

דו"ח אחריות תאגידית 2023



ESG



חברת הנדסה ותשתיות תחבורה בנים

חזון החברה

"חברת תשתית מובילה ופורצת דרך לתחבורה חכמה, המהווה מנוע צמיחה כלכלי וחברתי להגדלת הפריון ואיכות החיים ומאפשרת ניידות גיאוגרפית - תעסוקתית זמינה ובטוחה לכלל הציבור בישראל בפריפריה ובמרכז"

דבר יושב ראש הדירקטוריון והמנהל הכללי



דוח האחריות התאגידית לשנת 2023 מהווה נדבך חשוב בהצגת החזון האסטרטגי של נתיבי ישראל ומימוש הלכה למעשה כחברה הלאומית לתשתיות תחבורה בישראל המובילה את פיתוח תשתיות התחבורה במדינה, אנו מחויבים להוביל את השינוי לעבר כלכלה בת-קיימא ולשמש דוגמה למצוינות בתחום האחריות התאגידית.

ההנהלה והדירקטוריון רואים באחריות תאגידית נדבך מרכזי באסטרטגיה העסקית של החברה. שנת 2023 היתה מאתגרת בכלל והרבעון האחרון של השנה היה מאתגר במיוחד בעקבות מלחמת חרבות ברזל. בשנה החולפת הובלנו מהלכים משמעותיים להטמעת שיקולי ESG בתהליכי קבלת ההחלטות, בפיתוח הפרויקטים ובניהול הסיכונים. פעלנו להעמקת השקעותינו בתשתיות ירוקות, בחדשנות סביבתית ובפיתוח ההון האנושי. אנו גאים לראות כיצד החברה מתפתחת ומתעצמת תוך איזון מתמיד בין צורכי הפיתוח לבין אחריותה הסביבתית והחברתית. הישגי החברה בתחום האחריות התאגידית מוכיחים כי ניתן לשלב בין מצוינות עסקית לבין מחויבות לפיתוח בר-קיימא.

אנו רואים בתפקידנו אחריות להוביל את המשק הישראלי לעתיד של תשתיות חדשניות ומתקדמות, יעילות וידידותיות למשתמשי הדרך ולסביבה גם יחד. בשנת 2023 המשכנו להטמיע את עקרונות הקיימות בכל רבדי פעילותנו, מתכנון ועד ביצוע, תוך שימת דגש על חדשנות טכנולוגית וקידום פתרונות ירוקים. השנה האחרונה הייתה משמעותית עבורנו בהיבט האחריות התאגידית. הרחבנו את תוכניות המעורבות החברתית שלנו, העמקנו את המחויבות לצמצום טביעת הרגל הפחמנית של פרויקטי התשתית, והגברנו את השקיפות והדיאלוג עם מחזיקי העניין שלנו. כל זאת, תוך שמירה על איתנות פיננסית ויצירת ערך כלכלי למשק הישראלי.

אנו מבקשים להביע את הערכתנו העמוקה להנהלת החברה ולכלל העובדים ושרשרת האספקה שלנו על מחויבותם ליישום חזון הקיימות שלנו. יחד נמשיך לפעול למען עתיד טוב יותר לחברה הישראלית ולדורות הבאים.

ניסים פרץ
המנהל הכללי

יגאל עמדי
יו"ר הדירקטוריון

תוכן עניינים

44

שרשרת אספקה

20

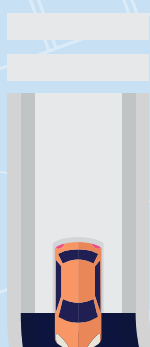
ניהול אחראי

8

ניהול ESG



מאה שנים של חיבור בין אנשים



80

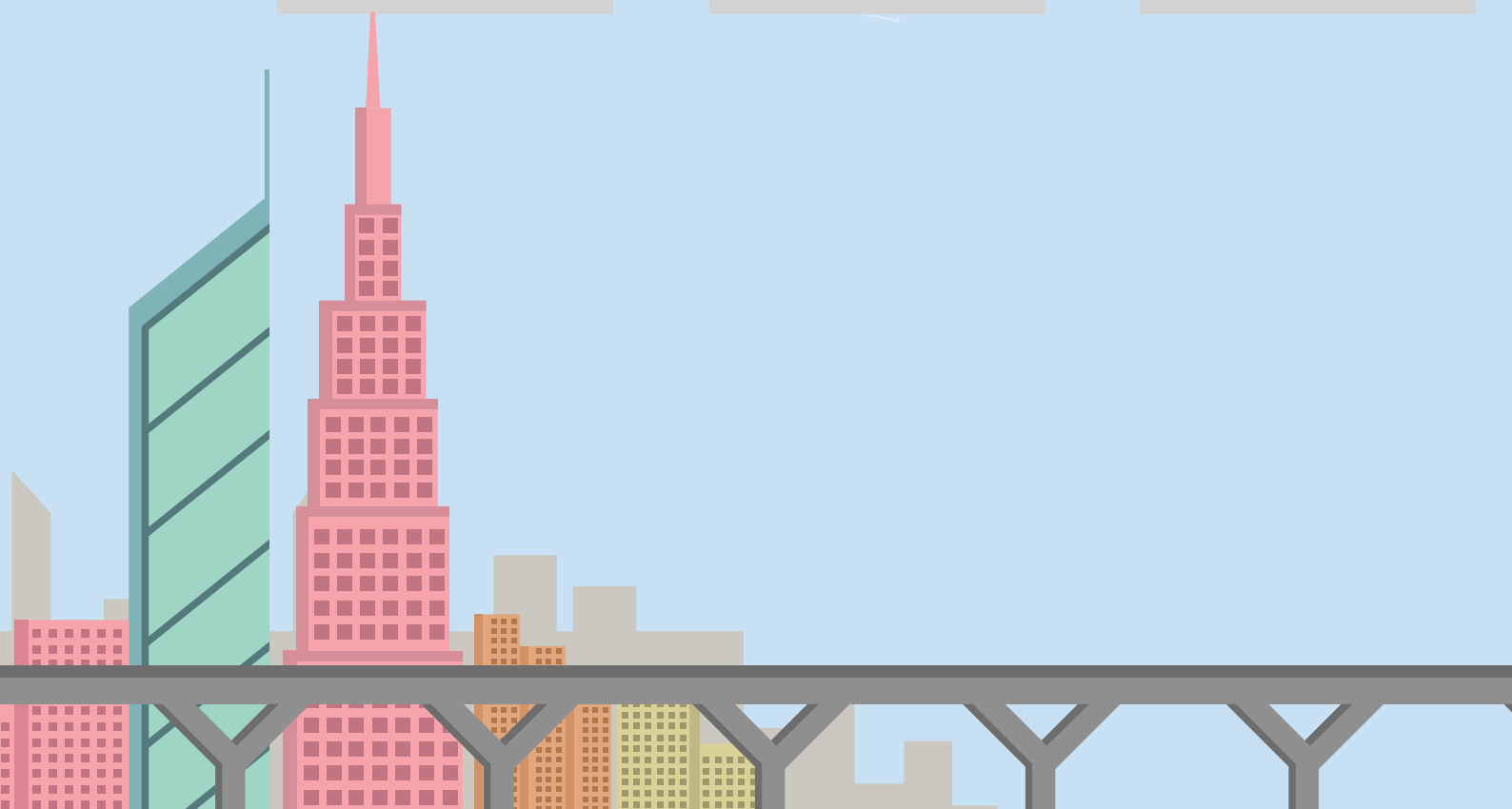
סביבת העסקה

72

איכות הסביבה

56

משתמשי הדרך



אודות הדוח

דוח האחריות התאגידית ESG של חברת נתיבי ישראל לשנת 2023

דוח האחריות התאגידית הנוכחי הנו הדוח התשיעי שחברת נתיבי ישראל - החברה הלאומית לתשתיות תחבורה מפרסמת. הדוח סוקר את פעילותה של נתיבי ישראל לשנת 2023 בנושאים העוסקים בערכים משותפים לנתיבי ישראל ולמחזיקי העניין שלה. נושאים אלו הם חלק בלתי נפרד מהאחריות הכוללת כחברה ממשלתית לאומית לתשתיות תחבורה. דוח זה מספק הצצה לעיקרי הפעילות שבוצעו על ידי החברה בשנת 2023.

הדוח מאושר על ידי דירקטוריון נתיבי ישראל במועד אישור הדוחות הכספיים שלה בחודש מרץ 2024.

דוח האחריות התאגידית חובר בהתאם להנחיות הבין לאומיות של ארגון ה **GRI - Global Reporting Initiative**, על פי הנחיות **GRI Sustainability Reporting Standards** ברמת דיווח בהתאם. המידע המוצג בדוח מתאר את ההשפעות של הארגון בנושאים המהותיים ומבוסס על עבודתם המשותפת של גורמים רבים בחברה ומחזיקי העניין שלה.

המידע תואם למידע המוצג בדוחות הכספיים של החברה לשנת הדיווח והושם דגש על הגדרת יעדים לפעילות הקיימת וזאת לצורך מעקב ואפקטיביות. בדיקת נאותות פנימית מבוצעת על ידי נציגים חטיבתיים המוסמכים בחברה לבדיקת המידע המפורט בו, בקרה נוספת מתבצעת על ידי מנהלי החטיבות ומפורסם לאחר קבלת אישור מנכ"ל נתיבי ישראל והדירקטוריון.

תוכן הדוח הוגדר על-פי עקרונות:

מהותיות - הנושאים החשובים ביותר לצמיחתה העסקית של החברה בטווח הארוך ובעלי החשיבות הרבה ביותר למחזיקי העניין.

התייחסות למחזיקי עניין - מתן מענה לציפיות ולנושאים הקרובים לליבם של מחזיקי העניין.

הקשר בר-קיימא - הצגת ביצועים בהקשר של סוגיות בתחום האחריות התאגידית.

שלמות - כיסוי הנושאים המהותיים וגבולותיהם בצורה המשקפת השפעות כלכליות, חברתיות וסביבתיות.

הדוח מציג את הפעילות של החברה לביצוע ניתוח מהותיות חדש שנערך בשנת 2023 עם כלל מחזיקי העניין שלה תוך התמקדות במימוש תוכנית רב שנתית בתחום האחריות התאגידית ופיתוח בר קיימא. הדוח הנו חלק ממערך דוחות תקופתיים של נתיבי ישראל המפורסמים לציבור ואינו מחליף אותם. דוח זה סוקר תהליכים ופרויקטים מגוונים המנוהלים באמצעות מיקור חוץ ואשר, לדעת נתיבי ישראל, יש להם היבטים של אחריות תאגידית ופיתוח בר קיימא החיוניים לקידום התחום.

המידע ששימש להכנת הדוח הופק ממערכות מידע ארגוניות וממקורות ארגוניים אחרים בחטיבות השונות הכוללים מסמכים, נהלים ותהליכי עבודה כתובים, נתונים ומידע ארגוני.

נתיבי ישראל צופה כי בדוחות העתידיים שלה יוצגו מדדים נוספים, השוואות של נתונים רלוונטיים ומגמות רב-שנתיות מצטברות, וזאת בעקבות למידה מתמדת של הארגון הפקת לקחים מתהליך עריכת הדוחות ופרסומם ולא פחות חשוב התייחסות מחזיקי העניין של החברה ככל שיעלו.

נתיבי ישראל מתכוונת להמשיך ולהרחיב את דיווח הקיימות בעתיד, להמשיך לערוך ולפרסם דוח בתדירות שנתית, סמוך לפרסום הדוחות הכספיים, עבור שירות הגילויים המהותיים, שירותי GRI בדקו כי מדד התוכן של GRI מוצג בבירור וההפניות לגילוי נאות 102-40 עד 102-49 תואמות את החלקים המתאימים בגוף הדו"ח.

תוכן הדוח הוגדר על פי עקרונות:

שלמות

כיסוי הנושאים המהותיים וגבולותיהם בצורה המשקפת השפעות כלכליות, חברתיות וסביבתיות.

הקשר בר קיימא

הצגת ביצועים בהקשר של סוגיות בתחום האחריות התאגידית.

התייחסות למחזיקי עניין

מתן מענה לציפיות ולנושאים הקרובים ללבם של מחזיקי העניין.

מהותיות

הנושאים החשובים ביותר לצמיחתה העסקית של החברה בטווח הארוך ובעלי החשיבות הרבה ביותר למחזיקי העניין.

דבר סמוכ"ל חדשות אסטרטגיה ו ESG

מלחמת "חרבות ברזל" אשר החלה באוקטובר 2023 הייתה מאתגרת עבור מדינת ישראל וחברת נתיבי ישראל כזרוע ביצוע של משרד התחבורה. בדוח זה מפורטת הפעילות של החברה והסיוע שלה לכוחות ההצלה והביטחון, האזרחים וניהול החירום שבאחריות נתיבי ישראל מול כלל החברות הממשלתיות תחת משרד התחבורה.

כי כל פרויקט תשתית חדש לא רק עונה על צרכי ההווה, אלא גם מתוכנן בראייה ארוכת טווח המביאה בחשבון את האתגרים הסביבתיים והחברתיים העתידיים.

לאור העובדה כי חברת נתיבי ישראל הינה החברה הגדולה ביותר בתחום תשתיות התחבורה בישראל, השפעות של שינויי האקלים על פעילות החברה ממשיכות ללא קשר למלחמה, ההתמודדות עם אירועי קיצון והשפעתן על התשתיות שבאחריותה לא פחתו. ראייה רחבה זו מאפשרת ומחייבת אותנו לבצע בחינה מתמדת והתאמות בתקופת מעבר שהיא ארוכת שנים ומאופיינת באי וודאות אשר בצידן ניהול הסיכונים וזיהוי ההזדמנויות יהיה דומיננטי.

אני מודה לכם על ההתעניינות בדו"ח ומזמין את כלל מחזיקי העניין שלנו לפנות אלינו לקידום דרכים נוספות רלוונטיות ובנות קיימא בתחומים בהם אנו פועלים.

אני מאמין כי רק ביחד, בשיתוף פעולה אמיתי, בדיאלוג פתוח ומקדם מול מחזיקי העניין שלנו, נצליח לממש את האחריות שלנו כארגון הנועד ונולד לשרת את כלל תושבי מדינת ישראל.

בברכה,

עדי גמליאל,

סמוכ"ל חדשות, אסטרטגיה ו ESG

Adig@iroads.co.il, 03-7355929

בנתיבי ישראל, אנו רואים את החיבור בין חדשנות, קיימות ואסטרטגיה כמפתח להובלת מהפכת התשתיות התחבורתיות של המחר. תפיסתנו האסטרטגית מבוססת על ההבנה כי פיתוח תשתיות מקיימות דורש חשיבה חדשנית ופתרונות פורצי דרך, המשלבים טכנולוגיות מתקדמות עם אחריות סביבתית וחברתית גם יחד.

בליבת האסטרטגיה שלנו עומד פיתוח "תשתיות חכמות" המשלבות טכנולוגיות IoT ובינה מלאכותית לניטור ואופטימיזציה של תשתיות התחבורה, פתרונות לגודש בניהול תנועה חכם לצד פתרונות של קיצור זמן התנועה. פתרונות אלו מאפשרים לנו לצמצם את צריכת האנרגיה, לשפר את יעילות התחזוקה ולהאריך את חיי התשתית, תוך הפחתת ההשפעה הסביבתית והגדלת ההשפעה החברתית החיובית באמצעות תשתיות תחבורה.

חדשנות בתחום הקיימות באה לידי ביטוי גם בשימוש בחומרים מתקדמים וידידותיים לסביבה, כגון אספלט ממוחזר וחומרי בנייה בעלי טביעת רגל פחמנית נמוכה. בנוסף, אנו מובילים פרויקטים חלוציים בתחום תשתיות תחבורה ציבורית והתחבורה החשמלית באמצעות משאיות ורכבי משא, המשלבים תכנון חכם עם תשתיות טעינה מתקדמות.

ההתכנסות של חדשנות, קיימות ואסטרטגיה מאפשרת לנו לפתח מודלים חדשים של שיתופי פעולה עם סטארט-אפים, מוסדות מחקר בארץ ובעולם ורשויות מקומיות, ובכך ליצור אקוסיסטם של חדשנות בתחום התשתיות המקיימות. גישה זו מבטיחה



ניהול האחריות התאגידית

ESG



ניהול האחריות התאגידית ESG

בעידן שבו אתגרי האקלים והקיימות הופכים למרכזיים בסדר היום העולמי, תפקיד מנהל הקיימות והאחריות התאגידית בחברת נתיבי ישראל מקבל משנה חשיבות ומורכבות. כחברת התשתית המובילה בישראל, האחריות על פיתוח ותחזוקת רשת הכבישים הבין-עירונית, נדרשת התמודדות עם מגוון אתגרים סביבתיים וחברתיים המחייבים ראייה רחבה ויכולת השפעה מערכתית. מנהל ה-ESG בנתיבי ישראל פועל כגורם מתכלל המוביל את האינטגרציה של שיקולי קיימות בכל שרשרת הערך של החברה - החל משלב התכנון האסטרטגי, דרך תהליכי התכנון וההקמה של פרויקטים, ועד לשלבי התפעול והתחזוקה. התפקיד מחייב יכולת לנהל דיאלוג מתמיד עם מגוון רחב של מחזיקי עניין, לרבות רגולטורים, ארגוני סביבה, קהילות מקומיות וגורמים מקצועיים בתוך החברה.

מנהל האחריות התאגידית אחראי גם על ניהול מערכת דיווחים לרשות החברות הממשלתיות ובכלל זה גם כתיבתו והפקתו של דו"ח ה-ESG של החברה והפצתו בקרב מחזיקי העניין של נתיבי ישראל.

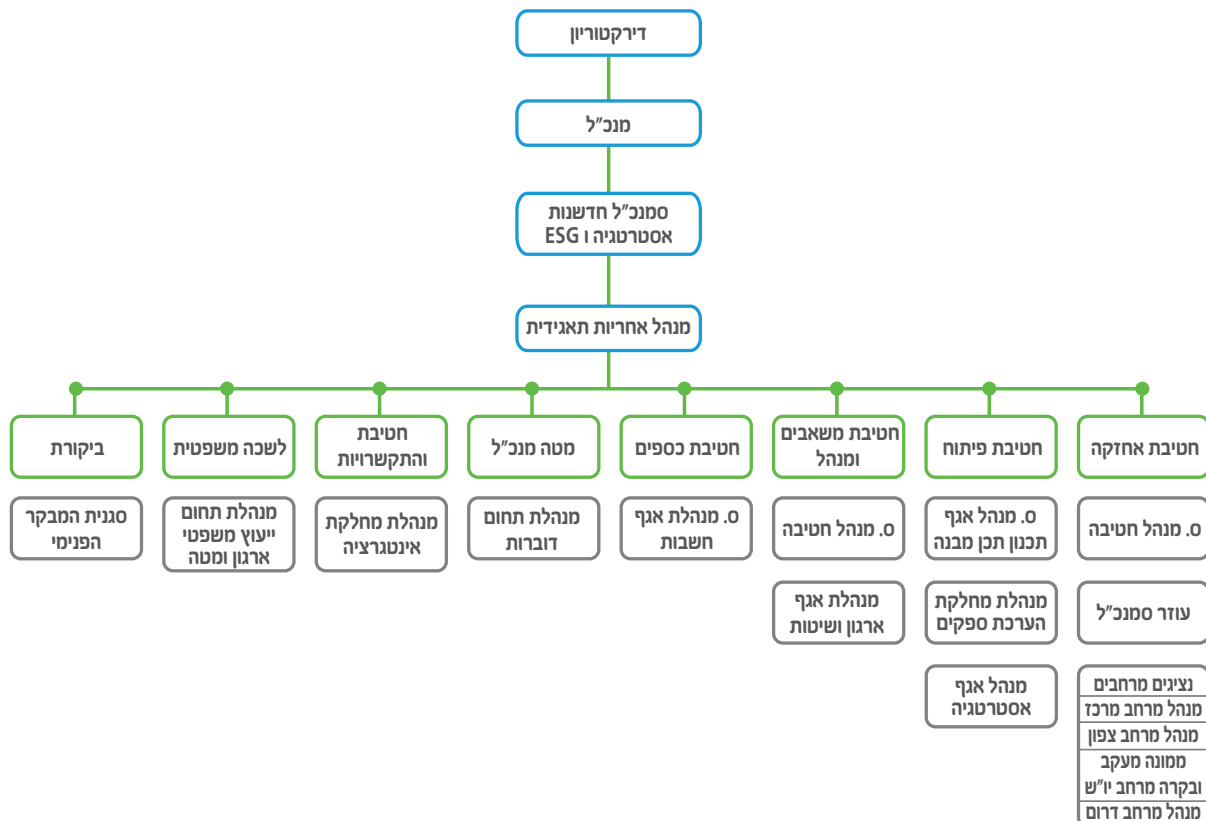
הטמעת התחום בפעילות השוטפת של החברה מחייבת הבנה ומעורבות בתהליכים היום יומיים בהם עוסקת נתיבי ישראל. לכן, בכל אחת מחטיבות החברה הוגדרו נציגים העוסקים, מעבר לתפקידם, גם בקידום תחומי קיימות, והמסייעים באיסוף ובקרה של הנתונים התקופתיים והעברתם למנהל האחריות התאגידית. עם זאת, ובשיתוף אגף הדרכה וארגון מעלה פועל מנהל האחריות התאגידית של החברה ומקיים הכשרה מקצועית בתחום הדיווח של ארגון בינלאומי ה-GRI. המנהל האחריות התאגידית מדווח ישירות לסמנכ"ל חדשנות, אסטרטגיה ו-ESG. באופן שוטף על התקדמות הביצועים והעמידה בתוכנית האסטרטגית הרב שנתית. דירקטוריון החברה מקבל דיווח רבעוני ממנהל האחריות התאגידית.

בליבת התפקיד עומדת היכולת לתרגם את האתגרים הסביבתיים והחברתיים להזדמנויות עסקיות וליתרונות תחרותיים, תוך הובלת תהליכי חדשנות וקידום פתרונות פורצי דרך בתחום התשתיות המקיימות. זאת, לצד האחריות להטמעת מתודולוגיות מתקדמות למדידה וניהול של השפעות סביבתיות וחברתיות, ולדיווח שקוף ומקיף למחזיקי העניין השונים.

מנהל ה-ESG אמון על הגיבוש המקצועי במתווה התוכנית האסטרטגית בתחום הקיימות והאחריות התאגידית, אחראי על יישום המדיניות והתכנון בהתאם להחלטת הדירקטוריון ומנכ"ל החברה המאשרים את הדיווחים החיצוניים לרשות החברות הממשלתיות ואת דוח אחריות תאגידית המופץ לציבור אחת לשנה.

במסגרת תפקידו בשנת 2023 היה אחראי על גיבוש הדיווח של היערכות לשינוי האקלים של משרד התחבורה בהתאם להחלטת הממשלה. בפעילות משותפת עם מנהל הסיכונים הראשי של החברה, פעלו ביחד לאיסוף הנתונים וגיבוש המתווה. העבודה השוטפת נערכה מול כלל חברות התשתית שתחת משרד התחבורה.

המבנה הארגוני של נציגי החטיבות לניהול והטמעת האחריות התאגידית בחברה:



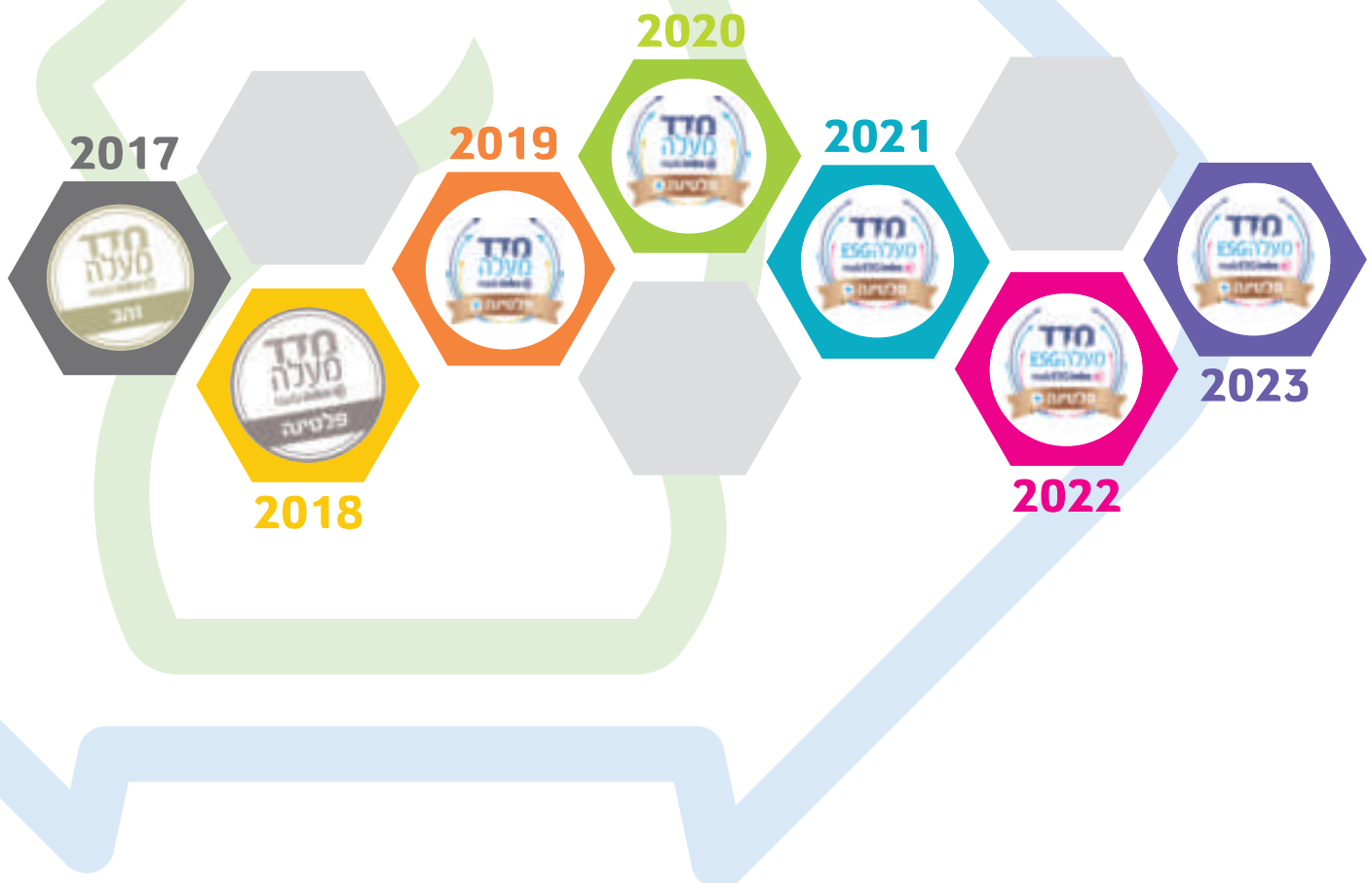
דירוג מעלה

דירוג מעלה הוא אינדקס מוביל בישראל המעריך את ביצועי החברות הבורסאיות בתחומי האחריות החברתית והסביבתית. הדירוג נערך מדי שנה על ידי מרכז מעלה, עמותה מובילה בתחום האחריות התאגידית בישראל. מדד מעלה בוחן מגוון רחב של פרמטרים, ובהם: ממשל תאגידי, ניהול סיכונים סביבתיים וחברתיים, התנהלות עסקית אחראית, קשרי קהילה, תנאי עבודה ודיווח שקוף.

והכלים העדכניים ביותר הקיימים בעולם בתחום האחריות התאגידית. בשנת 2023 התפרסם לצד דירוג ה-ESG הכולל גם דירוג ייעודי לנושא הגיוון, ההכלה והשוויון המגדרי. דירוג זה הוא במסגרת שיתוף פעולה למעלה ונציבות שוויון הזדמנויות בעבודה במשרד הכלכלה בו לקחה החברה חלק. לראשונה נושא הבטיחות מהווה פרק חובה מנוקד לחברות תעשייה, ייצור ותשתיות אשר התבסס גם על פעילותה של חברת נתיבי ישראל בתחום. החל משנת 2019 ועד לשנת 2023 כולל, נתיבי ישראל מדורגת בקטגוריה הגבוה ביותר - פלטינה+ בתחום התשתיות והאנרגיה.

החברות המובילות בדירוג זוכות להכרה ולמוניטין חיובי בקרב משקיעים, לקוחות וקהלי יעד נוספים. עבור חברות תשתית כמו נתיבי ישראל, הישגים בדירוג מעלה יכולים לסייע בגיוס מימון, בשיתופי פעולה עם גורמים ממשלתיים ובהצגת ערך מוסף עבור לקוחות ובעלי עניין. עם זאת, החברה מתמקדת בעיקר בפיתוח מדדים ומתודולוגיות פנימיות להערכת הביצועים הסביבתיים והחברתיים, כחלק מניהול האחריות התאגידית לאורך שרשרת הערך.

הקשר הרצוף וההדוק של ארגון מעלה עם ארגונים מקבילים בחו"ל, מאפשר לה להביא לחברת נתיבי ישראל את המידע



מחזיקי העניין

המונח "מחזיקי עניין" מאגד את כלל הגורמים המושפעים או משפיעים על הארגון ומפעילותו. דיאלוג עם כלל מחזיקי העניין כולל מגוון תהליכים ורמות, החל מהעברת מידע, התייעצות על מרחבי ההשפעה ונושאים העולים מעת לעת. תהליכים אלו נועדו במטרה לחזק את יחסי האמון, לצמצם פערים ולקדם תהליכים ופתרונות בעלי ערך לחברה ולמחזיקי העניין שלה.

ולקדם פרקטיקות מקיימות. בכך, המשך דיאלוג רציף עם כלל מחזיקי העניין הוא מפתח להתמודדות מוצלחת עם אתגרי הקיימות והאחריות התאגידית.

'נתיבי ישראל' פועלת אל מול מחזיקי עניין רבים המשפיעים על פעילותה ומושפעים ממנה במישרין או בעקיפין, ולכן אורך חיי הפרויקטים שבאחריותה, החברה מקיימת דיאלוג באמצעים שונים, כגון: סקרים, הפצת מידע, התייעצות לתיאום ציפיות, מפגשי קהילה, הקשבה ומענה לפניית בכל האמצעים העומדים לרשותה. הדיאלוג נעשה במגוון רחב של אמצעי תקשורת: רדיו, טלוויזיה, רשתות חברתיות, שולחנות עגולים ומפגשים בין נציגי החברה לבין שרשרת האספקה והציבור הרחב בפעילות בפרויקטים שבאחריות החברה וזאת לצורך ניהול טוב יותר של פעילותה ולמען תושבי מדינת ישראל. בשנת 2023 עדכנה החברה את מחזיקי העניין שלה בעקבות מלחמת "חרבות ברזל" עם שתי קבוצות נוספות. הראשונה מינהלת תקומה ומועצות אזוריות בדרום וצפון הארץ והקבוצה השנייה היא כוחות הביטחון, כלל חברות ממשלתיות נוספות בתחום החירום.

בהיותה חברה תשתית לאומית, נתיבי ישראל מושפעת ממגוון רחב של מחזיקי עניין - החל מרגולטורים ומקבלי ההחלטות, דרך קהילות מקומיות ואזרחים, וכלה בארגוני סביבה, ספקים וגופים עסקיים אחרים. ניהול דיאלוג אפקטיבי ושוטף עם כלל מחזיקי העניין הללו הוא קריטי להצלחת החברה בהטמעת עקרונות הקיימות והאחריות התאגידית.

דיאלוג זה מאפשר לנתיבי ישראל לזהות בזמן אמת את הסיכונים הסביבתיים, חברתיים ורגולטוריים הרלוונטיים לפעילותה, ולפתח אסטרטגיות התמודדות מתאימות. למשל, שיתוף פעולה עם ארגוני סביבה יסייע בזיהוי השפעות אקולוגיות של פרויקטים, בעוד דיאלוג עם קהילות מקומיות יאפשר להבין טוב יותר את הצרכים והחששות החברתיים. מנגד, שיח עם רגולטורים יסייע להיערך לשינויים רגולטוריים צפויים.

