

דוח  
חברתי  
2015

[www.dbank.co.il](http://www.dbank.co.il)

דיסקונט  
הטאצ' איילי

דיסקונט  
הטאצ' איילי



---

# דוח חברתי 2015

[www.dbank.co.il](http://www.dbank.co.il)

---

מרכנתיל

דיסקונט

הטאצ' אישי



77	לקוחות מגזר עסקים קטנים	7	דבר יו"ר הדירקטוריון והמנהלת הכללית
79	לקוחות הבנקאות הפרטית	8	דוח חברתי מהו?
80	השירות ללקוחות העסקיים	9	אתגרים והזדמנויות בתחום האחריות החברתית
83	לקוחות מגזר הבנקאות המסחרית	10	הדוח החברתי החמישי של דיסקונט
85	שירותים נוספים	12	תהליך זיהוי הנושאים המהותיים
90	שיפורים טכנולוגיים וחדשנות	13	הנושאים שהוגדרו כמהותיים
92	כאל - שירותים בתחום כרטיסי אשראי	15	דיווח ל-Global Compact
95	רשתות חברתיות	17	בקרת נאותות הדיווח - בנק דיסקונט
95	חינוך פיננסי		
98	המשכיות עסקית		
99	נגישות לאנשים עם מוגבלות		
100	גילוי נאות - מידע על המוצרים והשירותים	<b>21</b>	<b>פרופיל, ממשל תאגידי, חזון וערכים</b>
101	תקשורת עם הלקוחות - שיפור השירות	23	קבוצת דיסקונט - רקע כללי ומבנה הקבוצה
110	סודיות ופרטיות	28	תקשורת עם המשקיעים בניירות ערך של הבנק
113	נספח: ספקים	30	נושאים בתחום הממשל התאגידי
		43	פונקציות בקרה עיקריות
			חזון וערכים
		47	הקוד האתי
		48	קוד ממשל תאגידי לקבוצת דיסקונט
		49	מניעת שוחד, מעילות והונאות
		51	היבטים אתיים נוספים
		55	פרופיל כלכלי פיננסי
		63	חברות בארגונים ויוזמות חיצוניות
		66	דירוגים בתחומי האחריות החברתית
		<b>67</b>	<b>הלקוחות</b>
		69	מדיניות כללית
		70	הלקוחות הקמעונאיים - משקי בית
<b>117</b>	<b>העובדים</b>		
119	מדיניות הטיפול במשאב האנושי		
128	תנאי העבודה והתגמול		
136	יחסי העבודה בחברות הבת העיקריות		
138	פרישה ופיטורין		
139	מגבלות חקיקה תקינה והסדרה		
140	מאפיינים של העובדים		
143	תחלופת עובדים		
147	נתוני חופשות והיעדרות		
151	תכנון ופיתוח המשאב האנושי		
156	תרבות ארגונית		
159	רווחת העובדים		
162	בטיחות בעבודה וסביבת עבודה		
164	מניעת הטרדה מינית		
166	תביעות של עובדים		

<b>203 סוף דבר</b>	
תודות!	205
תגובות לדוח	205
אינדקס GRI משולב עם UNGC	206
עקרונות יוזמת ה-Global Compact	214

<b>167 למען הקהילה</b>	
מדיניות הפעילות למען הקהילה	169
היקף הפעילות	170
"הזנק דיסקונט" - פרויקט הדגל של בנק דיסקונט	171
פעולות התנדבות	173
פרוייקטים שונים	176
"הרצילינבלום" - מוזיאון פרטי לבנקאות ונוסטלגיה תל אביבית	177
אמנות	180
חסויות	181
מעורבות ותרומה לקהילה בחברות הבת העיקריות	183

<b>187 דיסקונט ירוק</b>	
מדיניות	189
צריכת משאבים	190
פליטות גזי חממה	192
פועלים ללא נייר	195
שימוש בחומרים ממוחזרים	197
פעולות נוספות	198
ניהול הסיכונים הסביבתיים	200
מדיניות האשראי בנושא סיכוני הסביבה	200





## דבר יו"ר הדירקטוריון והמנהלת הכללית

אנחנו מתכבדים להציג את הדוח החברתי של בנק דיסקונט לשנת 2015. פרסום הדוח החברתי משקף את המחוייבות העמוקה של בנק דיסקונט לנושא האחריות החברתית והסביבתית, לרבות בתחום הממשל התאגידי. בשנת 2015 הבנק חגג 80 שנה להיווסדו. מאז היווסדו ולאורך כל שנות קיומו היה בנק דיסקונט מוביל בעשייה החברתית.

זהו הדוח החברתי החמישי שמפרסם בנק דיסקונט. הדוח נערך בהתאם לחקן 64 של ה-GRI (Global Reporting Initiative). בדוח זה הרחבנו את הגילוי בהיקף ניכר, כדי לתת ביטוי לעשייה הברוכה בתחומי האחריות החברתית של חברות הבת העיקריות בישראל: בנק מרכנתיל דיסקונט ו-כאל. הבנק הצטרף בשנת 2010 ליוזמת ה-Global Compact של האו"ם. דוח זה מהווה גם עידכון שנתי ליוזמה זו בגין שנת 2015. 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. מארג דיווחים זה משקף את מחויבות הבנק 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 לקוחותיו, להמשך העשייה מול מחזיקי הענין 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 מוביל הבנק.

לילך אשר-טופילסקי  
המנהלת הכללית

ד"ר יוסי בכר  
יו"ר הדירקטוריון

25 בדצמבר 2016

---

## 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 (יצויין 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 הדין בעובדים)<sup>1</sup>.

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). פרסום הדוח החברתי החמישי 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 לתקופה של עד שנתיים על אחריות תאגידית. בהתאם להוראות, הדוח על אחריות תאגידית עשוי להתייחס לנושאים כמו מחויבות למעורבות בקהילה, לאיכות הסביבה, לטיפול עובדים וסביבת העבודה, להגינות ללקוחות, ולאחיקה בעסקים. בהוראות לא נקבע מה יהיו תכני הדיווח, אך הומלץ בהם לתת גילוי למדדים כמותיים רלוונטיים, ולתקנים רלוונטיים לפיהם התאגיד הבנקאי פועל בתחום זה. בכוונת הבנק לפרסם דוח חברתי מדי שנה.

---

<sup>1</sup> 64-24 :64-25



## 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, ניוודים 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 מרכנתיל דיסקונט מתמקד ביצירת ערך לאוכלוסיית הלקוחות הלא יהודים ולאוכלוסיית הלקוחות החרדים, בהם הוא פועל באמצעות מערך הסניפים וכן, באמצעות יחידות מקצועיות ייחודיות. כמו כן, במהלך העשור האחרון פיתח בנק מרכנתיל דיסקונט 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, כך שיכלול מידע רחב ומגוון אודות העשייה בתחומי האחריות החברתית בחברות הבת העיקריות בישראל - בנק מרכנתיל דיסקונט 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 העניין 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. ככאל מונתה ממונה על ניהול האחריות החברתית, אשר אחראית על ניהול נושאי האחריות החברתית ככאל. הממונה על ניהול האחריות החברתית מדווחת ישירות למנכ"ל כאל.

---

## הדוח החברתי החמישי של דיסקונט

הדוח נערך על פי עקרונות הדיווח של ה-GRI (ארגון לא ממשלתי הפועל למעלה מעשור, 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 (64) - Comprehensive, וכולל התייחסות לכל הנושאים אשר זהו כמהותיים (ראו הרחבה בהמשך)<sup>2</sup>. ניתן לראות את רשימת הנושאים שנסקרו בדוח, בתוכן העניינים המובא בעמ' 2-3. בנספח לדוח זה מובא אינדקס, אשר מהווה טבלת קשר בין האינדיקטורים השונים לבין מיקומם בדוח. הדוח סוקר את מהלכי הבנק בישראל וחברות הבת העיקריות בישראל - בנק מרכנתיל דיסקונט ו-כאל, ואינו כולל את הפעילות בחו"ל<sup>3</sup>. 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. מאמץ זה הביא אמנם לשיפור, אך עדיין נדרש מאמץ לאיסוף שיטתי של הנתונים בנושאי הדיווח השונים. שיטות חישוב שנעשה בהן שימוש צוינו במקומות בהם הוצגו הנתונים המייחסים, בהתאמה. אין בדוח נתונים שעומדים בסתירה לנתונים שהוצגו בדוחות חברתיים קודמים שפרסם הבנק<sup>4</sup>. במקרים בהם שונו או תוקנו נתונים שפורסמו בעבר, הדבר צוין במפורש.

---

<sup>2</sup> 64-18 :64-23  
<sup>3</sup> 64-17  
<sup>4</sup> 64-22

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.

## העשייה בתחומי האחריות החברתית של חברות הבת העיקריות בישראל

כאמור, בדוח זה הרחבנו את הגילוי בהיקף ניכר, כדי לתת ביטוי לעשייה הברוכה בתחומי האחריות החברתית של חברות הבת העיקריות בישראל: בנק מרכנתיל דיסקונט ו-כאל. בדוחות קודמים לא נכללה התייחסות לפעילות בחברות אלה, פרט למספר מאוד מצומצם של נושאים<sup>5</sup>.

מטבע הדברים, כיוון שזהו הדוח הראשון בו ניתן ביטוי לפעילות חברות הבת כאמור, האתגר הניצב בפני חברות הבת האמורות בשנים הקרובות הינו הרחבת והעמקת הדיווח, תוך בניית מסד נתונים הולם ותהליכי איסוף ודיווח.

בכדי לשקף למחזיקי העניין את מצב הדיווח בחברות אלה, בשקיפות ובאופן סדור, באינדקס המובא בנספח לדוח יוחדו עמודות נפרדות לבנק מרכנתיל דיסקונט ול-כאל.

הדיווח לפי הנחיות 4-6 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 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 צוין במפורש אחרת.

---

## תהליך זיהוי הנושאים המהותיים

---

בהתאם לתקן הדיווח 4-6 נדרש לקיים תהליך לזיהוי נושאים מהותיים<sup>6</sup>, 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 לעריכת הדוח החברתי הבא, הדוח לשנת 2016, בכוונת הבנק לתקף את רשימת הנושאים המהותיים ולהכניס בה שינויים במידת הצורך.

לפרטים בדבר הליך הגדרת הנושאים המהותיים, ראו בדוח החברתי לשנת 2014 (עמ' 7-11).

**חלופות לאופן הגדרת התייחסות לכל נושא.** בהתאם ל-64 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");
  - **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<sup>7</sup>.

---

<sup>6</sup> 64-18  
<sup>7</sup> 64-18

## הנושאים שהוגדרו כמהותיים<sup>8</sup>

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

<sup>8</sup> 64-21 ; 64-20 ; 64-19 ; 64-18

## הנושאים המהותיים – גבולות הדיווח<sup>9</sup>

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

## 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 תאגידיה 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 תאגידיה 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.

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

<sup>9</sup> 64-18; 64-19; 64-20; 64-21

הבנק בחן את המלצות/הערות מחזיקי העניין האמורים בדבר המיקוד וההרחבה הנדרשים בכל נושא ועשה מאמץ להרחיב ולמקד את הדיווח בהתאם להמלצות/הערות האמורות. כאמור, בכוונת הבנק לתקף את רשימת הנושאים המהותיים במסגרת ההיערכות לעריכת הדוח החברתי הבא, הדוח לשנת 2016, ובמסגרת זו הבנק יחזור ויבחן את תוצרי תהליך התיקוף כאמור.

## 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 ושני הדוחות החברתיים הקודמים מהווים דיווח התקדמות שנתי בגין השנים 2015, 2014 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](http://www.discountbank.co.il)) ובאנגלית באתר קשרי משקיעים ([www.discountbank.co.il/IR](http://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/>) ובאתר ה-GC (<http://www.unglobalcompact.org/participant/12568-Israel-companies/view/1806>) ובאתר ה-Discount-Bank-Ltd (<http://www.unglobalcompact.org/participant/12568-Israel-companies/view/1806>).

**הפניות.** במקרים מסויימים הדוח כולל הפניה לפרטים שהובאו בדוח השנתי לשנת 2015 של הבנק ובדוחות הביניים בשנת 2016. 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->) ובאתר "מאיה" של הבורסה לניירות ערך בתל אביב בע"מ ([017514&file=2&id=01160](http://017514&file=2&id=01160)) ([http://maya.tase.co.il/bursa/report.asp?report\\_cd=885621](http://maya.tase.co.il/bursa/report.asp?report_cd=885621)).

במקרים מסויימים 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->) ובאתר של כאל (<http://www.cal-online.co.il/he-mercantile/financial-reports/annual-reports>) ובאתר של כאל ([http://www.cal-online.co.il/he-](http://www.cal-online.co.il/he-mercantile/financial-reports/annual-reports)) דוח שנתי 2015 של בנק מרכנתיל דיסקונט ושל כאל באנגלית עומד לעיון באתרים שלהם.

---

## 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. מובהר כי המידע המדווח הרלוונטי לחברות הבנות לא נבדק במסגרת הליך בקרת הנאותות לדוח.

**בקרת הדוח בידי ה-GRI.** ה-GRI מאפשר לתאגידים שמעוניינים בכך, להגיש לו את הדוח החברתי לשם ביצוע בקרה. במקביל לפרסום הדוח החברתי החמישי, הבנק הגיש את הדוח ל-GRI במסגרת ההליך כאמור. הדוח השלים בהצלחה את בקרת ה-GRI לדיווח בנושאים מהותיים (Materiality Disclosure Service).



## 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 2015** (סוקר את ביצועי הבנק בשנת 2015). הקבוצה לאחריות תאגידי וקיימות היא בעלת ניסיון של למעלה מ-14 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. 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:64 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:64 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 בחברה 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 העדפויותיהם.
- הליך זיהוי הנושאים המהותיים לא השתנה בדוח זה, והוא נשען על הליך המהותיות שבוצע לקראת כתיבת הדוח החברתי לשנת 2014. זאת מתוך הנחה שלא היו שינויים מהותיים בפעילות הבנק ולכן לא ניתן לצפות לשינויים מהותיים בעמדות מחזיקי העניין שלו ולפיכך ברשימת הנושאים המהותיים. אי לכך, רשימת הנושאים המהותיים, עליהם מתבסס דוח זה, זהה 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 קהילה, 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 הקודם 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 64.

**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 ה-GRI:64 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 לפעילות.

## עקרונות הערכת איכות הדוח (Report Quality)

**איזון ובהירות (Balance & Clarity)** – איזון הדיווח בין היבטים חיוביים ושליליים 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 2015.
  - בנק דיסקונט מפרסם דוח חברתי מדי שנה. עם זאת, הדוח מפורסם במרחק של כשנה ממועד סיום תקופת הדיווח, ויש לצמצם הפער בשנים הבאות.
- תוצר:** הדוח מציג נתונים רלוונטיים ועדכניים עבור מחזיקי העניין של דיסקונט ביחס לשנת 2015.

- בהירות (Clarity) -** הצגת המידע באופן נגיש וברור.
- המידע בדוח מוצג בצורה ברורה, המאפשר העמקה בנושאים המדווחים.
- תוצר:** 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.
- תוצר:** נבדקו כל הנושאים ומצאנו תאימות מלאה בין הנאמר בדוח, למבוצע בבנק.

## המלצות

מצאנו לנכון לשבח את פועלו של בנק דיסקונט בנושאים הבאים:

- א. **הרחבת והעמקת הדיווח** - הדוח הנוכחי כולל בתוכו הרחבה משמעותית של המידע הניתן על חברות הבת העיקריות של הבנק בישראל (כאל ומרכנתיל). כמו כן, בנושאים מסוימים הבנק העמיק את הדיווח ומפרסם מידע ונתונים שלא הופיעו בדוחות קודמים.
- ב. **הקפדה על דיווח מאוזן** - 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.
- ג. **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 חלקם עדיין לא. כדי להמשיך ולהשתפר על הבנק להציג בדוח הבא באופן ברור את יעדיו בנושאי אחריות תאגידית, באופן שיוכל לבחון העמידה בהם, ולמולם ניתן יהיה לראות האם הושג השיפור המיוחל.
- ב. **תיקוף הנושאים המהותיים מול מחזיקי עניין** - זהו הדוח השני של הבנק הנכתב בהתאם להנחיות הדיווח GRI: 64. בהתאם להנחיות אלו, מצופה כי לקראת כל מחזור דיווח הבנק יבצע הליך לתיקוף הנושאים המהותיים (review). לאור הזמן שחלף מאז ביצע הבנק הליך לבחינת נושאים מהותיים, ובפרט לאור הכללת החברות הבנות בדוח, מומלץ כי לקראת הדוח הבא יבחן הבנק מחדש את עמדות מחזיקי העניין שלו ואת הנושאים המהותיים לפעילותו, ויגבש מטריצת מהותיות מעודכנת.
- ג. **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

25 בדצמבר 2016

# פרופיל, ממשל תאגידי, חזון וערכים

---

קבוצת דיסקונט - רקע כללי ומבנה הקבוצה	23
תקשורת עם המשקיעים בניירות ערך של הבנק	28
נושאים בתחום הממשל התאגידי	30
פונקציות בקרה עיקריות	43
חזון וערכים	45
הקוד האתי	47
קוד ממשל תאגידי לקבוצת דיסקונט	48
מניעת שוחד, מעילות והונאות	49
היבטים אתיים נוספים	51
פרופיל כלכלי פיננסי	55
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. בשנת 2015 הבנק ציין 80 שנים לקיומו. 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 132<sup>10</sup> 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 79<sup>8</sup> 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"), אשר מנפיקות ומשווקות כרטיסי אשראי מסוג "ויזה", "דיינרס" ו-"MasterCard" לשימוש בארץ ובחול (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 ישראל שוקי הון והשקעות בע"מ" (להלן: "דש"ה") עוסקת בתחום הבנקאות להשקעות, בהשקעות בקרנות השקעה פרטיות, בקרנות הון סיכון ובהשקעות ריאליות נוספות. כן עוסקת דש"ה בתחום הפצת ניירות ערך ובתחום חיתום להנפקות וניהולן, באמצעות חברה בת.

### הפעילות הבינלאומית

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

<sup>10</sup> מספר הסניפים מעודכן ליום 31 בדצמבר 2015.

בשנת 2015, ננקטו מהלכים למיקוד הפעילות הבינלאומית, במסגרת יישום התוכנית האסטרטגית. במסגרת זו, נמכרה הפעילות של דיסקונט בנק לטין אמריקה ושל אידיבי (סוויס) בנק ונסגר סניף לונדון (לפרטים נוספים ראו בדוח שנתי 2015, עמ' 67 ועמ' 200).

## בנק מרכנתיל דיסקונט - רקע כללי

בנק מרכנתיל דיסקונט נוסד ביום 25 באוקטובר 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 D.C.O" (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 D.C.O" 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 וגדולים, 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 שירותים מגוונים בפעילותם בניירות ערך באמצעות מערך יועצים נרחב בסניפי הבנק וכן, באמצעות מרכזי יעוץ השקעות וחדרי עסקאות. בנוסף, לבנק מרכנתיל דיסקונט מערך קשרים בינלאומיים עם ברוקרים, המאפשרים ללקוחות לבצע עסקאות גם בשוקי ההון בחו"ל. הבנק מציע ללקוחותיו מגוון רחב 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 הפרוסה בפריסה כלל ארצית, הכוללת 79 סניפים.



## כאל - רקע כללי

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

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

הכנסות החברה מורכבות בעיקר מעמלות הנובעות מתפעול כרטיסי אשראי ומתן פתרונות תשלום, וכן מהכנסות מימון מאשראי המשולמות על ידי לקוחותיה: מחזיק הכרטיס ובית העסק. החברה מחזיקה במספר חברות בנות וחברה כלולה ופועלת למתן חלק מהשירותים ללקוחותיה באמצעותן. שירותים אלה ניתנו בשנת 2015 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", "ויזאכרט") וכאל פיקדונות בע"מ - כולן חברות בשליטתה המלאה של כאל.

בנוסף, מחזיקה החברה 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 ובהפעלת מכשירי משיכת מזומנים בבתי עסק). חברות אלה מעניקות ללקוחותיהן שירותים משלימים לשירותים הניתנים על ידי החברה, וזאת תוך כדי שיתוף פעולה עם החברה, מתוך שאיפה לספק ללקוחותיה פלטפורמת שירותים רחבה ככל האפשר.

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

## פעולות עיקריות ואירועים מרכזיים בשנת 2015

שנת 2015 הייתה שנת העבודה הראשונה ליישומה של התכנית האסטרטגית עליה הכריזה קבוצת דיסקונט בחודש אוגוסט 2014.

כחלק מתפיסת המיקוד העסקי בתחומים המצויים בליבת העסקים והמיקודים האסטרטגיים, נרכשו זכויות המיעוט בדיינרס על ידי כאל והחל תהליך למיזוג דיסקונט חיתום והנפקות עם כלל פיננסיים חיתום, ליצירת גוף חיתום מוביל בשוק.

במקביל, הבנק יצא מפעילויות שאינן בליבת העסקים - סגירת חברת תפעול קופות הגמל של הבנק ומכירת כל האחזקות בבנק הבינלאומי, באופן המקדים את המתווה שנקבע בשעתו.

בחול, הקבוצה מתמקדת ותתמקד בזרוע מרכזית אחת, הבנק בניו-יורק (IDBNY), אשר מציג צמיחה מרשימה ולמעשה שנת 2015 היתה שנת שיא בחוצאות העסקיות שלו. בהתאם, הפעילויות באירופה (אידיבי (סוויס) בנק וסניף לונדון) נסגרו והושלמה מכירת פעילות הבנק באורוגוואי (DBLA).

הצוותים האסטרטגיים, בבנק ובחברות הבת, פעלו וממשיכים לפעול, במרץ רב, ליישום קפדני של הפרויקטים הרבים, הנגזרים מן התכנית האסטרטגית. במהלך השנה יושמו שינויים רבים, ביניהם ישום תהליכי Lean והקמת המש"ב (מרכז השירות הבנקאי, המטפל בתהליכים תפעוליים שהוצאו מהסניפים), אשר תורמים לצמיחה ולגידול בשורת ההכנסות, לצד תהליכי ההתייעלות וצמצום הוצאות בכלל והוצאות השכר בפרט. בנק דיסקונט התמודד בשנת 2015 עם השפעות הפרישה המוקדמת של כ-500 עובדים, בסוף שנת 2014. בשנת 2015 הושם דגש רב על צמצום שטחי הנדל"ן בהם עושה הבנק שימוש. מספר סניפים מוזגו, מספר מבנים (ברשת הסניפים ובמטה) פונו וחלקם נמכרו. מהלכים אלו הובילו לחסכון ישיר בהוצאות הבנק ולרווחי הון. בנוסף, אישר דירקטוריון הבנק מתווה להקמתו של קמפוס דיסקונט, הצפוי, בשלב הראשון, לרכז את כל יחידות התפעול של הבנק, לרבות הקמתו של מתקן מחשב מרכזי חדש לבנק. המותג "דיסקונט זה טוב למשפחה", רוענן והבנק השיק שפה שיווקית חדשה, מבודלת, שנשענת על ערכי המשפחה ומתאימה לדרך שבה הבנק רואה את מערכת היחסים בינו ובין לקוחותיו. בוצעו השקעות רבות בתשתיות ובשירותים טכנולוגיים. שירותי הדיגיטל ללקוחות הבנק, בסלולר ובאינטרנט (אפליקציה ואתר הפעולות), שודרגו והושקו מספר שירותים חדשניים, כגון וידג'ט (widget) לשוק ההון ושירות דיסקונט Touch (כניסה לחשבון הבנק באמצעות טביעת אצבע). הטמעתה של תרבות ארגונית תומכת שינוי הוסיפה להוות יעד מרכזי של הנהלת הבנק. שדרוג התשתיות בתחום משאבי אנוש צבר תאוצה והתקדם. החל מינואר 2015, לראשונה בבנק דיסקונט, הונהג שרון נוכחות, המהווה חלק מן השינוי התרבותי המתחולל בבנק. הוקמה תשתית חדשה לניהול תקשורת פנים ארגונית הכוללת פורטל ארגוני "פייסבנק" המקדם דיאלוג ושיח פומבי משותף. לצד זה התקיימו מפגשי "שולחנות עגולים", מפגשים עם חברי הנהלה, בהם השתתפו למעלה מ-700 מעובדי הבנק. קשב רב ותשומת לב ניהולית רבים הושקעו במהלך השנה בהערכות ושדרוג התשתיות הנדרשות להתמודדות עם סיכונים הסייבר וסיכונים ה-Cross Border, כל זאת לצד המשך הנחלת והטמעת תרבות של ניהול סיכונים, ציות וצייתנות.

## מהלכים 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 וחתימת הסכם שכר לשנים 2014-2018.

**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 בדוחות של הבנק ליום 30 בספטמבר 2016, עמ' 19).

גיבוש התוכנית והפניה לעובדים גובו במהלכי תכנון מפורט ברמת היחידות, העמדת ייעוץ מקצועי לעובדים השוקלים פרישה והיערכות לניהול הסיכונים הכרוכים בפרישה מסיבית של עובדים, בפרט בתחום שימור הידע. הנהלת הבנק ממשיכה בניהול קפדני ומרסן של מצבת כח האדם ועלותה, באופן שיבטיח את שימור הישגי הפרישה, אלה שהושגו עד כה ואלה המתגבשים בעקבות הטמעת התוכנית החדשה.

**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 התייעלות, 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, ותחת הנחת מימוש מלא סך של כ-760 מיליון ש"ח (ראו בדוחות של הבנק ליום 30 בספטמבר 2016, עמ' 205).

**חתימת הסכם שכר לשנים 2014-2018.** ביום 30 בנובמבר 2016 חתמו הנהלת בנק דיסקונט וארגון הוועד הארצי של עובדי דיסקונט, על הסכם שכר חדש לשנים 2014-2018.

הסכם השכר כולל סעיפים חדשים ושינויים מהוויים תקדים 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 מידי מיום 30 בנובמבר 2016).

### פעולות עיקריות ואירועים בבנק מרכנתיל דיסקונט

שנת 2015 הייתה שנת העבודה הראשונה ליישומה של התוכנית האסטרטגית של בנק מרכנתיל דיסקונט. ביצוע התוכנית האסטרטגית כרוך ביישום שינויים מבניים ושינויים בתהליכי העבודה, המוטמעים בבנק מרכנתיל דיסקונט במסגרת פרויקטים, ובכללם:

- "מתודת הסניפים" - במסגרתה מיושמים תהליכי עבודה וחלוקה ארגונית אחידים בסניפי הבנק, בשילוב תהליכים ותפישות עבודה שנועדו לשיפור השירות ללקוחות.
- "הרחבת פעילות יחידת התפעול העורפי" - במסגרתה מוסטות פעילויות תפעוליות מסוימות מהסניפים למרכזי תפעול עורפיים, במטרה להגדיל את משאבי הסניפים העומדים למתן שירות ללקוחות.

במסגרת יישום התוכנית האסטרטגית, הוקמה בבנק מרכנתיל דיסקונט יחידת "התפעול העורפי" הפועלת בשני מוקדים ארציים. פעילות היחידה החדשה נשענת על עובדים שהועסקו קודם לכן במטה ובסניפי הבנק ונמצאת באחריות אגף התפעול והמידע.

### פעולות עיקריות ואירועים בכאל

**רכישת זכויות שאינן מקנוח שליטה.** ביום 29 בנובמבר 2015 התקשרו כאל ודיינרס עם חברת דור אלון פינאנסים בע"מ (להלן: "דור אלון") מצד אחד, ועם חברת אלון ריבוע כחול ישראל בע"מ (להלן: "ריבוע כחול"), מצד שני, בהסכם, לפיו תרכוש כאל את מלוא אחזקותיהן של דור אלון וריבוע כחול

בדיינרס (49%) (להלן ביחד: "המניות הנמכרות"), כך שעם השלמת העסקה מחזיקה כעת כאל במלוא הזכויות (100%) בדיינרס. ביום 15 בדצמבר 2015 הושלמה העסקה. במועד זה שילמה כאל כנגד העברת המניות תמורה כוללת בסך של 130 מיליון ש"ח לריבוע כחול ולדור אלון.

**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 בדוחות הכספיים ליום 30 בספטמבר 2016 של הבנק, עמ' 18-19).

## 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, אשר נועד להסדיר את פעולתו של תאגיד בנקאי בלא גרעין שליטה. 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).

לפרטים נוספים, ראו גם בדוח שנתי 2015 (עמ' 307 ו-344).

## תקשורת עם המשקיעים בניירות ערך של הבנק

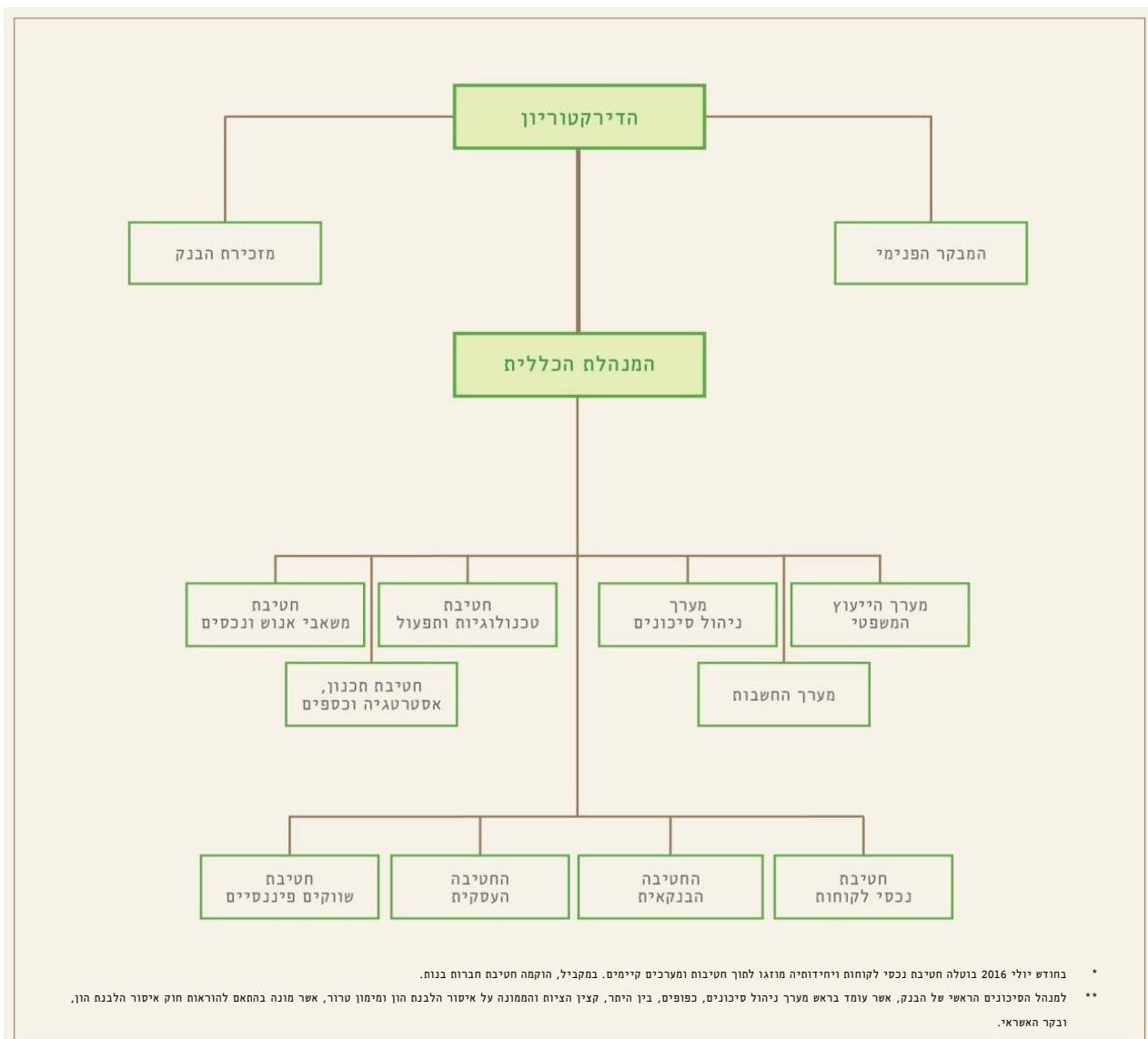
הרובד הראשוני והעיקרי של התקשורת עם המשקיעים בניירות ערך של הבנק<sup>11</sup> הינו רובד הדיווחים על פי דין - דיווחים על פי הוראות המפקח על הבנקים והנחיותיו ועל פי חוק ניירות ערך והתקנות על פיו. דיווחים אלה כוללים דוחות שנתיים, דוחות רבעוניים ודוחות מיידיים. כל הדוחות בשפה העברית עומדים לעיון באתר "מגנ"א" של רשות ניירות ערך ובאתר "מאיה" 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 ובחו"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.

<sup>11</sup> 64-26

פעילותה של יחידת קשרי המשקיעים בבנק מתבססת על התפיסה כי שקיפות, שיתוף ודיאלוג פורה משיאים ערך לשני הצדדים ומאפשרים למחזיקי העניין 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.

### 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 ההצבעה באסיפה הכללית, רשאי לבקש מהדירקטוריון לכלול נושא בסדר היום של האסיפה הכללית שתכנס בעתיד, ובלבד שהנושא מתאים להיות נדון באסיפה הכללית. בהתאם להוראות הדיון, 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<sup>(2)</sup>

התאגיד	בנק דיסקונט	בנק מרכנתיל דיסקונט	כאל
מספר דירקטורים	13	13	9
דירקטורים המקיימים תנאי כשירות של דירקטורים חיצוניים	10	6	3
מהם:			
דירקטורים חיצוניים <sup>(1)</sup>	4	<sup>(4)</sup> -	<sup>(4)</sup> -
דירקטורים חיצוניים בהתאם לדרישות הוראה 301 <sup>(2)</sup>	6	6	3
דירקטורים בעלי כשירות מקצועית <sup>(3)</sup>	13	13	
דירקטורים בעלי מומחיות חשבונאית ופיננסית	13	3	5
נשים	3	2	1
גברים	10	11	8
גיל:			
עד 49	1	2	-
50-60	3	7	5
61-70	9	3	4
מעל 70	-	1	-

הערות:

- (1) כמשמעות המונח בחוק החברות, התשנ"ט-1999.
- (2) דירקטורים חיצוניים בהתאם לדרישות הוראה מס' 301 להוראות ניהול בנקאי תקין, וככאלה גם הם מקיימים את תנאי הכשירות שנקבעו בחוק החברות.
- (3) כמשמעות המונח בתקנות החברות (תנאים ומבחנים לדירקטורים בעלי מומחיות חשבונאית ופיננסית ולדירקטור בעל כשירות מקצועית), התשס"ו-2005.
- (4) 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 בשנת 2015 הייתה גב' לילך אשר-טופילסקי, המנהלת הכללית של בנק דיסקונט, אשר לא מילאה תפקיד נוסף בבנק מרכנתיל דיסקונט. יו"ר הדירקטוריון של כאל בשנת 2015 היה מר יובל גביש, סמנכ"ל בכיר בבנק דיסקונט, אשר לא מילא תפקיד נוסף ב-כאל.<sup>12</sup> לפרטים נוספים אודות חברי הדירקטוריון של הבנק, ראו דוח שנתי 2015 (עמ' 321-328). לפרטים נוספים אודות חברי הדירקטוריון של בנק מרכנתיל דיסקונט, ראו דוח שנתי 2015 של בנק זה (עמ' 317-320). לפרטים נוספים אודות חברי הדירקטוריון של כאל, ראו דוח שנתי 2015 של החברה (עמ' 179-182).

## 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 יוודא 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 יוודא 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 וישיבותיו, ועדות הדירקטוריון, הפרדת סמכויות בין הדירקטוריון לבין ההנהלה, תפקידי הדירקטוריון ותפקידי המנכ"ל וההנהלה. **קביעת סדר היום של הדירקטוריון.** סדר היום לישיבות 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.

<sup>12</sup> הנחונים אודות הדירקטורים בדוח שנתי 2015 מעודכנים למועד סמוך למועד פרסום הדוח.

**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 אוקטובר 2014. (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 ארסים** - הוועדה מוסמכת לדון בכל נושא הקשור לתחום האשראי בבנק ובקבוצה. במסגרת האמור, הוועדה דנה, בין היתר, בעניינים הבאים: מדיניות האשראי (קודם הדיון במליאת הדירקטוריון); אפקטיביות מדיניות האשראי; 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 ומאשרת את תוכנית העבודה השנתית והרב שנתי של בקרת האשראי.

הוועדה מוסמכת לדון ולאשר בקשות אשראי, וזאת בתנאים ובסכומים העולים על המינימום שנקבע על ידי הדירקטוריון מעת לעת.

**ועדת הביקורת** - הוועדה דנה בתוכנית העבודה השנתית והרב שנתי של הביקורת הפנימית, ממליצה לדירקטוריון ביחס לתוכנית זו, ועורכת מעקב אחר ביצוע תוכנית 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 והשנתי כוללים, בין היתר, פרוט על נושאים מדוחות ביקורת ומכתבי ביקורת של בנק ישראל ונושאים מהדוח המשלים של רואי החשבון המבקרים, שטרם הסתיימו הטיפול בהם. כמו כן דנה הוועדה בדוחות רבעוניים, בדוח חצי שנתי ובדוח שנתי אודות פעילות הביקורת הפנימית בתאגידים נשלטים של הבנק בארץ ובחו"ל.

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, 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 וממליצה לדירקטוריון בדבר אישורם. הוועדה הוסמכה על ידי הדירקטוריון לדון בדוח 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 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 כהונתה.

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 שההפרשה 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 בטיוטת 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 סיכוני דיווח כספי (סיכוני SOX - בקרה פנימית על הדיווח הכספי) וממליצה לדירקטוריון בדבר אישורה. כמו כן, הוועדה דנה ומאשרת את תוכנית העבודה השנתית של ניהול סיכוני הדיווח הכספי (SOX 404) ועוקבת אחר התקדמות יישומה. הוועדה מקבלת סקירה שנתית של רואי החשבון המבקרים בנושא ביקורת דוחות כספיים וחיידושים 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.

כל דירקטור חיצוני כמשמעו בחוק החברות, יהיה חבר בוועדת ביקורת. יו"ר הוועדה יהיה דירקטור חיצוני כמשמעו בחוק החברות. רוב חברי הוועדה יהיו דירקטורים בלתי תלויים (שהינם, לפחות, בעלי כשירות של דירקטורים חיצוניים כמשמעם בהוראת ניהול בנקאי תקין מס' 301).

**ועדה לענין 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.

**ועדת מחשוב ותפעול** - 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 אסטרטגיה/המיקודים האסטרטגיים ואת תוכנית העבודה של חטיבת טכנולוגיות ותפעול, ובכלל זה את התקציבים הנדרשים ליישומן. הוועדה מבצעת מעקב ובקרה אחר ישום 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 סיכוני טכנולוגיית המידע, הצהרת הסובלנות לסיכוני טכנולוגיית 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 ומקימת מעקב אחר יישומה.

הוועדה דנה ומקבלת דיווחים על נושאים שוטפים בתחום פעילות החטיבה ובכלל זה בנושאים הבאים: שינויים בפרופיל הסיכון בתחום המחשוב בבנק וסטאטוס תוכניות להפחתת סיכונים מהותיים; חריגות מהותיות מהמגבלות שנקבעו בהצהרת הסובלנות לסיכוני טכנולוגיות מידע; אירועי כשל מהותיים, לרבות בתחום אבטחת מידע והגנת הסייבר ותיקון הליקויים; ממצאים מהותיים שעלו בדוחות ביקורת פנים; חוץ, 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 שימושיות 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.

בנוסף, מוסמכת הוועדה לדון ולהמליץ לדירקטוריון בנושא ביטוח הבנק והקבוצה, לרבות חידוש פוליסת הביטוח הבנקאי (BBB) וביטוח לנושאי משרה (S&O), בנושא המשכיות עסקית, וכן בנושא מוצרים ופעילויות חדשים, למעט אם הומלץ כי מוצר/פעילות חדשים יידונו בוועדה אחרת.

