלת מתנות וטובות הנאה. מתוכן 2 פניות הועברו אנונימית

מסתכלים קדימה

בשנת 2017 צפוי תהליך לעדכון הקוד האתי של הבנק.

בקרת עמידה ביעדים

יעד' 2016	סטטוס
פיתוח לומדה חדשה בנושא אתיקה המיועדת לכלל עובדי הבנק;	בוצע.
הדרכה בנושא ניגוד עניינים ברוב הקורסים הבנקאיים;	בוצע.
פיתוח "ערכה" לדיון אתי למנהלים;	בתהליך פיתוח.
עדכון וריענון דף האתיקה בפורטל.	בוצע.



ציות ומניעת הלבנת הון ופעילות טרור

תחומי אחריותו של קצין הציות הראשי של בנק הפועלים נגזרים מכוח הוראת ניהול בנקאי תקין מס' 308, חוק איסור הלבנת הון ומימון טרור והוראת ניהול בנקאי תקין מספר 411. במסגרת זו יחידת קצין הציות הראשי מאגדת את מחלקת איסור הלבנת הון, מחלקת הציות ואכיפה בני"ע, וכן, שלוש יחידות נוספות. האחת, היא יחידת הציות הבינלאומית, שתחום אחריותה הוא וידוא הציות ואיסור הלבנת הון בשלוחות הבנק מחוץ לישראל. כחלק מכך, הוכפפו עובדי צוותי הציות בסניפי הבנק בחו"ל באופן ישיר ליחידה, הן מבחינה מקצועית והן מבחינה ניהולית. היחידה השנייה היא מחלקת מטה (תפעול, תיאום ובקרה) שמסייעת בידי קצין הציות הראשי בביצוע משימות מערכתיות ותפעוליות והשלישית יחידת הטיפול בנושא ציות למיסוי בינ"ל, האמונה על אימוץ אמות מס אשר מדינת ישראל צד להן, ואשר מכוחן נדרש הבנק לנקוט ולאמץ מדיניות זיהוי ודיווח.

הפעילות של יחידת קצין ציות ראשי מפקחת באמצעות שלושה ערוצים:

- ועדת הדיקטוריון לניהול ובקרת סיכונים;
- צוות ההנהלה לציות בראשות המנכ"ל;
- דיווחים רבעוניים ושנתיים לדיקטוריון הבנק, ולהנהלת הבנק, הדיווחים כוללים עדכונים בדבר חשיפות עיקריות ומוקדי

סיכון בקבוצה, התקדמות בתוכנית העבודה, פעילויות שבוצעו ובכללן: בקרות, מיפוי פערי ידע, למידה ארגונית, פרויקטים טכנולוגיים ואחרים בתחום, דיווחים שהועברו לרשות לאיסור הלבנת הון, הפרות ודיווח על אירועים חריגים.

עם הקמת יחידת קצין הציות הראשי קבע דירקטוריון הבנק מדיניות ציות קבוצתית חדשה לבנק. המדיניות החדשה קובעת כללים לגבי מכלול הנושאים המרכיבים את איסור הלבנת הון וציות להוראות צרכניות ובכללם גם את מדיניות הכסף המוצהר לגבי תושבי חוץ. המדיניות שמה דגש על השליטה התאגידית ועל האינטראקציה עם חברות בנות וסניפים מחוץ לישראל, תוך התבססות על הוראות ניהול בנקאי תקין מספר 308, חוק איסור הלבנת הון, חוק איסור מימון טרור והוראת ניהול בנקאי תקין מספר 411. מדיניות זו נכנסה לתוקפה בסוף דצמבר 2010, הורחבה ועודכנה לאחרונה בחודש דצמבר 2016.

לצורך העמידה בהוראות החוק ובמדיניות הציות הקבוצתית מנהלת יחידת קצין הציות הראשי מספר פעילויות כגון: איתור חשיפות ומוקדי סיכון עיקריים; בקרות

תהליכיות, איכותיות וכמותיות על קיום ההוראות המסדירות את יחסי בנק ולקוח, ואיסור הלבנת הון ומימון טרור; ביצוע מערך בקרות מובנה אחר קיום הוראות החוק בעניין דיני ני"ע; פיתוח מערכי הדרכה וניהול ידע בפורטל הארגוני; סקרי תשתיות; ניתוח מוצרים ושירותים חדשים; פיתוח מערכות.

תהליכי המעקב והבקרה

מסגרת הבקרה בקבוצת הבנק מורכבת משלושה מעגלי בקרה, אשר חלקם כוללים יותר ממרכיב בקרה אחד, כמפורט להלן:

■ **מעגל הבקרה הראשון** – כולל את הבקרות שמבוצעות ביחידות עצמן. בקרות אלה מבצעות בשני מישורים:

א. בקרות על ידי הגורמים העסקיים לפי העניין והתהליך הרלוונטי. בקרות אחרות המבוצעות ביחידות עצמן הן בקרות לגבי תהליכים הנוגעים בלקוחות קיימים ולגבי פעילויות של לקוחות אלה עצמם וכן לגבי תהליכים פנימיים בבנק.

ב. בקרות על ידי קציני הציות ונאמני האכיפה ביחידות העסקיות;

■ **מעגל הבקרה השני** – כולל את הבקרות שמבוצעות על ידי קציני ציות ונאמני אכיפה אזוריים, אגפיים וחטיבתיים בחטיבות העסקיות;

■ **מעגל הבקרה השלישי** – כולל את הבקרות שמבוצעות על ידי יחידת קצין ציות ראשי ואכיפה בני"ע וכן בקרות שמבוצעות על ידי יחידת הבקרה באגף הייעוץ.

הדרכה בתחום הציות

מאחר שהטמעת ההבנה לגבי הצורך בהתנהלות עסקית הוגנת ולגבי הצורך באיתור פעילות חריגה של לקוחות היא קריטית לעניין סיכון הציות, אמצעי הטמעה

הננקטים לשם כך הם מגוונים. ההטמעה מבוצעת באמצעות תכני ועזרי הדרכה המשולבים בתהליך ההכשרה והעבודה של הבנקאים.

לרשות העובדים הרצים להתייעץ או לדווח בנושאים רלוונטיים, עומדים המנגנונים הבאים:

- מערך קציני ציות – סניפי/אזורי/אגפי חטיבת;
- מערכת דיווחים סובייקטיביים-מד"ס;

- אתר הציות – הפורטל הבנקאי;
- מוקד לקוחות אמריקאים ותוש"ח;
- מוקד תמיכה בנושאים רגולטורים;
- מערכת פניות ומשובים באמצעות הפורטל הבנקאי;
- פניות במייל/בטלפון ליחידות המקצועיות;
- מערכת פניות אנונימיות;

97%^כ

מנהלים ועובדים

במסגרת מהלך למידה שנתי של הלומדות בנושא איסור הלבנת הון, בהתאם לתיקונים שנדרשו בחקיקה, סיימו את הלמידה והמבדק כ-97% ממנהלים ומעובדים

בשנת 2016 קיימה יחידת קצין ציות ראשי סיורים ב-24 סניפים וביחידות רלוונטיות בבנק. במהלך הסיורים סקר קצין הציות הראשי פעילויות רלוונטיות לסניפים אלה, המהוות סיכון בתחום הציות. בנוסף, בסיורים אלו הושם דגש על העברת תכנים, העלאת פערי ידע, שינויי חקיקה והצגת אירועים חריגים

בשנת 2016 לא הוטלו על הבנק קנסות מהותיים ולא ננקטו נגד הבנק סנקציות לא כספיות מהותיות בגין אי ציות לחוקים ותקנות בתחום מוצרים ושירותים (הוראות צרכניות). (לפירוט הליכים משפטיים מהותיים אשר הבנק צד להם – ראו ביאור 26 ג', בעמ' 189 בדוח הכספי לשנת 2016)

פועלים בטוב: הטמעת מודל עשיית הטוב לחברה המונעת מחזון וערכים

בנק הפועלים פועל על פי ערכים שהוגדרו בחזונו ואשר משתלבים גם עם מודל עשיית הטוב Doing Good ביוזמת שרי אריסון וקבוצת אריסון. כחלק מחזון "עשיית טוב היא עשיית עסקים טובים" – Doing Good – is Good Business.