אך הדיאלוג עם מחזיקי העניין אינו רק חיוני להתמודדות עם סיכונים, אלא גם לזיהוי הזדמנויות עסקיות חדשות. שיתופי פעולה עם גופים חדשניים, למשל, עשויים להוביל לפיתוח פתרונות טכנולוגיים מקיימים לתשתיות התחבורה. שיח עם ספקים יאפשר לנתיבי ישראל להשפיע על שרשרת האספקה

אסטרטגיה וניהול נושא הקיימות

מחזיקי עניין	נושאים מהותיים	אמצעי שיח
משרד התחבורה והאוצר, רשות החברות הממשלתית	כלל הנושאים	דיווחים תקופתיים, פגישות מקצועיות, שולחנות עגולים, תוכניות עבודה
שרשרת אספקה (ספקי רכש ארגוני ופרויקטאלי)	ניהול סיכונים, אתיקה, תכנון סביבתי, בטיחות, ממשל תאגידי, אחריות לשרות ולמוצר, ציות לחוק, רכש אחראי, ביצועים סביבתיים ומגוון ביולוגי, הבטחת איכות, המשכיות עסקית, שיפורים טכנולוגיים והתייעלות אנרגטית	שולחנות עגולים, ימי עיון, סקרים, כנסים, פגישות מקצועיות, דוחות תקופתיים, אתר האינטרנט, מערכות מידע מקצועיות של הארגון, ביקורים במשרדי החברה ובפרויקטים, אמצעי תקשורת
ארגונים אזרחיים ומגזר שלישי	תכנון סביבתי, ממשל תאגידי, השפעה חברתית, ניהול וקידום ידע, התייעלות אנרגטית	ימי עיון, סקרים, כנסים, פגישות מקצועיות, דוחות תקופתיים, שולחנות עגולים, אמצעי תקשורת
לקוחות ומשתמשי הדרך	מוקדי סיכון ובטיחות, שביעות רצון, ממשל תאגידי, מעורבות ציבורית	סקרים, שיחות טלפון, אתר האינטרנט, רשתות חברתיות, אמצעי תקשורת
אמצעי תקשורת	כלל הנושאים	אתר האינטרנט של החברה, רשתות חברתיות, מפגשים במשרדי החברה ובפרויקטים, שיחות, כנסים
רשויות רגולטוריות, סטטוטוריות ועדות תכנון	ניהול סיכונים, אתיקה, תכנון סביבתי, ממשל תאגידי, השפעה חברתית, ניהול וקידום ידע, התייעלות אנרגטית, מוקדי סיכון ובטיחות	פגישות מקצועיות, דוחות תקופתיים, שולחנות עגולים
רשויות מוניציפליות	תכנון, ממשל תאגידי, השפעה חברתית, ניהול וקידום ידע, התייעלות אנרגטית, מוקדי סיכון ובטיחות	פגישות מקצועיות, דוחות תקופתיים, שולחנות עגולים, סקרים, מפגשי תושבים
כלל משרדי הממשלה, מוסדות ממשלתיים ורשויות מכוח החוק	כלל הנושאים	דיווחים תקופתיים, פגישות מקצועיות, שולחנות עגולים, פורומים
אקדמיה, איגודים מקצועיים וארגוני מחקר בארץ ובעולם	תכנון סביבתי, חדשנות ענפית, אסטרטגיה, ניהול סיכונים, בקרה וניטור ביצועים, קידום ידע ושיתופי פעולה	מחקרים משותפים, ימי עיון, סקרים, כנסים, פגישות מקצועיות, שולחנות עגולים, אתר אינטרנט, דוחות אחריות תאגידית ופיתוח בר קיימא, אמצעי תקשורת
דירקטוריון	כלל הנושאים	ימי עיון, סקרי הנהלה, הדרכות מקצועיות, ועדות מקצועיות ועדות היגוי
עובדי החברה	כלל הנושאים	ימי עיון, סקרים, מפגשים, חוות דעת, פורטל ארגוני, אירועי חברה, שולחנות עגולים, קפסולות ידע
תושבים וקהילות במסגרת פרויקטים של החברה	ניהול סיכונים, תכנון, ביצוע ואחזקת תשתיות, בטיחות משתמשי דרך, ניהול תנועה, תחבורה אינטרמודלית, מעורבות ציבורית, שקיפות, שיחות ופגישות עם גורמים שונים בחברה.	ימי עיון, סקרים, מפגשים, שולחנות עגולים, קשרי קהילה, אתר אינטרנט, אמצעי תקשורת
מנהלת תקומה מועצות אזרחיות בדרום וצפון הארץ	ראיה מרחיבה של פיתוח כלכלי, חברתי ואזורי בעזרת תחבורה ציבורית נגישה ומהירה, פיתוח תשתיות תחבורה כמנוע חברתי.	ימי עיון, פגישות, סיורי שטח, ועדות מקצועיות, תוכניות עבודה משותפות בעזרת ועדות היגוי
כוחות הביטחון, חברות ממשלתיות נוספות בתחום החרום	חרום, ניהול סיכונים, תכנון, ביצוע ואחזקת תשתיות, בטיחות ובטחון משתמשי הדרך, תרחישי ייחוס של אירועי קיצון, ניהול דאטה, שיתוף ידע ומידע.	ימי עיון, פגישות, סיורי שטח, ועדות מקצועיות, תוכניות עבודה משותפות בעזרת ועדות היגוי

נושאים מהותיים

ניתוח המהותיות הוא תהליך קריטי עבור חברות המבקשות להבין ולטפל בנושאים הרלוונטיים ביותר להשפעתן על החברה והסביבה. עבור נתיבי ישראל, תהליך זה יהווה כלי חשוב לזיהוי הסיכונים וההזדמנויות המשמעותיים ביותר. למשל, בחינת ההשפעה הסביבתית של תשתיות התחבורה והתפתחות אזורי התעשייה יסייעו בניהול סיכונים קיימות. כמו כן, הבנת הצרכים והדאגות של הקהילות המקומיות לאורך התשתיות תאפשר מתן מענה ראוי להשפעות החברתיות. בנוסף, זיהוי הסוגיות הרגולטוריות והציבוריות המרכזיות יעזור לנתיבי ישראל להתמודד עם אתגרים אלו באופן אסטרטגי.

הדירוג של כלל מחזיקי העניין קבע את המיקום של כל נושא ונושא, הנושאים אשר זכו לדירוג הגבוה ביותר נקבעו כנושאים החשובים ביותר למחזיקי העניין.

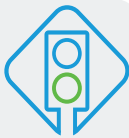
בכל תחום בוצע סקר נפרד עם דירוג פנימי לחשיבותו, ממצאי הסקר וניתוחו סייעו לחברה להציב את הנושאים המהותיים ביותר בעיני חברת נתיבי ישראל ובראיית מחזיקי העניין המשפיעים והמושפעים מפעילותה. כך שבסיום בחינת הנושאים המהותיים עם כלל מחזיקי העניין של החברה, דורגו הנושאים שנבחנו לפי סדר החשיבות שלהם. דירוג זה מסייע להנהלת החברה והדירקטוריון לרכז משאבים ניהוליים ופיננסיים של החברה לצורך קידום והשפעה חיובית על הנושאים שנמצאו בעלי ההשפעה הגבוהה יותר. במסגרת זו זוהו שישה עשר נושאים כמהותיים בפעילותה של חברת נתיבי ישראל בהם יש חשיבות עליונה למחזיקי העניין ולחברת נתיבי ישראל. מלבד זאת זוהו עוד ארבעה עשר נושאים שהשפעתם משנית בדירוג האמור, אלא שיש בהם משום חשיבות לפעילותה של החברה ולכן יושקעו בהם מאמצים בטווח הארוך.

להלן מטרצית המהותיות של החברה שאושרה על ידי ההנהלה והדירקטוריון.

תהליך ניתוח המהותיות מעניק לנתיבי ישראל תמונת מצב מעמיקה ואמינה, ויאפשר קבלת החלטות מושכלת לאורך ציר הקיימות והאחריות התאגידית. הדבר יוביל להגברת האמון והמעורבות של בעלי העניין השונים, ולשיפור הביצועים ארוכי הטווח של החברה. אחת לחמש שנים החברה כחלק בלתי נפרד מהתוכנית האסטרטגית הרב שנתית של החברה בתחום ה ESG מבצעת חברת 'נתיבי ישראל' את מבחן המהותיות (Assessment Materiality). לצד סקירה בינלאומית של חברות וגופים מקבילים בעולם כמיפוי חיצוני, החברה מבצעת באמצעות שולחני עגולים הן באופן פיזי והן באופן מקוון עם קבוצות מיקוד המאפיינים את מחזיקי העניין שלה. בנוסף נערך סקר נרחב להערכה של נושאים, כפי שהשתקפו בדיואלוג עם מחזיקי עניין שונים החיצוניים והפנימיים.

החברה הפיצה סקר בו מחזיקי העניין שאלוהם פנתה יכלו לדרג את החשיבות של כל נושא כך שתתקבל האפשרות להבין את הנושאים המהותיים עבור הנהלת החברה והדירקטוריון אל מול הציפיות והמחשבות של מחזיקי העניין. על מנת לזהות את הנושאים המהותיים, נבחנו כלל הנושאים הנסקרים אצל מחזיקי העניין הפנימיים והחיצוניים ביחס לתקן הדיווח של ארגון ה GRI.

משתמשי הדרך



תקשור מידע ושיפור תדמית, דיאלוג, תפיסת תחבורה משולבת, בטיחות ומוקדי סיכון, שביעות רצון, ניהול תנועה ושיפורים טכנולוגיים.

ממשל תאגידי



שקיפות, קידום אמנות בין גופי תשתית בארץ ובעולם, אימוץ מדיניות ESG ואימפקט, הערכות לרגולציה סביבתית, ניהול סיכונים, פיתוח קשרי חוץ בארץ ובעולם, המשך פיתוח הפורום למנהלי ESG בחברות ממשלתיות, אקלים אתי, שרריות.

שרשרת אספקה



רכש אחראי, בקרה וניטור ביצועים, דיאלוג, שביעות רצון, קידום חדשנות ענפית, מחקר ופיתוח משותף, הכשרות, פיתוח ענפי, אתיקה, בטיחות.

איכות הסביבה



תכנון סביבתי, התייעלות אנרגטית, קידום אנרגיות מתחדשות, מגוון ביולוגי, בניה ירוקה, שינוי אקלים, סיכונים סביבתיים, מחקר ופיתוח בארץ ובעולם.

סביבת העסקה



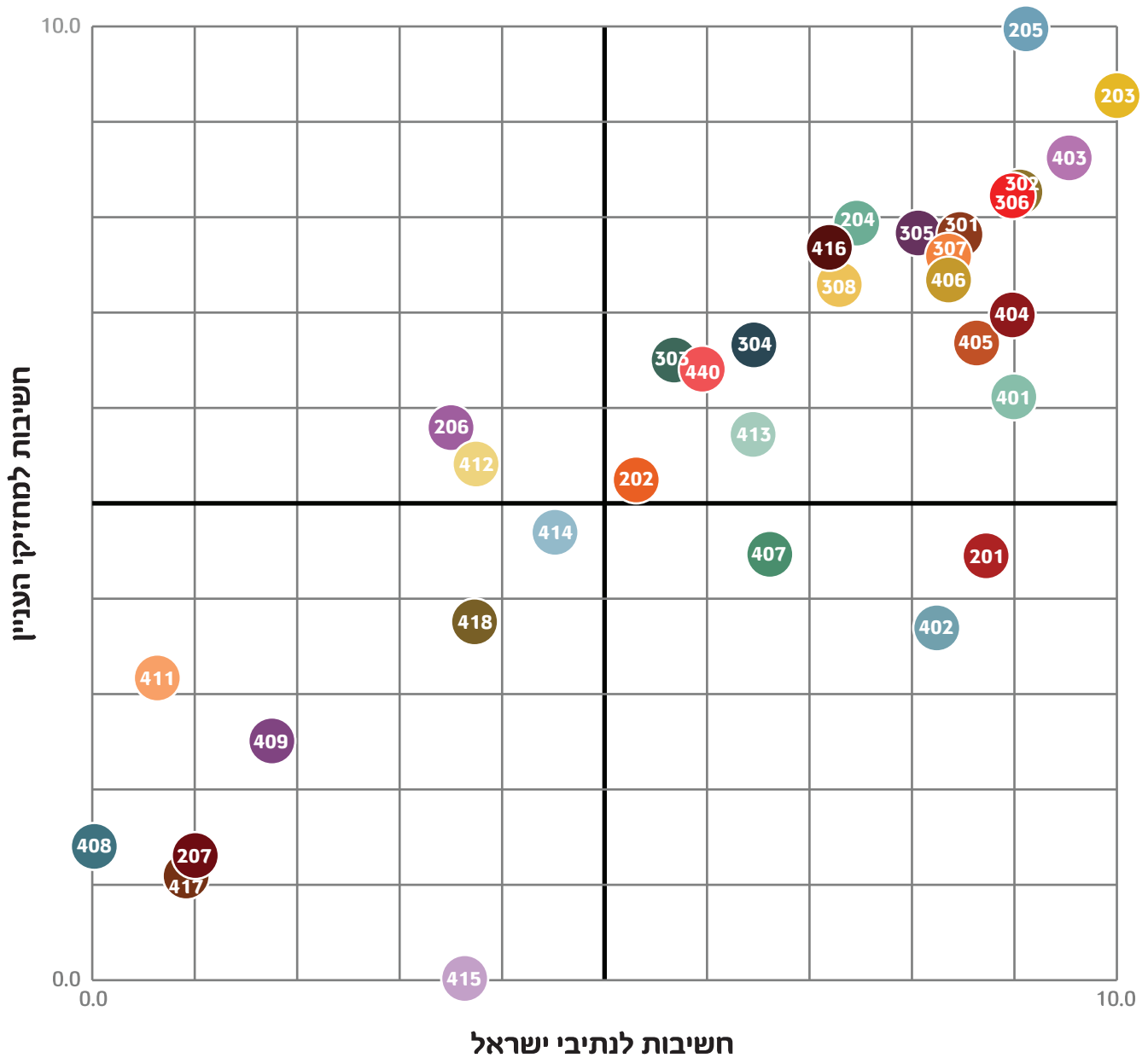
פיתוח אישי, סיכונים העסקה, מסלולי קריירה, קידום עובדים, שביעות רצון, איזון עבודה בית, אקלים אתי, בריאות ובטיחות עובדים, גוון תעסוקתי.

חברה וקהילה



דיאלוג, שיתוף ציבור, נגישות וקישוריות, מעורבות עובדים בקהילה, שקיפות, שרריות.

מטריצת מהותיות



חברתי

- 414 ● השפעה חברתית
- 415 ● מדיניות צעירים
- 416 ● בטיחות וגהות
- 417 ● שיווק ותיג
- 418 ● פרטיות הצרכן
- 401 ● העסקה
- 402 ● יחסי עובדים / הנהלה
- 403 ● בטיחות וגהות בעבודה
- 404 ● הדרכה והכשרה
- 405 ● שונות ושיוון הזדמנויות
- 406 ● היעדר אפליה
- 407 ● חופש התאגדות
- 408 ● עבודת ילדים
- 409 ● עבודה בכריה
- 410 ● נהלי הבטחה
- 411 ● זכויות ילדים
- 412 ● זכויות אדם
- 413 ● קהילות מקומיות

סביבתי

- 301 ● חומרים
- 302 ● אנרגיה
- 303 ● מים
- 304 ● מגוון ביולוגי
- 305 ● פליטות
- 306 ● שפכים ופסולת
- 307 ● חסימות סביבתיות
- 308 ● הערכת השפעות סביבתיות של שרשרת אספקה

כלכלי

- 201 ● ביצועים כלכליים
- 202 ● נוכחות בשוק
- 203 ● השפעות כלכליות עקיפות
- 204 ● נהלי רכש
- 205 ● מניעת שחיתות
- 206 ● התנהגות שאינה תחרותית

יעדי האו"ם לקיימות

בשנת 2015 נקבעו על ידי האומות המאוחדות יעדים ומטרות לקדם פיתוח קיימות ברחבי העולם. לתחום התשתיות תחבורה יש תרומה עצומה למימוש יעדים אלו, והנה כמה דגשים על החשיבות של קידום יעדי האו"ם לקיימות בחברות העוסקות בתשתיות תחבורה ברמה הלאומית.

תשתיות התחבורה והמתקנים שלה כפי שהיא מבצעת במכרזים לקיום פאנלים סולאריים. שיפור תשתיות התחבורה בכיוון של בטיחות, נגישות ושילוב פתרונות מודולריים ירוקים. צמצום פערים חברתיים - מתן הזדמנויות תעסוקה והכשרה למגוון אוכלוסיות, וחיבור אזורי פריפריה לרשת התחבורה הארצית. שימור מערכות אקולוגיות - שילוב פתרונות נופיים ושמירה על שטחים פתוחים לאורך התשתיות, לטובת מגוון ביולוגי. טיפול בשינויי אקלים - הפחתת פליטות גזי חממה, התאמה לתרחישי קיצון באמצעות תכנון עמיד אקלים. ביישום אסטרטגי של מטרות אלו, נתיבי ישראל מקדמת את הפיתוח בר-קיימא ברמה הלאומית, באופן משמעותי ומרכזי במאמץ ליצירת עתיד טוב וקיימות סביבתית, חברתית וכלכלית.

בטבלה שלהלן נכללים יעדי האו"ם לקיימות אשר החברה בחרה לאמץ על פי יעדי משנה ועיקרי ההשפעה.

תפקיד מטרות האו"ם לקיימות הוא קריטי עבור חברות כמו נתיבי ישראל. אלה יעדים אסטרטגיים שנועדו לטפל בסוגיות רוחביות של פיתוח בר-קיימא ברמה הגלובלית. אימוץ יעדים אלו יסייע לנתיבי ישראל להתמודד עם אתגרים עיקריים כגון צמצום טביעת הרגל הפחמנית, קידום צדק חברתי והגנה על המגוון הביולוגי. אינטגרציה של היעדים הללו בתהליכי הקבלת החלטות וניהול הסיכונים תאפשר לחברה לזהות הזדמנויות עסקיות חדשות, לשפר את מוניטין ואמון בעלי העניין ולהבטיח ביצועים בר-קיימא לטווח ארוך. בכך, יישום מסגרת יעדי הקיימות של האו"ם יהפוך למשאב אסטרטגי חיוני עבור נתיבי ישראל.

לאורך הדו"ח הזה ודוחות קודמים אשר החברה פרסמה, ניתן לראות את השילוב של יעדי האו"ם לקיימות אשר נתיבי ישראל מקדמת מעבר לאנרגיה נקייה ויעילה, בהטמעת טכנולוגיות חדשניות לחיסכון באנרגיה ושימוש במקורות מתחדשים לאורך



אסטרטגיה וניהול נושא הקיימות

יעד	יעד משנה	סעיפים	עיקרי ההשפעה
3	3.6	עד שנת 2030, להפחית בחצי את ההרגלים והפצועים ברחבי העולם כתוצאה מתאונות דרכים.	במסגרת פעילות אגף בטיחות, החברה פועלת לצמצום פצועים והרגלים בפרויקטים שבאחריות החברה, שיפור תשתיות במוקדי סיכון וכשלים ברשת הקיימים בתשתיות שבאחריות החברה בהתאם להחלטת הוועדה לביצוע תכנון ואחזקת תשתיות תחבורה פעילות חטיבות הליבה לביצוע תכנון ואחזקת תשתיות תחבורה תוך ניטור אור ותכנון סביבתי לתקני תשתיות תחבורה ירוקות בינלאומיות. ניהול תוכנית אב לסחורות ומטענים עבור משרד התחבורה ושימוש במערכות מידע מתקדמות לניהול וניטור ביצועים, קידום שטר מעטן דיגיטלי ושקילת משאיות בתנועה.
	3.9	עד שנת 2030, להפחית באופן משמעותי את מספר מקרי המוות והמחלות בשל כימיקליים מסוכנים וכן זיהומי אוויר, מים, ואדמה.	
4	4.3	עד שנת 2030, להבטיח גישה שוויונית לכל הנשים והגברים לחינוך בר השגה טכני, מקצועי, על תכונות, כולל אוניברסיטאי.	הכשרות עובדי החברה ועובדי שרשרת אספקה במכללת נתבים המכללה למקצועות התחבורה, אשר בה ניתן לרכוש ידע טכני ומקצועי כמו כן עידוד עובדי החברה.
	4.7	עד שנת 2030, להבטיח כי כל הלומדים רוכשים את הידע והכישורים הנדרשים לשם קידום פיתוח בר קיימא, ובכלל זה, אך לא רק, באמצעות חינוך לפיתוח בר קיימא וסגנון חיים בר קיימא, זכויות אדם, שוויון בין המינים, קידום תרבות של שלום ללא אלימות, אזרחות בינלאומית, והערכה של מגוון תרבותי ושל תרומה תרבותית לפיתוח בר קיימא.	
5	5.1	מיגור כל צורות האפליה כנגד נשים ונערות בכל מקום.	נתיבי ישראל כחברה הטרוגנית המעסיקה עובדים מכל המגזרים רואה חשיבות רבה ביצירת חברה שוויונית והוגנת ובקידום נושא שוויון ההזדמנויות בעבודה. מדיניות החברה קובעת מתן הזדמנויות שווה לכל העובדים החל מגיוס אשר כולל עובדים עם מוגבלויות ואוכלוסיות ייחודיות. ועד לתנאי העסקה כגון דרגות שכר, הכשרה ופיתוח, וכן קידום ותנאי העסקה אחרים. אנו מתנגדים ושוללים בכל תוקף כל גילוי אפליה בכל הקשור להעסקת עובדים, על בסיס דת, גזע, מין, רקע לאומי, מוצא, גיל, נכות, סטאטוס שירות צבאי, זהות מגדרית, נטייה מינית וכד' ופועלים כל העת למתן הזדמנויות תעסוקה שוות. כמו כן, החברה מינתה בעלי תפקידים כגון: ממונה מניעת התעמרות, ממונה מניעת גזענות, ממונה מעמד האישה. כל אלו הינם תחת ועדת האתיקה של הארגון כאשר יו"ר הוועדה הינו סמנכ"ל חדשנות, אסטרטגיה ו ESG
6	6.3	עד לשנת 2030, שיפור איכות המים על ידי הפחתת זיהום, מיגור שפיכת הפסולת והקטנה למינימום של שחרור כימיקליים וחומרים מסוכנים, ובכך לחתוך בחצי את אחוז השפכים הלא מטופלים ובסופו של דבר הגדלת המחזור והשימוש מחדש של המים באופן גלובאלי.	פעילות של חטיבות הליבה לביצוע תכנון ואחזקת תשתיות תחבורה תוך ניטור אור ותכנון סביבתי והפחתת זיהום המים באמצעות אגף הנדסה בכלל הפרויקטים של החברה, הטמעה של מחקרים בנושא מגוון ביולוגי, קידום פתרונות ברי קיימא לצורכי ניקוז כגון ביו פילטר בצידי צרכים בכל שלבי חי הפרויקט. החברה פועלת בשיתוף רשות הטבע והגנים, ועדות התכנון, המשרד להגנת הסביבה ורשויות הניקוז לטיפול הולם בכלל התשתיות תחבורה שבאחריות החברה. במסגרת הפעילות של החברה בתחום הרכבות החברה בונה בפארק אריאל שרון את הפרויקט ניקוז הגדול במדינה. פרויקט מפעל הניקוז הגדול בישראל והראשון מסוגו בפארק אריאל שרון לצורך ריסון זרימות מאגן נחל איילון בעת שיטפונות ושחרור מבוקר של המים לתוך תעלת איילון, כתנאי מקדים להצרת התעלה כחלק מפרויקט המסילה הרביעית באיילון. בפרויקט מוקם מאגרי מים חדשים, סכר קירות תומכים, תעלות, מערכת שליטה וניהול ועוד.
	6.5	עד לשנת 2030, הטמעה של ניהול מקורות מים משולבים בכל הרמות, כולל באמצעות שיתוף פעולה חוצה גבולות, לפי הנדרש.	
	6.6	עד לשנת 2030, הגנה ושימור של מערכות אקולוגיות הקשורות במים, ובכלל זה הרים, יערות, ביצות, נהרות, אקוויפרים ואגמים.	
7	7.2	הגדלה משמעותית של רכיב האנרגיה המתחדשת בתמהיל האנרגיה הגלובאלית עד לשנת 2030	חברת נתיבי ישראל מכירה בערך של יצירת אנרגיה מתחדשת והתייעלות אנרגטית, החברה משקיעה משאבים ניהוליים רבים בתחום התאורה באמצעות החלפת כלל נקודות המאור שבאחריות החברה לתאורה אקולוגית וחסכונית, כמו כן, החברה יוזמת עדכוני חקיקה לקידום פתרונות ליצירת אנרגיה סולארית במחלפים כלואים ויצאה ופרסמה מכרז עם 13 מחלפים בהם יוקמו חוות סולאריות. כמו כן, החברה בוחנת כניסה לתחום המימן ובוחנת סלילה של תשתיות בפתרונות אנרגטיים יעילים יותר לצד פתרונות של טעינת רכבים בצידי הדרכים שבאחריותה. השקעה במחקר ופיתוח אשר יאפשרו הקמת צריכת אנרגיה ואגירתה בעזרת פאנלים סולארים בקירות אקוסטיים.
	7.4	עד לשנת 2030, העצמת שיתוף הפעולה הבינלאומי על מנת לאפשר גישה למחקרים וטכנולוגיות בנושאי אנרגיה נקייה, ובכלל זה אנרגיה מתחדשת, יעילות אנרגיה, וטכנולוגיות מתקדמות ונקיות יותר לדלקים מאובנים, וקידום השקעות בתשתית אנרגיה ובטכנולוגיות אנרגיה נקייה.	

יעד	יעד משנה	סעיפים	עיקרי ההשפעה
8	8.4	שיפור מתמיד עד שנת 2030 של יעילות המשאבים הגלובאליים בצריכה ויצירה, ושיאיה לבצע הבחנה בין צמיחה כלכלית לבין פגיעה בסביבה בהתאם לתוכנית ה-10 שנתית לצריכה ברת קיימא ויצרנות בהובלת המדינות המפותחות	כחברה ממשלתית אנו עומדים בכלל דיני העבודה ויחסי העבודה קיימים ובכלל זה חוק שכר שווה לעובד ולעובדת, חוק חופשה שנתית, חוק שעות עבודה ומנוחה ואף מעבר לכך, החברה פועלת להדנה על זכויות העובדים גם באמצעות סביבת העסקה בטוחה ובריאה וגם באמצעות התאגדות. כמו כן, החברה בוחנת כל העת את פעילותה בתחום.
	8.5	עד שנת 2030, להשיג תעסוקה מלאה ויצרנית ועבודה הוגנת לכל הגברים והנשים, ובכלל זה לצעירים ואנשים בעלי מוגבלויות, ותשלום שווה לעבודה בעלת ערך שווה	
	8.8	הגנה על זכויות העובדים וקידום סביבת עבודה בטוחה ומוגנת עבור כל העובדים, ובכלל זה מהגרים, במיוחד נשים מהגרות, והעובדים העובדים בעבודות מסוכנות	
9	9.1	פיתוח תשתיות איכותיות, אמינות, ברות קיימא ועמידות, ובכלל זה תשתיות מקומיות וחוצות גבולות, לתמוך בצמיחה הכלכלית וברוחה, בדגש על גישה ברת השגה ושיוויונית לכל.	החברה הקימה חטיבת חדשנות אשר מבצעת ניטור של מגמות המתפתחות בעולם בכלל ובפרט שמשיפעות על האקו סיסטם בו פועלת החברה ובהתאם לכך מגבשת תוכנית לקידום טכנולוגיות ותהליכים, אשר יאפשרו את מימוש ההזדמנויות והתמודדות עם האתגרים האסטרטגיים לתמיכה בתשתיות תחבורה אשר עסקים נשענים עליהן, הינן זמינות בצורה אוניברסלית, ובכך הן משפרות את הצמיחה הכלכלית ולהתקדמות החברתית. תוכנית העבודה של החטיבה עוסקת ביצירת ערך עבור החברה ועבור חברות ההזנק וחממות טכנולוגיות. החברה מקדמת הקמת שדה ניסויים בשיתוף משרד הביטחון וגופים ממשלתיים נוספים בתחום הרובוטיקה הקרקעית.
	9.4	עד שנת 2030, שדרוג התשתיות ושיפור התעשיות על מנת להפוך אותן ליותר ברות קיימא, לצד גידול ביעילות השימוש במשאבים ואימוץ נרחב של טכנולוגיות נקיות וידידותיות לסביבה והליכים תעשייתיים, כל המדינות לוקחות חלק בהתאם ליכולות שלהן בהתאמה	
11	11.2	עד לשנת 2030, מתן גישה למערכות תחבורה בטוחות, ברות השגה, נגישות וברות קיימא לכל, שיפור הבטיחות בדרכים, בייחוד באמצעות הרחבת התחבורה הציבורית, עם מתן תשומת לב מיוחדת לצרכים של אלה הנמצאים במצבים פגיעים, נשים, ילדים, אנשים בעלי מוגבלויות ואנשים מבוגרים	פעילות חברת נתיבי ישראל היא שיפור הנגישות של משתמשי הדרך למקומות תעסוקה ודיוור, חזון החברה הוא "חברת התשתיות המובילה במשק. פורצת דרך בפתרונות לתחבורה ציבורית וחכמה. מהווה מנוף לצמיחה כלכלית וחברתית, להגדלת הפריון ולשיפור איכות החיים ומאפשרת נייודת גיאוגרפית - תעסוקתית זמינה ובטוחה לכלל הציבור, בפרט ביריה ובמרכז". לצד זה החברה נכונה לכל אתגר ברמה הלאומית ופועלת גם במסגרת מלחמת "חרבות ברזל" לשפר את תשתיות התחבורה עבור כלל התושבים בחבל תקומה ועוטף ישראל הסמוך לעיר עזה.
	11.8	תמיכה בקשרים חיוניים כלכליים, חברתיים וסביבתיים בין אזורים עירוניים, פריפריאליים, וכפריים על ידי חיזוק תוכנית הפיתוח הלאומית והאזורית	
12	12.2	עד לשנת 2030, השגת ניהול בר קיימא ושימוש יעיל של משאבי טבע.	החברה מכירה בהשפעה שלה על שימוש בחומרי גלם, החברה ככל פרויקט מבצעת איזון עבודות עפר, מעודדת שימוש בחומרים ממחזוריים, החברה מפרסמת בדוחות אחריות תאגידית, בדוחות הכספיים שלה את ההשפעות בנושא חומרים ומשאבי טבע.
13	13.1	מספר מקרי המוות, הנעדרים ואנשים שנפגעו ישירות בשל אסונות, לכל 100,000 תושבים	נתיבי ישראל, כחברה לאומית ממשלתית ובהתאם להחלטת הממשלה (מס' 2973) מאוג' 2017, אחראית להבטחת הרציפות התנועתית ולמתן מענה אחזקתי לכבישים הבין-עירוניים במצבי החירום השונים, לרבות תיאום והנחייה בכבישים הבין עירוניים שבאחריות חברות תשתיות הדרכים הפרטיות/הממשלתיות (חוצה ישראל, נתיבי איילון, נתיבי היובל). החברה משקיעה משאבים רבים בקידום פרויקטים ופעילויות שונות ומגוונות לטובת שיפור מוכנות מערכיה לחירום בכלל עולמות התוכן (כ"א, יכולות טכנולוגיות ומערכות מידע, אמצעים וציוד, הכשרות ואימונים).
14	14.1	עד לשנת 2030, מניעה והקטנה משמעותית של הזיהום הימי מכל סוג, במיוחד מפעילויות שמקורן באדמה, ובכלל זה זיהום שפכים וזיהום תזונתי	החברה פועלת בכל הפרויקטים שבאחריותה להקטין את הזיהום הימי מכל סוג, היא פועלת מול ככל רשויות הניקוז במדינה, המשרד להגנת הסביבה, רשות הטבע והגנים להבטיח כי בכלל שלבי חיי הפרויקטים החל משלב הייצום, התכנון והביצוע וכמו כן, גם בשלב האחזקה כדי למנוע זיהום שפכים.

