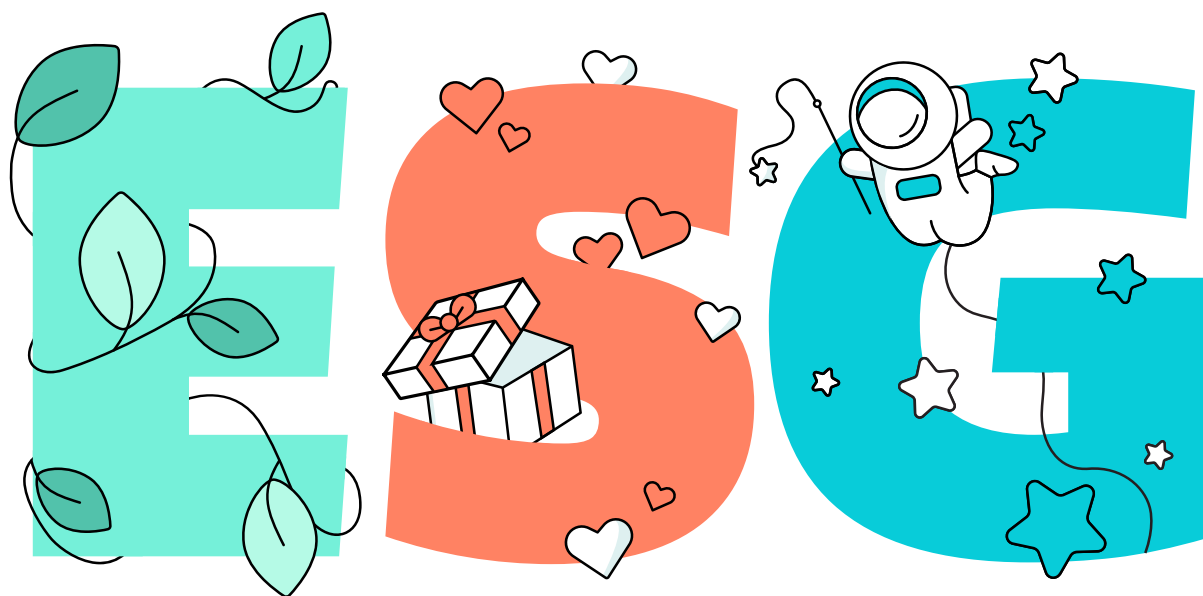


# MAX



2022-2023 ח"ו

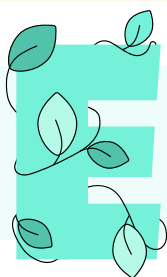
## תוכן עניינים

|     |                                                    |
|-----|----------------------------------------------------|
| 3   | דברי הי"ר, דירקטוריון החברה                        |
| 4   | דברי המנכ"ל                                        |
| 5   | דברי סמכנ"לית מש"א ומטה ומנהלת ESG                 |
| 6   | אודות MAX                                          |
| 6-7 | נתונים פיננסיים מרכזיים                            |
| 8   | אבני הדרך שלנו                                     |
| 9   | המבנה הארגוני                                      |
| 10  | יעדי הקיימות (SDGs) ב-MAX                          |
| 11  | תחומי הפעילות המרכזיים ב-MAX התורמים ליעדי הקיימות |

12-18

### חברות ברזל

חברות ברזל, מאמצי MAX במלחמה



## ENVIRONMENT | איכות הסביבה

19-25

MAX בסביבה



## SOCIAL | המשאב האנושי ב-MAX

26-41

המשאב האנושי ב-MAX

28-31

מיקוד בפרט - עובד ומועמד

32-37

מיקוד בתרבות ארגונית ומנהיגות

38-39

מיקוד בהיערכות לעתיד

40-41

מיקוד ב-MAX Impact - אקוסיסטם וקהילה

42-46

MAX בקהילה



## GOVERNANCE | ממשל תאגידי

49-50

דירקטוריון החברה

51-52

ציות ואתיקה

53-56

ניהול סיכונים והמשכיות עסקית

57-59

תפיסת השירות ב-MAX

60-62

דואגים למבוגרים, גנישות

63-65

אבטחת מידע וסייבר

66

נציבות תלונות הציבור

67

עכשיו גם בנק ישראל אומר - MAX מספר 1!

68-69

סביבת עבודה

70

אחריות ברכש, פרסום אחראי

71

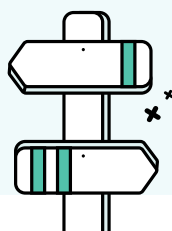
דוח ESG של MAX

71

ניתוח מהותיות

72

אינדקס הדיווח - GRI





## דברי פתיחה יו"ר, דירקטוריון החברה

אני מברכת על פרסומו לראשונה של דוח ESG של חברת MAX, המסכם ומציג מחויבות ארוכת שנים של MAX למחשבה ולעשייה בעולמות ה-ESG. עקרונות ה-ESG מצויים בליבת העשייה של החברה, ומהווים עקרונות מנחים בכל פעולותיה אל מול שלל בעלי העניין של MAX, ובראשם לקוחותיה, שותפיה, עובדיה, וספקיה.

הצלחתה העסקית וצמיחתה הפנומנלית של MAX נובעת אף היא ממחויבותה של MAX לחברה ולסביבה בה היא פועלת ומוכיחה מדי יום מחדש כי

אין כל סתירה בין מחויבות והשקעה ב-ESG לבין צמיחה והצלחה. כמוסד פיננסי מוביל, גם ל-MAX יש אחריות לקדם את החברה והסביבה בישראל למקום טוב יותר ולהוות מודל לחיקוי לחברות אחרות ומקור לגאווה לעובדיה וללקוחותיה.

בהטמעת עקרונות ESG בעשיית החברה, אנחנו מבקשים ומבקשות לקדם יצירת ערך ארוך טווח עבור כל בעלי העניין שלנו, מתוך הבנה והכרה בכך שגורלות כולנו שזורים אלו באלו.

הדוח המוגש לפניכם מונה הן את שלל הפרויקטים והמיזמים אותם יוזמת החברה או בהם היא מעורבת באמצעות עובדיה המסורים דרכם היא מקדמת יוזמות סביבתיות וחברתיות, והן את עקרונות המצוינות, השקיפות, האתיקה, הממשל התאגידי והציות לאורם MAX פועלת בכל עשייתה. דירקטוריון החברה והנהלתה גאים ביותר בהתגייסות עובדי החברה להצלחת הפרויקטים ולקידום ולשמירה על עקרונות אלו.

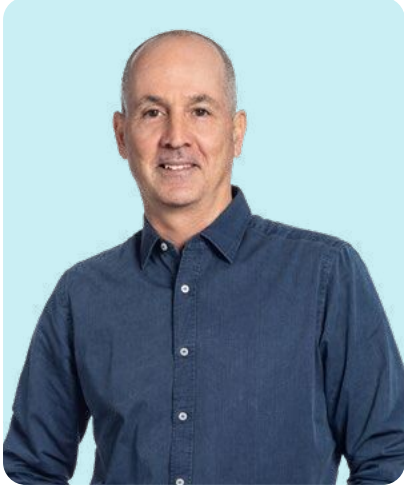
ביתר שאת באו הדברים לידי ביטוי מאז פרצה מלחמת השבעה באוקטובר, משעותיה הקשות של מדינת ישראל. לצד האבל השכול והצער התגלו גיבוריה היפים של המדינה, הן במדי החייל והחיילת והן בחברה האזרחית. עובדים ועובדות רבים ובני זוגם וזוגן גויסו למילואים, ואלו שנותרו בעורף עשו ימים כלילות לתמוך ולעזור ללוחמים וללוחמות ולמשפחותיהם. כך גם עשו ביחס לאלו שאיבדו את ביתם ואת היקר להן. אלפי שעות התנדבות ועשייה נתנו עובדי ועובדות MAX מכל הלב וכך נמשיך לעשות ככל שצריך. לצד זאת הקפידה החברה על רציפות מתן שירות ללקוחותיה ושותפיה. הדוח מכיל פירוט של כל אלה ועוד.

בשם דירקטוריון החברה אני מבקשת להודות מקרב הלב על עשייה זו של עובדי ועובדות החברה, כמו גם להנהלתה. כל חברה (הן במובן society והן במובן company) נבחנת במיוחד בעתות משבר ואני סמוכה ובטוחה כי יחד נצא ממשבר זה חזקים ומחוזקים, גם חברת MAX וגם החברה הישראלית.

כתמיד, כולנו מאוחדים בתקווה ובתפילה לשובם המיידי של החטופים והחטופות, להחלמתם המהירה של הפצועים והפצועות, ולבטחונם של אלו השומרים והשומרות עלינו.

שלכם,

**מיה ליקוורניק**  
יו"ר MAX



### דברי פתיחה מנכ"ל MAX

דוח ESG זה הוא הדוח הראשון של MAX והוא מסכם את הפעילות השוטפת היומיומית שלנו ובמסגרת מחויבותנו העמוקה לחברה ולסביבה בישראל. MAX מובילה במגזר הפיננסי בכל הנוגע למחויבות סביבתית וחברתית, לעמידה בתקני ניהול מתקדמים ולדיווח למשרד להגנת הסביבה, כבר שנים רבות. אנחנו ממשיכים בעשייה מתוך אחריות על המקום בו אנו פועלים וההשפעה הרבה שיש לנו, ומקדמים שורה נרחבת של יוזמות סביבתיות וחברתיות. אנו משלבים אוכלוסיות מגוונות בחברה הישראלית

בכוח האדם של MAX, תוך שמירה על מקצועיות ורמת שביעות רצון גבוהה בקרב הלקוחות, העובדים והעובדות. גם מעורבותנו החברתית היא נרחבת ביותר וכוללת שעות התנדבות רבות של עובדי החברה ותרומה לעמותות, בשגרה וביתר שאת בחירום.

אל מול פני הטלטלות והאתגרים עימם מתמודדים מדינת ישראל והמשק בישראל, ממשיכה MAX להפגין חוסן מרשים ואיתנות פיננסית. הכנסות החברה בשנת 2023 עמדו על 2.1 מיליארד ש"ח, גידול של 15% לעומת 2022, עם רווח של 246 מיליון ש"ח, תשואה על ההון של 14% (שניהם בנטרול הוצאות חד פעמיות של המכירה לכלל). החברה סיימה את שנת 2023 עם 3.6 מיליון כרטיסים תקפים, מתוכם 1.7 מיליון כרטיסים חוץ בנקאיים, גידול של 15% לעומת 2022, וממשיכה להציג את הצמיחה הגבוהה בענף כחלק מהמשך יישום האסטרטגיה של צמיחה וקידום תחרות.

בימים שבשגרה היה הדוח מתמקד אך ורק בעשייה החברתית והסביבתית של החברה, אך אלו אינם ימים של שגרה. ב-7 באוקטובר הארור פרצה מלחמת חרבות ברזל, וגם אנחנו ב-MAX התגייסנו באופן מיידי למערכה.

מעבר לעובדים שיצאו למילואים, לתרומות ולסיוע במתן שירות למשפחות החטופים והנעדרים לקהילות המפונים ולחיילי המילואים וכוחות הביטחון, הקמנו צוות ייעודי שהיה אמון על הבטחת ההמשכיות עסקית, שנתן מענה מיידי לכל צורך שעלה מהשטח וזם מהלכים לטובת אוכלוסיות רבות. צוות זה ימשיך ויפעל ככל שיהיה בכך צורך. אי לכך, חלק משמעותי של הדוח מוקדש לפעילותנו בזמן מלחמת "חרבות ברזל" ולמאמצים שעשתה MAX לתמיכה בלקוחותיה, בעובדיה ובקהילות המפונים.

אני מקווה ומאמין כי המשק הישראלי יעמוד איתן, ובתוך כך גם MAX, יעמוד איתן אל מול טלטלה קשה זו ושיחד נצלח אותה למען עתיד טוב יותר בו נהיה עסוקים בעשיית טוב. אני וכל עובדי MAX מחכים לשובם של כל החטופים והחטופות ומחזקים את חיילי וחיילות צה"ל וכוחות הביטחון.

שלכם,

**רון פאינרו**  
מנכ"ל MAX



## דברי פתיחה סמנכ"לית משאבי אנוש ומנהלת ESG

אנחנו שמחות ומתרגשות להציג בפניכם את דוח ה-ESG הראשון של MAX. דוח זה הוא הרבה מעבר להצגה "יבשה" של ההיבטים החברתיים והסביבתיים של החברה. הדוח מביא לידי ביטוי עשייה יום יומית במשך שנים

רבות עליה אנו עמלים מידי יום עשרות עובדים ועובדות מכל רחבי הארץ, שפועלים יחד כדי להפוך את MAX לאחד ממקומות העבודה הטובים בישראל ולחברת כרטיסי אשראי מובילה. כל שעשינו הוא לקבץ את העשייה המגוונת לכדי דוח, אבל הקרדיט כולו שייך לעובדות ולעובדי MAX, המשקיעים ונרתמים על מנת שנצליח יחד - הדוח הזה הוא שלכם ובשבילכם.

### להלן כמה הישגים ארגוניים מתוך הדוח:

|                                                                                                           |                                                                                   |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|
| יותר מ-80,000 שעות הכשרה מושקעות מדי שנה בעובדי החברה.                                                    | MAX דורגה בשנת 2023 "בדירוג BDI" במקום ה-22 ברשימת 100 החברות שהכי טוב לעבוד בהן. |
| אנחנו מעסיקים 150 עובדות ועובדים מהמגזר החרדי (כ-10% מכלל העובדים) ופועלים כל העת על מנת להגדיל שיעור זה. | 60% מכלל עובדי החברה הן נשים, ו-50% מההנהלה הבכירה ב-MAX הן נשים.                 |
| אנחנו חברת כרטיסי האשראי הראשונה בישראל המדווחת על פליטות גזי החממה שלה למשרד להגנת הסביבה.               | מדי שנה, כ-40% מעובדי החברה יוצאים להתנדב כחלק מאסטרטגיית החברתית של MAX.         |

אלו רק מקצת העובדות המובאות לכל אורכו של הדוח. אנחנו מזמינות אתכם לעיין בדוח ולגלות עוד אודות ההישגים והפעילויות השונות. בשנת 2023 חוותה מדינת ישראל טראומה לאומית מהגדולות שידעה לאורך השנים. מאמציה של MAX במלחמת "חרבות ברזל" מוצגים בפרק נפרד שהקדשנו לנושא, המביא לידי ביטוי את המחויבות העמוקה שלנו לחברה בישראל שהיא זו המעניקה לנו את זכות הקיום. אנו נמשיך לסייע ולתמוך ככל האפשר בעובדי MAX המשרתים במילואים, משפחותיהם הנושאות בנטל, קהילות המפונים הזקוקות לשירות ובעמותות הפועלות להעניק מזור לנפגעות ולנפגעים. המלאכה מצויה רק בראשיתה.

קריאה מהנה,

חני פשיטיצקי  
מנהלת ESG

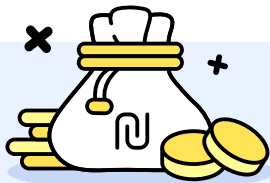
מיכל הלוי  
סמנכ"לית משאבי אנוש ומטה

חברת MAX הינה בבעלות קבוצת "כלל החזקות". החברה הוקמה בתחילת שנת 2000 והפכה במהרה למותג-על ישראלי בתחום האשראי וה-Payments, המחזיק ביותר מ-3.6 מיליון כרטיסי אשראי תקפים ומספק שירותים פיננסיים שונים ללמעלה מ-70 אלף בתי עסק. MAX מציעה מגוון רחב של שירותים פיננסיים, בהם הנפקת כרטיסי אשראי, שירותי סליקה, הלוואות, פתרונות אשראי, פתרונות תשלום חדשניים בנוסף משווקת גם מוצרי ביטוח וחיסכון.

MAX מציבה בראש סדר העדיפויות שלה את צרכי הלקוחות, ומציעה מגוון פתרונות פיננסיים הכוללים פתרונות אשראי מותאמים אישית וכן ניהול חכם ומותאם אישית של ההוצאות. לקוחות החברה יכולים גם לבצע פעולות רבות בקלות ומהירות באתר ובאפליקציית MAX, הכל כדי שיוכלו למקסם את האפשרויות הפיננסיות שלם, ליהנות מהן יותר, לצמוח ולעשות יותר עם הכסף שלהם.

בנוסף, MAX מציעה שירותים פיננסיים לעסקים - שירותי סליקה וניכיון, הלוואות, כרטיסים עסקיים ופתרונות פיננסיים ושיווקיים נוספים. בעלי העסקים מקבלים מגוון כלים דיגיטליים לניהול העסק, הכוללים מידע וביצוע פעולות באתר ובאפליקציה, הפקת דוחות ועוד. MAX עסקים פועל לעידוד מעבר למסופי תשלום בטכנולוגיה חדשה, כדי ליהנות מעסקאות בטוחות וירידה בכמות ההונאות ולהגדיל את השימושיות בכרטיסים החכמים ותשלום בנייד.

משרדי החברה ממוקמים בבני ברק, וכן היא מפעילה מוקדי שירות בחיפה ובטבריה שבצפון. עובדי MAX עוסקים, באופן פעיל ויומיומי, בתרומה ובהתנדבות בקהילה, עם דגש על קידום עצמאות כלכלית לאוכלוסיות מגוונות. נושא איכות הסביבה עומד גם הוא בראש סדר היום של MAX וכולל גם פעילות ענפה של מנהלי ועובדי החברה. האחריות הסביבתית של חברת MAX באה לידי ביטוי במחשבה ירוקה בתוך ומחוץ למשרדי החברה. לאחרונה אף הוענק לחברת MAX תו התקן הסביבתי המוביל בעולם - ISO 14001 - על פועלה בתחום.



### נתונים פיננסיים מרכזיים

תוצאות תשעת החודשים הראשונים של שנת 2023, טרום מלחמת חרבות ברזל, שיקפו את המשך הצמיחה בפעילות החברה וגידול משמעותי של מחזורי ההנפקה והסליקה ביחס לתקופה המקבילה אשתקד. בחודש דצמבר 2023 חל שיפור במחזורי ההנפקה בארץ ובמחזורי הסליקה, שחזרו להיקפים דומים לאלה של טרום המלחמה. לעומת זאת, בגין פעילות התיירות הנכנסת והיוצאת טרם ניכרה התאוששות. בנוסף, התוצאות ברבעון הרביעי של שנת 2023 הושפעו גם מפעולות שהחברה נקטה בהן על מנת לתמוך בצרכי האוכלוסייה, אשר כוללות את יישום מתווה ההקלות של בנק ישראל אשר החברה אימצה, הענקת תרומות וסיוע לעובדים. פעולות אלו באות לידי ביטוי בדרך של קיטון הכנסות מעמלות והכנסות מריבית וכן מגידול בהוצאות.

כל הנתונים הכספיים והתפעוליים האחרים המופיעים בדוח זה לקוחים מהדוחות הכספיים של החברה והמופיע בהם הוא הקובע לכל דבר ועניין - כאן

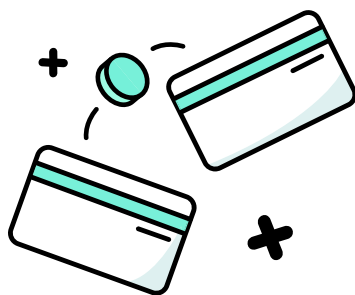
**1.9**  
**מיליון**

כרטיסים  
בנקאיים

מתוכם:

**1.7**  
**מיליון**

כרטיסים חוץ  
בנקאיים



**3.6**  
**מיליון**

כרטיסי אשראי תקפים



**18**

שיתופי פעולה  
ומועדונים

**70K**

לקוחות עסקיים

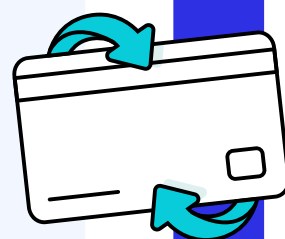


תיק האשראי העסקי  
עומד על

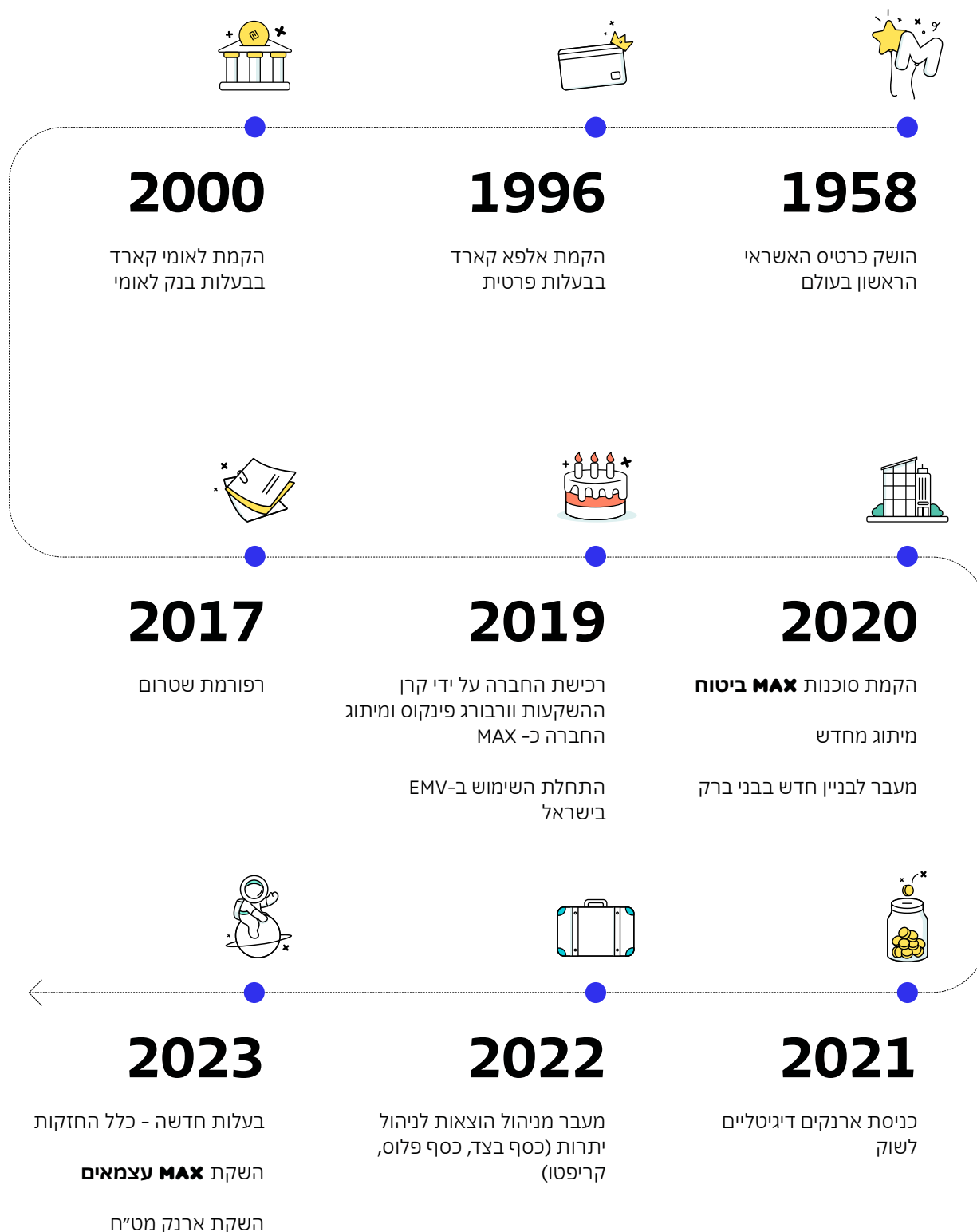
**כמיליארד ₪**

תיק האשראי הצרכני עומד  
על

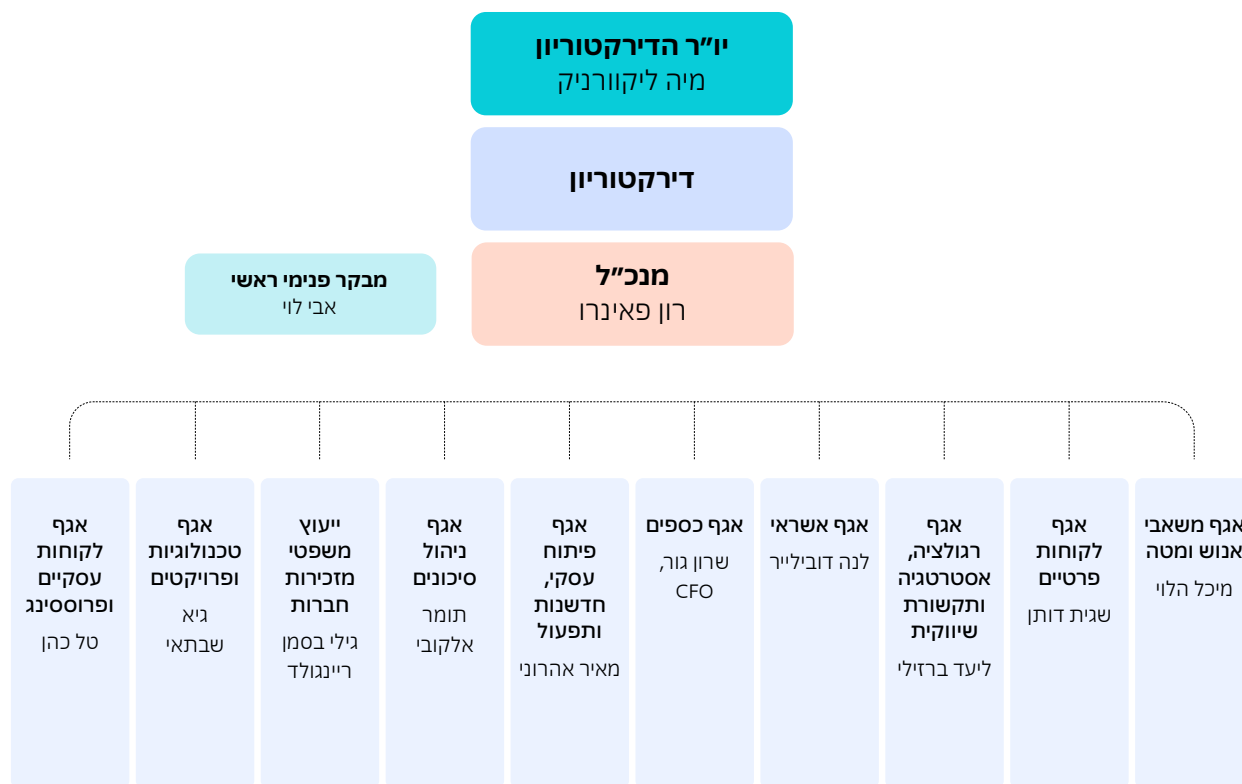
**כ-9.2 מיליארד ₪**



## אבני הדרך שלנו



## המבנה הארגוני



## יעדי הקיימות (ה-SDGs) ב-MAX

**קיימות** היא מסגרת גלובלית המגדירה את מכלול היעדים והמאמצים החברתיים והסביבתיים של מדינות ותאגידים. בבסיסה, גישת הקיימות דוגלת בזכותם של הדורות הבאים לחיות בעולם שאינו פחות טוב מזה שבו חיו הדורות שלפניהם. MAX, במכלול פעולותיה החברתיות והסביבתיות תורמת להגעה ליעדים אלו ורואה במסגרת הקיימות מחויבות תאגידית משמעותית.

כל מדינה ותאגיד בעולם מחויבים לבחון את התנהלותם אל מול השגת יעדים אלו, על מנת להתקדם לעתיד בר-קיימא וכך אנו עושים גם ב-MAX.





**5**  
שיוויון מגדרי

שיעור הנשים המועסקות בחברה, ובפרט בתפקידי הנהלה, גבוה מאוד. שיעור הנשים בכלל עובדי ועובדות החברה הוא 60%. בשכבות הניהול השונות, מתוך כלל המנהלים והמנהלות בכל הדרגים שיעור הנשים הוא 55%, ובהנהלת החברה שיעור הסמנכ"ליות הוא מעל 50%, ובדירקטוריון של MAX יש ייצוג של 50% נשים.



**8**  
הוגנות תעסוקתית וצמיחה כלכלית

MAX מחויבת ביישום הוגנות תעסוקתית בפעילותה ולתמיכה בצמיחה כלכלית רב מגזרית. החברה מחויבת לקדם גיוס אוכלוסיות מגוונות ולעודד תרבות של הכלה, מתוך הכרה בערך החברתי והעסקי ובתרומתן של נקודות מבט, תרבויות וחוויות שונות לחוסנה ולהצלחתה העסקית של החברה. קידום שוויון מנחה אותנו בתהליכי העבודה ובחשיבה מתמדת על מתן הזדמנויות ועל שילוב אוכלוסיות בתת-ייצוג בשוק התעסוקה. החברה מעודדת שוויון הזדמנויות בעבודה ללא אפליה על רקע דת, גזע, מגדר, מוצא או כל סיבה אחרת. כחלק מהעסקה מגוונת, אחד המיקודים העיקריים ב-MAX הוא העסקת עובדים ועובדות מהמגזר החרדי, תוך מתן התאמות נרחבות לאופי החברה החרדית.



**9**  
תעשייה, חדשנות ותשתיות

MAX מקדמת חדשנות במגוון שירותיה ומוצריה הפיננסיים. ב-2023 השיקה MAX מס' מוצרים פיננסיים חדשניים לראשונה בשוק:

1. ארנק מט"ח - שמאפשר למחזיקי כרטיס אשראי של MAX לרכוש ולמכור מט"ח בשער משתלם וידוע מראש דרך האתר או האפליקציה באמצעות כרטיס האשראי לשימוש ללא עמלות בעסקאות מט"ח בחו"ל ולקניות אונליין.
2. MAX עצמאים - מוצר לכלל העצמאים בישראל, המאפשר קבלת תשלום מלקוחות ללא הגבלה וללא עמלה. הכסף זמין לשימוש מיידי בכרטיס האשראי של MAX.
3. מתחם חו"ל - מתחם חו"ל מחבר את הצורך לחוויית לצורך של כולנו להיות צרכנים פיננסיים נבונים.



**10**  
צמצום אי השוויון

נושא אי השוויון במתן שירותים לאנשים עם מוגבלויות מהווה סוגיה מרכזית המרחיבה את אי השוויון במשק. MAX מייחסת חשיבות רבה לנגישות, שכן היא משפיעה ישירות על חוויית הלקוח ועל המערכת הכלכלית כולה. החברה דואגת להנגיש את השירות לכלל לקוחותיה ומתמקדת בקידום השוויון וההגנה על זכויות הלקוחות, ובכללם לקוחות עם צרכים מיוחדים.



**11**  
ערים וקהילות מקיימות

במסגרת פעילות MAX לקידום ערים וקהילות מקיימות, פועלת החברה לקידום פיתוח חברתי וכלכלי בעיר בני ברק, במסגרת פרויקט הדגל "תוכנית עיר בשינוי" יחד עם ציונות 2000 ועיריית בני ברק.



**13**  
שינוי אקלים

אף על פי שפעילותה של MAX מביאה לשיעור נמוך של פליטות גזי חממה, החברה מקיימת מדידה רציפה של המדרך הפחמני מתוך הכרה בכך ששינוי האקלים צפוי להשפיע על כל תחומי החיים: חברה, כלכלה, בריאות, ביטחון לאומי ועוד. MAX עוקבת אחר התפתחות הרגולציה והדרישות הרלוונטיות ופועלת ליישום כהלכה לכל אורך הדרך. MAX היא אחת מהחברות הפיננסיות הוותיקות בישראל המדווחות באופן סדיר למרשם הפחמן הוולונטרי של המשרד להגנת הסביבה, והיא אף חברת כרטיסי האשראי הראשונה שנוהגת באופן זה. לפירוש מלא על אודות המדרך הפחמני ראו פרק איכות הסביבה.



חרבות ברזל

ב-7 באוקטובר 2023, פרצה מלחמת חרבות ברזל בישראל. מתוך מחויבות ללקוחותיה המתמודדים עם ההשלכות הרבות של אירוע החירום (משבר או אסון) לאומי ו/או מקומי ולחברה הישראלית בכללותה, MAX משקיעה מאמצים רבים על מנת להגיש סיוע ופועלת במגוון מישורים.

**להלן פירוט אודות מגוון היוזמות והפעולות ש-MAX נקטה בהן בעקבות ה-7 באוקטובר:**

### תמיכה בעובדים

חלק גדול מעובדי החברה הושפעו ממצב המלחמה בישראל. כ-388 עובדים ו/או בני זוגם שירתו בשירות מילואים פעיל מאז פרוץ המלחמה. כ-70 מעובדי החברה נאלצו להתמודד עם אירועים חריגים כגון אובדן בן משפחה, פינוי מהבית, פגיעה ישירה בביתם ואף עובדים שניצלו בעצמם מאיזורי האסון בעוטף עזה. ישנם עובדים רבים שהתמודדו עם טראומה וחרדה.

מנהלות משאבי אנוש ב-MAX התגייסו באופן מיידי לטובת זיהוי העובדים שזקוקים לסיוע, איתור הצרכים שלהם ויצירת מעטפת תומכת, הכוללת פתרונות ארגוניים או פרטניים לכל צורך שעלה מהשטח.

בין הפתרונות שהחברה סיפקה בימיה הראשונים של המלחמה נכללו: מגורים חלופיים לעובדים מפונים ומשפחותיהם, עבודה מלאה מהבית לעובדים שהיו זקוקים לכך, תמיכה רגשית וסיוע בהתמודדות עם המצב באמצעות הרצאות וסדנאות, פגישות אישיות, מעגלי שיח ושולחנות עגולים ומפגשים עם אנשי מקצוע בתחום הטיפול. בנוסף לכך המנהלים בארגון ומשאבי אנוש נמצאים בתקשורת יום יומית עם העובדים, והחברה והנהלה בראשה, מעודדת סובלנות, הכלה והתחשבות בעובדי החברה הנתונים בסיטואציה מורכבת. בנוסף לכך, חודדו ההנחיות להתנהלות ברשתות החברתיות והבעת דעה במרחבים הציבוריים, על מנת להמשיך ולשמור על המרקם האנושי ב-MAX על כל גווניו, דעותיו ואמונותיו.



### תמיכה במנהלים

מנהלים ב-MAX נדרשו להפגין חוסן אישי וניהולי, על מנת שיוכלו להוות משענת לעובדים ולספק להם את התמיכה שהם זקוקים לה. מציאות זו חייבה אותם להביא לידי ביטוי מיומנויות ייחודיות. לאור זאת, החברה סיפקה להם הכשרות לשיפור התפיסה המנהיגותית והפרקטיקות לניהול עובדים בעת משבר.

בין השאר התקיימו מפגשי מנהלים בצל המלחמה, סדנאות לניהול באי הודאות, לניהול אנרגיה, ליצירת מיקוד בעשייה והעלאת מוטיבציה. בנוסף לכך, משאבי אנוש היוו אוזן קשבת למנהלים וגורם ייעוצי שליווה אותם בדילמות עם עובדים ברמת יומיומית. כל זאת על מנת לשמר רציפות תפקודית בקרב העובדים, תוך כדי הכלה ומתן מענה לצרכים הרגשיים הייחודיים לתקופה.



## תמיכה בעובדי MAX שגויסו למילואים

מנהלות משאבי אנוש נערכו לחזרתם של העובדים ונבנתה תוכנית RE-BOARDING מקיפה שבאה לתת מענה הוליסטי לקליטה מחודשת בארגון ומטרתה לסייע ולתמוך בעובדים ובעובדות החוזרים ולצייד את המנהלים בכלים לביצוע התאמות נדרשות.

הנהלת MAX שותפה מלאה לחיבוק החם ובמסגרת זו, נערכו שולחנות עגולים של עובדים ועובדות שחזרו ממילואים, עם מנכ"ל החברה וסמנכ"לית משאבי אנוש. ברמה הארגונית, הבענו את הערכתנו למשרתי המילואים ופועלם באמצעי תקשור שונים ברחבי החברה.

כמו כן, מנהלות משאבי אנוש הוכשרו ע"י משרד התעסוקה בנושא ניהול מודע טראומה, על מנת לתת מענה טוב יותר לעובדים ועובדות במצוקה ולתת את המעטפת הנדרשת כדי לחזור לשגרת עבודה בצל המלחמה.



## תמיכה בלקוחות פרטיים

MAX נקטה בשורת צעדים לשיפור השירות ללקוחות אשר נקלעו למצוקה זו או אחרת בעקבות המלחמה. לדוגמא, בוצעה הארכה אוטומטית לביטוח נסיעות לחו"ל לכלל לקוחותינו השוהים בחו"ל ללא עלות וללא צורך בפנייה אלינו או לחברת הביטוח. לקוחות שהפעילו ביטוח חו"ל אך לא טסו, יוכלו לבטל את הביטוח ויקבלו את ההחזר הכספי באופן אוטומטי. קווי שירות ייעודיים הופעלו לתושבי הדרום. בנוסף לשירותים הייעודיים לתושבי הדרום, הוסיפה החברה שירותים פיננסיים חדשים לדוגמא הלוואה מיידית בהטבה ייעודית. עוד נפתח באתר האינטרנט חלק ייעודי המציג את ההטבות הניתנות בעת המלחמה. הטבה נוספת ללקוחות היתה דחיה של תשלומי הלוואה ב-3 חודשים ללא ריבית עבור לקוחות המתריעים על קושי בתשלום. הדחייה הוצעה כפתרון פיננסי ללקוח המתאר מצב של קושי בתשלום או אי יכולת לגשת לבנק בעקבות המצב הביטחוני. כל הפעולות המצוינות לעיל ננקטו כיוזמה של החברה במקביל למתווה של בנק ישראל לסייע והקלה ללקוחות. בהקשר זה, בנוסף MAX שמה דגש מיוחד לכל הקשור להתגוננות ממתקפות סייבר והבטחת מידעי. גובשו הנחיות ודגשים לשימוש בפלטפורמות לניהול פגישות מרחוק וזיהוי מתקפות וניסיונות פריצה זדוניים.

## תמיכה בלקוחות עסקיים

מלחמת חרבות ברזל, מקשה על בית העסק בלא מעט היבטים ביניהם היכולת של בית העסק לשרוד את היום יום ולייצר המשכיות עסקית בתקופה אי וודאות. ב-MAX מבינים את המציאות המורכבת וחוסר הוודאות בו נמצאים הלקוחות העסקיים בישראל, ומנסים לסייע עד כמה שניתן בתקופה זו. בתחילת המלחמה יצאה MAX עם 50 הקלות לבתי עסק בניהן דחיית תשלומי הלוואה (קרן וריבית), אפשרויות מגוונות להקדמת תשלומים, והלוואות בקרן בערבות המדינה. MAX עודדה את לקוחותיה הפרטיים לקנות כחול-לבן אונליין על ידי כך שתרמה 5% מעסקאות אלה לטובת יוזמות חינוכיות לילדי עוטף עזה. בנוסף, מתוך ההבנה שמגזר העסקים נפגע ובכדי לסייע לעסק לחזור לפעילות, MAX אפשרה לעסקים לפרסם את העסק שלהם ללא עלות בנכסים של MAX ובכך לקבל חשיפה רחבה לעסק לכלל לקוחותינו.

## תמיכה במגזר העסקי ובשותפים



MAX מקיימת קשר שוטף עם קיבוץ בארי, שהוא שותפה העסקי זה שנים רבות, ונותנת מענה לצרכים רבים ומגוונים העולים בו. כך לדוגמא, במהלך חג החנוכה יזמה החברה קמפיין לעובדים "רגעים של אור" שהיה תחרות צילום והזוכים קבלו פרס, שובר להדפסת אלבום תמונות מדפוס בארי. זאת ועוד, MAX מאמצת ומלווה את קהילת החינוך של המועצה האזורית אשכול. חינוך הוא אחד מהאתגרים העצומים עמם מתמודדת המועצה ובחירה זו נעשתה לאחר בחינה מעמיקה של הצרכים הדחופים בשטח ומתוך שאיפה להתחייב לתהליך שיקום ארוך טווח לקהילה ולדור העתיד. המועצה כוללת את ילדי הגנים, תלמידי בתי הספר, הסטודנטים וצוותי החינוך, שנמצאים היום ב-6 מוקדים שונים ברחבי הארץ, לאחר שפנו מבתייהם.

MAX מייחסת חשיבות עליונה לתמיכה בעסקים הקטנים שנפגעו בעקבות הלחימה הממושכת ועל כן רוכשת ארגזי ירקות מהעוטף, מקיימת יריד מוצרים מהדרום, רוכשת פריטים למען מטה המאבק של משפחות החטופים ומעניקה חבילה מתוקה ושובר מפנק למשרתי המילואים ולעובדים שבני או בנות זוגם במילואים וכן שובר לבית הדפוס בבארי.

## התנדבות עובדים

כבר בימיה הראשונים של המלחמה ומתוך הבנה שעשייה התנדבותית הכרחית בעת הזו הן ברמה הלאומית והן ברמה הארגונית, החברה החליטה להגביר את פעילות ההתנדבות, תוך מיקוד לצרכי התקופה והוציאה לפועל מעל 100 פעילויות שונות.

MAX עודדה את עובדיה להתנדב בתחומים שונים, המוכרות כשעות עבודה, התנדבות במשקים חקלאיים, במארז ובחלוקת סלי מזון לחיילים, סיוע בבסיסי צה"ל והכנת ערכות לחיילים, סיוע למפונים, סיוע לפצועים, ובכלל זה ביקור פצועים מאושפזים והשמשת ציוד רפואי, וכן שיפוץ בתי חיילים בודדים. MAX אפשרה לעובדיה להתנדב כ-4,833 שעות, על חשבונה, ויותר מ-450 (כ-25% מכוח העבודה) עובדים התנדבו למען הקהילה. כמובן שפעילות זו היא בנוסף ל-MAX ממשיכה לעודד כהרגלה התנדבויות בתחום פעילויות פנאי והפוגה עם אנשים עם מוגבלויות, ביקורי קשישים וניצולי שואה ושיפוצים של מקלטים לילדים ונוער בסיכון.



## תרומה לקהילה



MAX העבירה תרומות כספיות נרחבות: לתמיכה ולסיוע לתושבי הדרום וכוחות הביטחון במסגרת הפורום לעסקים, עבור מחלקת שיקום לפצועי חרבות ברזל, למטה החטופים ותרומות נוספות הכוללות רכישת ציוד צבאי וטכני עבור יחידות מובחרות בצה"ל, גופי הרפואה, החילוץ וההצלה, החוסן הנפשי וסלי מזון לצה"ל. בנוסף, החל מאמצע חודש אוקטובר, כל הפונים למוקד שירות הלקוחות של החברה הופנו לעמותת 'עידו לטובה' על מנת לעודד אותם לעגל לטובה לטובת עמותות אשר מסייעות לתושבי הדרום ולפצועי צה"ל.



## המשכיות עסקית - חרבות ברזל

עם פרוץ מלחמת חרבות ברזל הפעילה MAX את תוכניות הפעולה שגיבשה לטובת המשכיות העסקית במצב חירום של מלחמה. צוות ניהול משבר כונס באופן מיידי והחל לתכלל באופן שוטף את כלל האירועים שעשויים להשפיע על החברה, ובכלל זה עובדיה, לקוחותיה, שותפיה וספקיה.

בהנחיית צוות ניהול משבר הוקמו צוותי עבודה ייעודיים שנתנו מענה במגוון נושאים:



### טכנולוגיות ואבטחת מידע

#### מערכות מידע

בעקבות מצב החירום בוצעו התאמות במערכות השונות ובצוותי הפיתוח על מנת לתת מענה מהיר ואיכותי לצרכים שעלו על רקע מצב החירום.

#### אבטחת מידע והגנת סייבר

מאז פרוץ המלחמה ולאורכה חלה עלייה במספר ההתראות מפני מתקפות פייסינג ו-DDOS בכל הארץ. לשם כך מתקיימת פעילות שוטפת אל מול מערכי הניטור הפנימיים והחיצוניים, המערכת הבנקאית ומערך הסייבר הלאומי.



### רגולציה והקלות לאוכלוסייה

על רקע מצב החירום הופעלו הוראות דיווח שונות לפיקוח על הבנקים בתדירות משתנה (יומית/שבועית). MAX פועלת בהתאם לדגשים של הפיקוח על הבנקים ורגולטורים רלוונטיים נוספים. על רקע המלחמה החברה אימצה מתווה הקלות לתמיכה ולסיוע ללקוחות החברה, והוצעו הקלות ללקוחות פרטיים ובתי עסק בגבייה, כגון דחיית תשלומים ועוד. לצד הקלות וסיוע בשירות, MAX פועלת ברגישות יתרה אל מול כל לקוחותיה, הפרטיים והעסקיים, הן בפניות המתקבלות בערוצים השונים והן בפניות יזומות.



### משאבי אנוש

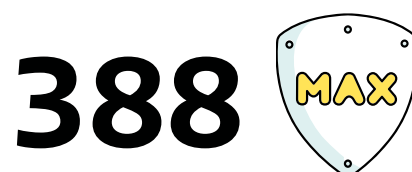
צוות מש"א חירום פעל באופן רציף ומיידי למיפוי כלל האוכלוסיות בארגון כדוגמת מפונים, מילואימניקים, הורים לילדים, נפגעים ועוד לאיתור צרכים של העובדים, יצרית כלים, הכנת תוכנית לליווי וסיוע לצרכים שעלו מהשטח. כמו גם צוות מש"א חירום דאג לתווך בין צוות ניהול משבר לעובדים ולתקשר בשקיפות וכל הזמן מידע והנחיות.



