

דיווח על פעילות ומדדים בנושא פיתוח בר קיימא לשנים 2017-2019



תוכן עניינים

1. רקע _____ 3
2. הפעילות העיקרית בחברת נתיבי איילון _____ 5
3. תחומי העיסוק והמומחיות של חברת נתיבי איילון _____ 6
3. פעילות החברה לקידום תהליכי פיתוח בר-קיימא, ובפרויקטים המנוהלים ע"י החברה בין השנים 2017-2019 _____ 8
- 3.1 תחום פיננסי _____ 9
- 3.2 תחום סביבתי _____ 12
- 3.3 תחום חברתי _____ 20
- 3.4 תחום אנושי _____ 24
4. מדדים _____ 28
5. נספחים _____ 31

תפקידי החברה

1. ייזום, תכנון, הקמה, אחזה וניהול של תשתיות תחבורה במרחב העירוני והמטרופוליני בישראל.
2. הפעלה וניהול של צוות תכנית אב לתחבורה מטרופולינית, בכלל תחומי התחבורה, טווח וגזירת תכניות לביצוע בטווח הזמן המייד.
3. קידום התחבורה החכמה על ידי ניהול, יזום ופיתוח פתרונות טכנולוגיים חדשניים ושילובם בתשתיות בכלל הארץ, תוך התאמתם להתפתחויות בשוק הרכב והתחבורה.
4. קידום תחבורה ציבורית, תוך מתן דגש על ניהול ביקושים, קישוריות ופתרונות תחבורה בני קיימא במרחב העירוני והמטרופוליני.
5. ניהול תנועה והסדרתה במרחב העירוני והמטרופוליני.
6. ליהוט זרוע ביצוע של משרד התחבורה לצורך ייזום וביצוע של פעולות המקדמות את התחבורה בישראל.

בעבר חברת נתיבי איילון עסקה בעיקר בפעילות של הקמת תשתיות.

כתוצאה מהשינוי המהותי שהתרחש בשנת 2016, כיום חברת נתיבי איילון הינה חברה ממשלתית המובילה פרויקטים מגוונים וחדשניים, החורגים הרבה מעבר לפרויקטי תשתית פיזית, אשר יצרו אלטרנטיבה נוחה ויעילה לשימוש ברכב הפרטי. יצירת אלטרנטיבה לשימוש ברכב הפרטי מתבצעת באמצעות מגוון אמצעים: יצירה ושיפור של תשתיות, מערכות להסעת המונים ותחבורה שיתופית תוך מתן דגש כל טכנולוגיה, חדשנות וחשיבה מחוץ לקופסא. שינוי מהותי זה שם דגש לניהול ביקושים, יצירת קישוריות ופתרונות תחבורה בני קיימא במרחב העירוני והמטרופוליני.

כתוצאה מהגדרת המשימה החדש של החברה ופעולותיה הנגזרות מכך, חברת נתיבי איילון מובילה להפחתה בזיהום האוויר, צמצום פליטות של גזי חממה וצמצום רעש. יצירת אלטרנטיבה נוחה ויעילה לשימוש ברכב הפרטי, בדגש על נסיעת המונים, הינה דרך התנהלות ברת קיימא. בהתאם להגדרה שניתנה בוועדת ברונדטלנד (Brundtland Commission) – פיתוח בר קיימא הינו "פיתוח העונה על צרכי ההווה מבלי להתפשר על יכולתם של הדורות הבאים לענות על צרכיהם". פיתוח בר-קיימא בחברה משמעו קבלת החלטות (עסקיות) על בסיס איזון והפריה הדדית בין שלושת עמודי התווך של הקיימות - כלכלה, סביבה וחברה ומתוך ראייה ארוכת טווח למען הבטחת שגשוג ויציבות של הארגון באופן התורם לקהילה שבה הוא פועל. הגדרת המשימה העיקרית של החברה נכון להיום חותרת לפיתוח בר קיימא ברמת לאומית.

בתאריך 25.04.2018 התקיימה בפורום הנהלה מורחב, ובנוכחות נציגי הדירקטוריון סדנת "תרבות והתחדשות" אשר מטרתה לגבש סיכום משותף של חזון ארגוני וערכים מובילים, שיהוו את בסיס התרבות הארגונית הרצויה לנתיבי איילון, ויתוו את תפקודה היום-יומי. החזון שגובש בפורום הנהלה המורחב הינו: "פתרונות תחבורה מתקדמים לישראל להיות חברה יוזמת, חדשנית, לומדת ומתפתחת המובילה ליישום מערכת תחבורה בת קיימא בישראל".

חברת נתיבי איילון הוקמה בתאריך 09/02/1969 מכח החלטת ממשלה מספר 371 בבעלות משותפת של עיריית תל אביב ושל המדינה, אשר הוקמה בראשיתה לצורך סלילת והקמה נתיבי איילון, וביצוע פרויקטים מקומיים ייחודיים במטרופולין ת"א. בתאריך 14/06/2016 הושלם הליך הפרדת האחזקות בין העירייה לממשלה, וחלקה של עיריית תל אביב נרכש על ידי הממשלה – נתיבי איילון הופכת להיות חברה ממשלתית בבעלות מלאה.

בתאריך 09/03/2017 הועברה החלטת ממשלה כח/62 – שינוי מטרת חברת נתיבי איילון. אשר קבעה מטרת חדשות לחברה:

1. תכנון, קידום, ניהול וביצוע פרויקטים תחבורתיים עירוניים ומטרופוליניים בכל רחבי הארץ, לרבות פרויקטים תחבורתיים תומכי דוור, ופרויקטים תחבורתיים המקדמים תחבורה ציבורית והפחתה של השימוש ברכב הפרטי.
2. ניהול הטיפול בכל הכרוך בהפקעות לרבות ניהול, ביצוע פינויים ותפיסה חזקה בקרקע מופקעת – והכל לצורך ביצוע המטרות שבסעיף 1.
3. 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.
4. ניהול ייזום ופיתוח פרויקטים טכנולוגיים תחבורתיים בתשתיות, וכן התאמת התשתיות להתפתחויות טכנולוגיות בכלי רכב ובמתקני הדרך.
5. תכנון, פיתוח, אחזקה וניהול תנועה של דרכים, שייקבעו על ידי המדינה, במרחב העירוני ו/או המטרופוליני.

בחודש נובמבר 2017 התקיימה סדנת אסטרטגיה בה עודכנו ייעוד החברה, תפקידה והמבנה הארגוני הנדרש כדי לממשם, זאת לאור החלטת הממשלה ממרץ 2017.

ייעוד החברה: ליזום, לתכנן, לבצע, לתחזק ולנהל תשתיות תחבורה ופתרונות מתקדמים על מנת לאפשר שימוש אפקטיבי בדרכים במרחב העירוני והמטרופוליני בישראל.

פעילות החברה לקידום תהליכי פיתוח בר-קיימא, ובפרויקטים המנוהלים ע"י החברה בין השנים 2017-2019

3

תהליך כתיבת דוח פיתוח בר קיימא בחברת נתיבי איילון

במסגרת תהליך כתיבת דוח זה נעשו:

- ראיונות עומק עם מנהלים ובכירים בחברה, בכל אחד מהתחומים הנבחנו ופורטו בדוח זה. במסגרת כל אחד מהראיונות הוצגה בפני נציגי החברה משמעות הכנת הדוח לטובת קבלת תמונת מצב של התנהלות ברת קיימא בחברה במהלך השנים 2017-2019, כבסיס לתכנית אחריות תאגידית המתוכננת להמשך, הועלו שאלות לקבלת מידע אודות התנהלות ברת קיימא בכל אחד מהנושאים הנבחנו הנמצאים תחת אחריות כל אחד מהבכירים הן ברמה האיכותנית, והן ברמת המדדים שנבחרו לבחינה בדוח זה.
- איסוף חומרים מאנשי המקצוע בחברה
- ניתוח הנתונים והצגתם במדדים רלוונטיים, כמפורט להלן
- תהליך אינטראקטיבי של קבלת אישור מהמנהלים לשלמות, אמינות ודיוק הנתונים
- הדוח הוצג לדירקטוריון החברה.
- הדוח יאפשר שימוש בניתוח שבוצע להכנת תכנית עבודה להמשך, לטובת שיפור מתמיד במדדי הקיימות.

לרשימת הראיונות שהתקיימו עם מנהלים ובכירים בחברה ראה נספח מספר 1.

סדר התחומים

- **כלכלי** - היבטים הנוגעים לתחום זה נכללים על פי רוב בדיווחים החשבונאיים הסטנדרטיים. במסגרת תהליכי פב"ק פורטו בחלק האיכותני ונבחרו מדדים הבוחנים יציבות לאורך זמן של המודל העסקי של החברה וחוסנה של החברה בפני זעזועים ומשברים כלכליים.
- **סביבתי** - משאבי טבע הדרושים לפעילות החברה ומושפעים ממנה. במסגרת תהליכי פב"ק פורטו בחלק האיכותני ונבחרו מדדים הבוחנים כיצד החברה עושה שימוש מושכל במשאבי טבע, מייעלת ומפחיתה את השימוש בהם, מצמצמת פגיעה בהם ואף תורמת לשימורם.
- **חברתי** - הקהילות, המוסדות והארגונים המושפעים מפעולות החברה וקשרי הגומלין בינם לבין החברה.
- **אנושי** - המיומנות, הידע, היכולות, המחויבות של העובדים ותרומתם לקידום מטרות הארגון ולהתפתחותו. במסגרת תהליכי פב"ק אשר פורטו בחלק האיכותני, ונבחרו מדדים הבוחנים את תנאי ההעסקה של העובדים, המוטיבציה שלהם, פיתוח יכולותיהם המקצועיות והתרבות הארגונית בחברה.

4. **שיפור תשתיות התחבורה ביישובי החברה הערבית:** במסגרת מאמצי הממשלה להדביק את פערי התשתית ביישובי החברה הערבית, אשר גובו במספר החלטות ממשלה בעשור האחרון, הוחלט במשרד התחבורה ומשרד האוצר להטיל הן את המשך הביצוע והן את המשך קידום האסטרטגיה בנושא על חברת נתיבי איילון. מתוקף כך, החברה הקימה אגף ייעודי לנושא וקיבלה את האחריות על צבר פרויקטים בעשרות ישובים בחברה הערבית; החל בפריצת כבישים, שיקומם, הכנת תשתית לתחבורה ציבורית ועוד. בנוסף, החברה עומלת על צבר פרויקטים חדש, אשר בסופו של יום אמור להביא לשכלול, שיפור והתייעלות תשתית התחבורה ביישובי החברה הערבית.

