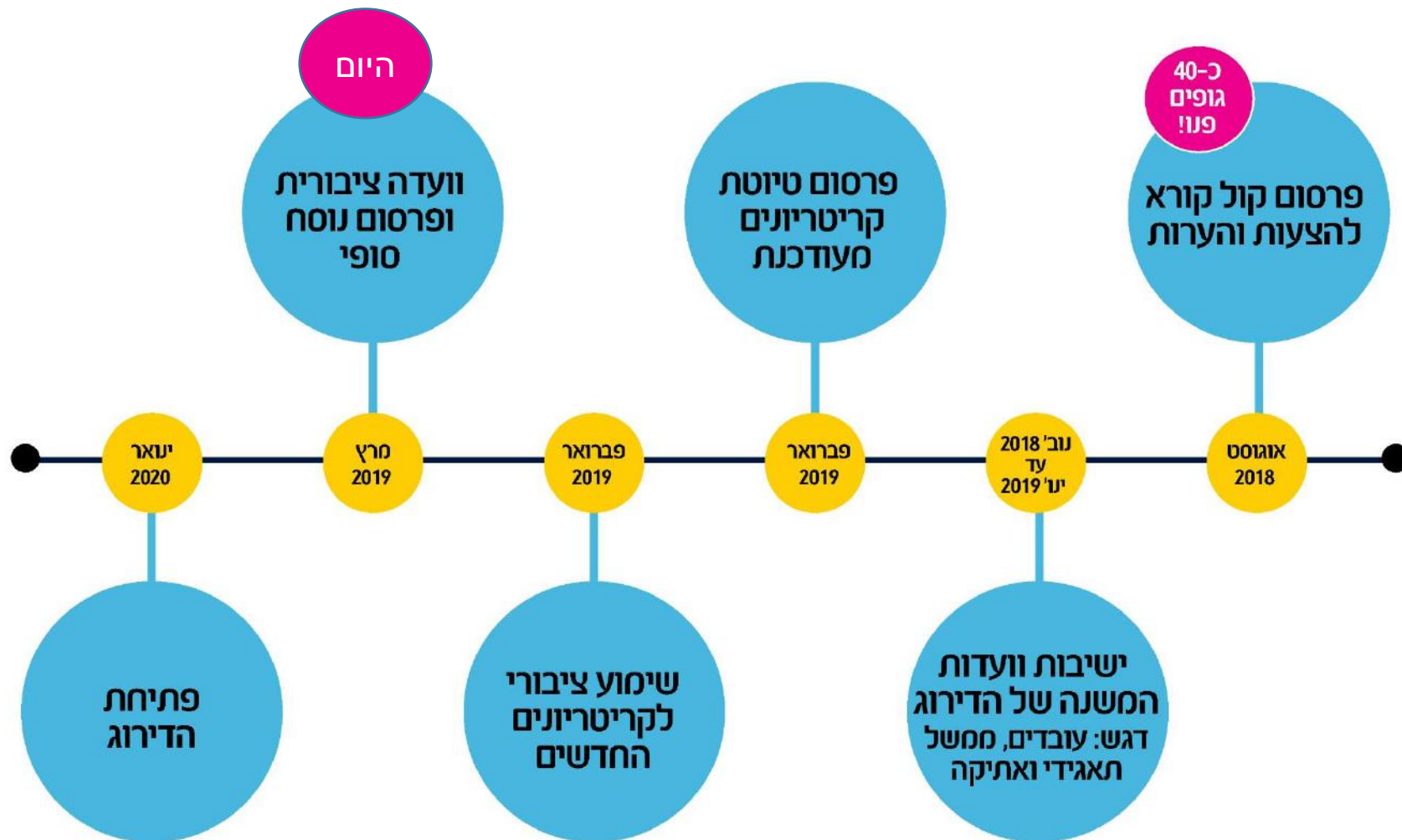


# תהליך עדכון קריטריונים דירוג מעלה



אמנון נויבך, יו"ר הבורסה לניירות ערך | יו"ר הוועדה הציבורית  
ד"ר מיקי הרן, קריה אקדמית אונו | איכות סביבה וקיימות  
עו"ד ארנה לין, מייסדת ובעלים ארנה לין ושות' | עובדים, אחריות ברכש, גיוון והכללה  
ד"ר עלי בוקשפן, המרכז הבינתחומי הרצליה | אתיקה ארגונית וערכי יסוד  
אהובה ינאי, מנכ"לית מתן | תרומה לקהילה והתנדבות עובדים  
נציגי אקדמיה, ארגונים חברתיים וסביבתיים, רשויות ממשלתיות ומומחים