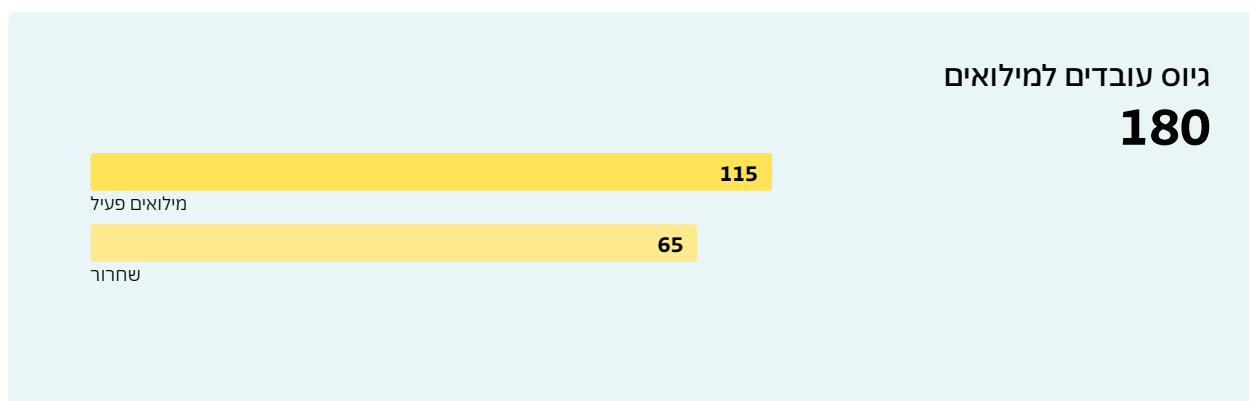
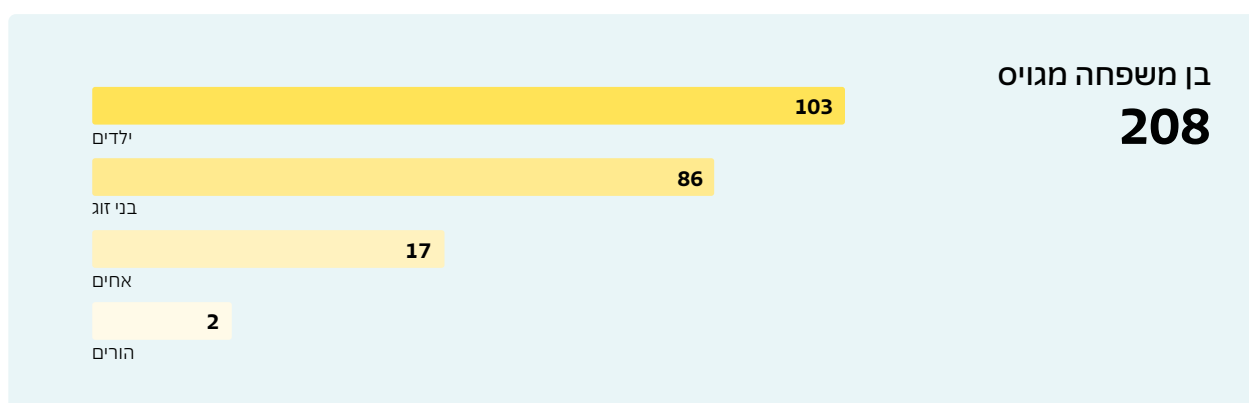
### לוגיסטיקה

עם פרוץ המלחמה בוצעו התאמות מול ספקי המזון (חדרי האוכל) על פי השינויים בנוכחות העובדים במשרדי החברה והן לצורך הצטיידות במזון יבש ומים במתחם המוקד הממוגן באתר בני ברק.

לסיום, MAX התגייסה למערכה כמו המדינה כולה. עשינו את המוטל עלינו מתוך תחושה עמוקה של מחויבות חברתית ונמשיך לעשות כך ככל שנוכל. נסיים פרק זה בכך ש-MAX, על כל עובדיה ומנהליה, מייחלים ומתפללים לחזרתם המהירה של כל החטופים והחטופות ומאחלים בריאות שלמה לכל הפצועים.



עובדים במילואים או שבן/בת הזוג במילואים



**תמיכה בעובדים ובקהילה**

- התנדבויות: גולני, פתחון לב, חקלאות, קשישים ועוד..
- מגוון הרצאות וסדנאות: חוסן, כלים למנהלים, שיח, שמירה על קשר רציף ועוד..
- מפונים
- מילואימניקים ובני/בנות זוג
- הורים לחיילים
- אובדן מעגל ראשון
- פעילויות למידה



התמיכה הארגונית  
בעובדים ובקהילה

כמות העובדים שהתנדבו  
**כ-706**

שעות התנדבות ע"ח החברה  
**כ-4,833 שעות**



**ENVIRONMENT**

הנהלת MAX מחויבת לעקרון הקיימות ופועלת לפיתוח הארגון באופן בר-קיימא, מתוך שאיפה לאיזון סביבתי וכלכלי בראייה רב-דורית. הארגון בראשות ההנהלה יוזם, מוביל ומנהיג פעילויות סביבתיות דרך קבע.

לראיה, MAX היא חברת כרטיסי אשראי הראשונה בישראל אשר עומדת כבר שנים רבות ברציפות בתנאי התקן הבין-לאומי לניהול סביבה ISO14001, והיא חברת כרטיסי האשראי הראשונה בישראל המדווחת באופן סדור על המדרך הפחמני שלה במסגרת מערך הרישום הוולונטרי של המשרד להגנת הסביבה.

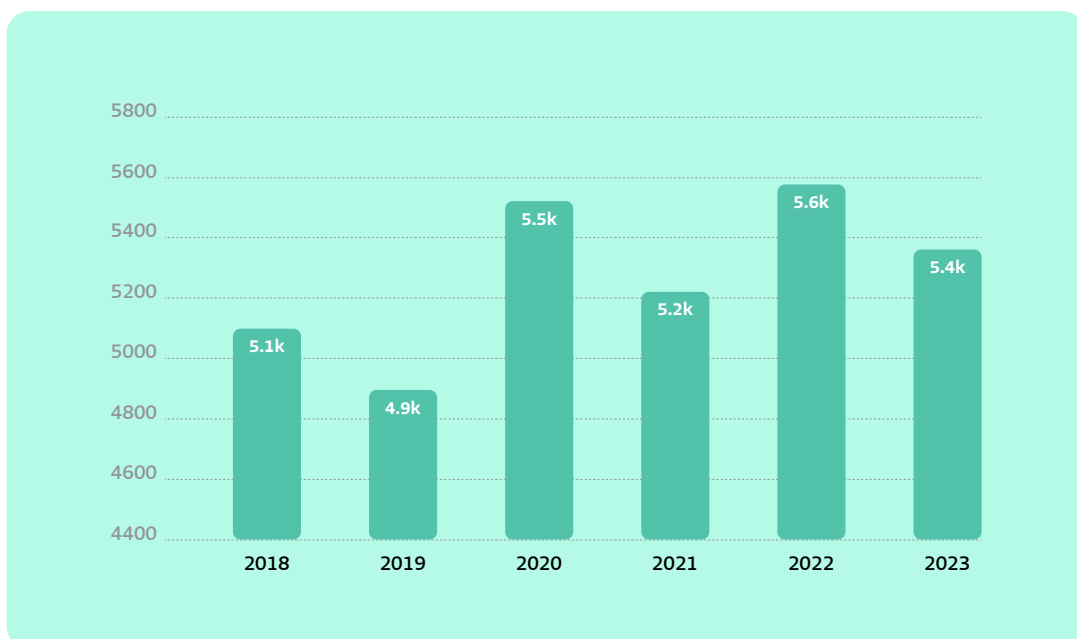


להלן פירוט המאמצים הסביבתיים המרכזיים של MAX:

## אנרגיה

המרכיב הסביבתי המשמעותי ביותר בהתנהלותה של MAX הוא צריכת האנרגיה (רכישת חשמל ישירות מחברת החשמל) למשרדי החברה (22,800 מ"ר) בבני ברק. MAX פועלת כל העת על מנת לצמצם את צריכת האנרגיה ככל האפשר ומבצעת סקרי אנרגיה תקופתיים. ב-2022 נערך סקר אנרגיה שהמלצותיו יושמו במתקני החברה. צריכת האנרגיה של החברה ב-2022 עמדה על 5.6 מיליון קוט"ש בשנת 2023 עמדה הצריכה על 5.4 מיליון קוט"ש.

### צריכת חשמל באלפי קוט"ש



## שינוי אקלים

אף על פי שפעילותה של MAX מביאה לשיעור נמוך של פליטות גזי חממה, החברה מקיימת מדידה רציפה של המדריך הפחמני מתוך הכרה בכך שלשינוי האקלים צפויה להיות השפעה בכל תחומי החיים: חברה, כלכלה, בריאות, ביטחון לאומי ועוד.



MAX היא אחת מהחברות הפיננסיות הוותיקות בישראל המדווחות באופן סדור לمرשם הפחמן הוולונטרי של המשרד להגנת הסביבה, וחברת כרטיסי האשראי הראשונה שנוהגת באופן זה.



MAX עוקבת אחר התפתחות הרגולציה והדרישות הרלוונטיות ופועלת ליישמן כהלכה לאורך כל הדרך.

להלן המדריך הפחמני של החברה:

### מדריך פחמני - בחלוקה עפ"י מכלולים בטון שווה ערך פד"ח

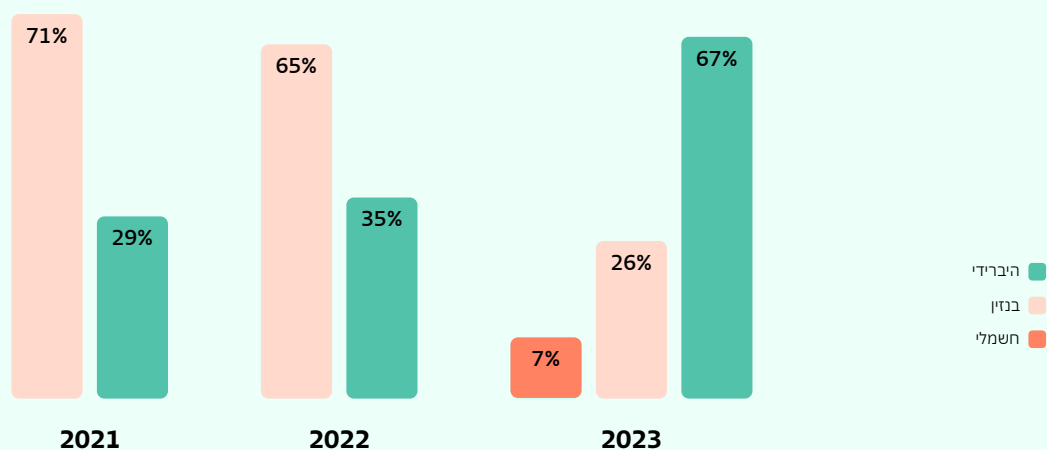


## נסועה

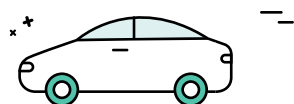
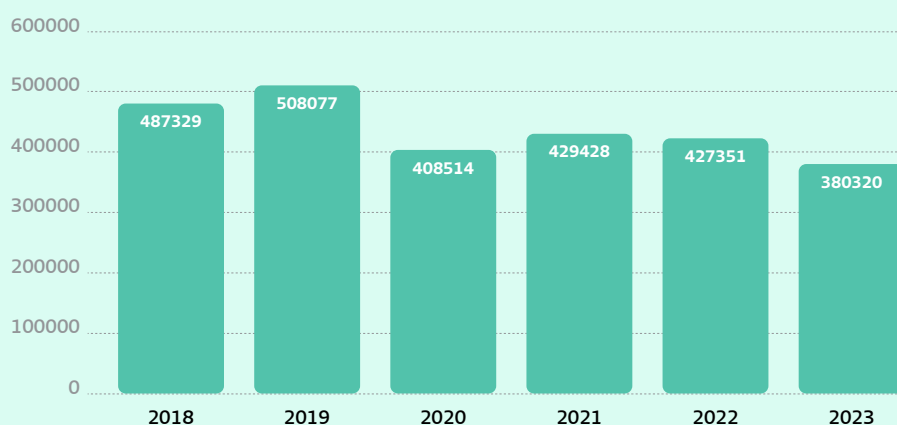
MAX מחזיקה צי רכבים המוצעים לעובדיה הזכאים בהסדר ליסינג. בשנתיים האחרונות הוחלט על מעבר הדרגתי לרכבים היברידיים או חשמליים.

אנו רואים מגמה מתמשכת של ירידה בצריכת הדלק, ועם הרחבת הפריסה של עמדות הטעינה החשמליות, החברה פועלת על מנת להגדיל את מספר הרכבים החשמליים שברשותה.

### צי הרכב ב-MAX

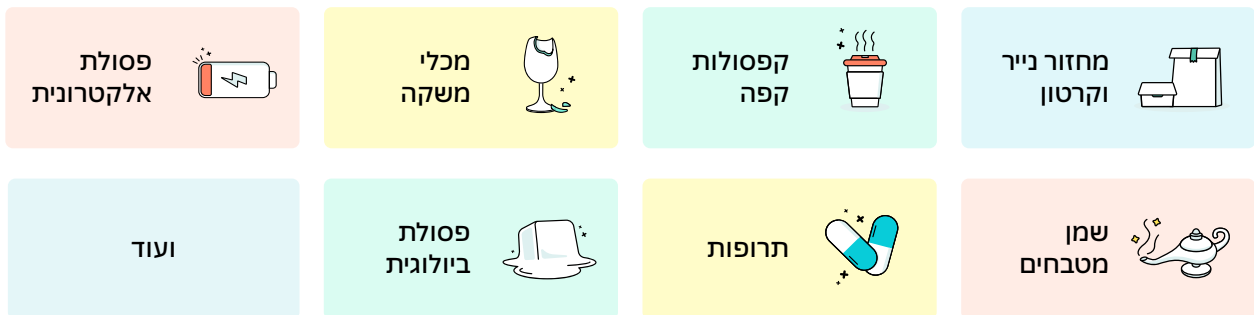


### צריכת דלק בליטר

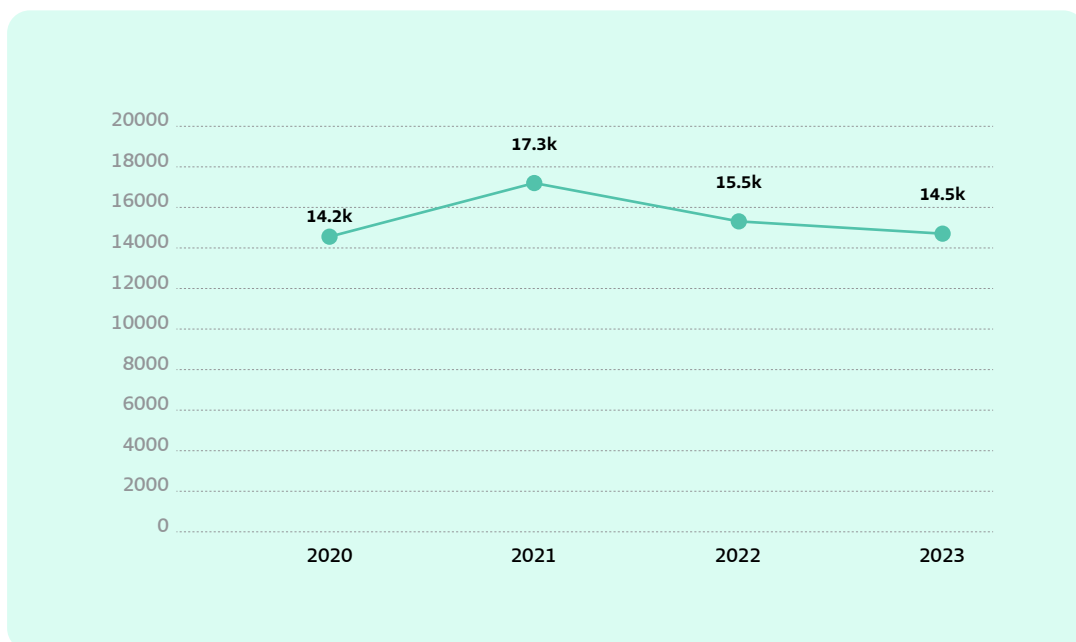


## מחזור

רוב הפסולת ב-MAX מועברת למחזור, ובכלל זה פסולת הנייר. קיימים ב-MAX מספר זרמי מיחזור, בניהן:



במשרדי MAX משתמשים בנייר 100% ממוחזר וגם אותו דואגים למחזר להלן נתוני פסולת הנייר שהועבר למחזור (הנתונים מוצגים בטון):



## הפחתת צריכת נייר

במסגרת פעילות החברה, לקוחות החברה מקבלים דפי פירוט הכוללים את הצגת עסקאות האשראי. בעבר נשלחו דפי הפירוט ללקוחות החברה בדואר, ובעשור האחרון נעשית בחברה הסבה לעידוד משלוח דפי פירוט דיגיטליים בדואר האלקטרוני. כיום כ-70% מלקוחות החברה מקבלים דפי פירוט דיגיטליים. בחישוב השנתי, החיסכון בנייר מסתכם 588 טונות של נייר בשנה.

## מימון אשראי לרכבים חשמליים

כחברה פיננסית המקדמת פעילות סביבתית, MAX מעניקה מסגרות אשראי למימון רכבים חשמליים.

## מעבר לשימוש בכלים רב פעמיים

הנהלת MAX מחויבת לעקרון הקיימות, לנו ב-MAX יש אחריות ככוח צרכני במשק, ואנו רוצים לשמש דוגמא למקום עבודה המתחשב בסביבה שבה אנו חיים.

לפיכך MAX החליטה לקחת צעד קדימה במסגרת שמירה על הסביבה ויצירת גאוות יחידה והעבירה את עובדי MAX לשימוש בכלים רב פעמיים.

במסגרת מהלך זה MAX תרמה לסביבה, ואף חוללה שינוי חיובי בקרב עמיתים, לקוחות, ספקים, מתחרים, התעשייה והקהילה הרחבה יותר.

## מתקשרים סביבה לעובדי MAX

MAX מקדמת יוזמות סביבתיות מגוונות, ובכלל זה החלפת הכלים החד-פעמיים, ניקיון חופים, ירידי בגדים מיד שנייה ועוד. להלן כמה דוגמאות לפעילות הפנים-הארגונית בנושאי סביבה:

**מחזור**  
כדרך חיים למען הסביבה

**ב-MAX ממחזרים כמעט הכל**  
פסולת אלקטרונית, סוללות, קפסולות נספרס, בקבוקי זכוכית, פלסטיק ופחיות, נייר וקרטונים.

|                                                                  |                                                                   |                                                                                       |                                                                                     |                                                                                        |
|------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>מחזור תרופות ישנות</b><br/>בפיקטוריות הגנים, קומת המזי</p> | <p><b>מחזור אלקטרוניקה</b><br/>בעזרת גרמניה 3<br/>בסמך 7900-7</p> | <p><b>מחזור קפסולות נספרס</b><br/>במסלול מתחת למסלול הנספרס<br/>בפיקטוריות הקמפוס</p> | <p><b>מחזור פחיות, בקבוקי שתייה, סוללות</b><br/>במסלול ייעודי בפיקטוריות הקמפוס</p> | <p><b>גריסת נייר</b><br/>אדוני גריסה אישיים בעמדה או פח גריסה במרכז ההדפסה והקומות</p> |
|------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|

**הידעת?**  
מדי שנה אנחנו ממחזרים:  
 ✓ מעל 2000 ק"ג - פסולת אלקטרונית  
 ✓ כ-10,000 ק"ג - נייר גריסת דפוס ואחרים  
 ✓ כ-5000 ק"ג - פסולת כימית  
 ✓ חרופת כסף 90,000 ₪ במסגרת יוזמות "אחים ירושלים" למען העיר.

**נמשיך לשמור על הסביבה - הכדור הוא של כולנו**

**MAX**  
מסייעת אנושית

**220 שריפות וטמפרטורה של מעל 40 מעלות**  
**בשישי האחרון...**  
**אפקט החממה משפיע עלינו ביום יום!**

עם הפחתת הסביבה והעשייה, קיימת עליה בפליטת גזים אשר מעצים את אפקט החממה באטמוספירה. ולמעשה אפקט החממה מעלה את טמפרטורת כדור הארץ ומשפיעה בכך על ההשקעים ועל היצורים חוששים אקלימית חסרת מסתתרת כמו בעצרת, שיטפונות, בהטות קרחונים, יובש ארוך, החרדת בעלי חיים ועוד.

**ולמה אנחנו מספרים לכם על זה?**  
**כי היום הוא יום איכות הסביבה הבינלאומי וזוהי האחריות של כולנו**

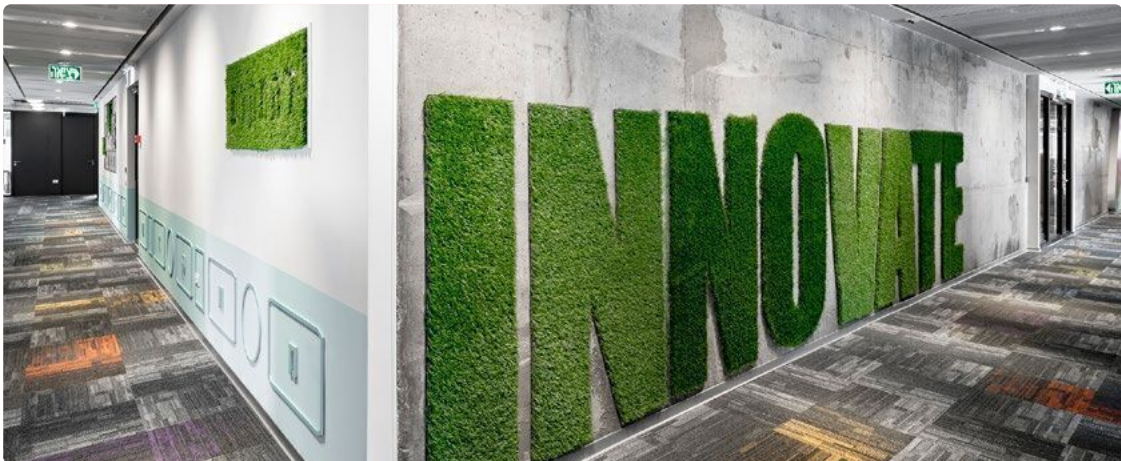
MAX היא חברת ישראלית היחידה שמדווחת לשדר להגנת הסביבה על פליטת CO2 החממה של העסק, וזהו שיעור לא מבוטל.

- ✓ אנחנו לוקחים אחריות סביבתית
- ✓ אנחנו מנהלים שטח ירוק של גינה ואגרונום
- ✓ אנחנו מפתחים דרכים סביבתיות

ואיפה האחריות של כל אחד ואחת מאתנו?  
פשוט וברור: קצת יותר לכו'ר שלנו עם מחזור פלסטיק ואריות מזון, שימוש בכו'ר באגריקה ושמירה על החלפת שימוש בחד פעמי, שימוש בשקיות רב פעמיות בקניות, צמצום צריכה עודפת של ביגוד ומזון ועוד ועוד ועוד...

**MAX**  
מסייעת אנושית





## חד פעמי לא בחדר האוכל שלי!



כחלק מהפעילות שלנו לקידום נושא הקיימות למעננו ולמען הדורות הבאים, ובמטרה להקטין בהתמדה את הסיכונים והמפגמים למשאבי הטבע, הסביבה והקהילה



שמחים לעדכן על צעד נוסף - החל מיום ראשון 2.4 נשתמש בחדרי האוכל בכוסות רב פעמיות לשתיה קלה

### למה חד פעמי זה פאסה?

- עד 2050 יהיה יותר פלסטיק מאשר דגים באוקיינוס
- בעלי חיים אוכלים את הפלסטיק שאנו משליכים - וכך הוא חוזר אלינו לצלחת
- פלסטיק הוא חומר מסרטן ומסוכן
- למוצרי פלסטיק לוקח לפחות 400 שנה להתכלות
- בשנת 2022 חדרי האוכל שלנו ייצרו פסולת של 150,000 כוסות חד פעמיות

ממשיכים לשמור על הסביבה, תחום משאבי ארגון



## הידעת?

בשנת 2023 אוכלוסיית העולם תייצר מעל 720 מיליון טון של פלסטיק. מוצרי פלסטיק חד פעמיים לא מתכלים ומהווים את אחד מגורמי היהום הגדולים ביותר בכדור הארץ.

אצלנו ב-MAX כל שנה מייצרים פסולת חד פעמית של 768 אלף כוסות (חם וקר) + 156 אלף מכסים.



## בקרו

לוקחים את הכדור בידיים שלנו ופותחים את 2024 עם לגימה למען הסביבה.

