



דוח חברתי 2016



דוח חברתי 2016

לקוחות מגזר עסקים בינוניים	82	דבר יו"ר הדירקטוריון והמנהלת הכללית	5
שירותים נוספים	83	דוח חברתי מהו?	7
שיפורים טכנולוגיים וחדשנות	88	אתגרים והזדמנויות בתחום האחריות החברתית	8
כאל - שירותים בתחום כרטיסי אשראי	92	הדוח החברתי השישי של דיסקונט	9
רשתות חברתיות	94	תהליך זיהוי הנושאים המהותיים	10
חינוך פיננסי	95	הנושאים שהוגדרו כמהותיים	11
המשכיות עסקית	98	דיווח ל-Global Compact	13
נגישות לאנשים עם מוגבלות	99	בקרת נאותות הדיווח - בנק דיסקונט	14
גילוי נאות - מידע על המוצרים והשירותים	100		
תקשורת עם הלקוחות - שיפור השירות	102		
סודיות ופרטיות	109		
נספח: ספקים	113		
		פרופיל, ממשל תאגידי, חזון וערכים	19
העובדים	117	קבוצת דיסקונט - רקע כללי ומבנה הקבוצה	21
מדיניות הטיפול במשאב האנושי	119	תקשורת עם המשקיעים בניירות ערך של הבנק	26
תנאי העבודה והתגמול	130	נושאים בתחום הממשל התאגידי	27
יחסי העבודה בחברות הבת העיקריות	138	פונקציות בקרה עיקריות	42
פרישה ופיטורין	139	חזון וערכים	44
מגבלות חקיקה תקינה והסדרה	141	הקוד האתי	46
מאפיינים של העובדים	142	קוד ממשל תאגידי לקבוצת דיסקונט	47
תחלופת עובדים	145	מניעת שוחד, מעילות והונאה	47
נתוני חופשות והיעדרות	149	היבטים אתיים נוספים	50
תכנון ופיתוח המשאב האנושי	152	פרופיל כלכלי פיננסי	54
תרבות ארגונית	158	חברות בארגונים ויוזמות חיצוניות	63
רווחת העובדים	162	דירוגים בתחומי האחריות החברתית	66
בטיחות בעבודה וסביבת עבודה	167		
מניעת הטרדה מינית	168		
תביעות של עובדים	170		
		הלקוחות	67
		מדיניות כללית	69
		משקי בית	70
		לקוחות מגזר עסקים קטנים וזעירים	76
		לקוחות הבנקאות הפרטית	78
		השירות ללקוחות העסקיים (עסקים גדולים)	80



סוף דבר	207	למען הקהילה	171
חודות!	209	מדיניות הפעילות למען הקהילה	173
תגובות לדוח	209	היקף הפעילות	174
אינדקס GRI משולב עם UNGC	210	"הזנק דיסקונט" - פרויקט הדגל של בנק דיסקונט	175
עקרונות יוזמת ה-Global Compact	216	פעולות התנדבות	177
		פרויקטים שונים	179
		"הרצלילינבלום" - מוזיאון פרטי לבנקאות ונוסטלגיה תל אביבית	181
		אמנות	184
		חסויות	185
		מעורבות ותרומה לקהילה בחברות הבת העיקריות	188
		דיסקונט ירוק	191
		מדיניות	191
		צריכת משאבים	194
		פליטות גזי חממה	196
		פעילות ללא נייר	199
		שימוש בחומרים ממוחזרים	202
		פעולות נוספות	202
		ניהול הסיכונים הסביבתיים	204
		מדיניות האשראי בנושא סיכוני הסביבה	204



דבר יו"ר הדירקטוריון והמנהלת הכללית

אנחנו מתכבדים להציג את הדוח החברתי של בנק דיסקונט לשנת 2016. פרסום הדוח החברתי משקף את המחוייבות העמוקה של בנק דיסקונט לנושא האחריות החברתית והסביבתית, לרבות בתחום הממשל התאגידי.

בתחילת שנת 2017 גובש ואושר חזון הבנק: "נשאף להיות הבנק הטוב ביותר ללקוחותינו, המאפשר צמיחה ואיתנות פיננסית לאורך זמן, באמצעות בנקאות מותאמת, מקצועית והוגנת." במסגרת הטמעת החזון, הבנק מתאים את עצמו לעולם המשתנה ופועל ליצירת מודלים בנקאיים חדשניים שיעניקו ללקוחות שירות מתקדם ומותאם לצרכיהם. בתוך כך, השקיע הבנק במספר מיזמים חדשניים בתחום הפינטק והחדשנות. השירות המיטבי ללקוחות בלוי המחויבות החברתית העמוקה משקפים את ערכי היסוד של הבנק והקבוצה.

זהו הדוח החברתי השישי שמפרסם בנק דיסקונט. הדוח נערך לראשונה על פי תקן הדיווח החדש של ה-GRI (GRI SRS) Sustainability Reporting Standards. בדוח הקודם כללנו לראשונה את חברות הבת העיקריות בישראל: בנק מרכנתיל דיסקונט ו-כאל. בדוח זה הרחבנו והעמקנו את הגילוי אודות חברות הבת האמורות, כביטוי לעשייה הברוכה שלהן בתחומי האחריות החברתית. הבנק הצטרף בשנת 2010 ליוזמת ה-Global Compact של האו"ם. דוח זה מהווה גם עידכון שנתי ליוזמה זו בגין שנת 2016. בהקשר זה, אנו חוזרים ומביעים את מחוייבות הבנק ליוזמת ה-Global Compact ולעשרת עקרונותיה.

פרסום הדוח החברתי נעשה לצד הדיווח במסגרות נוספות: לארגון מעלה, לגוף המחקר EIRIS, ולמערך לרישום ודיווח פליטות גזי חממה של המשרד להגנת הסביבה. כאל דורגה השנה לראשונה בדירוג מעלה והצליחה להיכלל בדירוג פלטינה. מארג דיווחים זה משקף את מחויבות הבנק והקבוצה לשקיפות ולהרחבת הפעילות בתחומי האחריות החברתית.

הדוח החברתי המוצג להלן אינו רק דיווח או סיכום פעולות, אלא גם ובעיקר הבטחה להמשך הפעילות של הבנק ועובדיו בשירות לקוחותינו, בהוגנות ובהגינות, להמשך העשייה מול מחזיקי העניין של הבנק ולמען הקהילה שבקרבה אנו פועלים.

במסגרת מעורבותו ומחויבותו החברתית, ימשיך הבנק לפעול לקידום אוכלוסיות חלשות ולעודד את עובדיו להשתתף בפעולות למען הקהילה ובכך לחזק את תרומתו החברתית כארגון וכפרטים. כמו כן, הבנק פועל ויפעל להטמעת שיקולים סביבתיים, כחלק מהאסטרטגיה העסקית וממדיניות האשראי שלו. בשמנו ובשם חברי הדירקטוריון וההנהלה, אנחנו מחזקים את ידי כל המתנדבים עובדי קבוצת דיסקונט, וכל המעורבים בפעילויות ובפרוייקטים החברתיים אותם מובילה הקבוצה.



לילך אשר-טופילסקי
המנהלת הכללית



ד"ר יוסי בכר
יו"ר הדירקטוריון

12 בנובמבר 2017

דוח חברתי מהו?

הדיווח החברתי מושגת על תפיסה הגורסת שתאגיד חייב דין וחשבון לחברה ולסביבה, במסגרתם הוא פועל, ולא רק לבעלי מניותיו. אימוץ גישה זו מביא להרחבה בהיקף הדיווח, תוך התייחסות למגוון רחב של נושאים, מתוך שאיפה להתייחס למכלול הנושאים החברתיים, הסביבתיים והכלכליים המעסיקים את כל מחזיקי העניין (Stakeholders) של התאגיד המדווח.

"מחזיק עניין" הוא כל מי שבנק דיסקונט משפיע עליו או מושפע ממנו: לקוחות, עובדים, ספקים, בעלי מניות, הקהילה והסביבה (יצוין כי כתאגיד פיננסי, בתחום עיסוקו העיקרי – תיווך פיננסי – ספקי הבנק הם, למעשה, לקוחותיו, אשר בפעילותם כמפקידים, הם משמשים לבנק כספקי מקורות פיננסיים. גורם מהותי נוסף הינו עובדי קבלן, שהתייחסות לגביהם מובאת בפרק הון בעובדים)¹.

הדיאלוג עם מחזיקי העניין מבוצע בערוצים שונים ומפורט בפרקים השונים להלן. הדוח החברתי משלים את הדוח הכספי של התאגיד. בעוד האחד מציג את ביצועיו הכלכליים של התאגיד, השני מציג את הדרך בה נעשים הדברים, את מידת החשיבות שהתאגיד מייחס לשאיפות מחזיקי העניין שלו, ואת מאמציו לפעול לקידום נושאים הטעונים שיפור.

הדוח החברתי אינו רק מסגרת לדיווח, אלא גם מצע לדיאלוג שוטף בין התאגיד לבין מחזיקי העניין שלו. הבנק היה התאגיד הבנקאי הראשון שפרסם דוח חברתי בישראל, בשנת 2005 (לשנים 2003-2004). הדוח החברתי השני פורסם בשנת 2009 (לשנים 2007-2008). הדוח החברתי השלישי של הבנק פורסם בשנת 2014 (לשנים 2012-2013). הדוח החברתי הרביעי של הבנק פורסם בתחילת שנת 2016 (לשנת 2014). הדוח החברתי החמישי של הבנק פורסם בסוף שנת 2016 (לשנת 2015). פרסום הדוח החברתי השישי מהווה ביטוי למחויבות הבנק לנושאי האחריות החברתית ולחשיבותם בתרבותו הארגונית.

דוח חברתי – הוראות המפקח על הבנקים בישראל

על רקע ההתפתחויות בנושא הדיווח על אחריות תאגידית ולאור החשיבות שהפיקוח על הבנקים מייחס לפעילות התאגידים הבנקאיים בתחום זה, נדרשים התאגידים הבנקאיים העומדים בראש הקבוצות הבנקאיות, בהתאם להוראות הדיווח לציבור, לפרסם דוחות על אחריות תאגידית לתקופה של עד שנתיים. בהתאם להוראות, הדוח על אחריות תאגידית עשוי להתייחס לנושאים כמו מחויבות למעורבות בקהילה, לאיכות הסביבה, לטיפול עובדים וסביבת העבודה, להגינות ללקוחות, ולאתיקה בעסקים. בהוראות לא נקבע מה יהיו תכני הדיווח, אך הומלץ בהם לתת גילוי למדדים כמותיים רלוונטיים, ולתקנים רלוונטיים לפיהם התאגיד הבנקאי פועל בתחום זה. בכונת הבנק להמשיך לפרסם דוח חברתי מדי שנה.

¹ 102-42, 102-40.

אתגרים והזדמנויות בתחום האחריות החברתית

אחריות חברתית וקיימות היא גישה שמספקת לבנק הזדמנות מתודולוגית לחיבור אופרטיבי של נושאים ואתגרים שונים. בנק דיסקונט מחובר לקהילה מאז הקמתו. הבנק ראה עצמו במשך השנים כבנק הפועל בתוך הקהילה, כבנק הפועל לטובת הלקוח ומשפחתו, כבנק הנוהג באחריות כלפי כלל מחזיקי הענין המשפיעים ומושפעים מפעילותו.

הבנק מתמקד באתגרים הניצבים בפניו בתחום האחריות החברתית, במספר מישורים עיקריים:

- יצירת ערך משותף במוצרים ללקוחות: ברמת המוצרים הבנקאיים - הבנק מתמקד במספר אוכלוסיות. תוכנית הדגל היא "תוכנית משפחה", אשר מתמקדת בצרכי הלקוח ומשפחתו והופכת אותם לקבוצה פיננסית, שנהנית ממגוון שירותים והטבות ייחודיים, בהתאם לנתונים המצרפיים של שותפי התוכנית. במקביל, הבנק מתמקד באוכלוסיות נוספות, כמו עסקים קטנים ובינוניים, סטודנטים ועוד. הבנק פועל גם בתחומי ההנגשה והחינוך הפיננסי;
- עובדים - פיתוח והעצמת העובדים, באמצעים של הדרכה, ניודים ופיתוח אישי;
- קהילה - הגדלת היקף ההתנדבות של עובדי הבנק;
- בתחום הסביבתי - צמצום המדרך האקולוגי, בדרך של צמצום צריכת האנרגיה; ברמת המוצרים הסביבתיים - קידום מוצרים דוגמת אלה המאפשרים מימון אנרגיה חלופית;
- פעילות אחראית בארגון - התנהלות תאגידית אחראית תוך יישום נורמות גבוהות בתחום הממשל התאגידי והאתיקה, בכלל יחידות הארגון ולמול מחזיקי הענין;
- בנוסף לתחומים שנזכרו לעיל, בנק מרכזת ללקוחות דיסקונט מתמקד ביצירת ערך לאוכלוסיית הלקוחות הלא יהודים ולאוכלוסיית הלקוחות החרדים, בהן הוא פועל באמצעות מערך הסניפים וכן, באמצעות יחידות מקצועיות ייחודיות. כמו כן, במהלך העשור האחרון פיתח בנק מרכזת לדיסקונט, בשיתוף עם גורמים ממשלתיים, רלוונטיים מומחיות גבוהה במתן אשראי לעסקים קטנים ובינוניים באמצעות קרנות ממשלתיות לתמיכה בעסקים;
- בנוסף לתחומים שנזכרו לעיל, כאל מתמקדת ביצירת ערך ללקוחות במגזר העסקים הקטנים. תהליך העבודה בניהול התחום יתרחב בשנים הקרובות, ויכלול הרחבת המדידה והדיווח, חיזוק הטיפול בנושאים מסוימים והרחבה הדרגתית של ניהול התחום לרמת הקבוצה. הרחבת הגילוי, בדוח חברתי זה ובדוח החברתי הקודם, כך שיכלול מידע רחב ומגוון אודות העשייה בתחומי האחריות החברתית בחברות הבת העיקריות בישראל - בנק מרכזת לדיסקונט ו-כאל - מהווה התקדמות משמעותית בתחום זה.

הממונה על ניהול האחריות החברתית

בבנק פועלת ממונה על אחריות חברתית, אשר מונתה על ידי הנהלת הבנק. המינוי נועד להעצים את ניהול תחום האחריות החברתית בבנק והוא מבטא את החשיבות שהבנק מייחס לנושא זה. תפקיד הממונה הוא להעמיק את תודעת האחריות החברתית בקרב עובדי הבנק וכלל מחזיקי הענין של הבנק, ולגבש תכניות פעולה להגשמת יעדים שנקבעו בנושא.

הממונה על אחריות חברתית מדווחת לראשת חטיבת משאבי אנוש ונכסים, אשר אחראית על ניהול האחריות החברתית ברמת הנהלת הבנק.

בבנק מרכנתיל דיסקונט פועלת ממונה על אחריות חברתית, שתפקידה להעמיק את תודעת האחריות החברתית בקרב עובדי הבנק. הממונה על אחריות חברתית מדווחת למנהלת חטיבת משאבי אנוש ומינהל. בכאל מונתה ממונה על ניהול האחריות החברתית, אשר אחראית על ניהול נושאי האחריות החברתית בכאל. הממונה על ניהול האחריות החברתית מדווחת ישירות למנכ"ל כאל.

הדוח החברתי השישי של דיסקונט

הדוח נערך על פי תקן הדיווח החדש של ארגון ה-GRI (ארגון לא ממשלתי הפועל מאז 1997, בשיתוף עם האו"ם וארגונים מכל העולם, על מנת לפתח ולהטמיע בקרב ארגונים ברחבי העולם מדדי דיווח חברתיים גלובליים).

במסגרת המחויבות לעקרונות הדיווח האמורים, נבנה הדוח על פי הנחיות GRI (GRI SRS) Sustainability (Reporting Standards) – Comprehensive², וכולל התייחסות לכל הנושאים אשר זהו כמהותיים (ראו הרחבה בהמשך)³. ניתן לראות את רשימת הנושאים שנסקרו בדוח, בתוכן העניינים המובא בעמ' 2-3. בנספח לדוח זה מובא אינדקס, אשר מהווה טבלת קשר בין המדדים השונים לבין מיקומם בדוח. הדוח סוקר את מהלכי הבנק בישראל וחברות הבת העיקריות בישראל – בנק מרכנתיל דיסקונט ו-כאל, ואינו כולל את הפעילות בחו"ל⁴.

הכללת חברת הבת בחו"ל – אי די בי ניו יורק – במסגרת הדוח החברתי של הבנק נדחתה, נוכח התשומות הניהוליות הרבות שחברה בת זו משקיעה בחודשים האחרונים בהכנת תוכנית אסטרטגית חדשה, על רקע מינוי מנכ"ל חדש. הנושא ייבחן שוב במסגרת ההיערכות לדוח החברתי הבא, הדוח לשנת 2017. הדוח מתייחס, בהקשרים הרלוונטיים, לפעילות החטיבות השונות בבנק, כולל רמת ההנהלה הבכירה. הנתונים המובאים בדוח עובדו בהתאם לדיווח היחידות השונות בבנק, תוך מאמץ לבנות מסד נתונים אשר יאפשר השוואה לנתוני שנים עברו. שיטות חישוב שנעשה בהן שימוש צוינו במקומות בהם הוצגו הנתונים המייחסיים, בהתאמה. אין בדוח נתונים שעומדים בסתירה לנתונים שהוצגו בדוחות חברתיים קודמים שפרסם הבנק⁵. במקרים בהם שונו או תוקנו נתונים שפורסמו בעבר, הדבר צוין במפורש⁶. בתהליך כתיבת הדוח הבנק שואף לתאר את פעילותו בנושאים שלהערכתו מעניינים את מחזיקי העניין, בשקיפות מרבית. אנו בדיסקונט מאמינים כי דוח זה ישמש את חמש קבוצות מחזיקי העניין שלנו (בעלי המניות/משקיעים, לקוחות וספקים, עובדים, קהילה וסביבה), ויסייע בקידום הדיאלוג, העצמת הקשר והידוק שיתוף הפעולה.

המקטעים השונים בדוח, לרבות הנתונים שנכללו בו, הועברו לבדיקה של ספקי המידע בבנק ובחברות הבת העיקריות ולהערות גורמים שונים בבנק ובחברות הבת העיקריות. טיוטה סופית של הדוח הועברה גם להערות כלל חברי הנהלת הבנק.

² 102-49.
³ 102-46, 102-49.
⁴ 102-45.
⁵ 102-48.
⁶ 102-49.

העשייה בתחומי האחריות החברתית של חברות הבת העיקריות בישראל

כאמור, בדוח הקודם כללנו לראשונה את חברות הבת העיקריות בישראל: בנק מרכנתיל דיסקונט ו-כאל. ההצטרפות לדיווח החברתי של הבנק, הציבה אתגר בפני חברות הבת האמורות⁷: הרחבת והעמקת הדיווח, חוץ בניית מסד נתונים הולם ותהליכי איסוף ודיווח. בנק מרכנתיל דיסקונט ו-כאל נענו לאתגר, ובדוח זה הרחבנו והעמקנו את הגילוי אודות חברות הבת האמורות, כביטוי לעשייה הברוכה שלהן בתחומי האחריות החברתית. עם זאת, עדיין נדרש מאמץ לאיסוף שיטתי של הנתונים בנושאי הדיווח השונים. בכדי לשקף למחזיקי העניין את מצב הדיווח בחברות אלה, בשקיפות ובאופן סדור, באינדקס המובא בנספח לדוח יחדו עמודות נפרדות לבנק מרכנתיל דיסקונט ול-כאל.

הדיווח לפי הנחיות תקן GRI SRS יכול להתבצע בשתי אפשרויות: Comprehensive – כאשר יש מענה מלא על כל האינדיקטורים בכל נושאי הדיווח – נושאי חובה ונושאים שהוגדרו כמהותיים; Core – כאשר בנושאי הדיווח המהותיים יש מענה על היבטי המדיניות ומענה על אינדיקטור אחד לכל הפחות בכל נושא. הדיווח של בנק מרכנתיל דיסקונט ושל כאל מגיע כדי רמת דיווח Core, ובנושאים רבים קרוב מאוד לרמת הדיווח Comprehensive.

יצוין כי בסעיפים המתארים מדיניות או תהליכי עבודה בבנק דיסקונט, התיאור מתייחס גם לבנק מרכנתיל דיסקונט ולכאל, אלא אם צויין במפורש אחרת.

תהליך זיהוי הנושאים המהותיים

בהתאם לתקן הדיווח נדרש לקיים תהליך לזיהוי נושאים מהותיים⁸, שהינם בעלי השפעה מהותית על פעילות התאגיד המדווח ועל מחזיקי העניין שלו. בחירת הנושאים המהותיים נעשית מתוך רשימת נושאים שמציע ה-GRI.

לקראת עריכת הדוח החברתי לשנת 2014, הבנק קיים הליך סדור של הגדרת נושאי הדיווח המהותיים. במסגרת ההליך האמור הוגדרה מטריצת מהותיות, המשמשת את הבנק כבסיס לדיווח גם בדוח הנוכחי. במסגרת ההיערכות לדוח החברתי לשנת 2016 (דוח זה) הבנק בחן את רשימת הנושאים שהוגדרו כמהותיים אל מול רשימת הנושאים שהוגדרה במסגרת דיאלוג עם מחזיקי עניין בסקטור הבנקאות (ראו להלן). כפי שניתן להיווכח, קיים מתאם גבוה מאוד בין הנושאים שהוגדרו על ידי הבנק כמהותיים לבין הנושאים שהוגדרו ככאלה על ידי מחזיקי העניין שהשתתפו בתהליך. לאור האמור, רשימת הנושאים לא שונתה. לפרטים בדבר הליך הגדרת הנושאים המהותיים, ראו בדוח החברתי לשנת 2014 (עמ' 7-11).

חלופות לאופן הגדרת ההתייחסות לכל נושא. בהתאם לתקן הדיווח קיימות 3 חלופות להגדרת כל נושא:

- **חלופה א':** הגדרת הנושא כמהותי – זיהוי נושא כמהותי מחייבת לנהל בהתייחס לנושא זה דיווח סדור המבוסס על תשתית ניהולית ברורה שכוללת מדיניות רשמית, תוכניות עבודה ויעדים ביצועיים. (חלופה זו מוגדרת בטבלה שלהלן כ-"נושאים מהותיים – דיווח מלא");

⁷ 102-49.
⁸ 102-46.

- **חלופה ב':** נושא לא מהותי, מידע בלבד - הגדרת הנושא ככזה שאינו מהותי, אשר יינתן לגביו מידע בלבד. התייחסות לנושא בדוח על אף שאינו מוגדר כמהותי, נובעת מהצורך לדווח על תהליכים ונתונים אשר נדרשים על ידי יוזמות ומסגרות שונות, שהבנק חבר בהם. הכוונה ליוזמות כגון: UN Global Compact, דירוג מעלה, דירוג EIRIS ועוד. (חלופה זו מוגדרת בטבלה שלהלן כ-"נושאים שאינם מהותיים - דיווח חלקי");
- **חלופה ג':** נושא לא מהותי - נושא שאינו מהותי, שלא תיכלל לגביו כל התייחסות במסגרת הדוח. (חלופה זו מוגדרת בטבלה שלהלן כ-"נושאים שאינם מהותיים - אין דיווח"). במסגרת הליך הזיהוי סווגו כל הנושאים לאחת מהחלופות האמורות.⁹

הנושאים שהוגדרו כמהותיים¹⁰

חשיבות הנושא למחזיקי העניין		נושאים שאינם מהותיים -	נושאים שאינם מהותיים -	נושאים מהותיים
		אין דיווח	דיווח חלקי	- דיווח מלא
גבוהה	בינונית	פרטיות הלקוח	ניהול סיכונים סביבתיים וחברתיים	מניעת שחיתות
		הכללת סעיפי זכויות אדם בחוזי השקעה		ביצועים כלכליים
		הערכת סביבת עבודה אצל הספקים	מוצרים חברתיים/סביבתיים	הוגנות במוצרים וקידום חינוך פיננסי
בינונית	בינונית	הערכת השפעת הספקים על זכויות אדם	בריאות ובטיחות עובדים	ציות לרגולציה
		הערכה סביבתית אצל הספקים	התאגדות עובדים	סביבת עבודה ותנאי העסקה
			יחסי עובדים - הנהלה	מניעת אפליה
נמוכה	נמוכה	ניהול וסינון נכסים	מנגנון תלונות סביבת עבודה	שוויון מגדרי
		שפכים ופסולת	השקעה סביבתית	פרקטיקות רכש מקומי
			פליטות גזי חממה ומזהמי אוויר	גיוון ושוויון הזדמנויות
		צריכת חומרים	השפעות כלכליות עקיפות	צריכת אנרגיה והתייעלות
			מעורבות בקהילה המקומית	המשכיות עסקית
				הכשרה ופיתוח עובדים
				מערבות בקהילה המקומית
		נמוכה	בינונית	גבוהה
חשיבות הנושא לבנק				

⁹ 102-46

¹⁰ 102-46 ; 102-47

הנושאים המהותיים – גבולות הדיווח¹¹

מספר	אספקט מהותי	גבולות הדיווח
1	מניעת שחיתות	בתוך הארגון
2	ביצועים כלכליים	בתוך הארגון
3	הוגנות במוצרים וקידום חינוך פיננסי	בתוך ומחוץ לארגון
4	סביבת עבודה ותנאי העסקה	בתוך הארגון
5	הכשרה ופיתוח עובדים	בתוך הארגון
6	מעורבות בקהילה המקומית	בתוך ומחוץ לארגון
7	השפעות כלכליות עקיפות	בתוך ומחוץ לארגון
8	ציות לרגולציה	בתוך הארגון
9	מניעת אפליה	בתוך הארגון
10	שוויון מגדרי	בתוך הארגון
11	גיוון ושוויון הזדמנויות	בתוך הארגון
12	צריכת אנרגיה והתייעלות	בתוך הארגון
13	המשכיות עסקית	בתוך הארגון
14	פרקטיקות רכש מקומי	בתוך הארגון

דיאלוג עם מחזיקי עניין בסקטור הבנקאות

ברבעון הראשון של שנת 2016 התקיים תהליך של תיקוף מסגרת הנושאים המהותיים לדיווח של בנקים בישראל, בהנחיית הקבוצה לאחריות תאגידית וקיימות בפירמה 800 זיו האפט. בתהליך נטלו חלק 14 נציגים מהאקדמיה, מהקהילה המקצועית, מקהילת העסקים, עמותות ונציגי קהילה וסביבה.

תוצרי הדיאלוג נחלקו לשניים: בניית רשימת נושאי דיווח על פי דרגת חשיבותם בעיני מחזיקי העניין שהשתתפו בתהליך והמלצות/הערות מחזיקי העניין האמורים בדבר המיקוד וההרחבה הנדרשים בכל נושא. במסגרת בניית רשימת נושאי הדיווח הוגדרו הנושאים הבאים:

נושאים בחשיבות גבוהה – הוגנות במוצרים ושירותים; הנגשה; שיקולים סביבתיים וחברתיים במתן אשראי, מימון והשקעות; אוכלוסיות מוחלשות; פרטיות לקוח; גיוון לקוחות ומגזרים; אתיקה ומניעת שחיתות.

נושאים בחשיבות בינונית – קידום אוריינות וחינוך פיננסי; קידום כלכלה מקומית ויצירת ערך כלכלי למחזיקי העניין; איכות השירות; ממשל תאגידי; ציות; ניהול הקיימות; שילוב היבטי אחריות תאגידית ברכש; סביבת עבודה ראויה; גיוון תעסוקתי, שוויון הזדמנויות ושוויון מגדרי.

נושאים בחשיבות נמוכה – תקשורת שיווקית; חדשנות בשירותים ומוצרים; המשכיות עסקית; התייעלות תפעולית ולוגיסטית – היבטי סביבה; הכשרה ופיתוח עובדים; השקעה בקהילה (תרומות וחסויות); התנדבות עובדים.

כאמור, כפי שניתן להיווכח, קיים מתאם גבוה מאוד בין הנושאים שהוגדרו על ידי הבנק כמהותיים לבין הנושאים שהוגדרו ככאלה על ידי מחזיקי העניין שהשתתפו בתהליך.

הבנק בחן את המלצות/הערות מחזיקי העניין האמורים בדבר המיקוד וההרחבה הנדרשים בכל נושא ועשה מאמץ להרחיב ולמקד את הדיווח בהתאם להמלצות/הערות האמורות.

¹¹ 102-46; 102-47.

דיווח ל-Global Compact

בחודש ספטמבר 2010 הבנק הצטרף ליוזמת ה-Global Compact של האו"ם ומאז הוא הגיש, בחודש מרס 2012 ובחודש מרס 2013, דיווח התקדמות שנתי אודות הביצועים החברתיים והסביבתיים של הבנק. דוח זה ושלושת הדוחות החברתיים הקודמים מהווים דיווח התקדמות שנתי בגין השנים 2014, 2015, 2016 ו-2013, בהתאמה. בנספח לדוח מובא אינדקס אשר מהווה טבלת קשר בין הנושאים טעוני הדיווח בהתאם ליוזמת ה-Global Compact לבין מיקומם בדוח זה.

הפצת הדוח

הדוח החברתי, בעברית עומד לעיון באתר הבנק (www.discountbank.co.il) ובאנגלית באתר קשרי משקיעים (www.discountbank.co.il/IR). הדוח החברתי עומד לעיון עובדי הבנק גם בפורטל העובדים. הדוח באנגלית עומד לעיון גם באתר ה-GRI (<http://database.globalreporting.org/companies/view/1806>) ובאתר ה-GC (<http://www.unglobalcompact.org/participant/12568-Israel-Discount-Bank-Ltd>). **הפניות.** במקרים מסוימים הדוח כולל הפניה לפרטים שהובאו בדוח השנתי לשנת 2016 של הבנק ובדוחות הביניים בשנת 2017. ניתן לעיין בדוחות אלה באתר הבנק (ראו לעיל) (תרגום לאנגלית של דוחות אלה נמצא באתר קשרי משקיעים (ראו לעיל). כמו כן, ניתן לעיין בדוחות (בנוסח בעברית) באתר "מגנ"א" של רשות ניירות ערך (<https://www.magna.isa.gov.il/details.aspx?reference=2014-01-017514&file=2&id=01160>) ובאתר "מאיה" של הבורסה לניירות ערך בתל אביב בע"מ (http://maya.tase.co.il/bursa/report.asp?report_cd=885621).

במקרים מסוימים הדוח מפנה לדוחות של בנק מרכנתיל דיסקונט ושל כאל. ניתן לעיין בדוחות אלה באתר של בנק מרכנתיל דיסקונט (<http://www.mercantile.co.il/MB/private/about-mercantile/financial-reports/annual-reports>) ובאתר של כאל (<http://www.cal-online.co.il/he-il/Cal/CalServices/about/pages/financialReports>). דוח שנתי 2016 באנגלית של בנק מרכנתיל דיסקונט ושל כאל עומד לעיון באתרים שלהם, בהתאמה.

בקרת נאותות (Assurance)

הדוח החברתי של הבנק עבר תהליך בקרת נאותות (Assurance) על ידי גוף חיצוני אובייקטיבי - הקבוצה לאחריות תאגידית וקיימות בחברת הייעוץ של פירמת רואי החשבון BDO זיו האפט - אשר קבעו כי בנק דיסקונט עומד בדרישות ה-GRI לדיווח In Accordance - Comprehensive. הדוח מציג באופן הולם את פעילות בנק דיסקונט לתקופה הנתונה. כמו כן, הדוח מאוזן ומציג באופן ראוי את פעילות בנק דיסקונט במגוון הנושאים המהותיים הן בפעילות הסקטור הפיננסי בישראל והן לבנק עצמו. חוות הדעת של BDO זיו האפט מובאת בפרק זה להלן.

הדוח הנוכחי מקיף גם את החברות הבנות העיקריות של בנק דיסקונט בישראל - בנק מרכנתיל דיסקונט ו-כאל.

בקרת הדוח בידי ה-GRI. ה-GRI מאפשר לתאגידים שמעוניינים בכך, להגיש לו את הדוח החברתי לשם ביצוע בקרה. במקביל לפרסום הדוח החברתי השישי, הבנק הגיש את הדוח ל-GRI במסגרת ההליך כאמור.

בקרת נאותות הדיווח – בנק דיסקונט

In Accordance – Comprehensive

כללי

הקבוצה לאחריות תאגידי וקיימות של חברת הייעוץ BDO זיו האפט התבקשה על ידי בנק דיסקונט, לבצע הליך לבחינת נאותות הדיווח של **דוח אחריות תאגידי דיסקונט 2016** (סוקר את ביצועי הבנק בשנת 2016). הקבוצה לאחריות תאגידי וקיימות היא בעלת ניסיון של למעלה מ-15 שנים בליווי חברות בתחומי האחריות התאגידי והקיימות. הקבוצה פועלת בהתאם לתקנים מקומיים חשבונאיים ובינלאומיים לבדיקת וקידום התנהלות אחראית של חברות.

אי תלות – משרד רואי החשבון BDO זיו האפט מכהן כרואי חשבון מבקרים משותפים של בנק דיסקונט ושל בנק מרכנתיל דיסקונט. כמו כן, הקבוצה לאחריות תאגידי מלווה את הבנק במספר תהליכי בקרה על הדיווח בנושאי קיימות. בנק דיסקונט התקשר עם הקבוצה לאחריות תאגידי לשם לביצוע בקרת נאותות הדיווח, והקבוצה מצהירה כי איננה תלויה בבנק בפעילותה העסקית.

בקרת הנאותות המובאת בזאת בוצעה כמפורט בהמשך, ובהתאם להנחיות ה-GRI, ועקרונות בקרת הדיווח המקובלים. הבקרה נועדה לבחון עמידה בדיווח על פי העקרונות של תקן הדיווח הבינ"ל GRI:SRS וביצוע תהליך להגדרת הנושאים המהותיים שעומד בבסיס הדוח, על פי המתודולוגיה של ה-GRI.

הצהרה

לאור כל הנאמר לעיל, ובהתאם לבדיקה שערכנו, אנו מאשרים בזאת שהדוח של בנק דיסקונט עומד בדרישות ה-GRI:SRS לדיווח בדרגת השקיפות In Accordance-Comprehensive, ולפיכך אנו מעידים כי על פי המידע שיש בידינו:

- הנושאים הנכללים בדוח מכסים את התחומים המהותיים לפעילות הבנק ומחזיקי העניין שלו.
- כלל המידע בדוח אושר על ידי בעלי התפקידים בבנק ואומת אל מול חומר הגלם ששימש לכתיבת הדוח של הבנק.
- הדיווח הינו מלא, מקיף ומהימן.
- הדוח בנוי באופן המאפשר למחזיקי העניין השוואתיות ותגובה.

תהליך העבודה

העבודה בבקרה זו נעשתה בהתאם לתוכנית עבודה סדורה שהוגשה טרם החלה הבקרה. במהלך העבודה נבחן הליך איסוף החומרים על ידי בנק דיסקונט, הועברו ההערות על המענה שניתן למדדים בדוח, הועבר משוב לגבי מספר תחומים כמפורט בהמשך ונסקרו מסמכים ונתונים פנימיים וחיצוניים – כל זאת, על מנת לעמוד על אופן הדיווח ואיכותו. להלן הערוצים בהם בוצעה הבקרה, בהלימה עם עקרונות בקרת נאותות הדיווח.

עקרונות הגדרת תכולת הדוח (Report Content)

שילוב מחזיקי העניין (Stakeholder Inclusiveness) – מתן מענה לציפיות מחזיקי העניין מהבנק.

- הבנק מקיים דיאלוג סדור עם מספר מחזיקי עניין, המאפשר לו ללמוד בזמן אמת על העדפותיהם.
- הליך זיהוי הנושאים המהותיים נשען על הליך המהותיות שבוצע לקראת כתיבת הדוח החברתי לשנת 2014, בשילוב עם תוצאות הליך הדיאלוג שבוצע עם נציגי קבוצות מחזיקי עניין שונות בתחילת שנת 2016. לאור הלימה גבוהה בנושאים המהותיים שנמצאו, הרי שבדוח זה אין שינויים ברשימת הנושאים המהותיים המופיעים בדוח זה ביחס לאלו שזוהו בדוח הקודם.

תוצר: בנק דיסקונט מציג את מסגרת הנושאים המהותיים בפעילותו, ולאור הכללת עמדות מחזיקי העניין, מציג מסגרת נושאים מהותית לפעילות האחריות התאגידית.

הקשר לנושאי הקיימות (Sustainability Context) – ייצוג מגוון תחומי הקיימות הרלוונטיים לבנק.

- הדוח מציג את מחויבות דיסקונט לכלל הנושאים המהותיים שזוהו בתחום הקיימות, לרבות התייחסות נרחבת לנושאי העסקה, מעורבות בקהילה, יצירת ערך ללקוחות וסביבה, הנגזרים מאופי פעילותו.
- המידע המופיע בדוח כולל תיאור גישה ניהולית ביחס לכל אחד מהנושאים המהותיים.

תוצר: הדוח סוקר את פעילות דיסקונט והשפעתו על מחזיקי העניין בנושאי הקיימות תוך הצגת תמונת מצב רחבה וסדורה.

מהותיות (Materiality) – התייחסות ברורה למגוון תחומי ההשפעה של הבנק.

- הבנק ביצע כבר בדוח קודם הליך מקיף לזיהוי הנושאים המהותיים בפעילותו, הן פנימית והן חיצונית. בהליך זה שולבו עמדות מחזיקי העניין לצד עמדות בכירים בבנק, ונבנתה מטריצת המהותיות של דיסקונט. מטריצת המהותיות שימשה את הבנק בכתיבת דוח זה וקודמו, והיא הבסיס לדיווח בהתאם לעקרונות SRS.

תוצר: הדוח מתייחס לכל הנושאים המהותיים הרלוונטיים לבנק. כמו כן, מטריצת המהותיות מאפשרת ללמוד על הפערים בין העדפות הבנק לאלו של מחזיקי העניין. בנוסף, בחר הבנק לכלול בדיווח הנוכחי התייחסות גם לנושאים בעלי רמת חשיבות בינונית, ועליהם הבנק מרחיב את היקף הגילוי, למרות שאינם מהותיים.

שלמות (Completeness) – בחינת היקף הגילוי ביחס לנושאים המהותיים.

- הדוח עומד בדרישות תקן GRI: Sustainability Reporting Standards בדרגת שקיפות In Accordance- Comprehensive, משמע שהדוח נותן מענה מלא לכל המדדים המרכיבים את הנושאים שהבנק הגדיר כנושאים מהותיים.

תוצר: גילוי מלא ביחס לכל אחד מהמדדים תחת האספקטים המהותיים לפעילותו.

עקרונות הערכת איכות הדוח (Report Quality)

איזון ובהירות (Balance & Clarity) - איזון הדיווח בין היבטים חיוביים ושלייליים בפעילות הבנק, ובהירות הנתונים והמידע לקורא הסביר.

- הדוח מציג את ביצועי הבנק בצורה שקופה תוך התייחסות הן לביצועים החיוביים והן לשליליים.
- אופן הצגת המידע בדוח מאפשר לקורא להבין את השלכות הפעילות של הבנק, תוך הרחבה בנושאים שהוגדרו כמהותיים.

תוצר: הנתונים מוצגים באופן המאפשר לקורא הסביר להבין לעומק את פעילות וביצועי הבנק בצורה מלאה ואובייקטיבית.

השוואתיות (Comparability) - יכולת השוואת המידע בדוח למידע המופיע בדוחות קודמים או אחרים שלו, ולדוחות של חברות דומות בעולם.

- הדוח כולל נתונים רב-שנתיים המאפשרים הצגת מגמות.
- בתהליך הגדרת תכולת הדוח נלקחו בחשבון הנושאים שהוגדרו כמהותיים לבנקים דומים בישראל ובעולם המהווים בסיס להשוואה.

תוצר: הנתונים מוצגים בדוח באופן מקיף המאפשר השוואה לנתונים שהוצגו בדוחות קודמים של הבנק, ובאופן שמאפשר להשוות את המידע לסקטור הפיננסי.

דיוק (Accuracy) - מידת הפירוט והדיוק של הנתונים והמידע בדוח.

- הדוח מציג נתונים המאפשרים לקורא להבין ולהעריך את ביצועי הבנק.
- הדוח מכיל הערות המראות בפירוט אילו הנחות יסוד והערכות נלקחו בתהליך חישוב הנתונים. במידה ואין מדובר בנתון אלא בהערכה, מצוין הדבר במפורש.

תוצר: הדוח מציג בצורה מהימנה את הנתונים הביצועיים של הבנק ואלו תואמים את הנתונים המופיעים בדוחות אחרים שלו.

מסגרת הזמן (Timeliness) - עדכניות המידע והרלוונטיות שלו לציבור.

- הדוח הנוכחי של דיסקונט מתייחס לביצועי הבנק בשנת 2016.
- בנק דיסקונט מפרסם דוח חברתי מידי שנה. עם זאת, הדוח מפורסם במרחק של כעשרה חודשים ממועד סיום תקופת הדיווח, ויש לצמצם את הפער בשנים הבאות.

תוצר: הדוח מציג נתונים רלוונטיים ועדכניים עבור מחזיקי העניין של דיסקונט ביחס לשנת 2016.



בהירות (Clarity) - הצגת המידע באופן נגיש וברור.
- המידע בדוח מוצג בצורה ברורה, המאפשרת העמקה בנושאים המדווחים.
חוצר: הדוח מציג את הדברים בצורה ברורה, והבנק מקפיד לפרסם את דוחותיו החברתיים גם באתר האינטרנט שלו.

מהימנות (Reliability) - מהימנות הנתונים והמידע בדוח.
- בוצע אימות של כל הנתונים והמידע שנכללים במענה למדדים המדווחים. האימות נעשה על ידי בחינת חומר הגלם ששימש לכתיבת הדוח. הנתונים נאספו מכלל הגורמים האחראיים בבנק ובאמצעות מסמכים המעידים על מהימנות הדיווח.
חוצר: נבדקו כל הנושאים ומצאנו תאימות מלאה בין הנאמר בדוח, למבוצע בבנק.

המלצות

מצאנו לנכון לשבח את פועלו של בנק דיסקונט בנושאים הבאים:

- א. **הקדמת מועד הדיווח** – השנה הקדים הבנק את מועד הדיווח, והוא מפרסם את הדוח מספר שבועות מוקדם יותר בהשוואה למועדי הדיווח בשנים קודמות.
- ב. **הרחבת והעמקת הדיווח** – זוהי השנה השניה שדוח האחריות התאגידית כולל מידע על חברות הבת העיקריות של הבנק בישראל (כאל ובנק מרכנתיל דיסקונט). הדוח הנוכחי כולל בתוכו הרחבה משמעותית של המידע הניתן על חברות אלו בהשוואה לדוח שפורסם בשנה שעברה.
- ג. **הקפדה על דיווח מאוזן** – כבכל שנה, גם בדוח זה הבנק מקפיד על דיווח שקוף, מלא ומאוזן, ומדווח על הישגים וביצועים חיוביים לצד התמודדות עם סוגיות מורכבות שאינן מחמיאות, תוך הצגת כלל המידע הרלוונטי בנושא כחלק מניהול תקין.
- ד. **מחויבות מתמשכת לשקיפות** – הבנק מקפיד לאורך תקופה ארוכה על דיווח שנתי למסגרות דיווח נוספות בתחומי האחריות התאגידית מלבד ה-GRI, ובהן: Global Compact, המערך לרישום ודיווח פליטות גזי חממה של המשרד להגנת הסביבה, ומשתתף בדירוג מעלה. בכך ניתן לראות מחויבות מתמשכת לשקיפות ביחס לביצועיו בתחום.

במסגרת שאיפת הבנק להמשיך להשתפר, אנו ממליצים על העמקת הפעילות והדיווח בתחומים הבאים:

- א. **הגדרת יעדים ומדדים בתחום האחריות התאגידית** – חלק מנושאי האחריות התאגידית בבנק מנוהלים בצורה סדורה ומדידה, אולם רובם עדיין לא. לראיתנו, ניהול סדור של תחום האחריות תאגידית צריך להיות מבוסס על הגדרת יעדים מדידים, והטמעת תהליכים תומכים בתכניות העבודה. ללא יעדים ברורים, ספק אם הבנק יצליח להתקדם ולהשתפר בתחום האחריות התאגידית, מה שעשוי להציב בפני הבנק סיכונים שונים, כגון סיכוני רגולציה, מוניטין וכיוצא"ב. לפיכך, על הבנק לקבוע ולהציג בדוחות הבאים באופן ברור את יעדיו בנושאי אחריות תאגידית, באופן שיוכל לבחון העמידה בהם, ולמולם ניתן יהיה לראות האם הושג השיפור המיוחל.
- ב. **הרחבת תכולת הדוח והתייחסות לכלל חברות הבת המהותיות** – כאמור, בדוח הנוכחי בנק דיסקונט הרחיב באופן משמעותי את הדיווח על פעילותו, וכלל מידע רב הנוגע לפעילותן של חברות הבת המהותיות הפועלות בישראל. מומלץ כי בדוח הבא הבנק יסקור את כלל הקבוצה, תוך דיווח על פעילות בחו"ל. זאת, לצד עמידה של חברות הבת המהותיות בסטנדרט הדיווח והשקיפות הגבוה של הבנק. העמקת הדיווח והרחבתו לכלל חברות הבת המהותיות תוביל לדעתנו להטמעה של תהליכי ניהול של נושאי אחריות תאגידית בכל החברות בקבוצת דיסקונט.

הקבוצה לאחריות תאגידית וקיימות

Consulting Group BDO

12 בנובמבר 2017

פרופיל הבנק, ממשל תאגידי, חזון וערכים



קבוצת דיסקונט - רקע כללי ומבנה הקבוצה	21
תקשורת עם המשקיעים בניירות ערך של הבנק	26
נושאים בתחום הממשל התאגידי	27
פונקציות בקרה עיקריות	42
חזון וערכים	44
הקוד האתי	46
קוד ממשל תאגידי לקבוצת דיסקונט	47
מניעת שוחד, מעילות והונאות	48
היבטים אתיים נוספים	50
פרופיל כלכלי פיננסי	54
חברות בארגונים ויוזמות חיצוניות	63
דירוגים בתחומי האחריות החברתית	66

קבוצת דיסקונט – רקע כללי ומבנה הקבוצה

בנק דיסקונט לישראל בע"מ (להלן: "הבנק") התאגד בארץ ישראל בשנת 1935, כחברה ציבורית לפי פקודת החברות. הבנק הוא תאגיד בנקאי בעל רשיון "בנק" לפי הוראות חוק הבנקאות (רישוי), התשמ"א-1981.

הבנק נוסד על ידי מר ליאון רקנאטי ז"ל תחת השם "בנק ארץ-ישראל לדיסקונט בע"מ", בהשתתפות המייסדים, ה"ה יוסף אלבו ז"ל ומשה קרסו ז"ל. משרדי הבנק והסניף הראשון שלו שכנו בתחילה ברח' יהודה הלוי 39 בתל אביב. בשנת 1939 הועברו משרדי הבנק לרחוב יהודה הלוי 27, האתר בו ניצב היום "מגדל דיסקונט", אשר מאכלס את רוב יחידות המטה של הבנק. בשנות קיומו פיתח הבנק רשת סניפים ופעילות בנקאית מסחרית ענפה בכל תחומי הבנקאות.

הפעילות בארץ

בנק דיסקונט מציע ללקוחותיו שירותים בנקאיים מקיפים בכל תחומי הפעילות הפיננסית, באמצעות רשת של 122¹² סניפים בישראל, שירותי בנקאות ישירה, בנקאות מקוונת ואינטרנט. לבנק חברה בת בנקאית בישראל – בנק מרכנתיל דיסקונט בע"מ (להלן: "בנק מרכנתיל דיסקונט"), שהינו בנק מסחרי המשרת את לקוחותיו בכל תחומי הפעילות הפיננסית באמצעות 878 סניפים (ראו להלן). הפעילות בארץ פרוסה על פני תחומים נוספים, ובהם:

- < **כרטיסי אשראי** – הבנק שולט בחברות "כרטיסי אשראי לישראל בע"מ" (להלן: "כאל") ו-"דיינרס קלוב ישראל בע"מ" (להלן: "דיינרס", חברה בבעלות ובשליטה מלאים של כאל), אשר מנפיקות ומשווקות כרטיסי אשראי מסוג "ויזה", "דיינרס" ו-"MasterCard" לשימוש בארץ ובחול"ל (ראו להלן);
- < **ניהול תיקים** – חברת הבת "תפנית דיסקונט ניהול תיקי השקעות בע"מ" (להלן: "תפנית") עוסקת בניהול תיקי השקעות בניירות ערך עבור לקוחות פרטיים, חברות, מלכ"רים וגופים מוסדיים;
- < **השקעות ריאליות וחיתום** – חברת הבת "דיסקונט קפיטל בע"מ" (לשעבר: "דיסקונט ישראל שוקי הון והשקעות בע"מ") עוסקת בהשקעות בחברות, בקרנות השקעה פרטיות, בקרנות הון סיכון, בתחום הבנקאות להשקעות, וכן בייזום וליווי הנפקות ציבוריות ופרטיות ומתן שירותי חיתום והפצה, באמצעות חברה בת.

הפעילות הבינלאומית

הפעילות הבינלאומית של קבוצת דיסקונט מתבצעת באמצעות חברת הבת בארה"ב. אי די בי ניו יורק הינו הגדול מבין הבנקים הישראליים הפועלים בחול"ל ומפעיל כיום סניפים באזור ניו יורק, בפלורידה ובקליפורניה. לבנק זה נציגויות באמריקה הלטינית ובישראל. הפעילות הבינלאומית מתאפיינת כפעילות עסקית-מסחרית ובנקאות פרטית מקומית ובינלאומית.

¹² מספר הסניפים מעודכן ליום 31 בדצמבר 2016.

בנק מרכנתיל דיסקונט – רקע כללי

בנק מרכנתיל דיסקונט נוסד בחודש אוקטובר 1971 על ידי ברקליס בנק אינטרנשיונל בע"מ מאנגליה (להלן: "בנק ברקליס") ועל ידי קבוצת דיסקונט, תחת השם: "בנק ברקליס - דיסקונט בע"מ". הפעילות הפיננסית בארץ ישראל של הגופים הבנקאיים שמהם נוסד בנק מרכנתיל דיסקונט החלה בשנת 1918 - עם כיבוש ארץ ישראל על ידי הבריטים, כש"אנגלו איגי'פשו בנק", שפעל עד אז במצרים, הקים שלושה סניפים: בירושלים, יפו וחיפה. מאוחר יותר, בשנת 1921, הוקם הסניף הרביעי בנצרת. בשנת 1925 רכש "ברקליס בנק O.C.D" (בנק שהיה בבעלות הבנק הבריטי "ברקליס בנק" וסיפק שירותים פיננסיים לשלטונות ברחבי האימפריה הבריטית), את מניותיו של "אנגלו איגי'פשו בנק" ובכך הפך בנק זה לחלק מקבוצת "ברקליס בנק". בשנת 1971 שינה "ברקליס בנק O.C.D" את שמו ל-"ברקליס בנק אינטרנשיונל".

סמוך למועד התאגדותו, ביום 7 בדצמבר 1971, רכש בנק מרכנתיל דיסקונט את כל הנכסים וההתחייבויות של סניפי בנק ברקליס בישראל (באותה עת כבר פעלו במדינת ישראל, במסגרת בנק ברקליס, כ-40 סניפים).

ביום 28 בפברואר 1993, לאחר שבנק דיסקונט רכש את מלוא החזקותיו של בנק ברקליס, בבנק מרכנתיל דיסקונט - שונה שמו של הבנק, לשמו הנוכחי. הבנק מוגדר כ"תאגיד בנקאי", על פי חוק הבנקאות (רישוי) התשמ"א-1981, והוא בעל רישיון בנק על פי החוק האמור. מטה בנק מרכנתיל דיסקונט שוכן ברובו במגדל "היובל" בתל אביב, וחלקו בעיר חולון.

בנק מרכנתיל דיסקונט עוסק בפעילות פיננסית מסחרית ונותן שירותים לכל מגזרי הפעילות, לרבות: פעילות אשראי מגוונת ושירותי סחר-חוץ ומט"ח. בתחום המשכנתאות, מציע בנק מרכנתיל דיסקונט ללקוחותיו שירותים באמצעות מרכזי משכנתאות הפועלים בסניפים. הבנק מתמחה בעסקים, מעסקים זעירים ועד עסקים מסחריים, בכלל ענפי המשק. במהלך העשור האחרון פיתח הבנק בשיתוף עם גורמים ממשלתיים רלוונטיים מומחיות במתן אשראי לעסקים קטנים ובינוניים באמצעות קרנות ממשלתיות לתמיכה בעסקים. הבנק מספק ללקוחותיו, בין היתר, שירותים מגוונים בפעילותם בניירות ערך באמצעות מערך יועצים נרחב בסניפי הבנק.

בנוסף, לבנק מרכנתיל דיסקונט מערך קשרים בינלאומיים עם ברוקרים, המאפשרים ללקוחות לבצע עסקאות גם בשוקי ההון בחו"ל. הבנק מציע ללקוחותיו מגוון של שירותי בנקאות ישירה באמצעות הטלפון ובאמצעות אתר אינטרנט אינטראקטיבי.

בנק מרכנתיל דיסקונט משווק כרטיסי אשראי המוצעים על ידי כאל ודיינרס קלאב. מסגרת פעילות מקיפה זו, מאפשרת לבנק מרכנתיל דיסקונט להעניק ללקוחותיו את מלוא הפתרונות הבנקאיים והפיננסיים ולתת להם שירות מקצועי, ברמה גבוהה, בערוצי תקשורת מגוונים לכלל המוצרים הבנקאיים המקובלים בענף, המותאמים לצרכיהם הספציפיים של הלקוחות. לצורך מתן שירותים אלו, מעמיד בנק מרכנתיל דיסקונט לרשות לקוחותיו רשת סניפים הפרושה בפריסה כלל ארצית, הכוללת 78¹⁵ סניפים.

¹⁵ מספר הסניפים מעודכן ליום 31 בדצמבר 2016.

כאל – רקע כללי

כאל נוסדה בשנת 1979 והינה חברה פרטית לפי חוק החברות. החברה עוסקת בתפעול כרטיסי אשראי ופיתוח פתרונות תשלום ומוצרים פיננסיים. כאל הינה "תאגיד עזר" על פי חוק הבנקאות (רישוי) התשמ"א-1981. משרדי החברה שוכנים בגבעתיים.

שני תחומי הפעילות העיקריים בהם עוסקת כאל הינם הנפקת כרטיסי אשראי וסליקת עסקאות בכרטיסי אשראי.

הכנסות כאל מורכבות בעיקר מעמלות הנובעות מתפעול כרטיסי אשראי ומתן פתרונות תשלום, וכן מהכנסות מימון מאשראי המשולמות על ידי לקוחותיה: מחזיק הכרטיס ובית העסק. כאל מחזיקה במספר חברות בנות וחברה כלולה ופועלת למתן חלק מהשירותים ללקוחותיה באמצעותן. שירותים אלה ניתנו בשנת 2016 על ידי דיינרס קלוב ישראל בע"מ (זכיינית של רשת דיינרס קלוב העולמית, ועוסקת בהנפקה, שיווק ותפעול של כרטיסי אשראי מסוג "דיינרס" התקפים בארץ ובחול), כאל מימון בע"מ (הפועלת כזרוע המימונית של החברה, לצורך העמדת אשראי למחזיקי כרטיסי אשראי של החברה), דיינרס מימון בע"מ (אשר עוסקת במימון האשראי של חלק מכרטיסי דיינרס), יציל פיננסיים בע"מ (אשר עוסקת במתן שירותי מימון לבתי עסק באמצעות ניכיון שוברי כרטיסי אשראי מסוג "ויזה", "מסטרקארד", "דיינרס", "אמריקן אקספרס", ו"ישראכרט") וכאל פיקדונות בע"מ – כולן חברות בשליטתה המלאה של כאל.

בנוסף, מחזיקה כאל ב-20% מהון המניות של שלמה כאל בע"מ (חברה המעמידה אשראי ללקוחות פרטיים המעוניינים לרכוש רכב חדש בעסקת ליסינג) וב-10% מהון המניות של כספונט בע"מ (אשר עוסקת בהתקנה ובהפעלה של מכשירי משיכת מזומנים בבתי עסק). חברות אלה מעניקות ללקוחותיהן שירותים משלימים לשירותים הניתנים על ידי כאל, וזאת תוך כדי שיתוף פעולה עם כאל, מתוך שאיפה לספק ללקוחותיה פלטפורמת שירותים רחבה ככל האפשר.

כאל מנפיקה, משווקת ומתפעלת במישרין כרטיסי אשראי מסוג "ויזה", "דיינרס" ו"מסטרקארד" התקפים בארץ ובחול, וכן קשורה בהסכמי הנפקה משותפת עם בנקים בהסדר. כאל סולקת כרטיסי אשראי מסוג "ויזה", "דיינרס" ו"מסטרקארד" התקפים בארץ ובחול, וכן את המותג "ישראכרט" (בישראל בלבד).

פעולות עיקריות ואירועים מרכזיים בשנת 2016

בשנת 2016 ביצע בנק דיסקונט 3 מהלכים מרכזיים, בעלי משמעות בחיי הארגון והשפעה מהותית על תוואי התפתחותו בשנים הקרובות: אישור תוכנית התייעלות מואצת, גיוס הון וחתירת הסכם שכר עד שנת 2018, לרבות הארכת תוקף חוקת העבודה בחמש שנים. בנוסף, בתחילת שנת 2017 השלים הבנק מהלך של הנפקת כתבי החייבות נדחים, הכוללים מנגנון לספיגת הפסדי הקרן, שהינם מכשירי הון המסווגים כהון רוברד 2 (CoCo).

אישור תוכנית התייעלות. הנהלת הבנק גיבשה תוכנית להאצת התייעלות, שבמרכזה צמצום מצבת העובדים בקבוצת דיסקונט בכ-1,000 עובדים נוספים עד שנת 2021, הן בפרישה מוקדמת והן בפרישה טבעית. דירקטוריון הבנק אישר את התוכנית ביום 13 בספטמבר 2016. (לפרטים נוספים, ראו בדוח שנתי 2016, עמ' 19).

גיבוש התוכנית והפניה לעובדים גובו במהלכי תכנון מפורט ברמת היחידות, העמדת ייעוץ מקצועי לעובדים השוקלים פרישה והיערכות לניהול הסיכונים הכרוכים בפרישה מסיבת של עובדים, בפרט בתחום שימור הידע. הנהלת הבנק ממשיכה בניהול קפדני ומרסן של מצבת כח האדם והוצאות השכר, באופן שיבטיח את שימור הישגי הפרישה.

גיוס הון. על רקע הצמיחה המואצת בתיק האשראי של הבנק ובכדי לאפשר את מימוש פוטנציאל הצמיחה העסקית, אף מעבר לתוכנית האסטרטגית הקיימת, הוחלט לצאת במהלך של גיוס הון ראשוני. תוספת ההון הראשוני, נועדה לאפשר הגדלה נוספת של ההכנסות, על בסיס התשתית הקיימת, וללא תוספת הוצאות. זאת, לצד אישור התוכנית להאצת ההתייעלות, כאמור לעיל. שילוב מהלכים משמעותיים אלה, צמיחה לצד התייעלות, נועד להגדיל את ההכנסות, ולשפר את הרווחיות, התשואה להון ואת יחסי היעילות של הבנק. במסגרת המהלך הונפקו מניות וכתבי אופציה, בתמורה מיידית כוללת ברוטו של כ-580 מיליון ש"ח, ולאחר מימוש מלא של כתבי האופציה בסך של כ-760 מיליון ש"ח (ראו בדוח שנתי 2016, עמ' 198 ובדוח רבעון ראשון 2017, עמ' 170).

חתימת הסכם שכר עד שנת 2018. ביום 30 בנובמבר 2016 חתמו הנהלת בנק דיסקונט וארגון הוועד הארצי של עובדי דיסקונט, על הסכם שכר חדש עד שנת 2018.

הסכם השכר כולל סעיפים חדשים ושינויים מהותיים תקדימים במערכת הבנקאית. השינוי המרכזי הוא במנגנון תוספת השכר. עד כה כללו הסכמי השכר תוספות שכר יחסיות, שהוקצו באחוזים. ההסכם החדש קובע, לראשונה, מנגנון תשלום המתבסס על תוספות שכר שקליות. מנגנון זה מצמצם את פערי השכר בבנק ומיטיב עם עובדים בעלי שכר נמוך. במקביל, גובשו סעיפים חדשים, שמטרתם להגדיל את הגמישות הניהולית ולסייע לבנק להתמודד עם המציאות המשתנה.

במסגרת ההסכם הוארכה חוקת העבודה עד לשנת 2021, בכפוף לשינויים שבוצעו במספר סעיפים משמעותיים. הארכת תוקף החוקה מבטיח כי ישמר שקט תעשייתי, עד תום ההסכם (ראו דוח מיידי מיום 30 בנובמבר 2016).

בנוסף, במחצית השנייה של שנת 2016 החל מהלך לעדכון התוכנית האסטרטגית, כמפורט בפרק זה להלן.

מהלכים מרכזיים בשנת 2017

הנפקת כתבי התחייבות נדחים (סדרה יב'). ביום 9 בינואר 2017 השלים הבנק מהלך של הנפקת כתבי התחייבות נדחים, הכוללים מנגנון לספיגת הפסדי קרן, שהינם מכשירי הון המסווגים כהון רובד 2 (CoCo) לצורך הכללתם בהון הפיקוחי של הבנק, בהיקף כולל של כ-784 מיליון ש"ח. ההנפקה כאמור צפויה לתרום 0.5% ליחס ההון הכולל במונחי 31 בדצמבר 2016.

פעולות עיקריות ואירועים בבנק מרכזית דיסקונט

שנת 2016 הייתה שנת העבודה השנייה ליישומה של התוכנית האסטרטגית של בנק מרכזית דיסקונט. ביצוע התוכנית האסטרטגית כרוך ביישום שינויים מבניים ושינויים בתהליכי העבודה, המוטמעים בבנק מרכזית דיסקונט במסגרת פרויקטים, ובכללם:

- "הרחבת פעילות יחידת התפעול העורפית" - במסגרתה מוסטות פעילויות תפעוליות מסוימות מהסניפים למרכזי תפעול עורפיים, במטרה להגדיל את משאבי הסניפים העומדים למתן שירות ללקוחות ולהמשך פיתוחה של פעילות הבנק;

- **שיפור תשתיות המיחשוב** - לרבות תשתיות הנוגעות לפיתוח הפעילות במגזר הקמעונאי, כגון: הרחבת ערוצים המשמשים למתן שירותים בנקאיים, שיפור התשתיות הטכנולוגיות המאפשרות ביצוע פעולות ללא חתימה פיזית של הלקוח, שדרוג והגדלת מספר המכשירים האוטומטיים בסניפים ופיתוח יישומים דיגיטליים מתקדמים המאפשרים ללקוחות הבנק לקבל מידע זמין ולבצע פעולות בנקאיות, באמצעות שימוש באמצעי תקשורת ניידים;
 - **רה-ארגון בחטיבה העסקית מסחרית** - כנגזרת מיישום התוכנית האסטרטגית של בנק מרכנתיל דיסקונט, הכוללת, בין היתר, קווי פעולה לפיתוח הפעילות הקמעונאית והמסחרית, החליטה הנהלת בנק מרכנתיל דיסקונט על רה-ארגון בחטיבה ה-"עסקית-מסחרית", במסגרתו מוזגה פעילות האגף העסקי בחטיבה לתוך שני אגפים מסחריים. השינוי נכנס לתוקף ביום 1 בינואר 2017, ובעקבותיו שונה שם החטיבה "העסקית - מסחרית", ל"חטיבה לבנקאות מסחרית";
 - **שינוי ארגוני בחטיבה הקמעונאית** - ברבעון האחרון של שנת 2016, אישרה הנהלת בנק מרכנתיל שינויים ארגוניים בחטיבה הקמעונאית, הכוללים:
 - שינוי ארגוני באגף השיווק, הנגזר מיישום התוכנית האסטרטגית החדשה, במסגרתו מונו רפרנטים לשיווק על פי התמחות פלחית ובמטרה לבצע התאמות אופטימליות של שירותים ומוצרים, תוך התאמתם לצרכי אוכלוסיות היעד;
 - הרחבת פעילות אגף אשראי ובקרה.
- (לפרטים בדבר התוכנית האסטרטגית, ראו "יעדים ואסטרטגיה עסקית" בפרק זה להלן).

פעולות עיקריות ואירועים בכאל

החוק להגברת התחרות ולצמצום הריכוזיות. ביום 31 בינואר 2017 פורסם ברשומות החוק להגברת התחרות ולצמצום הריכוזיות וניגודי העניינים בשוק הבנקאות בישראל (תיקוני חקיקה), התשע"ז-2017. החוק מהווה אימוץ של המלצות ועדת שטרם, שמונתה בחודש יוני 2015 על ידי שר האוצר ונגידת בנק ישראל, כדי להמליץ, בין היתר, על דרכים לשילוב שחקנים חדשים בתחרות על אספקת שירותים פיננסיים נפוצים, לרבות באמצעות הפרדת הבעלות על חברות כרטיסי אשראי מהבנקים.

בטווח המידי הפרדת הבעלות בחברות כרטיסי האשראי מהבנקים לא תחול על כאל אלא רק על מתחרותיה (ישראלכרט ולאומי קארד). רק בתום 4 שנים, תיבחן שוב סוגיית הפרדת הבעלות בכאל. זאת ועוד, אם עד כה הבנקים הגדולים (הפועלים, לאומי ודיסקונט) הנפיקו ללקוחותיהם כרטיסי אשראי של חברות כרטיסי האשראי שבעלותם (ישראלכרט, לאומי קארד, ו-כאל) הרי שכעת צפויה להתפתח תחרות בין החברות. במקביל, הבנקים יידרשו להסיט חלק מהנפקת כרטיסים חדשים ללקוחותיהם לחברות כרטיסי אשראי אחרת, אחת לפחות, עימה הם לא עבדו עד כה. מנקודת מבטה של כאל, תהיה אמנם ירידה בהנפקת כרטיסים חדשים ללקוחות הבנקים הבעלים, אולם בה בעת תיפתח האפשרות להתחרות על הנפקת כרטיסים חדשים ללקוחות הפועלים ולאומי. בעידן שלאחר כניסת החוק החדש לתוקף, השחקנים השונים בשוק כרטיסי האשראי, בנקים מזה וחברות כרטיסי אשראי מזה, ניצבים בפני מגוון מהלכים ואפשרויות פעולה, של כל אחד מהם ושל כל אחד מהשחקנים האחרים.

לאמור לעיל עשויה להיות השפעה מהותית על המערכת הבנקאית ובכלל זה על הבנק ועל ענף כרטיסי האשראי ובכלל זה על כאל. עם זאת, בשלב מוקדם זה, טרם שהתבררו מהות, אופי, היקף ועיתוי המהלכים שיינקטו, אם בכלל, לא ניתן להעריך את ההשפעות כאמור, לא במונחים של מהות ולא במונחים של כמות. לפרטים נוספים, ראו בדוח שנתי 2016 של בנק דיסקונט (עמ' 360-362).

עסקת ויזה אירופה. ביום 2 בנובמבר 2015 הודיעו חברת Visa Inc. (להלן: "ויזה אינק.") וחברת Visa Europe LTD. (להלן: "ויזה אירופה") על התקשרות בהסכם, על פיו תרכוש ויזה אינק. את ויזה אירופה, תמורת תשלום מיידי במזומן ובמניות בכורה מיוחדות, המירות בתנאים מסוימים למניות ויזה אינק וכן תמורה עתידית במזומן. העסקה קיבלה אישורים רגולטורים שונים והתשלום המיידי התקבל בחודש יוני 2016. (לפרטים נוספים, ראו בדוח שנתי 2016 של בנק דיסקונט, עמ' 24).
לפרטים בדבר חקירת משטרה בענין כאל והסדר חלף הליך פלילי, ראו בפרק זה להלן.
לפרטים בדבר גיבוש תוכנית אסטרטגית, ראו בפרק זה להלן.

השליטה בבנק דיסקונט – בנק בלא גרעין שליטה

החל מיום 3 בדצמבר 2013, הבנק הפך להיות בנק בלא גרעין שליטה והוא כפוף להוראות החלות על תאגיד בנקאי בלא גרעין שליטה, בהתאם לחוק הבנקאות (תיקוני חקיקה), התשע"ב-2012. במסגרת החוק נקבעו הוראות מיוחדות לעניין מינוי דירקטורים, כהונתם והפסקת כהונתם, שיחולו על תאגיד בנקאי בלא גרעין שליטה. לפרטים נוספים, ראו "הליך בחירת הדירקטורים" להלן ובדוח שנתי 2016 (עמ' 312).

תקשורת עם המשקיעים בניירות ערך של הבנק

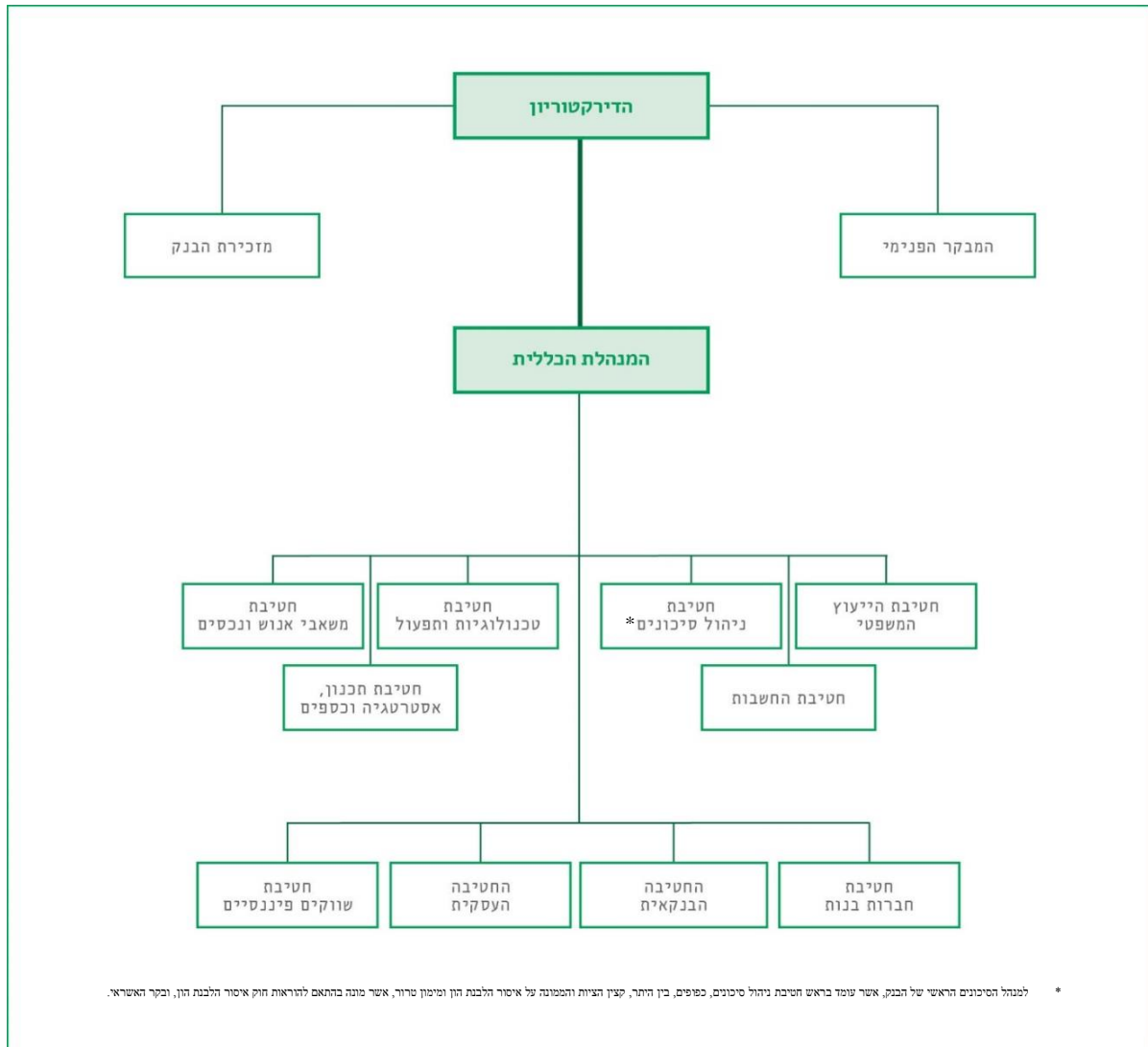
הרובד הראשוני והעיקרי של התקשורת עם המשקיעים בניירות ערך של הבנק¹⁴ הינו רובד הדיווחים על פי דין – דיווחים על פי הוראות המפקח על הבנקים והנחיותיו ועל פי חוק ניירות ערך והתקנות על פיו. דיווחים אלה כוללים דוחות שנתיים, דוחות רבעוניים ודוחות מיידיים. כל הדוחות בשפה העברית עומדים לעיון באתר "מגנ"א" של רשות ניירות ערך ובאתר "מאי"ה" של הבורסה לניירות ערך בתל אביב. תרגום של הדוחות לאנגלית עומד לעיון באתר קשרי משקיעים, לטובת בעלי מניות ומשקיעים שאינם דוברי עברית.

הבנק מקיים רובד נוסף של תקשורת עם המשקיעים בניירות ערך של הבנק (קיימים ופוטנציאליים), כמו גם עם צדדים שלישיים (כגון, אנליסטים וחברות מחקר), בארץ ובח"ל, באמצעות יחידת קשרי המשקיעים שבחטיבת תכנון, אסטרטגיה וכספים. תקשורת זו הינה דו כיוונית – מהבנק החוצה, באמצעות עריכת שיחות ועידה, הצגת מצגות וחומרים אחרים המסייעים בהבנת תוצאות הבנק ופעילותו, קיום פגישות וכנסים של הנהלת הבנק עם מחזיקי ענין אלה, הפצת עדכונים על אירועים ועוד. ובכיוון השני – ממחזיקי הענין פנימה, על ידי שיקוף דעות ואנליזות של מחזיקי הענין הרלוונטיים וקבלת היזון חוזר על תוצאות ומהלכי הבנק בפני ההנהלה, ובפני יו"ר הדירקטוריון (ואגב תהליך קבלת ההחלטות בנושאים הרלבנטיים, גם בפני הדירקטוריון) ושילוב תוכן זה בתהליך קבלת ההחלטות בבנק.

פעילותה של יחידת קשרי המשקיעים בבנק מתבססת על התפיסה כי שקיפות, שיתוף ודיאלוג פורה משיאים ערך לשני הצדדים ומאפשרים למחזיקי הענין לקבל החלטת השקעה מושכלת ולטווח ארוך. הנהלת הבנק מאמינה בחיזוק ושימור הקשר עם המשקיעים בניירות ערך של הבנק, ואף הגדירה תחום זה כחלק מהמיקוד האסטרטגי שלה לשנים הבאות. החטיבה הפיננסית בבנק מרכנתיל דיסקונט מהווה כתובת למשקיעים הפונים אליה, ויוזמת פגישות לסקירת הפעילות בבנק, בעיקר לפני אירועי גיוס הון וחוב.

¹⁴ 102-44 :102-43 ;102-40.

תרשים המבנה הארגוני של בנק דיסקונט



נושאים בתחום הממשל התאגידי

האסיפה הכללית של בעלי המניות

סדר היום באסיפה הכללית נקבע על ידי הדירקטוריון, ואולם, בהתאם לחוק החברות, בעל מניות, שלו אחוז אחד לפחות מזכויות הצבעה באסיפה הכללית, רשאי לבקש מהדירקטוריון לכלול נושא בסדר היום של האסיפה הכללית שתכנס בעתיד, ובלבד שהנושא מתאים להיות נדון באסיפה הכללית. בהתאם להוראות הדין, הבנק חייב לפרסם הודעה מקדימה, לפחות 21 יום לפני הפרסום על זימון האסיפה

הכללית, במידה ועל סדר יומה של האסיפה מינוי דירקטורים או הפסקת כהונתם. בהודעה המקדימה מובא פירוט של הנושאים על סדר יומה של האסיפה הצפויה. בהודעות על זימון אסיפה הבנק מפרט את סדר היום לאסיפה שזומנה, ההחלטות המוצעות ואת הרוב הנדרש לקבלת ההחלטות השונות. האמור לעיל, פרט לקביעת סדר היום על ידי הדירקטוריון, אינו חל על בנק מרכנתיל דיסקונט ועל כאל, בהיותן חברות פרטיות.

הדירקטוריון הרכב הדירקטוריון⁽¹⁾

התאגיד	בנק דיסקונט	בנק מרכנתיל דיסקונט	כאל
מספר דירקטורים	14	12	9
דירקטורים המקיימים תנאי כשירות של דירקטורים חיצוניים מהם:	10	5	3
דירקטורים חיצוניים ⁽²⁾	4	(5)	(5)
דירקטורים חיצוניים בהתאם לדרישות הוראה 301 ⁽³⁾	6	5	3
דירקטורים בעלי כשירות מקצועית ⁽⁴⁾	14	10	7
דירקטורים בעלי מומחיות חשבונאית ופיננסית	13	5	5
נשים	4	2	2
גברים	10	10	7
גיל:			
עד 49	1	1	2
50-60	1	2	4
61-70	10	8	3
מעל 70	2	1	-

הערות:

- (1) הנתונים מעודכנים למועד פרסום דוח שנתי 2016.
- (2) כמשמעות המונח בחוק החברות, התשנ"ט-1999.
- (3) דירקטורים חיצוניים בהתאם לדרישות הוראה מס' 301 להוראות ניהול בנקאי תקין, וככאלה גם הם מקיימים את תנאי הכשירות שנקבעו בחוק החברות.
- (4) כמשמעות המונח בתקנות החברות (תנאים ומבחנים לדירקטורים בעלי מומחיות חשבונאית ופיננסית ולדירקטור בעל כשירות מקצועית), התשס"ו-2005.
- (5) חובת מינוי דירקטורים חיצוניים על פי חוק החברות אינה חלה על בנק מרכנתיל דיסקונט ועל כאל, בהיותן חברות פרטיות.

יו"ר הדירקטוריון אינו ממלא כל תפקיד אחר בבנק פרט לכהונתו זו. יו"ר הדירקטוריון של בנק מרכנתיל דיסקונט עד חודש יולי 2016 הייתה גב' לילך אשר-טופילסקי, המנהלת הכללית של בנק דיסקונט, אשר לא מילאה תפקיד נוסף בבנק מרכנתיל דיסקונט. יו"ר הדירקטוריון של בנק מרכנתיל דיסקונט מחודש יולי 2016 הינו מר יאיר אבידן, סמנכ"ל בכיר בבנק דיסקונט, אשר לא ממלא תפקיד נוסף בבנק מרכנתיל דיסקונט. יו"ר הדירקטוריון של כאל בשנת 2016 היה מר יובל גביש, סמנכ"ל בכיר בבנק דיסקונט, אשר לא ממלא תפקיד נוסף ב-כאל.

לפרטים נוספים אודות הדירקטוריון של הבנק, ראו דוח שנתי 2016 (עמ' 293-299)¹⁵. לפרטים נוספים אודות הדירקטוריון של בנק מרכנתיל דיסקונט, ראו דוח שנתי 2016 של בנק זה (עמ' 263-267). לפרטים נוספים אודות הדירקטוריון של כאל, ראו דוח שנתי 2016 של החברה (עמ' 173-176).

¹⁵ הנחונים אודות הדירקטורים בדוח שנתי 2016 מעודכנים למועד סמוך למועד פרסום הדוח.

פעילות הדירקטוריון

על פי חוק החברות, הדירקטוריון יתווה את מדיניות התאגיד ויפקח על ביצוע תפקידי המנהל הכללי ופעולותיו. על פי החוק, הדירקטוריון אינו רשאי להאציל מסמכויותיו לוועדת דירקטוריון במספר נושאים, ובכלל זה קביעת מדיניות כללית.

בהוראות ניהול בנקאי תקין נקבע כי הדירקטוריון נושא באחריות לעסקי התאגיד הבנקאי ולאיתנותו הפיננסית. במסגרת זו דורשות ההוראות, בין היתר, כי:

(א) הדירקטוריון יתווה את האסטרטגיה של התאגיד הבנקאי, לרבות אסטרטגיית הסיכון ותיאבון הסיכון, ויאשר את מדיניות התאגיד הבנקאי אשר תנחה את התאגיד הבנקאי בפעילותו השוטפת;

(ב) הדירקטוריון יפקח על פעולות ההנהלה ועל עקביותן עם מדיניות הדירקטוריון;

(ג) הדירקטוריון יודא קיומם של תחומי אחריות ודיווחיות (Accountability) ברורים בתאגיד הבנקאי;

(ד) הדירקטוריון יתווה בתאגיד הבנקאי תרבות ארגונית, הדורשת יישום סטנדרטים גבוהים של התנהגות מקצועית ויושרה;

(ה) הדירקטוריון יודא שהתאגיד הבנקאי יפעל תוך ציות לחוק ולרגולציה.

בהתאם להוראות, הדירקטוריון ממנה את המנהל הכללי ומאשר את מינוי חברי ההנהלה על ידי המנהל הכללי. בנוסף, ממנה הדירקטוריון דירקטורים לחברות בת מהותיות של הבנק.

יצוין כי בקוד הממשל התאגידי בקבוצת דיסקונט, נקבעו, בין היתר, עקרונות בדבר אחריות הדירקטוריון, עצמאות וכשירות הדירקטוריון, התנהלות הדירקטוריון ושיבותיו, ועדות הדירקטוריון, הפרדת סמכויות בין הדירקטוריון לבין ההנהלה, תפקידי הדירקטוריון ותפקידי המנכ"ל וההנהלה.

קביעת סדר היום של הדירקטוריון. סדר היום לשיבות הדירקטוריון של הבנק נקבע על ידי יו"ר הדירקטוריון, בשים לב לחובות הרגולטוריות השונות בכלל זה דיני החברות, הוראות ניהול בנקאי תקין וכיוצ"ב.

נושאים בתחום ניהול הסיכונים, בתחום הממשל התאגידי ונושאי אחריות חברתית נדונים בדירקטוריון במידת הצורך ו/או בהתאם לחובות הרגולטוריות ולמדיניות הבנק.

נוהל עבודת הדירקטוריון וועדותיו. הדירקטוריון וועדותיו פועלים בהתאם לנוהל שקבעו לעבודתם, אשר במסגרתו, בין היתר, קבועים התפקידים והסמכויות של הדירקטוריון עצמו וועדות הדירקטוריון השונות, דרכי עבודתם, הדיווחים שיש להביא בפניהם ותדירותם, ונושאים ועסקאות אשר טעונים את אישורם. הדירקטוריון מעדכן מעת לעת את הנוהל, בהתאם לצורך.

הערכת אפקטיביות עבודת הדירקטוריון. בהתאם להוראת ניהול בנקאי תקין מס' 301, הדירקטוריון מבצע אחת לשנתיים, לצרכיו הפנימיים, תהליך הערכה עצמית, שמטרתו לבדוק את יעילות עבודת הדירקטוריון, לאתר חולשות בעבודתו ולערך שינויים בהתאם לצורך.

הליך ההערכה העצמית מתבצע באמצעות שאלונים המתייחסים להיבטים בעבודת הדירקטוריון וועדותיו, ובכלל זה: מחויבות ועצמאות הדירקטוריון, התווית אסטרטגיית הבנק והקבוצה ומעקב אחר ביצועה, פעילות ועדות המשנה והתיאום ביניהן, פיקוח ובקרה על ביצועי הבנק וההנהלה וכיוצ"ב. ההליך מתבצע בבנק דיסקונט בסיוע גורם חיצוני, אשר, בין היתר, מסייע בבניית השאלון ובאיסוף וניתוח הממצאים העולים ממנו.

ההליך בוצע לאחרונה בחודש נובמבר 2016. (בבנק מרכזתיל דיסקונט - בחודש נובמבר 2015; בכאל - בחודש דצמבר 2015).

ועדות הדירקטוריון

כללי. דירקטוריון הבנק פועל, בין היתר, באמצעות ועדות משנה. ככלל, הוועדות הן ועדות קבועות, חלקן על פי הנדרש על פי הדין. מעת לעת מוקמות ועדות אד-הוק, לנושאים מסויימים. הרכבם של הדירקטוריון וועדותיו ותפקידיהם, נקבעים בהתאם לחקיקה הרלבנטית ולהוראות ניהול בנקאי תקין. תפקידי הדירקטוריון וועדותיו מוגדרים גם בנהלים פנימיים, נהלי עבודת הדירקטוריון וועדותיו. להלן עיקר תפקידי ועדות המשנה:

ועדת אסטרטגיה. תפקיד הוועדה לסייע לדירקטוריון לגבש את האסטרטגיה של הבנק והקבוצה, וכן לכוון את ההנהלה בגיבוש תוכניות העבודה של הבנק והקבוצה.

הוועדה עוקבת אחר יישום התכנית האסטרטגית של הבנק וחברות הבת המהותיות. הוועדה מוודאת כי מבוצע ניתוח מגמות ושינויים מהותיים בסביבת התחרות המקומית והבינלאומית, וממליצה לדירקטוריון על שינויים/עדכונים בתוכנית האסטרטגית, בהתאם.

הוועדה מוסמכת לדון בתחום הרכש ובתחום מדיניות ניהול הנכסים.

ועדת אשאים. הוועדה מוסמכת לדון בנושאים שונים הקשורים לתחום האשראי בבנק ובקבוצה. בין היתר, תפקיד הוועדה לסייע לדירקטוריון להתוות את אסטרטגיית ניהול האשראי, וכן לדון ולהמליץ לדירקטוריון בנושא מסמך מדיניות האשראי של הבנק.

הוועדה דנה, בין היתר, בעניינים הבאים: מדיניות האשראי של הבנק; מסמך סיכוני אשראי קבוצתי ובנק סולו; מסמך עמידה במדיניות האשראי; אפקטיביות מדיניות האשראי; אישור קווים חריגים למדינות ובנקים; דוחות תקופתיים בנושא שינויים בפרופיל הסיכון של תיק האשראי בבנק ובקבוצה, הכוללים סקירה של חשיפות האשראי המהותיות ומוקדי הסיכון בתיק, מעקב אחר עמידה במגבלות המדיניות וכיוצ"ב.

הוועדה דנה בתוכנית העבודה השנתית והרב שנתית של בקרת האשראי ובדוח השנתי של בקר האשראי. כמו כן, הוועדה מקיימת דיון עם בקר האשראי לבדו.

הוועדה מוסמכת לדון ולאשר בקשות אשראי החורגות ממדיניות האשראי, וכן בקשות בתנאים ובסכומים העולים על המינימום שנקבע על ידי הדירקטוריון מעת לעת.

ועדת הביקורת. הוועדה דנה בתוכנית העבודה השנתית והרב שנתית של הביקורת הפנימית, ממליצה לדירקטוריון ביחס לתוכנית זו, ועורכת מעקב אחר ביצוע תכנית העבודה.

הוועדה דנה בממצאי דוחות הביקורת של הביקורת הפנימית ובמסגרת זו, דנה בדוחות ביקורת מהותיים המובאים בפניה בשלמותם, ובתשובות המבוקרים. הוועדה דנה גם בדוח הרבעוני והחצי שנתי שמגיש המבקר הפנימי הכולל, בין היתר, תמצית מדוחות הביקורת שערך המבקר הפנימי, וכן בדוח שנתי אודות פעילות הביקורת הפנימית. הדוח החצי שנתי וכלליים, בין היתר, פרוט על נושאים מדוחות ביקורת ומכתבי ביקורת של בנק ישראל ונושאים מהדוח המשלים של רואי החשבון המבקרים, שטרם הסתיים הטיפול בהם. כמו כן דנה הוועדה בדוחות רבעוניים, בדוח חצי שנתי ובדוח שנתי אודות פעילות הביקורת הפנימית בתאגידיים נשלטים של הבנק בארץ ובחול.

הוועדה דנה בדוחות הביקורת של המפקח על הבנקים, בדוחות ביקורת של רשויות ובדוחות ביקורת של רואי החשבון המבקרים ובתשובות מוצעות של ההנהלה לדוחות אלה.

הוועדה מוסמכת לדון ולהמליץ לדירקטוריון על מינויו של מבקר פנימי או העברתו מתפקידו, וכן להמליץ לוועדת תגמול על שכרו ותגמוליו של המבקר הפנימי ועל קידומו. כמו כן, הוועדה מוסמכת לדון ולהמליץ לדירקטוריון על כתב המינוי של המבקר הפנימי/הביקורת הפנימית, ולאשר תוכנית להבטחת איכות פונקציית הביקורת הפנימית.

הוועדה מקבלת באופן שוטף דיווח על אירועי משמעת ודרך טיפול ההנהלה בנושא.

הוועדה עומדת על ליקויים בניהול העסקי של הבנק, ומציעה דרכים לתיקונם.

הוועדה דנה בתוכנית העבודה השנתית של קצין הציות ומקיימת מעקב חצי שנתי אחר ביצועה. הוועדה דנה בתוכנית העבודה השנתית של הממונה על איסור הלבנת הון ומקיימת מעקב חצי שנתי אחר ביצועה, ודנה בדוח הערכה שנתי של הממונה על איסור הלבנת הון.

הוועדה דנה במסמך מדיניות הטיפול בתלונות הציבור ואמנת השירות ובדוח התקופתי של נציב תלונות הציבור.

הוועדה דנה בסקירה הבלתי תלויה של הביקורת הפנימית בנושא ה-ICAAP (מסמך המסכם את תהליך ההערכה העצמית של הנאותות ההונית).

הוועדה מקיימת דיונים עם פונקציות ביקורת ובקרה לבדם, בנוכחות חברי הוועדה ובעל התפקיד הרלבנטי בלבד.

הוועדה דנה בעסקאות עם "אנשים קשורים", כמתחייב מהוראה מס' 312 להוראות ניהול בנקאי תקין, ובפעולות ועסקאות כמתחייב מהוראות חוק החברות.

ועדת הביקורת אחראית לפקח על עבודת רואי החשבון המבקרים של הבנק. בכלל זה, להמליץ לדירקטוריון לגבי תגמול רואי החשבון המבקרים וכן לבחון את היקף עבודתם ואת שכרם, ולהביא את המלצותיה בפני הדירקטוריון. כמו כן, להביא את עמדתה בפני האסיפה הכללית, אם וככל שעל סדר יומה סיום כהונתו רואה החשבון המבקר או אי חידוש הכהונה.

בהתאם להוראות ניהול בנקאי תקין, אחת לשלוש שנים מקיימת ועדת הביקורת דיון על אפשרות החלפת רואי החשבון המבקרים של הבנק.

הוועדה רשאית לבקש מרואי החשבון המבקרים לבצע בדיקה/ביקורת שהיא בנוסף על אלה שנכללו בתוכנית הביקורת והסקירה של רואי החשבון המבקרים, ולהביא את הממצאים בפני הוועדה.

הוועדה דנה בטיטת הדוח השנתי והדוחות הרבעוניים לציבור (להלן: "הדוחות הכספיים") של הבנק, וממליצה לדירקטוריון ביחס אליהם. במסגרת הדיונים, נמסרים לוועדה דיווחים של החשבונאי הראשי בנושאים הקשורים לדוחות הכספיים או נושאים שיש להם השלכה על הדוחות הכספיים, כגון הוראות רגולטוריות חדשות או כאלה שצפויות להתקבל.

הוועדה מוסמכת לדון ולהחליט בעניין גילוי על מדיניות חשבונאית בנושאים קריטיים ועל אומדנים חשבונאיים קריטיים. כמו כן הוועדה דנה וממליצה לדירקטוריון בעניין מדיניות הגילוי הפורמלית של הבנק.

במסגרת הדיון בדוחות הכספיים, הוועדה דנה בעניינם של לקוחות שהפרשה שמומלץ לבצע בגינם לאותו רבעון היא מעל סכום שנקבע על ידי הדירקטוריון, וממליצה לדירקטוריון על סכום ההוצאה להפסדי אשראי שיש לבצע בגינם.