עוד נכללים בין תפקידי הוועדה הנושאים הבאים:

- דיון בדיווחים תקופתיים ו/או בעלי אופי חד פעמי בנושאים מתחום ניהול הסיכונים בבנק ובקבוצה כמפורט להלן:

- דיון בעדכון החודשי של ראש מערך ניהול סיכונים ובדיווח החודשי בדבר הוראות דין ורגולציה הרלוונטיות לבנקים בארץ;

- דיון רבעוני 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;

- דיון רבעוני 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;
  - דיון רבעוני בדוח של ראש חטיבת שווקים פיננסיים, כולל סקירה כלכלית של הכלכלנית הראשית;
  - דיון רבעוני בדוח על פעילות הנגזרים בבנק ובקבוצת הבנק;
  - מעקב רבעוני אחר יישום תוכנית האכיפה הפנימית וכן בנושא סיכונים חוצי גבולות;
  - דיון רבעוני כוועדת משנה לניהול סיכוני הפעילות בארה"ב;
  - דיון שנתי בדוח הערכת הנאותות ההונית (ICAAP) והסקירה הבלתי תלויה של הביקורת הפנימית;
  - דיונים שנתיים בנושאים של הצהרת התיאבון לסיכון, בהלימה לאסטרטגיה, מבחן קיצון אחד של בנק ישראל ותוצאות תרחישי הקיצון ההוליסטיים והשפעתם על ההון, במסגרת תהליך ה-ICAAP, וכן במכתב ה-SREP ובהיערכות הקבוצה ליישומו;
  - דיון שנתי בתוכנית העבודה השנתית של מערך ניהול סיכונים ודיווח על ביצועה;
  - סקירה והצגה שנתיית על ושל חברות הבת המהותיות (בנק מרכנתיל דיסקונט, כאל, בנקורפ/סבני ודש"ה), בדגש על היבטי ניהול סיכונים וכן סקירה שנתיית בהיבטי ניהול סיכונים של חברות הבת שאינן מוגדרות כחברות מהותיות, וחברות מוחזקות אחרות;
  - סקירות שנתייות בנושאים של תרחישי קיצון בסיכוני שוק וההנחות המרכזיות המשמשות בניהול חשיפת הריבית, מעילות והונאות, סיכונים תפעוליים מהותיים, שינויים בקטלוג המודלים וסיכון אשראי בפעילות משקי בית;
  - דיון במסמכי מדיניות קבוצתית ומסמכי יסוד בתחום ניהול סיכונים, בהתאם לתדירות הקבועה בהם והמלצה לדירקטוריון לאשרם,
  - דיון בסקר סיכונים תפעוליים, כולל סקר מעילות והונאות, בסקר תשתיות ציות ובסקר האכיפה הקבוצתי;
  - דיון שנתי עם מנהל הסיכונים הראשי, בנוכחות חברי הוועדה ומנהל הסיכונים הראשי בלבד;
  - קבלת דיווחים על חריגות ואירועי כשל תפעולי, סמוך ככל האפשר למועד שבו התגלו וכן קבלת דיווחים שוטפים על נושאים מהותיים מתחום ניהול הסיכונים.
- כמו כן, מנהל הסיכונים הראשי מדווח, מיידית לוועדה, 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.
- 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 שנתי מהמנכ"ל או מסמנכ"ל משאבי אנוש ומינהל או מגורמים אחרים, בהתאם לנושא. לוועדה נמסרים גם דיווחים אודות הפעילות למען הקהילה וכן הוצג לוועדה 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 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 תפקידו 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 האיתור והאישור 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 אלו 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. האמור לעיל חל גם לעניין דירקטוריון כאל ובנוסף 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, מתקיימים ללא נוכחות הדירקטורים המכהנים גם כנושאי משרה בבנקים הבעלים.

## 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 ובהתאם לתקנון הבנק. הוראות אלו 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 ותקופות הכהונה המצטברות שלו לתשע שנים; מספר הדירקטורים שיוחלפו מדי שנה לא יעלה על מחצית מהדירקטורים המכהנים.

ביום 26 במאי 2014 פרסם המפקח על הבנקים תיקון להוראת ניהול בנקאי תקין מס' 301 - "דירקטוריון", על פיו, בין היתר, הוסמך המפקח על הבנקים לקבוע הוראות בדבר עליה הדרגתית במספר הדירקטורים בדירקטוריון של תאגיד בנקאי שהפך לתאגיד בנקאי בלא גרעין שליטה, עד להשלמת המספר ל-15. במכתבו מיום 25 ביוני 2014, הודיע המפקח על הבנקים לבנק, כי הוא מאשר, מתוקף סמכותו כאמור, עליה הדרגתית של דירקטור נוסף אחד בכל אחת משלוש אסיפות בעלי המניות השנתיות בשנים 2014-2016.

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.

בתאגיד בנקאי בלא גרעין שליטה, רשאים להציע לאסיפה הכללית מועמדים לבחירה כדירקטור, הוועדה וכן מי שמחזיק מעל שניים וחצי אחוזים מסוג מסוים של אמצעי שליטה בתאגיד, וחבר מחזיקים שימנה שניים או שלושה מחזיקים, שכל אחד מהם מחזיק מעל אחוז ולא יותר משניים וחצי אחוזים, וביחד לא פחות משניים וחצי אחוזים ולא יותר מחמישה אחוזים, מסוג מסוים של אמצעי שליטה (להלן: "חבר מחזיקים").

בעקבות תיקון חוק הבנקאות ופקודת בנקאות תוקן תקנון הבנק, על מנת להתאימו לאפשרות שהבנק יתנהל כתאגיד בנקאי בלא גרעין שליטה.

ביום 29 ביוני 2014 אישרה אסיפה מיוחדת של בעלי המניות את תיקון הוראות תקנון הבנק ביחס למינויים, כהונתם והפסקת כהונתם של חברי דירקטוריון הבנק, על רקע הפיכת הבנק לבנק בלא גרעין שליטה, כמפורט בדוחות מיידיים 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. במקביל נקבע, כי האמור בתקנה בנוסחה המתוקן, לא יחול על דירקטורים שכיהנו בבנק ערב הפיכתו לתאגיד בנקאי בלא גרעין שליטה. עוד נקבע במסגרת התיקון, כי על אף האמור בכל תקנה אחרת בתקנון ובכפוף לדין, לא יוחלפו באסיפה שנתיית מעל מחצית מהדירקטורים שכיהנו סמוך לאחר האסיפה השנתית הקודמת, אלא אם ניתן לכך אישור המפקח על הבנקים. באסיפה השנתית של בעלי המניות של הבנק, שהתקיימה ביום 2 בדצמבר 2015, הוחלט למנות 4 דירקטורים מבין 5 המועמדים שהוצעו על ידי הוועדה כאמור (בשנת 2014: 8 דירקטורים מבין 10 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

התאגיד	בנק דיסקונט	בנק מרכנתיל דיסקונט	כאל
מספר חברי ההנהלה	11	10	9
נשים	4	3	2
גברים	7	7	7
גיל:			
50 תד	7	4	6
60-51	4	5	3
61 ומעלה	-	1	-

לפרטים נוספים אודות חברי הנהלת הבנק, ראו דוח שנתי 2015 (עמ' 329-331)<sup>13</sup>. לפרטים נוספים אודות חברי הנהלת בנק מרכנתיל דיסקונט, ראו דוח שנתי 2015 של בנק זה (עמ' 320-322). לפרטים נוספים אודות חברי הנהלת כאל, ראו דוח שנתי 2015 של החברה (עמ' 182-183).

## הקשר בין תגמול הדירקטורים וההנהלה לבין ביצועי הבנק

### תגמול דירקטורים (פרט ליו"ר הדירקטוריון)

הגמול לדירקטורים, למעט יו"ר הדירקטוריון, נקבע בהתאם תקנות 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 בעלי מומחיות חשבונאית ופיננסית.

הגמול מורכב מגמול שנתי בסכום קבוע ומגמול השתתפות בגין כל ישיבה של הדירקטוריון או של ועדה מועדות הדירקטוריון. הגמול אינו כולל מרכיב כלשהו בעל זיקה לביצועי הבנק.

במסגרת תיקון להוראת ניהול בנקאי תקן 301A בנושא מדיניות תגמול בתאגיד בנקאי, מחודש אוגוסט 2015, נקבע כי תגמול כל חברי הדירקטוריון, לרבות יו"ר הדירקטוריון, יהיה קבוע בלבד. עוד נקבע כי תגמול יו"ר הדירקטוריון ייקבע ביחס לאופן התגמול של חברי הדירקטוריון, במורכבות פעילויותיו ובהיקף המשרה של היו"ר. הוראות התיקון 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.

הגמול לדירקטורים בבנק מרכנתיל דיסקונט נקבע על פי התקנות, בהתאם למדרגת ההון הרלבנטית לבנק מרכנתיל 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.

### תוכנית תגמול ליו"ר הדירקטוריון ולמנהלת הכללית

**תוכנית תגמול ליו"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 לקבוצות עובדים אחרות בבנק).

לפרטים נוספים, ראו ביאור 35 בדוח שנתי 2015 (עמ' 307).

**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).

<sup>13</sup> הנחונים אודות חברי הנהלה בדוח שנתי 2015 מעודכנים למועד סמוך למועד פרסום הדוח.



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.

לפרטים נוספים, ראו ביאור 35 לדוחות הכספיים ליום 31 בדצמבר 2015 (עמ' 308-310).

### תוכנית תגמול לסמנכ"לים

**מדיניות תגמול לנושאי משרה בבנק (2014-2016).** ביום 17 בפברואר 2014, אישרה אסיפה מיוחדת של הבנק, מדיניות תגמול לנושאי משרה בבנק, בהתאם לסעיף 267א לחוק החברות, התשנ"ט-1999, לאחר שאושרה על ידי הדירקטוריון, בהמלצת ועדת התגמול. התוכנית כוללת, בין היתר, את המרכיבים הבאים: תקרת המשכורת החדשית והשיקולים בקביעתה; היקף פיצויי פיטורין, אשר ככלל יהיה בשיעור של 100% מהמשכורת החדשית; תקופת הודעה מוקדמת, שלא תעלה על ארבעה חודשים; מענק הסתגלות בסך של עד שש משכורות חודשיות, אם ההעסקה תסתיים בתקופה של עד שנתיים ממועד תחילת ההעסקה, ועד ארבע משכורות חודשיות לאחר תום שנתיים כאמור; תשלום תנאי פרישה משתנים, אשר יהיו כפופים להסדרי דחיית תשלומים; תשלום מענק גיוס במקרים מיוחדים; תנאים נלווים ומגבלות על היקפים; תוכנית לתשלום מענקים שנתיים לנושאי משרה, בכפוף לעמידה ביעדי סף שנקבעו. היקף המענק השנתי לנושאי המשרה יתבסס 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 בניהול 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% הנוותרים, אשר יידחו וייפרסו בשלוש מנות שוות, על פני שלוש השנים העוקבות למועד הזכאות, ויהיו צמודים לשינויים במחיר מניית הבנק.

העקרונות שפורטו בתוכנית התגמול יחולו על תנאי כהונה והעסקה של נושאי משרה בבנק, שיאושרו החל ממועד אישור מדיניות התגמול. אין במדיניות התגמול כדי לפגוע בהתקשרויות ו/או בזכויות אחרות של נושאי המשרה בקשר עם כהונתם והעסקתם בבנק, הקיימות במועד אישור המדיניות. מדיניות התגמול שאושרה לא תוחל במישרין על תנאי כהונה והעסקה של נושאי משרה בחברות הבת של הבנק. עם זאת, עקרונות מדיניות התגמול של הבנק יאומצו כחלק ממדיניות תגמול קבוצתית, אשר תחול 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.

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 מגנא של רשות ניירות ערך, באתר מאיה של הבורסה לניירות ערך בתל אביב בע"מ ובאתר הבנק.

**המענק השנתי בגין שנת 2015.** בגין שנת 2015 לא קמה זכאות למענקים. ועדת התגמול והדירקטוריון החליטו להעניק ל-5 חברי הנהלה מענק עבור תרומה מיוחדת בגין שנת 2015, בסכום כולל של 500 אלף ש"ח (ראו סעיף 8 (ב) בדוח שנתי 2015, עמ' 221). התגמול בפועל בשנת 2015, לדירקטוריון, למנכ"ל ולחברי ההנהלה, 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 להוראת ניהול בנקאי תקין בנושא מדיניות התגמול שפרסם המפקח על הבנקים בחודש אוגוסט 2015, 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 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.

ביום 8 בנובמבר 2016 אישרה אסיפה כללית שנתיית של הבנק את מדיניות התגמול לנושאי משרה בבנק, בהתאם לסעיף 267א לחוק החברות, ואת תנאי הכהונה וההעסקה של יו"ר הדירקטוריון והמנהלת הכללית. עידכון המדיניות ותנאי הכהונה וההעסקה כאמור נדרש לצורך התאמתם לחוק תגמול לנושאי משרה בתאגידים פיננסיים (אישור מיוחד ואי התרת הוצאה לצורכי מס בשל תגמול חריג), תשע"ו-2016 (להלן: "חוק התגמול"). אשר פורסם ביום 12 באפריל 2016 ולשינויים בהוראת ניהול בנקאי תקין 301A בנושא מדיניות התגמול בתאגיד בנקאי. הבנק פועל לאישור תכנית תגמול לסמנכ"לים התואמת את מדיניות התגמול החדשה.

לפרטים בדבר התגמול בבנק מרכנתיל דיסקונט ראו "גילוי נוסף שנדרש לפי נדבך 3 של באזל - ליום 31.12.2015" (עמ' 92-98). הדוח האמור עומד לעיון באתר של בנק מרכנתיל דיסקונט. לפרטים בדבר תוכנית תגמול למנכ"ל כאל, עובדיה ומנהליה, ראו דוח שנתי של החברה (עמ' 143-144) ו-"גילוי נוסף לפי נדבך 3 של באזל" - דוח שנתי 2015 (עמ' 52-58). הדוחות האמורים עומדים לעיון באתר החברה.

## פונקציות בקרה עיקריות

### הביקורת הפנימית

המבקר הפנימי של הבנק הינו מר ניר אבל, רוי"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 שנתי ורב שנתי, 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 2015 (עמ' 335-333). 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 2015 של בנק זה (עמ' 322-324).

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 2015 של כאל (עמ' 183-185).

### מערך ניהול סיכונים

מנהל הסיכונים הראשי הינו מר אבי לוי, אשר החל את כהונתו ביום 21 ביולי 2016, ועומד בראש מערך ניהול סיכונים. בתקופת הדוח, 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 נדרש לסייע 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 ועל הנחייתן לאימוץ תהליכים וכלים, בהתאם למתודולוגיות הנקבעות בחברת האם, בשינויים המחויבים.

בין תפקידיו העיקריים של המערך: זיהוי והערכה נכונה של החשיפות; וידוא הנאותות ההונית, להבטחת יציבות הקבוצה לאורך זמן, בשים לב, בין היתר, לשינויים בחשיפות ובסביבה העסקית והרגולטורית ולעמידה בתיאבון לסיכון, כפי שנקבע על ידי הדירקטוריון; מעורבות בתהליכים מהותיים של קבלת החלטות כגון: תהליכים אסטרטגים, הובלת מדיניות האשראי והטמעת תמחור מבוסס סיכון, מתן חוות דעת שנייה על בקשות האשראי ועל השקעות בהן כרוכה חשיפת אשראי מהותית ואישור דירוגים, סיווגים והפרשות, תכנון ההון ובחינת נאותות הונית לרבות הקצאת ההון, היבטי תגמול

עובדים ועוד, והכל במטרה לוודא שילוב היבטי ניהול סיכונים בתהליכים אלו ובחינת השפעותיהם על פרופיל הסיכון בבנק ובקבוצה; דיווח שוטף להנהלה, לדירקטוריון ולוועדות של אורגנים אלה, ככלי לניהול ובקרה מבוססי סיכון.

מערך ניהול סיכונים מאגד תחתיו את הפונקציות הבלתי תלויות לניהול סיכונים, בהן יחידות לניהול סיכוני האשראי, סיכוני שוק ונזילות, סיכונים תפעוליים, לרבות סיכוני המשכיות עסקית וסיכוני מעילות והונאות, וכן, סיכוני ציות וסיכוני איסור הלבנת הון ומימון טרור, סיכונים חוצי גבולות, סיכוני IT, וסיכוני סייבר.

מנהלי היחידות לניהול הסיכונים פועלים, כאמור, כקו ההגנה השני ומבצעים מכלול תהליכים למדידה, הערכה ובקרת סיכונים ופיתוח מתודולוגיות. 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 ובחו"ל בהיבטי ניהול סיכונים. כמו כן, במסגרת המערך פועלת יחידת 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 2015 (עמ' 72-108) וכן במסמך "גילוי לפי נדבך 3 של באזל ומידע נוסף על סיכונים", אשר עומד לעיון באתר מגנ"א של רשות ניירות ערך, באתר מאיה של הבורסה לניירות ערך בתל אביב בע"מ ובאתר הבנק.

מנהל הסיכונים הראשי של בנק מרכנתיל דיסקונט הינו מר גלעד אליגון, המכהן בתפקיד זה החל מיום 1 במאי 2012. לפרטים בדבר ניהול הסיכונים בבנק מרכנתיל דיסקונט, ראו בדוח שנתי לשנת 2015 של בנק זה (עמ' 113-157) 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 2015 של כאל (עמ' 44-68) וכן במסמך "גילוי לפי נדבך 3 של באזל ומידע נוסף על סיכונים" של כאל.

## חזון וערכים

### העקרונות המעצבים של הבנק<sup>14</sup>

העקרונות המעצבים נועדו להנחות את הבנק בקביעת חזונו והאסטרטגיה, לרבות ביישום האסטרטגיה בפועל, וזאת במטרה להביא לפריצה ובידול במערכת הבנקאית המקומית. להלן העקרונות המעצבים:

- < מיקוד בלקוח, במשפחתו ובצרכיהם, תוך הובלה בשירות בנקאי אישי, אנושי ומקצועי.
- < פיתוח מצוינות המשאב האנושי, עובדים ומנהלים, המהווה מפתח להצלחת הבנק, לרבות עידוד העובדים ליוזמה, יצירתיות וחדשנות.
- < ניהול המבוסס יעדים, המניעים לפעולה והצלחה.
- < יציבות ורווחיות לאורך זמן.
- < מעורבות ומחויבות לקהילה כארגון וכפרטים.

### החזון האסטרטגי

לאחר קביעת העקרונות המעצבים, ולאורם, נקבע החזון האסטרטגי למובילות ובידול במערכת הבנקאית:

- < בנק דיסקונט הינו הבנק המוביל בישראל למתן מענה פיננסי כולל ללקוחותיו באופן אישי ומקצועי, תוך שימת דגש על שירות אנושי ומיקוד בצרכי הלקוח ומשפחתו ומהווה בחירה ראשונה לכל משפחה בישראל.
- < הגדלת התשואה להון של הבנק תוך התמקדות וצמיחה במגזר משקי הבית ועסקים קטנים, לצד התייעלות ארגונית ומיקוד המשאבים בשיפור השירות וחוויית לקוחות הבנק.

### הזהות בשוק

- < בנק דיסקונט הינו הבנק הטוב למשפחה בישראל ומוביל את חוויית השירות האישי והאנושי, המבוססת על הקשבה והבנה של צרכי הלקוח.

### ערכי היסוד

ערכי היסוד הם ערכי ליבה המאפיינים את בנק דיסקונט ועובדיו:

- < **אהבת אדם - הכרה באנושיות, סובלנות ופתיחות כעקרונות המבטאים הערכה וכבוד הדדיים ביחסים בינאישיים.** אהבת אדם באשר היא באה לידי ביטוי בראיית הבנק ועובדיו את הלקוח במרכז פעילותם, ביחסים עם עמיתים לעבודה ובחשיבות שמיחסים הבנק ועובדיו לעשייה למען הקהילה, שהם חלק ממנה.

<sup>14</sup> יצוין כי בכוונת הנהלת הבנק לבחון שינויים בחזון ובערכי הבנק, וככל שיחול בהם שינוי, הוא ידווח בדוח החברתי הבא.

- < **מקצוענות - כישורים מקצועיים, ידע וניסיון הנשענים על תהליך מתמיד של למידה ושיפור.** כמובילים של בנקאות המשולבת באנושיות, מטפחים הבנק ועובדיו את הכישורים והידע בצורה המיטבית, חותרים למצוינות ומאמצים כללי התנהגות ערכיים, כחלק בלתי נפרד מהמקצוענות.
- < **יושרה - יושר אישי, טוהר מידות וניקיון כפיים, ופעולה לאורם של עקרונות ההגינות, האמינות והשקיפות.** יושרה מבטאת את האיכות האנושית של המקצוען, וכמוסד פיננסי הבנק ועובדיו מחויבים לה ביחסיהם עם הלקוחות החיצוניים והפנימיים, כדי להיות ראויים לאמונם ולספק להם את השירות לו הם מצפים.
- < **יוזמה - התעוררות לפעולה חדשה, המשיגה את מטרותיה ומגשימה את היעדים.** יוזמה מתמדת - ארגונית ואישית - היא מאבני היסוד של ארגון עסקי בעידן המודרני, הפועל בסביבה תחרותית דינמית ומשתנה. גילוי יוזמה בשירות, פתיחות לשינויים והעזה ליצור חידושים בכל תחום פעילות הם שמנחים ומבדלים את בנק דיסקונט ועובדיו ממתחריהם, וגורמים ללקוחות הבנק לבחור בדיסקונטאים כבנקאים שלהם.
- < **מחויבות - הזדהות עם הדרך ומטרותיה ואימוצה כדרך חיים.** ההשתייכות ל"משפחת הדיסקונטאים" מבטאת את מחויבותם של עובדי הבנק לפעול למימוש ערכי הבנק והגשמת חזונו. מחויבות זו באה לידי ביטוי בגילוי מעורבות ואכפתיות ובלקיחת אחריות אישית ומשותפת להצלחת הבנק ועובדיו.

## 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 הסמל "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 מחויבות ומתוך אחריות הדדית.
- יושרה** - לפעול בהוגנות, באמינות ובהתאם לעקרונות האתיקה.
- מצוינות** - 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 הנהלה 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. בשנת 2015 ננקט מהלך הטמעה נרחב של הקוד המעודכן, באמצעות לומדה שהופצה לכלל עובדי הבנק. במסגרת מהלך ההטמעה האמור תוקשרו באתר הקוד האתי ומנגנוני הפניה לצורך התייעצות/דיווח. בשנת 2015 התקבלו פניות בודדות.

מנגנוני הדיווח הם קו טלפון אנונימי וטפסי פניה לוועדת האתיקה, גם לצורך התייעצות. הקוד האתי עומד לעיון באתר הבנק.

בשנת 2017 מתוכנן להתחיל תהליך גיבוש קוד אתי חדש.

**בנק מרכנתיל דיסקונט.** הקוד האתי של בנק מרכנתיל דיסקונט עודכן לאחרונה בשנת 2016. הקוד המעודכן יושק ויוטמע בקרוב. הקוד המעודכן מתבסס על 3 רבדים המאגדים את הערכים הבאים: הרובד האנושי המתייחס בעיקר לערכים: אחריות, הוגנות ויושרה; הרובד הארגוני המתייחס בעיקר לערכים: מקצועיות, מצויינות ומחוייבות; הרובד הבינאישי המתייחס בעיקר לערכים: שיתוף פעולה, כבוד הדדי וסובלנות.

מיתוגו של הקוד האתי יבטא את הירתמותם של בנק מרכנתיל דיסקונט ועובדיו לפעול בדרך הקוד: "בשבילנו" (גם בשבילנו – עבורנו וגם בשבילנו – בדרכנו).

הממונה על האתיקה בבנק מרכנתיל דיסקונט הינה חברת ההנהלה גב' רוני לרס – סמנכ"ל, מנהלת חטיבת משאבי אנוש ומינהל. הקוד יופיע בפורטל העובדים וכן באתר 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 ביום 28 באוקטובר 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 ענין בבנק, אשר מסדיר את תהליך האיתור והאישור של עסקאות בין הבנק ו/או חברות הבת בשליטתו לבין בעלי ענין 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.

### שאלון ממשל תאגידי

החל בדוח שנתי 2012, תאגידיים מדווחים בישראל מפרסמים שאלון ממשל תאגידי, במתכונת מומלצת שפרסמה רשות ניירות ערך בישראל. בדוח ממשל תאגידי של הבנק לשנת 2015, מובא מידע רב אודות הממשל התאגידי בבנק.

דוח ממשל תאגידי של הבנק לשנת 2015, עומד לעיון באתר מגנא של רשות ניירות ערך ובאתר מאיה של הבורסה לניירות ערך בתל אביב בע"מ, יחד עם הדוח השנתי של הבנק לשנת 2015.

### 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 המתפרס על פני שלוש שנים, וחוזר חלילה. הסקר הנוכחי מסתיים בשנת 2016 ובשנת 2017 יתחיל הסקר החדש שיתבצע במהלך 3 שנים. במסגרת הסקר נבחנות כל היחידות. בנוסף, כל מנהל מוקד סיכון נדרש לעדכן את מפות הסיכונים באופן שוטף, ככל שיש שינוי מהותי, שינוי בתהליך העבודה או במערכות.

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

**קו הגנה שני** – מערך ניהול סיכונים. מערך ניהול סיכונים, בתפקידו כקו הגנה שני, קובע את מדיניות

ניהול הסיכון התפעולי, אשר כולל פרק ייעודי לניהול סיכונים מעילות והונאות. המדיניות מגדירה את אופן הניהול, הניטור, ההפחתה והדיווח בגין הסיכונים. כמו כן, מערך ניהול סיכונים מבצע אתגור של הערכת הסיכונים, בהתאם למתודולוגיה שקבע, כאשר כל סיכון מקבל "ציון", בהתאם לפרמטרים שהעריך מנהל מוקד הסיכון. במחלקת ניהול סיכונים תפעוליים הוקמה יחידה ייעודית: היחידה לניהול סיכונים מעילות והונאות, שבין יתר תפקידיה: העלאת מודעות לנושא, ניטור שוטף אחר פעולות חריגות ודיווח במידת הצורך אל הביקורת הפנימית וכיוצ"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 חס" לביקורת הפנימית, באמצעותו 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, בכנסים מנהלים ופורומים שונים ומפצה מספר פעמים בשנה דפי למידה מאירועים חריגים לכל עובדי הבנק. 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 2015 נערכו 58 בדיקות מיוחדות. ב-18 מקרים לא אותרה פעילות חריגה. 8 עובדים סיימו את עבודתם בבנק. בשנת 2014 נערכו 69 בדיקות מיוחדות. ב-12 מקרים לא אותרה פעילות חריגה. 14 עובדים סיימו את עבודתם בבנק. שאר המקרים הסתיימו בנזיפה בכתב, נזיפה בעל פה, העברה מהיחידה, פגיעה בקידום סלקטיבי וכיוצ"ב.

במקרים שנבדקו בשנים 2014-2015 נמצאו 2 מקרים 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 מערך הביקורת.

**כאל.** בשנים 2014-2015 נערכה על ידי הביקורת הפנימית כאל בדיקה של שלושה אירועים בנושאים הבאים: הוצאת מידע על ידי עובד (לא מידע של או על לקוחות), דיווחי שעות נוכחות ובדיקת תלונה על חשד לכאורה להעברת מידע עסקי למתחרים. בשניים מן המקרים העובדים סיימו את עבודתם בחברה ובמקרה אחד לא נמצא ליקוי.

אירועים נוספים נבדקו על ידי קצין הבטחון בשיתוף ממונה מניעת מעילות עובדים בחברה במסגרת בקרה שוטפת ופניות מנהלים.

**בנק מרכנתיל דיסקונט.** בשנים 2014-2015 בוצעו מספר בדיקות מיוחדות בחשבונות עובדים, ובחלקם אותרה פעילות חריגה. כתוצאה מהבדיקות 6 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. יתר המקרים התייחסו בעיקר לעבירה על נהלים ופעילות בחשבונות מקורבים.

### אמצעים נוספים למניעת שוחד, מעילות והונאות

במסגרת המאבק בשוחד, מעילות והונאות, מוטמעים בבנק נהלים שונים, ובכלל זה נהלים אשר אוסרים על עובדים לקבל מתנות מגורמים עימם הם מצויים בקשר במסגרת עבודתם. תהליכי התשלום בבנק שזורים בהליכי אישור ובקרה קפדניים. תרומות מאושרות בוועדה פנימית (ועדת תרומות) ולגבי כל תרומה מתבצעת בדיקה של מהות העמותה, מטרתה וקיומם של האישורים הנדרשים בידיה. לפרטים נוספים, ראו גם להלן "עמידה בחוקים ותקנות".

## היבטים אתיים נוספים

### עמידה בהוראות דין ורגולציה

במסגרת קוד הממשל התאגידי בקבוצת דיסקונט נקבע, כי הדירקטוריון אחראי לקביעת סטנדרטים גבוהים של התנהגות, אשר נועדו לקדם התנהגות מקצועית ויושרה 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 והנהלה להגן על עובדים המדווחים על מעשים בלתי חוקיים, בלתי אתיים או כאלה העלולים לפגוע בטוהר המידות, מפני נקיטת הליך משמעי או מפני השלכות שליליות אחרות כלפיהם.

בנק דיסקונט מקפיד על ניהול עסקיו באופן חוקי והוגן, תוך הקפדה על שמירת הוראות הדין והרגולציה בפעילויותיו. לשם כך, הבנק קבע במסמכי המדיניות ובנהליו, את מידת הטורנטיות לחריגה מהוראות ציות וסיבולת סיכון לכך. הבנק קבע הליכים ונהלים מפורטים, לצורך יישום דרישות הוראות הרגולציה החלות עליו ואכיפתם. נוכח העובדה שהוראות הדין והרגולציה 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.

מערך היעוץ המשפטי בבנק מסייע 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 בניהול אפקטיבי של הוראות ציות, לרבות בתחומי איסור הלבנת הון ומימון טרור בבנק ובחברות הבת הרלבנטיות בקבוצת דיסקונט והחל משנת 2016 גם בתחומי האכיפה הפנימית בדיני ניירות ערך וסיכונים חוצי גבולות. בין יתר תפקידיו, קצין הציות הראשי בוחן ומוודא את היערכות הבנק לכל פעילות חדשה לשירות לקוחותיו, לצורך וידוא קיום ויישום של הוראות דין ורגולציה מקומיים ובינלאומיים 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 ניהול סיכון הציות מתבצע באופן כולל, החולש על כלל הוראות הציות החלות על הבנק, 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 נסקרים 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 2015 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, אשר מסייעים לוודא יישום של הוראות הדין והרגולציה, בתחומי הציות השונים ואיסור הלבנת הון 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 תפקוד הגורמים בבנק שאמורים לפקח על עמידה בהוראות הדין.

**מנגנון whistle blower.** בסוף שנת 2011, הותקן במערך 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 בחום לב.

הקו החם מיועד לפניות בנושאים הבאים: חשד לביצוע מעילות והונאות; חשד לפעילות חשבונאית 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 מפצה 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-"פייסבנק", 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.

### 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. נושא איסור הלבנת הון ואיסור מימון טרור הפך בשנים האחרונות לאחד מנושאי האכיפה והמניעה המשמעותיים בחקיקה הבינלאומית והמקומית והרגולציה 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 2015 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, הודעות פרקליטות המדינה 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).

**הודעה 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.

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 שכיהן 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 השנייה 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 א1 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 פרשיות 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 שכיהנו 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.

## **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 נתח השוק של הבנק).

### **ערך כלכלי שיוצר הבנק**

הערך הכלכלי שיוצר הבנק נובע מהיותו גוף כלכלי גדול, אחד מחמשת הקבוצות הבנקאיות הגדולות בישראל. פעילות הבנק ותוצאותיו העסקיות יוצרים ערך לבעלי מניותיו. פעילות הבנק כגוף פיננסי מוביל יוצרת כאמור ערך לכלכלה הישראלית. הבנק משלם מיסים כחוק לרשויות המס, מעסיק עובדים רבים ובכך תורם לפרנסתן של משפחות רבות, ורוכש שירותים ומוצרים בהיקף לא מבוטל, מרביחם 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**

הבנק פועל 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 הרצילינבלום (ראו בפרק 5 להלן). בנוסף, חלק ממהלכי הבנק בתחום העסקת עובדים, נועדו להעצמה של אוכלוסיות מסויימות והגדלת השתתפותן בשוק העבודה. הבנק פועל 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 סינוף 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) והשקעת הבנק 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

ביום 20 באוגוסט 2014, אישר הדירקטוריון את התוכנית האסטרטגית לקבוצת דיסקונט לשנים 2019–2015.

התוכנית שגובשה מושתתת על ניתוח מעמיק ועבודת תכנון מפורטת שנערכה בבנק, בסיוע חברת ייעוץ בינלאומית. התוכנית מקיפה את כל תחומי הפעילות של קבוצת דיסקונט, מתוך ראייה של העוצמות והאתגרים של הקבוצה, כקבוצה פיננסית מגוונת ויציבה, הכוללת החזקות מהותיות ומרכזיות בישראל ובחו"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.

**הנדבך הראשון** מתמקד בהתייעלות וניהול קפדני של ההוצאות, ובכלל זה:

- הקטנת מצבת כוח האדם בקבוצת דיסקונט, בלמעלה מ-1,000 עובדים, מתוכם כ-700 עובדים עד סוף שנת 2017. יישום תוכנית הפרישה בסוף שנת 2014, ניהול מוקפד של מצבת כוח האדם בבנק וצמצום הפעילות בחו"ל, הביאו בשנים 2014–2015 לקיטון של 979 משרות בקבוצה, ירידה של 9.7%. בבנק נרשמה בשנים 2014–2015 ירידה של 628 עובדים, ירידה של 9.7%;
- התאמות במבנה הארגוני במטרה לייעל ולפשט תהליכים שונים ולקצר את זמן התגובה ללקוח;
- צמצום שטחי הנדל"ן של הקבוצה (בין היתר, לאור הקטנת מצבת כוח האדם). במסגרת זו צומצמו בשנת 2015 שטחי הנדל"ן ב-3,768 מ"ר. (בהמשך לצמצום של 6,186 מ"ר בשנת 2014);
- חיסכון בהוצאות רכש והוצאות אחרות.

**הנדבך השני** בתוכנית מתמקד בצמיחה וברווחיות לטווח הארוך:

- צמיחה במגזר הקמעונאות, תוך דגש על לקוחות פרטיים ועסקים קטנים, בבנק ובחברות הבת, מרכזי וקאל. בשנת 2015, התמקד הבנק בהגדלת פעילותו באשראי הצרכני ובהמשך פיתוח מגזר משקי הבית והעסקים הקטנים. המהלך נחמך גם על ידי שיפור תשתיות ופיתוח מודלים שאפשרו את הגדלת התיק והנגשת האשראי לציבור. כך לדוגמה, בשנת 2015 צמח האשראי למשק בית, ללא אשראי לדיור, בשיעור של 9.7% בהשוואה לסוף השנה הקודמת.



- העמקת הקשר עם לקוחות הבנק באמצעות שדרוג הצעות ערך מתאימות ומועילות במגוון ערוצי ההפצה, תוך יישום שיפורים טכנולוגיים והעצמת חווית הלקוח. במסגרת זו הושקו שירותים דיגיטליים חדשניים וכן אתר אינטרנט חדש ללקוחות פרטיים;
  - האצת המהלך להעברת הפעילות התפעולית מהסניפים למשרד אחורי, במטרה לאפשר לבנקאים להתמקד בשירות האישי ללקוחות. בשנת 2015 הוקם משרד אחורי חדש - "מרכז שירות בנקאי", לתמיכה בסניפים על ידי הוצאה של פעילויות תפעוליות וריכוז מומחיות שמטרתו ייעול תהליכים, קיצור זמן תגובה, חיטכון בעלויות ופינוי זמן בסניפים לפעילות בעלת ערך ללקוחות הבנק. בנוסף, מוטמעים בסניפים תהליכי עבודה מהירים ופשוטים יותר, על בסיס טכנולוגיות חדשות, במטרה לייעל את עבודת הבנקאים ולאפשר להם להתמקד בשירות האישי ללקוחות.
- הנדבך השלישי** הוא הטמעת תרבות ארגונית תומכת שינוי, ממוקדת לקוח, מבוססת על ביצועיות ומצוינות ועל פיתוח ההון האנושי וטיפוחו. במסגרת זו הוטמעו בבנק בשנת 2015 כלים לניהול על פי ביצועים: Balanced Scorecard לרמת הקבוצה והבנק, וכן יעדי ביצוע עיקריים (KPIs) לשכבת ההנהלה הבכירה, אחריהם מתבצע מעקב שוטף.
- במקביל ליישום שלושת הנדבכים מוסיף הבנק למקד ולצמצם פעילויות מחוץ לליבת העסקים. במסגרת זו הבנק מכר את פעילות דיסקונט בנק לטין אמריקה ("DBLA"), חברת בת של אי די בי ניו יורק המאוגדת ופועלת באורוגוואי, מכר את פעילות אידיבי (סוויס) בנק, וסגר את סניף לונדון.

## דגשים לשנת 2016

- הטמעת התוכנית האסטרטגית.** הטמעת התוכנית כוללת התנעה וביצוע של כ-30 פרויקטים אסטרטגיים. מינהלת השינוי שהוקמה בשנת 2014, ממשיכה להוביל את תיאום תוכניות השינוי, סיוע במימושו, מעקב ובקרה על ההתקדמות ודיווח להנהלה ולדירקטוריון.
- בשנת 2016 ממשיך הבנק ביישום התוכנית האסטרטגית, עם מספר דגשים מרכזיים, כלהלן:
- האצת תכנית ההתייעלות;
  - המשך הקטנת מצבת כח אדם בקבוצת דיסקונט, בהמשך לפרישה המוקדמת שבוצעה בסוף שנת 2014;
  - סגירת סניפים ושלוחות נוספים וכן התייעלות נוספת בשטחי המטה בבנק;
  - האצת תכנית ההתייעלות ברכש;
  - המשך צמיחה תוך התמקדות בלקוחות דיסקונט;
  - המשך שיפור יכולות המכירה והשירות, והשלמת העברת הפעילויות התפעוליות למרכז השרות הבנקאי מכל סניפי הבנק;
  - שיפור הצעת הערך הדיגיטלית ובניית הצעת ערך ייחודית;
  - היערכות לבנקאות עתידית;
  - מיצוי פוטנציאל חברות הבת, לרבות האצת התוכניות הקיימות, הן בתחום ההתייעלות והן במינוף מנועי צמיחה;
  - המשך חיזוק תרבות ארגונית מבוססת ביצועים;
  - המשך בניית התשתיות (משאבי אנוש, מערכות מידע).
- 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 אוכלוסיה 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 2015 של בנק מרכנתיל דיסקונט, העומד לעיון אתר של בנק זה (עמ' 17-18).

**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.

**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 ורגולציה הידועות היום, אשר ברמת סבירות גבוהה צפויות להתקבל. שינויים מהותיים במצב המשק וציבור הלקוחות, שינויי חקיקה ורגולציה 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			
2014 לעומת 2013	2015 לעומת 2014	2013	2014	2015	
<b>במיליוני שקלים חדשים</b>					
(0.8)	0.2	4,250	4,218	4,225	הכנסות ריבית, נטו
(71.7)	14.0	580	164	187	הוצאות בגין הפסדי אשראי
(27.2)	72.3	<sup>(1)</sup> 1,089	<sup>(1)</sup> 793	1,366	רווח לפני מסים
0.7	109.6	<sup>(1)</sup> 269	<sup>(1)</sup> 271	568	הפרשה למסים על הרווח
(36.3)	52.9	<sup>(1)</sup> 820	<sup>(1)</sup> 522	798	רווח לאחר מסים
(39.2)	48.5	<sup>(1)</sup> 830	<sup>(1)</sup> 505	750	רווח נקי המיוחס לבעלי המניות של הבנק
(26.6)	(12.6)	<sup>(1)</sup> 1,221	<sup>(1)</sup> 896	783	רווח נקי המיוחס לבעלי המניות של הבנק - בניטרול הפסד ממכירת פעילות חברות מוחזקות בחו"ל ותוכניות פרישה
2,728.1	(20.6)	<sup>(1)</sup> 32	<sup>(1)</sup> 905	719	רווח כולל המיוחס לבעלי המניות של הבנק
		<sup>(1)</sup> 0.79	<sup>(1)</sup> 0.48	0.71	הרווח הנקי למניה אחת בת 0.1 ש"ח ע.ג. המיוחס לבעלי המניות של הבנק, בש"ח
		<sup>(1)</sup> 10.8	<sup>(1)</sup> 6.6	10.3	שיעור הרווח לפני מסים ביחס לסך כל ההון, ב-%
		<sup>(1)</sup> 8.2	<sup>(1)</sup> 4.4	6.0	שיעור הרווח לאחר מסים ביחס לסך כל ההון, ב-%
		<sup>(1)</sup> 7.2	<sup>(1)</sup> 4.2	5.8	תשואה נטו להון המיוחס לבעלי מניות הבנק, ב-%
		<sup>(1)</sup> 7.2	<sup>(1)</sup> 7.4	6.0	תשואה נטו להון המיוחס לבעלי מניות הבנק, ב-% - בניטרול הפסד ממכירת פעילות חברות מוחזקות בחו"ל ותוכניות פרישה

### רווחיות - בניטרול רכיבים מסויימים

שינוי באחוזים	2014	2015	עמ' בדוח שנתי 2015	
48.5	505	750		רווח נקי המיוחס לבעלי המניות של הבנק - כפי שדווח בניטרול:
	341	<sup>(1)</sup> 19	222	תוכניות הפרישה
	50	14	200	הפסד ממכירת פעילות חברות מוחזקות בחו"ל
(12.7)	896	783		רווח נקי המיוחס לבעלי המניות של הבנק - בניטרול הרכיבים לעיל
	7.4	6.0		תשואה נטו להון המיוחס לבעלי מניות הבנק, ב-% - בניטרול הרכיבים לעיל בניטרול:
	65	-	188	הפסד ממכירת TRUPS
	47	99	137	הפסד מירידת ערך בעלת אופי אחר מזמני, בגין מניות הבנק הבינלאומי
	26	-	316	הפרשה לירידת ערך ההשקעה במניות הבנק הבינלאומי
(14.7)	1,034	882		רווח נקי המיוחס לבעלי המניות של הבנק - בניטרול כלל הרכיבים
	8.5	6.8		תשואה נטו להון המיוחס לבעלי מניות הבנק, ב-% - בניטרול כלל הרכיבים

הערה:

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

מאזן<sup>(1)</sup>

ליום 31 בדצמבר		
	2014	2015
שינוי באחוזים	במיליוני שקלים חדשים	
סך-כל הנכסים	207,185 <sup>(1)</sup>	205,260
אשראי לציבור, נטו <sup>(2)</sup>	120,123	127,216
ניירות ערך	37,353	38,935
פקדונות הציבור	152,903	157,404
הון המיוחס לבעלי המניות של הבנק	12,599 <sup>(1)</sup>	13,288
סך-כל ההון	12,989 <sup>(1)</sup>	13,634

הערות:

(1) לא כולל יתרות שסווגו כנכסים והתחייבויות מוחזקים למכירה.

(2) לפרטים בדבר התפלגות האשראי לציבור לפי מגזרי פעילות, ראו בדוחות הכספיים ליום 30 בספטמבר 2016 (עמ' 37).