5. **תכניות אב:** בשנים האחרונות אמונה נתיבי איילון על תכנית האב למטרופולין תל אביב, ולאחרונה קיבלה אחריות הן לתכנון תכניות אב אסטרטגיות לתחבורה בערים אשקלון ונתניה, והן לתכנית אב לתחבורה במטרופולין באר שבע. במסגרת מומחיות זו נתיבי איילון מגבשת ומקדמת תכניות אסטרטגיות למטרופולין, עוסקת בחקר צרכי התחבורה, ביצוע סקרי תנועה, בניית מודלים תחבורתיים ממוחשבים והכנת פרוגרמות לקידום פרויקטים תחבורתיים במרכז ודרום הארץ.

6. **שילוב טכנולוגיות בעולם התחבורה והתשתיות:** השילוב מתקדם בשני צירים - מכיוון הטמעת טכנולוגיות במערכות תחבורה ומכיוון התאמת התשתית לטכנולוגיות העתידיות. זאת, במטרה לייעל ולשפר את השימוש בכל אמצעי התחבורה לטובת משתמשי הדרך. בין פרויקטים אלו ניתן למנות את מיזם "מאיצי דרך" והפעלת מרכז ניסויים עבור חברות המפתחות טכנולוגיות תחבורתיות שונות ונדרשות לבחון אותן בתנאי שטח.

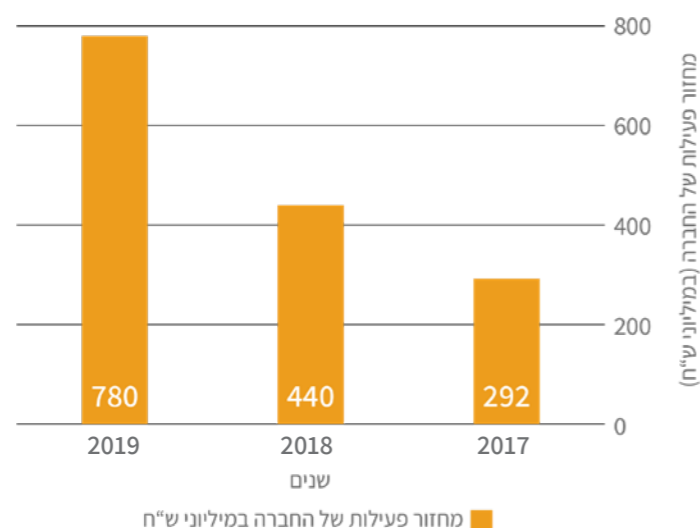
7. פרויקט "מאיצי דרך טכנולוגיים" - חטיבת הטכנולוגיות של נתיבי איילון מקדמת תוכניות הדגמה, פיילוטים ומכרזים טכנולוגיים במספר נושאים. במהלך 2019 החלה החברה בביצוע פרויקטי ההדגמה כפיילוטים עם החברות הנבחרות. משך כל פרויקט בשלב הבסיסי הינו כחצי שנה בפועל, ומידת הצלחת הניסויים ישפוך אור על ישימות הטכנולוגיה בכבישי ישראל ויהווה בסיס לבניית תכנית רחבת היקף להפעלת הטכנולוגיה בכבישים נוספים.

8. מרכז ניסויים לתחבורה חכמה - בינואר 2017 החליטה מדינת ישראל על פיתוח תחום התחבורה החכמה במדינה כחלק מהמגמה העולמית, ולהפוך לשחקנית מרכזית בעולם האוטונומי ועולם הרכב בפרט. כחלק מהתהליך הוחלט במשרד התחבורה, באמצעות נתיבי איילון לאתר תשתית שדות ניסוי לתחבורה מתקדמת ובניהם קטעי כביש שטרם נפתחו לציבור. בדרך זו ובעלות סימלית, מקבלות החברות שמבקשות לבצע ניסויים מענה טוב, זמין, מקצועי וקרוב לצרכי הפיתוח שלהן. מטרת מרכז הניסויים:

- הנגשת אתרים לניסויים עבור חברות טכנולוגיות בעולם התחבורה החכמה;
- תמיכה באספקת שירותי ניסוי ממוכשרים;
- פיתוח יכולות נוספות בתחומי הסימולציה והסייבר;
- בניית תקני ניסוי לתחבורה חכמה;

3.1 תחום פיננסי

דיאגרמה 3: תוכנית העבודה של החברה בשנים 2017-2019 במיליוני ש"ח



גידול משמעותי ותנופה כלכלית בתחומים פיננסיים נוספים מוצגים גם בסעיף מספר 4 בדוח זה – מדדים כמותיים שנבחנו בחברה.

חשיפות משפטיות ביחס לצבר ההזמנות התקציבי

בדוחות הכספיים לשנים 2017 ו-2018 של חברת נתיבי איילון ישנה הבחנה בין חשיפות משפטיות לתביעות בגין ירידת ערך של נכסים לבין תביעות אחרות, יש לציין כי רוב התביעות האחרות הן מקבלנים, וברובן סכומי התביעות המוגשות גבוהות בהרבה מסכום התביעה הסופית. לגבי כל תביעה שמתקבלת, החברה מעריכה את החשיפה הכספית בהתאם לחוות דעתם של יועצי המשפטיים. כיום, מרבית התביעות הקיימות (כ-76% מסך התביעות), הוגשו בתקופה שקדמה לשינוי הבעלות בחברה, ונוגעות לתביעות סעיף 197 לחוק התכנון והבניה (תביעות עבור הפקעות של זכויות דרך בכביש 20). היקף התביעות המשפטיות המוצג בסעיף המדדים הכלכליים בדוח זה רלוונטי לתביעות שהוגשו בין השנים 2017-2019, ולא לתקופה שקדמה לשינוי הבעלות בחברה. ובנוסף - היקף התביעות המשפטיות המוצג בסעיף המדדים הכלכליים בדוח זה מציג את סכומי יתרת התביעות של ספקים נותני שירותים כנגד החברה, בהתאם להערכת יועצי המשפטיים של החברה לגבי סיכויי התביעות, בנטרול התביעות בשל ירידת ערך קרקע בהתאם לסעיף 197 לחוק התכנון והבניה.

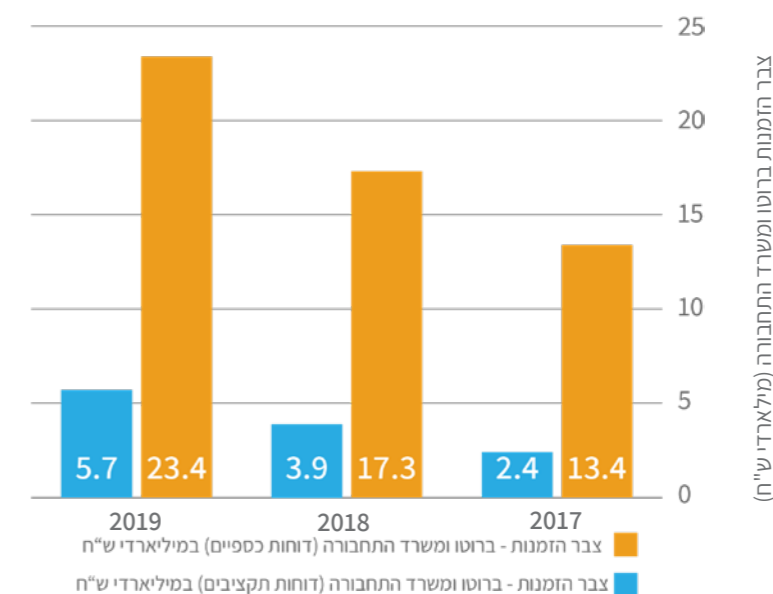
בשימוש בשני מדדים שהתקבלו, נוצר מדד נוסף המציג את סך החשיפות המשפטיות ביחס לצבר ההזמנות ברוטו בחברת נתיבי איילון הנמצא בהפחתה לאורך התקופה הנבחנת. בתאריך 31.12.2017 סך החשיפות המשפטיות היווה כ-7% מסך צבר ההזמנות ברוטו בחברה. בתאריך 31.12.2018 סך החשיפות המשפטיות היווה כ-3.5% מסך צבר ההזמנות ברוטו בחברה. הפחתה של כ-3.5% בין השנים. בתאריך 31.12.2019 סך החשיפות המשפטיות היווה כ-2.5% מסך צבר ההזמנות ברוטו בחברה. ראה דיאגרמה מספר 4.

מאז שנת 2017 החל גידול משמעותי בחברה במספר תחומים פיננסיים. צבר ההזמנות בחברה גדל משמעותית, הן בצבר ההזמנות הכללי והן בצבר ההזמנות של משרד התחבורה - צבר ההזמנות הכללי הינו צבר ההזמנות שכולל את סך אומדני הפרויקטים הנמצאים בשלבי תכנון וביצוע של החברה, בעוד צבר הזמנות של משרד התחבורה משמעותו יתרת הרשאות משרד התחבורה נכון למועד מסוים (בעניין דוח זה - נכון למועד כתיבת הדוח). יתרת צבר ההזמנות הכללי בתום שנת 2017 עמדה על כ-13.4 מיליארד ש"ח, ובסיום שנת 2018 עמד על כ-17.3 מיליארד ש"ח, גידול של כ-29% בין השנים. בסוף שנת 2019 יתרת צבר ההזמנות הכללי של החברה עמדה על כ-23.4 מיליארד ש"ח, גידול של כ-62% ביחס לשנת 2017.

צבר הזמנות בחברה

צבר ההזמנות ממשרד התחבורה נמצא גם הוא בגידול משמעותי - בתום שנת 2017 עמד על כ-2.4 מיליארד ש"ח, ובתום שנת 2018 עמד על כ-3.9 מיליארד ש"ח, גידול של כ-62% בין השנים. בסוף שנת 2019 צבר ההזמנות הכללי בחברה עמד על כ-5.7 מיליארד ש"ח, גידול של כ-68% בין השנים. ראה דיאגרמה מספר 2.