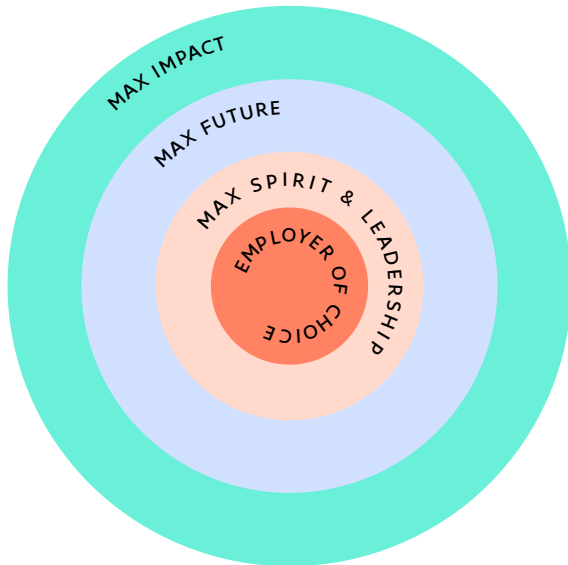




**SOCIAL**

## המשאב האנושי ב-MAX

MAX רואה בהון האנושי כגורם מרכזי להצלחת החברה ושמה לה ליעד לטפח ולשמר את העובדים והעובדות תוך קידום יצירת תרבות ארגונית שמניעה את עובדיה למצות את כישוריהם ולהגיע להשגים. ארבעת המיקודים של אסטרטגיית ההון האנושי:



מיקוד בפרט, אנו רוצים שהעובדים והמועמדים יבחרו ב-MAX כארגון מועדף מידי יום



מיקוד בתרבות ארגונית ומנהיגות



מיקוד בהיערכות לעתיד

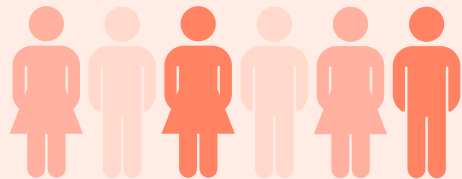


מיקוד בסביבה, באקוסיסטם ובקהילה



עובדים  
ב-MAX

1,800



### מתוכם

83%

ניוד לתפקידי ניהול

64%

ניודים פנימיים  
בשנה לתפקידים  
בארגון



50%

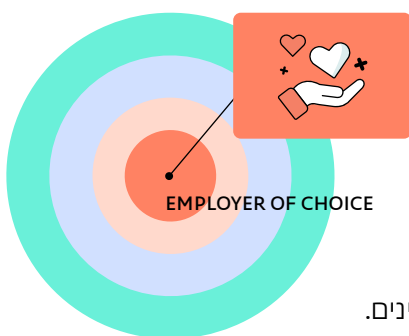
נשים בהנהלה  
הבכירה

58%

מנהלות בשדרת  
הניהול



## מיקוד בפרט - עובד ומועמד



### מחברות ורווחת העובדים

MAX רואה במשאב האנושי הנכס המרכזי שלה ושמה לה למטרה את טיפוחו ואת שימורו, בד בבד עם קידום יצירת תרבות ארגונית המבוססת על יחסי אמון ועל שיח אנושי, שמניעה את עובדיה למצות את כישוריהם ולהגיע להישגים מצוינים. MAX מחויבת להשקיע בעובדיה ולהעניק להם יחס אכפתי ומתחשב, ודורשת מהם להפגין יחס דומה כלפי לקוחות החברה.

התרבות הארגונית הייחודית של MAX, המציבה את העובדים במרכז, מקדמת את חוויית העבודה, מחזקת מחברות לארגון והופכת את החברה למעסיק אטרקטיבי בשוק העבודה. MAX משקיעה רבות בחווייתם של כלל עובדי החברה, מחברותם ורווחתם.

### סקר מחברות וחויית עובד



MAX חרתה על דגלה ביצוע מדידה ותהליכי שיפור באופן מתמיד, לאור ערך המצוינות שלאורו היא פועלת. במסגרת זו נערכים בארגון סקרי שביעות רצון לנציגים, סקרי ממשקים וחויית שירות פנימי לדוגמא: סקר שביעות רצון מחדרי האוכל.



מחברות היא המידה שבה העובד מחויב או מסור לארגון, ויש לה השפעה ישירה על המידה שבה ישקיע בעבודתו ועל משך הזמן שבו יישאר בארגון. על מנת להקשיב לקולם של העובדים, אחת לשנתיים מקיימת MAX סקר מחברות וחויית עובדים לצורך הפקת לקחים ושיפור.



בסוף שנת 2021 נערך ב-MAX סקר מחברות וחויית עובד כלל-ארגוני שבו השתתפו כ-90% מעובדי החברה. מהסקר עולה כי רוב מעובדי החברה ברמת מחברות טובה וגבוהה. לאור תוצאות הסקר התגבשו תוכניות עבודה הן עבור הארגון כולו והן עבור האגפים השונים, על מנת לשפר את חויית העובדים בתחומים שעלו בסקר כבינוניים או כנמוכים. תוכניות העבודה יושמו במהלך שנת 2022, וסקר נוסף ייערך בשנת 2024.

### סקר BDI

בכל שנה MAX משתתפת בסקר BDI, "החברות שהכי טוב לעבוד בהן", ומפרסמת את תוצאותיה במדיות השונות.



בשנת 2023 עלתה ודורגה החברה

**במקום ה-22**

ברשימת "100 החברות שהכי טוב לעבוד בהן".

## תקשורת ודיאלוג עם העובדים

MAX דוגלת בגישה של דלת פתוחה ומקיימת דיאלוג מתמיד עם העובדים בפלטפורמות שונות, ובכלל זה מפגש חודשי בשולחנות עגולים של העובדים עם מנכ"ל החברה, כנס עובדים חדשים ומגוון מפגשים בין העובדים והמנהלים ובין העובדים ואגף משאבי אנוש. החברה אף מעודדת יוזמה ועשייה מתוך תחושת שותפות ומעורבות.

MAX נוקטת תקשורת יזומה ושקופה עם עובדי החברה על ידי מגוון אמצעי תקשורת, כגון מיילים, וואטסאפ, סרטונים, פורטל ארגוני ואפליקציה פנים-ארגונים. כל פעילות בחברה מלווה בתקשורת פנים ובהעברת מסרים ברורה ועניינית לעובדים.

### ועד עובדים

מרבית מעובדי החברה מאוגדים תחת הסכם קיבוצי. ההסכם הקיבוצי הוא תולדה של משא ומתן אינטנסיבי, אחראי ושקול, וטובת העובדים והחברה עמדה לנגד עיני הצדדים לכל אורך הדרך. ההסכם מעגן את תנאי העסקה של העובדים ומייצר מדיניות ברורה וקבועה בנושאים שונים, ובהם תנאי העסקה (שכר, תנאים נלווים, מענקים וכיו"ב), רווחה, הענקת קביעות, איוש משרות, סיום העסקה ועוד. עם חתימת ההסכם הצדדים ממשיכים לשמור על יחסי עבודה מצוינים, המבוססים על כבוד הדדי ושותפות, על תרבות ארגונית ועל רוח החברה הייחודית לנו. בשנת 2018 נחתם הסכם קיבוצי שני, ובשנת 2024 עתיד להחתם הסכם קיבוצי שלישי.



### תוכניות Wellbeing

MAX מייחסת חשיבות רבה לרווחת העובדים, לבריאותם ולבריאות בני משפחתם. הדאגה לעובדים ולעובדות היא אחת מאבני היסוד בתרבות הארגונית בחברה. הסכם קיבוצי משנת 2015 מעגן את רוב ההטבות הניתנות לעובדי החברה, ופעילות הרווחה מנוהלת בשותפות בין משאבי אנוש וועד העובדים. נוסף על סביבת עבודה מאתגרת ודינמית, שיש בה מסלולי קידום רבים והזדמנויות לצמיחה אישית ומקצועית, כל עובדי MAX נהנים ממגוון תוכניות, הטבות ופעילויות רווחה לכל אורך השנה.

## עבודה מהבית

MAX פעלה רבות על מנת לחזק את המחברות של עובדיה לחברה, ולשם כך אפשרה גמישות ו-work life balance גם באמצעות יישום מתווה עבודה היברידי, הכולל עד שני ימי עבודה מהבית לכל עובדי החברה ושלושה ימי עבודה ממשרדי החברה (שניים מתוכם ימים כלל-ארגוניים). MAX מקדמת תרבות ארגונית המציבה במרכזה את רווחתו של העובד. העבודה ההיברידית מחזקת את תחושת המחברות של העובד לארגון ותורמת לאיזון בית - עבודה. רווחתם של עובדי החברה אף מקדמת את יעדיה העסקיים. MAX יצרה חיבור אינטרנט ייעודי מאובטח מרחוק לעבודה מהבית, המאפשר לעובדים לקיים סביבת עבודה ביתי, ראויה ונוחה ובגין כל יום עבודה מהבית זכאים העובדים לארוחה חמה.



## בריאות העובדים

### מימון ביטוח בריאות

כל העובדים בחברה נהנים ממימון מלא של ביטוח בריאות מקיף. עובדי MAX מבוטחים בביטוח בריאות פרטי ייחודי בחברת מגדל. ביטוח בריאות פרטי הוא הדרך היחידה להבטחת כיסוי לטיפול רפואי בכל אותם מקרים שאינם מכוסים על ידי מערכת הבריאות הציבורית או בביטוחים המשלימים. עובדי MAX מבוטחים ברובד הבסיס, וזכאים להצטרף במחירים אטרקטיביים לרובד המורחב וכן לצרף אליו בני זוג, ילדים ונכדים. העובדים יכולים להצטרף לביטוח הבריאות ללא הצהרת בריאות ב-180 הימים הראשונים בעבודתם בחברה.

### כושר

MAX משתתפת בתשלום עבור חדר כושר לעובדים.

### רפואה מונעת, בדיקות סקר

אחת לשנתיים זכאים עובדי החברה לבדיקות סקר במכונים מורשים, מתוך הכרה בחשיבותה של רפואה מונעת לקיום אורח חיים בריא.

### שירות פסיכולוגי

MAX מעמידה לרשות העובדים ובני משפחותיהם שירות פסיכולוגי המעניק תמיכה וייעוץ.



### ספורט

MAX מקדמת באופן שוטף אימונים ותחרויות של נבחרות ספורט בהשתתפות העובדים.

### הסעדה

בבית MAX פועלים חדר אוכל בשרי וחדר אוכל חלבי שבהם מוגשות מגוון ארוחות שף, קפיטריות ובהן מכוונות קפה נספרסו, מכוונות מזון וחטיפים.

### סרטן השד

בכל שנה, בחודש המודעות לסרטן השד, החברה מקיימת פעילות בנושא על מנת לעודד את עובדות החברה להיבדק.

## תוכנית רווחה עשירה

במסגרת ועדת הרווחה המשותפת של אגף משאבי אנוש וועד העובדים מתקיימים ימי גיבוש יחידתיים, הרצאות העשרה, נופש בארץ או בחו"ל, אירועי חברה, מסיבות לעובדים ובני משפחותיהם ועוד. התוכנית מונה את ההטבות הבאות:



### מגוון אירועים לעובדי החברה ולבני משפחתם

ציון חגים, נופשים, אירועי חברה, אירועי משפחות ואירועים אישיים עם בני המשפחה.



### סל הטבות ושירותי רווחה מגוונים

מתנות לחגים ולאירועים אישיים ומשפחתיים (ילדים מתגייסים, בני ובנות מצווה, ימי הולדת, כיתות א' ועוד), שירותי כביסה וניקוי יבש וסבסוד הצגות ומופעים.



### סבסוד קייטנות לילדי עובדים

עובדי החברה נהנים מסבסוד קייטנות עבור ילדיהם בטווח גילים מוגדר.



### מלגת לימודים

החברה מעניקה מדי שנה 25 מלגות לעובדי החברה ולילדיהם.



### עידוד עובדים שיוצאים למילואים

החברה מכירה בחשיבותו של שירות מילואים ובתרומתו למדינה, ולכן מעניקה יום חופש ומתנה לכל עובד המשרת שבעה ימי מילואים ברציפות בשנה לפחות, לטובת היערכות והתארגנות.



### קרן סיוע

עובדי החברה שנקלעו למשבר זכאים לסיוע.



### מתן הלוואות בתנאים נוחים

עובדי החברה נהנים מהלוואות בתנאי ריבית מועדפים.



## מיקוד בתרבות ארגונית ומנהיגות

בכל שנה מגבשת MAX תוכניות למידה ופיתוח, שמטרתן לסייע במימוש תוכניות העבודה של הארגון, היעדים העסקיים של החברה ואסטרטגיית אגף משאבי האנוש. תוכניות הלמידה והפיתוח מעניקות לעובדי החברה כלים חדשים ומעמיקות את הידע שלהם. במהלך עבודתם השוטפת משתתפים עובדי החברה במגוון פעילויות למידה, ובכלל זה קורסים, הרצאות, סדנאות ולמידה דיגיטלית.



### תוכנית הפיתוח הארגוני והלמידה כוללת:

#### 2 תוכניות למידה לאגפים

תוכניות אלה מעמיקות את הידע של העובדים ומעניקות להם מיומנויות חדשות, על פי הכישורים הנדרשים מהם. התוכניות מועברות על ידי ספקים מומחים בעולמות הידע הרלוונטיים.

#### 1 תוכנית הכשרה לעובדים חדשים

במסגרת התוכנית משתתפים נציגי השירות בקורסי הכשרה. יתר נושאי התפקידים בארגון לומדים בתהליך onboarding אישי.

#### 3 תוכנית BRAINZONE

BRAINZONE הוא קמפוס ארגוני שמאפשר לעובדי MAX ללמוד ולהתפתח על ידי השתתפות בעשרות פעילויות למידה והעשרה, ובכלל זה קורסי מחשב, סדנאות למיומנויות רכות, הרצאות השראה ומתן כלים לקראת עולם העבודה העתידי. אחת לשנה מתקיים בחברה שבוע למידה ארגוני בנושא מרכזי שבו היא עוסקת, ובמסגרתו נושאים מומחים ומרצים מחוץ לארגון ומתוכו הרצאות לעובדים. בשנת 2023 התקיים שבוע למידה בנושא פיתוח אישי, שהוא חלק מאסטרטגיית מחלקת משאבי אנוש.

#### 5 תוכנית מנהיגות ופיתוח מנהלים

ב-MAX מתקיימות הכשרות ניהוליות הניתנות לעובדים בכניסה לתפקידים בדרגים השונים. נוסף על כך, אחת לשנה החברה ממוקדת בשדרוג היכולות הניהוליות של דרג מסוים, ובמסגרת זו מתקיימות הכשרות מתקדמות.

#### 4 לומדות רגולטוריות

כארגון פיננסי, MAX מחויבת לרענן בכל שנה נושאים רגולטוריים רבים. עובדי החברה מחויבים לצפות בסרטוני למידה ולעבור מבדקי יישום בנושאים אלה.

כל תוכניות הלמידה המנוהלות במסגרת מערכת הלמידה הארגונית MAX פלוס, שמכילה מגוון רחב של תכנים דיגיטליים בנושאים שפורטו לעיל. MAX מקדמת את הלמידה העצמאית של העובדים ושל המנהלים על ידי פודקאסטים, סרטונים, וובינרים ומאמרים, כנדבך משלים למהלכי הלמידה הפרונטליים שמתקיימים בארגון.

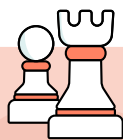
נוסף על כך, ב-MAX מתקיימים תהליכי פיתוח ארגוני שכוללים:



### תהליכי הערכת ביצועים

פעמיים בשנה מתקיים בארגון תהליך הערכת ביצועים. בתחילת שנה השיחה ממוקדת בסיכום והערכה של השנה החולפת ובהגדרת יעדי השנה הקרובה ואופן מימושם. באמצע השנה נעשית בחינה של ההתקדמות, שבה החברה מדייקת את יעדי תוכניות העבודה ועורכת שיחות פיתוח אישיות, המבוססות על ההתנסויות הרצויות שסייעו בהתפתחותו של כל עובד, מעבר לתפקידו.

1



### פיתוח הנהלה וצוותי ניהול

ב-MAX מתקיימים בכל שנה תהליכים לפיתוח ההנהלות וצוותי הניהול ביחידות השונות. כמו כן מתקיימים בחברה תהליכי ליווי וייעוץ אישי למנהלים בכניסה לתפקיד או סביב אתגר ניהולי, על פי תוכנית מנטורינג ניהולי חוצה ארגון שבכל שנה ממוקדת בשני דרגי ניהול.

2



## סיכום 2023

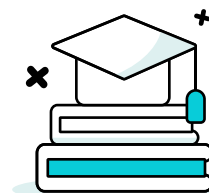
פעילות למידה ופיתוח - עובדי MAX  
כלל ארגון | קורסי הכשרה ולמידה של נציגים



**208**  
נציגים

השתתפו בפעילויות למידה  
כמו: שבוע למידה, סדנאות חונכים, Brainzone  
\* מתוך 625 נציגים

**763**



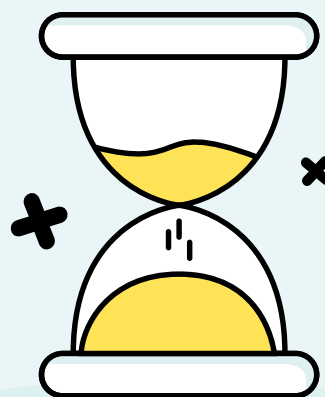
שעות הלמידה שהושקעו בפיתוח נציגים  
כמו: סדנת חונכים, עתודה ניהולית, Brainzone

## שעות למידה לפי קורסי הכשרה

**65,569**

שעות הלמידה שהושקעו בכלל  
קורסי ההכשרה בארגון

51 קורסים,  
כולל הקמת טבריה



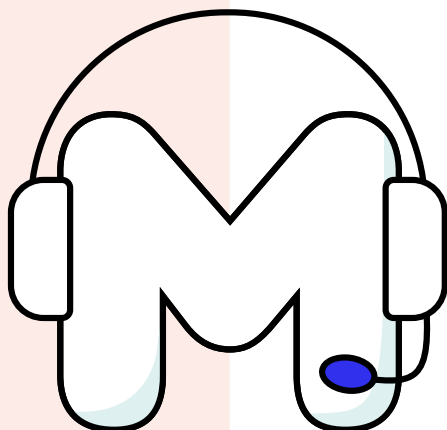
## כמות עובדים לפי קורסי הכשרה

**482**

עובדים שהוכשרו בקורסי ההכשרה

**91%**

אחוז מסיימים בקורסי הכשרה  
84% בלקוחות פרטיים

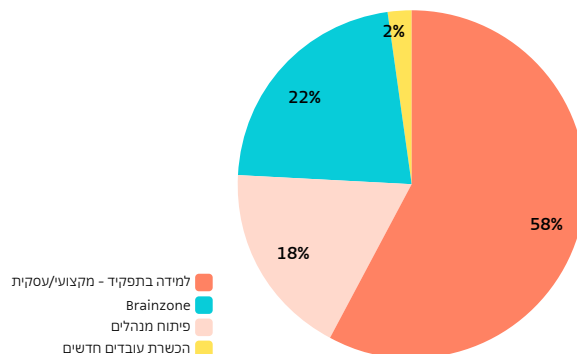


## סיכום 2023

פעילות למידה ופיתוח - עובדי MAX

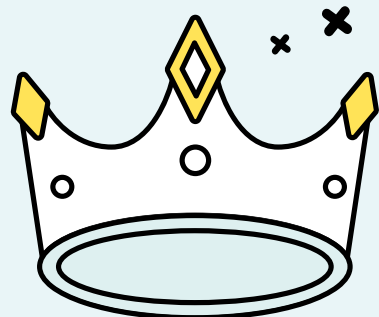
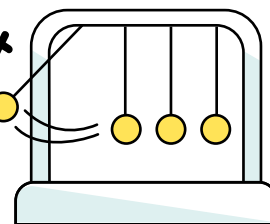
כלל ארגון ללא נציגי שירות

### פילוח שעות למידה לפי סוג פעילות



בנוסף:

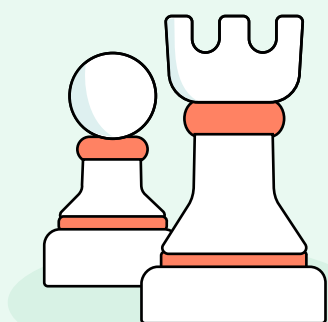
**736** \*  
שעות הדרכה  
לעובדים חיצוניים  
87 \* עובדים חיצוניים



**17,894**

שעות הלמידה שהושקעו בפיתוח  
עובדי ומנהלי MAX

10,469 עובדים  
7,425 מנהלים



**87%**

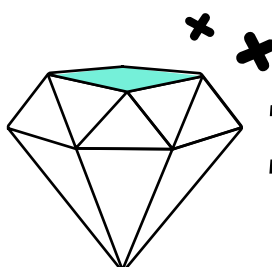
מסך עובדי MAX השתתפו בפעילויות למידה

\* 899 עובדים  
635 עובדים  
264 מנהלים



**4.3**

פעילויות למידה  
ממוצע לעובד



**17.3**

שעות למידה  
ממוצע לעובד

**4,448**

השתתפו  
בפעילויות  
למידה

## עידוד מצוינות והוקרה

MAX מקדמת תרבות ארגונית של עידוד מצוינות, הוקרה, פרגון וחגיגת הצלחות עסקיות, ארגוניות ואישיות, על מנת לחזק את הגאווה, המחוברות של העובדים לארגון ולעודד הצטיינות.

לשם כך החברה יוזמת פעילויות מגוונות. הנה מקצתן:



כנס חברה בו מצוינים מצטייני המנכ"ל השנתיים וכן מצטיין/ת קהילה.

חלוקת הוקרות אישיות לעובדים שהצטיינו בעבודתם השוטפת או בפרויקטים עסקיים גדולים של החברה.



### ממשק פרגונים 'מילה טובה'

ממשק נגיש, דיגיטלי וידידותי, שמאפשר העברת סרטוני פרגונים בין העובדים והמנהלים בחיי היום יום שלנו, עם שילוב מילים אישיות מהמפרגנים. בנוסף לפרגון שהעובדת מקבלת, המנהלת הישירים מקבלים עותק וכך אנו מרחיבים את השקיפות והחשיפה לעוד מעגלים.



### פרגון סוף שבוע עם פרחים

מידי חודש מנהלים ממליצים על עובדים שלהם שבלטו לקבל זר פרחים לסופ"ש. בנוסף, במטרה לחזק תרבות של פרגון רוחבית, מידי חודש עובדים ממליצים על עמיתים שלהם לקבל זר פרחים.



## ציון ימים מיוחדים לאורך השנה

לאורך השנה מציינת MAX ימים מיוחדים ומקיימת מגוון פעילויות מותאמות, מתוך תחושת אחריות כוללת לאקוסיסטם שבו אנו חיים ולעובדיה.



### יום המודעות לאלימות נגד נשים

MAX מקיימת הרצאות בנושא שמטרתן להעלות את המודעות לנושא, ללמד את העובדים כיצד לזהות מקרי אלימות ולהגביר את ערנותם.



### גאוה

בכל שנה מציינת MAX את חודש הגאוה על מנת לקדם תרבות של שוויון, גיוון, כבוד, סובלנות וקבלה של האחר.



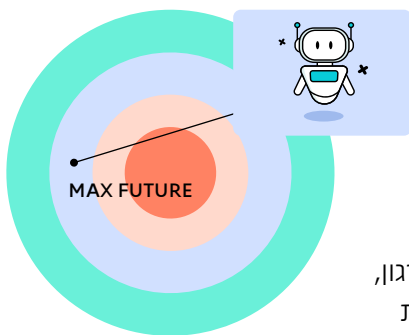
### יום המשפחה

ביום זה מעניקה MAX במה למשפחות העובדים ולשונות ביניהן ומעניקה הטבות שונות.



### יום האישה הבין-לאומי

ביום זה מקיימת החברה פעילות ייעודית ששמה את הנושא על סדר היום - נשים מוכרות או נשות החברה מספרות את סיפורן ומעניקות השראה.

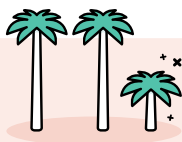


## מיקוד בהיערכות לעתיד

### MAX סטודנטים

תוכנית הסטודנטים ב-MAX התגבשה בתקופה שבה שוק העבודה היה "שוק של עובדים ולא של מעסיקים". במציאות זו עלה שיעור עזיבת עובדים בארגון, גברה התחרות על טאלנטים בתהליכי הגיוס וגבר הצורך לייצר פתרונות ליצירת PIPELINE איכותי ועתודה לתפקידים מאתגרים לגיוס.

