



קבוצת שיכון ובינוי דו"ח קיימות ואחריות תאגידית

2016



קבוצת שיכון ובינוי
דו"ח קיימות ואחריות תאגידית

2016

תוכן עניינים



פרק 1

קבוצת שיכון ובינוי בע"מ ודו"ח קיימות

- 7..... ואחריות תאגידית
- 8..... דבר יושב-ראש הקבוצה ומנכ"ל הקבוצה
- 10..... פתח דבר : סמנכ"ל קיימות
- דו"ח הקיימות והאחריות התאגידית
- 12..... של שיכון ובינוי לשנת 2016
- 14..... תוכן ומבנה הדו"ח
- 16..... מבחן המהותיות
- החזקות, תחומי פעילות עיקריים
- 19..... ומבנה הקבוצה
- 22..... ביצועים פיננסיים עיקריים
- 24..... מפת אזורי פעילות
- שינויים מרכזיים בפעילות הקשורה
- 25..... לתחומי הקיימות



פרק 2

חזון, אסטרטגיה וניהול נושא

- 27..... הקיימות בקבוצה
- 28..... ניהול דרך ערכים
- 34..... החזון וערכי הליבה
- 36..... אסטרטגיה של קיימות
- 38..... תועלות לסביבה ולחברה
- 44..... חדשנות BuildUp
- המבנה הארגוני של
- 46..... ניהול תחום הקיימות בקבוצה
- 48..... אמצעים לניהול תחום הקיימות בקבוצה
- 49..... יעדי הקבוצה וסטטוס השגתם



פרק
6

נגישות משופרת למקורות הון.....99



פרק
7

גיוס ושימור ההון האנושי.....103

ניהול המשאב האנושי.....104

פרופיל ההעסקה.....108

פילוח מגדרי.....112

העסקה וקידום עובדים מקומיים.....115

תנאים סוציאליים.....116

פעילות רווחה.....117

סביבת עבודה בריאה ובטוחה.....118



פרק
8

מנהלים באחריות.....123

אתיקה וציות.....124

ממשל תאגידי.....126

זכויות אדם.....128

נגישות.....129

תרבות של שירות.....130

ניהול קשרי קהילה.....132

נספחים

אינדקס GRI.....134

רשימת תמונות.....136



פרק
3

צמיחה עסקית.....51

תשתיות.....53

תשתיות ירוקות.....53

בנייה ירוקה.....54

אנרגיה ירוקה ומתחדשת.....59

טיפול במים ובשפכי תעשייה.....62

התפלת מי שתייה.....63

טיוב מי תהום.....64

טיפול בשפכים תעשייתיים.....66



פרק
4

חיסכון והתייעלות

בשימוש במשאבים.....69

צריכת חומרי גלם.....71

צריכת אנרגיה.....72

טביעת הרגל הפחמנית של הקבוצה.....76

צריכת מים.....78



פרק
5

ניהול סיכונים.....81

דיאלוג עם מחזיקי העניין.....82

מדיניות סביבתית וטיפול בפסולת.....84

מחזור פסולת בישראל.....88

שימור המגוון הביולוגי.....92

ניהול שרשרת האספקה.....96





פרק
1

קבוצת שיכון ובינוי בע"מ

דבר יו"ר הקבוצה ומנכ"ל הקבוצה

אנו גאים לעמוד בראש קבוצת שיכון ובינוי, שהיא אחת מהקבוצות העסקיות הוותיקות בישראל. שורשי הקבוצה ניטעו טרם קום המדינה, בשנת 1924, עם הקמתה של סולל בונה כחברת פועלים קטנה של היישוב היהודי בארץ-ישראל – והייתה לאחד הגורמים המשמעותיים ביותר בבניין המדינה. במשך השנים הקימה מבנים ותשתיות לרוב, שרובם מלווים אותנו גם היום. בשנות פעילותה הקבוצה צמחה, התפתחה והתרחבה, ונהפכה למובילה בתחומי התשתיות והנדל"ן בישראל.

בשנת 1958 הייתה סולל בונה אחת החברות הישראליות הראשונות שהחלו לפעול מחוץ לגבולות ישראל: כיום שיכון ובינוי היא קבוצת תשתיות ונדל"ן גלובלית הפעילה בכעשרים מדינות בארבע יבשות. תחום חשוב נוסף שבו היינו חלוצים הוא ייזום והקמה של פרויקטים בתחום התשתיות בשיתוף המגזר הפרטי (PPP: Public Private Partnership), למשל: כביש 6, מנהרות הכרמל, מרכז ההדרכה של משטרת ישראל ומתקן ההתפלה בחדרה. כיום הקבוצה מקדמת באמצעות מודל זה פרויקטים רבים ברחבי העולם: ייזום, הקמה ותפעול של כבישים ושל תחנות כוח סולאריות והידרו-אלקטריות, כמו גם הקמה של מבני ציבור ומבני מגורים להשכרה.



ירון קריסי



משה לחמני

התהליך כולו – החל באימוץ תפיסת הקיימות כחלק מחזון הקבוצה (וכחלק מקבוצת אריסון השקעות) והמשכו בפיתוח של מנועי צמיחה חדשים בתחומי האנרגיה והסביבה – הבשיל לכדי כך שהקיימות יוצרת עבורנו כיום ערך כלכלי ניכר.

הסטנדרטים שאימצנו בתחום הקיימות פתחו לפנינו אפיקי מימון באמצעות גופים בינלאומיים כמו הבנק העולמי, IDB, OPIIC ו-EIB, הדורשים עמידה בסטנדרטים מחמירים של קיימות (HSE) וחוסים תחת מטריית עקרונות המשווה (Equator Principles). אפיקים אלו מאפשרים לקבוצה להתמודד עם קבוצות גלובליות מובילות על ביצוע פרויקטים ייחודיים ואדירי ממדים בעולם כולו.

אנו חיים בעולם המשתנה במהירות עצומה ועדים לתהליכים רחבי-היקף של צמיחת אוכלוסייה, קצב עיור (Urbanization) הולך וגובר, אוטומציה של תהליכים והנגשת טכנולוגיות. ענפי פעילות וחברות עסקיות שאינם משכילים להפנים את התמורות הללו ולהתאים את עצמם למציאות המשתנה תדיר נאלצים להתמודד עם משברים ואירועים משבשים (Disruptive events). לענפי התשתיות והקבלנות יש תפקיד קריטי בצמיחה כלכלית, סביבתית וחברתית: ענפים אלה כרוכים בחיי היום-יום ולוקחים חלק בכל תהליך פיזי של יצירת ערך. עם זאת, ובהשוואה לענפי פעילות אחרים, הקצב שבו ענפים אלה מאמצים טכנולוגיות חדשניות הוא מתון למדי, ולפיכך התחום לא התייעל דיו בשנים האחרונות, בשונה מענפים אחרים. בהינתן גודלה והיקפה של התעשייה, אימוץ שיפורים טכנולוגיים קטנים עשוי לחולל שינויים גדולים ביעילות הביצועים ובאיכותם ולהשיא ערך חברתי רב. לשם כך אנו מקדמים בשנתיים האחרונות פעילות למען חדשנות, שתוביל לפיתוח עסקי ותיצור אפשרויות צמיחה עתידיות.

אנו סמוכים ובטוחים שערכי הקיימות ימשיכו להשיא ערך רב לשיכון ובינוי ולכל מחזיקי העניין שלה בשנים הבאות.

היכולת של הקבוצה לצמוח ולהתחדש במשך השנים מבוססת על שתי הנחות יסוד מרכזיות: ההכרה בכך שפעילות הקבוצה משפיעה על אנשים רבים במשך דורות שלמים, והתבוננות קדימה – "מעבר לאופק" – כדי להתקדם בד בבד עם סביבת החיים המשתנה.

תפיסת הקיימות שהקבוצה אימצה לפני כעשור מסייעת לה להמשיך ולפעול לאור התמורות הללו. הקבוצה מקפידה על פיתוח בר-קיימא, כלומר: פיתוח העונה על צורכי ההווה בלי לפגוע ביכולתם של הדורות הבאים לספק את צורכיהם.

פועלה של הקבוצה בתחום כולל, בין היתר, הקמה של פרויקטים על פי סטנדרטים גבוהים של בנייה ירוקה ובהם LEED, BREEAM ותקן 5281 הישראלי.

בשנת 2016 הובילה הקבוצה את תחילת תהליך הבדיקה וההטמעה בישראל של תקן Green Roads לבניית תשתיות ירוקות, במסגרת הפרויקט לשדרוג כביש 77 בצפון הארץ. מדובר בתקן ראשון מסוגו בישראל והקבוצה תמשיך לפעול אל מול כל מחזיקי העניין שלה כדי להטמיע ולהעמיק את השימוש בו.

שמירה על הסביבה למען הדורות הבאים היא חלק חשוב בתפיסת הקיימות אך היא אינה החלק היחיד. נוסף עליה פיתוח מקיים, המתחשב בכל מחזיקי העניין של הקבוצה – עובדיה, ספקיה, הקהילה שבקרבה היא פועלת ועוד.

לאור זאת אימצה הקבוצה כמה תקנים וולונטריים נוספים לניהול הסביבה, הבטיחות והאיכות.

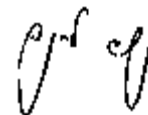
החל בשנת 2015 הקבוצה מדורגת בדירוג מעלה, שהוא כלי מרכזי להערכת אחריות תאגידית בישראל. בשנת 2016 העלתה מעלה את דירוג הקבוצה לדרגת פלטינום פלוס – הדרגה הגבוהה ביותר בסולם הדירוג.

בשנים האחרונות אנו עדים לכך שהתהליך שעברנו להטמעה ולהעמקה של ערכי הקיימות צובר תאוצה הן בקרב הקהל הרחב והן בקרב גורמים ציבוריים ועסקיים.

אנו מברכים על מגמה זו.



ירון קריסי
מנכ"ל



משה לחמני
יו"ר הדירקטוריון

פתח דבר: סמנכ"ל קיימות

החזון של קבוצת שיוכן ובינוי הוא "להיות קבוצה עסקית מובילה, היוצרת סביבת חיים בת-קיימא ומתקדמת בארץ ובעולם, למעננו ולמען הדורות הבאים". מחויבות זו מנחה את קבוצת התנהלות הדורשת שיפור מתמיד, יישום של עקרונות הקיימות ושל תהליכי למידה, כדי שנוכל להמשיך ולחתור למעמד של מובילות. היישום של עקרונות הקיימות מתבטא בהרחבת מעגלי ההשפעה של תחום הקיימות אל מעבר לגבולות הקבוצה, בהעמקת המדידה ושיפור ההבנה של השפעות הקבוצה על החברה והסביבה, ובנקיטת אמצעים המגבירים את ההשפעות החיוביות ומצמצמים ככל האפשר את אלו השליליות.



בשיוכן ובינוי רואים את הקיימות ככלי ניהולי: תפקידו לקרב אותנו אל מימוש החזון וליצור עבורנו ועבור הסביבה שבה אנו פועלים ערכים כלכליים, חברתיים וסביבתיים חיוביים ככל האפשר. כך, למשל, הקמת מתקן לייצור אנרגיה באמצעות השמש משיאה ערך עסקי לקבוצה וערך סביבתי לאזור שבו הוקם השדה באמצעות צמצום של פליטות פחמן. על פי תפיסת הקיימות לא די בכך גם האמצעים שבהם אנו משתמשים כדי להקים את מתקן האנרגיה צריכים להיות מיושמים תוך צמצום השפעות סביבתיות ואחרות. אם כן, דו"ח זה מתאר את האופנים שבהם קבוצת שיוכן פועלת מתוך התאמה לעקרונות הקיימות ומציג את הערכים הנובעים מפעילותה לסביבה, לחברה ולקבוצה עצמה.

נוסף על כך מתוארת בדו"ח זה תכנית החדשנות של הקבוצה - BuildUp, שהושקה בסוף 2015. BuildUp שואפת לשלב בין הרוח היזמית וקצב הפיתוח הטכנולוגי המודרני לבין הניסיון של הקבוצה בייזום, בתכנון, בביצוע ובתפעול של פרויקטים הנדסיים מורכבים. שילוב של קיימות עם חדשנות יוכל לסייע לנו להמשיך ולממש את החזון שאליו אנו שואפים - מובילות תוך הקפדה על עקרונות הקיימות.

אנחנו מזמינים כל אחד ממחזיקי העניין לפנות אלינו. יחד נוכל לחשוב על דרכים חדשות, מעשיות ובנות-קיימא, לפיתוח נושאים חדשים לעשייה, לדיאלוג ולדיווח.

דו"ח האחריות התאגידית הוא אמצעי נוסף לשתף בידע ובמידע הרלוונטיים לנושא הקיימות בקבוצה. דו"ח זה, כמו קודמיו וכמו אלה העתידיים להתפרסם, משקפים לנו ולאחרים את הדרך שבה הקבוצה פוסעת, במטרה ליצור עבורנו ועבור החברה שבה אנו פועלים ערך ועתיד בר-קיימא.

בברכה,

אורי בן-פורת
סמנכ"ל קיימות



דו"ח הקיימות והאחריות התאגידית של שיכון ובינוי לשנת 2016



הקבוצה בעתיד עשויים להיות שונים מהותית מאלו המוצגים בדו"ח. הקבוצה אינה מתחייבת לעדכן או לשנות תחזית או הערכה כאמור ואינה מתחייבת לעדכן דו"ח זה.

שיכון ובינוי היא קבוצה עסקית מובילה הפועלת בסביבה דינמית ומשתנה. במסגרת זו היא נכנסת לתחומי פעילות חדשים, עורכת התאמות בפעילויות מסוימות ונסוגה מפעילויות אחרות. שינויים אלו מפורטים בפרק "שינויים מרכזיים בפעילות הקשורה לתחומי הקיימות".

תוכן הדו"ח

דו"ח זה מציג את פעילות הקבוצה בהיבטים של קיימות על פי תקן הדיווח GRI ברמה CORE, בהתאם לנושאים שזוהו כמהותיים במבחן המהותיות שנעשה בשנת 2014 ולנושאים אקטואליים שעלו השנה. הדו"ח כולל גם התייחסות למידה שבה הושגו היעדים שעליהם הצהירה הקבוצה בדו"ח הקיימות שפורסם אשתקד, ומפורטים בו יעדים רלוונטיים חדשים ומעודכנים. בעתיד יתווספו נתונים אלה לתיאור מגמות ארוכות יותר.

הקבוצה שואפת לשיפור מתמיד במידת נתונים על אודות פעילותה בתחום הקיימות ובדיווח עליהם. לפיכך, בשנת 2016 החל דיווח תקופתי באמצעות מערכת חדשה לניהול תחום הקיימות בקבוצה. מערכת זו מאפשרת לקבוצה להציג תמונה מקיפה של פעילותה בנושא הקיימות, להגדיל את היקף הפריקטים המדווחים ולטייב את הנתונים המוצגים. בשל העובדה שהקבוצה נמצאת בתהליך טיוב נתונים פנימי, טרם החל תהליך חיצוני להבטחת מהימנות הנתונים המוצגים בדו"ח. כמו כן, בעקבות הטמעת המערכת החדשה, ייתכנו פערים בין הנתונים שפורסמו בדו"ח הקבוצה לשנת 2015 לבין הנתונים שבדו"ח זה.

בכוונת הקבוצה להמשיך לפרסם מדי שנה דו"ח קיימות כדי לעדכן את מחזיקי העניין על ניהול התחום בחברות הקבוצה.

דו"ח הקיימות והאחריות התאגידית שלפניכם (להלן: "דו"ח הקיימות", "דו"ח האחריות התאגידית", "הדו"ח") סוקר את הפעילות של קבוצת שיכון ובינוי בע"מ (להלן: "הקבוצה", "החברה", "שיכון ובינוי") בשנת 2016 בנושאים הנוגעים לתחום הקיימות והאחריות התאגידית.

הדו"ח מתמקד בשילוב של עקרונות הקיימות בפעילות העסקית, בערכים הכלכליים שעקרונות אלה משיאים לקבוצה ובממשקים של הקבוצה עם מחזיקי העניין שלה – עובדים, ספקים, לקוחות, רשויות, שותפים עסקיים, קהילות מקומיות ועוד.

דו"ח זה נוסף על הדו"חות התקופתיים של הקבוצה (מידיים ואחרים), כפוף אליהם ואינו מחליף אותם¹; דו"ח זה אינו מהווה הצעה לרכישת ניירות ערך של הקבוצה או הזמנה לקבלת הצעות כאמור.

קבוצת שיכון ובינוי בע"מ מפרסמת זו השנה הרביעית דו"ח קיימות ואחריות תאגידית; זו הפעם השלישית שדו"ח זה מתפרסם בסמוך למועד הפרסום של הדו"חות הכספיים. דו"ח זה כולל התייחסויות לחברות העיקריות שהחברה מחזיקה, בהתאם למידת שליטתה התפעולית² בפעילותן בתקופה המדווחת. במקומות שבהם נכללו בדו"ח מדדים כמותיים (גרפים, תרשימים וכדומה) שאינם מתייחסים לכלל הביצועים של הקבוצה, צוין הדבר במפורש.

דו"ח זה כולל תחזיות, הערכות, אומדנים ומידע אחר המתייחסים לקבוצה, לחברות-בנות שלה ולגורמים אחרים, וכן לאירועים ולעניינים עתידיים שמידת התממשותם אינה ודאית ואינה בשליטתה הבלעדית של הקבוצה ("מידע צופה פני עתיד" כמשמעו בחוק ניירות ערך, התשכ"ח-1968). העובדות והנתונים העיקריים המבססים את המידע הכלול בדו"ח נוגעים, בין היתר, למצב הנוכחי של הקבוצה בכלל ולתחומים והאזורים של פעילותה בפרט, לרבות עובדות ונתונים מאקרו-כלכליים כפי שהיו ידועים לה במועד הכנת הדו"ח. כאמור, מובן כי מידע הצופה פני עתיד מבוסס על הערכות סובייקטיביות, הוא אינו ודאי ועל פי רוב אינו נתון לשליטת הקבוצה. התממשות או אי-התממשות יושפעו, בין היתר, מגורמי סיכון המאפיינים את פעילות הקבוצה, וכן מההתפתחויות בסביבה הכללית ומגורמים חיצוניים המשפיעים על פעילותה. התוצאות וההישגים של

¹ בכל מקרה של סתירה בין האמור בדו"ח זה לאמור בדו"חות הכספיים, המידיים והתקופתיים של הקבוצה, יגברו האחרונים.

² שליטה תפעולית מוגדרת בדו"ח זה כבעלות ביותר מ-50% מההחלטות של החברה. הבת, מכאן, שהדו"ח אינו כולל התייחסות לחברות-בנות שהשיעור של אחזקת הקבוצה בהן הוא 50% ומטה, אלא אם צוין במפורש אחרת.

תוכן ומבנה הדו"ח

קבוצת שיכון ובינוי בע"מ, מבנה הקבוצה, תחומי פעילותה, אחזקותיה, תמצית הביצועיים העסקיים של הקבוצה לשנת 2016 והשינויים העיקריים שהתרחשו בפעילות הקבוצה בשנה זו. דו"ח הקיימות והאחריות התאגידית של הקבוצה לשנת 2015, ההתפתחות בהיקף הדיווח ומבחן המהותיות.	קבוצת שיכון ובינוי בע"מ ודו"ח הקיימות והאחריות התאגידית		פרק 1
חזון, ניהול על פי ערכים, ערכי הליבה ואסטרטגיית הקבוצה, המודל ליצירת ערך מקיימות, תכנית החדשנות, המבנה הארגוני לניהול הקיימות והאמצעים לניהול הקיימות בקבוצה, יעדי 2016 וסטטוס השגתם.	חזון, אסטרטגיה וניהול קיימות		פרק 2
השפעות הקיימות על ההתפתחות העסקית בתשתיות, בבנייה ירוקה, באנרגיה ירוקה ומתחדשת, בטיפול במים ובשפכים.	צמיחה עסקית		פרק 3
ניהול הצריכה של חומרי גלם, מקורות האנרגיה בפעילות הקבוצה, התייעלות אנרגטית, צריכת מים, מחזור וטיפול בפסולת.	חיסכון והתעיילות בשימוש במשאבים		פרק 4



פרק 5		ניהול סיכונים	ניהול סביבתי, ניהול בר-קיימא של אתרי עבודה, שימור מגוון ביולוגי, ניהול שרשרת אספקה, קידום רכש מקומי.
פרק 6		נגישות משופרת למקורות הון	יישום עקרונות הקיימות כתנאי מימון של גופים בין-לאומיים.
פרק 7		גיוס ושימור המשאב האנושי	גיוס ושימור המשאב האנושי, פרופיל העסקה, העסקה שוויונית אחראית והוגנת, קידום עובדים מקומיים, פילוח מגדרי, העסקה הוגנת בכל העולם, תנאים סוציאליים, קידום סביבת עבודה בריאה ובטוחה.
פרק 8		מנהלים באחריות	ניהול ממשל תאגידי, אתיקה וציות, שמירה על שביעות רצון לקוחות, ניהול קשרי הקהילה.
פרק 9		נספחים	אינדקס GRI רשימת תמונות

מבחן המהותיות

זיהוי נושאים מהותיים לדיווח GRI

בשנת 2014 השלימה הקבוצה את מבחן המהותיות (Materiality Assessment) באמצעות סקר שפנה אל קבוצה של יותר מ-140 מחזיקי עניין פנימיים וחיצוניים, בארבע יבשות ובשלוש שפות. יותר ממחצית ממחזיקי העניין השיבו לסקר, נוסף על הנושאים שהם זיהו, וכחלק מסקר המהותיות, החליטה הנהלת הקבוצה לעקוב אחר נושאים נוספים שזוהו בעיניה כנושאים מהותיים הדורשים בחינה ומעקב – בעיקר נושאים הנוגעים לבטיחות, לזכויות האדם ולהשפעות הכלכליות הישירות של הקבוצה.

ממצאי הסקר וניתוחו מוצגים בגרף שלהלן, וכוללים את הנושאים שהוגדרו כמהותיים ביותר למחזיקי העניין של הקבוצה (הציר האנכי) ולהנהלת הקבוצה (הציר האופקי), בדו"ח זה מדווחים נושאים אלו:



עיגול חסר – קריטריון שלא הוגדר על ידי GRI

עיגול מלא – הוגדר על ידי GRI כבעל חשיבות בענף

1. נושאים שזוהו כבעלי ההשפעה המהותית ביותר

(ריבוע ימני-עליון - נושאים חשובים לקבוצה ולמחזיקי העניין שלה):

• **השפעות כלכליות ישירות:** תשלומי מסים, שכר עובדים, תרומות כספיות לקהילה.

• **השפעות כלכליות על קהילות מקומיות:** השקעה בקהילה (בפעילות שוות-ערך לכסף), בפרויקטים חברתיים וביוזמות חברתיות, השקעות בתשתיות שנועדו לתועלת הציבור.

• **קהילה מקומית:** קבלת אחריות על אוכלוסיות המתגוררות סמוך לפרויקטים, בין היתר באמצעות העסקת עובדים מהקהילה המקומית, תמיכה בפרויקטים חינוכיים, קידום דיאלוג עם חברי הקהילה, צמצום ומניעה של זיהום אוויר, שימוש אחראי במשאבי טבע, דאגה לבריאות הציבור המקומי וכדומה.

• **השפעות סביבתיות של מוצרים ושירותים:** ניתוח של פוטנציאל הנזקים והתועלות הסביבתיים של תוצרי הקבוצה, לדוגמה: בנייה ירוקה (לעומת בנייה מסורתית), ייצור אנרגיה ממקורות מתחדשים, טכנולוגיות מים, שימוש באגרנטים בפרויקטי תשתית וכדומה.

2. נושאים שזוהו כבעלי השפעת-ביניים

(ריבוע ימני-תחתון וריבוע שמאלי-עליון - נושאים חשובים לקבוצה או למחזיקי העניין שלה):

• **השפעות כלכליות עקיפות:** פעילות באזורים מתפתחים וחיבורם באמצעות תשתיות לאזורי ליבה מפותחים, יצירת הזדמנויות למקומות העסקה ולטכנולוגיות חדשניות והגברת הנגישות אליהם.

• **העסקה:** הקפדה על תנאי העסקה הוגנים, על שוויון זכויות, על התאגדות עובדים וכדומה.

• **הדרכה והכשרת עובדים:** קורסים והשתלמויות בתקופת ההעסקה.

• **בריאות ובטיחות:** דאגה לביטחון, לבטיחות ולבריאות של העובדים באמצעות כלים ניהוליים, הדרכות, חלוקת אמצעי מיגון מתאימים ואכיפה.

• **אנרגיה:** צמצום וניהול של צריכת האנרגיה הישירה והעקיפה ממקורות מתחדשים ולא מתחדשים.

• **ניהול חומרי גלם:** ניהול ושימוש מושכל בחומרי הגלם העיקריים המשמשים את הקבוצה, הערכה וניטור של ספקים על פי קריטריונים סביבתיים, הפרדה ומחזור של חומרי גלם.

• **ניהול שפכים ופסולת:** ניהול וטיפול מושכל ואחראי בתוצרי הלואי

הפיזיים של פעילות הקבוצה, לרבות מחזור חומרי גלם, וטיפול נאות בפסולות ובשפכים.

• **מניעת שחיתות:** הטמעת קוד אתי, הדרכות לעובדים ולמנהלים בנושא מניעת שחיתות והפעלה של מנגנוני דיווח ובקרה.

3. נושאים שזוהו כבעלי השפעה פחותה

(ריבוע שמאלי תחתון - נושאים בדרגת חשיבות פחותה לקבוצה ולמחזיקי העניין שלה):

• **גיוון תעסוקתי ושוויון הזדמנויות:** ההרכב של הדירקטוריון, של ההנהלה ושל עובדי הקבוצה לפי מגדר, גיל וקבוצות מיעוט.

• **מים:** ההיקף של צריכת המים לפי מקור המים ושיעור המים שמוחזרו.

• **הערכת ספקים בהיבטים סביבתיים וחברתיים:** בחינת הספקים ובחינת ההשפעות של שרשרת אספקה לפי קריטריונים סביבתיים וחברתיים-קהילתיים.

• **מגוון ביולוגי:** השפעות של פעילות הקבוצה על המגוון הביולוגי, על מינים בסכנת הכחדה ועל בתי גידול.

• **מידע על מוצרים ושירותים ונאותות בפרסום:** המידע הנמסר ללקוחות החברה על מוצריה, סימון מוצרים, הקפדה על אמת בפרסום ומדידה של שביעות רצון ללקוחות.

• **בריאות הלקוחות ובטיחותם:** הערכה של בטיחות המוצרים המסופקים ללקוחות (כמו דירות למגורים).

• **טיפול בפניות:** טיפול בפניות בנושאי חברה, קהילה וסביבה.

• **ציות להוראות הרגולציה הסביבתית:** הכרת הרגולציה החלה על הקבוצה ודיווח על ההיקף הכספי של קנסות שניתנו לחברות הקבוצה על רקע סביבתי.

• **פליטות לאוויר:** פליטות ישירות של גזי חממה, של חומרים הפוגעים באוזון ושל מזהמי אוויר (כמו SOx, NOx).

• **פעילות רכש:** שיעור הרכש מספקים מקומיים באזורי פעילות מרכזיים.

• **השקעה כללית:** הוצאות שהוציאה הקבוצה לשם הגנה על הסביבה.

משוב

קבוצת שיכון ובינוי רואה את דו"ח הקיימות והאחריות התאגידית כאמצעי לשיתוף מחזיקי העניין שלה ולקידום דיאלוג שקוף וענייני עמם. הקבוצה מזמינה את כל הקוראים והקוראות להגיב על הדו"ח באמצעות פנייה בדואר אלקטרוני לעו"ד דנה ממן בכתובת: sustainability@shikunbinui.com

הצגת הקבוצה ותחומי פעילותה



החזקות, תחומי פעילות עיקריים ומבנה הקבוצה

שיכון ובינוי היא חברה ציבורית הנסחרת בבורסה לניירות ערך בתל-אביב. נכון למועד הדו"ח, אריסון השקעות מחזיקה בכ-47% מהון המניות המונפקות של הקבוצה והיא בעלת השליטה בה. יתר המניות בחברה מוחזקות בידי גופים מוסדיים, גופים ציבוריים וגורמים פרטיים. כל המניות של הקבוצה רשומות למסחר בבורסה.

מטה הקבוצה ממוקם ברח' הירדן 1 באיירפורט סיטי בישראל, ומשמש הן למטה הקבוצה והן למטות של החברות הבנות המרכזיות.

אלה תחומי הפעילות העיקריים של הקבוצה, המהווים עמודי תווך עסקיים ואסטרטגיים בפעילותה:

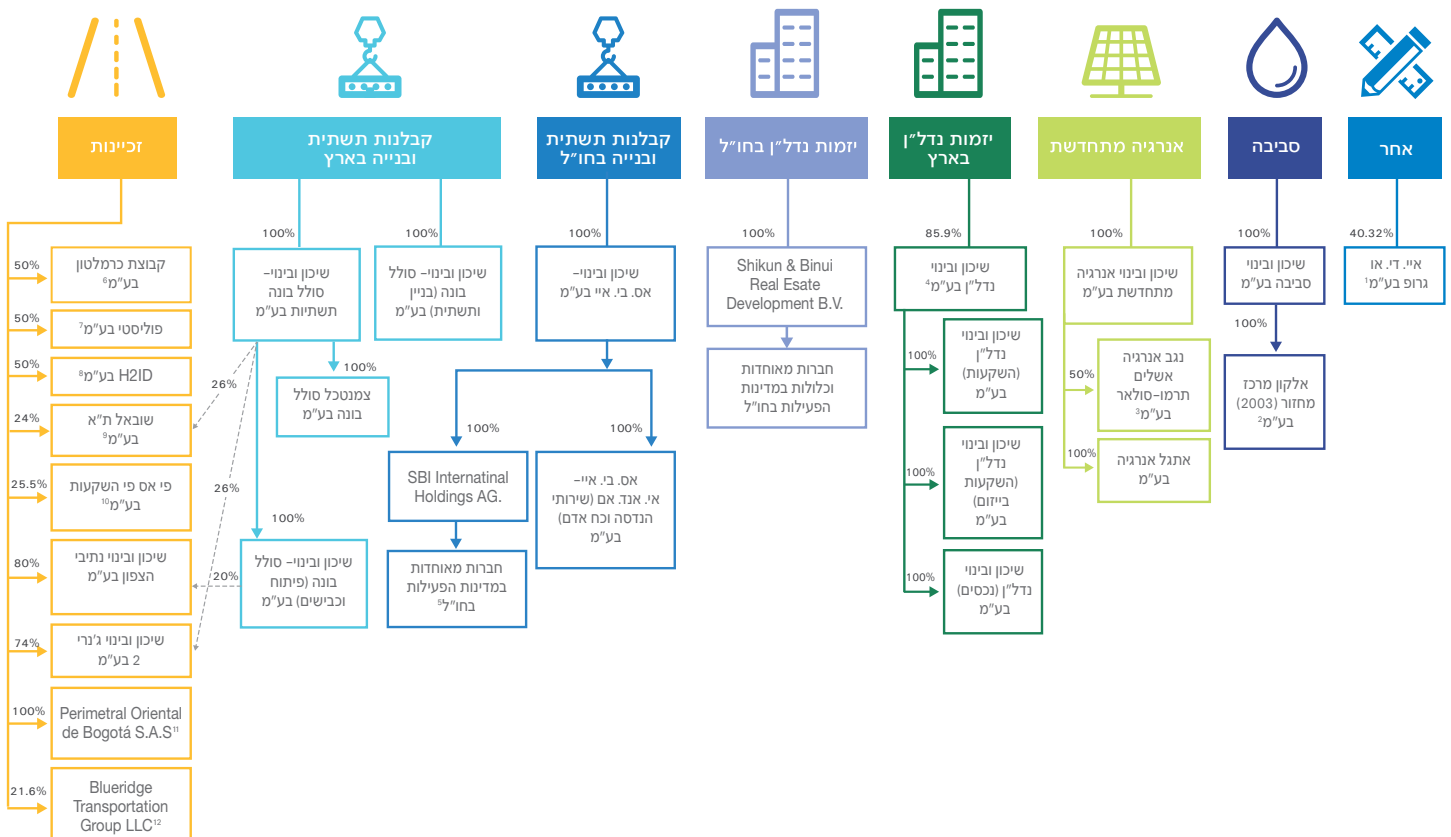
קבלנות תשתית ובנייה בחו"ל		הפעילות בתחום זה כוללת בעיקר עבודות תשתית בחו"ל, לרבות סלילת כבישים, בניית גשרים, מנהור, קידוח, תשתיות חשמל, מים וביוב, הנחת סיבים אופטיים והקמת תחנות כוח הידרו-אלקטריות. כמו כן, הפעילות בתחום כוללת ביצוע פרויקטים קבלניים גדולים בתחום הבנייה הציבורית ובתחום הבנייה למגורים. נוסף על כך הפעילות כוללת גם ייצור של חומרי גלם, לרבות בטון, אספלט, מוצרי בנייה ועזרים טרומיים, שחלקם נמכרים לגורמים חיצוניים וחלקם משמשים את הקבוצה לייצור של מוצרי המשך.
קבלנות תשתית ובנייה בישראל		הפעילות בתחום זה כוללת בעיקר עבודות תשתית ובנייה בישראל, בדומה לפעילות החברה בתחום התשתית והבנייה בחו"ל, לרבות סלילת כבישים, בניית תשתיות לרכבות ולגז, בניית גשרים, מנהור, עבודות קידוח, חפירה, וכן ניהול וביצוע של עבודות קבלנות בפרויקטים גדולים ומורכבים בתחום האנרגיה והמים. הפעילות כוללת ביצוע פרויקטים קבלניים גדולים בישראל בתחום הבנייה הציבורית ובתחום הבנייה למגורים, הן כקבלן בפרויקטים של הקבוצה והן כקבלן בפרויקטים של גורמים חיצוניים. נוסף על כך, ובדומה לפעילות החברה בתחום התשתית והבנייה בחו"ל, הפעילות כוללת ייצור ומכירה של חומרי גלם ומוצרי בנייה, שחלקם נמכרים לגורמים חיצוניים וחלקם משמשים את הקבוצה לייצור של מוצרי המשך.
יזמות נדל"ן בישראל		הפעילות בתחום זה כוללת בעיקר ייזום של פרויקטים לבנייה בישראל (למגורים ושלא למגורים) המיועדים למכירה, לרבות רכישה, תכנון, השבחה, פיתוח ומכירה של קרקעות שבעלות הקבוצה. הפעילות כוללת גם ייזום פרויקטים בישראל לבנייה של מבני משרדים ומבנים לתעשייה ולמסחר, המיועדים להפקת הכנסות מהשכרה ומהשבחה עד מועד מכירתם.
יזמות נדל"ן בחו"ל		הפעילות בתחום זה כוללת בעיקר ייזום של פרויקטים לבנייה בחו"ל (למגורים ושלא למגורים) המיועדים למכירה ו/או השכרה; וכן החזקה של נכסים מניבים המיועדים להפקת הכנסות משכירות ו/או להשבחתם בדרך של שינוי ייעוד ו/או ייזום פרויקטים במקומם. כמו כן, הקבוצה מחזיקה במניות של איי.דא.גרופ בע"מ (40.32% במועד פרסום הדו"ח), חברה ציבורית שמניותיה רשומות למסחר בבורסה, הפועלת (באמצעות החברות-הבנות שלה) בתחום הנכסים המניבים בגרמניה, ובכלל זה ברכישה של בנייני מגורים בעיר ברלין שבגרמניה ובהשכרתם.
אנרגיה מתחדשת		הפעילות בתחום זה כוללת ייזום, הקמה והפעלה בארץ ובחו"ל של מתקנים לייצור חשמל באמצעות אנרגיה סולארית פוטו-וולטאית (Photovoltaics), אנרגיה תרמו-סולארית, אנרגיית רוח ואנרגיה הידרו-אלקטרית. הפעילות כוללת גם ייזום ופיתוח של פרויקט לייצור חשמל על בסיס גז טבעי בישראל. הייזום נעשה באמצעות התמודדות במכרזים או במסגרת עצמאית.
סביבה		הפעילות בתחום זה כוללת מתן שירותי לטיפול בשפכים תעשייתיים הנחשבים לחומרים מסוכנים לחברות תעשייה; תכנון, הקמה, תפעול ותחזוקה של מתקנים לטיוב מי תהום בישראל; תכנון והקמה של מערכות לטיפול במטרדי ריח.
זכיינות		הפעילות בתחום זה כוללת זכיינות (Concessions) מגוונת וכוללת מימון, תכנון ותפעול פרויקטים לאומיים גדולים בתחום התשתיות, לרבות התפלת מים וייצור חשמל הידרו-אלקטרי במימון המגזר הפרטי חלק מימון ממשלתי.

מבנה הקבוצה

הקבוצה פועלת במישרין ובאמצעות חברות-בנות המוחזקות על ידה. הקבוצה מחזיקה גם בכמה חברות (רובן באחזקות משותפות עם שותפים) הפועלות במסגרת פרויקטים של זכיינות ונדל"ן מניב.