## יחסים פיננסיים

יחסים פיננסיים

ליום 31 בדצמבר		
	2014	2015
באחוזים		
סך-כל ההון ביחס לסך-כל הנכסים	6.3	6.6
הוצאות בגין הפסדי אשראי ביחס ליתרה הממוצעת של האשראי לציבור	0.14	0.15
אשראי לציבור, נטו ביחס לסך כל הנכסים	58.0	62.0
אשראי לציבור, נטו ביחס לפקדונות הציבור	78.6	80.8
פקדונות הציבור ביחס לסך כל הנכסים	73.8	76.7
סך-כל ההכנסות שאינן מריבית ביחס להוצאות התפעוליות והאחרות	49.2	53.3
סך-כל ההכנסות שאינן מריבית ביחס להוצאות התפעוליות והאחרות - בניטרול הפסד ממכירת פעילות חברות מוחזקות בחו"ל ותוכניות פרישה	54.4	53.7
ההוצאות התפעוליות והאחרות ביחס לסך כל ההכנסות	87.0	78.7
ההוצאות התפעוליות והאחרות ביחס לסך כל ההכנסות - בניטרול הפסד ממכירת פעילות חברות מוחזקות בחו"ל ותוכניות פרישה	78.7	78.1
תשואה מותאמת לנכסי סיכון <sup>(1)</sup>	4.3	5.8
תשואה מותאמת לנכסי סיכון <sup>(1)</sup> - בניטרול הפסד ממכירת פעילות חברות מוחזקות בחו"ל ותוכניות פרישה	7.6	6.1
יחס המינוף <sup>(2)</sup>		6.5
יחס כיסוי הנזילות <sup>(2)</sup>		128.0

הערות:

(1) תשואה על ההון מחושבת על יתרה ממוצעת של נכסי סיכון בהתאם ליעד ההון המינימלי שקבע הבנק לתקופה הרלוונטית (31.12.2015 - 9.06% - 31.12.2014 - 8.5%).

(2) הנתונים מוצגים בהתאם להוראה חדשה, בתוקף מיום 1 באפריל 2015, ולכן לא מוצגים נתוני השוואה. היחס מחושב בגין שלושת החודשים שהסתיימו ביום 31 בדצמבר 2015.

## פרופיל, ממשל תאגידי, חזון וערכים

### יחסי הון לרכיבי סיכון

31.12.2014	31.12.2015	III באזל
<b>באחזים</b>		
9.4	9.5	יחס הון עצמי רובד 1 לרכיבי סיכון
14.8	14.3	יחס ההון הכולל לרכיבי סיכון

### התפתחות שער מניית דיסקונט

שיעור שינוי בשנת 2015 באחזים	שער סגירה בסוף יום המסחר		
	31.12.2014	31.12.2015	
13.0	625	706	מניית דיסקונט
7.3	1,249.51	1,340.17	מדד מניות הבנקים
4.4	1,464.99	1,528.74	מדד ת"א-25
13.0	6.59	7.44	שווי שוק דיסקונט (במיליארדי ש"ח)

## נתח שוק

בהתבסס על נתוני המערכת הבנקאית ליום 31 בדצמבר 2015, כפי שפורסמו על ידי בנק ישראל, חלקה של קבוצת דיסקונט בחמש הקבוצות הבנקאיות הגדולות בישראל היה כלהלן:

2014 בדצמבר 31	2015 בדצמבר 31	
<b>באחזים</b>		
15.6	14.8	סך-כל הנכסים
14.1	14.2	אשראי לציבור, נטו
15.3	14.7	פקדונות הציבור
17.0	17.1	הכנסות ריבית, נטו
17.7	15.9	סך-כל ההכנסות שאינן מריבית

## מדדי ביצוע כלכליים

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

ליום 31 בדצמבר		
2014	2015	
במיליוני שקלים חדשים		
4,086	3,396	משכורות והוצאות נלוות
16.4	16.3	תרומות והשקעות קהילתיות <sup>(1)</sup>
-	-	דיבידנדים ששולמו לבעלי המניות של הבנק
1,518	1,042	הוצאות ריבית
271	568	הפרשה למסים על הרווח מפעולות רגילות

הערה:

(1) לפירוט ראו בפרק 5.

להלן פרטים בדבר הערכים הכלכליים של קבוצת דיסקונט:

ליום 31 בדצמבר		
2014	2015	
במיליוני שקלים חדשים		
7,371	7,278	סך הערך הכלכלי שהקבוצה ייצרה <sup>(1)</sup>
6,578	5,918	סך הערך הכלכלי שהקבוצה חילקה למחזיקי עניין <sup>(2)</sup>
793	1,366	סך הערך הכלכלי שנשמר <sup>(3)</sup>

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 השנתי שלהם לשנת 2015, אשר עומד לעיון באתר האינטרנט שלהם.

## 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 מרכזי דיוקנט חבר אף הוא באיגוד הבנקים ובאיגוד השיווק הישראלי.

**מעלה** – מעלה הוא ארגון גג מקצועי של עסקים המחוללים שינוי בתחום האחריות התאגידית. הארגון הוקם בשנת 1998 והוא חלק מרשת עולמית של ארגוני-עסקים המקדמים אחריות חברתית. ארגון מעלה מוביל תהליכים של פיתוח ויישום אסטרטגיות של אחריות תאגידית (פעילות עסקית המשלבת ערכים חברתיים, סביבתיים ואתיים) כגישה עסקית.

ארגון העמיתים של מעלה מונה כיום כ-125 חברות מקומיות וגלובליות, מכל ענפי המשק, ובראשן המנהיגות העסקית – קבוצה של 20 חברות מובילות במשק, שנענו לקריאה להנהיג, במסגרת מעלה, את האחריות החברתית של המגזר העסקי בישראל, ואת הטמעתה כחלק מתרבות הניהול. קבוצת המנהיגות לוקחת חלק פעיל בהתווית דרכו של הארגון ומשקיעה בפיתוח הזירה של אחריות חברתית בישראל. הבנק חבר בקבוצת המנהיגות העסקית של מעלה.

הבנק מדווח למעלה מדי שנה, במסגרת השתתפותו בדירוג מעלה. (ראו בפרק 5 להלן). **איגוד הבנקים בישראל** – איגוד שנוסד בשנת 1960 וחברים בו הבנקים המסחריים הפועלים בישראל. מטרת האיגוד היא לסייע בקידום ענייניו המערכתיים של המגזר הבנקאי בישראל. במקביל, פועל האיגוד בתחום ההסברה והפצת מידע רלבנטי לציבור.

**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.

**העמותה הישראלית לניהול, פיתוח וחקר משאבי אנוש** – העמותה הוקמה בשנת 2003, ושמה לה למטרה את קידום ופיתוח מקצוע משאבי אנוש בישראל, כגורם המשפיע על המהלך העסקי של הארגונים. העמותה פועלת לקידום ההתפתחות המקצועית של העוסקים במשאבי אנוש וליצירת קהילת משאבי אנוש חומכת לכל החברים בה – באמצעות קיום כנסים מקצועיים, תחרויות מצוינות בפרויקטי משאבי אנוש, פיתוח וניהול מדד המקצועיות במשאבי אנוש, מפגשי למידה, סיורים מקצועיים בארגונים מגוונים, חניכה למנהלי משאבי אנוש מתחילים ומעורבות ציבורית בנושאי חקיקה בתחום משאבי אנוש.

**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 אחרים ברחבי העולם.

**דיווח למשרד להגנת הסביבה אודות פליטות גזי חממה** – דיווח מקיף שנתי המבוצע כיום באופן וולנטרי וסוקר את פליטות גזי החממה של הבנק, והמהלכים לצמצום. דיווח בגין שנת 2015 הוגש בחודש יוני 2016.

## אותות ופרסים

- חטיבת טכנולוגיות ותפעול של הבנק קיבלה בשנת 2015 מגוון פרסים:
- פרס מצטייני המחשוב של העיתון "אנשים ומחשבים" לשנת 2015 עבור:
    - אתר הפעולות החדש;
    - יישומי חדשנות ב-Mobile (דיסקונט Touch, My Finance, דיסקונט Watch);
    - פיתוח פאנל אנליטי במחסן מידע המאפשר גישה נוחה ומהירה למידע ניהולי ומקדם את הבנק צעד נוסף לקראת "אמת ארגונית אחת";
    - קידום פרויקט "בנק פתוח" ראשון מסוגו בבנקאות הישראלית במסגרתו הוקמה פלטפורמה המאפשרת חשיפה של שירותי ליבת העסקים לשימוש פנימי וחיצוני מאובטח;
    - Open Source Innovation Award בגין הקמת חוות לינוקס ייחודית;
    - JPMorgan Elite Quality Recognition Award בגין שיעור STP גבוה באופן יוצא דופן;
    - אות מנמר מצטיין לשנת 2015 של העיתון "אנשים ומחשבים";
    - אות מנכ"ל לשימוש נבון בטכנולוגיה של העיתון "אנשים ומחשבים".

**בנק דיסקונט וחברת כאל הוכתרו בשנת 2015 כמותג על (Superbrand) בישראל.** ארגון Superbrands העולמי שם לעצמו כמטרה לזהות ולהכתיר בכל מדינה את המותגים, שהפגינו הצטיינות מיתוגית 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.

בנק דיסקונט הוכתר בשנת 2015 כמותג על (Superbrand) בישראל, זו השנה השלישית ברציפות. חברת כאל הוכתרה בשנת 2015 כמותג על (Superbrand) בישראל, זו השנה החמישית ברציפות.



**תחרות Webi** הינה התחרות הנחשבת והיוקרתית של מגזין אנשים ומחשבים, הנערכת מעל עשר שנים, במגוון תחומים, כגון: תקשורת, ביטוח, בריאות, תיירות, בנקאות ועוד ונחשבת האוסקר הישראלי לאתרי אינטרנט ומובייל בארץ.

במסגרת תחרות זו לשנת 2015 זכה דיסקונט בפרס הייחודי "האתר הבנקאי עם חוויית המשתמש הטובה ביותר בשנת 2015"

מנימוקי הזכייה, כפי שכתבה הוועדה: "אתר הפעולות של בנק דיסקונט מייצר חוויית משתמש יוצאת דופן. האתר פועל להנגשת תהליכים שונים והוא בעל שפה בנקאית לטובת הלקוחות הקמעונאיים."

**התחרות הבינלאומית של חברת Gartner**. כאל זכתה במקום ראשון בתחרות הבינלאומית של חברת Gartner בקטגוריית - שירות הלקוחות הדיגיטלי החדשני ביותר בשנת 2015, עבור פיתוח מוצר "טפסים מקוונים" לשירות הלקוחות של החברה.

בתחרות התמודדו כ-140 מועמדים מרחבי העולם ב-5 קטגוריות. הגמר נערך בכנס השנתי של החברה בברצלונה, שבמסגרתו הוצג המוצר על ידי נציג אגף טכנולוגיות עיסקיות בחברה.

**פרס Diners Club**. חברת Diners Club ישראל המיוצגת בישראל על ידי Cal זכתה בשנת 2015 בפרס - הזכיין הגדול ביותר בשנת 2014 במחזורי עסקאות ובמספר הכרטיסים ובכך גברה Diners Club ישראל על 25 מתחרות בשוק אירופאי בהן קיים זכיין לדיינרס. ומקומות בהם פעילה Diners Club כבר עשרות שנים. הפרס הוא הפרס היוקרתי ביותר שמחלקת Diners Club העולמית מבין הפרסים המחולקים מידי שנה.

## דירוגים בתחומי האחריות החברתית

**דירוג "מעלה" 2015.** בחודש יוני 2016, פורסם דירוג מעלה לשנת 2015. הבנק דורג בקבוצת פלטינה פלוס (הבלטה של חברות עם ציון אבסולוטי מעל 90). הדירוג מתבסס על קריטריונים מפורטים בשישה תחומים מרכזיים של אחריות תאגידית: איכות הסביבה, אתיקה בעסקים, זכויות אדם וסביבת עבודה, מעורבות בקהילה, ממשל תאגידי ודיווח חברתי סביבתי. דירוג מעלה מדרג חברות ציבוריות ופרטיות מהגדולות במשק, ומאפשר להן להיכלל בדירוג מעלה ובמדד מעלה בבורסה לניירות ערך.

**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 2015 ניצב הבנק במקום ה-15 בדירוג.

**BDI CODE.** מדד מובילות עסקית המדרג כ-500 חברות במשק. בשנת 2015 ניצב הבנק במקום ה-18 בדירוג. בנק מרכנתיל דיסקונט ניצב בשנת 2015 במקום ה-132 בדירוג ו-כאל במקום ה-131.

# הלקוחות

---

מדיניות כללית	69
הלקוחות הקמעונאיים - משקי בית	70
לקוחות מגזר עסקים קטנים	77
לקוחות הבנקאות הפרטית	79
השירות ללקוחות העסקיים	80
לקוחות מגזר הבנקאות המסחרית	83
שירותים נוספים	85
שיפורים טכנולוגיים וחדשנות	90
כאל - שירותים בתחום כרטיסי אשראי	92
רשתות חברתיות	95
חינוך פיננסי	95
המשכיות עסקית	98
נגישות לאנשים עם מוגבלות	99
גילוי נאות - מידע על המוצרים והשירותים	100
תקשורת עם הלקוחות - שיפור השירות	101
סודיות ופרטיות	102
נספח: ספקים	113

- "תכנית משפחה" - תכנית ייחודית למשפחות  
בדיסקונט;

- 65% מנכסי הבנק ובנק מרכנתיל דיסקונט וכאל  
מונגשים;

- כ-300 סדנאות והרצאות חינוך פיננסי;

- 30,661 מיליון ש"ח היקף אשראי לעסקים קטנים  
וזעירים;

- 94%-98% רכש מקומי.

## מדיניות כללית

הבנק שואף להוביל את חווית השירות האישי והאנושי, המבוססת על הקשבה והבנה של צרכי הלקוח, תוך יצירת פתרונות בהירים וחדשניים. הבנק חותר ליצירת ערך ללקוחותיו, בתחומי הבנקאות השונים. בשנים 2014-2015 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 מעת 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 132<sup>15</sup> סניפים בישראל. לרשת הסניפים האמורה מצטרפים 79 סניפי בנק מרכנתיל דיסקונט. רשת הסינוף כאמור, מאפשרת מתן שירותים בפריסה רחבה, באזורי הארץ השונים.

הבנק מציע שרותים למגזרי לקוחות שונים: לקוחות קמעונאיים - משקי בית, לקוחות מגזר עסקים קטנים, לקוחות הבנקאות הפרטית, הלקוחות העסקיים ולקוחות מגזר הבנקאות המסחרית. (לפרטים בדבר הגדרת המגזרים, ראו עמ' 257 בדוח שנתי 2015; לפרטים בדבר פילוח הפעילות לפי מגזרי הפעילות העיקריים, ראו עמ' 260-262 בדוח שנתי 2015; לפרטים בדבר פילוח הפעילות לפי איזורים גאוגרפיים, ראו עמ' 267 בדוח שנתי 2015).

בנק מרכנתיל דיסקונט מתמחה, בין היתר, במתן שירותים לעסקים קטנים ובינוניים, ובמתן שירותים לאוכלוסיית הלקוחות הלא יהודים ולאוכלוסיית הלקוחות החרדים (ראו להלן, "מגזר משקי הבית בבנק מרכנתיל דיסקונט" בסעיף "הלקוחות הקמעונאיים - משקי הבית" ו-"מגזר עסקים קטנים בבנק מרכנתיל דיסקונט" בסעיף "לקוחות מגזר עסקים קטנים").

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

<sup>15</sup> ליום 31 בדצמבר 2015.

## 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 בשנת 2015, 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 6 סניפי דיסקונט בדרך שלך (מהם אחד בשנת 2015), 7 סניפים אחרים (מהם 6 בשנת 2015 כולל שלושה אחת), מנהלת מרחב (מרחב דן, בחודש אוקטובר 2014) ומרכז עסקים (מרכז עסקים דן, בחודש דצמבר 2014). הסניפים שנסגרו בשנת 2015 הם אלה: סניף אבן גבירול בתל אביב, סניף בן יהודה בתל אביב, סניף אלנבי בתל אביב וסניף שנקר בהרצליה, סניף ראשי ירושלים ושלוחת עיר ימים בנתניה. במסגרת צמצום מערך הסניפים לא בוטלו שירותי קופה (כספרות), ונכון למועד פרסום הדוח ניתן לקבל שירותים אלה בכל סניפי הבנק (פרט לכמה סניפים בודדים, אשר לכתחילה נפתחו ללא שירותי קופה).

## הלקוחות הקמעונאיים – 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 להפוך את התא המשפחתי הקיים גם לקבוצה פיננסית, שתהנה ממגוון שירותים והטבות בלעדיות, בהתאם לנתונים המצרפיים של שותפי התוכנית. מהתוכנית נהנים לקוחות הבנק המצטרפים כאשכול "לתוכנית משפחה" בדיסקונט. ההצטרפות פשוטה וקלה וניתנת לביצוע באמצעות רישום בסניף, במוקד הטלפון ובאתר האינטרנט של הבנק. הקישור לקבוצה המשפחתית מעניק לבני המשפחה, המצורפים לתוכנית, הטבות בעלות ערך אישי בהתאם למצב החשבונות ובהתאם לסוגי ההטבות שאליהן בחרו להצטרף והכל, כמובן, תוך הקפדה מלאה על כללי הסודיות הבנקאית כך שאיש ממצרפי התוכנית לא שותפים ולא מעורבים בחשבונם של בני המשפחה האחרים.

בשלב זה, המוצרים המרכזיים בתוכנית המשפחה הם:

- פטור מעמלות בהעברת כספים במטבע ישראלי, בין חשבונות בני המשפחה המצורפים לתוכנית.
- "פלוס משפחתי" - קיזוז ריבית אוברדראפט בין חשבונות בני המשפחה. הטבה בלעדית ללקוחות החדשים וללקוחות הקיימים שיצרפו אליהם בן משפחה כלקוח חדש. "פלוס משפחתי" מאפשר ללקוח ליהנות מקיזוז ריבית החובה בחשבונו, בתנאי שאחד או יותר מבני המשפחה המצורף

להטבה נמצא באותה עת ביתרת זכות בעו"ש. סכום הקיזוז הוא ליתרת חובה בסכום מרבי של 5,000 ש"ח בכל חשבון בתוכנית. יודגש כי, בן המשפחה בעל יתרת הזכות מסייע לבן המשפחה המצוי ביתרת חובה, מבלי להפסיד את ריבית הזכות בחשבון.

- **כרטיס "מפתח 2go"** - כרטיס נטען, שבני המשפחה יכולים להזמין גם ללקוח שאינו בעל החשבון ובכלל זה גם לילדים מגיל 14. הכרטיס ניתן לטעינה באמצעות חשבון הלקוח בסניף, בטלפון ובאינטרנט. מפתח 2go מאפשר משיכת מזומנים של עד 400 ש"ח ביום וביצוע עסקאות של עד 400 ש"ח ביום. הכרטיס מעניק ביטחון ובקרה על ההוצאות.

- **חיסכון להשכלה גבוהה** - חיסכון ל-15 שנה עם שנת חיסכון שלמה נוספת, על חשבון הבנק. בני המשפחה יוכלו לחסוך מסכום של 150 ש"ח ועד 10,000 ש"ח בחודש וליהנות בתום התקופה, מסכום הקרן והריבית שנצברה וכן מתוספת של מענק מהבנק, בשווי הקרן השנתית והצמדה למדד, בסך כולל של עד 120,000 ש"ח והצמדה למדד.

- **הלוואת משפחה** - הלוואות בתנאים מועדפים למצורפים ולמצטרפים חדשים לתוכנית המשפחה. **משפחות מהחיים**. בהמשך למהלך "דיסקונט זה טוב למשפחה" השיק הבנק בחודש יוני 2015 פלטפורמה תקשורתית חדשה - "משפחות מהחיים". זוהי תפיסה תקשורתית חדשה של "בנקאות מהחיים" - בנקאות המבוססת על הקשבה, למידה והצעת שירותים ומוצרים עבור צרכים אמיתיים של משפחות בישראל. לצורך הקמפיין הפרסומי בחר הבנק שלא להשתמש בפרזנטורים ולצורך הפלטפורמה התקשורתית החדשה נבחרו עשרות משפחות המייצגות את הפסיפס הישראלי. משפחות אלה תיעדו את עצמן וגם הבנק היה שותף לתיעוד.

**"משפחה עסקית"**. בחודש דצמבר 2015 השיק הבנק את תוכנית "משפחה עסקית", כהמשך ישיר של תוכנית המשפחה בדיסקונט. התוכנית מעניקה תנאים טובים יותר ללקוחות המנהלים בדיסקונט את החשבון העסקי וגם את החשבון הפרטי ואת חשבונות בני המשפחה. במסגרת תוכנית "משפחה עסקית", נשמרת הפרדה מלאה בין החשבון העסקי לפרטי ולזה של בני המשפחה. יחד עם זאת, ציון הקשר המשפחתי מקנה לחשבונות הטבות ותנאים ייחודיים, לדוגמא: פטור מעמלה בגין העברת כספים בין החשבון העסקי לחשבון הפרטי ולהיפך, אפשרות להטבות והנחות בעמלת ניכיון שיקים, הטבה בשיעור המרת מט"ח, ועוד.

## "מפתח דיסקונט"

בשנת 2015 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 2015 התמקד הבנק במתן שירות מבודל על פי מגזרי לקוחות, הממוקד בצרכי הלקוח, 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;
  - שירות בצוות – מקנה מענה שירותי מקיף יותר בכחובת אחת בסניף;
  - רב ערוציות – לאפשר 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;
  - היכרות ויחס חם מצד נותני השירות;
  - יוזמה שירותית – הקדמת הלקוח בחיזוי צרכיו והתאמת מוצר או שירות לאותם צרכים;
  - הטמעת סטנדרטים לטיפול בפניות לקוחות והמשך צמצום התלונות;
  - הקצאת משאבים המבוססת על צרכי הלקוח וסדרי העדיפות בבנק;
  - במטרה לאפשר תקשורת קלה ונוחה עם הלקוחות הבנק החל בתהליך פריסת מייל 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

נמשך מהלך הוצאת הפעילות התפעולית מהסניפים במקביל למהלכי התייעלות, שיפורי תהליכים ושינוי תפיסות ביצוע.

הפעילות נועדה להשיג את המטרות הבאות:

- א. הוצאה מהסניף של כל הפעילות שאיננה הכרחית בכדי לשרת את הלקוח;
- ב. פישוט וקיצור התהליכים הנותרים 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 מזמנים, משיכת מט"ח וביצוע תשלומים. שירות משיכת מט"ח קיים בכ-100 מכשירים, שירות הפקדת המזומן בכספומט ושירות הפקדת שיקים במשוב קיים בכל סניפי הבנק.

כמו כן, בשנת 2015 הושלם תהליך לבקרת שיקים מרחוק. הפקדות שיקים במשוב, המשודרות און-ליין, מטופלות בזמן אמת על ידי המשרד האחורי. הפעילות מהווה נדבך חשוב בהתייעלות תהליכית ובחסכון במשאבים ברמת הבנק.

בשנת 2015 נמשכה הפעילות להשלמת הוצאת מסמכי היסוד מהסניפים וסריקתם, באופן המאפשר לגורם העסקי וליחידות המטה צפייה ממוחשבת במסמכי היסוד. הוצאת מסמכי היסוד בוצעה עד סוף שנת 2015 בלמעלה מ-100 סניפים. בשנת 2017 מתוכננת השלמת התהליך ביתרת סניפי הבנק.

בשנת 2015 הותנע מהלך של טרנספורמציה בסניפים, שבמסגרתו בוצעו מספר שיפורים משמעותיים בתהליכי העבודה בסניפים:

- הוקם מרכז שירות בנקאי, אשר קלט פעילויות נוספות מהסניפים: טיפול בפקסים, טיפול בחשבונות רדומים, ביצוע סגירות חשבון, הפקדת שיקים דחויים, רישום בטוחות ועוד, במטרה להקל ולווסת את העומסים בסניפי הבנק לטובת התמקדות בשירות ויוזמות. עד סוף שנת 2015 נקלטו 8 סניפים ועד סוף רבעון ראשון 2016 יקלטו כל סניפי הבנק;
- הושקו מודלים חדשים לטיפול בחריגי אשראי ובהטבות בעמלות;
- בוצע איפיון מחדש של תהליכים תפעוליים מרכזיים.

## מערכי שירות משלימים למערך השירות בסניפים

**שיווק מוצרי משכנתא.** בשנת 2015 הבנק מיקד את הפעילות בתחום בלקוחות קיימים. במסגרת זו הבנק מעניק הלוואות לרכישה, שיפוץ או בניית דירת מגורים וכן הלוואות לכל מטרה בשיעבוד דירת מגורים. בסוף שנת 2015 פעלו בבנק 64 סניפים בהם ניתן שירות המשכנתאות, בפריסה ארצית.

הבנק מפעיל מוקד טלפוני המתמחה בתחום המשכנתאות, המעניק שירות בשני תחומים עיקריים כלהלן:

- מוקד מכירות, המטפל בפניות של לקוחות המתעניינים בהלוואה חדשה. על סמך קריטריונים שנקבעו, המוקד רשאי המוקד לתת ללקוח אישור ראשוני למתן ההלוואה, כאשר המשך התהליך מבוצע מול הלקוח לאחר קביעת פגישה בסניף. בקשות של פונים אשר אינם עומדים בקריטריונים שנקבעו, נדחות, או לחלופין נקבעת להם פגישה בסניף לבחינת הבקשה.
- מתן מענה ללקוחות קיימים בהלוואות מתנהלות.

הבנק משקיע תשומות בהרחבת ידע העובדים הפועלים בתחום ובשיפור תהליכים, בדגש על קיצור משך תהליכים.

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 לפנית הלקוחות;
- בטלבנק דיסקונט - הן בפניה יזומה הן כמענה לפנית לקוחות;
- באתר דיסקונט באינטרנט ובאפליקציית דיסקונט בסלולר, באמצעותם מועברים מסרים שיווקיים והצעות שיווקיות;
- במשוב דיסקונט, באמצעותו מועברים מסרים שיווקיים והצעות שיווקיות;
- במערכת מענה קולי אינטראקטיבי (IVR) בטלבנק, באמצעות מסרים שיווקיים והצעות מכר בזמן המתנה לשירות;
- דיורר ישיר ללקוחות (בצירוף דוח מצב חשבון) ובאמצעות המכשירים לשירות עצמי (משובים וכספומט).

## יעדים ואסטרטגיה עסקית

בשנת 2015 המשיך הבנק ליישם את התוכנית האסטרטגית הקבוצתית שאושרה בשנת 2014, אשר הגדירה את מגזר משקי הבית כאחד המגזרים במיקוד, 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 2015 בוצעו מספר מהלכים להשגת היעדים הרב שנתיים:
- בוצעה היערכות מקיפה להוצאות פעילות תפעולית וייעול תהליכי עבודה בסניפים במטרה לפנות זמן שיועד לשיפור השירות והמכירה ללקוחות;
  - הגדלת היקף היוזמה והמכירה מול הלקוחות על בסיס מהלך הדרכת 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 ומכירות 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 2016

- בשנת 2016 ממשיך הבנק ליישם את האסטרטגיית הקמעונאית החדשה, תוך התמקדות במספר זירות:
- 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 והסטת פעילות לערוצים אלה;
  - שדרוג אפקטיביות המכירה של 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 וההירות התגובה בתהליך העמדת המשכנתא.

## הלוואות לסטודנטים

לסטודנטים מוצעות הלוואות לכל מטרה והלוואות לתשלום שכר לימוד. הלוואות לתשלום שכר לימוד כוללות הלוואות לפיצול שכר לימוד והלוואה בנקאית לתשלום שכר לימוד, הניתנות כנגד הצגת שובר תשלום (גם להורי הסטודנט). הבנק מציע מגוון דגמי הלוואות שנועדו לענות על צרכיהם המיוחדים של הסטודנטים. כך למשל, בהלוואה מסוג "תואר בראש שקט" תקופת ההחזר היא 10 שנים וניתן לדחות את החזרי הקרן ל-3 שנים. בהלוואה לסטודנטים לתארים מתקדמים בחו"ל, תקופת ההחזר היא 8 שנים וניתן לדחות את פרעון הקרן עד 24 חודשים. בהלוואה לפיצול שכר לימוד, ניתן לפצל את שובר התשלום ל-8 תשלומים ללא ריבית וללא הצמדה.

להלן נתונים בדבר היקפי ביצוע הלוואות בשנים 2013-2014:

שנה	הלוואות לכל מטרה	הלוואות לתשלום שכ"ל	סך-הכל
	במיליוני שקלים חדשים		
2014	269	6	274
2015	208	6	214

**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, בפלח הערבי ובפלח החרדי). קיימים 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 שיתוף פעולה עם מוסדות הלימוד באמצעות קרן שכר לימוד (שקט כלכלי לסטודנט) כאשר ברוב המקרים המוסד מממן את הריבית והסטודנט מחזיר קרן בלבד. המסלול השלישי הינו 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 7%-40% מהחוב (תלוי במקצוע שלמדו) ושאר הסכום נפרס בהלוואה ארוכה. יתרת ההלוואות לסטודנטים הסתכמה ביום 31 בדצמבר 2015 בסך של 351 מיליון ש"ח, בהשוואה ל-241 מיליון ש"ח ביום 31 בדצמבר 2014, עליה של 45.6%.

## מגזר משקי הבית בבנק מרכנתיל דיסקונט

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 2015 מנה 79 סניפים בפריסה ארצית. מרבית לקוחות בנק מרכנתיל דיסקונט המשתייכים למגזר משקי הבית בבנק זה, מקבלים שירותי בנקאות באמצעות סניפי בנק מרכנתיל דיסקונט המשתייכים ארגונית לאזור עכו ולאזור נצרת (31 סניפים). סניפים אלה ממוקמים במקומות ישוב שבהם יש רוב מוחלט לאוכלוסייה לא יהודית. בנק מרכנתיל דיסקונט רואה במגזר הקמעונאי יעד מרכזי בהתפתחותו העסקית ושוקד על הגדלת פריסת הסניפים במגזר ושיפור השירות ללקוחות המגזר. **שירות לאוכלוסיית הלקוחות החרדים.** בנק מרכנתיל דיסקונט מפעיל 9 סניפים בלב המגזר החרדי. הסניפים פזורים ברחבי הארץ, בעיקר באזור ירושלים, בני ברק ואשדוד. 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, כגון הפעלת סניפים בימי חמישי עד השעה 21:00.

# לקוחות מגזר עסקים קטנים

## 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 2015 התבססה על יישום התכנית האסטרטגית תוך דגש על אוטומטיזציה של תהליכי האשראי במגזר עסקים קטנים בקרב לקוחות בעלי חוב עד 1 מיליון ש"ח.

## 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 ב-"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 וחבויות בסכום של עד כ-4-5 מיליון ש"ח, מקבלים שירות בצוותי בנקאות לעסקים בסניפים. לקוחות בעלי מחזורי פעילות או חבויות גבוהים מאלה, מקבלים שירות במרכזי העסקים של הבנק.

**מימון עסקים קטנים.** כחלק ממדיניות הבנק למיקוד 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-1.25 מיליון ש"ח, תוך הקלה בבטוחות הנדרשות. בשנים 2013-2015 התרחבה הפעילות בתחום זה והבנק העניק מימון מסוג זה למאות עסקים קטנים בפיזור גיאורפי וענפי.

**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 2015 כללה 79 סניפים ובאמצעות 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 31 מסניפי בנק זה המשתייכים ארגונית לאזור עכו ולאזור נצרת.

**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 לתאגידים 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 על החלטתו לבחור בהצעת הבנק (ושותפו המוסדי), כאחת מההצעות הזוכות במכרז. היקף האשראי המכסימלי שיוכל הבנק להעמיד ללקוחותיו (בשיתוף הגוף המוסדי) במסגרת מכרז זה, מסתכם בכ-650 מיליון ש"ח.

# לקוחות הבנקאות הפרטית

## דגשים אסטרטגיים

בהתאם לדגשים האסטרטגיים העומדים ביסוד תוכניות העבודה של הבנק, פועלת הבנקאות הפרטית באמצעות 2 אגפים: האגף לבנקאות בינלאומית, המשרת לקוחות בנקאות פרטית תושבי חוץ ועולים חדשים; והאגף לבנקאות פרטית, המשרת לקוחות בנקאות פרטית תושבי ישראל.

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, 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 בחטיבת נכסי לקוחות 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 נהנים 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.

בבנקאות הפרטית השירות ניתן ללקוחות שישה ימים בשבוע. מרכזי הבנקאות הפרטית בהרצליה ובחיפה ובתל אביב, 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

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. בנוסף, עומדות לרשות הלקוחות שלוחת הסניף בירושלים ובחיפה. דש"ה מציעה ללקוחות המגזר העסקי שירותי חיתום ושירותים בתחום הבנקאות להשקעות. **ענף שוק ההון**. הענף פועל במטרה להרחיב את שירותי הבנק בתחום שוק ההון לתאגידי הגדולים, הגופים המוסדיים ופעילי שוק ההון. הענף עוסק במתן שירותים ללקוחות אלו, לרבות מתן שירותים נלווים (ברוקראז', ייעוץ השקעות, תפעול).

לקוחות העוסקים בסחר בינלאומי מטופלים באגף סחר חוץ (לפרטים נוספים, ראו להלן). **סניף בורסת היהלומים** משרת את לקוחות ענף היהלומים, וייחודו בניהול חשבונות ליהלומנים, תוך התמחות בכלל השירותים המיוחדים 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.

**היקפי הפעילות.** על פי נתוני הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה, בשנת 2015, הסתכם יבוא הסחורות בסך של 61.3 מיליארד דולר, ירידה של 0.5% לעומת שנת 2014. הירידה חלה בכל קבוצות הסחורות: יבוא היהלומים - 26.8%, יבוא חומרי אנרגיה - 42%, חומרי גלם - 4%, מוצרי השקעה - 6.4%. יבוא סחורות ללא יהלומים ירד ב-12.5%.

בשנת 2015 יצוא הסחורות הסתכם בסך של 53.4 מיליארד דולר, ירידה של 7.4% לעומת שנת 2014. הקיטון נבע מירידה ביצוא תעשייתי - 4%, ביצוא יהלומים - 23%, ביצוא חקלאי - 16.1%. יצוא סחורות ללא יהלומים ירד ב-4.3%.

ברבעון האחרון של שנת 2015 חלה עליה ביבוא מוצרי צריכה (2.8%), יבוא חומרי גלם (3.5%) ויצוא תעשייתי (11.4%) למול ממוצע של שלושת הרבעונים הקודמים.

הפעילות העסקית באגף סחר חוץ מרכזת את מכלול השירותים בתחום סחר החוץ הנדרשים ללקוח (יבוא, יצוא, מימון, מכשירים פיננסיים וכד'). בשנת 2015 המשיך אגף סחר חוץ בפעילות אינטנסיבית לשימור ופיתוח הקשר עם הלקוחות הקיימים וגיוס ללקוחות חדשים, תוך ייזום מפגשים עסקיים ופעילות מול הלקוחות.

כמו כן בשנת 2015 הבנק הרחיב את פעילותו בתחום מימון סחר חוץ מורכב. בשנת 2015 גדל שיעור הפעולות המבוצעות באמצעות הערוץ העצמי.

### 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, 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 2015

במהלך שנת 2015 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, לצמצום החשיפה לאיזורי פגיעות ולצמצום סיכון הריכוזיות, במטרה לטייב את תיק האשראי. בנוסף, הבנק התמקד במהלך שנת 2015 בעסקאות סינדיקציה ועסקאות מורכבות אחרות, וכן, עבר לתמחור תשואה מותאמת סיכון, במונחי תשואה להון רגולטורי ותשואה להון כלכלי. הבנק מקפיד לעקוב אחר לקוחות גדולים וקבוצות לווים ברמת סיכון גבוהה. לפרטים נוספים, ראו "ניהול סיכונים אשראי" בפרק "החשיפה לסיכונים ודרכי ניהולם".

## יעדים ואסטרטגיה עסקית

בשנת 2016 הבנק יפעל במגוון רחב של מגזרים וענפי משק תוך פיזור תיק האשראי ותוך צמצום החשיפה לתחומים שבהם זוהה סיכון גבוה מהמוצע. 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 2016 כיווני ההתפתחות העיקריים המפורטים להלן:

- פעילות במגוון רחב של מגזרים, ענפי משק ומוצרי אשראי, על מנת ליצור פיזור מיטבי בתיק;
- הובלת עסקאות סינדיקציה נוספות בשיתוף עם גופים מוסדיים והמשך שיפור יכולות הסינדיקציה;
- 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 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;
- השתתפות במימון עסקאות גדולות בתחום רכישות ומיזוגים.

## 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 העסקית - מסחרית של בנק מרכנתיל דיסקונט, הפועלת במגזר זה באמצעות שתי יחידות משנה, כלהלן:

- אגף עסקים - שבאחריותו נמצאים הלקוחות העסקיים הגדולים של בנק מרכנתיל דיסקונט (למעט לקוחות המשתייכים לענף הנדל"ן) - כולל 5 תחומים מתמחים, שבראשם ניצבים קציני אשראי בעלי התמחות ספציפית. שירותי הבנקאות ניתנים ללקוחות אלה באמצעות מספר סניפים.
- אגף נדל"ן - המטפל בכל חברות הנדל"ן הפועלות בבנק מרכנתיל דיסקונט וכן בקבוצות רכישה. 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.

## לקוחות מגזר הבנקאות המסחרית

### השירות ללקוחות המגזר

לקוחות הקבוצה במגזר הבנקאות המסחרית 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, בחפיפה גיאוגרפית לחמשת המרחבים הפועלים בבנק: ירושלים והדרום, ת"א, השרון, צפון והשפלה.

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-"המגזר העסקי").

**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 רכישה מט"ח והמרתו וביצוע עסקאות הגנה.

## יעדים ודגשים לשנת 2016

- לאור החוזקות והיחודיות 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, בין היתר: מיקוד פעילות עם רשויות מקומיות ותאגידיים נלווים, קיבוצים ותעשייה קיבוצית, תעשיית המזון וליווי פרויקטים קטנים למגורים בשיטת הליווי הסגור, כולל הנפקת ערבויות חוק מכר, למול צמצום פעילות בענפי משק בעלי רמת סיכון גבוהה;
- הגדלת פעילות עם עסקים החברים בהתאחדות התעשיינים באמצעות שיתופי פעולה עם התאחדות התעשיינים, המאפשרים מתן אשראי לחברי ההתאחדות בתנאים נוחים.
- דגש על העמקת פעילות וגידול ברווחיות המגזר, תוך שאיפה להגדלת הפעילות עם לקוחות המגזר בדרך של העמקת פעילות סחר חוץ, פעילות בניירות ערך, העברות והגדלת פעילות חוץ מאזנית המרתקת פחות הון;
- המשך שיפור מקצועיות, זמינות ותהליכי ניהול סיכונים האשראי והגברת תהליכי הבקרה והניטור, בדרך של שיפור איכות ניתוח המעקב אחר מצב הלקוחות בדיוני ועדות האשראי, זיהוי מוקדם של לקוחות שעלולים להיקלע לקשיים, על ידי ועדת מעקב ייעודית העוקבת אחר לקוחות אלו, הרחבת הקווים המנחים למתן אשראי למגזר ומעקב אחרי חריגות מהכללים שנקבעו, וכן מעקב אחר התפתחות תיק האשראי והפקת לקחים;
- הטמעת מודלים מתקדמים לניהול סיכונים אשראי, במטרה לשפר את תמחור העסקה השולית והתאמת המרווח המימוני לאופי העסקה והסיכון לבנק, תוך שיפור היכולת להתחרות על לקוחות איכותיים;
- פעילות ממוקדת מול לקוחות שאינם מנצלים את מסגרת האשראי בכדי לפנות נכסי סיכון לגידול באשראי.

## מגזר הבנקאות המסחרית 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, מוצרי השקעה ושירותים בתחום שוק ההון.

## 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). היחידה עוסקת בהעמדת חבילות מימון מתאימות, תוך שיתוף משקיעים מוסדיים (להם יתרון בגיוס מקורות מימון ארוכים) או שיתוף גורמים בנקאיים במימון העסקה.

בנק מרכנתיל דיסקונט מעמיד את השירות ללקוחות המגזר באמצעות אגף נדל"ן המטפל בכל חברות הנדל"ן הפועלות במסגרת בנק זה, ועוסקות בתחומי ייזום הכולל מימון בשיטת "ליווי פיננסי סגור", למטרת ביצוע פרויקטים לבניית מבנים, בעיקר מבני מגורים (בטיפול מחלקת ליווי בניה), קבלנות ביצוע, נדל"ן מניב ואחזקות נדל"ן (בטיפול מחלקת נדל"ן).

**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; 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, חוזים עתידיים לא סחירים, 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, קרנות נאמנות וקרנות גידור וביצוע פעילות ארביטראז'.

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

## שירותים בשוק ההון

**שירותים בתחום ניירות ערך.** הבנק מספק ללקוחותיו מגוון שירותי יעוץ השקעות, מסחר ותפעול בניירות ערך בארץ ובחו"ל, וזאת ללקוחות פרטיים, לקוחות מוסדיים ולפעילים בשוק ההון. הבנק מציע מגוון שירותים הכולל: פעילות במניות בארץ ובחו"ל, איגרות חוב (כולל איגרות חוב להמרה), מק"מ, אופציות, מט"ח, פקדונות מובנים, תעודות סל, נגזרים בארץ ובחו"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 לייעוץ בתחום הפסיבה במרכזי השקעות (9 במספר). חשבון הלקוח משויך לסניף אולם השירות ניתן במרכז ההשקעות על ידי יועצי השקעות מומחים. בסוף שנת 2015 פעלו 9 מרכזי השקעות ו-5 שלוחות של מרכזי השקעות.

