

דוח אחריות  
חברתית, סביבתית  
וכלכלית 2020

# נתיבי איילון





6

פרק 1 | אחריות  
תאגידית בנתיבי איילון

4

דבר יו"ר הדירקטוריון  
ומנכ"ל החברה

74

פרק 4 | איכות הסביבה

60

פרק 3 | קהילה וחברה

34

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

100

אינדקס GRI

94

פרק 6 | אחריות  
בשרשרת האספקה

80

פרק 5 | סביבת העסקה



## דבר יו"ר הדירקטוריון ומנכ"ל החברה

מחודשת של החברה ולמיצובה כחברת תכנון ותשתית מובילה. במסגרת זאת, קידמנו פרויקטים רבים ומגוונים שתכליתם תיעודף התחבורה הציבורית והפחתת התלות ברכב הפרטי, עליהם תוכלו לקרוא בדוח זה. לצד זאת המשכנו לחזק את החברה, למסד נהלי עבודה, לגייס מנהלים ועובדים איכותיים תוך קידום גיוון תעסוקתי ולבסס תרבות ארגונית מטפחת ואתית.



בשנת 2020 המשכנו בגיבוש המטרות האסטרטגיות שלנו כחברה מובילה בתכנון התחבורה בישראל, ואנו נמצאים בתהליך גיבוש תכנית חומש אשר יגזרו ממנה תוכניות אופרטיביות לחטיבות השונות, תוך הגדרת יעדים ומדדי ביצוע מדידים. במקביל, הרחבנו את היקף ניהול תוכניות האב בכל רחבי הארץ (למעט מטרופולין ירושלים), כאשר קלטנו פרויקטים תחבורתיים

בישראל, כמו במדינות רבות בעולם, התגבשה ההבנה שעל מנת לפתור את בעיית הצפיפות בכבישים נדרשות חלופות לרכב הפרטי. אנו בחברת נתיבי איילון, עובדים על הטווח הקצר-בינוני ומעניקים קשת של פתרונות תחבורה מתקדמים כדי שמשמשי הדרך יוכלו להתנייד בכל דרך שיבחרו. מגוון החלופות לשימוש ברכב הפרטי שאנו מקדמים בימים אלה, נועדו לספק פתרון כולל של רשת תחבורתית מקיפה ומשולבת עבור הציבור הרחב: מערך של נתיבי תחבורה ציבורית, נתיבים מהירים, שבילי אופניים בינעירוניים, יעול התנועה וניהול הביקושים בשעות עומס. מדי יום, בשגרת עבודתנו, אנו לוקחים חלק בעיצוב עתידה התחבורתי של המדינה ותורמים לחוסן הכלכלי והחברתי שלה. בארבעת השנים שחלפו מאז שהוגדר ייעוד חדש לחברה, נעשו מהלכים רבים לבניה

אנו מתכבדים להגיש לכם את דוח האחריות התאגידי השני של נתיבי איילון לשנת 2020, אשר מסכם 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 חסם לצמיחה הכלכלית ומוביל לפגיעה משמעותית באיכות החיים.



תומכת של רשות התעופה האזרחית. אנו מפעילים את תכנית "מאיצי דרך טכנולוגיים" לקידום פיתוחים במגוון נושאים, והשנה השקנו את 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.



עובדי ועובדות החברה, אשר בזכות נכונותם 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. פועלנו בתחומי האחריות התאגידית התבטא אף במדד "מעלה" בו השתתפנו בפעם השנייה ברציפות לצד החברות המובילות במשק הישראלי, עלינו לקבוצת הדירוג הגבוהה ביותר – "פלטינה+", ומוקמנו במקום הראשון בקטגוריית התשתיות של ארגון "מעלה".

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

פיתוח עובדים ותרומה לקהילה מאידך. 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 2020 העצמנו את מהלך הצבת סיירים לאורך כביש 20 במטרה שיסייעו למשתמשי הדרך בכל תקלה ויאתרו מפגעים בכביש, כאשר כבר השנה ראינו כיצד הצלחנו בכך להפחית את זמני הטיפול במפגעים במרבית הפרמטרים, לרבות מפגעים בטיחותיים.

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 ונקה יותר. בשנת 2020 קידמנו פרויקטים ויוזמות טכנולוגיות רבות, תוך בחינה של פיילוטים ראשונים מסוגם בתחומים רבים, עליהם תוכלו לקרוא לאורך הדוח. בכך הגענו לפריצת דרך בעולם הרחפנים לשינוע בתקופת הקורונה וכן לאסדרת רגולציה

לפיתוח מטרופולין חיפה והצפון והרחבנו משמעותית את העשייה שלנו במטרופולין באר-שבע והדרום. לצד זאת, אנו העמקנו את העשייה לשיפור תשתיות התחבורה ביישובי החברה הערבית במטרה לייצר תשתיות תחבורה מקיימות אשר יניבו ערך כלכלי-חברתי לתושבים בתוך כעשור.



כמו כן, לצד שדרוג מתמיד של מסופים שבאחזקתנו, אנו מקדמים תכנית אסטרטגית ארצית למסופי תחבורה ציבורית לשנת 2040, אשר מהווה כתנאי אינטגרלי לשיפור תשתיות התחבורה הציבורית בישראל. גם השנה קידמנו את פיתוח המרכז המטרופוליני לניהול תחבורה מטרופולין דן (מנת"ם דן), אשר יושק מחדש בשנת 2021 כמרכז שליטה ובקרה אחוד לניהול תנועה ושיפור תהליכים תחבורתיים בגוש דן.

משבר הקורונה חידד את האתגר המרכזי עבורנו להפחתת השימוש ברכב הפרטי, כאשר מרבית הציבור העדיף להימנע משימוש בתחבורה ציבורית בשל מגבלות הקורונה. חרף המשבר, המשכנו בעשייה משמעותית תוך הגברת פעילות קשרי הקהילה שלנו למול תושבים ועסקים מחד; ושמירה על טיפוח ההון האנושי והוצאה לפועל של תוכניות העבודה בנושאי אתיקה,

איתמר בן מאיר  
מנכ"ל נתיבי איילון

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



# 1. אחריות תאגידית 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 אחזקות, 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 ישראל<sup>1</sup>. 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.

הייעוד החדש שלנו הוא ליזום, לתכנן, לבצע, לתחזק ולנהל תשתיות תחבורה ופתרונות מתקדמים על מנת לאפשר שימוש אפקטיבי בדרכים במרחב העירוני והמטרופוליני בישראל.



### בעיקרי החלטת ממשלה 2558, נקבעו חמש מטרות חדשות לנתיבי איילון:

- תכנון, קידום, ניהול וביצוע פרויקטים תחבורתיים עירוניים ומטרופוליניים בכל רחבי הארץ, לרבות פרויקטים תחבורתיים תומכי דיו, 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;
- לתכנן, לפתח, לקדם ולנהל פיתוח עסקי-מסחרי הנלווה לפרויקטים תחבורתיים המקודמים על ידי החברה בהתאם למטרותיה.

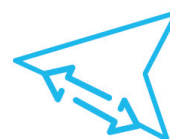
לצד זאת, בהחלטת ממשלה מספר 421 מיום 7.10.2020 המתקנת את החלטה 2558 נקבע כי נתיבי איילון תנהל את תוכניות האב בכל רחבי הארץ, למעט מטרופולין ירושלים; וכי בסמכותה של נתיבי איילון לנהל מתקני תחבורה ציבורית. בנוסף, הוחלט על העברת פרויקטים תחבורתיים מחברת יפה נוף לטובת תכנון, פיתוח וקידום תחבורה מטרופולינית בת קיימא והפחתת השימוש ברכב הפרטי באזור חיפה והצפון (להרחבה ראו עמ' 58).

<sup>1</sup>102-45

## כפועל יוצא של שינוי הייעוד הוגדרו גם תפקידי החברה מחדש לתפקידים הבאים:



הפעלה וניהול של **צוות תכנית אב** לתחבורה מטרופולינית, בכלל תחומי התחבורה, תוך קידום תכנון ארוך טווח וגזירת תוכניות לביצוע בטווח הזמן המידי



ייזום, תכנון, הקמה, אחזקה וניהול של **תשתיות תחבורה** במרחב העירוני והמטרופוליני בישראל



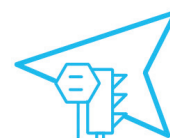
תוך מתן דגש על ניהול ביקושים, **קידום תחבורה ציבורית** קישוריות ופתרונות תחבורה בני-קיימא במרחב העירוני והמטרופוליני



קידום התחבורה החכמה על ידי ניהול, יזום ופיתוח **פתרונות טכנולוגיים חדשניים** ושילובם בתשתיות בכלל הארץ, תוך התאמתם להתפתחויות בשוק הרכב והתחבורה



להוות **זרוע ביצוע** של משרד התחבורה לצורך ייזום וביצוע פרויקטים לקידום התחבורה בישראל



**ניהול תנועה** והסדרתה במרחב העירוני והמטרופוליני

**ניהול פרויקטים -** אלו מהווים את עיקר העשייה שלנו, באמצעות ניהול והובלה של פרויקטים מגוונים וחדשניים לקידום תחבורה בת-קיימא אשר חורגים מתחום התשתיות הפיזיות בלבד ומבדלים את נתיבי איילון מחברות התשתית. 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, בשל העלייה בשימוש ברכב פרטי בישראל, לצד פער בין היצע התשתית לביקוש דרך לרכב הפרטי;

- **עידוד תחבורה שיתופית ושינוי הרגלי הנסיעה 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 ניהול ביקושים ושילוב 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;

- **תכנון תכנית אב -** ניהול תוכניות אב עירוניות לתחבורה המתוות מדיניות תכנון תחבורה ותכנון ארוך טווח של מערכות התחבורה בכלל ושל התחבורה הציבורית בפרט. אלו, בכל רחבי הארץ (למעט מטרופולין ירושלים), כוללות תכנון אסטרטגי לתחבורה ברת קיימא, תכנון תחבורה ציבורית ושיפור התשתיות, פיתוח ותחזוקה של מודלים תחבורתיים, וכן איסוף מידע וניטור תפקוד של מערכות תחבורה קיימות;

- **שיפור תשתיות התחבורה ביישובי החברה הערבית -** ביצוע וקידום של אסטרטגיה ממשלתית לצמצום פערים ושיפור התשתיות ביישובי החברה הערבית, הן עבור תשתיות הכבישים והן בתשתיות התחבורה הציבורית;

- **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 תוכניות בניין ועיר לטובת השבתם בעתיד. נכסים מניבים, הינם נכסים המושכרים לגורמים חיצוניים לטובת שימושים שונים לרבות חניונים, מחסנים ומגורים עד לשלב בו הם משמשים לטובת פרויקטים.



## חזון, אסטרטגיה ושינוי ארגוני

בהתאם לשינוי בתכלית ויעוד החברה כפי אשר עלה בהחלטת ממשלה 2558, כבר בשנת 2017 התחלנו בתהליך לגיבוש אסטרטגיה חדשה שתשרת את המטרות שלשמן אנו פועלים. בחודש נובמבר של אותה שנה התקיימה סדנת אסטרטגיה בה עודכנו ייעוד החברה, תפקידה וכן הוגדר השינוי הנחוץ במבנה הארגוני הקיים על מנת לממש את יעודנו החדש. בסדנה השתתפו נציגים מן הדירקטוריון, משרד התחבורה, רשות החברות הממשלתיות, משרד האוצר וכן עובדים בכירים בחברה. כחודש לאחר מכן החלו ניצנים של שינוי ארגוני, תוך שינוי ייעוד, תפקידים ומבנה ארגוני של החברה.

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.

החתירה למימוש החזון מבוצעת באמצעות שלוש מטרות-על שהוגדרו כצירים אסטרטגיים לקידום תחבורה בת- קיימא בישראל. בשנת 2020, גיבשנו את המטרות הללו לכדי אסטרטגיה הכוללת כיווני פעילות תחבורתיים וארגוניים אשר נגזרים מהחלטת הממשלה, תוך הגדרה של סוגיות משנה המקדמות את מטרות העל של החברה.

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



## במישור התחבורתי:



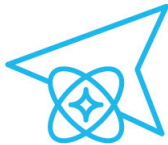
### 1. הפחתת השימוש ברכב פרטי

על ידי יצירת חלופות וחיבוריות, ויישום כלים התנהגותיים. אלו, תוך קידום סוגיות המשנה: תחבורה ציבורית כמרכיב מרכזי במערכת רב-אמצעית; מיקרו-ניידות (micro-mobility) ומענה לצרכי ניידות מגוונים; תחבורה רב-אמצעית וצמצום פערי השירות (First and Last Mile) עבור משתמשי הדרך; והגדלת היצע הפתרונות בתחום התחבורה השיתופית.



### 2. שימוש אפקטיבי בדרכים

הכולל ניהול של תנועה, ביקושים ותשתיות לכדי אופטימיזציה של השימוש בדרכים. אלו, תוך קידום סוגיות המשנה: אופטימיזציה של זכויות דרך וניהול תנועה רב-אמצעית; מתן מידע תעבורתי אמין ונגיש; ניהול שליטה ובקרה לשיפור איכות הנסיעה; ניהול ביקושים והסטת עומסים; ואחזקה כללית ושוטפת של התשתיות.



### 3. שילוב טכנולוגיות בעולם התחבורה והתשתיות

על ידי הטמעה של טכנולוגיות במערכות התחבורה על מנת ליצור מערכות תחבורה נקיות, ממוחשבות, נוחות ובטיחותיות מחד; והתאמת התשתיות לטכנולוגיות עתידיות לרבות רכבים אוטונומיים ועידוד יזמות בתחום התחבורה.

### תכנית החומש

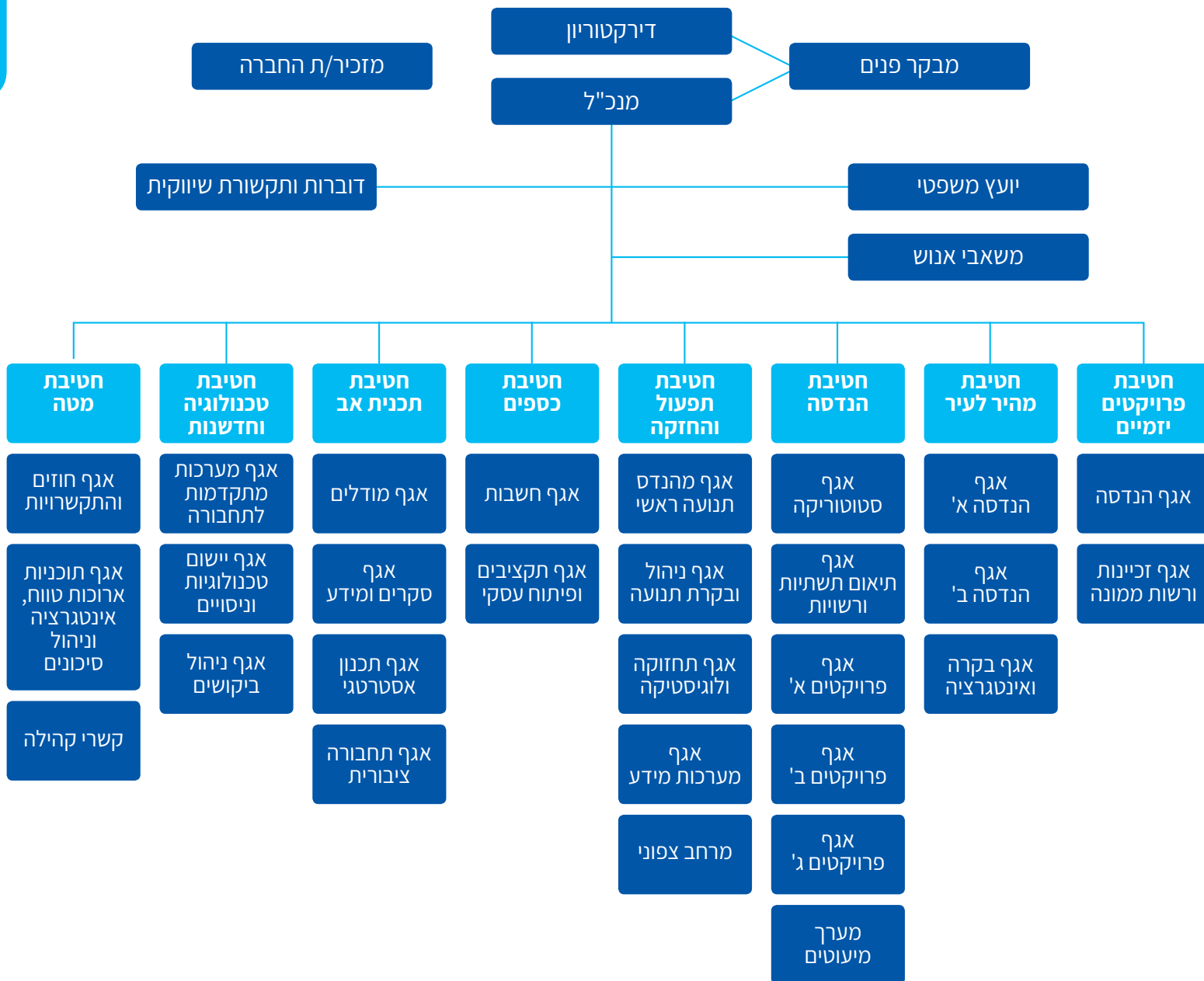
במסגרת גיבוש האסטרטגיה התחבורתית והארגונית שביצענו בשנת 2020, אנו נמצאים בתהליך גיבוש תכנית חומש אשר ממנה יגזרו תוכניות אופרטיביות לחטיבות החברה בחמש השנים הבאות. התוכנית, מתייחסת לפרויקטים קיימים ולהרחבתם, וכן לפרויקטים המהווים יוזמות חדשות המקדמים את כיווני הפעולה האסטרטגיים של נתיבי איילון. הפרויקטים אורגנו למסגרת של "שש משפחות" אשר מייצגות את כל אחת משלושת מטרות העל של נתיבי איילון, תוך גזירה של תוכניות עבודה רב-שנתיות, תקציבים ומדדי ביצוע מדידים (KPI). כך, בכל תחום הגדרנו מדדי תשומות, מדדי תוצאות ומדדי השפעה, תוך השוואתם לערכים בינלאומיים המאפשרים לנו הצבת יעדים ביחס לפרקטיקות מובילות בתחום התחבורה. יצוין כי התכנית טרם אושרה על ידי הממשלה, מכאן שהיעדים ותוקפם תלוי באישור ותקצוב התכנית. דוגמאות נבחרות יוצגו לאורך הדו"ח.

**בהיבט הארגוני,** אנו ממשיכים לבצע התאמות ושינויים במעבר מחברה המתמחה בניהול פרויקטי תשתית בלבד, לפיתוח ידע ויכולות לניהול פרויקטים טכנולוגיים בכלל, וניהול תנועה בפרט.

משרדי ההנהלה והמשרדים הראשיים שלנו שוכנים ברחוב נים 2, ראשון לציון; כאשר לחברה גם משרדים בחיפה, בתל-אביב ובאר-שבע; ומרכזי ניסויים באשדוד, ירוחם ובאר-שבע. בשנים הקרובות מתוכננים להיפתח משרדים של נתיבי איילון גם בבאר-שבע.



## 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 והפריה הדדית בין שלושת עמודי התווך של הקיימות – כלכלה, סביבה וחברה.

בעשורים האחרונים גובר הביקוש לנסיעות וניידות בכלל, מה שמביא להגברת הביקוש לנסיעות ברכב פרטי וצמצום חלקה של התחבורה הציבורית באופן יחסי. ממחקר של בנק ישראל<sup>2</sup> 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, חרף ההשקעה בתשתיות כבישים חדשות



וקיימות. בין השנים 2016-2019 נרשם גידול של כ-13% במספר כלי הרכב הפרטיים שעולים על הכביש מדי 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 ש"ח בשנה. לצד העלויות הכלכליות, קיימות השלכות חברתיות וסביבתיות רבות תוך פגיעה באיכות החיים. אלו, לרבות התבססות על דלקים פוסיליים המביאה לפגיעה סביבתית רחבה לרבות זיהום אוויר אשר מחריף; 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; ובכך להגביר את חופש הבחירה של משתמשי הדרך תוך הגדלת היצע הפתרונות התחבורתיים. 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, קרי עבודה, לימודים, פנאי ובילוי.

במקביל, אנו מטפחים מרחב ציבורי מזמין ומשקיעים בתכנון נוף היוצר סביבה נעימה, נגישה ובטוחה לשימוש לצד שדרוג של סביבת התחנה למשתמשי התחבורה הציבורית (ראו בהרחבה בפרק קהילה). 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.

<sup>2</sup> התחבורה הפרטית בישראל: ניתוח התפתחויות בשני העשורים האחרונים (יואב פרידמן, 2019)

## אחריות תאגידית בנתיבי איילון

- שיפור רמת נגישות אמצעי תחבורה לבעלי מוגבלויות, תוך ביצוע סקר נגישות בשיתוף עם ארגון חברתי רלוונטי במרכזית המפרץ;
- הידוק קשרי קהילה תוך אימוץ פרויקט דגל קהילתי לשיתוף אזרחים ותיקים כדיילי תחבורה ציבורית; וביצוע סקר עמדות ושביעות רצון בקרב תושבים, בעלי עסקים וארגונים חברתיים אשר מושפעים מפעילות החברה;
- הנגשת המידע והידע שבידי החברה לחוקרים ולציבור הרחב;
- קידום היבטי גיוון והכללה בהון האנושי של החברה לרבות בעלי מוגבלויות ואוכלוסיות בתת ייצוג בשוק העבודה; לצד יצירת תכנית התנדבות שנתית לעובדי החברה.

### אודות הדוח

דוח זה, הינו דוח האחריות התאגידית השני של חברת נתיבי איילון. הדוח נכתב לפי תקן הדיווח GRI: SRS ברמת הדיווח המקיפה ביותר Comprehensive Option, והוא סוקר את פעילות החברה לשנת הדיווח 2020. כמו כן, הדוח כולל התייחסות לתהליכים וליעדים של שנת 2021. הדוח עבר תהליך אשרור חיצוני - Materiality Disclosure Service של ארגון ה-GRI.

בדומה לכתיבת הדוח הראשון ב-2019, נציגים של התחומים הרלוונטיים בנתיבי איילון כגון טכנולוגיה וחדשנות, מערך מיעוטים, תפעול ואחזקה, קשרי קהילה, משאבי אנוש וכד', היו שותפים לתהליכי איסוף המידע וכתיבת הדוח. המטרה בעבודה עם הנציגים הללו הינה 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.

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 תוכניות ארוכות טווח שבחטיבת המטה, אשר אמון על ריכוז וקידום הפעילות בתוך הארגון<sup>3</sup>. תהליכים לקידום אחריות תאגידית לרבות כתיבת הדוח, השתתפות במדד "מעלה", וגיבוש תוכניות ארוכות טווח בתחום הקיימות מובאים לדיון ואישור בקרב ההנהלה וחברי הדירקטוריון.

### תכנית להטמעת אחריות תאגידית

בשנת 2020 קידמנו תכנית לחיזוק והטמעת היבטי אחריות תאגידית בארגון, בסיוע חברת ייעוץ חיצונית. התוכנית התבססה על תהליך זיהוי הנושאים המהותיים במסגרת כתיבת הדוח לשנת 2019, תוך זיהוי של פערים, סיכונים והזדמנויות בנושאים שנבחרו, במטרה ליישר קו עם מתודולוגיות מקובלות בעולם (Best Practice). התוכנית כללה גיבוש מדיניות, צעדים אופרטיביים וקביעת מדדים ויעדים לטווח הקצר והארוך בכל אחד מהנושאים שנבחנו. מבין הנושאים שנבחנו הוטמעה בתוכנית העבודה לשנת 2021 בעבודת החטיבות השונות:

- חיזוק היבטי אחריות תאגידית בעבודת הדירקטוריון וגיבוש קריטריונים בנושאי אחריות תאגידית שיוטמעו בבחינת שיקולים ודיונים בנושאים מהותיים של מליאת הדירקטוריון;
- הגברת בטיחות ובריאות עובדים ועובדי שרשרת אספקה ובחינת יישום תקן OSHA לרבות בנוגע להפחתת תאונות עבודה - במסגרת זו חיזוק תחום החירום בחברה;
- מזעור השפעות סביבתיות, בחינה של תקן Green Roads ותחילת תהליך של הקמת תחנת ניטור אוויר כפיילוט ניסיוני;

<sup>3</sup> לפניות בנושאי אחריות תאגידית ניתן לפנות לעו"ד תמר בצלאל-בורשטיין, מנהלת סיכונים ראשית וראש אגף תכניות ארוכות טווח: tamarb@ayalohw.co.il

## דיאלוג מחזיקי עניין<sup>4</sup>

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 ולצרכיהם 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.