מודל עשיית הטוב הינו מודל מבוסס-ערכים ליצירה חיובית בעולם. הוא מהווה כלי פרקטי יומי להטמעת ערכים בליבת עסקים, ארגונים, קהילות ואנשים, ומשלב 13 ערכי יסוד אנושיים בכל פעילות, לטובת החברה, הכלכלה והסביבה. לאורך השנים פועל הבנק להטמעת ערכים אלו בקרב עובדיו ולקידום פעילות עסקית המשולבת עם הפעילות המקדמת ערכים.

ערכי המודל בפעילות הבנק

הבנק פועל לשילוב מודל עשיית הטוב בפעילות העסקית השוטפת, הן במהלכים היוצרים ערך סביבתי או חברתי לצד הערך העסקי, הן בעצם הטמעת המודל בקרב המנהלים והעובדים והן בשילובו במיזמים ייעודיים. כחלק בלתי נפרד מפעילות הבנק, שילוב הערכים מתוך המודל, נעשה בהתאם לחזון, לאסטרטגיה ולמדיניות הבנק ובהתאם לכך, קודמו בשנים האחרונות הערכים הבאים, בהרחבה:

ערך החירות הפיננסית

ערך החירות הפיננסית הינו ערך מוביל בחזון הבנק, תחום זה מיושם באמצעות תהליכי עומק אסטרטגיים רב-שנתיים שמבדלים את הבנק, על בסיס התפישה כי הבנק הוא השותף והמלווה הפיננסי של הלקוח לאורך חייו. במסגרת היישום, הבנק מקדם מגוון שירותים, תהליכים, מיזמים ופעילויות לקהלים שונים (לקוחות, עובדים, הקהילה והציבור הרחב), תוך התאמה לאבני הדרך השונים בחיי הפרט והמשפחה. זאת מתוך הבנה כי הצורך לרכישת ידע והבנה פיננסית בקרב הציבור הולך וגובר ובמטרה לאפשר לכל אדם לממש את מלוא הפוטנציאל הפיננסי שלו ולהיות שותף של הלקוח במענה על הצרכים הפיננסיים השונים, באמצעות: הגברת המודעות, מתן ידע ומידע, פיתוח כלים, שירותים ומוצרים בנקאיים בדרכו למבט כולל ומושכל על עולמו הפיננסי, שינוי התנהלותו הפיננסית וליצירת איזון כלכלי בטווח הקצר והארוך.

להרחבה אודות יישום ערך החירות הפיננסית, ראו פרק המבוא בעמוד 9, בפרק טובת הלקוח בעמוד 39 ובפרק העצמת החברה והקהילה בעמוד 97.

ערך הקיימות

הבנק פועל באופן תדיר לשילוב היבטי קיימות בפעילותו תוך סיוע במענה לאתגרים חברתיים וסביבתיים, מתוך תפישה ששילוב כזה יוצר

ערך לטווח ארוך הן לחברה ולסביבה והן לצמיחת הבנק. במסגרת פעילותו העסקית, הבנק מסייע לקידום קיימות סביבתית באמצעות מימון לפרויקטים המקדמים את תחום הסביבה: אנרגיה ממשאבים מתחדשים, התייעלות אנרגטית, טיהור מים, מימון מתקני מחזור ועוד. במקביל, פועל הבנק לצמצום השפעותיו הסביבתיות. לצד זאת, משלב הבנק גם שיקולים חברתיים בפעילותו העסקית, ומסייע גם במענה לאתגרים חברתיים הניצבים בפני החברה בישראל.

להרחבה אודות מיזמי ופעילות הבנק לקידום ערך הקיימות, ראו פרק טובת הלקוח בעמוד 72 ולאורך פרק סביבה.

ערך הנתינה

בנק הפועלים רואה עצמו חלק אינטגרלי מהקהילה ובהתאם, מחויב לקידומה והעצמתה וזאת באמצעות השקעה בפעילות חברתית קהילתית מגוונת ורחבת היקף לרבות בפריפריה הגיאוגרפית, הכלכלית והחברתית. זאת באמצעות תרומות וחסיסות ובהתנדבות של עובדי הבנק לאורך השנים. הבנק מקדם פעילות חברתית מגוונת במרחב הציבורי המבוססת על דיאלוג ושיתופי פעולה רבים עם גופים מהמגזרים השונים, המומחים בזיהוי צורכי הקהילה. תחום השקעתו העיקרי של הבנק הוא תחום החינוך בדגש על חינוך

פיננסי, אך לצד זאת הבנק פועל לתמיכה ולסיוע בתחומים נוספים: עשייה בתחום התרבות והאומנות, תמיכה בתכניות רווחה וסיוע למוסדות בריאות והשקעה במגוון תחומים נוספים שמקדמת ערכים חברתיים וסביבתיים שונים.

להרחבה אודות מיזמי ופעילות הבנק לקידום ערך הנתינה ראו פרק העצמת החברה והקהילה בעמוד 92.