דיאגרמה 2: צבר הזמנות ברוטו ומשרד התחבורה בשנים 2017-2019 במיליארדי ש"ח



תכנית העבודה בחברה

תכנית העבודה מתארת את ההוצאות הישירות של הפרויקטים ואת מחזור הפעילות, הנמצאים בגידול משמעותי. בסיום שנת 2017 תוכנית העבודה של החברה עמד על כ-292 מיליון ש"ח, ובסיום שנת 2018 עמד על כ-440 מיליון ש"ח, גידול של כ-33.6% בין השנים. בסיום שנת 2019 [1] תוכנית העבודה של החברה עמד על כ-780 מיליון ש"ח, גידול של כ-43.6% בין השנים. ראה דיאגרמה מספר 1.

[1] דוח פב"ק פורסם טרם אישור דוחות כספיים לשנת 2019. נתון שנת 2019 לא נתון חשבוני, אלא דיווח של תכנית העבודה למשרד התחבורה.

בעקבות המידע שצוין עד כה, נבחרו המדדים הבאים לבחינת התחום הכלכלי בחברה

1. עמידה בתכנית עבודה פרויקטלית.
2. מחזור פעילות של החברה במיליוני ש"ח.
3. צבר הזמנות (ברוטו ומשרד התחבורה) במיליארדי ש"ח.
4. קיצור לוחות זמנים לספקים בימים.
5. היקף תביעות משפטיות במיליוני ש"ח.
6. סך החשיפות המשפטיות לתביעות מהציבור ביחס למחזור הכנסות שנתיות.

3.2 תחום סביבתי

חברת נתיבי איילון מקדמת מספר רב של פרויקטים המהווים את לב הפעילות של החברה כיום. בהתאם לכך ההשפעה הסביבתית בשלב התכנון, הביצוע והתחזוקה של הפרויקטים מהווים את ההשפעה הסביבתית המשמעותית ביותר של החברה. אכן ישנה השפעה סביבתית כזו או אחרת הנובעת מהתנהלות משרדית בחברה, אך השפעה זו הינה מינורית ביחס לזו הנובעת מפרויקטים המנוהלים על ידי החברה. כדוגמת שיפוץ מסוף סבידור מרכז, הקמת גשר יהודית, הפרדה מפלסית 132, פרויקטים תומכי דיוורבים נוספים. בנוסף, מקדמת נתיבי איילון ארבעה פרויקטים המוגדרים "מגה פרויקטים" - מהיר לעיר, נתיבים מהירים, אופנידן ודרך ערך.

מגה פרויקטים

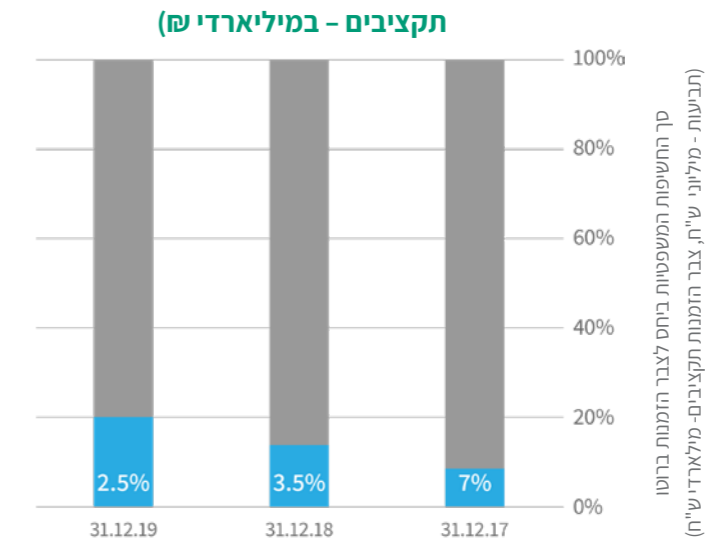


מטרת הפרויקט הינו ייעול מערך התחבורה במרחב המטרופוליני באמצעות העדפת השימוש בתחבורה הציבורית. את הפרויקט יזם משרד התחבורה, והוא מקודם באמצעות חברת נתיבי איילון. זהו פרויקט מקיף לשדרוג מערך התחבורה הציבורית במטרופולין תל אביב שנועד להציב סטנדרט חדש לתחבורה הציבורית. הפרויקט ייתן מענה מקיף לצרכי התחבורה של תושבי המטרופולין, ויצרו רשת נתיבי תחבורה ציבורית בכל מטרופולין תל אביב. הפרויקט ייצור רשת מטרופולינית רציפה, יעילה ונוחה של צירי העדפה לתחבורה ציבורית בראייה רחבה, הכוללת נתיבי תחבורה ציבורית עם העדפה ברמזורים, סלילת שבילי אופניים, שדרוג המרחב העירוני וסביבת התחנות ושדרוג השירות בתחבורה הציבורית - לרבות העלאת התדירות ותוספת קווים חדשים. 17 רשויות מקומיות משתתפות בפרויקט זה, והמספר צפוי לגדול בשלב השני של הפרויקט שנמצא בתחילתו בימים אלו.



פרויקט הנתיבים מהירים נועד לתת לציבור אלטרנטיבה נוחה ויעילה לעמידה היומיומית בפקק עם הרכב הפרטי, ושם דגש על שינוי התנהגותי ותפיסתי אצל משתמשי הדרך, לצורך הפחתת השימוש ברכב פרטי. במסגרת הפרויקט יוקמו 5 מגה חניוני "חנה וסע" בשולי מטרופולין תל אביב, בנקודות

דיאגרמה 4: סך החשיפות המשפטיות ביחס לצבר הזמנות ברוטו (תביעות - במיליוני ש"ח צבר הזמנות)

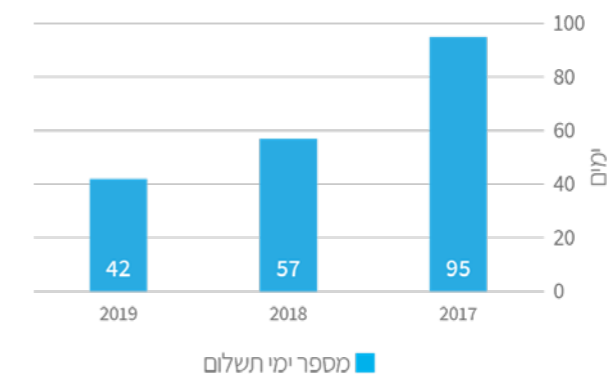


יחסים עם קבלנים

חוזי התקשרות עם קבלנים נוסחו מחדש במהלך שנת 2018 לאחר תהליך עבודה מעמיק בחברה כך שהתווספו אלמנטים שמגנים על נתיבי איילון ומשפרים את חוסנה. הסיכון גדל כאשר הפרויקט עובר לידי הקבלן, במקרה של פשיטת רגל/אובדן עובדים וכדומה. החוזה מאפשר מעבר פשוט יחסית לקבלן אחר במקרה הצורך, ומתקיים תהליך ניהול סיכונים בשוטף ע"י מנהל הפרויקט מטעם החברה המבצעת בשיתוף וליווי מהנדסי החברה ומנהליה. בחוזה הקבלני הקבלן מתחייב לנהוג בבטיחות גבוהה באתר הפרויקט, ומודע לקיומם של קנסות במקרה של הפרת הבטיחות עליה חתום.

תשלום לספקים

ניכר שיפור משמעותי בימי תשלום לספקים - מאז שנת 2017 החל תהליך קיצור לוחות זמני תשלום לספקים. במהלך שנת 2017, מספר הימים הממוצע לתשלום לספקים על עבודתם עמד על 95 ימים. במהלך שנת 2018 מספר הימים הממוצע צומצם, ועמד על 57 ימים. בסיכום תשעת החודשים הראשונים של שנת 2019, מספר הימים הממוצע לתשלום לספקים צומצם עוד יותר ועמד על 42 ימים. בסך הכל, במהלך התקופה הנבחנת בדוח זה, צומצמו מספר ימי התשלום לספקים ב 53 ימים בממוצע. קיצור לוחות זמנים לתשלום לספקים מעלה את מוניטין החברה, וניכר כי החברה עומדת בהתחייבויותיה לספקים איתם עובדת. ראה דיאגרמה מספר 5.





פרויקט חדשני לשינוי השימוש בתחבורה. מטרת הפרויקט הינה הפחתת העומסים בכבישים באמצעות שינוי הרגלי הנסיעה, שינוי נוהל נסיעה יומיומי ע"י מעבר משימוש ברכב פרטי לתחבורה ציבורית. אין מדובר בפרויקט תשתיתי, אלא בפרויקט ששם דגש על שינוי התנהגות. לפרויקט יגויסו בהדרגה נבחרת של 100 אלף מתנדבים אשר ייצרו תרבות תחבורה חדשה. כל משתתף יתוגמל בתמריץ כספי בתמורה להשאת הרכב הפרטי בביתו, ונסיעה בתחבורה ציבורית או נסיעה שיתופית. מקביל מקודמת תכנית משותפת עם מעסיקים לשימוש בנסיעות משותפות ו/או עידוד עבודה מהבית, תוך מתן הטבות לעובדים.

מעבר למגה הפרויקטים שהוזכרו מעלה, נתיבי איילון מקדמת פרויקטי תשתית נוספים הנמצאים בשלבי ביצוע, או היו בביצוע בשנות הדו"ח, ולגביהם נבחנו מספר מדדים:

פרויקטי תשתית בביצוע

1. גשר הולכי רגל בשדרות יהודית – גשר פלדה להולכי רגל ורוכבי אופניים מעל לציר איילון, בין שדרות יהודית במערב ורחוב יגאל אלון במזרח. הפרויקט הושלם.



תמונה 1: גשר יהודית

2. ציר דורי – הרחבת הכביש הקיים לדו-מסלולי הכולל נתיב תחבורה ציבורי ימני לכל כיוון בין צומת לוי אשכול במזרח לצומת שלמה המלך במערב.