<sup>4</sup> 102-42, 102-43  
<sup>5</sup> 102-40, 102-44

## 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. בשנת 2021 השתתפנו מזה השנה השנייה ברציפות בדירוג **ודורגנו במקום הראשון בקטגוריית תשתיות - דירוג "פלטינה+"**.

## שיתוף פעולה עם ארגון "מעלה"

בשנת 2020 התחלנו שיתוף פעולה עם ארגון "מעלה" לקידום והטמעה של ניהול ההגעה של עובדים אל וממקום העבודה, אף כחלק בשאלון "מעלה" לחברות הנסקרות. זאת, כחלק מקידום היבטי ניהול היוממות של עובדים למקום העבודה (commuting) הקיים כיום בנתיבי איילון, לרבות באמצעות פרויקט נתיב לעסקים, הנתיבים המהירים ואופני דן. שיתוף הפעולה עם ארגון "מעלה" נועד לחשוף מעסיקים לנושא ולהציב אותו כנושא מהותי בתחום ניהול האחריות התאגידית בארגון. זאת תוך העלאת מודעות ועידודם לאימוץ פרקטיקות ניהוליות אשר מקדמות פתרונות תחבורה מגוונים לעובדים, תוך הפחתת השפעות סביבתיות וחברתיות של הפקקים בישראל. בנוסף, שיתוף הפעולה הניב הצבה של שאלות בנושא הגעה אל וממקום העבודה עבור החברות המשתתפות, במטרה להעלות את המודעות לנושא ולהביא בהמשך הדרך לביצוע שינויים.

משבר הקורונה, אשר הביא לירידה בשימוש בתחבורה ציבורית, מחדד את ההבנה כי לתרבות ההגעה אל וממקום העבודה השפעה ניכרת על העומס בכבישים ובאיכות החיים של עובדים ומעסיקים כאחד. זאת, תוך הבנה כי יש לנהל לא רק את היצע הפתרונות התחבורתיים העומדים לרשות העובדים והמעסיקים, אלא גם את הביקושים לרבות יצירת שינוי התנהגותי-תרבותי והעלאת מודעות.

## קבוצות מחזיקי העניין וערוצי דיאלוג השוטפים<sup>5</sup>:

| קבוצת מחזיקי עניין        | תיאור מחזיקי עניין עיקריים   | ערוצי דיאלוג  |
|---------------------------|--|---|
| <b>משתמשי הדרך</b>        | יוממים, נוסעים ותושבים (נהגים; משתמשי תחבורה ציבורית; רוכבי אופניים; הולכי רגל)<br>איגודים מקצועיים  | מפגשי "שולחן עגול"; כנסים; סיורי שטח; מפגשי מ"דלת לדלת"; סקרים וקבוצות מיקוד; קו טלפוני לפניות הציבור; עלוני הסברה ושילוט; עדכוני הסדרי תנועה ועוד.   |
| <b>גופים רגולטוריים</b>   | משרדי ממשלה (משרד התחבורה, משרד הדיגיטל)<br>רשויות סטטוטוריות (מנהל התכנון, רשות מקרקעי ישראל, רשות החברות הממשלתיות, המוסד לבטיחות ולגהות)  | קשרי עבודה שוטפים; כנסים ופורומים מקצועיים; דיווחים תקופתיים לרגולטורים.  |
| <b>שותפים אסטרטגיים</b>   | מפעילי תחבורה ציבורית (ד; אגד; מטרופולין; קווים, אפיקים)<br>רשויות מקומיות ומועצות עירוניות (למעלה מ-50 רשויות מקומיות מבאר שבע ועד צפון הארץ ובנוסף מועצות ביישובי החברה הערבית)<br>חברות ממשלתיות (לרבות בתחום התחבורה); רשויות לאומיות (דוגמת הרשות הלאומית לבטיחות בדרכים)<br>חברות טכנולוגיות | קשרי עבודה שוטפים; פורומים לשיתוף ידע מקצועי; שיתופי פעולה בפרויקטים ותיאום עבודה בנקודות ממשק, תוך שיתופי פעולה עם המוקד העירוני ופניות הציבור ברשויות המקומיות. אלו, להשאת ערך משותף בפרויקטים המניבים תועלות חברתיות (לרבות שיתופי פעולה מפא"ת ושיבא תוך התמקדות בהגעת חולים לעיר הבריאות)<br>עבודה משותפת במרכז הניסויים ובפרויקט מאיצי דרך טכנולוגיים; שיתוף ידע מקצועי. |
| <b>קבלני עבודה וספקים</b> | מהנדסים ומנהלי פרויקטים<br>אדריכלים, מתכננים ויועצים חיצוניים<br>קבלנים<br>ספקים וחברות כוח אדם  | קשרי עבודה שוטפים; שיתוף ידע מקצועי באמצעות כנסים והדרכות; פורומים מקצועיים.  |
| <b>עובדים</b>             | כלל עובדי החברה  | מפגשי שולחן עגול; מפגשים ב"גובה העיניים" עם מנכ"ל החברה ועם מנהלים בכירים; שיחות הערכה ומשוב; ערוצים לפניה בנושא התעמרות, הטרדה מינית והפרות אתיקה; פעילויות רווחה, תרבות וגיבוש; כנסי עובדים לפיתוח אישי ומקצועי.  |
| <b>גורמי קהילה וסביבה</b> | ארגוני חברה אזרחית (החברה להגנת הטבע; תחבורה היום ומחר; 15 דקות; נגישות ישראל; מעלה); ארגונים ועמותות ירוקות<br>סוחרים, איגודי סוחרים, בעלי עסקים והנהלות אזורי תעסוקה<br>גורמי תקשורת<br>תושבים וגורמי קהילה שונים  | שיתוף ידע מקצועי בנושאי סביבה וחברה; סיורים באתרי פרויקטים; כנסי תושבים; שולחנות עגולים; מפגשי מ"דלת לדלת".   |

## מטריצת הנושאים המהותיים

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



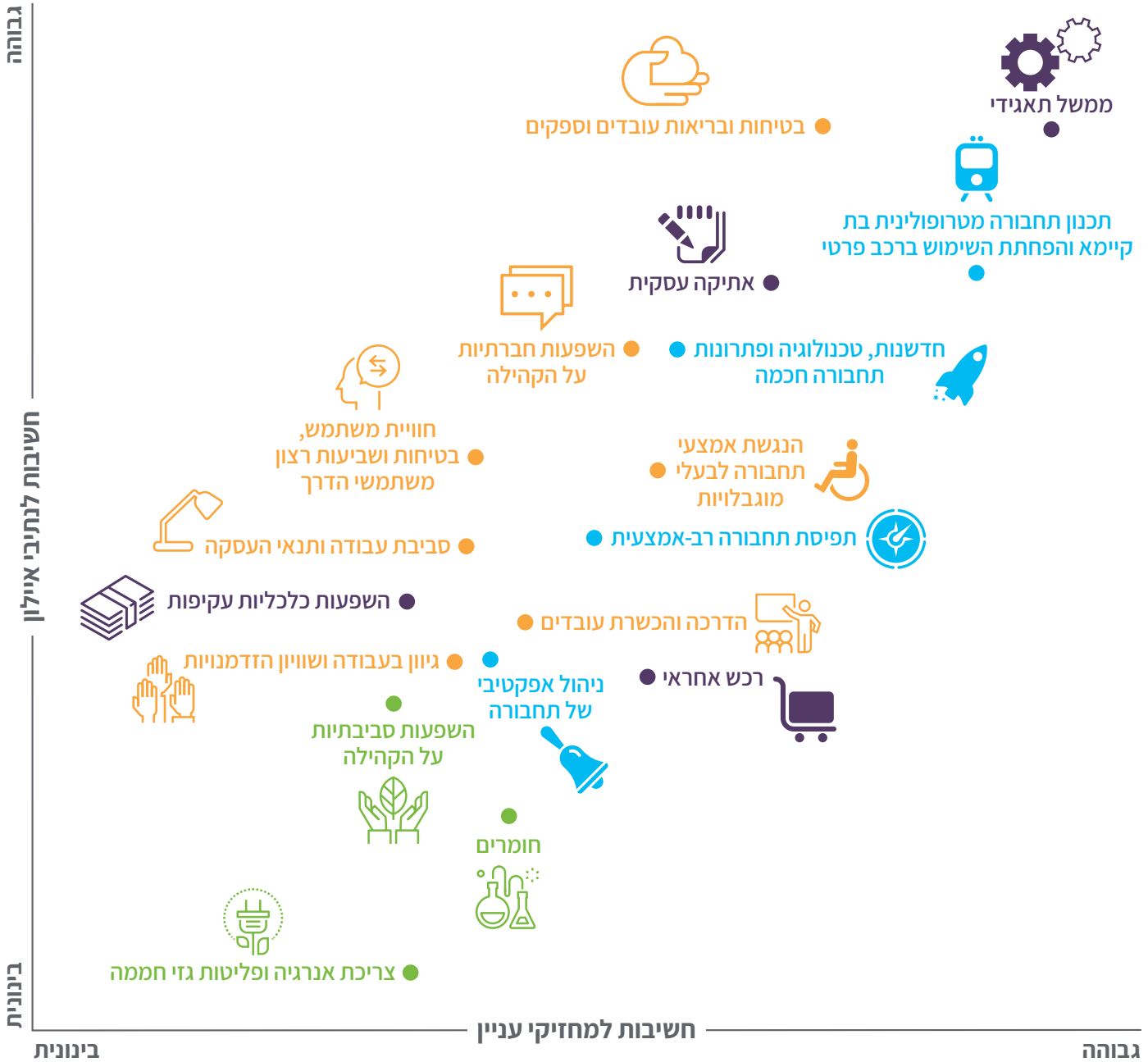
## נושאים מהותיים לדיווח<sup>6</sup>

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 זה נערך כשלב מקדים לכתיבת הדוח הראשון לשנת 2019, והוא משמש אותנו גם בדוח זה.

תהליך בחירת הנושאים המהותיים ובניית המטריצה מובא בהרחבה בדוח אחריות חברתית, סביבתית וכלכלית 2019 של נתיבי איילון. לקריאה נוספת ראו עמ' 18-20.



<sup>6</sup> 102-46



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

עשרת הנושאים המהותיים לדיווח<sup>7</sup>:

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 חלק בלתי נפרד מתכנון תחבורה ברת 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 100. 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

102-47<sup>7</sup>



## אתיקה ארגונית

מחויבת למתן שירות איכותי ומקצועי למשתמשי הדרך לצד מחויבות לחדשנות טכנולוגית ברמה הלאומית, תוך יצירת ממשקי שותפות ואמון למול מחזיקי עניין השונים של נתיבי איילון.

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 שבתוך ומחוץ לארגון ובעת המפגש שלהם עם מחזיקי העניין:

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. הקוד הקיים, מותאם להיותנו חברת תשתיות תחבורה ממשלתית אשר



### מקצועיות ומקצוענות

עמידה בסטנדרטים גבוהים בכל תחומי העשייה המקצועית וקיום תהליך מתמיד של שיפור ביצועים הנשען על למידה והפקת לקחים.



### 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.



### אמינות, שקיפות וטוהר מידות

שקיפות ברמת הפרט והארגון, התנהלות הוגנת עם כלל הממשקים והקפדה ללא חריגים על כללי מנהל תקין, הוגנות וטוהר מידות;



### חדשנות ויצירתיות

תרבות והתנהלות של ארגון חושב, סקרן, מתחדש טכנולוגי אשר אינו חושש מפתרונות עדכניים ומורכבים המיושמים "תוך כדי תנועה";



### אחריות

אישית, צוותית וכלל ארגונית לפעולה יעילה ותכליתית מתוך תחושת שליחות ונחישות למימוש יעדי החברה;

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.

## הטמעת אתיקה

אמונה על יוזמה של פתרונות תחבורה בת קיימא בישראל.

כמו כן בשנת 2020, פרט לאישור קריאה וחתימה על הקוד של 100% עובדי החברה, כל עובדי החברה קיבלו הדרכות שונות על הקוד. פרט ללומדה אשר הושקה עבור העובדים, ערכנו הדרכות חווייתיות אשר מתייחסות לדילמות וסוגיות אתיות בהתנהלות היומיומית שלנו. עם פרוץ משבר הקורונה, העברנו את מרבית הפעילויות ל"זום", שם ערכנו סדנאות אינטראקטיביות לעובדים אשר כללו משחקים, חידונים ושאלונים המאפשרים לעובדים יישום והתמודדות של ערכי הקוד, תוך הטמעה של דרכי ההתמודדות הרצויות שיש לשאוף אליהן.

בנוסף, החלנו השנה את תהליכי ההטמעה של הקוד האתי כבר בשלבי הקליטה והכניסה לארגון

חרף משבר הקורונה שנת 2020 הייתה עבורנו שנה של פריצת דרך בהטמעת הקוד האתי בחברה, החל מחתימתו בדירקטוריון, וכלה בתחילתו של מהלך להכלתו על ספקים וקבלני משנה. במסגרת זו, השקנו תכנית חדשנית להטמעת הקוד האתי בנתיבי איילון באופן היברידי, באמצעות קמפיינים פנים ארגוניים ופעילויות קבוצתיות לדין בערכים מובילים באמצעים דיגיטליים.

לעובדים, הושק קמפיין "איך יוצאים מהפקק" המחבר בין הערכים והנורמות הארגוניות שבקוד האתי, לבין הפרויקטים השונים וליבת העשייה של נתיבי איילון. זאת, בדגש על אחריות אישית וקידום תחבורה שיתופית ודגשים להפחתת השימוש ברכב פרטי ושימוש אפקטיבי בדרכים, לצד הבלטת היותנו חברה חדשנית, לומדת ומתפתחת אשר



## 2020 תכנון וביצוע

| סטטוס  | יעדים מהדוח הקודם   |
|--------|---|
| בוצע ✓ | קידום מהלכים להטמעת הקוד האתי של החברה בקרב העובדים באמצעות חווייתיות, לרבות הרצאות וסדנאות מקצועיות. |
| בוצע ✓ | הטמעה ושילוב של היבטי אתיקה בתהליכי הקליטה של עובדים חדשים.   |

### מבט קדימה ל-2021:

- המשך הרחבת הכלתו של הקוד האתי על מחזיקי עניין חיצוניים לחברה, לרבות ספקים וקבלני משנה, אף כחלק מתנאי מכרז תוך חתימה ואישור כי הספק מבין את המצופה ממנו;
- המשך הטמעה של הקוד האתי בתוך נתיבי איילון באמצעים מגוונים אף בתהליכי קליטה וכניסה של עובדים חדשים, תוך מתן דגש על החיבור בין ערכי החברה לליבה העסקית של הארגון.

תוך שילוב בערכות הקליטה של חשיפה והטמעה של ערכי הקוד, לצד הדרכות חובה בשלב הכניסה לחברה. במקביל, בהדרכות שנעשו לצוותי משאבי אנוש ומנהלים רלוונטיים בנושא גיוס וקליטה, הטמענו היבטים של הקוד המביאים דילמות ודרכי התמודדויות לנושא של העסקה וקליטה של אנשים עם מוגבלויות.

כמו כן, בשנת 2020, התחלנו מהלך להטמעה ויישום של הקוד האתי אל מחוץ לארגון, בו ספקים וקבלני משנה מקבלים הדרכה על הקוד האתי תוך הסבר על המצופה מהם ביחס לערכים ולנורמות המוגדרים בקוד.

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. בנוסף, בעבודתה של חטיבת משאבי אנוש, מתבצע מעקב וניטור אחר מדדים המשמשים אותנו לבחינת האפקטיביות של הטמעת הקוד האתי, במטרה לאמוד, לשפר ולשמר את המהלכים להטמעה מדי שנה בתוכנית העבודה הכוללת של נתיבי איילון.

בשנת 2020 התקבלה תלונה אחת בדבר יחס לא הולם בין מנהל לעובד. לאחר בירור מעמיק אשר כלל תחקירים וליווי משפטי צמוד, נמצא כי התלונה אינה מוצדקת.

## ממשל תאגידי

כחברה 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 תוכניות לטווח הארוך ועל אישור תקן עובדי החברה והמועסקים בשירותיה. כמו כן, הדירקטוריון הוא הגוף המפקח שעליו לוודא האם המדיניות, התוכניות והתקציבים של החברה, התנהלו ומומשו כפי שנקבע.

בעוד שמטרות העל שהגדיר הדירקטוריון לשנת העבודה 2019 נגעו בהמשך השינוי הארגוני והמעבר מחברה העוסקת בפיתוח ואחזקת תשתיות תחבורה לחברה יוזמת וחדשנית בתחום התכנון והפיתוח של תחבורה מטרופולינית בת קיימא, יעדי העל לשנת 2020 ביטאו המשך צמיחה בפעילות החברה:

- גיבוש אסטרטגיה – מדיניות ומתווה פעולה עקרוני תוכנית רב שנתית מתועדפת;
- חיזוק מומחיות החברה בניהול פרויקטי תשתית תחבורתיים מורכבים, בתווך העירוני – מטרופוליני;
- גיבוש תפיסת ניהול פרויקטים במתכונת המתאימה לנתיבי איילון המבטאת את מומחיותה וייחודה;
- התמקדות בקידום הפרויקטים הקיימים במטרופולין תל אביב והמרכז והאצתם, תוך בניית יכולת ארצית לקליטת פרויקטים נוספים בעתיד;

• בניית יכולות טכנולוגיות בחברה והתאמתם למציאות המשתנה ובכלל זה פיתוח והגברת "החתימה" הטכנולוגית בכל פעולותיה.

ביום 05.07.20, נערכה סדנא בת יום שלם לחברי הדירקטוריון, במהלכה נקבעו מטרות לשנת 2021 אשר מתוכן גזרה החברה את היעדים ותוכניות העבודה לשנת 2021. בסדנת הדירקטוריון נדונה האסטרטגיה של החברה וסוגיות המשנה ואסטרטגית החברה אושרה; הדירקטוריון קבע כי החברה תפעל לגיבוש תוכנית חומש על בסיס האסטרטגיה שאושרה.

**מינוי דירקטורים - מינוי חברי דירקטוריון נעשה בכפוף לחוק החברות הממשלתיות, התשל"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. כמו כן, בעת הליך מינוי דירקטור חדש בחברה, מתקיים דיון מקדים ביחס לתמהיל הכישורים הרצוי, וכן בדבר התאמתו של אותו דירקטור לכהונה בוועדות השונות.

### 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

## הרכב הדירקטוריון לשנת 2020<sup>8</sup>

|  |   |
|--|---|
| מספר הדירקטורים <sup>9</sup>   | 5 |
| דירקטורים בעלי מומחיות<br>חשבונאית פיננסית <sup>10</sup>             | 2 |
| דירקטורים בעלי מומחיות בתחומי הקיימות<br>ו/או בתחומי התחבורה והתכנון | 4 |
| דירקטורים בעלי ניסיון וידע<br>בתחום ניהול סיכונים                    | 5 |
| נשים   | 1 |
| גברים  | 4 |



גיל:

הדירקטוריון מתבקשים לחתום על הצהרה בדבר זיקות אפשריות לטובת הסרת חשש של ניגוד עניינים.

נוהל עבודת הדירקטוריון, אשר אושר בשנת 2019, מגדיר בין היתר את תנאי הכשרה 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

נכון לסוף שנת 2020 כיהנו 5 דירקטורים בדירקטוריון החברה, בהם ארבעה גברים ואישה אחת. כך, הגב' מרים והגב' דפנה עין דור סיימו את כהונתן בדירקטוריון בחודש אוגוסט 2020. אחד מחברי הדירקטוריון הוא בן העדה הדרוזית, בהתאם לדרישה לייצוג הולם לאוכלוסייה הערבית בחוק החברות הממשלתיות:

<sup>8</sup> פרטים נוספים על חברי הדירקטוריון עומדים לעיון באתר החברה ובדוחות הכספיים השנתיים של החברה לשנת 2020 המפורסמים באתר רשות החברות הממשלתיות

<sup>9</sup> נכון ל-31.12.2020

<sup>10</sup> בהתאם להגדרה בסעיף 240 לחוק החברות

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 נהלי 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.

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.

בשנת 2020 דירקטוריון החברה דן בפיתוח תחום האחריות התאגידית בנתיבי איילון במספר מישורים. זאת, תוך דיון בדוח האחריות התאגידית ואישורו; וכן של התוכנית לאחריות תאגידית. במקביל, דן הדירקטוריון בהשתתפות וכניסתה 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. במקביל, עסק דירקטוריון החברה בהיערכותה של נתיבי איילון ברקע להתפשטות נגיף הקורונה. זאת הן תוך קיום ישיבות ייעודיות לנושא, והן בעיסוק שבהשלכות התפשטות הנגיף על פרויקטים, תקציבים, ניהול כוח האדם של החברה ואירועים חריגים.

## 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 הוועדה 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 הוועדה לבחון את הליך אישור הדוחות הכספיים של החברה, בטרם מובא לאישור של כלל הדירקטוריון.

**תהליך הערכת אפקטיביות עבודת הדירקטוריון**, נעשה בהתאם לקווים מנחים שנקבעו על ידי רשות החברות הממשלתיות בהם נוכחות מינימלית נדרשת לחברי הדירקטוריון, ודיווח חצי שנתי על הנושאים בהם דן הדירקטוריון. במקביל, נבחנת הערכת אפקטיביות פנימית למימוש המטרות השנתיות שהציב הדירקטוריון לחברה. בשנת 2020 התקיימו 23 ישיבות בקרב ועדות הדירקטוריון, כאשר אחוז הנוכחות בכל אחת מהן עמד על מעל 90%. כמו כן מליאת הדירקטוריון התכנסה 27 פעמים, ושיעור הנוכחות בה עמד על מעל 90%.

## הביקורת הפנימית

הביקורת הפנימית מהווה "קו הגנה שלישי" במערך ניהול הסיכונים שלנו. מנגנון זה מספק הערכה דינאמית של רמת הסיכון כפועל יוצא של אופן ניהול, 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

## תגמול בכירים ונושאי משרה

כחברה ממשלתית, מדיניות התגמול שלנו הינה בהתאם להוראות הרגולטוריות, לרבות חוזר רשות החברות הממשלתיות בדבר עקרונות למודל תגמול ותמרוץ עובדים בכירים בחברות הממשלתיות<sup>11</sup>. 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 העובד ו/או נושא המשרה להשגת יעדינו בראייה ארוכת טווח<sup>12</sup>.

**מרכיבי התגמול-** מנגנוני התגמול הקבוע מתייחסים לשכר הבסיס (ברוטו) אשר נקבע בהתאם להסכמי ההעסקה המתעדכנים אחת לשנה לפי מודל עדכוני שכר שנתיים. 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 בתוכנית העבודה שנתיית. כמו כן, המודל מובא למדידה ובקרה בכל רבעון תוך הצגת הממצאים למנכ"ל, לדירקטוריון ורשות 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 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. בגין שנת 2020, השקנו מנגנון תגמול מקביל לעובדים שאינם נכללים תחת מודל תגמול בכירים, כאשר לראשונה שולם בנוסף לכ-70% מהעובדים בחוזה אישי בגין שנת 2020.



<sup>11</sup> [hozrimgca.mof.gov.il/api/getDocById/D3C0B5EE070E50C9C225819E00546F73/2017docx](https://www.hozrimgca.mof.gov.il/api/getDocById/D3C0B5EE070E50C9C225819E00546F73/2017docx)--19

<sup>12</sup> פרטים נוספים בדבר תגמול לנושאי משרה לשנת 2019 עומדים לעיון בדוחות הכספיים של החברה לאותה שנה, תחת ביאור 27 - תגמולים לנושאי משרה

## פערי שכר ותגמול בחברה<sup>13</sup>

בשנת 2020 יחס השכר בין עלות התגמול הכוללת של המנכ"ל לבין עלות התגמול הממוצעת של עובדי נתיבי איילון עמד על 2.03 (לעומת 2.45 בשנת 2019); יחס השכר החיצוני בין עלות התגמול הכוללת של המנכ"ל לבין עלות התגמול הממוצעת של עובדי נתיבי איילון עמד על 2.06 (לעומת 2.78 ב 2019).

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 2020, עמד גמול הדירקטוריון של החברה בסכום כולל של 238 אלף ש"ח (לעומת 376 אלף ש"ח בשנת 2019).

<sup>13</sup> הנתונים מוצגים ביחס לשכר מנורמל של כלל עובדי החברה, כולל עובדים במשרה חלקית ועובדים שסיימו את עבודתם במהלך שנת הדיווח

## 2020 תכנון וביצוע

### סטטוס

### יעדים מהדוח הקודם

בוצע ✓

יצירת מודל תגמול לעובדים אשר אינם נכללים במודל תגמול בכירים, הכולל עמידה ביעדים קשיחים שיוגדרו בהתאם לתפקיד (KPI), בדומה לחברי הנהלה.