ערך ההתנדבות

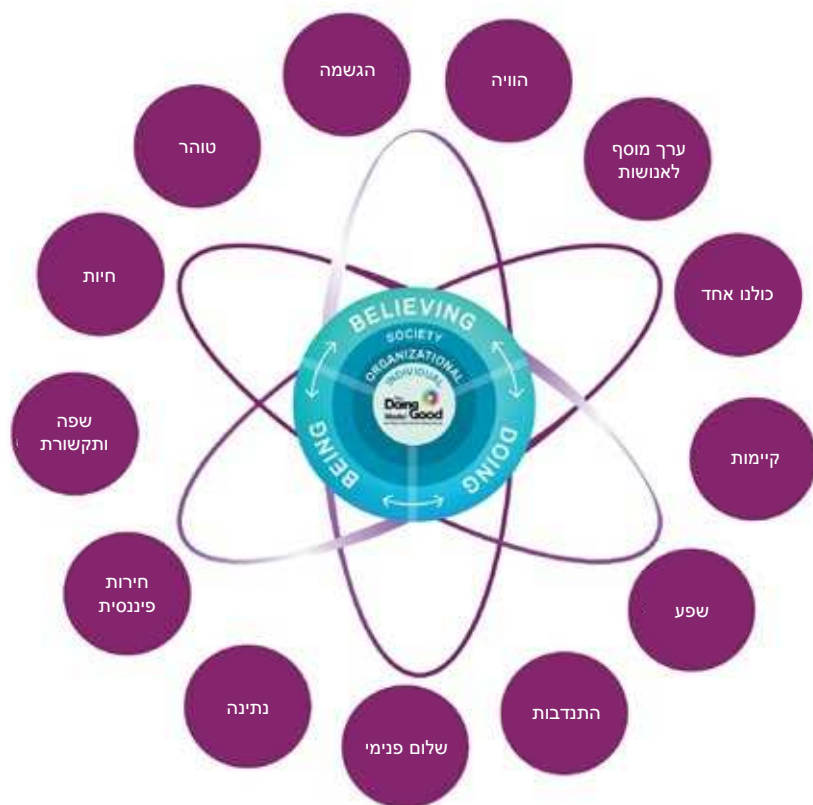
בבנק פועל מערך התנדבות ארצי הכולל אלפי עובדים המתנדבים לאורך השנה במגוון פעילויות ברחבי הארץ באופן פרטי ועצמאי או במסגרת מיזמים בהובלת הבנק ובשיתוף פעולה עם עמותות שונות. עובדי הבנק שמתנדבים מסייעים לארגונים בפעילות למען פתרון אתגרים וסוגיות חברתיות שונים שאיתם מתמודדת החברה הישראלית. מערך המתנדבים מסייע במבנה ארגוני שתומך בתחום בתוך הבנק. ביום המעשים הטובים בשנת 2016 השתתפו כ-6,000 מעובדי הבנק במגוון רחב מאוד של פעילויות בכ-450 אתרים שונים ברחבי הארץ.

להרחבה אודות מיזמי ופעילות הבנק לקידום ערך הנתינה ראו פרק העצמת החברה והקהילה בעמוד 102.

פעילות להטמעת המודל

בשנת 2016 הושקה תוכנית להטמעת מודל עשיית הטוב, תחת הכותרת "פועלים בטוב", להיכרות עם המודל וערכיו ובוצעה פעילות ייעודית להטמעה ולקידום העשייה החיובית בכל אחד מהערכים במסגרת חודש נבחר במהלך השנה. הפעילויות השונות לוו בקישור למערכת האון-ליין שנועדה לסייע בהטמעת המודל וערכיו במטרה ליצור היכרות מעמיקה ואישית עם כל ערך וערך במודל. במהלך ההטמעה החודשית השתתפו אלפים מעובדי הבנק בפעילויות השונות ובמסגרתן הועברו כ-120 אלף שעות לתרומה, על פי בחירה של 24 יחידות שטח ומטה, שזכו בתחרויות שליוו את המהלך. פעילות ההטמעה ופיתוח מיזמים לקידום הערכים בפעילות העסקית של הבנק תימשך גם בשנת 2017.

מודל עשיית הטוב



אינדקס GRI ודיווח COP ל-Global Compact

UNGC¹³:

יוזמת ה-Global Compact של האי"ם מעגנת שותפות בינלאומית ובין-מגזרית. זאת, כדי לקדם את התפתחות השווקים, המסחר, הטכנולוגיה והכלכלה באופן מועיל למשקים, לקהילות ולדורות הבאים בכל העולם. הצטרפות ליוזמה מהווה הצהרת מחויבות לקדם וליישם את עשרת העקרונות האוניברסליים של האי"ם בתחומי זכויות אדם, העסקה, סביבה ומאבק בשחיתות. להלן רשימת 10 העקרונות של היוזמה:

זכויות אדם

- על ארגונים לכבד את אמנת זכויות האדם הבינלאומית ולתמוך בה;
- על ארגונים להבטיח שאין להם חלק בהפרת זכויות אדם בפעילותם.

סביבת העסקה

- על ארגונים לאפשר לעובדים את הזכות להתאגד ולקיים משא ומתן על זכויותיהם;
- על ארגונים להימנע מעבודה בכפיה או בתנאי עבודה לא הוגנים;
- על ארגונים לאסור עבודת ילדים;
- על ארגונים להימנע מאפליה ולכבד את חופש העיסוק.

איכות הסביבה

- על ארגונים לאמץ גישה זהירה (precautionary approach) ביחס להתמודדות עם השפעתם הסביבתית;
- על ארגונים לתמוך ביוזמות להגברת האחריות הסביבתית;
- על ארגונים לעודד מחקר ופיתוח של טכנולוגיות להגנה על הסביבה.

מאבק בשחיתות

- על ארגונים לפעול נגד כל סוג של שחיתות לרבות סחיטה ושחד.

ארגון המצטרף ליוזמה מתחייב לפעול בהתאם לעקרונות שלעיל. עד כה, הצטרפו ליוזמה ארגונים עסקיים מיותר מ-130 מדינות בעולם. הצטרפות ליוזמה מחייבת את החברה לדווח מידי שנה על ההתקדמות שחלה בקידום העקרונות האוניברסליים בפעילותה.

שם התקן	מדד	תיאור	עמוד	UNGC-cop
GRI 102 General disclosure 2016	102-1	שם הארגון	154-155	אין דרישה ספציפית של COP
	102-2	פעילות, מותגים, מוצרים ושירותים של הארגון	154-155	
	102-3	מיקום מטה הארגון	154	
	102-4	מיקום פעילות הארגון	154-155	
	102-5	אופי הבעלות וצורת ההתארגנות המשפטית	155	
	102-6	השווקים אותם משרתת החברה	154-155	
	102-7	גודל החברה	45,80-81	
			110-111	
	102-8	דיווח על מצבת העובדים	110-111	
	102-9	תיאור שרשרת האספקה	83-86	
	102-10	שינויים משמעותיים בארגון ובשרשרת האספקה	7	
	102-11	עקרון הזהירות המונעת	134-135	7
	102-12	פירוט עקרונות או יוזמות חיצונית אחרות שאותן אימץ הארגון	25-27	1-10
	102-13	חברויות בארגונים	25-27	1-10
	102-14	הצהרה של מקבל ההחלטות הבכיר בארגון	4-5	אין דרישה ספציפית של COP. מופיעה מחויבות בדבריי יו"ר/ מנכ"ל
	102-15	השפעות, הזדמנויות וסיכונים מרכזיים	20-21	אין דרישה ספציפית של COP
	102-16	ערכי הארגון, העקרונות, הסטנדרטים ונורמות ההתנהגות של הארגון	7-8,160-161	1-10
			164-165	
	102-17	המנגנונים הפנימיים והחיצוניים לארגון להתייעצות ביחס לנושאים של התנהגות חוקית ואתית	160-163	אין דרישה ספציפית של COP
	102-18	מבנה ממשל תאגידי	154	
	102-19	האצלת סמכויות	157	
	102-20	אחראי בכיר לניהול אחריות תאגידית	157	
	102-21	התייעצות עם מחזיקי עניין בנושאי אחריות תאגידית	157	
	102-22	הרכב הדירקטוריון	159	
	102-23	יו"ר הדירקטוריון	159	
	102-24	קביעת הרכב הדירקטוריון	159	
	102-25	מניעת ניגוד עניינים	156	
	102-26	תפקיד הדירקטוריון ושל הנהלת הארגון בפיתוח, אישור ועדכון של חזון, ערכים, ואסטרטגיה	157	
	102-27	קידום הידע של הדירקטוריון בעולמות התוכן של קיימות ואחריות תאגידית	157	
	102-28	הערכת ביצועי הדירקטוריון	156	
	102-29	זיהוי וניהול נושאים כלכליים, חברתיים וסביבתיים	157	
	102-30	אפקטיביות תהליך ניהול סיכונים	156	
	102-31	ביקורת על ניהול תחומי אחריות תאגידית	157-158	
	102-32	תפקיד הדירקטוריון בדוח האחריות התאגידית	5	
	102-33	תקשור נושאים קריטיים	157-158	
	102-34	מספר הנושאים הקריטיים שתוקשרו ואופיים	158-159	
	102-35	מדיניות תגמול	158	
	102-36	תהליך הגדרת התגמול	158	
	102-37	מעורבות מחזיקי עניין בתהליך התגמול	158	
	102-38	יחס השכר השנתי	158	
	102-39	שיעור השינוי ביחס השכר השנתי	158	

13. קישור לאתר הרשמי של UNGC : <http://www.unglobalcompact.org>.