לקראת פרסום תשקיף, דנה הוועדה בטיטת התשקיף לפני הגשתו לאישור הדירקטוריון וממליצה לדירקטוריון ביחס לטייטא.

בנוסף, הוועדה דנה וממליצה לדירקטוריון במכלול הנושאים הנוגעים לבקרה הפנימית על הדיווח הכספי, בכל הנוגע לפיקוח אחר הניהול השוטף של סיכוני הדיווח הכספי בהתאם להוראות סעיף 404 לחוק

Sarbanes Oxley. הוועדה דנה במדיניות ניהול סיכונים דיווח כספי (סיכוני SOX – בקרה פנימית על הדיווח הכספי) וממליצה לדירקטוריון בדבר אישורה. כמו כן, הוועדה דנה ומאשרת את תוכנית העבודה השנתית של ניהול סיכונים הדיווח הכספי (SOX 404) ועוקבת אחר התקדמות יישומה. הוועדה מקבלת סקירה שנתית של רואי החשבון המבקרים בנושא ביקורת דוחות כספיים וחידושים בתקינה וברגולציה בארץ ובעולם, וכן סקירה רבעונית (תקשורת רואי החשבון עם הגורמים המופקדים על בקרת העל).

כמו כן, הוועדה דנה בשאלון ממשל תאגידי קודם הדיון בו במליאה. הוועדה מוסמכת לדון ולהמליץ לדירקטוריון בשאלת קיומו של ניגוד עניינים דרך קבע של דירקטור בבנק. כמו כן, הוועדה דנה בשאלת זניחות קשרים, של דירקטור/מועמד לכהונה כדירקטור בבנק בהתאם להוראות פקודת הבנקאות וחוק החברות.

ועדת הביקורת תאשר, אם וככל שמועמד, שממלא אחר תנאי כשירות כדירקטור חיצוני, ממלא אחר תנאי הכשירות של דירקטור בלתי תלוי הקבועים בחוק החברות. **ועדה לעניין ממשל תאגידי.** הוועדה מוסמכת לדון בכל נושא הקשור לתחום הממשל התאגידי בבנק ובקבוצה, ובכלל זה: נהלים שמטרתם לשקף את עקרונות הממשל התאגידי ומתכונת יישום עקרונות הממשל התאגידי בחברות הבת.

ועדת כוח אדם. הוועדה דנה בנושאים הקשורים לתחום משאבי אנוש, יחסי עבודה והסכמי עבודה וכן מוסמכת לדון ולהמליץ לדירקטוריון על מינוי נושאי משרה בכירים, מדרגת סמנכ"ל ומעלה. הוועדה ממליצה לדירקטוריון על מינוי בעלי תפקידים בתחום הביקורת והבקרה (כגון: בקר האשראי, ממונה על האכיפה).

הוועדה מקבלת דיווח שנתי מהמנכ"ל או מסמנכ"ל משאבי אנוש וכן עדכונים שוטפים (במידת הצורך) לגבי הטיפול בנושאים מהותיים הקשורים ברמת הטיפול במחויבות החברתית של הבנק (ובכללם זכויות אדם וסביבת עבודה, מעורבות בקהילה ואיכות הסביבה). בנוסף, דנה הוועדה בקוד האתי של הבנק. **ועדת תגמול.** לוועדה זו מוקנים התפקידים והסמכויות כמתחייב מתיקון מס' 20 לחוק החברות ומהוראות ניהול בנקאי תקין של הפיקוח על הבנקים. בתוך כך, הוועדה דנה וממליצה לדירקטוריון על מדיניות תגמול לעובדי הבנק ונושאי משרה בכירה בו. הוועדה מאשרת, לפני אישור הדירקטוריון והאסיפה הכללית, אם נדרש, את תנאי ההתקשרות של הבנק עם נושאי משרה בכירה בו לעניין תגמולם. הוועדה מחליטה האם לאשר עסקאות באשר לתנאי כהונה והעסקה של נושאי משרה הטעונות אישור של הוועדה.

הוועדה דנה בהערכת אפקטיביות של מדיניות ומנגנוני התגמול. הוועדה מאשרת את המענק השנתי לנושאי המשרה.

ועדת טכנולוגיות מידע. הוועדה מוסמכת לדון ולאשר ו/או ולהמליץ לדירקטוריון בתחומים הבאים: טכנולוגיות מידע, תפעול, אבטחת מידע והגנת הסייבר וסיכונים בתחום טכנולוגיות מידע. במסגרת זו, הוועדה דנה וממליצה לדירקטוריון לאשר את האסטרטגיה/המיקודים האסטרטגיים ואת תוכנית העבודה של חטיבת טכנולוגיות ותפעול, ובכלל זה את התקציבים הנדרשים ליישומן. הוועדה מבצעת מעקב ובקרה אחר יישום תוכנית העבודה השנתית בתחומי המחשוב והתפעול, ובכלל זה, עמידה בתקציבים השנתיים והתקדמות הפרויקטים במיקוד.

הוועדה דנה וממליצה לדירקטוריון לאשר את מסמכי המדיניות הבאים: מדיניות ניהול טכנולוגיית המידע, מדיניות ניהול סיכונים טכנולוגית המידע, מדיניות אבטחת מידע והגנת הסייבר, אסטרטגיית הגנת סייבר קבוצתית ומדיניות לשימוש בטכנולוגיות מחשוב ענן.

הוועדה דנה בנושא הסדרי גיבוי והתאוששות של מערכות המחשוב בבנק ובקבוצה.

הוועדה דנה בתוכנית העבודה לפיתוח מערך הגנת הסייבר ומקיימת מעקב אחר יישומה.

הוועדה דנה ומקבלת דיווחים על נושאים שוטפים בתחום פעילות החטיבה ובכלל זה בנושאים הבאים: שינויים בפרופיל הסיכון בתחום המחשוב בבנק וסטטוס תוכניות להפחתת סיכונים מהותיים; חריגות מהותיות מהמגבלות שנקבעו בהצהרת הסובלנות לסיכונים טכנולוגיות מידע; אירועי כשל מהותיים, לרבות בתחום אבטחת מידע והגנת הסייבר ותיקון הליקויים; ממצאים מהותיים שעלו בדוחות ביקורת פנים; סקר בטיחות וניסיונות חדירה מבוקרים, הפקת לקחים ותוכנית לתיקון ליקויים; שינויי רגולציה בעלי השלכה מהותית על תחומים שבסמכות הוועדה; שינויים במבנה הארגוני של החטיבה ומינוי אנשי מפתח. הוועדה דנה בהמלצות ההנהלה להפעלת מוצר חדש ו/או פעילות חדשה ו/או פעילות מיקור חוץ בתחום המחשוב.

הוועדה מאשרת פרויקטים או הסכמי רכש בתחום המחשוב שהיקף ההשקעה הכולל בהם עולה על 35 מיליון ש"ח.

הוועדה עוקבת אחר עמידה ביעדי שימושות של פרויקטים במיקוד שהוטמעו.

ועדה לניהול סיכונים. הוועדה מוסמכת לדון ולהמליץ לדירקטוריון בכל נושא הקשור לאסטרטגיית הסיכון הכוללת ובזה מדיניות ניהול הסיכונים והחשיפה לסיכונים, בבנק ובקבוצה. במסגרת זו דנה הוועדה בנושאי סובלנות (Tolerance)/תיאבון לסיכון, נוכחיים ועתידיים; היקף החשיפה לסיכונים השונים ומגבלות חשיפה; היערכות ארגונית ומשילות תאגידית ליישום אסטרטגיית הסיכון, לניהול ובקרת חשיפות; עדכון נוהלי הדירקטוריון, בתחום ניהול הסיכונים.

הוועדה מוסמכת לדון ולהמליץ לדירקטוריון בנושאים של ביטוח הבנק והקבוצה, לרבות חידוש פוליסת הביטוח הבנקאי (BBB) וביטוח לנושאי משרה (SO&O), המשכיות עסקית, ניהול סיכונים בנקאות בתקשורת ומוצרים ופעילויות חדשים, למעט אם הומלץ כי מוצר/פעילות חדשים יידונו בוועדה אחרת.

בנוסף, מקיימת הוועדה דיון חצי שנתי כוועדת משנה לניהול סיכונים הפעילות בארה"ב.

- הוועדה מקיימת דיונים בדיווחים תקופתיים בנושאים מתחום ניהול הסיכונים בבנק ובקבוצה כמפורט להלן:

- דיונים במסמכי מדיניות קבוצתיים ומסמכי יסוד בתחום ניהול סיכונים, בהתאם לתדירות הקבועה בהם, והמלצה לדירקטוריון לאשרם. בין היתר, מוסמכת הוועדה לדון בתיאבון לסיכון אשראי בקבוצת דיסקונט:
- דיונים בעדכון החודשי של ראש חטיבת ניהול סיכונים ובדיווח החודשי בדבר הוראות דין ורגולציה הרלוונטיות לבנקים בארץ;
- דיונים רבעוניים במסמך הסיכונים, הכולל מעקב אחר חשיפת הקבוצה לסיכונים, לרבות דיווח על שינויים בפרופיל הסיכון של חברות מוחזקות ועל אירועים מהותיים המשפיעים על פרופיל הסיכון שלהן;
- דיונים רבעוניים במסמך הסיכונים המשפטיים והרגולטוריים, הכולל התייחסות לתביעות מהותיות נגד ושל הבנק וחברות מוחזקות, עדכונים מהותיים ביחס להוראות דין ורגולציה רלוונטיות ופניות מהותיות בעלות היבטים משפטיים של רשויות פיקוח בארץ ובחו"ל, בענייניו של הבנק או של החברות המוחזקות;

- דיונים רבעוניים בדוח של ראש חטיבת שווקים פיננסיים, כולל סקירה כלכלית של הכלכלנית הראשית;
 - דיונים רבעוניים בדוח על פעילות הנגזרים בבנק ובקבוצת הבנק;
 - מעקב רבעוני אחר יישום תוכנית האכיפה הפנימית וכן בנושא סיכונים חוצי גבולות.
 - דיון שנתי בדוח הערכת הנאותות ההונית (ICAAAP) והסקירה הבלתי תלויה של הביקורת הפנימית;
 - דיונים שנתיים בנושאים של הצהרת התיאבון לסיכון, בהלימה לאסטרטגיה, מבחן קיצון אחיד של בנק ישראל ותוצאות תרחישי הקיצון ההוליסטיים והשפעתם על ההון, במסגרת תהליך ה-ICAAAP, וכן במכתב ה-SREP ובהיערכות הקבוצה ליישומו;
 - דיון שנתי בתוכנית העבודה השנתית של חטיבת ניהול סיכונים ודיווח על ביצועה;
 - סקירה והצגה שנתיים על ושל חברות הבת המהותיות (בנק מרכנתיל דיסקונט, כאל, בנקורפ/ISBANY ודיסקונט קפיטל), בהובלת חטיבת חברות בנות ובדגש על היבטים של פעילות עסקית וניהול סיכונים וכן סקירה שנתיים בהיבטי ניהול סיכונים של חברות הבת שאינן מוגדרות כחברות מהותיות, וחברות מוחזקות אחרות;
 - סקירות שנתיים בנושאים של תרחישי קיצון בסיכוני שוק וההנחות המרכזיות המשמשות בניהול חשיפת הריבית, מעילות והונאות, סיכון אשראי בפעילות משקי בית, סיכונים תפעוליים מהותיים ושינויים בקטלוג המודלים;
 - דיונים שנתיים באסטרטגיית ההשקעות ובאסטרטגיית המימון של הקבוצה;
 - דיון בסקר סיכונים תפעוליים, כולל סקר מעילות והונאות, בסקר תשתיות ציות ובסקר האכיפה הקבוצתי ובתוכנית הפיננסית לחיזוק הלימות ההון;
 - דיון שנתי עם מנהל הסיכונים הראשי, בנוכחות חברי הוועדה ומנהל הסיכונים הראשי בלבד;
 - קבלת דיווחים על חריגות ממגבלות הדירקטוריון ואירועי כשל מהותיים, סמוך ככל האפשר למועד שבו התגלו, וקבלת דיווחים ועדכונים שוטפים מגורמי בקרה וציות (מנהל הסיכונים הראשי, היועצת המשפטית הראשית, ראש חטיבת שווקים פיננסיים וקצין הציות הראשי) על נושאים מהותיים מתחום ניהול הסיכונים.
- בנוסף, מנהל הסיכונים הראשי מדווח מיידי לווועדה, וככל הנדרש גם לדירקטוריון, בכל נושא, ממצא או ליקוי בתחומי תפקידה וסמכויותיה שיש בו כדי להשפיע מהותית על ניהול הסיכונים בבנק ו/או על עסקיו. מנהל הסיכונים הראשי רשאי להביא ביוזמתו נושאים נוספים לדיון בוועדה (האמור לעיל נכון גם בהתייחס לבנק מרכנתיל דיסקונט ול-כאל).
- ועדת תיאום.** הוועדה מוסמכת לדון בשינויים ובהתאמות בתפקידים ובסמכויות של ועדות המשנה של הדירקטוריון, ובכלל זה על התכנים הנידונים בהן.
- הוועדה מוסמכת גם לדון בממצאים שיועלו במסגרת הליך "הערכת אפקטיביות עבודת הדירקטוריון".
- כחברי הוועדה מכהנים חברי הדירקטוריון המכהנים כיושבי ראש ועדות המשנה של הדירקטוריון.
- בדירקטוריון בנק מרכנתיל דיסקונט פועלות הוועדות הבאות: ביקורת, ניהול סיכונים, תגמול ומינהל, אשראים. ועדת תגמול ומינהל דנה, בין היתר, גם בנושאים הבאים: כח אדם, מיחשוב, סינוף, מבנה אירגוני, התייעלות. ועדת תגמול ומנהל מקבלת דיווח מהמנכ"ל או מסמנכ"ל משאבי אנוש ומינהל או מגורמים אחרים, בהתאם לנושא. לווועדה נמסרים גם דיווחים אודות הפעילות למען הקהילה וכן הוצג לווועדה הקוד האתי החדש, והיא עוקבת אחר תוכנית יישום מהלכי הטמעת הקוד.
- בדירקטוריון כאל פועלות הוועדות הבאות: ועדת אסטרטגיה, ועדת תגמול, ועדת מחשוב, ועדת ניהול סיכונים וועדת ביקורת. ועדת תגמול דנה גם בנושאי כח אדם. הקוד האתי של כאל אושר בוועדת תגמול.

דיווחים אודות תחומי האחריות החברתית נמסרים לדירקטוריון כאל באופן שוטף. תפקידי הוועדות האמורות וסמכויותיהן, בכאל ובבנק מרכנתיל דיסקונט, דומים לאלה של הוועדות המקבילות בבנק דיסקונט, כמתואר לעיל.

מנגנונים למניעת ניגודי עניינים בקרב הדירקטוריון

בהתאם להוראת ניהול בנקאי תקין מס' 301, חל איסור על מינוי דירקטור, אשר עיסוקיו השוטפים יוצרים ניגוד עניינים בדרך של קבע בינו לבין התאגיד הבנקאי, או שקיים חשש לניגוד עניינים כזה. על פי הדין, דירקטור חב חובת אמונים לחברה שהוא מכהן בה, ובכלל זה, עליו להימנע מכל פעולה שיש בה ניגוד עניינים בין מילוי תפקידיו כדירקטור לבין תפקיד אחר שלו או לבין ענייניו האישיים, ו/או מכל פעולה שיש בה תחרות עם עסקי החברה והימנעות מניצול הזדמנות עסקית של החברה במטרה להשיג טובת הנאה לעצמו או לאחר. דירקטוריון הבנק אישר קווים מנחים, למניעת ניגוד עניינים דרך קבע, על בסיס היקף הקשרים העסקיים של הדירקטור שבהם מתקיים חשש לניגוד עניינים, ומהותיות הקשרים העסקיים עם הבנק.

כמו כן, במסגרת חוק החברות והוראות ניהול בנקאי תקין נקבעו הליכים ומנגנונים לטיפול בעניינים אשר יש בהם, או עלול להיות בהם, ניגוד עניינים בין התאגיד לבין בעל ענין בו. במסגרת זו נקבעו בחוק חובות גילוי לפיהן על דירקטור להודיע על ענין אישי שיש לו בעסקה קיימת או מוצעת, ככל שנדרש, לצורך קביעת הליך אישור לעסקה כאמור על ידי האורגנים השונים (ועדת ביקורת ו/או דירקטוריון ו/או אסיפה כללית), לפי הענין.

בין היתר נקבע, כי דירקטור שהצהיר שיש לו ענין אישי כאמור בהתייחס לענין מסוים, לא יקבל מהתאגיד הבנקאי מידע ביחס לאותו ענין, לא יהיה נוכח בדיון הנוגע לעניינו וכן לא יצביע בענין זה. עוד נקבע בהוראות, כי דירקטור בזיקה לתאגיד בענף משנה (החזקה של 5% לפחות באחד או יותר מאמצעי שליטה של תאגיד בענף משנה, או כהונה כנושא משרה בתאגיד בענף משנה), לא יהיה נוכח בדיוני הדירקטוריון או ועדותיו, המתייחסים ללקוח התאגיד הבנקאי, שאף הוא תאגיד באותו ענף משנה, ולא יקבל מהתאגיד הבנקאי מידע ודוחות ביחס לאותו לקוח.

בקוד הממשל התאגידי בקבוצת דיסקונט נקבע, בין היתר, כי הדירקטוריון יקבע מדיניות וכללים לטיפול בניגודי עניינים, אשר נועדו להגן על הבנק, מפעולות לא ראויות או בלתי חוקיות או מהשפעות של מי שאינם פועלים לפי מיטב ענייניו של הבנק.

כן נקבע כי הדירקטוריון יקבע כללים לטיפול בעסקאות בהן מעורב בעל שליטה ו/או נושא משרה, או שיש להם ענין אישי בהן, בכפוף להוראות הדין החלות על הבנק. כללים אלה יחולו גם על עסקה בין בעל שליטה ו/או נושא משרה בבנק כחברה האם לבין חברות הבת שלו.

בהתאם, דירקטוריון הבנק קבע נוהל לאישור עסקאות בעלי ענין, אשר נועד להסדיר את תהליך האיחור, האישור והדיווח של עסקאות בין הבנק וחברות הבת בשליטתו, לבין בעלי ענין בבנק, הטעונות אישורים ודיווחים מיוחדים. לשם כך, קבעה ועדת הביקורת של הדירקטוריון אמות מידה לעניין עסקאות בין הבנק לבין בעלי ענין בבנק, אשר לפיהן ייקבעו עסקאות יובאו לאישור ועדת הביקורת, שתפקידה לקבוע האם מדובר בעסקה חריגה, הטעונה אישורים מיוחדים.

בנוסף, הבנק פועל על פי הוראת ניהול בנקאי תקין מס' 312 בעניין איש קשור, אשר קובעת דרישות לגבי קבלת אישור ועדת הביקורת לעסקאות בין הבנק לבין אנשים קשורים לבנק, ובכלל זה עסקאות בין הבנק לנושאי משרה בבנק. בהתאם להוראה זו, נדרשת ועדת הביקורת לאשר כי תנאי העסקה אינם חורגים

מתנאי השוק של עסקאות דומות שעושה הבנק עם אחרים. בהתאם, אישר הדירקטוריון נוהל אישור עסקאות עם אנשים קשורים ועסקאות שלנושא משרה בבנק יש בהן עניין אישי, אשר מטרתו לתאר את אופן הטיפול הנדרש בעסקאות עם איש קשור, ובעסקאות שבהן יש לנושא משרה בבנק עניין אישי (בין בעסקאות של הבנק עם נושא המשרה עצמו ובין בעסקאות של הבנק עם אחרים), בהתאם לחוק החברות.

יצוין כי על פי הוראת ניהול בנקאי תקין מס' 301, חל איסור על דירקטורים בבנק לכהן כדירקטורים בתאגידים הנשלטים על ידי הבנק, וכן בגוף פיננסי שהיקף נכסיו עולה על 2 מיליארד ש"ח. האמור לעיל חל גם לעניין דירקטוריון כאל. בנוסף יש לציין, כי בשל תמהיל הדירקטוריון של כאל, המורכב, בין היתר, גם מדירקטורים המכהנים כנושאי משרה בבנקים הבעלים של כאל, הדיונים בהם יש חשש לחשיפת סוד מסחרי ועסקי וכן פוטנציאל להפרת דיני הגבלים עסקיים, מתקיימים ללא נוכחות הדירקטורים המכהנים גם כנושאי משרה בבנקים הבעלים ואף, בהתאם למורכבות הנושא, מובאים לוועדות אד-הוק המורכבת מדירקטורים חיצוניים ודירקטור בלתי תלוי, לבחינת הנושא לעומקו.

הליך מינוי הדירקטורים

מינוי חברי הדירקטוריון בבנק נעשה בידי האסיפה הכללית של בעלי המניות והכל בהתאם להוראות הדין החלות על הבנק כחברה ציבורית וכתאגיד בנקאי בלא גרעין שליטה ובהתאם לתקנון הבנק. הוראות אלה קובעות תנאי כשירות מיוחדים, בדבר הכישורים והנסיון הנדרשים ממי שמכהן כדירקטור בתאגיד בנקאי. על פי פקודת הבנקאות יש להודיע למפקח על הבנקים, מראש, על הכוונה למנות דירקטור, ולמפקח נתונה הסמכות להתנגד למינוי.

הבנק הינו תאגיד בנקאי בלא גרעין שליטה, אשר חלות עליו הוראות מיוחדות לעניין מינוי דירקטורים, כהונתם והפסקת כהונתם. בהתאם להוראות אלה, ההצבעה על מינוי דירקטורים תהיה רק באסיפה השנתית או באסיפה שכונסה לפי סעיף 35א לחוק הבנקאות (רישוי), התשמ"א-1981 (להלן: "חוק הבנקאות"); תקופת כהונתו של דירקטור שאינו דירקטור חיצוני מוגבלת לשלוש שנים ותקופת כהונת המצטברות שלו לתשע שנים; מספר הדירקטורים שיוחלפו מדי שנה לא יעלה על מחצית מהדירקטורים המכהנים. בעקבות הפיכת הבנק לבנק בלא גרעין שליטה ובהתאם לתיקון להוראת ניהול בנקאי תקין מחודש מאי 2014, הורה המפקח על הבנקים לבנק, על עליה הדרגתית במספר הדירקטורים עד ל-15 דירקטורים לאחר האסיפה הכללית של שנת 2016. במכתב מיום 10 באפריל 2016 אישר הפיקוח על הבנקים לבנק לעלות בשנת 2016 ל-14 דירקטורים בלבד.

במסגרת תיקון הוראת ניהול בנקאי תקין מס' 301, שהופץ בחודש יולי 2017, הופחת מספר הדירקטורים המירבי בתאגיד בנקאי ל-10 במקום 15 (לפרטים נוספים, ראו בדוח שנתי 2016, עמ' 371). בעקבות פרסום הטיוטה לתיקון ההוראה כאמור הנחתה המפקחת על הבנקים את הבנק להפחית את מספר הדירקטורים באסיפה הכללית שתתכנס בשנת 2017 ל-12 דירקטורים.

על פי חוק הבנקאות הוקמה ועדה סטטוטורית למינוי דירקטורים בתאגיד בנקאי בלא גרעין שליטה, שתפקידה להציע לאסיפה הכללית מועמדים לכהונה כדירקטורים, כמספר השווה למספר המשרות הפנויות בדירקטוריון ועוד מועמד אחד מכל סוג.

במקביל לוועדה, בתאגיד בנקאי בלא גרעין שליטה, רשאים להציע לאסיפה הכללית מועמדים לבחירה כדירקטור, בעל מניות ו/או חבר בעלי מניות, אשר מחזיקים מעל שניים וחצי אחוזים מסוג מסוים של אמצעי שליטה בתאגיד.

ביום 29 ביוני 2014 אישרה אסיפה מיוחדת של בעלי המניות תיקון לתקנון הבנק ביחס למינויים, כהונתם והפסקת כהונתם של חברי דירקטוריון הבנק, על רקע הפיכת הבנק לבנק בלא גרעין שליטה, כמפורט בדוחות מידיים מהימים 13 במאי 2014 ו-29 ביוני 2014.

במסגרת התיקון נקבע כי משך כהונתו של דירקטור תהיה שלוש שנים ממועד תחילת הכהונה, במקום מינוי מידי שנה. עוד נקבע, כי על אף האמור בכל תקנה אחרת בתקנון ובכפוף לדיון, לא יוחלפו באסיפה שנתית מעל מחצית מהדירקטורים שניהנו סמוך לאחר האסיפה השנתית הקודמת, אלא אם ניתן לכך אישור המפקח על הבנקים.

באסיפה השנתית של בעלי המניות של הבנק, שהתקיימה ביום 8 בנובמבר 2016, הוחלט למנות 2 דירקטורים מבין 3 המועמדים שהוצעו על ידי הוועדה כאמור (בשנת 2015: 4 דירקטורים מבין 5 מועמדים).

בנק מרכנתיל דיסקונט וכאל. בנק מרכנתיל דיסקונט וכאל הינן חברות פרטיות. מינוי חברי הדירקטוריון בכאל ובבנק מרכנתיל דיסקונט נעשה בהתאם לכישוריהם ובהתאם לדרישות בהוראת ניהול בנקאי תקין מס' 301. מינוי חברי הדירקטוריון בכאל מתבצע בהתאם ליחס האחזקות בין בנק דיסקונט לבנק הבינלאומי הראשון ובהתאם להנחיות שנקבעו בהסכם בעלי המניות ותקנון החברה. דירקטוריון הבנק מאשר את ההחלטה בעניין מינוי דירקטורים בבנק מרכנתיל דיסקונט ובכאל. מינוי דירקטור בתאגיד בנקאי ובחברת כרטיסי אשראי טעון אישור בנק ישראל לאחר הליך F&P מלא ובכלל זה לגבי דירקטורים חיצוניים על פי הוראה 301 - חידוש האישור והמינוי כל 3 שנים.

ההנהלה

המנהלת הכללית

הסמכות למינוי המנהלת הכללית היא של דירקטוריון הבנק, אשר אחראי לפקח על המנהלת הכללית ולהעריך את תפקודה.

חברי ההנהלה

מינוי חברי הנהלת הבנק נעשה על ידי המנהלת הכללית, בכפוף לאישור הדירקטוריון.

פרטים אודות חברי ההנהלה⁽¹⁾

התאגיד	בנק דיסקונט	בנק מרכותיל דיסקונט	כאל
מספר חברי ההנהלה	11	10	10
נשים	4	2	4
גברים	7	8	6
גיל:			
עד 50	6	4	6
51-60	4	5	4
61 ומעלה	1	1	-

הערה:

(1) הנתונים מעודכנים למועד פרסום דוח שנתי 2016.

לפרטים נוספים אודות חברי הנהלת הבנק, ראו דוח שנתי 2016 (עמ' 299-301)¹⁶. לפרטים נוספים אודות חברי הנהלת בנק מרכותיל דיסקונט, ראו דוח שנתי 2016 של בנק זה (עמ' 267-268). לפרטים נוספים אודות חברי הנהלת כאל, ראו דוח שנתי 2016 של החברה (עמ' 176-177).

הקשר בין תגמול הדירקטורים וההנהלה לבין ביצועי הבנק תגמול דירקטורים (פרט ליו"ר הדירקטוריון)

בהתאם להוראת ניהול בנקאי תקין מס' 301A (להלן: "הוראה 301A") תגמול כל הדירקטורים בבנק, למעט יו"ר הדירקטוריון, יקבע באופן זהה ובהתאם לאופן קביעת גמול דירקטור חיצוני על-פי התקנות. הגמול לדירקטורים, למעט יו"ר הדירקטוריון, נקבע בהתאם לתקנות החברות (כללים בדבר גמול והוצאות לדירקטור חיצוני), התש"ס-2000 (להלן בסעיף זה: "התקנות"). סכומי הגמול הינם בהתאם לסכום המרבי הקבוע בחקיקה לדירקטור חיצוני שאינו דירקטור חיצוני מומחה, וזאת, הגם שרוב חברי הדירקטוריון כבר הוגדרו כבעלי מומחיות חשבונאית ופיננסית. הגמול מורכב מגמול שנתי בסכום קבוע ומגמול השתתפות בגין כל ישיבה של הדירקטוריון או של ועדה מוועדות הדירקטוריון. הגמול אינו כולל מרכיב כלשהו בעל זיקה לביצועי הבנק. במסגרת תיקון להוראה 301A בנושא מדיניות תגמול בתאגיד בנקאי, מחדש אוגוסט 2015, נקבע כי תגמול כל חברי הדירקטוריון, לרבות יו"ר הדירקטוריון, יהיה קבוע בלבד. הוראות התיקון חלות על הסכמי תגמול חדשים, לרבות הארכה או שינוי של הסכם תגמול קיים, החל מיום פרסום ההוראה, וכן על הסכמי תגמול קיימים, לא יאוחר מיום 31 בדצמבר 2017. הגמול לדירקטורים בבנק מרכותיל דיסקונט נקבע על פי התקנות, בהתאם למדרגת ההון הרלבנטית לבנק מרכותיל דיסקונט. הגמול השנתי בגין הדירקטורים שהם נושאי משרה בבנק דיסקונט משולם לבנק דיסקונט. הגמול לדירקטורים בכאל נקבע על פי התקנות, ומשולם לדירקטורים שאינם מכהנים כנושאי משרה בבנקים הבעלים. הגמול נקבע בהתאם למדרגת ההון הרלבנטית של חברת כאל.

¹⁶ הנתונים אודות חברי ההנהלה בדוח שנתי 2016 מעודכנים למועד סמוך למועד פרסום הדוח.

תנאי הכהונה וההעסקה של יו"ר הדירקטוריון והמנהלת הכללית

תנאי הכהונה וההעסקה של יו"ר הדירקטוריון. באסיפה השנתית של הבנק, שהתקיימה ביום 2 באוקטובר 2014, אושרו תנאי הכהונה וההעסקה של יו"ר הדירקטוריון, אשר אינם כוללים רכיבי תגמול משתנה. תנאי הכהונה וההעסקה משמרים את התגמול הקבוע והסדרי סיום ההעסקה של היו"ר לפי התנאים בהסכם ההעסקה הקודם, בכפוף לתיקונים הנובעים מהוראות חדשות החלות על הבנק וממדיניות התגמול של הבנק (ובתוספת משכורת 13, בדומה לקבוצת עובדים אחרות בבנק).

בעקבות חוק התגמול לנושאי משרה בתאגידים פיננסיים (אישור מיוחד ואי התרת הוצאה לצורכי מס בשל תגמול חריג), התשע"ו-2016 (להלן: "חוק התגמול"), נדרש הבנק לבצע התאמות בתנאי ההעסקה של יו"ר הדירקטוריון. באסיפה כללית שנתי, שהתקיימה ביום 8 בנובמבר 2016, הוחלט לאשר את תנאי הכהונה וההעסקה של יו"ר הדירקטוריון, החל מיום 12 באוקטובר 2016 ועד לתום תקופת כהונת היו"ר כיו"ר דירקטוריון הבנק. אין בתנאי ההעסקה החדשים כדי לפגוע בזכויות שנצברו ליו"ר עד ליום 12 באוקטובר 2016.

לפרטים נוספים, ראו ביאור 35 לדוחות הכספיים ליום 31 בדצמבר 2016 (עמ' 280-281).

תנאי הכהונה וההעסקה של המנהלת הכללית של הבנק. ביום 17 בפברואר 2014, אישרה אסיפה מיוחדת של בעלי המניות, בהתאם למדיניות התגמול לנושאי משרה בבנק (ראו להלן), שאושרה באותה אסיפה, את תנאי הכהונה וההעסקה של המנהלת הכללית הנכנסת של הבנק, לאחר שאלה אושרו בידי הדירקטוריון וועדת התגמול, לתקופה של חמש שנים החל מיום תחילת כהונתה (19 בפברואר 2014).

תוכנית התגמול כוללת, בין היתר, מענקים מסוגים שונים, ובכלל זה מענק שנתי שיחושב על בסיס תוצאות חמישה מדדים, בעלי משקל זהה, המבוססים על ביצועי הבנק ועל מדד איכותי המבוסס על הערכת תפקוד המנהלת הכללית על ידי הדירקטוריון ומענק שוטף, שהזכאות לקבלתו מותנית בשני תנאי סף כמותיים, המבוססים על ביצועי הבנק (יחס הלימות הון ליבה ו-יחס יעילות), ובתנאי סף המבוסס על הערכת התפקוד כאמור.

בעקבות חוק התגמול, נדרש הבנק לבצע התאמות בתנאי ההעסקה הקודמים של המנהלת הכללית. באסיפה כללית שנתי, שהתקיימה ביום 8 בנובמבר 2016, הוחלט לאשר את תנאי הכהונה וההעסקה של המנהלת הכללית, לתקופה של חמש שנים, החל מיום 12 באוקטובר 2016. אין בתנאי ההעסקה החדשים כדי לפגוע בזכויות שנצברו למנהלת הכללית עד ליום 12 באוקטובר 2016 (לרבות תגמול משתנה בגין שנת 2016).

המענק השנתי למנהלת הכללית בגין שנת 2016. בגין שנת 2016 לא קמה למנהלת הכללית זכאות למענק שנתי. ועדת תגמול והדירקטוריון אישרו: כי התקיימו התבחינים למענק שוטף בגין שנת 2016 בסך של כ-703 אלף ש"ח (החלק היחסי ממענק שנתי של 900 אלף ש"ח, מחושב עד ליום 12 באוקטובר 2017); מענק בנסיבות מיוחדות בסך של כ-281 אלף ש"ח (החלק היחסי ממענק שנתי של 360 אלף ש"ח, מחושב עד ליום 12 באוקטובר 2017); מענק בגין תרומה מיוחדת, שניתן לחלקו אחת ל-3 שנים, בסך של 700 אלף ש"ח.

לפרטים נוספים, ראו ביאור 35 לדוחות הכספיים ליום 31 בדצמבר 2016 (עמ' 281).

תוכנית תגמול לנושאי משרה

מדיניות תגמול לנושאי משרה בבנק (2014-2016). ביום 17 בפברואר 2014, אישרה אסיפה מיוחדת, מדיניות תגמול לנושאי משרה בבנק, בהתאם לסעיף 267א לחוק החברות, התשנ"ט-1999, לאחר שאושרה על ידי הדירקטוריון, בהמלצת ועדת התגמול ("מדיניות התגמול הקודמת"). המדיניות כללה, בין היתר, התייחסות לשכר קבוע ותנאים נלווים, וכן עקרונות לתשלום מענקים שנתיים המבוססים על עמידה ביעדים עסקיים. (לפרטים נוספים, ראו בדוח שנתי 2016, עמ' 192) מדיניות התגמול כללה, בין היתר, תוכנית לתשלום מענקים שנתיים לנושאי משרה, בכפוף לעמידה ביעדי סף שנקבעו. היקף המענק השנתי לנושאי המשרה התבסס על עמידה במדדים קבוצתיים ומדדים אישיים המשקפים את תרומת נושא המשרה להשגת יעדי הבנק, על רכיב מענק בסיסי ועל רכיב מענק בשיקול דעת. במסגרת המדיניות נקבעו הוראות מיוחדות בדבר תגמול נושאי משרה העוסקים בנייהול סיכונים, בקרה וביקורת. במסגרת המדיניות נקבעה תקרת סך המענקים לכלל נושאי המשרה ולמי מנושאי המשרה, וכן נכללה האפשרות לחלוקת מענקים מיוחדים: מענק עבור רווחים או הפסדים מיוחדים (מענק חיובי או שלילי), מענק עבור תרומה מיוחדת ומענק בנסיבות מיוחדות. במסגרת המדיניות נקבעו הסדרים לפריסת המענק השנתי, ובכלל זה – תשלום 50% מסך המענקים בגין שנת מענק במזומן, בסמוך לאחר פרסום הדוחות הכספיים של הבנק לשנת המענק, ודחיית 50% הנתורים, אשר יידחו וייפרסו בשלוש מנות שוות, על פני שלוש השנים העוקבות למועד הזכאות, ויהיו צמודים לשינויים במחיר מניית הבנק.

העקרונות שפורטו בתוכנית התגמול חלו על תנאי כהונה והעסקה של נושאי משרה בבנק, שאושרו החל ממועד אישור מדיניות התגמול.

מדיניות התגמול שאושרה לא הוחלה במישרין על תנאי הכהונה והעסקה של נושאי משרה בחברות הבת של הבנק. עם זאת, עקרונות מדיניות התגמול של הבנק אומצו כחלק ממדיניות תגמול קבוצתית, אשר חלה על נושאי המשרה בחברות הבת של הבנק בישראל, תוך ביצוע ההתאמות הנדרשות.

יצוין כי בחוק החברות (סעיף 267א) נקבע, בין היתר, כי במניין קולות הרוב באסיפה הכללית, שמאשרת מדיניות תגמול לנושאי משרה, ייכללו רוב מכלל קולות בעלי המניות שאינם בעלי השליטה בחברה או בעלי עניין אישי באישור מדיניות התגמול, המשתתפים בהצבעה.

תוכנית מענקים לחברי הנהלת הבנק ולמבקר הפנימי (2015-2016). ביום 2 בפברואר 2015, קיבל דירקטוריון הבנק את המלצת ועדת התגמול ואישר את תוכנית המענקים לחברי הנהלת הבנק והמבקר הפנימי לשנים 2015-2016 ("התוכנית"), התואמת את העקרונות שנקבעו במדיניות התגמול הקודמת. הדירקטוריון קיבל את המלצת ועדת התגמול ואישר גם את היעדים לצורך מענקים בבנק בשנים האמורות. לפרטים בדבר תוכנית המענקים ותנאיה, ראו בדוח שנתי 2015 (עמ' 218-222). לפרטים נוספים אודות התגמול בבנק, איכותיים וכמותיים, ראו במסמך "גילוי לפי נדבך 3 של באזל ומידע נוסף על סיכונים", אשר עומד לעיון באתר מגנ"א של רשות ניירות ערך, באתר מאי"ה של הבורסה לניירות ערך בתל אביב בע"מ ובאתר הבנק.

מדיניות תגמול לנושאי משרה בבנק (2017-2019). באסיפה שנתי, שהתקיימה ביום 8 בנובמבר 2016, הוחלט לאשר את מדיניות התגמול לנושאי משרה בבנק, בהתאם לסעיף 267א לחוק החברות, אשר מחליפה את מדיניות התגמול הקודמת ("מדיניות התגמול החדשה").

מדיניות התגמול של הבנק כפופה, בין היתר, להוראות חוק החברות, הוראה 301A בנושא מדיניות התגמול בתאגיד בנקאי, כפי שתוקנה מעת לעת, ולחוק התגמול אשר פורסם ביום 12 באפריל 2016. מדיניות התגמול תעמוד בתוקפה למשך תקופה של שלוש שנים ממועד אישור האסיפה הכללית. קביעת מדיניות

התגמול החדשה נועדה להתאים את מדיניות התגמול בבנק לשינויים שחלו בהוראת המפקח ולהוראות חוק התגמול.

השינויים העיקריים בין מדיניות התגמול שאושרה לבין מדיניות התגמול הקודמת:

- התווספו מגבלות בדבר היקף התגמול לנושאי משרה בשים לב לכללים והמגבלות הקבועים בחוק התגמול;
- נערכו שינויים בתנאי תכנית המענקים לנושאי משרה הכפופים למנהלת הכללית הקבועים במדיניות התגמול. במסגרת זאת, חלו שינויים בתנאי הסף לתשלום מענקים, במרכיבי המענק השנתי וחלה הפחתה בתקרות המענק השנתי לנושאי משרה כאמור;
- התווספה סמכות לוועדת התגמול והדירקטוריון לאשר מענק לנושא משרה הכפוף למנהלת הכללית שלא על בסיס קריטריונים מדידים עד תקרה של 3 משכורות חודשיות לנושא משרה כאמור ובכפוף לתקציב מענקים בשיקול דעת שקבוע במדיניות התגמול;
- התווספה סמכות למנהלת הכללית לאשר שינויים לא מהותיים בתנאי כהונת נושאי המשרה הכפופים לה, ללא צורך באישור ועדת התגמול, בהתאם לתקנות החברות (הקלות בעסקאות עם בעלי עניין), התש"ס-2000;
- נקבעו הוראות לפיהן תגמול משתנה שיוענק וישולם יהיה בר השבה בהתקיימם של קריטריונים הקבועים במדיניות התגמול, בהתאם לקבוע בהוראה 301א;
- עודכן מנגנון הדחייה והפריסה של תנאי פרישה משתנים ושל מענקים, ונקבע כי אין חובה לפרוס ולדחות תגמול משתנה, שהיקפו אינו עולה על 40% מהתגמול השנתי הקבוע, כאשר התגמול עומד בדרישות חוק התגמול בעניין תקרת התגמול. כמו כן, בוטלה החובה כי מחצית מהתגמול המשתנה בגין שנה קלנדרית תוענק בצורה של תגמול הוני;
- התווספה אפשרות להעניק משכורת 13 לנושאי המשרה בבנק;
- התווספו הוראות בדבר אפשרות להעניק תגמול הוני לנושאי משרה, בכפוף למגבלות על היקף התגמול הקבועות במדיניות התגמול.

המענק השנתי בגין שנת 2016. בגין שנת 2016 לא קמה לסמנכ"לים בבנק זכאות למענק שנתי. ועדת תגמול והדירקטוריון אישרו: כי התקיימו התבחינים למענק בסיסי בגובה משכורת בסיסית אחת לכל אחד מהסמנכ"לים, ובסך הכל כ-998 אלף ש"ח לכלל הסמנכ"לים (ראו סעיף 6 בדוח שנתי 2016, עמ' 194); סל מענק בנסיבות מיוחדות בסך של כ-998 אלף ש"ח לסמנכ"לים (ראו סעיף 8 (ג) בדוח שנתי 2016, עמ' 195; חולק על ידי המנהלת הכללית, באופן דיפרנציאלי); מענק בגין תרומה מיוחדת, ל-3 סמנכ"לים, בסכום כולל של 500 אלף ש"ח (ראו סעיף 8 (ב) בדוח שנתי 2016, עמ' 195). המענקים שאושרו מסתכמים בסך של כ-2,496 אלף ש"ח. ועדת תגמול והדירקטוריון אישרו את הרווחים וההפסדים המיוחדים הבאים לצורך תוכניות התגמול לשנת 2016: רווח ממכירת ויזה אירופה; ההוצאה בכאל בגין ההסדר חלף הליך פלילי; עלויות בגין תוכנית פרישה 2016. ניטרול הרווחים וההפסדים המיוחדים האמורים לא השפיע על הסכום הכולל של המענקים.

ועדת תגמול והדירקטוריון אישרו החלת מנגנון הפריסה הקבוע במדיניות התגמול החדשה שאושרה על ידי האסיפה הכללית ביום 8 בנובמבר 2016, ביחס למענקי 2016. בהתאם, יוחל מנגנון פריסה רק אם התגמול המשתנה לסמנכ"ל יעלה על 40% מהתגמול הקבוע (ראו בדוח שנתי 2016, עמ' 193-196). התגמול בפועל בשנים 2015-2016, לדירקטוריון, למנכ"ל, לחברי ההנהלה ולמבקר הפנימי, בוצע בהתאם למנגנונים ולתוכניות שתוארו לעיל. לפרטים בדבר מדיניות התגמול, ובכלל זה מדיניות תגמול לנושאי משרה בבנק, ראו פרק 4 להלן.

מנגנון להשבת תגמול משתנה. במסגרת תיקון להוראה 301A נקבע כי תגמול משתנה ששולם לעובד מרכזי, יהיה כפוף לחובת השבה בנסיבות חריגות שבהם העובד היה מעורב בפעילות שגרמה נזק חריג לתאגיד, לרבות: פעילות לא חוקית, הפרת חובת אמונים, הפרה מכוונת או התעלמות ברשלנות חמורה ממדיניות התאגיד הבנקאי, כלליו ונהליו, הונאה או התנהגות בלתי ראויה מכוונת, אשר גרמה להצגה מחדש של נתונים בדוחות הכספיים. על התאגיד הבנקאי לקבוע קריטריונים להפעלת מנגנון השבת התגמול, ולנקוט בכל האמצעים הסבירים, לרבות באמצעים משפטיים, להשבת תגמול משתנה במקרה שהתקיימו הקריטריונים להשבה. תקופת ההשבה הינה 5 שנים ממועד הענקת התגמול המשתנה ("תקופת ההשבה"), והיא ניתנת להארכה בשנתיים נוספות לגבי נושא משרה, במקרה ובמהלך תקופת ההשבה נפתחה חקירה פנימית או חיצונית, אשר עלולה להוביל להפעלת מנגנון ההשבה. הוראות התיקון לעניין חובת השבת תגמול משתנה יחולו על הסכמי תגמול חדשים, לרבות הארכה או שינוי של הסכם תגמול קיים, החל מיום פרסום ההוראה, וכן על הסכמי תגמול קיימים, לא יאוחר מיום 31 בדצמבר 2017.

לפרטים בדבר התגמול בבנק מרכנתיל דיסקונט ראו "גילוי נוסף שנדרש לפי נדבך 3 של באזל - ליום 31.12.2016" (עמ' 99-107). הדוח האמור עומד לעיון באתר של בנק מרכנתיל דיסקונט. לפרטים בדבר תוכנית תגמול למנכ"ל כאל, עובדיה ומנהליה, ראו דוח שנתי של החברה לשנת 2016 (עמ' 158) ו-"גילוי נוסף לפי נדבך 3 של באזל" - דוח שנתי 2016 (עמ' 48-54). הדוחות האמורים עומדים לעיון באתר החברה.

פונקציות בקרה עיקריות הביקורת הפנימית

המבקר הפנימי של הבנק הינו מר ניר אבל, רו"ח, אשר החל את כהונתו ביום 18 במאי 2011. הממונה הארגוני על המבקר הפנימי הוא יו"ר הדירקטוריון.

הביקורת הפנימית פועלת על פי תוכנית עבודה שנתיית ורב שנתיית, ממוקדת סיכונים, שנבנתה על בסיס סקר סיכונים כולל, שנערך על פי מתודולוגיות חדשות ומקובלות, והושפעה מהנחיות מקומיות ובינלאומיות (בכלל זה באזל, SOX, COSO והוראת ניהול בנקאי תקין מס' 307 בדבר פונקצית הביקורת הפנימית).

הביקורת הפנימית היא פונקציה בעלת אחריות קבוצתית ובהתאם, מושם דגש על קיום ממשקים בתחומי מתודולוגיה, אישור תוכנית עבודה וכיוצ"ב, עם חברות הבת להן יחידות ביקורת עצמאיות. הביקורת הפנימית נערכת על פי הוראות חוק הביקורת הפנימית התשנ"ב-1992, והוראת ניהול בנקאי תקין מס' 307 בדבר "פונקצית ביקורת פנימית".

לפרטים נוספים אודות הביקורת הפנימית בקבוצת דיסקונט, ראו בדוח שנתי 2016 (עמ' 302-304). המבקר הפנימית של בנק מרכנתיל דיסקונט הינה גב' ציונה כהן, המכהנת בתפקיד זה החל מיום 1 באוגוסט 2012. לפרטים בדבר הביקורת הפנימית בבנק מרכנתיל דיסקונט, ראו בדוח שנתי לשנת 2016 של בנק זה (עמ' 269-271).

המבקר הפנימי של כאל הינו מר ניר אבל, המכהן בתפקיד זה החל מיום 18 במאי 2011. לפרטים בדבר הביקורת הפנימית ב-כאל, ראו בדוח השנתי לשנת 2016 של כאל (עמ' 175).

חטיבת ניהול סיכונים

מנהל הסיכונים הראשי הינו מר אבי לוי, אשר החל את כהונתו ביום 21 ביולי 2016, ועומד בראש חטיבת ניהול סיכונים. עד ליום 21 ביולי 2016, מנהל הסיכונים הראשי היה מר יאיר אבידן. מנהל הסיכונים הראשי הינו חבר הנהלה ומדווח למנכ"ל, באופן בלתי תלוי בקווי העסקים יוצרי הסיכון. מנהל הסיכונים הראשי מסייע לדירקטוריון במילוי תפקידיו, בתחום ניהול הסיכונים, ולו גישה מלאה לדירקטוריון ולוועדת הדירקטוריון לניהול סיכונים. מנהל הסיכונים הראשי אחראי על ניהול מכלול הסיכונים בבנק ובקבוצה, במסגרת קו ההגנה השני.

ניהול הסיכונים הוגדר בבנק כפונקציה בעלת אחריות קבוצתית. לפיכך, מושם דגש על הידוק הממשקים עם חברות הבת בארץ ובחול"ל ועל הנחייתן לאימוץ תהליכים וכלים, בהתאם למתודולוגיות הנקבעות בחברה האם, בשינויים המחויבים.

בין תפקידיה העיקריים של החטיבה: המלצה על תיאבון הסיכון ומדיניות ניהול הסיכונים, זיהוי והערכה נכונה של הסיכונים והחשיפות; ניטור ודיווח שוטף להנהלה ולדירקטוריון, ככלי לניהול ובקרה מבוססי סיכון; וידוא הנאותות ההונית, להבטחת יציבות הקבוצה לאורך זמן; מעורבות בתהליכים מהותיים כגון: תמיכה בתכנון האסטרטגי וליווי תהליכים אסטרטגיים ועסקיים, הטמעת תהליכי עבודה חדשים הנגזרים מרגולציה; הובלת מדיניות האשראי והטמעת תמחור מבוסס סיכון, מתן חוות דעת שניה על בקשות האשראי ועל השקעות בהן כרוכה חשיפת אשראי מהותית ואישור דירוגים, סיווגים והפרשות, איתגור תכנון ההון חיזוק היבטי תגמול מבוסס סיכון, שיפור כלים, מודלים ומערכות התומכים בניהול הסיכונים, זיהוי סיכונים מתפתחים ועוד. זאת במטרה לוודא שילוב היבטי ניהול סיכונים, כחלק אינטגרלי מהתהליכים העסקיים ולבחון השפעתם הצפויה על פרופיל הסיכון.

חטיבת ניהול הסיכונים מאגדת תחתיה פונקציות בלתי תלויות התומכות בניהול הסיכונים, בהן יחידות לניהול סיכוני האשראי, סיכוני שוק, נזילות והשקעות בניירות ערך, סיכונים תפעוליים, לרבות סיכוני המשכיות עסקית וסיכוני מעילות והונאות, סיכוני ID וסיכוני סייבר, וכן, סיכוני ציות, סיכוני איסור הלבנת הון ומימון טרור וסיכונים חוצי גבולות.

מנהלי היחידות לניהול הסיכונים פועלים כקו ההגנה השני ומבצעים מכלול תהליכים לזיהוי ומדידה, הערכה וכן, בקרה והפחתת סיכונים. בנוסף, באחריות מנהל הסיכונים הראשי פונקציות בקרה, בהן בקר האשראי, יחידת חוות דעת שניה על בקשות אשראי וכן, פונקציית פיקוח והערכה, אשר מבצעת תהליכי הערכה כוללת של פרופיל הסיכון של הבנק והקבוצה, לרבות ניהול התהליך השנתי להערכה פנימית של הנאותות ההונית (ICAAP), וכן מבצעת תהליכי פיקוח ובקרה על חברות הבת בארץ ובחול"ל בהיבטי ניהול סיכונים ויחידת מערכות מידע, התומכת בייזום וניהול מערכות לניהול סיכונים, בזאת גם מערכת שולחן עבודה למנהל הסיכונים הראשי.

לפרטים נוספים אודות ניהול הסיכונים בקבוצת דיסקונט, ראו בדוח שנתי 2016 (עמ' 59-95) וכן במסמך "גילוי לפי נדבך 3 של באזל ומידע נוסף על סיכונים", אשר עומד לעיון באתר מגנ"א של רשות ניירות ערך, באתר מאי"ה של הבורסה לניירות ערך בתל אביב בע"מ ובאתר הבנק.

מנהל הסיכונים הראשי של בנק מרכזתיל דיסקונט הינו מר גלעד אליגון, המכהן בתפקיד זה החל מיום 1 במאי 2012. לפרטים בדבר ניהול הסיכונים בבנק מרכזתיל דיסקונט, ראו בדוח שנתי לשנת 2016 של בנק זה (עמ' 57-101) וכן במסמך "גילוי לפי נדבך 3 של באזל ומידע נוסף על סיכונים" של בנק זה.

מנהל הסיכונים הראשי של כאל הינו מר אלכס בלטוש, המכהן בתפקיד זה החל מחודש יולי 2013. לפרטים בדבר ניהול הסיכונים ב-כאל, ראו בדוח השנתי לשנת 2016 של כאל (עמ' 32-63) וכן במסמך "גילוי לפי נדבך 3 של באזל ומידע נוסף על סיכונים" של כאל.

חזון וערכים

גיבוש "רוח דיסקונט"

בחלוף שנתיים וחצי מאז החל יישומה של התוכנית האסטרטגית, אשר מתווה את העשייה בכל תחומי הליבה ובתחומים התומכים של פעילות דיסקונט, עלה צורך בהתוויית רוח הארגון ליצירת שפה משותפת וכוח מניע לפעולה, להצלחתו של הארגון להשגת יעדיו העסקיים, כההליך משלים לאסטרטגיית הבנק. בסוף שנת 2016 החליטה הנהלת הבנק לצאת למהלך של גיבוש "רוח דיסקונט". המהלך כולל 3 נדבכים:

- גיבוש חזון;
- גיבוש ערכים;
- כתיבת כללי התנהגות (קוד אתי).

החזון, הערכים והקוד האתי יחליפו את החזון, הערכים והקוד האתי הקיימים. ברבעון הראשון של שנת 2017 גובש ואושר חזון הבנק. בתהליך היו שותפים כל חברי הפורום הבכיר של הבנק.

להלן החזון: נשאף להיות הבנק הטוב ביותר ללקוחותינו, המאפשר צמיחה ואיתנות פיננסית לאורך זמן, באמצעות בנקאות מותאמת, מקצועית והוגנת.

בימים אלו מיישם הבנק מהלך לגיבוש ערכי הבנק וכללי התנהגות (הקוד האתי), בו לוקחים חלק פעיל כ-400 מנהלים ובשיתוף כלל עובדי הבנק. בהמשך יתבצע מהלך הטמעה שיימשך לתוך שנת 2018. לפרטים בדבר החזון והערכים בבנק דיסקונט שהיו בתוקף המועד השקת המהלך לגיבוש "רוח דיסקונט", ראו בדוח החברתי לשנת 2015 (עמ' 45-46).

כאל – חזון החברה

כאל פועלת בהתאם לחזון החברה, לפיו היא שואפת להגשים ללקוחותיה חלומות, צרכים ורצונות, בהנאה ובאחריות, בכל זמן ובכל מקום. בהתאם לחזון זה, המיושם ביושרה מקצועית, חדשנות ואדיבות, השפה התקשורתית של כאל היא תחת הססמא "CAL – מה שטוב בשבילי" – כל זאת במטרה לחדד את רצונה של החברה להיות קשובה ללקוחותיה ולהעניק להם בדיוק את מה שטוב בשבילם.

כאל מציעה ללקוחותיה מגוון כלים פיננסיים ומוצרי אשראי חוץ-בנקאיים. בהתאם לתפיסה הניהולית הרואה את הלקוח במרכז, יושמה בכאל תשתית ארגונית ממוקדת לקוח, המעניקה טיפול ושירות מקצה לקצה, בהתאם לסגמנט אליו הלקוח משוויך.

הערכים של כאל

- שותפות** - לפעול תמיד מתוך מחוייבות ומתוך אחריות הדדית.
- יושרה** - לפעול בהוגנות, באמינות ובהתאם לעקרונות האתיקה.
- מצויינות** - להיות נכונים להתמודד עם כל אתגר ולנצח אותו.
- חדשנות** - להיות תמיד צעד לפני כולם.
- חיוביות** - לנהוג בגישה חיובית, ולהאמין ביכולות להצליח.
- גמישות** - לפעול בהתאמה למצבים משתנים.

הערכים של בנק מרכנתיל דיסקונט

בנק מרכנתיל דיסקונט פועל בהתאם לערכים המאוגדים בשלושה רבדים: אנושי, ארגוני ובינאישי.

אנושי

אחריות, הוגנות ויושרה - בשבילנו הן נכס. אנו פועלים תמיד תוך לקיחת אחריות אישית וארגונית על פעולותינו. אנו חולקים ערכים אוניברסאליים משותפים, אותם אנו מקפידים לטפח יומיום בעבודתנו ובראשם: הוגנות והגינות, יושרה וציות לחוק.

ארגוני

מקצועיות, מחוייבות ומצוינות - בשבילנו הן דרך חיים. אנו שומרים על מקצועיות גבוהה, על מצוינות אישית ומטפחים סטנדרטים של שיפור מתמיד מתוך מחוייבות לקידום הבנק וחתירה להשגת מטרותיו העסקיות. לקוחותינו הם מרכיב חשוב ומשמעותי בהצלחתנו. מקצועיות כל אחד מאיתנו - בין אם מקיים ממשק ישיר עם הלקוח ובין אם מעניק שירות פנים ארגונית - משפיעה על מצוינות בנק מרכנתיל דיסקונט.

בינאישי

שיתוף פעולה, כבוד הדדי וסובלנות - השביל להצלחה. אנו מאמינים שבבסיסה של מערכת יחסים עסקית ומקצועית, יציבה ולאורך זמן, עומדים ערכים של כבוד הדדי וסובלנות. אנו פועלים מתוך תחושת מסירות ושותפות כלפי כל מחזיקי העניין שלנו. לתפישתנו, עבודה משותפת בתוך הבנק היא המפתח להצלחה ושגשוג.



הקוד האתי

הקוד האתי של בנק דיסקונט גובש בשנת 2004. במהלך השנים 2013-2014, בוצע מהלך של עדכון והתאמה של הקוד לסטנדרטים שהתפתחו בתחום, בארץ ובעולם, אשר שמים דגש על נושא אחריות חברתית וסביבתית, מניעת שוחד ושחיתות והגנה על עובד המתלונן בנושאי אתיקה.

דירקטוריון הבנק והנהלתו רואים חשיבות רבה בהטמעת הקוד והפיכתו לחלק מתרבות הארגון. הממונה על האתיקה בבנק הינה חברת ההנהלה גב' יפית גריאני - סמנכ"ל, ראשת חטיבת משאבי אנוש ונכסים.

לצידה פועלת ועדת אתיקה שתפקידה להגדיר מדיניות בנושא אתיקה, לעקוב אחרי תהליכי ההטמעה ולטפל בדילמות וסוגיות אתיות. בוועדה מכהנים נציגים מיחידות הבנק.

תהליכי ההטמעה משלבים לומדה, אתר אינטראנט ייעודי המכיל בנק דילמות ומידע מורחב בנושא אתיקה ארגונית, שילוב של דילמות אתיות בתהליכי הכשרה מקצועית וניהולית ועוד.

מנגנוני הדיווח הם קו טלפון אנונימי וטפסי פניה לוועדת האתיקה, גם לצורך התייעצות. בשנת 2016 התקבלו פניות בודדות.

הקוד האתי עומד לעיון באתר הבנק.

כאמור, בימים אלה הבנק מגבש קוד אתי חדש, כשהליך משלים לגיבוש חזון וערכי הבנק (ראו בפרק זה לעיל, בסעיף "חזון וערכים").

בנק מרכנתיל דיסקונט. לקראת סוף שנת 2016 הושק בבנק מרכנתיל דיסקונט קוד אתי חדש המהווה מצפן בשבילי התרבות הארגונית והעסקית וכן, במערכת היחסים של הבנק עם מחזיקי העניין השונים (לקוחות, ספקים, עובדים וכו'). הקוד האתי משקף את הערכים המובילים של בנק מרכנתיל דיסקונט וכולל 3 רבדים: רובד אנושי המתייחס לאחריות, הוגנות ויושרה; רובד ארגוני המתייחס למקצועיות, מצויינות ומחויבות; ורובד בינאישי המתייחס לשיתוף פעולה, כבוד הדדי וסובלנות. בשנת 2017 בוצעה הטמעה של הקוד האתי למנהלים ולעובדים בדרך של הדרכות במרכז הדרכה והדרכה "מפלית" באמצעות המנהלים לעובדים. הופצו חוברות הקוד האתי לכלל העובדים ומערכי הדרכה מובנים למנהלים.

הממונה על האתיקה בבנק מרכנתיל דיסקונט הינה חברת ההנהלה גב' רוני לרס - סמנכ"ל, מנהלת חטיבת משאבי אנוש ומינהל. הוקמה ועדת אתיקה בראשות גב' לרס ומוסדו ערוצי פניה לוועדה.

הקוד זמין בפורטל העובדים. תקציר של הקוד עומד לעיון באתר האינטרנט של בנק מרכנתיל דיסקונט.

כאל. הממונה על האתיקה בכאל הינה חברת ההנהלה גב' שירלי הדס גליק - סמנכ"ל, ראשת אגף משאבי אנוש. הקוד האתי של כאל אושר בשנת 2014.

הקוד האתי של כאל עומד לעיון העובדים בפורטל הארגוני של החברה. בנוסף, מועברת לעובדים לומדה להבנת הכללים וכיצד עליהם לפעול בדילמות בארגון.

הקוד האתי של כאל עומד לעיון הציבור הרחב באתר החברה.

קוד ממשל תאגידי לקבוצת דיסקונט

קוד הממשל התאגידי, שאושר על ידי דירקטוריון הבנק בחודש אוקטובר 2009, משקף יישום מדיניות של Best Practice בתחום הממשל התאגידי. הקוד מבוסס על הוראות הדין והרגולציה השונות החלות על הבנק בתחום הממשל התאגידי. בחודש ספטמבר 2014 נדון הקוד בדירקטוריון ואושרו עידכונים למסמך. המסמך המעודכן עומד לעיון באתר הבנק.

בחודש אפריל 2016 עודכן נוהל העבודה מול חברות הבת, שאושר על ידי הדירקטוריון בחודש ינואר 2012. הנוהל נועד להסדיר את הממשקים בין הבנק לבין חברות הבת, במטרה להניח תשתית לניהול על בסיס קבוצתי, ולקבוע מתכונת עבודה לצורך פיקוח ובקרה אחר פעילותן של חברות הבת על ידי חברת האם.

במסגרת מסמך מדיניות ונוהלי עבודה מול חברות הבת, נקבעו מנגנוני פיקוח ובקרה, אשר נועדו להבטיח את התנהלותה התקינה והיעילה של קבוצת דיסקונט, ובכלל זה בקשר עם הנושאים הבאים: פעולות ועסקאות עם צדדים קשורים; פיקוח דירקטוריון הבנק על חברות הקבוצה; ארגון מחדש ושינויים מבניים; גיבוש מדיניות ניהול סיכונים קבוצתית בתחומים שונים.

בנוסף, דירקטוריון הבנק קבע נוהל לאישור עסקאות עם בעלי עניין בבנק, אשר מסדיר את תהליך האיתור והאישור של עסקאות בין הבנק ו/או חברות הבת בשליטתו לבין בעלי עניין בבנק, אשר טעונות אישורים ודיווחים מיוחדים. בנוהל נקבע, בין היתר, כי עסקאות בין בעלי השליטה בבנק לבין חברות הבת יאושרו בהתאם להליכים שנקבעו בדין הישראלי בנוגע לאישור עסקאות עם הבנק עצמו.

קוד ממשל תאגידי של בנק מרכנתיל דיסקונט אושר בדירקטוריון של בנק מרכנתיל דיסקונט בחודש ינואר 2013 ועודכן בחודש יוני 2015.

קוד ממשל תאגידי של כאל אושר בדירקטוריון כאל בחודש נובמבר 2014. הקוד עומד לעיון באתר החברה. בכוונת כאל לתקף השנה את הקוד.

שאלון ממשל תאגידי

ביום 12 בספטמבר 2012 פרסמה רשות ניירות ערך הנחיית גילוי בדבר יישום שאלון ממשל תאגידי. ביום 14 בינואר 2016 הפיצה רשות ניירות ערך נוסח מעודכן של השאלון. בחוזר הנלווה צוין כי סגל הרשות פועל לעיגון הנושא במסגרת התקנות באופן מחייב וקבוע, וכי הוא מעודד את היישום כבר עתה. הבנק החליט להגיש בשנת 2017 שאלון ממשל תאגידי בגין שנת 2016 באופן וולונטרי, במתכונת המעודכנת. שאלון ממשל תאגידי של הבנק לשנת 2016, עומד לעיון באתר מגנ"א של רשות ניירות ערך ובאתר מאי"ה של הבורסה לניירות ערך בתל אביב בע"מ, יחד עם הדוח השנתי של הבנק לשנת 2016.

מניעת שוחד, מעילות והונאות

בקוד ממשל תאגידי של קבוצת דיסקונט נקבע כלהלן: "הדירקטוריון אחראי לקביעת סטנדרטים גבוהים של התנהגות, אשר נועדו לקדם התנהגות מקצועית ויושרה, והטמעתם ברחבי הארגון".

סיכוני מעילות והונאות

כתאגיד פיננסי, הבנק מחזיק את כספם ונכסיהם הפיננסיים של לקוחותיו. בפעילות מסוג זה, התנאי הבסיסי ביותר לניהול העסקים הוא האמון שהלקוחות רוחשים לבנק. מכאן נובעת החשיבות לניהול סיכוני מעילות והונאות.

ניהול סיכוני מעילות והונאות מנוהל כחלק מניהול הסיכון התפעולי בקבוצת דיסקונט. ניהול הסיכון מתבצע באמצעות שלושה קווי הגנה:

קו הגנה ראשון - היחידות העסקיות. הבנק והקבוצה עורכים סקרי סיכונים תפעוליים באופן שוטף ודינאמי ומתחזקים את מפות הסיכונים התפעוליים כדבר שבשגרה, באמצעות מערכת ייעודית לניהול הסיכון התפעולי. כל מנהל מוקד סיכון אחראי להעריך את הסיכונים הטמונים בפעילות יחידתו. מפות הסיכונים מכילות, בין היתר, גם את סיכוני מעילות והונאות.

סקר הסיכונים בבנק ובחברות הקבוצה, במסגרתו נבחנים בין היתר סיכוני מעילות והונאות, הינו סקר המתפרסם על פני שלוש שנים, וחוזר חלילה. הסקר הנוכחי הסתיים בשנת 2016 ובשנת 2017 מתחיל הסקר החדש שיתבצע במהלך 3 שנים. במסגרת הסקר נבחנות כל היחידות, בבנק, בכאל ובבנק מרכנתיל דיסקונט. בנוסף, כל מנהל מוקד סיכון נדרש לעדכן את מפות הסיכונים באופן שוטף, ככל שיש שינוי מהותי, שינוי בתהליך העבודה או במערכות.

בכל חטיבה פועלת פונקציית בקרה בלתי תלויה, אשר משמשת כקו הגנה ראשון, ומפעילות בחלקן מערכות בקרה לאיתור פעילות חשודה.

קו הגנה שני - חטיבת ניהול סיכונים. חטיבת ניהול סיכונים, בתפקידה כקו הגנה שני, קובעת את מדיניות ניהול הסיכון התפעולי, אשר כולל פרק ייעודי לניהול סיכוני מעילות והונאות. המדיניות מגדירה את אופן הניהול, הניטור, ההפחתה והדיווח בגין הסיכונים. כמו כן, חטיבת ניהול סיכונים מבצעת אתגור של הערכת הסיכונים, בהתאם למתודולוגיה שקבעה, כאשר כל סיכון מקבל "ציון", בהתאם לפרמטרים שהעריך מנהל מוקד הסיכון. במחלקת ניהול סיכונים תפעוליים הוקמה יחידה ייעודית: היחידה לניהול סיכוני מעילות והונאות, שבין יתר תפקידיה: העלאת מודעות לנושא, ניטור שוטף אחר פעולות חריגות, דיווח במידת הצורך לביקורת הפנימית וכיוצא ב.

קו הגנה שלישי - הביקורת הפנימית. הביקורת הפנימית, כמעגל בקרה שלישי, בודקת את סקרי הסיכונים ואת אופן אתגורם, וכן בודקת את אפקטיביות הבקורות. נקבעו נהלים והנחיות ברורות בדבר אופן הדיווח על מקרים החשודים כמעילות. בנושא זה מופעל, בין היתר, "קו חם" לביקורת הפנימית, באמצעות עובדי הבנק יכולים לדווח על אירועים חריגים/חשודים. בתהליך זה הביקורת הפנימית עורכת בדיקה רחבה, הכוללת הוצאת דוח ביקורת ובמידת הצורך, הבאת המקרה לוועדת משמעת.

הביקורת הפנימית נוקטת בהליכי הסברה והפקת לקחים ענפה בהרצאות ביחידות השטח, בכנסי מנהלים ופורומים שונים ומפיעה מספר פעמים בשנה דפי למידה מאירועים חריגים לכל עובדי הבנק. ככלל, הביקורת הפנימית בבנק מרכנתיל דיסקונט נוקטת בהליכים דומים.

יצוין כי בנוסף לבדיקות שנערכות בעקבות דיווחים שמתקבלים, מעגל בקרה שני ומעגל בקרה שלישי עורכים בדיקות יזומות שוטפות על מנת לנטר פעולות חריגות. הביקורת הפנימית בודקת באופן שוטף חשבונות עובדים במסגרת ביקורות שהיא עורכת במהלך השנה או בדיקות ממוקדות. מדי שנה נבדקים כ-150 חשבונות. בנוסף, ישנן בדיקות מיוחדות של חשבונות עובדים שנובעות מפניות של לקוחות, עובדים, פניות הציבור או העמקת בדיקה שוטפת בעקבות ממצאים שנמצאו. במקרים בהם נמצאות פעולות חריגות או חשד לפעילות בניגוד לנוהל פעילות עובדים, הטיפול מתבצע באמצעות ועדת משמעת, והוא עשוי לכלול הפסקת העסקה, נזיפה, העברה מתפקיד, העברה מיחידה וכיוצ"ב.

בשנת 2016 נערכו 54 בדיקות מיוחדות. ב-20 מקרים לא אותרה פעילות חריגה. 8 עובדים סיימו את עבודתם בבנק. בשנת 2015 נערכו 58 בדיקות מיוחדות. ב-18 מקרים לא אותרה פעילות חריגה. 8 עובדים סיימו את עבודתם בבנק. שאר המקרים הסתיימו בנזיפה בכתב, נזיפה בעל פה, העברה מהיחידה, פגיעה בקידום סלקטיבי וכיוצ"ב.

במקרים שנבדקו בשנים 2015-2016 נמצא מקרה אחד של גניבת כספים. יתר המקרים התייחסו לניגוד עניינים, צנעת הפרט, פעילות בחשבונות מקורבים וכיוצ"ב. הבדיקות המיוחדות והממצאים שעלו בהן מדווחות לוועדת הביקורת במסגרת דיווחים שוטפים ובמסגרת הדוחות התקופתיים (רבעוניים ושנתיים) על פעילות חטיבת הביקורת הפנימית. **כאל**. בשנת 2016 נבחנו 4 אירועים חריגים ובשנת 2015 נבחנו 3 אירועים חריגים. באירועים אלה נמצאו פעולות חריגות או חשד לפעילות בניגוד לנהלים. בכל האירועים העובדים סיימו את עבודתם בחברה, פרט לשני אירועים בהם ננקטו צעדים כגון נזיפה בכתב. לכל האירועים נערכו דוחות סיכום אירוע והפקת לקחים על ידי מנהל הביטחון ומנהל מניעת מעילות עובדים ובחלקם הופצו דוחות ביקורת.

בנק מרכנתיל דיסקונט. בשנים 2015-2016 בוצעו מספר בדיקות מיוחדות בחשבונות עובדים, ובחלקם אותרה פעילות חריגה. כתוצאה מהבדיקות 4 עובדים סיימו את עבודתם בבנק. לגבי עובדים נוספים ננקטו צעדים כגון נזיפה בכתב, נזיפה בעל פה, העברה מהיחידה, פגיעה בקידומים ובמענקים. במקרים שנבדקו נמצא מקרה אחד של גניבת כספים. המקרים האחרים התייחסו בעיקר לעבירה על נהלים ופעילות בחשבונות מקורבים.

הביקורת הפנימית בבנק, בכאל ובבנק מרכנתיל דיסקונט עורכת ביקורות של אופן הטיפול בנושא מעילות והונאות ושל הפקת הלקחים והטמעתם.

אמצעים נוספים למניעת שוחד, מעילות והונאות

במסגרת המאבק בשוחד, מעילות והונאות, מוטמעים בבנק נהלים שונים, ובכלל זה נהלים אשר אוסרים על עובדים להמצא במצב של ניגוד עניינים בכלל וקבלת מתנות מגורמים עימם הם מצויים בקשר במסגרת עבודתם בפרט. בהתאם לנהלים כאמור אוסרים, בין היתר, קבלה או נתינה של תשלומי זירוז (Facilitation Payments).

תהליכי התשלום בבנק שזורים בהליכי אישור ובקרה קפדניים. תרומות מאושרות בוועדה פנימית (ועדת תרומות) ולגבי כל תרומה מתבצעת בדיקה של מהות העמותה, מטרותיה וקיומם של האישורים הנדרשים בידיה. לפרטים נוספים, ראו גם להלן "עמידה בהוראות דין ואסדרה".

איסור פעילות פוליטית

הבנק תומך בקידום סדר יום חברתי וסביבתי בישראל, אך מקפיד שלא לפעול באופן פוליטי. הבנק אינו תומך בגופים פוליטיים ואינו תורם כספים לגופים פוליטיים, למפלגות או לפוליטיקאים. נהלי הבנק אוסרים על עובדיו לעשות שימוש במתקני הבנק או במשאביו לצרכים פוליטיים. כאשר מוכרזות בחירות בישראל, מתבצע בבנק רענון לגבי נהלים אלה.

היבטים אתיים נוספים

עמידה בהוראות דין ואסדרה

במסגרת קוד הממשל התאגידי בקבוצת דיסקונט נקבע, כי הדירקטוריון אחראי לקביעת סטנדרטים גבוהים של התנהגות, אשר נועדו לקדם התנהגות מקצועית וישרה והטמעתם ברחבי הארגון. הבנק פועל ויפעל על פי קוד אתי, אשר נועד להגן על ערכי הבנק, ולקבוע סטנדרטים ראויים של התנהגות והתנהלות הוגנת ושקופה מול ציבור הלקוחות.

עוגנה חובת הדירקטוריון וההנהלה להגן על עובדים המדווחים על מעשים בלתי חוקיים, בלתי אתיים או כאלה העלולים לפגוע בטוהר המידות, מפני נקיטת הליך משמעותי או מפני השלכות שליליות אחרות כלפיהם.

בנק דיסקונט מקפיד על ניהול עסקיו באופן חוקי והוגן, תוך הקפדה על שמירת הוראות הדין והאסדרה בפעילויותיו. לשם כך, הבנק קבע במסמכי המדיניות ובנהליו, את מידת הסובלנות לחריגה מהוראות ציות וסיבולת סיכון לכך. הבנק קבע הליכים ונהלים מפורטים, לצורך יישום דרישות הוראות האסדרה החלות עליו ואכיפתן. נוכח העובדה שהוראות הדין והאסדרה משתנים באופן תדיר, נקבע בבנק תהליך על פיו נהלים ומערכות מתעדכנים מעת לעת, בהתאם לנדרש נוכח השינויים כאמור. בנוסף, מתקיימים הליכי הפקת לקחים מאירועי כשל, תלונות לקוחות ודוחות בקרה וביקורת. במקביל, במידת הצורך, מעודכנים גם טפסים, תהליכי בקרה, מערכות, נהלים וכו', אשר תומכים במוצרים ושירותים רלבנטיים. כמו כן, מתבצעות פעולות הדרכה והטמעה בקרב העובדים. הקוד האתי שאימץ הבנק כולל הצהרה בדבר מחויבות לציית להוראות כל דין, הנחיות רגולטוריות ונהלי הבנק כלשונם וכרוחם. כל עובד חדש עובר, במסגרת ההדרכה להכרת הבנק, הדרכה בנושאי אתיקה, אשר עוסקת, בין היתר, בהיבטים שונים של התנהגות נורמטיבית-אתית.

חטיבת היעוץ המשפטי בבנק מסייעת ביישום החובות החלות על הבנק באמצעות פרשנות הדין ויעוץ משפטי במהלך הפעילות העסקית השוטפת. הוראות הדין והנהלים נאכפים באופן שוטף גם באמצעות מערכות בקרה ופיקוח שונות, אשר נועדו להבטיח ציות להוראות הדין והאסדרה החלות על הבנק. בהתאם להוראות הפיקוח על הבנקים מונה בבנק קצין ציות ראשי המסייע להנהלה הבכירה ולדירקטוריון בניהול אפקטיבי של הוראות הדין והאסדרה החלות על הבנק, לרבות בתחומי איסור הלבנת הון ומימון טרור והחל משנת 2016 גם בתחומי האכיפה הפנימית בדיני ניירות ערך וסיכונים חוצי גבולות. זאת, בבנק ובחברות הבת הרלבנטיות בקבוצת דיסקונט. בין יתר תפקידיו, קצין הציות הראשי בוחן ומוודא את היערכות הבנק לכל פעילות חדשה, לצורך וידוא קיום ויישום של הוראות דין ואסדרה בתחומי אחריותו. כמו כן, קצין הציות הראשי מבצע, באמצעות פונקציות הציות, מעקב אחר תיקון ליקויים שונים

בנושאי ציות, לצורך מניעת הישנותם, מנטר דוחות ביקורת ותלונות לקוחות, אשר מועברים לידיעתו, ופועל באופן יזום לאיתור כשלים רוחביים.

החל מיום 1 בינואר 2016, לאור כניסתה לתוקף של הוראת ניהול בנקאי תקין מס' 308 בדבר "ציות ופונקציית הציות בתאגיד הבנקאי", ניהול סיכון הציות מתבצע באופן כולל, החולש על כלל הוראות הציות החלות על הבנק, אשר רלבנטיות לפעילותו ואשר מטילות עליו חובות ציות אופרטיביות, ולא רק על הוראות בעלות היבטים של יחסי בנק-לקוח.

כחלק מובנה מתרבות הציות בבנק, כלל עובדי הבנק, בכירים כזוטרים, עוברים הדרכות בנושאי ציות שונים, כאשר אוכלוסיות עובדים ייעודיות עוברות בנוסף גם הדרכות בנושאי ציות ספציפיים. במסגרת זו התקיים גם בשנת 2016 כנס קבוצתי בתחום הציות, בו נסקרו תכנים שונים הרלבנטיים לפעילות הבנק והקבוצה, תוך התייחסות לנושאים בוערים העומדים על הפרק, מגמות ומהלכים צפויים בארץ ובעולם. בין יתר מהלכי הטמעת תרבות הציות בבנק נעשה שימוש משמעותי בעזרי הדרכה ולומדות כדי להגיע לאחרון העובדים. אגב כך, קצין הציות הראשי ועובדי פונקציית הציות ערכו גם בשנת 2016 סיורים בסניפי בנק רבים וקיימו דו שיח עם צוות ההנהלה והעובדים באשר לסוגיות שונות ואתגרים איתם נדרש להתמודד בפעילות השוטפת.

יצוין, כי לשם הגברת אפקטיביות הציות בסניפי הבנק וביחידות השונות מונו עובדים בקו ההגנה הראשון ("מעגל ראשון") המשמשים כקציני ציות/נאמני ציות. כמו כן, מונו כקו הגנה שני ("מעגל שני") בחטיבות השונות עובדים המשמשים כמנהלי סיכון ציות. עובדים אלה מסייעים לוודא יישום של הוראות הדין והרגולציה, בתחומי הציות השונים ואיסור הלבנת הון אשר תחת אחריותם, כפי שקבועים בנהלי הבנק. עובדים אלה מהווים מוקדי ידע ומסייעים בהדרכות והטמעת ערכי הציות ההגינות וההוגנות בקרב עובדי הבנק.

כמו כן, נעשה שימוש בקו החם אותו מפעילה הביקורת הפנימית (ראו להלן) גם לצרכי דיווח בנושאי ציות.

בנוסף, מערך הביקורת הפנימית של הבנק מקיים ביקורות ביחידות הבנק וביקורות רוחב, שבמסגרתן נבדק, בין היתר, טוהר המידות, הציות לדין, והציות להוראות אסדרה שונות ולנהלים שקבע הבנק. כמו כן, מערך הביקורת הפנימית בודק גם את תיפקוד הגורמים בבנק שאמורים לפקח על עמידה בהוראות הדין. פעילות דומה מתבצעת גם בכאל.

מנגנון whistle blower. בסוף שנת 2011, הותקן בחטיבת הביקורת הפנימית "קו חם" לטיפול בפניות אנונימיות, והופץ חוזר בנושא לכלל העובדים. בחוזר הובהר כי הביקורת הפנימית תוודא שזהות המלין לא תחשף ללא רשותו, אלא אם הדבר יידרש על ידי בית המשפט. כן הובהר בחוזר שהנהלת הבנק לא תאפשר נקיטת צעדים כלשהם נגד עובדים שהגישו תלונה בתום לב.

הקו החם מיועד לפניות בנושאים הבאים: חשד לביצוע מעילות והונאות; חשד לפעילות חשבונית לא תקינה; חשד לאי עמידה בהוראות חוק; חריגות מהותיות מנהלי הבנק. בסוף שנת 2012 עוגן בנהלי הביקורת הפנימית אופן הדיווח והטיפול בתלונות הנוגעות באי סדרים כספיים.

הביקורת הפנימית מפיצה מספר פעמים בשנה דפי מידע לכלל העובדים בבנק על אירועים חריגים ומציינת שם את דבר קיומו של הקו החם ואת המספר של הקו החם. בנוסף, במסגרת ה-"פייסבוק", הכלי המרכזי לתקשורת פנים ארגונית, ניתנים פרטים אודות הקו החם וייעודו, במסגרת "מוקדי פניות ודיווח".

דיווח אודות התלונות שמתקבלות באמצעות הקו החם נמסר לוועדת הביקורת של הדירקטוריון.

הקו החם של דיסקונט משמש גם את כאל. מנגנון הפניה באמצעות הקו החם תוקשר לעובדים, לרבות לינק בפורטל העובדים לדיווח לקו החם של הביקורת הפנימית. גם בבנק מרכנתיל דיסקונט קיים קו חם, אשר פועל במתכונת דומה.

איסור הלבנת הון ואיסור מימון טרור

הבנק פועל לביצוע הנדרש ממנו על פי החוק לאיסור הלבנת הון והחוק לאיסור מימון טרור, וחקיקת המשנה הנגזרת מהם. כמו כן, הוא פועל להטמעת ההוראות בתחום איסור הלבנת הון ומימון טרור בקרב עובדי הבנק. לעניין זה, מושקעים משאבים לשדרוג ופיתוח המערכות התומכות בקיום הוראות החוק. במסגרת הטמעה של הנחיות האסדרה והסטנדרטים הבינלאומיים בתחום איסור הלבנת הון גובשה הצעה למדיניות לאיתור ומניעה של שימוש בחשבונות הבנק לצורך עבירות של שוחד ושחיתות, והיא תובא לאישור הדירקטוריון בתחילת שנת 2018.

נושא איסור הלבנת הון ואיסור מימון טרור הפך בשנים האחרונות לאחד מנושאי האכיפה והמניעה המשמעותיים בחקיקה הבינלאומית והמקומית והאסדרה בנושא משתנה ומתפתחת, תוך הגברת דרישות הניטור, המעקב והפיקוח. נהלי העבודה מעודכנים באופן שוטף. במקביל, במסגרת הטמעת הנושא בתרבות הציות של הבנק, נערכים מהלכי הדרכה ולמידה בקרב עובדי הבנק באמצעות הדרכות פרונטאליות, לומדות ממוחשבות העומדות לרשות הסניפים והמטה, בחינות ידע וניתוח אירועים. כמו כן, נחשף ציבור העובדים למידע עדכני באתר האינטרא-נט של הבנק. בנוסף, הבנק מפעיל כלים לפיקוח ובקרה אפקטיביים למעקב וניטור פעולות חריגות, ומילוי החובות המוטלות על הבנק על פי הדין.

קנסות

בשנת 2016 לא הוטלו על הבנק, על בנק מרכנתיל דיסקונט ועל כאל קנסות בסכומים מהותיים וסנקציות לא כספיות בגין אי ציות לחוקים ותקנות.

חקירת משטרה בעניין כאל והסדר חלף הליך פלילי

רקע - אירועים בתחום סליקת הסחר האלקטרוני הבינלאומי ובעניינים נוספים. במחצית השניה של שנת 2009 ובתחילת שנת 2010, עמדה כאל בפני טענות של ויזה אירופה וארגון מאסטרקארד העולמי (להלן: "הארגונים הבינלאומיים") בדבר הפרות לכאורה של הכללים של ארגונים אלה בתחום סליקת הסחר האלקטרוני הבינלאומי, בעסקאות שנשלקו על ידי חברה בת של כאל, כאל אינטרנשיונל (שמוזגה בינתיים עם ולתוך כאל). במסגרת זו, הוטלו על כאל קנסות ופעילותה בתחום זה הוגבלה לתקופה של מספר חודשים. כמו כן, במסגרת זו הודיע ארגון ויזה אירופה לכאל אינטרנשיונל כי הוא מצפה לפעולה נמרצת וקפדנית לטיפול בחריגות וליישום תכנית הפחתת הסיכונים לה היא מחויבת בפרק זמן שהוקצב לכך ואלמלא כן, עלולה היתה להישקל שלילת רישיונה לסליקה בינלאומית ובמקרים קיצוניים ביותר, אף הפסקת חברותה בארגון.

כאל פעלה מיידית ליישום תכנית הפחתה לצורך עמידה בדרישות הארגונים הבינלאומיים, אשר במסגרתה ננקטו על ידה צעדים שונים, ובכלל זה שינויים בהנהלת החברה, ביצוע הליכי ניטור מתקדמים לאכיפת

דרישות הציות; שינויים ארגוניים שונים ועוד. כמו כן נקטה כאל צעדים לעמידה בכללי הציות של ויזה אירופה ומסטרקארד העולמית, בנוסף להפסקת ההתקשרות עם מספר בתי עסק, אשר גרמו לעיקר החשיפה. בשלב מאוחר יותר אף הופסקה פעילות הסחר האלקטרוני הבינלאומי (פרטים נרחבים בעניין זה נמסרו על ידי כאל בדוחות השנתיים לשנים 2009 ו-2010).

הודעת פרקליטות המדינה. בהמשך לחקירה שניהלה המשטרה, התקבלה בכאל ביום 3 בדצמבר 2014 הודעה מטעם המחלקה הכלכלית בפרקליטות המדינה, לפיה תיק בו נחקרו חשדות כלפי כאל, הועבר לעיון הפרקליטות.

ביום 20 באפריל 2015, התקבלה בכאל הודעה מטעם פרקליטות המדינה אליה צורף "מכתב חשדות", לפיה הפרקליטות שוקלת להגיש כתב אישום כנגד כאל, בגין ביצוע עבירות של קבלת דבר במרמה בנסיבות מחמירות והלבנת הון.

ביום 20 באפריל 2015 הודיע המפקח על הבנקים לכאל, כי נוכח הודעת הפרקליטות כאמור ו"מכתב החשדות" שצורף לה, הוא מורה לכאל שלא לחלק דיבידנדים עד לסיום ההליך, התבהרות תוצאותיו והשלכותיו על מצבה הפיננסי של כאל.

ביום 9 במרס 2017 הודיע הפיקוח על הבנקים על הסרת המגבלה. מכתב החשדות מפרט שתי פרשות בהן, לטענת התביעה, מעורבת כאל ביחד עם אחרים.

בפרשה הראשונה נטען כי במהלך השנים 2006 עד 2009 (להלן: "התקופה הרלבנטית"), כאל באמצעות מי שניהן כמנכ"ל כאל בתקופה הרלוונטית ומנכ"ל כאל אינטרנשיונל בתקופה הרלבנטית (להלן ביחד ולחוד: "המנהלים"), ביחד עם אחרים, פעלו במרמה ביחס לקידוד כוזב של עסקאות שסלקה כאל, וכן פעלו בניגוד לקבוע בחוק איסור הלבנת הון. בפרשה השניה נטען כי כאל, באמצעות המנהלים וביחד עם גורמים אחרים, הציגה מצגים כוזבים ביחס לפיצול רישומי בתי עסק שסלקו באמצעות כאל, ובדרך זו קיבלו כספים והפיקו רווחים במרמה, וכן פעלו בניגוד לקבוע בחוק איסור הלבנת הון. מחזור הפעולות, שלפי הטענה מיוחס לכאל בהקשר לעבירות לכאורה הנטענות כלפיה, הוא מיליארדי ש"ח.

כאמור בהודעת הפרקליטות, לכאל ניתנה הזכות לפנות בבקשה להימנע מהגשת כתב אישום בין בכתב ובין בדרך של שימוע בעל פה.

בחודש מאי 2015 התקבל בידי בא כוחה של כאל העתק מליבת חומר החקירה בתיק. בהמשך לכך, התקיים שימוע בחודש אוקטובר 2015.

הסדר חלף הליך פלילי. ביום 3 בנובמבר 2016 נחתם הסדר מותנה, בהתאם לסימן 1א לפרק ד' לחוק סדר הדין הפלילי [נוסח משולב], התשמ"ב-1982, בין המחלקה הכלכלית בפרקליטות המדינה לבין כאל. הסכם זה יביא לסגירתו של תיק החקירה בהסדר, חלף הליך פלילי, בכפוף למפורט להלן.

במסגרת ההסדר הודתה כאל בעובדות הקשורות לשתי פרשות שעניינן סליקה אלקטרונית בינלאומית, שבוצעה על ידי כאל אינטרנשיונל (חברה בת של כאל שמוזגה לתוך כאל בדצמבר 2009), בשנים 2007 עד 2009. בהסדר הובהר כי העובדות אליהן התייחסה כאל בהסדר אינן בידיעתם האישית של נושאי המשרה שאישרו את ההסדר, ונודעו להם מכתב החשדות שנמסר לכאל על ידי הפרקליטות. אישור ההסדר כאמור נעשה לאחר שקילת חלופות ובראי טובת החברה.

במסגרת ההסדר התחייבה כאל לפעול בהתאם לנהלים פנימיים מחייבים בכתב, למשך שנה מיום החתימה על ההסדר, לרבות לעניין מנגנוני פיקוח ובקרה, שיבטיחו את מניעת הישנותן של העבירות בהן הודתה. כאל הצהירה בהסכם, כי אימוץ הנהלים והשינויים הארגוניים שפורטו בהסכם, בוצעו על ידה בפועל עוד בטרם נחתם ההסדר.

הוסכם על ידי הצדדים כי מכוח התנאי שבסעיף 67ג(א)(5) וסעיף 5 לתוספת החמישית בחוק סדר הדין הפלילי [נוסח משולב], התשמ"ב-1982, כאל תפקיד סכום של 85 מיליון ש"ח לצורך חילוטו. בכפוף לכך שכאל תקיים אחר תנאי ההסדר, התחייבה הפרקליטות לסגור את התיק נגד כאל. הפרקליטות התחייבה לא לקיים חקירה ולא להגיש כתב אישום, לרבות כל הליך אחר, אזרחי או מנהלי, נגד כאל, ו/או כל חברה קשורה אליה ו/או כנגד כל נושא משרה בחברות אלה בהווה ובעבר, למעט שני נושאי משרה שכינהו בהן בעבר.

הובהר בהסדר, כי אין בהודאת כאל כדי לחייב כל אדם אחר, לרבות נושאי משרה וכל עובד אחר בה או בחברה קשורה אליה, וכן אין בהודאתה כדי להוות ראייה בכל הליך.

בקשה לאישור תביעה נגזרת. בדוח שנתי 2016 (עמ' 206, סעיף 4), תוארה בקשה לאישור תביעה נגזרת. בהתאם להסדר זיוני בין הצדדים, הוגשו ביום 8 במאי 2017, לבית המשפט המחוזי בתל אביב יפו, תביעה ובקשה מתוקנת לאישור התביעה כתביעה נגזרת (מרובה). בבקשה המתוקנת נכללה, בין היתר, עילה המתייחסת להסדר המותנה אשר נחתם בין כאל לבין פרקליטות המדינה ביום 3 בנובמבר 2016, בגינו שילמה כאל סך של 85 מיליון ש"ח ובהתאמה תוקנו טענות המבקש וסכום הנזק הנטען.