בוצע ✓

הדרכות שכר לעובדים, לרבות קידום של סקרי ביטוחים עבור העובדים בתחום ביטוחי הבריאות והפנסיה ובחינה של תכנית לביטוח בריאות לעובדים.

## מבט קדימה ל-2021:

- אישור תוכנית החומש של החברה במשרדי הממשלה וקבלת הרשאות בהתאם;
- פיתוח תכנית לקידום בריאות העובדים בשיתוף פעולה עם חטיבת משאבי אנוש;
- המשך קיום הדרכות בנושאי מרכיבי השכר לעובדים.

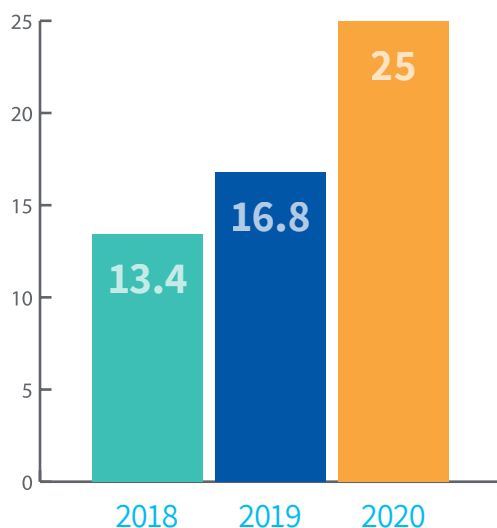


## תוצאות כספיות

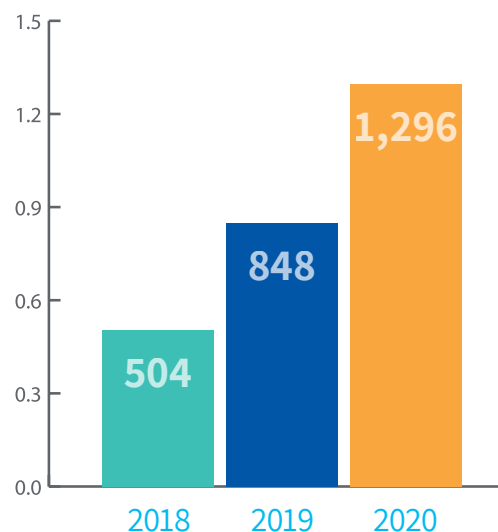
כחברה ממשלתית, אנו מממנים את רוב פעילותינו מתקציבי משרד התחבורה, יחד עם השתתפות הרשויות המקומיות וגופים ציבוריים נוספים בעבודות המבוצעות בתחומי השיפוט שלהם. פעילותנו השוטפת ממומנת ללא שימוש בהון זר, ולא נטלנו בשנת הדיווח הלוואות או סובסידיות.

החל משנת 2017 חל גידול משמעותי בפעילות הפיננסית של החברה, לרבות בצבר הפרויקטים וצבר ההזמנות של משרד התחבורה. **בשנת 2020, חוינו גידול שיא בפעילותנו תוך חציה של המיליארד ש"ח במחזור הפעילות:**

**צבר פרויקטים שנתי**  
(במיליארדי ש"ח)



**מחזור פעילות החברה**  
(במיליוני ש"ח)



**ביצועים כלכליים עיקריים<sup>14</sup>**

נתונים באלפי ש"ח

| 2018    | 2019    | 2020      |                                   |
|---------|---------|-----------|-----------------------------------|
| 504,876 | 848,365 | 1,296,449 | הכנסות                            |
| 449,017 | 778,953 | 1,226,646 | עלות המכר                         |
| 55,859  | 69,412  | 69,803    | <b>רווח גולמי</b>                 |
| 47,021  | 68,053  | 69,611    | הוצאות הנהלה וכלליות              |
| 4,590   | -       | -         | הוצאות אחרות                      |
| 4,248   | 1,359   | 192       | <b>רווח תפעולי</b>                |
| 641     | 3,859   | 1,852     | הכנסות מימון                      |
| 961     | 1,684   | 1,768     | הוצאות מימון                      |
| (320)   | 2,175   | 84        | <b>הכנסות (הוצאות) מימון, נטו</b> |
| 3,928   | 3,534   | 276       | <b>רווח לפני מס</b>               |
| 109     | 101     | 67        | מיסים על ההכנסה                   |
| 3,819   | 3,433   | 209       | <b>רווח לשנת הדיווח</b>           |



<sup>14</sup> נתונים מלאים זמינים בדוח הכספי לשנת 2020 העומד לעיון באתר רשות החברות הממשלתיות

## 2020 תכנון וביצוע

### יעדים מהדוח הקודם

### סטטוס

בוצע ✓

### אחריות תאגידית בנתיבי איילון:

אישור תכנית פיתוח בר קיימא בהנהלה ובדירקטוריון החברה;  
גיבוש תכנית להטמעת אחריות תאגידית ושילוב יעדי התוכנית בתוכנית העבודה של החברה.

### מטרות הדירקטוריון:

גיבוש אסטרטגיה - גיבוש מדיניות ומתווה פעולה עקרוני ותוכנית רב שנתית מתועדת;  
חיזוק מומחיות החברה - בנייה של פרויקטי תשתית תחבורתיים מורכבים, בתוך 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

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 בנייה של 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 - העלאה וחיזוק המקצועיות האישית והעשייה המקצועית בחברה בכל הרמות;  
הון אנושי - טיפוח עובדי החברה, שימורם וחיזוק מחויבותם לחברה.

בוצע ✓ - חרף משבר הקורונה, שנת 2020 התאפיינה בעשייה משמעותית ובצמיחתה של נתיבי איילון הן ביכולותיה ומומחיותה כחברה יזמית, והן בקליטה וביצוע של פרויקטים קיימים וחדשים. כך, גיבשנו תכנית חומש אשר תובא לאישור הדירקטוריון במהלך 2021; הרחבנו את תחומי הפעילות המקצועיים והגיאוגרפיים של החברה לרבות אל תוך צפון ודרום הארץ; חיזקנו את יכולותינו בהטמעת טכנולוגיות מתקדמות בתשתיות ובפרויקטים; ובמקביל שמרנו על טיפוח ההון האנושי וחיזוק התקשורת הפנים-ארגונית אשר נתפסת בעינינו כחלק בלתי נפרד מהמעבר שלנו מחברה לניהול תשתיות, לחברה יזמית ארצית.

## מבט קדימה ל- 2021:

מטרות ויעדי העל של החברה: כחלק מאחריות הדירקטוריון על התוויית המדיניות של החברה, הגדיר הדירקטוריון 5 מטרות על לחברה לשנת העבודה 2021. מתוך מטרות אלו, הגדירו מנכ"ל והנהלת נתיבי איילון יעדי עבודה אשר מהם נגזרו משימות החברה:

| יעדים (מנכ"ל והנהלה)   | מטרות (דירקטוריון החברה)   |
|--|--|
| יישום תכנית החומש וכדי תכניות אופרטיביות בחטיבות השונות.<br>הרחבת פעילות החברה לדרום וצפון הארץ.   | תרגום הרעיון האסטרטגי של החברה לכדי תכנית חומש מתוקצבת, אשר לפיה ייגזרו תוכניות עבודה שנתיות.        |
| גיבוש תפיסת הפעלה לחדרי בקרת תנועה מטרופולינית והקמתם תוך מימוש טכנולוגיה תומכת.<br>הרחבת יכולות ניהול התנועה לרבות סמכויות התמרור באזורי הפעילות.               | חיזוק השפעתה של נתיבי איילון והיערכותה לניהול תנועה בתווך העירוני-מטרופוליני.                        |
| שיפור אפקטיביות השימוש בדרכים לרבות פעילויות לשינוי הרגלי נסיעה של משתמשי הדרך.  |  |
| הטמעת טכנולוגיות בתשתיות ומיצוב החברה כמוקד חדשנות וידע טכנולוגי ארצי.   | קידום המובילות הטכנולוגית של נתיבי איילון לצד יישום והטמעה של טכנולוגיות חדשניות ומתקדמות בפרויקטים. |
| פיתוח שירותים טכנולוגיים לשיפור חוויית משתמש.<br>יזום של פרויקטי תשתית תומכי תחבורה ציבורית בתווך העירוני-מטרופוליני, לצד הגברת שיתופי הפעולה עם רשויות מקומיות. | קידום פרויקטי תשתית תחבורתיים בתווך העירוני-מטרופוליני בכל רחבי הארץ.                                |

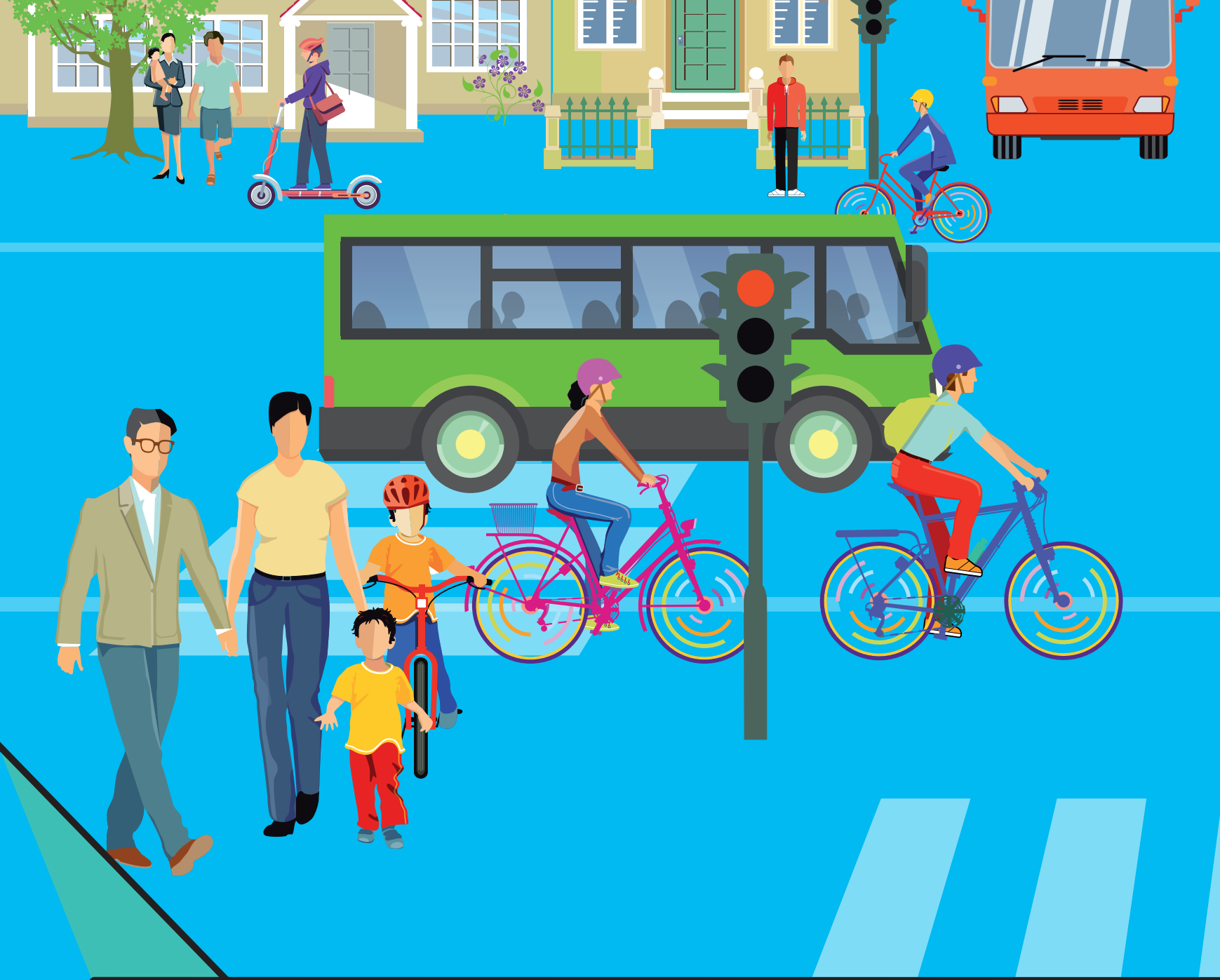
| יעדים (מנכ"ל והנהלה)   | מטרות (דירקטוריון החברה)   |
|--|--|
| <p>קידום התמחות והתמקצעות להמשך פיתוח החברה כמובילה את תחום התחבורה המטרופוליטית בישראל.</p> | <p>פיתוח ארגוני של החברה והתאמתה לצרכיה בהווה ולאתגרי העתיד.</p> |
| <p>פיתוח מקצועי של עובדי החברה ושימור רמת מחברות גבוהה.</p>                                  |  |

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

- שיפור תחום איכות הסביבה לרבות סיקור סיכונים סביבתיים בידי יועץ מומחה;
- תמיכה וליווי להטמעת התוכנית לאחריות תאגידית בקרב החטיבות השונות;
- גיבוש קריטריונים בנושאי אחריות תאגידית שיוטמעו בבחינת שיקולים ודיונים בנושאים מהותיים של מליאת הדירקטוריון;
- שילוב בין האחריות התאגידית והאסטרטגיה של החברה - באמצעות תכנית החומש המתגבשת ומדדי הביצוע שלה.



## 2. תכנון תחבורה מטרופולינית בת-



קיימא והפחתת שימוש ברכב פרטי

## תכנון תחבורה מטרופולינית בת קיימא והפחתת שימוש ותלות ברכב פרטי

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 ושילי אופניים; הנחת תשתית פיזית, יצירת חלופות וחבוריות, 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.

### הנתיבים המהירים

פרויקט ה"נתיבים המהירים" המנוהל בחטיבת פרויקטים יזמיים בחברה, הינו מערך הסעת המונים משולב שמטרתו להביא לשינוי בהרגלי הנסיעה, לעודד נסיעות בתחבורה ציבורית ושיתופית ולהעלות את מקדם המילוי ברכבים. בכך, יביא הפרויקט להקלה בגודש בכניסה למטרופולין ויספק לציבור אלטרנטיבה נוחה ויעילה להגעה למוקדי התעסוקה בתל אביב, תוך קיצור משמעותי של זמני הנסיעה.

הפרויקט מעניק עדיפות בראש ובראשונה לתחבורה ציבורית ושיתופית – חכמה, חשמלית, חינומית וברת קיימא ובכך עתיד לתרום ליעילות תחבורתית, יעילות כלכלית ומשקית. בנוסף, הפרויקט מאפשר הגעה מהירה ונוחה לעובדים במטרופולין ת"א וכל זאת ברמת שירות גבוהה ובסטנדרטים בינלאומיים.

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 ₪ בשנה. תשתיות הכבישים בישראל צפויות להגיע לקצה גבול הקיבולת ולא יוכלו לספק מענה לעלייה לביקוש. כמו מדינות רבות החברות ב-OECD, הפחתת השימוש ברכב הפרטי ושימוש בחלופות ברות-קיימא הופכות למשימה לאומית. כך, 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 - שכן מערכת התחבורה מהווה כאמצעי 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.





## הפרויקט יכלול:



120 ק"מ של נתיבים מהירים עוקפי פקק  
עם מהירות ממוצעת של 70 קמ"ש



5 חניוני ענק עם 26,000  
מקומות חניה



5 דקות תדירות שאטלים חנימיים  
שיא בוקר ואחה"צ



32 מיליון נוסעי שאטלים  
HOV-1 בשנה



3,300 סבבי היסעים ביום  
(כביש 20,2,5)

הנתיבים המהירים ישמשו לנסיעות שיתופיות (רכב עם שלושה נוסעים ומעלה) ולראשונה בישראל ישולבו בהם גם 'נתיבים מתחלפים' המקלים על גודש התנועה באמצעות היפוך כיווני הנסיעה, כך שלרשות המשתמשים בנתיבים המתחלפים יעמדו 6 נתיבים לכיוון העמוס - בבוקר לכיוון הכניסה לת"א ואחר הצהריים לכיוון היציאה מתל אביב לצפון. בשונה מפרויקטים אחרים שבניהולנו, על פרויקט זה נמשיך לפקח גם לאחר מסירתו ונוודא כי הזכיין המפעיל מספק שירות מצוין בהלימה לסטנדרטים הגבוהים של חברת נתיבי איילון ובהתאם למה שהתחייב אליו.

### הנתיבים המהירים - מבט קדימה ל-2021:

התחלת בניית תכנית  
"חנה וסע" ארצית לשנת  
2040, אשר תציע סט  
מיקומים אופטימליים  
ליצירת מערך "חנה וסע";

### 2020 תכנון וביצוע (הנתיבים המהירים)

| סטטוס  | יעדים מהדוח הקודם   |
|--|---|
| בתכנון   | הקמת חניוני "חנה וסע"<br>בשפיים ובראשון לציון.                  |
| ✓ בוצע; לרבות בדיקת<br>היתכנות כלכלית<br>וטכנולוגית. | בחינת היתכנות של יישום<br>מערכות רובוטיות בחניוני<br>"חנה וסע". |

נושא הקיימות ניצב לנגד עינינו 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 הנפרסים על כ-110 קווי שירות. לצד זאת, מתוכננת פריסת תשתית טעינה ל-3,500 רכבים חשמליים בחניוני "חנה וסע" ויצאנו 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.

אמצעי אכיפה, העדפה ברמזורים ותמרור שיבטיחו שמירה על אמינות, במהירות ואפקטיביות מקסימלית של התחבורה הציבורית במטרה להוות אלטרנטיבה איכותית לרכב הפרטי.

**נכון לסוף שנת 2020, יצאו לביצוע 37 מקטעים מתוך 84 מקטעי ביצוע, ב-13 מתוך 17 רשויות מקומיות המשתתפות בפרויקט וב-14 פרויקטים הסתיים הביצוע ונפתחו המקטעים לתנועה.**

במסגרת תוכנית החומש אנו מתכוונים להגדיל בכ-60% את סך הקילומטרים של צירי העדפה (ק"מ תשתית העדפה לכל עשרת אלפים תושבים) במטרופולין תל אביב; ובכך להגדיל את מהירות ויעילות רמת השירות של התחבורה הציבורית, שבמסגרתה גם תימדד שביעות הרצון של התושבים.

## הרשת המטרופולינית - מהיר לעיר

"מהיר לעיר" הינו פרויקט לאומי, שייעודו לסייע בהפחתת השימוש ברכב הפרטי ובגודש בכבישי המטרופולין, בצמצום החשיפה לזיהום אוויר ולרעש, בחיזוק המרחב העירוני ובהנגשתו לכל משתמשי הדרך כבר בטווח הזמן הקצר. 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, חטיבת מהיר לעיר מקדמת פתרון הנשען על היבט תשתיתי, תפעול וניהול תנועה, לצד קידום אכיפה יעילה ופעילות קשרי ציבור ענפה.

מטרת הפרויקט היא לייצר רשת מטרופולינית רציפה, אמינה ונוחה של צירי העדפה לתחבורה ציבורית הכוללת עשרות ק"מ רציפים של נתיבים ייעודים ומערך שבילי אופניים, שדרוג המרחב העירוני 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

**פרויקט הקו החום והקו הכחול - הקו החום והקו הכחול הינם מערכת אוטובוסים עתירת נוסעים ומהירה שתפקידה לייצר קו תחבורה בין-עירוני רציף תוך שימוש באוטובוסים רבי קיבולת, צירי העדפה לתחבורה ציבורית, ושילוב תשתיות טכנולוגיות מתקדמות לרבות רמזורי העדפה ועמדות הטענה לאוטובוסים חשמליים. מערכות אלו, יאפשרו הסעת המונים בין עירונית באופן אמין, מהיר ויעיל. בשנת 2020 התחלנו בהתנעת התכנון בפרויקט הקו החום והקו הכחול בכל הרשויות המקומיות אשר נוגעות לפרויקט: ראשון לציון, באר יעקב, רמלה ולוד - בקו החום; ראשון לציון, נס ציונה ורחובות - בקו הכחול.**

## דרך ערך

דרך ערך הינו פרוייקט ניסויי וחדשני לניהול ביקושים שלא ע"י הקמת תשתיות תחבורתיות אלא ע"י שינוי הרגלי הנסיעה ברכב פרטי, במיוחד בשעות עומס וגודש בכבישים, באמצעות מתן תגמול כספי לנהגים ולנהגות.

בפרויקט משתתפים אלפי נהגים שעל רכבם הותקן רכיב ניטור. ההשתתפות בפרויקט דרך ערך מתחלקת לשתי תקופות זמן: תיעוד ותגמול. בשלב התיעוד המתנדבים מנוטרים למשך חצי שנה על מנת ללמוד את הרגלי הנסיעה שלהם ללא התערבות או מתן תמריץ כלשהו. בשלב התגמול המתנדבים בפרויקט מתוגמלים בהתאם לנסיעות שלהם מחוץ לשעות השיא ואזורי הגודש.

לכל מתנדב בפרויקט עומד תקציב התחלתי שנתי על סך 4,500 ש"ח, במהלך תקופת התגמול מופחתים מתקציב זה תשלומים בהתאם להרגלי הנסיעה של המתנדב על בסיס שעות שיא ואזורי ביקוש. בסמוך למועד חידוש רישיון הרכב, המתנדב מקבל את יתרת התקציב בניכוי אותן ההפחתות, עד לתקרה של 2,000 ש"ח (עבור שנת השתתפות מלאה בתקופת תגמול).

על מנת לעודד את המשתתפים לבחור בחלופות נסיעה לרכב פרטי הם מתוגמלים בתקציבים על נסיעות שמתבצעות בתחבורה ציבורית ובעתיד יתוגמלו גם על תחבורה שיתופית. התקשורת עם המשתתפים מתבצעת באמצעות אפליקציה ייעודית.

בפרויקט עתידים להשתתף כ-15 אלף משתתפים, בהם אנו רואים שגרירים של תרבות תחבורה חדשה. ומקווים שישמשו סוכני שינוי בצריכת שירותי התחבורה בישראל. **בשנת 2020 גויסו למעלה מ-10,000 מתנדבים לפרויקט, כאשר כ-57% העידו כי הפחיתו את הנסועה שלהם בעקבות הפרויקט.** לצד זאת, בכונתנו להטמיע ממשק לתצוגת משתתפי הניסוי בחברות אשר יסייע לנו לאמוד את נתוני הפעילות; ולשלב תכנית משותפת עם מעסיקים תוך עידוד נסועה משותפת ו/או עבודה מהבית כחלק מהרחבת הפרויקט.

## 2020 תכנון וביצוע (הרשת המטרופולינית)

| סטטוס  | יעדים מהדוח הקודם   |
|--|---|
| ✓ בוצע חלקית;<br>יצאו לביצוע 37 מקטעים, ב-13 רשויות. | סיום התכנון והוצאה לביצוע של 29 מקטעים נוספים ב-17 רשויות מקומיות.                    |
| ✓ בוצע; תוך המשך ביצוע אל תוך 2021.                  | תכנון להעמקת הנתצ"ים הקיימים והוספה של רשויות נוספות לפרויקט (תוך המשך תכנון ב-2021). |

## מבט קדימה ל-2021:

- הוצאה לביצוע של 54 מקטעים מתוך 84 מקטעי ביצוע ב-14 מתוך 17 רשויות מקומיות המשתתפות בפרויקט, וסיום ביצוע ופתיחה לתנועה של 27 מקטעים;
- נתצ"ים מידיים - סיום תכנון והכנה לביצוע של רשת נתיבי העדפה מיידיים בראשון לציון - תכנון וביצוע בזמן קצר ובעלות נמוכה;
- המשך קידום פרויקט הקו החום והקו הכחול וסיום התכנון הראשוני.

## "נתיב לעסקים"

במסגרת הפרויקט קיימנו דיאלוג עם מעסיקים רבים ברחבי הארץ, קטנים וגדולים, מתחומי עיסוק שונים. ביצענו מיפוי וראיונות עם למעלה מ-70 מעסיקים משלל מגזרים, תוך סקירת העדפות בקרב כ-4000 עובדים. גילינו פערי מידע בנוגע לאפשרויות ההגעה האלטרנטיביות למקום העבודה ובחזרה ממנה, וכן למדנו על התמריצים הקיימים והיכולת לממשם. במסגרת זאת החלטנו להנגיש את המידע עבור העובדים והמעסיקים בצד מתן הצעת הערך המשותף-הכלכלי, הסביבתי והחברתי אשר התוכנית מקדמת. אנו נמשיך להציע פתרונות יצירתיים אשר ישרתו את הייעוד של נתיבי איילון ויובילו לשינוי תפיסתי התנהגותי, הן של המעסיקים והן של העובדים. משבר הקורונה אילץ עסקים רבים לעבור למודל של עבודה מהבית באופן לא רצוני. בשל כך, ובשל העובדה שפתרונות אלטרנטיביים פרט לעבודה מהבית הפכו לפחות רלוונטיים עבור מעסיקים רבים, התמקדנו בשנת 2020 בהמשך מיפוי הצרכים של מחזיקי העניין השונים.

