

קבוצת לאומי

# דוח אחריות תאגידית 2012-2011





# תוכן העניינים

5..... חלק א': אודות

7..... דבר היו"ר והמנכ"ל הראשי

9..... אודות הדוח

10..... פרופיל עסקי

19..... ניהול אחריות תאגידית

23..... יעדים לפרק ניהול אחריות תאגידית

25..... חלק ב': ממשל תאגידי

26..... דירקטוריון לאומי

37..... ניהול סיכונים

39..... ציות ואכיפה

43..... אתיקה

46..... יעדים לפרק ממשל תאגידי

51..... חלק ג': ערך לעובדים

52..... עובדי קבוצת לאומי

54..... העסקה הוגנת, שוויון וגיוון

57..... גיוס ומסלולי קידום

59..... שכר, הטבות ותגמול עובדים

62..... יחסי עבודה

65..... פיתוח מקצועי

68..... דיאלוג עם העובדים

76..... רווחת ובריאות העובדים

80..... בטיחות וגיהות

86..... יעדים לפרק ערך לעובדים

91	חלק ד': ערך ללקוחות וספקים
92	יוצרים ערך ללקוחות
94	שיפור איכות ומגוון השירותים
98	העמקת השיח עם הלקוחות
106	הרחבת הנגישות לשירותים
111	קידום הידע הפיננסי של הלקוחות
113	יעדים לפרק ערך ללקוחות
117	יוצרים ערך לספקים
120	יעדים לפרק ערך לספקים

123	חלק ה': ערך לקהילה
124	קשרי קהילה בלאומי
125	תרומות וחסינות
130	"לאומי אחרי - קרן המאה למען דור המחר"
140	מעורבות עובדי לאומי בקהילה
144	יעדים לפרק ערך בקהילה

149	חלק ו': ערך לסביבה
150	חזון ומדיניות סביבתית
153	מדדים סביבתיים לקבוצת לאומי
157	ניהול איכות הסביבה
177	יעדים לפרק ערך לסביבה



+ חלק א':  
אודות

---



# דבר היו"ר והמנכ"ל הראשי +



קוראות וקוראים יקרים,

תפיסת האחריות התאגידית, אשר בשנים האחרונות מתפתחת וצוברת תאוצה בעולם, נולדה מההבנה כי לתאגידים ישנה השפעה נרחבת על המתרחש בקהילה שבה הם פועלים, השפעה אשר חורגת מדפי הדוחות הכספיים שלהם ונוגעת ברבדים שונים של פעילותם. תפיסה זו מייחסת חשיבות גבוהה מאוד לדיווח, דיאלוג ושקיפות, ולכן נוהגות החברות המובילות בעולם לפרסם דוחות המציגים לציבור את ההשפעה וקשרי הגומלין שיש להן עם מחזיקי העניין שלהן: לקוחות, עובדים, ספקים, הקהילה והסביבה.

בהיותו אחד התאגידים הגדולים בישראל, רואה עצמו לאומי כמוביל ומתווה דרך במשק וגאה להיות אחד התאגידים הראשונים במדינה אשר החל לפרסם דיווחים מפורטים אודות פעילותו וביצועיו בתחומי האחריות התאגידית. לפני כשבע שנים, כאשר יצאנו לדרך, היה תחום האחריות התאגידית בישראל בחיתוליו אולם מאז התפתח, ואשתקד אף הודיע המפקח על הבנקים כי החל משנת 2014 יחויבו כלל הבנקים לפרסם דו"ח דומה.

דו"ח האחריות התאגידית של קבוצת לאומי לשנים 2011-2012, אשר מוגש לכם בזאת, חושף חלק מהותי מפעילותנו, אשר אינו בהכרח מוכר לכם אך קשור קשר הדוק לחייכם – ולא רק לחשבון הבנק שלכם...

הדו"ח כולל תיאור מפורט של התייחסות הקבוצה לנושאים שונים: אתיקה וניהול סיכונים, דיאלוג עם לקוחות, העמקת השקיפות ובהירות המידע הניתן להם, הגברת הנגישות לשירותים, שוויון הזדמנויות בתעסוקה, דאגה לרווחתם ולבריאותם של העובדים, תרומה לקהילה והתנדבות עובדים, יוזמות בתחום ההגנה על הסביבה ועוד. כל אחד מכם יוכל למצוא כאן התייחסות לנושא הקרוב ללבו ולחיי היום יום שלו.

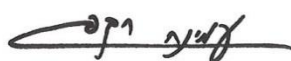
לאומי הציב לעצמו אתגר מורכב: לשלב את תפיסת האחריות התאגידית באסטרטגיה העסקית שלו. המשמעות היא שבצד מילוי תפקידנו הבסיסי כבנקאים אנו מבקשים לעשות יותר: לפתח מוצרים שיש בהם תועלת קהילתית וסביבתית, לתת ללקוחותינו שירות קשוב, זמין ומתקדם טכנולוגית העונה לצורכיהם האמיתיים והמשתנים, ולנהל עמם דיאלוג פתוח ושקוף במגוון ערוצים, המותאמים לכל אישה ואיש.

בשנתיים האחרונות, שמנו דגש מיוחד והשקענו משאבים ניכרים בשיפור המענה הניתן לכלל מחזיקי העניין שלנו, בכל הערוצים: במוקדי השירות, במוקד פניות הציבור, בכלי התקשורת וכן בערוצי המדיה הדיגיטלית אשר פיתחנו והעמדנו לרשותכם: אתר לאומי, הבלוג, הפייסבוק, הטוויטר ועוד.

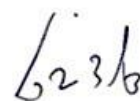
הדו"ח הזה אינו רק כלי לדיווח. הוא מהווה עבורנו גם אמצעי לבדיקה עצמית ולקבלת משוכ. הוא ערוץ תקשורת נוסף עמכם, הציבור הרחב, ונועד לעיונכם, להערותיכם וגם להארות מכם. הדו"ח מתפרסם באתר האינטרנט שלנו באופן המאפשר להגיב לכל חלקיו, ונשמח אם תעשו זאת.

לאומי ממשיך, כתמיד, אתכם, ואנו מקווים כי תמשיכו איתנו בדרך משותפת.

קריאה נעימה.



רקפת רוסק עמינח, מנכ"ל ראשי



דוד ברודסט, יו"ר הדירקטוריון



# אודות הדוח

דוח האחריות התאגידית שלפניכם הוא הדוח הרביעי שמפרסמת קבוצת לאומי, והוא מסכם את פעילותה של הקבוצה בארץ בשנים 2011-2012. הדוח נכתב ברוח ה GRI ומתייחס אל כל מדדי הליבה, אל רוב המדדים הנוספים ואל כל האינדיקטורים שמתייחסים למגזר הפיננסי.

כקודמו, הדוח מתפרסם במתכונת מקוונת באתר ייעודי בכתובת [plus.leumi.co.il](http://plus.leumi.co.il) האתר נגיש לאנשים עם מוגבלויות וכך גם הקובץ שלפניכם.

שאלות והתייחסויות ניתן להפנות אל:

שרון בן שחר, מנהלת אחריות תאגידית בקבוצת לאומי: [community@bll.co.il](mailto:community@bll.co.il)

הערה: דוח זה הינו דוח אחריות תאגידית לשנים 2011-2012. הדוח אינו מהווה חלק מהדוחות הכספיים של הבנק או מהדוחות המידיים או מהדוחות התקופתיים של הבנק. במקרה של אי התאמה בין האמור בדוח זה לבין דוחות אלה של הבנק, הנוסח בדוחות אלה הינו הנוסח המחייב.



# פרופיל עסקי +

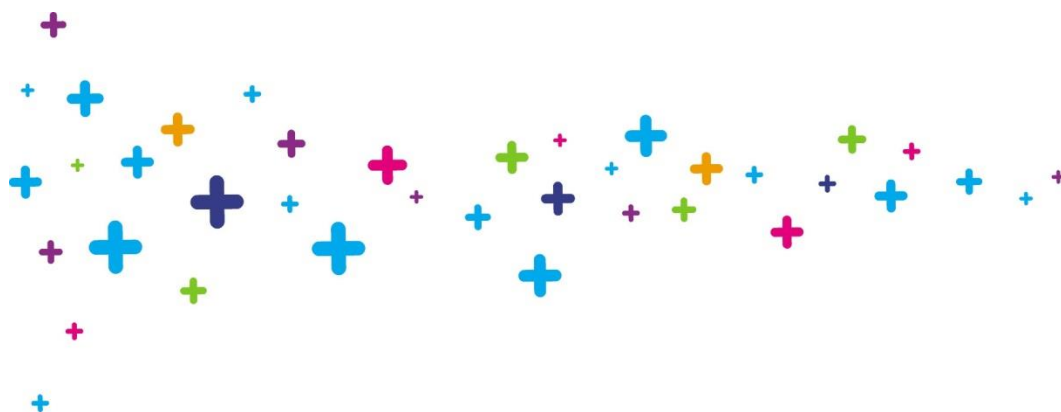


## קבוצת לאומי - מבנה ופרופיל עסקים

קבוצת לאומי הינה אחת הקבוצות הבנקאיות הגדולות בישראל. הקבוצה עוסקת בפעילות בנקאית פיננסית וריאלית מגוונת בארץ ובעולם. הקבוצה פועלת באמצעות בנק לאומי לישראל בע"מ, החברות הבנות והחברות הכלולות שלו ב-278 סניפים בפריסה ארצית (נכון ל-31 בדצמבר 2012), ובאמצעות 60 סניפים, סוכנויות ונציגויות ב-17 ארצות בעולם. 89.3% מן הפעילות מרוכזת בישראל ו-10.7% מתנהלת מחוצה לה.

בנוסף לבנק ולחברות הבנות העיקריות, המהווים כ-95% מהיקף פעילותה של הקבוצה בישראל, בקבוצת לאומי ישנן חברות בנות נוספות המשלימות את סל השירותים הפיננסיים המיועד ללקוחות.

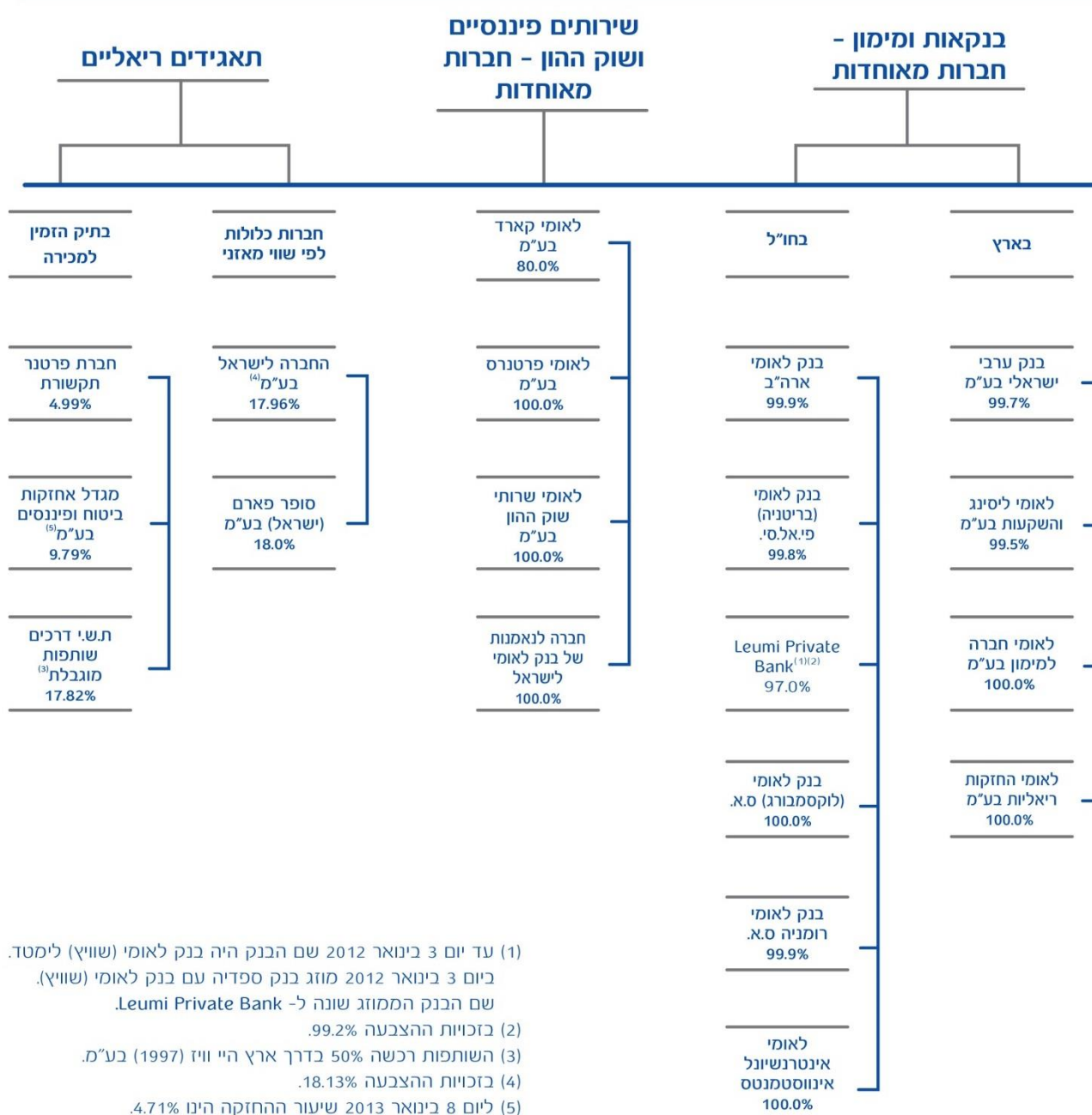
הרווח הנקי של קבוצת לאומי ב-2012 הסתכם ב-931 מיליון ₪ וב-1,891 מיליון ₪ ב-2011. מספר המשרות בקבוצת לאומי בארץ ובחו"ל עמד בסוף שנת 2012 על 13,407.



# תרשים חברות מוחזקות עיקריות והשקעות

(נכון ל 31 בדצמבר 2012)

## הבנק



## חזון הקבוצה

- + להיות קבוצה בנקאית יציבה, המספקת את צרכיהם הפיננסיים של כלל לקוחותיה, תוך התבססות על ערכים של הוגנות, שקיפות, מקצועיות וחדשנות.
- + להיות הקבוצה הבנקאית הרווחית ביותר בישראל (במונחי תשואה מותאמת סיכון) לאורך זמן, הפועלת לייצר ערך למחזיקי העניין בה.
- + להיות הבחירה הראשונה של עובדיה, בהיותה מקום עבודה מבוסס ויציב, הדואג למשאב האנושי ומעודד מצינות.
- + להיות קבוצה בנקאית המקיימת ממשל תאגידי תקין, אחראית חברתית, מעורבת ותורמת לרווחת הקהילה בה היא פועלת.
- + להיות קבוצה ישראלית בעלת נוכחות בינלאומית, התואמת את צרכי לקוחותיה.

## האסטרטגיה של קבוצת לאומי

- לצורך מימוש חזון לאומי ובהתאם לשינויים בסביבה העסקית הציבה קבוצת לאומי בשנת 2011 עשרה יעדים אסטרטגיים רב שנתיים במטרה ליצור ערך לכל מחזיקי העניין שלה. ניתוח המגמות והשינויים שחלו ב-2012 בסביבת הפעילות הקרובה והרחוקה, מיפוי יכולות לאומי והבנת האתגרים המרכזיים בכל קו עסקים מרכזי של הקבוצה הובילו לבחינה מחודשת של יעדים אלה ולעדכוןם לתשעה יעדים כמפורט:
- + למצב את לאומי כחוד החנית של הבנקאות הקמעונאית בישראל, תוך התמקדות בהגדלת נתח שוק במגזרי צמיחה ועסקים קטנים, זאת תוך התבססות על מודל תפעולי יעיל וממוקד ייעוץ ומכירה ועל תשתיות טכנולוגיות מתקדמות וחדשניות.
  - + להרחיב את היקף ומגוון הפעילויות של לאומי מול הלקוחות המוסדיים באמצעות יישום מודל ניהולי ממוקד התואם את צרכיהם הייחודיים של לקוחות אלה.
  - + לשפר באופן משמעותי את הגמישות בניהול המשאב האנושי תוך התאמת המצבה לצרכי הארגון וכן ייעול מערכי ה-IT, הרכש, הבינוי והתחזוקה.
  - + לטפח את המשאב האנושי בקבוצה באמצעות ניהול מיטבי של איוש והטמעת ערכים של מצינות ושקיפות, לאורך זמן ובהתאמה לסביבה המשתנה.
  - + לשמר את מעמדו המוביל של לאומי בתחום הבנקאות המסחרית באמצעות שדרוג הצעת הערך הכוללת והמבדלת, בין השאר על ידי פיתוח כלים ותשתיות טכנולוגיות מתקדמות.
  - + לחזק את הפעילות הבינלאומית תוך מיקוד בהעלאת רווחיות השלוחות הקיימות והתאמת פעילות הבנקאות הפרטית הבינלאומית לשינויים בשוק.
  - + להמשיך את שדרוג יכולות ניהול, מדידת ותמחור הסיכון בקבוצה, תוך המשך פיתוח שיטות ומודלים מתקדמים והתייעלות בנכסי הסיכון, שיבטיחו מוכנות הבנק לאתגרים בסביבת הסיכון והרגולציה המשתנה ורווחיות יציבה לאורך זמן.
  - + למצות את פוטנציאל הסינרגיה הקבוצתית תוך הטמעת תרבות ארגונית של שיתוף פעולה והגברת המיקוד והמדידה הניהולית, במטרה להבטיח גמישות רבה יותר ביכולת להתמודד עם מצבים משתנים.
  - + להרחיב את הדיאלוג בין לאומי ללקוחותיו, להגדיל את שביעות רצונם ולפתח את המודעות החברתית של הבנק ועובדיו.





## זכיות ודירוגים

- + קבוצת הבנקאות הטובה בישראל לשנת 2011 של מגזין World Finance
- + הבנק הטוב ביותר בישראל בסחר בינלאומי לשנת 2011 ו-2012 של מגזין Global Finance
- + הבנק הטוב ביותר בישראל בתחום המסחר במט"ח לשנת 2011 ו-2012 של מגזין Global Finance
- + אתר האינטרנט הבנקאי המוביל בישראל לשנת 2011 של מגזין Global Finance
- + הבנק הטוב ביותר בישראל בתחום הסאב-קסטודי לשנת 2011 של מגזין Global Finance
- + אתר לאומי טרייד – האתר המוביל בישראל למסחר בשוק ההון בתחרות Webi-Awards ב-2011 ו-2012
- + אפליקציית האיפון הטובה ביותר בשוק ההון בתחרות Webi-Awards ב-2011 ו-2012
- + קבוצת הבנקאות הטובה ביותר לשנת 2012 של מגזין World Finance
- + בשנים 2011 ו-2012 דורג לאומי בקטגוריה הגבוהה ביותר בדירוג מעלה – פלטינה פלוס
- + בשנים 2011 ו-2012 הופיע הבנק בעשיריה הראשונה בדירוג "50 החברות שטוב לעבוד בהן" של עיתון דה-מארקר וחברת BDI.

## בנק לאומי

בנק לאומי לישראל הוא חברה ציבורית בע"מ שמנייתיה רשומות למסחר בבורסה לניירות ערך בתל-אביב. ב-31 בדצמבר 2012 מצבת המשרות בבנק כללה 9,639 משרות וב-31 בדצמבר 2011 – 9,843 משרות.

הבנק מתנהל בארץ בחמישה קווי עסקים, כל אחד מהם מתמחה במתן שירותים בנקאיים ופיננסיים למגזר לקוחות בעלי מאפיינים וצרכים דומים. התמחות זו מאפשרת ללקוחות הבנק ליהנות משירות מקצועי ברמה גבוהה וממגוון רחב של מוצרים שמתאימים לצורכיהם. יחידות המטה של הבנק מעניקות תמיכה ושירותים לחטיבות הליבה העסקיות שמטפלות בקווי העסקים. החברות הבנות בארץ והשלוחות בעולם משויכות לקו העסקים הרלוונטי בהתאם לאופי פעילותן ומאפייני לקוחותיהן.



## קווי העסקים של בנק לאומי

**בנקאות עסקית** - מנהלת את פעילות הלקוחות העסקיים הגדולים במשק על בסיס התמחות ענפית. השירותים הניתנים מבוססים על מתן פתרון כולל לצרכי הלקוח, תוך ראיית מגוון עסקיו לרבות אשראי לסוגיו, מימון וסחר בינלאומי ועסקאות מורכבות.

**בנקאות מסחרית** - מתמחה במתן שירותים בנקאיים ופיננסיים לחברות עסקיות בינוניות (Middle Market), באמצעות סניפי עסקים ייעודיים. המבנה הארגוני של חטיבת הבנקאות המסחרית הוא ייחודי במערכת הבנקאית, ומאפשר מתן שירות מקיף וכולל ללקוח (One Stop Shop).

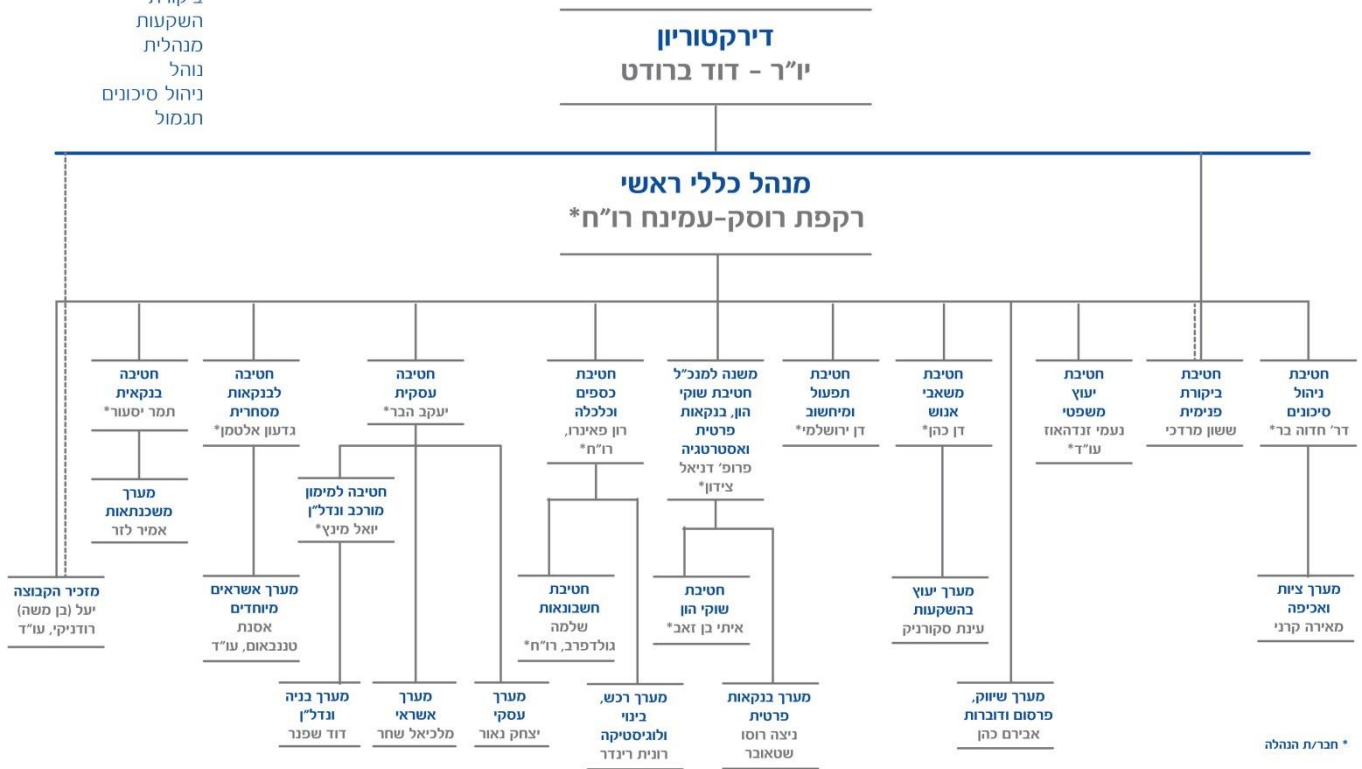
**בנקאות קמעונאית** - מנהלת את פעילותם הפיננסית של לקוחות פרטיים ועסקים קטנים בכ-200 סניפים הפרוסים על פני כל הארץ. החטיבה אחראית גם על "לאומי דיגיטל", שמאגד את ערוצי ההתקשרות הישירים (אינטרנט, טלפון, אפליקציות ייעודיות לסמארטפונים ולטאבלטים).

**בנקאות פרטית ובינלאומית** - עוסקת בפעילות הלקוחות הפרטיים בעלי עושר פיננסי גבוה בקבוצה בארץ ובחו"ל באמצעות מרכזים ייחודיים בארץ המיועדים לתושבי חוץ ולתושבי ישראל, וכן באמצעות שלוחות הבנק בארה"ב, בריטניה, שווייץ ולוקסמבורג, באורוגוואי ובגרסי ונציגויות באירופה, אמריקה הלטינית, קנדה ואוסטרליה.

**שוקי הון וניהול פיננסי** - ריכוז פעילות חדרי העסקאות בלאומי, שירותי שוק ההון, הקשר עם מוסדות פיננסיים וניהול הנוסטרו של הבנק.

(נכון ל- 14.8.2013)

אשראי  
אסטרטגיה  
ביקורת  
השקעות  
מנהלית  
נוהל  
ניהול סיכונים  
תגמול



# החברות הבנות של קבוצת לאומי

## ai Bank, בנק ערבי-ישראלי בע"מ



בנק ערבי-ישראלי הוקם במטרה לתת מענה לצרכים הפיננסיים הייחודיים של האוכלוסייה הערבית בישראל. הבנק הוא חברה פרטית, כאשר 99.7% מהון המניות הוא בבעלות לאומי ו-0.3% בבעלות כ-40 בעלי מניות מהמגזר הערבי. הבנק פועל באמצעות 34 סניפים שהם חלק נכבד מהמערך הבנקאי בסקטור הערבי בצפון הארץ ובמשולש הצפוני. הבנק סיכם את 2012 ברווח נקי של כ-103.1 מיליון ₪, לעומת כ-108.7 מיליון ₪ ב-2011. מספר המשרות בבנק עמד בסוף שנת 2012 על 475 ואילו ב-2011 על 472.

מידע נוסף על פעילות ai Bank, בנק ערבי-ישראלי אפשר למצוא באתר: [www.aibank.co.il](http://www.aibank.co.il)

## לאומי למשכנתאות בע"מ



ב-1 בינואר 2013 מוזג לאומי למשכנתאות והפך למערך בתוך בנק לאומי. עד למיזוג פעל לאומי למשכנתאות בשלושה מגזרי פעילות, שהעיקרי בהם הוא מתן הלוואות לרכישת דירת מגורים והמשניים הם מתן הלוואות לכל מטרה במשכון דירת מגורים והלוואות למטרות מסחריות. את שנת 2012 סיכם לאומי למשכנתאות ברווח נקי של כ-303 מיליון ₪, לעומת 203 מיליון ₪ בשנת 2011. מספר המשרות בבנק עמד על 515 בסוף 2012 ו-534 בסוף 2011. **הערה:** מאחר והדוח הנוכחי עוסק בתקופה בה טרם הושלם המיזוג, ההתייחסות ללאומי למשכנתאות בדוח הינה כלחברה בת.

## לאומי קארד בע"מ



לאומי קארד היא חברת כרטיסי אשראי העוסקת בהנפקה, סליקה, תפעול כרטיסי אשראי ופיתוח פתרונות תשלום ומוצרים פיננסיים. בנק לאומי לישראל מחזיק ב-80% ממניותיה, קבוצת עזריאלי מחזיקה ב-20% הנותרות. עד סוף שנת 2012 הנפיקה לאומי קארד למעלה מ-2 מיליון כרטיסי אשראי ממותגי ויזה ומאסטרקארד העולמיים, כרטיסים בנקאיים שהחברה הנפיקה במשותף עם לאומי ועם ai Bank, בנק ערבי-ישראלי, וכן כרטיסים חוץ-בנקאיים עבור לקוחות כל הבנקים. בנוסף סיפקה לאומי קארד שרותי סליקה עבור כ-40 אלף בתי עסק והציעה להם פתרונות פיננסיים כגון הלוואות, ניכיון שוברים והקדמת תשלומים. הרווח הנקי של לאומי קארד הסתכם בשנת 2012 ב-180 מיליון ש"ח, ובשנת 2011 ב-177 מיליון ש"ח. מספר המשרות בלאומי קארד עמד בסוף שנת 2012 על 1,295 ובסוף שנת 2011 על 1,290 משרות.

מידע נוסף על פעילות לאומי קארד בע"מ אפשר למצוא באתר: [www.leumi-card.co.il](http://www.leumi-card.co.il)



---

## לאומי פרטנרס בע"מ



Leumi Partners

לאומי פרטנרס היא זרוע הבנקאות להשקעות של קבוצת לאומי, שמספקת פתרונות צמיחה חוץ בנקאיים כגון השקעות של קבוצת לאומי בחברות, חיתום, מחקר, מיזוגים ורכישות, גיוס הון או חוב מכל סוג. לאומי פרטנרס משלבת את יכולותיה השונות באמצעות פלטפורמת Merchant Banking ייחודית. בשנת 2012 הציגה החברה הפסד של 43 מיליון ₪, לעומת הפסד של 108 מיליון ₪ ב-2011. מספר המשרות בחברה עמד בסוף 2012 על 37.

מידע נוסף על פעילות לאומי פרטנרס אפשר למצוא באתר: [www.leumipartners.com](http://www.leumipartners.com)

---

## החברה לנאמנות של בנק לאומי לישראל בע"מ



החברה לנאמנות מספקת מבחר שירותי נאמנות, המאפשרים לכל אחד מלקוחותיה ליהנות מפתרונות מתוחכמים בהתאמה אישית, הן לצרכים עסקיים והן לצרכים אישיים. הרווח הנקי של החברה הסתכם ב-2012 ב-3.9 מיליון ₪ לעומת 4.6 מיליון ₪ בשנת 2011. מספר המשרות בסוף 2012 עמד על כ-22 משרות.

מידע נוסף על פעילות החברה לנאמנות אפשר למצוא באתר: [www.trust.co.il](http://www.trust.co.il)

---

## שלוחות לאומי בעולם



הפעילות הבינלאומית של הקבוצה מתבצעת באמצעות מערך של חברות מוחזקות, סניפים, סוכנויות ונציגויות ב-60 משרדים וסניפים ב-17 ארצות.

השלוחות העיקריות של לאומי ממוקמות במרכזים הפיננסיים החשובים בעולם: ניו-יורק, לונדון, ציריך ולוקסמבורג. פעילות הקבוצה בחו"ל נועדה להביא למיצוי הפוטנציאל העסקי בקרב מגוון לקוחות: עסקיים ישראליים, לקוחות עסקיים מקומיים, גורמים בינלאומיים הפעילים בישראל וקהילות יהודיות מקומיות. קהל היעד העיקרי של הבנק בחו"ל הוא חברות עסקיות ולקוחות פרטיים עתירי-הון. נתוני שלוחות לאומי בעולם לא מדווחים בדוח הנוכחי.

מידע נוסף על פעילות החברות הבנות הנוספות ועל חברות מוחזקות, סניפים, סוכנויות ונציגויות של

קבוצת לאומי ברחבי העולם, אפשר למצוא באתר לאומי: [www.leumi.co.il](http://www.leumi.co.il)

---

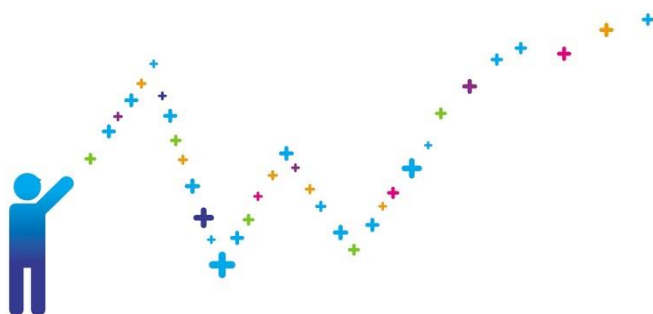
# הערך הכלכלי של קבוצת לאומי בשנים

## 2011-2012 במיליוני ₪\*

לקבוצת לאומי נתח שוק של 28.6% מכלל האשראי שניתן לציבור בשנת 2012. פעילותה של קבוצת לאומי מפיקה ערך כלכלי - ישיר או עקיף - למחזיקי העניין השונים שלה, ובהם ציבור הלקוחות, העובדים, בעלי המניות, הספקים, הקהילה, הסביבה, הרשויות ועוד.

הערך הכלכלי	מרכיבים	2011	2012
הערך הכלכלי שהקבוצה הפיקה	סך כל ההכנסות	11,282	12,182
הערך הכלכלי שהקבוצה חילקה למחזיקי העניין	הוצאות תפעוליות ואחרות (כולל ארנונה ולא כולל פחת)	7,630	8,325
	מזה : + משכורות והוצאות נלוות + תרומות וחסייות	5,061 32	5,290 33
	הפרשה למסים	418	811
	דיבידנדים ששולמו בגין הרווח השנתי	0	0
	סך הערך הכלכלי שהקבוצה חילקה למחזיקי העניין	8,048	9,136
	ההפרש בין הכנסות הקבוצה להוצאות תפעוליות ואחרות, הפרשות למסים ודיבידנדים	3,234	3,046
הערך הכלכלי שנשמר			

\* נתונים אלה מתייחסים לכל קבוצת לאומי ומבוססים על נתונים מתוך הדוחות הכספיים המאוחדים השנתיים של הקבוצה.

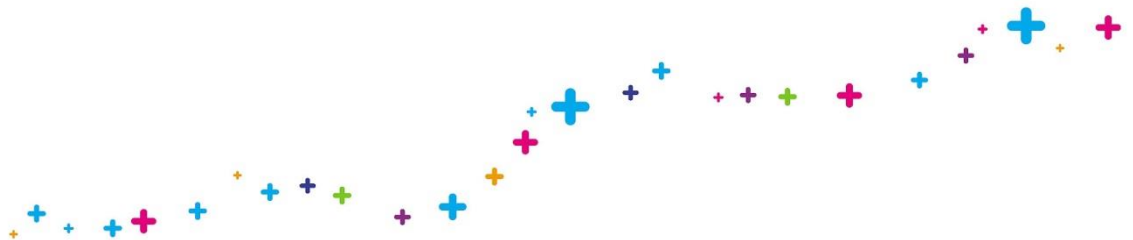


# ניהול אחריות תאגידית



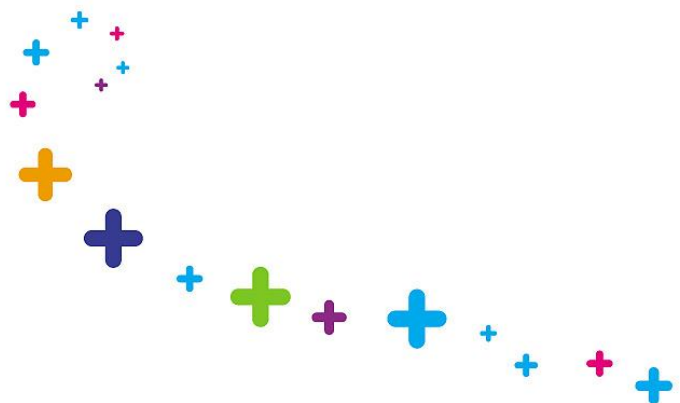
האחריות התאגידית בקבוצה מנוהלת על בסיס תפיסה כוללת, אסטרטגיה ומדיניות, בהובלת דירקטוריון לאומי. בהתאם להחלטת הדירקטוריון משנת 2008, הוועדה המנהלית של הדירקטוריון היא גם הוועדה לאחריות תאגידית, ומתוקף תפקידה זה היא דנה אחת לשנה באסטרטגיה של ניהול האחריות התאגידית של הבנק והקבוצה וממליצה בעניין לדירקטוריון הבנק לקראת דיוניו באסטרטגיה הכללית של הבנק והקבוצה.

אחת לשנתיים דנה הוועדה המנהלית בדוח האחריות התאגידית של הבנק והקבוצה וממליצה בפני מליאת הדירקטוריון על פרסומו. הממונה על האחריות התאגידית הוא ראש מערך השיווק. כפופה לו מנהלת האחריות התאגידית של הקבוצה, שהיא מנהלת במשרה מלאה. במסגרת תפקידה היא מופקדת על ביצוע האינטגרציה בין כל הנוגעים לתחום, ועובדת בשיתוף פעולה מלא עם מנהלי יחידות שבהן מתקיימת הובלה מקצועית בתחום ועם האחראים על האחריות התאגידית בחברות הבנות ובשלוחות לאומי בעולם.



ההובלה המקצועית של נושאי אחריות תאגידית בקבוצה נעשית באמצעות הגורמים הבאים:

לקריאת תרשים אחריות תאגידית בקבוצת לאומי בפורמט נגיש.



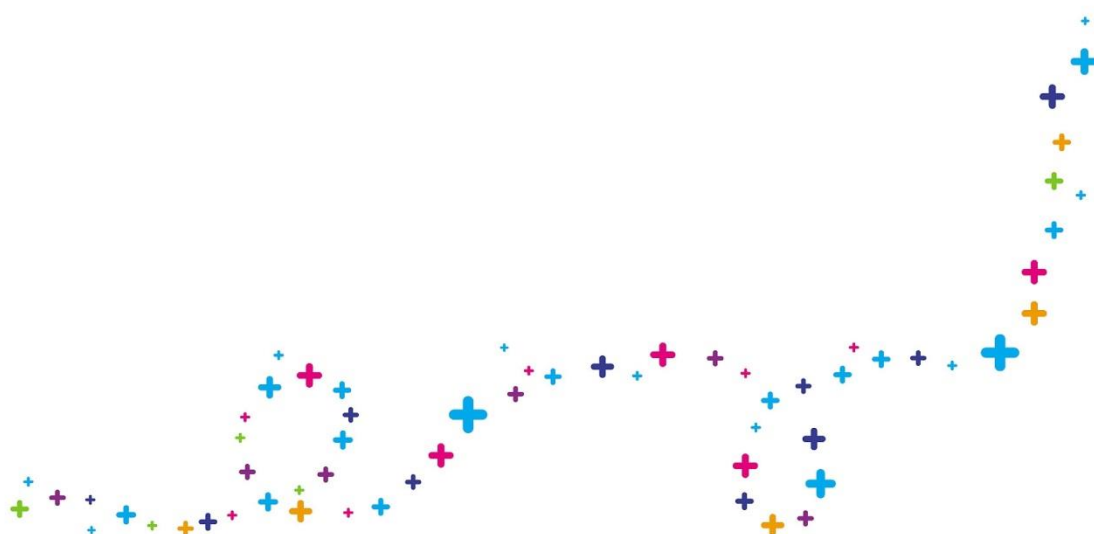
במטרה להעמיק את השיח עם מחזיקי העניין ולהגביר את השקיפות השיק לאומי בשלהי 2011 אתר ייעודי לאחריות תאגידית בכתובת [plus.leumi.co.il](http://plus.leumi.co.il). זאת, כחלק מהגישה הכוללת של הקבוצה בכל הקשור לניהול פעילות בזירה הדיגיטלית. באתר ניתן לעיין בדוח האחריות התאגידית במלואו, להתעדכן בחדשות ולהגיב על התכנים.

בשנת 2012, לבקשת דירקטוריון הבנק, גובש צוות של ארבעה מנהלים בכירים בבנק, ובהם מנהלת האחריות התאגידית של הקבוצה, במטרה לבחון את הדרך שבה מנוהל תחום האחריות התאגידית, את האופן שבו מטפל הבנק בנושאי אחריות תאגידית, ואת יכולת הבנק להמשיך ולמזג את עקרונות האחריות התאגידית אל תוך האסטרטגיה העסקית. השלב הראשון של הפרויקט הוקדש לניתוח מהותיות, כדי להבין טוב יותר את החשיבות שמייחסים מחזיקי העניין של הבנק לנושאים שונים של אחריות תאגידית ולתעדף את נושאי האחריות התאגידית לשנים הקרובות. לצורך כך מופו קבוצות מחזיקי העניין, ונסקרו נושאי האחריות התאגידית הרלוונטיים ביותר ללאומי. משגובשה רשימה סופית של 25 נושאים נשאלו נציגי קבוצות מחזיקי העניין (ביניהן דירקטוריון הבנק, הנהלת לאומי, עובדים, לקוחות, ספקים וארגונים חברתיים וסביבתיים) אודות החשיבות שהם מייחסים לכל אחד מהנושאים שברשימה, ונבנתה מטריצת מהותיות משוקללת.

במקביל, התקיים תהליך של ניתוח ביצועי הבנק ב-25 הנושאים שברשימה, באמצעות בחינת מסמכי מדיניות, תכניות עבודה, הצבת והשגת יעדים ואופן ניהול הנושא בבנק. תוצאות תהליך הניתוח הוצלבו עם תוצאות בדיקת המהותיות, אותרו הנושאים שלגביהם קיים פער גדול בין מידת החשיבות שמייחסים לו מחזיקי העניין – ובין האופן שבו הוא מטופל כיום, והומלץ לשים עליהם את הדגש. בנוסף גובשו עוד המלצות לביצוע, בחלוקה לטווח ארוך ולטווח קצר. המלצות אלה הוצגו להנהלת לאומי בתחילת שנת 2013.

## הקניית כלים לניהול האחריות התאגידית

קבוצת לאומי עורכת הכשרות למנהליה ועובדיה בתחום האחריות התאגידית על מנת לשפר את הטמעת ויישום המדיניות בתחום וההתמודדות עם סיכונים והזדמנויות סביבתיים וחברתיים. עובדים חדשים שנקלטו בלאומי בשנים 2011-2012 התוודעו לתכנים בנושא האחריות התאגידית במסגרת כנסים שנערכו בשנת עבודתם הראשונה בארגון. כמו כן, בימי הקליטה לעבודה השתתפו כל העובדים בהרצאות בנושאי איכות הסביבה בלאומי, השקעה בקהילה והתנדבות עובדים וקיבלו ערכה הכוללת תכנים בנושא האחריות התאגידית.



## שיח עם מחזיקי עניין

לאומי רואה חשיבות רבה בקיום דיאלוג שוטף עם בעלי העניין השונים שלו, ומקדיש משאבים רבים להרחבה מתמדת של ערוצי התקשורת עימם ולהעמקת השיח שמתקיים איתם. קיומו של דיאלוג שקוף, פתוח והדדי מאפשר לבנק להבין את צרכיהן ורצונותיהן של קבוצות מחזיקי העניין ומאפשר לו להשתפר עבורן ולהציע להן פתרונות ממוקדים ומדויקים.

קבוצת מחזיקי עניין	פעילויות מרכזיות
עובדים (מידע נוסף ניתן למצוא בפרק "ערך לעובדים")	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ סקרי עמדות עובדים</li> <li>+ 10 מפגשי קפה מנכ"ל עם מנהלים ועובדים</li> <li>+ 8 "קווים פתוחים" לעובדים שבמסגרתם עובדים מדברים ישירות עם מנהלי משאבי אנוש</li> <li>+ סיורים ומפגשים של המנכ"ל הראשי והנהלה בסניפים ובמרחבי החטיבה הבנקאית והחטיבה לבנקאות מסחרית</li> <li>+ השתתפות מדגם בסקר המהותיות של האחריות התאגידית</li> </ul>
לקוחות (מידע נוסף ניתן למצוא בפרק "ערך ללקוחות וספקים")	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ 364 טורים (פוסטים) של גורמים מקצועיים בקבוצה, המעניקים ערך מוסף בנושאי בנקאות, פורסמו בשנות הדיווח ב"לאומי בלוג"</li> <li>+ 120,000 חברים בדף הפייסבוק של לאומי, עימם מתנהל דיאלוג שוטף</li> <li>+ כ- 540 כנסי לקוחות נערכו על ידי החטיבות השונות</li> <li>+ 12 קבוצות מיקוד כונסו וסייעו לפיתוחים חדשים</li> <li>+ השתתפות מדגם בסקר המהותיות של האחריות התאגידית</li> </ul>
ספקים (מידע נוסף ניתן למצוא בפרק "ערך ללקוחות וספקים")	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ במהלך העבודה מקיימים נציגי יחידות הבנק פגישות שוטפות עם ספקים רלוונטיים</li> <li>+ השתתפות מדגם בסקר המהותיות של האחריות התאגידית</li> </ul>
ארגונים חברתיים וסביבתיים (מידע נוסף ניתן למצוא בפרקים "ערך לקהילה" ו"ערך לסביבה")	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ 103 "סיורים בשטח" של מינהלת לאומי אחרי וחברי הוועד המנהל בפרויקטים השונים של לאומי אחרי</li> <li>+ 4 מפגשים של פורום השותפים החברתיים של קבוצת לאומי</li> <li>+ השתתפות מדגם בסקר המהותיות של האחריות התאגידית</li> </ul>
משקיעים מוסדיים, אנליסטים ומנהלי תיקים	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ הנושאים המהותיים למשקיעים מוסדיים ומנהלי תיקים כפי שעלה מתוך השיח עימם: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ מצינות בביצועים פיננסיים - השגת ביצועים פיננסיים מותאמי-סיכון מובילים לאורך זמן העונים על ציפיותיהם של בעלי המניות ויוצרים ערך כלכלי מוסף לכל מחזיקי העניין</li> <li>○ אחריות תאגידית - יותר ויותר משקיעים מוסדיים משלבים קריטריונים חברתיים וסביבתיים בעת בחינת האפשרות להשקיע בחברה. לעיתים, משקיעים מוסדיים יחלו את תהליך הבדיקה רק לאחר שווידאו כי החברה הנבדקת עומדת בקריטריונים ברורים של אחריות תאגידית</li> <li>○ שדרוג מצינות תפעולית - השגת חסכון, התייעלות ואופטימיזציה בהקצאת משאבי הארגון לשם השגת היעדים</li> </ul> </li> </ul>

# יעדים לפרק ניהול אחריות תאגידית



## ביצוע יעדים בשנים 2011 – 2012

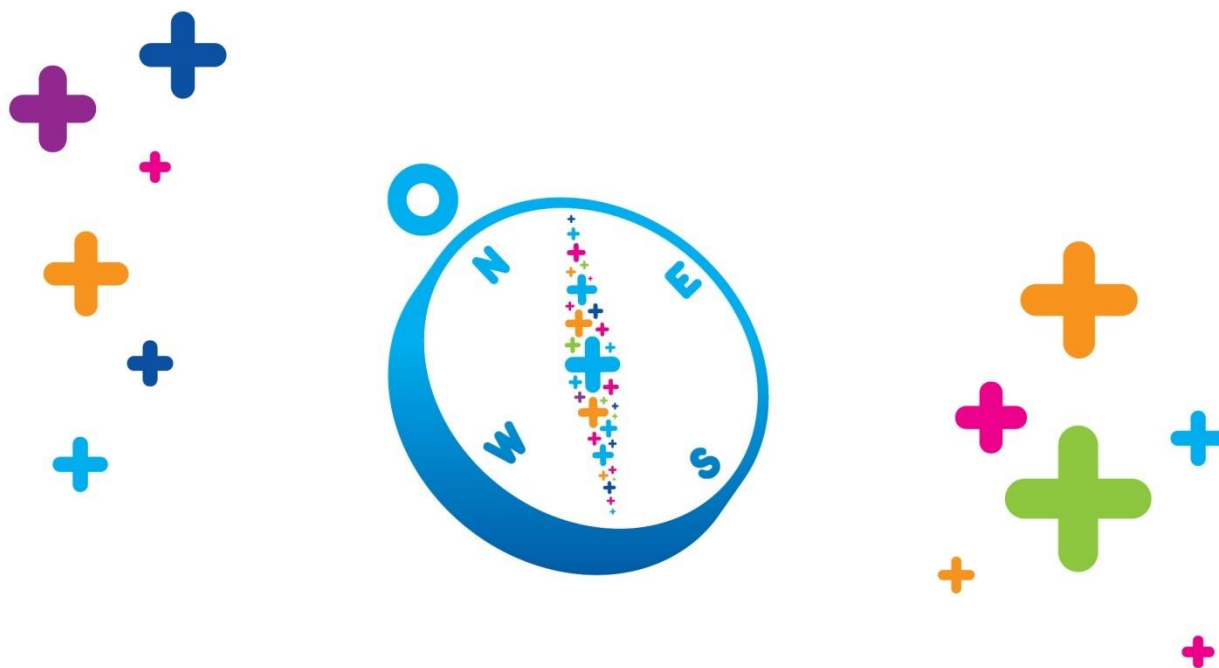
חברה	יעד	אופן יישום	מידת יישום
לאומי	דיווח שוטף על הפעילויות בתחום אחריות תאגידית באתר האחריות התאגידית החדש של קבוצת לאומי	אתר אחריות תאגידית מתעדכן באופן שוטף בכל פעילות מהותית	✓
	דיון שנתי בדירקטוריון ובוועדת הדירקטוריון לאחריות תאגידית בנושא ניהול אחריות תאגידית ועמידה בהשגת היעדים שנקבעו	התקיימו דיונים שנתיים בוועדה מנהלית, שכר ותגמולים של הדירקטוריון בנושאים: + אסטרטגית ניהול האחריות התאגידית + בעמידת הבנק והקבוצה בהשגת היעדים השנתיים בתחום האחריות התאגידית	✓
	דיווחים סדירים בדירקטוריון ובוועדת הדירקטוריון על הפעילות בתחום האחריות התאגידית	בשנת 2011 התקיימו דיונים במליאת הדירקטוריון וועדה מנהלית, שכר ותגמולים בנושא דוח אחריות תאגידית של לאומי	✓

חברה	יעד	אופן יישום	מידת יישום
לאומי	יצירת תשתית לאיסוף נתונים, מדידה ומעקב אחר ביצועים בתחומי האחריות התאגידית	נאספו ותועדו נתונים על אודות פעילויות וביצועים בתחום. החלטה בנושא רכישה והטמעת מערכת ממוכנת לאיסוף נתונים נדחתה לשנים הבאות.	✓
	פיתוח תכניות עבודה לשלוחות לאומי בעולם	במסגרת תיעדוף חדש של משימות התחום, הוחלט על ביצוע בשלב מאוחר יותר.	✗
	פיתוח תכניות הדרכה להטמעת תפיסת האחריות התאגידית של הקבוצה	במסגרת תיעדוף חדש של משימות התחום, הוחלט על ביצוע בשלב מאוחר יותר.	✗
	עריכת דיונים בין הנהלת לאומי לבין העובדים בנושא דוח אחריות תאגידית ותכניו, קבלת משוב והצעות	במסגרת תיעדוף חדש של משימות התחום, הוחלט על ביצוע בשלב מאוחר יותר	✗

## יעדים לשנת 2013

חברה	יעד
לאומי	דיווח אחריות תאגידית 2011-2012: פרסום דוח אחריות תאגידית ברוח ה- GRI לקראת סוף שנת 2013
לאומי	בחינת המלצות של הצוות האסטרטגי למיזוג עקרונות האחריות התאגידית אל תוך האסטרטגיה העסקית של הבנק
לאומי	בחינה מחודשת של עקרונות ההשקעה של לאומי בקהילה





## + חלק ב': ממשל תאגידי

הממשל התאגידי (Corporate Governance) הוא מכלול של עקרונות, כללים ומבני בקרה על פיהם מתנהל ומבוקר הארגון. הממשל התאגידי מגדיר את היחסים בין נושאי הסיכון השונים ואת יעדי המשימות של הארגון. במסגרת הממשל התאגידי התקין, לאומי מחויב לעמידה בכל היבטי הרגולציה החלים עליו כגון חוק בנק ישראל, חוקי הבנקאות בנושא רישוי ושירות ללקוח, כללי נגיד בנק ישראל, הוראות המפקח על הבנקים ועוד. לצורך הבטחת העמידה בכל החוקים והתקנות קיימים בלאומי מנגנוני ציית ואכיפה הפועלים בכל היחידות בארגון.

קבוצת לאומי מחויבת לעמידה בסטנדרטים גבוהים של ממשל תאגידי ושל מקצועיות מעבר לדרישות החוק. לשם כך גובשו מסגרות עבודה ברורות ומוכנות המכתיבות את טווחי האחריות והסמכות, מרמת דירקטוריון הבנק ועד אחרון העובדים. מעבר לכך, התרבות הארגונית של הקבוצה מבוססת על ערכים של יושר, הוגנות, שקיפות ושיתופות. ערכים אלה מאוגדים בקוד האתי של לאומי ומיושמים דרך קבע בפעילותה השוטפת של הקבוצה.

# דירקטוריון לאומי



כקבוצה בנקאית מובילה, קבוצת לאומי מייחסת חשיבות עליונה לממשל התאגידי, להתנהלות תקינה ומקצועית של דירקטוריון הבנק ולעמידה בכל היבטי הדין, ולרבות חוקים, תקנות והוראות הפיקוח על הבנקים של בנק ישראל.

לאומי היא חברה בע"מ לפי חוק החברות, התשנ"ט-1999, תאגיד מדווח לפי חוק ניירות ערך, תשכ"ח-1968, וכן תאגיד בנקאי, וככזו היא פועלת בהתאם לדין הכולל שורת חוקים ותקנות, בהם חוק החברות, חוק ניירות ערך, חוקי הבנקאות, הוראות המפקח על הבנקים, כולל הוראה 301 – "ניהול בנקאי תקין – דירקטוריון" ("הוראה 301") ותקנון ההתאגדות של לאומי ([www.magna.isa.gov.il](http://www.magna.isa.gov.il)).