ראשי  
הוועדות

Green Eye | אנליזה סביבתית  
הבורסה לניירות ערך | חישוב וקביעת מדד מעלה  
ארנסט אנד יאנג ישראל | סקירה וביקורת על תהליך הדירוג  
נציגים בדרגי הנהלה מחברות בדירוג פלטינה

שותפים

## עצמאות דירקטוריון

- אחוז דירקטורים בלתי תלויים
- הפרדה בין תפקידי הנהלה ודירקטוריון
- מדיניות תגמול לכלל נושאי המשרה

## אפקטיביות

- קביעת קווים מנחים ביחס לתמהיל מצרפי של הדירקטוריון (כישורים, השכלה וכו')
- אחוז דירקטורים אשר מומחיותם קשורה לתחומי הליבה של החברה
- קביעת אחוז נוכחות מינימלי בישיבות, הערכה שנתית ועמידה ביעדים של הדירקטוריון
- תהליך מינוי דירקטורים: דיון מקדים, מינוי ועדת איתור וכו'
- החלת כללי הממשל התאגידי גם על חברות בנות

## הכשרות לדירקטורים

- תכנית קליטת דירקטור חדש (פגישות עם גורמי מקצוע, סקירה עם מזכיר חברה וכו')
- תכנית הדרכה מקצועית שנתית
- הדרכות בנושאי ממשל תאגידי וניהול סיכונים

## ניהול סיכונים וביקורת

- מדיניות ניהול סיכונים
- דיון שנתי בנוגע לניהול הסיכונים בחברה
- מערך ביקורת: היקף שעות הביקורת ואחוז ביקורת פנימית וחיצונית

- קביעת אחז נוכחות מינימלי בישיבות, הערכה שנתית ועמידה ביעדים של הדירקטוריון
- אחז דירקטורים אשר מומחיותם קשורה לתחומי הליבה של החברה
- תהליך מינוי דירקטורים: דיון מקדים, מינוי ועדת איתור וכו'
- החלת כללי הממשל התאגידי גם על חברות בנות
- תכנית לקליטת דירקטור חדש (פגישות עם גורמי מקצוע, סקירה עם מזכיר חברה וכו')
- תכנית הדרכה מקצועית שנתית
- הדרכות בנושאי ממשל תאגידי וניהול סיכונים
- מדיניות ניהול סיכונים
- דיון שנתי בנוגע לניהול הסיכונים בחברה
- מערך ביקורת: היקף שעות הביקורת ואחז ביקורת פנימית וחיצונית

מה  
חדש?

# איכות סביבה וקיימות

- פרסום מדיניות סביבתית
- מינוי אחראי בתחום איכות סביבה
- מערכת לניהול השפעות סביבתיות
- בדיקת אכיפה מנהלית ופסקי דין על עבירות בתחומי איכות סביבה

## ניהול ועמידה בחוק

- ניתוח מהותיות של ההשפעות הסביבתיות (חדשנות סביבתית, מים ופסולת, חינוך צרכנים, מגוון ביולוגי, אריזות וכו') ופיתוח תכניות עבודה בהתאם
- דיאלוג מחזיקי עניין בתחומים מהותיים לפעילות החברה

## ניתוח מהותיות

- מיפוי פעולות להתייעלות באנרגיה בתהליכי ייצור ובכלל
- ניהול צריכת אנרגיה בחברה (תזמון, ניצול חוזר וכו')
- שימוש באנרגיות מתחדשות

## התייעלות באנרגיה

- דיווח על צריכת אנרגיה, פליטת פחמן, פסולת ומים ושפכים
- הצבת יעדים כמותיים להפחתת פליטות וזיהום

## מדידה ויעדים

- מיפוי פעולות להתייעלות באנרגיה בתהליכי ייצור ובכלל
- ניהול צריכת אנרגיה בחברה (תזמון, ניצול חוזר וכו')
- שימוש באנרגיות מתחדשות
- נספח לחברות בנייה וניהול נדל"ן: אחוז פרויקטים עפ"י בנייה ירוקה, אחוז בנייה בהתאם לרמת דירוג אנרגטי, שימוש בחומרים ידידותיים לסביבה וכו'

מה  
חדש?