עתירה לבג"צ בעניין ההסדר חלף הליך פלילי. ביום 10 באוגוסט 2017 הוגשה לבית המשפט העליון בשבתו כבית משפט גבוה לצדק, עתירה אשר המשיבים בה הם היועץ המשפטי לממשלה, פרקליטות המדינה, הבנק הבינלאומי ובנק דיסקונט. במסגרת העתירה התבקש בית המשפט להורות למשיבים לנמק מדוע לא יפעלו להגשת כתב אישום והעמדה לדין של כל מי שנמצא מעורב בפרשה הנוגעת לפעילות הסליקה הבינלאומית של כאל, ולא ימנעו מלהגיע להסדר עם המעורבים בפרשה. כמו כן התבקש צו ביניים שיוורה למשיבים להימנע מכל ניסיון להגיע להסדר עד להכרעה בעתירה. לא ניתן צו ביניים.

פרופיל כלכלי פיננסי

העצמת הכלכלה הישראלית

הבנק מנהל קשרים יום-יומיים עם הקהילה העסקית המקומית והחברים בה. הבנק נמצא בנקודת המפגש בין אלו המבקשים לחסוך כסף או להפקיד לבין אלו המבקשים למשוך כסף, להשקיע בעסקיהם ולהתפתח. לבנק תרומה גם להתפתחות כלכלה מודרנית מעצם היותו בנק מוביל במשק, השוקד כל העת על מתן מגוון פתרונות מימון והשקעה לפירמות עסקיות, ולמגזרי לקוחות שונים. (להלן יובאו נתונים פיננסיים עיקריים של הבנק, ובכלל זה נתונים אודות הרווחיות, נתונים מאזניים מסויימים, יחסים פיננסיים עיקריים ונתונים אודות נחש השוק של הבנק).

ערך כלכלי שיוצרת קבוצת דיסקונט

הערך הכלכלי שיוצרת קבוצת דיסקונט נובע מהיותה גוף כלכלי גדול, אחת מחמשת הקבוצות הבנקאיות הגדולות בישראל. פעילות הבנק ותוצאותיו העסקיות יוצרים ערך לבעלי מניותיו. פעילות קבוצת דיסקונט כגוף פיננסי מוביל יוצרת כאמור ערך לכלכלה הישראלית. הקבוצה משלמת מיסים כחוק לרשויות המס, מעסיקה עובדים רבים ובכך תורמת לפרנסתן של משפחות רבות, ורוכשת שירותים ומוצרים בהיקף לא מבוטל, מרביתם בשוק המקומי.

להלן ("מדדי ביצוע כלכליים") יובאו נתונים מרכזיים בדבר הערך המוסף שקבוצת דיסקונט יוצרת ובדבר הערכים הכלכליים של הקבוצה.

תמיכה ממשלתית

בנק דיסקונט, בנק מרכזי דיסקונט ו-כאל אינם מקבלים תמיכה ממשלתית.

השפעות כלכליות עקיפות

קבוצת דיסקונט פועלת לקידום תועלות שונות לטובת הציבור. בין השירותים לטובת הציבור ניתן למנות את הפעילות הרחבה בנושא החינוך הפיננסי (ראו בפרק 3 להלן) ואת הקמתו ותפעולו של מוזיאון פרטי הרצלילנבלום (ראו בפרק 5 להלן).

בנוסף, חלק ממהלכי הקבוצה בתחום העסקת עובדים, נועדו להעצמה של אוכלוסיות מסוימות והגדלת השתתפותן בשוק העבודה. הקבוצה פועלת לקידום העסקת נשים מהמגזר החרדי (ראו בפרק 4 להלן) ולהעסקת עובדים בעלי צרכים מיוחדים ונערות בסיכון (ראו בפרק 5 להלן).

קבוצת הבנק מציעה ללקוחות שירותים באמצעות רשת סניף בפריסה רחבה, באזורי הארץ השונים. פריסה זו תורמת הן להנגשת השירותים הפיננסיים באזורי פריפריה במדינה (לצד מגוון שירותי בנקאות ישירה) והן לתעסוקה באזורים אלה. הקבוצה מתמחה במתן שירותים לאוכלוסייה הלא יהודית ולאוכלוסייה החרדית, באמצעות בנק מרכזי דיסקונט. (ראו בפרק 3 להלן, "פריסה רחבה של סניפים - שירות למגוון רחב של לקוחות").

שתי השפעות עקיפות נוספות הראויות לציון הן השקעת הבנק בחינוך פיננסי (ראו בפרק 3 להלן) וההשקעה בפרויקט הדגל בתחום התרומה לקהילה - "הזנק דיסקונט". הפרויקט מתמקד בקידום בני נוער בסיכון מהפריפריה במטרה לצמצם פערים חברתיים ולהגדיל מוביליות חברתית באמצעות חינוך והשכלה.

יעדים ואסטרטגיה עסקית

התכנית האסטרטגית המעודכנת

בחודש אוגוסט 2014, אישר הדירקטוריון את התוכנית האסטרטגית לקבוצת דיסקונט לשנים 2015-2019. מטרת התוכנית הייתה לסגור את הפער מהמערכת הבנקאית, במספר פרמטרים כמותיים ואיכותיים, ובראשם פרמטרים פיננסיים של תשואה להון ויחס יעילות.

התוכנית שגובשה הושתתה על ניתוח מעמיק ועבודת תכנון מפורטת שנערכה בבנק, בסיוע חברת ייעוץ בינלאומית. התוכנית הקיפה את כל תחומי הפעילות של קבוצת דיסקונט, מתוך ראייה של העוצמות והאתגרים של הקבוצה, כקבוצה פיננסית מגוונת ויציבה, הכוללת החזקות מהותיות ומרכזיות בישראל ובח"ל, בעלת בסיס לקוחות ותיק ונאמן, רשת סניפים בפריסה רחבה, שירות המבוסס על יחס אישי ועובדים מסורים ומקצועיים.

התוכנית בנויה על שלושה נדבכים מרכזיים - התייעלות נרחבת, צמיחה במגזר הקמעונאי והטמעת תרבות ארגונית תומכת שינוי.



התכנית כללה מספר רבדים עיקריים:

א. התייעלות וניהול קפדני של ההוצאות, ובכלל זה:

- הקטנת מצבת כוח האדם בקבוצת דיסקונט;
- סגירת סניפים ושלוחות וכן התייעלות בשטחי המטה בבנק;
- חיסכון בהוצאות רכש והוצאות אחרות.

ב. צמיחה ממוקדת לקוחותינו:

- צמיחה במגזר הקמעונאות, תוך דגש על לקוחות פרטיים ועסקים קטנים, בבנק ובחברות הבת, מרכנתיל וכאל;
- העמקת הקשר עם לקוחות הבנק באמצעות שדרוג הצעות ערך מתאימות ומועילות במגוון ערוצי ההפצה, תוך יישום שיפורים טכנולוגיים והעצמת חווית הלקוח;
- העברת הפעילות התפעולית מהסניפים למשרד האחורי - "מרכז השירות הבנקאי" וכן הטמעה בסניפים של תהליכי עבודה מהירים ופשוטים יותר;

ג. הטמעת תרבות ארגונית תומכת שינוי;

ד. מיקוד וצמצום פעילויות שאינם בליבת העסקים.

מאז השקת התכנית הצליח הבנק להתקדם באופן משמעותי ביישום התכנית האסטרטגית בכל היבטיה, הן בשיפור היכולות והתשתיות והן בתוצאות בפועל. כך, מהשקת התכנית ועד סוף שנת 2016 קטנה מצבת כוח האדם בבנק ב-955 עובדים ושטחי הנדל"ן צומצמו ב-14,500 מ"ר. במקביל, הבנק מכר את פעילות דיסקונט בנק לטין אמריקה ("DBLA"), מכר את פעילות אידיבי (סוויס) בנק, וסגר את סניף לונדון. כמו כן, הבנק מכר את החזקותיו בבנק הבינלאומי הראשון. פעילויות אלה סייעו לבנק לעמוד כבר בסוף 2015 ביעד הלימות ההון של בנק ישראל. עקב צעדים אלה ואחרים, הצליח הבנק לצמוח בשנת 2016 באופן משמעותי ביותר בתחומי פעילות רבים. כך, לדוגמה, סך האשראי בקבוצת דיסקונט צמח בשנת 2016 ב-10.6%, האשראי למשקי בית צמח ב-15.5%, והאשראי לעסקים קטנים וזעירים ב-10.6%.

יחד עם זאת, בשנים האחרונות, ובעיקר בשנה האחרונה, הסביבה התחרותית בה פועל הבנק משתנה בקצב מהיר. שינויים אלה כוללים התפתחויות טכנולוגיות, שינויים רגולטוריים, שמטרתם להגביר את התחרות והשקיפות, וכן שינויים במפת התחרות עם כניסת שחקנים חוץ בנקאיים לתחומי הבנקאות הקלאסית. על רקע האמור, לקראת המחצית השניה של שנת 2016 ובמקביל להמשך יישומה של האסטרטגיה המקורית, החל הבנק בהיערכות לבנקאות העתידית ולשם כך בוצע עדכון לתכנית האסטרטגית. התכנית המעודכנת מבוססת על התכנית האסטרטגית המקורית, אך היא רחבה יותר, מאתגרת יותר ונמשכת עד שנת 2021. התכנית האסטרטגית המעודכנת מבוססת על יעד מוביל - הובלה בשביעות רצון לקוחות הבנק באמצעות בנקאות מותאמת לקוח, והיא כוללת שלושה רבדים עיקריים:

- המשך סגירת הפער מהמערכת הבנקאית;
- טרנספורמציה בבנקאות המסורתית;
- פיתוח מודלים בנקאיים חדשניים.

המשך סגירת הפער מהמערכת הבנקאית

רובד זה מהווה המשך של התכנית האסטרטגית המקורית משנת 2014, והוא כולל את אותם הנדבכים של התכנית המקורית שפורטו לעיל:

- האצת צעדי התייעלות וניהול קפדני של ההוצאות;
- המשך הצמיחה המואצת בתחומי הליבה, בדגש על אשראי קמעונאי, אשראי לדיור ואשראי לעסקים קטנים;

- שקידה מתמשכת על שיפור התרבות הארגונית, כולל הטמעה של כלי ניהול יעדים (KPI's) לכל דרגי הניהול, וקשירה בין העמידה ביעדים לתגמול.

טרנספורמציה בבנקאות המסורתית

על מנת ליצור הובלה בשביעות רצון לקוחות הבנק באמצעות בנקאות מותאמת לקוח, הבנק מתמקד במספר נושאים עיקריים:

- א. פיתוח ערוצי קשר, כולל שדרוג הערוצים הדיגיטליים ופתיחת ערוצי קשר חדשים;
- ב. שדרוג מוקדי השירות (כולל מערך הסניפים, הטלבנק והלשכה האחורית);
- ג. בניית פלטפורמת ניהול רב-ערוצית מסונכרנת, אשר מבטיחה איכות שירות ללקוח;
- ד. הפקת תובנות עסקיות מבוססות מידע, במטרה לאפשר ללקוחות לקבל את הצעת הערך הטובה ביותר והמתאימה ביותר עבורם.

פיתוח מודלים בנקאיים חדשניים

הבנק פועל לפיתוח ויישום במספר פתרונות ומודלים בנקאיים חדשניים. זאת, במטרה להתרחב לקהלי לקוחות חדשים ולפלטפורמות ושירותים נוספים, כחלק מהצעת הערך של הבנק.

אסטרטגיות לחברות הבנות

- במקביל לתכנית האסטרטגית המעודכנת בבנק, הקבוצה פועלת לגיבוש אסטרטגיות ייחודיות לחברות הבנות המרכזיות - כאל ומרכנתיל - במטרה להתאים את אופן פעולתן לסביבה התחרותית החדשה:
- כאל - כאל גיבשה תוכנית אסטרטגית חדשה, בליווי חברת ייעוץ בינלאומית, על רקע החוק להגברת התחרות ולצמצום הריכוזיות בשוק הבנקאות בישראל (ראו להלן);
 - מרכנתיל - אושרה אסטרטגיה קמעונאית חדשה במהלך שנת 2016, שעיקריה: מיקוד והאצת הצמיחה בפלחי אוכלוסייה ייעודיים, שנצברה בגינם התמחות רבת שנים במתן שירותים בנקאיים, הן במשקי הבית והן בעסקים הקטנים; סגמנטציה והתאמת הצעות ערך ללקוחות, וקפיצת מדרגה בערוצים הישירים (ראו להלן);
 - ניו יורק - עדכון האסטרטגיה הרב שנתי בעקבות הסרת המגבלה הפנימית לחציית רף סך נכסים של 10 מיליארד דולר.

הטמעת התוכנית האסטרטגית

עם רענון האסטרטגיה עודכנה מפת הפרויקטים כך שנכון לסוף שנת 2016 מנהלת הקבוצה 28 פרויקטים אסטרטגיים.

יעדי התכנית האסטרטגית

במסגרת עדכון התכנית האסטרטגית, נקבעו מספר יעדים פיננסיים, המרכזיים שבהם הינם הגעה לתשואה להון של כ-10% עד שנת 2021 והגעה ליחס יעילות של כ-60% עד שנת 2021.

התוכנית האסטרטגית בבנק מרכנתיל דיסקונט. בחודש אוגוסט 2015 אישר דירקטוריון בנק מרכנתיל

דיסקונט תוכנית אסטרטגית לפעילות בנק זה.

התוכנית כוללת שני כיווני פעולה עיקריים:

- הרחבת הפעילות הקמעונאית של הבנק (משקי בית ועסקים קטנים), במסגרתה עתיד הבנק להתמקד בפלחי אוכלוסייה ספציפיים, שנצברה בגינם התמחות רבת שנים, למתן שירותים בנקאיים התואמים את צורכיהם היחודיים.
- התייעלות תפעולית, באמצעות ניהול קפדני של ההוצאות התפעוליות ושיפור מבנה ההכנסות.

לפרטים נוספים, ראו בדוח שנתי 2016 של בנק מרכנתיל דיסקונט, העומד לעיון באתר של בנק זה (עמ' 19-21).

תוכנית 2016. במחצית השנייה של שנת 2016 אישר דירקטוריון בנק מרכנתיל דיסקונט תוכנית אסטרטגית שהוכנה על ידי הנהלת בנק זה, בסיוע יועצים חיצוניים – להעמקת הפעילות במגזר הקמעונאי, לרבות התמקדות בפלחי אוכלוסיה ייעודיים, שנצברה בגינם התמחות רבת שנים במתן שירותים בנקאיים. **התוכנית האסטרטגית ב-כאל.** ביום 10 בדצמבר 2014 אישר דירקטוריון כאל את התוכנית האסטרטגית לחברה לשנים 2015-2017. התוכנית מבוססת על שני נדבכים מרכזיים – צמיחה בתחום האשראי והפחתת עלויות, לצד שימור היכולות התחרותיות בעולם התשלומים. יישום התוכנית נועד להוביל למודל הפעלה שיתמוך בהשגת יעדיה, ובכלל זה: התבססות על פלטפורמות דיגיטליות וטכנולוגיות מתקדמות על מנת לתמוך במימוש המהלכים העסקיים, ניהול סיכונים מושכל במסגרת תיאבון הסיכון וכן פיתוח הון אנושי ותרבות ארגונית שיתמכו באסטרטגיה. יישומה של התוכנית נועד להוביל לצמיחה ברווחי קבוצת כאל ולאפשר לה להתמודד בצורה מיטבית אל מול אתגרי השוק הפיננסי בישראל בשנים הקרובות.

במחצית הראשונה של שנת 2017 כאל גיבשה, בסיוע יועצים חיצוניים, תכנית אסטרטגית לשנים 2021-2017. התכנית גובשה בהתחשב בתמורות הצפויות לחול בענף כרטיסי האשראי, נוכח חקיקתו של החוק להגברת התחרות ולצמצום הריכוזיות בשוק הבנקאות בישראל, התשע"ו-2016. להערכת כאל, יישומה של התוכנית יאפשר לה להתמודד בצורה מיטבית אל מול אתגרי השוק הפיננסי בישראל בשנים הקרובות. יובהר כי הצלחת התכנית תלויה במספר גורמים אשר לא קיימת ודאות להתממשותם.

מידע צופה פני עתיד. עיקרי התוכניות האסטרטגיות המובאות לעיל כוללים הערכות שהן בבחינת מידע צופה עתיד, כדוגמת הערכת הרווחיות, יעדי התייעלות וצמיחה שהוצבו ועוד. הערכות אלה מבוססות על המידע והאומדנים העדכניים שבידי הבנק וחברות הבת.

התוכניות האסטרטגיות מבוססות על הנחות בדבר התפתחות המשק בשנים הקרובות, ויוזמות חקיקה ואסדרה הידועות היום, אשר ברמת סבירות גבוהה צפויות להתקבל. שינויים מהותיים במצב המשק וציבור הלקוחות, שינויי חקיקה ואסדרה בעלי השפעה מהותית, שינויים מהותיים במבנה התחרות ושינויים מהותיים במצב הבטחוני, עשויים להשפיע על מידת העמידה ביעדי התוכניות האסטרטגיות. גורם חוסר ודאות נוסף נובע מיכולת דיוק מוגבלת בחיזוי ההשלכות של חלק מההליכים העתידיים והשפעתם על הרווחיות.

נתונים פיננסיים של קבוצת דיסקונט

רווחיות

שינוי באחוזים		לשנה שהסתיימה ב-31 בדצמבר			
2015	2016	2014	2015	2016	
לעומת	לעומת	במיליוני שקלים חדשים			
2014	2015				
0.2	8.1	4,218	4,225	4,569	הכנסות ריבית, נטו
14.0	150.8	164	187	469	הוצאות בגין הפסדי אשראי
72.3	26.3	793	1,366	1,725	רווח לפני מסים
109.6	32.6	271	568	753	הפרשה למסים על הרווח
52.9	21.8	522	798	972	רווח לאחר מסים
48.5	20.7	505	750	905	רווח נקי המיוחס לבעלי המניות של הבנק
(10.3)	21.9	896	804	980	רווח נקי המיוחס לבעלי המניות של הבנק - בניטרול רכיבים מסויימים (ראו להלן)
(20.6)	(14.7)	905	719	613	רווח כולל המיוחס לבעלי המניות של הבנק
		0.48	0.71	⁽¹⁾ 0.84	הרווח הנקי למניה אחת בת 0.1 ש"ח ע.ג. המיוחס לבעלי המניות של הבנק, בש"ח
		6.6	10.3	12.4	שיעור הרווח לפני מסים ביחס לסך כל ההון, ב-%
		4.4	6.0	7.0	שיעור הרווח לאחר מסים ביחס לסך כל ההון, ב-%
		4.2	5.8	6.6	תשואה נטו להון המיוחס לבעלי מניות הבנק, ב-%
		7.4	6.2	7.2	תשואה נטו להון המיוחס לבעלי מניות הבנק, ב-% - בניטרול רכיבים מסויימים (ראו להלן)

הערה:

(1) הרווח המדולל זהה לרווח הבסיסי.

רווחיות - בניטרול רכיבים מסויימים

שינוי באחוזים		לשנה שהסתיימה ב-31 בדצמבר			
2015	2016	2014	2015	2016	
לעומת	לעומת	במיליוני שקלים חדשים			ביאור
2014	2015				
48.5	20.7	505	750	905	רווח נקי המיוחס לבעלי המניות של הבנק - כפי שדווח בניטרול:
		-	-	(178)	רווח ממכירת זכויות בוזיה אירופה '1 36
		-	-	90	השפעת סילוק '1 23
		341	⁽¹⁾ 19	-	תוכניות פרישה ⁽¹⁾ '2 23 ו-'1 ח
		50	14	-	הפסד ממכירת פעילות חברות מוחזקות בחו"ל '15 ה'
		-	-	54	הוצאה בכאל בגין הסדר חלף הליך פלילי '36 ה'
		-	21	109	השפעת השינוי בשיעור המס '8 יא'
(10.3)	21.9	896	804	980	רווח נקי המיוחס לבעלי המניות של הבנק - בניטרול הרכיבים לעיל
		7.4	6.2	7.2	תשואה נטו להון המיוחס לבעלי מניות הבנק, ב-% - בניטרול הרכיבים לעיל

הערה:

(1) פיצויים מוגדלים לעובדי חברה מוחזקת בחו"ל שפעילותה נמכרה.

מאזן

שינוי באחוזים	31.12.2015 ⁽¹⁾	31.12.2016	
7.0	205,260	219,577	סך-כל הנכסים
10.6	127,216	140,760	אשראי לציבור, נטו
(0.3)	38,935	38,818	ניירות ערך
9.1	⁽²⁾ 157,875	172,318	פקדונות הציבור
9.2	13,288	14,512	הון המיוחס לבעלי המניות של הבנק
9.5	13,634	14,936	סך-כל ההון

הערות:

(1) לא כולל יתרות שסווגו כנכסים והתחייבויות מוחזקים למכירה - ראו ביאור 18א, דוח שנתי 2016, עמ' 181.

(2) סווג מחדש - ראו ביאור 1 ז', דוח שנתי 2016, עמ' 140.

יחסים פיננסיים

יחסים פיננסיים

2012	2013	2014	2015	2016	
באחוזים					
6.0	6.0	6.3	6.6	6.8	סך-כל ההון ביחס לסך-כל הנכסים
0.61	0.49	0.14	0.15	0.34	הוצאות בגין הפסדי אשראי ביחס ליתרה הממוצעת של האשראי לציבור
58.5	57.7	58.0	62.0	64.1	אשראי לציבור, נטו ביחס לסך כל הנכסים
⁽³⁾ 77.1	⁽³⁾ 77.5	⁽³⁾ 78.3	⁽³⁾ 80.6	81.7	אשראי לציבור, נטו ביחס לפקדונות הציבור
⁽³⁾ 75.9	⁽³⁾ 74.5	⁽³⁾ 74.0	⁽³⁾ 76.9	78.5	פקדונות הציבור ביחס לסך כל הנכסים
55.8	56.5	49.2	53.3	59.2	סך-כל ההכנסות שאינן מריבית ביחס להוצאות התפעוליות והאחרות
55.8	56.5	54.4	53.7	55.3	סך-כל ההכנסות שאינן מריבית ביחס להוצאות התפעוליות והאחרות - ניטרול רכיבים מסויימים (ראו לעיל)
75.6	78.1	87.0	78.7	72.6	ההוצאות התפעוליות והאחרות ביחס לסך כל ההכנסות
75.6	78.1	78.6	78.1	72.8	ההוצאות התפעוליות והאחרות ביחס לסך כל ההכנסות - בניטרול רכיבים מסויימים (ראו לעיל)
7.8	7.8	4.3	5.8	6.7	תשואה מותאמת לנכסי סיכון ⁽¹⁾
7.8	7.8	7.6	6.2	7.2	תשואה מותאמת לנכסי סיכון ⁽¹⁾ - ניטרול רכיבים מסויימים (ראו לעיל)
			6.5	6.6	יחס המינוף ⁽²⁾
			128.0	146.5	יחס כיסוי הנזילות ⁽²⁾

הערות:

(1) תשואה על ההון מחושבת על יתרה ממוצעת של נכסי סיכון בהתאם ליעד ההון המינימלי שקבע הבנק לסוף השנה הרלוונטית (2016 - 9.15%, 2015 - 9.06%, 2014 - 8.5%, 2013 - 8.0%, 2012 - 7.5%).

(2) היחס מחושב (החל משנת 2015) בגין שלושת החודשים שהסתיימו בסוף תקופת הדיווח.

(3) סווג מחדש - ראו ביאור 1 ז', דוח שנתי 2016, עמ' 140.

יחסי הון לרכיבי סיכון

31.12.2015	31.12.2016	באזל III
9.5	9.8	יחס הון עצמי רובד 1 לרכיבי סיכון
14.3	13.8	יחס ההון הכולל לרכיבי סיכון

התפתחות שער מניית דיסקונט

שיעור שינוי בשנת 2016 באחוזים	שער סגירה בסוף יום המסחר		
	31.12.2015	31.12.2016	
13.4	706	801	מניית דיסקונט
17.8	1,340.17	1,578.90	מדד ת"א בנקים-5 ⁽¹⁾
(3.8)	1,528.74	1,470.78	מדד ת"א-35 ⁽²⁾
21.9	7.44	9.07	שווי שוק דיסקונט (במיליארדי ש"ח)

הערות:
(1) מדד ת"א בנקים.
(2) מדד ת"א 25.

נתח שוק

בהתבסס על נתוני המערכת הבנקאית ליום 31 בדצמבר 2016, כפי שפורסמו על ידי בנק ישראל, חלקה של קבוצת דיסקונט בחמש הקבוצות הבנקאיות הגדולות בישראל היה כלהלן:

באחוזים	31 בדצמבר 2015	31 בדצמבר 2016	
14.8	15.0	14.8	סך-כל הנכסים
14.2	15.2	14.2	אשראי לציבור, נטו
14.7	15.1	14.7	פקדונות הציבור
17.1	17.4	17.1	הכנסות ריבית, נטו
15.9	18.4	15.9	סך-כל ההכנסות שאינן מריבית

מדדי ביצוע כלכליים

להלן נתונים מרכזיים בדבר הביצועים הכלכליים של הבנק והערך המוסף שהוא יוצר:

במיליוני שקלים חדשים	ליום 31 בדצמבר		
	2015	2016	
3,396	3,416	3,396	משכורות והוצאות נלוות
16.3	17.0	16.3	תרומות והשקעות קהילתיות ⁽¹⁾
-	-	-	דיבידנדים ששולמו לבעלי המניות של הבנק
1,042	1,102	1,042	הוצאות ריבית
568	753	568	הפרשה למסים על הרווח מפעולות רגילות

הערה:
(1) לפירוט ראו בפרק 5.

להלן פרטים בדבר הערכים הכלכליים של קבוצת דיסקונט:

ליום 31 בדצמבר		
2015	2016	
במיליוני שקלים חדשים		
7,278	8,008	סך הערך הכלכלי שהקבוצה ייצרה ⁽¹⁾
6,293	6,567	סך הערך הכלכלי שהקבוצה חילקה למחזיקי עניין ⁽²⁾
985	1,441	סך הערך הכלכלי שנשמר ⁽³⁾

הערות:

- (1) הכנסות ריבית, נטו (הכנסות ריבית בניכוי הוצאות ריבית), בתוספת הכנסות שאינן מריבית (הכנסות מימון שאינן מריבית, עמלות והכנסות אחרות).
- (2) הוצאות תפעוליות ואחרות (כולל, בין היתר: משכורות והוצאות נלוות, תשלומי ארנונה, תרומות והשקעות קהילתיות) בתוספת הפרשה למסים ודיבידנדים.
- (3) ההפרש בין הערך הכלכלי שהקבוצה ייצרה לערך הכלכלי שהקבוצה חילקה.

נתונים פיננסיים של בנק מרכנתיל דיסקונט ושל כאל מובאים בדוח שנתי שלהם לשנת 2016, אשר עומד לעיון באתר האינטרנט שלהם.

נתונים בדבר פעילות קבוצת דיסקונט לפי מגזרי פעילות מובאים בדוח שנתי 2016 (עמ' 227-241).

נתונים בדבר פעילות קבוצת דיסקונט לפי איזורים גאוגרפיים מובאים בדוח שנתי 2016 (עמ' 238).

נתונים בדבר התפלגות סיכון האשראי הכולל של קבוצת דיסקונט לפי ענפי משק מובאים בדוח שנתי 2016 (עמ' 64-67).

חברות בארגונים ויוזמות חיצוניות

הבנק חבר בארגונים שונים. בין הבולטים, בהם הבנק גם פעיל באופן שוטף, ניתן למנות את ארגון מעלה, את איגוד הבנקים ואת איגוד השיווק הישראלי. כמו כן, הבנק הצטרף ליוזמת ה-Global Compact של האו"ם. בנק מרכזתיל דיסקונט חבר אף הוא באיגוד הבנקים ובאיגוד השיווק הישראלי. כאל חברה באיגוד השיווק הישראלי.

מעלה. מעלה היא ארגון גג של כ-110 חברות מהמובילות במשק הישראלי, הפועל לקידום נושאים של אחריות תאגידית ולפיתוח הסטנדרטים שח ניהול אחראי בישראל. מעלה פועלת משנת 1998, כשמטרתה הראשית היא העלאת מודעות הסקטור העסקי לחשיבות האחריות התאגידית במרקם החברתי הישראלי. מנהיגות מעלה - חברות מובילות במשק אשר בחרו ולהוביל ולהנהיג שיפור בעולם האחריות התאגידית במגזר העסקי בישראל.

הבנק, כאל ובנק מרכזתיל דיסקונט חברים במעלה. הבנק חבר בקבוצת המנהיגות של מעלה. הבנק מדווח למעלה מדי שנה, במסגרת השתתפותו בדירוג מעלה. כאל השתתפה השנה לראשונה בדירוג מעלה. (ראו להלן).

איגוד הבנקים בישראל. איגוד הבנקים בישראל נוסד בשנת 1959 כארגון גג לכל הבנקים המסחריים והבנקים למשכנתאות. האיגוד הוקם על ידי המגזר הבנקאי במטרה לקיים דיאלוג אפקטיבי בנושאים כלל מערכתיים עם זרועות השלטון ועם הסביבה הציבורית והפרטית. באיגוד חברות כל הקבוצות הבנקאיות הישראליות, בנקים עצמאיים וחלק ניכר מהבנקים הזרים הפועלים בישראל.

UN GLOBAL COMPACT. בחודש ספטמבר 2010 הצטרף הבנק ליוזמת ה-Global Compact של האו"ם. ה-Global Compact הינה יוזמה למדיניות אסטרטגית של חברות אשר התחייבו לקבל, לתמוך ולהחיל במסגרת תחומי השפעתן, סט של ערכי יסוד בתחומי זכויות האדם, סטנדרטים של תנאי עבודה, סביבה ומלחמה בשחיתות.

במסגרת הצטרפותו ליוזמה, הצהיר הבנק על תמיכתו בעשרת העקרונות האוניברסליים של היוזמה ועל מחויבותו להפוך את ה-Global Compact ועקרונותיו לחלק מהאסטרטגיה, התרבות הארגונית והפעילות היומיומית של הבנק.

הבנק מגיש ליוזמת ה-Global Compact דוח התקדמות מדי שנה. הדוח החברתי מאז שנת 2013 מהווה דוח התקדמות לשנים הרלבנטיות.

איגוד השיווק הישראלי (לשעבר: איגוד המפרסמים). איגוד השיווק הישראלי מאגד את החברות המשווקות והמפרסמות בכל התעשיות, השירותים והענפים כ-200 חברות). מטרת האיגוד הן להוביל ולקדם את מקצוע השיווק כמקצוע מוביל בעולם העסקים הישראלי, לשרת את צרכי חברי האיגוד בעולם ניהול השיווק ולייצג אותם בפני בעלי העניין השונים.

בנוסף, הבנק מדווח בנושאים הקשורים לאחריות חברתית לגופים וליוזמות הבאים:

דיווח למשקיעים באמצעות "EIRIS" (Ethical Investment Research Investment) ו-FTSE4Good. סקירה חיצונית של כלל דיווחי הבנק הגלויים בצורה מרוכזת למשקיעיו, ומהלכיו העתידיים לשיפורם בנושאי אחריות תאגידית. EIRIS ו-FTSE4Good מגבשים הערכה של ביצועי האחריות התאגידית של הבנק, עבור משקיעים אחראים ברחבי העולם.

דיווח למשרד להגנת הסביבה אודות פליטות גזי חממה. דיווח שנתי מקיף המבוצע כיום באופן וולנטרי וסוקר את פליטות גזי החממה של הבנק, והמהלכים לצמצומם. דיווח בגין שנת 2016 הוגש בחודש אוגוסט 2017.

אותות ופרסים

המדד השנתי של Marketest ל"חווית הלקוח בישראל". מזה עשור, מתפרסם ב-The Marker המדד השנתי של Marketest ל-"חווית הלקוח בישראל". מדד Marketest בוחן את החוויות והעמדות של לקוחות החברות הגדולות במשק, במגוון ענפים, כגון פיננסים, מלונאות, סלולר ועוד. המדד מבוסס על המדד המקביל בארה"ב (ACSI).

בשנת 2016, דיסקונט הוביל בשביעות רצון כללית של לקוחות מהבנק, מבין חמשת הבנקים הגדולים. דיסקונט דורג במקום ראשון במגוון פרמטרים של חווית לקוח, ובפרט תמורה למחיר, מקצועיות, דאגה לאינטרסים של הלקוח ואדיבות הבנקאים.

תחרות מצטייני המחשוב לשנת 2016. בחודש ינואר הבנק זכה ב-12 פרסים עבור פרויקטים אותם ביצע במהלך שנת 2016 וכן בתואר "אלוף האלופים" בתחרות מצטייני המחשוב IT Awards 2016 של אנשים ומחשבים. הבנק זכה בתואר בשל שורה ארוכה של פרויקטים שקיבלו את הציונים הממוצעים הגבוהים ביותר בתחרות.

בנימוקי הזכייה קבעו השופטים כי "בשנה האחרונה ביצע הבנק שורה של פרויקטים תשתיתיים, שנועדו לאפשר לעובדי הבנק לשרת טוב יותר את הלקוחות בדרך אל הבנקאות הדיגיטלית - אותה מוביל הבנק". עוד נכתב כי דיסקונט "פועל על מנת להנגיש את השירותים הבנקאיים שלו ולהוסיף הצעות ערך ללקוחותיו. הבנק מנפיק חידושים בשירות הדיגיטלי ללקוחותיו, עם יצירת פתרונות טכנולוגיים מתקדמים".

הפרויקטים של הבנק שהתמודדו בתחרות הם:

- אפליקציית מובייל חדשה ללקוחות פרטיים - הושקה בחודש יולי 2016 ומציעה חוויית משתמש מתקדמת וייחודית ללקוחות הבנק;
- בניית שדרת תקשורת חדשה תוך הפרדה בין רשתות הבנק - הפרדה לוגית בין רשת הייצור לרשת פיתוח ובדיקות;
- פלטפורמה רב ערוצית ורב מוקדית - פיתוח יכולת ניהול פניות ממגוון ערוצים באמצעות מספר מוקדי טיפול בבנק, לצורך ייצור חווית לקוח רב ערוצית מبدלת;
- הקמת Back Office חדש - "מרכז שירות בנקאי" - פותחה מערכת לניהול משימות וניהול תורים לתמיכה בניהול התהליכים במרכז השירות הבנקאי (פקסים, סגירות חשבון, בטוחות, ועוד);
- מרכז התמיכה והשירות - שדרוג תהליכים ומערכת במוקד ה-Help Desk, לצורך שיפור רמת השירות וחוויית המשתמש (הפנימי) ותוך פיתוח יכולת מדידה מתקדמת;
- Contact Center - הקמת מערך טלפוניה מנוהלת המאפשרת ניהול פניות טלפוניות (ניהול זמינות בנקאים, ויסות עומסים, ניתוב ובקרה);
- פלטפורמה אחת של Big Data & DW & BI - הטמעת תשתית Big Data ופיתוח Use Cases המבצעים ניתוח מידע מובנה לצורך הפקת תובנות עסקיות;
- ניטור תפעולי ואנליטיקה מבוססי Big Data - אימוץ טכנולוגיה חדשנית לניתוח צריכת משאבים וביצועים במערכות מחשב מרכזי, לצורך התייעלות;

- העברת מתקן מחשב משני לאתר חלופי - העברה מוצלחת (ללא תקלות) של מתקן המחשב המשני של הבנק מאתר קיים לאתר חדש ומתקדם;
- ענן פרטי אוטומציה ותזמור (אורקסטרה) בבנק דיסקונט - פיתוח והשקה של פורטל לאספקת שירותי IT בצורה ממוכנת, משלב הבקשה על לשלב האספקה;
- Active/Active Data Centers לזמינות ויתירות תשתיות המחשוב - יישום טכנולוגיה מתקדמת בתחום האחסון, המקצרת זמני תגובה ומפשטת מעבר בין מתקנים;
- דוחות תפעוליים וניהוליים לטלבנק - פיתוח כלים לניהול ביצועים יומי של צוותי מוקד הטלפוני, עד רמת בנקאי.

בנק מוביל בתחום הדיגיטל לשנת 2016. בנק דיסקונט נבחר כבנק דיגיטלי מוביל לשנת 2016 - פרס והכרה בינלאומית כבנק מוביל בתחום הדיגיטל לשנת 2016, של אחד המגזינים היוקרתיים בעולם, Global Finance.

בנק דיסקונט הוכתר בשנת 2016 כמותג על (Superbrand) בישראל, זו השנה הרביעית ברציפות. ארגון Superbrands העולמי שם לעצמו כמטרה לזהות ולהכתיר בכל מדינה את המותגים, שהפגיננו הצטיינות מיחוגית ושיווקית בשוק המקומי. הארגון פעיל בכ-70 מדינות מסביב לעולם. משנת 2009 הארגון פועל גם בישראל.

איך נבחרים מותגי העל? לאחר הרכבת רשימה של כל המותגים שפעלו בשנה שעברה בישראל, דירגו אותה כ-117 מנכ"לים וסמנכ"לי שיווק מובילים, ששימשו כצוות שופטים מקצועי. בשלב הבא, עברו 804 המותגים בעלי הציונים הגבוהים ביותר למחקר צרכנים. את המחקר ערכה חברת המחקר MarketWatch על פי מתודולוגיית המחקר של Superbrands בעולם. כך, למעשה, הצרכנים הם שקבעו מי הם מותגי העל של ישראל.

חברת כאל הוכתרה בשנת 2016 כמותג על (Superbrand) בישראל, זו השנה השביעית ברציפות. **מוצר השנה 2016.** גם השנה זכתה כאל בפרס החדשנות במסגרת מוצר השנה, בקטגוריית אמצעי תשלום. ההשקה המנצחת - כאל זכתה בשנת 2016 בפרס "ההשקה המנצחת", של איגוד השיווק הישראלי. הפרס הוענק לכאל בזכות מהלך חדשני - "שחזור הקוד הסודי, באפליקציית הארנק הדיגיטלי Ca14u" - מהלך הראוי שהינו פורץ דרך וחדשני והינו תוצר של מחשבה והשקעה מרובה.

INNOVATE 2016. במסגרת תחרות Innovate של הפורום לחדשנות בשיווק בשיתוף קרן רקנאטי, זכתה השקת הארנק הדיגיטלי Ca14u בפרס הגדול והיוקרתי - המהלך השיווקי החדשני של השנה. **CEO Awards 2016.** כאל נבחרה לחברה המובילה בתחומה, ביישומים ופתרונות יוצאי דופן של טכנולוגיות וחדשנות במסגרת התחרות CEO Awards 2016 של קבוצת 'אנשים ומחשבים'. כחלק מתהליך הבחירה הוכרז דורון ספיר למנכ"ל המצטיין בהובלה עסקית ושימוש בטכנולוגיות.

הצטיינות במחשוב. מתוך 280 פרויקטים, זכתה השנה כאל ב-3 פרסי ההצטיינות במחשוב לשנת 2016, במסגרת התחרות של קבוצת 'אנשים ומחשבים':

- פרס עבור פרויקט שחזור הקוד הסודי - בקטגוריית דיגיטל וחדשנות;
- פרס עבור פרויקט מיני מודלים - בקטגוריית מינוף טכנולוגיות מתקדמות (state of art)
- פרס עבור פרויקט Scheduler - בקטגוריית ניטור, שליטה ובקרה.

דירוגים בתחומי האחריות החברתית

דירוג "מעלה" 2016. בחודש יוני 2017, פורסם דירוג מעלה לשנת 2016. הבנק דורג בקבוצת פלטינה פלוס (הבלטה של חברות עם ציון אבסולוטי מעל 90). הדירוג מתבסס על קריטריונים מפורטים במספר תחומים מרכזיים של אחריות תאגידית: יחסי עבודה, בריאות ואיזון; אחריות ברכש; איכות סביבה וקיימות; היבטים אתיים בתהליכים עסקיים; גיוון והכלה; תרומה לקהילה; מעורבות חברתית של עובדים; ממשל תאגידי, ניהול אחריות תאגידית ודיווח. דירוג מעלה מדרג חברות ציבוריות ופרטיות מהגדולות במשק, ומאפשר להן להיכלל בדירוג מעלה ובמדד מעלה בבורסה לניירות ערך.

כאל דורגה השנה לראשונה בדירוג מעלה והצליחה להיכלל בדירוג פלטינה.

דירוג BDI - החברות שהכי טוב לעבוד בהן. מאז שנת 2005 מבצעת חברת המידע העסקי וניהול סיכונים האשראי BdiCoface את הדירוג השנתי של "החברות שהכי טוב לעבוד בהן". הדירוג מבקש לבחון מה חשוב לעובדים, מהן ציפיותיהם ממקום העבודה ומהם מקומות העבודה, שהם הכי רוצים לעבוד בהם. המתודולוגיה כוללת פרמטרים כמותיים (מאפייני משאבי האנוש בארגון ורמת ההשקעה בהם) ואיכותיים (סקרי מועסקים וסקרי סטודנטים).

בשנת 2016 ניצב הבנק במקום ה-15 בדירוג ו-כאל במקום ה-27.

BDI CODE. מדד מובילות עסקית המדרג כ-500 חברות במשק. בשנת 2016 ניצב הבנק במקום ה-22 בדירוג. בנק מרכנתיל דיסקונט ניצב בשנת 2016 במקום ה-128 בדירוג ו-כאל במקום ה-129.

הלקוחות

מדיניות כללית	69
משקי בית	70
לקוחות מגזר עסקים קטנים וזעירים	76
לקוחות הבנקאות הפרטית	78
השירות ללקוחות העסקיים (עסקים גדולים)	80
לקוחות מגזר עסקים בינוניים	82
שירותים נוספים	83
שיפורים טכנולוגיים וחדשנות	88
כאל - שירותים בתחום כרטיסי אשראי	92
רשתות חברתיות	94
חינוך פיננסי	95
המשכיות עסקית	98
נגישות לאנשים עם מוגבלות	99
גילוי נאות - מידע על המוצרים והשירותים	100
תקשורת עם הלקוחות - שיפור השירות	102
סודיות ופרטיות	109
נספח: ספקים	113

- "תכנית משפחה" - תכנית ייחודית למשפחות בדיסקונט;
- השקעה במספר מיזמים חדשניים בתחום הפינטק והחדשנות;
- תוכנית ייעודית לסליקת כרטיסי אשראי במגזר עסקים קטנים;
- ב-370 סדנאות והרצאות חינוך פיננסי;
- 34,219 מיליון ש"ח היקף האשראי לעסקים קטנים וזעירים;
- 94%-98% רכש מקומי.

מדיניות כללית

מדיניות הבנק נגזרת מהחזון שהציב הבנק: "נשאף להיות הבנק הטוב ביותר ללקוחותינו, המאפשר צמיחה ואיתנות פיננסית לאורך זמן, באמצעות בנקאות מותאמת, מקצועית והוגנת." במסגרת הטמעת החזון, הבנק מתאים את עצמו לעולם המשתנה ופועל ליצירת מודלים בנקאיים חדשניים שיעניקו ללקוחות שירות מתקדם ומותאם לצרכיהם. במסגרת זו, בין היתר, הבנק השקיע במספר מיזמים חדשניים בתחום הפינטק והחדשנות (ראו להלן בסעיף "שיפורים טכנולוגיים וחדשנות"). הבנק שואף להוביל את חווית השירות האישי והאנושי, המבוססת על הקשבה והבנה של צרכי הלקוח, תוך יצירת פתרונות בהירים וחדשניים. הבנק חותר ליצירת ערך ללקוחותינו, בתחומי הבנקאות השונים. בשנים 2015-2016 המשיך הבנק בהפעלת "תוכנית משפחה", תוכנית ראשונה מסוגה בישראל, המיועדת ללקוחות קיימים ולמצטרפים חדשים, שקיים ביניהם קשר משפחתי. "תוכנית משפחה" הופכת את התא המשפחתי הקיים גם לקבוצה פיננסית, שתהנה ממגוון שירותים והטבות בלעדיות. (ראו להלן). הבנק פועל להטמעת תרבות השירות ומקפיד על תהליכי הפקת לקחים בהקשר של יחס ללקוחות וטיפול בפניות לקוחות.

הבנק נכון לפתוח חשבון ללקוחות, או לתת להם שירות, בכפוף להוראות הדין ולשיקולים בנקאיים מקובלים. הבנק מציע מעט לעת לפלחי אוכלוסיה שונים פתרונות ומבצעים ייחודיים, על בסיס כלכלי ענייני, מבלי לערב שיקולים לא ענייניים של גזע, לאום, דת או מין.

במסגרת התוכנית האסטרטגית לקבוצת דיסקונט לשנים 2015-2019, הוגדר מגזר הקמעונאות (משקי בית ועסקים קטנים) כמגזר במיקוד וכמנוע לצמיחה ורווחיות לטווח ארוך, בדגש על חיזוק הקשר עם הלקוחות הקיימים ושיפור השירות.

פריסה רחבה של סניפים – שירות למגוון רחב של לקוחות

הבנק מציע ללקוחותיו שירותים בנקאיים מקיפים באמצעות רשת של 122¹⁷ סניפים בישראל. לרשת הסניפים האמורה מצטרפים 1478 סניפי בנק מרכזי דיסקונט. רשת הסינוף כאמור, מאפשרת מתן שירותים בפריסה רחבה, באזורי הארץ השונים.

הבנק מציע שירותים למגזרי לקוחות שונים: משקי בית, לקוחות עסקים קטנים וזעירים, לקוחות הבנקאות הפרטית, לקוחות עסקים גדולים ולקוחות עסקים בינוניים. (לפרטים בדבר הגדרת המגזרים, ראו עמ' 227-228 בדוח שנתי 2016; לפרטים בדבר פילוח הפעילות לפי מגזרי הפעילות העיקריים, ראו עמ' 230-237 בדוח שנתי 2016; לפרטים בדבר פילוח הפעילות לפי איזורים גאוגרפיים, ראו עמ' 238 בדוח שנתי 2016).

בנק מרכזי דיסקונט מתמחה, בין היתר, במתן שירותים לעסקים קטנים ובינוניים, ובמתן שירותים לאוכלוסייה הערבית ולאוכלוסיית הלקוחות החרדים (ראו להלן, "מגזר משקי הבית בבנק מרכזי דיסקונט" בסעיף "הלקוחות הקמעונאיים – משקי הבית" ו-"מגזר עסקים קטנים בבנק מרכזי דיסקונט" בסעיף "לקוחות מגזר עסקים קטנים").

באתר הבנק ניתן לאתר סניפים בחתכים שונים: ימי פתיחה, ייעוץ משכנתאות, ייעוץ פנסיוני, סחר חוץ,

¹⁷ ליום 31 בדצמבר 2016.

כספומט להפקדת מזומן, כספומט"ח (לפי סוג מטבע), מרכזי השקעות, מרכזי עסקים ונגישות. באתר בנק מרכזתיל דיסקונט ניתן לאתר סניפים בחתכים אלה: ימי פתיחה, ייעוץ משכנתאות, מרכזי עסקים ונגישות.

צמצום מערך הסניפים

במסגרת התוכנית האסטרטגית לקבוצת דיסקונט, הוחלט על צמצום שטחי הנדל"ן בבנק ובקבוצה, בין היתר לאור הקטנת מצבת כח האדם. ברבעון האחרון של שנת 2014 הושק פרויקט רחב היקף, אשר נמשך בשנים 2015-2016, במסגרתו מתבצעות בדיקות שנועדו להבטיח ניצול יעיל ואפקטיבי של נכסי הנדל"ן. כיווני הפעולה הנבחרים הם צמצום סניפים, הקטנת שטח הנדל"ן של סניפים, מיזוג בין סניפים, שיפור תנאים של חוזי שכירות או החלפת אתרים מושכרים, וכיוצ"ב.

מאז אישור התוכנית האסטרטגית נסגרו 7 סניפי דיסקונט בדרך שלך (מהם אחד בשנת 2016), בוצע מיזוג של 16 סניפים ושלוחות (מהם 9 בשנת 2016), נסגרו והוחזרו/נמכרו 8 נכסי מטה (מהם אחד בשנת 2016), הועתקו והוחזרו 2 מרכזי השקעות וסניף אחד (2 מהם בשנת 2016), בוצע צמצום שטח ב-6 סניפים (מהם אחד בשנת 2016), בוצע שיפור תנאי חוזה ב-3 נכסים (מהם אחד בשנת 2016).

הסניפים שנסגרו בשנת 2016 הם אלה: רחובות החדשה, סניף דרורים במועצה אזורית לב השרון, סניף המסגר בתל אביב, סניף אורון בפתח תקווה, סניף סביונים ביהוד, סניף בית וגן בירושלים, סניף יהודה המכבי בתל אביב, סניף אוניברסיטת תל-אביב, סניף ראשי חיפה וסניף דיסקונט בדרך שלך גרנד קניון בחיפה.

במסגרת צמצום מערך הסניפים לא בוטלו עד סוף שנת 2016 שירותי קופה (כספרות). במהלך שנת 2017 הבנק ביצע פיילוט לסגירת שירותי קופה ב-2 סניפים ובעקבותיו נסגרו ויסגרו שירותי קופה עד סוף השנה בעוד 7 סניפים. במסגרת ההיערכות לפיילוט הוכנו קווים מנחים ברורים שנועדו להבטיח נקיטת צעדים אשר יצמצמו ככל שניתן את הפגיעה מביטול השירות. בכלל האמור, בסניפים בהם יבוטלו שירותי הכספרות יהיה בנקאי במשך כ-3 חודשים להדרכת לקוחות המתקשים בשימוש באמצעים הישירים ותובטח האפשרות להגיע לסניף סמוך שניתן לבצע בו פעולות באמצעות כספרים. בנק מרכזתיל דיסקונט ממשיך את פעילותו ופריסתו בהתאם לאסטרטגיה שהיתווה.

משקי בית

מהלכים מרכזיים

דיסקונט הבנק למשפחה

הבנק מציע ללקוחותיו תכנית ייחודית בישראל, המיועדת ללקוחות קיימים ולמצטרפים חדשים, שקיים ביניהם קשר משפחתי. הרעיון הוא לקשר מספר לקוחות בעלי חשבונות שונים, שקיים ביניהם קשר משפחתי, ל"תוכנית משפחה" במערכות הבנק ובכך לתת לתא המשפחתי כח פיננסי. ההצטרפות פשוטה וקלה וניתנת לביצוע באמצעות רישום בסניף, במוקד הטלפון ובאתר האינטרנט של הבנק.

הקישור לקבוצה המשפחתית מעניק לבני המשפחה, המצורפים לתוכנית, הטבות והכל, כמובן, תוך הקפדה מלאה על כללי הסודיות הבנקאית כך שאיש ממצטרפי התוכנית לא שותפים ולא מעורבים בחשבונם של בני המשפחה האחרים.

המוצרים המרכזיים בתכנית המשפחה הם:

- **פטור מעמלות בהעברת כספים** במטבע ישראלי, בין חשבונות בני המשפחה המצורפים לתוכנית.
- **"פלוס משפחתי"** - קיזוז ריבית אוברדראפט בין חשבונות בני המשפחה. התוכנית מאפשרת ללקוח ליהנות מקיזוז ריבית החובה בחשבונו, בתנאי שאחד או יותר מבני המשפחה, המצורף להטבה, נמצא באותה עת ביתרת זכות בעו"ש, בהתאם לכללי התכנית.
- **כרטיס "מפתח 2go"** - כרטיס נטען על שם הילד המעניק להורים ביטחון ובקרה על ההוצאות, החל מגיל 14. פטור מדמי כרטיס ללקוחות בתכנית המשפחה.
- **חיסכון להשכלה גבוהה** - חיסכון חודשי ל-15 שנה עם שנה שלמה של הפקדות מתנה מדיסקונט.
- **הלוואת פמילי** - הלוואה לכל מטרה בתנאים מועדפים לחברי תוכנית המשפחה.
- **פיקדון פמילי** - פיקדון שקלי בתנאים מועדפים לחברי התוכנית.
- **"משפחה עסקית"** - התוכנית מעניקה הטבות ללקוחות המנהלים בדיסקונט את החשבון העסקי וגם את החשבון הפרטי ואת חשבונות בני המשפחה.

"מפתח דיסקונט"

בשנת 2016 הבנק המשיך במהלך השיווקי הייחודי בתחום הצריכה הפיננסית - "מפתח דיסקונט". המהלך מבטא גישה חדשה המשלבת בין תרבות הצריכה לתרבות החיסכון, במטרה לבסס את נאמנות הלקוחות לבנק. במסגרת זו נהנים לקוחות הבנק מחזיקי כרטיס אשראי של דיסקונט (ויזה, Cal, דינרס ומאסטרקארד) מהנחות בלמעלה מ-120 רשתות שיווק ומהטבות ייחודיות כדוגמת חניה חינם אחר הצהריים ובסופי שבוע.

ללקוחות ניתנת האפשרות להצטרף לתוכנית חיסכון ייחודית, הצוברת כספים שנצברים מהפעולות המבוצעות באמצעות כרטיס האשראי. לקוחות הבנק יכולים לבחור לחסוך בשלושה מסלולים: עיגול עסקה, שהם מבצעים בכרטיס האשראי, לחמישה או עשרה שקלים; צבירת ההנחות, שמעניקים בתי עסק המשתתפים בהסדר, לחיסכון; והשלמת הפקדה בסכום חודשי קבוע.

הבנק השיק את הדלקן הפרטי הראשון בישראל. הטבה זו מאפשרת ללקוחות בעלי חשבון פרטי, המחזיקים את כרטיס האשראי של הבנק, להזמין דלקן פרטי, ללא עלות, לתדלוק בתחנות סונול.

בהמשך למהלך "דיסקונט זה טוב למשפחה" השיק הבנק בחודש יוני 2015 את "מפתח משפחתי". "מפתח משפחתי" הינה תכנית הטבות ללקוחות אשר מצורפים בחשבון העו"ש שלהם לתכנית המשפחה ומחזיקים את כרטיס האשראי של הבנק - "מפתח דיסקונט". במסגרת התכנית, מחזיקי "מפתח משפחתי" נהנים מהנחות כפולות או מוגדלות במגוון בתי עסק.

תפיסת השירות

בשנת 2016 התמקד הבנק במתן שירות מבודל על פי מגזרי לקוחות, לרבות התאמת מגוון מוצרים מותאמי מגזר.

הובלת השירות בנויה על העקרונות הבאים:

- מיקוד בלקוח - התמחות לפי סגמנטים (זירות לקוחות) במקום במוצרים - התאמת שירותים ומוצרים על פי מאפייניו וצרכיו הייחודיים של כל סגמנט;
 - שירות כולל ללקוח בנקודת שירות אחת - one stop shop;
 - יצירת ערוצים דיגיטליים מעולים המאפשרים ללקוח ביצוע של היקף רחב של שירותים באופן עצמאי ומיידי (פירוט להלן);
 - התאמת הערוצים האנושיים - הסניפים והטלבנק - לצרכי הלקוחות;
 - רב ערוציות - מאפשר ללקוח לבצע פעילות בנקאית בכל מקום, בכל זמן, בכל ערוץ ובהתאמה אישית; בנקאות מומחים - מתן שירותים מקצועיים מגוונים, בתחום האשראי וההשקעות, תוך התאמת המוצר לצרכיו של הלקוח, וזאת בהתבסס על פלטפורמה טכנולוגית ייעודית (CRM);
 - יוזמה שירותית - חיזוי צרכי הלקוח והתאמת מוצרים ושירותים;
 - הטמעת סטנדרטים לטיפול בפניות לקוחות והמשך צמצום התלונות;
 - תקשורת קלה ונוחה עם לקוחות הבנק באמצעות מיילים לבנקאי.
- בבנק הוטמעה מערכת התומכת בשיווק ממוקד לקוח במערכי השירות. מערכת זו ממקמת את הלקוח במרכז, ומתאימה לו מוצרים בהתאם לצרכיו והעדפותיו.

התייעלות תפעולית בסניפים

בשנת 2016 נמשך מהלך הוצאת הפעילות התפעולית מהסניפים במקביל למהלכי התייעלות, שיפורי תהליכים ושינוי תפיסת ההפעלה.

הפעילות נועדה להשיג את המטרות הבאות:

- א. הוצאת כל פעילות תפעולית מהסניף שאינה נדרשת לשירות הלקוח;
- ב. פישוט וקיצור התהליכים הנוותרים בסניף;
- ג. התמקדות בלקוח ובצרכיו, לשיפור חווית השירות;
- ד. הקטנת כמות הניירת והתיוק בסניף;
- ה. התייעלות בכוח אדם ובעלויות;
- ו. צמצומי שטחי סניפים.

בכל סניפי הבנק קיים אזור של בנקאות עצמית בו הלקוח יכול לבצע את מרבית הפעילות הבנקאית היום יומית, לרבות הפקדת שיקים, הפקדת ומשיכת מזומנים וביצוע תשלומים. שירות משיכת מט"ח קיים בכ- 60 מכשירים, שירות הפקדת המזומן בכספומט ושירות הפקדת שיקים במשוב קיים בכל סניפי הבנק.

בשנת 2016 הושלמה הפעילות להוצאת מסמכי היסוד מהסניפים וסריקתם, באופן המאפשר לגורם העסקי וליחידות המטה צפייה ממוחשבת במסמכי היסוד.

בשנת 2016 נמשך מהלך של טרנספורמציה בסניפים, שבמסגרתו מתבצעים מספר שיפורים משמעותיים בתהליכי העבודה בסניפים. מרכז שירות בנקאי, המשיך לקלוט פעילויות מסניפים נוספים במטרה להקל ולווסת את העומסים בסניפי הבנק לטובת התמקדות בשירות ויוזמות. עד סוף שנת 2016 נקלטו כ-75 סניפים ובמהלך שנת 2017 יקלטו כל סניפי הבנק; הבנק ממשיך באפיון תהליכים להתייעלות במסגרת מודלים חדשים.

מערכי שירות משלימים למערך השירות בסניפים

שיווק מוצרי משכנתא. הבנק מתמקד במתן משכנתאות ככלי לעיגון לקוחות קיימים וכן לגיוס לקוחות חדשים. במסגרת זו הבנק מעניק הלוואות לרכישה, שיפוץ או בניית דירת מגורים וכן הלוואות לכל מטרה בשיעבוד דירת מגורים. בסוף שנת 2016 פעלו בבנק 64 סניפים בהם ניתן שירות המשכנתאות, בפריסה ארצית.

הבנק מפעיל שני ערוצים בתהליך אישור המשכנתא כלהלן:

- ערוץ בפניה ישירה ליועץ המשכנתאות בסניף;
- ערוץ ישיר של מוקד טלפוני המתמחה בתחום המשכנתאות, המעניק שירות בתחומים עיקריים כלהלן:
 - טיפול בפניות של לקוחות המתעניינים בהלוואה חדשה. על סמך תבחינים שנקבעו, ניתן ללקוח אישור ראשוני מותנה למתן הלוואה כאשר המשך התהליך מבוצע מול הלקוח לאחר קביעת פגישה בסניף;
 - דחיית בקשות או, לחילופין, קביעת פגישות בסניפים, ללקוחות אשר אינם עומדים בתבחינים שנקבעו;
 - מתן מענה ללקוחות קיימים בהלוואות מתנהלות.

הבנק מחזיק בחברת בת, דיסקונט למשכנתאות לבית סוכנות לביטוח (2005) בע"מ, שהינה סוכנות ביטוח. בנק מרכנתיל דיסקונט מחזיק אף הוא בסוכנות ביטוח, מרביט סוכנות לביטוח (1996) בע"מ. סוכנויות הביטוח האמורות פועלות באופן עצמאי ומשווקות את הביטוחים באמצעות מוקד טלפוני הנפרד מהמוקד הטלפוני של הבנק ושל בנק מרכנתיל דיסקונט, בהתאמה. הסוכנויות משווקות ביטוח מבנה וביטוח חיים, אגב לקיחת משכנתא.

שיווק מוצרי משכנתא בבנק מרכנתיל דיסקונט. השירותים שמספק בנק מרכנתיל דיסקונט בתחום זה כוללים מתן "הלוואות לדיור" (ללקוחות פרטיים) ומשכנתאות מסחריות (למגזר הקמעונאי, המסחרי והעסקי).

שיווק כרטיסי אשראי. הבנק משווק ללקוחותיו כרטיסי אשראי המונפקים על ידי כאל בהתאם להסכמי הנפקה משותפת עם הבנק.

שירותי בנקאות פרטית. ראו להלן.

טלבנק שירות אישי. מרכז מענה טלפוני ללקוחות - הפניה אוטומטית לבנקאות הישירה ללקוחות המתקשרים למרכזיית הסניף. השירות מאפשר לשפר את איכות המענה הטלפוני ולפנות לעובדי הסניף זמן לייצר עבור הלקוח ערך מוסף בהיבטי יוזמה ומכירות. במסגרת הטלבנק פועל מוקד מכירות טלפוני, אשר עיקר מיקודו בעולם האשראי הפרטי.

שיווק והפצה

- השיווק וההפצה מתבצעים באמצעות מבצעי פרסום בעיתונות, בטלוויזיה, ברדיו ובשלטי חוצות. בנוסף, מתבצעים שיווק והפצה בערוצים הבאים:
- בסניפים - פנים מול פנים, על ידי מסכים בעמדות ההמתנה לשירות;
 - באמצעות הטלפון, הן בפניה יזומה והן בתגובה לפניה הלקוחות;
 - בטלפון דיסקונט - הן בפניה יזומה הן כמענה לפניה לקוחות;
 - באתר דיסקונט באינטרנט ובאפליקציית דיסקונט בסלולר, באמצעות מועברים מסרים שיווקיים והצעות שיווקיות;
 - במשוב דיסקונט, באמצעות מועברים מסרים שיווקיים והצעות שיווקיות;
 - במערכת מענה קולי אינטראקטיבי (ivr) בטלפון, באמצעות מסרים שיווקיים והצעות מכר בזמן המתנה לשירות;
 - דיוור ישיר ללקוחות (בצירוף דוח מצב חשבון) ובאמצעות המכשירים לשירות עצמי (משובים וכספומט).

הלוואות לסטודנטים

לסטודנטים מוצעות הלוואות לכל מטרה והלוואות לתשלום שכר לימוד. הבנק מציע מגוון דגמי הלוואות שנועדו לענות על צרכיהם המיוחדים של הסטודנטים. כך למשל, הלוואה לפיצול תשלום שכר לימוד ניתנת כנגד הצגת שובר תשלום (גם להורי הסטודנט). ניתן לפצל את שובר התשלום לעד 10 תשלומים ללא ריבית וללא הצמדה (התשלום הראשון במזומן). בהלוואה מסוג "תואר בראש שקט" תקופת החזר היא עד 10 שנים וניתן לדחות את החזרי הקרן ל-3 שנים וליהנות מהחזרים נמוכים במיוחד בתקופת הלימודים. בהלוואה לסטודנטים לתארים מתקדמים הלומדים בחו"ל, תקופת החזר הכוללת היא 7 שנים וניתן לדחות את החזר הקרן עד 24 חודשים. קיימים הסדרים להלוואות בריבית מאוד אטרקטיבית, לסטודנטים.

להלן נתונים בדבר היקפי ביצוע הלוואות בשנים 2015-2016:

שנה	הלוואות לכל מטרה	הלוואות לתשלום שכ"ל	סך-הכל
	במיליוני שקלים חדשים		
2015	208	6	214
2016	188	7	195

הלוואות לסטודנטים בבנק מרכנתיל דיסקונט. בנק מרכנתיל דיסקונט השיק בשנים האחרונות מוצרי אשראי מיוחדים לאוכלוסיית הסטודנטים, המותאמים לצרכיה ויכולותיה של אוכלוסייה זו. המטרה המרכזית העומדת מאחורי המוצר הינה הנגשת הלימודים הגבוהים לכלל הצעירים (תוך דגש על הפריפריה, על הפלח הערבי ועל הפלח החרדי).

בנק מרכנתיל דיסקונט מציע שלושה מסלולים עיקריים: הראשון, הלוואת שכר לימוד בסניפים. סטודנט יכול לממן את שכר הלימוד בהלוואה לזמן ארוך, כאשר לאורך תקופת לימודיו הוא יכול לקבל גרייס (עד 4 שנים) ושנה מתום הלימודים להתחיל לשלם את הקרן (בפריסה ארוכה). המסלול השני הינו במסגרת שיתוף פעולה עם מוסדות הלימוד באמצעות קרן שכר לימוד (שקט כלכלי לסטודנט). ברוב המקרים המוסד

מממן את הריבית והסטודנט מחזיר קרן בלבד. המסלול השלישי הינו במסגרת שיתוף פעולה בין הבנק, קרן קמ"ח והמועצה להשכלה גבוהה, לעידוד השכלה גבוהה בקרב האוכלוסייה החרדית. על פי התוכנית, הסטודנטים מקבלים הלוואות מחיה לאורך תקופת לימודיהם ובסיום התואר, מקבלים מלגה בגובה 40% - 70% מהחוב (תלוי במקצוע שלמדו) ושאר הסכום נפרס בהלוואה ארוכה. יתרת ההלוואות לסטודנטים הסתכמה ביום 31 בדצמבר 2016 בסך של 455 מיליון ש"ח, בהשוואה ל-351 מיליון ש"ח ביום 31 בדצמבר 2015, עליה של 29.6%.

יעדים ואסטרטגיה עסקית

בשנת 2016 המשיך הבנק ליישם את התוכנית האסטרטגית הקבוצתית שאושרה בשנת 2014, אשר הגדירה את מגזר משקי הבית כאחד המגזרים, שבהם תתמקד הקבוצה בשנים הבאות, כמנוע צמיחה מרכזי. האסטרטגיה נשענת על שלושה נדבכים עיקריים: מיקוד בהעמקת הקשר עם לקוחות הקבוצה הקיימים; התמקדות במוצרי צמיחה - אשראי פרטי, ובמגזרי צמיחה - אמידים (בדיסקונט), לקוחות מהמגזר הערבי ומהמגזר חרדי (במרכנתיל); ושיפור התשתית הקמעונאית, הכוללת בין היתר את שיפור מודל השירות וחוויית הלקוח.

בשנת 2016 בוצעו מספר מהלכים להשגת היעדים הרב שנתיים:

- בוצעה היערכות מקיפה להוצאות פעילות תפעולית ויעול תהליכי עבודה בסניפים במטרה לפנות זמן שיועד לשיפור השירות והמכירה ללקוחות;
- הגברת הזמינות - הפיכת טלבנק שירות אישי למוקד מגבה למענה הטלפוני בסניפים. שיחות של לקוחות, לאחר המתנה בסניף, מועברות למוקד הטלפוני לקבלת שירות;
- הגדלת היקף היוזמה והמכירה מול הלקוחות על בסיס מהלך הדרכתי מקיף לעובדי מערך הסניפים, שיפור מערכות המכירה המבוססות על צרכי לקוח ומערכות אימון ממוחשבות;
- מיצוב הטלבנק כמרכז שירות ומכירות ארצי - מיקוד בשיפור זמן המענה לכלל הלקוחות, שילוב הצעות ערך לשיחות נכנסות, והפעלת מוקד מכירות באמצעות שיחות יזומות לכלל לקוחות הבנק;
- מיצוי פוטנציאל הלקוחות - באמצעות בניית אסטרטגיית מגעים מבוססת על התאמת השירות והצעות הערך ללקוח.

דגשים לשנת 2017

- בשנת 2017 ימשיך הבנק ליישם את האסטרטגיה הקמעונאית החדשה, תוך התמקדות במספר זירות:
- המשך הוצאת פעילות תפעולית מהסניפים והעברתה למרכז שירות בנקאי ובמקביל פינוי זמן לבנקאים במערך הסניפים לשיפור חווית השירות והעמקת הפעילות והקשר מול הלקוחות;
 - המשך השדרוג של הערוצים הדיגיטליים והסטט פעילות לערוצים אלה;
 - הוספת ערוצי התקשרות ללקוח - מייל מוצפן ואפליקצית קשר להתכתבות עם בנקאי;
 - פריסת מערכת CRM לשדרוג ניהול הקשר עם הלקוח;
 - שדרוג אפקטיביות המכירה באמצעות הצעות ערך מותאמות לקוח בכל הערוצים;
 - המשך מיצוב הבנק כמוביל בתחום הייעוץ הפנסיוני;
 - המשך פיתוח ושימוש במודלים אנליטיים ככלי תומך החלטה במתן אשראי;
 - המשך שיפור ושדרוג השירות ומהירות התגובה בתהליך העמדת המשכנתא.

מגזר משקי הבית בבנק מרכנתיל דיסקונט

בנק מרכנתיל דיסקונט רואה במגזר הקמעונאי יעד מרכזי בהתפתחותו העסקית ושוקד על פריסת סניפים מתאימה במגזר ושיפור השירות ללקוחות המגזר.

במסגרת מגזר זה מספק בנק מרכנתיל דיסקונט מגוון שירותי בנקאות ומוצרים פיננסיים, לרבות שירותים בתחום שוק ההון ובתחום ההלוואות לדיור – ללקוחות הפרטיים המתאפיינים בפעילות של משקי בית. שירותים אלו מסופקים ללקוחות המגזר באמצעות מערך הסניפים של בנק מרכנתיל דיסקונט אשר בסוף שנת 2016 מנה 78 סניפים בפריסה ארצית.

השירות לכלל אוכלוסיית הלקוחות במגזר הפרטי בבנק מבוסס על הכרות רבת שנים ומתן שירות וייעוץ אישי הן בסניף והן בערוצים השיווקיים הנוספים (אינטרנט, טלבנק וכו') וכן מעורבות בקהילה והתאמה לצרכיה.

מרבית לקוחות בנק מרכנתיל דיסקונט המשתייכים למגזר משקי הבית בבנק זה, מקבלים שירותי בנקאות באמצעות סניפי בנק מרכנתיל דיסקונט, מהם 31 סניפים הממוקמים במקומות ישוב שבהם יש רוב מוחלט לאוכלוסייה לא יהודית ומשתייכים ארגונית לאזור עכו ולאזור נצרת וכן, סניפים נוספים בישובים אחרים בארץ וביניהם: רהט, סלאח א דין בירושלים, ואדי ניסנאס בחיפה ועוד.

שירות לאוכלוסיית הלקוחות החרדים. בנק מרכנתיל דיסקונט מפעיל 10 סניפים בלב המגזר החרדי. הסניפים פזורים ברחבי הארץ, בעיקר באזור ירושלים, בני ברק ואשדוד וכן, בריכוזים נוספים של האוכלוסייה החרדית. הבנק מתמחה בפיתוח מוצרים ומתן שירותים ייחודיים לאוכלוסיית הלקוחות החרדים. בבנק פועלת יחידה ייעודית לטיפול בעמותות וארגונים במגזר החרדי, אשר מטפלת במאות מוסדות. בנוסף, הבנק מפעיל את סניפיו בשעות פעילות נוחות לציבור.

לקוחות מגזר עסקים קטנים וזעירים

יעדים ואסטרטגיה עסקית

בשנת 2014 אישר הבנק תוכנית אסטרטגית קבוצתית כוללת חדשה, אשר הגדירה את מגזר העסקים הקטנים כאחד המגזרים במיקוד, שבהם תתמקד הקבוצה בשנים הבאות, כמנוע צמיחה מרכזי. האסטרטגיה החדשה נשענת על מיקוד בהעמקת הקשר עם לקוחות הקבוצה הקיימים, לצד צמיחה בנתח השוק במגזר זה. הפעילות בשנת 2016 התבססה על יישום התכנית האסטרטגית תוך דגש על אוטומטיזציה של תהליכי האשראי במגזר עסקים קטנים בקרב לקוחות בעלי חוב עד 1 מיליון ש"ח. בשנת 2016 נמשך המיקוד במגזר תוך דגש על הגדלת פעילות עם לקוחות קיימים, גיוס לקוחות עסקיים חדשים וביסוס הצמיחה על שכלול מודלים לדירוג לקוחות עסקיים ככלי תומך במתן אשראי.

השירות ללקוחות המגזר

מגזר העסקים הקטנים מספק את כל מגוון השירותים ללקוחות המגזר. השירות ניתן בסניפי הבנק, למעט שירותי סחר חוץ. לרשות הלקוחות העסקיים קיימת גם האפשרות לקבל שירות באמצעות האינטרנט באתר ייעודי ובאמצעות הטלפון.

לקוחות העוסקים בסחר בינלאומי מטופלים באגף לסחר חוץ בהתאם לשיוך הענפי שלהם (ראו להלן בסעיף "המגזר העסקי").

שירות לעסקים קטנים ובינוניים. לקוחות הבנק שהם עסקים קטנים ובינוניים מקבלים שירות בהלימה להיקפי פעילותם, וזאת כדי לאפשר שירות מקצועי המתאים למאפייני הלקוח. לקוחות בעלי מחזורי פעילות בסכום של עד כ-15 מיליון ש"ח ו/או חבויים בסכום של עד כ-5-4 מיליון ש"ח, מקבלים שירות בצוותי בנקאות לעסקים בסניפים. לקוחות בעלי מחזורי פעילות או חבויים גבוהים מאלה, מקבלים שירות במרכזי העסקים של הבנק.

מימון עסקים קטנים. כחלק ממדיניות הבנק למימון פעילות במגזר זה, מוצעים ללקוחות הקיימים של הבנק 2 מסלולי מימון, ושני מסלולים נוספים מוצעים ללקוחות חדשים. זאת, במסגרת 4 קרנות למימון עסקים קטנים. סך המימון ללקוח באמצעות הקרן יכול להגיע עד ל-25.1 מיליון ש"ח, תוך הקלה בבטוחות הנדרשות. בשנים 2014-2016 התרחבה הפעילות בתחום זה והבנק העניק מימון מסוג זה למאות עסקים קטנים בפזורה גיאורפית וענפית.

חדר עסקות. החדר מעניק שירותי פעילות בתחומי רכישת מט"ח והמרתו וביצוע עסקות הגנה. הבנק מקיים פעילות ממוקדת לחיבור לקוחות עסקיים, קטנים ובינוניים, לחדר עסקות מסחרי.

כרטיס אשראי עסקי. הבנק מציע ללקוחות כרטיס אשראי "מפתח עסקי". הכרטיס נועד לתת לבעלי העסקים שירות ייחודי באמצעות כרטיס אשראי מסוג מפתח, המאפשר ללקוח לקבל הנחות בבתי עסק שהינם ספקים.

אתר "עסקים+." אתר ייעודי ללקוחות עסקיים. האתר מציג מידע מקיף על חשבונות העסק ומאפשר ביצוע פעולות באופן עצמאי, על ידי הלקוחות, ישירות מבית העסק.

חבילות SMS לעסקים. חבילה המאפשרת הרחבה של שירותי העו"ש. ניתן לקבל הודעות בנושאים הבאים: הודעה מראש על סיום ערבות, יתרת ערבויות בחשבון, שיקים דחויים גוביינא (יתרה ופרעון), שיקים לבטחון (יתרה, פרעון, וירידה מתחת לסכום שהוגדר), הזמנת פנקסי שיקים, שיקים שהוחזרו וכיוצ"ב.

משפחה עסקית. משפחה עסקית לוקחת את תכנית המשפחה של דיסקונט צעד אחד נוסף ומעניקה גם לבעלי חשבונות עסקיים יתרונות בהצטרפות לתוכנית. הלקוחות נהנים מהכוח המשפחתי והעסקי ומקבלים הטבות משני העולמות.

מגזר עסקים קטנים בבנק מרכנתיל דיסקונט

במסגרת מגזר זה מספק בנק מרכנתיל דיסקונט מגוון שירותי בנקאות ומוצרים פיננסיים ללקוחות עסקיים קטנים (יחידים ותאגידים). השירות ללקוחות המגזר ניתן הן באמצעות מערכת ההפצה של בנק מרכנתיל דיסקונט, אשר בסוף שנת 2016 כללה 78 סניפים והן באמצעות ערוצי הפצה ישירים: אינטרנט ומוקד טלפוני.

מגזר עסקים קטנים בבנק מרכנתיל דיסקונט מהווה את אחד המגזרים הבולטים של בנק מרכנתיל דיסקונט ולפיכך מהווה יעד מרכזי בהתפתחותו העסקית של בנק זה.

כמחצית מלקוחות בנק מרכנתיל דיסקונט המשתייכים למגזר זה מתגוררים בישובים בהם יש רוב מוחלט לאוכלוסייה לא יהודית, ומקבלים שירותי בנקאות באמצעות סניפי בנק זה, מהם 31 סניפים המשתייכים ארגונית לאזור עכו ולאזור נצרת וסניפים נוספים באזורים וישובים אחרים בארץ.

קרנות ממשלתיות לתמיכה בעסקים. במהלך העשור האחרון פיתח בנק מרכנתיל דיסקונט, בשיתוף עם גורמים ממשלתיים רלוונטיים, מומחיות במתן אשראי לעסקים קטנים ובינוניים באמצעות קרנות ממשלתיות לתמיכה בעסקים.

קרן לעסקים קטנים. במטרה לפתח את התחרות בקרב פלח הלקוחות המשתייך למגזר זה פרסמה המדינה בשנת 2015 מכרז למתן אשראי ללקוחות המגזר באמצעות "קרן לעסקים קטנים" בערבות חלקית של המדינה. המכרז הופנה לתאגידי הבנקאיים ולגופים מוסדיים במשותף, ובמסגרתו נדרשו הגופים הבנקאיים הזוכים לחלוק את סיכון האשראי שיינתן לבנק הזוכה עם גופים מוסדיים שיקבלו גישה לשימושים ולהכנסות, שהיו עד כה נחלת המערכת הבנקאית בלבד.

ביום 17 בינואר 2016 הודיע משרד האוצר לבנק מרכנתיל דיסקונט על החלטתו לבחור בהצעת הבנק (ושותפו המוסדי), כאחת מההצעות הזוכות במכרז. היקף האשראי המכסימלי שיוכל בנק מרכנתיל דיסקונט להעמיד ללקוחותיו (בשיתוף הגוף המוסדי) במסגרת מכרז זה, מסתכם בכ-650 מיליון ש"ח. במהלך שנת 2016 העמיד בנק מרכנתיל דיסקונט ללקוחותיו הלוואות במסגרת הקרן (בשיתוף הגוף המוסדי), שיתרתן ליום 31 בדצמבר 2016 הסתכמה בסך של כ-190 מיליון ש"ח.

לקוחות הבנקאות הפרטית

כללי

מערך השירות של הבנקאות הפרטית שם דגש על שירות בנקאי כולל, יוזם ומתמחה, ללקוחות עתירי הון, תוך מחויבות לטיפול מהיר במכלול צרכי הלקוח ובפרט בתחום ההשקעות.

לקוחות הבנקאות הפרטית, הישראלים ותושבי החוץ, מוגדרים כלקוחות פרטיים, המחזיקים בסכום מינימלי של נכסים פיננסיים בבנק העולה על סך של 4 מיליון ש"ח ללקוחות ישראליים ו-1 מיליון דולר ללקוחות תושבי חוץ (להלן: "לקוחות בנקאות פרטית").

לקוחות הבנקאות הפרטית המקומית בישראל, מנהלים את חשבונותיהם בסניפי הבנק, ומקבלים שירות ב-4 מרכזי בנקאות פרטית, העומדים לרשותם: בהרצליה פיתוח, בתל אביב, בירושלים ובחיפה. לקוחות הבנקאות הפרטית שהינם תושבי חוץ מקבלים שירות במרכז הבנקאות הפרטית הבינלאומית בתל אביב.

דגשים אסטרטגיים

בהתאם לדגשים האסטרטגיים העומדים ביסוד תוכניות העבודה של הבנק, פועלת הבנקאות הפרטית באמצעות 2 יחידות: האגף לבנקאות בינלאומית, המשרת לקוחות בנקאות פרטית תושבי חוץ ועולים חדשים; ומערך הבנקאות הפרטית, המשרת לקוחות בנקאות פרטית תושבי ישראל. מערך הבנקאות הפרטית מהווה חלק מאגף השקעות ולקוחות אמידים שהוקם בתחילת שנת 2017 במטרה למקם את הלקוח האמיד במרכז.

אגף השקעות ולקוחות אמידים משרת לקוחות ממיליון ש"ח ומעלה, כאשר עד 4 מיליון ש"ח השירות הינו בתחום ההשקעות ומעל 4 מיליון ש"ח ניתן ללקוח שירות כולל.

הבנקאות הבינלאומית משרתת שני פלחי לקוחות, פלח בנקאות פרטית בינלאומית ופלח בנקאות קמעונאית בינלאומית, האחראי לטיפול בתושבי חוץ בעלי נכסים פיננסיים בבנק, הנמוכים מרף המינימום של הבנקאות הפרטית.

שירות הבנקאות הפרטית, הניתן לישראלים ולתושבי החוץ, מציע ללקוחות שירות בנקאי אישי וכולל, הניתן על ידי מנהל קשרי לקוחות – יועץ השקעות, האחראי על חשבונם, ומקנה להם נגישות לייעוץ השקעות ולמוצרים פיננסיים, לרבות בתחום הגלובלי.

מרכזי הבנקאות הפרטית מציעים ללקוחות שירותים בנקאיים כוללים, עם דגש על ניהול השקעות פיננסיות ומוצרים מותאמים, כאשר הלקוחות יכולים לקבל אשראי למימון השקעותיהם.

מערכי הבנקאות הפרטית ימשיכו להתמקד בהרחבת בסיס הלקוחות ובהעמקת הפעילות מולם, תוך שימת דגש על טיפוח דור ההמשך וניהול סיכונים יסודי בתהליך צירוף לקוחות חדשים וטיפול בקיימים.

כחלק בלתי נפרד מהתוכנית העסקית בבנקאות הפרטית מושם דגש על בחינה ושדרוג מתמידים של תהליכי ניהול הסיכונים. בתחילת השנה אימץ הבנק מדיניות מבוססת סיכון בנוגע ללקוחות תושבי חוץ ועולים חדשים, המתמייחת לנושא תשלום המס על הכספים המופקדים בחשבונם והחל מיידית בישומה לגבי קבוצת הלקוחות הרלוונטית. בנוסף, יחידת ניהול הסיכונים בחטיבה הבנקאית תמשיך להעמיק את פעילותה בתחומי איסור הלבנת הון, ציות וניהול סיכונים תפעוליים. נאמני הציות בסניפים ובמרכזי הבנקאות הפרטית, אחראים לניהול הסיכונים השוטף ביחידה, אולם מדווחים ישירות למנהל יחידת ניהול הסיכונים. על פי תוכנית העבודה, המשיכו העובדים ביחידות להשתתף בהדרכות להרחבת והעמקת הידע בתחומי איסור הלבנת הון וציות.

השירות ללקוחות

ללקוחות הבנקאות הפרטית מוצעת "מעטפת שירות", המותאמת ללקוחות המגזר והרותמת את משאבי הבנק והקבוצה למתן מענה אופטימאלי לצרכי הלקוחות ולפעילות יוזמת מולם. לקוחות המגזר הננים ממכלול שירותים בנקאיים ברמה מקצועית גבוהה ביותר במרכזי הבנקאות הפרטית. לרשות הלקוחות עומדים יועצים בעלי ניסיון בתחום ההשקעות הפיננסיות בארץ ובעולם, יועצים פנסיוניים וכן בנקאים מנוסים בתחומי האשראי והבנקאות הכללית.

במרכזי הבנקאות הפרטית השירות ניתן ללקוחות שישה ימים בשבוע. המרכזים פועלים מהשעה 8 בבקר ועד 8 בערב, על מנת לאפשר מתן שירות בשעות הנוחות ללקוחות.

בבנקאות הבינלאומית העובדים דוברי שפות זרות בהתאמה לשפת הלקוח אותו הם משרתים. בנוסף לשירותים הבנקאיים הכלליים, עומדים לרשות הלקוחות שירותים נוספים, כגון: קשר ישיר לחדרי העסקות ושירותים משלימים של חברות הבת של הבנק: נאמנות וניהול תיקי השקעות, המותאמים ללקוחות המגזר.

יחידת קשרי לקוחות פועלת להעמיד לרשות לקוחות הבנקאות הפרטית הצעות ערך, בעיקר במעטפת השיווקית.

יחידת ייזום מוצרים פועלת לבניית מוצרים ייחודיים המותאמים לצרכי פלח לקוחות זה. **אגף הייעוץ** פועל ליצירת תשתית של מחקר וסקירות שוק, מקומיות ובינלאומיות, וכן לבניית מודלים להשקעה התואמים את צרכי פלח לקוחות זה.

השירות ללקוחות העסקיים (עסקים גדולים)

המגזר העסקי נהנה משירות בנקאי מקצועי, המתמחה בליווי פיננסי כולל (One Stop Shop) לרבות בחינה מעמיקה של צרכי החברה והתאמת פתרונות פיננסיים יצירתיים. הלקוחות זוכים לשירות אישי, מקצועי ואיכותי המתייחס לכל צרכיהם הפיננסיים בהתאמת מוצרים בנקאיים שונים בתחומי האשראי, הגנות מטבע, מסחר בינלאומי, סליקה בכרטיסי אשראי, מימון, השקעות מתמחות בשוק ההון ועוד.

הליווי הפיננסי של החברות הגדולות מתבצע באמצעות צוותי מנהלי העסקים באגף חברות גדולות של החטיבה העסקית. הצוותים מפולחים על פי ענפי הפעילות העסקית של החברות. כל צוות מהווה כתובת בנקאית לכל צרכיו הפיננסיים של הלקוח העסקי.

לרשות הלקוחות עומדים שירותי הסניף הראשי ת"א. סניף זה מתמחה בטיפול בלקוחות העסקיים הגדולים של הבנק כמו גם במתן שירותים למוסדות פיננסיים ומוסדיים, לרבות טיפול בחשבונות קסטודיאן לגופים זרים. לסניף שלוחות בירושלים ובחיפה.

דיסקונט קפיטל מציעה ללקוחות המגזר העסקי שירותי ליווי להנפקות לציבור והנפקות פרטיות, לרבות שירותי חיתום והפצת ניירות ערך, ושירותים בתחום הבנקאות להשקעות.

ענף שוק ההון. הענף פועל במטרה להרחיב את שירותי הבנק בתחום שוק ההון לתאגידיים הגדולים, הגופים המוסדיים ופעילי שוק ההון. הענף עוסק בהקצאת אשראי ללקוחות שבטיפולו, לרבות מתן שירותים נלווים (ברוקראז', ייעוץ השקעות, תפעול) ובמתן ייעוץ יזום לתאגידיים.

לקוחות העוסקים בסחר בינלאומי מטופלים באגף סחר חוץ (לפרטים נוספים, ראו להלן).

סניף בורסת היהלומים משרת עסקים הפועלים בענף היהלומים, וייחודו בניהול חשבונות ליהלומנים, תוך התמחות בכלל השירותים היחודיים לענף זה.

חלק מלקוחות המגזר מקבלים שירותים באמצעות חדר עסקות (ראו להלן ב"מגזר הניהול הפיננסי") ובאמצעות שלוחות חו"ל של הבנק (ראו להלן ב"הפעילות הבינלאומית").

פעילות סחר חוץ

כללי. אגף סחר חוץ פועל במסגרת החטיבה העסקית בבנק, ומעניק שירותים מגוונים ללקוחות מהמגזרים העסקיים השונים העוסקים בסחר בינלאומי.

הפעילות העסקית באגף סחר חוץ מרכזת את מכלול השירותים בתחום סחר החוץ הנדרשים ללקוח (יבוא, יצוא, מימון, מכשירים פיננסיים וכד'). בשנת 2016 המשיך אגף סחר חוץ בפעילות אינטנסיבית לשימור ופיתוח הקשר עם הלקוחות הקיימים וגיוס לקוחות חדשים, תוך ייזום מפגשים עסקיים וביקורי לקוחות בשיתוף עם מנהלי היחידות העסקיות בחטיבות שונות.

בשנת 2016 בוצעה בהצלחה הפעילות השיווקית להגדלת מאגר הלקוחות המשתמשים בשירותי סחר חוץ והגדלת נחח פעילותם באינטרנט.

מוצרים ושירותים

השירותים הניתנים כוללים מימון שוטף על פי צרכי הלקוחות ובין השאר פעילות סחר חוץ וחדר עסקות, מימון השקעות לשימור הפעילות והרחבתה, מימון רכישות ומיזוגים, מתן אשראי לפעילים בשוק ההון, רכישת השתתפות באשראים ו/או סיכונים המוצעים על ידי הבנקים הגדולים המקומיים או גופים פיננסיים בחו"ל ומתן אשראי לחברות ישראליות הפועלות בחו"ל. בנוסף, ניתנים שירותים נלווים כפעילות בתחום הפסיבה וההשקעות, עסקות במכשירים פיננסיים נגזרים, העמדת ערבויות כספיות, ערבויות ביצוע וכיו"ב.

סליקת כרטיסי אשראי. כאל, חברה בת של הבנק, מציעה ללקוחות שירותי סליקה. תחום הסליקה כולל סליקה של כרטיסי אשראי בארץ באמצעות מכשירי סליקה Point of Sale (מכשירי "POS") המותקנים בבתי עסק. בנוסף, כאל מציעה לסולקים שירותים נלווים, בין היתר בדרכים הבאות: ניכיון שוברים של כרטיסי אשראי, הקדמת תשלומים בגין עסקות שבוצעו, מתן מקדמות על חשבון תשלומים עתידיים לבתי עסק עמם קשורה כאל בהסכמי סליקה.

ביצוע יעדים ואסטרטגיה עסקית – שנת 2016

במהלך שנת 2016 הבנק פעל בהתאם לתוכנית העבודה למגזר העסקי, תוך התמקדות בהשאת התשואה לנכסי הסיכון וראייה ממוקדת לקוח. בין היתר פעל הבנק להתאמת מרווחי האשראי לרמת הסיכון, ולצמצום החשיפה לפעילויות בעלות רמות סיכון גבוה, במטרה לטייב את תיק האשראי. בנוסף, הבנק התמקד במהלך שנת 2016 בעסקאות סינדיקציה והמתקת הון, וכן, ניהל את תיק האשראי בראיית תמחור תשואה מותאמת סיכון. הבנק מקפיד לעקוב אחר לקוחות גדולים וקבוצות לווים ברמת סיכון גבוהה. לפרטים נוספים, ראו "ניהול סיכונים אשראי" בדוח שנתי 2016 (עמ' 62-79).

יעדים ואסטרטגיה עסקית

בשנת 2017 הבנק יפעל במגוון רחב של מגזרים וענפי משק תוך פיזור תיק האשראי ותוך צמצום החשיפה לתחומים שבהם זוהה סיכון גבוה מהממוצע. זאת, תוך הסטת נכסי סיכון לשימושים עם תשואה גבוהה. כמו כן, יינתן דגש לעסקים קטנים ובינוניים, תוך המשך ליווי פיננסי לחברות הגדולות. במסגרת מיקוד הבנק בהשאת ערך על תיק נכסי הסיכון במגזר העסקי ועמידה ביעדי הלימות ההון, הוגדרו לשנת 2017 כיווני ההתפתחות העיקריים המפורטים להלן:

- פעילות במגוון רחב של מגזרים, ענפי משק ומוצרי אשראי, על מנת ליצור פיזור מיטבי בתיק;
- הובלת עסקאות סינדיקציה בשיתוף גופים מוסדיים בארץ ובחו"ל;
- הרחבת מעטפת השירותים ללקוחות תוך הגדלת התשואה מותאמת סיכון;
- הגדלת ההכנסה לנכס סיכון תוך מתן תמחור תואם סיכון;
- ירידה בפרופיל הסיכון הקיים באמצעות הגדרת רמות תיאבון סיכון אשראי לענפי המשק השונים;
- מיצוי הסינרגיה הקבוצתית והיתרון היחסי הקיים לכל אחת מחברות הבת בתחום האשראי (אוכלוסיות יעד, מוצרים, גיאוגרפיה);

- הבנק ימנע מפעילות אשראי שיש בה חשש לפגיעה במוניטין הקבוצה או הבנק, בין היתר, תחומים הקשורים להלבנת הון ומימון טרור.