בהתאם להוראה 301 דירקטוריון לאומי נושא באחריות לעסקי לאומי ולאיתנותו הפיננסית. הדירקטוריון מתווה את האסטרטגיה של לאומי לרבות תיאבון הסיכון ומאשר את המדיניות אשר מנחה אותו בפעילותו השוטפת; הדירקטוריון מפקח על פעולות ההנהלה ועל עקביותן עם המדיניות שקבע הדירקטוריון; הדירקטוריון מוודא קיומם של תחומי אחריות ודיווחים ברורים ומתווה תרבות ארגונית, הדורשת יישום סטנדרטים גבוהים של התנהגות מקצועית ויושרה; הדירקטוריון מוודא שלאומי יפעל תוך ציות לחוק ולרגולציה.

## מבנה והרכב הדירקטוריון

ב-19 במרס 2012 פורסם בְּרשומות חוק הבנקאות (תיקוני חקיקה) והחל מיום 24 במרס 2012 מוגדר הבנק כתאגיד בנקאי בלא גרעין שליטה ואין בעל מניות המוגדר כבעל שליטה בבנק. מטרתו העיקרית של החוק הינה התאמה נוספת למסגרת הפיקוח הנדרשת ביחס לתאגיד בנקאי בלא גרעין שליטה, והחוק מתמקד בעיקרו באופן הצעת הדירקטורים בבנק ובחירתם, תוך איזון בין זכותם של המחזיקים באמצעי השליטה להציע מועמדים לכהונה כדירקטורים ולפעול לבחירתם, לבין הרצון למנוע שליטה בפועל בתאגיד הבנקאי ללא קבלת היתר מבנק ישראל.

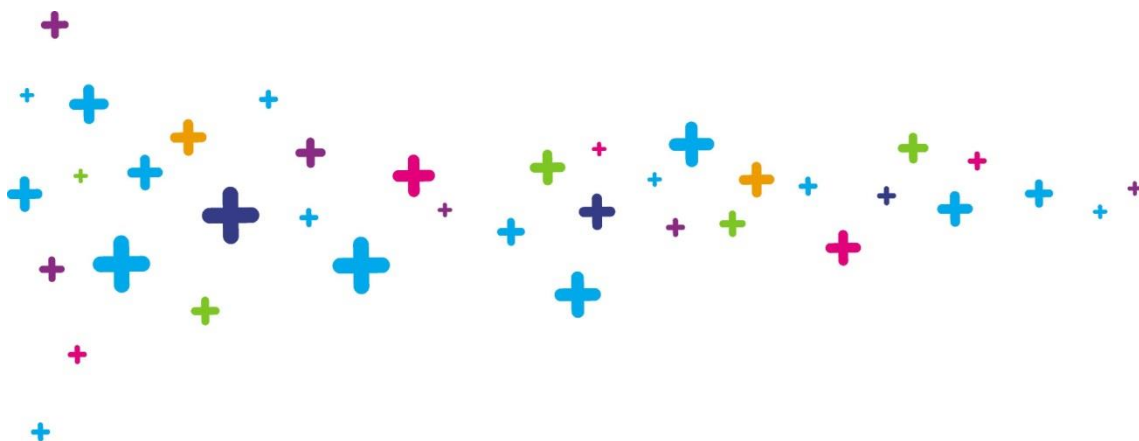
בדירקטוריון לאומי מכהנים, נכון לתאריך 1 באפריל 2013, 14 דירקטורים, ביניהם 8 הם דירקטורים חיצוניים כהגדרתם בהוראה 301, ואף בלתי תלויים, כהגדרתם בחוק החברות ומתוכם 3 הם דח"צים בהתאם לחוק החברות. על דירקטור חיצוני (לצורך חוק החברות או הוראה 301), מינוי, הרוב הדרוש למינוי, תוקף כהונתו, זכויותיו ופקיעת משרתו, חלות הוראות חוק החברות ו/או הוראות המפקח על הבנקים, לפי העניין. מינוי של דירקטור חדש כפוף לאישור או העדר התנגדות של בנק ישראל. מועמד לדירקטוריון נדרש להגיש שאלון, הכולל את פירוט כישוריו, לאישורו של בנק ישראל.

הרכב הדירקטוריון עומד בנדרש על פי הוראה 301, לפיה, בין היתר, הדירקטוריון יהיה בעל ידע קולקטיבי נאות לגבי כל אחד מסוגי הפעילויות המהותיות שהתאגיד הבנקאי מתכוון לבצע, וכן לפחות חמישית מהדירקטורים יהיו בעלי נסיון בנקאי מוכח. בנוסף, מרבית חברי הדירקטוריון הינם בעלי מומחיות חשבונאית-פיננסית והבנק מקיים את סעיף 239 (ד) לחוק החברות, הקובע זכות ייצוג בדירקטוריון לשני המינים.

בהתאם לתקנה 96 לתקנון ההתאגדות, הדירקטוריון בוחר באחד מחבריו לכהן כיו"ר הדירקטוריון. נכון לסוף שנת 2012, מכהנים בלאומי 14 חברי דירקטוריון: דוד ברודט (יו"ר), דוד אבנר, רמי אברהם גוזמן, פרופ' אריה גנס, משה דברת, יהודה דרורי, עו"ד מרים (מירי) כץ, יואב נרדי, חיים סאמט, ציפורה סמט, עמוס ספיר, פרופ' אפרים צדקה, פרופ' ידידיה שטרן ופרופ' גבריאלה שלו.

פרטים מלאים על חברי הדירקטוריון אפשר למצוא בדו"ח התקופתי של לאומי לשנת 2012 באתר הרשות לניירות ערך, מערכת

מגנא: [www.magna.isa.gov.il](http://www.magna.isa.gov.il)



# תהליך מינוי דירקטורים בחברות הבנות

לכל אחת מהחברות הבנות יש דירקטוריון משלה. הממשל התאגידי בחברות הבנות מתנהל בהתאם לחוקים ולהוראות הרלוונטיים וברוח התנהלותו של לאומי

## ai Bank, בנק ערבי-ישראלי



- + מינוי של דירקטור חדש כפוף לאישורו של בנק ישראל.
- + מועמד לדירקטוריון נדרש להגיש שאלון, הכולל את פירוט כישוריו, לאישורו של בנק ישראל.
- + על המועמד להיפגש עם יו"ר הדירקטוריון ולקבל את אישור הדירקטוריון למינוי.
- + מינוי של דירקטור חדש כפוף לאישור ועדת הביקורת של דירקטוריון חברת האם ואישור החטיבה הבנקאית בלאומי. ובתיאום עם ועדת המינויים בחברת האם.
- + מינוי דירקטור חדש כפוף לאישור האסיפה הכללית של הבנק.
- + נכון לסוף 2012 חברי הדירקטוריון הם זאב נהרי- יו"ר, משה אינגביר, מוניר אסעד, יצחק בחר, שלמה גולדפרב, מירנה ג'השאן עוואד, מנחם הוכמן, יצחק מלאך, פרופ' פייסל עזאיזה, חסין פארס, שאול שניידר.

## לאומי למשכנתאות



- + מינוי של דירקטור חדש כפוף לאישור או להעדר התנגדות של בנק ישראל.
- + על המועמד לדירקטוריון למלא שאלון בהתאם להוראה 301. השאלון נבדק בבנק ישראל ובמזכירות הבנק לצורך אימות ההתאמה הכללית של המועמד ובחינת היתכנותו של ניגוד עניינים.
- + הדירקטור נבחר באסיפה הכללית על-ידי בעל המניות, בנק לאומי, הבוחן את כשירות הדירקטור והתאמתו, לפני אישור המינוי באסיפה הכללית.
- + חברי הדירקטוריון (בסוף 2012) הם: דוד בר-לב-יו"ר, מנחם אייזנטל, תמי גוטליב, אודי זילברברג, רן חקלאי, פרופ' ראובן חורש, דני מריאן, מוחמד עווד, הילה ערן זיק, עוזי רוזן.

## לאומי קארד



- + מינוי של דירקטור חדש כפוף לאישור או העדר התנגדות של בנק ישראל.
- + מועמד לדירקטוריון נדרש להגיש שאלון, הכולל את פירוט כישוריו, לאישורו של בנק ישראל.
- + בעלי מניות המחזיקים יחד לפחות 51% מכוח ההצבעה בחברה, ימנו את כל הדירקטורים של החברה על-ידי מתן הודעה בכתב לחברה.
- + נוהל דירקטוריון החברה קובע, כי דירקטור יהיה בעל ידיעה מספקת בפעילויות הפיננסיות המוגנות ובתחומים מקצועיים אחרים שבהם החברה עוסקת. במידת הצורך, יקבל הדירקטור הדרכה מקצועית שוטפת והשלמת הכשרה נדרשת.
- + חברי הדירקטוריון נכון ליום 30 ביוני 2013 הם תמר יסעור - יו"ר, אמנון נויבך, עמיר מקוב, דוד עוזיאלי, דב גולדפריינד, מנחם עינן, יצחק מלאך, מנחם שוורץ, משה סעד, שרון גור, שמוליק ארבל.

## לאומי פרטנרס



Leumi Partners

- + המועמדים לכהונת דירקטור בחברה ממלאים טופס הצהרה מטעם מועמד לכהונת דירקטור, המוגש לעיון הגורמים המוסמכים בלאומי ובחברה. לאחר מכן מועבר הטופס לעיון דירקטוריון החברה כחלק מחומר הרקע לשיבה שעל-סדר-יומה אישור כהונת המועמד.
- + חברי הדירקטוריון הם דני צידון-י"ר, רוני בר-טור, רון פאינרו, ורד רייכמן.

## החברה לנאמנות



- + על כל מועמד לכהונת דירקטור בחברה להמציא קורות חיים המוגשים לעיון הגורמים המוסמכים בלאומי ובחברה.
- + ההתאמה והכישורים של כל דירקטור נבדקים על-ידי הנהלת משאבי אנוש ומזכירות הבנק ומאושרים על ידי מנכ"ל לאומי.
- + עם קבלת אישור הגורמים המוסמכים שלעיל מאושר המינוי על ידי דירקטוריון החברה.
- + חברי הדירקטוריון הם אלי זלמן – י"ר, עו"ד חני אבירם, דודו דן, דוד טויל, אורית קריסטל.

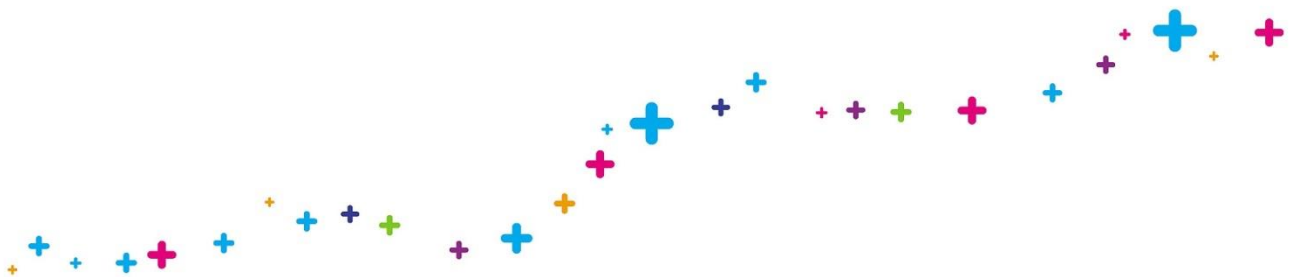


## ועדות הדירקטוריון

דירקטוריון הבנק פועל, בין היתר, באמצעות ועדות קבועות וועדות אד הוק, וזאת בנוסף לועדות הנדרשות על פי הדין. במהלך השנים 2011 ו-2012 חלו השינויים הבאים בועדות הדירקטוריון: הוקמה ועדת תגמול וכן בוטלה הועדה לבחינת דוחות כספיים והדיונים לגבי טיוטת הדוחות מתקיימים בועדת הביקורת (למידע נוסף, ראה "אישור דוחות כספיים" להלן). כמו כן, הוקמו מספר ועדות אד הוק, דוגמת ועדת ארה"ב. מידע על ועדות הדירקטוריון, הרכבן ותפקידיהן אפשר למצוא באתר האינטרנט של לאומי: [www.leumi.co.il](http://www.leumi.co.il)

## העלאת נושאים על סדר יום הדירקטוריון והאסיפה הכללית

סדר היום לישיבות הדירקטוריון נקבע על ידי יו"ר הדירקטוריון, בתיאום עם מנכ"ל הבנק, בשים לב לחובות הרגולטוריות הרלוונטיות. בהתאם לחוק החברות, סדר היום באסיפה הכללית של בעלי המניות נקבע בידי הדירקטוריון. בעלי מניות מסוימים רשאים לבקש מהדירקטוריון לכלול נושאים נוספים בסדר היום של האסיפה הכללית. ועדת הביקורת של הדירקטוריון אישרה נוהל המסדיר מנגנונים לדיווח של עובדים על פעילות חריגה, בין היתר, ליו"ר ועדת הביקורת, וכן מנגנונים להגנה על זהותם של מדווחים אלו.



# הרכב הדירקטוריונים וועדותיהם

(נכון ל 31 בדצמבר 2012)

מספר הדירקטורים עם מומחיות חשבונאית ופיננסית	הוועדות העיקריות	מספר הנשים המכהנות בחברות בדירקטוריון	מספר הדירקטורים החיצוניים	מספר חברי הדירקטוריון	יו"ר	החברה
13	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ אסטרטגיה</li> <li>+ ביקורת</li> <li>+ תגמול</li> <li>+ ניהול סיכונים</li> <li>+ מנהלית, שכר ותגמולים</li> <li>+ אשראי</li> <li>+ השקעות</li> </ul>	3	8*	14	דוד ברודט	לאומי
9	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ ביקורת/מאזן</li> <li>+ מנהלית, אשראים, שכר ותגמולים</li> <li>+ סיכונים</li> </ul>	1	4	11	זאב נהרי	ai Bank, בנק ערבי-ישראלי
8	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ ביקורת</li> <li>+ אשראי</li> <li>+ מאזן</li> <li>+ ניהול סיכונים</li> <li>+ ביטוח</li> </ul>	1	4	11	דוד בר-לב	לאומי למשכנתאות
9	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ ביקורת</li> <li>+ השקעות ומחשוב</li> <li>+ אשראי</li> <li>+ ניהול סיכונים</li> </ul>	2	4	12	ברוך לדרמן	לאומי קארד
4	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ ביקורת</li> <li>+ ניהול סיכונים</li> <li>+ ועדת חיתום</li> </ul>	1	2	4	דני צידון	לאומי פרטנרס
3	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ השקעות</li> </ul>	2	1	6	אלי זלמן	החברה לנאמנות

\* דירקטורים חיצוניים בהתאם להוראה 301, כולל שלושה דח"צים.

# קביעת הנושאים על סדר יומו של הדירקטוריון בחברות הבנות

## ai Bank, בנק ערבי-ישראלי



הבנק הוא חברה בת פרטית בבעלות ובשליטה מלאה של לאומי. המלצות והצעות מועברות לדירקטוריון, בין היתר, באמצעות קיום פגישות תקופתיות של מנכ"ל הבנק עם ראש החטיבה האחראית בלאומי בהתאם לנוהל חברות בנות.

בבנק פועל מוקד פניות הציבור, שאליו יכולים עובדים להגיש הצעות, כמקובל בלאומי. פניות העובדים מוצגות בפני ההנהלה ובהתאם לצורך ולעניין הן מועברות לדירקטוריון. עובדי הבנק פועלים בהתאם לנוהלי העבודה ובהתאם למדרג הסמכויות, כאשר כל דרג ממליץ לדרג שמעליו, וגם באופן זה עולים נושאים מקצועיים לדיון בדירקטוריון.

## לאומי למשכנתאות



לאומי למשכנתאות היא חברה בת פרטית בבעלות ובשליטה מלאה של לאומי. המלצות והצעות של חברת האם מועברות לדירקטוריון, בין היתר, באמצעות מינוי הדירקטורים באסיפה הכללית, קיום פגישות תקופתיות של הנהלת הבנק עם ראש החטיבה האחראית בלאומי בהתאם לנוהל חברות בנות. בחברה קיים נוהל המפרט את רשימת הגורמים שאליהם יכול כל עובד לפנות באופן ישיר, לרבות ועדת הביקורת של הדירקטוריון, תוך הסדרת אופן הדיווח על פעילות חריגה והטיפול בדיווח ותוך שמירה על חיסיון המדווח. בנוסף, עובדי הבנק פועלים בהתאם לנוהלי העבודה של הבנק ובהתאם לסמכותם, כאשר כל דרג ממליץ לדרג שמעליו, וגם באופן זה עולים נושאים מקצועיים לדיון בדירקטוריון.

## לאומי קארד



דירקטורים המכהנים מטעם בעלי המניות רשאים לבקש לכנס ישיבת דירקטוריון ולהעלות נושאים לדיון. בנוסף, מתקיימות פגישות תקופתיות של הנהלת החברה עם ראש החטיבה האחראית בלאומי, שהוא בעל השליטה בחברה (80%). הצעות והמלצות של העובדים מוגשות להנהלת החברה, והיא שמחליטה האם וכיצד להעבירן לדירקטוריון. לאומי קארד מעודדת את עובדי החברה לדווח על נושאים שונים, כגון עמידת החברה בהוראות הדין החלות עליה. בנוסף, היא מעמידה לרשות עובדיה אפשרות לדווח בעילום שם ("המתריע בשער").



## לאומי פרטנרס



Leumi Partners

חברה פרטית בבעלות מלאה של בנק לאומי. סדר-יום ישיבות הדירקטוריון כולל נושאים קבועים, המחייבים התייחסות או אישור הדירקטוריון על-פי חוק ו/או על-פי נוהל, ונושאים שוטפים הדורשים דיווח לדירקטוריון. סדר-היום נקבע בשיתוף הגורמים המוסמכים (המנכ"ל; היועצת המשפטית והמשנה למנכ"ל; סמנכ"ל הכספים; מנהל הסיכונים; מנהל השקעות ראשי; המזכיר). פניות/תלונות עובדים: החברה אימצה נוהל דיווח על חשש לפעילות חריגה ומנגנונים להגנה על זהות המדווחים, המתווה את אופן ודרך הדיווח; בנוסף, משמשת היועצת המשפטית והמשנה למנכ"ל החברה אחראית כח-אדם ואחראית על נוהל הטרדה מינית, ומהווה ערוץ פתוח לפניות עובדים בכל נושא רלוונטי.

## החברה לנאמנות



חברה פרטית בבעלות מלאה של בנק לאומי. חברי הדירקטוריון הם עובדי הבנק ולכן הם מייצגים את בעלת המניות. העובדים יכולים לפנות למנכ"ל כדי שיעביר את המלצותיהם והצעותיהם לחברי הדירקטוריון. סדר יום ישיבות הדירקטוריון כולל נושאים קבועים כקבוע בחוק ונושאים שוטפים.

# צעדים למניעת ניגוד עניינים בדירקטוריונים של בנק לאומי והחברות הבנות

לאומי וחברות הבנות פועלים בהתאם להוראות הרגולטוריות בעניין ניגוד עניינים, ביניהן הוראות חוק החברות ולרבות סעיפים 254 ו-270 בחוק והוראות 301 ו-312 של המפקח על הבנקים. בהתאם להוראות חוק החברות, דירקטור בבנק חב חובת אמונים לבנק ועליו לנהוג בתום לב ולטובת הבנק. בהתאם להוראות אלה, לא יכהן אדם כדירקטור בבנק, אם עסקיו או עיסוקיו השוטפים יוצרים ניגוד עניינים דרך קבע בינו לבין התאגיד. נהלי הבנק קובעים מנגנונים להימנעות ממצבים של ניגודי עניינים (גם כשאנשים ניגודי עניינים על דרך של קבע), כגון איסור על מסירת חומר רקע ואיסור על השתתפות בקבלת החלטות ודיונים בדירקטוריון ובועדותיו. כמו כן, נקבעים הליכים לטיפול במצבים בהם נוצרים מצבים כאלה.

בהתאם, במועד המיניו ומעת לעת מתבקש כל דירקטור למסור פרטים בנוגע לכהונות ו/או החזקות בתאגידים שלו ושל קרוביו, ואשר עשויים להיחשב כניגוד עניינים.

בנוסף, יו"ר הדירקטוריון בלאומי לא מכהן כמנהל בבנק ויו"ר הדירקטוריונים של החברות הבנות בישראל ככלל, אינם מכהנים כמנהלים באותן החברות.

# פעילות הדירקטוריון

## אישור דוחות כספיים

הליך אישור הדוחות הכספיים בלאומי כולל הליכים בהתאם לדרישות חוק סרבנס אוקסלי (SOX – Sarbanes Oxley Act), שהוחלו על תאגידים בנקאיים. לפיכך, לפני הבאת הדוחות הכספיים לדיון בדירקטוריון, נערך דיון בוועדת הגילוי של הבנק וכן נערכים דיונים בוועדת הביקורת של הדירקטוריון. ועדת הביקורת מגישה לדירקטוריון את המלצותיה בנוגע לדוחות הכספיים ומליאת הדירקטוריון דנה בטייטה הסופית שלהם. מידע נוסף אפשר למצוא בעמודים 71-72 בדוח הכספי השנתי של לאומי לשנת 2012.

## בקרה על ביצועים וניהול סיכונים

- הדירקטוריון מפקח על פעולות ההנהלה ומבצע ביקורת על פעולות אלה באמצעות מספר מנגנונים, ובהם, בין השאר:
  - + אחת ל-6 שבועות, הדירקטוריון מקבל דוח חודשי בעניין מצבו העסקי של הבנק, המוגש בכתב ע"י מנכ"ל לאומי, ודן בו.
  - + אחת ל-3 חודשים, לאחר קבלת המלצת ועדת הביקורת, הדירקטוריון דן בדוחות הכספיים של הבנק ומאשר אותם.
  - + אחת ל-3 חודשים, הדירקטוריון דן במצבו העסקי של לאומי בהתאם לדוח רבעוני, הכולל, בין היתר, דיווח על ביצועים לעומת יעדים וכן דן במסמך חשיפות לסיכונים בו התייחסות לחשיפות לסיכונים למיניהם הגלומים בפעילות לאומי והקבוצה, לרבות סיכונים שוק, סיכונים אשראי וסיכונים תפעוליים. בנוסף, כל מוצר מהותי חדש טעון אישור של הדירקטוריון.
  - + אחת לחצי שנה, הדירקטוריון דן בדוח מנכ"ל לאומי בעניין יישום החלטותיו.
  - + לרשות הדירקטוריון עומדים כלים שונים לשם קיום פיקוח נאות, הכוללים, בין היתר, תוצרים מפונקציות ביקורת ובקרה פנימיות (כגון: ביקורת פנימית, מנהל סיכונים, קצין ציטות), ופונקציות חיצוניות (כגון: רואה החשבון המבקר).
  - + הדירקטוריון הגדיר רשימת אירועים חריגים בגינם הוא מבקש דיווח. בהתאם לתכנית העבודה שנקבעה באישור הדירקטוריון, חטיבת הביקורת הפנימית בודקת אף את יישום החלטותיו של הדירקטוריון כפי שהתקבלו בנוגע לנושאים הנבדקים ואת תהליך מעקב החלטות הדירקטוריון.
  - + חריגה מהותית ממגבלות שאושרו ע"י הדירקטוריון מובאת לאישור הדירקטוריון.
  - + הדירקטוריון מקיים מנגנוני פיקוח ובקרה על תאגידים נשלטים בקבוצת לאומי.
  - + ועדת דירקטוריון לניהול סיכונים מקבלת דיווחים שוטפים ותקופתיים בנושאים שנוגעים בתחום, בין היתר, ממנהל הסיכונים הראשי, ומביאה בפני מליאת הדירקטוריון את המלצותיה בנושאים אלה. כמו כן, מנהל הסיכונים הראשי מדווח, באופן מיידי לוועדה, וככל הנדרש גם לדירקטוריון, בכל נושא, ממצא או ליקוי בתחומי תפקידו וסמכויותיו אשר יש בו כדי להשפיע באופן מהותי על ניהול סיכונים ו/או על עסקי לאומי. מנהל הסיכונים הראשי רשאי להחליט על נושאים נוספים אשר יובאו לדיון ובחינה מעמיקה יותר בוועדה לניהול סיכונים.

## הערכת ביצועי הדירקטוריון

בלאומי מתקיים תהליך של הערכה עצמית של הדירקטוריון באמצעות שאלונים המתייחסים להיבטים שונים בניהול עבודתו וועדותיו, לרבות אחריות לאסטרטגיית הבנק והקבוצה, האצלת משימות לוועדות, נושאים הנוגעים להנהלה, מדיניות תגמול והתייחסות לתחום האחריות התאגידית. בנוסף, הדירקטוריון מעדכן אחת לתקופה את הנוהל של עבודת הדירקטוריון, המתבסס אף על הוראות הדין החלות על הדירקטוריון. נוהל זה קובע, בין היתר, את תפקידיו של הדירקטוריון ואת סמכויותיו, וכן את ועדות הדירקטוריון, דרכי עבודתם של הדירקטוריון וועדותיו, לרבות הדיווחים המובאים בפניו, וכן נושאים ועסקאות שאותם יש להביא לאישור הדירקטוריון.

# הערכה של ביצועי הדירקטוריון בחברות הבנות

## ai Bank, בנק ערבי-ישראלי



הדירקטוריון פועל על-פי נהל דירקטוריון שעודכן לאחרונה בהתאם להוראה 301, תוך מתן ביטוי להוראה הנ"ל, התייחסות ללקחים שהופקו במהלך השנים האחרונות ובתיאום עם מזכירות לאומי. בבנק מתקיים תהליך הערכה עצמית של הדירקטוריון באמצעות שאלונים המתייחסים להיבטים שונים, לרבות ועדות הדירקטוריון, האצלת סמכויות, אחריות, נושאים הקשורים להנהלה, תגמול והכשרה, מסגרת הבקרה והממשל הפנימי.

## לאומי למשכנתאות



אחת לתקופה, הדירקטוריון מעדכן את נהל עבודת הדירקטוריון, וזאת גם בשים לב להוראות החקיקה המתעדכנות מעת לעת, להחלטות הדירקטוריון ולטובת ייעול העבודה. בהתאם להוראה 301, מתקיים אחת לתקופה משוב כולל על פעילות הדירקטוריון וועדותיו, וכן מופקים לקחים בעקבות משוב זה.

## לאומי קארד



אחת לתקופה, מתבצע עדכון לנהל עבודת הדירקטוריון לרבות בהתאם לשינויים בהוראה 301 והוראות דין נוספות. בהקשר זה נקבע, כי נהל עבודת הדירקטוריון יעודכן באופן שוטף ויובא כמכלול לדיון ולאישור הדירקטוריון לפחות אחת לשלוש שנים. נהל עבודת הדירקטוריון עודכן בשנת 2012 ובמהלך שנת 2013 יובא לאישורו של הדירקטוריון עדכון נוסף בנהל, בהתאם להוראה 301.

## לאומי פרטנרס



Leumi Partners

הערכת היבטים מנגנוניים ואחרים הקשורים בביצועי הדירקטוריון, יעילות וחולשות, מבוצעת בידי הגורמים המוסמכים בבנק, לרבות הביקורת הפנימית.

## מזכירות לאומי

מזכירות לאומי היא הגורם האמון על הטיפול באסיפות הכלליות, סדרי היום לישיבות הדירקטוריון וועדותיו, כתיבת הפרוטוקולים וההחלטות ומעקב לגביהן, טיפול בנושאים הקשורים בממשל תאגידי בכל הנוגע לבעלי המניות והדירקטוריון, הכול בכפוף לאישור הדירקטוריון. תשומת הלב לתשובות הבנק בשאלון ממשל תאגידי אשר פרסומו נדרש בהוראת רשות ני"ע, וצורך לדוח התקופתי של הבנק לשנת 2012 ואשר מעיד על רמתו הגבוהה של הממשל התאגידי בבנק. המזכירות היא הגוף שאליו פונות היחידות השונות בקבוצת לאומי, בארץ ובחו"ל, בנושאים הנוגעים לתחום הממשל התאגידי, והיא הגורם המייעץ והממליץ להן בתחום זה.

# תגמול דירקטורים והנהלה בכירה

כל הדירקטורים המכהנים בדירקטוריון לאומי, למעט יו"ר הדירקטוריון, מקבלים גמול והחזר הוצאות בהתאם לקבוע בדין לעניין גמול לדירקטור חיצוני, ולא מעבר לכך. בלאומי הייתה קיימת תכנית מענקים ארוכת-טווח עבור יו"ר הדירקטוריון, המנכ"ל וחברי ההנהלה, שאושרה על-ידי הדירקטוריון במהלך 2010 והסתיימה בשנת 2012. בתחילת חודש אוגוסט 2013 אישרו ועדת התגמול של הדירקטוריון והדירקטוריון מדיניות תגמול ותכנית מענקים בגין השנים 2013-2015, בהתאם לתיקון 20 לחוק החברות, אשר יובאו לאישור האסיפה הכללית של הבנק בחודש ספטמבר 2013. תנאי העסקתו של יו"ר הדירקטוריון אושרו גם הם ב- 2010.

## תגמול דירקטורים בחברות הבנות

### ai Bank, בנק ערבי-ישראלי



תגמול הדירקטורים מתבצע בהתאם להמלצת הוועדה המנהלית של דירקטוריון לאומי, אישור ועדת הביקורת של דירקטוריון הבנק ואישור הדירקטוריון והאסיפה כללית וזאת בהתאם להמלצת לאומי.

### לאומי למשכנתאות



ועדת הביקורת של הדירקטוריון מאשרת את מנגנון התגמול ליו"ר הדירקטוריון ולדירקטורים, בהתאם להמלצת לאומי, ומעבירה את החלטתה לאישור הדירקטוריון ולאישור האסיפה הכללית לאחריו, וזאת בהתאם לחוק החברות ולתקנון הבנק. שכר הדירקטורים בדירקטוריון אינו קשור לביצועי הדירקטוריון ו/או לביצועי היחידות בחברה.

### לאומי קארד



חברי הדירקטוריון אינם מקבלים תמריצים, אלא מקבלים שכר על-פי הקבוע בתקנות בגין גמול דח"צים, בהתאם להמלצת לאומי וללא קשר לביצועי הדירקטוריון. ועדת הביקורת של הדירקטוריון מעבירה את המלצתה לאישור הדירקטוריון ולאישור האסיפה הכללית לאחריו. חברי הנהלת החברה מקבלים, מעת לעת, מענק המשקף את תרומתם לתוצאות הפיננסיות של החברה. הזכאות למענק נגזרת מעמידת החברה ביעדי הרווח כפי שנקבעו בתכניות העבודה. העקרונות לחלוקת המענק מאושרים על-ידי ועדת הביקורת, ועדת התגמול (החל משנת 2013) והדירקטוריון ומפורטים במדיניות תגמול בכירים של לאומי קארד.

# ניהול סיכונים +



## ניהול סיכונים בבנק לאומי

הבנק מבצע מגוון רחב של פעילויות פיננסיות שכרוכות בנטילת סיכונים, בעיקר סיכוני אשראי, סיכוני שוק ונזילות. לפעילויות נלווים גם סיכונים תפעוליים. ניהול הסיכונים בלאומי מובל על ידי מנהלת הסיכונים הראשית שהינה חברת הנהלה בבנק (למעט ניהול סיכונים משפטיים שנמצא באחריות היועצת המשפטית של הבנק וניהול סיכון המוניטין שמבוצע ע"י ראש מערך השיווק). במבנה ניהול הסיכונים שנקבע, החטיבה לניהול סיכונים הינה גוף בלתי תלוי ששם דגש על ראייה כוללת ומעורב בזמן אמת בקבלת החלטות מהותיות. בכפוף למנהלת הסיכונים הראשית מכהנים ראשי אגפים לניהול סיכוני אשראי, סיכוני שוק, סיכונים תפעוליים, מנהל אגף לסיכון תשואה כולל וראש מערך הציות. מנהלי סיכונים של חברות בנות בארץ ובחו"ל כפופים מקצועית למנהלת הסיכונים הראשית. הבנק נערך להוראות החדשות של הפיקוח על הבנקים בנושא ניהול סיכוני אשראי וניהול סיכונים כולל.

הערכת הסיכונים – של הבנק, ושל כל עסקה שמתבצעת בבנק לגופה – מבוססת על מתודולוגיות מובנות. חלקן מבוסס על הערכות מומחים בכל תחום פעילות וחלקן על בסיס נתונים היסטוריים ומודלים סטטיסטיים מסוגים שונים. הכלים המרכזיים שמשמשים את ניהול הסיכונים הם קביעת מדיניות ומגבלות הסיכון, קביעת תהליכי העבודה לניתוח וניהול העסקה הבודדת וברמת התיק, דוחות תקופתיים להערכת הסיכון – על בסיס אינדיקטורים כמותיים ואיכותיים של תיק לאומי ותוך התייחסות לשינויים בסביבה שבה פועל הבנק, ביצוע תרחישים פוטנציאליים להערכת הפסדים והשלכות, ועוד.

# ניהול סיכונים בחברות הבנות

## ai-Bank, בנק ערבי-ישראלי



מדיניות הבנק חותרת להשגת היעדים העסקיים תוך מזעור החשיפה לסיכונים. המדיניות תואמת את הוראות ניהול בנקאי תקין של בנק ישראל, המתייחסות לניהול הסיכונים.

ניהול הסיכונים בבנק מובל על ידי מנהלת הסיכונים הראשית, אשר הינה חברת הנהלה בבנק וראש אגף ניהול סיכונים. במהלך שנת 2011 הוקם האגף, והועברה אליו האחריות לניהול הסיכונים העיקריים בבנק. במבנה שנקבע, האגף לניהול סיכונים הינו גוף בלתי תלוי, בעל ראייה כוללת, והוא מעורב בזמן אמת בתהליכי קבלת החלטות. באחריות ובכפיפות למנהלת הסיכונים הראשית מכהנים מנהלי סיכונים אשראי, מנהלי סיכונים תפעוליים, מנהל סיכון כולל ומנהל בקרה והגדרו נהלי דיווח מקצועיים של האחראים על ניהול הסיכונים ביתר האגפים בבנק, כגון סיכונים משפטיים - המנוהלים באגף המנהל וסיכונים שוק - המנוהלים באגף הכספים.

הבנק מקיים סקירה שנתית של ניהול הסיכונים, בחינת עמידת ניהול הסיכונים בסטנדרטים שנקבעו במסגרת באזל 2, איתור החוזקות והחולשות ובניית תכניות עבודה לשיפור ועדכון תהליכי ניהול הסיכונים.

דירקטוריון הבנק קובע את תיאבון הסיכון, את הקריטריונים לאמידת הסיכונים ומסגרות עבודה שוטפות. הדירקטוריון מקיים מעקב ופיקוח שוטפים אחר ביצוע המדיניות והתפתחות הסיכונים הן במליאת הדירקטוריון והן בוועדות משנה שיועדו לסיכונים השונים, ועדת סיכונים וועדת ביקורת.

## לאומי קארד



לאומי קארד פועלת בהתאם ל"תאבון הסיכון" ומסמכי מדיניות ניהול הסיכונים שלה, המאושרים אחת לשנה בוועדה לניהול סיכונים של הדירקטוריון ולאחריה בדירקטוריון.

ניהול הסיכונים מתבצע, בין השאר, במסגרת הוראת ניהול בנקאי תקין של בנק ישראל ואופן ניהול הסיכונים בחברה נבחן ומתעדכן באופן שוטף בכפוף להנחיותיו ובהתחשב בשינויים בסביבה העסקית ובמדיניות החברה. החברה רואה במערך ניהול סיכונים אפקטיבי, רחב וחוצה ארגון, נדבך מרכזי בהבטחת יציבות לאורך זמן. ממשל ניהול סיכונים נאות מתבסס על שלושה סוגי קווי הגנה: קווי עסקים, פונקציות ניהול סיכונים בלתי תלויה וביקורת פנימית.

מנהל הסיכונים הראשי (CRO) בלאומי קארד אחראי על הסיכונים השונים לרבות סיכונים אשראי, סיכונים שוק וסיכונים תפעוליים.

בחברה פועלת ועדת סיכונים עליונה בראשות המנכ"ל המדווחת לוועדת הסיכונים של הדירקטוריון ולדירקטוריון.

מידי שנה נדונים בוועדת הסיכונים של הדירקטוריון ומאושרים בדירקטוריון לאומי קארד מסמכי מדיניות ניהול הסיכונים השונים הכוללים את מדיניות ניהול הסיכונים הכוללת שמשמשת מסגרת לניהול הסיכונים הכולל בחברה, מדיניות האשראי, מדיניות סיכונים שוק ומדיניות הסיכונים התפעוליים, כנדרש בהוראת ניהול בנקאי תקין מס' 301.

במסגרת מדיניות איסור הלבנת הון, החליטה לאומי קארד להימנע מסליקת בתי עסק בענפים עתירי-סיכון, לרבות אתרי הימורים באינטרנט. החלטת החברה לסלוק בתי עסק בענפים אלו כפופה לאישור של הנהלת החברה והדירקטוריון.

# ציוד ואכיפה

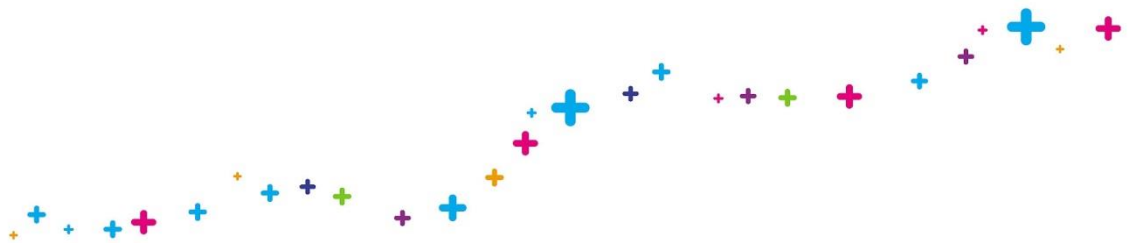


קבוצת לאומי כפופה למערכת רחבה של חוקים, צווים ותקנות, לרבות הוראות המפקח על הבנקים, הרשות לניירות ערך ורשות ההגבלים העסקיים. בהתאם לתרבות הארגונית של קבוצת לאומי, הציוד להוראות החקיקה משולב בתהליכי העבודה השונים.

קצין הציוד הראשי של הקבוצה משמש גם כאחראי איסור הלבנת הון ומימון טרור וכממונה על האכיפה בדיני ניירות ערך. קצין הציוד הראשי מסייע לדירקטוריון ולהנהלה למלא את תפקידם, לציית ולשמור על הוראות החקיקה בכל הקשור להוראות צרכניות, לרבות איסור הלבנת הון ומימון טרור, דיני ניירות ערך ורגולציה בינלאומית, ושותף בגיבושם של תהליכי עבודה, בפיתוח מוצרים חדשים וביועץ בהיבטים של איסור הלבנת הון ומימון טרור בעסקאות מורכבות.

## הציות והאכיפה מוטמעים באמצעים שונים דוגמת:

- + מדיניות ציות קבוצתית.
- + קהילת ציות, הכוללת: נאמני ציות סניפיים (במשרה מלאה וחלקית), קציני ציות אזוריים ומנהלי ציות חטיבתיים.
- + סקרי ציות להוראות חקיקה צרכנית ולדיני ניירות ערך, הנערכים אחת לתקופה (בהתאם להוראות החקיקה) אשר מטרתם, בין היתר, לוודא שהבנק ערוך באופן הולם על מנת ליישם ולקיים את חובותיו הנגזרות מהוראות אלו.
- + תכנית אכיפה פנימית של דיני ניירות ערך.
- + ועדות לתיאום אכיפת הציות וליישום תכנית האכיפה המנהלית, בראשות קצין ציות ראשי, בהן חברים מנהלים בכירים מיחידות שונות בבנק. תפקיד הוועדות, בין היתר, קבלת דיווחים מנציגי היחידות, הגברת שיתוף הפעולה ביניהן ודיון בחשיפות משמעותיות ובפעולות הנדרשות ליישום תכניות הציות והאכיפה הפנימית.
- + מוקד ציות, איסור הלבנת הון ומימון טרור ואכיפה מנהלית הנותן מענה לפניות הסניפים ויחידות המטה ומנחה אותם באשר לאופן הטיפול באירועים ספציפיים.
- + מערכות ממוחשבות ייעודיות המציפות התראות בדבר פעולות יוצאות דופן באופיין ובהיקפן שבוצעו בחשבונות בבנק.
- + מבצעי טיוב שונים שמתבצעים סניפים לשם שיפור איכות הנתונים במערכות הבנק.
- + הדרכות, סדנאות וכנסים מקצועיים לעובדים, מנהלים וקציני הציות בחברות הבנות, בנוגע למדיניות, תהליכי עבודה, נהלים ונושאים מרכזיים רלוונטיים.
- + אתר ידע הכולל מידע מקצועי ומהווה כלי עבודה העומד לרשות העובדים.
- + לומדה שנתית בנושאים הרלוונטיים המועברת לעובדי הבנק.
- + חוזרים ונהלי עבודה המפורסמים מעת לעת על ידי מערך ציות ואכיפה.





# ציות ואכיפה בחברות הבנות

קציני הציות, אחראי איסור הלבנת הון ומימון טרור והממונים על האכיפה בחברות הבנות בארץ ובשלוחות חו"ל כפופים מקצועית לקצין ציות ראשי ופועלים בשיתוף פעולה עמו. מערך ציות ואכיפה בלאומי עורך פגישות עם כל קציני הציות בחברות הבנות שמטרתן לתמוך בחברות הבנות בנושאי ציות, איסור הלבנת הון ומימון טרור ואכיפה מנהלית בדיני ניירות ערך ולוודא עמידה במדיניות הקבוצתית בתחומים אלה.

## ai Bank, בנק ערבי-ישראלי



הבנק פועל באמצעים שונים להטמעת מדיניות הציות הקבוצתית ועושה שימוש, בין היתר, במערכות המיכוניות ובתהליכים של לאומי. קצין הציות של הבנק משמש גם כממונה על האכיפה הפנימית ואחראי על יישום הוראות החקיקה בנושאי ציות ואכיפה פנימית. לבנק הוכנה תכנית אכיפה פנימית אשר אושרה על ידי דירקטוריון הבנק. במקביל פועלת אחראית איסור הלבנת הון ומימון טרור להטמעת הוראות החקיקה בנושאים אלו.

## לאומי קארד



מנהל הסיכונים הראשי (CRO), משמש כקצין הציות של החברה. קצין הציות פועל באופן שוטף כדי לוודא שהחברה עומדת בהוראות הצרכניות, לרבות איסור הלבנת הון ואיסור מימון טרור. לצדו של קצין הציות, פועלת ועדת ציות, ובה חברים נציגים מכל אגפי החברה. החברה מבצעת סקר תשתית אחת לחמש שנים בעזרת היועצים המשפטיים של החברה. הסקר, שנערך על-פי הוראת ניהול בנקאי תקין, נועד לוודא שהחברה ערוכה באופן הולם על מנת ליישם ולקיים את חובותיה הנגזרות מההוראות הצרכניות. החברה פועלת באופן שוטף להטמעת נושא הציות וחשיבותו בקרב עובדי החברה במסגרת ישיבות של ועדות ציות רבעוניות, הדרכות למוקדי שירות הלקוחות, הפצת לומדה לכלל העובדים וכן עדכון והוספת נהלי עבודה.

## לאומי פרטנרס



בחברה מונה קצין ציות הכפוף למנכ"ל. בין היתר, עורך קצין הציות מבדק רבעוני בנושא ציות, איסור הלבנת הון ומימון טרור בקרב מנהלים ועובדי מפתח בחברה; מתחזק ספריית מחשב ייעודית הנגישה לכלל העובדים בנושא איסור הלבנת הון ומימון טרור; מכין דו"חות רבעוניים בנושא ומגישם למערך ציות ואכיפה בלאומי; מכנס את ישיבות ועדת הציות ויושב בראשן; ומתאם הדרכה שנתית בנושא איסור הלבנת הון ומימון טרור לכלל עובדי החברה. קצין הציות מונה גם לממונה על האכיפה. בחברה הוכנה תכנית אכיפה פנימית אשר אושרה על ידי דירקטוריון החברה.

## החברה לנאמנות



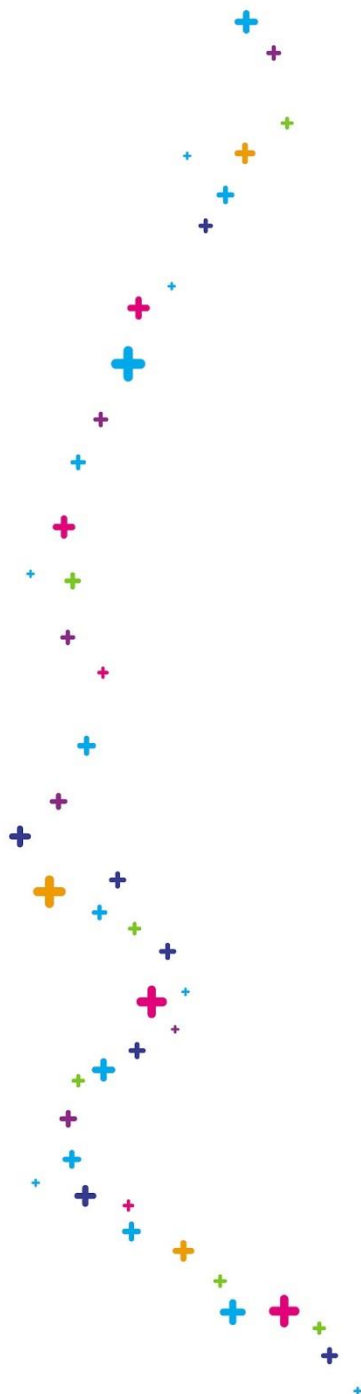
בחברה מונתה קצינת ציות הכפופה למנכ"ל. קצינת הציות פועלת באופן שוטף כדי לוודא שהחברה עומדת בהוראות הצרכניות, לרבות איסור הלבנת הון ומימון טרור. קצינת הציות מונתה גם לממונה על האכיפה. בחברה הוכנה תכנית אכיפה פנימית אשר אושרה על ידי דירקטוריון החברה.

# תביעות והליכים משפטיים

בשנת 2011 הוגשו נגד לאומי 137 תביעות, מתוכן 118 תביעות רגילות, 4 תביעות ייצוגיות, בהן תביעה ייצוגית אחת בנושא הגבלים עסקיים (שבינתיים נמחקה) ו-15 תביעות בנושא יחסי עבודה. בשנה זו הסתיימו 2 תביעות ייצוגיות.

בשנת 2012 הוגשו נגד לאומי 115 תביעות, מתוכן 100 תביעות רגילות, 3 תביעות ייצוגיות, ו-12 תביעות בנושא יחסי עבודה. בשנה זו הסתיימו 4 תביעות ייצוגיות.

בשנת 2012 ננקטו שני הליכים משפטיים נגד הבנק בנוגע לאי ציות לחוק הגנת הפרטיות אשר נמחקו בסמוך לאחר נקיטתם.





הקוד האתי "דרך לאומי", גובש על בסיס שיח עם כ-3,000 מעובדי לאומי והושק בשנת 2005. הקוד אומץ, על-ידי ההנהלה והעובדים, כדרך חיים מחייבת במסגרת העבודה בלאומי. הקוד מדגיש מצוינות ערכית לצד מצוינות עסקית. בשנת 2011, על רקע הפעילות הגוברת של הבנק ברשתות החברתיות, נוסחה "אמנת המדיה החברתית" של הבנק שכוללת המלצות להתנהלות אתית של עובדי הבנק ברשתות חברתיות. האמנה גובשה ונכתבה על ידי עובדי ומנהלי הבנק, בתהליך דומה לזה של גיבוש הקוד האתי, וצורפה ל"דרך לאומי".

בשלהי 2011 הושק קוד אתי ייעודי ליועצי ההשקעות של הבנק, שנועד לסייע ליועץ בפתרון דילמות אתיות ייחודיות שבהן הוא נתקל במהלך עבודתו. הקוד בנוי מעשרה ערכים המנחים את היועץ כיצד עליו לפעול ומהם השיקולים שראוי שישקול בבואו לקבל החלטה.

הקוד הופץ לכל יועצי ההשקעות ותהליך ההטמעה כלל סדנאות והדרכות שהועברו ליועצי ההשקעות על ידי עובדי המערך.

# הטמעת "דרך לאומי"

עובדי לאומי משתתפים בפעולות רוחביות הנוגעות לתחום האתיקה על בסיס שנתי. במקביל, מתקיימות פעילויות ייחודיות בחטיבות וביחידות השונות.

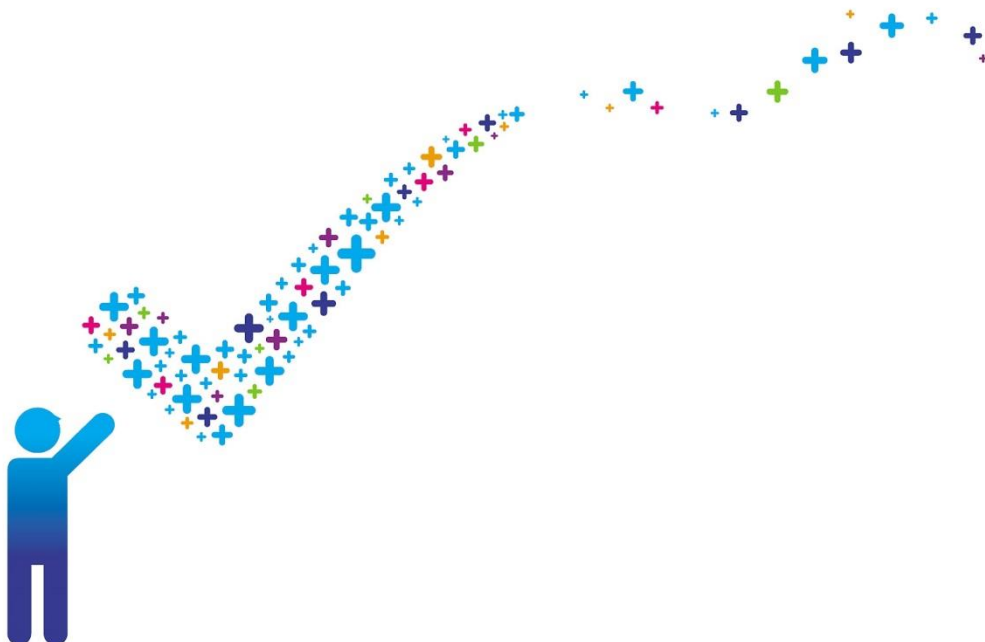
- + על מנת לוודא יישומה של תכנית ההטמעה מונו נציגי אתיקה בכל חטיבה שאמונים על בניית תכנית עבודה שנתיים והטמעתה, הוקמו ועדות אתיקה חטיבתיות, בראשות נציגי האתיקה, במטרה לדון בסוגיות אתיות פנים-חטיבתיות; ועדות האתיקה הפנימיות פועלות בשיתוף פעולה עם יחידות אחרות לשם הפריה הדדית.
- + ועדת אתיקה ראשית חוצת-קבוצה, המורכבת ממנהלים בכירים, מתכנסת פעמיים בשנה. נציגי האתיקה של יחידות הקבוצה מדווחים לוועדת האתיקה הראשית, וזו מדווחת להנהלה, דנה בדילמות ומגבשת המלצות.
- + החל משנת 2011 פועלת ועדת אתיקה עליונה, ובה חברים המבקר הראשי, קצין ציות ראשי, היועץ המשפטי הראשי וראש חטיבת משאבי אנוש. הוועדה דנה בדילמות רוחביות, רגישות ומורכבות במיוחד ובהמלצותיה של ועדת האתיקה הראשית ומייצצת בצמתים אסטרטגיים של התהליך.

## מוקד האתיקה

אל מוקד האתיקה פונים עובדי הקבוצה לשם התייעצות בסוגיות בנושא, בעילום שם או בגלוי ובמגוון אפיקי תקשורת, לבחירתם. נציגי מוקד האתיקה מתחייבים לשוב לפונה תוך 24 שעות לשם קבלת פרטים נוספים על הפנייה. בנוסף, אחת לחודש מדווחים מוקד הציות, מוקד הביקורת והלשכה לפניות הציבור למוקד האתיקה על אודות פניות בעלות מאפיינים אתיים, לשם למידה ובחינה של דרכי התמודדות חוצת-קבוצה.

בשנתיים האחרונות חלה עלייה בכמות הפניות למוקד, בין היתר, בשל המודעות הגוברת לקיומו. בנוסף, אם בתחילת הדרך הפניות התאפיינו ברובן בפשטותן והפונים ביקשו מענה, כגון "מותר"/"אסור", כיום הפונים מכירים בערכה של ההתייעצות ובהשלכות הרחבות יותר של הסוגיות המעסיקות אותם. משמע, העובדים מזהים דילמות, מכירים בחשיבות ההתייעצות, יודעים להיכן לפנות ובשלים להתמודד עם דילמות מורכבות יותר.

ישנה הלימה בין אירועים חוצי-ארגון לבין תוכן הפניות. לדוגמה, סמוך לדצמבר מדי שנה, כאשר עובדי לאומי מוחתמים על נהל ניגוד עניינים, עולה כמות הפניות בנוגע לסוגיית ניגוד עניינים, ואילו סמוך לחגים עולה כמות הפניות בנוגע למתן מתנות ולקבלתן.



# אתיקה בחברות הבנות

## ai Bank, בנק ערבי-ישראלי



הבנק גיבש קוד אתי, הוקמה ועדת אתיקה ונאמני אתיקה פועלים בסניפים. מתקיימת פעילות רציפה בנושא איסור ניגוד עניינים. היבטי זכויות אדם משולבים בהכשרות הארגוניות ולקראת סוף 2012 החל תהליך עדכון הקוד האתי בהתאמה לתהליך בחברת האם.