להלן תרשים המציג את החברות העיקריות שבאחזקת הקבוצה (אחזקה מלאה ואחזקה חלקית):

שיכון ובינוי בע"מ





הערות ביחס לתרשים ההחזקות לעיל

- ¹ יתרת מניותיה של איי.די.או גרופ בע"מ, אשר הינה חברה ציבורית שניות הערך שלה רשומים למסחר בבורסה מוחזקים על ידי הציבור. לפרטים נוספים, ראו סעיף 15.2 לדו"ח ברנע.
- ² במסגרת החלטות האסיפה הכללית של אלקון, שונו זכויות הצמודות למניות הרגילות של אלקון והונפקו לקבוצה מניות רגילות א' של אלקון כך ששיעור ההחזקה וזכויות ההצבעה של הקבוצה באלקון עלה כאמור ל- 100%. אחד מבעלי המניות של אלקון עובר לקבלת ההחלטות כאמור טוען כנגד החלטות אלה במסגרת הליך משפטי והחברה דוחה את טענותיו.
- ³ יתרת מניותיה של נגב אנרגיה אשלים תרמו-סולאר בע"מ מוחזקות בעקיפין על ידי קרן נוי ועל ידי קבוצת TSK הספרדית - ראו סעיף 12.2 לדו"ח ברנע.
- ⁴ יתרת מניותיה של שיוכן ובינוי נדל"ן בע"מ מוחזקות בידי משקיעים מוסדיים. לפרטים אודות הסכם בעלי המניות ראו סעיף 23.1 לדו"ח ברנע.
- ⁵ ראו סעיף 8.2 לדו"ח דירקטוריון של החברה.
- ⁶ יתרת המניות של קבוצת כרמלטון בע"מ מוחזקות על ידי צד ג', אלייד החזקות בע"מ. לפרטים בדבר הסכם בעלי המניות ראו סעיף 14.4 לדו"ח ברנע.
- ⁷ יתרת המניות של פוליסיטי בע"מ מוחזקות על ידי צד ג', ג'י פור אס פתרונות אבטחה (ישראל) בע"מ (אשר למיטב ידיעת החברה מוחזקת בשרשור על ידי G4S Plc, חברה ציבורית אנגלית שאינה קשורה לקבוצה). לפרטים בדבר הסכם בעלי המניות ראו סעיף 14.7 לדו"ח ברנע.
- ⁸ יתרת המניות של H₂ID בע"מ מוחזקות על ידי צד ג', IDE Technologies Ltd (אשר למיטב ידיעת החברה מוחזקת על ידי כימיקלים לישראל בע"מ ודלק תשתיות בע"מ). לפרטים בדבר הסכם בעלי המניות ראו סעיף 14.5 לדו"ח ברנע.
- ⁹ יתרת מניותיה של שובאל ת"א בע"מ מוחזקות על ידי צד ג', אלקטרה בע"מ. לפרטים בדבר הסכם בעלי המניות ראו סעיף 14.10 לדו"ח ברנע.
- ¹⁰ יתרת מניותיה של פי אס פי השקעות בע"מ מוחזקות על ידי צדדי ג', אלקטרה בע"מ וקרן השקעות זרה (Infrared). להסכם בעלי המניות ראו סעיף 14.8 לדו"ח ברנע.
- ¹¹ יתרת הזכויות בחב' - Perimetral Oriental de Bogotá S.A.S מוחזקות ע"י קרן השקעות זרה (Infrared). לפרטים נוספים ראו סעיף 14.11 לדו"ח ברנע.
- ¹² יתרת הזכויות ב- Blueridge Transportation Group LLC מוחזקות (בעקיפין) על ידי צדדים שלישיים - ראו סעיף 14.12 לדו"ח ברנע.

ביצועים פיננסיים עיקריים

נתונים פיננסיים עיקריים (באלפי ש"ח)

2014	2015	2016	
6,168,660	5,068,702	5,378,963	הכנסות
5,414,713	4,467,411	4,459,963	עלויות תפעול
14,628	76,575	81,172	חלק ברווחי/הפסדי חברות מוחזקות
156,939	173,834	383,768	תשלומים לספקי ההון, ותשלומי ריבית לספקי הלוואות
154,648	63,818	136,455	מסים
456,988	440,214	479,949	רווח נקי במאוחד

נתונים נוספים:

2014	2015	2016	
820,319	741,820	712,208	שכר עובדים והטבות-כלול בעלויות תפעול
2,772	2,234	1,557	השקעה בקהילה- כלול בעלויות תפעול
196,759	177,091	118,059	דיבידנדים לבעלי המניות

מענקים ותמיכות ממדינות

בשנת 2013, במסגרת קול קורא שפורסם, קיבלה החברה מהמשרד להגנת הסביבה תקציב תמיכה של 530 אלף ש"ח לצורך מחקר רב-שנתי של בנייה ירוקה. הזכייה היא עבור שני מבנים במסגרת שני פרויקטים – ביקנעם ובראש העין. בשנת 2015 הותקנו מכשירי ניטור למדידה של צריכת האנרגיה ושל הטמפרטורה בכמה דירות בפרויקט "חלומות כרכור" והמידע שנצבר ינותח כחלק מהפרויקט. כמו כן, בשנה זו הושלם האיסוף של מרב המידע על שלב הבנייה של הבניינים המשתתפים במחקה. בסוף שנת 2016 החל האכלוס של הבניין בפרויקט יוקנעם וגם בו יותקנו מכשירי

ניטור בכמה דירות; בשנת 2017 יחל הניטור בדירות אלה. אבן הדרך האחרונה לתשלום עבור ההשתתפות במחקר תועבר לאחר קבלת טופס 4 וקבלת תו ירוק ממכון התקנים. המחקר נמצא בעיצומו וצפוי להסתיים בשנת 2018.

למיטב ידיעת החברה, מניות או איגרות חוב של קבוצת שיכון ובינוי אינן מוחזקות על ידי ממשלות.³

הכנסות לפי מגזר (באלפי ש"ח)		
2015	2016	
1,988,269	1,632,286	תשתית ובנייה בחו"ל
2,157,490	2,768,653	תשתית ובנייה בישראל
985,405	1,278,886	יזמות נדל"ן בישראל
76,859	131,122	יזמות נדל"ן בחו"ל
245,599	427,383	זכיינות
156,789	44,679	אנרגייה מתחדשת
44,591	40,259	סביבה
906	-	אחרים
(587,206)	(944,305)	התאמות
5,068,702	5,378,963	סך כל ההכנסות במאוחד

³ ממשלת חוף השנהב היא הממשלה היחידה המחזיקה בחלק מהמניות של חברת Sonitra Ivory Coast, חברה בקבוצת SBI. בשנת 2015 תרמה חברה זו כ-1.97% מכלל ההכנסות של SBI ולכן היא אינה מהותית לקבוצת שיכון ובינוי.

מפת איזורי פעילות



05. סרביה



04. פולין



03. רומניה



02. הונגריה



01. ישראל



10. אזרבייג'ן



09. צ'כיה



08. גרמניה



07. שווייץ



06. ספרד



15. טוגו



14. ניגריה



13. טנזניה



12. קניה



11. אוגנדה



20. קולומביה



19. גואטמלה



18. ארה"ב



17. גאנה



16. חוף השנהב

שינויים מרכזיים בפעילות הקשורה לתחומי הקיימות

2016

סגירת פיננסיות בטקסס,
בקולומביה ובאשלים.



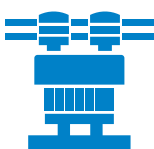
תחילת ביצוע עבודות קבלניות
במגה פרויקטים בארצות-
הברית ובקולומביה.



תחילת ביצוע שני מגה פרויקטים
בישראל - הרכבת הקלה בתל-אביב
ותחנת הכוח באשלים.



מכירת האחזקות בחברת
ההפעלה של מתקן ההתפלה
בחדרה.



מכירת 49% מהאחזקות
בפרויקט אגירה שאובה.



מכירת 50% מחברת
הזכין בקולומביה.

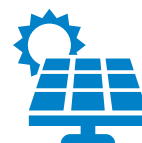


אימוץ תקני BREEAM ו-LEED
לבנייה ירוקה בחברת RED.



2015

סגירה פיננסית של
פרויקט תחנת הכוח
התרמוסולארית באשלים.



זכייה בפרויקטים דוגמת הרכבת
הקלה בתל-אביב, כביש אגרה
במדינת טקסס שבארצות-הברית
(SH-288), פרויקט הפוליום בחיפה.



מעבר לשלב ההפעלה בפרויקטי
BOT - בית המשפט בתל אביב,
מרכז ההדרכה הלאומי לשוטרים
פוליסיטי, ומעונות ברושים
באוניברסיטת תל-אביב.



עלייה לשיעור אחזקה של 100%
במניות אלקון מרכז מחזור בע"מ
והקמה של מתקן טיפול חדש
בנאות חובב.



תחילת פעילות
בקולומביה.





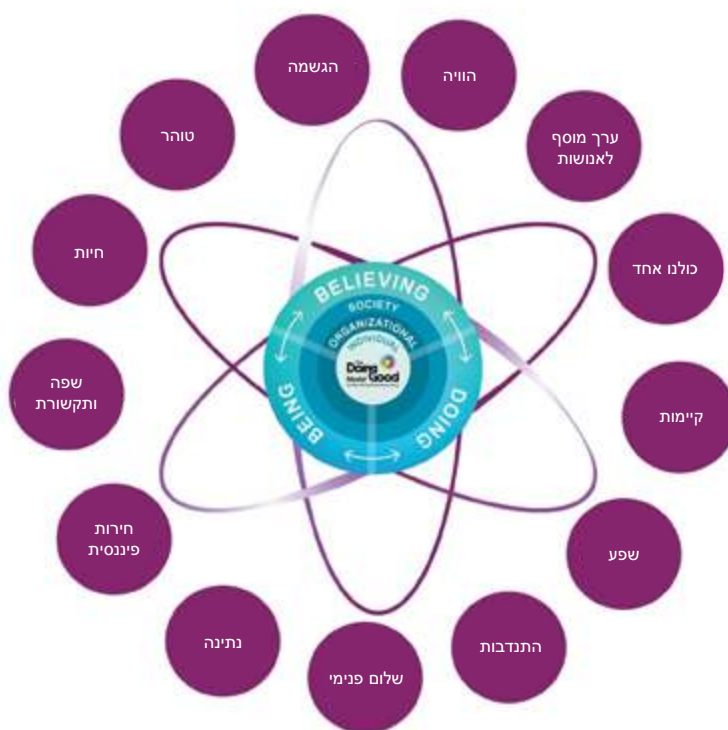


פרק
2

חזון, אסטרטגיה וניחול קיימות

שיכון ובינוי – ניהול דרך ערכים

קבוצת שיכון ובינוי מיישמת את חזון הקיימות בהשראת המודל לעשיית טוב Doing Good של שרי אריסון וקבוצת אריסון. בהשראת המודל וברוח ערכיו המפורטים להלן פיתחה הקבוצה כלים יום-יומיים להטמעת ערכים בעשייה הארגונית והאישית.





מודל עשיית הטוב – 13 הערכים

- **ערך מוסף לאנושות:** האומץ והיכולת ליצור עולם טוב יותר באמצעות חיבור בין חשיבה, רגש ועשייה ובאמצעות מימוש הפוטנציאל האוניברסלי.
- **כולנו אחד:** לכל אחד ייחודיות משלו – וכולנו מרכיבים את השלם ומהווים חלק ממנו.
- **קיימות:** שימור והשבחת הקיים מתוך איזון כלכלי, חברתי וסביבתי, למעננו ולמען הדורות הבאים.
- **שפע:** הכרה שהכול קיים ועשייה אחראית להבטחת ה"יש".
- **התנדבות:** עשייה בקהילה מתוך עוצמה פנימית ואהבה לזולת.
- **שלום פנימי:** מחויבות לתהליך פנימי אישי, רציף ומתמיד, המביא למקום פנימי שקט, מאוזן ושלם.
- **נתינה:** להעניק משלנו ממקום כן, מעצים ונכון.
- **חירות פיננסית:** חופש ורצון לקבל החלטות מתוך אחריות והבנה של מסגרת היכולות והאפשרויות הכלכליות בכל רגע נתון.
- **שפה ותקשורת:** שימוש במגוון ערוצים המאפשרים העברה וקליטה של מידע מתוך סנכרון, אותנטיות, כיבוד ודיוק, המובילים להבנת המסרים כהווייתם.
- **חיות:** כוח פנימי מניע המאפשר קצב חיים דינמי, חיוניות והתחדשות מתמדת.
- **טוהר:** זכות של מחשבות, כוונות ופעולות.
- **הוויה:** קיום הרמוני של כלל הרכיבים היוצרים את השלם.
- **הגשמה:** מימוש מלא של הפוטנציאל העצמי תוך שלמות עם הבחירות שקיבלנו.

הערכים של מודל עשיית הטוב מתורגמים בשנים האחרונות, בתהליך מדורג ועקבי, למגוון של כלים תומכים ומעשיים ושל שגרות ארגונית וניהולית לקבלת החלטות. בהשראת חזון הקיימות, קבוצת שיוכן ובינוי פועלת להטמעה של שפה וחשיבה משותפות לעובדי החברה ולמנהליה לטובת החברה, הכלכלה והסביבה.



פעולות הקבוצה המשקפות את ערכי המודל

"בונים אי ירוק", במטרה לשוב ולהפגיש את עובדי החברה עם מידע וסוגיות בתחום הקיימות.

נוסף על ערך הקיימות נקטה שיכון ובינוי פעולות ברוח ערכים אחרים של מודל עשיית הטוב, מתוך מטרה ליתן לעובדים ערך מוסף. בקבוצה מאמינים כי פעולות ליישום הערכים יביאו לסביבת עבודה טובה יותר, יתרמו לחיבור בין העובדים לערכי החברה ויסייעו ליצור תחושת משמעות בעשייה.

התנדבות: עשייה בקהילה מתוך עוצמה פנימית ואהבה לזולת

נתינה: להעניק משלנו ממקום כן, מעצים ונכון

שיכון ובינוי מעודדת עובדים ומנהלים לקחת חלק בפעילויות התנדבות בארץ ובעולם, הן באופן שוטף והן במסגרת "יום מעשים טובים". במסגרת זו פעלה הקבוצה לאמץ בתי ספר ולפתח קורס "עודי לנערים", לשפץ ולבנות בית ספר בטבע ולעודד התנדבות בעמותות למיניהן. בשלוש השנים האחרונות שולשו שעות התנדבות של עובדי החברה והגיעו לכ-2,750 שעות בשנה זו. כל אלה מאפשרים לעובדי הקבוצה להתחבר לחזון ולעשייה.

בארץ, מדיניות קשרי הקהילה שגובשה בשנים האחרונות מכוונת לנוער – לעידוד למידה, לפיתוח ידע בגישת הקיימות וליצירת שיתופי פעולה בקהילות שבקרבת הקבוצה פועלת. בחוץ לארץ – באוגנדה, למשל, החברה

כולנו אחד: לכל אחד ייחודיות משלו – וכולנו מרכיבים את השלם ומהווים חלק ממנו

שיכון ובינוי כוללת יחידות עסקיות רבות בתחומים רבים ושונים זה מזה, ולכן הקשר בין היחידות אינו מובן מאליה. כדי לאפשר סינרגיה, למידה הדדית, שיתוף פעולה ועבודת צוות בין ממשקים, הקבוצה שוקדת על מיפוי של תחומי ידע בעלי מאפיינים משותפים ביחידות; סביב תחומי הידע הללו נוצרים פורומים מקצועיים או ניהוליים. הפורומים, הפועלים בקבוצה מאז 2010, נועדו להעברת מידע, לשיתוף פעולה ולהתייעצות של המשתתפים במסגרת מגבשת של קבוצת עמיתים. המידע והידע הנאספים בקבוצה מתוקשרים ומתורגמים לשפות שונות ומשרתים את העובדים בפרויקטים של הקבוצה ברחבי העולם. בכלל הפרויקטים שלה הקבוצה פועלת להבטיח גיוון תעסוקתי, סובלנות בין-תרבותית וכבוד לאחר ולשונה.

קיימות: שימור והשבחה של הקיים מתוך איזון כלכלי, חברתי וסביבתי, למענו ולמען הדורות הבאים

כאמור, ערך הקיימות הוא אחד מאבני הבניין בחזון של שיכון ובינוי, ולפיכך תוכננו והועברו בשיכון ובינוי סדנאות קיימות לעובדי הקבוצה בארץ ובחו"ל. הסדנאות נועדו להקנות לעובדי הקבוצה את עיקרי החזון ובצדד כלים מעשיים להתמודדות עם אתגרים וסוגיות לסוגיהם. בשנת 2016 השיקה הקבוצה הליך לימוד מקוון באמצעות משחק



קיבלו הלוואות ומענקים והופנו לקבוצות אימון וליווי אישי כאמור. חירות פיננסית מתאפשרת על ידי חשיבה ותכנון לטווח רחוק. במסגרת זו בוצע בשנים האחרונות שינוי בתמהיל השכר של כ-80% מהעובדים, במטרה להגדיל את רכיב ההפרשות הסוציאליות.

שפה ותקשורת: שימוש במגוון ערוצים המאפשרים העברה וקליטה של מידע מתוך סנכרון, אותנטיות, כיבוד ודיוק המובילים להבנת המסרים כהווייתם

התקשורת השיווקית של שיכון ובינוי מושתתת על תפיסה של קהילתיות ושל ערך מוסף למשפחה ולאדם בסביבת מחיה טובה יותר, תוך הדגשה של חשיבה לטווח רחוק ושל השאת ערך ללקוח. בשנים האחרונות ננקטו בשיכון ובינוי תהליכים לשיפור השירות. תהליכים אלה כללו הגדרת מדדים, בניית מערכות טכנולוגיות, הכשרה והדרכה, בקרה וסקרים, והטמעת תפיסה של תקשורת חיובית. בשלוש השנים האחרונות השתמשה הקבוצה בשפה ובתקשורת המבוססות על מודל עשיית הטוב הן בתוך הארגון והן ביחסיה עם גורמים חיצוניים. בין השאר, השימוש בשפה ובתקשורת כאמור סייעו לתפיסת החברה כארגון ש"עושה" קיימות ו"חושב" קהילתיות – הארגון המוביל והטוב ביותר לעבוד בו בעולם הנדל"ן והתשתיות.

מפעילה במרכז חברתי מקומי את פרויקט "אור קטן", המספק ארוחות חמות, בין היתר באמצעות מתנדבים מעובדי החברה בקמפלה. גם במסגרת יחסי העבודה בקבוצה פנימה שיכון ובינוי פועלת להטמעה של ערך הנתינה. כך, תהליכי הפיתוח הארגוני מאפשרים לקיים בארגון שיחות משוב משמעותיות באמצעות כלים טכנולוגיים שפותחו לשם כך. מנהלי הקבוצה משתתפים בקורס לניהול באמצעות ערכים ועוברים הדרכות שמטרתן למקד את שיחות המשוב בהתפתחות ובכלים לשיפור.

חירות פיננסית: חופש ורצון לקבל החלטות מתוך אחריות והבנה של מסגרת היכולות והאפשרויות הכלכליות בכל רגע נתון

- שיכון ובינוי פועלת להטמעת הערך של חירות פיננסית בשלוש דרכים:
- היכרות והבנה של תלוש השכר: באמצעות לומדה לעובדי המטה ובאמצעות הדרכות לעובדי השטח.
 - ליווי פנסיוני על ידי סוכנויות ההסדר, הרצאות והדרכות.
 - כלל עובדי החברה השתתפו בהרצאה להתנהלות כלכלית נבונה.

עובדים המעוניינים בכך יכולים לקבל ליווי מעמותת פעמונים (ליווי מומלץ לעובדים הזקוקים להלוואות חוזרות ונשנות); עובדים ומנהלים בקבוצה אף השתתפו בקורס הכשרה של עמותת פעמונים לליווי משפחות. נוסף על כך נערכו (על ידי חברה חיצונית) סדנאות לאימון כלכלי משפחתי לעובדים ולשותפיהם לחיים. עובדים הזקוקים לסיוע



הוויה: קיום הרמוני של כלל הרכיבים היוצרים את השלם

הקורס לניהול ומנהיגות דרך ערכים (MBV) עוסק בניהול ערכי ובתפיסה של תפקיד המנהל או המנהלת בחברה הפועלת ברוח המודל לעשיית טוב. במסגרת זו נדונות סוגיות כגון ערכים אישיים, מקומה של חשיבה ערכית וחשיבותה בניהול, וסוגיות אלה מתורגמות לפעולות ניהוליות מעשיות שאפשר לקדם.

התשתית להטמעת הערכים נקבעת באמצעות תהליכים חוצי-קבוצה, שכולם בונים ומגדירים תרבות ארגונית: תהליכים להערכת עובדים, סקרי עמדות, פורומים, קורסים ולימודים במכללת שיכון ובינוי, כנסים ואירועים.

עובדי החברה משתתפים בפורומים של קבוצת אריסון, המעניקים ערך מוסף לתכנים שאפשר להביא לארגון כגון למידת עמיתים, הכוונה והתייעצות. נוסף על האמור לעיל, פעולות ההעשרה לעובדים כוללות גם שיעורי יוגה וסדנאות מיינדפולנס.

הגשמה: מימוש מלא של הפוטנציאל העצמי תוך שלמות עם

הבחירות שקיבלנו

שיכון ובינוי פועלת בשנים האחרונות להטמעת תפיסה של למידה, הדרכה והתפתחות בחברה. לשם כך הוכנו והועברו קורסים לניהול, להעשרה ולצמיחה אישית. כך, לדוגמה, הוזמנו העובדים בחברה ושותפיהם לחיים לקורס אימון להתנהלות כלכלית נבונה.

ערך החיות: כוח פנימי מניע המאפשר קצב חיים דינמי, חיוניות והתחדשות מתמדת

קבוצת שיכון ובינוי מייחסת חשיבות לרווחת העובדים ומבקשת לסייע להם להתמודד עם אתגרים בעבודה ומחוצה לה. במסגרת זו פיתחה הקבוצה סל רווחה לעובדים הכולל ארוחת צהריים, ימי בריאות, בדיקות רפואיות, סיוע פסיכולוגי, מסגרות ספורט, קבוצות תזונה וגיבושי צוות.

במדינות הפעילות של הקבוצה באפריקה מיושמות תכניות לעידוד היגיינה ולניקיון של מאגרי מים. באמצעות קמפיינים החברה פועלת להגברת המודעות להיגיינה, למניעת הפצה של מחלות ולתרומות דם. כמו כן, באתרים בחו"ל פועלת מרפאה המעניקה לעובדים בדיקות ושירותי עזרה ראשונה.

טוהר: זכות של מחשבות, כוונות ופעולות

שיכון ובינוי פועלת במגוון ערוצים כדי להקנות לעובדיה תרבות ערכית ואיתית. הקוד האתי של החברה נכתב, פורסם ותורגם. הקבוצה פועלת כדי שהקוד האתי לא ייהפך לאות מתה ושואפת להטמעתו. לשם כך הקבוצה פועלת במגוון ערוצים ובהם פרסום והפצה של חוברת, סרטונים ודוגמאות לדילמות יום-יומיות בעבודה; העברה של הרצאות והדרכות לעובדים; מינוי של ממוני אתיקה בחברות; קביעה של מנגנוני תלונות ועוד. הקוד האתי של שיכון ובינוי הוא המצפן המכוון את הכוונות והפעולות של העובדים והמנהלים.



בשנת 2012 נקבעה מדיניות מלגות לעובדי הקבוצה. במסגרת זו, מחולקות מדי שנה מלגות ללימודים אקדמיים לעובדים המבקשים לצאת ללמוד ולהתפתח. בשנת 2016 חילקה הקבוצה מלגות בסך של 149 אלף ש"ח.

שנה	סכומי המלגות
2014	152,308
2015	146,738
2016	149,000

בשנת 2015 השיקה הקבוצה את מכללת שיכון ובינוי – מסגרת למידה ארגונית – והעבירה בכך מסר של למידה והתפתחות. הלימודים במכללה כוללים לימודי העשרה ונושאים מקצועיים ומבוססים על בחירה אישית של העובדים.

כל עובד מקבל הזדמנות להתפתח במסגרת תהליך אישי שנועד להביא להגשמת הפוטנציאל המקצועי שלו. התהליך כולל מיפוי של פערי הידע, היכולות והמיומנויות של העובד; הגדרת מסלול פיתוח אישי או קבוצתי; והצבה של יעדי התפתחות ניהוליים או אישיים.

A large-scale construction project is underway in an arid, open landscape. In the foreground, a white mobile crane stands on a multi-axle trailer, its boom extended upwards. To its right, a large, white, cylindrical industrial tank or silo is positioned. The ground is sandy and marked with various construction materials and equipment. In the background, a large, rectangular building under construction is visible, its steel framework and concrete pillars forming a grid. Several vehicles, including a white SUV and a red tractor, are scattered across the site. The sky is clear and blue. A blue banner with white text is overlaid on the right side of the image.

החזון וערכי הליבה

חזון הקבוצה הוא להיות קבוצה עסקית מובילה,
היוצרת סביבת חיים בת-קיימא ומתקדמת
בארץ ובעולם

ערכי הליבה של הקבוצה מבוססים
על חזון הקבוצה ונובעים ממנו:

מצויינות

להיות מעולים ומשובחים, לחתור לרמה
הגבוהה ביותר בכל תחום, לעשות מעל
ומעבר למצופה.



מקצועיות

לפעול על בסיס למידה, השקעה והתמדה,
כדי לעשות את התפקיד על הצד הטוב
ביותר, מתוך בקיאות בכל פרטי העבודה.



מובילות

להיות חלוצים, יצירתיים וחדשניים;
להיות קשובים למגמות ולנסות לצפות
את הבאות; לשאוף לעמוד בראש ולקבוע
את הסטנדרט עבור כולם.



עבודת צוות

לעבוד כחלק מקבוצה כדי להשיג מטרות
משותפות.



אסטרטגיה של קיימות

הטמעת הקיימות בפעילות
העסקית ויצירת ערך



הקבוצה מוצאת קשר חיובי בין ביצועים בתחום האחריות התאגידית לבין תוצאות פיננסיות. חשיבה בת-קיימא מסייעת לקבוצה להתמודד עם אתגרים כלכליים, חברתיים וסביבתיים באזורי פעילות משתנים בארץ ומחוצה לה – לזהות אותם מבעוד מועד, להיערך אליהם ולנקוט פתרונות מתקדמים. הקבוצה מאמינה כי אימוץ והטמעה של עקרונות הקיימות יכולים לשפר את התנהלותה ואת ביצועיה העסקיים – לחולל צמיחה עסקית, להביא לבידול אסטרטגי, להקטין הוצאות באמצעות התייעלות וחסכון בצריכת משאבים, לשפר את ניהול הסיכונים, לשפר את הנגישות למקורות הון ולהעצים את היכולת לגייס ולשמר כוח אדם איכותי.

ההטמעה של ערכי הקיימות, כחלק מהחשיבה האסטרטגית של הקבוצה, בהכרח מטיבה לא רק עם הביצועים הכלכליים של הקבוצה אלא גם עם החברה שבקרבה היא פועלת, בארץ ומחוצה לה.

שיכון ובינוי – העוסקת בבנייה, בתשתיות, בנדל"ן, באנרגיה ובמים – מכירה בהשפעות שיש לפעילויותיה על האוכלוסייה ועל הסביבה במדינות שבהן היא פועלת. לפיכך, בשנת 2007 בחרה הקבוצה לאמץ את גישת הקיימות כאסטרטגיה עסקית למכלול פעילותה. בחירה זו נובעת משיקולים ערכיים ועסקיים כאחד, והיא באה לידי ביטוי בהטמעת שיקולים סביבתיים וחברתיים – בצד שיקולים כלכליים – במהלך העסקים השוטף של הקבוצה, הכול תוך כדי יצירת יתרון תחרותי בשוקי הפעילות הרלוונטיים. בשנת 2013, בתום תקופת החומש הראשונה של הטמעת הקיימות בקבוצה, בחנה החברה את פעילותה וקבעה כיוונים ודגשים עתידיים להמשך הפעילות בתחום. בשנים שחלפו מאז קידמה הקבוצה יוזמות בתחום הקיימות והגדירה מוקדים נוספים ליצירת ערך כלכלי, הנגזרים מיישום של גישת הקיימות בפעילותה. להלן יסקרו מוקדים אלה והעשייה בהם המקדמת קיימות.

הטבלה שלהלן מפרטת את המוקדים המרכיבים את המודל המשמש את הקבוצה ליצירת ערך מקיימות:

	צמיחה עסקית	התמודדות עם אתגרי הקיימות מגלמת פוטנציאל עסקי: בנייה ירוקה, ייצור אנרגיה מתחדשת, טיהור מקורות מים וטיפול בפסולת מסוכנת.
	התייעלות וחיסכון בצריכת משאבים	ניהול קיימות מחייב ראייה כוללת של תהליכי הייצור ומציף תחומים לשיפור ולהתייעלות.
	ניהול סיכונים	גישת הקיימות מציעה כלים להעריך את היקף ההשפעות של פעילות הקבוצה על הסביבה האנושית והטבעית ומשפרת את ניהול הסיכונים.
	נגישות משופרת למקורות הון	עמידה בקריטריונים מתחום הקיימות מקלה על האפשרות לקבל תנאי מימון משופרים.
	גיוס ושימור הון אנושי	הקפדה על העסקה הוגנת ושמירה על שביעות הרצון של העובדים ועל העשרתם המקצועית משפרות את הירתמותם ואת ביצועיהם, כמו גם את היכולת לגייס עובדים חדשים.

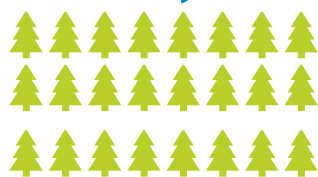
התועלות העיקריות הכרוכות בפעילות הקבוצה לסביבה ולחברה:



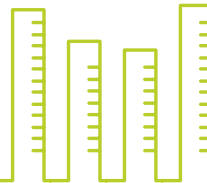
כדי לנטרל את ההשפעה של
כמות הפחמן הדו חמצני היה
צורך בנטיעת

42,000
דונם
יערות

=



כ- **7,500**
דירות לפי תקן בנייה ירוקה



חברת שיכון ובינוי נדל"ן
מכרה בשמונה
השנים האחרונות



ולסביבה – פליטה של כ-10,000 טון
פחמן דו-חמצני שהיו משפיעים על
התחממות כדור הארץ.



חוסכות **לדיירים** מדי שנה
כ-20% מצריכת החשמל,





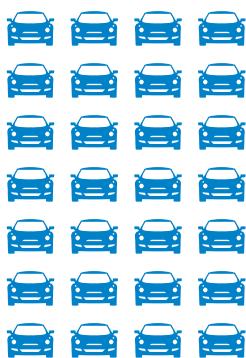
חברת שיכון ובינוי אנרגיה מתחדשת התקינה ב-7 השנים האחרונות, בישראל ובספרד, מערכות של פנלים פוטו וולטאיים בהספק כולל של

כ-68
MWp



מערכות אלה מייצרות מדי שנה כ-

120
מיליון קוט"ש



דומה הדבר להורדת כ-

28,000 =

כלי רכב מהכביש כל שנה



ומקטינות את
ההשפעה של
ייצור החשמל על
איכות האוויר שאנו
נושמים.

בהשוואה לייצור אנרגיה משריפת
תמהיל של פחם וגז, מערכות אלה
מונעות מדי שנה פליטה
של כ-

83,778
טון פחמן



שיכון ובינוי הקימה בחדרה מתקן להתפלת המים, המתפיל מדי שנה:



ההתפלה מסייעת לשמור על הכנרת במפלס הרצוי ולשקם את מאגרי מי התהום.





כמות זו שווה לכמעט

6,000

משאיות
להובלת פסולת.

=



של פסולת בנייה.

בשנת 2016 נשלחו למחזור

76,511

טון
הצמצום בכמויות הפסולת הנשלחת להטמנה
הוא מטרה סביבתית חשובה.

חברת שיכון ובינוי סביבה טיהרה עד היום כ-



ניטראט

3,737.6
טון

מי תהום שזוהמו עקב פעולות דישון, והוציאה מהמים

110
מליון
מ"ק

כאשר הכמות המותרת של ניטראט במים היא 70 מיליגרם לליטר.

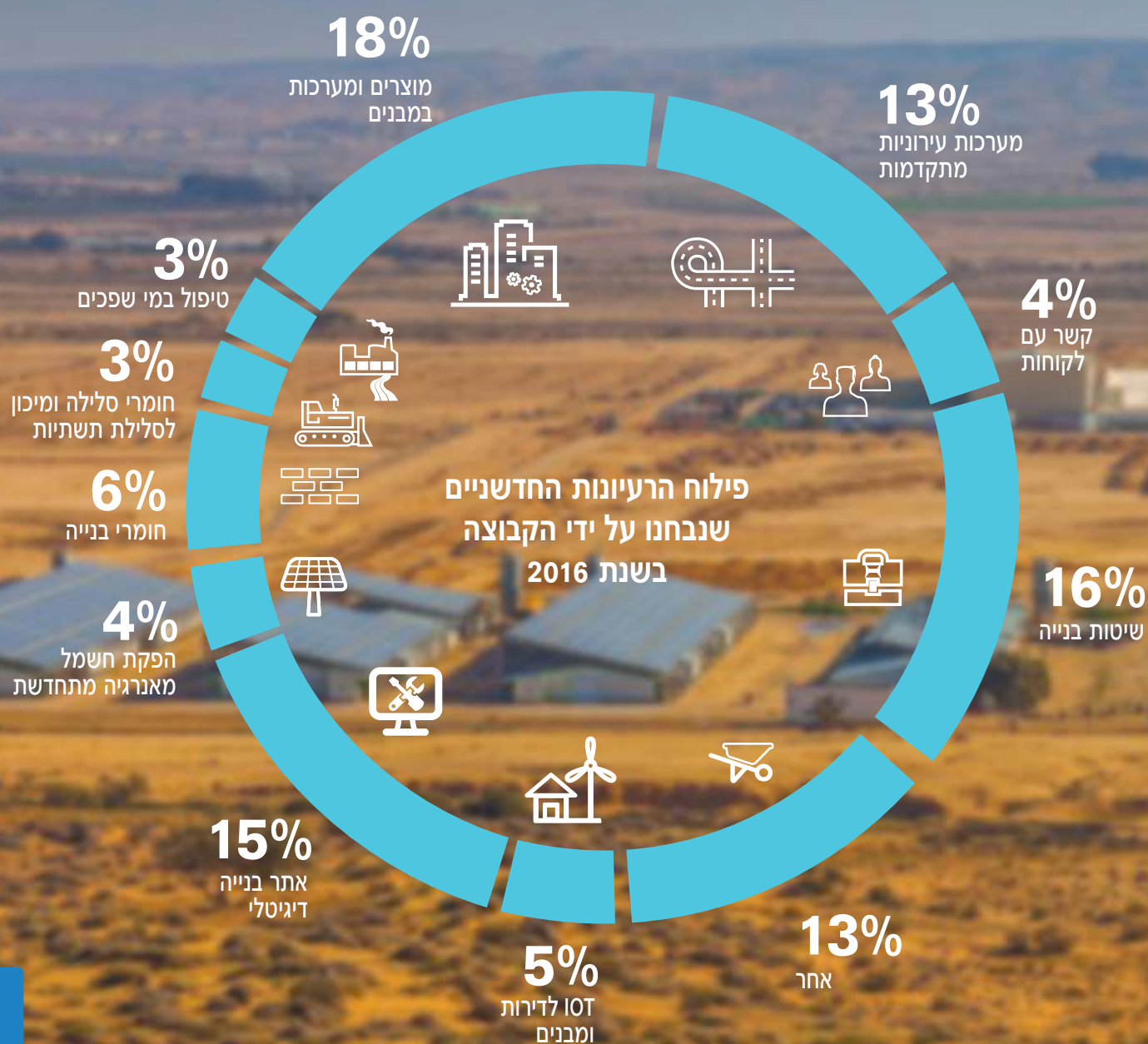




חדשנות BUILDUP

תכנית החדשנות של קבוצת שיקון ובינוי

- במסגרת BuildUp – תכנית החדשנות של קבוצת שיקון ובינוי – אימצה הקבוצה מודל של חדשנות פתוחה (Open Innovation). המודל מאפשר לקבוצה להיחשף למגוון גדול של פיתוחים טכנולוגיים; בה בעת הוא מאפשר לחברות, ליזמים ולטכנולוגיות נבחרות להשתלב בפרויקטים של הקבוצה, לעבוד עם אנשי המקצוע שלה, לבדוק את הטכנולוגיות החדשות "בשטח" ולהשתמש בידע ובניסיון של הקבוצה בתחומי פעילותה – תשתיות, מבנים ואנרגיה מתחדשת.
- BuildUp החלה לפעול בשנת 2016. בשנה זו נבדקו כ-400 רעיונות חדשניים, ואלה מהבולטים שבהם:
- בתחום התשתיות והבנייה נבחנו שיטות ביצוע מקוריות, חומרים סינתטיים לסלילת כבישים ולאחזקתם, שימוש ברחפנים באתרי בנייה וסלילה, מערכות שליטה ובקרה מתוחכמות לחיסכון במים ולמניעת דליפות, שימוש בטאבלטים להנגשת תכניות עבודה, השוואה דיגיטלית של גרסאות לתכניות, ושימוש ב-AR (מציאות רבודה) באתרי בנייה.
 - בתחום המבנים והנכסים נבחנו פלטפורמות דיגיטליות לתקשורת עם לקוחות, ניהול מתקדם של אנרגיה במבנים, שימוש באלגוריתמים לייעול מבנים, שימוש ב-VR (מציאות מדומה) להדמיית דירות וחימום מים סולארי במבנים.
 - בתחום האנרגיה המתחדשת והפתרונות הסביבתיים נבחנו ייצור של אנרגיה מתחדשת מגלי ים, שיטות לטיפול בשפכים במדינות מתפתחות ושיטות לטיפול בשפכים תעשייתיים.



המבנה האירגוני של ניהול תחום הקיימות בקבוצה

בשנת 2007, בעקבות אימוץ חזון הקיימות, עברה הקבוצה שינויים שהביאו לעיצוב המבנה הארגוני הנוכחי

קבוצת שיכון ובינוי פועלת ברחבי העולם; בחלק מאזורי הפעילות היא פועלת באמצעות חברות-בנות בעלות הנהלה עצמאית. מטת הקבוצה בישראל אחראי לגיבוש המדיניות, לקביעת כללים מנחים לפעילות בשטח, למתן סיוע מקצועי ביישום המדיניות ולקביעת הכללים לבקרה על יישום זה. במטת הקבוצה פועלות, בין היתר, מחלקות קיימות, כספים, משאבי אנוש, יעוץ משפטי, שיווק, ביקורת-פנים ודוברות וקשרי קהילה.

קבוצת שיכון ובינוי התמקדה במשך עשרות שנים בתחומי הבנייה, התשתיות והנדל"ן. בשנת 2007, בעקבות אימוץ חזון הקיימות של הקבוצה, עברה הקבוצה שינויים שהביאו לעיצוב המבנה הארגוני הנוכחי. שני השינויים המרכזיים היו הגדרה של תחומי המים והאנרגיה המתחדשת כמנועי צמיחה עסקיים נוספים, והקמה של מחלקת קיימות ייעודית, כמו גם מינוי סמנכ"ל קיימות ומנהלת אחריות תאגידית.

1. מנהלת אחריות תאגידית

אחריות על גיבוש תכנית העבודה השנתית של חברות הקבוצה בתחומי הקיימות ועל המעקב אחריה; אחריות על קידום המדידה והטיוב של נתונים בכל הפרויקטים בקבוצה באמצעות מערכת של דיווחי קיימות. כמו כן, מנהלת האחריות התאגידית אמונה על גיבוש נוהלי עבודה ועל יישומם, ועל כתיבתו והפקתו של דו"ח הקיימות והאחריות התאגידית של הקבוצה.

