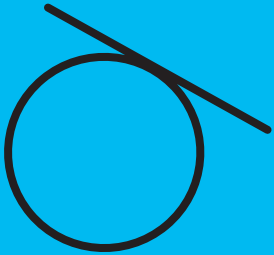


דוח אחריות
חברתית, סביבתית
וכלכלית 2019

נתיבי איילון





8

פרק 1 | אחריות
תאגידית בנתיבי איילון

6

נתיבי איילון בימי מגפת
הקורונה

4

דבר יו"ר הדירקטוריון
ומנכ"ל החברה

52

פרק 4 | איכות הסביבה

42

פרק 3 | קהילה וחברה

30

פרק 2 | תכנון
תחבורה מטרופולינית
בת-קיימא והפחתת
שימוש ברכב פרטי

70

אינדקס GRI

66

פרק 6 | אחריות
בשרשרת האספקה

56

פרק 5 | סביבת העסקה



דבר יו"ר הדירקטוריון ומנכ"ל החברה

בדוח זה. לצד זאת המשכנו לחזק את החברה, למסד נהלי עבודה, לגייס מנהלים ועובדים איכותיים תוך קידום גיוון תעסוקתי ולבסס תרבות ארגונית מטפחת ואתית. נושא המקבל חשיבות עליונה בשגרת עבודתנו הוא תחום הבטיחות, לרבות בטיחות משתמשי הדרך, בטיחות העובדים במשרדים והעובדים באתרי הפרויקטים, ואנו מקיימים מהלכים רבים לאכוף נהלי בטיחות מחמירים תוך חתירה לשיפור מתמיד. בשנת 2019 התחלנו במהלך של הצבת סוירים לאורך כביש 20 במטרה שיסייעו למשתמשי הדרך בכל תקלה ויאתרו מפגעים בכביש, ואנו בטוחים שבשנים הבאות נראה את פירות המהלך שיתבטאו ברמת בטיחות מוגברת בכביש והפחתת תאונות.

חסם לצמיחה הכלכלית ומוביל לפגיעה משמעותית באיכות החיים. הגודש בכבישים בכלל ובמרכז הארץ בפרט, מחייב אותנו לחשוב מחוץ לקופסא, ליזום וליישם מהלכים יצירתיים ורחבי היקף המקרבים אותנו למימוש החזון שלנו- פתרונות תחבורה מתקדמים לישראל. מדי יום, בשגרת עבודתנו, אנו לוקחים חלק בעיצוב עתידה התחבורתי של המדינה ותורמים לחוסן הכלכלי והחברתי שלה. בשלוש השנים שחלפו מאז שהוגדר ייעוד חדש לחברה, נעשו מהלכים רבים לבניה מחודשת של החברה ולמיצובה כחברת תכנון ותשתית מובילה. במסגרת זאת, קידמנו פרויקטים רבים ומגוונים שתכליתם תיעדוף התחבורה הציבורית והפחתת התלות ברכב הפרטי, עליהם תוכלו לקרוא

אנו מתכבדים להגיש לכם את דוח האחריות התאגידי הראשון של נתיבי איילון לשנת 2019, המסכם שנה של פעילות ענפה. בחירתנו לנהל את תחום האחריות התאגידי בחברה ובתוך כך לפרסם לציבור דוח זה, משקפת את התפיסה לפיה עלינו לנהל את עסקינו בשקיפות והוגנות מרבית, תוך חתירה להשיא ערך חברתי, כלכלי וסביבתי למחזיקי העניין שלנו.

תחום התחבורה במדינת ישראל נמצא באופן תדיר על סדר היום הציבורי ומהווה מאיץ כלכלי וחברתי למשק. היבטים רבים של המחיה בישראל תלויים בקיום תשתיות תחבורה מתקדמות שיאפשרו תנועה זורמת. מנגד, האתגרים הם עצומים; ישראל מתאפיינת בצפיפות רבה ביותר לק"מ כביש על פי נתוני ארגון ה-OECD, מה שמהווה

מנת להתמודד עם השפעתו הנוכחית של האירוע ואף להיערך להתרחבותו, גם בשל היותנו מפעל חיוני המהווה זרוע ביצוע של מדינת ישראל בשגרה ובחירום. עובדי ועובדות החברה, אשר בזכות נכונתם לקחת אחריות אנו מצליחים לעמוד באתגרים שניצבים בפנינו, מהווים עבורנו מקור לגאווה. העובדים הם מנוע הצמיחה העיקרי שלנו ולתרומתם להצלחת החברה כיום ובעתיד, אין תחליף. רוח ההתנדבות המאפיינת אותם הובילה השנה לפעילות קהילתית ענפה, ובכוונתנו להרחיב את מעורבותנו בחברה ובקהילה המקומית, גם בשנים הבאות. פועלנו בתחומי האחריות התאגידית זכה השנה לראשונה להכרה במדד "מעלה" בו השתתפנו לצד החברות המובילות במשק הישראלי.



ברצוננו להודות לעובדים, למנהלים ולכל הגורמים שלקחו חלק בהשלמת דוח זה, ולשותפינו הרבים לעשייה ולדרך. בשמנו ובשם הנהלת החברה, אנו מאחלים לכם קריאה מהנה.

של סקטורים, תשתיות ותחבורה ביניהם. על אף שמוקדם לאמוד את השלכות המשבר על חברת נתיבי איילון, כבר בשלב זה אנו נוכחים כי הוא רלוונטי לליבה העסקית שלנו ומציב בפנינו אתגרים לצד הזדמנויות; מחד, התחבורה הציבורית נמצאת בחוסר. הציבור מעדיף להימנע מאמצעים להסעת המונים ונסיעות שיתופיות בשל החשש מהידבקות והמאמץ לשמור על ריחוק חברתי, כשלצד זאת הוטלו מגבלות על תפוסת הנוסעים המותרת, כמות הקווים ירדה והתדירות פחתה משמעותית. מנגד, העבודה מהבית וקיום פגישות באמצעים טכנולוגיים המייתרים את הצורך בנסיעה, הפכו לברירת המחדל במקומות עבודה רבים, וכך הואץ באחת השינוי שאנחנו מנסים לקדם.

אין לנו ספק כי חברת נתיבי איילון, מדינת ישראל והעולם כולו ידרשו עוד רבות להתמודדות עם השלכות המשבר. בשלב זה אנו מנסים לסייע ככל הניתן למחזיקי העניין שלנו ולספק מענה לצרכיהם בתקופה מאתגרת זאת. אנו מקיימים הערכות מצב ומבצעים התאמות שונות בפעילותנו על

מתוך השאיפה למצב את עצמנו כשחקן מרכזי בסקטור התחבורה העולמי, פנינו מופנות כל העת למגמות עכשוויות בתחום התחבורה ולחידושים טכנולוגיים. בנושא זה אנו פועלים בשני צירים מקבילים; חתירה להטמעת טכנולוגיות מתקדמות במערכות תחבורה ולצד זה, התאמת התשתיות לטכנולוגיה עתידית, סביבתית ונקיה יותר. אנו מפעילים את תכנית "מאיצי דרך טכנולוגיים" לקידום פיתוחים במגוון נושאים, ואת מרכז הניסויים החדשני והראשון מסוגו בישראל, עבור חברות המפתחות טכנולוגיות תחבורתיות ונדרשות לבחון אותן בתנאי שטח. בכוונתנו להמשיך בכך ביתר שאת בשנים הבאות, תוך הערכה מתמדת של הסיכונים וההזדמנויות בתחום.



בעת כתיבת שורות אלה, אנו מצויים בעיצומו של משבר בריאותי וכלכלי חסר תקדים, עקב התפרצות נגיף הקורונה והתפשטותו הגלובלית. המשבר מוביל בין היתר לחוסר וודאות באשר להשפעתו על כלכלות העולם ועל השווקים הפיננסיים, כמו גם על פעילותן של חברות במגוון רחב

איתמר בן מאיר
מנכ"ל נתיבי איילון

תא"ל (במיל") מאיר סן
יו"ר הדירקטוריון, נתיבי איילון

נתיבי איילון בימי מגיפת הקורונה

על מנת להבטיח את הרציפות וההמשכיות העסקית בימי משבר הקורונה, ומתוקף היותנו מפעל חיוני המהווה זרוע ביצוע של מדינת ישראל' בשגרה ובחירום, נתיבי איילון נערכה במספר מישורים להתמודדות עם המשבר העולמי. כלל הפעילות במהלך תקופת המגיפה, נעשתה תוך הקפדה חסרת פשרות על שמירת בריאות העובדים ובריאותם של מחזיקי עניין רלוונטיים נוספים.

האצת פרויקטי תשתית:

ההנחיה לציבור בימי המגיפה להמעיט ביציאה מהבית ולהגביל אותה לצרכים חיוניים בלבד, הובילה לירידה משמעותית בתנועה ובעומס בכבישים. לפיכך, החלטנו לנצל את ההזדמנות הייחודית ולהאיץ את העבודות בפרויקטי התשתית השונים אשר בניהולנו, תוך מזעור הצורך בחסימות כבישים והפחתה משמעותית של שיבושי התנועה. אנו צופים כי האצת העבודות תוביל לקיצור של עד מספר חודשים בעבודות התשתית בפרויקט הנתיבים המהירים, בסלילת נת"צים, שבילי אופניים ועוד.

בשל האצת העבודות, קשרי הקהילה שלנו התגייסו לפעילות הסברה ויידוע ציבור ענפה בערוצים שונים, לרבות באמצעי התקשורת ועל גבי פלטפורמה ייחודית שסייעה בתקשורת מרחוק מול הקהילה ובקיום מפגשים סדירים עם הציבור גם בימי המגיפה.



התחבורה הציבורית נפגעה פגיעה אנושה בימי משבר הקורונה. מתוך החשיבות האסטרטגית של הנושא עבור נתיבי איילון, קיימנו שיח רציף מול הרשות לתחבורה ציבורית וסייענו בקידום פתרונות לעידוד השימוש באמצעי התחבורה הציבורית ולהחזרת אמון הציבור לשירותיה.

בשנת 2019 התחלנו בנתיבי איילון לבחון חלופות להובלה ה"מסורתית" של סחורות, בין השאר בשל העובדה ששינוע סחורות אחראי על כ-20% מהעומס בכבישים. בינואר 2020 נולד מיזם "נעמה" - ניידות עירונית בממד האווירי, בשותפות עם משרד התחבורה, רשות התעופה האזרחית, רשות החדשנות ומנהלת תחבורה חכמה במשרד רה"מ. המיזם מספק מענה חדשני לשינוע מהיר של סחורות תוך שימוש במרחב האווירי ברום הנמוך.

מטרת המיזם היא ליצור פלטפורמה מאפשרת הן תשתיתית והן רגולטורית עבור חברות רחפנים המעוניינות בביצוע משלוחים. במסגרת המיזם אנו בונים אקוסיסטם ומעודדים את הפעילות, תוך הקמת רשת נתיבים תומכת וקידום מעטפת האסדרה הדרושה (הרגולציה). באמצעות שימוש ברחפנים, מובלות סחורות קלות למרחקים קצרים באופן מהיר ובטוח, וכפועל יוצא מוסטים כלי רכב נוספים מהכביש והגודש בכבישים פוחת.

בהמשך, יוגדלו טווחי השינוע והמשקל אותו ניתן לשנע באמצעות כלי הטיס הבלתי מאוישים ויתאפשר קיצור טווחים בין הפריפריה למרכז. כחלק מהתמודדות עם אתגרי הקורונה, הופעלו הרחפנים במרחב האווירי בשני אזורים גיאוגרפיים בארץ - בחמישה בתי חולים באשכול השרון ובשלושה בתי חולים באשכול הצפון. הרחפנים מהווים ניידות מרחפות לאספקה מהירה של ציוד רפואי ותרופות ללא מגע יד אדם ותוך שמירה על ריחוק חברתי המסייע בצמצום ההדבקות. בבית החולים שער מנשה אף יושם שיתוף פעולה ייחודי עם החוסים במקום מתוך רצון לבנות בעתיד תכנית העצמה באמצעות הכשרת החוסים כמפעילי הרחפנים מבית הקפה החברתי במקום לאזורי המגורים.

שביעות הרצון הגבוהה מן המיזם והערך המשותף שהוא מקדם, יובילו להרחבה משמעותית שלו בשנים הבאות. המיזם מהווה דוגמה ומופת לרוח הישראלית - ליזמות וחדשנות וליכולת של גופים ציבוריים להתגייס, לשתף פעולה ולהקים תחומי פעילות חדשניים לטובת הציבור בישראל בכלל ועל רקע המגפה בפרט.

העובדים:

משבר הקורונה סיפק עבורנו הזדמנות נדירה לקדם את האג'נדה של החברה לשילוב עבודה מהבית הן בנתיבי איילון והן במשק כולו. לצורך מעבר חלק של העובדים לעבודה מהבית, לצד מתן מענה לעובדים השוהים בבידוד, התקיים מאמץ חסר תקדים של חטיבות תפעול ואחזקה ואגף מערכות מידע. במסגרת זאת הונגשו עבור העובדים אמצעי תקשורת וחיבור מרחוק, מגוון פתרונות המאפשרים גישה למערכות המידע בחברה ועוד. מעבר לכך תוכניות העבודה בחברה עודכנו; פעילויות רווחה וגיבוש המצריכות מפגש פיזי בוטלו ומשימות הדורשות מפגש עם גורמים מן החוץ נדחו או בוטלו.

תקשורת פנים ארגונית - נושא העבודה מהבית על כל השלכותיו, תוקשר לעובדים יחד עם מידע על התקנות הרלוונטיות עבור המגזר הציבורי. נכון למועד פרסום דוח זה, נרשמה שביעות רצון של העובדים ממודל העבודה מהבית ומהמעטפת שהחברה סיפקה עבורם. עם עובדים חולים או עובדים השוהים בבידוד, הקפדנו על קיום שיחות כמדי יום.

ברמה הלאומית, משבר הקורונה סיפק הזדמנות לקידום מתווה רגולטורי מול רשות החברות וגופים נוספים כגון ביטוח לאומי, לשם הנגשת פתרונות ואפשרויות העומדות בפני מעסיקים לעידוד עבודה מהבית. כמו כן, בשנת 2021 צפוי להתקיים כנס עם ארגון "מעלה" בנושא הנגשת עבודה מהבית ובניית תכנית עבודה ל"יום שאחרי", במטרה לסייע בשימור המסקנות והיתרונות של העבודה מהבית, כפי שהתגלו בתקופת הקורונה.

חטיבת טכנולוגיות:

חטיבת הטכנולוגיות אמונה בין השאר על מתן פתרונות שסייעו להמשכיות העסקית של החברה גם בימי חירום ומשבר. כמענה לצורך שעלה בעת משבר הקורונה, החטיבה פיתחה מנגנון יעיל שיאפשר לוועדת המכרזים, החיונית לפעילות השוטפת של החברה, להתכנס גם מרחוק. כמו כן, החטיבה ביצעה מעקב רציף בנוגע לפרויקטים העוסקים בניהול ביקושי תנועה על מנת להעריך ולנהל את השפעת המשבר על הפרויקטים.



1. אחריות



תאגידיית בנתיבי איילון

פרופיל החברה

חברת נתיבי איילון הוקמה בשנת 1969 לצורך סלילה והקמה של נתיבי איילון, וכן ביצוע של פרויקטים מקומיים וייחודים במטרופולין תל אביב. בשנת 1970 התאגדה החברה כחברה פרטית בע"מ תחת בעלות ואחזקה משותפת של מדינת ישראל ועיריית תל אביב, ועסקה בעיקר בפעילות של הקמת תשתיות תחבורתיות. מלבד הקמת נתיבי איילון המוכרים כיום ככביש 20, נתיבי איילון הייתה אחראית על פתיחת גשר השלום, הכביש לירושלים, גשר ההלכה, גשר גלילות ועוד.

בחודש מאי 2014, התקבלה החלטת ממשלה מס' 1613 לביצוע עסקת הפרדת האחזקות, תוך רכישה מלאה של כל מניות החברה מצד מדינת ישראל. ביוני 2016, הושלמה עסקת הפרדת האחזקות ורכישת חלקה של עיריית תל אביב בחברה על ידי המדינה, ובכך למעשה הפכה נתיבי איילון לחברה ממשלתית בבעלות מלאה של מדינת ישראל¹. במרץ 2017, הועברה החלטת ממשלה 2558 אשר קבעה ייעוד ומטרות חדשות עבורנו, מה שמיצב אותנו כחברה מובילה בתחום תכנון, פיתוח וניהול של תשתיות תחבורה מטרופוליניות.

בחודש אוקטובר 2020 החליטה הממשלה לתקן ולהרחיב את סמכויות החברה כך שהחברה תקים ותנהל את תכניות האב בכל רחבי הארץ (למעט מטרופולין ירושלים) וכן תתכנן, תפתח, תתחזק ותנהל מתקני תחבורה ציבורית ודרכים.

בעיקרי החלטת ממשלה² 2558, נקבעו חמש מטרות חדשות לנתיבי איילון:

- תכנון, קידום, ניהול וביצוע פרויקטים תחבורתיים עירוניים ומטרופוליניים בכל רחבי הארץ, לרבות פרויקטים תחבורתיים תומכי דוור, ופרויקטים תחבורתיים המקדמים תחבורה ציבורית והפחתת שימוש ברכב הפרטי;
- ניהול הטיפול בכל הכרוך בהפקעות לרבות ניהול ביצוע פינויים ותפיסת חזקה בקרקע מופקעת;
- הקמה וניהול של צוות תכנית אב לתחבורה למטרופולין תל-אביב, על כל מרכיביו בכל תחומי התחבורה, תשתיות תחבורה ותחבורה ציבורית, עריכה וניתוח של תחזיות, סקרים ומודלים;
- ניהול, ייזום ופיתוח פרויקטים טכנולוגיים תחבורתיים בתשתיות, וכן התאמת התשתיות להתפתחויות טכנולוגיות בכלי רכב ובמתקני הדרך;
- תכנון, פיתוח, אחזקה וניהול תנועה של דרכים, שייקבעו על ידי המדינה, במרחב העירוני ו/או המטרופוליני.

כפועל יוצא של שינוי הייעוד הוגדרו גם תפקידי החברה מחדש. כיום, אנו אחראים על ייזום, תכנון, הקמה וניהול של תשתיות תחבורה עירוניות ומטרופוליניות בישראל. זאת, בנוסף להיותנו זרוע ביצוע של משרד התחבורה לצורך ייזום וביצוע של פעולות המקדמות את התחבורה בישראל. כפועל יוצא מכך אנו אחראים על קידום תחבורה ציבורית, ניהול תנועה, פיתוח פתרונות טכנולוגיים וניהול של תכניות אב, כפי שבאים לידי ביטוי בתחומי הפעילות של החברה אשר מובאים להלן, דרך שני ערוצים מובילים:

¹ 102-45

² יצוין כי לאחר תקופת הדיווח, בהחלטת ממשלה מ-7.10.2020 המתקנת את החלטת 2558, נקבע כי נתיבי איילון תנהל את תכניות האב בכל רחבי הארץ, למעט מטרופולין ירושלים; וכי בסמכותה של נתיבי איילון לנהל מתקני תחבורה ציבורית

ביישובי החברה הערבית, הן עבור תשתיות הכבישים והן עבור תשתיות התחבורה הציבורית;

- **תכנון תכנית אב** - ניהול תכניות אב עירוניות לתחבורה המתוות מדיניות תכנון תחבורה ותכנון ארוך טווח של מערכות התחבורה בכלל ושל התחבורה הציבורית בפרט. אלו, במטרופולין תל-אביב וערים נוספות, כוללות תכנון אסטרטגי לתחבורה בת-קיימא, תכנון תחבורה ציבורית ושיפור התשתיות, פיתוח ותחזוקה של מודלים תחבורתיים, וכן איסוף מידע וניטור תפקוד של מערכות תחבורה קיימות;

- **שילוב טכנולוגיות בעולם התחבורה והתשתיות** - ייעול ושיפור השימוש באמצעי התחבורה על ידי הטמעה של טכנולוגיות במערכות התחבורה עצמן לצד התאמה של תשתיות טכנולוגיות עתידיות.

ניהול נכסים - בנוסף לפרויקטים התחבורתיים, אנו אמונים על ניהול נכסים אשר מיועדים לשימוש עתידי לטובת פרויקטים בתחום התחבורה. עד להעמדת הנכס לטובת הפרויקט, מנהלת נתיבי איילון נכסים להשקעה ונכסים מניבים שבבעלותה ו/או אחזקתה. נכסים להשקעה, הינם נכסים שעבורם נתיבי איילון מקדמת תכניות בניין ועיר לטובת השבחתם בעתיד. נכסים מניבים, הינם נכסים המושכרים לגורמים חיצוניים לטובת שימושים שונים לרבות חניונים, מחסנים ומגורים עד לשלב בו הם משמשים לטובת פרויקטים.

ניהול פרויקטים - זאת, באמצעות ניהול והובלה של פרויקטים מגוונים וחדשניים לקידום תחבורה בת-קיימא אשר חורגים מתחום התשתיות הפיזיות בלבד ומבדלים את נתיבי איילון מחברות התשתיות. ייזום, תכנון וניהול של פרויקטים בתחום התחבורה המטרופולינית מתבצע עבור ממשלת ישראל, רשויות מקומיות וגופים ציבוריים נוספים. אלו, כוללים שישה תחומי פעילות ומטרות עיקריות:

- **קידום תחבורה ציבורית בקרב משתמשי הדרך** - קידום פרויקטים שנועדו להגדיל את הביקוש לשימוש בתחבורה ציבורית ושיתופית מחד, ולהקטין את הביקוש והדרישה לשימוש ברכב פרטי מנגד. זאת, תוך זיהוי העלייה בשימוש ברכב פרטי בישראל, לצד פער בין היצע התשתית לביקוש דרך לרכב הפרטי;

- **עידוד תחבורה שיתופית ושינוי הרגלי נסיעה באמצעות שימוש בכלים מתחום הכלכלה ההתנהגותית** - שינוי של הרגלי הנסיעה בקרב משתמשי הדרך על מנת להקל על גודשי התנועה תוך מתן חלופות לרכב הפרטי. זאת, על ידי שילוב של כלים מעולם הכלכלה ההתנהגותית לעידוד נסיעה שיתופית והסעת המונים;

- **ניהול תנועה ושימוש אפקטיבי בדרכים** - אחזקה שוטפת ומונעת של הכבישים המנוהלים בידי נתיבי איילון, לצד בקרת תנועה והסדרתה במרחב העירוני והמטרופוליני באמצעות מרכזי בקרה;

- **שיפור תשתיות התחבורה ביישובי החברה הערבית** - ביצוע וקידום של אסטרטגיה ממשלתית לצמצום פערים ושיפור התשתיות



רוחות של שינוי - חזון, אסטרטגיה ושינוי ארגוני

שנת 2018 אופיינה בשינוי ארגוני ומיצוב מחדש. בתחילתה, הוקמו שתי חטיבת חדשות, בהן חטיבת טכנולוגיות וחטיבת תכנית-אב, תוך המשך התנעת התהליך האסטרטגי למיתוג מחדש של החברה. בחודשים אפריל ומאי באותה שנה, לצד הקמת שתי חטיבות נוספות בהן חטיבת תפעול וחטיבת הנדסה, נמשכו התהליכים לשינוי ארגוני. כך, התקיימה סדנת "תרבות והתחדשות" בקרב נציגים מהדירקטוריון ופורום ההנהלה המורחב. בסדנה גיבשו המשתתפים חזון וערכים ארגוניים במטרה לייצר תרבות ארגונית לחברה אשר תוביל לפתרונות תחבורה מתקדמים בישראל.

החתייה למימוש החזון מבוצעת באמצעות שלוש מטרות-על שהוגדרו כצירים אסטרטגיים לקידום תחבורה בת-קיימא בישראל:

- **הפחתת שימוש ותלות ברכב הפרטי** - על ידי יצירת חלופות וחיבוריות, ויישום כלים התנהגותיים;
- **שימוש אפקטיבי בדרכים** - הכולל ניהול של תנועה, ביקושים ותשתיות לכדיי אופטימיזציה של השימוש בדרכים;
- **שילוב טכנולוגיות בעולם התחבורה והתשתית** - על ידי הטמעה של טכנולוגיות במערכות התחבורה והתאמת התשתיות לטכנולוגיות עתידיות.