**שרותי ייעוץ לחברות גדולות ולקוחות VIP.** שרותי ייעוץ וביצוע פעולות בניירות ערך ניתנים ללקוחות שהם חברות גדולות, חברות מתחום תשתיות ונדל"ן ומלכ"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.

### "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 וטכנולוגיה 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", מציב 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 19:00. השירות מאפשר רצף יעוץ למשקיעים המנויים על שירות הטלפון.

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 2015 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

- משנת 2008 הבנק נותן שירותי יעוץ פנסיוני ללקוחותיו וגם ליחידים שאינם לקוחות הבנק. לשם כך התקשר הבנק בהסכמי הפצה עם מרבית הגופים בשוק הפנסיוני לצורך הפצת קרנות השתלמות, קופות גמל וקרנות הפנסיה שבניהולם ללקוחות.
- הבנק מעניק יעוץ פנסיוני בקופות גמל, קרנות פנסיה, קרנות השתלמות ומוצרי ביטוח באמצעות היועצים הפנסיוניים הפרוסים בסניפים ובמוקדי השקעות.
- בשנים האחרונות גברה המודעות בציבור לחשיבות התכנון הפנסיוני, וכמוצאה מכך גדל בצורה משמעותית 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 ושידרוגים בהתאם לדרישות הרגולציה והצרכים העיסוקיים;
  - מערכת טפסים אוטומטית עם חתימה גרפית, להפקת טפסי הוראות ביצוע לגופים המוסדיים עמם הבנק חתום בהסכמי הפצה, בהתאם לתוצאות היעוץ הפנסיוני;
  - תצוגת תיק לקוח בערוצים השירים - ללקוחות הבנק בעלי אישור לגישה לערוצים השירים (אינטרנט ומשוב הבנק) שהינם מיועצים פנסיונית, מפורטים נחוני המוצרים הפנסיוניים בתיקיהם;
  - 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 ההפצה המרבי נקבע בתקנות, והעמלה משולמת בגין הנכסים הפנסיוניים (שאינם מוצרי ביטוח) של לקוחות שקיבלו ייעוץ 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 תושבי 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 השפה האנגלית והשפה הערבית בעמדות לניהול תורים, במהלך שנת 2016. לבנק מרכנתיל פעילות ענפה במגזר הערבי ובמגזר החרדי ומתוך כך נעשית האדפטציה 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 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 הישירים בקשר של הבנק עם לקוחותיו; בצורך בתייעוד 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 יוביל את תפיסת הפתרונות בשלושה עולמות תוכן מרכזיים - ערוצים ישירים, ה-CRM ותפיסת לקוח וחשבון שוטף.

האגף יהיה 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 2015 המוצרים והשירותים הבאים:

**פתיחת חשבון באמצעות האינטרנט.** האפשרות לפתיחת חשבון באמצעות האינטרנט ללא צורך לגשת לסניף. זאת, על ידי מילוי פרטים באתר ובאמצעות שיחות ווידאו צ'ט בין הלקוחות לבנקאים במוקד ייעודי.

**הפקדת שיק בסלולר.** שירות הפקדת שיקים של דיסקונט (בלבד) לחשבון הלקוחות באמצעות היישום. השירות מאפשר ללקוחות ליהנות מהנוחות של ביצוע פעולה באופן עצמאי ובעלויות מופחתות, גם כשהסניף סגור.

**ממשק חדש למשוב.** הממשק משפר את חוויית המשתמשים: נראות עדכנית, ניווט קל וברור ונגישות לאנשים עם מוגבלות.

**אתר שיווקי חדש לפרטיים לבנקאות פרטית ולדוברי השפות הזרות.** אתר שיווקי חדש, הכולל עיצוב חדש ונקי, ניווט קל להתמצאות, התאמה למכשירים ניידים ונגישות לאנשים עם מוגבלות.

**דיסקונט My Finance** יישומון (widget) שוק ההון בסלולר. השירות החדשני מאפשר ללקוחות גישה לשווי תיק ניירות ערך ושערי הניירות מהתיק – בצורה מהירה וללא צורך בכניסה ליישום. **דיסקונט@באינטרנט חדש (ללקוחות פרטיים)**. אתר דיסקונט@באינטרנט החדש, המאפשר ללקוחות לנהל את חשבונותיהם ביעילות ובמהירות.

דף הבית החדש נוח וקל להתמצאות, מוצגים בו מידע, פעולות נפוצות והתראות חשובות. בכל העולמות הבנקאיים מוצג המידע הרלוונטי ללקוחות בצורה ברורה ופשוטה, כולל סיכומים שונים, תצוגה גרפית וקישור מהיר לביצוע פעילות רלוונטית בחשבון.

התהליכים העסקיים שופרו על מנת לאפשר ללקוחות לפעול באתר בקלות וביעילות: שינוי מועד חיוב, שחזור קוד סודי, וביטול כרטיס אשראי (והזמנת חלופי) בדיסקונט@באינטרנט. במסגרת האתר החדש נוספו גם שירותים בתחום כרטיסי האשראי. לצד המידע המפורט והידידותי אודות כל כרטיסי האשראי הבנקאיים בחשבון, נוספו גם האפשרויות לשנות מועד חיוב, לשחזר קוד סודי ולבטל כרטיס באופן עצמאי.

**הצבעות באסיפות כלליות**. שירות "הצבעה באסיפות כלליות" מאפשר ללקוחות המחזיקים בנייר ערך המקנה להם זכות הצבעה באסיפה, לקבל מידע אודות קיום אסיפה ופרטי הזדהות לאתר ההצבעות (של רשות ניירות ערך) באמצעות האינטרנט.

**סגירת חשבון באמצעות האינטרנט**. בהתאם להוראת בנק ישראל, לפיה הבנקים נדרשים לאפשר ללקוחותיהם לסגור חשבון באמצעות הערוצים הישירים, עלה שירות סגירת חשבון באמצעות האינטרנט. **אפליקציית דיסקונט Watch**. האפליקציה מיועדת ללקוחות הבנק המשתמשים בשעון החכם של חברת אפל. האפליקציה מציגה ללקוחות על גבי השעון את יתרת העו"ש בחשבונותיהם, 3 תנועות אחרונות (ללא סכום), חיוב קרוב בכרטיסי אשראי ושווי תיק ניירות ערך – בצורה מהירה וללא צורך בכניסה לאפליקציה הבנקאית.

**העברות לצד ג' בסכומים גבוהים באמצעות OTP (One Time Password)**. שירות חדש, ללקוחות פרטיים העומדים בקריטריונים, המאפשר ביצוע העברה לצד ג' בסכומים גבוהים, באמצעות OTP (קוד חד פעמי שנשלח ב-SMS) ואותו מזינים הלקוחות בעת ביצוע ההעברה באתר.

**קבלת דיסקוד להזדהות לעסקים + בהודעת SMS**. שירות חדש המאפשר למנויי עסקים לקבל את הקוד המתחלף (OTP) באמצעות הודעת SMS. שירות זה מרחיב את האפשרויות לקבלת הקוד המתחלף ומקל על הלקוחות העסקיים בהזדהות לאתר.

**הלוואה מיידית באמצעות אתר עסקים+**. שירות חדש למנויי האינטרנט העסקיים, מאפשר ללקוחות העומדים בקריטריונים לקבל הלוואה בלחיצת כפתור באתר עסקים+.

**הרשאות לחיוב חשבון באמצעות האינטרנט**. השירות החדש מאפשר ללקוחות להקים באינטרנט באופן עצמאי הרשאה חדשה לחיוב חשבון ולהעביר הרשאות לחיוב חשבון מבנק אחר – ללא טפסים ומבלי להגיע לסניף.

ביום 31 בדצמבר 2015 היו בבנק כ-352 אלף מנויים פעילים בערוצים הישירים.

## 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.

## כאל – ערוכים לעידן הדיגיטל

בשנת 2015 המשיכה כאל להקים, ליזום ולהתאים את נכסיה ומוצריה לאתגרי המהפכה הדיגיטלית - פיתוח מיזמים חדשים ושילובם במגוון הרחב של הנכסים הדיגיטליים כדוגמת הארנק הדיגיטלי Cal4U, האפליקציה לעסקים Cal4Biz ועוד. תרומת הטמעת המוצרים והשירותים מובילה להגדלת ניכרת בשימוש של לקוחותיה בערוצים המקוונים. בין השירותים המרכזיים ניתן למנות:

- **תשלום חדשני באפליקציית ארנק Cal4U** - אפשרות לתשלום במסעדות באמצעות ממשק ייעודי וחדשני באמצעות המובייל;
  - **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.
- בנוסף, כאל פועלת ללא לאות לקידומה בעולם הנגישות הדיגיטלית המעניק ללקוחות ערך ושירות מתקדם.

"אשף" דיגיטלי להתאמת מוצרי אשראי". בחדש נובמבר 2015 השיקה כאל "אשף" דיגיטלי המסייע ללקוחות ברחבי הדיגיטל להתאים להם את מוצר האשראי המתאים ביותר לצורך שלהם. באשף מתבקש הלקוח לאפיין את צרכי האשראי שלו, והמערכת יודעת להציע לו באופן אוטומטי את המוצר המתאים עבורו. 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 הלוואות 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 2015 היו FlyCard, Cal 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. 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 חברה בת, 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 מיידי 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, תוך הגדלת נתח השוק שלה במגזר הסליקה. כמו כן, כאל פועלת לפיתוח ושיווק מוצרים נוספים שיוצרו על ידי לבתי עסק, בנוסף לאלו המוצעים כיום.

## פעילות גיוס לסליקה - סגמנט MICRO MERCHANT

בחודש ספטמבר 2013 השיקה כאל לראשונה את פעילות המכר לעסקים זעירים, MM. 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:

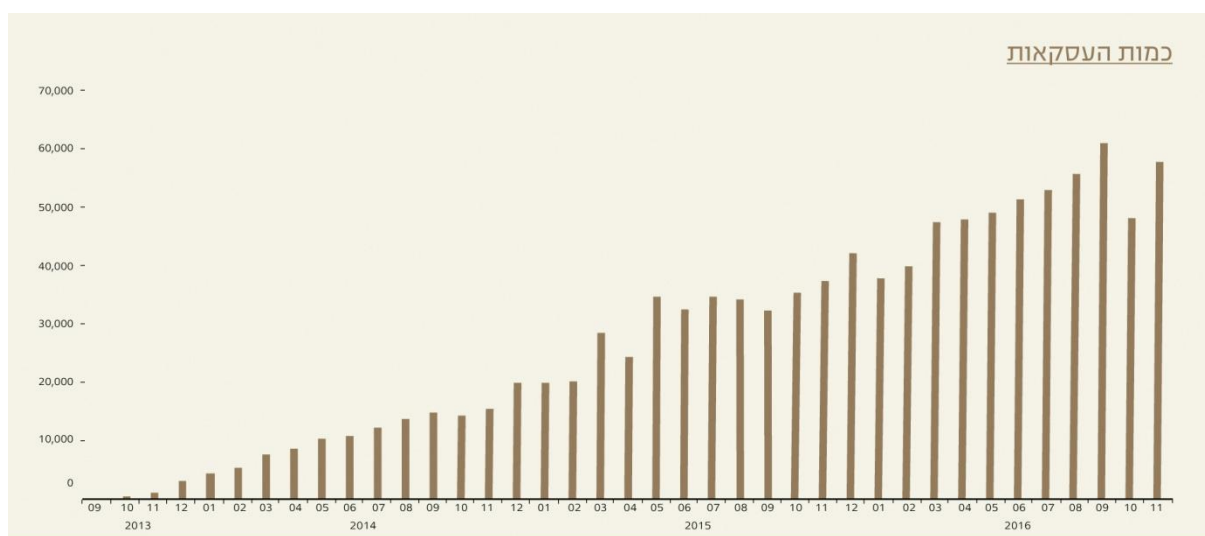
- העדר שליטה ובקרה על התזרים;
  - גביה בעיקר במזומן אשר אוזל במהירות מהידיים;
- שירות:

- 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 גבייה קלה ובטוחה, מתן אפשרות לפריסת עסקאות עד ל-12 תשלומים, שליטה ובקרה על הכנסותיהם, הימנעות מ"בזבז 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. מתחילת הפעילות גוייסו כ-13,000 עסקים, וכמות העסקאות באמצעות האפליקציה הולכת וגדלה. הענפים הבולטים: שירותי ייעוץ, קוסמטיקה, ביגוד, ביטוח, רפואה וציוד משרדי.



## רשתות חברתיות

**עמוד הפייסבוק הרשמי של בנק דיסקונט**<sup>16</sup>. הבנק פתח את עמוד הפייסבוק הרשמי שלו בסוף שנת 2010. נכון לסוף שנת 2015 היו כ-65,630 חברים בעמוד הפייסבוק של הבנק (סוף שנת 2014 – 64,960 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 ובח"ל), 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 לקמפינים ועדכונים שוטפים המלווים בתמונות וסרטונים מעוררי השראה.

**רשתות חברתיות בכאל**. ל-כאל עמוד פייסבוק ובו מעל ל-150 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).

בנוסף, כאל מתחזקת חשבון טוויטר, ובו היא מעדכנת את העוקבים מעת לעת בפעילויות שיווקיות. גם לחברת דיינרס, חברה בת בבעלות מלאה של כאל, עמוד פייסבוק ובו למעלה מ-33 אלף חברים, במסגרתו מובאים עדכונים שוטפים על הפעילויות השיווקיות של החברה, ההטבות ללקוחותיה ועוד.

## חינוך פיננסי

בחודש מרס 2012 השיק הבנק מהלך אסטרטגי בנושא השכלה פיננסית. הבנק פונה ללקוחותיו ולציבור הרחב ומנגיש את השפה הפיננסית לכל טווח הגילאים<sup>17</sup>.

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 החיסכון הפנסיוני, הפרט נדרש יותר ויותר לקבל החלטות פיננסיות מורכבות. השיח הציבורי התרחב גם לשיח פיננסי – תוחלת החיים העולה, חשיבות החיסכון לטווח ארוך, תרבות הצריכה, התנהלות פיננסית נבונה, יוקר המחיה, מסלולי השקעה בתחומי החסכון הפנסיוני, בחירת משכנתא ועוד.

<sup>16</sup> 64-26  
<sup>17</sup> 64-26

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, בנושאים התנהלות פיננסית נבונה וכלכלת משפחה, ושוק ההון;
- הרצאות לארגונים/תאגידים, על פי בקשת הארגון;
- סדנאות חינוך פיננסי לילדים ולמשפחות בגילאים 6-12, 13-17 במוזיאון פרטי הרצליילנבלום;
- תכניות לימוד יעודיות לתלמידי תיכון במוזיאון פרטי הרצליילנבלום;
- הרצאות בנושא תכנון פנסיוני לקהלים בוגרים במוזיאון פרטי הרצליילנבלום;
- 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.

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 דומות<sup>18</sup>.

משנת 2012, מועד השקת הפעילות ועד סוף שנת 2015, נטלו בה חלק כמעט כל סניפי הבנק בלמעלה מ-300 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.

**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 חט"ב 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 וחסכונות; תכנים המתאימים לפרישה: חיסכון 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 ובתיכון, ספרון טיפים וספרון שוק ההון.

בכוונת הבנק להמשיך ולפתח את הפעילות בכל המישורים - פרונטאלי, דיגיטאלי וכתוב - תוך המשך שיתוף פעולה עם גורמים מובילים בתחום.

הקבוצה החלה בפיתוח פעילות דומה במגזר הערבי, באמצעות סניפי בנק מרכנתיל דיסקונט.



הבנק מציע מגוון הרצאות וסדנאות, כולל:

הרצאות העשרה	
<p><b>ניהול תקציב</b></p> <p>התנהלות פיננסית נבונה בתקופה כלכלית מאתגרת</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- "יהיה בסדר" – על תרבות הניהול הכלכלי שלנו;</li> <li>- שבירת מיתוסים – "חופשה הכל כלול";</li> <li>- האוברדרפט, ההלוואות והאשראי, ניהול תקציב חודשי – לצאת מהמינוס;</li> <li>- זוגיות וכסף, ילדים וכסף, הגיל השלישי וכסף.</li> </ul>	
שוק ההון	
<p><b>כלכלת ישראל אל מול ההתאוששות העולמית והריבית הנמוכה</b></p> <p>הרצאה המתארת בצורה קלילה וחוויתית את המתרחש בשוקי ההון בארץ ובחו"ל והיערכות לשנה קדימה, כולל האתגרים הכלכליים הניצבים היום בפני המשקיעים בשוקי ההון.</p>	
<p><b>פסיכו פיננסים</b></p> <p>אתה והפיננסים שלך</p>	<p>הקשר שבין קבלת החלטות כלכליות והשקעות בבורסה לבין המאפיינים הפסיכולוגיים האישיים.</p>
<p><b>השקעה בנדל"ן, סיכון או סיכוי</b></p>	<p>ניתוח תחום הנדל"ן למגורים כחלופת השקעה, המגמות האחרונות בענף בחלוקה גיאוגרפית, מתי להשקיע בנדל"ן ולמי כדאי.</p>
סדנאות	
<p><b>סדנת שוק ההון</b></p> <p>מיקרו ומקרו, הקשר שלהם להשקעות והחסכונות הפרטיים</p>	<p><b>3 מפגשים, 2 נושאים במפגש</b></p> <p><b>מפגש 1</b> – מקרו כלכלה + איגרות חוב;</p> <p><b>מפגש 2</b> – קרנות נאמנות + תעודות סל;</p> <p><b>מפגש 3</b> – מניות + פסיכו פיננסים;</p> <p>הסדנה מקנה למשתתף כלים בסיסיים להבנת העולם הפיננסי והכרת מושגי יסוד בשוק ההון.</p>
<p><b>סדנת "מיקס"</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- כלכלת משפחה;</li> <li>- פנסיה;</li> <li>- שוק ההון.</li> </ul>	
<p><b>תחום בכירים – השכלה פיננסית</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- כלכלת ישראל;</li> <li>- פסיכו פיננסים;</li> <li>- קריאה ביקורתית של עיתונות פיננסית.</li> </ul>	

## האקדמיה לעסקים מבית Cal – סדנאות מעצימות לבתי עסק הסולקים עם Cal<sup>19</sup>

בחודש יוני 2015 השיקה כאל את האקדמיה לעסקים מבית כאל. להובלת המיזם, בשיתוף עם ויזה אירופה, נבחרה ג. יפית, אשר העניקה לבתי העסק הסולקים עם כאל, ארגז כלים לניהול העסק, אשר כלל: שיעור בניהול פיננסי, בניית תכנית עסקית, כיצד מייצרים שיתופי פעולה עסקיים, איך משמרים לקוחות נאמנים, כיצד מקדמים את העסק ברשתות החברתיות ובתקציבי שיווק מוגבלים ועוד ועוד.

הסדנאות התקיימו בפריסה ארצית, בערים: רחובות, חיפה, ירושלים, קריית ביאליק ותל אביב והן הוענקו על ידנו כאל תשלום וללא כל התחייבות מצד בית העסק. בכל אחת מ-5 הסדנאות נטלו חלק כ-100 בתי עסק.

"Cal לדעת" ביוטיוב. כאל השיקה בשנת 2014 את עולם "Cal לדעת" ביוטיוב. 11 סרטונים הנותנים מידע על מגוון מושגים פיננסיים בשפה שגורה ברורה ובגובה העיניים. לדוגמה – ריבית פריים, הלוואות, ריבית, אשראי מתגלגל, מסגרת אשראי חוץ בנקאית, מסגרת אשראי בנקאית, רכישה בטוחה באינטרנט, כרטיס לחיוב מידי (דביט), אשראי חוץ בנקאי, הצמדה למדד. סרטונים אילו זכו למאות אלפי צפיות.

**בנק מרכנתיל דיסקונט וכאל**<sup>20</sup>. בנק מרכנתיל דיסקונט וכאל רואים בהטמעת חינוך פיננסי נדבך חשוב בעשייתם למען הקהילה ובהתאם עובדיו 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

התאגידים 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 מתייחסת לתרחישי איום: 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 תפקידים 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.

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 מרכנתיל 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, נדרש הבנק 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 בנתבי שיחות; אתר האינטרנט; וכדומה.

### התאמות נגישות

**היערכות הבנק.** בהתאם לחוק, מונה בבנק "רכז 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 ומייעצים בביצוע התאמות הנגישות הנדרשות, לרבות הגדרת דרישות להשלמת פערי הנגישות בכלל השירותים והמתקנים הרלוונטיים.

**התאמת נגישות.** במהלך שנת הדיווח (2015), הבנק השלים הנגשת 40% מנכסיו בהתאם למועד הקובע על פי התקנות (22 ביוני 2015). הבנק השלים הנגשת 25% נכסים נוספים לקראת הפעימה השלישית שמועדה היה ביום 22 ביוני 2016, כך שבמועד הפעימה השלישית אחוז הנגשת נכסי הבנק, הן בהיבטי התאמות נגישות השירות והן בהיבטי התאמות נגישות למבנים, תשתיות וסביבה עמד על 65%. כמו כן, הבנק נמצא בשלבי ביצוע מתקדמים להתאמות הנגישות באתרי האינטרנט. האמור לעיל נכון גם בהתייחס לבנק מרכנתיל דיסקונט ולכאל.

## מידע על נגישות בסניפים

באתר הבנק ובאתר בנק מרכזת 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

תאגידי 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 לקטינים), 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. ערכי ההוגנות וההגינות שלובים בעשייה היומית של הבנק. ערכים אלה עוגנו במסמכי ליבה ומסמכי יסוד של הבנק ומוטמעים בשטח. בין היתר, מושם דגש על שקיפות ומתן גילוי הולם ונאות ללקוחות הבנק, לרבות המידע שיש לספק ללקוחות על מוצרים או שירותים בנקאיים הניתנים להם. רובד נוסף, בו ערכי ההגינות באים לידי ביטוי הינו בהליך הפרסום והשיווק בבנק. מטרים המועברים ללקוחות הבנק (לרבות לקוחות פוטנציאליים) נבחנים על ידי גורמי בקרה אשר מוודאים כי המטרים אינם מטעים לקוחות.

האמור לעיל הביא, בין היתר, לכך שבשנים 2014-2015 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 נהלית המסדירה אמות מידה ודרך התנהלות ראויה; 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 הבקרתי של אכיפת הציות להוראות דין ורגולציה ובהנחלת תרבות צייתית בארגון. הציות להוראות דין ורגולציה נאכף באופן שוטף באמצעות מערכות בקרה ופיקוח שונות - קצין הציות, נאמני ציות וביקורת פנימית.

בהתאם להוראות ניהול בנקאי תקין, קצין הציות הראשי אחראי לסייע להנהלת הבנק והקבוצה לנהל באופן אפקטיבי סיכונים הנובעים מהפרת הוראות ציות. כמו כן, 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 הפעלה 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 לעיל נכון גם בהתייחס לבנק מרכנתיל דיסקונט.

### גלוי נאות בפרסומי הבנק

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.  
כאל חתומה אף היא על הקוד האתי בפרסום, ובשנים 2014-2015 לא התקבלה כל תלונה על הפרתו.  
בשנים 2014-2015 לא התקבלה כל תלונה על הפרה של הקוד האתי האמור.  
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 2015 נמדדה חווית הלקוח הרב ערוצי באמצעות מדד ההמלצה (NPS) על היחידה. מדד זה משקף את רמת "ההמלצה" או "ההשמצה" של הלקוחות ביחס לשירות שקיבלו ונמצא כמנבא הטוב ביותר של נאמנות הלקוחות. נתוני המדידה מועברים באופן שוטף למנהלי היחידות העסקיות בסניפים, במרכזי ההשקעות ובטלבנק, 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 חדשים, אשר מספקים תמונה על מצב היחידה בתחום השירות ועל נושאים לשיפור בהם יש למקד מאמצים.

**סקר שרותי פנים** - הסקר הופץ במהלך חודש מרס 2015, בפעם הראשונה בבנק דיסקונט, במתכונת חוצה ארגון. תוצאות הסקר מהוות Base Line לתהליך מתמשך של מדידה ושיפור. בסקר נמדדו 333 שירותים המוענקים על ידי החטיבות השונות. אחוז המשיבים עמד על כ-85%.

במסגרת מהלכי המשלב 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 - רבעון ראשון 2016. בסוף השנה החל מיפוי וטיוב של השירותים והמשיבים ויוחל בבניית המתודולוגיה לקראת הסקר הבא.

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 אירועים חוזרים או חד פעמיים לשיפור איכות השירות ושביעות רצון הלקוחות.

## הערכת שביעות רצון לקוחות

הבנק מבצע סדרה של סקרים שוטפים וייעודיים לטובת הערכת שביעות הרצון של לקוחות, 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 נתח 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
	חווית לקוח - ממשקים	לקוחות חמשת הבנקים הגדולים	סקר ייעודי
	חווית לקוח - אחרי מגע	לקוחות חמשת הבנקים הגדולים אשר חוו מגע עם הבנק	סקר ייעודי
	חווית לקוח	לקוחות עסקיים של כלל הבנקים	סקר ייעודי

### סקר לאחר מגע

הסקר מהווה את כלי העבודה המרכזי לבחינת איכות השירות בבנק. הסקר בוחן באופן שוטף את חווית השירות של הלקוח בסמוך למועד בו התקיימה האינטראקציה – ביקור בסניף או פניה טלפונית לסניף. במסגרת הסקר מרואיין הלקוח לאחר הפעילות, על מנת לקבל ממנו משוב על חווית השירות. הסקר מציג בפני המנהל את נקודות החוזק, אותן יש לשמר, ואת ההיבטים אותם יש לשפר במגעי הסניף עם לקוחותיו.

המדידה מתבצעת לאורך כל השנה במטרה לקבל ממצאים המשקפים את פעילות הסניף באורח שוטף, ולאפשר השוואה של פעילות הסניף בין תקופות.

בשנת 2015 בוצעו כ-40,000 מדידות (כולל סקרי SMS). שיעור הלקוחות שנחננו ציון של 9-10 בשאלת שביעות הרצון בשנת 2015 היה 81%. זאת, בהשוואה ל-28,000 מדידות בשנת 2014, וציון כולל שהיה 80%.

ציון מדד השירות מתבסס על השאלה "באיזו מידה תמליץ על הסניף לחבר או לבן משפחה". כמו כן נשאלים הלקוחות על פרמטרים נוספים כמו: מקצועיות, יוזמה, יחס אישי, שירות טלפוני ועוד. ציוני השירות, מהווים כלי ניהולי לשיפור מתמיד. ציוני השירות מהווים גם פרמטר בתהליכי מדידה שונים, כגון תחרות הסניף המצטיין.

**סקר אינטרנט.** בשנת 2016 מתוכנן להתחיל מדידת שירות גם באמצעות סקרי שביעות רצון באתר האינטרנט ללקוחות פרטיים. ביציאה מאתר הפעולות, הלקוחות יתבקשו לדרג את שביעות רצונם מהשירות האחרון שקיבלו בסניף.

### 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 לתחושתך 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 2015 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 2015, עמד על ציון 3.37 (בסרגל של 1-4, כאשר 4 מסמן "מצוין").

## 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, בטלבנק 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 שלא עומדים ביעד השירות ועם מנהלים מצטיינים.
- כאל.** למחלקת השרות בכאל יש חזון וערכים למתן שרות מצויין. בנוסף מתקיימים תדריכים יומיים ומעת לעת מועברות לנציגים סדנאות בנושא מתן שרות מצויין.

### פניות לקוחות

הבנק רואה חשיבות רבה בהקשבה ללקוחותיו ובעידוד הלקוחות לפנות בכל ענין ובעיה. הכתובת הטבעית והמיידידת 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.

בשנת 2014 פרסם הפיקוח על הבנקים הוראת ניהול בנקאי תקין בנושא הטיפול בתלונות הציבור. 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 ולועדת 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 2015 טופלו 2,713 תלונות ופניות, בהשוואה ל-3,378 תלונות ופניות בשנת 2014. בשנת 2015 התקבלו 2,666 תלונות ופניות, בהשוואה ל-3,793 בשנת 2014. בשנת 2015 הסתיים הטיפול ב-1,859 תלונות, בהשוואה ל-2,136 תלונות בשנת 2014. שיעור התלונות המוצדקות בשנת 2015 עמד על 27.5%, בהשוואה ל-43% בשנת 2014.

בנוסף הסתיים הטיפול בשנת 2015 ב-854 פניות, בקשות ובירורים שונים, לעומת 1,602 בשנת 2014. עיקר התלונות היו בנושאים של אשראי (11% מהתלונות בשנת 2015, בהשוואה ל-12% בשנת 2014), שירותי עו"ש (19% בשנת 2015, בהשוואה ל-20% בשנת 2014), שירות ויחס (11% בשנת 2015, בהשוואה ל-13% בשנת 2014), בנקאות בשירות עצמי (10% בשנת 2015, בהשוואה ל-5% בשנת 2014) ועמלות (6% בשנת 2015, בדומה לשנת 2014).

## תלונות בדבר הפרעה לסביבה

בשנת 2015 התקבלו בבנק 2 תלונות בדבר הפרעה לסביבה. בתלונה אחת הפונה התלונן על אזעקות שווא הנשמעות מהסניף בשעות שונות. הבנק ביצע שינויים במערכת האזעקה בכדי למנוע התראות שווא. התלונה השניה נסובה על רעש ממצנני הסניף. הבנק הזמין טכנאים מהחברה ממנה נרכשו המזגנים, אשר בדקו את התלונה.

## תלונות לקוחות בבנק מרכנתיל דיסקונט

בשנת 2015 טופלו 578 תלונות ופניות, בהשוואה ל-553 תלונות ופניות בשנת 2014. נכון ליום 31 בדצמבר 2015 טרם הסתיים הטיפול ב-5 פניות. שיעור הפניות המוצדקות או מוצדקות בחלקן בשנת 2015, מבין התלונות שניתן לקבוע לגביהן עמדה, עמד על 28%, בהשוואה ל-29% בשנת 2014. מתוכן 14% (7 תלונות) עוסקות בשירותים שניתנים על ידי בנק דיסקונט ובאחריותו (כגון: כספומט, טלבנק, מחשב וכו'). שיעור הפניות המוצדקות בניכוי פניות אלה עמד על 24% (לעומת 26% בשנת 2014 ו-20% בשנת 2013).

### 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 די 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.

במחצית השניה של שנת 2015 טופלו בכאל ודיינרס 831 תלונות ופניות והתקבלו 800 תלונות ופניות. עיקר התלונות היו בנושאים של כרטיס חיוב נדחה (37.61%), אחר (12.58%), איכות השירות (11.71%), פעולות בערוצים ישירים (8.63%), כרטיס אשראי מתגלגל (5.43%).

## תלונות לקוחות לבנק ישראל

אגף יחסי בנק-לקוח בפיקוח על הבנקים בבנק ישראל מטפל בתלונות של לקוחות כלל הבנקים וחברות כרטיסי אשראי.

בשנת 2015 טיפל האגף ב-5,080 תלונות ופניות בכתב של לקוחות כלל הבנקים וחברות כרטיסי אשראי, בהשוואה ל-5,555 תלונות ופניות בכתב בשנת 2014. מתוך הפניות שטופלו בשנת 2015, לגבי 1,018 תלונות, המהוות 20% מכלל התלונות שטופלו, נקבעה עמדה ("לא מוצדק", "מוצדק"), בהשוואה ל-1,602 תלונות בשנת 2014 (40%).

שיעור התלונות נגד הבנק אותן מצא הפיקוח על הבנקים מוצדקות מכלל התלונות נגד הבנק שלגביהן קבע הפיקוח עמדה, עמד בשנת 2015 על 8.9%, לעומת 15.1% בשנת 2014. השיעור הממוצע כאמור בכלל המערכת עמד בשנת 2015 על 11%, בהשוואה ל-15.4% בשנת 2014.

**פיצוי לקוחות לפנים משורת הדין.** במקרים מסוימים, הבנק מפצה לקוחות אף שתלונתם נמצאה בלתי מוצדקת, משיקול עסקי, בדרך כלל מתוך רצון לשמר לקוחות ותיקים ונאמנים. בשנת 2014 נרשמו 69 מקרים של תלונות לא מוצדקות (מתוך 283 תלונות לא מוצדקות - 24.4%) בהם שולם לפנים משורת הדין פיצוי בסך כולל של 415 אלף ש"ח. בשנת 2015 נרשמו 60 מקרים של תלונות לא מוצדקות (מתוך 217 תלונות לא מוצדקות - 27.6%) בהם שולם לפנים משורת הדין פיצוי בסך כולל של 280 אלף ש"ח.

**בנק מרכזתיל דיסקונט.** שיעור התלונות נגד הבנק אותן מצא הפיקוח על הבנקים מוצדקות מכלל התלונות נגד הבנק שלגביהן קבע הפיקוח עמדה, עמד בשנת 2015 על 8.7%, לעומת 20% בשנת 2014. השיעור הממוצע כאמור בכלל המערכת עמד בשנת 2015 על 11%, בהשוואה ל-15.4% בשנת 2014.

במקרים מסוימים, בנק מרכזתיל דיסקונט מפצה לקוחות אף שתלונתם נמצאה בלתי מוצדקת, משיקול עסקי, בדרך כלל מתוך רצון לשמר לקוחות ותיקים ונאמנים. בשנת 2014 נרשמו 22 מקרים של תלונות לא מוצדקות (מתוך 88 תלונות לא מוצדקות - 25%) בהם שולם לפנים משורת הדין פיצוי בסך כולל של 73 אלף ש"ח. בשנת 2015 נרשמו 12 מקרים של תלונות לא מוצדקות (מתוך 39 תלונות לא מוצדקות - 30.8%) בהם שולם לפנים משורת הדין פיצוי בסך כולל של 901 אלף ש"ח.

**כאל.** שיעור התלונות נגד כאל אותן מצא הפיקוח על הבנקים מוצדקות מכלל התלונות נגד כאל שלגביהן קבע הפיקוח עמדה, עמד בשנת 2015 על 8.69%, לעומת 14.3% בשנת 2014. השיעור הממוצע כאמור בכלל המערכת עמד בשנת 2015 על 11%, בהשוואה ל-15.4% בשנת 2014.

במקרים מסוימים, כאל מפצה לקוחות אף שתלונתם נמצאה בלתי מוצדקת, משיקול עסקי, בדרך כלל מתוך רצון לשמר לקוחות ותיקים ונאמנים. בשנת 2014 נרשמו 15 מקרים בהן פעלן כאל ודיינרס לפנים משורת הדין (מתוך 54 תלונות שלא נמצא כי הן מוצדקות והייתה לגביהן פניה לתאגיד - 27.7%) בהם שולם לפנים משורת הדין פיצוי בסך כולל של כ-4 אלפים 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.

## איכות הטיפול

בנק ישראל מסווג את אופן הטיפול בתלונות של מחלקות פניות הציבור במערכת הבנקאית. בשנת 2015 הבנק שמר על הציון "טוב" בדירוג הכולל של התלונות. בשנת 2015 קיבל בנק דיסקונט את הציון 98.3% באיכות הטיפול בתלונות, בהשוואה ל-98.7% בשנת 2014. הציון הממוצע של חמשת הבנקים הגדולים עמד על 98.7% בשנת 2015, בהשוואה ל-98.8% בשנת 2014.

**כאל.** בנק ישראל מדרג רק את 5 הבנקים הגדולים. עם זאת, בהתאם לנתונים שמפרסם בנק ישראל, שיעור הפניות שכאל קיבלה בגינן טיפול נאות וטוב במיוחד בשנת 2015 עמד על 97.56% ובדיינרס על 100%, בהשוואה ל-96.7% בכאל ו-100% בבדיינרס בשנת 2014.

**בנק מרכנתיל דיסקונט.** בנק ישראל פנה לבנק בנוגע ל-41 פניות, 36 טופלו כיאות ו-5 קיבלו ציון טוב במיוחד. בשנת 2015 קיבל בנק מרכנתיל דיסקונט את הציון 100.0% באיכות הטיפול בתלונות, בדומה לשנת 2014. הציון הממוצע של חמשת הבנקים הגדולים עמד על 98.7% בשנת 2015, בהשוואה ל-98.8% בשנת 2014.

## 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 2015 לא התקבלו תלונות, אולם אותר מקרה אחד של עובדת שבצעה שאילתות רבות בחשבון של קרוב משפחה. בועדת משמעת הוחלט לפעול לפרישתה מהבנק. בשנת 2014 התקבלו 3 תלונות. במקרה אחד לא נמצאו תימוכין לתלונת הלקוח והתלונה נגנזה. 2 מקרים מתייחסים לכניסה של עובדים לנתונים של עובדים אחרים.

בשנים 2014-2015 לא היו תלונות בנושא אובדן נתונים של לקוח.

### 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 ובהן 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 הסייבר ואבטחת מידע, שאושרה בהנהלת הבנק ובדירקטוריון, SOX ובאזל.

לאור התגברותו של האיום על המערכת הבנקאית העולמית בכלל ועל התאגידים הבנקאיים בישראל בפרט ובכלל זאת קבוצת דיסקונט, הבנק מעדכן בשנת 2016 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.

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

**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 תחכומן.

בשנת 2015 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 החברה 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 מתקדמת.

**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 וכחובות 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 סיכונים אבטחת מידע. היבטי הביטחון הפיזי, ככל שיש להם זיקה לאבטחת מידע, מנוהלים ומיושמים על ידי קצין הביטחון של הבנק בתיאום עם מנהל אבטחת מידע.

**היערכות טכנולוגית בתחום כרטיסי אשראי.** במסגרת הניסיונות להקטין את תופעת השימוש לרעה בכרטיסי אשראי וזיופים, 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 זיופים (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 ע"י שב"א ושלושת חברות האשראי.



## 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).

הליכי הרכש בבנק עברו ארגון מחדש בשנת 2011, תוך העברת האחריות למרבית תחומי הרכש לענף רכש מרכזי, שהוקם באותה שנה. 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-31.4% וכ-37.4% מסך ההוצאות התפעוליות והאחרות של הבנק בשנים 2014-2015, בהתאמה. חלק ניכר מההוצאות שאינן שכר הינו בגין רכישת מוצרים ושירותים מגורמים בארץ - יצרנים ונותני שירותים מקומיים, ויבואנים של מוצרים אשר יוצרו בחו"ל.

ככלל, הגשת הצעות למכרזים בסכומים משמעותיים נעשית לחיבה פיזית 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-85%) 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 קד"מ ושיווק, למעט פרסום ומדיה.

גם בכאל, הגשת הצעות לעסקאות בסכומים משמעותיים נעשית בתהליך "מעין מכרז", לתיבה פיזית נעולה או תיבת 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 ובהקיפי 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 מרכזתיל 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 2015 הוגשו לבנק 42 תלונות, מהן לאחר בדיקה 29 נמצאו כלא מוצדקות ו-13 נוספות נמצאו מוצדקות ותוקנו על ידי הקבלנים, 8 מהן בגין עיכובים בתשלומי סיום העסקה.

בשנת 2015 הוגשו לבנק מרכזתיל דיסקונט 3 תלונות, מהן אחת נמצאה מוצדקת לאחר בדיקה ותוקנה על ידי הקבלנים.

בשנת 2015 לא הוגשו לכאל תלונות של עובדי קבלן.

### רכש חברתי

הבנק ובנק מרכזתיל דיסקונט מתקשרים במידת האפשר עם גורמים המעסיקים עובדים בעלי מוגבלויות וצרכים מיוחדים. לדוגמה, בנק מרכזתיל דיסקונט רכש בחנוכה ובפורים בשנים 2014-2015 מעמותת אקי"ם ומבית איזי שפירא מארזים אישיים של דברי מתיקה שחולקו על ידי עובדי בנק מרכזתיל 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 2014-2015 לא עלו טענות בדבר אפליה מצד ספקים. האמור בסעיף זה נכון גם בהתייחס לבנק מרכזי דיסקונט ול-כאל.

## יעדים שהוצבו בדוח החברתי לשנת 2014

בנק דיסקונט פנה, 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. הבנק מתכוון להרחיב פנייה לספקים נוספים ולעודדם להצטרף לפעילות.

## 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 מרכזי דיסקונט ול-כאל.

# העובדים

---

מדיניות הטיפול במשאב האנושי	119
תנאי העבודה והתגמול	128
יחסי העבודה בחברות הבת העיקריות	136
פרישה ופיטורין	138
מגבלות חקיקה תקינה והסדרה	139
מאפיינים של העובדים	140
תחלופת עובדים	143
נתוני חופשות והיעדרות	147
תכנון ופיתוח המשאב האנושי	151
תרבות ארגונית	156
רווחת העובדים	159
בטיחות בעבודה וסביבת עבודה	162
מניעת הטרדה מינית	164
תביעות של עובדים	166

- הסכם שכר חדשני - תוספת שכר שיקלית אחידה, שתתרום לצמצום פערי השכר בבנק ותיטיב עם עובדים בעלי שכר נמוך;

- כ-50 עובדי בנק עם מוגבלויות, שמועסקים בבנק במעמד של עובדים ארעיים, יקלטו כעובדים קבועים;

- עליה של 2.16% בשיעור הנשים מכלל המנהלים;

- עליה של 9.7% בהיקף שעות ההכשרה לכל עובד.

## מדיניות הטיפול במשאב האנושי

### כללי

בנק דיסקונט נוקט מדיניות ניהול מוכוונת אנשים, מתוך תובנה כי ההון האנושי הוא הגורם המרכזי בידו את הצלחת הבנק. לפיכך, הוא פועל 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.

הבנק מקפיד על שמירת כבוד העובדים, על יחסי עבודה נאותים ועל שמירת זכויות העובדים בהתאם לחוק והסכמי העבודה. הטיפול בעובדים מובל בידי חטיבת משאבי אנוש ונכסים, אשר מלווה את העובד מרגע קליטתו ועד פרישתו, לרבות בהיבטים של: שכר, רווחה, פיתוח עובדים, הדרכה והכשרה מקצועית. בבנק 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 בהתמודדותם 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.