פרויקט נתיב לעסקים הינו תכנית פרויקט לאומי של משרד התחבורה ונתיבי איילון. התוכנית תחת חטיבת טכנולוגיות וחדשנות בחברה. בתוכנית זאת אנו עובדים עם מעסיקים ועם ארגון "מעלה" לקידום אחריות תאגידית בקרב עסקים בישראל. התוכנית 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 התוכנית, 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. תוכנית זו מייצרת שיתופי פעולה הן מצד המעסיקים, הן מצד העובדים והן מצד הרגולטור, אשר בכוחו לפעול למתן הקלות והסרת חסמים. בכך, הפתרונות המוצעים הם בגדר תכנית פרטנית וייחודית לכל עסק וארגון (Tailor made), במטרה לגשר על הפערים ולתת מענה לכל מחזיקי העניין הנוגעים לדבר, מתוך הבנה שצרכים אלו משתנים בין ארגון לארגון.

**מדריך עבודה מהבית - במשך שנים רבות, עבודה מהבית הייתה לנחלת הכלל של ארגונים ומעסיקים, כאשר זכות זו הייתה שמורה לחברות ספציפיות. משבר הקורונה, יצר אמנם הזדמנות לכלל המשק להתנסות במודל עבודה זה, אמנם הוא עדיין מציב אתגרים ודורש הסתגלות הן מצד הארגון והן מצד העובדים. כחלק מפרויקט נתיב לעסקים, יצרנו מדריך עבודה מהבית, המפרט על האופנים בהם ניתן ליישם מדיניות עבודה מהבית על מנת למקסם את התועלת הן עבור המעסיק והן עבור העובד. המדריך זמין לעיון באתר החברה, והוא הופץ בדרכי המדיה השונות לרבות דיוור ישיר למעסיקים**

## 2020 תכנון וביצוע (אופנידן)

| יעדים מהדוח הקודם   | סטטוס  |
|---|--|
| <b>דרך ערך -</b><br>הרחבת קהילת מתנדבי "דרך ערך"<br>המשמשים סוכני שינוי והפיכת הפרויקט<br>לפרויקט לאומי;<br>פיתוח אפליקציה ייעודית לניהול הקשר<br>עם הנהגים המתנדבים. | <b>דרך ערך -</b><br>✓ בוצע גויסו למעלה מ-10,000<br>מתנדבים;<br>✓ בוצע.   |
| <b>נתיב לעסקים -</b> הפיכת "נתיב לעסקים"<br>לתוכנית לאומית תוך שילוב שני מתחמי<br>תעסוקה גדולים לפחות.  | ✓ בוצע חלקית נערך מיפוי בעלי עניין<br>במתחמי תעסוקה בשדרות רוטשילד ת"א<br>וברחובות, אולם לאור משבר הקורונה<br>חלק משלבי הפרויקט נדחו ל-2021. |

### מבט קדימה ל-2021:

**דרך ערך -** השלמה של אפיונים והטמעת יישומים לאפליקציית דרך ערך, ויצירה של שינוי של 5% בהרגלי הנסיעה ביחס לתקופת התיעוד;

**נתיב לעסקים -** השלמת פיילוט במתחם תעסוקה פארק המדע ברחובות; המלצה על הרחבת הפיילוט במתחמי תעסוקה נוספים; ובחינת האלגוריתם והמערכת של הפרויקט באמצעות ניתוח נתוני עובדי בית חולים שיבא-תל השומר, במסגרת שיתוף פעולה כללי של החטיבה עם בית החולים.

## אופנידן

**הגברת הבטיחות וניטור שבילי אופניים - במסגרת פרויקט "מאיץ דרך לניטור שבילי אופניים", ביצענו פיילוט טכנולוגי לבחינת אמצעים ומערכות לניטור שבילי אופניים, תוך מתן דגש על בטיחות הרוכבים, גילוי אירועים חריגים בשביל, ואכיפה. באמצעות הטכנולוגיות המתקדמות, אנו יכולים לאתר נפילות של הרכבים, תקלות ומפגעים לאורך הדרך בצורה חכמה ויעילה ללא צורך במגע אדם.**

במסגרת תכנית החומש, הצבנו לעצמנו יעד רב שנתי להוספה של תשתיות שבילי אופניים לנפש (ק"מ שביל לכל עשרת אלפים תושבים) במטרופולין תל אביב בכ- 20% ביחס למצב הקיים, בכוונה להעלות את היקף הרכיבה היומי בכ- 50%.

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, מוצלים ובטוחים, לגישה מערי הלוויין למרכזי משיכה והתעסוקה בתל-אביב וסביבתה. פרויקט אופנידן, הוא הראשון מסוגו במדינת ישראל, נועד לייצר סטנדרט לאומי ירוק באמצעות שמונה נתיבי אופניים, (באחריות נתיבי איילון שבעה מתוך שמונת השבילים), ובאורך כולל של 100 ק"מ (נכון למועד פרסום הדוח כבר ארבעה מקטעים נפתחו לתנועה, כאשר צפי סיום הפרויקט כולו מתוכנן לסוף שנת 2023), 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. בשנת 2020, התקדמות הפרויקט נפרסה על שישה מתוך שבעת השבילים כאשר סיימנו שלושה מקטעי ביצוע בשביל איילון. במקביל, הקמנו מערך קשרי קהילה לפרויקט (להרחבה ראה פרק קהילה).



### מבט קדימה ל-2021:

- סיום מאיץ דרך שביל ניטור אופניים והמשך שילוב אמצעים טכנולוגיים בפרויקט אופנידן, לצד ביצוע סקירות טכנולוגיות בתחומי חווית משתמש, בטיחות ועוד;
- פתיחתם של 9 מקטעים לשימוש הציבור, לצד התחלת ביצוע של 4 מקטעים נוספים.

### 2020 תכנון וביצוע

| סטטוס  | יעדים מהדוח הקודם   |
|--|---|
| <p>✓ בוצע – הוקם מערך תקשורתי לפרויקט (ראה פרק קהילה).</p> | <p>יצירת מעטפת תקשורתית והסברתית לשיווק "אופנידן" לציבור.</p>                             |
| <p>✓ בוצע – באמצעות פיילוט ייעודי.</p>                     | <p>יישום אמצעים טכנולוגיים לבטיחות וניטור תנועת רוכבים, לצד התקני דרך וחניות אופניים.</p> |

אנו מנהלים עוד מספר רב של פרויקטי תשתית ביניהם גשר יהודית שנפתח בינואר 2020 להולכי רגל ורוכבי אופניים מעל לציר כביש 20 וניהול של מסוף סבידור המשופץ. 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.



## חטיבת תוכנית אב

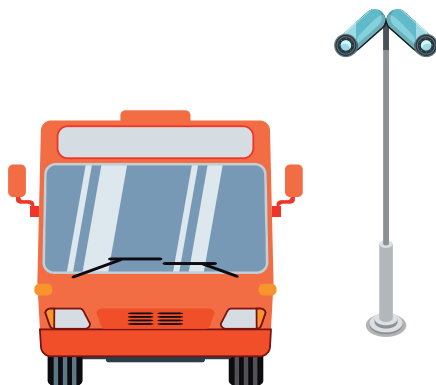
מתוקף החלטת הממשלה ועדכונה בהחלטה 421 מאוקטובר 2020, אנו אמונים על ניהול תוכניות אב לתחבורה בכל המרחבים העירוניים והמטרופוליניים ברחבי הארץ, למעט מטרופולין ירושלים, ובכך מהווים את חברת התשתית היחידה בעלת נגיעה לתוכניות אב ולתכנון תחבורתי אסטרטגי ארוך טווח. המעורבות בתכנון תוכניות האב מספקת לנו אפיק נוסף לקדם את החזון התחבורתי שלנו, וכן פלטפורמה דרכה אנו רואים את ה"תמונה הגדולה" שנוצרת מכל הפרויקטים שלנו.

ייעוד חטיבת תוכנית אב הוא להתוות מדיניות תכנון תחבורה, לרבות תכנון של תחבורה ציבורית ובכלל זאת תחבורה בת-קיימא 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 והדרום, ומטרופולין חיפה והצפון. הקו המנחה אותנו בגיבוש תוכנית האב הוא מימוש ואופטימיזציה של הפוטנציאל התחבורתי בהתייחסות הן למצב הקיים של היישובים והן לפוטנציאל הצמיחה והתפתחותם, תוך הלימה לתוכניות אסטרטגיות ותעסוקה לאומיות. על כן אנחנו לא מתייחסים לכל רשות עירונית כישות נפרדת אלא פועלים לאיגום משאבים, שיתוף פעולה בינעירוני ויצירת רשת תחבורתית חוצת ערים.



### תפקידיה המרכזיים של החטיבה באמצעות אגפיה השונים:

**תכנון אסטרטגי -** גיבוש מדיניות לתחבורה בת-קיימא המקדמת צמיחה כלכלית, תורמת להפחתת בזיהום אוויר ובמפגעי רעש ומובילה לחברה שוויונית וטובה יותר. זאת באמצעות פיתוח תשתיות מוטות תח"צ, פיתוח עתידי של מערכת התחבורה הציבורית העורקית והבטחת קישוריות מרחבית במסגרת זאת, החטיבה אחראית על גיבוש מסמכי תכנון (פרוגרמות) להסעת המונים בכל המטרופוליניים ובמרחבים בין-מטרופוליניים; וכן למסמכי תכנון לפרויקטי תשתית תחבורתיים ביישובי מיעוטים התורמים להרחבת אפשרויות הניידות בהם. בשנת 2020 הרחבנו את פעילותנו לדרום וצפון ישראל, תוך קליטת הפרויקטים של יפה נוף והקמת צוות תכנית אב למטרופולין חיפה והצפון לצד הרחבת הפעילות במטרופולין באר שבע והדרום. לצד זאת, התנענו תכנית אסטרטגית להסעת המונים ותחבורה ציבורית למרחב נתניה-חדרה; השלמנו תכנית



**עם הפנים קדימה -** עבורנו, תחבורה ציבורית, בדגש על אוטובוסים, היא הרבה מעבר לאמצעי להפחתת גודש בכבישים. לתחבורה ציבורית תועלות חברתיות וסביבתיות רבות, ועל כן היא צריכה להיות נגישה וירוקה. מחסור בנגישות לתחבורה ציבורית, לרבות באזורים פריפריאליים, לא מאפשר לאנשים גישה לשירותים חברתיים, לרבות חינוך, בריאות ופנאי. מסקר הרגלי נסיעה, כמחצית מהנסיעות בישראל הן לנסיעות "בחירה" למטרות חברתיות שלא קשורות בהגעה אל וממקום העבודה. בראייה ארוכת טווח, מטרתנו להנגיש תחבורה ציבורית למגוון רחב של אוכלוסיות, לא רק באזורי הגודש של המרכז, ולגשר על פערים חברתיים בחברה הישראלית באמצעות תחבורה ציבורית זמינה ונגישה. במקביל, על אף כי אנרגיות מתחדשות בישראל אינן חלק מהותי בשוק האנרגיה בישראל, אנו פועלים לקידום תכנית ארצית אסטרטגית לחשמול התחבורה הציבורית, המגדירה את המתקנים והקווים אותם נדרש לחשמל, תוך הסרת חסמים סטטוטוריים לשיפור איכות הסביבה, חווית הנסיעה עבור משתמשי הדרך, ואף עלויות השימוש.

של מגוון תוצרים תכנוניים וכבסיס להכנת תוכניות אסטרטגיות באגף תכנון אסטרטגי. בשנת 2020, הרחבנו את ארגז הכלים שלנו ופיתחנו יכולות לניהול ובחינה של הסדרי תנועה באמצעות מודל סימולציה לבחינת קונפליקטים תנועתיים של הסדרי תנועה זמניים במטרופולין תל אביב.

**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. לאור משבר הקורונה, עבודת הסקרים השגרתית ב-2020 נפגמה, לרבות בתקופות הסגרים לצד הפיחות בשימוש בתחבורה ציבורית. יחד עם זאת, העמקנו את יכולות הניתוח תנועה בזמן אמת ואת ניתוחי ה-Big Data ופיתחנו שיטות מערכות מידע מטרופוליניות לתכנון תחבורה. במקביל, פיתחנו שיטות עבודה חדשות לתהליכי עבודה של קבלת מידע מרשויות מקומיות, לצד הרחבת השיתוף של מחזיקי העניין, אף בעבודה מרחוק.

**הרחבה למטרופולין חיפה והצפון ומטרופולין באר שבע ודרום -** הרחבת פעילות החטיבה למרחבים מטרופולינים ועירוניים בצפון ובדרום הארץ. זאת, בדגש על סטנדרטים גבוהים בדומה למגוון הפעילויות במטרופולין תל אביב.

למרחב אשדוד-אשקלון; בנינו מתודולוגיה לתיעודך פרויקטים במגזר הערבי; ויצרנו בנק פרויקטים לאיתור והשלמת הרציפות התחבורתית ברשתות עירוניות כולל שיפור נגישות לתחנות מתע"ן בהקמה.

**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 מחודש של קווי תחבורה ציבורית ותכנון מסופי אוטובוסים. בשנת 2020 המשכנו לקדם תכנון של צירי העדפה חדשים בגוש דן לצד תכנון ויישום בפועל של שינויים תפעוליים ברשת קווי השרות (למעלה מ-100 קווים). במקביל, אנו מובילים את תכנית 2025 לתחבורה ציבורית במטרופולין תל אביב, במטרה לשפר את הקישוריות בין מוקדים שונים במרחב העירוני והבין-עירוני ולהציע אלטרנטיבות לשימוש ברכב הפרטי. בנוסף, יזמנו תהליכים לתוכנית אסטרטגית לחשמול האוטובוסים.

**מודלים -** פיתוח ותחזוקת מודלים תחבורתיים לצורך בחינת היתכנות של פרויקטים תשתיתיים ואמצעי מדיניות נוספים. בנוסף, יצירת כלים שיסיעו בתיעודך בין חלופות תכנוניות שונות ובהערכת מדיניות. המודלים התחבורתיים, משמשים אף להפקה

מודל התחבורה למטרופולין תל אביב - כבר בשנת 2009, פיתחנו עבור משרד התחבורה מודל תחבורה למטרופולין תל אביב. המודל, הינו כלי ממוחשב אשר מכמת את תגובת האוכלוסייה לשינויים מתוכננים בתרחישים של שימושי קרקע ומערכות תחבורה, ומספק הערכות לביקושים הצפויים ואומדן רמת השרות של מערכת התחבורה הקיימת והמתוכננת. מודל זה, הינו בין המודלים התחבורתיים המתקדמים בעולם, והוא משמש כיום למעלה מ-30 חברות ממשלתיות ופרטיות בישראל.

## מבט קדימה ל-2021:

- אישור תוכנית חומש לחטיבת תוכנית אב;
- פיתוח והקמה של מערכת ארצית לתכנון תחבורה אשר עושות שימוש במאגרי Big Data, תוך חיבור של מערכות נתונים קיימות ופיתוח מודל מטרופולין באר-שבע;
- חידוש המודל התחבורתי למטרופולין תל אביב תוך פיתוח מודלים וכלים להתמודדות עם אמצעי ניידות וטכנולוגיות חדשות;
- אישור של כ- 100 ק"מ של צירי העדפה חדשים בגוש דן, לצד הרחבת הפעילות בכל רחבי הארץ;
- המשך עבודת איסוף מידע וביצוע סקרים במטרופולין באר שבע והדרום, ומיפוי צרכים במטרופולין תל-אביב.

## 2020 תכנון וביצוע (תוכנית אב)

| יעדים מהדוח הקודם  | סטטוס   |
|--|---|
| פיתוח פלטפורמה אינטגרטיבית לכלל מערכות המידע המשמשות לתכנון תחבורה;  | ✓ בוצע  |
| פיתוח כלי תכנון רלוונטיים ומתקדמים, שיתמכו בתהליכי התכנון ובקבלת ההחלטות וישמשו את כלל החטיבות בנתיבי איילון וכן את גורמי התכנון בארץ; | ✓ בוצע  |
| קיום שולחנות עגולים וכנסים עבור מחזיקי עניין רלוונטיים במטרה לדון בתוכניות האב;  | ✓ בוצע; תוך ריבוי תהליכי שיתוף בעלי עניין וועדות היגוי, גם ברשויות המיעוטים וגם בקידום נתניה חדרה.  |
| תכנון ארוך טווח למטרופולין חיפה והקריות;   | ✓ בוצע; והמשך ביצוע אל 2021 תוך קליטת פרויקטים מיפה נוף.  |
| איסוף מידע עדכני אודות הרגלי הנסיעה ותפקוד מערכות התחבורה כנקודת בסיס להבנת הצרכים הקיימים והעתידיים בתחום התחבורה והניידות.           | ✓ בוצע חלקית; שכן משבר הקורונה הביא לשיבושים באיסוף המידע, אולם הרחבנו והעמקנו את ארגז הכלים שלנו תוך פיתוח שיטות איסוף חדשות ושכלול יכולות הניתוח. |

## תכנית לשיפוץ והקמת מתקני תחבורה ציבורית - מסופים

סכנות בטיחותיות ובכלל זאת ניהול, תפעול, אחזקה ואבטחה שוטפת של המסופים. בשנת 2020, השלמנו את ביצוע השדרוג בשלושה מסופים בתל אביב, בהם קלצ'קין, רידינג וסבידה.

בנוסף, נעשית בחינה של פיתוח מספר מסופים בצורת "עירוב שימושים" במיקומים מרכזיים - קידום תוכניות סטטוטוריות תוך ניצול מושכל בקרקע, שדרוג הקיימות ותועלות ציבור נוספות, וזאת על ידי פיתוח שטחים למסופים ועליהם שטחי מסחר, משרדים או מגורים, וכך חלק מהמסופים יפותחו ע"י המגזר הפרטי.

**עם הפנים קדימה -** במסגרת אחריותנו לקידום התשתיות לתחבורה הציבורית ופעילותנו בנושא המסופים, אנו מתכננים במסגרת קליטה של מסופים נוספים צעדים רוחביים הנוגעים לכלל פעילותה של נתיבי איילון. בין אלו:

- הקמת 13 מסופים חדשים לתחבורה ציבורית, ושדרוג של 6 מסופים קיימים ב-2021;
- קידום תוכניות בוועדה לתשתיות לאומיות שיאפשרו הקמת 17 מסופים חדשים במרכז הארץ, וכן הסדרת תשתית לטעינת אוטובוסים חשמליים במסופים קיימים בכל הארץ;
- השלמת תכנית אסטרטגית ארצית שתקבע את פריסת המסופים והחניונים בכל הארץ לשנת היעד 2040;
- קידום תשתיות טעינה וניהול אנרגיה לתחבורה חשמלית במסופים וחניונים;
- שיפורי בטיחות בדגש על הפרדת תנועת הולכי רגל ומשתמשי תחבורה ציבורית מתנועת אוטובוסים וכלי רכב;
- שיפור חווית המשתמש לרבות הצבת מתקני הנגשת מידע לנוסעים, שילוט מידע לנוסע בזמן אמת, הקמת הצללות ופינות המתנה;
- קיום דיאלוג עם מפעילי תחבורה ציבורית כבר בשלבי התכנון, על מנת לאפשר מענה רחב לצרכים השונים מבעוד מועד.

במסגרת התפתחותנו כחברה מובילה בתחום התכנון והביצוע של תשתיות ופתרונות תחבורה מתקדמים בישראל, אנו אחראים לתכנון, ניהול, אחזקה ותפעול של מסופי תחבורה ציבורית מרכזיים. כחלק מתוכנית פיתוח התחבורה הציבורית של משרד התחבורה ומשרד האוצר, מסופי תחבורה ציבורית מהווים חלק אינטגרלי ותנאי הכרחי לשיפור שירות התחבורה הציבורית באוטובוסים, שכן בלעדיהם לא ניתן יהיה לתת מענה על הביקושים הגוברים, ולבצע מעבר מאוטובוסים המונעים בדיזל לאוטובוסים חשמליים. תפקיד המסוף, הינו לספק מעבר נוח בין אמצעי תחבורה, להסדיר תשתית טעינה לאוטובוסים חשמליים, לאפשר דיוק זמני התחלה וסיום של נסיעות, להסדיר חניה של אוטובוסים במקום ייעודי, לאפשר מנוחה, התרעננות והתארגנות לנהגים, ובכלל זה לאפשר הפעלת שירותי תחבורה ציבורית יעילה.

במצב הקיים במדינת ישראל, קיים מחסור חמור של כ-800 דונם במתקני תשתית לתפעול תחבורה ציבורית באוטובוסים. לצד זאת, קיימים חסמים ומגבלות תשתיות וסטטוטוריות המונעים את שיפור איכות התחבורה הציבורית ואת המשך הפיתוח והרחבת השירות. בין אלו, חסמים לחשמול התחבורה הציבורית, עקב היעדר התנאים הסטטוטוריים הנדרשים לצורך יצירת תשתית לטעינת אוטובוסים חשמליים במסופי התחבורה הציבורית. לתכנון ושיפוץ מסופים השפעה משמעותית על חווית משתמשי התחבורה הציבורית, ובפועל יוצא על בחירת אמצעי התחבורה, וכך גם לרמת השירות והנגישות לאורך זמן. לשם כך, אנו מקדמים עבור משרד התחבורה תכנית אסטרטגית ארצית למסופי תחבורה ציבורית לשנת 2040, אשר מהווה את הבסיס לתכנון וביצוע מאות פרויקטים לשדרוג והקמת מסופים בכל הארץ

עבודתנו בניהול ואחזקה של המסופים נוגעת באופן רוחבי בחטיבות השונות בחברה, החל מתכנון והקמה של המסופים, לצד שילובם בתוכניות האב המטרופוליניות; הטמעה של אמצעים טכנולוגיים לרבות תשתיות חשמול; הנגשה לבעלי מוגבלויות; וכלה בצמצום

## שימוש אפקטיבי בדרכים

שימוש אפקטיבי בדרכים פירושו אופטימיזציה של השימוש בזכויות הדרך בתשתית קיימת. כחברת תכנון וביצוע, אנו אמונים על ניהול אופטימלי של התנועה וניהול הביקושים של התשתיות הקיימות. כך, שימוש אפקטיבי בדרכים הוא אחת מן המטרות האסטרטגיות שלנו בנתיבי איילון, כחלק ממימוש היעד לתחבורה מקיימת והפחתת השימוש ברכב הפרטי. 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) במטרופולין דן, על בסיסו של מרכז הבקרה הקיים של נתיבי איילון<sup>15</sup>. המנת"מ ישמש כמרכז שליטה ובקרה אחוד אשר יהווה כזרוע הביצוע של משרד התחבורה לניהול התנועה בגוש דן ושיפור התהליכים התחבורתיים, וככלי משלים לפיתוח ומיצוי התשתיות. כך, לצד ניצול מיטבי של משאבים ותשתיות תחבורה והגדלת התועלת המופקת מהם, במטרת המרכז להביא לשיפור רמת השירות למשתמשי התחבורה הציבורית ולשאר משתמשי הדרך; שיפור ברמת הבטיחות בדרך; וכן צמצום פגיעה באיכות הסביבה. בשנת 2020 קידמנו את שיפוץ המרכז הקיים, תוך כתיבת תוכניות לתפיסת הפעלת מנת"מ דן, ניהול ובקרת התנועה בכביש 20, והתחלת בניית המנת"מ בשלב הגרעיני.

**Waycare** - לקראת סוף שנת 2020, השקנו את מערכת Waycare, מערכת טכנולוגית, מבוססת בינה מלאכותית המסוגלת לחזות אירועים והצגתם, ובכך לאפשר טיפול מהיר יותר על ידי הסיירים שלנו. כיום, בממוצע מדיי חודש אנו מטפלים בכ-900 אירועים מדיי חודש, כאשר המערכת מאפשרת לנו לשלוח סיירים לטיפול במפגעי פסולת ולסייע לנהגים עוד בטרם הדיווח למוקד השירות. פרויקט זה זוכה לפידבק חיובי ברשתות, ובכוונתנו להמשיל ולהרחיב את הפעילות.

**פרויקט מובילאי** - פרויקט למיפוי מקומות חדשים שטרם מופו. במסגרת פרויקט מאיץ דרך לניטור תנועה במיסעה, ביצענו פיילוט לאיסוף מידע לבניית תמונת מצב תחבורתית ותשתיתית בזמן אמת של העיר אשדוד. באמצעות איסוף מידע מלמעלה מ-1000 כלי רכב, אנו מצליחים לנטר תנועה בנוסעה, איתור אירועים ולסווגם, וכן לבצע מיפוי של תשתיות התמרור לרבות שינויים בשל עבודות בכביש.