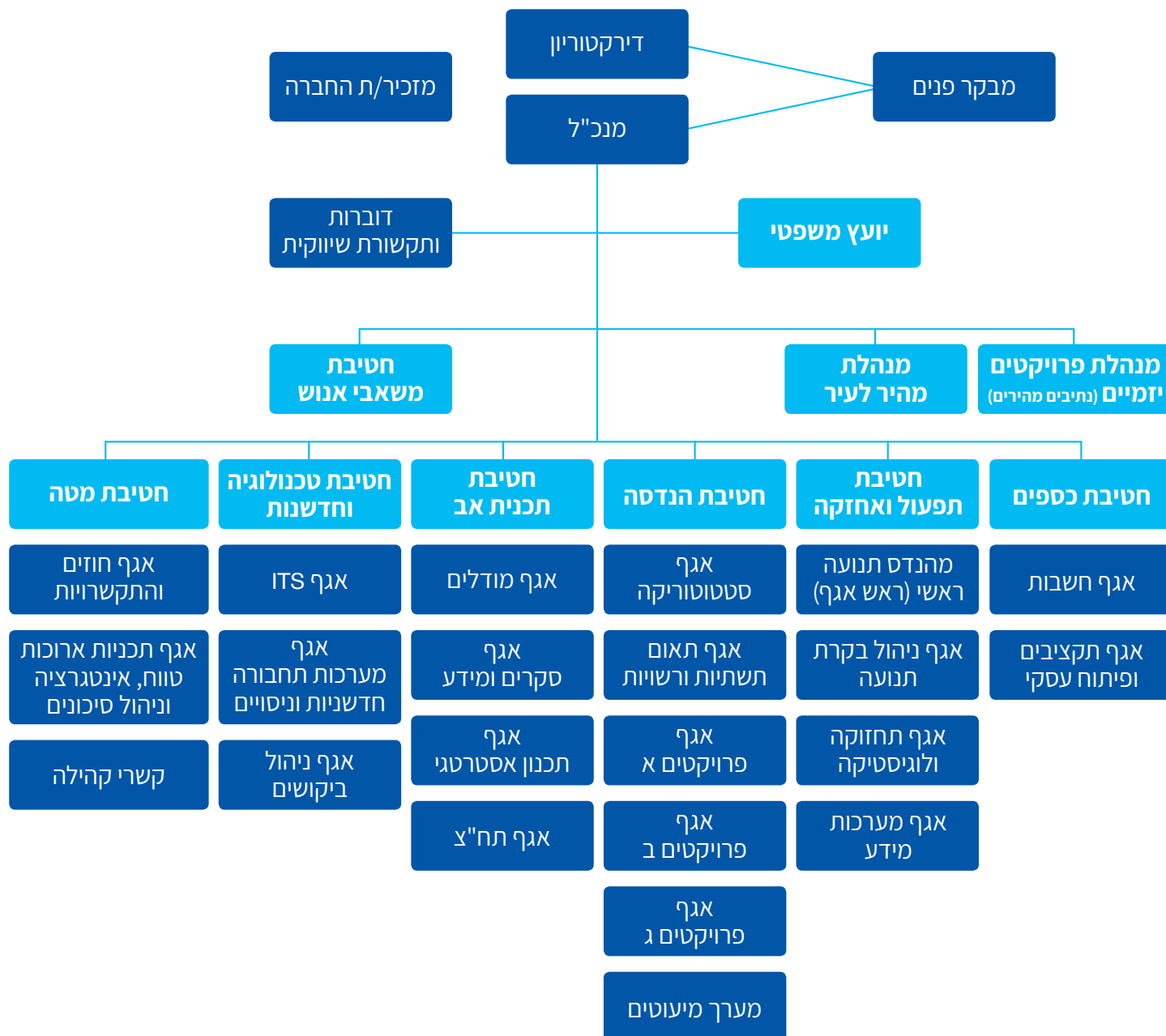


משרדי ההנהלה והמשרדים הראשיים שלנו שוכנים ברחוב נים 2, ראשון לציון; כאשר לחברה גם משרדים בחיפה ובתל אביב. בשנים הקרובות מתוכננים להיפתח משרדים של נתיבי איילון גם בבאר שבע.



חזון החברה - "פתרונות תחבורה מתקדמים לישראל; להיות חברה יוזמת, חדשנית, לומדת ומתפתחת, המובילה ליישום מערכת תחבורה בת-קיימא בישראל"

תרשים ארגוני



תפישת הקיימות בנתיבי איילון

פירושו של פיתוח בר קיימא הוא פיתוח העונה על צרכי ההווה מבלי להתפשר על יכולתם של הדורות הבאים לספק את צרכיהם. תפישת הקיימות שלנו מתבססת על החתירה לפיתוח בר קיימא ברמה הלאומית, כחברה אשר אמונה על תכנון, קידום, ניהול וביצוע פרויקטים תחבורתיים עירוניים ומטרופוליניים בכל רחבי הארץ. קבלת החלטות עסקיות בחברה מושתתת על בסיס איזון והפרייה הדדית בין שלושת עמודי התווך של הקיימות - כלכלה, סביבה וחברה.

בעשורים האחרונים גובר הביקוש להתניידות, מה שמביא להגברת הביקוש לנסיעות ברכב פרטי וצמצום חלקה של התחבורה הציבורית באופן יחסי. ממחקר של בנק ישראל³ עולה כי תהליכים כלכליים במשק בהם עלייה ברמת החיים והתרחבות התעסוקה,

לצד מדיניות ממשלתית הרלוונטית לשימוש ברכב פרטי דוגמת הפחתת המיסוי על מכוניות חדשות - הביאו לעלייה בביקוש לשימוש ברכב פרטי, ובכך גם לעלייה בצפיפות ובעומסי התנועה שבכבישים, זאת חרף ההשקעה בתשתיות כבישים חדשות וקיימות. בין השנים 2013-2016 נרשם גידול של כ-17% במספר כלי הרכב הפרטיים שעולים על הכביש מדיי שנה בישראל.

בתרחיש "עסקים כרגיל" בו לא ינקטו צעדים לשינוי המגמה, קיימת הערכה לפיה בשנת 2030 תתווסף עבור כל נהג שעה נוספת ביחס לזמן הנסיעה כיום, בשל עמידה בפקקים. בנוסף, הגודש בכבישים מביא לפגיעה במשק של כ-40 מיליארד ₪ בשנה. לצד העלויות הכלכליות, קיימות השלכות חברתיות וסביבתיות רבות הפוגעות באיכות החיים. לדוגמא, התבססות על דלקים פוסיליים המביאה לפגיעה סביבתית רחבה והחרפת זיהום האוויר אשר מחרף; שטחים ירוקים אשר מצטמצמים לטובת סלילת כבישים ופריסת שימושי קרקע וצריכת קרקע לטובת תחבורה; מידור אוכלוסיות ללא גישה לרכב פרטי ועוד.

אנו מקדמים השאת ערך משותף באמצעות פתרונות תחבורתיים חדשניים וברי-קיימא המייצרים אלטרנטיבה נוחה ויעילה לשימוש ברכב פרטי. פתרונות אלה נועדו לייצר שינוי בהרגלי הנסיעה של משתמשי הדרך תוך חשיבה הוליסטית על מוביליות ותכנון הדרך, דרך קידום פתרונות תחבורה ציבורית, תחבורה שיתופית, אופניים ועוד. כערך מוסף, פתרונות אלה מייצרים תועלות סביבתיות דוגמת הפחתה בזיהום האוויר, צמצום פליטות גזי חממה וצמצום מפגעי רעש; הגברת הנגישות לפעילויות במרחב לרבות באמצעות פתרונות תחבורה ציבורית ואופניים, ביניהן עבודה, לימודים, פנאי ובילוי.

במקביל, אנו מטפחים מרחב ציבורי מזמין ומשקיעים בתכנון נוף היוצר סביבה נעימה, נגישה ובטוחה לשימוש. לדגש מיוחד זוכים העצים במרחב הציבורי ואנו מקיימים מאמצים רבים לשמר עצים קיימים ולצד זאת לנטוע עצים חדשים ולהגדיל את מאזן העצים הכולל בפרויקטים שלנו.





דירוג מעלה

"מעלה" הינו ארגון גג הפועל לקידום אחריות תאגידית ופיתוח סטנדרטים של ניהול אחראי בישראל. מלבד העלאת מודעות הסקטור העסקי לחשיבות של נושאי האחריות התאגידית והטמעתם בארגונים, הארגון משיק מדי שנה את "מדד מעלה" כמדד הראשי להערכת אחריות תאגידית בישראל. מדד זה בוחן את מחויבותם של ארגונים לנושאי אחריות תאגידית, את התהליכים והאמצעים להטמעתם, וכן מציב מדדי ביצוע כמותניים בתחומי חברה, סביבה וממשל תאגידי. בחודש יולי 2020, הצטרפנו לראשונה לחברות המדורגות במעלה ודורגנו בקבוצת ה"פלטינה" על בסיס ביצועינו בשנת 2019.

אחריות תאגידית בנתיבי איילון

בהמשך לתהליכי השינוי בחברה וקידום תהליכי פיתוח בר קיימא, נבחנו היבטי הקיימות במסגרת כתיבת הדוח לפיתוח בר קיימא העומד לעיון באתר החברה. כך, בוצעו תהליכים שונים לזיהוי וניתוח היבטי קיימות הנוגעים לפעילותנו, כבסיס לבניית תכנית אחריות תאגידית. כיום, תחום האחריות התאגידית בנתיבי איילון מנוהל באגף תכניות ארוכות טווח שבחטיבת המטה, אשר אמון על ריכוז וקידום הפעילות בתוך הארגון⁴. תהליכים לקידום אחריות תאגידית לרבות כתיבת דוח זה, השתתפות במדד מעלה, וגיבוש תכניות ארוכות טווח בתחום הקיימות מובאים לדיון ואישור בקרב ההנהלה וחברי הדירקטוריון.

אודות הדוח

דוח זה, הינו דוח האחריות התאגידית הראשון של חברת נתיבי איילון. הדוח נכתב לפי תקן הדיווח SRS: GRI ברמת הדיווח המקיפה ביותר Comprehensive Option, והוא סוקר את פעילות החברה לשנת הדיווח 2019. כמו כן, הדוח כולל התייחסות לתהליכים וליעדים של שנת 2020. הדוח עבר תהליך אשרור חיצוני - Materiality Disclosure Service של ארגון ה-GRI.

לצורך גיבוש הנושאים המהותיים, מיפוי מחזיקי העניין, גיבוש מתווה הדוח, איסוף המידע וכתיבתו, הוקם "צוות היגוי" הכולל עשרה נציגים של התחומים הרלוונטיים בהם קשרי קהילה, משאבי אנוש, תכנון אסטרטגי, פרויקטים תשתיתיים ועוד. צוות ההיגוי היה שותף מלא לתהליכים בבסיס דוח זה וכן לפיתוח יעדי עבודה בתחום האחריות התאגידית. הקמת צוות ההיגוי נועדה לחזק את החיבור שבין עולמות האחריות התאגידית לבין עולמות התוכן של הארגון, תוך קיום שיח מקצועי רב-תחומי הכולל דעות מגוונות מכל קצוות הארגון. כתיבת הדוח נעשתה בסיוע ייעוץ חיצוני של המחלקה לאחריות תאגידית מקבוצת BDO Consulting המלווה את פיתוח והטמעת האחריות התאגידית בחברה.

³ התחברה הפרטית בישראל: ניתוח התפתחויות בשני העשורים האחרונים (יואב פרידמן, 2019)

⁴ לפניית בנושאי אחריות תאגידית ניתן לפנות לעו"ד תמר בצלאל-בורשטיין, מנהלת סיכונים ראשית וראש אגף תכניות ארוכות טווח: tamarb@ayalonhw.co.il

דיאלוג מחזיקי עניין⁵

כחברה ממשלתית העוסקת בייזום, תכנון וניהול פרויקטים מגוונים בתחום התחבורה, אנו משפיעים ומושפעים מקבוצות מחזיקי עניין שונות והן אלה המעניקות לנו לבסוף את המרחב ואת "הרישיון החברתי" לפעול. מחזיקי העניין הינם כל הגורמים אשר משפיעים ומושפעים מפעילותה של החברה. בין מחזיקי העניין שלנו משתמשי הדרך, העובדים, הספקים, משרדי ממשלה ורשויות מקומיות, ארגוני קהילה וסביבה כאשר לכל קבוצה ציפיות שונות מאתנו בהתאם לאופיים ולצרכים הייחודיים. מהות האחריות החברתית מבחינתנו היא בניהול הדיאלוג עם כלל מחזיקי העניין שלנו תוך הקשבה לצרכיהם ומענה לאתגרים שהם מציבים בפנינו.

מיפוי מחזיקי העניין נערך תוך דיון פנימי במסגרת עבודת צוות ההיגוי, וכלל ניתוח של תחומי הפעילות והגורמים העיקריים אשר משפיעים או מושפעים מהם. רשימת מחזיקי העניין של הארגון הובאה לאישור ההנהלה והדירקטוריון.



⁵102-42, 102-43
⁶102-40, 102-44

קבוצות מחזיקי העניין וערוצי הדיאלוג השוטפים⁶:

| קבוצת מחזיקי עניין | תיאור מחזיקי עניין עיקריים | ערוצי דיאלוג |
|---------------------------|--|---|
| משתמשי הדרך | ארגוני חברה אזרחית בתחום התחבורה (ארגון רוכבי האופניים; ארגון 15 דק') איגודים מקצועיים יוממים, נוסעים ותושבים (נהגים; משתמשי תחבורה ציבורית; רוכבי אופניים; הולכי רגל) | מפגשי "שולחן עגול"; כנסים; סיורי שטח; מפגשי מ"דלת לדלת"; סקרים; קו טלפוני לפניית הציבור; עלוני הסברה ושילוט; עדכוני הסדרי תנועה. |
| גופים רגולטוריים | משרדי ממשלה (משרד התחבורה, משרד האוצר) רשויות סטטוטוריות (מנהל התכנון, רשות מקרקעי ישראל, רשות החברות הממשלתיות) | קשרי עבודה שוטפים; כנסים ופורומים מקצועיים; דיווחים תקופתיים לרגולטורים. |
| שותפים אסטרטגיים | מפעילי תחבורה ציבורית (דן; אגד; מטרופולין; קווים, אפיקים) רשויות מקומיות ומועצות עירוניות (למעלה מ-50 רשויות מקומיות מבראשית ועד חדרה ובנוסף מועצות ביישובי החברה הערבית) חברות ממשלתיות (לרבות בתחום התחבורה); רשויות לאומיות (דוגמת הרשות הלאומית לבטיחות בדרכים) חברות טכנולוגיות (וולרן, מטריקס ועוד) | קשרי עבודה שוטפים; פורומים לשיתוף ידע מקצועי; שיתופי פעולה בפרויקטים ותיאום עבודה בנקודות ממשק, תוך שיתופי פעולה עם המוקד העירוני ופניות הציבור ברשויות המקומיות. |
| קבלני עבודה וספקים | מהנדסים ומנהלי פרויקטים אדריכלים, מתכננים ויועצים חיצוניים קבלנים ספקים וחברות כוח אדם כלל עובדי החברה | קשרי עבודה שוטפים; שיתוף ידע מקצועי באמצעות כנסים והדרכות; פורומים מקצועיים. |
| עובדים | | מפגשי שולחן עגול; מפגשים ב"גובה העיניים" עם מנכ"ל החברה ועם מנהלים בכירים; שיחות הערכה ומשוב; ערוצים לפנייה בנושא התעמרות, הטרדה מינית והפרות אתיקה; פעילויות רווחה, תרבות וגיבוש; כנסי עובדים לפיתוח אישי ומקצועי. |
| גורמי קהילה וסביבה | ארגוני חברה אזרחית (החברה להגנת הטבע; תחבורה היום ומחר; 15 דקות; נגישות ישראל; מעלה) סוחרים, איגודי סוחרים, בעלי עסקים והנהלות אזורי תעסוקה גורמי תקשורת תושבים וגורמי קהילה שונים | שיתוף ידע מקצועי בנושאי סביבה וחברה; סיורים באתרי פרויקטים; כנסי תושבים; שולחנות עגולים; מפגשי מ"דלת לדלת". |

נושאים מהותיים לדיווח⁷

עקרון המהותיות מהווה את אחד מעקרונות היסוד של תקן הדיווח GRI: SRS לפיו על הארגון לשקף את הנושאים המהותיים בהם הוא משפיע ומושפע באופן ניכר בהיבטים כלכליים, חברתיים וסביבתיים בהתייחס למחזיקי העניין השונים. תהליך של זיהוי נושאים מהותיים מגדיר למעשה את הנושאים החשובים בהם על הדיווח להתמקד ומנחה כיצד לבצע התאמה בין היקף הדיווח לבין סדר החשיבות בו דורג הנושא. תהליך זיהוי הנושאים המהותיים בנתיבי איילון, נערך בהתאם למתודולוגיה של ארגון ה-GRI.

תהליך המהותיות כלל שלושה שלבים:

1. סקירה ענפית (בנצ'מארק) - סקירה של נושאים רלוונטיים מעולמות הקיימות והאחריות התאגידית עבור חברות העוסקות בתכנון וניהול של תחבורה מטרופולינית בארץ ובעולם. הסקירה כללה חברות בעלות מאפיינים דומים לנתיבי איילון (אף חברות ממשלתיות), וכן חברות גלובליות המובילות במדדי הביצוע ובעקבות דיווחי האחריות התאגידית שלהן. בנוסף, הסקירה התייחסה לנושאי התוכן של ה-GRI לרבות מחקר⁸ מטעם הארגון אשר בחן נושאים מהותיים בסיווג לסקטורים שונים, ביניהם ענף התחבורה. בתום התהליך, גובשה רשימה ראשונית של כ-40 נושאים הרלוונטיים לתחומי הליבה, תחבורה ותכנון תחבורה מטרופולינית בעולם האחריות התאגידית.

2. בניית שאלון מחזיקי עניין - באמצעות קבוצות מיקוד שונות, לרבות צוות ההיגוי שליווה את התהליך, נערך צמצום של רשימת הנושאים המהותיים ל-23 נושאים אשר זוהו כרלוונטיים ביותר. באמצעות סקר מקדים ומיקוד נוסף צומצמה הרשימה לשמונה עשר נושאים שהוכנסו לשאלון עבור מחזיקי העניין של החברה. השאלון כלל את רשימת הנושאים המהותיים, לצד הסבר על מהות הנושא והרלוונטיות שלו לפעילות החברה. מחזיקי העניין התבקשו לדרג את מידת החשיבות שהם מייחסים לנושא לצד המידה בה חשוב להם שנתיבי איילון תנהל את השפעותיה בנושא ותפרט עליו בדוח האחריות התאגידית. הדירוג התבצע בסולם

ערכים של 1-5, כאשר 5 הינו הדירוג הגבוה ביותר ו-1 הינו הדירוג הנמוך ביותר.

3. סקר מחזיקי עניין - באמצעות השאלון שנבנה, נערך סקר מחזיקי עניין על בסיס קבוצות מדגמיות בשני צירים:

הציר הראשון - **מחזיקי העניין של הארגון**, כלל נציגים מקבוצות מחזיקי עניין שונות:

- **משתמשי דרך, קהילה וסביבה -** לרבות ייצוגים שונים של ציבור הנהגים, משתמשי דרך וגורמי קהילה וסביבה;

- **גופי רגולציה -** לרבות ייצוג של משרד התחבורה, משרד האוצר, רשות החברות הממשלתיות ומנהל התכנון;

- **שותפים אסטרטגיים -** לרבות ייצוג של רשויות מקומיות וחברות טכנולוגיות אשר נערך עמן שיתוף פעולה;

- **עובדי החברה -** תוך ייצוג של האגפים והחטיבות השונות;

- **קבלני עבודה וספקים -** לרבות ייצוג גורמי תכנון, מהנדסים וקבלנים.

בציר השני - **נתיבי איילון**, נכללו נציגים מהדירקטוריון וההנהלה הבכירה של החברה.

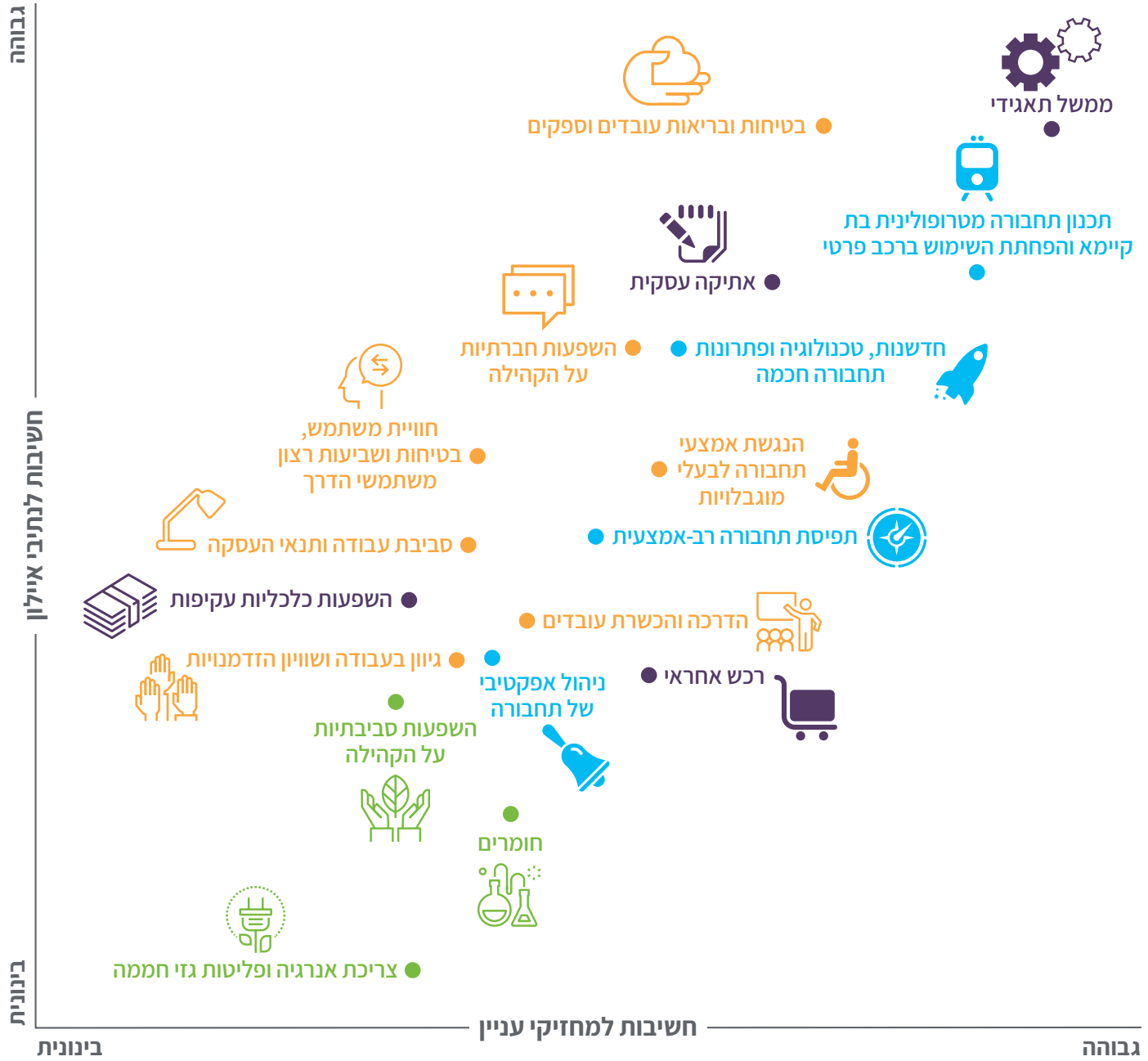
מטריצת הנושאים המהותיים

תוצאות הסקרים שוקללו בכל אחד מן הצירים לכדיי ציון המייצג את קבוצת מחזיקי העניין מחד, ונתיבי איילון מנגד. בתוך כל אחת מן הקבוצות, נקבעו משקולות דירוג אשר קובעות את החלק היחסי של כל גורם בציון הקבוצה. משקלם של הגורמים השונים בכל קבוצה (דהיינו עובדים, קבלני עבודה וכד' בקבוצת מחזיקי העניין; הנהלה ודירקטוריון בקבוצת נתיבי איילון), נקבע בהתאם ליחסי ההשפעה בין הגורם לנתיבי איילון, תוך התחשבות בגודל המדגם של כל גורם וקבוצה.

מטריצת הנושאים המהותיים, מציגה את 18 הנושאים שנבחנו בחתך של הציון המשוקלל שניתן על ידי על כל קבוצה.

⁷ 102-46

⁸ Sustainability Topics for Sectors: What do stakeholders want to know? (GRI, 2013)



● כלכלי-ממשל תאגידי | ● חברה וקהילה | ● סביבה | ● תחבורה מטרופולינית בת קיימא

עשרת הנושאים המהותיים לדיווח⁹:

בסיום התהליך ועל פי תוצאות המטריצה, נבחרו מתוך רשימת 18 הנושאים המהותיים, אותם עשרה נושאים אשר זכו לציון המשוקלל הגבוה ביותר. חישוב הציון המשוקלל התבצע באמצעות מכפלה של הציון שהתקבל בציר מחזיקי העניין בציון שהתקבל בציר נתיבי איילון. להלן רשימת הנושאים המהותיים לדיווח לפי סדר, מהגבוה לנמוך:

| גבולות ההשפעה | אינדיקטור GRI | נושא מהותי לדיווח |
|-------------------|--------------------------------|--|
| בתוך הארגון | Corporate Governance | ממשל תאגידי |
| בתוך ומחוץ לארגון | Occupational Health and Safety | בטיחות ובריאות עובדים וספקים |
| מחוץ לארגון | - | תכנון תחבורה מטרופולינית בת-קיימא והפחתת שימוש ברכב פרטי |
| בתוך ומחוץ לארגון | Ethics and Integrity | אתיקה עסקית |
| מחוץ לארגון | - | חדשנות, טכנולוגיה ופתרונות תחבורה חכמה |
| מחוץ לארגון | Local Communities | השפעות חברתיות על הקהילה |
| מחוץ לארגון | - | הנגשה של אמצעי תחבורה לבעלי מוגבלויות |
| מחוץ לארגון | - | תפיסת תחבורה רב-אמצעית |
| מחוץ לארגון | Customer Health and Safety | חווית משתמש, בטיחות ושביעות רצון משתמשי הדרך |
| בתוך הארגון | Employment | סביבת עבודה ותנאי העסקה |

ממבנה הדוח. בין הנושאים עליהם הוחלט להתייחס בדוח זה: ניהול אפקטיבי של תחבורה המהווה כחלק בלתי נפרד מתכנון תחבורה בת-קיימא בפרק העוסק בכך; גיוון בעבודה ושוויון הזדמנויות, לצד הדרכה והכשרת עובדים ותקשורת פנים ארגונית תחת פרק העובדים; השפעות סביבתיות על הקהילה כחלק מההשפעות של החברה על הקהילה בכללותה.

כל אחד מן הנושאים המהותיים שלעיל, מפורט בדוח בהתאם לתקן ה-GRI:SRS. הפניות למיקום הרלוונטי בדוח ניתן למצוא באינדקס GRI שבעמוד 70. בנוסף, רשימת הנושאים המהותיים הובאה לאישור ההנהלה והדירקטוריון. יחד עם זאת, וכחלק מהדיון הפנימי שנערך בתוצאות, הוחלט להתייחס בצורה זו או אחרת לנושאים מסוימים שאינם זוהו כמהותיים, זאת אף כחלק

⁹102-47

אתיקה ארגונית

הטמעת אתיקה

כחלק מתהליך גיבוש הקוד האתי הארגוני, ערכנו סדנא חווייתית לדרג הניהולי הבכיר בהנחיית חברה חיצונית המתמחה בהטמעת אתיקה בארגונים. במהלך הסדנא התמודדו המשתתפים עם סימולציות של דילמות אתיות האופייניות ורלוונטיות לעבודתנו, ודנו במקרים שונים המצויים ב"תחום האפור" ובדרכי ההתמודדות הרצויות שיש לשאוף אליהן.