שם התקן	מדד	תיאור	עמוד	UNGC-cop
GRI 102: General disclosure 2016	102-40	רשימת מחזיקי העניין של הארגון	16	
	102-41	הסכמי עבודה קיבוציים	23	1,2,6
	102-42	זיהוי ובחירה של מחזיקי העניין	13	אין דרישה ספציפית של COP
	102-43	גישת הארגון לדיאלוג עם מחזיקי עניין	16	
	102-44	רשימת הנושאים המרכזיים שעלו בדיאלוג ותגובת הארגון	16	
	102-45	ישויות שנכללות בדוח הכספי	6	
	102-46	הגדרת תוכן הדוח וגבולות הדיווח	18	
	102-47	רשימת הנושאים המהותיים	20	
	102-48	הצגה מחודשת של מידע ⁴	אין הצגה מחודשת של מידע	
	102-49	שינוי בדיווח	18	
	102-50	תקופת הדיווח	6	
	102-51	תאריך פרסום הדוח הקודם	רבעון 3, 2016	
	102-52	מחזור הדיווח	שנתי	
	102-53	איש קשר ביחס לדוח	6	
	102-54	התאמה לתקן הדיווח של הGRI--SRS	In accordance--Comprehensive	
	102-55	אינדקס GRI	167-170	
	102-56	בקרה חיצונית	174-175. ההנהלה והדירקטוריון אינם מעורבים בבחירת מבצע הבקרה.	
GRI 201: Economic Performance 2016	103-1	הסבר על הנושאים המהותיים והגבולות שלהם	80	אין דרישה ספציפית של COP
	103-2	הגישה הניהולית ורכיביה	80	
	103-3	התקדמות הגישה הניהולית	80	
	201-1	ערך כלכלי ישיר שיצר הבנק וחולק	80	
	201-2	השלכות כלכליות ושאר סיכונים והזדמנויות כתוצאה משינוי אקלים	76-77	7
	201-3	התחייבות הבנק בגין תכניות פרישה/תגמול עובדים ופנסיה	130	אין דרישה ספציפית של COP
	201-4	התמיכה/המענקים/הסיוע הממשלתי שקיבלה החברה בתקופה המדווחת	81	
	103-1	הסבר על הנושאים המהותיים והגבולות שלהם	81	אין דרישה ספציפית של COP
	103-2	הגישה הניהולית ורכיביה	81	
GRI 203: Indirect Economic Impacts 2016	103-3	התקדמות הגישה הניהולית	81	
	203-1	השקעות בתשתיות ותמיכה בשירותים	49-51,88-	
	203-2	השפעות כלכליות עקיפות משמעותיות	91,92-93	
	203-2	השפעות כלכליות עקיפות משמעותיות	46,49-50,81	
GRI 204: Procurement Practices 2016	103-1	הסבר על הנושאים המהותיים והגבולות שלהם	83	אין דרישה ספציפית של COP
	103-2	הגישה הניהולית ורכיביה	83	
	103-3	התקדמות הגישה הניהולית	83	
	204-1	שיעור ההוצאות על ספקים מקומיים	83	
GRI 205: Anti-corruption 2016	103-1	הסבר על הנושאים המהותיים והגבולות שלהם	160-163	10
	103-2	הגישה הניהולית ורכיביה	160-163	
	103-3	התקדמות הגישה הניהולית	160-163	
	205-1	לסיכון הפעילות שננקטת לזיהוי פעילויות שחיתות שונות	160-161	
	205-2	תקשורת והכשרה לגבי מדיניות והליכים בנושא מניעת שחיתות	161,163	
	205-3	מקרים מאושרים של שחיתות, והצעדים שננקטו בגינם	163	

שם התקן	מדד	תיאור	עמוד	UNGC-cop
GRI 301: Materials 2016	103-1	הסבר על הנושאים המהותיים והגבולות שלהם	134-135	7,8
	103-2	הגישה הניהולית ורכיביה	134-135	
	103-3	התקדמות הגישה הניהולית	134-135	
	301-1	החומרים בהם החברה משתמשת, במדידה לפי משקל או נפח	140,143-144,146-147	
	301-2	אחוז מהחומרים שבהם עושה החברה שימוש, שהם חומרים ממוחזרים	143-144	8,9
GRI 302: Energy 2016	103-1	הסבר על הנושאים המהותיים והגבולות שלהם	136	7,8,9
	103-2	הגישה הניהולית ורכיביה	136	
	103-3	התקדמות הגישה הניהולית	136	
	302-1	צריכת האנרגיה בתוך הארגון	138	
	302-2	צריכת האנרגיה מחוץ לארגון	צריכת האנרגיה מחוץ לארגון אינה מהותית ולכן אינה מדווחת	
	302-3	עצימות צריכת האנרגיה בארגון	138	
	302-4	צמצום צריכת האנרגיה בארגון	138	
	302-5	צמצום בצריכת האנרגיה באמצעות המוצרים או השירותים של הארגון	42-46,69,72,145-146	
	103-1	הסבר על הנושאים המהותיים והגבולות שלהם	148	7,8
	103-2	הגישה הניהולית ורכיביה	148	7,8
GRI 305: Emissions 2016	103-3	התקדמות הגישה הניהולית	148	7,8
	305-1	פליטות ישירות של גזי חממה (מכלול 1)	149	7,8
	305-2	פליטות עקיפות של גזי חממה (מכלול 2)	149	7,8
	305-3	פליטות עקיפות אחרות של גזי חממה (מכלול 3)	149	7,8
	305-4	עצימות פליטת גזי החממה שלן הארגון	150	7,8
	305-5	צמצום פליטות גזי חממה	150	7,8,9
	305-6	פליטות של חומרים הפוגעים באוזון (ODS)	148	7,8
	305-7	SOX ו-NOX ופליטות אחרות לאוויר לפי משקל וסוג	פליטות מזהמים אלה אינן מהותיות ולכן אינן מדווחת	7,8
GRI 401: Employment 2016	103-1	הסבר על הנושאים המהותיים והגבולות שלהם	108	1,2,6
	103-2	הגישה הניהולית ורכיביה	108	
	103-3	התקדמות הגישה הניהולית	108	
	401-1	קליטת עובדים חדשים ושיעור תחלופת עובדים	110	6
	401-2	הטבות הניתנות לעובדים במשרה מלאה, שאינן מוענקות לעובדים במשרה חלקית או זמנית	121-123,125,127	אין דרישה ספציפית של COP
	401-3	חופשת לידה	129-130	109
GRI 402: /Labor Management Relations 2016	103-1	הסבר על הנושאים המהותיים והגבולות שלהם	113-114,127	2,3
	103-2	הגישה הניהולית ורכיביה	113-114,127	
	103-3	התקדמות הגישה הניהולית	113-114,127	
	402-1	תקופת ההודעה מראש המינימלית בעת שינויים ארגוניים	127	
GRI 404: Training and Education 2016	103-1	הסבר על הנושאים המהותיים והגבולות שלהם	121	6
	103-2	הגישה הניהולית ורכיביה	121	
	103-3	התקדמות הגישה הניהולית	121	
	404-1	ממוצע שעות הדרכה לעובד לשנה	123	
	404-2	תכניות לשיפור כישורי העובד ותכניות לסיוע בתקופות מעבר	121-123	
	404-3	שיעור העובדים אשר מקבלים משו ב על ביצועיהם ועל פיתוח קריירה על בסיס קבוע	114-115	