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. בדרך זו, פרויקט הנתיבים המהירים עתיד לתרום להנגשה נוחה למוקדי התעסוקה בתל אביב ורמת גן למועסקים בשולי המטרופולין, ולהפחית במקביל את עלויות הנסיעה והחניה בפרברי הערים.

## 2020 תכנון וביצוע

### סטטוס

### יעדים מהדוח הקודם

בוצע ✓

בחינת חלופות טכנולוגיות שיספקו מענה לספירת הנוסעים ברכב נוסע.

## מבט קדימה ל-2021:

התקנה של מערכת חישובית לספירת נוסעים Light HOV לבחינה.

במסגרת תוכנית החומש, באמצעות ניהול תנועה אפקטיבי, אנו מתכוונים להפחית את זמן הפינוי של מפגעים בכביש בכ-15%, ובכך, לצד אמצעים נוספים, להפחית את ה-"זמן האבוד" בנסיעה בפקקי תנועה בשעות השיא בכ-9%.

**אפליקציית התחנה -** אפליקציה רשמית שפותחה עבור רשות התחבורה הציבורית המהווה כ-One Stop Shop לכלל אמצעי התחבורה. האפליקציה מאפשרת למשתמש לחפש ולתכנן מסלול תחבורה וניידות תוך שימוש באמצעי תחבורה שונים ומגוונים (לרבות תחבורה ציבורית ופרטית כאחד) ובכך להתאים את העדפות הנסיעה של המשתמש לצרכיו. לאפליקציה ממשקים מתקדמים המאפשרים תשלום אחד נוח על כלל אמצעי התחבורה; מתן משוב על איכות השירות בתחבורה הציבורית; וכן איסוף מידע ולמידה עצמית (באמצעות ממשק - AI) לטובת לימוד הרגלים והעדפות המשתמש.

## 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 המזהה בעילות את מספר הנוסעים ברכב ומייתרת את הצורך לבצע ביקורת או כל עצירה של התנועה. בשנת 2020, התחלנו בפיתוח מערכת טכנולוגית לספירת מספר הנוסעים ברכב, אשר בשאיפה אף תדע לזהות ולתת מענה לשכחת ילדים ברכב. אנו עושים זאת, תוך הקפדה יתרה על פרטיות הנוסעים וטשטוש התמונה המצולמת במקור, כך שלא ניתן יהיה לזהות את פני הנוסע.

<sup>15</sup> מרכז הבקרה הנוכחי מטפל במעל ל-4000 אירועים בשנה, ומאפשר בקרת נתיבים, תיאומים ושיתופי פעולה עם רשויות וגופים שונים, תיאום רמזורים, וכן הפצת מידע לנהגים בערוצי תקשורת שונים לרבות אפליקציית Waze.

לפרטים נוספים ראו באתר החברה: <https://www.ayalohw.co.il/control-center>

## חדשנות טכנולוגית (חדשנות, טכנולוגיה ופתרונות תחבורה חכמה)

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

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

עברנו, 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, זו מטרה עבורנו להטמיע 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

**הקהילה הטכנולוגית לחדשנות** – במסגרת פעילותה של חטיבת טכנולוגיה וחדשנות, יצרנו קהילה עסקית שירותית בנושא טכנולוגיה ותחבורה חכמה הפונה אל יזמים וחוקרים טכנולוגיים, ומהווה כמוקד ידע מקצועי בתחום. באמצעות הקהילה המונה כ-700 חברים המייצגים כ-200 חברות בתחום, נוצרים שיתופי פעולה ופתרונות מעשיים באמצעות שיתוף ידע, פרסומים ודיאלוג פעיל בין המשתתפים.





## הטמעת חדשנות טכנולוגית לקידום תחבורה חכמה

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. אלו, בין היתר מקודמים באמצעות מרכזי ניסויים המאפשרים ביצוע ניסויים מקצועיים בתשתיות לאומיות וחברת ניסויים בהתאם לתקינות המחמירות ביותר; ובאמצעות מרכזי סייבר לשמירה והגנה על תשתיות לאומיות.

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 במספר 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 הכוללת שיטות לאגירה והזנה חוזרת של אנרגיה למערכת החשמל, באופן שמספק מענה הן עבור תחבורת נוסעים והן עבור תחבורת מסע. למעבר לתחבורה חשמלית

## קידום פרויקטים טכנולוגיים תחבורתיים

הגבלת מהירות אדפטיבית ושילוב IOT ("האינטרנט של הדברים") לקידום אוטומטיזציה בתחבורה ציבורית;

• **עולם הרחפנים** - שימוש ברחפנים בניטור וניהול תנועה ופעילות לייצור רגולציה תומכת של רשות התעופה האזרחית;

• **עולם מרכזי הניסויים** - הקמת מרכז לתחבורה חכמה, סייבר, 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;

• **רכבת על גלגלים** - לראשונה בישראל, בהובלתה של נתיבי איילון, עתיד לצאת פרויקט "רכבת חשמלית על גלגלים" בו יובאו לישראל "רכבות על גלגלים" חשמליות אשר עלויות הרכישה וההפעלה שלהן הינן כשליש מרכבת קלה. רכבות אלו, מותאמות לנסיעה על כבישי אספלט, באמצעות מסלול נסיעה וירטואלי המסומן על גביי הכביש, ללא צורך בתשתיות של עמודי חשמל לאורך תוואי המסלול. "הרכבת על גלגלים" נוסעת באופן אוטונומי למחצה, נטענת בעמדות טעינה ייעודיות, ומספקת מענה להסעת המונים והפחתת התלות ברכב פרטי באופן ירוק וידידותי לסביבה.

אנו מקדמים הטמעת פתרונות טכנולוגיים מגוונים בעשרות פרויקטים של החברה 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;

• **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),

## יזמות טכנולוגיות במסגרת פעילותה של נתיבי איילון ובפרויקטים מובילים

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 וסביבתיים, 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 בתוכנית 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 כעזר לבקרת התנועה. המערכת מורכבת מטכנולוגיות מתקדמות המפעילות ממשק אוטונומי



**רחפנים בימי קורונה -** כחלק מפעילות "עולם הרחפנים" בנתיבי איילון, אנו מובילים ועדת היגוי בין משרדית לקידום הכשרת רגולציה בתחום הרחפנים, הכוללת את רשות החדשנות, רשות התעופה, משרד התחבורה ומנהלת תחליפי דלקים במשרד ראש הממשלה. לשם כך, בשנת 2020 ביצענו מאות גיחות ניסויי הבוחנות את היכולת של רחפנים בשינוע מטענים קטנים שעזרו לנו ליצור רגולציה תומכת של רשות התעופה האזרחית. במקביל, על רקע משבר הקורונה, שיתפנו פעולה עם 16 בתי חולים בישראל, בפיילוט בו העברנו תרופות ובדיקות דם ממרכזים רפואיים למעבדות, וכן בשיתוף פעולה עם רכבת ישראל, להגברת טווחי השינוע. במקביל, באמצעות הרחפנים, בחנו אפשרות לשינוע של חיסונים בצידניות השומרות על קירור של 60- מעלות צלזיוס! אנו בשאיפה כי כבר בעתיד הקרוב נוכל להרחיב וליישם את פועלנו בתחום, ולאפשר למדינת ישראל ערוצי שינוע חדשים אשר יסיעו בהפחתת הגודש בכבישים.

בינואר 2017 החליטה מדינת ישראל על פיתוח תחום התחבורה החכמה, מתוך השאיפה להפוך לשחקנית מרכזית בעולם האוטונומי ועולם הרכב. כחלק מההליך 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 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. בשנת 2020, השקנו את מרכז הניסויים הלאומי לתחבורה חכמה, בגודל של כ-84 דונם באשדוד. המרכז, מאפשר לחברות הזנק ישראליות לערוך ניסויים בשטח במחירים מסובסדים, ולקבל בעזרת שירותיה של נתיבי איילון דוחות ביצוע ובכלל זאת לקבל שירותי ליווי מקצועי וציוד מתקדם לניסויים. בשנים הבאות מתוכננת הרחבה של מספר אתרי הניסוי המיועדים לסביבות וסוגי ניסוי שונים תוך העלאת המודעות לנושא בתעשייה הישראלית, ובכלל זאת לייצר שוק של תחבורה חכמה בישראל ולמנוע "בריחת מוחות" של יזמים ישראלים לחו"ל. במקביל, באמצעות שדה הניסויים שלנו לרחפנים בירוחם, מסייע לנו לחבר בין הקהילה והתלמידים לטכנולוגיה ולמדע.

## מבט קדימה ל-2021:

- פתיחת מרכז הניסויים לסייבר בבאר שבע, לצד פתיחה של מרכז הניסויים הלאומי לתחבורה חכמה באשדוד וביצוע ניסויים מתקדמים לעשרות חברות טכנולוגיות מובילות;
- פרסום מרכז לפיתוח מערכת אם לניהול תנועה מטרופוליני ברמה עולמית;
- התקנה בשטח וסיום פיילוטים של מערכות הניטור בפרוייקטי מאיצי דרך, לרבות מערכת ספירת נוסעים Light HOV;
- בחינה מעמיקה כולל ניסויים בפועל של מערכות לפרוייקט "רכבת על גלגלים", תוך אפיון והבאה לתצורה סופית של כלי ה ART המתקדמים.

## 2020 תכנון וביצוע (חדשנות טכנולוגית)

| סטטוס                                | יעדים מהדוח הקודם  |
|--------------------------------------|--|
| בוצע ✓                               | ייזום פיילוטים בהמשך לסיום פיתוחי מאיצי הדרך הקיימים;  |
| בוצע ✓                               | קידום השימוש בכלי ניהול טכנולוגיים מתקדמים בחברה, לצד הטמעה של טכנולוגיות בפרוייקטים הנדסיים;  |
| בוצע ✓                               | המשך פיתוחה ומיצובה של חטיבת טכנולוגיות כמוקד ידע וקידום יחסי הגומלין בין נתיבי איילון לתעשייה ולרשויות המקומיות;  |
| בוצע ✓ - צפי להפעלה ברבעון 4 של 2021 | הקמת מרכז ניסוי נוסף באזור באר שבע, אשר ישמש לניסויי תחבורה חכמה בדגש על תחום הסייבר. המרכז יוקם במימון משותף של נתיבי איילון וגורמים מהמגזר הפרטי, וצפוי להיפתח במהלך שנת 2021. |

במסגרת תוכנית החומש, הצבנו לעצמו מטרה להכפיל את מספר הפיילוטים הטכנולוגיים המבוצעים מדיו שנה וכן את מספר שיתופי הפעולה עם גורמי הרגולציה בנושאים טכנולוגיים, ובכלל זאת להגדיל משמעותית (פי 4!) את מספר החברות המבצעות ניסויים במרכז הניסויים

## מטרופולין חיפה והקריות

בהתאם להחלטת ממשלה מספר 421 מאוקטובר 2020, הועברו לניהולה וטיפולו של נתיבי איילון פרויקטים בצפון הארץ שהיו באחריות חברת "יפה נוף". מבין הפרויקטים הבולטים שהועברו לטיפולנו, ניתן למנות את תוכנית האב לתחבורה לאזור הצפון; אחזקת תוואי ציר המטרופוליט בחיפה ומחוץ לחיפה כולל מקטעי רשות תמרור; ניהול ותפעול מרכזית המפרץ; קידום מסופי תחבורה ציבורית בצפון; ניהול, פיקוח, אבטחה ואחזקת הרכבל החדש לכרמל, קידום של טכנולוגיות והקמה של מרכז לניהול ובקרת תנועה במטרופולין חיפה ועוד.

קליטת הפרויקטים של "יפה נוף" עולה בקו אחד עם צמיחתה של נתיבי איילון ומיצובה כחברה מובילה בתחום יזום, תכנון, ביצוע וניהול של תשתיות ופתרונות תחבורה מתקדמים וברי קיימא בישראל. זאת, אף כחלק מקפיצת מדרגה משמעותית בהתפתחותה של נתיבי איילון מחברה מקומית (תל אביב וגוש דן) לחברה ארצית. תחומי הפעילות והפרויקטים ייכנסו לתוכנית העבודה הקיימת של שנת 2021, כאשר הם מתכתבים עם החזון והאסטרטגיה של נתיבי איילון. כבר בשנת 2020, הקמנו צוות תכנית אב צפון, האחראי על איסוף מידע, פיתוח ותחזוקת מודל תחבורתי לכל מרחב הצפון; תכנון תחבורה ציבורית ומסופים, מטרופוליט, תוכנית אב לרכבלים ופיתוח תחומים מותאמים לאזור הצפון. במקביל הקמנו צוות לאחזקת תוואי המטרופוליט וקליטת מקטעים נוספים.

כך, הפרויקטים אינם נוגעים רק בתחום אחד מפעילותה של נתיבי איילון, כאשר הם קשורים באופן אינטגרטיבי בעבודתם של חטיבת תכנית אב, ניהול מסופים, טכנולוגיה ותפעול ואחזקה. במסגרת זו, אנו מתכננים:

- **תשתיות** - הקמת תשתיות במרחב הצפוני בפעילות החברה לצורך מימוש אחריותנו בפרויקט הרכבלית ופרויקטים נוספים.
- **מסופים** - קליטה של 4 מסופים; בניית תכנית אב עבורם וניהול המסופים בצורה ישירה ובראיה מתכללת.
- **טכנולוגיה וחדשנות** - תכנון העדפה להולכי רגל ברמזורים לצד בקרה אדפטיבית ומבוזרת לניהול תנועה; ניטור משאיות מובילות חומרים מסוכנים וניהול ובקרה חכמים תחת מתנ"מ צפון.
- **תפעול ואחזקה** - אחזקת מסלול מטרופוליט, תפעול ואחזקת מרכזית המפרץ וקליטת הרכבל; הנדסה ותמרור לצד מענה לוגיסטי נרחב לניהול בקרת התנועה במטרופוליט.
- **רשות תמרור** - תמרור (כאמור נתיבי איילון משמשת אף כרשות תמרור) בקרב שש רשויות מקומיות.
- **מתח"ם מרכזית המפרץ** - מרכז ניהול תנועה מטרופוליני בין עירוני של מטרופולין חיפה האחראי על נסועה יומית של כ-50,000 נוסעים.





### 3. קהילה וחברה



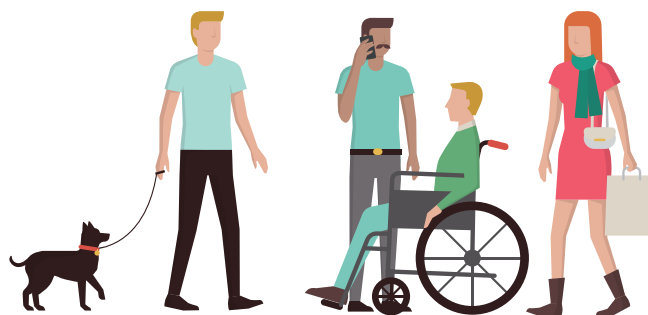


## הסברה וקשרי קהילה בנתיבי איילון

תחום קשרי הקהילה 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 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 הקהילה בחברה מתמקדים בפעילות הסברתית ענפה ובידוע 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.

כחלק מפעילות קשרי הקהילה, בכל פרויקט שבניהולנו אנו פונים לציבור ומתקשרים במגוון אמצעים המתוכנן להתרחש במהלך הפרויקט, לרבות לוח זמנים מצופה והאופן בו העבודות צפויות להשפיע על מחזיקי העניין השונים. מטרת הפעילות היא להקשיב לצרכים וליזום פתרונות שיסייעו למזער 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.



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.

פעילות ההסברה הינה רציפה וכוללת כנסי תושבים, שולחנות עגולים, מפגשים רבעוניים, סיורי שטח, חוגי בית ומפגשים פרטניים "מדלת לדלת", לפני ובמהלך הפרויקט. בתקופת הקורונה המשכנו בפעילות ההסברה כאשר מרביתה עברה לפלטפורמה מקוונת. דווקא המעבר לאמצעים הדיגיטליים הקל על אנשים להשתתף בפעילות ובמידה רבה היענות הייתה רבה יותר מאשר במפגשים הפרונטאליים שהתקיימו לפני הקורונה.

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. במקרה הצורך ועל פי מאפייני האוכלוסייה המקומית, אנו מספקים מענה אנושי בקו הטלפוני במספר שפות וכן מנגישים 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 וכיוצא בזה. מתוך שאיפתנו לשיפור מתמיד בתחום קשרי הקהילה, בסיום כל פרויקט מתקיים הליך דיון, הפקת לקחים ויישום מסקנות עבור פרויקטים עתידיים.



**תקופת הקורונה שינתה במידה רבה את דפוסי השימוש בתחבורה ציבורית בישראל; ממגמה של העצמת השימוש וויתור על הרכבים הפרטיים, נרשמה חזרה משמעותית לאחור. תהליך זה מהווה אתגר מרכזי שאנו נדרשים לו ומתמודדים עמו גם באמצעות פעילות ההסברה וקשרי הקהילה שלנו.**

## 2020 תכנון וביצוע

## סטטוס

## יעדים מהדוח הקודם

בוצע ✓

מיסוד ושילוב פעילות קשרי הקהילה בכלל הפרויקטים שבאחריות החברה והגדרת ממשקי העבודה מול חטיבות הביצוע, תוך בניית כלי הסברה ממוקדים לקהלים שונים.

בוצע ✓

חיזוק הנוכחות של קשרי הקהילה ופעילות הסברה ויידוע ענפה ברשתות החברתיות.

בוצע ✓

קידום ומיסוד פורומים מקצועיים דוגמת פורום אדריכלים, פורום מתכנני ערים וכיו"ב, לשם חיזוק הדיאלוג והעלאת המודעות לפעילות החברה.

## שיתוף ציבור בחטיבת "מהיר לעיר"

חטיבת "מהיר לעיר" עוסקת בשיפור מערך התחבורה העירוני. העבודות בפרויקט מתנהלות בשטח עירוני צפוף, מרובה מחזיקי עניין, קונפליקטים וצרכים ומובילות להפרעות ועומסי תנועה בשלב הראשון ולהקלה 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, כאשר הושם דגש על מעורבות קשרי הקהילה כבר בשלבי התכנון המוקדמים.

בשנת 2020 התקיימו 90 מפגשים עם בעלי עניין סביב פרויקט "מהיר לעיר" ו-12 כנסים כאשר שבעה מהם התקיימו באופן פרונטאלי וחמישה באופן מקוון. כמו כן הושם דגש על הנגשת פעילות קשרי הקהילה עבור אנשים מוגבלויות ובמסגרת זאת מומחה לשפת הסימנים ליווה מפגש לטובת ציבור כבדי השמיעה. בנוסף התקיים מפגש עם תושבים המתניידים בכיסא גלגלים על מנת להבין את הצרכים הייחודיים שלהם ולקבל רעיונות התייעלות.

## מבט קדימה ל-2021:

השקת תכנית חינוכית שמטרתה לחבר צעירים אל ההתפתחויות הטכנולוגיות בתחום התחבורה ואל הפרויקטים של נתיבי איילון. הצעירים ישמשו בהמשך כשגרירים בקהילות שלהם בנושאי אוטו-טק ותחבורה חכמה.

## פעילות שיתוף ציבור - פרויקט אופנידן והנתיבים המהירים

חלוקת מנשרים בתיבות הדואר, שילוט בצמתים מרכזיים ורלוונטיים, פרסום באתר העירייה ובאמצעי התקשורת והתחבורה לרבות עדכון ב-WAZE וברשתות החברתיות.

נושא נוסף שאנו מתמודדים עמו בפעילות שיתוף הציבור הוא פלישות לא חוקיות של גורמים שונים לקרקע, באופן שמקשה עלינו לבצע את העבודות. אנו מקיימים מאמצים לטפל בנושא ברגישות תוך תיאום עם הרשות העירונית הרלוונטית, במטרה להתמודד עם התנגדויות ולהשיג הסכמות שיאפשרו לנו להתקדם כמתוכנן.

בשנת 2020 התקבלו 448 פניות מהציבור בנוגע לפרויקט אופנידן, אשר מרביתן (38% מהפניות) עסקו בבקשות למידע ולוחות הזמנים של העבודות, וכן בנושא פלישות / הפקעות שטחים (15% מהפניות) הסדרי תנועה (15% מהפניות) ובעיות בטיחות (15% מהפניות).

בשנת 2020 קיימנו פעילות ידוע ציבור במסגרת פרויקט אופנידן והנתיבים המהירים, אשר כללה עדכון שוטף בנוגע לפריסת הסדרי התנועה ועבודות לילה, שילוט, גידור ומענה לפניות הציבור. כמו כן התקיימו מפגשי תושבים באמצעים מקוונים, פגישות הכנה ותיאום מול גורמי קהילה ברשויות המקומיות, סיורים בתוואי השטח של העבודות וסיורי הכנה והיכרות עם שכונות בהן מתוכננות להתבצע העבודות. מפגשים פרונטאליים התקיימו במתכונת מצומצמת ובשטחים פתוחים, תוך עמידה מלאה בהוראות משרד הבריאות והנחיות הריחוק החברתי. המפגשים עסקו בעיקר בסוגיות הניקוז בתשתיות, אקוסטיקה, שימור נופי ונטיעת עצים ושינויים בהסדרי התנועה. בנוסף במקרה של שינויים מהותיים בהסדרי התנועה דוגמת צמצום נתיבים (בעיקר רלוונטי לפרויקט הנתיבים המהירים) נעשית פעילות ידוע ציבור אינטנסיבית באמצעות

**בתקופת הקורונה עשינו מהלכים ייחודים ליידוע עסקים באמצעות הקמת עמדת יידוע במרחב הפתוח וחלוקת מנשרים במעבר מעסק לעסק.**

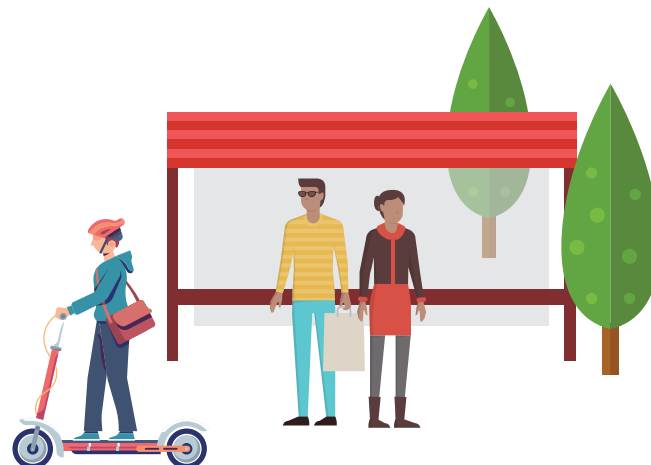
## חווית המשתמש ושביעות הרצון של משתמשי הדרך

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 לדוגמא, בעוד שבפרק הנגישות בחוק שוויון זכויות לאנשים עם מוגבלות נקבע מינימום שטח למעבר הולכי רגל, אנו שואפים לתכנן מדרכות רחבות אף מעבר לנדרש בחוק. דוגמא נוספת היא ההפרדה המלאה בין הולכי הרגל ורוכבי אופניים בשבילי האופניים הנסללים, על מנת לספק לכל משתמש דרך מרחב, נוחות ובטיחות מרבית.

### טיפול בפניות ציבור

פניות הציבור מגיעות ממספר ערוצים עיקריים- אתר החברה, מייל ייעודי לפניות, מוקד טלפוני, עמוד הפייסבוק של נתיבי איילון, פניות לחברת קשרי הקהילה המלווה את נתיבי איילון ופניות ישירות מהרשויות המקומיות. בחברה נוהל טיפול מפורט בפניות הכולל את הגורם האחראי לטיפול



**נהגי האוטובוס מהווים מחזיק עניין שלנו וכבר בשלב התכנון אנחנו משריינים אזורים 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.**

מסלולים לצד עמדת הטענה לטלפונים ניידים ותשתית לאינטרנט אלחוטי. התחנות תוכננו באופן מודולרי ובמספר דגמים בהתאם להערכת הגודש ונפח הנוסעים הצפוי ועל מנת שיוכלו להשתלב באופן אופטימלי בתוואי הרחוב מבלי להוות מטרד להולכי הרגל. התכנון נעשה תוך הלימה מלאה לתקנות הנגישות לרבות שילוט נגיש, אזור ייעודי לכיסא גלגלים, ספסל הישענות המאפשר פינוי מקום לנוסעים קשישים ומעברים נגשים. על מנת לקדם תחזוקה בת-קיימא התחנות מיוצרות מחומרים איכותיים ועמידים לפגעי לחות ומים, ומתאפשרת החלפת חלקים מודולרית כך שלא יהיה צורך בהחלפת התחנה בכללותה במקרה של בלאי. בסביבת התחנות מוצבים ספסלים ופחי אשפה, לרווחת הממתינים והעוברים והשבים.