תמונה 2: ציר דורי

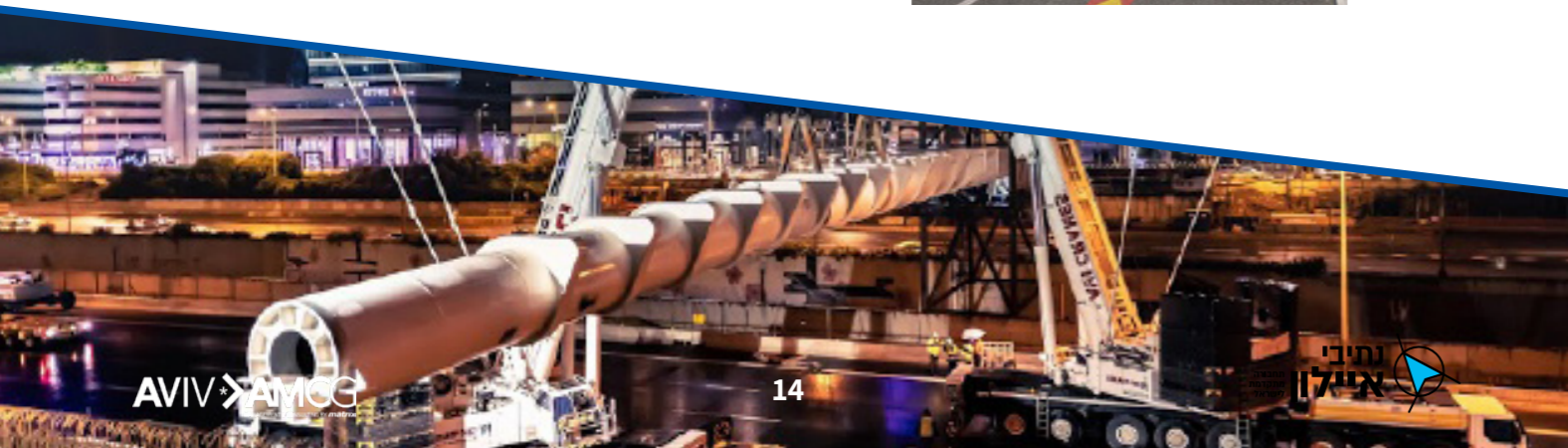
הכניסה לנתיבים המהירים. חמשת החניונים יכללו כ- 24 אלף מקומות חניה. השלמת הפרויקט תאפשר כניסה למטרופולין תל אביב במתכונת של קווי שאטלים מהירים, נוחים וחינמיים, בנתיבי נסיעה ייעודיים בשני כבישים – כביש 2 בציר אורן, ושלב שני כביש 5 בציר רחוב.

בתכנון ויישום פרויקט הנתיבים המהירים ישנה התייחסות ושימת דגש לשיקולים סביבתיים שונים, דוגמת שימוש באוטובוסים חשמליים, התקנת מערך טעינה חשמלית לרכבים פרטיים בכ- 1/3 מהחניות בחניונים, יצירת קישוריות בין החניונים למערך שבילי אופנידן, ואמצעי תחבורה ציבורית נוספים כגון רכבת קבדה, רכבת קלה ואוטובוסים פרטיים.

בחטיבה המנהלת את הפרויקט ישנה הבנה כי לשימוש באמצעי תחבורה אישיים דוגמת אופניים וקורקינטים חשיבות רבה כחלופה לרכב פרטי. המיקום האטרקטיבי של החניונים המתוכננים מאפשר הגעה אליהן במגוון אמצעי תחבורה. החטיבה רואה ערך מוסף גבוהה בשימוש באמצעי תחבורה אישית דוגמת אופניים וקורקינטים כאמצעי הגעה לחניוני חנה וסע, אמצעי המפחית בצורה ישירה את השימוש ברכב הפרטי והגודש בכבישים, ובהכרח מפחית גם את זיהום האוויר ומביא לעליה באיכות החיים של התושבים במרכזי הערים. במסגרת הקישוריות המתוכננת בין החניונים למערך שבילי אופנידן הוקדשה מחשבה ותשומת לב רבה לחיבור החניונים לשבילי אופניים הקרובים אחד לשני, אשר מקצה אחד יקושרו לחניונים המתוכננים, ומקצה שני לרשת שבילי האופניים התוך עירוניים, כל זאת על מנת ליצור רצף תחבורתי נוח, אשר יביא את משתמשי הדרך ליעדם במהירות וביעילות. בתוך החניונים המתוכננים עתידים להיבנות חניוני אופניים רובטיים מתקדמים, ואפשרות טעינה חשמלית.



פרויקט אופנידן הינו במסגרת פרויקטים של חטיבת ההנדסה בחברת נתיבי איילון. זהו פרויקט ראשון יחיד מסוגו בישראל, הנותן מענה רחב היקף לאמצעי התחבורה הנקי והזול ביותר הקיים כיום לטווח מרחק בינוני – האופניים. במסגרת הפרויקט יסללו 8 אוטוסטרדות אופניים, באורך של כ- 100 ק"מ של נתיבי אופניים בינעירוניים רחבים שיחברו בין ערי המרכז, מראשון לציון בדרום ועד לרעננה והרצליה בצפון. נתיבי האופניים ייבנו ככביש לאופניים, בסטנדרט גבוה וברוחב של 3.5 מטר, עם הפרדה מתנועת המכוניות והולכי הרגל. הפרויקט כולל הפרדות מפלסיות וגשרים שיאפשרו חציה מהירה ובטוחה של כבישים מהירים, עמודי תאורה, אמצעי אכיפה, מתקני דרך לרוכבי האופניים, עמדות ריענון ומנוחה, מפות, שילוט מתאים, הצללה וטכנולוגיה תומכת.



3. פרויקט יצחק שמיר בחדרה – סלילת כביש דו נתיבי, הכולל נתיב ייעודי לתחבורה ציבורית בעיר חדרה. ממוקם בין גשר אריאל שרון במזרח לכביש 2 ומחלף אולגה במערב.



תמונה 3: יצחק שמיר – חדרה

4. כביש 200 עוקף רמלה – הפרויקט מחולק לשני שלבים: שלב א – סלילת כביש דו מסלולי באורך של כ-6.5 ק"מ העוקף את העיר רמלה ממערב ומייצר גישה מהעיר לכביש 431 ע"י הקמת מחלף חדש. שלב ב – המשך כביש 200 וחיבורו לכביש 44, כולל גשר מעל הרכבת.



תמונה 4: כביש 200 עוקף רמלה

5. שיפוץ מסוף סבידור – הסדרת מסוף תחבורה ציבורית בעיר תל אביב, הקולט מידי יום כ-120 אלף נוסעים. המסוף הינו חלק ממתחם תחבורה הכולל תחנת רכבת, מסוף תחנת אוטובוסים, ובעתיד גם את הרכבת הקלה. שיפוץ המסוף הוביל להפחתת החשיפה של משתמשי המסוף לזיהום אוויר בו, על ידי הרחקת צינור הפליטה של האוטובוסים, וכן הרחקת החניות מאזורי ההמתנה.



תמונה 5: מסוף סבידור מרכז - הדמיה

6. ציר שלבים א' – הרחבת קטע הדרך שבין רחוב יגאל ידין לצומת קיבוץ גלויות בתל אביב לנתיב דו-מסלולי ויצירת נתיב ייעודי לתחבורה ציבורית.



תמונה 6: ציר שלבים א'

7. הפרדה מפלסית 132 – הפרדה מפלסית במפגש בין כביש 44 עם מסילת הרכבת בכניסה לעיר רמלה. במסגרת הפרויקט מתוכנן מתחת להפרדה המפלסית אגם עם קידוחי חלחול כפתרון זמני לנגר באזור.



תמונה 7: הפרדה מפלסים 132

במסגרת שלבי התכנון והביצוע של הפרויקטים שמקדמת חברת נתיבי איילון, ישנה שימת דגש על התנהלות סביבתית נכונה במספר אספקטים

שימוש בחומר ממוחזר

מהחלטת ממשלה מס' 2927 משנת 2003, עולה החשיבות לקדם את מחזור פסולת הבניין כאמצעי לצמצום הפסולת המושלכת ולשימור המשאבים. חשיבות זו מצאה את ביטוייה בהוראת תכ"מ שפרסם החשב הכללי במשרד האוצר בנושא המחייבת את משרדי הממשלה. במסגרת הפרויקטים בביצוע המנוהלים ע"י נתיבי איילון, חתומים הקבלנים על חוזה העסקה בו חברת נתיבי איילון מוציאה לפועל את הפרויקטים בהקפדה על מינימום פגיעה בסביבה. במסגרת החוזה הקבלני ישנה הגדרה של אחוז שימוש בחומר ממוחזר בפרויקט. כאשר נעשה שימוש בחומר ממוחזר הבקרה עליו הינה מורכבת הרבה יותר מאשר בקרה על חומר מקורי, ואף לעיתים עשויה להיות בעיית זמינות לחומרים אלה. עם זאת, בד"כ מחיר החומר הממוחזר נמוך יותר ביחס לחומר בתולי. יש לציין כי ברמה לאומית, ישנם יתרונות משמעותיים להעדפת חומר ממוחזר על פני בתולי. חשוב להדגיש כי החומרים הממוחזרים הנמצאים בשימוש בחברה, עומדים בתקינה המתאימה, וכי מכון התקנים שוקד באופן שוטף על הגדלת מספר התקנים בתחום.

בחברת נתיבי איילון שולבו שימוש בחומרים ממוחזרים במספר פרויקטים. ממידע שהתקבל מאגף הנדסה א', נראה כי לאורך השנים הנבחנות בדוח זה נעשה שימוש בחומרים ממוחזרים במספר פרויקטים, בהיקף כולל של כ- 874,449 קו"ב חומר ממוחזר, מתוך סך של 1,186,232 קו"ב שימוש בחומר חדש וממוחזר יחד, כלומר – כ- 74% מסך החומר בו השתמשו בפרויקטים שבוצעו באגף הנדסה א' בחברת נתיבי איילון, הינו חומר ממוחזר. יש לציין כי אחוז חומר ממוחזר זה רלוונטי לפרויקטים שנוהלו ע"י אגף הנדסה א' בו מרוכזים כמעט כל הפרויקטים בביצוע שבניהול החטיבה. ראה פירוט בכל פרויקט בדיאגרמה מספר 6 מטה.