עם סיום כתיבתו, הופץ הקוד האתי לכלל עובדי ומנהלי החברה ומאז הוא נשלח (בליווי חובת קריאה) אחת לשנה לעובדים בדואר אלקטרוני. בשנת 2019 100% מעובדינו אישרו כי קראו את הקוד האתי של החברה.

בשנת 2019 גובשה תכנית הטמעה לקוד האתי בסיוע ייעוץ חיצוני. התוכנית כוללת סדנאות לדיון בדילמות ופעילויות חווייתיות לעובדים, שילוב תכני הקוד האתי בתהליך הקליטה לעובדים חדשים והטמעת ערכיו באמצעים דיגיטליים. במהלך שנת 2020 התחלנו ביישום תוכנית ההדרכה, ונמשיך בתכנית ההטמעה גם בשנת 2021.

לרשות עובדינו תיבת פניות אנונימית, לפניות ותלונות בנושא אתיקה. פניות בנושא סביבת העבודה, לרבות הטרדה מינית, התעמרות וכד', מגיעות לממונה על אתיקה ארגונית באגף משאבי אנוש ופניות הקשורות באתיקה עסקית מטופלות על ידי היועץ המשפטי. בשני המקרים מעורבים בטיפול בפניות דרגים בכירים במידת הצורך. כמו כן, ועדת אתיקה בראשות המנכ"ל, ראש אגף משאבי אנוש והיועץ המשפטי, מתכנסת כוועדת אד-הוק לבחינה וטיפול בסוגיות אתיות שעולות מעת לעת.

בשנת 2019 נרשם מקרה אחד של עובד שלא נהג בהתאם לערכי החברה ובתגובה קיבל מכתב נזף מהמנכ"ל שהוכנס לתיק האישי.

הקוד האתי הארגוני שלנו, מניח את תוואי ההתנהלות הרצוי של הארגון ועובדיו, הן במעגלי ההתנהלות הפנימיים שלנו והן בממשקים עם הגורמים השונים בסביבה החיצונית לרבות משרדי ממשלה, רשויות מקומיות, ספקים וציבור משתמשי הדרך. הקוד נכתב מחדש לאחר שינוי הבעלות ושינוי הייעוד של החברה ותכליתו היא לתמוך בעיצוב וחיזוק התרבות הארגונית החדשה, לחזק את מחוברות עובדינו וכן לייצר שפה ארגונית אחידה המושתתת על ערכים.

מעבר לכך, מטרת הקוד האתי היא לסייע לעובדינו ומנהלינו בפתרון דילמות אתיות המאפיינות את התנהלותם השוטפת בחיי היומיום בחברה, ולספק להם הכוונה ומענה להתנהגות הרצויה בארגון, זאת מעבר למחויב בחוק ובתקנות.

הקוד האתי כולל חמישה ערכים מהם נגזרות נורמות ההתנהגות המצופות מהעובדים והמנהלים בסביבת העבודה ובעת המפגש שלהם עם מחזיקי העניין:

- **אחריות - אישית, צוותית וכלל ארגונית** לפעולה יעילה ותכליתית מתוך תחושת שליחות ונחישות למימוש יעדי החברה;
- **חדשנות ויצירתיות** - תרבות והתנהלות של ארגון חושב, סקרן, מתחדש טכנולוגית אשר אינו חושש מפתרונות עדכניים ומורכבים המיושמים "תוך כדי תנועה";
- **אמינות, שקיפות וטוהר מידות** - שקיפות ברמת הפרט והארגון, התנהלות הוגנת עם כלל הממשקים והקפדה ללא חריגים על כללי מנהל תקין, הוגנות וטוהר מידות;
- **שותפות** - אחדות המטרה והתגייסות לתרומה משותפת להשגתה באמצעות תקשורת בונה והתנהלות אפקטיבית, ובכלל זאת לויאליות, ערבות הדדית ועבודת ממשקים יעילה בתוך החברה ועם הסביבה החיצונית.
- **מקצועיות ומקצוענות** - עמידה בסטנדרטים גבוהים בכל תחומי העשייה המקצועית וקיום תהליך מתמיד של שיפור ביצועים הנשען על למידה והפקת לקחים.

הקוד גובש בסיוע של חברה חיצונית, על ידי מנהלים בכירים בחברה ללא שיתוף מחזיקי עניין נוספים, ולאחר מכן אושר בדירקטוריון. הקוד המלא זמין לעיון באתר החברה.

ממשל תאגידי

חברה ממשלתית, אנו פועלים בסביבה רגולטורית רחבה, לרבות כל הוראות החוק, התקינה, הנחיות וחוזרי רשות החברות הממשלתיות. בתוך כך, אנו פועלים בהתאם להוראות חוק החברות הממשלתיות; חוק חובת המכרזים ותקנות חובת המכרזים; חוק התכנון והבנייה; פקודת הקרקעות ועוד. אלו, מסדירים את ענייני הממשל והבקרה של החברה, תוך יצירת איזון בין מתן גמישות וחופש פעולה להשגת מטרותינו העסקיות, לבין הרצון לפיקוח מצד משרדי הממשלה השונים בין השאר בשל משאבי הציבור המושקעים בחברה ועיסוקה בתשתיות לאומיות.

דירקטוריון החברה

דירקטוריון החברה אמון על קביעת המדיניות הכללית וההתנהלות הפיננסית הנגזרת מכך. מדי שנה אחראי הדירקטוריון על קביעת התקציב השנתי של החברה, על אישור תכנית הפעולה לאותה שנה לצד תכניות לטווח הארוך ועל אישור תקן עובדי החברה והמועסקים בשירותיה. כמו כן, הדירקטוריון הוא הגוף המפקח שעליו לוודא האם המדיניות, התכניות והתקציבים של החברה, התנהלו ומומשו כפי שנקבע.

דירקטוריון החברה הגדיר עבור שנת 2019 שלוש מטרות-על בהתאם ליעדים ולאסטרטגיה העסקית:

- השלמת תהליך השינוי הארגוני בחברה והטמעה של תרבות ארגונית משופרת כמענה לשינוי תפקידה ויעודה של החברה משנת 2017. זאת, תוך אימוץ מבנים היררכיים ומטריציאונים חדשים, לצד תהליכי בקרה והפקת לקחים במקביל.
- עמידה ביעדי החברה תוך ביצוע המשימות במסגרות הזמן והתקציב שהוגדרו, תוך חתירה לכימות ובקרה של ההישגים. זאת, במקביל לשימור ושיפור קשרי הקהילה של החברה עם הציבור ומחזיקי העניין שלה.

- חיזוק המקצועיות והגעה לתפוקות מוגדרות ומדידות של מוקדי הידע והתפעול החדשים שנבנו בחברה, לרבות עבור מוקדי הטכנולוגיה, תכניות אב ומטה החברה. זאת, תוך יצירת סינרגיה בינם לבין שאר הגורמים בחברה, תוך שיפור העבודה של החברה כמכלול שלם.

מינוי דירקטורים - מינוי חברי דירקטוריון נעשה בכפוף לחוק החברות הממשלתיות, תשל"ה-1975. בכפוף לסעיף 18 לחוק, מינוי דירקטור נעשה בידי שר התחבורה ושר האוצר האחראי על רשות החברות הממשלתיות. זאת, תוך התייעצות עם הועדה לבדיקת מינויים שמונתה על ידי שר האוצר, שתפקידה לוודא את כשירותם והתאמתם של מועמדים לתפקידי דירקטור, יו"ר הדירקטוריון ומנכ"ל בחברה ממשלתית. הרכב הועדה מונה נציג במעמד של שופט בית משפט מחוזי המשמש כיו"ר הועדה, שנקבע מטעם היועץ המשפטי לממשלה; איש ציבור שמונה מטעם יו"ר הועדה; ונציג של רשות החברות הממשלתיות. תקופת הכהונה לדירקטור הינה לשלוש שנים ממועד המינוי, כמוגדר בחוק החברות הממשלתיות, תשל"ה-1975.

עצמאות וכשירות הדירקטוריון

חברי הדירקטוריון, מבלי יוצא מן הכלל, אינם עובדים או מועסקים של נתיבי איילון, אינם מצויים בקשרי זיקה כלכלית לחברה או קשרים אישיים ו/או משפחתיים לחברי ההנהלה ועובדים בכירים, והינם נחשבים לדירקטורים בלתי תלויים כהגדרה בחוק החברות, תשנ"ט-1999. כשירותם המקצועית לרבות כישורים והשכלה אקדמית הינם בהתאם להגדרתם בחוק החברות הממשלתיות, תשל"ה-1975. בנוסף, בתהליך האיתור והמינוי, כל חברי הדירקטוריון מתבקשים לחתום על הצהרה בדבר זיקות אפשריות לטובת הסרת חשש של ניגוד עניינים.

הרכב הדירקטוריון לשנת 2019¹⁰

| | |
|---|---|
| מספר הדירקטורים | 7 |
| דירקטורים בעלי מומחיות חשבונאית פיננסית ¹¹ | 3 |
| דירקטורים בעלי מומחיות בתחומי הקיימות ו/או בתחומי התחבורה והתכנון | 6 |
| דירקטורים בעלי ניסיון וידע בתחום ניהול סיכונים | 7 |
| נשים | 3 |
| גברים | 4 |



גיל:

נוהל עבודת הדירקטוריון, אשר אושר בשנת 2019, מגדיר בין היתר את תנאי ההכשרה של דירקטורים חדשים בחברה. בכפוף לנוהל כל דירקטור חדש זכאי להשתלמות מקצועית הנערכת על ידי רשות החברות הממשלתיות, וכוללת גם היבטי אחריות תאגידית. בשנת 2019, השתתף יו"ר הדירקטוריון, מר מאיר חן, בקורס ייעודי לדירקטורים מכהנים בחברות הממשלתיות אשר כלל תכנים מתקדמים לעבודת הדירקטוריון בחברה.

יו"ר הדירקטוריון - מינוי יו"ר הדירקטוריון הוא בהתאם להגדרה בחוק החברות הממשלתיות, תשל"ה-1975. כך, בחירת יו"ר נתונה למועצת הדירקטוריון, תוך התייעצות עם הועדה לבדיקת מינויים, ואישורם של שר התחבורה ושר האוצר. כמו כן, קיימת הפרדה בין תפקיד היו"ר לתפקיד המנכ"ל בהתאם לסעיף 24(ב) בחוק. יו"ר הדירקטוריון הנוכחי הינו מר מאיר חן שמונה לתפקיד זה בדצמבר 2018.

גיוון בדירקטוריון

בשנת 2019 כיהנו 7 דירקטורים בדירקטוריון החברה, בהם ארבעה גברים ושלוש נשים. אחד מחברי הדירקטוריון הוא בן העדה הדרוזית, בהתאם לדרישה לייצוג הולם לאוכלוסייה הערבית בחוק החברות הממשלתיות.

¹⁰ פרטים נוספים על חברי הדירקטוריון עומדים לעיון באתר החברה ובדוחות הכספיים השנתיים של החברה לשנת 2019 המפורסמים באתר רשות החברות הממשלתיות
¹¹ בהתאם להגדרה בסעיף 240 לחוק החברות

ועדות הדירקטוריון

דירקטוריון נתיבי איילון פועל בין היתר באמצעות 4 ועדות משנה קבועות, בהן:

- **ועדת ביקורת** - האחראית על פיקוח הניהול העסקי של החברה;
- **ועדת משאבי אנוש** - האחראית על דיון במבנה הארגוני של החברה, לרבות תקן עובדי החברה והתאמתו ליעדי החברה. בנוסף, במסגרת עבודת הועדה מתגבשות החלטות והמלצות המובאות לאישור כלל חברי הדירקטוריון;

- **ועדת פרויקטים** - האחראית על דיון בפרויקטים מהותיים של החברה טרם ביצוע הפרויקט, בשלבי הביצוע ובתום הפרויקט;

- **ועדת כספים** - האחראית על דיון בתקציב השוטף ובתקציב ההשקעות של החברה, תוך מתן המלצה בפני הדירקטוריון על אישור התקציב. כמו כן, באחריות הועדה לבחון את הליך אישור הדוחות הכספיים של החברה, בטרם מובא לאישור של כלל הדירקטוריון.

בשנת 2019 התקיימו 24 ישיבות בקרב ועדות הדירקטוריון, כאשר אחוז הנוכחות עמד על 90%. כמו כן מליאת הדירקטוריון התכנסה 25 פעמים, ושיעור הנוכחות בה עמד על 90%. כמו כן במהלך שנת 2019 חברי הדירקטוריון השתתפו בסיוור במגזר המיעוטים, סיוור בפרויקטים בביצוע וכן התקיימה סדנה לחברי הדירקטוריון בנוגע לתפיסת תפקיד הדירקטוריון בחברה וגיבוש מטרות ויעדים לשנת הפעילות 2020.

הביקורת הפנימית

הביקורת הפנימית מהווה "קו הגנה שלישי" במערך ניהול הסיכונים שלנו. מנגנון זה מספק הערכה דינאמית של רמת הסיכון כפועל יוצא של אופן ניהולו, ומסייע בשיפור האפקטיביות של תהליכי ניהול הסיכונים, מערכת הבקרה הפנימית, והממשל התאגידי. כפועל יוצא מכך, מסייעת הביקורת הפנימית בשמירה על החוק,

על הוראות רשות החברות הממשלתיות, טוהר המידות, החיסכון והיעילות. בנוסף, המבקר הפנימי מכהן כממונה על תלונות העובדים בחברה, ולרשות העובדים תיבה ייעודית אנונימית אליה ניתן לפנות. בהתאם לחוק הביקורת הפנימית המבקר הפנימי של החברה אינו נושא משרה בחברה, אינו בעל עניין בחברה, ולא ממלא תפקיד נוסף מחוץ לחברה אשר עלול ליצור ניגוד עניינים עם תפקידו כמבקר הפנימי של נתיבי איילון.

אחריות תאגידית בדירקטוריון

בשנת 2019 אישר דירקטוריון החברה את נוהל עבודת הדירקטוריון, אשר קובע, בין היתר, את חלוקת הסמכויות בין ועדות הדירקטוריון, בהיבטי ביקורת, דוחות כספיים, משאבי אנוש ובקרה על פרויקטים. כחלק מעבודתו השוטפת של הדירקטוריון וועדותיו, הוא עוסק בנושאים הנוגעים בעולמות התוכן של האחריות התאגידית, לרבות נושאים בעלי השפעה כלכלית, חברתית וסביבתית על מחזיקי העניין של הארגון. דירקטוריון החברה דן בהשתתפות ובכניסתה של נתיבי איילון למדד מעלה (בשנת 2020), תוך התייחסות להיבטים סביבתיים, חברתיים והיבטי פיתוח בר קיימא. בעקבות תוצאות הדירוג ניתן אף כתב מינוי לממונה נגישות וממונה הגנת הסביבה על ידי המנכ"ל.

בעבודתו, מתייחס הדירקטוריון לנושאים סביבתיים וחברתיים במסגרת העבודה השוטפת והיעדים השנתיים של החברה. אירועים חריגים, לרבות אירועים ומפגעים בעלי השפעות סביבתית, אירועי בטיחות ועוד, מדווחים באופן מידי לדירקטוריון. בנוסף הדירקטוריון מנחה את הנהלת החברה לבצע תחקיר והפקת לקחים בגין אירועים חריגים, ככל שאירעו ולהציגם בדירקטוריון. החל משנת 2019, עסק הדירקטוריון במסגרת ועדותיו בתהליכים הנוגעים בהיבטי האחריות התאגידית שבחברה, בהם: אישור הקוד האתי של החברה; תכנית התנדבות עובדים; נהלי שיתוף הציבור וקשרי הקהילה של החברה.

תגמול בכירים ונושאי משרה

אלו כוללים יעדים סביבתיים וחברתיים המהווים כחלק מהיעדים האסטרטגיים של החברה. כמו כן, מנגנוני השבת תגמול (claw-back) עבור מענק שניתן, מעוגנים תחת חוק ההסדרים והוראות החוק של משרד האוצר. הסדרי פרישה ופיצויי פיטורין, מוסדרים בהתאם להוראות החוק.

פערי שכר ותגמול לחברי הדירקטוריון¹⁴

בשנת 2019 יחס השכר בין עלות התגמול הכוללת של המנכ"ל לבין עלות התגמול הממוצעת של עובדי נתיבי איילון עמד על 2.45; יחס השכר החיצוני בין עלות התגמול הכוללת של המנכ"ל לבין עלות התגמול הממוצעת של עובדי נתיבי איילון עמד על 2.78;

תגמול לחברי הדירקטוריון ניתן בהתאם לתקנות החברות הממשלתיות (גמול והוצאות לדירקטור מקרב הציבור בחברות הממשלתיות), תשנ"ד-1994. כך, תגמולים והחזרי הוצאות מתבצעים בהתאם לחוק. בשנת 2019, עמד גמול הדירקטוריון של החברה בסכום כולל של 376 אלף ש"ח.

כחברה ממשלתית, מדיניות התגמול שלנו הינה בהתאם להוראות הרגולטוריות, לרבות חוזר רשות החברות הממשלתיות בדבר עקרונות למודל תגמול ותמרוץ עובדים בכירים בחברות הממשלתיות¹². מדיניות התגמול, אשר אושרה על ידי הדירקטוריון, מתייחסת לקידום מטרות ארוכות טווח בראי החברה; גודל החברה ופעילותה; וכן לרכיבי תגמול משתנים המשקפים את תרומתו של נושא המשרה להשגת יעדינו בראייה ארוכת טווח¹³.

מרכיבי התגמול - מנגנוני התגמול הקבוע מתייחסים לשכר הבסיס (ברוטו) אשר נקבע בהתאם להסכמי ההעסקה המתעדכנים אחת לשנה לפי מודל עדכוני שכר שנתיים. מנגנוני התגמול המשתנה בחברה, מתייחסים למרכיבי שעות נוספות בלבד, הקבועים בהתאם להוראות החוק. מענקים ניתנים לעובדים בכירים בכפוף לעקרונות התגמול של רשות החברות הממשלתיות. מודל התגמול מגובש במסגרת עבודתה של חטיבת הכספים בארגון, ומותנה באישור המנכ"ל, הדירקטוריון ורשות החברות הממשלתיות. המודל מותאם ליעדי הדירקטוריון השנתיים ומבוסס על ציון שנתי אשר נקבע מראש ומגדיר יחס העמידה בתכנית העבודה שנתית. כמו כן, המודל מובא למדידה ובקרה בכל רבעון תוך הצגת הממצאים למנכ"ל, לדירקטוריון ולרשות החברות הממשלתיות.

המענק, ניתן כתשלום משתנה מבוסס ביצועים התלוי במידת העמידה ביעדי החברה, יעדי החטיבה ויעדים אישיים, וכן הערכה אישית של העובד בהתאם להוראות חוזר התגמול של רשות החברות הממשלתיות. זאת, תחת משקולות רכיבי התגמול לפיהן 20% מן התגמול מותנה בהערכת מנהל; ו-80% מן התגמול מותנה בעמידה במדדים קשיחים המוגדרים מראש בהתאם לעמידה ביעדי החברה והחטיבה ולאופי המשרה (KPI). בין היתר, מדדים



¹² 19~2017docx-73/467F00519E225819C9C50E070E50B5EE070D3C0B5E070E50C9C225819E0054673/2017docx-19~19

¹³ פרטים נוספים בדבר תגמול לנושאי משרה לשנת 2019 עומדים לעיון בדוחות הכספיים של החברה לאותה שנה, תחת ביאור 27 - תגמולים לנושאי משרה

¹⁴ הנתונים מוצגים ביחס לשכר מנומל של כלל עובדי החברה, כולל עובדים במשרה חלקית ועובדים שסיימו את עבודתם במהלך שנת הדיון

ביצועים כלכליים

החל משנת 2017 חל גידול משמעותי בפעילות הפיננסית של החברה, לרבות בצבר הפרויקטים וצבר ההזמנות של משרד התחבורה. בשנת 2019 סך מחזור הפעילות של החברה הסתכם לכ-848 מיליון ש"ח, לעומת 504 מיליון ש"ח בשנת 2018 ו-309 מיליון ש"ח בשנת 2017. במקביל, חלה עלייה בצבר הפרויקטים בתכנית העבודה השנתית, כאשר צבר הפרויקטים עמד על כ-13.3 מיליארד ש"ח בשנת 2018, על כ-17 מיליארד ש"ח בשנת 2019, ונכון למועד כתיבת הדוח על כ-23.4 מיליארד ש"ח לשנת העבודה 2020.

כחברה ממשלתית, אנו מממנים את רוב פעילותינו מתקציבי משרד התחבורה, יחד עם השתתפות הרשויות המקומיות וגופים ציבוריים נוספים בעבודות המבוצעות בתחומי השיפוט שלהם. פעילותנו השוטפת ממומנת ללא שימוש בהון זר, ולא נטלנו בשנת הדיווח הלוואות או סובסידות.

ביצועים כלכליים עיקריים¹⁵

נתונים באלפי ש"ח

| 2017 | 2018 | 2019 | |
|---------|---------|---------|-----------------------------------|
| 308,616 | 504,876 | 848,365 | הכנסות |
| 282,328 | 449,017 | 778,953 | עלות המכר |
| 26,288 | 55,859 | 69,412 | רווח גולמי |
| 27,754 | 47,021 | 68,053 | הוצאות הנהלה וכלליות |
| - | 4,590 | - | הוצאות אחרות |
| (1,446) | 4,248 | 1,359 | רווח (הפסד) תפעולי |
| 898 | 641 | 3,859 | הכנסות מימון |
| 36 | 961 | 1,684 | הוצאות מימון |
| 862 | (320) | 2,175 | הכנסות (הוצאות) מימון, נטו |
| (604) | 3,928 | 3,534 | רווח (הפסד) לפני מס |
| 111 | 109 | 101 | מיסים על ההכנסה |
| (715) | 3,819 | 3,433 | רווח (הפסד) לשנת הדיווח |

¹⁵ נתונים מלאים זמינים בדוח הכספי לשנת 2019 העומד לעין באתר רשות החברות הממשלתיות

מבט קדימה ל-2020:

אתיקה ארגונית - חטיבת משאבי אנוש אמונה על חיזוק היבטי האתיקה החברה. מבין יעדי החטיבה לשנת 2020:

- קידום מהלכים להטעמת הקוד האתי של החברה בקרב העובדים באמצעות הדרכות חווייתיות, לרבות הרצאות וסדנאות מקצועיות בסיוע גורם מקצועי חיצוני;
- הטמעה ושילוב של היבטי אתיקה בתהליכי הקליטה של עובדים חדשים.

אחריות תאגידית בנתיבי איילון - תחת עבודת האגף לתכנון ארוך טווח, הוגדרו יעדים לשילוב תחומי האחריות התאגידית וניהול הסיכונים בחברה באופן רחבי ובפרויקטים עצמם, זאת תוך:

- אישור תכנית פיתוח בר קיימא בהנהלה ובדירקטוריון החברה;
- גיבוש תכנית להטמעת אחריות תאגידית ושילוב יעדי התכנית בתכנית העבודה של החברה.

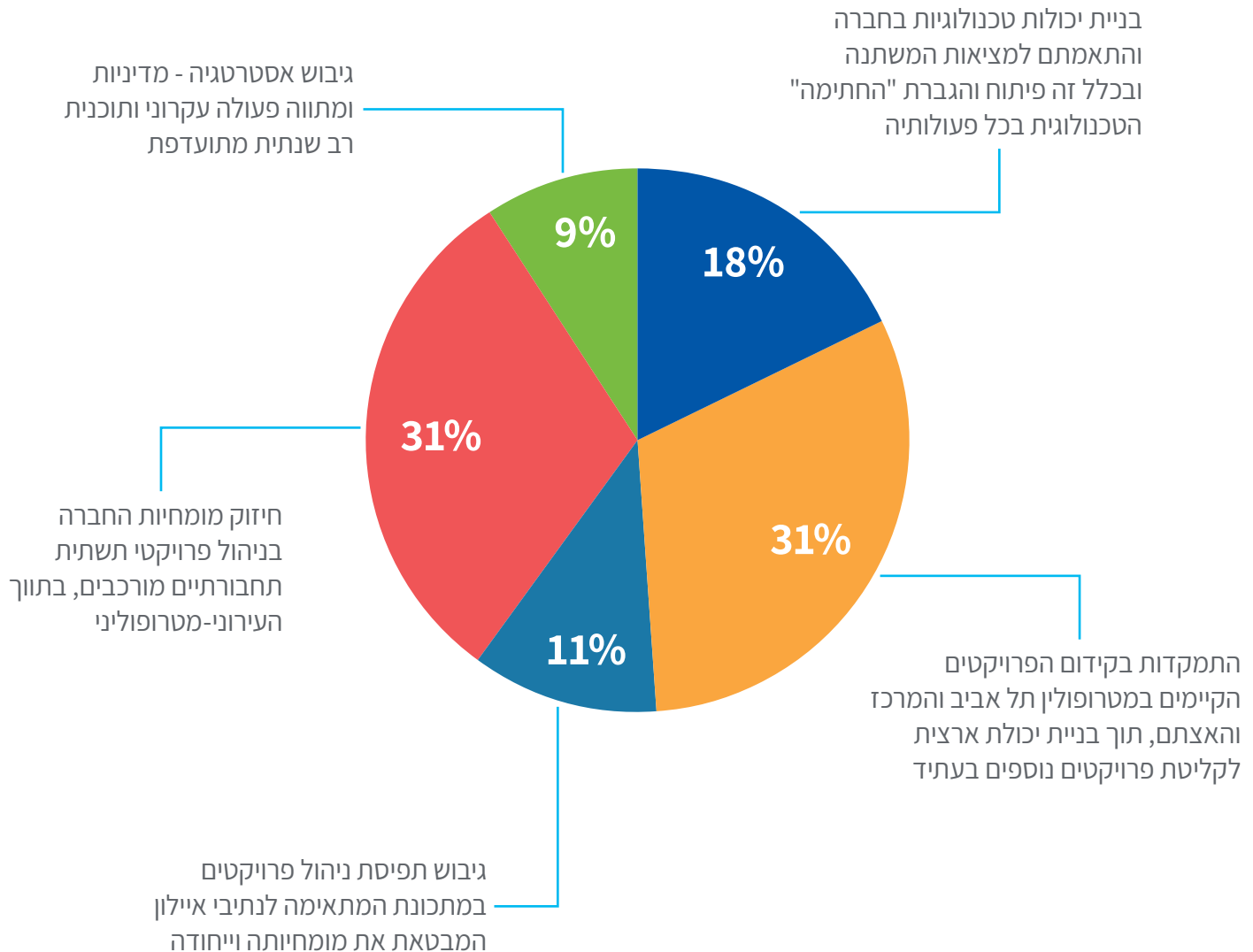
מטרות הדירקטוריון - כחלק מאחריות הדירקטוריון על התוויית המדיניות של החברה, הגדיר הדירקטוריון 5 מטרות-על לחברה לשנת העבודה 2020:

- גיבוש אסטרטגיה - גיבוש מדיניות ומתווה פעולה עקרוני ותכנית רב שנתית מתועדת;
- חיזוק מומחיות החברה - בניהול פרויקטי תשתית תחבורתיים מורכבים, בתווך העירוני-מטרופוליני;
- גיבוש תפישת ניהול - פרויקטים במתכונת המתאימה לנתיבי איילון המבטאת את מומחיותה וייחודה;
- התמקדות בקידום הפרויקטים הקיימים במטרופולין תל אביב והמרכז, לצד האצתם תוך בניית יכולת ארצית לקליטת פרויקטים נוספים בעתיד;
- בניית יכולות טכנולוגיות - בתוך החברה והתאמתם למציאות המשתנה, ובכלל זאת פיתוח והגברת "החתימה הטכנולוגית" של נתיבי איילון בכל פעילותיה.