אסטרטגיה וניהול נושא הקיימות

יעד	יעד משנה	סעיפים	עיקרי ההשפעה
15	15.1	עד לשנת 2030, לוודא שימור, שיקום ושימוש בר קיימא של המערכת האקולוגית של מים נקיים בפנים הארץ וביבשה והשירותים שלה, במיוחד יערות, ביצות, הרים ואזורים צחיחים, בהתאם להתחייבויות תחת ההסכמים הבינלאומיים.	החברה פועלת לשמירה על איכות הסביבה. מקדמת שימוש בחומרים ממוחזרים על מנת להבטיח אספקה של משאבים טבעיים וחומרי גלם בעתיד, החברה פועלת להגדיל את המאמצים שלה לשקם קרקעות שנהרסו. על ידי הטמעת מחקרים העוסקים במגוון הביולוגי בתשתיות תחבורה ובמגדירי המשימות למתכננים ולקבלנים אשר פועלים בפרויקטים שבאחריותה, כמו כן, החברה מקדמת שיתופי פעולה עם משרדי ממשלה וארגונים אזרחיים להעלאת המודעות בנושא.
	15.4	עד לשנת 2030, להבטיח את שימור המערכת האקולוגית של ההרים, ובכלל זה המגוון הביולוגי שלהם, על מנת לחזק את היכולת שלהם לספק תועלות חיוניות לפיתוח בר קיימא.	
	15.5	נקיטת פעולות דחופות ומשמעותיות להקטנת הפגיעה בבתי גידול טבעיים, עצירת אובדן המגוון הביולוגי, ועד שנת 2030 הגנה ומניעה של היכחדות המינים המצויים בסכנה.	
	15.6	הבטחת חלוקה הוגנת ושוויונית של התועלות הנובעות מהשימוש במשאבים גנטיים, וקידום גישה הולמת למקומות גנטיים.	
	15.8	עד לשנת 2030, הצגת אמצעים למניעת ההתחלה והפחתה משמעותית של ההשפעה של פלישת מינים זרים למערכות האקולוגיות של היבשה והמים, ושליטה או ביעור של הזנים העיקריים.	
	15.9	עד לשנת 2030, הטמעת ערכי המערכת האקולוגית והמגוון הביולוגי לתוך התכנון הלאומי והמקומי, פיתוח תהליכים ואסטרטגיות להפחתה ומתן דין וחשבון.	



המחויבות שלנו לניהול אחראי



ניהול אחראי

חברת נתיבי ישראל הוקמה בספטמבר 2003 כחברה ממשלתית ועם הקמתה הוטלה על החברה המשימה והאחריות לתכנון ולהקמה של רשת הכבישים הבין-עירונית ולאחזקתה. החל מהקמתה, פועלת החברה על פי תוכניות חומש המאפשרות על ידי ממשלת ישראל. קביעת תוכנית עבודה רב-שנתית מאפשרת את קידום של הפרויקטים בצורה מתוכננת ועקבית, תוך שמירה על רמת וודאות גבוהה. החברה רואה חשיבות עליונה בקידום תוכנית עבודה רב-שנתית, אשר תהווה המשך ישיר לתוכנית החומש הקודמת.

התקנת כ-17,000 דגלי לאום בכבישי המדינה, טיפול ברמזורים ותיקון תקלות, לרבות, בתוך המרחב של הכבישים החסומים, כולל בשדרות ומתן מענה מידי לתיקון נזקי תשתיות הדרכים, גובשה תוכנית מענה לטיפול בכבישי העוטף עד שערי הישובים בשלושה טווחי זמן ובכפוף לקבלת אישורים ממשרד התחבורה וממנהלת תקומה. למידה מתמדת - קיום מפגשי למידה והפקות לקחים "עד כאן" עם כלל הגורמים בתוך החברה ואל מול חברות התשתית הפועלות עם החברה וגיוש משמעותיות והערכות במקרה של התרחבות המערכה.

בנוסף, החברה גיבשה שורה של הקלות לספקים בשיתוף החשב הכללי במשרד האוצר כגון: הקדמת תשלומים מיידית של כל התשלומים הקיימים לכלל הספקים בהיקפים של מאות מיליוני ש"ח ואף למעלה מכך, כתלות בהיקפי המזומן שיועברו לחברה מהמדינה, קיצור תהליכי בקרה פנימיים וחיצוניים להעברות מזומן מהירות ממשרד התחבורה, תשלום חשבונות טרום סופיים לפרויקטים שסיימו ביצוע, תשלום חשבונות "טרום חשבון סופי" בהליך מהיר, פיצול אבני דרך בפרויקטי DB, הרחבת מנגנון מקדמות תמורת ערבות בנקאית (בהתאם לתנאי המכרז) הפחתת בטחונות (עכבונות וערבויות) תוך ניהול סיכונים.

השלכות הלחימה על תוצאות הפעילות של החברה:

בעקבות המלחמה משכי התכנון של פרויקטים מתעכב, דבר הנובע ממחסור של כ"א בצוותי ניהול פרויקטים ומשרדי תכנון לכל הדיסציפלינות. עיכוב דומה ניתן לראות גם בחלק מהפרויקטים שבביצוע. החברה פועלת לגישור הפערים באמצעות ניהול צמוד ואינטנסיבי של התכנון ע"י אגפי הביצוע, אגף ההנדסה והנהלת החברה על מנת לעמוד ביעדי החברה וביעד פרסום מכרזי הביצוע. בהתאם, החברה מעבירה עדכונים יומיים ושבועיים למשרד התחבורה, למשרד האוצר ולרשות החברות הממשלתיות ונמצאת איתן בקשר שוטף בכל הקשור להשלכות ולעלויות הישירות והעקיפות הנובעות מהלחימה.

על מנת לתת מענה להשלכות המלחמה, החברה פועלת במספר מישורים, בהם: ביצוע מעקב שבועי על תפוקות העבודה באתרי הביצוע, מונו ממלאי מקום באגפי הביצוע על מנת לתת מענה לכלל הפרויקטים, ביצוע מעקב על כמות כלי צמ"ה באתרי הביצוע באופן שוטף, החברה שותפה בוועדת הכנסת לענייני עובדים זרים במטרה למצא פתרונות למחסור בעובדים בתחום התשתיות.

בנוסף, לאור המצב, קבלנים ידרשו אורכות משך ותביעות בגין עלויות ישירות שגדלו בגין המלחמה. החברה פועלת במסגרת צוות עבודה משותף עם חברות התשתית והחשב הכללי במשרד האוצר שמטרתו לגבש מודל פיצוי אחיד בענף, אך נכון למועד הדוחות הכספיים, החברה אינה יודעת להעריך את ההשפעה שלהם על הדוחות הכספיים.

תוכנית העבודה של החברה תומכת בפיתוח כלכלת ישראל על ידי פיתוח רשת הכבישים הבין-עירונית ומסילות הרכבת וניצול אופטימלי של מערכת הכבישים הקיימת. העקרונות המנחים את התוכנית הם: התחייבות לתוכנית רב-שנתית, הגברת בטיחות המשתמשים ברשת הדרכים, המשך פיתוח רשת הכבישים ומסילות הרכבת, תחזוקה ושמירה על רשת הכבישים, שמירה על ערכי איכות סביבה ושילוב הסקטור הפרטי במימון ובביצוע פרויקטים.

בחודש דצמבר 2023 הוחלט על ידי משרדי התחבורה והאוצר על סיכום לחלוקת ביצוע קידומי זמינות של פרויקט המטרו בין החברה לבין חברת נת"ע. במסגרת סיכום זה הוחלט כי החברה תבצע את קידומי הזמינות לשלוחות הדרומיות של קו המטרו M1 (בקטע שבין ראשון לציון לבין נס ציונה ורחובות והשלוחה של באר יעקב רמלה ולוד). מדובר בתחום פעילות חדש לחברה והחברה מגבשת משמעותיות ונערכת בהתאם.

החברה מחויבת למיטב האיות, מירב הבטיחות ומלוא הנוחות למשתמשי רשת הכבישים הבין-עירונית, תוך שותפות בעשייה, נאמנות למטרה ושאיפה למצוינות. חזון החברה הוא להיות חברת התשתית המובילה במשק, פורצת דרך בפתרונות לתחבורה ציבורית וחכמה, מהווה מנוף לצמיחה כלכלית וחברתית, להגדלת הפריון ולשיפור איכות החיים ומאפשרת ניידות גאוגרפית - תעסוקתית זמינה לכלל הציבור, בפריפריה ובמרכז.

מלחמת חרבות ברזל

ביום 7 באוקטובר 2023 פרצה מלחמת "חרבות ברזל" במדינת ישראל. התמשכות המלחמה הובילה להאטה בפעילות העסקית במשק, בין היתר, בשל סגירת מפעלים בדרום ובצפון הארץ, גיוס אנשי מילואים לתקופה שאינה ידועה מראש, וכן, לשיבוש הפעילות הכלכלית במשק. החברה מיישמת את החלטת הממשלה מספר 2973 באופן מלא ומתחילת המלחמה, מנהלת שגרת פעילות בחירום, הכוללת הערכות מצב, שיתופי פעולה והסתכלות רחבה, ועל פי החלטת משרד התחבורה, החברה מנהלת הערכת מצב יומית הכוללת את כלל חברות תשתיות התחבורה הבינעירוניות כדוגמת: רכבת ישראל, נת"ע וחוצה ישראל, לטובת רציפות תפקודית ותנועתית מיטבית.

החברה פועלת ומתכללת את פעילותן של כלל חברות התשתית ומקיימת פעילות ענפה על פי ההערכות המקדימה ותפיסת ההפעלה בחירום. החברה הקימה מערך חירום במטה החברה ובמרחבים הפועל בזמניות 24/7. בין הפעולות שמבצעת החברה במטרה לשמור על רציפות תנועתית וטיפול במפגעי הכביש ניתן למנות: טיפול בכל תקלה או מפגע בכביש באופן מידי וזאת במטרה לשמור על צירים פתוחים לתנועה, נקיטת פעולות לרציפות תנועתית בתיאום צה"ל והמשטרה במספר היבטים, החברה לקחה על עצמה את המשימה החשובה של פינוי רכבים שנפגעו באזור העוטף. סה"כ פונו כ-1,700 רכבים. כמו כן,

סדרי העדיפויות הצפוי בתקציב המדינה כתוצאה ממלחמת חרבות ברזל, אך הוא איננו צפוי להשפיע מהותית על פעילות החברה בשנים הקרובות - ראשית הוא כולל היקף קטן של פרויקטים שנדחו, אשר מרביתם לא היו צפויים לצאת לביצוע בשנים הקרובות. בנוסף, הסיכום כולל סל תקציב של 200 מיליון ש"ח לפרויקט שיקום כביש העוטף אשר יבוצע על ידי חטיבת האחזקה, ולכן צפוי להתממש בלוחות זמנים קצרים. לאור האמור, החברה מצויה כיום בשיאו של תהליך הערכות מקצועיות וארגוניות להשגת יעדי תוכנית החומש החדשה וכן שיקום נזקי המלחמה, וכבר השנה צפויה להכפיל את כמות מכרזי הביצוע שתוכננו במסגרת תוכנית העבודה המקורית.

בחודש דצמבר 2022 אישר דירקטוריון החברה את תוכנית העבודה לשנת 2023 בהיקף של כ-6 מיליארד ש"ח. יש לציין כי בשונה מתוכנית החומש הקודמת של החברה, התוכנית החדשה מאופיינת בבשלות גבוהה של פרויקטים לביצוע וכאמור חלק מהפרויקטים כבר מוכנים למכרז ופורסמו עוד השנה כתוספת לתוכנית העבודה. כתוצאה מהגברת קצב הביצוע של תוכנית העבודה, הגדילה החברה את התזרים שלה לשנת 2023 בסכום של כ-300 מיליון ש"ח כך שהביצוע של החברה לשנת 2023 הסתכם לסך של 6.3 מיליארד ש"ח. בנוסף, כתוצאה מפעולות שקידמה החברה לקיצור ימי אשראי במטרה להקל על ספקי החברה בתקופת הלחימה, הגדילה החברה את התזרים שלה לשנת 2023 בסכום של כ-570 מיליון ש"ח נוספים. יובהר, כי כל עוד לא צוין אחרת, ובמטרה למנוע עיוות בהצגת היקפי הביצוע בין השנים, נתוני הביצוע המובאים להלן, מייצגים 12 חודשי ביצוע שנתיים (כלומר בהתאם למועדי התשלום המקוריים).

בנוסף להשלכות מלחמת "חרבות ברזל" אשר פרצה ביום 7 באוקטובר 2023, בשנה האחרונה, כחלק מתמורות השוק העולמי, חלה עלייה חדה במדדי הסלילה והבנייה ועלייה בריבית. עליות אלה, יחד עם מחסור עולמי בחומרי גלם מסוימים עקב מלחמת רוסיה ואוקראינה, וביתר שאת בשל מלחמת "חרבות ברזל", עשויים להשפיע על עלות פרויקטים, ועל היכולת לקדם בהיבט זמינות חומרי הגלם וחוסן פיננסי של קבלנים מבצעים. החברה בוחנת כל הזמן את השלכות השינויים הללו על הפרויקטים שבאחריותה, ומגדרת נושא זה במספר דרכים, כגון: עדכון מחירון החברה למוצרי תשתית, הצמדת חוזים למדדי מחירי סלילה ובנייה, קיצור תנאי תשלום בחוזים חדשים, ביצוע מעקב פרויקטלי על אבני הדרך ועוד. הנושא נדון גם במליאת הדירקטוריון מספר פעמים.

המידע אודות תקציב ותוכנית עבודה לשנת 2024 ותוכנית החומש לשנים 2023-2027 מהווה מידע צופה פני עתיד המבוסס על תקציבים שהתקבלו בחברה עד למועד אישור הדוחות הכספיים, ועל הערכות החברה באשר להיקפי התקציב השוטפים שיוקצו לה לטובת אחזקת כבישים, ניהול תנועה וסלי פרויקטים בטיחותיים. מידע צופה פני עתיד זה מבוסס על ניסיונה של החברה בתחום פעילותה והינו תלוי, בין היתר, בגורמים שאינם בשליטת החברה. נכון למועד החתימה על הדוחות הכספיים החברה קיבלה את הרוב המכריע של התקציבים להם היא זקוקה לצורך מימוש הפעילות שלה בהתאם לתוכנית העבודה.

במישור של הטווח הקצר, החברה עומדת באופן מלא בתוכנית העבודה ויש לה יכולת תזרימית לטפל בכלל אירועי החירום, בפרט, החברה פרסמה ברבעון הרביעי עשרה מכרזי ביצוע משמעותיים בהיקף תקציבי של 2.4 מיליארד ש"ח. במישור של הטווח הבינוני, במסגרת הקצאת "תקציבי המלחמה" ("קופסת המלחמה") תידרש הקצאת תקציב לשיקום כבישי העוטף וכבישי הצפון. החברה העבירה פנייה מתאימה למשרד התחבורה ולמשרד האוצר, ובסיכום התקציבי החדש לשנת 2024 נכללה תוספת תקציב של כ-200 מיליון ש"ח עבור פרויקט השיקום. בטווח הארוך, שינויי סדרי העדיפויות בתקציב המדינה שצפוי להיות מאושר בחודש מרץ 2024, כפי שבאים לידי ביטוי בסיכום התקציבי לעיל, אינם מצביעים על שינויים מהותיים בהיקפי תוכנית החומש שכן מסורתית תקציבי תשתיות תחבורה נחשבים מנוע צמיחה כלכלית. לאור האמור החברה מעריכה בשלב זה, בהתבסס על המידע המצוי בידיה נכון למועד אישור הדוחות הכספיים, כי למלחמה לא צפויה להיות השפעה מהותית על תוצאות פעילותה.

התפתחויות בתחומי הפעילות

תקציב החברה

במהלך השנים האחרונות בחנה החברה את כלל הצרכים התנועתיים והבטיחותיים ברשת הדרכים, בדגש על היבטי תחבורה ציבורית ודיור, ובראי הקווים המנחים שהתווה הדירקטוריון, וגיבשה על בסיסם רשימות פרויקטים מומלצים לתוכנית הרב שנתית החדשה. החברה הגישה את המלצותיה במסגרת תהליך גיבוש התוכנית האסטרטגית לדרכים 2030 שמוכיל משרד התחבורה בשיתוף משרד האוצר, ובמהלך שנת 2022 אושרה הרשימה הסופית של הפרויקטים. רשימה זו כוללת 164 פרויקטים בהיקף תקציבי של 77 מיליארד ש"ח, כאשר מרביתם (כ-90%) נמצאים ברשת הכבישים אשר באחריות החברה. רשימה זו מהווה את התוכנית האסטרטגית לדרכים של משרד התחבורה, וכוללת את מלאי הפרויקטים לתכנון ולביצוע עד לשנת 2030.

בחודש אפריל 2023 נחתם סיכום תקציבי בין משרד התחבורה למשרד האוצר, אשר אושר בחודש מאי 2023 סופית בכנסת כחלק מתקציב המדינה לשנים 2023-2024. במסגרת סיכום תקציבי זה, סוכמה תוכנית החומש החדשה של החברה לשנים 2023-2027, המבוססת על התוכנית האסטרטגית לדרכים 2030, וכוללת פרויקטי פיתוח חדשים בהיקפים של עשרות מיליארדי ש"ח לקידום זמינות ולביצוע, תוספת משמעותית לתקציבי האחזקה והסלים וכן העברת אחריות הביצוע של מסילת פלשת-שורק לאחריות החברה. בנוסף, בסוף חודש יולי 2023 הוכרזה תוכנית לחיבור ישראל ברשת מסילות רכבת, במסגרתה צפויה החברה לקדם פרויקטים מסילתיים נוספים במסגרת תוכנית החומש ובראשן מסילת כרמיאל-קריית שמונה והמסילה לאילת ובחודש דצמבר 2023 נחתם סיכום בין משרד התחבורה ומשרד האוצר להעברת הנתח הראשון מפרויקט המטרו לאחריות חברה.

בחודש ינואר 2024 נחתם סיכום תקציבי נוסף לשנת התקציב 2024 וזאת לצורך עמידה במגבלת התקציב של משרד התחבורה והבטיחות בדרכים לשנת 2024. סיכום זה משקף את שינוי

עיקרי העשייה וליבת הפעילות בשנת 2023:

• פרויקטי פיתוח משמעותיים למשתמשי הדרך - פורסמו 18 מכרזים ונפתחו לתנועה 10 פרויקטים.

• פעילות בתחום המאיץ - החברה פעלה ופועלת לקידום פרויקטים בתווק העירוני בדגש על מסופים (מתקנים), נתיבי העדפה לתחבורה ציבורית ושבילי אופניים: קבלת תקציבים בהיקף של קרוב לחצי מיליארד ש"ח לתכנון וקידום זמינות, מינוי צוותי תכנון וניהול ואף יציאה לביצוע של כ-194 שבילי אופניים, כ-7 מהם בתווק העירוני והשאר בתווק הבינעירוני. בהחלטת ממשלה מהפכנית אושרו 31 ערים בהם יכולה החברה לעבוד גם בתווק העירוני. הסתיים ביצוע של 2 פרויקטי שבילי אופניים ראשון בראש העין. בשנת 2024 יחל ביצוע של 2 שבילי אופניים אחרים בראש העין, 2 שבילים באופקים ואחד במודיעין עילית.

• פרויקטי חינוכי חנה וסע - מרכזי שירות נתיבי ישראל שישמשו את כלל משתמשי הדרך בשילוב עצמות טעינה לרכבים ולמשאיות, שטחי המתנה ושטחי ריענון לרכב הכבד. עד כה מופ, בשיתוף רשות לתחבורה ציבורית, אזורים שונים בארץ ונקבעו המיקומים בתיאום עם משרד התחבורה.

• שיפור הבטיחות לאורך כביש 90 - חטיבת תפעול ואחזקה מובילה פעילות של שיפור הבטיחות לאורך כביש 90 בציר ים המלח, בדגש על מתן מענה לבעיית השיטפונות וחסימות בכביש 90. במהלך שנת 23 נפתח גשר מעל נחל חבר. בחודש אוגוסט 2023 פורסם מחירון ייעודי למסופים ולנת"צים (מחירון בתחום רשות תמרור עירונית). לשימוש פרויקטים של המאיץ.

• מרכזי תחבורה (מסופי חנה וסע - מרכזי שירות נתיבי ישראל) - החברה מקדמת תכנון וביצוע של תחנות שחלוק חנה וסע (מרכזי תחבורה) כחלק מתוכנית המאיץ של משרד התחבורה. עד לתאריך הדוח התקבלו 4 מיליון ש"ח המיועדים למיפוי ולתוכנית אסטרטגית במקביל לתכנון חמישה מסופי חנה וסע ראשונים בנוסף, התקבל תקציב של כ-10 מיליון ש"ח בזמן הקרוב לתכנון (לצד קידום תוכנית סטטוטורית להרשאה להקמת מבני דרך) של מסופי חנה וסע נוספים. בחודשים האחרונים החברה החלה ביצוע של המסוף חנה וסע הראשון (בצומת לטרון 3/424) בהיקף של כ-11 מיליון ש"ח. צפויים להתקבל כ-40 מיליון ש"ח נוספים למיפוי ותוכנית אסטרטגית למסופים ותקציב של כ-30 מיליון ש"ח לביצוע של שלושה מסופי חנה וסע נוספים.

• פרויקטי תשתיות דרכים עבור כוחות הביטחון - החברה מקדמת מספר פרויקטי תשתית בשיתוף עם כוחות הביטחון (משרד הביטחון, צה"ל וגופים חשאיים נוספים) ובמימון של גופים אלו, לטובת הסדרות תנועתיות ובטיחותיות של כבישי גישה, הגנה על צירים והגברת תחושת הביטחון והבטיחות של אזרחי ישראל. פרויקטים אלו כוללים: הארת צירי הדרך ביהודה ובשומרון, הסדרת כבישי גישה לבסיסי ולמחנות צה"ל ומתקנים של גופי ביטחון נוספים וביצוע קירות הסתרה ושל צירי תנועה ראשיים כנגד ירי מרצועת עזה לעבר יישובי העוטף.

• חשמל ותאורה - במהלך שנת 2023 הוסבו מעל 50,000 גופי תאורה LED מבוקר והותקנו מעל 250 גלאי מיקרוגל לספירת תנועה. בוצעו מעל 100 פרויקטים ותכנונים הכוללים: שבילי אופניים, משימות יזומות באחזקת תאורה, מוקדי סיכון ופרויקטים במרחבים, לרבות שיפור התאורה בכביש 90. החלו תכנונים וביצוע פרויקטי תאורה ביו"ש במסגרת תוכנית החומש בסך של 40 מיליון ש"ח. כמו כן, אושר מתווה סקר אנרגיה חמש שנותי.

• הערכת ספקים - החברה ממשיכה ליישם בקפידה את תהליכי הערכת הספקים (מנהלי פרויקטים, מתכנני על, מתכננים מובילים ומודדי אגף מקרקעין), עפ"י מתודולוגיה מובנית ובשימוש במשובים ככלי הערכה אפקטיבי לשיפור איכות התוצרים ורמת השירות. עד כה גובשו ותוקשרו הציונים למנהלי הפרויקטים, מתכננים מובילים, מתכנני על ומודדים לשנת ההערכה 2022. כמו כן הסתיים שלב טיפול בערעורים ושליחת מכתבי המענה בהתאם לספקים. במקביל מתבצעים שדרוגים למערכת הערכת הספקים הן בהיבט התחזוקתי והן בהיבט שיפור המערכת.

• הערכת קבלנים - גובשה מתודולוגיה להערכת קבלנים, הפיילוט ממשיך לשנת הערכה 2022. נבחרו פרויקטים רלוונטיים, והגופים המקצועיים הפרויקטליים השלימו נתוני הערכה לטובת מתן דירוג קבלנים. נמצא כעת בשלב גיבוש הציונים.

• היתרים לגורמי חוץ - החברה ביצעה מספר תהליכים וחידושים שהביאו לשיפור המענה והשירות לגורמי חוץ.

• חומש יו"ש - תוכנית רב שנתית 2023-2027 כוללת שיפור של המענה, הבטיחות ותחושת הביטחון למשתמשי הדרך באמצעות הסדרת סטנדרט כבישים ופרויקטי תאורה בסכום של כ-600 מיליון ש"ח במרחב יו"ש. בשנת העבודה 2023 התקבל תקציב למימוש 110 מיליון ש"ח לתכנון ולביצוע פרויקטים בשנת העבודה 2024 ולהעלאת סטנדרט הכבישים וכבישי גישה וכ-40 מיליון ש"ח לתאורה.

מטרות החברה לשנת 2024 הן:

פיתוח תשתיות

פיתוח רשת תחבורתית במדינה ע"י יצירת מערכת תשתיות להסעת המונים, כחלופה לרכב פרטי. מימוש תכניות החומש והיערכות לחומש הבא, ביצוע נרחב של פרויקטי מאיץ במרחב העירוני ונתיבי תחבורה ציבורית במרחב הבינועירי ופרויקטים מצילי חיים, תוך עמידה בלוחות זמנים, איכות ובתקציב.

תשתיות מסילתיות

תכנון וביצוע של רשת מסילות רכבת, קידום תכנית "מחברים את ישראל" בדגש על מסילות קרית שמונה - כרמיאל ומסילת באר שבע-אילת. המשך ביצוע של המסילה הרביעית באילון והמסילה המזרחית.

תכנון מפורט וקידום זמינות לקראת יציאה לביצוע מסילת פלשת שורק, והמשך תכנון מסילות הגליל, מסילת מנשה והמסילות החמישית והשישית באילון.

אחזקה ותפעול

אחזקת רשת הכבישים שבאחריות החברה תוך שימוש בטכנולוגיות מתקדמות לניהול ובקרת התנועה באופן מיטבי, יצירת שיתופי פעולה בין המרכז לניהול תנועה הלאומי לכוחות הבטחון, משרדי הממשלה והשוק הפרטי להגברת הבטיחות של משתמשי הדרך בשוטף ובאירועי מזג אויר קיצון. שימור ערכי הטבע הייחודיים במדינה.

פרויקטי PPP

הבניית יכולות נוספות של החברה ליצירת ההזדמנויות עסקיות בשיתוף המגזר הפרטי במיזמים כגון; תחנות טעינה חשמליות, הליפורטים, מסילות רכבת ועוד.

תהליכי תכנון

ניהול והובלת תהליכי התכנון משלב הייזום ועד שלב הבדק, תוך יישום תוצרי העבודה האסטרטגית לקיצור ושיפור איכות תהליכי התכנון הפרויקטלי.

התקשרויות

העמקת הראיה של 'חוזה העתיד' אל מול שרשרת האספקה כמענה מהיר יעיל ואפקטיבי ומנוע צמיחה מתקדם למימוש יעדי החברה תוך שמירה על כללי מנהל תקין והוראות החוק.

ניהול ומשאבי אנוש

הטמעת תרבות פנים ארגונית מקצועית, ערכית ואתית תוך שמירה על כבוד האדם כערך מוביל. פיתוח מיומנויות כישורי חיים והכשרות מקצועיות לעובדים צופי פני העתיד.

קידום שוויון מגדרי והעסקה של אוכלוסיות מגוונות. מתן מענה לוגיסטי וביצוע הסדרות ארגוניות התומכות את אתגרי החברה כחלק מסביבת העסקה הולמת.

חדשנות

התאמת האסטרטגיה הארגונית לאתגרי העתיד באמצעות מתן שרות פנימי וחיצוני מיטבי, תהליכי מחקר ופיתוח, חדשנות ופיתוח עסקי תחרותי באמצעות עידוד היזמות בעולם של אנרגיה מתחדשת, השקעה בפיתוח מערכות המידע, תחבורה חכמה והיערכות לחרום.

ניהול הסיכונים הפרויקטואלים והארגוניים במציאות משתנה, ליצירת ערך מוסף התומך במטרות ויעדי החברה.

ESG - סביבה, חברה, ממשל תאגידי

הטמעת שיקולי פיתוח בר קיימא ואחריות תאגידית בפרויקטים ושרשרת האספקה, היערכות לרגולציה סביבתית והשפעת שינויי האקלים תוך שימוש בכלי חדשנות, מו"פ ומודלים תחבורתיים.

האתגרים המשמעותיים העומדים בפתחה של החברה לשנת 2024:

תקנון טכנולוגיות גלאים חדשות בעולם הרמזורים, ארגז חול - מענה לרמזורים

• "גונבים ירוק", ניטור שוטף של אינוונטר בטכנולוגיות מתקדמות, סקירת גשרים בטכנולוגיות מתקדמות, התראה קצרת מועד לשיטפונות, טכנולוגיות וחומרים מתקדמים לסתימת בורות, טעינה חשמלית דינאמית, שקילה בתנועה, מדידת מדדים, זיהוי חריגת גובה וזיהוי אירועי אכיפה

• אגף אחריות תאגידית: דיווחים סביבתיים במערכות מידע, משבר האקלים, עדכון דרוג מעלה בשנת 2024, עדכון תקן ה-GRI בשנת 2024, קידום תוכנית רב שנתית לשנים 2023 - 2026

• אגף תוכנית אב: שותפים לתהליך בגיבוש ויישום תוכנית אב לתנועת סחורות ומטענים. כיווני פעולה עיקריים: פיתוח תשתית, טכנולוגיות, מערכות מידע ושינוי מדיניות ותהליכים פעילות חוץ ארגונית: שיתופי פעולה והרחבת מעגלי היכרות והפעילות עם האקוסיסטם - המשך השקעה נרחבת במערכות מידע:

• מערכת לניהול, שליטה ובקרת תנועה (שו"ב) - הקמת תשתיות ותקשורת, אפיון ופיתוח חבילת עבודה ראשונה ועלייה לאוויר

• פרויקט שטר מטען דיגיטלי - הקמת הבסיס הטכנולוגי למערכת שטר מטען, פיתוח אפליקציות מובייל לנהגי משאיות וליווי ההפעלה הראשונית של המערכת.

• הקמת מערכת CRM לשירות לקוחות וקשרי קהילה - מו"מ הסכם קיבוצי - חתימת הסכם חדש ו/או עדכון תוך התאמה למציאות משתנה

• החלפת חברת בקרה חיצונית של משרד האוצר והתחבורה (איחוד בקרת על ובקרת חשבונות)

• המשך איוש המבנה הארגוני בהתאם לתקינה המאושרת

מלחמת "חרבות ברזל" - אישור תוכניות עבודה בתנאי אי וודאות, במסגרות זו: חזרה לשגרה מלאה באתרי עבודה ואישור תוכניות עבודה גמישות ונושמות (לו"ז ותזרים) כהיערכות לשינויים בתוכניות העבודה כתוצאה משינוי סדרי העדיפויות בתקציב המדינה לשנת 2024: היערכות לקליטת פרויקטים מכל סוג וביצועם בהיבטי: התקשרויות, מכרזים וכוח אדם. גיבוש ותקצוב תוכנית "היום שאחר" (טווח בינוני וארוך): טיפול ראשוני בנזקים, שיקום הכבישים וביצוע פרויקטים הנדסיים כדוגמת: הרחבה, כבישים חדשים, עוקפים וכו'. שילוב החברה עם מנהלת "תקומה" כקבלן ביצוע. היערכות למו"מ עם קבלנים בנוגע לשיפוי עלויות לחימה ויצירת סטנדרטיזציות שיפוי בין כל חברות התשתית. הרחבה משמעותית של הפעילות בפרויקטי מסילות בדגש על קבלת הנתח הראשון מהמטרו, אישור תוכנית אסטרטגית 2050, פרסום 25-29 מכרזי ביצוע משמעותיים למשתמשי הדרך, סיום 24 פרויקטים משמעותיים למשתמשי הדרך.