מדיניות הטיפול במשאב האנושי בבנק מרכנתיל דיסקונט דומה לזו של בנק דיסקונט. **כאל** – הנהלת כאל רואה בהון האנושי מפתח אסטרטגי להצלחת הארגון ובהתאמה, משקיעה בטיפול ופיתוח 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.

## פעולות עיקריות בשנים 2014-2015

**הקטנת מצבת כח אדם.** הקטנת מצבת כח האדם הוגדרה כאחד היעדים המרכזיים של התוכנית האסטרטגית לשנים 2015-2019. בשנת 2014 הושלמה, בהצלחה רבה, תוכנית לעידוד פרישה מוקדמת של עובדים.

**יישום הסכם שכר (2014).** השלמת מהלך תוספת שכר ("תוספת סלקטיבית") שהתבסס על הערכת העובדים, תרומתם, התפקיד אותו הם ממלאים ורמת השכר הקיימת והצפויה שלהם.

**הטמעת שיעור נוכחות.** בחודש מרס 2014 נחתם הסכם קיבוצי בנושא רישום נוכחות וגמול שעות נוספות. ביום 1 בינואר 2015, לראשונה, הושק שיעור נוכחות לכל עובדי הבנק (פרט לחריגים מצומצמים). הטמעת שיעור הנוכחות מחוללת שינוי משמעותי בתרבות הארגונית בבנק (לפרטים בדבר הסכם קיבוצי מיום 18 בנובמבר 2015, בדבר חישוב נוכחות על בסיס התחשבות חודשית, ראו להלן "הסכמים קיבוציים").

## פעולות עיקריות בשנים 2014-2015 בבנק מרכנתיל דיסקונט

**הקטנת מצבת כח אדם.** הקטנת מצבת כח האדם הוגדרה כאחד היעדים המרכזיים של התוכנית האסטרטגית רב שנתית. בשנת 2015 נערך בנק מרכנתיל במסגרת תוכנית התייעלות רב שנתית לקראת תוכנית לעידוד פרישה מוקדמת של עובדים.

**מתודת סניפים חדשה -** חטיבת משאבי אנוש בבנק מרכנתיל דיסקונט ליוותה את הטמעת מתודת הסניפים החדשה בבנק, במהלך שכלל השלמת פערי ידע, התאמת כח אדם בסניפים ואיוש מרכזי המומחים בפעילויות ונושאים לטיפול שהועברו אליהם מהסניפים.

**מתודת הסניפים.** במהלך שנת 2015 הוטמע, בסניפי הבנק ובמנהלות האזור, מתווה עבודה חדש - מסגרת כוללת של הנחיות והגדרות מפורטות, העוסקות בין היתר במבנה ארגוני, שגרות עבודה, הגדרות תפקיד, ושגרות ניהול.

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, ואף להעצימן.

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.

## אתגרים לשנת 2016

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

**תוכנית התייעלות.** הכנת תוכנית התייעלות בהתאם להנחיות המפקחת על הבנקים והטמעתה.



**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.

פיתוח והעצמת העובדים, באמצעים של הדרכה, ניודים ופיתוח אישי.

### אתגרים לשנת 2016 בבנק מרכנתיל דיסקונט

**ניהול אפקטיבי של מצבת כח האדם ועלותה.** האתגר המרכזי בשנים 2015-2016 הינו ניהול קפדני ומרסן של מצבת כח האדם ועלותה, באופן שיבטיח ריסון של הוצאות השכר והתייעלות לצידה.

**ליווי מהלך ההתייעלות במערך הסניפים.** ליווי המהלכים להעברת פעילויות למרכזי מומחים מהסניפים בכדי לאפשר את העשייה העסקית ואת העלאת רמת השירות בסניפים, בהיבטי משאבי אנוש שונים, ובכלל זה יצירת מעטפת מכבדת ותומכת לעובדים ולמנהלים שצפויים לחוות שינוי.

**העמדת כלים תומכים ליחידות הבנק.** פיתוח והעצמת העובדים, באמצעים של הדרכה, ניודים ופיתוח אישי.

**תוכנית לעידוד פרישה מוקדמת.** היערכות ויישום תוכנית לפרישה מוקדמת של עובדים קבועים במסגרת תהליך התייעלות וריסון הוצאות כולל.

### מדיניות גיוס עובדים

בנק דיסקונט מגייס לשורותיו עובדים חדשים באופן רציף ולמגוון תפקידים. מיון וגיוס העובדים החדשים לבנק נעשים באמצעות מערכות מיון וקליטה המקובלות בשוק. במהלכים אלה, מושם דגש על כישורי המועמד והתאמתו לתפקיד הספציפי אליו הוא מיועד מזה ולמערכת בכללותה מזה, 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 של 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).

מדיניות גיוס עובדים בבנק מרכנתיל דיסקונט דומה לזו של בנק דיסקונט.

**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. בשנת 2015 אוישו 70% מהמשרות הניהוליות ו-60% מהמשרות בכלל, על ידי עובדי החברה.

## אי אפליית עובדים

הנהלת הבנק שמה דגש על מניעת אפליה ועקרון זה מיושם בעת קבלת עובדים, קידומם וקביעת תנאי שכרם.

**טענות בדבר אפליה.** כאמור, הבנק שולל אפליה מכל סוג שהוא. במהלך שנת 2015, לא התקבלו תלונות על אפליה. עם זאת, במסגרת תביעות שהוגשו בבתי דין לעבודה, טענת האפליה עלתה כטענה אחת מיני רבות שנטענו בהליכים. בכל ההליכים שהוגשו, מעולם לא נקבע בערכאה שיפוטית כי אכן ננקטה אפליה כלשהי. יצוין, כי באחד ההליכים שנפתח בשנת 2014 ופסק הדין בגינו ניתן בשנת 2016, נקבע כי הבנק הפלה את התובע מחמת גילו ונפסקו לתובע פיצויים.

בשנת 2015 הוגשו כנגד הבנק 2 תביעות שנטענה בהן, בין השאר, טענה לאפליה: האחת מהן בגין מוגבלות. תביעה זו נמחקה עקב פטירתו של התובע. בתביעה השנייה, כטענה אחת מיני רבות, הועלתה טענת אפליה בגין גיל. תביעה זו עדיין מתנהלת בבית הדין. הבנק דחה הטענות מכל וכל במסגרת הגנתו. ההליך המשפטי נמצא בעיצומו.

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

**בנק מרכנתיל דיסקונט.** במהלך שנת 2015 לא התקבלו תלונות על אפליה ולא הוגשו כנגד בנק מרכנתיל דיסקונט תביעות בבתי דין לעבודה מטעמים אלו. בנושא פרישה מטעמי גיל, בנק מרכנתיל דיסקונט פועל בהתאם לדין.

**כאל.** במהלך שנת 2015 לא התקבלו תלונות על אפליה ולא הוגשו כנגד כאל תביעות בבתי דין לעבודה מטעמים אלו. 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 כארבע שנים פועל הבנק בשיתוף פעולה עם חברת מטריקס ועמותת טק-קריירה לשילוב עובדות חרדיות ועובדים יוצאי אתיופיה בתחום בדיקות התוכנה. 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. הבנק מאפשר לעובדות החרדיות ולעובדים יוצאי אתיופיה, שהינם ללא ניסיון תעסוקתי קודם, אולם בעלי הכשרה טכנולוגית מתאימה, להשתלב כבודקי תוכנה, כך שבאפשרותם לצבור ידע וניסיון בתחום לימודיהם. הבנק רואה חשיבות בשילוב בוגרי טק-קריירה ואף תרם במהלך שנת 2016 סך של 50 אלף ש"ח לחיזוק הפעילות.

## העסקה במודל near shore - עובדות מהמגזר החרדי

החל משנת 2013 מתקיים בחטיבת טכנולוגיות ותפעול מודל "NEAR SHORE", במסגרתו מוצבות עובדות חברה מהמגזר החרדי במחלקת בדיקות. עבור העובדות הוקם מתחם ייעודי בקרבת מתחם הבנק, העונה לצרכי העובדות תוך מתן פתרונות לנושאי תשתית לסביבת העבודה הקיימת.

## 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 תשע עובדות, אשר עומדות ביעדים שהוצבו להן ומשולבות בהצלחה בצוות. בימים אלה הבנק מצוי בתהליך גיוס אינטנסיבי להרחבת הצוות. **בנק מרכנתיל דיסקונט**. בנק מרכנתיל הינו אחד המעסיקים הגדולים במגזר הערבי. עיקר המנהלים והעובדים בסניפיו הפרוטים 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 מספר סניפים בריכוזי אוכלוסיה חרדית ורבים מהעובדות והעובדים בסניפים אלה הם בני המגזר החרדי. במטה הבנק מועסקות נשים בנות המגזר החרדי.

**העסקת עובדים מגוונת ככאל.** עובדות מהמגזר החרדי – כאל מפעילה מוקד שירות ומכירה במודיעין עילית המעסיק כ-115 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. כאל פועלת לעידוד תעסוקה בפריפריה – בשנת 2014 נפתח מוקד שירות ומכירה חדש באשדוד. המוקד מהווה עוגן תעסוקתי לתושבי האזור, ומסייע להתפתחות הכלכלה בדרום הארץ. המוקד מונה כ-100 עובדים, ולאחרונה הרחיב את תחומי הפעילות ובעקבות כך עתיד להגדיל גם את מצבת העובדים. בד בבד, נמצאת כאל 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 בעלי המוגבלויות 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.

בתום שנה מכניסת צו ההרחבה לתוקף, דהיינו החל מיום 5 באוקטובר 2015, ייחשב 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, ייחשב 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 לאחרונה עם חברת "כל יכול", שהינה חברה המתמחה בהעסקת אנשים עם מוגבלויות במוקדים טלפוניים.

במסגרת התקשרות זו תבצע חברה "כל יכול" תהליך של ייעוץ, מיון וליווי תהליך גיוס והכשרה לאנשים עם מוגבלויות, שיועסקו במוקד הטלפוני של הבנק.

בסופו של התהליך צפוי הבנק להעסיק צוות של כ-15 עובדים עם מוגבלויות במסגרת המוקד הטלפוני. יצויין כי בהסכם מיום 30 בנובמבר 2016, שנחתם בין הבנק לבין נציגות העובדים, נקבע כי כ-50

עובדי בנק עם מוגבלויות, שמועסקים בבנק במעמד של עובדים ארעיים, יקלטו כעובדים קבועים. בהתאם, עובדים אלה יזכו, 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".

**כאל.** במסגרת ההערכות לצו ההרחבה לעידוד והגברת תעסוקה של עובדים עם מוגבלות, מונחה בשנת 2015 מנהלת הגיוס בחברה כ-"אחראית תעסוקת עובדים עם מוגבלות" ובהובלת אגף משאבי אנוש פורסם "קול קורא" לעובדים בנושא.

בשנה וחצי 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 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 2015	ערבים	חרדים	אנשים עם מוגבלויות	יוצאי אתיופיה
בבנק דיסקונט	75	(1)-	123	23
בכאל <sup>(2)</sup>	4	125	(3)43	4

הערות:

- (1) ראו להלן.
- (2) נתוני כאל הם ליום 15 בדצמבר 2016.
- (3) המידע הינו בהתאם לצו ההרחבה.

כמדנינות, 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.

**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. 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).

## יחסי עבודה

**כללי.** יחסי העבודה בבנק מושגתים 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.

במסגרת ההסכמים הקיבוציים החדשים, שנחתמו בחודש יוני 2011 ואושרו על ידי הדירקטוריון ביום 13 ביוני 2011, הוארך חוקת העבודה של חוקת העבודה עד ליום 31 בדצמבר 2016, ונקבע כי אם לא יודיע אחרת מי מהצדדים למשנהו על ידי הודעה מוקדמת בכתב עד 3 חודשים לפני המועד הנ"ל, יוארך חוקת העבודה לשנה נוספת, וחוזר חלילה מידי שנה.

ביום 30 בנובמבר 2016 נחתם הסכם קיבוצי בין הבנק לבין נציגות העובדים המאריך את חוקת החוקה ל-5 שנים נוספות, עד ליום 31 בדצמבר 2021, כאשר מנגנון ההודעה המוקדמת כאמור, נותר ללא שינוי.

**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 מושגתים 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 בתפקידם 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 הגימלאים בפעולותיו ובין היתר, מאפשר לו לקיים פעילות באתרי הבנק בירושלים, יפו וחיפה.

**רוב לבעלי הסכם קיבוצי.** נכון לדצמבר 2015 נמנו 5,849 מועסקים בבנק. נתון זה כולל את כלל עובדי הבנק וכן עובדים המועסקים בבנק באמצעות גורמים חיצוניים שונים. מתוך הנ"ל 5,458 הינם עובדים מן המניין ועובדים ארעיים המועסקים תחת הסכמים קיבוציים ומהווים כ-93.3% מסך העובדים. אם מפחיתים ממספר העובדים את המועסקים על ידי הגורמים החיצוניים, עומד מספר העובדים על 5,535 ומספר בעלי ההסכמים הקיבוציים מגיע לכ-98.6%.

כאמור, העובדים אשר מאוגדים במסגרת ועד העובדים, זכאים להיבחר לוועד ולבחור את חברי הוועד, הם העובדים מן המניין בלבד, אשר מהווים כ-75% מכלל העובדים שאינם מועסקים על ידי גורמים חיצוניים. השיעור האמור בבנק מרכנתיל דיסקונט עומד על 92%.

**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 החלטה למנכ"ל הבנק והחלטתו תהיה סופית.

## 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.

## הסכמים קיבוציים שנחתמו בשנת 2015

בשנת 2015 נחתמו, בין היתר, ההסכמים הבאים:

- ביום 8 בפברואר 2015 נחתם הסכם קיבוצי בנושא הארכת העסקתם של עובדים במסגרת פרויקט תמיכה בקהילה, במסגרתו הוארכה תקופת הארעיות של עובדים בעלי צרכים מיוחדים, שהועסקו בבנק במסגרת הפרויקט ואשר היו עתידים לסיים את עבודתם בשנים 2015-2016, ב-3 שנים נוספות.
- ביום 18 בנובמבר 2015 נחתם הסכם קיבוצי בנושא: התאמות ושינויים נדרשים בהסכם קיבוצי מיום 28 במרץ 2014, במסגרתו, בין היתר, החל מיום 1 בדצמבר 2015 עברו עובדי הבנק עליהם חל ההסכם (וכן עובדים ארעיים חודשיים) לחישוב נוכחות על בסיס התחשבות חודשית. ההסכם המאפשר לעובדי הבנק עליהם הוא חל, להשלים שעות העדרות ביום מסוים, בו ביצע העובד מספר שעות מינימלי שהוגדר בהסכם, גם במהלך החודש ולא באותו יום בלבד, כפי שהיה לפני כן. לפרטים בדבר הסכמים קיבוציים נוספים, שנחתמו בשנת 2011, ראו בדוח שנתי 2015, עמ' 353.

## תנאי העבודה והתגמול

### קטגוריות עיקריות לעניין תנאי העבודה<sup>21</sup>

להלן ריכוז נתוני ההעסקה בבנק בקטגוריות השונות והשינויים שחלו בהם:

השינוי	ליום 31 בדצמבר			עובדים
	2014 לעומת 2013	2015 לעומת 2014	2015	
				מן המניין בחוזים אישיים וחברי הנהלה
	(386)	34	4,501	4,115
	(192)	(107)	1,685	1,493
	(8)	-	8	-
	18	13	283	301
	(568)	(60)	6,477	5,909
	6	(1)	180	186
	(562)	(61)	6,657	6,034

<sup>21</sup> הנתונים בפרק זה אינם כוללים עובדים בחל"ת ונשים בחופשת לידה.



להלן ריכוז נתוני ההעסקה בבנק מרכזית דיסקונט בקטגוריות השונות והשינויים שחלו בהם:

השינוי	ליום 31 בדצמבר		עובדים
	2015	2014	
2015 לעומת 2014	2014	2015	
-	1,248	1,248	מן המניין בחוזים אישיים וחברי הנהלה
4	207	211	ארעים
1	72	73	עובדי חברת כח אדם
(16)	55	39	בתי תכנה
(11)	1,582	1,571	סך-הכל
(11)	43	32	נוסף - עובדים בחופשה ללא תשלום ובחופשת לידה
(22)	1,625	1,603	סך-הכל

לעניין תנאי העבודה, נחלקים עובדי הבנק לשלוש קטגוריות: **עובדים מן המניין**. תנאי העבודה של עובדים מן המניין מוסדרים, כאמור, בחוקת העבודה, בהסכמים קיבוציים מיוחדים ובהסדרי עבודה שונים. בהסכם קיבוצי מחודש יוני 2011, בנושא עדכון דרגות ושלבים, שונו חלק מתנאי ההעסקה של עובדים חדשים המועסקים במעמד מן המניין החל מיום 1 בינואר 2012.

ביום 31 בדצמבר 2015 היו בבנק 4,062 עובדים מן המניין (31 בדצמבר 2014: 4,027 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 2015 היו בבנק 689 עובדים, אשר מועסקים בהסכם העסקה חדש, בהתאם להסכם הקיבוצי מחודש יוני 2011 (31 בדצמבר 2014: 548 עובדים).

**עובדים ארעיים**. תנאי עבודתם של העובדים הארעיים מוסדרים, בעיקרם, במספר הסכמים קיבוציים מיוחדים, שבהם מפורטים תנאי העסקתם. בהסכם מחודש יוני 2011, בנושא הארכת חוקת העבודה, קוצרה תקופת הארעיות המכסימאלית מחמש (עם אפשרות הארכה אף ל-7 שנים, במקרים מיוחדים), לשנתיים (זאת למעט ביחס לעובדים בתפקידי כספרות, עובדים בסניפי קונספט ובנקאות ישירה, שהעסקתם המירבית נותרת חמש שנים). בהסכם מיום 12 בספטמבר 2013, הוארכה תקופת הארעיות של עובדים אלה בשנה נוספת, והיא עומדת כיום על 3 שנים (חוקף ההסכם ל-5 שנים). סיום עבודתם של עובדים ארעיים אפשרי בכל עת, לפי שיקול דעת ההנהלה. ביום 31 בדצמבר 2015 היו בבנק 1,386 עובדים ארעיים (31 בדצמבר 2014: 1,493 עובדים ארעיים). מתוכם, מועסקים בבנק 284 עובדים (31 בדצמבר 2014: 322 עובדים) הקרויים "ארעי מחשב". עובדים אלה פועלים בתחום מערכות המידע ובהתאם להסכם משנת 2002, בין הנהלת הבנק לבין נציגות העובדים, ניתן להעסיקם במעמד ארעי עד 7 שנים. בהסכם הקיבוצי מחודש יוני 2011, בנושא העסקת עובדי מחשב, הועלתה מכסת העובדים שהבנק רשאי להעסיק כארעי מחשב ל-750, במקום 350 קודם לכן.

בהתאם להסכמים הקיבוציים עליהם חתום הבנק מוגבל ההיקף הכולל של עובדים ארעיים (למעט עובדי המחשב 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. ביום 31 בדצמבר 2015 הועסקו בבנק 87 עובדים (לרבות חברי הנהלה) בחוזה אישי. (31 בדצמבר 2014: 88 עובדים בחוזים אישיים).

בנוסף, הבנק רוכש את שירותיהם של חברות כח אדם ובתי תוכנה. ליום 31 בדצמבר 2015 ו-2014 לא הועסקו בבנק עובדי חברות כח אדם.

ליום 31 בדצמבר 2015 היו בבנק כ-314 עובדי בתי תוכנה. עובדים אלה מועסקים בעיקר במשימות פיתוח תוכנה. (ליום 31 בדצמבר 2014: כ-301 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, בתוקף 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 לתוספות שונות. קידום עובדי הבנק נעשה באמצעות דרגות בלבד. עובדי הבנק זכאים למענקי יובלות בגובה של מספר חודשי משכורת ומספר ימי חופשה נוספים, בתום 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 שרון (למעט חריגים). לפרטים בדבר הסכם קיבוצי שנחתם בנושא רישום נוכחות ופיילוט שהחל בתחילת חודש מאי 2014, ראו לעיל "הסכמים שנחתמו בשנת 2014".

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 בהתאם לשינויים המתחייבים בהפרשות בגין פיצויי פיטורים מכח צו ההרחבה בענין הנהגת פנסיה חובה לכל עובד ומכח תיקון מספר 3 לחוק קופות הגמל, אשר תחילתם מיום 1 בינואר 2008.

בהתאם לצו ההרחבה נדרש הבנק לבצע הפרשות לקופות אישיות לפיצויים וזאת עד לשיעור מירבי (מיום 1 בינואר 2014 ואילך) של 6% משכר העובד או מהשכר הממוצע במשק, הנמוך מביניהם. בהתאם לתיקון לחוק קופות הגמל הבנק אינו יכול לבצע הפרשות לפיצויי פיטורים במסגרת קופה מרכזית לפיצויים כפי שנהג עד כה, בגין עובדים חדשים החל מיום 1 בינואר 2008 ובגין עובדים אחרים החל מיום 1 בינואר 2011.

בהתאם להסכם קיבוצי בנושא פנסיה מחדש יוני 2011, הבנק מבצע ההפרשות לפנסיה של העובדים כלהלן: תגמולי המעביד - 6% משכר העובד (כולל אבדן כושר עבודה, אם העובד בחר בביטוח מנהלים), תגמולי העובד המינימליים - 5.5%, וכן נקבעה הפרשה של מלוא סכום הפיצויים בשיעור של 8.33%, כולל סופיות ההפרשה (לפי סעיף 14 לחוק פיצויי פיטורים וזאת בהתייחס לעובדים ארעיים, שהתקבלו לעבודה החל מיום 2 ביוני 2011, ו/או עובדים שהוסבו למעמד מן המניין החל מיום 1 בינואר 2012 - ולעובדים 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 החוק ותק מינמלי 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 ע"י 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 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 שאינו 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 2015 על 25 ש"ח עד 33 ש"ח לשעה. שכר המינימום בישראל (נכון לדצמבר 2015) 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 הטלבינק 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 אפריל 2014 על 30.3 ש"ח לשעה. שכר המינימום בישראל (נכון לדצמבר 2015) עמד על 25 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. שכר המינימום בישראל (נכון לחודש יולי 2016) עמד על 4,825 ש"ח, ולכן 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 הדרוג והשלבים, הוכנסו שינויים בענין 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 2014-2015 הייתה פי 6.94 ו-6.84, בהתאמה מהעלות הממוצעת ופי כ-7.77 וכ-7.72, בהתאמה, מהעלות החציונית של התגמול המשולם ליחיד עובדי הבנק ועובדי קבלן. הנתונים האמורים מצביעים על ירידה בפער בשנת 2015 לעומת 2014 (ירידה של כ-1.4% בפער מול השכר הממוצע וכ-0.6% מול השכר החציוני) (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).

### מענקים לעובדים ומנהלים בשנים 2014-2015

בגין שנת 2014 ובגין שנת 2015 לא שולם לעובדי בנק דיסקונט מענק. **מענקים לנושאי משרה בשנת 2015.** בגין שנת 2015 לא התקיימו התנאים לתשלום מענקים לנושאי המשרה בבנק דיסקונט. ועדת התגמול והדירקטוריון החליטו להעניק ל-5 חברי הנהלה מענק עבור תרומה מיוחדת בגין שנת 2015, בסכום כולל של 500 אלף ש"ח (ראו ביאור 23 ו' לדוחות הכספיים ליום 31 בדצמבר 2015, סעיף 8 (ב), עמ' 221). בחברות הבת העיקריות בארץ, בנק מרכנתיל דיסקונט ו-כאל, הופחת מהמענקים להם היו זכאים נושאי המשרה, חלק בשיעור של 20% מסכום המענק הכולל. **מענקים לעובדים בבנק מרכנתיל דיסקונט בשנים 2014-2015.** בנק מרכנתיל דיסקונט שילם מענק לעובדים בגין שנת 2014, בהתאם לתוצאות העסקיות בשנה זו, בגובה משכורת ורבע בממוצע. המענק בגין שנת 2015 טרם שולם לעובדים במלואו. עד כה שולם החלק הקבוע במענק, בשיעור של 45% משכורת. הערכות העובדים לשנת 2015 הסתיימו ובהתאם ההפרש ישולם במועד קרוב. ההפרש יחושב באופן דיפרנציאלי בהתאם להערכות העובדים (בממוצע 80% משכורת). כאל שילמה לעובדים ומנהלים בונוס שנתי בגין שנת 2015 על פי מדיניות התגמול שאושרה בדירקטוריון. לנושאי משרה לא שולם מענק בגין שנת 2014. בגין שנת 2015 שולם בונוס לכלל העובדים והמנהלים, לרבות נושאי משרה. לפרטים בדבר תוכניות התגמול למנכ"ל לעובדי החברה ומנהליה, ראו בדוח שנתי 2015 (עמ' 143-144).

## 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.

בהוראה נקבע כי על הבנקים לאשר מדיניות תגמול, העומדת בדרישות ההוראה, לא יאוחר מיום 30 ביוני 2014.

בנוסף, נקבע כי דרישות ההוראה יחולו על הסכם תגמול שיאושר ממועד פרסום טיוטת ההוראה (3 ביוני 2013). לגבי הסכם שאושר לפני יום 3 ביוני 2013, נקבע כי יש להתאימו לדרישות ההוראה לא יאוחר מיום 31 בדצמבר 2016.

דרישות ההוראה לא יחולו על זכויות שנצברו לעובד מרכזי, כהגדרתו בהוראה, עד יום פרסום ההוראה. **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 בדוחות של הבנק ליום 30 בספטמבר 2016, עמ' 205-206).

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 2015, עמ' 218-222).

לפרטים נוספים בדבר תנאי כהונה 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 2015 (עמ' 218-222; 307-310).

**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.

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 שיסדירו את חלוקת האחריות בגין הגורמים הרלוונטיים בבנק העוסקים במנגנון התגמול. כמו כן, במסגרת מדיניות התגמול הקבוצתית נקבעו עקרונות בדבר תגמול קבוע ומשתנה של נושאי משרה בתאגידים נשלטים. בחודש ספטמבר 2014 אישרו חברות הבת בישראל הכפופות להוראת המפקח (כאל, מרכנתיל ודש"ה) מדיניות תגמול העומדת בדרישות ההוראה, המבוססת על עקרונות מדיניות התגמול הקבוצתית שאושרו על ידי הבנק.

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.** ביום 13 באוגוסט 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. בנוסף נקבע כי חברי הדירקטוריון יהיו זכאים לתגמול קבוע בלבד. תגמול הדירקטורים, למעט היו"ר, יקבע באופן זהה ובהתאם לאופן קביעת גמול דירקטור חיצוני על פי תקנות החברות בעניין גמול דירקטור חיצוני. תגמול יו"ר הדירקטוריון יקבע ביחס לאופן התגמול של חברי הדירקטוריון, בהתחשב בגודלו של התאגיד הבנקאי, במורכבות פעילויותיו ובהיקף המשרה של היו"ר.

יתר הדרישות שנקבעו במסגרת תיקון ההוראה יחולו על הסכם תגמול שאושר מיום פרסום התיקון להוראה (לרבות הארכה או שינוי של הסכם קיים). לגבי הסכם תגמול שאושר לפני מועד פרסום התיקון להוראה, נקבע כי הדרישות יחולו לא יאוחר מיום 31 בדצמבר 2017.

## חוק התגמול לנושאי משרה ועובדים בתאגידים פיננסיים, התשע"ו-2016

ביום 12 באפריל 2016 פורסם חוק תגמול לנושאי משרה ועובדים בתאגידים 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 בתאגידים 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 לגבי נושא המשרה הבכירה או העובד.

בנוסף, קובע החוק 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 "גילוי לפי נדבך 3 של באזל ומידע נוסף על סיכונים". המסמך עומד לעיון יחד עם הדוח השנתי של הבנק לשנת 2015 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 שהוחרגו מתחולת ההסכם). במסגרת ההסכם נקבעה, בין היתר, זכאות למענקי יובל ולמענק חתימה חד פעמי. במסגרת ההסכם נקבעה, בין היתר, תוספת שכר שנתיית סלקטיבית בשיעור ממוצע של 3.5% לכל אחת מהשנים 2012, 2013 ו-2014. ההסכם עמד בתוקף עד ליום 31 בדצמבר 2014.

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. על פי ההסכם, ימשיכו הצדדים בקיום משא ומתן, החל מחודש אוגוסט 2015, לכריחת הסכם קיבוצי בגין השנים 2015-2017.

ההסכם מעגן את שיעור תוספת השכר לשנת 2015, קובע שיעור "תוספת ותק" אשר תשולם לעובדי כאל במעמד קבוע, ומעגן סכומים ושיעורים נוספים של הטבות נוספות להן זכאים עובדי החברה. בהסכם



התחייבו הצדדים לשמירה על שקט תעשייתי בכאל עד ליום 29 בפברואר 2016 בנוגע להבנות אליהן מתייחס ההסכם, למעט נושאים מסוימים שהוגדרו בהסכם. 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 חוספות השכר הסלקטיביות בשיעור ממוצע של 3.1% לכל אחת מהשנים, וכן עיגן את "תוספת הוותק" לשנים אלה. בנוסף, עוגנו זכויות והטבות נוספות לעובדים.

### בנק מרכנתיל דיסקונט

יחסי העבודה עם עובדי בנק זה, למעט עובדים בעלי חוזה אישי, מושתתים 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. ביום 22 במאי 2015 נחתם הסכם בין ההסתדרות החדשה, נציגות העובדים והחשב הכללי במשרד האוצר - הקובע, בין היתר, כי תוקפם של ההסכמים הקיבוציים הקיימים בבנק, יוארך עד ליום 31 בדצמבר 2009. לאחר תאריך זה יחולו על ההסכמים הקיבוציים 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 בתוקף 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 בתוקף 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.

עדכון התחייבויות הבנק לתשלום הטבות מסויימות לאחר סיום העסקה - בהתאם לחוקת העבודה, זכאים עובדי בנק מרכנתיל דיסקונט לקבלת הטבות מסויימות עם פרישתם לגמלאות, ובכלל זה קבלת עיתון יומי על חשבון הבנק.

## 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 הועד, 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 שהוברהו 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 בכפיה (פיטורין), והיא מקדמת יעדים כמו הפחתת העלות הממוצעת למשרת עובד ורענון שורות העובדים.

**תוכנית פרישה 2014.** ביום 20 באוגוסט 2014 אישר דירקטוריון הבנק תוכנית אסטרטגית לשנים 2015-2019, במסגרתה, כחלק מצעדי התייעלות, אושרה עקרונית תוכנית פרישה, המיועדת לכ-250 עובדים. הבנק פנה לעובדים אשר עומדים באמות מידה שהוגדרו (גיל וותק) והציע להם פרישה מוקדמת בתנאים מועדפים. נוכח הביקוש הרב מצד העובדים להיכלל בתוכנית, החליט דירקטוריון הבנק, בישיבתו מיום 17 בדצמבר 2014, להרחיב את התוכנית ולאפשר לכ-130 עובדים נוספים להצטרף אליה.

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 ה', בדוח שנתי 2015 (עמ' 208-209).

### 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, ביום 17 בנובמבר 2014, מסגרת לתוכנית פרישה מרצון שגובשה על ידי הנהלת בנק זה, אשר כרוכה בתשלום פיצויי פרישה מוגדלים לעובדים שייכללו בתוכנית.

כאל		בנק מרכנתיל דיסקונט		בנק דיסקונט <sup>1</sup>		
שנת 2014	שנת 2015	שנת 2014	שנת 2015	שנת 2014	שנת 2015	
5	6	27	23	102	443	מספר כולל של עובדים שפרשו
-	-	17	13	55	404	מזה: מספר העובדים שפרשו בפרישה מוקדמת

(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. בשנת 2013 הבנק העמיק את הפיקוח על חברות הקבלן ובכלל זה שכר את שרותיו של רואה חשבון חיצוני המבצע בקרה חודשית מדגמית, כמחויב בחוק, וליקויים, ככל שמאותרים כאלה, מטופלים בהתאם.

**תיקון 24 לחוק הגנת השכר, התשי"ח-1958.** ביום 1 בפברואר 2009, נכנס לתוקף תיקון 24 לחוק הגנת השכר, על פיו על מעסיק ליתן לעובדיו תלוש שכר מידי חודש עם פירוט התשלומים המשולמים לעובד. בתיקון נקבעה חובה לציין בתלוש השכר פרטים מסויימים לגבי הרכב השכר. כמו כן, יש לפרט את מספר ימי העבודה שבהם עבד העובד בפועל ומספר שעות העבודה בפועל של העובד, לרבות השעות הנוספות, בהתאם לרישום נוכחות, על פי החלופות שנקבעו בחוק. בתיקון נקבעו סנקציות פליליות וסעדים אזרחיים.

בעקבות מו"מ אינטנסיבי עם נציגות העובדים במגמה לגבש הסכם קיבוצי שיסדיר את חישוב הנוכחות בהתאם להוראות חוק שעות עבודה ומנוחה, לרבות תיקון 24 לחוק הגנת השכר, נחתם הסכם קיבוצי בנושא רישום נוכחות וגמול שעות נוספות. ההסכם שנחתם עם נציגות העובדים ביום 28 במרס 2014, נכנס לתוקף ביחס לכלל עובדי הבנק (למעט חריגים מצומצמים שנקבעו בהסכם) ביום 1 בינואר 2015.

**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 במקומות 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.

## מאפיינים של העובדים

כללי. להלן יובאו חתכים שונים בדבר מאפיינים של העובדים<sup>22</sup>.

### פילוח מגדרי

התפלגות מגדרית בקרב כלל העובדים בבנק דיסקונט:

סך הכל		מנהלים		פקידים		
31 בדצמבר		31 בדצמבר		31 בדצמבר		
2014	2015	2014	2015	2014	2015	
2,246	2,206	673	630	1,537	1,576	גברים
3,362	3,330	580	565	2,782	2,765	נשים
<b>5,608</b>	<b>5,536</b>	<b>1,253</b>	<b>1,195</b>	<b>4,355</b>	<b>4,341</b>	<b>סך-הכל<sup>(1)</sup></b>

התפלגות מגדרית בקרב המנהלים הבכירים בבנק דיסקונט - מנהל ענף ומעלה:

31 בדצמבר		
2014	2015	
40	41	נשים
95	90	גברים
<b>135</b>	<b>131</b>	<b>סך-הכל<sup>(1)</sup></b>
29.6	31.3	<b>שיעור הנשים</b>

<sup>22</sup> הערות:

- (1) יצוין כי נחוניו בנק דיסקונט בסעיף זה כוללים עובדים במעמד מן המניין, חוזה אישי, חברי הנהלה ועובדים ארעיים ואינם כוללים עובדים במעמד מיקור חוץ ועובדים בהפסקות עבודה (למעט נחוני מנהלים, שאינם כוללים את חברי הנהלה).
- (2) החל מדוח 2015, נמנו בבנק דיסקונט מנהלים במעמד מן המניין בדרגה ניהולית ועובדים בחוזה אישית עם דרגה ניהולית חליפית. עד שנת 2014 נמנו גם עובדים בדרגה חלופית. עקב השינוי במדידה, תוקנו חלק מנתוני שנת 2014, על מנת להציגם בהתאם לעקרונות שמשמשים בדיווח החל משנת 2015. כמו כן, טויבו חלק מהנתונים של בנק דיסקונט בסעיף זה לשנת 2014.

## העובדים

### התפלגות מגדרית בקרב כלל העובדים בבנק מרכנתיל דיסקונט:

סך הכל		מנהלים		פקידים		
31 בדצמבר		31 בדצמבר		31 בדצמבר		
2014	2015	2014	2015	2014	2015	
670	657	303	291	367	366	גברים
826	833	157	152	670	681	נשים
1,497	1,490	461	443	1,036	1,047	סך-הכל <sup>(1)</sup>

### שיעור הנשים בבנק דיסקונט, בבנק מרכנתיל דיסקונט וב-כאל:

שיעור הנשים						
מכלל המנהלים		במעמד מן המניין		מכלל העובדים		
31 בדצמבר		31 בדצמבר		31 בדצמבר		
2014	2015	2014	2015	2014	2015	
46.3%	47.3%	59.7%	59.9%	60%	60.2%	בנק דיסקונט
33.9%	34.2%	53.2%	53.7%	55.2%	56%	בנק מרכנתיל דיסקונט
52.7%	52.6%	(1)-	(1)-	70.0%	69.2%	כאל

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-20.2% מממוצע שכר המנהלים (לעומת 20.4% בשנת 2014). וכן, ממוצע שכר הפקידות נמוך ב-14.0% מהשכר המשולם בממוצע לפקידים (לעומת 11.8% בשנת 2014).  
**כאל.** ברמת השכר לתפקיד, בתפקידים דומים, אין פער בין נשים לגברים.

## גיל וותק

### להלן נתונים בדבר גיל ממוצע וותק ממוצע:

ותק ממוצע		גיל ממוצע		
31 בדצמבר		31 בדצמבר		
2014	2015	2014	2015	
18.3	17.8	45.9	45.4	בנק דיסקונט
15.1	15.6	42.4	42.9	בנק מרכנתיל דיסקונט
7.3	7.9	34.7	35.5	כאל

הירידה בגיל הממוצע ובותק הממוצע נובעת, בין היתר, מהשפעות מבצע הפרישה המוקדמת בסוף שנת 2014.

להלן נתונים בדבר התפלגות העובדים לפי גיל, ליום 31 בדצמבר של השנים 2015-2014:

בנק דיסקונט					
2014		2015			
שיעור באחוזים	מספר עובדים	שיעור באחוזים	מספר עובדים	גיל	
12.7	709	10.5	578	עד 30	
45.9	2,575	47.2	2,615	30 עד 50	
41.4	2,324	42.3	2,343	מעל 50	
100.0	5,608	100.0	5,536	<b>סך-הכל<sup>(1)</sup></b>	

בנק מרכנתיל דיסקונט					
2014		2015			
שיעור באחוזים	מספר עובדים	שיעור באחוזים	מספר עובדים	גיל	
11.6	174	10.5	156	עד 30	
64.8	968	64.6	962	30 עד 50	
23.6	352	24.9	371	מעל 50	
100.0	1,494	100.0	1,489	<b>סך-הכל<sup>(1)</sup></b>	

הערה:

(1) עובדים במעמד מן המניין ועובדים ארעיים.

כאל					
2014		2015			
שיעור באחוזים	מספר עובדים	שיעור באחוזים	מספר עובדים	גיל	
33.2	462	35.9	517	עד 30	
56.0	780	54.6	786	30 עד 50	
10.8	150	9.5	137	מעל 50	
100.0	1,392	100.0	1,440	<b>סך-הכל<sup>(1)</sup></b>	

עובדים בקביעות ועובדים לא בקביעות.

## השכלה אקדמית

בנק מרכנתיל דיסקונט		בנק דיסקונט		
בנק מרכנתיל דיסקונט		בנק דיסקונט		
31 בדצמבר		31 בדצמבר		
2014	2015	2014	2015	
50.2	50.4	56.7	56.1	שיעור האקדמאים בקרב כל העובדים
53.6	54.3	80.8	81.2	שיעור האקדמיים בקרב המנהלים
48.7	48.8	44.9	47.7	שיעור האקדמיים בקרב הפקידים
49.3	50.0	53.6	52.6	שיעור האקדמאים בקרב הנושים
51.3	50.9	61.4	61.5	שיעור האקדמאים בקרב הגברים

## תחלופת עובדים

### בנק דיסקונט

במהלך שנת 2015 עזבו 700 עובדים (לא כולל 54 עובדים שהיו בחופשה ללא תשלום או בחופשת לידה), והצטרפו 668 עובדים חדשים (מהם 660 עובדים ארעיים ו-8 מן המניין). כמו כן, הוסבו 2 עובדי מיקור חוץ ו-2 עובדים במעמד חוזה אישי למעמד עובדים ארעיים ו-6 עובדים ארעיים למעמד חוזה אישי.

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 2015 היו בגין התפטרות ביוזמת העובד, בקרב העובדים הארעיים. בקרב העובדים מן המניין הסיבה העיקרית לפרישה בשנת 2015 הייתה עזיבה בגין עזיבה טבעית.

### התפלגות עוזבים בשנת 2015 בבנק דיסקונט:

הפסקת עבודה עקב:	ארעיים	מן המניין	סך-הכל
עדוד פרישה	-	28	28
פרישה ועזיבה טבעית	89	68	157
(מזה: סיום חוזה)	37	4 <sup>(1)</sup>	
התפטרות	363	25	388
פיטורין (ביוזמת הבנק)	120	4 <sup>(2)</sup>	124
אחר	2	1	3
<b>סך-הכל</b>	<b>574</b>	<b>126</b>	<b>700</b>

הערות:

(1) 4 במעמד חוזה אישי.

(2) מתוכם עובד 1 בתקופת ניסיון, עובד 1 קבוע ו-2 במעמד חוזה אישי.

בדיקת פילוח המצטרפים נטו על פי מחוזות בארץ מגלה כי עיקר הגידול הוא במחוז המרכז, הכולל גם את יחידות המטה, כפי שמשקף בטבלה המובאת להלן. בשנת 2015 עברו 164 עובדים ממעמד של עובד ארעי למעמד של עובד מן המניין ו-2 עובדים ממעמד של עובדי מיקור חוץ למעמד של עובד מן המניין. בנוסף, 6 עובדים הוסבו ממעמד של עובד ארעי למעמד של חוזה אישי.