העקרונות לפיתוח התחנות נבחנו לאחר העמקה ובהינהן של האפשרויות העומדות לפנינו על בסיס הנעשה בתחום בארץ ובעולם והן לאחר מיפוי צרכי נוסעי התחבורה הציבורית, בשיתוף הציבור, ארגוני תחבורה וסביבה ומומחים בתחום התחבורה.

בשנת 2020, הסתיים הליך הפיתוח של סביבת התחנות והוצבו עשרות רבות של סככות המתנה בכל רחבי המטרופולין.

בפניה, את אופן המענה ואת זמני הטיפול המקסימלי בפניות. מרבית הפניות עוסקות בבירורים בנוגע למהות הפרויקט, משך העבודות הצפוי, שינויים בתנועה ועוד. **בחודש ממוצע מתקבלות ומטופלות כ-440 פניות מהציבור, מכלל ערוצי הפניה יחד.**

## 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. אחזקה של התחנות מהווה חלק מהותי בחוויית משתמשי התחבורה הציבורית, ומשפיעה על הבחירה של משתמשי הדרך. צוות התכנון הורכב ממומחים בעלי ידע וניסיון במקצועות השונים. הקו שהנחה את הצוות הוא חיזוק התפקוד של התחנה בהעלאת רמת השירות לממתינים לצד חיזוק התדמית של התחבורה הציבורית כתחבורה חכמה ומתקדמת. על מנת להשיג זאת התכנון עמד על מספר עקרונות ברזל, בין היתר, הגנה על הממתינים מפני פגעי מזג האוויר, מתן מידע בזמן אמת באמצעות שילוט אלקטרוני ומערכות מידע אינטראקטיביות מתקדמות לתכנון

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

## מערך המיעוטים - שיפור תשתיות התחבורה ביישובי החברה הערבית

'מערך המיעוטים' בנתיבי איילון הוקם במטרה לצמצם פערי פיתוח רשת תחבורה ביישובי החברה הערבית, כך שתשתיות התחבורה, בדגש על תחבורה בת-קיימא, תהיה תשתית ראויה בתוך כעשור. המערך אחראי על יזום וניהול פרויקטי תשתית נדרשים ביישובי החברה הערבית בפריסה ארצית, תוך השאת ערך חברתי וכלכלי לתושבים ביישובים אלה.

על מנת להשיג את היעד השאפתני הזה, במקביל לתכנון מפורט וביצוע של פרויקטים נדרשים לפיתוח תשתיות התחבורה, חטיבת תוכנית האב בחברה מקדמת תוכנית אסטרטגית לעשור הקרוב עבור יישובי החברה הערבית. על מנת לאתר את הצרכים ואת הפרויקטים הנדרשים אנו עורכים היועצות עם הרשות המקומית, הרלב"ד, משרד התחבורה וכן מקיימים היועצות עם נציגי ציבור. בהקשר זה, התוכנית האסטרטגית נכתבת בשיתוף עם הציבור תוך קיום עשרות מפגשי חשיבה משותפים עם התושבים בעשרות רשויות.

ביישובי החברה הערבית אנו נתקלים באתגרים ייחודיים שמקורם בעיקר בצורך בהפקעת שטחים, טיפול בפלישות לתוואי סטטוטורי מאושר, בתשתית ניקוז רעועה ועבודות באזורים המאופיינים בצפיפות אוכלוסייה גבוהה. על מנת להוציא את הפרויקטים מן הכוח אל הפועל באופן המיטבי ביותר, תוך עמידה באיכות, תקציב ולוחות זמנים - בצוותי הפרויקט שלנו הכוללים מנהל פרויקט, מתכנן וקבלן, ישנו גם מלווה קהילתי דובר השפה הערבית המסייע בפתרון בעיות והסרת חסמים. לאורך 2020 נערכו מאות פגישות אישיות עם בעלי עניין ומספר מפגשים קבוצתיים על מנת לקדם את הפרויקטים על הצד הטוב ביותר.

### מבט קדימה ל-2021:

- בכפוף לקבלת תקצוב, ייצאו לביצוע כ-26 פרויקטים ביישובי החברה הערבית ברחבי הארץ ויחל תכנון מפורט כ-40 פרויקטים נוספים;
- השלמת אינוונטר פרויקטים לכלל היישובים הערביים תוך שיתוף נציגי הציבור, הן מטעם החברה האזרחית והן מטעם הרשויות המקומיות בכל אחד מ-133 היישובים כבסיס לתוכנית השקעות לעשור הקרוב. זאת, בדגש על הרחבת הנגישות הפנים עירונית, יצירת רשת תחבורתית בטוחה להולכי הרגל ושיפור יכולת המעבר של התחבורה הציבורית בתוך היישובים.



## בטיחות

שהתעצם בשנת 2020). תפקיד הסיירים לאתר ליקויי בטיחות, לתגבר את מערך הבטיחות והכוונת הנהגים בעת עבודות המתקיימות בכביש ולסייע לנהגים שעצרו בצד הדרך. כל זאת על מנת להפחית את הסיכון לתאונות ולקצר את זמן הטיפול בתקלות ואת השהייה בצד הכביש. באמצעות מערך הסיירים, הפחתנו בשנת 2020 את זמני הטיפול במפגעים במרבית הפרמטרים, לרבות מפגעים בטיחותיים, נזקים שנעשו בזדון, עומסי תנועה ואירועים מיוחדים. לצד זאת, הקמנו מערך פקחי תנועה המאפשר ביצוע רב יותר של עבודות בכביש, תוך שמירה על בטיחות משתמשי הדרך ועובדי האתרים.

בשנת 2020 נרשמו 8,883 אירועי בטיחות (עלייה של כ-60% בהשוואה לשנת 2019) ו-963 תאונות דרכים (ירידה של כ-2.5% בהשוואה לשנת 2019) בכביש 16<sup>20</sup>. יחד עם זאת, נרשמה ירידה חדה של כ-36% במספר תאונות האופנוע, ובכלל זאת סך הנפגעים מתאונות דרכים בשנת 2020 היה נמוך בכ-25% בהשוואה לשנת 2019.

**היערכות לחורף בכבישים -** בכביש 20, ובכל שאר רשויות התימור שבאחריותנו קיימות הצפות במהלך החורף, מה שמוביל לשיבושים בפעילות הכבישים ולסגירתם, לרבות כביש 20. 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 2020 קיימנו גם שני כנסים בנושא עבור עובדים ומחזיקי עניין רלוונטיים נוספים.

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). נכון למועד כתיבת הדוח, אנו נמצאים בעיצומו של איתור וגיוס ממונה בטיחות אשר אחראי על גיבוש תכנית שנתית ועל אישורה אצל סמנכ"ל תפעול ואחזקה.

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. **אנו עובדים בשיתוף פעולה אדוק עם הרשות לבטיחות בדרכים (הרלב"ד) במגוון ערוצים, זאת על מנת לשפר את בטיחות כלל משתמשי הדרך, ובכלל זאת לצורך תחקור, למידה, הפקת לקחים וגיבוש תהליכי התייעלות.** זאת, על מנת להגביר את מעורבות החברה בנושא הבטיחות ולממש את אחריותה באתרי העבודה, עבור משתמשי הדרך בתנועה ועבור עובדי 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 תמרוך בכביש 20, אנו אחראים על אחזקתו, על הצבת תמרוכים ועל הסדרי התנועה והבטיחות בכביש. על מנת לשפר את רמת הבטיחות של משתמשי הדרך, במחצית השנייה של שנת 2019 התחלנו בפריסה של סיירים לאורך הכביש (מהלך

<sup>16</sup> העלייה במספר האירועים הינה כתוצאה מהרחבת הסיווג של אירועים בכביש תוך הכללת מקרים שטופלו ביוזמת הסיירים מבלי שהתקבלו פניות מציבור הנהגים, לרבות סיוע לנהגים שנעצרו בשולי הכביש.

## 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, משנת 2019 החלו מהלכים ליישום פתרונות טכנולוגיים לשיפור בטיחות משתמשי הדרך בנת"צים בהיבטי הניטור, האכיפה, ההפרדה, הסימון, השילוט ועוד. בהמשך התהליך ובהתאם לפוטנציאל הפתרונות הטכנולוגיים הרלוונטיים, מבוצעים פיילוטים אשר במסגרתם יוטמעו פתרונות טכנולוגיים נבחרים בנתיבי תחבורה ציבורית.

במסגרת פרויקט מאיץ דרך בטיחות בנתיבי תחבורה ציבורית, ביצענו סקירה של גורמי התאונות בנתיבי תחבורה ציבורית וגיבשנו מתווה פעילות להגברת הבטיחות באמצעות סנסורים ומערכות לזיהוי והתראה בפני סכנות בטיחותיות למשתמשי הדרך, בכוונה לקיים פיילוט לבחינה מעשית בשטח ב-2021.



## בטיחות בשלב ביצוע העבודות

הביצוע של הפרויקט. במקביל, במסגרת עבודת ביקורת הפנים, מתבצעת ביקורת על הנהלים הקובעים את הסדרי התנועה והסדרת אמצעי הבטיחות באתרי העבודה. כך, אנו בוחנים ביתר שאת הן את תוקפם של הנהלים הקיימים והן את העמידה והציות בנהלים אלו בשטח.

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 ו\ 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. בשנת 2020, באמצעות תיאום עם הקבלנים ויצירת הסדרי תנועה קבועים, הבאנו לירידה של 29% בכמות העבודות בכביש במהלך היום, תוך הסטת מירב הפעילות אל שעות הלילה בהן באופן טבעי קיים פחות בעומסי התנועה.

תסקירי בטיחות של אתרי העבודות מתקיימים 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 לדירקטוריון 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

### מבט קדימה ל-2021:

- קידום תכנית חינוכית לבתי ספר ושינוי הרגלי נסיעה בקרב בני נוער;
- למידה ובחינה של תקן OSHAS (תקן בטיחות ובריאות תעסוקתית בינלאומי) תוך בחינת היתכנות יישום התקן הן עבור היבטי בטיחות ובריאות בתוך החברה, והן עבור חיוב כלל קבלני המשנה לעמידה בהיבטים המרכזיים של התקן.

בקה נוספת על רמת הנגישות של הפרויקט מטעם יועץ הנגישות של העירייה.

בשנת 2020, במסגרת קשרי הקהילה בפרויקט מהיר לעיר בנתיבי איילון, התמקדנו באיתור צרכים של אוכלוסיות מוחלשות על ידי קיום מפגשים וקבוצת שיח עם בעלי מוגבלויות וגמלאים. כך למשל, ערכנו מפגש עם תושבים על כיסאות גלגלים בשביל להבין וללמוד מה ניתן לייעל עבורם. כמו כן, נתנו דגש לנושא בתהליכי התקשור לציבור של נתיבי איילון, כמו ליווי של מתורגמן לשפת הסימנים במפגשי שיתוף ציבור. בנוסף הרחבנו את שיתופי הפעולה בנושא עם ארגונים חיצוניים, לרבות עמותת נגישות ישראל.

**תיקוף אוטומטי והנגשת תחבורה ציבורית לבעלי מוגבלויות** – לצורך שיפור ההנגשה וחוויית השימוש בתחבורה ציבורית, אנו עובדים על איתור, פיתוח ויישום של מערכת לתיקוף אוטומטי (Seamless) בטלפונים ניידים, שמטרתה לייצר את הצורך בפעולה יזומה מצד המשתמש; לצד הנגשת המידע בתחבורה הציבורית והכוונה עבור בעלי לקויות ראייה והתמצאות במרחב.

## 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



## 2020 תכנון וביצוע

### סטטוס

### יעדים מהדוח הקודם

בוצע ✓

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

## מבט קדימה ל-2021:

- חיזוק הקשר עם מחזיקי עניין כבר בשלב התכנון של הפרויקטים, בדגש על אנשים עם מוגבלויות;
- בסוף שנת 2021 הועברו לאחריותנו פרויקטים במרחב הצפוני (מטרופולין חיפה והקריות) ובניהם אחזקת ציר המטרונית, הרכבל, מרכזית המפרץ ועוד. במסגרת אחזקת ציר המטרונית אנו נוודא את נגישותם של 143 הרציפים להתאמה לאנשים בעלי מוגבלויות; כאשר במסגרת פרויקט רכבלית חיפה אנחנו מוודאים כי המפעיל ינגיש את כלל התחנות והקרונות לבעלי מוגבלויות. בנוסף, במסגרת ניהול ואחזקת מרכזית המפרץ אנחנו נבצע במהלך 2022 סקר מקיף של התאמת המתקן לנגישות עבור אנשים בעלי מוגבלויות, ונבצע בהתאם את העדכונים וההתאמות הנדרשות.





## 4. איכות הסביבה



## מקדמים סביבה ירוקה

ושימוש אפקטיבי בדרכים אנו תורמים לשיפור איכות הסביבה במדינת ישראל. בשנת 2020 התחלנו באיתור והגדרה של תפקיד ממונה איכות הסביבה אשר עתיד להתמנות בשנת 2021. בשנת 2021, הוחלט כי הנושא ישולב במסגרת אחריותו של ממונה הבטיחות בחברה, זאת לצד מינוי יועץ ייעודי להגנת הסביבה.

במקביל, מונה בחברה מנהל תחום אנרגיה במטרה להביא להתייעלות אנרגטית בתשתיות החברה, אשר ביצע מיפוי של הפעולות הנדרשות לצמצום הצריכה האנרגטית והערכת פוטנציאל ההפחתה מפעולות אלו. כך, ביצענו מהלכים להתייעלות אנרגטית ומעבר לנורות לד המנוהלת מרחוק על ידי מערכות חכמות לחסכון באנרגיה, לרבות בפרויקט הנתיבים המהירים ובכביש 20 (ראה מטה – התייעלות אנרגטית בכביש 20).

מטרת העל ומהות הפעילות שלנו היא הפחתת השימוש ברכב פרטי. על 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 הסביבה 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. זאת, אף בדגש על יצירת תכנית חשמול ארצית, אשר תגדיר את המתקנים והקווים אותם נדרש לחשמל, תוך הסרת חסמים סטטוטוריים ותשתיתיים מול הרשויות השונות. באמצעות יצירת חלופות אטרקטיביות לרכב הפרטי, חיבוריות גבוהה, ניהול ביקושים

**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. על כן, חשוב לנו לנהל את ביקושי התנועה בדרכים ולפעול ליצירת שינוי התנהגותי בקרב משתמשי הדרך, כמו למשל באמצעות פרויקט "דרך ערך" (ראה פרק 2).**



## שמירה על איכות הסביבה בשרשרת האספקה

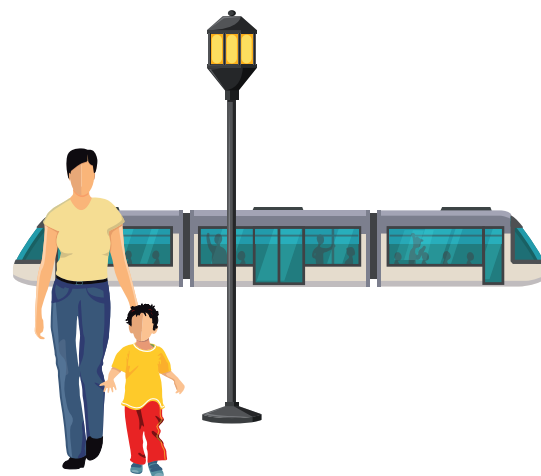
קבלני המשנה עמם אנו מתקשרים לצורך ביצוע הפרויקטים חותמים על חוזה המעגן את מחויבותם למזעור הפגיעה הסביבתית ובתוך כך מוגדר אחוז השימוש הנדרש בחומר ממוחזר בכל פרויקט. אנו רואים בשימוש בחומרים ממוחזרים קידום של ערך משותף - כלכלי וסביבתי שכן חומר ממוחזר הוא לרוב זול יותר מהאלטרנטיבה ולצד זאת יש לו יתרונות 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 החומר הממוחזר עליו התחייב טרם ביצוע הפרויקט.

בשנת 2020 השקנו מחירון לעבודות בתווך העירוני על מנת ליצור אחידות לעריכת אומדני ביצוע של החברה, תוך דגש מיוחד על נושא טיפול בפסולת. כך, אנו מאפיינים את אתרי הפעילות כבר בשלבי הסיור עם הקבלנים, על מנת לאמוד את סוג הטיפול בפסולת ביחס לאתר, ובאמצעות נוסחה פרוגרסיבית לחשב את עלויות הפינוי וההטמנה. אנו צופים שהתוספת המשמעותית הזו תפחית את כמות הפסולת, תגדיל את המחזור ואת השימוש החוזר בכ-10%.

**"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 במכרז הקבלני לפרויקט זה.**

## אנרגיות מתחדשות בנתיבי איילון

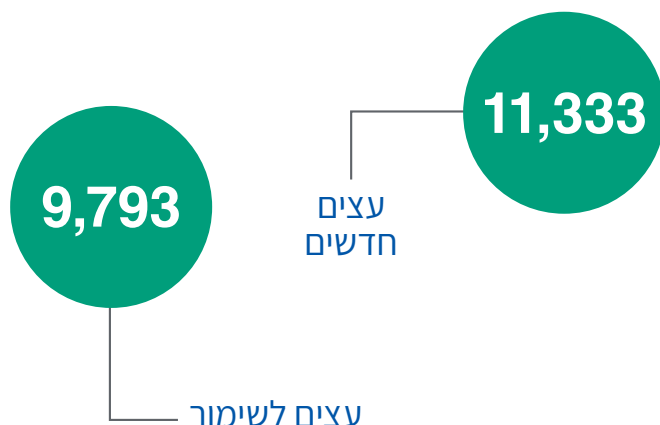
בחלק מהמעבר מחברת תשתיות לחברה יוזמת לפיתוח מערכות תחבורה מקיימות בישראל, אנו רואים את החשיבות שבקידום נושא האנרגיות המתחדשות. כמי שאחראים על תכנון, פיתוח ואחזקה של תשתיות תחבורה רבות, יש בידינו את ההזדמנות לקדם שימוש באנרגיה סולארית בתשתיות; ובכך לסייע למימוש היעד הלאומי לפיו עד שנת 2030 30% מייצור החשמל בישראל יבוסס על אנרגיות מתחדשות. בשנת 2020, התחלנו בבחינת הפוטנציאל להתקנת מערכות פאנלים סולאריים בפרויקטי ונכסי החברה, תכנית שתימשך ותואץ בשנים הקרובות. כך, כבר בשנת 2021 אנו מתכננים התקנה של מערכות פוטו-וולטאיות במספר אתרים, תוך ייעול שטחים ריקים הנמצאים בסמוך לכבישים ומחלפים, לרבות בתוואי האיילון.



## 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.

שימור ונטיעת עצים בפרויקטים



**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. בשנת 2020, הרחבנו את פעילות הסיורים בפרויקטים הנתיבים המהירים ואופני דן; כאשר בפרויקט מהיר לעיר הרחבנו את שיתופי הפעולה למול הרשויות במטרה להגדיל באופן משמעותי את כמות העצים ובמקביל להתמודד עם התנגדויות תושבים לכריתות והעתקות עצים. כמו כן, יזמנו אירועי נטיעת עצים קהילתיים לאחר סיום העבודות.**

## החלפת נורות לד והתייעלות שימוש במשאבים בכביש 20

מרבית השימוש בחשמל ומים לאורך כביש 20 הוא בתאורת הכבישים ובהשקיית 600 דונם של חלקות גינון 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. בנוסף בכוונתנו להתמודד על קבלת מענק ממשלתי לגופים שיבצעו מהלכים משמעותיים בחסכון באנרגיה.

**בשנת 2018 השימוש בחשמל בכביש 20 עמד על 9,007,330 קוט"ש כאשר בשנת 2019 מספר זה ירד משמעותית ועמד על 7,139,932 קוט"ש ו-17,904,663 קוט"ש בשנת 2020, זאת בזכות מהלכי התייעלות אנרגטית שביצענו בתשתיות.**

### השקעה בהתייעלות סביבתית

3  
מיליון ₪

היקף ההשקעה הכספית בתוכניות לניהול והתייעלות סביבתית, בדגש על התייעלות אנרגטית ופיתוח אנרגיות מתחדשות בשלוש השנים האחרונות

### מבט קדימה ל-2021:

- הקמת תחנת לניטור אויר במסגרת פרויקט הנתיבים המהירים וכפיילוט למזעור ההשפעות הסביבתיות;
- החלפת תאורת כביש 20 בנורות לד וצמצום צריכת האנרגיה הכוללת של נתיבי איילון בכ-40% באמצעות תוכניות להתייעלות אנרגטית;
- טיפול בנזילות בצינורות ההשקיה וצמצום צריכת המים ב-15%;
- התקנת פנלים סולריים.

<sup>17</sup> 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 מחוברים, השתייכות ומחויבות ארגונית. חטיבת משאבי אנוש בחברה אמונה על גיוס, שימור ופיתוח הון האנושי איכותי, אשר יאפשר לנו עמידה מיטבית ביעדינו בהווה ובעתיד.

בשנת 2020 בעקבות משבר הקורונה, עמד בפנינו אתגר משמעותי לנהל את ההון האנושי מרחוק ולהבטיח המשכיות ורציפות עסקית. זאת, תוך התאמת נהלי ושיטות העבודה למגבלות החדשות, שמירה על קשר שוטף עם עובדים חולים או מבודדים, תקשור ההנחיות ושמירה על מודל העבודה בקפסולות. לאורך כל התקופה דאגנו ל well-being של עובדינו והצענו להם מגוון פעילויות העשרה ורווחה בפלטפורמות מקוונות וכן סיפקנו מענה לצרכים הפרסונאליים של כל עובד ועובדת; ובכלל זאת אפשרנו מודל העסקה גמיש המותאם לצרכיהם השונים.



"כבר מתחילת משבר הקורונה אפשרנו לבין 30% עד 50% מהעובדים לעבוד מהבית, תוך התארגנות ותמיכה טכנולוגית מהירה על התחברות מהבית ואספקת כל הציוד הנדרש. גם כשהסתיים הסגר אפשרנו לעובדים יום עבודה בשבוע מהבית, בין השאר מאחר שכך אנו מספקים דוגמא אישית למשק ומובילים את נושא הפחתת השימוש בדרכים אותו אנו חותרים לקדם. הצלחנו לספק לעובדים אישור מביטוח לאומי לפיו תאונת עבודה מהבית נחשבת תאונת עבודה לכל דבר, וכך הצלחנו להסיר חסמים בירוקרטים בנושא. אנחנו ערים לכך שיותר קשה לעבוד מהבית, אך גם לכך שיום עבודה מהבית תורם ל well-being של העובד, ועל כן ביצענו חלוקת עומסים וניהול משימות שונה מאשר בימי שגרה".

**אליצח דמבינסקי, משנה למנכ"ל וסמנכ"ל חטיבת טכנולוגיות וחדשנות**

**בשנת 2020, 100% מהעובדים השתתפו בתהליך הערכה ומשוב במהלכו הם הוערכו באמצעות מדדים כמותיים ואיכותיים, זאת כפלטפורמה לקביעת תגמול העובדים. לראשונה, תהליך זה כלל את כלל העובדים בחברה ולא רק את הדרג הבכיר.**

## ההון האנושי בנתיבי איילון

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 לעובדים המעוניינים בכך, לצד חזרה הדרגתית מחופשת הורות לעובדים ועובדות ושעת הנקה לעובדות עד שהתינוק\ת חוגג\ת שנה (זאת מעבר לנדרש בחוק). גם לאחר משבר הקורונה החלטנו להמשיך ולאפשר לעובדינו יום עבודה קבוע מהבית, על מנת להגביר את תחושת המחברות, לחזק את שוויון ההזדמנויות ולשמש דוגמא אישית בהיבט הפחתת שימוש בדרכים.