בתחום התפעול והאחזקה: אישור מודל תקציב אחזקה, הטמעת טכנולוגיות כמנוע צמיחה והתייעלות באמצעות חטיבת חדשנות אסטרטגית ו ESG, חיזוק היכולות בתוך העירוני, מימוש שנה שנייה לאסטרטגיה - מעבר מבקרה לניהול תנועה, המשך הסבה של רשת התאורה לחסכונית וחכמה.

נגמות בליבת הפעילות: עדכון והארכת הסכם התפעול והמימון והתאמתו לחומש החדש, מוקדי סיכון ופרויקטים בטיחותיים - תחילת ביצוע של 57 פרויקטים וסיום ביצוע של 41 פרויקטים

פרויקטי חדשנות, אסטרטגיה ואחריות תאגידית ESG - במסגרת זו יבוצעו הפעילויות הבאות:

- עבודות אסטרטגיות: פיילוט לייבוא ביטומן, מחקר עומק על עומסים מותרים, פיילוט ניטור רציף של כלי עבודה באתר, לכידת פחמן דו חמצני, אסטרטגיית אחזקה ופיילוט מכרז שיתופי
- אגף מו"פ: תפיסה טכנולוגית לניטור ולניהול תנועה, אנליטיקות ווידאו לתכנון ולניהול, רמזורים אדפטיביים,



מערכת תיאום תשתיות

בבקשות לקבלת הרשאה לביצוע עבודה ברשת הכבישים של החברה. עד שנת 2020 הפניות היו מתקבלות בדואר בהעתק קשיח (ניירת). החל משנת 2020 המחלקה החלה לקלוט פניות צדדי ג' דרך מערכות תיאום התשתיות הלאומית בלבד ובכך הפך התהליך ל- Paper-less. במסגרת התהליך המרוכז במחלקת היתרים מופנית הפנייה להתייחסות גורמי המקצוע הרלבנטיים בחברה וזאת באמצעות מערכת תיאום התשתיות הלאומית.

המערכת מאפשרת לרכז את כלל ההתייחסויות של גורמי המקצוע במקום אחד. הדבר שהביא לשיפור משמעותי בתהליכי תיאום התשתיות בחברה.

המערכת מכילה את כלל הגופים, מהווה הכלי הניהולי אשר באמצעותו מנוהל הממשק, תוך ניתור תהליך הבקרה ורמות השירות ומענה יעיל לנושאים בתחום אחריותה וניהול הממשקים בין חברות התשתית.

בשלב עתידי, המערכת תהווה מאגר תשתיתי אשר יהווה בסיס לתיאום אפקטיבי ומיטבי של תיאום תשתיות ותיאום הנדסי בין החברות.

המערכת היא פרי פיתוח משותף למשרדי ראש-הממשלה, האוצר והתחבורה.

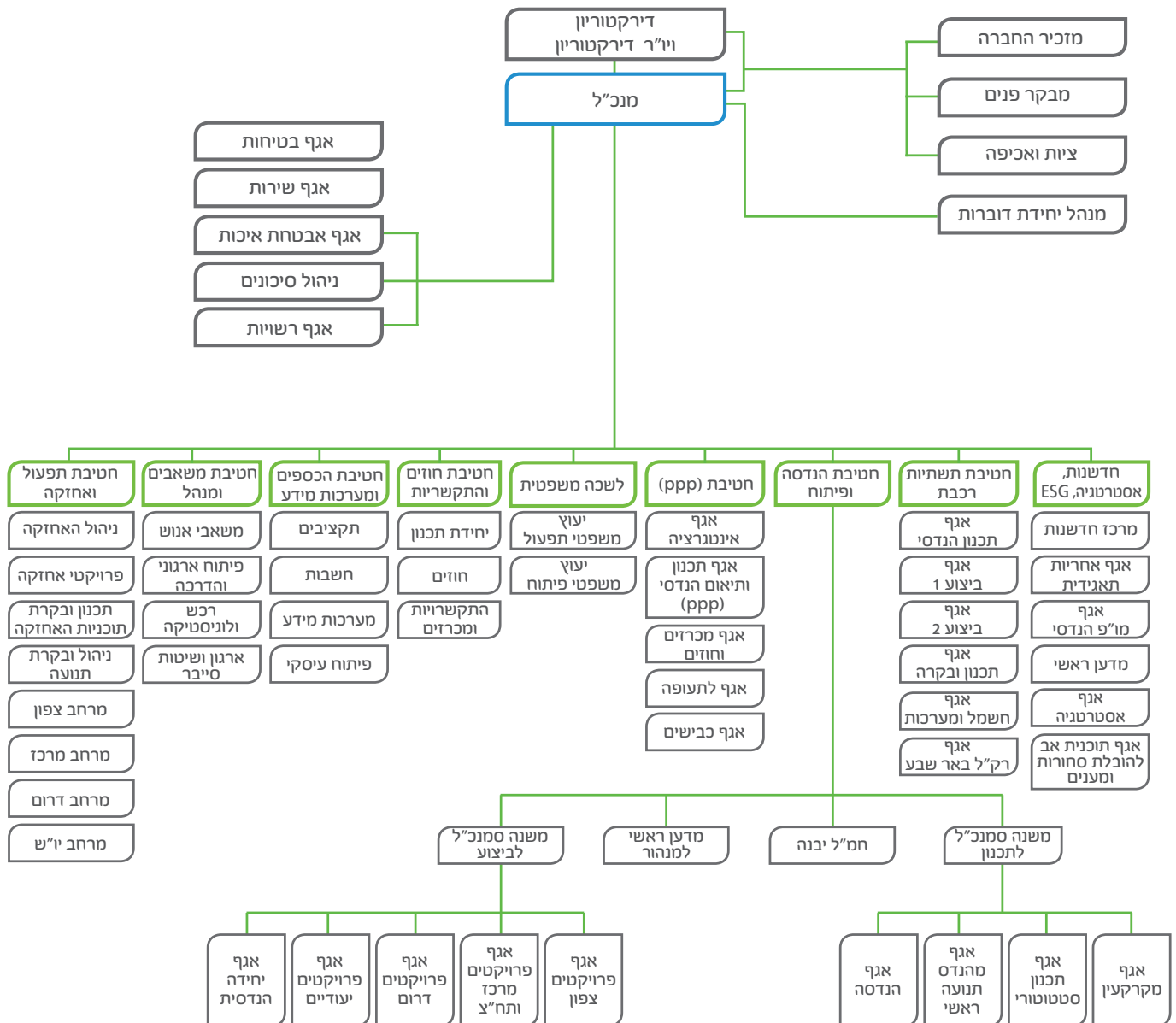
מטרתה טיוב ושיפור תהליכי תיאום התשתיות בין חברות התשתית הממשלתיות (לרבות מועצות ורשויות ואף גופים פרטיים). באמצעות המערכת ניתן לקבל מידע על התיאומים הנדרשים, להגיש בקשות לתיאום ולבצע ניהול ומעקב אחריהן. המערכת מנוהלת על ידי נתיבי ישראל בעבור גופי הממשלה ומשמשת את כלל גופי התשתית ולרבות רשויות מקומיות במדינה.

מבחינת החברה המערכת נותנת מענה לשני צרכים עיקריים: הראשון הוא תיאום תשתיות בפרויקטי החברה: המערכת מאפשרת לאגפי הפרויקטים בחברה להקים את הפרויקטים ואת בקשות התיאום מול גופי התשתית הרלבנטיים, כך שלכל פניה במערכת נמדדת בגין משך הזמן ממועד הפניה למתן המענה. השימוש במערכת מאפשר מעקב צמוד בתהליך התיאום תכנון/ היתרי חפירה הנדרשים בפרויקטי החברה - כך שקיימת שקיפות באופן שוטף של הבקשות, דבר שמנוטר בניהול הסיכונים בקידום הפרויקט ועמידה בתוכניות העבודה.

עד השימוש במערכת תיאום תשתיות הבקשות היו מוגשות דרך המייל ולעיתים הגשה בעותק קשיח, תהליך מסורבל וארוך שדרש תשומות רבות של בעלי תפקידים בחברה לקדם.

השני, קליטת פניות צדדי ג' לתיאום מול החברה: מח' היתרים עוסקת במתן שירות לגורמי חוץ (צד ג') בכל הנוגע לטיפול





דירקטוריון החברה

הדירקטוריון של חברת נתיבי ישראל ממלא תפקיד מרכזי בקביעת הכיוונים האסטרטגיים ובפיקוח על ביצועיהם. הוא אחראי להבטיח שמדיניות החברה ופרויקטי התשתית שלה עומדים בסטנדרטים הגבוהים ביותר, תוך התאמה לאתגרים ולרגולציות המשתנות בתחום התחבורה. תפקידי הדירקטוריון כוללים אישור תוכניות עבודה ותקציבים, מעקב אחר עמידה ביעדים, ופיקוח על ניהול הסיכונים והביצועים הפיננסיים של החברה. בנוסף, הדירקטוריון פועל לקידום קיימות וחדשנות טכנולוגית, בהתאם למדיניות ESG, על מנת להתמודד עם אתגרי התחבורה המודרניים והשפעת שינויי האקלים.

ועדת כספים תכנן ופיתוח וועדת כח אדם. בנוסף, הוחלט על ידי הדירקטוריון על הקמת ועדת פיתוח עסקי וקשרי משקיעים וכן על הקמת ועדה לפיתוח אסטרטגיה.

הקווים המנחים לבניית תכנית העבודה הרב-שנתית כפי שקבע דירקטוריון החברה לתכנית העבודה הרב-שנתית 2023-2027 כללו מספר נושאים עיקריים.

בתחום בטיחות בכבישים ושחרור גודש: הלימה בין תכנית העבודה והתקציב למדיניות העדכנית של משרד התחבורה. תשתיות לתחבורה ציבורית - מסופי תחבורה ציבורית, נתיבי תחבורה ציבורית עירוניים ובין-עירוניים ושבילי אופניים. טיפול מסיבי במוקדי סיכון. מתן פתרונות להצלבות באמצעות הפרדות מפלסיות ושיקוע בכבישים חוצי יישובים. הרחבת כמות הנתיבים ללא הגדלת רוחב הכביש. בחינת הגדלת כמות ניידות השירות על פני החומש. ניהול ובקרת תנועה והורדת חסמים.

בהיבטים ניהוליים: ראייה רחבה של אחריות החברה למשתמשי הדרך ושיפור תהליכים שיתקצבו פרויקטים מצילי חיים, בחינה של תפעול כביש 6 במטרה להוזיל באופן משמעותי את דמי השימוש ולשיפור תחזוקתו. ניצול נכסי החברה לתועלת הציבור. שיתופי פעולה עסקיים עם משרדי ממשלה וגופים ציבוריים. פיתוח מנהרות תשתית. גיבוש וחתימה על אמנות עם חברות תשתית מקבילות.

חדשנות ושיתופי פעולה: שיתוף ידע, פיתוח וחדשנות עם מכוני מחקר ופיקולטות להנדסה אזרחית מובילים בארץ ובעולם. הקמת צוות בין-משרדי לשיתוף ולהרחבת ידע ומחקרים בין-לאומיים - משרד התחבורה, משרד האוצר וחברות תשתיות התחבורה (לרבות בין-לאומיות). היערכות תשתיתית לרכבים אוטונומיים וחשמליים.

איכות הסביבה ואחריות תאגידית: הגברת תמהיל כבישים ירוקים במסגרת תכנית החומש. אנרגיה מתחדשת והתייעלות אנרגטית במיסעות ותכן הכבישים. כלכלה מעגלית באמצעות שילוב תערובות אספלטיות המשפרות את הכבישים. בחינת תקן פרויקטים תוך התייחסות להיבטים סביבתיים ולמשבר האקלים, לקישוריות בין אמצעי תחבורה והליכתיות, לחדשנות ולשיפורים טכנולוגיים. שילוב הפיתוח העסקי של החברה יחד עם הערך המוסף החברתי והסביבתי. ביסוס הממשל התאגידי וקשרי משקיעים: שיח ושיתוף פעולה בין האורגנים בחברה, רשויות וארגונים אזרחיים. בתחום שימור ידע: התייחסות למשאב שימור והפצת הידע המצטבר בחברה.

התאמות ארגוניות: הסדרה ארגונית מחודשת בראי משימות החומש של החברה.

הדירקטוריון נושא באחריות כוללת שמשמעה שורת משימות ארוכה ומגוונת: אישור תקציבה השנתי של החברה, ותכנית החומש שלה, אופן הביצוע והשימוש במקורות העומדים לרשותה; אישור הדוחות הכספיים הרבעוניים והשנתיים של החברה; אישור תכניתיה קצרות הטווח וארוכות הטווח; וקביעת תהליך גיוס כוח האדם בחברה, אישור תקן עובדי החברה והמועסקים בשירותה ומינוי הפקידים הבכירים, לרבות תנאי כשירותם והעסקתם של כל אלה.

הדירקטוריון אף אחראי לניהולו של מערך ביקורת איכותי הבוחן את תפקודה של החברה, מפקח ברצף ובשיטתיות אחר אופן יישום מדיניותה והביצוע בפועל של תכניות העבודה, ובוחן כיצד היא מנצלת את תקציביה.

חברי הדירקטוריון ממנים שרת התחבורה והבטיחות בדרכים ושר האוצר בהתייעצות עם הוועדה לבדיקת מינויים בשירות הציבורי. במסגרת הליך המינוי נבחנים הפרמטרים: מגדר, שוויון ומגוון תעסוקתי, כשירות מקצועית ומיומנויות חשבונאיות ופיננסיות הנדרשות מדירקטור בחברה ממשלתית וכן תהליך קביעת התגמול. יושב ראש הדירקטוריון נבחר על ידי חברי הדירקטוריון הבחירה טעונה את אישורם של השרים האמורים, לאחר התייעצות עם הוועדה לבדיקת מינויים בחברות ממשלתיות. מלבד זאת, מינויים של דירקטורים חיצוניים כפוף גם להוראות הדין הספציפיות החלות בעניינם. בהתאם לחוזר רשות החברות הממשלתיות בדבר היקף פעילות יו"ר הדירקטוריון בחברה, החליט הדירקטוריון בחודש ינואר 2021 כי יו"ר הדירקטוריון יכהן כיו"ר פעיל והיקף משרתו של יו"ר הדירקטוריון יהיה בהיקף של 50%. ומילוי תפקידו הוארך בשנת 2023.

בדירקטוריון החברה מכהנים דירקטורים מקרב הציבור, דירקטורים מקרב עובדי המדינה, נציג רשות החברות הממשלתיות, אשר מעמדו כשל דירקטור לכל דבר ועניין למעט מניין חוקי זכות הצבעה ונציגי עובדי החברה. בהתאם להחלטת הדירקטוריון, תחום האחריות התאגידית ופיתוח בר קיימא בחברת נתיבי ישראל נדון אחת לרבעון, בו מדווח מנהל האחריות התאגידית ופיתוח בר קיימא על התקדמות התוכנית הרב שנתית בחברה, על התפתחות מגמות בארץ ובעולם בתחום הכלכלי חברתי וסביבתי אשר משיקים לפעילות החברה.

ביום 10.12.2020, החליט הדירקטוריון פה אחד על בחירתו של מר יגאל עמדי כיו"ר דירקטוריון החברה וזאת בשל נסיונו חסר התקדים כיו"ר דירקטוריון, מנהל בכיר של חברות רבות, מייסד ומקים של הרשות השנייה והמשרד להגנת הסביבה, כמו כן כיהן כסגן ראש עיריית ירושלים במשך 16 שנים. עם כניסתו של יו"ר הדירקטוריון לתפקיד, חודשה פעילות ועדת פיקוח ניהול סיכונים,

יחידות החברה

חטיבת תפעול ואחזקה

חטיבת האחזקה אחראית על אחזקת תשתית הכבישים הבין עירוניים שתחת אחריותה ועל בטיחות תשתית זו ובטיחותם של משתמשי הדרך. כל זאת תוך הקפדה על רמת שירות גבוהה של הכבישים הבין עירוניים בארץ באמצעות אחזקה מונעת ואחזקה שוטפת שמטרתן לשמור על תשתית הדרך, להאריך את 'חיי' הכביש ולצמצם את הצורך באחזקת שבר הנובעת לרוב מתקלות בלתי צפויות.

שמירה על רמת אחזקה גבוהה של הכביש היא משימה בעלת חשיבות בטיחותית גבוהה למדינת ישראל ולמשתמשי הדרך. חטיבת האחזקה מבצעת פעילות נרחבת ויומיומית לאיתור מפגעים בתשתית הכבישים שבאחריותה ולטיפול בהם עוד בטרם היפגעות משתמשי הדרך. חברת נתיבי ישראל, מפעילה, באמצעות החטיבה, את המרכז הלאומי לניהול התנועה. מרכז זה מהווה מוקד המאויש 24/7 ע"י בקרי תנועה הזמינים לקבל מציבור משמשי הדרך פניות בדבר מידע הדרוש להם, בכל הקשור לתנועה, ולקבל פניות על מפגעים בדרך. למרכז זה מערכת אמצעים אלקטרוניים הכוללים רמזורים, מצלמות ושלטים אלקטרוניים, המשמשים לניהול התנועה ולהכוונת כלי הרכב בכביש באופן המיטבי.

חטיבת תשתיות רכבת

החטיבה אמונה על תכנון, ביצוע ומסירה להפעלה של הפרויקטים המרכזיים ברשת המסילות הארצית. כמו-כן, קידום ואישור התוכנית לפרויקטי העתיד בתחום זה. החטיבה היא זרוע אסטרטגית של החברה, תשמש כמנוף להמשך פיתוח מערכות התחבורה המתקדמות ולהקמת תשתיות להסעת המונים שהן האתגר הגדול ביותר בעשורים הקרובים בתחום התחבורה בארץ.

לשכה משפטית

עבודת היחידה המשפטית מלווה את מכלול פעילותה של חברת 'נתיבי ישראל'. הייעוץ המשפטי נפרס מעל פעילויות הליבה של חטיבות התכנון והביצוע, התפעול והאחזקה, בנוסף לליווי ומעורבות בפעילויות אחרות, כגון מכרזים, חוזים והתקשרויות, כוח אדם, דיני עבודה, ייצוג החברה בערכאות משפטיות, טיפול בסכסוכים ומחלוקות עם צדדים שלישיים, מתן חוות דעת, השתתפות בפורומים של ההנהלה ושל הדירקטוריון ובוועדות שונות ומגוונות הדורשות השתתפות של יועץ משפטי.

מטה מנכ"ל

מטה מנכ"ל מרכז פעילויות רוחביות בחברה ותחומים הכוללים: אחריות תאגידית ופיתוח בר קיימא, הבטחת איכות, בטיחות בעבודה בתנועה בכלל אתרי הפעילות של החברה, ניהול סיכונים תאגידי, אגף רשויות הפועל מול הרשויות המוניציפליות, המטה משמש כזרוע הביצועית של מנכ"ל החברה לביצוע פרויקטים חוצי ארגון לשינוי ולעדכון תהליכים המתכללים את מעטפת כלל פעילות החברה גם בתחום קידום הרגולציה אל מול כלל משרדי הממשלה והרשויות.

חטיבת חדשנות אסטרטגיה ו-ESG

חטיבת אסטרטגיה וחדשנות אחראית על גיבוש אסטרטגיה ומפת דרכים לחברת נתיבי ישראל, על מנת לשמר מיצובה כחברה מובילה בתחום תשתיות התחבורה בישראל בעולם המשתנה. החטיבה מבצעת ניטור של מגמות המתפתחות בעולם בכלל ובפרט שמשיפעות על האקו סיסטם בו פועלת החברה ובהתאם לכך מגבשת תוכנית לקידום טכנולוגיות ותהליכים, אשר יאפשרו את מימוש ההזדמנויות והתמודדות עם האתגרים האסטרטגיים. החטיבה מובילה שיתוף הפעולה עם משרד התחבורה, חברות תשתית התחבורה השונות וכן חברות התשתית מהמגזרים הנוספים על מנת לייצר סינרגיה בתהליכי הפיתוח והטמעת החדשנות. החטיבה מקדמת תהליכים רוחביים תומכי חדשנות בתוך החברה והטמעתם בעבודה השוטפת של החברה.

חטיבת ההנדסה והפיתוח

חטיבת הפיתוח וההנדסה בחברה אחראית לתכנונה, לפיתוחה ולשיפורה של רשת הדרכים הבין עירונית וסביבתה הנופית. החטיבה ועובדיה, הכוללת בעיקר מהנדסים ואנשי מקצוע בתחומים משלימים כמו שמאים, משמשת בפועל כ'מרכז הפיתוח' של רשת הכבישים והרכבות בישראל ומתווה את דרכה של החברה - תחילתה בשלב הייזום (הרעיון); המשכה בשלושת שלבי התכנון הכוללים תהליך סטטוטורי וועדות תכנון ארציות ובביצוע הפקעות ועבודות תשתית; וסיומה בתום תקופת הביצוע ומסירתו של הפרויקט לאחריותה של חטיבת האחזקה, שהיא חטיבה אחרת בחברה. החטיבה מהווה את ליבת העיסוק של חברת 'נתיבי ישראל' ומרב המשאבים והתשומות מופנות לפעילותה.

חטיבת חוזים והתקשרויות

לחטיבת ההתקשרויות ראייה מערכתית רחבה של כל תהליכי ההתקשרות כדי לתכנן את כלל ההתקשרויות בחברה ברמה השנתית הנגזרת מתכנית העבודה השנתית. עניין זה מקבל משנה תוקף נוכח היותה של חברת 'נתיבי ישראל' חברה מנהלת המפעילה ספקים במיקור חוץ ונוכח פעילותה המתבצעת כולה באמצעות התקשרויות. חטיבת ההתקשרויות אף אחראית לטיפול הכולל במעטפת הדרושה למימוש ההתקשרויות: כתיבת המסמכים הקשורים להליך ההתקשרות ועריכתם; ריכוז עבודתן של ועדות מכרזים והתקשרויות; חתימת החוזה עם ספקי החברה וניהולו; הקמת החוזה במערכת הממוחשבות של החברה; ניהול החוזה במשך תקופת ההתקשרות ותחזוקתו השוטפת, לרבות הטיפול בהוראות נוכח השוני בין מטרת החברה ליעול תהליכי ההתקשרות וקיצור לוח הזמנים לבין יצירת התקשרות; יצירת שקיפות לכלל לקוחות החברה של הסטטוס ומיקומה של כל בקשה להתקשרות בשרשרת התהליך; יצירת נקודות בקרה מובנות לאורך כל התהליך והגברת האמון של הגורמים המקצועיים בחטיבה.

חטיבת PPP - Public Private Partnership

הקמה ותפעול של פרויקטים בשיתוף המגזר הפרטי. חטיבת PPP הוקמה בשנת 2019 במטרה לייצר גוף אחד לניהול פרויקטי ה-PPP הקיימים בחברה, ואת אלה אשר יתווספו בעתיד, כל זאת בראיה אחידה ומתכללת לליווי תהליכי הפרויקט לכל אורכו ובניית מערכת בקרה מותאמת לכל פרויקט בהתאם לתנאי הזיכיון השונים. החטיבה שואפת להוות מקור ידע ומומחיות בתחום ההתקשרויות, תכנון, הקמה ותפעול של פרויקטים בשיתוף המגזר הפרטי. אחת ממטרות החטיבה הינה לשמש כרשות ממונה שתהווה אופציה אידיאלית עבור ועדת המכרזים הבין משרדית של האוצר וזאת ע"י יצירת סטנדרטיזציה בניהול חוזי הזיכיון הקיימים בחברה.

חטיבת כספים ומערכות מידע

חטיבת כספים ומערכות מידע אמונה על ניהול המערך הכספי והתקציבי של החברה, באופן שיבטיח את מימוש מטרות העל של הארגון. חטיבת הכספים מספקת שירותים לכלל יחידות החברה בתחומים החשבות, התכנון והבקרה התקציביים, הכלכלה והפיתוח העסקי, וכן אמונה על פיתוח ואחזקת מערכות המידע של כלל הארגון.

כחברה ממשלתית הפועלת מתוך שליחות ציבורית, המערכת הפיננסית של החברה צריכה להיות מנוהלת לאור ערכים של יושר, הוגנות ושקיפות מרבית. החטיבה אחראית על תשלומים לאלפי ספקים, תוך הקפדה על מועדי תשלום הוגנים, התואמים את החוזה ושקופים לספק, ועל תכנון תקציבי החברה, ניהולם ובקרתם.

מערכות המידע המתקדמות של החברה, המנוהלות על ידי החטיבה, מובילות שינוי טכנולוגי וארגוני באמצעות דיגיטציה וחדשנות של ליבת תהליכי העבודה בחברה ומספקות כלים טכניים וניהוליים לכלל אגפי החברה ולשרשרת האספקה בכללותה, החטיבה אף מובילה תהליכי חדשנות עסקית ויעילות כלכלית למציאות ולהובלה תחרותית והפיתוח עסקי של משאבי הארגון.

חטיבת משאבים ומנהל

חטיבת משאבים ומנהל אחראית לטיפול ההון האנושי בחברה ולפיתוחו, לפיתוח תהליכי עבודה אפקטיביים ולניהול מושכל של משאבים כדי להביא למימוש המיטבי של יעדי החברה ולמילוי משימותיה.

החטיבה נותנת שירותים לכלל החברה במגוון רחב של תחומי עיסוקה: משאבי אנוש, טיפוח ההון האנושי ופיתוח, רכש ארגוני ולוגיסטיקה, ארגון ושיטות, הדרכה ופיתוח ארגוני, ניהול ידע וקשרי חוץ, ביטחון ובטיחות מפעלית ואבטחת מידע. עשייתה כוללת - ניהולם של תהליכי גיוס כוח אדם איכותי, הכשרה והקניית מיומנויות לעובדים ולמנהלים כדי לקדם את החברה למצוינות אנושית ומקצועית, גיבוש תהליכי עבודה בכלל התהליכים העסקיים של החברה ומענה לכלל הצרכים הלוגיסטיים והבטיחותיים של החברה.

מספרים מספרים

חברת נתיבי ישראל מתבוננת אל עתיד התחבורה והתפתחות התשתיות בראייה אחראית ומתקדמת, על מנת לשפר באופן משמעותי את חווית השימוש בתשתיות, בהיבטי האיכות והבטיחות של משתמשי הדרך ובכך להציל חיי אדם, הנהלת החברה מרוכזת במטרה החברה בעיר אור יהודה ומשם היא שולטת על פעילויות החברה ברחבי הארץ. לחברה אין חברות בנות.

נתיבי ישראל פועלת בתחומי מדינת ישראל והיא אינה פועלת במדינות נוספות. בנוסף למטה החברה הממוקם בעיר אור יהודה, החברה פרוסה בארבעה מרחבים מרחב צפון, בעיר נצרת; מרחב מרכז - במרכז הבקרה של כביש 431; מרחב יהודה ושומרון - במישור אדומים; מרחב דרום - בעיר באר שבע. הפריסה הארצית למרחבים מאפשרת מענה מהיר בכל מרחב ומרחב, ויכולת לנהל את אחזקת הכבישים ביעילות גבוהה יותר.

נתיבי ישראל בשנת 2021 - 2023

2021	2022	2023	רווח והפסד
5,642,044	5,582,082	5,914,941	הכנסות
5,354,019	5,278,481	5,584,932	עלות עבודות
270,539	288,052	309,790	הוצאות הנהלה וכלליות
17,486	15,549	20,219	רווח לפני מימון
-2,073	16	7,099	הוצאות מימון, נטו
15,413	15,565	27,318	רווח לאחר מימון
6,288	-10,279	5,177	הכנסות (הוצאות) אחרות
21,701	5,286	32,495	רווח נקי

2021	2022	2023	רווח והפסד
3,386	2,957	3,428	פיתוח
1,345	1,153	977	רכבת
14	12	101	הקמת שדה תעופה
0	4	52	פרויקטי מאיץ
949	1439	1,377	אחזקה
62	59	88	בקרת תנועה
274	301	320	ארגוני
6,030	6,170	6,343	סה"כ

2021	2022	2023	תחומים
5,354,019	5,278,481	5,584,932	עלויות תפעול
182,121	184,035	192,772	שכר עובדים
163,206	172,718	205,959	רווחים צבורים

מטה החברה - אור יהודה

מרחבי תפעול ואחזקה

- מרחב צפון - נצרת עלית
- מרחב מרכז - מרכז בקרה, כביש 431 (מחלף עין הקורא)
- מרחב יו"ש - מישור אדומים
- מרחב דרום - באר שבע



גשרים ומנהרות

2022 - 1,591 מטר
2023 - 1,615 מטר



מספר צמתים

2022 - 3,002 יח'
2023 - 3,034 יח'



אורך כבישים

2022 - 8,475 ק"מ
2023 - 8,513 ק"מ



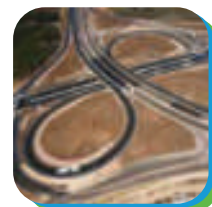
תמרורים ושלטים

2022 - 104,945 יח'
2023 - 107,045 יח'



מצלמות תנועה

2022 - 292 יח'
2023 - 371 יח'



מספר מחלפים

2022 - 151 יח'
2023 - 151 יח'



שטחי גינון

2022 - 30,039 דונם
2023 - 30,732 דונם



נקודות מאור

2022 - 110,631 יח'
2023 - 113,049 יח'



אורך מעקות

2022 - 6,834 מטר
2023 - 7,040 מטר



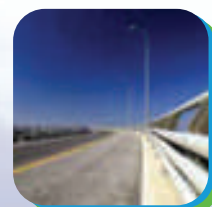
מנהרות

2022 - 4 יח'
2023 - 4 יח'



מבנה דרך

2022 - 6,625 יח'
2023 - 6,824 יח'



צמתים מרומזרים

2022 - 648 יח'
2023 - 697 יח'

ממשל תאגידי

שמירה על ממשל תאגידי בחברות ממשלתיות היא אחד מהיסודות הקריטיים להבטחת פעילותן התקינה והאמינה, ובפרט כאשר מדובר בחברות העוסקות בתשתיות לאומיות. ברקע פעילותן עומדים אינטרסים מגוונים ולעיתים סותרים - בין אלה השואפים להניע קדימה פרויקטים לאומיים גדולים, לבין הצורך בניהול מדוקדק ושקוף של כספי הציבור. בממשל התאגידי מדובר בקביעת כללים ברורים לניהול החברה, הכוללים מנגנוני בקרה, פיקוח, ודיווח, המיועדים להבטיח שהחלטות שמתקבלות ישרתו בראש ובראשונה את האינטרס הציבורי ולא אינטרסים פרטיים. תפקודו התקין של ממשל תאגידי מבוסס על עקרונות השקיפות, האחריות והגנות - עקרונות המעניקים לציבור אמון וודאות בכך שהחברות הממשלתיות פועלות בצורה ראויה ומיומנת. יישום עקרונות אלה מאפשר לחברות הממשלתיות לשמור על יציבותן הפיננסית, למנוע שחיתות וניגודי עניינים, ולטפח תרבות ארגונית שבה הדגש הוא על שירותיות, מקצועיות, ומחויבות לאינטרס הציבורי.

עקרונות הממשל התאגידי ב'נתיבי ישראל'

'נתיבי ישראל' מחויבת לעקרונות ולהסדרים בשלטון החוק ומקיימת את הוראות החוק בכל מקום שבו היא פועלת. במסגרת פעילותה, חברת 'נתיבי ישראל' מנהלת שיתופי פעולה עם חברות ומקפידה שגם שותפיה העסקיים יהיו מחויבים לשמור על כללים הוגנים וראויים בהתנהלותם התאגידית והעסקית.

כחברה ממשלתית חוזר הרשות מספר ש-1 / 2 / 93 מיום 4.3.93 אוסר על חברות לתרום או לתת חסויות ומשכך, החברה אינה תורמת כספים לכל פעילות שהיא. החברה פועלת למסד את תחום ניהול הסיכונים, מדגישה הדגשה יתרה את נושא מנהל תקין והיושר האישי של עובדיה, ופועלת להטמיע תכנית הפחתה לכל סיכון על-פי חומרתו והשפעתו.