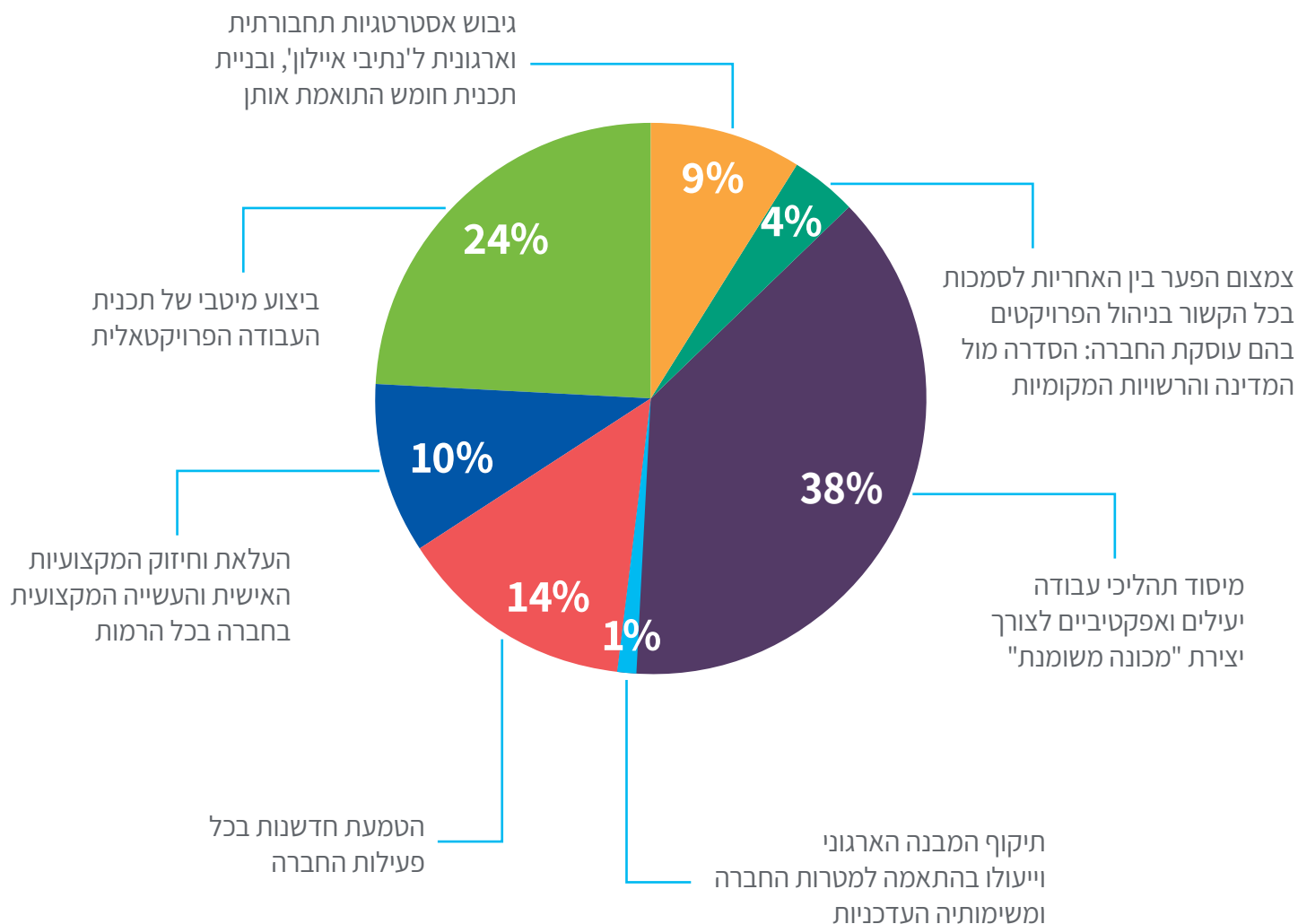
יעדי המנכ"ל - בתוך כך, הגדירה הנהלת החברה שבעה יעדים עיקריים מתוכם יגזרו כלל המשימות של החברה לשנת 2020, תוך הגדרת תחומי האחריות של כל חטיבה ולוחות זמנים לביצוע:

- אסטרטגיה ותכנית חומש - גיבוש אסטרטגיה תחבורתית ואסטרטגיה ארגונית לנתיבי איילון, תוך בניית תכנית חומש התואמת אותן;
 - צמצום פערים בין אחריות לסמכות - צמצום הפער שבין האחריות לסמכות בכל הקשור בניהול הפרויקטים בהם עוסקת החברה, לצד הסדרה מול המדינה והרשויות המקומיות;
 - תיקוף המבנה הארגוני - תוך ייעולו בהתאמה למטרות החברה ומשימותיה העדכניות;
 - מיסוד תהליכי עבודה - מיסוד תהליכים יעילים ואפקטיביים לצורך יצירת "מכונה משומנת";
 - חדשנות - הטמעת חדשנות בכל פעילות החברה;
 - מקצועיות אישית - העלאת וחיזוק המקצועיות האישית והעשייה המקצועית בחברה בכל הרמות;
 - הון אנושי - טיפוח עובדי החברה, שימורם וחיזוק מחויבותם לחברה.
- תגמול ושכר -** חטיבת כספים אמונה על בניית מערך השכר בחברה תוך שיתוף פעולה עם אגף משאבי אנוש. מבין יעדי החטיבה לשנת 2020:
- יצירת מודל תגמול לעובדים אשר אינם נכללים במודל תגמול בכירים. בדומה למודל הקיים עבור מנהלים בכירים ונושאי משרה, המודל יכלול מענק אשר יימדד על 70% עמידה ביעדים קשיחים שיוגדרו בהתאם לתפקיד (KPI); ו-30% הערכה ניהולית של העובד;
 - הדרכות שכר לעובדים, לרבות קידום של סקרי ביטוחים עבור העובדים בתחום ביטוחי הבריאות והפנסיה ובחינה של תכנית לביטוח בריאות לעובדים.

מיפוי המשימות על פי מטרות הדירקטוריון

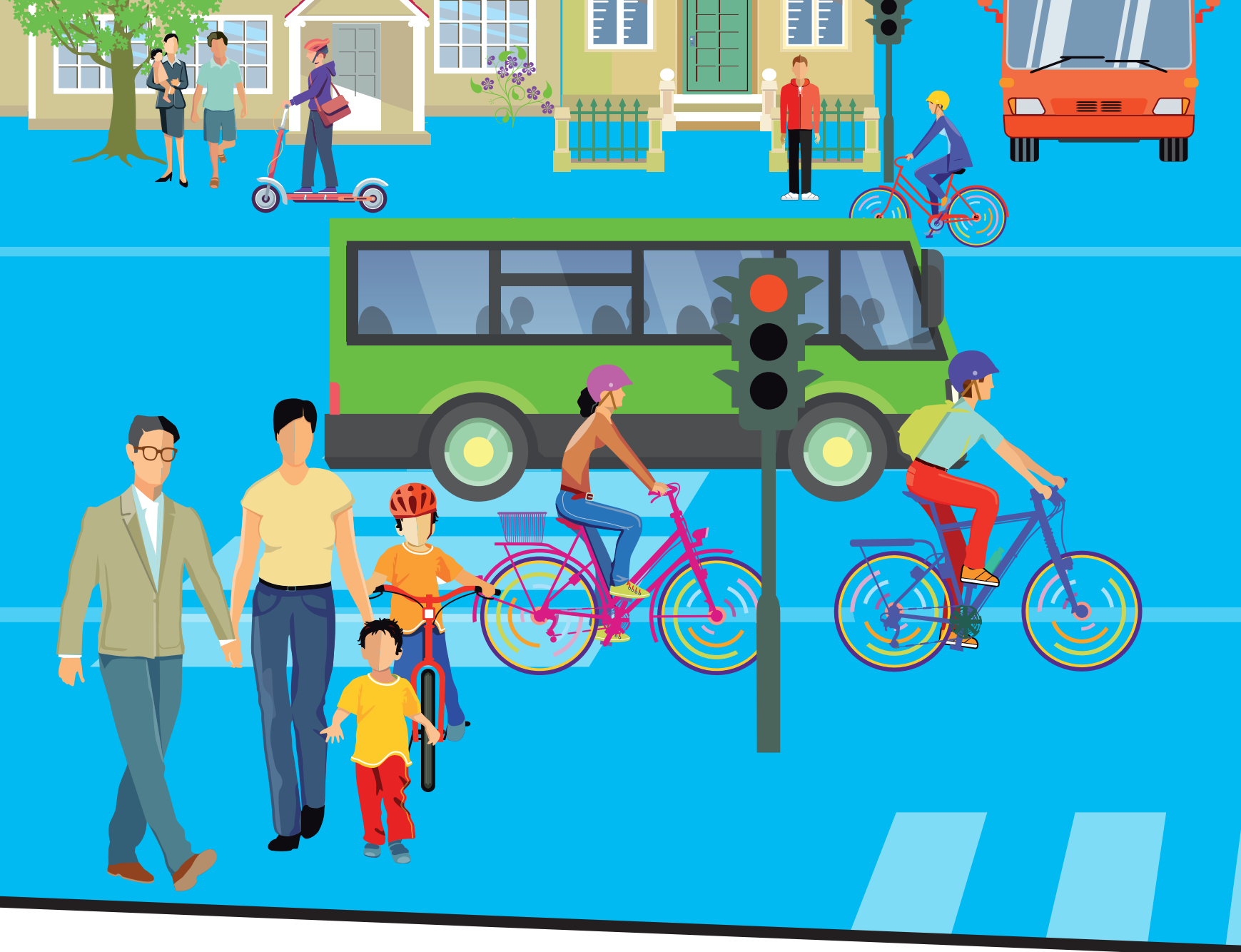


יעדי המנכ"ל לחברה מיפוי כללי של המשימות על פי יעדי העל





2. תכנון תחבורה מטרופולינית בת-קיימא



והפחתת שימוש ברכב פרטי

בשנים האחרונות חלה עליה מתמדת במספר כלי הרכב הנעים בכבישי ישראל, בזמן שהיצע התשתיות לא עומד בביקוש הרב. העומס הגובר בכבישים מהווה מכשול לצמיחה ופוגע באיכות החיים של כלל הציבור, כאשר ההפסד הצפוי למשק בגין עומסי התנועה הכבדים מוערך בכ-40 מיליארד ש"ח בשנה. בהמשך לשינוי האסטרטגי והתפיסתי שמלווה אותנו בשלוש השנים האחרונות, ובהמשך להחלטת הממשלה, תכנון וקידום תחבורה מטרופולינית בת-קיימא הפך למשימה לאומית, למטרת העל ולמצפן האסטרטגי של נתיבי איילון. מאחר והיבטי תעסוקה, דיור ותחבורה מקיימים ביניהם קשרי גומלין אדוקים, הקו המנחה את פעילותינו הוא הסתכלות הוליסטית על המרחב העירוני, על צרכי משתמשי הדרך בתוכו, וכן על היחסים שבין תחבורה ושימושי קרקע - מאחר ומערכת התחבורה מהווה אמצעי מהותי במימוש יעדים אסטרטגיים להיבטי דיור ותעסוקה ברמה הלאומית. בחברה מתנהלים מספר פרויקטי-דגל תחת החטיבות השונות, אשר גובשו בהלימה לשלושת הצירים האסטרטגיים; הפחתת שימוש ותלות ברכב פרטי, שימוש אפקטיבי בדרכים ושילוב טכנולוגיות בעולם התחבורה והתשתיות.

תכנון תחבורה מטרופולינית בת קיימא והפחתת שימוש ותלות ברכב פרטי

תנועה, לצד קידום אכיפה יעילה ופעילות קשרי ציבור ענפה. מטרת הפרויקט היא לייצר רשת מטרופולינית רציפה, אמינה ונוחה של צירי העדפה לתחבורה ציבורית הכוללת נתיבים ייעודיים ומערך שבילי אופניים, שדרוג המרחב הציבורי ובמקביל לקדם שינוי בתודעה ובהרגלי הנסיעה של הציבור. במסגרת שדרוג מערך התחבורה הציבורית, מתוכננת הוספת קווים חדשים והעלאת תדירות של קווים קיימים לצד הטמעת אמצעי אכיפה, העדפה ברמזורים ותמרור שיבטיחו שמירה על אמינות, מהירות ואפקטיביות מקסימלית של התחבורה הציבורית, במטרה להוות אלטרנטיבה איכותית לרכב הפרטי. נכון לסוף שנת 2019, יצאו לביצוע 45 מקטעים מתוך 80 מקטעי ביצוע, ב-13 מתוך 17 רשויות מקומיות המשתתפות בפרויקט.

מבט קדימה ל-2020:

- סיום התכנון והוצאה לביצוע של 29 מקטעים נוספים, ב-17 רשויות מקומיות;
- תכנון שיתמוך בתגבור נתיבי התחבורה הציבורית הקיימים ובהוספה של רשויות נוספות לפרויקט (המשך תכנון ב-2021).

החתימה להפחתת השימוש ברכב פרטי מחייבת אותנו לפעול במספר ערוצים, ביניהם תכנון אסטרטגי של מערכות הסעת המונים; מתן העדפה לתחבורה ציבורית ע"י סלילת נתיבים ייעודיים ושבילי אופניים; הנחת תשתית פיזית, יצירת חלופות וחיבוריות; ניהול תנועה וביקושים ושינוי תפיסתי והתנהגותי. יצירת השינוי התפיסתי בקרב הציבור מהווה לעיתים את האתגר הגדול ביותר ולכן אנו משקיעים משאבים רבים ביישום כלים התנהגותיים, הסברה והעלאת מודעות. להלן מספר מהלכים ופרויקטים המקדמים את הפחתת השימוש ברכב פרטי.

מהיר לעיר

"מהיר לעיר" הינו פרויקט לאומי, שיעודו לסייע בהפחתת הגודש בכבישי המטרופולין, בצמצום החשיפה לזיהום אוויר ולרעש, בחיזוק המרחב העירוני ובהנגשתו לכל משתמשי הדרך. זאת, באמצעות שדרוג וייעול מערך התחבורה הציבורית והעשרת מגוון החלופות לרכב הפרטי. מתוך ההבנה שעל מנת לייצר סטנדרט חדש בתחבורה הציבורית יש לפעול תוך ראייה הוליסטית רחבה, החטיבה מקדמת פתרון הנשען על היבט תשתיתי, תפעולי וניהול

דרך ערך

מהלך חדשני המתנהל תחת חטיבת טכנולוגיות בחברה ומשמש כפלטפורמת הניסוי הגדולה בעולם לבחינת שינוי התנהגותי של נהגים, באמצעות כלים מדיסיפלינת הכלכלה ההתנהגותית. מטרת הפרויקט לקדם שינוי בהרגלי הנסיעה ולהסיט את השימוש מהרכב הפרטי, זאת באמצעות מגוון כלים התנהגותיים שאינם כוללים הנחת תשתית פיזית. במסגרת הפרויקט אותרו ברחבי הארץ אלפי מתנדבים שברשותם רכב פרטי או רכב בליסינג. כל משתתף מתוגמל בתמריץ כספי בתמורה להשאת רכבו הפרטי בבית תוך שימוש באלטרנטיבות תחבורתיות, ציבוריות או שיתופיות, לצורכי היוממות שלו (ברכבי המשתתפים מותקן ציוד ניטור) או לחילופין בהתחייבות לנסוע לעבודה מחוץ לשעות העומס. בפרויקט צפויים להשתתף 100 אלף משתתפים, בהם אנו רואים שגרירים של תרבות תחבורה חדשה. דרך התובנה שלהם שהרכב הפרטי אינו מהווה בהכרח את החלופה הטובה ביותר, אנו מקווים שהם ישמשו כסוכני שינוי בצריכת שירותי התחבורה בישראל.

תוכנית "נתיב לעסקים"

התכנית מתנהלת תחת חטיבת טכנולוגיות וחדשנות בחברה. בתכנית זאת אנו עובדים עם מעסיקים ברחבי הארץ על תקן זרוע ביצועית של משרד התחבורה (בשיתוף עם מנהלת תחליפי דלקים) וארגון "מעלה" לקידום אחריות תאגידית בקרב עסקים בישראל. התכנית נולדה מתוך ההבנה כי למעסיקים השפעה על אופן ההגעה של עובדים אל מקום העבודה וממנו, וכי איכות החיים, המוטיבציה והפריון של העובדים ישתפרו משמעותית במידה וזמני הגעה אלו יקוצרו. על כן, במסגרת התכנית, מעודדים המעסיקים את עובדיהם לאמץ פתרונות תחבורה אלטרנטיביים (מתוך כ-60 פתרונות מוצעים) לרבות שימוש בתחבורה ציבורית ואמצעים דו-גלגליים, בנסיעות משותפות (carpool), עבודה מהבית, גמישות בשעות העבודה, הליכתיות ועוד. קידום תוכנית זו, שנכון למועד פרסום דוח זה היא וולונטרית, מצריך שיתוף פעולה הן מצד המעסיקים, הן מצד העובדים והן מצד הרגולטור אשר בכוחו לפעול למתן הקלות והסרת חסמים.

מבט קדימה ל-2020:

- הרחבת קהילת מתנדבי "דרך ערך" המשמשים סוכני שינוי והפיכת הפרויקט לפרויקט לאומי;
- פיתוח אפליקציה ייעודית לניהול הקשר עם הנהגים המתנדבים;
- הפיכת "נתיב לעסקים" לתכנית לאומית תוך שילוב שני מתחמי תעסוקה גדולים לפחות בתוכנית.

במסגרת "נתיב לעסקים" קיימנו דיאלוג עם מעסיקים רבים ברחבי הארץ, קטנים וגדולים, מתחומי עיסוק שונים. גילינו אצלם פערי מידע בנוגע לאפשרויות ההגעה האלטרנטיביות של עובדיהם למקום העבודה ובחזרה ממנה, וכן בנוגע לתמריצים הקיימים והיכולת לממשם. בנוסף הבנו כי נדרשת הנגשה של המידע עבור העובדים והמעסיקים על מנת שבינו את הערך המשותף - הכלכלי, הסביבתי והחברתי אשר התכנית מקדמת. אנו נמשיך להציע פתרונות יצירתיים אשר ישרתו את הייעוד של נתיבי איילון ויובילו לשינוי תפיסתי התנהגותי, הן של המעסיקים והן של העובדים.

אופנידן

אופניים מהווים את אמצעי התחבורה לטווח בינוני הנקי והזול ביותר הקיים כיום. פרויקט "אופנידן" המנוהל תחת חטיבת ההנדסה בחברה, מעודד את השימוש באופניים באמצעות סלילת רשת אוטוסטרדות של שבילים רחבים, נוחים ובטוחים, לגישה מערי הלוויין למרכזי התעסוקה בתל-אביב וסביבתה. הרשת שתכלול שמונה נתיבי אופניים, (באחריות נתיבי איילון שבעה מתוך שמונת השבילים), ובאורך כולל של 100 ק"מ (נכון לסוף 2019 נסללו 20 ק"מ מתוכה), תחבר בין ערי המרכז - מראשון לציון בדרום, דרך פתח תקווה וראש העין במזרח ועד לרעננה והרצליה בצפון. מאחר ואנו מתייחסים לשבילי האופניים ככביש לכל דבר, הם מתוכננים תוך הפרדה מלאה מתנועת המכוניות והולכי הרגל והסדרת חצייה בצמתים. בנוסף בשבילים יוטמעו הפרדות מפלסיות וגשרים שיאפשרו חציה מהירה ובטוחה של כבישים, וכן עמודי תאורה, אמצעי אכיפה מתקדמים, מתקני דרך לרוכבי אופניים, עמדות ריענון ומנוחה, שילוט, הצללה ואמצעים טכנולוגיים נוספים להגברת הנגישות, הנוחות והבטיחות של כל משתמשי הדרך.

מבט קדימה ל-2020:

- יצירת מעטפת תקשורתית והסברתית לשיווק "אופנידן" לציבור;
- יישום אמצעים טכנולוגיים לבטיחות וניטור תנועת רוכבים, לצד התקני דרך וחניות אופניים.



אנו מנהלים עוד מספר פרויקטים תשתיתיים המצויים בשלבים שונים של תכנון וביצוע, ביניהם גשר יהודית להולכי רגל ורוכבי אופניים מעל לציר כביש 20 ושיפוץ מסוף סובידור. מסוף סובידור משרת מדי יום כ-120 אלף נוסעים באמצעות תחנות אוטובוס ורכבת, וכן בעתיד מתוכננת לעבור בו הרכבת הקלה. באמצעות שיפוץ המסוף שיפרנו את הנראות והנגישות שלו ואף הובלנו לשיפור באיכות האוויר שהנוסעים נושמים, זאת על ידי הרחקת החניות מאזורי ההמתנה והרחקת צינורות הפליטה של האוטובוסים. כמו כן, שיפרנו את רמת הבטיחות במסוף באמצעות הפרדת האזור התפעולי של חניית האוטובוסים מאזור תחנות העלאת והורדת נוסעים.

תוכניות האב כוללת ארבע קטגוריות עיקריות:

תכנון אסטרטגי - גיבוש מדיניות לתחבורה בת- קיימא המקדמת צמיחה כלכלית, תורמת להפחתה בזיהום אוויר ובמפגעי רעש ומובילה לחברה שוויונית וטובה יותר. זאת באמצעות פיתוח תשתיות, פיתוח עידי של מערכת התחבורה הציבורית העורקית, ניהול היצע וביקוש, קידום שינוי התנהגותי והטמעת טכנולוגיות מתקדמות. במסגרת זאת, החטיבה אחראית על גיבוש מסמכי תכנון (פרוגרמות) להסעת המונים במטרופולין תל- אביב ובמרחבים בין - מטרופולינים וכן למסמכי תכנון לפרויקטי תשתית תחבורתיים ביישובי מיעוטים, התורמים להרחבת אפשרויות הניידות בהם.

תחבורה ציבורית - קידום תכנון מערכת האוטובוסים תוך ייעול ושיפור רמת השירות ומענה על צרכי התושבים. במסגרת זאת החטיבה מגבשת מסמכי תכנון (פרוגרמות) לנתיבי העדפה ולארגון מחדש של קווי תחבורה ציבורית ותכנון מסופי אוטובוסים.

מודלים - פיתוח ותחזוקת מודלים תחבורתיים לצורך בחינת היתכנות של פרויקטים תשתיתיים ואמצעי מדיניות נוספים. בנוסף, יצירת כלים שיסיעו בתעדוף בין חלופות תכנוניות שונות ובהערכת מדיניות.

איסוף מידע - איסוף נתונים וניתוח מידע ממאגרי מידע גדולים (big data), אודות תפקוד מערכת התחבורה הקיימת לרבות דפוסי הנסיעה של האוכלוסייה, בהלימה למאפייניה החברתיים והכלכליים.

מבט קדימה ל-2020:

- פיתוח פלטפורמה אינטגרטיבית לכלל מערכות המידע המשמשות לתכנון תחבורה;
- פיתוח כלי תכנון רלוונטיים ומתקדמים, שיתמכו בתהליכי התכנון ובקבלת ההחלטות וישמשו את כלל החטיבות בנתיבי איילון וכן את גורמי התכנון בארץ;
- קיום שולחנות עגולים וכנסים עבור מחזיקי עניין רלוונטיים במטרה לדון בתכניות האב;
- תכנון ארוך טווח למטרופולין חיפה והקריות;
- איסוף מידע עדכני אודות הרגלי הנסיעה ותפקוד מערכות התחבורה כנקודת בסיס להבנת הצרכים הקיימים והעתידיים בתחום התחבורה והניידות.