אחד הפתרונות שהוצעו היה, כאמור, "תוכנית הסטודנטים". במסגרת תוכנית זו פתחה החברה משרות סטודנטים בתפקידים מקצועיים ולא רק בתפקידי נציגי שירות. נוסף על כך אפשרה MAX לנציגים ללא ניסיון מקצועי להשתלב במשרות מקצועיות בחברה עם סיום לימודיהם, הגם שמשרות אלו חייבו ניסיון קודם בראשיתן.



חיזוק המוביליות בארגון ותרומה להתפתחות ולצמיחה של עובדים.



היכרות מוקדמת עם עובד שמועסק כנציג, עם תכונותיו ועם כישוריו לצורך בחינת התאמתו למשרות אחרות בארגון.



יצירת מחויבות של עובדים איכותיים בתחילת דרכם המקצועית לחברה, המשמשת עבורם מקום העבודה הראשון.



גיוס עובדים בעלי הכישורים הנחוצים לצרכים העתידיים של הארגון.

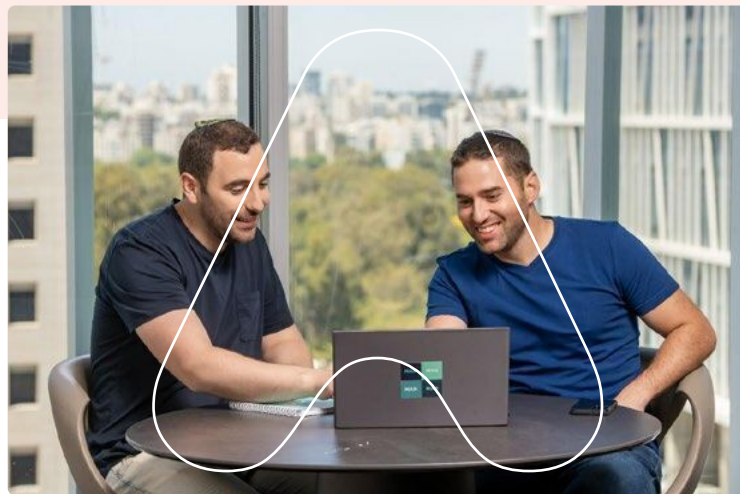


שירות אינטרסים משותפים - מילוי צורכי החברה מחד ומתן מקום להתמקצעות ולהתנסות בשוק העבודה עבור סטודנטים מאידך: WIN-WIN.



גיוס עובדים מ"הדור החדש" שמכירים את הכלים, את הפלטפורמות ואת הידע החדשני והעדכני ביותר ויצירת גיוון בתמהיל כוח האדם בחברה.

במהלך שנת 2023 הניחה MAX את התשתית ליישום התוכנית והחלה בשילוב סטודנטים ובוגרי לימודי אקדמיים במשרות שונות בחברה, באופן שבו הן החברה והן הצעירים נהנים מיתרונות מידיים ועתידיים.



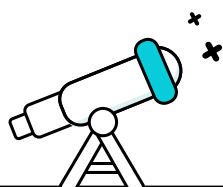
### תוכנית עתודה לאנליסטים מתחילים

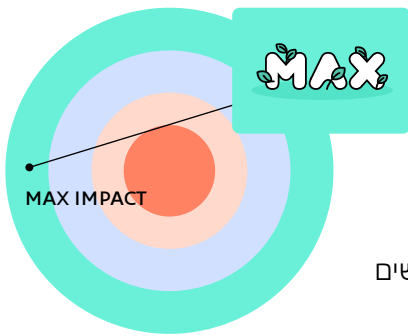
אגף משאבי אנוש מקיים תהליך חשיבה על הידע והכישורים שיידרשו לארגון בעתיד ושנמצאים בחסר בשוק העבודה, ומייצר פתרונות איכותיים פנים-ארגוניים,

שמצד אחד מאפשרים לעובדים רכישת מיומנויות וידע חדש והזדמנות להתפתח ולצמוח, ומצד שני לארגון לשמר את עובדיו תוך אתגר ועניין. ב-2023 יצאנו עם תוכנית RESKILLING ייחודית מקיפה וחדשנית לאנליסטים פוטנציאליים מתוך החברה.

במסגרתה אפשרנו לעובדי MAX, שאין להם ניסיון קודם כאנליסטים אבל יש להם כישורים מתאימים ופוטנציאל להתפתח ולהיות חלק מתוכנית הכשרה ארוכת טווח.

בהכשרה, הם רכשו ידע, מיומנויות והתנסו כאנליסטים מתחילים. לאחרונה הסתיימה התכנית וקבוצה של 10 עובדים ועובדות מוכשרים סיימו אותה בהצלחה וחלקם השתלבו בתפקידי אנליזה בחברה.





## מיקוד ב-Impact - אקוסיסטם וקהילה

### גיוון תעסוקתי - הקדמה

במסגרת אחריותה החברתית מקדמת MAX גיוון תעסוקתי על ידי שילוב אוכלוסיות מגוונות בחברה, דוגמת עולים, חרדים, ערבים, עובדים מבוגרים ואנשים עם מוגבלות.

פעילות זו מבוססת על הצורך להעניק לכולם הזדמנות שווה.

יצירת פסיפס עובדים מגוון מקדמת חשיבה יצירתית, תורמת ליעילות החברה ומשרתת את צורכיהן הכלכליים של החברה ושל הקהילה כולה.

החברה משקיעה מאמצים רבים על מנת לגייס עובדים חדשים מרקע מגוון ועל מנת ליצור סביבת עבודה מגוונת המקדמת שוויון הזדמנויות לכולם.



### גיוון מגדרי

בשל חשיבות נושא השוויון המגדרי, שיעור הנשים המועסקות בחברה, ובפרט בתפקידי הנהלה, גבוה מאוד. שיעור הנשים בכלל עובדי ועובדות החברה גבוה מ-60%. בשכבות הניהול השונות, מתוך כלל המנהלים/ות בכל הדרגים, שיעור הנשים הוא 55%, ובהנהלת החברה שיעור הסמנכ"ליות בחברה מעל 50%. בדירקטוריון של MAX יש ייצוג של 50% נשים.

החברה מתייחסת לפערי שכר בין נשים לגברים ומוודאת כי לא יתקיים פער של יותר מ-5% בשכר בין גברים לנשים באותו תפקיד על בסיס מגדר.

אחת לחציון מתקיים פורום "חמישי נשי", שאליו מוזמנות עובדות החברה. הפורום מביא לקדמת הבמה את הפרספקטיבה הנשית בשוק התעסוקה ומציג את חוויותיהן ואתגריהן של נשים במרחב הפרטי והעסקי מזוויות שונות.

### העסקת חרדים וחרדיות

MAX מעסיקה כ-150 עובדים ועובדות מהחברה החרדית, כשהם כ-10% מהכוח האדם בחברה. אלו משמשים בתפקידי נציגי שירות, נציגי דיגיטל, בודקי תוכנה, תוכניתנים, מנהלי פרויקטים, מנתחי מערכות, פיתוח, כספים, מכירות, מנהלי חשבונות, אנליסטים, ניהול ידע ועוד.

לצורך קליטה מיטבית של עובדים ועובדות חרדים הקימה החברה מוקד וסביבת עבודה המותאמים למגזר זה. בשנת 2023 הקימה החברה מוקד עבור נשים חרדיות בטבריה.

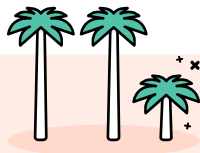
MAX מאפשרת לעובדים ולעובדות חרדים במוקדי השירות להיות משויכים לצוותי חרדים ייעודיים ומבצעת התאמות על מנת לשלב את המגזר בארגון חילוני, ובכלל זה כשרות מותאמת, יציאה לתפילות, נופשים נפרדים ייעודיים למגזר החרדי בארץ ובחו"ל, ערבי חברה ייעודיים מותאמים לחברה החרדית, מענה לצרכים משפחתיים ואישיים כגון גמישות בשעות העבודה, מתנות מותאמות בחגים ועוד.



## אנשים עם מוגבלויות

MAX מקדמת העסקה של עובדים עם מוגבלויות הן באופן ישיר והן באופן עקיף. בנוסף, מקס מעסיקה אנשים עם מוגבלויות במוקד "כל יכול".

"call יכול" הוא מיזם חברתי שמטרתו לשלב שכבות מוחלשות ועובדים עם מוגבלויות במעגל העבודה. יותר ממחצית העובדים והמנהלים בחברה מתמודדים עם מוגבלות. רבים מיתר עובדי החברה ומנהליה מגיעים מאוכלוסיות מוחלשות- נשים ערביות, עובדים מעל גיל 60, אסירים לשעבר, אימהות יחידניות ועוד. צוות "call יכול" בחברה מונה 17 עובדים (עם מוגבלויות) לרבות עובדים עם נכות קשה, לקויות ראייה והתמודדויות נפשיות. MAX משקיעה מאמצים על מנת לתמוך בהם, לספק להם את ההכשרה הנדרשת ולהתאים את סביבת העבודה למוגבלותם כגון ציוד מותאם ללקויות ראייה, גישה למקום, סיוע בארוחות, משמרות גמישות למתמודדי נפש ועוד כל זאת על מנת לאפשר לעובדים אלה להשתלב במעגל העבודה באופן מיטבי ומכבד. הפעילות כולה מתבצעת בשיתוף המיזם "תעסוקה שווה" - תוכנית ארצית לקידום תעסוקת אנשים עם מוגבלות מטעם משרד הכלכלה.



### גיוון גילאי

חברת MAX משקיעה מאמצים רבים על מנת לשלב בעבודה כוח אדם מגוון גם בהיבט הגילאי. עובדים מבוגרים רבים מועסקים בכל רובדי החברה, ו-MAX פועלת על מנת להרחיב את שילובם על ידי מתן שירותים מותאמים וביטחון תעסוקתי.

### גיוון גיאוגרפי

נוסף על בית MAX הממוקם בבני ברק, MAX הקימה שני מוקדים באזורים פריפריאליים: אזור נשר וטבריה. בשנת 2023 MAX הקימה מוקד חדש בטבריה מתוך הצורך לגייס עוד כוח אדם ונציגי שירות, המוקד בטבריה מעניק הזדמנות להשתלב בארגון פיננסי גדול ומוביל בעיר פריפריאליים ומיועד בעיקר לנשים חרדיות.

מודעת דרושים  
לדוגמא



## MAX בקהילה

חברת MAX שמה לה למטרה להשפיע באופן חיובי על האקוסיסטם המקומי ולקדם עצמאות כלכלית, על ידי הקניית ידע, כלים וכישורי חיים תוך קידום ערכים של גיוון והכלה.

מאז הקמתה עוסקת MAX בקשרי קהילה, פעילות שהתרחבה במידה ניכרת במרוצת השנים, תוך מעורבות עובדים ענפה.

מתוך תפיסת האחריות התאגידית ועל מנת לתרום לקידום החברה בישראל, חברת MAX חרתה על דגלה התנהלות אחראית והשקעה בקהילה שבה היא פועלת, בלקוחותיה ובעובדיה. קשרי קהילה באים לידי ביטוי, בין השאר, בתרומה כספית לעמותות שונות ובהתנדבות רחבת היקף ומתמדת של עובדי החברה.

### מעורבות החברתית של החברה מבוססת על ארבעה עקרונות מרכזיים:

מיצוי המשאבים והידע העומדים לרשות החברה

חיבור הפעילות הקהילתית לליבת העשייה העסקית, לערכי המותג ולחזון החברתי כפי שהוגדר בחברה

מעורבות עובדים בפעילות הקהילתית ובעשייה התנדבותית

ביסוס הקשר עם השותפים בקהילה והעמקתו

מתוך אמונה בכוחה של שותפות אמיתית, מעמיקה וארוכת טווח גיבשה החברה אסטרטגיה חברתית שבה היא מעצימה שותפויות עם עמותות הפועלות בקהילה ורותמת את עובדיה ואת מנהליה לעשייה התנדבותית.

על מנת לעודד את מעורבותם של העובדים והמנהלים בקהילה, MAX מציעה מגוון פעילויות התנדבותיות ומאפשרת להם להתנדב על חשבון שעות העבודה, ללא הגבלה.



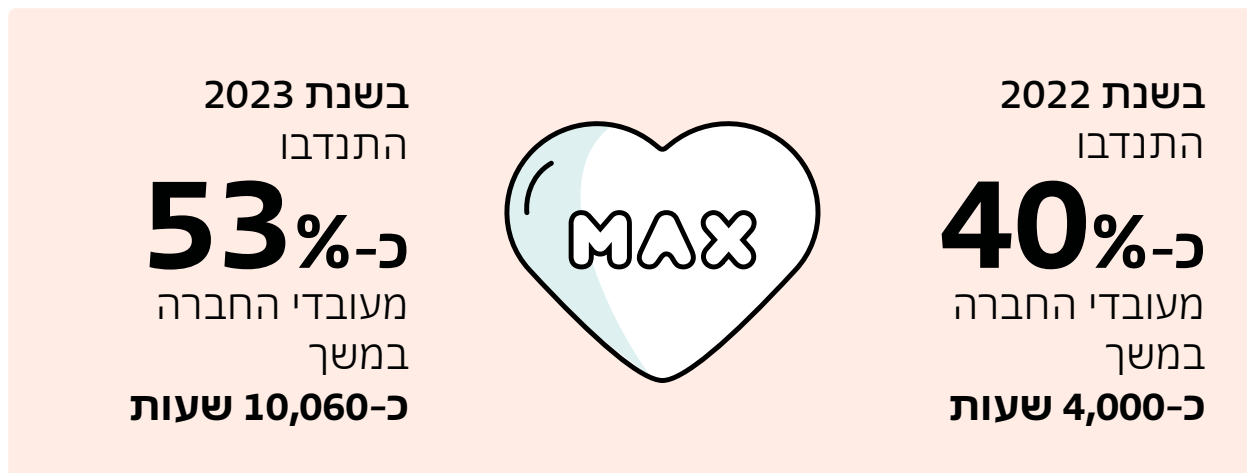
### מעורבות והתנדבות עובדים ועובדות

חברת MAX מעודדת באופן פעיל את נושא ההתנדבות והתרומה לקהילה מתוך הכרה בערכה המשמעותי של עשייה. ההתנדבות מעצימה את תחושת המשמעות האישית, השייכות והמחויבות לארגון ומטפחת גאווה יחידה.

פעילויות התנדבות תורמות לגיבוש הצוותים וללכידות בתוכם, מעודדת ערכי שותפות ויוזמה שמאפשרים לכל עובד ועובדת להתפתח באופן אישי.

בשל הערכים הרבים של פעילות ההתנדבות ועשיית הטוב, חברת MAX מעודדת את עובדיה ואת מנהליה לפעול למען הקהילה ולקיים קשר שוטף עם שותפי הקהילתיים, ומציעה מגוון פעילויות התנדבות בעמותות ובגופים שונים. מתוך המחויבות לעשייה זו, MAX מאפשרת לעובדיה ולמנהליה להתנדב על חשבון שעות העבודה, ובכך הם מממשים את

ערכי החברה וגם נתרמים באופן אישי בכל שנה מתנדבים מאות עובדים, כ-40% מכלל עובדי החברה, בפעילויות התנדבות שונות בקהילה בהיקף של אלפי שעות התנדבות, במסגרות התנדבות אישיות או קבוצתיות.



## תרומות

המעורבות בקהילה באה לידי ביטוי, בין השאר, במתן תרומות כספיות ותרומות בשווי כסף לארגונים ולעמותות אשר עוסקים בקידום עצמאות כלכלית. ועדת התרומות שפועלת במסגרת החברה מתכנסת כמה פעמים בשנה ובוחנת את המיזמים והעמותות המבקשים תרומה.

התרומה ניתנת על בסיס האסטרטגיה החברתית של MAX, הקשר עם שותפיה וצורכי השעה.

השותפים הקהילתיים ותוכניות ההתנדבות בחברה מתוך אמונה בכוחה של שותפות אמיתית, מעמיקה וארוכת טווח, חברת MAX מתמקדת בשותפויות עם כמה עמותות הפועלות בקהילה ובמיזמים שונים:

החברה תומכת במיזמים שנועדו לטובת כלל האוכלוסיות, מקדמת אותם ומשתתפת בהם באופן פעיל. התמיכה באה לידי ביטוי בין השאר בתרומה למגוון עמותות הפועלות בקהילה, בהתאם לאסטרטגיה החברתית של MAX שהיא יצירת אימפקט בקהילה בה אנו יושבים וקידום עצמאות כלכלית באמצעות הקניית ידע, כלים וכישורי חיים תוך מיקוד באוכלוסיות גיוון.





### עיר בשינוי בשותפות עם ציונות 2000 ועריית בני ברק

- התוכנית נועדה לקדם פיתוח חברתי וכלכלי בעיר. MAX מעורבת בתוכנית לצורך השגת שלוש מטרות:
- קידום עסקים קטנים כמנוף לכלכלה המקומית וחיצוקם
  - קידום תעסוקה איכותית ומקצועית שהיא מרכיב משמעותי בחוסן הכלכלי והמשפחתי
  - התנהלות פיננסית נכונה במשקי הבית

### אימוץ קהילת החינוך של מועצה אזורית אשכול

בעקבות מלחמת חרבות ברזל, מקס בחרה בסוף 2023 לצאת לדרך בפרויקט תרומה גדול ומשמעותי ולאמץ את קהילת החינוך של המועצה האזורית אשכול, מתוך שאיפה להתחייב לתהליך שיקום ארוך טווח לקהילה ולדור העתיד. החברה מעניקה תמיכה וליווי מתמשכים אשר באים לתת מענה לאתגרים של קהילת החינוך, שנפגעה מאוד.



### תוכניות מנטורינג פיננסי לליווי משפחות ונשים נפגעות אלימות

במסגרת תכנית מנטורינג פיננסי למשפחות, מוכשרים עובדי MAX לשמש כמנטורים פיננסיים ומלווים עד חמש משפחות בשנה. התוכנית כוללת מדידה פנימית ומעקב אחר התקדמות המשפחות. במסגרת תכנית מנטורינג לנשים נפגעות אלימות יוצאות מקלטים, מוכשרות עובדות MAX ללוות אותן ולהעניק להם ידע וכלים פיננסיים להתנהלות עצמאית.

### פרויקט "מלווי הדרך לעצמאות בקהילה" (עמותת ילדים בסיכוי)

עובדי החברה מלווים בוגרי פנימיות למשך שנתיים, על מנת להקל עליהם את המעבר מחיי פנימייה וצבא לחיים בוגרים ועצמאיים, תוך תמיכה וסיוע בנושאי פרנסה, מגורים, לימודים, התנהלות כלכלית ומיומנויות רבות נוספות.





### פרויקטים לטובת קשישים

עובדי החברה שומרים על קשר רציף עם כמה עמותות לסיוע לקשישים ומשתפים עימן פעולה בפרויקטים שונים, ובכלל זה ביקורים פיזיים אצל קשישים, שיחות טלפון וליווי מתמשך. בין השאר לוקחים העובדים חלק בפרויקטים הבאים:

- "מזדקנים בכבוד" (העמותה לקידום החינוך בתל אביב-יפו)
- פרויקט "שמחים לדבר" (עמותת "זיכרון בסלון")
- פרויקט "סיפור חיים" (עמותת "זיכרון בסלון") לאיסוף עדויותיהם של ניצולי שואה והעברתן הלאה.
- התנהלות פיננסית נכונה במשקי הבית

### העצמת נערות

ביצוע מפגשים במהלך השנה עם נערות בבתי ספר שונים, שותפות בשבוע הנערה במסגרת עמותת "שוות".



### פרויקט תעסוקת קיץ לילדי עובדים

זה שמונה שנים, בכל קיץ, MAX מעסיקה בשכר בני נוער - ילדיהם של עובדי ועובדות החברה - בעמותות ובארגונים שבהם עובדי MAX מתנדבים במהלך השנה. בני הנוער מקבלים שכר מ-MAX תמורת עבודתם, הגופים זוכים ליהנות מסיוע של בני נוער אכפתיים ואיכותיים ובני הנוער העובדים נהנים מתחושת משמעות, שליחות ומסוגלות.





### שיפוץ מרחבי פעילות ומגורים המשמשים אוכלוסיות במצוקה

MAX מעורבת בעיצוב כולל מחדש של חללים שבהם שוהים ילדים ונוער בסיכון, חיילים בודדים וקשישים.

### פעילות שוטפת באקוסיסטם המקומי

MAX מעורבת דרך קבע במגוון רחב של תחומים לטובת אוכלוסיות מוחלשות בבני ברק וברמת גן.



### רתימת מחזיקי עניין

חברת MAX פועלת על מנת לרתום את מחזיקי העניין שלה לפעילות למען הקהילה בדרכים שונות. היא מעודדת אותם לתמוך בשותפיה הקהילתיים, בעמותות ובארגונים שונים ולסייע להם. בשנת 2009 השיקה MAX את "עיגול ותרומה לטובה", שירות המאפשר ללקוחות החברה לעגל את סכומי העסקאות לשקל הקרוב ולתרום את סכום העיגול למגוון עמותות מאושרות, באמצעות עמותת "עיגול לטובה", על פי בחירתם.

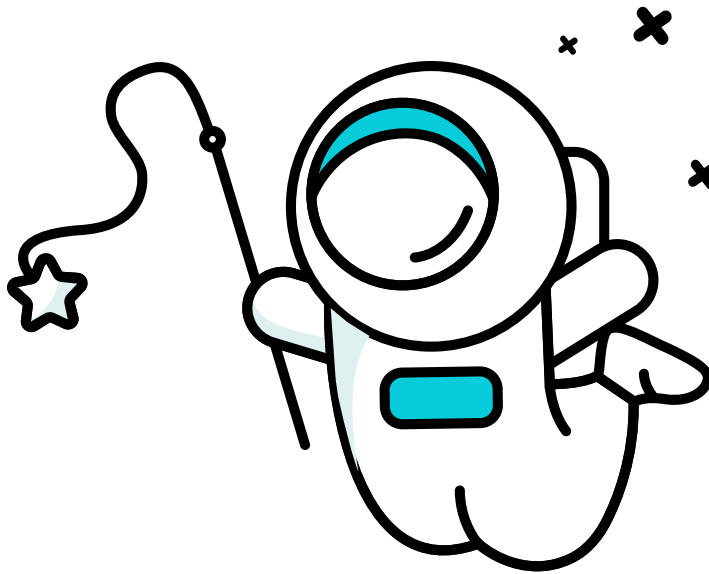


נכון לחודש אוקטובר 2022 כ-200,000 כרטיסים עוגלו לטובה על ידי לקוחות החברה. בחישוב שנתי, בשנת 2023 (עד לסוף חודש אוגוסט) לקוחות MAX תרמו **כ-3 מיליון ₪**. מתחילת הפעילות (אפריל 2009) לקוחות MAX תרמו בסך הכול **כ-23 מיליון ₪**.



**GOVERNANCE**

## ממשל תאגידי ב-MAX



כחברת פיננסים מובילה בישראל המעניקה שירות למאות אלפי לקוחות ונמצאת תחת פיקוח הדוק של בנק ישראל, חברת MAX מעניקה תשומת לב ניהולית רבה לכל הסוגיות הנכללות בעולם הממשל התאגידי (Governance). MAX פועלת באופן מתמיד להשתפר בכל המדדים הקשורים לעולמות תוכן אלו, עוקבת מקרוב אחרי התפתחות הרגולציה ותמיד מנסה להשתפר ולפעול גם מעבר לדרישות החוק. בפרק זה נבקש להציג את מוקדי הפעילות המרכזיים הנכללים בעולמות הממשל התאגידי



## דירקטוריון החברה

דירקטוריון החברה מורכב משמונה דירקטורים, מתוכם ארבעה דירקטורים חיצוניים כהגדרת מונח זה בנוהל בנקאי תקין 301.