'נתיבי ישראל' שוללת מכול וכול שוחד, שחיתות וכל פעילות שיש בה משום ניגוד עניינים. בהתאם לכך אימצה החברה מדיניות הגורסת אפס סובלנות למעשים הנגועים בשוחד ובשחיתות. עובדי 'נתיבי ישראל' מחויבים לא להציע ולא לקבל שוחד או כל תמריץ לא חוקי אחר, לא במישרין ולא בעקיפין ולא בתיווך לצד שלישי. כדי לממש את אחריותה התאגידית, החברה פועלת לקידום אקלים ארגוני אתי באמצעות מוסדות החברה ובעזרתם של ממונת האתיקה, ועדת אתיקה, מבקר החברה וקצינת ציות. החברה פועלת לקידום דיאלוג עם מחזיקי העניין שלה וליישומו במדיניות רכש בשרשרת האספקה, איכות סביבה, סביבת העסקה, ההשקעה והמעורבות בקהילה, הטמעת נהלים ותהליכי עבודה רלוונטיים.



אתיקה

בחברות ממשלתיות המתמקדות בתשתיות תחבורה, היישום של אתיקה הוא לא רק נושא ערכי אלא גם מרכיב חיוני בביסוס אמון הציבור. כשהממשלה, באמצעות חברותיה, מנהלת משאבים ציבוריים בהיקף נרחב, היא נושאת אחריות לא רק להוציא אותם בחכמה אלא גם באופן שמבטיח שקיפות, הוגנות ונאמנות לאינטרס הציבורי.

הנהלת חברת נתיבי ישראל רואה בתחום האתיקה מרכיב חשוב בממשל התאגידי שלה וביכולת שלה לממש את היעודה בצורה הטובה ביותר. האתיקה בחברת נתיבי ישראל עוסקת בדילמות על מול כלל מחזיקי העניין של החברה וביצירת דיאלוג מתמיד המשפר את ממשקי העבודה ושמירה על הערכים אותה הגדירה החברה ובהם היא רואה את החשיבות הגדולה ביותר בממשקים אלו. בשנת 2023 ועדת האתיקה המורכבת מכלל נציגי החטיבות בחברה ומבעלי תפקידים יעודיים כגון: ממונה על מניעת התעמרות, מניעת גזענות, נציבת האתיקה, קידום השיוון המגדרי מבקר החברה וכו'. כך שועדת האתיקה תצליח לתכלל את כלל ההבטים בהם היא יכולה להשפיע בצורה יעילה ואפקטיבית.

ככלל, ועדת האתיקה נפגשת אחת לרבעון. בשנת 2023 החברה נערכה לבניית תוכנית רב שנתית להטמעת האתיקה בחברה, ולכן נערכו פגישות בתדירות תכופות יותר.

האתגרים הם רבים: מחד, ישנה ציפייה לבצע פרויקטים גדולים וחדשניים שייטיבו עם האזרחים וישפרו את הנגישות והשירותים בתחבורה; מאידך, מדובר על תקציבי עתק המייצרים פיתוי ואינטרסים כלכליים מורכבים. אתיקה מסייעת לייצר מסגרת מנחה ברורה, המגדירה גבולות וסייגים לקבלת החלטות וביצוען. כך, נבנה אמון הציבור בחברה הממשלתית, ויוצר שותפות חברתית המפחיתה התנגדויות ומקדמת את הפרויקטים בצורה חלקה. יתרה מזו, האתיקה מחייבת את אנשי החברות הללו לעמוד באמות מידה גבוהות של מקצועיות, הגינות ושירותיות, ומסייעת במניעת שחיתות או ניגודי עניינים, שעלולים לפגוע באיכות הפרויקטים ובשירותים המוצעים לציבור. ביסוס תרבות אתית חזקה מבטיח לא רק את היעילות הכלכלית של הפרויקטים, אלא גם את התמיכה הציבורית ואת הלגיטימציה של החברות הממשלתיות בפעולותיהן.



סוללים דרך ארץ

תוכנית סוללים דרך ארץ הינה תוכנית רב שנתית אשר נכתבה על ידי חברי ועדת האתיקה וכללה שני שלבים:

שלב ג'

דיון בסוגיות אתיות
וגיבוש ת"ע 2024

ספטמבר-דצמבר 2023

- דיון של הוועדה בסוגיות אתיות, בדגש על סוגיות בעקבות "חרבות ברזל"
- עבודה ב- 3 צוותים לגיבוש ת"ע 2024
- קיום שני מפגשים של ועדת האתיקה לגיבוש סופי ואישור ת"ע 2024

שלב ב'

בניית התשתית המקצועית
של ועדת האתיקה

אפריל-אוגוסט 2023

- עבודה של חברי הוועדה ב- 2 צוותים בנושאים הבאים:
- צוות 1: הגדרת תפקידי ועדת האתיקה
- צוות 2: גיבוש הקוד האתי בין חברי הוועדה
- צוות 3: זיהוי מוקדי אתיקה רלוונטיים לנת"י
- מינוי חברי ועדה חדשים
- קיום מפגש של ועדת האתיקה להצגת תוצרי עבודת הצוותים ואישורם הסופי

שלב א'

התנעה ורתימה מחודשת
של חברי ועדת האתיקה

ינואר-מרץ 2023

- ביצוע 2 סדנאות עם חברי ועדת האתיקה:
- סדנה מס' 1: יצירת מוכנות ונכונות לתהליך ואבחון אתגרי האתיקה (חאן שער הגיא ירושלים)
- סדנה מס' 2: העמקת הידע המקצועי של חברי הוועדה לגבי מהי אתיקה ותחילת בניית התשתיות של הוועדה



פירוט שלב א

- בעקבות פערים שנתגלו בקרב חברי הוועדה לגבי תפיסת התפקיד, מידת הקשב הארגוני לנושא האתיקה ויכולת ההשפעה, בוצעה חשיבה מחודשת איך נכון להמשיך את העשייה האתית בחברה.
- הוחלט לקיים סדנה לחברי הוועדה בחאן שער הגיא בירושלים, במטרה להתניע מחדש את פעילות הוועדה ולאפשר מרחב לשיח פתוח בין החברים על אתגרי האתיקה.
- הבחירה לקיים את הסדנה בחאן שער הגיא לא הייתה מקרית. במסגרת הסדנה ביקרו החברים במיצג: "הדרך לירושלים", המספר את סיפור פריצת הדרך לירושלים במלחמת העצמאות, זאת מתוך הרצון "לפרוץ את הדרך" גם בתחום האתיקה ולייצר מהלך ערכי, שיאפשר רתימה, חיבור והתנעה מחדש.
- הסדנה השיגה את מטרותיה. במסגרת הסדנה הופגנה מנהיגות מצד חברי הוועדה ונכונות להתניע מחדש את עבודתם כחלק מהעשייה האתית, מתוך הבנה ש"גם אם קשה - זה לא אבוד", כדבריו של האלוף (במיל') עמוס חורב, שהיה מפורצי הדרך לירושלים ודבריו הדהדו כחלק מהמיצג שעברו החברים בחאן שער הגיא.
- במסגרת הסדנה, מופו האתגרים האתיים ברמת הארגון וברמת הוועדה והוצעו מגוון מהלכי הטמעה ודרכי פעולה להתנעה מחודשת של העשייה האתית.

פירוט שלב ב

- מיפוי הפערים ברמת הוועדה הדגיש את הצורך לבנות את התשתית המקצועית שלה, על מנת שתוכל לממש את תפקידה.
- לצורך כך, חברי הוועדה עברו הרצאה מקצועית שעסקה בהבנת המושג "אתיקה" ואיך היא באה לידי ביטוי בארגונים שונים.
- בנוסף, חברי הוועדה נחלקו ל-3 צוותי עבודה, על מנת לתת מענה לאתגרים המקצועיים שזוהו:
- צוות 1 - עסק בעדכון נוהל ועדת האתיקה וחיידוד תפקידי הוועדה, סמכויותיה וגבולות הגזרה שלה
- צוות 2 - עסק בגיבוש "קוד אתי" בין חברי הוועדה, שהגדיר את הערכים וכללי ההתנהגות המצופים מחברי הוועדה מתוקף תפקידם
- צוות 3 - עסק בהגדרת מיקודי האתיקה הרלוונטיים לנתיבי ישראל
- כל צוות נפגש ל-3 דיונים ממוקדים ועסק בנושא שתחת אחריותו.
- הדיונים בצוותי העבודה איפשרו שיח מקצועי, מעמיק וממוקד בנושאים השונים, שהניב תוצרים משמעותיים. השיח גם חיזק את ההבנה המקצועית של חברי הוועדה לגבי מהות תפקידם ואיפשר להם להתחיל לדון בסוגיות אתיות, כדי לתרגל באמצעותן את החשיבה האתית ואת גבולות הגזרה של הוועדה.

פירוט שלב ג

- כחלק ממימוש תפקידיה של ועדת האתיקה, ביצעה הוועדה שלושה דיוני אתיקה במהלך שנת 2023, זאת בנוסף לדיוני חברי הוועדה במסגרת צוותי העבודה שגם במהלכם, כאמור, נידונו סוגיות אתיות (כפי שיפורט בהמשך).
- הדיון הראשון של הוועדה בוצע בחודש יולי 2023 ובו הוצג נוהל ועדת האתיקה המעודכן, כפי שגובש ע"י צוות העבודה בנושא. במהלך הדיון חודדו תפקידיה של הוועדה, גבולות הסמכות והאחריות שלה ונאספו התייחסויות ועדכונים נוספים מכלל חברי הוועדה, שהוטמנו בנוהל המעודכן.
- הדיון השני בוצע בחודש נובמבר 2023 והיה בסימן מלחמת "חרבות ברזל". אחת הסוגיות האתיות שהתעוררה במהלך המלחמה נגעה למצבים בהם עובדים/ספקים ביטאו ברשתות החברתיות אמירות פרו-פלסטיניות. אחד העובדים פוטר מעבודתו על רקע נושא זה. יו"ר ועדת האתיקה המליץ למנכ"ל לשלב באגרת לעובדים ולספקים התייחסות למדיניות של נת"י, שדוגלת באפס סובלנות לפוגענות, הסתה או קיטוב, על מנת להעביר מסר ארגוני-ערכי. המנכ"ל אימץ את ההמלצה.
- במסגרת הדיון, הוועדה הרחיבה את העיסוק בנושא זה מאחר והוא נגע לדילמה אתית משמעותית העוסקת בשאלה: איפה עובר הגבול בין הסתה לבין חופש הביטוי? ומה ההבדל בין אחדות לבין אחידות?

ניהול סיכונים

שנת 2023 התאפיינה כשנה אשר אי הוודאות וחוסר הבהירות היו המרכיבים העיקריים בה, קצב השינויים הגבוה וריבוי האתגרים איתם התמודדה החברה הובילו לעבודה בסביבת סיכון מורכבת, המחייבת יישום תהליכי ניהול סיכונים דינמי במציאות משתנה, תוך דגש על היכולת להגיב באופן פרו אקטיבי לשינויים, איומים ואף הזדמנויות פוטנציאליות וזאת ליצירת ערך מוסף התומך במימוש אסטרטגיית ויעדי החברה.

מלחמת חרבות ברזל

ניהול הסיכונים בחברה מהווה חלק אינטגרלי מאסטרטגית החברה וכלי תומך לעמידה ביעדי החברה ותוכניות העבודה תוך שיפור מתמיד של תהליכי העבודה וצמצום החשיפות המובנות בתהליכי העבודה.

החברה פועלת בהתאם להנחיות חוזר רשות החברות הממשלתיות לניהול סיכונים תאגידי משנת 2020 ובהתאם למתודולוגיית COSO שהינה מתודולוגיה בינלאומית ומקובלת בישראל לניהול סיכונים ומאפשרת לחברה לנהל את מכלול הסיכונים והאירועים העלולים לגרום נזק לחברה.

המבנה הארגוני בחברת נתיבי ישראל נועד לתמוך בתהליכי ניהול הסיכונים וזאת על מנת לאפשר קבלת החלטות ניהוליות מושכלות תוך הבטחת רמה נאותה של פיקוח ובקרה, יישום תהליכים רוחביים וחוצי ארגון ומתוך מטרה לשיפור מתמיד של יכולת החברה לעמוד ביעדיה.

מערך ניהול הסיכונים כולל את מנהל הסיכונים הראשי ונאמני ניהול סיכונים חטיבתיים, בדרגי סגני סמנכ"לים, כפונקציות מקצועיות לניהול והטמעת תהליך ניהול הסיכונים בפועל בחטיבות. מנהל הסיכונים הראשי מדווח אודות חשיפות הארגון ושינוי בתמהיל הסיכונים להנהלת החברה ולדירקטוריון וזאת על פי מדיניות קבועה.

בנוסף, חשוב לציין כי עולם ניהול הסיכונים עובר שינוי מרחבי וזאת לאור עליית חשיבות נושא האחריות התאגידית והפיכתו לסטנדרט מקובל בארגונים רבים.

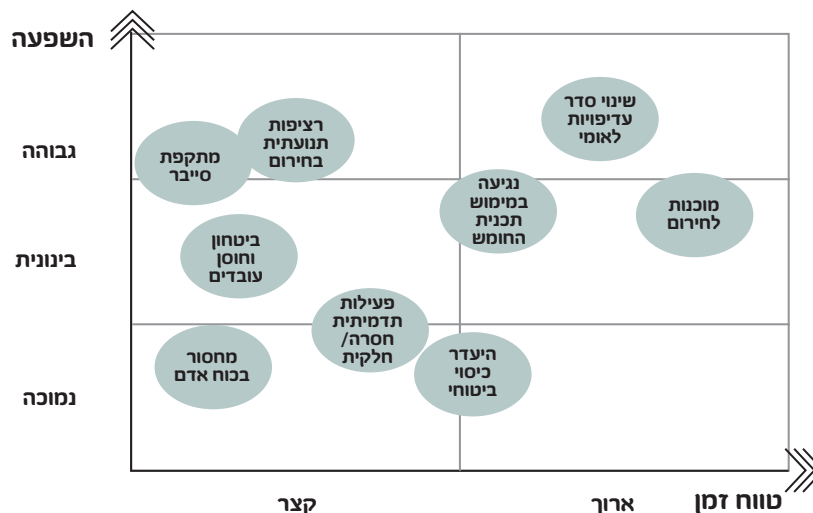
באמצעות תחומי האחריות התאגידית מנהל הארגון את השפעותיו אל מול מחזיקי העניין שלו, תוך שהוא מייצר עבורם ערך ומחזק את יחסי האמון איתם, ובכך משפר את איכות ניהול הסיכונים, ופועל להפיכת איומים להזדמנויות.

ביום ה- 7 באוקטובר 2023 פרצה מלחמת "חרבות ברזל" במתקפת פתע על ישראל, אחד מיעדי האסטרטגיים של חברת נתיבי ישראל הוא שמירת הרציפות התפקודית והתנועתית בכלל התחומים תחת אחריותה וזאת בראי מערכה מתמשכת במדינת ישראל תוך יישום החלטת הממשלה מספר 2973 המחייבת ניהול שגרת פעילות בחירום, הכוללת הערכות מצב, שיתופי פעולה והסתכלות מרחיבה, הכוללת את כלל חברות תשתיות התחבורה לטובת רציפות תפקודית ותנועתית מיטבית.

קצב ועוצמת השינויים במסגרת המלחמה מחייבים את החברה להיות בעלת יכולת תגובה מהירה, ומתן מענה לצרכי גורמי הביטחון וצרכי האזרחים. לאור האמור ועל מנת לתמוך בהשגת יעד עיקרי זה של החברה, עם פרוץ המלחמה בוצע בנתיבי ישראל תהליך למיפוי הסיכונים העלולים להשפיע על החברה לאור מלחמת "חרבות ברזל" ודרכי ההתמודדות איתם תוך ראייה ארוכת טווח על שינויים באסטרטגיית החברה וכן שינויים והתאמת תוכניות העבודה לימים שלאחר המלחמה. מיפוי זה בוצע תוך התייחסות לשלושה ממדי זמן: טווח זמן המיידי והקצר, טווח זמן בינוני וטווח זמן ארוך. להלן מוצגת מפת הסיכונים וההשפעות המהותיות על החברה:

ביהול סיכונים תאגידי ופריקטלי

חברת נתיבי ישראל שואפת להטמעה ויישום של שיטות ניהול מתקדמות כחלק מתהליכי הניהול השוטף, כפועל יוצא מכך, אנו פועלים כל העת לערוך סקירה מעמיקה של ההשפעות הפוטנציאליות על פעילויות הליבה ותחומי העיסוק של החברה.



ניהול סיכונים בפרויקטים

חברת נתיבי ישראל מיישמת תהליכי ניהול סיכונים בכל הפרויקטים ובהתאם למתודולוגיה בינלאומית לניהול סיכונים פרויקטלים ובדגש על פרויקטים עתירי תקציב ומורכבות גבוהה להם הוגדרה מתודולוגיה דיפרנציאלית לניהול סיכונים פרויקט. חלוקת המתודולוגיה הדיפרנציאלית היא כדלקמן:

- פרויקטים החל מ 600 מיליון ש"ח ועד מיליארד ש"ח
- פרויקטים מעל מיליארד ש"ח

באמצעות מתודולוגיה זו מוטמע ומיושם סטנדרט אחיד, אפקטיבי ובאיכות גבוהה לניהול סיכונים בפרויקטים לרבות, דרישה למינוי פונקציה ייעודית "מנהל סיכונים" מטעם צוות מנה"פ, שגרות דיווח, מערכת לניהול הסיכונים ודרישות נוספות הממסדות תשתיות ראויות לניהול הסיכונים בפרויקט. תהליך ליווי ניהול הסיכונים בפרויקטים ע"י מערך ניהול סיכונים כולל סדנאות חשיבה עם בעלי העניין ומנהלי הפרויקטים למיפוי והערכת הסיכונים העיקריים וגיבוש תכנית מענה למזעור הסיכונים וזאת במטרה להגדיל את סיכויי הצלחת הפרויקט והימנעות או היערכות לכשלים עתידיים.

כחלק מניהול הסיכונים הפרויקטלי בחברה, גובש בנק סיכונים גנרי לסיכונים פרויקטלים, מטרתו הינה להוות כלי ייעודי ושימושי במבנה וסטנדרט אחיד למנהל הפרויקט לצורך מיפוי הסיכונים השכיחים ושימור ידע מאירועי עבר שקרו בפרויקטים. על מנת לתת מענה לסיכונים הסביבתיים, גובשו בבנק סיכונים זה בין היתר הסיכונים הסביבתיים אשר להם יכולת השפעה במסגרת הפרויקט על הסביבה.

להלן תמצית פעילות מערך ניהול סיכונים לשנת 2023:

סקרי סיכונים סביבתיים

במהלך השנים 2022-2023 בוצע תהליך למיפוי ניהול הסיכונים הסביבתיים של החברה וכמו כן הערכות לניהול הסיכונים המושפעים משינויי אקלים על החברה, הכולל זיהוי והערכת סיכונים וצמצום ההשפעה השלילית של החברה בתחום. תהליך זה צפוי להסתיים במהלך שנת 2024 ולבוא לאישור המנכ"ל ודירקטוריון החברה.

• **סקר סיכונים סביבה** - בשנים האחרונות אנו עדים למודעות הולכת וגוברת לנושא ההשפעות הסביבתיות של ארגונים וחברות, כאשר המגמה המסתמנת בישראל היא כי הרגולטורים מתחילים ליישר קו עם הנעשה בעולם, לגלות עניין ואף להטיל חובות שונות בקשר עם סיכונים סביבה. לאור כך הוחלט בנתיבי ישראל על ביצוע סקר סיכונים סביבתי, במסגרת זאת ערכה החברה מיפוי וסקירה של הסיכונים הסביבתיים אליה היא חשופה וביצעה ניתוח של הגורמים העיקריים של כל סיכון. כחלק מהתהליך זהו סיכונים המתייחסים לפעילות הפיזית של החברה ושרשרת האספקה וכן סיכונים הקשורים לציות לחוקים ותקנות בנושאי סביבה.

• **סקר סיכונים אקלים** - בשנים האחרונות הולכת וגוברת המודעות לנושא השפעות של שינויי אקלים, לרבות שיטפונות והצפות, גלי חום וקור, בצורות ועליית גובה פני הים. אירועי המזג אוויר הקיצוניים הפוקדים את ישראל בעקבות שינויי אקלים עלולים להשפיע על פעילות נתיבי ישראל, בטווח הקצר והארוך, מבחינה תפעולית, פיננסית, רגולטורית ותדמיתית. בנוסף, שינויי אקלים עלולים להשפיע על שרשרת האספקה של החברה במגוון היבטים ובהם: מגבלות בקרב נתיבי מסחר, עיכובים בהזמנות רכש, מחסור של חומרי גלם, עליית מחירים ועוד. בעקבות כך ועל מנת להתמודד עם ההשפעות של שינויי אקלים, ערכה החברה מיפוי מקיף המתייחס לשני סוגי הסיכונים העיקריים תוך התייחסות לשינויים רגולטוריים בתחום האקלים אשר עלולים להשפיע על פעילות החברה וכן לתרחישי שינויי אקלים אשר עלולים לפגוע בפעילות החברה וברציפות התפקודית:

- סיכונים הנובעים מהתרחשות אירועי אקלים קיצוניים ומתמשכים, הגורמים לנזקים פיזיים לאדם ו/או לרכוש.
- סיכונים מעבר - הנובעים ממעבר העולם לכלכלה דלת פחמן, לרבות שינויי מדיניות, שמקדמות מדינות, למען צמצום פליטות הפחמן וגזי החממה במשק עוד יצוין כי החברה מובילה יחד עם משרד התחבורה את היערכות משרד התחבורה לשינויי אקלים.

ניהול סיכונים תאגידי

בשנת 2023 עברה החברה כבדת דרך משמעותית ביישום ובהטמעת ניהול הסיכונים בכלל התהליכים בחברה, בדגש על תהליכי הליבה שלה, להלן עיקר הפעילויות שבוצעו במערכת ניהול הסיכונים לשנת 2023:

- ניהול ותחזוקת מפת הסיכונים הארגונית - בוצעו תהליכי הטמעה, פיתוח מערכת, ליווי ובחינה שוטפת של מפת הסיכונים:
 - ישיבות רבעוניות עם חברי הנהלה וועדת היגוי עליונה באשר לזיהוי סיכונים מהותיים ומתפתחים בראי פני עתיד.
 - דיווחים רבעוניים להנהלה ולדירקטוריון החברה באמצעות דוח החשיפות הרבעוני.
 - ליווי שוטף לנציגי ניהול סיכונים חטיבתיים תוך מיקוד ביישום ובאפקטיביות תוכניות ההפחתה של החטיבות.
 - ניטור ומדידת מדדי ה-KRI'S אשר הוגדרו בהתאם לסיכוני המפתח שמופו.
 - עדכון ואישור מדיניות ניהול הסיכונים, המגדירה את תיאבון הסיכון, וכן נוהל ניהול סיכונים בחברה.
 - הדרכות ייעודיות לקידום הידע בתחום ניהול הסיכונים לעובדי החברה ולשרשרת האספקה.
 - ביצוע טיוב ושיפור חוויית המשתמש ודשבורד במערכת ניהול סיכונים.
- הטמעת ניהול סיכונים באסטרטגיה, תוכניות עבודה ומטרות החברה - ניהול סיכונים משולב כחלק בלתי נפרד מהצגת תוכניות העבודה החטיביות ומטרותיהן ובתהליך האסטרטגי.
- דיווח על אירועי כשל ואירועי כשל מהותיים - פותח מודל במערכת ניהול הסיכונים לדיווח ותחקור אירועי כשל והפקת לקחים ועודכנו הקריטריונים לדיווח אירועי כשל כאמור. התהליך הוטמע בחטיבות הארגון ומתקיים הליך הפקת לקחים רוחבי בכלל הארגון.
- מיפוי תפקידים רגישים - במסגרת ניהול סיכוני המעילות וההונאות בחברה בוצע תהליך מיפוי של התפקידים הרגישים בהיבטי סיכוני מעילות והונאות. המיפוי בוצע לכלל משרות הארגון לצורך דירוג החשיפה הקיימת בהם לסיכוני מעילה והונאה תוך סיווג בעלי התפקידים על מנת לבחון את אפקטיביות הבקרה הקיימת לאותם תפקידים ולחזקה במידת הצורך באמצעות תכנית עבודה ייעודית.

- ניהול סיכונים בפעילויות חדשות ו/או פרויקטים חדשניים - עבודה בהתאם למתודולוגיה סדורה המגדירה תהליך לביצוע זיהוי, מיפוי והערכת סיכונים בטרם קבלת החלטות Go-No-Go על ידי ההנהלה והדירקטוריון.
- המשכיות עסקית - בהתאם לדרישות החוזר לניהול סיכונים, במהלך שנת 2023, וכהמשך ישיר לפעולות שבוצעו בשנים האחרונות, בוצעה תהליך לגיבוש ואישור אוגדן תפיסה לתפקוד חברת נתיבי ישראל במצב של אירוע העלול להוביל לאסון עסקי וכולל בין היתר: גיבוש תרחישי המשכיות עסקית, הגדרת צוות ניהול המשבר, הגדרת מדרגות פעילות לפי משך ההשבתה, מיפוי תהליכים קריטיים ומערכות קריטיות להמשכיות תפקודית והגדרת משך התאוששות נדרש ועוד.
- ניהול סיכון הסייבר ואבטחת המידע - ליווי תהליך לבחינת כדאיות ביטוח סייבר הכוללת ביצוע סקר סייבר מעמיק על מספר מערכות ובהתאם קבלת דוח ממציאים, מבדקי חדירה תשתיתיים / אפליקטיביים, בדיקות משוות מול הסקטור הביטוחי ובהתאם לממצאים מתן חוות דעת מקצועית האם על החברה לבטח ביטוח סייבר את נכסיה.

להלן יעדי מערך ניהול סיכונים לשנת 2024:

- בחינה שוטפת לסיכונים ולהשפעות הנגזרות ממלחמת חרבות ברזל.
- ניהול סיכונים משולב אסטרטגיה ויעדים - ביצוע סקר סיכונים תאגידי כולל (ERM) ובחינת ה-KRI's.
- המשך הטמעה ומיסוד תרבות והטמעת ניהול סיכונים - דיווח ומעקב אחר אירועי כשל, הדרכות ארגוניות, פורום ניהול סיכונים.
- מעקב אחר יישום המלצות תהליך מיפוי תפקידי מפתח.
- ליווי ניהול סיכונים בפרויקטים - מיקוד באיכות הסיכונים וזיהוי סיכונים רוחביים
- דיווחים בהתאם לחוזר רשות החברות - הצגת דוח חשיפות רבעוני להנהלה ולדירקטוריון
- מערכת ניהול סיכונים - טיוב מודול ניהול הסיכונים והגברת פעילות המשתמשים
- סקר שינוי אקלים - סיום סקר סיכוני אקלים, אישור תכנית העבודה ומעקב אחר יישום המלצות.

ביקורת פנימית

כיום, יותר מתמיד רואים הרגולטורים והמחוקקים בעולם ובארץ, את הנחיצות של הביקורת הפנימית כפונקציה שמתפקידה לבדוק אם פעולות החברה תקינות מבחינת הניהול התקין, טוהר המידות, חסכון ויעילות ואם הן מועילות להשגת היעדים שנקבעו להן.

הביקורת הפנימית של החברה הינה הגורם האחראי לטיפול בתלונות, וכן ריכוז ומתן מענה לפניית מבקר המדינה.

דוחות הביקורת הפנימית נידונים בוועדת הביקורת והדירקטוריון. ובהתאם נערכת בדיקה אחת לרבעון בדבר יישום המלצות מדוחות הביקורת.

בשנת 2024, הביקורת הפנימית תפעל בהתאם לתכנית ביקורת רב שנתית מבוססת סיכונים, ותערוך בין היתר ביקורות רוחביות על חטיבות הביצוע בחברה, מתוך מטרה להשיא ערך בין החטיבות.

הביקורת הפנימית רואה כערך מוסף בקידום חדשנות, שיתופי פעולה בתוך החברה ומחוצה לה, ודיגיטציה בפעילות החברה.

יעודה של הביקורת הפנימית הוא בתרומתה לאיכות ולמצוינות יעודה של הביקורת הפנימית הוא בתרומתה לאיכות ולמצוינות ארגונית, המכוונת את הארגון ערכית ומקצועית להשיג את מטרות החברה בכל מה שהיא עושה כלפי כלל בעלי העניין.

ובנוסף, לסייע להנהלת הארגון באיתור כשלים בתהליך במטרה לצמצם בעתיד את העלויות שיצרו הכשלים ולהמליץ על שיפורים בשאיפה להביא את הארגון לביצועים טובים יותר.

הביקורת הפנימית פועלת בהתאם לחוק הביקורת הפנימית, התשנ"ב - 1992, חוק החברות הממשלתיות, התשל"ה - 1975, תקנים מקצועיים מקובלים של לשכת המבקרים הפנימיים וחוזרי רשות החברות הממשלתיים בעניינים הנוגעים לעבודתה.

שירותי הביקורת הפנימית פועלת בשיתוף פעולה עם כלל חטיבות החברה להשאת ערך מתוך מוקדי הסיכון.

בשנת 2023, הביקורת פעלה בהתאם לתכנית ביקורת רב שנתית מבוססת סיכונים.



בטיחות משתמשי הדרך

בטיחות בדרכים ובאתרי העבודה מהווה עקרון יסוד בפעילותה של חברת נתיבי ישראל. החברה מחויבת להבטיח תשתיות סלחניות ולמנוע תאונות דרכים כחלק מרכזי מתוכנית העבודה הרב-שנתית שלה. את יישום מדיניות הבטיחות מנהל אגף הבטיחות, אשר אחראי על ניהול, פיקוח, בקרה ואכיפת תקני הבטיחות באתרי העבודה ובכבישי הרשת הארצית שבאחריות החברה.

העובדים והספקים שלנו, כולל קורסים להסדרי בטיחות באתרי סלילה, ייעוץ בטיחות בתנועה ועוד. החברה מפעילה מערך של כ-500 פקחי תנועה הפועלים באתרי העבודה כדי להבטיח סדרי תנועה בטוחים והקטנת הסיכונים למשתמשי הדרך ולעובדים. שיתוף פעולה בין-משרדי ושדרוג תשתיות: אגף הבטיחות משמש כחבר בוועדה הבין-משרדית לקביעת מוקדי סיכון בכבישים ונוכח בכל תאונת דרכים קטלנית המתרחשת ברשת הכבישים שבאחריות החברה. לאחר כל אירוע חמור מופץ דוח הערכה והמלצות לתיקוני תשתיות, אשר מיושמות לשיפור הבטיחות בדרכים. בהתאם למסקנות אלו, החברה משדרגת תשתיות בטיחותיות כגון מפרדות קשיחות ורכות, הפרדות מפלסיות, גשרים עיליים להולכי רגל, מעגלי תנועה, תאורה בקטעי דרך וצמתים, ומעקבות בטיחות עם התאמות מיוחדות לרוכבי אופנועים.

מגמות והישגים בשנת 2023

משנת 2017 ועד היום, החברה רושמת ירידה מתמשכת במספר תאונות העבודה והתאונות בדרכים באתרי העבודה שלה. בשנת 2023, כמו בחמש השנים האחרונות, לא נרשמו הרוגים כתוצאה מתאונות עבודה בפרויקטי החברה - הישג משמעותי המעיד על הצלחת מדיניות הבטיחות המיושמת.