חטיבת תוכניות אב

מתוקף החלטת הממשלה, אנו אמונים על ניהול תוכניות אב לתחבורה ובכך מהווים את חברת התשתית היחידה בעלת נגיעה לתוכניות אב ולתכנון תחבורתי אסטרטגי ארוך טווח. המעורבות בתכנון תוכניות האב מספקת לנו אפיק נוסף לקדם את החזון התחבורתי שלנו, וכן פלטפורמה דרכה אנו רואים את ה"תמונה הגדולה" שנוצרת מכל הפרויקטים שלנו.

ייעוד חטיבת תוכניות אב הוא להתוות מדיניות תכנון תחבורה, לרבות תכנון של תחבורה ציבורית הן לטווח המידי והקרוב והן לטווח הארוך, לספק כלים תכנוניים בהתאם למדיניות הלאומית של ישראל ולתת מענה לסוגיות מורכבות עבור כל ענף התחבורה. החטיבה מסייעת בהתוויית מדיניות ותכנון ארוך טווח למטרופולין תל-אביב, מטרופולין באר שבע והערים אשקלון ונתניה. הקו המנחה אותנו בגיבוש תכנית האב הוא מימוש ואופטימיזציה של הפוטנציאל התחבורתי בהתייחסות הן למצב הקיים של היישובים והן לפוטנציאל הצמיחה וההתפתחות שלהם, תוך הלימה לתוכניות אסטרטגיות לדיור ותעסוקה. על כן אנחנו לא מתייחסים לכל רשות עירונית כישות נפרדת אלא פועלים לאיגום משאבים, שיתוף פעולה בינעירוני ויצירת רשת תחבורתית חוצת ערים.



שימוש אפקטיבי בדרכים

ומיצוי התשתיות. כך, לצד ניצול מיטבי של משאבים ותשתיות תחבורה והגדלת התועלת המופקת מהם, מטרת המרכז להביא לשיפור רמת השירות למשתמשי התחבורה הציבורית ולשאר משתמשי הדרך, שיפור ברמת הבטיחות בדרך וכן צמצום פגיעה באיכות הסביבה.

להלן מספר פרויקטים המקדמים שימוש אפקטיבי בדרכים;

הנתיבים המהירים

פרויקט ה"נתיבים המהירים" המנוהל תחת חטיבת פרויקטים יזמיים בחברה, הינו מערך הסעת המונים משולב שמטרתו להביא לשינוי בהרגלי הנסיעה, להקל על הגודש בכניסה למטרופולין ולספק לציבור אלטרנטיבה נוחה ויעילה לשימוש ברכב הפרטי, תוך קיצור משמעותי של זמני הנסיעה.

הפרויקט מתוכנן להתבצע בתחום כביש 20 (נתיבי איילון) כביש 2 (כביש החוף) וכביש 5 (חוצה שומרון) ולכלול 110 ק"מ של נתיבים מהירים אשר יתווספו לנתיבים הקיימים כיום. במסגרת הפרויקט

שימוש אפקטיבי בדרכים פירושו אופטימיזציה של השימוש בזכויות הדרך בתשתית קיימת. תפקידנו כחברת תכנון הוא מחד להגדיל את היצע התשתיות ומנגד לנהל בצורה אופטימלית את הביקוש לתשתית הקיימת. האופטימיזציה מושגת דרך בקרה, איסוף מידע תעבורתי וניהול תנועה, זאת לצד קידום תחבורה רב-אמצעית (אינטר-מודאלית). פירושה של תחבורה רב-אמצעית הוא שילוב מספר אמצעי תחבורה (לדוגמא- אופניים, רכבת והליכה ברגל) על מנת להגיע ליעד, וניתן לקדם אותה על ידי הבטחת קישוריות גבוהה ורציפות בין אמצעי התחבורה השונים. כך, גדל מרחב התמרון של הציבור ומנעד האפשרויות העומדות בפניו, לצורך מעבר ממקום למקום.

על מנת להגיע לתוצאות מקסימליות של השימוש האפקטיבי בדרכים, אנו צפויים להשיק ב-2021 את המרכז המטרופוליני לניהול תחבורה (מנת"מ), אשר יתבסס על מרכז הבקרה הקיים של נתיבי איילון. המנת"מ ישמש כמרכז שליטה ובקרה אחוד אשר יהווה כזרוע הביצוע של משרד התחבורה לניהול התנועה בגוש דן ושיפור התהליכים התחבורתיים, וככלי משלים לפיתוח

נושא הקיימות ניצב לנגד עיננו גם בתכנון הנתיבים המהירים; על אף שבישראל תחום הרכבים החשמליים נמצא בחיתוליו, ביססנו את מערך השאטלים של הנתיבים המהירים על 180 אוטובוסים חשמליים, מהירים ונוחים. לצד זאת, מתוכננת פריסת תשתית טעינה ל-3,500 רכבים חשמליים בחניוני "חנה וסע" ואף יצאנו במכרז למציאת ספק שיתקין תשתית חשמלית לטעינה משולבת בתוואי הכביש. על מנת לעודד את ההגעה לחניונים באופניים, בכוונתנו להציב חניות אופניים רובוטיות מתקדמות הכוללות עמדות לטעינת רכב דו-גלגלי.

המזהה בעילות את מספר הנוסעים ברכב ומייתרת את הצורך לבצע ביקורת או כל עצירה של התנועה. בשנת 2019 התקיים פיילוט של הפרויקט בחמישה כבישים במקטעי תחבורה ציבורית קיימים, במטרה לבדוק האם למהלך יש אכן השפעה על התנהגות משתמשי הדרך ועל מספר הנוסעים בכל רכב, וכן לבחון את השפעות הגומלין בין ה-HOV והתחבורה הציבורית בתוואי. נכון לסוף 2019, הטכנולוגיה שנבחנה לא עמדה בדרישות המחמירות של נתיבי איילון.

מבט קדימה ל-2020:

- בחינת חלופות טכנולוגיות שיספקו מענה לספירת הנוסעים ברכב נוסע.



יוקמו בשולי המטרופולין חמישה חניוני "חנה וסע" המכילים 25 אלף מקומות חניה. על מנת לייצר אופטימיזציה מקסימלית של השימוש בדרך, חניונים אלה ימוקמו בנקודת הכניסה לנתיבים המהירים ומהם יצאו קווי שאטל מהירים ליעדים שונים בתל אביב (בדגש על אזורי תעסוקה), ללא עלות ובתדירות משתנה בהתאם לביקוש.

הנתיבים המהירים ישמשו גם לנסיעה שיתופית של שלושה נוסעים ומעלה (ראו מטה סעיף - HOV) ולראשונה בישראל ישולבו בהם גם 'נתיבים מתחלפים' המקלים על גודש התנועה באמצעות היפוך כיווני הנסיעה. בשונה מפרויקטים אחרים שבניהולנו, על פרויקט זה נמשיך לפקח גם לאחר מסירתו ונוודא כי הזכיין המפעיל מספק שירות מצוין בהלימה לסטנדרטים של נתיבי איילון ובהתאם למה שהתחייב אליו.

היבט מהותי של שימוש אפקטיבי בדרכים הוא קידום תחבורה רב-אמצעית (אינטר-מודאלית) המושגת באמצעות קישוריות גבוהה ורציפות בין אמצעי התחבורה השונים. מאחר וכלי תחבורה כמו אופניים וקורקינטים יכולים לשמש כחלופה לרכב פרטי לשם הגעה לחניוני "חנה וסע", אנו משקיעים מחשבה רבה בחיבור בין שבילי אופניים לבין מערך החניונים, וכן בהצבת תחנות רכבת, אוטובוס ומעברי חציה בקרבת החניונים, כך שיווצר רצף תחבורתי יעיל, מהיר ונוח למשתמשי הדרך.

מבט קדימה ל-2020:

- הקמת חניוני "חנה וסע" בשפיים ובראשון לציון;
- בחינת היתכנות של יישום מערכות רובוטיות בחניוני "חנה וסע".

תחבורה שיתופית

HOV (High Occupancy Vehicle) הוא כינוי לנתיבים בהם ניתנת עדיפות לכלי רכב עם תפוסה של שלושה נוסעים ומעלה, במטרה לעודד נסיעה שיתופית, להגדיל את מקדם המילוי ולהוביל לצמצום משמעותי במספר הרכבים על הכביש. הפרויקט כולל בחינת אפשרות להסבה מלאה או חלקית של נתיבי תחבורה ציבורית לנתיבי HOV באמצעות בחינת ישימות של טכנולוגיה

חדשנות, טכנולוגיה ופתרונות תחבורה חכמה

- ביצוע פיילוט ליישום של הטכנולוגיות בכבישים המנוהלים על ידי נתיבי איילון;
- הצבת פתרונות טכנולוגיים לצרכי חטיבות הביצוע של כלל החברה.

הטמעת חדשנות טכנולוגית לקידום תחבורה חכמה

בתחום הטמעת טכנולוגיות בתחבורה אנו משמשים כזרוע הביצוע העיקרית של משרד התחבורה, מספקים פלטפורמה לבחינת ושילוב טכנולוגיות בתחום התשתיות ומשמשים כחוליה מקשרת בין הממשלה לבין חברות הזנק העוסקות בכך, בדגש על פיתוחים טכנולוגיים בשלים. אנו פועלים בכל ששת המגמות המרכזיות של עולם התחבורה החכמה המוכר כיום, לרבות שיתופיות, חשמול, קישוריות וסייבר, אוטונומיות, הסעת המונים ותשתיות.

הטמעת חדשנות טכנולוגית מתבצעת בארבעה כיווני פעולה אופרטיביים מרכזיים:

- **ניטור בזמן אמת ויצירת תשתית מידע לצרכי ניהול, תפעול ותכנון** - הקמת מערכת מבצעת לניהול אירועים הכוללת את כל גורמי התפעול והתנועה ומבוססת על תשתית טכנולוגית המותקנת בתוך אמצעי התחבורה, באופן שמעוגן בחוק וברגולציה. מערך זה, מנטר ומנתח נתוני תנועה לטובת ניהול וויסות עומסי תנועה, ומאפשר קבלת החלטות בזמן אמת בכל הנוגע לשינוי רמזורים, מסלולים, העדפה לאמצעי תחבורה להסעת המונים ועוד. זאת, בנוסף לעדכון של משתמשי הדרך בזמני הגעה של תחבורה ציבורית על בסיס מאגר מידע הכולל את כל המידע התחבורתי באופן נגיש לטובת אפליקציות ומערכות נוכחיות ועתידיות;
- **מעבר לתחבורה בחשמל** - ייזום של רשת טעינה ארצית

נדבר משמעותי בתכנון תחבורה בת-קיימא הוא ייזום, פיתוח והטמעת פתרונות טכנולוגיים חדשניים ושילובם בתשתיות, תוך התאמתם לצרכים ולהתפתחויות בשוק הרכב והתחבורה.

עבורנו, השימוש בטכנולוגיות מהווה אבן דרך מרכזית במעבר שבין תפיסת הביצוע לתפיסת הייזום, ובמעבר של נתיבי איילון מחברת פיתוח תשתיות לחברה שיוזמת, מתכנתת, מקימה ומנהלת תשתיות תחבורה עירוניות ומטרופוליניות בישראל. השימוש בטכנולוגיות בעולם התחבורה מהווה הן מטרה והן אמצעי עבורנו, כאשר מחד הטכנולוגיה משמשת כאמצעי להפחתת השימוש ברכב פרטי וניהול אפקטיבי של התנועה; ומאידך, משמשת להטמעת טכנולוגיות ופתרונות תחבורה חכמה בתשתיות. נתיבי איילון הינה החברה היחידה כיום בישראל שמובילה שילוב טכנולוגיות בתכנון תחבורה וניהול ביקושים וכן מתאימה את התשתיות עצמן לטכנולוגיות התחבורה העתידיות, זאת למען שיפור חווית המשתמש באמצעי התחבורה השונים.

חטיבת טכנולוגיות בחברה מתווה את האסטרטגיה לתשתיות תחבורה חכמה בישראל תוך מתן פתרונות טכנולוגיים שימושיים לכלל פעילות החברה. בנוסף, החטיבה משמשת כגורם מנחה מקצועי עבור החטיבות השונות, אחראית על קידום הטכנולוגיות באופן רחבי בארגון ועל ליווי הפרויקטים שתחת חטיבות הביצוע.

בין תחומי האחריות של החטיבה:

- ניתוח צרכים טכנולוגיים ואפיונם;
- ניתוח וגיבוש אסטרטגיה טכנולוגית;
- מתן ייעוץ טכנולוגי למשרד התחבורה;
- הקמה וניהול של מרכז ניסויים לתחבורה חכמה בישראל;
- סיוע ליזמי האוטו-טק בישראל בהסרת חסמים למול גורמי רגולציה;

- **פתרונות לספירת נוסעים וניהול אירועים** - ספירת נוסעים מחוץ לרכב, מתוך הרכב ומערכת לניהול אירועים;
- **טכנולוגיות לניהול התנועה** - ניטור וניהול תנועה באמצעות חדרי בקרה מטרופולינים, מצלמות אכיפה, ניטור ורמזורי העדפה, מערכות אנליטיקה ובינה מלאכותיות ייעודיות, טכנולוגיות לנתיבים מתחלפים, מערכות חכמות לניהול חניה;
- **תכנית הפיילוט** - טכנולוגיות המוטמעות בשבילי אופניים, ניטור תנועה בזמן אמת, התראה על שימוש בסלולר בזמן הנהיגה ופיילוט להגברת בטיחות בנתיבי תחבורה ציבורית;
- **רמזורים אדפטיביים לניהול תנועה** - מערכת רמזורים אדפטיביים-חכמים המאפשרים מתן העדפה על בסיס קריטריונים מוגדרים לניהול יעיל של התנועה, לרבות מספר נוסעים ברכב, משתמשי תחבורה ציבורית וכד';
- **עולם הכלים לתחבורה ציבורית** - בחינה ואיתור של כלים לתחבורה ציבורית, טכנולוגיית ART (רכבת קלה אוטונומית), הגבלת מהירות אדפטיבית ושילוב IOT ("האינטרנט של הדברים") לקידום אוטומטיזציה בתחבורה ציבורית;
- **עולם הרחפנים** - שימוש ברחפנים בניטור וניהול תנועה;
- **עולם מרכזי הניסויים** - הקמת מרכז לתחבורה חכמה לקו החום והכחול ברכבת הקלה וכן לתחבורה ציבורית אוטונומית;
- **עולם התשתיות** - צילום ואנליטיקה באתרי העבודה, הדפסת גשרים בתלת ממד, חניונים רובוטיים לכלי רכב, יצירת ממשק לערים חכמות לרבות טעינה אינדוקטיבית ותחנות אוטובוסים חכמות;
- **טכנולוגיות משלימות לתחבורה ציבורית** - רובוטים לניקיון, ספירת נוסעים בתחנות ושימוש בחיישני זיהוי בעת הגעה לתחנה.

הכוללת שיטות לאגירה והזנה חוזרת של אנרגיה למערכת החשמל, באופן שמספק מענה הן עבור תחבורת נוסעים והן עבור תחבורת מסע. למעבר לתחבורה חשמלית תועלות סביבתיות, חברתיות וכלכליות רבות, לרבות הקטנת זיהום אוויר, זיהום רעש, הפחתת עלויות נסיעה למשתמשי הדרך והוזלת עלויות הדדיות לספקים ולמשק האנרגיה בישראל.

• **קידום והכוונת שוק הרכב האוטונומי** - הערכות מקדימה של תשתיות התחבורה והתאמתן לרכב האוטונומי לרבות לצרכי התקשורת בין תשתית לרכב ובין הרכבים עצמם. זאת, בדגש על ניידות, בטיחות, כשירות, רכבים רבי תפוסה, שיתופיות ועוד.

• **קידום חדשנות, יזמות וטכנולוגיות בתחום התחבורה והטמעת פתרונות בתהליכי התכנון ובפרויקטים** - ייזום ושיתופי פעולה עם מגזרים שונים לעידוד חדשנות ויישום טכנולוגיות בתהליכי תכנון, תפעול וניהול המערכת. זאת, באופן שממצב אותנו כגוף בעל הסתכלות לאומית, שמצד אחד עונה על צרכי משתמש הקצה המשתנים, ומצד שני תומך ביוזמות השוק החופשי והאקדמיה; מתכלל, מרכז ומנגיש את המידע ליזמים, לחברות מסחריות המציעות פתרונות מתקדמים ולמפתחי אפליקציות בתחום התחבורה החכמה. בכך, מנגיש מידע, מעודד תחרות בין פתרונות מוצעים וכן מחזק את הממשקים שבין תחבורה לתקשורת, ותחבורה לאנרגיה.

קידום פרויקטים טכנולוגיים תחבורתיים

אנו מקדמים הטמעת פתרונות טכנולוגיים מגוונים בעשרות פרויקטים של החברה (74 פרויקטים, נכון למועד פרסום הדוח) בתחומים רבים, ביניהם:

• **עולם התוכנה** - אפליקציות עבור משתמשי דרך והרשות לתחבורה ציבורית, מערכות מידע ארציות לתכנון תחבורה ופיתוח מערכת תכנון תחבורה ציבורית, תוכנות לניתוח של Big Data שנאסף בתחום התחבורה ועוד;

יוזמות טכנולוגיות במסגרת פעילותה של נתיבי איילון ובפרויקטים מובילים

כעזר לבקרת התנועה. המערכת מורכבת מטכנולוגיות מתקדמות המפעילות ממשק אוטונומי אשר קורא את מצב התנועה ומדווח בזמן אמת ליחידות הבקרה;

- **מערכת לניטור אירועים לחדרי בקרה מטרופוליניים** - איחוד נתונים מתוך סנסורים עירוניים, רכבים ואמצעי תחבורה נוספים, המאפשר ניהול של התנועה העירונית ושיפור הבטיחות בדרכים;

- **מערכת לניטור אירועים בשבילי אופניים** - באמצעות טכנולוגיית ה-Deep Learning המספקת כלים אנליטיים וכלים לקבלת החלטות בזמן אמת באופן המסייע למניעת תאונות דרכים;

- **יישום מערכת רמזורי העדפה חכמים בתחבורה ציבורית**;

- **מערכת לשיפור הבטיחות בנתיבי תחבורה ציבורית** - מערכות וכלים טכנולוגיים אשר יסייעו בהגברת הבטיחות בנתיבי תחבורה ציבורית, לרבות מערכות ניטור, אמצעי הפרדה וסימון כבישים.

פרויקט "מאיצי דרך טכנולוגיים" - כחלק מעבודתה של חטיבת הטכנולוגיות, החל בשנת 2019 תהליך של ביצוע פרויקטים ניסויים ("פרויקטי הדגמה") עם חברות טכנולוגיות נבחרות. משך כל פרויקט בתכנית זו הינו כחצי שנה, כאשר מידת ההצלחה מאפשרת בחינה של ישימות הטכנולוגיה בכבישים ובתשתיות בישראל, ואף בהמשך בנייה של תכנית רחבת היקף להפעלת הטכנולוגיה בכבישים נוספים על ידי משרד התחבורה. בשנת הדיווח, הפרויקטים שנבחרו התמקדו בטכנולוגיות הבאות:

- **מערכת איסוף מידע בזמן אמת, ברזולוציה גבוהה כעזר לבקרת התנועה** - באמצעות הדגמה של יכולות הכיסוי של מצלמות חכמות במרחב העירוני, לטובת פתיחת שימושי עיר חכמה;

- **מערכת ניטור תנועה במיסעה ועזר לבקרת תנועה** - ניסוי מערכת ניטור תנועה ותקשורת המצויה במיסעה ומשמשת

בינואר 2017 החליטה מדינת ישראל על פיתוח תחום התחבורה החכמה, מתוך השאיפה להפוך לשחקנית מרכזית בעולם האוטונומי ועולם הרכב. כחלק מהתהליך הוחלט במשרד התחבורה, בשיתוף נתיבי איילון, על הקמת "מרכז ניסויים לתחבורה חכמה" בשדות ניסוי הכוללים קטעי כביש שטרם נפתחו לציבור. שדות הניסוי משמשים חברות שמעוניינות לבצע ניסויים לצרכי הפיתוח שלהן, ומספקים עבורן תשתית מקצועית, זמינה וקרובה, בעלות סמלית. המרכז, הראשון מסוגו בישראל לפיתוח תחבורה חכמה, תומך בתעשיית האוטו-טק ובצורך הגובר לביצוע ניסויי שטח, מקדם את שיתופי הפעולה בין היזמים וכן מאפשר לפתח יכולות נוספות בתחומי הסימולציה והסייבר. בשנים הבאות מתוכננת הרחבה של מספר אתרי הניסוי המיועדים לסביבות וסוגי ניסוי שונים, תוך העלאת המודעות לנושא בתעשייה הישראלית.

מבט קדימה ל-2020:

- ייזום פיילוטים בהמשך לסיום פיתוחי "מאיצי הדרך" הקיימים;
- קידום השימוש בכלי ניהול טכנולוגיים מתקדמים בחברה, לצד הטמעה של טכנולוגיות בפרויקטים הנדסיים;
- המשך פיתוחה ומיצובה של חטיבת טכנולוגיות כמוקד ידע וקידום יחסי הגומלין בין נתיבי איילון לתעשייה ולרשויות המקומיות;
- הקמת מרכז ניסוי נוסף באזור באר שבע, אשר ישמש לניסויי תחבורה חכמה בדגש על תחום הסייבר. המרחב יסייע במיצובה של מדינת ישראל כמומחית בתחום הסייבר, ויקדם יכולות הגנה שישתלבו בפרויקטים עתידיים. המרכז יוקם במימון משותף של נתיבי איילון וגורמים מהמגזר הפרטי, וצפוי להיפתח במהלך שנת 2021.







3. קהילה וחברה

במדינות אירופה) וכאמצעי המאפשר מוביליות חברתית ומרחיב את מגנעד האפשרויות לתעסוקה, לצריכת תרבות ולפעילות פנאי.

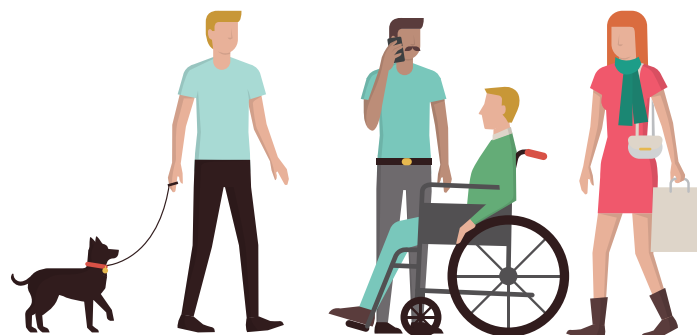
הסברה וקשרי קהילה בנתיבי איילון

תחום קשרי קהילה מנוהל בחטיבת המטה של החברה בהתאם לנוהל קשרי קהילה אשר אושר בהנהלת החברה בחודש יוני 2019. באחריות התחום נכלל הקשר הרציף עם התושבים, בעלי העסקים, הרשויות המקומיות וכל מחזיק עניין רלוונטי אחר, במהלך ביצוע הפרויקט ובחלק מהפרויקטים, כבר בשלב התכנון. במסגרת זו אנו מסתייעים בארבעה ספקים חיצוניים המשמשים כמתאמים קהילתיים ואחראים על הקשר בין נתיבי איילון, קבלן המשנה ומנהל הפרויקט לבין הציבור וקבוצות מחזיקי העניין השונות.

מאחר ומרבית הפרויקטים המנוהלים בנתיבי איילון אושרו בהליך סטטוטורי מקדים על פי חוק התכנון והבנייה, לא ניתן לבצע בהם שינויים. על כן, מלבד בחטיבת "מהיר לעיר", קשרי קהילה בחברה מתמקדים בפעילות הסברתית ענפה וביידוע ציבור בנוגע למה שעתידי להתרחש בתחומו. זאת להבדיל מתהליך שיתוף ציבור בו הציבור משתתף באופן אקטיבי בהצפת הצרכים, בתכנון, בהעלאת התנגדויות ובקבלת החלטות מהותיות. עם זאת, היכן שניתן אנו משתדלים לספק לציבור אפשרות להשפיע ולהוות שותף פעיל בקבלת ההחלטות. לדוגמא, בפרויקט "אופנידן" התקיים הליך שיתוף ציבור במסגרתו נבחרו גרפיקה וצבעים לשבילי האופניים, כך שלציבור השפעה משמעותית על חווית משתמשי הדרך בעת הרכיבה.

נתיבי איילון מובילה פרויקטים מגוונים וחדשניים, החורגים מעבר לשיפור ושדרוג התשתית הפיזית, במטרה לקדם את רווחת הציבור ולייצר אלטרנטיבה נוחה ויעילה לשימוש ברכב פרטי. אנו מודעים לכך ששביעות הרצון של הציבור מההתנהלות, משלב התכנון, דרך שלב הביצוע ועד לתוצר הסופי הינה מהותית ובעלת השפעה מכרעת על הרגלי הנסיעה והנכונות להפחית את השימוש ברכב פרטי. לפיכך, בכל פעילותנו עומדת לנגד עינינו טובת הציבור ואנו חותרים ליצירת אווירה ציבורית אוהדת שתאפשר לקדם את הפרויקטים באפקטיביות ומהירות תוך השאת ערך מירבי למחזיקי העניין ומזעור כל השפעה שלילית.