מגזר הבנקאות העסקית בבנק מרכנתיל דיסקונט

במסגרת מגזר פעילות זה מספק בנק מרכנתיל דיסקונט מגוון שירותי בנקאות ומוצרים פיננסיים לחברות מסחריות גדולות. עסקיהם של לקוחות אלו מאופיינים במורכבות ותחכום ניכרים - לפיכך, מספק הבנק ללקוחות אלו מוצרים פיננסיים, בעיקר בתחום האשראי, המותאמים לפעילותם וצרכיהם הספציפיים - תוך ראייה כוללת של מגוון עסקיהם.

הטיפול בלקוחות אלו נמצא באחריות החטיבה לבנקאות מסחרית של בנק מרכנתיל דיסקונט, הפועלת במגזר זה באמצעות שתי יחידות משנה, כלהלן:

- שני אגפים מסחריים - באחריות אגפים אלה נמצאים הלקוחות העסקיים הגדולים של בנק מרכנתיל דיסקונט (למעט לקוחות המשתייכים לענף הנדל"ן) - בחמישה צוותים, שבראשם ניצבים מנהלי עסקים. שירותי הבנקאות ניתנים ללקוחות אלה באמצעות סניפי הבנק.
- אגף נדל"ן - המטפל בכל חברות הנדל"ן הפועלות בבנק מרכנתיל דיסקונט ובקבוצות רכישה גדולות (מעל 10 יחידות דיור או 10 חברי קבוצה). האגף פועל הן בתחום ייזום נדל"ן באמצעות מימון בשיטת "ליווי פיננסי סגור", למטרת ביצוע פרויקטים לבניית מבנים - בעיקר מבני מגורים למכירה, לרבות באמצעות "קבוצות רכישה" (בטיפול מחלקת ליווי בניה), והן בתחומי: קבלנות ביצוע, נדל"ן מסחרי מניב ואחזקות נדל"ן (בטיפול מחלקת מימון נדל"ן). השירותים ללקוחות אלו ניתנים באמצעות מספר סניפים.

קרן לחידוש ורכישת קווי ייצור. לבנק מרכנתיל דיסקונט קרן ייחודית אותה הקים בשנת 2015 בשיתוף עם התאחדות התעשיינים, להעמדת אשראי לזמן ארוך לחברי ההתאחדות לחידוש ורכישת ציוד וקווי ייצור ובדרך זו לשדרג את התעשייה ולהגביר את יכולת הייצור והתחרות. יתרת ההלוואות שהועמדו בקרן זו הסתכמה ביום 31 בדצמבר 2016 בכ-13 מיליון ש"ח.

לקוחות מגזר עסקים בינוניים

השירות ללקוחות המגזר

לקוחות הקבוצה במגזר עסקים בינוניים הינם לקוחות עסקיים בסדר גודל בינוניים (middle market). הלקוחות נהנים משירות אישי, מקצועי ואיכותי המתייחס לכל צרכיהם הפיננסיים (one stop shop). השירות כולל התאמת המוצרים הבנקאיים המגוונים לצרכיהם השונים בתחומי האשראי והערבויות, הגנות מטבע, מסחר בינלאומי, פעילות במכשירים פיננסיים, סליקה בכרטיסי אשראי, השקעות מתמחות בשוק ההון ועוד. לצד אלה מוצעים פתרונות לצרכים הפיננסיים של בעלי החברות, מנהליהן וצוות העובדים בהן, הנהנים מתנאים המקנים להם מעמד של לקוחות מועדפים.

השירות ללקוחות הבנק ניתן באמצעות חמישה מרכזי עסקים בפריסה ארצית: ירושלים והדרום, ת"א, השרון, צפון ושפלה.

השירות במרכזי העסקים אינטגרטיבי וניתן על ידי צוותים הכוללים בנקאי עסקים, כלכלנים ורכזי אשראי, בסיוע צוות המבצע הלוואות וערבויות. התאמת השירות ללקוח העסקי נעשית על ידי צוותי שירות ייחודיים אלו אשר נמצאים במרכזי העסקים, תוך הסתייעות במערך הסניפים. לקוחות העוסקים בסחר בינלאומי מטופלים באגף סחר חוץ. לרשות לקוחות המגזר, עומד אתר האינטרנט "עסקים+". (לפרטים נוספים, ראו לעיל ב-"השירות ללקוחות העסקיים (עסקים גדולים)").

חדר עסקות. המיועד למתן שירותי פעילות ללקוחות מגזר הבנקאות המסחרית וללקוחות מגזר העסקים הקטנים, מתבצעת פעילות ממוקדת, לחיבור לקוחות מתאימים לחדר עסקות זה. החדר מעניק שירותי רכישת מט"ח והמרתו וביצוע עסקאות הגנה.

יעדים ודגשים לשנת 2017

- לאור החוזקות והייחודיות של מרכזי העסקים בדיסקונט, המגזר מהווה אחד מהמיקודים האסטרטגיים של הבנק. לאור זאת, נקבע למגזר יעד מאתגר של גידול בהיקף האשראי תוך דגש על לקוחות איכותיים. קיימים וחדשים, הפועלים בענפי משק בעלי רמת סיכון סבירה ורווחיות נאותה לבנק;
- הרחבת פעילות עם לקוחות הפועלים בענפי משק המועדפים לגידול על פי מדיניות האשראי של הבנק, למול צמצום פעילות בענפי משק בעלי רמת סיכון גבוהה;
- המשך שיפור מקצועיות, זמינות ותהליכי ניהול סיכונים האשראי והגברת תהליכי הבקרה והניטור, בדרך של שיפור איכות ניתוח תיק האשראי ומצב הלקוחות;
- שימוש במודלים מתקדמים לניהול סיכונים אשראי, לצורך תמחור העסקה השולית והתאמת המרווח המימוני לאופי העסקה ורמת הסיכון לבנק, תוך שיפור היכולת להתחרות על לקוחות איכותיים.

מגזר עסקים בינוניים בבנק מרכנתיל דיסקונט

במסגרת מגזר פעילות זה מספק בנק מרכנתיל דיסקונט שירותי בנקאות ומוצרים פיננסיים לתאגידיים מדרג הביניים (Middle Market). המוצרים והשירותים הבנקאיים שמספק הבנק מותאמים לצרכיהם העסקיים של לקוחות אלו וכוללים מגוון מוצרי אשראי, סחר חוץ, מכשירים פיננסיים, מוצרי השקעה ושירותים בתחום שוק ההון, ועוד.

שירותים נוספים

השירות ללקוחות בתחום בניה ונדל"ן

מרבית הפעילות העסקית במגזר הבניה והנדל"ן מתבצעת באמצעות אגף נדל"ן ותשתיות. האגף מספק מגוון רחב של שירותי בנקאות הן לחברות הגדולות והן לחברות בדרג ביניים העוסקות בייזום והשקעות בתחומי הנדל"ן למגורים והנדל"ן המניב בשוק המקומי. בנוסף מתבצעת פעילות המימון של המגזר על ידי מנהלי עסקים באגף חברות גדולות, בעיקר מול חברות החזקה נדל"ן מניב, וכן על ידי מרכזי עסקים בחטיבה הבנקאית.

במסגרת אגף נדל"ן ותשתיות פועלת יחידה לטיפול בעסקאות מורכבות של מימון השקעות בפרויקטים של תשתיות לאומיות (אנרגיה, חשמל, מתקני התפלה ומים, כבישי אגרה, בעיקר בשיטת PPP).
בנק מרכנתיל דיסקונט מעמיד את השירות ללקוחות המגזר באמצעות אגף נדל"ן, המורכב משתי מחלקות – מחלקת מימון נדל"ן ומחלקת ליווי בניה. מחלקת מימון נדל"ן מטפלת בלקוחות הנדל"ן בבנק מרכנתיל דיסקונט בהיקף אובליגו העולה על 7 מיליון ש"ח (שאינן ליווי בניה), בעיקר מימון נכסים מניבים, החזקות נדל"ן וקבלני ביצוע. מחלקת ליווי בניה מרכזת את הטיפול והניהול בכל הפרויקטים בבנק מרכנתיל דיסקונט המתנהלים בשיטה של ליווי בניה סגור וכן מרכזת את הטיפול בכל קבוצות הרכישה בהיקף מסגרות העולה על 10 מיליון ש"ח או 10 יח"ד.
מוצרים ושירותים. אשראי להקמה או רכישה של נכסים המיועדים למגורים ו/או המיועדים לשמש כנכסים מניבים (בעיקר מסחר ומשרדים שחלקים ניכרים מתוכם משווקים מראש); אשראי לפרויקטים בתחום התשתיות הלאומיות בשלב ההקמה וההפעלה; אשראי למימון שוטף ו/או השקעות בארץ, ובמקרים חריגים להשקעות בחו"ל; אשראי לקבוצות רכישה; העמדת ערבויות חוק מכר לרוכשי יחידות דיור וערבויות לבעלי הזכויות בקרקע במסגרת עסקאות קומבינציה.

חדר עסקות

חדר עסקות עומד לרשות הלקוחות והסניפים במתן שירות פיננסי אישי ומקצועי בשווקי הכספים וההון הגלובלים, ובביצוע עסקות מיוחדות במט"ח, ריביות וניירות ערך. עם לקוחות חדר עסקות נמנים בנקים מקומיים וזרים, חברות, לקוחות פרטיים בעלי היקף פעילות גדול, פעילים בשוק ההון וגופים מוסדיים. דילרים וסוחרים מקצועיים, טכנולוגיה ומערך מחשוב מתקדמים, מאפשרים לחדר העסקות לספק ללקוחותיו שירות מהיר, מקצועי ותחרותי. שילוב תחומי הפעילות כאמור, מאפשר ללקוחות קבלת כלל שירותי המסחר תחת קורת גג אחת, בסטנדרט השירות ורמת המקצועיות.

חדר עסקות מרכז תחתיו שני תחומי פעילות עקריים:

מסחר OTC (Over The Counter) – מסחר במט"ח ובריביות. יחידת ה-OTC מבצעת עסקאות שונות לפי צרכי הלקוחות, בעיקר צרכי גידור סיכונים שוק. היחידה הינה "עושה שוק" מרכזי במסחר דולר/שקל; כאשר חדר עסקאות מתקשר בעסקה מול לקוח, חדר עסקאות מהווה צד נגדי לעסקה ונושא בגינה בסיכונים שוק, אשראי ותפעול.

העסקאות העיקריות אותן מאפשרת היחידה ללקוחות הן: רכישת או המרת מטבע חוץ, אופציות על המטבע והריבית, עסקאות החלף ריביות ונגזרים אחרים לפי דרישת הלקוחות. הבנק משמש כעושה שוק מרכזי באיגרות חוב ממשלתיות (צמודות ושקליות). הבנק סוחר עבור לקוחות הבנק באיגרות חוב אלה לצורך גידור סיכונים ולהשקעה.

מסחר בניירות ערך. יחידת ניירות ערך מורכבת משני דסקים: דסק ניירות ערך זרים ודסק ניירות ערך מקומיים. שני הדסקים מאפשרים ללקוחות הבנק גישה לשווקים במגוון רחב של מכשירי השקעה. להלן פרטים אודות תחומי הפעילות במסחר בשני הדסקים בניירות ערך:

ניירות ערך זרים. דסק ניירות ערך זרים פעיל במגוון גדול של שווקי הון ופיננסים בעולם תוך שימוש בכלים פיננסיים מורכבים ומציע מסחר במגוון רחב של מכשירים: מסחר במניות בבורסות חו"ל, מסחר באופציות, באיגרות חוב מדינות ואיגרות חוב קונצרניות ובקרנות נאמנות.

ברוקראז' ניירות ערך ישראלים. דסק הברוקראז' בניירות ערך ישראלים עוסק בתיווך עסקאות באיגרות חוב, מניות, חוזים סינטטים, אופציות והמירים בבורסה הישראלית. הדסק מעניק שרותי ברוקראז' חוב, מניות, חוזים סינטטים, אופציות והמירים בבורסה הישראלית. הדסק מעניק שרותי ברוקראז' חוב, מניות, חוזים סינטטים, אופציות והמירים בבורסה הישראלית.

בניירות ערך סחירים, באמצעות תיווך עסקאות עבור לקוחות (עסקאות תואמות), ביצוע עסקאות ללקוחות (בבורסה ומחוצה לה), השתתפות בהנפקות. הדסק מפתח עסקים, משווק ומגייס לקוחות עתירי פעילות בבנק ומחוצה לו ונמצא בקשר ישיר עם לקוחות מוסדיים, חברות גדולות ושחקני גידור הפעילים במסחר התוך יומי.

בנק מרכנתיל דיסקונט. בבנק מרכנתיל דיסקונט פועל חדר עסקות עם פעילות דומה (פרט לפעילות כ"עושה שוק").

שירותים בשוק ההון

שירותים בתחום ניירות ערך. הבנק מספק ללקוחותיו מגוון שירותי יעוץ השקעות, מסחר ותפעול בניירות ערך בארץ ובח"ל, וזאת ללקוחות פרטיים, לקוחות מוסדיים ולפעילים בשוק ההון. הבנק מציע מגוון שירותים הכולל: פעילות במניות בארץ ובח"ל, איגרות חוב (כולל איגרות חוב להמרה), מק"מ, אופציות, מט"ח, פקדונות מובנים, תעודות סל, נגזרים בארץ ובח"ל, הנפקות והשאלות, וכן מתן ייעוץ השקעות מקצועי ואובייקטיבי, בניירות ערך ובנכסים פיננסיים.

חלק מלקוחות הבנק מנהלים תיקי השקעות באמצעות מנהלי תיקים שונים הפועלים באמצעות הבנק, ובכלל זה באמצעות חברת הבת תפנית דיסקונט ניהול תיקי השקעות.

שירותי מסחר בשוק ההון. הבנק מעמיד שירותי מסחר מגוונים בניירות ערך:

- דיסקונט טרייד – שירות המיועד ללקוחות אשר פעילים עצמאית בשוק ההון והוא כולל מרכז עסקאות מתקדם ומערכת מסחר אינטרנטית משוכללת.
- ממשק לפעילות בניירות ערך באתר האינטרנט.
- ממשק מסחר ייעודי לגופים מוסדיים לפעילות בניירות ערך.

מרכזי השקעות. לקוחות בעלי פסיבה של מעל 700 אלף ש"ח או לקוחות פעילים בשוק ההון זכאים ליעוץ בתחום הפסיבה במרכזי השקעות (9 במספר). חשבון הלקוח משויך לסניף אולם השירות ניתן במרכז ההשקעות על ידי יועצי השקעות מומחים. בסוף שנת 2016 פעלו 9 מרכזי השקעות ו-5 שלוחות של מרכזי השקעות.

שירותי ייעוץ לחברות גדולות ולקוחות VIP. שרותי ייעוץ וביצוע פעולות בניירות ערך ניתנים ללקוחות שהם חברות גדולות, חברות מתחום תשתיות ונדל"ן ומלכר"ים, המנהלות את חשבונן בחטיבה העסקית של הבנק. השירות ניתן על ידי יועצי השקעות בכירים ומקיף את צרכיהן השונים של החברות בתחום הנזילות, ההנפקות, המחקר הנדרש ועוד. שרותי הייעוץ בחטיבה ניתנים גם ללקוחות הפרטיים, בעלי החברות ובכירים בהן, המנהלים חשבונם ביחידת ה-VIP שבסניף ראשי תל אביב.

שירותי יעוץ בסניפים. לקוחות בעלי תיק ניירות ערך בתחום העולה על 100 אלף ש"ח זכאים ליעוץ אשר ניתן בסניפים על ידי יועצי השקעות מורשים.

שירותי יעוץ פנסיוני. הבנק עוסק במתן יעוץ פנסיוני בסניפי הבנק ובמרכזי ההשקעות. הבנק בחר במודל ייחודי של מתן יעוץ פנסיוני על ידי יועצים מבודלים המתמחים ביעוץ פנסיוני לכל סוגי הלקוחות. הבנק מספק יעוץ פנסיוני לעצמאים ושכירים בכל רחבי הארץ.

בנק מרכנתיל דיסקונט. בנק מרכנתיל דיסקונט מעמיד לרשות לקוחותיו שירותים דומים בתחום ניירות ערך. בתחום שירותי מסחר בשוק ההון, בנק מרכנתיל דיסקונט מעמיד שירותי מסחר באמצעות מרכנתיל טרייד (שירות דומה לדיסקונט טרייד) ובאמצעות ממשק לפעילות בניירות ערך באתר האינטרנט. לקוחות בעלי פסיבה של מעל 300 אלף ש"ח או לקוחות פעילים בשוק ההון זכאים ליעוץ בתחום הפסיבה

במרכז השקעות בתל אביב. חשבון הלקוח משויך לסניף אולם השירות ניתן במרכז ההשקעות בתל אביב על ידי יועצי השקעות מומחים. כמו כן, משרת מרכז ההשקעות לקוחות שהם חברות גדולות מכל תחומי הפעילות ומלכר"ים. השירות ניתן על ידי יועצי השקעות מומחים ומקיף את צרכיהן השונים של החברות בתחום הנזילות, ההנפקות, ועוד. לקוחות בעלי תיק ניירות ערך זכאים ליעוץ אשר ניתן בסניפים על ידי יועצי השקעות מורשים.

"דיסקונט invest"

כחלק מהאסטרטגיה העסקית, המתמקדת בלקוח ובמגוון צרכיו, מפעיל הבנק שירות רחב בתחום שוק ההון – "דיסקונט invest". שירות זה מציע ללקוחות הבנק מעטפת רחבה ומגוונת של מערכי שירות ותכנולוגיה מתקדמת לביצוע הפעילות בשוק ההון.

"דיסקונט invest", מציע יישומים טכנולוגיים חדשניים, שהבולט בהם הוא "דיסקונט טרייד" – מערכת מסחר מתקדמת, המאפשרת ללקוחות הפעילים בשוק ההון עצמאות מוחלטת וקישור ישיר לבורסה, תוך שימוש בכלים תומכי החלטה לביצוע הפעולות. לצד החידוש הטכנולוגי, מנויי "דיסקונט טרייד" זוכים לרמת שירות וזמינות ייחודית מחדר המסחר בבנק. השירות מאפשר קישור למרכז תמיכה טלפוני, ייעודי, לאורך כל שעות המסחר. השילוב בין הכלי הטכנולוגי המתקדם והתמיכה הטלפונית מהווה פיתרון אולטימטיבי למשקיעים הפעילים בשוק ההון.

השירות כולל גם פעילות בניירות ערך זרים בבורסה האמריקאית. במסגרת "דיסקונט invest", מצייב הבנק רף גבוה של שירות, המותאם לאופי הפעילות של הלקוח, בזמינות מכסימלית. הייעוץ במערך הסניפים ניתן על ידי יועצי השקעות מורשים, המעניקים שירות אישי בשעות פעילות הסניף. ניתן להמשיך ולקבל יעוץ במרכז השקעות טלפוני ארצי, בימים א-ה, עד השעה 20:00. השירות מאפשר רצף יעוץ למשקיעים, לרבות בניירות ערך זרים.

ללקוחות בעלי היקף השקעות שבין 700 אלף ש"ח ל-4 מיליון ש"ח מוצע שירות ב-9 מרכזי השקעות ו-5 שלוחות, בפריסה ארצית, ו-5 שלוחות בהם מוענק ללקוח שירות מתמחה, בדומה לבית השקעות. בכך זוכה הלקוח לחווית שירות מבודלת במערכת הבנקאית. יועצי ההשקעות במרכזים אלה זמינים אישית ללקוחות לאורך שעות פעילות המסחר ולפגישות המתואמות אף לאחר מכן.

חידוש נוסף הוא בתמחור העמלות. לקוחות מרכזי ההשקעות, למעט משתמשי "דיסקונט טרייד", נהנים ממסלולי שירות מגוונים ובמחירים אטרקטיביים. לדוגמא: מסלול Invest Gold, שמאפשר ליהנות ממכלול השירותים הכולל שמציע המרכז תמורת תשלום רבעוני קבוע.

לקוחות בעלי עושר פיננסי נהנים ממערך חדיש של מרכזי בנקאות פרטית ללקוחות ישראלים ובהם שירות מקצועי ומתמחה של יעוץ השקעות בשוק המקומי והבינלאומי.

לצד אלה, שידרג הבנק את השירות בכל סוגי הטלפונים הסלולאריים. האפליקציה של דיסקונט מותאמת לגרסת ה-Android, BlackBerry ו-Iphone ומאפשרת קבלת מידע וביצוע פעולות בשוק ההון. בנוסף, ניתן ליהנות מ-"דיסקונט SMS", המאפשר קבלת הודעות על מדדי הבורסה בסיום המסחר.

שירותים בשוק ההון בבנק מרכנתיל דיסקונט

- בנק מרכנתיל דיסקונט מציע מוצרים ופעילויות, כלהלן:
- מסחר בניירות ערך באמצעות ניהול תיק ניירות הערך של הבנק הכולל מוצרי השקעה סחירים (בעיקר אגרות חוב ממשלתיות) ומוצרים לא סחירים (בעיקר אגרות חוב קונצרניות).
 - פעילות במכשירים פיננסיים עם בנקים וגופים מוסדיים, בעיקר באמצעות פקדונות לזמן קצר, בכל מגזרי ההצמדה.
 - פעילות במכשירים פיננסיים נגזרים - המבוצעת באמצעות חדר עסקאות חוץ הפועל במסגרת החטיבה הפיננסית.
- השירותים שמספק בנק מרכנתיל דיסקונט ללקוחותיו בשוק ההון כוללים בעיקר ייעוץ בניירות ערך, (לרבות הפצת קרנות נאמנות). השירותים בתחום פעילות זה ניתנים ללקוחות, בעיקר באמצעות מערך הסניפים של הבנק.
- במהלך שנת 2016 המשיך בנק מרכנתיל דיסקונט בהטמעת מערכת מידע מתקדמת, מבוססת אינטרנט, המאפשרת ללקוחות הפועלים בשוק ההון לסחור ולקבל מידע מפורט ועדכני בכל הנוגע להתרחשויות ולמגמות בשוק ההון, בכלל - ולגבי השקעותיהם בפרט, ולערוך באופן עצמאי שינויים בתיק השקעותיהם.

שירותי יעוץ פנסיוני

- הבנק מעניק יעוץ פנסיוני בקופות גמל, קרנות פנסיה, קרנות השתלמות ומוצרי ביטוח, באמצעות היועצים הפנסיוניים הפרוסים בסניפים ובמוקדי ההשקעות.
- בשנים האחרונות גברה המודעות בציבור לחשיבות התכנון הפנסיוני, וכתוצאה מכך גדל הביקוש ליעוץ פנסיוני באמצעות הבנק. כחלק ממערך התמיכה בשירותי היעוץ הפנסיוני פותחו מספר מערכות וכלי עזר:
- מערכת יעוץ פנסיוני - מערכת ממוחשבת שתפקידה להוות כלי תומך החלטה ליועץ הפנסיוני, בהמלצה ובחירה של מוצרים פנסיוניים ללקוח. מערכת זו עוברת התאמות ושדרוגים בהתאם לדרישות הרגולציה והצרכים העיסוקיים;
 - מערכת טפסים אוטומטית עם חתימה גרפית, להפקת טפסי הוראות ביצוע לגופים המוסדיים עם הבנק חתום בהסכמי הפצה, בהתאם לתוצאות היעוץ הפנסיוני;
 - תצוגת תיק לקוח בערוצים הישירים - ללקוחות הבנק בעלי אישור לגישה לערוצים הישירים (אינטרנט ומשוב הבנק) שהינם מיועצים פנסיונית, מפורטים נחוני המוצרים הפנסיוניים בתיקיהם;
 - חיבור ממוכן למסלקה הפנסיונית לאיסוף מידע אודות המוצרים הפנסיוניים של הלקוח;
 - פורטל מידע פנסיוני - לתמיכה מקצועית ביועצים, המתעדכן באופן שוטף.
- הבנק מחויב להתקשר עם כל הגופים המוסדיים המנהלים קופות גמל, קרנות פנסיה חדשות וכן קרנות השתלמות, החפצים בכך ולמעט חברות ביטוח. נכון למועד עריכת דוח זה הבנק התקשר בהסכמי הפצה עם מרבית הגופים המוסדיים בשוק הפנסיוני לצורך הפצת המוצרים שבניהולם, בתמורה לתשלום עמלת הפצה בשיעור ובתנאי תשלום זהים עבור שירות זהה. שיעור עמלת הפצה המרבי נקבע בתקנות, והעמלה משולמת בגין הנכסים הפנסיוניים (שאינם מוצרי ביטוח) של לקוחות שקיבלו יעוץ מהבנק.

שירותים בשפות שונות

- הבנק פועל להנגשת שירותים שונים במגוון שפות לנוחות כלל לקוחותיו.
- באתר השיווקי ניתן להשתמש בעברית, באנגלית וברוסית;
 - באתר הפעולות השפה היא עברית, וניתן לעשות שימוש חלקי גם בשפה האנגלית;
 - עלונים שיווקיים המוצגים לנוחות הלקוחות בסניפים כתובים בדרך כלל בעברית, ובמקרים מסוימים, על פי צורך או דרישה, מופקים עלונים ייעודיים בשפות אחרות (אנגלית, רוסית, צרפתית וערבית);
 - בכספומטים ניתן לקבל הנחיות בעברית, ערבית ורוסית, ובשימוש בכרטיס בינלאומי, גם באנגלית;
 - ממשק המשובים פועל בעברית, אנגלית, ערבית ורוסית. ניתן לקבל דפי חשבון בעברית או באנגלית, במידה ושפת החשבון מסומנת כאנגלית;
 - בסניפים עתירי חושבי חוץ כמו נתניה, בת ים, אשדוד והרצליה פיתוח, השירות ניתן גם באמצעות בנקאים דוברי אנגלית ובנקאים אשר דוברים שרה זרה נוספת, כמו צרפתית או רוסית;
 - הבנק פועל להוספת השפות האנגלית, הערבית והצרפתית בעמדות לניהול תורים, בנוסף לרוסית ועברית.
- לבנק מרכנתיל פעילות ענפה בקרב האוכלוסייה הערבית והאוכלוסייה החרדית ומתוך כך נעשית ההתאמה הנדרשת בפעילות מול פלחי האוכלוסייה השונים. הפניה השיווקית לפלח הערבי נעשית לרוב בערבית (לרבות סרטונים, עלונים, רולאפים וכדומה, בערבית). גם הפניה לפלח האוכלוסייה החרדי נעשית תוך התחשבות ב"שפה" הנהוגה (ללא תמונות שעלולות לפגוע ברגשות הציבור ובמלל המתאים למגזר החרדי). בכאל – השרות במוקד ניתן בעברית, באנגלית וברוסית.

שיפורים טכנולוגיים וחדשנות

כללי. בין יעדי התוכנית האסטרטגית של הבנק, הוצב היעד של יישום אמצעים טכנולוגיים והעצמת חווית הלקוח. בין המהלכים שננקטו בתחום זה ניתן למנות את הקמת אגף דיגיטל והקמת יחידת פינטק וחדשנות.

הקמת אגף דיגיטל

בחודש מאי 2016 הוחלט להקים אגף חדש בבנק דיסקונט – אגף הדיגיטל. הקמת האגף משקפת את ההכרה בשינויים והמגמות המאפיינים את ענף הבנקאות בשנים האחרונות, ובראשם – גידול בחלקם וחשיבותם של הערוצים ישירים בקשר של הבנק עם לקוחותיו; בצורך בתיעוד וניהול אפקטיבי של מגוון הממשקים והאינטראקציות בנק-לקוח; ובתועלת, הן ללקוחות והן לבנק, שבפישוט וייעול השירותים ומוצרי הליבה דוגמת עו"ש ואמצעי התשלום.

אגף הדיגיטל החדש מוביל את תפיסת הפתרונות בשלושה עולמות תוכן מרכזיים – ערוצים ישירים, ה-CRM ותפיסת לקוח וחשבון שוטף.

האגף אחראי על התווית הדרך בכל עולם תוכן, על עיצוב מסעות הלקוח העתידיים, על שדרוג והתאמה של סביבת העבודה של הבנקאים למציאות המשתנה ועל הטמעה של כלים, שירותים ופתרונות חדשניים.

האגף הוקם כחלק מחטיבת טכנולוגיה ותפעול בבנק, מתוך הבנה של המקום המרכזי שהטכנולוגיה תופסת ביכולת לקדם יוזמות בתחום הדיגיטל ומתוך כוונה לקצר עד כמה שניתן את זמני האספקה של שירותים דיגיטליים מתקדמים ללקוחות הבנק.

ערוצים ישירים

הבנק פועל באופן שוטף על מנת לתת ללקוחותיו חוויה מתקדמת בערוצים הישירים, תוך שאיפה לשיפור מתמיד הן בסוג ובמגוון השירותים והן בקלות השימוש ובחוויות הלקוח. במסגרת פעילות זו, עלו במהלך שנת 2016 המוצרים והשירותים הבאים:

באתר האינטרנט:

שינויים באתר הפעולות. אתר הפעולות החדש ללקוחות פרטיים המשיך להשתנות ולהציע ללקוחות חווית משתמש ייחודית ומתקדמת:

הצגת תעודת זהות בנקאית. אפשרות להפקת דוח שנתי, המציג בפני הלקוח מידע אודות כלל הנכסים, ההתחייבויות והפעילות השוטפת בחשבונות;

מכשירים פיננסיים - מצב חשבון ושיערוך היסטורי. מידע ללקוח בעל חשבון נגזרים פיננסיים, אודות פירוט ושערוך העסקות הפתוחות, על פי השער הרציף והעסקות שהיו פתוחות בסוף יום עסקים נבחר, על פי השער היציג.

פקודות מתקדמות בניירות ערך. נוספה האפשרות לפעול בפקודות המתקדמות "מותנית שער" (STL) STOP LOSS, "קרחון" (ICE) ICEBERG, "מיידי והכול" (FOK) Fill or kill ו"מיידי או בטל" (IOC) IMMEDIATE OR CANCEL.

הצגת סיכום שיחת ייעוץ באינטרנט. שירות המאפשר ללקוח מיועץ לצפות בשיחות הייעוץ שלו עד 3 שנים לאחור.

שירות "תכנון אישי" באתר הבנק. הכלי החדש מציג למנוי דיסקונט@באינטרנט את התמונה הכוללת על התנהלותו הפיננסית, ומסייע לו לזהות ולתכנן בצורה נבונה את הוצאותיו והכנסותיו. באמצעות שירות זה יכול הלקוח לקבל תמונה על הוצאותיו והכנסותיו לפי קטגוריה, לצפות בנתונים כתזרים מזומנים, לנהל תקציב חודשי, להגדיר התראות ולהגדיר חיטון למטרה.

איתור חשבונות אבודים באמצעות האינטרנט. בהתאם למיזם בנק ישראל לאיתור חשבונות רדומים או פיקדונות ללא תנועה, על שם הלקוח או שמות קרובי משפחה שנפטרו, עלתה היכולת להעביר בקשה באמצעות אתר הבנק לאיתור חשבונות אלה.

באפליקציית הסלולר:

אפליקציה חדשה ללקוחות פרטיים. האפליקציה החדשה מציבה סטנדרט חדשני ומתקדם של חוויית משתמש, מאפשרת באופן בלעדי וייחודי ללקוחות דיסקונט הזדהות בטביעת אצבע ("דיסקונט Touch"), לא רק באיפון אלא לראשונה בישראל גם במכשירי אנדרואיד, ומציפה תובנות על מצב חשבונות של הלקוח. האפליקציה הושקה בתחילת חודש יולי 2016.

האפליקציה כוללת גם אפשרות להצטרף לשירות "מבט זריז", שבו מוצג מידע בסיסי ללא הזדהות על יתרת העו"ש, 3 תנועות אחרונות, סך הכל חיוב בכרטיסי אשראי וסך הכל שווי תיק ניירות ערך. הלקוחות זוכים לחוויה מתקדמת של קבלת מידע וביצוע פעולות במגוון רחב של עולמות תוכן בנקאיים, מעבר בין הנושאים הראשיים בדפדוף מסך לצדדים (swipe) ומעבר מהיר לביצוע פעולות ותפריט ראשי זמינים מכל מסך.

כמו כן, לאחר הכניסה הראשונית והזדהות מלאה, הכניסה הבאה לאפליקציה מתאפשרת באמצעות הזנת סיסמה בלבד.

במהלך השנה עלו שירותים נוספים באפליקציה:

משיכת מזומן ללא כרטיס. השירות החדש מאפשר ללקוח שאין ברשותו כרטיס אשראי, או ששכח את הקוד הסודי של הכרטיס, להזמין כסף באפליקציה ולמשוך אותו מהכספומט בהקשת "קוד משיכה" וסכום. **מידע על הלוואות באפליקציה.** בנוסף לאפשרות קבלת הלוואה מיידית מותאמת אישית, שהיתה קיימת עד כה, מוצג ללקוח פירוט ההלוואות בחשבון, כגון: יתרה, החזר החודשי, כמות תשלומים שנוותרו, התראות ולוח סילוקין.

מידע על מטבע חוץ. פירוט חשבונות המט"ח, הכולל יתרה, 32 תנועות אחרונות לכל מטבע, תנועות עתידיות, שערים יציגים ועוד.

אפשרויות נוספות במידע על התנועות בעו"ש. חיפוש תנועות עד חצי שנה לאחור, סינון לפי סוג תנועה והצגת יתרה אחרונה ליום עסקים.

הפקדת שיקים בין בנקים. בחשבון פרטי או עסק קטן, נוספה האפשרות להפקיד באמצעות האפליקציה גם שיקים של בנקים אחרים מלבד דיסקונט.

אפליקציית "עסקים+" משודרגת. עדכון גרסה לאפליקציית עסקים+ הקיימת - הגרסה החדשה תומכת בכל השירותים הקיימים בעסקים+ באינטרנט (מבוססת על תשתית אתר האינטרנט המותאם לגלישה בסלולר).

האמור לעיל מתייחס גם ללקוחות בנק מרכנתיל דיסקונט.

ביום 31 בדצמבר 2016 היו בבנק כ-390 אלף מנויים פעילים בערוצים הישירים.

נגישות טכנולוגית לאוכלוסיה המבוגרת. הבנק פועל רבות על מנת להקל בהטמעת שימוש נכון ובטוח של אוכלוסיות שונות בערוצים הישירים, ובכלל זה האוכלוסיה המבוגרת. זאת, מתוך אמונה ביתרונות שהערוצים הללו יכולים להניב לאותן אוכלוסיות (זמינות שירותים, חיטון בזמן, חוויה ייחודית ועוד) והבנת הקשיים הנלווים לתהליך שינוי צריכת השירותים ואימוץ טכנולוגיות חדשות.

במסגרת זו הבנק משקיע מאמץ רב בתכנון ועיצוב הממשקים והתהליכים הדיגיטליים, תוך שימת דגש מיוחד על פשטות התהליכים, האינטואיטיביות שלהם והשפה בה הם מונגשים.

בנוסף, הבנק מתכוון להשיק יכולות חדשניות מבוססות AI ו-BOZ באפליקציה, שיאפשרו התמצאות, ביצוע פעולות וקבלת מענה למגוון שאלות לגבי ההתנהלות בחשבון, באמצעות טקסט חופשי (בכתיבה או בדיבור) במסך הכניסה, באופן שייתר חיפושים והתמצאות. להערכת הבנק, היבטים אלה מהווים כיום חסם לחלק מהאוכלוסייה האמורה בצריכת שירותים דיגיטליים.

כל זאת לצד המשך תקשור - תוכן וטרטונים - המתארים מוצרים ושירותים הזמינים בערוצים, בסניפים ובמדיות השונות.

בנוסף, הבנק מציב דייל בכל סניף שבו נסגרים שירותי הקופה, על מנת לסייע בהנגשת השירותים במכשירים האוטומטיים ללקוחות, בדגש על האוכלוסיה המבוגרת, וכן בהדרכה בשימוש באפליקציה ובאתר הפעולות על מנת להקל על הלקוחות לבצע את פעולותיהם בערוצים אלה.

הקמת יחידת פינטק וחדשנות

כחלק מהיערכות הבנק לבנקאות העתידית במסגרת התכנית האסטרטגית, הוקמה יחידת פינטק וחדשנות בחטיבת תכנון אסטרטגיה וכספים. מטרת היחידה הינה יצירת שיתופי פעולה עם חברות פינטק ושילובן בהצעות הערך ללקוח, בסביבת העבודה של הבנקאי ובמערכות הבנק.

מיזמים מתקדמים בתחום הפינטק והחדשנות

PayBox. ביום 26 באפריל 2017 חתם הבנק על הסכם עם חברת הזנק בתחום הפינטק בשם פייבוקס פתרונות שלום בע"מ ("החברה"). החברה פיתחה אפליקציה סלולרית ואתר אינטרנט ייעודי תחת המותג "PayBox", באמצעותם היא מפעילה ומספקת שירותי שלומים המיועד ללקוחות כל הבנקים בישראל. השירות מאפשר העברות כספים בין אנשים פרטיים וכן איסוף קבוצתי של כספים למטרה מוגדרת באמצעות פתיחת קבוצה סגורה לצורך זה.

על פי ההסכם שנחתם הבנק ירכוש מהחברה רישיון בלעדי להפעלת האפליקציה והאתר בישראל, וכן ירכוש מהחברה מספר נכסים ושירותים שיאפשרו לו להמשיך ולהפעיל את האפליקציה והאתר באופן עצמאי ולהציע את השירות ליחידים בעלי חשבון בנק בכלל הבנקים בישראל. תחילת הפעילות והשלמת ההסכם כפופים, בין היתר, לקבלת אישורים רגולטורים והתאמות טכנולוגיות.

iCount. ביום 10 באוגוסט 2017 חתם הבנק על הסכם שיתוף פעולה עם חברת טכנולוגיה בתחום הפינטק, אשר פיתחה מערכת לניהול חשבונות ותזרים מזומנים לעסקים קטנים ובינוניים, הפועלת באמצעות אתר אינטרנט ואפליקציית מובייל, תחת המותג "iCount".

על פי ההסכם שנחתם, יוכלו לקוחות להצטרף לשירות במסגרתו יונגש מידע בנקאי מחשבונותיהם בדיסקונט, וישולב במערכת iCount.

זהו יישום עסקי-טכנולוגי ראשון במערכת הבנקאית בישראל המיישם תפיסת בנקאות פתוחה, לממשק עם ספקי צד ג', המיושם באמצעות פלטפורמת API (Application Programming Interface), מהמתקדמות בעולם, המאפשרת חיבור מאובטח על בסיס תקן עולמי. השקת המוצר כפופה להתאמות טכנולוגיות.

נציגה דיגיטלית באפליקציה - דידי. הבנק השיק שרות חדש ללקוחות האפליקציה הבנקאית אשר מאפשר להם להכתב ולדבר עם נציגה דיגיטלית באפליקציה, "דידי" שמה. דידי מציעה דרך חדשנית וייחודית לפעילות בנקאית דיגיטלית ובכך משנה את הדרך שבה לקוחות פועלים באפליקציה. השיחה עם דידי מתקיימת בשפה חופשית. דידי תדע להציג ללקוחות מידע על החשבון, לבצע פעולות, לסייע בהתמצאות באפליקציה ולהציף תובנות חשובות, שיסייעו להתנהלות פיננסית חכמה.

השירות החדש מבוסס על טכנולוגיה בינה מלאכותית מתקדמת, המאפשרת פענוח טקסט שמקליד הלקוח מצד אחד וניהול שיחה על ידי רובוט חכם ולומד מצד שני.

השירות ייחודי וראשוני במערכת הבנקאות בישראל.

השרות הושק בחודש ספטמבר לקבוצת לקוחות הבנק ויהיה זמין לכלל הלקוחות עד סוף השנה.

כאל – ערוכים לעידון הדיגיטל

בשנת 2016 המשיכה כאל להקים, ליזום ולהתאים את נכסיה ומוצריה לאתגרי המהפכה הדיגיטלית, לרבות פיתוח מיזמים חדשים ושילובם במגוון הרחב של הנכסים הדיגיטליים כדוגמת הארנק הדיגיטלי Ca14U, האפליקציה לעסקים Ca14Biz ועוד. תרומת הטמעת המוצרים והשירותים מובילה להגדלת ניכרת בשימוש של לקוחותיה בערוצים המקוונים. בין השירותים המרכזיים ניתן למנות:

- **שחזור קוד סודי אונליין** בנכסים הדיגיטליים;
 - **הנגשת שירות צ'אט** ישירות מהאתר ומהאפליקציה;
 - **יישום תפיסת Mobile First** תוך הנגשת אתרי החברה במהדורה ריספונסיבית המותאמת לגודל המסך של המשתמש;
 - **שירות "מענה קולי ויזואלי"** ככלי מסייע בשיחה עם מוקדי השירות;
 - **הטמעת כלים ייעודיים לליווי הלקוח** בנכסים הדיגיטליים לרבות חיפוש גוגל באתרי החברה;
 - **תשלום חדשני באפליקציית Ca14U** לרכישת שוברים דיגיטליים.
- כל אלו מצטרפים לשירותים שהושקו לפני שנת 2016 ושופרו במהלך השנה, כדוגמת:
- **תשלום במסעדות** באמצעות ממשק ייעודי וחדשני דרך ארנק Ca14U;
 - **הזמנת כרטיס אונליין** – פיתוח והטמעת שירות ייעודי להזמנת כרטיס אשראי בצורה מקוונת הן בפלטפורמת הדסקטופ והן בפלטפורמת המובייל;
 - **מוצרי אשראי מקוונים** – הנגשת מוצרי אשראי ללקוחות פרטיים וללקוחות עסקיים בכל הפלטפורמות הדיגיטליות בכלל ובמובייל בפרט;
 - **העברת כספים באמצעות המובייל** – הטמעת שירות להעברת כספים בזמן אמת בין לקוחות כאל;
 - **עיצוב אישי של כרטיס האשראי** – נכס דיגיטלי ייעודי המאפשר למחזיקי כרטיס כאל לעצב פרסונלית את נראות כרטיס האשראי, שירות ייחודי בישראל.
- בראיית כאל, המדיה הדיגיטלית היא ערוץ המאפשר להגיע לכלל האוכלוסיה ומנגישה מידע חשוב ובעל ערך גם למי שהציאה מן הבית מאתגרת עבורו.

כאל – שירותים בתחום כרטיסי אשראי

תחום ההנפקה

כאל מנפיקה ומתפעלת כרטיסי אשראי מהמותגים "ויזה", "מסטרקארד" ו-"דיינרס". כאל מנפיקה כרטיסי אשראי ללקוחות (מחזיקי כרטיסי אשראי) המשתמשים בהם לתשלום עבור מוצרים ושירותים הנרכשים בבתי עסק שונים.

כאל מציעה ללקוחות גם כרטיסים המונפקים על ידה במישרין, בעיקר במסגרת מועדונים וארגונים ייחודיים ("כרטיסים חוץ בנקאיים").

במסגרת הרחבת סל המוצרים שמציעה כאל ללקוחותיה, מעמידה כאל ללקוחותיה אשראי חוץ בנקאי באמצעות פתרונות אשראי מסוגים שונים, כגון הלוואות אקספרס לכל מטרה, הלוואות מחוץ למסגרת הכרטיס, הלוואות ללא כרטיס והלוואות לרכישת רכב באמצעות חברת שלמה כאל בע"מ, וכן באמצעות אשראי מתגלגל ותכניות פריסת חיובים.

כאל מפעילה מועדוני לקוחות שונים. צירוף לקוחות למועדונים מקנה למצטרפים, על-פי רוב, הנחות והטבות במגוון בתי עסק. המועדונים העיקריים בשנת 2016 היו FlyCard, Family 365, Cal-H&O, Powercard, ו-You. בנוסף, כאל הקימה מועדונים שונים הפונים לבעלי מקצועות חופשיים, כמו רואי חשבון ועורכי דין. **יעדים ואסטרטגיה עסקית בתחום ההנפקה.** הובלת שוק ההנפקה, הן באמצעות מיצוי הערוץ הבנקאי דרך הצעת פתרונות המותאמים לצרכי לקוח, והן באמצעות גיוס כרטיסים בערוץ החוץ-בנקאי, במועדוני הלקוחות הקיימים ובאמצעות יצירת שיתופי פעולה עם גופים שונים להקמת מועדוני לקוחות נוספים. בנוסף, בשנת 2016 ניתן דגש על שיווק מוצרי אשראי בראיית פרו לקוח וחיסכון למשפחה כדוגמת CalFixnet, כרטיס אשר מעניק למחזיקי הכרטיס החזר כספי על רכישות באינטרנט באתרים בינלאומיים ועבור קניות בחו"ל הנעשות במט"ח. כמו-כן, כאל פועלת על מנת להפוך לשחקן משמעותי בתחום האשראי הצרכני, כאשר גיוס כרטיסים חוץ בנקאיים מהווה תשתית לגיוס אשראי צרכני ולמיצובה של החברה כגוף הנותן שירותי אשראי מגוונים (לרבות באמצעות כרטיסי אשראי).

תחום הסליקה

כאל קשורה בהסכמי סליקה עם עסקים במגוון ענפי משק ומציעה, נוסף לכך, בין היתר באמצעות חברת הבת יציל פיננסים בע"מ, שירותים פיננסיים כמו מתן הלוואות; תשלום מקדמות על חשבון יתרות זיכויים עתידיים שבתי עסק צפויים לקבל בגין שוברי עסקאות רגילות; שירותי ניכיון לבתי עסק, קרי זיכוי העסק בתשלום מידי אחד בניכוי עמלה כנגד שוברי עסקאות רגילות ועסקאות תשלומים, וכן תוכניות שונות להקדמת מועד הזיכוי הרגיל של העסק בתמורה לעמלה. **יעדים ואסטרטגיה עסקית בתחום הסליקה.** יעדה הראשי של כאל הוא לשווק סל מוצרים כולל לבתי העסק, חוך הגדלת נתח השוק שלה במגזר הסליקה. כמו כן, כאל פועלת לפיתוח ושיווק מוצרים נוספים שיוצעו על ידה לבתי עסק, בנוסף לאלו המוצעים כיום.

פעילות גיוס לסליקה – סגמנט MICRO MERCHANT

מטרת הפעילות היא לאפשר לעסקים קטנים לחייב את לקוחותיהם בכרטיסי אשראי, בתוכנית ייעודית אשר מותאמת למחזורי סליקה נמוכים של עסק בראשית דרכו, או כזה המאופיין במחזורי פעילות נמוכים. חברת כאל שמה לה מטרה לתת מענה לסגמנט העסקים הקטנים אשר מתמודד עם אתגרים וצרכים ייחודיים בעולם התשלומים.

האתגרים העומדים בפני עסקים קטנים בעולם התשלומים –

גביה:

- לקוחות אשר דוחים את התשלום – "אין לי מזומן תבוא מחר";
- צ'קים דחויים;
- בזבוז זמן על גביית חובות במקום למכור ללקוח הבא;

תזרים:

- העדר שליטה ובקרה על התזרים;
- גביה בעיקר במזומן אשר אוזל במהירות מהידיים;

שירות:

- העדר גמישות מול הלקוחות בפריסת העסקה;
 - לא מקבלים אשראי - רק מזומן וצ'קים, שלא תמיד בהישג ידם של הלקוחות.
- כאל מציעה לעסקים קטנים לקבל תשלום מלקוחותיהם בכרטיסי אשראי, באמצעות הסמארטפון או הטאבלט, בכל מקום ובכל זמן, בצורה קלה ומאובטחת.
- המטרה היא לאפשר לעסקים זעירים גביה קלה ובטוחה, מתן אפשרות לפריסת עסקאות עד ל-12 תשלומים, שליטה ובקרה על הכנסותיהם, הימנעות מ"בזבוז זמן" על גביה חוזרת וכל זאת בתנאים מועדפים המותאמים לצרכיהם.
- כאל מציעה לעסקים קטנים סליקה של ארבעה מותגים (ויזה, MasterCard, ישרכארט ודיינרס), פטור מלא מעמלות תפעוליות, עמלת פיקס קבועה בשיעור של 2.5%, הכוללת את כלל סוגי העסקות. כמו כן, בית העסק אינו מחויב בביצוע מינימום עסקאות ברמה חודשית.
- הענפים הבולטים: שירותי ייעוץ, קוסמטיקה, ביגוד, ביטוח, רפואה וציוד משרדי.
- מחזור הסליקה במגזר זה גדל בשנת 2016 בשיעור של 154% בהשוואה לשנת 2015.

רשתות חברתיות

עמוד הפייסבוק הרשמי של בנק דיסקונט¹⁸. הבנק פתח את עמוד הפייסבוק הרשמי שלו בסוף שנת 2010. נכון לסוף שנת 2016 היו כ-71,240 חברים בעמוד הפייסבוק של הבנק (סוף שנת 2015 - 65,630 חברים). עמוד הפייסבוק של הבנק מהווה פלטפורמה להפצה ופרסום שוטף של הפעילויות השיווקיות במגזרים ובתחומים השונים, ובנוסף, מהווה פלטפורמה לשיח עם הגולשים ולשירות הלקוחות. בהתאם, מתקבלות פניות מהגולשים באופן פומבי ובהודעות פרטיות, וננקט טיפול מלא ובפרק זמן קצר.

חשבון טוויטר - דיסקונט invest. הבנק פועל ברשת החברתית Twitter - תחת השם "דיסקונט invest". בחשבון ה-Twitter - "דיסקונט invest" הבנק מפרסם הודעות על נתוני שוק (בארץ ובחול), סקירות כלכלה ושוק ההון של מומחים מטעם הבנק ומידע שימושי אחר לטובת הלקוחות (הרצאות וכנסים בתחום שוק ההון, הפניות לכתבות בעיתונות הכלכלית וכו').

חשבון אינסטגרם. הבנק פועל ברשת החברתית Instagram - באמצעות הרשת החברתית הגולשים נחשפים לקמפיינים ועדכונים שוטפים המלווים בתמונות וסרטונים מעוררי השראה.

רשתות חברתיות בכאל. ל-כאל עמוד פייסבוק ובו מעל ל-153 אלף חברים, אשר עוקבים בשוטף אחר הפעילויות השיווקיות של החברה המפורסמות בעמוד, שירותי החברה המגוונים ללקוחות, ועוד. העמוד כולל לשונית "שירות לקוחות" בה מתקבלות פניות, שאלות, הערות וניתנת ללקוחות תשובה מיידית (בפרטי או על הקיר, בהתאם לתוכן ההודעה).

¹⁸ 102-44 ; 102-43.

גם לחברת דיינרס, חברה בת בבעלות מלאה של כאל, עמוד פייסבוק ובו למעלה מ-36 אלף חברים, במסגרתו מובאים עדכונים שוטפים על הפעילויות השיווקיות של החברה, ההטבות ללקוחותיה ועוד.

חינוך פיננסי

לפני כ-5 שנים השיק הבנק מהלך אסטרטגי בנושא השכלה פיננסית. הבנק פונה ללקוחותיו ולציבור הרחב ומנגיש את השפה הפיננסית לכל טווח הגילאים¹⁹.

העולם הפיננסי של היום מורכב יותר מזה שהיה מוכר לפני עשור או שניים. היצע המוצרים הפיננסיים התרחב והמוצרים עצמם הפכו מורכבים יותר. בנוסף, נוכח שינויי אסדרה, בפרט בתחום החסכון הפנסיוני, הפרט נדרש יותר ויותר לקבל החלטות פיננסיות מורכבות. השיח הציבורי התרחב גם לשיח פיננסי – תוחלת החיים העולה, חשיבות החסכון לטווח ארוך, תרבות הצריכה, התנהלות פיננסית נבונה, יוקר המחיה, מסלולי השקעה בתחומי החסכון הפנסיוני, בחירת משכנתא ועוד.

מתוך ראייה של צרכי הלקוח בכל נקודת זמן בשלבי החיים המשתנים, החל מפתחת חשבון צעיר, המשך כחייל, כסטודנט, כמשפחה צעירה, כמשפחה בוגרת, לקראת פרישה ולאחר פרישה, הבנק התאים חומרי לימוד/הרצאות בנושאי חינוך פיננסי, על מנת לסייע ללקוחותיו לקבל החלטות מושכלות, וכן מוצרים פיננסיים, כל זאת להעלאת שביעות הרצון של לקוחותיו.

הבנק יוזם פעילויות רבות בנושא חינוך פיננסי:

- כנסים ללקוחות בסניפים, בנושאי התנהלות פיננסית נבונה וכלכלת משפחה, ושוק ההון;
- הרצאות לארגונים/תאגידיים, על פי בקשת הארגון;
- סדנאות חינוך פיננסי לילדים ולמשפחות בגילאים 6-12, 13-17 במוזיאון פרטי הרצלילינבלום;
- תכניות לימוד יעודיות לתלמידי תיכון במוזיאון פרטי הרצלילינבלום;
- הרצאות בנושא תכנון פנסיוני לקהלים בוגרים;
- הרצאות במוסדות לימוד בנושאים פיננסיים לבני נוער.

הכנסים נועדו לפשט את ההבנה ולהנגיש את השפה הפיננסית לציבור הלקוחות. בכנסים מושם דגש על הסבר מושגים בסיסיים, ואגב כך משקפים ללקוחות את מערכי השירות השונים והתאמת מערכי הייעוץ הקיימים בבנק לצרכי הלקוחות. בכנסים אלה הלקוחות מקבלים גם מענה לשאלותיהם.

בעקבות הכנסים, ניכרת נכונות הלקוחות להגביר את מעורבותם בהחלטות פיננסיות חשובות בשלבי החיים השונים. המשובים התומכים בפעילות הכנסים מצביעים על שביעות רצון של המשתתפים ועל רצונם להמשיך ולהיות מוזמנים לפעילויות דומות²⁰.

משנת 2012, מועד השקת הפעילות ועד סוף שנת 2016, נטלו בה חלק כמעט כל סניפי הבנק בלמעלה מ-370 פעילויות שונות.

לעיתים מתבצעת פעילות ממוקדת באזור מסוים, כדוגמת שבוע השכלה פיננסית באזור חיפה והצפון, ולעיתים מתבצעת פעילות סימולטנית במספר אזורים בפריסה ארצית.

פעילות הבנק בתחום החינוך הפיננסי מתבצעת ללא תשלום.

בשנת 2016 הפיקוח על הבנקים הקים פורום הכולל את איגוד הבנקים וכל הבנקים הפועלים בישראל,

¹⁹ 102-43.
²⁰ 102-44.

על מנת להרחיב את הפעילות בנושא חינוך פיננסי. הבנקים המובילים שעסקו עד אז בנושא חינוך פיננסי היו בנק הפועלים, בנק לאומי ובנק דיסקונט. בנק דיסקונט שיתף את חברי הפורום בידע הרב שנצבר בבנק. הבנק משתתף בוועדות רבות של הפורום.

בחודש ספטמבר 2016 התקיים שבוע מודעות פיננסית, ביוזמת הפיקוח על הבנקים, בו נטלו חלק כל הבנקים, כל אחד בהתאם לגודלו היחסי. בנק דיסקונט קיים את הפעילות ב-10 סניפים סימולטנית, ובכל פעילות נכחו בין 40-70 משתתפים, גם מי שאינם לקוחות הבנק. הרישום לפעילות היה ללקוחות כל הבנקים.

לפי הידוע לבנק, הפיקוח על הבנקים מתכוון לקיים שבוע מודעות פיננסית לקהל הבוגר גם בשנת 2017, וכן לראשונה לערוך בצורה מערכתית מסודרת, בשיתוף עם משרד החינוך, הרצאות של חינוך פיננסי בבתי ספר חטיבות ביניים/תיכונים לכיתות ט'. בנק דיסקונט צפוי להגיע לכ-13 בתי ספר ו-50 כיתות, ב-100 מפגשים.

מעורבות הרגולטור בתחום החינוך הפיננסי, אשר מונעת מרצון אמיתי לחזק את הידע בנושאים פיננסיים שונים של הקהל הרחב, מעצימה את פעילות הבנקים בתחום חשוב זה ומתמרצת אותם להרחבתה. בכוונת בנק דיסקונט להמשיך ולהעצים את הפעילות, תוך הרחבתה בשנת 2017 לסקטורים ממוקדים חדשים, כדוגמת פריילנסרים ובני נוער, ולנסות לתת פתרון הולם וממוקד לשלבי החיים השונים של לקוחותיו. הבנק מקיים גם פעילות פנים ארגונית להעשרת עובדי הבנק ובני משפחותיהם, בסדנת שוק ההון בת שמונה מפגשים שמתקיימת בחדרי ישיבות של הבנק ובמכללת דיסקונט. בכל פעילות כזו נוטלים חלק כ-25 משתתפים, ומתחילת הפעילות בשנת 2012 כבר התקיימו למעלה מ-20 סדנאות כאלה.

מדיה אינטרנטית. פיתוח אתר אינטרנט יעודי - הבנק מציג באתר הראשי שלו, תחת "משפחה והשכלה פיננסית", תכנים רבים העוסקים בחינוך פיננסי וזאת כחלק ממעטפת הבנק למשפחה, המותאמת לשלבי החיים השונים ובהם אירועי חיים. החל מתכנים עבור צעירים בגיל בית הספר היסודי, המשך בגיל חטיבת ביניים ותיכון; תכנים בנושאים המתאימים לחיילים; לקראת גיוס, חיילים בשירות ולקראת שחרור; תכנים המתאימים לסטודנטים; תכנון תקציב, חיסכון בהוצאות, ניצול הטבות, בין עבודות; תכנים המתאימים למשפחה: אנחנו והכסף, לקראת חתונה, לקראת לידה, גירושין; תכנים בנושאי דיור ומשכנתא; תכנים המתאימים לניהול כלכלי שוטף: היערכות לחגים וחופשים, תקציב חודשי משפחתי, איך יוצאים מהמינוס, הלוואות, פקדונות וחטכונות; תכנים המתאימים לפרישה: חסכון לפנסיה, היערכות לפרישה בקרוב; וכן, מילון מונחים לשוק ההון הכולל מושגים רבים.

מדיה כתובה - ספרות מקצועית. הבנק מוביל את נושא פיתוח ספרונים ייעודיים להעשרת לקוחותיו בידע: ספרון ילדים לגיל יסודי, ספרון לנוער בחטיבת הביניים ותיכון, ספרון טיפים וספרון שוק ההון. בכוונת הבנק להמשיך ולפתח את הפעילות בכל המישורים - פרונטאלי, דיגיטאלי וכתוב - תוך המשך שיתוף פעולה עם גורמים מובילים בתחום. בימים אלה נמצא בהכנה ספרון ייעודי לפריילנסרים.

הבנק מציע מגוון הרצאות וסדנאות, כולל²¹:

הרצאות העשרה	
ניהול תקציב	הרצאה חווייתית, המציגה תמונה של התנהלות פיננסית של הפרט וכיצד ניתן לשפר אותה.
	– "יהיה בסדר" – על תרבות הניהול הכלכלי שלנו;
	– שבירת מיתוסים – "חופשה הכל כלול";
	– האוברדרפט, ההלוואות והאשראי, ניהול תקציב חודשי – לצאת מהמינוס;
	– זוגיות וכסף, ילדים וכסף, הגיל השלישי וכסף.
	– הרצאה לפריילנסרים על התנהלות.
	– הרצאה לבני נוער בחטיבות ביניים ובתיכונים.
	כלכלה בין העסק למשפחה* לדעת על הכסף*
שוק ההון	
כלכלת ישראל אל מול ההתאוששות העולמית והריבית הנמוכה	הרצאה המתארת בצורה קלילה וחווייתית את המתרחש בשוקי ההון בארץ ובחול"ל והיערכות לשנה קדימה, כולל האתגרים הכלכליים הניצבים היום בפני המשקיעים בשוקי ההון.
פסיכו פיננסים	הקשר שבין קבלת החלטות כלכליות והשקעות בבורסה לבין המאפיינים הפסיכולוגיים האישיים.
השקעה בנדל"ן, סיכון או סיכוי	ניתוח תחום הנדל"ן למגורים כחלופת השקעה, המגמות האחרונות בענף בחלוקה גיאוגרפית, מתי להשקיע בנדל"ן ולמי כדאי.
סדנאות	
סדנת שוק ההון	3 מפגשים, 2 נושאים במפגש מפגש 1 – מקרו כלכלה + איגרות חוב; מפגש 2 – קרנות נאמנות + תעודות סל; מפגש 3 – מניות + פסיכו פיננסים; הסדנה מקנה למשתתף כלים בסיסיים להבנת העולם הפיננסי והכרת מושגי יסוד בשוק ההון.
סדנת "מיקס"	– כלכלת משפחה; – פנסיה; – שוק ההון.
תחום בכירים – השכלה פיננסית	– כלכלת ישראל; – פסיכו פיננסים; – קריאה ביקורתית של עיתונות פיננסית.

*היערכות לשנת 2017.

חינוך פיננסי בבנק מרכנתיל דיסקונט²²

סדנת חינוך פיננסי ביוזמת הפיקוח על הבנקים. בנק מרכנתיל דיסקונט משתתף בפורום שיזם הפיקוח על הבנקים לקידום החינוך הפיננסי. במסגרת שבוע מודעות פיננסי קיימו עובדי הבנק בחודש ספטמבר 2016 סדנאות פעילות חינוך פיננסי ב-10 סניפים, בעיקר בפריפריה. הפעילויות יועדו לקהל הרחב והשתתפו בהן כ-20-30 איש ובסך הכל כ-250 איש. ההרצאות הועברו על ידי עובדי הבנק, תוך שימוש בחומרי הדרכה שהופקו באופן מרוכז ובשיתוף של כלל החברים במערכת הבנקאית בארץ.

סדנת חינוך פיננסי במעון לנשים מוכות. במסגרת יוזמה נוספת של הפיקוח על הבנקים בשיתוף הבנקים ובנסיון לסייע לנשים שעזבו את בתיהן ומתגוררות במעונות לנשים מוכות, הועברה סדנת חינוך פיננסי על ידי מנהלת בכירה בבנק במעון לנשים מוכות במגזר הערבי.

פעילות נוספת. עובדי הבנק מקיימים מעת לעת סדנאות חינוך פיננסי לקבוצות צעירים במסגרות שונות.

²¹ 102-43.
²² 102-43.

חינוך פיננסי בכאל²³

פורום כאל מנטורס. חברת כאל ועיתון "גלובס" יזמו יחד את המיזם המיועד לבעלי עסקים קטנים ובינוניים אשר סולקים עם כאל. במסגרת הפורום נפגשים בעלי העסקים עם מנטור, המספר על ההתמודדויות שעבר בדרך להגשמת חלומו העסקי. יוזמה זו קמה על בסיס הרצון של כאל לחזק ולהרחיב את פעילות העסקים הקטנים והבינוניים, מתוך הכרה בתרומתם לצמיחת המשק הישראלי. בפורום שהתקיים בחודש דצמבר 2016, זו השנה השישית, התארח אבי כץ, מייסד רשת 'קופיקס' וקרן 'הגשמה'. **"Ca1 לדעת" ביוטיוב.** כאל השיקה בשנת 2014 את עולם "Ca1 לדעת" ביוטיוב. 11 סרטונים הנוגעים מידע על מגוון מושגים פיננסיים בשפה שגורה ברורה ובגובה העיניים. לדוגמא – ריבית פריים, הלוואות, ריבית, אשראי מתגלגל, מסגרת אשראי חוץ בנקאית, מסגרת אשראי בנקאית, רכישה בטוחה באינטרנט, כרטיס לחיוב מיידי (דביט), אשראי חוץ בנקאי, הצמדה למדד. סרטונים אילו זכו למאות אלפי צפיות. **בנק מרכנתיל דיסקונט וכאל.** בנק מרכנתיל דיסקונט וכאל רואים בהטמעת חינוך פיננסי נדבך חשוב בעשייתם למען הקהילה ובהתאם, עובדיהם פועלים בהתנדבות במסגרת "שיעור אחר" להנחלת מושגים בסיסיים בבנקאות וניהול תקציב בקרב תלמידי בתי ספר במסגרת שיתוף פעולה עם עמותת "שיעור אחר" ובמסגרות אחרות בתחום החינוך הפיננסי (ראו להלן, בפרק "למען הקהילה").

המשכיות עסקית

התאגידיים הבנקאיים, ובכלל זה הבנק, הינם גופים נותני שירותים והשירותים שלהם חיוניים להמשך קיום חיים כלכליים תקינים. בהתאם, הבטחת המשכיות עסקית הינה נושא משמעותי לתאגיד בנקאי ככזה. הבנק שואף לספק את שירותיו ברציפות, ולהמשיך לתפקד גם בשעת חרום ובמצבים שונים של אסון. לשם כך, הבנק מקיים מסגרת עבודה, הפועלת בהתאם לתוכנית סדורה, במטרה להבטיח את המשכיות העסקית של שירותיו החיוניים ללקוחותיו, אם וכאשר יתממש תרחיש איום אשר יגרום לשיבוש תפעולי משמעותי.

תוכניות המענה לקיום המשכיות עסקית מתייחסות לתרחישי איום שונים, ובכלל זה: מלחמה, רעידת אדמה, מגיפה, תקיפה קיברנטית. תוכניות המענה של הבנק לקיום המשכיות עסקית, כוללות היערכות בכל הנושאים הרלוונטיים ומתבססות, בין השאר, על גיבוי ויתירות של תשתיות חיוניות, תוכניות פעולה מפורטות, הדרכה והכשרת צוותים ובעלי תפקידי חיוניים, בחינת ישימות באמצעות תרגולים בהתאם לתוכניות התרגול.

תוכנית העבודה להערכות הבנק לקיום המשכיות עסקית, מתבצעת בהתאם למדיניות ואסטרטגית ניהול המשכיות עסקית, בבקרה מתמדת של גופי הבקרה בבנק.

יכולתו של הבנק לבצע את תוכניות המענה ולהפעיל הלכה למעשה את מערכי החרום שלו, נבדקת באופן שוטף באמצעות תוכנית תרגול רחבת היקף.

תהליכי העבודה בתחום המשכיות העסקית תומכים בשיפור מתמיד ומתבצעים בהתאם לסטנדרטים מקצועיים.

²³ 102-43.

הבנק קבע את יעדי רמות השירות, בתהליכי הליבה החיוניים, בכוונה לאפשר המשך מתן שירותים ללקוחות בזמני תגובה ראויים, בהתאם למוגדר באסדרה (הוראת ניהול בנקאי תקין מס' 355).

יעדים לעתיד

שיפור מתמיד במוכנות הבנק לקיום המשכיות עסקית, ובכלל זה: סגירת פערי מוכנות מובחנים, יישום לקחי תרגילים, העמקת הטמעת התוכנית בקרב עובדי הבנק. האמור לעיל נכון גם בהתייחס לבנק מרכזתיל דיסקונט ולכאל.

נגישות לאנשים עם מוגבלות

תקנות הנגישות

תקנות שוויון זכויות לאנשים עם מוגבלות (התאמות נגישות למקום ציבורי שהוא בניין קיים), התשע"ב-2011, העוסקות בהתאמות נגישות למקומות ציבוריים שהם בניינים קיימים, נכנסו לתוקף בשנת 2012. תקנות שוויון זכויות לאנשים עם מוגבלות (התאמות נגישות לשירות), תשע"ג-2013, העוסקות בהתאמות נגישות לשירות, נכנסו לתוקף בשנת 2013.

בהתאם לתקנות, הבנק נדרש לבצע התאמות נגישות במבנים, תשתיות וסביבה וכן התאמות נגישות לשירותים. התאמות הנגישות כוללות, בין היתר, התאמות נגישות בדרכי גישה, התגברות על הפרשי גובה, קיומם של שירותי נכים וחניות נכים, עיצוב הפנים של סניפי הבנק; השילוט בבנק; עמדות שירות והמתנה; התאמות נגישות במכשירים האוטומטיים לשירות עצמי; הנגשת המידע; התאמות בכתבי שיחות; אתר האינטרנט; וכדומה.

התאמות נגישות

היערכות הבנק. בהתאם לחוק, מונה בבנק "מנהל נגישות", אשר מתפקידו להוביל ולרכז את פעילות הנגישות בבנק, ולשמם כתובת לכל פניה בנושא. במסגרת ההיערכות, מנוהל בבנק פרויקט "דיסקונט נגיש", פרויקט רב שנתי, במסגרתו מבוצעות התאמות הנגישות בהתאם להסדרה החדשה, הן בהיבטי התאמות מבנים, תשתיות וסביבה, והן בהיבטי התאמות נגישות לשירות.

לצורך הפרויקט התקשר הבנק עם עמותה המתמחה בנושא נגישות לאנשים עם מוגבלות, המעסיקה אנשי מקצוע מורשים שמלווים את הבנק ומיעצים בביצוע התאמות הנגישות הנדרשות, לרבות הגדרת דרישות להשלמת פערי הנגישות בכלל השירותים והמתקנים הרלוונטיים.

התאמת נגישות. במהלך שנת הדיווח (2016), הבנק השלים הנגשת 65% מנכסיו, הן בהיבטי התאמות נגישות השירות והן בהיבטי התאמות נגישות למבנים, תשתיות וסביבה, בהתאם למועד הקובע על פי התקנות (22 ביוני 2016). בימים אלה הבנק נמצא בעיצומה של מלאכת הנגשה במסגרת הפעמה הרביעית והאחרונה, שמועדה הקובע הינו 1 בנובמבר 2017. בנוסף, בוצעו התאמות נגישות באתר האינטרנט השיווקי ובאתר הפעולות וכמו כן נערכות הדרכות בנושא נגישות לעובדי הבנק. האמור לעיל נכון גם בהתייחס לבנק מרכזתיל דיסקונט ולכאל.

מידע על נגישות בסניפים

באתר הבנק ובאתר בנק מרכזי דיסקונט מוצג מידע אודות סניפים ושירותים המותאמים עבור אנשים עם מוגבלות (ובכלל זה חניית נכים, גישה לסניף, שירותי נכים, כספומט מותאם למוגבלי ניידות וכבדי ראייה, עמדות שירות נגישות ועזרים ללקויי שמיעה).

גילוי נאות – מידע על המוצרים והשירותים

תאגידים בנקאיים נדרשים לעמוד בדרישות גילוי נאות, בהתאם לדין, בכל הנוגע למידע שיש לספק ללקוחות על המוצר או השירות הבנקאי, ובכלל זה, חוק הבנקאות (שירות ללקוח), התשמ"א-1981, כללי הבנקאות (שירות ללקוח) (גילוי נאות ומסירת מסמכים), התשנ"ב-1992, ו-כללי הבנקאות (שירות ללקוח) (פרסומת המיועדת לקטנים), התשנ"ה-1995. העיקרון המרכזי בחקיקה האמורה, הינו חובת גילוי נאות (שקיפות) כלפי הלקוח ושמירת זכותו לקבל מהבנק יעוץ ושירות.

הבנק מקפיד על קיום ההוראות החלות עליו בתחום זה, ומקיים הליכי בקרה קפדניים. בבסיס האמור עומדים ערכי ההוגנות וההגינות אשר מהווים חלק אינטגרלי מהפעילות העסקית השוטפת, שלובים בעשייה היומית של הבנק ומהווים קו מנחה לפעילות עובדי הבנק. האמור מחייב פיתוח וקיום של תרבות ארגונית אשר שמה את הלקוח ואת ההגינות והאמינות העסקית בלב תהליכי קבלת ההחלטות המתקבלות הן על ידי האורגנים המוסמכים בקבוצה והן על ידי שלושת קווי ההגנה ובפרט היחידות נוטלות הסיכון.

לאור האמור, וכחלק מתפיסת ניהול הסיכונים הכוללת, וסיכוני הציות והרגולציה בפרט, פועל הבנק להנחלתם והטמעתם של עקרונות וערכים עסקיים נאותים והוגנים בכלל העשייה הבנקאית של הקבוצה, ובכלל זה, בגיבוש ובאיפיון המוצרים אותם מציע הבנק ללקוחותיו, בהתאם לצרכים המשתנים מעת לעת, גילוי נאות ללקוחות אודות המוצרים השונים, לרבות רכיבי הסיכון הגלומים בהם והתאמת הפתרונות המוצעים על ידי בעלי המקצוע בתאגיד לצרכי לקוחותיהם ולצרכי השוק המשתנים.

הבנק פועל, בין היתר, לשם עיגון הערכים האמורים במסמכי הליבה ומסמכי היסוד של הבנק ומבוצעות פעולות שוטפות על מנת להטמיעם בשטח. בין היתר, מושם דגש על שקיפות ומתן גילוי הולם ונאות ללקוחות הבנק, לרבות המידע וההתאמה שיש לספק ללקוחות על מוצרים או שירותים בנקאיים הניתנים/מוצעים להם.

רובד נוסף, בו ערכי ההגינות וההוגנות באים לידי ביטוי הינו בהליך השקתן של פעילויות/מוצרים חדשים של הבנק וכן בהליכי הפרסום והשיווק בבנק. מסרים המועברים ללקוחות הבנק (לרבות לקוחות פוטנציאליים) נבחנים על ידי גורמי בקרה אשר מוודאים, בין היתר, כי המסרים אינם מטעים את הלקוחות ומועברים בדרך הגונה והוגנת.

האמור לעיל הביא, בין היתר, לכך שבשנים 2015-2016 לא הוטלו על הבנק קנסות ו/או סנקציות כספיות משמעותיות.

בבנק קיימות תשתיות מובנות המסייעות לעובדים במתן שירות לפי ערכי הבנק, שירות שהינו גם בעל ערך ללקוחות. כך, למשל, מערכות הבנק מסייעות בהתנהלות הוגנת ושקופה, תוך מתן גילוי נאות לכלל נתוני המידע הרלבנטיים לצורך ביצוע פעולה; קיימת תשתית נהליית המסדירה אמות מידה ודרך התנהלות

ראויה; מתנהלים מהלכי הסברה תומכי רגולציה, בתחום האשראי הצרכני, המעגנים ערכי הוגנות והגינות; מתבצעות הדרכות פרונטאליות בשלל נושאי ציות ובהסתייעות של לומדות ועדכונים מרחוק, המסייעים בהטמעתם של נושאים שונים. ההדרכות מיועדות לכלל עובדי הבנק ומנהליו, וחלקן מעוצבות בהתאם לסביבת העבודה הייחודית של מוצרים ואוכלוסיות עובדים ייעודיות. תשתיות אלה מתוקפות ומעודכנות מעת לעת בהתאם לסביבה הרגולטורית ולפעילותו העסקית של הבנק. אלה מסייעים גם בפן הבקראתי של אכיפת הציות להוראות דין ואסדרה ובהנחלת תרבות צייתית בארגון.

הציות להוראות דין ורגולציה נאכף באופן שוטף באמצעות מערכות בקרה ופיקוח שונות - קצין הציות הראשי, קציני ונאמני ציות והביקורת הפנימית.

בהתאם להוראות ניהול בנקאי תקין, קצין הציות הראשי אחראי לסייע להנהלה ולדירקטוריון, לקיים את האחריות לציות להוראות החוק והאסדרה ולניהול סיכון הציות בבנק, באופן אפקטיבי. במסגרת זו, קצין הציות הראשי מוודא כי סיכוני הציות, לרבות סיכון הוגנות והגינות (conduct risk; ראו בדוח שנתי 2016, עמ' 94), שהבנק חשוף לו, מנוהל כראוי על ידי היחידות הרלבנטיות ומוצגים לדירקטוריון במסגרת ראייה הוליסטית, וזאת על ידי התווית מדיניות ומתודולוגיות להערכת סיכון הציות, טיפול בו וקביעת מנגנוני דיווח מתאימים.

קצין הציות הראשי שותף לתכנון אסטרטגיית סיכון הציות, לרבות גיבוש התיאבון לסיכון; מעורב בשינויים ארגוניים מהותיים בבנק; ומעורב באופן פעיל, בין היתר, בהיערכות לקראת השקת פעילויות ומוצרים חדשים בבנק. כמו כן, קצין הציות הראשי עוקב אחר תיקון ליקויים/כשלים מהותיים בנושאי ציות.

קצין הציות הראשי מגיש להנהלת הבנק ולדירקטוריון, דוחות רבעוניים ו/או שנתיים בנושאי הציות, אשר כוללים את סיכום פעולותיו בתקופה המדווחת.

בהתאם להוראות ניהול בנקאי תקין, קצין הציות הראשי אחראי לסייע להנהלת הבנק והקבוצה לנהל באופן אפקטיבי סיכונים הנובעים מהפרת הוראות ציות. כמו כן, הוא מעורב באופן פעיל בהיערכות לקראת פעילויות ומוצרים חדשים בבנק. כמו כן, קצין הציות עוקב אחר תיקון ליקויים מהותיים שזוהו בנושאי ציות. קצין הציות הראשי מגיש דוחות רבעוניים, אשר כוללים את סיכום פעולותיו, למנכ"ל הבנק ולמנהלים הכלליים של חברות הבת בהן הוא משמש כקצין ציות.

בהתאם להנחיות הפיקוח על הבנקים, בטרם השקה של מוצרים/פעילויות חדשות, הבנק מבצע תהליך סדור ושיטתי, שיבטיח זיהוי והערכה נכונים של כל הסיכונים הגלומים במוצר/הפעילות החדשה, תוך בחינת השפעתם על פרופיל הסיכון ווידוא נאותות התשתיות והבקורות התומכות בהפעלתם. התהליך האמור מוסד במדיניות יעודית ובנהלי עבודה תומכים, שמיושמים בבנק ובקבוצה בשינויים המחוייבים. האמור בסעיף זה לעיל נכון גם בהתייחס לבנק מרכזתיל דיסקונט.

גלוי נאות בפרסומים

הבנק מקפיד על מספר עקרונות יסוד בפרסום ובשיווק של מוצריו:
אמת בפרסום - הקפדה על פרסום מידע תקף, שנבדק היטב טרם תקשורו.
תקינות חברתית - פרסומי הבנק נערכים בצורה ראויה ומכובדת, תוך הקפדה על תקינות חברתית, רגישות והימנעות מפגיעה באוכלוסיות, אמונות וכיוצ"ב.

אתיקה – הבנק חתום על הקוד האתי בפרסום, המוסכם על מפרסמים וערוצי טלוויזיה, ומכיל כללים שנועדו להגן על ערכים (כגון כבוד האדם), אוכלוסיות (כגון ילדים), וכיוצ"ב. הקוד האמור מחייב הן בתהליכי הפקת התקשורת השיווקית והן בתוצרים. בשנים 2015-2016 לא התקבלה כל תלונה על הפרה של הקוד האתי האמור. כאל חתומה אף היא על הקוד האתי בפרסום, ובשנים 2015-2016 לא התקבלה כל תלונה על הפרתו. בנק מרכנתיל דיסקונט אינו חתום על הקוד האתי האמור.

תקשורת עם הלקוחות – שיפור השירות

תפיסת השרות של בנק דיסקונט שמה את הלקוח במרכז ומציבה לעצמה יעד של מצוינות בשירות. הבנק שואף לייצר עבור לקוחותיו חווית שרות אישית, שתגרום לכך שימשיכו ויבחרו בו כבנק שלהם. **מדד איכות השירות**. בשנת 2016 נמדדה חווית הלקוח הרב ערוצית באמצעות מדד השירות, המורכב 80% משאלת שביעות הרצון כפי שהיא באה לידי ביטוי בסקרי הלקוחות של היחידה ו-20% ממדידת העמידה ב-SLA (רמת שירות מוסכמת) שהוגדר ל'רצף השירות'. נתוני המדידה מועברים באופן שוטף למנהלי היחידות העסקיות בסניפים, במרכזי ההשקעות ובטלבלנק, ומהווים תשתית להפקת לקחים וניתוח עוצמות וחולשות במתן השירות. במקרים בהם נדרשת התערבות מיידית, מנהל היחידה פונה ללקוח לצורך מתן מענה אישי.

במטרה לתת בידי המנהלים כלים לשיפור, פותחו דוחות ניתוח, אשר מספקים תמונה על מצב היחידה בתחום השירות ועל נושאים לשיפור בהם יש למקד מאמצים.

סקר שרותי פנים – הסקר בגין שנת 2016 הופץ במהלך חודש פברואר 2017, במתכונת חוצה ארגון. תוצאות הסקר מהוות מדד לשיפור, שמתבצע בכל יחידה, ומהוות כלי לתהליך מתמשך של מדידה ושיפור. בסקר נמדדו כ-400 שירותים המוענקים על ידי החטיבות השונות. אחוז המשיבים עמד על כ-85%. במסגרת מהלכי המשוב והשיפור ננקטו הצעדים הבאים: הממצאים והתוצאות הוצגו לכל מנהלי החטיבות והאגפים במסגרת מפגשים ייעודיים; כל מנהל שירות קיבל דוח מפורט של הממצאים וניתוח של התוצאות; הוגדרו יעדי שיפור לכל מנהל אגף ברמת KPI; התקיים ליווי מקצועי של יחידות שביקשו סיוע בבניית תוכנית השיפור וקיום דיאלוג מול מקבלי השירות. כמו כן, נערך כנס הוקרה למנהלי השירותים המצטיינים ולמנהלי היחידות המצטיינות, במעמד המנהלת הכללית וחברי ההנהלה. נקבע מועד להשקת הסקר הבא – חודש נובמבר 2017.

התפיסה המנחה היא ששיפור ברמת השירות הפנימי יתרום להעלאת שביעות רצון הבנקאים מחד ולהעמדת כלים ותשתיות לשיפור השירות ללקוח.

כאל. תפיסת השרות בכאל הינה של ראייה הוליסטית ואחראית של הלקוח וצרכיו.

כאל מקפידה על ביצוע סקרי שביעות רצון יומיים מול לקוחותיה, במסגרתם נבדקים שביעות רצון כללית מהשרות, שביעות רצון מאיכות עבודת הנציג ומדידה באמצעות מסקר NPS (מדד ממליצים בינלאומי). ציון הסקר הינו חלק מיעדי ה-KPI של מחלקת השרות. בנוסף מבוצע ניתוח של אירועים חוזרים או חד פעמיים, לשיפור איכות השירות ושביעות רצון הלקוחות.

הערכת שביעות רצון לקוחות²⁴

הבנק מבצע סדרה של סקרים שוטפים וייעודיים לטובת הערכת שביעות הרצון של הלקוחות, אשר מבוצעים בטלפון ו-SMS. הסקרים מתנהלים בקרב לקוחות הבנק ובחלק מהמקרים, לצורך השוואה, גם בקרב לקוחות בנקים מתחרים.

בסקרים השונים נמדדים הן מדדי שביעות רצון טווח קצר (כדוגמת שביעות רצון ממגע שירות מסוים), והן מדדי שביעות רצון טווח ארוך (כדוגמת נחח שוק היפותטי ומדד המלצה). הסקרים כוללים גם מדידה של ממדים שונים המפרקים את שביעות הרצון למרכיבים השונים: נותן השירות, הסניף, הבנק בכללותו, ערוץ המגע, המוצר, ההצעה השיווקית.

סוג	סקר	אוכלוסייה	תיאור
סקרים שוטפים	סניפים	אחרי מגע עם הבנק, פרטיים, עסקיים ומיועצים בסניפים	סקר יומי על בסיס קבוע, הפונה ללקוחות אשר עברו מגע שירות
	סניפים	ללא מגע עם הסניף מעל 30 יום	סקר יומי על בסיס קבוע, הפונה ללקוחות אשר היו ללא מגע עם הסניף מעל 30 יום
	טלבנק	לקוחות טלבנק	סקר יומי על בסיס קבוע, הפונה ללקוחות אשר עברו מגע שירות
	מרכזי השקעות	לקוחות מרכזי השקעות	סקר יומי על בסיס קבוע, הפונה ללקוחות אשר עברו מגע שירות
סקרים ייעודיים	שביעות רצון	לקוחות בנקאות פרטית	סקר ייעודי
	שביעות רצון	לקוחות מוקד המשכנתאות בטלבנק	סקר ייעודי הפונה ללקוחות אשר התעניינו בלקיחת משכנתא
	שביעות רצון	לקוחות מרכזי עסקים	סקר ייעודי
	שביעות רצון	גולשים באפליקציה של הבנק	סקר ייעודי
	שביעות רצון	גולשים באתר האינטרנט של הבנק	סקר ייעודי
	חוויית לקוח - ממשקים	לקוחות חמשת הבנקים הגדולים	סקר ייעודי
	חוויית לקוח - אחרי מגע	לקוחות חמשת הבנקים הגדולים אשר חוו מגע עם הבנק	סקר ייעודי
	חוויית לקוח	לקוחות עסקיים של כלל הבנקים	סקר ייעודי

מדד השירות

הסקר מהווה את כלי העבודה המרכזי לבחינת איכות השירות בבנק. הסקר בוחן באופן שוטף את חוויית השירות של הלקוח בסמוך למועד בו התקימה האינטראקציה - ביקור בסניף או פניה טלפונית לסניף. במסגרת הסקר מרואיין הלקוח לאחר הפעילות, על מנת לקבל ממנו משוב על חוויית השירות. הסקר מציג בפני המנהל את נקודות החוזק, אותן יש לשמר, ואת ההיבטים אותם יש לשפר במגעי הסניף עם הלקוחותיו. המדידה מתבצעת לאורך כל השנה, במטרה לקבל ממצאים המשקפים את פעילות הסניף באורח שוטף ובזמן אמת ומאפשר טיפול ומענה מיידי ללקוחות, על פי הנדרש. בשנת 2016 בוצעו כ-37,330 סקרי לקוחות שהיו במגע עם הסניף (סקרים טלפוניים, SMS ואינטרנט). ובנוסף בוצעו כ-14,080 סקרי שירות ללקוחות שלא היו במגע עם הסניף מעל 30 יום בשנת 2016.

²⁴ 102-43; 102-44.

במטרה להגדיל את שביעות הרצון והנאמנות של לקוחות לבנק, המדידה התמקדה בשנת 2016 בחמישה פרמטרים בעלי השפעה גבוהה על שביעות הרצון הכללית של הלקוחות.

ניקוד מקצועיות	ניקוד זמינות	ניקוד יחס אישי	ניקוד NPS ⁽¹⁾	ניקוד רצף שירות ⁽²⁾	סך-הכל ציון מדד השירות	יעד מדד השירות	אחוז עמידה ביעד
16.5	13.4	16.2	9.2	17.8	73.1	78.0	93.7

(1) NPS – מדד המנבא את נאמנות הלקוח.

(2) רצף שירות – מדידת עמידה ב-SLA שנקבע לסיום הטיפול בפניית לקוח שהועברה לסניף מהטלנוק.

כאל – הערכת שביעות רצון בתי עסק

מוקד שירות ומכירה לעסקים מבצע סקרי שביעות רצון לאחר כל פניה טלפונית של בית עסק למוקד השירות. הסקרים נשלחים לכתובת המייל של בית העסק ומטרתם בדיקת שביעות רצון: שביעות רצון מהחברה, שביעות רצון מהשירות, שביעות רצון ממקצועיות הנציג, פרמטר של המלצה על החברה ואפשרות למלל חופשי.

סקר לאחר מגע. הסקר מהווה את כלי העבודה המרכזי לבחינת איכות השירות במוקד. הסקר בוחן באופן שוטף את חווית השירות של הלקוח בסמוך למועד בו התקיימה האינטראקציה – פניה טלפונית למוקד. הסקר מציג בפני המנהלים את נקודות החוזק, אותן יש לשמר, ואת ההיבטים אותם יש לשפר במגעי המוקד עם לקוחותיו.

המדידה מתבצעת במערכת סקרים ייעודית הנקראת My Attentive, שמאפשרת למדוד כל שאלה בסקר ולראות תמונת מצב לאורך זמן אצל עובד וכן על פי הפרמטר שנמדד.

שאלות בסקר: כיצד היית מעריך את שביעות רצונך מהשירות שקיבלת בפנייתך האחרונה למוקד השירות העסקי של כאל? כיצד היית מעריך את רמת הידע והמקצועיות של הנציג שטיפל בך בפנייתך האחרונה? האם לתחושתיך הנציג עשה ככל שביכולתו על מנת לתת לך את השירות הטוב ביותר? מה היה משך ההמתנה למענה של נציג השרות? האם אתה משתמש באופן פעיל באתר לבתי עסק של כאל? מ-0 עד 10, עד כמה תמליץ לחבר על Cal כחברת הסליקה המועדפת? האם יש דבר נוסף שהיית רוצה להוסיף?

התשובות מנותחות ל-3 פרמטרים עיקריים: 1. שביעות רצון 2. מקצועיות 3. המלצה.

כל סקר שנענה על ידי בית עסק מגיע לכתובת המייל של מנהלות הצוותים במוקד, למנהלת המוקד ולמנהלת המחלקה. בכל סקר שהינו מתחת לציפיות או מכיל הערה מילולית כלשהי להתייחסות, נעשית חזרה לבית העסק לסגירת הטיפול, מתן התייחסות למשוב, סגירת טיפול/ התייחסות ומתן פיצוי במידת הצורך.

הציון הממוצע בסקר בשנת 2016 היה 8.3 בשביעות רצון ו-8.4 בהערכת מקצועיות.

כאל – הערכת שביעות רצון הלקוחות הפרטיים

בכאל מתבצעים כמה סוגים של סקרים: סקר שביעות רצון שיוצא ללקוח מיד בסיום שיחת השרות, סקר שביעות רצון בצאט, שיוצא ללקוח מייד בסיום האינטראקציה הדיגיטאלית, סקר מועדונים שיוצא ללקוח לאחר תהליך הנפקת הכרטיס.

ממוצע תוצאות סקר שביעות רצון הלקוחות בסיום שיחת השירות, לשנת 2016, עמד על ציון 3.30 (בסרגל של 1-4, כאשר 4 מסמן "מצויין"). בשרות הצ'אט עמד הציון על 3.55.

שימור שביעות רצון לקוחות

הבנק פועל במספר מישורים לשימור שביעות רצון הלקוחות:

- ניהול בהתאם לממצאי הסקרים - נתוני סקר בהם ניתן ציון נמוך במדד שביעות רצון, מועברים (בכפוף להסכמת הלקוח) למנהל הסניף להמשך טיפול. באחריות מנהל הסניף לחזור אל הלקוח במטרה לנסות ולהבין את הגורמים לחוסר שביעות הרצון של הלקוח, ובמידת האפשר לנסות ולשפר את שביעות הרצון באמצעות פתרון בעיות שהלקוח מעלה;
 - יעדי שירות - הסניפים מקבלים יעד שנתי במדדי שביעות הרצון. מידת העמידה ביעד השנתי משמשים כבסיס לתגמול הסניפים על בסיס קבוע;
 - ניתוח השוואתי ויישום - הסקרים מנותחים לצורך זיהוי נקודות חולשה בשביעות הרצון מהבנק בקרב הלקוחות באופן מוחלט או באופן יחסי אל מול בנקים מתחרים. כמו כן, מנותחות מגמות של שביעות רצון בקרב אוכלוסיות במטרה לזהות שינויים במדדים. הממצאים והתובנות מועברים לענף שירות על מנת לבצע בירור מעמיק ו/או שינוי מדיניות על פי הצורך. הממצאים והתובנות מועברים גם לגורמים העסקיים השונים האמונים על מדיניות מגעים עם לקוחות.
- כאל.** ציון שביעות הרצון נבדק בכאל לאורך ציר זמן, תוך ניתוח מגמות.

הטמעת ערכי השירות בתרבות הארגונית

- בכדי לחזק את ערכי השירות בתרבות הארגונית, מפעיל הבנק מספר אמצעים:
 - ישיבות צוות ייעודיות בנושא השירות וסרטוני שירות המוקרנים בסניפים במסגרת "יומן הבוקר";
 - ליווי ממוקד של סניפים עם ציוני שירות נמוכים יחסית, באמצעות חניכה/סדנאות;
 - מדידה שוטפת של נותני השירות בסניפים, בטלפון ובמרכזי ההשקעות;
 - שילוב יעד מדד השירות בתחרות הסניף המצטיין;
 - משימות בקרה לצוות הניהולי בסניף, במעקב מינהלת המרחב;
 - תחרות שירות אישית ומאתגרת בין עובדי הבנק - צבירת נקודות בגין כל סקר בו לקוח הביע שביעות רצון גבוהה;
 - מפגשים של ראש החטיבה הבנקאית עם מנהלים מצטיינים ועם מנהלים שלא עומדים ביעד השירות.
- כאל.** למחלקת השירות בכאל יש חזון וערכים למתן שרות מצויין. בנוסף, מתקיימים תדריכים יומיים ומעת לעת מועברות לנציגים סדנאות בנושא מתן שרות מצויין.
- בנק מרכנתיל דיסקונט.** האמור לעיל בדבר שיפור השירות, לרבות הערכת שביעות רצון הלקוחות, שימור שביעות רצון לקוחות והטמעת ערכי שירות בתרבות הארגונית, ביחס לבנק דיסקונט, נכון גם בהתייחס לבנק מרכנתיל דיסקונט.
- מדד איכות השירות נמדד באמצעות מדד ההמלצה (NPS). הנתונים מועברים באופן שוטף ומהווים תשתית להפקת לקחים. בנק מרכנתיל דיסקונט מבצע, באופן שוטף, סקר טלפוני לבדיקת שביעות רצון לקוח (לאחר מגע). ממצאי הסקרים (ניתוח וניהול), מהווים יעד שנתי במדדי שביעות רצון.