## לאומי למשכנתאות



לאומי למשכנתאות אימץ את "דרך לאומי", הקוד האתי של לאומי, ופועל להטמעתו באופן שוטף. עובדים חדשים מתוודעים לקוד האתי ולערכי הבנק עם קליטתם בעבודה ובהמשך הדרך הם משתתפים בהרצאות רענון.

## לאומי קארד



בשנים 2011-2012 נערכו פעילויות הטמעה לקוד האתי, שגובש ב-2006. פעילויות אלו כללו: רענון שנתי לכלל עובדי החברה באמצעות לומדה אינטראקטיבית, פעילות שהובילו מנהלים ביחידות בנושא התמודדות עם דילמות אתיות, מפגשי "קפה אתיקה" לקבוצות הטרוגניות של עובדים ומנהלים בהנחיה חיצונית וכינוס ועדת האתיקה פעמיים בשנה. כמו כן בשנת 2012 הופץ לכלל העובדים מסמך "כללי עשה ואל תעשה ברשתות החברתיות" המתבסס על הקוד האתי של החברה. לרשות העובדים מספר ערוצים לפניות ולדיווח בנושאים אתיים: "המתריע בשער" - השארת הודעה בעילום שם בתיבה קולית, שליחת מכתב בעילום שם ושליחת דוא"ל לכתובת: [whistleblower@leumi-card.co.il](mailto:whistleblower@leumi-card.co.il) (אפשרות זו איננה בעילום שם).

## לאומי פרטנרס



הקוד האתי של החברה מבוסס על "דרך לאומי". הקוד גובש על-ידי כמה עובדים מן החברה, לרבות חברי הנהלה. הקוד הושק בכנס ייעודי וכל העובדים חתמו על קבלת הקוד.

## החברה לנאמנות



החברה אימצה את הקוד האתי "דרך לאומי" ופועלת להטמעתו בקרב עובדי החברה באופן שוטף ובאמצעים שונים לרבות מפגשים רבעוניים של כלל עובדי החברה וקיום דיונים בדילמות אתיות. כמו כן נערך כנס השקת הקוד האתי בהשתתפות מנכ"ל החברה וכלל העובדים.

# יעדים לפרק ממשל תאגידי



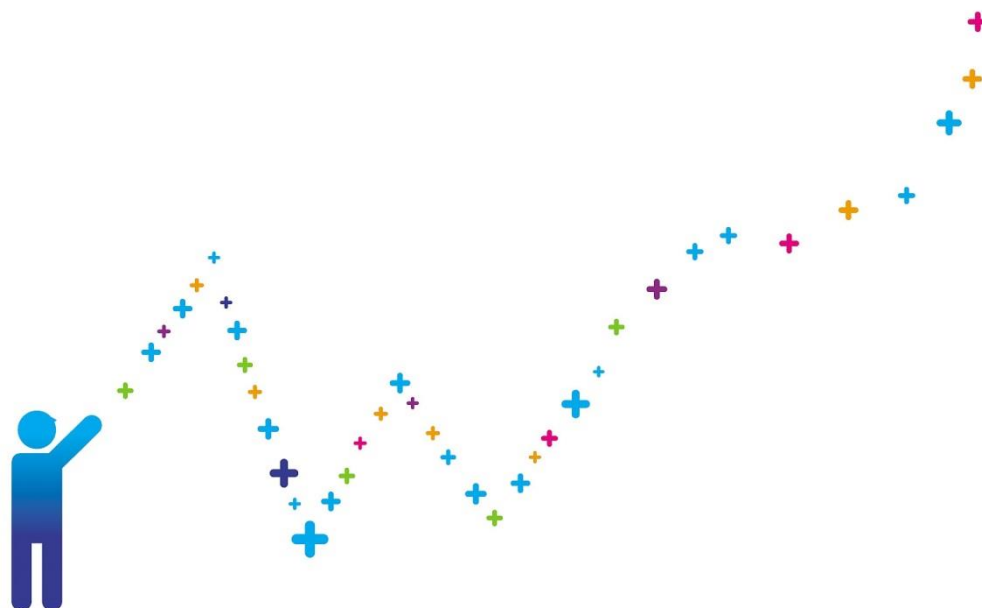
## ביצוע יעדים בשנים 2011 – 2012

חברה	יעד	אופן יישום	מידת יישום
לאומי	דיון שנתי בדירקטוריון ובוועדת הדירקטוריון לאחריות תאגידית בנושא ניהול אחריות תאגידית ועמידה בהשגת היעדים שנקבעו	התקיימו דיונים בוועדה מנהלית, שגר ותגמולים של הדירקטוריון בנושאים: + אסטרטגית ניהול האחריות התאגידית + עמידת הבנק והקבוצה בהשגת היעדים השנתיים בתחום האחריות התאגידית	✓
	דיווחים סדירים בדירקטוריון ובוועדת הדירקטוריון על הפעילות בתחום האחריות התאגידית	בשנת 2011 התקיימו דיונים במליאת הדירקטוריון ובוועדה מנהלית, שגר ותגמולים בנושא דוח אחריות תאגידית של לאומי	✓
	עדכון הקוד האתי	שאלת עדכון הקוד נבחנה בקבוצות מיקוד והועברה להחלטת הנהלת לאומי	✓
	העמקת הליווי של חטיבת משאבי אנוש בעת גיבוש ויישום של תכניות ההטמעה החטיבתיות	פגישות עם נציגי אתיקה, ליווי והנחיה של פעילויות הטמעה ביחידות	✓
	שילוב הנושא "אתיקה מקדמת	כל אחת מיחידות הקבוצה נתבקשה לגבש תכנית	✓

חברה	יעד	אופן יישום	מידת יישום
	עסקים" בכל אחת מתכניות העבודה היחידתיות	הטמעה שמתבססת על קו מנחה זה	
לאומי	מיפוי וטיפול בדילמות בנושא הלקוחות בכל החטיבות	לכל אחת מיחידות הקבוצה גובשה תכנית הטמעה שמתבססת על קו מנחה זה	✓
	יישום תכנית הטמעה בחברות הבנות ובשלוחות לאומי בעולם בהתאם לדגשים הניתנים על-ידי חטיבת משאבי אנוש לכלל הבנק, בהתבסס על התרבות המקומית ובהתאם למאפייני החברות הבנות	התקיימו סדנאות בשלוחות ארצות הברית ושווייץ, נציגי השלוחות השתתפו בכנס בארץ שכלל התייחסות לנושא	✓
	השקה והטמעה של אמנת המדיה החברתית בקרב העובדים	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ הופק סרטון הסברה שהופץ במייל לכלל עובדי הבנק</li> <li>+ כל עובד קיבל אמנה אישית</li> <li>+ הנושא הוצג בפורום אתיקה על מנת שנאמני האתיקה היחידתיים יהיו אמונים על הנושא</li> <li>+ הוקם פורום באתר ניהול הידע</li> <li>+ האמנה מחולקת למשתתפים בכל קורס קליטה לבנק</li> <li>+ נושא האמנות שולב כחלק בלתי נפרד מהרצאות, סדנאות ודיונים בנושא הקוד האתי</li> </ul>	✓
ai Bank, בנק ערבי-ישראלי	ביצוע פעילות ממוקדת להטמעת נושא ניגוד עניינים	התקיימו מפגשי מנהלים והנושא שולב בהשתלמויות ובחוזרים ייעודיים לעובדים	✓
	קיום ארבעה מפגשים של ועדת האתיקה	התקיימו ארבעה מפגשים, ובהם נידונו נושאים קונקרטיים וגובשו תהליכי דיאלוג מובנים	✓
	קיום ארבעה מפגשי עובדים ומנהלים עם המנכ"ל לשיח פתוח ומקיף	התקיימו ארבעה מפגשים	✓
	בדיקת עמדות העובדים ביחס לקוד האתי ויישומו באמצעות חמש קבוצות מיקוד	הנושא שולב בקבוצות מיקוד שנערכו בלאומי	✓
	קביעת מעגלי שיח כאמצעי להטמעת הדיאלוג כערך מוביל	הנושא נדון והוגדר בדיוני ועדת אתיקה בארבע רמות עיקריות – מנכ"ל, מנהל מקבץ, מנהל יחידה/סניף ומפגשים ייעודיים עם גורמי הנהלה	✓

חברה	יעד	אופן יישום	מידת יישום
לאומי למשכנתאות	סדנאות להיכרות עם "דרך לאומי" במסגרת ימי קליטה וקורסי הכשרה לתפקיד	במסגרת יום קליטה מחולקת חוברת דרך לאומי לעובדים	✓
	שילוב "משחק ערכים" במסגרת קורסי ניהול ברמות שונות	בוצע	✓
לאומי למשכנתאות	העלאת סוגיות אתיות רלוונטיות במסגרת מפגשי "קפה מנכ"ל"	בוצע	✓
	התכנסות ועדת אתיקה המורכבת מחברי ההנהלה המורחבת בראשות המנכ"ל פעמיים בשנה לדיון בנושאים אתיים הרלוונטיים לפעילות העסקית של הבנק	בוצע	✓
	הטמעת האמנה להתנהלות ברשתות מדיה חברתית	האמנה הופצה לכל העובדים. מתקיים שיתוף פעולה יום יומי בטיפול בפניות באמצעות המדיה החברתית בין צוות הדיגיטל בלאומי לבין צוות דיגיטל בבמ"ש.	✓
לאומי קארד	הדרכה ורענון שנתי בנושא הקוד האתי לכלל העובדים	בשנת 2011 84% מהעובדים השלימו את לומדת הרענון השנתי, ובשנת 2012 85%.	✓
	ניהול שיח ערכי מנהלים-עובדים – תוך התמקדות בדילמות אתיות מול מחזיקי עניין	בשנת 2011 נערכו מפגשים ייעודיים לנושא האתיקה, עפ"י מערך מובנה ובהובלת המנהלים, בכל יחידות הארגון. בשנת 2012 נערכו מפגשי "קפה אתיקה" בקבוצות עובדים הטרוגניות, בהנחיה חיצונית בשיתוף מש"א	✓
	בחינה של תפיסות ועמדות העובדים והמנהלים ביחס ליישום של ערכי הקוד האתי בלאומי קארד באמצעות סקר עמדות ארגוני	בשנת 2011 נערך סקר עמדות ארגוני אשר כלל פרק ייעודי וניתוח בנושא התרבות הארגונית של החברה	✓
לאומי פרטנרס	הטמעה של "דרך לאומי" בחברה: פעילויות להעלאת המודעות של העובדים לתכני הקוד והעמקת המחויבות של הנהלת החברה לתהליך ההטמעה	+ התקיימה הרצאה בהשתתפות כלל עובדי החברה בנושא השקעות עובדים במניות, במסגרתה הועלו דילמות אתיות + הקוד האתי של לאומי חולק לכל עובדי החברה	✓





## יעדים לשנת 2013

חברה	יעד
בנק לאומי	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ הצפה והפצה של דילמות אתיות</li> <li>+ בחינת עדכון הקוד האתי - לאור הדגשים החדשים שהותוו על ידי הנהלת לאומי ובבסיסם תפיסת "הלקוח במרכז"</li> </ul>
ai Bank, בנק ערבי-ישראלי	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ הטמעת מסמך כללי אתיקה ייעודיים ליועצי השקעות</li> <li>+ שילוב במהלך הקבוצתי של עדכון הקוד האתי, תוך התאמתו למציאות הארגונית והתרבותית של הבנק</li> </ul>
לאומי קארד	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ רענון שנתי לעובדים</li> <li>+ פעילות "קפה אתיקה" לאוכלוסיות שונות בארגון</li> </ul>
לאומי פרטנרס	עדכון, דיון והטמעת הקוד האתי החדש
חברה לנאמנות	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ העלאת דילמות אתיות וקיום דיונים בנושא</li> <li>+ מינוי ממונה על תחום האתיקה בחברה</li> </ul>





## + חלק ג': ערך לעובדים

---

קבוצת לאומי שואפת להיות המעסיק המועדף על ידי עובדיה ולשם כך מושקעים משאבים רבים בפיתוחם המקצועי, בהקפדה על תנאי העסקה הוגנים וסביבת עבודה בטוחה, בעידוד גיוון תעסוקתי, בתגמול הולם ובפעילויות רווחה. בקבוצה מאמינים כי להצלחתה כעסק וכארגון יש קשר ישיר ליכולתה לאתר עובדים איכותיים ולשמרם כעובדים שבעי רצון שמחוייבים להצלחת הארגון לאורך זמן. הקבוצה שואפת לספק לעובדיה כלים מקצועיים וסביבה ארגונית תומכת ולהגדיר מטרות משותפות ואתגרים, שיביאו לידי ביטוי את היכולות המקצועיות של העובדים, את כישוריהם ואת אישיותם.

הקבוצה קשובה לצורכי העובדים, ומקיימת עימם דיאלוג שוטף, משקיעה בטיפוח היכולות המקצועיות של העובדים, בהובלת תהליכים ארגוניים ובפיתוח כלים מעשיים במגוון תחומי פעילותה.

# עובדי קבוצת לאומי



## עובדים\* במשרה מלאה וחלקית

בשנת 2011 הועסקו בקבוצת לאומי 10,749 עובדים במשרה מלאה ו- 1,179 עובדים במשרה חלקית. בשנת 2012 הועסקו בקבוצה 10,650 עובדים במשרה מלאה ו- 1,119 עובדים במשרה חלקית.

2012	2011	2010	2009	
1,119	1,179	1,258	1,306	משרה חלקית
10,650	10,749	11,775	11,599	משרה מלאה
11,769	11,928	13,033	12,905	סה"כ מספר עובדים

## עובדים קבועים וזמניים

בשנת 2011 הועסקו בקבוצת לאומי 10,810 עובדים קבועים\* ו- 1,118 עובדים זמניים. בשנת 2012 הועסקו בקבוצת לאומי 10,693 עובדים קבועים ו- 1,076 עובדים זמניים. עובדים זמניים הינם עובדים שמועסקים בארגון פחות מארבע שנים.

2012	2011	2010	2009	
1,076	1,118	1,112	1,219	עובדים זמניים
10,693	10,810	11,921	11,686	עובדים קבועים
11,769	11,928	13,033	12,905	סה"כ מספר עובדים

## גיל

קבוצת לאומי מעסיקה ציבור עובדים בגילאים מגוונים. קבוצת העובדים הגדולה ביותר בקבוצת לאומי היא כיום בגילאי 51 ומעלה והיא מהווה 35% מכלל העובדים. בקבוצה מעריכים את תרומתם של עובדים אלה, בעיקר בזכות ניסיונם המקצועי העשיר. בה בעת, הקבוצה מבקשת לטפח את כל עובדיה מכל קבוצות הגיל.

שנה	עד גיל 30	40-31	50-41	+51
2009	23%	27%	17%	33%
2010	21.5%	28%	16.5%	34%
2011	21%	29%	15%	34%
2012	19%	30%	16%	35%

## השכלה אקדמית

קבוצת לאומי מעודדת את עובדיה לרכוש השכלה אקדמית. לאומי אף משתתף בתשלום שכר הלימוד של העובדים בהתאם לנהלים.

בשנת 2011 עמד שיעור העובדים האקדמאים בקבוצה על 60% וב- 2012 על 61%.

שנה	שיעור האקדמאים	שיעור האקדמאים בסגל הניהולי
2009	59%	90%
2010	60%	91%
2011	60%	91%
2012	61%	91%

\* בדוח הנוכחי, הנתונים מתייחסים לעובדים – שלא כמו בדוחות הכספיים של הקבוצה, שם מדווחים הנתונים עבור משרות.

# העסקה הוגנת, שוויון וגיוון



## העסקה הוגנת

קבוצת לאומי מקפידה לשמור על זכויות עובדיה ופועלת בהתאם לדרישות החוק ומעבר לכך. הקבוצה נמנעת מאפליה של מועמדים לעבודה בבנק ונמנעת מאפליית עובדים. הקבוצה איננה מעסיקה עובדים מתחת לגיל המותר בישראל ובמדינות שבהן היא פועלת ואיננה מעסיקה עובדים בכפייה.

לאומי מאפשר לעובדיו להתאגד ובבנק קיימת, מאז הקמתו, נציגות עובדים המייצגת את העובדים מול הנהלת הבנק. כל עובד יכול לפנות בכל מועד ועניין אל נציגות העובדים בבנק ולהעלות בפניהם את עניינו.

## שוויון הזדמנויות וגיוון בתעסוקה

הקבוצה מכבדת את העקרונות של שוויון הזדמנויות וגיוון בכוח האדם, וסבורה כי יש בהם כדי לתרום להרחבת אופקיהם של העובדים ולסביבת עבודה מפרה.

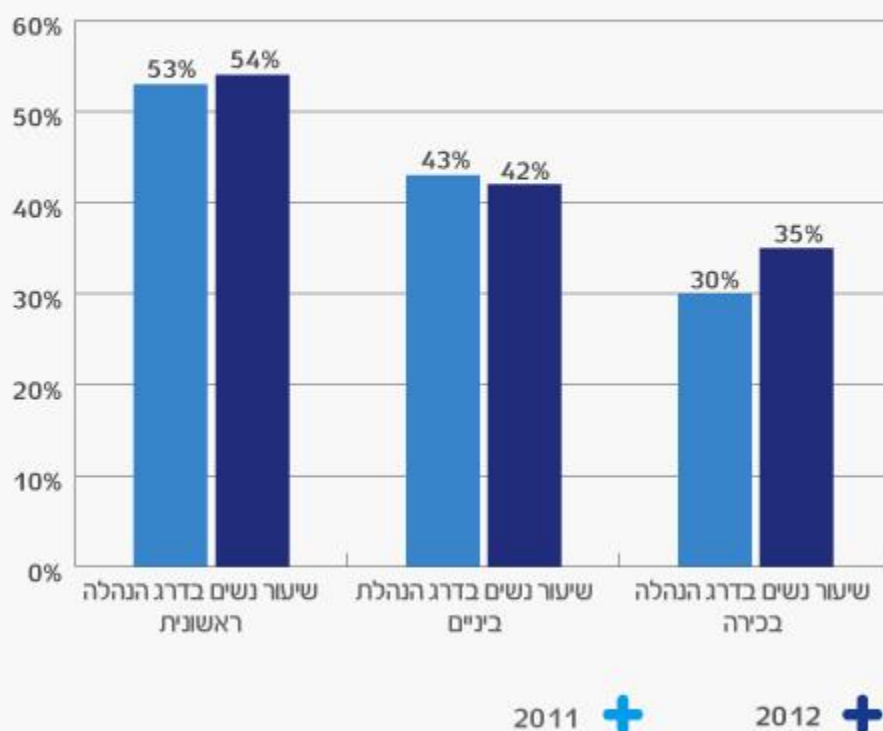
## אנשים עם מוגבלויות בלאומי

בשנים 2011-2012 העסיקה קבוצת לאומי כ- 350 עובדים עם מוגבלויות.

## נשים בלאומי

שיעור הנשים המועסקות בבנק עולה בהרבה על שיעורן בכוח העבודה בישראל. בשנים 2009-2012 עמד שיעור הנשים בבנק על כ 62% מסך העובדים, בעוד ששיעור הנשים בכוח העבודה בישראל עמד על כ 47%. שיעור העסקת הנשים בקבוצה נותר גבוה גם בקרב דרגי ההנהלה. בדרג ההנהלה הראשונית, יש יותר נשים מגברים – ב 2012 עמד שיעור הנשים בדרג זה על 54% מכלל עובדים בדרג. בדרג הנהלת הביניים של הבנק שיעור הנשים היה 42% ואילו בדרג ההנהלה הבכירה עמד שיעור הנשים על 35%.

### שיעור הנשים בסגל הניהולי של קבוצת לאומי 2012-2011





## העסקת עובדים מאוכלוסיות מגוונות

העסקת עובדים ממגוון מגזרים בחברה, שילובם וקידומם הם חלק ממדיניות הגיוס והקליטה של לאומי. במסגרת מדיניות הגיוס, הבנק עורך התאמות שונות במבחני המיון על מנת לצמצם חסמים הניצבים בפני קבוצות שונות באוכלוסייה. 6% מעובדי קבוצת לאומי בשנים 2011-2012 היו בני המגזר הערבי והדרוזי. מספר העובדים מן המגזר הערבי והדרוזי בשנת 2012 עמד על 702, מתוכם 160 בסגל הניהולי. לאומי משתף פעולה עם מגוון עמותות וארגונים לצורך הרחבת היקף קליטת עובדים בני מיעוטים ושילובם בארגון.

להלן כמה משיתופי הפעולה של לאומי לקידום תחום זה בשנים 2011 – 2012:

- + לאומי נמצא בקשר שוטף עם עמותת "קו משווה" וחברות השמה מהמגזר הערבי, משתתף בירידי תעסוקה ייעודיים למגזר הערבי ובפורומים בשיתוף עם חברות עסקיות במשק הישראלי. במהלך שנת 2011 גייסה קבוצת לאומי 49 עובדים חדשים מהמגזר הערבי ובשנת 2012 נקלטו 19 עובדים נוספים.
- + לאומי משתף פעולה עם עמותות "עולים ביחד" וטבקה המסייעות ליוצאי אתיופיה, ועובד עם חברות השמה לשילוב אוכלוסיה זו בתעסוקה. במהלך שנת 2011 גייסה קבוצת לאומי 11 עובדים חדשים יוצאי אתיופיה ובשנת 2012 נקלטו 7 עובדים נוספים.
- + לאומי משתף פעולה עם "מנפאואר בראשית" בתהליכי גיוס של חרדים (במסגרת תכנית מפתח של תב"ת - תנופה בתעסוקה, מייסודם של ג'וינט ישראל וממשלת ישראל), ועם פילת, המכון לידידות טורונטו והכוונים תעסוקתיים של מכללות חרדיות. בשנת 2012 גייסה קבוצת לאומי 50 עובדים חדשים בני המגזר החרדי.
- + לאומי מפרסם את המשרות הפתוחות לגיוס דרך פורומים שונים ורשתות חברתיות, כדי להגיע לאוכלוסיות מגוונות.



# גיוס ומסלולי קידום +



קבוצת לאומי משקיעה רבות בגיוס כוח אדם איכותי, מקצועי, יציב וערכי והיא מקצה משאבים רבים לתהליכי הגיוס שלה, כמו גם לפיתוח מסלולי קידום מגוונים.

בשנים 2011-2012 פעלו בלאומי מסלולים אסטרטגיים לגיוס וקליטה של עובדים לתפקידים ניהוליים או מקצועיים:

- + תכנית "תלפיות": תכנית המתמקדת במועמדים המתאימים להתמחויות מקצועיות שונות, כגון תחום האשראי, הייעוץ הפיננסי או ייעוץ בשפות זרות.
- + תכנית המתמקדת בגיוס מועמדים אקדמאים, רובם חסרי ניסיון, הזוכים להכשרה מקצועית במסגרת מילוי התפקיד.
- + תכנית המתמקדת במועמדים בעלי ניסיון ניהולי או מקצועי רלוונטי, המתקבלים ישירות לתפקיד ניהולי או מקצועי בבנק.
- + תכנית המתמקדת בגיוס מועמדים בעלי כל הפטורים הדרושים ע"י הרשות לני"ע, לביצוע הסטאז' כיועצי השקעות.



## מסלולי תפקידים בבנק לאומי

במסגרת פיתוח הסגל הניהולי והמקצועי בלאומי וניהול ההון האנושי, גובשו בחטיבת משאבי אנוש מסלולי תפקידים חוצי-חטיבות. המסלולים מקיפים תשעה תחומי עשייה מרכזיים בלאומי: השקעות, אשראי, מערכות מידע, קשרי לקוחות קמעונאות, כספים, ניהול סיכונים, מטה ובקרה, משאבי אנוש ושירותים לוגיסטיים.

כל מסלול תפקידים מאגד בתוכו את העיסוקים הרלוונטיים לאותו מסלול ומציג את מרחב אפשרויות הניוד (רוחבי ואנכי) בין מגוון התפקידים השונים, בכפוף להתאמה אישית ובהתאם לצורכי הארגון. המסלולים הוצגו לכל עובדי בלאומי במסגרת אתר מסלולי קריירה שהינו אתר אינטראקטיבי ייחודי וראשון מסוגו במערכת הבנקאית, אשר מציג בנוסף למסלולי התפקידים את המבנה הארגוני המעודכן של כל יחידות הבנק, את תיאורי התפקידים השונים ואת מדיניות הניוד וההשמה, כפי שאושרה על-ידי הנהלת הבנק.

## מסלולי תפקידים בחברות הבנות

### לאומי קארד



במהלך 2011-2012 גובשה ויושמה בלאומי קארד תכנית פיתוח הנציג, אשר נועדה להגדיר באופן מובנה ומתוכנן מראש את אפשרויות ההתפתחות והקידום של נציגי השירות בלאומי קארד, בתוך מחלקת שירות הלקוחות ומחוצה לה. במסגרת גיבוש התכנית, מופו התפקידים בחברה אליהם יכול הנציג לצמוח, חודדו הגדרות ודרישות התפקיד ונבנתה מפת קריירה, המגדירה את הצמתים בהם נפתחים בפני הנציג תפקידים אליהם הוא יכול להגיש מועמדות, בכפוף להתאמה אישית והעדפות אישיות.

# שכר, הטבות ותגמול עובדים +



## תנאי העסקה בלאומי

קבוצת לאומי נמנעת מכל אפליה בכל הנוגע לתנאי ההעסקה. תנאי השכר של העובדים בכל הדרגות נקבעים על בסיס קריטריונים מקצועיים וענייניים.

קבוצת לאומי מקפידה להעניק לעובדיה את כל התנאים וההטבות הקבועים בחוק ואף מעבר לכך, לרבות הפרשות לפנסיה, תשלום בגין ימי הבראה, ימי חופשה, ימי מחלה, הוצאות נסיעה וכדומה.

עובדי לאומי נהנים משכר הגבוה משכר המינימום במשק והם מקבלים, כחלק משכרם, חבילת הטבות נוספת שלמעשה מגדילה את שכרם. כך לדוגמה, כל עובדי לאומי זכאים להחזר בגין נסיעות בתחבורה ציבורית לעבודה וממנה, ללא כל הגבלת סכום. עובדי לאומי מקבלים דמי ארוחות, השתתפות במימון קייטנות, גנונים, השתתפות בביטוחים שונים, עלות בדיקות רפואיות ושכר לימוד של ילדי העובדים לתואר ראשון, תקציב לעיתון יומי והטבות כספיות נוספות. העובדים זכאים להשתתפות הבנק בהטבות הניתנות דרך נציגות העובדים.

# הטבות לעובדים בחברות הבנות

## ai Bank, בנק ערבי-ישראלי



הבנק מעניק לעובדיו הטבות כגון מענק בגין עמידה ביעד הרווח הנקי השנתי, הפרשה לקרן השתלמות, דמי עיתון ודמי גנון. עובדים קבועים זכאים גם להלוואות דיור, הלוואות לעובדים, השתתפות בשכר לימוד של העובדים ומלגת לימודים לילדיהם, תשלום לקייטנות וביטוחים רפואיים.

## לאומי למשכנתאות



עובדים זכאים לאחזקת רכב, קרן השתלמות החל מהיום הראשון לעבודתם, דמי עיתון ודמי גנון. בנוסף, עובדים קבועים זכאים להלוואות דיור בכפוף לנהלים, הלוואות פקידים, השתתפות בשכר לימוד וקייטנות. עובדים קבועים בבנק יכולים לרכוש ביטוחים רפואיים (ריסק ושיניים) עם השתתפות של הבנק.

## לאומי קארד



לאומי קארד מקפידה להעניק לעובדיה את כל התנאים וההטבות הקבועים בחוק ואף מעבר לכך. עובדי לאומי קארד זכאים, בנוסף לתכנית הפנסיה הקבועה בחוק, להצטרף לביטוח מנהלים/קרן פנסיה, במסגרתם החברה מממנת גם סעיף אובדן כושר עבודה. עובדי החברה זכאים בהתאם לוותק להצטרף לקרן השתלמות. כמו כן זכאים לביטוח בריאות פרטי במימון החברה מיום עבודתם הראשון. רוב עובדי החברה זכאים לתשלום בגין ימי מחלה מעל לקבוע בחוק (תשלום מחלה החל מהיום הראשון ו-3 ימי הצהרה בשנה). מעל שליש מעובדי החברה זכאים לתשלום הוצאות נסיעה הגבוה מהקבוע בחוק (רכב/אחזקת רכב).

כמו כן עובדי החברה זכאים יומי לארוחות יומיות במימון החברה. בנוסף, לאומי קארד משתתפת במימון קייטנות לילדי עובדים ועובדי החברה זכאים למתנות לחגים ולאירועים אישיים. עובדי חברה המשרתים במילואים מעל 7 ימים בשנה ברצף זכאים ליום חופש נוסף על חשבון החברה וכן להוקרה שנתית.

## לאומי פרטנרס



החברה מעניקה לעובדיה הטבות מעבר לנדרש בחוק, כגון קרן השתלמות, סבסוד ארוחת צהריים וכן ביטוח אובדן כושר עבודה ועוד.

## החברה לנאמנות



החברה מעניקה לעובדיה המועסקים במשרה מלאה תנאים כנדרש על-פי חוק ואף מעבר לכך, לרבות זכאות לקרן השתלמות ותשלום ימי מחלה החל מהיום הראשון. כן זכאים העובדים לארוחה קלה יומית במימון החברה ולמתנות בחגים.



## תגמול

קבוצת לאומי מעודדת מצוינות בשורותיה, ותגמול העובדים נועד לבטא את הערכתה כלפיהם. הקבוצה מייחסת חשיבות רבה לזיקה שבין ביצועי העובדים, תרומתם לארגון ותפוקותיהם, לבין דרישות תפקידיהם. שיעור תוספת השכר לכל עובדת ועובד נקבע באופן דיפרנציאלי, בין היתר, על בסיס הערכת הביצועים של כל אחד מהם, מידת התקדמותם המקצועית בפועל ופוטנציאל ההתקדמות שלהם.

## תמריצים

מדי שנה לאומי נוהג להעניק תמריץ שנתי לעובדים בגין הצלחתו של הבנק. התמריץ נקבע על-פי קריטריונים המאושרים על-ידי הדירקטוריון. חלוקת התמריץ נקבעת באופן דיפרנציאלי, והיא מתבססת על הערכת יוזמות, ביצועי העובד במהלך השנה האחרונה ותרומתו להצלחת היחידה. בגין שנת 2011 הוענק תמריץ בגובה של חצי משכורת לכלל עובדי הבנק ומנהליו. בגין שנת 2012 לא הוענק תמריץ.

## יחסי עבודה +



בנק לאומי, כמי שמוביל את הקבוצה, מאמין כי מערכת יחסים הוגנת, שקופה ושיתופית עם נציגות העובדים, תורמת הן לקידום העסקים של הבנק והקבוצה והן לשמירה על זכויות העובדים ושביעות רצונם.

יחסי העבודה בין הנהלת לאומי לעובדים המיוצגים על-ידי נציגות העובדים, מושתתים על מערכת הסכמים קיבוציים, הסדרים קיבוציים והסכמות אחרות שנוצרו במשך השנים, לרבות הסכמות אד-הוק בין הנהלת הבנק לנציגות העובדים. בשנים 2011 - 2012 התנהלו היחסים בין הנהלת הבנק לבין נציגות העובדים, כבעבר, באורח תקין ועל בסיס כבוד הדדי והקשבה לזולת.

בשנים 2011-2012 85% מן העובדים והמנהלים בקבוצת לאומי הועסקו בהסכמים קיבוציים. יתר העובדים בקבוצה מועסקים במסגרת חוזים אישיים, ובכללם עובדי לאומי קארד ולאומי פרטנרס, שבהן לא קיימים הסכמי העסקה קיבוציים.

## נציגות העובדים

במסגרת יחסי העבודה בלאומי, נציגות העובדים ממלאת תפקיד מרכזי וחשוב. נציגות העובדים בבנק מורכבת משני ארגונים: ועד העובדים וועד המנהלים. שני גופים אלו פועלים תחת הוועד הארצי המשותף של עובדי הבנק, שהוא הגורם המייצג את ציבור העובדים מול הנהלת הבנק. הוועד הארצי ממנה מזכירות ארצית, והיא הנושאת והנותנת עם הנהלת הבנק בכל העניין הנוגע לכלל עובדי הבנק, העומדים על הפרק.

נציגות העובדים מטפלת בנושאים רבים ומגוונים, שעיקרם שמירה על זכויותיהם של עובדי הבנק וייצוגם מול הנהלת הבנק, תוך ראיית טובת הבנק. נציגות העובדים היא שותפה פעילה וחשובה בשינויים הארגוניים שהבנק מבצע מעת לעת: בכל מקרה של שינוי ארגוני, בצד הצורך לתת מענה לצורכי הבנק, לאומי קשוב גם לצורכי עובדיו. העברת עובד מתפקיד לתפקיד נעשית בתיאום ובשיתוף עם העובד ונציגות העובדים, והעובד מקבל את פרק הזמן הנדרש לו לשם היערכות והתארגנות.

בנוסף, נציגות העובדים דואגת גם לרווחתם של עובדי הבנק ובני משפחותיהם בצורות שונות, ולשם כך הנהלת הבנק מתקצבת את נציגות העובדים מדי שנה. נציגות העובדים יוזמת פעילויות חברתיות-תרבותיות לעובדי הבנק הכוללות, בין היתר, ארגון סופי שבוע, טיולים, הצגות ופעילויות נוספות.

## הסכמים קיבוציים מיוחדים

בשנים 2011 - 2012 נחתמו כמה הסכמים קיבוציים מיוחדים בתחום יחסי העבודה בין נציגות העובדים, הבנק וההסתדרות:

- +** בפברואר 2011 נחתם בין הבנק לבין נציגות העובדים וההסתדרות, הסכם קיבוצי מיוחד בעניין מדרג חדש לסגל הניהולי ולסגל המקצועי בבנק שעיקריו הם: מדרג חדש לסגל הניהולי, המרת תוספת הוותק השנתית לתוספת אישית והעלאת תקרת הוותק ל-37 שנים, המרת תשלום "אחזקת רכב" למנהלים בקבוצות 2 בכיר ועוזר מנכ"ל לתשלום המהווה חלק מהשכר הבסיסי, הגדלת השתתפות הבנק בהוצאות הטלפון הסלולארי והגדלת אוכלוסיית המנהלים הזכאים למשלוח העיתון היומי לביתם.
- +** בנובמבר 2011 נחתם בין הבנק לבין נציגות העובדים וההסתדרות, הסכם קיבוצי מיוחד בעניין תנאי המעבר למתחם חדש של הבנק ליד העיר לוד. נקבע כי עובדים מסוימים יהיו זכאים לפיצוי בגין המעבר, כי הבנק ישתתף בהוצאות הנסיעה של עובדים למתחם החדש וכי יהיו עובדים שלא ידרשו לעבור למרכזי המומחיות בשל מצב אישי, מצב בריאותי מרחק נסיעה וכדומה.
- +** במרץ 2012 נחתם בין הבנק, הוועד הארצי המשותף של עובדי הבנק וההסתדרות, הסכם קיבוצי מיוחד בעניין מתכונת חדשה של מדרג העובדים, והוספת דרגה נוספת למדרג זה. עובד שיקבל תואר דרגה זו זכאי לתוספת כספית ולהטבות אחרות.
- +** בדצמבר 2012 נחתם בין הבנק, נציגות העובדים וההסתדרות הסכם קיבוצי מיוחד בעניין קליטה של קבוצת עובדים שעד כה היו עובדים חיצוניים - כעובדי בנק לאומי החל מיום 1.1.13.

## מניעת הטרדה מינית

לאומי מינה עורכת-דין בכירה בחטיבת הייעוץ המשפטי המופקדת על קבלת תלונות בנושא של הטרדה מינית וניסח תקנון בנושא זה שנמסר באופן אישי לכל אחד מהעובדים. התקנון ופרטי הקשר עם האחראית מופיעים בפורטל הארגוני של לאומי והתקנון אף נמסר לכל עובד חדש עם קליטתו בבנק. בשנת 2012 הופץ התקנון שוב לכל סניפי ויחידות הבנק והוא תלוי על לוח המודעות של כל יחידה. לאומי מייחס חשיבות רבה לנושא של מניעת ההטרדה המינית ופועל למיגורו. תלונות בנושא זה מטופלות בבנק ברצינות ובמהירות.



# מניעת הטרדה מינית בחברות הבנות

## ai Bank, בנק ערבי-ישראלי



הבנק הפיץ תקנון ועלון הסברה בנושא של איסור הטרדה מינית בקרב כל עובדיו. כן נערכו מפגשים במסגרת יחידתית תוך הדגשת הכתובות לפנייה בגין הטרדה מינית, בתוך הבנק ובחברת האם, לרבות הפנייה לערוצי המידע הישירים בפורטל הארגוני של קבוצת לאומי. התקנון הועבר גם לספקים שמעסיקים בבנק עובדים מטעמם (קבלני ניקיון, חברות כ"א).

## לאומי למשכנתאות



כל עובד שנקלט לעבודה בבנק עובר הדרכה בנושא של מניעת הטרדה מינית ומקבל נוהל מודפס בנושא. תקנון הבנק ולומדה בנושא זמינים לעובדים בפורטל הארגוני.

## לאומי קארד



התקנון בנושא של מניעת הטרדה מינית מתוקשר וזמין לכלל עובדי החברה בפורטל הארגוני וכן בקפיטריות הפזורות ברחבי החברה. בנוסף, במסגרת ערכת הקליטה של עובדים חדשים, כל עובד חדש מקבל מכתב בו הסבר כיצד יש לנהוג ולמי אפשר לפנות במקרה של הטרדה מינית. בשנים 2011-2012 עברו כ-80% מעובדי החברה הדרכה ורענון שנתי בנושא באמצעות לומדה אינטראקטיבית. בנוסף, הממונה על מניעת הטרדה מינית בחברה וכן ההנהלה המורחבת של החברה עברו הדרכה פרונטלית בנושא.

## לאומי פרטנרס



חוזר ותקנון בנושא הטרדה מינית הופץ בקרב כל העובדים בחברה. המשנה למנכ"ל, המכהנת כמנהלת משאבי האנוש מונתה כאחראית לנושא ופרטי ההתקשרות עמה מופיעים בחוזר.

## החברה לנאמנות



התקנון בנושא הטרדה מינית הופץ בקרב כל העובדים בחברה.



# פיתוח מקצועי +



## פיתוח עובדים

קבוצת לאומי רואה בפיתוח עובדיה אמצעי לפיתוח ולמימוש הפוטנציאל האישי והמקצועי שלהם, במטרה לתמוך ולסייע ליחידות הקבוצה לקידום היעדים העסקיים של הקבוצה ובהתאמת הארגון לסביבה המשתנה. בהמשך לכך, לאומי מממן לימודי תואר ראשון ותואר שני בהתאם לנוהלי הבנק. בשנת 2012 מימן לאומי לימודים אקדמיים של 205 עובדים ובשנת 2011 מימן את לימודיהם של 203 עובדים.

## הכשרה מקצועית

מרכז ההדרכה של הקבוצה מפתח תכניות למידה מקצועיות וניהוליות הנגזרות מתכנית העבודה ומהיעדים העסקיים ותומכות בהם.

לאומי מציע לעובדים המתאימים מסלולי הכשרה ופיתוח במסגרת קורסים בנקאיים בתחומי אשראי, השקעות, קמעונאות, בנקאות פרטית, שירות ומכירות, הטמעת תהליכי עבודה, הטמעת הוראות רגולציה וציות והטמעת מערכות. הבנק אף פיתח קורסים ניהוליים שנועדו לחזק את מיומנויות המנהלים. כמו כן, לאומי מציע למנהליו להשתתף בתכנית העשרה ופיתוח למנהלים, שבמסגרתה נערכות סדנאות בנושאים פיננסיים, ניהול ומנהיגות, צמיחה ופיתוח אישי.

# סיכום נתוני ההדרכה בקבוצת לאומי

בשנת 2011 93% מהעובדים בקבוצה (למעט לאומי קארד) עברו הדרכה (מסוג שהוא). ממוצע שעות ההדרכה לעובד עמד על 32.

בשנת 2012 99% מעובדי הקבוצה (למעט לאומי קארד) עברו הדרכה (מסוג שהוא), וממוצע שעות ההדרכה לעובד עמד על 30.

## הדרכה בלאומי קארד



בשנת 2011 התקיימו בחברה 31 קורסים לנציגים חדשים, בנוסף הושקעו כ-23,000 שעות בהדרכה מקצועית לעובדים ומנהלים וכ-5,300 שעות בהדרכה ניהולית למנהלים.

בשנת 2012 התקיימו 29 קורסים לנציגים חדשים, בנוסף הושקעו כ-23,600 שעות בהדרכה מקצועית לעובדים ומנהלים וכ-4,300 שעות בהדרכה ניהולית למנהלים.

## מערכת מתוקשבת ללמידה

לאומי מאפשר לעובדיו ללמוד תכנים מקצועיים בקצב ובמסגרת הנוחים להם באמצעות מערכת הכוללת פתרונות מתקשבים, לומדות אינטראקטיביות, סרטי הדרכה ומבחנים, העומדים לרשות העובדים בפורטל הארגוני ובזמן אמת. המערכת המתוקשבת מסייעת להטמעתם של עקרונות כמו "למידה כדרך חיים" ו"הארגון הלומד", המאפיינים את לאומי, והיא נועדה לשפר את המקצועיות של העובדים באמצעות ייעול תהליכי הלמידה וקיצורם.

+ בשנת 2012 עמדו לרשות עובדי לאומי 133 קורסים מתוקשבים.

+ בשנת 2012 בוצעו 74,106 מבחני ידע מתוקשבים היישר מעמדות עבודתם של העובדים.

+ החל מסוף 2010 החל לאומי לשדר בווידאו בזמן אמת מבזקי למידה עבור קהילות ידע ברחבי הבנק. עד סוף שנת 2012 הושקו 21 קהילות עבור אוכלוסיות יעד המונות כ-3000 עובדים ונרשמו כ-10,728 שעות למידה.

## ערוצי חניכה

בבנק לאומי פותחו ונבנו תהליכי חניכה ומנטורינג אישיים במטרה לקדם עובדים ומנהלים בעלי אופק התפתחות מקצועי וניהולי. תהליכי הפיתוח כוללים:

+ תהליך ליווי אישי למנהלים בכירים על-ידי יועץ חיצוני: התהליך כולל פיתוח והעצמה של תפיסות, יכולות ומיומנויות ניהוליות והתמודדות עם קשיים ופערים. תהליך הליווי ניתן בצמתים מרכזיים, כמו כניסה לתפקיד, הקמת יחידה חדשה, שינוי ארגוני, התמודדות עם מצבי משבר וכדומה.

+ תהליך חניכה פנים-ארגוני למנהלים צעירים על-ידי מנהלים בכירים (שאינם המנהלים הישירים): המנהל-החונך תורם מניסיונו ומהיכרותו עם הארגון ומסייע למנהל הצעיר להתמודד עם דילמות ואתגרים ניהוליים ולפתח תפיסה ניהולית עצמאית, יכולות ומיומנויות.

+ תהליך מנטורינג לעתודות ניהוליות: משתתפי העתודות הניהוליות הבכירות משמשים כמנטורים למנהלים מהעתודה הצעירה.

בנוסף, לאומי מכשיר מנהלים מדרג ביניים לשמש חונכים לקבוצות של נקלטים חדשים בארגון. מטרתו של תהליך זה היא ללוות את הנקלטים בשנתיים הראשונות שלהם בלאומי ולסייע להם להתמודד עם דילמות ואתגרים הכרוכים בכניסתם לתפקיד.

# פיתוח מקצועי בחברות הבנות

## ai Bank, בנק ערבי-ישראלי



הבנק עורך באופן שוטף ובהתאם לתכנית שנתית הכשרות מקצועיות וניהוליות, הכוללות הקניית מיומנויות שונות. הכשרות אלו נעשות באמצעות מרכז ההדרכה של לאומי ועל-ידי הדרכה פנימית של אנשי מקצוע מובילים. בנוסף הוקמו פורומים למנהלים - פורום מנהלי סניפים כמסגרת למפגש מקצועי וחברתי ופורום חשיבה בהשתתפות 9 מנהלים בכירים ומנהלי סניפים גדולים.

## לאומי למשכנתאות



הבנק עורך בהתאם לתכנית ההדרכה השנתית הכשרות מקצועיות וניהוליות הכוללת הקניית ידע מקצועי נדרש ופיתוח מיומנויות בתחומים השונים.

## לאומי קארד



החברה מקיימת קורסי הכשרה לנציגים חדשים ותכניות הדרכה אישיות לעובדים חדשים בתפקידים מקצועיים. כמו כן לאומי קארד מקיימת תכנית שנתית של הכשרות מקצועיות בתחומים שונים, בהתאם לצרכים המשתנים של יחידות הארגון וכן בהתאם להשקתם של מוצרים, מערכות ותהליכים חדשים בחברה. החברה מציעה לעובדים, במסגרת "לאומידע" - הקמפוס הארגוני, מגוון קורסים וסדנאות להעשרה מקצועית ואישית בנושאים פיננסיים, יישומי מחשב, מיומנויות בינאישיות ועוד. בנוסף להכשרה המקצועית, מקיימת לאומי קארד תכנית להכשרה ופיתוח של מנהלים בכל הדרגים. התכנית נועדה לפתח יכולות ומיומנויות ניהוליות, ולאפשר למנהלים התפתחות וצמיחה אישית. התכנית כוללת פעילויות שונות, כגון קורסי ניהול, מפגשי עמיתים, פורומים ניהוליים ותהליכי ייעוץ וליווי אישיים.

## החברה לנאמנות



עובדי החברה משתתפים מעת לעת בהדרכות מקצועיות והשתלמויות בנושאים כגון חשבשבת, אבטחת מידע, דיני מקרקעין, שוק ההון ועוד.



# דיאלוג עם העובדים +



קיום דיאלוג שוטף, כן ופתוח בין עובדי ומנהלי הבנק, הוא מעמודי התווך של יצירת הערך לעובדים. בין ערוצי הדיאלוג הפתוחים בפני עובדי הבנק ומנהליו ניתן למנות את שיחת המשוב וההערכה השנתית, את תחום התקשורת הפנים-ארגונית על מגוון ערוצי השיח שהוא מציע, את סקר עמדות העובדים, את מפגשי העובדים עם ההנהלה ואת ביקורי ההנהלה בסניפי הבנק, ואת הקו הפתוח להנהלת משאבי אנוש.

## משוב והערכת עובדים

שיחת משוב והערכת עובדים מתקיימת בלאומי אחת לשנה. ההערכה נעשית בתהליך קבוע ומוזנח, הכולל היבטים של עמידה ביעדים, דרכים לביצועם ויעדים לשנה הבאה. תהליך ההערכה כולל מילוי חוות דעת במערכת הממוחשבת וקיום שיחת משוב בין המנהל לעובד. העובד מוזמן להביע את דעתו ויכול לראות את נתוני ההערכה בפורטל הארגוני. במהלך השנים 2011-2012 עברו כל המנהלים בלאומי הדרכות באמצעות הפורטל הארגוני בנושא הערכת עובדים, במטרה לשפר את יכולותיהם בהובלת שיח פתוח ובונה. בשנת 2012 הוכנס תהליך חדש לקיום דיאלוג חצי שנתי בין המנהל לעובד. התקיימה שיחת משוב ל- 92% מכלל האוכלוסייה הרלוונטית לשיחה.

## מגוון של מקורות הערכה

לאומי מאמין שתהליכים הנוגעים למשאבי אנוש, לרבות החלטות הנוגעות לקידום וניוד מנהלים, מן ראוי שיושתתו על מידע תקף ואובייקטיבי ככל האפשר. לפיכך, הוא מקיים תהליכי הערכת מנהלים בכלים ובאמצעים מגוונים, כגון מכוני אבחון והערכות במסגרת קורסים ניהוליים.

# משוב והערכת עובדים בחברות הבנות

## ai Bank, בנק ערבי-ישראלי



מעבר לתקשורת השוטפת בין מנהלים לעובדים, נקבעו שתי תקופות בהן קיימת חובה לביצוע שיחת משוב לעובדים: באמצע השנה ובסופה. במסגרת מילוי הערכה שנתית לכל עובד בסוף השנה, נערכת שיחת הערכה על בסיס הערכת תפקוד מובנית, ביחס לממדי תפקוד מוכתבים. הערכה זו משמשת גם לתהליכים ארגוניים שונים, כגון הגדרת עיסוק, שיבוץ לתפקידים ותהליכי קידום בשכר ובדרגות. באמצע השנה מחויבים מנהלים בשיחת משוב במסגרת "דיאלוג אמצע". בשיחה זו אין התייחסות לנתוני תפקוד, אלא לנושאים ה"רכים" של מידת שביעות רצון ומבט קדימה מנקודת מבטו של העובד ושל מנהלו, תוך תיעוד ממוכן של עצם קיום השיחה.

## לאומי למשכנתאות



בנוסף לשיחת ההערכה השנתית ולדיאלוג אמצע הנערכים בכללם"ש, כפי שנערכים בבנק לאומי, מתבצע תהליך הערכת עובדים חצי שנתי לעובדים זמניים, בניסיון לשיפור ביצועים ולתיאום ציפיות.

## לאומי קארד



תהליך ההערכה והמשוב בחברה מתקיים פעמיים בשנה:

- + הערכה שנתית בחודשים ינואר-פברואר, שנועדה להעריך את ביצועיו של העובד בשנה החולפת ולהגדיר לו יעדים לשנה הקרובה, כולל יעדים לצמיחה ולפיתוח.
- + הערכת ביצועים חצי שנתית בחודשים יולי-אוגוסט, שנועדה לבחון את העמידה ביעדים, ולעדכנם במידת הצורך.

תהליך ההערכה כולל מילוי טופס הערכה מובנה, המתייחס הן ליעדי העובד והן לביצועיו על פני פרמטרים שונים (ביצוע משימות, ניהול שותפויות, ניהול עצמי וניהול אנשים). כמו כן כולל התהליך שיחת משוב אישית עם העובד.

נציגי השירות במוקדי השירות מקבלים משוב חודשי רציף המתבסס על מספר פרמטרים: מדדי יעילות של המוקד, מקצועיות, רמת השירות (בכלל זה ממצאים של סקרי לקוחות) ושירות יוזם ללקוח.

## חברה לנאמנות



לכל עובדי החברה נערכת שיחת הערכה שנתית.

# תקשורת פנים-ארגונית

בלאומי הוקם לפני שנתיים תחום ייעודי לניהול התקשורת הפנים ארגונית. תקשורת הפנים מנוהלת על פי תכנית עבודה שנתיית הכוללת יעדים ומדדים ברורים והיא נמצאת בהתאמה מלאה ליעדים העסקיים והארגוניים בלאומי, מתוך התפיסה שתקשורת פנים הינה דיסיפלינה ניהולית התומכת בהשגת היעדים של הארגון. בשנתיים האחרונות הוקמו תשתיות הכוללות אסטרטגיה, מדיניות, ערוצים וכלים, ערכות תקשורת ייעודיות למנהלים, הכשרות לקהלי יעד ספציפיים, צוותי תקשורת פנים בחטיבות השונות וליווי תקשורתי אישי למנהלים המובילים תהליכי שינוי משמעותיים ביחידתם. שינויים ארגוניים משמעותיים ותהליכי ליבה שהתרחשו בבנק בשנתיים האחרונות לוו בתכנית ניהול שינוי ובמסגרתה תכנית לתקשור ורתימת העובדים לשינוי. במהלך שנתיים אלו הפך השיתוף בידע – מלמעלה למטה ומלמטה למעלה – ליעיל יותר: המסרים חודדו, הותאמו לקהל היעד הרלוונטי והופצו בכלי המתאים.

## פורטל "ניהול ידע"

הפורטל הארגוני הפנימי של לאומי – "ניהול ידע" – עוסק בשימור וטיוב של הידע הארגוני על מנת שיהיה נגיש לצורכי עבודה שוטפת וכבסיס ללמידה ארגונית של העובדים, לטובת קידום והשגת היעדים העסקיים של יחידות הבנק. הפורטל מכיל 80 אתרי אינטראנט פנימיים וקהילות מקצועיות ו-22 אתרי קורסים. במהלך שנת 2012 נרשמו כ- 2.506 מיליון כניסות ל"פורטל ניהול ידע" של לאומי, ובמהלך השנה ביקרו בו כ- 15,102 עובדים שונים.

"פורטל ניהול ידע" בלאומי נותן במה לשיתוף בידע בנושאים שונים, לרבות:

- + הטמעת שינויים רגולטוריים החלים על כל הבנק באמצעות מהלכי למידה משולבים בעמדת העבודה של כל עובד: לומדות ומבדקי ידע, מאגר שאלות ותשובות נפוצות, תקשורת של מסרים בעלי חשיבות ופורומים.
- + אתרי חטיבות, מרחבים, יחידות ארגוניות – כלי עבודה וערוצי תקשורת פנימית רב-כיוונית המסייעים בביצוע העבודה.
- + אתרי קהילות מקצועיות (פורומים) – תמיכה בשגרת עבודה ושיתוף בידע עם קהילות מקצועיות, כגון יועצי ההשקעות, מנהלי משאבי אנוש, מובילי ידע, נאמני ביטחון, עורכי דין, מנהלי פרויקטים, רכזי סיכונים תפעוליים, פיתוח עסקים ועוד.
- + אחריות תאגידית.
- + עובדי לאומי למען הקהילה – הצעות לפעילויות התנדבות, נושאים בפוקוס, קהילת המתנדבים, שאלות ותשובות, לוח אירועים ועוד.
- + איכות הסביבה בלאומי – טיפים, הצעות ייעול והסברים
- + תהליכי חדשנות – פלטפורמה לאיסוף רעיונות והתייחסויות מהשטח

## לאומי TV

ערוץ טלוויזיה פנים-ארגוני בלאומי, המשדר מהדורות חדשות קצרות ישירות אל עמדת המחשב של העובדים וכן על גבי מסכי הפלזמה שבסניפים. "לאומי TV" משמש ערוץ להעברת מידע ומסרים לכלל עובדי לאומי ותורם להעמקת ההיכרות עם היחידות השונות, עם בעלי תפקידים ועם תהליכים ארגוניים. הערוץ זוכה לאחוזי צפייה גבוהים בקרב העובדים. בשנת 2012 הופקו 10 מהדורות. בשנת 2011 הופקו 16 מהדורות.