פינוי פסולת

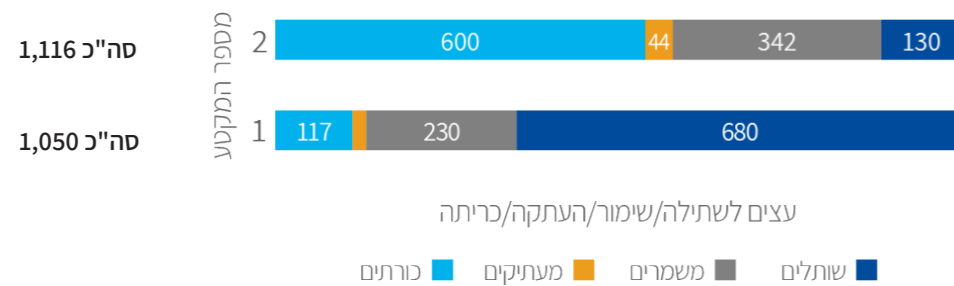
בשל הקושי הקיים במעקב אחר פינוי תקין של פסולת מאתר הפרויקט אל אתר פינוי הפסולת, וקבלת הוכחה ברורה שאכן הפסולת המפונה מאתר הפרויקט מגיעה ישירות אל אתר המחזור או ההטמנה ולא מושלכת בשטחים פתוחים לטובת צמצום עלויות מצד הקבלן, נעשה ניסוי של מעקב אחר פסולת המפונה מהאתר. במסגרת פרויקט "גשר הרלינג" נעשה שימוש במכשיר GPS המותקן על משאיות פינוי הפסולת, שעקב אחר מסלול נסיעת המשאית, עד הגעתה לנקודת הפינוי. בשל הצלחת הניסוי, השימוש במכשירי מעקב אחר פינוי פסולת נכנס כתנאי במרכז הקבלני בפרויקט.

שילוב עצים בפרויקטים

בפרויקטי תשתית רבים שמקדמת חברת נתיבי איילון, ישנה שימת דגש לשמירה על עצים קיימים בשטח הפרויקט, ובאופן גורף נבחנות אלטרנטיבות של העתקת או שימור עצים, על פני כריתה.

- מנתונים שהתקבלו מחטיבת פרויקטים יזמיים - פרויקט הנתיבים המהירים, במקטעים 1 ו-2 מתוכנן העתקה ושימור של 639 עצים הקיימים בשטח, ושתילה של 810 עצים חדשים בין השנים 2020-2022, ראה דיאגרמה מספר 7.
- מנתונים שהתקבלו מחטיבת מהיר לעיר, במסגרת הפרויקט לכל אורכו מתוכנן העתקה ושימור של 9,154 עצים הקיימים בשטח, ושתילה של 10,523 עצים חדשים לאורך הפרויקט, ראה דיאגרמה מספר 8.
- מנתונים שהתקבלו מאגף הנדסה ג', במסגרת פרויקט אופנידן מתוכננת שתילה מאסיבית של כ-11,000 עצים חדשים בוגרים לאורך כ-95% משטחי השבילים. ישנה שימת דגש לבחירת מיני עצים אשר יתמכו בבתי גידול לחרקים וציפורים, זאת על פי המלצות אדריכלי הנוף והאגרונום המלווה את הפרויקט.

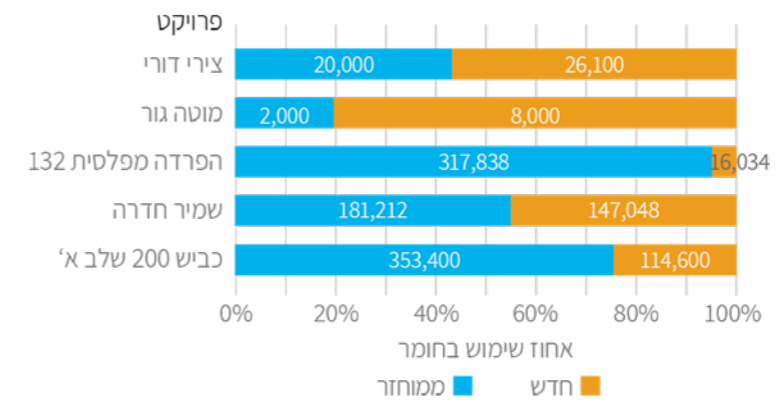
דיאגרמה 7: שילוב עצים בפרויקט נתיבים מהירים בין השנים 2020-2022



עצים לשתילה/שימור/העתקה/כריתה

שותלים ■ משמרים ■ מעתיקים ■ כורתים

דיאגרמה 6: שימוש בחומר ממוחזר - פרויקטים שונים באגף הנדסה א'



להלן רשימת הפרויקטים שנכללו בחישוב זה:
 - כביש 200 שלב א';
 - שמיר חדרה;
 - הפרדה מפלסית 132;
 - מוטרה גור;
 - ציר דורי

במסגרת הצגת אחוז החומר הממוחזר עבור הפרויקטים הנ"ל, התקבלה החלטה כי הדרך הנכונה להציג מדד זה הוא בצורה רציפה. הפרויקטים הנ"ל הינם פרויקטים רציפים ומתקדמים לאורך השנים, בהתאם לכך יהיה לא נכון לכפות את החלוקה בשימוש בחומר ממוחזר מסך החומר בו השתמשו בכל אחת מהשנים. לפיכך, בוצע חישוב של אחוז החומר הממוחזר בו השתמשו לאורך שלושת השנים 2017-2019, כאחוז מסך החומר הכולל - חומר חדש וחומר ממוחזר. בסופו של דבר בוצעה חלוקה שווה ואחידה בין כל אחת מהשנים.

מחירון עבודות של נתיבי איילון

סוג העבודות המתבצע בחברת נתיבי איילון במרחב העירוני והמטרופוליני מצריך שימוש במחירון ייעודי. לשם כך נבנה בימים אלו מחירון המשוקלל ממספר מחירונים קיימים, ומאגד בתוכו מחירונים ספציפיים של נתיבי איילון וכן את תכולת העבודה בפרויקטים ייעודיים, לדוגמה - יצירת מחירון מיוחד לאופנידן. המחירונים הייעודיים של הפרויקטים מכילים בתוכם את רוב שלבי הפרויקט. המחירון מהווה תאום ציפיות כלכלי בין נתיבי איילון לקבלן, הוא חוזי - כלומר נכנס לחוזה ומחייב את הקבלן. בבניית מחירון עבודות זה נתקבלה החלטה לא לאפשר אופציה לקבלת הנחה על פינוי חומר ממוחזר כלומר - התשלום על פינוי חומר ממוחזר לקבלן הוא תשלום מלא. בביצוע מהלך זה, נתיבי איילון מעודדת את הקבלן להשלים בצורה מלאה ותקינה את פינוי כמות החומר הממוחזר עליו התחייב טרם ביצוע הפרויקט, שכן יקבל עליו תשלום מלא. תהליך יצירת מחירון עבודות ייעודי של החברה נמצא בעבודה, ועתיד להסתיים בשנת 2020.



תמונה 8: נתיבי איילון חסומים לתנועה - דצמבר 2018



בטיחות בכביש 20

במסגרת שיפור הבטיחות של משתמשי הדרך בכביש 20, החל משנת 2019 החלה פריסה של סיירים לאורך כביש 20 שיסייעו למשתמשי הדרך במקרה של תקלה המצריכה עצירה בצד הכביש. הסיירים מפרטלים ברכב לאורך הכביש ובמקרה בו יצפו במשתמש דרך העומד בצד הכביש, יסייעו לו לטובת פתרון הבעיה ופינוי מהיר משול הדרך, לטובת צמצום הזמן בו ישהה בשולי הכביש - דבר היסייע בהפחתת הסיכון של כלל משתמשי הדרך על הכביש, ויגביר את הבטיחות בשימוש בכביש.

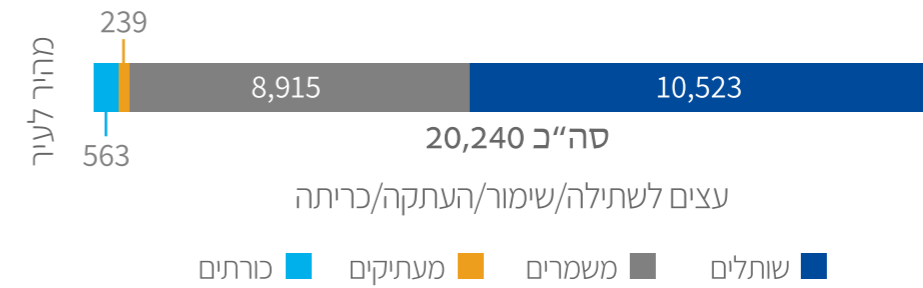
בעקבות המידע שצוין עד כה, נבחרו המדדים הבאים לבחינת התחום הסביבתי בחברה

1. שיעור שימוש בחומרים ממוחזרים בפרויקטים;
2. כביש 20 - התייעלות אנרגטית-שימוש מושכל במשאב החשמל;
3. כביש 20 - התייעלות אנרגטית-שימוש מושכל במשאב המים.

3.3 תחום חברתי

קשרי קהילה הינו תחום חוצה חברה שמנוהל בחטיבת המטה. תחום זה אמון על ליווי קהילתי-חברתי בפרויקט, על הקשר בין התושבים, בעלי העסקים והנכסים, הרשות וכל מחזיק עניין רלוונטי לבין כלל הפרויקטים בביצוע ולחלק מהפרויקטים בשלב התכנון. בפועל התחום בחברה מקודם באמצעות הפעלת ארבעה ספקים חיצוניים העוסקים בקשרי קהילה ומלווים את צוותי ניהול הפרויקטים.

דיאגרמה 8: שילוב עצים בפרויקט מהיר לעיר



בטיחות באתר הפרויקט - החוזה הקבלני מחייב את קבלן הביצוע על שמירת בטיחות גבוהה מאוד במהלך עבודה בפרויקט, הן לעובדיו והן להתנהלות התקינה בסביבת הפרויקט. אכיפת בטיחות בביצוע הפרויקט מתקיימת באמצעות מתן קנסות על עבירות בטיחות המתרחשות בשטח האתר ובסביבתו. במקרה של אירוע בטיחות מתקיים תחקיר מקיף ומעמיק אודותיו, ודרכי פעולה להמשך.