אפיק נוסף ומשלים בו אנו פועלים הוא בשינוי תדמיתי של התחבורה הציבורית בישראל, אשר נתפסת כיום כפתרון לאוכלוסייה מעוטת יכולת. לפיכך אנו חותרים לבצע "מיתוג מחדש" של התחבורה הציבורית כך שתיתפס כסטנדרט התחבורתי (בדומה לתפיסה



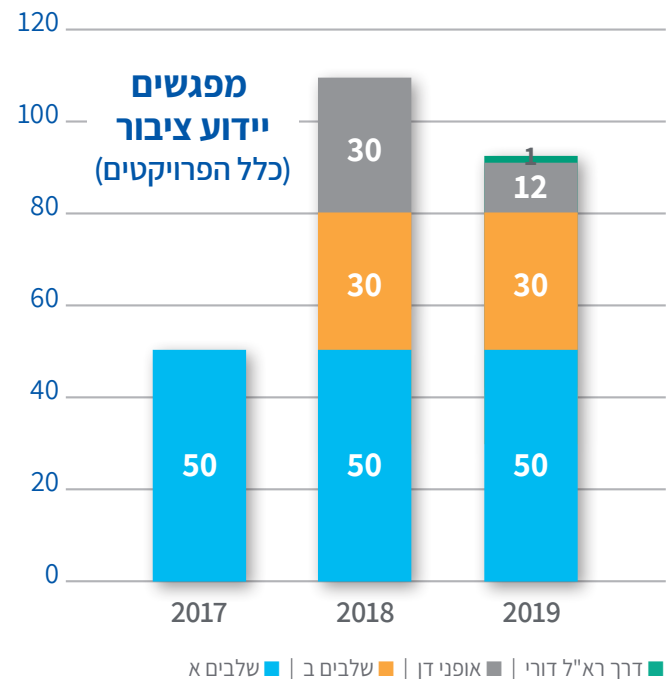
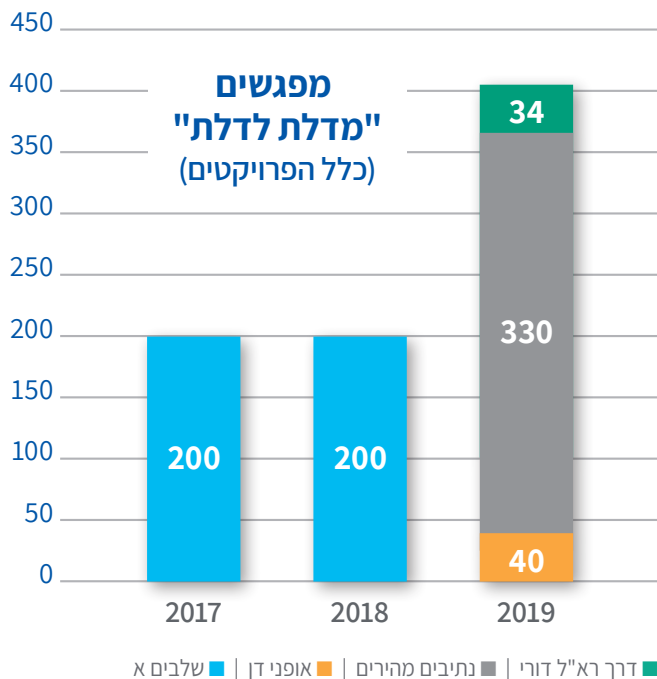
במסגרת השינוי התדמיתי שאנו מנסים להוביל, בחטיבת "מהיר לעיר" נבחנת הקמת רשת פרימיום מהירה. קווי הרשת יתאפיינו בנראות מובדלת וייחודית ויחברו בין אזורי תעסוקה באופן מהיר ויעיל, תוך אפשרות לעליה בדלת האחורית, תשלום דמי נסיעה דרך אפליקציה ייעודית ודילוג על עצירה בתחנות במידת האפשר.

במקרה הצורך ועל פי מאפייני האוכלוסייה המקומית, אנו מספקים מענה אנושי בקו הטלפוני במספר שפות וכן מגישים ומתרגמים את חומרי ההסברה לרוסית, ערבית ואמהרית.

עבור כל פרויקט מאושרת תכנית הסברה המבוססת על מיפוי מקיף ופרטני של אופי האוכלוסייה ותוואי הפרויקט, ממנו נגזרים סיכונים חברתיים וסביבתיים אפשריים. פעילות ההסברה, הכוללת גם הסברה מניעתית, מותאמת להערכת הסיכונים וההפרעות הצפויות לאוכלוסייה המקומית לאור משך זמן העבודות, שעות וסוג העבודה המתוכנן, קרבה לאזורי מגורים ובעלי עסקים, ובהתייחס למפגעי רעש, אבק ותאורה, חסימות חניה, הפסקות מים צפויות ועוד. מתוך שאיפתנו לשיפור מתמיד בתחום קשרי הקהילה, בסיועם כל פרויקט מתקיים הליך דיון, הפקת לקחים ויישום מסקנות עבור פרויקטים עתידיים.

כחלק מפעילות קשרי הקהילה, בכל פרויקט שבניהולנו אנו פונים לציבור ומתקשרים במגוון אמצעים את המתוכנן להתרחש במהלך הפרויקט, לרבות לוח זמנים מצופה והאופן בו העבודות צפויות להשפיע על מחזיקי העניין השונים. מטרת הפעילות היא להקשיב לצרכים וליזום פתרונות שימצעו את הפגיעה באורח החיים התקין במהלך ביצוע העבודות ולצד זאת לגייס את תמיכת הציבור לפרויקט, מה שמסייע לקדם אותו באפקטיביות מירבית תוך שמירה על זמן סביר לביצוע ומסגרת תקציבית.

פעילות ההסברה הינה רציפה וכוללת כנסי תושבים, שולחנות עגולים, מפגשים רבעוניים, סיורי שטח, חוגי בית ומפגשים פרטניים "מדלת לדלת", לפני ובמהלך הפרויקט. כמו כן לרשות הציבור קו טלפוני המספק מענה לשאלות, פניות ותלונות בנוגע לכלל הפרויקטים המצויים בשלבי תכנון ו\או ביצוע. החברה מקפידה לספק מענה תוך זמן סביר לשביעות רצון הפונה, ככל הניתן.



שיתוף ציבור בחטיבת "מהיר לעיר"

חטיבת "מהיר לעיר" עוסקת בשיפור מערך התחבורה העירוני ובתכנון מחודש של קווי תחבורה ציבורית. העבודות בפרויקט מתנהלות בשטח עירוני צפוף, מרובה מחזיקי עניין, קונפליקטים וצרכים. בעוד שהן מובילות להפרעות ועומסי תנועה בשלב הראשון, נרשמת הקלה משמעותית בהמשך. אופי העבודות מחייב אותנו לשיתוף פעולה צמוד ושוטף במגוון ערוצים, עם מחזיקי העניין והרשויות המקומיות.

זהו הפרויקט היחיד בו אנו מבצעים תהליך שיתוף ציבור מעמיק כבר בשלב התכנון התפעולי; במהלך כנסים, שולחנות עגולים ומפגשים אישיים "מדלת לדלת", קבוצות מחזיקי העניין מציפות את הצרכים, בוחנות את החלופות התכנוניות הקיימות ומשרטטות יחד אתנו את החזון שלהן לעתיד התחבורתי בעיר. כתוצאה מכך לתושבים ולבעלי עסקים הנמצאים בשטח או בקרבת הפרויקט השפעה מהותית על מסלולי האוטובוסים, יעד, מיקום התחנות ואף עיצובן ואיבזורן בריהוט מותאם.

בשנת 2018 התקיימו שלושה מפגשים עם הציבור ובשנת 2019 עלה המספר משמעותית והגיע לכ- 30 מפגשים עם הציבור, זאת בין היתר מאחר והפרויקטים הבשילו והתקדמו לשלב הביצוע. כמו כן, בשנת 2018 התקיימו שבעה מפגשי "מדלת לדלת" וב- 2019 עלה מספר זה ל-32 מפגשים.

מבט קדימה ל-2020:

- מיסוד ושילוב פעילות קשרי הקהילה בכלל הפרויקטים שבאחריות החברה והגדרת ממשקי העבודה מול חטיבות הביצוע, תוך בניית כלי הסברה ממוקדים לקהלים שונים;
- חיזוק הנוכחות של קשרי הקהילה וקיום פעילות הסברה וידוע ענפה ברשתות החברתיות;
- קידום ומיסוד פורומים מקצועיים דוגמת פורום אדריכלים, פורום מתכנני ערים וכיו"ב, לשם חיזוק הדיאלוג והעלאת המודעות לפעילות החברה.

פעילות שיתוף הציבור מובילה אותנו לעיתים למקומות בלתי צפויים. במסגרת "מהיר לעיר" קיימנו בית פתוח ברמלה. אחד מסוחרי הבגדים בעיר רצה לוודא שעל אף העבודות מסביב לחנות, הלקוחות ידעו שעדיין קיימת אליה גישה מלאה. כך נולדה מפת "הרצל ברגל" המעודדת הגעה למרכז העיר וללב העסקי שלה ומספקת לתושבים מידע בנוגע למגוון דרכי ההגעה והגישה. בנוסף, לבעלי עסקים שיש להם חשבון פעיל ברשת החברתית "אינסטגרם", אנו מציעים לפרסם את דרכי ההגעה והגישה הזמינות לבית העסק.

חווית המשתמש ושביעות הרצון של משתמשי הדרך

עיצוב תחנות ההמתנה וסביבתן

אנו מאמינים כי שדרוג תחנות ההמתנה וסביבתן, בנוסף לאספקת מידע אמין בנוגע לזמני ההגעה של האוטובוסים ותדירות מוגברת של הקווים, יובילו לשיפור בשביעות הרצון מהשירות, להגדלת מספר הנוסעים ולהרחבת קהלי היעד הפונים לשימוש באמצעים להסעת המונים. העיצוב המחודש של התחנות נעשה על ידי מעצב חיצוני, כאשר הקו המנחה אותנו הוא העלאת רמת השירות לממתינים לצד חיזוק התדמית של התחבורה הציבורית כתחבורה חכמה ומתקדמת. על כן, תכנון התחנות כולל אמצעים להגנה על הנוסעים מפגעי מזג האוויר (קרינת שמש בקיץ וגשם ורוחות בחורף), שילוט אלקטרוני ומערכות מידע אינטראקטיביות מתקדמות הכוללות מידע בזמן אמת ואפשרויות לתכנון מסלול, עמדת הטענה לטלפונים ניידים ותשתית לאינטרנט אלחוטי. כמו כן, התחנות מתוכננות באופן מודולרי בהתאם להערכת הגודש ונפח הנוסעים הממתינים הצפוי, ונעות בין 10 מטרים לתחנות גדולות וצפופות לבין ארבעה מטרים לתחנות הקטנות (ההערכה נעשתה בשיתוף עם ארגון "15 דקות" - ארגון צרכני תחבורה ציבורית בישראל).

שביעות הרצון, נגישות ובטיחות משתמשי הדרך מהוות ערך עליון עבורנו ומשמשות כנקודת מוצא של כל מהלך ופרויקט המתקיימים בנתיבי איילון. אנו מודעים לכך שחווית המשתמש מהתשתית היא שתשפיע על השינוי בהרגלי הנסיעה ועל הנכונות לזנוח את הרכב הפרטי לטובת אמצעי תחבורה אחרים. לאור זאת נעשית השקעה רבה בניהול ופיקוח על היבטים אלה בשלב התכנון, במהלך ביצוע העבודות ועד למסירת הפרויקט לרשות, ובחלק מהמקרים גם לאחר מכן.

הנגישות והנוחות של המרחב הציבורי מקלה על משתמשי הדרך ומייעלת את התכנון וההתנהלות היומיומית שלהם. על כן נושא הנגישות, עם דגש על נגישות הולכי הרגל, מקבל חשיבות רבה בתכנון התשתיות בהתאם למיפוי הצרכים של משתמשי הדרך השונים. כך לדוגמה, בעוד שבפרק הנגישות בחוק שוויון זכויות לאנשים עם מוגבלות נקבע מינימום שטח למעבר הולכי רגל, אנו שואפים לתכנן מדרכות רחבות אף מעבר לנדרש בחוק. דוגמה נוספת היא ההפרדה המלאה בין הולכי הרגל ורוכבי אופניים בשבילי האופניים הנסללים, על מנת לספק לכל משתמש דרך מרחב, נוחות ובטיחות מרבית.

נהגי האוטובוס מהווים מחזיק עניין שלנו וכבר בשלב התכנון אנחנו משריינים אזורי מנוחה לנהגים ומסופים לתחזוקת אוטובוסים. בנוסף, כשהתחלנו להבין שנהג האוטובוס שעומד מדי יום בפקקים ומתמודד עם עומסי התנועה יכול לשמש שגריר שלנו ולסייע לנו להסביר לאנשים את נחיצות השינוי שאנחנו מנסים לקדם, התחלנו לפנות לנהגים עצמם בבקשה שיסייעו לנו לקיים שיח בלתי אמצעי עם הציבור אותו הם פוגשים מדי יום.

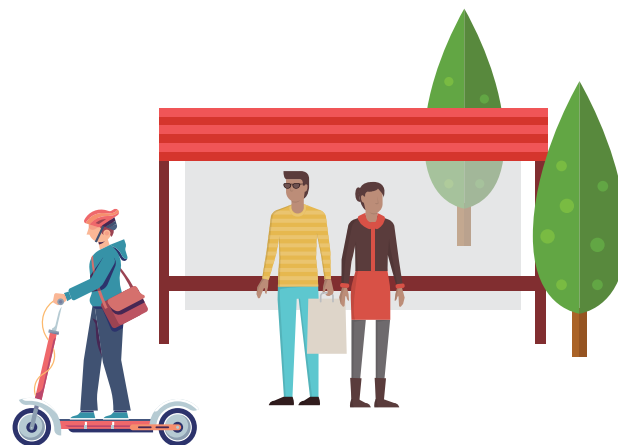
התכנון נעשה תוך הלימה מלאה לתקנות הנגישות לרבות שילוט נגיש, אזור מיועד לכיסא גלגלים, ספסל הישענות המאפשר פינוי מקום לנוסעים קשישים ומעברים נגשים. על מנת לקדם תחזוקה בת-קיימא התחנות יבנו מחומרים איכותיים ועמידים לפגעי לחות ומים, ותאפשר החלפת חלקים מודולרית כך שלא יהיה צורך בהחלפת התחנה בכללותה במקרה של בלאי. בסביבת התחנות מתוכננת הצבת ספסלים ופחי אשפה, לרווחת הממתינים והעוברים ושבים.

שיפור תשתיות התחבורה ביישובי החברה הערבית

במסגרת מאמצי הממשלה להדביק את פערי הפיתוח והתשתית ביישובי החברה הערבית והחלטות ממשלה שהתקבלו לתקצוב הנושא, קיבלנו על עצמנו, מתוקף החלטת משרד התחבורה ומשרד האוצר, לקדם את התכנית האסטרטגית, לרבות תכנון וביצוע הפרויקטים. לשם כך הקמנו את 'מערך המיעוטים' - יחידה שמטרתה ליזום ולנהל פרויקטי תשתית נדרשים ביישובי החברה הערבית בפריסה ארצית, תוך השאת ערך חברתי וכלכלי לתושבים ביישובים אלה. במסגרת הפרויקטים תתבצע הסדרת כבישי גישה ליישובים ולצירים ראשיים, סלילת כבישים בשכונות ובדרך למוסדות ציבור, ושיפור משמעותי של מערך הסעת ההמונים לרבות הרחבת הפריסה של קווי אוטובוס והקמת מסופי תחבורה ציבורית.

מבט קדימה ל-2020:

- תכנון של כ-40 פרויקטים ביישובי החברה הערבית ברחבי הארץ וקידום ביצוע של 17 פרויקטים נוספים;
- השלמת אינוונטר פרויקטים לכלל היישובים הערביים תוך שיתוף נציגי ציבור, הן מטעם החברה האזרחית והן מטעם הרשויות המקומיות בכל אחד מ-133 היישובים כבסיס לתכנית השקעות לעשור הקרוב. זאת, בדגש על נגישות פנים עירונית ושיפור יכולת המעבר של רכבי התחבורה הציבורית בתוך היישובים.



**רצינו לדעת מה הציבור
חושב על תחנות ההמתנה
המתוכננות שלנו, והעלינו בדף
הפייסבוק שלנו פרוטטיפ של
התחנה המתוכננת. קיבלנו
המון תגובות מהגולשים!
כך למדנו לדוגמא שגובה
המשענת בספסלי ההמתנה
לא מותאם לצרכים של
הנוסעים, ושינינו בהתאם.**

בטיחות

ולסייע לנהגים שעצרו בצד הדרך. כל זאת על מנת להפחית את הסיכון לתאונות ולקצר את זמן הטיפול בתקלות ואת השהייה בצד הכביש. בשנת 2019 נרשמו 5,500 אירועי בטיחות ו-987 תאונות דרכים בכביש 20, נתונים המהווים עלייה קלה לעומת שנת 2018. הצפי הוא שבעקבות כניסת מערך הסיירים לפעילות מלאה בשנת 2020, לצד הטמעת אמצעי בטיחות נוספים, היקף אירועי הבטיחות יצטמצם.

היערכות לחורף בכביש 20 - במהלך עונת החורף ישנם ימים בהם נחל איילון מוצף, מה שמוביל לשיבושים בפעילות הכביש ואף לסגירתו. לטובת היערכות לצמצום הנזק הפוטנציאלי ולסגירת הכביש במקרה הצורך, אנו מקבלים מספק חיצוני תחזית יומיומית לאגן איילון ואף ממקמים מדיד בנחל בנוסף לשתי מצלמות הצופות על גובה הנחל, לצורך קבלת אינדיקציה לגובה המים. מעבר לכך, ממוקמים שני מדידים סטטיים בנקודות קריטיות המועדות להצפה. מדי שנה אנו עורכים תרגיל הכנה לחורף המדמה תרחישים אפשריים ודרכי התמודדות, ובשנת 2019 קיימנו גם שני כנסים בנושא עבור עובדים ומחזיקי עניין רלוונטיים נוספים.

בטיחות נתיבי תחבורה ציבורית (נת"צים)

סלילת נת"צים הנותנים עדיפות לרכבי תחבורה ציבורית על פני רכבים פרטיים, מהווה תנאי הכרחי לקידום תחבורה ציבורית בישראל. בעוד שהנת"צים מסייעים לשיפור רמת הבטיחות בתחבורה הציבורית הם גם מייצרים אתגרים בטיחותיים הנובעים בעיקר מהפרת הסדרי התנועה על ידי רכבים פרטיים ומשתמשי דרך נוספים החודרים לשטח הנת"צ. לאור זאת, בשנת 2019 פירסמנו פניה לספקים פוטנציאליים והזמנו אותם להציע פתרונות טכנולוגיים לשיפור בטיחות משתמשי הדרך בנת"צים בהיבטי הניטור, האכיפה, ההפרדה, הסימון, השילוט ועוד. בהמשך התהליך ובהתאם לפוטנציאל הפתרונות הטכנולוגיים שיוגשו, מתוכנן להתבצע פיילוט במסגרתו יוטמעו פתרונות טכנולוגיים נבחרים בנתיבי תחבורה ציבורית.

אנו פועלים תוך שמירה חסרת פשרות על בטיחות הציבור, בטיחות התנועה ובטיחות העבודה באתרים השונים. ניהול הבטיחות בחברה נחלק לשלושה תתי תחומים עיקריים - בטיחות התשתית, בטיחות באתר פרויקט הנדסי ובטיחות עובדים במשרדי החברה ומתקניה (ראו הרחבה בפרק סביבת העסקה). בחברה ממונה בטיחות אשר אחראי על גיבוש תכנית שנתית ועל אישורה אצל סמנכ"ל התפעול והאחזקה.

שלב מקדים לתהליך התכנון של הפרויקטים השונים הוא תסקיר בטיחות, המלווה על ידי יועץ בטיחות חיצוני, בהתאם לצורך ולדיסציפלינה. כמו כן, בכל היבטי התכנון המאושרים על ידי משרד התחבורה נסקרים ונכללים גם הסדרי הבטיחות המתוכננים. החברה מטמיעה אמצעים שונים להגברת רמת הבטיחות, דוגמה לכך היא ההפרדות המפלסיות המונעות מפגש של משתמשי דרך שונים (מונעות למשל חציה של רכב על מסילת רכבת). אנו עובדים בשיתוף פעולה אדוק עם הרשות לבטיחות בדרכים (הרלב"ד) במגוון ערוצים, זאת על מנת לשפר את בטיחות כלל משתמשי הדרך. על מנת להגביר את מעורבות החברה בנושא הבטיחות ולממש את אחריותה באתרי העבודה, עבור משתמשי הדרך ועבור עובדי החברה, בשנת 2021 עתיד להתפרסם מכרז להקמת מערך בטיחות, שתחת סמכותו ירוכזו הבקרה והפיקוח העליון על כלל תהליכי הבטיחות שבאחריות החברה.

בטיחות משתמשי הדרך בכביש 20

כביש 20 הינו ציר התחבורה המרכזי במטרופולין תל-אביב, המהווה את ציר התנועה העמוס ביותר בישראל. מתוקף היותנו רשות תמרור בכביש 20, אנו אחראים על אחזקתו, על הצבת תמרורים ועל הסדרי התנועה והבטיחות בכביש. על מנת לשפר את רמת הבטיחות של משתמשי הדרך, במחצית השנייה של שנת 2019 החלנו בפריסה של סיירים לאורך הכביש (מהלך שצפוי להתגבר בשנת 2020). בסמכות הסיירים לאתר ליקויי בטיחות, לתגבר את מערך הבטיחות והכוונת הנהגים בעת עבודות המתקיימות בכביש

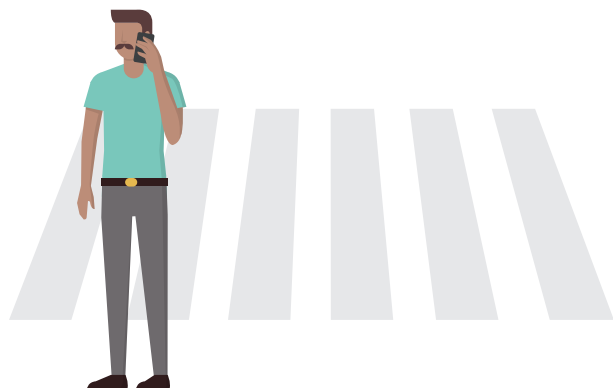
הנגשת אמצעי תחבורה לאנשים עם מוגבלויות

בעוד שלנתיבי איילון אין השפעה ישירה על הנגשת אמצעי התחבורה עצמם (לשמחתנו, אוטובוסים עירוניים מונגשים כיום על פי חוק באופן מלא), אנו מחויבים להנגיש את המסלול של משתמשי הדרך עד להגעתם לאמצעי התחבורה וכן רואים בהנגשה מלאה של התשתיות חובה מוסרית שלנו. כלל הפרויקטים מלווים כבר משלב התכנון על ידי יועץ נגישות המהווה גם גורם מפקח. היועץ מוודא כי מעברי החציה, המדרכות, הרמזורים, תחנות ההמתנה וכיו"ב, מונגשים באופן מלא על פי הנחיות משרד התחבורה והנדרש בחוק.

התקנות, יחד עם הליווי של יועץ הנגישות החיצוני, מספקים לנו הכוונה בנוגע לאמצעים שעלינו להטמיע בפרויקטים השונים ועל כן לא גובש בחברה נוהל נגישות רוחבי. בתום הפרויקט ולפני מסירתו לרשות, אחראי יועץ הנגישות על הפקת אישור לפיו הפרויקט עומד בתקנים. בחלק מהרשויות המקומיות מתבצעת בקרה נוספת על רמת הנגישות של הפרויקט מטעם יועץ הנגישות של העירייה.

מבט קדימה ל-2020:

- קיום סדנה למנהלי הפרויקטים בנושא נגישות ללקויי ראייה, במטרה להעלות את המודעות לצרכים של קבוצת אוכלוסייה זו בעת ביצוע פרויקט הנדסי.



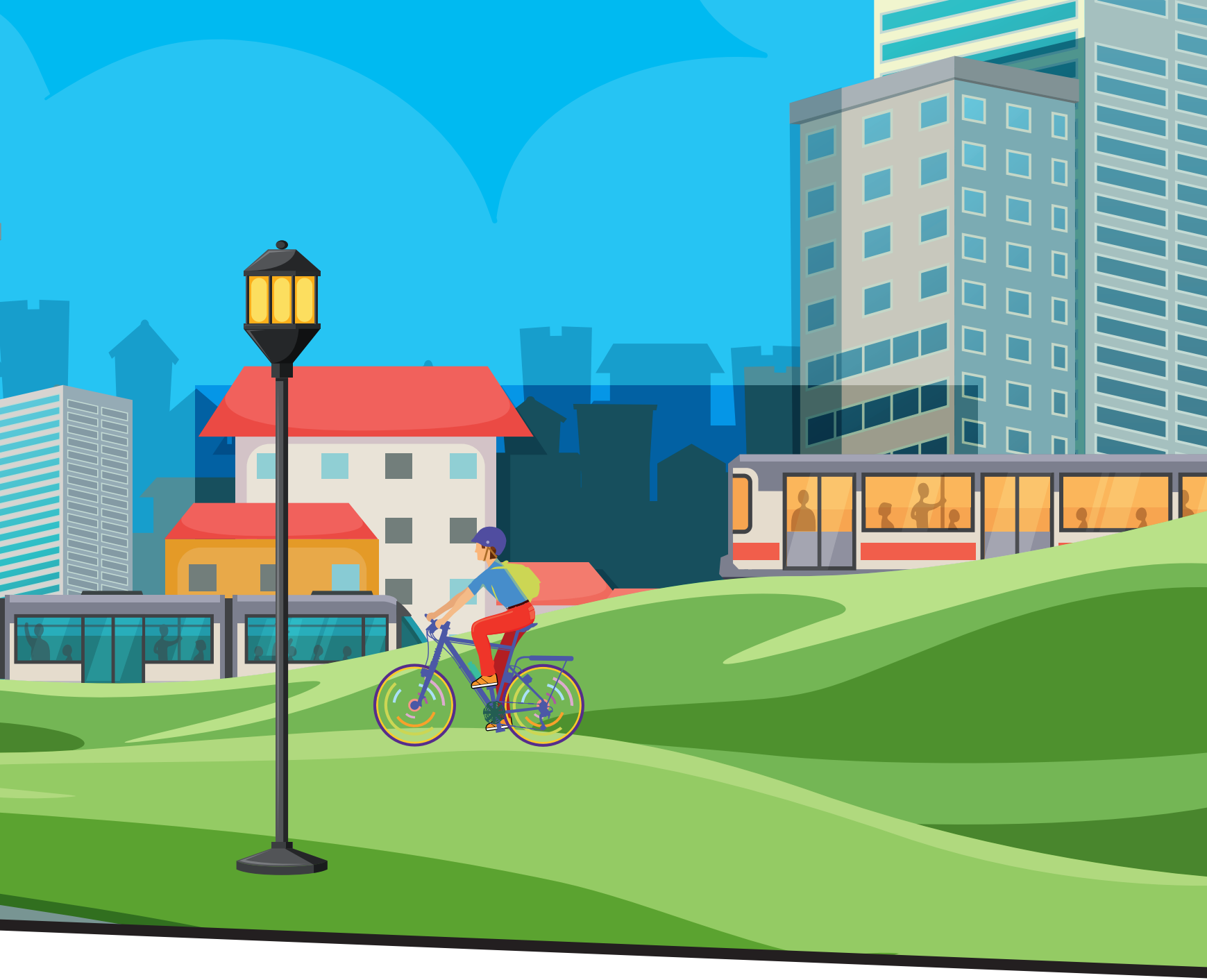
בטיחות בשלב ביצוע העבודות

אנו מקיימים תסקירי בטיחות של אתרי העבודות עוד בשלב התכנון, על מנת לוודא כי זירת העבודות בטיחותית הן עבור העובדים במקום והן עבור כלל משתמשי הדרך בסביבת העבודות. תחום הבטיחות באתרי העבודה מעוגן בחוזה הנחתם עם קבלני הביצוע, לפיו הם מחויבים לשמור על רמת בטיחות גבוהה ביותר של העובדים ושל כל העוברים ושבים באתר ובסביבתו. אכיפת ההסכם מתבצעת באמצעות פיקוח צמוד של יועצי בטיחות בעבודה ויועצי בטיחות בתנועה המלווים את הפרויקט בנוסף לחובות הקבלן, מתוקף תקנות הבטיחות. במקרים של עבירות בטיחות מחולקים קנסות כמעוגן בהסכם. במקרה של תקריות בטיחות אנו מקיימים תחקיר מעמיק ובהמשך לו מיושמות מסקנות ונהלים להמשך. במידה ואירע אירוע בטיחות משמעותי בו נרשמו פגיעות בגוף של עובד או עובר אורח, קיים נוהל דיווח מסודר המגיע עד לדיקטוריון החברה.