אתגרי הבטיחות לשנת 2024

בשנת 2024 עומדים בפני נתיבי ישראל מספר אתגרים משמעותיים בתחום הבטיחות. הצמיחה המואצת בהיקף הפרויקטים מחייבת הרחבה ושיפור מתמיד של מערך הפיקוח והבקרה, תוך התאמה לטכנולוגיות חדשות ושיטות עבודה מתקדמות. כמו כן, ישנו צורך להמשיך ולהפחית את מספר תאונות העבודה ותאונות הדרכים, תוך חיזוק ההכשרות המקצועיות והגברת המודעות בקרב קבלנים וספקים. אתגר נוסף הוא שילוב מערכות חכמות לניהול תנועה ושיפור הבטיחות באמצעות טכנולוגיות חדשניות, לצד פיתוח אמצעים חדשים לשמירה על בטיחות משתמשי הדרך ועובדי השטח. החברה תפעל לשיפור מתמיד של תשתיות קיימות, תוך התאמה לדרישות רגולטוריות מחמירות יותר, ושיתוף פעולה הדוק עם גופים ממשלתיים וגורמי מקצוע נוספים בתחום הבטיחות. מערך הבטיחות של נתיבי ישראל פועל מתוך מחויבות עמוקה לשיפור מתמיד של רמת הבטיחות בדרכים ובאתרי העבודה. באמצעות שילוב של פיקוח הדוק, הכשרות מקצועיות ושדרוג תשתיות, החברה ממשיכה להוביל מגמה חיובית של הפחתת תאונות ושיפור רמת הבטיחות הלאומית בכבישים שבאחריותה.

מדיניות הבטיחות של החברה

מדיניות החברה בתחום הבטיחות מבוססת על עקרונות מנחים שנועדו להבטיח סביבה בטוחה ותקינה לעובדים ולמשתמשי הדרך:

- הגברת הבטיחות בכבישים וטיפול במוקדי סיכון כחלק מהמאבק בתאונות הדרכים.
- הקצאת משאבים להגברת הבטיחות והבריאות התעסוקתית.
- נקיטת גישה למזעור מפגעי הבטיחות באמצעות פיתוח ארגוני המעודד שיטות עבודה משולבות בפרויקטי החברה.
- מניעה מוקדמת של תאונות עבודה, תאונות דרכים ופגיעה בבריאות העובדים על-ידי זיהוי שיטתי של גורמי סיכון, הערכת סיכונים והפחתתם לרמה קבילה.
- הקמת צוותי תחקור מקצועיים לאיתור גורמי שורש במקרה של אירוע בטיחותי או תאונת עבודה, ולנקיטת פעולות מתקנות למניעת הישנות אירועים דומים.

מדיניות זו מחולקת למספר נושאים עיקריים:

- פיקוח, אכיפה ובקרה באתרי עבודה בשגרה.
- הגברת הבטיחות ב"מוקדי סיכון" באמצעות שיפור התשתיות.
- מבדקי בטיחות לאורך חיי פרויקט, משלב התכנון ועד שלוש שנים לאחר סיומו.
- השקעה מתמדת בהפקת לקחים, מחקר ופיתוח בנושא בטיחות.

ניהול ופיקוח על הבטיחות: בכל פרויקט חדש, מיד לאחר קבלת צו התחלת העבודה, ממוני הבטיחות המרחביים, בשיתוף מנהל הפרויקט, מקיימים תדריך בטיחות מקיף לקבלנים ולבעלי התפקידים השונים המעורבים בביצוע הפרויקט. בנוסף, אגף הבטיחות מפעיל ממוני בטיחות מרחביים, בקרי בטיחות חיצוניים ופקחי תנועה, אשר מבצעים פיקוח שוטף באתרי העבודה. תפיסת הבטיחות של החברה: במסגרת פרויקטי הסלילה והאחזקה, נתיבי ישראל מפעילה ספקים חיצוניים מתחומי פעילות שונים, אשר חשופים לסיכונים תפעוליים משמעותיים. לפיכך, ניהול בטיחות קפדני הינו חיוני למניעת תאונות עבודה ותאונות דרכים. מערך הבטיחות מבצע פיקוח הדוק באמצעות מערך מקצועי של ממוני בטיחות מרחביים ובקרי בטיחות חיצוניים, המבטיחים את עמידת הפרויקטים בתקני בטיחות מחמירים.

הכשרות והדרכות בטיחות: מנהל אגף הבטיחות משמש כמנהל המקצועי של הכשרות הבטיחות המבוצעות במכללת נתיבים, המוסד הרשמי של החברה להכשרות והדרכות בתחום הבטיחות. מכללת נתיבים מבצעת את כל ההכשרות וההדרכות עבור

כביש 44- הסדרת כניסה תל גזר

בחודש מאי 2023 פנתה רט"ג לנתיבי ישראל לצורך הסדרת הכניסה לתל גזר, כביש 44. לאור פנייתה של רט"ג נערך סיור מקצועי בשטח עם גורמי אחזקה ואנשי רט"ג לבחינת הנדון. לשם כך הופעל מתכנן מרחבי ותוכננה תכנית שינויים בהסדרי תנועה זמניים בכביש זה אשר אושרה על ידי גורמי משטרה ישראל. מדובר בהסדרה בטיחותית לטובת הכניסה לאתר רט"ג לטובת הבאים מאתר רט"ג ולצורך שמירה על נסיעה בטוחה של משתמשי הדרך. בוטלו פניות שמאלה לבאים ממערב למזרח לכניסה לתל גזר ע"י תמרור 806 "קו קטעים ליד קו רצוף בצבע לבן". ליוצאים מתל גזר, ניתן לפנות שמאלה לכיוון מזרח. השינוי נתן מענה למשתמשי הדרך ולכנסים לאתר רט"ג בדגש על מטיילים, קבוצות חינוך, אוטובוסים ועוד.

כביש 65 גולני דברת

מטרות הפרויקט:

כביש 65 בקטע גולני דוברת מוגדר כביש אדום עם הרבה תאונות בעבר, בנוסף הכביש מלא עומסי תנועה עקב שימוש רב של רכבים פרטיים ומשאיות. מטרות הפרויקט הן:

1. הקטנת תאונות דרכים והגברת בטיחות בנסיעה.
2. הפחתת עומסי תנועה והוצאת התנועה המאסיבית מחוץ למושב כפר תבור.
3. שיפור והנגשת תחבורה ציבורית לרבות תחנות עבור משתמשי הדרך.

ביצוע הרחבת הכביש לכל אורכו ישפר את הבטיחות ויגדיל קיבולת של כביש 65 ויפחית עומסי תנועה.

תיאור הפרויקט

הפרויקט הרחבת כביש 65 לכביש דו מסלולי דו נתיבי בקטע שבין צומת דברת לצומת גולני באורך של כ- 18 ק"מ בעלות של כ- 1,300 מ"ח. הפרויקט יצא לביצוע בהמשך לפרויקט הקמת כביש עוקף עפולה מזרחי באורך 6 ק"מ בקטע שבין כביש 60 לצומת דברת (הכביש נפתח לתנועה ברבעון 3 2023).

הפרויקט כולל 6 הפרדות מפלסיות באמצעות מחלפונים: נעורה, דבוריה, שיבלי, כדורי, בית קשת, אילניה/חוות השומר, הסדרת דרכים חקלאיות ומעברים חקלאיים, פיתוח נופי, הסדרת מערכות ניקוז, תאורה רצופה לכל האורך והפרדה קשיחה כאמצעי מניעה לתאונות דרכים חזיתיות, הנגשת תחנות אוטובוס למשתמשים.

הפרויקט מחולק ל 3 מקטעים שונים:

- **צומת דברת - אום אל ראנם** - קטע על בסיס הכביש הקיים. כולל 2 מחלפונים (נעורה ודבוריה).
- **אום אל ראנם- בית קשת (עוקף כפר תבור)** - מקטע חדש העוקף את כפר תבור ממערב, כולל 2 מחלפונים (שיבלי, כדורי)
- **בית קשת - גולני** - קטע על בסיס הכביש הקיים. כולל 2 מחלפונים (בית קשת ואילניה/חוות השומר).

פעולות אחזקה מונעת בכביש 1

החלק המזרחי וכביש 90 צפון ים המלח באמצעות שיקום מערכות ניקוז ומדרונות לשימור הזרימה בנחלים והמבנה הגאולוגי הטבעי.

מזרח הארץ רווי במגוון של נחלים וגאיות ומרכיבים ביולוגים טבעיים ייחודיים לאזור זה. בהיבט טופוגרפי הוא המקום הנמוך במדינה (ובעולם כולו) שאליו מתנקזים בחודשי החורף כל הגשמים והשלגים מהרי ירושלים אשר יוצר זרימה מוגברת בנחלים שגורמות להצפות ופגיעות במערכות ניקוז ופגיעה ביציבות של מבנה המדרונות בשולי הדרך הגורם לדרדרות ומפולות.

מרחב יו"ש פועל רבות בנושא באמצעות פרויקטים ייחודיים בכדי למנוע חסימה של זרימה טבעית בערוצי הנחל השונים וכן באמצעות שימור המבנה הטבעי הגאוגרפי באזור.

להלן מספר פרויקטים בנושא:

כביש 1 ק"מ 86.9 וואדי קוטייף

מטרת הפרויקט הייתה הסדרת הזרימה בנחל קוטייף בכדי לייצר המשך זרימה טבעית ומתמשכת של הנחל ומניעת ארוזיה ופגיעה במדרונות כביש 1. באמצעות הסדרת הזרימה וניתוב המים, נשמור על יציבות הכביש.

כביש 90 ק"מ 261.4

זרימת מי גשמים ממצוק ההעתקים לים המלח ומפל לתהום ומדרונות בחלקו המזרחי של הכביש. באמצעות מיצוב והסדרת המדרון המזרחי ישמר מבנה הכביש ויציבות המדרון.

כביש 1 ק"מ 94

בניית מעביר מים על מנת להרחיק את מי הגשם ממדרונות המיסעה בקטע המטופל כדי למנוע ארוזיה ופגיעה במבנה הכביש ובמקביל להמשיך את רצף הזרימה הטבעית של הנחל.

כביש 1 ק"מ 75.8 צומת מחנה ישי

בעשור האחרון לא דווח על שיטפונות והצפות בצומת מחנה ישי, כביש 1 ק"מ 75.8. באירוע מזג אוויר סוער בשנה שעברה הוצפה הצומת, ולכן המרחב פועל לקידום תוכנית ניקוז חדשה המותאמת לצורכי הצומת והזרימה הטבעית של הנחל, על מנת למנוע הישנות מקרים אלה בעתיד.

מעביר מים קדרון - כביש 90

נחל קדרון זורם מהרי ירושלים אל ים המלח, לפני מספר שנים בעת בניית מעביר המים והבוקסים קרס הכביש בעת אירוע מזג אוויר סוער.

לאחר פעילות אחזקתי מונעת של המרחב המעביר עובד ומתפקד באופן יעיל, ומנתב את המים בצורה בטוחה אל ים המלח.

כביש 90 ק"מ 281-282 - נחל אוג

נחל אוג מנקז את מרבית האגנים הצפוניים והגשמים המגיעים מירושלים.

כמד"י שנה בעונת הגשמים נחל אוג מתנקז לנקודה בכביש וגורם להצפות וסחף על הכביש.

בימים אלה מקודמת תוכנית לבניית מעביר מים בוקסים שיקלוט את הזרימה באופן מיטבי ויאפשר זרימה טבעית בנחל.



המחויבות שלנו לשרשרת האספקה



שרשרת אספקה

שרשרת האספקה יעילה, בטוחה ואיכותית היא יסוד להצלחה של חברות בתחום התשתיות תחבורה. בהתבסס על ערכים אלו ועל יכולות הנדרשות, חברות יכולות להבטיח תפעול חלק ויעיל, לשפר את יחסי הלקוחות ולהשיג יתרונות תחרותיים משמעותיים. כחברה לאומית לתשתיות תחבורה שרשרת האספקה מהווה תהליך מורכב המורכב מרבים שלבים ותתי-תהליכים בכדי לשפר את יעילותה ולהבטיח את תפקודה הטוב, יש להבין ולהתמקד בכל שלב בשרשרת האספקה. התחלה: התהליך מתחיל בזיהוי ובחירת ספקים מהימים ואמינים, אשר יספקו ציוד ושירותים ברמה גבוהה ובאיכות מעולה.

חטיבת חוזים והתקשרויות מנהלת ומנהגת תחת אחריותה כ - 3,000 התקשרויות עם ספקים שונים וזאת מתוקף היותה חטיבת ההתקשרויות של חברת התשתיות הגדולה בישראל.

החטיבה רואה בהתקשרויות אלו כאלו באמצעותם מונעים כלל הפרויקטים באחריות החברה ומשכך רואה החטיבה ביחסי הגומלין שלה עם הספקים שבאחריותה, גורם מכריע במימוש חזון החברה ויעדיה.

לאור כך, מקפידה החטיבה לנהל את כלל תהליכי ההתקשרויות השוטפים תוך שימת דגש על עקרונות השוויוניות, ההוגנות, היעילות ושמירה על הליכי התקשרויות מוקפדים ותקינים, תוך הישענות מירבית על ספקים מקומיים.

אנו בחטיבה, מאמינים שכוחה של שרשרת האספקה נעוץ ביכולת שלה לתקשר, לשקף ולמצוא אופן קשבת בכל שלב לצורך ייעול התהליכים בחברה וכפועל יוצא, עושים כל שלאל ידינו על מנת לשפר את דרכי ההתקשרות עם הספקים.

לצד זאת ועל מנת להבטיח כי הפרויקטים באחריותנו יבוצעו ברמה הגבוהה ביותר, מקפידה החטיבה לוודא כי הספקים מנהלים את עסקיהם בצורה אחראית, תוך עמידה בכלל התקנים המקובלים ותוך שמירה על סטנדרט גבוה ומקצועיות וכן שמירה על כללי האתיקה, תוך עמידה קפדנית בדרישות החוק.

באופן זה מבטיחה החטיבה יחסי גומלין המבוססים על אמון ואחריות הדדית כבסיס למימוש יעדיה של החברה.

שיתוף פעולה כבסיס לערכים כלכליים וליתרונות פיננסיים בשרשראות אספקה של חברות תשתית

בחברות תשתית ממשלתיות כמו נתיבי ישראל, עיקר פעילות הפרויקטים נשען על רשת רחבה של ספקים חיצוניים שמבצעים את התכנון, הביצוע והתחזוקה של פרויקטים מורכבים וארוכי טווח. תצורה זו של עבודה עם שרשרת אספקה חיצונית דורשת שיתוף פעולה מתואם בין כל הגורמים המעורבים, כאשר צוותי החברה הממשלתית פועלים כמתווכים ומנהלים המפקחים על תהליכים אך אינם מבצעים את הפעילות הפיזית בעצמם. מודל עבודה זה, המשלב בין שליטה וניהול מרכזי לבין ביצוע מבוזר, מאפשר לחברה הממשלתית יתרונות כלכליים ברורים, המניעים את היעילות, החדשנות והעמידה בסטנדרטים רגולטוריים גבוהים.

שיתוף פעולה יעיל בשרשרת האספקה מהווה נדבך קריטי בערכים כלכליים הנובעים מניהול משאבים נכון ומאסטרטגיות משותפות. הסנכרון בין החברה לספקים מביא לשיפור ניצול משאבים, לתיאום טוב יותר בפרויקטים מורכבים, ולהתמודדות יעילה יותר עם אתגרים רגולטוריים. היבטים אלה מתורגמים ישירות ליתרונות פיננסיים: צמצום עלויות תפעוליות, הקטנת זמני הביצוע, והגברת האיכות לאורך זמן. יתרה מכך, עבודה עם ספקים חיצוניים מחזקת את גמישות הארגון בהתמודדות עם שינויים בשוק או בתנאי העבודה, ומאפשרת לו לשמור על חוסן פיננסי ולהגיב במהירות לצורכי השטח.

בחברות ממשלתיות, שאינן מכוונות רווח ישיר אלא שיפור התשתיות הציבוריות ושירות לאזרח, המודל של שיתוף פעולה בשרשראות אספקה מאפשר להן לשמר את מחויבותן לתועלת הציבור, תוך שמירה על איזון כלכלי ויעילות. מכאן, ניהול אפקטיבי של שרשראות האספקה לא רק תורם לשורת הרווח, אלא גם מחזק את תחושת האחריות הציבורית, האמינות והמקצועיות - ערכים שהם חיוניים עבור חברה ממשלתית.

להלן ביצועי חטיבת חוזים והתקשרויות לשנת 2023



אגף חוזים

הקלות לקבלנים במסגרת חרבות ברזל

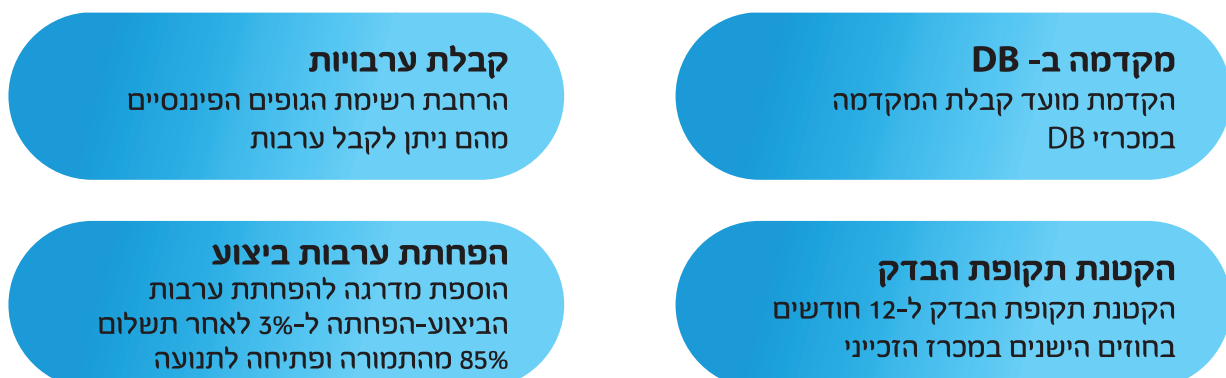
לאור מלחמת "חרבות ברזל" הוחלט לקדם שורת הקלות לקבלנים מתוך הבנה כי המערכה צפויה להימשך זמן וזאת כלהלן:

1. הקדמת מועדי תשלום - חשבונות קבלנים שאושרו ושמועד תשלומם הוא עד סוף 2023 הוגשו באופן מיידי למשרד התחבורה, כך שישולמו במועד הקרוב וזאת לסייע לשרשרת האספקה בתזרים המזומנים.
2. תשלום אבני דרך חלקיות בפרוייקטי DB - חלף תשלום אבן דרך במלואה לאחר השלמתה, תאשר החברה לקבלנים להגיש חשבונות בהיקפים של 25%, 50% או 75% מאבן הדרך שטרם הושלמה. החשבונות יאושרו ע"י המנהל פ"פ והממ"פ, על בסיס ההיקף שבוצע לדעתם בפועל מאותה אבן הדרך.

3. מקדמות בפרוייקטים כתבי כמויות - בפרוייקטי כתב כמויות, לקבלן שלא משך מקדמה בתחילת העבודות, תינתן אפשרות למשוך מקדמה עד לשיעור של 15% מיתרת החוזה וזאת כנגד המצאת ערבות בנקאית על 50% מהמקדמה המבוקשת. קבלן אשר משך מקדמה בתחילת העבודות בשיעור של עד 10%, תינתן אפשרות למשוך מקדמה נוספת עד לשיעור של 20%, כאשר המקדמה הנוספת תחושב מיתרת החוזה וזאת כנגד המצאת ערבות בנקאית על 50% מהמקדמה המבוקשת.

בנוסף, קודמו צעדים נוספים על מנת להקל על הקבלנים החל מהוספת מדרגה להפחתת ערבות ביצוע ל 3% לאחר תשלום 85% מהתמורה ופתיחה לתנועה של הכביש. הקדמת מועד קבלת המקדמה במכרזי DB. הקטנת תקופת הבדק ל 12 חודשים במכרזים הזכייניים. הרחבת הגופים הפיננסיים מהם ניתן לקבל ערבות. תשלום מחצית מהיקף העכבון בפרוייקטי DB שסיימו את שלב הביצוע והתאמת דרישות הביטוח לתנאי הביטוח הקיימים בשוק.

פעילות לאחר תקופת הקורונה ולפני הקלות "חרבות ברזל"



אגף חוזים:

כחלק מתוכנית העבודה השנתית, נדרשה השלמת החוזה החכם עבור חוזים שעתיים, מנהלי פרויקטים, מנהלי ה"א. כמו כן בעקבות הליכי עבודה נוספים שנכנסו בחברה נדרשנו ליצירת פלט אוטומטי עבור מסירת מטלה בתחום בקרת לו"ז ומנהל פרויקט ומתכנן על מרחבי. השלמת ההליך הפלטים והחוזה בוצעה במהלך שנת 2023 כולל ביצוע בדיקות קבלה.

אגף תכנון:

מחלקת התכנון בחטיבת חוזים והתקשרויות אמונה על תוכניות העבודה החטיבתיות, סינכרון ואינטגרציה בין יחידות החטיבה השונות, ניהול תהליכי רחב והובלה של פרויקטים חטיבתיים מיוחדים.

חטיבת חוזים והתקשרויות קידמה בשנת 2023 היקף של כ- 2800 התקשרויות שונות הכוללות מכרזים פומביים, מינוי קבלנים לקידומי זמינות ממכרז מסגרת, הליכי הצעות מחיר, פניות פרטניות, מינויים לפי עומסים, התחייבויות, אישור גיליונות שכר טרחה והוראות שינוי בחוזים קיימים. כמו כן מחלקת בקרת חשבונות בודקת כ 30,000 חשבונות בשנה.

לצורך ניהול ההיקפים המשמעותיים וריבוי סוגי התהליכים ההתקשרותיים והתחנות בהן עוברות ההתקשרויות, יצרה מחלקת תכנון, בשיתוף עם אגף מערכות מידע, מספר מודלים במערכות החברה. המודלים שפותחו מאפשרים לעובדי החברה הן בחטיבה והן מחוץ לחטיבת חוזים והתקשרויות ושותפי החברה לתהליכי ההתקשרויות (מנה"פ, מודדים ומתכננים) לנטר את ההתקשרויות השונות ולזהות בכל עת היכן ההתקשרויות נמצאות בתחנות השונות.

• **מודל אמנת שירות - כחלק מהרצון התמידי להשתפר והשאפה למתן שירות ואיכותי ומהיר, נקבעו זמני תקן לטיפול בתהליכי הליבה המרכזיים שמקדמת החטיבה. מודל זה מאפשר לעובדי חטיבת חוזים והתקשרויות לזהות את מרבית ההתקשרויות בתהליכי הליבה וכן למדוד את משך הטיפול של הבקשות בחטיבה וזאת לצורך עמידה ביעדי אמנת שירות, זיהוי צווארי בקבוק וביצוע תיעדופים.**

• **מודל מקצה לקצה - המודל מאפשר לעובדי חברה ומנה"פ לנטר ולמדוד את קצב ההתקדמות של תהליכי הליבה השונים בעולם התוכן של המתכננים והמודדים. באמצעות המודל לחטיבה יש יכולת לנהל את ההיקפי תהליכי ההתקשרויות מהתחלתן עד סופם ולמדוד את הביצועים של המתכננים, מנה"פ הרפרנטים בחטיבת ההנדסה, עובדי החטיבה בתחנות השונות ומורשי החתימה על חוזים ופרוטוקולים ולזהות חסמים או עיכובים הן ברמת התהליך והן ברמת הגורם האנושי. במהלך 2023 שיפרה החטיבה את המודל והוסיפה ליכולות שלו גם דוח המאפשר ניטור של פרויקטים בהם חסרה התחשבות סופית עם צוות התכנון על שלבי ב' שהסתיימו וטרם בוצע תשלום. בכך מזהה החטיבה את הפרויקטים בהם נדרשת התערבות למול מנה"פ והגורם המפעיל בחטיבת הנדסה בכדי לחתור לסיום ההתחשבות ושחרור הכספים לספקים.**

צוות היגוי לבחינת חסמים בהליך התכנון

בכנס הספקים שהתקיים בשנת 2022, הוחלט ע"י המנכ"ל על הקמת צוות היגוי בראשות סמנכ"ל הנדסה וסמנכ"ל חוזים והתקשרויות שמטרתו לבחון את הליך התכנון על רבדיו השונים. במהלך שנת 2023, החל הצוות את פעילותו באמצעות 4 צוותי משנה:

צוות מס' 1:

בחינת הליך התכנון ההנדסי - בהובלת חטיבת הנדסה

צוות מס' 2:

בחינת מנגנוני התמורה - בהובלת חטיבת כספים

צוות מס' 3:

בחינת הליכי הבקרה על התכנון - בהובלת חטיבת הנדסה

צוות מס' 4:

בחינת הליך הייזום ההתקשרותי - בהובלת חטיבת חוזים והתקשרויות

מנהל יחידת התכנון בשילוב עם מחלקת התכנון בחטיבת חוזים והתקשרויות הובילו את עבודת המטה שביצעה צוות 4, שכללה עובדים משלושת אגפי החטיבה, עובדי חברה מחטיבות הביצוע השונות העוסקים בהקמה, קידום וניהול התקשרויות, נציגי אגף מערכות מידע, לשכה משפטית ותקציבים. כמו כן כלל הצוות מנה"פ ומתכננים.

צוות העבודה התכנס מספר פעמים בחציון הראשון של שנת 2023 והשלים עבודת מטה כנדרש ממנו שכללה מספר שלבים:

- מיפוי תהליך הייזום ההתקשרותי
- ניתוח חסמים בכל שלב והשפעותיהם
- גיבוש מרחב פתרונות ודירוגם בהתאם למידת השפעתם על תהליך הייזום ההתקשרותי ושימוותם
- גיבוש המלצות ומתווים

משימות הצוות הוצגו במסגרת הכנס המסכם לעבודת המטה ואושרו לביצוע על ידי מנכ"ל החברה. כמו כן, עוד בטרם אישור המלצות הצוותים בכנס המסכם, גיבשה החטיבה מתווה חדש למינוי צוותים לפרויקטים סטוטוריים ואף אישרה את המתווה בוועדת המכרזים של החברה. המתווה הוטמע ומשמש כבר היום א החטיבה במינויים של צוותים בפרויקטים סטוטוריים.

בנוסף לפעילות שביצע צוות 4, עובדי החטיבה השתתפו בכל עבודות המטה של יתר הצוותים וכן שימשה כאינטגרטור פעיל בריכוז וסינכרון בין עבודות הצוותים.

לצורך סיכום משימות צוותי המשנה והעבודה של הצוות הנרחב, הפיקה יחידת התכנון בשיתוף מפגש מסכם שהצגה מסונכרנת של כל עבודות צוותי המשנה בפורום מלא בראשות המנכ"ל.

מחלקת שכר טרחה:

במהלך שנת 2023 המשיכה המחלקה בקידום תעריפים לכלל הדיסציפלינות בהן נדרש לעדכן את התעריף, תוך התאמתו למצב המשק והבטחת תשלום תעריפים הוגן לספקי החברה. כמו כן קידמה המחלקה את שיפור הליכי הניטור וההתראה לטיפול בגיליונות שכ"ט.

מחלקת חשבונות:

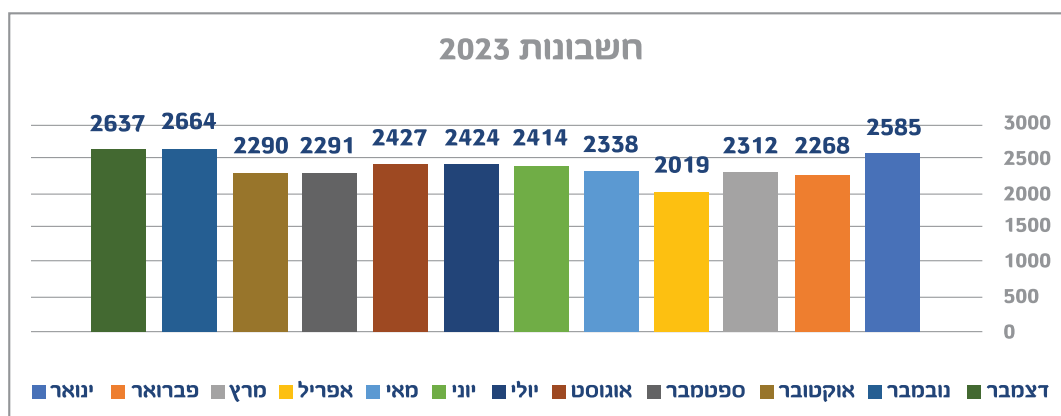
עם סיום השנה, בוצע ניתוח חציון ב' לשנים 2022-2023 ונמצאה ירידה משמעותית של כ-29% בכמות החשבונות שנדחו.

מחלקת בקרת החשבונות ממשיכה לפעול ליצירת ערוצי הכוונה נוספים מתוך פלטפורמות החברה אודות הגשת חשבונות תקינים, במטרה לקצר את זמני הטיפול בחשבונות, לצמצום ימי התקן של מועדי התשלום לספקים ובעידוד המעבר למשאבים טכנולוגיים.

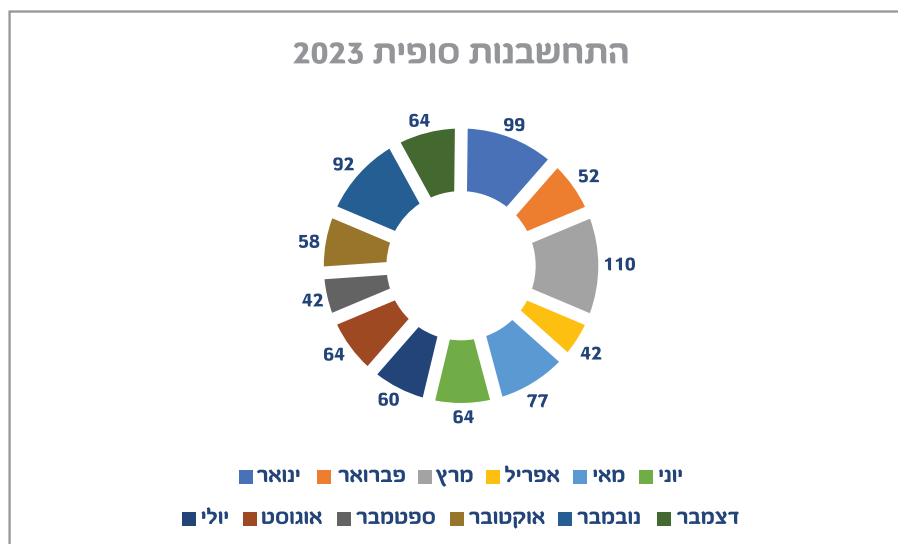
בשנה האחרונה בוצעה בחינה מחודשת של תהליך בקרת החשבונות בחברה, במטרה לייעול התהליך ולצמצום מספר החשבונות הנדחים לתיקונם של הגורמים המקצועיים, על מנת להקדם את תשלומינו לספקים.

הוגדר מתווה פעולות במספר כיוונים וערוצים לקיצור זמני התהליך, ששומרות בקפידה ואינו מבטלות את כללי יסוד הבקרה המותאמים לחוק ולהוראות מוסר התשלומים. עיקר המיקוד הינו מערך הסברה פנים ארגוני, לדרישות הבקרה ועל אופן הגשת חשבונות תקינים, וכן התאמה מחודשת של מערכות קיימות וחדשות לתהליך ולדרישות הבקרה.

בשנת 2023 הוגשו לתשלום 28,669 חשבונות, כמפורט להלן:



מתוכם 824 התחשבונו סופית לסגירת התקשרות/ חוזה:



*הנתונים אינם כולל חשבונות המוסבים מחלקי לסופי ותשלומי הפקעות.