## מידעון לאומי

עיתון אינטרנטי המופץ מעת לעת לכלל העובדים בבנק. בעיתון מופיעים חלונות תוכן קצרים המתעדים חדשות ואירועים העומדים על סדר היום הארגוני. בשנת 2012 הופקו 9 מידעונים.

## סנאפ

מערכת אינטרנטית לתקשורת פנים ארגונית ישירות אל מסך המחשב של העובדים. שימוש בערוצים מגוונים - שומרי מסך, טיקרים והודעות מתפרצות בהם מעבירים מסרים בצורה ויזואלית, חווייתית, מפולחת, מהירה ופשוטה. עד כה המערכת הוטמעה בקרב חטיבת משאבי אנוש ועד לסוף שנת 2013 תוטמע בקרב יחידות נוספות.

## מגזין לאומי

מגזין לאומי מופץ מעת לעת בקרב עובדי הבנק והוא כולל סיפורים וכתבות עומק הקשורות לפעילויות של החטיבות והעובדים. בשנת 2012 הופץ מגזין אחד.

# תקשורת פנים ארגונית בחברות הבנות

## ai Bank, בנק ערבי-ישראלי



בבנק מופץ אחת לרבעון עיתון פנימי לעובדים "סח בנק" המציין את הפעילות השיווקית, חברתית וקהילתית וכן משמש כערוץ תקשורת פנים ארגוני להעברת מסרים שונים. באמצעות האינטרנט מופצים לעובדים מסרים שונים כגון: אגרת מנכ"ל, מידע שיווקי עסקי ופעילות התנדבותית קהילתית של עובדי הבנק.

## לאומי קארד



בשנת 2012 הושק בלאומי קארד פורטל ארגוני חדש המרכז עבור העובדים מידע מקיף בארבעה עולמות: תוכן - אישי, ארגוני, עסקי, וקהילתי/סביבתי. הפורטל מציע לעובדים מידע נגיש המרוכז כולו במקום אחד, מנגנון חיפוש ידידותי, פלטפורמה לשאילת שאלות והעלאת רעיונות וכן מיכון טפסים ותהליכים ארגוניים. מאז השקת הפורטל, במאי 2012, נרשמו בממוצע כ-4,800 כניסות בחודש. ערוצים נוספים לתקשורת פנים ארגונית הינם מייל המופץ לעובדים בתדירות של פעמיים-שלוש בשבוע וכולל את "חדשות היום" ועדכונים חמים, וכן עיתון העובדים המופץ בתדירות של כפעמיים בשנה. בשנים 2011-2012 נערכו פעילויות נוספות לשיתוף בידע, בין השאר: קיום קמפיינים פנים ארגוניים לחיבור העובדים לביזנס, קיום מפגשי 'קפה מנכ"ל', מפגשי 'קפה אתיקה', כנסים ופורומים, סקרים ארגוניים ועוד.



## סקר עמדות עובדים

הנהלת לאומי עורכת סקר עמדות בקרב כלל עובדי הבנק אחת לשנתיים. הסקר נועד לשקף תמונת מצב עדכנית באשר לתפיסות ועמדות העובדים בנוגע להיבטים השונים של העשייה והפעילות בלאומי, ולשם גיבוש המלצות לתהליכי שימור עובדים ושיפור תהליכים בבנק. הסקר נותן ביטוי לתרבות ארגונית המקדמת שקיפות, מכבדת את דעתם של העובדים ונעזרת בהם כמקור ידע. לקראת הסקר מתקיימים ראיונות וקבוצות מיקוד של העובדים כדי לאתר את הנושאים העומדים על הפרק, שייבחנו בהמשך במסגרת הסקר.

תוצאות הסקר מתוקשרות להנהלת הבנק, להנהלות החטיבות ולכלל העובדים ומתורגמות לכדי תכניות עבודה תוך כדי התמקדות בנושאים שנמצאו ראויים לשיפור. הנהלות החטיבות והיחידות נמדדות על-פי יישום של תכניות העבודה הנוגעות לנושאים הדורשים שיפור. כמו כן, מתקיימים מפגשים עם מנהלים כדי לחדד את מחויבותם להפקת לקחים וליישום התובנות העולות בעקבות הסקר.

ממצאי הסקר שהתקיים בשנת 2011 הצביעו על כך ששביעות הרצון הכללית של העובדים בלאומי היא גבוהה - (8.90 בסולם של 5-10) ודומה לממוצע במשק.

בסקר עלה כי לאומי נתפס בעיני עובדיו כמותג מוביל המשקיע בלקוחותיו, כי המנהלים הישירים מקיימים תקשורת טובה עם העובדים וכי העובדים חשים חיבור חזק ליחידתם.

בשנת 2012 החלה חטיבת משאבי אנוש ביישום תכניות עבודה בעקבות התובנות שעלו מממצאי הסקר בכל הקשור לחיבור ההנהלה לשטח. הדגש הינו על פעילויות תקשור וחיזוק שיתוף הפעולה בין היחידות וזאת באמצעות ביצוע סקר מטה-שדה והרחבת המפגשים הבין חטיבתיים.



# סקר עמדות עובדים בחברות הבנות

## ai Bank, בנק ערבי-ישראלי



ב- 2012 נערך סקר ארגוני מקיף, על בסיס השאלון שהועבר בלאומי, עם התאמות נדרשות. שיעור המשיבים עמד על כ-50%. המענה על הסקר התבצע באמצעות רשת האינטרנט, תוך מתן שם משתמש אישי חד פעמי לכל עובד. ניתנה אפשרות למשיבים להיכנס לשאלון מכל מקום ומכל תחנת אינטרנט. בין הנושאים שנבדקו - שביעות רצון כללית ממקום העבודה, מההנהלה המקומית, מהנהלת הבנק ומתהליכים ארגוניים כגון הערכות שנתיות ותגמולים. התוצאות עמדו בהלימה מסוימת עם אלה של לאומי, לרבות ירידה מסוימת ברמת שביעות הרצון אצל עובדים בוותק שבין 5 ל-10 שנים. התוצאות תוקשרו לעובדים באמצעות המנהלים.

## לאומי למשכנתאות



לאור ההחלטה על מיזוג הבנק לא בוצע סקר עמדות שתוכנן לשנת 2012.

## לאומי קארד



בשנת 2011 נערך סקר עמדות שבחן את עמדות העובדים ומידת שביעות רצונם בהיבטים שונים הנוגעים לעבודתם בלאומי קארד. 88% מכלל העובדים שהשיבו על הסקר הביעו שביעות רצון גבוהה מלאומי קארד כמקום עבודה, 92% מכלל המשיבים ציינו כי הם גאים לעבוד בלאומי קארד, ו-78% הצהירו, כי בכוונתם להמשיך לעבוד בחברה בשנים הקרובות. מהסקר עלה כי המעגל הקרוב לעובד - הצוות, המנהל, האווירה, הוא משמעותי עבורו, ומהווה מקור לעוצמה. כמו כן ניכר חיבור חזק לארגון שנשמר יציב לאורך השנים והערכה ללאומי קארד כחברה ערכית ומשפחה חמה. בשנת 2012 לאומי קארד יישמה תכניות עבודה בעקבות התובנות שעלו מממצאי הסקר בכל הקשור לפיתוח אפשרויות ניהול, קידום ושימור עובדים. החל משנת 2012 לאומי קארד מקיימת, בנוסף לסקר הארגוני, סקרי שביעות רצון תקופתיים בקרב הנציגים במוקדי השירות השונים.

# מפגשי עובדים עם מנכ"ל לאומי

מטרת מפגשי "קפה מנכ"ל" היא ניהול שיח חופשי ובלתי-אמצעי בין המנכ"ל הראשי ובין קבוצות עובדים מגוונות בנוגע לנושאים המעסיקים את העובדים ואת לאומי כארגון. כלי זה מאפשר לעובדים להשמיע ולהנהלה להיות עם הפנים אל השטח. לאחר כל מפגש מועבר משוב לכלל המשתתפים ועובר סיכום ללשכת המנכ"ל למעקב והפקת לקחים. במהלך שנת 2011 התקיימו שלושה מפגשים עם העובדים. בשנת 2012 התקיימו שבעה.

## ההנהלה בשטח

תכנית מובנית לביקורי הנהלה בשטח יצאה לדרך בשנת 2012 והיא כוללת מפגשים עם העובדים בסניפים ועם המנהלים הבכירים בקבוצות קטנות. במפגשים אלו מתקיים דיאלוג פתוח ודו כיווני. שיח זה מתועד ובתהליך מובנה מופקות תובנות ויוזמות לעתיד. במטרה לייצר אחידות במסרים, לקראת המפגשים מועברים להנהלה סט של מסרים ודגשים שעל סדר היום הארגוני. בנוסף, נערכים מפגשי "קפה ראש חטיבה" בראשות ראש חטיבת משאבי אנוש עם מגוון של קבוצות עובדים בלאומי וכן נערכים מפגשים חטיבתיים בראשות ראשי החטיבות השונות.

# מפגשי עובדים עם המנכ"ל בחברות הבנות

## ai Bank, בנק ערבי-ישראלי

בבנק נערכים מפגשי "קפה מנכ"ל" מדי רבעון. אלה מפגשים קבוצתיים של העובדים עם המנכ"ל. כמו כן עובדי הבנק השתתפו במפגש עם ראש חטיבת משאבי אנוש בלאומי.



## לאומי קארד

בחברה נערכים מפגשי "קפה מנכ"ל" בין מנכ"ל לאומי קארד לבין קבוצות עובדים שונות - נציגים ממוקדי השירות השונים, עובדי מטה ותפעול, מנהלי צוותים ומנהלי תחומים. בשנים 2011-2012 התקיימו 11 מפגשים בהם השתתפו כ- 170 עובדים ומנהלים.



## הקו הפתוח

"הקו הפתוח" הינו ערוץ דיאלוג נוסף המתקיים אחת לרבעון ביום ושעה קבועה המפורסמת מראש, המאפשר לעובדים לפנות להנהלת חטיבת משאבי אנוש בכל נושא ועניין. בנוסף, חברי הנהלת החטיבה מקיימים שיחות יזומות עם קבוצות אוכלוסיה מוגדרות מראש בתפקידים ובדרגים שונים, בהן מועלים נושאים הקשורים ספציפית בעבודתם ובתחושותיהם בנוגע לארגון. העובדים יכולים לפנות ל"קו הפתוח" תוך שמירה על פרטיותם. מטרת ה"קו הפתוח" הינה קיום שיחה ישירה ובלתי אמצעית עם העובדים, המאפשרת להם להעלות שאלות, להביע עמדות ולהנהלת משאבי אנוש לאתר צרכים ברמה הארגונית.

בשנים בין 2011-2012 עלו בשיחות "הקו הפתוח" מגוון נושאים ביניהם: התייעלות, קביעות, נידוד עובדים, עתודה ניהולית, פרישה מרצון, קליטת עובדים חיצוניים, עובדי משמרות, שכר, קידום, הכשרה והרחבת מסלולי קריירה, ועוד. בשנים 2011-2012 נערכו "קווים פתוחים" אחת לרבעון. בשנת 2012 התקיימו 450 שיחות יזומות ונכנסות.

**יש לך שאלה אלינו?**

**אנחנו כאן כדי לענות על מה שחשוב לך!**  
**קו פתוח להנהלת חטיבת משאבי אנוש**  
**יום חמישי, 27 ביוני, 15:00-16:30**  
**לרשימת הטלפונים לחץ כאן**  
**אנחנו מחכים לך!**

**לאומי leumi** **חטיבת משאבי אנוש** **להיות קרוב אליך, להגיע רחוק איתך**

# רווחת ובריאות העובדים +



תחום הרווחה בלאומי מציע לעובדים מגוון רחב של שירותים ופעילויות, ביניהם סיוע אישי וכלכלי לעובדים ומשפחותיהם בעת משבר, פעילויות פנאי והעשרה, וליווי בוגרי הבנק.

## סיוע לעובדים

- + עובדי הרווחה של הבנק מעניקים סיוע לעובדים במצבי מצוקה אישיים, משפחתיים ותעסוקתיים. בשנתיים האחרונות הושם דגש רב על סיוע לעובדים ומנהלי מש"א בתהליך נידוד בין יחידות בבנק. בשנת 2011 טופלו 1,314 עובדים ובשנת 2012 טופלו 1,520 עובדים.
- + קרן רווחה: הקרן מאשרת מענקים לעובדי הבנק שנקלעו למצוקה כספית עקב מחלות קשות ומצבי חירום בריאותיים וסוציאליים. בשנים 2011-2012 אושרו מענקים בסך 47,120 ₪ ל-6 עובדים.
- + לאומי מקצה משאבים לטובת קבוצות הזקוקות לתמיכה ייחודית, באמצעות ענף הרווחה: משפחות שכולות, ילדים שהתייתמו מהוריהם שהיו עובדי לאומי, משפחות ברוכות ילדים ועוד.
- + יחידת הרווחה מציעה לעובדים ולבני/בנות-הזוג סדנאות לניהול כלכלת המשפחה.
- + עובדים עם קשיים כלכליים חריגים או כרוניים זוכים לסיוע בדרך של בניית תכנית הבראה בליווי אישי של עובד סוציאלי ויועץ כלכלי וכן להלוואות מיוחדות בהתאם לעניין.
- + צוות העובדות הסוציאליות בענף רווחה מסייע לעובדים באופן פרטני וקבוצתי להתמודד עם מצבי לחץ וחרדה המתעוררים בשעת חירום. כדוגמא מבצע "עמוד ענן", מקרי שוד ועוד.

## פעילויות פנאי

- + לאומי מפעיל מרכזי תרבות לרווחת עובדי, בני משפחותיהם והגמלאים בתל-אביב-יפו, בירושלים ובחיפה. במרכזי התרבות נערכים מופעים, הרצאות, סדנאות, קורסים בתחומים שונים. בשנים 2011-2012 נערכו במרכזי התרבות 193 אירועים, שבהם השתתפו 26040 עובדים ובני משפחותיהם.
- + ענף רווחה של הבנק מציע לעובדים סיוורים מסובסדים במוזיאונים, אתרי מורשת ואתרי בילוי משפחתיים. בשנים 2011-2012 התקיימו 47 סיוורים בהשתתפותם של כ- 1526 עובדים ובני משפחותיהם.
- + לאומי מציע לעובדים ולגמלאים לרכוש מינויים מסובסדים למוסדות תרבות, כגון מוזיאונים, תיאטראות, סינמטקים, אופרה ומחול. בשנים 2011-2012 רכשו כ- 6314 עובדים ובוגרים מינויים מסובסדים למוסדות תרבות מדי שנה.
- + פעילויות שוטפות: ילדי עובדים העולים לכיתה א מקבלים שי ומזמנים לאירוע חגיגי, ההורים מוזמנים למפגש הכנה לקראת האירוע ונשלחת אליהם חוברת טיפים; ילדי עובדים שמתגייסים לצה"ל מקבלים חוברת הסברה לקראת הצו הראשון וכן חוברת טיפים המיועדת למשפחה המגייסת. כמו כן מתקיים "קו פתוח" הכולל מענה טלפוני בנושאי גיוס לצבא על ידי מומחים בתחום, בנוסף לכך מוענק שי למתגייסים; ילדי עובדים המגיעים לגיל מצוות מקבלים כרטיס ברכה ולהוריהם נשלחת חוברת "אפיונים ואזהרות" לגיל ההתבגרות; מדי שנה ביום האשה הבינלאומי מעניק ענף רווחה שי לכל העובדות בלאומי.
- + להקת לאומי, המורכבת מעובדי הבנק, מופיעה בהתנדבות במהלך השנה באירועים וכנסים של הבנק ובמופעים למען הקהילה, כגון ה"ליונס", מועדון "רוטרי", פנימיות נוער במצוקה, ניצולי שואה, טקס נעילת אירועי יום הזיכרון לשואה ולגבורה בקיבוץ יד מרדכי ועוד.

## ליווי בוגרי הבנק

תכניות לבוגרים: הבנק מציע ל-4,050 בוגרי טיולים ונופשונים, מעניק שי באירועים מיוחדים ומכנס את בוגריו ובני/בנות-זוגם לכנס חגיגי שנתי, במעמד מנכ"ל הבנק וחברי ההנהלה. בשנים 2011-2012 נערכו במרכזי התרבות של הבנק 272 הרצאות בהשתתפות 18,824 בוגרים ונלווים.



# רווחת העובדים בחברות הבנות

## ai Bank, בנק ערבי-ישראלי



- + הבנק מאתר עובדים במצוקה כספית, ומסייע להם ביעוץ ובגישור, במטרה לשפר את ניהול התקציב המשפחתי.
- + הבנק מסבסד קייטנות קיץ לילדי עובדים בגילאים רלוונטיים.
- + הבנק מעניק לעובדיו מתנות לחגים ולאירועים אישיים ומשפחתיים.
- + הבנק מממן ביטוח בריאות לעובדים ומציע הרחבה לבני המשפחה במחירים אטרקטיביים.
- + הבנק מבצע פעילות רווחה שכוללת ימי גיבוש וטיולים יחידתיים, מסיבות ואירועי יחידה, פעילות חברתית והעשרה למנהלי סניפים, ופעילות שיא אחת לשנה בהשתתפות כלל עובדי הבנק ובני משפחותיהם.

## לאומי קארד



- + בשנים 2011-2012 נערכו בלאומי קארד 5 הרצאות בנושאי כלכלת משפחה, משכנתא ושוק ההון. כמו כן במסגרת שרותי הרווחה הניתנים לעובדים, באפשרותם לקבל ייעוץ משכנתא במשרדי החברה.
- + החברה מעמידה לרשות עובדיה ובני משפחותיהם שירות של ייעוץ פסיכולוגי בעלויות מוזלות.
- + החברה מתקצבת קרן למתן סיוע כספי לעובדים הנקלעים למצוקה כספית.
- + החברה משתתפת במימון קייטנות קיץ לילדי עובדים.
- + החברה מעניקה לעובדיה מתנות לחגים ולאירועים אישיים ומשפחתיים.
- + החברה מממנת ביטוח בריאות לעובדיה ומציעה הרחבה לבני המשפחה במחירים אטרקטיביים.
- + בשנת 2012 החברה יישמה תכנית שנועדה לתמוך בעובדי לאומי קארד המשרתים במילואים, וכוללת: הוקרה פומבית בערוצים שונים, זיכוי ביום חופש על חשבון החברה לעובדים המשרתים 7 ימי מילואים ומעלה ברצף ומתן הוקרה זוגית שנתי.
- + החברה הוציאה לפועל תכנית רווחה עשירה שכללה ימי גיבוש וטיולים יחידתיים, פעילויות בחגים, מועדון הסרט הטוב, מסיבות ואירועי חברה לעובדים ובני משפחותיהם ופעילויות לילדי העובדים, כדוגמת אירוע לילדי עובדים העולים לכיתה א'.

# בריאות ואיכות חיים

- לאומי מעודד את עובדיו לנהל אורח חיים בריא במסגרת העבודה ובשעות הפנאי. להלן כמה מהפעולות שלאומי יזם לטובת הבריאות ואיכות החיים של עובדיו:
- + הרצאות וסדנאות בנושאים מגוונים ובהם: רפואה מונעת, רפואת משפחה ואיכות חיים.
- + פרסום מידע בנושאי בריאות ואיכות חיים בפורטל הארגוני.
- + קורסים לעזרה ראשונה בשיתוף מגן דוד אדום המיועדים לעובדים, לבני-זוגם ולילדיהם מעל גיל 16.
- + מבצעי התרמת דם בשיתוף עם מגן דוד אדום, כולל מבצעי תרומות לדגימת מוח עצם.
- + לאומי שוכר את שירותיו של רופא תעסוקתי ונותן ייעוץ בנושאים הקשורים בכושר עבודה, סביבת עבודה, אפידמיולוגיה וכדומה.
- + ליווי עובדים שסבלו ממחלה ממושכת בתהליך החזרה לעבודה על-ידי ענף הרווחה.
- + חיסון נגד שפעת.
- + לאומי מאפשר לעובדים קבועים לבצע סקר בריאות אחת לתקופה. העובד רשאי לבצע את הסקר בחינם ו/או בסבסוד של הבנק בהתאם לנהלים. בשנת 2012 ביצעו את הסקר 442 מנהלים בכירים ו-287 עובדים.
- + לאומי מציע השתתפות בפרמיה של פוליסת ביטוח הבריאות/סיעוד/ריסק של הוועדים, שלה זכאים עובדים קבועים.
- + לאומי מציע מימון עלות העובד (שווי ההטבה משולם ע"י העובד) בפוליסות לביטוח שניים, כולל אפשרות לצרף את משפחת העובד לפוליסה.

## לאומי מקדם פעילות גופנית

- כחלק מגישתו לעודד אורח חיים בריא, לאומי עורך אירועי ספורט קבוצתי, ואף רואה בפעילויות מעין אלו הזדמנות להידוק הקשרים החברתיים בין העובדים.
- + לאומי מקצה מדי שנה כשלושה מיליון ₪ למימון פעילויות ספורט תחרותיות ועממיות כאחד.
- + ללאומי כ-50 קבוצות ספורט ברחבי הארץ המשתתפות בתחרויות ב-14 ענפי ספורט שונים. הקבוצות, שבהן למעלה מ-700 עובדים, נוטלות חלק במסגרות השונות של הליגות למקומות עבודה. כ-200 נציגים של הבנק משתתפים בתחרות ה"ספורטיאדה" השנתית למקומות עבודה. גם בשנת 2012 המשיכו קבוצות לאומי במסורת של הישגים מרשימים: למעלה ממחצית כמחצית מהקבוצות במחוז תל-אביב זכו באחד משלושת המקומות הראשונים בליגות השונות, ואילו ב"ספורטיאדה" של שנת 2012 זכו שש מתוך שמונה קבוצות הכדור באחד משלושת המקומות הראשונים. כמו כן, גם קבוצת הברידג' של הבנק זכתה במקום הראשון בספורטיאדה ושחקני השחמט של לאומי זכו בארבעה גביעים אישיים.
- + כ-6,000 עובדים, גמלאים ובני משפחות נטלו חלק בפעילויות הספורט העממי בשנים 2011-2012. פעילויות אלו כללו צעדות, טיולים, משחים, רכיבה על אופניים וטורנירים פנימיים.
- + הבנק מסייע לעובדים ובני משפחותיהם הפעילים במועדוני ספורט וחדרי הכושר לפרוס את תשלומי המנוי.
- + במבני ההנהלה ובמתקן הבנק בלוד הוצבו מתקנים לחניית אופניים ומקלחות למען המגיעים לעבודה ברכיבה.



# בטיחות וגיהות



## מערך הבטיחות והגיהות בסביבת העבודה

ענף בטיחות ותכנון הנדסי אחראי על מערך הבטיחות והגיהות בסביבת העבודה ברמת כלל הבנק הן באמצעות עובדי הענף והן באמצעות נציגים ביחידות אחרות בבנק. פעילות המערך כוללת:

- + פעילות ממונה בטיחות אזורי, המבצע הדרכות בטיחות לעובדים וקבלנים, מתחקר תאונות ואירועי בטיחות, מפקח על עבודת הקבלנים באתרי הבנק, מבצע סקר סיכוני בטיחות ומתריע על מפגעי הבטיחות.
- + פריסת נאמני בטיחות בסניפים ובנייני מטה שבאחריותם לדווח על אירועים הקשורים בבטיחות וגיהות בעבודה, הגברת מודעות לבטיחות בקרב העובדים, כולל העברת עדכונים מטעם ענף בטיחות ותכנון הנדסי לכלל עובדי הסניף/היחידה, והשתתפות בסידורים ובימי עיון הקשורים בנושא. בשנת 2011 הוכשרו 23 נאמנים ובשנת 2012 – 26 נאמנים.
- + ועדת בטיחות בעבודה: הוועדה מתכנסת לפחות שמונה פעמים בשנה, דנה בנושאי בטיחות שוטפים ומובילה את מדיניות הבטיחות בלאומי. הוועדה מורכבת מנציגי ההנהלה והעובדים, כאשר מחצית מחבריה, לכל הפחות, הם נציגי ועד העובדים.
- + גורמים נוספים המדווחים על אירועי בטיחות לענף בטיחות ותכנון הנדסי הם: מוקד הביטחון, מוקד התחזוקה, תחום הביטוח בחטיבה לכספים ו-ענף פרט במשאבי אנוש.
- + הבטיחות באש בבנק מנוהלת ע"י שני ממונים, המסתייעים מעת לעת ביועצי בטיחות אש חיצוניים. התחום כולל מתן ייעוץ בנושא לכל יחידות הבנק; ביצוע ביקורות ומתן חוות דעת בעקבות שינוי דרישות חוק, רגולציה, הנחיות הנהלה או צרכים של השטח; ליווי מקצועי בחיפוש והקמת נכסים חדשים לבנק; תחקור אירועי שריפה, ועוד.



# בטיחות וגיהות בחברות הבנות

## ai Bank, בנק ערבי-ישראלי



נושא הבטיחות מטופל בבנק בשני ערוצים עיקריים: תחום בטיחות בעבודה, מנוהל על-ידי מהנדס אזורי בהשכלתו, הנמצא בקשר מתמיד עם ועדת הבטיחות בלאומי. תחום בטיחות אש, מנוהל על-ידי קצין הביטחון הממונה על תחום בטיחות אש ופעילותו מתמקדת במניעה ובהדרכה, תוך תיאום מול רשויות הכיבוי ועם הגוף המקצועי המקביל של החברה האם. הנושא משולב בתחום ניהול סיכונים תפעוליים ומתעדכן בהתאם לרגולציה, לנסיבות ולאירועים חריגים.

## לאומי קארד



ממונה הבטיחות אמון על הבטחת תקינות מערכות הבטיחות, ביצוע סקר בטיחות מבנים שנתי, גיבוש תכנית עבודה ותכנית הדרכות בתחום הבטיחות. כמו כן, עליו לוודא, כי עבודות של חברות קבלן נעשות בצורה בטיחותית על-פי תקנים מחייבים. בלאומי קארד הוסמכו לתפקיד חמישה נאמני בטיחות, שאחראים על העברת מידע לממונה הבטיחות של החברה בנוגע להיבטים ואירועים בטיחותיים/תאונות עבודה אם וכאשר הם מתרחשים. ועדת הבטיחות בלאומי קארד, המורכבת מנציגים מיחידות שונות בחברה, מתכנסת שמונה פעמים בשנה ודנה בסקר הבטיחות שמוצג בפניה, וכן בליקויי בטיחות ובסיכונים פוטנציאליים.

## לאומי פרטנרס

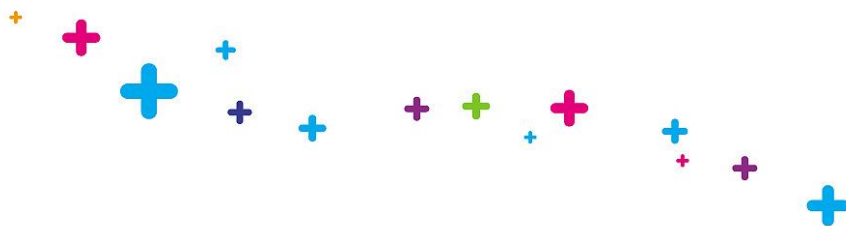


ממונה הבטיחות מדווח על אירועי בטיחות וגיהות בעבודה למנהל הסיכונים והתפעול בחברה, שכפוף ישירות למנכ"ל.

## החברה לנאמנות



נאמן הבטיחות מדווח על אירועי בטיחות וגיהות בעבודה למנכ"ל החברה ולקצין הבטיחות בלאומי.



# תאונות עבודה ומחלות מקצוע

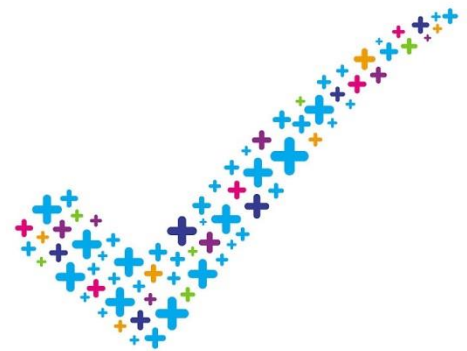
משאבים רבים מושקעים ביצירת סביבת עבודה בטוחה עבור עובדי לאומי. סקרי הסיכונים והמפגעים במבנים, הנערכים בארגון מעת לעת, נועדו לוודא באופן שוטף את קיומה של סביבה כזאת במתקני הקבוצה ולמנוע מפגעים פוטנציאליים. אם וכאשר נגרמת תאונת עבודה, ממוני הבטיחות בקבוצה מתחקרים אותה ומדווחים על כך לגורמים הרלוונטיים לשם הפקת לקחים ותיקון המפגעים התחזוקתיים והתכנוניים, במידת הצורך.

## תאונות עבודה\* ומחלות מקצוע בקבוצת לאומי בשנים 2011-2012:

חברה	מספר תאונות עבודה ומחלות מקצוע לשנת 2011	מספר תאונות עבודה ומחלות מקצוע לשנת 2012	מספר ימי היעדרות כתוצאה מתאונות עבודה (לא כולל היעדרות כתוצאה מתאונות דרכים) לשנת 2011	מספר ימי היעדרות כתוצאה מתאונות עבודה (לא כולל היעדרות כתוצאה מתאונות דרכים) לשנת 2012
לאומי	78 תאונות עבודה של עובדים ולקוחות	65 תאונות עבודה של עובדים ולקוחות	1,252	969
ai Bank, בנק ערבי-ישראלי	0	0	0	0
לאומי למשכנתאות	6	7	24	21
לאומי קארד	16	30	426	601
החברה לנאמנות	0	0	0	0
לאומי פרטנרס	0	0	0	0

הערה: כבשנים קודמות, גם במהלך 2011-2012 לא אירעו בקבוצה אירועי מוות שנגרמו כתוצאה מתאונות עבודה ומחלות מקצוע.

\*לאומי קארד ולאומי למשכנתאות - נתוני הטבלה לעיל מתייחסים לעובדי החברה בלבד.



## תקני בטיחות וגיהות

לאומי עומד בכל החוקים, התקנות ותקני החובה בתחומי הבטיחות והגיהות בעבודה. בנוסף, הבנק עומד בתקן ISO 18001 לבטיחות ובריאות בתעסוקה מטעם מכון התקנים הישראלי. לאומי היה הגוף הפיננסי הראשון בישראל שקיבל תו תקן זה. בבנק נערכים סקרי בטיחות, סקרי סיכונים, סקרי מפגעים, סקר דרישות תחיקתיות ובדיקות סביבתיות שוטפות באתריו בתחומים שונים, ובהם בחינת איכות האוויר ונוחות אקלימית, בדיקות גז רדון, שפכים ומים, קרינה משדות אלקטרו-מגנטיים, רעש, ריחות, אבק מזיק ועוד.

## תקני בטיחות וגיהות בחברות הבנות

### לאומי קארד

החברה עורכת סקר מבנים ומפגעים פעמיים בשנה. בנוסף, נערכות בדיקות של תקינות למערכות הבטיחות בחברה וביקורות לקבלנים חיצוניים על מנת לוודא שהנחיות החברה אכן מתקיימות וכי ננקטים אמצעי הבטיחות הנחוצים במהלך הביצוע של עבודות הבינוי.



## הדרכות בנושאי בטיחות וגיהות בבנק לאומי

- + לומדה מתקשבת בנושא ביטחון ובטיחות: בכל אחת מן השנים 2011 ו-2012 עברו כ- 90% מכלל עובדי הבנק את הלומדה.
- + הדרכות מקצועיות ייעודיות בנושאי בטיחות שונים: התקיימו הדרכות בנושא בטיחות למחלקות המקצועיות, הדרכות בנושא עבודה בגובה והסמכה בגובה לעובדי לאומי הנדרשים לכך, וכן שני קורסים להסמכת נאמני בטיחות בעבודה והסמכת ממוני התגוננות אזרחית על-ידי פיקוד העורף.
- + הכשרות רענון תקופתיות ייעודיות בנושאי בטיחות המותאמות לבעלי תפקידים שונים.

# הדרכות בנושא בטיחות וגיהות בעבודה בחברות הבנות

## ai Bank, בנק ערבי-ישראלי



כל העובדים עוברים הדרכה בנושא בטיחות. בנוסף, מתקיימת הדרכה של נאמני בטיחות וביטחון, קורס עזרה ראשונה והדרכות מטעם פיקוד העורף לגורמים הרלוונטיים בבנק.

## לאומי למשכנתאות



כל עובד חדש חותם על נוהל התנהגות באירועים חריגים ועובר הדרכה של קצין הביטחון של הבנק בנושא בטיחות. בנוסף, התקיימו הדרכות בנושא עזרה ראשונה לנאמני בטיחות ובטיחות אש.

## לאומי קארד



כל עובדי החברה עוברים לומדת בטיחות וארגונומיה בעמדת העבודה. בנוסף, נערכות הדרכות בנושאי בטיחות אש, עזרה ראשונה (ל-15 הנאמנים לנושא), עבודה בגובה לעובדי אחזקה, נהיגה בטוחה לבעלי רכב חברה והדרכות בטיחות לקבלנים העובדים עם החברה.

## לאומי פרטנרס



העובדים משתתפים בתרגיל חירום פעמיים בשנה על-פי הנחיות קצין הביטחון של הנהלת מגדלי עזריאלי, שבהם שוכנים משרדי החברה.

## החברה לנאמנות



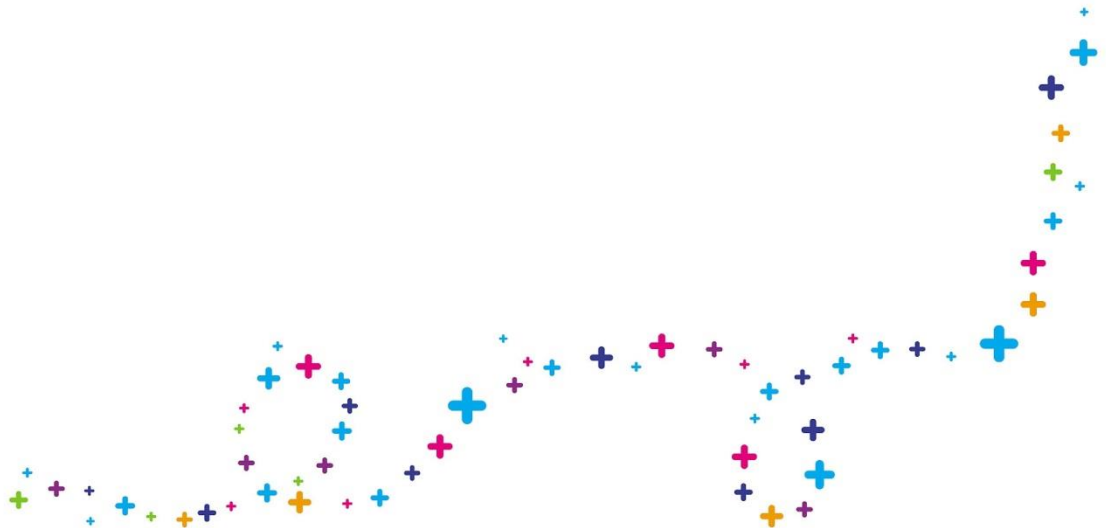
העובדים עוברים לומדות בנושאי בטיחות וגיהות בעבודה כמקובל בלאומי.

## מבדקי בטיחות

בלאומי ננקטת גישה פרו-אקטיבית וזהירה בכל הנוגע לבטיחות בסביבת העבודה. ענף בטיחות ותכנון הנדסי בלאומי יוזם באופן תדיר שורה של מבדקים וסקרים בטיחותיים וסביבתיים על מנת להבטיח סביבת עבודה בטוחה לכל עובדי הבנק, בהתאם לתכנית העבודה השנתית. מבדקים אלו כוללים בדיקת נוכחות של מזהמים, מפגעי ריח ועוד.

## תקציבי בטיחות וגיהות בעבודה

בשנים 2011-2012 הסתכם היקף התקציב השנתי הישיר בלאומי המיועד לנושאי בטיחות וגיהות ב-650,000 ₪ בקירוב והוקצה לטובת ייעוץ, בדיקות סביבתיות, קניית ציוד מגן, סקרים וכו'. בנוסף, הוקצו תקציבים עקיפים ומשתנים לטובת תחזוקה, בינוי וביטחון המיועדים ליישום מפרטי בטיחות בחצרות הבנק (הצבת סולמות, התקנת מערכות סינון, מיגון ארונות חשמל וחדרי שנאים, התאמות בינוי בהתאם לתקנות בטיחות וכו').



# יעדים לפרק ערך לעובדים +



## ביצוע יעדים בשנים 2011-2012

חברה	יעד	אופן יישום	מידת יישום
לאומי	פרסום מסלולי התפקידים לכלל המנהלים בבנק	מסלולי התפקידים לכלל הסגל הניהולי והמקצועי בלאומי וכן ספר עיסוקי הסגל הכולל תיאורי תפקיד, מיומנויות ודרישות ניהוליות, כולל הזהות הניהולית של כל עיסוקי הסגל, פורסמו בספטמבר 2012 במסגרת אתר מסלולי קריירה אשר עלה לאוויר ופתוח בפני כל עובדי לאומי.	✓
	פרסום ספר עיסוקי הסגל (תיאור דרישות כלל העיסוקים בלאומי) לכלל המנהלים בבנק	"ספר העיסוקים" מאגד תיאורים של כלל עיסוקי הסגל בלאומי. תיאורי העיסוק מהווים כלי יישומי בתהליכי הערכה, מיון ואיוש. בנוסף, מהווים תיאורי העיסוק מרכיב אינהרנטי באתר "מסלולי קריירה בלאומי".	✓
	בניית עתודה ניהולית ל-100 תפקידי מפתח: מיפוי תפקידים, איתור מועמדים ותחילת תהליך פיתוח	מפת תפקידי המפתח עודכנה. אותרו 120 מנהלים בכל הרמות למאגר העתודות. כולם עברו תהליכי אבחון (מרכז הערכה, ראיון אישי ומשוב שטח). לכל משתתפי המאגר הותאמו תכניות פיתוח אישיות וקבוצתיות. כמו כן המאגר משמש לאיוש בתפקידי מפתח.	✓

חברה	יעד	אופן יישום	מידת יישום
לאומי	ביצוע סקר עמדות עובדים; השתתפות של 70% מן העובדים; תקשור תוצאות הסקר לכלל העובדים. לאור תוצאות הסקר בחירת נושא אחד (לפחות) לטיפול בכל חטיבה במסגרת תכנית העבודה לשנת 2012	על הסקר השיבו 6,932 עובדים, המהווים 76% מעובדי לאומי. תוצאות הסקר תוקשרו להנהלת הבנק, להנהלות החטיבות ולכלל העובדים ומתורגמות לכדי תכניות עבודה תוך כדי התמקדות בנושאים שנמצאו ראויים לשיפור. הנהלות החטיבות והיחידות נמדדו בשנת 2012 על-פי יישום של תכניות העבודה הנוגעות לנושאים הדורשים שיפור.	✓
	הפחתת כמות התאונות, אירועי הבטיחות וימי ההיעדרות עקב תאונות עבודה בשיעור של 2% מדי שנה.	כמות התאונות בשנת 2011 ירדה בכ- 20% לעומת 2010 ובשנת 2012 ב- 16% לעומת 2011. כמות ימי היעדרות בשנת 2012 ירדה ב- 23% לעומת היעדרויות בשנת 2011.	✓
	העלאת שיעור נאמני הבטיחות המוסמכים ל-85% מכלל הנאמנים	שיעור נאמני הבטיחות המוסמכים עומד על כ- 70% מכלל הנאמנים.	✗
	התאמת תווי התקן הקיימים לקבלת הסמכה כלל-בנקאית	במהלך 2011-2012 הורחבה ההסמכה של הבנק לתקנים ISO 18001 בטיחות וגיהות, תקן ISO 14001 איכות הסביבה לתקן ת"י 50001 שימור אנרגיה, באופן המכיל את כלל הבנק לעומת ההסמכה המצומצמת שהיתה לפני כן ליח' מסויימות.	✓
	ביצוע סקר עמדות		✓
ai Bank בנק ערבי-ישראלי	פעילות הסברה בקרב עובדים במטרה להפחית כמות התאונות, אירועי הבטיחות וימי ההיעדרות עקב תאונות עבודה בשיעור של 2% מדי שנה.	כל העובדים מבצעים לומדת חובה אחת לשנה, בנוסף ניתנת הדרכה פרונטלית לכל נאמני הביטחון ובטיחות, ביום השתלמות מרוכז.	✓
לאומי למשכנתאות	פיתוח ההון האנושי: הגדרת מסלולי תפקידים לכלל עובדי הבנק	בוצע מיפוי כלל התפקידים בבנק ובבנו תיאורי תפקיד ומסלולי קידום לכלל התפקידים לפי 3 מסלולים ביצוע תהליך שיחות ניהול קריירה אחת לשנתיים	✓

חברה	יעד	אופן יישום	מידת יישום
לאומי למשכנתאות	פיתוח תהליך ארגוני תומך המגדיר את אפשרויות ואופן הניוד והקידום של העובדים והמנהלים במסלולים השונים. פרסום דרישות התפקיד של כלל העיסוקים בפורטל הארגוני	השקת אתר מסלולי קריירה באתר ניהול הידע של הבנק. האתר מפרט את כלל מסלולי הקריירה של העובדים ואת אופן ההתניידות.	✓
	תקשורת פנים-ארגונית: הקמת פורטל ארגוני שיהווה פלטפורמה לשיתוף וניהול הידע הארגוני ולשיפור התקשורת הפנים-ארגונית.	במאי 2012 הושק פורטל ארגוני חדש המציע לעובדים מידע מקיף ונגיש ב-4 עולמות תוכן: אישי, ארגוני, עסקי וקהילה וסביבה. מאז השקת הפורטל נרשמו בממוצע כ-4,800 כניסות בחודש.	✓
לאומי קארד	גיוון אנושי: הקמת מוקד של עובדי חברת "CALL יכול", עובדים בעלי מוגבלויות מסוגים שונים במוקד שירות לקוחות טלפוני.	בשנים 2011-2012 שולבו שני צוותים ייעודיים מטעם חברת "CALL יכול" במוקד שירות הלקוחות של לאומי קארד.	✓
	פיתוח ההון האנושי: יישום תכנית פיתוח נציג, המציעה מסלולי קריירה לנציגי השירות בחברה.	תכנית פיתוח הנציג הוטמעה בקרב מנהלי ונציגי מוקדי השירות במחלקת שירות הלקוחות של החברה ומיושמת בפועל כשנה.	✓
	יישום תכנית "עמיתים לומדים" לפיתוח ניהולי של דרג מנהלי הצוותים, בהנחיה של מנהלים בארגון.	בשנת 2011 יושמה תכנית "עמיתים לומדים" למנהלי צוותים באגף שירות לקוחות ותפעול של החברה, בהנחיית מנהלי הארגון וכן תכנית למנהלי צוותים באגף מערכות מידע. בשנת 2012 תכנית זו הורחבה למנהלי צוותים בתפקידי מטה ותפעול וכן לאוכלוסיית הנציגים הבכירים. מטרת התכנית היא לפתח יכולות ניהוליות, תוך יצירת פלטפורמה לשיתוף בידע ובניסיון.	✓
	בניית תהליך ארגוני להרחבת אפשרויות ההתפתחות המקצועית, הניוד והקידום של העובדים בארגון.	בשנת 2012 נבנה על-ידי משאבי אנוש, בשיתוף מנהלים, תהליך עבודה מיטבי (Best Practice) לניוד עובדים. כמו כן תוקשר לעובדים תקנון נידוד עובדים אשר נועד לפרט את העקרונות המנחים לניהול תהליך הניוד בלאומי קארד. אחוז המשרות המאושרות בניוד פנימי (לא כולל משרות של נציגי שירות במוקדים) עמד על 88% בשנת 2011 ו-83% בשנת 2012.	✓
	כינוס ועדת הבטיחות בעבודה - שמונה מפגשים בשנה.	התקיימו שמונה מפגשים של ועדת הבטיחות, בהם הוצגו סקרי סיכונים של המבנים השונים ודוח תאונות שנתי.	✓



חברה	יעד	אופן יישום	מידת יישום
לאומי קארד	יישום תכנית הדרכה שנתית בתחום הבטיחות והגיהות (בטיחות בדרכים, בטיחות אש, עבודה בגובה, ארגונומיה, עזרה ראשונה ועוד).	ההדרכות בוצעו בקרב האוכלוסיות השונות באופן מלא.	✓
	ביצוע סקר מבנים ומפגעים פעמיים בשנה.	הסקרים בוצעו והליקויים תוקנו.	✓

## יעדים לשנת 2013

חברה	יעד
בנק לאומי	<p>קידום התרבות הארגונית בלאומי בדגש על מצוינות – הנושא יימדד באמצעות סקרים ארגוניים רבעוניים המועברים בכל פעם למדגם מייצג.</p> <p>“דיאלוג אמצע” – קיום שיחה אישית בין כלל המנהלים הישירים בבנק לעובדיהם.</p> <p>“שירות יוזם” – שאיפה למצוינות בשירות לעובד החל ממתן מענה מהיר באמצעות מערכת ממוכנת וכלה בבניית ערכה חוצת בנק באשר לאופן ההתנהלות מול העובד במצבים של פרידה.</p>
ai Bank, בנק ערבי-ישראלי	<p>פיתוח פורום מנהלי סניפים כמסגרת חברתית מקצועית.</p> <p>רענון ועדכון ההנחיות בתחום הביטחון והבטיחות, תוך מיקוד בהקטנת חשיפות בנושאי עבודות בינוי ועריכת שיחות עם לקוחות.</p>
לאומי קארד	<p>במסגרת מהלך ארגוני להחלפת מערכת CRM, הובלת פרויקט הדרכה, הטמעה וניהול שינוי מול 750 משתמשי קצה, הכולל כ- 15,000 שעות הדרכה.</p> <p>יישום 8 תכניות הדרכה שנתיות אגפיות המיועדות לעובדי ומנהלי האגפים בחברה.</p> <p>יישום תכנית פיתוח חדשה ומקיפה לדרג מנהלי הצוותים בארגון, הכוללת: קורס הכשרה למנהלים חדשים, קורס ניהול מתקדם לותיקים, קורס ניהול מתקדם למצטיינים, הקמת פורום ניהולי לדרג זה.</p> <p>ביצוע סקר עמדות ארגוני, בהשתתפות 80% לפחות מעובדי החברה.</p> <p>כחלק מתפיסת הדיגיטל של החברה, יישום אפליקציית “עובד מביא חבר” (חברים פלוס) כשלב נוסף במינוף ערוץ גיוס זה.</p> <p>הטמעת ערוץ תקשורת חדש – מהדורת חדשות פנים ארגונית תקופתית אשר תופץ לכלל העובדים.</p> <p>בחינה של הקמת צוות ראשוני להתמודדות במקרה של רעידת אדמה.</p> <p>הדרכת נהגים בנהיגה בטוחה.</p>
לאומי פרטנרס	<p>פיתוח מקצועי- תכנית עבודה ויעדים לעתיד בחברה.</p>





+ חלק ד':  
עורך ללקוחות  
וספקים

---

# יוצרים ערך ללקוחות +



ניהול כספי הלקוחות בהגינות, באחריות ובמקצועיות, מתוך הבנת צרכיהם והקשבה לרצונותיהם, הוא ליבת הפעילות של לאומי. למען השגת היעד הזה מקפיד הבנק בראש ובראשונה על הוגנות ושקיפות ללא פשרות. גם במהלך 2011-2012 המשיך הבנק לנקוט במגוון אמצעים כדי לעמוד בעקרונות של:

- + הקפדה על שקיפות והענקת כל המידע הדרוש ללקוחות אודות המוצרים ושירותים העומדים לרשותם.
- + שמירה על הסודיות הבנקאית וההגנה על פרטיות הלקוחות.
- + מכירה הוגנת של מוצרים ושירותים פיננסיים ללקוחות.
- + שמירה על עקרונות האתיקה המחמירים של הבנק לרבות בתחום שמירה על כבוד האדם, הגנה על הפרטיות והימנעות מאפליה ודעות קדומות.

במהלך 2011-2012 המשיכה קבוצת לאומי להציע ללקוחותיה מוצרים ושירותים היוצרים ערך כלכלי ללקוח וערך לקהילה ולחברה כולה, בד בבד עם יצירת הערך הכלכלי לקבוצה, והרחיבה את מגוון האמצעים ליצירת ערך ללקוחותיה בארבעה תחומים מרכזיים:

## שיפור איכות ומגוון השירותים

- + הרחבת היצע של מוצרים ושירותים, שימושיים, מגוונים וזמינים ללקוח.
- + הרחבת מגוון השירותים הפיננסיים בעלי ערך חברתי וערך סביבתי דוגמת הלוואות בתנאים מועדפים לעסקים קטנים ובינוניים בפריפריה, "פסק זמן משכנתא", הלוואות ירוקות, הלוואות לרכישת מערכות סולריות ועוד.
- + הרחבת הדיאלוג עם לקוחות לצורך הכרת צרכי הלקוחות לעומקם ושיפור רמת שביעות הרצון.
- + שיפור מערכות הבטיחות בסניפים עבור ולטובת הלקוחות.

## העמקת הדיאלוג עם הלקוחות

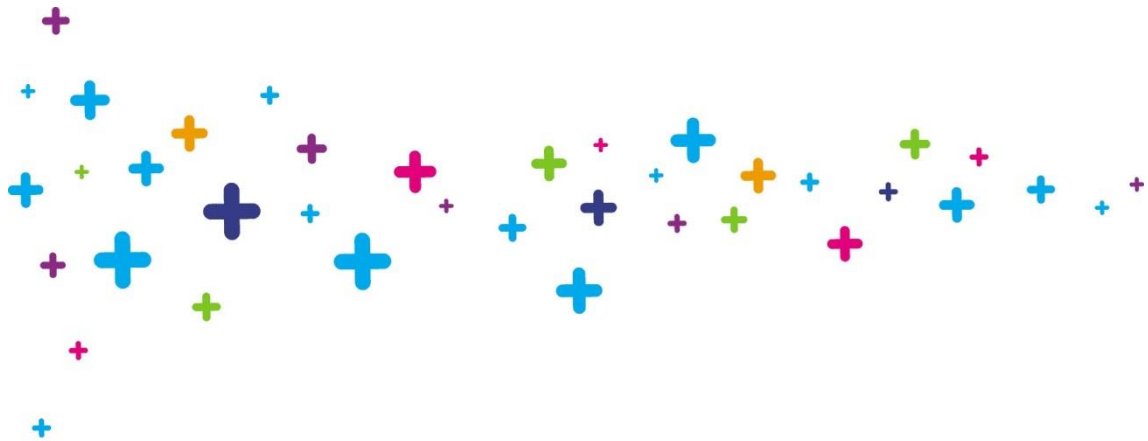
הרחבה וגיוון של ערוצי התקשורת של הבנק עם הלקוחות.

## הרחבת הנגישות לשירותים

- + הרחבת הפריסה של שירותי הבנק בפריפריה.
- + המשך הרחבת הנגישות הפיזית בסניפים.
- + שדרוג והרחבת השירותים בערוצים המקוונים כדי לאפשר ללקוחות יתר נוחות ונגישות לביצוע פעולות בנקאיות.

## קידום הידע והחירות הפיננסיים של הלקוחות

- + העמדת כלי ידע פיננסי לרשות הלקוחות הפרטיים והעסקיים של הקבוצה.



# שיפור איכות ומגוון השירותים +



## הרחבת היצע המוצרים והשירותים ללקוח

בשנים 2011-2012 המשיך הבנק לפתח מוצרים פיננסיים מתוך חשיבה מעמיקה על צרכיהם המגוונים של לקוחותיו השונים. לדוגמא, לקראת חג הפסח תשע"ג הציע הבנק חמש הלוואות חדשניות, שנבדלות זו מזו במסלולי ההחזר הגמישים והייחודיים שלהן: "הלוואה מדלגת", "הלוואה גמישה", "הלוואה ממתינה", "הלוואה הפוכה" ו"הלוואה משלימה".

# מוצרים ושירותים פיננסיים בעלי ערך סביבתי

קבוצת לאומי פועלת להגברת הערנות והמודעות הכללית בקרב מנהלי הלקוחות להשלכות סביבתיות אפשריות של פרויקטים במימונה, ולשילובן במכלול השיקולים בעת החלטות על מתן אשראי. כמו כן, הקבוצה מעודדת מציאת פתרונות להתמודדות עם שינויי האקלים ופיתוח טכנולוגיות הנותנות מענה לצורך זה. במהלך 2011-2012 הרחיבה הקבוצה את היקף המוצרים הבנקאיים המקדמים ערכים סביבתיים.

בתקופה הנדונה העמיד לאומי אשראי והלוואות לטובת פרויקטים בתחום הסביבה בהיקף של מאות מיליוני ₪. בשנים האחרונות סייע הבנק במימון עסקאות או מתן הלוואות לעסקאות המיטיבות עם הסביבה, חלקן גם בתנאים מועדפים. בין העסקאות אפשר למנות: מערכות פוטו-וולטאיות, בנייה ירוקה, הסבה של מערכות מזהמות לנקיות, חיבור מפעלים למערכות ייצור חשמל בגז, מיזמי תשתית בתחום האנרגיה, מיזמים בתחום אנרגיה חלופית (גז, אגירה ושאובה וכדומה).