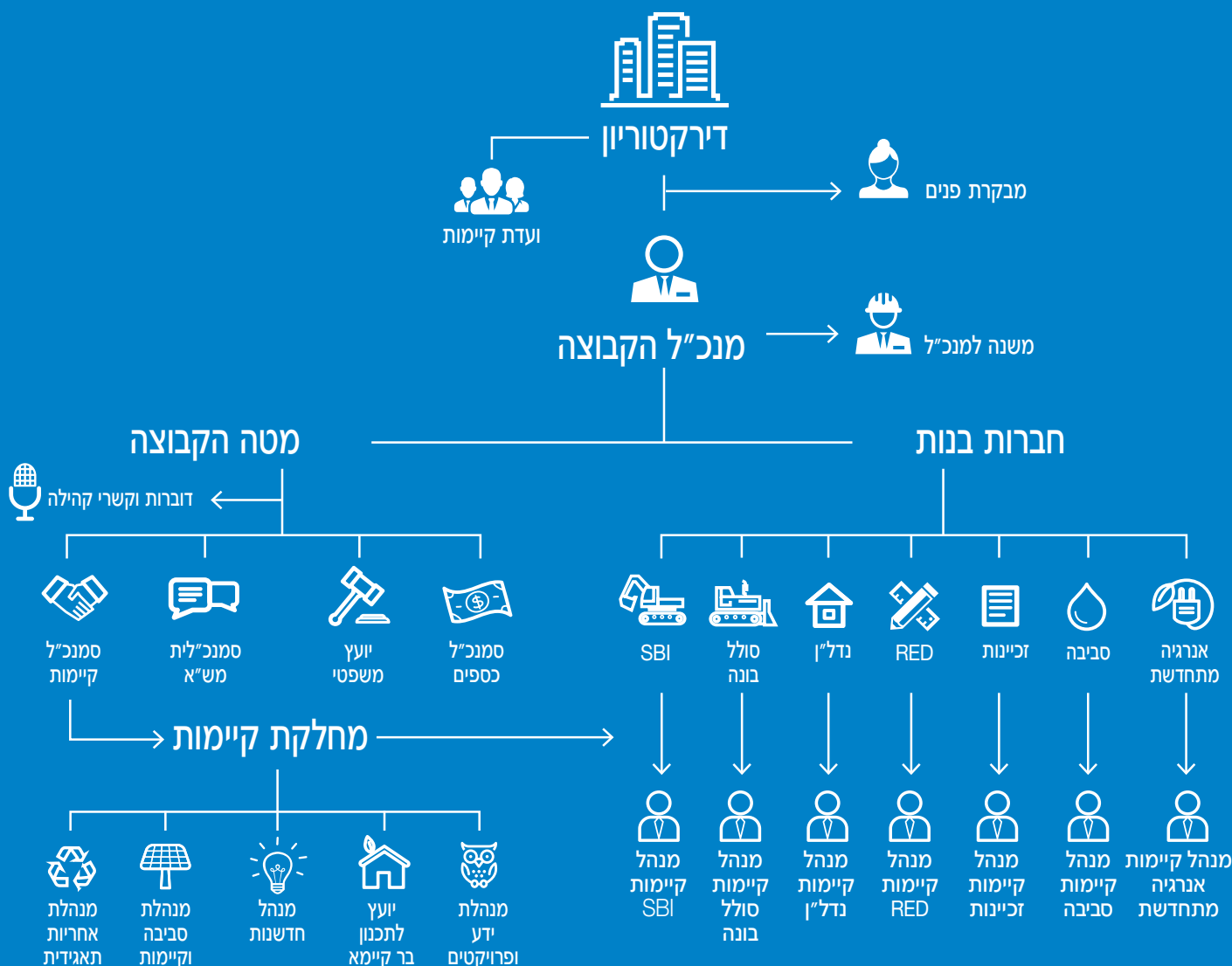
2. מנהלת סביבה וקיימות

אחריות על קידום סטנדרטים של שמירה על הסביבה בפרויקטים ובאתרים הקבועים של החברה, על קידום אמצעים לניהול סביבתי בחברות הקבוצה, וכן על גיבוש ומעקב אחר פרויקטים בתחום שימור המגוון הביולוגי.

סמנכ"ל הקיימות בקבוצה אמון על גיבוש המדיניות והאסטרטגיה בתחום הקיימות, על קביעת נהלים ושיטות עבודה רלוונטיים ועל הטמעתם בקבוצה. כמו כן, סמנכ"ל הקיימות אחראי על יישום המדיניות בתחום הקיימות ועל מדידת ההתקדמות והביצועים בתחום באמצעות ליווי והערכה של חברות הקבוצה.

סמנכ"ל הקיימות מדווח ישירות לסמנכ"ל הקבוצה בנוגע לעמידת הקבוצה במדיניות זו. נוסף על כך, הנהלת הקבוצה מדווחת לוועדת הקיימות של הדירקטוריון, שהיא הגוף הקובע את המדיניות בתחום ואמון על בקרת יישומה. במטת הקבוצה פועלים חמישה בעלי תפקידים המסייעים לסמנכ"ל הקיימות ביישום של מדיניות הקיימות ובהטמעתה:

התרשים שלהלן מציג את המבנה הארגוני של ניהול הקיימות בקבוצה:



3. מנהל חדשנות

אחראי להקמה ולניהול של תכנית החדשנות BuildUp, לאיתור גורמים מתאימים לקידום החדשנות בקבוצה מחוץ לארגון ולניהול הקשר עמם, למיון והערכה של הרעיונות ולתיאום בין הגורמים המעורבים בפרויקט.

4. יועץ לתכנון בר-קיימא

מומחה לתחום של תכנון בר-קיימא ואחראי לפיתוח הידע בתחום; אחראי לזיהוי מגמות מתקדמות בתחום הבנייה הירוקה ולשילובן בפעילות הקבוצה; וכן אחראי על ייעוץ וליווי של פרויקטים תכנוניים ואדריכליים.

5. אחראית ידע ופרויקטים

אחראית להפצה ולהטמעה של הידע הנצבר בתחומי הקיימות בקרב עובדי הקבוצה וכן לארגון של כנסים וימי עיון לעובדי הקבוצה.

נוסף על בעלי התפקיד במטה שפורטו לעיל, בכל חברות הקבוצה ממונים מנהלי ומנהלות קיימות האחראים להטמעה של מדיניות הקיימות בחברות, לזיהוי סוגיות מהותיות בתחום הקיימות ולניהולן, בין השאר בהתאם למדדי ביצוע מוגדרים. מנהלי הקיימות בכל חברה-בת פועלים בכפיפות להנהלתה ומדווחים למנכ"ל של אותה חברה, ובה בעת פועלים תוך תיאום וכפיפות מקצועית לסמנכ"ל הקיימות במטה הקבוצה.

אמצעים לניהול תחום הקיימות בקבוצה

אימוץ של חזון הקיימות בקבוצה והשינוי המבני שבוצע בעקבותיו הובילו לגיבוש אמצעים המסייעים לניהול יעיל של תחום הקיימות בקבוצה. אמצעים אלה כוללים, בין השאר:



מערכת לדיווחים רבעוניים ולניהול המידע בתחום הקיימות בכל הפרויקטים של הקבוצה בארץ ובעולם



תכניות עבודה בתחום הקיימות בכל אחת מהחברות-הבנות ובגופי המטה



יעדים שנתיים בתחום הקיימות לכל החברות-הבנות של הקבוצה



יום קליטה והדרכה מלא בנושא קיימות שבו משתתפים כל העובדים החדשים המצטרפים לקבוצה



פיתוח ידע בתחום הקיימות והטמעתו באמצעות הדרכות, פורומים וסדנאות



בקרה של מטה הקבוצה על פעילות החברות-הבנות בתחום הקיימות



פרסום דו"ח קיימות ואחריות תאגידית



ליווי בהטמעת הקיימות בפרויקטים ספציפיים



עלון מידע חודשי המופץ לכל עובדי הקבוצה ומתמקד בכל פעם בהיבט אחר של קיימות

יעדי הקבוצה וסטטוס השגתם



יעדי עבר

תחום	יעד	סטטוס
בנייה ירוקה	בחינת התועלת הכלכלית לדייר מבנייה ירוקה והנגשת המידע לדיירים.	בשנת 2016 נמשך איסוף הנתונים על צריכות האנרגיה בשלב ההקמה, כמו גם ניתוח העלויות והחסמים. המחקר, המנוהל בשיתוף עם המשרד להגנת הסביבה, נמצא בעיצומו וצפוי להסתיים בשנת 2018.
אנרגיה	בשנת 2013 אימצה חברת שיכון ובינוי אנרגיה מתחדשת מדד עצימות אנרגטית וקבעה יעד וגבול עליון לפליטה של גזי חממה בפעילות לייצור אנרגיה. כמו כן הוחלט על בחינה ויישום של יוזמות להפחתת פליטות של גזי חממה בפרייקטים נוספים בקבוצה.	הקבוצה עמדה ביעד הפליטות של גזי החממה מייצור אנרגיה שהציבה לעצמה. בשנת 2016 בוצע סקר אנרגיה בקניון שער הצפון שבקרית אתא, והחל ביצוע התאמות במטרה להביא לחיסכון בצריכת חשמל ומים.
ייעול צי הרכב	החלפת 20% מכלי הרכב הפרטיים שבשימוש הארגון לכלי רכב היברידיים עד סוף שנת 2015.	ברשות הקבוצה 75 כלי רכב היברידיים המהווים 12% מצי הרכב בקבוצה. גם בעתיד תמשיך הקבוצה להחליף כלי רכב כאמור.
ניהול הקיימות באמצעות שיפור המדידה	הרחבת השימוש במערכת מידע פנימית לאיסוף מידע בתחום הקיימות בכל אתרי הפעילות של הקבוצה.	בשנת 2016 הוקמה מערכת לניהול ידע, המבוססת על דיווחים רבעוניים של רוב הפעילות בקבוצה בנושאי קיימות.
הרחבת הידע	הרחבת הידע של עובדי הקבוצה בנושא הקיימות.	הפקה והפצה בקרב העובדים של אפליקציה משחקית בשם "בונים אי ירוק", הכוללת תכנים נרחבים בתחום הקיימות.
ניהול החדשנות	להיות גורם מרכזי בסביבת החדשנות בתחום התשתיות והבנייה.	השקת תכנית BuildUp, מיון וסיווג של כ-400 פניות וכניסה למתווה של פיילוט עם כ-11 חברות הזנק.





פרק
3

צמיחה עסקית



בשנת 2016 הושלמו

150 ק"מ
כבישים, מסילות,
גשרים, סכרים ועוד

המאה העשרים ואחת מציבה אתגרים סביבתיים גלובליים: מאמץ להפחית את פליטת גזי החממה, מחסור במים נקיים, התמודדות עם זיהומים סביבתיים ועוד. כל אלה הם כר עסקי פורה לפיתוח אמצעים להתמודדות עמם. התבוננות בזירה העסקית דרך משקפי הקיימות מאפשרת לאתר את הפוטנציאל העסקי בתחומים אלו, שיעסיקו את האנושות עוד שנים רבות. ככל שהמודעות לאתגרים הללו גדלה, הם זוכים לעידוד ותמיכה מצד הרשויות ומצד החברה והסיכויים למצוא להם פתרונות ולמששם – מתרבים; בד בבד, הסיכונים הכרוכים בכניסה לשווקים חדשים קטנים.

כפי שיפורט בפרק זה, הכרת האתגרים הסביבתיים והחברתיים מסייעת לקבוצת שיכון ובינוי בצמיחתה העסקית ובביצוע פרויקטים מורכבים בתחומי התשתיות, הבנייה הירוקה, האנרגיה המתחדשת והמים.

תשתיות

תשתיות ירוקות

שיכון ובינוי הייתה החברה הראשונה בישראל שאימצה את התקן הוולונטרי לבנייה ירוקה של מבנים (ת.י. 5281) כתקן פנים-ארגוני מחייב. שמונה שנים לאחר מכן החליטה החברה לבחון את התקן הבינלאומי Greenroads ככלי הערכה אובייקטיבי להשפעה הסביבתית והחברתית של כבישים. שלושה כבישים באחריות סולל בונה משמשים את ארגון Greenroads העולמי כמקרה מבחן (pilot) להסמכת כבישים על פי תקן זה.

אחת ההשפעות הסביבתיות הניכרות ביותר של סלילת כבישים היא חציבת אבן וגריסתה לחצץ. כדי להקטין את ההיקפים של השפעה זו שילבו השנה מפעלי האספלט של סולל בונה יותר מ-200 טון פסולת זכוכית גרוסה כתחליף לחצץ דולומיטי טבעי ממחצבות. התערובת החדשה שימשה בשני מקטעים של כביש חוצה ישראל ובכמה רחובות בתל-אביב. הניסיון הוכתר בהצלחה וכעת, בשיתוף פעולה עם חברת נתיבי ישראל, סולל בונה מבצעת קטע כביש ניסיוני שיפתח את הדרך לשילוב זכוכית באספלט בכל כבישי ישראל.

קבוצת שיכון ובינוי מבצעת פרויקטים של תשתית ברחבי העולם. פרויקטים אלה כוללים סלילת כבישים, בניית גשרים וסכרים ותשתיות אזוריות, הנחת מסילות ברזל, בניית תחנות כוח והקמת מתקנים לטיפול בשפכים. עם המודעות הגוברת בעולם לתחום הקיימות מתרבות גם הדרישות של מזמיני הפרויקטים לעמידה בתנאי הקיימות. בזכות ההקפדה של הקבוצה על עמידה בקריטריונים בתחום הקיימות היא מתמודדת בהצלחה עם פרויקטים רחבי-היקף בארץ ובעולם. פרויקטים כאלה הם, למשל, שדרוג כביש 65/85, שהיה כרוך בשמירה על המגוון הביולוגי, ופרויקט המסילות, שחייב אחזקה בתקן למערכת ניהול סביבתית (ISO14001) שבו מחזיקה חברת סולל בונה.

בשנת 2016 היו חברות הקבוצה מעורבות ב- **33** פרויקטים של תשתיות דרכים:



בהיקף של **1,078** ק"מ



בשנה זו הייתה הקבוצה מעורבת בפרויקטים של:



בנייה ירוקה

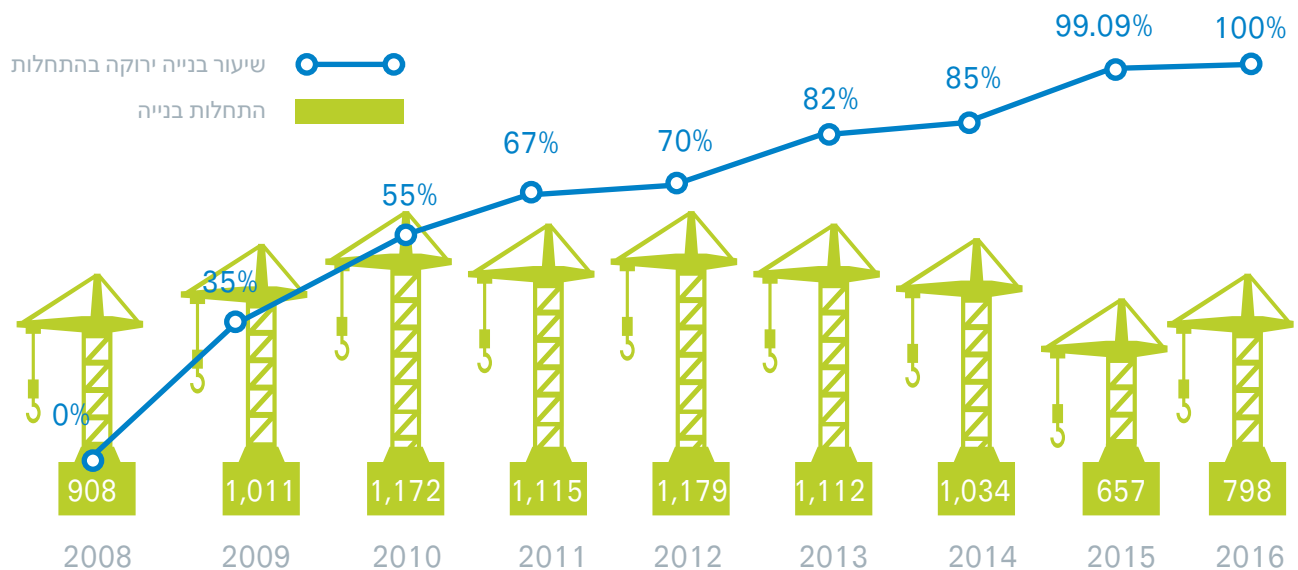
הקבוצה בונה את יחידות הדיור בפרויקטים היזמיים למגורים בישראל על פי **תקנים לבנייה ירוקה**, בהתאם להחלטת הקבוצה משנת 2008.

מהי בנייה ירוקה?

הבנייה; הימנעות מחומרים הפולטים רכיבים נדיפים שומרת על הבריאות של כל השותפים לשרשרת האספקה הארוכה בתעשיית הבניין – החל בפועלי הייצור, המשך במתקנים וכלה בדיירים. גם עלות התחזוקה של בניין ירוק נמוכה מזו של בניין אחר בגודל דומה, בעיקר בזכות החיסכון בחשמל ובמים הן במרחב הפרטי והן במרחב הציבורי. שמונה שנים מאז אימצה הקבוצה, לראשונה בישראל, את התקן הוולונטרי לבנייה ירוקה כתקן פנים-ארגוני מחייב, כל התחלות הבנייה של דירות בפרויקטים היזמיים למגורים בישראל מתוכננות ונבנות על פי תקן ישראלי 5281 לבנייה ירוקה.

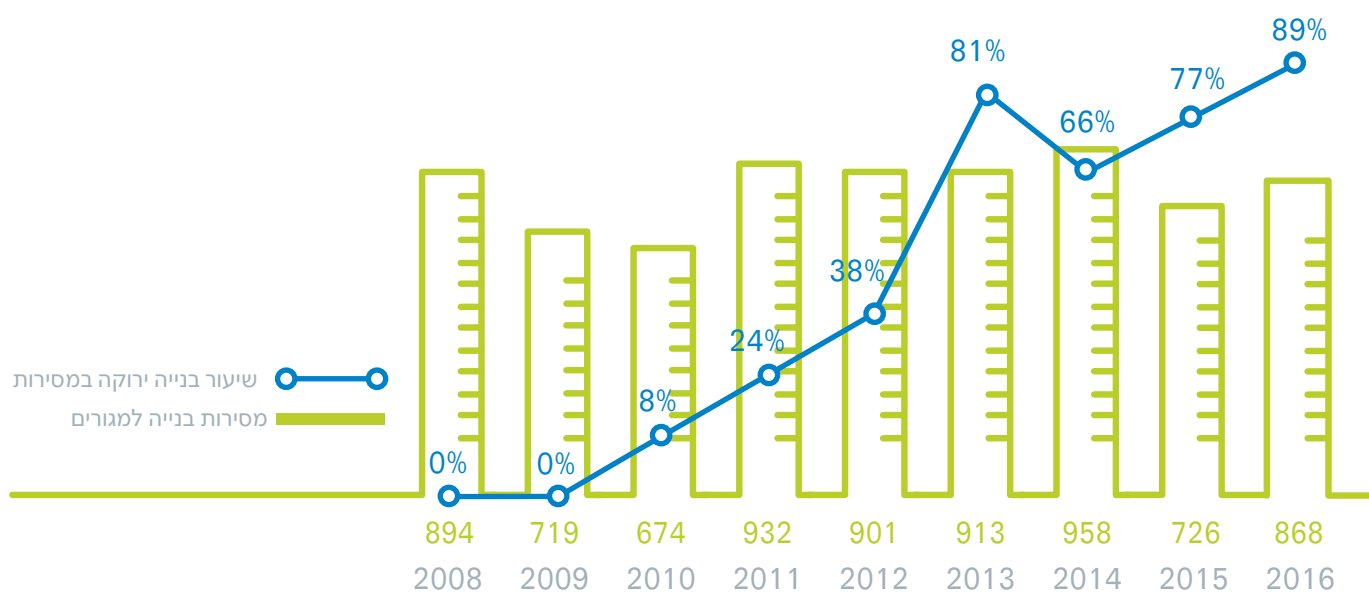
בנייה ירוקה היא גישה כוללת לתכנון, לבניית מבנים ולשימוש בהם במשך כל חיי המבנה. התכנון הירוק נועד להקטין ככל האפשר את צריכת המשאבים מהסביבה החל בשלב תכנון הבניין, המשך בשלבי הבנייה, התפעול, התחזוקה והשיפוץ וכלה בהריסתו. בניין ירוק המתוכנן, מבוצע ומופעל כהלכה הוא בניין בריא יותר לדיירים ולסביבה. מיצוב המבנה בהתאם לתנאי האקלים המקומי מאפשר ניצול יעיל יותר של אור ואוויר, בידוד תרמי של קירות ופתחים חיצוניים מקטין את הצורך באמצעים הנדסיים למיזוג אוויר, שימוש בחומרים מקומיים ובחומרים שחלק ניכר מהם ממוחזר מקטין את הפגיעה הסביבתית של

התחלות בנייה למגורים ושעורי הבנייה הירוקה





מסירות בנייה למגורים ושעורי בנייה ירוקה



יתרונות הבנייה הירוקה

לבנייה הירוקה מעגלי השפעה רבים. סעיפים שונים בתקן הבנייה הירוקה מתייחסים להשפעת הבינוי על משאבי הטבע ואיכות הסביבה העירונית, כגון צמצום ההשפעה השלילית של תהליך ההפקה של חומרי הגלם, של ייצור הרכיבים ושל הובלתם לאתר. אלה תועלות עקיפות; הדיירים בבניין ירוק מפיקים ממנו גם תועלות ישירות: בריאות, נוחות ורווחה, שקשה לכמת בערכים כלכליים, וגם תועלות כלכליות מדידות כמו חיסכון בצריכת החשמל והמים.

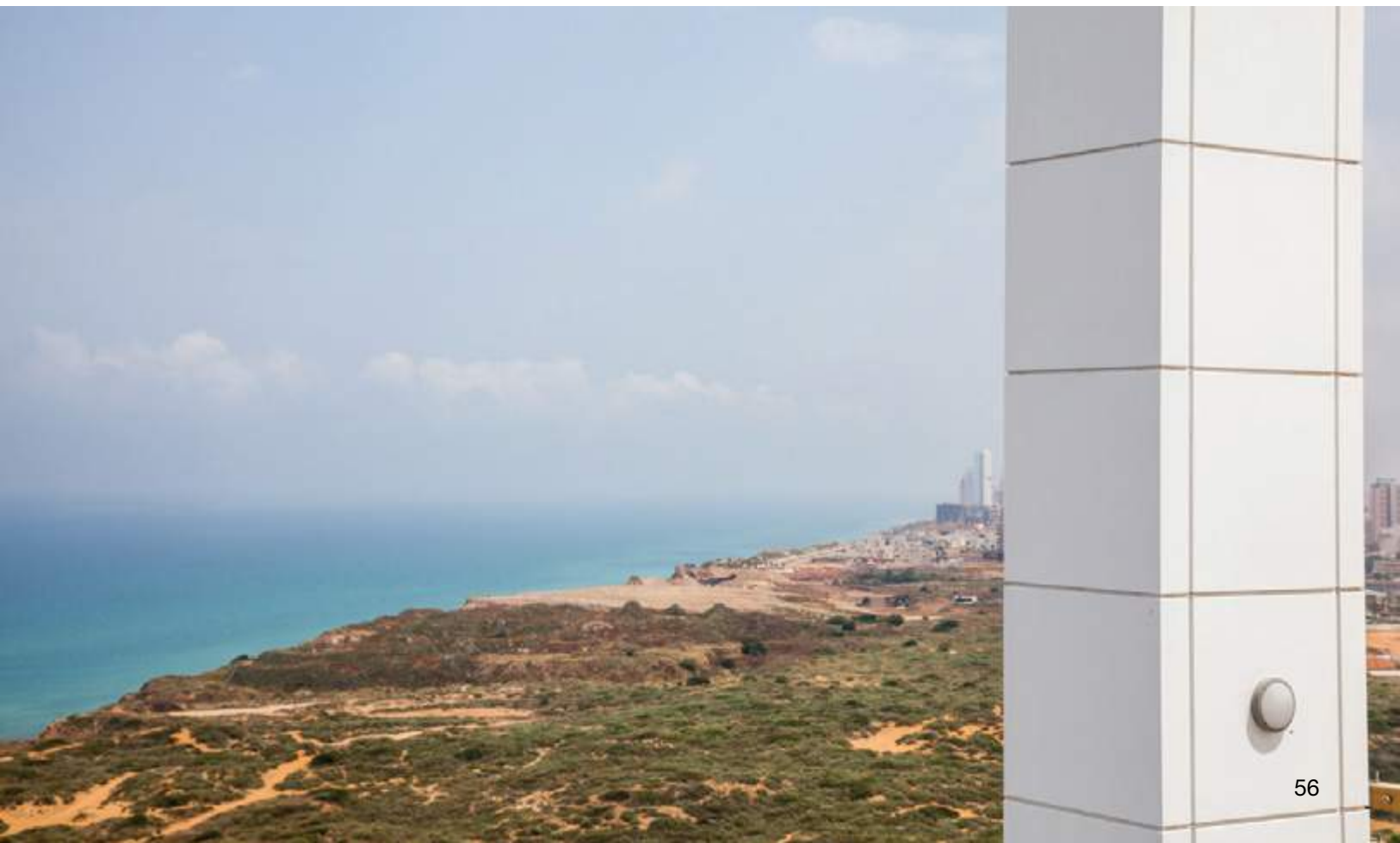
חברת שיכון ובינוי נדל"ן תכננה את פרויקט "חלומות פארק גנים" בפתח תקווה וחברת שיכון ובינוי סולל בונה מקימה אותו. הפרויקט, הכולל 110 דירות בשני בניינים יותעד ככל הנראה בתקן ישראלי לבנייה ירוקה לרמה של שני כוכבים לפחות. ★ ★ ★ ★ ★

התוספות שנדרשו לתכנון הפרויקט לשם קבלת תקן ירוק נבחנו אל מול בניין באיכות בנייה דומה ללא תקן ירוק, והתברר שתוספת העלות לכל רכיבי התקן הירוק – הכוללים כאמור תועלות עקיפות וישירות – היא כ-1.1%

מעלות הבנייה 1.1%

מתוך עלות כוללת זאת, השקעה של כ-10,000 ש"ח בבידוד, איזורור ותאורת הדירה עשויה להניב תועלת ישירה לדייר של כ-1,500 ש"ח בשנה בחיסכון בהוצאות חשמל ומים.

בהנחה שעלות זו מתבטאת במחיר הדירה, כבר בשנה השביעית תוחזר ההשקעה לדייר ותאפשר לו שנים רבות של חיסכון נטו בהשוואה לשכניו שקנו דירה דומה בפרויקט סמוך ללא תקן ירוק.



לא רק מגורים

שכונות (LEED Neighborhood Development). חברת RED מתכננת ברובע מס' 1 בבוקרשט שכונה בת יותר מאלפיים יחידות דיור ומרכז מסחרי וקהילתי, וחברת שיכון ובינוי נדל"ן מתכננת בצפון חדרה שכונה בת כ-2,600 יחידות דיור, שטחי מסחר ומוסדות ציבור.

אלה עקרונות התכנון הבולטים בשתי התכניות:

- עידוד הליכה בתוך השכונה תוך קישור לשאר חלקי העיר.
- עירוב שימושי קרקע להקטנת הנסועה למטרות שירותי קהילה, עבודה ומסחר.
- יעילות אנרגטית בשטחים ובמבנים הציבוריים וייצור אנרגיה מתחדשת.
- מזעור הפגיעה בערכי טבע והכנסת הטבע לתוך השכונה, לרווחת התושבים והסביבה.
- שימוש נכון במי גשמים למניעת נזקי סחיפה ולהגברת החלחול וההשקיה הטבעית.

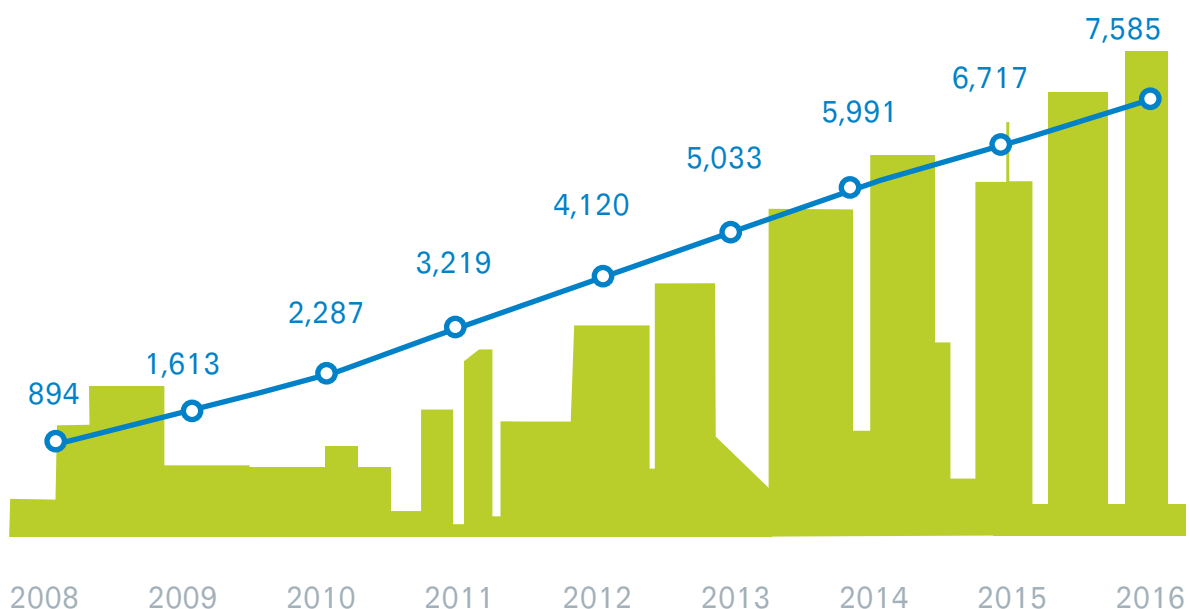
בהתאם למדיניות הקבוצה, החברות סולל בונה ושיכון ובינוי נדל"ן בונות גם את הרוב המכריע של מבני המסחר, התעסוקה, מעונות הסטודנטים ובסיסי הצבא והמשטרה על פי תקן לבנייה ירוקה, גם אם הדבר אינו נדרש במכרז או בהיתר הבנייה. בעלי עניין רבים מאוד מפיקים מכך תועלות ישירות ועקיפות: בעלי המבנה, דיירים ומשתמשים, לקוחות, מבקרים ואף תקציב המדינה.

בשנת 2016, לאור הרחבת הפעילות באירופה, הצטרפה גם חברת RED לחברת שיכון ובינוי נדל"ן והחלה לתכנן פרויקטים למגורים על פי התקן הבריטי BREEAM בפראג ובבוקרשט, ועל פי התקן הצפון-אמריקני LEED בבודפשט. מבנה משרדים ראשון של החברה בפולין הוסמך על פי תקן BREEAM in use לתפעול בניין ירוק.

מדירה ירוקה לשכונה ירוקה

השנה החלו שתי חברות הנדל"ן של הקבוצה, בארץ ובאירופה, לקדם את תכנון שכונות המגורים הגדולות שביזמתן על פי תקן LEED לפיתוח

מסירת דירות בבנייה ירוקה : כמות מצטברת בשנים 2008-2016



בנייה ירוקה – תועלת לסביבה



מאחר שכל המבנים שהקבוצה בונה עומדים בתקן הישראלי לבנייה ירוקה, צריכת החשמל שלהם לאקלום למיזוג ולתאורה נמוכה ממבנים דומים ללא תקן ירוק: בכך החברה תורמת לצמצום פליטות הפחמן בישראל בעשרות השנים הבאות.

רוב הפליטות האלה נוצרות עקב צריכת חשמל לאקלום הבניין במשך עשרות שנות השימוש בו

מבנים אלה עתידים לחסוך לפחות **20%** מצריכת האנרגיה השנתית בהשוואה למבנים דומים שאינם עומדים בתקן זה

בשנת 2016 מסרה החברה **868 דירות** בבניינים על פי תקן 5282

מכיוון שצריכת החשמל החודשית הממוצעת לדירה של העשירון השמיני בישראל **818 קוט"ש**⁴ החיסכון השנתי הצפוי⁵ בדירות הירוקות שמסרה החברה בשנת 2016 בלבד עומד על כ- **26,710 טון** פחמן דו-חמצני

7,585 הדירות הירוקות שמסרה החברה לדיירים מאז 2008, חסכו פליטות של גזי חממה לאטמוספירה בהיקף שהיה דורש כ- **42,000 דונם**



של יערות (כפול משטחו של יער בן שמן) כדי לנטרל את השפעתן.



מדובר בחישוב שמרני מאוד, שכן חלק מהמבנים שהחברה מוסרת משיגים דירוג אנרגטי טוב יותר – בעיקר בזכות שימוש מיטבי בשמש וברוח, המביא לחיסכון שעשוי להגיע ל-35%; אולם החיסכון תלוי גם בהתנהלות הדיירים, שבזכות איכויות הבנייה שלנו יכולים לצמצם את השימוש במזגן ובתאורה.

אנרגיה ירוקה ומתחדשת

אנרגיה סולארית

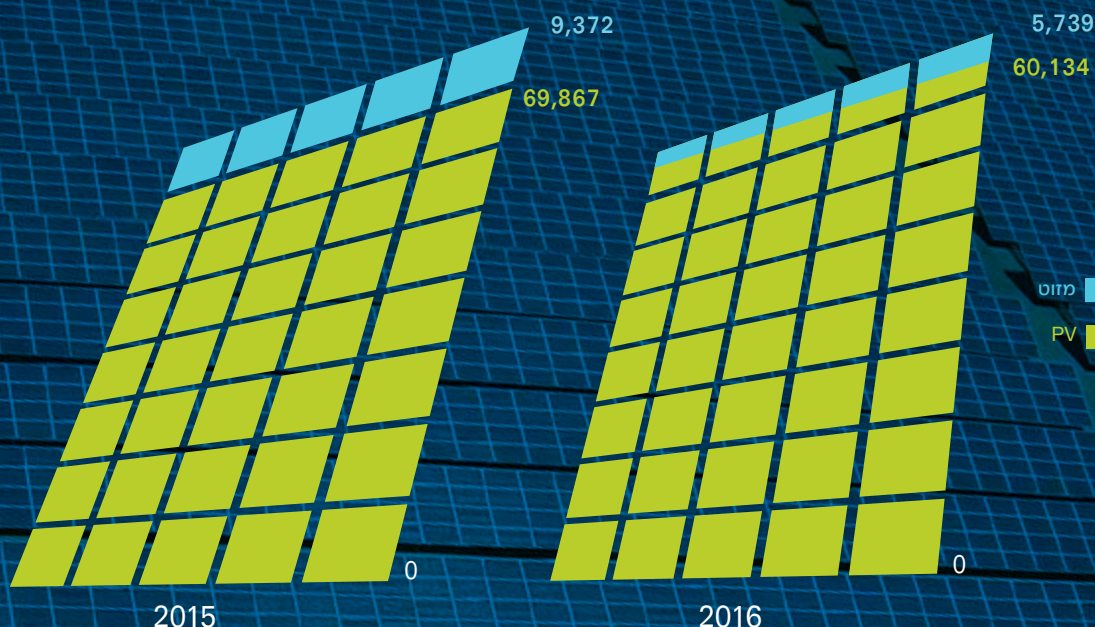
קבוצת שיכון ובינוי פועלת להקמת פרויקטים בתחום האנרגיה המתחדשת ולתפעולם בישראל וברחבי העולם. הפקת אנרגיה ממקורות מתחדשים מסייעת בהתמודדות הגלובלית עם האתגרים הנובעים משינויי אקלים בעולם. הקבוצה רואה את פעילותה בתחום ייצור האנרגיה ממקורות מתחדשים כמנוע צמיחה עסקי בין-לאומי ההולם את חזונה וערכיה.

שיכון ובינוי אנרגיה מתחדשת היא חברה יזמית ומבצעת בתחום הפרויקטים הגדולים של עולם האנרגיה. החברה משלבת את היכולות והניסיון של קבוצת שיכון ובינוי בתחום הפיתוח, ההקמה והתפעול של מגה-פרויקטים עם חדשנות טכנולוגית והנדסית בתחום ייצור החשמל מאנרגיה מתחדשת. כחברה יזמית בתחום האנרגיות המתחדשות המשיכה החברה לקדם את פעילותה היזמית בארץ ובחו"ל בדגש על אפריקה (גאנה, אתיופיה, קניה) ודרום-אמריקה (צ'ילה, קולומביה). בסוף 2016 עברה החברה תהליך התייעלות שיביא להתאמה טובה יותר של מבנה החברה לאופי פעילותה בייזום פרויקטים.

החברה תכננה והקימה מתקנים סולאריים פוטו-וולטאיים בגדלים שונים בכל רחבי הארץ; את חלקם מכרה ובחלקם נותרה כגורם מתפעל בלבד. בשנת 2016 ייצרה החברה במתקנים בישראל שבבעלותה 40,320 מגה-וואט/שעה. בשנת 2016 החלה החברה להקים את פרויקט אשלים, המיועד לספק אנרגיה באמצעות טכנולוגיה תרמו-סולארית בהספק של 110 מגה-וואט. פרויקט צאלים, שיספק אנרגיה באמצעות טכנולוגיה פוטו-וולטאית בהספק של 120 מגה-וואט, נמצא בשלב הייזום.

בספרד, החברה מחזיקה ב-50% ממניותיהן של חברות המפעילות שלושה מתקנים לייצור חשמל בטכנולוגיה סולארית פוטו-וולטאית, שייצרו 19,814 מגה-וואט/שעה בשנת 2016. שלושת המתקנים מייצרים ומוכרים חשמל לחברות חשמל בספרד בהתאם להסכמים ארוכי-טווח ולתעריפים שקבע המחוקק. נכון לסוף 2016 נחתם הסכם מכירה לשלושת המתקנים; בשניים מהם הושלמה העסקה ובשלישי היא צפויה להסתיים במרץ 2017. תחנת הכוח אתגל אשדוד מוחזקת ב-100% על ידי שיכון ובינוי אנרגיה מתחדשת. התחנה משמשת לגיבוי והיא מופעלת בהתאם לצרכים של חברת החשמל. בשנת 2016 ייצרה התחנה חשמל בהיקף של 5,739 מגה וואט/שעה. חברת אנרגיה מתחדשת יוזמת הרחבה של התחנה להספק של עד 280 מגה-וואט באמצעות יחידות המופעלות באמצעות גז טבעי, ומתכננת להשביט את התחנה המופעלת כיום על בסיס מזוט. יישום הפרויקט צפוי לתרום לצמצום השימוש במקורות פוסיליים מזהמים (דוגמת מזוט וסולר) לייצור אנרגיה.