פניות לקוחות

הבנק רואה חשיבות רבה בהקשבה ללקוחותיו ובעידוד הלקוחות לפנות בכל ענין ובעיה. הכתובת הטבעית והמיידית היא הגורם העסקי המטפל בלקוח, בסניף או ביחידות עסקיות אחרות. יחד עם זאת, ישנם מקרים בהם נדרשת כתובת נוספת.

נציב תלונות הציבור בבנק מרכז את הטיפול בתלונות ובפניות לקוחות, בנושאים בנקאיים שונים, לרבות משכנתאות, חישובי ריבית ויחס ושירות.

בין תפקידי הנציב: קיום ממשק בטיפול בתלונות ופניות מול יחידות שונות בבנק, הפיקוח על הבנקים, משטרת ישראל וגורמים חיצוניים שונים; עריכת בדיקות בנושאים בנקאיים שונים וגיבוש ממצאים עבור הגורמים העסקיים, הסניפים, גורמי הגביה ומערך הייעוץ המשפטי; ליווי, יעוץ והנחיה של עובדי הבנק בגיבוש פתרון לבעיות מול לקוחות; הדרכת עובדים חדשים בליקויים שכיחים; סיוע להפקת לומדות לעובדי הבנק למניעת ליקויים העולים מתלונות, סיוע בהפקת לקחים ולמידה ארגונית.

בחודש ספטמבר 2014 פרסם הפיקוח על הבנקים הוראת ניהול בנקאי תקין בנושא הטיפול בתלונות הציבור, שתחילתה הייתה ביום 1 באפריל 2015. על פי תפיסת הפיקוח, הנציב הוא הנציג של הלקוח בבנק, ועליו לפעול, לטפל בתלונות וליזום הפקת לקחים בהתאם לסטנדרטים שנקבעו על ידי הפיקוח. על הנציב לפעול בהתאם לערך ההגינות כלפי הלקוח ולהגיע להכרעה הוגנת בתלונת הלקוח.

בהתאם להוראה, על הבנק לקבוע מדיניות טיפול בתלונות ולפרסם באתר האינטרנט ובסניפים אמנת שירות לטיפול בתלונות. על הלקוחות לפנות תחילה לנציב. תלונה שתשלח לבנק ישראל תועבר לטיפול הנציב. הנציב בתשובתו יבהיר למתלונן שזכותו להשיג על התשובה בפני בנק ישראל. זמן התשובה של הנציב למתלוננים יעמוד על 45 יום ובמקרה חריג, באפשרות הנציב להודיע למתלונן על ארכה של 15 במתן התשובה. מתלונן שלא קיבל תשובה תוך 45 יום יוכל לפנות ישירות לבנק ישראל. לנציב סמכות למתן פיצוי ללקוחות.

על הנציב לדווח אחת לחצי שנה להנהלת הבנק ואחת לשנה לדירקטוריון הבנק, על הטיפול בתלונות. ההנהלה והדירקטוריון יקיימו דיון בדוחות אלה סמוך לקבלתם. על הנציב לדווח לפיקוח על הבנקים אחת לחצי שנה על ליקויים מהותיים ונתונים על התלונות שהתקבלו וטופלו.

להנהלה ולועדת ביקורת של הדירקטוריון נמסר דיווח אודות הליקויים והממצאים המהותיים והליקויים הרוחביים. דוח שנתי של הנציב מוגש למנהלת הכללית, לחברי הנהלה רלוונטיים ולוועדת הביקורת של הדירקטוריון. הנציב מציג להנהלה דיווח פעמיים בשנה ופעם בשנה לוועדת הביקורת של הדירקטוריון. על הנציב לפרסם לציבור אחת לשנה, באתר האינטרנט של הבנק, תיאור תמציתי של מדיניות הבנק בתחום הטיפול בתלונות, תהליך הטיפול בתלונה ונתונים על תלונות שנתקבלו וטופלו. הבנק נדרש לפרסם באתר האינטרנט ובסניפים את אמנת השירות שקבע. אמנת השירות עומדת לעיון הציבור באתר הבנק החל מחודש מרס 2015, לאחר שאושרה על ידי הדירקטוריון.

להלן נתונים בגין תלונות ופניות:

בשנת 2016 טופלו 2,577 תלונות ופניות, בהשוואה ל-2,713 תלונות ופניות בשנת 2015. בשנת 2016 התקבלו 2,651 תלונות ופניות, בהשוואה ל-2,666 בשנת 2015. בשנת 2016 הסתיים הטיפול ב-1,483 תלונות, בהשוואה ל-1,859 תלונות בשנת 2015. שיעור התלונות המוצדקות בשנת 2016 עמד על 17.9%, בהשוואה ל-27.5% בשנת 2015.

בנוסף הסתיים הטיפול בשנת 2016 ב-1,074 פניות, בקשות ובירורים שונים, לעומת 854 בשנת 2015. עיקר התלונות בשנת 2016 היו בנושאים של: אמצעי תשלום - פעולות במזומן, בשיקים, בערוצים ישירים וכרטיסי אשראי (27.6%), איכות השירות - יחס ושירות, מוקד טלפוני ופתיחת וסגירת סניפים (20.7%), עובר ושב - פתיחת וסגירת חשבון, פעולה שלא בהתאם לזכויות חתימה או ללא הרשאה (15.1%); פעילות נוספת - ירושות, עיקולים, גביית חובות וביצוע צווים (10.7%). פילוח נושאי התלונות בשנת 2016 נקבע על פי הוראות בנק ישראל ולפיכך לא ניתן להשוות את הנתונים לנתוני שנת 2015.

תלונות בדבר הפרעה לסביבה

בשנת 2016 התקבלו בבנק 2 תלונות בדבר הפרעה לסביבה. בתלונה אחת הפונה התלונן על רמקול רועש של מכשיר כספומט הממוקם מחוץ לכותלי הסניף. הבנק הנמיך את עוצמת השמע באופן שהכספומט נגיש לאוכלוסייה הנזקקת לחיווי קולי אולם אינו מפריע לסביבה. התלונה השניה עסקה בריח חריף ומניעת מעבר כתוצאה מעבודות שבוצעו בסניף. הוסבר לפונה שהיה ניסיון פריצה לכספומט בסניף ועל מנת להשיב את הכספומט לפעילות הבנק נאלץ לבצע באופן זמני את העבודות. **בנק מרכנתיל דיסקונט**. בשנת 2016 התקבלה תלונה אחת על הפרעה לסביבה - רעש המזגנים בסניף מסוים במהלך שעות הלילה. התלונה טופלה על ידי מחלקת הבינוי.

תלונות לקוחות בבנק מרכנתיל דיסקונט

בשנת 2016 טופלו 752 תלונות ופניות, בהשוואה ל-578 תלונות ופניות בשנת 2015. נכון ליום 31 בדצמבר 2016 טרם הסתיים הטיפול ב-78 פניות. שיעור הפניות המוצדקות או מוצדקות בחלקן בשנת 2016, מבין התלונות שניתן לקבוע לגביהן עמדה, עמד על 20%, בהשוואה ל-28% בשנת 2015. מתוכן 11.5% (33 תלונות) עוסקות בשירותים שניתנים על ידי בנק דיסקונט ובאחריותו (כגון: כספומט, טלבנק, מחשוב וכו'). שיעור הפניות המוצדקות בניכוי פניות אלה עמד על 24% (בדומה לשנת 2015).

תלונות לקוחות ב-כאל

כאל רואה חשיבות רבה בהקשבה ללקוחותיה ובעידוד הלקוחות לפנות אליה בכל ענין ובעיה. הכתובת הטבעית והמידית היא שירות הלקוחות של החברה או הגורם העסקי המטפל בלקוח. יחד עם זאת, ישנם מקרים בהם נדרשת כתובת נוספת.

נציב תלונות הציבור בכאל מרכז את הטיפול בתלונות בכתב של לקוחות פרטיים ועסקיים של החברה, בעלות אחד או יותר מהמאפיינים שלהלן:

- תלונות לקוחות המתקבלות וממוענות למנכ"ל כאל, או ליחידת פניות הציבור;
- תלונות לקוחות המועברות ליחידה על ידי מערך הדוברות של כאל;
- תלונות לקוחות אשר לא נענו על ידי גורמים רלבנטיים בכאל, או שלא נענו לשביעות רצון הלקוח;
- תלונות מורכבות/בעלות השפעה רוחבית, המועברות ליחידה עלידי גורמי פנים בחברה;
- תלונות לקוחות המתקבלות באמצעות גורמי חוץ, כגון: בנק ישראל, ארגוני צרכנות ולשכות פניות ציבור של הבנקים.

בנוסף, הנציב מנחה גורמים בכירים בשירות הלקוחות של חברה, במקרה של פנייה אליו, בדרכים לגיבוש פתרון לבעיות מול לקוחות וכן אחראי לאשר לגורמים שונים בחברה, הוצאת שיחה מוקלטת לבקשת לקוח. לפרטים בדבר הוראת ניהול בנקאי תקין בנושא הטיפול בתלונות הציבור, ראו לעיל. בהתאם להוראה, גובשה בכאל מדיניות טיפול בתלונות הציבור וכן אמנת שירות לנציב תלונות הציבור, אשר פורסמה באתר האינטרנט של החברה ובמשרד קבלת קהל שלה.

בהתאם למדיניות, על הנציב לדווח אחת לחצי שנה להנהלת החברה ואחת לשנה לדירקטוריון החברה, על הטיפול בתלונות, על פי המתכונת שנקבעה במדיניות. ההנהלה והדירקטוריון יקיימו דיון בדוחות אלה סמוך לקבלתם.

בשנת 2016 טופלו בכאל ודיינרס 887 תלונות ופניות והתקבלו 871 תלונות ופניות. עיקר התלונות היו בנושאים של כרטיס חיוב נדחה (37.28%), אחר (12.72%), איכות השירות (11.54%), כרטיס אשראי מתגלגל (7.1%), פעולות בערוצים ישירים (6.07%).

תלונות לקוחות לבנק ישראל

ביום 6 בספטמבר 2017 התפרסם דוח בנק ישראל בנושא סקירת פניות הציבור לשנת 2016. שנת 2016 היא השנה הראשונה שבה המערכת הבנקאית בישראל, לרבות חברות כרטיסי אשראי, פעלה לפי העקרונות החדשים שהנהיג הפיקוח על הבנקים בנושא פניות הציבור.

היחידה לפניות הציבור בפיקוח על הבנקים פעלה כערכאת ערעור, בקרה ופיקוח על תשובות נציבי תלונות הציבור של הבנקים. בשנה זו לא נערך דירוג של התאגידים הבנקאיים בנושא פניות הציבור לאור שינוי מתכונת העבודה כאמור, והפיקוח על הבנקים הודיע שיפרסם דירוג חדש של התאגידים הבנקאיים לאחר הטמעה של מתודולוגיית דירוג חדשה.

בשנת 2016 טופלו ביחידה לפניות הציבור בפיקוח 5,360 תלונות, פניות לקבלת מידע ובקשות שונות לסיוע לפנינים משורת הדין, וניתן מענה לכ-18,000 שיחות טלפוניות במוקד היחידה.

מתוך 926 תלונות ציבור שהוכרעו על ידי היחידה לפניות הציבור, כ-11% (100 תלונות) נמצאו מוצדקות, והבנקים או חברות כרטיסי האשראי הונחו כיצד לתקן את הליקוי. רוב הפניות המוצדקות היה בנוגע לסירוב התאגידים הבנקאיים לפתיחת חשבון בנק ביתרת זכות ללקוחות שלהם קשיים כלכליים.

שיעור התלונות נגד הבנק אותן מצא הפיקוח על הבנקים מוצדקות, מכלל התלונות נגד הבנק שלגביהן קבע הפיקוח עמדה, עמד בשנת 2016 על 3.5%, לעומת 8.9% בשנת 2015. השיעור הממוצע כאמור בכלל המערכת עמד בשנת 2016 על כ-11%, בדומה לשנת 2015.

פיצוי לקוחות לפנינים משורת הדין. במקרים מסוימים, הבנק מפצה לקוחות אף שתלונתם נמצאה בלתי מוצדקת, משיקול עסקי, בדרך כלל מתוך רצון לשמר לקוחות ותיקים ונאמנים. בשנת 2016 נרשמו 30 מקרים של תלונות לא מוצדקות (מתוך 114 תלונות לא מוצדקות - 26.3%) בהם שולם לפנינים משורת הדין פיצוי בסך כולל של כ-18 אלף ש"ח.

בנק מרכנתיל דיסקונט. סך התלונות שהתקבלו בבנק ישראל בהתייחס לבנק מרכנתיל דיסקונט הסתכם ב-112, מהן ב-27 תלונות גובשה עמדה ו-4 תלונות נמצאו מוצדקות. ב-6 תלונות שלא נמצא כי הן מוצדקות פעל בנק מרכנתיל דיסקונט לטובת הפונה והסכים לבצע החזר לפנינים משורת הדין, בסכום כולל של 1,678 ש"ח.

כאל. שיעור התלונות נגד כאל אותן מצא הפיקוח על הבנקים מוצדקות, מכלל התלונות נגד כאל שלגביהן קבע הפיקוח עמדה, עמד בשנת 2016 על 4%, לעומת 8.7% בשנת 2015. השיעור הממוצע כאמור בכלל המערכת עמד בשנת 2016 על 11%.

במקרים מסוימים, כאל מפצה לקוחות אף שתלונתם נמצאה בלתי מוצדקת, משיקול עסקי, בדרך כלל מתוך רצון לשמר לקוחות ותיקים ונאמנים. בשנת 2016 נרשמו 8 מקרים בהן פעלן כאל ודיינרס לפנים משורת הדין (מתוך 30 תלונות שלא נמצא כי הן מוצדקות והייתה לגביהן פניה לתאגיד - 26.6%) בהם שולם לפנים משורת הדין פיצוי בסך כולל של כ-1,500 ש"ח. בשנת 2015 נרשמו 15 מקרים בהן פעלה כאל לפנים משורת הדין (מתוך 40 תלונות שלא נמצא כי הן מוצדקות והייתה לגביהן פניה לתאגיד - 37.5%) בהם שולם לפנים משורת הדין פיצוי בסך כולל של כ-14 אלף ש"ח.

נערכים לשיפור השירות ולהפחתת התלונות

בשנים האחרונות יזמה יחידת נציב תלונות הציבור, בשיתוף עם החטיבה הבנקאית, צעדים שונים לשיפור השירות ולהפחתת מספר התלונות, ובכלל זה:

- שיפור תהליכי העבודה בטיפול בתלונות הלקוח עם זיהויים בסניף, ובכלל זה הקמת ועדת היגוי בה מתקבלות החלטות אסטרטגיות, ומנותחים מקרים של תלונות מוצדקות; וכן העברת הטיפול בתלונות המתקבלות מבנק ישראל לאחריותם האישית של מנהלי המרחבים;
- העמקת הליך הפקת לקחים בישיבות צוות בסניפים;
- העמקת ההכשרה לגורמים שמרכזים בסניפים את הטיפול בתלונות וההכשרה לצוותי שירות;
- שילוב מוגבר של נושא התרבות העסקית בהכשרות (בדגש על יחס והתנהגות הולמים) והטמעתה, ביצוע מדידות באמצעות סקרים והפקת לקחים;
- שיפור בתהליכי המיפוי והדיווח של כשלים שכחים או כשלים מערכתיים;
- קביעת יעד שנתי לשיעור התלונות המוצדקות.

סודיות ופרטיות

כללי

הבנק מקפיד על נקיטת מכלול הפעולות והאמצעים לשמירה על נתוני לקוחותיו במאגרי המידע, כדי להגן עליהם מפני פגיעה בשרידותם, ומפני חשיפה ושינוי של מידע. פעילות זו מבוצעת בהתאם להוראות החוק ורשויות הפיקוח בנושא.

הבנק מקפיד לשמור על הסודיות הבנקאית ועל שמירה על פרטיות הלקוח ונתוני חשבונותיו, ועושה הכול כדי לאתר תקלות ולמנוע הישנותן.

בשנת 2016 התקבלו 4 תלונות, מהן 2 נמצאו לא מוצדקות. ב-2 מקרים הפונה התלונן שהוא מקבל בטעות הודעות דואר של לקוח הבנק. התקלה תוקנה. בשנת 2015 לא התקבלו תלונות, אולם אותן מקרה אחד של עובדת שבצעה שאילתות רבות בחשבון של קרוב משפחה. בועדת משמעת הוחלט לפעול לפרישתה מהבנק. ב-כאל לא התקבלו תלונות בשנת 2016.

סיכוני אבטחת מידע והגנת הסייבר

חשיבותם של השמירה וההגנה על אמינות, איתנות, זמינות ושרידות של טכנולוגיית המידע הולכת וגוברת נוכח ההתפתחות הטכנולוגית העצומה בשנים האחרונות והשלכותיה על הבנק, נוכח איומי הסייבר המתגברים בחומרתם ובתדירותם ולנוכח הגידול המשמעותי בשימוש במוצרי טכנולוגיית המידע לעומת מוצרים המופעלים אנושית. אשר על כן, הבנק רואה בשמירה על המידע ואבטחתו יעד מרכזי ומשקיע משאבים רבים על מנת להבטיח את המידע שברשותו.

הסיכונים העיקריים הכרוכים בפגיעה באבטחת המידע הם פגיעה בפרטיות ובסודיות המידע של הבנק ושל לקוחותיו ועובדיו, התממשות איומי סייבר, שימוש עוין במידע על ידי משתמשי המערכת, שיבוש נתונים במערכות, פגיעה בזמינות ושרידות המערכות והמידע, פגיעה בעסקי הבנק ובמוניטין שלו. אבטחת המידע והגנת הסייבר בבנק מוסדרת ומוכוונת בהתאם להוראות דין שונות, בהן חוק הגנת הפרטיות ותקנותיו, חוק המחשבים, הוראות ניהול בנקאי תקין של הפיקוח על הבנקים ובמיוחד הוראה מספר 357 והוראה מס' 361 (שהערכות ליישומה מתוארת בהמשך), מדיניות הגנת סייבר ואבטחת מידע, שאושרה בהנהלת הבנק ובדירקטוריון, SOX ובאזל.

איומים במרחב הסייבר. ככלל, איומים במרחב הסייבר מוגדרים כאיומים העשויים לגרום להשבתה, מניעת שירות מהותי, פגיעה מהותית בסודיות ושלמות המידע וביצוע פעילות עוינת והונאות.

בתקופה האחרונה אנו עדים להחמרה כלל עולמית באיום זה, הן מהיבט היקף ההתקפות והן מהיבט תחומן והן בהפניית מאמצים רבים לתקיפת מוסדות פיננסיים למטרת ביצוע הונאה.

לאור התגברותו של האיום, הבנק עידכן את תפיסת פעולתו ההגנתית במרחב הסייבר באמצעות יצירת שכבת הכוונה ועדכון השיטות והכלים ההגנתיים, כך שישמר היתרון ההגנתי מפני הגורם העוין הנמצא בבסיס איום הייחוס. התפיסה מאותגרת אחת לתקופה באופן שיטתי.

פרט להגנה על מערכת המחשוב, פעולות ההגנה יכולונו לתת מענה לתהליכים העסקיים המשמעותיים של הבנק. בכך תיוצב שכבת הגנה המתמקדת בסיכון בראייה מקיפה – עסקית.

בשנת 2016 לא היו תקרית קיברנטית אחת או יותר שהשפיעו מהותית על המוצרים או השירותים של הבנק או של הקבוצה, על קשריהם עם לקוחות או על התנאים התחרותיים.

מבנה ותהליכים. בבנק פועל מנהל אבטחת מידע והגנת הסייבר, הכפוף ישירות לראש חטיבת טכנולוגיות ותפעול.

מימוש יעדי אבטחת המידע והגנת הסייבר מתבצע באמצעות יישום שורה של אמצעי הגנה, ניטור ובקרה. החל מקווי מדיניות ונהלים, קביעת תחומי אחריות וסמכות, התקנת טכנולוגיות הגנה ואישוש, וכלה בשיטות לניטור וטיפול באירועים.

סקרי אבטחת מידע ומבדקי חדירה למערכות הבנק מבוצעים על ידי חברות חיצוניות בלתי תלויות המתמחות בתחום אבטחת מידע וסיכוני IT. תדירות עריכת הסקר על כל מערכת, נקבעת בהתאם לקריטיות המערכת והסיכון הטמון בה.

בנקאות בתקשורת. הבנק מאפשר פעילות בנקאות בתקשורת תוך שילוב טכנולוגית הגנה וניטור מתקדמות. **הגנה על אתרי הבנק.** בהתאם למדיניות הבנק בנושא, מוטמעות במערכות הבנק מערכות למניעת גישה בלתי מורשית וכן מערכות לניטור וזיהוי חריגה מפעילות מותרת. ההגנה על אתרי השיווק והפעולות של הבנק הינה רציפה.

הבנק מפעיל מוקד אבטחת מידע, שפועל ברציפות כל ימות השנה (24 שעות, 365 ימים), שמטרתו היא איתור סיכונים, הפרות, חשיפות, ופגיעויות במערכת אבטחת המידע, ובאחריותו, בין השאר, לזהות

ולהתריע על כל פעילות שמטרתה לפגוע באתרי הבנק או בלקוחותיו (באמצעות אתרים מתחזים). כמו כן, במסגרת הביקורת הפנימית פועל ענף לתחום מערכות המידע, אשר עורך ביקורות שוטפות בנושאים אלה. אתרי הפעולות של הבנק אשר מספקים שירות ללקוחות ברשת האינטרנט מוגנים במספר שכבות הגנה הכוללות רכיבי אבטחת חומרה/תקשורת/ושירותי מודיעין לקבלת מידע על תקיפות וכתובות עוינות. מערכות תשתית מנוטרות ומדווחות למוקד אבטחת המידע. הבנק נוקט בפעילות שוטפת, להגברת המודעות ושיפור התרבות הארגונית בהיבטי אבטחת מידע והגנת הסייבר, הכוללת בין השאר, הדרכות ומנשרים. כחלק מניהול הסיכון, הבנק מתחקר אירועים שונים ומפיק לקחים ותובנות. תובנות אלה, יחד עם סקרי אבטחת מידע והגנת הסייבר, מאפשרים לבנק למפות פערים לטיפול ולהגדיר קדימויות בטיפול, על בסיסם נבנות תוכניות העבודה.

פעילות אבטחת המידע מיושמת בהתאם לתוכנית אסטרטגית, שאושרה על ידי הנהלת הבנק והדירקטוריון. מערכות ופרויקטים שבפיתוח ובתחזוקה, מלווים בצמידות על ידי מנחים מקצועיים. בהתאם למתאר הסיכונים ובהתאם להוראת ניהול בנקאי תקין מס' 357, מתבצעים בתדירות המתחייבות סקרי סיכונים ומבדקי פריצה, ובעקבותיהם מיושמים צעדי הפחתה ודיווחים מתחייבים. הגישה למידע ורמות ההרשאה מבוקרות באמצעות סגל עובדים ומערכות ייעודיים למנהלנות הרשאות וסיסמאות, כשתהליכי המנהלנות וכלי הניהול עוברים שיפור וארגון משמעותיים. הבנק נוקט בפעילות שוטפת, להגברת המודעות ושיפור התרבות הארגונית בהיבטי אבטחת מידע, הכוללת, בין השאר, הדרכות, הפצת מסמכי מדיניות, מנשרים, ואביזרי שיווק. הבנק עיגן את מירב הפעילויות והתהליכים בנהלים ויחידת אבטחת המידע בבנק מעורבת באישור כל נהלי הבנק, בכדי להבטיח איתור מוקדם של פעילויות שיוצרות סיכוני אבטחת מידע. היבטי הביטחון הפיזי, ככל שיש להם זיקה לאבטחת מידע, מנוהלים ומיושמים על ידי קצין הביטחון של הבנק בתיאום עם מנהל אבטחת מידע.

התהליכים המתוארים לעיל מתבצעים גם בהתייחס לבנק מרכנתיל דיסקונט. **היערכות טכנולוגית בתחום כרטיסי אשראי.** במסגרת הניסיונות להקטין את תופעת השימוש לרעה בכרטיסי אשראי וזיזום, נוקטים ארגון ויזה הבינלאומי, ארגון מסטרקארד הבינלאומי וארגון דיינרס הבינלאומי בצעדים שונים לשיפור רמת האבטחה בכרטיסי אשראי הנושאים את המותגים שלהם. בין היתר, הורו הארגונים לחבריהם על מעבר לשימוש בכרטיסי אשראי בעלי מאפיינים מיוחדים אשר מקשים על השימוש בהם על ידי גורמים שאינם מורשים ו/או על זיזום (להלן: "כרטיסים חכמים"). מועד המעבר במותגים ויזה ומסטרקארד נקבע ליום 1 בינואר 2005 ואילו בדיינרס נקבע מועד המעבר ליום 29 באוקטובר 2013 (להלן: "מועדי המעבר"). על מנת להאיץ במנפיקים ובסולקים לעבור לשימוש בכרטיסים החכמים קבעו הארגונים הבינלאומיים הוראות בקשר עם הסבת האחראיות במקרה של שימוש לרעה בכרטיס חכם במקרים מסוימים: לכרטיסי ויזה ומסטרקארד החל ממועד המעבר המצוין לעיל, ולכרטיסי דיינרס החל מיום 11 באפריל 2014.

הוראות אלו קובעות כי במקרה של זיוף ו/או שימוש לרעה בכרטיס:

- 1) כאשר כרטיס חכם נסלק בבית עסק שאצלו לא הותקן מכשיר סליקה חכם, יישא בעלויות הסולק.
- 2) כאשר כרטיס שאינו כרטיס חכם נסלק בבית עסק שאצלו הותקן מכשיר סליקה חכם, יישא בעלויות המנפיק.

בהתאם להוראות הארגונים הבינלאומיים, החלה כאל בהיערכות למעבר לשימוש בכרטיסים חכמים. במגזר ההנפקה, כאל מנפיקה באופן שוטף כרטיסי ויזה חכמים והחל מפברואר 2015 מנפיקה גם כרטיסי דיינרס חכמים. היערכות זו כוללת התאמת המערכות בחברה והגדרת פרופיל כרטיס חכם מול יצרני הכרטיסים.

במגזר הסליקה, החברה החלה בהיערכות לתשתית בהתאם לתקן EMV הכוללת התאמת מערכות החברה לקליטה, לעיבוד ולשידור שדרים וקבצים במבנים החדשים שהוגדרו על ידי שב"א ושלושת חברות האשראי.

נכון להיום כלל כרטיסי כאל המונפקים ללקוחות הם כרטיסים חכמים. המעבר לכרטיסים חכמים באופן מלא הושלם במועדים הבאים: דיינרס - 1 באוקטובר 2015, ויזה - 1 באוקטובר 2016, ומאסטרקארד - 1 בינואר 2017.

לפרטים בדבר פניית ארגון מסטרקארד העולמי ל-כאל, בעניין ההיערכות ליישום דרישות תפעוליות שונות, ראו בדוח רבעון שני של הבנק (עמ' 202).

נספח: ספקים

רכש מספקים

הרכש בבנק דיסקונט מתבצע ברובו במרוכז עבור כל יחידות הבנק, באמצעות ענף רכש מרכזי, אשר פועל במסגרת חטיבת תכנון, אסטרטגיה וכספים. הענף אחראי על גיבוש מפרט הרכש מול הלקוחות הפנימיים, ככל שהדבר דרוש, איתור ספקים מתאימים, סינונם, קבלת הצעות, ניהול משא ומתן, התקשרות וליווי שוטף של הקשר עימם.

ענף הרכש אחראי הן על רכש טכנולוגי (חומרה, תוכנה, פרויקטים ושירותים), והן על רכש כללי (ציוד ושירותים תפעוליים ולוגיסטיים, בטחון ובטיחות, מוצרי שי וקידום מכירות, הדרכה). ורכש בינוי ותחזוקה (שיפוץ מבנים, התקנת מערכות ותחזוקתן, ריהוט וכיוצ"ב).

בשנים 2014 ו-2015 נערך רענון לנהלי הרכש הפנימיים, שהביא להידוק הפיקוח והבקרה על הוצאות הרכש של היחידות השונות בבנק. במקביל, נערכה בחינה מחדש של התקשרויות הבנק בתחומים שונים ועלויותיהן. השילוב של שני התהליכים האמורים הידק את רמת הפיקוח והבקרה על תהליכי הרכש והביא, להערכת הבנק, לירידה הדרגתית בעלויות.

רכש שירותי כוח אדם, לרבות כוח אדם בתחום הטכנולוגי, נמצא באחריות אגף משאבי אנוש בחטיבת משאבי אנוש ונכסים. רכישת מבנים או שכירתם נמצא באחריות אגף בינוי ונדל"ן, אף הוא בחטיבת משאבי אנוש ונכסים.

ההוצאה על רכש מספקים ונותני שירותים הנה נמוכה יחסית בבנק. הוצאות שאינן שכר היוו שיעור של כ-37.4% מסך ההוצאות התפעוליות והאחרות של הבנק בכל אחת מהשנים 2015-2016. חלק ניכר מההוצאות שאינן שכר הינו בגין רכישת מוצרים ושירותים מגורמים בארץ - יצרנים ונותני שירותים מקומיים, ויבואנים של מוצרים אשר יוצרו בחו"ל. בשנת 2016 הבנק פעל מול כ-2,340 ספקים, בהיקף כספי כולל של כ-1.28 מיליארד ש"ח.

ככלל, הגשת הצעות למכרזים בסכומים משמעותיים נעשית לתיבה פזיזת נעולה או תיבת הצעות אלקטרונית. עיתוי פתיחת התיבה נקבע מראש, נאכף בקפידה ונעשה בנוכחות שלושה משתתפים לפחות. תכולת המעטפות מתועדת בפרוטוקול הנחתם על ידי כל המשתתפים.

בנק מרכנתיל דיסקונט. הרכש בבנק מרכנתיל דיסקונט מתבצע ב-4 זרועות עיקריות: רכש טכנולוגי - IT, רכש שיווקי, רכש בינוי ותחזוקה ורכש כללי. הרכש הכללי מתבצע ברובו במרוכז עבור כל יחידות הבנק, באמצעות מחלקת מנהלה ותשלומים בחטיבת משאבי אנוש ומינהל. מרבית הרכש מבוצע בשיתוף עם הרכש של חברת האם. המחלקה אחראית על גיבוש מפרט הרכש מול הלקוחות הפנימיים, ככל שהדבר דרוש, איתור ספקים מתאימים, סינונם, קבלת הצעות, ניהול משא ומתן, התקשרות וליווי שוטף של הקשר עימם. רכש שירותי כוח אדם, לרבות כוח אדם בתחום הטכנולוגי, נמצא באחריות חטיבת משאבי אנוש ומינהל. רכישת מבנים או שכירתם נמצא באחריות מחלקת בינוי ונכסים באגף תפעול.

ככלל, הגשת הצעות למכרזים בסכומים משמעותיים נעשית באמצעות מעטפות סגורות ובאמצעות תיבת הצעות נעולה. עיתוי פתיחת המעטפות נקבע מראש, נאכף בקפידה ונעשה בנוכחות שני משתתפים לפחות שהם בעלי זכות חתימה בבנק. לאחר עיבוד הנתונים החומר מוגש לוועדת רכישות המורכבת מ-3 חברי הנהלה, עורך דין מהאגף לייעוץ משפטי ומנהל מחלקת מנהלה ותשלומים. במידת הצורך מוזמן לדיוני הוועדה גם הגורם המקצועי הרלוונטי.

כאל. הרכש בחברה מתבצע ברובו (כ-90%) במרוכז באמצעות מחלקת הרכש, אשר פועלת במסגרת אגף

כספים. הרכש המרכזי בכאל אחראי לביצוע רכש טכנולוגי (חומרה, תוכנה, פרויקטים ושירותים), רכש כללי (ציוד ושירותים תפעוליים ולוגיסטיים, דפוס, בטחון ובטיחות, מוצרי שי וקידום מכירות), רכש בינוי ותחזוקה (שיפוץ מבנים, התקנת מערכות ותחזוקתן, ריהוט וכיוצ"ב), שכירות מבנים או רכישתם, רכש שירותי כוח אדם ויועצים, לרבות כוח אדם בתחום הטכנולוגי, רכש כרטיסי אשראי, רכש קד"מ ושיווק, למעט פרסום ומדיה.

בשנת 2016 כאל פעלה מול כ-850 ספקים, בהיקף כספי כולל של כ-300 מיליון ש"ח. גם בכאל, הגשת הצעות לעסקאות בסכומים משמעותיים נעשית בתהליך "מעין מכרז", להיבט פיזית נעולה או היבט הצעות אלקטרונית. עיתוי פתיחת המעטפות נקבע מראש ונעשה בנוכחות שלושה משתתפים לפחות. תכולת ההצעות מתועדת בפרוטוקול ובמקרה של הצעות מורכבות שאינן ניתנות לתיעוד בפרוטוקול, ההצעות המקוריות נחתמות לצורך שמירה על מקוריותן. האמור בסעיף מכאן ולהלן נכון הן בהתייחס לבנק דיסקונט והן בהתייחס לבנק מרכנתיל דיסקונט ולכאל (פרט למה שצויין במפורש אחרת).

הבנק רוכש מוצרים ושירותים באופן שוטף ובהתאם לצורך. מאגר הספקים של הבנק כולל ספקים שונים ומגוונים הפועלים בתחומים ובהיקפי פעילות שונים. למעלה מ-98% מהיקף הרכש בבנק מבוצע מספקים הפועלים ומעסיקים עובדים בישראל. שיעור הרכש מחו"ל מגיע בכאל לכ-5%-6% מהיקף הרכש הכולל. הבנק מקיים מערכות יחסים ארוכות טווח עם ספקיו ומחויב לשמירה על הוגנות, מתן הזדמנות שווה, שקיפות ודיאלוג שוטף עימם.

הבנק מקפיד על קיום הסכמים עם הספקים ועל אי ניצול מעמדו לרעה כלפיהם, שואף למנוע פגיעה בטוהר המידות ועושה כל שלעיל ידו למנוע שחיתות והתנהגות בלתי הולמת. הבנק פונה לספקים ומזמין אותם להגיש הצעת מחיר. הבנק בוחר את נותני השירותים בהליכים תחרותיים, תוך הקפדה על סודיות ההצעות המוגשות, החל משמירה על זהות המציעים וכלה בתוכן ההצעות, הכול מתוך שאיפה להגביר את אמון המציעים בהליכי הרכש.

הבנק שואף להתקשרויות עם ספקים העונים לדרישות הבאות:

- עמידה ושמירה על הוראות החוק;
- הקפדה על תנאי העסקה חוקיים והוגנים;
- שמירה על איכות הסביבה;
- בעלי קוד אתי ומחויבים לערכיו.

הבנק מקפיד על:

- שמירה על טוהר המידות;
- איסור מתן טובות הנאה;
- תחרות הוגנת;
- שקיפות;
- סודיות ואבטחת מידע.

הקפדה על מוסר תשלומים

הבנק מסכם עם ספקיו, כבר במהלך ההליך התחרותי, את מועדי התשלום, בהתאמה למועדי אספקת השירותים או המוצרים. הבנק מקפיד על העברת התשלום במועדים בהם התחייב, לשמירה על יחסים עסקיים נאותים ושיתוף פעולה עם ספקיו. ראוי לציין כי תהליך התשלומים מבוקר וכי הוא מתנהל בהתאמה לתנאים המסחריים שסוכמו בעת הזמנת המוצרים והשירותים. האמור בסעיף זה נכון גם בהתייחס לבנק מרכנתיל דיסקונט ול-כאל.

העסקה הוגנת ושמירת זכויות עובדי קבלן

במסגרת הרכש הבנק רוכש גם שירותי עבודה. ביום 19 ביוני 2012 נכנס לתוקף החוק להגברת האכיפה של דיני העבודה, התשע"ב-2011, שמטרתו "להגביר ולייעל את אכיפתם של דיני העבודה". החוק מטיל אחריות נרחבת על מעסיקים כמזמיני שירותים, ביחס לאכיפת והבטחת זכויותיהם של עובדי שמירה והאבטחה, ניקיון והסעדה המועסקים בחצריהם. החוק אוסר על התקשרות בין מזמיני שירותים לקבלנים בחוזים, שאינם מבטיחים תנאי שכר בסיסיים לעובדיהם.

חוזי ההתקשרות עם חברות למתן שירותי ניקיון ואבטחה עומדים בהוראות הדין. בהסכם ההתקשרות של הבנק עם ספקי השירותים, נדרשים הקבלנים, בין היתר, לאשר כי הם עומדים בהוראות החוק להגברת האכיפה של דיני העבודה.

הבנק מקפיד על העסקה הוגנת בחצרותיו ורואה בחומרה הפרות של זכויות עובדי קבלן. הבנק מינה אחראי לנושא ושכר את שרותיו של רואה חשבון חיצוני לביצוע בדיקות חודשיות מדגמיות, כמתחייב בחוק. ליקויים, ככל שמאותרים כאלו, מתוקנים על ידי הספקים ומתבצע מעקב אחר תיקונם בפועל.

ראוי לציין, כי בפרט בעת החלפת נותני השירותים בתחומים אלו, מבוצעת בדיקה מקיפה שעובדי הקבלנים המסיימים העסקתם יקבלו את מלוא זכויותיהם בגין תקופת העסקתם בבנק. בשנת 2016 הוגשו לבנק 2 תלונות, מהן לאחר בדיקה נמצאה תלונה אחת כלא מוצדקות והתלונה השניה נמצאה מוצדקת ותוקנה על ידי הקבלן. זאת לעומת 42 תלונות בשנת 2015, מהן 29 נמצאו כלא מוצדקות ו-13 נוספות נמצאו מוצדקות ותוקנו על ידי הקבלנים. 8 מהתלונות בשנת 2015 היו בגין עיכובים בתשלומי סיום העסקה. הירידה בהיקף התלונות נובעת בעיקר מכך שבמהלך שנת 2016, בסיום העסקת קבלן והחלפתו על ידי קבלנים אחרים, נערך הבנק מבעוד מועד לבדיקה של העברת מלוא זכויות העובדים המועברים.

בשנת 2016 לא הוגשו לבנק מרכנתיל דיסקונט תלונות של עובדי קבלן. בשנת 2016 הוגשו לכאל 10 תלונות של עובדי קבלן, אשר טופלו ותוקנו על ידי הקבלן (התלונות נבעו מהכנסת מערכת שכר חדשה אצל הקבלן).

רכש חברתי

הבנק ובנק מרכנתיל דיסקונט מתקשרים במידת האפשר עם גורמים המעסיקים עובדים בעלי מוגבלויות וצרכים מיוחדים. לדוגמא, בנק מרכנתיל דיסקונט ו-כאל רוכשים בחנוכה ובפורים מעמותות חברתיות כדוגמת אקיי"ם, בית איזי שפירא ואחרות, מארזים אישיים של דברי מתיקה שמחולקים על ידי עובדי בנק מרכנתיל דיסקונט בפעילויות מגוונות למען הקהילה, סך היקף הרכש מסוג זה אינו מהותי. חברת כאל עובדת ברציפות ובמשך שנים רבות עם חברת "המשקם" ומעבירה לה עבודות המתאימות לעובדים עם מוגבלויות וצרכים מיוחדים.

טענות בדבר אפליה

בשנים 2015-2016 לא עלו טענות בדבר אפליה מצד ספקים. האמור בסעיף זה נכון גם בהתייחס לבנק מרכנתיל דיסקונט ול-כאל.

יעדים שהוצבו בדוח החברתי לשנת 2014

בנק דיסקונט פנה בשנת 2015, בשיתוף פעולה עם ארגון "מעלה", לספקים נבחרים, בינוניים בהיקף פעילותם, כדי לצרפם לפעילות הארגון והגברת מחויבותם להעלאת סטנדרטים, העצמתם והגברת אחריות לכל אורך שרשרת האספקה, בד בבד עם איכות ומצוינות בשירותים/מוצרים המסופקים. ראוי לציין כי חלקם נענה ליוזמה. בשנת 2016 הבנק הרחיב את הפניה לספקים נוספים, במטרה לעודד אותם להצטרף לפעילות. נערכה פניה ל-8 ספקים, מהם שניים הצטרפו לדירוג מעלה.

עיקרי היעדים לעתיד

- שיפור מתמשך של תהליכי הרכש כדי לרכוש מוצרים ושירותים איכותיים בתנאים מיטביים;
 - המשך הקפדה על יושרה, הוגנות ושקיפות מול ספקים;
 - תחלופה ורענון מאגר הספקים הפעילים בהיקף של כ-5%;
 - איתור מתמשך של אפשרויות והזדמנויות להתייעלות וחסכון;
 - שמירה על רמת שירות (SLA) גבוהה ללקוחות הפנימיים.
- האמור בסעיף זה לעיל נכון גם בהתייחס לבנק מרכנתיל דיסקונט ול-כאל.

העובדים

מדיניות הטיפול במשאב האנושי	119
תנאי העבודה והתגמול	130
יחסי העבודה בחברות הבת העיקריות	138
פרישה ופיטורין	139
מגבלות חקיקה תקינה והסדרה	141
מאפיינים של העובדים	142
תחלופת עובדים	145
נחוני חופשות והיעדרות	149
תכנון ופיתוח המשאב האנושי	152
תרבות ארגונית	158
רווחת העובדים	162
בטיחות בעבודה וסביבת עבודה	167
מניעת הטרדה מינית	168
תביעות של עובדים	170

- הסכם שכר חדשני - תוספת שכר שיקלית אחידה, שתתרום לצמצום פערי השכר בבנק ותיטיב עם עובדים בעלי שכר נמוך;
- 48 עובדי בנק עם מוגבלויות, שהועסקו בבנק במעמד של עובדים ארעיים, נקלטו כעובדים קבועים;
- עליה של 2.1% בשיעור הנשים מכלל המנהלים;
- עליה של 15% בשיעור הנשים מכלל המנהלים הבכירים בבנק (מנהל ענף ומעלה);
- עליה של 0.6% בהיקף שעות ההכשרה לכל עובד ושל 7.6% בהיקף האינטראקציות בלמידה עצמית מתוקשבת.

מדיניות הטיפול במשאב האנושי

כללי

בנק דיסקונט ובנק מרכנתיל דיסקונט נוקטים מדיניות ניהול מכוונת אנשים, מתוך חובנה כי ההון האנושי הוא הגורם המרכזי בידו את הצלחת הבנק. לפיכך, הם פועלים לטיפול המשאב האנושי ולכינון מנהיגות מובילה ומצטיינת, שבאים לידי ביטוי בראיה ובתכנון ארוכי טווח, כבסיס להעצמה ולצמיחה של הארגון. במקביל, מושם דגש להכרה בשאיפות הפרט לקידומו האישי והמקצועי באמצעות מתן מגוון הזדמנויות להתפתחות הקריירה שלו.

בנק דיסקונט ובנק מרכנתיל דיסקונט מקפידים על שמירת כבוד העובדים, על יחסי עבודה נאותים ועל שמירת זכויות העובדים בהתאם לחוק ולהסכמי העבודה. הטיפול בעובדים מובל בידי חטיבת משאבי אנוש ונכסים²⁵, אשר מלווה את העובד מרגע קליטתו ועד פרישתו, לרבות בהיבטים של: שכר, רווחה, פיתוח עובדים, הדרכה והכשרה מקצועית.

בבנק דיסקונט ובבנק מרכנתיל דיסקונט מופעלות מערכות ניהול רבות התומכות בפיתוח וטיפול המשאב האנושי. בארגון מושרשים מנגנוני הערכה ומשוב מתקדמים. מערכות ההכשרה ופיתוח המנהלים שמות דגש על הכנת העובדים להתמודדותם מול האתגרים העומדים בפניהם, הן בהיבט המקצועי והן בהיבט הניהולי. בנק דיסקונט רואה חשיבות רבה בתחום הטיפול ברווחת העובדים, הן ברמת האפשרויות הרבות הניתנות לעובדים ולבני משפחותיהם לפעילות בשעות הפנאי, והן בהיבטי תמיכה סוציאלית לעובדים ולמשפחותיהם הנתונים במצוקה אישית.

כאל - הנהלת כאל רואה בהון האנושי מפתח אסטרטגי להצלחת הארגון ובהתאמה, משקיעה בהכשרה ובפיתוח העובדים, בקידום האישי והמקצועי, בתגמולם על ביצועים איכותיים, ברווחתם, בחיבורם למטרות הליבה העסקיות, ובדיאלוג פתוח עמם במטרה ליצור פתיחות והוגנות. כחלק מכך, פועלת כאל במגוון מישורים מרכזיים, בהם:

- יחסי עבודה - גיבוש הסכם קיבוצי חדש לשנים 2016-2018 הממשיך את ההסכמים משנת 2011 ו-2015;
- פיתוח, הכשרה וניוד עובדים, כחלק מפיתוחם האישי והמקצועי וניהול הקריירה שלהם;
- יצירת מנהיגות מובילה וחזקה - פיתוח השדרה הניהולית באמצעות תכניות פיתוח עשירות ומגוונות;
- גיוון ושוויון הזדמנויות - העסקה מגוונת ומיקוד בהעסקת עובדים עם מוגבלויות;
- השקעה במגוון פעילויות לרווחת העובדים ובני משפחותיהם, כגון: נופשי חברה, שי לחגים ולאירועים אישיים, שי ואירוע לילדי העובדים העולים לכיתה א' והמתגייסים לצה"ל, הפעלת חדר כושר, חדר אוכל, ועוד.

²⁵ בבנק מרכנתיל דיסקונט - חטיבת משאבי אנוש ומינהלה.

פעולות עיקריות בשנת 2016 – בנק דיסקונט

תוכנית התייעלות 2016. הנהלת הבנק גיבשה בשנת 2016 תוכנית להאצת התייעלות, שבמרכזה צמצום מצבת העובדים בקבוצת דיסקונט בכ-1,000 עובדים נוספים עד שנת 2021, הן בפרישה מוקדמת והן בפרישה טבעית. דירקטוריון הבנק אישר את התוכנית ביום 13 בספטמבר 2016. (לפרטים נוספים, ראו בדוח שנתי 2016, עמ' 19, 24-25 ו-196-197).

עד ליום 31 בדצמבר 2016, 342 עובדים פרשו במסגרת התוכנית (מהבנק ומבנק מרכנתיל דיסקונט). **חתימה על הסכמים קיבוציים בין הנהלת הבנק לבין נציגות העובדים.** ביום 30 בנובמבר 2016 חתמו הנהלת הבנק, הוועד הארצי וההסתדרות על 2 הסכמים קיבוציים: הסכם שכר שסגר את דרישות השכר עד שנת 2018 והסכם להארכת תוקפה של חוקת העבודה עד לסוף שנת 2021, בכפוף לשינויים. להלן עיקרי הסכם השכר אשר חל על עובדים במעמד "מן המניין" במועד החתימה על ההסכם ואשר ימשיכו להיות מועסקים במועדי התשלום בפועל של תוספות השכר ו/או המענקים ו/או הבונוסים כפי שנקבעו בהסכם זה:

- (א) לעובדים בדרג הפקידותי תינתן תוספת שקלית, חודשית, בסכום של 1,500 ש"ח במוצע לעובד שתפוצל לשתי פעימות: 1,000 ש"ח לעובד - תוספת כוללת ואחידה בתחילת שנת 2017 ו-500 ש"ח במוצע (בין 100 ש"ח ל-900 ש"ח), תוספת סלקטיבית בתחילת שנת 2018;
- (ב) למנהלים תינתן תוספת שקלית, חודשית, בסכום של 1,750 ש"ח במוצע לעובד שתפוצל לשתי פעימות: 1,200 ש"ח לעובד - תוספת כוללת ואחידה בתחילת שנת 2017 ו-550 ש"ח במוצע (בין 100 ש"ח ל-1,100 ש"ח), תוספת סלקטיבית בתחילת שנת 2018;
- התוספות הסלקטיביות יקבעו על ידי ההנהלה בהתאם לקריטריונים המצטברים הבאים: ציוני הערכות שנתיים שניתנו לעובד בתקופה הרלבנטית, ותק העובד ומורכבות תפקידו וכן בהתייחס להיקף משרתו ותקופת העסקתו.
- (ג) יבוטל תשלום "דמי מעבר" למנהלים בבנק (תשלום בגין מעבר מתפקיד לתפקיד) ובתמורה יקבלו המנהלים תוספת חד פעמית בשיעור של 2.8%, שתיפרס על פני ארבע שנים (0.7% בשנה);
- (ד) יינתן לעובדים מענק דיפרנציאלי, חד פעמי, בסך ממוצע של 20,000 ש"ח, ולמנהלים בסך ממוצע של 26,000 ש"ח. המענק ישולם לעובדים עד לתום הרבעון הראשון של שנת 2017;
- (ה) העובדים יהיו זכאים לקבלת בונוס שנתי המותנה בגובה התשואה השנתית על ההון בשנים 2017 ו-2018;
- (ו) עובדים אשר נמנים במועד חתימת ההסכם על דרג "מנהל ענף" יהיו זכאים לתוספת שכר אישית ואחידה בשיעור של 2% (1% לכל שנה בשנים 2017-2018) שתתווסף למשכורתם החודשית. כמו כן, במסגרת ההסכם בנושא הארכת תוקפה של חוקת העבודה, שונו מספר סעיפים בחוקת העבודה המגבירים את הגמישות הניהולית, כגון: ניווד מנהלים ללא עלות תשלום בגין המעבר; מסלול גמיש לקידום עובדים לתפקידי ניהול; הגדלת מכסת החוזים האישיים; הארכת תקופת הארעיות, הרחבת אמצעי המשמעת; ביטול תקופת הניסיון; הסבת עובדים המועסקים בבנק במסגרת פרויקט "תרומה בקהילה" למעמד "מן המניין" עם קביעות ואפשרות מתן רכב צמוד חלף קילומטראז' לזכאים. ההסכם החדש הוא בהתאמה לתוכנית האסטרטגית הרב שנתית של הבנק.

פעולות עיקריות בשנת 2016 בבנק מרכנתיל דיסקונט

מתודת סניפים חדשה. החל משנת 2015 הוטמע, בסניפי הבנק ובמנהלות האזור, מתווה עבודה חדש - מסגרת כוללת של הנחיות והגדרות מפורטות, העוסקות בין היתר במבנה ארגוני, הגדרות תפקיד, ושגרות עבודה וניהול.

המתווה החדש נבנה בהתאם לתפישה הקמעונאית של בנק מרכנתיל דיסקונט, במטרה לשפר את השירות ללקוח, לחזק תכנים עסקיים, שיווקיים ומכירתיים, לחזק את מעמד העובדים בסניפים, ולשמר את החוזקות של הבנק, תוך העצמתן.

במקביל למתווה העבודה בסניפים גובש מודל תפעולי חדש ומשופר אשר תומך במיקודים העסקיים שהוגדרו, תוך הקפדה על עמידה בדרישות רגולציה, חוקים, נהלים והקוד האתי של הבנק.

חטיבת משאבי אנוש בבנק מרכנתיל דיסקונט ליוותה את תהליך הטמעת מתודת הסניפים החדשה בבנק, במהלך שכלל השלמת פערי ידע והתאמת כח אדם בסניפים, במקביל לאיוש מרכזי המומחים אליהם הועברו פעילויות ונושאים אשר עד למועד השינוי בוצעו על ידי הסניפים.

הקטנת מצבת כח אדם. הקטנת מצבת כח האדם הוגדרה כאחד היעדים המרכזיים של התוכנית האסטרטגית רב שנתית. במסגרת תוכנית התייעלות רב שנתית, פרשו בשנת 2016 בפרישה מוקדמת 32 עובדים.

קוד אתי. לקראת סוף שנת 2016 הושק בבנק מרכנתיל דיסקונט קוד אתי חדש. הקוד האתי מהווה, למעשה, מצפן בשבילי התרבות הארגונית והעסקית ובהתאם מתייחס למערכת היחסים של הבנק ועובדיו עם מחזיקי העניין השונים (לקוחות, ספקים, עובדים וכו'). הקוד האתי משקף את הערכים המובילים של בנק מרכנתיל דיסקונט וכולל 3 רבדים: רובד אנושי המתייחס לאחריות, הוגנות ויושרה; רובד ארגוני המתייחס למקצועיות, מצוינות ומחויבות ורובד בינאישי המתייחס לשיתוף פעולה, כבוד הדדי וסובלנות.

אתגרים לשנת 2017

ניהול אפקטיבי של מצבת כח האדם ועלוותה. האתגר המרכזי בשנת 2017 הינו ניהול קפדני ומרסן של מצבת כח האדם ועלוותה, באופן שיבטיח את שימור הישגי תוכניות הפרישה משנת 2014 ומשנת 2016 מזה ואת מיצוי הפוטנציאל של הפרישה הטבעית בשנים 2015-2017 ובשנים שלאחריהן מזה, והכל במטרה להבטיח עמידה ביעדים שהוגדרו בתוכנית האסטרטגית להקטנת המצבת, ובהתאמה - ליצירת התייעלות משמעותית.

העמדת כלים תומכים ליחידות הבנק. העמדת כלים תומכים בתחומי האיתור, ההשמה והשלמות ידע, כמהלך משלים למהלך הקטנת מצבת כח האדם, במטרה לאפשר ליחידות הבנק להתאים עצמן לצמצום בכח אדם, תוך שימוש מיטבי בניוד עובדים בין היחידות השונות.

ליווי מהלך ההתייעלות במערך הסניפים. ליווי המהלכים להקטנת סניפים, מיזוג או סגירה של סניפים, בהיבטי משאבי אנוש שונים, ובכלל זה יצירת מעטפת מכבדת ותומכת לעובדים ולמנהלים שצפויים לחוות שינוי.

אתגרים לשנת 2017 בבנק מרכנתיל דיסקונט

ניהול אפקטיבי של מצבת כח האדם ועלותה. האתגר המרכזי בשנים 2016-2017 הינו ניהול קפדני ומרסן של מצבת כח האדם ועלותה, באופן שיבטיחו התייעלות וריסון של הוצאות השכר. **ליווי הסניפים בתהליכים להמשך שדרוג השירות ללקוח.** ליווי המהלכים בהמשך העברת פעילויות למרכזי מומחים מהסניפים בכדי לאפשר "קפיצת מדרגה" הן בעשייה ובפיתוח עסקיו של הבנק והן, בהמשך המהלך, לשיפור ושדרוג רמת השירות בסניפים. למהלכים אלה היבטי משאבי אנוש שונים, ובכללם, איוש הסניפים בצוותים בעלי ידע מקיף בתחומי הפעילות השונים והשלמת פערי ידע ככל הנדרש, יצירת מעטפת מכבדת ותומכת לעובדים ולמנהלים שצפויים לחוות שינוי וכיוצ"ב. **העמדת כלים תומכים ליחידות הבנק.** פיתוח והעצמת העובדים, באמצעים של הדרכה, ניוודים ופיתוח אישי.

התייעלות וחסכון. במסגרת ניהול כח האדם בבנק בשנת 2017 ממשיכה חטיבת משאבי אנוש לתמוך במהלכים של התייעלות וחסכון המתנהלים בבנק, מהפן של המשאב האנושי.

מדיניות גיוס עובדים

בנק דיסקונט ובנק מרכנתיל דיסקונט מגייסים לשורותיהם מדי שנה מאות עובדים חדשים, באופן רציף ולמגוון תפקידים. מיון וגיוס העובדים החדשים נעשים באמצעות מערכות מיון וקליטה המקובלות בשוק. במהלכים אלה מושם דגש על הלימה בין צורכי המועמד, רצונותיו וערכיו לבין אלו של הבנק, מתוך תפיסה ארגונית הדוגלת בהצמחת עובדים בתוך המערכת ומתן אפשרויות העסקה מגוונות לאורך השנים. קליטת העובדים לבנק נעשית על בסיס ענייני, תוך התייחסות, כאמור, לכישורי המועמד והתאמתו לתפקיד, ולא מעורבים בה שיקולים בלתי רלבנטיים כגון גזע, מין, דת או לאום. הבנק מעסיק עובדים בעלי צרכים מיוחדים באופן שוטף (ראו להלן). הבנק אינו מעסיק ילדים בשום צורה, לא במישרין ולא באמצעות קבלני כוח אדם. הבנק מעסיק בהיקף מצומצם בני נוער, במהלך חופשת הקיץ, בגילאים ובתנאים המותרים על פי דין, במסגרת פרויקטים לטובת הקהילה (ראו "העסקת בני נוער לקויי ראייה ונערות בסיכון", בפרק 5 להלן). הבנק רואה במעבר עובדים בין תפקידים הזדמנות להתפתחות ולהעשרה מקצועית של עובדיו ומעודד זו. בין היתר, משרות לאיוש ולגיוס מפורסמות באתר העובדים וזאת על מנת לאפשר לעובדים להגיש את מועמדותם למשרות אלו.

כאל - בכדי להתאים את כוח האדם לצרכים העסקיים המשתנים, קולטת כאל בכל שנה מאות עובדים למגוון תפקידים מקצועיים וניהוליים. התהליך מתבצע במגוון ערוצים ובכלי מיון ואבחון מגוונים, המותאמים לדרישות המשרה: מבחני כישורים, מרכזי הערכה, ראיונות אישיים, ראיונות ממליצים וראיון יושרה תעסוקתית, הנערך על ידי יחידת הביטחון, כהשלמה לתהליך המיון. תהליכי האבחון והגיוס בחברה הינם מוסדרים עבור כלל הדרגים, עד לדרג חברי הנהלה. כאל מעודדת את עובדיה להתקדם ולהתפתח בתוך החברה, באמצעות התמודדות במכרזים פנימיים ובכך משמרת את הידע, המיומנות וכוח האדם של החברה, ובו בזמן מאפשרת מקום לביטוי עצמי ולהתקדמות אישית, לצד מימוש יעדי החברה. כאל מפתחת ומעודדת את מצוינות העובדים והרצון להתקדם, באמצעות מכרזים שקופים ומוסדרים ומתן הזדמנויות לפיתוח קריירה. בנוסף, מציעה כאל שיחות משוב ויעוץ קריירה לכל עובד בתום תהליך גיוס. בשנת 2016 אוישו 71% מהמשרות הניהוליות ו-66% מהמשרות בכלל, על ידי עובדי החברה.

טענות בדבר אפליית עובדים

הנהלות הבנק ובנק מרכנתיל דיסקונט שמות דגש על מניעת אפליה ועקרון זה מיושם בעת קבלת עובדים, קידוםם וקביעת תנאי שכרם.

טענות בדבר אפליה. כאמור, הבנק שולל אפליה מכל סוג שהוא. במהלך שנת 2016, התקבלו 2 תלונות על אפליה (אחת בגין מוגבלות והשניה בגין הורות). 2 התלונות נבדקו על ידי גורמי משאבי אנוש של הבנק ונמצאו חסרות בסיס.

במסגרת תביעות שהוגשו בבתי דין לעבודה, טענת האפליה עלתה כטענה אחת מיני רבות שנטענו בהליכים. מתוך התביעות שהוגשו בשנת 2016, ב-2 תביעות נטענה, בין השאר, טענה לאפליה. אחת מהתביעות הסתיימה בהסכמת הצדדים ולאחר שהחלטת ביניים תמכה בגרסת העובדת. יצוין כי באחד ההליכים שנפתח בשנת 2014 ופסק הדין בגינו ניתן בשנת 2016, נקבעה אפליה מחמת גיל.

יצוין כי בנושא פרישה מטעמי גיל, הבנק פועל בהתאם לפסיקה בעניין זה (ראו להלן "מגבלות חקיקה תקינה והסדרה").

בנק מרכנתיל דיסקונט. במהלך שנת 2016, התקבלה תלונה אחת על אפליה (בגין מוגבלות פיזית). במסגרת תביעות שהוגשו בבתי דין לעבודה, טענת האפליה עלתה כטענה אחת מיני רבות שנטענו בהליכים. מתוך התביעות שהוגשו בשנת 2016, ב-2 תביעות נטענה, בין השאר, טענה לאפליה. אחת מהתביעות הסתיימה בהסכמת הצדדים והשניה עדיין מתנהלת.

יצוין כי הליך משפטי שנפתח בשנת 2017, שבו נטענה טענת אפליה מחמת מוגבלות פיזית בקבלה לעבודה (תחילתה בתלונה אשר צויינה לעיל, שהתקבלה בשנת 2016), הסתיים בפשרה.

בנושא פרישה מטעמי גיל, בנק מרכנתיל דיסקונט פועל בהתאם לדין.

כאל. במהלך שנת 2016 הוגשה כנגד החברה תביעה בה נטענה טענה לאפליה. תביעה זו הסתיימה בפשרה, ללא קביעה בבית הדין כי ננקטה אפליה. (לפרטים נוספים, ראו להלן "תביעות של עובדים"). בנושא פרישה מטעמי גיל, כאל פועלת בהתאם לדין.

גיוון ושוויון הזדמנויות

הבנק רואה חשיבות בגיוון בתעסוקה, תוך מתן הזדמנות לאוכלוסיות בחברה אשר נמצאות בתת ייצוג בשוק העבודה.

כבר בשנת 2005 הבנק החל בביצוע מהלכים נקודתיים ליישום המדיניות ובהם, קליטת עובדים עם צרכים מיוחדים. זאת, זמן רב לפני שהחקיקה בעניין זה נכנסה לתוקף, וכיום, נערכים בבנק לעמוד בדרישות החדשות.

בשנים האחרונות הבנק ביצע מהלכים נקודתיים לקליטת עובדים יוצאי אתיופיה ונשים מהמגזר החרדי. לפרטים בדבר העסקה בבנק בחודשי הקיץ, של בני נוער לקויי ראייה ונערות בסיכון, ראו להלן בפרק "דיסקונט למען הקהילה".

העסקת עובדים מגוונת בתחום הטכנולוגיות

מזה מספר שנים פועל הבנק בשיתוף פעולה עם חברת מטריקס ועם עמותת טק-קריירה, לשילוב עובדות חרדיות ועובדים יוצאי אתיופיה בתחום בדיקות התוכנה. כן פועל הבנק עם חברות תוכנה שונות כגון נס, מל"מ, אמן, טלדור ועוד, לשילוב חרדיות בתפקידי פיתוח תוכנה.

עמותת טק-קריירה נוסדה בשנת 2003 במטרה ליצור הזדמנות יחודית לצעירים יוצאי אתיופיה להשתלב בעבודה בתחום פיתוח תוכנה בשוק ההיי-טק בישראל. קהל היעד של העמותה הם צעירים וצעירות בעלי כישורים בעולם מערכות המידע (כגון תכנות, בדיקות תוכנה וניהול רשתות) ובעלי מוטיבציה לעבודה בתחום זה.

במהלך שנת 2016 הבנק איפשר ל-21 עובדות חרדיות ולעובדים יוצאי אתיופיה, שהיו ללא ניסיון תעסוקתי קודם, אולם בעלי הכשרה טכנולוגית מתאימה, לשמש כבודקי תוכנה ביחידת הבדיקות, תוך שהם צוברים ידע וניסיון בתחום. עבור העובדות הוקם מתחם ייעודי בקרבת מתחם הבנק, העונה לצרכי העובדות, תוך מתן פתרונות לנושאי תשתית לסביבת העבודה הקיימת. העסקה במתכונת ישירה זו התקיימה בבנק עד חודש אוקטובר 2016 והחל מחודש נובמבר 2016 כל תחום בדיקות התוכנה בבנק הועבר למתכונת של שירות מנוהל על ידי חברת נס, ולכלל העובדים הוצע להמשיך עבודתם בתחום באמצעות חברה זו. הבנק רואה חשיבות בשילוב בוגרי טק-קריירה ואף תרם במהלך שנת 2016 סך של 50 אלף ש"ח לחיזוק הפעילות.

בנוסף, בחטיבה הטכנולוגית מועסקות כ-25 עובדות חרדיות בתפקידי פיתוח תוכנה שונים.

העסקת עובדים מגוונת בתחום הבנקאי

במסגרת יחידת הבנקאות הישירה (טלבנק) מועסק צוות ייחודי של נשים מהמגזר החרדי. הצוות הוקם במהלך שנת 2013 ועוסק במתן מענה טלפוני לכלל לקוחות הבנק במגוון נושאים בנקאיים. רוב המועמדות מגיעות ללא רקע וניסיון תעסוקתי, הן מקבלות הכשרה בנקאית של הבנק, ומשתלבות במוקד כעובדות ארעיות עם מעמד זהה לשאר העובדים במוקד.

מהלך זה כלל שיתוף פעולה עם רב אשר הדריך את הבנק בהכנת המתחם הייעודי עבורן, לוגיסטיקה של ציוד והפרדה אשר תענה על כל צורכיהן ומערך היסעים מיוחד למקום מגוריהן.

כיום הצוות מונה שבע עובדות, אשר עומדות ביעדים שהוצבו להן ומשולבות בהצלחה בצוות.

בימים אלה הבנק מצוי בתהליך גיוס אינטנסיבי להרחבת הצוות.

בנק מרכנתיל דיסקונט. בנק מרכנתיל דיסקונט הינו אחד המעסיקים הגדולים במגזר הערבי. עיקר המנהלים והעובדים ב-36 סניפיו הפרוסים בצפון הארץ ובאתרים נוספים בארץ (ביניהם: רהט, סלאח א דין בירושלים, ואדי ניסנאס בחיפה, כפר קאסם ועוד) הינם בני המגזר הערבי. בנוסף, במטה הבנק מועסקים עובדים בני המגזר הערבי במגוון תפקידים.

לבנק מרכנתיל דיסקונט מספר סניפים בריכוזי אוכלוסייה חרדית ורבים מהעובדות והעובדים בסניפים אלה הם בני המגזר החרדי. במטה הבנק מועסקים בני ובנות המגזר החרדי.

העסקת עובדים מגוונת בכאל. עובדות מהמגזר החרדי – כאל מפעילה מוקד שירות ומכירה במודיעין עילית המעסיק כ-122 נשים חרדיות, המהווה חלק אינטגרלי ממחלקת השירות. המוקד מותאם לצרכיהן של נשים מהמגזר החרדי, תושבות האזור. המוקד נבחן ועומד ביעדים ובמדדים עסקיים ומשלב באופן אינטגרטיבי בין צרכיו העסקיים של הארגון והלקוחות ובין צרכיהן האישיים של עובדות המוקד, כגון: אירועי רווחה ייחודיים, חדר הנקה, משמרות ייחודיות ומותאמות, ועוד. בד בבד, כאל נמצאת בקשר רציף עם עמותות הפועלות לשילוב אוכלוסיות מגוונות בעבודה ובהן, עמותת "קו משווה" לעידוד העסקת אקדמאים מהמגזר הערבי ועמותת "טק קריירה" לשילוב עובדים יוצאי אתיופיה בתפקידים טכנולוגיים.

העסקת עובדים עם מוגבלויות

כחלק ממדיניות גיוס עובדים, מאפשר הבנק, כבר מספר שנים, לאנשים עם מוגבלויות, שבדרך כלל אינם נקלטים במקומות עבודה, להשתלב בתפקידים בבנק על פי יכולתם ובהתאם לצרכי הבנק. מהלך זה מאפשר לאנשים אלה חלון הזדמנויות לתפקד כאזרחים מן השורה, המפרנסים עצמם בכבוד. בנוסף, מהלך זה מהווה מהלך מעצב בתרבות הארגונית של הבנק, לארגון סובלני המכיל את השונה. לאור האמור, הוצבה העסקת אנשים עם מוגבלויות כמיקוד מרכזי בפעילות למען הקהילה.

צו בענין העסקת אנשים עם מוגבלויות. ביום 5 באוקטובר 2014 פורסם ונכנס לתוקף צו ההרחבה בדבר עידוד והגברת התעסוקה של אנשים עם מוגבלויות. צו ההרחבה מרחיב את הוראות ההסכם הקיבוצי שנחתם בעניין זה, בין נשיאות הארגונים העסקיים לבין הסתדרות העובדים הכללית החדשה, והוא חל על כלל המעסיקים במשק המעסיקים 100 עובדים ומעלה. מטרת צו ההרחבה היא לעודד העסקת אנשים עם מוגבלויות.

הבנק פועל לשילוב עובדים עם מוגבלות, כבר משנת 2005. רוב מוחלט של העובדים מועסק בבנק עד היום.

בחום שנה מכניסת צו ההרחבה לתוקף, דהיינו החל מיום 5 באוקטובר 2015, נחשב מעסיק אשר 2% ומעלה מקרב עובדיו הם עובדים עם מוגבלות, כגוף בו יש ייצוג הולם. בחלוף שנתיים מכניסת צו ההרחבה לתוקף, דהיינו החל מיום 5 באוקטובר 2016, נחשב ייצוג הולם, גוף אשר 3% או יותר מקרב עובדיו הם אנשים עם מוגבלויות.

מינוי אחראי. המעסיקים נדרשים למנות אחראי לתעסוקת אנשים עם מוגבלות, לשם יישום הוראות צו ההרחבה ולמען שילוב מיטבי וראוי של אנשים עם מוגבלות במקום העבודה. לאור הנחייה זו, מינה הבנק ביום 11 בינואר 2014 אחראית על תעסוקת אנשים עם מוגבלות.

כחלק מההיערכות לצו ההרחבה בנושא העסקת אנשים עם מוגבלויות התקשר הבנק עם חברת "כל יכול", שהינה חברה המתמחה בהעסקת אנשים עם מוגבלויות במוקדים טלפוניים. במסגרת התקשרות זו ביצעה חברת "כל יכול" תהליך של ייעוץ, מיון וליווי תהליך גיוס והכשרה לאנשים עם מוגבלויות, למוקד הטלפוני של הבנק. בעקבות האמור, הבנק החל להעסיק 4 עובדים עם מוגבלויות במוקד הטלפוני. בנוסף, נבחנות התקשרויות עם גופים נוספים לגיוס עובדים באמצעותם.

בהתאם להסכם קיבוצי מיום 30 בנובמבר 2016, שנחתם בין הבנק לבין נציגות העובדים, 48 עובדי בנק עם מוגבלויות, שהועסקו בבנק במעמד של עובדים ארעיים, נקלטו כעובדים קבועים. עובדים אלה זכו, בנוסף להזדמנות להתפרנס בכבוד, גם בביטחון תעסוקתי.

בנק מרכנתיל דיסקונט. בבנק מרכנתיל דיסקונט מועסקים עובדים בעלי מוגבלויות. הבנק נערך ליישום הרגולציה בנושא זה. הבנק מינה "אחראית תעסוקת עובדים עם מוגבלויות". הבנק קיים פגישות עם מספר גופים אשר עוסקים בגיוס והשמה של עובדים עם מוגבלויות. בנוסף, לאחרונה הבנק חבר למיזם "עסק שווה", המלווה ארגונים במגזר העסקי לצורך קידום תעסוקת אנשים עם מוגבלות.

כאל. במסגרת ההערכות לצו ההרחבה לעידוד והגברת תעסוקה של עובדים עם מוגבלות, מונתה בשנת 2015 מנהלת הגיוס בחברה כ-"אחראית תעסוקת עובדים עם מוגבלות" ובהובלת אגף משאבי אנוש פורסם "קול קורא" לעובדים בנושא.

בשנתיים האחרונות שולבו בהצלחה עובדים עם מוגבלות באגפים השונים בחברה, במגוון תפקידים. עובדים אלה עברו תהליכי גיוס ומיון המותאמים אישית לצרכיהם ובהמשך, עם קליטתם, קיבלו התאמות בהכשרה, חניכה ואף בתכולת התפקיד, עד להשתלבותם המלאה. כאל מסתייעת במקורות גיוס מגוונים בתחום זה ובהם עמותות מתמחות, דוגמת המיזם "עסק שווה", וכן מלווה על ידי מרכז הסיוע למעסיקים של משרד הכלכלה. צוות הגיוס ב-כאל עבר הדרכות בנושא ועוסק בו באופן יומיומי. באתר החברה יוחד מקום לעניין והוא מהווה מקור לפניות אישיות. כאל מתעתדת להוסיף ולשלב עובדים עם מגוון מוגבלויות בתפקידים שונים בחברה כך שיזכו לייצוג הולם.

ריכוז נתוני העסקה של אוכלוסיות בתת ייצוג

להלן ריכוז נתוני ההעסקה של אוכלוסיות בתת ייצוג בשוק העבודה:

מס' העובדים מהקבוצה ליום 31 בדצמבר	ערבים	חרדים	אנשים עם מוגבלויות ⁽²⁾	יוצאי אתיופיה
בבנק דיסקונט - 2016	90	(1)-	137	20
בבנק דיסקונט - 2015	75	(1)-	126 ⁽³⁾	23
בכאל - 2016	4	125	43	4

הערות:

- (1) ראו להלן.
 (2) המידע אינו בהתאם לצו ההרחבה.
 (3) הנתונים ליום 31 בדצמבר 2015 תוקנו²⁶.

כמדיניות, הבנק אינו מחייב את עובדיו לציין פרטים בדבר שייכותם לקבוצות אוכלוסיה מיוחדות, כגון אלה המנויות לעיל, ולאור האמור, העובדים אינם מתבקשים לבחון התייחסות בעניין השתייכותם לאוכלוסיה זו או אחרת. לפיכך, הנתונים שהובאו לעיל הינם בגדר הערכה המתבססת על מקורות כמפורט מטה.

ערבים - העובדים אינם נדרשים לציין לאום בפרטים הנמסרים לבנק ועל כן לבנק אין פרטים בדבר עובדים בני הלאום הערבי. האומדן המוצג בטבלה מתבסס על ספירת העובדים שבוחרים בחגים המאפיינים את הלאום הערבי.

חרדים - אין הגדרה ברורה למונח "חרדי". רבים מעובדי הבנק הם שומרי מצוות בדרגת הקפדה כזו או אחרת, וחלקם וודאי היו מגדירים עצמם כחרדים. אולם, כאמור, העובדים אינם מתבקשים להצהיר על היותם שומרי מצוות ועל השאלה האם הם חרדים, ועל כן אין בידי הבנק נתונים בעניין זה.

²⁶ 102-48.

אנשים עם מוגבלויות – האומדן המוצג בטבלה מתבסס על המקורות הבאים: עובדים שגויסו בגיוס ממוקד של אנשים עם מוגבלויות (במקרה זה, באופן חריג, נשמרות רשימות ספציפיות של עובדים). בנוסף, נערכה בדיקה של עובדים המדווחים כבעלי פטור מתשלום מס הכנסה מתוקף היותם עיוורים או נכים. כמו כן, נערכה בחינה של עובדים המדווחים כבעלי תעודת נכה. האומדן כאמור אינו כולל עובדים הנעדרים עקב מחלות ממושכות ועובדים המועסקים חלקית בשל מחלות ממושכות. הערכה זו אינה מהווה מדידה בהתאם לצו ההרחבה.

יוצאי אתיופיה – כאמור, הבנק אינו דורש מעובדיו להתייחס לארץ מוצא. האומדן המדווח מתבסס על המקרים בהם עובדים בחרו לציין, על פי בחירתם, את ארץ המוצא.

לפרטים בדבר העסקת עובדים מבוגרים (+50) ראו "מאפיינים של העובדים".
האמור לעיל נכון בעיקרו גם בהתייחס לכאל. אומדן מספר העובדים החרדים בכאל מתבסס, בעיקר, על מספר העובדים המועסקים במוקד השירות והמכירות במודיעין (ראו לעיל).

העסקת עובדים בפריפריה

כחלק מעידוד העסקה בפריפריה, הבנק הקים בחודש אפריל 2016 מוקד טלפוני בנשר, המונה 98 עובדים מאוכלוסייה מגוונת.

כאל פועלת לעידוד העסקה בפריפריה. בשנת 2014 נפתח מוקד שירות ומכירה באשדוד. המוקד מהווה עוגן תעסוקתי לתושבי האזור, ומסייע להתפתחות הכלכלה בדרום הארץ. המוקד מונה כ-132 עובדים. בשנה האחרונה הורחבו וגווננו תחומי הפעילות במוקד באופן משמעותי ובהתאמה, גדלה מצבת העובדים במוקד.

יחסי עבודה

כללי. יחסי העבודה בבנק מושתתים על חוקת העבודה, על ההסכמים הקיבוציים ועל הסדרי העבודה השונים המתגבשים, בעיקרם, בדיונים בין הנהלת הבנק לבין נציגות העובדים.

חוקת העבודה. "חוקת העבודה לעובדי בנק דיסקונט לישראל בע"מ" שנחתמה בשנת 1974 (להלן: "חוקת העבודה"), משמשת בסיס רחב המתווה ומאגד בתוכו תנאי עבודה, הוראות משמעת, הליכי בוררות וכן הליכים והוראות נוספים. במהלך עשרות השנים האחרונות נחתמו בנוסף לחוקת העבודה עשרות רבות של הסכמים קיבוציים, הכוללים הסכמי שכר והסכמים שונים אחרים, שבדרך כלל באו להוסיף על האמור בחוקת העבודה ולהרחיבה ולעיתים היה בהם כדי לשנות את חוקת העבודה ואף לבטל הוראות שנקבעו בה. בהסכם מיום 30 בנובמבר 2016, הוארך תוקף החוקה עד ליום 31 בדצמבר 2021, כאשר מנגנון ההודעה, לפיו אם לא יודיע אחרת מי מהצדדים למשנהו על ידי הודעה מוקדמת בכתב עד 3 חודשים לפני המועד הנ"ל, יוארך תוקפה לשנה נוספת, וחוזר חלילה מידי שנה, נותר ללא שינוי ויתחדש עם תום תקופת חוקת העבודה הנוכחית (31 בדצמבר 2021).

חופש ההתאגדות. העובדים מן המניין בבנק מאוגדים במסגרת ועד עובדים ארצי. בתוך הוועד מתקיימת חלוקה פנימית לפיה עובדים בדרג הפקידותי משתייכים לוועד הפקידים, ואילו מורשי החתימה והמנהלים מאוגדים במסגרת ועד המנהלים. מרבית העניינים מסוכמים ונחתמים בין הנהלת הבנק לבין הוועד הארצי וההסתדרות. בנוסף, קיים גם ועד הגמלאים, המאגד בתוכו את גמלאי הבנק.

גם העובדים מן המניין בבנק מרכנתיל דיסקונט ובכאל מאוגדים במסגרת ועד ארצי. יחסי העבודה בכאל מושפטים על שותפות ואמון בין הנהלת החברה, הוועד הארצי והעובדים. בשנת 2016 נחתם הסכם קיבוצי חדש לשנים 2016-2018, הממשיך את ההסכמים משנת 2011 ו-2015.

השתתפות הבנק בתקציב הוועד. הבנק משתתף בתקציב הוועד הארצי על בסיס חודשי. היקף ההשתתפות הוא פי שניים מהסכום החודשי הנגבה מהעובדים (בהסכם שנחתם בין הבנק לבין נציגות העובדים ביום 30 בנובמבר 2016 הוגדל חלקה של ההנהלה לעובד). חמישה מתוך 21 חברי הוועד הינם בעלי תפקידים בוועד המשמשים בתפקידים במשרה ובמשכורת מלאה. שאר חברי הוועד משמשים בתפקידים אחרים בבנק וכהונתם כחברי ועד הינה בנוסף לעבודתם הרגילה. בנוסף מעמיד הבנק לרשות הוועד משרדים ומממן את אחזקתם. הבנק מסייע לוועד הגמלאים בפעולותיו ובין היתר, מאפשר לו לקיים פעילות באתרי הבנק בירושלים, יפו וחיפה.

רוב למועסקים באמצעות הסכם קיבוצי. נכון לדצמבר 2016 נמנו 5,529 מועסקים בבנק. נתון זה כולל את כלל עובדי הבנק וכן עובדים הנותנים שירותים לבנק באמצעות גורמים חיצוניים שונים. מתוך הנ"ל 5,145 הינם עובדים מן המניין ועובדים ארעיים המועסקים תחת הסכמים קיבוציים ומהווים כ-93.1% מסך העובדים. אם מפחיתים ממספר העובדים את המועסקים על ידי הגורמים החיצוניים, עומד מספר העובדים על 5,221 ומספר בעלי ההסכמים הקיבוציים מגיע לכ-98.5%.²⁷ השיעור האמור בבנק מרכנתיל דיסקונט עומד על 91%.

כאמור, העובדים המאוגדים זכאים להיבחר לוועד ולבחור את חברי הוועד, הם העובדים מן המניין בלבד, אשר מהווים כ-73.6% מכלל העובדים שאינם מועסקים על ידי גורמים חיצוניים. השיעור האמור בבנק מרכנתיל דיסקונט עומד על 79.9%.

שינויים ארגוניים. בהסכם קיבוצי מיום 2 באפריל 2000, בסעיף 4 שעניינו הגדרת יחידות הבנק, נקבע כי הנהלת הבנק תעביר הצעותיה בעניין הגדרת יחידות ותפקידי ניהול ויקוים דיון משותף במהלך 15 ימים מיום העברת ההצעה לוועד המנהלים. בתום הדיון, אם לא הגיעו הצדדים להסכמות, תועבר ההחלטה למנכ"ל הבנק והחלטתו תהיה סופית. התקופה קוצרה מ-15 ימים ל-7 ימים בהסכם קיבוצי מיום 30 בנובמבר 2016.

בנק מרכנתיל דיסקונט. בהסכם קיבוצי מיוחד משנת 2002 נקבע כי אם קיבלה ההנהלה החלטה על מיזוג סניפים או אגפים, תובא ההחלטה לידיעת הוועד תוך הצגת הנחונים המתבקשים, וינהל עמו דיון אינטנסיבי בהשלכות ההחלטה על העובדים. הנהלת בנק מרכנתיל דיסקונט תהיה רשאית לפעול בענין המיזוג רק לאחר שחלפו 14 יום מהיום בו הודיעה לוועד על החלטתה.

כאל. בהסכם הקיבוצי משנת 2011, נקבע כי החברה ראשית לבצע שינויים ארגוניים ו/או טכנולוגיים ו/או תפעוליים ו/או מבניים כדוגמת איחוד יחידות, שילוב עם מוקדים אחרים, סגירת יחידות על פי צרכי העבודה המשתנים מעת לעת וכדומה. שינויים מהותיים שיש להם השפעה מהותית על העובדים יובאו לידיעת נציגות העובדים לא יאוחר מחמישים יום טרם המועד המתוכנן לביצועם. במקרה של שינויים מהותיים שיש להם השפעה מהותית על עובדי החברה ועליהם לא הושגה הסכמה, כל צד שומר על זכויותיו.

²⁷ 102-41.

התפתחויות ביחסי עבודה

סכסוך עבודה. ביום 23 ביולי 2015, נמסרה לבנק הודעה מאת הסתדרות המעו"ף, על הכרזת סכסוך עבודה בבנק דיסקונט, בהתאם לסעיף 5א ו-5ב לחוק יישוב סכסוכי עבודה, התשי"ז-1957 והתקנות על פיו. בהתאם להודעה, ניתן היה לפתוח בשביתה בבנק החל מיום 9 באוגוסט 2015 ואילך. ביום 14 בדצמבר 2015, החלה נציגות העובדים לנקוט בעיצומים שונים הכוללים השבתה לסירוגין של יחידות וכן איסור על עובדי הבנק להתנייד. ביום 25 בפברואר 2016 הסתיימו העיצומים. בהסכם קיבוצי שנחתם בין הבנק לבין נציגות העובדים ביום 30 בנובמבר 2016 בנושא הארכת תוקפה של חוקת העבודה בכפוף לשינויים, בוטל סכסוך העבודה שהוכרז על ידי הסתדרות המעו"ף כאמור.

ביום 19 באפריל 2017 נמסרה לבנק הודעה, מאת הסתדרות המעו"ף, על הכרזת סכסוך עבודה על ידי ועד המנהלים בבנק. זאת, בהתאם לסעיפים 5א' ו-5ב' לחוק יישוב סכסוכי עבודה התשי"ז-1957, והתקנות לפיו. על פי האמור בהודעה, ועד המנהלים יכול היה לפתוח בשביתה החל מיום 7 במאי 2017, ואילך. סכסוך העבודה בוטל בהסכם קיבוצי שנחתם בין הבנק לבין נציגות העובדים ביום 17 בספטמבר 2017.

הסכמים קיבוציים שנחתמו בשנת 2016

בשנת 2016 נחתמו, בין היתר, ההסכמים הבאים:

- ביום 1 בספטמבר 2016 נחתם הסכם קיבוצי מיוחד בנושא "עובדי מחשוב זי" המאפשר המשך העסקה של 250 עובדים, מעבר ל-7 שנים ללא הגבלת זמן במעמד של עובדי מחשוב. חוקת העבודה החלה על עובדים מן המניין לא תחול על עובדי מחשוב זי כאמור.
 - ביום 1 בספטמבר 2016 נחתם הסכם קיבוצי מיוחד בנושא "הארכת תקופת הארעיות לעובדים" במסגרתו הוחלט על הארכה של תקופת הארעיות של עד 50 עובדים ארעיים שזהותם תיקבע על-פי שיקול דעתה הבלעדי של הנהלת הבנק, למשך 24 חודשים נוספים.
 - ביום 30 בנובמבר 2016 נחתם הסכם שכר עד לשנת 2018, והסכם להארכת תוקפה של חוקת העבודה עד לסוף שנת 2021, בכפוף לשינויים. להרחבה, ראו לעיל "פעולות עיקריות בשנת 2016"
- לפרטים בדבר הסכמים קיבוציים נוספים, שנחתמו בשנת 2011, ראו בדוח שנתי 2015, עמ' 353.

תנאי העבודה והתגמול

קטגוריות עיקריות לעניין תנאי העבודה²⁸

להלן ריכוז נתוני ההעסקה בבנק בקטגוריות השונות והשינויים שחלו בהם:

השינוי		ליום 31 בדצמבר			עובדים
2015 לעומת 2014	2016 לעומת 2015	2014	2015	2016	
34	(232)	4,115	4,149	3,917	מן המניין בחוזים אישיים וחברי הנהלה
(107)	(82)	1,493	1,386	1,304	ארעים
-	-	-	-	-	עובדי חברת כח אדם
13	(6)	301	314	308	בתי תכנה
(60)	(320)	5,909	5,849	5,529	סך-הכל
(1)	(12)	186	185	173	נוסף - עובדים בחופשה ללא תשלום ובחופשת לידה
(61)	332	6,095	6,034	5,702	סך-הכל

להלן ריכוז נתוני ההעסקה בבנק מרכזית דיסקונט בקטגוריות השונות והשינויים שחלו בהם:

השינוי		ליום 31 בדצמבר		עובדים
2016 לעומת 2015	2015	2016	2015	
(23)	1,248	1,225		מן המניין בחוזים אישיים וחברי הנהלה
(44)	211	167		ארעים
20	73	93		עובדי חברת כח אדם
(7)	39	32		בתי תכנה
(54)	1,571	1,517		סך-הכל
9	32	41		נוסף - עובדים בחופשה ללא תשלום ובחופשת לידה
(45)	1,603	1,558		סך-הכל

להלן ריכוז נתוני ההעסקה בכל בקטגוריות השונות והשינויים שחלו בהם:

השינוי		ליום 31 בדצמבר		עובדים
2016 לעומת 2015	2015	2016	2015	
(0.7)	954	947		קבועים בחוזים אישיים וחברי הנהלה
6.1	479	508		זמניים
37.8	98	135		מיקור חוץ
3.9	1,531	1,590		סך-הכל

לעניין תנאי העבודה, נחלקים עובדי הבנק לשלוש קטגוריות: עובדים מן המניין, עובדים ארעיים וחוזים אישיים.

עובדים מן המניין. תנאי העבודה של עובדים מן המניין מוסדרים, כאמור, בחוקת העבודה, בהסכמים קיבוציים מיוחדים ובהסדרי עבודה שונים.

²⁸ הנתונים בפרק זה אינם כוללים עובדים בחל"ת ונשים בחופשת לידה.

ביום 31 בדצמבר 2016 היו בבנק 3,840 עובדים מן המניין (31 בדצמבר 2015: 4,062 עובדים מן המניין). מרבית העובדים מן המניין הם עובדים קבועים של הבנק, ומיעוטם עובדים חדשים בתקופת נסיון. מתוך העובדים מן המניין כאמור, ביום 31 בדצמבר 2016 היו בבנק 867 עובדים, אשר מועסקים בהסכם העסקה חדש, בהתאם להסכם הקיבוצי מחודש יוני 2011 (31 בדצמבר 2015: 689 עובדים). **עובדים ארעיים.** תנאי עבודתם של העובדים הארעיים מוסדרים, בעיקרם, במספר הסכמים קיבוציים מיוחדים, שבהם מפורטים תנאי העסקתם, כאשר סיום עבודתם אפשרי בכל עת בהתאם לשיקול דעת ההנהלה.

אוכלוסיות העובדים הארעיים מחולקת למספר קטגוריות כמפורט להלן: עובדים המועסקים בחחום המחשוב, שאינם במעמד של עובדים מן המניין, נחלקים ל-2 תתי קטגוריות: **"ארעי מחשוב"**. תקופת הארעיות של עובדים אלה עומדת על 7 שנים וזאת בהתאם להסכם משנת 2002, בין הנהלת הבנק לבין נציגות העובדים. בהסכם קיבוצי מחודש יוני 2011, בנושא העסקת עובדי מחשוב, הועלתה מכסת העובדים שהבנק רשאי להעסיק כארעי מחשוב ל-750, במקום 350 קודם לכן. **עובדי מחשוב זי.** תקופת העסקתם אינה קצובה בזמן. בהסכם מיום 1 בספטמבר 2016 נקבע כי הבנק רשאי להעסיק בו זמנית, בכל עת, 250 עובדים שהסתיימה תקופת העסקתם לשבע שנים במעמד של "ארעי מחשוב", במעמד של "עובדי מחשוב זי" לתקופת בלתי קצובה בזמן. ההחלטה אם לכלול עובד בקבוצת ה-250 תהיה על פי שיקול דעתו הבלעדי והמוחלט של הבנק.

ביום 31 בדצמבר 2016 היו בבנק 248 עובדים ארעי מחשוב/עובדי מחשוב זי (31 בדצמבר 2015: 289 עובדים).

כספרים ועובדי בנקאות ישירה. תקופת הארעיות של עובדים אלה, שהינם במעמד של עובדים ארעיים גם כן, עומדת על 5 שנים בהתאם להסכם להעסקת כספרים מיום 2 ביוני 2011. **יתר העובדים הארעיים (שאינם נמנים על האוכלוסיות הנ"ל - "עובדים ארעיים רגילים").** תקופת הארעיות של עובדים אלה עומדת כיום על 4 שנים (הוארכה מ-3 שנים ל-4 שנים בהסכם מיום 30 בנובמבר 2016). יצוין, כי בהסכם נוסף מיום 1 בספטמבר 2016, שתוקפו עד ליום 31 בדצמבר 2017, הסכימו הצדדים להאריך את תקופת הארעיות ל-5 שנים לעד 50 עובדים במצטבר בכל תקופת ההסכם, שזהותם תיקבע על פי שיקול דעתה הבלעדי של הנהלת הבנק.

ביום 31 בדצמבר 2016 היו בבנק 1,304 עובדים ארעיים רגילים/כספרים ועובדי בנקאות ישירה. בהתאם להסכמים הקיבוציים עליהם חתום הבנק מוגבל ההיקף הכולל של עובדים ארעיים (למעט עובדי המחשוב ולמעט עובדי שירותים המועסקים כעובדי הבנק כגון: מזנון, אחזקה, שמירה) ל-30% מכלל עובדי הבנק במעמד מן המניין, כפי שיהיה מעת לעת, וזאת החל מיום 1 בינואר 2012.