## התפלגות עובדים (מצטרפים ועוזבים) לפי מעמד/מקום עבודה:

	מן המניין		ארעיים				
	עוזבים**	חדשים*	עוזבים		חדשים		
			מוסבים	את הבנק	מוסבים	בבנק	
ירושלים	5	8	8	41	-	44	
ת"א	7	10	10	77	-	57	
שרון	7	23	23	93	-	109	
דרום	8	9	9	52	-	45	
צפון	7	10	10	31	-	31	
שאר היחידות	94	118	110	280	4	380	
<b>סך-הכל בנק</b>	<b>128</b>	<b>178</b>	<b>170</b>	<b>574</b>	<b>4</b>	<b>666</b>	

\* חדשים כולל ארעיים מוסבים מן המניין 60 במרחבים ו-164 בטה"כ הבנק. כמו כן, ישנם 4 עובדי מיקור חוץ, שהוסבו: 2 למעמד של עובדים ארעיים ו-2 למעמד מן המניין וכן 2 עובדי חוזה אישי שהוסבו למעמד של עובדים ארעיים ו-6 עובדים ארעיים שהוסבו למעמד חוזה אישי.

\*\* לא כולל עוזבים מחופשת לידה/חופשה ללא תשלום: 49 עובדים ארעיים ו-5 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 27.1, ואילו הגיל הממוצע של העוזבות ארעיות הינו 28.8 ומן המניין 55. לעומת זאת, גילם הממוצע של המצטרפים הארעיים נע סביב 31.3 ומן המניין 42.1, והגיל הממוצע של העוזבים הארעיים הינו 32 ופורשים מן המניין נע סביב 60.6.

## התפלגות עובדים (מצטרפים ועוזבים) לפי מין ומעמד - בבנק דיסקונט:

	מן המניין		ארעיים				
	עוזבים**	מצטרפים*	עוזבים		מצטרפים		
			מוסבים	את הבנק	מוסבים*	בבנק	
נשים	59	106	106	357	1	429	
גברים	69	72	64	217	3	231	
<b>סך-הכל בנק</b>	<b>128</b>	<b>178</b>	<b>170</b>	<b>574</b>	<b>4</b>	<b>660</b>	

\* מצטרפים - כולל מוסבים ארעיים למן המניין. כמו כן, ישנם 4 עובדי מיקור חוץ שהוסבו: 2 למעמד של עובדים ארעיים ו-2 למעמד מן המניין וכן 2 עובדי חוזה אישי שהוסבו למעמד של עובדים ארעיים ו-6 עובדים ארעיים שהוסבו למעמד חוזה אישי.

\*\* לא כולל עוזבים מחופשת לידה ומחופשה ללא תשלום: 49 עובדים ארעיים (48 נשים) ו-5 עובדים מן המניין (5 נשים).

נוסף על אלו היוצאים ונכנסים בשערי הבנק, כ-1,133 עובדים החליפו תפקיד או מקום עבודה בבנק בשנת 2015 (852 בשנת 2014). שינויים אלה הם ביטוי חשוב ל"רענון העסוקתי" 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 2015-2014:

גיל	2015		2014	
	מספר עובדים	שיעור באחוזים	מספר עובדים	שיעור באחוזים
עד 30	444	66.5	312	78.2
30 עד 50	208	31.1	84	21.1
מעל 50	16	2.4	3	0.7
<b>סך-הכל</b>	<b>668</b>	<b>100.0</b>	<b>399</b>	<b>100.0</b>

להלן נתונים בדבר גילאי העובדים שעזבו, בשנים 2015-2014:

גיל	2015		2014	
	מספר עובדים	שיעור באחוזים	מספר עובדים	שיעור באחוזים
עד 30	356	50.6	270	29.1
30 עד 50	232	33.0	198	21.4
מעל 50	115	16.4	459	49.5
<b>סך-הכל</b>	<b>703</b>	<b>100.0</b>	<b>927</b>	<b>100.0</b>

## בנק מרכנתיל דיסקונט

התפלגות עוזבים בשנת 2015 בבנק מרכנתיל דיסקונט:

הפסקת עבודה עקב:	ארעיים	מן המניין	סך-הכל
עדוד פרישה	-	13	13
פרישה ועזיבה טבעית (מזה: סיום חוזה)	-	10	10
התפטרות	12	1	13
פיטורין (ביוזמת הבנק)	10	5	11
אחר	10	30	15
<b>סך-הכל</b>	<b>32</b>	<b>60</b>	<b>62</b>

\* 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 החברה, 126 עובדים החליפו תפקיד בחברה בשנת 2015 (92 בשנת 2014).

	2015		2014	
	מצטרפים	עוזבים	מצטרפים	עוזבים
נשים	11	31	36	31
גברים	24	32	15	33
<b>סך-הכל בנק</b>	<b>35</b>	<b>63</b>	<b>51</b>	<b>64</b>

## התפלגות עובדים (מצטרפים וחדשים) לפי גיל - בנק מרכנתיל דיסקונט:

להלן נתונים בדבר גילאי העובדים החדשים, בשנים 2014-2015:

גיל	2015		2014	
	מספר עובדים	שיעור באחוזים	מספר עובדים	שיעור באחוזים
עד 30	21	60	24	47.1
30 עד 50	12	34.3	27	52.9
מעל 50	2	5.7	-	-
<b>סך-הכל</b>	<b>35</b>	<b>100.0</b>	<b>51</b>	<b>100.0</b>

להלן נתונים בדבר גילאי העובדים שעזבו, בשנים 2014-2015:

גיל	2015		2014	
	מספר עובדים	שיעור באחוזים	מספר עובדים	שיעור באחוזים
עד 30	9	14.3	9	14.1
30 עד 50	30	47.6	23	35.9
מעל 50	24	38.1	32	50.0
<b>סך-הכל</b>	<b>63</b>	<b>100.0</b>	<b>64</b>	<b>100.0</b>

## כאל

במהלך שנת 2015 עזבו 328 עובדים, והצטרפו 209 עובדים חדשים. כפי שניתן לראות בטבלה, הסיבות העיקריות לעזיבה בשנת 2015 היו בגין התפטרות ביוזמת העובד ופיטורין.

## התפלגות עוזבים בשנת 2015 - כאל:

הפסקת עבודה עקב:	2014	2015
פרישה	5	6
התפטרות	205	213
פיטורין	124	109
אחר	1	-
<b>סך-הכל</b>	<b>335</b>	<b>328</b>

## התפלגות עובדים (מצטרפים ועוזבים) לפי מין - כאל:

	2015		2014	
	מצטרפים	עוזבים	מצטרפים	עוזבים
נשים	134	243	136	228
גברים	40	92	73	100
<b>סך-הכל בנק</b>	<b>174</b>	<b>335</b>	<b>209</b>	<b>328</b>

נוסף על אלו היוצאים ונכנסים בשערי החברה, 126 עובדים נויידו בחברה בשנת 2015 ו-92 עובדים נויידו בשנת 2014. שינויים אלה הם ביטוי חשוב ל"רענון תעסוקתי" וכן לרוטציה, שהיא אמצעי מרכזי למלחמה בתופעות של מעילות והונאות.

## התפלגות עובדים (מצטרפים וחדשים) לפי גיל - כאל:

להלן נתונים בדבר גילאי העובדים החדשים, בשנים 2014-2015:

גיל	2015		2014	
	מספר עובדים	שיעור באחוזים	מספר עובדים	שיעור באחוזים
עד 30	164	78.4	124	71.3
30 עד 50	43	20.6	48	27.6
מעל 50	2	1.0	2	1.1
<b>סך-הכל</b>	<b>209</b>	<b>100.0</b>	<b>174</b>	<b>100.0</b>

להלן נתונים בדבר גילאי העובדים שעזבו, בשנים 2014-2015:

גיל	2015		2014	
	מספר עובדים	שיעור באחוזים	מספר עובדים	שיעור באחוזים
עד 30	201	61.3	198	59.1
30 עד 50	120	36.6	129	38.5
מעל 50	7	2.1	8	2.4
<b>סך-הכל</b>	<b>328</b>	<b>100.0</b>	<b>335</b>	<b>100.0</b>

## 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<sup>(1)</sup> בשנים 2014-2015:

	2014	2015	שינוי ב-%
גברים	23,987	26,051	8.6
נשים	52,436	53,667	2.3
<b>סך-הכל</b>	<b>76,423</b>	<b>79,718</b>	<b>4.3</b>
<b>שיעור היעדרות<sup>(2)</sup></b>	<b>5.45%</b>	<b>5.78%</b>	<b>6.1</b>

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 ההיעדרות מוטה כלפי מעלה.

**להלן נתונים בדבר ימי מחלה בתשלום<sup>(1)</sup> בבנק מרכזי דיסקונט בשנים 2015-2014:**

שינוי ב-%	2014	2015	
29.0	3,551	4,580	גברים
26.5	8,120	10,271	נשים
27.1	11,671	14,851	<b>סך-הכל</b>
26.7	2.81%	3.56%	<b>שיעור היעדרות<sup>(2)</sup></b>

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 ההיעדרות בפועל מחולק בסך ימי העבודה האפשריים של אוכלוסיית העובדים לסוף שנת הדיווח. יצוין כי בסך ימי ההיעדרות נכללים כל העובדים שנרשם בגינם אירוע מסוג "מחלה", בעוד שבמכנה נכללת אוכלוסיית העובדים בסוף השנה. כתוצאה ממתכונת חישוב זו, שיעור ההיעדרות מוטה כלפי מעלה.

**להלן נתונים בדבר ימי מחלה בתשלום<sup>(1)</sup> בכאל בשנים 2015-2014:**

שינוי ב-%	2014	2015	
9.2	4,887	5,337	גברים
9.7	11,355	12,451	נשים
9.5	16,242	17,788	<b>סך-הכל</b>

הערה:

- (1) ספירת הימים הינה של ימי עבודה מהם נעדר העובד, והיא מתייחסת לסך ימי העבודה האפשריים בשנה ולא לסך הימים בשנה קלנדרית.

## ימי היעדרות לא בתשלום

ימי היעדרות לא בתשלום הינם ימים המשולמים לעובד לא על ידי הבנק, אלא על ידי גורם חיצוני, או שאינם משולמים כלל (חופשה ללא תשלום). ימי היעדרות לא בתשלום נספרים לפי מספר הימים הקלנדריים בתקופת ההיעדרות.

**להלן נתונים בדבר ימי היעדרות לא בתשלום<sup>(1)</sup> בבנק דיסקונט בשנים 2015-2014:**

שינוי ב-%	2014	2015	
13.9	44,642	50,831	חופשת לידה/ חל"ת
(24.3)	6,838	5,179	חופשה/מחלה <sup>(2)</sup>
-	-	-	הפסקה לפני עזיבה <sup>(3)</sup>
8.8	51,480	56,009	<b>סך-הכל</b>
10.4	2.51%	2.77%	<b>שיעור היעדרות<sup>(4)</sup></b>

הערות:

- (1) ספירת הימים הינה של מספר נימים הקלנדריים בתקופה בה נעדר העובד, והיא מתייחסת לסך הימים בשנה קלנדרית ולא לימי העבודה האפשריים בשנה.
- (2) בגין ימי חופשה או מחלה מעבר ליתרה שעמדה לזכות העובד. הנתונים בטבלה בשורה זו הם לפי אומדן בהעדר אפשרות לחשב את הימים.
- (3) בגין ימים טרם סיום העסקה, בהם העובד לא עבד ולא היה זכאי לימי חופשה.
- (4) שיעור היעדרות מחושב כסך ימי ההיעדרות, בתקופות ההיעדרות כאמור, מחולק במכפלת הימים הקלנדריים במספר העובדים לסוף שנת הדיווח. יצוין כי בסך ימי ההיעדרות נכללים כל העובדים שנרשם בגינם אירוע מהסוגים המנויים בטבלה, בעוד שבמכנה נכללת אוכלוסיית העובדים בסוף השנה. כתוצאה ממתכונת חישוב זו, שיעור ההיעדרות מוטה כלפי מעלה.

להלן נתונים בדבר ימי היעדרות לא בתשלום<sup>(1)</sup> בבנק מרכזית דיסקונט בשנים 2014-2015:

	2014	2015	
שינוי ב-%			
14.6	8,642	9,900	חופשת לידה/ חל"ת
(29.2)	120	85	חופשה/מחלה <sup>(2)</sup>
-	-	-	הפסקה לפני עזיבה <sup>(3)</sup>
11.4	8,962	9,985	סך-הכל
11.6	2.15%	2.40%	שיעור היעדרות <sup>(4)</sup>

הערות:

- (1) ספירת הימים הינה של מספר נימים הקלנדריים בתקופה בה נעדר העובד, והיא מתייחסת לסך הימים בשנה קלנדרית ולא לימי העבודה האפשריים בשנה.
- (2) בגין ימי חופשה או מחלה מעבר ליתרה שעמדה לזכות העובד. הנתונים בטבלה בשורה זו הם לפי אומדן בהעדר אפשרות לחשב את הימים.
- (3) בגין ימים טרם סיום העסקה, בהם העובד לא עבד ולא היה זכאי לימי חופשה.
- (4) שיעור היעדרות מחושב כסך ימי היעדרות, בתקופות היעדרות כאמור, מחולק במכפלת הימים הקלנדריים במספר העובדים לסוף שנת הדיווח. יצוין כי בסך ימי היעדרות נכללים כל העובדים שנרשם בגינם אירוע מהסוגים המנויים בטבלה, בעוד שבמכנה נכללת אוכלוסיית העובדים בסוף השנה. כתוצאה ממתכונת חישוב זו, שיעור היעדרות מוטה כלפי מעלה.

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 2014-2015:

מספר אירועים	2014			2015		
	סך-הכל	נשים	גברים	סך-הכל	נשים	גברים
בבנק דיסקונט	140	99	41	115	76	39
כאל	35	28	7	33	22	11
בנק מרכזית דיסקונט	36	15	21	28	10	18

## חופשות לידה

להלן נתונים בדבר יציאה לחופשת לידה בשנים 2014-2015 – בנק דיסקונט:

מגדר	2015		2014	
	מספר עובדים	שיעור ב-%	מספר עובדים	שיעור ב-%
זכאים לחופשת לידה <sup>(2)(1)</sup>	גבר	178	163	33.7
	אישה	300	321	66.3
	<b>סך-הכל</b>	<b>478</b>	<b>484</b>	<b>100.0</b>
יציאו לחופשת לידה <sup>(3)</sup>	גבר	1	1	0.3
	אישה	315	338	99.7
	<b>סך-הכל</b>	<b>316</b>	<b>339</b>	<b>100.0</b>
חזרו לעבודה לאחר חופשת הלידה <sup>(5)(4)</sup>	גבר	1	1	0.3
	אישה	292	314	99.7
	<b>סך-הכל</b>	<b>293</b>	<b>315</b>	<b>100.0</b>
מספר העובדים שחזרו לעבודה ועדיין נשארו בבנק 12 חודשים אחרי כן	גבר	1	1	0.4
	אישה	233	246	99.6
	<b>סך-הכל</b>	<b>234</b>	<b>247</b>	<b>100.0</b>

הערה:

- (1) הנתונים לשנת 2014 – זכאים לחופשת לידה – כל מי שנולד לה/לו ילד בין התאריכים 31.12.2014-1.1.2015.
- (2) הנתונים לשנת 2015 – זכאים לחופשת לידה – כל מי שנולד לה/לו ילד בין התאריכים 31.12.2015-01.01.2016.
- (3) מספר העובדים שיציאו 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 2014 – מספר העובדים/עובדות שחזרו ונשארו לעבוד – נכון ליום 31.12.2015.
- (5) הנתונים לשנת 2015 – מספר העובדים/עובדות שחזרו ונשארו לעבוד – נכון ליום 31.10.2016.

רוב רובם של העובדים ששבו למקום העבודה ועבדו לפחות עוד 12 חודשים מיום החזרה שבו לאותו התפקיד.

להלן נתונים בדבר יציאה לחופשת לידה בשנים 2014-2015 – בנק מרכנתיל דיסקונט:

מגדר	2015		2014	
	מספר עובדים	שיעור ב-%	מספר עובדים	שיעור ב-%
זכאים לחופשת לידה	גבר	45	38	42.2
	אישה	62	52	57.8
	<b>סך-הכל</b>	<b>107</b>	<b>90</b>	<b>100.0</b>
יציאו לחופשת לידה	גבר	2	2	3.7
	אישה	62	52	96.3
	<b>סך-הכל</b>	<b>64</b>	<b>54</b>	<b>100.0</b>
חזרו לעבודה לאחר חופשת הלידה <sup>(1)</sup>	גבר	2	2	3.7
	אישה	62	52	96.3
	<b>סך-הכל</b>	<b>64</b>	<b>54</b>	<b>100.0</b>
מספר העובדים שחזרו לעבודה ועדיין נשארו בבנק 12 חודשים אחרי כן	גבר	2	2	3.7
	אישה	62	52	96.3
	<b>סך-הכל</b>	<b>64</b>	<b>54</b>	<b>100.0</b>

הערה:

- (1) הנתונים לשנת 2014 – מספר העובדים/עובדות שחזרו ונשארו לעבוד – נכון ליום 31 בדצמבר 2015.
- (1) הנתונים לשנת 2015 – מספר העובדים/עובדות שחזרו ונשארו לעבוד – נכון ליום 31 באוקטובר 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.

### עתודות - מיון עתודות לקראת תפקיד והכשרתן

"עתודה לניהול". הכשרה ממיננת לתפקיד ניהולי ראשון, הכוללת הכשרה התנהגותית לתפיסת תפקיד ניהולית מותאמת דרג ונדבך והשלמת ידע בנקאי-מקצועי למיועדים לשמש כמנהלי מגזר בסניפים. בשנת 2015 הוסמכו לניהול 22 חניכים מכלל חטיבות הבנק. "אופקים". מסלול תלת-שנתי לפיתוח והכשרת מגויסים לתפקיד ניהול סניף. מוסמכי המסלול, המשמשים בתפקידים ניהוליים בסניפים (מנהלי מגזר), עברו את פרק ההכשרה האחרון - הכשרה ממיננת ומסמיכה לניהול סניף. בתום המסלול הוסמכו לניהול סניף 23 חניכים.

### פיתוח מנהלים מכהנים

"חדר כושר ניהולי". אימון מעשי-יישומי, ממוקד נושא, להעצמת מגוון היכולות והכישורים הניהוליים של מנהלים בבנק. בשנת 2015 השתתפו בחדר הכושר הניהולי 161 מנהלים, שעברו אימונים בנושאים ניהוליים רלוונטיים כגון ניהול לתוצאות. "קוראים ניהול". חיזוק מקצוענות בניהול באמצעות פירסום שוטף (כאחת לחודש) לכלל המנהלים של מאמרים/הרצאות/סרטוני TED בנושאי ניהול. "תוכנית פיתוח ראשי צוותים". בשנת 2015 בוצעה הכשרה לכ-45 ראשי צוותים. "פיתוח צוותים אורגניים". בשנת 2015 בוצע פיתוח של 5 צוותים אורגניים במספר יחידות.

### הפיתוח האישי

#### הפיתוח האישי מתבצע במגוון מתודות:

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 כמנהל העסקים. בשנת 2015 התבצע ליווי וייעוץ ל-106 מנהלים. ליווי מנהלים ויחידות בתהליכי שינוי. אבחון ארגוני, תוכניות פיתוח, ליווי ותמיכה ייעוצית ליחידות נוכח תהליכי שינוי ביחידה. בשנת 2015 התבצע ליווי ל-10 יחידות. בסך הכל בוצעו בכלל פעילויות פיתוח המנהלים בשנת 2015, 1,785 ימי הדרכה.

## הדרכה מקצועית

בשנת 2015 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, תחזוקת הידע במכירות וניהול קשרי לקוחות לדרג הניהולי של הסניפים, ייעוץ פיננסי, הכשרה מסיבית בבנקאות ישירה, לאור העליה בחשיבות התחום ובנקאות בסיסית - הכשרת כספרים וצוותי שרות. בשנת 2015 החל מהלך הדרכתי לעניין החוק בנושא נגישות ללקוחות עם מוגבלויות. במסגרת זו נערכו 74 סדנאות חווייתיות ל-1,181 עובדים. בסדנאות אלה הועברה לעובדים המשרתים לקוחות חוויית הלקוח עם מוגבלות.

## היקף ההכשרה המקצועית והניהולית

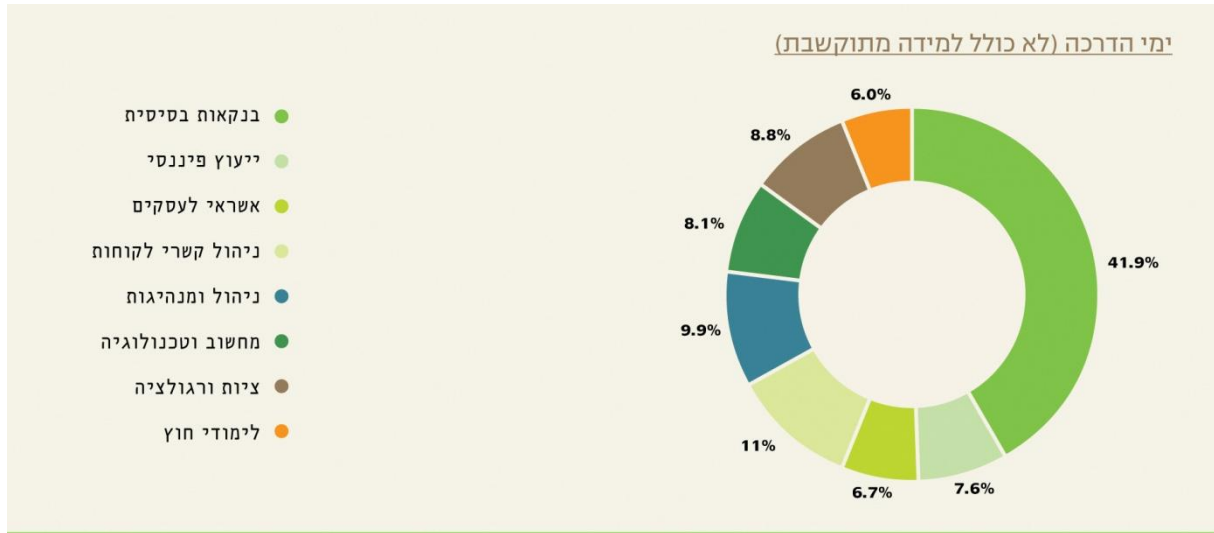
מניין ימי ההכשרה הפרונטלית בשנת 2015 הגיע לכ-26,130 בהשוואה לכ-26,029 בשנת 2014, עליה של כ-0.4%. הנתון של מניין ימי ההדרכה מתייחס לימי ההדרכה שהתקיימו בפועל, במתקני המכללה. עם זאת, חלה עליה משמעותית בנתוני ההכשרה המתוקשבת, שהסתכמה בשנת 2015 ב-37,530 אינטראקציות בלמידה עצמית מתוקשבת, בהשוואה לכ-27,080 אינטראקציות בשנת 2014, עליה של כ-38.6%. 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 2014-2015:

שנת 2014	שנת 2015	
32	35	ממוצע שעות הדרכה - פקיד
25	31	ממוצע שעות הדרכה - מנהל
31	34	ממוצע שעות הדרכה - סך-הכל

(1) הנתונים מבוססים על מספר העובדים בסוף שנה.





### השקעה בהדרכה ובפיתוח עובדים

השקעות הבנק בפיתוח המשאב האנושי, בהדרכה ובעיצוב תרבות ארגונית הסתכמו בשנת 2015 בכ-7 מיליון ש"ח, לעומת סך של כ-10 מיליון ש"ח בשנת 2014, ירידה של כ-30%. הירידה האמורה נבעה מהליך של בחינה מחדש של פעילויות והתאמתן ליעדי התוכנית האסטרטגית. 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.

יודגש כי אף על פי הירידה בהיקף התקציבי, עלתה רמת החשיפה להכשרות, וזאת על ידי שימוש באמצעים מתוקשבים.

## ניהול ידע

ניהול הידע מהווה נדבך חיוני בניהול מקצועיות העובדים ואיכות השירות בבנק. בשנת 2015 בוצעו מספר תהליכי שימור ידע של עובדים בעלי ידע ייחודי וקריטי לארגון שפרשו לגמלאות. הוקמו אתרי ידע חדשים בנושאים ארגוניים, כגון: משאבי אנוש, פיתוח ארגוני והדרכה, ובתחומים מקצועיים ותומכי עבודה, כגון: ייעוץ פנסיוני, ביקורת פנימית ואתר למנהלים ממוקד היבטי מש"א וניהול עובדים. בימים אלו, מוקם פורטל ארגוני חדש שיהווה פלטפורמה למערכת ניהול ידע חדשנית ועדכנית.

## תכנון ופיתוח המשאב האנושי – כאל

הנהלת כאל רואה בהון האנושי שותף אסטרטגי להשגת מטרות הארגון ומשום כך, משקיעה בטיפול ופיתוח העובדים והמנהלים, בקידום האישי והמקצועי ובחיבורם למטרות הליבה העסקיות. **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 ומחוברות 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/סרטוני 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 2015 השתתפו בקורס כ-20 מנהלים (30 מנהלים בשנת 2014);
- 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 2015 השתתפו בתוכנית כ-50 מנהלים.

- הפיתוח האישי.** בארגון מוענקים ליוויים אישיים למנהלים בעת כניסתם לתפקיד ניהולי וכן בעת שינויים ארגוניים, כחלק מהההליך ניהול שינוי.
- 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 למציונות – כאל רואה חשיבות במציונות 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 מציונות "ראש גדול" – הוקרה למצטיינים רבעוניים באגפים השונים, ותכנית הוקרה שנתי למצטייני החברה הנבחרים, הכוללת תשורה, הוקרה פומבית וטיוול מפנק 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 את המסר באופן חויתי ללומד. 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 עובד, המאפשרת לכל עובד להירשם 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	2015 (שעות)	2014 (שעות)
כניסה לתפקיד	מנהלים	לא התקיימו	57.5 שעות למנכ"ל
	עובדים	8 שעות לעובד	8 שעות לעובד
הכשרה בתפקיד	נציגים <sup>(1)</sup>	232 לנציג	224 לנציג
	עובדים ומנהלים	17.42 שעות לאדם	19.4 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 2015 הסתכמה ההשקעה הישירה בהדרכה (כולל הכשרות, ייעוץ למנהלים, פיתוח מנהלים והנהלה בכירה) בסך של כ-1.4 מיליון ש"ח, בדומה לשנת 2014.

## נתוני הדרכה בבנק מרכנתיל דיסקונט

בשנת 2015 עמד מניין שעות ההדרכה הפרונטאלית בבנק מרכנתיל דיסקונט על 36,230. בנוסף, בוצעו 11,220 אינטראקציות בלמידה מתוקשבת עצמית. ממוצע שעות ההדרכה לעובד עמד על 23. הנתונים אינם כוללים לימודים אקדמיים.

## תרבות ארגונית

בשנת 2015 הושם דגש על עיצוב תרבות ארגונית תומכת שינוי, בדגש על ביצועיות ושירותיות. פייסבנק. פורטל ארגוני חדש, 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.

**הקוד האתי של דיסקונט.** בשנת 2015 הושלם מהלך עדכון הקוד האתי וחלק ניכר מעובדי הבנק עברו הדרכה בנושא במסגרות שונות. בשנת 2017 יחל מהלך להגדרת קוד אתי חדש המתאים לרוח הבנק וערכיו החדשים.

**תקשורת פנים.**<sup>23</sup> 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 2015 שימוש במגוון ערוצי תקשורת, ובכלל זה: פורום בכירים - מפגש רבעוני בהובלת המנהלת הכללית; "יומן הבוקר" - מהדורת חדשות טלוויזיונית שבועית, המציגה נושאים בליבת העשייה. 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. בשנת 2015, התקיימו 5 סבבים של שולחנות עגולים בהם השתתפו למעלה מ-800 מעובדי הבנק;
- "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.

## כאל

- בשנת 2015 הושם דגש על הטמעת תרבות תומכת אסטרטגיה.
- מיתוג והטמעת תרבות תומכת אסטרטגיה -
  - יצירת שפה תקשורתית ומיתוג האסטרטגיה בחברה "צומחים חכם ביחד";
  - הכשרות ייעודיות למנהלים להטמעת האסטרטגיה;
  - קורסי הכשרה באשראי המוגדר ביעד אסטרטגי.
- 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 CalCollege לעשרה והכשרה מקצועית, פורטל מנהלים, משרות ותהליך הגשת מועמדות מקוונת, אתר של וועד העובדים, ומאות אתרי ידע מקצועיים.
- הקוד האתי של כאל.** בשנת 2015 התקיימה הטמעה של הקוד האתי של כאל שכללה, בין היתר, למידת חובה של הקוד לכלל עובדי הארגון. בשנת 2016 תמשיך ההטמעה שתכלול למידה מעמיקה לדרג מנהלי הביניים שימשיכו להטמיעה בקרב עובדיהם.
- תקשורת פנים ארגונית<sup>24</sup>.** כאל משקיעה בתקשורת שוטפת ופתוחה עם עובדיה ומנהליה, העצמת תחושת מחוברות העובדים לארגון, היכרותם עם העשייה והאסטרטגיה וחיזוק השותפות - כחלק מתמיכה ביעדים ובצמיחה העסקית.
- במהלך שנת 2015 יושמו מגוון אמצעי תקשורת, ובכללם:
- פורום הנהלה מורחבת רבעוני;
  - "מנהלים דיאלוג" - אתר מקוון הכולל כלים למנהל לקיום דיאלוג עם עובדיו בנושאים ארגוניים עכשוויים ומשתנים, כגון: אתיקה, הבנת תחום האשראי, חדשנות, ועוד;
  - שולחנות עגולים עם המנכ"ל, לדרגים השונים;
  - קמפיין לעידוד ניוודים פנימיים וצמיחה לתפקיד נוסף בארגון;
  - יצירת שפה אחידה ומשותפת עם הוועד "ביחד אנחנו הכי טובים בשבילך", לחיזוק השותפות ומתוך אחריות הדדית;
  - קמפיילים משתנים וחיפה לעשייה ארגונית שוטפת.

## שיחות משוב

ניהול שיחות המשוב הינו 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 2016 התקיים תהליך הערכת ביצועים ומשוב, בגין ביצועי שנת 2015. בתהליך זה שיעור של 99% מהעובדים זכו לשיחות משוב.

לאחר סיום מהלך השיחות, מתבצע תהליך הפקת לקחים, אחת לשנה, וכתוצאה ממנו ננקטים צעדים לשיפור ועידכון התהליך.

<sup>24</sup> 64-26

**שיחות משוב בבנק מרכזת דיסקונט.** שיחות המשוב השנתיות הינן פלטפורמה להערכת העובדים על ביצועיהם ותגמול בהתאם, במטרה לעודד תרבות של שקיפות ושיח המחזקת את מחויבות העובדים לארגון, כלי לזיהוי וטיפול מצוינות, ויצירת תרבות ממוקדת תוצאות. במהלך שנת 2015 נערכה בחינה מחודשת של התהליך לקראת הטמעת מודל חדש בשנת 2016.

בבנק מרכזת דיסקונט פותח ויושם מודל חדש להערכות עובדים ושיחות משוב. התהליך החדש מייצר דיפרנציאציה בין העובדים, מזהה את אוכלוסיות הקצה ומייצר שקיפות ודיאלוג. המודל יושם בשיחות המשוב בגין שנת 2015.

הערכה מולאה על 100% מהעובדים. במערכת מתועדות שיחות משוב עם 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 2015 נבנה טופס הערכה מקוצר ביחד עם המנהלים, המשקף את היכולות הנדרשות מהעובדים והמנהלים, על מנת לעמוד באסטרטגיה וביעדים העסקיים.

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 2015, התקיימו שיחות וניתנה הערכה מסכמת לכ-100% מעובדי החברה.

## סקר עמדות

בשנים האחרונות, במסגרת השתתפות הבנק בסקר BDI - "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 לבנצ'מרק של התאגידים הבנקאיים במערכת, על מנת לזהות פערים ולרכז מאמצים לצמצומם, בהתאמה.

בתקופה הנסקרת בדוח, הסקר בוצע בתחילת שנת 2015 והוא הקיף כ-12% מכלל עובדי הבנק. ממצאי הסקר והתובנות שעלו ממנו הוצגו בפני הנהלת חטיבת משאבי אנוש ונכסים ובפני הנהלת הבנק. הסקרים מנותחים בחטיבת משאבי אנוש ונכסים, והתובנות המתגבשות בעקבות הניתוח כאמור, משמשות את החטיבה בגיבוש הדגשים בתוכניות העבודה.

**סקר עמדות בכאל.** כאל משתתפת בשנים האחרונות בסקר BDI - "100 מקומות העבודה שהכי טוב לעבוד בהם". תוצאות הסקר מנותחות בחתכים שונים. כמו כן מתבצע ניתוח של מגמות רב שנתיות בארגון ומגמות בהשוואה לבנצ'מרק של המגזר הפיננסי, על מנת לזהות פערים ולרכז מאמצים לצמצומם, בהתאמה. בסקר שבוצע בשנת 2015, השתתפו כ-34% מעובדי החברה ו-כאל עלתה למקום ה-27 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 בחולשות ובפערים, הן ברמת הארגון והן ברמת היחידות.

## 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 מדור רווחה בארגון בכלל ובבנק בפרט, הינו בבחינת קביעת עמדה האומרת שהארגון (הבנק) רואה עצמו שותף לבעיות העובד ומעונין 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 מעונין לתרום לרווחת העובד, לשיפור איכות החיים שלו ולגיוון האפשרויות העומדות לפניו בשעות הפנאי, על מנת שיהיה אדם מרוצה ובריא יותר בגופו ובנפשו.

מדור הרווחה בבנק עוסק בתחום הטיפול והמניעה בצורה משולבת: סיוע לפרט – העובד ובני משפחתו ופיתוח תוכניות רווחה לכלל העובדים ולקבוצות של בעלי ענין משותף.

**פעילות רווחה בכאל.** 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.

### 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 מחויבות 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, מתאם כח אדם ביחידה, חברים לעבודה וכד'.
- בשנת 2015 טופלו במדור רווחה 673 פניות, בהשוואה ל-712 פניות בשנת 2014.
- נהלי טיפול בפטירת קרוב משפחה.** בחודש אוקטובר 2015 הופעל תהליך חדש הקשור לנוהלי פטירה:
- זר פרחים (גלגל) להלוויה של עובד או קרוב משפחה מדרגה ראשונה של העובד.
  - משלוח ערכת ניחומים למשפחה האבלה במקרה של פטירה, עובד או קרוב משפחה מדרגה ראשונה של העובד. הערכה כוללת מוצרי מזון לשבעה, נרות נשמה, כיפות וכלים חד פעמיים.
  - פרסום מודעת אבל בפייסבוק, תוך מתן אפשרות לעובדים לרשום דברי ניחומים.
  - ערכת ניחומים ופרסום מודעת אבל בפייסבוק מתבצעים גם במקרה של פטירת גימלאים 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 ובליטוי מקצועי של מדור רווחה.

## 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 אורה של תמיכה הדדית סביב האירוע הטראומטי; תיאום ושיתוף פעולה עם גורמים בבנק ובקהילה.

בשנת 2015 טופלו 14 אירועים של מצב לחץ קבוצתי, בהשוואה ל-13 בשנת 2014.

## 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 2015 בוצעו 35 בדיקות קרינה ואיכות אויר, בהשוואה ל-25 בדיקות ביחידות הבנק בשנת 2014.

## תוכניות רווחה

תוכניות הרווחה באות 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. מדור רווחה מארגן ומפיק סדנאות להכנה 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 2015 השתתפו בסדנאות פרישה 303 עובדים (ללא בני זוג). בשנת 2014 השתתפו 72 עובדים ובני זוגם, מהם 31 בני זוג.

## חוגים וסדנאות

הבנק מציע לעובדיו מגוון של סדנאות והרצאות בנושאי בריאות, משפחה ופנאי. הפעילויות מתקיימות מחוץ לשעות העבודה במכללת דיסקונט ובמספר מוקדים באתרי הבנק ברחבי הארץ. בשנת 2015 השתתפו 6,390 משתתפים בחוגים וסדנאות, בהשוואה ל-5,452 משתתפים בשנת 2014.

## בדיקות רפואיות וביטוח דם

בשנת 2015 קיבלו 108 עובדים ביטוח דם על ידי מתן תרומת דם, בהשוואה ל-188 עובדים בשנת 2014. 198 עובדים ובני זוגם ביצעו בדיקות רפואיות כלליות בשנת 2015, בהשוואה ל-228 בדיקות בשנת 2014. בשנת 2015 נערכו 250 בדיקות לספורטאי הבנק, בהשוואה ל-230 בדיקות בשנת 2014. בשנים האחרונות הבנק לא מקיים תוכניות למניעת מחלות, כמו בדיקות לגילוי מוקדם. עם עליית המודעות לצורך בקיום בדיקות כאלה, הן מוצעות בחינם על ידי קופות החולים ועובדים מבצעים אותן במסגרת קופות החולים. נוכח הירידה בהתעניינות בביצוע בדיקות כאמור במסגרת הבנק, הוחלט להפסיקן.

**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.

## פעילות ספורטיבית וביטוחים רפואיים

הבנק מציע לכלל העובדים ובני משפחותיהם הצטרפות למכוני כושר, בריכות שחיה ומועדוני ספורט (country club), במקומות שונים בארץ, במחירי הסדר ובהסדרים נוחים לפריסת תשלומים. 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 (אשדוד ומודיעין עלית בתהליך הקמה) 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.

## בטיחות בעבודה וסביבת עבודה

### בטיחות בעבודה

בבנק פועל בעל תפקיד המשמש כממונה בטיחות, אשר מרכז את נושא הבטיחות והבריאות התעסוקתית בבנק.

בשנת 2015 הופצה לומדת בטיחות לכל עובדי הבנק, אשר כללה מידע בדבר סיכונים במשרדי וסניפי הבנק, שנועדה, בין היתר, לעודד את העובדים לאיתור מפגעים בסביבת עבודתם ודיווחם לגורמי הטיפול.

בשנת 2015 הופעלה תוכנית 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).

הוכנה תוכנית להקמת ובניית מערך נאמני בטיחות בסניפי ובאתרי הבנק ושילובם בביצוע מבדקי בטיחות שוטפים ביחידותיהם. יישום התוכנית החל מלקראת אמצע שנת 2015.

במסגרת הפעילות להטמעת מודעות לבטיחות מופץ לכלל עובדי הבנק דף בטיחות רבעוני הכולל מידע עדכני וריענון 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 2014-2015, אשר הגיעו כדי הפעלת פוליסת הביטוח של הבנק:

2014 <sup>(1)</sup>	2015	
4	6	לקוחות (צד ג')
1	3	עובדים (חבות מעבידים)
5	9	<b>סך-הכל</b>

הערה:

(1) נתוני שנת 2014 נבחנו מחדש השנה והוכנס בהם תיקון.

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. מידי שנה מופצת לומדה לכלל העובדים עם הנחיות כיצד לפעול על מנת למזער את כמות התאונות במקום העבודה.

## 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 תווי ניהול איכות (תקן 9000).

**כאל.** ב-כאל מתבצעות בדיקות שגרתיות תקופתיות וסקר קרינה אחת לשנה. בבדיקות לא נמצאו ממצאים חריגים כגון גז רדון או חוסר בחמצן.

## 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 מכוחו. הבנק מינה "אחראית" על פי חוק, האמונה על בירור התלונות ומגישה סיכום והמלצות לראשת חטיבת משאבי אנוש ונכסים, המשמשת כנציגת המעביד לצורך קבלת החלטות.

נוהל "מניעת הטרדה מינית והתנכלות על רקע מיני בבנק", נמסר לידי 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. לאחרונה רכש הבנק לומדה מקיפה בנושא, שהותאמה לדרישות והופצה לכלל עובדי הבנק, כמו גם לעובדים החדשים, אשר נדרשים לבצע את הלומדה, במסגרת הקורסים להכרת הבנק.

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 עליהם חתום הבנק.

בנוסף, כאשר המתלוננת מחליטה לפנות למשטרה, הבנק מלווה אותה ונותן לה תמיכה מלאה וסיוע. בשנת 2015 התקבלו בבנק 5 תלונות על הטרדה מינית: במקרה אחד המתלוננת הייתה עובדת ארעית והנילון אף הוא עובד ארעי. הבדיקה העלתה כי לא הייתה הטרדה מינית. הנילון התבקש לשמור על ריחוק פיסי מהמתלוננת.

במקרה השני הייתה פניה של מנהל היחידה, ששמע כי עובדת חברה (עובדת ניקיון) שהגיעה ליום אחד הוטרדה על ידי עובד שיפוצים שעבד במתחם. קבלן השיפוצים הגיע למתחם והזהיר את כל עובדי השיפוצים.

במקרה השלישי המתלוננת הייתה עובדת חברה והנילון אף הוא עובד חברה. במהלך הבדיקה חזרה בה המתלוננת מתלוננתה, והתיק נסגר.

במקרה הרביעי המתלוננת הייתה עובדת מן המניין והנילון במעמד ניהולי. בבדיקה נמצאה התנהגות בלתי הולמת ולא הטרדה מינית. העובד זומן לשיחת הזהרה.

במקרה החמישי המתלוננת הייתה עובדת ארעית והנילון מנהל היחידה. בבדיקה לא נמצאו, לא הטרדה ולא התנכלות.

כמו כן, ביום 8 בינואר 2015 הסתיים הליך בורות שהחל ביום 13 בינואר 2014, בין הבנק לבין נציגות העובדים, בקשר לבקשת הבנק לסיים העסקת מנהל בבנק לגביו נקבע, כבר בשנת 2013, כי ביצע הטרדה מינית כנגד עובדת אחרת בבנק. במסגרת פסק הבוררות, שניתן על ידי נשיא בית הדין הארצי לעבודה (בדימוס), התקבלה בקשת הבנק לפטר את העובד והעובד סיים העסקתו בבנק ביום 11 בינואר 2015.