כביש 20 - נתיבי איילון

התייעלות אנרגטית בשימוש במשאב המים והחשמל

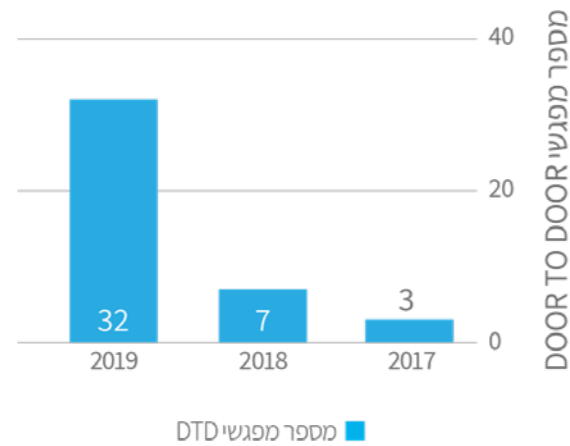
במסגרת האחזקה של כביש 20 (נתיבי איילון), עליה ממונה החברה, החלה בתהליך בקרת שימוש בחשמל ובמים בכביש, אותו מבצעת חברת "גדיר הנדסה" כספק לעבודה זו. זאת לטובת זיהוי וניתוח פוטנציאל להתייעלות אנרגטית, והפחתת שימוש במים. חברת "גדיר הנדסה" מנתחת את משק התפעול והאחזקה-מצב מרכזיות התאורה הפרוסות לאורך הכביש, בקרת משק מים על פני 600 דונם חלקות גינון לאורך הכביש, וכן מבקרת שעוני וחשבוניות מים. כתוצאה מביצוע בקרה זו תקבל נתיבי איילון תמונת מצב על אזורים בהם יש שימוש מוגבר במים וחשמל, היכולים להצביע על תקלה כלשהי ו/או נקודות נזילת מים, יבחנו מקומות בהם ניתן לצמצם את השימוש, ויבחן שימוש במערכות לבקרת מים. תבוצע השוואה בין תקופה אחת לאחרת, וכן תבוצע השוואה בין המקטעים השונים, לקבלת מידוד (בנצ'צ'רק) ואיתור חריגות. בשלב הבא, מתכננים באגף תפעול ואחזקה, לבצע ניתוח ואפיון חלקות הגינון בהתחשב בצריכת המים הקיימת.

הערכות לחורף

במהלך תקופת החורף ישנם ימים בהם ישנה הצפה של נחל איילון, הגורם לשיבושים בפעילות הכביש ואף סגירתו. לטובת היערכות מתאימה לצמצום הנזקים הפוטנציאליים כתוצאה מהצפת הנחל, חברת נתיבי איילון משתמשת בשירותיה של חברת מטאו-טק המספקת תחזית יומיומית לאגן אילון (אזור בית שמש-ירושלים). בנחל ממוקם מדיד של חברת מטאו-טק, ומתוכננת הצבה של מדיד נוסף - אולטרה סוניק (ultrasonic) אשר יציג את גובה המים בנחל בכל רגע נתון. ישנה כוונת בהתאם לגובה המים בנחל לסגירת כבישים במידת הצורך, ובמינימום הנדרש.

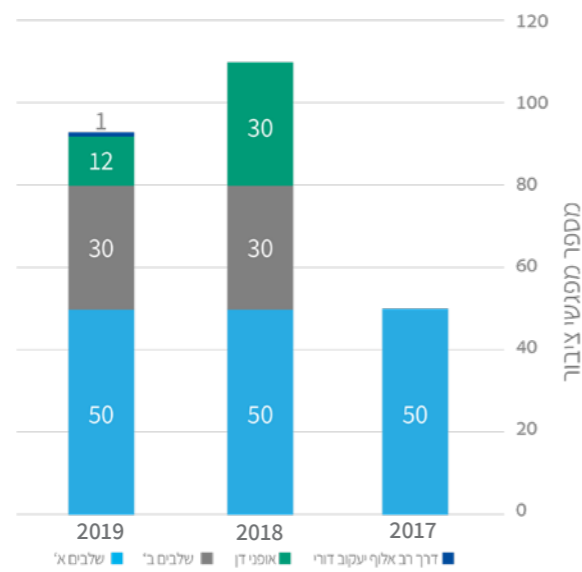


דיאגרמה 10: מהיר לעיר תכנית תפעולית – מספר מפגשי DOOR TO DOOR



גם במסגרת כלל הפרויקטים בחברת נתיבי איילון בהם ישנה מעורבות מצד תחום קשרי קהילה, ניתן לראות עליה הן במספר מפגשי הציבור והן במספר מפגשי DOOR TO DOOR במהלך התקופה הנבחנת. מבחינת מפגשי ציבור, בשנת 2017 התקיימו כ- 50 מפגשי ציבור בפרויקטים השונים בחברה, בשנת 2018 מפר מפגשי הציבור עלה ל- 110, ובשנת 2019 התקיימו כ- 93 מפגשי ציבור. ראה דיאגרמה מספר 11 - מספר מפגשי ציבור במסגרת כלל הפרויקטים.

דיאגרמה 11: כלל הפרויקטים – מספר מפגשי ציבור



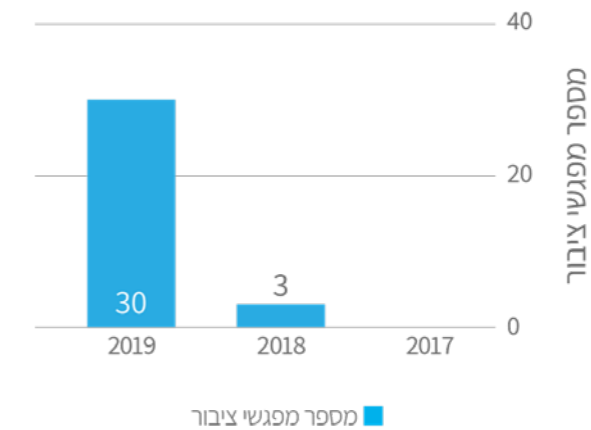
מבחינת מפגשי DOOR TO DOOR במסגרת כלל הפרויקטים בחברה, בשנת 2017 התקיימו כ- 200 מפגשי DOOR TO DOOR, גם בשנת 2018 התקיימו כ- 200 מפגשי DOOR TO DOOR, ובשנת 2019 מספר מפגשי DOOR TO DOOR עלה ל- 404. ראה דיאגרמה מספר 12 - מספר מפגשי DOOR TO DOOR במסגרת כלל הפרויקטים בחברת נתיבי איילון.

בחברת נתיבי איילון, בשלב זה, במרבית הפרויקטים לא מתקיים תהליך של שיתוף ציבור, אלא ידוע ציבור - שיתוף פעולה עם הציבור. מיידעים את הציבור בעתיד להיעשות בתחומם, זאת בשל כך שהפרויקטים המקודמים בחברה לרוב אושרו סטטוטורית בתהליך מקדים, ולא ניתן לבצע בהם שינויים בשלב זה. פרויקט יוצא מהכלל לעניין זה הינו "מהיר לעיר", אשר במסגרתו, ובשיתוף אגף תחבורה ציבורית בתכנית אב, נעשה תכנון מחדש של קווי התחבורה הציבורית בערים בהן מתווספת תשתית העדפה, תהליך מעמיק של שיתוף ציבור בתכנית התפעולית, המתמקדת בשיפור מערך תחבורה ציבורית בתוך הערים. בשיתוף ציבור של התכנית התפעולית מציגים לתושבי השכונה את החלופות שתוכננו, מקבלים מהם את הצרכים והחוסרים הקיימים, כדוגמת קישוריות בין שכונה מסוימת לבית ספר/מתנ"ס, ומעדכנים את התכנון של קווי התחבורה הציבורית בהתאם.

מעבר למפגשי ציבור כהכנה לקראת ביצוע פרויקטים, מתקיימים גם מפגשי DOOR TO DOOR - מפגשים אישיים "מדלת לדלת" עם תושבים או עסקים הנמצאים בשטח או בקרבת הפרויקט המתוכנן, והם משפיעים עליו או מושפעים ממנו במטרה להקשיב לדעתם ולצרכיהם, ולהבין כיצד ניתן לצמצם את פגיעתם במועד ביצוע הפרויקט.

במסגרת תכנית תפעולית פרויקט מהיר לעיר, ניתן לראות עליה הן במספר מפגשי הציבור והן במספר מפגשי DOOR TO DOOR במהלך התקופה הנבחנת. מבחינת מפגשי ציבור, לא קיים מידע אודות שנת 2017, בשנת 2018 התקיימו כ- 3 מפגשי ציבור, ובשנת 2019 מספר מפגשי הציבור עלה ל- 30, זאת בשל בשלות הפרויקטים לביצוע ושיתוף הציבור בסמוך למועד זה. ראה דיאגרמה מספר 9 - מספר מפגשי ציבור במסגרת פרויקט מהיר לעיר תכנית תפעולית.

דיאגרמה 9: מהיר לעיר תכנית תפעולית – מספר מפגשי ציבור



מבחינת מפגשי DOOR TO DOOR במסגרת פרויקט מהיר לעיר - תכנית תפעולית, בשנת 2017 התקיימו כ- 3 מפגשי DOOR TO DOOR, בשנת 2018 התקיימו כ- 7 מפגשי DOOR TO DOOR, ובשנת 2019 מספר מפגשי DOOR TO DOOR עלה ל- 32. ראה דיאגרמה מספר 10 - מספר מפגשי DOOR TO DOOR במסגרת פרויקט מהיר לעיר תכנית תפעולית.

3.4 תחום אנושי

תפיסת משאבי האנוש בחברת נתיבי איילון היא כי העובד הוא נכס ומשאב עיקרי. לכן, מנהלי החברה דוגלים ביחס אישי ומקצועי לכל עובד ע"י המנהל הישיר שלו, ופועלים לכך שהחברה תהווה מקור לגאווה, השתייכות ומחויבות. החברה דוגלת בהערכת עובדים ע"י מנהל ישיר כאחראי על פיתוח הכפופים לו, התפקוד בהווה ופוטנציאל ההצלחה בתפקידו העתידי, אישי צוותי ומקצועי. הערכת עובדים מתקיימת בצורה סדירה אחת לשנה.

המושג "Engagement" - רווחה ומחויבות הינו אבן דרך בתפיסת משאבי האנוש בחברה. חברת נתיבי איילון דוגלת בחיזוק הקשר שבין העובד לארגון ומשיגה זאת על ידי מעורבות העובדים בהתנהלות והחלטות מסוימות המתקבלות בחברה, בקיום שולחנות עגולים של עובדים על פי קבוצת שייכות בחברה עם מנכ"ל החברה באופן תדיר. בנוסף, מתקיימים שולחנות עגולים של חטיבה מול חטיבה כשהמטרה היא לייצר עבודה מקצועית, טובה ונעימה בין החטיבות. שולחנות עגולים מסוג זה מתקיימים באופן שוטף ותדיר בחברה. בנתיבי איילון מקפידים על שיח פתוח בין הנהלת החברה והמנכ"ל, אשר מעורב באופן אישי בשמירה וטיפולו ההון האנושי בחברה. במסגרת רווחת העובד בחברה, מתקיימים אירועי רווחה/תרבות עבור כלל עובדי החברה - פעמיים בשנה, וכן מתקיימת הרמת כוסית בחגים ראש השנה ופסח, ו-"Happy Hour" אחת לחודש.