יו"ר הדירקטוריון של החברה הינה הגב' מיה ליקוורניק.

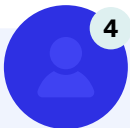
וחברי הדירקטוריון הנוספים הם: ענת לוין, ד"ר ארנה ברי, דפנה אבירם ניצן, יורם נוה, גלעד סוקולוב, ערן צ'רנינסקי ואמיר לזר.

כל חברי הדירקטוריון בעלי מומחיות חשבונאית ופיננסית וכשירות מקצועית, מתוכם ארבעה חברים בוועדת הביקורת. הדירקטוריון פועל, בין היתר, באמצעות ועדות הדירקטוריון, כמפורט מטה, וזאת בנושאים המותרים על-פי דין.



### וועדות הדירקטוריון

וועדות הדירקטוריון מורכבות מדירקטורים בלבד ומספר החברים המינימאלי בכל ועדה הינו 3. הרכב הוועדות ותפקידן נקבע על ידי הדירקטוריון, בכפוף להוראות הדין.



### ועדת ביקורת

עיקר תפקידי ועדת הביקורת הוא טיפול בדוחות הביקורת הפנימיים (המבקר הפנימי) והחיצוניים (רו"ח מבקר, המפקח על הבנקים וכד'), פיקוח על המבקר הפנימי של החברה ועל עבודת רואה החשבון המבקר ובחינת הדוחות הכספיים הרבעוניים והשנתיים של החברה.

ועדת הביקורת מכהנת גם כוועדת עסקאות עם אנשים קשורים, בהתאם להוראת ניהול בנקאי תקין 312.

**הועדה מונה 4 חברים:**



מר גלעד סוקולוב



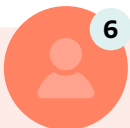
מר אמיר לזר  
דירקטור חיצוני



גב' דפנה אבירם-ניצן  
דירקטורית חיצונית



יו"ר - גב' ענת לוין  
דירקטורית חיצונית



### ועדת ניהול סיכונים

ועדת ניהול סיכונים אמונה על ההיערכות הארגונית של החברה לניהול ובקרה על החשיפה הכוללת לסיכונים השונים, ובחינת כלים איכותיים לניהולם.

עיקר תפקידי ועדת ניהול סיכונים הוא לדון ולגבש המלצות עבור הדירקטוריון בנוגע לתהליך הערכת נאותות הלימות ההון (מסמך ה-ICAAP), מסמכי הסיכונים הרבעוניים של החברה, תחום בקרת האשראי ותרחישי הקיצון בתחומי הסיכון של החברה. הוועדה מכהנת גם כוועדה לאחריות תאגידית.

**הועדה מונה 6 חברים:**



מר יורם נוה



גב' מיה ליקוורניק  
יו"ר הדירקטוריון



מר אמיר לזר  
דירקטור חיצוני



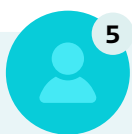
גב' דפנה אבירם-ניצן  
דירקטורית חיצונית



גב' ענת לוין  
דירקטורית חיצונית



יו"ר - מר ערן צ'רנינסקי  
דירקטורית חיצונית



### ועדת תגמול

עיקר תפקידה של ועדת התגמול הוא לאשר ולהמליץ בפני הדירקטוריון על מדיניות התגמול ונהלי התגמול לעובדים ולמנהלים.  
הועדה מונה 5 חברים:



מר יורם נוה



גב' מיה ליקוורניק  
יו"ר הדירקטוריון



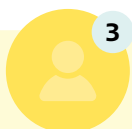
ד"ר ארנה ברי  
דירקטורית חיצונית



גב' ענת לוין  
דירקטורית חיצונית



יו"ר - גב' דפנה אבירם-ניצן  
דירקטורית חיצונית



### ועדה לענייני טכנולוגיית מידע וחדשנות טכנולוגית

תפקיד הוועדה לענייני טכנולוגיית מידע וחדשנות טכנולוגית הוא להוות מסגרת לניהול סיכונים טכנולוגיים, לרבות סיכוני אבטחת מידע וסייבר וסיכוני חדשנות. זאת בנוסף על דיון והמלצה בפני הדירקטוריון בדבר אסטרטגיה ומדיניות טכנולוגיית המידע ותקציב ההשקעות של החברה.  
הועדה מונה 3 חברים:



מר גלעד סוקולוב



גב' מיה ליקוורניק  
יו"ר הדירקטוריון



יו"ר - ד"ר ארנה ברי  
דירקטורית חיצונית



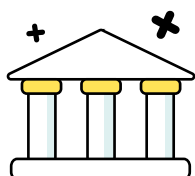
### הכשרת דירקטורים

חברה עורכת תכנית הכשרה לדירקטורים חדשים ותכנית הכשרה לדירקטורים מכהנים בתחום עסקי החברה ותחומי הדין החלים על החברה והדירקטוריון.

חברת MAX פועלת באופן שוטף ליישום ואכיפה של הוראות החוק והרגולציה, ניהול הסיכון בא לידי ביטוי, בין היתר, בבניית מתודולוגיה מתאימה לניהול סיכון הציות באופן מושכל והתאמתה מעת לעת, בהקצאת משאבים הולמים, במיסוד והטמעת נוהלי ותהליכי עבודה תומכים, הטמעת תרבות ציות בקרב היחידות העסקיות בחברה, ובכינון מערך בקורות אפקטיבי אשר מאפשר לנהל, לבקר ולנטר את הסיכון באופן שוטף. תרבות הציות ויישומה הם חלק בלתי נפרד משדגרת העבודה בכל רמות הניהול בחברה.

חברת MAX מקפידה לקיים מבנה ארגוני שבו מנוהלים סיכוני הציות באופן הולם ובלתי תלוי ומשקיעה מאמצים רבים על מנת לשפר את איכות ניהול הסיכונים הללו ולחזק את הממשקים התומכים השונים בחברה, בין השאר באמצעות מערך הדרכה להטמעת ידע בנוגע להוראות הציות לכלל עובדי החברה, שמירה על נהלים עדכניים ועוד.

**להלן כלים אחדים שבאמצעותם חברת MAX פועלת על מנת לעמוד במכלול הוראות הציות ולהפחית סיכוני הציות:**



## אתיקה

הקוד האתי של MAX מבטא את ערכי הליבה העומדים בבסיס הארגון, שעל פיהם מצופים כלל העובדים לפעול ביום-יום. מה שעובדי החברה עושים הוא חשוב מאוד, אולם לא פחות חשוב מכך – האופן שבו הם פועלים. ערכי הליבה של MAX מתווים עבור עובדיה את ה"איך" – נורמות ההתנהגות. יישומן של נורמות אלו הוא שיאפשר לחברה לממש את חזונה, להצליח ולהגיע להישגים גם בעתיד.

MAX מקפידה לעמוד בהוראות הדין, החוקים והכללים המקצועיים אשר חלים עליה, לרבות הוראת ניהול בנקאי תקין 308 בנושא ציות. הקוד האתי אינו מחליף את הוראות הדין ואינו עומד בסתירה להם, אלא נועד להוסיף עליהן ולכוון את כלל עובדי החברה, בכל הדרגים, לנקוט דרכי פעולה ראויות וערכיות ולחתור כל העת להעלות את הרף הראוי להתנהגות בחברה. מנהלי החברה ועובדיה מחויבים לפעול על פי הקוד האתי בכל ערוצי התקשורת עם הממשקים השונים, לרבות ערוץ הרשתות החברתיות, אשר הפך בשנים האחרונות לחלק בלתי נפרד מהתקשורת של ארגונים ועסקים עם לקוחות קיימים, עם לקוחות פוטנציאליים ועם הציבור בכללותו.

בכל שנה וגם בשנת 2023, בשנת 2023 ביצעו רוב עובדי החברה את הלומדה השנתית בנושא האתיקה ותרגלו התמודדות עם דילמות אתיות. הלומדה כוללת התייחסות לדילמות ולסוגיות אתיות בפעילות החברה במסגרת שיחות, הרצאות ודיונים.

## ניהול האתיקה

ב-MAX קיים תהליך ניהולי סדור העוקב ומיישם את גישת האתיקה הארגונית. להלן פירוט אודות נושאי המשרה הרלוונטיים ומנגנוני האתיקה הארגוניים:



### ועדת אתיקה

הוועדה, המורכבת מנציגים מיחידות שונות, מתכנסת מעת לעת על מנת לבחון את תהליך ההטמעה של הקוד האתי ולדון בדילמות אתיות המועלות על ידי עובדי החברה.



### ממונה על נושא האתיקה

הממונה על נושא האתיקה היא סמנכ"לית אגף משאבי אנוש ומטה, ובאחריותה יישום הקוד האתי בארגון, הטמעתו, אכיפתו ובקרתו. הממונה משמשת כתובת לעובדי החברה בדילמות ובסוגיות אתיות.



### דיווח

לצורך דיווחים על אירועים חריגים וכן פניות בנושאים אתיים, עומדים לרשות העובדים כמה ערוצים:

**שליחת מכתב** באמצעות דואר ישראל אל "הקו החם" של MAX, ת.ד. 2205 בני ברק.

חיוג הספרות \*43 לפני המספר הופך את מספר המתקשר לבלתי מזוהה.

**"הקו החם"**  
תיבה קולית שמספרה 03-5588444, ושבה אפשר להשאיר הודעה אנונימית.

טופס דיווח אנונימי בפורטל הארגוני – כל דיווח, ללא תלות באופן הדיווח, יועבר לגורמים הבאים: מנהל סיכונים ראשי, מנהל אגף משאבי אנוש ומטה, מנהל מחלקת מניעת הונאה, מבקר פנים.

**תיבת דואר אלקטרונית**  
שאליה אפשר לשלוח מייל מכל חשבון דואר. שימו לב: אפשרות זו אינה אנונימית.

הקוד האתי המלא של MAX מופיע באתר האינטרנט של החברה

## ניהול סיכונים והמשכיות עסקית

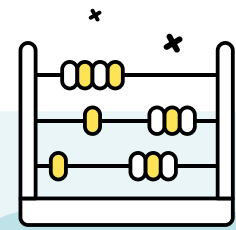
MAX עוסקת במגוון רחב של פעילויות פיננסיות הכרוכות בנטילת סיכונים כגון: סיכון אשראי סיכון שוק וסיכון נזילות. לסיכונים אלו נלווים סיכונים תפעוליים לרבות סיכונים סייבר, סיכונים ציוד וסיכון אסטרטגי הטבועים בפעילות העסקית. ניהול סיכונים מושכל ומעמיק המקיף את כל תחומי פעילותה של החברה, הינו תנאי הכרחי לעמידה במטרות ויעדי החברה.

המטרה העיקרית של ניהול הסיכונים בחברה הינה שמירה על יציבותה ותמיכה בהשגת היעדים העסקיים, תוך פעילות מתמדת לטובת הבטחת תשתית ניהול סיכונים איתנה וניתוח שוטף של תמונת הסיכון.

ניהול הסיכונים מתבצע בהתאם להוראות ניהול בנקאי תקין של בנק ישראל בנושא ניהול סיכונים. מסגרת ניהול הסיכונים בחברה נבחנת ומתעדכנת באופן שוטף בכפוף להנחיות הפיקוח על הבנקים ובהתחשב בשינויים בסביבה העסקית ובמדיניות החברה.

מנהל הסיכונים הראשי, חבר הנהלה, אחראי להובלת אופן ניהול הסיכונים המרכזיים בחברה. פונקציית ניהול הסיכונים הנמצאת תחת אחריותו מהווה גורם בלתי תלוי, הנותן דגש על ראייה כוללת והינו מעורב בזמן אמת בקבלת החלטות מהותיות.

פרופיל הסיכון של החברה מתעדכן בהתאם לשינויים בסביבה הפנימית והחיצונית.



## אופן ניהול סיכונים בחברה

החברה פועלת תחת ממשל תאגידי הדוק לניהול הסיכונים ופועלת בהתאם לכלל הדרישות הרגולטוריות בתחום. מבנה ניהול הסיכונים בחברה תומך בכלל הפעילויות בחברה והינו מותאם למבנה הארגוני של החברה ולאופן התפתחותה העסקית. תהליכי ניהול הסיכונים בחברה כוללים תהליכי עבודה ייעודיים, הגדרת תהליכי בקרה בכלל קווי ההגנה וועדות ייעודיות של ההנהלה והדירקטוריון לפיקוח אחר אופן ניהול הסיכון והתפתחותו.



### הנהלה

הנהלת החברה אחראית לוודא ניהול סיכונים נאות. במסגרת זו מגבשת ההנהלה מסגרת ניהול סיכונים המתבססת על תיאבון הסיכון שאושר על ידי הדירקטוריון, מוודא קיום משאבים נאותים לניהול הסיכונים לרבות, עובדים בעלי ניסיון מתאים, יכולות מקצועיות, גישה למשאבים ומערכות מידע נאותות.



### דירקטוריון

במסגרת אחריותו של הדירקטוריון לעסקי החברה ואיתנותה הפיננסית, הדירקטוריון סוקר את מסגרת ניהול הסיכונים ומאשר אותה, עוקב אחר פעילות ההנהלה ומוודא כי עולה בקנה אחד עם תיאבון הסיכון שהוגדר, מאשר כניסה לפעילויות חדשות ומקבל דיווחים רבעוניים אודות התפתחות תמונת הסיכון ואופן ניהולה.



### שלושת קווי ההגנה

- קו הגנה ראשון, הינם מנהלי קווי העסקים נוטלי הסיכון אשר נושאים באחריות מלאה לניהול הסיכונים ויישום סביבת בקרה נאותה על פעילותם.
- קו הגנה שני, הינה פונקציית ניהול סיכונים בלתי תלויה, בראשות מנהל הסיכונים הראשי, תפקידה לסייע להנהלה לקדם ראייה משולבת כלל תאגידית של הסיכונים, לתכנן, לתחזק ולפתח את מסגרת העבודה לניהול סיכונים, ולאתגר את נאותות התשומות של קווי העסקים לניהול הסיכון ותהליכי נטילת הסיכון.
- קו הגנה שלישי, הינה הביקורת הפנימית, תפקידה לבחון את תקינותם ואת יעילותם של תהליכי ניהול הסיכונים בחברה ולחשוף חולשות בבקורות הפנימיים.



### ועדות ניהול סיכונים מהותיות

השליטה והבקרה על ניהול הסיכונים מתבצעות, בין השאר, על ידי מספר ועדות להלן:

- ועדת ניהול הסיכונים של הדירקטוריון - הועדה מייעצת לדירקטוריון בעניין אסטרטגיית הסיכון הכוללת, לרבות בנושא תיאבון הסיכון, החשיפות לסיכונים ואופן ניהולם. הועדה מקבלת דיווחים ממנהל הסיכונים הראשי, ביניהם דיווח בגין מסמך הסיכונים הרבעוני, מדיניות ניהול סיכונים ונושאים נוספים רלוונטיים.
- ועדת סיכונים עליונה של ההנהלה, הועדה בראשות המנכ"ל ומטרתה הצגת תמונת הסיכון הכוללת, לרבות סיכונים אשראי, סיכונים תפעוליים וסיכון ציות. הוועדה דנה בנושאים הקשורים לפרופיל הסיכון בחברה, מחליטה על צעדים לניהול הסיכונים וממליצה לדירקטוריון על פרופיל הסיכון, מדיניות ניהול הסיכונים ומבנה ניהול הסיכונים הרצוי של החברה.
- ועדת הלימות ההון, הועדה בראשות מנהל הסיכונים הראשי וחברים בה מנהלת הכספים הראשית, נציגי קווי העסקים ונציגי אגף כספים רלוונטיים. מטרתה לבחון ולהעריך את ההון הנדרש של החברה, זאת אל מול כלל הסיכונים המהותיים אליהם היא חשופה בפעילויותיה, ואל מול הערכת איכות ניהול הסיכונים והבקורות בגינם.



## תיאבון לסיכון

תיאבון הסיכון, מוגדר לרוב במבט צופה פני עתיד, מגדיר את רמת הסיכון שהחברה מוכנה ומסוגלת לקחת על עצמה. הגדרת תיאבון הסיכון של החברה היא אחד הכלים המרכזיים של הדירקטוריון לפיקוח תוך בקרה על הסיכונים הנלקחים על ידי החברה.

סיבולת הסיכון הינה רמת הסיכון המקסימלית שהחברה מוכנה לקחת על עצמה בהתחשב ברמת המשאבים שלה, מבלי להפר את המגבלות שהוכתבו על ידי ההון הרגולטורי וצרכי הנזילות, הסביבה התפעולית והתחייבויותיה, גם מההיבט של התנהגות כלפי בעלי המניות, לקוחות ובעלי עניין אחרים.

גיבוש תיאבון הסיכון מתבצע תוך התחשבות ביעדים האסטרטגיים והעסקיים שהחברה הגדירה, ולוקח בחשבון את הסיכונים המהותיים אליהם חשופה החברה. תיאבון הסיכון נקבע בתוך גבולות סיבולת הסיכון של החברה. לחברה מסמך תיאבון הסיכון הכולל מגבלות כמותיות ומגבלות איכותיות, המסמך נבחן ומאושר אחת לשנה על ידי ההנהלה והדירקטוריון.



## עקרונות לניהול הסיכונים

ניהול הסיכונים בחברה מתקיים, נבחן ומתעדכן באופן שוטף בכפוף לכל ההנחיות הרגולטוריות הרלבנטיות ובהתחשב בשינויים בסביבה העסקית ובמדיניות החברה.

מפורטים להלן עקרונות מובילים בניהול הסיכונים:

### תפיסת ניהול הסיכונים

בחברה נעשית ברמת הקבוצה (מקס איט פיננסים והחברות הבנות שלה), מתוך גישה צופה פני עתיד הכוללת זיהוי וניטור של הסיכונים הקיימים, לצד זיהוי סיכונים חדשים. ניהול הסיכונים מבוצע בראייה משולבת וכלל תאגידי לאורך כל השרשרת הניהולית ולרוחב היחידות העסקיות.

### מסמכי מדיניות ניהול סיכונים

גובשו לכל אחד מהסיכונים המהותיים, וכוללים התייחסות למסגרת ניהול הסיכונים, מגבלות ואינדיקטורים לזיהוי התמששות הסיכון. מסמכי המדיניות מאושרים על ידי ההנהלה והדירקטוריון ומתוקפים אחת לתקופה.

### מיפוי סיכונים במוצרים חדשים

חשיפתה של החברה גדלה כאשר היא מתחילה לעסוק בפעילות חדשה, מטמיעה תהליכים עסקיים חדשים או מפתחת מוצרים ושירותים חדשים ונכנסת לשווקים בלתי מוכרים. טרם הפעלת המוצר החדש או פעילות חדשה או שינויים מהותיים במוצרים או שירותים מהותיים מבוצע מיפוי והערכה של הסיכונים הגלומים בהם, וכן מבוצעת בחינה לקיומם של כלים הולמים ומומחיות נדרשת לניטור ובקרה אחר הסיכונים. לחברה מדיניות ונהלים לעניין מיפוי סיכונים במוצרים חדשים, הכוללים התייחסות לגורמים הרלוונטיים הנדרשים להיות מעורבים בתהליך אישור המוצר החדש.

### אירועי כשל פנימיים ואירועי הפסד

לחברה תהליך מוסדר לדיווח בגין אירועי הפסד ואירועי כמעט הפסד, וכן תהליך הפקת לקחים ולמידה מאירועים אלו. איסוף הנתונים על אירועי הפסד, תומך בין היתר, בתהליך הערכת החשיפה לסיכונים. החברה עושה שימוש במערכת ייעודית, אשר בין היתר, מרכזת את כלל אירועי הכשל והנזקים הכספיים מאירועים אלו.

### הקוד האתי

הפעילות בחברה תנוהל על פי עקרונות הקוד האתי של החברה, אשר מבטא את ערכי הליבה שהחברה מאמצת: הוגנות, חווית לקוח, יוזמה, שותפות ומצוינות.

### תהליכי דיווח מוסדרים

מתבצעים במסגרת ועדות ניהול הסיכונים השונות והפורומים הרלוונטיים, בתהליכי דיווח חודשיים למנכ"ל, ובתהליכי הדיווח הרבעוניים לדירקטוריון כחלק מסמך הסיכונים.

### סיכון התנהגותי (Conduct Risk)

סיכון במסגרת התנהלות החברה תוביל, במעשה או במחדל, לתוצאה בלתי רצויה ללקוחותיה (הגינות, הוגנות ושיקפיות) ובעקבות כך עלולה להוביל להתממשות נזקים משפטיים, הטלת קנסות ו/או נזקי מוניטין והגו שלוב בכלל הפעילות העסקית של החברה. ניהול הסיכון מתבצע באופן שוטף וכולל בחינה מתמדת ביחס לשינויים בסביבה העסקית, בסביבת הצרכן, בסביבה התחרותית, ובסביבה הטכנולוגית. ניהול נכון של הסיכון נועד להבטיח טיפול הוגן בלקוחות ושמירת אמון הציבור בפעילות החברה. במסגרת זו, החברה דואגת לכך כי התרבות, התהליכים, השירותים והמוצרים המוצעים על ידה, מבטיחים מענה לציפיות הלקוח ולצרכיו.

## המשכיות עסקית

MAX מחויבת לשמור על רציפות עסקית, ועל כן נערכת להתמודדות עם סיכונים שהתממשותם עלולה לגרום לשיבושים חמורים בפעילותה העסקית.

במסגרת פעילות המשכיות העסקית הוגדרו תהליכים ותוכניות פעולה שנועדו לאפשר לחברה להמשיך לפעול על רקע מצבי חירום בהתאם ליעדי ההתאוששות שהוגדרו בהוראה רגולטורית של בנק ישראל נב"ת 355 ל"ניהול המשכיות עסקית".

MAX נערכת להמשכיות פעילותה העסקית במצבי החירום הבאים: מלחמה, רעידת אדמה, שרפה, פנדמיה, כשל מערכות ואירועי סייבר. החברה פועלת על מנת להבטיח את יכולתה להתקיים ולהגביל הפסדים במקרה של שיבוש בפעילותה העסקית.

במרוצת השנים ביצעה MAX תרגולים טכנולוגיים וביטחוניים מאתרים השונים שמטרתם לבחון את מוכנותה להעניק מענה שוטף בחירום כבשגרה, ובכלל זה תרגולי אבטחת מידע וסייבר, שימוש במרחבים המוגנים במשרדי החברה (שילוב מערכות ומשתמשים), תרגולי הנהלה בנוגע לקבלת החלטות ניהוליות, פעילויות שטח ותרגול צוותי החירום לצורך שמירה על כשירות צוותי התגובה הראשונית בחירום (פינוי ומילוט, חילוץ והצלה, עזרה ראשונה) ותרגולים נוספים על פי הנדרש.

עובדים חדשים מקבלים לומדה בנושא בעת קליטתם, ולומדה זו מופצת לכלל עובדי MAX אחת לשנה. כמו כן מתכנסות מעת לעת ועדות היגוי והדרכות לממוני המשכיות עסקית אגפיים, על פי צורך השעה.



## תפיסת השירות ב-MAX

ב-MAX הלקוח עומד במרכז, ותפיסת השירות בחברה משקפת את האג'נדה הזאת הלכה למעשה. ב-MAX דוגלים ביצירת ערך משמעותי הכוללת חוויית לקוח מתקדמת ואישית, המעודדת עצמאות והתורמת להצלחה עסקית. בלב תפיסת השירות מצויים ערכי השירות המובילים:

### שירות פרסונלי המותאם לצורך של כל לקוח

MAX מציעה שירותים ומוצרים למגוון רחב של לקוחות. בשנים האחרונות החברה מתמקדת בהבנת צרכי הלקוח ובהתאמת השירותים וההסברים לצרכיו הייחודיים.