המערך ניגוד עניינים

- חברת נתיבי ישראל מייחסת חשיבות רבה לקשר שלה עם הספקים ועושה כל שבידה להבטיח היעדרו של חשש לניגוד עניינים.
- אחת לשנה עורכת החברה, באמצעות המערך לניגוד עניינים שלה פנייה לספקי החברה בבקשה למלא טופס הצהרה לניגוד עניינים. החברה דוגלת בעקרון השקיפות ועל כן במסגרת פניה זו מפרסמת עבור ספקיה את מדיניות החברה לניגוד עניינים בהתאם לעקרונות שעל בסיסם בוחנת את הצהרות והדיווחים של הספקים בכל הנוגע לניגוד עניינים.
- בשנת 2023 פנה המערך לניגוד עניינים ל-485 ספקים, ניתח את הצהרותיהם על בסיס מדיניות החברה ושיקף את החלטותיו לספקים ולוועדת המומחים על מנת שזאת תהיה מודעת למגבלות במינוי הספקים ככל וישנם.
- היות שמדובר בניהול של מאות ספקים ואלפי קשרים, פיתחנו כלים המאפשרים ניהול ובקרה על החלטות המערך לניגוד עניינים. המערכת מציגה התראות שונות המסייעות לניהול ובקרה של המערך ומאפשרות סנכרון ושקיפות הנתונים אל מול המחלקות השונות בחטיבת חוזים והתקשרויות.
- בחינת חשש לניגוד עניינים בפרויקטים פעילים בחברה - השלמת תהליך הטיפול בפרויקטים פעילים בחברה באמצעות מודל הבקרה שמאפשר הצלבת נתוני מערכת אל מול נתוני ה-WBS בפרויקטים הקיימים בחברה.

מחלקת מאגרים וספקים

עיקרי העשייה של מחלקת מאגר ספקים 2023:

- פרסום וריענון מאגרי חברת נתיבי ישראל בהתאם לתכנית העבודה השנתית - טיוב ותיקוף תנאי הסף, פרסום לציבור הרחב באתר החברה ובעיתונות, טיפול בבקשות המציעים, דיונים בוועדות, הכללת ספקים חדשים וביצוע הליך איזון עומסים בין ספקי המאגר.
- הקמת הספקים ולקוחות בחברה, לרבות ספקים חדשים - במהלך השנה הוקמו מאות ספקים והעובדים מטעמם.
- בקשות לעדכוני עומסים מכוח מכרזי מסגרת - טיפול בבקשות לעדכון, שינוי, הפחתת עומסים במכרזי המסגרת של החברה ובהתאם להחלטות וועדת המכרזים של החברה.
- הקמת מאגרים מכרזיים חדשים - הקמת ספקים, דו"ח תשתית עומסים למכרזים חדשים.
- ניהול ותפעול קטלוג השירותים - הוקמו מאות קבוצות אב/בנים/סעיפים קטלוגיים חדשים, במסגרת הרחבת קטלוג קיים, הקמת קטלוג מכרזי חדש, קטלוג לטובת ניהול סעיפי שירות למסופים פרויקטי מא"ץ.
- טיפול בבקשות לשינוי שם ושינוי יישות - טיפול בבקשות ספקים לשינוי יישות והסבות במערכת ובבקשות לשינוי שם.
- מעקב ובקרה אחר תקני ISO של ספקים - ניהול תקני איזו של 190 ספקים על פני 21 מאגרים ומכרזי המסגרת בחברה.
- עדכון היסטוריית הספקים - קבלת מידע ופרוטוקולי וועדות ושימועזי והטמעתם בפנ"ס ככלי תומך בניהול ספקים בחברת נתיבי ישראל. המידע כולל היסטוריית שימועים ובידורים מקצועיים, החלטות עקרוניות ביחס לספקים, היסטוריית סירובים ותביעות משפטיות ועוד.

- פרויקט "מדברים איתכם" - פעילות אותה מובילה מחלקת מאגרי ספקים, מפגשים מקוונים עם ספקים (קבלת קהל) ב-ZOOM. המפגשים בהשתתפות נציגי חטיבת חוזים והתקשרויות מהתחומים השונים ובמהלכם ספקים שואלים שאלות, מציפים נושאים עקרוניים ובעיות ומקבלים מענה מנציגי החטיבה בזמן אמת.
- מערכת לניטור כניסות לפנ"ס - מודל המנטר את כמות הכניסות וכמות הספקים שמשתמשים במערכת ועל ידי כך מאפשר לזקק את הדרוש לספקים והמענה של המערכת תוך כדי תנועה.
- מפגשי ניהול ידע מקצועיים עם ספקים - מחלקת מאגרי ספקים מובילה מפגשים מקוונים עם ספקים בנושאים מקצועיים, המפגש התקיים בחציון בחודש יולי לכלל הספקים המומחים וכלל הרצאת מנהל אגף תקציבים בנושא "תכנית הרב שנתית, הפרויקטים הצפויים של החברה".
- פרסום ניוזלטר לספקים - מידעון לספקים המכיל מידע אודות פרויקטים שקידמה החטיבה למען הספקים בהיבטים השונים, וזאת במסגרת "שותפים לדרך" והפעילות של מחלקת מאגרי ספקים לקידום השיח המשותף וחיזוק הקשר עם הספקים. המידעון הופץ לספקים באמצעות הפנ"ס בסוף חציון הראשון ובסוף חציון השני.
- לפרויקטים הללו ישנה חשיבות רבה בהנגשת התחומים בחטיבה לספקים ובהגברת השקיפות והזמינות שתורמת לקידום היעדים המשותפים שלנו ושל הספקים, וכן קיימת חשיבות רבה בהמשך תקשור ושיווק הפעילות לספקים על מנת לצמצם פערים ולחזק את הקשר.

מחלקת מאגרי ספקים מובילה את חזון "שותפים לדרך" שמהווה חלק מהתפיסה האסטרטגית של החטיבה במסגרת "חזון עתיד", להלן המשימות:

- פרויקט פורטל ניהול ספקים - פנ"ס - פרויקט הדגל של החטיבה בהיבט מערכות המידע, פורטל לניהול וריכוז כל הנתונים הקיימים בחברה אודות הספק בראייה הוליסטית.
- מיצוב מערכת פנ"ס - מיצוב המערכת בקרב הספקים לאורך השנה בערוצים שונים לטובת מיקסום יכולות המערכת והשימוש בה. ניתוח נתונים מעמיק בפנ"ס לטובת התאמת המשימות העתידיות לצרכי הספקים כפי שמשתקף מאופי פעילותם במערכת, וזאת בין היתר באמצעות מערכת לניטור כניסות לפנ"ס.
- הפצת תקשורים והודעות לספקים - מחלקת מאגרי ספקים אחראית על הפצת תקשורים רשמיים מטעם החברה לספקי החברה. בחלוף השנה הופצו תקשורים לכלל ספקי החברה בנושאי ביטוחים, שכר טרחה, תשלומים, מנגנוני עומסים, הודעות לקבלני החברה ועוד באמצעות פורטל פנ"ס בנושאים שונים ומגוונים ובאופן ייעודי לאוכלוסייה.
- שיקוף חשבונות בפנ"ס - במהלך החציון השני עלינו לאוויר עם המודל של שיקוף חשבונות לספקים בפנ"ס - בלשונית זו מוצגים כל החשבונות של אותו ספק בהתאם לתחנה בו נמצא החשבון. שיקוף החשבונות מאפשר לספק לדעת בזמן אמת כמות ופירוט חשבונות בתהליך, באיזה תחנה נמצא החשבון, ובכך לקדם את החשבון אל מול הגורם הרלוונטי. (חשבונות מומחים/מנהלי פרויקטים/מתכננים/יועצים/קבלנים).

אגף מכרזים

מחלקת מכרזים

במהלך שנת 2023 פורסמו על ידי החברה 66 מכרזים פומביים, בתוכם פורסמו 8 מכרזי מסגרת:

מכרזי מסגרת למתן שירותי אדריכלות ותכנון תחנות רכבת, מתח"מים, מבנים ומתקני רכבת; שירותי אדריכלות מבנים; שירותי אדריכלות נוף; שירותי תכנון קווי מים, ביוב ותחנות שאיבה; שירותי תכנון תכן מבנה; שחרותי תכנון ביסוס ותימוך; שירותי תכנון תקשורת ומערכות תומכות לבקרת תנועה; שירותי תכנון חשמל, תאורה ואלקטרוניקה של רמזורים.

במכרזי המסגרת שבדיקתם הושלמה נבחרו, בין היתר, ספקים חדשים, אשר לא נתנו בעבר לחברה שירותים.

מכרזי ביצוע

החברה פרסמה בשנת 2023 19 מכרזי ביצוע שונים.

יצוין כי החברה פיצלה את הפרוייקט בכביש 65 לשלושה מקטעים נפרדים ופרסמה שלושה מכרזים שונים לביצוע עבודות בכביש 65:

1. מכרז מס' 52/23 כביש 65 בקטע עוקף כפר תבור;
2. מכרז מס' 53/23 כביש 65 קטע צפוני: צומת בית קשת מחלף גולני
3. מכרז מס' 54/23 כביש 65 קטע דרומי: דברת אום אל ראנ'ם.



מחלקת התקשרויות תחבורה ציבורית

פעילות המחלקה עם הקמתה

1. עדכון מתוים

לאחר שהוקמה המחלקה עלו לאישור ועדת מכרזים עליונה מתוים לעולמות המאיץ:

1.1. ייעוד בקרים רוחביים של אגף הנדסה לפרויקטי המאיץ

- על מנת לייעל את ההליכים ולקדם את פרויקטי המאיץ, אישרה ועדת המכרזים לייעד 2 בקרים בכל דיסציפלינה לטובת פרויקטי המאיץ בלבד. מתווה זה זו הינו פתרון זמני עד אשר ייבחרו יועצים במסגרת מכרז לשירותי ייעוץ מולטי דיסציפלינאריים אשר אמורים ליתן מענה הוליסטי לכל הבקורות שנעשות על ידי אגף הנדסה לפרויקטי המאיץ. בימים אלו עובדת המחלקה על כתיבת מכרז למתן שירותי ייעוץ מולטי דיסציפלינאריים.

1.2. עדכון למתווה מינוי מנה"פ אחד לרשות וצוות תכנון אחד

לרשות - עם התקדמות התכנון ברשויות ראש העין ונתניה ובבואנו למנות צוות לניהול ולתכנון עבור רשויות נוספות, נעשתה הפקת לקחים בנוגע למתוים שאושרו ושימומם על כלל הפרויקטים העתידיים להגיע לחברה, ולפיכך לאור המלצות הגורמים המקצועיים, הורתה ועדת מכרזים עליונה על עדכון מתויו המאיץ באופן הבא:

תכולת (היקף) הפרויקט - במקום אופציה מוגבלת

להיקף קבלני מקסימאלי של 400 מלש"ח לא כולל מע"מ לרשות (כלומר לתכולה הוודאית ביציאה למינויים + התכולה האופציונלית) הוחלט על היקף של עד 50% מההיקף הקבלני המצטבר של התכולה הוודאית שהוגדרה בעת המינוי.

צוות אחד לרשות - ככלל ימונה מנהל פרויקט אחד לרשות, שיתכלל את כל המקטעים/ מסופים באותה רשות; אשר לצוותי תכנון - במקרים בהם התכולה אינה מתאימה למינוי של צוות תכנון אחד, למשל: מטעמים של גודל הפרויקט ומורכבותו ההנדסית (לנושא נתצ"ים - רציפות תנועתית בין המקטעים) ומתוך הבנה כי אנו נדרשים לקבלת תוצרי תכנון בלוחות זמנים קצרים - התכולה תחולק למספר מקטעים אשר יתוכנו בנפרד באמצעות צוותי תכנון נפרדים ובהתאמה יעמוד בראש כל אחד מהצוותים מנהל תכנון נפרד, אותו יעמיד מנה"פ הראשי שימונה לכל אותה רשות.

מודדים - לאור ההבנה כי לוחות הזמנים קצרים וכאשר ממונה מודד אחד לרשות, המודד לא מצליח לספק את תוצרי המדידה בלוחות הזמנים שהחברה מכתובה, ולאור ההבנה כי המודד הוא שמניע את הפרויקט, ולולא קבלת תוצרי מדידה קרקעית יתעכבו לוחות הזמנים של הפרויקט, הוחלט למנות לכל פרויקט מספר משרדי מדידה בהתאם לגודל הפרויקט וחלוקה גאוגרפית.

שכ"ט מנה"פ - בגין כל מקטע המקודם בנפרד (באמצעות צוות תכנון ומנהל תכנון נפרדים) יבוצע תחשיב שכ"ט עצמאי.

ככל שישנם מספר מקטעים המצויים בשלביות תכנון שונה, יבוצעו תחשיבי שכ"ט נפרדים לכל קבוצת מקטעים המצויים באותה שלביות (בדומה לאופן שבוצעו שלושה תחשיבי שכ"ט לשישה מקטעים של נתצ"ים בפרויקט ראש העין - חבילה לתכנון מוקדם, חבילה לתכנון סטטוטורי וחבילה לתכנון מפורט).

לאחר עדכון המתווה כאמור, החלו להתבצע מינויים בפני ועדת מכרזים מומחים, וחברי ועדת מומחים העלו מספר סוגיות שדורשות הסדרה, קרי קביעת קריטריונים מתי מפצלים צוותי תכנון או צוותי מדידה ומתי לא, באלו מקרים נדרשת אופציה, באלו מקרים נדרש לדגל על ספק היות שהוא נבחר למקטע אחר באותו פרויקט וכו'. לפיכך, התקיים דיון בראשות סגנית סמנכ"ל חטיבת חוזים והתקשרויות עם כלל הגורמים הרלוונטיים וסוכם כי מנהלת אגף תכנון תחב"צ יחד עם מנהלת מחלקת התקשרויות תחב"צ יכינו מסמך עקרונות שיוצג לסמנכ"ל חטיבת פיתוח ויאושר על ידו, המסמך יתייחס לכל הסוגיות שהועלו, ויגדיר קריטריונים ברורים. כמו כן יוכן צ'ק ליסט שיכלול את כל הסוגיות שנדרש לבחון לפני כל מינוי. טיוטת מסמך העקרונות, אשר טרם אושר על ידי סמנכ"ל חטיבת הפיתוח.

2. כתיבת מכרזים רלוונטיים לעולמות התוכן של פרויקטי

תחבורה ציבורית - במחלקת התקשרויות תחב"צ עמלים על

כתיבה ופרסום של מספר מכרזים מרכזיים הנוגעים לעולמות התוכן של תחבורה ציבורית: מכרז למתן שירותי ייעוץ מולטי דיסציפלינארי אשר יהווה תחליף לבקרים של אגף הנדסה, מכרז לאחזקת מסופים, מכרז לתכנון, הקמה ואספקה של עמדות טעינה למסופים, מכרז למתן שירותי ייעוץ לפיתוח מודלים תחבורתיים וכו'. כמו כן באחריות המחלקה לכתוב ולפרסם מכרזים לביצוע נתצ"ים ומסופים. הפרויקט הראשון אשר יוצא לביצוע הינו מסוף אריאל, בימים אלו אנו עמלים על כתיבה ופרסום מכרז ביצוע ראשון למסוף.

3. ביצוע פרויקטים של תחבורה ציבורית באמצעות המכרז

הזכייני - במסגרת המכרז הזכייני, מחולקות לקבלנים מטלות בהיקפים של עד כ- 33 מלש"ח קבלני. במסגרת מכרז זה מבוצעים שבילי האופניים ברשויות השונות. הפרויקט הראשון שיצא לביצוע הינו פרויקט של שביל אופניים בראש העין ברחובות נחל רבה ומנחם בגין, וישנם עוד פרויקטים נוספים בקנה. מחלקת התקשרויות תחב"צ אחראית על ניהול המכרז הזכייני והוצאת מטלות לקבלנים באמצעותו.

התקשרויות, אולם בבחינת עלות למול תועלת, נמצא כי אין זה יעיל לפתח כלים מחשוביים תומכים לכל שיטת מינוי, ובשלב זה, ובמידת הצורך, הליכי המינויים יבוצעו במעמד הועדה ולא באוטומציה.

7. עדכון מטרות החברה

עם התקדמות המינויים, הגיעו מספר פרויקטים לחברה (מסופים בעיקר) שלא מופיעים במטרות החברה. לפיכך, החליטה הלשכה המשפטית של החברה לעצור את המינויים עד להסדרת מטרות החברה או עד לקבלת הנחיה משרת התחבורה כי החברה מוסמכת לתכנן ולבצע פרויקטים של מסופים שמעברים אליה ממשד התחבורה. המשמעות של עצירת המינויים השליכה על פרויקט רכסים בו מונה כבר מנה"פ ונעצר מינוי צוות התכנון. כמו כן, הדבר משפיע על פרויקטים נוספים של מסופים, רשויות כגון מודיעין עילית, אופקים וכו', בהן הוקצו לחברה פרויקטי מאי"ץ. בעזרת הלשכה המשפטית ומנכ"ל החברה, בימים אלו עמלים על תיקון מטרות החברה באמצעות החלטת ממשלה, דבר אשר יסדיר את פעילות החברה ברשויות השונות. בנוסף, התקבלה הנחיה מאת מנכ"ל משרד התחבורה, לפיה החברה רשאית לתכנן ולבצע מסופים לרבות כאלו שאינם בתחום הדרך הבינעירונית, וזאת במטרה לקדם את השימוש בתחב"צ, ההנחיה כאמור מאפשרת לחברה להמשיך לתכנן ולהקים מסופים תחבורה ציבורית באשר הם.

5. פיתוח כלי מעקב ובקרה ב-BI לטובת פרויקטי המאיץ -

נוסף למתווים שאושרו, פותח כלי מעקב ובקרה ב-BI לטובת פרויקטי המאיץ, באמצעותו הונגשו המודלים ב-BI לטובת פרויקטי המאיץ - לבקשתנו, מערכות מידע הקימו טבלת אקסל ייעודית אשר יושבת בבטן הסאפ, משם מערכת ה-BI שואבת נתונים, הטבלה הינה אינטראקטיבית ומתעדכנת על ידי מחלקת התקשרויות תחב"צ בכל פעם שנעשה ייזום לפרויקט חדש, וכך הוא מופיע ברשימת "הפרויקטים המובילים". כעת קיים בידי המחלקה כלי יעיל ונוח שמקל על עבודת המחלקה ומאפשר יכולת ניטור מהירה. לשם ההמחשה, להלן תמונה של "פרויקטים מובילים" במודל "מקצה לקצה מומחים":

6. מערכות מחשוב

היות ומדובר בפרויקטים לא סטנדרטיים, לא תמיד מערכות המחשוב של החברה יודעות ליתן מענה לביצוע מינויים. כך למשל: כאשר ממנים לרשות אחת מנהל פרויקט אחד למספר נת"צים או מספר מסופים, לא ניתן לבצע מינוי שכזה באוטומציה, לכן נדרש לעלות לועדת מומחים ולבצע את המינויים בפני הועדה. או כאשר נדרש לפצל מינוי מודדים בפרויקט, נדרש לעלות לועדה על מנת למנות מודד נפרד לכל מקטע.

מאליז מובן כי פיתוח כלים מחשוביים תומכים יקל על פעילות המחלקה ועל המינויים אשר מבוצעים על ידי מחלקת





המכרז הזכייני

החל מחודש ינואר 2023 פועלים בחברה שני מכרזים זכייניים לסיווגים קבלניים 200 ג2, ו-200 ג3+4. מדובר בקבוצה של קבלנים "זכייניים" שמתוכנן תבחר החברה להתקשר מזמן לזמן לשם ביצועם של פרויקטים קטנים עד כ- 33,000,000 ₪.

המכרז נותן מענה הן לעבודות בתווך העירוני הן לעבודות בתווך הבינעירוני.

במסגרת המכרז מוציאה החברה עשרות מטלות קבלניות בשנה לקידום זמינות, טיפול במוקדי סיכון, כשלים ברשת ופרויקטים חוצי יישובים.

כמו כן, מבצעת החברה שבילי אופניים ונת"צים בתווך העירוני, ברשויות הרשומות במטרות החברה.

מחלקת התקשרויות פטורות

החברה מפרסמת מכרזי מסגרת ומרעננת מאגרי ספקים בכדי לייצר פלטפורמה של רשימות ספקים בתחומי ההנדסה השונים. קיומם של רשימות ספקים אלו מאפשרות לחברה להשלים מינויים של צוותים הנדרשים לצורך קידום הפרויקטים שעליהם אמונה החברה בזמנים קצרים. בשנת 2022 פרסמה מחלקת התקשרויות פטורות 210 הליכי פניות פרטניות והצעות מחיר וביצעה 800 מינויים לפי עומסים ממאגרי החברה השונים. בשנת 2023 פורסמו מכרזי המסגרת החדשים למתן שירותי חשמל ותאורה, ניקוז, מים וביו, אדריכלי תחנות, תכן מבנה, ביסוס, אדריכלי נוף, אדריכלי מבנים, תקשורת ותשתיות של אחרים ויועצים משפטיים. בהקשר זה מחלקת התקשרויות ליוותה וסייעה למחלקת מכרזים במכרזי המסגרת החדשים - ניסוח מנגנוני חלוקת עבודה, לוי וקליטה.

בהמשך לפעילות החברה בתחום פרויקטי המאיץ, פעלה המחלקה למינוי מנה"פ וצוותי תכנון ומנהלי הפרויקטים באופן מוגבר ומתוך צורך לתת מענה מהיר ויעיל לפרויקטים אלו. כך סייעה המחלקה בהתאמת תהליכי המינוי לפרויקטים אלו. כמו כן, בשנת 2023 שונה מתווה מינוי מנהלי הפרויקטים וצוותי התכנון בפרויקטים סטטוטוריים. מחלקת התקשרויות פעלה להטמעה של מתווה המינויים החדש לפרויקטים סטטוטוריים בהתאם למסקנות צוות ההיגוי בראשות המנכ"ל וביצוע מינויים לתוכנית החומש בהתאם למתווה החדש.

מחלקת ועדות ואינטגרציה

1. קיום ועדות מכרזים לצורך קידום השוטף של פרויקטי החברה, ע"י מינוי ספקים וקידום הליכים מכרזיים, תוך שמירה על עקרון השוויוניות:

1.1. 52 ועדות מכרזים

1.2. 80 ועדות מומחים

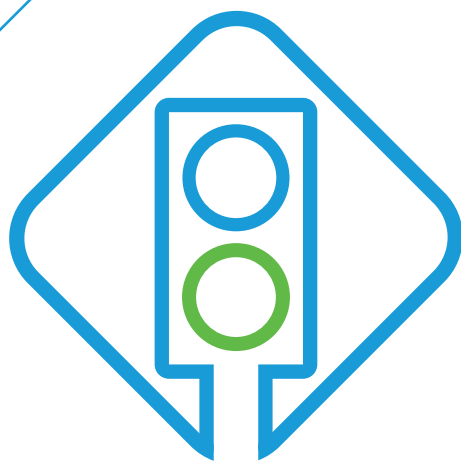
2. קיום השתלמויות מחלקתיות בעלומות ההתקשרויות והמכרזים לצורך העמקת הידע המקצועי ושיפור היכולות המקצועיות של צוות המחלקה.

3. ביצוע סדנת אינטגרציה לחטיבת ההנדסה והפיתוח, החטיבה הרכבתית וחטיבת ההתקשרויות לצורך מיפוי הבעיות הנוגעות לאינטגרציה בין החטיבות ומיפוי הבעיות בתהליך כולו מקצה לקצה.

4. גיבוש תהליך עבודה בבקשות המוגשות לועדה בנושא שכ"ט מתכננים, מנה"פ ומנהלי הבטחת איכות. מטרת גיבוש הנוהל כינה ליעל את תהליכי העבודה ולייצר ראייה התקשרותית מתכללת בעת ביצוע הרחבות תכולה בפרויקטים.

5. בחינת פיילוט להתקשרות מתכנני על - כיום החטיבה מקדמת לפי הצורך מינוי מתכננים בהתאם לדיסציפלינה הנדרשת ובאמצעות התקשרות נפרדת לכל אחת מהדיסציפלינות. מכרז המסגרת לגיאומטריה מאפשר, תחת שיקולה הבלעדי של החברה, לקחת תחתיו גם את מתכנני התנועה והרמזורים ואת מתכנני הניקוז באופן גורף בפרויקטי הסעת המונים. במסגרת בחינת הליך ההתקשרות גיבשו מתווה מוצע לפיו במסגרת הליך המינוי תתבצע פנייה למתכנן גאומטריה ומוביל במטרה לבחון את יכולתו להעמיד "מבית" מתכננים ביתר הדיסציפלינות (תנועה, ניקוז, שילוט) וככל שלא, יתאפשר לו להתקשר עם מתכננים אשר זכו במכרזי המסגרת של החברה על פי בחירתו, על פי חלוקת עומס שתנוהל ע"י החברה. בחינה זו נעשתה מתוך הבנה כי נכון לייצר סינרגיה לצורך קידום הפרויקטים ביעילות. לצד זאת, נבחנו המשמעויות וכן כלל הפעולות הנדרשות על מנת להבטיח השמירה על ספקים קטנים ובינוניים ומניעת ריכוזיות במשק.

6. התנעת דירוג מעלה בקרב ספקי החברה במסגרתו הצטרפו 6 מספקי חברה נוספים לדירוג מעלה, בעקבות פניית החברה. פנייה זו נעשתה תוך הבנה כי לחטיבה יש חלק משמעותי בשרשרת האספקה ולמעלה מכך, לחברה יש אחריות בהגדלת האחריות התאגידית שלה, לצד זו של ספקיה.



המחויבות שלנו למשתמשי הדרך



משתמשי הדרך

שימוש בטכנולוגיות מתקדמות וחדשנות הפך לכלי מרכזי ביכולתן של חברות תשתית, כמו חברת נתיבי ישראל, לשפר את השירותים שהן מעניקות ולהעמיק את הדיאלוג עם משתמשי הדרך. בעידן שבו טכנולוגיה דיגיטלית משנה את פני תחומי התשתית והשירות הציבורי, האתגר העיקרי הוא לשלב פתרונות חדשניים כראייה אסטרטגית שיכולה לסייע בחיזוק הקשר עם משתמשי הדרך השונים, לשפר את חוויית המשתמש ולהבטיח בטיחות ונגישות מיטבית.

יתרון נוסף של חדשנות טכנולוגית הוא ביכולת להעמיק את הדיאלוג עם הציבור. כלים דיגיטליים מאפשרים לאסוף פידבק ממוקד ממשתמשי הדרך ולהשתמש בו לשיפור מתמיד של השירות. באמצעות סקרים, משובים בזמן אמת ויכולת לעקוב אחר נתוני שימוש, ניתן לזהות מגמות ולבצע שינויים נדרשים בהתאם לצרכי הציבור.

בעולם המודרני, שבו שינויי אקלים ואתגרים סביבתיים אחרים תופסים מקום מרכזי, חדשנות ופתרונות טכנולוגיים הם לא רק כלי לשיפור יעילות התחבורה, אלא גם מנוף לקיימות ארוכת טווח. פיתוח תשתיות חכמות ופתרונות תחבורה ירוקים תורמים לצמצום טביעת הרגל הפחמנית ושיפור איכות החיים של כלל המשתמשים.

נתיבי ישראל, כגוף שאחראי על פיתוח תשתיות התחבורה בישראל, משרתת מיליוני אנשים בכל יום. משתמשי הדרך מגוונים וכוללים נהגים פרטיים, משתמשי תחבורה ציבורית, רכבי משא כבדים, משאיות, הולכי רגל ורוכבי אופניים ואופנועים. השונות הזו מחייבת את החברה להתאים את שירותיה ואת הפתרונות שהיא מציעה לצרכים המשתנים והצומחים של הציבור הרחב. כדי להצליח במשימה זו, ישנה חשיבות עליונה בהטמעת טכנולוגיות מתקדמות ושימוש בחדשנות מתמשכת שמביאה לידי ביטוי את השילוב בין מידע, שקיפות, ואינטראקציה.

הטכנולוגיות החדשות מציעות כלים לשיפור תחום התחבורה בדרכים מגוונות. מערכות ניהול חכמות, למשל, יכולות להציג נתוני עומסי תנועה בזמן אמת ולהציע מסלולים חלופיים כדי לשפר את חוויית הנהיגה. כמו כן, חיישנים ופלטפורמות בינה מלאכותית יכולים לעזור באיסוף וניתוח מידע על מצבי כביש וסכנות פוטנציאליות, ולהתריע מראש על מצבים מסוכנים כדי למנוע תאונות ולהבטיח את בטיחות המשתמשים. השימוש בפתרונות דיגיטליים כמו אפליקציות למשתמשי הדרך מאפשר להרחיב את ערוצי התקשורת עם הציבור, להציע מידע נגיש ומדויק, ולהבטיח תגובה מהירה ויעילה.

מרכז לניהול תנועה לאומי

מרכז לאומי לניהול תנועה - החברה מפעילה מרכז לאומי לניהול תנועה - מלנ"ת, 24 שעות ביממה 365 ימים בשנה. מרכז פעילותו עוסק בניהול ובבקרת התנועה בכבישים הבין עירוניים שבאחריות החברה, וכן בעל ממשקי עבודה עם רשויות דרך סמוכות וגורמי חירום והצלה. המלנ"ת נותן מענה לפניות משתמשי הדרך בכל הקשור לפעילות החברה.

בשנת 2023 השקיעה החברה במזומן כ-88 מיליון ש"ח (שנת 2022 - 59 מיליון ש"ח).

בשנת 2024 תתמקד הפעילות השוטפת במספר ערוצים:

- המשך מימוש תוכנית עבודה רב שנתית לניהול תנועה מתקדם
- בחינת יעילות תפיסת הפעלת המלנ"ת במיקוד ניהול תנועה מבצע מערכות - מערכת שו"ב גרסה 1, אכיפה בנתיבי תחבורה ציבוריים, אנליטיקה, ניהול ובקרת רמזורים
- גיבוש תפיסת ניטור הנדרשת לפריסת סנסורים שונים לניטור תנועה. פריסת סנסורים רחבה בטכנולוגיות שונות בהתאם לתפיסת הניטור, כגון: מצלמות, גלאי רדאר Bluetooth, Lidar ועוד.
- הרחבת פריסת רמזורים אדפטיביים
- המשך פריסת שלטים אלקטרוניים בתחנות תחבורה ציבורית
- המשך ביצוע פיילוט - רמזורים אדפטיביים הניהול רשתי (ציר דינאמי), אלגוריתם לרמזור אדפטיבי מבוסס מצלמה, מצלמה כגלאי רמזור, מערכת לאיתור, ניטור, הערכה ותגובה לתרחישים שונים במרחב הצומת ובמעברי החציה, מצלמה לומדת לתחבורה.
- הגנת סייבר - המשך מימוש תוכנית אבטחת מידע והגנת סייבר למערכות ניהול תנועה
- כתיבה ופרסום מכרזים - מערכת לניהול כבישים מהירים, הקמת ואחזקת רמזורים, שירותי ספירות תנועה, מנה"פ טכנולוגי

רוב הפניות הן בנושאי מפגעים בכביש ועומסי תנועה. פניות אלו מועברות מהמלנ"ת לצוותי אחזקה הפרוסים בשטח. לשיפור המענה בשטח, מפעילה החברה מערך של ניידות לסילוק מפגעים וניידות שירות אשר מטרתן להקטין את זמן החשיפה של משתמשי הדרך למפגעים ובכך לצמצם את פוטנציאל התאונות והעומסים.

חברת נתיבי ישראל הגדירה יעד מרכזי רב-שנתי בתחום ניהול התנועה לאפשר את היכולת לעבור מבקרת תנועה לניהול תנועה פרו-אקטיבי, עבור אירועי התנועה המתרחשים ברשת הדרכים בשגרה ובחירום.

מימוש יכולות וטכנולוגיות מתקדמות לניהול התנועה יתרמו לצמצום גודש התנועה והשפעותיו על רשת הדרכים תוך שיפור זרימת התנועה של משתמשי הדרך השונים, לניהול משטר העדפה לסוגי תחבורה מתועדפים עפ"י מדיניות ולהגברת בטיחותם של משתמשי הדרך.