בשנת 2014 נבדקו 2 תלונות על הטרדה מינית. במקרה אחד המתלונן היה בן זוג של לקוחה, שטען להטרדה מילולית של אשתו. הנילון היה עובד ארעי. הבדיקה לא התאפשרה במלואה משום שהלקוחה לא הגיעה לתת עדות. במקרה השני המתלוננת היתה עובדת ארעית לקראת פיטורין והנילון מנהל. הבדיקה העלתה כי לא היתה הטרדה.

כמו כן נבדקה טענה לרומן בין מנהל לעובדת ארעית. העובדים זומנו והכחישו קיום רומן ביניהם. **הדרכה בנושא מניעת הטרדה מינית.** בחודש מאי 2015 הופץ מבזק למידה בנושא "מניעת הטרדה מינית". בחודשים מאי ויוני 2015, כ-95% מעובדי הבנק ביצעו את מבזק הלמידה.

## כאל

כאל מינתה "אחראית" על פי חוק, האמונה על בירור התלונות ומגישה סיכום והמלצות לסמנכ"ל משאבי אנוש, המשמשת כנציגת המעביד לצורך קבלת החלטות.

כל עובד חדש אשר מתחיל את עבודתו ב-כאל קורא וחותם 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. בנוסף אחת לשנה מתוקשרת לעובדים למידה ייעודית לנושא, הכוללת מבחן ידע.

במקרים בהם נמצא כי היתה הטרדה מינית, ננקטות סנקציות ענישה.

בשנת 2015 התקבלו 2 פניות בנושא הטרדה מינית: במקרה אחד, עובד החברה הלין כי נותן שירות חיצוני (השירות ניתן ב-כאל) פנה ברשת החברתית לבת זוגתו. הבדיקה העלתה כי לא היתה הטרדה מינית אלא פניה והתבטאות לא הולמת. נותן השירות התבקש להפסיק לפנות לבת הזוג. לא הוגשה תלונה על ידי בת הזוג.

במקרה השני הייתה פניה של עובדת שמצאה תמונת פספורט של גבר בכיס שמלתה. המצולם אינו מוכר בארגון. האירוע היה חד פעמי. לא הוגשה תלונה.

בשנת 2014 נבדקו 2 אירועים בתחום ההטרדה המינית. במקרה אחד הובא לידיעת החברה אירוע בין שני עובדים במהלך נופש חברה. הבדיקה לא התאפשרה במלואה שכן העובדת ביקשה שלא להגיש תלונה. אירוע שני שנבדק מתייחס להערות מילוליות בין שני עובדים. העובדת ביקשה שלא להגיש תלונה אלא רק לקיים שיחה עם העובד ולהפנות תשומת ליבו לסגנון הדיבור. התקיימה שיחה עם העובד בה ביקש להתנצל.

## 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 2015 התקבלו 2 פניות בנושא הטרדה מינית: במקרה אחד, עובדת במיקור חוץ (שירותי ניקיון) הלינה כי עובד אחר (המועסק גם הוא במיקור חוץ), פונה אליה בהתבטאויות לא ראויות. בירור התלונה

נקטע מחמת חוסר שיתוף פעולה של העובדת. מקרה שני כלל מספר פניות אנונימיות לגבי עובד ספציפי והתנהלותו שאינה הולמת. נערכה שיחה עם מנהלו הישיר ועמו, תוך דרישה ליתר תשומת לב ביחידה. לא הוגשו תלונות אחרות בנושא.

בשנת 2014 נבדקו 3 אירועים בתחום ההטרדה המינית. במקרה אחד הובא לידיעת הבנק כי עובדת מיקור חוץ (שירותי ניקיון) חשה התנכלות מצד האחראי עליה במקום העבודה. הבדיקה לא התאפשרה במלואה שכן העובדת לא פירטה מעבר לשיחה טלפונית וביקשה שלא להתלונן, אך נעשתה שיחת בירור עם האחראי והפניית תשומת לבו לכללים המחייבים בעניין זה. אירוע שני שנבדק מתייחס למכתב אנונימי שהתקבל בבנק. התקיימה שיחה עם העובד ונערכה בדיקה, ככל שניתן, ביחס לעובדות שפורטו במכתב. הצוות האחראי לא מצא מקום למתן הנחיות בעניין זה. אירוע שלישי שנבדק הינו בקשר עם תלונה שהגיע מאת צד ג' המקורב בקשרי משפחה לעובדת הבנק. הטיפול שבוצע, מחמת חוסר במידע ואי הגשת תלונה רשמית, כלל את זימונו של העובד והפניית תשומת לבו לחובות המעביד בעניין זה. סיום עובדת הצוות כלל התרשמות כי לא הייתה הטרדה מינית וכי המנהל הפנים את החובות ויפעל בזהירות יתר בנושא זה.

## תביעות של עובדים

בשנים 2014-2015 הוגשו 20 תביעות לבית הדין לעבודה על ידי עובדי הבנק או עובדי הבנק לשעבר, במגוון נושאים הקשורים בדיני עבודה ובין היתר, פיטורים שלא כדין, שימוע, התעמרות, הפרות הסכם, הפרשי שכר, תביעה לקבלת דוחות נוכחות, הפרשי פיצויי פיטורים, אי ביצוע ביטוח פנסיוני, הכרה ביחסי עבודה וכיוצ"ב. להלן יובא פירוט אודות התביעות שהוגשו.

- בשנת 2014 הוגשו 13 תביעות. מתוך תביעות אלה, הסתיימו עד כה 12 תביעות: 2 תביעות נדחו והסתיימו בשלביהן הראשוניים; בתביעה אחת ניתן פסק דין לפיו חויב הבנק לשלם לתובע כ-14% מסכום התביעה; 9 תביעות הסתיימו בפשרה במסגרתה שילם הבנק סכומים שונים, נמוכים מאד ביחד לסכומי התביעה, מבלי שהבנק הודה באי אילו מטענות התובעים; תביעה נוספת הסתיימה בפסק דין, לפיו נדחתה תביעתה של התובעת. התובעת הגישה ערעור לבית הדין הארצי. הערעור עדיין מתנהל.

- בשנת 2015 הוגשו 7 תביעות. מתוך תביעות אלה, הסתיימו עד כה 4 תביעות: תביעה אחת נמחקה עקב פטירתו של התובע; 3 תביעות הסתיימו בפשרה במסגרתה שילם הבנק סכומים שונים, נמוכים מאד ביחד לסכומי התביעה, מבלי שהבנק הודה באי אילו מטענות התובעים; 3 תביעות עדיין מתנהלות בבית הדין לעבודה.

- בנוסף, בשנים 2014-2015 הסתיימו 4 תביעות שהוגשו בשנים 2012-2013: בשנת 2014 הסתיימה תביעה אחת שהוגשה בשנת 2012 ו-2 תביעות שהוגשו בשנת 2013, כולן בפשרה. בשנת 2015 הסתיימה תביעה אחת שהוגשה בשנת 2013, בפשרה.

**בנק מרכנתיל דיסקונט.** בשנת 2014 הוגשו 3 תביעות ובשנת 2015 תביעה אחת. כל התביעות נסובו על טענות של פיטורין שלא כדין. שתיים מן התביעות שהוגשו בשנת 2014 הסתיימו בשנת 2015 ואחת בשנת 2016. שתיים מן התביעות הסתיימו בפשרה, בסכומים קטנים מאוד בהשוואה לסכום שנתבע. תביעה אחת נדחתה על ידי בית המשפט. התביעה שהוגשה בשנת 2015 הסתיימה באותה שנה, בהסדר פשרה לפיו התביעה נדחתה ללא צו להוצאות.

# למען הקהילה

---

מדיניות הפעילות למען הקהילה	169
היקף הפעילות	170
"הזנק דיסקונט" - פרויקט הדגל של בנק דיסקונט	171
פעולות התנדבות	173
פרויקטים שונים	176
"הרצליינבלום" - מוזיאון פרטי לבנקאות ונוסטלגיה תל אביבית	177
אמנות	180
חסויות	181
מעורבות ותרומה לקהילה בחברות הבת העיקריות	183

- 16.3 מיליון ש"ח נתרמו לטובת הקהילה;
- כ-25,000 שעות התנדבות;
- 22,000 בני נוער השתתפו עד היום בתכנית הזנק;
- 92% מבוגרי תכנית הזנק סיימו את לימודי התיכון עם תעודת בגרות מלאה;
- 182 מלגות הוענקו לסטודנטים מהמגזר הערבי;
- העסקת נערות בסיכון ובני נוער לקויי ראייה בחודשי הקיץ;
- 260 אלף מבקרים במוזיאון הפרטי הרצלילינבלום;
- מתן חסויות ל-30 אירועים וארגונים חברתיים בשנת 2015;
- 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", וכוון 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 מצטיינים מידי חודש, 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 2015 נמשכה הפעילות ההתנדבותית במסגרת פרויקט "למען" - עובדי דיסקונט למען הקהילה, במסגרתו עובדי הבנק המתנדבים תורמים מזמנם ומחוס ליבם. הנהלת הבנק מממנת את עלויות הפעילות עצמה (כגון עלות רכישת חומרים בהם נעשה שימוש במסגרת ההתנדבות, רכישת שי לשוהים 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 מוגבלויות, חולים ועוד.

נוסף על פעילות בפרויקט "למען" - עובדי דיסקונט למען הקהילה, המתוארת להלן, התבצעה בשנת 2015 פעילות גם בתחום התרבות והאמנות, במתן חסויות ומתן תרומות.

בשנת 2015 נמשכו הפעילויות ההתנדבותיות במסגרת עמותת 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.

## היקף הפעילות

להלן נתונים בדבר היקף ההוצאה בקבוצת דיסקונט בגין הפעילות:

בשנת		
2014	2015	
<b>באלפי שקלים חדשים</b>		
6,077	6,804	הוצאה ישירה, לרבות פעילות במסגרת פרויקט "למען"
58	267	חסויות <sup>(1)</sup>
5,964	5,531	עלויות שוטפות ישירות של הפעלת מזיאון הרצללינבלום <sup>(2)</sup>
3,784	3,398	עלויות עקיפות - שכר עבודה <sup>(3)</sup>
529	332	הוצאות שונות <sup>(4)</sup>
<b>16,412</b>	<b>16,332</b>	<b>סך-הכל</b>

הערות:

- (1) נלקח חלק קטן מההוצאה בגין חסויות - חסויות לעמותות חברתיות בלבד.
- (2) שכר צוות ההדרכה ואחזקת מבנה.
- (3) עובדי היחידה לאחריית 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		
2014	2015	
<b>באלפי שקלים חדשים</b>		
3,074	3,532	חינוך והשכלה
5,964	5,531	מזיאון הרצללינבלום
820	1,031	בעלי צרכים מיוחדים
480	700	בריאות
300	298	אימוץ יחידות של צה"ל
1,402	1,243	מטרות חברתיות אחרות
4,372	3,997	הוצאות עקיפות ושונות
<b>16,412</b>	<b>16,332</b>	<b>סך-הכל</b>

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 2015 ניתן לציין את התרומות הבאות לעמותות: הזנק דיסקונט, עלה נגב - נחלת ערו, האגודה למען החייל, האגודה לקידום החינוך ביפו, אקים, ידידי מרכז רפואי רבין, יד שרה, האגודה למלחמה בסרטן, קרן רמון, מרכז רפואי רעות, משאלת לב, עזרה למרפא, בית לוינשטיין, מרכז נא לגעת, ידיד, 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 2015 לסייע למשפחות מעוטות יכולת לקראת פסח. הבנק העביר תרומה בסך של 54 אלף ש"ח לעמותת "חום", המסייעת בהעברת סלי מזון למשפחות נזקקות.

## "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 שסיימו 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-54 בתי ספר ברחבי הארץ;
- **תוכנית "הזנק לאקדמיה"** מסייעת לבוגרי תוכניות העמותה להשתלב באקדמיה. הסטודנטים זוכים לייעוץ, ליווי וסיוע בהשמה בעבודה ראשונה. הבנק הקים קרן מלגות שבאמצעותה מוענקות מאות מלגות מידי שנה (ראו להלן);

- **תכנית "הזנק להנדסאים"** (תכנית חדשה), תכנית ייחודית להובלת צעירים מהפריפריה החברתית והגיאוגרפית מכל המגזרים ללימודים טכנולוגיים מתקדמים בתחומים נדרשים למשק. התוכנית מציעה לימודים לתואר הנדסאים תוך מתן מעטפת רחבה ומקיפה, שילוב בתעשייה וסיוע בהשמה בעבודה.

## נתונים כלליים "הזנק - לעתיד" - דצמבר 2015

- 17 שנות פעילות;  
 - 85 בתי ספר ברחבי הארץ;  
 - 6,500 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, עוטפיה, 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 חיזוני 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 הנחונים 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 החשבונות 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 אלג'ים ז"ל.** בחודש ינואר 2007 השיק הבנק קרן מלגות ללימודים אקדמאים. הקרן הינה על שמו של מר נסים אלג'ים ז"ל, שנפטר בשנת 2006. מר אלג'ים 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 762 מילגות לסטודנטים נזקקים. הנתון האמור כולל הן מילגות בתרומת הבנק, הן מילגות שהוענקו במגזר הערבי (ראו להלן) והן מילגות של תורמים שונים, שביקשו שתרומתם תשמש להענקת מילגות באמצעות הקרן. בשנת 2015 הוענקו כ-110 מילגות, בדומה לשנת 2014.

**תוכנית הזנק במגזר הערבי.** בשנים 2013-2014 המשיך בנק מרכזית דיסקונט להפעיל תוכנית יחודית לקידום ההשכלה הגבוהה במגזר הערבי, שהחלה בשנת 2008 בשיתוף עם עמותת "הזנק". במסגרת התוכנית העניק בנק מרכזית דיסקונט בכל אחת מהשנים 2014 ו-2015 72 מילגות לימודים לסטודנטים במגזר הערבי, שנמצאו ראויים למלגה על פי הקריטריונים שנקבעו. 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 2014 ו-2015.

התוכנית כוללת גם אירוע שנתי חגיגי לסטודנטים ובני משפחותיהם, ימי עיון והעשרה לסטודנטים והעסקת רכז בן המגזר, שליווה את הפעילות במגזר. במסגרת התוכנית עד כה:

- כ-2.52 מיליון ש"ח הוענקו למלגות עבור סטודנטים;
- 42,390 שעות לימוד הוענקו לקהילה;
- 315 סטודנטים מ-42 ישובים השתתפו בתוכנית;
- מהם, 136 סטודנטים קיבלו 16,000 ש"ח במהלך 3 שנים.

**פרס זוסמן ג'וינט לשנת 2015.** שרון חזקיה, מנכ"לית עמותת "הזנק-לעתיד" קיבלה את פרס זוסמן ג'וינט לשנת 2015, שנחשב לפרס היוקרתי והחשוב ביותר בתחום העשייה החברתית בישראל. הפרס ניתן לעמותת "הזנק-לעתיד" על תרומתה המיוחדת והמשמעותית להוצאת משפחות ממעגל העוני והמצוקה. הפרס מוענק על פעילות והישגים מקוריים וחדשניים לקידום בני נוער מהפריפריה החברתית והגאוגרפית, במטרה לצמצם פערים חברתיים באמצעות חינוך והשכלה.

## 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 2015 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 2015 היו בבנק כ-1,080 עובדים שתורמים מזמנם ועוסקים בפעולות התנדבותיות על בסיס שוטף. מתנדבים אלה פעלו בכ-129 מקומות התנדבות. (2014: כ-1,075 מתנדבים שפעלו ב-

113 מקומות התנדבות). להערכת הבנק, בשנת 2015 הושקעו כ-25 אלף שעות התנדבות (2014: 27 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 התנהלותה<sup>25</sup>.

פעילות ההתנדבות של העובדים נעשית בשעות הפנאי שלהם. עם זאת, ישנם עובדים, בעיקר עובדי היחידה לאחריות חברתית, עובדי מוזיאון הרצלילינבלום 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 החודש", הענקת כרטיסים לערבי התרמה ועוד.

להלן יובא מבחר של דוגמאות לפרויקטים ופעילויות התנדבותיות במסגרת פרויקט "למען".

## פעולות התנדבות במסגרת שיתוף 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.

**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.

**התנדבות הפורום הבכיר של הבנק במרכז לחלוקת מזון** תל גיבורים בתל אביב, הפועל במסגרת העמותה לקידום החינוך ביפו. במסגרת פעילות זו ארזו חברי הפורום כ-150 מארזי מזון עבור משפחות נזקקות לקראת חג הפסח.

### אוכלוסיה עם צרכים מיוחדים

**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 2015, 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 ובי"ס חלץ לחינוך מיוחד (ילדים). ההכנסות מהמכירות נתרמו להמשך פעילות העמותות אשר מעסיקות אוכלוסיה עם צרכים מיוחדים.

### סיוע לניצולי שואה

נמשך שיתוף הפעולה עם עמותת "יד עזר לחבר" בחיפה. פעילות התנדבותית, המתמקדת בחגים. **ניצולי שואה תושבי דרום תל-אביב ויפו.** פרויקט התנדבותי משותף של עובדי דיסקונט והעמותה לקידום החינוך ביפו. לפרויקט זה גוייסו כ-50 מתנדבים עובדי הבנק שמסייעים בחלוקת מארזי מזון לבתי הקשישים.

### 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 שנתיית לרכישת מכשירים רפואיים, שיפוץ יחידות המגורים לניצולי שואה במקום ועוד, מתקיימת פעילות התנדבותית של עובדי מרחב ת"א. כל עובד תורם מכישרונו ויחד, מקיימים מספר פעמים בשנה הפנינג שנועד להוציא את החולים וניצולי השואה, משגרת החיים.

**בית חולים תל-השומר ספרא לילדים.** מתנדבי הבנק מקיימים מזה שנים הפנינג פורים וחנוכה, בו משתתפים הילדים החולים החולים ובני משפחותיהם.

## פרויקטים שונים

**קרו רמון.** הבנק שותף לתכנית "אות רמון". אות לאיכות, מצוינות ומנהיגות, על שם אילן ואסף רמון. במסגרת התכנית, נבחרו שמונה 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. שמונת הנבחרים יעברו מסלול הכשרה והעצמה של מספר חודשים, במסגרתו יוכשרו להוביל פרויקטים מגוונים למען צמצום הפערים השונים וקידום החברה בישראל.

**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 כות א' ו-ב' ילקוטים וציוד לימודי לקראת השנה החדשה.

**הפנינג לילדי "עמותת חיים".** בחודש אוגוסט התקיים הפנינג ענק בגבעתיים לילדי "עמותת חיים" (חולי סרטן). עובדי דיסקונט נטלו חלק בהפעלת דוכנים, חלוקת כיבוד וכיוצ"ב.

## תקשור פנים ארגוני של הפעילות

עדכונים שוטפים בתחומי ההתנדבות ופעילות למען הקהילה נמסרים לעובדים באמצעות הפייסבוק – פורטל ארגוני חדש, במתכונת של אתרי החדשות הרווחים באתרי האינטרנט, אשר הושק בבנק בשנת 2014.

## 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.

## 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 2015 הועסקו בבנק 17 בני נוער ובשנת 2014 הועסקו בבנק 21 בני נוער. טרם העסקתם עוברים בני הנוער יומיים של הכשרה בנקאית וכללית במכללת דיסקונט.



**פרויקט "תעסוקה 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 2015 השתלבו בפרויקט 10 נערות ובשנת 2014 9 נערות, למשך תקופה של כשבועיים במהלך חודש יולי.

### "מצעד החיים"

בחודש אפריל 2015 השתתפה, בפעם השלוש עשרה, משלחת של עובדי קבוצת דיסקונט ב"מצעד החיים" מאושוץ לבירקנאו, המתקיים מידי שנה ביום הזכרון לשואה ולגבורה. המשלחת מנתה כ-50 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.

## "הרצליילנבלום" - מוזיאון פרטי לבנקאות ונוסטלגיה תל אביבית

מוזיאון "הרצליילנבלום", שהוקם בשנת 2009, ממוקם בבית שיף, אחד מבתי 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 "הרצליילנבלום" 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 2015, ארח המוזיאון כ-260 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 2015 התקיימו כ-140 אירועים לחברות, פורומים וארגונים עסקיים, בדומה לשנת 2014. **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-60 סיורים במוצב ברבעון לתלמידי בתי הספר, בכיתות ז'-יב'. חלק מהסיורים בני שעה וחצי, בעיקר לחטיבות הביניים, וחלקם לכיתות התיכון.

**סדנאות לילדים ובני נוער במהלך החופשות.** במהלך חופשות הקיץ והחגים, מתקיימות במוזיאון סדנאות לילדים בגילאים 6-12 ומשפחותיהם ולבני נוער בגילאים 13-17. סדנאות אלו חושפות אותם בדרך אינטראקטיבית לעולמות תוכן כלכליים באמצעים כדוגמת הדמיה, משחקים, חידוני טריוויה, סרטים ואמצעים מוחשיים נוספים.

במהלך החופשות של בתי הספר התקיימו בשנת 2015 כ-240 סיורים לילדים ולמשפחותיהם, לעומת 200 סיורים בשנת 2014: "הכסף שלי, סדנה לכלכלנים צעירים" - סדנאות כלכליות.

**חינוך פיננסי.** כחלק מהפעילות ההתנדבותית של ארגונים למען הקהילה, חברות עסקיות ובתי השקעות מקיימים פעילויות חינוך פיננסי עבור ילדים בעמותות שונות. התקיימו כ-10 פעילויות שכאלו.

### תערוכות במוזיאון

מלבד תצוגת הקבע, מוצגות במוזיאון תערוכות מתחלפות בנושאים שונים ומגוונים הנוגעים לאופיו של הבית. בין התערוכות הבולטות שהתקיימו במוזיאון בשנת 2014 ניתן למנות את אלה:

**תערוכות של אמני הגלריה מאוס אל פחס.** ביום 26 במרס 2015 קיים בנק מרכזתיל דיסקונט כנס לקוחות ופתיחת תערוכה ללקוחותיו, של מיטב אמני הגלריה מאוס אל פחס, בנוכחות מנכ"ל בנק מרכזתיל דיסקונט והמנהלת הכללית של הבנק (שכיהנה גם כיו"ר הדירקטוריון של בנק מרכזתיל דיסקונט). כיבדה בנוכחותה את אירוע פתיחת התערוכה, הגב' נחמה ריבלין, אשת נשיא המדינה. אירוע הפתיחה ואירוע נוסף ביום למחרת היו אירועי מכירת עבודות, אשר התמורה בגינן הינה תרומה לגלריית אוס אל-פאחס בהפיכתה למוזיאון מוכר.

ביום 27 במרס 2015 פתח הבנק לקהל הרחב, תערוכה של אמני הגלריה מאוס אל פחס.

**"עטורות - חלוצות וחולמות".** התערוכה הציגה קבוצת נשים שכל אחת מהן הפליאה בהישגיה ובתרומתה לחברה הישראלית, בתחומי עיסוק ובעולמות תוכן שונים: אמנות, ספרות, מדע, משפט, תיאטרון, מדינאות, קולנוע, אופנה ועוד. התערוכה הוצגה במוזיאון הרצלילינבלום מחודש אפריל 2013 ועד חודש יוני 2014, ולאחר מכן הועברה לחיפה.

ביום 6 בינואר 2015 נערך באודיטוריום בחיפה אירוע פתיחה חגיגי לרגל העברת התערוכה לחיפה, בהשתתפות ראש העיר חיפה, המנהלת הכללית של הבנק והנהלת מוזיאון הרצלילינבלום. התערוכה הוצגה באודיטוריום במשך מספר שבועות, ולאחר מכן הועברה לתצוגת קבע ב-"מדעטק" בחיפה.

**תערוכת "גבורות - פורצים דרך כבר 80 שנה".** התערוכה מציינת את פעילותו של בנק דיסקונט מאז היווסדו בשנת 1935, תקופה במהלכה היה הבנק שותף מרכזי בהתפתחותה של הכלכלה ותרם רבות לעיצובה.

על פני ציר של שמונה עשורים מוצגים בתערוכה אירועים פורצי דרך בתחומים רבים שבהם הטביע הבנק את חותמו במשק הלאומי ובחברה הישראלית. תרומתו של בנק דיסקונט למען החברה והמדינה באה לידי ביטוי באירועים כגון: הקמת ישובים בגליל, שינוע מזון ונשק במהלך מלחמת העצמאות באמצעות אוניות, העלאת עולים ממצרים (ובהם אלי כהן האיש שלנו בדמשק), מימוש חזון ההייטק הישראלי ופיתוחים טכנולוגיים ייחודיים. באמצעות צילומים, מסמכים נדירים וחפצים ייחודיים, שחלקם לא נחשפו עד כה, פורשת התערוכה בפני המבקר רצף של אירועים כיחידים וכחברה.

ביום 2 ביולי 2015 נערך במוזיאון אירוע הפתיחה של התערוכה, בהשתתפות למעלה מ-200 איש. כבודו את האירוע בנוכחותם משפחת המייסדים, רקנאטי, הנהלת הבנק, המנהלת הכללית ויו"ר הדירקטוריון, חברי הנהלה לדורותיה וגמלאים בכירים, נדיה כהן, אלמנתו של אלי כהן, ועוד.

**"פאפוריש".** תערוכה של האמנית רות וינשטיין פאפוריש אשר נפתחה בחודש נובמבר 2014 והוצגה עד אמצע חודש פברואר 2015. רות וינשטיין פאפוריש הציגה בתערוכה כ-30 עבודות שיצרה בשנתיים האחרונות, העוסקות במורשתו של אביה, הגיאוגרף הנודע ד"ר יהויקים פאפוריש, ממקימי ביה"ס "תיכון חדש" בתל אביב, אשר התפרסם בעיקר בזכות תרומתו הגדולה לחינוך והוראת הגיאוגרפיה בארץ.

## 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 מיובל שנים וכולל פסלים, תמונות, שטיחי קיר, וידיאו ארט וצילומים. אוסף האמנות של הבנק נחשב לאחד האוספים האיכותיים בתחום האמנות הישראלית.

**בין נופ למופשט מבחר מאוסף האמנות של בנק דיסקונט לציון 80 שנה לבנק.** תערוכה מאוסף האמנות הישראלית של בנק דיסקונט אשר נפתחה בבית ראובן בחודש נובמבר 2015 הוצגה עד חודש מרס 2016. בתערוכה הוצגו עבודות של כ-50 אמנים ישראליים, ותיקים לצד צעירים. היצירות נבחרו מתוך תשומת לב למקום המיוחד שתפס הנוף הישראלי באמנות החזותית הנוצרת בארץ והפנייה ממנו אל המופשט. **השאלת יצירות אמנות.** הבנק רואה חשיבות בחשיפת האוסף לצבור הרחב ומעת לעת מושאלות מתוך האוסף יצירות אמנות שונות לתערוכות.

בשנת 2015 נמשך שיתוף הפעולה עם מוזיאונים שונים, במסגרתו הושאלו יצירות מאוסף האמנות של הבנק. לתערוכה שהתקיימה בשנת 2015 במוזיאון ישראל בירושלים, לציון 50 שנה להיווסדו, השאיל הבנק יצירת אמנות של יוחנן סימון שצויירה בשנת 1965.

יצירה של האמן רון עמיר מאוסף בנק דיסקונט הושאלה לתערוכה "אצלנו זה לא כמו אצלכם" במכללת דוד ילין בירושלים. 5 יצירות אמנות, של האמנים: אסף עברון, יגאל תומרקין, טליה קינן, אשר יוסי, ופל וולברג מאוסף בנק דיסקונט, הושאלו לתערוכה "כיסויים" בקבוץ לוחמי הגיטאות בבית קופפרמן. מיצב הוידאו ארט "רוקדים למאיה" של האמנית סיגלית לנדאו והיצירה "תל אביב" של האמן דוד ריב הושאלו לתערוכה "הים האחרון - אמנות ישראלית והים" במוזיאון אשדוד. 4 יצירות מאוסף בנק דיסקונט הושאלו למוזיאון חיפה לאמנות, לתערוכה "מאנדי וורהול ועד היום: התרבות הצבע". למוזיאון תל אביב הושאלה יצירה של האמנית חגית לאלו.

**ארוע התרמה ל"אלין בית נועם".** ביום 26 בינואר 2015 התקיים אירוע התרמה במסגרתו הוצגה תערוכת יצירות אמנות שהבנק סייע בגיוסן. היצירות נמכרו במהלך האירוע שהתקיים במלון דן אכדיה בהרצליה בנוכחות יו"ר הדירקטוריון של הבנק.

**"קרית מלאכי - עיר שאוהבת אנשים".** תערוכת צילומים שנפתחה בסניף בקרית מלאכי באירוע שהתקיים ביום 13 באוקטובר 2015, בהשתתפות המנהלת הכללית של הבנק. בתערוכה ניתן היה להתרשם מהווי תושבי העיר, וחשיבותו של הפולקלור בתרבות המקומית, כערך עליון לדו קיום בין העדות השונות בעיר.

**במה לאמן.** פרוייקט במה לאמן נועד לאפשר חשיפה לאמנים בין כתלי הבנק. ביום 1 באפריל 2015, במסגרת במה לאמן, נפתחה בסניף צפון דיזנגוף תערוכה של האמן קלמס, אמן פופ ארט. הארוע נערך בהשתתפות ראש החטיבה הבנקאית ובנוכחות אורחים רבים.

**סיורים מודרכים לקהל.** הסיורים המודרכים באוסף האמנות של הבנק נערכים בימי שישי בבוקר במגדל דיסקונט. במהלך שנת 2015 נערכו 34 סיורים שבהם לקחו חלק כ-840 מבקרים. במהלך שנת 2014 נערכו כ-50 סיורים שבהם לקחו חלק כ-1,300 מבקרים.

**בנק מרכנתיל דיסקונט.** בנק מרכנתיל דיסקונט קיים ביום 26 במרס 2015 כנס לקוחות ופתיחת תערוכה ללקוחות הבנק של מיטב אמני הגלריה מאוס אל פחס, בנוכחות מנכ"ל בנק מרכנתיל והמנהלת הכללית של בנק דיסקונט. בתערוכה ניתנה חשיפה לאמנים מהמגזר הערבי בישראל.

**כאל.** במסגרת שיחוף פעולה עם כאל הופקו 10 כרטיסי אשראי מעוצבים, מעוטרים ביצירות אמנות מתוך אוסף האמנות של בנק דיסקונט. האמנים שנטלו חלק בפרויקט: אלון רזגור, דוד מי טל, ינאי נבון, קרן שפילשר, טלי נבון, אליעז סלונים, אריק מירנדה, יחזקאל שטרייכמן, שי אזולאי, עמית קבסה.

## חסויות

במהלך שנת 2015 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

**תערוכת כיסויים.** חסות לתערוכה שהוצגה באוסף קופפרמן, בקיבוץ לוחמי הגטאות, בה הוצגו עבודות אמנים מאוסף דיסקונט.

**לילה של פילוסופיה ואמנות.** חסות לאירועים שהתקיימו במספר מוקדים בעיר תל אביב במסגרת לילה של פילוסופיה ואמנות ביוזמת ה-Institut Francais, בלילה ה-28 במאי, בהשתתפות קהל דוברי צרפתית וחובבי התרבות הפרנקופונית.

**פסטיבל הכליזמרים.** חסות לפסטיבל שנערך בפארק רעננה, ביום 6 באוגוסט 2015.

**"פסטיבל של תיאטרון".** חסות לפסטיבל שהתקיים בתיאטרון "הבימה", בין התאריכים 9 עד 22 באוגוסט 2015.

**תערוכת יחיד של אליהו אריק בוקובזה.** חסות לתערוכה שהתקיימה בבית התפוצות והציגה דיון בזהויותיו הרבות של האמן, בהקשר האתני, הדתי והתרבותי.

**פסטיבל בית לחם.** חסות לפסטיבל משפחות בירושלים שהתקיים בחול המועד סוכות.

**מורשת רבין.** חסות לערב מורשת רבין שהתקיים בהיכל התרבות.

**דוק אביב נגב ירוחם.** חסות ראשית לפסטיבל משפחות המציג סרטים דוקומנטריים מהטובים בארץ ובעולם.

**פסטיבל תיאטרונטו.** חסות לפסטיבל להצגות יחיד, בתיאטרון היהודי ערבי ביפו, שנערך בחול המועד פסח.

## חסויות בתחום החינוך

**עמותת לקראת שבת.** חסות לערב גאלה, שהתקיים ביום 21 בינואר 2015. **אירוע גאלה של עמותת חינוך לפסגות.** העמותה פועלת לצמצום פערים בחברה הישראלית. האירוע התקיים ביום 29 במאי בתיאטרון הבימה ונועד לגיוס כספים לפעילות העמותה.

## חסויות בתחומי החברה והפעילות למען אוכלוסיות מוחלשות

**עמותת הפרדס.** חסות לפסטיבל אביב שהתקיים ביום 30 במרס 2015. הפסטיבל נערך מדי שנה לרווחת חושבי שכונת שפירא בתל אביב.

**תערוכת "נקודת זכות".** חסות לתערוכה שהכנסותיה נועדו לתמיכה בפעילות "הרוח הישראלית". התערוכה נפתחה במוזיאון הרצלילנבלום בהשתתפות המנהלת הכללית של הבנק ובכירים נוספים במשק הישראלי.

**רוטרי חיפה.** אירוע גאלה של מועדון רוטרי חיפה שכל הכנסותיו קודש למועדון.

**עמותת לראות.** חסות לארוע של העמותה למחקר בריאות העין ומניעת העיוורון בישראל.

**עמותת נט"ל.** חסות לארוע של העמותה לנפגעי טראומה על רקע לאומי.

**אלין בית נועם.** חסות לארוע של העמותה המפעילה מערך מגוון של פרויקטים לסיוע בשיפור איכות חייהם של אנשים עם מוגבלות.

**עמותת אספרגר.** חסות לארוע של העמותה, העוסקת בתמיכה בילדים ובמשפחות המתמודדות עם תסמונות ומתקיימת קשר שוטף לעידוד שילובם במערכת החינוך, בצבא, בעבודה ובקהילה.

**ילדים בסיכון.** חסות לארוע של המועצה "לילד החוסה", שהוקמה במטרה לסייע לילדי הפנימיות.

## חסויות בתחום הבריאות

**אגודת ידידי מרכז רפואי בני ציון.** חסות לערב גאלה לידידי בית החולים, שהתקיים ביום 15 בינואר 2015.

**עמותת לראות.** חסות לחודש מהמודעות לבריאות העין ומניעת העיוורון בישראל שנערך בחודש דצמבר 2015.

**בית חולים אסף הרופא.** חסות לכנס איכות מוסדי מרכז הרפואי אסף הרופא ויום עיון בבית החולים.

### חסויות בתחום איכות הסביבה, מדע ועסקים

**לשכת המבקרים הפנימיים.** חסות לכנס השנתי, שהתקיים בימים 14-15 בינואר 2015. **עמותת מונ"א.** חסות לאירוע שבוע החלל במרחב, שהתקיים ביום 27 בינואר 2015, במג'דל כרום. **יום פתוח בערבה.** תערוכת מחקר ופיתוח של חקלאי הערבה, שהתקיימה בימים 28 ו-29 בינואר 2015. **איגוד התאגידיים העירוניים.** חסות לוועידה השנתית של האיגוד, שהתקיימה בימים 10 עד 12 בפברואר 2015, באילת. **הוועידה ה-4 לנדל"ן עסקי.** חסות לוועידה שנערכה בתיאטרון הבימה ביום 29 באפריל, ועסקה, בין היתר, במצב שוק הנדל"ן העסקי, אפיקי מימון, בניה ירוקה ועוד. **הוועידה הלאומית השביעית לאנרגיה.** חסות לוועידה שהתקיימה ביום 26 במאי בתל אביב, במעמד שר התשתיות הלאומיות האנרגיה והמים, וראשי משק הגז והאנרגיה בישראל. **הוועידה הכלכלית ליהודי צרפת בישראל.** חסות לוועידה Blanc Blue TLV 2015, שהתקיימה ביום 31 במאי, בנמל ת"א. **כנס איגוד הקבלנים.** חסות לכנס איגוד הקבלנים מחוז חיפה, שהתקיים ביום 2 בספטמבר 2015 במלון דן כרמל בחיפה.

## מעורבות ותרומה לקהילה בחברות הבת העיקריות

### כאל - מעורבות חברתית ותרומה לקהילה

כאל רואה חשיבות גדולה בתרומה לקהילה, ולכן משקיעה משאבים כספיים וארגוניים, בעשייה למען הקהילה ותרומה לזולת.

**"לרצות ולחלום זה Ca1"**. בהתאם לחזון העסקי של כאל, השם דגש על הגשמת חלומות וצרכים בכל זמן ובכל מקום, המשכיכה כאל זו השנה השלישית 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.

**"שיעור אחר"**. מזה 7 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.

**'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.

**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).

**עובדי החברה יוזמים למען הקהילה**. דלתות החברה פתוחות בפני כל עובד שרוצה להציע רעיונות ולהוביל יוזמות חברתיות. החברה מסייעת רעיונית, במתן תקציבים ועוזרת בליווי 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.

**NFTE ישראל**. עובדי Ca1 השתלבו בפעילות של NFTE, רשת ללימוד יזמות עסקית שהותאמה לצרכי בני נוער בסיכון בארץ, ומקנה להם תקווה וכלים ליזום שנוי בחייהם.

NFTE הינה תכנית בינלאומית הפועלת ב-21 מדינות, ובהם ישראל, במסגרתה לומדים בני נוער כיצד לכתוב תכנית עסקית, להקים ולנהל עסק קטן.

המתנדבים השתלבו במגוון מסלולי התוכנית אשר תרמו מהידע המקצועי שלהם ולוו את בני הנוער בתהליכי החשיבה והיצירה של התכנית העסקית. במהלך השנה, מוצגות התוכניות העסקיות בשני אירועים מרכזיים שמקימת NFTE שבסופם נציג של הקבוצה המנצחת נוסע לייצג את NFTE ישראל בתחרות העולמית.



## בנק מרכנתיל דיסקונט - עשיה למען הקהילה ברמת הארגון והעובדים

בנק מרכנתיל דיסקונט רואה בפעילות למען הקהילה חלק אינטגרלי מפעילותו הכוללת ומתרבותו הארגונית ובהתאם, עושה רבות בפן חברתי למען הקהילה שבקרבה הוא פועל. הפעילות למען הקהילה כוללת 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 חברתי - 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 "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 "הזנק מרכנתיל".** במסגרת פרויקט זה מעניק בנק מרכנתיל דיסקונט מזה כעשור, בכל שנה, מעל 70 מלגות 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. 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 מלגות לימודים מהבנק וסיימו תואר אקדמאי במוסדות להשכלה גבוהה ברחבי הארץ. ה"רווח" החברתי בפרוייקט זה הוא כפול ומשולש - הסטודנטים מתחייבים, בתמורה למלגה, לתרום שעות בסיוע וקידום תלמידים בני היישובים מהם הם מגיעים. מעבר לכך, בדרך זו מקנים לדור הבא ערכים חברתיים ואת חשיבותה של התרומה לקהילה.

**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 2015 העבירו עובדי הבנק 5 קורסי העשרה בבתי ספר במגזר החרדי והערבי. במסגרת הקורסים למדו הילדים

מושגים בסיסיים שימושיים בנושאי בנקאות תוך מתן דגש לנושאים כמו ניהול תקציב אחראי. הילדים בקרו בסניפי הבנק וצפו מקרוב בהפעילות העסקית המתבצעת בבנק.

**פעילות עובדי בנק מרכנתיל למען הקהילה.** כאמור, בנק מרכנתיל דיסקונט, הפועל באמצעות 80 סניפים בכל רחבי הארץ, מנצל את פריסתו הרחבה לפעילות מגוונת למען הקהילה. עובדי הבנק נוטלים חלק בפעילויות התנדבותיות, בהן: שיפוץ, צביעה וחיזוש של מבנים, מוסדות ומעונות המשרתים את הקהילה, אריזה ואיסוף של מוצרי מזון וחלוקתם באמצעות עמותות המסייעות למעוטי יכולת, גינון וגינון קהילתי, איסוף בגדים, סיוע בלימודים והדרכות פיננסיות, איסוף תרופות באמצעות שיתוף פעולה עם עמותת "חברים לרפואה", ועוד.

# דיסקונט ירוק

---

מדיניות	189
צריכת משאבים	190
פליטות גזי חממה	192
פועלים ללא נייר	195
שימוש בחומרים ממוחזרים	197
פעולות נוספות	198
ניהול הסיכונים הסביבתיים	200
מדיניות האשראי בנושא סיכוני הסביבה	200

- צמצום של 5% בצריכת האנרגיה בהשוואה לשנת 2014;
- הפחתה של למעלה מ 19% במדרך הפחמני של הבנק בהשוואה לשנת 2014;
- השקעה של 3.7 מיליון ש"ח בפרויקטים להתייעלות אנרגטית;
- 744 טון נייר הועברו למחזור;
- 1,067 מיליון ש"ח חשיפת אשראי לפרויקטים בתחום האנרגיה הסולארית;
- 74,800 בקבוקי משקה, 5,700 סוללות ו-9,927 טון פסולת אלקטרונית 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 מחויב 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 לנקוט בשנת 2017 מהלך חשיפה נרחב של הנושא לעובדי הבנק (בין באמצעות הפצת לומדה ובין באמצעים חלופיים, כגון עדכונים בפייסבוק).

## 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 שננקטו 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.

במקביל, נערכים פרויקטים להחלפת מערכת מיזוג האוויר ל-VRF, להחלפת תאורה לחסכונית (לדים), לחיבור למערכות בטחון (החשכת סניפים ומטה עם דריכת מערכות האזעקה), להפעלה מקומית של תאורה ומיזוג בימים שסניף לא עובד (ימי תורנות), להתקנת טיימרים וכו'.

בבנק מרכנתיל דיסקונט בוצעו מספר מהלכים שמטרתם התייעלות אנרגטית, בהם שימוש בנורות חסכוניות והתקנת מערכות מיזוג יעילות (VRF) בסניפים חדשים. בנק מרכנתיל דיסקונט בוחן התקנת מערכות VRF גם בסניפים קיימים.