ייצור אנרגיה בקבוצה - פילוח על פי מקורות אנרגיה (אלפי קוט"ש)



*בשנת 2016, ייצור האנרגיה המדווח הוא ממתקנים סולאריים פוטו-וולטאיים בבעלות הקבוצה.



תחנות כוח הידרו-אלקטריות

כוח המים הוא מקור נקי ומתחדש להפקת חשמל, שאינו מביא לזיהום של אוויר ושל מקורות מים.

בישראל

הקבוצה מקימה במעלה הגלבוע תחנת כוח הידרו-אלקטרית בטכנולוגיית האגירה השאובה, המנצלת את הפרשי הגובה (במקרה זה – כ-500 מטרים) להפקת אנרגיה. תחנה זו תאפשר אגירת אנרגיה בהיקף של כ-300 MW וצפויה לייעל את ייצור האנרגיה במשק בשל אופי הפעלתה: שימוש באנרגיה מרשת החשמל בזמני שפל בצריכת החשמל במשק וייצור אנרגיה בזמני שיא הביקוש במשק. נוסף על כך תשמש המערכת לגיבוי במצבים של תקלות ושיאים בצריכה ובכך תספק רשת ביטחון לזמינות אנרגטית במשק, כמו גם

לייצור חשמל על פי דרישה של מנהל המערכת בפרקי זמן של דקות ספורות, בניגוד לפרק הזמן הדרוש להפעלת תחנת כוח רגילות – שעות מספר.

בעולם

בשנת 2014 החלה חברת שיכון ובינוי SBI בהקמה של שתי תחנות כוח הידרו-אלקטריות בגואטמלה. תחנה אחת, הממוקמת על נהר Oxec, מיועדת להספק של 26 מגה-וואט; התחנה האחרת, הממוקמת באזור San Mateo-Ixtatan, מיועדת להספק של 35 מגה-וואט. בשנת 2016 החלה החברה בהקמת תחנת כוח נוספת על נהר Oxec, במורד הנהר. תחנה זו מתוכננת להספק של 55 מגה-וואט.

יעדי ההפחתה של פליטות גזי חממה מייצור אנרגיה בשיכון ובינוי

יעדי ההפחתה בפליטות של גזי חממה נקבעו, בין היתר, תוך התחשבות באלה:

1. אפשרות להתייעלות אנרגטית בצריכת דלקים פוסיליים.
2. יוזום פרויקטים לייצור אנרגיה ממקורות מתחדשים בהספק גדל, תוך התחשבות ברגולציה הקיימת והצפויה ובמכסות המוגבלות בתחום.
3. צמיחה עתידית בתחום האנרגיה ובכלל זה גם בייצור אנרגיה מגז טבעי. בסיום התהליך בחרה הקבוצה במדד העצומות האנרגטית, המגלם פעילות מדלקים פוסיליים ומתחדשים. מדד זה משקף את הסכמה של כלל הפליטות המתבצעות לשם הפקת אנרגיה, ומציג את חלוקתן לאנרגיה המופקת ממקורות מתחדשים ולכזו המופקת ממקורות לא מתחדשים.

חברת שיכון ובינוי אנרגיה מתחדשת מקדמת פרויקטים של ייצור אנרגיה ממקורות מתחדשים (אנרגיית השמש) נקיים (גז טבעי) וממקורות קונבנציונליים (מזוט) – ייצור אנרגיה ממקורות מתחדשים תורם, בין השאר, להפחתה בפליטות של גזי חממה ולהתמודדות עם שינויי אקלים.

בשנת 2013 השלימה החברה את ניתוח הנתונים של פליטות גזי חממה בפעילותה, במטרה להגדיר לעצמה תכנית ויעדים להפחתתם. התכנית התבססה על הפעילות העסקית המתוכננת של חברת שיכון ובינוי אנרגיה מתחדשת לחמש השנים הבאות. נתון הבסיס עמד על 0.1834 והוחלט כי היעד יהיה דינמי ויפחת ב-3% מדי שנה, באופן המקשיח את עמדת החברה בנוגע לפרויקטים עתידיים.

$$\frac{\text{Total CO}_2 \text{ emissions (tonnes)}}{\text{Total energy produced (MW fossil + MW renewable)}} = \text{Energy intensity}$$

עמידה ביעד במשך השנים:	שנה	עמידה ביעד
	2014	0.1474
	2015	0.1223
	2016	0.1162

היעד שנקבע לשנת 2016 הוא 0.1779 ובסוף השנה עוצמת האנרגיה עמדה על 0.1162, כך שהחברה נמצאת מתחת ליעד.

אנרגיה מתחדשת: תועלות לסביבה

בשנת 2016 ייצרה החברה

60,134,000
קוט"ש מאנרגיית השמש

ללא פליטה של פחמן דו-חמצני הנגרמת על ידי שרפת דלקים מאובנים

אילו נדרש לייצר את האנרגיה הזו משרפת גז טבעי היו נפליטים לאטמוספירה בשנה **33,215** טון פחמן דו-חמצני

אילו היה החשמל מיוצר על ידי שרפת פחם היו נפליטים לאטמוספירה בשנה **56,554** טון פחמן דו-חמצני

שהיו תורמים להתחממות כדור הארץ, ובה בעת מוסיפים לאוויר שאנו נושמים כמות לא מבוטלת של חלקיקים,

תחמוצות חנקן ורעלנים אחרים שהיו פוגעים בבריאות האדם והסביבה. נוסף על כך במסגרת פרויקט אשלים

תשתית הקבוצה במימון פיתוח סביבתי באזור המועצה המקומית בכ- **7,000,000 ₪**

טיפול במים ובשפכי תעשייה

פעילות הקבוצה בתחום המים מובילה ליצירת ערך
כלכלי, חברתי וסביבתי בכמה תחומים:



טיפול
בשפכים
תעשייתיים



טיוב
מי תהום



התפלת
מי שתייה

מתקן התפלת המים בחדרה
מספק מי שתייה איכותיים

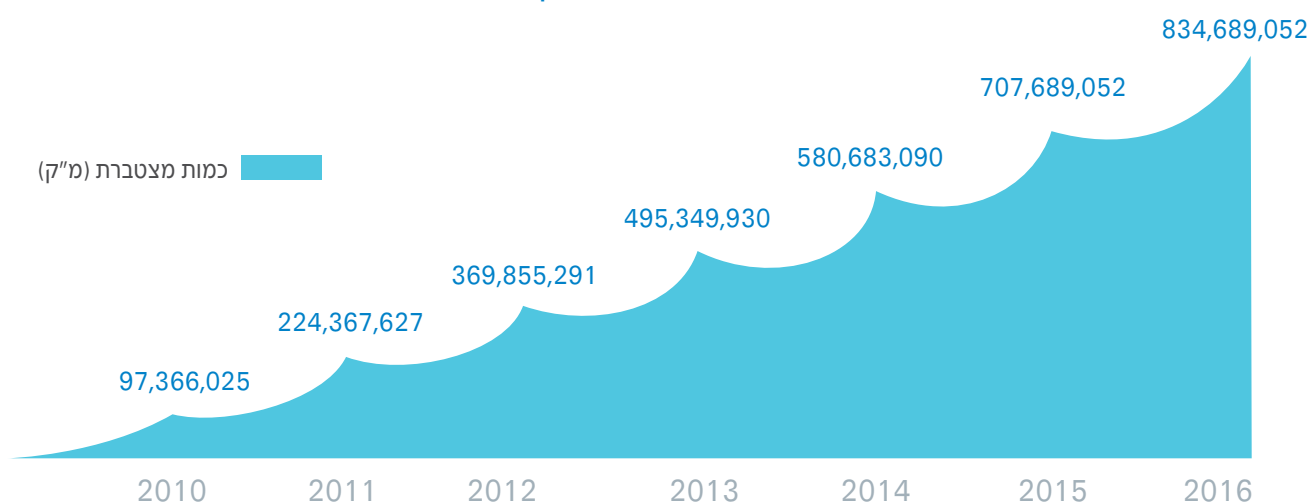
לכ-
18%

מתושבי מדינת ישראל

התפלת מי שתייה

הקבוצה שותפה במתקן להתפלת מים בחדרה, העוסק בהתפלת מי ים בשיטת האוסמוזה ההפוכה ומספק מי שתייה איכותיים לכ-18% מתושבי ישראל. בשנת 2016 עמדה תפוקת המתקן על כ-127 מיליון מ"ק.

התפלת מי שתייה - כמות מצטברת במשך השנים: 2010-2016



המתקן להתפלת מי שתייה - תועלות לסביבה

חשיבה על פי ערכי הקיימות הביאה
בשנת 2016 להתקנת פילטר ביולוגי
חדשני שייתר את השימוש בברזל

בתהליך הייצור
השנתי נדרשים כ-

50

טון ברזל

כדי להחזיר לים מלח
וחלקיקים שסוגנו מהמים
בתהליך ההתפלה

המתקן להתפלת המים
בחדרה מפיק



127

מיליון
מ"ק בשנה

הפילטר הביולוגי

ומנע את המפגע האסתטי של כתם
הצבע האדום שמאפיין את מוצאי
תחנות ההתפלה בכל העולם

חסך לסביבה את ההשפעות
השליליות הכרוכות בכריית הברזל
ובהובלתו למתקן

החזיר את עלותו
לחברה

שיעור יעילות הטיוב הממוצע

בתהליך **94.5%**

טיוב מי תהום

שיכון ובינוי סביבה פעילה 12 מתקנים בשיטת BOT להרחקת מזהמים ולטיוב מי תהום. החברה מתכננת, מקימה ומתפעלת מתקנים מתקדמים הפועלים בשיטת האלקטרו-דיאליזה הבררנית ובאמצעות מסנני פחם. מתקנים אלו מאפשרים אספקה של מים מטוהרים לתאגדי מים.

טיוב מי תהום: תועלות לסביבה

בשנת 2016

טופלו במתקני

שיכון ובינוי סביבה כ- **7.53**

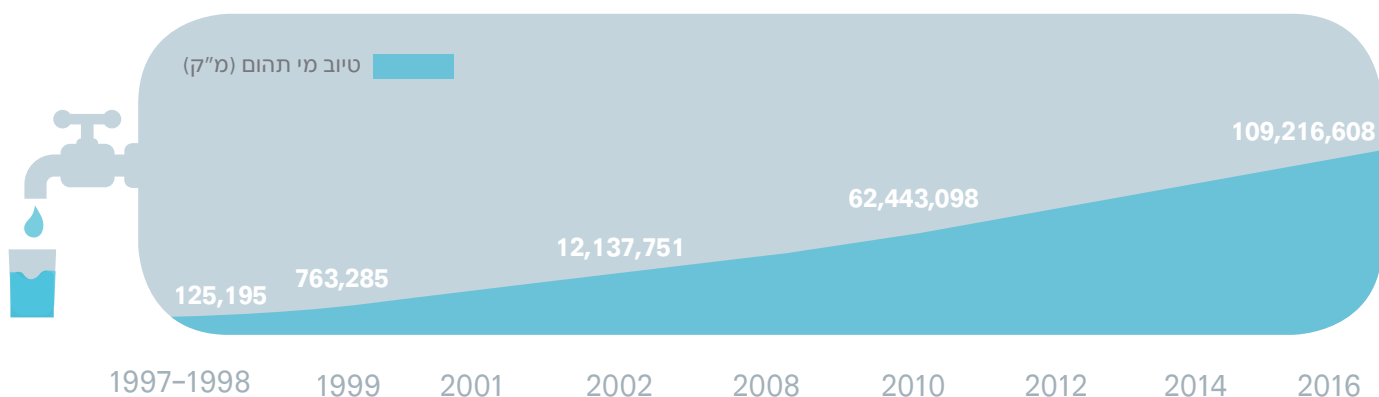
מיליון מ"ק מי תהום



הוצאת החנקות מהאקוויפר מונעת את התפשטות הזיהום ומוסיפה מים מטוהרים אל מחזור המים הלאומי



טיוב מי תהום – כמות מצטברת לאורך השנים 1997–2016



משנת 1997, שאז החלה פעילות בקבוצה זו טיובו

מ"ק מי תהום מזהמים 109,216,608

ובמקביל, הוצאו מהמים המזהמים הבאים:

כמות	סוג המזהם והנזק שעלול לגרום
3,737,573 (טון)	Nitrate: ניטראט (NO ₃) הוא אחד החומרים המסיסים ביותר במים ומהמזהמים השכיחים ביותר במי התהום. המקורות הנפוצים ביותר לזיהום סביבתי בניטראט הם דשנים חקלאיים, פסולת תעשייתית ועירונית, מצבורי אשפה, אתרי גידול של בעלי חיים ומערכות לטיפול בשפכים. ריכוז גבוה של ניטראט עלול לשבש את רמות החמצן בדם, בעיקר אצל תינוקות, ולגרום לבעיות בריאות נוספות. מסיבה זו קיימות הגבלות על ריכוזו המרבי במים.
2,046 (גרם)	אתילן די ברומיד (ETDB): האתילן די ברומיד הוא קוטל חרקים וחומר חיטוי, העלול לגרום לבעיות בכבד, בקיבה, בכליות ובמערכת הרבייה; הוא גם מקושר לעלייה בסיכון לסרטן.



טיפול בשפכים תעשייתיים

אלקון מתמחה ביצירת פתרונות לטיפול בשפכים תעשייתיים ובבצורת תעשייתיות המוגדרים כחומרים מסוכנים.

הרגולציה הישראלית, המבוססת בחלקה על דירקטיבות אירופיות, קובעת הוראות קפדניות, ומציבה יעדים מחמירים, באשר להרכב ולכמות של החומרים המסוכנים שמפעלי תעשייה מורשים לפנות. הקפדה זו מביאה את התעשייה לחפש פתרונות יעילים וידידותיים לסביבה, פתרונות המסוגלים לקלוט פסולת מסוכנת ושפכים מסוכנים ולהפחית את השפעתם השלילית על הסביבה. הפתרון הייחודי של הטכנולוגיה לטיפול תרמי שפיתחה חברת אלקון ואף יישמה מאפשר לה לטפל בשפכים מורכבים בצורה יעילה וידידותית יותר לסביבה בהשוואה לפתרונות מתחרים כגון שרפה או הטמנה.

השנה סיימה החברה לבנות מתקן חדש בנאות חובב, שמחליף את המתקן שהיא מפעילה כיום בקרית-אתא.

בשנת 2016

טיפול החברה ב-

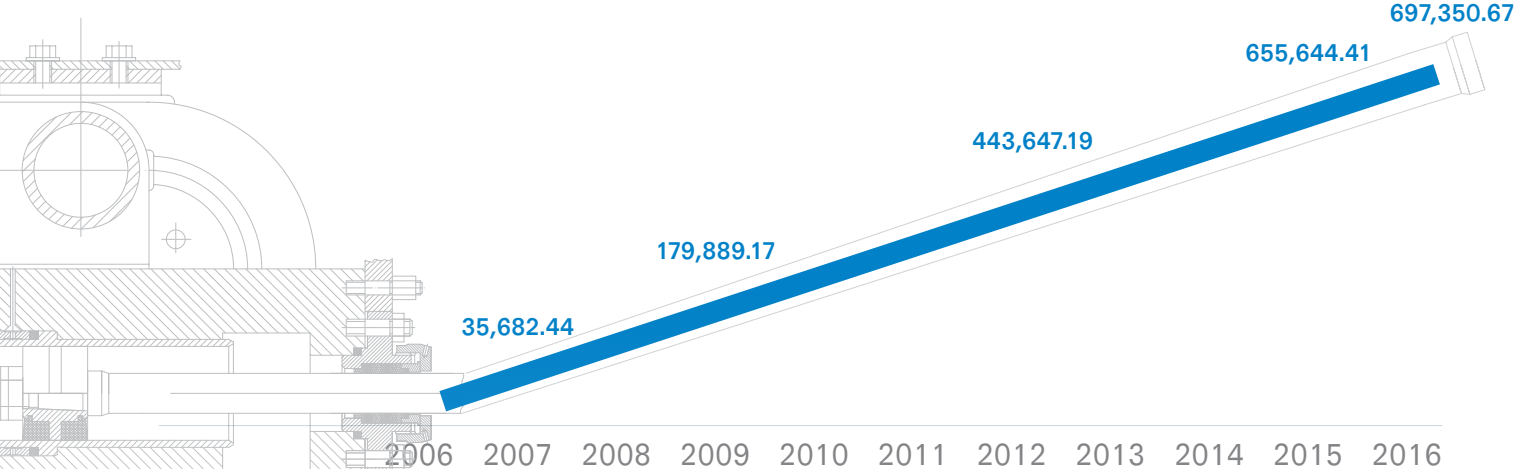
41,706

טון של שפכים תעשייתיים





טיפול בשפכים תעשייתיים – כמות מצטברת לאורך שנים 2006-2016 (טון)



מתקן לטיפול בשפכים: אלקון – תועלות לסביבה



מהווה תועלת
סביבתית משמעותית



צמצום היקף הפסולת המסוכנת
הנשלחת להטמנה או לשריפה בכל שנה

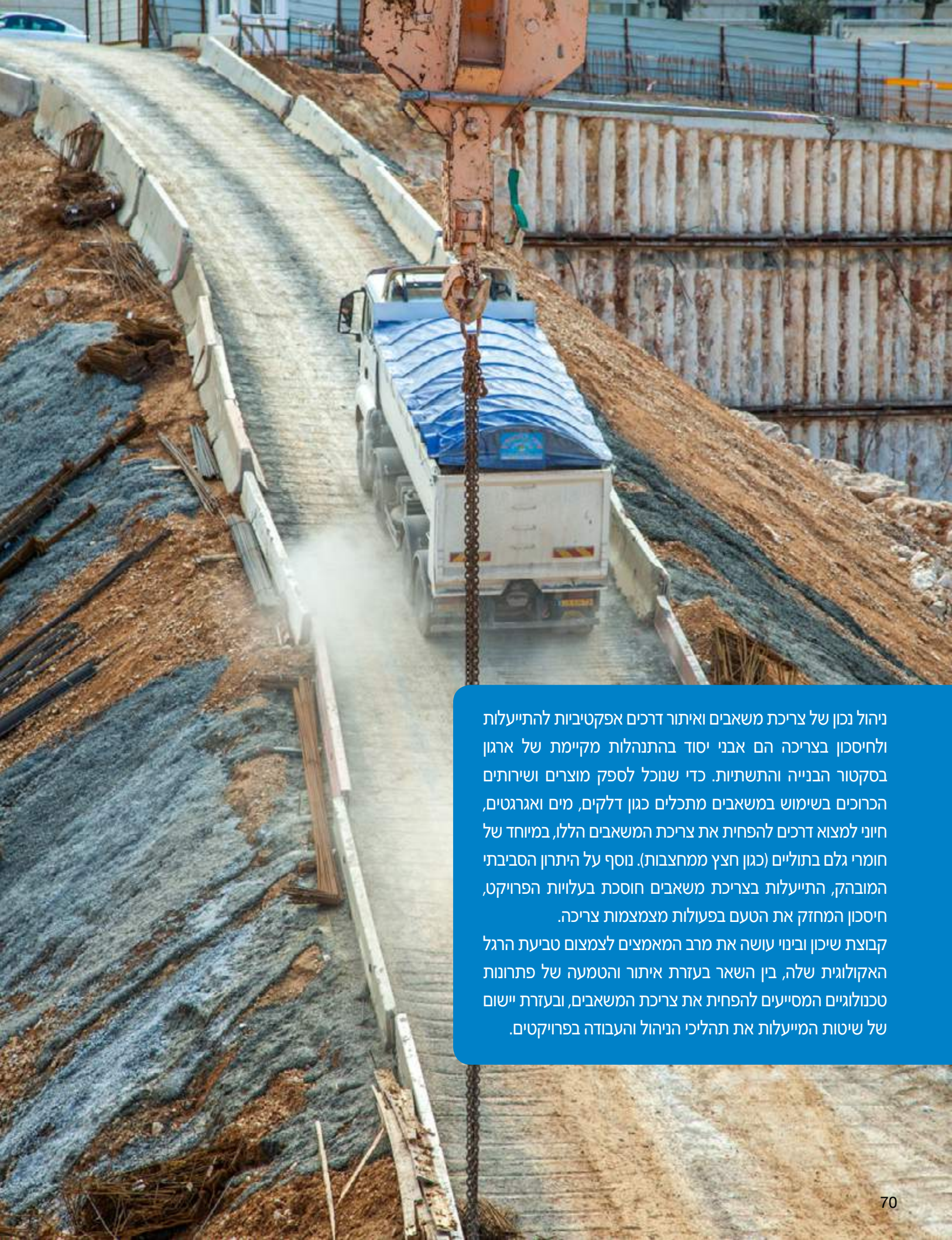




פרק

4

חיסכון והתייעלות בשימוש במשאבים



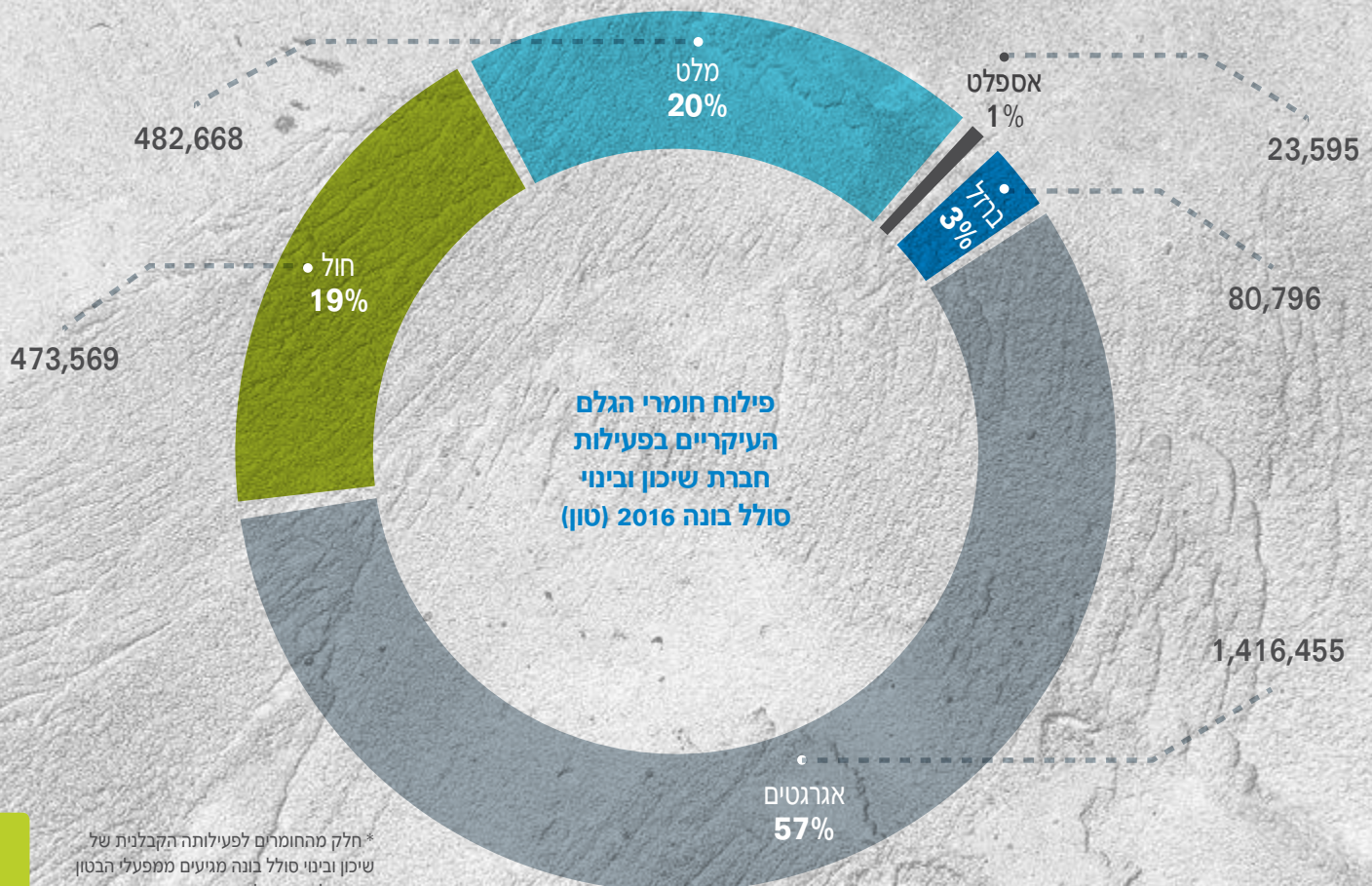
ניהול נכון של צריכת משאבים ואיתור דרכים אפקטיביות להתייעלות ולחיסכון בצריכה הם אבני יסוד בהתנהלות מקיימת של ארגון בסקטור הבנייה והתשתיות. כדי שמוכל לספק מוצרים ושירותים הכרוכים בשימוש במשאבים מתכלים כגון דלקים, מים ואגרגטים, חיוני למצוא דרכים להפחית את צריכת המשאבים הללו, במיוחד של חומרי גלם בתוליים (כגון חצץ ממחצבות). נוסף על היתרון הסביבתי המובהק, התייעלות בצריכת משאבים חוסכת בעלויות הפרויקט, חיסכון המחזק את הטעם בפעולות מצמצמות צריכה. קבוצת שיכון ובינוי עושה את מרב המאמצים לצמצום טביעת הרגל האקולוגית שלה, בין השאר בעזרת איתור והטמעה של פתרונות טכנולוגיים המסייעים להפחית את צריכת המשאבים, ובעזרת יישום של שיטות המייעלות את תהליכי הניהול והעבודה בפרויקטים.

צריכת חומרי גלם

בפעילויות היזמיות של הקבוצה, חומרי הבנייה נרכשים על ידי קבלני-המשנה המבצעים את העבודות. כך, למשל, חברת שיכון ובינוי נדל"ן יוזמת פרויקטים של בנייה למגורים ולמסחר המתוכננים ונבנים לפי תקן בנייה ירוקה 5281. החברה מחייבת את הקבלנים המבצעים להשתמש בחומרים בעלי תו ירוק, בחומרים ממקור אחראי או בחומרים מקומיים, ואף אוספת נתונים על היקף השימוש בחומר ממוחזר.

מידע על מחזור פסולת בפעילות הקבוצה מופיע בפרק החמישי תחת הכותרת "ניהול סביבתי".

חומרי הגלם הנצרכים על ידי הקבוצה במישרין משמשים את חברת סולל בונה ואת חברת SBI להקמת תשתיות ומבנים בארץ ובעולם. שתי החברות הקבלניות פועלות לצמצום בצריכת המשאבים; הן עושות שימוש חוזר בחומרים כשהדבר אפשרי ואף מקדמות שימוש בחומרי גלם ממוחזרים. כך, למשל, כשהדבר אפשרי, חברת סולל בונה עושה שימוש חוזר בעודפי עפר מפרויקט אחד כחומר מילוי בפרויקט סמוך, וחברת SBI משתמשת באספלט מקורצף (Foamed Bituman) לסלילה מחודשת של כביש בשניים מהפרויקטים שלה באפריקה. התפלגות השימוש בחומרי גלם בחברת סולל בונה כוללת את צריכת החומרים במפעלי הבטון, במפעלי האספלט ובפרויקטים של בנייה ותשתיות שבהם יש לה שליטה תפעולית על החומרים.



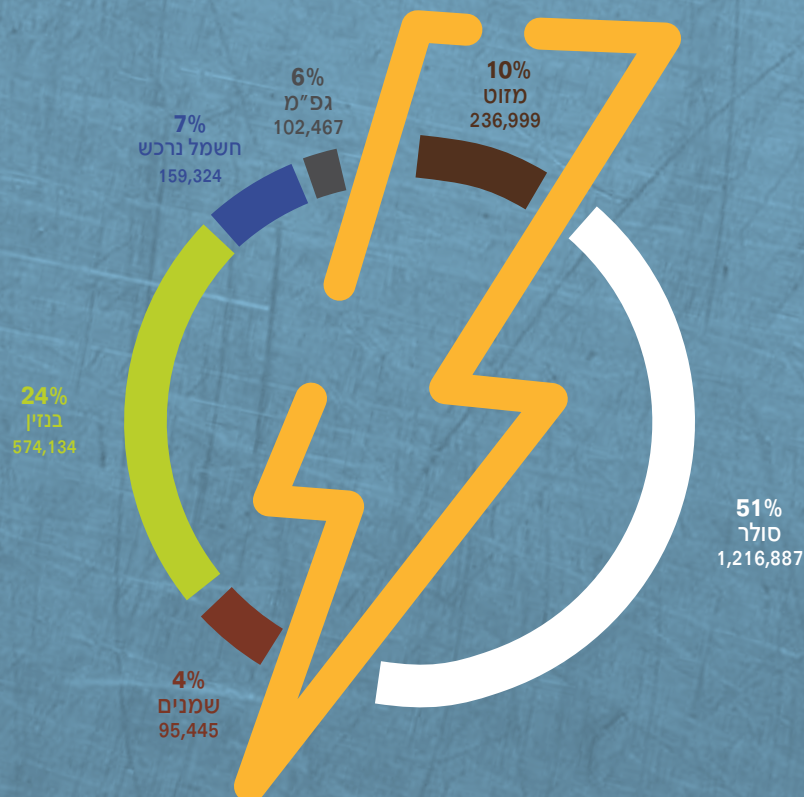
מקורות האנרגיה בפעילות הקבוצה

צריכת אנרגיה

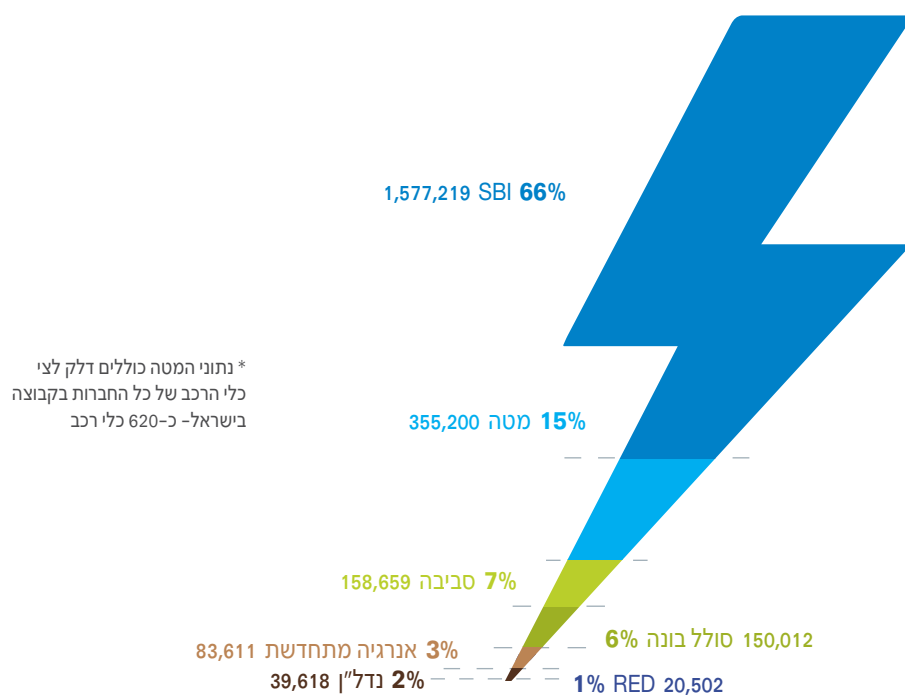
ההנדסי (צמ"ה) ומהגנטורים שבאתרי העבודה. החברה כמעט שאינה מסתייעת בקבלני-משנה וכמעט שאינה צורכת חשמל מרשתות החשמל המקומיות בפעילותה באפריקה. לעומת זאת, כלי הצמ"ה (ציוד מכני הנדסי) באתרי העבודה של חברת שיכון ובינוי סולל בונה ושל שאר חברות-הבת בישראל מוחזקים ומופעלים על ידי קבלני-משנה, ולכן צריכת האנרגיה הישירה שלהן נמוכה במידה ניכרת מזו של SBI.

צריכת האנרגיה בקבוצת שיכון ובינוי מתחלקת לאנרגיה ישירה ולאנרגיה עקיפה. צריכה של אנרגיה ישירה משמעה שימוש בדלקים ובשמנים, ורובה נובע מהפעילות הקבלנית של הקבוצה בחו"ל (שיכון ובינוי SBI); צריכה של אנרגיה עקיפה משמעה צריכת חשמל מהרשת, והיא נובעת מבניין המטה ומפעילות כל חברות הבת, הן באתרי הבנייה והסלילה והן במתקני תעשייה ובנכסים מניבים. צריכת האנרגיה הישירה בחברת SBI נובעת בעיקר מהציוד המכני

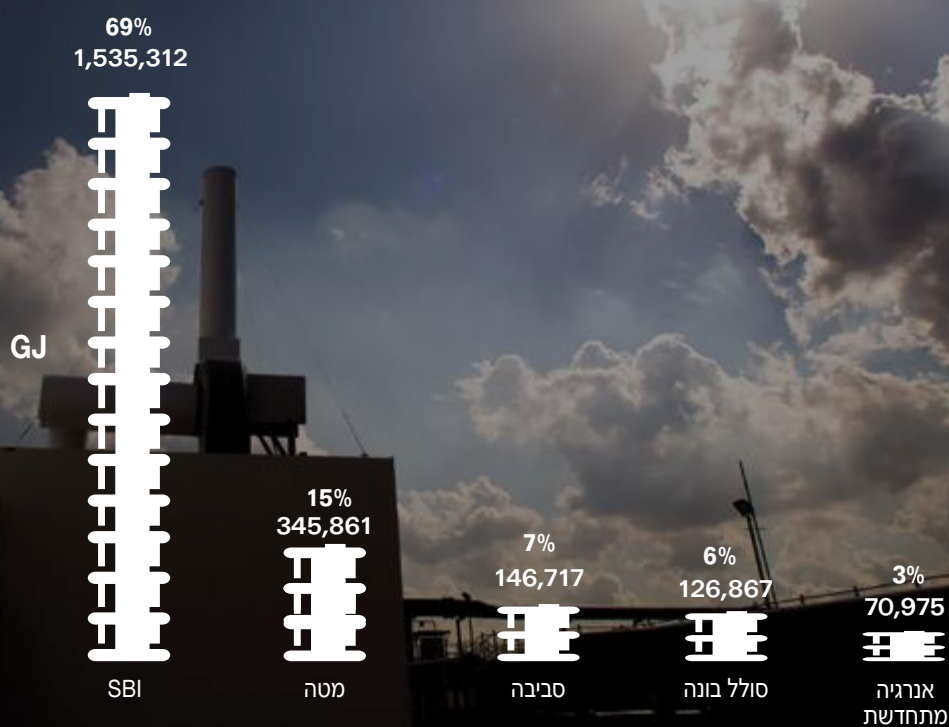
צריכת אנרגיה בקבוצה בשנת 2016 – פילוח לפי מקור (GJ)



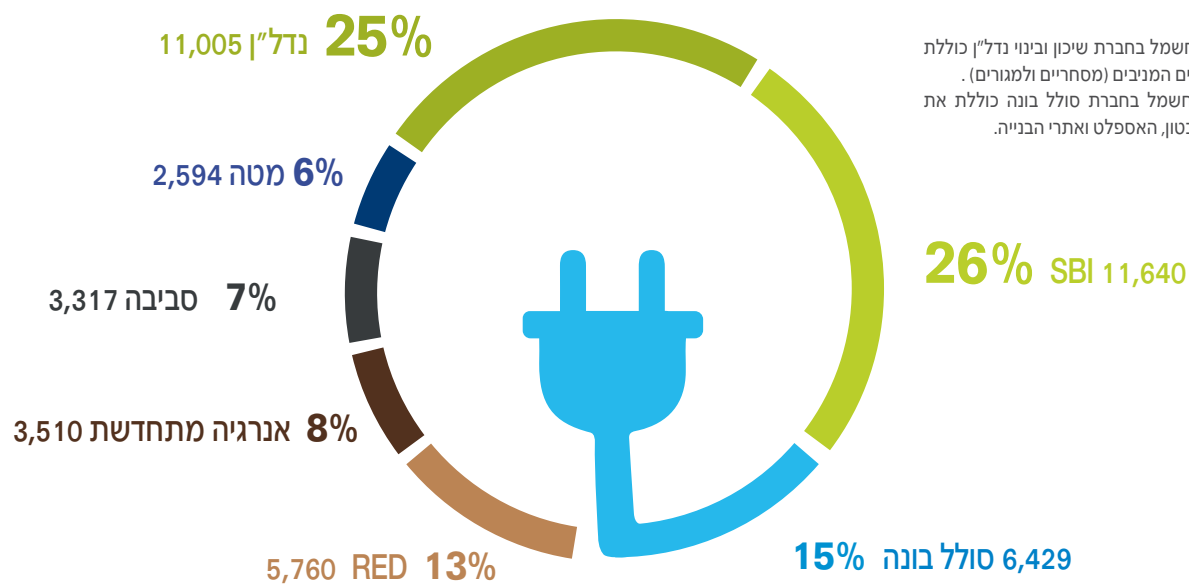
צריכת אנרגיה בקבוצה בשנת 2016 – פילוח לפי חברה (GJ)



צריכת אנרגיה ישירה בקבוצה בשנת 2016 – פילוח לפי חברה (GJ)



צריכת חשמל בפעילות הקבוצה – פילוח לפי חברה (אלפי קוט"ש)



הקבוצה נמצאת בתהליך בחינת העצימות האנרגטית בנכסים המניבים ומתכוונת לפרסם נתונים אלו בעתיד.