חוזים אישיים. עובדים בחוזים אישיים חותמים, עובר להעסקתם, על חוזה אישי עם הבנק וחוקת העבודה והסכמי העבודה הקיבוציים אינם חלים עליהם. אוכלוסיית העובדים בחוזה אישי כוללת את חברי הנהלת הבנק, עובדים מסוימים בתחומי המחשוב ורשימה מוגדרת ומוסכמת של בעלי תפקידים, ברובם בכירים. בהסכם מיום 30 בנובמבר 2016 התווספו לרשימת התפקידים שהבנק רשאי להעסיק בחוזים אישיים עוד 73 תפקידים בחוזים אישיים מתוכם 15 דילרים ו-20 תפקידים בדרג ניהולי (3 אף ברמת מנהל אגף), כך שכיום יש בסך הכל בבנק כ-180 תפקידים לאיוש בחוזים אישיים מתוכם, נכון ליום 31 בדצמבר 2016, הועסקו בבנק 77 עובדים (לרבות חברי הנהלה) בחוזה אישי. (31 בדצמבר 2015: 87 עובדים בחוזים אישיים).

בנוסף, הבנק רוכש את שירותיהם של חברות כח אדם ובתי תוכנה. ליום 31 בדצמבר 2016 ו-2015 לא הועסקו בבנק עובדי חברות כח אדם. ליום 31 בדצמבר 2016 היו בבנק כ-308 עובדי בתי תוכנה. עובדים אלה מועסקים בעיקר במשימות פיתוח תוכנה. (ליום 31 בדצמבר 2015: כ-314 עובדי בתי תוכנה).

תגמול העובדים

רכיבי השכר המרכזיים של עובדים מן המניין הינם משכורת בסיסית, הכוללת תוספת וותק, ייצוג ודמי חיתום, לכל עובד לפי הוותק שלו ומעמדו. המשכורת הבסיסית מהווה בסיס לתשלום תוספות השכר וכן לתשלום דמי פיצול בשיעור של 2.5% מהמשכורת הבסיסית (בגין כל יום עבודה בפיצול, לעובדים הזכאים לכך) דמי משמרת (לעובדים הזכאים לכך), שעות נוספות, משכורת 13 ומענק יובלות. כמו כן, ישנו תשלום נוסף בשיעור של 5% למנהלים ו-6% לפקידים, בחוקף מחודש ינואר 2014, המשתלם לזכאים לדמי פיצול. חלק משכרם של העובדים מוצמד למדד המחירים לצרכן. כאשר המדד שלילי, לא מתבצעת הפחתה בשכרם של העובדים והמדד השלילי מנוכה מעליות מדד בחודשים העוקבים. כמו כן זכאים העובדים לחוספות שונות. קידום עובדי הבנק נעשה באמצעות דרגות בלבד. עובדי הבנק זכאים למענקי יובלות בגובה של מספר חודשי משכורת ומספר ימי חופשה נוספים, בחום 20, 30 ו-40 שנות עבודה בבנק. בהסכם קבוצי מיום 22 בנובמבר 2007 נקבע גם כי הזכות לחופשת יובלות וכן רכיבי שכר בגין גנון וקייטנה לא ינתנו לעובדים חדשים. בהסכם הקיבוצי מחודש יוני 2011, בענין עדכון הדרוג והשלבים, הוכנסו שינויים ביחס לרכיבים והתנאים האמורים לעיל, שתחולתם על עובדים במעמד מן המניין שיקלטו או יוסבו למעמד זה החל מיום 1 בינואר 2012. כמו כן בוטלו לגביהם רכיבים מסוימים ונקבעו תקרות שכר לפי תפקידים ודרגות.

ביצוע שעות נוספות בידי עובדים הזכאים לתשלום עבורן מותנה באישור מוקדם של הממונים. החל מיום 1 בינואר 2015 עבר הבנק לדיווח נוכחות באמצעות שעות (למעט חריגים). רוב עובדי הבנק זכאים לדמי הבראה בסכום גבוה משמעותית מהסכומים הקבועים על פי דין. כמו כן זכאים העובדים לתגמולים ולקרנות השתלמות, כמקובל. לצורך פיצויי פיטורים והפרשות לתגמולים, כולל הבנק את המשכורת הבסיסית, שעות נוספות גלובלית (על פי דרגה), החלק ה-12 ממשכורת 13, וכן תוספות שונות. העובדים זכאים להטבות מסוימות גם לאחר פרישתם מהבנק, אשר דומות לאלו להן זוכים עובדים מן המניין במהלך תקופת עבודתם. הבנק ערוך לשינויים שנקבעו בהסכם קיבוצי כללי שנחתם בחודש פברואר 2016 (שניתן לו צו הרחבה בחודש מאי 2016), לפיו החל מחודש יולי 2016 שיעור חלק העובד לתגמולים לא יפחת מ-5.75% ושיעור חלק המעסיק לא יפחת מ-6.25%.

בהתאמה, מחודש ינואר 2017 גדל חלק העובד ללא פחות מ-6%, וחלק המעסיק ללא פחות מ-6.5%. חלק המעסיק לתגמולים בקופת ביטוח/קופת גמל שאינה קרן פנסיה, יכול רכישת כיסוי לעובד למקרה של אובדן כושר עבודה ובלבד ששיעור התגמולים מתוך חלק המעסיק לא יפחת מ-5%. בנוסף, שיעור המעסיק המינימלי לפיצויים יהיה על כל שכרו המבוטח של העובד, בשיעור של 6% לפחות, בהתאם להסכמים החלים עליו במקום העבודה, עד השכר הממוצע במשק. בנוסף לשיעורי ההפרשות כאמור לעיל, בהתאם להסכם קיבוצי בנושא פנסיה מחודש יוני 2011, נקבעה הפרשה של מלוא סכום הפיצויים בשיעור של 8.33%, כולל סופיות ההפרשה (לפי סעיף 14 לחוק פיצויי פיטורים וזאת בהתייחס לעובדים ארעיים ועובדים שהוסבו למעמד מן המניין לאחר חתימת ההסכם ולגבי

עובדים קיימים, אשר בחרו באפשרות זו מרצונם, מיום שבחרו זאת). עוד נקבע בהסכם, כי כל עובד חדש יהיה זכאי לביטוח פנסיוני החל מהחודש הראשון לעבודתו וכן כי עובדים קיימים (מן המניין) יהיו זכאים לעבור להסדר הביטוח הפנסיוני לפי בחירתם.

תשלום בגין ימי חג ושבתון. הבנק סגור ב-9 ימי שבתון המוגדרים בחוק וכן בפורים וב-ט' באב. בשנה בה נערכות בחירות לכנסת, גם יום הבחירות מהווה יום שבתון. ימי השבתון משולמים במלואם לכל העובדים. לעובדים חודשיים התשלום מתבצע ללא תנאי של ותק מינימלי. לעובדים שעתיים, נדרש לפי הדין ותק מינימלי של 3 חודשים. בנוסף, בהתייחס לעובדים שעתיים, פורים ו-ט' באב מהווים יום חופש על חשבון העובד. עובדים מן המניין שאינם בני הדת היהודית, אשר נעדרים מהעבודה בשל ימי חג על פי דתם, מקבלים מן הבנק שכר עבודה מלא בגין ימי היעדרות אלה.

בנוסף, עובדים שעתיים בבנק מרכנתיל דיסקונט מקבלים בפורים וב-ט' באב יום חופש על חשבון הבנק. **תשלום בגין ימי חג ושבתון ב-כאל.** החברה פועלת במתכונת מצומצמת ב-9 ימי שבתון המוגדרים בחוק וכן בפורים, ופעילים בה בימים אלו עובדים אשר הותרו לעבודה בהיתר עבודה בשבת על ידי משרד הכלכלה בלבד (כ-25 עובדים). בשנה בה נערכות בחירות לכנסת, גם יום הבחירות מהווה יום שבתון. ימי השבתון משולמים במלואם לכל העובדים. לעובדים חודשיים התשלום מתבצע ללא תנאי. לעובדים שעתיים, מתבצע התשלום במידה והיו משובצים לעבודה ביום זה. עובדים שאינם בני הדת היהודית, אשר נעדרים מהעבודה בשל ימי חג על פי דתם, מקבלים שכר עבודה מלא בגין ימי היעדרות אלה, במידה ובחרו בימים אלו כימי השבתון שלהם.

זכויות העובדים בעת פרישה

התחייבויות הבנק לתשלום פיצויי פיטורים לעובדים, בשיעור של 100%, בעת סיום העסקתם לרבות בגיל פרישה, כמתחייב מחוק פיצויי פיטורין, מכוסה במלואה על ידי הפקדות בקופות פיצויים וכן על ידי פוליסות ביטוח.

בנק מרכנתיל דיסקונט. התחייבויות הבנק לתשלום פיצויי פרישה לעובדיו מכוסות על ידי הפקדות בקופות פיצויים ועל ידי הפרשות מתאימות.

כאל. התחייבות החברה לתשלום פיצויי פרישה לעובדים, המבוססת על משכורת חודשית אחת לכל שנת עבודה, כמקובל, מכוסה במלואה על ידי הפקדות בקופות הפיצויים, על ידי פוליסות ביטוח וקרנות פנסיה ועל ידי עתודה הרשומה בספרי החברה. החלק של תשלומי הפיצויים שאינם מכוסה על ידי הפקדות בתוכניות הפקדה מוגדרת, כאמור לעיל, מטופל על ידי הקבוצה כתוכנית הטבה מוגדרת (כמשמעות המונח בכללי החשבונאות המקובלים) לפיה נרשמת התחייבות בגין זכויות עובדים.

שכר הוגן

הבנק מקפיד על תשלום הוגן מעל לשכר המינימום ובהתאם, השכר ההתחלתי, הניתן למרבית העובדים המתחילים הארעיים, עמד בסוף שנת 2016 על 25 ש"ח עד 33 ש"ח לשעה. שכר המינימום בישראל (נכון לדצמבר 2016) עמד על 25 ש"ח, ולכן השכר ההתחלתי בבנק היה שווה או גבוה משכר המינימום המקובל. יצוין כי בהתאם להסכם קיבוצי מיוחד בעניין העסקת כספרים בבנק, מחודש יוני 2011, השכר ההתחלתי לעובדים אלה ולעובדי הטלפון לא יפחת משכר מינימום בתוספת 5%. עוד יצוין כי ברמת השכר ההתחלתי, בתפקידים דומים, אין פער בין נשים לגברים.

שכר הוגן בבנק מרכנתיל דיסקונט. השכר ההתחלתי, הניתן למרבית העובדים המתחילים הארעיים, עמד החל מחודש מרס 2016 על 30.3 ש"ח לשעה. יצוין כי ברמת השכר ההתחלתי, בתפקידים דומים, אין פער בין נשים לגברים.

שכר הוגן ב-כאל. כאל מקפידה על תשלום הוגן מעל לשכר המינימום, השכר בסיס ההתחלתי, הניתן העובדים המתחילים החל מחודש יולי 2016 הינו 5,000 ש"ח למשרה מלאה (26.88 ש"ח לשעה לעובדים שעתיים). מרבית העובדים זכאים גם לתשלומי תמריצים, בנוסף לשכר הבסיס. השכר ההתחלתי בחברה גבוה משכר המינימום בשיעור של 3.6%. בנוסף, במסגרת ההסכם הקיבוצי החדש, ניתן עדכון שכר מיוחד לעובדים בעלי ותק של 5 שנים ומעלה ושכר חודשי של עד 7,500 ש"ח למשרה מלאה (שכר כולל תמריץ).

תשלומים מיוחדים לדרג הניהולי

שעות נוספות משולמות לחלק מן המנהלים כשעות נוספות גלובליות. עובד בדרג הניהולי שקיבל קידום, מקבל תוספת בגובה 5% ממשכורת טבלה (בתנאי שעברו לפחות 12 חודשים ממועד זכאותו לתוספת הקודמת בגין קידום ו/או העברה). עובד בדרג הניהולי שעבר מתפקידו, מקבל תוספת בשיעור של 2% עד 7% ממשכורת טבלה, בהתאם להחלטת ההנהלה, בהתחשב באחריות הנוספת ו/או במאמץ הניהולי המיוחד הדרוש להסתגלות בתפקידו בעקבות ההעברה, ובתנאי שעברו לפחות 12 חודשים ממועד זכאותו לתוספת הקודמת בגין קידום ו/או העברה. בהסכם הקיבוצי מחודש יוני 2011, בנושא עדכון הדרג והשליבים, הוכנסו שינויים בעניין חלק מתנאי העבודה של עובדים חדשים במעמד מן המניין שיהפכו לעובדי הבנק במעמד זה החל מיום 1 בינואר 2012. בהקשר זה הופחת ממוצע דמי ההעברה ל-3%. כמו כן נקבעו תקרות שכר מכסימליות על פי קבוצות, בהתאמה לדרגות הניהול המקובלות בבנק. יצוין, כי בהסכם קיבוצי מיום 30 בנובמבר 2016 בוטלה תוספת העברה למנהלים כאמור. עובדים ב-3 הדרגות הבכירות האחרונות (מנהל בכיר, עוזר למנכ"ל, עוזר בכיר למנכ"ל), זכאים לקבל מהבנק רכב צמוד ומימון מלא של קו טלפון אחד בביתו של הבכיר.

קבוצת נושאי המשרה וחברי ההנהלה בבנק

לפרטים בדבר תגמול נושאי המשרה וחברי ההנהלה, ראו פרק 2 לעיל. עלות התגמול הממוצע של קבוצת נושאי משרה בכירה (יו"ר הדירקטוריון, המנהלת הכללית, חברי ההנהלה, המבקר הפנימי) בשנים 2015-2016 הייתה פי 6.84 ו-7.97, בהתאמה מהעלות הממוצעת ופי כ-7.72 וכ-8.73, בהתאמה, מהעלות החציונית של התגמול המשולם ליתר עובדי הבנק ועובדי קבלן. הנתונים האמורים מצביעים על עליה בפער בשנת 2016 לעומת 2015 (עליה של כ-16.5% בפער מול השכר הממוצע וכ-13.1% מול השכר החציוני) העליה כאמור הושפעה הן מהעליה בשכר הממוצע לנושא משרה, בעיקר כתוצאה מעליה במענקים, והן מירידה בעלות לעובד, שהושפעה מתוכניות הפרישה. (החישוב בגין העובדים נערך בנטרול הנתונים בגין קבוצת נושאי משרה בכירה. העלות הינה ללא מס שכר והעלות בגין העובדים אינה כוללת גם מענק יובל. ההנחות העיקריות ששימשו בחישובים בגין העובדים: (1) הונח כי העובד החציוני צפוי להפרשה הממוצעת הנוהגת בבנק בגין חופשות, חופשות יובל והוצאות בגין תנאי גמלאות; (2) הוצאות בגין פיצויים נכללו לפי העלות השוטפת בפועל ולא לפי הפרשות, לאור המעבר לחישוב אקטוארי).

בנק מרכנתיל דיסקונט. עלות התגמול הממוצע של קבוצת נושאי משרה בכירה בשנים 2015-2016 הייתה פי 4.81 ו-4.59, בהתאמה מהעלות הממוצעת ופי כ-5.34 וכ-5.18, בהתאמה, מהעלות החציונית של התגמול המשולם ליחיד עובדי הבנק ועובדי קבלן. הנחונים האמורים מצביעים על ירידה בפער בשנת 2016 לעומת 2015 (ירידה של כ-5.0% בפער מול השכר הממוצע וכ-3.0% מול השכר החציוני). **כאל.** עלות התגמול הממוצע של קבוצת נושאי משרה בכירה (המנהל הכללי וחברי ההנהלה) בשנים 2015-2016 הייתה פי 4.57 ו-41.4, בהתאמה מהעלות הממוצעת ופי כ-18.7 וכ-7.24, בהתאמה, מהעלות החציונית של התגמול המשולם ליחיד עובדי החברה ועובדי קבלן.

מענקים לעובדים ומנהלים בשנת 2016

מענק לעובדים. בהתאם להסכם השכר מיום 30 בנובמבר 2016, בחודש מרס 2017 שולם לעובדים מן המניין עליהם חל ההסכם, מענק דיפרנציאלי, חד פעמי, בסך ממוצע של 20,000 ש"ח, ולמנהלים בסך ממוצע של 26,000 ש"ח. באותו הליך חולק מענק חד פעמי לעובדים ארעיים ולעובדים בחוזים אישיים, בהתאם לתקציב ולמודל שאושרו על ידי הנהלת הבנק.

מענקים לנושאי משרה בשנת 2016. בגין שנת 2016 לא קמה זכאות למענק שנתי. ועדת תגמול והדירקטוריון אישרו: כי התקיימו התבחינים למענק בסיסי בגובה משכורת בסיסית אחת לכל אחד מהסמנכ"לים, ובסך הכל כ-998 אלף ש"ח לכלל הסמנכ"לים; סל מענק בנסיבות מיוחדות בסך של כ-998 אלף ש"ח לסמנכ"לים (חולק על ידי המנהלת הכללית, באופן דיפרנציאלי); מענק בגין תרומה מיוחדת, ל-3 סמנכ"לים, בסכום כולל של 500 אלף ש"ח. לפרטים נוספים, ראו בדוח שנתי 2016 (עמ' 196, סעיף 14).

בגין שנת 2016 לא קמה למנהלת הכללית זכאות למענק שנתי. ועדת תגמול והדירקטוריון אישרו: כי התקיימו התבחינים למענק שוטף בגין שנת 2016 בסך של כ-703 אלף ש"ח (החלק היחסי ממענק שנתי של 900 אלף ש"ח, מחושב עד ליום 12 באוקטובר 2017); מענק בנסיבות מיוחדות בסך של כ-281 אלף ש"ח (החלק היחסי ממענק שנתי של 360 אלף ש"ח, מחושב עד ליום 12 באוקטובר 2017); מענק בגין תרומה מיוחדת, שניתן לחלקו אחת ל-3 שנים, בסך של 700 אלף ש"ח. לפרטים נוספים, ראו בדוח שנתי 2016 (עמ' 283, סעיף ח' (7)).

מענקים לעובדים בבנק מרכנתיל דיסקונט בשנים 2015-2016. המענק בגין שנת 2015 עמד על 1.25 משכורות בממוצע, כאשר החלק הקבוע במענק, עמד על 0.45 משכורת. והחלק הנותר, 0.8 משכורת, שולם באופן דיפרנציאלי בהתאם להערכת העובד. המענק בגין שנת 2016 עומד על 1.2 משכורות בממוצע. המענק משולם בשנת 2017 כלהלן: 0.45 מהבונוס המהווה מרכיב קבוע - חולק בחודש אפריל 2017. היתרה, 0.65 משכורת, תחולק באופן דיפרנציאלי ותשולם עם סיום תהליך ההערכות השנתיות ובהתאם לו. כאל שילמה לעובדים ומנהלים בונוס שנתי בגין שנת 2016 על פי מדיניות התגמול שאושרה בדירקטוריון. בגין שנת 2016 שולם בונוס לכלל העובדים והמנהלים, לרבות נושאי משרה. לפרטים בדבר תוכניות התגמול למנכ"ל לעובדי החברה ומנהליה, ראו בדוח שנתי 2016 של כאל (עמ' 136).

מדיניות תגמול

בקוד הממשל התאגידי, שאושר על ידי הבנק בשנת 2010, נקבע, בין היתר, כי הבנק יאשר מדיניות תגמול וכן מדיניות תגמול קבוצתית, עבור הבנק, לרבות חברות הבת שלו ושלוחותיו בחו"ל, אשר תתבסס על שיקולים כלל ארגוניים רחבים, ועל שיקולים, שנועדו להגדיל את שווי הבנק בטווח הארוך, ותימנע מתן תמריצים לנטילת סיכונים לא מידתיים.

תיקון מס' 20 לחוק החברות. ביום 12 בדצמבר 2012, נכנס לתוקף חוק החברות (תיקון מס' 20), התשע"ג-2012 ("התיקון"), בענין תנאי כהונה והעסקה בחברות ציבוריות. במסגרת התיקון הוטלה על חברות ציבוריות חובה לאמץ מדיניות לענין תנאי כהונה והעסקה של נושאי משרה.

הוראה בנושא מדיניות תגמול בתאגיד בנקאי. ביום 19 בנובמבר 2013 פרסם המפקח על הבנקים הוראת ניהול בנקאי תקין בנושא מדיניות תגמול בתאגיד בנקאי (להלן: "ההוראה"). בהתאם להוראה, על דירקטוריון הבנק לאשר, לפחות אחת לשלוש שנים, מדיניות תגמול שתגובש על ידי ועדת התגמול וכן לקבוע עקרונות למדיניות תגמול קבוצתית. מדיניות התגמול תחול על כלל עובדי התאגיד הבנקאי ועל כל סוגי התגמולים. בהוראה נקבעו מגבלות ודרישות בדבר תגמול משתנה, לפיהן התגמול המשתנה המירבי לא יעלה על 100% מהתגמול הקבוע, למעט בתנאים חריגים. כמו כן, נקבע בהוראה מנגנון לדחייה ופריסה של התגמול המשתנה.

מדיניות תגמול לנושאי משרה בבנק. בחודש פברואר 2014, אישרה האסיפה הכללית של הבנק, מדיניות תגמול לנושאי משרה, בהתאם לסעיף 267א לחוק החברות, התשנ"ט-1999, בהתאם להוראה ולתיקון 20 לחוק החברות. בחודש נובמבר 2016 אישרה האסיפה הכללית של הבנק מדיניות תגמול חדשה לנושאי משרה בבנק, בעקבות חקיקתו של חוק התגמול בתאגידים פיננסיים, ותיקונים להוראה בנושא תגמול בתאגיד בנקאי. (לפרטים נוספים, ראו בדוח שנתי 2016 של הבנק, עמ' 192-193 ו-323). לפרטים נוספים אודות מדיניות התגמול לנושאי המשרה ראו בדוחות מיידיים מיום 7 בינואר 2014 ומיום 17 בפברואר 2014 (מספרי אסמכתא 01-066526-2014 ו-01-040990-2014) (ראו גם ביאור 23 ו' לדוחות הכספיים ליום 31 בדצמבר 2016, עמ' 193-196) ובדוחות מיידיים מיום 28 בספטמבר 2016 ומיום 9 בנובמבר 2016 (מספרי אסמכתא 01-056790-2016 ו-01-074847-2016). לפרטים נוספים בדבר תנאי הכהונה והעסקה של יו"ר הדירקטוריון, המנהלת הכללית וחברי הנהלת הבנק ראו ביאור 35 ו', ז' ו-ח', וביאור 23 ה, ו-ו' לדוחות הכספיים ליום 31 בדצמבר 2016 (עמ' 280-283 ו-192-196).

מדיניות תגמול. בחודש יוני 2014, אישר הבנק מדיניות תגמול לכלל עובדי הבנק, לרבות עובדים מרכזיים, וכן עקרונות למדיניות תגמול קבוצתית, כאשר מדיניות התגמול לנושאי המשרה כפי שאושרה על ידי האסיפה הכללית מהווה חלק ממנה. בחודש דצמבר 2016 אישר הבנק מדיניות תגמול מעודכנת. במסגרת מדיניות התגמול לעובדים נקבעו מגבלות החלות על תגמול משתנה של עובדים וכן הוראות בדבר תגמול קבוע ומשתנה של עובדים מרכזיים, וכן התייחסות לנהלים משלימים שישדירו את חלוקת האחזיות בגין הגורמים הרלוונטיים בבנק העוסקים במנגנון התגמול. כמו כן, במסגרת מדיניות התגמול הקבוצתית נקבעו עקרונות בדבר תגמול קבוע ומשתנה של נושאי משרה בתאגידים נשלטים. בעקבות עדכון מדיניות התגמול, אישרו חברות הבת בישראל הכפופות להוראת המפקח (כאל, מרכנתיל ודיסקונט קפיטל) מדיניות תגמול העומדת בדרישות ההוראה, המבוססת על עקרונות מדיניות התגמול הקבוצתית שאושרו על ידי הבנק בחודש דצמבר 2016.

לגילוי נוסף בנושא "תגמול", ראו במסמך "גילוי לפי נדבך 3 של באזל ומידע נוסף על סיכונים", שעומד לעיון באינטרנט.

תיקון הוראת ניהול בנקאי תקין 301A בנושא מדיניות התגמול. בחודש אוגוסט 2015 פרסם הפיקוח על הבנקים חוזר לתיקון הוראת ניהול בנקאי תקין 301A בדבר "מדיניות תגמול בתאגיד בנקאי" ("התיקון להוראה"), אשר במסגרתו נקבעה חובת השבת תגמולים משתנים ששולמו לעובד מרכזי שהיה מעורב בהתנהגות שגרמה נזק חריג לתאגיד, ונקבעו מגבלות האוסרות על תגמול משתנה לדירקטורים בתאגיד בנקאי. בעקבות פרסום חוק התגמול בתאגידי פיננסיים, פורסם תיקון להוראת ניהול בנקאי תקין מס' 301A, אשר כלל הקלות בדרישות החלות על תגמול משתנה של עובדים מרכזיים על פי ההוראה.

מדיניות התגמול בבנק מרכנתיל דיסקונט. ביום 30 בספטמבר 2014 אישר דירקטוריון בנק מרכנתיל דיסקונט מדיניות התגמול, הכוללת התייחסות הן למכלול היבטי תגמול הנהוגים בבנק (לרבות תגמול קבוע, תגמול משתנה, תגמול בסיום העסקה ו-תנאים נלווים אחרים) והן לכלל סוגי המועסקים בבנק (לרבות נושאי משרה, עובדים מרכזיים ו-עובדים אחרים). מדיניות התגמול הותאמה למסגרת המדיניות שאושרה בבנק דיסקונט, לרבות קביעת תקרות לסוגי התגמול השונים וכוללת עקרונות שנועדו לקשור בין התגמול בבנק לבין מימוש האסטרטגיה, המטרות ויעדי הבנק.

מדיניות התגמול ב-כאל. ביום 14 בספטמבר 2014 החליט דירקטוריון כאל, בהמשך להחלטת ועדת התגמול של דירקטוריון החברה, לאשר תכנית תגמול למנהל הכללי של החברה ותכנית תגמול משתנה לעובדי החברה ומנהליה. תכניות התגמול הינן לשלוש שנים, בגין השנים 2014-2016.

תכניות התגמול מאמצות את עקרונות מדיניות התגמול הקבוצתית בקבוצת דיסקונט, בהתאמה הנדרשת, והן תואמות את הנחיות המפקח על הבנקים בדבר "מדיניות תגמול בתאגיד בנקאי".

בין המטרות העומדות ביסוד התכניות: תמיכה במימוש האסטרטגיה, המטרות והיעדים של החברה; הנעת המנהלים והעובדים לפעול ליצירת ערך כלכלי ארוך טווח לחברה; תמיכה בציות לחוקים, עמידה בהוראות רגולטוריות ונהלי החברה; התאמת התגמול לתיאבון הסיכון ולמסגרת ניהול הסיכונים; יצירת קשר בין התגמול לבין ביצועי החברה והביצועים האישיים; יצירת איזון ראוי והולם בין רכיבי התגמול המשתנה (תלוי הביצועים) לבין רכיבי התגמול הקבועים; הבטחת תגמול ראוי והוגן לעובדים בדרגים השונים, בהתאם לתרומתם, רמת אחריותם והשפעתם היחסית על פעילות החברה.

חוק התגמול לנושאי משרה ועובדים בתאגידי פיננסיים, התשע"ו-2016

ביום 12 באפריל 2016 פורסם חוק תגמול לנושאי משרה ועובדים בתאגידי פיננסיים (אישור מיוחד ואי התרת הוצאה לצורכי מס בשל תגמול חריג), התשע"ו-2016 (להלן: "החוק"). החוק קובע הוראות החלות על תגמול נושאי משרה ועובדים בתאגידי בנקאיים.

בחוק נקבע מנגנון מיוחד לאישור התקשרות למתן תגמול העולה על 2.5 מיליון ש"ח בשנה ("תקרת התגמול"), אשר טעונה אישור של ועדת התגמול, הדירקטוריון, ברוב מיוחד של הדירקטורים הבלתי תלויים, והאסיפה הכללית, ברוב מיוחד. על פי החוק לא ניתן לאשר תגמול העולה על תקרת התגמול אם היחס בין ההוצאה החזויה בגין התגמול לפי עלות משרה מלאה, לבין ההוצאה בשל התגמול הנמוך ביותר ששולם על ידי הבנק לעובד, עולה על 35. התקשרות בנוגע לתגמול שלא תאושר בהתאם להוראות החוק, לא תהא תקפה, הן כלפי התאגיד הפיננסי והן כלפי נושא המשרה הבכירה או העובד.

בנוסף, החוק קובע מגבלה לעניין ניכוי מס בשל תגמול העולה על 2.5 מיליון ש"ח, לפיה התקרה לניכוי

הוצאה בשל עלות שכר העולה על סך של 2.5 מיליון ש"ח לשנת מס, תהיה 2.5 מיליון ש"ח לשנה בניכוי הוצאה בשל הענקת מניות או זכות לקבל מניות, ובניכוי עודף עלות השכר שמעל 2.5 מיליון ש"ח. בהוראות המעבר נקבע כי הוראות החוק יחולו על התקשרות לתגמול שתאושר מיום פרסום החוק ואילך. כמו כן, נקבע כי הוראות החוק יחולו על התקשרות לתגמול שאושרה לפני יום פרסום החוק, אשר טעונה אישור תוך 6 חודשים מיום פרסום החוק.

ההוראות לגבי ניכוי המס יחולו על התקשרות קיימת תוך 6 חודשים מיום פרסום החוק, ועל התקשרות שתאושר לאחר פרסום החוק, החל מיום 1 בינואר 2017.

תיקון נב"ח 301A. בעקבות פרסום חוק התגמול והשלכותיו הצפויות, פורסם בחודש ספטמבר 2016 תיקון להוראת ניהול בנקאי תקין מס' 301A בנושא מדיניות התגמול בתאגיד בנקאי. במסגרת תיקונים אלה צומצמה הגדרת קבוצת העובדים המרכזיים, אשר עליהם חלות דרישות ההוראה. בנוסף, נקבע כי ניתן יהיה לתת תגמול בשקול דעת שאינו עולה על 3 משכורות בשנה, ונקבע כי החובה לפרוס תגמול משתנה לא תחול אם התגמול אינו עולה על תקרת התגמול, והתגמול המשתנה אינו עולה על 40% מהתגמול הקבוע. ביום 8 בנובמבר 2016 אישרה האסיפה הכללית של הבנק מדיניות תגמול חדשה, וכן תנאי כהונה למנכ"ל וליו"ר בעקבות חקיקת חוק התגמול ופרסום התיקונים להוראה.

פרטים נוספים אודות תוכנית התגמול מובאים בחלק ג' של המסמך "גילויי לפי נדבך 3 של באזל ומידע נוסף על סיכונים". המסמך עומד לעיון יחד עם הדוח השנתי של הבנק לשנת 2016 באתר הבנק, באתר מגנא של רשות ניירות ערך, ובאתר מאיה של הבורסה לניירות ערך בתל אביב בע"מ.

עבודה ביום המנוחה

תורנים של מערך המחשוב ואנשי הבטחון של הבנק עובדים בימי המנוחה הקבועים בחוק שעות עבודה ומנוחה, תשי"א-1951. עבודה בימים אלה דורשת היתר מיוחד, המצוי בידי הבנק ומוארך מעת לעת.

יחסי העבודה בחברות הבת העיקריות

כאל

ביום 21 בדצמבר 2011 נחתם הסכם קיבוצי מיוחד בין כאל לבין הסתדרות העובדים הכללית החדשה והוועד הארצי של עובדי החברה, שקובע את תנאי ההעסקה, הזכויות והחובות של עובדי החברה (למעט עובדים מסוימים שהורגו מתחולת ההסכם ולמעט חברי הנהלה ודרג מנהלי מחלקות, שתנאי עבודתם מוסדרים בחוזים אישיים).

ביום 23 במרץ 2015 חתמה כאל על הסכם קיבוצי עם הסתדרות העובדים הכללית החדשה והוועד הארצי של עובדי כאל ("ההסכם"). ההסכם מאריך בשנה נוספת את תוקפו של הסכם קודם שנחתם בין הצדדים. גובה השכר ב-כאל נקבע על פי קריטריונים המקובלים במשק ובהתאם לביצועי העובד.

בשנת 2016 נחתם הסכם קיבוצי חדש לשנים 2016-2018. ההסכם עיגן את שיעור תוספות השכר הסלקטיביות בשיעור ממוצע של 3.1% לכל אחת מהשנים, וכן עיגן את "תוספת הוותק" לשנים אלה. בנוסף, עוגנו זכויות והטבות נוספות לעובדים, תוך שימת דגש על הגדלת ההפרשות לתגמולים ולקרנות ההשתלמות במטרה לבסס את חסכוניות העובדים לטווח ארוך.

בנק מרכנתיל דיסקונט

יחסי העבודה עם עובדי בנק זה, למעט עובדים בעלי חוזה אישי, מושחתים בעיקרם על הסכם עבודה בסיסי - "חוקת העבודה" - והסכמים קיבוציים משלימים. במסגרת הסכמים אלה נקבע, בין היתר, כי תנאי השכר, העבודה והתנאים הנלווים להם, יוצמדו לתנאים הקיימים בבנק לאומי לישראל בע"מ. פרט להסכמים אלה, נחתמים מעת לעת הסכמים פרטניים בין ההנהלה לנציגות העובדים, בגין נושאים ספציפיים. תנאי העבודה של חברי הנהלת בנק מרכנתיל דיסקונט מוסדרים בחוזי העסקה אישיים. על ההסכמים הקיבוציים הקיימים בבנק חלות הוראות סעיף 5 להסכם העבודה מיום 17 במאי 1968. דהיינו, תוקף ההסכם יוארך אוטומטית לשנתיים נוספות, אלא אם יודיע אחד מן הצדדים להסכם על כוונתו להכניס בו שינויים. ביום 29 בינואר 2015 נחתם הסכם שכר בין בנק לאומי לעובדיו, שיהיה בחוקף משנת 2015, למשך ארבע שנים ("ההסכם").

בעקבות חתימת ההסכם בבנק לאומי, נחתם ביום 28 באפריל 2015 הסכם שכר בין בנק מרכנתיל דיסקונט לבין נציגות העובדים, המהווה עדכון להסכם השכר הקודם, שיהיה בחוקף למשך ארבע שנים החל מיום 1 בינואר 2015. הסכם השכר המעודכן מאמץ הסכמות רלוונטיות לבנק מרכנתיל דיסקונט, שנקבעו בהסכם השכר של בנק לאומי, והתאמת מרכיבים אחרים לחוקת העבודה הנהוגה בבנק מרכנתיל דיסקונט. **תיקון הסכם העבודה בנושא "מענקי ותק"**. כאמור לעיל, תנאי העבודה של עובדי הבנק צמודים לאלו שנקבעו בבנק לאומי. יצוין בהקשר זה, כי ביום 17 בפברואר 2016 נחתם הסכם קיבוצי מיוחד בין לאומי לעובדיו, במסגרתו הנפיק לאומי לעובדיו מניות, בתמורה להסכמת העובדים לסילוק התחייבות לאומי לתשלום "מענקי ותק" לעובדיו (לרבות "מרכיב החופשה" הכלול במענקים אלו). בעקבות חתימת הסכם זה והעקרונות שנקבעו בחוקת העבודה, נחתם ביום 28 בדצמבר 2016 הסכם בין הבנק לעובדיו, במסגרתו הסכימו הצדדים להביא לסילוקה של התחייבות הבנק לתשלום מענקי ותק לעובדיו. באמצעות תשלום חד פעמי לעובדים בסך של 61 מיליון ש"ח, הנגזר מההפרשות האקטואריות בגין התחייבות הבנק לתשלום מענקי ותק ליום 30 בספטמבר 2016, שנוכו לערכן הנוכחי בריבית בשיעור שנתי של 3.5% במקום בשיעור הריבית שהיה בחוקף באותו מועד.

עדכון התחייבויות הבנק לתשלום הטבות מסויימות לאחר סיום העסקה. בהתאם לחוקת העבודה, זכאים עובדי בנק מרכנתיל דיסקונט לקבלת הטבות מסויימות עם פרישתם לגמלאות, כגון שי לחגים, הטבות בדמי ניהול חשבון בבנק וכיוצ"ב.

פרישה ופיטורין

קיום הליכי פיטורים תוך כיבוד ושמירת זכויות עובדים

ביחס לעובדים קבועים, שהם מרבית עובדי הבנק, הבנק פועל בהתאם לחוקת העבודה ולהסכמים עם נציגות העובדים, על פיהם לא ניתן לפטר עובדים אלא במקרים חריגים, ולמעט במקרים פליליים, נדרשת לכך הסכמה של הוועד, ובהעדרה - קיום הליך בורות. בנוסף, הבנק מעודד מעת לעת פרישה מוקדמת של עובדים קבועים, כמפורט להלן. ביחס לשאר עובדי הבנק, אשר אינם מאורגנים, המועסקים לתקופות מוגדרות בזמן (ארעיים) ו/או בחוזים אישיים - הגמישות הניהולית ביחס לסיום העסקתם גדולה יותר.

ואכן, פיטורי עובדים הנמנים על אוכלוסיות אלה, מתרחשים בדרך כלל בתום תקופות העסקה הסכמיות, או על רקע אי שביעות רצון מתפקוד העובד או הפרות משמעת וכן, לנוכח הליכי התייעלות וצמצומים שהבנק נדרש להם. הליכים אלה מתבצעים רק לאחר שהובהרו לעובדים נסיבות ונימוקי הפיטורים וניתנה להם מלוא ההזדמנות להשמיע טענותיהם כנגד זאת ולאחר שהבנק שקל בכובד ראש כל מקרה לגופו.

פרישת עובדים

הבנק מעודד מעת לעת פרישה מוקדמת של עובדים קבועים, תוך פניה לאוכלוסיות עובדים בעלות מאפיינים שהוגדרו, אשר אליהן פונה הבנק בהצעה לפרישה מוקדמת, בתנאים משופרים. הפרישה של עובדים קבועים נעשית בהסכמה עם העובד הפורש ולא בכפייה (פיטורין), והיא מקדמת יעדים כמו הפחתת העלות הממוצעת למשרת עובד, רענון שורות העובדים והתייעלות. **תוכנית פרישה 2016**. ביום 13 בספטמבר 2016, אישר דירקטוריון הבנק תוכנית התייעלות. תוכנית התייעלות שאושרה מהווה הרחבה משמעותית של תוכנית התייעלות הקיימת של הקבוצה, במסגרת התוכנית האסטרטגית לשנים 2015-2019. תוכנית התייעלות שאושרה כוללת פרישה מוקדמת לצד פרישה טבעית, ובסך הכל צפויה להוביל לצמצום מצבת כח האדם בכ-1,000 עובדים נוספים עד שנת 2021. עד ליום 31 בדצמבר 2016, פרשו במסגרת התוכנית 342 עובדים (מהבנק ומבנק מרכנתיל דיסקונט). במסגרת הטמעת תוכנית הפרישה הועמד לרשות הפורשים יעוץ פנסיוני של חברה חיצונית, במימון הבנק, אשר סייעה לעובדים בהחלטה האם לקבל את הצעת הפרישה ובאיזה מסלול לבחור. לפרטים בדבר זכויות עובדים בגין פיצויי פיטורין, פרישה ותשלומי קצבה, ראו ביאור 23 סעיף א', בדוח שנתי 2016 (עמ' 184).

פרישת עובדים בחברות הבת העיקריות

תוכנית פרישה מרצון בבנק מרכנתיל דיסקונט. במסגרת צעדי התייעלות הננקטים על ידי בנק מרכנתיל דיסקונט, אשר כוללים, בין היתר, צמצום במצבת העובדים, אישר דירקטוריון בנק מרכנתיל דיסקונט, בשנת 2016, תוכנית פרישה מרצון שגובשה על ידי הנהלת בנק זה, אשר כרוכה בתשלום פיצויי פרישה מוגדלים לעובדים שייכללו בתוכנית. במסגרת התוכנית פרשו 32 עובדים במהלך שנת 2016.

כאל	בנק מרכנתיל דיסקונט		בנק דיסקונט ¹			
	שנת 2015	שנת 2016	שנת 2015	שנת 2016		
מספר כולל של עובדים שפרשו	6	2	23	54	84	394
מזה: מספר העובדים שפרשו בפרישה מוקדמת	-	-	13	32	28	312

(1) הנתונים מתייחסים לעובדים מן המניין בלבד.

מגבלות חקיקה תקינה והסדרה

כללי. בנוסף לחוקת העבודה, ההסכמים הקיבוציים והסדרי העבודה השונים הקיימים מעת לעת, הבנק פועל במסגרת חוקים ותקנות החלים על כלל המשק. להלן יתוארו בקצרה מגבלות עיקריות החלות על הבנק בקשר עם יחסי העבודה בו.

החוק להגברת האכיפה של דיני העבודה. ביום 19 ביוני 2012 נכנס לתוקף החוק להגברת האכיפה של דיני העבודה, התשע"ב-2011, שמטרתו "להגביר ולייעל את אכיפתם של דיני העבודה". במסגרת החוק נקבע מנגנון אכיפה מנהלי הכולל התראות והטלת עיצומים כספיים על מעסיקים המפרים את חוקי העבודה, אשר יהוו חלופה להגשת כתבי אישום פליליים מכח דיני העבודה. החוק מטיל אחריות נרחבת על מעסיקים ביחס לעובדיהם הישירים וכן כמזמיני שירותים, ביחס לאכיפת והבטחת זכויותיהם של עובדי שמירה והאבטחה, ניקיון והסעדה המועסקים בחצריהם. החוק אוסר על התקשרות בין מזמיני שירותים לקבלנים בחוזים, שאינם מבטיחים תנאי שכר בסיסיים לעובדיהם. הבנק נערך בהתאם למתחייב מדרישות החוק. בין היתר, הבנק שכר את שרותיו של רואה חשבון חיצוני המבצע בקרה חודשית מדגמית, כמחויב בחוק, וליקויים, ככל שמאותרים כאלה, מטופלים בהתאם.

פסק דין בעניין חובת פרישה מטעמי גיל. בחודש דצמבר 2012, נתן בית הדין הארצי לעבודה פסק דין חדשני בעניין חובתם של מעסיקים לשקול פניות של עובדים העומדים בפני פרישה מחמת גיל (67), והמבקשים להמשיך העסקתם. לפי פסק הדין, על המעסיק לשקול את פניית העובדים בהתאם לנסיבותיו האישיות של כל עובד ולא רק בהתאם לצרכיו. בפועל פונים חלק מהעובדים בבקשה להמשיך העסקתם והבנק פועל לקיום ההליכים בהתאם למתחייב מפסק הדין.

הסכם קיבוצי בנושא ייצוג הולם לאנשים עם מוגבלות במקומו עבודה. ביום 25 ביוני 2014 נחתם הסכם קיבוצי בין נשיאות הארגונים העסקיים, התאחדות התעשיינים, איגוד לשכות המסחר וארגונים נוספים לבין ההסתדרות, אשר קובע כי מעסיק המעסיק יותר מ-100 עובדים, חייב לפעול לייצוג הולם של אנשים עם מוגבלות. הצדדים הגדירו כי "ייצוג הולם" בתום השנה הראשונה לכניסתו לתוקף של ההסכם, יהיה 2% מכלל עובדי המעסיק, ובתום השנה השנייה לכניסתו לתוקף של ההסכם - 3%. כמו כן, הוסכם כי על המעסיק למנות אדם מטעמו כ-"אחראי תעסוקת אנשים עם מוגבלות".

ההסכם נכנס לתוקף ביום 5 באוקטובר 2014 עם פרסום צו הרחבה על ידי שר הכלכלה. הבנק נערך לעמידה בהוראות ההסכם הקיבוצי, לרבות מינוי "אחראי" כאמור.

הסכם קיבוצי כללי וצו הרחבה בנושא הגדלת שיעורי ההפקדות לפנסיה. ביום 23 במאי 2016 פורסם צו הרחבה אשר הרחיב את הוראות ההסכם הקיבוצי הכללי בנושא הגדלת שיעורי ההפקדות לפנסיה, לפיו החל מיום 1 ביולי 2016 יוגדלו שיעורי ההפקדות המעסיק לתגמולים ל-25.6% וניכוי חלק העובד ל-5.75% והחל מיום 1 בינואר 2017 יוגדלו ל-6.5% ו-6% בהתאמה.

תיקון לחוק חופשה שנתית. ביום 16 בפברואר 2016 נכנס לתוקף תיקון לחוק חופשה שנתית לפיו ביחס לעובדים בותק של עד 4 שנים, החל מחודש יולי 2016 יתווסף יום חופשה נוסף והחל מחודש ינואר 2017 יתווסף יום חופשה נוסף (סך הכל תוספת יומיים חופשה).

תיקונים לחוק עבודה נשים. בתיקון מיום 27 ביוני 2016, נקבע כי עובד רשאי להעדר מעבודתו עד 5 ימים מהיום שלאחר יום הלידה של בת זוגו, כלהלן: 3 ימים ראשונים - על חשבון ימי חופשה, וככל שאין ימי חופשה צבורים, כחופשה ללא תשלום. 2 ימים נוספים - על חשבון ימי מחלה (בתשלום מחצית דמי מחלה בעבור כל יום).

בתיקון מיום 5 ביולי 2016 נקבע כי הזכות להעדר שעה אחת ביום ("שעת הורות") ממועד תום תקופת הלידה וההורות ולמשך 4 חודשים, תינתן גם לעובד המועסק במשרה מלאה - לבד או לסירוגין עם בת זוגו, שסיימה את תקופת הלידה וההורות, בכפוף לתנאים שנקבעו בחוק.

חוק ההתייעלות הכלכלית (תיקוני חקיקה להשגת יעדי התקציב לשנות התקציב 2017-2018). בהתאם לחוק, שפורסם ביום 19 בדצמבר 2016 ונכנס לתוקף ביום 1 בינואר 2017, עובדים אשר השכר המבוטח שלהם גבוה מ-32,000 ש"ח, ישלמו מס הכנסה על הפקדת המעסיק לפיצויי פיטורים בעד שכר מבוטח שעולה על התקרה האמורה, בהתאם לשיעור המס השולי שלהם.

כמו כן נקבעה תקרה ל-"השלמה לפיצויים" (סכום חד-פעמי שמעסיק מפקיד, לעיתים, לשם השלמת פיצויי פיטורים עבור שנות עבודה קודמות), בסכום של 32,000 ש"ח או שכרו של העובד, לפי הנמוך, שעד אליה לא ישולם מס ומעבר לה ישולם מס במועד ההפקדה.

סעיף 9(א7) לפקודת מס הכנסה תוקן ונקבע, שסכומים שראו אותם כהכנסת עבודה של העובד במועד שבו שולמו לקופת גמל לקצבה, יהיו פטורים ממס במועד משיכת הסכומים כמענק הון עקב פרישה, ובלבד שנמשכו במועד הפרישה או לאחריו.

עובד שפרש והסכומים העומדים לזכותו במרכיב הפיצויים בכל קופות הגמל לקצבה, בשל עבודתו אצל אותו מעסיק, אינם עולים על 360,000 שקלים חדשים, יראו בו כעובד שהודיע על רצונו להמשיך ולהשאירם למטרת תשלום קצבה, אלא אם כן ביקש אחרת.

בנוסף, שונו מדרגות המס במעט ואף הורחבו בשיעורים הנמוכים כך שעד שכר של כ-20,000 ש"ח יש הפחתה בשיעור המס. הפחתה זו הולכת ונשחקת בשכר של כ-34 אלף ש"ח ומסכום זה יש עליה בשיעור המס עד שכר של 67 אלף ש"ח. משכר זה ואילך אין שינוי בשיעור המס.

מאפיינים של העובדים

כללי. להלן יובאו חתכים שונים בדבר מאפיינים של העובדים²⁹.

פילוח מגדרי

התפלגות מגדרית בקרב כלל העובדים בבנק דיסקונט:

סך הכל	מנהלים		פקידים		גברים
	31 בדצמבר 2015	31 בדצמבר 2016	31 בדצמבר 2015	31 בדצמבר 2016	
2,206	2,065	630	571	1,576	1,494
3,330	3,161	565	533	2,765	2,628
5,536	5,226	1,195	1,104	4,341	4,122

²⁹ הערה: יצוין כי נתוני בנק דיסקונט בסעיף זה כוללים עובדים במעמד מן המניין, חוזה אישי, חברי הנהלה ועובדים ארעיים ואינם כוללים עובדים במעמד מיקור חוץ ועובדים בהפסקת עבודה (למעט נתוני מנהלים, שאינם כוללים את חברי הנהלה).

התפלגות מגדרית בקרב המנהלים הבכירים בבנק דיסקונט – מנהל ענף ומעלה:

	31 בדצמבר	
	2015	2016
שיעור השינוי (באחוזים)		
נשים	41	59
גברים	90	105
סך-הכל	131	164
שיעור הנשים	31.3	36

התפלגות מגדרית בקרב כלל העובדים בבנק מרכזית דיסקונט:

	סך הכל		מנהלים		פקידים	
	31 בדצמבר		31 בדצמבר		31 בדצמבר	
	2015	2016	2015	2016	2015	2016
גברים	657	639	291	297	366	342
נשים	833	792	152	160	681	632
סך-הכל⁽¹⁾	1,490	1,431	443	457	1,047	974

שיעור הנשים בבנק דיסקונט, בבנק מרכזית דיסקונט וב-כאל:

	שיעור הנשים					
	מכלל המנהלים		במעמד מן המניין		מכלל העובדים	
	31 בדצמבר		31 בדצמבר		31 בדצמבר	
	2015	2016	2015	2016	2015	2016
בנק דיסקונט	47.3	48.3	59.9	59.4	60.2	60.5
בנק מרכזית דיסקונט	34.2	35.0	53.7	54.0	56.0	55.2
כאל	52.6	54.2	⁽¹⁾ 69.4	71.4	69.2	71.5

הערה:

(1) הגדרה זו אינה רלבנטית לעובדי כאל.

מהשוואה בין שכר כלל הגברים לשכר כלל הנשים בבנק דיסקונט עולה כי ממוצע שכר המנהלות נמוך ב-27.4% מממוצע שכר המנהלים, לעומת 28.1% בשנת 2015. וכן, ממוצע שכר הפקידות נמוך ב-24.6% מהשכר המשולם בממוצע לפקידים, לעומת 21.2% בשנת 2015. (יצוין כי בהתייחס לשנת 2016 שונתה מתכונת החישוב - טיוב התחשיב בהתייחס להשפעת העסקה במשרה חלקית. נתוני שנת 2015 תוקנו בהתאמה³⁰).

בנק מרכזית דיסקונט. מהשוואה עולה כי אין פער בין ממוצע השכר של המנהלות ובין ממוצע השכר של מנהלים. ממוצע שכר הפקידות נמוך ב-28.7% מהשכר המשולם בממוצע לפקידים (לעומת 29.3% בשנת 2015).

כאל. מהשוואה בין שכר הגברים לשכר הנשים עולה פער של כ-20% בקירוב.

גיל וותק

להלן נתונים בדבר גיל ממוצע וותק ממוצע:

ותק ממוצע		גיל ממוצע		
31 בדצמבר		31 בדצמבר		
2015	2016	2015	2016	
17.8	17.0	45.4	44.9	בנק דיסקונט
15.6	16.1	42.9	43.3	בנק מרכנתיל דיסקונט
7.9	8.5	35.5	36.2	כאל

הירידה בגיל הממוצע ובותק הממוצע נובעת, בין היתר, מהשפעות מבצע הפרישה המוקדמת בסוף שנת 2016.

להלן נתונים בדבר התפלגות העובדים לפי גיל, ליום 31 בדצמבר של השנים 2016-2015:

בנק דיסקונט				
2015		2016		גיל
שיעור באחוזים	מספר עובדים	שיעור באחוזים	מספר עובדים	
10.5	578	12.5	655	עד 30
47.2	2,615	49.7	2,597	30 עד 50
42.3	2,343	37.8	1,974	מעל 50
100.0	5,536	100.0	5,226	סך-הכל⁽¹⁾

בנק מרכנתיל דיסקונט				
2015		2016		גיל
שיעור באחוזים	מספר עובדים	שיעור באחוזים	מספר עובדים	
10.5	156	8.5	121	עד 30
64.6	962	69.0	987	30 עד 50
24.9	371	22.5	323	מעל 50
100.0	1,489	100.0	1,431	סך-הכל⁽¹⁾

הערה:
(1) עובדים במעמד מן המניין ועובדים ארעיים.

כאל				
2015		2016		גיל
שיעור באחוזים	מספר עובדים	שיעור באחוזים	מספר עובדים	
35.9	517	30.2	431	עד 30
54.6	786	58.0	827	30 עד 50
9.5	137	11.8	169	מעל 50
100.0	1,440	100.0	1,427	סך-הכל⁽¹⁾

הערה:
(1) עובדים בקביעות ועובדים לא בקביעות.

השכלה אקדמית

בנק מרכזי דיסקונט 31 בדצמבר		בנק דיסקונט 31 בדצמבר		
2015	2016	2015	2016	
50.4	52.2	56.1	57.5	שיעור האקדמאים בקרב כל העובדים
54.3	56.1	81.2	82.5	שיעור האקדמיים בקרב המנהלים
48.8	50.3	47.7	50.8	שיעור האקדמיים בקרב הפקידים
50.0	51.7	52.6	54.3	שיעור האקדמאים בקרב הנשים
50.9	52.7	61.5	62.5	שיעור האקדמאים בקרב הגברים

תחלופת עובדים

בנק דיסקונט

במהלך שנת 2016 עזבו 986 עובדים (לא כולל 25 עובדים שהיו בחופשה ללא תשלום או בחופשת לידה), והצטרפו 662 עובדים חדשים. כמו כן, הוסב עובד מיקור חוץ למעמד של עובד ארעי. הפער בין היקף המצטרפים לעוזבים משקף את הקיטון במצבת כוח האדם. מרבית המצטרפים מגיעים כעובדים ארעיים, וחלקם מתקדמים למעמד של עובדים מן המניין בניסיון. בתום תקופה זו משתנה מעמדם והם הופכים עובדי הבנק מן המניין. כפי שניתן לראות בטבלה, הסיבות העיקריות לעזיבה בשנת 2016 היו בגין התפטרות ביוזמת העובד, בקרב העובדים הארעיים. בקרב העובדים מן המניין הסיבה העיקרית לעזיבה בשנת 2016 היתה בגין עידוד פרישה.

התפלגות עוזבים בשנת 2016 בבנק דיסקונט:

סך-הכל	מן המניין	ארעיים	הפסקת עבודה עקב:
312	312	-	עידוד פרישה
82	82	-	פרישה ועזיבה טבעית
35	⁽¹⁾ 1	34	(מזה: סיום חוזה)
434	34	400	התפטרות
113	3	110	פיטורין (ביוזמת הבנק)
⁽²⁾ 10	4	6	אחר
986	436	550	סך-הכל

הערות:
(1) עובד בתקופת ניסיון.
(2) מהם 5 שנפטרו.

בדיקת פילוח המצטרפים נטו על פי מחוזות בארץ מגלה כי עיקר הגידול הוא במחוז תל-אביב, כפי שמשקף בטבלה המובאת להלן. בשנת 2016 עברו 178 עובדים ממעמד של עובד ארעי למעמד של עובד מן המניין.

התפלגות עובדים (מצטרפים ועוזבים) לפי מעמד/מקום עבודה:

	מנ המניין		ארעיים			
	עוזבים**	חדשים*	עוזבים		חדשים	
			מוסבים	את הבנק	מוסבים	
ירושלים	19	10	10	34	59	
ת"א	26	11	11	72	68	
שרון	42	13	13	70	65	
דרום	37	7	7	56	50	
צפון	44	6	6	33	49	
שאר היחידות	265	131	131	285	371	
סך-הכל בנק	436	178	178	550	662	1

* חדשים כולל ארעיים מוסבים מן המניין 47 במרחבים 1-178 בסך הכל הבנק.
** לא כולל עוזבים מחופשת לידה/חופשה ללא תשלום: 22 עובדים ארעיים ו-3 עובדים מן המניין.

המסקנה העולה מן הנתונים הינה הפילוח המגדרי של המצטרפים והעוזבים, המראה שיעור עזיבה והצטרפות גבוה יחסית לנשים.

נתון מעניין נוסף, הינו הגיל הממוצע של הגברים והנשים המצטרפים לבנק. גילן הממוצע של המצטרפות הארעיות נע סביב 28.1, ואילו הגיל הממוצע של העוזבות הארעיות הינו 29.3 ומן המניין 58.1. גילם הממוצע של המצטרפים הארעיים נע סביב 31.2, והגיל הממוצע של העוזבים הארעיים הינו 32.9 ופורשים מן המניין 60.1. גיל הפורשות מן המניין נע סביב 59.8 וגיל הפורשים מן המניין נע סביב 63.2.

התפלגות עובדים (מצטרפים ועוזבים) לפי מין ומעמד – בבנק דיסקונט:

	מנ המניין		ארעיים			
	עוזבים**	מצטרפים*	עוזבים	מצטרפים	לבנק	
			מוסבים	את הבנק		
נשים	281	101	101	360	1	456
גברים	155	77	77	190	-	206
סך-הכל בנק	436	178	178	550	1	662

* מצטרפים – כולל מוסבים ארעיים למן המניין. כמו כן, ישנה עובדת אחת שהוסבה ממעמד של מיקור חוץ למעמד של ארעית.
** לא כולל עוזבים מחופשת לידה ומחופשה ללא תשלום: 22 עובדים מן המניין ו-3 עובדים ארעיים, כולן נשים.

נוסף על אלו היוצאים ונכנסים בשערי הבנק, כ-709 עובדים החליפו תפקיד או מקום עבודה בבנק בשנת 2016 (1,133 בשנת 2015). שינויים אלה הם ביטוי חשוב ל"רענון תעסוקתי" וכן לרוטציה, שהיא אמצעי מרכזי למלחמה בתופעות של מעילות והונאות.

התפלגות עובדים (מצטרפים וחדשים) לפי גיל – בנק דיסקונט:

להלן נתונים בדבר גילאי העובדים החדשים, בשנים 2015–2016:

גיל	2015		2016	
	שיעור באחוזים	מספר עובדים	שיעור באחוזים	מספר עובדים
עד 30	66.5	444	65.4	433
30 עד 50	31.1	208	33.1	219
מעל 50	2.4	16	1.5	10
סך-הכל	100.0	668	100.0	662

להלן נתונים בדבר גילאי העובדים שעזבו, בשנים 2015–2016:

גיל	2015		2016	
	שיעור באחוזים	מספר עובדים	שיעור באחוזים	מספר עובדים
עד 30	50.6	356	26.4	259
30 עד 50	33.0	232	41.1	403
מעל 50	16.4	115	32.5	319
סך-הכל	100.0	703	100.0	981

בנק מרכנתיל דיסקונט

התפלגות עוזבים בשנת 2016 בבנק מרכנתיל דיסקונט:

הפסקת עבודה עקב:	ארעיים	מן המניין	סך-הכל
עדוד פרישה	-	32	32
פרישה ועזיבה טבעית	-	10	10
התפטרות	16	9	25
פיטורין (ביוזמת הבנק)	17	2	19
אחר	-	1	1
סך-הכל	33	54	87

* לא כולל עובדים שפרשו מחופשה ללא תשלום/חופשת לידה.
** עובדים בתקופת נסיון.

התפלגות עובדים (מצטרפים ועוזבים) לפי מין – בנק מרכנתיל דיסקונט:

נוסף על אלו היוצאים ונכנסים בשערי בנק מרכנתיל דיסקונט, כ-160 עובדים החליפו תפקיד בחברה בשנת 2016 (126 בשנת 2015).

	2015		2016	
	עוזבים	מצטרפים	עוזבים	מצטרפים
נשים	31	11	60	17
גברים	32	24	27	7
סך-הכל בנק	63	35	87	24

התפלגות עובדים (מצטרפים וחדשים) לפי גיל – בנק מרכנתי דיסקונט:

להלן נתונים בדבר גילאי העובדים החדשים, בשנים 2015–2016:

גיל	2015		2016	
	שיעור באחוזים	מספר עובדים	שיעור באחוזים	מספר עובדים
עד 30	60	21	50.0	12
30 עד 50	34.3	12	45.8	11
מעל 50	5.7	2	4.2	1
סך-הכל	100.0	35	100.0	24

להלן נתונים בדבר גילאי העובדים שעזבו, בשנים 2015–2016:

גיל	2015		2016	
	שיעור באחוזים	מספר עובדים	שיעור באחוזים	מספר עובדים
עד 30	14.3	9	18.4	16
30 עד 50	47.6	30	33.3	29
מעל 50	38.1	24	48.3	42
סך-הכל	100.0	63	100.0	87

כאל

במהלך שנת 2016 עזבו 350 עובדים, והצטרפו 326 עובדים חדשים. כפי שניתן לראות בטבלה, הסיבות העיקריות לעזיבה בשנת 2016 היו בגין התפטרות ביוזמת העובד.

התפלגות עוזבים – כאל:

2015	2016	הפסקת עבודה עקב:
5	2	פרישה
205	230	התפטרות
124	108	פיטורין
1	10	אחר
328	350	סך-הכל

התפלגות עובדים (מצטרפים ועוזבים) לפי מין – כאל:

	2015		2016	
	עוזבים	מצטרפים	עוזבים	מצטרפים
נשים	243	134	241	253
גברים	92	40	109	73
סך-הכל בנק	335	174	350	326

נוסף על אלו היוצאים ונכנסים בשערי החברה, 135 עובדים נויידו בחברה בשנת 2016 ו-126 עובדים נויידו בשנת 2015. שינויים אלה הם ביטוי חשוב ל"רענון תעסוקתי" וכן לרוטציה, שהיא אמצעי מרכזי למלחמה בתופעות של מעילות והונאות וכלי לפיתוח קריירה ולהגברת מחויבות העובדים לארגון לטווח ארוך.

התפלגות עובדים (מצטרפים וחדשים) לפי גיל – כאל:

להלן נתונים בדבר גילאי העובדים החדשים, בשנים 2015-2016:

גיל	2015		2016	
	שיעור באחוזים	מספר עובדים	שיעור באחוזים	מספר עובדים
עד 30	78.4	164	75.1	245
30 עד 50	20.6	43	24.6	80
מעל 50	1.0	2	0.3	1
סך-הכל	100.0	209	100.0	326

להלן נתונים בדבר גילאי העובדים שעזבו, בשנים 2015-2016:

גיל	2015		2016	
	שיעור באחוזים	מספר עובדים	שיעור באחוזים	מספר עובדים
עד 30	61.3	201	61.4	215
30 עד 50	36.6	120	36.6	128
מעל 50	2.1	7	2.0	7
סך-הכל	100.0	328	100.0	350

נתוני חופשות והיעדרות

נתונים בדבר ימי היעדרות

ימי מחלה בתשלום

ימי מחלה בתשלום הינם ימים המשולמים לעובד במישרין על ידי הבנק. ימי מחלה בתשלום נספרים לפי מספר הימים בפועל.

להלן נתונים בדבר ימי מחלה בתשלום⁽¹⁾ בשנים 2015-2016:

	2015	2016	שינוי ב-%
גברים	26,051	25,939	(0.43)
נשים	53,667	55,298	3.04
סך-הכל	79,718	81,237	1.90
שיעור היעדרות⁽²⁾	5.78%	6.14%	6.23

הערות:

- ספירת הימים הינה של ימי עבודה מהם נעדר העובד, והיא מתייחסת לסך ימי העבודה האפשריים בשנה ולא לסך הימים בשנה קלנדרית.
- שיעור היעדרות מחושב כסך ימי היעדרות בפועל מחולק בסך ימי העבודה האפשריים של אוכלוסיית העובדים לסוף שנת הדיווח. יצוין כי בסך ימי היעדרות נכללים כל העובדים שנרשם בגינם אירוע מסוג "מחלה", בעוד שבמכנה נכללת אוכלוסיית העובדים בסוף השנה. כתוצאה ממתכונת חישוב זו, שיעור היעדרות מוטה כלפי מעלה.

להלן נתונים בדבר ימי מחלה בתשלום⁽¹⁾ בבנק מרכזית דיסקונט בשנים 2015-2016:

שינוי ב-%	2015	2016	
5.7	4,580	4,840	גברים
2.0	10,271	10,476	נשים
3.1	14,851	15,316	סך-הכל
15.2	3.56%	4.1%	שיעור היעדרות⁽²⁾

הערות:

- (1) ספירת הימים הינה של ימי עבודה מהם נעדר העובד, והיא מתייחסת לסך ימי העבודה האפשריים בשנה ולא לסך הימים בשנה קלנדרית.
 (2) שיעור היעדרות מחושב כסך ימי היעדרות בפועל מחולק בסך ימי העבודה האפשריים של אוכלוסיית העובדים לסוף שנת הדיווח. יצוין כי בסך ימי היעדרות נכללים כל העובדים שנרשם בגינם אירוע מסוג "מחלה", בעוד שבמכנה נכללת אוכלוסיית העובדים בסוף השנה. כתוצאה ממתכונת חישוב זו, שיעור היעדרות מוטה כלפי מעלה.

להלן נתונים בדבר ימי מחלה בתשלום⁽¹⁾ בכאל בשנים 2015-2016:

שינוי ב-%	2015	2016	
4.4	3,738	3,902	גברים
1.9	14,043	14,304	נשים
2.4	17,781	18,206	סך-הכל

הערה:

- (1) ספירת הימים הינה של ימי עבודה מהם נעדר העובד, והיא מתייחסת לסך ימי העבודה האפשריים בשנה ולא לסך הימים בשנה קלנדרית.

תאונות

הנתונים שיובאו להלן בדבר אירועי תאונות שדווחו, הם הנתונים שדווחו לביטוח לאומי, והם כוללים גם תאונות בדרך אל מקום העבודה ובחזרה ממנה. לפיכך, נתונים אלה אינם מהווים אינדיקציה למספר האירועים של "בטיחות בעבודה".

להלן נתונים בדבר מספר אירועי תאונות שדווחו בשנים 2015-2016:

מספר אירועים	2015			2016		
	סך-הכל	נשים	גברים	סך-הכל	נשים	גברים
בבנק דיסקונט	115	76	39	142	105	37
כאל	33	22	11	26	18	8
בנק מרכזית דיסקונט	28	10	18	20	12	8

חופשות לידה

להלן נתונים בדבר יציאה לחופשת לידה בשנים 2015-2016 – בנק דיסקונט:

2015		2016		מגדר	
שיעור ב-%	מספר עובדים	שיעור ב-%	מספר עובדים		
37.2	178	34.6	160	גבר	זכאים לחופשת לידה ⁽²⁾⁽¹⁾
62.8	300	65.4	302	אישה	
100.0	478	100.0	462	סך-הכל	
0.3	1	2.2	6	גבר	יצאו לחופשת לידה ⁽³⁾
99.7	315	97.8	261	אישה	
100.0	316	100.0	267	סך-הכל	
0.3	1	2.5	6	גבר	חזרו לעבודה לאחר חופשת הלידה ⁽⁵⁾⁽⁴⁾
99.7	292	97.5	237	אישה	
100.0	293	100.0	243	סך-הכל	
0.4	1	2.4	5	גבר	מספר העובדים שחזרו לעבודה ועדיין נשאר בבנק 12 חודשים אחרי כן
99.6	233	97.6	204	אישה	
100.0	234	100.0	209	סך-הכל	

הערה:

- (1) הנתונים לשנת 2016 – זכאים לחופשת לידה – כל מי שנולד לה/לו ילד בין התאריכים 31.12.2016-1.1.2017, שלא בהכרח מימש את זכאותו בבנק.
- (2) הנתונים לשנת 2015 – זכאים לחופשת לידה – כל מי שנולד לה/לו ילד בין התאריכים 31.12.2015-01.01.2016, שלא בהכרח מימש את זכאותו בבנק.
- (3) מספר העובדים שיצאו לחופשת לידה גבוה ממספר הזכאים באותה שנה מאחר וישנם ילדים שנולדו בסוף השנה הקודמת אולם חופשת הלידה נספרת החל ביום 1 בינואר בכל שנה, בהתאמה.
- (4) הנתונים לשנת 2015 – מספר העובדים/עובדות שחזרו ונשארו לעבוד – נכון ליום 31 באוקטובר 2015.
- (5) הנתונים לשנת 2016 – מספר העובדים/עובדות שחזרו ונשארו לעבוד – נכון ליום 28 ביוני 2017.

רוב רובם של העובדים ששבו למקום העבודה ועבדו לפחות עוד 12 חודשים מיום החזרה שבו לאותו התפקיד.

להלן נתונים בדבר יציאה לחופשת לידה בשנים 2015-2016 – בנק מרכנתיל דיסקונט:

2015		2016		מגדר	
שיעור ב-%	מספר עובדים	שיעור ב-%	מספר עובדים		
42.1	45	44.4	52	גבר	זכאים לחופשת לידה
57.9	62	55.6	65	אישה	
100.0	107	100.0	117	סך-הכל	
3.1	2	-	-	גבר	יצאו לחופשת לידה
96.9	62	100.0	65	אישה	
100.0	64	100.0	65	סך-הכל	
3.1	2	-	-	גבר	חזרו לעבודה לאחר חופשת הלידה ⁽¹⁾
96.9	62	100.0	38	אישה	
100.0	64	100.0	38	סך-הכל	
3.1	2	-	-	גבר	מספר העובדים שחזרו לעבודה ועדיין נשאר בבנק 12 חודשים אחרי כן
96.9	62	100.0	65	אישה	
100.0	64	100.0	65	סך-הכל	

הערה:

- (1) הנתונים לשנת 2016 – מספר העובדים/עובדות שחזרו ונשארו לעבוד – נכון ליום 31 בדצמבר 2016.
- (2) הנתונים לשנת 2015 – מספר העובדים/עובדות שחזרו ונשארו לעבוד – נכון ליום 31 בדצמבר 2015.

תכנון ופיתוח המשאב האנושי

פיתוח המשאב האנושי והפיתוח הארגוני בבנק נגזרים מהמיקודים האסטרטגיים ומהתרבות הארגונית של הבנק. בכך הם מחזקים את יכולת הבנק לעמוד בהצלחה באתגרים העסקיים והארגוניים הניצבים בפניו.

ניהול ומנהיגות

בניה, טיפוח וחיזוק שדרת הניהול בבנק, לכל אורכה, באמצעות פיתוח מנהיגות ניהולית תומכת אסטרטגיה.

פיתוח מנהלים מכהנים

פעילויות העשרה לפורום בכירים (מדווחי סמנכ"ל). פעילויות להעשרת שכבת הניהול הבכיר, ניהולית ועסקית ולחיזוק ה-networking בתוך הפורום. לדוגמא: פעילות למידה התנסותית הכוללת חשיפה לארגונים אחרים, הרצאות העשרה, פעילות משמעותית של תרומה לקהילה.

"חדר כושר ניהולי". אימון מעשי-יישומי, ממוקד נושא, להעצמת מגוון היכולות והכישורים הניהוליים של מנהלים בבנק. בשנת 2016 השתתפו בחדר הכושר הניהולי 250 מנהלים, שעברו אימונים בנושאים ניהוליים רלוונטיים.

הכשרה למנהלים ביחידה אורגנית בנושא יוזמה ופיתוח עסקי. תכנית יישומית ל-15 מנהלי עסקים ו-40 בנקאי עסקים בחטיבה העסקית, למיצובם כיוצרי ערך וכ-trusted advisor מול לקוחות קיימים ופוטנציאלים ומתן כלים יישומיים לגיוס והעמקת פעילות מול הלקוחות בעידן התחרותי.

אתר המנהלים. חיזוק מקצוענות בניהול באמצעות פרסום שוטף לכלל המנהלים של מאמרים, כלים וסרטוני TED בנושאי ניהול.

תוכנית לפיתוח ראשי צוותים ופיתוח צוותים אורגניים. בשנת 2016 בוצעו פעילויות פיתוח במסגרות אלו ל-86 מנהלים.

הפיתוח האישי

ליווי וייעוץ למנהלים בכניסה לתפקיד חדש ו/או ייעוץ אימון ניהולי בתפקיד. ליווי מנהלי סניפים חדשים בכניסה לתפקיד התבצע על פי מתווה הדרכה וליווי אינטגרטיביים, לחיזוק תפיסת התפקיד של מנהל הסניף. בשנת 2016 התבצע ליווי וייעוץ ל-71 מנהלי יחידות.

ליווי מנהלים ויחידות בתהליכי שינוי. אבחון ארגוני, תוכניות פיתוח, ליווי ותמיכה ייעוצית ליחידות נוכח תהליכי שינוי ביחידה. בשנת 2016 התבצע ליווי במסגרת זו ל-28 מנהלי יחידות.

הדרכה מקצועית

בשנת 2016 ניתן מענה רחב לצרכים המקצועיים באמצעות הכשרה שעסקה בהסמכה של עובדים לתפקידי הליבה הבנקאיים וכן בכשירות השוטפת בתפקיד. חלק משמעותי הוקדש להכשרת עובדים שהחליפו את מקומם של העובדים שפרשו בפרישה מוקדמת כחלק מיישום התכנית האסטרטגית. המיקודים ההדרכתיים המרכזיים היו: חיזוק המקצועיות של בעלי תפקידים בתחום האשראי, ייעוץ פיננסי, רגולציה וציות וכן הכשרה מסיבית של כספרים וצוותי שרות. בשנת 2016 נמשך מהלך הדרכתי לעניין החוק בנושא נגישות ללקוחות עם מוגבלויות. במסגרת זו נערכו 104 סדנאות חווייתיות ל-1,404 עובדים, בהשוואה ל-74 סדנאות ב-2015 (גידול של 40%), שהועברו ל-1,181 עובדים (גידול של 19%). בסדנאות אלה הועברה לעובדים המשרתים לקוחות חוויית הלקוח עם מוגבלות.

היקף ההכשרה המקצועית והניהולית

מניין ימי ההכשרה בשנת 2016 הגיע לכ-26,280 בהשוואה לכ-26,130 בשנת 2016, עליה של כ-0.6%. הנתון של מניין ימי ההכשרה מתייחס לימי ההכשרה שהתקיימו בפועל, במתקני המכללה ומחוצה לה. בנוסף, התקיימה ההכשרה המתוקשבת, שהסתכמה בשנת 2016 ב-39,914 אינטראקציות בלמידה עצמית מתוקשבת, בהשוואה לכ-37,200 אינטראקציות בשנת 2015, עליה של כ-7.3%. נתח משמעותי מהלמידה המתוקשבת יוחד לאסדרה בתחומים שונים (אכיפה מנהלית של דיני ניירות ערך, FATCA וכיו"ב).

להלן נתונים בדבר שעות הדרכה שנתיות בממוצע לעובד, בשנים 2015-2016:

שנת 2016 ⁽¹⁾	שנת 2015 ⁽¹⁾	
35	35	ממוצע שעות הדרכה - פקיד
28	31	ממוצע שעות הדרכה - מנהל
34	34	ממוצע שעות הדרכה - סך-הכל

הערה:

(1) הנתונים מבוססים על מספר העובדים בסוף שנה.



השקעה בהדרכה ובפיתוח עובדים

השקעות הבנק בפיתוח המשאב האנושי, בהדרכה ובעיצוב תרבות ארגונית הסתכמו בשנת 2016 בכ-7 מיליון ש"ח, בדומה לשנת 2015. הסכומים האמורים כוללים הכשרת עובדים בנושאים שונים (פיתוח וביצוע הדרכה וייעוץ להדרכה), הוצאות בגין השתלמות מקצועית, ימי עיון וכיוצ"ב. הסכום אינו כולל את ההוצאות למימון לימודים אקדמיים לעובדי הבנק ואף לא עלויות עקיפות בגין שכר עובדי הדרכה, שכירות ואחזקת מבנה. הסכום אינו כולל גם את החלק היחסי בשכר העובדים בגין שעות השתתפותם בהדרכה, במסגרת ההדרכה של הבנק, בלמידה עצמית באמצעות המערכות הממוחשבות ללמידה מרחוק ובמסגרות חיצוניות. כמו כן, לצורך ביצוע הדרכות בבנק מופעלים חונכים ושותפי הדרכה שנמנים על עובדי הבנק, אשר משלבים בעבודתם השוטפת גם סיוע בחונכות, בהדרכה ובפיתוח חומרי הדרכה. העלות אינה כוללת גם את העלויות בעניין זה. יצויין כי גם בשנת 2016 עלתה רמת החשיפה להכשרות, על ידי שימוש באמצעים מתקשבים.

ניהול ידע

ניהול הידע מהווה נדבך חיוני בניהול מקצועיות העובדים ואיכות השירות בבנק. בשנת 2016 נפתח אתר למנהלים בפורטל הבנק, במטרה להעשיר את הידע והכלים בתחום הניהול. באתר מנהלים יכולים למצוא: כלים לפיתוח וניהול עובדים, השערות ניהוליות וסימולציות, דוחות ניהוליים מגוונים, וסרטונים מקצועיים. בנוסף, האתר כולל פורום להידברות ורישום להדרכות ניהוליות במסגרת "חדר כושר ניהולי".

תכנון ופיתוח המשאב האנושי - כאל

הנהלת כאל רואה בהון האנושי שותף אסטרטגי להשגת מטרות הארגון ומשום כך, משקיעה בטיפוח ופיתוח העובדים והמנהלים, בקידום האישי והמקצועי ובחיבורם למטרות הליבה העסקיות.

- פיתוח מנהלים מכהנים - "מובילים ביחד", תכנית פיתוח מנהלים שהושקה בשנת 2015: תכנית פיתוח המעניקה כלים ומיומנויות למנהלים לטובת הובלת יחידותיהם להצלחה. התוכנית עוסקת בנושאים מגוונים כמו: תפיסת תפקיד, הנעת עובדים ורתימתם, פיתוח אישי וארגוני, שגרות עבודה וניהול, מניעת שחיקה בקרב עובדים ומנהלים עוד. במהלך שנת 2016 השתתפו בתוכנית 43 מנהלים (50 מנהלים בשנת 2015);
- במהלך שנת 2016 נבנתה תוכנית פיתוח ייעודית וייחודית למנהלי מחלקות. התוכנית התמקדה במנהיגות והובלה והשתתפו בה 32 מנהלים.

ניהול ומנהיגות. הנהלת כאל מאמינה בפיתוח השדרה הניהולית ומנהלת תהליך מובנה של זיהוי, איתור ופיתוח מנהלים במטרה לטפח שדרת מנהלים חזקה, איכותית ומובילה. כ-70% מהמנהלים ב-כאל, צמחו לתפקידי ניהול מתוך הארגון.

על מנת לפתח את השדרה הניהולית מופעלות מספר תכניות:

- כאל מובילה תכנית פיתוח למנהלים בכניסה לתפקיד וכן למנהלים במהלך התפקיד. תכניות הפיתוח עוסקות בתחומי התוכן של כאל ומחברות למיקודים העסקיים של החברה. התכניות מותאמות לצרכים הניהוליים הייחודיים של כל דרג;

- מפגשי מנהלים (פורום הנהלה מורחב) - מפגשי עדכון, גיבוש וחיזוק השדרה הניהולית נערכים פעם ברבעון;
- סקר עמדות - אחת לשנתיים נערך בארגון סקר עמדות במטרה לתת תמונה ארגונית למנהל לגבי עמדות העובדים ולמקדו בנושאים הדורשים שימור וטיפול במהלך השנה. הסקר האחרון בוצע בשנת 2016;
- חדר כושר ניהולי - תכנית שהושקה במהלך 2016 וכוללת מפגשי למידה מעשירים במגוון נושאים שמטרתם להמשיך לפתח ולטפח את המנהלים, וכן להקנות כלים ומיומנויות ניהול;
- תקשורים מעוררי השראה למנהלים - תקשורים ייעודיים שנשלחים מידיי כחודש ועוסקים בעולמות הניהול השונים וכוללים מאמרים/הרצאות/סרטונים TED ועוד;
- פיתוח מנהלים בכניסה לתפקיד - קורס הכשרת מנהלים: קורס בו משתתפים מנהלים בעת כניסתם לתפקיד ניהולי ראשון בארגון. ההכשרה מתמקדת בהקניית ידע, תפיסות ומיומנויות בעולמות השונים: תפיסת תפקיד המנהל, השפעה והנעה לביצוע, יצירת מוטיבציות, ניהול ממשקים ועוד. במהלך שנת 2016 השתתפו בקורס 18 מנהלים (20 מנהלים בשנת 2015):
- **הפיתוח האישי.** בארגון מוענק ליווי אישי למנהלים בעת כניסתם לתפקיד ניהולי וכן בעת שינויים ארגוניים, כחלק מתהליך ניהול השינוי.
- ליווי בכניסה לתפקיד ניהולי ראשון - כאל מפעילה תכנית ליווי ותמיכה למנהלים הכוללת ליווי אישי, ערכת קליטה וסדנת אוריינטציה הסוקרת את כל הידע והגורמים המקצועיים העומדים לרשותם לתמיכה בתפקידם כמנהלים;
- ליווי מנהלים כתמיכה בשינויים ארגוניים - לאחר ביצוע תהליך אבחוני נבנית תכנית הדרכה ופיתוח ייעודית.
- עידוד למצוינות - כאל רואה חשיבות במצוינות ופועלת לעידוד העובדים בתחום זה:
- מדידת ביצועים שוטפת;
- תהליך הערכת עובדים שנתי וחצי שנתי, המציבה יעדי התפתחות מקצועיים ואישיים ומדידת ביצועי השנה שחלפה (בתחילת כל שנה מתבצעת הערכה לגבי השנה החולפת. שיחות חתך מבוצעות בחודשים יולי/אוגוסט);
- מתן בונוס שנתי, בהלימה להערכת העובדים השנתית;
- תכנית מצוינות "ראש גדול" - הוקרה למצטיינים רבעוניים באגפים השונים, ותכנית הוקרה שנתי למצטייני החברה הנבחרים, הכוללת תשורה, הוקרה פומבית וטיול מפנק לחו"ל לנבחרת "ראש גדול".
- **הדרכה מקצועית.** כאל רואה חשיבות עליונה בנושא פיתוח עובדים ומנהלים ומשקיעה משאבים רבים במימון ובפיתוח קורסים מקצועיים, ימי עיון וסדנאות, וזאת לטובת התמקצעות העובדים ושמירה על כשירותם, כמנוע לצמיחה ארגונית. לשם כך, מותאמות הדרכות ייעודיות המלוות בתוצרי הדרכה מגוונים, חדשניים ויצירתיים, המעבירים ללומד את המסר באופן חווייתי. קורסי ההכשרה במסלולים השונים משלבים סוגי למידה שונים: למידה מתוקשבת, למידה באמצעות משחק ושימוש בטלפונים חכמים. באופן זה, ההכשרה יוצרת הנאה בקרב הלומד לצד אפקטיביות ורמת מקצועיות גבוהה.

Cal College – תכנית הכשרה ארגונית לפיתוח והעשרת העובד, המאפשרת לכל עובד להרשם ולהשתתף במגוון קורסים מקצועיים והכשרות המתאימות לתפקידו ולצרכיו האישיים והמקצועיים. הקורסים וההכשרות מפורסמים בפורטל וכוללים: קורסים והדרכות טכנולוגיות, סדנאות מיומנויות ומפגשים בנושא ניהול תהליכים, ידע בעולם האשראי. לצד תכנית זו קיימת תכנית הדרכתית כלל ארגונית בנושאים חוצי ארגון, לרבות פרויקטים עסקיים, רגולציה וחובות העובד. לאור מיקוד החברה באשראי, התקיימו הכשרות רבות בנושא: חיזוק ידע ומיומנויות מכירת אשראי בקרב כלל אוכלוסיית הנציגים, מפגשי למידת אשראי לכל המנהלים לטובת הקניית ושיפור הידע, השתתפות אנשי אשראי מהאגפים השונים בקורס אשראי צרכני במכללת דיסקונט.

להלן נתונים בדבר תשומות הכשרת עובדים ומנהלים בכאל:

סוג הכשרה	אוכלוסיה	2016 (שעות)	2015 (שעות)
מנהלים	מנהלים	28 שעות למנהל	לא התקיימו
כניסה לתפקיד	עובדים	8 שעות לעובד	8 שעות לעובד
הכשרה בתפקיד	נציגים ⁽¹⁾	232 שעות לנציג	232 שעות לנציג
	עובדים ומנהלים	16.51 שעות לאדם	17.42 שעות לאדם

(1) נציג מוגדר כמי שנותן שירות טלפוני ללקוחות (נציגי שירות, נציגי שירות ומכירה, נציגי שירות לבתי עסק וכו'). הנציגים עוברים הכשרה אינטנסיבית בכניסה לתפקיד, של כחודש.

בשנת 2016 הסתכמה ההשקעה הישירה בהדרכה (כולל הכשרות, ייעוץ למנהלים, פיתוח מנהלים והנהלה בכירה) בסך של כ-1.4 מיליון ש"ח, בדומה לשנת 2015.

הדרכה תכנון ופיתוח המשאב האנושי – בנק מרכנתיל דיסקונט

הנהלת בנק מרכנתיל רואה חשיבות בפיתוח ההון האנושי ברוח ערכי הבנק בהתאם לאסטרטגיה של הבנק במטרה להמשיך את צמיחתו ושגשוגו של הבנק.

ניהול ומנהיגות

פיתוח מנהלים מכהנים. בשנת 2016 בוצע מהלך לסגירת פערים בקרב אחראי המחלקות בסניפים (תפקיד ניהולי ראשון) אשר מונו לתפקידם במסגרת הטמעת המתודה. 45 מהם השתתפו בקורס המכשיר לתפקיד ניהולי ראשון.

שיפור מיומנויות החניכה. כל אחראי המחלקות בסניפים שיפרו את מיומנויות החניכה בהדרכה ייעודית לנושא.

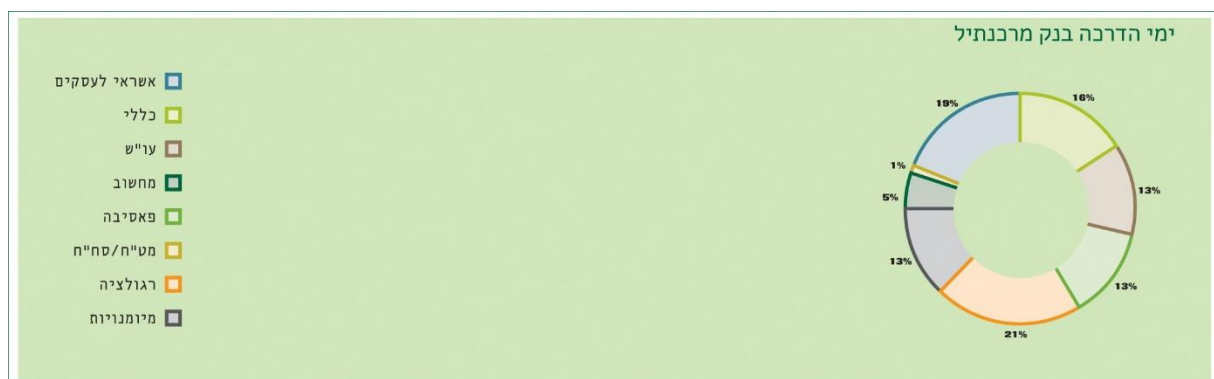
ניוזלטר חודשי התומך בניהול המכירות והשירות מופץ מדי חודש למנהלי היחידות העסקיות.

פיתוח אישי. מנהלים חדשים מקבלים ליווי של מנהל חונך וכן ייעוץ של יועץ ארגוני. בשנת 2016 קיבלו 3 מנהלים חדשים ליווי כאמור. בוצע ליווי לצוות סניף כחלק מתהליך איחוד סניפים ול-10 סניפים נוספים שנדרש להם חיזוק בנושא מיומנויות מכירה ושירות.

הכשרה מקצועית. הלמידה תומכת ביישום האסטרטגיה העסקית של הבנק ומהווה נדבך הכרחי בהכשרת העובד לתפקידו, לביצוע פעילות נכונה ושיפור ביצועים. פיתוח מקצועי והכשרה בהתאם לנהלים ולמדיניות תוך שמירה על ידע עדכני והקפדה על בקרה פנימית, ניהול סיכונים וציות, אשר חיוניים לקידום סטנדרט אחיד של רמה מקצועית ולטובת מתן שירות מלא ללקוחות. ההכשרות מחולקות לאשכולות התפתחות מקצועית, השמים דגש על הכשרה תהליכית ומוחאמת לתפקיד, תוך שמירה על כשירות מקצועית לאורך זמן.

בשנת 2016 נערכו הדרכות להשלמת ידע נדרש לסטנדרט מקצועי אחיד בעקבות מתודת הסניפים. למידה בוצעה בכל תחומי הבנקאות.

התפלגות הלמידה לפי תחומים משקפת את אסטרטגיית המתודה למתן שירות מלא ללקוח בכלל עולמות התוכן וכן תיעודף על פי סיכון ונושאים שעל סדר היום הארגוני.



ההכשרות המקצועיות של יועצי ההשקעות מתבצעת בשיתוף עם חברת האם. **הטמעת תרבות ציות.** כחלק מתמיכה בתהליך בוצעו מגוון פעולות למידה פרונטליות, דיגטליות ופותרות מערכים ללמידה עצמית בסניפים. נערכו 19 ימי עיון למנהלי הסניפים, נאמני הציות ובנקאים. נערך גם סקר לניטור תרבות ניהול הסיכונים בבנק.

בשנת 2016 בוצעו כ-64,000 שעות למידה ארגונית, מהן 15% בלמידה דיגיטלית. האמור לא כולל חניכה נדס תוך כדי עבודה.

99% מכלל העובדים השתתפו בתהליכי למידה.

85% מהעובדים השתתפו בהדרכות שאינן מתוקשבות, באתרי הבנק השונים.

44% מפעילויות ההדרכה שאינן מתוקשבות, בוצעו בסניפים ובמנהלות האזור (לא כולל חניכה).

מניין שעות ההדרכה הפרונטאלית עמד על 30,800. בנוסף, בוצעו 13,266 אינטראקציות בלמידה דיגיטלית עצמית.

ניכר כי ישנה ירידה בשעות הלמידה בבנק בהשוואה לעליה במספר הלומדים, מה שמצביע על התייעלות תוך הסטת הלמידה לקרבת הלומד.

ממוצע שעות למידה לעובד עמד על 28. הנחונים אינם כוללים לימודים אקדמיים.

תרבות ארגונית

בשנת 2016 הושם דגש על עיצוב תרבות ארגונית תומכת שינוי³¹, בדגש על ביצועיות ושירותיות. **פייסבנק**. פורטל ארגוני, במתכונת של אתרי החדשות ברשת האינטרנט, אשר מאפשר להתעדכן בחדשות ועדכונים שוטפים בבנק, ומזמין שיח פתוח עם ההנהלה הבכירה בנושאים שבמרכז השיח בארגון. מאז השקתו, שימש הפייסבנק, בין היתר, לעידכון שוטף של העובדים אודות התוכנית האסטרטגית החדשה, פרויקטים חוצי ארגון שהופעלו במסגרתה, וחדשות מתחום השיווק והשירות. בחודש נובמבר 2015, הושק בפייסבנק אתר יעודי לרווחת הפרט "משאבי אנוש בשבילך", הכולל מידע מפורט אודות זכויות העובדים, תוכניות הדרכה ופיתוח, אחריות חברתית ועוד.

הפורטל מנוהל על ידי דוברת הבנק והדבר מאפשר סינכרון מלא בין מערך ההסברה החיצוני לבין ההסברה הפנים ארגונית, באופן שמאפשר לעובדים, בין היתר, עדכון ומידע שוטף ורציף על ארועים מהותיים מחוץ ובתוך הבנק.

הקוד האתי של דיסקונט. בשנת 2015 הושלם מהלך עדכון הקוד האתי וחלק ניכר מעובדי הבנק עברו הדרכה בנושא במסגרות שונות. בשנת 2017 החל מהלך להגדרת קוד אתי חדש המתאים לרוח הבנק וערכיו החדשים.

תקשורת פנים. הבנק משקיע בפיתוח תקשורת פתוחה ודו כיוונית עם העובדים, תוך חיזוק זיקתם ומחויבותם לאסטרטגיה וליעדי הבנק, כמו גם לקהילה ולסביבה.