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 בתום 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 הוחלפו נורות התאורה לנורות לד T5 חסכוניות בחשמל. בנוסף, מתבצע כיבוי אוטומטי של המחשבים בסופי שבוע, ומעבר אוטומטי למצב standby לאחר שעתיים. כמו כן, באמצעות מערכות לבקרת מבנה מתבצע כיבוי אוטומטי של החשמל ארבע פעמים במהלך שעות הערב והלילה. אחת לשנה, גגות המבנים שבעלות 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, ותוך היצמדות, ככל שניתן, לעקרונות בניה ירוקה. המהלכים המפורטים לעיל בכאל הביאו לחיסכון של כ-17% בצריכת החשמל בהשוואה לשנת 2014.

## צריכת חשמל

להלן נתונים אודות צריכת החשמל בבנק בקוט"ש:

צריכת חשמל מחח"י	2015		2014		2013		שינוי ב-1%
	מחולט	יחסי למ"ר	מחולט	יחסי למ"ר	מחולט	יחסי למ"ר	
בנק דיסקונט	53,407,111	335	56,529,575	339	61,629,000	368	(8.3)

הערה:

(1) השינוי באחוזים מחושב על הסכום המוחלט.

## צריכת דלקים

נתונים אודות צריכת הדלק לנסיעות עובדים ולגנרטורים:

	2015		2014		2013		שינוי ב-1%
	לעומת 2014	לעומת 2013	לעומת 2014	לעומת 2013	לעומת 2014	לעומת 2013	
בנק דיסקונט	599,300		598,450 <sup>(1)</sup>		582,197		2.8
בנק מרכנתיל דיסקונט	475,231		427,670		387,644		10.3
כאל	601,803		665,045 <sup>(2)</sup>				(9.5)
בנק דיסקונט	15,100		14,977		17,002		(11.9)
בנק מרכנתיל דיסקונט	6,303		3,392		3,321		2.1
סולר לגנרטורים <sup>(3)(2)</sup>	6,000		4,000		9,000		(55.5)
סך-הכל בנק דיסקונט	620,400		617,427		608,199		1.52
סך-הכל בנק מרכנתיל דיסקונט	481,534		431,062		390,965		10.26
סך-הכל כאל	601,803		665,045				(9.5)

הערות:

(1) בדוח חברתי 2014 נפלה בנתון זה טעות ודווחה צריכת בנזין נמוכה (589,450 במקום 598,450).

(2) צריכת הדלקים ברבעון הראשון של שנת 2014 הוערכה על בסיס צריכה חודשית ממוצעת.

(3) 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 2013-2015:

צריכת אנרגיה - ביחידות ג'1							
2013		2014		2015			
יחסי למ"ר	מוחלט	יחסי למ"ר	מוחלט	יחסי למ"ר	מוחלט	מקור אנרגיה	
1.32	221,864	1.22	203,506	1.2	192,266	בנק דיסקונט	
0.002	323	0.001	144	0.001	216	בנק דיסקונט	
0.114	19,107	0.118	19,594	0.123	19,617	בנק דיסקונט	
0.40	15,597	0.315	14,002	0.31	12,689	בנק מרכזית דיסקונט	
		1.51	21,774	1.36	19,699	כאל	
0.004	611	0.003	538	0.003	544	בנק דיסקונט	
0.006	242	0.003	122	0.003	120	בנק מרכזית דיסקונט	
1.44	241,905	1.34	223,782	1.33	212,643	סך-הכל בנק דיסקונט	
0.41	15,839	0.32	14,124	0.313	12,809	סך-הכל בנק מרכזית דיסקונט	
		1.51	21,774	1.36	19,699	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 מדווח על פליטותיו באופן וולונטארי למערך דיווח ורישום פליטות של המשרד להגנת הסביבה. זאת, נוכח ההערכה שעם הזמן, מערך הדיווח הוולונטרי 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, שנתוניו 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 פחמנית:

מכלול	שינוי ב-%		2013		2014		2015	
	2014 לעומת 2013	2015 לעומת 2014	יחסי למ"ר	מוחלט	יחסי למ"ר	מוחלט	יחסי למ"ר	מוחלט
בנק דיסקונט	8.6	(51.5)	0.098	16,357	0.107	17,767	0.054	8,618
מכלול 1 <sup>(2)</sup> בנק מרכזי דיסקונט	(10.6)	(9.3)	0.03	1,129	0.023	1,009	0.022	915
כאל		(9.5)			0.108	1,554	0.097	1,406
מכלול 2 <sup>(2)</sup> בנק דיסקונט	(10.2)	(4.4)	0.2586	43,314	0.2334	38,880	0.233	37,160
מכלול 3 <sup>(5)</sup> בנק דיסקונט	16.7	(30.1)	0.0014	239	0.0017	279	0.001	195
בנק מרכזי דיסקונט	(45.8)	6.5	0.0002	9.14	0.0001	4.95	0.0001	5.27
סך טביעות רגל פחמנית	(5.0)	(19.2)	0.36	59,910	0.34	56,926	0.29	45,973
סך-הכל בנק דיסקונט								
סך-הכל בנק מרכזי דיסקונט	(10.9)	(9.3)	0.029	1,138	0.023	1,014	0.023	920
סך-הכל כאל		(9.5)			0.108	1,554	0.097	1,406

הערות:

- השינוי באחוזים מחושב על הסכום המוחלט.
- החישוב מבוסס על פי מקדמי המשרד להגנת הסביבה, המבוססים על מקדמי DEFRA. חישוב הפליטות הישירות (מכלול 1) של בנק מרכזי דיסקונט ושל כאל אינו כולל פליטות מגזי קירור.
- הפליטות הנובעות משימוש בגזי קירור חושבו מחדש, בעקבות טיוב הנתונים. בעקבות כך חושבו מחדש גם סך הפליטות במכלול 1 וסך המדרך הפחמני של הבנק.
- חישוב הפליטות מצריכת חשמל מבוסס על מקדם הפליטה של חברת החשמל לשנת 2015.
- מכלול 3 כולל פליטות מנסיעות עסקים. החישוב מבוסס על מקדמי ה-Greenhouse Gas Protocol.

נתוני הטבלה מצביעים על ירידה של כ-19.2% בהמדרך הפחמני של בנק דיסקונט, אשר נובעת משלושה גורמים:

- צמצום של כ-5.5% בצריכת החשמל (מכלול 2);
- צמצום משמעותי (כ-56%) בצריכת גזי המיזוג, זאת בעקבות התקנת מערכות VRF כתחליף לחלק ממערכות המיזוג בסניפים, תיקוני דליפות וכן מדידה מדויקת יותר;
- צמצום במספר הטיסות. שלושת אלה מצטרפים לירידה בשטחי המסחר בכ-4.2%.

יעדי הפחמה שנתיים אבסולוטיים של 1% הן ב-Scope 1 והן ב-Scope 2. הבנק עושה שימוש בגזי קירור למיזוג הסניפים ומשרדי ההנהלה. בשנת 2015 צרך הבנק כ-3 טון של גז קירור מסוג R-22, וכ-0.75 טון 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<sup>(1)</sup> לצמצום פליטות גזי חממה בשנת 2015, והחסכון השנתי אשר נבע מהם:

2015					
סוג הפעילות	תיאור	השקעה באלפי ש"ח	חיסכון שנתי באנרגיה (קוט"ש)	חיסכון שנתי בפליטות גזי חממה (טון CO2e)	חיסכון כספי שנתי צפוי <sup>(2)</sup> (בש"ח מוערך <sup>(3)</sup> )
התייעלות אנרגטית	התייעלות אנרגטית במערכות מיזוג אוויר	3,300	1,248,986	869	2,338,652
התייעלות אנרגטית במבנה	שדרוג מערכות בקרת חשמל	273	936,739	652	1,753,989
התייעלות אנרגטית במבנה	התקנת מערכות בקרת מבנה	100	936,739	652	1,753,989
<b>סך-הכל</b>		<b>3,673</b>	<b>3,122,464</b>	<b>2,173</b>	<b>5,846,630</b>

הערות:

- (1) חיסכון בצריכת החשמל ביחס לשנת 2014. מוערך כאחוז מסך החיסכון בצריכה.
- (2) לפי נתוני חיסכון בפועל, מוערך כאחוז מסך החיסכון הכספי.

בשנת 2015, משיקולי חסכון, הופחת היקף עבודות בינוי ותשתיות, ובכלל זה שיפוץ סניפים ויחידות מטה ושדרוג תשתיות. בהתאמה, חלה ירידה בהיקף ההשקעות בתחום.

#### בנק מרכזת 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 (צילרים), שאינם עושים שימוש בגזי קירור בעלי פוטנציאל 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 שלושה מערכי הסעות העומדים לרשות העובדים. מערך אחד פועל מתחנת הרכבת ארלוזורוב ת"א להרצל 160 בשעה 7:30 בבוקר, ובשעה 15:30 בצהריים מהרצל 160 לתחנת רכבת ההגנה ת"א. כמו כן מתקיימות הסעות עובדים 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 אומן החיסכון הנובע מקיום מערך היסעים לעובדים:

אומדן החיסכון בשעות נסיעה	משך הנסיעה בדקות	ממוצע נוסעים בחודש	ממוצע נוסעים בכל שבב	תדירות יומית	תדירות ימים בשבוע	יעד	מוצא
				סבבים	שבוע		
192	60	192	6	2	4	מכללת דיסקונט ראש לצ	מרכז ירושלים
1,500	30	3,000	15	10	5	מגדל דיסקונט- הרצל 160	פנים ת"א
64	20	192	4	2	6	מגדל דיסקונט- הרצל 160	תחנת רכבת מרכז
1,756							סך-הכל חיסכון חודשי
21,072							סך-הכל חיסכון שנתי

## פועלים ללא נייר

אחד היעדים המרכזיים בתחום של האחריות הסביבתית הוא להפוך לבנק ללא נייר. הבנק התגייס יחד עם עובדיו, למהלך משמעותי, שחליתו צמצום צריכת הנייר. מהלך זה, משתקף במספר פרויקטים שמוטמעים בו זמנית.

- **סניף ללא ארכיב:** התהליך כולל הוצאת החומר היומי מהארכיב המרכזי (בוצע בכל הסניפים), הוצאת מסמכי היסוד מהסניפים, סריקתם והצגתם בתיק לקוח דיגיטלי (בוצע ב-70% מהסניפים), המרת מסמכי נייר למסמך מקור אלקטרוני (בוצע השלב הראשון בכ-15% מהמסמכים בסניפים בפעולות שלא בנוכחות לקוח);
- **ארכיב ללא נייר:** התהליך כולל המרת מסמכי נייר למסמך מקור אלקטרוני. כמות המיכלים בארכיב המרכזי תופחת ב-70% על פני 7 שנים במסגרת מהלך אשר יביא לחיסכון של 3,000 טון נייר;
- **הפחתת כמות דוחות הנייר:** הופסקה הפקת הדוחות לסניפים וכעת העבודה מתבצעת מול המחשב בלבד;
- **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;

- **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.

## **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 גילויי נאות על מסך מגע - הבנק מחויב לפרסם מידי יום גילויי נאות בכל אחד מהסניפים. על מנת ליעל את התהליך ולחסוך בנייר, יותקנו (בשנת 2017) בכל סניפי הבנק מסכי מגע בהם יוצג הגילויי הנאות ומידע רלוונטי אחר. המידע יעודכן במרוכז על ידי הגורם הרלוונטי בהנהלת הבנק.
  - מערכת ניהול ועדות ממוחשבת - בשנת 2015 הבנק רכש מחשבים ניידים וטאבלטים לצורך ייעול עבודת הוועדות, וביטול הצורך בהדפסות המסמכים הנדרשים לעבודת הוועדות השונות. כמו כן, בשנים הקרובות מתוכננים מהלכים נוספים אשר צפויים להביא לחיסכון משמעותי בצריכת הנייר, חלקם החלו כבר בשנת 2016:
  - צמצום שליחת דואר - בשנת 2016 הבנק החל להרחיב את השימוש בדואר אלקטרוני על חשבון הדפסת מסמכים ושליחתם במעטפות באמצעות דואר ישראל;
  - צמצום מסמכי הלוואה - במהלך שנת 2016 החל הבנק לצמצם את כמות המסמכים הנדרשים למתן הלוואה ללקוחות;
  - ממשקים ממוחשבים עם חברות אשראי וביטוח - הבנק פועל להקמת 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;
  - הבנק נערך לעבודה באמצעות סריקה דיגיטלית שתביא לחיסכון בשימוש בנייר;
  - הבנק נערך לתהליך בכמה מישורים: סיום בירקוד טפסים, צימצום משך זמן שמירת מסמכים בארכיב, העברת חלק מהטפסי למערכת הממוכנת, חתימה דיגיטלית על מסמכים ושיפור איכות הסריקה. המהלך יביא לאופטימיזציה של תהליך סריקה וארכוב מסמכים, כולל התיעלות 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;
- **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%	2014		2015		
	2015 לעומת 2014	יחסי לעובדים	מוחלט	יחסי לעובדים	מוחלט
					צריכת הנייר (טון)
	(47.2)	0.068	380.8	0.036	201
	(14.3)	0.141	229.6	0.123	196.8

הערות:

- (1) השינוי באחוזים מחושב על הסכום המוחלט.
- (2) בשנים קודמות דווחה כמות פסולת הנייר שהועברה למיחזור.
- (3) נתוני צריכת הנייר בבנק מרכזית דיסקונט חושבו על בסיס כמות חבילות הנייר שנרכשו, ומשקל חבילת נייר ממוצע.

צריכת הנייר הממוצעת בכאל עומדת על כ-16.54 טון בשנה. זאת, לאחר שבשנת 2011 בוצעו מספר מהלכים ממוקדים לצמצום צריכת הנייר בחברה. מאז שנה זו ולאורך השנים, צריכת הנייר בחברה נשמרת יציבה. כאל אינה עושה שימוש בנייר ממוחזר. לאור צעדי ההתייעלות שהבנק נוקט בשנים האחרונות, ניתן לראות כי חלה ירידה משמעותית בצריכת הנייר. במקביל, חלה עליה בכמויות פסולת הנייר המועברת למיחזור (744 טון בשנת 2015, 610 טון בשנת 2014, 485 טון בשנת 2013), 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. רכישת מחסניות דיו חדשות הינה שולית, בהיקף של כ-100 יחידות בשנה.

שינוי ב-1%		צריכת מחסניות דיו (טונרים) מחודשות (ביחידות)		
2014 לעומת 2013	2015 לעומת 2014	2013	2014	2015
10.4	(1.1)	16,500	18,209	18,000
(9.5)	(71.2)	4,230	4,630	1,334

הירידה בצריכת מחסניות דיו מחדשות נובעת מהרחבת רכש מחסניות דיו חדשות (מקוריות), שהן בעלות אורך חיים ארוך יותר, ולפיכך צריכת מחסניות הדיו הכוללת של הבנק קטנה יותר לאורך זמן. כ-25% ממחסניות הדיו שנרכשו בשנת 2015 על ידי בנק דיסקונט היו חדשות. 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 2015 הוחלפו מערכות המיזוג למערכות חסכוניות מתקדמות.  
**מחזור** - בנוסף לנייר המועבר למחזור, הבנק ממחזר פסולות נוספות כגון נורות, בקבוקים, סוללות ופסולת אלקטרונית. בשנת 2015 הועברו למחזור 9,600 נורות, כ-74,800 בקבוקי משקה, 5,700 סוללות ו-9,927 טון 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 האתר 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

הבחנות 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 שימוש. כמו כן, הסיכון עשוי להתמש 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 שייחוס 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 התמשכותם. 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 הסולרית ונתן דגש לצמיחה באשראי לתחום 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 ולאר"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 ההחלטות, 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 להתמשש 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 2015 (עמ' 72-108) ובמסמך "גילוי לפי נדבך 3 של באזל ומידע נוסף על סיכונים" לשנת 2015.

### 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 החזר 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 הסולאריות המתחדשות. תחום זה החל להתפתח בישראל בשנים האחרונות והינו מבוסס על תקנות מכוח חוק משק החשמל, המיועד להסדיר את הקמתם של מתקנים לייצור חשמל באמצעות אנרגיות השמש והרוח.

השיטה שנבחרה על ידי המאסדרים לתמרוץ האנרגיות המתחדשות בישראל הינה "תעריפי הזנה", לפיה בעל המתקן מוכר את החשמל אותו הוא מייצר לחברת החשמל תמורת תעריף שנקבע. תעריף ההזנה נקבע על בסיס ניתוח העלויות הכרוכות בהקמה ובתפעול של המתקן הפועל בטכנולוגיה פוטו-וולטאית ונועד לאפשר ליזם לקבל תשואה ראויה על השקעתו על פני אורך חייו של המתקן. האסדרה כוללת פעמים רבות מתווה של הפחתות, עקב זיהוי ההתפתחות הטכנולוגית וירידה בעלויות המתקנים. תעריף ההזנה מובטח ליזמים אשר יקימו מתקנים עד מיצוי מכסה של הספק כולל.

בשנים האחרונות ממשלת ישראל מפרסמת מכסות להקמת מערכות קטנות (עד 50 קילוואט), מערכות בינוניות (מעל 50 קילוואט) ומערכות גדולות (מעל MW12). השיטה כאמור יצרה תשתית בסיסית להעמדת אשראי בנקאי לתחום.

לבנק מדיניות ספציפית למתן אשראי לתחום המערכות הסולריות, הן לצרכנים עסקיים והן לצרכנים פרטיים. במסגרת המדיניות מוסדרים, בין היתר, תהליכי העמדת האשראי, בקרות ובטחונות ספציפיים לתחום זה.

סך חשיפת האשראי של הבנק למימון פרויקטים בתחום האנרגיה הסולארית (פוטו וולטאי ותרמו סולארי) הסתכמה ביום 31 בדצמבר 2015 בסך של 1,067 מיליון ש"ח, בהשוואה לסך של 1,168 מיליון ש"ח ביום 31 בדצמבר 2014. הירידה נובעת מפרעון הדרגתי של אשראים שהועמדו בשנים קודמות.

**בנק מרכנתיל דיסקונט.** יתרות האשראי לתחום זה זניחות.

# סוף דבר

---

תודות!	205
תגובות לדוח	205
אינדקס GRI משולב עם UNGC	206
עקרונות יוזמת ה-Global Compact	214



## תודות!

---

ולפני שהדוח החברתי הרביעי 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 לצוות המסור של הקבוצה לאחריות תאגידיה וקיימות ממשד 800 זיו האפט, ניר קורן ורוני לי גלעד, על תהליך הבקרה המעצבת בהכנת הדוח החברתי של הבנק. תודה מיוחדת לצוות של **סטודיו רומי קנטור** על הרעיונות הפוריים והמקוריים. 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](mailto:anat.sigman@discountbank.co.il).

עובדי הבנק מוזמנים להגיב גם באמצעות אתר האינטראנט.



## אינדקס GRI משולב עם UNGC

עמוד בדוח		UNGC	בקרת נאותות צד ג'	עמוד בדוח בנק דיסקונט	מדד	סימול מדד	
כאל	בנק מרכזי דיסקונט						
<b>מדדי פרופיל</b>							
<b>אסטרטגיה</b>							
לא רלוונטי	לא רלוונטי	אין דרישה ספציפית	בוצעה	7	הצהרה ברמת הדירקטוריון/מנכ"ל הרלוונטיות של חברת לחברה ולאסטרטגיה שלה.	64-1	
8-9	8-9		בוצעה	8-9	ההשפעות, ההזדמנויות והסיכונים העיקריים, בהתייחס לשני היבטים: השפעות החברה על קיימות ועל מחזיקי הענין והשפעות מגמות, הזדמנויות וסיכונים בנושא קיימות על החברה.	64-2	
<b>פרופיל ארגוני</b>							
23	23-24	אין דרישה ספציפית	בוצעה	23	שם הארגון ותיאור הפרופיל הארגוני	64-3	
25, 92-94	24, 76-78, 82-84, 88		בוצעה	23, 70-89, 90-91	תיאור המוצרים/שירותים עיקריים.	64-4	
25	24		בוצעה	23	המיקום הגיאוגרפי של מטה החברה.	64-5	
23	23-24		בוצעה	23, 25	מספר המדינות בהן פועלת החברה, ושמות המדינות המרכזיות מבחינת פעילות או מבחינת הנושאים שבהם דן הדוח החברתי	64-6	
25	24		בוצעה	23, 28	אופי הבעלות וצורת ההתארגנות המשפטית.	64-7	
25, 92-94	24, 76, 78, 82, 84		בוצעה	23, 70, 75, 77, 79-81, 83	השווקים אותם משרתת החברה (לרבות פילוח גיאוגרפי, סקטורים, סוגי לקוחות ומוטבים).	64-8	
25, 62	24, 62		בוצעה	23, 28, 59-61	גודל ומידע על החברה.	64-9	
לא נמסר מידע	129		6	בוצעה	128, 141	פילוח העובדים על פי סוג העסקה, סוג חוזה ואזור, בחלוקה לפי מגדר	64-10
לא נמסר מידע	127		3	בוצעה	127	אחוז עובדים בהסכמים קיבוציים.	64-11
114	113-114	אין דרישה ספציפית	בוצעה	113	תאר את המרכיבים המרכזיים של שרשרת האספקה בארגון בכל אחד מתחומי פעילות המרכזיים שלו, מוצרים ושירותים	64-12	
27	27		בוצעה	24-26	שינויים משמעותיים בארגון לרבות גודל, מבנה, בעלות, ושרשרת האספקה	64-13	
לא נמסר מידע	לא נמסר מידע	7	בוצעה	189	הסבר על יישום גישת הזהירות המונעת על פי עקרונות ריו	64-14	
66	66	1-10	בוצעה	63-64, 66	פירוט עקרונות או יוזמות חיצוניות אחרות שאותן אמצ' הארגון.	64-15	
כאל אינה חברה באיגודים או ארגונים כלשהם	63	1-10	בוצעה	63-64	חברות באיגודים/ארגונים ו/או ארגוני סניגור לאומיים או בינ"ל.	64-16	

עמוד בדוח		UNGC	בקרת נאותות צד ג'	עמוד בדוח בנק דיסקונט	מדד	סימול מדד
כאל	בנק מרכזי דיסקונט					
<b>מדדי פרופיל</b>						
<b>נושאים מהותיים וגבולות דיווח</b>						
לא רלוונטי	לא רלוונטי	אין דרישה ספציפית	בוצעה	10	פירוט רשימת הישגים/חברות על פי המופיע בדוחות הכספיים המאוחדים של החברה. האם הדוח מכסה את כולן.	64-17
לא רלוונטי	לא רלוונטי		בוצעה	10, 12-14	תהליך הגדרת תכולת הדוח ותיאור ההשפעות של הארגון בכל נושא שהוגדר מהותי	64-18
לא רלוונטי	לא רלוונטי		בוצעה	13-14	רשימה של הנושאים המהותיים שזוהו בתהליך הכנת הדוח	64-19
לא רלוונטי	לא רלוונטי		בוצעה	13-14	הגדרת נושאים מהותיים בתוך הארגון וגבולות ההשפעה של הנושאים	64-20
לא רלוונטי	לא רלוונטי		בוצעה	13-14	הגדרת נושאים מהותיים מחוץ לארגון וגבולות ההשפעה של הנושאים	64-21
לא רלוונטי	לא רלוונטי		בוצעה	10	הסבר על הסיבה והשלכות של הצגה מחדש של נתונים מדוחות קודמים	64-22
לא רלוונטי	לא רלוונטי		בוצעה	10-11	שינויים מהותיים באופן הדיווח על תחולה או על גבולות הדוח וכו' ביחס לתקופות דיווח קודמות	64-23
<b>דיאלוג עם מחזיקי עניין</b>						
לא רלוונטי	לא רלוונטי	אין דרישה ספציפית	בוצעה	8	פירוט קבוצות מחזיקי העניין של הארגון	64-24
לא רלוונטי	לא רלוונטי		בוצעה	8	פירוט תהליך ההגדרה והבחירה של מחזיקי העניין של הארגון	64-25
95, 97-98, 157	101		בוצעה	28, 95, 156, 174	תיאור גישת הארגון לתהליך הדיאלוג ובתהליך הגדרת הנושאים לדוח	64-26
לא נמסר מידע	לא נמסר מידע		בוצעה	96	רשימת נושאים מרכזיים שהועלו בדיאלוג ותגובת הארגון	64-27
<b>פרופיל הדוח</b>						
לא רלוונטי	לא רלוונטי	אין דרישה ספציפית	בוצעה	7	התקופה המדווחת.	64-28
לא רלוונטי	לא רלוונטי		בוצעה	7	ציון העובדה כי זהו הדוח הראשון או מתי פורסם הדוח האחרון	64-29
לא רלוונטי	לא רלוונטי		בוצעה	8	תדירות הדיווח (שנתי או דו-שנתי).	64-30
לא רלוונטי	לא רלוונטי		בוצעה	205	פרטי איש קשר לשאלות בדבר הדוח או תכניו.	64-31
לא רלוונטי	לא רלוונטי		בוצעה	10	תכולת הדוח בהתאם לתקן GRI-64	64-32
לא רלוונטי	לא רלוונטי		בוצעה	16-20	מדיניות וביצוע בפועל לגבי הבטחת איכות חיצונית (בקרת נאותות) על הדוח	64-33

דוח	UNGC	בקרת נאותות צד ג'	עמוד בדוח	מדד	סימול מדד	
כאל	בנק מרכזי דיסקונט		בנק דיסקונט			
<b>מדדי פרופיל</b>						
<b>ממשל תאגידי</b>						
37	36	אין דרישה ספציפית	בוצעה	32-36	מבנה הממשל התאגידי של החברה	64-34
31	31		בוצעה	31	תיאור התהליך באמצעותו מבוצעת האצלת סמכויות הדירקטוריון בנושאים כלכליים, חברתיים וסביבתיים למנהלים ועובדים בארגון.	64-35
10	10		בוצעה	10	האם ארגון מינה מנהל בכיר (executive-level) לניהול התחומים הכלכלי, סביבתי, חברתי והאם הוא מדווח ישירות לדירקטוריון.	64-36
36	36		בוצעה	28, 30	תיאור תהליכי התייעצות בין הדירקטוריון לבין מחזיקי העניין של הארגון	64-37
30	30		בוצעה	30	הרכב הדירקטוריון	64-38
31	31		בוצעה	31	האם יו"ר הדירקטוריון משמש גם בתפקיד ניהולי בכיר אחר ארגון (מעבר לדירקטוריון)	64-39
39	39		בוצעה	38-39	תהליכים לקביעת הרכב הדירקטוריון, הכישורים והניסיון הנדרשים מהדירקטורים וועדותיו לצורך הכוונת האסטרטגיה של החברה	64-40
38-39	37, 39		בוצעה	34, 37	תהליכים למניעת ניגוד עניינים בקרב חברי הדירקטוריון	64-41
לא רלוונטי	לא רלוונטי		בוצעה	12	תפקיד הדירקטוריון והנהלת הארגון בפיתוח, אישור ועדכון של חזון ערכים, אסטרטגיה, מדיניות הארגון ומטרות בתחומי הקיימות והאחריות התאגידית	64-42
37	36		בוצעה	34	אמצעים של הארגון לקידום ההבנה (והידע) של הדירקטוריון בנושאי אחריות תאגידית	64-43
32	32		בוצעה	32	הליכים להערכה עצמית לביצועי הדירקטוריון, בתחומי אחריות תאגידית: הכלכליים, הסביבתיים והחברתיים.	64-44
44	44		בוצעה	31, 36, 43	תפקיד הדירקטוריון לפיקוח על זיהוי וניהול הביצועים הכלכליים, חברתיים וסביבתיים, לרבות סיכונים והזדמנויות רלוונטיים.	64-45



עמוד בדוח		UNGC	בקרת נאותות צד ג'	עמוד בדוח בנק דיסקונט	מדד	סימול מדד
כאל	בנק מרכזי דיסקונט					
<b>מדדי פרופיל</b>						
36	36	אין דרישה ספציפית	בוצעה	36	איך בוחן הדירקטוריון (מה תפקידו) את האפקטיביות של תהליך ניהול (הערכת) הסיכונים של הארגון בעולמות החוכן של אחריות תאגידית?	64-46
37	36		בוצעה	34, 36	תדירות ביקורת הדירקטוריון על זיהוי וניהול הביצועים בנושאי אחריות תאגידית	64-47
לא רלוונטי	לא רלוונטי		בוצעה	11	המנהל הבכיר בארגון שמאשר את דוח הקיימות של הארגון	64-48
37	36		בוצעה	34, 36	תיאור התהליך של תקשור נושאים חשובים (בתחומים הכלכליים, החברתיים והסביבתיים) לדירקטוריון	64-49
36	36		בוצעה	34, 36, 106	תיאור מספר ונושאי הפניות לדירקטוריון בעניינים קריטיים והמנגנון שבאמצעותו מטופלות הפניות	64-50
42	42		בוצעה	40-42, 134-136	תאר את מדיניות התגמול של הדירקטוריון והמנהלים הבכירים בהתאם לשיטות תגמול	64-51
132-133, 136-137	133, 137		בוצעה	41-42, 132-136	תיאור תהליך קביעת התגמול בארגון.	64-52
לא רלוונטי	לא רלוונטי		בוצעה	40-41, 134, 136	כיצד נלקחות בחשבון עמדותיהם של מחזיקי עניין שונים ביחס לתגמול מנהלים בבנק	64-53
לא נמסר מידע	לא נמסר מידע		בוצעה	133	יחס שבין השכר השנתי הגבוה ביותר שמשולם בארגון לבין השכר החציוני השנתי בארגון	64-54
לא נמסר מידע	לא נמסר מידע		בוצעה	133	יחס שבין שיעור צמיחת השכר השנתי הגבוה ביותר שמשולם בארגון לבין צמיחת השכר החציוני השנתי בארגון	64-55
<b>אתיקה ויושרה</b>						
47	46-47	10	בוצעה	45-49	ערכי הארגון, העקרונות, הסטנדרטים ונורמות ההתנהגות של הארגון	64-56
48	48	10	בוצעה	48	המנגנונים הפנימיים והחיצוניים לארגון להתייעצות ביחס לנושאים של התנהגות חוקית או אתית	64-57
52	48	10	בוצעה	48, 52, 58 מספר הפניות למנגנונים אינו מוצג בדוח, מדובר על פניות ספורות בשנה	המנגנונים הפנימיים והחיצוניים לארגון לפניות בנושאים של התנהגות לא חוקית או לא אתית	64-58

עמוד בדוח		UNGC	בקרת נאותות צד 'ג'	עמוד בדוח בנק דיסקונט	מדד	סימול מדד
כאל	בנק מרכזתיל דיסקונט					
<b>מדדי ביצוע באספקטים מהותיים</b>						
<b>ביצועים כלכליים</b>						
55-56	55-56	אין דרישה ספציפית	בוצעה	55-56	גישה ניהולית- ביצועים כלכליים	64-DMA
62	62		בוצעה	59-62	ערך כלכלי ישיר שיצר הבנק	64-EC1
לא נמסר מידע	200	7	בוצעה	200	ההשלכות הפיננסיות והזדמנויות וסיכונים אחרים לפעילויות החברה כתוצאה משינוי האקלים.	64-EC2
132	132	אין דרישה ספציפית	בוצעה	130-132	התחייבויות הבנק בגין תכניות פרישה/תגמול עובדים ופנסיה	64-EC3
55	55		בוצעה	55	התמיכה/המענקים/הסיוע הממשלתי שקיבלה החברה בתקופה המדווחת.	64-EC4
<b>השפעות כלכליות עקיפות</b>						
55-56, 58	55-56, 57-58	אין דרישה ספציפית	בוצעה	55-56	גישה ניהולית-השפעות כלכליות עקיפות	64-DMA
183-184	185		בוצעה	62, 170, 175-178	פיתוח והשפעה של השקעות בתשתיות ושירותים המסופקים בעיקר לתועלת הציבור, באמצעות הסדר מסחרי, תרומה "בעין" (במוצרים) או פרו בוו (בשירותים)	64-EC7
98, 124, 184	98, 123, 173, 185		בוצעה	55-56, 62, 95-96, 123, 169-173, 178	השפעות הכלכליות העקיפות של הארגון והיקפן	64-EC8
<b>פעילות רכש</b>						
114	113-114	אין דרישה ספציפית	בוצעה	113-114	גישה ניהולית-פעילת רכש	64-DMA
114	114		בוצעה	114	פירוט המדיניות, הנהלים ואחוז ההוצאות בפועל במסגרת רכש מספקים מקומיים באזורי פעילות מרכזיים	64-EC9
<b>אנרגיה</b>						
189-190	189-190	7-9	בוצעה	189-190	גישה ניהולית- אנרגיה	64-DMA
191-192	191-192	7-8	בוצעה	191-192	צריכת האנרגיה בתוך הארגון	64-EN3
אין מדידה של צריכת האנרגיה מחוץ לארגון	אין מדידה של צריכת האנרגיה מחוץ לארגון	8	בוצעה	אין מדידה של צריכת האנרגיה מחוץ לארגון	צריכת האנרגיה מחוץ לארגון	64-EN4
191-192	191-192	8	בוצעה	191-192	עצימות צריכת האנרגיה בארגון	64-EN5
191	190-191	8-9	בוצעה	190, 194, 198	צמצום צריכת האנרגיה בארגון	64-EN6
לא רלוונטי	לא נמסרו נתונים	8-9	בוצעה	91	צמצום בצריכת האנרגיה באמצעות המוצרים או השירותים של הארגון	64-EN7

## אינדקס

עמוד בדוח		UNGC	בקרת נאותות צד ג'	עמוד בדוח בנק דיסקונט	מדד	סימול מדד
כאל	בנק מרכזי דיסקונט					
<b>מדדי ביצוע באספקטים מהותיים</b>						
<b>פליטות</b>						
192	192	7-9	בוצעה	192	גישה ניהולית - פליטות	G4-DMA
193	193	7-8	בוצעה	193	פליטות ישירות של גזי חממה - מכלול 1 (דלקים)	G4-EN15
לא נמסר מידע	לא נמסר מידע	7-8	בוצעה	193	פליטות עקיפות של גזי חממה - מכלול 2 (חשמל)	G4-EN16
לא נמסר מידע	193	7-8	בוצעה	193	משקל פליטות עקיפות אחרות של גזי חממה - מכלול 3 (טיטות)	G4-EN17
193	193	8	בוצעה	193	עצימות פליטת גזי החממה של הארגון	G4-EN18
194	195	8-9	בוצעה	194-195, 198	צמצום פליטות גזי חממה	G4-EN19
לא נמסר מידע	לא נמסר מידע	7-8	בוצעה	193	פליטות של החומרים הפוגעים באוזון	G4-EN20
הארגון אינו מודד פליטות אלו כיוון שאינן מהותיות	הבנק אינו מודד פליטות אלו כיוון שאינן מהותיות	7-8	בוצעה	הבנק אינו מודד פליטות אלו כיוון שאינן מהותיות	NO SO ופליטות אחרות לאוויר לפי משקל וסוג.	G4-EN21
<b>העסקה</b>						
119-120, 122, 126, 138-139	119-121, 126, 138-139	1,2,6	בוצעה	119-120, 126, 138-139	גישה ניהולית - העסקה	G4-DMA
146-147	145-146	6	בוצעה	139, 143-145	מספר ושיעור היקף עובדים מצטרפים ועוזבים בחתך קבוצות גיל, מגדר ואיזור	G4-LA1
131	131	אין דרישה ספציפית	בוצעה	130-131	ההטבות שמקבלים עובדים במשרה מלאה, אשר להן לא זכאים עובדים במשרה חלקית או עובדים זמניים, עפ"י חלוקה לאזורי ותחומי פעולה משמעותיים	G4-LA2
לא נמסר מידע	150	1,2,6	בוצעה	150	כמות העובדים שחזרו לאותה פוזיציה בעבודתם לאחר חופשת לידה (עפ"י מגדר)	G4-LA3
<b>הכשרה</b>						
151, 153, 154-155	151, 153	6	בוצעה	151, 153	גישה ניהולית - הכשרה	G4-DMA
55	156	6	בוצעה	152 נחוני ההדרכה מדווחים, אך אינם נמדדים בחתך מגדר	הממוצע השנתי לשעות הדרכה לעובד	G4-LA9
154-155	לא נמסר מידע	אין דרישה ספציפית	בוצעה	151-152	תכניות לפיתוח מיומנויות, התומכות בכושר התעסוקה של העובדים.	G4-LA10
158	158	6	בוצעה	157	אחוז עובדים המקבלים משוב סדיר על ביצועיהם ופיתוח הקריירה	G4-LA11

עמוד בדוח		UNGC	בקרת נאותות צד 'ג'	עמוד בדוח בנק דיסקונט	מדד	סימול מדד
כאל	בנק מרכזי דיסקונט					
<b>מדדי ביצוע באספקטים מהותיים</b>						
<b>גיוון ושוויון הזדמנויות</b>						
122-124, 140	122-124, 140	6	בוצעה	122-124, 140	גיוון ושוויון	G4-DMA
30, 39, 125, 140-142	30, 39, 141- 142		בוצעה	30, 39, 125, 140- 142	הרכב הדירקטוריון והרכב העובדים (מגדר, גיל, מיעוטים, השכלה).	G4-LA12
<b>שוויון מגדרי</b>						
119, 121-122	119, 121-122	6	בוצעה	119, 121-122	גיוון מגדרי	G4-DMA
לא נמסר מידע	132		בוצעה	141	תהליכים להבטחת שוויון מגדרי ומניעת אפליה מגדרית בלבד (לרבות שכר גברים מול נשים) - יחס בין שכר נשים לגברים בכל קטגוריית עיסוק	G4-LA13
<b>אי אפליה</b>						
69, 121-122	69, 121-122	6	בוצעה	69, 121-122	גיוון מגדרי - אי אפליה	G4-DMA
122	122	6	בוצעה	116, 122	מספר מקרי אפליה והצעים שנקטו	G4-HR3
<b>קהילה מקומית</b>						
169-170	169-170	1	בוצעה	169-170	גיוון מגדרי - קהילה מקומית	G4-DMA
183-184	173, 185-186		בוצעה	169-178, 181-183	אחוז הפעילויות בהן ישנה השפעה בקהילה מקומית, הערכה של ההשפעה על הקהילה תוכניות פיתוח קהילתיות	G4-S01
לא נמסר מידע	לא נמסר מידע		בוצעה	106, 200-201	הפעילויות עם פוטנציאל משמעותי להשפעה שלילית על הקהילה המקומית	G4-S02
לא רלוונטי	69-70, 76	אין דרישה ספציפית	בוצעה	69-70 הבנק אינו מודד את פעילויותיו בקרב אוכלוסיות מעוטות יכולת	נקודות שירות לאוכלוסיה מעוטת יכולות על פי איזור וסוג	G4-FS13
89, 99	76, 99-100		בוצעה	89, 99-100	יזמות להנגשת מוצרים פיננסיים לאוכלוסיה מעוטת יכולות	G4-FS14
<b>מניעת שחיתות</b>						
49-51, 53	49-51, 53	10	בוצעה	49-51, 53	גיוון מגדרי - מניעת שחיתות	G4-DMA
49-50	49-50		בוצעה	49-51 כלל היחידות בבנק עוברות בקרה בנושא, אולם הבנק אינו מדווח מהם הסיכונים העיקריים שזוהו בנושא שחיתות	מדיניות ופעילות למניעת מקרי שחיתות בארגון, אחוז ומספר היחידות בהן נעשו בדיקות לאיתור סיכונים בנושא שחיתות	G4-S03

## אינדקס

עמוד בדוח		UNGC	בקרת נאותות צד ג'	עמוד בדוח	מדד	סימול מדד
כאל	בנק מרכזי דיסקונט			בנק דיסקונט		
<b>מדדי ביצוע באספקטים מהותיים</b>						
50	50	10	בוצעה	50 הבנק מציג את הכשרותיו בנושא, אולם אינו מדווח על היקף המשתתפים בהכשרות אלו	תקשור והכשרה בנושא שחיתות בארגון	G4-S04
50	לא התגלו מקרי שחיתות בתקופה המדווחת		בוצעה	50	אירועי שחיתות בתקופה המדווחת	G4-S05
<b>ציות לרגולציה</b>						
51-53	51-53	1	בוצעה	51-53	גישה ניהולית-ציות לרגולציה	G4-DMA
53-55	53		בוצעה	53	הערך הכספי של הקנסות המשמעותיים.	G4-S08
<b>סימון מוצרים ושירותים</b>						
69, 89, 95-97, 100-101	69, 89, 95-96, 100-101	אין דרישה ספציפית	בוצעה	69, 95-96, 100-101	גישה ניהולית-סימון מוצרים ושירותים - מדיניות לתכנון מוצרים ומכירת מוצרים ושירותים פיננסיים הוגנים ויזמות להעלאת ההבנה הפיננסית של קהלי יעד שונים	G4-DMA
100-101	100		בוצעה	100-101	מחויבות הבנק לפרסום מידע הוגן ומלא על כלל המוצרים והשירותים של הבנק	G4-PR3
101	לא נמסר מידע		בוצעה	100-101	מספר המקרים של אי ציות לתקנות וקודים וולונטריים לגבי "סימון" שירותים/מוצרים, על פי קטגוריות של תוצאות המקרים הללו.	G4-PR4
102-104	לא נמסר מידע		בוצעה	101-104	התנהלות הארגון בנושא שביעות רצון לקוחות	G4-PR5

## עקרונות יוזמת ה-Global Compact

בנק דיסקונט מביע תמיכה בעשרת העקרונות של יוזמת הגלובל קומפקט<sup>26</sup> 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 ושוחד.

<sup>26</sup> קישור לאתר הרשמי של UNGC: <http://www.unglobalcompact.org>