להלן כמה דוגמאות לפעילויות ומוצרים פיננסיים בעלי ערך סביבתי שלאומי הציע ללקוחותיו בשנים 2011-2012:

## + הלוואות "ירוקות" בתנאים מועדפים

הלוואה ירוקה היא הלוואה שניתנת לצורך שדרוג סביבתי של בית העסק, פיתוח מוצרים חדשים בתחום ההתייעלות הסביבתית, מימון להון חוזר לעסקים העוסקים בתחום הירוק וכדומה. לאומי יזם שיתוף פעולה עם מט"י (המרכז לטיפוח יזמות) למתן הלוואות ירוקות לעסקים קטנים ובינוניים. החל משנת 2010 לאומי מעניק הלוואות ירוקות לבתי עסק קטנים ובינוניים, בעוד מט"י מעניקה ליווי וייעוץ לתכנית עסקית. במסגרת שיתוף הפעולה עם מט"י חדרה ניתנו בשנים 2011-2012 שתי הלוואות בסכום כולל של 450 אלף ₪.

## + הלוואות למימון התקנת מערכות סולאריות

הלוואות מיוחדות ללקוחות פרטיים ומסחריים לצורך רכישה והתקנה של מערכות סולאריות לייצור חשמל ביתי, שעודפיו נמכרים לחברת החשמל. החל משנת 2010 נבנתה בבנק תשתית נרחבת לטובת הנושא ונבנו קשרים עם יזמים מובילים בתחום. בשנים 2011-2012 הוענקו הלוואות במאות מיליוני ₪ עבור מערכות פוטו-וולטאיות ליזמים, קבלנים ובעלי נכסים.

## + מימון רכישה של רכבים היברידיים ואופניים חשמליים

כחלק מתרומת לאומי להפחתת זיהום האוויר, הוצעו ללקוחות הלוואות לרכישת רכבים היברידיים (שהפעלתם משלבת מנוע בנזין עם מנוע חשמלי) בתנאים מועדפים תוך מתן הקלות בעמלות. ההלוואות שניתלו היו בגובה של עד 80% משווי הרכב. בנוסף, מציע הבנק הלוואות לרכישת אופניים חשמליים.

## + מימון פרויקטים לטיהור שפכים

הבנק מממן את הרחבתם של מכוני טיהור שפכים, כתמיכה בפרויקט זה שעשוי לתרום רבות לסביבה בזכות השימוש החוזר במים.

## + העלאת המודעות של הלקוחות להזדמנויות או סיכונים סביבתיים

לאומי פועל רבות להגברת מודעות לקוחותיו להזדמנויות או סיכונים חברתיים וסביבתיים. פעילות זו נעשית באמצעות שיווק מוצרים בעלי ערך מוסף חברתי או סביבתי, ושילוב הרצאות בנושאים אלו במסגרת כנסי לקוחות. לדוגמה, לקוחות מסחריים של הבנק הוזמנו לסדרת מפגשי "מועדון ארוחת בוקר", שאחת ממטרותיה היא העלאת המודעות בקרב הלקוחות לתכנים בנושאים פיננסיים וסביבתיים, כגון אנרגיה סולארית.

# מוצרים ושירותים פיננסיים בעלי ערך חברתי

קבוצת לאומי דוגלת בשילוב שבין מצוינות פיננסית לבין תועלת חברתית ובהתאם לכך, מפתחת ומציעה ללקוחותיה מוצרים ושירותים בנקאיים שמקדמים מטרות אלו. הקבוצה מאמינה, כי תפקידה הוא לסייע בקידום דור המחר, לרבות באמצעות מתן כלים פיננסיים לבניית תשתית כלכלית יציבה בהווה, שתוביל להתפתחות אישית, מקצועית, עסקית וחברתית של אזרחי ישראל בעתיד.

להלן דוגמאות לפעילויות, מוצרים ושירותים בעלי ערך חברתי שהקבוצה הציעה ללקוחותיה בשנים 2011-2012:

## + תכנית לאומי-קורת

במסגרת התכנית הוענקו בשנים 2011-2012 הלוואות בתנאים מועדפים לעסקים קטנים ובינוניים בפריפריה. במהלך שנים אלו הועמדו במסגרת התכנית 341 הלוואות בסכום כולל של כ- 145 מיליון ₪, גם ללקוחות בנקים אחרים.

## + הלוואות לסטודנטים

הבנק העניק הלוואות למימון שכר לימוד לסטודנטים כחלק מתכנית שבה עיריות ומועצות מקומיות שבהן מתגוררים הסטודנטים, השתתפו בתשלום הריביות של ההלוואות. המיזם נועד לטפח ולעודד את הסטודנטים, ולאפשר להם להתחיל בהחזרת תשלומי הקרן והריבית רק בתום הלימודים ובפריסת תשלומים נוחה. במסגרת התכנית הוענקו הלוואות בסכומים של 10,000-48,000 ₪. כבנק המעודד השכלה גבוהה, לאומי מציע לסטודנטים הלוואות נוספות בתנאים מועדפים המיועדות לשכר לימוד והוצאות מחייה.

## + הלוואות סיוע לתושבי הדרום

במהלך מבצע "עמוד ענן" הוצעו הלוואות בתנאים מועדפים לתושבי איזור עוטף עזה. בסה"כ הועמדו כ- 1,100 הלוואות ללקוחות פרטיים בסכום של כ-25 מיליון ₪ וכ-150 הלוואות ללקוחות מסחריים בסכום של כ-9 מיליון ₪.

## + תכניות לצמצום חובות של לקוחות

האגף לטיפול בחובות בעייתיים בלאומי מבצע משימותיו ברגישות רבה, ונוהג לקיים הידברות ישירה, מהירה ועניינית עם לקוחות שמצויים בקשיים כספיים, תוך בחינה פרטנית של יכולות החייב ומציאת פתרון נח ככל האפשר. בשנת 2012 בוצעו למעלה ממאה ימי לקוחות בהם נפגשו נציגי האגף עם אלפי חייבים.

## מעבר לפעילותו השוטפת ערך האגף מבצעים ייחודיים:

+ ב- 2011 האגף יזם מבצע בשיתוף עם רשות האכיפה והגביה. המבצע היה ראשון מסוגו בארץ, בו התקיים שיתוף פעולה בין רשות האכיפה (ההוצאה לפועל) ובין גוף מסחרי. בעקבות ההצלחה עם לאומי, רשות האכיפה והגביה קיימה מבצעים דומים עם חברות ובנקים נוספים.

+ ב- 2012 האגף יזם מבצע גביה בחו"ל - "ישראל קרובה מתמיד", מהלך ראשון מסוגו במערכת הבנקאית. המבצע פורסם באמצעות עיתונות מקומית בארה"ב ובאתרי אינטרנט וקרא לחייבים המתגוררים בארה"ב להגיע להסדר.

+ ב- 2012 האגף יזם מבצע עם רשות האכיפה והגביה באזור הדרום - מפגשים עם חייבים בלשכות רשות האכיפה תוך התחשבות במצב החייבים.



# מוצרים ושירותים פיננסיים בעלי ערך חברתי בחברות הבנות

## ai Bank, בנק ערבי-ישראלי



הבנק לקח חלק בתכנית "קרן קורת" על-פי הכללים הנהוגים בקרן. לקראת סוף שנת 2010 התקבלה החלטה להרחיב את שיתוף הפעולה עם הקרן. הבנק העניק הלוואות לעסקים חדשים וקיימים על מנת לסייע להתפתחותם העסקית, והקרן העניקה ערבות או ביטחון לחלק מההלוואה. מתחילת שיתוף הפעולה עם הקרן במאי 2010 הועמדו 185 הלוואות לעסקים חדשים וקיימים על מנת לסייע להתפתחותם העסקית, שהסתכמו בכ- 22.9 מיליון ₪.

## לאומי למשכנתאות



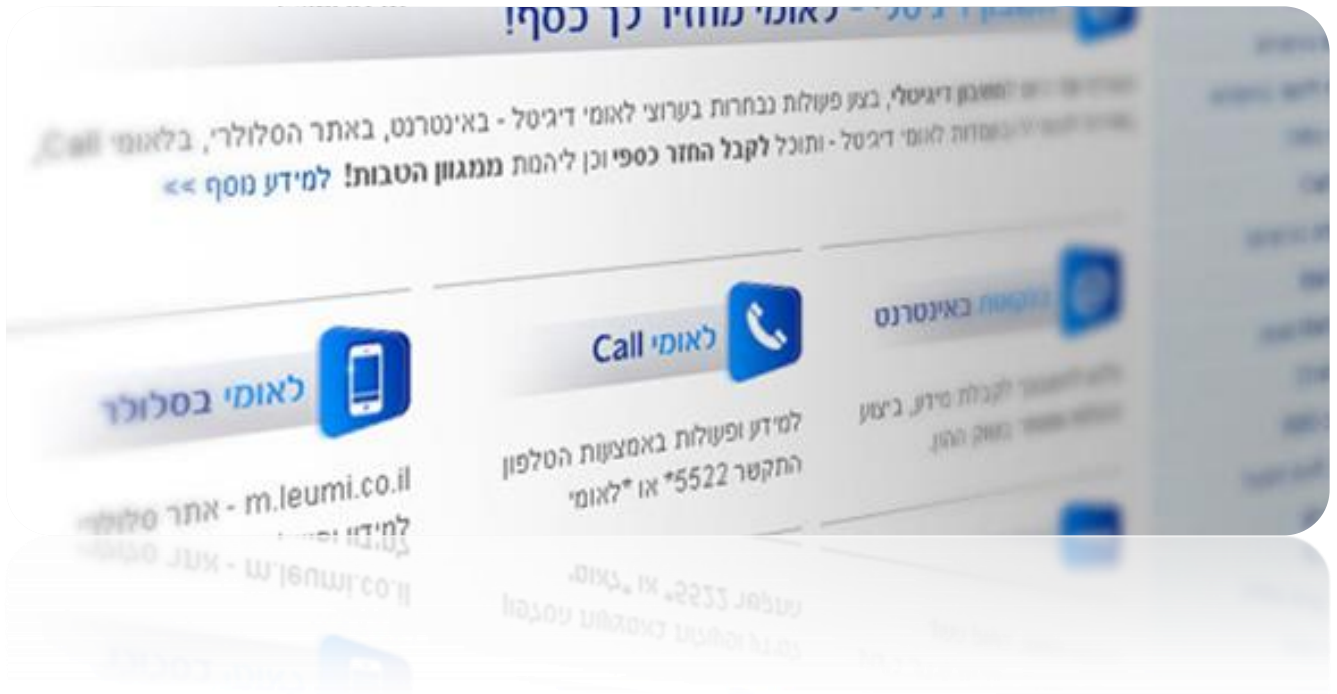
"פסק זמן מהמשכנתא": שירות של הבנק שנועד להקל על רוכשי דירה שנטלו משכנתא חדשה. לקוחות, שעמדו בתנאים, יכלו לקחת "פסק זמן מהמשכנתא" וליהנות משלושה חודשים של דחיית תשלומים בשנה, מתוך "סל חודשים" שהוקצה להם.

## לאומי קארד



"עיגול ותרומה לטובה": בשנת 2009 השיקה לאומי קארד את שירות "עיגול ותרומה לטובה" בשיתוף עם עמותת "עיגול לטובה", והייתה לחברת כרטיסי האשראי הראשונה שנרתמה לטובת המיזם. השירות מאפשר ללקוחות החברה לעגל את סכום העסקאות שביצעו בבתי העסק לשקל הקרוב כלפי מעלה, כאשר ההפרש מועבר כתרומה למגוון עמותות על-פי בחירת הלקוח. בשנת 2011 הצטרפו לשירות 2,366 לקוחות פעילים וסך התרומה עמד על כ-266 אלף ₪. בשנת 2012 הצטרפו לשירות 5,014 לקוחות פעילים וסך התרומה עמד על כ-392 אלף ₪.

# העמקת השיח עם הלקוחות +



במהלך השנים 2011-2012, המשיכה הקבוצה לקיים דיאלוג שוטף עם לקוחותיה באמצעות הפעלת מוקדי שירות פיסיים וטלפוניים, עריכת סקרים איכותניים וכמותיים, עריכת כנסים וקיום מפגשים פורמאליים וא-פורמאליים בהיקפים שונים. בתקופה זו, הרחיב הבנק משמעותית את התקשורת עם הלקוחות, פרטיים ועסקיים כאחד, באמצעות ערוצי המדיה הדיגיטלית, רשתות חברתיות ובלוגים ייעודיים.

## הרחבת הדיאלוג עם לקוחות בערוצי המדיה הדיגיטלית

כיום, יותר מתמיד, קבוצת לאומי פעילה ונוכחת ברשתות החברתיות ובערוצי המדיה הדיגיטלית. פעילות זו מתבססת על עקרונות של נגישות וזמינות ללקוח, הזמנה לדו-שיח, פתיחות ושקיפות. הפעילות בערוצי המדיה הדיגיטלית מאפשרת לקבוצת לאומי לנהל שיח ישיר ורציף עם מחזיקי העניין, לשתפם בתהליכים, להבין מהן הסוגיות המהותיות עבורם ולפעול בהתאם. צעדים אלה מסייעים להגברת האמון בין הקבוצה לבין הלקוחות.

לקוחות לאומי יכולים להביע את עמדתם ולהתייחס למוצרים ולשירותים של הבנק, להציע רעיונות ייעול ופיתוח ולהתייעץ עם מומחים בבלוגים ייעודיים ובזירה הפיננסית והכל בזמן אמת, בגלוי וללא צורך בגורמים מתווכים, באמצעות הזירות הבאות:

#### + לאומי בלוג

בבלוג מתפרסמים פוסטים של גורמים מקצועיים בקבוצה, המעניקים ללקוחות ערך מוסף מקצועי בתחומי הבנקאות השונים והעשרה בנושאים חברתיים וסביבתיים. עם התכנים שפורסמו בבלוג בשנתיים האחרונות אפשר למנות את הבאים: מדריך לנוטלי משכנתאות, צרכנות פיננסית, עסקים קטנים, מדיה חברתית, נגישות בארגונים, בניית מערך מתנדבים ועוד. בשנת 2011 פורסמו 134 פוסטים וממוצע הכניסות החודשי עמד על 8,413. ב-2012 פורסמו 230 טורים וממוצע הכניסות החודשי היה 10,047. לצד זאת, לאומי בלוג משמש מזה זמן רב כזירה תקשורתית עבור מהלכים תקשורתיים חשובים כדוגמת השקת קמפיינים חדשים מתוך מקום הנגשת המוצרים והסברת הערך/התועלת בהם עבור הלקוחות. שידור חי באתר של מסיבות עיתונאים בהשתתפות יו"ר הבנק ומנכ"ל הבנק בעניין דוחות כספיים שנתיים כבר הפך למסורת.

#### + לאומי בטוויטר

באמצעות ערוץ זה לאומי מפרסם מעת לעת הודעות שונות שיש לקהל הרחב עניין בהן, לרבות מידע על אודות מוצרים ושירותים חדשים, שינויים בשעות הפתיחה של סניפים, טיפול בתקלות וכדומה. ערוץ זה משמש גם פלטפורמת שירות חדשנית העומדת לרשות הלקוחות.

#### + לאומי labs

דוגמה נוספת לחשיבות שלאומי מייחס לשיתוף קהל הלקוחות במוצרים חדשים: לאומי מזמין את לקוחותיו לבחון חלק מהמוצרים החדשים ולהגיב על מידת התאמתם באמצעות התנסות במוצרים אלה. בנוסף, הלקוחות מוזמנים לפנות ולהציע רעיונות לפיתוח מוצרים, ואלו נבחנים על-ידי הצוותים המקצועיים של לאומי.

#### + לאומי בפייסבוק

נוכחות לאומי ברשת החברתית פייסבוק מאפשרת לו לנהל שיח חופשי עם הלקוחות, העובדים וכלל החברים ברשת. עד סוף שנת 2012 תועדו 100,000 חברים של לאומי בפייסבוק. בנוסף לניהול עמוד פעיל, פותחו מספר אפליקציות ייחודיות, ובהן "קריירה בלאומי" – פרסום משרות ייחודיות בלאומי ואפליקציה לשירות לקוחות בתחומים שונים, הן באמצעות שאלות כלליות של הגולשים והן באמצעות שאלות אישיות. המענה ניתן תוך הקפדה על אבטחת מידע. ממוצע הפניות החודשי בערוץ זה עומד על 500. עמוד הפייסבוק של לאומי מנוהל על בסיס ערכים של דיאלוג ויצירת מעורבות (Engagement) עם קהל הלקוחות והגולשים, באמצעות העלאת סקרים, דיונים פתוחים וכו'. כך לדוגמה, בסוף שנת 2012, הוזמנו הגולשים לענות על סקר אינטראקטיבי לסיכום שנת הפעילות, ובו נשאלו על הפעילות שבוצעה לאורך השנה בזירות החברתיות בהיבטי תוכן ושרות לקוחות, במטרה ללמוד מה ניתן לשפר וליישם הלאה.

#### + פורום פיננסי

שירות חדש שהושק בלאומי בלוג המאפשר ללקוחות לפנות בשאלה מקצועית אל נציגי לאומי כמומחי תוכן ובעלי ידע. הפורום מאפשר ללקוחות ולכל גולש להיעזר במומחה מטעם לאומי בנושאים פיננסיים שונים כדוגמת: משכנתאות, שוק ההון, עסקים, שירותים דיגיטליים וכו'. הממשק בנוי בצורה כזו שגולשים אחרים יכולים להצטרף לדיון ולתרום מניסיונם ובכך לאפשר שיח רחב ומעמיק יותר.

# הלשכה לפניות הציבור

הלשכה לפניות הציבור, הכפופה לחטיבת הייעוץ המשפטי, מסייעת להנהלה לקבל משוב על טיב השירותים שלאומי מעניק. הפניות מגיעות אל הלשכה ישירות מלקוחות, או באמצעות בנק ישראל, המועצה הישראלית לצרכנות, אמצעי התקשורת, לשכת נשיא המדינה, לשכות חברי כנסת ועוד. בשנת 2011 התקבלו בלשכה כ- 4000 פניות בכתב ובשנת 2012 כ- 4500 פניות בכתב. בכ- 10% מהפניות הסתיים הטיפול תוך 48 שעות.

שיעור התלונות המוצדקות מתוך כלל התלונות המגיעות לבנק ישראל והמתייחסות ללאומי הסתכם בשנת 2011 ב- 18.8% ובשנת 2012 ב- 18%. על פי דיווח בנק ישראל, זה שנים מספר ברציפות לאומי אוחז באופן יציב בשיעור נמוך של תלונות מוצדקות.

יש לציין כי החל משנת 2010 מדרג בנק ישראל את הבנקים ע"פ ארבעה פרמטרים (ביניהם שיעור התלונות המוצדקות, אופן הטיפול, וחלקו של הבנק בתלונות לעומת חלקו במערכת). הציון הכולל שנקבע לבנק ולקבוצה ב- 2011 וב- 2012 (בהתבסס על הפרמטרים לעיל) הינו טוב. בתחום אופן הטיפול התקין בפניות שהתקבלו באמצעות בנק ישראל, נקבע טיפול תקין בשנת 2011 ב- 98.2% ובשנת 2012 ב- 99.7% מקום ראשון בין חמשת הבנקים הגדולים.

## פניות שהתקבלו בלשכה לפניות הציבור בלאומי בשנים 2011-2012

שנה	סה"כ פניות שהתקבלו	אחוז הפניות שהוגדרו כתלונות	אחוז הפניות שהוגדרו כתלונות כמוצדקות (מסך הפניות)
2011	4,000	24%	6%
2012	4,500	18%	5%

## נושאי התלונות שהתקבלו בקבוצת לאומי בשנים 2011-2012

שנה	חברה	תלונות בנוגע להגנת הפרטיות	תלונות בנוגע להגנת הפרטיות של המוצא	תלונות בנוגע לשיווק ותקשורת	תלונות בנוגע לשיווק ותקשורת של המוצא	תלונות בנוגע לשירותים ומוצרים	תלונות בנוגע לשירותים ומוצרים של המוצא
2011	בנק לאומי	9	5	23	9	920	262
	ai Bank, בנק ערבי-ישראלי	9	2	1	0	21	9
	לאומי קארד	1	0	28	3	138	9
	בנק לאומי למשכנתאות	0	0	0	0	0	0
2012	בנק לאומי	8	4	9	3	1,141	280
	ai Bank, בנק ערבי-ישראלי	7	0	2	2	39	4
	לאומי קארד	3	1	42	3	124	5
	בנק לאומי למשכנתאות	5	1	0	0	0	0

# סקרי שביעות הרצון בקרב הלקוחות

יחידות הבנק עורכות סקרי שביעות רצון בקרב לקוחותיהן לשם הכרות מעמיקה יותר עם צרכי הלקוחות ושיפור מתמיד באיכות השירות. בסקרי השירות נבחנו פרמטרים המשפיעים על שביעות רצון הלקוח כמו הכרות עם הלקוח, דאגה לצרכיו, חוויית הביקור בסניף, ידע ובקיאיות, זמינות, קבלת פתרון לבקשות מורכבות ועוד. לעתים נערכים ראיונות עומק עם לקוחות לשם קבלת משוב על פעילות הבנק. בסניפי הבנק נערכים סקרים יומיים - בשנת 2012 נערכו בסניפים כ-76,000 סקרי שביעות רצון. מנהלי הסניפים בוחנים את תוצאות הסקרים ומבצעים את כל הנדרש לשם טיפול מקיף בליקויים.

ציון שביעות הרצון הכללי (בסולם 1-10)

חטיבה	2011	2012
החטיבה העסקית ומערך בנייה ונדל"ן	9.02	9.07
מערך הבנקאות הפרטית	8.6	8.8
החטיבה לבנקאות מסחרית	9.05	9.09
החטיבה הבנקאית	8.54	8.46
לאומי Call	8.89	8.88
ישיר לאומי	8.23	8.30



# שביעות רצון הלקוחות בחברות הבנות

## ai Bank, בנק ערבי-ישראלי



החל משנת 2010 הבנק יזם סקרי שביעות רצון לקוחות כחלק בלתי-נפרד מהטיפול בלקוח בהיבט העסקי ובמטרה להביא לשיפור ברמת שביעות הרצון של הלקוחות. בכל חודש נערך סקר בקרב כ-750 לקוחות בממוצע תוך התמקדות בנושאים כמו אדיבות ויחס אישי, מקצועיות, מהירות השירות וזמינותו וכדומה. במהלך 2012 חברה חיצונית ליוותה את הסניפים בנושאי שירות ומכירה תוך מיקוד בסניפים חלשים בתחום השירות. במהלך השנה בוצעו פגישות חודשיות בסניף עם החברה המלווה, הוקם פורום מובילי שרות והופק עלון שרות דיגיטלי שיוצא פעם בחודש.

## לאומי למשכנתאות



החל משנת 2011 עורך הבנק סקרי שביעות רצון שוטפים בקרב לקוחות נוטלי משכנתא. בשנת 2011 היה הציון לשביעות הרצון מהיחס והאכפתיות של נציגי המשכנתאות 9.46, וציון שביעות הרצון הכללית מתהליך קבלת המשכנתא היה 8.84. בשנת 2012 היה הציון לשביעות הרצון מהיחס והאכפתיות של נציגי המשכנתאות 9.31, וציון שביעות הרצון הכללית מתהליך קבלת המשכנתא היה 8.72.

## לאומי קארד



לאומי קארד עורכת לאורך השנה סקרי איכות שירות שוטפים בקרב לקוחותיה הפרטיים והעסקיים (הסקר מועבר לכ-1,000 לקוחות בממוצע בחודש). בשנים 2011-2012 כ-30% מהלקוחות הנסקרים ציינו כי השירות שניתן להם היה מעבר לציפיות. כמו כן, כ-65% ציינו כי נציגי השירות הפגין אחריות אישית גבוהה מאוד לטיפול בפנייתם.

# כנסי לקוחות בבנק לאומי

מעת לעת, לאומי מזמין לקוחות לכנסים, ימי עיון ומפגשים בהיקפים שונים, שתכליתם ניהול שיח עם הלקוחות, הידוק הקשר הבלתי-אמצעי בין הלקוחות לבנק, יצירת רשת חברתית-עסקית והעשרה בנושאים פיננסיים, מקצועיים ומרחיבי דעת. בשנת 2011 ערכו החטיבות השונות בלאומי כ-280 כנסים ומפגשים שבהם השתתפו לקוחות הבנק, ואילו בשנת 2012 נערכו כ-260 כנסים ומפגשים. כנסים אלה מגוונים בהיקפם ובאופיים.

## כנסי לקוחות בחברות הבנות

### ai Bank, בנק ערבי-ישראלי



הבנק עורך כנסים במטרה להדק את הקשר עם לקוחותיו. במסגרת זו במהלך השנה נערכו 4 מפגשי מנכ"ל עם לקוחות לחיזוק ולהעמקת הקשר עם לקוחות קיימים וגיוס לקוחות חדשים. הכנסים כללו הרצאות של מומחים בנושאים כמו ניהול תקציב המשפחה, השקעות ופנסיה ונושאים בנקאיים כלליים.

### לאומי קארד



החברה ערכה בשנים 2011-2012 כ-10 כנסים ללקוחות עסקיים. המפגשים נועדו לאפשר מפגש בלתי-אמצעי עם מנהלי החברה, הידוק הקשר עם הלקוחות וניהול שיח בנושאים עסקיים ומגמות בשוק. במפגשים השתתפו, לרוב, מנכ"ל לאומי קארד וכן מנהלים מהאגפים עסקים, אשראי ושיווק.

### לאומי פרטנרס



החברה משרתת מגוון של קבוצות לקוחות על בסיס שירות פרטני והשיח עמן מתקיים, לרוב, באופן אישי וישיר.

במהלך 2011-2012 החלה החברה, בשיתוף עם החטיבה המסחרית לארגן כנסים ללקוחות החטיבה המתאימים לשירות אותו מציעה לאומי פרטנרס. עד כה נערכו שני מפגשים מסוג זה. המפגשים מיועדים לסמנכ"ל כספים, מנכ"לים ובעלי החברות כאשר בכל מפגש משתתפים כ-30 לקוחות.

### החברה לנאמנות



החברה משרתת מגוון של קבוצות לקוחות על בסיס שירות פרטני והשיח עמן מתקיים, לרוב, באופן אישי וישיר.



## קבוצות מיקוד

קבוצות המיקוד הן אחד הכלים המרכזיים של לאומי להבנת השוק והלקוחות. המחקרים האלה נותנים משוב בנוגע לשביעות רצונם של הלקוחות מהבנק, נקודות לשיפור וביקוש לשירותים ומוצרים חדשים. להלן הנושאים המהותיים ללקוחות, כפי שעלו במסגרת שיח בקבוצות המיקוד במהלך שנת 2011 ו-2012, והאופן שבו הקבוצה נתנה לכך מענה:

בסוף שנת 2011 בוצעו 4 קבוצות מיקוד בקרב בעלי עסקים קטנים במטרה לבדוק היתכנות של חבילת שירותים דיגיטליים. בפני המשתתפים בקבוצות הוצגו 11 מוצרים אופציונאליים כאשר המטרה היתה לבדוק אטרקטיביות של כל אחד מהם ולבצע תעדופם. בעקבות קבוצות המיקוד בקרב העסקים הקטנים, גובשה הצעת ערך כאמור:

- + כלים לשיווק וקידום העסק: לקוחות הסולקים עם לאומי קארד נהנים מהקמת אתר ודומיין חינם לשנה. כמו כן, מחבילת פרסום בארנק הדיגיטלי של לאומי קארד וכן מפרסום באמצעות אפליקציית rewardy המאפשרת לעסקים לשמור על נאמנות לקוחותיהם.
- + לפורום המומחים של לאומי באתר לאומי בלוג נוספו מנהלים בכירים מתחום הבנקאות העסקית, דבר המאפשר ללקוחות העסקיים לפנות בכל שאלה ישירות אל המומחים של לאומי. כמו כן, צולמו ומצולמים בימים אלו סרטוני הדרכה במגוון תחומים מקצועיים, המעניקים ללקוחות ערך מוסף מקצועי בתחומי הבנקאות השונים. הסרטונים יופיעו בערוץ ה-Youtube של לאומי.
- + הושקה קהילת העסקים של לאומי בפייסבוק.

במהלך שנת 2012 בוצעו 8 קבוצות מיקוד בקרב קהלי יעד שהגדיר הבנק, במטרה להבין את עולם הבנקאות בהקשר של פשטות וקושי, תוך זיהוי פרטני של ההיבטים בהם מתקיימים פשטות או קושי בקשר עם הבנק ובחינת התחושות שהקושי מעורר אצל הלקוחות. בעקבות קבוצות המיקוד בקרב הלקוחות, כאמור, בוצעו מספר תהליכים:

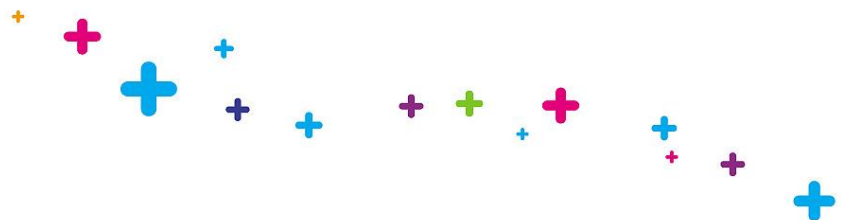
- + ניתוח הלקוח לפי פרמטרים פיננסיים כגון, גובה הכנסה, מחזור, מדרגי סיכון.
- + בהסתמך על התוצאות נקבעו סגמנטים לכלל הלקוחות הפרטיים בחטיבה הבנקאית. באמצעות הפילוח נבנתה הצעת ערך ומודל שרות לכל סגמנט, האמור לתת מענה לצורכי ורצונות הלקוח באינטראקציה עם הבנק. כמו כן, מבוצעת התאמת תנאי המוצרים למול הסגמנטים.
- + הושק חשבון Total Digital הנותן מענה ללקוחות מוטי טכנולוגיה, המעדיפים תקשורת מינימאלית מול הסניף.
- + על מנת לתת מענה לשאלות ולפשט את עולם הבנקאות קיים פורום מומחים לאומי ב"לאומי בלוג" העונה על שאלות הלקוחות.

# הרחבת הנגישות לשירותים +



## פריסה בפריפריה

סניפי לאומי נמצאים בכל חלקי הארץ על מנת להעניק את מגוון השירותים והמוצרים שלו לכל לקוחותיו באשר הם. מבין 221 סניפי הבנק 83 סניפים ממוקמים בפריפריה – אזורים שאינם בגוש דן או בערים הגדולות.





## הרחבת הנגישות הפיזית בסניפים

במהלך 2011-2012 המשיכה הקבוצה לפעול למען שיפור התשתיות הפיזיות בסניפים ובמרכזי השירות על מנת לאפשר מתן שירות שוויוני ומכבד לכל לקוחותיה, לרבות לקוחות עם מוגבלויות, כחלק מתפיסת השירות של הקבוצה ובהתאם לדרישות החוק.

### הנגשה בבנק לאומי

בשנת 2012, עם כניסתו לתוקף של התקנות לנגישות פיזית של מבנים קיימים, הבנק נערך והחל לבצע סקרים בעזרת יועצים מורשי נגישות. סקרים אלו כוללים התאמות נוספות מתחום נגישות השירות אותן נדרש הבנק לבצע בהתאם לתכנית עבודה רב שנתית, על פיה עד שנת 2017 יהיו כל הסניפים והמקומות הציבוריים אותם הבנק מפעיל נגישים לציבור באופן מלא.

בשנים 2011-2012 הוסיף לאומי להעמיק את פעילותו למען הנגשת השירות ללקוחות עם מוגבלויות. בשנים אלה ביצע לאומי את הפעילויות הבאות להתאמת מכשירי הכספומט לנגישות של בעלי מוגבלויות פיזיות ולקויי ראייה:

- + הנגשת 80% ממכשירי הכספומט לאנשים עם מוגבלויות.
- + הצגת ממשק משתמש חדש עם תצוגה ברורה יותר ושמירה על רמת ניגודיות נדרשת.
- + התאמת לוח המקשים במכשירי הכספומט.
- + התקנת שקע לאוזניות, המאפשר קבלת מידע קולי.
- + התאמת גובה הכספומטים באופן המאפשר תפעול נוח גם על ידי נמוכי קומה ולקוחות המשתמשים בכסא גלגלים.
- + הוספת מדבקות ברייל בפתחי הוצאת השטרות והכנסת הכרטיס.
- + התקנת מערכת הכוונה קולית (Step Hear) המשמשת כ"שלט קולי".
- + ביצוע פיילוט למערכת חדשנית, המאפשרת הקראה דינאמית (TTS- Text to Speech) של הוראות ההפעלה וכן של כלל המידע המופיע על פני המסך, באופן המאפשר ללקוח עם מוגבלות ראייה לבצע פעולות באופן עצמאי ושוויוני. עד סוף 2013 מתכנן לאומי להתקין את המערכת בכ- 100 מכשירים.

# הנגשה בחברות הבנות

## ai Bank, בנק ערבי - ישראלי



מהנדסת אזרחית מונתה כרכזת הנגישות בבנק. בוצעו פעולות הנגשה במבנים קיימים, ואילו בנכסים חדשים המיועדים לשימוש הבנק, נדרשו בעלי הנכסים לבצע פעולות הנגשה, לרבות, התקנת רמפות גישה בכניסות לסניפים והכשרת מקומות חנייה מותאמים. בנוסף, התאמת המבנים כללה בנייה של שירותים מותאמים, הנגשת מכשירי כספומט, עמדות קבלת קהל מותאמות וכדומה. כל פתיחת או העתקת סניף בוצעו תוך הקפדה על הנגשה בהתאם לדרישות ולמפרטים המחייבים.

## לאומי למשכנתאות



רוב נציגויות לאומי למשכנתאות ממוקמות בתוך סניפי לאומי. חמש מבין הנציגויות העצמאיות עמדו בדרישות של עמותת "נגישות ישראל" וקיבלו את אות הנגישות. שתי נציגויות עצמאיות נוספות השלימו את כל ההכנות הפיזיות בתוך הנציגות לקראת קבלתן של אות הנגישות. כמו כן, לאומי למשכנתאות פועל להנגשת יחידות נוספות ככל הנדרש.

## לאומי קארד



בשנת 2011 בוצע בלאומי קארד סקר נגישות מבנים על-ידי סוקרים של עמותת "נגישות ישראל", ובהתאם לממצאים גובשה בלאומי קארד תכנית עבודה ליישום ההמלצות. אתר האינטרנט של החברה תוכנן, עוצב ופותח באופן שמאפשר ללקוחות בעלי מוגבלויות שימוש קל ונוח. נגישות האתר מאפשרת ללקויי ראייה ובעלי מוגבלויות מוטוריות וקוגניטיביות לקרוא וכן לבצע פעולות באתר החברה. בשלב זה, אתר ההטבות "מתחם הבילויים המפנק" וממשק האשראי האישי (התאם לעצמך הלוואה/התאם לעצמך כרטיס) אינם קריאים על-ידי קוראי-מסך ולכן אינם נגישים לבעלי מוגבלות ראייה.

# שדרוג והרחבת השירותים בערוצים המקוונים

לאומי שואף לפעול בכל ערוץ שבאמצעותו יוכל לפגוש את לקוחותיו. על בסיס הנחת מוצא זו גובש הקונספט של "לאומי דיגיטל" שמאגד שירותים ישירים מגוונים, ביניהם מוקד לאומי call, ישיר לאומי, עמדות המידע, לאומי באינטרנט ואפליקציות ייעודיות לטאבלטים ולסמארטפונים, שמציעים חווית לקוח משופרת. "לאומי דיגיטל" הוא ערוץ משלים לשירותים שניתנים בסניף הבנק, שהיה נותר עוגן מרכזי של הלקוחות.

## לאומי Total Digital

בשלהי 2012 השיק לאומי את חשבון לאומי Total Digital: חשבון ללא עמלות עו"ש בגין פעולות המבוצעות באינטרנט ובעמדות המידע. החשבון מיועד ללקוחות המעדיפים לנהל את פעילותם באופן עצמאי באינטרנט ובערוצים הישירים. כמו כן לקוח המצטרף לחשבון יכול ליהנות ממגוון הטבות נוספות.

## לאומי טרייד

לאומי טרייד הינו ממשק הפעולה של לאומי בשוק ההון, המשרת את לקוחות כל הבנקים ומציע מגוון יישומים עסקיים וטכנולוגיים, המתחדשים ומתפתחים בכל שנה, תוך התאמה למגוון רחב של סוגי הלקוחות, החל מהמשקיע המתחיל שעושה את צעדיו הראשונים בשוק ההון (שדרת ההשקעות) ועד ללקוח המקצוען ביותר (לאומי טרייד PRO ומודול מעו"ף). אתר לאומי טרייד באינטרנט זוכה ברציפות במגוון פרסים בתחרויות מקומיות ובינלאומיות. הוא זמין גם בסלולאר, עם אפליקציות ייעודיות למכשירי אנדרואיד ואייפון.



# ערוצים ישירים בחברות הבנות

## ai Bank, בנק ערבי-ישראלי



בשנים 2011-2012 הבנק המשיך בעיכוי השירותים הבנקאיים הדיגיטאליים:

- + הרחבת הפעולות הבנקאיות הניתנות לביצוע באמצעות המוקד הטלפוני.
- + פיתוח אפליקציות לביצוע פעולות באמצעות מכשירי הסלולר.
- + שדרוג אתר האינטרנט של הבנק בשפות עברית וערבית.
- + הוספת מבואות טכנולוגיות חדשות לשירות הלקוחות.
- + מכשירי כספומט בשפה הערבית.

הבנק ממשיך להרחיב את מוצרי הבנקאות הישירה המהווים אלטרנטיבה יעילה לקבלת מידע וביצוע פעולות כספיות בדגש על "בנקאות אישית בליווי דיגיטאלי".

## לאומי למשכנתאות



רוב נציגויות לאומי למשכנתאות ממוקמות בתוך סניפי לאומי. חמש מבין הנציגויות העצמאיות עמדו בדרישות של עמותת "נגישות ישראל" וקיבלו את אות הנגישות. שתי נציגויות עצמאיות נוספות השלימו את כל ההכנות הפיזיות בתוך הנציגות לקראת קבלתן של אות הנגישות. כמו כן, לאומי למשכנתאות פועל להנגשת יחידות נוספות ככל הנדרש.

## לאומי קארד



לאומי קארד מציעה ללקוחותיה פלטפורמה דיגיטלית עדכנית ורב-ערוצית המאפשרת שיח וחוויה אישית, תוך מיקוד בשירות, מתן אשראי והטבות. במסגרת מימוש האסטרטגיה הדיגיטלית לאומי קארד השיקה בשנת 2012:

- + אפליקציית "לאומי קארד Biz" - אפליקציית מובייל למגזר העסקי - כלי המאפשר לבעלי עסקים להתעדכן בכל עת ומכל מקום בכל המידע הרלוונטי לניהול העסק, לבצע פעולות, לקבל שירות באמצעות יצירת שיחה ולתאם פגישה.
- + אפליקציית "ארנק תשלומים והטבות דיגיטלי" - הארנק הראשון בשוק כרטיסי האשראי בישראל, מוצר המאפשר ללמעלה מ-2 מיליון הלקוחות הפרטיים לבצע העברות כספים, לבצע הזמנה ורכישה של הטבות, להזמין כרטיס אשראי pay pass ולהזמין מונית במסגרת שיתוף פעולה עם חברת getaxi. כמו כן, לקוחות הארנק יכולים ליהנות מהטבות מבוססות מיקום בתי עסק.
- + שירות צ'אט - שירות המאפשר ללקוחות לאומי קארד להיעזר בזמן אמת בנציג שירות באמצעות צ'אט און ליין. השירות ניתן באתר לאומי קארד במגוון פעולות ונושאים.
- + אתר עסקי - בשנת 2012 הושק אתר עסקי חדש המעניק חווית לקוח משודרגת, דוחות עסקיים חכמים ופעולות חדשות.

# קידום הידע הפיננסי של הלוקחות



קבוצת לאומי מבקשת להעניק ללקוחותיה ידע בנקאי ופיננסי שיסייע להתנהלותם המושכלת, כדי שזו תהווה בסיס למערכת יחסים הוגנת וארוכת טווח בין הבנק והלקוח. בשנים 2011-2012 גובשו ויושמו מספר יוזמות בנושא:

## כנסי לקוחות "משפחה בצמיחה"

כחלק ממדיניות לאומי לפגוש את הלקוח בצמתי החלטה חשובים ולהציג בפניו את הצעת הערך המתאימה ביותר, נבנתה הצעת ערך לאוכלוסיית לקוחות בקטגוריית ה"משפחה בצמיחה". מזה כשנה לאומי עורך כנסי לקוחות בשיתוף חברת "מועדון אמא" (כ-20 כנסים בשנת 2012). הכנסים מיועדים הן ללקוחות פוטנציאליים והן ללקוחות הבנק שנהנים מהרצאות בנושא ניהול תקציב המשפחה וגם הרצאות בנושאים שונים של ייעוץ והכוונה הורית.

## שירות תקציב אישי

כלי מתקדם המאפשר ללקוחות לנהל ולתכנן ביעילות את התקציב האישי והמשפחתי, תוך שליטה ומעקב אחר ההוצאות וההכנסות. באמצעות השירות יכולים הלקוחות לסווג את התנועות בחשבונותיהם ובכרטיסי האשראי לקטגוריות צריכה שונות וזאת באמצעות מגוון כלים ידידותיים. במסגרת השירות הלקוח יכול לתאם פגישה באמצעות האתר עם מנהל הלקוחות בסניפו לצורך בדיקת מצבו הפיננסי והתאמת מוצרים ללקוח.

# מפגשים מקצועיים ללקוחות הבנקאות הפרטית

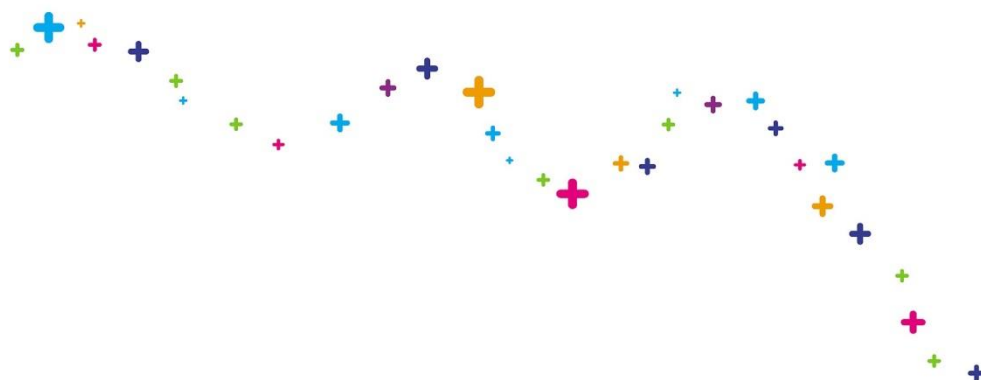
במהלך השנים 2011-2012 נערכו כ- 40 מפגשים מקצועיים ללקוחות הבנקאות הפרטית בנושאי מגמות בשוק ההון, כלכלת מאקרו, נדל"ן, מיסוי ופסיכולוגיה של ההשקעות.

## ליווי חברות הזנק

לאומי תומך באלפי חברות הזנק ישראליות במגוון תחומי הייטק. בכלל זה, מעניק הבנק לחברות צעירות כבר מראשית דרכן, מגוון שירותים מקצועיים ופיננסיים, הניתנים ללקוחות באמצעות סניפים מתמחי הייטק, במרכזי הייטק משמעותיים בפריסה ארצית. כחלק מתמיכת הבנק במגזר מהותי זה, מציע הבנק לחברות הזנק צעירות קווי אשראי ייחודיים על בסיס תקבולים מהמדען הראשי ומקורות כספיים נוספים. כמו כן, ובמטרה לסייע לחברות במידע רלוונטי וקשרים בתעשייה, עורך לאומי מפגשים שוטפים עם מומחים שונים, מהבנק ומחוצה לו.

## הרצאות בנושאים פיננסיים לצעירים ולחיילים משוחררים

במהלך השנים 2011-2012 העבירו עובדי הבנק הרצאות ייעודיות לנוער ולחיילים משוחררים בנושאים פיננסיים. בהרצאות אלה התוודעו הצעירים למושגי יסוד בבנקאות ולסוגיות מהעולם הפיננסי. הופקה גם סדרה אינטרנטית שהיוותה פעילות תומכת. ההרצאות התקיימו במחזורי השחרור המרכזיים בחודשים: מרץ, יולי ונובמבר. במקביל, יצר לאומי סרטונים בנושאים כגון אשראי, חיסכון ושוק ההון הממחישים את המושגים הבנקאיים בשפה יומיומית ופשטה.





# יעדים לפרק ערך ללקוחות +

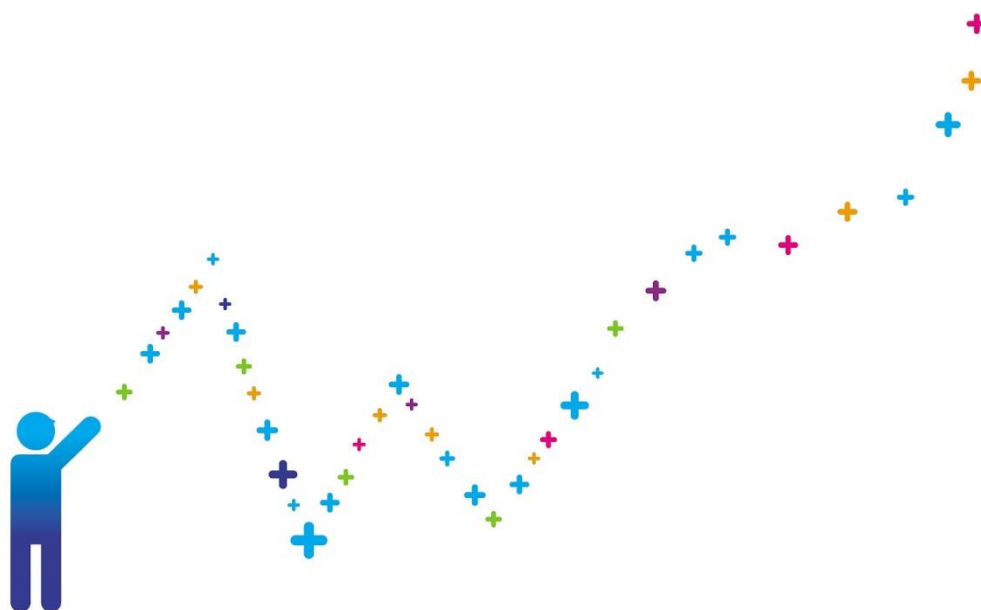


## ביצוע יעדים בשנים 2011-2012

חברה	יעד	אופן יישום	מידת יישום
לאומי	פיתוח מוצרים פיננסיים בעלי ערך מוסף סביבתי	טרם בוצע. הועמדו הלוואות רבות לבניית מערכות סולאריות ללקוחות פרטיים ומסחריים, מתוך סל השירותים הקיימים.	X
	הרחבת שיתוף פעולה עם מט"י חדרה	הועמדו מספר הלוואות במסגרת שיתוף הפעולה.	✓
	הרחבת מעגל המשתמשים בערוצים הדיגיטליים – עריכת הרצאות ללקוחות בסניפי הבנק להתנהלות בערוצי הדיגיטל, לרבות השגחה על פעילות ילדים באינטרנט	מספר המשתמשים הפעילים בערוצים ישירים כתוצאה מפעולות מול הלקוחות גדל ב-6.7% במהלך שנים 2011-2012. (לא כולל משיכות מזומן)	✓
	השקת שירות דואר אלקטרוני מוצפן דו-כיווני בין הבנק ללקוח	בוצעה השקה של השרות לכלל לקוחות הבנק.	✓
	שכלול מכשירים אוטומטיים קיימים והסטת פעולות קופה נוספות למכשירים אוטומטיים	במהלך השנים 2011-2012 החטיבה המשיכה בתהליך של הגדלת האפשרויות לביצוע הפעולות בערוצים הישירים בנוסף לאפשרות לביצוע פעולות בקופה, דוגמת הפקדת שיקים ללא צורך בכרטיס אשראי.	✓

חברה	יעד	אופן יישום	מידת יישום
לאומי	גידול בשיעור דו-ספרתי בהיקף היחסי של הפעולות המבוצעות בערוצים הישירים	במהלך השנים 2011-2012 כמות הפעולות המבוצעות בערוצים ישירים גדלה בכ-8%.	✗
	שני מפגשי טוויטאפ	בשנת 2011 התקיים אירוע טוויטאפ אחד.	✗
	סיום הנגשה פיזית של 170 סניפי לאומי חדשים וקיימים, לרבות התקנת מעליות ורמפות	כ- 170 מסניפי לאומי נגישים לאנשים עם מוגבלויות באופן התואם את תקנות הנגישות הפיזית של מבנים חדשים וקיימים.	✓
	סיום הנגשתם של 200 כספומטים לעיוורים ומוגבלי ניידות	בכ- 200 סניפים מותקנים מכשירי כספומט הנגישים פיזית לאנשים עם מוגבלויות ומתוכם בכ- 85 סניפים הכספומטים נגישים לאנשים עם לקויות ראייה ועיוורים.	✓
	הנגשה של עמדות שירות ב-20 סניפים	בכ- 30 סניפים הותאמו מידות הריהוט של עמדות השירות לאנשים עם מוגבלויות, בהתאם לתקנות השרות. בשאר הסניפים הקיימים, יבוצעו התאמות העמדות, בהתאם לתקנות, עד סוף 2017.	✓
	סיום הנגשתם של אתרי האינטרנט של לאומי, לרבות אתר "לאומי טרייד" ואתר "גלישה ישירה"	האתר השיווקי הונגש לרמה A ובימים אלו אנו פועלים להנגשת יתר האתרים לרמה הגבוהה AA	✗
	הנגשת המידע בכל ערוצי ההתקשרות עם הלקוח, לרבות טפסים והודעות דואר, התאמות לדרישות "דפוס נגיש"	בחלק מטופסי הבנק ניתן לבצע הדפסה מוגדלת ולאומי פועל אל מול ספקי הדואר על מנת לאפשר הדפסה מוגדלת של דברי דואר	✗
	הכשרה והטמעה של נושא נגישות בקרב כלל העובדים בסניפים ובמטה, תוך הכנת תכניות הדרכה והטמעה מפורטות	הוכשרו נאמני נגישות בסניפי הבנק פותחה לומדה ממוחשבת זמינה לכלל עובדי הבנק הוקם אתר ניהול ידע ופורום מקצועי בנושאי נגישות.	✓
ai Bank, בנק ערבי-ישראלי	המשך הפעילות להגדלת היקפי המינויים בערוצים הישירים, תוך כדי מיקוד תשומת הלב באפשרויות השימוש האינטרנט	הדרכת צוותי הסניפים בעידוד לקוחות להשתמש בערוצים הישירים, פיתוח המוקד הטלפוני ai-call, פעילות ממוקדת בסניפים שבהם מותקנת מבואה טכנולוגית.	✓

חברה	יעד	אופן יישום	מידת יישום
לאומי קארד	הקמת מערך שירות דיגיטלי המנהל את הקשר עם הלקוח בסביבה רב-ערוצית במטרה לשפר את חוויית השירות ללקוח	השקת שירות צ'אט המעניק שירות זמין ונגיש באתר החברה.	✓
	הרחבת מעגל המשתמשים בערוצים הדיגיטליים מקרב הלקוחות הפרטיים והעסקיים	השקת הארנק הדיגיטלי ומגוון פתרונות דיגיטליים ללקוחות עסקיים, המהווים נדבך נוסף במסגרת הרחבת מעגל המשתמשים בערוצים הדיגיטליים.	✓
	הנעת התהליך לקבלת תו "אתר נגיש" של עמותת "נגישות ישראל"	טרם בוצע.	✗



## יעדים לשנת 2013

חברה	יעד
לאומי	<p>הרחבת הנגישות לשירותים</p> <p>+ התקנת מערכת TTS להקראה דינאמית של הוראות הפעלה ומידע המופיע על מסך מכשיר הכספומט</p> <p>+ מתן אפשרות להדפסה מוגדלת של טפסים שכיחים.</p> <p>+ המשך הכשרה של נאמני נגישות בסניפי הבנק</p> <p>+ פרסום לומדה ממוחשבת לנושאי נגישות בקרב עובדי הבנק</p> <p>+ הקמת אתר ניהול ידע ייעודי לנושאי נגישות</p> <p>+ הנגשה מלאה של לפחות 50 סניפים בהתאם לנוסח תקנות נגישות לשירות</p>
	<p>שיפור איכות ומגוון השירותים</p> <p>+ פיתוח מוצרים פיננסיים בעלי ערך מוסף סביבתי</p> <p>+ הרחבת שיתוף הפעולה עם מט"י חדרה</p>
	<p>העמקת הדיאלוג עם הלקוחות</p> <p>+ בניית הצעות ערך ייעודיות למגזרי לקוחות, הכוללות "לאומיקול" לעסקים</p> <p>+ הרחבת מעגל המשתמשים בערוצים הדיגיטליים</p> <p>+ שכלול מכשירים אוטומטיים קיימים והסטת פעולות קופה נוספות למכשירים אוטומטיים</p> <p>+ גידול בהיקף היחסי של הפעולות המבוצעות בערוצים הישירים</p>
	<p>+ הסטת לקוחות לערוצים עצמיים</p> <p>+ שיפור חווית המשתמש</p> <p>+ ai Bank - מוביל בחדשנות במגזר</p> <p>+ שיפור הקשר עם הלקוח</p>
ai Bank, בנק ערבי-ישראלי	
לאומי קארד	<p>המשך פעילות והרחבת תחום הדיגיטל במטרה לייצר ערכים מוספים ללקוחות הפרטיים והעסקיים במגוון הערוצים.</p>
החברה לנאמנות	<p>+ הסבת מערכת הליבה של החברה למערכת CRM.</p> <p>+ השתתפות בכנסי לקוחות שנערכים על ידי סניפי בנק לאומי.</p>

# יוצרים ערך לספקים



קבוצת לאומי שואפת לקיים מערכות יחסים ארוכות-טווח והוגנות עם כל ספקיה. פעילות הרכש בלאומי מורכבת, בין היתר, מרכישת מוצרים ושירותים באופן שוטף ומרכישת ציוד לפרויקטים, על-פי צורך. הרכש מתבצע ברובו במרוכז עבור כל היחידות בלאומי, לרבות החברות הבנות. עיקר פעילותו של הרכש מבוצעת מול ספקים מקומיים הפועלים בפריסה כלל-ארצית בישראל.