- עמידה בחוקי מגן כגון חופשה שנתית, שכר מינימום, שעות נוספות וכו'
- מתן דגש על פירוט מלא ובשפת העובד על זכויות של עובדים חדשים
- סקרי תפיסות עובדים וניתוח התוצאות על פי מאפיינים שונים
- מניעת הטרדה מינית
- מניעת התעמרות בעבודה: תקנון, ממונה, "קו חם" כולל לעובדי מיקור חוץ וכו'
- פעולות לקידום הבטיחות והגהות בעבודה
- אפקטיביות בעבודה, משפחה ופנאי
- פעולות לקידום בטיחות בדרכים של עובדי החברה ובני משפחותיהם
- קידום בריאות עובדים לרבות בריאות הנפש והפחתת לחץ
- קידום רווחה אישית וכלכלית: שכר מינימום מוגדל, קרן השתלמות, בונוסים דיפרנציאליים וכו'
- Caregivers: קבוצות תמיכה לעובדים, הגדלת זכאות לימי מחלה, גמישות בעבודה וכו'
- תמיכה בעובדים לקראת פיטורים

סביבת עבודה  
בטוחה ותומכת

- מדדי הדרכה ופיתוח: ממוצע שעות הדרכה לעובד, איוש משרות ע"י מועמדים מהארגון וכו'
- תחלופת עובדים
- תמיכה בעובדים לקראת ולאחר פרישה
- אפשרות להמשך תעסוקה לאחר גיל פרישה
- Skilling, Reskilling, Upskilling : מסלולי קריירה, הצעות re-careering וכו'
- תמיכה בתכנון פנסיוני: הגברת מודעות לכלל העובדים, ייעוץ, מתן הדרכות וכלים וכו'

פיתוח  
עובדים  
והיערכות  
לעולם  
עבודה  
מתארך  
ומשתנה



- ניתוח תוצאות סקרי תפיסות עובדים עפ"י מאפייני גיל ומין
- מניעת התעמרות בעבודה: תקנון, ממונה, "קו חם" להגשת תלונות כולל עובדי מיקור חוץ, פרסום נהלי בירור תלונה וכו'
- Caregivers: קבוצות תמיכה לעובדים, הגדלת זכאות לימי מחלה, גמישות בעבודה וכו'
- אפקטיביות בעבודה משפחה ופנאי: עידוד לניצול ימי חופשה, בדיקת עובדים שעבדו מעל מכסה, שעות גמישות וכו'
- תחלופת עובדים

## מה חדש?

- מדדי הדרכה ופיתוח: ממוצע שעות הדרכה לעובד ולעובדים בשכר נמוכות, יעדים ואחוזי איוש משרות ע"י מועמדים מהארגון
- Skilling, Reskilling, Upskilling : בניית מסלולי קריירה, הצעות re-careering וכו'
- טיפול בעובדים לקראת ולאחר פרישה: ייעוץ למיצוי זכויות, המשך זכאות להטבות וכו'
- אפשרות להמשך תעסוקה לאחר גיל פרישה: תכנון אישי מקדים עם העובד, פרישה הדרגתית, פתיחת מסלולי העסקה ייחודיים
- תמיכה בתכנון פנסיוני: הגברת מודעות לכלל העובדים, ייעוץ, מתן הדרכות וכלים, אזור ייעודי בפורטל הארגוני וכו'

## מדיניות ושקיפות

- מדיניות רכש הכוללת תנאי סף
- התייחסות לקידום נושאים חברתיים סביבתיים

## תשלומים בקורות ויישום

- מדיניות תשלום ברורה הכוללת התייחסות למאפייני ספקים
- ביצוע בקרה פרואקטיבית על עמידה בחוקי העבודה בקרב עובדי קבלן ושירות
- בדיקת יישום מדיניות הרכש ומועדי תשלום לספקים
- אחוז הרכש החברתי והסביבתי וניקוד במכרזים

## השקעה בספקים

- פיתוח יכולות ספקים כגון הכשרות ופיתוח יכולות, הוקרה והערכה, כנסי ספקים וכו'

- אחז הרכש החברתי והסביבתי וניקוד במכרזים
- אחז ספקים הנכלל בתכניות פיתוח יכולות

מה  
חדש?

- הגדרת רפרנט, הדרכות, עבודה עם ארגונים מתמחים, התאמות מבחני מיון וכו'
- בדיקת פערי שכר בין גברים ונשים
- תכניות לשימור, קידום ופיתוח נשים
- שיתופי פעולה עם ארגוני הקהילה הגאה
- התייחסות למגוון התאים המשפחתיים הקיימים בישראל

## פעולות ניהוליות

- מדידת אחוזי עובדים: ערבים, חרדים, עם מוגבלות, יוצאי אתיופיה, גילאי 45-60, גילאי 60+
- אחוזי גיוון בדרגי ניהול ותפקידי מטה
- קביעת יעדים להגברת גיוון
- אחוז נשים בהנהלה ובדירקטוריון

## מדידה ויעדים

- הגברת הנגישות למתקנים, שירותים ופרסומי החברה

## הגברת נגישות

- מדידת אחוזי עובדים: גילאי 45-60, גילאי 60+
- קביעת יעדים להגברת גיוון
- שיתופי פעולה עם ארגוני הקהילה הגאה
- התייחסות למגוון התאים המשפחתיים הקיימים בישראל
- פירוט לגבי תכניות להגברת גיוון

מה  
חדש?