בקרה תהליכית ליישום התכנית לאחריות תאגידית בבנק הפועלים

תהליך בקרה חיצוני מאפשר לקוראי הדוח לאמת את הדיווח העצמי אל מול חוות דעת בלתי-תלויות של גורמים מקצועיים. הבנק החליט להרחיב את תהליך הבקרה על נאותות הדיווח בתחומי הקיימות והאחריות החברתית. הרחבת התהליכים כאמור ומעורבות של גורמי בקרה נוספים מאפשרות לבנק ללמוד על עצמו בעקבות המשוב של הגורם המבקר, ומתקפות את אמינות הדיווח ביחס למחזיקי העניין. הדוח הנוכחי עבר ארבעה תהליכי בקרה, שכל אחד מהם התמקד ברובד דיווחי אחר:

- הקבוצה לאחריות תאגידית וקיימות של BDO זיו האפט ביצעה בקרה תהליכית שוטפת ובחנה את תהליך היישום של האחריות החברתית בבנק¹⁵;
- המרכז להבטחת איכות של דוחות לאחריות תאגידית הפועל במסגרת המכון לאחריות תאגידית במרכז האקדמי למשפט ועסקים ביצע בדיקת נאותות הדיווח של הדוח;
- איכות הדיווח על טביעת הרגל הפחמנית של הבנק- בוצעה בקרה ע"י הקבוצה לאחריות תאגידית וקיימות BDO זיו האפט;
- הדוח נבחן על ידי ארגון ה-GRI ונמצא עומד בהלימה לדרישות הצגת תהליך המהותיות של ה-GRI. הדוח הוכן על פי הנחיות התקן החדש של ה-GRI, ה- (Sustainability Reporting Standards) SRS.

15. יועצי הקבוצה ריכזו את הנתונים שעובדו לדו"ח זה. על כן, חוות דעת זו מתמקדת בתהליך העבודה בבנק. כדי לשמור על אי-תלות נעשתה בחינת נאותות הדיווח לעמידת בתנאי הדיווח המחייבים של ה-GRI על ידי גורם שלישי בלתי תלוי - המרכז להבטחת איכות של דוחות לאחריות תאגידית.

שם התקן	מדד	תיאור	עמוד	UNGC-cop
GRI 405: Diversity and Equal Opportunity 2016	103-1	הסבר על הנושאים המהותיים והגבולות שלהם	116	1,6
	103-2	הגישה הניהולית ורכיביה	116	
	103-3	התקדמות הגישה הניהולית	116	
	405-1	גיוון בקרב העובדים וההנהלה	111,116-120	
	405-2	שיעור השכר הבסיסי, ותנאי תשלום של גברים מול נשים	116,118	
GRI 406: Non-discrimination 2016	103-1	הסבר על הנושאים המהותיים והגבולות שלהם	116	1,2,6
	103-2	הגישה הניהולית ורכיביה	116	
	103-3	התקדמות הגישה הניהולית	116	
	406-1	מספר מקרי האפליה והפעולות המתקנות שננקטו בנידון	116	
	103-1	הסבר על הנושאים המהותיים והגבולות שלהם	127-128	1,2,3
GRI 407: Freedom of Association and Collective Bargaining 2016	103-2	הגישה הניהולית ורכיביה	127-128	
	103-3	התקדמות הגישה הניהולית	127-128	
	407-1	פעולות וספקים אשר לגביהם זכות ההתאגדות עלולה להיות בסיכון	127-128	
	103-1	הסבר על הנושאים המהותיים והגבולות שלהם	88,92,102	אין דרישה ספציפית של COP
	103-2	הגישה הניהולית ורכיביה	88,92,102	
GRI 413: Local Communities 2016	103-3	התקדמות הגישה הניהולית	88,92,102	
	413-1	פעולות שיש בהן מעורבות בקהילה המקומית, הערכות בנוגע להשפעה על הקהילה המקומית ופיתוח תכניות	88,92-93,102	
	413-2	הפעילויות עם פוטנציאל משמעותי להשפעה שלילית על הקהילה המקומית	73	
	FS13	נקודות שירות לאוכלוסייה מעוטת יכולות על פי איזור וסוג	52,82	
	FS14	יוזמות להנגשת מוצרים פיננסיים לאוכלוסייה מעוטת יכולת	52-53	
GRI 414: Supplier Social Assessment 2016	103-1	הסבר על הנושאים המהותיים והגבולות שלהם	87	אין דרישה ספציפית של COP
	103-2	הגישה הניהולית ורכיביה	87	
	103-3	התקדמות הגישה הניהולית	87	
	414-1	אחוז הספקים החדשים שסווגו ע"פ קריטריונים של סביבת ההעסקה	87	1,2,6
	414-2	השפעות חברתיות שליליות בשרשרת האספקה וצעדים שננקטו בנידון	87	
GRI 417: Marketing and Labeling 2016	103-1	הסבר על הנושאים המהותיים והגבולות שלהם	10-11,14,45,61	8
	103-2	הגישה הניהולית ורכיביה	10-11,14,45,61	
	103-3	התקדמות הגישה הניהולית	10-11,14,45,61	
	417-1	דרישות לסימון ופרסום מידע על מוצרים ושירותים	61	8
	417-2	מקרים של אי ציות הנוגעים לסימון ופרסום מידע על מוצרים ושירותים	לא היו מקרים בשנת 2016	אין דרישה ספציפית של COP
GRI 418: Customer Privacy 2016	417-3	מקרים של אי ציות הנוגעים לתקשורת שיווקית	לא היו מקרים בשנת 2016	
	103-1	הסבר על הנושאים המהותיים והגבולות שלהם	62	אין דרישה ספציפית של COP
	103-2	הגישה הניהולית ורכיביה	62	
	103-3	התקדמות הגישה הניהולית	62	
	418-1	תלונות מאומתות הנוגעות להפרת פרטיות לקוח או אובדן מידע של הלקוח	62	
GRI 419: Socioeconomic Compliance 2016	103-1	הסבר על הנושאים המהותיים והגבולות שלהם	162	1
	103-2	הגישה הניהולית ורכיביה	162	
	103-3	התקדמות הגישה הניהולית	162	
	419-1	מהו הסך הכספי של הקנסות המשמעותיים? מהן הסנקציות הלא כספיות בגין אי ציות לחוקים ותקנות?	163	1
	103-1	הסבר על הנושאים המהותיים והגבולות שלהם	10-11,12,37,38	אין דרישה ספציפית של COP
Product profile Sector) (supplement 2016	103-2	הגישה הניהולית ורכיביה	47,49,66,73-75	
	103-3	התקדמות הגישה הניהולית	47,49,66,73-75	
	FS6	ערך הפורטפוליו של מוצרים/ שירותים אותם מספק הארגון	45	
	FS7	ערך המוצרים אשר נועדו לקדם מטרות חברתיות	46	
	FS8	ערך המוצרים אשר נועדו לקדם מטרות סביבתיות	75	