מעבר לכך אנו מיישמים מעגל בקרה נוסף באמצעות יועצי בטיחות מטעמנו. היועצים אמונים על אבטחת איכות של רמת הבטיחות בעבודה ובטיחות בתנועה באתרי עבודה, כאשר מסקנותיהם והנחיותיהם לתיקון ליקויים מחייבים את קבלן הביצוע של הפרויקט.

לצורך אכיפת רמת הבטיחות הנדרשת ובשל ריבוי הפרויקטים, הסמיכה משטרת ישראל יחד עם נתיבי איילון מערך פקחים המתגברים את אתרי העבודה (לפקחים אלה אין סמכויות אכיפה כנגד אזרחים). פקחי התנועה מפקחים ומיישמים את הנחיות בטיחות התנועה לכלל הפרויקטים בחברה כתחליף או כתגבור לניידות המשטרה, ובכך תורמים לשיפור רמת הבטיחות עבור משתמשי הדרך ומאפשרים ביצוע מספר רב של פרויקטים על תוואי דרך פעילה. אנו מקפידים על שילוט וסימון מותאמים בכל אתר עבודה, לצד הצבת ניידת משטרה המאוישת בפקחים.







4. איכות הסביבה

שמירה על איכות הסביבה בשרשרת האספקה

קבלני המשנה עמם אנו מתקשרים לצורך ביצוע הפרויקטים חותמים על חוזה המעגן את מחויבותם למזעור הפגיעה הסביבתית ובתוך כך מוגדר אחוז השימוש הנדרש בחומר ממוחזר בכל פרויקט. אנו רואים בשימוש בחומרים ממוחזרים קידום של ערך משותף - כלכלי וסביבתי שכן חומר ממוחזר הוא לרוב זול יותר מהאלטרנטיבה ולצד זאת יש לו יתרונות סביבתיים מובהקים. לדוגמא, בפרויקטים של אגף הנדסה א' בחטיבת התפעול, 74% מהחומרים שהיו בשימוש בין השנים 2017-2019 הם חומרים ממוחזרים. כמו כן, הוסכם שעבור פינוי חומר ממוחזר קבלני הביצוע יקבלו את מלוא התשלום ללא הנחות עבור נתיבי איילון בסעיף זה. כך אנו מעודדים את הקבלן להשלים בצורה מלאה ותקינה את פינוי כמות החומר הממוחזר עליו התחייב טרם ביצוע הפרויקט, שכן יקבל עליו תשלום מלא.

"גשר הרלינג": ניסוי למעקב אחר פינוי פסולת - פינוי פסולת הבנייה מאתרי העבודה היא באחריות הקבלן המבצע. בשל הקושי הקיים במעקב אחר פינוי הפסולת אל האתרים המיועדים לכך וקבלת הוכחה שהפסולת אכן מפונה למחזור או ההטמנה ולא מושלכת בשטח פתוח לשם צמצום עלויות מצד הקבלן, הוטמע אמצעי למעקב אחר פסולת המפונה מהאתר. במסגרת ניסוי "גשר הרלינג" הותקנו מכשירי GPS על משאיות פינוי הפסולת, המסייעים במעקב אחר מסלול נסיעת המשאית עד לנקודת הפינוי. בשל הצלחת הניסוי הכללנו את השימוש במכשירי המעקב כתנאי במכרזים רלוונטיים.

מקדמים סביבה ירוקה

מטרת העל ומהות הפעילות שלנו היא הפחתת השימוש ברכב פרטי, ועל כל הפרויקטים והמהלכים המתנהלים בחברה להתכתב ולשרת מטרה זו. התכנון, הביצוע והתחזוקה של הפרויקטים שלנו מהווים את ההשפעה המהותית ביותר של נתיבי איילון על הסביבה, בעוד שלהתנהלות במשרדי החברה השפעה מינורית. מעבר לתועלות החברתיות והכלכליות שתוארו בהרחבה לאורך דוח זה, ליבת הפעילות שלנו מובילה לתועלות סביבתיות מובהקות, כשבראשן הפחתה בצריכת הדלק והקטנת הפליטות וזיהום האוויר. באמצעות יצירת חלופות אטרקטיביות לרכב הפרטי, חיבוריות גבוהה, ניהול ביקושים ושימוש אפקטיבי בדרכים, אנו תורמים לשיפור איכות הסביבה במדינת ישראל. בשנים הקרובות עתיד להתמנות בעל תפקיד שבסמכותו יהיה לרכז את תחום איכות הסביבה בחברה, לרבות גיבוש תוכניות עבודה ויעדים בנושא.

נוכח הגידול הטבעי באוכלוסייה והגידול במספר הרכבים הפרטיים מדי שנה, ידוע לנו שלא נצליח להסיט לחלוטין את הרכב הפרטי מהכביש. עם זאת, ככל שהתנועה תהיה יותר זורמת, הכבישים יהיו פחות פקוקים ואנשים לא יאלצו לשוטט זמן רב בחיפוש אחר חניה, כמות הפליטות לאוויר תפחת באופן משמעותי. יחד עם השיפור באיכות החיים יחול גם שיפור באיכות האוויר שכולנו נושמים.

**המשימה הלאומית של נתיבי
איילון מובילה אותנו באופן טבעי
לשיתוף פעולה צמוד עם ארגוני
סביבה. בסיורי שטח שקיימנו
עם פעילי סביבה, נוכחנו
במידת הרגישות והחשיבות
שמייחסים התושבים לעצים
בשטח הפרויקט. זה הוביל אותנו
להפיק שלטים עם הכיתוב "העץ
הזה יישמר גם כשהפרויקט
יגמר" ולהצמידם לעצים.**



שימור ונטיעת עצים

לעצים תרומה רבה לנראות של המרחב הציבורי, מעבר לכך שהם מאזנים טמפרטורות, סופחים פחמן דו-חמצני והופכים את הסביבה של כולנו לנקייה, מוצלת וידידותית יותר. אנו מייחסים חשיבות רבה לשלמות העצים באזור הפעילות שלנו, ובמידת האפשר נעדיף אלטרנטיבה של העתקת או שימור עצים על פני כריתתם. במקביל אנו מקיימים מאמצים לשתול עצים חדשים; במסגרת פרויקט ה"נתיבים המהירים" מתוכננת שתילה של 810 עצים חדשים ושימור של 639 עצים קיימים בשטח, בין השנים 2020-2022. בפרויקט "מהיר לעיר" מתוכננת העתקה ושימור של 9,154 עצים קיימים ושתילה של 10,523 עצים חדשים לאורך הפרויקט. בפרויקט "אופנידן" העצים מהווים אלמנט תפעולי להצללת השביל ולכן נרכשו 11,000 עצים שיינטעו לאורך הפרויקט ככל שיתקדם. שתילת העצים נעשית בליווי אדריכל נוף ואגרונום, ומתקיימת העדפה למיני עצים אשר ישמשו ויתמכו בבתי גידול לחרקים וציפורים.

התייעלות שימוש במשאבים בכביש 20

מרבית השימוש בחשמל ומים לאורך כביש 20 הוא בתאורת הכבישים ובהשקיית 600 דונם של חלקות גיבון הפזורות לאורכם. במסגרת אחזקת הכביש אנו מבצעים בקרה על השימוש במשאבים אלה באמצעות ספק חיצוני המנתח עבורנו את דפוסי השימוש ומזהה היכן ניתן להתייעל, לצמצם שימוש וכך לקדם ערך משותף- גם לחסוך בכסף וגם לתרום לאיכות הסביבה. בנוסף בקרה זו מאפשרת לנו לזהות ולנטר אזורים בהם יש שימוש מוגבר במים ובחשמל מה שעשוי להצביע על תקלה. בשנים הקרובות בכוונתנו להתמודד על קבלת מענק ממשלתי לגופים שיבצעו מהלכים משמעותיים בחסכון באנרגיה.

בשנת 2017 השימוש בחשמל בכביש 20 עמד על 9,458,378 קוט"ש, בשנת 2018 על 9,007,330 קוט"ש ובשנת 2019 מספר זה ירד משמעותית ועמד על 7,139,932¹⁶ קוט"ש בלבד, זאת בזכות מהלכי התייעלות אנרגטית.

¹⁶ נתון זה משקף את הצריכה המאומתת עד לספטמבר 2019 וצריכה משוערת לחודשים אוקטובר-דצמבר 2019





5. סביבת העסקה

אנו רואים בעובדינו משאב ונכס עיקרי המהווה את הגורם המרכזי להצלחתנו. אנו מחויבים לספק לעובדים סביבת עבודה מכילה ומאפשרת, נטולת כל סוג של התעמרות או הטרדה ולצד זאת לפתח אותם מבחינה אישית ומקצועית ולדאוג לבריאותם, בטיחותם ורווחתם בכפוף להוראות החוק ואף מעבר לכך. העובדים בנתיבי איילון זוכים ליחס אישי ומקצועי מהמנהלים הישירים שלהם אשר אחראים גם על הערכת הביצועים ופיתוח ההון האנושי. לצד זאת מתקיימים מהלכים רבים במטרה לקדם מחוברות, השתייכות ומחויבות ארגונית. חטיבת משאבי אנוש בחברה אמונה על גיוס, שימור ופיתוח הון אנושי איכותי, אשר יאפשר לנו עמידה מיטבית ביעדינו בהווה ובעתיד.

ההון האנושי בנתיבי איילון

בשנים 2016-2017, במקביל להטמעת שינוי הייעוד שלנו, החל אגף משאבי אנוש במהלך נרחב לגיוס כוח אדם איכותי שיענה על צרכי הארגון לאור המשימות והאתגרים הניצבים בפנינו. בין השנים 2017-2019 מצבת כוח האדם בנתיבי איילון יותר משילשה את עצמה (מ-64 עובדים בשנת 2017 ל-164 בסוף שנת 2019). לאור השינוי הארגוני המשמעותי שהתרחש תוך זמן קצר, העיקרון המנחה את מדיניות משאבי האנוש שלנו היא העצמת המחוברות (engagement) הארגונית של עובדינו. אנו מאמינים כי מעורבות עובדים בהתנהלות השוטפת ושיח פתוח עם המנכ"ל והדרג הניהולי, לצד מהלכי פיתוח אישי, סל רווחה ומעורבות קהילתית, יסייעו לנו להשיג את המחוברות הארגונית של העובדים ולייצר חברה שעובדינו יהיו גאים לעבוד בה.

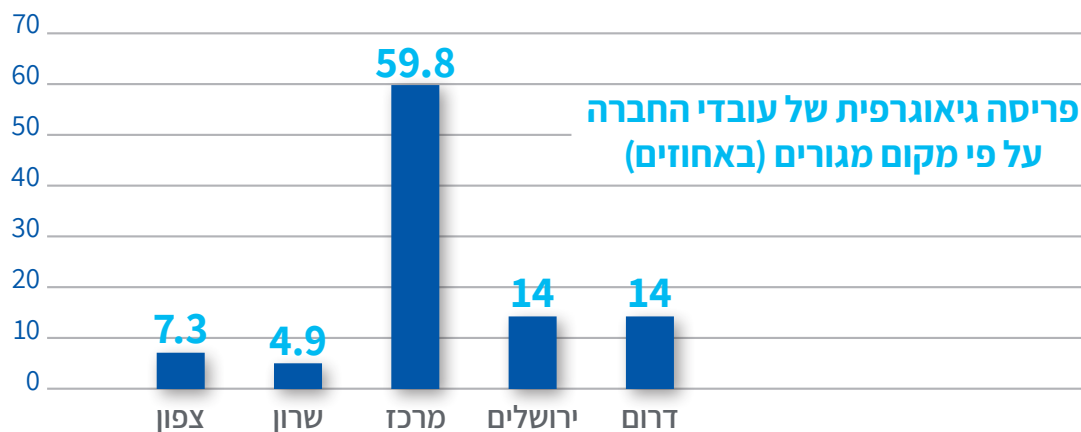
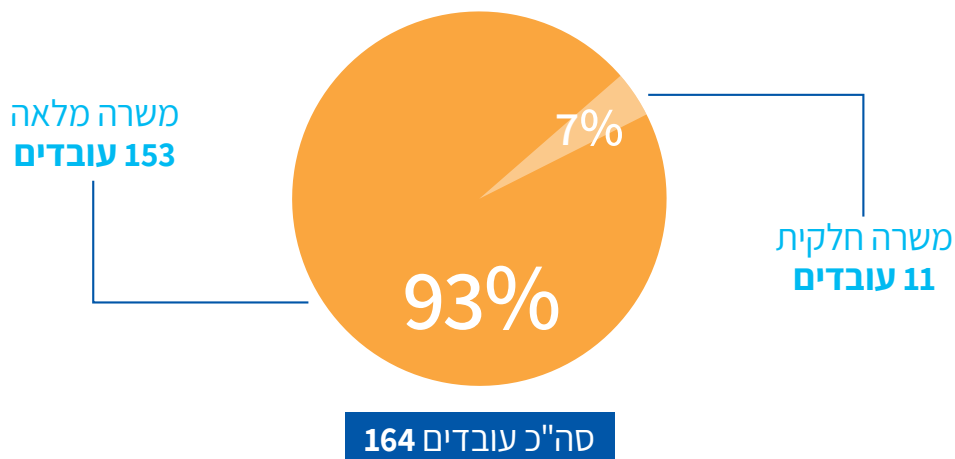


על מנת לאפשר לעובדים לאזן בצורה טובה בין דרישות התפקיד שלהם לבין שעות הפנאי ומחויבויותיהם המשפחתיות, ולאור צורך שעלה מצד העובדים, הוספנו זמן חופשי בשבוע - "שלישי אישי" אשר הוגדר כזמן בו לא נקבעות פגישות עבודה (ברמת סמנכ"לים ומעלה). כמו כן, אנו מאפשרים שעות עבודה גמישות וחלקיות משרה לעובדים המעוניינים בכך, לצד חזרה הדרגתית מחופשת הורות לעובדים ולעובדות.

סה"כ עובדי החברה בחלוקה למגדר וגיל

| סה"כ | גברים | נשים | גיל\מגדר |
|------------|-----------|-----------|-------------|
| 27 | 9 | 18 | עד 30 |
| 124 | 59 | 65 | 31-50 |
| 13 | 6 | 7 | +50 |
| 164 | 74 | 90 | סה"כ |

עובדי החברה על פי היקף משרה



2019 במספרים:



¹⁷ 102-41

¹⁸ בשנת 2020, חמש מתוך עשרת המנהלים הבכירים בחברה הן נשים, כך שמספר המנהלות בהנהלה הבכירה עומד על 50%

בשנת 2019 ערכנו מפגש רתימה לנושא העסקת עובדים עם מוגבלויות עבור ההנהלה הבכירה, במסגרתו איתרנו "סוכני שינוי" שיסייעו לנו בהעלאת מודעות וקידום הנושא בתוך החטיבות. בהמשך למהלך המוצלח אנו מתכננים לערוך שולחן עגול לחשיבה משותפת ולאיתור סוכני שינוי לנושא, גם בין עובדינו.



תקשורת פנים ארגונית

אנו פועלים לקדם שיח פתוח ב"גובה העיניים" בין הנהלת החברה והמנכ"ל ובין עובדים ומנהלים. העובדים משתתפים באופן תדיר בשולחנות עגולים עם מנכ"ל החברה, דנים ומתעדכנים בנושאים שונים. על מנת לייצר הפרייה הדדית, שיתוף פעולה ואווירה טובה בין החטיבות, מתקיימים גם שולחנות עגולים בין-חטיבתיים. בשנת 2019, בעקבות תלונה ממנה עלה חשד להתעמרות פסולה בין עובדים, התקיימה ישיבת הנהלה בנושא ונשלח דיוור מהמנכ"ל אל כלל העובדים המלווה בבקשה לפנות אליו באופן ישיר ומיידי בכל מקרה של חשד להתעמרות או הטרדה מסוג כלשהו.

גיוון תעסוקתי

כחברה ממשלתית אנו מייחסים חשיבות רבה לקידום הגיוון התעסוקתי ובתוך כך לשילוב עובדים מאוכלוסיות המאופיינות בתת-תעסוקה, זאת מתוך מחויבות ערכית והצדקה עסקית. בחטיבת משאבי אנוש הוגדר גורם האחראי על העסקה מגוונת, ואנו מקיימים שותפויות ארוכות טווח עם גופים עסקיים וחברתיים שיסייעו לנו לגוון את מקורות הגיוס שלנו. בנוסף, לעובדים ומנהלים מוצעות סדנאות בנושא סביבת עבודה מגוונת ורב-תרבותית, העוסקות באתגרים וההזדמנויות הנגזרות מכך.

העסקת אנשים עם מוגבלויות

בהתאם ליעד שנקבע במגזר הציבורי, בחברה תכנית שנתית להעסקת אנשים עם מוגבלויות במסגרתה אנו מבצעים מיפוי ומתעדפים משרות ייעודיות לאיוש על ידי אנשים עם מוגבלויות. על מנת לעמוד ביעדי הגיוס אנו פונים באופן ייזום לחברות השמה ולארגונים חברתיים שיסייעו לנו באיתור המועמדים וילו אותנו בתהליך המיון והקליטה לרבות בביצוע כל ההתאמות הדרושות. על אף שמשרדינו מונגשים באופן מלא על פי תקנות הנגישות, לעיתים יש צורך בביצוע התאמות פיסיות ואנו נערכים לכך בהתאם.

במקביל מתקיימות הדרכות למנהלים רלוונטיים ולצוותי משאבי אנוש בנושא גיוס וקליטה מותאמת של אנשים עם מוגבלויות והתמודדות עם דילמות אופייניות בתהליך, והנושא אף צפוי להיכלל בפעילות הטמעת האתיקה בחברה.

פעילות רווחה והטבות לעובדים

אנו שואפים לספק לעובדינו את התנאים שיאפשרו להם לאזן בצורה מיטבית בין צרכי הבית והמשפחה, לבין דרישות התפקיד שלהם בנתיבי איילון. פעילות הרווחה וההטבות מהן נהנים העובדים, משרתות בין השאר מטרה זו. כלל עובדי החברה נהנים מסל רווחה והטבות מגוון, ללא קשר לוותק שלהם או להיקף המשרה. מדי שנה אנו נהנים משתי פעילויות גיבוש ותרבות וכן מקיימים הרמת כוסית בחגים ומפגשי Happy hour במשרדי החברה אחת לחודש. העובדים מקבלים שי ביום הולדתם ולרגל אירועים משמעותיים בחייהם ובחיי בני משפחתם. לעובדים המעוניינים בכך, אנו מציעים סבסוד קייטנות לילדים בחופשת הקיץ, סבסוד פעילויות נופש, תרבות וספורט. כמו כן, אנו מציעים מימון לימודים עבור עובדים ומנהלים ומתן הלוואות לעובדים לכל צורך, בתנאים אטרקטיביים.

לצד זאת אנו מקפידים על תנאי פרישה הוגנים, כאשר זכויות הפנסיה של העובדים המגיעים לגיל פרישה ממומשות באמצעות הסכומים שנצברו בקרנות הפנסיה והגמל. העובדים העוזבים משתתפים בשיחת פרידה וסיום עבודה עם הממונה הישיר ועם גורם בחטיבת משאבי אנוש, ועובדים המעוניינים בכך זכאים לשירותי ייעוץ תעסוקתי ו\או הכנה לפרישה.

הדרכה והכשרה

תחום ההכשרה בחברה תומך בפיתוח ובשימור העובדים ומסייע לנו להתמודד בהצלחה עם תהליכי השינוי והאתגרים הניצבים בפנינו. חלק ניכר מההכשרה מתבצע באמצעות למידה התנסותית המתרחשת בסביבת העבודה על ידי חוויה והתנסות אישית. לצד זה מתקיימת למידה פורמלית במסגרת קורסים, ימי עיון וסדנאות וכן למידה מקוונת ו/או היברידית ולמידת עמיתים תוך ובין-חטיבתית. תכנית ההדרכה שגובשה בחברה צפויה לצאת לפועל בשנת 2020, והיא מתבססת על סקר צרכים שבוצע ביולי 2019 ובהלימה מלאה לתכניות העבודה. מטרת התכנית הינה להעצים את יכולות עובדינו, לשפר את המיומנויות הדרושות מהם ולצד זאת להטמיע חשיבה חדשנית ולעצב שפה ותרבות ארגונית אחידה.

ההדרכה בחברה מתמקדת בתכנים הקשורים באופן ישיר לתפקיד העובד ונדרשים לשם שיפור יכולותיו המקצועיות, לצד תכני העשרה כלליים התומכים בכישורי העובד ונדרשים בעולם העבודה כגון מיומנויות אקסל, סטוריטלינג, עמידה מול קהל, אנגלית עסקית, אתיקה (ראו הרחבה בפרק 1) ועוד.

הכשרת מנהלים

מאחר ובשנת 2019 החברה גייסה כ-40% מכוח האדם שלה, מנהלים רבים עסקו בגיוס ובקליטת עובדים חדשים. במהלך השנה, מנהלים רלוונטיים הוזמנו להשתתף בסדנה יישומית ייחודית, שפותחה בהתאמה לצרכים בחברה ולחזק את המומחיות שלהם בביצוע ראיונות, באבחון ובהערכת מועמדים. בנוסף, התקיימו סדנאות ניהול לראשי אגפים ומנהלי תחומים במטרה לחזק את השדרה הניהולית בחברה ולספק כלים יישומיים לניהול עובדים ומשימות, על כל המשתמע מכך. מתוך חתירה לשיפור מתמיד, אנו מלווים את פעילות ההכשרה וההדרכה בסקרי שביעות הרצון של המשתתפים.

לעובדים חדשים שנקלטים בחברה מוצמד עובד ותיק - "באדי" המשמש כחונך אישי ומסייע בקליטה חלקה ומיטבית. לאחר חודשיים ושוב לאחר שנה מיום הקליטה, מתקיימת פגישה עם משאבי אנוש לבחינת ההשתלבות המקצועית ושביעות רצון העובדים.

היעדרות עובדים:

על מנת להוזיל לעובדינו את דמי הניהול ולהגדיל את התשואות על חסכונותיהם, ביצענו בשנת 2019 סקר שוק מול מספר קרנות פנסיה וכתוצאה מכך השגנו לעובדינו תנאים טובים יותר.



תחלופת עובדים:



¹⁹ כמחצית מהעוזבים בשנת 2018 עזבו בתהליך פרישה מרצון/ יציאה לגמלאות עקב שינוי הייעוד של החברה

בטיחות ובריאות תעסוקתית

בטיחות העובדים והמבקרים במשרדים ובאתרים השונים בהם אנו פועלים היא באחריות אגף תפעול ואחזקה. בחברה גובשו שני נוהלי בטיחות אשר אושרו בדירקטוריון; נוהל בטיחות באתרי עבודה ונוהל בטיחות לעובדי החברה המבוסס על תקן המכון לבטיחות וגהות. ממונה הבטיחות מגיש מדי שנה להנהלה תכנית שנתית לניהול סיכוני הבטיחות בחברה, הכוללת סקר סיכוני בטיחות, תכנית לטיפול במפגעים, מבדקי בטיחות פנימיים כנדרש בחוק וכן ביצוע הכשרות, הדרכות וכנסי בטיחות לעובדי החברה ולעובדים חדשים בנושא בטיחות בעבודה, בטיחות אש ובטיחות בדרכים. קצין הרכב שלנו אמון על בטיחות הרכבים לרבות רכבי הליסינג ועל הדרכות עובדים לנסיעה בטוחה ברכב. בנוסף אנו בוחנים השקת לומדות אינטראקטיביות בנושא בטיחות בדרכים גם לבני המשפחה של עובדינו הנוהגים ברכבי החברה.