במטרה להרחיב את הידע וההבנה של העובדים לגבי מכלול פעילויות הבנק ולהניע ביצועים, נעשה גם במהלך שנת 2016 שימוש במגוון ערוצי תקשורת, ובכלל זה: פורום בכירים - מפגש רבעוני בהובלת המנהלת הכללית; "יומן הבוקר" - מהדורת חדשות טלוויזיונית שבועית, המציגה נושאים בליבת העשייה. **אתר "המנהלים"**. בשנת 2016 הושק אתר פנימי "המנהלים", שמרכז תכנים וכלים למנהלים בבנק המסייעים בידם להטמיע תהליכים רוחביים הנגזרים מהתוכנית האסטרטגית של הבנק וכן תכני העשרה ופיתוח.

תקשורת מול הפורום הבכיר. הוקם ערוץ יעודי לתקשורת מול הפורום הבכיר בבנק ובקבוצה. הפורום כולל כ-120 בכירים בקבוצה שמקבלים בערוץ זה עדכונים ודיווחים שוטפים ברמה יומית. בנוסף, התקיימו פעילויות ייעודיות להעצמה ופעילות התנדבותית משותפת למען הקהילה.

על מנת לחוש את הלכי הרוח, האתגרים והשאלות בקרב העובדים, מתקיימים מפגשים ברמות שונות, קבוצות דיון ותהליכי משוב, ובכלל זה:

- "שולחנות עגולים" - מפגשי 'פנים אל פנים' של המנהלת הכללית או אחד מחברי ההנהלה עם מנהלים ועובדים.

- "הנהלה בשטח" - סיורים חודשיים של חברי הנהלה בסניפים וביחידות שטח בליווי מנהלים בכירים מהמטה שלהם;

- 'קפה אתיקה' - מפגשים בהובלת חבר הנהלה להעשרת דרכי ההתמודדות עם דילמות אתיות.

טיפוח מצוינות. בהתאם לאסטרטגיית הבנק, המעודדת תרבות ביצועים וטיפוח מצוינות, נקבעו בבנק מספר מנגנוני תגמול המיועדים להוקיר ולתגמל עובדים מצטיינים, אשר עמדו ביעדיהם העסקיים וזכו לציוני הערכה גבוהים במהלכי הערכות הביצוע השנתיים. במסגרת זו מתקיימות תחרויות שונות ברמת

³¹ 102-43; 102-44.

סניפים ומרחבים, מוענק תגמול על ידי הסמנכ"לים לעובדים מצטיינים בחטיבות, ומוענק תגמול מיוחד על ידי המנהלת הכללית, פעם בשנה, למספר מצטיינים בטקס חגיגי שמתקיים בבנק. זאת, בנוסף למהלכי גיבוש והנעת עובדים שנערכים באופן בשוטף.

כאל³²

בשנת 2016 יושרו פעולות המשך להטמעת האסטרטגיה העסקית ונבנתה תכנית להטמעת תרבות תומכת אסטרטגיה -

- הכשרות ייעודיות למנהלים להטמעת האסטרטגיה;
 - הכשרות לאוכלוסיות ייעודיות, הרלוונטיות ליישום האסטרטגיה;
 - המשך הטמעה במסגרת מפגשי הנהלה, הנהלה מורחבת, מפגשי תכניות עבודה לכלל האגפים, ועוד.
- הפורטל הארגוני של כאל.** מאפשר לכל עובד לאתר את כל המידע אודות תנאי העסקה, ההסכם הקיבוצי, הטבות ורווחה, כללי התנהגות, עדכונים שוטפים, הזמנה לפניה ישירה למנכ"ל, ועוד.
- הפורטל כולל, בין היתר, ידע מקצועי אודות החברה ומוצריה, תכנית Cal College להעשרה והכשרה מקצועית, פורטל מנהלים, משרות ותהליך הגשת מועמדות מקוונת, אתר של ועד העובדים, ומאות אתרי ידע מקצועיים.

הקוד האתי של כאל. בשנת 2016 המשיכה הטמעת הקוד האתי, שכללה מפגש עם מנהלי הארגון, בדרג ראשי מדורים, מנהלי מחלקות והנהלה, שהתקיים במרכז לאתיקה בירושלים. המפגש כלל למידה, הצפת דילמות ודרכי פעולה נדרשים, הרצאה להגברת המודעות וחשיבות הנושא. מנהלי הארגון הטמיעו את ההתנהלות האתית בקרב עובדיהם, כולל ביצוע למידת חובה.

תקשורת פנים ארגונית³³. כאל משקיעה בתקשורת שוטפת ופתוחה עם עובדיה ומנהליה, העצמת תחושת מחוברות העובדים לארגון, היכרותם עם העשייה והאסטרטגיה וחיזוק השותפות - כחלק מתמיכה ביעדים ובצמיחה העסקית.

- התקשורת כוללת מגוון אמצעים, בכללם:
 - פורום הנהלה מורחבת רבעוני;
 - גיליון ניהולי דוח חודשי "מנהלים את זה Cal" - הגיליון נועד להעשיר את הידע בעולמות הניהול עם אוריינטציה לכאל ולתת כלים יישומיים לדיאלוג עם עובדים, כלים לישיבות צוות ועוד. הגיליון כולל 4 סוגי כלים:
 - מאמר מעמיק בנושא ניהולי עכשווי;
 - מעבירים את זה הלאה - הצעות לדיאלוג עם עובדים בנושאים ארגוניים עכשוויים ומשתנים;
 - מה ב-Cal - כתבה מפי מנהלים בארגון, על עשייה ארגונית, תהליכים משמעותיים ועוד;
 - קישור לסרטון השראתי ומעצים שמתחבר לעשייה ארגונית או ניהולית עכשווית.
 - שולחנות עגולים עם המנכ"ל, לדרגים השונים;

³² 102-43; 102-44.
³³ 102-43.

- קמפיין לעידוד ניוודים פנימיים וצמיחה לתפקיד נוסף בארגון;
- שימוש בשפה משותפת עם הוועד "ביחד אנחנו הכי טובים בשבילך", לחיזוק השותפות ומתוך אחריות הדדית;
- קמפיינים משתנים וחשיפה לעשייה ארגונית שוטפת.

בנק מרכנתיל דיסקונט

בשנים 2015-2016 הושקה בבנק מרכנתיל דיסקונט מתודת סניפים חדשה שבבסיסה עמד הרצון לשפר את היכולות העסקיות והשיווקיות ולשדרג את רמת השירות בסניפים תוך התאמת כח אדם והשלמת פערי ידע.

בסוף שנת 2016 הושק בבנק מרכנתיל קוד אתי חדש המבוסס על שלושה מימדים - אנושי - אחריות, הוגנות ויושרה; ארגוני - מקצועיות, מצויינות ומחוייבות; ובינאישי - שיתוף פעולה, כבוד הדדי וסובלנות. הבנק קיים וממשיך לקיים באופן שוטף הדרכות ומהלכים להטמעתו של הקוד האתי. לבנק מרכנתיל דיסקונט אתר אינטרנט בשפה העברית והערבית אשר מספק מידע נרחב אודות הבנק ועיסוקיו.

לבנק מרכנתיל דיסקונט פורטל עובדים אשר כולל מידע רב המשמש ומעשיר את עובדיו. הבנק פועל לשדרוג התקשורת הפנים ארגונית במטרה לקיים תקשורת פתוחה ודו כיוונית עם העובדים, תוך חיזוק זיקתם ומחויבותם לאסטרטגיה וליעדי הבנק, כמו גם לקהילה ולסביבה³⁴. על מנת לחוש את הלכי הרוח, האתגרים והשאלות בקרב העובדים, מתקיימים מפגשים ברמות שונות, קבוצות דיון ותהליכי משוב, ובכלל זה:

- "שולחנות עגולים" - מפגשי 'פנים אל פנים' של המנהל הכללי או אחד מחברי ההנהלה עם מנהלים ועובדים.
- "הנהלה בשטח" - סיורים שוטפים של חברי הנהלה בסניפים וביחידות שטח בליווי מנהלים בכירים מהמטה שלהם. הנהלת הבנק שמה דגש על ביקורים בסניפי הבנק ו"יחידות השדה" לקראת החגים החשובים של בני הדתות והעדויות השונות.
- הנהלת הבנק מקיימת פעמיים בשנה "הרמות כוסית" ביחד עם עובדי מטה הבנק - לקראת ראש השנה ולקראת חג הפסח.

מוקד "משאבי אנוש בשבילך"³⁵

המוקד הושק בחודש נובמבר 2015 במסגרת מהלך לשידרוג השירות שמעניקה חטיבת משאבי אנוש ונכסים לעובדי הבנק. המוקד הוקם במטרה לשמש כתובת אחת ברורה לכלל עובדי הבנק, לכל פניה בנושאי משאבי אנוש, אשר יספק מענה מקצועי ואחיד לכל הפניות. הקמת המוקד מאפשרת גם בקרה של זמן המענה לפניות העובדים, והכנסתו למסגרת ברורה של יעדים שהוגדרו.

³⁴ 102-43.
³⁵ 102-44.

הפניה למוקד נעשית במגוון ערוצים: טלפון, מייל, מעטפת שירות. הפניה הטלפונית יכולה להתבצע בחלונות זמן שהוגדרו מראש והודעו לעובדים. הפניה במייל יכולה להתבצע לאורך כל היום, בתיבת מייל ייעודית "משאבי אנוש בשבילך".

שנת 2016 הייתה שנת ההפעלה הראשונה של המוקד. במהלך השנה התקבלו במוקד כ-5,400 פניות, מהן כ-1,400 פניות טלפוניות וכ-4,000 פניות באמצעות הדוא"ל. כ-87% מהפניות בשנת 2016 היו בנושאי נוכחות ושכר.

במהלך השנה היו מספר אירועים חוצי ארגון, אשר יצרו מספר רב יחסית של פניות: המעבר להסכם נוכחות חדש (דצמבר 2015); מיכון טופס 101 במערכת השכר בבנק; תהליך הערכת עובדים; חלוקת מתנת פסח; חלוקת ילקוטים לילדי עובדים העולים לכיתה א'; מבצע פרישה; חופשה רציפה; הסכם שכר חדש (נובמבר 2016) ועוד.

בסקרי שירות שנערכו, כ-95% מהעובדים שהשתתפו בסקרים הביעו שביעות רצון גבוהה מהשירות.

שיחות משוב³⁶

שיחות המשוב הינן תהליך שנתי המהווה כלי ניהולי רב חשיבות בהכוונת העובדים ובהנעתם. שיחת המשוב נועדה לסקור את ביצועי העובד ותיפקודו בשנה החולפת, לשמר ולחזק את העוצמות וההישגים, לזהות את הטעון שיפור ולתכנן יעדים לשנה הקרובה. בה בעת, שיחת המשוב מהווה הזדמנות לדיאלוג פתוח עם העובד.

בשנת 2017 התקיים תהליך הערכת ביצועים ומשוב, בגין ביצועי שנת 2016. בתהליך זה שיעור של 98% מהעובדים זכו לשיחות משוב.

במסגרת ההכנה לתהליך נערכו הכשרות לכ-100 מנהלים מעריכים ולמנהלות משאבי אנוש בחטיבות. בתהליך השנה הושם דגש על הטמעת תרבות ארגונית מוכוונת ביצועים. הדרישה להצבת יעדים ושרשור היעדים מרמת הניהול הבכיר ועד רמת העובדים תוקשרה והוטמעה בתהליך. לאחר סיום מהלך השיחות, מתבצע תהליך הפקת לקחים, אחת לשנה, וכתוצאה ממנו ננקטים צעדים לשיפור ועידכון התהליך.

שיחות משוב בבנק מרכנתיל דיסקונט. שיחות המשוב השנתיות הינן פלטפורמה להערכת העובדים על ביצועיהם ותגמול בהתאם, במטרה לעודד תרבות של שקיפות ושיח המחזקת את מחויבות העובדים לארגון, ממוקדת תוצאות ומהווה כלי לזיהוי וטיפול מצוינות.

בשנת 2016 פותח ויושם בבנק מרכנתיל דיסקונט מודל חדש להערכת עובדים ושיחות משוב. התהליך החדש מייצר דיפרנציאציה בין העובדים, מזהה את אוכלוסיות הקצה ומייצר שקיפות ודיאלוג. המודל יושם בשיחות המשוב שנערכו בשנת 2016 בגין ביצועי שנת 2015 ובשיחות שנערכו בשנת 2017 בגין ביצועי שנת 2016.

הערכה מולאה על 100% מהעובדים. שיחות משוב בוצעו ל-96% מהעובדים.

שיחות משוב בכאל. בכל שנה, מתקיימים 2 תהליכי הערכה ומשוב.

תהליך הערכה ומשוב שנתי - המתקיים בתחילת השנה, כולל הערכה ומשוב במבט קדימה, מתמקד בצמיחה אישית וארגונית גם יחד, מסייע למקד את היכולות האישיות של כל עובד באופן שיתרום לצמיחה אישית ולמימוש האסטרטגיה "צומחים חכם ביחד". בשנת 2016 הוערכו העובדים לפי טופס המשקף את היכולות

³⁶ 102-43; 102-44.

הנדרשות מהעובדים והמנהלים, על מנת לעמוד באסטרטגיה וביעדים העסקיים. כמו כן וכחלק מהתמיכה במנהלים, התקיימו סדנאות למתן כלים להתמודדות עם מורכבויות התהליך. שיחת משוב חצי שנתי - המתקיימת בחודש יולי, ונועדה לתת משוב על ההתקדמות מתחילת השנה והכוונה להמשך צמיחה ועמידה ביעדים האישיים. בתהליך הערכה ומשוב שנתיים לשנת 2016, התקיימו שיחות וניתנה הערכה מסכמת לכ-100% מעובדי החברה המשתתפים בתהליך (כלל העובדים משתתפים בתהליך, פרט לעובדים חדשים).

סקר עמדות³⁷

בשנים האחרונות, במסגרת השתתפות הבנק בסקר BSI - "100 מקומות העבודה שהכי טוב לעבוד בהם", מתבצע מול העובדים המשתתפים סקר של עמדותיהם בהתייחס לנושאים הרלבנטיים לבנק. תוצאות הסקר מנותחות בחתכים שונים: מטה/שטח, מרחבים וכיוצ"ב. כמו כן מתבצע ניתוח של מגמות רב שנתיות בארגון ומגמות בהשוואה לבנצי'מרק של התאגידים הבנקאיים במערכת, על מנת לזהות פערים ולרכז מאמצים לצמצומם, בהתאמה.

הסקר המתייחס לשנת 2016 בוצע בתחילת שנת 2017 והוא הקיף כ-13% מכלל עובדי הבנק. ממצאי הסקרים והתובנות שעולות מהם מוצגים בפני הנהלת חטיבת משאבי אנוש ונכסים ובפני הנהלת הבנק. התובנות המתגבשות בעקבות הממצאים, משמשות את החטיבה בגיבוש הדגשים בתוכניות העבודה. **סקר עמדות בכאל**. כאל משתתפת בשנים האחרונות בסקר BSI - "100 מקומות העבודה שהכי טוב לעבוד בהם". תוצאות הסקר מנותחות בחתכים שונים. כמו כן מתבצע ניתוח של מגמות רב שנתיות בארגון ומגמות בהשוואה לבנצי'מרק של המגזר הפיננסי, על מנת לזהות פערים ולרכז מאמצים לצמצומם, בהתאמה. בסקר שבוצע בשנת 2016, השתתפו כ-37% מעובדי החברה ו-כאל עלתה למקום ה-26 בדירוג. סקר עמדות עובדים ארגוני, מתקיים מדי כשנתיים. הסקר האחרון התקיים בחודש ספטמבר 2016, ונטלו בו חלק כ-93% מהעובדים.

תוצאות הסקרים מוצגות להנהלת החברה ולכלל המנהלים, ולאחר ניתוחו נבנית תכנית מקיפה לטיפול בפערים, הן ברמת הארגון והן ברמת היחידות. סקר העמדות משמש כלי תומך למנהלים ביחידות השונות על מנת לבצע שיפורים הן ברמת הניהול האישי והן ברמת נושאי רוחב ביחידה.

רווחת העובדים

הפעלת שירותי רווחה בבנק

מאז היווסדו נודע הבנק כמוסד בו קיימת רגישות מיוחדת לצרכי העובד ומצוקותיו, והגישה לעובד הייתה חמה ומשפחתית. בשנת 1976 החל הבנק להפעיל שירותי רווחה באופן ממוסד, ובכך היה בין הארגונים הראשונים במשק שעשו כן. שירותי הרווחה בבנק אינם באים במקום השירותים הקהילתיים, אלא כחוליה מקשרת ומשלימה.

עצם מיסוד תחום הרווחה בבנק, הינו בבחינת קביעת עמדה האומרת שהארגון (הבנק) רואה עצמו שותף

³⁷ 102-43; 102-44.

לבעיות העובד ומעוניין לעזור לו במידת האפשר לפותרן, בראיה הגורסת שעובד המקבל סיוע בפתרון בעיותיו יכול להיות עובד מרוצה יותר ועם תחושת שייכות גבוהה יותר לארגון. יתרה מזאת, כחלק ממשימת טיפוח משאבי האנוש בארגון, הבנק מעוניין לתרום לרווחת העובד, לשיפור איכות החיים שלו ולגיוון האפשרויות העומדות לפניו בשעות הפנאי, על מנת שיהיה אדם מרוצה ובריא יותר בגופו ובנפשו. בתחום הרווחה התומכת משולבים טיפול ומניעה בשני מעגלים: סיוע לפרט – העובד ובני משפחתו ופיתוח תוכניות רווחה לכלל העובדים ולקבוצות של בעלי עניין משותף.

הטיפול בפרט

הטיפול בפרט מתרכז ביעוץ, טיפול והכוונה במצבי משבר, ונועד לסייע לעובד להתמודד טוב יותר עם בעיותיו וצרכיו, במטרה להחזירו לתפקוד תקין במהירות האפשרית, בבית ובעבודה. תוצר לוואי חשוב של מעורבות זו הינו תרומה לחיזוק מחוייבות העובד לארגון.

תחומי ההתערבות העיקריים במסגרת הטיפול בפרט הם:

- יעוץ וטיפול במגוון סוגי בעיות: אישיות, משפחתיות (ילדים, בני זוג, הורים), בריאותיות, כלכליות, פרישה, פטירות, בעיות בעבודה. היעוץ והטיפול ניתנים במסגרת פגישות במשרד, במקום העבודה, ביקורי בית, ביקורים במוסדות ועוד;
- מתן מידע והפניה לשירותים בבנק ובקהילה לצורך מיצוי זכויות ו/או טיפול, תוך יצירת קשר עם אותם גורמים, בהתאם לצורך;
- כתיבת דוחות סוציאליים אשר משמשים המלצה לקרנות סיוע פנימיות בבנק, ובמידת הצורך גם לגורמי חוץ (בתי משפט, שירות אימוץ וכיוצ"ב);
- יעוץ לממונים בטיפול בבעיות עובדים, במקום או כהשלמה לטיפול בעובד עצמו.

הפניה לשירותי הרווחה נעשית בדרך כלל על ידי העובד עצמו, או על ידי גורמים מפנים, כמו: הממונה, מנהל משאבי אנוש ביחידה, חברים לעבודה וכד'.

בשנת 2016 טופלו במדור רווחה 840 פניות, בהשוואה ל-673 פניות בשנת 2015.

טיפול בפטירת קרוב משפחה. הבנק מלווה את עובדיו גם באירועים רגישים בחייהם כבמקרה פטירת בן משפחה מדרגה ראשונה ושולח זר אבל להלוויה, ערכת ניחומים למשפחה האבלה ומפרסם מודעת אבל באתר הפנימי של הבנק.

תהליך דומה מופעל גם ב-כאל.

מעורבות מנהלים בתהליכי הטיפול

הבנק וכאל מעודדים את מעורבות הממונה הישיר בסיוע לעובד במצוקה. התפיסה שביסוד גישה זו היא העמדת כלים בסיסיים להתערבות המנהל באירועים משבריים בחיי העובד, כחלק מתפיסת הניהול התקין, בתמיכה ובליויי מקצועי של עובדות הרווחה.

טיפול במצבי לחץ קבוצתיים

התערבות במצבי לחץ מלווה לעיתים בטיפול קבוצתי אשר מיועד לתת מענה לצורך או קושי משותף לקבוצת עובדים בו זמנית, בנוסף וכהשלמה ליעוץ הפרטני. המפגש הקבוצתי מאפשר לעובד ללמוד מניסיונם וחוויותיהם של חברי הקבוצה.

מצבי לחץ קבוצתיים כוללים: מלחמה, אירוע חבלני, שוד או ניסיון שוד בסניף, פטירה פתאומית של עובד, אסון טבע וכד'.

ההתערבות מתבצעת במספר מישורים: שיחה והדרכה לצוות הניהולי ביחידה; טיפול אישי פרטני לעובדים שנפגעו וזקוקים לתמיכה; שיחה קבוצתית אשר מתקיימת סמוך לזמן ההתרחשות, ונועדה לשחרור חרדות וליצירת אווירה של תמיכה הדדית סביב האירוע הטראומטי; תיאום ושיתוף פעולה עם גורמים בבנק ובקהילה.

בשנת 2016 טופלו 7 אירועים של מצב לחץ קבוצתי, בהשוואה ל-14 בשנת 2015. **בנק מרכנתיל דיסקונט**. בקרות אירועים חריגים כדוגמת מלחמה, שריפה נרחבת וכיוצ"ב – הבנק מסייע ותומך בעובדים הנמצאים באזורי פגיעות באמצעות תמיכה פסיכולוגית, שיכון בבתי מלון ככל הנדרש ואירוח אצל עובדים אחרים בבנק.

בריאות בתעסוקה

תחום זה מטופל אצל ממונה הבטיחות של הבנק, והוא כולל: ביצוע בדיקות ניטור סביבתיות תעסוקתיות כנדרש בתקנות, לרבות ביצוע סקר מקדים. מתבצעת בקרת ביצוע לבדיקות רפואיות תעסוקתיות, בהתאם לחובה הקבועה בחיקוק הרלוונטי לעניין עובדים לפי הסיכונים בעבודתם, בתיאום עם רופא הבנק, מנהלי היחידות הרלוונטיות ומשאבי אנוש.

תלונות עובדים בדבר חשד לקרינה אלקטרומגנטית מרשת החשמל או בשל איכות אוויר בסביבת העבודה וכדומה מועברות לממונה הבטיחות לבדיקה באמצעות גורמים חיצוניים מוסמכים ומטופלות לפי הענין על ידי גורמי הביצוע בבנק (מחלקת בינוי, אחזקה, משאבי אנוש וכדומה). בנוסף, ממונה הבטיחות יוזם בדיקות קרינה מרשת החשמל ואיכות אויר כתוצאה מגילוי גורמי סיכון בסקרי בטיחות המבוצעים ביחידות הבנק.

בשנת 2016 בוצעו 16 בדיקות קרינה ואיכות אויר, בהשוואה ל-35 בדיקות ביחידות הבנק בשנת 2015.

תוכניות פרט ורווחה

הבנק שומר על סביבת עבודה משפחתית לאורך השנים ומלווה את עובדיו על פני צמתים משמעותיים בחיים, בציון אירועים אישיים של העובד, מתנות בחגים ומועדים, פעילויות העשרה וגיבוש ותוכניות רווחה. תוכניות אלו נועדו לטפח את רווחת העובדים בתחומי בריאות, חברה ופנאי ולתת מענה למגוון הצרכים של העובדים ובני משפחותיהם: להגברת המודעות לגילוי מוקדם של מחלות, לחינוך, לבריאות, למניעת שחיקה ולשיפור איכות החיים בתחומים כמו: משפחה, פרישה, פנאי ובריאות.

הכנה לפרישה

הפרישה מהעבודה היא אחד המעברים המשמעותיים ביותר בחייו של העובד. בהתאם, הבנק מארגן ומציע סדנאות הכנה לפרישה. במסגרת הסדנאות מקבלים המשתתפים מידע בנושאים רפואיים, פסיכולוגיים, משפטיים, כספיים ועוד. עבודה בקבוצות קטנות, מאפשרת לפורשים לעבד את הלבטים בצוותא, כדי להיות ערוכים למכלול השינויים והאפשרויות הבאים עם הפרישה. למעוניינים ניתן גם יעוץ אישי בנוסף לסדנאות.

בשנת 2016 השתתפו בסדנאות פרישה 110 עובדים (ללא בני זוג). בשנת 2015 השתתפו 303 עובדים (ללא בני זוג).

בבנק מרכנתיל דיסקונט השתתפו בסדנאות ההכנה לפרישה 24 עובדים (לא כולל בני זוג).

חוגים וסדנאות

הבנק מציע לעובדיו מגוון של סדנאות, פעילויות והרצאות בנושאי בריאות, משפחה ופנאי. הפעילויות מתקיימות מחוץ לשעות העבודה במכללת דיסקונט ובמספר מוקדים נוספים באתרי הבנק ברחבי הארץ. בשנת 2016 השתתפו 5,824 משתתפים בפעילויות אלו, בהשוואה ל-6,523 משתתפים בשנת 2015 (הנתונים אינם כוללים את סדנאות ההכנה לפרישה).

פעילות רווחה בבאל

כאל שומרת לאורך השנים על סביבת עבודה משפחתית וחמה, בין היתר, בזכות התמיכה וליווי העובדים באירועים משמעותיים ורגישים בחייהם. מעבר לתנאי שכר, דואגת החברה לספק לעובדיה תגמולים לעובדים מצטיינים במהלך השנה ותוכנית אינסנטיב למצטייני החברה. בנוסף, סל הטבות ושירותים שונים לרווחתם של העובדים ומשפחותיהם.

בתחום הפרט והמשפחה משקיעה כאל בנופש שנתי, מימון קייטנות בחופשים, ציון אירועים אישיים של הפרט, אירוע לילדי כיתות א', תשורה לילדי עובדים המתגייסים, תשורות ואירועים בחגים ומועדים, הטבות בעמלות וריביות בכרטיס האשראי, פעילויות העשרה וגיבוש ליחידות השונות וסיוע כלכלי בעת הצורך.

כמו כן נהנים העובדים משירותי הסעדה מסובסדים, קפיטריות, שירות ניקוי יבש ואחת לתקופה מתקיימים ירידי מכירה במחירים מוזלים.

פעילות רווחה בבנק מרכנתיל דיסקונט

בנק מרכנתיל מתאפיין לאורך שנות פעילותו כמקום עבודה משפחתי וחם, בין היתר בזכות התמיכה וליווי העובדים באירועים משמעותיים ורגישים בחייהם. מעבר לתנאי והסכמי השכר, הכולל רכיבים סוציאליים נלווים מגוונים, הבנק מעניק לעובדיו המצטיינים הערכה ותגמולים. ביצוע הקידומים השנתיים כולל רכיב דיפרנציאלי המעריך מצויינות ומעודד אותה.

בתחום הפרט והמשפחה משקיע הבנק בנופש שנתי, מימון קייטנות בחופשים, מימון לימודים גבוהים לעובדים ולילדיהם, ציון אירועים אישיים של הפרט, כמו ימי הולדת ולידת ילדים, תשורות ואירועים בחגים ומועדים, הטבות בעמלות וריביות בחשבון ובכרטיס האשראי, פעילויות העשרה וגיבוש ליחידות

השונות. הבנק רואה חשיבות גבוהה בהשתתפות עובדיו במסעות לפולין. כל עובד רשאי להשתתף במסע לפולין. העובדים נושאים רק בשליש מעלות המסע והשאר ממומן על ידי הבנק. עובדי הבנק נהנים מקפיטריה ושירותי הסעדה מסובסדים. ועד העובדים מקיים אחת לשנה יום משפחות בפרק שעשועים תוך ציון ילדי העובדים העולים לכיתה א' ומתן תשורה להם.

בדיקות רפואיות וביטוח דם

בשנת 2016 קיבלו 225 עובדים ביטוח דם על ידי מתן תרומת דם, בהשוואה ל-108 עובדים בשנת 2015. 131 עובדים וגמלאים ובני זוגם ביצעו בדיקות רפואיות כלליות בשנת 2016, בהשוואה ל-198 בדיקות בשנת 2015. בשנת 2016 נערכו 184 בדיקות לספורטאי הבנק, בהשוואה ל-204 בדיקות בשנת 2015. **בדיקות רפואיות וביטוח דם ב-כאל.** עובדי כאל נהנים מסל בריאות משמעותי, הכולל - בדיקות תקופתיות, ביטוחים רפואיים וליווי פסיכולוגי. לסל הבדיקות זכאים עובדים מגיל 35 ובעלי ותק של שנה. מוצעים לבחירה שלושה מכונים. פעמיים בשנה החברה מארגנת יום התרמת דם. אחת לשנה החברה מציעה לעובדים להתחסן נגד שפעת.

בדיקות רפואיות בבנק מרכנתיל דיסקונט. עובדי הבנק נהנים מסל בריאות משמעותי, הכולל - בדיקות רפואיות תקופתיות, ביטוחים רפואיים וליווי פסיכולוגי במצבי לחץ קבוצתיים. הביטוחים הרפואיים בהם נושא הבנק הם ביטוח חיים לעובד, ביטוח שיניים לעובד וביטוח אבדן כושר עבודה (לעובדים שאין להם ביטוח אובדן כושר עבודה במסגרת הביטוח הפנסיוני דרך הקופות), כאשר בכל הביטוחים האמורים העובד נושא בעלות שווי ההטבה לצרכי מס. לסל הבדיקות זכאים עובדים מגיל 35 ובעלי ותק של 8 שנים.

פעילות ספורטיבית וביטוחים רפואיים

ועד העובדים מאפשר לכלל עובדי הבנק ובני משפחתם הצטרפות להסדרי ביטוח רפואי וביטוחי שיניים. **פעילות ספורטיבית ב-כאל.** כאל מפעילה מועדון כושר וחוגים בבית כאל ובמוקדים המרוחקים ומשקיעה בעידוד לפעילות ספורט עשירה במגוון תחומים. ל-כאל 4 נבחרות ספורט הרשומות בליגה למקומות עבודה, אשר מייצגות את כאל בספורטיאדה: קליעה וירי, כדורסל, קטרגל וכדורשת נשים. **ביטוחים רפואיים ופעילות ספורטיבית בבנק מרכנתיל דיסקונט.** עובדי הבנק נהנים מרשת בטחון סוציאלי הכוללת מגוון ביטוחים הכוללים ביטוח חיים לעובד ובן/בת זוג, ביטוחי בריאות, ניתוחית, תאונות אישיות, ביטוחי שיניים לעובד ובני משפחתו וביטוח אובדן כושר עבודה. העובדים נהנים מהטבות ודמי ניהול טובים במסלולי הביטוחים והחסכון הפנסיוני. בנק מרכנתיל דיסקונט משקיע בעידוד לפעילות ספורט עשירה במגוון תחומים. לבנק 10 נבחרות ספורט הכוללות עובדים מכל רחבי הארץ. הנבחרות רשומות בליגה למקומות עבודה. נבחרות אלה מייצגות את הבנק בספורטיאדה: כדורסל (2 נבחרות - צפון, ירושלים), קט-רגל (3 נבחרות - מרכז, צפון וירושלים), טניס שדה, טניס שולחן, כדור-רשת, כדור-עף ושחמט.

בטיחות בעבודה וסביבת עבודה

בטיחות בעבודה

בבנק פועל בעל תפקיד המשמש כממונה בטיחות, אשר מרכז את נושא הבטיחות והבריאות התעסוקתית בבנק.

מידי שנה מופצת לומדת בטיחות לכל עובדי הבנק, אשר כוללת מידע בדבר סיכונים במשרדי הבנק וסניפיו, ובין היתר, מעודדת את העובדים לאיתור מפגעים בסביבת העבודה שלהם ודיווח עליהם לגורמי הטיפול.

בשנת 2016 נמשך יישום התוכנית למבדקי בטיחות לאיתור מפגעים ולמתן סביבת עבודה בטוחה ושמירת בטיחות הלקוחות והשוהים במתקני הבנק. אוכלוסיות עובדים ייחודיות, כגון: מחסנאים, עובדי אחזקה וכדומה, הודרכו בדבר הסיכונים הייחודיים אליהם. (עם זאת, לא זוהו בבנק מחלות תעסוקתיות).

הושלמה הקמת ובניית מערך נאמני בטיחות בסניפי ובאתרי הבנק ושילובם בביצוע מבדקי בטיחות שוטפים ביחידותיהם.

במסגרת הפעילות להטמעת מודעות לבטיחות מופץ לכלל עובדי הבנק דף בטיחות רבעוני הכולל מידע עדכני ורענון נושאים.

מעט לעת מבוצעות בדיקות סביבתיות בהתאם, לאיתור גורמי סיכון, לקיום סביבת עבודה בטוחה ובריאה לעובדי הבנק.

אירועי בטיחות נחקרים ונבדקים, כולל הסקת מסקנות ויישומן, בכדי לקיים תהליך שיפור מתמיד.

להלן נתונים בדבר אירועים בהם היו מעורבים לקוחות ועובדים, בשנים 2015-2016, אשר הגיעו כדי הפעלת פוליסת הביטוח של הבנק:

2015	2016	
6	12	לקוחות (צד ג')
3	4	עובדים (חבות מעבידים)
9	16	סך-הכל

בסעיף 41 לחוקת העבודה, נקבע כי הבנק ינקוט בכל באמצעים הדרושים לשם קיום תנאי עבודה פיסיים, לשמירה על בריאות העובד בעבודתו.

בבנק לא פועלת ועדת בטיחות. עם זאת, מנהל אגף נכסים ובינוי מקיים דיונים תקופתיים בנושאי הבטיחות.

בנק מרכנתיל דיסקונט. לבנק מרכנתיל דיסקונט יש ממונה בטיחות אשר במסגרת פעילותו מבצע ביקורות בסניפים ומתדרך בנושא ליקויים הדורשים תיקון.

כאל. ב-כאל מונה ממונה בטיחות, שהנו מהנדס בטיחות חיצוני. מידי שנה מופצת לומדה לכלל העובדים עם הנחיות כיצד לפעול על מנת למזער את כמות התאונות במקום העבודה. כמו כן, מונחה ועדת בטיחות המתכנסת לפחות 8 פעמים בשנה, סוקרת את דוחות הבטיחות, מציפה ליקויים ועוקבת אחר הטיפול בליקויי בטיחות. ועדת הבטיחות בכאל מורכבת מכ-3-4 מנהלים, כ-7-8 עובדים וממונה הבטיחות.

סביבת העבודה

מניעת עישון. בהתאם להוראת החוק למניעת עישון במקומות ציבוריים, הכין הבנק והפיץ נוהל מפורט המביא בפני העובדים את הוראות החוק וכללי ההתנהגות הנדרשים על מנת ליישמו באופן המיטבי. הנוהל נגיש לעובדים בכל עת. בהתאם לחוק ולנוהל האמורים, חל איסור על עישון בין כתלי הבנק. ביחידות הבנק השונות קיים שילוט מתאים בעניין איסור עישון. כל תלונה בנושא המגיעה לידיעת הגורמים האחראים מטופלת מיידית.

גז ראדון. ההנהלה מקפידה לבצע בסניפים בדיקות תקופתיות לבחינת קיומו של גז ראדון, במידה ומתעורר הצורך בכך.

תזונה בריאה. ההקפדה על בריאות העובדים כוללת גם את מזונם ונערכות בדיקות איכות למזון המוגש ביחידות הבנק. כמו כן, בארוחות המוגשות במכללה וביחידות המטה מוצע גם אוכל דיאטטי ובריא (לחם קל, ירקות, גבינות דלות שומן וכדו'). בנוסף, ספקי המזון נדרשים לעמוד בתקני תזונה ניהול איכות (תקן 9000).

כאל. ב-כאל מתבצעות בדיקות סקר תנאי שהיה שגרתיות תקופתיות וכן סקרי קרינה אחת לשנה. כל ליקוי שנמצא מטופל מיידית, ואין ליקויים שלא קבלו מענה.

מניעת הטרדה מינית

הטרדה מינית והתנכלות על רקע מיני פוגעות בכבוד האדם, בחירותו, בפרטיותו ובשוויון בין המינים, הן עומדות בניגוד לחוק ולמדיניות הבנק ומזיקות ליחסי העבודה. הבנק משקיע מאמצים מרובים במניעת הטרדות מיניות, בטיפול ובמיגור התופעה במקרים בהם היא מתרחשת, בהתאם לחוק מניעת הטרדה מינית, התשנ"ח-1998 והתקנות שהותקנו מכוחו. הבנק מינה "אחראית", האמונה על בירור התלונות ומגישה סיכום והמלצות לראשת חטיבת משאבי אנוש ונכסים, המשמשת כממונה על מניעת הטרדה מינית בבנק. במקרים בהם נמצא כי היתה הטרדה מינית, ננקטות סנקציות עונשיות הכוללות: נזיפה בעל פה, נזיפה בכתב, השעיה מהעבודה ואף פיטורין, הכל בהתאם לפרטי המקרה וחומרתו ובכפוף לדין ולהסכמי העבודה המחייבים בבנק.

בשנת 2016 הובאו לידיעת האחראית בבנק 9 מקרים של הטרדה מינית:

- 3 תלונות נסגרו מבלי שהועברו בעניינן סיכום והמלצות לממונה, שכן לא ניתן היה לברר את התלונות עד תום וזאת מטעמים שונים - חוסר שיתוף פעולה מצד המתלוננת, העדר זיהוי של מתלוננת אנונימית והתנגדות עובדת להגשת תלונה מטעמה, שכן לטענתה לא חשה מוטרתת (התלונה הוגשה על ידי עובד אחר על סמך שמועה);
- ב-6 תלונות מתוך ה-9 הועברו סיכום והמלצות האחראית והתקבלו בעניינן החלטות הממונה כלהלן:
 - בתלונה אחת נמצא כי היתה הטרדה מינית. יצויין כי הנילון, שהיה עובד קבוע, הגיש במעמד השימוע שנערך לו תלונה מטעמו כנגד אחת המתלוננות. הבדיקה העלתה כי הנילון לא הוטרד מינית. בעקבות הממצאים, פוטר העובד מעבודתו בבנק;
 - בתלונה אחת נמצאה התנהגות בלתי הולמת והנילון פוטר בשל כך מעבודתו בבנק;

- ב-2 תלונות נוספות נמצאה התנהגות בלתי הולמת, ובהן נקבע כי האחראית תערוך ביחידות הרלבנטיות לתלונות רענון הכללים הנוגעים למניעת הטרדה מינית בבנק ורענון כללי ההתנהגות הנוגעים לסביבה נקיה מהטרדה מינית;
- במקרה אחד נקבע כי לא ניתן לקבוע אם אכן היתה הטרדה ולמען הזהירות הנילון זומן לשיחה בה הובהרו הכללים הנוגעים למניעת הטרדה מינית;
- במקרה נוסף התבררה תלונה אנונימית במהלכה שני העובדים שהוזכרו בתלונה הכחישו בכל חוקף את הטענות שפורטו במכתב התלונה.

הדרכה בנושא מניעת הטרדה מינית. נוהל "מניעת הטרדה מינית והתנכלות על רקע מיני בבנק", נמסר לידידיו של כל עובד חדש אשר מתחיל את עבודתו בבנק, תלוי על לוחות המודעות ביחידות הבנק השונות ומובא בהבלטה בעמוד השער של אתר האינטרא-נט של הבנק. הוראת נוהל מניעת הטרדה מינית והתנכלות על רקע מיני פורסמה לכלל העובדים גם באמצעות אתר הנהלים של הבנק. הבנק משתמש בלומדה מקיפה בנושא מניעת הטרדה מינית, ואחת לתקופה היא מופצת לכלל עובדי הבנק. עובדים חדשים נדרשים לבצע את הלומדה, במסגרת הקורסים להכרת הבנק כלומדת חובה.

כאל

הממונה על מניעת הטרדה מינית בכאל, אמונה על בירור תלונות והגשת סיכום והמלצות לסמנכ"ל משאבי אנוש, המשמשת כנציגת המעביד לצורך קבלת החלטות. כל עובד חדש אשר מתחיל את עבודתו ב-כאל קורא וחותר על תקנון החברה ומבצע לומדה בנושא. עיקרי החוק תלויים על לוחות המודעות ובו מפורסמים בעלי התפקידים המטפלים בתלונות. כמו כן, התקנון מפורסם בפורטל הפנימי של החברה ומידי שנה מבוצעת למידה כלל ארגונית הכוללת מבדק ידע. במקרים בהם נמצא כי היתה הטרדה מינית, ננקטות סנקציות ענישה. בשנת 2016 התקבלו 3 פניות בנושא הטרדה מינית: במקרה אחד, נודע למעביד כי עובדת חברה היתה חשופה להערות מיניות על ידי מנהל באתר חיצוני (לא של כאל) בו היא עבדה. בבדיקה עם הממונה על מניעת הטרדה מינית בחברה בה הועסק המנהל, עלה כי הוחלט לסיים את העסקתו גם בשל אירועים אחרים.

במקרה השני - נודע למעביד על התבטאות לא נאותה בין חונך לחניך בקורס הכשרה בכניסה לתפקיד. בשיחה שהתקיימה הובהר לחונך על ידי מנהל ההדרכה, מהי התנהגות הולמת ומהו קוד ההתנהגות ב-כאל. החונך התנצל. לא הייתה הטרדה מינית אלא פניה והתבטאות לא הולמת. לא הוגשה תלונה. במקרה השלישי - התקבלה פניה של מנהל חברה מתחרה, בגין התבטאות והערה בכתב לא הולמת מצד נציג שטח של כאל לנציגת שטח בחברה המתחרה. מבירור הנושא עלה, כי מדובר בהתנהגות גסה ובלתי הולמת, אשר אינה עולה בקנה אחד עם נורמות ההתנהגות שחברת כאל מצפה מעובדיה, לרבות כלפי לקוחותיה. הסמנכ"ל הממונה שוחח עם העובד והבהיר לו כי החברה רואה בחומרה רבה את התנהגותו. כמו כן, צורף מכתב אזהרה לתיקו האישי של העובד, בו הובהר כי אם יישנה המקרה, יובא הדבר בחשבון לעניין המשך העסקתו.

בנק מרכנתיל דיסקונט

בנק מרכנתיל דיסקונט מינה צוות עובדים המהווים "אחראים" על פי חוק, האמונים על בירור התלונות ומגישים סיכום והמלצות לסמנכ"ל משאבי אנוש, המשמשת כנציגת המעביד לצורך קבלת החלטות. כל עובד חדש אשר מתחיל את עבודתו בבנק מרכנתיל דיסקונט קורא את תקנון החברה וחותם עליו ומבצע לומדה בנושא. עיקרי החוק תלויים על לוחות המודעות ובו מפורסמים בעלי התפקידים המטפלים בתלונות. כמו כן התקנון מפורסם בפורטל הפנימי של הבנק. כל תלונה או בירור בנושא זה, מטופלים באופן דיסקרטי ובמלוא תשומת הלב, כל תלונה זוכה לטיפול מהיר ככל האפשר. במקרים בהם נמצא כי הייתה הטרדה מינית, ננקטות סנקציות ענישה. בשנת 2016 התקבלה פניה אחת בנושא הטרדה מינית. בירור התלונה נקטע מחמת חוסר שיתוף פעולה של העובדת. בהמשך נערך הליך בירור מול המנהל הנילון ונמצא כי לא היו דברים בגו, ואולם התבקשה וחודדה הדרישה ליתר תשומת לב לנושא ביחידה.

תביעות של עובדים

בשנת 2016 הוגשו 4 תביעות לבית הדין לעבודה על ידי עובדי הבנק או עובדי הבנק לשעבר, במגוון נושאים הקשורים בדיני עבודה ובין היתר בטענות לכאוריות בדבר הפרת חוקת העבודה, אפליה מחמת גיל, מניעת נידוד לתפקיד עקב אי קיום שימוע, השבה לתפקיד עקב אי ביצוע התאמות מחמת מוגבלות ותביעה בגין התעמרות בעבודה. מתוך תביעות אלה הסתיימה עד כה תביעה אחת במחיקת ההליך, בהסכמת הצדדים. 3 תביעות נוספות עדיין מתנהלות בבית הדין לעבודה. בשנת 2016 ועד כה הסתיימו 13 תביעות שהוגשו בשנים 2012-2015: 3 תביעות הסתיימו בפסק דין, במסגרתו חויב הבנק לשלם סכומים נמוכים ביחס לסכום התביעה, שתי תביעות הסתיימו במחיקתן ויתר 8 התביעות הסתיימו בפשרה במסגרתה שילם הבנק סכומים שונים, נמוכים ביחס לסכומי התביעה, מבלי שהבנק הודה באי אילו מטענות התובעים. **בנק מרכנתיל דיסקונט.** בשנת 2016 הוגשו 3 תביעות. כל התביעות נסובו על טענות של פיטורין שלא כדין. אחת מן התביעות שהוגשו כאמור הסתיימה באותה שנה, תביעה שניה הסתיימה בשנת 2017. שתיים מן התביעות הסתיימו בפשרה, בסכומים קטנים בהשוואה לסכום שנחבע. **כאל.** בשנת 2014 הוגשה תביעה ייצוגית אחת שהדיון בה טרם הסתיימו. בשנת 2015 לא הוגשו תביעות. בשנת 2016 הוגשו שתי תביעות: תביעה אחת שהוגשה כדרישה לביטול פיטורין - צו מניעה. תביעה זו נדחתה על ידי בית משפט. תביעה נוספת בה הועלתה טענה של עובדת על סיום העסקה בגין אי מתן קביעות מספר חודשים לאחר ששבה מחופשת לידה. תביעה זו הסתיימה בפשרה, ללא קביעה בבית הדין כי ננקטה אפליה.

למען הקהילה



מדיניות הפעילות למען הקהילה	173
היקף הפעילות	174
"הזנק דיסקונט" - פרויקט הדגל של בנק דיסקונט	175
פעולות התנדבות	177
פרויקטים שונים	179
"הרצליינבלום" - מוזיאון פרטי לבנקאות ונוסטלגיה תל אביבית	181
אמנות	184
חסויות	185
מעורבות ותרומה לקהילה בחברות הבת העיקריות	188

- כ-23,000 שעות התנדבות;
- 22,000 בני נוער השתתפו עד היום בתכנית הזנק;
- 92% מבוגרי תכנית הזנק סיימו את לימודי התיכון עם תעודת בגרות מלאה;
- כ-70 מלגות בשנה לסטודנטים מהמגזר הערבי;
- העסקת נערות בסיכון ובני נוער לקויי ראייה בחודשי הקיץ;
- 300 אלף מבקרים במוזיאון הפרטי הרצלילינבלום;
- מתן חסויות ל-34 אירועים וארגונים חברתיים בשנת 2016;
- הגשמת חלומות של ילדים בסיכון במסגרת פרויקט "לרצות ולחלום זה Cal".

מדיניות הפעילות למען הקהילה

בנק דיסקונט פועל למען הקהילה מיום היווסדו, מתוך תפיסה ניהולית כוללת שעל פיה פעילות למען הקהילה היא חלק ממחויבות עסקית חברתית ותרבותית.

בבנק פועל פרויקט התנדבות מרכזי "למען - עובדי דיסקונט למען הקהילה", במסגרת מדיניות הבנק לעודד את התנדבות עובדיו למען הקהילה. הפרויקט הושק בסוף חודש מרס 2002, ובמסגרתו נרתמו עובדי הבנק לפעילות התנדבותית למען הקהילה.

מדיניות הבנק, כפי שהתגבשה בשנים האחרונות, הינה לרכז את המשאבים האנושיים והכספיים בפעילות למען ילדים ונוער במצבי סיכון ומצוקה ובעיקר בתחומי החינוך וההשכלה. זאת, מתוך תפיסה שתחומים אלה הם המנוע להצלחה אישית וחברתית של אוכלוסיות היעד האמורות. במסגרת וכביטוי לתפיסה זו, חבר בנק דיסקונט בשנת 2005 לעמותת "הזנק לעתיד", וכוונן עימה תוכנית שהפכה לתוכנית הדגל של הבנק, "הזנק דיסקונט". (ר' להלן).

בנוסף לפעילויות בתחומי החינוך וההשכלה:

- הבנק מעודד את עובדיו המתנדבים בקרב הקהילה וישאף להרחיב את מעגל המתנדבים;
- הבנק מאפשר העסקת עובדים עם צרכים מיוחדים;
- הבנק מסייע לפניות בנושאים בריאותיים באמצעות קרן דיסקונט בעמותת "עזרה למרפא";
- הבנק שואף להעמקת הקשר עם הקהילה בפרויקטים נקודתיים שונים.

יעדים לעתיד

- הרחבת היקף ההתנדבות בקרב עובדי הבנק;
- יצירת אווירה מפרגנת באמצעות בחירת עובד/סניף/יחידה מתנדבים מצטיינים, הענקת מגן המתנדב ופרסום מיוחד של הפעילות.

המדיניות נבחנת מעת לעת.

מדיניות הפעילות למען הקהילה הינה מדיניות משותפת לבנק דיסקונט, לבנק מרכנתיל דיסקונט ולכאל, במסגרתה נקבעו עקרונות כלליים ומנגנון תיאום, תוך שמירה על שיקול הדעת של חברות הבת ועל מרחב תמרון ותגובה בשים לב לאופיין ולאופי פעילותן.

תחומי הפעילות. במהלך שנת 2016 נמשכה הפעילות ההתנדבותית במסגרת פרויקט "למען" - עובדי דיסקונט למען הקהילה, במסגרתו עובדי הבנק המתנדבים תורמים מזמנם ומחוסם ליבם. הנהלת הבנק מממנת את עלויות הפעילות עצמה (כגון עלות רכישת חומרים בהם נעשה שימוש במסגרת ההתנדבות, רכישת שי לשהים במוקד ההתנדבות וכיוצ"ב).

הפעילות ההתנדבותית מגוונת ומעניקה סיוע ותמיכה לקשת רחבה של מרכיבים באוכלוסיה בישראל: ילדים ובני נוער, סטודנטים, חיילים, שכבות מצוקה, קשישים, בעלי צרכים מיוחדים, חולים ועוד. בשנת 2016 נמשכו הפעילויות ההתנדבותיות במסגרת עמותות למען ילדים ונוער במצבי סיכון ומצוקה, בעלי צרכים מיוחדים, חיילי צה"ל, ניצולי שואה ועוד, ובסיוע לעמותות שונות אשר תומכות באוכלוסיות היעד אותן הגדיר הבנק.

נוסף על פעילות בפרויקט "למען" - עובדי דיסקונט למען הקהילה, המתוארת להלן, התבצעה בשנת 2016 פעילות גם בתחום התרבות והאמנות, במתן חסויות ומתן תרומות.

היקף הפעילות

להלן נתונים בדבר היקף ההוצאה בקבוצת דיסקונט בגין הפעילות:

בשנת		
2015	2016	
באלפי שקלים חדשים		
6,804	7,667	הוצאה ישירה, לרבות פעילות במסגרת פרויקט "למען"
267	186	חסויות ⁽¹⁾
5,531	5,501	עלויות שוטפות ישירות של הפעלת מוזיאון הרצל לינבלום ⁽²⁾
3,398	3,262	עלויות עקיפות – שכר עבודה ⁽³⁾
332	394	הוצאות שונות ⁽⁴⁾
16,332	17,010	סך-הכל

הערות:

- (1) נלקח חלק קטן מההוצאה בגין חסויות – חסויות לעמותות חברתיות בלבד.
- (2) שכר צוות ההדרכה ואחזקת מבנה.
- (3) עובדי היחידה לאחריות חברתית וגורמים מסויימים נוספים, שעסקו במישרין בתחומים של אחריות חברתית, במסגרת שעות העבודה.
- (4) בעיקר הוצאות הכנת דיווחים שונים בתחום האחריות החברתית והסביבתית והשתתפות הנהלת הבנק במימון המסע לפולין.

להלן נתונים בדבר התחומים בהם הושקעו הכספים:

בשנת		
2015	2016	
באלפי שקלים חדשים		
3,532	4,183	חינוך והשכלה
5,531	5,501	מוזיאון הרצל לינבלום
1,031	758	בעלי צרכים מיוחדים
700	1,002	בריאות
298	232	אימוץ יחידות של צה"ל
1,243	1,198	מטרות חברתיות אחרות
3,997	4,136	הוצאות עקיפות ושונות
16,332	17,010	סך-הכל

יצוין כי הנתונים אשר הובאו לעיל אינם כוללים את השקעת הבנק בתחום החינוך הפיננסי. עוד יצוין כי בנתונים שהובאו לעיל נכללו חסויות לארגונים ועמותות חברתיות בלבד (מרבית החסויות לא נכללו).

תרומות

התרומות מופנות בעיקר לעמותות, מועדונים, בתי חינוך, ארגוני בריאות, ואחרים, העוסקים בטיפול בילדים ונוער וברוחת הפרט. בין התרומות שהבנק תרם בשנת 2016 ניתן לציין את התרומות הבאות לעמותות: הזנק דיסקונט, עלה נגב – נחלת ערן, האגודה למען החייל, האגודה לקידום החינוך ביפו, אקים, ידידי מרכז רפואי רבין, יד שרה, האגודה למלחמה בסרטן, קרן רמון, מרכז רפואי רעות, עזרה למרפא, בית לוינשטיין, מרכז נא לגעת, עמותת חוס, כנפיים של קרמבו ועוד.

בקרה. הבקרה אחר השימוש בכספי התרומות בפועל והאפקטיביות שלה, מתבצעת בשים לב לאופי הפרויקט והיקף התרומה. בפרויקטים בהם התרומה הינה בהיקף משמעותי, דוגמת "הזנק", קיימת רמה גבוהה של מעורבות ובקרה. בפרויקטים להם ניתנת תרומה קטנה, מידת המעורבות והבקרה מצומצמים.

סיוע למשפחות נזקקות

בהתאם למסורת, נרתם הבנק גם בשנת 2016 לסייע למשפחות מעוטות יכולת לקראת פסח. הבנק העביר תרומה בסך כולל של 118 אלף ש"ח, המסייעת בהעברת סלי מזון למשפחות נזקקות. בין העמותות שבאמצעותן הועברה התרומה ניתן להזכיר את: עמותת חוס, עמותת ישע ומזור, חב"ד נתניה ועוד.

"הזנק דיסקונט" – פרויקט הדגל של בנק דיסקונט

כללי. בשנת 2005 חבר בנק דיסקונט לעמותת "הזנק לעתיד" במטרה לקדם את החינוך וההשכלה בפריפריה החברתית והגיאוגרפית במדינת ישראל.

במהלך עשר השנים הבנק היה שותף לצמיחה וגדילה של היקפי הפעילות והתקציבים בעמותה, סייע בבניית מיזמים ושותפויות ייחודיות עם גופים ממשלתיים, כמו משרד החינוך והביטוח הלאומי, והקים קרן מלגות לסטודנטים.

רקע כללי – העמותה ופעילותה. עמותת "הזנק-לעתיד" מפתחת ומפעילה תוכניות לקידום בני נוער בסיכון מהפריפריה, במטרה לצמצם פערים חברתיים ולהגדיל מוביליות חברתית באמצעות חינוך והשכלה. העמותה פועלת לשילובם של בני הנוער בעולם האקדמי והתעסוקה. עמותת "הזנק-לעתיד" מפעילה חמש תוכניות מרכזיות:

- **תוכנית "הזנק"** מתמקדת בחיזוק תלמידים המתקשים בלימודיהם, במטרה שייסימו את לימודי התיכון עם תעודת בגרות וימשיכו ללימודים גבוהים;
- **תוכנית "קדם-עתידים" ("הזנק-למצוינות")** מובילה תלמידים בעלי פוטנציאל להצטיינות במקצועות מדעיים, להשגת תעודת בגרות איכותית המאפשרת כניסה לפקולטות יוקרתיות באוניברסיטאות (הנדסה ומדעים);
- **תוכנית "הזנק-לתעשייה"** מיועדת למנוע נשירה של בני נוער בסיכון מבתי הספר, להוביל אותם ללימודים טכנולוגיים ומקצועיים ולשלבם בתעשיות במקומות מגוריהם. התוכנית התחילה כסטארט-אפ במימון הבנק והפכה לפרויקט בהיקף ארצי רחב היקף. משרד החינוך והביטוח הלאומי הכירו בחשיבותה ובתרומתה של התוכנית וקיבלו החלטה אסטרטגית להצטרף לעמותה למיזם משותף (שגם בו הבנק שותף) ולהפעילה בכ-30 מקומות פעילות בפריפריה. כיום התוכנית הפכה לתוכנית לאומית ופועלת ב-66 בתי ספר תיכוניים בכל המגזרים בחברה, בכל רחבי הארץ;
- **תוכנית "הזנק לאקדמיה"** מסייעת לבוגרי תוכניות העמותה להשתלב באקדמיה. הסטודנטים זוכים ליעוץ, ליווי וסיוע בהשמה בעבודה ראשונה. הבנק הקים קרן מלגות שבאמצעותה מוענקות מאות מלגות מידי שנה (ראו להלן);
- **תוכנית "הזנק להנדסאים"** (תוכנית חדשה), תכנית ייחודית להובלת צעירים מהפריפריה החברתית והגיאוגרפית מכל המגזרים ללימודים טכנולוגיים מתקדמים ודיפלומה בתחומים נדרשים למשק. התוכנית מציעה לימודים לתואר הנדסאים תוך מתן מעטפת רחבה ומקיפה, שילוב בתעשייה וסיוע בהשמה בעבודה.

נתונים כללים "הזנק" – לעתיד" – דצמבר 2016

- 17 שנות פעילות, מהן 11 שנים בשותפות עם הבנק;
- 85 בתי ספר ברחבי הארץ;
- 8,000 בני נוער בשנה;
- 22,000 בני נוער השתתפו בתוכניות העמותה בשנות פעילותה;
- 600 סטודנטים בשנה באוניברסיטאות ובמכללות.

פריסה ארצית. העמותה פועלת בפריסה ארצית רחבה, במגזרים שונים של החברה הישראלית (יהודים חרדים, דתיים, חילוניים, ערבים, דרוזים ובדואים). העמותה פועלת, בין היתר, בחצור, צפת, עכו, נהריה, בית שאן, טבריה, עוספיה, כיסרא סמיעה, סאלמה, נצרת עילית, נצרת, אום אל-פחם, אור עקיבא, בני ברק, אריאל, רמלה, לוד, יפו, פתח תקווה, תל-אביב, ירושלים, דימונה, שדרות, ירוחם, אופקים, באר שבע, רהט, לקיה, תל-שבע, כסייפה, חורה, אום בטין, אבו תלול ובכפרי נוער רבים ברחבי הארץ. בישובים רבים העמותה פועלת בכל בתי הספר.

הישגים. התוכניות מלוות במחקר הערכה חיצוני המבוצע על ידי "מכון סאלד למחקרים חברתיים". תוצאות המחקר של השנים האחרונות מצביעות על הישגים גבוהים ועמידה ביעדי תוכניות העמותה: כ-92% מבוגרי תוכנית "הזנק" סיימו את לימודי התיכון עם תעודת בגרות מלאה. כ-87% מבוגרי תוכנית "הזנק-למצוינות" סיימו את לימודי התיכון עם ממוצע תעודת בגרות של 85 ומעלה באוריינטציה מדעית. 56% מתוכם הגיעו להצטיינות יתרה בממוצע של מעל 95.

כמו כן, תוצאות המחקר על תוכנית "הזנק-לתעשייה" מעידות על מהפך מוכח ומובהק במניעת נשירה של תלמידים בסיכון ממערכת החינוך והובלתם לעתיד מקצועי במקצועות נדרשים בצבא ובתעשייה. 100% מהתלמידים סיימו את הלימודים (מניעת נשירה) עם תעודת מקצוע; 70% סיימו עם תעודת בגרות טכנולוגית; 35% מהבוגרים ממשיכים ללימודי הנדסאים; 40% מהם מתגייסים לצבא ליחידות טכנולוגיות; 25% מתגייסים לשירות משמעותי בצבא ובשירות לאומי.

איסוף הנתונים אודות תכניות הזנק לאקדמיה, ובתוכן "הזנק-מרכנתיל", נעשה על ידי עמותת הזנק תוך מעקב ובקרה פנימיים ומידע על כל סטודנט.

מעורבות הבנק. הבנק שותף הן בתמיכה כספית בעמותה והן בהובלה וקידום הפעילות בה. נציגי הנהלת הבנק חברים בוועד המנהל של העמותה ובמסגרת זו שותפים, בין היתר, בעיצוב תוכניות העבודה של העמותה. עובדי הבנק נוטלים חלק בפעילות התנדבותית במסגרת תוכניות העמותה, בין היתר במתכונת של אימוץ בתי ספר שמשותפים בפרויקט על ידי סניפים ויחידות מיחידות הבנק. נציגים של הבנק חברים בוועדת הביקורת של העמותה. תשלומים והנהלת החשבונות של העמותה מתנהלים באגף החשבות של הבנק. יוזמה שהחלה בשנת 2013 היא חניכה של סטודנטים מהפריפריה על ידי בכירים מהבנק במטרה שיגבשו ביחד דרכי פעולה לשילובם המוצלח של הצעירים בחברה. החונכים מהבנק יסייעו לסטודנטים בדרכם לעבודה ראשונה ויהוו את אותם קשרים חברתיים עבור הסטודנטים.

קרן ניסים אלגים ז"ל. בחודש ינואר 2007 השיק הבנק קרן מלגות ללימודים אקדמאים. הקרן הינה על שמו של מר ניסים אלגים ז"ל, שנפטר בשנת 2006. מר אלגים עבד בבנק כ-40 שנה ובתפקידו האחרון כיהן כסמנכ"ל, ראש החטיבה המסחרית. במסגרת הקרן, מקצה הבנק מדי שנה תרומה למימון לימודיהם האקדמאים של בני נוער בוגרי תוכניות העמותה. הקרן מאפשרת לבוגרים המשך לימודים אקדמאים במוסדות להשכלה גבוהה בליווי אישי ותמיכה לימודית של העמותה. מאז הקמת הקרן, הוענקו באמצעותה 872 מילגות לסטודנטים נזקקים. הנתון האמור כולל הן מילגות

בתרומת הבנק, הן מילגות שהוענקו במגזר הערבי (ראו להלן) והן מילגות של תורמים שונים, שביקשו שתורמתם תשמש להענקת מילגות באמצעות הקרן. בשנת 2016 הוענקו כ-110 מילגות, בדומה לשנת 2015.

תוכנית הזנק במגזר הערבי

בשנים 2015-2016 המשיך בנק מרכנתיל דיסקונט להפעיל תוכנית יחודית לקידום ההשכלה הגבוהה במגזר הערבי, שהחלה בשנת 2008 בשיתוף עם עמותת "הזנק". במסגרת פרויקט זה מעניק בנק מרכנתיל דיסקונט מזה כעשור, בכל שנה, מעל 70 מילגות ללימודים אקדמאים, לסטודנטים בני המגזר הערבי. הבנק רואה בתרומה זו נדבך חשוב בקידום ההשכלה במגזר הערבי, אשר תתרום בהמשך לשגשוג והצלחה של הדור הצעיר - דור העתיד. המלגות מוענקות על פי שיקולים סוציו-אקונומיים ורמת הישגים לימודיים, תוך הקפדה על פיזור גיאוגרפי.

בתמורה למלגה הסטודנטים מעניקים שעות תגבור לתלמידי תיכון ולפעילות בקהילה בישובים בהם הם מתגוררים. עלות התוכנית הסתכמה בכ-550 אלף ש"ח בכל אחת מהשנים 2015 ו-2016. חלוקת המלגות מתקיימת מדי שנה בטקס חגיגי בהשתתפות חברי הנהלת הבנק, מנהלי האזורים ומנהלי הסניפים במגזר הערבי, חברי הנהלת עמותת "הזנק", מכובדים רבים והסטודנטים ובני משפחותיהם. עד היום, מאות סטודנטים קבלו מילגות לימודים מהבנק וסיימו תואר אקדמי במוסדות להשכלה גבוהה ברחבי הארץ.

בנוסף, מעת לעת מתקיימים מפגשים עם סטודנטים.

במסגרת התוכנית עד כה:

- 2.88 מיליון ש"ח הוענקו למלגות עבור סטודנטים;
- כ-48.2 אלף שעות לימוד הוענקו לקהילה;
- 387 סטודנטים מ-42 ישובים השתתפו בתוכנית.

פעולות התנדבות

הבנק מעודד את עובדיו ליטול חלק בפעולות התנדבות שונות, תוך הקפדה על פעילות לאורך זמן. יחידות רבות בבנק הגדירו מוקדי התנדבות שאומצו על ידן, והן מעודדות את עובדיהן ליטול חלק בהתנדבות במוקדים אלה. חלק מהמתנדבים עוסקים בהתנדבות על בסיס אישי, שלא במסגרת יחידתית. בשנת 2016 רוכז המאמץ בפעילויות התנדבותיות במסגרת עמותות למען נוער במצבי סיכון ומצוקה, מועדוניות לילדים וקשישים, ובסיוע לעמותות שונות אשר תומכות באוכלוסיות היעד אותן הגדיר הבנק. נכון לחודש דצמבר 2016 היו בבנק כ-1,200 עובדים שתורמים מזמנם ועוסקים בפעולות התנדבותיות על בסיס שוטף. מתנדבים אלה פעלו בכ-129 מקומות התנדבות. (2015: כ-1,080 מתנדבים שפעלו ב-113 מקומות התנדבות). להערכת הבנק, בשנת 2016 הושקעו כ-23 אלף שעות התנדבות (2015: 25 אלף שעות התנדבות).

קידום ההתנדבות נעשה, בין היתר באמצעות כ-60 רכזי התנדבות, אשר פועלים בסניפים ויחידות בהם מתקיימת התנדבות יחידתית מאורגנת. רכזי ההתנדבות עומדים בקשר שוטף עם הגורמים הרלבנטיים

במוקדים בהם מתבצעת ההתנדבות, בין היתר כדי לבחון את הצרכים בהיבט ההתנדבות ולעקוב אחר התנהלותה³⁸.

פעילות ההתנדבות של העובדים נעשית בשעות הפנאי שלהם. עם זאת, ישנם עובדים, בעיקר עובדי היחידה לאחריות חברתית, עובדי מוזיאון הרצליה ונבלום ועובדים המבצעים פעולות עבור פרויקט הזנק (ראו לעיל "מעורבות הבנק" בסעיף "הזנק דיסקונט"), אשר עוסקים במישרין בתחומים של אחריות חברתית במסגרת שעות העבודה.

הנהלת הבנק מוקירה את עובדי הבנק המתנדבים בפרסום שוטף של הפעילויות ההתנדבותיות בפייסבוק, באתר יעודי "משאבי אנוש בשבילך", תוך ציון בחירת מתנדב מצטיין, הענקת כרטיסים לערבי התרמה ועוד.

להלן יובא מבחר של דוגמאות לפרויקטים ופעילויות התנדבותיות במסגרת פרויקט "למען".

פעולות התנדבות ושיתופי פעולה עם עמותות ובמסגרת מועדוניות ילדים ונוער

עמותה לקידום החינוך ביפו. נמשך שיתוף הפעולה עם העמותה, הכולל התנדבות עובדים ותרומה כספית של הבנק. העמותה מאפשרת מגוון תוכניות חינוך, רווחה והעשרה לאלפי ילדים בסיכון, ממשפחות מרקע סוציו-אקונומי נמוך. בנוסף, העמותה מסייעת לניצולי שואה רבים אשר מתגוררים בדרום תל-אביב וביפו.

אימוץ "מקום בלב" - ילדים בסיכון - יפו די. מועדון לילדי כיתות א'-ו' שהופעל אחת לשבוע על ידי מתנדבי הבנק ומטרתו סיוע בשיעורי בית לילדים בסיכון. בשנת 2016 הסיוע כלל רכישת כרטיסים והסעות לפסטגל וכן רכישת 80 ילקוטים וציוד לימודי לילדי כיתות א'.

פעילויות חנוכה ופורים במקומות ההתנדבות. עובדי הבנק ערכו חגיגות חנוכה ופורים במוקדים בהם הם פעילים כמתנדבים: מועדוניות ילדים, מועדוני קשישים, בתי ספר, מעון לנשים מוכות, מע"ש (אוכלוסיה בוגרת בעלת צרכים מיוחדים), "רוקדים על גלגלים", מועדון לעיוור, ילדים בעלי צרכים מיוחדים, בתי חולים ועוד.

פרויקט "שיעור אחר". פרויקט התנדבות בשיתוף עמותת "שיעור אחר", הפועלת למען ילדים בסיכון ומעניקה להם שיעורים חווייתיים, שונים ומעצימים. במסגרת הפרויקט העבירו חברי הפורום הבכיר שיעורים בנושאי בנקאות והגשמת חלומות בקרב ילדים בבית ספר "סוקולוב" בבת ים (ילדי כיתה ה'). סיום הפרויקט התקיים במרכז המבקרים של הבנק, בו קיימו הילדים סיור, פגשו חלק מהפורום (שהגיע במיוחד לכבודם ולברכם על סיום הפרויקט) ולבסוף הוענקו תעודות ושי לכל הילדים.

אוכלוסיה עם צרכים מיוחדים

פרויקט כרובית. פרויקט בו השתתפו מתנדבים מקרב עובדי הבנק שבישלו עבור משפחות נזקקות לקראת חג השבועות. חלק מהעובדים הגיעו לבשל יחד עם מתנדבים נוספים מרחבי הארץ במתנ"ס בחולון, חלקם התנדבו בהבאת האוכל שהכינו בביתם וחלקם סייעו בחלוקת המזון לבתים.

³⁸ 102-43.

שיפוץ פנימיית נווה הדר. יוזמה של עובדי מרחב השרון מסניפים שונים שהגיעו לצבוע ולשפץ את הפנימייה. מדובר על פנימייה של ילדים שהוצאו מהבתים בצו בית משפט. העובדים אף רכשו משחקים לילדי הפנימייה.

אגודת העיוורים חיפה. פעילות התנדבותית יחודית, המותאמת לעיוורים, כדוגמת פעילות ל"ג בעומר, מסיבות קיץ ועוד.

בזאר מוצרים שהוכנו על ידי אוכלוסיה עם צרכים מיוחדים. הבנק סייע בשנת 2016, לקראת ראש השנה ופסח, בהקמת בזאר (במתחם הבנק) בו נמכרו לעובדי הבנק פרי עבודותיהם של בעלי צרכים מיוחדים הפועלים באמצעות העמותות הבאות: "בית מרים", "אנוש" ראשון לציון ו-"אוהל שרה" (אנשים עם צרכים מיוחדים) (ילדים). ההכנסות מהמכירות נתרמו להמשך פעילות העמותות אשר מעסיקות אוכלוסיה עם צרכים מיוחדים.

פעולות התנדבות וסיוע בתחום הבריאות

"קרן דיסקונט באגודת עזרא למרפא". הקרן הוקמה בחודש אוגוסט 2007 והפעילות במסגרתה נמשכה ברציפות גם בשנת 2015. מטרת הקרן הינה מתן סיוע כספי במקרים קשים וחריגים. הקרן הינה שיתוף פעולה בין הבנק לבין אגודת "עזרא למרפא". פניות מתאימות שמתקבלות בבנק, מועברות לאגודה ונבחנות על היבטיהן השונים. במקרים בהם הפניה נמצאת ראויה, הסיוע ניתן מתוך קרן דיסקונט באגודה. **מרכז רפואי "רעות".** פעילות התנדבותית ארוכת שנים. לצד תרומה כספית שנתי לרכישת מכשירים רפואיים, שיפוץ יחידות המגורים לניצולי שואה במקום ועוד, מתקיימת פעילות התנדבותית של עובדי מרחב השפלה. כל עובד תורם מכישרונו ויחד, מקיימים מספר פעמים בשנה הפנינג שנועד להוציא את החולים משגרת החיים.

פרויקטים שונים

קרן רמון. הבנק שותף לתכנית "אות רמון". אות לאיכות, מצוינות ומנהיגות, על שם אילן ואסף רמון. במסגרת התכנית, נבחרו בני נוער המצטיינים בלימודים ובולטים במיוחד בהתנדבותם לקהילה, כמובילי שינוי חברתי. מטרת התכנית היא לעודד מצוינות ומנהיגות בקרב בני הנוער בארץ, בדמותם של אילן ואסף רמון, המהווים דוגמה אישית באישיותם, בעשייתם ובהישגיהם. בני הנוער הנבחרים עוברים מסלול הכשרה והעצמה של מספר חודשים, במהלך השנה משתתפים בני הנוער ב-12 מפגשים בהם הם מקבלים כלים למנהיגות וכן פוגשים אישים המשפיעים על החברה הישראלית.

בכל אחת מהשנים 2015 ו-2016 נבחרו 12 בני נוער להשתתף בפרוייקט. **בזאר קיץ לילדי "מקום בלב".** כבכל שנה קיימו עובדי חטיבת טכנולוגיות ותפעול יריד לקראת תחילת שנת הלימודים לילדי "מקום בלב" (ילדים בסיכון ממוצא אתיופי). ביריד התקיימו הפעלות וחולקו לילדי כתות א' ו-ב' ילקוטים וציווד לימודי לקראת השנה החדשה.

טקס בר מצווה בכותל של עמותת "מחוברים לחיים". ילדים עם צרכים מיוחדים. בטקס השתתפו נציגים מסניפי מרחב ירושלים והמנהלה. המתנדבים הגיעו לשמח ולסייע בהנחת התפילין לילדים החוגגים.

יום המעשים הטובים. במסגרת יום המעשים הטובים נערכו הפעילויות הבאות:

פעילות למען קשישים עירייתם. מנהלי הפורום של חטיבת טכנולוגיות ותפעול יזמו פעילות ביום זה והגיעו לשמח כ-40 קשישים עירייתם, המרותקים לבתים, ממרכז תל-אביב. המנהלים רכשו מוצרים, ארזו משלוחי מנות מכובדים ויצאו לשמח את הקשישים בבתיהם.

פעילות עם עמותת צ.ב.ע. עובדי הביקורת הפנימית החליטו לאמץ את ילדי עמותת צ.ב.ע (ילדים בסיכון) בחולון. העובדים השתתפו בהפנינג קהילתי רב משתתפים. בהפנינג הפעילו תחנות, מכרו עוגות, שהם עצמם אפו, ושימחו את ילדי המועדון ובני משפחותיהם.

תקשור פנים ארגוני של הפעילות

עדכונים שוטפים בתחומי ההתנדבות ופעילות למען הקהילה נמסרים לעובדים באמצעות הפייסבוק - פורטל ארגוני הפועל במתכונת של אתרי החדשות הרווחים באתרי האינטרנט.

פרויקט "אמץ לוחם"

בנק דיסקונט נוטל חלק במיזם האגודה למען החייל במסגרת פרויקט "אמץ לוחם". במסגרת זו הבנק מאמץ את "פלגה 916" של חיל הים, האחראית על אבטחת חופיה הדרומיים של ישראל, ואת גדוד "נמר" של חיל התותחנים.

הבנק מסייע ליחידות האמורות בתרומה כספית ובפעילות התנדבותית. התרומה היא סך של 100 אלף ש"ח בשנה לכל יחידה והיא נועדה למימון פעולות לרווחת החיילים. בנוסף לתרומה הכספית, משלב הבנק פעילות התנדבותית. כמו כן, חיילי היחידות משתתפים באירועים שונים של הבנק.

הנהלת הבנק עומדת בקשר שוטף עם מפקדי היחידות על מנת לבחון את צרכי היחידות ובכדי לתאם פעילויות משותפות.³⁹

העסקת בני נוער לקויי ראייה ונערות בסיכון

פרויקט "אופק לילדינו". מאז קיץ 2005 מועסקים בבנק במהלך חודשי הקיץ בני נוער לקויי ראייה. מרבית בני הנוער מגיעים לבנק באמצעות עמותת "אופק לילדינו" - ארגון ארצי של הורים לילדים לקויי ראייה ועיוורים. בשנת 2016 הועסקו בבנק 21 בני נוער ובשנת 2015 הועסקו בבנק 17 בני נוער. טרם העסקתם עוברים בני הנוער יומיים של הכשרה בנקאית וכללית במכללת דיסקונט.

פרויקט "מעסוקה צעירה". פרויקט בשיתוף קרן הרצליה, שנועד לסייע במציאת עבודה בתקופת חופשת הקיץ לנערות בסיכון בגילאי 14-17 ומטרתו להעניק התנסות חיובית בעבודה, הקניית ידע ומיומנויות שונות, שתקדמנה את השתלבותן במקומות עבודה בעתיד. בשנת 2016 השתלבו בפרויקט 8 נערות ובשנת 2015 10 נערות, למשך תקופה של כשבועיים במהלך החודשים יולי-אוגוסט.

³⁹ 102-43 :102-44.

”מצעד החיים”

בשנת 2016 השתתפה, בפעם הארבע עשרה, משלחת של עובדי קבוצת דיסקונט ב"מצעד החיים" מאושוץ לבירקנאו, המתקיים מידי שנה ביום הזכרון לשואה ולגבורה. המשלחת מנתה 52 איש מקרב עובדי הבנק ועובדי כאל. בכך נמשכת מסורת שהחלה בשנת 2003, של השתתפות משלחות מקבוצת דיסקונט ב"מצעד החיים", כאשר ההנהלה וועד העובדים משתתפים במימון הנסיעה.

”הרצלינבלום” – מוזיאון פרטי לבנקאות ונוסטלגיה תל אביבית

מוזיאון "הרצלינבלום", שהוקם בשנת 2009, ממוקם בבית שיף, אחד מבתיה הראשונים של אחוזת בית. המוזיאון מהווה חלק בלתי נפרד מתפיסת האחריות החברתית של הבנק והוא פתוח לצבור הרחב ללא תשלום.

המוזיאון מציג את ההיסטוריה הכלכלית של ישראל בד בבד עם ההתפתחות של העיר תל אביב, באמצעות פריטים היסטוריים מקוריים בשילוב סרטים ואמצעים טכנולוגיים מתקדמים. המבנה שהוכרז כבניין לשימור בהגבלות מחמירות, עבר במשך שלוש שנים תהליך שימור ושחזור מוקפד שכלל את שחזור קווי המתאר הארכיטקטוני החיצוני של המבנה ואת המוטיבים הארכיטקטוניים הפנימיים.

בשנת 2011 הוכרז מוזיאון "הרצלינבלום" כאתר מורשת על ידי המועצה לשימור אתרים בישראל, והוא אחד מכ-100 אתרים כאלה ברחבי ישראל.

בבניין שלוש קומות וכל אחת מהקומות מוקדשת למימד זמן אחר:

קומה ראשונה – קומת העבר. בקומה זו מוצגים ממצאים מתקופות שונות של הבית, סניף בנק משוחזר משנות ה-30 וה-40 של המאה ה-20 הכולל פריטים מקוריים מהתקופה, מודל היסטורי של העיר תל אביב בשנות ה-30 וכן "שדרת הזמן", מיצג המנגיש באמצעים אינטראקטיביים אירועים משמעותיים בהיסטוריה הכלכלית של ישראל.

קומה שניה – קומת ההווה. בקומה זו מוצגת הבנקאות העכשווית באמצעים טכנולוגיים כדוגמת מכשיר כספומט שדופנותיו שקופות, עמדה לייצור עצמי של פנקסי צ'קים, עמדות מחשב המקנות מידע אודות מושגים בשוק ההון והבנקאות, מחשב פנסיוני, משחקי טריוויה ועוד.

קומה שלישית – קומת העתיד. בקומה זו מוצגת הבנקאות העתידית, באמצעות סרטון בתלת מימד המוצג ב-360 מעלות. תרחיש החיזוי נבנה בסיוע המכון לחיזוי טכנולוגי של אוניברסיטת תל אביב. עוד בקומה חדר ישיבות המאובזר במסכים מקיר לקיר ובאמצעים טכנולוגיים חדשניים, בו משתתפים המבקרים בסימולציית משחק עסקים.

סיורים

מאז פתיחתו, בחודש מאי 2009, ועד סוף שנת 2016, ארח המוזיאון כ-300 אלף מבקרים ממגוון קהלים: ילדים, משפחות, תלמידים בחטיבת הביניים ובתיכון, סטודנטים, קבוצות מטיילים, תיירים, ארגונים חברתיים, עמותות, לקוחות הבנק, אנשי עסקים, אנשי ממשל ואורחיהם ועוד. הביקורים במוזיאון מובנים ומודרכים על ידי צוות מיומן של מדריכים, כולם עובדי הבנק. הסיורים מגוונים ומותאמים לאוכלוסיות שונות ולטווח גילאים: סיורים כלכליים לילדים ומבוגרים, סדנאות לתלמידים בחטיבות הביניים ובתיכונים בתחומי הכלכלה והאזרחות, סיורים היסטוריים על העיר תל אביב, סיורי עומק בתחומי שימור וארכיטקטורה. בנוסף, מארח המוזיאון ארגונים חברתיים, עמותות וחברות עסקיות ומאפשר להם לקיים כנסים, ימי עיון והרצאות בשלוב סיורים מודרכים.

בשנת 2016 התקיימו כ-150 אירועים לחברות, פורומים וארגונים עסקיים, בהשוואה ל-140 אירועים בשנת 2015.

שיתוף פעולה עם משרד החינוך. מוזיאון "הרצלילינבלום" הוכר על ידי אגף המוזיאונים במשרד החינוך והוא מהווה חלק מתוכנית הלימודים בתחומי הכלכלה, האזרחות ובתחום החינוך הפיננסי, אשר הוכנס לאחרונה למערך הלימודים.

במסגרת זו התמקד המוזיאון בעיקר בתחום החינוך לתלמידי 5 יחידות באזרחות, בכלכלה ובמדעי החברה, במסגרת תוכניות הלימוד הייחודיות הבאות:

- הבורסה - השקעה מושכלת;
- המדיניות המוניטרית בישראל - בנק ישראל: עצמאות ועוצמה;
- מפגשים עם העולם החברתי-כלכלי בישראל: הגישה הסוציאל-דמוקרטית מול הגישה הניאו-ליברלית.

סדנאות לילדים ובני נוער במהלך שנת הלימודים. התלמידים מבקרים במוזיאון במסגרת סיורים או סדנאות ועוסקים בהתפתחות הכלכלה בישראל, רכישת ידע בתחומי שוק ההון, הבנקאות והעסקים וכן בתיאוריות חברתיות-כלכליות באמצעותן הם בוחנים סוגיות עכשוויות במציאות הישראלית. כל אלה בעזרת אמצעים טכנולוגיים חדשניים ואינטראקטיביים, המשלבים את התלמידים בתהליכי קבלת החלטות.

במהלך שנת הלימודים, מתקיימים כ-85 סיורים במוצע ברבעון לתלמידי בתי הספר, בכיתות ז'-יב'. חלק מהסיורים בני שעה וחצי, בעיקר לחטיבות הביניים, וחלקם לכיתות התיכון.

חינוך פיננסי. כחלק מהפעילות ההתנדבותית של ארגונים למען הקהילה, חברות עסקיות ובתי השקעות מקיימים פעילויות חינוך פיננסי:

סדנאות חינוך פיננסי. במהלך החופשות (סוכות, חנוכה, פסח, החופש הגדול) מתקיימות עשרות סדנאות ייעודיות לילדים ולמשפחות בנושא חינוך פיננסי. הסדנאות מחולקות לשניים לפי גילאים; סדנת הכסף לילדים בגילאי 6-12, וסדנת דרך הכסף לילדים בני 13-17. הילדים נחשפים במשך כשעתיים למסע בזמן המתחיל לפני אלפי שנים כשהמסחר נעשה באמצעות החלפת סחורות ועד הניסיון לחזות כיצד תתנהל מערכת פיננסית בעתיד. המוזיאון מאפשר לילדים ללמוד, לגעת, להתנסות וגם להתחרות כל זאת באמצעות סרטים, מיצגים אינטראקטיביים, מוצגים של ממש כמו גם משחק טריוויה אינטראקטיבי. המידע מועבר באופן חווייתי ומאפשר לילדים לרכוש מידע בנוגע לכסף ולפתח מודעות באשר לחשיבות הכסף, חשיבות החיסכון מגיל צעיר וצרכנות נבונה - מהי. בנוסף לסדנאות הקבועות והמתוכננות מראש הושקה סדנת

כסף קטן למזדמנים – למבקרים שהזדמנו למוזיאון ורצו להיחשף לחינוך הפיננסי. מכיוון שסדנאות הילדים נדרשות מראש ועל פי רוב קשה מאד להצטרף אליהן במהלך החופשה (הן מתמלאות עוד לפני החופשה), יזמנו השנה מהלך שנקרא "כסף קטן למזדמנים". למעשה, כל יום בשעה קבועה התקיימה סדנא מקוצרת לכאלו שהזדמנו למקום אך לא הצליחו למצוא מקום בסדנאות הרגילות. כמו כן התקיימו סדנאות כסף ייעודיות לקבוצות שונות כגון ילדי עובדים בארגונים וכיתות תלמידים המלווים בהוריהם. במהלך החופשות של בתי הספר התקיימו בשנת 2016 כ-240 סיורים לילדים ולמשפחותיהם, בדומה לשנת 2015: "הכסף שלי, סדנה לכלכלנים צעירים" – סדנאות כלכליות.

שיתוף פעולה עם "תעשידע". "תעשידע" הינה הזרוע החינוכית של התאחדות התעשיינים בישראל. העמותה מכשירה תלמידים מבתי ספר תיכוניים להשתלבות בתעשייה. שיתוף הפעולה כולל סיורים באוריינטציה כלכלית במוזיאון וכן תכנית חדשה בת 3 מפגשים העוסקים בעולם התעשייה והכלכלה בישראל.

שיתוף פעולה עם עמותת "ניצוצות". העמותה מפעילה תלמידי בתי ספר במטרה ליצור אצלם מוטיבציה ויכולת בתחומי ידע שונים. בשנת 2016 ארח המוזיאון בימי שישי כמה עשרות אירועים של העמותה, שכללו הרחבת הידע הכלכלי והבנקאי של התלמידים.

חינוך פיננסי למבוגרים. המוזיאון מקיים באופן קבוע וכחלק מסיורים הרצאות בנושאי צרכנות נבונה וניהול כלכלי למבוגרים.

חינוך פנסיוני לנשים. בשיתוף פעולה עם ויצ"ו מתוכננות סדנאות לחינוך פנסיוני. שיתוף הפעולה נעשה בשיתוף אגף הייעוץ בבנק.

שיתוף פעולה עם עיריית תל-אביב

בשנת 2016 התקיים שיתוף פעולה שיווקי בין עיריית תל-אביב, בית העצמאות, ספריית כלבו שלום, מוזיאון ההגנה ומוזיאון הרצלילינבלום. שיתוף הפעולה בא לידי ביטוי במספר אופנים: ביקורים של קבוצות שונות שמגיעות לעיריית תל-אביב ומופנות למוזיאון, כגון קבוצת אוונגליסטים שביקרו בארץ וקבוצות של תיירים אחרים; הונחו היסודות לפעילות משותפת למוסדות במתחם שד' רוטשילד-לילינבלום-הרצל. כתוצאה מהאמור המוזיאון נפתח בפעם הראשונה לקהל גם ביום העצמאות, ונערכו בו סיורים מיוחדים בהתאם לרוח הציונית-היסטורית של החג (באירוע זה ביקרו מעל 2000 מבקרים); התקיימו סיורים לעובדי מחלקות רבות בעיריית תל-אביב; מתקיימים עדכונים הדדיים לטובת המוסדות השונים שמשתפים פעולה.

תערוכות במוזיאון

מלבד תצוגת הקבע, מוצגות במוזיאון תערוכות מתחלפות בנושאים שונים ומגוונים הנוגעים לאופיו של הבית. בין התערוכות הבולטות שהתקיימו במוזיאון בשנת 2016 ניתן למנות את אלה:

תערוכת "גבורות - פורצים דרך כבר 80 שנה". התערוכה שעמדה במרכז אירועי 80 שנה לבנק, מציגה לאורך ציר זמן מרתק, רבדים היסטוריים הנושקים זה לזה: אבני דרך שאירעו בארץ ובעולם משנת 1935 ועד היום לצד השתלבות פעילות בנק דיסקונט בציר זמן מקביל. באמצעות צילומים, מסמכים נדירים וחפצים ייחודיים, שחלקם לא נחשפו מעולם, פורשת התערוכה בפני המבקר רצף של אירועים וזיכרונות כיחידים וכחברה. המוצגים מונגשים בארבעה מימדים: העולם - אירועים בולטים ופורצי דרך בפוליטיקה, בהיסטוריה במדע ובטכנולוגיה; הארץ - אירועים מרכזיים ביישוב העברי ובמדינת ישראל,

כלכלה ואווירה כלכלית – מופיעים בתחילת כל עשור על ציר הזמן; ופריצות הדרך של הבנק לאורך השנים.

העתקת תערוכת "עטורות". תערוכת עטורות, שהוצגה תחילה במוזיאון, הועברה מהמדעטק בחיפה למוז"ה, במועצה האזורית חוף הכרמל. התערוכה הושקה באירוע פתיחה שיועד ללקוחות סניפי זיכרון יעקב וראשי חיפה. באירוע נכחו כ- 200 איש בנוכחות ראש מועצה אזורית חוף הכרמל, ומנהל מרחב חיפה. בהמשך תועבר התערוכה לבית חולים רמב"ם להמשך תצוגה.

אמנות

אוסף האמנות של דיסקונט מונה כ-2,200 יצירות מקור וכ-4,200 הדפסים, של מיטב האמנים הישראליים, המהווים פסיפס מרתק ומגוון של עשייה לאורך יותר מיוכל שנים וכולל פסלים, תמונות, שטיחי קיר, וידיאו ארט וצילומים. אוסף האמנות של הבנק נחשב לאחד האוספים האיכותיים בתחום האמנות הישראלית.

"בין נוף למופשט" – תערוכה מאוסף בנק דיסקונט בבית ראובן רובין. תערוכה מקיפה מאוסף האמנות הישראלית של בנק דיסקונט, שהוצגה בבית ראובן לציון שמונים שנות הבנק. בתערוכה הוצגו כ-50 עבודות של כ-50 אמנים ישראליים. העבודות נבחרו מתוך אוסף הבנק. בתערוכה ביקרו למעלה מ-200,1 אורחים שוחרי אמנות ולקוחות הבנק. לתערוכה נבחרו יצירות המתמקדות במופשט הישראלי החל בשנות הארבעים ועד לשנים האחרונות, תוך תשומת לב למקום המיוחד שתפס הנוף הישראלי והפנייה ממנו אל המופשט. התערוכה נפתחה בחודש נובמבר 2015 והוצגה עד סוף חודש מרס 2016.

מאה שנות אמנות ישראלית באוסף בנק דיסקונט – יונה פישר

ספר אוסף האמנות של הבנק. הספר מתבסס על מחקר מקיף אודות האוסף שנערך על פני 3 שנות עבודה. את הספר כתב וערך מר יונה פישר. הספר הוענק על ידי הנהלת הבנק כשי לראש השנה ל-5,000 לקוחות נבחרים. כמו כן, הספר חולק לכל המוזיאונים והמוסדות המלמדים אמנות. הספר מלווה בצילומים ומאמרים אודות למעלה מ-120 אמנים באוסף הבנק.

בשנת 2016 נמשך שיתוף הפעולה עם מוזיאונים שונים, במסגרתו הושאלו יצירות מאוסף האמנות של הבנק. יצירתו של יעקב אגם "מחוה לגב' ג'" הושאלה במסגרת השאלה ארוכת טווח למוזיאון יעקב אגם בראשון לציון. יצירתו של משה קסטל "כנען הארץ המובטחת" הושאלה למוזיאון האמן משה קסטל בירושלים. יצירתם של יחזקאל שטרייכמן ושל יאיר גרבוז הושאלה לתערוכה "אני ציירים" במוזיאון תל אביב לאמנות. זוהי היצירה האחרונה שצוירה על ידי האמן יחזקאל שטרייכמן, שלא הושלמה אלא צוירה על מחצית הבד. את חלקו השני צייר האמן יאיר גרבוז. לתערוכה "אופק חדש לאופקים חדשים", שהוצגה במשכן לאמנות בעין חרוד, הושאלו 7 יצירות אמנות מאוסף הבנק (לואיזדא, סימון, דנציגר, סטימצקי, ארוך, שטרייכמן). יצירתו של דנציגר "חושן" הוצגה באולם הכניסה הראשית למוזיאון והיא מהווה סמל "אופקים חדשים". לתערוכה "לבן על לבן" במוזיאון מאנה כץ בחיפה הושאלו 2 יצירות אמנות מאוסף הבנק של האמנים רפי לביא ומיכאל ארגוב. יצירתו של אעסם אבו שאקרה "צבר" הושאלה לתצוגת קבע במוזיאון ישראל ירושלים, בחלל אמנות ישראלית.