התייעלות אנרגטית

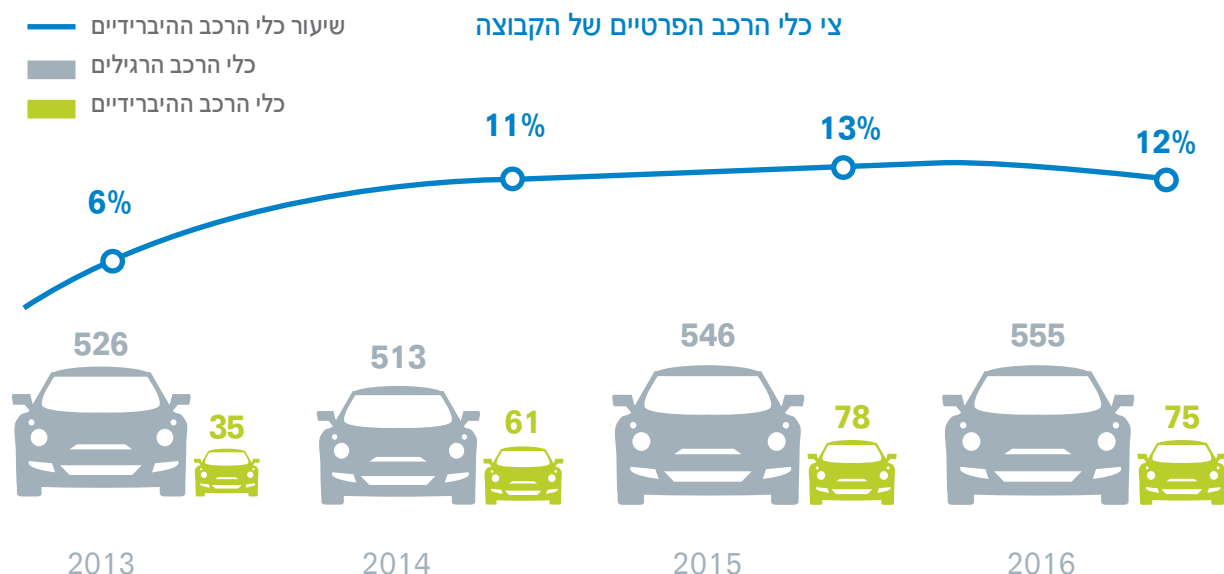
נקיטת פעולות להתייעלות אנרגטית מובילה להפחתה בפליטות של גזי חממה ולחיסכון כספי. הקבוצה אכן נוקטת פעולות אלה – הן לצמצום בצריכת האנרגיה הישירה (דלקים) והן לצמצום בצריכת האנרגיה העקיפה (חשמל). להלן נפרט על כמה מהיזמות הנבחרות של חברות הקבוצה בעניין.

מתקני תעשייה

בשני מפעלי האספלט הוחלפו השופלים בשופלים חדשים, מהלך שהביא לצמצום של 30% בצריכת הדלקים ולהפחתת המזהמים. נוסף על כך החברה בתהליך הסבה של מפעל מודיעים כדי שיפעל באמצעות גז טבעי. באלקון, מפעל הטיפול לשפכים תעשייתיים, משתמשים בחומרים אורגניים המורחקים מהשפכים לשם צמצום בצריכת האנרגיה. מאחר שמתקן ההתפלה בחדרה הוא צרכן אנרגיה גדול במשק החשמל הישראלי, פועלת בו ועדת אנרגיה קבועה הבוחנת תדיר פעולות אפשריות לצמצום בצריכת האנרגיה ולייעול של תהליכי העבודה במתקן. בשנת 2016 נערכו מדידה ומעקב אחר החיסכון שנבע מהחלפת התאורה באולמות הייצור שבמתקן לתאורת LED בשנת 2015: התברר כי החלפת התאורה הביאה לחיסכון ניכר בצריכת החשמל ואף נמצא שההחזר על ההשקעה (ROI) נע בין שנתיים לשלוש שנים.

צי הרכב הפרטי

הקבוצה שואפת להתייעלות אנרגטית בתחום צריכת הדלק בצי הרכב ושיקול זה הוא פרמטר חשוב בבחירת כלי הרכב המוצעים לעובדים. בעבר נמצאו פערים ניכרים מאוד בין היעילות האנרגטית של כלי רכב רגילים (שאינם היברידיים) לכלי רכב היברידיים, ולפיכך התכוננה הקבוצה לעבור לשימוש בכלי רכב היברידיים. נכון להיום פערים אלו קטנים למדי והם משתנים בהתאם לכלי הרכב. כך, יש כלי רכב רגילים בעלי יעילות אנרגטית המתקרבת ליעילות של כלי רכב היברידיים. כיום הקבוצה בוחנת כל כלי רכב לגופו, בהתאם ליעילות האנרגטית הספציפית שלו ולא בהתאם להיותו היברידי או לא.



נכסים מניבים

בשנת 2016 נעשה סקר אנרגיה מקיף בקניון **שער הצפון** של שיכון ובינוי נדל"ן בקרית אתא ומסקנותיו נבחנות לקראת יישום. לסקר זה קדם סקר אנרגיה מקיף שנעשה בקניון **עיר ימים** בנתניה בשנת 2014: בעקבות הסקר ננקטו שינויים והתאמות שהובילו לחיסכון ניכר מאוד בצריכת החשמל והמים בקניון, המוערך בכ-300 אלף ש"ח בשנה.

אתרי עבודה בישראל ובחו"ל

חברת סולל בונה החלה להחליף באתריה את הגנרטורים המופעלים באמצעות סולר לגנרטורים המופעלים באמצעות ביו-דיזל – חומר ממוחזר העשוי משמן שרוף המגיע ממסעדות.

שיכון ובינוי SBI מפעילה מערך בקרה לניהול הצריכות של דלקים ושמיים בחברה בשני פרויקטים בקניה (Nairobi Missing Link & Kisumu – Kisian). מערך הבקרה מופעל על ידי צוות ייעודי והוא מורכב משלוש תת-מערכות:

1. בכל יחידות הציווד הותקנה מערכת GIS המאפשרת לעקוב אחר מיקומן.
2. בכל נקודות התדלוק בפרויקטים הותקנה מערכת בקרה המונעת תדלוק של יחידות ציווד שאינן מוגדרת בה.
3. ניטר שוטף של מכלי האחסון הנייחים בפרויקטים, לרבות מדידת כמויות, זיהוי מים וזיהוי אוטומטי של ניקוז או של ירידה חדה במפלס במכלים.

טביעת הרגל הפחמנית של הקבוצה בשנת 2016 הינה

191,105

שווה ערך טון פחמן דו חמצני

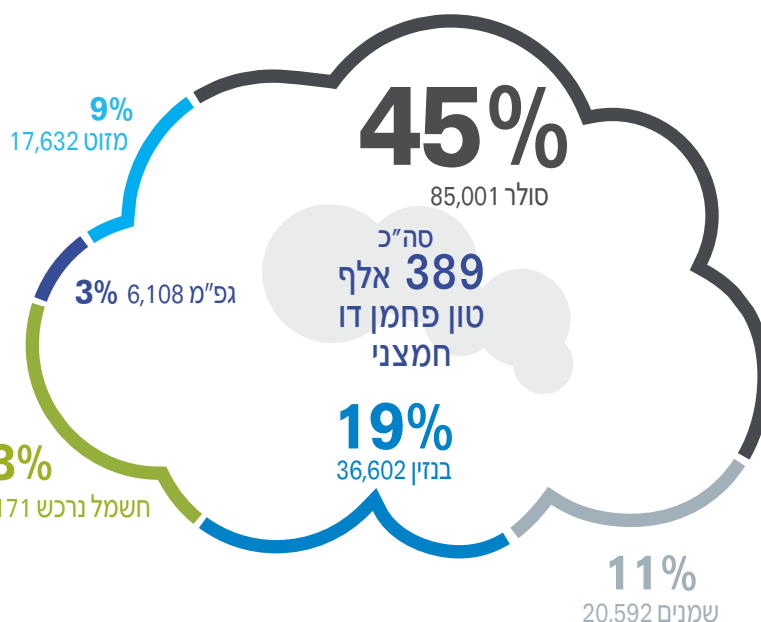
טביעת הרגל הפחמנית של הקבוצה

היקף הפליטות של גזי החממה נבחן על פי הסטנדרטים של פרוטוקול G.H.G. לכימות ולניהול של פליטות גזי חממה בפעילות התאגידית. החישוב כולל פליטות ישירות בעקבות שרפת דלקים (מכלול 1) ופליטות עקיפות בעקבות צריכת החשמל (מכלול 2).

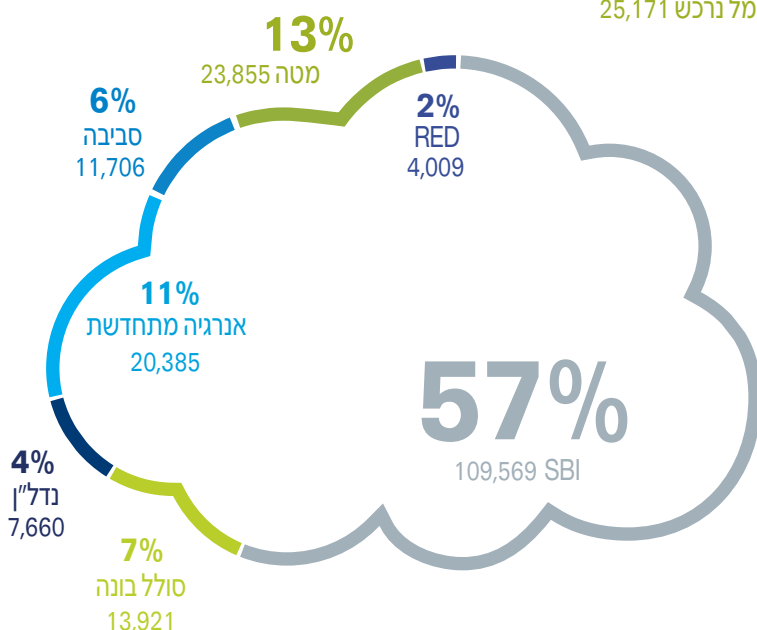
פליטות ישירות (מכלול 1): נובעות בעיקר משימוש בדלקים בכלי רכב ומשרפת דלקים במתקני תעשייה של הקבוצה.

פליטות עקיפות (מכלול 2): נובעות בעיקר מנכסים מניבים של שיוך ובינוי נדל"ן בישראל.

פליטות גזי חממה מפעילות הקבוצה
- פילוח לפי מקורות אנרגיה
(שווה ערך טון פחמן דו חמצני)

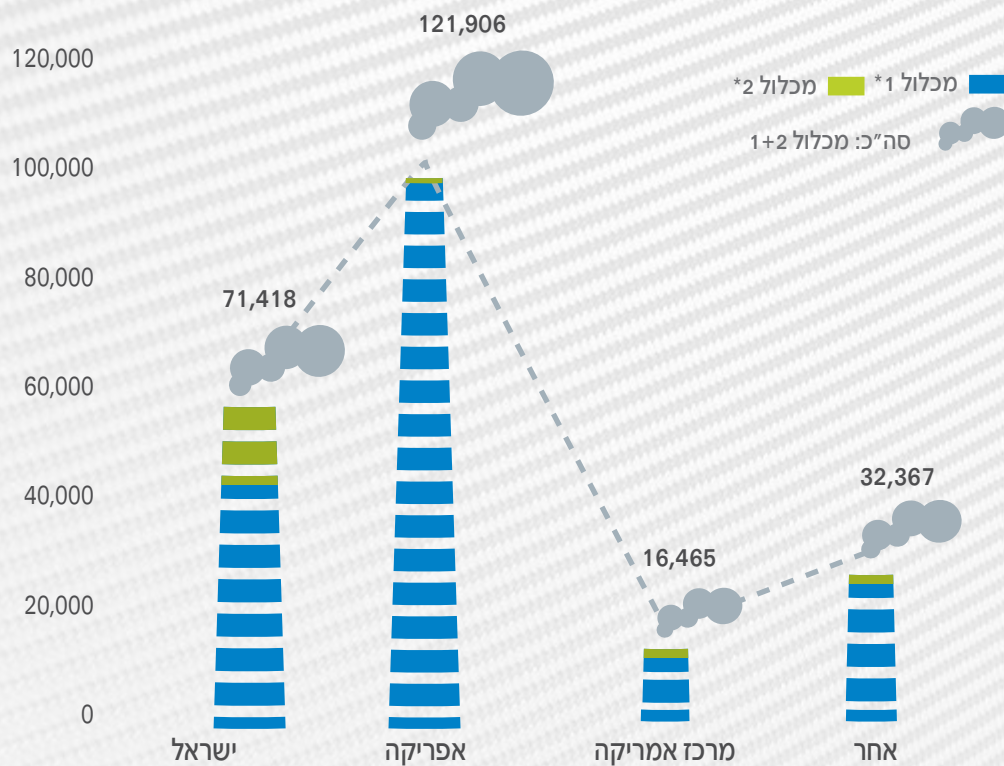


פליטות גזי חממה מפעילות הקבוצה -
פילוח לפי חברה
(שווה ערך טון פחמן דו חמצני)



* הנתונים של גזי חממה עבור חשמל בישראל מחושבים על פי נתוני חברת החשמל.
 * הנתונים של גזי חממה עבור חשמל במדינות אחרות מחושבים לפי מדינה, על פי GREENHOUSE GAS PROTOCOL.
 * הנתונים של גזי חממה של דלקים מחושבים על פי DEFRA 2016.
 * נתוני המטה כוללים צריכת דלק לציי הרכב של כל החברות בקבוצת ישראל - כ-620 כלי רכב בקבוצה.

פליטת גזי חממה בפילוח לפי אזורי פעילות (מכלול 1+2) (שווה ערך טון פחמן דו חמצני)

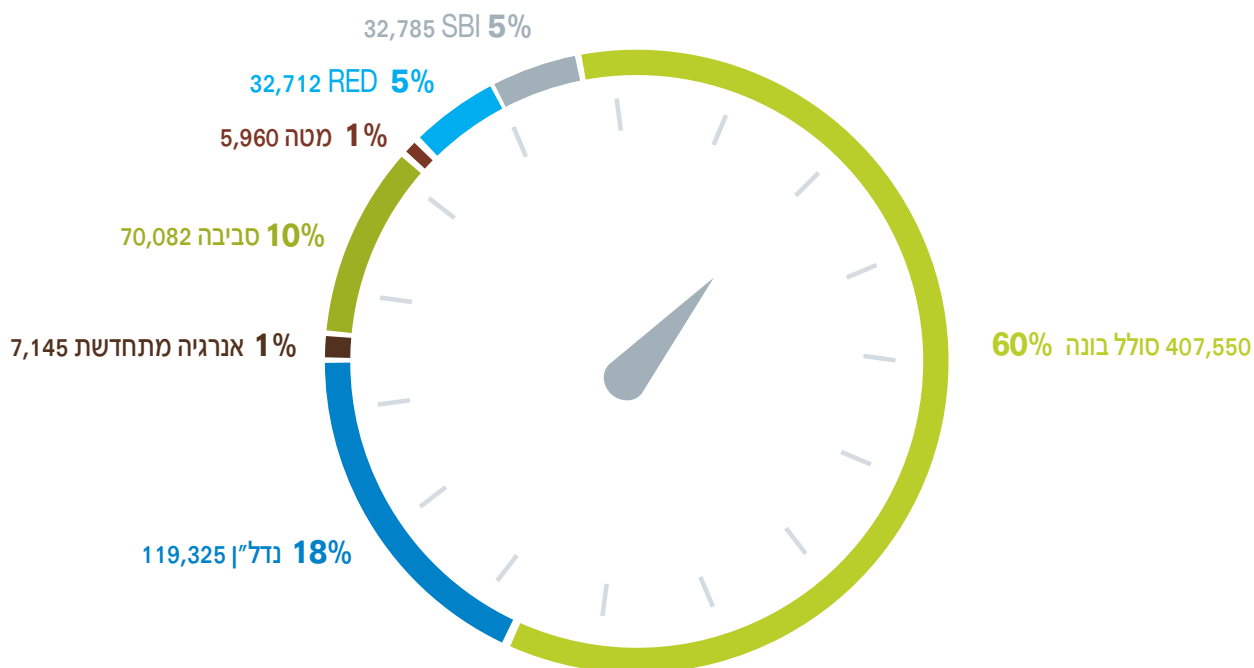


* מכלול 1 - פליטות ישירות בעקבות שריפת דלקים; מכלול 2 - פליטות עקיפות בעקבות צריכת החשמל.

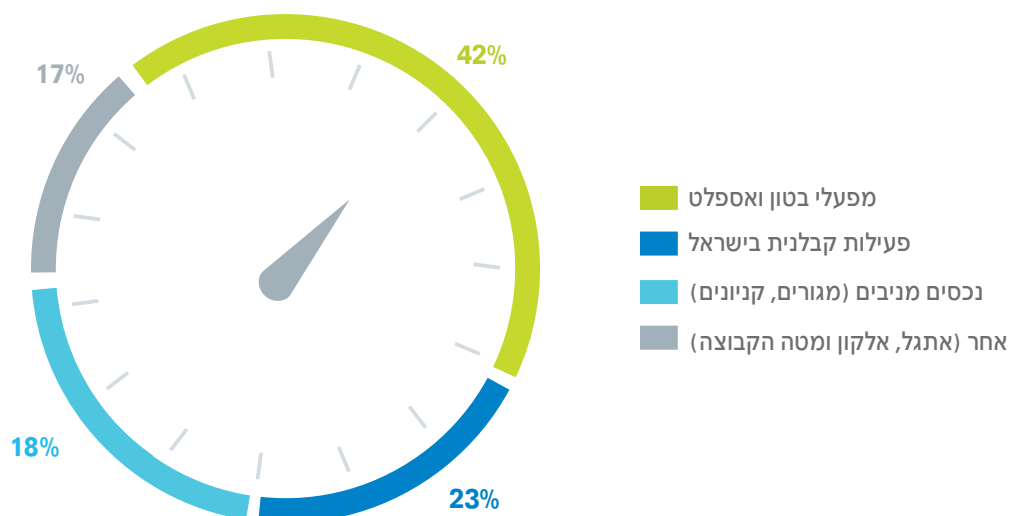


צריכת מים

צריכת מים בפעילות הקבוצה בשנת 2016 – בפילוח לפי חברה (מ"ק)



צריכת מים בפעילות הקבוצה בשנת 2016 – בפילוח לפי סוגי פעילות עיקריים (מ"ק)



הקבוצה נמצאת בתהליך בחינת נירמול הצריכות בנכסים המניבים ומתכוונת לפרסם נתונים אלו בעתיד.

צריכת המים של הקבוצה
בשנת 2016 עמדה על

675,561
מ"ק של מים

שימוש חוזר במים

בטון הוא מוצר עתיר מים; כמו כן, בתהליך הייצור שלו יש חשיבות מכרעת ליחס בין החומרים בתערובת. לכן, בסיום כל נסיעה של ערבליים ממפעל הבטון אל היעד, יש לשטוף את הערבליים משאריות של חומרים קודמים. כדי לצמצם ככל האפשר את השימוש במים בתהליכי הייצור של הבטון, הותקנו במפעלי הבטון של חברת סולל בונה מערכות המאפשרות שימוש חוזר במים הנאספים משטיפת המערבליים.

שימוש במים

בשנת 2016 נעשה שימוש במים שנשאבו ישירות מהים התיכון בתחנת הכוח אתגל נשאבו 189,150 מ"ק מי ים לטובת קירור התחנה, שהוזרמו חזרה לים (על פי הוראות היתר ההזרמה של התחנה).

בעניין זה ראו גם בפרק ניהול סיכונים בדו"ח זה (פרק חמש), תחת הכותרת "השפעה על מקורות מים".







פרק

5

ניהול סיכונים

דיאלוג עם מחזיקי העניין

ניהול תחומי הפעילות בחברות-הבנות של הקבוצה נעשה מתוך התייחסות לציפיות של מחזיקי העניין, לנורמות המקובלות בענף ולדרישות הרגולטוריות החלות בכל תחום פעילות. הקבוצה מנהלת את מכלול ההשפעות, החיוביות והשליליות, העשויות לנבוע מפעילותה – ובמיוחד בהיבטים של קיימות. היבטים אלו כוללים את השפעות הפעילות של הקבוצה על איכות הסביבה והמגוון הביולוגי, על צריכת משאבים, על קהילות שכנות, על שרשרת האספקה שלה ועל בטיחות עובדיה. הקבוצה מחויבת לערכים של קיימות ואחריות; הקבוצה שואפת להרחיב את ההשפעות החיוביות הנובעות מפעילויותיה ולצמצם את אלו השליליות. פרק זה מתאר כיצד תפיסת הקיימות והאחריות התאגידית תורמת לניהול הסיכונים בקבוצה.

של כל הצדדים המעורבים, המסייע למנוע מחלוקות פוטנציאליות ולגשר עליהן במקרה הצורך.

דיאלוג אפקטיבי מסוג זה מתקיים, למשל, בפרויקט "אשלים" של חברת אנרגיה מתחדשת ושל חטיבת EPC בחברת שיוכן ובינוי סולל בונה. נציגי הקבוצה יצרו ערוצי הידברות פתוחים עם תושבי היישובים השכנים – אשלים וביר הדאג', וכן עם בעלי חוות הלולים הסמוכה, ובכך ביססו קשרים יחסי אמון החיוניים לשכנות טובה ורב-שנים. כיום עובדים בפרויקט כ-42 מתושבי ביר הדאג'; היבטים הסביבתיים בפרויקט מנוהלים, בין השאר, מתוך ראייה המביאה בחשבון את הצרכים של תושבי אשלים ואת טובת הלולים. בשנת 2016 יזמה חברת שיוכן ובינוי אנרגיה מתחדשת אירועים וסיורים באתר עבור תושבי האזור, שלחה ניוזלטר עם עדכונים על התקדמות הפרויקט והפיקה עלון על היבטי הקיימות בפרויקט.

קבוצת שיוכן ובינוי עוסקת בייזום ובהקמה של פרויקטי בנייה ותשתיות, ופעילותה בתחומים אלה נוגעת למחזיקי עניין רבים. החזון הערכי של הקבוצה מתמקד בקידום של שיתוף פעולה ושל דיאלוג שוטף ופורה עם מחזיקי העניין – שיתוף פעולה ודיאלוג המשמשים כלים לניהול הסיכונים הגלומים בניהול הפרויקטים ובביצועם. בשנת 2014 קבעה הנהלת הקבוצה **מדיניות לשיתוף מחזיקי עניין**. במסגרת המדיניות הוגדרו העקרונות לניהול הדיאלוג כמו גם כלים לביצוע אפקטיבי של מהלכים משתפים.

החל בשלב התכנון של כל פרויקט, הן בישראל והן במדינות אחרות, נבחנות ההשפעות ההדדיות של הפעילות על מחזיקי העניין הרלוונטיים. כאשר מתגלים צורך או הזדמנות – ננקטים מהלכים לקידום הדיאלוג עם מחזיקי העניין: שיתוף מידע, ערוץ ישיר לפניות הציבור, ביצוע התאמות בתהליכי העבודה, קידום הזדמנויות ללמידה משותפת ועוד. כיום ברור כי דיאלוג פורה עם מחזיקי העניין הרלוונטיים – עובדים, רשויות, קהילות שכנות ולקוחות מהמגזר העסקי והפרטי – הוא כלי חיוני לקידום האינטרסים המשותפים

בטבלה שלהלן מוצגות קבוצות מחזיקי העניין העיקריות של הקבוצה, סוגיות שכיחות המתעוררות בדילוג עמן ודוגמאות לשיתופי פעולה.

מחזיקי עניין	סוגיות מהותיות ונושאים לדין	דוגמאות לתהליכי שיתוף
עובדים	שוויון הזדמנויות והיעדר אפליה, תגמול ותנאי העסקה, בטיחות ובריאות, מניעת שוחד ושחיתות, קוד אתי	שולחנות עגולים, סקר עמדות לעובדים בישראל, שיחות הערכה ומשוב, ועדות משותפות לבטיחות ולבריאות, דילוג מתמשך עם ועדי עובדים, מינוי נאמני אתיקה בחברות, הדרכות והעברת מידע באמצעים מגוונים
לקוחות (פרטיים ומוסדיים)	בנייה איכותית וירוקה, שירות ושביעות רצון	פרסום מידע ברור ותורם, מפגשים עם דיירים, בדיקות ליקויים ומעקב אחר טיפול בהם, סקרי שביעות רצון
גופים מממנים	עמידה בתנאים הנדרשים בתחום הקיימות, לדוגמה: שימור טבע ושמירה על הסביבה, ניהול שרשרת אספקה, השפעה על קהילות מקומיות, העסקה הוגנת וכדו'	קיום פגישות סטטוס ומשלוח דיווחים תקופתיים, מענה שוטף לצרכים המתעוררים במהלך הפרויקט
שותפים עסקיים	הקמת פרויקטים ותפעול מתקנים ונכסים בהתאם לעקרונות הקיימות	קביעת מנגנונים לקבלת החלטות משותפות
ספקים וקבלני משנה	ניהול שרשרת אספקה בהתאם לעקרונות הקיימות	כנסים והדרכות לספקים ולקבלני-משנה בתחום הקיימות
קהילות מקומיות	מיתון ההשפעות הסביבתיות באתרי הפעילות, דאגה לצורכי הקהילות המקומיות, אספקת תשתיות ושירותים נלווים, השקעה בקהילה	מפגשים לשיתוף הציבור ופעילות ליצירת קשרי קהילה, קידום שותפויות אסטרטגיות עם ארגונים חברתיים, התנדבות עובדים
רשויות ומוסדות ממשלתיים	התנהלות עסקית נאותה, דרישות מכרזים ודרישות רגולציה	השתתפות בפורומים מקצועיים, בוועדות תקינה ובשולחנות עגולים; מחקרים משותפים, דיווח
עמותות	קידום אחריות תאגידית, עידוד הבנייה הירוקה, פיתוח החדשנות בבנייה	דמי חבר, השתתפות בכנסים והרצאות, שיתוף בידע ובניסיון
הציבור הרחב	העמקת המודעות של הציבור הרחב לנושאי הקיימות והבנייה הירוקה	שיווק וחסויות מכוני מטר, ניהול קשר עם הציבור במדיה חברתית, ייזום והשתתפות בכנסים

עובדים בסולל בונה חברים בכמה ועדות במכון התקנים (ולוקחים חלק בכתיבת התקנים), בוועד המנהל של המועצה לבנייה ירוקה, בוועד המנהל של איגוד המהנדסים ובהתאחדות בוני הארץ.



מדיניות סביבתית וטיפול בפסולת

קבוצת שיכון ובינוי מחויבת למזער
את טביעת הרגל האקולוגית

קבוצת שיכון ובינוי מחויבת לעשות כל שביכולתה כדי לצמצם את ההשפעות הסביבתיות השליליות העוללות להיגרם מפעילותה ולהרחיב את ההשפעות החיוביות הנובעות ממנה. הקבוצה מקפידה לעמוד בדרישות הרגולציה הסביבתית החלות עליה בכל מדינות הפעילות, ומנהלת לשם כך מעקב הן ברמת הקבוצה והן ברמה של החברות הבנות. נוסף על כך הטמיעה הקבוצה **מדיניות סביבתית** להעמקת מחויבותה לנושא גם בתחומים שמעבר לרף הציות, והיא מחזיקה בתקן ISO14001 למערכות ניהול סביבתי ובתקני ISO נוספים עבור חלק ניכר מפעילויותיה.



יישום המדיניות על ידי הקבוצה מתבצע לאור ערכיה ועקרונותיה:

קבוצת שיכון ובינוי מחויבת לציית לכל הוראות החוק בתחום איכות הסביבה בכל מקום שבו היא פועלת, ולעתים אף לפעול מעבר לנדרש בחוק.



הקבוצה פועלת ותפעל ליישום עקרונות מתקדמים של בנייה ירוקה ותכנון בר-קיימא.



הקבוצה מאמצת ומפתחת טכנולוגיות, תהליכים ופתרונות מתקדמים לסוגיות של איכות הסביבה.



הקבוצה פועלת ותפעל למזער את טביעת הרגל האקולוגית שלה ולהגן על הסביבה ולשימורה, בין היתר באמצעים אלה:



שילוב של שיקולים סביבתיים בשלב התכנון (השתלבות במרקם קיים, בנייה ירוקה ברמת הבניין וברמת השכונות הירוקות, קישוריות נופית ועוד)

מניעת זיהום של מים, אוויר וקרקע

צמצום של רעש וקרינה

שימוש יעיל במשאבים (חומרים, אנרגיה, מים),

לרבות שימוש חוזר ומחזור

שמירה על מגוון ביולוגי ושיקום נופי



תקני האיכות, הבטיחות והסביבה בחברות הקבוצה

ניהול בטיחות וגהות OHSAS 18001	ניהול סביבה ISO 14001	ניהול איכות ISO 9001	
✓	✓	✓	שיכון ובינוי סולל בונה - חטיבות הבנייה והכבישים
✓	✓	✓	SBI
✓	✓	✓	שיכון ובינוי אנרגיה מתחדשת
✓	✓	✓	שיכון ובינוי נדל"ן
✓	✓	✓ מלבד פולין	RED - צ'כיה רומניה, סרביה ופולין
✓	✓	✓	שיכון ובינוי וסביבה

רגולציה סביבתית ועמידה בורף החקיקה

קבוצת שיכון ובינוי שואפת להעשיר ולהעמיק את הידע הקיים בקרב עובדיה בנוגע להיבטים הסביבתיים הרלוונטיים לאתרי פעילותה. הקבוצה פועלת באתריה בהתאם לרישיונות ולהיתרים סביבתיים, ככל שהם נדרשים (למשל: רישיון עסק והיתרי רעלים). כמו כן הקבוצה מדווחת בהתאם לחוק למערכת מפל"ס (מרשם פליטות לסביבה) של המשרד להגנת הסביבה (מנגנון PRTR הישראלי).⁶ בשנת 2016 לא נפתחו הליכים פליליים נגד הקבוצה בגין אי-ציות לחוקים בתחום איכות הסביבה; שימוע מנהלי שאליו זומנה חברת סולל בונה הסתיים ללא נקטת צעדים נגדה. באלקון היו שני שימועים, אחד למפעל במיקומו הקודם בקרית-אתא ואחד למפעל בנאות חובב, ושניהם הסתיימו ללא נקטת צעדים. כמו כן, הוגשה כנגד אלקון תובענה ייצוגית שעניינה מטרדי ריח וזיהום אוויר שמקורם על פי הטענה ממפעל אלקון בקרית-אתא.

איכות אוויר

עיקר הפליטות הנוצרות בפעילות של חברות הקבוצה בישראל ומחוצה לה הן פליטות לא מוקדיות (כגון אבק או ריח), ולכן ככלל אין דרישה לנטרן. אף על פי כן, הקבוצה נוקטת אמצעים למזעור של פליטות לא מוקדיות אלה ולהפחתת השפעתן על הסביבה בכלל ועל שכניה לפרויקטים בפרט. פעולות אלה כוללות, למשל, ערפול והרטבה של דרכים, קירוי של מסועים ומעורמי אגרגטים במפעלי בטון ואספלט, ומערכות ייחודיות ליניקת אוויר למניעת מפגעי ריח במפעל אלקון.

נוסף על כך הקבוצה מחזיקה בשלושה מתקנים הטעונים היתרי פליטה לאוויר לצורך פעילותם – תחנת הכוח אתגל אשדוד, מפעל אלקון לטיפול בשפכי תעשייה ותחנת הכוח התרמו-סולארית באשלים. בשנת 2016 התקבלו היתרי הפליטה לאוויר עבור מתקנים אלה. כחלק ממהלך העבודה השוטף וכנדרש בהיתרים פועל במתקנים מערך טיפול בפליטות ומתקנים בהם ניטור תקופתי.

השפעה על מקורות מים

השימוש של קבוצת שיכון ובינוי במים שפירים ומליחים בפעילויותיה בישראל מתואם עם רשות המים ועם המשרד להגנת הסביבה, ונעשה על פי כל ההיתרים הנדרשים; כל שימוש במים במסגרת פעילות החברה בחו"ל מתואם עם הגורמים הרלוונטיים במדינת הפעילות. הקבוצה נוקטת משנה-זהירות כדי שלא לייצר השפעה סביבתית שלילית על מקורות המים שבהם היא משתמשת, הן בשלב צריכת המים והן בשלב הזרמת שפכים, ולפעילותה אין השפעה מהותית על גופי מים אלו.

להלן יפורטו ההשפעות העיקריות של פעילות הקבוצה על מקורות מים טבעיים ועל מקורות עיקריים להזרמת שפכים בשנת 2016:

מתקן ההתפלה בחדרה

השפעת המתקן על הסביבה הימית מוסדרת בהיתר ההזרמה של המתקן. בכל שנה נשאבים מים מהים התיכון לטובת ייצור מים שפירים (התפלה), ומוזרמים חזרה מי רכז.

תחנת הכוח אתגל

ההשפעה של תחנת הכוח על הסביבה הימית מוסדרת בהיתר ההזרמה של התחנה. השנה נשאבו 189,150 מ"ק מים מהים התיכון לטובת קירור המתקן, והוזרמו חזרה לים בסוף התהליך.

מתקני טיוב מי התהום של שיכון ובינוי סביבה

שאיבת מי התהום והטיפול בהם מוסדרים בהיתרים הנדרשים מאת הרשויות. השנה נשאבו וטופלו 7.53 מיליון מ"ק של מי תהום ו-415 אלף מ"ק רכז שנוצרו מהתהליך פונו למערכת הביוב העירונית.

אלקון

הזרמת שפכי התעשייה מהמתקן מתואמת עם הרשויות הרלוונטיות. השנה הוזרמו 27,556 מ"ק שפכי תעשייה למערכת הביוב ממפעל החברה בקרית אתא. מפעל החברה בנאות חובב אינו מזרים שפכים לביוב כלל.

ניהול פסולת

ניהול מוקפד ואחראי של הפסולת המתקבלת עקב פעילות הקבוצה הוא חלק מרכזי בניהול הסביבתי ובמדיניות הסביבתית של שיכון ובינוי. הקבוצה מחויבת להפחית את כמות הפסולת הנוצרת עקב פעילותה, לעשות שימוש חוזר בחומרים כדי לצמצם את כמות הפסולת המושלכת, ולמקסם את כמות הפסולת הנשלחת למחזור מכלל הפסולת המפונה לאתרי טיפול והטמנה.

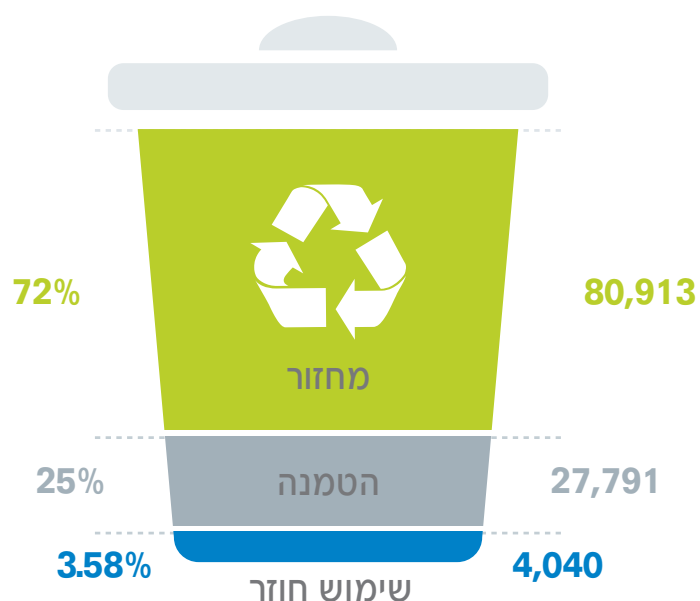
מחויבות זו באה לידי ביטוי, בין השאר, בפרויקטים שהקבוצה מבצעת על פי תקני בנייה ירוקה בארץ ובעולם ובתקן של הקבוצה לניהול בר-קיימא של אתרי עבודה (ראו פירוט בהמשך הפרק).

יצוין כי פסולת מסוכנת מטופלת בנפרד מפסולת מוצקה ומפונה לאתרי טיפול ייעודיים בגבולות המדינה שבה נוצרה.

⁶ www.sviva.gov.il/PRTRIsrael/Pages/default.aspx



פסולת מפעילות הקבוצה בישראל בשנת 2016(טון)



מחזור פסולת בישראל

היקף הפסולת של פעילות הקבוצה בישראל בשנת 2016 הוא 112,745 טון. הפעילות הקבלנית בקבוצה, המייצרת פסולת בנייה, אחראית לחלק ניכר מהיקף זה. באתרי הפעילות של הקבוצה מקפידים על הפרדת הפסולת המוצקה לזרמים שונים - פסולת בניין, עץ, ברזל, קרטון ועוד, בהתאם לצורך. ככלל, הפסולת המופרדת מפונה למחזור באתרים מורשים בישראל.

*חלק מהנתונים התקבלו ביחידות משקל וחלקן ביחידות נפח; ההמרה נעשתה על פי אומדן.



פסולת בחו"ל

בשנת 2015 החלה חברת SBI בתהליך ניטור הפסולת הנוצרת עקב פעילותה בארבע מדינות באפריקה – אוגנדה, גאנה, טוגו וקניה. חלק מהפסולת מועבר לשימוש חוזר, חלק נשלח למחזור או להטמנה וחלק נמכר לשוק המקומי. כך, למשל, בפעילות החברה באפריקה, פסולת הברזל משמשת לתעשיית המתכת המקומית, ובצמיגים המשומשים נעשה שימוש חוזר באתר הפעילות (גיפור) או שהם נמכרים לשוק המקומי.

בפעילות החברה בקולומביה נמדדה פסולת של עודפי עפר בהיקף של 90,910 טון, שכולה פונתה להטמנה.



ניהול בר קיימא של אתרי עבודה

המדיניות של קבוצת שיכון ובינוי בנושא איכות הסביבה נועדה להבטיח כי פעילויותיה ינוהלו באופן מקיים ולמען פיתוח סביבת חיים בת-קיימא, הן ברמה המקומית והן ברמה הגלובלית. במסגרת מדיניות זו, שיכון ובינוי מחויבת למזער את טביעת הרגל האקולוגית של פעולותיה הישירות והעקיפות ולהרחיב את ההשפעות הסביבתיות החיוביות הנובעות מהן, וכן להוות דוגמה חיובית בנושא לכלל מחזיקי העניין שלה.

המדיניות הסביבתית מיושמת בכל החברות-הבנות של הקבוצה והן אמונות על הטמעת רוחב שלה בכל פעילויותיהן. כמו כן, המדיניות הסביבתית באה לידי ביטוי בהתקשרויות עם ספקים, עם קבלני-משנה ועם שותפים, בין השאר במתן עדיפות לאלו שאימצו מדיניות דומה אצלם.