בחברת נתיבי איילון ישנה שימת דגש גם למתן תנאי העסקה ופרישה הוגנים, זאת בשילוב עם חטיבת הכספים בחברה, שביצע בשנה החולפת סקר מול מספר קרנות פנסיה, זאת על מנת לאפשר לעובד הוזלת דמי ניהול והשאת התשואות על חסכונותיהם. מעבר לכך מתקיימות שיחות פרידה ע"י ממונה ישיר ונציג משאבי אנוש. בתקופה הנבחנת בדוח זה בוצע סקר מול קרנות הפנסיה השונים במטרה "לנצל" את יתרון הגודל - הושגו לכ-160 עובדים התנאים המיטביים.

החל משנת 2016, בה התרחש השינוי המהותי בחברת נתיבי איילון, החל אגף משאבי האנוש בחברה בגיוס כח עבודה איכותי לשורות החברה.

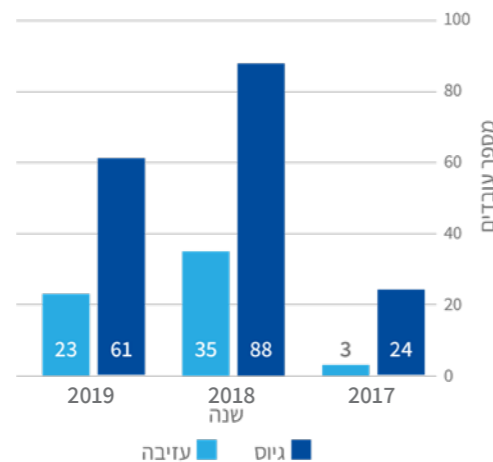
בסוף שנת 2017 (31.12.2017) מנתה החברה כ-64 עובדים, במהלך שנה זו גויסו כ-24 עובדים חדשים ועזבו/הועזבו כ-3.

בסוף שנת 2018 (31.12.2018) מנתה החברה כ-122 עובדים, ובמהלך שנה זו גויסו כ-88 עובדים חדשים ועזבו/הועזבו כ-35.

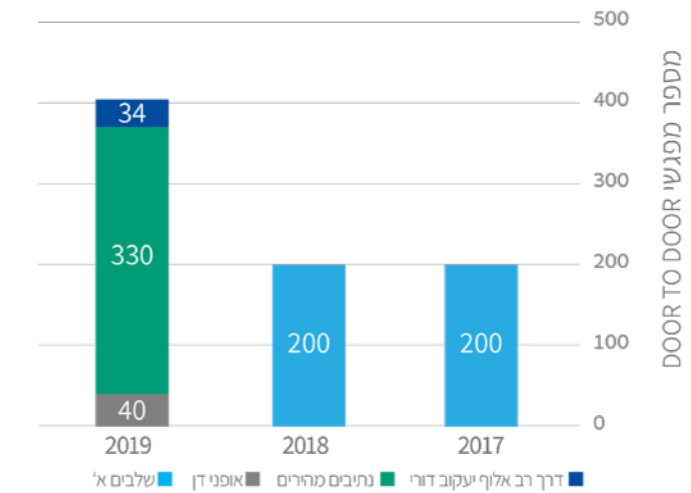
גם בשנת 2019 מגמת הצמיחה המשיכה, בסוף שנת 2019 (31.12.2019) זו מנתה החברה כ-164 עובדים, ובמהלך שנה זו גויסו כ-61 עובדים חדשים, ועזבו/הועזבו כ-23.

ניכר כי מדד זה נמצא במגמת עליה מתמדת, וכח עבודה איכותי מתווסף לשורות החברה בכל שנה. ראה דיאגרמה מספר 13 - תהליכי גיוס - עזיבה בחברת נתיבי איילון.

דיאגרמה 13 תהליכי גיוס-עזיבה בחברת נתיבי איילון



דיאגרמה 12: כלל הפרויקטים - מספר מפגשי DOOR TO DOOR



פניות ציבור - לתחום קשרי קהילה מגיעות מספר רב של פניות מכלל הפרויקטים הנמצאים בשלבי התכנון והביצוע. בהתאם למידע שהתקבל מנציגי תחום קשרי קהילה, במהלך שנת 2018 התקבלו כ-108 פניות במסגרת פרויקט אופנידן (כ-2 פניות בשבוע בממוצע), ובשנת 2019 - 162 פניות (כ-3 פניות בשבוע בממוצע). במהלך שנת 2019 התקבלו גם כ-108 פניות במסגרת פרויקט נתיבים מהירים (כ-2 פניות בשבוע בממוצע). חברת נתיבי איילון מקפידה לתת מענה על כל אחת ואחת מהפניות המתקבלות, ושואפת שהמענה שניתן יהיה לשיעור רצון הפונה במידה ומתאפשר.

במקביל ישנן פניות רבות לחברה בתחומים מגוונים אך המידע לא נוטר בצורה מסודרת. במהלך 2020 תתווסף מערכת מידע (CRM) שתאפשר מעקב ובקרה אחרי הפניות.

התחום יחסית חדש בחברה, מנהלת התחום החלה את עבודה בשנת 2019 ויש צפי להגברה משמעותית של העבודה בשנים הבאות.

ראה מטה תמונות מספר 9-11 ממספר מפגשי הסברה, מפגשי DOOR TO DOOR וסיורי עסקים שהתקיימו במסגרת הפרויקטים השונים ע"י נציגי תחום קשרי קהילה.

תמונה 9: כנס תושבים לקראת תחילת ביצוע גולדה מאיר והתקומה - ראשון לציון פרויקט מהיר לעיר



תמונה 10: מיפוי צרכי בעלי עסקים בבן גוריון וששת הימים (דצמבר 2019) - רמת גן פרויקט מהיר לעיר

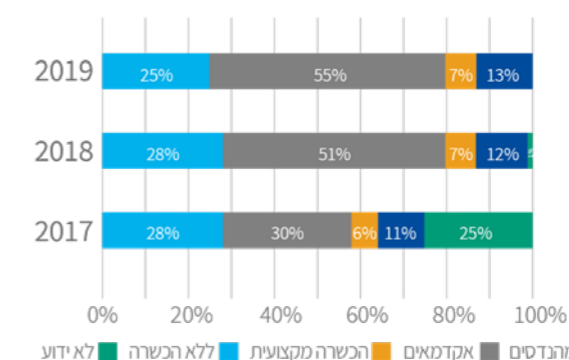


פילוח עובדים לפי השכלה

ממוצע שנות השכלה לעובד בחברת נתיבי איילון, בשנת 2017 אחוז המהנדסים בחברה עמד על כ- 28%, אחוז האקדמאים עמד על כ- 30%, אחוז בעלי ההכשרה המקצועית עמד על כ- 6%, ואחוז העובדים ללא הכשרה כלשהי עמד על כ- 11%. בשנה זו, בשל שינויים משמעותיים ותהליך הקמה שעברה החברה, ישנם מעט חוסרים בפילוח העובדים לפי השכלה, וישנם כ- 25% אשר השכלתם לא ידועה.

בשנת 2018 אחוז המהנדסים בחברה עדיין עמד על כ- 28%, אחוז האקדמאים עלה ל- 51%, אחוז בעלי ההכשרה המקצועית עלה ל- 7%, ואחוז העובדים ללא הכשרה כלשהי עלה גם הוא ל- 12%. בשנת 2019 התקיימה תנועה קלה ביותר באחוזים - אחוז המהנדסים בחברה ירד מעט והגיע ל- 25%, אחוז האקדמאים עלה ל- 55%, אחוז בעלי ההכשרה המקצועית נשאר כ- 7%, ואחוז העובדים ללא הכשרה כלשהי עלה גם הוא ל- 13%. פילוח העובדים לפי ההשכלה כמוצג בסעיף זה תואם לצרכי החברה ולתחומי ההתמחות ותפקידי החברה שהוגדרו בעקבות שינוי המבנה הארגוני שהתרחש. מהנתונים שנאספו ניתן לראות כי פילוח העובדים בחברה לפי השכלה התייצב בשנתיים האחרונות. ראה דיאגרמה מספר 14 - פילוח עובדים לפי השכלה.

דיאגרמה 14: פילוח עובדים לפי השכלה ממוצע שנות השכלה לעובד



שוויון מגדרי

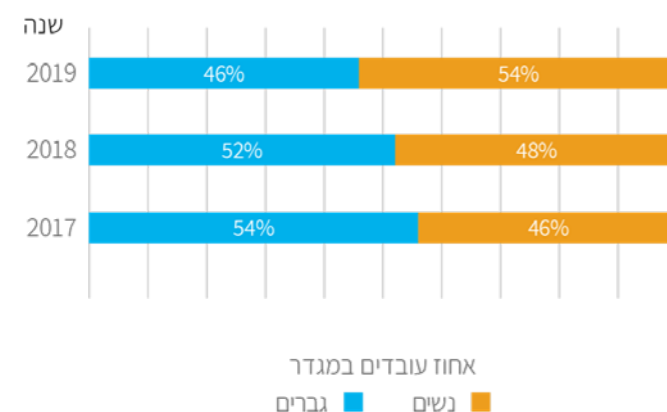
תעסוקתי בחברת נתיבי איילון, החל מתחילת שנת 2017 ועד מועד כתיבת דוח זה, מתקיים ונשמר שוויון בין מספר הנשים והגברים המועסקים בחברה.

בתום שנת 2017 (31.12.2017) מספר העובדים בחברה עמד על כ- 64, ופילוח מגדרי שנעשה מציג כ- 56% עובדים, ו- 44% עובדות.

בתום שנת 2018 (31.12.2018) מספר העובדים בחברה עמד על כ- 122, ופילוח מגדרי מציג כ- 48% עובדים, ו- 52% עובדות.

בתום שנת 2019 (31.12.2019) מספר העובדים בחברה עמד על כ- 164, ופילוח מגדרי מציג כ- 46% עובדים, ו- 54% עובדות. ראה דיאגרמה מספר 15 - פילוח עובדים לפי מגדר.