### זמינות ברגעי האמת

הזמינות ברגעי האמת היא הבסיס לשירות המקצועי שחברת כרטיסי האשראי מציעה ללקוחותיה, על מנת להקנות להם תחושת ביטחון ומהימנות.



### מציאות ומקצועיות

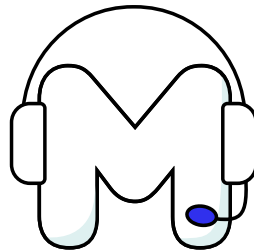
החברה מחויבת למציאות ולמקצועיות בשירות, שבאות לידי ביטוי בכמה היבטים חשובים:

נציגי השירות ב-MAX מיומנים בזיהוי מהיר של צרכי הלקוח, בתגובה מקצועית וקשובה ובפתרון בעיות ביעילות, מתוך מטרה להעניק חוויית לקוח מיטבית.

ידע רחב ומעודכן של נציגי השירות בתחום מוצרי החברה, נהלים ותקנים וכל השירותים הנוגעים לתחום.

תקשורת יעילה עם הלקוחות בכל ערוצי ההתקשרות שהחברה מפעילה - מענה אנושי טלפוני והתכתבות עם נציגים ב-SMS וב-MAX וואטסאפ.

שירות אישי, קשוב ויוזם הכולל קבלת אחריות מ-א' עד ת'.



### שקיפות ואמינות

MAX מספקת שירות ללקוחותיה באמינות ובשקיפות, פועלת באחריות ומספקת מידע וסיוע בצורה מהימנה. החברה משתפת את לקוחותיה באופן ברור בתנאים, בפעולות ובמידע על מנת להבטיח מודעות והבנה ביחס לעסקאות שביצעו.

### מהירות ויעילות

MAX שואפת ליצירת זמינות גבוהה וקיצור זמני השלמת הטיפול בפניות של לקוחות, כפי שמצופה ממנה בעולם המודרני.

### שיפור מתמיד של חוויית הלקוח

MAX משקיעה משאבים רבים על מנת לספק ללקוחותיה שירות יעיל וחדשני. החברה פועלת באופן מתמיד לשיפור חוויית הלקוח ובפרט לשיפור שביעות הרצון של לקוחותיה, ולשם כך אף מעודדת אותם למתן משוב. החברה משלבת את הפידבקים מהלקוחות בתהליכי פיתוח ושדרוג של מוצרים ותהליכים, תוך התמקדות בפתרונות לבעיות שהציפו לקוחות.

### חדשנות והטמעת טכנולוגיות חדשות

חוויית הלקוח ב-MAX כוללת שימוש בטכנולוגיות חדשות, בכלים חדשניים ובפתרונות דיגיטליים.

### פרטיות וניהול נתוני הלקוח באופן מאובטח

מערכות המידע הן המרכז בפעילות החברה. זמינות המערכות, מהימנות הנתונים והשמירה על סודיות הנתונים הכרחיות לצורך פעילות עסקית תקינה ועמידה בדרישות הרגולציה. MAX מנהלת את נושא ההגנה על המידע האישי של הלקוחות באחריות ובמקצועיות.

## מדדי מעקב ניהוליים

MAX מחויבת לשירות מקצועי ואיכותי. לשם כך החברה מנהלת מעקב, בקרה ומדידה באמצעות מדדים פנים-ארגוניים וחיצוניים, המסייעים לה להפיק לקחים ולשפר את חוויית השירות של לקוחותיה.

### מדדי שביעות רצון לקוחות

החברה עוקבת אחר מדדי שביעות הרצון והתחושה הכללית של הלקוחות על ידי שימוש בסקרי שביעות רצון, שמתבצעים סמוך לכל התקשרות עם החברה. כאשר לקוח מביע בסקר חוסר שביעות רצון מהשירות שקיבל, נוצר עימו קשר מיידי לצורך בחינת מקור הבעיה, פתרונה ושיפור חוויית השירות שלו.

### זמן התגובה

החברה מודדת את הזמן הנדרש לה על מנת לתת מענה ללקוחות בכמה רבדים, ובכלל זה משך זמן ההמתנה ליצירת קשר ראשוני ומשך זמן השלמת הטיפול בפניות כלליות של לקוחות, ובפרט פניות דחופות או חשובות.

### יעילות בטיפול בבעיות

MAX פועלת על מנת לפתור בעיות ביעילות ובמהירות.

### שקיפות בשירות

פועלת על מנת ליצור שקיפות ואמינות במדיניות מסירת המידע ללקוחות.

### הצעת מוצרים פיננסיים נוספים

החברה מציעה שירותים חדשים, דיגיטליים ומתקדמים ללקוחות ומודדת את מידת ההתאמה שלהם לצרכי הלקוח.

### שימור לקוחות

החברה מקפידה על קיום יחסים ארוכי טווח עם לקוחותיה.

## מדדי חדשנות, דיגיטליות וטכנולוגיה

### מדד הדיגיטליות של הלקוח

החברה בוחנת את יכולתם של הלקוחות להתנהל בעצמאות בערוצי הדיגיטל של החברה, אתר ואפליקציה, ללא צורך במענה אנושי.

### שימוש בטכנולוגיה לשיפור חוויית הלקוח

החברה משתמשת בטכנולוגיות שונות, ובהן מערכות מתקדמות לתמיכה בלקוחות. החברה מודדת את היכולת לספק ללקוחות שירות מקצועי, אישי ומהיר באמצעות המערכות הללו.



## מרכז תובנות לקוח

MAX הקימה את מרכז תובנות לקוח, המאגד ומייצג את "קולו של הלקוח" ואת תפיסותיו ביחס לארגון, למוצרים ולתהליכי השירות השונים, באמצעות יצירת בסיס נתונים חכמים, מתוך מטרה להפיק תובנות בין-תחומיות המאפשרות לה להבין ולפצח תופעות עסקיות.

## ערוצי דיאלוג

חלק בלתי נפרד מתפיסת השירות ב-MAX הוא דיאלוג עם לקוחותיה באמצעות מגוון רחב של ערוצים. החברה משקיעה במתן אפשרות לבחירת ערוץ התקשורת המתאים ללקוח בכל זמן נתון, תוך דאגה לו ותמיכה בו, בייחוד ברגעי האמת שבהם הוא זקוק לשירותי החברה יותר. החברה משתמשת בערוצי תקשורת יעילים, זמינים, פשוטים ונוחים, תוך שימוש בטכנולוגיה מתקדמת.

### התכתבות עם נציג שירות ב-SMS או בוואטסאפ



בשנים האחרונות אנו עדים לתאוצה במגמה הדיגיטלית, ויותר ויותר לקוחות מבינים שהשירותים הדיגיטליים יכולים להיות נוחים ונגישים כאחד. המערכת מעניקה שירות אוטומטי ללקוחות דרך בוט ואף מאפשרת התכתבות אישית וישירה עם נציגי החברה בשעות פעילות המוקד.

### מוקד טלפוני



שיחה עם נציג שירות מקצועי במסגרת שעות פעילות המוקד. החברה מתפעלת מוקד המעניק מענה אנושי 24/7 ברגעי האמת, מתוך מטרה לסייע ללקוחות שזקוקים למענה מיידי במצבים קריטיים כגון חסימת כרטיס, אובדן כרטיס בחו"ל, חסימת כרטיס לאחר ביצוע עסקה וכו'.

### אפליקציית ואתר MAX



האפליקציה והאתר מספקים ללקוחות החברה שירותים דיגיטליים מתקדמים וחדשניים. ערוצי הדיגיטל מעניקים ללקוחות גישה לכל המידע האישי, למעקב אחר הוצאות, לביצוע פעולות באופן עצמאי ולהצטרפות למוצרים חדשים בצורה שקופה, ידידותית ונוחה. ערוצי הדיגיטל מתעדכנים באופן שוטף מתוך מטרה לענות על הצרכים המשתנים של הלקוחות.

### רשתות חברתיות



החברה מטפלת באופן סדור בפניות המתקבלות בעמודי המותג ברשתות החברתיות על ידי נציגי דיגיטל. כאשר מגיעה לחברה פנייה מלקוח מתבצע תחקור ראשוני, ולאחריו מנותבת הפנייה אל היחידה הרלוונטית לצורך טיפול. מתוך הפניות המתקבלות מהלקוחות למדה החברה מן הפרט אל הכלל, ובהתאם לכך היא מטמיעה שינויים בתהליכי העבודה השונים.

## דואגים למבוגרים

12% מהאוכלוסייה בישראל חצו את גיל 65 (כמיליון איש נכון לשנת 2018). שיעור זה צפוי לעלות ולהגיע ל-14% בשנת 2040. בשנים האחרונות אנו עדים ליותר ויותר מקרים של עושק קשישים. מדובר על מעשי נוכלות עברייניים שבהם זקנים מנוצלים ומשתכנעים לבצע רכישות שאינן נדרשות להם ולהוציא כספים מיותרים. MAX מודעת היטב לכך שכלי העבודה המרכזי עבור אותם נצלנים הוא כרטיס האשראי, ולא פעם מתקבלות בחברה פניות של אנשים מבוגרים המתלוננים על ניצול מחפיר זה. MAX עושה כל שביכולתה על מנת לשפר את איכות השירות למבוגרים ולפתח את היכולות הטכנולוגיות לזהות מקרים שכאלו.

**שורת הפעולות ש-MAX נוקטת על מנת להתמודד עם סוגיה מורכבת זו:**



### מניעת הונאות

החברה פועלת באופן מתמיד מול צוות השירות והלקוחות לצורך הגברת מודעות לדפוס הונאה שונים, ובכלל זה התחזיות של אנשי מכירות שונים ובקשה לקבלת פרטי הזדהות חסויים.

### מתן העדפה לטיפול בתלונה של מבוגר.

על פי רוב, כשמתקבלת תלונה, ראשית היא נבחנת לעומקה ורק לאחר מכן מתקבלת החלטה בנוגע לסעד. עם זאת, כשמדובר בתלונות של אנשים מבוגרים, הגישה היא הפוכה; ראשית מעניקים מזר מלא לתלונה, ורק לאחר מכן מבררים אותה לעומקה.

### עוקץ קשישים

החברה מבצעת בקרות בשלב הגיוס של בתי העסק, ובכלל זה אפיון סוגי הפעילויות של בית העסק, מוקדי שירות טלפוני, שיווק, מספר התלונות ומעקב אחר פעילות העסק ברשתות חברתיות. נוסף על כך, MAX מקיימת בירורים אל מול מאגרי מידע חיצוניים ונמצאת בקשר שוטף עם הרשות להגנת הצרכן, המשרד לשוויון חברתי ומשטרת ישראל.

### גילאי הלקוחות

אם חלק נכבד מקהל הלקוחות של בית העסק הם קשישים או מבוגרים, MAX מקיימת בקרות ממוקדות אל מול אותו בית עסק.

מעת לעת החברה בוחנת את האפשרות לשלב כלים טכנולוגיים מתקדמים לצורך איתור מקרי עוקץ כנגד אוכלוסיות מוחלשות ושיפור רמת השירות.

## נגישות

חוק שוויון זכויות לאנשים עם מוגבלות ותקנות הנגישות נועדו לשפר את איכות חייהם של אנשים עם מוגבלות ולקדם את זכויותיהם, ובכלל זה מניעת אפליה ומתן שירות נגיש ושוויוני לכל האזרחים.

נגישות פירושה יכולת גישה; היכולת לקבל שירות ולהשתמש במוצר, ועל כן היא מתייחסת למגוון רחב של נושאים, מנגישות פיזית, דרך נגישות טכנולוגית (אינטרנט) ועד נגישות השירות הניתן על ידי עובדי MAX לאנשים עם מוגבלות.

חברת MAX, שחרתה על דגלה אחריות חברתית וסביבתית, פעלה ועודנה פועלת למען שיפור הנגישות ללקוחותיה ולמען הענקת יחס שוויוני לעובדים, לאורחים וללקוחות. החברה שואפת ליצירת שוויון, על מנת לאפשר לכל אחד ואחת לקבל שירות ללא מגבלות. הנגשת משרדי MAX:

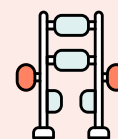
### עמדה נגישה

עמדה המאפשרת לאדם המתנייד בכיסא גלגלים להגיע למשרדים בקלות ולקבל שירות באופן עצמאי.



### ריהוט נגיש

בעת קבלת שירות פרונטאלי במשרדי MAX, לקוח לקוי שמיעה מוזמן להשתמש בלולאת השראה (מכשיר אלקטרוני המאפשר לשדר את קולו נותן השירות למכשיר השמיעה תוך סינון רעשי רקע). כמו כן ניתן בבית MAX שירות חניות נכים בתיאום מראש - המותאם לרכב פרטי בלבד (לא מסחרי).



### חיות שירות וכלבי נחייה ללקויי ראייה

אדם עם מוגבלות אשר זקוק לסיוע רשאי להיכנס לעמדות השירות עם כלב שירות או עם כלב נחייה.



## שירות לקוחות נגיש

MAX מייחסת חשיבות רבה לנגישות, שכן היא משפיעה ישירות על חוויית הלקוח ועל המערכת הכלכלית כולה. החברה דואגת להנגיש את השירות לכלל לקוחותיה ומתמקדת בקידום השוויון וההגנה על זכויות הלקוחות, ובכללם לקוחות עם צרכים מיוחדים.

### החברה פועלת לקידום נגישות בערוצים הבאים:

#### שירות טלפוני נגיש



החברה מעניקה תמיכה ושירות טלפוני שנגישים ללקוחות עם צרכים מיוחדים, ובכלל זה עזרה טכנית ושירות לקוחות במגוון שפות. תהליכי הנגשה מתקיימים בערוצים דיגיטליים נוספים.

#### נגישות דיגיטלית



בהתאם לקוד האתי של החברה, לאמנת השירות שלה ולדין, קיימות התאמות נגישות באתר האינטרנט המאפשרות מתן שירות מלא, מהיר ויעיל לכלל הלקוחות, ובכללם לקוחות בעלי מוגבלויות.

#### מדיניות של התמודדות עם בעיות נגישות



על מנת להבטיח שכל הלקוחות יזכו לשירות באופן שוויוני, החברה מקדמת מדיניות של התמודדות עם בעיות נגישות במהירות וביעילות.

#### התאמה לצורכי לקוחות עם מוגבלויות



החברה מתמקדת בשיפור חוויית הלקוח עבור לקוחות עם מוגבלויות, כדי להקל עליהם את השימוש בשירותים של החברה. נציגי השירות עוברים הכשרות והדרכות שבהן הם מקבלים כלים למתן שירות נגיש ולאופן הטיפול בפניות של לקוחות עם מוגבלויות.

#### העברת מידע מותאמת



החברה גיבשה הדרכות להעברת מידע המתאימות ללקוחות עם מוגבלויות, כגון הסברים בטוחים וברורים והפניות למקורות תמיכה.

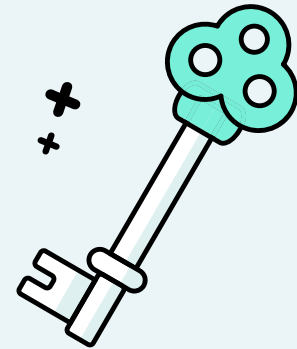
נוסף על כך, בחברה פועל רכז נגישות, שמקבל לתיבת מייל ייעודית את כל הפניות בנושא זה ודואג לטפל בהן באופן אישי ולייעדן למחלקות העסקיות הרלוונטיות.

בכל שנה נדרשים עובדי MAX לעבור הדרכה וריענון בנושא נגישות, על מנת לעורר בהם את המודעות לערך חשוב זה ולהקנות להם כלים מעשיים וייעודיים לצורך מתן שירות נגיש ויעיל ומניעת אפליה ככל האפשר.

## אבטחת מידע וסייבר

על פי הוראה 361 בנושא ניהול הגנת הסייבר, סיכון הסייבר מוגדר כפוטנציאל לנזק שנובע מהתרחשות אירוע סייבר, בהתחשב ברמת סבירותו ובחומרת השלכותיו. אירוע סייבר הוא אירוע שבו מתבצעת תקיפת מערכות מחשב ו/או מערכות תשתיות משובצות מחשב על ידי יריבים (חיצוניים או פנימיים לחברה) או מטעמים, שעלולה לגרום להתממשות סיכון סייבר.

MAX, כארגון פיננסי, משמש מטרה אטרקטיבית לתוקפים שונים. מערכות המחשב, רשתות התקשורת והמערכות הממוחשבות המשרתות את לקוחות החברה הן יעד להתקפות סייבר, החדרת נזקות, קודים זדוניים, התקפות דיוג (Phishing) וחשיפות נוספות שמטרתן פגיעה בשירותי החברה, גניבת מידע או פגיעה בבסיס הנתונים של החברה.



הפעילות העסקית של MAX נסמכת במידה רבה על מערכות טכנולוגיות ונתמכת על ידין. זמינות המערכות, מהימנות הנתונים והשמירה על סודיות הנתונים חיוניות אפוא לקיומה של פעילות עסקית תקינה. כמו כן, MAX רואה במידע העסקי ובמידע על אודות לקוחותיה שקיים במערכתה ואצל ספקיה נכס עיקרי, ועל כן היא משקיעה מאמצים ומשאבים רבים ביישום מנגנונים ותהליכים מתקדמים של בקרה והגנה בתחום אבטחת המידע.

מסמך האסטרטגיה לאבטחת מידע והגנת סייבר מגדיר את תפיסת עולמה של MAX ואת יעדיה בנושא אבטחת מידע והגנת הסייבר, בהתאם לאסטרטגיה העסקית שלה. מטרת המסמך היא לשמש מסגרת למדיניות אבטחת מידע והגנת הסייבר ולנוהלי העבודה בתחום זה, אשר מגדירים את עקרונות הניהול והיישום של החברה, את תחומי אחריותה, את בעלי התפקידים בה, את טווח הסמכויות שלה ואת הטכנולוגיות המשמשות אותה. במסגרת ההיערכות להתמודדות עם איומי הסייבר השונים, MAX מקיימת ומובילה תהליכים פנימיים וחיצוניים לצורך צמצום הסיכון למתקפת סייבר נגדה ונגד לקוחותיה. סיכוני הסייבר מנוהלים באמצעות מעגלי אבטחה ובקרה בכמה רבדים, מתוך מטרה לצמצם חשיפה פוטנציאלית לאיום זה.

המעבר לשגרת עבודה היברידית, המשלבת עבודה מרחוק עם עבודה מהמשרד, הביא לשינוי בחשיפת החברה לסיכוני הסייבר. עם פרוץ משבר הקורונה פעלה MAX למען התאמת כלי ההגנה והבקורות כנגד סיכונים אלו, וכן פעלה להטמעת בקורות נוספות לצורך הגברת רמת ההגנה בשיטת עבודה זו.

עם המעבר לצורת עבודה היברידית בהשפעת משבר הקורונה ובהשפעת המלחמה, נעשו ונעשים בהתאם לצורך שינויים בתהליכי העבודה הארגוניים, על מנת להתמודד באופן מיטבי עם הסטת מפת סיכוני הסייבר אל עבר סביבת החיץ (Perimeter) של כלל הארגונים במשק. לצורך התמודדות עם שינוי זה וצמצום הסיכון, החברה פעלה להקשחת הגנות על ממשק החיבור מרחוק, להגברת מודעות העובדים ולהתאמת מנגנוני הניטור והבקרה, על מנת לתת מענה גם למעבר החברה לשגרת עבודה היברידית קבועה, המשלבת עבודה מרחוק עם עבודה מהמשרד.



אירוע סייבר איננו אירוע נקודתי או רגעי, אלא אירוע רחבי שעלול להשפיע על מספר רב של מערכות ותהליכים בחברה, ואף עלול להתמשך זמן רב. בהתאם לאמור, החברה פועלת למען חיזוק מערכות הניטור ויכולות התחקור המתקדם לאורך זמן.

## סקירת קווי הגנת הסייבר



### קו ראשון

#### מחלקת אבטחת מידע והגנת סייבר

תוכנית עבודה לצמצום הסיכון

הערכת סיכונים



### קו שני

#### ניהול סיכונים

מפגש סטטוס חודשי ברשות סמנכ"ל ניהול סיכונים

תכנית עבודה לסקירת נושאי אבטחת מידע והגנת סייבר



### הנהלה

דיווח רבעוני לוועדת ההיגוי ניהול סיכונים - אבטחת מידע והגנת סייבר ברשות מנכ"ל



### דיקטריון - בקרת סיכון סייבר

ועדת ביקורת  
הצגת ממצאי אבטחת מידע

ועדת טכנולוגיה וחדשנות  
סיכום חצי שנתי

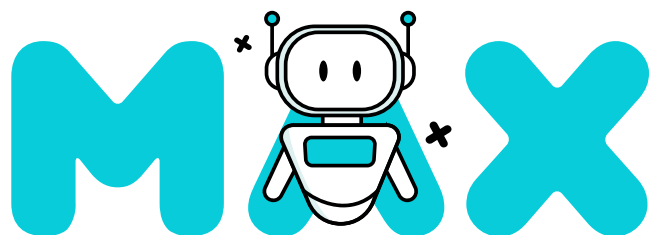
סכום שנתי - ברשות יו"ר



### קו שלישי

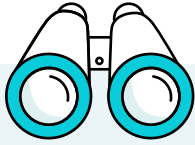
#### ביקורת פנים

סקירת נושאי אבטחת מידע והגנת סייבר



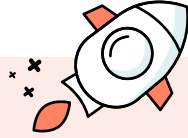
## הגנת סייבר - עקרי הפעילות

יישום עקרונות הגנת סייבר מקצה לקצה



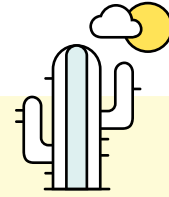
### זיהוי

- ביצוע הערכת פגיעות
- מבדקי חדירה וסקרי סיכונים
- ניהול אירועים
- מודיעין סייבר
- הטעיית תוקף



### תגובה

- מרכז בקרה - סייבר
- נוהל תגובה לאירועי סייבר
- תרגול תגובה לאירועי סייבר
- צוותי חקירות אירועי סייבר



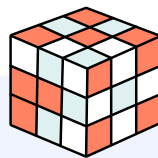
### התאוששות

- ניהול המשכיות עסקית
- תכנון התאוששות מאסון
- יכולת חקירה מתקדמות



### הנחיה

- קביעת מדיניות סייבר, נהלים ותהליכי עבודה
- ליווי אבטחת מידע לכל פרויקט חדש



### ניהול סיכונים

- ניהול סיכוני סייבר
- אסטרטגיית סייבר ואבטחת מידע
- ניהול סיכוני שרשרת אספקה



### הגנה

- אבטחת הרשת הארגונית וסגמנטציה
- פיתוח מאובטח
- אבטחת תשתיות ומערכות
- ניהול זהויות
- מניעת זליגת מידע
- מניעת תוכנות זדוניות, היגיינת סייבר

## נציבות תלונות הציבור

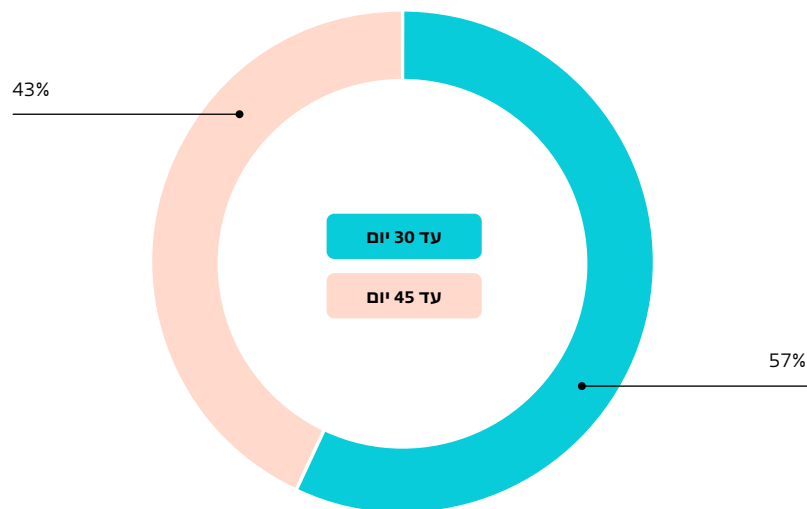
נציבות תלונות הציבור ב-MAX מטפלת בפניות המתקבלות מלקוחות פרטיים ועסקיים, מגורמים צרכניים ועוד. מטרת פעילות הנציבות היא הפקת לקחים לטובת שיפור השירות וייעול התהליכים בחברה לצורך צמצום תלונות בנושאים חוזרים.