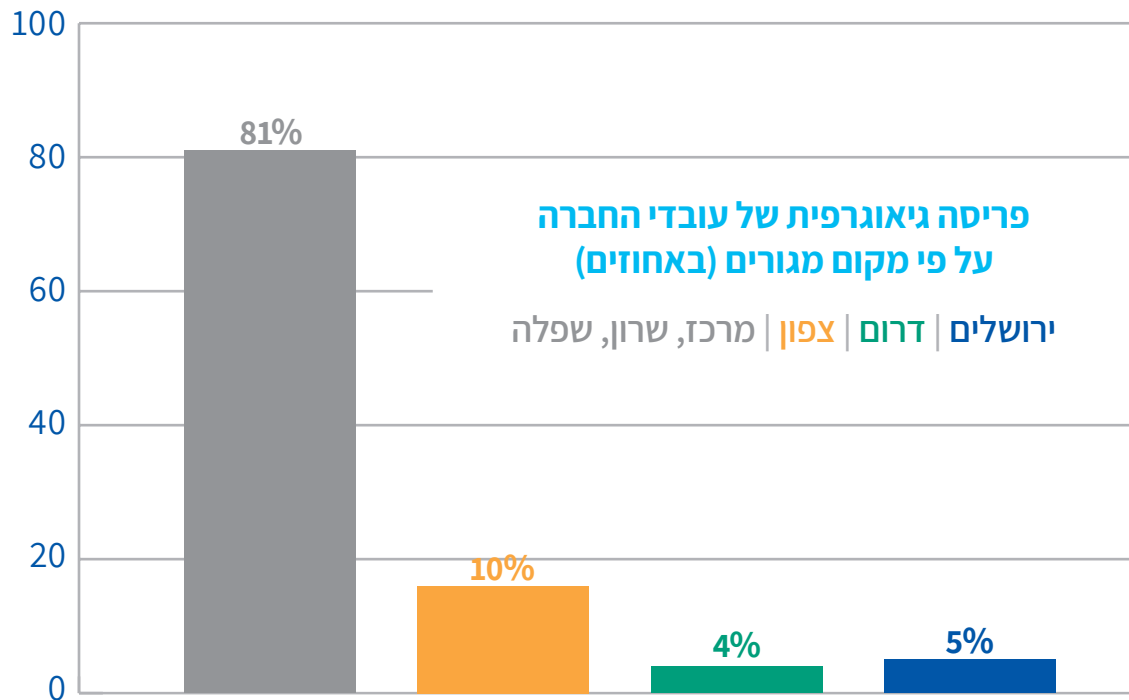
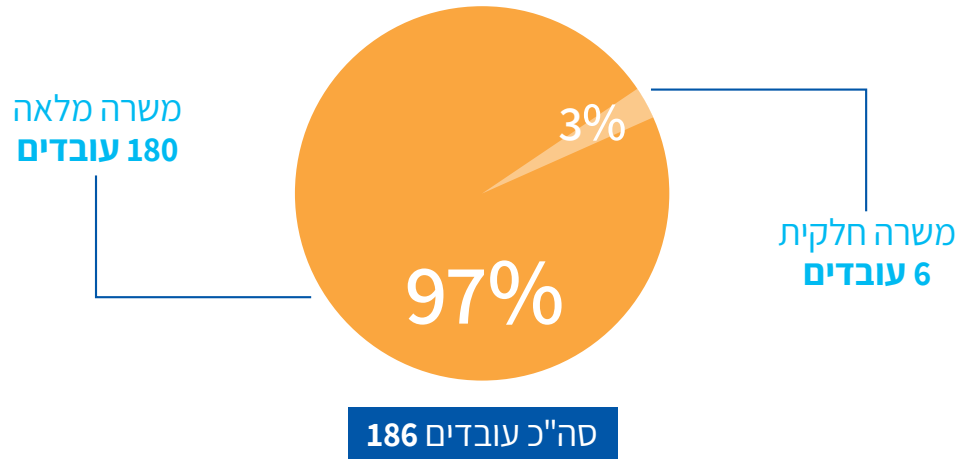
בשנים 2016-2017, במקביל להטמעת שינוי הייעוד שלנו, החל אגף משאבי אנוש במהלך נרחב לגיוס כוח אדם איכותי שיענה על צרכי הארגון לאור המשימות והאתגרים הניצבים בפנינו. בין השנים 2017-2020 מצבת כוח האדם בנתיבי איילון שילשה את עצמה (מ-64 עובדים בשנת 2017 ל-175 בסוף שנת 2020). מעבר לכך, בפני החברה ניצבה המשימה של הפיכת מספר יחידות לחברה אחת בעלת מבנה ארגוני אחוד, נהלים, תהליכי עבודה סדורים, תרבות ארגונית ומערכת סינרגטית.

לאור השינוי הארגוני המשמעותי שהתרחש תוך זמן קצר, העיקרון המנחה את מדיניות משאבי האנוש שלנו היא העצמת המחברות (engagement) הארגונית של עובדינו. אנו מאמינים כי מעורבות עובדים בהתנהלות השוטפת ושיח פתוח עם המנכ"ל והדרג הניהולי, לצד מהלכי פיתוח אישי, סל רווחה עשיר ומעורבות קהילתית, יסייעו לנו להשיג את המחברות הארגונית של העובדים ולייצר חברה שעובדינו יהיו גאים לעבוד בה. כמו כן, אנו מטפחים את העובדים כשותפים מלאים למהלכים המתרחשים בחברה, מחזקים אצלם את תחושת המשמעות והשליחות ומקפידים להדגיש את חלקם במהפכת התחבורה שאנו מובילים בישראל.

### סה"כ עובדי החברה בחלוקה למגדר וגיל

| גיל\מגדר    | נשים       | גברים     | סה"כ       |
|-------------|------------|-----------|------------|
| עד 30       | 21         | 8         | 29         |
| 31-50       | 75         | 66        | 141        |
| +50         | 8          | 8         | 16         |
| <b>סה"כ</b> | <b>104</b> | <b>82</b> | <b>186</b> |

### עובדי החברה על פי היקף משרה





## 2020 במספרים:

למעט 2 עובדות כולן חזרו מחופשת לידה. העובדות שחזרו חזרו לתפקידן הקודם או קודמו

15

עובדות יצאו לחופשת לידה

כלל עובדי החברה מועסקים תחת חוזים אישיים<sup>18</sup>

38

הגיל הממוצע של העובדים

6%

בעלי הכשרה מקצועית

29%

מהנדסים

78%

אחוז האקדמאים בחברה

השכלת עובדים:

לא היו עובדים שמודל ההעסקה או השכר שלהם נפגע, שפוטרו או שהוצאו לחל"ת בעקבות משבר הקורונה

40%

מספר הנשים במשרות הניהול הבכורות

55%

עובדות

45%

עובדים

בחברה מתקיים ונשמר שוויון מגדרי בין נשים וגברים

240

סך שעות ההתנדבות

כ-27%

מעובדי החברה התנדבו לפחות פעם אחת

זכינו לראשונה בגמר תחרות המצוינות של ה"עמותה למשאבי אנוש"

40

שעות הדרכה שנתיות בממוצע לעובדי החברה

<sup>18</sup> 102-41

## 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 הפריה הדדית, שיתוף פעולה ואווירה טובה בין החטיבות, מתקיימים גם שולחנות עגולים בין-חטיבתיים. כלל עובדי החברה משתתפים בפעילות הסברה והדרכה בדבר איסור התעמרות והימנעות מכל סוג של הטרדה. כמו כן לרשות העובדים "קו חם" להגשת תלונות בנושא.

בשנת 2020, בין השאר בגלל משבר הקורונה, פותחה תכנית חדשה לתקשורת פנים ארגונית והושקה האפליקציה לעובדים AyalonX המשמשת לעדכונים, דיווחי עובדים, קבלת מידע ועוד. כמו כן הקפדנו לתקשר עם כלל העובדים על בסיס שבועי באמצעים שונים ולקיים פגישה חטיבתית שבועית באמצעות שיחות וידאו בהובלת מנהלי החטיבות והסמנ"כלים.

בשל ההכרח בעבודה מהבית או במתכונת הקפסולות, תוגברו גם המפגשים החווייתיים, זאת במטרה לשמור על המחברות הארגונית ועל הקשר בין העובדים. העובדים הוזמנו להשתתף בסדנאות מעצימות ייעודיות בנושא מניעת אלימות במשפחה, גילוי מוקדם של סרטן השד, מניעת שחיקה ושימור המוטיבציה בעבודה מהבית, סדנאות בישול משפחתיות, אירועי גיבוש ואירועים חברתיים, כל זאת באמצעות פלטפורמת ה"זום".

## גיוון תעסוקתי

כחברה ממשלתית אנו מייחסים חשיבות רבה לקידום הגיוון התעסוקתי ובתוך כך לשילוב עובדים מאוכלוסיות המאופיינות בתת-תעסוקה. אנו מקדמים גיוון מתוך חובתנו הערכית לצד הצידוק הארגוני שכן שילוב אוכלוסיות מרקעים שונים מגביר חשיבה יצירתית ופתיחות, משפר תפוקות ומרחיב את מאגר המועמדים לעבודה בחברה. בחטיבת משאבי אנוש הוגדר גורם האחראי על העסקה מגוונת, ואנו מקיימים שותפויות ארוכות טווח עם גופים עסקיים וחברתיים שסייעו לנו לגוון את מקורות הגיוס שלנו. בנוסף, לעובדים ומנהלים מוצעות סדנאות בנושא סביבת עבודה מגוונת ורב-תרבותית, לרבות האתגרים וההזדמנויות הכרוכות בכך.

### אחוז העובדים בחברה המגיעים מאוכלוסיות המאופיינות בתת-תעסוקה<sup>19</sup>:

ערבים - 6.4%

בני העדה האתיופית - 0.5%

### אחוז העובדים שנקלטו מקבוצות אלה בשנת 2020, מסך כלל הקליטות:

ערבים - 15%

בני העדה האתיופית - 3%

אנשים עם מוגבלויות - 3%

## העסקת אנשים עם מוגבלויות

בהתאם ליעד שנקבע במגזר הציבורי, בחברה תכנית שנתית להעסקת אנשים עם מוגבלויות במסגרתה אנו מבצעים מיפוי תפקידים ומתעדפים משרות ייעודיות לאיוש על ידי אנשים עם מוגבלויות. על מנת לעמוד ביעדי הגיוס אנו פונים באופן ייזום לחברות השמה ולארגונים חברתיים שסייעו לנו באיתור המועמדים וילוו אותנו בתהליך המיון והקליטה לרבות בביצוע

<sup>19</sup> לפי הגדרת "הפורום הישראלי לגיוון התעסוקה" אוכלוסיות אלו כוללות בעיקר את בני החברה החרדית והמגזר הערבי, קהילת יוצאי אתיופיה ואנשים עם מוגבלות. מאפייני דת, גזע מין וכד' אינם מהווים שיקולים בגיוס ובהעסקת עובדים, ועל כן בשל קושי בהגדרת המושג "חרדי" איננו מדווחים על שיעור חרדים בחברה.

## 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 למידת עמיתים תוך ובין-חטיבתית. מטרת תכנית ההדרכה הינה להעצים את יכולות עובדינו, לשפר את המיומנויות הדרושות מהם ולצד זאת להטמיע חשיבה חדשנית ולעצב שפה ותרבות ארגונית אחידה.

תקופת הקורונה יצרה מציאות חדשה גם בהיבט ההכשרה והלמידה, וחייבה אותנו לבצע מעבר כמעט מלא מלמידה פרונטאלית ללמידה מקוונת. האתגר שניצב בפנינו היה לייצר תהליך למידה משמעותי וחוויתי למידה המלווה בדיון והשתתפות אקטיבית, גם מעבר למסך. כמענה לכך קידמנו במידת האפשר "למידה היברידית" אשר שילבה מפגשים ווירטואליים, תכנים מוקלטים, הרצאות פרונטאליות וובינרים.

תכנית ההדרכה שהתקיימה בשנת 2020 התבססה על סקר לאיתור צרכי הדרכה אל מול הסמנכ"לים בחברה, ובהלימה מלאה לצרכים כפי שעלו מתוכניות העבודה. ההדרכה התמקדה בתכנים הקשורים באופן ישיר לתפקיד העובד ונדרשים לשם שיפור יכולותיו המקצועיות, לצד תכני העשרה כללים התומכים בכישורי העובד ונדרשים בעולם העבודה כגון מיומנויות אקסל, סטוריטלינג, עמידה מול קהל, לחץ ושחיקה בעבודה, אתיקה (ראו הרחבה בפרק 1) ועוד. גם השנה, ביצענו סקר הדרכה חוצה-ארגוני בו השתתפו מרבית העובדים, לצד תהליך איתור צרכים שנעשה למול הדרגים הבכירים בחברה. על מנת לאמוד את שביעות רצון העובדים מפעילות ההדרכה אנו מבצעים סקרים תקופתיים בקרב המשתתפים בפעילות ההדרכה; במקביל לפיתוח צרכי הדרכה בטרם התנעת התוכנית.



כל ההתאמות הדרושות. על אף שמשרדינו מונגשים באופן מלא על פי תקנות הנגישות, לעיתים יש צורך בביצוע התאמות פיסייות 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 הוכלל בפעילות הטמעת האתיקה בחברה. בשנת 2020 נוכחנו כי קיימים אתגרים באיתור ואיוש משרות לאנשים בעלי מוגבלויות, בפרט לנוכח תפקידי החברה ואופייה, כחברה הנמצאת בצמיחה מואצת ופועלת בתחום התשתיות. לאור זאת, יצרנו תכנית עבודה שנתית מפורטת, תוך בחירה של משרות שיש בהן לרוב יותר מתקן אחד על מנת להרחיב את סיכויי הקליטה וההצלחה באיוש המשרות הרלוונטיות.

## 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 מהם נהנים העובדים, משרתים בין השאר מטרה זו. כלל עובדי החברה נהנים מסל רווחה והטבות מגוון פרסונליות, ללא קשר לוותק שלהם או להיקף המשרה. גם בשנת 2020 ועל אף מגבלות הריחוק החברתי לא ויתרנו על פעילויות גיבוש, העשרה, השראה ותרבות והן הותאמו לפלטפורמת ה"זום", לרבות אירוע סיכום שנת 2020 ופתיחת שנה חדשה. כמו כן סיפקנו לעובדים שרצו בכך ציוד IT, ריהוט משרדי ביתי ותמיכה בתשתית אינטרנט בבית.

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 וכן ייעוץ להתנהלות פיננסית אישית ומשפחתית.

לצד זאת אנו מקפידים על תנאי פרישה הוגנים, כאשר זכויות הפנסיה של העובדים המגיעים לגיל פרישה מכוסות על ידי 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.



### הכשרות לעובדים חדשים

עובדים חדשים הנקלטים בנתיבי איילון מלווים על ידי מנהל בתהליך הכניסה לתפקיד וכן מקבלים ערכת קליטה לעובדים חדשים ומשתתפים בימי אוריינטציה. בנוסף מוצמד להם עובד ותיק- "באדי" המשמש כחונך אישי ומסייע בקליטה חלקה ומיטבית. לאחר שבועיים, חודשיים ושוב לאחר חצי שנה מיום הקליטה, מתקיימת פגישה עם משאבי אנוש לבחינת ההשתלבות המקצועית ושביעות רצון העובדים.

### הכשרת מנהלים

מאחר ונתיבי איילון היא חברה בצמיחה אשר גייסה כ- 42% מכוח האדם שלה בשלוש השנים האחרונות, מנהלים רבים עוסקים בשגרת עבודתם בגיוס וקליטת עובדים חדשים. במהלך 2020, מנהלים רלוונטיים הוזמנו להשתתף בסדנה יישומית ייחודית, שפיתחנו בהתאמה לצרכים שעלו ובמטרה לחזק את מומחיות המנהלים בביצוע ראינות, באבחון ובהערכת מועמדים.

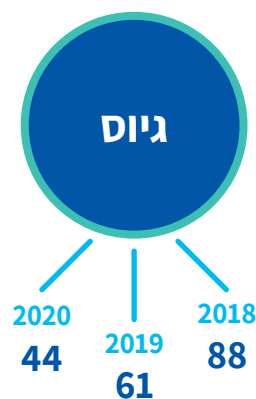
בנוסף, במסגרת Ayalon School התקיימו במהלך השנה סדנאות ניהול לפיתוח ראשי אגפים מנהלי תחומים וצוות הנהלה בכיר במטרה לחזק את השדרה הניהולית בחברה ולספק כלים יישומיים לניהול עובדים ומשימות, על כל המשתמע מכך. מתוך חתירה לשיפור מתמיד, אנו מלווים את פעילות ההכשרה וההדרכה בסקרי שביעות הרצון של המשתתפים.

## היעדרות עובדים:

גם בשנת 2020 ועל אף מגבלות הריחוק החברתי לא ויתרנו על פעילויות גיבוש, העשרה, השראה ותרבות והן הותאמו לפלטפורמת ה"זום", לרבות אירוע סיכום שנת 2020 ופתיחת שנה חדשה.



## תחלופת עובדים:



<sup>20</sup> 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. בשנת 2020, ביצענו תיקוף לנוהלי הבטיחות בדגש על הגדרה של סמכויות ואחריות הגורמים בחברה. 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.

ועדת בטיחות המורכבת מעובדי החטיבות השונות ומלווה ביועץ בטיחות חיצוני, מתכנסת לפחות שמונה פעמים בשנה (בהתאם לתדירות הנדרשת בחוק) ודנה בנהלים ובמקרי וליקויי בטיחות, במידה והיו. 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. כמו כן, בחברה תהליך ניהול סיכונים המבוסס על היועצות עם עובדים רלוונטיים ועם קבלני המשנה ועובדיהם, אשר עובר תיקוף ועדכון באופן תדיר ולאור המציאות המשתנה. ניהול הסיכונים כולל את התחומים עבודה בגובה, חשיפה לחומרים מסוכנים, חשיפה לרעש, חשיפה לטמפרטורות קיצון, הרמת משקלים כבדים, התחשמלות ועוד.

**תכנית הדרכה בנושא בטיחות** - בחברה תכנית הדרכה שנתית לנושאי הבטיחות המתייחסת למדיניות הבטיחות, הסיכונים הרלוונטיים וניהולם ועוד. עובדי החברה משתתפים בשני כנסי בטיחות בשנה (ממוצע שעות ההדרכה בנושא בטיחות לעובד בשנה עומד על 8-10 שעות). בשנת 2020 שיעור ההשתתפות של עובדי החברה בהדרכות עמד על 100%.

## בריאות עובדים

אנו פועלים לקדם את בריאות עובדינו אף מעבר לדרוש בחוק. במסגרת זאת אנו מבצעים בדיקות תקופתיות של איכות אוויר ניקיון והיגיינה לטובת כל השוהים במשרדים, מקפידים על קיום ציוד זמין למתן עזרה ראשונה ועל הכשרת עובדים כמגישי עזרה ראשונה, ובכלל זאת מעמידים את כל האמצעים הנדרשים לקיומה של סביבת עבודה בטוחה ובריאה יותר. בנוסף, עבור עובדינו המבקרים מתוקף תפקידם באתרי הפרויקטים אנו מספקים ציוד מגן מלא, בהתאם למשימה ולתפקיד. בשנת 2020 לא התקבלו תלונות עובדים בנושא בטיחות וגיהות תעסוקתית. עבור עובדים מעל גיל 40, מוצעות בדיקות סקר שנתיות ללא קשר לדרג העובד. במסגרת ההתמודדות עם וירוס הקורונה פעלנו באופן מלא על פי הנחיות ה"תו הסגול" ועבור העובדים שהגיעו למשרדים נרכשו אמצעי מיגון לרבות מסיכות, מדי חום, מחיצות פלסטיק בין עמדות עבודה ועוד. כמו כן, על מנת למנוע שרשראות הדבקה דאגנו לבצע מחקר אפידמיולוגי מקיף במקרה של אדם שהתגלה כחולה ושהה במשרדים, זאת במקביל לשיתוף הפעולה המלא שקיימנו עם משרד הבריאות.

## 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.

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 והיערכות חוזרת על עצמה מפרויקט לפרויקט, לעיתים יש צורך בהיערכות ייחודית לדוגמא במקרים של

## מבט קדימה ל-2021:

- מינוי והעסקת מנהל תחום בטיחות, אבטחה וחירום אשר יתכלל את נושאי הבטיחות בחברה;
- התקשרות עם חברת ניהול תחום בטיחות חיצונית אשר תסייע בתהליכי פנים בחברה בעדכון נהלי בטיחות, איכות הסביבה ונגישות לבעלי מוגבלויות;
- סיום בניית תיק ניהול סיכוני בטיחות אשר יכיל מיפוי של הסיכונים, הצבת יעדים ותכנית להפחתת סיכוני בטיחות;
- ביצוע ביקורות בנושא בטיחות באתרי עבודה והסדרי ניהול;
- ביצוע מיפוי וסקר סיכוני בטיחות לכלל החברה בחטיבות ובדיסציפלינות השונות;
- תיקוף תכנית בטיחות החברה ומימושה לאורך השנה;
- העלאת המודעות לעובדי החברה בנושאי בטיחות רב תחומית ובטיחות באתרי העבודה;
- ביצוע בקרה באתרי העבודה לשם ניהול הבטיחות.

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. בנוסף, ביקורת בנושאי בטיחות והסדרי תנועה באתרי העבודה מבוצעת אף בידי הביקורת הפנימית של החברה. כמו כן, אחת לתקופה מקבלים חברי הדירקטוריון שלנו סקירה בנושא בטיחות ומוציגים בפניהם תחקירים של מקרי בטיחות משמעותיים.

בנוהל שגובש ובהסכמים מול הקבלנים מפורט נושא הקנסות הכספיים בגין הפרות בטיחות ואף סנקציות של הפסקת עבודה במקרים חמורים. במקרים של הפסקת עבודה התנעה מחודשת של הפרויקט תהיה באישור מנהל הפרויקט ויועץ הבטיחות מטעם נתיבי איילון. לרשות עובדי קבלני המשנה גישה ישירה, בטלפון ובדואר האלקטרוני למנהל הבטיחות של החברה והם יכולים להתריע בנושאי מפגעי בטיחות באופן שוטף.

בשנת 2020 נעזרנו ב"מוסד לבטיחות ולגהות" על מנת לעדכן את מדיניות הבטיחות באתרי העבודה לאור לקחי השנה שחלפה. כמו כן רועננו נהלי בטיחות בעבודה/תנועה באתרי עבודה וכן נהלי בטיחות רב תחומית לעובדי החברה.

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 והמחויבות הארגונית של עובדינו ותאפשר לעובדים לעשות שימוש במנעד כישורים נרחב מעבר לכישורים הנדרשים במסגרת התפקיד באופן ישיה.

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 שצרכת תחבורה ציבורית באחוזים גבוהים (דוגמת ילדים, בני נוער ובני הגיל השלישי) ולקיים את הפעילות באזור הגיאוגרפי של משרדינו או של אתרי העבודה השונים.

על אף משבר הקורונה, בשנת 2020 עובדינו המשיכו להשתתף בפעילויות התנדבותיות שונות, בהם השתתפות באירועי נטיעת עצים קהילתיים; וחלוקת סלי מזון וערכות לזמן הבידוד למשפחות ואזרחים ותיקים בראשון לציון בחודש אפריל, בשיתוף פעולה עם עיריית ראשון לציון ומשרד הרווחה. בנוסף עובדי החברה השתתפו בשיפוץ בית ספר לוד בשכונה של אנשים מעוטי יכולת, וכן במבצע "חורף חם" בו הגיעו לבתי קשישים וניצולי שואה בסיוע להכנת בתיהם לחורף.

כחברה ממשלתית נתיבי איילון מנועה מביצוע תרומות כספיות.

### 2020 תכנון וביצוע

| סטטוס   | יעדים מהדוח הקודם   |
|---|---|
| בוצע ✓  | קיום סדנה לגיבוש תפיסת משאבי אנוש בחברה בהתאם לצרכים.   |
| בוצע; בסיוע חברת ייעוץ מקצועית ✓                    | יישום תכנית הדרכה וחיזוק רמת המקצועיות של העובדים בתחומי העשייה השונים.   |
| בוצע עבור מרבית העובדים ✓                           | קיום סיורים בפרויקטים שבביצענו עבור כלל העובדים במטרה לחזק את רמת המחויבות הארגונית וההיכרות עם תחומי הפעילות השונים. |
| בוצע ✓  | מיסוד תהליכי הערכת ביצועי עובדים אשר ישמשו כבסיס לתגמול אישי.   |
| בוצע ✓  | קידום העסקה מגוונת והעלאת מודעות של העובדים לנושא, לרבות מפגשים עם עובדים עם מוגבלויות שיספקו הצצה לעולמם.            |
| בוצע; והוטמע בתוכנית העבודה הארגונית של שנת 2021. ✓ | גיבוש תכנית שנתית לתרומה לקהילה ומעורבות עובדים.  |





## מבט קדימה ל-2021:

- פיתוח עתודות ניהוליות תוך מיפוי של אנשי מפתח לארגון, לצד העברת סדנאות למדרגים השונים ויצירת מתווה לאופק תעסוקתי בנתיבי איילון;
- הרחבה של תוכניות ההדרכה והלמידה הקיימות תוך יצירת התאמות לכל חטיבה בנפרד;
- חיזוק תהליכי הקליטה לרבות הדרכות לעובדים חדשים;
- קיום סדנאות להערכת עובדים, הן למעריכים והן למוערכים, לצד בחינה של פיתוח יכולות החברה בתחום;
- פיתוח תכנית להגברת התקשורת הפנים ארגונית, ומקסום ערוצי התקשורת השונים ובהם האפליקציה הארגונית;
- פיתוח ויישום תכנית למחבורות עובדים בדגש על מניעת שחיקה ושימור עובדים;
- קידום תוכניות רווחה לעובדים ופעילויות לאיזון גוף ונפש;
- קידום תוכנית תרומה לקהילה וקיום של לפחות 3 תוכניות התנדבות;
- קידום תכנית שנתית לייצוג הולם והגברת הגיוון התעסוקתי, לצד יצירת שיתוף פעולה עם מקורות גיוס המתמחים בגיוס מגוון.