הקבוצה מיישמת את מדיניותה הסביבתית, בין השאר, באמצעות תקן פנימי לניהול בר-קיימא של אתרי עבודה, המיושם בפרויקטי בנייה וסלילה של הקבוצה. בכל אתר עבודה ממונה אחראי איכות הסביבה, והוא מחזיק באחריות ובסמכות לוודא כי הוראות הנוהל נשמרות. הוראות אלה עוסקות בניהול ההיבטים הסביבתיים והחברתיים הכרוכים בפעילות באתר עבודה בכל מהלך הפרויקט, למשל: מיפוי סביבת האתר והשטחים הפתוחים שבקרבתו; מניעת מפגעים סביבתיים (אוויר, מים, קרקע, רעש וכו'); שימור מגוון ביולוגי (חי וצומח); ניהול הצריכה של דלקים ושל משאבים אחרים; ניהול פסולת, הפרדתה ומחזור; שיתוף מחזיקי עניין; שיקום סביבת האתר ועוד. במסגרת ההסמכה לתקן ISO14001 בישראל הורחב נוהל זה לנוהלי-משנה מפורטים המהדקים את הבקרה הסביבתית על אתרי הפעילות.



שימור המגוון הביולוגי

נדל"ן נערכת בדיקה מקדמית של ערכיות המגוון הביולוגי בשטח התכנית; הערכים המשמעותיים ממופים על פי הממצאים וננקטות פעולות לשמירתם או להפחתת ההשפעה של הבנייה העתידית.

שיקום של אתרי עבודה

תהליך השיקום של אתרי עבודה, הן בישראל והן במדינות פעילות אחרות, מתבצע על פי דרישות שהתקבלו בשלב התכנון. חברות הקבוצה נמצאות בקשר עם גופים העוסקים בשימור הסביבה והטבע, במטרה לעשות ככל האפשר כדי להשיב את מצב האתר לקדמותו, כפי שהיה טרם תחילת הפעילות. לשם כך נערך מיפוי של מגוון החי והצומח בסביבת האתר לפני תחילת העבודות בפרויקט, ובסיומן ננקטות פעולות להשבה ולשיקום של הצמחייה המקומית, תוך מניעת השתלטות של צמחייה פולשנית החובבת שטחים מופרים. כמו כן, בהתאם לצרכים העולים מתוואי השטח ומאופי הפעילות באתר, מתבצעים הסדרה הידרולוגית של נתיבי זרימה, פירוק ושיקום של דרכים זמניות שנסללו, החזרת רוחב הדרכים למינימום הנדרש, טשטוש השוליים ועוד. לבסוף, הפסולת משטח האתר מפונה לאתרים מורשים, עם דרישת סף למינימום 60% מחזור (בפועל, ממוצע המחזור עומד על מעל 85%).

בפעילות SBI באפריקה, מחצבות ובורות שאילה הם המקורות המרכזיים של החברה לאגרגטים הנדרשים להקמת התשתיות. בשני המקרים החברה נדרשת לפעול לשיקום הקרקע לאחר השלמת הכרייה. שיקום המחצבות מחויב על פי חוק כל עוד המחצבה פעילה (בבעלות החברה או בבעלות פרטית אחרת); כאשר מדובר בבור שאילה השיקום מותנה ברצונו של בעל הקרקע. הבדלים אלו נובעים מעוצמת הפגיעה והתועלת הצפויה לבעל הקרקע.

הדרכה והטמעה

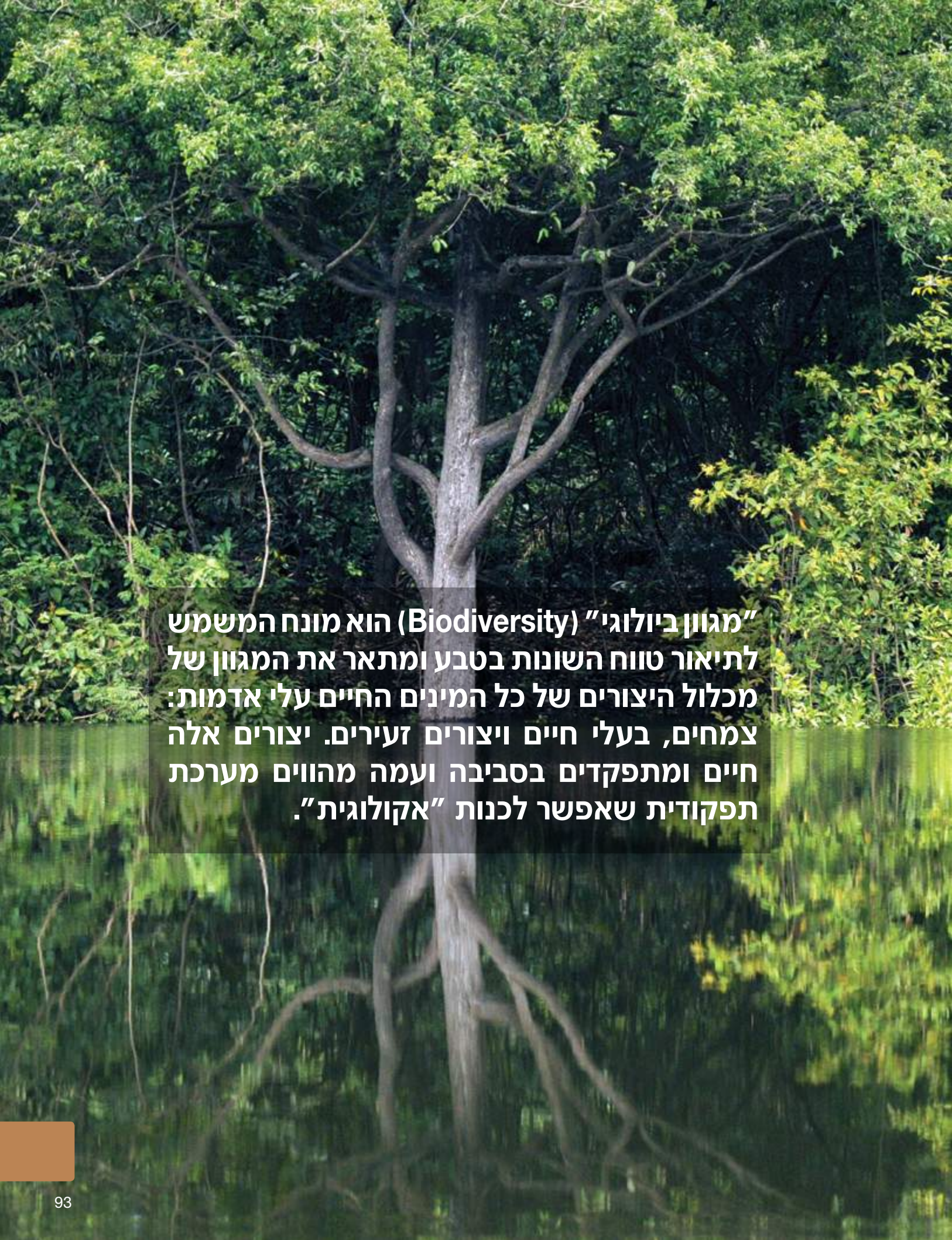
קבוצת שיכון ובינוי פועלת להטמעה של נושא המגוון הביולוגי בקרב עובדי החברה וספקיה. כך, למשל, בשנת 2016 התקיימו הדרכות לעובדי חברת סולל בונה הפועלים באתרים בעלי רגישות אקולוגית מיוחדת. כמו כן התקיים כנס לספקים ויועצים של חברת שיכון ובינוי אנרגיה מתחדשת, שבו למדו המשתתפים על דרכים מעניינות לשימור המגוון הביולוגי בפרויקטים של אנרגיה סולארית. בכנס גם הוצג פיילוט מתוכנן של החברה להשבת צמחייה מדברית לתחום של אתר סולארי.

קבוצת שיכון ובינוי פועלת לשימור המגוון הביולוגי בשטחים המושפעים מפעילויותיה, ובראשם פרויקטי תשתית ואתרי בנייה באזורים לא מופרים. לעתים, הקמה של אתר עבודה בפרויקטים מסוג זה כרוכה בפריצת דרכים חדשות, בגידור, ביישור קרקע ובעבודות נוספות העלולות להפריע למגוון הביולוגי באזור.

המונח "מגוון ביולוגי" (Biodiversity) משמש לתיאור טווח השונות והגיוון שבטבע. נהוג להתייחס למגוון הביולוגי בשלוש רמות עיקריות:

- **רמת המינים הביולוגיים:** רמה זו מודדת את טווח השונות והגיוון של כל המינים החיים בכדור הארץ, בעלי חיים, צמחים ויצורים זעירים אחרים.
- **הרמה הגנטית:** רמה זו מודדת את טווח השונות והגיוון הגנטי בתוך-מיני של כל סוגי המינים הביולוגיים.
- **הרמה האקולוגית:** רמה זו מודדת את טווח השונות והגיוון של בתי הגידול והאקו-סיסטמות המקיימות את החיים של כל סוגי המינים הביולוגיים.

שימור המגוון הביולוגי בכל הרמות חיוני לצורך אספקה של "שירותי המערכת האקולוגית", המאפשרים חיים על פני כדור הארץ. דוגמאות ל"שירותים" כאלה הן האבקה צמחייה על ידי דבורים, עטלפים המהווים הדברה ביולוגית טבעית וטיהור האוויר והמים ממזהמים על ידי צמחייה ומיקרו-אורגניזמים. פיתוח הפוגע במגוון הביולוגי מזיק לאדם ומאיים על רווחתו ואף על קיומו לטווח הארוך, ולכן אינו עולה בקנה אחד עם הרעיונות והמטרות של פיתוח בר-קיימא. כדי להבטיח שמירה על המגוון הביולוגי בפעילות הקבוצה ביצעה מחלקת הקיימות של הקבוצה, בשנת 2014, עבודת עומק בליווי אנשי מקצוע מהחברה להגנת הטבע. עבודה זו נועדה לספק לחברות-הבנות ארגז כלים המותאם לפעילויותיהן, לצורך שמירה וטיפוח של המגוון הביולוגי המושפע מהפרויקטים של הקבוצה. מאז פועלת הקבוצה להטמעה וליישום של הכלים שמופו וזוהו, כך, למשל, במסגרת העבודה על כביש 65/85 נבחנו האיומים העיקריים על המגוון הביולוגי בשטח הפרויקט וננקטו אמצעים להפחתתם, בהם שילוב מעברים לבעלי חיים בכבישים ובגדרות של אתר העבודה, צמצום של זליגת אור מתאורה היקפית לשטחים פתוחים, כיסוי השטח המופר ב-TOPSOIL (שכבת קרקע עליונה בגובה 40 ס"מ) לאחר השלמת הפרויקט ועוד. נוסף על כך, בתחילתו של כל פרויקט בחברת שיכון ובינוי



"מגוון ביולוגי" (Biodiversity) הוא מונח המשמש לתיאור טווח השונות בטבע ומתאר את המגוון של מכלול היצורים של כל המינים החיים עלי אדמות: צמחים, בעלי חיים ויצורים זעירים. יצורים אלה חיים ומתפקדים בסביבה ועמה מהווים מערכת תפקודית שאפשר לכנות "אקולוגית".



זיהוי מינים נדירים ושימור ערכי טבע מוגנים

ככל הידוע אין בשטחים המושפעים מפעילות הקבוצה בארץ ובעולם מינים הכלולים ברשימה האדומה של האו"ם. תחנת הכוח התרמו-סולארית באשלים, פרויקט של חברת שיוכן ובינוי אנרגיה מתחדשת בנגב, היא יוצאת דופן לעניין זה. באזור פרויקט אשלים זהו שני מיני צמחים מוגנים שתפוצתם מוגבלת לבתי גידול חוליים בנגב – אירוס הנגב (*Iris mariae*) וסותוונית הנגב (*Colchicum ritchii* R.Br); עובדי הפרויקט עברו הכשרה לזיהוי מינים אלו.

דוגמה נוספת שבה לא נמצאה פגיעה בערך טבע מוגן היא מערת הנטיפים שאותרה במגרש הסמוך לפרויקט צור הדסה של שיוכן ובינוי נדל"ן. הנושא נבדק מול רשות העתיקות ורשות הטבע והגנים ונמצא כי הפרויקט אינו צפוי לפגוע במערה. בנוסף, בפרויקט יפתח שבשכונת יד אליהו בתל אביב קיימים עצי פיקוסים בני למעלה מ-50 שנה אשר אנו משמרים. האזורים שבהם חברת SBI פועלת מציבים לפניה אתגרים רבים בנושא שימור המגוון הביולוגי. החברה נוקטת בעצמה, בתחום אתרי העבודה, אמצעים למזעור ההשפעות על המגוון הביולוגי. פעולות אלו כוללות מניעת זיהום של מקורות קרקע ומים באמצעות בניית מאצרות ובדיקות לאיכות המים; מניעת קיטוע של שטחים פתוחים; מניעת שאיבה מוגברת ומניעת ייבוש אזורי אחר; מניעת זיהום אוויר באמצעות הפחתת אבק, הרטבת השטח וציוד כלי הרכב בממיר קטליטי המונע פליטת מזהמים.

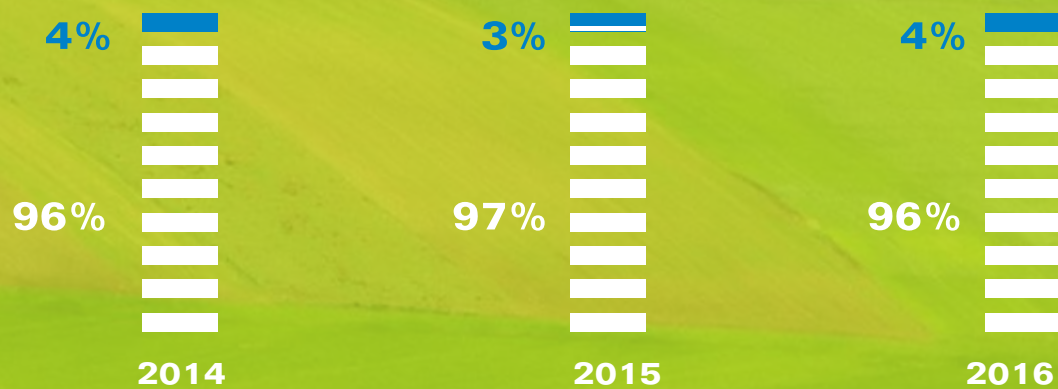
צמצום הפגיעה בבתי גידול

הכלי הראשי לצמצום ההשפעה על המגוון הביולוגי בפרויקטי תשתית הוא בחינת חלופות להקמת הפרויקט בשטחים בעלי חשיבות אקולוגית נמוכה יותר. כך, למשל, בעקבות תסקיר השפעה על הסביבה שנערך בשכונת הפרפרים בחדרה, התגלה כי בתחום התכנית חי פרפר כחליל הגליל המקיים יחסים סימביוטיים עם נמלה. במסגרת התכנון הכולל (תכנית שלד) נבחנו כמה חלופות ונבחרה החלופה השומרת באופן מיטבי על שטחי המחיה של הפרפר והנמלה.

בשלב הכנת התב"ע המפורטת יוטמעו הנחיות התסקיר והממצאים הסביבתיים כדי לאפשר את המשך קיומם של מיני החי והצומח בשטח, באמצעות פארק עירוני שישתרע על מרבית שטח התכנית. פארק גדול זה יהווה נדבך חשוב ביצירה של שכונת מגורים ירוקה ומקיימת. נוסף על כך הוחלט כי התכנית תוגש להסמכה לפי תקן LEED-ND לשכונות ירוקות. לפיכך, הקבוצה מכינה מסמך מפורט לניהול ולתפעול של השטחים הפתוחים בתכנית, כדי להבטיח את מימושם בהתאם לעקרונות הקיימות. העבודה תימשך במסגרת תכנית העבודה לשנת 2017.

לעתים הקמה של פרויקט קוטעת רצף של שטחים פתוחים המשמשים בתי גידול לבעלי חיים. אחת הדרכים לצמצם השפעה זו היא בניית פתחים בגדר ההיקפית של הפרויקטים, וכך מתאפשרת תנועת בעלי חיים באופן שלא מפריע לאבטחת המתקן. בשנת 2015, לאחר עבודה משותפת עם רשות הטבע והגנים, מוקמו כמה מעברים כאלו בגדרות ההיקפיות של פרויקט אשלים ושל פרויקט נבטים, ובשנת 2016 אף נצפו עקבות של שועל בשטח הפרויקט בצאלים – הוכחה משמחת להצלחת המאמץ. כמו כן, בשני הפרויקטים הופנתה תאורת האתר פנימה ולא נעשה שימוש בתאורה קבועה (למעט באזורים שבהם הדבר נחוץ משיקולי בטיחות) ובכך צומצמה למינימום האפשרי ההפרעה למינים הפעילים באזור.

פרויקטים בסמיכות לאזורי טבע מוגנים



■ אחוז הפרויקטים הסמוכים לאזור מוגן
■ אחוז הפרויקטים שאינם סמוכים לאזור מוגן

* בשנת 2016 נמצאו שבעה פרויקטים של הקבוצה בסמוך לאזורים מוגנים. חמישה מתוכם בישראל (באזור אשלים, בגליל, בשכונת הפרפרים ובצוקי השמורה בחדרה ובגבעת זמר בחיפה) ושניים בצ'כיה.

ניהול שרשרת האספקה

- מדיניות הרכש של הקבוצה מבוססת על עקרונות אלה:
- ביצוע רכש לאחר התחשבות בשיקולי קיימות.
 - שקלול של שיקולים הנוגעים למחיר, לאיכות ולקיימות בבחירת יועצים, ספקים וקבלני-משנה.
 - בחינת מוצרים ושירותים על פי השפעות כלכליות, חברתיות וסביבתיות לאורך מחזור החיים.
 - בחינה תקופתית של עמידת הספקים בנורמות של קיימות בהתאם להסכמי ההתקשרות.
 - קידום יחסים של שקיפות, שיתוף ודיאלוג עם הספקים בנושאי קיימות ובכלל.

הערכה של ביצועי הקיימות בשרשרת האספקה

חברות הקבוצה שולחות ליועצים, לספקים ולקבלני-משנה שהוגדרו כמהותיים עבורן שאלון הערכה הנוגע להתנהלותם בנושאי קיימות. בשנת 2016 חודדו הנושאים והשאלות שעליהם הספקים מתבקשים לדווח, ונוספה דרישה לחתימה של עורך-דין או רואה חשבון מטעם הספק על השאלון המלא.

שאלון ההערכה מבקש ללמוד על התנהלות המשיבים בנושאים הללו:

- שוויון הזדמנויות ואי-הפליה
 - הגנה על זכויות העובדים
 - מעורבות פלילית
 - התנהלות סביבתית כוללת
 - בטיחות וגהות
 - מערכת לניהול איכות המוצר
 - הרכב חומרי הגלם של המוצר
 - מניעת שוחד ושחיתות
- אחת לשלוש שנים הקבוצה מבקשת מכל ספק מהותי להשיב מחדש על שאלון זה.

ריבוי תחומי הפעילות של קבוצת שיכון ובינוי כרוך בשרשרת אספקה מגוונת, הכוללת מספר רב של ספקים ונותני שירותים. בפרק זה נסקור את שרשרת האספקה של הקבוצה ושל החברות-הבנות.

ספקים של חברות קבלניות



עיקר הרכש של הקבוצה מתבצע על ידי החברות SBI ושיכון ובינוי סולל בונה, העוסקות בפעילות קבלנית ובבניית תשתיות. אפשר לחלק את תחומי הרכש לשש קטגוריות עיקריות: דלקים, הובלה, חומרי גלם, ציוד הנדסי, יועצים וקבלני-משנה.

ספקים של החברות היזמיות



כמה מחברות הקבוצה – החברות שיכון ובינוי נדל"ן, RED, שיכון ובינוי אנרגיה מתחדשת ושיכון ובינוי סביבה – וכן חטיבת הזכיינות של הקבוצה מבצעות רכש בחמש קטגוריות עיקריות, בהתאם לתחום פעילותן: ייעוץ, שירות, קבלנות-משנה, ציוד וחומרים.

ניהול של היבטי קיימות בשרשרת האספקה

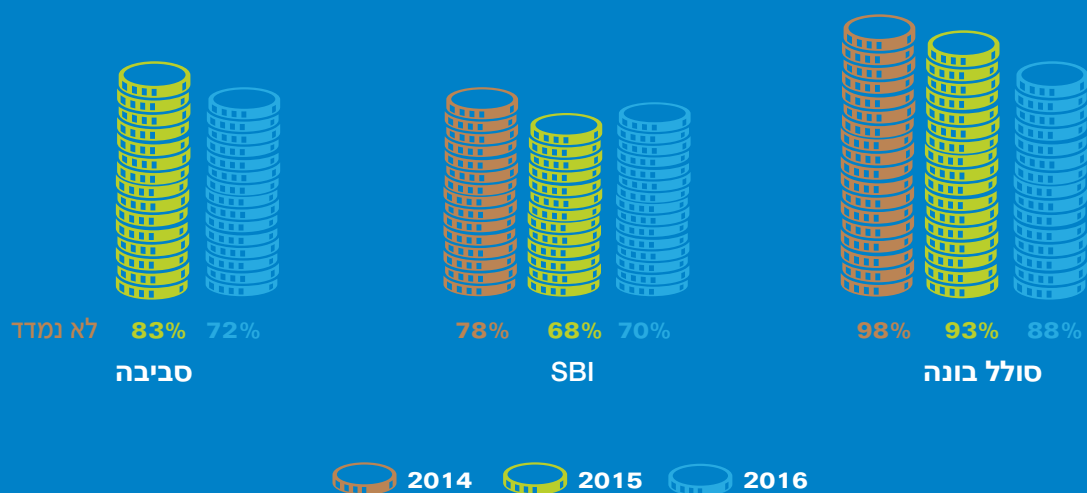
ניהול של שרשרת אספקה על בסיס נורמות מעולם הקיימות מסייע לניהול הסיכונים הכלכליים, הסביבתיים והחברתיים של הקבוצה. לפיכך התוותה שיכון ובינוי מדיניות אחראית לניהול רכש הפונה לכל היועצים, הספקים וקבלני-המשנה שלה, בכל החברות-הבנות ובכל אתרי הפעילות. המדיניות נועדה לעודד את שותפיה העסקיים של הקבוצה לאמץ את עקרונות הקיימות בהתנהלותם ובכך להרחיב את מעגלי השפעה של הקבוצה בתחום הקיימות.

הערכת ספקים	סולל בונה	SBI	נדל"ן
מספר הספקים הפעילים	2,230	533	1,079
מספר הספקים המהותיים	147	43	181
כמות הספקים שנפסלו בשל אי-עמידה בקריטריוני הערכה	6	0	3

קידום רכש מקומי

הקבוצה מעניקה עדיפות לרכש מספקים מקומיים בכל אזורי פעילותה במטרה לתרום לפיתוח כלכלי-חברתי באזורים אלה. הקבוצה תחרוג ממנהגה ותייבא טובין מחוץ למדינת הפעילות רק כשאיכות המוצר המקומי אינה מספיקה לצרכיה.

שיעור הרכש המקומי מתוך סך ההוצאות בקרב חברות מרכזיות







נגישות משופרת למקורות הון



היישום של עקרונות הקיימות, לרבות שמירה על הסביבה הטבעית ועל האינטרסים של מחזיקי העניין, מקבל חשיבות גוברת והולכת בקרב גורמי ממשל וגורמים מממנים. גופי מימון בין-לאומיים גדולים מעגנים בהסכמי מימון של פרויקטים דרישות נרחבות בתחום הקיימות, הכוללות ניהול תכנית סביבתית מקיפה, שמירה על המגוון הביולוגי, קיום דיאלוג עם מחזיקי עניין, העסקת עובדים מקומיים ועוד.

קבוצת שיכון ובינוי נהנית ממימון של גופים בין-לאומיים בזכות יכולותיה, ביצועיה והניסיון שצברה בתחומי הקיימות להלן כמה דוגמאות.

הפרויקט התרמו-סולארי באשלים (ישראל)

מגה-פרויקט מסוג BOT (Build, Operate, Transfer), הכולל תכנון, מימון, הקמה ותפעול של תחנת כוח תרמו-סולארית לתקופה של 28 שנה. התחנה תספק 110 מגה-וואט באנרגיה מתחדשת, והיא אבן דרך ביעד הלאומי של מדינת ישראל - לייצר חשמל מאנרגיות מתחדשות בהיקף של 10% עד לשנת 2020.

במסגרת הפרויקט גובשה ויושמה תכנית נרחבת לניהול של היבטי הסביבה ושל היחסים עם מחזיקי העניין בפרויקט. בין השאר העניקה התכנית דגש מיוחד לנושאי המגוון הביולוגי באזור אשלים ולהעסקת עובדים מהפזורה הבדואית הסמוכה.



פרויקט קונדינמרקה (קולומביה)

פרויקט זכייני מסוג BOT להקמה ותפעול של כביש אגרה סביב העיר בוגוטה לתקופה של 25 שנה. עבודות ההקמה כוללות הרחבה של כביש קיים וסלילת מקטע חדש באורך כולל של 154 ק"מ.

כתנאי לסגירה הפיננסית, על פי דרישת הבנקים המלווים, הקימה הקבוצה מערכת לניהול של כלל היבטי הסביבה, החברה והבטיחות בפרויקט.



פרויקט נתיבים מהירים Managed lanes SH-288 פרויקט הוספת נתיבי אגרה (Managed Lanes), כביש SH288 (טקסס, ארצות-הברית)

פרויקט תכנון, הקמה, מימון, תפעול ותחזוקה של הוספת נתיבי אגרה לכביש SH288 המהווה את ציר התנועה העיקרי מדרום למרכז העיר יוסטון. עבודות ההקמה בשווי של כ-815 מיליון דולר ארה"ב, כוללות, בין היתר, אלמנטים מבטון של 800 אלף מ"ק, הקמה של 47 גשרי בטון ושל מחלפים בשטח של יותר מ-150 אלף מ"ר. במסגרת הפרויקט ועל פי תנאי המכרז מחויבת השותפות הקבלנית (שהחברה שותפה בה בהיקף 50%) להשתמש בשירותים של קבלנים מקומיים קטנים בערך של 12% מסכום החוזה.







פרק
7

גיוס ושימור ההון האנושי



ניהול המשאב האנושי

במסגרת זו, אחת לרבעון נערכת בארץ סדנת קיימות לעובדים חדשים, המתבססת על תפיסה זו. במהלך הסדנה העובדים נחשפים לעקרונות של גישת הקיימות ולערכי הקבוצה ולהכרת הקבוצה על חברותיה. הסדנה נועדה לכמה מטרות: ראשית, להכיר לעובדים החדשים את הקבוצה, את חזון הקיימות שלה ואת וערכיה; שנית, לחבר בין האנשים בקבוצה מגוונת והטרוגנית, הכוללת אנשי מטה ושטח, בין השאר באמצעות שפה אחידה המשותפת לכולם; שלישית, לחשוף לפני העובדים החדשים את העשייה הרחבה של הקבוצה ואת האפשרויות הטמונות בה עבורם מבחינת התפתחות אישית ומקצועית.

הסדרת נוהל לקליטת עובד מקומי חדש בשיכון ובינוי SBI

שיכון ובינוי SBI פועלת על פי נוהל המסדיר את מסלול קליטתו של עובד מקומי חדש בכל מדינות הפעילות:

- מילוי טופס קליטה ראשוני הכולל פרטים אישיים
- פגישת פתיחה עם מנהל העבודה או מנהל הצוות
- פגישה עם קצין הבטיחות וקיום הדרכת בטיחות ראשונה
- סיור במרפאה, הסבר על השירותים הרפואיים הניתנים באתר וביצוע בדיקה כללית בכפוף להסכמת העובד (לעתים זו ההזדמנות היחידה של אותו עובד לקבל שירותי רפואה מוסדרים).
- פגישה עם נציג משאבי אנוש ושכר, קליטת העובד במערכת וקבלת הסבר על תנאי ההעסקה והשכר.

קבוצת שיכון ובינוי רואה בעובדים את המשאב המרכזי והחשוב ביותר שלה, ומשקיעה מאמצים רבים בטיפוחם ובשימורם לטווח ארוך. הקבוצה מקדמת מסגרות שבהן העובדים יכולים ללמוד ולהתפתח, מעודדת תרבות ארגונית צוותית ופועלת ליצירת סביבת עבודה נעימה ותומכת.

ניהול ההון האנושי בקבוצה מתבצע לאור חזון הקבוצה וערכיה – מובילות, מצוינות, מקצועיות, עבודת צוות ובטיחות – המכתיבים כמה כללים חוצי-ארגון:

- קביעת סטנדרט אחיד – חוצה תרבויות, שפות וגבולות – לניהול ההון האנושי.
- הטמעת תרבות ארגונית של שמירה על כבוד האדם, על שוויון ועל מניעה של הפליה, הטרדה והעסקה פוגענית.
- ציות לכל דיני העבודה והכרה בזכות העובדים להתארגנות.
- פיתוח הכשרות מעצימות לעובדים במטרה לתרום להתפתחותם ולחזק את מחויבותם לארגון.
- פיתוח והטמעה של ערוצי תקשורת פנים-ארגוניים המעודדים דיאלוג פתוח בין ההנהלה לעובדים.
- קידום של תפיסה זו בקרב השותפים והספקים של הקבוצה.

סדנה לעובדים חדשים: קיימות, ערכים והיכרות

קבוצת שיכון ובינוי בחרה לאמץ את תפיסת הקיימות, המתמקדת בקבלת אחריות על פעילותה ועל ההשפעה של פעילות זו על החברה, הסביבה והכלכלה, מתוך מחשבה על הדורות הבאים.



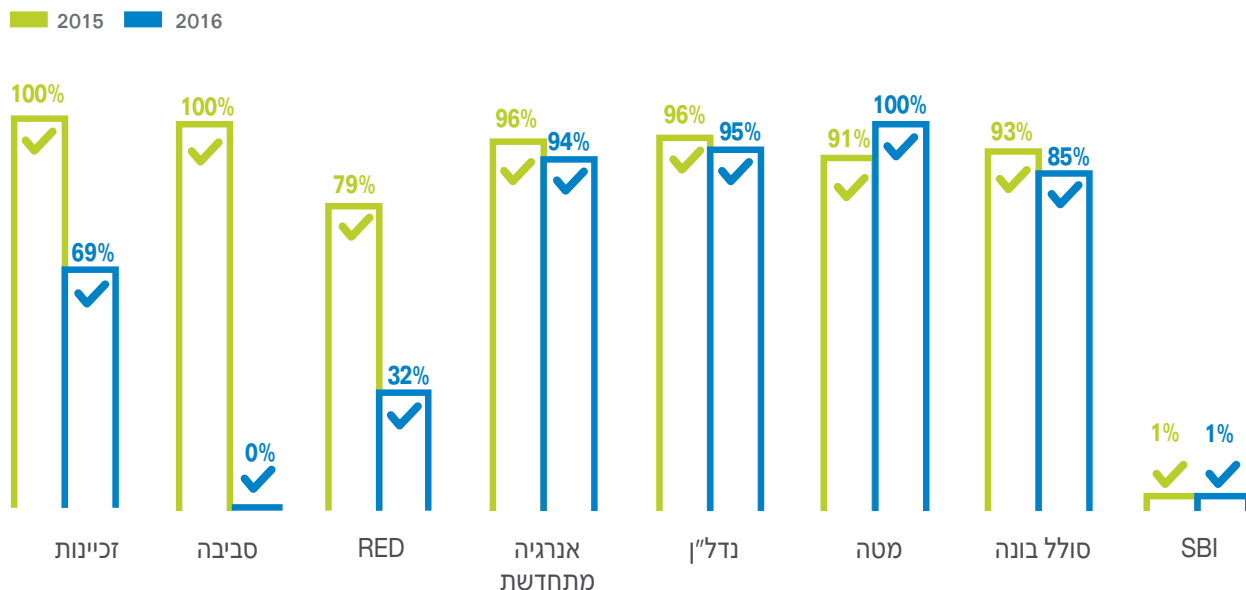
משוב והערכת עובדים

עובדי החברה בישראל ובשווייץ עוברים תהליך הערכה, וכן המנהלים במדינות הפעילות. אחת לשנתיים נעשה תהליך הערכה לעובדי החברה בגואטמלה.

במסגרת היעד שהציבה החברה לשנת 2016 – לבצע תהליך הערכה במטה החברה בגואטמלה סיטי (שישים עובדים) ובקניה (שלושים עובדים), בצעה החברה 20 תהליכי הערכה בגואטמלה סיטי ו-80 בקניה.

מדי שנה מתקיימות בחברות בקבוצה שיחות משוב והערכה לעובדים, הנערכות על ידי מנהליהם או על ידי מחלקת משאבי אנוש. בשיחות המשוב העובד מקבל הערכה על עבודתו בשנה החולפת ומוגדרים בה יעדים וציפיות לשנה הבאה. העובד מצדו מוזמן להעלות נושאים מקצועיים, לפרט צרכים ולשתף בבעיות. שיכון ובינוי SBI מבצעת תהליך חלקי בלבד של הערכת עובדים. כלל

שיעור עובדי הקבוצה שקיבלו משוב 2015-2016



פרויקט עתודה ניהולית בקבוצת שיכון ובינוי

חברת סולל בונה שוקדת על טיפוח דור העתיד של מנהלי החברה, ומכשירה עובדים נבחרים שאותו במיוחד לשם כך במסלול ייעודי של עתודה ניהולית. העתודה ניהולית נועדה לכמה מטרות:

1. ליצור אופק מקצועי של קידום לעובדי חברה בעלי פוטנציאל ניהולי, ובכך לתרום לפיתוחם האישי ולשמרם בחברה לטווח ארוך.
2. לבסס תשתית ארגונית של ידע מקצועי ושל מיומנויות לניהול פרויקטים, ובכך להגיע לרווחיות מרבית בכל פרויקט.
3. ליצור שכבה ניהולית הפועלת על פי ערכים של מנהיגות ומצוינות, ובכך למצב את החברה כמובילה בתחום ניהול הפרויקטים בישראל.

מסלול העתודה הניהולית מורכב משני חלקים: קורס הכשרה ותהליך חניכה. קורס ההכשרה מקנה לעובדים ידע מקצועי, מכון אותם בגיבוש של תפיסת ניהול ומנהיגות ומסייע להם לפתח מיומנויות וכישורים הדרושים לתפקיד של מנהל הפרויקט. תהליך החניכה כולל עבודה בצד מנהלי פרויקטים מנוסים; בסיומו העובד מועמד לתפקיד של מנהל פרויקט בחברה.

מכללת שיכון ובינוי

חזון הקיימות של הקבוצה כולל פיתוח אישי, למידה, רכישת ידע ומיומנויות חדשות עבור כל העובדים בה. כדי לאחד מסגרות למידה ולהבטיח שיתוף בידע בין חברות הקבוצה, גובשה מסגרת למידה פנים-ארגונית – מכללת שיכון ובינוי. המכללה מספקת לעובדי הקבוצה מגוון של הרצאות, קורסים וסדנאות העשרה הרלוונטיים לעבודתם השוטפת ולהתפתחותם המקצועית.

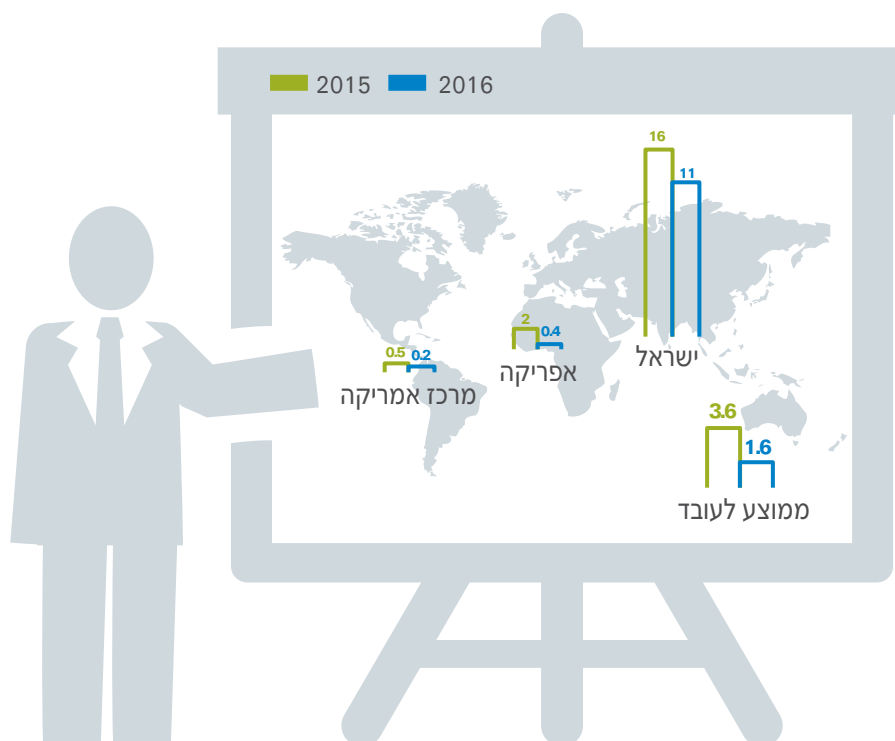
במכללה שלושה מסלולי בחירה:

1. **חדר כושר ניהולי:** סדנאות וקורסים למנהלים
 2. **צמיחה מקצועית:** סדנאות וקורסים מקצועיים
 3. **צמיחה אישית:** מסלול העשרה
- בשנת 2016 נהנו עובדי הקבוצה מ-16,944 שעות הדרכה בסך הכול.