ועדת בטיחות המורכבת מעובדי החטיבות השונות ומלווה ביועץ בטיחות חיצוני, מתכנסת לפחות שמונה פעמים בשנה (בהתאם לתדירות הנדרשת בחוק) ודנה בנהלים ובמקרי וליקויי בטיחות, אם היו. כל אירוע בטיחות שנרשם בחברה מתוחקר על פי הליך מסודר לצורך הפקת לקחים וגיבוש פעולות שימנעו הישנות של אירוע דומה בעתיד. לצורך מענה מהיר וראשוני לאירועי בטיחות הקמנו את צוות צמ"ר - צוות המורכב משלושה כוננים ומספק עזרה ראשונה ומענה מהיר, על פי הצורך. בשנת 2019 נרשמו שתי תאונות עבודה ולא היו מקרים של אובדן חיים כתוצאה מתאונות עבודה.

בריאות עובדים

אנו פועלים לקדם את בריאות עובדינו, אף מעבר לדרוש בחוק. במסגרת זאת, בשנת 2019 יועצת ארגונומיה חיצונית ערכה סדנה לעובדים וסיפקה מענה אישי לכל עובד שהיה מעוניין לארגן באופן בריא יותר את סביבת עבודתו, כאשר מחלקת התפעול שלנו סיפקה את העזרים הנדרשים. בנוסף אנו מבצעים בדיקות תקופתיות של איכות האוויר, ניקיון והיגיינה לטובת כל השוהים במשרדים ומקפידים על קיום ציוד זמין למתן עזרה ראשונה ועל הכשרת עובדים כמגישי עזרה ראשונה. בנוסף, עבור עובדינו המבקרים מתוקף תפקידם באתרי הפרויקטים, אנו מספקים ציוד מגן מלא, בהתאם למשימה ולתפקיד. בשנת 2019 לא התקבלו תלונות עובדים בנושא בטיחות וגיהות תעסוקתית. עבור עובדים מעל גיל 40, מתקיימות בדיקות סקר שנתיות ללא קשר לדרג העובד.

בטיחות באתרי העבודה

האחריות העליונה לבטיחות עובדי הקבלן היא של קבלן המשנה המבצע את הפרויקט. עם זאת ומבלי להפחית מאחריות הקבלנים, אנו רואים בהקפדה חסרת פשרות על נושא הבטיחות חובה ערכית שלנו כגורם המזמין את העבודה. על כן גיבשנו "נוהל בטיחות בפרויקטים הנדסיים ופרויקטי אחזקה" המגדיר את תחומי האחריות לניהול בטיחות בעבודה ובתנועה, את מעגלי הבקרה ואת נהלי הטיפול במקרה של הפרות בטיחות לרבות נוהל התחקיר, הדיווח, הפקת ויישום הלקחים.

לשם הגברת הבטיחות באתרי העבודה הטמענו מספר אמצעים טכנולוגיים שיסייעו לנו, דוגמת טאבלטים בהם צוידו מנהלי הפרויקטים לדיווח מידי מהשטח במקרים של הפרות וליקויי בטיחות. בנוסף, במקרים מסוימים אנו מחייבים את הקבלנים להציב מצלמות באתרים, על מנת שיתעדו שהם אכן עומדים בכל נהלי הבטיחות שהתחייבו אליהם.

מעורבות קהילתית של עובדים

אנו מעודדים מעורבות חברתית והתנדבות עובדים, מתוך רצון להיטיב עם הקהילה ולחזק את שיתוף הפעולה עם הרשויות המקומיות. בנוסף, אנו מאמינים שניהול נכון של המעורבות הקהילתית שלנו תוך איתור השותפים החברתיים המתאימים, יעצים את גאוות היחידה, את השייכות והמחבורות הארגונית של עובדינו ויאפשר לעובדים לעשות שימוש במנעד כישורים נרחב מעבר לכישורים הנדרשים באופן ישיר במסגרת תפקידם.

שאיפתנו בתחום זה היא לייצר שותפויות ארוכות טווח במטרה להוביל לאימפקט משמעותי בתחומים חברתיים המצויים בזיקה לליבה העסקית שלנו. כמו כן אנו חותרים להתנדב עם אוכלוסייה שצורכת תחבורה ציבורית באחוזים גבוהים (דוגמת ילדים, בני נוער ובני הגיל השלישי) ולקיים את הפעילות באזור הגיאוגרפי של משרדינו או של אתרי העבודה השונים.

בשנת 2019 עובדינו השתתפו בפעילות התנדבותית במעון יום לקשישים, במעון יום שיקומי של עמותת אלו"ט לפעוטות על הרצף האוטיסטי, באריזת חבילות מזון והפצתן לנזקקים ועוד. בנוסף, בשיתוף עם עיריית ראשון לציון סייענו לשפץ ולהכין את בתיהם של קשישים ניצולי שואה לחורף. כחברה ממשלתית נתיבי איילון מנועה מביצוע תרומות כספיות.

מבט קדימה ל-2020:

- קיום סדנה לגיבוש תפיסת משאבי אנוש בחברה בהתאם לצרכים;
- יישום תכנית הדרכה וחיזוק רמת המקצועיות של העובדים בתחומי העשייה השונים;
- קיום סיורים בפרויקטים שבביצענו עבור כלל העובדים במטרה לחזק את רמת המחבורות הארגונית וההיכרות עם תחומי הפעילות השונים;
- מיסוד תהליכי הערכת ביצועי עובדים אשר ישמשו כבסיס לתגמול אישי;
- קידום העסקה מגוונת והעלאת מודעות של העובדים לנושא, לרבות מפגשים עם עובדים עם מוגבלויות שיספקו הצצה לעולמם;
- גיבוש תכנית שנתית לתרומה לקהילה ומעורבות עובדים.

לפני כל פרויקט הנדסי על קבלן הביצוע להכין תכנית בטיחות המתבססת על הערכת סיכוני הבטיחות, ולאשרה מול הגורם הרלוונטי בנתיבי איילון. בעוד שברבים מהפרויקטים הסיכונים הם גנריים וההיערכות חוזרת על עצמה מפרויקט לפרויקט, לעיתים יש צורך בהיערכות ייחודית, לדוגמא במקרים של עבודה בגובה, בתנאי מזג אוויר קשים וכיו"ב. באחריותנו לוודא כי התכנית ואמצעי הבטיחות שהקבלנים התחייבו אליהם מיושמים בשטח במלואם ועל כן מנהלי הפרויקט מטעמנו מבצעים בקרות שטח תכופות. מעגל בקרה נוסף הוא יועצי בטיחות מטעמנו המסייעים בפיקוח ובטיפול בליקויים במידה והתגלו. אחת לתקופה מקבלים חברי הדירקטוריון שלנו סקירה בנושא בטיחות עובדים ומוצגים בפניהם תחקירים של מקרי בטיחות משמעותיים.

בנהל שגובש ובהסכמים מול הקבלנים מפורט נושא הקנסות הכספיים בגין הפרות בטיחות ואף סנקציות של הפסקת עבודה, במקרים חמורים. במקרים של הפסקת עבודה התנעה מחדשת של הפרויקט תהיה באישור מנהל הפרויקט ויועץ הבטיחות מטעם נתיבי איילון. **בשנת 2019 נרשם אירוע בטיחות משמעותי אחד, שבעקבותיו הקבלן פיטר באופן מידי את העובד המעורב.**





6. אחריות

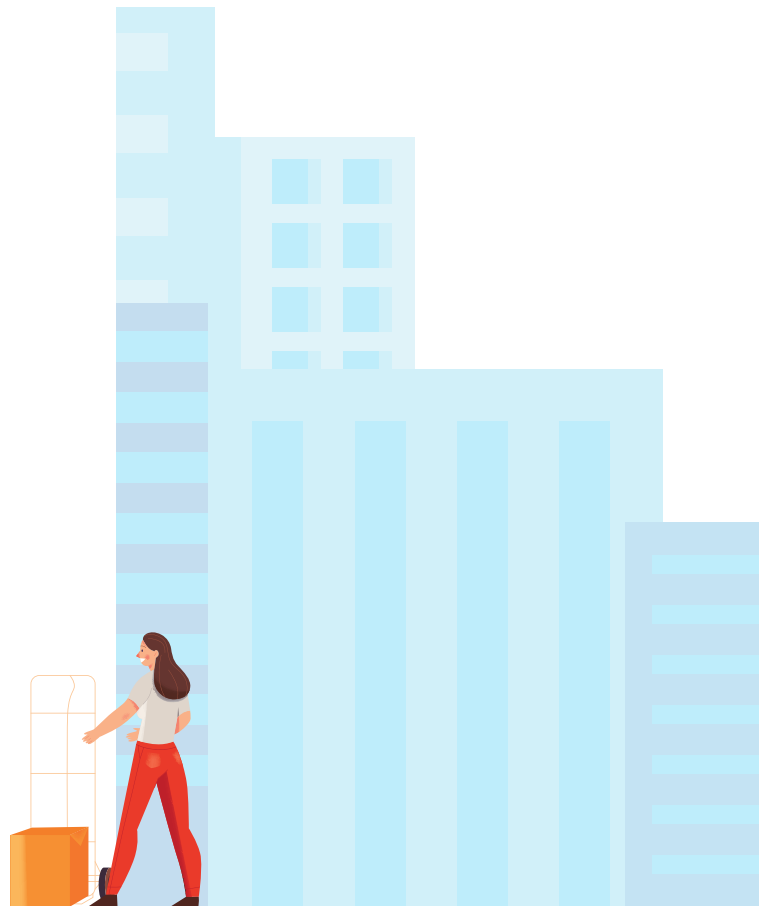


 **בשרשרת האספקה**

כחברה ממשלתית, ניהול שרשרת האספקה ופעילות הרכש שלנו נעשית בהלימה מלאה לדרוש בדין ובחוק וחובת המכרזים תשנ"ב 1992. קבוצות הרכש העיקריות בחברה הן קבלני ביצוע, מתכנני תשתיות, מנהלי פרויקטים, יועצים ונותני שירותים שונים נוספים. בשנת 2019 עמד סך הרכש של החברה על כ-750 מיליון ש"ח. מתוך ההבנה כי מועד ביצוע התשלום הינו קריטי להישרדותם העסקית של הספקים, בעיקר כאשר מדובר בספקים קטנים, מאז שנת 2017 נעשים מאמצים רבים לקצר את תקופת הזמן עד לביצוע התשלום; בעוד שבשנת 2017 ממוצע ימי התשלום עמד על 95 ימים, בשנת 2019 תקופת הזמן התקצרה באופן משמעותי ל-42 יום בממוצע בלבד. אנו מקפידים ליידע את הספקים בדבר מדיניות התשלומים שלנו ובכך להקל עליהם בתכנון התזרימי שלהם.

מבנה שרשרת האספקה

נתיבי איילון משמשת כגורם מזמין בעל אחריות שילוחית. הספק הראשי מחויב מולנו בחוזה והוא מבצע ההתקשרות עם קבלני משנה נוספים לצרכים השונים, כאשר קבלני המשנה שנבחרו מאושרים על ידינו. גורמים אלה מעסיקים בעצמם עובדים המהווים חלק משרשרת האספקה שלנו, ואנו רואים בדאגה לבטיחותם ולתנאי העסקה הוגנים עבורם, חלק מתחומי אחריותנו. לאחר סיום הפרויקט (מלבד בפרויקט הנתיבים המהירים) אנו מוסרים אותו לרוב למזמין העבודה, האמון על תפעול ותחזוקת הפרויקט.



במהלך שנת 2019 החלפנו את מאגרי המתכננים אשר היו פטורים ממכרז, למתכננים הפועלים מכוח זכייה במכרז. במסגרת ההליך המכרזי נבחרו המתכננים בין היתר על בסיס מדדי איכות שונים ונחתמו עמם חוזי מסגרת חדשים.

לאור ניתוח סיכונים וחיפופ שביצענו, חוזי ההתקשרות עם ספקי החברה נוסחו מחדש בשנת 2018 ונוספו להם סעיפים המגנים על נתיבי איילון בעת התקשרויות עם ספקים חיצוניים, זאת על מנת לחזק את החוסן העסקי שלנו לטווח הארוך ואת היכולת שלנו להשלים פרויקטים באופן אפקטיבי ובכפוף ללוחות הזמנים שנקבעו. אנו מקיימים כנסים והדרכות לספקים רלוונטיים ולעובדיהם על מנת לתמוך בהתפתחותם ולחזק את כשירותם המקצועית. בשנת הדיווח לא התקבלה בנתיבי איילון תלונה בדבר הפרת בטיחות, הפרת תנאי העסקה או כל נושא אחר, מצד עובדי הקבלן.

העסקת עובדי קבלן

בכל מרכז שמפורסם על ידינו ובכל חוזה שנחתם עם ספק חיצוני, נכללת ההתחייבות לעמידה בדרישות החוק והדין בנוגע להעסקת עובדים. דגש מיוחד מושם על היבט זה במרכזי העסקת כוח אדם בתחומי הניקיון, האבטחה וכיו"ב. בנוסף, חשבת השכר בנתיבי איילון מבצעת בקרה מדגמית על נתוני השכר של עובדי כוח אדם על מנת לוודא שמלוא הסכומים שהם זכאים להם מופרשים לזכותם וכן מתקיים מאמץ לקיים פגישות וראיונות אקראיים עם עובדי כוח אדם. כלל קבלני המשנה של החברה מכירים את הקוד האתי שלנו וחותרים עליו אחת לשנה.

מבט קדימה ל-2020:

- בניית הליך התקשרויות מקוון שייתר את הצורך בנייר, והטמעת פורטל ספקים להגשת חשבוניות עבור נתיבי איילון;
- יצירת מחירון עבודות המהווה בסיס לתיאום ציפיות כלכלי בין נתיבי איילון וקבלן הביצוע. המחירון יאגד בתוכו את תכולת העבודה בפרויקטים ייעודיים ואת העלויות הכרוכות בכך ויכלל בחוזה מול הקבלנים;
- בניית פלטפורמה להערכת ספקים בדגש על הערכת מנהלי פרויקטים.





אינדקס תוכן GRI²⁰

| שם התקן | מדד | תיאור | עמוד |
|---------------------------------|--------|--|----------|
| GRI 101: Foundation 2016 | | | |
| Organizational profile | | | |
| | 102-1 | שם הארגון | 10 |
| | 102-2 | פעילות, מותגים, מוצרים ושירותים של הארגון | 10-11 |
| | 102-3 | מיקום מטה הארגון | 12 |
| | 102-4 | מיקום פעילות הארגון | 10-11 |
| | 102-5 | אופי הבעלות וצורת ההתארגנות המשפטית | 10 |
| | 102-6 | השווקים אותם משרתת החברה | 10-11 |
| | 102-7 | גודל החברה | 26,58-60 |
| | 102-8 | דיווח על מצבת העובדים | 58-60 |
| | 102-9 | שרשרת אספקה | 68-69 |
| | 102-10 | שינויים משמעותיים בארגון ובשרשרת האספקה | 69 |
| | 102-11 | עקרון הזהירות המונעת | 14 |
| | 102-12 | יוזמות חיצונית | 15 |
| | 102-13 | חברויות בארגונים | 14 |
| Strategy | | | |
| | 102-14 | הצהרה של מקבל ההחלטות הבכיר בארגון | 4-5 |
| | 102-15 | השפעות, הזדמנויות וסיכונים מרכזיים | 4-5 |
| Ethics and integrity | | | |
| | 102-16 | ערכי הארגון, העקרונות, הסטנדרטים ונורמות ההתנהגות של הארגון | 21 |
| | 102-17 | המנגנונים הפנימיים והחיצוניים לארגון להתייעצות ביחס לנושאים של התנהגות חוקית ואתית | 21 |

**GRI 102:
General
disclosure
2016**

²⁰ For the Materiality Disclosures Service, GRI services reviewed that the GRI content index is clearly presented and the references for Disclosures 102-40 to 102-49 align with appropriate sections in the body of the report

| שם התקן | מדד | תיאור | עמוד |
|-------------------------------|--------|--|-------|
| Governance | | | |
| | 102-18 | מבנה ממשל תאגידי | 22-24 |
| | 102-19 | האצלת סמכויות | 24 |
| | 102-20 | אחראי בכיר לניהול אחריות תאגידית | 15 |
| | 102-21 | התייעצות עם מחזיקי עניין בנושאי אחריות תאגידית | 16 |
| | 102-22 | הרכב הדירקטוריון | 22-24 |
| | 102-23 | יו"ר הדירקטוריון | 23 |
| | 102-24 | קביעת הרכב הדירקטוריון | 22-23 |
| | 102-25 | מניעת ניגוד עניינים | 22-24 |
| | 102-26 | תפקיד הדירקטוריון והנהלת הארגון בפיתוח, אישור ועדכון של חזון, ערכים, ואסטרטגיה | 21 |
| | 102-27 | קידום הידע של הדירקטוריון בעולמות התוכן של קיימות ואחריות תאגידית | 22-24 |
| | 102-28 | הערכת ביצועי הדירקטוריון | 24 |
| | 102-29 | זיהוי וניהול נושאים כלכליים, חברתיים וסביבתיים | 24 |
| | 102-30 | אפקטיביות תהליך ניהול סיכונים | 24 |
| | 102-31 | ביקורת על ניהול תחומי אחריות תאגידית | 24 |
| | 102-32 | תפקיד הדירקטוריון בדוח האחריות התאגידית | 24 |
| | 102-33 | תקשור נושאים קריטיים | 24 |
| | 102-34 | מספר הנושאים הקריטיים שתוקשרו ואופיים | 24 |
| | 102-35 | מדיניות תגמול | 25 |
| | 102-36 | תהליך הגדרת התגמול | 25 |
| | 102-37 | מעורבות מחזיקי עניין בתהליך התגמול | 25 |
| | 102-38 | יחס השכר השנתי | 25 |
| | 102-39 | שיעור השינוי ביחס השכר השנתי | 25 |
| Stakeholder Engagement | | | |
| | 102-40 | רשימת מחזיקי העניין של הארגון | 17 |
| | 102-41 | הסכמי עבודה קיבוציים | 60 |
| | 102-42 | זיהוי ובחירה של מחזיקי העניין | 16 |
| | 102-43 | גישת הארגון לדיאלוג עם מחזיקי עניין | 16 |
| | 102-44 | רשימת הנושאים המרכזיים שעלו בדיאלוג ותגובת הארגון | 17 |

GRI 102:
General
disclosure
2016

| שם התקן | מדד | תיאור | עמוד |
|---|--------|--|--------------------------|
| Reporting Practice | | | |
| GRI 102: General disclosure 2016 | 102-45 | ישויות שנכללות בדוח הכספי | 10 |
| | 102-46 | הגדרת תוכן הדוח וגבולות הדיווח | 18 |
| | 102-47 | רשימת הנושאים המהותיים | 20 |
| | 102-48 | הצגה מחדשת של מידע | לא רלוונטי ²¹ |
| | 102-49 | שינוי בדיווח | לא רלוונטי ²¹ |
| | 102-50 | תקופת הדיווח | 15 |
| | 102-51 | תאריך פרסום הדוח הקודם | 15 |
| | 102-52 | מחזור הדיווח | 15 |
| | 102-53 | איש קשר ביחס לדוח | 15 |
| | 102-54 | התאמה לתקן הדיווח של ה-GRI-SRS | 15 |
| | 102-55 | אינדקס GRI | 70 |
| | 102-56 | בקרה חיצונית | לא רלוונטי |
| GRI 103: Management Approach 2016 | | | |
| GRI 201: Economic Performance 2016 | 103-1 | הסבר על הנושאים המהותיים והגבולות שלהם | 26 |
| | 103-2 | הגישה הניהולית ורכיביה | 26 |
| | 103-3 | התקדמות הגישה הניהולית | 26 |
| GRI 201: Economic Performance 2016 | | | |
| GRI 401: Employment 2016 | 201-1 | ערך כלכלי ישיר שיצרה החברה וחולק | 26 |
| | 201-2 | השלכות כלכליות ושאר סיכונים והזדמנויות כתוצאה משינוי אקלים | 14 |
| | 201-3 | התחייבות החברה בגין תכניות פרישה/תגמול עובדים ופנסיה | 25,63 |
| | 201-4 | התמיכה/המענקים/הסיוע הממשלתי שקיבלה החברה בתקופה המדווחת | 26 |
| GRI 103: Management Approach 2016 | | | |
| GRI 401: Employment 2016 | 103-1 | הסבר על הנושאים המהותיים והגבולות שלהם | 58 |
| | 103-2 | הגישה הניהולית ורכיביה | 58 |
| | 103-3 | התקדמות הגישה הניהולית | 58 |
| GRI 401: Employment 2016 | | | |
| | 401-1 | קליטת עובדים חדשים ושיעור תחלופת עובדים | 63 |

²¹ מכון שזהו דוח האחריות תאגידי הראשון של נתיבי איילון מדדים 102-48, 102-49 אינם רלוונטיים לדוח זה, ויוצגו מחדש בדוח הבא

| שם התקן | מדד | תיאור | עמוד | |
|--|---|--|-------------------------|--|
| GRI 401: Employment 2016 | 401-2 | הטבות הניתנות לעובדים במשרה מלאה, שאינן מוענקות לעובדים במשרה חלקית או זמנית | 62 | |
| | 401-3 | חופשת לידה | 60 | |
| GRI 103: Management Approach 2016 | | | | |
| GRI 403: Occupational Health and Safety 2016 | 103-1 | הסבר על הנושאים המהותיים והגבולות שלהם | 49-50, 64-65 | |
| | 103-2 | הגישה הניהולית ורכיביה | 49-50, 64-65 | |
| | 103-3 | התקדמות הגישה הניהולית | 49-50, 64-65 | |
| | 403-1 | ייצוג עובדים בוועדות בטיחות ובריאות המשותפות להנהלה ולעובדים | 64 | |
| | 403-2 | סוגי ושיעור פציעות, מחלות תעסוקתיות, אובדן ימי עבודה והיעדרויות, וכן מספר אירועי מוות הקשורים בעבודה | 64 | |
| | 403-3 | עובדים שיש להם שכיחות גבוהה או סיכון גבוה למחלות הקשורות לעיסוק שלהם | 50 | |
| 403-4 | נושאי בטיחות ובריאות הכלולים בהסכמים רשמיים עם ארגוני העובדים לא רלוונטי לארגון | | | |
| GRI 103: Management Approach 2016 | | | | |
| GRI 404: Training and Education 2016 | 103-1 | הסבר על הנושאים המהותיים והגבולות שלהם | 62 | |
| | 103-2 | הגישה הניהולית ורכיביה | 62 | |
| | 103-3 | התקדמות הגישה הניהולית | 62 | |
| | GRI 404: Training and Education 2016 | | | |
| | 404-1 | ממוצע שעות הדרכה לעובד לשנה | 60 | |
| | 404-2 | תכניות לשיפור כישורי העובד ותכניות לסיוע בתקופות מעבר | 62 | |
| | 404-3 | שיעור העובדים אשר מקבלים משוב על ביצועיהם ועל פיתוח קריירה על בסיס קבוע | 17 | |
| GRI 103: Management Approach 2016 | | | | |
| GRI 413: Local Communities 2016 | 103-1 | הסבר על הנושאים המהותיים והגבולות שלהם | 44-45 | |
| | 103-2 | הגישה הניהולית ורכיביה | 44-45 | |
| | 103-3 | התקדמות הגישה הניהולית | 44-45 | |
| | GRI 413: Local Communities 2016 | | | |
| | 413-1 | פעולות שיש בהן מעורבות בקהילה המקומית, הערכות בנוגע להשפעה על הקהילה המקומית ופיתוח תכניות | 32-34, 36-37, 47-48, 50 | |
| | 413-2 | פעולות עם פוטנציאל ניכר להשפעה שלילית על הקהילה המקומית | 54-55 | |

| שם התקן | מדד | תיאור | עמוד |
|---|---|--|-------|
| GRI 416: Customer Health and Safety 2016 | GRI 103: Management Approach 2016 | | |
| | 103-1 | הסבר על הנושאים המהותיים והגבולות שלהם | 49-50 |
| | 103-2 | הגישה הניהולית ורכיביה | 49-50 |
| | 103-3 | התקדמות הגישה הניהולית | 49-50 |
| | GRI 416: Customer Health and Safety 2016 | | |
| | 416-1 | הערכת ההשפעה של קטגוריות מוצרים ושירותים על בריאות ובטיחות | 49 |
| 416-2 | מקרים של אי ציות הנוגעים להשפעות של מוצרים ושירותים על בריאות ובטיחות | 49 | |
| Sustainable Metropolis Transportation Planning, and Reducing the Use of Private Vehicles | GRI 103: Management Approach 2016 | | |
| | 103-1 | הסבר על הנושאים המהותיים והגבולות שלהם | 32-35 |
| | 103-2 | הגישה הניהולית ורכיביה | 32-35 |
| | 103-3 | התקדמות הגישה הניהולית | 32-35 |
| Innovation, Technology and Smart Transportation Solutions | GRI 103: Management Approach 2016 | | |
| | 103-1 | הסבר על הנושאים המהותיים והגבולות שלהם | 38-41 |
| | 103-2 | הגישה הניהולית ורכיביה | 38-41 |
| | 103-3 | התקדמות הגישה הניהולית | 38-41 |
| Accessibility of Transportation for People with Disabilities | GRI 103: Management Approach 2016 | | |
| | 103-1 | הסבר על הנושאים המהותיים והגבולות שלהם | 50 |
| | 103-2 | הגישה הניהולית ורכיביה | 50 |
| | 103-3 | התקדמות הגישה הניהולית | 50 |
| Inter-modal Transportation | GRI 103: Management Approach 2016 | | |
| | 103-1 | הסבר על הנושאים המהותיים והגבולות שלהם | 36-37 |
| | 103-2 | הגישה הניהולית ורכיביה | 36-37 |
| | 103-3 | התקדמות הגישה הניהולית | 36-37 |
| User Experience and Satisfaction of Road Users | GRI 103: Management Approach 2016 | | |
| | 103-1 | הסבר על הנושאים המהותיים והגבולות שלהם | 47-48 |
| | 103-2 | הגישה הניהולית ורכיביה | 47-48 |
| | 103-3 | התקדמות הגישה הניהולית | 47-48 |