BDO זיו האפט: בקרה תהליכית ליישום התכנית לאחריות תאגידית בבנק הפועלים

הקבוצה לאחריות תאגידית וקיימות של משרד רואי החשבון BDO מלווה את בנק הפועלים ביישום התכנית של קיימות ואחריות תאגידית זו השנה האחת-עשרה. פעילות הקבוצה מתמקדת בבקרה תהליכית ובהתקדמות התכנית לקיימות ואחריות חברתית, כלכלית וסביבתית. הליווי הצמוד מאפשר ליועצי BDO לתת חוות דעת מקצועית, המבוססת על בחינת התהליכים שבוצעו בבנק לכל אורך שנת 2016 (ובמהלך שנת 2017, עד למועד הכנת דוח זה). הבנק המשיך בתקופה זו, במגמת יישום והטמעה של הקיימות והאחריות החברתית.

תיאור התהליך

הקבוצה קיימה בקרה תהליכית על תחומי פעילות הבנק, אשר נועדה לוודא התקדמות ביישום התכנית לאחריות חברתית וקיימות. במסגרת בקרה זו נבחנה ההתקדמות הבנק בשלושה רובדי פעילות, אשר על בסיסם ניתן לתת משוב על יישום התכנית בבנק:

(א) **עדכון וטיוב תשתית המידע והמדדים לניהול אחריות תאגידית** – יועצי המחלקה בחנו את מערך ניהול האחריות החברתית בבנק, כתחום המחייב ניהול אינטגרטיבי. במסגרת זו נבחנו המשוב והלמידה של מטה האחריות החברתית ביחס לפעילותן של היחידות השונות, ריכוז תוצאות איסוף המידע וטיוב התהליך. כמו כן, נסקרו תהליכי הפקת המידע, עיבודו למדדים העדכניים לבחינת ביצועי הבנק ברבדים השונים ואל מול המטרות והיעדים שהוגדרו ע"י הבנק.

(ב) **הטמעת אחריות חברתית וקיימות בליבת הפעילות וביחידות השונות** – בתחום זה נבחן תהליך השינוי הארגוני הנוצר במסגרת הטמעת האחריות החברתית בבנק. במסגרת זו, נבדקה הרלוונטיות של הסוגיות השונות והערך המוסף שהן מציעות לפעילות היחידות השונות. כמו כן, נבחן אופן הטמעת הסוגיות בפעילות יחידות הבנק, והאם כתוצאה מכך מתקיים תהליך למידה שוטף. במסגרת תהליך הבקרה נבחנו גם אופן פיתוח ויישום הנושאים החדשים שעלו בדיווחי היחידות השונות.

(ג) **בחינת תוצאות יישום התכנית (אפקטיביות ההטמעה)** – שלב זה בחן כיצד שיפר הבנק את ביצועיו במדדים השונים, הוביל יוזמות חדשות ביחידות השונות לפעילות בתחום, פיתח מוצרים בנקאיים חדשים, ויצר דיאלוג עם מחזיקי העניין תוך הרחבת ההשפעה אל הציבור בישראל. הבחינה שנערכה במהלך שלב זה מאפשרת לסגור מעגל של בקרה תהליכית. זאת לאור בחינת רלוונטיות המידע והמדדים שנוצרים במהלך התוכנית לאחריות תאגידית עבור הסוגיות השונות המיושמות ביחידות הבנק ואת אפקטיביות יישומן, ביחס למטרות שהוצבו קודם לכן.

ממצאים, סיכום והמלצות

במסגרת בקרה זו נבחנה התנהלות הבנק ביישום ובהטמעה של התכנית לאחריות חברתית וקיימות. הבקרה התהליכית מאפשרת לבנק לקבל משוב והערכה על פעילותו, ולהגדיר יעדים עתידיים בהתאם.

ניתן לראות כי תוצאות הפעילות שנמדדו משקפות התקדמות זאת. בתוך כך, מצאנו לנכון לציין בפני הבנק, מספר כיוונים אותם שאותם יש לשמר או לחזק:

■ **חיזוק הדיאלוג עם מחזיקי העניין** – לאור הקמת חטיבת הקשר עם מחזיקי עניין, החל הבנק בפעילויות ובתהליכים לחיזוק דיאלוג שיטתי עם מחזיקי העניין שלו. מומלץ שהבנק יטמיע זאת כשגרת העבודה. במקביל, הבנק המשיך בקיום פורומים סדירים עם מחזיקי עניין שונים (ארגונים עסקיים, עמותות, גופים ציבוריים) בנושאים שונים, כגון: חירות פיננסית, עסקים קטנים, נגישות, יזמות המקדמת מטרות חברתיות ועוד;

■ **השגת הערך המשותף (Shared Value)** – בשנת 2016 המשיך היישום של מוצרים ושירותים בנקאיים שבהם משולבים היבטים חברתיים או סביבתיים. בהמשך לתהליכים רב-שנתיים שהבנק מקדם בשנים האחרונות, בנושאים שונים, כגון: חירות פיננסית, קידום עסקים קטנים, הרחבת הצמיחה בחברה הערבית, במהלך להרחבת השירותים לאוכלוסיית המבוגרים שנמצאת לפני ואחרי גיל פרישה ופעילות המימון לקידום מוצרי קיימות סביבתיים, הבנק החל בתשתית ובפיתוח מוצרים חדשים לקידום ערך משותף במרכז לערך משותף שפועל בבנק. זוהי מגמה חיובית שצפויה להעמיק בבנק בשנים הבאות ויישומים ראשונים שלה צפויים לצאת לפועל כבר במהלך שנת 2017;

■ **ממשל תאגידי** – לאור המקרה שבו התגלו בעיות בתפקוד הממשל התאגידי של הבנק בשנת 2016, מצופה שהבנק יתקשר למחזיקי העניין שלו תהליכי הפקת לקחים, בקרות ופעולות המתקנות שנעשו בעקבות המקרה, על מנת להגביר את האמון ואת הקשר עם מחזיקי העניין שלו;

■ **הרחבת והעמקת היעדים בדיווחי אחריות תאגידית של הבנק** – כבנק מוביל בתחום האחריות התאגידית בישראל ולאור דיווח שנתי מתמשך בעשר השנים האחרונות, מומלץ לבנק להרחיב את הדיווח על יעדים ומטרות (ובקרה) בתחום האחריות התאגידית גם בצורת יעדים לטווחי זמן ארוכים יותר (בינוניים), בנוסף על היעדים השנתיים המוצגים בדוח.

בדברים שלעיל כלולות מספר נקודות אשר לדעתנו יש לשמר ולחזק בכדי לשפר את יישום התוכנית ולשמור על הבנק כמוביל בתחום.