תרומות מתוך האוסף. 2 הדפסים למימון ספריה בגן לוינסקי בתל אביב, שנמכרו מיד עם פתיחת התערוכה והתמורה הועברה למימון הספריה בגן לוינסקי תל אביב. 21 הדפסים מאוסף הבנק נתרמו לבית הספר

לסיעוד אסף הרופא. 6 תחריטים נתרמו לארוע המכירה "נקודת זכות של הרוח הישראלית". 18 הדפסים נתרמו לפנימיית הנוער "נוה הדסה" במסגרת פעילות הפורום הבכיר של הבנק לשיפור מתחם הפנאי של חניכי הפנימייה. 10 הדפסים נתרמו ביוזמת הבנקאות הפרטית למרכז הקליטה לעולים חדשים בנתניה. **קוביות בונות חיים.** ארוע למען הקהילה שנערך בחודש פברואר 2016 בגלריה תירוש, במסגרת פרויקט משותף לעמותת נאמני שניידר ובנק דיסקונט. במהלך השנה שחלפה נעשתה פניה אל 100 אמנים לצייר על משטח בגודל אחיד 40/40 ס"מ. כל אמן בחר לצייר נושא הקרוב לליבו. כך נוצרה תערוכה מרשימה ואיכותית שבה לקחו חלק אמנים רבים, בהם: נורית דוד, סיגלית לנדאו, אלה אמיתי סדובסקי, שי אזולאי, ערן שקין, טלי נבון. כל ההכנסות ממכירת היצירות יועדו למימון ציוד למחלקה הנפרולוגית ויחידת הדיאליזה במרכז שניידר לרפואת ילדים.

נקודת זכות. ארוע למען הקהילה שנערך בחודש ספטמבר 2016, במסגרת פרויקט משותף לרוח הישראלית ולבנק דיסקונט. ארוע ההתרמה השנתי של הרוח הישראלית, הפועלת ליצירת מקום והזדמנות לבני נוער בסיכון, נערך בשיתוף פעולה עם הבנק, שהעניק חסות לארוע. במסגרת הארוע נעשתה פניה אל למעלה מ-100 אמנים שתרמו יצירות שההכנסות ממכירתן יועדו כתרומה לפעילות כפרי הנוער של הרוח הישראלית. הארוע נערך בבנין העיר הלבנה בתל אביב ונטלו בו חלק לקוחות רבים של הבנקאות הפרטית והחטיבה הבנקאית.

במה לאמן. פרוייקט במה לאמן נועד לאפשר חשיפה לאמנים בין כחלי הבנק. הפרויקט נועד לתמוך באמנים יוצרים ולעודד יצירה ואמנות מקורית לסוגיהם השונים.

בשנת 2016 הוצגו 2 תערוכות במסגרת הפרוייקט:

- בחודש ינואר נפתחה בסניף ראשי חיפה תערוכה "חדרה - חיפה" במסגרתה הציג האמן דוד מי-טל את נופי הערים חדרה וחיפה. לתערוכה הוזמנו לקוחות הסניף, לקוחות הבנקאות הפרטית ולקוחות כאל תושבי חיפה;

- בחודש דצמבר, במעמד פתיחת סניף מרכז הכרמל, נפתחה במסגרת במה לאמן תערוכת צילומים של האמן יעקב בודקר. בתערוכה בחר הצלם להציג צילומים דוקומנטריים המתעדים מסע נדיר של מספר שנים מטוליו ברחבי העולם.

סיורים מודרכים לקהל. הסיורים המודרכים באוסף האמנות של הבנק נערכים בימי שישי בבוקר במגדל דיסקונט. במהלך שנת 2016 נערכו 55 סיורים שבהם לקחו חלק כ-1,400 מבקרים. במהלך שנת 2015 נערכו כ-34 סיורים שבהם לקחו חלק כ-840 מבקרים.

כאל. במסגרת שיתוף פעולה עם כאל הופקו 10 כרטיסי אשראי מעוצבים, מעוטרים ביצירות אמנות מתוך אוסף האמנות של בנק דיסקונט. האמנים שנטלו חלק בפרוייקט: אלון רזגור, דוד מי טל, ינאי נבון, קרן שפילשר, טלי נבון, אליעז סלונים, אריק מירנדה, יחזקאל שטרייכמן, שי אזולאי, עמית קבסה.

חסויות

במהלך שנת 2016 העניק הבנק חסויות לגופים ולפעילויות המקדמים יעדים בתחומי החברה והפעילות למען אוכלוסיות מוחלשות, הבריאות, הספורט, התרבות, האמנות והחינוך, איכות הסביבה, מדע, אנרגיה ועסקים.

חסויות בתחום התרבות והאמנות

פסטיבל הלאדינו ה-3 "אדייו קירידה". חסות לפסטיבל משפחות שנערך בינואר בתיאטרון "הבימה" והציג את מיטב המופעים, השירים והסיפורים של תרבות יהודי ספרד וצפון מרוקו.

תערוכת "אופק חדש לאופקים חדשים". חסות לתערוכה אשר הציגה יצירות קאנוניות של אמני "אופקים חדשים" והוצגו בו 7 יצירות מאוסף יצירות בנק דיסקונט, שהתקיים בחודש פברואר.

פסטיבל תיאטרונטו. חסות לפסטיבל לתיאטרון היהודי ערבי ביפו ובעכו, שהתקיים במהלך חול המועד פסח.

"גלביה". חסות לערב התרמה של אגודת ידידי בית התפוצות, אשר התקיים בחודש מאי בבית משפחת קרסו בבני ציון.

דוק אביב. חסות לארוע טרום בכורה של הסרט של הצילן יו יו מה, אליו הוזמנו לקוחות מרכזי השקעות בחודש מאי.

בית התפוצות. חסות לארוע פתיחת גלריית המשפחה בבית התפוצות, בחודש יוני, אליו הוזמנו לקוחות ובני משפחותיהם.

קעליטה. חסות לאירוע "אולימפיאדה פריס ירושלים", בו השתתפו עולים מצרפת ועולים חדשים, כתמיכה בעליה הצרפתית, שהתקיים בסוף חודש יוני.

פסטיבל של תיאטרון. חסות לפסטיבל בו הוצגו מספר הצגות למשפחות, שהתקיים בחודש אוגוסט.

פסטיבל "או לה לה". חסות לפסטיבל סרטי קומדיות "או לה לה!", פסטיבל סרטי קומדיה ישראלים בתרגום לצרפתית, שהתקיים בחודש נובמבר.

פסטיבל דוק אביב נגב ירוחם השלישי. חסות לפסטיבל משפחות שהתקיים בירוחם בחודש דצמבר כתמיכה ועידוד הפריפריה.

חסויות בתחום החינוך

כנס כנרת השלישי למוגנות ילדים. חסות לכנס של מכון כנרת לחקר תופעת הבריונות בקרב ילדים, שהתקיים בחודש אפריל במכללה האקדמית כנרת בעמק הירדן.

מונא חלל. חסות לתחרות הרחפנים השנתית 2016, שנערכה בחודש מאי, כחלק מתמיכה בפיתוח והפעלת תכנית חינוך בתחום הפיתוח, הטסה ובניית רחפנים עבור בני נוער בפריפריה.

אגודת ידידי אוניברסיטת תל אביב. חסות לאירוע חגיגות 60 שנה של האוניברסיטה, שהתקיים בחודש יוני.

Ihack. חסות למיזם המשתמש ביתרונה של ישראל כאומת סטרטאפ ובחדשנות ישראלית בכדי למצוא פתרונות יצירתיים פורצי דרך לבעיית החרם והדה לגיטימציה של ישראל, אירוע שהתקיים בחודש אוגוסט בטכניון.

מכון אדלר. חסות ראשית לכנס היובל של המכון "יחסים הדור הבא", שהתקיים בחודש נובמבר.

חסויות בתחומי החברה והפעילות למען אוכלוסיות מוחלשות

עמותת הרוח הישראלית. חסות לאירוע התרמה שהתקיים בחודש פברואר לציון 18 שנות פעילות של הרוח הישראלית לטובת ילדים ובני נוער בסיכון.

גישה לחיים. חסות לאירוע ההתרמה השנתית לארגון התומך בחולים המתמודדים עם מחלה סופנית ובבני משפחותיהם, שהתקיים בחודש יוני.

קרן הכנסת כלה. חסות לערב התרמה לכלות ממשפחות מעוטי יכולת, שהתקיים בחודש אפריל.

מועדון רוטרי הרצליה. חסות לארוע התרמה שהתקיים בסוף חודש מאי, בהקרנת טרום בכורה של הסרט "פלורנס פוסטר ג'נקינס". ההכנסות יועדו לילדים חולי סרטן ולרווחת בית ספר בהרצליה.

מועדון רוטרי גדרה. חסות לקייטנה שהתקיימה בחודש יולי עבור משפחות מעוטות יכולת בגדרה.

עמותת נט"ל. חסות למרוץ "רצים בצבע", שנערך בחודש נובמבר, למען נפגעי טראומה על רקע לאומי.

עמותת ציימס ישראל. חסות לארוע היובל של העמותה, התומכת בשיפור איכות חייהם של אנשים עם צרכים מיוחדים, שהתקיים בחודש דצמבר.

חסויות בתחום הבריאות

כנס איגוד הכירורגים. חסות לכנס הדו-שנתי של קובעי המדיניות ומובילי דעה בתחום הכירורגיה האונקולוגית בישראל, שהתקיים בחודש פברואר.

טנא בריאות. חסות לערב התרמה לעמותת "טנא בריאות", שמטרתה העלאת המודעות בנושא מחלות כרוניות ואורח חיים בריא בקרב יוצאי אתיופיה, שהתקיים בחודש פברואר.

מרוץ בבלי. חסות למרוץ ילדים ומשפחות שנערך בחודש מרס 2016, להעלאת המודעות בנושא הבריאות, ספורט ובילוי משפחתי בשכונת בבלי בתל אביב.

ל"ב - להלחם ביחד. חסות לערב התרמה באירוע השנתי למען עמותת ל"ב, הורים למען ילדים חולי סרטן מצפון הארץ, שהתקיים בחודש מרס.

הדסה אינטרנשיונל ישראל. חסות לארוע התרמה לפרויקט שיקום חיילים ונפגעי טרוור - הדסה הר הצופים, שהתקיים בחודש ספטמבר.

כנס בית הספר לאחיות. חסות לאירוע פתיחת שנת הלימודים בבית ספר לסיעוד קמפוס אסף הרופא, שהתקיים בחודש נובמבר.

חסויות בתחום איכות הסביבה, מדע ועסקים

התאחדות התעשיינים. חסות לקורסים והכשרות שהתקיימו במהלך השנה במכללה לניהול בתעשייה, בשיתוף מומחים מהבנק.

יום פתוח בערבה. חסות לתערוכה בנושאי מחקר ופיתוח חקלאיים בערבה, שהתקיימה בחודש ינואר.

איגוד התאגידים העירוניים. חסות לוועידה השנתית של האיגוד, שהתקיימה בחודש פברואר באילת.

ועידת העסקים. חסות לוועידת העסקים הראשונה בירושלים, שהתקיימה בחודש יוני.

יריד עיר הנדל"ן באילת. חסות לאירוע הנדל"ן שהתקיים בחודש דצמבר.

מעורבות ותרומה לקהילה בחברות הבת העיקריות

כאל – מעורבות חברתית ותרומה לקהילה

כאל שמה לה למטרה לקחת חלק במעורבות חברתית ובעשייה למען הקהילה. העשייה למען הקהילה של כאל נשענת במקביל למשאבים הכספיים שהיא מקצים לארגונים ולעמותות שונות גם על הקצאת משאבים אנושיים, ולכן כאל חותרת לפעילות המשלבת עבודה התנדבותית של העובדים. כל זאת, תוך שימת דגש על חיבור לליבה העסקית ולחזון החברה: הגשמת חלומות, צרכים ורצונות בכל זמן ובכל מקום.

"לרצות ולחלום זה Ca1". בהתאם לחזון העסקי של כאל, השם דגש על הגשמת חלומות וצרכים בכל זמן ובכל מקום, המשכיכה כאל זו השנה הרביעית את פרויקט 'לרצות ולחלום זה Ca1' – תכנית הדגל של העשייה החברתית בחברה. במסגרת הפרויקט, עובדי החברה יצאו לפנימיות עמותת 'ילדים בסיכוי' במטרה להגשים את חלומות וצרכי הילדים החיים בפנימיות ללא עורף משפחתי. העובדים והמנהלים נפגשים עם הילדים לסדנא חוויתית בה דנים על מהו חלום? מה ההבדל בין פנטזיה לחלום? ויחד מגבשים את החלום אותו רוצים הילדים שהעובדים מכאל יגשימו עבורם. במשך השנים הוגשמו חלומות למאות ילדים.

הירתמות והקמת מוקד לטובת יום ההצדעה הלאומי למתנדבי זק"א. בשנת 2016 נרתמה כאל ליוזמת ארגון זק"א, במסגרתו הקימה מערך טלפוני שנתן מענה לפניות תורמים, במסגרת "יום ההצדעה הלאומי למתנדבי זק"א". לנושא הוקצו משאבים רבים, שכללו בין היתר: בניית מערך הסברה ורתימת העובדים, התאמת מערכות החברה לתמיכה בפניות ותייעודן, התאמת מערך הטלפוניה, ניהול מועדי ההתנדבות, בניית מערך הדרכה כולל, פרסום ברשתות החברתיות של החברה ועוד.

"שיעור אחר". מזה 8 שנים Ca1 לוקחת חלק בפרויקט של עמותת "שיעור אחר", הפועלת לקידום שוויון הזדמנויות בחינוך ועידוד מעורבות של אזרחים מן המגזר העסקי והציבורי לטובת העשרת תלמידים בבתי הספר. עובדי ומנהלי החברה מגיעים לבתי הספר ומעבירים שיעורים בנושא שונים. במסגרת הפעילות לקראת סיום שנת הלימודים התלמידים מוזמנים להתארח בחברה לביקור מעשיר וחוויתי.

"סינרגיה". תכנית המשלבת מנהיגות עוצמתית לצד תרומה לקהילה. כאל היא החברה הראשונה מהתחום הפיננסי אשר לוקחת חלק בתכנית המשלבת מנהלים בכירים כחברים בדירקטוריון ובוועד מנהל של עמותות שונות וכל זאת בהתנדבות מלאה. החיבור נעשה בהתאמה שבין צרכי העמותה לבין כישורי המנהל המתנדב. התכנית נעשית בשיתוף ג'וינט ישראל.

Ca1 לתת סיכוי. מיזם חברתי ראשון מסוגו למען הקהילה בו שותפים לקוחות החברה מחזיקי כרטיס האשראי, לצד בתי עסק שונים ועמותת 'ילדים בסיכוי'. במסגרת המיזם, בגין כל עסקה המבוצעת בכרטיס Ca1 בבתי העסק שהצטרפו למיזם, מוענקת למחזיק כרטיס האשראי הנחה, ובמקביל מועברת תרומה לעמותת 'ילדים בסיכוי' (בהתאם לשיעור מהעסקה שסוכם עם בית העסק אשר הצטרף למיזם).

יעיגול לטובה. החברה לוקחת חלק בעשייה של עמותת 'יעיגול לטובה' הפועלת לשיפור החברה הישראלית באמצעות מנגנון המאפשר לכל מחזיק כרטיס אשראי לעגל לשקל הקרוב כל עסקה המתבצעת בכרטיס, ובכך לתרום קצת ולשנות הרבה.

עובדי החברה יוזמים למען הקהילה. דלתות החברה פתוחות בפני כל עובד שרוצה להציע רעיונות ולהוביל יוזמות חברתיות. החברה מסייעת רעיונית, במתן תקציבים ועוזרת בליוי העשייה עצמה. בין מגוון הפעילויות שהובילו העובדים ניתן למנות חלוקת משלוחי מנות לילדים בבתי חולים ובמעונות במהלך חגי ישראל, ארגון רכישות מוצרים שהם קודש תרומה עבור עמותות שונות ועוד.

מתן חסויות ורכישת כרטיסים לערבי התרמה. החברה מסייעת לעמותות ולארגונים חברתיים בהענקת חסויות ורכישת כרטיסים לערבי התרמה אליהם מוזמנים מעת לעת העובדים הפעילים בעשייה החברתית.

קו הידידות של אורלי וגיא. פרויקט הפועל במסגרת תוכנית הבוקר של 'אורלי וגיא' בערוץ 10, אשר נותן מענה לאנשים המצויים בסבך הבירוקרטיה ובמצוקה כלכלית, במטרה למצוא את הדרך לפתרון בעיות מול הממסד ובכלל. כאל מסייעת באופן שוטף ללקוחות אשר פונים לקו הידידות בבקשה לסיוע בנושאים הקשורים לפעילות החברה ובהם פריסה לתשלומים של חובות לחברה, מתן הנחות ועוד. במהלך השנים 2015-2016 סייעה כאל לעשרות לקוחות שהגיעו בבקשות לסיוע באמצעות קו הידידות.

סיוע למשפחות נזקקות. מעת לעת ובזמן החגים נרתמת כאל לאיסוף מוצרי מזון למשפחות נזקקות, ומסייעת לעמותות שונות הפועלות בתחום זה. בין היתר, החברה מסייעת מדי שנה בפעילות קמחא דפסחא, במסגרתה מועברת תרומה למשפחות נזקקות לקראת חג פסח.

פרויקטים שונים. כאל מסייעת לעמותות אשר פונות בבקשה לעזרה עם מוצרי פרסום. במהלך שנת 2016 תרמה החברה מוצרים לעמותת חיים הפועלת למען ילדים חולי סרטן.

תמיכה בספורט. החברה ליוותה את הג'ודקא ירון ג'רבי בדרך לאולימפיאדת ריו 2016, בה זכתה במדליה. ההחלטה לתמוך בירון ג'רבי עולה בקנה אחד עם חזון החברה, המתמקד בהגשמת חלומות, צרכים ורצונות בהנאה ובאחריות, לצד הזהות המותגית של כאל - כרטיסי אשראי לישראל. בנוסף, העניקה החברה בשנת 2016 סיוע למועדון הכדורסל הפועל ירושלים.

בנק מרכנתיל דיסקונט – עשיה למען הקהילה ברמת הארגון והעובדים

בנק מרכנתיל דיסקונט רואה בפעילות למען הקהילה חלק אינטגרלי ומשמעותי בפעילותו הכוללת ובתרבותו הארגונית ובהתאם, עושה רבות בפן החברתי למען הקהילה שבקרבה הוא פועל. הפעילות למען הקהילה הינה מגוונת וכוללת תרומות כספיות, מתן חסויות והשתתפות בפרוייקטים קהילתיים וכן, פעילות של העובדים בקרב הקהילה.

הפעילות מתקיימת, בכל רחבי הארץ תוך מיצוי הפריסה הגיאוגרפית והדמוגרפית הרחבה המאפשרת להגיע ו"לגעת" במגוון רב של אוכלוסיות, קהילות ומגזרים ולבצע מגוון רב של פעילויות.

מדיניות הבנק בתחום החברתי - קהילתי, כפי שהתגבשה בשנים האחרונות, מתמקדת בדור הצעיר ובקידום החינוך וההשכלה. זאת, מתוך תפיסה שתחומים אלה מהווים מנוע ליצירת פוטנציאל להצלחה אישית וחברתית ובסיכומו של דבר - אמצעי עליון בחשיבותו לקידום החברה ולקידומו של "דור העתיד".

פרוייקטים מובילים בתחום החינוך. בנק מרכנתיל דיסקונט משקיע בקידום החינוך באמצעות 3 פרויקטים מובילים להם הוא שותף לאורך זמן: "הזנק מרכנתיל", "מחשב לכל ילד" ו"יד אליעזר" וכן, באמצעות פעילות חינוך פיננסי המבוצעת בהתנדבות על ידי עובדי הבנק.

פרוייקט "הזנק מרכנתיל". לפרטים, ראו לעיל "תוכנית הזנק במגזר הערבי" בסעיף "הזנק דיסקונט".

פרוייקט "מחשב לכל ילד". בנק מרכנתיל דיסקונט שותף מזה כעשור בפרוייקט זה (המתקיים בחסות ממשלת ישראל) של תרומת מחשבים, תוכנות והדרכות לילדי משפחות מעוטות יכולת. לאורך השנים חילקה העמותה אלפי מחשבים לילדים ובנוסף, ניתנו להם תוכנות, הדרכות וקורסים על התוכנות השונות. בשנים בהן הבנק שותף לפרוייקט הוא תרם כ-1,000 מחשבים.

פרוייקט "יד אליעזר". בנק מרכנתיל דיסקונט חבר לעמותת "יד אליעזר", העוסקת בסיוע ותמיכה באלפי משפחות נזקקות (בעיקר חד הוריות) במגזר החרדי. העמותה מעניקה תמיכה בתחומים שונים ובכללם בתחום החינוך ובפעילות זו משתלב הבנק. במסגרת שיתוף הפעולה עם העמותה מעניק הבנק מדי שנה כ-160 מלגות לחונכים בני האוכלוסייה החרדית, אשר בתמורה למלגות מסייעים בלימודיהם לילדים תלמידי כיתות ב'-ח', יתומים ובנים למשפחות חד הוריות.

שיתוף פעולה עם עמותת "שיעור אחר". בפעילותו של בנק מרכנתיל דיסקונט לקידום החינוך משתלבים גם עובדיו. בשנים האחרונות מתקיים שיתוף פעולה עם עמותת "שיעור אחר", אשר במסגרתו עובדי הבנק שותפים לפרוייקט חינוך פיננסי של תלמידים בבתי הספר, בעיקר בפריפריה. במהלך שנת 2016 העבירו עובדי הבנק 7 קורסי העשרה בבתי ספר במגזר הערבי והחרדי. במסגרת הקורסים למדו הילדים מושגים בסיסיים שימושיים בנושאי בנקאות תוך מתן דגש לנושאים כמו ניהול תקציב אחראי וחשיבות החסכון. הילדים בקרו בסניפי הבנק וצפו מקרוב בפעילות העסקית המתבצעת בבנק. לפרטים בדבר פרויקטים נוספים של חינוך פיננסי שהתבצעו בבנק מרכנתיל דיסקונט, ראו בפרק 3 לעיל ("הלקוחות"), בסעיף "חינוך פיננסי".

פעילות עובדי בנק מרכנתיל למען הקהילה. כאמור, בנק מרכנתיל דיסקונט, הפועל באמצעות 78 סניפים בכל רחבי הארץ, מנצל את פריסתו הרחבה לפעילות מגוונת למען הקהילה. עובדי הבנק נוטלים חלק בפעילויות התנדבותיות, בהן: שיפוץ, צביעה וחינוך של מבנים, מוסדות ומעונות המשרתים את הקהילה, אריזה ואיסוף של מוצרי מזון וחלוקתם באמצעות עמותות המסייעות למעוטי יכולת, גינון וגינון קהילתי, איסוף בגדים ותרומתם באמצעות עמותות הפעילות ברחבי הארץ, סיוע בלימודים והדרכות פיננסיות, השתתפות במסיבות חג במעונות רווחה, בתי אבות ובתי חולים (במסגרת פעילויות אלה מחלקים עובדי הבנק מארזי שי הנרכשים במסגרת רכש חברתי), איסוף תרופות באמצעות שיתוף פעולה עם עמותת "חברים לרפואה" (התרופות נבדקות על ידי רוקחים מוסמכים. אלה מהן הראויות לשימוש מועברות לנזקקים ואלה שאינן ראויות לשימוש מועברות להשמדה ירוקה), ועוד.

דיסקונט ירוק



מדיניות	191
צריכת משאבים	194
פליטות גזי חממה	196
פעילות ללא נייר	199
שימוש בחומרים ממוחזרים	202
פעולות נוספות	202
ניהול הסיכונים הסביבתיים	204
מדיניות האשראי בנושא סיכוני הסביבה	204

- צמצום של כ-14.9% בצריכת האנרגיה בהשוואה לשנת 2015;
- הפחתה של כ-30% במדרך הפחמני של הבנק בהשוואה לשנת 2015;
- השקעה של כ-10.5 מיליון ש"ח בפרויקטים להתייעלות אנרגטית;
- 918 טון נייר הועברו למחזור;
- 736 מיליון ש"ח חשיפת אשראי לפרויקטים בתחום האנרגיה הסולארית;
- 71,000 בקבוקי משקה, 9,000 סוללות ו-8,400 נורות פלואורסנט הועברו למיחזור.

מדיניות

כללי

הבנק הינו תאגיד פיננסי המספק שירותים פיננסיים שונים ללקוחותיו וככזה, ההשפעות הסביבתיות הישירות של "תהליכי הייצור" המתקיימים בו הינן מצומצמות ביותר. זאת בשונה, למשל, ממפעל תעשייתי אשר עשוי להתמודד עם בעיות של פליטות גזים, שפכים, פינוי פסולת רעילה וכיוצ"ב. עיקר ההשפעות הסביבתיות של הבנק הן השפעות משרדיות הנובעות מצריכת משאבים: אנרגיה, מים, נייר וכיוצ"ב. אחד מיעדי הבנק בנושא איכות סביבה הוא צמצום ההשפעות העקיפות כאמור.

מדיניות סביבתית

בנק דיסקונט מייחס לנושא הסביבה חשיבות ורלוונטיות הן בתחום החברתי והן הכלכלי, וכיסוד רב ערך בפעילותו העסקית. לפיכך, אימץ הבנק מדיניות של שמירה על איזון נאות בין הפעילות העסקית וההגנה על הסביבה.

עקרונות

- בנק דיסקונט רואה בנושא הסביבתי חשיבות ורלוונטיות הן בתחום החברתי - כלפי הקהילה, והן בתחום הכלכלי - הצלחתו העסקית ומיצובו כמוביל ומחויב למניעת נזקים סביבתיים ולשיפור מתמשך בביצועים הסביבתיים;
 - הבנק מכוון את פעילותו העסקית מתוך שאיפה לשרת את פעילות לקוחותיו ופיתוחם הכלכלי, תוך התחשבות בנושאים הקשורים בהגנה על הסביבה, ותוך בדיקה שמקוימות החובות על פי החוקים והתקנות בנושא שחלים על גוף פיננסי;
 - בתחום הבינוי והנכסים, הבנק מחוייב לזיהוי ההשפעות הסביבתיות, מדידתן והבנתן כבסיס לקבלת החלטות, מניעת נזקים סביבתיים, ומחויבות לגישה פרו אקטיבית;
 - הבנק ישתף את עובדיו ואת הקהילה בפעילויות למען הסביבה;
 - בחטיבה העסקית של הבנק התקיים תהליך שמטרתו בחינה והתייחסות למדיניות האשראי בנושאי סביבה;
 - הנהלת הבנק מקצה משאבי כ"א ומשאבים כספיים, על מנת לבחון ולעקוב במידת האפשר אחר השפעותיו הסביבתיות של הבנק, הישירות והעקיפות, בכדי לצמצמן.
- הנהלת הבנק בחרה ממונה בדרג בכיר - מנהל אגף בינוי ונכסים. המנהל מדווח ישירות לראשת חטיבת משאבי אנוש ונכסים, המדווחת להנהלת הבנק.

מטרות על

- מחויבות למניעת נזקים סביבתיים ושיפור מתמשך בתרומה לסביבה;
- הכרה במשאבי הטבע כמשאב ציבורי מצומצם;
- מחויבות לעיקרון של פיתוח בר קיימא;
- מחויבות לגישה יזמית בתחום הנכסים, שעיקרה צמצום ההשפעות המזיקות לסביבה;
- בחינת אפשרויות להתקנת ציוד לחסכון באנרגיה בהפעלת ציוד חשמל ומיזוג אוויר.

יעדים בתחום ההשפעה על הסביבה

- אנרגיה - צמצום צריכת החשמל - 5% לשנה;
 - צמצום צריכת דלק - 1% לשנה;
 - צמצום המדרך הפחמני במכלולים 1 ו-2 ב-1% לשנה.
- בכוונת הבנק לבחון במהלך שנת 2017 אמצעים שונים לחשיפת העובדים והעלאת מודעותם לנושאים סביבתיים הרלוונטיים לפעילות הבנק.

צריכת משאבים

צריכת אנרגיה

בהמשך ובהתאם למדיניות כמתואר לעיל, ובשים לב לאופי השפעותיו הסביבתיות, קבע הבנק את צמצום צריכת האנרגיה כיעד מרכזי לפעילותו בתחום זה.

רוב רובה של צריכת האנרגיה בבנק מקורה במבנים - נורות המשמשות לתאורה ומערכות מיזוג אוויר. הבנק מנטר את צריכת האנרגיה בסיוע חברה חיצונית. הבנק הציב יעדי חיסכון בצריכת אנרגיה. בין הצעדים שנקטו כדי לעודד את המודעות, ובעקבותיה - את הפעולה, לחסכון בחשמל, ניתן למנות את הדיווח למנהלים. הופעל תהליך במסגרתו מופק דוח צריכת חשמל, שכולל ניתוח השוואתי, לכל מנהלי הסניפים והיחידות. מטרת התהליך הינה שיקוף נתוני צריכת חשמל למנהלים כדי לעודד חסכון באנרגיה. הדוח נשלח בכל חודש, ובנוסף, מופק דוח מרכזי שנתי ושנתי לכל מנהל יחידה בבנק.

במסגרת זו, בוצעו במהלך שנת 2016 מספר צעדים, בהם:

- החלפת מערכות מיזוג ב-13 אתרי בנק במערכות VRF מתקדמות.
- ייעול אנרגטי של התאורה ב-17 אתרי הבנק באמצעות התקנת נורות LED וחיבור מערכת התאורה למערכות הביטחון במטרה לאפשר החשכת סניפים ומטה באופן אוטומטי עם דריכת מערכות האזעקה.
- התקנת טיימרים ואמצעים נוספים שיביאו לחיסכון בצריכת החשמל.

הבנק הקצה סכום של כ-10 מיליון שקלים לטובת התייעלות האנרגטית בסניפיו ובמטה. בבנק מרכזתיל דיסקונט בוצעו מספר מהלכים שמטרתם התייעלות אנרגטית, בהם שימוש בנורות חסכוניות והתקנת מערכות מיזוג יעילות (VRF) בסניפים חדשים.

כמו כן, הותקנו חיישני נוכחות בחדרי הישיבות, ובמבני ההנהלה מתבצע כיבוי אוטומטי של התאורה ושל

המיזוג בשעות אחר הצהריים והערב. בסניפי בנק מרכנתיל דיסקונט קיים מתג מרכזי לניתוק כללי של זרם החשמל בחום יום העבודה. בנק מרכנתיל דיסקונט מנטר את צריכת החשמל ובוחר באופן תדיר את צריכת החשמל למ"ר. זאת, על מנת לזהות הזדמנויות להתייעלות אנרגטית. בכאל מתבצע כיבוי אוטומטי של המחשבים בכל סוף שבוע ובחגים, ומעבר אוטומטי למצב standby לאחר שעתים. כמו כן, באמצעות מערכות לבקרת מבנה מתבצע כיבוי אוטומטי של החשמל ארבע פעמים במהלך שעות הערב והלילה. אחת לשנה, גגות המבנים שבבעלות כאל מצופים בחומר איטום לבן, התורם להפחתת התחממות הבניינים בחודשי הקיץ, ובכך חוסך בצריכת האנרגיה הדרושה למיזוג. כמו כן, כאל מנצלת אור טבעי להארת משרדים ככל שניתן, ובכל תכנון של מתחמים או אתרי פעילות חדשים, נעשה שימוש בחומרים שאינם פוגעים בסביבה, וחוץ היצמדות, ככל שניתן, לעקרונות בניה ירוקה.

צריכת חשמל

להלן נתונים אודות צריכת החשמל בבנק בקוט"ש:

שינוי ב-%		2014		2015		2016		
2015	2016	יחסי	מוחלט	יחסי	מוחלט	יחסי	מוחלט	צריכת חשמל מחחי
לעומת	לעומת	למ"ר	למ"ר	למ"ר	למ"ר	למ"ר	למ"ר	בנק דיסקונט
2014	2015							בנק מרכנתיל
(5.5)	(14.9)	339	56,529,575	335	53,407,111	288	45,451,496	דיסקונט ²
(13.1)	(5.6)	284.4	12,625,374	268.4	10,975,114	243	10,358,950	כאל ³
	0.34	-	-	466.6	6,662,000	437.5	6,684,440	

הערות:

- השינוי באחוזים מחושב על הסכום המוחלט.
- צריכת החשמל בנכסים המושכרים בבנק מרכנתיל דיסקונט מוערכת על בסיס מחיר ממוצע לקוט"ש.
- צריכת החשמל ב-כאל בשנת 2015 מדווחת מחדש, לאחר טיוב הנתונים. בדוח הקודם דווח נתון מוערך. בהתאם לכך, עודכנו גם נתוני סך צריכת האנרגיה (ב-GJ) ופליטות גזי החממה⁴⁰.

צריכת דלקים

נתונים אודות צריכת הדלק לנסיעות עובדים ולגנרטורים:

שינוי ב-%		2014		2015		2016		
2015	2016	בליטרים	בליטרים	בליטרים	בליטרים	בליטרים	בליטרים	
לעומת	לעומת							
2014	2015							
0.1	(0.1)	598,450	599,300	598,700				בנק דיסקונט
(9.4)	(11.3)	427,670	387,644	343,691				בנק מרכנתיל דיסקונט
(9.5)	(6.7)	665,045 ⁽²⁾	601,803	561,561				כאל
0.8	(4.0)	14,977	15,100	14,498				בנק דיסקונט
(2.1)	(16.5)	3,392	3,321	2,772				בנק מרכנתיל דיסקונט
50.0	(94.2)	4,000	6,000	350				בנק דיסקונט ⁽¹⁾
0.5	(1.1)	617,427	620,400	613,548				סך-הכל בנק דיסקונט
(9.3)	(11.4)	431,062	390,965	346,463				סך-הכל בנק מרכנתיל דיסקונט
(9.5)	(6.7)	665,045	601,803	561,561				סך-הכל כאל

- צריכת הדלקים ברבעון הראשון של שנת 2014 הוערכה על בסיס צריכה חודשית ממוצעת.
- השימוש בגנרטורים לשעת חירום ב-כאל הינו זניח (עשרות ליטרים בודדות בשנה). בבנק מרכנתיל דיסקונט אין צריכת סולר לגנרטורים.

להלן נתונים מרכזים בדבר צריכת אנרגיה, ממקורות שונים, בשנים 2014-2016:

צריכת אנרגיה - ביחידות ג'16						
2014		2015		2016		
יחסי						
למ"ר	מוחלט	יחסי למ"ר	מוחלט	יחסי למ"ר	מוחלט	מקור אנרגיה
1.22	203,506	1.2	192,266	1.04	163,625	בנק דיסקונט
1.02	45,451	0.97	39,510	0.87	37,292	בנק מרכנתיל דיסקונט
		1.68	23,983	1.58	24,064	כאל
0.001	144	0.001	216	0.0001	12.6	בנק דיסקונט
0.12	19,594	0.12	19,617	0.12	19,602	בנק דיסקונט
0.315	14,002	0.31	12,689	0.26	11,253	בנק מרכנתיל דיסקונט
1.5	21,774	1.38	19,699	1.2	18,386	כאל
0.003	538	0.003	544	0.003	522	בנק דיסקונט
0.003	122	0.003	120	0.002	99.8	בנק מרכנתיל דיסקונט
1.34	223,782	1.33	212,643	1.16	183,762	סך-הכל בנק דיסקונט
1.34	59,576	1.28	52,319	1.14	48,645	סך-הכל בנק מרכנתיל דיסקונט
1.5	21,774	3.1	43,682	2.78	42,450	סך-הכל כאל

הערות:
(1) ג' - יחידת מדידה לאנרגיה (Gigajoule).

הבנק לא מודד צריכת אנרגיה מחוץ לארגון.

פליטות גזי חממה

הבנק מחוייב באופן וולונטארי ליעדי צמצום פליטות גזי חממה. בכל שנה, חטיבת משאבי אנוש ונכסים מנטרת את ההתקדמות בתחום בדרך של ריכוז נתוני הביצועים בתחומים השונים וגיבוש דוח הכולל את הנתונים. הבנק מזווח על פליטותיו באופן וולונטארי למערך דיווח ורישום פליטות של המשרד להגנת הסביבה. זאת, נוכח ההערכה שעם הזמן, מערך הדיווח והולונטרי עשוי להפוך לדיווח מחייב. במונחים תפעוליים, הבנק פועל להפחתה הדרגתית של טביעת הרגל הפחמנית שלו, על ידי התייעלות אנרגטית בסניפים ובמטה (ראו להלן).

בנוסף, הבנק משלב, במידת האפשר, קריטריונים ירוקים בתהליכי הבנייה של בנייני המטה והסניפים (ראו להלן).

המדרך הפחמני, שנחננו מובאים להלן, מורכב משלושה מכלולים:

מכלול 1 - פליטות ישירות, שמקורן צריכת דלקים וגזי קירור;

מכלול 2 - פליטות עקיפות הנובעות מצריכת חשמל;

מכלול 3 - פליטות עקיפות הנובעות מטיסות עסקיות.

טביעת רגל פחמנית¹:

מכלול	2016		2015		2014		שינוי ב-% ⁽²⁾	
	מוחלט	יחסי למ"ר	מוחלט	יחסי למ"ר	מוחלט	יחסי למ"ר	2016 לעומת 2015	2015 לעומת 2014
מכלול 1 ⁽³⁾	בנק דיסקונט	3,709	8,619	0.05	17,767	0.11	(56.9)	(51.5)
	בנק מרכנתיל דיסקונט	811	915	0.02	1,009	0.02	(11.4)	(9.3)
	כאל	1,313	1,407	0.1	1,554	0.12	(8.7)	(7.5)
מכלול 2	בנק דיסקונט	27,392	37,160	0.23	38,880	0.23	(26.3)	(4.4)
	בנק מרכנתיל דיסקונט	6,243	7,636	0.187	8,683	0.196	(18.2)	(12.1)
	כאל	4,028	4,635	0.32			(13.1)	
מכלול 3 ⁽⁴⁾⁽⁵⁾	בנק דיסקונט	556	195	0.001	279	0.002	186	(30.2)
	בנק מרכנתיל דיסקונט	-	5.27	0.0001	4.95	0.0001		6.5
	כאל	15.5						
סך טביעת רגל פחמנית	סך-הכל בנק דיסקונט	31,657	45,974	0.20	56,926	0.34	(31.1)	(19.2)
	סך-הכל בנק מרכנתיל דיסקונט	7,054	8,556	0.17	9,697	0.022	(17.6)	(11.8)
	סך-הכל כאל	5,356	6,042	0.35	1,554	0.12	(11.3)	

הערות:

- (1) חישוב פליטות גזי חממה במכלולים 1 ו-2 מבוסס על מקדמי המשרד להגנת הסביבה לשנים 2014, 2015 ו-2016. חישוב הפליטות במכלול 3 מבוסס על מקדמי הפליטה של DEFRA ושל ה-GHG Protocol.
- (2) השינוי באחוזים מחושב על הסכום המוחלט.
- (3) חישוב הפליטות הישירות (מכלול 1) של בנק מרכנתיל דיסקונט ושל כאל אינו כולל פליטות מגזי קירור.
- (4) מכלול 3 בבנק דיסקונט בשנים 2014-2015 כולל פליטות מנסיעות עסקים בלבד. החל משנת 2016 נכללים בחישוב גם צריכת המים וצריכת הנייר בבנק.
- (5) מכלול 3 בבנק מרכנתיל דיסקונט ובכאל כולל פליטות מנסיעות עסקים (טיסות) בלבד. בשנת 2016 לא היו טיסות בבנק מרכנתיל דיסקונט.

נתוני הטבלה מצביעים על ירידה של כ-30.0% במדרך הפחמני של בנק דיסקונט, בהשוואה למדרך הפחמני שנמדד בשנת 2015, אשר נובעת משני גורמים:

- צמצום של כ-15% בצריכת החשמל, אשר הביא לצמצום בשיעור של כ-25% בפליטות העקיפות (מכלול 2). (ראוי לציין כי הצמצום בפליטות עקיפות הנובעות מצריכת חשמל (מכלול 2) נובע במידה מסוימת גם מירידה במקדם הפליטה של חברת החשמל);
 - צמצום בפליטות הישירות (מכלול 1) הנובעות מצמצום בצריכת דלקים ומצמצום משמעותי (כ-68%) בצריכת גזי המיזוג, זאת בעקבות התקנת מערכות VRF כתחליף לחלק ממערכות המיזוג בסניפים, תיקוני דליפות וכן מדידה מדויקת יותר.
- שני אלה מצטרפים לירידה בשטחי המסחר בכ-1.1%.

יעדי הפחתה שנתיים אבסולוטיים של 1% הן ב-Scope 1 והן ב-Scope 2. הבנק עושה שימוש בגזי קירור למיזוג הסניפים ומשרדי ההנהלה. בשנת 2016 צרך הבנק כ-1.16 טון של גז קירור מסוג R-22, וכ-84 טון של גז קירור מסוג R-410. הבנק פועל להחלפת חלק ניכר ממערכות המיזוג הישנות שברשותו למערכות מסוג VRF חסכוניות.

התייעלות אנרגטית

מהלכים לצמצום פליטות גזי חממה

להלן פרטים בדבר ההשקעה של בנק דיסקונט במהלכים⁽¹⁾ לצמצום פליטות גזי חממה בשנת 2016, והחסכון השנתי אשר נבע מהם:

2016					
סוג הפעילות	תיאור	השקעה באלפי ש"ח	חיסכון שנתי		חיסכון כספי שנתי צפוי ⁽²⁾ (בש"ח מוערך ⁽³⁾)
			באנרגיה (קוט"ש)	בפליטות גזי חממה (טון CO2e)	
התייעלות אנרגטית במבנה התייעלות	התייעלות אנרגטית במערכות מיזוג אוויר	10,000	6,364,492	869	6,215,498
אנרגטית במבנה התייעלות	שרווג מערכות תאורה	500	1,193,342	652	1,165,406
התייעלות אנרגטית במבנה התייעלות	התקנת מערכות בקרת מבנה	50	397,781	652	388,469
סך-הכל		10,550	7,955,615	2,173	7,769,373

הערות:

- (1) חיסכון בצריכת החשמל ביחס לשנת 2015. מוערך כאחוז מסך החיסכון בצריכה.
(2) לפי נתוני חיסכון בפועל, מוערך כאחוז מסך החיסכון הכספי.

בנק מרכנתיל פועל לצמצום צריכת הדלקים ופליטות גזי חממה במספר דרכים:

- הסעות מבניין ההנהלה בחולון אל מגדל היובל בתל-אביב וחזרה.
- העמדת רכבים לנסיעות משותפות של עובדים לצרכי עבודה
- העדפת רכבי ליסינג בדרגת זיהום נמוכה
- קיום ישיבות ופגישות באמצעות Video Conference.

כאל - צי הרכב של החברה, המונה כ-230 רכבים, הוחלף במהלך השנים האחרונות, והוא כולל כיום רכבים בעלי מנועים קטנים, שהינם חסכוניים בצריכת הדלק ומזהמים פחות. החלפת צי הרכב של החברה הביא לחיסכון של כ-5% בצריכת הדלקים של החברה. כמו כן, החברה מפעילה מערך הסעות לעובדים במרכזי השירות, במטרה לצמצם את השימוש ברכבים פרטיים על ידי העובדים. כחלק מייעול מערך ההסעות של העובדים, בשנת 2015 בוצע ייעול במערך ההסעות בכ-50%. בנוסף, קירור מבנה ההנהלה בגבעתיים ומוקד השירות באשדוד נעשה באמצעות יחידות קירור מים (ציילרים), שאינם עושים שימוש בגזי קירור בעלי פונטציאל התחממות גלובלית גבוה.

קיום מערך הסעות לעובדים בבנק דיסקונט

בכדי לצמצם את פליטת גזי החממה כתוצאה מנסיעות עובדים מחד ובכדי להקל על העובדים מאידך, מפעיל הבנק שני מערכי הסעות העומדים לרשות העובדים. הסעות עובדים מתקיימות במהלך כל היום (בשעות נקובות) ממתחם הרצל 160 בדרום תל אביב למתחם מגדל ת"א במרכז העיר. בנוסף, מופעל מערך הסעות מירושלים אל מכללת דיסקונט בראשון לציון. בנוסף, הבנק התקין באחד המבנים ברחוב יהודה הלוי מקלחות לטובת עובדים במגדל דיסקונט המגיעים באמצעות אופניים לעבודתם. באחד ממבני ההנהלה הוצבו חניות לאופניים על מנת לעודד את העובדים להגיע באמצעי זה לעבודתם.

להלן נתונים בדבר אופן החיסכון הנובע מקיום מערך היסעים לעובדים:

אומדן החסכון בשעות נסיעה	משך הנסיעה בדקות	ממוצע נוסעים בחודש	ממוצע נוסעים בכל שבב	תדירות		יעד	מוצא
				יומית	תדירות ימים בשבוע		
192	60	192	6	2	4	מכללת דיסקונט ראש לצ	מרכז ירושלים
600	20	1,800	10	9	5	מגדל דיסקונט- הרצל 160	פנים ת"א
792							סך-הכל חיסכון חודשי
29,504							סך-הכל חיסכון שנתי

פעילות ללא נייר

אחד היעדים המרכזיים בתחום של האחריות הסביבתית הוא להפוך לבנק ללא נייר. הבנק התגייס יחד עם עובדיו, למהלך משמעותי, שתכליתו צמצום צריכת הנייר. מהלך זה, משתקף במספר פרויקטים שמוטמעים בו זמנית.

- **סניף ללא ארכיב:** התהליך כולל הוצאת החומר היומי מהארכיב המרכזי, הוצאת מסמכי היסוד מהסניפים, סריקתם והצגתם בתיק לקוח דיגיטלי (בוצע בכל הסניפים);
- מחזור קלסרי A4 - החזרה לשימוש חוזר של קלסרי A4 בעקבות פרויקט הסריקה;
- **ארכיב ללא נייר:** בניית מסמכי פעולה כמסמך מקור אלקטרוני (בוצע בכ-15% מהמסמכים בסניפים, בפעולות שלא בנוכחות לקוח). כמות המיכלים בארכיב המרכזי הופחתה בכ-30% (צמצום של כ-6,000 מיכלים) מה שהביא לחסכון כ-90 טון נייר;
- **הפחתת כמות דוחות הנייר:** צמצום של 90% בכמות דוחות הנייר ומעבר להפקת דוחות דיגיטליים (אלקטרוניים);
- **מערכת לניהול והפצת נהלים וחוזרים:** מאפשר נגישות ושמירה לאורך זמן של נהלי הבנק. מבוצע על ידי מעבר למערכת אינטרא-נט (רשת תקשורת פנימית בבנק) אשר מאפשרת להפיץ חוזרים ונהלים במסגרת פורטל העובדים, ובכך נחסך הצורך בהדפסת הנהלים וחלוקתם לכלל העובדים;
- **שירות דואר דיסקונט באינטרנט:** הבנק פונה ללקוחותיו, ומאפשר להם לקבל עדכונים לגבי הנעשה בחשבונם, באמצעות תיבת דואר מאובטחת באתר הבנק. מהלך זה מאפשר צמצום הפצה של הודעות דואר ומכתבים לבית הלקוח. השרות מאפשר גישה לתיבה מכל מחשב, באופן מאובטח על ידי סיסמא אישית. כמו כן, השרות מאפשר שמירה של הודעות הדואר וניהול ארכיון אישי בו יאוחזרו דברי דואר לתקופה של עד 7 שנים;
- **צמצום בכמות ההודעות הנשלחות ללקוחות:** הבנק ביצע מיפוי של ההודעות השכיחות הנשלחות ללקוחותיו וביחנת נחיצותם הרגולטורית, וצמצם את כמות ותדירות ההודעות הללו;
- **מערכת טפסים ממוחשבת:** כחלק מהעבודה הבנקאית, נעשה שימוש נרחב במספר רב של טפסים. עד כה הטפסים היו מודפסים מבעוד מועד, תוך שאחסונם דרש מקום נרחב, והשמדת מלאי טפסים בכל עת בה התבצע עדכון שלהם. הבנק עבר למערכת טפסים ממוחשבת אשר מאפשרת לכל עובד להדפיס בדיוק את הטופס המיועד והמעודכן, ברגע המבוקש, תוך שהוא מכיל את פרטי הלקוח הספציפי ובכך אף נמנעות טעויות רישום. מהלך זה חוסך גם מקום בשמירת הטפסים הריקים, ומאפשר ללקוח לקבל שירות מהיר יותר ויעיל יותר;

- **חסכון במעטפות:** החלפת המעטפות המיועדות לשימוש פנימי במעטפות רב פעמיות. בנוסף, מסמכים הנשלחים לסריקה מועברים במעטפות ניילון מתכלות כתחליף למעטפות נייר;
- **שימוש בתכנת Fax to Mail:** ביטול הצורך בהדפסת פקסים, ושמירת המסמכים הנשלחים לבנק כקבצים.

בנק מרכנתיל דיסקונט

בנק מרכנתיל דיסקונט פועל במגוון רחב של דרכים במטרה לצמצם את צריכת הנייר בסניפים ובמשרדי ההנהלה:

- צמצום כמות ההדפסות בסניפים - במסגרת פרויקט ארכיב ללא נייר, שהחל בשנת 2014, הבנק פועל לצמצום הדפסת המסמכים בסניפים. הדפסת טפסים נעשית רק במידה וחלה על הבנק חובה רגולטורית לשמור בארכיב טופס מודפס. במסגרת הפרויקט חל צמצום בהיקף של כ-15% מהטפסים שהיו מודפסים שלא בנוכחות הלקוחות, וכיום טפסים אלו נשמרים בארכיב דיגיטלי;
 - צמצום טפסי חוזים - הבנק מצא כי במקרים רבים ניתן לקצר את החוזים מול הספקים עמם הוא עובד למספר מצומצם של עמודים, וכבר בשנת 2014 החל בתהליך לצמצום אורך החוזים;
 - הצגת גילוי נאות על מסך מגע - הבנק מחויב לפרסם מידי יום גילוי נאות בכל אחד מהסניפים. על מנת לייעל את התהליך ולחסוך בנייר, הותקנו (בשנת 2017) בכל סניפי הבנק מסכי מגע בהם יוצג הגילוי הנאות ומידע רלוונטי אחר. המידע מעודכן במרוכז על ידי הגורם הרלוונטי בהנהלת הבנק.
 - מערכת ניהול ועדות ממוחשבת - בשנת 2015 הבנק רכש מחשבים ניידים וטאבלטים לצורך ייעול עבודת הוועדות, וביטול הצורך בהדפסת המסמכים הנדרשים לעבודת הוועדות השונות;
 - צמצום שליחת דואר - בשנת 2016 הבנק החל להרחיב את השימוש בדואר אלקטרוני על חשבון הדפסת מסמכים ושליחתם במעטפות באמצעות דואר ישראל;
 - ממשקים ממוחשבים עם חברות אשראי וביטוח - הבנק הקים ממשק דיגיטלי עם חברות האשראי על מנת לאפשר העברת טפסי הוראות קבע וכו' באופן דיגיטלי. בנוסף, הבנק יצר קשר עם חברות הביטוח השונות על מנת לאפשר קבלת מסמכים באופן דיגיטלי.
- כמו כן, בשנים הקרובות מתוכננים מהלכים נוספים אשר צפויים להביא לחיסכון משמעותי בצריכת הנייר, חלקם החלו כבר בשנת 2016:
- מרכזי הדפסה - במהלך שנת 2016 בוצע פיילוט באגף תפעול ומידע של הבנק, במסגרתו כל ההדפסות מתבצעות באמצעות כרטיס אישי, במדפסת מרכזית. לאור הצלחת הפיילוט הוחלט לפרוס מרכזי הדפסה מאובטחים בכל אתרי המטה, מה שיסייע לצמצום צריכת הנייר במספר דרכים, ובהן הגדרת הדפסה דו צידית כברירת מחדל, מחיקת מסמכים שלא הודפסו מזיכרון המדפסות בסוף יום העבודה, הגדרת הרשאות הדפסה פרטניות לכל עובד וכן שימוש במדפסות המרכזיות כסורקים, שיאפשרו סריקת חומרים לצורך שמירה דיגיטלית כתחליף לצילום ותיוק;
 - צמצום מסמכי הלוואה - במהלך שנת 2017 החל הבנק לצמצם את כמות המסמכים הנדרשים למתן הלוואה ללקוחות;
 - הבנק החל לסרוק את מסמכי היסוד באופן שוטף בלשכת סריקה חיצונית כשלב ראשון לצורך בחינת האפשרות לביעור המסמכים בשלבים הבאים.
 - הבנק נערך לתהליך בכמה מישורים: סיום בירקוד טפסים, צמצום המסמכים המודפסים, צמצום המסמכים הנשלחים לסריקה, צמצום משך זמן שמירת מסמכים בארכיב, העברת חלק מהטפסים

למערכת הממוכנת, חתימה דיגיטלית על מסמכים ושיפור איכות הסריקה. המהלך יביא לאופטימיזציה של תהליך סריקה וארכוב מסמכים, כולל התייעלות הסריקה, יישום חתימה דיגיטלית ובחינת משך זמן שמירת מסמכים בארכיב.

כאל

- **כאל מייל** - בשנת 2015 כאל החלה במהלך לצמצום צריכת הנייר בפעילותה, ופנתה ללקוחותיה בהצעה לקבל את דפי הפירוט החודשיים בדואר אלקטרוני במקום בדואר רגיל. במסגרת זו הקפי הצירוף לשרות החל משנת 2015 גדלו משמעותית והנושא נמצא בפוקוס ארגוני. עד סוף שנת 2016 הצטרפו 31% מלקוחות החברה לשירות ומקבלים דפי פירוט ב-CALMAIL במקום בדאר פיזי;
- **טפסים מקוונים** - לקוחות המבקשים להנפיק כרטיס אשראי או לקבל הלוואות יכולים לפנות אל החברה באמצעות האינטרנט ולמלא טפסים מקוונים;
- **ארכיב ללא נייר** - ארכוב המסמכים נעשה באופן דיגיטלי;
- **צמצום צריכת הנייר לצרכים פנימיים** - הוגדרה הדפסה דו-צדדית כברירת מחדל ועובדי החברה נדרשים להשתמש בכרטיס העובד האישי לצורך הדפסות. כמו כן, מסמכים שלא הודפסו על ידי עובדים נמחקים מזיכרון המדפסות לאחר 16 שעות.

שינוי ב-1%	2015		2016		צריכת הנייר (טון)
	יחסי לעובדים	מוחלט	יחסי לעובדים	מוחלט	
2016 לעומת 2015	0.102	564.5 ⁽³⁾	0.103	539.1	בנק דיסקונט
	0.134	195.5	0.14	200.7	בנק מרכנתיל דיסקונט ⁽²⁾
			0.02	28.93	כאל

הערות:

- (1) השינוי באחוזים מחושב על הסכום המוחלט.
- (2) נתוני צריכת הנייר בבנק מרכנתיל דיסקונט וב-כאל חושבו על בסיס כמות חבילות הנייר שנרכשו, ומשקל חבילת נייר ממוצע.
- (3) נתוני שנת 2015 הוצגו מחדש, לאור טעות שהתגלתה בנתונים שדווחו בעבר.

בשנת 2016 חלה עליה בכמויות פסולת הנייר המועברת למיחזור (918.4 טון בשנת 2016, 744 טון בשנת 2015, 610 טון בשנת 2014), אשר נובעת מסגירת סניפים, סריקת מסמכים וצמצום ארכיונים.

שימוש בחומרים ממוחזרים

הבנק עושה שימוש נרחב במחסניות דיו ("טונרים"). רוב רובה של הצריכה מבוסס על מחסניות דיו מחודשות, כמפורט להלן.

שינוי ב-1%		צריכת מחסניות דיו (טונרים) מחודשות (ביחידות)		
2015	2016	2014	2015	2016
לעומת	לעומת			
2014	2015	2014	2015	2016
(1.1)	(14.0)	18,209	18,000	15,500
(71.0)	(56.0)	4,630	1,344	593

הערות:

- (1) השינוי באחוזים מחושב על הסכום המוחלט.
(2) בבנק מרכנתיל דיסקונט נעשה שימוש בעיקר במחסניות דיו חדשות (מקוריות).

הירידה בצריכת מחסניות דיו מחודשות נובעת מספר גורמים, ובהם יישום תכנית ההתייעלות, צמצום מספר סוגי מדפסות המאפשר שימוש בטונרים אוניברסאליים וכן הרחבת רכש מחסניות דיו חדשות (מקוריות), שהן בעלות אורך חיים ארוך יותר, ולפיכך צריכת מחסניות הדיו הכוללת של הבנק קטנה יותר לאורך זמן.

בכאל לא נעשה שימוש במחסניות דיו מחודשות. השימוש בנייר ממוחזר הינו בהיקף לא מהותי.

פעולות נוספות

קידום בנייה ירוקה

בחינת השפעות סביבתיות גם במבני הבנק - השפעות סביבתיות נבחנות גם כבסיס לקבלת החלטות בתחומי בינוי ונכסים. זאת במסגרת המהלכים שיפורטו להלן.

שילוב קריטריונים ירוקים במסגרת הבינוי בסניפים ובבנייני מטה - בתהליך בחירת ותכנון המבנים, בתכנונים ההנדסיים ובבחירת החומרים (ראו לעיל "צמצום פליטת פחמן על ידי התייעלות אנרגטית").

בקרה סביבתית - מדידה וניטור של קרינה בבנק דיסקונט ובכאל. כמו כן, בכאל נערך ניטור שוטף של סביבת העבודה, לרבות סקרי שהייה וסקרי קרינה, הנערכים על ידי חברות חיצוניות בלתי תלויות.

קידום בנייה ירוקה - כיום לבנק ישנו מבנה העומד בתקן 5281 של מכון התקנים לבנייה ירוקה. המבנה נמצא בתל אביב ברחוב יהודה הלוי 17, וקיבל את תו התקן של מכון התקנים. הבנק פעל לקבלת תו תקן גם למבנה הבנק בתל אביב ברחוב יהודה הלוי 41.

הבניין נבנה לפי עקרונות בניה ירוקה הכוללים שימוש בתאורה טבעית, מערכת מיזוג חסכונית, שימוש בחומרים בעלי תו תקן ירוק, הכשרת חניית אופנים ומקלחות לרוכבים.

תוכניות לעמיד. הקמת קמפוס דיסקונט - בחודש יוני 2016 רכשה הקבוצה מתחם של 21 דונם בראשון לציון. בכוונת הקבוצה להקים במתחם הנרכש קמפוס, אליו יועברו ובו ירוכזו יחידות שונות של בנק דיסקונט, בנק מרכנתיל דיסקונט וכאל, לרבות מתקני מחשב. ביצוע הפרויקט והעברת היחידות השונות, ייעשו בשלבים. בהקמת קמפוס דיסקונט יילקחו בחשבון שיקולי בנייה ירוקה, כגון: אוורור, ניצול מיטבי של תאורה טבעית ועוד.

פעולות נוספות

בנוסף לאמור לעיל, נערכו מספר פעולות נוספות, כגון:

- שדרוג מערכות מיזוג ומעבר למערכות VRF** - בכל השיפוצים והקמות סניפים שבוצעו בשנת 2016 הוחלפו מערכות המיזוג למערכות חסכוניות מתקדמות.
- מחזור** - בנוסף לנייר המועבר למחזור, הבנק ממחזר פסולות נוספות כגון נורות, בקבוקים, סוללות ופסולת אלקטרונית. בשנת 2016 הועברו למחזור 8,400 נורות, כ-71,000 בקבוקי משקה, 9,000 סוללות ו-6,678 פרטי פסולת אלקטרונית.
- פעולות נוספות** - הקטנת שטחי ארכיונים לאחר פעילות סריקה ושימוש בשטחים אלה לצורך עמדות עבודה, שימוש חוזר בריהוט לאחר שיפוץ סניפים.

כאל

- **הארכת תוקף חלק מכרטיסי האשראי המונפקים ל-5 שנים** - מהלך זה יתרום לצמצום צריכת הפלסטיק של החברה בטווח הארוך;
- **מיחזור פלסטיק** - אחת לשנה נגרסים כרטיסים ישנים, ומועברים למיחזור, כחומר גלם;
- **פינוי אחראי של מצברי אל-פסק** - אחת לרבעון מפונים מצברי אל-פסק ריקים לרמת חובב;
- **גריטה ירוקה של מחשבים, שרתים וציוד אחסון** - פסולת אלקטרונית, כגון מחשבים נשלחת למחזור בחברת אקומיוניטי (Ecommunity) - אקולוגיה לקהילה מוגנת.

תקשור הנושא והדרכות לעובדים

פורטל סביבתי ארגוני - שימוש באתר האינטראנט הפנימי לעובדי הבנק בנושא, אשר בו מפורסם כל מידע/פעילות בהקשר זה, כמו כן, מהווה אתר כתובת לפניות ושאלות העובדים בתחום. בנוסף, בכל המשרדים ובחדרי הישיבות הודבקו על המתגים מדבקות תזכורת לכבות את האור בסיום יום עבודה. כמו כן, נתלו בכל הקפיטריות כרזות הקוראות לחסכון במשאבים והמעודדות את העובדים לעשות שימוש במתקני המיחזור שהוצבו בקפיטריות.

ניהול הסיכונים הסביבתיים

בהנחיות המפקח על הבנקים בעניין החשיפה לסיכונים סביבתיים וניהולם, מפורטים היבטים אפשריים שונים לחשיפת התאגידים הבנקאיים לסיכונים סביבתיים ומודגש בו הצורך להתייחס לסיכונים אלה באופן פרטני.

סיכון סביבתי לתאגיד הבנקאי יכול לנבוע מירידה בערך בטחונות בעת שימושו, במידה והם חשופים לסיכון סביבה. כמו כן, הסיכון עשוי להתממש באופן עקיף, כתוצאה מהרעה במצבו הפיננסי של חייב בשל עלויות סביבתיות שמקורן בהוראות הנוגעות לאיכות הסביבה. פגיעת מוניטין גם אפשר שתוכר כחלק מהסיכון הסביבתי, כתוצאה מהאפשרות שיוחס לתאגיד הבנקאי קשר לגורם למפגע סביבתי. כחלק מתהליך הטמעת ניהול הסיכונים הסביבתיים לגורמים העסקיים, בוצעו הדרכות על ידי מומחים חיצוניים.

סיכונים הנובעים משינוי אקלים

הסיכונים העיקריים ששינוי האקלים מציב בפני הבנק יכולים לנבוע מגורמים המשפיעים על פעילות הבנק (למשל שינויים בתנאים הפיסיים או שינויים ברגולציה) או מפעילות לקוחות הבנק (בעיקר בתחום המימון).

השינויים הפיסיים מנוהלים בשתי רמות – ראשית, כחלק מתוכנית ההמשכיות העסקית של הבנק, אשר בוחנת ומעריכה את הסבירות והחומרה של סיכונים פוטנציאליים לפעילות החיונית של הבנק ובכלל זה אירועים קיצוניים, כולל הצפות חריפות שמקורן בגשמים כבדים. הערכת הסיכונים נמשכת בעדכון תוכניות המענה של הבנק להתמודדות עם התממשותם. בנוסף, הבנק ערוך להתנהלות בתנאי מזג אוויר קשים, כמו שלג כבד בירושלים או סערה שעלולה להשפיע על מגדל דיסקונט.

סיכונים אלו ועדכון ההערכות בהתאמה מתבצעים על בסיס שוטף. הסיכונים מפעילות לקוחות הבנק מנוהלים במסגרת ניהול סיכוני האשראי. במקביל, הבנק זיהה את ההזדמנות הגלומה במימון תחום האנרגיה המתחדשת ומממן פרויקטים בתחום זה (ראו להלן).

מדיניות האשראי בנושא סיכוני הסביבה

בשנים האחרונות עלתה באופן מהותי המודעות בעולם לנזקים אקולוגיים וחברתיים הנגרמים כתוצר לוואי של פיתוח פרויקטים, בעיקר בתחום התעשייה, הנדל"ן והתשתיות. כתוצאה מעליית המודעות, הרחבת החקיקה בנושא ותביעות של נפגעים שאושרו בבתי משפט בעולם, חלק מהחברות העוסקות בתחומים אלה החלו להתחשב בקריטריונים סביבתיים בשיקולי כדאיות הפרויקטים. גם בישראל התרחבה החקיקה בתחום, אם כי היא עדיין אינה מקיפה בהשוואה לאירופה ולארה"ב.

תאגידים בנקאיים עלולים להיחשף לסיכונים סביבתיים בהיבטים שונים של פעילותם, וסיכונים אלה עשויים להיכלל במסגרת הסיכונים האחרים, כגון: סיכון אשראי, סיכון שוק, סיכון תפעולי, סיכון משפטי וסיכון נזילות.

מדיניות הבנק לתחום הסיכונים הסביבתיים באשראי ממוקדת באיתור הסיכונים, הערכתם, והבאתם לידיעת מקבלי החלטות, וכמו כן ביצוע מעקב מתמשך ביחס ללווים בעלי פוטנציאל סיכון סביבתי גבוה. מטרת מדיניות זו הינה זיהוי הלווים בעלי הסיכון הגבוה, וקבלת החלטות פרטניות ביחס למקרים בהם הסיכון נחזה להיות מהותי (בעל הסתברות גבוהה להתמשך ואשר בעת התממשות הפוטנציאל, הפסד האשראי עשוי להיות מהותי).

במסגרת זו, הוגדר תהליך הערכה של רמת הסיכון הסביבתי ושל איכות ניהול הסיכון של הלקוחות העסקיים בעת מתן אשראי ובעת ההערכה התקופתית של איכות הלקוחות, תוך התייחסות נפרדת ללקוחות בעלי פוטנציאל גבוה לסיכון סביבתי. ניטור סיכון האשראי החשוף לסיכונים סביבתיים מהותיים מבוצע באופן שוטף במהלך השנה.

לפרטים נוספים אודות ניהול הסיכונים בקבוצת דיסקונט, ראו בדוח שנתי 2016 (עמ' 59-95) ובמסמך "גילוי לפי נדבך 3 של באזל ומידע נוסף על סיכונים" לשנת 2016.

העמדת "אשראי ירוק" (עסקים ירוקים)

כחלק מהתהליך הכולל של ניהול סיכונים סביבתיים, הבנק מציע אשראי לעסקים ירוקים, והכל בכפוף לעמידה בכללי מתן האשראי הנהוגים בבנק לרבות בדיקת יכולת ההחזר של הלווה.

"אשראי ירוק" - אשראי שניתן לצורך:

- מימון פעילות של חברה המייצרת מוצרים ירוקים התורמים לשמירה על איכות הסביבה;
 - אשראי לחברה בעלת תהליך ייצור ירוק המגן על איכות הסביבה;
 - אשראי שניתן לצורך הקמה של פעילות ירוקה, לרבות רכישת ציוד (מכונות) ירוק;
 - שדרוג מערכות הייצור לכאלה ששומרות על איכות הסביבה.
- להלן רשימת התחומים הירוקים שנקבעו כמועדפים למימון:
- שירותי בנקאות באינטרנט - מתן הטבות ללקוחות המשתמשים בשירותי בנקאות באינטרנט גם כחלק מתפיסת ניהול הסיכון הסביבתי. לקוחות אלה לא מגיעים לסניף באמצעות כלי תחבורה מזהמים ובכך מפחיתים את זיהום האוויר.
 - חברות המפתחות מוצרים ירוקים - חברות המיצרות מוצרים בעלי ערך מוסף סביבתי, כדוגמת חברות הקלינטק;
 - התקנת מערכות סולריות - התקנת מערכות סולריות, הן לצרכנים עסקיים והן לצרכנים פרטיים;
 - רכישת רכבים ירוקים - אשראי לרכישת רכבים היברידיים/חשמליים;
 - חברות שדורגו בדירוג גבוה על ידי המשרד להגנת הסביבה.
- תחום הפעילות שהפך משמעותי יחסית, מבין התחומים האמורים הינו האשראי להתקנת מערכות סולריות, כמפורט להלן.

מימון בתחום האנרגיה הסולרית

ענף משנה מתקנים פוטו-וולטאיים (PV) הינו חלק מתחום האנרגיות המתחדשות. תחום זה מבוסס על תקנות מכוח חוק משק החשמל, המיועד להסדיר את הקמתם של מתקנים לייצור חשמל באמצעות אנרגיות השמש והרוח.

לבנק מדיניות ספציפית למתן אשראי לתחום המערכות הסולריות, הן לצרכנים עסקיים והן לצרכנים פרטיים. במסגרת המדיניות מוסדרים, בין היתר, תהליכי העמדת האשראי, בקורות ובטחונות ספציפיים לתחום זה.

סך חשיפת האשראי של הבנק למימון פרויקטים בתחום האנרגיה הסולארית הסתכמה ביום 31 בדצמבר 2016 בסך של 736 מיליון ש"ח, בהשוואה לסך של 926 מיליון ש"ח ביום 31 בדצמבר 2015. הירידה נובעת מפרעון הדרגתי של אשראים שהועמדו בשנים קודמות.

בנק מרכנתיל דיסקונט. הבנק מעמיד מעת לעת אשראי למימון מערכות סולאריות, שעיקרו לחברות מתמחות בשותפויות עם קיבוצים (השליטה בידי הקיבוצים). היקף האשראי של פעילות זו הסתכם ליום 31 בדצמבר 2016 בכ-22 מיליון ש"ח והוא אינו משמעותי יחסית לפעילות הבנק (כ-0.1% מהאשראי הכולל של הבנק).

כאל - שיתוף פעולה במימון מערכות סולריות ביתיות. ביום 10 במאי 2017 חתמו כאל ואנרפוינט בע"מ על הסכם עקרונות לשיתוף פעולה בפעילות מימון הלוואות להתקנת מערכות סולריות ביתיות. במסגרת שיתוף הפעולה, תעמיד כאל הלוואות ללקוחות פרטיים אשר יתקינו על גג ביתם את המערכת הסולרית של אנרפוינט.

סוף דבר



תודות!	209
תגובות לדוח	209
אינדקס GRI משולב עם UNGC	210
עקרונות יוזמת ה-Global Compact	216

תודות!

ולפני שהדוח החברתי השישי של בנק דיסקונט יוצא לדרך ... העונג של התודות! תודה לעשרות הדיסקונטאים ועובדי חברות הבת בנק מרכנתיל דיסקונט ו-כאל שעמלו באיסוף החומר ועיבודו, במתן תשובות, ברעיונות, בהערות, בבירורים, בהגהות, ביוזמה ובעידוד. תודה מיוחדת לצוות של סטודיו רוטי קנטור על הרעיונות הפוריים והמקוריים. בעיצוב הכריכה נעשה שימוש בתמונה שצילם מר תום מרשל מאוקלנד, ניו זילנד. אנחנו מודים לו על ששיתף את התמונה באמצעות אתר unsplash. תודה לרוני לי גלעד מהקבוצה לאחריות תאגידית וקיימות משרד 800 זיו האפט, על עבודתה המסורה בתהליך הבקרה המעצבת בהכנת הדוח החברתי של הבנק. ואחרונים חביבים - תודה ענקית לכל הדיסקונטאים ועובדי חברות הבת בנק מרכנתיל דיסקונט ו-כאל שהופכים את המחויבות החברתית, מעשה יום ביומו, מחזון למציאות.

תגובות לדוח

לקוחות הבנק, עובדיו, בעלי מניות מקרב הציבור, מחזיקי עניין אחרים או יתר קוראי הדוח - כולם מוזמנים להגיב ולהעיר על הדוח ותכניו: להעביר רעיונות, הערות או הארות, או סתם לשוחח על הדוח ועל העשייה החברתית של בנק דיסקונט.

את התגובות ניתן למסור:

- טלפונית בטלפון מספר - 03-5146793;
- באמצעות פקסימיליה, בפקס מס' - 03-5146764;
- בדואר - על פי הכתובת: בנק דיסקונט לישראל בע"מ - מערך משאבי אנוש, רחוב יהודה הלוי 41, תל אביב, לידי: סיגמן ענת, הממונה על האחריות החברתית;
- או בדואר האלקטרוני, על פי הכתובת anat.sigman@discountbank.co.il.

עובדי הבנק מוזמנים להגיב גם באמצעות אתר האינטראנט.

תו בדיקה GRI

אינדקס GRI משולב עם UNGC

UNGC-cop	עמוד בדוח			תיאור	מדד
	כאל	בנק מרכזתיל דיסקונט	בנק דיסקונט		
GRI 102: General disclosures 2016					
אין דרישה ספציפית של COP	21	21-22	21	שם הארגון ותיאור הפרופיל הארגוני	102-1
	23, 81, 92-94	70-90	21, 70-90	תיאור המוצרים/שירותים עיקריים	102-2
	23	22	21	המיקום הגיאוגרפי של מטה החברה	102-3
	23	22	21	מספר המדינות בהן פועלת החברה, ושמות המדינות המרכזיות מבחינת פעילות או מבחינת הנושאים שבהם דן הדוח החברתי	102-4
	23	22	21, 26	אופי הבעלות וצורת ההתארגנות המשפטית	102-5
	92-94	22, 69	21, 70, 74-80, 82	השווקים אותם משרתת החברה (לרבות פילוח גיאוגרפי, סקטורים, סוגי לקוחות ומוטבים)	102-6
	23	22	21, 26, 59-61	גודל ומידע על החברה	102-7
	130, 142	130, 142	130, 142	פילוח העובדים על פי סוג העסקה, סוג חוזה ואזור, בחלוקה לפי מגדר	102-8
	113-114	113	113	תיאור המרכיבים המרכזיים של שרשרת האספקה בארגון בכל אחד מתחומי פעילות המרכזיים שלו, מוצרים ושירותים	102-9
	26-26, 58	24-25, 57-58	23-24, 55-57	שינויים משמעותיים בארגון לרבות גודל, מבנה, בעלות, ושרשרת האספקה	102-10
7	N/R	193, 204-205	הסבר על יישום גישת הזהירות המונעת על פי עקרונות ריו	102-11	
1-10	66	הבנק לא אימץ יוזמות חיצוניות	פירוט עקרונות או יוזמות חיצוניות אחרות שאותן אימץ הארגון	102-12	
1-10	63	63	חברות באיגודים/ארגונים ו/או ארגוני סנגור לאומיים או בינ"ל	102-13	
אין דרישה ספציפית של COP	N/R	N/R	5	הצהרה ברמת יו"ר הדירקטוריון/מנכ"ל לגבי הרלוונטיות של אחריות תאגידית לחברה ולאסטרטגיה שלה	102-14
אין דרישה ספציפית של COP	7, 8	7, 8	7, 8	ההשפעות, ההזדמנויות והסיכונים העיקריים, בהתייחס לשני היבטים: השפעות החברה על קיימות ועל מחזיקי העניין והשפעות מגמות, הזדמנויות וסיכונים בנושא קיימות על החברה	102-15
1-10	44-45, 46, 47	45-46, 47	44, 46, 47	ערכי הארגון, העקרונות, הסטנדרטים ונורמות ההתנהגות של הארגון	102-16
אין דרישה ספציפית של COP	46, 51	46, 51	46, 48, 51	המנגנונים הפנימיים והחיצוניים לארגון להתייעצות ודיווח ביחס לנושאים של התנהגות חוקית ואתית	102-17
	34-35	34	30-35	מבנה הממשל התאגידי של החברה	102-18
	N/R	N/R	29	תיאור התהליך באמצעותו מבוצעת האצלת סמכויות הדירקטוריון בנושאים כלכליים, חברתיים וסביבתיים למנהלים ועובדים בארגון.	102-19

UNGC-cop	עמוד בדוח			תיאור	מדד
	כאל	בנק מרכזי דיסקונט	בנק דיסקונט		
	9	9	8	האם ארגון מינה מנהל בכיר (executive-level) לניהול החומים הכלכלי, סביבתי, חברתי והאם הוא מדווח ישירות לדירקטוריון.	102-20
	34-35	34-35	26, 27, 32	תיאור תהליכי התייעצות בין הדירקטוריון לבין מחזיקי העניין של הארגון	102-21
	28	28	28	הרכב הדירקטוריון	102-22
	28	28	28	האם יו"ר הדירקטוריון משמש גם בתפקיד ניהולי בכיר אחר ארגון (מעבר לדירקטוריון)	102-23
	37	37	36-37	תהליכים לקביעת הרכב הדירקטוריון, הכישורים והניסיון הנדרשים מהדירקטורים וועדותיו לצורך הכוונת האסטרטגיה של הארגון	102-24
	35-37	35-37	35-36	תהליכים למניעת ניגוד עניינים בקרב חברי הדירקטוריון	102-25
	N/R	N/R	44	תפקיד הדירקטוריון והנהלת הארגון בפיתוח, אישור ועדכון של חזון ערכים, אסטרטגיה, מדיניות הארגון ומטרות בתחומי הקיימות והאחריות התאגידית	102-26
	35	34	32	אמצעים של הארגון לקידום ההבנה (והידע) של הדירקטוריון בנושאי אחריות תאגידית	102-27
	29	29	29	הליכים להערכה עצמית לביצועי הדירקטוריון, בתחומי אחריות תאגידית: הכלכליים, הסביבתיים והחברתיים.	102-28
	43-44	43	29, 43	תפקיד הדירקטוריון בפיקוח על זיהוי וניהול הסיכונים הכלכליים, חברתיים וסביבתיים, לרבות סיכונים והזדמנויות רלוונטיים.	102-29
	34-35	34-35	34	כיצד בוחן הדירקטוריון (מה תפקידו) את האפקטיביות של תהליך ניהול (הערכת) הסיכונים של הארגון בעולמות התוכן של אחריות תאגידית	102-30
	35	34	32	תדירות ביקורת הדירקטוריון על זיהוי וניהול הסיכונים בנושאי אחריות תאגידית	102-31
	N/R	N/R	9	המנהל הבכיר בארגון שמאשר את דוח הקיימות של הארגון	102-32
	35	364	32	תיאור התהליך של תקשורת נושאים חשובים (בתחומים הכלכליים, החברתיים והסביבתיים) לדירקטוריון	102-33
	35	34	32, 34	תיאור מספר ונושאי הפניות לדירקטוריון בעניינים קריטיים והמנגנון שבאמצעותו מטופלות הפניות	102-34
	38, 42, 137	38, 42, 137	38-40, 134-136	מדיניות התגמול של הדירקטוריון והמנהלים הבכירים בהתאם לשיטות תגמול	102-35
	42, 137	42, 135, 137	24, 40, 135-137	תיאור תהליך קביעת התגמול בארגון	102-36
	N/R	N/R	39, 40	כיצד נלקחות בחשבון עמדותיהם של מחזיקי עניין שונים ביחס לתגמול מנהלים בבנק	102-37
	135	135	134	היחס שבין השכר השנתי הגבוה ביותר שמשולם בארגון לבין השכר החציוני השנתי בארגון	102-38
	135	135	134	היחס שבין שיעור צמיחת השכר השנתי הגבוה ביותר שמשולם בארגון לבין צמיחת השכר החציוני השנתי בארגון	102-39
	N/R	N/R	26, 27	פירוט קבוצות מחזיקי העניין של הארגון	102-40
1,2,6	לא נמסרו נתונים	128	128	אחוז עובדים בהסכמים קיבוציים	102-41

UNGC-cop	עמוד בדוח			תיאור	מדד
	כאל	בנק מרכזי דיסקונט	בנק דיסקונט		
אין דרישה ספציפית של COP	N/R	N/R	7	פירוט תהליך ההגדרה והבחירה של מחזיקי העניין של הארגון	102-42
	94, 98, 103, 159, 161-162	97. 103, 160, 161	26, 94, 95, 97, 103, 158, 160, 161-162, 178, 180	תיאור גישת הארגון לתהליך הדיאלוג ובתהליך הגדרת הנושאים לדוח	102-43
	94, 103, 159, 161-162	161	26, 94, 95, 103, 158, 161-162, 180	רשימת נושאים מרכזיים שהועלו בדיאלוג ותגובת הארגון	102-44
	N/R	N/R	9	פירוט רשימת הישגים/חברות על פי המופיע בדוחות הכספיים המאוחדים של החברה. האם הדוח מכסה את כולן	102-45
	N/R	N/R	9-12	תהליך הגדרת תכולת הדוח ותיאור ההשפעות של הארגון בכל נושא שהוגדר מהותי	102-46
	N/R	N/R	11-12	רשימת הנושאים המהותיים שזוהו בתהליך הכנת הדוח	102-47
	לא היו שינויים	לא היו שינויים	9, 143	הסבר על הסיבה והשלכות של הצגה מחדש של נתונים מדוחות קודמים	102-48
	N/R	N/R	9-10	שינויים מהותיים באופן הדיווח על תחולה או על גבולות הדוח וכו' ביחס לתקופות דיווח קודמות	102-49
	N/R	N/R	5	התקופה המדווחת	102-50
	N/R	N/R	7	ציון העובדה כי זהו הדוח הראשון/ מתי פורסם הדוח האחרון	102-51
	N/R	N/R	7	תדירות הדיווח (שנתי או דו-שנתי)	102-52
	N/R	N/R	209	פרטי איש קשר לשאלות בדבר הדוח או תכניו	102-53
	N/R	N/R	5, 9	התאמה לתקן הדיווח של ה-GRI-SRS	102-54
	N/R	N/R	210	אינדקס GRI	102-55
	N/R	N/R	13-18	מדיניות וביצוע בפועל לגבי הבטחת איכות חיצונית (בקרת נאותות) על הדוח	102-56
ביצועים כלכליים (GRI 201: Economic Performance 2016)					
אין דרישה ספציפית של COP	54, 55-57	54, 55-57	54, 55-57	הסבר על הנושאים המהותיים והגבולות שלהם	103-1
				הגישה הניהולית ורכיביה	103-2
				התקדמות הגישה הניהולית	103-3
7	לא זוהו סיוכונים הקשורים לשינויי אקלים	204, 2016	204-206	ערך כלכלי ישיר שיצר הארגון	201-1
				ההשלכות הפיננסיות והזדמנויות וסיכונים אחרים לפעילויות החברה כתוצאה משינויי האקלים	201-2
אין דרישה ספציפית של COP	133	133	133	התחייבות הבנק בגין תכניות פרישה/תגמול עובדים ופנסיה	201-3
	55	55	55	התמיכה/המענקים/הסיוע הממשלתי שקיבל הבנק בתקופה המדווחת	201-4

UNGC-cop	עמוד בדוח			תיאור	מדד
	כאל	בנק מרכזי דיסקונט	בנק דיסקונט		
השפעות כלכליות עקיפות (GRI 203: Indirect Economic Impacts 2016)					
אין דרישה ספציפית של COP	55	55	55	הסבר על הנושאים המהותיים והגבולות שלהם	103-1
				הגישה הניהולית ורכיביה	103-2
				התקדמות הגישה הניהולית	103-3
98, 188-189	98, 175, 189-190	95, 174-175, 181-183	פיתוח והשפעה של השקעות בתשתיות ושירותים המסופקים בעיקר לתועלת הציבור, באמצעות הסדר מסחרי, תרומה "בעין" (במוצרים) או פרונונו (בשירותים)	203-1	
			השפעות כלכליות עקיפות משמעותיות השפעות הכלכליות העקיפות של הארגון והיקפן	203-2	
98, 125, 127	97, 124	54-55, 95, 124, 127			
רכש (GRI 204: Procurement Practices 2016)					
אין דרישה ספציפית של COP	113-115	113-115	113-115	הסבר על הנושאים המהותיים והגבולות שלהם	103-1
				הגישה הניהולית ורכיביה	103-2
				התקדמות הגישה הניהולית	103-3
114	114	114	פירוט המדיניות, הנהלים ואחוז ההוצאות בפועל במסגרת רכש מספקים מקומיים באזורי פעילות מרכזיים	204-1	
מניעת שחיתות (GRI 205: anti-corruption 2016)					
10	48-49, 52	48-49, 52	48-49, 52	הסבר על הנושאים המהותיים והגבולות שלהם	103-1
				הגישה הניהולית ורכיביה	103-2
				התקדמות הגישה הניהולית	103-3
48	48-49	48	מדיניות ופעילות למניעת מקרי שחיתות בארגון, אחוז ומספר היחידות בהן נעשו בדיקות לאיתור סיכונים בנושא שחיתות	205-1	
49	48	48	תקשור והכשרה בנושא שחיתות בארגון	205-2	
49	49	49	אירועי שחיתות בתקופה המדווחת והצעדים שננקטו בנידון	205-3	
אנרגיה (GRI 302: Energy 2016)					
7,8,9	193-194	193-194	193-194	הסבר על הנושאים המהותיים והגבולות שלהם	103-1
				הגישה הניהולית ורכיביה	103-2
				התקדמות הגישה הניהולית	103-3
195-196	195-196	195-196	צריכת האנרגיה בתוך הארגון	302-1	
אין מדידה של צריכת האנרגיה מחוץ לארגון				צריכת האנרגיה מחוץ לארגון	302-2
195-196	195-196	195-196	עצימות צריכת האנרגיה בארגון	302-3	
195, 202-203	194-195	194, 198, 202-203	צמצום צריכת האנרגיה בארגון	302-4	
N/R	89-90	89-90, 199	צמצום בצריכת האנרגיה באמצעות המוצרים או השירותים של הארגון	302-5	
העסקה (GRI 401: Employment 2016)					
1,2,6	119, 121, 127, 162-163	119, 121, 127, 162-163	119, 121, 127, 162-163	הסבר על הנושאים המהותיים והגבולות שלהם	103-1
				הגישה הניהולית ורכיביה	103-2

UNGC-cop	עמוד בדוח			תיאור	מדד
	כאל	בנק מרכזי דיסקונט	בנק דיסקונט		
				התקדמות הגישה הניהולית	103-3
6	148, 148-149	140, 147-178	140, 145-147	קליטת עובדים חדשים ושיעור תחלופת עובדים	401-1
אין דרישה ספציפית של COP	133	133	133	ההטבות שמקבלים עובדים במשרה מלאה, אשר להן לא זכאים עובדים במשרה חלקית או עובדים זמניים, עפ"י חלוקה לאזורי ותחומי פעולה משמעותיים	401-2
1,2,6	לא נמסרו נתונים	151	151	כמות העובדים שחזרו לאותה פוזיציה בעבודתם לאחר חופשת לידה (עפ"י מגדר)	401-3
הכשרה והדרכה (GRI 404: Training and Education 2016)					
6	152	152	152	הסבר על הנושאים המהותיים והגבולות שלהם	103-1
				הגישה הניהולית ורכיביה	103-2
				התקדמות הגישה הניהולית	103-3
	156	157	153	ממוצע שעות הדרכה לעובד לשנה	404-1
אין דרישה ספציפית COP	154-156	156-157, 165	152-153, 165	תכניות לשיפור כישורי העובד ותכניות לסיוע בתקופות מעבר	404-2
6	162	161	161	אחוז עובדים המקבלים משוב סדיר על ביצועיהם ופיתוח הקריירה	404-3
גיוון ושוויון הזדמנויות (GRI 405: Diversity and Equal Opportunity 2016)					
6				הסבר על הנושאים המהותיים והגבולות שלהם	103-1
	123-125	123-125	123-125	הגישה הניהולית ורכיביה	103-2
				התקדמות הגישה הניהולית	103-3
	28, 38, 130, 143-145	28, 38, 130, 143-145	28, 38, 130, 142-145	הרכב הזיקטוריון והרכב העובדים (מגדר, גיל, מיעוטים, השכלה)	405-1
	143	133, 143	133, 143	תהליכים להבטחת שוויון מגדרי ומניעת אפליה מגדרית בלבד (לרבות שכר גברים מול נשים) - יחס בין שכר נשים לגברים בכל קטגוריית עיסוק	405-2
אי אפליה (GRI 406: Non-discrimination 2016)					
1,2,6				הסבר על הנושאים המהותיים והגבולות שלהם	103-1
	122-123	122-123	122-123	הגישה הניהולית ורכיביה	103-2
				התקדמות הגישה הניהולית	103-3
	123	123	123	מספר מקרי האפליה והצעדים שננקטו בנידון	406-1
קהילות מקומיות (GRI 413: Local Community 2016)					
אין דרישה ספציפית של COP	173	173	173	הסבר על הנושאים המהותיים והגבולות שלהם	103-1
				הגישה הניהולית ורכיביה	103-2
				התקדמות הגישה הניהולית	103-3
	188-189	175, 189-190	173-175, 177-178, 180	אחוז הפעילויות בהן ישנה השפעה בקהילה מקומית, הערכה של ההשפעה על הקהילה תוכניות פיתוח קהילתית	413-1
	לא זוהו פעילויות בעלות השפעה שלילית על הקהילה	107, 204-205	107, 204-205	הפעילויות עם פוטנציאל משמעותי להשפעה שלילית על הקהילה המקומית	413-2

UNGC-cop	עמוד בדוח			תיאור	מדד
	כאל	בנק מרכזי דיסקונט	בנק דיסקונט		
	לא רלוונטי לפעילות הארגון	76	70	נקודות שירות לאוכלוסייה מעוטת יכולות על פי אזור וסוג	FS13
	88, 99	76, 88, 99	88, 90, 99	יזומות להנגשת מוצרים פיננסיים לאוכלוסייה מעוטת יכולת	FS14
שיווק וסימון מוצרים ושירותים (GRI 417: Marketing and Labeling 2016)					
אין דרישה ספציפית של COP	100-102	100-102	100-102	הסבר על הנושאים המהותיים והגבולות שלהם	103-1
				הגישה הניהולית ורכיביה	103-2
				התקדמות הגישה הניהולית	103-3
	100-101	100-101	100-101	מחויבות הבנק לפרסום מידע הוגן ומלא על כלל המוצרים והשירותים של הבנק	417-1
	100	100	100	מספר המקרים של אי ציות לתקנות וקודים וולונטריים לגבי "סימון" שירותים/מוצרים, על פי קטגוריות של תוצאות המקרים הללו.	417-2
	102	לא נמסר מידע	102	מקרי אי ציות לתקנות וקודים וולונטריים בנושא תקשורת שיווקית	417-3
ציות (GRI 419: Socio economic Compliance 2016)					
1				הסבר על הנושאים המהותיים והגבולות שלהם	103-1
	50-52	50-52	50-52	הגישה הניהולית ורכיביה	103-2
				התקדמות הגישה הניהולית	103-3
	52	52	52	אי ציות לחוקים ורגולציה בתחומי חברה וכלכלה	419-1

עקרונות יוזמת ה-Global Compact

בנק דיסקונט מביע תמיכה בעשרת העקרונות של יוזמת הגלובל קומפקט⁴¹ של ארגון האו"ם, ופועל לקידום עקרונות אלה. להלן רשימת עקרונות היוזמה:

זכויות אדם

1. על עסקים לתמוך ולכבד את ההגנה על זכויות האדם המוגנות בזירה הבינלאומית;
2. על עסקים להקפיד שהם אינם נוטלים חלק בפגיעה בזכויות אדם;

סטנדרטים של העסקה

3. על עסקים לתמוך בחופש ההתאגדות ולהכיר באופן פעיל בזכות למו"מ קולקטיבי;
4. חיסול העבודה בכפייה על כל צורותיה;
5. חיסול בפועל של עבודת ילדים;
6. חיסול האפליה בנוגע לתעסוקה ולעבודה;

איכות הסביבה

7. על עסקים לתמוך בגישה זהירה אל מול אתגרים סביבתיים;
8. לנקוט ביוזמות על מנת לעודד אחריות סביבתית גבוהה יותר;
9. לעודד את פיתוחן והטמעתן של טכנולוגיות ידידותיות לסביבה;

מאבק בשחיתות

10. על עסקים לפעול נגד שחיתות על כל צורותיה, לרבות סחיטה ושחד.

⁴¹ קישור לאתר הרשמי של UNGC: <http://www.unglobalcompact.org>