הליך הבירור כולל תחקור מעמיק של הפנייה המתקבלת וטיפול בה בהוגנות, בשקיפות ובאובייקטיביות. בסיום הטיפול מסווגת כל פנייה כמוצדקת/לא מוצדקת/ללא קביעת עמדה/לא בסמכות הנציבות. כשהפנייה מסווגת כ"מוצדקת" מועבר סיכום מקרה לגורמים הניהוליים הרלוונטיים בחברה, ובו פרטי האירוע, ממצאים והמלצות הנציבות ביחס לאירועים דומים, לטובת למידה והפקת לקחים.

במסגרת פעילות הנציבות מועברים דיווחים לציבור, להנהלה, לוועדת הביקורת של הדירקטוריון ולבנק ישראל (לכל בעל עניין דיווח נפרד). בשנת 2023 נתקבלו 2,568 פניות מלקוחות פרטיים ועסקיים. הנציבות פועלת בהתאם להוראת ניהול בנקאי תקין (A 308), שבה מפורטים בין השאר עקרונות הטיפול בפניות המתקבלות בנציבות.

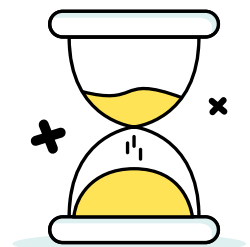
בהתאם להוראה זו, לכל לקוח עומדת הזכות לערער על תשובת הנציבות בפני הפיקוח על הבנקים. בתום הליך הבירור, הפיקוח על הבנקים מסווג את הפנייה. זו השנה הרביעית שמקס עם 0 פניות מוצדקות.

להלן התפלגות המענה לפניות הציבור על פי מועד מתן המענה לשנת 2023:



### חוק 6 דקות

חוק 6 דקות הוא כינוי לתיקון לחוק הגנת הצרכן שנכנס לתוקף ביולי 2019, והוחל גם על החברה מכוח תיקון מקביל בחוק הבנקאות (שירות ללקוח). התיקון קובע שיש לאפשר ללקוחותיהם לקבל מענה אנושי מקצועי לפחות לסוגי שירותים הבאים (לאחר האפשרות לבחור את השפה שבה יינתן השירות הטלפוני): (א) בירור חשבון, (ב) טיפול בתקלות, ו-(ג) סיום התקשרות, כאשר משך ההמתנה לקבלת מענה טלפוני אנושי לא יעלה על שש דקות. כמו כן, נקבע שתינתן האפשרות ללקוח לבחור בשירות השארית הודעה, כך שנציג החברה ישוב אליו במועד מאוחר יותר. מכוח תיקון החוק, פרסם הפיקוח על הבנקים את הוראת ניהול בנקאי תקין מס' 426 בעניין מתן מענה טלפוני אנושי מקצועי, הקובעת הוראות לעניין משך זמן ההמתנה; תעדוף אחר ותיק; הוראות לעניין ניטור ובקרה. על מנת לעמוד בהוראות החוק וההוראה, החברה התאימה את תפריט המענה הקולי שלה והיא פועלת לצורך עמידה בזמני המענה הנדרשים.



## עכשיו גם בנק ישראל אומר - MAX מספר 1!

בפעם הראשונה בנק ישראל כלל את חברות כרטיסי האשראי בסקר שביעות הרצון המקיף שהוא עורך אחת לשנה למערכת הבנקאית לשנת 2023. MAX מובילים בכל הפרמטרים ובכל הערוצים!

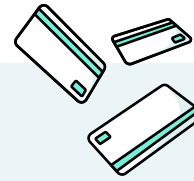


### אנחנו מקום 1

מבין חברות כרטיסי האשראי בשביעות הרצון מהשירות שניתן במוקד הטלפוני

**76%**

מרוצים מהשירות שניתן להם במוקד הטלפוני של חברת כרטיסי האשראי

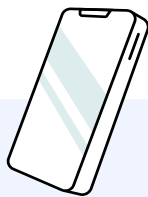


### אנחנו מקום 1

מבין חברות כרטיסי האשראי בהמלצה על כרטיס האשראי

**60%**

היו ממליצים לחבר או בן משפחה לבצע עסקאות באמצעות חברת כרטיסי האשראי



### אנחנו מקום 1

מבין חברות כרטיסי האשראי בשביעות הרצון מהאפליקציה

**66%**

מרוצים מרמת השירות שחברת כרטיסי האשראי מציעה להם באפליקציה שלה



### אנחנו מקום 1

מבין חברות כרטיסי האשראי בשביעות הרצון מאתר האינטרנט

**66%**

מרוצים מרמת השירות שחברת כרטיסי האשראי מציעה להם באתר האינטרנט שלה

## סביבת עבודה

### בטיחות בעבודה

בטיחות בעבודה היא חלק משגרת היום-יום ב-MAX, מהרגע שבו העובד יוצא מהבית ועד שהוא מגיע למשרד, והיא כרוכה בעמידה בתקני בטיחות ובסביבה ארגונית תומכת. לשם כך פועל ב-MAX ממונה בטיחות ומתקיים פורום בטיחות במהלך השנה. בבית MAX הושם דגש על יישום מרבי של כל תקנות הבטיחות הנדרשות, ובכלל זה כיבוי אש, חשמל, תאורת חירום, יציאות חירום ותרגילי חירום שנתיים. עובדי חדרי הבקרה ב-MAX נותנים מענה כקו ראשון 24/7. אחת לשנה נדרשים עובדי החברה לבצע ריענון על ידי לומדה בנושא הבטיחות.

בשנת 2023  
11 תאונות עבודה

בשנת 2022  
9 תאונות עבודה



### קידום תרבות של מניעת התנכלות ואלימות

MAX פועלת למיגור תופעות של הטרדה מינית, התעמרות, התנכלות והתנהלות פוגענית או עוינת לצורך שמירה על סביבת עבודה הוגנת, בטוחה וראויה לכל עובד ועובדת.

#### מניעת הטרדה מינית

הטרדה מינית היא התנהגות אסורה על פי החוק, והחברה מאמצת באופן מלא את הוראות החוק ופועלת על מנת לטפל בתלונות באופן המיטבי. בה בעת ננקטות פעולות מניעה לצורך שמירה על סביבת עבודה נעימה, מכבדת וראויה.

MAX מפיצה בקרב העובדים תקנון המסדיר את האופן שבו תלונות על הטרדה מינית מוגשות ומטופלות. מנהלת משאבי האנוש של החברה, היא הממונה על הנושא, וכל העובדים זכאים ליצור איתה קשר ישיר ואנונימי לבירור תלונותיהם.

ב-MAX מתייחסים בחומרה רבה להתנהגויות פוגעניות ומטרידות במקום העבודה ונוקטים את הצעדים הנדרשים על מנת להנגיש את המידע ולאפשר הגשת תלונה. נוסף על כך מפיצה MAX לומדה ייעודית לצורך הגברת המודעות לנושא, וכל עובדי החברה נדרשים לצפות בה אחת לשנה. עובדים חדשים נדרשים לצפות בלומדה בעת הכשרתם, ואף מקבלים מסמך ייעודי בנושא ובו מידע בדבר התקנון והממונה על מניעת הטרדה מינית.

עבור כל השכבות הניהוליות בארגון, אגף משאבי אנוש מעבירה הדרכה שנתיית בנושא מניעת הטרדה מינית, ובה דנים בהוראות החוק ומעלים סוגיות, שאלות וחיידודים על מנת להגביר את המודעות לנושא החשוב ולתת למנהלים כלים למניעה ולטיפול.

## התעמרות והתנכלות

ב-MAX קיים נוהל עבודה ספציפי המגדיר את תהליך הטיפול בתלונת עובד על התעמרות מצד מנהלים או עמיתים במסגרת יחסי העבודה, וכן הגדרת דרכים ארגוניות למניעת תופעות של התעמרות בחברה.

**יום המאבק הבינלאומי למניעת אלימות נגד נשים 25.11**

אלימות במשפחה בכלל ואלימות נגד נשים בפרט היא תופעה חברתית קשה וחמורה המונעת בכל השכבות חברתיות ומחלקי הפירמה בוסת כבוד על זכויות האדם וכן במימס אל, תופעה זו קיימת, אך בחודש האחרון נרצחו 2 נשים ע"י בני זוגן.

לאלימות צורות ביטוי שונות והיא יכולה להיות מילולית, גופנית, מינית, נפשית, חברתית או כלכלית. האלימות פוגעת במספר ובנפשו של הנשים והיא עלולה לסכן את חייהן ואת חיי ילדיהן.

**אנחנו ב-MAX מוקיעים ומגנים אלימות כלפי נשים!**  
בכל יום בשנה - האחריות לעצור את זה היא של כולנו.

**את לא לבד.**  
אם חווית אלימות מכל סוג, אם ידוע לך על אישה בסביבתך שחווה אלימות, אנחנו, צוות משאבי אנוש - פה עבורך לכל שיתוף והתייעצות באופן דיסקרטי ורגיש. אנחנו פה אחת בשביל השקיה וגם פה כדי לזכורת לרגום המתמחה.

חמישה תמוז"י אזהרה באנטי - מודע שיה

הקשר החשוב

הקשר החשוב

רעיון קיומית

הקשר החשוב

הקשר

הקשר החשוב

זכרון זה מרמז

הקשר החשוב

הקשר החשוב

הקשר החשוב

מקור: פוטומופיל שיה

## אלימות נגד נשים

בהקשר רחב יותר, ועל מנת להעלות מודעות לנושא שמירה על כבוד האדם חירותו ופרטיותו וקידום שוויון זכויות בין המינים, מציינים ב-MAX מדי שנה את יום האלימות כנגד נשים וזאת על מנת להעביר את המסר כי אלימות ופגיעה מכל סוג שהיא ובטח מינית ובמקום העבודה אינן מקובלות כלל.

69 MAX | 2022-2023 ESG פ"ת

GOVERNANCE

G

## אחריות ברכש

בשנת 2020 הוקמה ב-MAX מחלקת רכש, האמונה על התחום הלוגיסטי של החברה, ובכלל זה על צמצום הוצאות, התייעלות פעילותה של החברה וניהול הספקים באופן מיטבי - כל זאת תוך שמירה על הערכים המגולמים בכללי האתיקה של MAX.

הרכש מתקיים בשוק המקומי הישראלי, למעט 10% מספקי החברה הממוקמים בחו"ל. בכל הסכם למתן שירותים עם ספק, MAX מוודאת שמתקיימים תנאי העסקה נאותים, לרבות עמידה ב"חוקי המגן" ושמירה על זכויות עובדים, ודואגת לתשלום מיטבי עבור ספקים קטנים. נוסף על כך, MAX מקפידה על הטמעתם של ערכי האתיקה וההוגנות בחברה ומחויבת לספקיה ולנותני השירות הן מבחינה אישית והן מבחינה חברתית.

בכל תהליך רכישה מתקיים "קוד התנהגות לספקי MAX", המגדיר את הסטנדרטים המינימליים המצופים מספקי מוצרים ושירותים של החברה, שאינם נתונים למשא ומתן. הספקים ונותני השירות מחויבים לכבד קוד התנהגות זה ולקיים אותו בכל היקשרות עם MAX, ביחס למחזיקי העניין שלה וביחס לסביבה.

### על פי קוד זה, הספק מצהיר ומתחייב:

|                                                                                |                                                       |                                                 |                                                             |
|--------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|
| לקיים את החקיקה ("חוקי המגן") העוסקת בדיני עבודה, ביחסי עבודה ובזכויות עובדים  | להימנע מאפליה על רקע בלתי חוקי                        | להימנע מכל צורה של שוחד ושחיתות                 | לקיים את הוראת הדין, החוקים והכללים המקצועיים אשר חלים עליו |
| לקיים את הוראות החוק בנוגע לשמירה על הסביבה ולפעול מתוך מודעות לאחריות סביבתית | לשמור על בריאותם ועל בטיחותם של עובדיהם בסביבת העבודה | להימנע מכל התנהגות הנושאת אופי "מאיים" או נצלני | לנהוג בכבוד בעובדיהם ולספק סביבת עבודה הוגנת                |

### שותפות עם ספקים

MAX מקיימת תקשורת רציפה, גלויה ושקופה עם הספקים. בדרך כלל, הספקים מגיעים לכל יחידה עסקית אחת לרבעון, על מנת להציף סוגיות, הצעות, משוברים וסיכומים, מתוך מטרה ליצור שביעות רצון הן בצד החברה והן בצד הספק.

|                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                   |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>רווחת ספקים ועובדים חיצוניים</b><br>ספקי כוח אדם ועובדים חיצוניים המועסקים בבית MAX זכאים לתנאי רווחה רבים מגוונים, ובהם פעילויות ללא עלות, ארוחות יומיות, פינוקים שונים ומתנות בחגים. | <b>בדיקת שכר וזכויות עובדים</b><br>אחת לשנה MAX מבצעת בדיקת שכר מדגמית בקרב קבילני כוח אדם, על מנת לוודא שהתשלום הוגן ועל פי חוק. |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

### פרסום אחראי

MAX מפרסמת בכל ערוצי המדיה הישראלים, ובכלל זה באינטרנט, ברדיו, בטלוויזיה ובעיתונות הכתובה. על פי רוב, הפרסום פונה למגוון קהלי יעד, אך ישנם גם פרסומים סקטוריאליים המתבססים על ניתוחי שוק.

לדוגמה, ל-MAX פרסום ייעודי לחברה הערבית בשפה הערבית ופרסום ייעודי לחברה החרדית ובו מסרים המותאמים לה. נוסף על כך, בפרסומים, MAX מקפידה על הצגת גיוון אנושי - נשים, גברים, גילים, עדות והרכבים משפחתיים מגוונים. בכל הפניות הפרסומיות, MAX מקפידה על שפה לא מגדרית.

## דוח ה-ESG של MAX



דוח זה הוא דוח ESG הראשון של חברת מקס איט פיננסים בע"מ (הידועה כ-MAX). הדוח נכתב ברוח תקן הדיווח העולמי של ארגון ה-GRI (reference to the GRI universal standard), ומכיל התייחסות לעולמות תוכן רלוונטיים כגון שירות, מוצרים מתקדמים, אבטחת מידע ועוד.

דוח ESG זה מפורסם לאור החשיבות שהחברה רואה בשיתוף ציבור הקוראים בעשייתה בתחומים המפורטים, ולא מכוח חובה רגולטורית כלשהי. הדוח מעודכן למועד פרסומו, הוא מציג את עיקרי פעילות החברה הרלוונטיים לדוח זה ואינו ממצה את מלוא הנתונים אודות פעילותה. החברה אינה מתחייבת להתאמתו של המידע בדוח לצורך זה או אחר, והיא אינה מתחייבת לעדכן את הדוח ככל שחלו שינויים ו/או עדכונים לאחר מועד עריכתו. החברה עשתה את מירב המאמצים על מנת שהמידע הנכלל בדוח יהיה מדויק, אולם למרות זאת, יתכן שנפלו בדוח שגיאות, ליקויים או טעויות. החברה, חברות בקבוצתה ו/או מי מטעמן, לא יהיו אחראים לכל אובדן, הפסד או נזק שייגרם כתוצאה מהשימוש במידע הנכלל בדוח.

הדוח אינו מהווה חלק מהדוחות הכספיים של החברה ואינו ערוך בהתאם לרגולציה החלה עליהם, והנתונים המחייבים הם אלה שבדוחות הכספיים.

ככל שיש בדוח מידע צופה פני עתיד, כהגדרתו בחוק ניירות ערך, התשכ"ח-1968, הרי שמידע כזה, ככל שנכלל, מבוסס, בין השאר, על הערכות והנחות של הנהלת החברה ועל תחזיות עתידיות, שאינן ודאיות מטבען ויתכן שבפועל התוצאות יהיו שונות מהותית מאלו שנחזו, לכן יש להתייחס למידע זה בזהירות המתבקשת.

נשמח לכל התייחסות או הערות לדוח.

אפשר להעבירן למנהלת ה-ESG של MAX, הגברת חני פשיטצקי:  
hanni\_p@max.co.il

הדוח נכתב בסיוע ובייעוץ חברת שבלת ESG בהובלתו של ד"ר ליעד אורתר:  
l.ortar@shibolet-esg.com

| מיקום בדוח                                    | הסוגיה המהותית                      |
|-----------------------------------------------|-------------------------------------|
| עמודים 40, 42, 43, 44, 62, שזור לאורך כל הדוח | 201 ערך כלכלי ישיר שיוצר והופץ      |
| עמוד 20                                       | 302 צריכת אנרגיה                    |
| עמוד 21                                       | 305 פליטות לסביבה                   |
| עמודים 29, 70                                 | 401 תנאי העסקה                      |
| עמודים 27, 37                                 | 402 יחסי עבודה                      |
| עמוד 40                                       | 405 גיוון תעסוקתי ושוויון הזדמנויות |
| עמוד 44                                       | 413 קהילות מקומיות                  |
| עמוד 63                                       | 418 פרטיות הלקוח ואבטחת מידע        |

### ניתוח מהותיות

על פי הנחיות הדיווח החדשות של GRI, החברות המדווחות מתבקשות להציג רשימה של הסוגיות המהותיות שכוסו במסגרת הדוח. להלן רשימת הסוגיות המהותיות אשר גובשה בהתייעצות עם גורמי הניהול השונים ועם גורמי מקצוע, אל מול פרקטיקות דיווח של ארגונים פיננסיים מישראל ומהעולם.

## אינדקס הדיווח - GRI

| מיקום                                      | תיאור                                                       | המדד  |                                     |
|--------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|-------|-------------------------------------|
| 6-8                                        | אודות הארגון                                                | 2-1   | 2 הצהרות כלליות                     |
| 6                                          | ישויות שנכללות בדיווח                                       | 2-2   |                                     |
| 71                                         | תקופת הדיווח, תדירות ואיש קשר                               | 2-3   |                                     |
| 57-62, 6                                   | הפעילות, שרשרת הערך והקשרים העסקיים                         | 2-6   |                                     |
| 27                                         | עובדים בהעסקה ישירה                                         | 2-7   |                                     |
| 49-50                                      | תפקיד הדירקטוריון במעקב אחר ניהול ביצועים                   | 2-12  |                                     |
| 52                                         | מניעת ניגוד עניינים                                         | 2-15  |                                     |
| 52                                         | תקשור חששות להנהלה ולדירקטוריון                             | 2-16  |                                     |
| 3, 4                                       | הצהרה של מקבל ההחלטות בנושאי קיימות                         | 2-22  |                                     |
| 10-11                                      | מסגרת המדיניות לקיימות                                      | 2-23  |                                     |
| לכל אורך פרקי הדוח השונים                  | הטמעת מדיניות לקיימות                                       | 2-24  |                                     |
| סביבה 19-24<br>עובדים 29-30<br>שירות 54-59 | תהליכים לתיקון השפעות שליליות                               | 2-25  |                                     |
| 52                                         | מנגנוני פניה בהיבטים אתיים                                  | 2-26  |                                     |
| 51                                         | ציות לחוקים ותקנות                                          | 2-27  |                                     |
| חברה 38-41<br>בשירות 59                    | גישת הארגון לדיאלוג עם מחזיקי עניין                         | 2-29  |                                     |
| 29                                         | הסכמים קיבוציים                                             | 2-30  |                                     |
| 71                                         | תהליך לקביעת נושאים מהותיים                                 | 3-1   | נושאים מהותיים                      |
| 71                                         | רשימת הנושאים המהותיים                                      | 3-2   |                                     |
| 7                                          | ערך כלכלי ישיר שיצר הארגון                                  | 201-1 | 201 כלכלי                           |
| 29 במסגרת ההסדרים הקיבוציים                | התחייבויות הארגון לתגמול והטבות כולל פרישה לגמלאות          | 201-3 |                                     |
| 40                                         | פערי שכר לפי מעמד ומגדר                                     | 202-1 |                                     |
| 57                                         | השקעה בתשתיות ובשירותים                                     | 203-1 |                                     |
| 70                                         | ניהול רכש בארגון                                            | 3-3   | 204 רכש                             |
| 53-56                                      | הערכת סיכוני שחיתות                                         | 205-1 | 205 אתיקה                           |
| 52                                         | נהלים והדרכות למניעת שחיתות                                 | 205-2 |                                     |
| 52                                         | אירועי שחיתות וצעדי תגובה                                   | 205-3 |                                     |
| 23                                         | השבת מוצרים ואריזות לשימוש חוזר ומחזור                      | 301-3 |                                     |
| 20                                         | צריכת האנרגיה בתוך הארגון                                   | 302-1 | 302 אנרגיה                          |
| 20                                         | הפחתת צריכת האנרגיה                                         | 302-4 |                                     |
| 21                                         | פליטה ישירה של גזי חממה - מכלול 1                           | 305-1 | 305 פליטות לסביבה                   |
| 21                                         | פליטה עקיפה של גזי חממה - מכלול 2                           | 305-2 |                                     |
| 23-25                                      | ניהול השפעות משמעותיות של הארגון בנושא פסולת                | 306-2 | 306 פסולת ושפכים                    |
| 23-25                                      | פסולת שהופנתה לטיפול                                        | 306-4 |                                     |
| 30                                         | הטבות ייעודיות לעובדי משרה מלאה                             | 401-2 | 403 בריאות תעסוקתית ובטיחות         |
| 30                                         | מערכת ניהול בריאות ובטיחות תעסוקתית                         | 403-1 |                                     |
| 68                                         | הערכת סיכונים ותחקור אירועי בטיחות                          | 403-2 |                                     |
| 30                                         | שירותי בריאות תעסוקתית לעובדים                              | 403-3 |                                     |
| 30                                         | קידום בריאות העובדים                                        | 403-6 |                                     |
| 68                                         | תאונות עבודה                                                | 403-9 |                                     |
| 34-35                                      | ממוצע שעות הדרכה לעובד לשנה                                 | 404-1 | 404 הדרכה והכשרה מקצועית            |
| 32                                         | שיעור עובדים המקבלים משוב ביצועים והכונה בנושא פיתוח קריירה | 404-3 | 405 גיוון תעסוקתי ושוויון הזדמנויות |
| 40-41                                      | גיוון בקרב העובדים וההנהלה                                  | 405-1 |                                     |
| 40                                         | שיעור שכר בסיסי ופערי שכר מגדריים                           | 405-2 | 408 העסקת ילדים                     |
| אין כלל                                    | תחומי פעילות וספקים בהם יש סיכון משמעותי לעבודת ילדים       | 408-1 |                                     |
| 42-46                                      | מעורבות בקהילה המקומית, הערכת השפעה ופיתוח תוכניות          | 413-1 | 413 קהילות מקומיות                  |
| 60                                         | השפעות חברתיות שליליות בשרשרת ההספקה והצעדים שנקטו ע"מ לתקן | 414-2 | 414 הערכת ספקים מקומיים             |