בשנת 2016 נהנו עובדי הקבוצה מ-

16,944 שעות הדרכה
בסך הכול

ממוצע שעות הדרכה לעובד/ת בשנים 2015-2016 - פילוח לפי אזור פעילות





פרופיל ההעסקה

קבוצת שיכון ובינוי מעסיקה אלפי עובדים
בארץ ובעולם (כולל עובדים מקומיים)



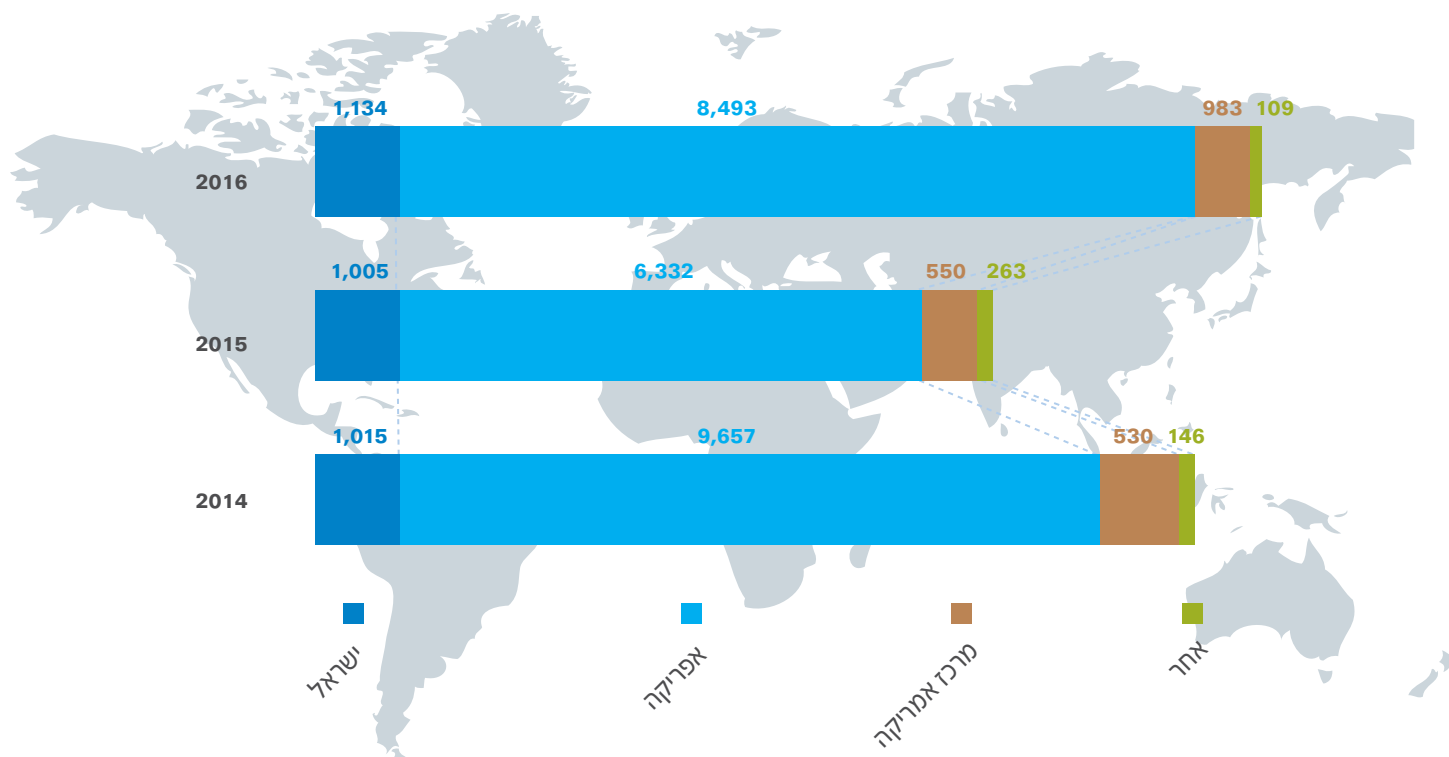
קבוצת שיכון ובינוי מעסיקה אלפי עובדים בארץ ובעולם, מהם עובדים מישראל ומהם עובדים מקומיים. עיקר הפעילות של הקבוצה מתרכז במדינות אפריקה בהן מועסקים 8,493 עובדים.

פילוח עובדים בחברות הקבוצה

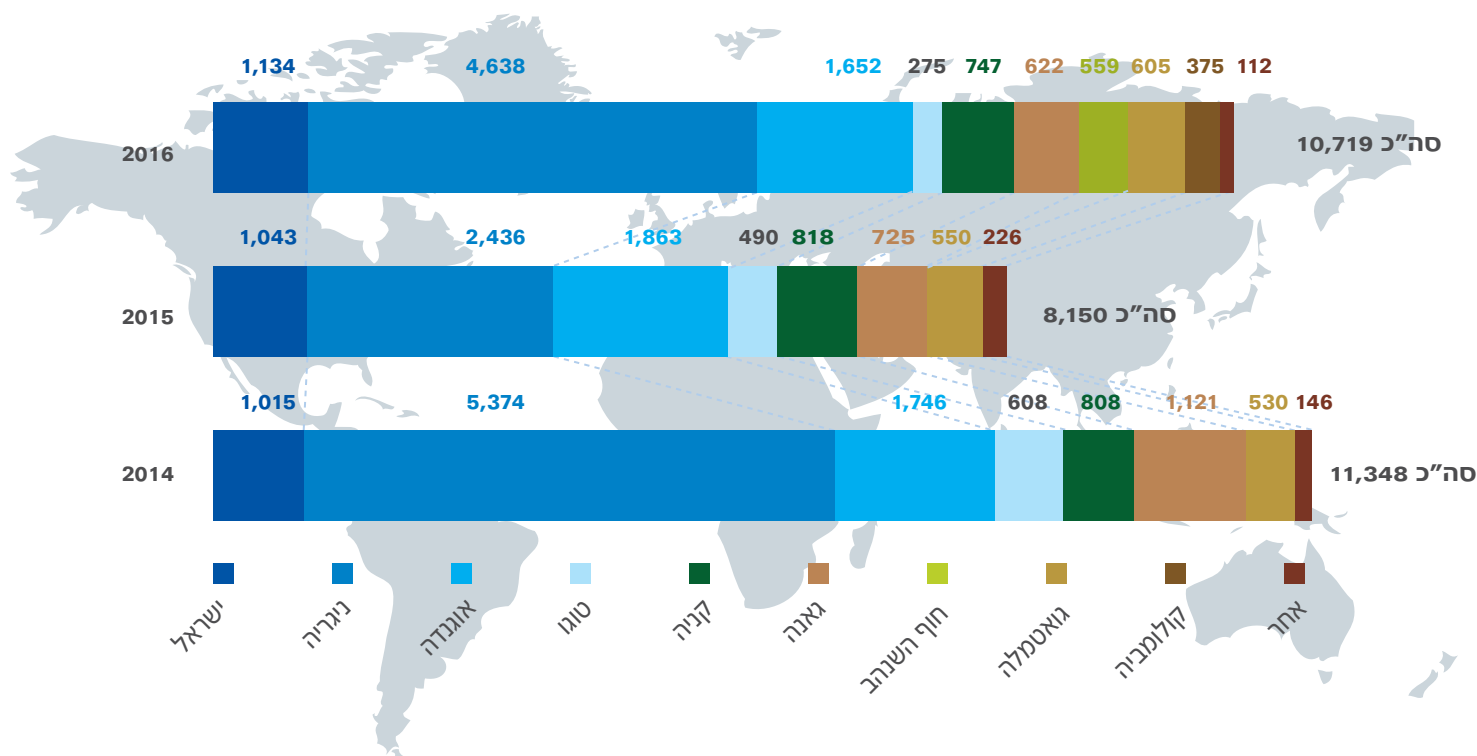
חברות הקבוצה	2014	2015	2016
SBI	10,435	7,142	9,540
סולל בונה	717	743	732
מטה	108	112	102
נדל"ן	88	88	88
אנרגיה מתחדשת	52	54	50
RED	33	39	78
סביבה	21	16	113
זכייות	0	0	16
סה"כ	11,454	8,194	10,719

* הנתונים כוללים את כל העובדים כולל עובדים לא ישירים * בשנת 2015 עובדי זכייות נכללו במטה.

פילוח עובדים לפי אזורי פעילות מרכזיים בשנים 2014-2016



פילוח עובדים לפי מדינות פעילות בשנים 2014-2016



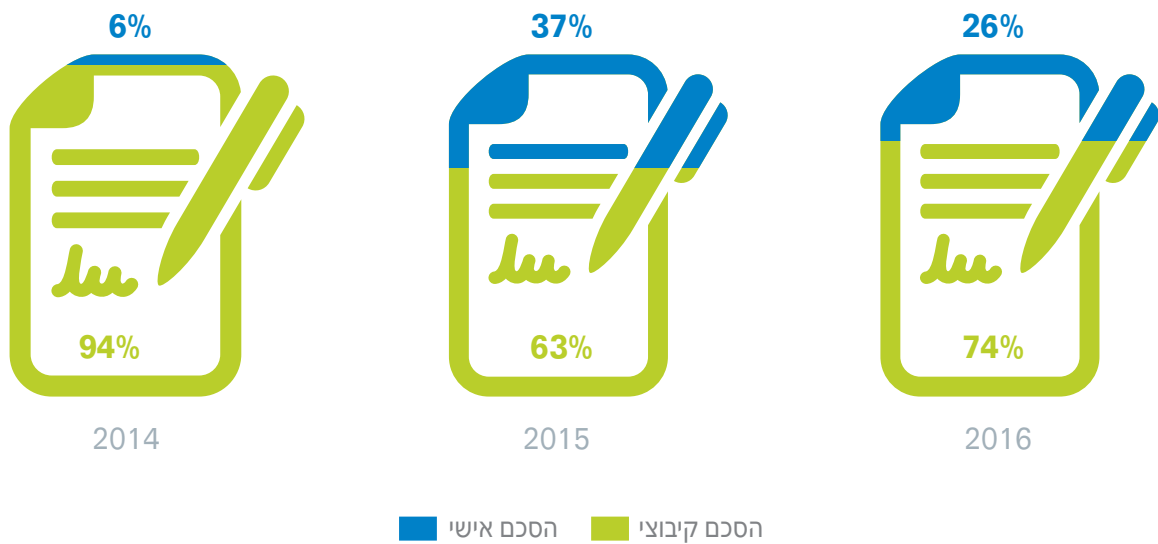
* עמודת "אחר" מתייחסת לעובדי "שיכון ובינוי SBI" ולעובדי "שיכון ובינוי RED" במדינות טנזניה, חוף השנהב, רומניה, שווייץ, קולומביה, צ'כיה, פולין, רומניה וארצות-הברית.

סוגי ההעסקה בקבוצה

קבוצת שיכון ובינוי משלמת לעובדיה שכר בהתאם להסכמים קיבוציים או אישיים הנחתמים עם כל עובד. כלל הסכמי ההעסקה של החברה, האישיים והקיבוציים, שומרים על הוראות החוק ועל הנורמות המקובלות במדינות הפעילות. החברה משלמת את שכר העובדים במועד; שכרם של העובדים הלא מקצועיים בקבוצה גבוה משכר המינימום המקובל. נוסף על שכרם, כלל העובדים נהנים מהטבות ומתנאים סוציאליים בהתאם למדיניות הקבוצה, להסכמים קיבוציים ולחוזים שנחתמו עמם.

בשנת 2016 לא זוהו בקבוצה מקרים שבהם נפגעה הזכות למימוש חופש ההתאגדות או למשא ומתן קיבוצי.

סוגי העסקה בקבוצה

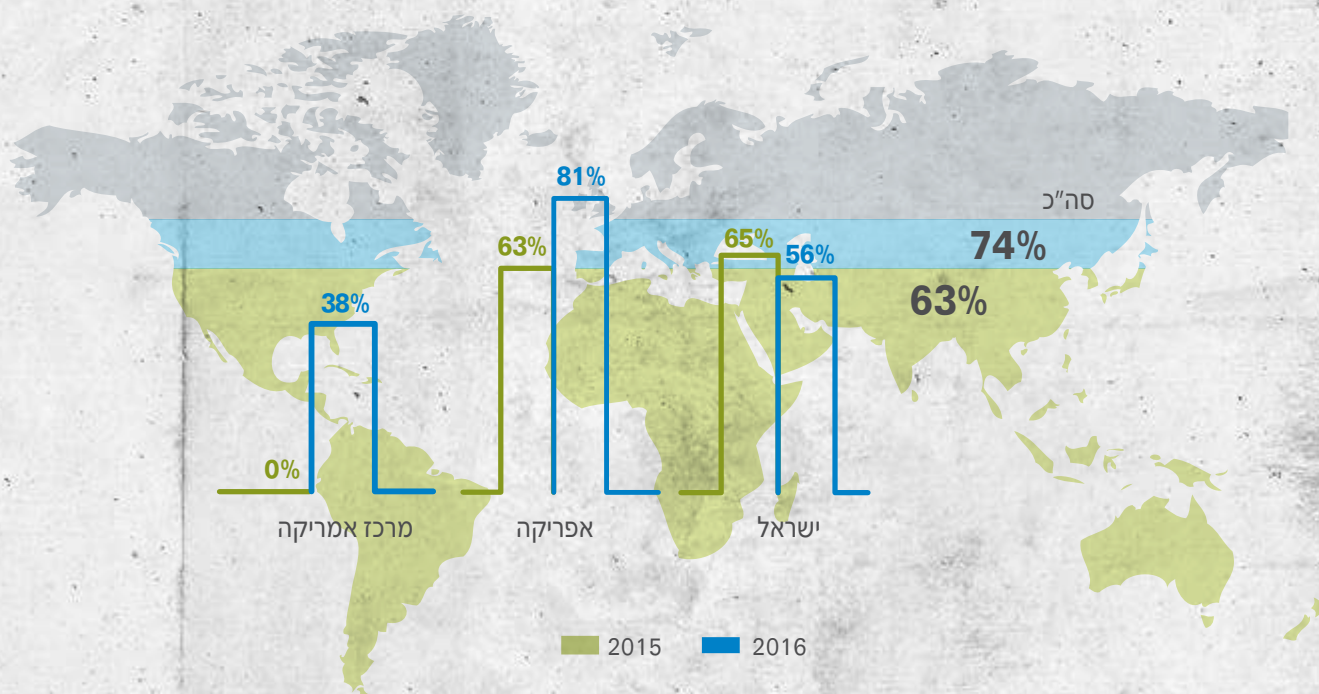


74%

שיעור העובדים המאוגדים בקבוצה לשנת 2016

בישראל מועסקים בקבוצה 1,134 עובדים, 636 מהם בהסכמי העסקה קיבוציים ובשבעה ועדי עובדים. מסך עובדי החברה בחו"ל, 7,217 מועסקים בהסכם העסקה קיבוצי. בשנת 2016 חל גידול של 10% בשיעור העובדים המועסקים בהסכם העסקה קיבוצי. ההסבר לגידול נעוץ בחידוש הפעילות בכל פרויקטי החברה בניגריה ובגיוס של עובדים חדשים לפרויקט בקולומביה.

שיעור עובדי חברה מאוגדים



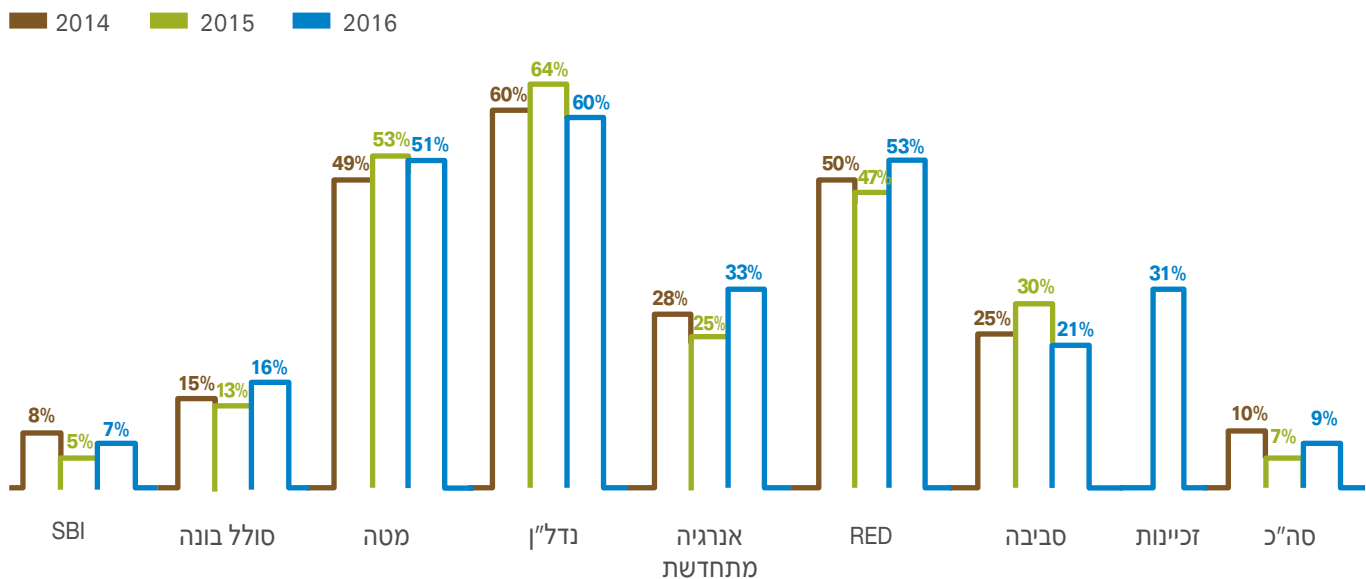
פילוח מגדרי

שיעור הנשים
העובדות בישראל
בשנת 2016 **24%**

קבוצת שיוך ובינוי אינה מפלה בין עובדים בכלל ועל רקע מגדרי בפרט. שיעור הנשים המועסקות בחברות הקבוצה דומה בממוצע לשיעור הגברים המועסקים בהן, למעט בחברות הקבלניות, שמטבע פעילותן ואופי התפקידים המוצעים בהן מאוישות בעיקר על ידי גברים.

בשנת 2015 בחנה הקבוצה את תנאי ההעסקה של גברים ושל נשים בחברות-הבנות ומצאה כי אין הבדל בין תנאי ההעסקה והשכר של גברים ושל נשים באותם תפקידים. בהתאם לתוצאות אלה, הוחלט כי אין צורך להעמיק את הבחינה או לקבוע פרמטרים מתקנים.

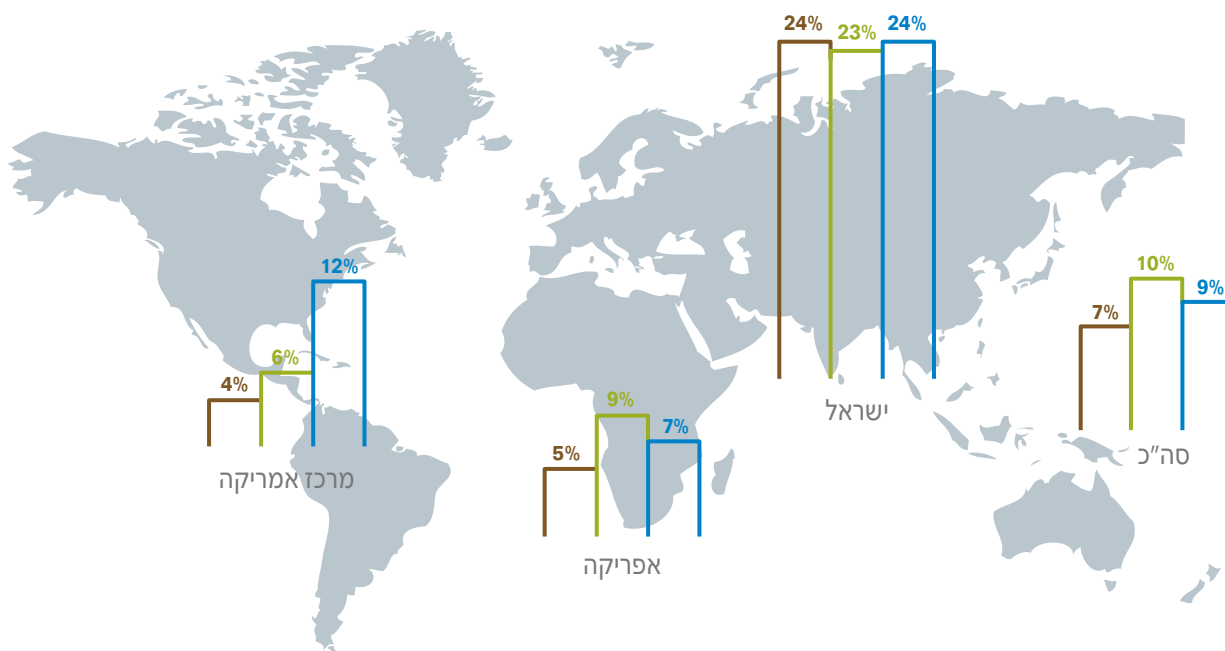
שיעור הנשים בחברות הקבוצה





שיעור הנשים לפי אזורי פעילות

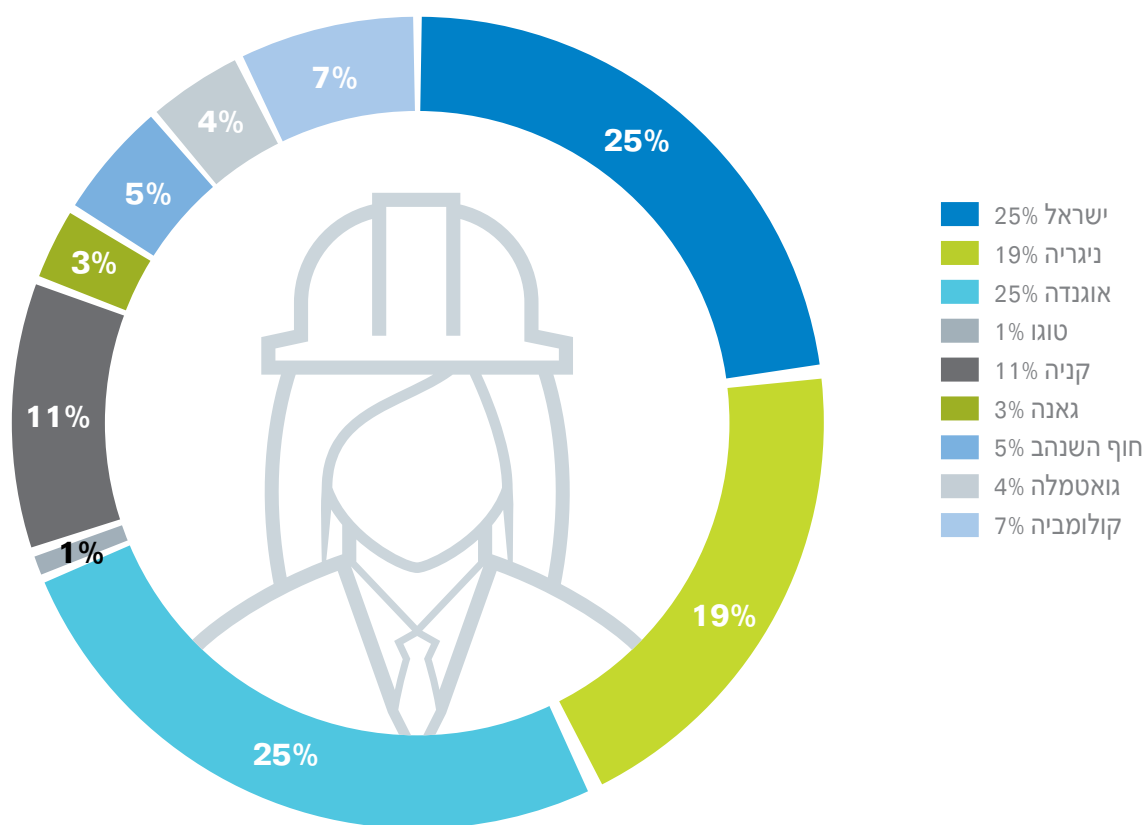
■ 2014 ■ 2015 ■ 2016



* ב-2016 במרכז אמריקה נוספה פעילות בקולומביה שלא הייתה כלולה בשנים הקודמות.



מתוך סך הנשים המועסקות בחברה בשנת 2016 – פילוח לפי מדינה



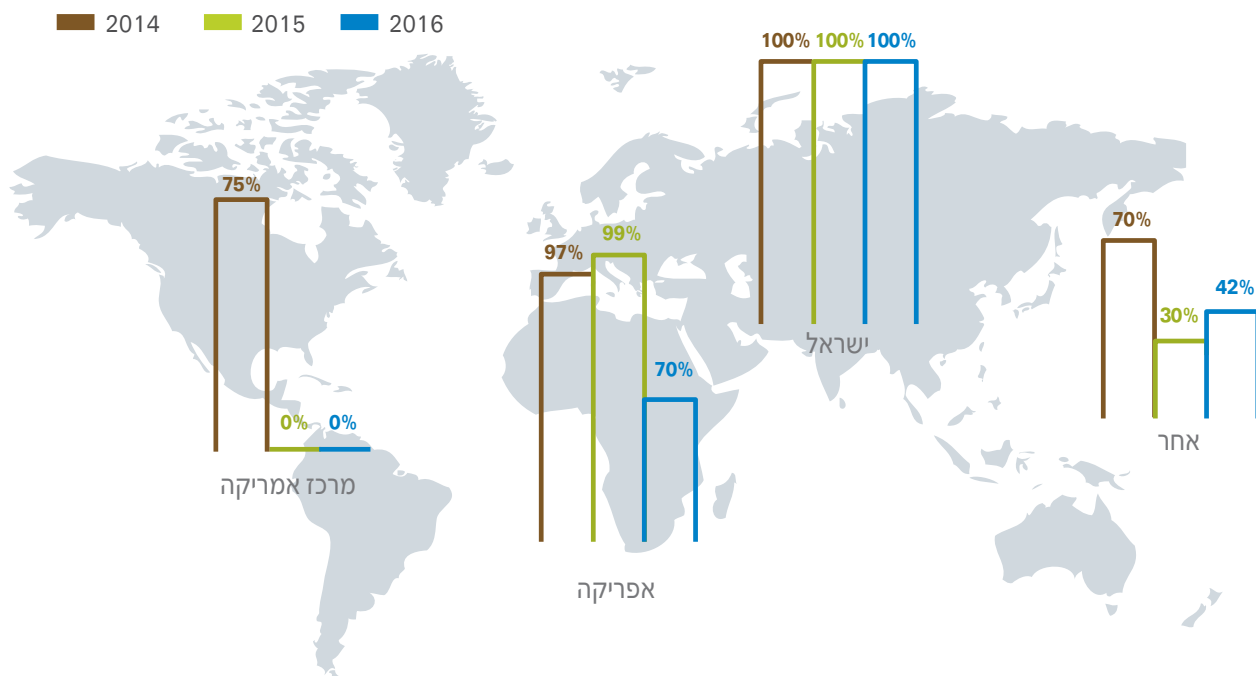


העסקה וקידום עובדים מקומיים

רוב עובדי הקבוצה - הן בתפקידים מקצועיים והן בתפקידים כלליים - הם עובדים מקומיים. על פי רוב, העובדים בתפקידים המקצועיים מועסקים לתקופה ארוכה ומלווים את הקבוצה בכמה פרויקטים, ואילו העובדים בתפקידים הכלליים מתגוררים בסמוך לאתר הפעילות ומועסקים לתקופת הפרויקט בלבד. בשנת 2016 הועסקו בקבוצת שיכון ובינוי 1,881 עובדים בדרגי ניהול - כ-18% מכלל העובדים של הקבוצה; 1,845 מהם הם אזרחים מקומיים במדינות הפעילות.

מדיניות ההעסקה של הקבוצה מכתובה העדפה של עובדים מקומיים, הן בישראל והן מחוצה לה, במטרה לתרום לפיתוח כלכלי-חברתי באזורי הפעילות של הקבוצה. הקבוצה מייחסת חשיבות מיוחדת לכך שחלק ניכר מהעובדים המקודמים לתפקידי ניהול יהיו מקהילות מקומיות. הניסיון המצטבר בקבוצה מלמד כי מדיניות זו מחזקת את הקשר בין הקבוצה לבין הקהילה המקומית, מחזקת את הכלכלה המקומית וממזערת את הפוטנציאל לקונפליקטים.

מנהלים מקומיים לפי אזור





תנאים סוציאליים

רפואיים בהתאם לחוקים המקומיים ולהוראות האיגודים המקצועיים, וכן לימי חופשה, לחופשת מחלה, לחופשת לידה, לביטוחים ולתנאים נוספים אשר נקבעים בהסכמי העבודה.

עובדים לא מקומיים בפרויקטים בחוץ לארץ זכאים למגורים, לכלכלה ולשתתפות בהוצאות הנסיעה לביקורי מולדת; במקרים מסוימים גם עובדים מקומיים נהנים מהסדרים אלה.

הקבוצה מספקת מים נקיים לכלל העובדים בכל אתרי הפעילות. בחלק מהאתרים הקבוצה מספקת לעובדים אפשרות לבצע בדיקות אנונימיות וולונטריות לזיהוי נוגדני נגיף HIV (אייДС), מלריה וצהבת נגיפית מסוג B. בחלק מהאתרים של הקבוצה נוכחת באתר אחות במשך כל שעות הפעילות ומספקת טיפול ראשוני, ובמידת הצורך – מפנה למרכזים רפואיים סמוכים.

עובדי הקבוצה **בישראל** זכאים לתנאים הסוציאליים הקבועים בחוק ובמקרים רבים מקבלים מעבר לכך. תנאים אלה נקבעים בהסכמי ההעסקה, ללא הבחנה בין גברים לנשים, וכוללים הפרשות פנסיוניות, ימי חופשה ומחלה, חופשות לידה לנשים ואף ולגברים המעוניינים בכך, ביטוח תאונות, ביטוח נכות ועוד. הקבוצה פועלת עם שתי חברות הסדר, המייצעות לעובדים בישראל בבחירת התכנית הפנסיונית המתאימה להם. כמו כן, הקבוצה מספקת לעובדים בישראל ארוחות, הן במטה והן באתרים ברחבי הארץ.

במקרה של פיטורים חלות ההוראות של חוק פיצויי פיטורין בדבר הודעה מוקדמת, ויש עובדים הזכאים להודעה מוקדמת אף מעבר לקבוע בחוק מכוח הסכמים קיבוציים או הסכמים אישיים.

ברוב מדינות הפעילות **מחוץ לישראל** שכרם של עובדי הקבוצה עולה על שכר המינימום המקובל בהן. העובדים זכאים לביטוחים ולשירותים



פעילות רווחה

בישראל

- בנושא ארגונומיה
- קורסי עזרה ראשונה במסגרת פעילויות ההדרכה השוטפות לעובדי הקבוצה
- טיפוח הקשר עם גמלאי הקבוצה, הן דרך ועד הגמלאים "חרות" והן ברמה האישית

בחו"ל

- בדומה לפעילויות הרווחה בישראל, שיכון ובינו SBI דואגת לרווחת עובדיה בכל מדינות הפעילות. כך, למשל, החברה דואגת לפעילויות שלהלן:
- אספקת מים נקיים לכלל העובדים בכל אתרי הפעילות
- העברת הדרכות בנושאי היגיינה ובריאות, רפואה מונעת ובטיחות בדרכים בעשרים בתי ספר בגוואטמלה
- העברת פעילות חינוכית בנושא היגיינה לעובדים במדינות אפריקה (אוגנדה, גאנה, קניה, ניגריה וטוגו), כמו גם לתושבי הקהילות הסמוכות לאתרי העבודה. הפעילות כוללת הדרכות ובדיקות אנונימיות וולונטריות לזיהוי ולמניעה של מחלות זיהומיות מדבקות (איידס, מלריה וצהבת B), בדיקות כלליות, תרומות דם וקורסי עזרה ראשונה
- בחלק מאתרי החברה נוכחת באתר אחות במשך כל שעות הפעילות, מספקת טיפול ראשוני ובמידת הצורך מפנה למרכזים רפואיים סמוכים.

הקבוצה מתייחסת בכובד ראש לצרכים ולקשיים המתעוררים אצל העובדים, גם כשאנשים קשורים ישירות לעשייה המקצועית ולעבודה השוטפת. כדי לסייע לעובדים ולבני משפחתם להתמודד עם אתגרים אלה גובש סל רווחה, הכולל מגוון של הטבות ופעילויות בנושאים פיננסיים ובתחומי בריאות הגוף והנפש. להלן כמה דוגמאות:

- ביטוחי בריאות: הקבוצה נושאת בעלות הבסיס של ביטוח בריאות עבור העובדים (כולל גילום מס). העובדים יכולים להרחיב את היקף הפוליסה וכן לצרף בני משפחה בתנאים מיוחדים. כ-35% מהעובדים צירפו בני משפחה או הרחיבו את היקף הביטוח.
- קבוצת ריצה וכושר וחוג יוגה
- הרצאה בנושא הורות: איך להשפיע על מימוש הפוטנציאל של הילד שלך
- השתתפות של נבחרת הכדורסל ביום ספורט של ההסתדרות (הספורטיאדה)
- טיולים, סיורים ופעילות אתגרית: ימי גיבוש, סיורי סגווי, טיולי אופניים, סנפלינג, פיינבול וכו'
- טיפולי גוף
- יום בריאות: בדיקות מדדים, בדיקות רפואיות (כירורג, שד, רופאי עיניים ועור), פעילות ספורט קצרה במשרדים על ידי פיזיותרפיסטית, הרצאה של דיאטנית וארוחת צהריים על טהרת המזון הבריאה
- בריאות בשטח: שבוע בריאות הכולל בדיקות מדדים והדרכה



סביבת עבודה בריאה ובטוחה

קבוצת שיכון ובינוי

ניהול תחום הבטיחות והגהות בשיכון ובינוי מתבצע באמצעות ועדות בטיחות ברמת המטה והאתרים. כל עובדי הקבוצה בישראל, לרבות חברי הנהלה ונציגי עובדים, מיוצגים בוועדות אלה.

1. ועדות מטה: ועדות המרכזות את הנושא ברמה הניהולית כגון ועדת בטיחות במטה הקבוצה בישראל, ועדות אזוריות באוגנדה, בקניה, בגאנה ובגואטמלה, וועדות בטיחות בחברות-הבנות.
2. ועדות אתרים: ועדות הפועלות באתרים קבועים של הקבוצה, למשל במפעלים.

הטמעה של מערכת הניהול OHSAS 18001 תורמת לייעול תהליכים פנימיים בחברות, לשמירה על בריאות העובדים ועל חיי אדם, לשיפור הביצועים ולהפחתת סיכונים, לעמידה עקבית בהוראות הרגולציה ולהנעה של תהליכי שיפור שהם מעבר לרף הציות לחוק. כמו כן, ההסמכה לתקן זה מעניקה לעובדים, ללקוחות ולמחזיקי העניין של הקבוצה את הוודאות שהארגון מייחס חשיבות עליונה לבטיחות עובדיו ולבריאותם. עד כה הוסמכו לתקן זה החברות SBI חטיבת הכבישים והבנייה והמטה של סולל בונה, אנרגיה מתחדשת, ומחלקת התכנון של שיכון ובינוי נדל"ן.

בשנת 2016 העבירה הקבוצה הדרכות לעובדים בכל מדינות הפעילות ובכל החברות בקבוצה. התכנית התמקדה בנושאי בטיחות ובריאות כגון שימוש בציווד, רפואה מונעת, עבודה בגובה, ניתוח של סיכויי עבודה, בטיחות בתנועה ועוד.

“השמירה על הבטיחות ועל בריאות עובדינו עומדת בראש סדר העדיפויות שלנו בקבוצת שיכון ובינוי. אנו שואפים ליצור סביבת עבודה בטיחותית ונטולת תאונות, תוך איתור סיכונים ומפגעים בטיחותיים ובריאותיים, במטרה למנוע פגיעה פיזית בעובדי הקבוצה, בלקוחותיה ובספקיה, בעוברי אורח ובכל אדם אחר, וכן במטרה למנוע פגיעה ברכוש. נשקיע את כל המשאבים הנדרשים כדי לוודא שכל העובדים שלנו “יחזרו הביתה בשלום”.

(מתוך הקוד האתי של קבוצת שיכון ובינוי)



בטיחות בשיכון ובינוי SBI

כל הפעילות של חברת SBI מתבצעת בהתאם לתקני בטיחות מחמירים וכוללת, בין היתר, הדרכות נושאות וכלליות בתחום הבטיחות, חלוקה של ציוד בטיחות אישי ואכיפת השימוש בו, הכנת תכניות בטיחות ומינוי קציני בטיחות המקבלים תמיכה מיועצים מקצועיים בהתאם לצורך.

בשנת 2016 העמיקה שיכון ובינוי SBI את פעילותה בתחום הבטיחות. כך, למשל, הוסמכה לראשונה פעילות החברה לתקן OHSAS 18001 בניגריה ובקולומביה, ובוצעה הטמעה חלקית של התקן בגאנה ובחוף השנהב. מדינות אלה הצטרפו לאוגנדה, לגואטמלה, לטוגו ולקניה שהוסמכו לתקן בעבר. נכון לשנת 2016, 87% מכלל עובדי החברה פועלים על פי תקן זה.

87%

מכלל עובדי החברת SBI עובדים
על פי תקן OHSAS 18001

בטיחות בחברת סולל בונה

שיכון ובינוי סולל בונה היא חברת הבנייה הראשונה בישראל שחתמה על הסכם בטיחות קיבוצי בענף הבנייה. ההסכם מגדיר עקרונות לבטיחות בעבודה ולהגברת פעולות המניעה של תאונות עבודה, וכולל התייחסות גם לנושאים כגון תקינותו של ציוד הבטיחות ושימוש בטיחותי בחומרים מסוכנים.

עבור כל אתר פעילות נכתבה תכנית בטיחות מקיפה; כמו כן מועברות לעובדים הדרכות בטיחות במגוון נושאים – שימוש בציוד מגן אישי, עבודה בגובה, מניעת סיכונים בטיחות וסיכונים סביבתיים, מחלות מקצוע ודרכי מניעתן. את ההדרכות מעבירים ממוני הבטיחות של החברה ולעתים גם ניידות הדרכה של המוסד לבטיחות ולגהות ושל התאחדות בוני הארץ. כמו כן הפיצה החברה חוזרים העוסקים במניעה של נזקי עישון, במניעת תאונות דרכים ובסכנות מחשיפה לשמש.

מנהל מחלקת הבטיחות של סולל בונה משתתף בכמה פורומים בנושאי בטיחות:

1. ועדת הבנייה של המוסד לבטיחות וגהות (בתפקיד יושב-ראש)
2. ועדת הבטיחות של התאחדות בוני הארץ
3. חבר בוועדות תקינה במכון התקנים

הדרכות בטיחות בשיכון ובינוי SBI לשנת 2016

נושא ההדרכה	מספר עובדים	משך זמן ההדרכה הממוצע לכל עובד (שעות)
הדרכת בטיחות כללית	10483	19.0
חלוקת ציוד בטיחות והוראות שימוש	8284	7.9
הדרכות נהיגה כלליות	2177	3.5
בטיחות תנועה	5414	10.9
ניתוח סיכונים	2039	3.0
עבודה בגובה	1274	2.2
הדרכות נושאים	446	0.3
רפואה מונעת (אידס, מלריה, בדיקות רפואיות וכד')	4404	5.7
קליטת עובדים חדשים	1223	4.4
אחר	1368	1.5





מספר אירועי בטיחות בהם נפגעו עובדים ישירים של הקבוצה

מדינה	תאונות*			הרוגים		
	2014	2015	2016	2014	2015	2016
ניגריה	27	29	37	7	4	1
אוגנדה	68	47	10	2	2	1
ישראל	31	36	36	0	0	0
קניה	10	18	7	1	0	0
גאנה	15	0	1	0	2	0
גואטמלה	4	31	3	1	2	0
טוגו	0	14	8	0	0	0
סה"כ	155	175	102	11	10	2

* מספר העובדים הישירים שנפגעו מתאונת עבודה ובעקבותיה נעדרו לתקופה העולה על שלושה ימי עבודה. בשנת 2015 עדכנה הנהלת חברת SBI את הנהלים וכיום יש הגדרה אחידה ל"תאונת עבודה": "תאונה שמקורה בעבודתו של עובד, ובמשך אותה עבודה, שגרמה ליותר משלושה ימי אי-כושר לעבודה או שגרמה למות העובד". החל באמצע 2015 נדרשו המנהלים בכל מדינות הפעילות לדווח על תאונות עבודה בהתאם להגדרה זו.