## בקרת איכות והערכת ספקים

בלאומי יושמה מתודולוגיה חדשנית להערכת ספקים, והוטמעה מערכת ממוחשבת המסייעת בביצוע הערכות ביצועים של הספקים, תיעוד ציוני ההערכות במאגר הממוחשב ושימוש בנתונים אלה ככלי עזר לצורך הערכת הספקים בתהליכים שונים המתקיימים בבנק מעת לעת.

## תקשורת עם ספקים – פורטל ספקים

לאומי מפעיל פורטל ספקים מאובטח. הפורטל מציג את ההזמנות היוצאות ממערכות הבנק על מסך ההזמנות של הספקים ובנוסף, הוא מאפשר שליחה דיגיטלית של חשבוניות הספק לבנק. הפורטל מאפשר תקשורת יעילה ומהירה בין לאומי לבין שותפיו העסקיים. חשוב לציין כי הפורטל הוא ידידותי לסביבה, שכן הוא מצמצם את הצורך בתדפיסי נייר, בפקס ובטלפון ומאפשר לקבל תמונת מצב מלאה של כל תהליכי הרכש ולקיים בקרה נאותה, והכל בזמן אמת על גבי מסך המחשב. הפורטל משמש חלק מהספקים ולאומי שואף להגדיל את מספר הספקים המשתמשים בו.

# בחינת ספקים בהתייחס לחוקי העבודה

כל חוזה ההתקשרות של לאומי עם חברות כח אדם, לצורך העסקת עובדים בתחומים כגון נקיון, שמירה והסעדה, נעשים אך ורק עם חברות שפועלות ומתנהלות על-פי החוק. הבנק מבצע בדיקות מדגמיות תקופתיות ע"י ר"ח מטעמו לעניין התאמת תנאי ההעסקה של עובדי הקבלן, בהתאם לחוק להגברת האכיפה של דיני העבודה, תשע"ב-2011. במקרה שבדיקות אלו מעלות ליקויים, הבנק מוודא שהקבלנים אכן פועלים לתקנם. כמו כן, הבנק מקיים את החובות השונות שמטיל החוק הנ"ל עליו כ"מזמין שירות", ובמסגרת זו אף הוקם בלשכה לפניות הציבור מנגנון שתפקידו לטפל בתלונות עובדי הקבלן שעניינן הפרת זכויות המנויות בתוספת השלישית לחוק.

## בחינת ספקים בחברות הבנות

### ai Bank, בנק ערבי-ישראלי



בשנים 2011-2012 נבדקו חברות המספקות שירותי ניקיון ואבטחה לבנק, והן נדרשו להצהיר על כך שהן מעסיקות את עובדיהן על-פי חוק. כמו כן, נעשתה בדיקה של הספקים והקבלנים המשמעותיים במסגרת ההסכמים עמם, לרבות עמידתם בכל חוקי העבודה הרלוונטיים.

### לאומי למשכנתאות



הספקים מצהירים כי הם עומדים בחוקי העבודה הרלוונטיים. הצהרה זו כלולה בהסכמים הנחתמים עם הבנק.

### לאומי קארד



במסגרת ההתקשרות של לאומי קארד עם חברות כח אדם וחברות הנותנות שירותים בתחומים רלוונטיים, הן מחויבות לפעול על-פי חוק. בשנת 2012 לאומי קארד החתימה את חברות הניקיון, הסעדה ושמירה על תוספת להסכמי ההתקשרות, המפרטת את כל התחייבויות החברה נותנת השירות בנושא חוקי העבודה, בכלל זה פירוט רכיבי השכר המשולמים לעובדיה. כמו כן, החברות התבקשו להציג אישור של רואה חשבון בדבר תשלום לעובדים והענקת הזכויות המגיעות להם על-פי חוק. בנוסף, עובדי החברות עודכנו על מינוי ממנה מטעם לאומי קארד (בדרג מנהל מחלקה) אליו הם מתבקשים לפנות באם הם סבורים שזכויותיהם נפגעו.

### לאומי פרטנרס



לאומי פרטנרס עובדת מול ספקי הבנק ונמצאת בקשר עם ספקים אלו.

Leumi Partners

# דרישה להתנהלות סביבתית נאותה

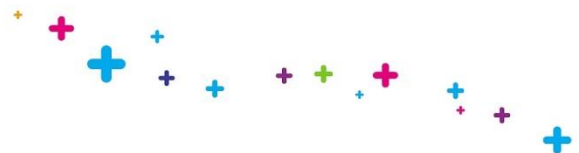
לאומי דבק במדיניות הקובעת הקפדה ושמירה על הוראות המתייחסות לאיכות הסביבה. בהתאם לכך, לאומי דורש גם מספקיו לנקוט פעולות התואמות את מדיניותו.

בעת החתימה על הסכמים למתן שירותים בתחומים שונים, הספקים שמתקשרים עם לאומי מתחייבים לפעול בהתאם להוראות כל דין, ובחלק מההסכמים למתן שירותים ניתנת התייחסות פרטנית לנושאים הקשורים לאיכות הסביבה, לרבות זיהום אוויר, זיהום מים, זיהום קרקע, רעש, ריח, קרינה מייננת ובלתי-מייננת, פסולת, חומרים מסוכנים ורישוי עסקים, גרימת מטרדים, פגיעה בבריאות הציבור ואיכות הסביבה, אחריות נזיקין ואחריות בנושא בטיחות בעבודה וגיהות. במסגרת בקשות לקבלת הצעות בתחומים שונים ובמידת הרלוונטיות, הספקים נדרשים לחתום על נספח המדיניות הסביבתית של לאומי, הקובע, בין היתר, כי על הספק לפעול בהתאם להוראות כל דין ולהנחיות הרשויות הרלוונטיות בנושאים הקשורים לאיכות הסביבה.

## בחירת ספקים בהתאם לחזון החברתי

לאומי בוחר, במידת האפשר ובהתאם לעניין, להתקשר עם גורמים שמעסיקים עובדים עם מוגבלויות. דוגמה לכך היא ההתקשרות עם חברה שמעסיקה נכי צה"ל לצורך ניקוי כספומטים ועמדות עבודה. בנוסף מעסיק לאומי ספקים חרדים וספקים מהפריפריה לטובת קידום הפרנסה של מגזרים אלו.

כחלק מהגשמת חזונו החברתי ובמסגרת שיתופי פעולה עם עמותות שונות המסייעות לאוכלוסיות בעלות צרכים מיוחדים, לאומי רוכש מהן מתנות לעובדיו ולקוחותיו. רכישת פרטי השי מהעמותות, שבוצעה על-ידי הרכש המרכזי של לאומי, הסתכמה בשנת 2011 בכ- 671,800 ₪ ובשנת 2012 בכ- 455,000 ₪. נתונים אלה כוללים רכש מעמותות שנעשו באופן עצמאי על-ידי יחידות וחטיבות בבנק.



# יעדים לפרק ערך לספקים +



## ביצוע יעדים בשנים 2011 – 2012

חברה	יעד	אופן יישום	מידת יישום
לאומי	ביצוע כנס ספקים – שיח עם ספקים	לא בוצע	X
	בחינת האפשרות למתן עדיפות לספקים הפועלים ביישובי פריפריה	בעת קיום תהליכי רכש, נעשית, במידת האפשר, פנייה גם לספקים מהפריפריה	✓
ai Bank, בנק ערבי-ישראלי	ביצוע כנס ספקים מרכזיים של הבנק, בחינת אפשרות לביצוע סקר שביעות רצון, בין השאר כמנוף לשיתופי פעולה בתחומים כגון איכות סביבה	לא בוצע	X



## יעדים לשנת 2013

חברה	יעד
לאומי	<p>+ ביצוע כנס ספקים</p> <p>+ שיתוף ספקים מהפריפריות בהליכים של הצעות מחיר, במידת האפשר.</p>
ai Bank, בנק ערבי-ישראלי	שילוב בכנסי ספקים המבוצעים בחברת האם







+ חלק ה':  
עורך לקהילה

---

# קשרי קהילה בלאומי



## החזון החברתי של קבוצת לאומי

- + לתרום לרווחת הקהילה
- + לתרום לחיזוק תשתית ההון האנושי בפריפריה
- + לקדם חינוך לערכים ולמעורבות חברתית
- + לעודד מנהיגות אישית ועסקית בקהילה
- + לתרום להעלאת רמת ההשכלה של בני-הנוער

## ניהול ההשקעה בקהילה

קבוצת לאומי מנהלת את ההשקעה בקהילה בשלושה אפיקים מרכזיים: מתן תרומות וחסינות למטרות חברתיות, תמיכה בעמותות "לאומי אחרי" – קרן המאה למען דור המחר, ופעילות התנדבותית של העובדים. במסגרת שלושה אפיקים אלה, חמש משרות בהיקף מלא מוקדשות לנושא השקעה בקהילה. האחריות על ההובלה האסטרטגית של ההשקעה של קבוצת לאומי בקהילה, ניהול התרומות והחסינות והקשר עם עמותות "לאומי אחרי" נתונים בידי מערך השיווק. האחריות על הובלת הפעילות והמעורבות של עובדי לאומי בקהילה נתונה בידי חטיבת משאבי אנוש. החברות הבנות בקבוצה משתתפות במימון הפעילויות של עמותות "לאומי אחרי", מובילות את המעורבות של עובדיהן בקהילה במסגרות ייחודיות משלהן, ומנהלות פורום קשרי קהילה משל עצמן.

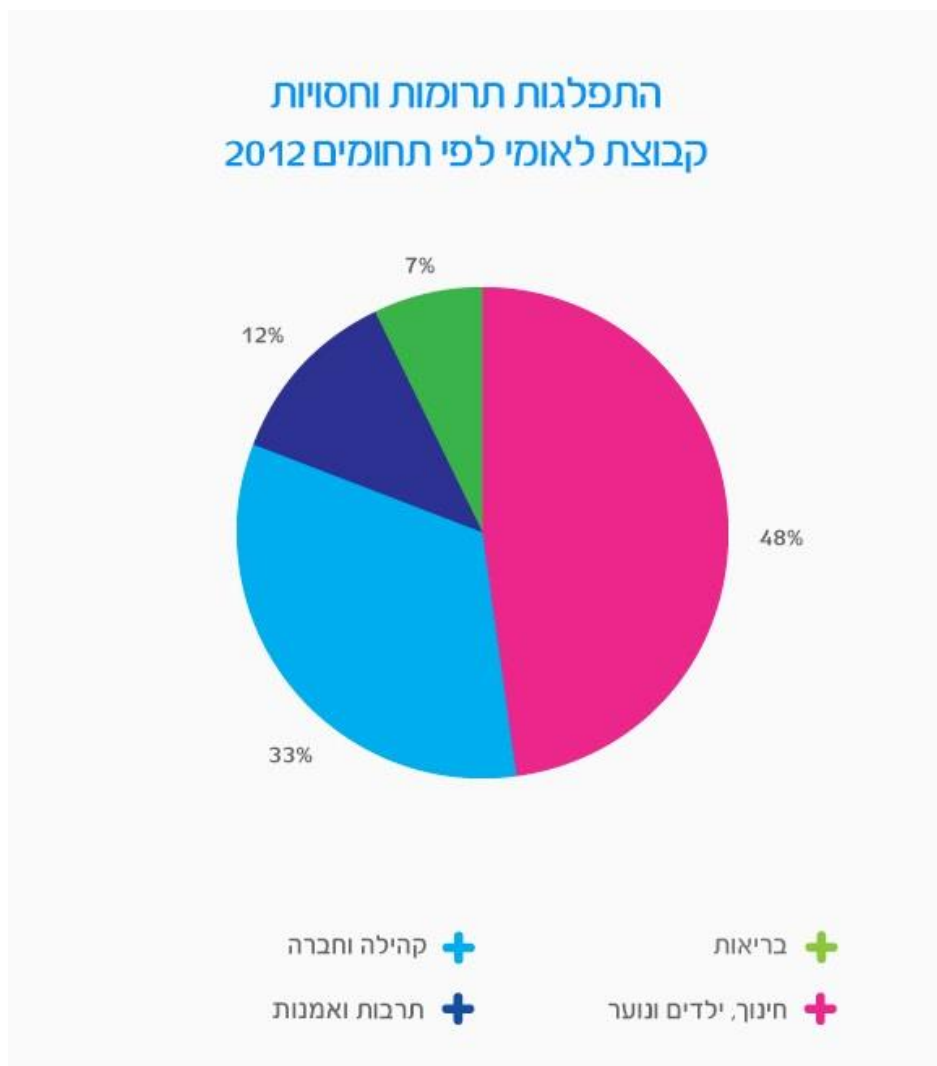
# תרומות וחסויות



ברוח החזון החברתי של פעילות לרווחת הקהילה תרמה קבוצת לאומי במהלך שנת 2011 סכום של כ- 32.4 מיליון ₪, ובשנת 2012 היא תרמה כ-32.6 מיליון ₪.

באמצעות תרומות וחסויות אלה מבטאת הקבוצה את מחויבותה למעורבות בחיי הקהילה והמדינה. שיעור התרומה לקהילה של קבוצת לאומי מתוך הרווח הנקי לפני מס נאמד בשנת 2011 בכ-1.5% ובשנת 2012 ב-1.8%.

לאומי העניק בשנת 2011 תרומות וחסינות ל-404 גופים ועמותות הנרתמים לעשייה בתחומים מגוונים, כגון בריאות, חינוך ילדים ונוער, ספורט, קהילה וחברה, תרבות ואמנות. בשנת 2012 העניק לאומי תרומות וחסינות ל-208 גופים ועמותות. ההחלטות בדבר ייעוד התרומות והחסינות וגובה הסכומים מתקבלות בעמותת "לאומי אחרי" ובוועדת התרומות של הבנק, שחבריה מתמנים לתפקידם על-ידי מנכ"ל הבנק. הבקשות נדונות ונשקלות בקפדנות וביסודיות על-פי קריטריונים שנקבעו בנהל התרומות של לאומי ואושרו על-ידי הדירקטוריון. תרומות בסכומים גבוהים (מעל 250,000 ₪) מובאות לאישור הדירקטוריון.



בנוסף, לאומי תורם מדי שנה ציוד, כגון מחשבים, ריהוט, תמונות, טלוויזיות ומזגנים לטובת בתי-חולים, עיריות, מרכזים קהילתיים, בתי-ספר, פנימיות, יחידות צה"ל ועמותות שונות ברחבי הארץ. בשנת 2011 שווי הציוד שנתרם נאמד בכ-164,000 ₪, ובשנת 2012 ב-119,450 ₪.





## חסויות לתערוכות, אירועי תרבות וחינוך מוזיקלי

בשנת 2011 הבנק העניק חסות למגוון אירועי ומרכזי תרבות ואמנות, ביניהם:

- + פסטיבל כרמיאל
- + סינמטק חיפה
- + התזמורת הסימפונית חיפה
- + תערוכה במוזיאון החאן בחדרה
- + סינמטק שדרות
- + האופרה הישראלית
- + פסטיבל דוקאביב
- + פסטיבל הקולנוע הבינלאומי בירושלים
- + פסטיבל ישראל
- + ארט TLV

בשנת 2012 העניק חסות בין השאר ל:

- + האופרה הישראלית
- + פסטיבל התמר
- + פסטיבל ישראל
- + להקת בת שבע
- + פסטיבל לילות ירח בגולן
- + פסטיבל כרמיאל
- + פסטיבל מוסררה מיקס
- + דוקאביב

## תכניות נוספות

לאומי משקיע בתכניות נוספות שנועדו לקדם את דור העתיד. תכניות אלו, הפונות לבני נוער בפריפריה או לחיילים, כוללות, בין היתר את התכניות: "זמרים צעירים ישראל", מרכז לרובוטיקה בטכניון על-שם לאומי, אמצ' לוחם ופרויקט לוח שנה "עשינו עסק".



# תערוכות בבית מני לאומי

בית מני לאומי – מרכז המבקרים והאמנות של לאומי נועד לתמוך באמנים צעירים ולתת להם הזדמנויות חשיפה בפני הקהל הרחב. המרכז שוכן באחד הבניינים הראשונים שנבנו בשכונת אחוזת בית לפני כ-100 שנה. המרכז, שנפתח לקהל הרחב לאחר עבודות השימור האדריכלי, הוא חלק מפעילותו של לאומי לטיפול החזון הציוני ותיעוד המורשת ההיסטורית מאז תחילת המאה. על ניהול והפקת התערוכות בבית מני לאומי מופקד עובד במשרה מלאה.

בשנים 2011 – 2012 הוצגו, בין השאר, תערוכות הצילומים "אור קיים", התערוכה "1, 2 ו-3" של "בוגרי" הביאנלה לאמנות עכשווית בהרצליה, שיתופי פעולה עם מוזיאון אשדוד ומוזיאון פ"ת ותערוכת "האמנות הסודית" השישית.





# תרומות וחסויות בחברות הבנות

## ai Bank, בנק ערבי-ישראלי



בשנים 2011 ו-2012 תרם הבנק 2.3 מיליון ₪ ו-2.7 מיליון ₪ בהתאמה. מזה, לעמותת "לאומי אחרי" נתרמו 1.6 מיליון ₪ בשנת 2011 ו-1.9 מיליון ₪ בשנת 2012.  
להלן פירוט התרומות לפי תחומים (אלפי ₪):

סעיף	2012	2011
בריאות	10	34
קהילה וחברה	528	454
חינוך	1,940	1,677
תרבות	214	180
סה"כ	2,692	2,345

## לאומי למשכנתאות



בשנים 2011 ו-2012 תרמה החברה 2.9 ₪ ו-3.1 מיליון ₪ בהתאמה. התרומות והחסויות החברתיות נועדו, בין היתר, לתמיכה בפעילות של עמותת "לאומי אחרי" ושל עמותת "ילדים בסיכוי".

## לאומי קארד



בשנת 2011 תרמה החברה כ-3.8 מיליון ₪ ובשנת 2012 כ-3.9 מיליון ₪. התרומות נועדו, בין היתר, לתמיכה בפעילות של עמותת "לאומי אחרי", לתמיכה בפעילות של עמותת "ילדים בסיכוי" – המועצה לילד החוסה" באמצעות מתן 59 מלגות לתכנית הוראה משקמת ותרומה לפרויקט קייטנות אמהות-ילדים בקיץ, לאימוץ פנימיית נווה שרה הרצוג בבני ברק, לאימוץ בית-הספר היסודי קוממיות בפרדס כץ, לאימוץ יחידת מגלן בצה"ל ולפעילות של עמותות נוספות בתחומי קהילה וחברה, בריאות וחינוך. בנוסף, לאומי קארד העניקה חסויות למטרות חברתיות להתאחדות הספורט לנכים ולעמותות נוספות הפועלות בתחומי הבריאות והחינוך.

## לאומי פרטנרס



בשנים 2011 ו-2012 תרמה החברה כ-216,000 ₪ וכ-864,000 ₪ בהתאמה. התרומות יועדו לפרויקטים שונים ובהם פרויקטים בתחום הקהילה, החברה והחינוך וכן ל"לאומי אחרי". בנוסף, תרמה החברה מוצרים שווי-ערך כספי, ובהם שיעורים פרטיים לילדים, ביגוד ופעילויות לילדים.

## החברה לנאמנות



בשנת 2011 תרמה החברה 100,000 ₪ ל"לאומי אחרי" ובשנת 2012 90,000 ₪ וכן 10,000 ₪ ל-"קמחא דפסחא". בנוסף, כל עובדי החברה משתתפים בפעילות התנדבותית במסגרת פרויקט "לתת".

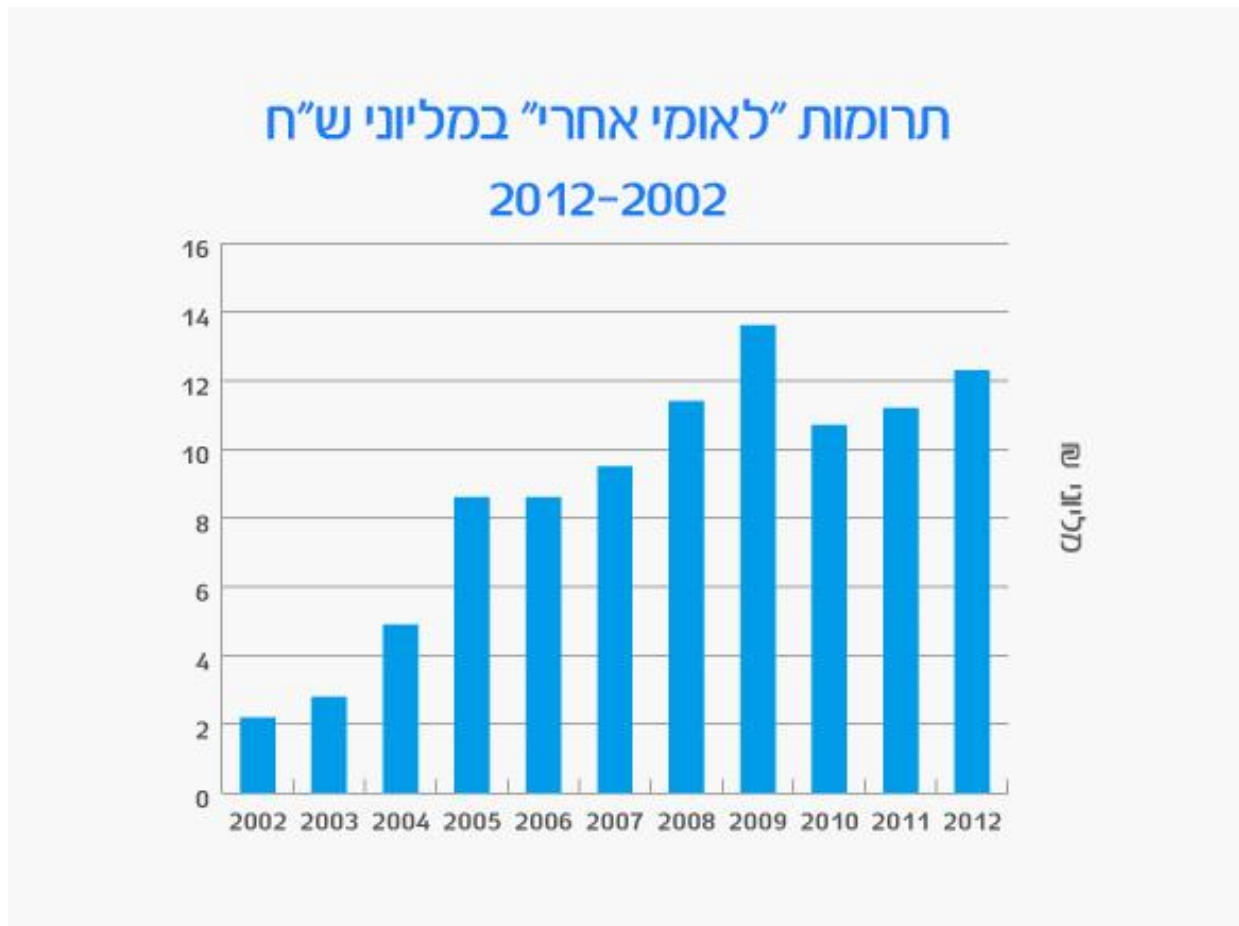
# ✚✚✚ "לאומי אחרי - קרן המאה למען דור המחר"



המדיניות של לאומי בתחום התרומה לקהילה והמעורבות בה נועדה להעצים את החברה הישראלית, ובמקביל להתמודד באופן ישיר עם חולשות שונות בחברה ולחזק את הגורמים שיכולים לפתח וליישם פתרונות הולמים. לאומי חובר לגורמים אלה וממנף את התרומה והפעילות המתבצעת בשטח, במטרה להשפיע בצורה מיטבית על קבוצות אוכלוסייה הנזקקות לסיוע. בשנת 2002, במלאת מאה שנים להקמת לאומי, החליטה הנהלת הבנק לציין את המאורע בהקמתו של גוף ייחודי למען הקהילה, "לאומי אחרי - קרן המאה למען דור המחר" (עמותה רשומה).

## פעולות ומטרות

העמותה, המהווה את אפיק ההשקעה המרכזי של לאומי בקהילה, משקיעה בקידום של בני-נוער וצעירים על-ידי תמיכה בתכניות חינוכיות שונות. תכניות אלה פועלות כדי להעלות את מספרם של הזכאים לתעודת בגרות ולהביא לשיפור ציוני הבגרות, להעלות את מספרם של המתגייסים לצה"ל לשירות איכותי ולהנגיש את ההשכלה האקדמית עבור בני-הנוער, זאת בצד קידום החינוך לערכים, מעורבות חברתית ומנהיגות אישית בקהילה. התכניות מתבצעות בכל רחבי הארץ, בקרב מגוון של מגזרי אוכלוסייה ובשיתוף פעולה עם מוסדות חינוך והשכלה גבוהה ועם עמותות חברתיות.



בשנת 2004 הוסיפה העמותה לסדר יומה את ההתמודדות עם המצוקה הכלכלית הקשה שבה שרויות מאות אלפי משפחות בישראל, והיא מסייעת להן בתחומי הפרט והרווחה.

"לאומי אחרי" מנוהלת בידי ועד מנהל המורכב ממנהלים בכירים בלאומי ובחברות הבנות, והם מכהנים בו בהתנדבות. ההשקעה בתכניות מנוהלת בשיתוף פעולה בין העמותה והגופים המפעילים את התכניות. לאורך השנה מתקיים שיח פורה באמצעות ישיבות עבודה, ביקורים בשטח, קיום פורום שותפים חברתיים וקבלת דיווחים תקופתיים על פעילות התכניות.

מאז הקמתה ועד לסוף שנת 2012, השקיעה עמותת "לאומי אחרי" כ-96 מיליון ₪ בהשקעה מצטברת בעמותות וגופים ציבוריים למען דור המחר. הפרויקטים השונים פרוסים על פני כ-100 יישובים ברחבי הארץ. בשנת 2011 השתתפו בפרויקטים כ-18,000 בני-נוער ממגזרי אוכלוסייה שונים וממשפחות מרקע סוציו-אקונומי נמוך. בשנת 2012 השתתפו בפרויקטים כ-21,000 בני-נוער.

## תרומות לאומי אחרי בשנים 2011-2012

שם הפרויקט	2011	2012
נוער מוביל שינוי	4,377,305	4,880,500
קדם עתידים	4,000,000	4,000,000
חותם	–	1,000,000
מרכז מעשה	646,700	651,700
אוניברסיטת בן-גוריון	400,000	400,000
סטרייב	300,000	300,000
נירים	250,000	255,000
האקדמית תל אביב יפו	230,000	–
אוניברסיטת תל אביב	297,582	160,302
יוזמות קרן אברהם	115,000	115,000
לתת	85,000	85,000
קמחא דפסחא	524,237	534,082
סה"כ	11,225,824	12,381,584

את התרומה הכספית ל"לאומי אחרי", ממנף לאומי באמצעות שימוש במשאבי הבנק והתשתיות הקיימות. באופן זה תורם לאומי גם לקידום המקצועי של העמותות והפרויקטים וגם לשיפור הפעילות השוטפת. כך, לדוגמה, צוותי הניהול בעמותות ובפרויקטים משתתפים בפורום מקצועי ("פורום שותפים חברתיים") המנוהל בבנק ומשמש פלטפורמה לקידום שיתופי פעולה ופיתוח ידע; עובדי לאומי משתלבים כמתנדבים בפעילות השוטפת בפרויקטים; כיתות לימוד במרכז ההדרכה נתרמות לטובת פעילות הדרכה בעמותות ועובדי לאומי שהוכשרו כמנחי קבוצות ("מנחים פנים ארגוניים") מעבירים סדנאות העשרה ופיתוח לצוותי הניהול בפרויקטים. בשנת 2012 השתתפו 10 מנהלים בפרויקטים בהם תומכת "לאומי אחרי" בתכנית חניכה אישית בין מגזרית.

# הפרויקטים שבהם מעורבת העמותה

## “נוער מוביל שינוי – אחריי!”

עמותת “לאומי אחרי” מלווה את פעילות “נוער מוביל שינוי – אחריי!” מאז שנת 2002. עובדי לאומי מצטרפים לפעילות קהילתית של החניכים, מארחים אותם בסניפים, משתתפים באירועים שונים ועוד. עמותת “לאומי אחרי” משקיעה באופן ישיר בארבעה מסלולים התורמים להשתלבותם המיטבית של הצעירים בחברה הישראלית:

- + “לאומי אחרי לצה”ל”: קורסי הכנה לשירות צבאי משמעותי בצה”ל המשלבים הכנה פיזית ונפשית לקראת השירות הצבאי, והכוללים חינוך לערכים, העצמה ופיתוח מנהיגות. בשנת 2012 תמכה “לאומי אחרי” ב-17 קבוצות הכנה לצה”ל.
- + “לאומי אחרי לבגרות”: קורסי הכנה לבגרות לנוער על סף נשירה מהלימודים, עם התמקדות בלימודי מתמטיקה ואנגלית. בשנת 2012 תמכה “לאומי אחרי” ב-17 מרכזי הכנה לבגרות.
- + “לאומי אחרי לדרך”: קורסי הכנה לצבא ולשירות משמעותי בצה”ל המיועדים לבני-נוער יוצאי אתיופיה, תוך שילובם בהמשך בקבוצות הטרוגניות של “לאומי אחרי לצה”ל” כהכנה לקראת שילובם המיטבי בחברה הישראלית. בשנת 2012 תמכה “לאומי אחרי” ב-14 קבוצות של “לאומי אחרי לדרך”.
- + ארגון הבוגרים “אחריי! לפסגה”: תמיכה, ליווי וייעוץ לבוגרי תנועת “אחריי!”, במהלך השירות הצבאי ואחריו, במטרה להשלים את התהליך החינוכי ולהוות חוליה מקשרת ומסייעת שתבטיח את מיצוי הפוטנציאל האישי והאזרחי. בשנת 2012 תמכה “לאומי אחרי” בארגון, שכלל 11 מרכזי בוגרים ברחבי הארץ.

## תוצאות בשטח

מתוצאות סקר בוגרים שערכה העמותה בפברואר 2011 בקרב בוגרי העמותה עולים הנתונים הבאים:

- + 93% מבוגרי “אחריי!” השלימו שירות צבאי מלא, מתוכם 56% ביחידות קרביות ו-11% יצאו לקצונה.
- + 80% מבוגרי “אחריי!” הינם בעלי תעודת בגרות ו-59% לומדים במוסדות אקדמיים או מקצועיים.
- + 71% מהבוגרים עובדים (65% מתוכם בעבודה קבועה ו-62% במשרה מלאה).

קראו עוד על פעילות הארגון באתר עמותת נוער מוביל שינוי – אחריי!



## תכנית "עתידיים"

מאז שנת 2005 עמותת "לאומי אחרי" תומכת בעמותת "ידידי עתידיים" באמצעות שיתוף פעולה הדוק ותרומה כספית של עשרות מיליוני ₪. עיקר תרומתה של "לאומי אחרי" מתרכז בתכנית "קדם עתידיים", שהיא אחד משלושה מסלולים בהם פועלת "עתידיים". תכנית "קדם עתידיים" מתמקדת בבתי-ספר תיכוניים בפריפריה באמצעות לימודים מוגברים והכנה ללימודים אקדמיים. בשנת 2011 התרחב שיתוף הפעולה והוא כולל גם את תכנית נ.ע.מ. (נוער ערבי מצטיין), הפועלת לקידום צעירים מצטיינים מקרב ערביי הצפון להשכלה גבוהה, במסלולים יוקרתיים בטכניון ושילובם במקומות תעסוקה איכותיים.

### תוצאות בשטח

- + בשנת 2012 השתתפו בתכנית קדם עתידיים כ-17,000 בני-נוער מ-215 בתי-ספר בלמעלה מ-70 יישובים. למעלה מ-700 תלמידים יוצאי אתיופיה השתתפו בפרויקט וכן כ-500 דרוזים ובדואים.
  - + 89% מחניכי תכנית "קדם עתידיים" זכאים לתעודת בגרות.\*
  - + כ-40% מהמתקבלים לעתודה האקדמית של צה"ל מדי שנה הם תושבי הפריפריה בוגרי תכנית "עתידיים".
- \*מתוך מחקר הערכה של מכון ברוקדייל, נתוני 2008

קראו עוד על פעילות הארגון באתר עמותת [ידידי עתידיים](#)

## תכנית "חותם" – לשיפור איכות החינוך

תכנית "חותם" היא יוזמה משותפת של ג'וינט ישראל, משרד החינוך, קרן נעמי ותנועת הכל חינוך, שהחלה לפעול בשנת 2010. "לאומי אחרי" הצטרפה למיזם בשנת 2012. התכנית, מגייסת צעירים אקדמאיים איכותיים ומכשירה אותם לשמש כמורים ומנהיגים בפריפריה החברתית והגיאוגרפית במערכת החינוך בישראל. מטרת התכנית לצמצם את הפערים החברתיים והחינוכיים בין הפריפריה למרכז ולסייע בשיפור איכות החינוך שמקבלים תלמידי הפריפריה.

### תוצאות בשטח

- + בשנת 2012 השתתפו בתכנית חותם 284 סטודנטים.
- + בתום תקופת מחויבות של שנתיים, המשיכו 80% מהמורים בוגרי התכנית ללמד בשנה השלישית.
- + בשנת 2012 כלל מורי חותם עומד על 2.14. הם מלמדים כ-24,000 תלמידים ב-56 בתי ספר.

קראו עוד על פעילות הארגון באתר [תכנית חותם](#)



## ארגון "מעשה" - פיתוח כישורי התנדבות

בשנת 2006 חברה עמותת "לאומי אחרי" ל"מעשה" והיא תומכת בתכנית ההשכלה המאפשרת למתנדבים לשפר או להשלים בגרויות, ללמוד למבחן הפסיכומטרי ולרכוש מיומנויות שפה (למתנדבים מהמגזר הערבי). 700 צעירים בגילאי 18 עד 21, תושבי הפריפריה, המגיעים מרקע סוציו-אקונומי נמוך, תרמו בשנת 2012 שנת התנדבות בקהילה.

### תוצאות בשטח

- + בשנת 2011 זכה ארגון מעשה בפרס יו"ר הכנסת לאיכות חיים על פעילות לגישור, סובלנות וצמצום הפערים בחברה הישראלית.
  - + בשנת 2012 קיבל מנהל הארגון, מיקי נבו, תואר דוקטור לשם כבוד לפילוסופיה מאוניברסיטת ת"א כהוקרה על פעילות ארגון מעשה לקידום שוויון הזדמנויות וניידות חברתית.
  - + 97% מהבוגרים מדווחים על התפתחות אישית משמעותית במהלך התכנית.
- \* מחקר הערכה, חברת 'משתנים', תשע"א

קראו עוד על פעילות הארגון באתר [ארגון מעשה](#)



## "התכנית לקידום הנגישות להשכלה גבוהה בנגב"

מאז שנת 2002 תומכת עמותת "לאומי אחרי" בתוכנית לקידום הנגישות להשכלה גבוהה בנגב. התוכנית, המנוהלת על-ידי אוניברסיטת בן-גוריון בנגב בשיתוף עם משרד החינוך, קרן רש"י, עמותת "ידידי עתידים" וקרן אדנאואר, נועדה לקדם את המצוינות בקרב בני-נוער מהפריפריה ולצמצם פערים בין תלמידי הדרום המצטיינים, לבין התלמידים במרכז הארץ.

### תוצאות בשטח

- + 1,328 תלמידים מ-27 בתי-ספר ב-13 יישובים בנגב ו-3 בתי-ספר מאילת סיימו את שנת הלימודים תשע"ב.
  - + על-פי סקר שנערך בקרב בוגרי התכנית, 92% מהבוגרים הם בעלי תעודת בגרות, הכוללת עמידה בתנאי סף להרשמה לאוניברסיטה\*.
- \* מתוך תוצאות סקר של מכון סאלד, יולי 2012

## “סטרייב ישראל”

תכנית חברתית תעסוקתית, פרי יוזמתה של תב”ת – תנופה בתעסוקה, מיזם משותף של ממשלת ישראל וארגון ג’וינט ישראל. “לאומי אחרי” הצטרפה למיזם בשנת 2009. התוכנית, שאורכה שנה וחצי, מכשירה ומלווה צעירים בגילאי 21 עד 40, ללא השכלה אקדמית ושאינם מועסקים במקום עבודה כלשהו, לקראת צמיחה אישית ומקצועית, עצמאות כלכלית ותחושת מסוגלות עצמית גבוהה, באמצעות פיתוח קריירה.

### תוצאות בשטח

- + בשנת 2012 הצטרפו לתכנית כ-310 משתתפים חדשים.
- + 77% מהמשתתפים הפעילים דיווחו על התמדה של למעלה משנה בעבודה.
- + 25% מהמשתתפים דיווחו על עליה בשכר מנקודת הפתיחה במשרה הראשונה.

קראו עוד על התכנית באתר [סטרייב ישראל](#)

## כפר הנוער נירים

בשנת 2008 חברה עמותת “לאומי אחרי” לעמותת “נירים” ומאז היא מסייעת במימון הפעילות של העמותה בכפר. הפעילות כוללת תכנית לימודים ייחודית, שנועדה לאפשר למשתתפים לקבל תעודת בגרות עיונית ולקחת חלק בתהליך שיקום והעצמה באמצעות פעילות אתגרית ענפה, כגון אימוני הישרדות אינטנסיביים, סדרות סנפלינג וניווטים. פעילות השטח תורמת לבניית ערך עצמי, אחריות, מנהיגות, שאיפה למצוינות, עבודת צוות ועזרה הדדית, שליטה עצמית ואהבת הארץ.

### תוצאות בשטח

- + בשנת 2012 למדו בכפר 84 נערים ונערות
  - + כל בוגרי מחזור הלימודים לשנת 2012 התגייסו לשירות צבאי.
  - + 65% מקרב מסיימי מחזור הלימודים לשנת 2012 זכאים לתעודת בגרות.
- \*נתוני כפר הנוער, 2012

קראו עוד על הפעילות באתר [עמותת נירים](#)



## מרכזי הכנה לבגרות עבור צעירים יוצאי אתיופיה



מרכזי ההכנה לבגרות הם יוזמה משותפת של עמותת "לאומי אחרי" משנת 2006 עם המדור למעורבות חברתית של אוניברסיטת תל-אביב והמשרד לקליטת העלייה.

### תוצאות בשטח

- + בשנת 2011 השתתפו בתכנית 101 בני-נוער בשלושה מוקדי לימוד ובשנת 2012 משתתפות 38 נערות במוקד לימוד אחד.
- + ממוצע הציונים של התלמידים שניגשו לבחינת הבגרות במתמטיקה בשנת 2012 היה 72.
- + כ- 77% מהמשתתפות בשנת 2012 העידו שהשתתפות בתכנית תרמה להן ללימודים במידה רבה עד רבה מאוד.

קראו עוד על התכנית באתר [עמותת לאומי אחרי](#)

## חממת היזמות החברתית



המכללה האקדמית ת"א יפו הינה מוסד להשכלה גבוהה אשר פועל להתפתחות מקסימאלית של כל סטודנט תוך מחויבות עמוקה לקהילה ביפו. תכנית "חממת היזמות" מנוהלת על ידי המרכז לקשרי אקדמיה קהילה במכללה האקדמית תל-אביב-יפו. בשנת 2011 חברה עמותת "לאומי אחרי" למכללה האקדמית ומאז היא מסייעת במימון התכנית. חממת היזמות החברתית עסקית פועלת במטרה לפתח יזמות ומנהיגות חברתית יהודית ערבית ביפו. התכנית כוללת קורסים אקדמיים בתחום היזמות החברתית, מיפוי צרכים בקהילה, הקמת מיזמים חברתיים והפעלתם. בתמורה להשתתפות בתכנית ולמלגה לה זכאים הסטודנטים, מתנדבים הסטודנטים בארגונים חברתיים ולומדים להכיר את הקהילה המורכבת ביפו.

### תוצאות בשטח

- + בשנת 2012 השתתפו בתכנית 11 סטודנטים.
- + החממה ליזמות חברתית עסקית הצמיחה כ- 15 מיזמים הנמצאים כיום בשלבי פעילות מגוונים.

קראו עוד על התכנית באתר [המכללה האקדמית](#)

## תכנית "שריקאת חיאה - שותפות לחיים"

יזמות קרן אברהם (ע"ר) הנו ארגון ללא כוונת רווח הפועל מאז 1989 לקידום שילוב ושוויון בין יהודים וערבים אזרחי ישראל, למען חברה משגשגת, בטוחה וצודקת. העמותה פועלת לקידום מדיניות המבוססת על מודלים חברתיים חדשניים, הפעלת מיזמים רחבי-היקף ופעולות הסברה.

בשנת 2008 השיקה עמותת יזמות קרן אברהם את מיזם "שריקאת חיאה/שותפות לחיים", המסייע לנשים ערביות להשתלב בשוק העבודה הישראלי. בשנת 2011 חברה עמותת "לאומי אחרי" ליוזמות קרן אברהם ומאז היא מסייעת במימון המיזם. מטרת המיזם הן להעצים את הנשים בקהילותיהן, להביא לצמצום העוני בחברה הערבית ולקדם את הכלכלה הישראלית בכללותה. התכנית מסייעת לנשים ערביות, בגילאי 25-40, בעלות משפחה, אשר אין להן השכלה אקדמית והן לא מועסקות. המיזם כולל הכשרה מקצועית של המשתתפות, סיורים בעסקים ומפעלים, השמה בעבודה התואמת את כישוריהן וליווי פרטני לאחר ההשתלבות במקום עבודה.

### תוצאות בשטח

- + בשנת 2011 השתתפו בתכנית 120 נשים וב-2012 השתתפו 126 נשים.
- + על פי נתוני התכנית 64% ממשתתפות התכנית בשנת 2011 מושמות בעבודה.

קראו עוד על התכנית באתר [עמותת יזמות קרן אברהם](#)

## תכנית "אני בשבילך" בחברה הערבית

ארגון לתת השיק את תכנית "אני בשבילך" בשנת 2002. התכנית פועלת לחינוך ליזמות חברתית, פיתוח מנהיגות, עידוד התנדבות, והעצמת בני נוער, בדגש על נוער מרקע סוציו-אקונומי נמוך ונוער בסיכון. בשנת 2011 חברה עמותת "לאומי אחרי" לעמותת לתת ויזמה את הפעלת התכנית בחברה הערבית בצפון הארץ. התכנית מתמקדת בהטמעת ופיתוח כישורי מנהיגות ומיומנויות אישיות לצד ערכים הומניטאריים ואחריות חברתית. באמצעות פיתוח, ייזום וביצוע פרויקט הומניטארי בקהילה, נחשפים המשתתפים ליכולותיהם האישיות, לכוחה של הקבוצה בהנעת שינוי ולצרכים ההומניטאריים של קהילותיהם.

### תוצאות בשטח

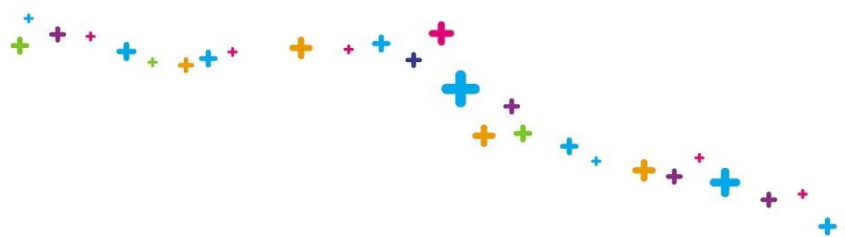
- + בשנת 2012 השתתפו בתכנית כ-220 בני נוער ב-10 קבוצות בישובים ערביים ודרוזיים בצפון.
- + 89% מהחניכים העידו כי התכנית השפיעה על רצונם להמשיך ולהתנדב בעתיד.

קראו עוד על התכנית באתר [ארגון לתת](#)

## קמחא דפסחא

מאז שנת 2005, לקראת חג הפסח, לאומי נרתם למבצע של חלוקת חבילות מזון למשפחות מעוטות יכולת ברחבי הארץ. המבצע מתקיים ביוזמת עובדי לאומי ובאמצעות תרומה של עמותת "לאומי אחרי", תוך שיתוף פעולה מלא עם חטיבת תפעול ומנהלה והיחידה למעורבות עובדים בחטיבת משאבי אנוש. עובדים רבים מלאומי נרתמים במרץ רב לגיוס תרומות ולחלוקת הסיוע למשפחות.

בשנת 2011 חילקו העובדים כרטיסי שי לחג ללמעלה מ-2,000 משפחות נזקקות ברחבי הארץ מהארגונים והמוסדות בהם מתנדבים עובדי הבנק באופן פעיל לאורך כל השנה ומשפחות נזקקות של חניכי הפרויקטים של "לאומי אחרי". בשנת 2012 קיבלו את כרטיסי השי לקראת חג פסח 1877 משפחות מהחברה היהודית ועוד 253 משפחות מהחברה המוסלמית קיבלו את כרטיסי השי לקראת חג הרמדאן.



# מעורבות עובדי לאומי בקהילה



התנדבות עובדי לאומי נועדה ליצור ערך משותף עבורם ועבור הקהילה. העקרונות המנחים לפעילות:

- + תפיסה של שותפות קהילתית ארוכת-טווח ומשמעותית ותיאום בין יכולות המתנדבים לצורכי הקהילה.
- + פעילות התנדבותית מגוונת, המשתנה בהיקפיה ובאופיה, בהתאם למיומנויות המתנדבים וצורכי הקהילה.
- + מעורבות המתנדבים בבנייתו של תהליך ההתנדבות, וכפועל יוצא מכך חיזוק מחויבותם.
- + פעילות בתוך הקהילה המקומית תוך מיקוד בנוער וצעירים - "דור המחר".

בנוסף לתרומה המשמעותית לקהילה, התנדבותם ומעורבותם של עובדי לאומי תורמת גם לגיבוש העובדים במקום עבודתם, לתחושת גאווה ולפיתוח מיומנויות ניהוליות.

- + בשנת 2011 4,469 עובדי לאומי לקחו חלק בפעילות התנדבותית ותרמו 35,171 שעות התנדבות. בשנת 2012 4,307 עובדים לקחו חלק בפעילות התנדבותית ותרמו כ- 36,329 שעות התנדבות.
- + ההשקעה הכספית במעורבות העובדים בקהילה בשנת 2012 הסתכמה ב-1 מליון ₪.

הנתונים על הפעילות מוזנים למערכת ממוחשבת על-ידי המובילים והמתנדבים עצמם.

# היחידה למעורבות עובדי לאומי בקהילה

פעילותה של היחידה למעורבות עובדי לאומי בקהילה מתבססת על רשת של כ- 350 מובילים חברתיים שנמצאים בכל יחידה בבנק. הם אלה המקדמים את הנושא של התנדבות העובדים ביחידתם, תוך בניית תשתית התומכת בפעילות ההתנדבותית. היחידה למעורבות עובדי לאומי בקהילה מעניקה למובילים החברתיים ליווי מקצועי. המובילים החברתיים משתתפים במפגשי למידת עמיתים קבוצתיים, מפגשי הדרכה שבהם ניתנים כלים לניהול התנדבות וכן במפגשים אישיים לבניית תכנית עבודה ובחינת צרכים. פעם בשנה היחידה למעורבות עובדים בקהילה עורכת כנס הוקרה לכל המובילים החברתיים של לאומי.

**+ מדידה וניהול:** מערכת זו מאפשרת מדידה, הערכה שוטפת, וריכוז נתונים לגבי היקף ההתנדבות, לפי מספר מתנדבים ושעות התנדבות.

**+ שיתוף ודיווח:** היחידה מפצה כתבות בעלון מידע לכל עובדי הבנק, ובו תיאור הפעילויות בתחום. באתר ניהול הידע מופיע מידע נרחב על המעורבות בקהילה, מאגר פעילויות, מערך המובילים החברתיים, תהליכי תקציב, וכן מידע על ארגונים חברתיים, שותפים קהילתיים, אסטרטגיים, נתוני פעילות ואירועים מיוחדים. באתרי החטיבות והמערכים מתפרסמות פעילויות ההתנדבות של היחידות.

**+ הוקרת המתנדבים:** הבנק מציין מדי שנה את יום המתנדב הבינלאומי שנקבע על-ידי עצרת האו"ם ל-5 בדצמבר, עורך אירועי הוקרה למתנדביו ומציין מצטיינים בפעילות בכנס מאזן שנתי - זאת בנוסף לאירועי ההוקרה שעורכת כל יחידה עבור מתנדביה.

**+ שותפים קהילתיים:** הפעילות ההתנדבותית של עובדי לאומי נעשית במסגרת ארגונים חברתיים, מועדוניות ומוסדות חינוך המהווים את ה"שותפים קהילתיים". חלק מהשותפים הקהילתיים, שהינם גופים חברתיים בעלי פריסה והשפעה נרחבת, מוגדרים כשותפים אסטרטגיים. רוב השותפים האסטרטגיים פעילים בתחום הילדים והנוער. השותפות האסטרטגית מאפשרת למנף את המעורבות והתרומה לקהילה לכלל עשייה משמעותית ומשפיעה יותר.

בחירת השותפים הקהילתיים נעשית בסיוע ובהכוונה של היחידה למעורבות עובדי לאומי בקהילה, תוך התחשבות במיקום הגיאוגרפי של היחידה העסקית בבנק, מאפייניה (כגון מספר עובדים, שעות העבודה), זיקתה לאוכלוסייה מסוימת והמסוגלות שלה להתנדבות (כגון שבעית, חודשית). לפני תחילת פעילות התנדבותית עם שותף חדש נערכים מפגשים שמטרתם לגבש מתווה לתיאום ציפיות ולבניית תשתית של תכנית פעולה מותאמת. המפגשים עם השותפים נערכים לאורך כל השנה, במטרה לקיים פעילות ארוכת-טווח ולפתח שותפות הדוקה.

**+ מיפוי ואיתור צרכים:** היחידה למעורבות עובדי לאומי בקהילה עורכת מיפוי ואיתור צרכים בתיאום עם הרשויות המקומיות ועמותות חברתיות לשם הרחבת העשייה.

**+ תחומי ההתנדבות:** פעילויות ההתנדבות בלאומי מתמקדים בהעשרה חברתית (לדוגמה, חוגים, ציון חגים וסדנאות במועדוניות, בגני-ילדים, בבתי-ספר, בהוסטלים לבעלי מוגבלויות ובמרכזי שיקום וחברה, ימי כיף, חלוקת אריזות שי לילדים השוהים בבתי-חולים), שיפור תנאי מחייה (חלוקת מזון, שיפוץ, איסוף ציוד), שיפור הישגים לימודיים (כגון עזרה בשיעורי בית, חניכה, הרצאות) ובתחומים נוספים (כגון קטיף, מד"א, משטרה, שיפוץ מבנים קהילתיים).

# פרויקטי דגל להתנדבות בלאומי

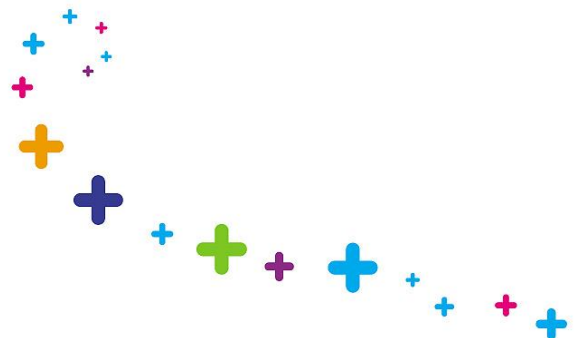
**+ תכנית "לאומי בתנועה":** מיזם משותף של לאומי עם מועצת תנועות הנוער בישראל (מת"ן) שפועל מ-2008, ובמסגרתו עובדי הבנק מלווים מתנדבי שנת שירות בקידום פעילותם בקהילה. התכנית נועדה לחזק מנהיגות בקרב צעירים ולהעצים את הקהילה בערים ובשכונות בפריפריה החברתית והגאוגרפית בישראל.

מממצי הערכת תכנית "לאומי בתנועה" משנת 2009 עלה, כי המתנדבים הביעו התלהבות ועניין, חשו תחושת שליחות וראו בטיפוח ההון האנושי את עיקר החשיבות להצלחת המיזם. כמו כן סברו המתנדבים, כי הוא תורם למוניטין החיובי של לאומי. בשנה האחרונה מתבצעת הפעילות גם מול שבטים וסניפים של תנועות הנוער והיא ממוקדת בפעילות חברתית משותפת בקהילה.

**+ תכנית "סיוע לחיים":** מיזם משותף של לאומי עם ארגון "לתת" המסייע לניצולי שואה נזקקים באמצעות מתנדבים קבועים, חלקם עובדי הבנק. המתנדבים מגיעים, אחת לחודש, לבתי הניצולים על מנת להביא להם סלי מזון ולארוח להם חברה. בנוסף, התכנית כוללת מימון של רכישת תרופות ותמיכה בתקופות החגים.