- גובה תרומה לקהילה בכסף ובשווה כסף (מוצרים ושירותים)
- בדיקת אחוז תרומה מהרווח לפני מס או מחזור מכירות
- תרומת עובדים: מנגנון לעידוד תרומה ( כגון דרך מערכת השכר) ומנגנון מציג
- תכניות להשקעה בקהילה כולל פרויקטים חברתיים המוגדרים כחסות חברתית

## תרומה

- גיבוש תכנית השפעה חברתית בהתאם למטרות החברה ולרווחת הציבור
- מדדים ויעדים לתכניות אלו

## השפעה חברתית

\*חברות ממשלתיות  
בלבד

- דיווח על שיווי התנדבות עובדים - עד 10% מסך התרומה בכסף ושווה כסף
- תרומת עובדים: מנגנון לעידוד תרומה (כגון דרך מערכת השכר ומנגנון מדיני)
- חברות ממשלתיות השפעה חברתית: גיבוש תכנית השפעה חברתית בהתאם למטרות החברה ולטובת הציבור
- מדדים ויעדים לתכניות אלו

מה  
חדש?

- פרסום מדיניות השקעה חברתית כולל בחינה ביחס לתחומי העיסוק של החברה
- פעולות לניהול תכנית התנדבות: קשר ארוך טווח עם מקומות התנדבות, מדידת השפעה, מעורבות עובדים בבחירות תכנית

## תכניות התנדבות

- מדידת אחוז העובדים המתנדבים באופן קבוע וחד פעמי
- סך שעות ההתנדבות של עובדי החברה
- היקף השעות להתנדבות קבועה וחד פעמית

## מדידת התנדבות

# אתיקה ארגונית וערכי יסוד

- התאמת הקוד האתי של החברה לענף העסקי בו היא פועלת
- בחינת הרלוונטיות ודיון הנהלה אחת לשנתיים
- התייחסות לחברות בנות, אחיות וכו'
- בחינת ההנחיות הבינלאומיות בדבר שמירה על זכויות אדם

קוד אתי  
רלוונטי  
ועדכני

- הגדרת מנגנון ארגוני המנהל את תכנית האתיקה
- קביעת מדדים ויעדים להטמעה
- פעולות תקשור פנימי כגון התייחסות לדילמות בפעילויות החברה, הרצאות העשרה וכו'
- התייחסות להיבטי אתיקה במהלך ההכשרות, הדרכות ותהליכי המכירה של החברה
- הגנת פרטיות: הגדרת מדיניות, הדרכות, הקמת מוקד תמיכה וכו'
- הגדרת נהלים ותכניות למניעת שוחד ושחיתות

הטעמה  
ואפקטיביות

- סקרים בקרב עובדים, לקוחות וספקים ביחס להיבטים אתיים בהתנהלות החברה
- הצטרפות וולנטרית ליזמות/תכניות רגולטריות המשקפות אחריות חברתית

משוב ודיאלוג  
מחזיקי עניין

- עמידה ברגולציה (הרשות לני"ע, הרשות להלבנת הון, משרד האוצר וכו')

עמידה ברגולציה  
גילוי נאות

## אתיקה ארגונית וערכי יסוד

- התייחסות להתאמת הקוד האתי לסקטור העסקי
- מדידת אחוז העובדים והספקים שעברו הדרכת אתיקה
- הגנת פרטיות: הגדרת מדיניות, הדרכות, הקמת מוקד תמיכה וכו'
- הצטרפות וולנטרית ליחמות/תכניות רגולטריות המשקפות אחריות חברתית
- עמידה ברגולציה (הרשות לני"ע, רשות להלבנת הון, משרד האוצר וכו')

מה  
חדש?

# ניהול ודיווח חברתי סביבתי

- פרסום דוח אחריות תאגידית / קיימות
- פרסום תמצית דיווח דירוג מעלה באתר החברה

**דו"ח אחריות  
תאגידית**

- מינוי מנהל אחריות תאגידית, חבר הנהלה ממונה, דירקטורים לפיקוח וכו'

**ניהול  
אחריות  
תאגידית**