הצהרת הבטחת איכות:

בנק הפועלים, דוח אחריות חברתית לשנת 2016

הקדמה

המכון לאחריות תאגידית הינו גוף ציבורי בלתי תלוי הפועל לקידום תפיסת האחריות החברתית של תאגידים (Corporate Social Responsibility). המכון פועל במסגרת **המרכז האקדמי למשפט ולעסקים** שהינו מכללה פרטית (מוכרת מ"ג) למשפטים, חשבונאות ומנהל עסקים. המכון פועל, בין היתר, בקיום מפגשים מקצועיים, בכתיבת דוחות, מחקרים וסקירות שוק, ב"גירור" לעברית של מתודולוגיות יישומיות מהעולם ועוד. נושא השקיפות והאחריות של תאגידים להשפעותיהם החברתיות והסביבתיות הינו אחד מנושאי הליבה של המכון. בחודש יוני 2017 פנה בנק הפועלים אל המכון בבקשה לקיים תהליך הבטחת איכות לדוח האחריות החברתית לשנת 2016.

תהליך הבטחת האיכות בוצע ע"י מר ליעד אורתר שהינו ראש המכון. בנוסף לתפקידו זה, אורתר הינו חוקר המפרסם מאמרים בתחום דיווחי הקיימות, מרצה באוניברסיטאות בארץ ובעולם ודמות מרכזית בזירת האחריות התאגידית והשקיפות בישראל.

מוצהר כי המכון מקבל על כך תשלום לכיסוי הזמן שהושקע בתהליך. מעבר לכך, יצוין כי לא המכון ולא מר ליעד אורתר (שביצע את העבודה) מצויים בקשר עסקי ייעוצי עם בנק הפועלים ותהליך הבטחת האיכות היה בלתי תלוי ועצמאי. במהלך תהליך הבטחת האיכות נבדקה טיוטת הדוח, התקיימו מספר ישיבות עבודה להבהרת הסוגיות השונות. חלקן קיבלו מענה כבר בדוח זה וחלקן ייתכן וישולבו בדוחות הבאים.

גישת העבודה



תהליך הבטחת איכות של דוחות אחריות תאגידית הינו תהליך שמטרתו, בראש ובראשונה, לשפר את איכות התוצר הדיווחי באמצעות מתן משוב מקצועי.

למען הסר ספק, זהו תהליך המהווה חלק בלתי נפרד מתהליך הדיווח עצמו והיעד הוא הטמעה מהירה ונכונה ככל הניתן של ההערות המקצועיות אשר עולות במהלך תהליך העבודה. התהליך בדוח זה התבצע בהתאם לעקרונות תקן להבטחת האיכות AA1000 של הארגון AccountAbility. ליעד אורתר הינו בוחן מוסמך מטעם ארגון זה. בהתאם לתקן נבחן האם הדוח עומד בהלימה עם שלושה עקרונות מרכזיים:

1. **כוללניות Inclusioness** – התייחסות מלאה לנושאי מתהליך הדיווח עצמו ומם המדווחים והכללה של מגוון רחב של מחזיקי עניין בדיווח.
2. **מהותיות Materiality** – התייחסות לנושאים המהותיים בפעילות החברה.
3. **תגובתיות Responsiveness** – דיווח על נושאים שהועלו ע"י מחזיקי עניין.

נמצא כי דוח זה אכן עומד בהלימה ראויה לעקרונות אלו. יצוין כי הדוח הינו מעמיק ורחב באופן מרשים ביותר ועומד בשורה אחת עם דיווחי הבנקים המובילים בעולם.

דוח זה, מציין עשור של מחויבות ארגונית עמוקה לתחום ומציג מספר התפתחויות משמעותיות הראויות לציון. חלק מהתפתחויות אלו מביאות לידי ביטוי הערות ותובנות שעלו מתהליכי הבטחת איכות שהתנהלו בשנים האחרונות ואנו מברכים על כך ראשית, מועד פרסום הדוח התקרב באופן משמעותי למועד פרסום הדוחות הכספיים בסוף הרבעון הראשון של השנה הקלנדרית. ככל שנקרב ונאחד את מועד פרסומי שני דוחות אלו, כך ייטב. בנוסף על כך, דוח זה הינו הראשון אשר מציג את חטיבת מחזיקי העניין כגוף הממונה ניהולית על הפעילות כולה ובכך מעלה את רמת החשיבות שמעניק הבנק לסוגיה זו. זהו מהלך אסטרטגי המטמיע את ערכי האחריות התאגידית אל תוך הליבה העסקית והרי זוהי התכלית כולה. לסיום, אנו רואים בדוח זה כיצד לראשונה מוסד פיננסי מוביל מציג את חלוקת תיק האשראי שלו מבחינת רמת הסיכון הסביבתי שלהם. חלוקה זו אמנם אינה מעניקה פירוט רב לקורא אך נהיר הוא שמאחוריה עומדת מערכת מסועפת לזיהוי וניהול סיכונים סביבתיים.

הערות מרכזיות

כאמור, דוח זה של בנק הפועלים הוא העשירי המפורסם והוא מצטרף למגמת אימוץ דיווחי הקיימות של כלל המגזר הבנקאי בישראל וזאת בהלימה לדרישת המפקח על הבנקים. הדוח מאמץ את תקן הדיווח של ה-GRI, ה-SRS וזאת תוך עמידה במסגרת הדיווח הרחבה המכונה Comprehensive. הריני מצהיר בזאת כי דוח בנק הפועלים אכן עומד בהיקף הגילוי והדיווח כפי שהוא מתבקש ברמה זו.

להלן ההמלצות המרכזיות לטובת המשך קידום הדיווח בבנק הפועלים:

- **עדכון תהליך המהותיות להמשך** – במהלך השנים האחרונות הציג בנק הפועלים תהליך מורכב ומעמיק של זיהוי סוגיות מהותיות לדיווח. נכון ששינויים חברתיים אינם מתרחשים כהרף עין, אך לאחר שלוש שנים של הצגת מתווה תהליך מהותיות מסוים, יש מקום לבחון את התאמתו לסוגיות הכלכליות והחברתיות המצויות על סדר יומה של החברה הישראלית באופן כללי ושל סקטור הבנקאות בפרט.
- **שילוב יעדי הפיתוח של האו"ם ה-SDGs** – בנק פועלים מחויב בדוח GRI זה ובמחויבות ליעדי הגלובל קומפקט לאיגודה העולמית של פיתוח בר קיימא. אחד ממסמכי המפתח אשר אושרו ע"י מליאת האו"ם בסוף 2015 הוא מסמך יעדי האו"ם הידועים גם כ-SDGs. מדובר על 17 יעדים חברתיים וסביבתיים עולמיים. חשוב יהיה אם בתהליכי הדיווח הבאים ידע בנק הפועלים לשלב התייחסות ליעדים חשובים ומרכזיים אלו.