**+ תכנית חניכה בין-מגזרית (מנטורינג):** מנהלים בכירים בלאומי חונכים מנהלים בארגונים חברתיים ובתנועות נוער ותורמים מהידע והניסיון האישי שלהם כדי לסייע בידם לפתח כלים להתמודדות עם אתגרים מקצועיים וניהוליים. בנוסף, ענף פיתוח ההדרכה של מרכז ההדרכה מעניק ליווי מקצועי לרכזי ההדרכה בתנועות הנוער ומקיים סדנאות העשרה בנושאים שונים ומגוונים, לקבוצות רכזים, מדריכים ובקורסים של התנועות.

**+ ליווי קבוצות "לאומי אחרי":** במסגרת שיתוף הפעולה בין עמותת "לאומי אחרי" ומתנדבי לאומי, מלווים עובדי לאומי את חניכי הקבוצות בפרויקטים השונים ("נוער מוביל שינוי", "מרכז מעשה", "עתידיים") בפעילות השוטפת, באמצעות סיוע בלימודים, השתתפות באימונים ופעילויות גיבוש וליווי במסעות ואירועי שיא.



## התנדבות בחברות הבנות בשנים 2011-2012

חברה	מספר שעות התנדבות 2011	מספר שעות התנדבות 2012	מספר מתנדבים 2011	מספר מתנדבים 2012	ממוצע שעות התנדבות למתנדב 2011	ממוצע שעות התנדבות למתנדב 2012	פרויקטים עיקריים
ai Bank, בנק ערבי-ישראלי	n/a	875.5	35	63	n/a	13.9	"שריקאת חיה" – הרצאות וסדנאות למשתתפות בתכנית, ליווי פעילות של כפר הילד בחורפיש, מפגשי העשרה וחברה בבית הקשיש של טמרה, פעילות חודשית במקלט לנשים בחיפה, ליווי פעילות קבוצות "אני בשבילך", מפגשי העשרה למשתתפי תכנית נע"מ (נוער ערבי מצטיין)
לאומי למשכנתאות	1100	1100	170	180	6.5	6.1	פרויקט "פורחים בגינה" – פיתוח גינה טיפולית יחד עם ילדים בשש פנימיות והתנדבות שבועית של העובדים; חלוקת חבילות בראש השנה ופסח-חבילות מזון למשפחות נזקקות; חנוכה ופורים- חלוקת חבילות ממתקים לילדים בשכונות מצוקה וגם לילדים המאושפזים בבתי חולים; תרומה והשתתפות בחגיגת בר מצווה לילדי משפחות מצוקה; תרומה והשתתפות ביום כייף לילדי בית הנוער; איסוף ספרים לבניית ספרייה בפנימיות.
לאומי קארד	4414	3898	636	583	6.9	6.7	פרויקטים בתחומי הקהילה, החברה והחינוך. בין היתר, אימוץ פרויקט שביל ישראל בפנימיית אחוזת שרה, פרויקט "ספר סיפור הצלחה" בביה"ס קוממיות בשכונת פרדס כץ ופעילות לסיוע בשיקום הכרמל לאחר השריפה
לאומי פרטנרס	96	96	10	10	9.6	9.6	משפחתון "צבעוני" ברמת השרון
החברה לנאמנות	44	44	22	22	2	2	חלוקת מזון לנזקקים באמצעות ארגון "לתת"



# יעדים לפרק ערך בקהילה



## ביצוע יעדים בשנים 2011-2012

חברה	יעד	אופן יישום	מידת יישום
לאומי	כלים למדידת אפקטיביות התכניות של "לאומי אחרי"	במהלך 2012 החל תהליך לגיבוש קריטריונים להערכת הפרויקטים שזוכים לתמיכת העמותה. התהליך הסתיים ב-2013. יועץ חיצוני ליווה את הפרויקטים בשטח בתהליכי שיפור תהליכים ובניית כלי הערכה חדשים.	✓
	השקעה בתחום היזמות החברתית באמצעות "לאומי אחרי"	החל משנת 2011 לאומי אחרי תומכת ב"חממת היזמות החברתית" של המכללה האקדמית ת"א – יפו ובתכנית "אני בשבילך" של ארגון "לתת" הפועלת לקידום יזמות חברתית בקרב בני נוער.	✓
	תשתית תומכת פעילות: שימור מערך מובילים חברתיים מקצועיים מחויבים ומתוגמלים	התקיימו מפגשים של מובילים חברתיים. המובילים שולבו בגיבוש תכניות ע"י סיעור מוחות ולמידה הדדית. פעילותם צוינה בשני כנסים שנתיים לאות הוקרה.	✓



חברה	יעד	אופן יישום	מידת יישום
לאומי	"מובילים מנהיגים שינוי": יצירת קבוצה יוקרתית של מנהיגים לשינוי חברתי וארגוני, העצמה והעמקה בתפיסת תפקידו של המוביל החברתי כמחולל שינוי	קיום סדנא מקצועית למובילים ללמידת התפקיד, התווית אסטרטגיה, העצמה והפריה הדדית. שותפות בקבלת החלטות על דרכי ביצוע, הנעה ושימור המתנדבים. יצירת צוותי עבודה מתוך המובילים להובלה ולקידום תחומים ופעילויות תוך כדי מעורבות ישירה.	✓
	הגדלת היקפי פעילות והמשך הטמעתה של מערכת הדיווח: 3,600 מתנדבים, 35,000 שעות התנדבות	מספר המתנדבים ב-2012 הסתכם ב-4,307, ב-36,329 שעות פעילות.	✓
	פיתוח תכניות בנוסף לתכנית "לאומי בתנועה"	"תגלית"-בשנת 2012 עובדי לאומי השתלבו בליווי צעירים מחו"ל "מפגשים- הסוכנות היהודית". עובדי לאומי השתלבו בהצלחה בשני מחזורים במהלך השנה.	✓
	רתימת הנהלה – מחזור נוסף של מרכז המנטורים, פעילויות ממוקדות למנהלים	בשנת 2012 התקיים מחזור נוסף של תכנית המנטורינג הבין מגזרי, במסגרתה לוו 10 מנהלים בדרגי ביניים מחמש עמותות נתמכות "לאומי אחרי". בנוסף, בוצעה חונכות אישית למזכ"ל תנועת מכבי צעיר.	✓
	הגברת המודעות להתנדבות – תהליכי תקשור משמעותיים וקבועים	פעילות העובדים מתוקשרת באופן קבוע באתר ניהול ידע של החטיבות וכן באתר היחידה למעורבות עובדים בקהילה. כמו כן מתפרסמות כתבות במידעון לאומי-חודשי, במגזין לאומי- דו שנתי, ובלאומי TV מדי חודש.	✓
ai Bank, בנק ערבי- ישראלי	מיקוד הפעילות בשלושה נתיבים עיקריים – חינוך, קשישים והעצמת נשים תוך בניית שתי שותפויות עם ארגונים ועמותות	שותפות עם יוזמות קרן אברהם, ארגון "לתת", כפר הילד, בית הקשיש טמרה, מקלט לנשים חיפה, מועדוניות עובדים, התנדבות עובדים ותמיכה כספית במעורבות עובדים בפעילויות עם השותפים.	✓
	שילוב השקעה כספית והתנדבות עובדים בקהילה	הפניית מתנדבים לפעילויות עם שותפים קהילתיים איתם קיימת התקשרות ארוכת טווח,	✓

חברה	יעד	אופן יישום	מידת יישום
לאומי למשכנתאות	הגדלת היקף הפעילות בתחום התרומה לקהילה	אחת לרבעון ישיבת ההנהלה מתקיימת באחת מהפנימיות, בה מוצגת הפעילות	✓
	הגדלת מספר העובדים המשתתפים בפעילות התנדבותית	מספר העובדים המתנדבים גדל באופן משמעותי (מ-103 ב-2010 ל-180 ב-2012). בנוסף, נפתח אתר התנדבות שמשקף את הפעילות ההתנדבותית של כל מרחב ומרכז פניות של עובדים להשתתפות; יצא מכתב לכל הבנק עם קריאה להשתתף בפעילות ההתנדבותית של הבנק; בהערכת עובדים השנתית קיים סעיף על פיו נמדדים העובדים על תרומה לקהילה.	✓
לאומי קארד	הגדלת היקפי פעילות התנדבותית בקהילה + הגדלת כמות העובדים המתנדבים וכמות שעות ההתנדבות	בשנים 2011-2012 חל גידול של כ-58% במספר העובדים שלקחו חלק בפעילות התנדבותית וגידול של כ-59% בשעות ההתנדבות בהשוואה לשנים 2009-2010.	✓
	הגדלת היקפי פעילות התנדבותית בקהילה + הגדלת כמות פעילויות ההתנדבות השנתיות	בשנים 2011-2012 חל גידול של כ-60% בכמות פעילויות ההתנדבות בהשוואה לשנים 2009-2010. כמו כן הטמענו פעילות חדשה של התנדבות אישית קבועה בשיתוף בית הספר היסודי קוממיות בשכונת פרדס כץ בבני ברק - תכנית "ספר סיפור הצלחה" אשר נועדה לעודד קריאת ספרים בקרב תלמידי ביה"ס באמצעות מפגש אישי שבועי בין תלמידי כיתה ה' ומתנדבי לאומי קארד, המתקיים במשרדי החברה.	✓
	חיזוק וביסוס הקשר עם השותפים החדשים בקהילה	בשנים 2011-2012 הועמק וחוזק הקשר עם יחידת מגלן ופנימיית נווה שרה והוגדלו מספר פעילויות ההתנדבות השנתיות בעמותות אלו.	✓
	הגברת המודעות להתנדבות עובדים תוך כדי שמירה על אחוז מתנדבים גבוה (30% לפחות מעובדי החברה מתנדבים)	בוצע תקשור נרחב בערוצי התקשורת הפנים ארגוניים וניתנה הוקרה פומבית למתנדבים בכנסי החברה. כ-40% מעובדי החברה מתנדבים.	✓

## יעדים לשנת 2013

חברה	יעד
בנק לאומי	<p>השקעה בקהילה:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>+ בחינת מדיניות ההשקעה של "לאומי אחרי" לשנים 2015 - 2018</li> <li>+ הענקת ערך מוסף לשותפים החברתיים באמצעים המייצרים ערך מוסף גם עבור לאומי</li> <li>+ העמקת מידת המעורבות והמקצועיות של חברי הוועד המנהל של "לאומי אחרי"</li> </ul> <p>התנדבות עובדים:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>+ הטמעת השימוש באתר ניהול הידע והעברת עדכונים, מסרים אחידים וברורים לכלל המובילים והמתנדבים.</li> <li>+ שימור ועידוד ההתנדבות והגדלת המוטיבציה באמצעות תיקשור הפעילויות</li> <li>+ חיזוק תשתית תומכת פעילות: שימור מערך המובילים החברתיים, תחזוק אתר ניהול הידע, פיתוח ושדרוג מערכת הדיווח.</li> <li>+ המשך הכוונה למיקוד הפעילות מול "דור המחר".</li> <li>+ תחזוקה, שימור וחיזוק הקשרים עם השותפים הקהילתיים.</li> <li>+ ריענון הפעילויות ע"י רעיונות חדשים, להקניית ערכים והעשרה בתכנים.</li> </ul>
ai Bank, בנק ערבי-ישראלי	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ הידוק התיאום עם חברת האם בתחום ההשקעות החברתיות האסטרטגיות והמקומיות</li> <li>+ בחינת המשך פעילות עם השותפים לאור שינויים אפשריים בתחומי פעילותיהם.</li> </ul>
לאומי קארד	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ שמירה על אחוז מתנדבים גבוה.</li> <li>+ קיום מחזור שנתי נוסף של פרויקט "ספר סיפור הצלחה" בשיתוף ביה"ס קוממיות בשכונת פרדס כץ בבני ברק.</li> </ul>
לאומי פרטנרס	הגדלת אחוז המתנדבים בחברה
החברה לנאמנות	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ שמירה על 100% מתנדבים מקרב עובדי החברה בפרויקט "לתת".</li> <li>+ המשך הענקת תרומה כספית.</li> </ul>





## + חלק ו': עורך לסביבה

---

קבוצת לאומי ממשיכה ביישום החזון הסביבתי שלה באמצעות קידום יוזמות להפחתת ההשפעות הסביבתיות הישירות, הצטרפות ל"מערך לרישום פליטות גזי חממה בישראל", הצטרפות למיזם הדיווח הבינלאומי Carbon Disclosure Project, ביצוע קיזוז פחמני מדי שנה, בנייה ירוקה ופעילויות להעלאת מודעות העובדים לנושא. בהתייחס להשפעות הסביבתיות העקיפות, גובשה מתודולוגיה לניהול סיכוני אשראי בהיבטים סביבתיים.

# חזון ומדיניות סביבתית



## החזון הירוק של לאומי

- לאומי הוא המוסד הפיננסי הראשון בישראל שחרט על דגלו את עקרון השמירה על איכות הסביבה. החזון הסביבתי של לאומי הוצג כבר בתחילת שנת 2007 כחלק מדוח האחריות החברתית הראשון.
- במהלך השנים 2011-2012 המשיך לאומי לקדם את יעדי החזון הסביבתי:
- + להפוך לארגון בר-קיימא באמצעות ניהול מודע של טביעת הרגל האקולוגית שלו, תוך כדי הפחתה מתמדת של השפעותיו הסביבתיות הישירות.
  - + לעורר מודעות לנושא הסביבה בקרב העובדים ולעודדם לקבל אחריות אישית בשמירה על איכות הסביבה.
  - + להיות גורם מוביל בקרב המגזר הפיננסי בישראל בקידום נושאים של הגנה על הסביבה וקיימות.

# המדיניות הסביבתית של לאומי

פיתוח בר-קיימא מאפשר לבני-אדם לספק את צוריהם הבסיסיים, ובה בעת ליהנות משיפור באיכות חייהם, בלי לפגוע באיכות החיים של דור המחר.

ארגון המאמץ עקרונות של פיתוח בר-קיימא משתמש במשאבי הטבע בצורה חכמה ויעילה ומתייחס לסביבה באחריות וברגישות. בכך מבטא הארגון את רצונו לצמצם את טביעת הרגל האקולוגית שלו ולשלב את העקרונות של פיתוח בר-קיימא במדיניותו.

לאומי מודע לכך שסוגיות בתחום של איכות הסביבה הפכו לחלק בלתי-נפרד במערכת השיקולים העסקית-פיננסית הכלכל-עולמית ולכך יש השפעה, הן על השווקים הנוכחיים והן על השווקים העתידיים, שבהם הוא פועל ועושה. פעילות לאומי היא בעלת אופי משרדי מובהק וההשפעות הסביבתיות הישירות שלה באות לידי ביטוי בעיקר בצריכת מגוון רחב של משאבים ומוצרים המספקים תשתית פיזית, שמאפשרת מצדה מתן שירותים פיננסיים הולמים.

## מדיניות הערכת סיכונים סביבתיים

המפקח על הבנקים הנחה את הבנקים בישראל, במכתבו מיום 11 ביוני 2009, להטמיע את ניהול החשיפה לסיכונים הסביבתיים במכלול הסיכונים של התאגיד הבנקאי, לרבות נהלים לזיהוי של סיכון מהותי בעת מתן אשראי ולשילוב של הערכת הסיכון בהערכה התקופתית של איכות האשראי שהועמד. בהתאם לכך, קבוצת לאומי עדכנה את מדיניות האשראי בהיבטים של ניהול סיכונים, כולל מתודולוגיה מפורטת בנושא. המתודולוגיה עוסקת בניתוח של רמות הסיכון המאפיינות את הלקוחות השונים על-פי מגזרי עיסוקיהם, רמת הטמעתה של מדיניות פנימית להקטנת סיכונים סביבתיים ועמידת הלקוחות בדרישות החוק והרגולציות השונות בנושא.

לאומי ערך מחקר משווה שבמסגרתו נסקרו פרקטיקות מובילות של בנקים בעולם, ביצע מיפוי של הממשקים של פעילות הקבוצה בהיבטים סביבתיים וניתח את המשמעויות המתבקשות מההנחיות של הגופים הרגולטוריים והוולונטריים. על בסיס כל אלה גובשה המתודולוגיה של לאומי לניהול סיכונים סביבתיים בהיבט האשראי, כפי שהוגדר במסמך מדיניות האשראי בתחום איכות הסביבה מיום 27 ביוני 2010. מתודולוגיה זו צפויה להיות מיושמת, בסופו של תהליך, לא רק בהקשר הצר של מימון פרויקטים, אלא לכל רוחב היריעה של פעילות האשראי של הבנק.

לאור מורכבותו של הנושא, השפעתו על תחומי סיכון משיקים, הצורך ביצירת תרבות ארגונית תואמת והחובה לשתף לקוחות קיימים בתהליך, החליטו הדירקטוריון והנהלת הבנק כי המתודולוגיה החדשה תיושם בהדרגה. במסגרת יישום המתודולוגיה, הוקם צוות היגוי לניהול סיכונים אשראי סביבתיים בהשתתפותם של נציגים מיחידות הבנק. במסגרת פעילות הצוות, הסתיים סיווג ראשוני של תחומי פעילות סקטוריאליים לפי רמת הסיכון הסביבתי הכרוך בהם והוחלט כי יישום המתודולוגיה ייעשה בשלב זה על שתי קטגוריות הסיכון הסביבתי הגבוהות ביותר; נבנה שאלון סביבתי למבקשי אשראי והחל ביצוע פיילוט מול מספר לקוחות; מבוצעות פעילויות הדרכה לבעלי התפקידים הנוגעים בדבר ובעתיד ישולבו תכנים רלוונטיים במסלולי ההכשרה הבסיסיים של אנשי האשראי בבנק.

# מדיניות הערכת סיכונים סביבתיים בחברות הבנות

## ai Bank, בנק ערבי-ישראלי



הבנק מקפיד לפעול על-פי הוראת החוק ושוקל את רמת הסיכון בעת מתן אשראי בהתאם למתווה הקבוצתי. הבנק עוקב אחר פיתוחים חדשים ו/או מתודולוגיות חדשות בנושא בחברת האם.

## לאומי קארד



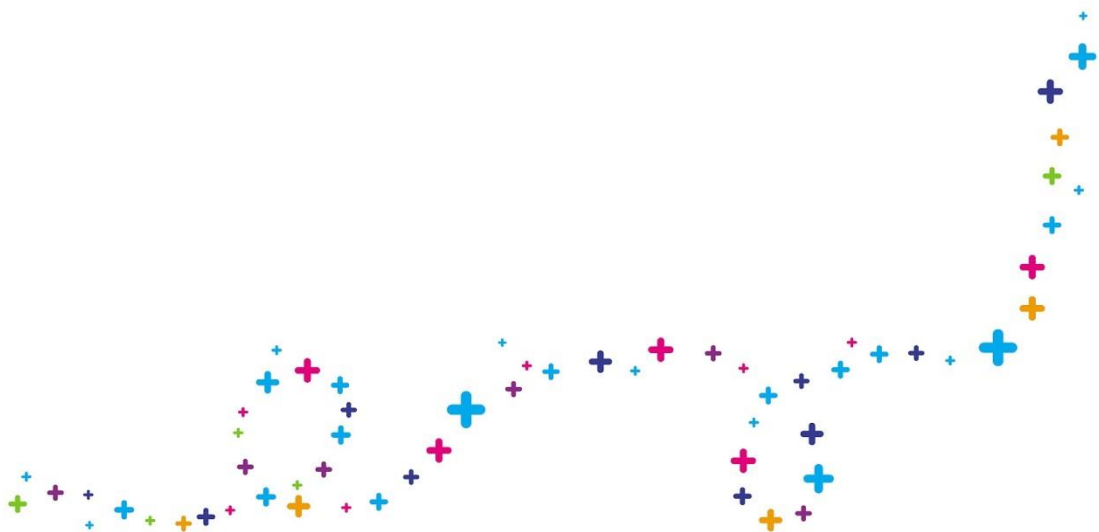
ועדת ניהול הסיכונים של דירקטוריון לאומי קארד דנה בנושאים של סיכונים סביבתיים-חברתיים ומקבלת דיווח על יישום המדיניות של החברה. מדיניות האשראי של החברה קובעת, כי בין יתר השיקולים למתן אשראי, תינתן התייחסות גם לסיכונים סביבתיים.

## לאומי פרטנרס



במסגרת תהליכי אישור השקעות בחברות, נבחנים גם הסיכונים הסביבתיים.

Leumi Partners

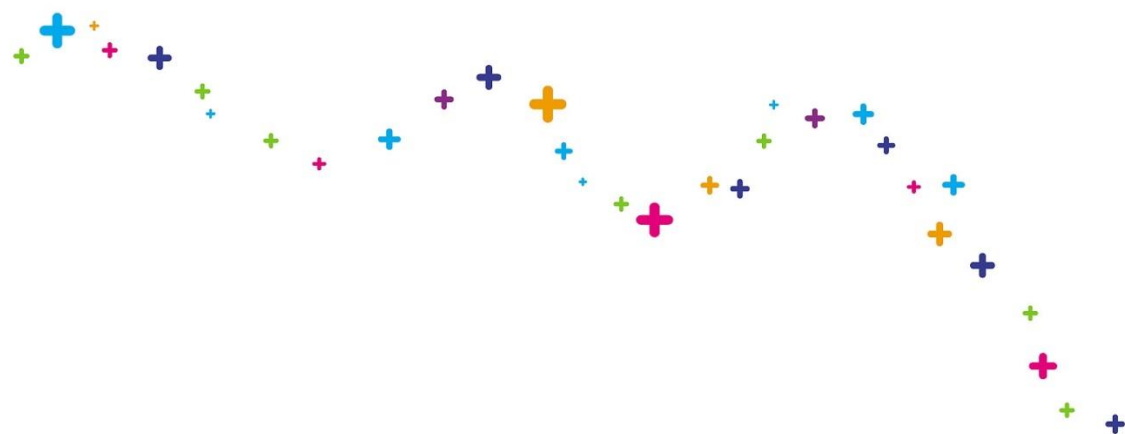




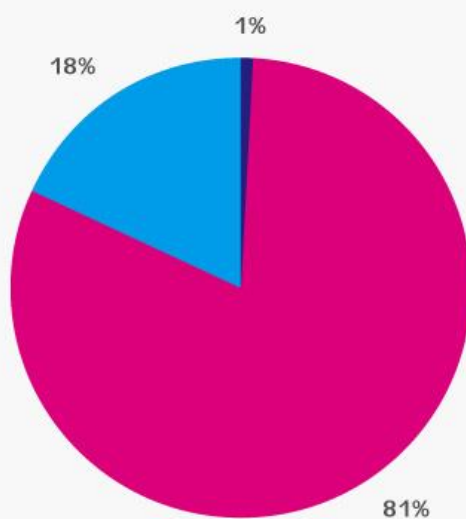
# מדדים סביבתיים לקבוצת לאומי



צריכת האנרגיה של הקבוצה מורכבת מצריכת חשמל, צריכת בנזין לתחבורה, וצריכת סולר בגנרטורים המשמשים לחירום. כיוון שפעילות הבנק מתאפיינת בעיקר בפעילות משרדית, רוב צריכת האנרגיה נובעת מצריכת חשמל, וצריכת הבנזין והסולר מהווים באופן יחסי מרכיב קטן בהרבה.

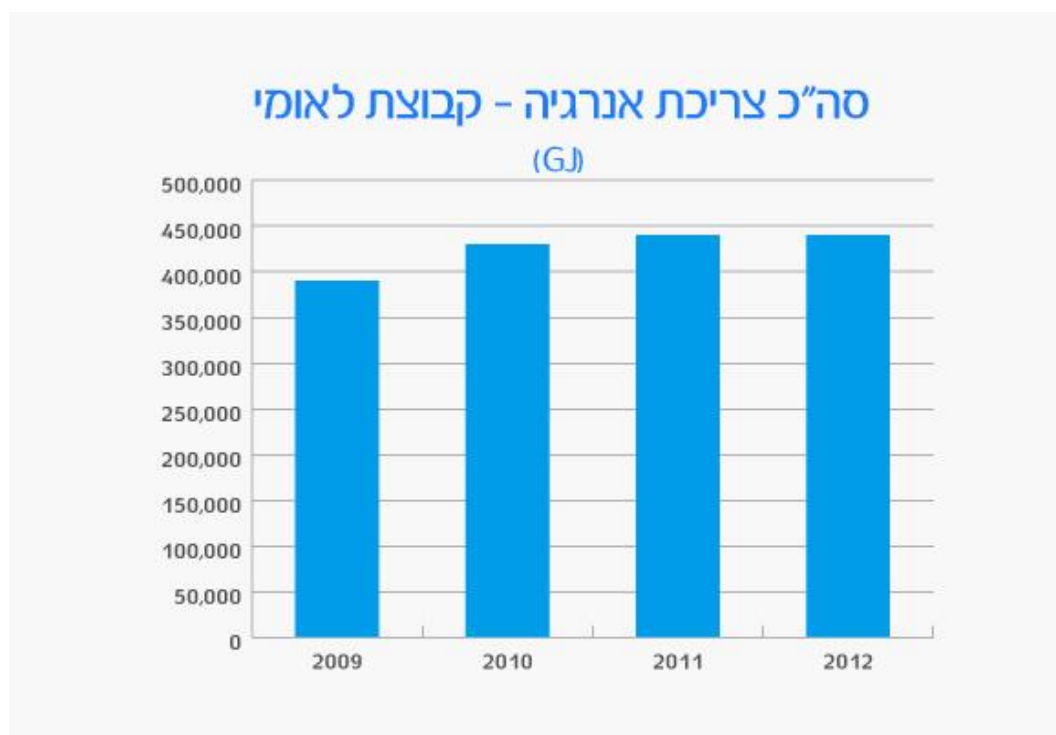


התפלגות צריכת אנרגיה ע"פ מקורות בשנת 2012 -  
קבוצת לאומי (GJ)

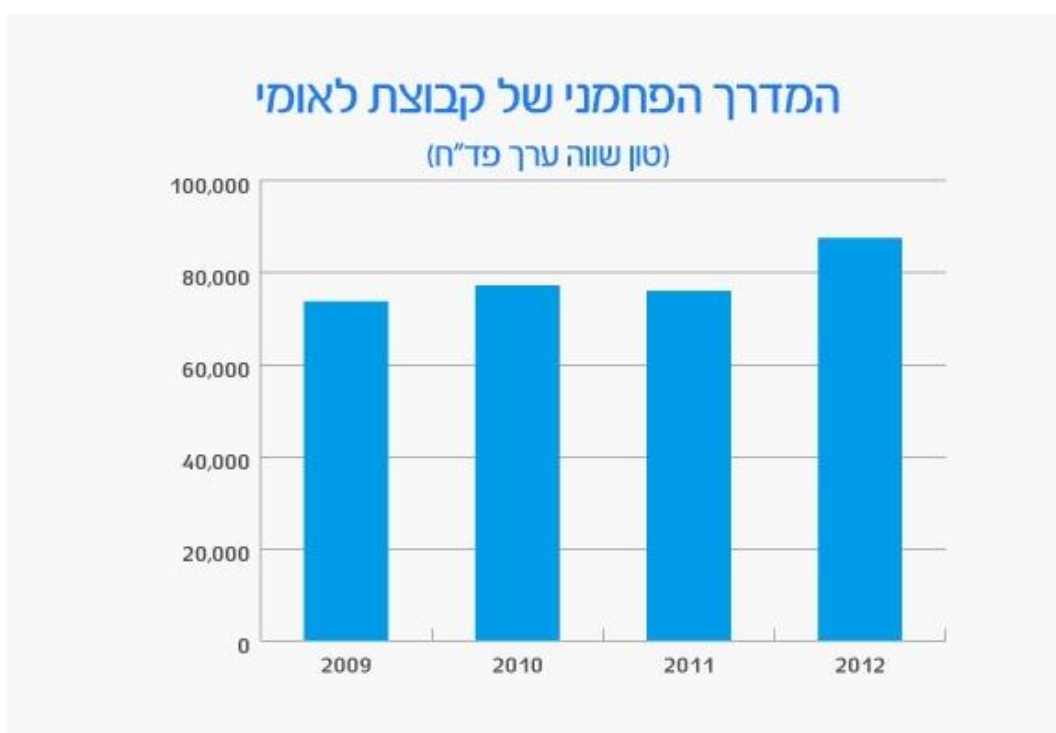


+ בנזין  
+ סולר  
+ צריכות חשמל

למרות גידול בפעילות הבנק והעובדה שכלל המשק חווה גידול מתמיד בצריכת האנרגיה, הצריכה בקבוצת לאומי יחסית קבועה על-פני השנים. עובדה זו מדגישה את המאמץ המתמיד לזיהוי וביצוע פעולות שיביאו להתייעלות וחסכון בצריכת אנרגיה. להלן נתוני צריכת האנרגיה הכוללת בקבוצת לאומי בשנים 2009-2012:

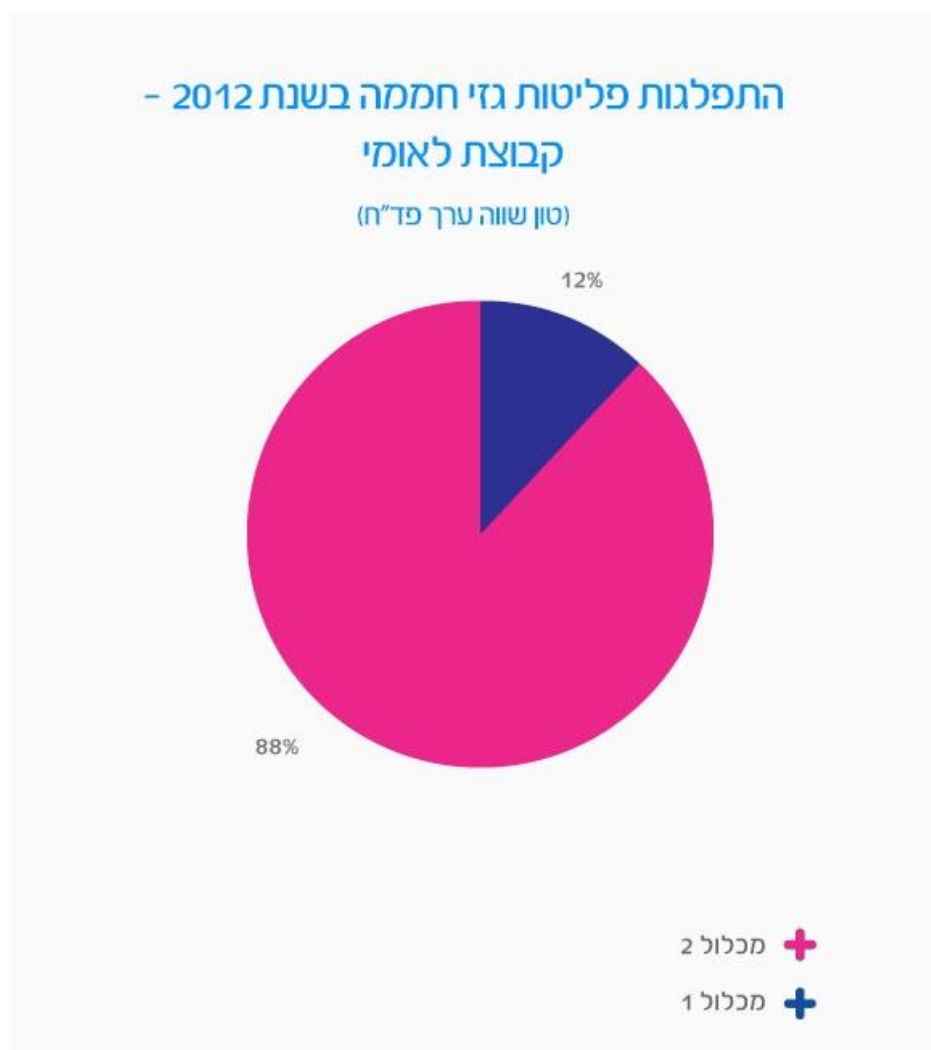


פליטות גזי החממה מפעילות קבוצת לאומי נובעות בעיקר מצריכות אנרגיה ישירה ועקיפה, ובדומה לנתונים ההיסטוריים של צריכת אנרגיה, גם פליטות גזי החממה מתאפיינות ביציבות יחסית על-פני ארבע השנים האחרונות:



על-פי סטנדרט הדיווח לפליטות גזי חממה, מקובל להפריד בין הפליטות הישירות- המכונות "פליטות מכלול 1", לבין פליטות עקיפות המכונות "פליטות מכלול 2". הפליטות הישירות של גזי החממה בקבוצת לאומי נובעות בעיקר משריפה של בנזין תחבורה וסולר גנרטורים, והפליטות העקיפות נובעות מצריכת חשמל. הפליטות העקיפות תלויות כמובן בהרכב הדלקים והטכנולוגיות בעזרתם יוצר החשמל, ובמבנה משק החשמל בישראל. נתון זה נקבע ברובו על-ידי חברת החשמל והוא אינו בשליטת קבוצת לאומי (עד להגדלת מספר היצרנים הפרטיים בתחום ייצור החשמל).

להלן התפלגות פליטות גזי חממה בחלוקה למכלולים:



\* פד"ח – פחמן דו חמצני

# ניהול איכות הסביבה +



## ניהול איכות הסביבה בבנק לאומי

נושא איכות הסביבה בבנק לאומי מנוהל באופן מוסדר כבר משנת 2007 בעקבות מינויו של ממונה איכות הסביבה, האמון על ניהול ההשפעות הסביבתיות הישירות. לצדו, מכהן ראש ועדת ניהול סיכונים אשראי סביבתיים, הפועל מתוקף תפקידו הניהולי בחטיבה העסקית. ראש ועדת ניהול סיכונים אשראי סביבתיים אמון על ניהול ההשפעות העקיפות, לרבות ניהול סיכונים אשראי ומימון מיזמי תשתית סביבתיים.

משנת 2007 פועל בלאומי "הפורום הירוק", המתכנס אחת לרבעון במטרה לקדם ולפתח את נושא איכות הסביבה בבנק/בארגון. הפורום כולל נציגים מכל יחידות הבנק.

## סקרים סביבתיים

+ לאומי עורך סקרים סביבתיים תקופתיים שבמהלכם מומחה חיצוני בודק את כל הסוגיות הסביבתיות הרלוונטיות לפעילותו של הבנק. בסקרים אלה נבחנים נושאים כמו אופן השימוש במים, הטיפול בשפכים, קחזור, פסולת ומערכי ההכשרה לעובדים בנושא.

+ במרתפים המאוכלסים של לאומי מתקיימות אחת לחמש שנים בדיקות לגילוי גז רדון. בכל הבדיקות נרשמה רמה נמוכה מהתקן הנדרש על-ידי המשרד להגנת הסביבה. בנוסף, לאומי עורך בדיקות שגרתיות לאיתור קרינה אלקטרומגנטית בסניפים, סמוך לארונות חשמל, כבלים וחדרי שנאים. במקומות שבהם התגלו חריגות מהתקן בוצעו מהלכי מיגון ובדיקות חוזרות כדי לוודא שאין הישנות של החריגות.

## תקן ניהול מערכת איכות הסביבה ISO 14001

מערך רכש בינוי ולוגיסטיקה של לאומי הוסמך בשנת 2008 ליישם את התקן לניהול סביבתי ISO 14001 והחל משנת 2012 לאומי הוסמך ברמת כל הבנק.

### בנייה ירוקה



לאומי פועל להפנמת עקרונות הבנייה הירוקה במהלך שיפוצים הנערכים בסניפים, ובמקרים הבודדים בהם הבנק מעורב בבנייה עצמה. סניף לאומי ראש פינה נבנה כסניף ירוק וכמו כן סניף דקר בבת ים הוא הסניף הראשון של לאומי שהוסמך בהתאם לתקנות המחמירות של תקן ה-LEED האמריקני לבנייה ירוקה. הסניף, שנפתח לקהל הרחב בפברואר 2011, שוכן במבנה חדש, שתוכנן מלכתחילה כמבנה ירוק. בנוסף, הותקנה בחניון הסניף עמדת טעינה למכוניות חשמליות.

הרחבת יישום היבטי איכות הסביבה בפרויקטי הבנייה של לאומי, כוללת, בין היתר: התקנה של מערכות בקרה על צריכת החשמל; התקנה של מערכת ממוחשבת חדשנית המאפשרת ניצול אופטימלי של מערכת מיזוג האוויר, מערכות תאורה חסכונית ועוד. בפרויקטים בהם לאומי מקים את השלד או המעטפת של המבנה, מותקנים חלונות עם זכוכית מיוחדת המסננת קרינה ומקטינה את מוליכות והעברת החום.

### התנהלות ירוקה בסניפים – תקן איכות פנימי "התנהלות ירוקה"

"הפורום הירוק" קיבל החלטה, בשנת 2010, לגבש "תקן" איכות פנימי, תקן "התנהלות ירוקה" – שיוענק לאותם סניפים שינהלו, ימדדו ויעקבו אחר ההשפעות הסביבתיות הישירות שלהם בהתאם לקריטריונים שייכללו בתקן. בשנים 2011 – 2012 הוטמע התקן בסניף ראשי תל אביב, באגף לבנקאות ישירה, ובמרחבים חיפה וירושלים.

### סוגיות סביבתיות ב"לאומי בלוג"

בשנים 2011-2012 פורסמו בבלוג מספר פוסטים בנושא איכות הסביבה, בהם סקירה של פעולות לאומי בתחומי הבנייה הירוקה והפחתת זיהום האוויר.

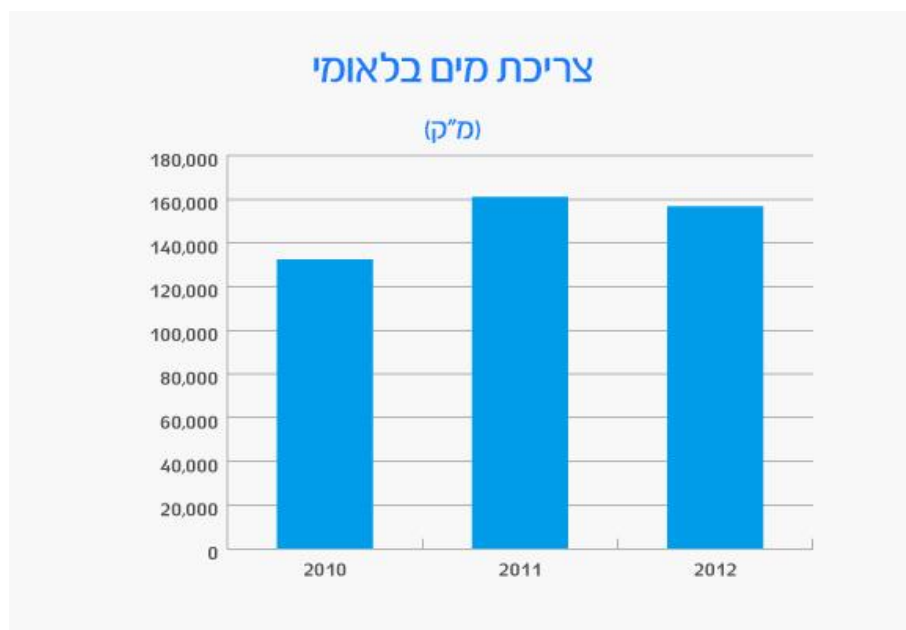
### הדרכות לעובדים בתחום הסביבה והנהלים הסביבתיים

מעת לעת, עובדי הסניפים והנהלה בלאומי לוקחים חלק בימי עיון, הרצאות והכשרות בנושאים הקשורים לאיכות הסביבה. בנוסף, בגיבוש תקן האיכות הפנימי – "התנהלות ירוקה" – מושם דגש על הכשרת העובדים למודעות סביבתית. על-פי המתודולוגיה החדשה להערכת סיכונים סביבתיים בעת מתן אשראי, נושא הסיכונים הסביבתיים יעוגן בנהלים שייכתבו ויופצו בעתיד בקרב כלל העובדים, והוא ישולב בתכניות של מרכז ההדרכה ובאתר ידע ייעודי שיוקם לשם כך.

# הביצועים הסביבתיים של בנק לאומי

## צריכת משאבי טבע

**+** **מים:** גם בשנים 2011-2012 המשיך לאומי להשקיע מאמצים רבים במטרה לטייב את המעקב אחר צריכת המים שלו. המעקב אחר צריכת המים וחישוב הצריכה הכוללת הינו מורכב למדי, כיוון שלאומי מחזיק סוגים רבים של נכסים (מבנים בבעלות מלאה, מבני משרדים מושכרים ומתחמים מושכרים בתוך קניונים) ואופן חישוב צריכת המים בכל אחד מסוגי הנכסים האלו הוא שונה. על מנת לתת לכך מענה, נבנה מודל סטטיסטי המשלים את פערי המידע. בשנת 2010 הושלמה בנייתו של מודל זה, ובשנים האחרונות נערכו פעולות נוספות בכדי לעקוב ולשפר את נתוני המודל. המים בהם נעשה שימוש בלאומי מגיעים ממערכות האספקה המוניציפאליות. להלן נתוני צריכת המים של בנק לאומי בשנים 2010-2012:



הערה: הכמויות המצויינות מעלה מורכבות מנתוני צריכה מדודים של בניני המטה והערכות צריכה לגבי הסניפים.

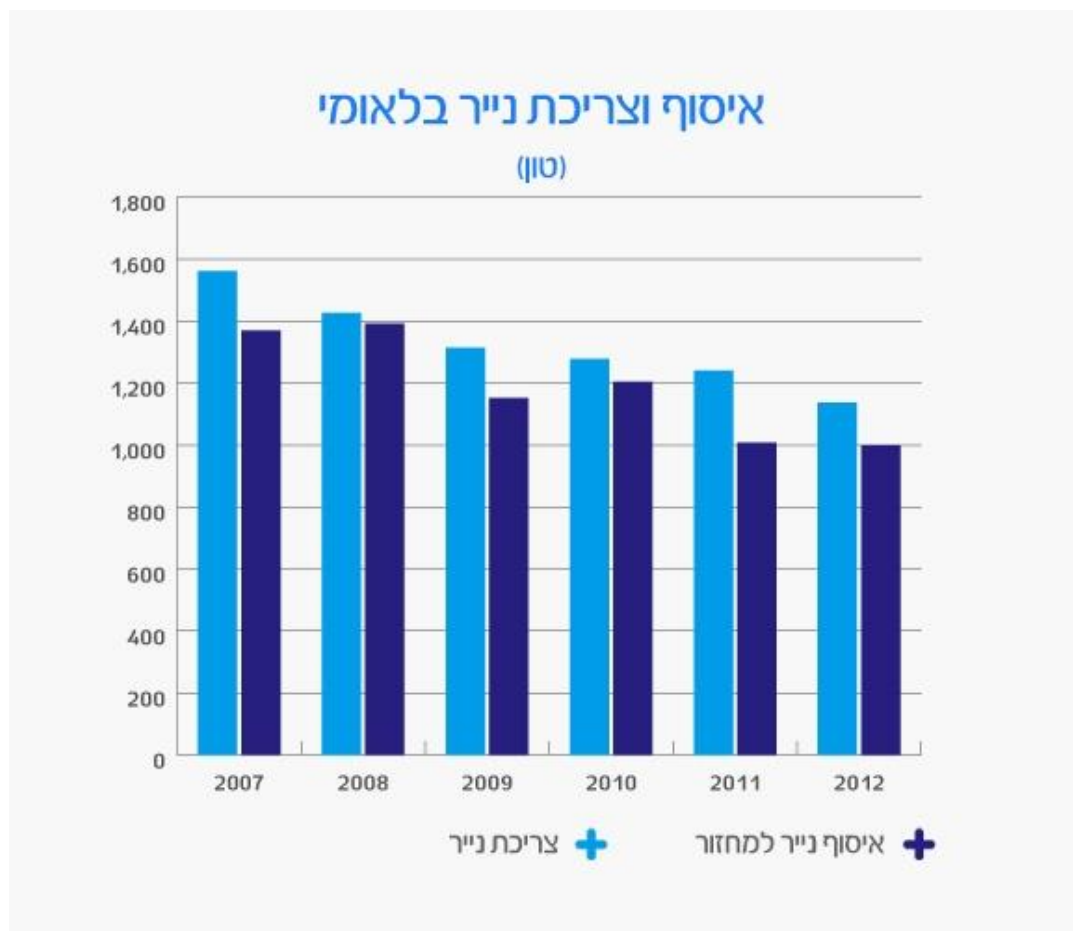
**+** **נייר:** נייר הוא חומר הגלם המרכזי שלאומי רוכש ולכן מושקע מאמץ רב בצמצום צריכתו של משאב זה. לאור זאת נבחרו למעקב מוצרי הנייר המהווים את עיקר הצריכה. רשימת מוצרים זו נבחנת כל שנה מחדש, במטרה להגדיל את היקף המוצרים הנמצאים במעקב. כך למשל, ב- 2011 התווספו לרשימת מוצרי הנייר שבמעקב מספר סוגים של מעטפות, שלא נכללו בה קודם.



>> מיכל איסוף נייר לגריסה ולמיחזור

## פסולת ומחזור

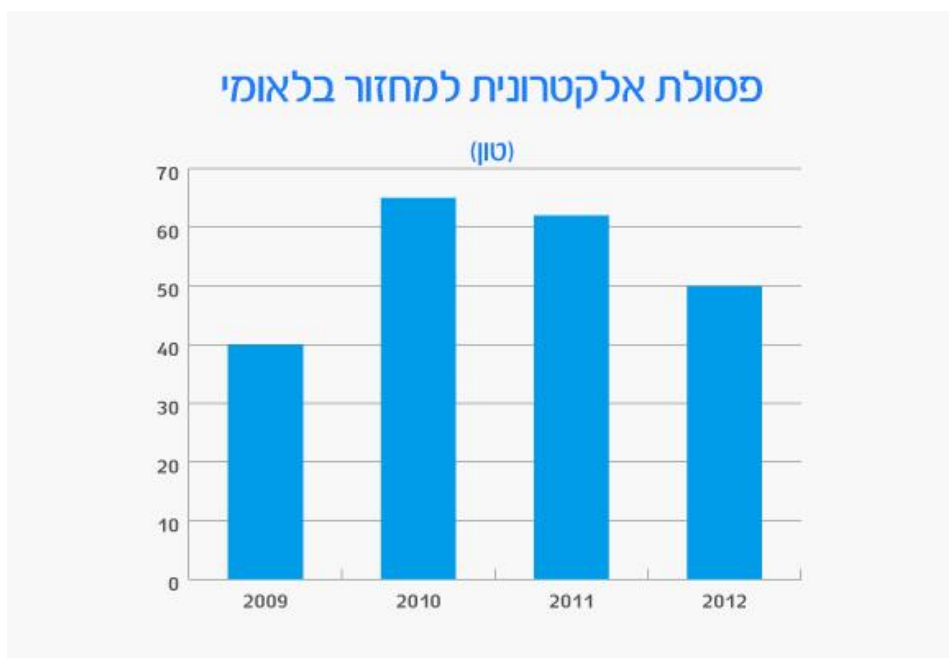
העברת נייר למחזור: בלאומי מתבצע איסוף סדיר של נייר מכל מתקני הבנק. נייר זה מועבר למחזור במפעלי הנייר הקיימים בישראל. להלן נתונים על כמות הנייר שנצרכה וכמות הנייר שנאספה למחזור:



הערה: נתוני 2012 מתבססים על הערכה עקב החלפת ספק איסוף.



- + איסוף סוללות ונורות פלורסנט משמשות: לאומי הציב עד כה כ-100 מכלי איסוף לסוללות משמשות בסניפים מרכזיים ובמבני הנהלה לרווחת העובדים והלקוחות. סוללות אלה מועברות לטיפול בטוח.
- + במתקני הנהלה של לאומי הוצבו מכלים לאיסוף של נורות פלורסנט משמשות.
- + מחזור פסולת אלקטרונית: לאומי אוסף וממחזר באופן סדיר את כל הפסולת האלקטרונית המיוצרת במתקניו.

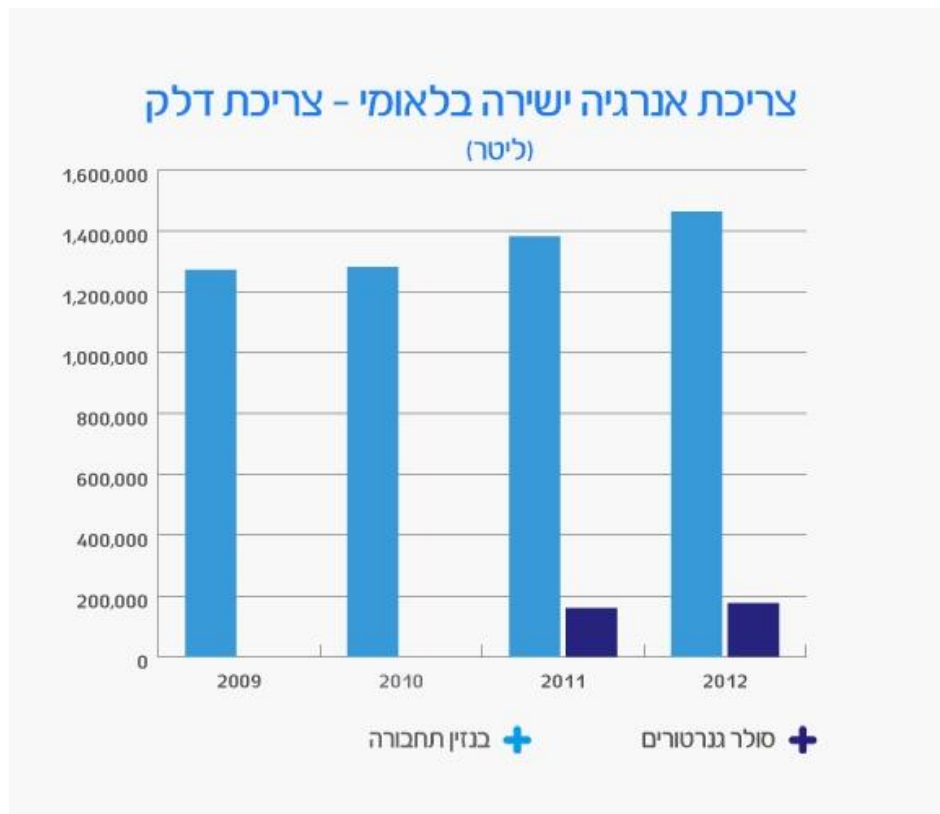


## צריכת אנרגיה

- מקור האנרגיה העיקרי של לאומי הינו חשמל (צריכת אנרגיה עקיפה "מכלול 2"), וצריכת דלקי תחבורה וגנרטורים (צריכת אנרגיה ישירה "מכלול 1"). הבנק נוקט מדיניות ניהולית מתכללת בתחום החסכון באנרגיה ופועל בעיקר בתחומים הבאים:
- + ניהול נושא החסכון עפ"י תקן ישראלי 50001 – ניהול מערכות אנרגיה
  - + שיפור יעילותן של מערכות מיזוג אוויר ותאורה
  - + עריכת סקרי אנרגיה
  - + ניטור ובקרה מרחוק על צריכת החשמל של הסניפים והרחבת מערכות קיימות של בקרת מבנה במבני הנהלה וביחידות מטה
  - + ניתוח מאפייני צריכת האנרגיה בסניפים
  - + הטמעת מערכת שליטה ובקרה לכיבוי מחשבים מעבר לשעות הפעילות במטה ובסניפים

## צריכת אנרגיה ישירה

צריכת האנרגיה הישירה בלאומי מורכבת מצריכת דלקים לתחבורה וצריכת דלקים להפעלת גנרטורים לייצור חשמל בחירום. להלן פירוט נתוני צריכת דלקים אלה\*.



\*הערה: המעקב אחר צריכת סולר החל בשנת 2011, לאחר פתיחת מתקן המחשוב החדש של לאומי והשלמת מילוי מיכלי הדלק לשעת חירום של המתקן. צריכת הסולר בשנים הקודמות הייתה זניחה והוגבלה לצריכה במהלך בדיקות תקופתיות בלבד של גנרטורים המשמשים לחירום.

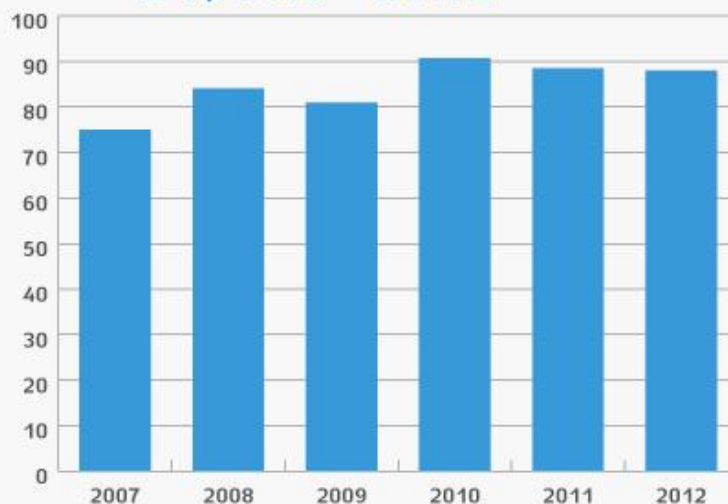
צריכת הבנזין בבנק לאומי קטנה יחסית לגודל הארגון כיוון שרק 6% מהעובדים מחזיקים ברכב מטעם הבנק. במקביל, הבנק מפעיל שירות הסעות לעובדים ומערך הסעים בין שני מרכזי הניהול הגדולים - בתל אביב ובלוד. בכדי לעודד את העובדים להשתמש באופניים, הוקמו בתל אביב ובלוד מקלחות ומתקנים יעודיים לחניית אופניים.

## צריכת אנרגיה עקיפה

בשנים אליהן מתייחס הדו"ח הצליח לאומי להפחית את צריכת החשמל הכוללת שלו. ב- 2011 נרשמה ירידה של 3.4% וב-2012 ירידה של 1%. זאת בניגוד למגמה הכללית במשק במגזר המסחרי. נתון זה בולט במיוחד על רקע העובדה שהפעילות הכללית של הבנק לא פחתה בשנה זו.