פרק

8

מנהלים באחריות



אתיקה וציות

לחוקים ותקנות.

חברת סולל בונה התמודדה השנה עם מגוון פרסומים תוקפניים בתקשורת ועם טענות שהופנו נגדה בתחום הבטיחות ויחסי העבודה במחלקת הבטיחות. ברקע הדברים היו תלונות נגד החברה בגין הטרדה מינית והתעמרות בעבודה לכאורה. תלונות אלו נבדקו כדי, לרבות תוך הסתייעות בגורמים חיצוניים. עניין זה וכן הליכים משפטיים אחרים קיבלו סיקור תקשורתי, ובמסגרתו הועלו טענות בדבר אופן ההתנהלות של החברה בתחום הבטיחות ובדבר הסתרה לכאורה של ליקויים. בניגוד לפרסומים בכלי התקשורת, החברה לא הסתירה ליקויי בטיחות והיא פעלה, פועלת ותפעל לאיתור של ליקויי בטיחות ולטיפול בהם. הטענות שנדונו בכלי התקשורת נבדקו על ידי החברה, והליקויים שאותרו טופלו כמתחייב בדיון ומעבר לכך.

הקבוצה מעודדת **התנהלות פראקטיבית ופעולה גם מעבר לרף ציות** (Beyond Compliance). גישה זו באה לידי ביטוי בין השאר במסמכי המדיניות ובנוהלי העבודה של הקבוצה, התורמים לתרבות ארגונית חיובית ואחראית בקבוצה. מסמכי המדיניות ונוהלי העבודה הפנימיים עוסקים בנושאים כמו קוד אתי, איכות הסביבה, רכש וניהול של שרשרת האספקה, דיאלוג עם מחזיקי עניין, בטיחות וגהות ומניעת הטרדה מינית.

הקוד האתי

בשנת 2012 אימצה הקבוצה **קוד אתי** המבטא את ערכי הקבוצה ואת עקרונות האתיקה המקצועית החלים על עובדיה ועל מנהליה. מטרת הקוד האתי היא בראש ובראשונה לתת לעובדים ולמנהלים כלים שיסייעו להם לקבל את ההחלטה ההולמת את אופן ההתנהלות הראוי בסיטואציות שונות במהלך העבודה השוטף.

קבוצת שיוכן ובינו, כחברה ציבורית נסחרת שאימצה את גישת הקיימות בחזונה העסקי, פועלת לפי עקרונות מתקדמים של ממשל תאגידי ואחריות תאגידית. התנהלות הקבוצה מושתתת, בין השאר, על ערכים של אתיקה עסקית ומקצועית, אחריותיות ושקיפות, המחזקים את האמון של מחזיקי העניין ושל השווקים הפיננסים בהתנהלות התקינה של הקבוצה. התנהלות אחראית זו משרתת את כלל מחזיקי העניין של הקבוצה – בעלי מניות, הדירקטוריון והנהלה, עובדים, ספקים, לקוחות, רגולטורים, בנקים ומוסדות פיננסיים אחרים, הסביבה העסקית והקהילות שבהן הקבוצה פועלת.

על פי תפיסת הקבוצה, מימוש אמתי של מדיניות ניהולית זו כרוך במעורבות ובמחויבות של כל הדרגים בקבוצה – החל בדירקטוריון ובהנהלה, המשך בעובדי המטה והשטח וכלה בשלוחי הקבוצה הפועלים בשמה. לשם כך הטמיעה הקבוצה מכלול של תהליכים, אמצעי בקרה ונהלים לניהול הפעילות של הקבוצה ושל החברות-הבנות שלה.

בראש ובראשונה, הקבוצה מקפידה באופן בלתי-מתפשר על **עמידה בהוראות החוק ובהסדרים שלטוניים** בכל מקום ובכל מסגרת שבהם היא פועלת. גישה זו באה לידי ביטוי בין השאר בתכניות האכיפה שאימצה הקבוצה בתחום ניירות ערך ובכל הנוגע למניעת שוחד ושחיתות. כמו כן, הקבוצה פועלת ליחידות המודעות בתחום **ההגבלים העסקיים** בפעילותה, ונמנעת במיוחד מדיון ודברים אסור עם מתחרים ומכל פעולה העלולה לפגוע בתחרות.

בשנת 2016 לא ננקטו נגד הקבוצה הליכים משפטיים בגין התנהגות אנטי-תחרותית, הגבלים עסקיים או התנהלות מונופוליסטית. בשנה זו לא הוטלו על אף חברה בקבוצה קנסות ניכרים בגין אי-ציות לחוקים ותקנות, ולא הופעלו נגד הקבוצה סנקציות לא-כספיות בגין אי-ציות



4. דרכים וערוצים עבור עובדים המבקשים את עצתם ובדיקתם של גורמים מקצועיים בחברה
 5. מעקב אחר התפתחויות ושינויים בתחום דיני ניירות ערך ובהתאם – עדכון של התכנית והנהלים
- הקבוצה פרסמה באופן וולונטרי גילוי על אודות אופן פעילותה בהיבטים הקשורים בממשל תאגידי במסגרת דו"חותיה הכספיים לשנת 2016.

תכנית למניעת שוחד ושחיתות

קבוצת שיכון ובינוי אימצה מדיניות של אפס סובלנות כלפי שוחד ושחיתות; כמו כן היא מיישמת תכנית אכיפה למניעת כל צורה של שוחד, שחיתות ופעילות מתוך ניגוד עניינים. עובדי הקבוצה מחויבים לכך שלא יציעו ולא יקבלו שוחד או כל תמריץ לא חוקי אחר, לא במישרין ולא בעקיפין, וכן לכך שיפעלו למניעת כל התקשרות העלולה להיות כרוכה בשוחד ושחיתות. בשנת 2016 העמיקה הקבוצה את הכשרת העובדים במסגרת ההטמעה של תכנית האכיפה בכל חברות הקבוצה. בין השאר הופצה לעובדים פנייה של מנהלי החברות בקבוצה בדבר תכנית האכיפה ומדיניות אפס סובלנות כלפי שוחד ושחיתות. נוסף על כך, במסגרת הסכמי ההעסקה, עובדי הקבוצה מתחייבים לפעול בהתאם לקוד האתי של הקבוצה ולתכניות האכיפה שלה, לרבות תכנית האכיפה למניעת שוחד ושחיתות. כמו כן, מרבית המנהלים והעובדים הרלוונטיים עברו הדרכות ייעודיות נוספות בנושא, והמחלקה המשפטית סיפקה לפי הצורך ייעוץ פרטני בנוגע ליישום של תכנית האכיפה. בכוונת הקבוצה להמשיך גם בשנה הקרובה בהטמעה של תכנית האכיפה למניעת שוחד ושחיתות, בארץ ובחו"ל.

הקוד האתי של הקבוצה קובע כי כל הגורמים בקבוצה יפעלו על פי חוק, ינהגו ביושר וביושרה ובדרך התואמת לתפיסת הקיימות, למסמכי המדיניות של הקבוצה ולנהליה. הקוד האתי של הקבוצה קובע כי התנהגות אתית משמעה התנהגות אחראית המכבדת את הזולת, את מקום העבודה ואת ערכי הקבוצה. בכל מקרה של ספק לגבי ההתנהגות הראויה, הקוד האתי מעודד את העובדים להתייעץ ולהציף כל מקרה החורג מדרך התנהגות זו. הקוד האתי כולל הוראות, הנחיות והכוונה בקשת רחבה של נושאים כמו קיימות, יחס לזולת ולמחזיקי עניין, מניעת ניגוד עניינים, איסור על מתן שוחד ועל קבלתו, ביטחון מידע, שימוש במשאבי הקבוצה, חובות אתיות הנובעות מהיותה של שיכון ובינוי חברה ציבורית, בטיחות, תרומות, עזרה לקהילה ועוד.

שיכון ובינוי פועלת להטמעה של עקרונות הקוד האתי במגוון אמצעים ובהם תרגום הקוד האתי והפצתו לעובדים במדינות הפעילות, פעילויות והרצאות לעובדים ולמנהלים באתרי הפעילות, יום אוריינטציה לעובדים חדשים, הפקת סרטוני אנימציה (בעברית ובאנגלית) חוזרי דילמות עם דוגמאות הממחישות את יישום העקרונות של הקוד האתי ועוד.

תכנית אכיפה בתחום ניירות ערך

קבוצת שיכון ובינוי הטמיעה תכנית אכיפה בתחום ניירות ערך הכוללת, בין היתר:

1. מנגנונים לקבלת החלטות ואישורים בקבוצה
2. מנגנונים לדיווח, לבקרה ולהפקת לקחים, המאפשרים לפקח ולוודא כי הקבוצה פועלת לפי דיני ניירות ערך החלים עליה
3. מערכי הדרכה והתייעצות, המאפשרים הטמעה ויישום של החובות החלות על החברה מכוח דיני ניירות ערך



ממשל תאגידי

דירקטוריון הקבוצה

נכון ליום 31.12.2016 מכהנים בדירקטוריון קבוצת שיכון ובינוי שמונה דירקטורים, שבעה גברים ואשה אחת, ובהם שני דירקטורים חיצוניים, דירקטור בלתי תלוי אחד, וארבעה דירקטורים בעלי מומחיות חשבונאית ופיננסית. לחברי הדירקטוריון יש ידע וכישורים בתחומי הפעילות של הקבוצה, והם בעלי יכולת לכוון ולבקר את הפעילות האסטרטגית שלה. נוסף על כך פיתחה הקבוצה תכנית הכשרה לדירקטורים חדשים בתחום עסקי התאגיד ובתחום הדין החל על התאגיד ועל הדירקטורים, וכן תכנית המשך להכשרת דירקטורים מכהנים, המותאמת לתפקיד שהדירקטור ממלא בתאגיד.

חברי הדירקטוריון מקבלים תגמול הוגן וסביר בהתחשב בתרומתם לפעילות הקבוצה ובהוראות החוק; יושב-ראש הדירקטוריון מקבל תגמול בהתאם לתכנית שאושרה כחוק. התגמול והמענקים בקבוצה מאושרים בכפוף לתכנית התגמול של שיכון ובינוי, ובין היתר הם מבוססים על ביצועי קיימות. המדדים הרלוונטיים שנקבעו חלים על כל בעלי התפקידים, לרבות יושב-ראש הדירקטוריון, מנכ"ל הקבוצה, המנכ"לים של החברות-הבנות וכלל המנהלים ועובדים בקבוצה.

בקבוצה נקבעו נהלים ונגקטות פעולות יזומות במטרה לאתר ולמנוע ניגודי עניינים, למשל באמצעות שאלונים שעליהם חותמים חברי הדירקטוריון. בדירקטוריון הקבוצה פועלות שש ועדות: ועדת ביקורת, ועדת כספים

ובחירת הדו"חות הכספיים, ועדת תגמול, ועדת משאבי אנוש, ועדת קיימות ועדת ממשל תאגידי.

ועדת הקיימות

הוקמה על ידי הדירקטוריון לצורך מעקב והכוונה של אופן ההטמעה והיישום של תפיסת הקיימות בפעילות הקבוצה. חברי ועדת הקיימות הם מר משה לחמני (יושב ראש), מר ניר זיכלינסקי, גב' אפרת פלד, מר יצחק הראל ומר שלום שמחון, שנבחרו בזכות כישוריהם ולאור הידע שלהם בתחום הקיימות. ועדת הקיימות נפגשת פעם ברבעון ומקבלת דיווח מסמנכ"ל הקיימות של הקבוצה. בדיוני הוועדה נדונים תכניות העבודה של הקבוצה ושל חברות הבת בתחום הקיימות, אתגרים ופרויקטים מרכזיים, מדיניות הקבוצה בתחומי הקיימות ועוד.

ועדת ממשל תאגידי

הוקמה על ידי הדירקטוריון לצורך מעקב והכוונה של אופן ההטמעה והיישום של נורמות הממשל התאגידי בפעילות הקבוצה, ולצורך מעקב אחר יישום תכניות האכיפה של הקבוצה. חברי ועדת ממשל תאגידי הם משה לחמני (יושב ראש), יוסף אלשיך, טל עצמון, עידו שטרן ויצחק הראל. ועדת הממשל התאגידי נפגשת פעמיים בשנה, ומקבלת דיווח מהיועץ המשפטי של הקבוצה.

אלה ועדות הדירקטוריון שהוקמו בחברה ועיקר הנושאים המובאים לפניהן:

ועדה	תיאור עיקרי הנושאים המובאים לפני הוועדה	חברים
ביקורת	ביקורת פנימית של הקבוצה	יצחק הראל (יו"ר), יוסף אלשיך, שלום שמחון
כספים ואישור דו"חות כספיים	דו"חות כספיים של הקבוצה	יוסף אלשיך (יו"ר), יצחק הראל, שלום שמחון
תגמול	מדיניות התגמול של בכירים בקבוצה	יצחק הראל (יו"ר), יוסף אלשיך, ניר זיכלינסקי
משאבי אנוש	מדיניות לניהול משאבי האנוש בקבוצה	משה לחמני (יו"ר), יוסף אלשיך, טל עצמון, אפרת פלד, יצחק הראל
קיימות	מדיניות לניהול הקיימות בקבוצה	משה לחמני (יו"ר), ניר זיכלינסקי, אפרת פלד, יצחק הראל, שלום שמחון
ממשל תאגידי	יישום של עקרונות ממשל תאגידי ומעקב אחר היישום של תכניות האכיפה של הקבוצה	משה לחמני (יו"ר), יוסף אלשיך, טל עצמון, עידו שטרן, יצחק הראל





זכויות אדם

זכויות אדם: החובה של כולנו

זכויות אדם הן הזכויות הטבעיות, האזרחיות והחברתיות שיש לכל אדם מעצם היותו אדם. זכויות אלה הוכרו במספר רב של אמנות בין-לאומיות וחלקן אומצו בחוקי יסוד בישראל. בענפי התשתיות והבנייה, פגיעה בזכויות אדם עלולה לבוא לידי ביטוי בעיקר בתחומים אלה: סביבת העסקה, אבטחה וביטחון, פרנסה ואיכות חיים, מהגרי עבודה ויישוב מחדש של קהילות.

הקבוצה רואה כל פגיעה בזכויות אדם בניגוד לדין ככשל אתי וניהולי חמור. כמו כן, פגיעה בזכויות בסיסיות עלולה לחשוף את הקבוצה לסיכונים כגון אי-עמידה בדרישות של מזמיני עבודה או של גופים מממנים, סיכונים משפטיים ופגיעה במוניטין.

הקבוצה פועלת ללא פשרות למיגור תופעות של פגיעה בזכויות אדם, ומקדמת לשם כך שורה של פעולות, לרבות אימוץ מדיניות ונהלים ברורים בנושא, קביעת מנגנונים לדיווח ולבקרה, קיום דיאלוג עם העובדים, עם קהילות מקומיות ועם מחזיקי עניין אחרים, הערכה וניטור של ספקים מהותיים, קידום מודעות, הדרכות ועוד.

הקפדה על זכויות אדם בפעילות הקבוצה

חברות הקבוצה מקדמות שמירה על זכויות אדם בפעילותן ובשרשרת האספקה שלהן. הנושא מקבל תשומת לב מיוחדת בפעילות הקבוצה במדינות מתפתחות, בעיקר במניעה של העסקת ילדים ובמניעה של העסקה בכפייה. נושאים אלה מטופלים בין היתר באמצעות הוראות

חוזיות ברוחות בהסכמי ההתקשרות עם ספקים ועם קבלנים מקומיים האסורות על העסקה פסולה, וכן באמצעות נהלים, הסברה, פיקוח באתרי הפעילות והדרכה בתהליכי הקליטה של עובדים ובהזדמנויות נוספות. היבט נוסף המקבל דגש בפעילות הקבוצה באפריקה ובמרכז אמריקה הוא הדרכות לשומרים ולמאבטחים, המתמקדות בהגבלת השימוש בכוח ובהתנהגות אדיבה ומכבדת. כל השומרים עוברים הכשרות בתחום זכויות אדם, בין שהם מועסקים ישירות על ידי הקבוצה ובין שהם מועסקים על ידי קבלני-משנה.

בחלק מהפרויקטים המבוצעים על ידי חברת SBI, ישנם מקרים בהם נדרשת העתקה של אוכלוסייה מקומית לטובת הקמת תשתית. במקרים בהם נדרשת העתקה של אוכלוסייה כאמור, נערכות תכניות - RAP - Resettlement Action Plan מפורטות המסדירות את הליך היידוע ושיתוף הציבור, הפינוי והפיצוי. המתודולוגיות ל - RAP מוסדרות ומעוגנות ברגולציה המקומית ובחלק מהמקרים בהם המימון לפרויקט חיצוני, הן תנאי לקבלת המימון לפרויקט.

חברת SBI הגדירה מדיניות לכיבוד זכויות אדם ובשנת 2016 המשיכה הקבוצה לבצע בחינה רוחבית של מצב זכויות אדם באתרי פעילות באפריקה ובמרכז אמריקה. בכל האתרים נבחנו מניעת אפליה, תנאי העסקה, תשלומי שכר ותנאים סוציאליים.

גם השנה עברו עובדים בחברה הדרכה בנושא זכויות אדם; בסך הכול כ-700 שעות הדרכה. בשנת 2016 לא נרשמו בקבוצה מקרי אפליה מכל סוג.



נגישות

נגישות השירות

עובדי הקבוצה הנותנים שירות לציבור עברו הדרכות למתן שירות נגיש; כמו כן בוצעו ההתאמות הרלוונטיות באתרי האינטרנט של הקבוצה, כדי שיהיו נגישים לאנשים עם מוגבלות בראייה או בשמיעה.

העסקת אנשים עם מוגבלות

הקבוצה מעסיקה אנשים עם מוגבלות ומספקת להם סביבת עבודה המותאמת לצרכיהם. הקבוצה עושה כל מאמץ לשלב בשורותיה עובדים נוספים עם מוגבלות ומקדמת סביבת עבודה סובלנית, שוויונית ומכבדת לכלל עובדיה.

בשנת 2016 המשיכה הקבוצה בתהליך ההנגשה של כל המבנים והפעילויות שבהם ניתן שירות לציבור, בהם משרדי המכירות של חברת נדל"ן, המוקד הטלפוני של חברת סולל בונה ואתרי האינטרנט שלה.

קבוצת שיכון ובינוי מייחסת חשיבות רבה לקידום הנגישות במתקניה כדי לשפר את איכות החיים של יותר ממיליון וחצי אנשים עם מוגבלויות החיים בישראל. סמנכ"ל הקיימות של הקבוצה מונה לנהל את תחום הנגישות בקבוצה כמוביל ארגוני, וכן מונו רכזת נגישות ארגונית וועדת היגוי ייעודית שתפקידן לקדם את הנגישות בקבוצה ולוודא עמידה שוטפת בהוראות החוק.

נושא הנגישות בקבוצה מקבל מענה בשלושה רבדים: הנגשת מבנים, הנגשת שירות והעסקת אנשים עם מוגבלות:

נגישות מתו"ס (מבנים, תשתיות וסביבה)

כל מבנה חדש שהקבוצה בונה – לצורכי מגורים, לצורכי תעשייה או לצורכי מסחר – נבנה באופן נגיש בהתאם להוראות החוק. מבנים קיימים של הקבוצה המספקים שירות לציבור עברו התאמות שיאפשרו לאנשים עם מוגבלות לקבל בהם שירות בטוח, שוויוני, מכבד ובעצמאות מרבית.

תרבות של שירות

"אנו ננהג בלקוחותינו ביושר, בהגינות ובהוגנות. נפעל אל מול לקוחותינו בשקיפות מיטבית. נקיים תרבות ארגונית של שירות לקוחות מיטבי ונעמיד לרשות העובדים את התנאים המאפשרים להגיש שירות לקוחות ראוי".

(מתוך הקוד האתי של קבוצת שיוכין ובינוי)

פרטיים. מדובר בפרויקטים בקנה-מידה גדול העשויים להימשך שנים מספר (למשל: סלילת כביש או הקמה של תחנת כוח), ולכן הבקרה אחר התקדמותם חשובה במיוחד. רוב הפרויקטים מלווים על ידי מפקח מטעם מזמין העבודה, המשמש איש הקשר בין הקבוצה לבין המזמין. המפקח מקבל עדכונים שוטפים ודיווחים תקופתיים על התקדמות הפרויקט, ומעביר למזמין העבודה דיווח מפורט על התקדמות הפרויקט ועל עמידה בדרישות בשטח. דיאלוג מסוג זה מספק לקבוצה משוב מידי ושוטף על פעילותה ומאפשר לה להתאים את ההתנהלות השוטפת בפרויקט לצורכי הלקוח.

בשיוכין ובינוי סולל בונה ובשיוכין ובינוי נדל"ן, האחראים על מערך השירות ועל שביעות רצון הלקוחות הם מנהלים בדרג סמנכ"ל. שתי החברות מוסמכות לתקן ISO 9001 למערכות ניהול איכות ועורכות סקרים תקופתיים כדי לבחון את שביעות הרצון של לקוחותיהן. בסקרים נבחנו נושאים כגון התאמת המוצר שהתקבל להזמנה ולצורכי הלקוח, איכות המוצר, טיפול בפניות ובליקויים, עמידה בזמנים וזמני תגובה. בחברת סולל בונה הסקרים מופנים ללקוחות של המפעלים ושל חטיבת הכבישים, וכן לדיירים בדירות שהיא בונה; בחברת נדל"ן הסקרים מופנים לדיירים לאחר מסירת הדירות. תוצאות הסקרים משמשות להפקת לקחים ומסייעות לחברות לשפר את השירות שהן נותנות ללקוחותיהן.

בכל הנוגע ללקוחותיה, הקבוצה מחויבת לכללי יסוד המעוגנים במדיניות הקיימות ובקוד האתי:

- פעילות ביושר, בהגינות ובשקיפות מול לקוחות ועמיתים
- קידום מודעות והבנה של חזון הקבוצה וערכיה בקרב מחזיקי העניין שלה, ובמיוחד בנוגע למושגי הקיימות והבנייה הירוקה.
- קידום תרבות ארגונית של שירות מיטבי ושמירה על שביעות רצון הלקוחות
- פעילות בשקיפות ואספקת מידע ללקוחות בצורה ברורה ונגישה
- הקפדה על ביטחון המידע האישי של הלקוחות ונקיטת אמצעי זהירות לשמירה על פרטיותם

הלקוחות העיקריים של קבוצת שיוכין ובינוי הם משרדי ממשלה, רשויות שלטוניות וחברות ממשלתיות בכל ארצות הפעילות, וכן רוכשי דירות למגורים ושוכרי נדל"ן מניב בישראל ובחלק ממדינות מזרח אירופה.

שירות לקוחות איכותי

מתן שירות לקוחות איכותי נמצא בראש סדר העדיפויות של הקבוצה. הקבוצה מקיימת דיאלוג מתמיד עם לקוחותיה, ובכך שומרת על שביעות רצון גבוהה תוך התאמת השירות הניתן לצרכים המשתנים. לדוגמה, בפרויקטי תשתיות בישראל ובמדינות אחרות, לקוחות הקבוצה הם גופי ממשל, משרדי ממשלה, רשויות, חברות ממשלתיות ויזמים



מדברים בגובה העיניים: תקשורת שיווקית חיובית, שקופה והוגנת

שיכון ובינוי גיבשה כמה עקרונות המנחים את פעילותה בתחומי השיווק, הפרסום והתקשורת:

כל חברות הקבוצה בארץ מציינות לחוקים ולתקנות בדבר סימון מוצרים ואספקת מידע מלא ללקוחות בנוגע למוצרים ולשירותים. הקבוצה בונה לפי תקן ישראלי לבנייה ירוקה תקן ישראלי 5281, LEED או BREEAM, ומקפידה שלא להכריז על מבנה כ"רוק" עד לסיום תהליך ההסמכה על פי התקן הרלוונטי.

במטה הקבוצה ובחברות-הבנות לא התקבלו תלונות על הפרות של פרטיות הלקוחות, לרבות אבדן, גנבה או הדלפה של נתונים אישיים. כמו כן, אף חברה לא נקנסה בגין הפרות של החוק ולא חרגה מהוראות הקוד האתי בנושא תקשורת שיווקית.

שקיפות, אמינות, יושרה, הגינות וניקיון כפיים

אלה מונחי היסוד בתקשורת של הקבוצה עם הלקוחות ועם מחזיקי העניין.

דיבור בגובה העיניים

קיום דיאלוג ער ונינוח עם לקוחות הקבוצה, ללא עומס מידע מיותר, ומתן תגובה הולמת ועניינית לסוגיות המתעוררות.

חדשנות

ניצול כל מגע עם הלקוחות כהזדמנות לחדש ולהעביר מסרים של קיימות, שיעזרו ללקוחות להשביח את התנהלותם הסביבתית, החברתית והכלכלית.

שביעות רצון

יש ללמוד את הצרכים המשתנים של הלקוחות ולספק להם חוויה חיובית בכל מפגש.



ניהול קשרי קהילה

בשנת 2016 המשיכה קבוצת שיכון ובינוי בפעילות קשרי הקהילה שלה בארץ ובעולם:

- כ-1,557 אלף ש"ח הושקעו בתרומות, בתמיכה ובחסויות לפעילויות חברתיות וחינוכיות מגוונות. כספים אלה נתרמו לכ-150 עמותות עבור ערבי התרמה, ציוד וריהוט למשפחות נזקקות, בניית תשתיות לפעילויות של ילדים עם צרכים מיוחדים ועוד.
- 2,750 שעות התנדבות של עובדים - על חשבון זמן העבודה - נתרמו לטובת ליווי, שיפוט, בנייה, שדרוג ותכנון פרויקטים עבור קהילות מקומיות בארץ ובעולם.
- כ-1,000 עובדים השתתפו ביום המעשים הטובים בשנת 2016 ב-11 מדינות ברחבי העולם.
- הקבוצה לקחה חלק בחמישה שיתופי פעולה ארוכי-טווח של מעורבות חברתית: פעילות משותפת עם רשת אורט, עם ארגון "לתת", עם העמותה לקידום החינוך תל-אביב-יפו ופרויקט "אמץ לוחם". במסגרות אלו עובדי הקבוצה תומכים בתלמידים ובאוכלוסיות מוחלשות כגון קשישים ניצולי שואה, נוער בסיכון, אנשים עם מוגבלות, חיילים בודדים ועוד.

מעורבות חברתית וטיפול קהילות מקומיות הם מערכי הקיימות המנחים את קבוצת שיכון ובינוי. הקבוצה רואה את עצמה אחראית לא רק לבנייה ולפיתוח בדרך שתצמצם את הפגיעה בסביבה, אלא גם לטיפול ולתמיכה בחברה שבקרבה היא מקיימת את פעילותה העסקית.

לפיכך גיבשה הקבוצה **מדיניות תמיכה בקהילה** והגדירה שלושה קהלי יעד עיקריים לפעילות חברתית והתנדבותית: ילדים ונוער, קשישים ונזקקים. הקבוצה משתפת פעולה עם ארגונים חברתיים וסביבתיים בכל מדינות הפעילות, ומשקיעה באירועי רווחה ובפרויקטים המקדמים חינוך על פי ערכי הקיימות בקרב ילדים ובני נוער. בכך שואפת הקבוצה להשריש את תפיסת הקיימות בקרב דור העתיד ובקרב הציבור בכלל.

- הקבוצה מממשת את מדיניותה הקהילתית על פי כמה קווי יסוד:
- שימוש בידע, במשאבים המקצועיים ובניסיון המצטבר של הקבוצה בעולם העסקי כדי להרחיב את מעגלי ההשפעה של תפיסת הקיימות וכדי להשיא ערך חברתי.
- עידוד העובדים למעורבות פעילה ולרוח התנדבותית במטרה לצקת תוכן אישי בפעילות הקהילתית, להעצים את העובדים וליצור מחויבות אישית ארוכת-טווח.
- הענקת תמיכה והשקעת כספים לתועלת הציבור באמצעות שיתופי פעולה עם ארגונים חברתיים שמטרתיהם עולות בקנה אחד עם ערכי הקבוצה. קבוצת שיכון ובינוי אינה תורמת כסף או שווה ערך לכסף למפלגות פוליטיות, לפוליטיקאים ולמוסדות רשמיים.



אינדקס GRI

חוסרים	עמוד בדו"ח	נושא	GRI 102: General Disclosures 2016
	7	שם הארגון	102-1
	19-24	פעילות העסקים	102-2
	19	מיקום המטה	102-3
	19	איזורי הפעילות	102-4
	19	אופי הבעלות וצורת ההתארגנות המשפטית	102-5
	24	השווקים אותם משרתת החברה	102-6
	22	היקף הפעילות	102-7
	19-24	מידע על עובדים	102-8
	96	שרשרת האספקה	102-9
	25	שינויים משמעותיים	102-10
	84	עקרון הזהירות	102-11
מידע חסר		יוזמות חיצוניות	102-12
	83	חברות בארגונים	102-13
	8	מסר מהמנכ"ל	102-14
	35	ערכים	102-16
	126	מבנה ממשל תאגידי	102-18
	82	קבוצות מחזיקי עניין	102-40
	110	הסכמים קיבוציים	102-41
	82	בחירת מחזיקי עניין	102-42
	82	שיח עם מחזיקי עניין	102-43
	83	סוגיות שהועלו על ידי מחזיקי עניין	102-44
	12	רשויות כלולות	102-45
	12	תוכן הדו"ח	102-46
	16	נושאים מהותיים	102-47
	12	עדכון מידע	102-48
	12	שינויים בהיקף הדיווח	102-49
	12	תקופת הדיווח	102-50
	12	תאריך פרסום הדו"ח האחרון	102-51
	12	תדירות הדיווח	102-52
	17	איש קשר	102-53
	12	עמידה בתקן ה-GRI	102-54
	134	אינדקס GRI	102-55
	12	הבטחת איכות	102-56

נושא מהותי (ברמה גבוהה או בינונית)	תקן	גישת הניהול תקנים 101-103 עמוד בדו"ח:	מדד	עמוד בדו"ח	חוסרים
השפעות כלכליות ישירות: תשלומי מסים, שכר עובדים, תרומות כספיות לקהילה.	GRI 201	ביצועים כלכליים	201-1	22	ערך כלכלי ישיר
השפעות כלכליות על קהילות מקומיות: השקעה בקהילה	GRI 203	השפעה כלכלית עקיפה	203-2	52	השפעות כלכליות משמעותיות
קהילה מקומית: קבלת אחריות על אוכלוסיות המתגוררות סמוך לאזורי הפעילות	GRI 204	רכש	204-1	97	רכש מקומי
	GRI 202	נכחות בשוק	202-2	115	מנהלים מקומיים
השפעות סביבתיות של מוצרים ושירותים	GRI 302	אנרגיה	302-5	54	הפחתת צריכת אנרגיה של מוצרים ושירותים
השפעות כלכליות עקיפות	GRI 203	השפעה כלכלית עקיפה	203-2	52-61	השפעות כלכליות משמעותיות
העסקה	GRI 401	העסקה	401-1	מידע על תחלופה לא זמין - ידווח בדו"ח הבא	תחלופת עובדים
הדרכה והכשרת עובדים	GRI 404	הדרכת עובדים	404-1	106	שעות הדרכה
			404-3	105	הערכת ביצועים
בריאות ובטיחות	GRI 403	בטיחות	403-2	121	תאונות עבודה
אנרגיה	GRI 302	אנרגיה	302-1	73	צריכת אנרגיה ישירה
			302-2	74	צריכת אנרגיה מחשמל נרכש
	GRI 305	פליטות	305-1	76	פליטות מכלול 1
			305-2	76	פליטות מכלול 2
ניהול חומרי הגלם	GRI 301	חומרי גלם	301-1	71	שימוש בחומרי גלם
ניהול שפכים ופסולת	GRI 306	פסולת	306-2	88	פסולת לפי סוג הפינוי
מניעת שחיתות	GRI 205	שחיתות	205-3	125	מקרי שחיתות
	GRI 304	מגוון ביולוגי	304-1	95	אתרים סמוכים לאזורי מגוון ביולוגי

תמונות וקרדיטים

עמ'	שם תמונה	צלם	עמ'	שם תמונה	צלם
כריכה	תחנת כוח תרמו-סולארית, אשלים	גלעד קלוורצ'יק	41	טיילת דוד, ת"א	רמי זרנגר
6-7	פרויקט הרכבת הקלה, ת"א	דגן פתרונות ויזואלים בע"מ	42	מתקן טיהור מי שפכים, נתניה	רמי זרנגר
8	משה לחמני, יו"ר הדירקטוריון	סיון פרג'	43	אלקון	דניאל ברונשטיין
8	ירון קריסי, מנכ"ל שיכון ובינוי	סיון פרג'	44-45	תחנת כוח תרמו-סולארית, אשלים	דגן פתרונות ויזואלים בע"מ
10	אורי בן-פורת, סמנכ"ל קיימות	רמי זרנגר	46	פרויקט גני תקווה	דגן פתרונות ויזואלים בע"מ
10	אגירה שאובה, גלבוע	אלבטרוס	48-49	פרויקט המסילות, מנהרת גילון	אדי ישראל
13	פרויקט הרכבת הקלה, ת"א	אבשלום ששוני	50-51	פרויקט דפז	דגן פתרונות ויזואלים בע"מ
14-15	תחנת כוח תרמו-סולארית, אשלים	דגן פתרונות ויזואלים בע"מ	52	פרויקט המסילות	אדי ישראל
18	תחנת כוח הידרו-אלקטרית, גואטמלה	הנרי אסא	55	צוקי השמורה, נתניה	הדמיה
20-21	מחצבה, ניגריה	אריק טפיירו	56	צוקי השמורה, נתניה	מדיה וי
23	תחנת כח תרמו סולארית, אשלים	דגן פתרונות ויזואלים בע"מ	59	פאנלים סולארים	אימג' בנק
26-27	תחנת כוח תרמו-סולארית, אשלים	גלעד קלוורצ'יק	60	תחנת כוח הידרו-אלקטרית, גואטמלה	לא ידוע
28-29	אימג' בנק	אימג' בנק	62	אימג' בנק	אימג' בנק
30-31	אימג' בנק	אימג' בנק	64	מתקן התפלה חדרה	סיון פרג'
32-33	אימג' בנק	אימג' בנק	66	מתקן טיהור מי שפכים, נתניה	רמי זרנגר
34-35	תחנת כוח תרמו-סולארית, אשלים	גלעד קלוורצ'יק	67	מתקן טיהור מי שפכים, נתניה	רמי זרנגר
36	תחנת כוח הידרו-אלקטרית, גואטמלה	אריק טפיירו	68-69	תחנת כוח הידרו-אלקטרית, גואטמלה	אריק טפיירו
38	חלומות פארק חדרה	שתילה בתצ"א	70	ג'נרי 2, ירושלים	דגן פתרונות ויזואלים בע"מ
39	פרויקט שדה סולארי PV, נבטים	לא ידוע	73	מתקן טיהור מי שפכים, נתניה	רמי זרנגר
40	מתקן התפלה חדרה	סיון פרג'	74	אימג' בנק	אימג' בנק

עמ'	שם תמונה	צלם	עמ'	שם תמונה	צלם
77	מחצבה ניגריה	אריק טפירו	107	פרויקט מסילות, מנהרת גילון	אדי ישראל
79	מתקן התפלת מים חדרה	סיון פרג'	110	תחנת כוח תרמו-סולארית, אשלים	גלעד קלוורצ'יק
80-81	ג'נרי 2, ירושלים	דגן פתחונות ויזואלים בע"מ	113	אימג' בנק	אימג' בנק
82	שיתוף מחזיקי עניין	אריק טפירו	114	תדריך בטיחות, קולומביה	אריק טפירו
84-85	אימג' בנק	אימג' בנק	115	תחנת כוח תרמו-סולארית, אשלים	גלעד קלוורצ'יק
86	אתגל אשדוד	לביא אמיתי	116	עובדים בטוגו	אריק טפירו
88	תחנת כוח תרמו-סולארית, אשלים	גלעד קלוורצ'יק	117	עובדי שיכון ובינוי	לא ידוע
89	Managed Lanes - סלילת כביש יוסטון טקסס	אריק טפירו	118	תחנת כוח תרמו-סולארית, אשלים	דגן פתחונות ויזואלים בע"מ
91	תחנת כוח תרמו-סולארית, אשלים	גלעד קלוורצ'יק	119	אם המושבות, פתח תקווה	רמי זרנגר
93	אימג' בנק	אימג' בנק	120	פרויקט מסילות	אדי ישראל
95	אימג' בנק	אימג' בנק	121	אם המושבות, פתח תקווה	רמי זרנגר
98-99	היכל המשפט, ת"א	דגן פתחונות ויזואלים בע"מ	122-123	מתקן לטיוב מי בארות, רעננה	רמי זרנגר
100	כביש קונדמריקה, קולומביה	אריק טפירו	124-125	מגדל, פתח תקווה	דגן פתחונות ויזואלים בע"מ
100	תחנת כוח תרמו-סולארית, אשלים	גלעד קלוורצ'יק	126	אם המושבות, פתח תקווה	רמי זרנגר
101	כביש קונדמריקה, קולומביה	אריק טפירו	127	אם המושבות, פתח תקווה	רמי זרנגר
101	Managed Lanes - סלילת כביש יוסטון טקסס	לא ידוע	128	באר ה נס ציונה	רמי זרנגר
102-103	ג'נרי 2, ירושלים	דגן פתחונות ויזואלים בע"מ	129	אימג' בנק	אימג' בנק
104	תחנת כוח תרמו-סולארית, אשלים	גלעד קלוורצ'יק	130-131	אימג' בנק	אימג' בנק
105	פרויקט מסילות	אדי ישראל	132	יום מעשים טובים באר שבע, ישראל	אדי ישראל
			133	יום מעשים טובים, אוגנדה	Conord Roy Muasasko