בברכה,

ליעד אורתר

ראש המכון לאחריות תאגידית
המרכז האקדמי למשפט ולעסקים

המכון
לאחריות תאגידית

טביעת רגל פחמנית

שיטת עבודה

עבודתנו מתבססת על עקרונות מקובלים לחישוב וסימון פחמני אשר פותחו ע"י קבוצת העבודה הטכנית של ממשלת בריטניה. הנתונים הותאמו לישראל במסגרת מערך לרישום פליטות גזי חממה בישראל, תקנון הפעלה והנחיות לדיווח, מוסד שמואל נאמן והמשרד להגנת הסביבה, מרץ 2016. מקדמי הפליטה המשמשים לצורך החישוב הם מקדמי פליטה לאומיים המפורסמים ע"י גורמי המקצוע כולל הרשות לשירותים ציבוריים חשמל, הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה ומכון שמואל נאמן שליד הטכניון. נתוני הצריכה סופקו ע"י הבנק ובאחריותו. נכון למועד הכנת הדוח, המשרד להגנת הסביבה לא פרסם את מקדמי הפליטה לשנת 2017 ולכן האופן חישוב של טביעת הרגל הפחמנית של הבנק התבסס על מקדמי הפליטה של שנת 2016.

חישוב ודיווח המדרך הפחמני של בנק הפועלים

בשנת 2016 הבנק המשיך במדידה עקבית של המדרך הפחמני שלו. זאת, בהמשך למעבר לאפיון של המדרך הפחמני על פי סטנדרטים בינלאומיים מקובלים בשנים 2008-2015 ודיווח למערך לרישום גזי החממה בישראל שהחל בשנת 2010. המדרך הפחמני הכולל של בנק הפועלים בשנת 2016 עמד על 61,082 טון שווה ערך פחמן דו-חמצני (CO₂eq). פליטת גזי חממה מפעילותו השוטפת של הבנק נובעת ברובה מצריכת חשמל בבנייני ההנהלה בסניפים ובמתקנים אחרים של הבנק (72.1%), מצי הרכב (11.6%), מצריכת נייר (6.6%) ומפעילות בינוי (4.7%). ראוי לציין כי מתוך נתו המדרך הפחמני הכולל של הבנק לשנת 2016, 9,891 טון CO₂eq נמנים על מכלול 3 (שמוגדר כדיווח רשות). ללא הכללת מכלול 3, היה נתון המדרך עומד על סך של 51,191 טון CO₂eq. הצמצום בהיקף המדרך הפחמני של הבנק בשנת 2016 בהשוואה לשנת 2015, הוא בהיקף מינורי של כ-430 טון CO₂eq, המהווה ירידה בשיעור של 0.7%. צמצום שנתי זה נובע בעיקרו מצמצום של כ-16% בצריכת הדלק של הבנק ומצמצום של כ-25% בעבודות הבינוי של הבנק.

סיכום ממצאי הבדיקה

להלן פירוט השינויים המשמעותיים ביותר בהרכב הפליטה:

- **צריכת חשמל:** בשנת 2016 נרשמה עלייה של כ-2% בצריכת החשמל הכוללת בהשוואה לצריכה בשנת 2015. העלייה הכוללת בצריכה נובעת בעיקרה מצריכת החשמל באתר רותם, שם פועל מתקן הגיבוי של הבנק. בשנת 2015 החל לפעול האתר באופן חלקי והצריכה השנתית שלו עמדה על 3.4 מיליון קוט"ש. בשנת 2016 נכנסו חלקים נוספים במתקן לפעולה והצריכה עלתה בצורה משמעותית, ל-6.3 מיליון קוט"ש ומכאן עיקר העלייה בצריכה הכוללת של הבנק. בבחינת השוואת צריכת החשמל של הבנק בין השנים 2016-2015 ללא הכללת אתר רותם, נרשמה ירידה בצריכה בשיעור של 1.3%;
- **צריכת דלק:** בשנת 2016 נרשמה ירידה בצריכת הדלק של הבנק בשיעור של 16%. הסיבה העיקרית להפחתת הצריכה היא שימוש ברכבים חסכוניים על-ידי הבנק (עם מנוע טורבו TSI) שמשפרים משמעותית את החיסכון בדלק;
- **בינוי חדש:** נרשמה ירידה של 25% בהיקף הפליטות כתוצאה מקיטון בעבודות הבינוי של הבנק בהשוואה לשנת 2015;
- **צריכת נייר:** נרשם צמצום נוסף (תוספת למגמה שנרשמה בשנים האחרונות) של כ-3% בהיקף הפליטות כתוצאה מהחיסכון בנייר בהשוואה לשנת 2015;
- **גזי קירור:** לא נרשם שינוי משמעותי בהיקף השימוש בגזי מיזוג בשנת 2016 בהשוואה לשנת 2015;
- **שפכים סניטריים:** פליטות שמקורן בתהליך הטיפול בשפכים סניטריים של עובדי הבנק עברה לאחריות מכוני הטיהור - לפי הנחיות המערך לדיווח פליטות.

הרכיבים לחישוב המדרך הפחמני של הבנק

- הבנק מנטר ומחשב את פליטת גזי החממה מצריכת חשמל, שימוש בצי רכב, צריכת נייר ודיו, פליטת גזי קירור, רכש ציוד אלקטרוני, בינוי חדש ושיפוץ מבנים, טיסות ולינות עובדים וצריכת מים;
- צמצום פליטה במקור מבנקאות ישירה הוצג בדוחות האחרונים של הבנק והוחלט לא להציג נתון זה במסגרת הצגת המדרך הפחמני של הבנק בדוח זה. נתון זה הוא מרכיב בעייתי לכימות בגין: היעדר מחקרים מקיפים בנושא, וחוסר היכולת למדוד ולאמוד את החיסכון האמיתי בצריכת נייר, שינוע של נייר לכל אורך שרשרת האספקה עד ללקוח הפועל באמצעות האינטרנט, פליטות משימוש לקוחות באינטרנט ובעיקר צמצום ההגעה ברכב פרטי לסניפי הבנק. בנוסף, צמצום פליטות מבוסס על עקרון התוספתיות - (Additionally) כלומר, תוספת שהיא יחסית לתרחיש עסקים כרגיל. היות וכיום השימוש בבנקאות אלקטרונית הוא בגדר תרחיש "עסקים כרגיל", היבט זה אינו בגדר נתון תוספת;
- יצוין כי פעילות בעלת משמעות סביבתית וחברתית רבה המפורסמת במסגרת דוח זה, אינה באה לידי ביטוי מספרי בחישוב צמצום המדרך הפחמני, כגון: פעילות מחזור לסוגיה, פעולות לאיסוף נורות פלואורסנט כולל שאיבת כספית והטמנה בטוחה, איסוף נפרד והטמנת סוללות תורמות להפחתת מזהמים ורעלים שונים בסביבת העובד, במטמנות ובסביבה הכללית - אך הם אינם מצמצמות את פליטת גזי החממה;
- הבנק אינו מודד את פליטת גזי החממה מנסועת עובדים ברכב פרטי, מייצור פסולת מוצקה, פרסום, נסועת ספקים ולקוחות, צריכת פלסטיק חד-פעמי, שירותי גינון ושירותי ניקיון;
- מעבר לפעילות בתוך גבולות הבנק ראוייה לציון ההרחבה המשמעותית של פרויקט הפרדת הפסולת האלקטרונית שיזם ומפעיל הבנק - בערים נוספות בארץ. אין ספק שפרויקט ראוי זה תרם את תרומתו לעליית המודעות הציבורית ולנגישות המחזור בתחום זה.

הקבוצה לאחריות תאגידית וקיימות

BDO Consulting Group

מאי 2017

הדוח מודפס על נייר בעל תקן ידידותי לסביבה (FSC)