דיאגרמה 15: פילוח עובדים לפי מגדר



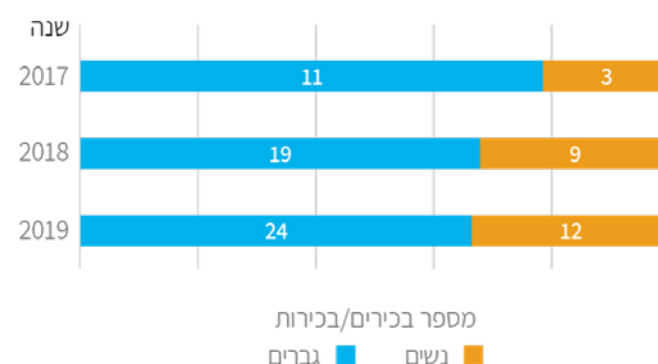
פילוח מגדרי של ההנהלה המורחבת

בתום שנת 2017 (31.12.2017) מספר המשרות הבכירות בחברת נתיבי איילון (ראשי אגפים, ראשי חטיבות ומנכ"ל) עמד על כ- 14, אותם איישו כ- 11 גברים ו- 3 נשים, אחוז הנשים במשרות בכירות היווה 21%.

בתום שנת 2018 (31.12.2018) מספר המשרות הבכירות בחברת נתיבי איילון עלה ל- 28, אותם איישו כ- 19 גברים ו- 9 נשים, אחוז הנשים במשרות בכירות היווה 32%.

בתום שנת 2019 (31.12.2019) מספר המשרות הבכירות בחברת נתיבי איילון עלה ל- 36, אותם איישו כ- 24 גברים ו- 12 נשים, אחוז הנשים במשרות בכירות היווה 33%. ראה דיאגרמה מספר 16 - פילוח מגדרי של ההנהלה המורחבת.

דיאגרמה 16: פילוח מגדרי של ההנהלה המורחבת



מדדים

4

הקוד האתי של חברת נתיבי איילון

הקוד האתי הארגוני גובש מחדש לאחר שבוצע שינוי הבעלות בחברת נתיבי איילון, בעקבות החלטת הממשלה בחודש מרץ 2017. הקוד האתי מתאר את דרך ההתנהלות הרצויה בארגון, מעבר למחויב בחוק ובתקנות. באמצעות הקוד האתי הארגוני, מקבלים עובדי ומנהלי נתיבי איילון הכוונה ומענה לדילמות המעסיקות אותם. הקוד האתי של החברה מפרט את עקרונות העשייה הנגזרים מחמשת ערכי הליבה, עקרונות אלו מהווים מכווני התנהגות והתנהלות בפעולות ובהחלטות השוטפות:



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

מתוך הקוד האתי נגזרות נורמות ההתנהלות המחויבות, כארגון וכעובדים כאחד, להתנהלות עפ"י עקרונות אתיים אלה, הנגזרות מהעקרונות האתיים מתקיימת בשלושת מעגלים





- 1. כלפי הסביבה החיצונית –** משרדי הממשלה, הרשויות המקומיות, משתמשי הדרך, נותני השירות, הספקים וכלל הציבור.
- 2. כלפי כלל עובדי החברה/ הארגון –** מחויבות החברה ומנהליה לכלל עובדיה.
- 3. מחויבות הדדית של העובדים והמנהלים.**

בעקבות המידע שצוין עד כה, נבחרו המדדים הבאים לבחינת התחום האנושי בחברה

1. פילוח עובדים לפי השכלה
2. גיוס-עזיבה
3. גיוון בתעסוקה (גיאוגרפי)
4. פילוח עובדים שנתי לפי מגדר (אחוזים)
5. פילוח מגדרי של ההנהלה המורחבת

מדדי החברה שנבחרו מוצגים בטבלה מטה, בה מוצגת מגמת המדד, כאשר  מייצג מגמה שלילית, ו  מייצג מגמה חיובית.

פיננסי

הערות	מגמה	2019	2018	2017	יחידות מידה	מדד
בהתאם לתכנית העבודה של הפרויקטים המדווחת ונמדדת על ידי משרד התחבורה	אין שינוי	103%	114%	אין נתון	ביצוע/תכנית עבודה של הפרויקטים	עמידה בתכנית עבודה פרויקטלית
		780	440	292	במיליוני ש	תכנית העבודה של החברה
* בסוגריים – דוחות כספיים. לא בסוגריים – תקציבים (משרד התחבורה).		(5.7) 23.4	(3.9) 17.3	(2.4) 13.4	במיליארדי ש	צבר הזמנות (ברוטו ומשרד התחבורה)
		42	57	95	ימים	מספר ימי תשלום לספקים
		130 מיליון ש מתוך 5.7 מיליארד ש 2.5%	132 מיליון ש מתוך 3.9 מיליארד ש 3.5%	169 מיליון ש מתוך 2.4 מיליארד ש 7%		סך החשיפות המשפטיות ביחס לצבר הזמנות ברוטו (תביעות במיליוני ש צבר הזמנות תקציבים – במיליארדי ש)

סביבתי

הערות	מגמה	2019	2018	2017	יחידות מידה	מדד
עבור נתון זה הוחלט כי הצורה הנכונה של הצגתו הינה רציפות – הפרויקטים הנדונים נפרטים על פני שלושת השנים. לכן הוחלט לבצע חישוב סך אחוז החומר הממוחזר ביחס לכלל החומר שנעשה בו שימוש בין השנים 2017-2019	אין שינוי	75%			אחוז חומר ממוחזר מסך החומר	שיעור שימוש בחומרים ממוחזרים בפרויקטים
דלתא בין השנים: 2017-2018 451,048 קוט"ש (ירידה של 5%) 2018-2019 3,652,381 קוט"ש (ירידה של 40%) – נתונים עד ספטמבר 2019 1,867,398 קוט"ש (ירידה של 21% בתקופה הנבחנת) – נתונים מאומתים עד ספטמבר + הערכה אוקטובר – דצמבר 2019.		5,354,949 (7,139,932)	9,007,330	9,458,378	צריכה בקילו ואט שעה	כביש 20 – התייעלות אנרגטית-שימוש מושכל במשאב החשמל
דלתא בין השנים: 2017-2018 218,177 קו"ב (תוספת) (33176%) 2018-2019 77,377 קו"ב (הפחתה) (35%) – נתונים רק עד ספטמבר 2019 30,225 קו"ב (21%) – נתונים מאומתים עד ספטמבר + הערכה של אוק-צד (הערכה של 1/3)		141,457 (188,610)	218,834	658	צריכה במטר קוב	כביש 20 – התייעלות אנרגטית-שימוש מושכל במשאב המים

אנושי

הערות	מגמה	2019	2018	2017	יחידות מידה	מדד
סך העובדים בשנת 2017 – 64 סך העובדים בשנת 2018 – 122 סך העובדים בשנת 2019 – 164		25% מהנדסים 55% אקדמאים 7% הכשרה מקצועית 13% ללא הכשרה	28% מהנדסים 51% אקדמאים 7% הכשרה מקצועית 12% ללא הכשרה 1% לא ידוע	28% מהנדסים 30% אקדמאים 6% הכשרה מקצועית 11% ללא הכשרה 25% לא ידוע	אחוז	פילוח עובדים לפי השכלה
מספר עובדים חדשים בחברה, ומספר עובדים עוזבים אל מול מספר העובדים באותה השנה. * כולל תהליך הסכמי פרישה מרצון, שינויים משמעותיים במבנה הארגוני.		גיוס - 37.2% עזיבה - 14%	גיוס - 72.1% עזיבה* - 28.7%	גיוס - 37.5% עזיבה - 4.7%	אחוז - מספר עובדים חדשים/ עוזבים אל מול מספר העובדים באותה השנה	גיוס-עזיבה
מדד זה מציג את אחוז העובדים בחברת נתיבי איילון המגיעים ממרחק (דרום, הצפון, ירושלים ואיו"ש) אל מול מספר העובדים המגיעים מקרוב (מרכז)		25%	24%	אין נתונים	מספר עובדים מחוץ לגבולות המרכז/עובדים מהמרכז	גיוון בתעסוקה (גיאוגרפי)
		גברים 46% נשים 54%	גברים 52% נשים 48%	גברים 54% נשים 46%	אחוז	פילוח עובדים שנתי לפי מגדר
ראשי אגפים, ראשי חטיבות ומנכ"ל		33%	32%	21%	אחוז נשים מכלל ההנהלה	פילוח מגדרי של ההנהלה המורחבת

חברתי

הערות	מגמה	2019	2018	2017	יחידות מידה	מדד
		30	3	אין תיעוד	מספר מפגשים	מהיר לעיר תכנית תפעולית - מספר מפגשי ציבור
		32	7	3	מספר מפגשים	מהיר לעיר תכנית תפעולית - מספר מפגשי DOOR TO DOOR
		93	110	50	מספר מפגשים	כלל הפרויקטים - מספר מפגשי ציבור/כנסים
		404	200	200	מספר מפגשים	כלל הפרויקטים - מספר מפגשי DOOR TO DOOR



נספח מספר 1 - רשימת ראיונות עומק והתכתבויות שנערכו עם בכירים ומנהלים בחברת נתיבי איילון

• פיתוח בר קיימא בחברה - כללי

- אליצח דמבינסקי, סמנכ"ל, חטיבת המטה;
- תמר בצלאל בורשטיין, ראש אגף תוכניות ארוכות טווח, אינטגרציה וניהול סיכונים, חטיבת מטה;
- ענב כהנר, מנהלת תחום תכניות ארוכות טווח, חטיבת מטה.

• תחום כלכלי

- גיל שרביט - ראש אגף חשבות, חטיבת כספים.

• תחום סביבתי

- ענבר ניצני - סמנכ"לית חטיבת הנדסה;
- איתמר גולדברג - ראש אגף הנדסה א', חטיבת הנדסה;
- עידו דרופיבסקי, ראש אגף תחזוקה ולוגיסטיקה, חטיבת תפעול ואחזקה;
- עוזי לוי, סמנכ"ל חטיבת פרויקטים יזמיים;
- גיל נכט, ראש אגף הנדסה, חטיבת מהיר לעיר;
- גלעד שרון, ראש אגף הנדסה ג', חטיבת הנדסה;
- רעות בורוכוב, מנהלת תחום זכיינות, חטיבת פרויקטים יזמיים;
- דור נדל, מנהל אחראי ביצוע, חטיבת פרויקטים יזמיים;
- נועה רוזנהק, PMO, אגף הנדסה א', חטיבת הנדסה.

• תחום אנושי

- שני בר עוז, ראש אגף משאבי אנוש.

• תחום חברתי

- יניב שבו, יועץ משפטי;
- ליאת סטופר, מנהלת תחום קשרי קהילה, חטיבת מטה.