## צריכת אנרגיה עקיפה - צריכת חשמל

בלאומי (במליוני קוט"ש)



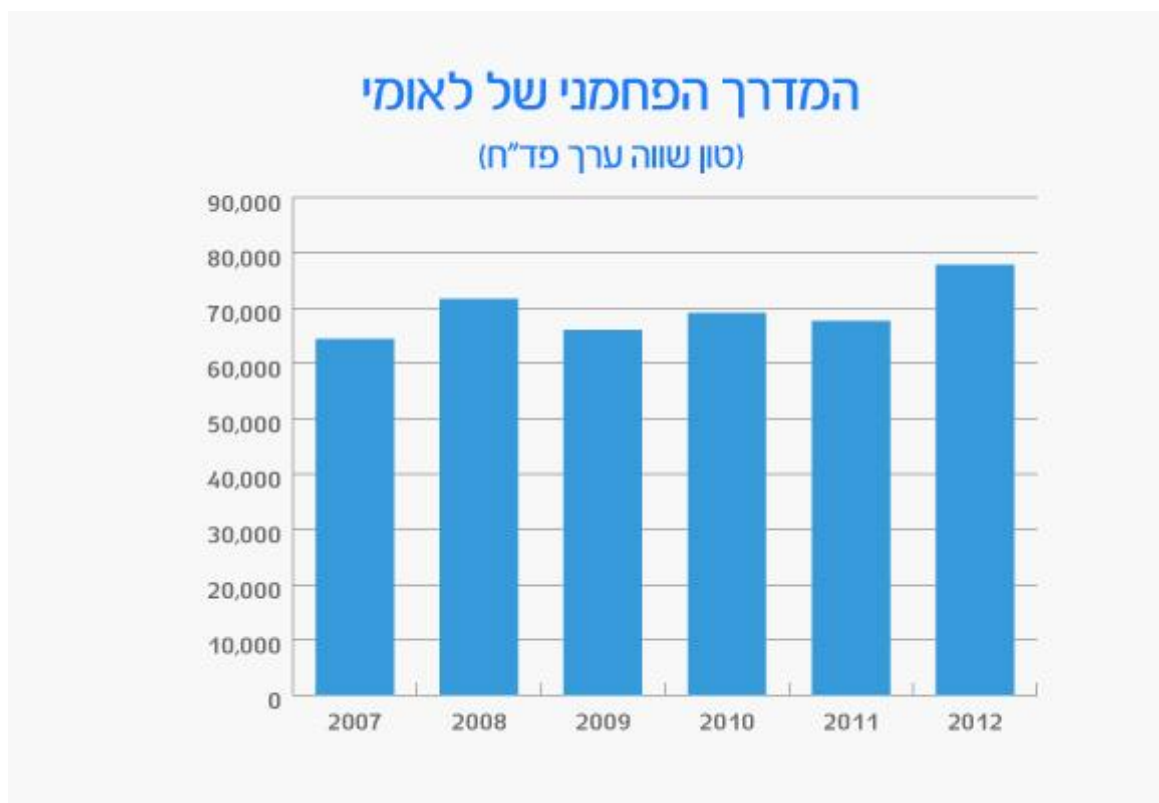
הירידה בצריכת החשמל נובעת בעיקר מביצוע פעולות רוחביות בסניפים ובבנייני המטה בנושא חסכון ומהגברת מודעות ומעורבות העובדים.

## המִדְרֵךְ הפחמני של לאומי

המאמץ הכלל-עולמי בתחום איכות הסביבה מתמקד כיום במציאת דרכים להפחתת פליטות של גזי חממה וצמצום התופעה של התחממות גלובלית. יחידת המידה התאגידית למעקב אחר רמת הפליטות של גזי חממה של הארגון קרויה המִדְרֵךְ הפחמני (וגם: טביעת רגל פחמנית). זוהי הכמות, הנמדדת בטונות פחמן דו-חמצני, של גזי החממה הנפלטים כתוצאה מפעילותו של ארגון. בחישוב המדריך הפחמני מסכמים את מכלול הפעילויות של הארגון (נסועה, צריכת אנרגיה, שריפת דלקים ועוד) ומתרגמים אותן לפליטת גזי חממה.

כחלק ממדיניותו הסביבתית, לאומי מחשב באופן סדיר את פליטת גזי החממה ממתקניו, ומדווח על כך בדוחות האחריות התאגידית הדו-שנתיים, דירוג מעלה, ובמסגרת המערך לרישום ולדיווח פליטות גזי חממה בישראל.

להלן נתוני המדרך הפחמני של לאומי בשנים 2007-2012:



## הצטרפות לאומי ל"מערך לרישום ולדיווח פליטות גזי חממה בישראל"



"המערך לרישום פליטות גזי חממה בישראל" הינו פיילוט של המשרד להגנת הסביבה ומוסד שמואל נאמן בטכניון, במסגרתו פותח מנגנון הפעלה והנחיות לדיווח וולנטרי של חברות על פליטות גזי החממה שלהן, במטרה לסייע בגיבוש מדיניות סביבתית אפקטיבית. בשנת 2010 הצטרף לאומי ל"מערך לרישום פליטות גזי חממה בישראל" והינו אחד מ-44 הארגונים המדווחים באופן וולנטרי על פליטות גזי החממה שלהן.

## קיזוז פליטות גזי חממה

כחלק מהמדיניות הסביבתית של לאומי מקזז הבנק חלק מפליטות גזי החממה ע"י סיוע כלכלי להפחתת פליטות של גורמים אחרים. "קול דודי" הוא פרויקט חברתי-סביבתי בשיתוף עם עמותת "יוזמת האנרגיה הטובה" הפועלת כפרויקט חממה של מרכז "השל" (המכון הישראלי לחשיבה ומנהיגות סביבתית). מטרתו היא להפחית באופן מיידי את פליטות גזי החממה על-ידי קידום פרויקטים חברתיים-סביבתיים ברחבי הארץ. במסגרת הפרויקט ניתן סיוע למשפחות מעוטות יכולת להחליף את דודי החשמל בדודי שמש חסכוניים. פעילות זו נועדה לסייע בהפחתת צריכת החשמל ובכך תורמת לצמצום פליטות גזי חממה, וכפועל יוצא מכך, מקטינה את הוצאותיהן הכספיות של המשפחות. התמיכה של לאומי מתבצעת הן באמצעות העברת תרומה כספית והן באמצעות תנאי הלוואה מועדפים. בשנת 2011 הוחלפו דודי החשמל של 275 משפחות ובשנת 2012 – של 330 משפחות. היקף הקיזוז השנתי של לאומי עומד על כ-3% מסך פליטות גזי החממה הישירות והעקיפות.

## עמידה בחוקי איכות הסביבה

במהלך שנת 2010 לאומי ערך סקר תחיקה שבחן את עמידתו בחוקים ובתקנות של איכות הסביבה כמתחייב מתחומי עיסוקו. מהסקר עלה, כי לאומי עומד בכל ההנחיות הרלבנטיות. הסקר מעודכן אחת לכמה שנים.

# ניהול איכות הסביבה ב-ai-Bank בנק ערבי ישראלי



## מדיניות סביבתית

בנק ערבי ישראלי מכיר באחריותו הסביבתית ובעובדה כי פעילותו העסקית יכולה להשפיע על הסביבה, הן באופן ישיר והן באופן עקיף. מתוך כך הבנק מחויב לנהל את עסקיו באופן שיביא לצמצום עקבי של השלכות שליליות על הסביבה. זאת, תוך מילוי החובות החוקיות והמוסריות, ובמקרה של העדר חקיקה, חתירה לאימוץ וולונטרי של תקנים מקובלים ומובילים בסקטור. הבנק התחייב לשים דגש על הצבת יעדים כמותיים תקופתיים לצמצום השפעותיו על הסביבה, והוא פועל להגברת השקיפות כלפי מחזיקי עניין שונים ולקידום מודעות לחשיבות השמירה על הסביבה בקרב עובדיו ולקוחותיו. התחום מנוהל בבנק על ידי מחלקת הבינוי.

## שקיפות ודיווח

במסגרת המחויבות לשקיפות, פועל הבנק במספר מסגרות דיווח הרלוונטיות להשפעות הסביבתיות של פעילותו:

- + דיווח במסגרת דירוג מעלה
- + דיווח במסגרת דוח אחריות תאגידית של קבוצת לאומי
- + דיווח במסגרת המערך הוולנטרי לרישום ולדיווח פליטות גזי חממה בישראל

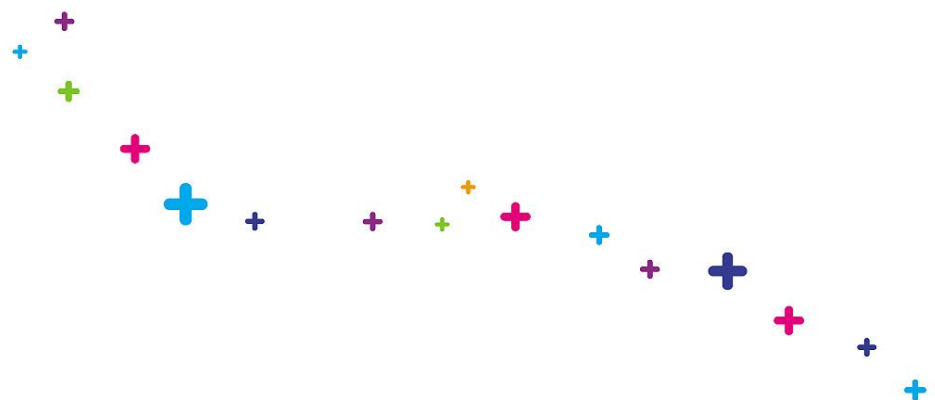
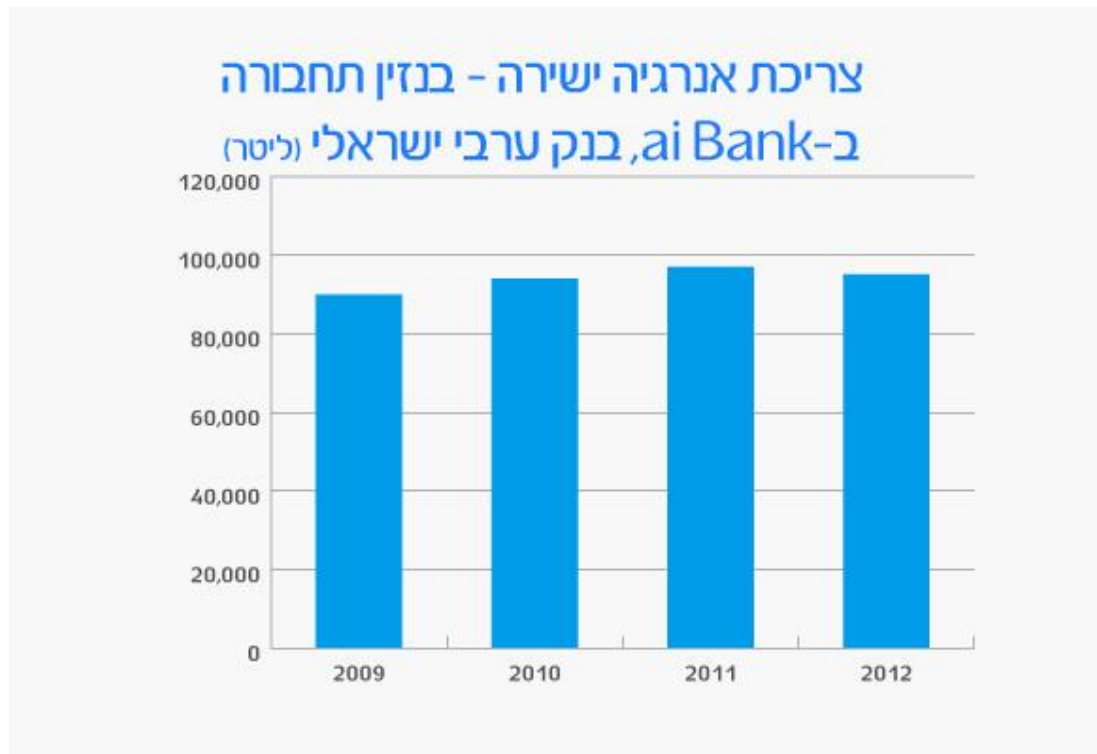
## הגברת מודעות ומעורבות עובדים

במהלך חודש יולי 2012 נערך בבנק ערבי ישראלי "שבוע ירוק" להגברת המודעות של העובדים בפרט והלקוחות בכלל לנושא איכות סביבה. בכל יום ניתן דגש לנושא חשוב אחר הקשור להשפעות ההדדיות של האדם על הסביבה, והסביבה על האדם, וחומר בנושא הופץ לכל עובדי הבנק. במהלך אותו שבוע ערכו נאמני איכות הסביבה מהסניפים ביקור לימודי במרכז של איגוד ערים לאיכות סביבה בקעת בית נטופה הממוקם בסכנין, ועברו רענון לגבי תפקידם כנאמני איכות סביבה. את השבוע סיכם מפגש של צוות אחריות תאגידית שעסק כמובן גם הוא בנושא איכות הסביבה וההשלכות על הסקטור הפיננסי.

# מדדים וביצועים באיכות הסביבה

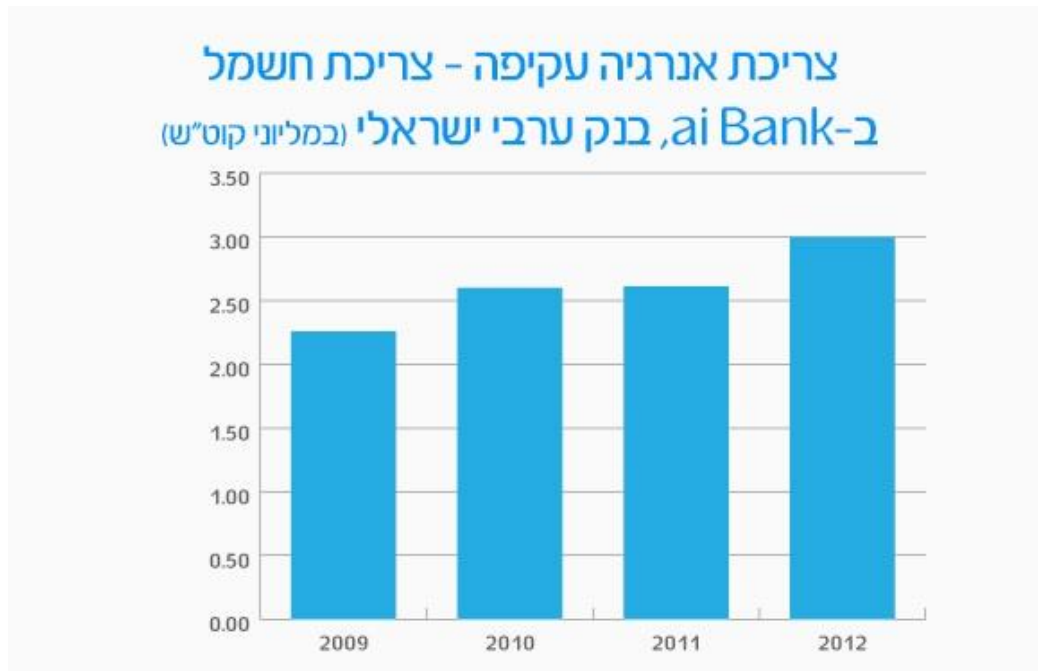
## צריכת אנרגיה ישירה

בקטגוריה זו נכללת בבנק ערבי ישראלי רק צריכת דלקים לתחבורה. צריכה זו נמוכה יחסית לפעילות הבנק, כיוון שרק מנהלים בכירים ובעלי תפקידים המחייבים נייודות מוגברת, מחזיקים ברכב מטעם הבנק. להלן נתוני צריכת הבנזין לתחבורה (בליטרים) של בנק ערבי ישראלי, בשנים 2009-2012:

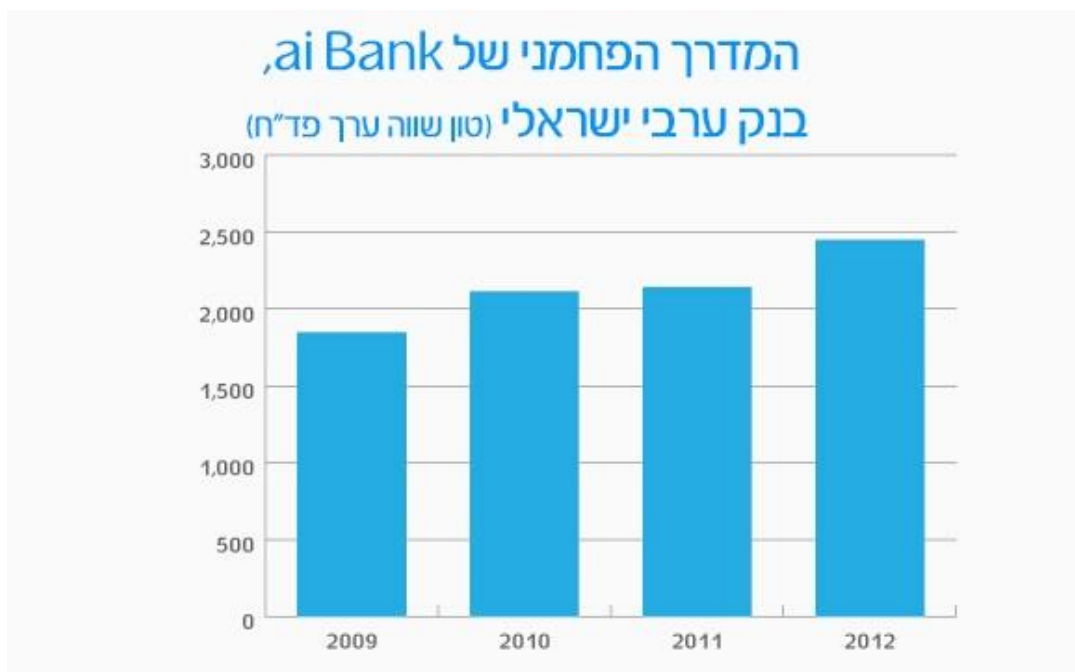


## צריכת אנרגיה עקיפה

בין השנים 2010 ל- 2012 עלתה צריכת החשמל בבנק ערבי ישראלי ב- 15% מ- 2.6 מיליון קוט"ש ל- 3 מיליון קוט"ש. באותה התקופה גדלה פעילות הבנק ונפתחו סניפים חדשים, כך שבפועל ירדה צריכת החשמל מ- 275 קוט"ש למטר רבוע ל- 266 קוט"ש למטר רבוע.



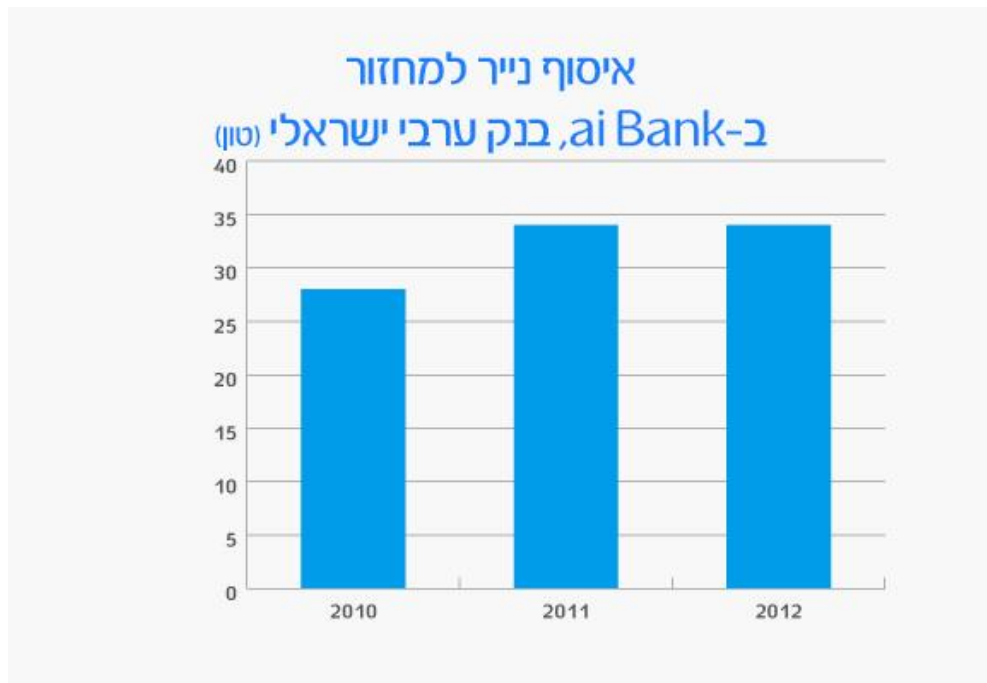
## המדרך הפחמני\* של ai bank, בנק ערבי ישראלי



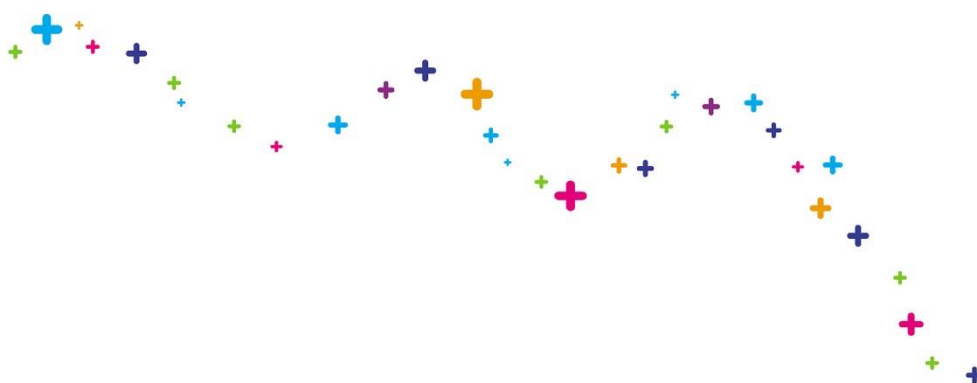
הגידול בפליטה בשנת 2012 נובע מעלייה בצריכת החשמל עקב פתיחת סניפים חדשים והגדלת השטחים הנמצאים בשימוש הבנק.

## איסוף נייר למחזור

כיוון שנייר מהווה משאב משמעותי ביותר בפעילות השוטפת של הבנק, נעשים מאמצים רבים על-מנת להגדיל את היקף האיסוף והמיחזור של נייר.



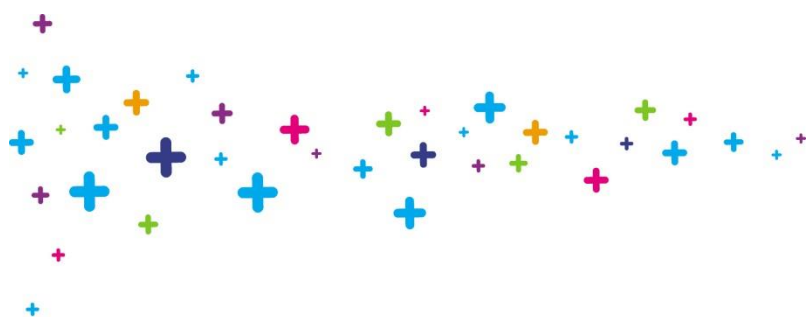
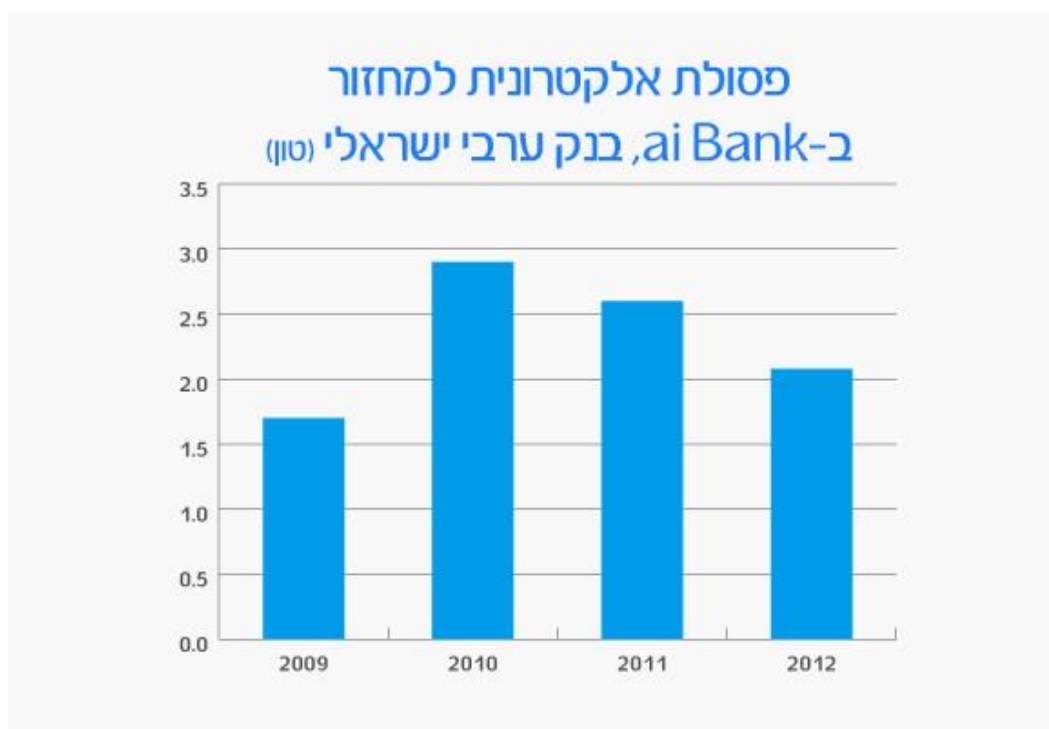
הערה: נתוני 2012 מתבססים על הערכה עקב החלפת ספק איסוף.





## איסוף פסולת אלקטרונית

פסולת אלקטרונית מכילה חומרים מסוכנים ולכן יש לנהל איסוף וטיפול נפרד לפסולת זו. פעילות הבנק מחייבת התחדשות מתמדת בתחום הטכנולוגי וכתוצאה מכך נוצרת כמות לא מבוטלת של ציוד אלקטרוני ישן היוצא משימוש. הציוד הישן מפונה דרך קריית שירותי הבנק של בנק לאומי לפירוק ופינוי מוסדר.

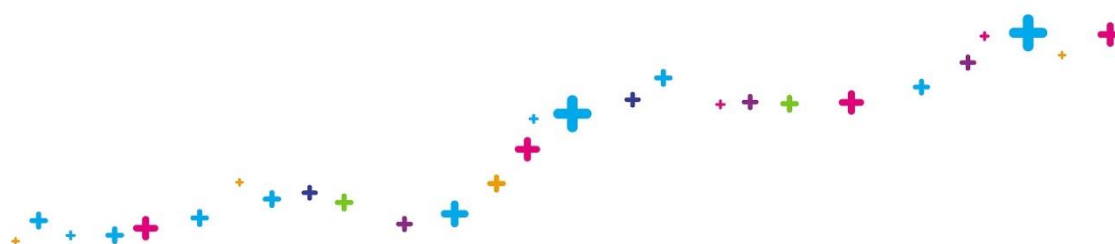




## ניהול איכות הסביבה בלאומי קארד



לאומי קארד אוחזת בתקן ISO 14001 לניהול מערכת איכות הסביבה, לאחר שבשנת 2009 הוסמכה על ידי מכון התקנים להחזיק בתקן. מדי שנה נבדקת החברה במבדקי פנים על ידי מכון התקנים לקבלת אישור המשך להחזקת התקן. נושא איכות הסביבה בלאומי קארד מנוהל בידי מנהל מחלקת רכש ומינהל.



# הביצועים הסביבתיים של לאומי קארד

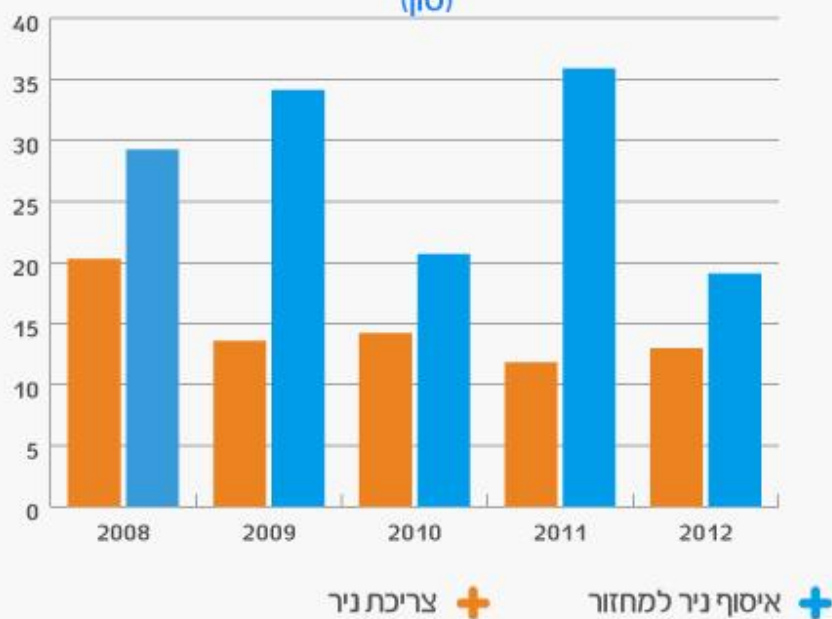


## צריכת נייר

חומר הגלם העיקרי שמשמש את לאומי קארד בפעילותה הוא נייר ובחברה נעשה מאמץ מתמיד להפחית את היקפי הרכש של מוצר זה. בשנת 2011 הייתה צריכת הנייר 11.8 טונות ובשנת 2012 – 13 טונות. נתון זה מבטא עלייה של 10.2% בהיקף צריכת הנייר.

### איסוף וצריכת נייר בלאומי קארד

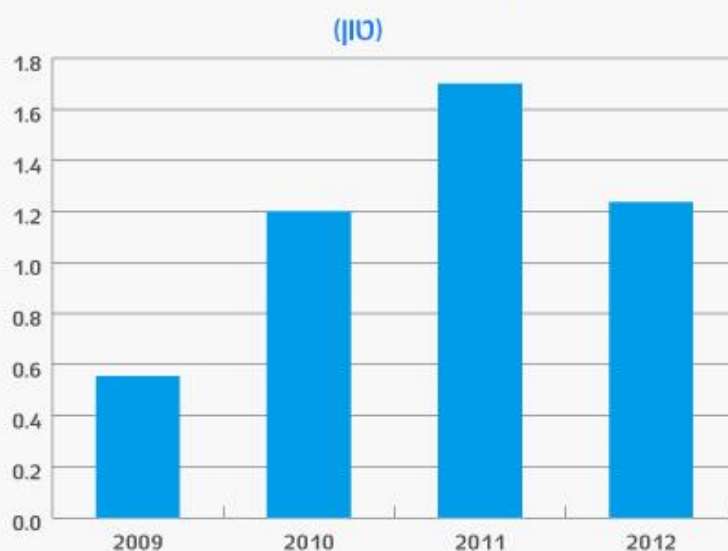
(טון)



## מחזור ופסולת

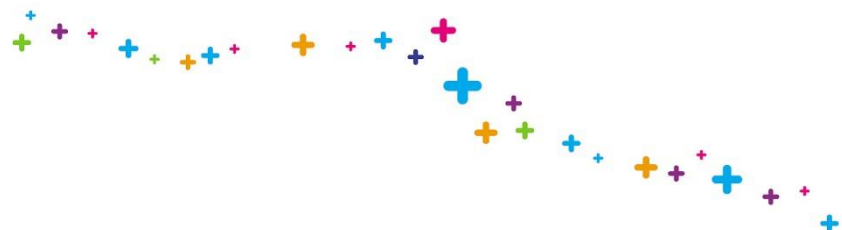
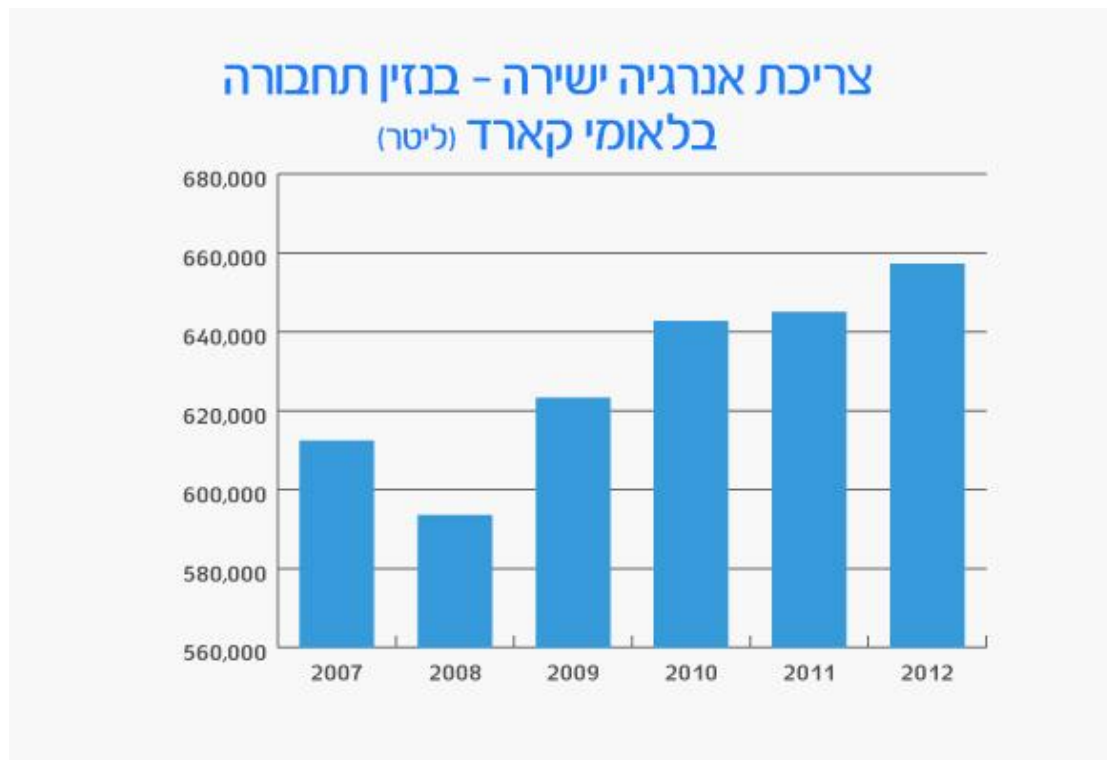
- + מחזור נייר: לאומי קארד מעבירה למחזור את כל פסולת הנייר המשרדי, הן הנייר שעושים בו שימוש בתוך החברה והן דברי הנייר המגיעים לחברה, כך שבפועל כמויות הנייר שהועברו למחזור עלו בהיקפן על נתוני צריכת הנייר. במהלך שנת 2011 הועברו למחזור 35.9 טונות נייר ובשנת 2012 – 19.1 טונות. הסיבה לעלייה בכמות הנייר שהופנתה למחזור בשנת 2011 היא, ככל הנראה, מהלך גריסה של חומר ארכיוני בשנת 2010, שהופנה למחזור (ראה גרף מעלה).
  - + מחזור קרטון: כל קרטון שמגיע ללאומי קארד מועבר למחזור.
  - + מחזור פסולת אלקטרונית: בשנת 2011 הועברו למחזור 1.7 טון פסולת אלקטרונית ובשנת 2012 – 1.2 טון. איסוף הפסולת נעשה על-ידי חברת "אקולוגיה לקהילה מוגנת בע"מ" המעסיקה אנשים עם מוגבלויות בפעילות הפירוק והכנת הצידוד האלקטרוני למחזור.
  - + מחזור מכלי משקה: בשנת 2011 נאספו כ-11,000 מכלי משקה שהועברו למחזור, והתמורה שהתקבלה בגין הפיקדון הייתה על-סך 3,323 ₪. בשנת 2012 נאספו כ-5,000 מכלי משקה שעבורם נתקבלה תמורה בסך 1,600 ₪. כל תמורה שמתקבלת בגין מחזור מכלי המשקה מועברת כתרומה לעמותות שונות.
  - + פינוי סוללות משומשות: במשרדי החברה מוצבים מתקנים לאיסוף סוללות משומשות. השימוש של החברה בסוללות הינו מועט ורוב האיסוף מתבסס על עובדים שמפנים סוללות מבתיים. פינוי הסוללות מבוצע באמצעות העירייה.
- \*מידע נוסף אפשר למצוא באתר: [www.ecommunity.org.il](http://www.ecommunity.org.il)

### פסולת אלקטרונית למחזור בלאומי קארד



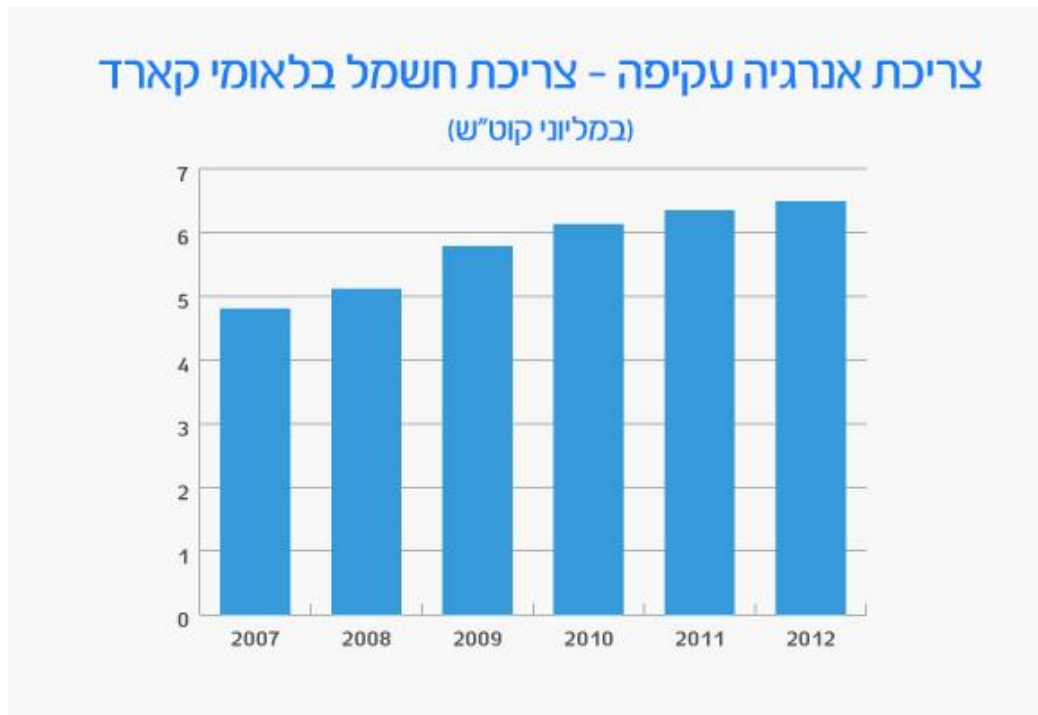
## צריכת אנרגיה ישירה

בשנת 2011 נצרכו בלאומי קארד כ-645,000 ליטר דלק עבור 246 רכבים (כ-2,620 ליטרים לרכב בממוצע), ואילו בשנת 2012 נצרכו כ-657,000 ליטר עבור 246 רכבים (כ-2,670 ליטרים לרכב בממוצע).  
במסגרת המאמצים להקטנת הנסועה הופעל בשנת 2009 בלאומי קארד נוהל הגבלת ק"מ בשעות הפנאי לבעלי רכב חברה. בנוסף, לאומי קארד מעודדת את העובדים להגיע למקום העבודה באופניים, ולשם כך נבנה מתקן ייעודי לאחסונם.  
להלן נתוני צריכת הבנזין (בליטר) בלאומי קארד בין השנים 2007-2012:



## צריכת אנרגיה עקיפה

צריכת חשמל: בשנת 2011 הייתה צריכת החשמל של לאומי קארד כ-6.3 מיליון קוט"ש (כ-417 קוט"ש למ"ר/4,163 קוט"ש לעובד), ובשנת 2012 עלתה הצריכה בשיעור של 2.3% לסך של כ-6.5 מיליון קוט"ש (כ-424 קוט"ש למ"ר/4,331 קוט"ש לעובד).



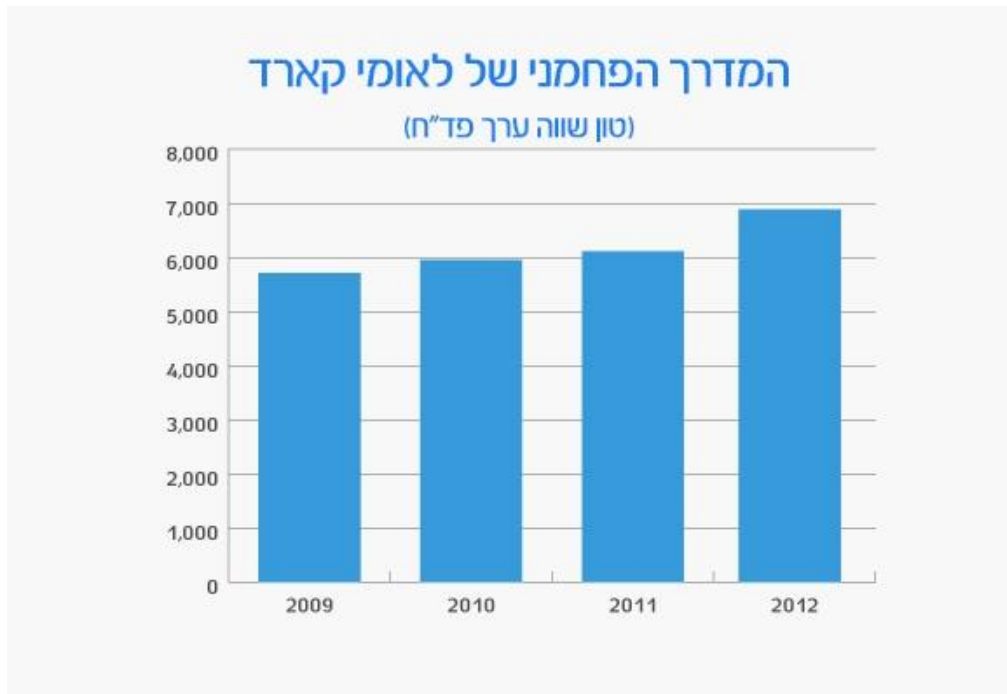
במהלך השנים 2011-2012 ננקטו בלאומי קארד צעדים שונים שנועדו להביא לחיסכון באנרגיה. כך למשל, בשנת 2011 הותקנו גופי תאורה מסוג T5 לחסכון בתצרוכת החשמל במעגלי התאורה, בכל בינוי חדש ושיפוץ שטחים קיימים. פעילות דומה נמשכה גם בשנת 2012, זאת בהמשך לפעילויות משנים קודמות של כיבוי אורות בזמן קבוע, התקנת בקרים במעגלי התאורה, וביצוע סקר אנרגיה על ידי ממונה אנרגיה מוסמך. לצד פעילויות אלו יושם בשנת 2012 כיבוי מזגנים מרחוק בשעה קבועה ומערכת לכיבוי מחשבים מרחוק.

## צריכת מים

אספקת המים בלאומי קארד מתבצעת באמצעות חברת הניהול של המבנה שבו שוכנת החברה, המספקת מים לכלל המשרדים במבנה, ללא יכולת לדווח על צריכה נפרדת של כל חברה. לכן, אין נתונים זמינים לנושא זה. עם זאת יש לציין, כי צריכת המים בלאומי קארד מיועדת לצרכים סניטריים בלבד.

## המדרג הפחמני של לאומי קארד

פליטות גזי החממה כתוצאה מפעילות לאומי קארד נובעות בעיקר מצריכות ישירות של דלק לתחבורה וצריכות עקיפות של חשמל.



העליה בשנת 2012 נובעת מעליה בצריכת הבנזין ועליה בקבוע הפליטה של רשת החשמל הישראלית

## שיתוף לקוחות במאמץ הסביבתי

לאומי קארד מעודדת את לקוחותיה להשתמש בדפי פירוט חשבון און-ליין במקום לקבל דפי מידע מודפסים בדואר. במהלך השנים 2011-2012, ניתנה הטבה במעמד ההצטרפות לשירות של קפה ומאפה ברשת בתי קפה. בנוסף, בדיוור ללקוחותיה, משתמשת לאומי קארד במעטפות שחוסכות את השימוש הכפול במעטפה ובנייר תוכן ומאחדת אותם לכדי יחידה אחת. בשנים 2011-2012 גדל מספר הלקוחות הרשומים לשירות דפי פירוט און-ליין בשיעור של 40% ובכך תורמים לצמצום בצריכת הנייר. בנוסף מציעה לאומי קארד ללקוחותיה שירות מכתבים דיגיטליים, הטבות למייל והודעות לטלפון הנייד.

## שיתוף עובדים במאמץ הסביבתי

עובדי לאומי קארד עוברים בעת קליטתם בחברה הדרכה ממוחשבת באמצעות לומדה בנושא איכות הסביבה. כמו כן נערך רענון בנושא זה אחת לשנה. הלומדה מכילה תכנים באשר למדיניות החברה, פעילויות החברה בנושא איכות הסביבה, וכן הצעות לפעולות התורמות לצמצום ההשפעות הסביבתיות, הן במקום העבודה והן בבית. בנוסף, עובדי לאומי קארד לקחו חלק במיזם התנדבותי לניקוי "שביל ישראל", בשיתוף עם פנימיית "אחוזה שרה".

## תרומה לקהילה

בשנת 2012 הקימה לאומי קארד מרכז לייצור קומפוסט במתחם פנימיית "אחוזת שרה" אותה היא מאמצת, לצמצום השפעתה הסביבתית של הפנימייה. מטרת הפרויקט הינה השקעה לטווח ארוך בהיבט החינוכי, תוך אימוץ אורח חיים מקיים והטמעת ערכים חשובים כגון אחריות אישית וסביבתית.

מודל זה הינו ראשון מסוגו, ובו כל הפסולת שמקורה במטבחונים המשפחתיים ובחדר האוכל המרכזי ממוינת ומועברת לייצור קומפוסט על ידי ילדי הפנימייה, המפרידים את הפסולת האורגנית ומשנעים אותה לטיפול במתחם הייצור.



## השקעה כספית

בשנים 2011-2012 השקיעה לאומי קארד כ-195,000 ₪ בפעילויות לטובת שמירה על איכות הסביבה. ראוי לציין, כי בשנים 2011-2012 לא הוטלו כל קנסות או נפתחו הליכים נגד לאומי קארד בגין אי-עמידה בחוקי איכות הסביבה.



# יעדים לפרק ערך לסביבה



## ביצוע יעדים בשנים 2011 – 2012

חברה	יעד	אופן יישום	מידת יישום
לאומי	הגדלת מספר העובדים הנחשפים לתכנים בתחום: עמידה ביעד שנתי של 5% מכוח העבודה של לאומי הנחשף מדי שנה לנושאי איכות הסביבה	חשיפה של כ- 1000 עובדים לתכנים בתחום באמצעות יישום תקן פנימי להתנהלות ירוקה בשני מרחבים (חיפה וירושלים).	✓
	מדידה של המדרך הפחמני וקיצוז שנתי של 3% מסך המדרך באמצעות תרומה חברתית-סביבתית	+ המדרך הפחמני חושב ודווח במסגרת המנגנון הוולנטרי לפליטות גזי חממה + באמצעות פרויקט "קול דודי" קוצזו 3%	✓
	צעדי חיסכון באנרגיה על מנת להביא לכך שהגידול בצריכת האנרגיה של לאומי יהיה נמוך מהגידול בצריכת האנרגיה במשק הישראלי	ביצוע סקרים ויישום טכנולוגיות לחיסכון באנרגיה	✓

חברה	יעד	אופן יישום	מידת יישום
לאומי	צמצום של 1% בצריכת הנייר השנתית	צריכת הנייר השנתית של המוצרים הנמצאים במעקב צומצמה בלמעלה מ-1%. כמו כן, נעשה מאמץ להגדיל את כמות מוצרי הנייר שנמצאים במעקב והחל איסוף של רעיונות לצמצום צריכת נייר במסגרת התקן הפנימי להתנהלות ירוקה.	✓
	קידום תקן איכות פנימי "התנהלות ירוקה" ויישום בשני סניפים בשנת 2011 ובשלושה סניפים נוספים בשנת 2012	עד סוף 2012 התקן יושם בשני מרחבים - חיפה וירושלים.	✓
ai Bank, בנק ערבי-ישראלי	שילוב נושא איכות הסביבה בהכשרות ארגוניות, שיתוף העובדים באיסוף וביישום רעיונות נוספים במטרה להגדיל את החשיפה לנושאי איכות הסביבה	מונו נאמני איכות סביבה בכל הסניפים ובוצעו הכשרות. בנוסף, נערך שבוע איכות סביבה להגברת המודעות של כלל עובדי הבנק.	✓
	העמקת הידע בנושא תוך מדידה שיטתית של המדרך הפחמני של הבנק במטרה לצמצם אותו באמצעות הקטנת הצריכה, או על-ידי קיזוז	הבנק הצטרף למנגנון הדיווח הוולנטרי לפליטות גזי חממה ודיווח את מאזן הפליטות לשנת 2012.	✓
	צמצום יחסי בהיקפי צריכת החשמל בשיעור של 3% בשנה וצמצום יחסי של צריכת נייר בשיעור של 5% בשנה	הורחב היקף הפעילות של יועצים חיצוניים לחיסכון בצריכת חשמל ונעשה ניסיון להגביר את רמת המעקב אחר צריכת נייר.	✗
	הכשרת בעלי תפקידים רלבנטיים בכל הקשור למאפייני הבנייה הירוקה תוך תיאום נדרש עם לאומי	עובדים רלוונטיים בבנק הצטרפו להכשרות בלאומי.	✓
	החלפת גופי התאורה ב 7% מהשטחים הקיימים לנורות T5 חסכוניות	בכ- 35% משטחי החברה הוחלפו גופי התאורה לתאורה חסכונית מסוג T5.	✓
לאומי קארד	הטמעת מערכת לכיבוי מחשבים מרחוק	הותקנה מערכת לכיבוי מחשבים מרחוק ויושמה בהדרגה בכ-89% מעמדות העבודה בחברה.	✓

חברה	יעד	אופן יישום	מידת יישום
לאומי קארד	כיבוי יזום של מערכת המזגנים והתאורה בשעה קבועה	מתחילת שנת 2012 יושם כיבוי אוטומטי במערכת הבקרה שהביא לחסכון של כ-30% בתצרוכת החשמל במערכת מיזוג האוויר של הבניין. כיבוי תאורה ברחבי החברה מבוצע באופן שוטף מדי יום.	✓
	צמצום המדרך הפחמני של החברה וקיזוז באמצעות תרומה לקהילה	קיזוז המדרך הפחמני בפרויקט הקומפוסט בכ- 1,250 טון פחמני על פני 7 שנים.	✓
	שילוב פיילוט רכבים חשמליים במסגרת צי החברה	לא בוצע	✗
	הדרכה לעובדים: 60% מעובדי החברה ישתתפו בהדרכה בנושאי איכות הסביבה במטרה להטמיע ערכים בנושא זה	+ כלל עובדי החברה עוברים רענון והדרכות בנושא איכות הסביבה. + מבוצע רענון ללומדה אחת לשנה כולל הדרכה לכל עובד חדש שמצטרף לארגון.	✓
	שילוב נושא איכות הסביבה בפעילות התרומה לקהילה	הוקם מרכז לייצור קומפוסט בפנימיית "אחוזת שרה" שאותה מאמצת החברה, לצמצום השפעתה הסביבתית של הפנימייה וצמצום המדרך הפחמני של לאומי קארד.	✓

## יעדים לשנת 2013 - ערך לסביבה

חברה	יעד
לאומי	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ צמצום של 1% בצריכת החשמל</li> <li>+ הטמעת התקן להתנהלות ירוקה בשני מרחבים של החטיבה הבנקאית ומרחב אחד של החטיבה המסחרית</li> <li>+ הסמכת סניפי הבנק לתקן הירוק לענף השירותים של מכון התקנים</li> <li>+ קיזוז 3% מפליטות גזי החממה של הבנק</li> <li>+ מחזור 100% מפסולת האלקטרוניקה שאינה נתרמת</li> </ul>
לאומי קארד	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ החלפת 19% משטחי החברה הקיימים לנורות T5 חסכוניות</li> <li>+ חסכון של 30% בתצרוכת החשמל של מחשבי העובדים בחברה, באמצעות מערכת כיבוי מחשבים מרחוק</li> <li>+ צמצום המדרך הפחמני של החברה וקיזוז באמצעות מעבר לאנרגיות חלופיות באחד מהארגונים אותם מאמצת החברה</li> <li>+ מעבר למרכזי הדפסה לחסכון בכמות הדפסות (צמצום צריכת טונרים ונייר)</li> <li>+ הדרכה לעובדים: עובדי החברה ישתתפו בהדרכה בנושאי איכות הסביבה במטרה להטמיע ערכים בנושא זה</li> </ul>
ai Bank, בנק ערבי ישראלי	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ צמצום יחסי בהיקפי צריכת החשמל למ"ר בשיעור של 1% בשנה</li> <li>+ צמצום יחסי של צריכת נייר בשיעור של 2% בשנה</li> <li>+ כתיבה ואימוץ של נוהל איכות סביבה</li> <li>+ מיסוד מערכת ניהול מידע סביבתי</li> </ul>

בואו נמשיך ליצור יחד

ערך משותף

[Plus.leumi.co.il](http://Plus.leumi.co.il)