## 6. אחריות בשרשרת האספקה



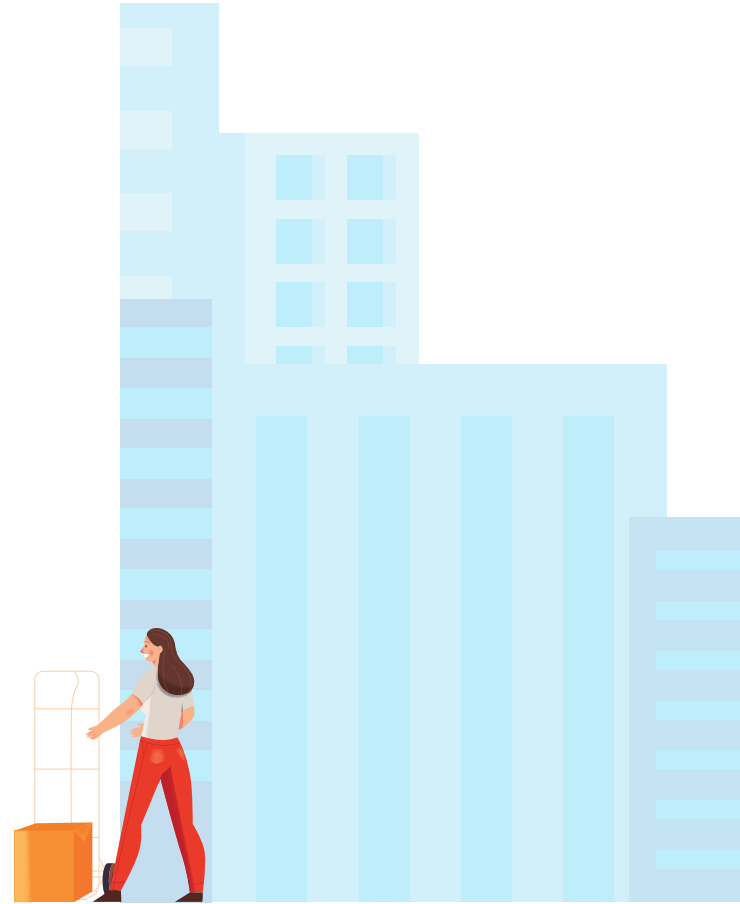
כחברה ממשלתית, ניהול שרשרת האספקה ופעילות הרכש שלנו נעשית בהלימה מלאה לדרוש בדיון ובחוק וחובת המכרזים תשנ"ב 1992. קבוצות הרכש העיקריות בחברה הן קבלני ביצוע, מנהלי פרויקטים מתכנני תשתיות, יועצים ונותני שירותים שונים נוספים.

**בשנת 2020 עמד סך הביצוע של החברה על כ-1,261 מיליון ₪, לעומת 750 מיליון ₪ בשנת 2019.**

מתוך ההבנה כי מועד ביצוע התשלום הינה קריטית 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, בשנים 2019-2020 תקופת הזמן התקצרה באופן משמעותי ל-42 יום בממוצע בלבד.

בתקופת משבר הקורונה נושא זה הפך למהותי ביותר והקפדנו לקיים קשר שוטף עם הספקים, ליידע אותם בדבר מדיניות התשלומים שלנו ובכך להקל עליהם בתכנון התזרימי שלהם. במקביל, סייענו לספקים בהשגת אישורי חיוניות על מנת שיוכלו להמשיך לעבוד בתקופות הסגרים.

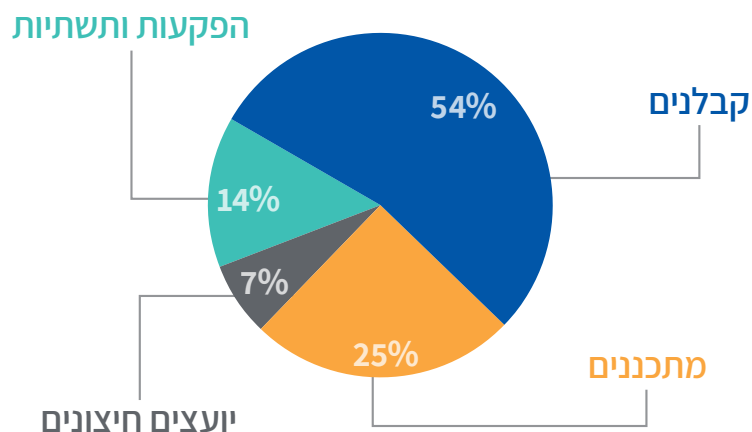
מדיניות הרכש של החברה כוללת העדפה לעסקים הממוקמים בפריפריה וכן רכש מקומי - "כחול לבן".



**לומדת "איילוני" - תחום החוזים וההתקשרויות מהווה אבן דרך מרכזית בפעילות החברה ועל עובדינו להיות מיומנים בו. עם זאת מדובר בתחום מקצועי מורכב, בעיקר בשל היותנו חברה ממשלתית ולכן פיתחנו את "איילוני" - לומדת הדרכה פשוטה וידידותית המשמשת ככלי זמין להנגשת עולם התוכן לעובדינו.**

**מחירון לפרויקטים בתווך העירוני - אחד הקשיים המרכזיים שהעלו בפנינו קבלנים, היא העובדה שלרוב חברות התשתית לא קיימים מפרטים ומחירוניהם קבועים וידועים מראש, דבר אשר מצריך השקעה של תשומות רבות בלמידת המפרטים והמחירוניהם לכל מכרז חדש. מצב זה, מרחיק קבלנים מהתמודדות במכרזים וגורר השקעת משאבים מיותרת הן מצד מזמין העבודה והן מצד הקבלן המבצע. לשם כך, השקנו מחירון לפרויקטים בתווך העירוני, תוך יצירת אחדות לעריכת אומדני ביצוע של החברה בתווך העירוני, ומענה לפערים במחירים הקיימים.**

## רכש בחלוקה לתחומים עיקריים



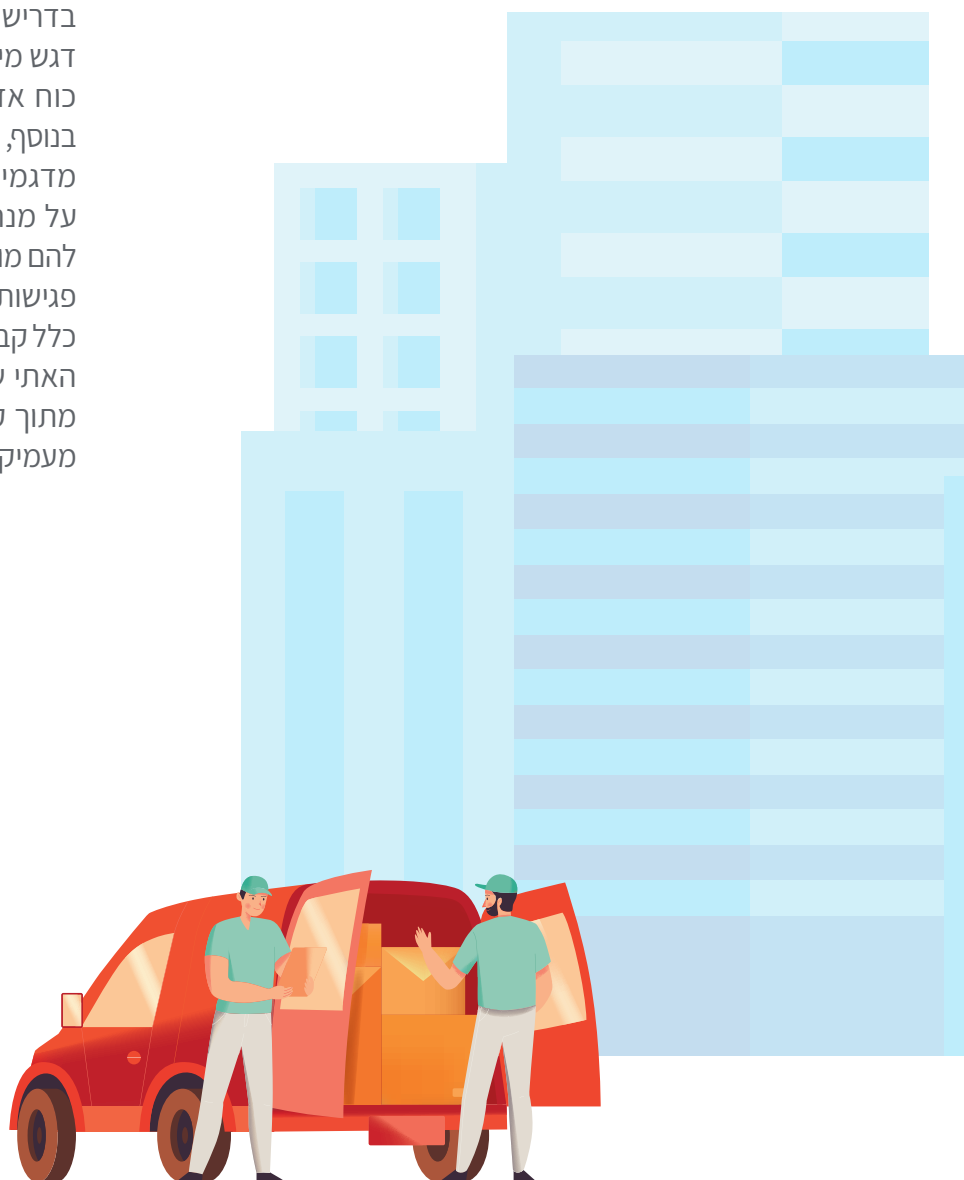
## מבנה שרשרת האספקה

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.

לאור ניתוח סיכונים וחשיפות 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. בשנת 2020, הכנסים וההדרכות השוטפות לספקים רלוונטיים ולעובדיהם עברו למתכונת מקוונת והיו בדגש על הליך העבודה עם מערכות המידע הרלוונטיות לספקים. בשנת הדיווח לא התקבלה בנתיבי איילון תלונה בדבר הפרת בטיחות, הפרת תנאי העסקה או כל נושא אחר, מצד עובדי הקבלן.

## העסקת עובדי קבלן

בכל מכרז שמפורסם על ידינו ובכל חוזה שנחתם עם ספק חיצוני, נכללת ההתחייבות לעמידה בדרישות החוק והדין בנוגע להעסקת עובדים. דגש מיוחד מושם על היבט זה במכרזי 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 ו-20% מתוך קבלני המשנה שלנו השתתפו בהדרכה מעמיקה על הקוד האתי של החברה.



## 2020 תכנון וביצוע

### סטטוס

### יעדים מהדוח הקודם

✓ בוצע, הנושא קיבל תאוצה משמעותית בעקבות משבר הקורונה ו-95% ממכרזי החברה פורסמו באופן מקוון וללא הגשה פיזית של מסמכים

בניית הליך התקשרויות מקוון שייתר את הצורך בנייר, והטמעת פורטל ספקים להגשת חשבוניות עבור נתיבי איילון.

✓ בוצע, יצרנו את מחירון נתיבי איילון לעבודות קבלניות בתווך עירוני ומטרופוליני.

יצירת מחירון עבודות המהווה תיאום ציפיות כלכלי בין נתיבי איילון וקבלן הביצוע. המחירון יאגד בתוכו את תכולת העבודה בפרויקטים ייעודים ואת העלויות הכרוכות בכך וייכלל בחוזה מול הקבלנים.

✓ בוצע חלקית; בוצע פיילוט עבור הערכת מנהלי פרויקטים. עבור הערכת קבלנים צפוי פיילוט ב-2021 בשיתוף עם הועדה הבין משרדית (בכפוף להחלטותיה). ישום צפוי בעתיד בכפוף להוספת כ"א בנדון.

בניית פלטפורמה להערכת ספקים בדגש על הערכת מנהלי פרויקטים.

## מבט קדימה ל-2021:

- הקמת מאגר חדש של ספקים בתחום ספירת וניהול תנועה;
- הנגשת תהליכי ההתקשרויות והכנת סרטוני הדרכה בנושא מכרזים מקוונים.



**MATERIALITY  
DISCLOSURES SERVICE**

2021

# אינדקס תוכן GRI<sup>20</sup>

| שם התקן                         | מדד    | תיאור  | עמודים/תשובות |
|---------------------------------|--------|--|---------------|
| <b>GRI 101: Foundation 2016</b> |        |  |               |
| <b>Organizational profile</b>   |        |  |               |
|                                 | 102-1  | שם הארגון  | 8             |
|                                 | 102-2  | פעילות, מותגים, מוצרים ושירותים של הארגון  | 8-10          |
|                                 | 102-3  | מיקום מטה הארגון   | 12            |
|                                 | 102-4  | מיקום פעילות הארגון  | 10-12         |
|                                 | 102-5  | אופי הבעלות וצורת ההתארגנות המשפטית  | 8             |
|                                 | 102-6  | השווקים אותם משרתת החברה   | 8-10          |
|                                 | 102-7  | גודל החברה   | 29-30, 83-85  |
|                                 | 102-8  | דיווח על מצבת העובדים  | 83-85         |
|                                 | 102-9  | שרשרת אספקה  | 96-98         |
|                                 | 102-10 | שינויים משמעותיים בארגון ובשרשרת האספקה  | 96            |
|                                 | 102-11 | עקרון הזהירות המונעת   | 14            |
|                                 | 102-12 | יוזמות חיצונית   | 15            |
|                                 | 102-13 | חברויות בארגונים   | 16            |
| <b>Strategy</b>                 |        |  |               |
|                                 | 102-14 | הצהרה של מקבל החלטות הבכיר בארגון  | 4-5           |
|                                 | 102-15 | השפעות, הזדמנויות וסיכונים מרכזיים   | 4-5           |
| <b>Ethics and integrity</b>     |        |  |               |
|                                 | 102-16 | ערכי הארגון, העקרונות, הסטנדרטים ונורמות ההתנהגות של הארגון                        | 21            |
|                                 | 102-17 | המנגנונים הפנימיים והחיצוניים לארגון להתייעצות ביחס לנושאים של התנהגות חוקית ואתית | 22-23         |

**GRI 102:  
General  
disclosure  
2016**

<sup>20</sup> 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  | עמודים/תשובות |
|-------------------------------|--------|--|---------------|
| <b>Governance</b>             |        |  |               |
|                               | 102-18 | מבנה ממשל תאגידי   | 24-26         |
|                               | 102-19 | האצלת סמכויות  | 26            |
|                               | 102-20 | אחראי בכיר לניהול אחריות תאגידית   | 15            |
|                               | 102-21 | התייעצות עם מחזיקי עניין בנושאי אחריות תאגידית                                 | 16            |
|                               | 102-22 | הרכב הדירקטוריון   | 25-26         |
|                               | 102-23 | יו"ר הדירקטוריון   | 25            |
|                               | 102-24 | קביעת הרכב הדירקטוריון   | 24            |
|                               | 102-25 | מניעת ניגוד עניינים  | 26            |
|                               | 102-26 | תפקיד הדירקטוריון והנהלת הארגון בפיתוח, אישור ועדכון של חזון, ערכים, ואסטרטגיה | 24-25         |
|                               | 102-27 | קידום הידע של הדירקטוריון בעולמות התוכן של קיימות ואחריות תאגידית              | 26            |
|                               | 102-28 | הערכת ביצועי הדירקטוריון   | 26            |
|                               | 102-29 | זיהוי וניהול נושאים כלכליים, חברתיים וסביבתיים                                 | 26            |
|                               | 102-30 | אפקטיביות תהליך ניהול סיכונים  | 26            |
|                               | 102-31 | ביקורת על ניהול תחומי אחריות תאגידית   | 26            |
|                               | 102-32 | תפקיד הדירקטוריון בדוח האחריות התאגידית  | 26            |
|                               | 102-33 | תקשור נושאים קריטיים   | 26            |
|                               | 102-34 | מספר הנושאים הקריטיים שתוקשרו ואופיים  | 26            |
|                               | 102-35 | מדיניות תגמול  | 27            |
|                               | 102-36 | תהליך הגדרת התגמול   | 27            |
|                               | 102-37 | מעורבות מחזיקי עניין בתהליך התגמול   | 27            |
|                               | 102-38 | יחס השכר השנתי   | 28            |
|                               | 102-39 | שיעור השינוי ביחס השכר השנתי   | 28            |
| <b>Stakeholder Engagement</b> |        |  |               |
|                               | 102-40 | רשימת מחזיקי העניין של הארגון  | 17            |
|                               | 102-41 | הסכמי עבודה קיבוציים   | 85            |
|                               | 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  | עמודים/תשובות |
|---|--|--|---------------|
| <b>Reporting Practice</b>                 |  |  |               |
| GRI 102: General disclosure 2016          | 102-45                                   | ישויות שנכללות בדוח הכספי                                  | 8             |
|   | 102-46                                   | הגדרת תוכן הדוח וגבולות הדיווח                             | 18            |
|   | 102-47                                   | רשימת הנושאים המהותיים                                     | 20            |
|   | 102-48                                   | הצגה מחודשת של מידע  | ללא שינוי     |
|   | 102-49                                   | שינוי בדיווח   | ללא שינוי     |
|   | 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   | 100           |
|   | 102-56                                   | בקרה חיצונית   | לא רלוונטי    |
|   | <b>GRI 103: Management Approach 2016</b> |  |               |
| GRI 201: Economic Performance 2016        | 103-1                                    | הסבר על הנושאים המהותיים והגבולות שלהם                     | 29-30         |
|   | 103-2                                    | הגישה הניהולית ורכיביה                                     | 29-30         |
|   | 103-3                                    | התקדמות הגישה הניהולית                                     | 29-30         |
| <b>GRI 201: Economic Performance 2016</b> |  |  |               |
| GRI 401: Employment 2016                  | 201-1                                    | ערך כלכלי ישיר שיצרה החברה וחולק                           | 30            |
|   | 201-2                                    | השלכות כלכליות ושאר סיכונים והזדמנויות כתוצאה משינוי אקלים | 14            |
|   | 201-3                                    | התחייבות החברה בגין תכניות פרישה/תגמול עובדים ופנסיה       | 28,88         |
|   | 201-4                                    | התמיכה/המענקים/הסיוע הממשלתי שקיבלה החברה בתקופה המדווחת   | 29            |
| <b>GRI 103: Management Approach 2016</b>  |  |  |               |
| GRI 401: Employment 2016                  | 103-1                                    | הסבר על הנושאים המהותיים והגבולות שלהם                     | 82-83         |
|   | 103-2                                    | הגישה הניהולית ורכיביה                                     | 82-83         |
|   | 103-3                                    | התקדמות הגישה הניהולית                                     | 82-83         |
| <b>GRI 401: Employment 2016</b>           |  |  |               |
|   | 401-1                                    | קליטת עובדים חדשים ושיעור תחלופת עובדים                    | 89            |

| שם התקן                                      | מדד   | תיאור  | עמודים/תשובות    |
|--|---|--|------------------|
| GRI 401: Employment 2016                     | 401-2   | הטבות הניתנות לעובדים במשרה מלאה, שאינן מוענקות לעובדים במשרה חלקית או זמנית                         | 88               |
|  | 401-3   | חופשת לידה   | 85               |
| <b>GRI 103: Management Approach 2016</b>     |   |  |                  |
| GRI 403: Occupational Health and Safety 2016 | 103-1   | הסבר על הנושאים המהותיים והגבולות שלהם   | 69-71, 90-91     |
|  | 103-2   | הגישה הניהולית ורכיביה   | 69-71, 90-91     |
|  | 103-3   | התקדמות הגישה הניהולית   | 69-71, 90-91     |
|  | 403-1   | ייצוג עובדים בוועדות בטיחות ובריאות המשותפות להנהלה ולעובדים   | 90               |
|  | 403-2   | סוגי ושיעור פציעות, מחלות תעסוקתיות, אובדן ימי עבודה והיעדרויות, וכן מספר אירועי מוות הקשורים בעבודה | 90-91            |
|  | 403-3   | עובדים שיש להם שכיחות גבוהה או סיכון גבוה למחלות הקשורות לעיסוק שלהם                                 | 71               |
| 403-4  | נושאי בטיחות ובריאות הכלולים בהסכמים רשמיים עם ארגוני העובדים | לא רלוונטי לארגון  |                  |
| <b>GRI 103: Management Approach 2016</b>     |   |  |                  |
| GRI 404: Training and Education 2016         | 103-1   | הסבר על הנושאים המהותיים והגבולות שלהם   | 87-88            |
|  | 103-2   | הגישה הניהולית ורכיביה   | 87-88            |
|  | 103-3   | התקדמות הגישה הניהולית   | 87-88            |
|  | 404-1   | ממוצע שעות הדרכה לעובד לשנה  | 85               |
|  | 404-2   | תכניות לשיפור כישורי העובד ותכניות לסיוע בתקופות מעבר  | 88               |
|  | 404-3   | שיעור העובדים אשר מקבלים משוב על ביצועיהם ועל פיתוח קריירה על בסיס קבוע                              | 82               |
| <b>GRI 103: Management Approach 2016</b>     |   |  |                  |
| GRI 413: Local Communities 2016              | 103-1   | הסבר על הנושאים המהותיים והגבולות שלהם   | 62-64            |
|  | 103-2   | הגישה הניהולית ורכיביה   | 62-64            |
|  | 103-3   | התקדמות הגישה הניהולית   | 62-64            |
|  | 413-1   | פעולות שיש בהן מעורבות בקהילה המקומית, הערכות בנוגע להשפעה על הקהילה המקומית ופיתוח תכניות           | 36-43, 66-68, 72 |
|  | 413-2   | פעולות עם פוטנציאל ניכר להשפעה שלילית על הקהילה המקומית  | 76-79            |

| שם התקן   | מדד   | תיאור  | עמודים/תשובות |
|---|---|--|---------------|
| GRI 416:<br>Customer Health<br>and Safety 2016  | GRI 103: Management Approach 2016                                     |  |               |
|   | 103-1   | הסבר על הנושאים המהותיים והגבולות שלהם                     | 69-70         |
|   | 103-2   | הגישה הניהולית ורכיביה                                     | 69-70         |
|   | 103-3   | התקדמות הגישה הניהולית                                     | 69-70         |
|   | GRI 416: Customer Health and Safety 2016                              |  |               |
|   | 416-1   | הערכת ההשפעה של קטגוריות מוצרים ושירותים על בריאות ובטיחות | 69            |
| 416-2   | מקרים של אי ציות הנוגעים להשפעות של מוצרים ושירותים על בריאות ובטיחות | 69   |               |
| Sustainable<br>Metropolis<br>Transportation<br>Planning, and<br>Reducing the Use of<br>Private Vehicles | GRI 103: Management Approach 2016                                     |  |               |
|   | 103-1   | הסבר על הנושאים המהותיים והגבולות שלהם                     | 36-48         |
|   | 103-2   | הגישה הניהולית ורכיביה                                     | 36-48         |
|   | 103-3   | התקדמות הגישה הניהולית                                     | 36-48         |
| Innovation,<br>Technology<br>and Smart<br>Transportation<br>Solutions                                   | GRI 103: Management Approach 2016                                     |  |               |
|   | 103-1   | הסבר על הנושאים המהותיים והגבולות שלהם                     | 52-57         |
|   | 103-2   | הגישה הניהולית ורכיביה                                     | 52-57         |
|   | 103-3   | התקדמות הגישה הניהולית                                     | 52-57         |
| Accessibility of<br>Transportation<br>for People with<br>Disabilities                                   | GRI 103: Management Approach 2016                                     |  |               |
|   | 103-1   | הסבר על הנושאים המהותיים והגבולות שלהם                     | 72-73         |
|   | 103-2   | הגישה הניהולית ורכיביה                                     | 72-73         |
|   | 103-3   | התקדמות הגישה הניהולית                                     | 72-73         |
| Inter-modal<br>Transportation   | GRI 103: Management Approach 2016                                     |  |               |
|   | 103-1   | הסבר על הנושאים המהותיים והגבולות שלהם                     | 50-51         |
|   | 103-2   | הגישה הניהולית ורכיביה                                     | 50-51         |
|   | 103-3   | התקדמות הגישה הניהולית                                     | 50-51         |
| User Experience<br>and Satisfaction<br>of Road Users  | GRI 103: Management Approach 2016                                     |  |               |
|   | 103-1   | הסבר על הנושאים המהותיים והגבולות שלהם                     | 66-68         |
|   | 103-2   | הגישה הניהולית ורכיביה                                     | 66-68         |
|   | 103-3   | התקדמות הגישה הניהולית                                     | 66-68         |