מלנ"ת - מרכז לאומי לניהול תנועה - החברה מפעילה מרכז לאומי לניהול תנועה - מלנ"ת, 24 שעות ביממה 365 ימים בשנה. מרכז פעילותו עוסק בניהול ובבקרת התנועה בכבישים הבין עירוניים שבאחריות החברה, וכן בעל ממשקי עבודה עם רשויות דרך סמוכות וגורמי חירום והצלה. המלנ"ת נותן מענה לפניות משתמשי הדרך בכל הקשור לפעילות החברה. רוב הפניות הן בנושאי מפגעים בכביש ועומסי תנועה. פניות אלו מועברות מהמלנ"ת לצוותי אחזקה הפרוסים בשטח. לשיפור המענה בשטח, מפעילה החברה מערך של ניידות לסילוק מפגעים וניידות שירות אשר מטרתן להקטין את זמן החשיפה של משתמשי הדרך למפגעים ובכך לצמצם את פוטנציאל התאונות והעומסים.

2021	2022	2023	נתוני שיחות במלנ"ת
161,729	177,494	189,029	שיחות נכנסות
104,916	123,805	134,104	שיחות יוצאות
122,501	123,585	150,867	סה"כ אירועים
138,690	145,606	188,322	האזנות לדיווחי תנועה
2021	2022	2023	אירועים לפי גורם מטפל
93,640	89,016	82,679	שליחת יסמ
14,849	12,350	16,857	שליחת משטרה
2021	2022	2023	פילוח רב שנתי - אירועי ניידות
880	1,212	1950	רכב ממתין לגרר
327	2,588	4055	רכב נטוש
723	1,054	1038	עזרה ראשונה
399	1,175	1166	סימון רכב
413	488	734	סיוע במים
1,602	1,676	1996	סיוע בהחלפת גלגל
634	717	750	סיוע בדלק
37	751	730	סיוע בתאונות דרכים
325	418	444	סיוע בכבלים

2021	2022	2023	פילוח כמות פינוי פגרים לפי מרחב
2,526	2,105	1506	מרכז
4,082	2,860	2337	צפון
1,939	1,556	1272	דרום
2,510	1,321	1065	יוש
2021	2022	2023	פילוח רב שנתי לפי סוגי פניות
7,230	6,529	6599	תאונות
2,715	2,983	3393	תאורה
15,108	13,652	17134	רמזורים
13,004	5,261	4872	תזמון לקוי
21,859	22,720	22232	שבר בטיחותי
3,436	3,199	3286	שבר בא.ע
3,822	12,509	14098	אתרי עבודה
5,102	10,114	5594	ניידות סיור ושירות
2,506	3,436	1004	פניות שירות ומידע
1,909	1,866	2111	הקלטות
1,238	1,401	1285	מצלמות
2,225	1,073	2405	PFI

בשנת 2023 נפתחו לתנועה 10

פרויקטים משמעותיים

כביש 25 - נתיבות תקומה - קטע מערבי, נת"צ כביש 5 - קטע מזרחי - קסם - מורשה, כביש 264 - מנחל גרר עד משמר הנגב - דרומי, כביש 264 מבית קמה לנחל גרר - צפוני, כביש 411 בק"מ 10-11, כביש 60 - נת"צ חטיבת הנגב - א"ת עומר, כביש 65 - עוקף עפולה מזרחי (ללא מחלף בלפוריה), כביש 444 - ק"מ 38-40 (חוצה טייבה), כביש 2 - חבצלת השרון מחלף אולגה, כביש 60 - לב יהודה (אל ערוב).

בשנת 2024 צפויים להיפתח לתנועה 24

פרויקטים משמעותיים

מטרונת עכו DP4, מטרונת עכו DP3, כביש 232 - ניר יצחק - מבטחים, כביש 2 - אולגה - קיסריה, כביש 60 - עוקף חווארה מיצהר לביתא, כביש 333 - בין כביש 34 לשכונת בן גוריון, קטע מערבי. כביש 4 - טירת הכרמל (רחוב הרצל) עד החותרים, כביש 40 - עדנים - סגולה - הסדרת העדפה בתח"צ, כביש 5, כביש 4 - נת"צ מחלף מורשה, נת"צ כביש 2 - העדפה ברמפות, שמריה. כביש 60 - מחלף קריית המודיעין (אום בטין), כביש 4 - נת"צ גהה - הדרים - נתיב דרומי במקטע הדרומי, כביש 65 - עוקף עפולה מזרחי, כולל מחלף בלפוריה, כביש 4 - נת"צ פרדסה - הדרים, כביש 85 - כרמיאל - חנניה, כביש 1 - רמפת מחלף אדומים, נת"צ כביש 2 - העדפה ברמפות, הסירה. כביש 4 - אשדוד - עד הלום, כביש 55 - אלפי מנשה - צופים, כביש 471 - נת"צ מחלף בר אילן - מחלף נחשונים, כביש 71 - יששכר בית שאן, כביש 781 - הרחבת קטע ק"מ 6.3-8 כיכר בגין, כביש 40 - נת"צ גנים - שעריה.

בשנת 2024 תמשיך החברה בביצוע הפרויקטים שהעבודות בהם החלו בשנים קודמות מתוכם צפויים להיפתח לתנועה 24 פרויקטים משמעותיים בשנת 2024.

בשנת 2023 הוקצה סך של כ-3.4 מיליארד ש"ח למימון ביצוע פרויקטים לפיתוח כבישים (שנת 2022 - סך של כ-3.0 מיליארד ש"ח).

פרויקטי פיתוח כבישים

פרויקטים הכוללים את הסעיפים הבאים:

• **פרויקטי פיתוח חדשים בכבישים לפיתוח תשתיות כבישים** מתוקף התוכנית הרב שנתית החדשה של החברה לשנים 2023-2027 וכן פרויקטים חדשים שיתקבלו במהלך התוכנית ובמסגרת סיכומים תקציביים שנחתמו מאותו מועד. לפרויקטי פיתוח חדשים בכבישים יוקצו בשנת 2024 סך של כ-1,222 מיליון ש"ח כפי שמפורט בתוכנית העבודה של החברה.

• **פרויקטי פיתוח המשכיים** - פרויקטים שקודמו מכוח תוכניות רב שנתיות קודמות של החברה. במסגרת זו נכללים בעיקר פרויקטים מתוקף התוכנית הרב שנתית לשנים 2017-2021 וכן פרויקטים מתוכניות חומש קודמות של החברה שביצועים הסתיימו. כמו כן כוללים פרויקטי דיר מתוקף הסכם "נתיב לדירה" שנחתמו בשנים 2013 ו-2014. לפרויקטי פיתוח המשכיים בכבישים יוקצו כ-471 מיליון ש"ח בשנת 2024.

בשנת 2023 השקיעה החברה בפרויקטי פיתוח כבישים סך של כ-2.6 מיליארד ש"ח (שנת 2022 - השקיעה החברה סך של כ-2.2 מיליארד ש"ח).

החברה פועלת להקמה ולשדרוג של כבישים בכל הארץ, להלן הפרויקטים העיקריים המצויים בתכנון ובביצוע:

פרויקטים משמעותיים בתכנון וביצוע

• **כביש 71 - יששכר בית שאן** - הפרויקט מצומת יששכר עד למעגל תנועה ראשון בכניסה לעיר בית שאן. הפרויקט כולל הרחבת הכביש לדו נתיבי דו מסלולי. כמו כן, כל הצמתים לאורך כ-12 ק"מ יבוטלו ובמקומם יוקמו מפרידנים. שיפור זרימת התנועה ללא רמזורים בין עפולה לבית שאן, רמת הבטיחות והפחתת עומסי תנועה. תכולת הפרויקט: מפרידנים, הסדרת ניקוז, הרחבת הכביש לדו מסלולי דו נתיבי, מעבר אקולוגי, פיתוח נופי, שביל אופניים, תאורה לכל האורך. הפרויקט נמצא בביצוע והתקציב המאושר לפרויקט הוא כ-567 מיליון ש"ח.

• **כביש 41 - בני ברית - ניר גלים** - הרחבת דרך 41 לדרך דו מסלולית - תלת נתיבית, ביצוע מחלפים בצמתים ניר גלים ובני ברית ומענה לגישות במרחב, העתקה וטיפול בתשתיות. מטרת הפרויקט: שיפור ושדרוג הגישה לנמלי אשדוד; חיזוק הקשר התחבורתי בין העיר אשדוד לרשת הדרכים המהירה/ראשית; הסדרת מחלף בצומת בני ברית ומתן מענה לגישות במרחב; הגדלת קיבולת הדרך ושיפור התנועה בכביש 41. תקציב הפרויקט 1.2 מיליארד ש"ח וצפי פתיחה לתנועה חודש יולי 2027.

• **נת"צ כביש 5** - מטרת הפרויקט היא יצירת נת"צ לאורך כביש 5 לצורך שיפור מערכת התחבורה הציבורית. הפרויקט מחולק למספר מקטעים ונמצא בשלבי ביצוע שונים. התקציב המאושר של נת"צים אלו הוא 892 מיליון ש"ח והם צפויים להיפתח לתנועה במועדים שונים כאשר הנת"צ האחרון צפוי להיפתח באוגוסט 2026.

• **יבנה מזרח - שורק** - מטרת הפרויקט היא פיתוח תשתיות בין עירוניות במסגרת תוכנית תת"ל/1049 להקמת רובע מגורים חדש במזרח העיר יבנה ומדרום לכביש 42. הפרויקט כולל הקמת מחלפים והפרדות מפלסיות, שדרוג כבישים 410 ו-4102 לכביש דו מסלולי, דו נתיבי, הכפלה וחשמול מסילת רכבת פעילה, בחלק המשוקע הקמת תחנת רכבת במפלס עליון המשולב במתחם העירוני ו-4 רציפים במפלס תחתון. כמו כן תבוצע העתקת תשתיות מסיבית (קצא"א, תש"ן, מקורות וחברת חשמל). טרם התקבל תקצוב נוסף לטובת קידום זמינות והעתקת תשתיות, אומדן עדכני צומד על כ-3.3 מיליארד ש"ח. סטאטוס הפרויקט - תכנון מפורט.

• **כביש 44 - בית דגן - ניר צבי - רמלה** - הפרויקט מורכב משלושה מקטעים:

- **מחלף בית דגן** - הפרויקט כולל הקמת מחלף המשלב תחבורה פרטית וציבורית, הקמת מרכז תחבורתי משולב עבור קווי מתע"ן ותח"צ. יצירת נגישויות לשימושי הקרקע הקיימים באזור. אומדן הפרויקט: כ-951 מיליון ש"ח.

- **בית דגן - ניר צבי** - שדרוג דרך 44 בקטע שבין מחלף בית דגן לניר צבי, לדרך ראשית ממחלפת, ללא רמזורים במטרה להגדיל את קיבולת הכביש והצמתים לאורכו וכן לספק פתרונות תחבורתיים נאותים, כולל נת"צ/מת"צ לשימושים הקיימים והמתוכננים. אומדן הפרויקט כ-680 מיליון ש"ח.

אומדן הפרויקט כ-365 מיליון ש"ח והוא נמצא בשלב של תכנון מפורט וצפוי לצאת לביצוע ברבעון הרביעי של שנת 2024.

- מחלף לוד עד מחלפון קלאוזנר - מקטע זה כולל הרחבת נתיב תחבורה ציבורית (נר"ת) בין מחלף לוד למחלפון קלאוזנר לשני הכיוונים והרחבת צמתי קיימים. אומדן הפרויקט כ-393 מיליון ש"ח והוא נמצא בשלב של תכנון מפורט וצפוי לצאת לביצוע ברבעון השני של שנת 2025.

- מחלפון קלאוזנר וכביש 431 - מקטע זה כולל הרחבת נתיב תחבורה ציבורית (נר"ת) ממחלפון קלאוזנר עד כביש 431 לשני הכיוונים והרחבת צמתי קיימים. אומדן הפרויקט כ-185 מיליון ש"ח והוא נמצא בשלב של תכנון מפורט וצפוי לצאת לביצוע ברבעון השלישי של שנת 2025.

כביש 431

- דרך 431 היא דרך פרברית מהירה בדרום מטרופולין ת"א אשר מחברת את כביש 20 במערב לכביש מספר 1 במזרח. הדרך הינה דו-מסלולית ודו-נתיבית לאורך כ-20 ק"מ.
- פרויקט זה מבוצע בשיתוף המגזר הפרטי (PFI). החברה מונתה על ידי משרד התחבורה כגוף מפקח בפרויקט. בשנת 2023 התקבל ממשרד התחבורה ושולם לזכיין סכום של כ-198 מיליון ש"ח (שנת 2022 - סך של כ-188 מיליון ש"ח). סכומים אלו לא נכללו במסגרת ההכנסות והעלות מביצוע העבודות בדוחות הכספיים של החברה.

תכנון סטטוטורי וקידום זמינות ותצ"ר

נוכח פרקי הזמן הארוכים הנדרשים לתכנון פרויקטים, ועל מנת לגבש תוכנית המשך לתוכנית הרב-שנתית המקודמת כיום, נדרשת החברה לייצר מלאי של תוכניות סטטוטוריות שיהיו זמינות לביצוע לקראת תוכניות רב שנתיות עתידיות של החברה. בנוסף, מבצעת החברה, במסגרת זו, קידומי זמינות לפרויקטים קיימים, במטרה להבשילם לביצוע במסגרת התוכנית הרב שנתית הקרובה.

בשנת 2023 השקיעה החברה במזומן בתכנון ובקידום הזמינות סך של כ-272 מיליון ש"ח (שנת 2022 - סך של כ-203 מיליון ש"ח). בחודש דצמבר 2022 קיבלה החברה תקציב בהיקף של כמיליארד ש"ח לקידום זמינות של 13 פרויקטים קיימים אשר מתועדפים במסגרת התוכנית האסטרטגית לדרכים 2030. בנוסף קיבלה החברה תקציב ייעודי של 250 מיליון ש"ח עבור קידום סטטוטורי של פרויקטים חדשים, מתוכם 17 פרויקטים כבר אושרו לייזום בהיקף תקציבי של 114 מיליון ש"ח. בסוף שנת 2023 החברה אישרה 18 פרויקטים נוספים לייזום בהיקף של 136 מיליון ש"ח נוספים ובנוסף החברה אישרה סל פרויקטים סטטוטוריים במסגרת תוכנית מעלה החומש באומדן של 250 מלש"ח, מתוכם התקבלו 50 מלש"ח לייזום של 15 פרויקטים.

בשנת 2024 תשקיע החברה כ-671 מיליון ש"ח לתכנון וקידום זמינות של פרויקטים, ולמימון פעולות שונות הנלוות לפעילות התכנון ובכלל זה הבטחת איכות התכנון, מערכות תומכות וכן כתיבה ועדכון של הנחיות התכנון בתחומים השונים. סעיף זה כולל גם את העלויות להתנעת הפרויקטים החדשים שאושרו לחברה.

- ניר צבי - רמלה - שדרוג דרך 44 בקטע שבין מחלף בית דגן לניר צבי, לדרך ראשית ממוחלפת, ללא רמזורים במטרה להגדיל את קיבולת הכביש והצמתים לאורכו וכן לספק פתרונות תחבורתיים נאותים, כולל נתיב צ/מת"צ לשימושים הקיימים והמתוכננים. אומדן הפרויקט כ-175 מיליון ש"ח.

• **כביש 66 - תשבתי מגידו** - הרחבה כביש 66 לדו נתיבי דו מסלולי באורך כ-15 ק"מ. ביצוע מחלף במקום צומת מגידו ומחלפון בכניסה ליוגב, הסדרת ניקוז, תאורה ופתרונות למעברים חקלאיים לאורך התוואי. טיפול בהעתקת תשתיות וחפירות ארכיאולוגיות לצורך סלילה כביש חדש. אומדן הפרויקט כ-1.6 מיליארד ש"ח ואישור תכנון מפורט צפוי לרבעון הרביעי של שנת 2025.

• **כביש 60** - לפרויקט שני מקטעים:

- כביש 60, אל ערוב - בני נעים - הרחבת כביש 60 לחתך דו מסלולי-דו נתיבי בממשק כביש עוקף אל ערוב (לב יהודה) עם הכנה לתחבורה ציבורית בהתאם לתכניות אב וכן לתחזיות התנועה. ההרחבה כוללת: חיבורי צמתים מרומזרים וכן מפרידן (בית ענון). אומדן הפרויקט כ-490 מלש"ח. סטטוס הפרויקט: סיום תכנון מפורט ולקראת יציאה למכרז.

- כביש 60, מפרידן אדם - צומת המשטרה הבריטית - הרחבת כביש 60 לחתך דו מסלולי-דו נתיבי. ההרחבה כוללת חיבורי צמתים מרומזרים, נגישות לישובים, דרכי גישה לדרכים חקלאיות, העתקת תשתיות חשמל, תקשורת וביצוע תשתית מים חדשה. אומדן הפרויקט כ-940 מלש"ח. סטטוס הפרויקט: סיום תכנון מפורט ולקראת יציאה למכרז.

• **מחלף כפר חב"ד** - הקמת מחלף על כביש 1, לרבות רמפות ומעברים תחתיים. הקמת 2 גשרים (בין כפר חב"ד צפריה מעל כביש 1 ובין צפריה לבית רבקה מעל הרמפות הנכנסות לנתב"ג שניהם כוללים שביל אופניים ומדרכה). הקמת גשר להולכי רגל מעל מסילת הרכבת, כולל שביל אופניים וחיבורו לגשר מעל כביש מס' 1. העתקת רמפת יציאה מחניון חנה וסע של הנתיב המהיר לכוון ירושלים וקיר שבת. ביצוע עבודות שיקום נופי, תאורה, ניקוז, הסדרת תשתיות, מיגון אקוסטי. אומדן הפרויקט 493 מלש"ח.

• **כביש 65 - גולני דוברת** - סלילת כביש 65 במקטע דוברת גולני באורך כ-18 ק"מ לדו נתיבי דו מסלולי, ביצוע מחלף 6 צמתים (נעורה, דבוריה, שיבלי, כגדורי, בית הקשת, אילניה), הגברת מהירות התכן הגברת בטיחות ע"י הקמת הפרדה קשיחה ותאורה לאורך הפרויקט, פריסת דרכים חקלאיות / מעברים חקלאיים, הסדרת מערכות ניקוז, טיפול נופי. אומדן הפרויקט - 1,085 מלש"ח.

• **נתיב כביש 40 - צומת ברנר - מחלף לוד** - הפרויקט כולל 3 מקטעים ליצירת ציר נר"ת מכפר סבא ועד קריית מלאכי. הפרויקטים נמצאים בשלבים שונים של ביצוע:

- **נתיב כביש 431 עד לצומת גבעת ברנר** - מקטע זה כולל הרחבת נתיב תחבורה ציבורית (נר"ת) מכביש 431 עד צומת גבעת ברנר לשני הכיוונים והרחבת צמתי קיימים.

פרויקטים קטנים, חוצי ישובים ומוקדי סיכון

הבין עירונית באמצעות מערכת לניהול בטיחות ואיתור מוקדים בהם נרשם מספר חריג של תאונות בשל גורמי תשתית. רשימה זו כוללת גם פרויקטים בהיקף של עד 15 מיליון ש"ח אשר נדרשים על פי דוח משטרה, או לחילופין דוח ממונה בטיחות, בעקבות תאונה קטלנית שאירעה בשלוש השנים האחרונות.

2. מוקדי סיכון לביצוע מתוך המלאי התכנוני הקיים - רשימה זו נקבעת בהתאם למודל תיעדוף שמטרתו למנוע כמות מרבית של תאונות, הרורים ופצועים בהתאם למגבלת התקציב הנתונה.

בשנת 2024 יוקצו כ-212 מיליון ש"ח לתכנון ולביצוע פרויקטי מוקדי סיכון, בהתבסס על התקציבים הקיימים בחברה ובהתאם, כל המזומן בשנת 2023 עבור תכנון וביצוע פרויקטים בסל מוקדי סיכון הינו בגין פרויקטים המשכים. החברה שמה לה למטרה להשיג תוספות תקציב במסגרת דיוני תקציב 2023 למוקדי סיכון נוספים אשר מוכנים לביצוע, וככל שאלה יאושרו, תוכנית העבודה תעודכן בהתאם.

חוצי ישובים, פרויקטים קטנים, נקודות כשל ברשת הכבישים ופרויקטי גודש

חוצי ישובים - החברה מנהלת תקציב רב-שנתי בהיקף של 700 מיליון ש"ח להסדרת תשתיות תחבורה במגזרי המיעוטים, כחלק ממדיניות הממשלה לפיתוח כלכלי באוכלוסיות אלו. התוכנית מיועדת לטפל בכבישים הבין-עירוניים שעוברים בתוך היישוב, ובכלל זה להסדיר דרכי שירות, מעגלי תנועה, רמזורים, תאורה ומדרכות.

בשנת 2024 יוקצו כ-88 מיליון ש"ח לתכנון ולביצוע פרויקטי חוצי יישובים.

פרויקטים קטנים ונקודות כשל ברשת הכבישים - החברה מנהלת תקציב רב שנתי המיועד לטיפול בפרויקטים קטנים שונים ונקודות כשל ברשת הבין עירונית. בשנת 2024 יוקצו כ-84 מיליון ש"ח לתכנון ולביצוע של פרויקטים קטנים ונקודות כשל ברשת הכבישים. מרבית התקציב יושקע בפרויקטים המשכיים, ובנוסף, יחלו ביצוע מספר פרויקטים חדשים בודדים שמרביתם מתוקף החלטות ממשלה ייעודיות.

פרויקטי גודש - טיפול נקודתי במוקדי עומס תנועה על פי סקירה תקופתית של רשת הכבישים שבאחריות החברה. סקירה זו מתבצעת באמצעים טכנולוגיים מתקדמים, ובאמצעות מאותרים ומתועדפים כלל נקודות הכשל התנועתיות לפי מודל של כדאיות כלכלית. בשנת 2024 יוקצו כ-12 מיליון ש"ח לפרויקטים אלו.

פרויקטי בטיחות - תאונות דרכים הן בעיה לאומית, ומניעתן מצויה בראש סדר העדיפויות הלאומי. בשנת 2023 נהרגו בכבישי ישראל 358 בני אדם, (עלייה של כ-2% ביחס לשנה מקבילה אשתקד), מתוכם 197 בכבישים בין עירוניים. אחת המטרות המרכזיות של החברה, היא העלאת רמת בטיחות השימוש במערכת הדרכים הבין-עירונית. החברה משקיעה תקציבים רבים בשיפור רמת הבטיחות של רשת הכבישים אשר באחריותה וזאת באמצעות שלושה נדבכים עיקריים:

1. במסגרת תקציב הפיתוח לשנת 2024 יוקצו כ-747 מיליון ש"ח במזומן לביצוע פרויקטי פיתוח משולבים אלמנטים בטיחותיים בכבישים ארציים מסוכנים.
2. במסגרת תקציב הפיתוח לשנת 2024 יוקצו כ-400 מיליון ש"ח במזומן לביצוע שיפורים בטיחותיים במוקדי סיכון, בכבישים חוצי ישובים ונקודות כשל ברשת הכבישים במרחב הכפרי. במסגרת זו, יטופלו נקודות וקטעים ברשת הדרכים הבין-עירוניות, אשר אותרו בהן בעיות בטיחות.
3. במסגרת תקציב האחזקה לשנת 2024 יוקצו כ-139 מיליון ש"ח במזומן לטובת שיפור איכות הסימון בכבישים, מעקות בטיחות ופסי מגן לרכב דו גלגלי, הארת צמתים ומקטעי דרך, הפעלת מערך ניידות שירות לטובת סיוע למשתמשי הדרך, טיפול בהסדרת מדרונות וסלעים וחיזוק ססמי של גשרים כנגד רעידות אדמה.

יצוין כי במסגרת תוכנית החומש סוכמו היקפים משמעותיים של סלים המטפלים בבטיחות.

כמו כן, המליצה החברה על המשך ביצוע של מקטעים בטיחותיים נוספים אשר בוצעו בפיתוח בשנים האחרונות או הנדרשים להסדרה בטיחותית, ובהם: מקטעים נוספים בכביש 90 הערבה, בכביש 232 עוטף עזה, בכביש 40 בין עיר הבה"דים ועד למצפה רמון, כביש 60 לכל אורכו ובכבישים נוספים. כלל הצרכים שעלו, יידונו מול משרדי התחבורה והאוצר במסגרת דיוני תקציב 2025.

מוקדי סיכון

החברה מנהלת תקציב רב שנתי לטיפול במוקדי סיכון - מוקדים בהם נרשם מספר חריג של תאונות בשל גורמי תשתית. בהתאם למדיניות משרד התחבורה והבטיחות בדרכים להפחתת מספר תאונות הדרכים בכלל, ולהפחתת ברשת הדרכים הבין עירונית בפרט, הכינה החברה תוכנית כוללת לאיתור מוקדי סיכון ברשת הדרכים הבין עירונית ולמתן פתרונות מידיים לבעיות הבטיחות במוקדי סיכון אלו. במסגרת זו מאושרות כל שנה שתי רשימות פרויקטים:

1. מלאי מוקדי סיכון חדשים לתכנון - רשימה זו נקבעת בהתאם למתודולוגיה שנקבעה על ידי וועדה משותפת של החברה, משרד התחבורה, משטרת ישראל והרשות הלאומית לבטיחות בדרכים, שעיקרה סקירה של כלל רשת הדרכים

פיתוח תשתיות רכבת

חטיבת תשתיות רכבת מהווה את הזרוע ההנדסית בחברה האחראית על תכנון, ביצוע ומסירה להפעלה של הפרויקטים המרכזיים ברשת המסילות הארצית וכן לקידום ואישור התוכנית לפרויקט העתיד בתחום זה. חטיבה זו מהווה זרוע אסטרטגית של החברה ותשמש כמנוף להמשך פיתוח מערכות התחבורה המתקדמות ולהקמת תשתית להסעת המונים שהן האתגר הגדול ביותר בעשורים הקרובים בתחום התחבורה בארץ.

להלן ריכוז תוכנית העבודה לשנת 2023 (במיליון ש"ח):

הפרויקטים המשמעותיים הנמצאים בביצוע:

- **מסילה מזרחית** - פרויקט המסילה המזרחית הינו פרויקט לאומי להקמת קו רכבת חדש במזרח המדינה, מחדרה ועד לוד. המסילה המזרחית תביא למהפך אסטרטגי ברשת המסילות הארצית ותיצור מערך מסילתי שיחבר בין צפון הארץ ודרומה, תוך עקיפת גוש דן וצוואר הבקבוק של מסילות הרכבת בפרוזדור האיילון. כמו כן, היא תיצור עורק תחבורה עיקרי לסחורות, אשר יגדיל את יכולת השינוע מנמלי חיפה ואשדוד לכל הארץ. הממשלה בהחלטתה מחודש אוגוסט 2016, אישרה את הקמת הפרויקט וכן הקצתה עבורו תקציב של 8.1 מיליארד ש"ח. ביצוע הפרויקט מחולק בין החברה (קטעים A ו-B) ורכבת ישראל (קטעים C ו-D). הפרויקט שבאחריות נתיבי ישראל הינו בין חיבור למסילות החוף בצומת רמז (אזור פרדס חנה) ועד מסילות השרון בדרום (כביש 531) - כ-40 ק"מ מסילה הכוללת מבנה תחתון, מבנה עליון, הפרדות מפלסיות, גשרי כביש החוצים את המסילה, גשרי מסילה מעל נחלים, מערך ניקוז אורכי, 4 תחנות רכבת על בסיס מודל תיעדוף רכבת ישראל ועוד. אומדן חלק הפרויקט אשר באחריות החברה נאמד על כ-7.5 מיליארד ש"ח. יחד עם זאת, בתחילת שנת 2019 אושר תקציב בסך 5.55 מיליארד ש"ח בלבד, אשר לא כלל ביצוע תחנות מלאות וכן לא כלל את מחלף אל על וכביש 444 קטע מרכזי (אחיטוב-ניצני עוז). בזכות ניהול קפדני של לוחות הזמנים ושל התקציב, הצליחה

החברה להציג חסכונות משמעותיים בעלויות הפרויקט אשר אפשרו הכללת תחנת טייבה - השומרון ותחנת חדרה במסגרת התקציב המאושר לפרויקט. בנוסף, במסגרת סיכום תקציבי 2021-2022 אושרו תקציבים של 410 מיליון ש"ח עבור ביצוע מחלף אל על ו-150 מיליון ש"ח עבור טחנת טירה - כוכב יאיר (תחנה זו אושרה בכפוף לתיעדוף תחנות ברשת המסילתית). בנוסף, אושר תקציב, ובהתאם פרסמה החברה מכרז לביצוע קטע כביש בכביש 444 (כביש 581 - גן יאשיה). החברה תמשיך לנהל את תקציב הפרויקט באופן קפדני, במטרה למצא דרכים נוספות להתייעלות אשר יאפשרו הכללת תכולות נוספות במסגרת התקציב המאושר. התקציב המאושר לפרויקט הוא כ-6.89 מיליארד ש"ח וצפי מסירת הפרויקט בסוף שנת 2025 לרכבת ישראל, כולל הכנות לחשמול, מייד לאחר פעימת האיתות שסוכמה על ידי משרד התחבורה לאוגוסט 2025. מועד הפעלה באחריות רכבת ישראל ומשרד התחבורה מתוכנן לשנת 2026.

בנוסף, אושר תקציב, ובהתאם פרסמה החברה מכרז לביצוע קטע כביש בכביש 444 (כביש 581 - גן יאשיה). כביש 444 מרכזי מקודם מתוקף תוכנית תמ"א 16/א/31. הכביש הינו דו מסלולי דו נתיבי באורך של מעל 4 ק"מ, מגן יאשיה (כביש 5803) ועד כביש 57. בפרויקט 5 גשרי כביש. תקציב הפרויקט נאמד לסך של כ-470 מיליון ש"ח ונמצא בשלב תחילת ביצוע.

הכולל עבודות עפר של מעל 10 מיליון קוב, וזאת על מנת לאפשר השהיית נגר עילי ומניעת הצפה במורד נחל איילון. הקמת הפרויקט הוטלה במקור על החברה, אולם האחריות על תנועת הרכבות ותחזוקת רשת המסילות הינה של חברת רכבת ישראל. מאחר ופרוזדור איילון מאופיין בתנועת רכבות כבדה, בחודש יולי 2021 הוחלט על ידי משרד התחבורה כי הפרויקט יחולק לשני מקטעים מבחינה גאוגרפית, וכך גם תחולק האחריות בין החברות על ביצוע המקטעים. בהתאם להחלטה שהתקבלה, החברה אחראית ומקדמת כיום את הפרויקט במקטע ההגנה - שפירים. תקציב הפרויקט יחולק גם הוא בהתאם, נושא זה נמצא בימים אלו בדיון עם משרד התחבורה. בסוף שנת 2022 הושלם סקר הסיכונים של הפרויקט, על כל מקטעיו.

סטאטוס הפרויקט:

תקציב מאושר - 4.9 מיליארד ש"ח (כולל המקטע שבאחריות רכבת ישראל)
צפי לתחילת הפעלת המסילה - שנת 2027.

- **המסילה הרביעית באיילון** - פרויקט המסילה הרביעית באיילון הוא פרויקט לאומי בעל השפעה על כל המערך המסילתי הארצי. במסגרת הפרויקט תתווסף מסילה רביעית למסילות איילון אשר תאפשר הגדלה משמעותית של קיבולת הרשת הרכבתית ושחרור צוואר הבקבוק הארצי בפרוזדור האיילון. התוכנית משתרעת לאורך כ-22 ק"מ ומייעדת הוספת מסילה רביעית, המופעלת באמצעות הינע חשמלי עילי, במקטע האיילון מתחנת תל אביב מרכז (סבידור) ועד מתחם ת"א דרום, כמו כן, הוספת מסילות שלישית ורביעית ממתחם ת"א דרום ועד לוד ועד פיצול גנות, תוך שינויים בהתוויית צירים מסילתיים קיימים וכן שיפורים גיאומטריים מסילתיים. במקטע המרכזי של המסילה נדרש להרחיב את כלל הרצועה התחבורתית, לרבות הסטת מסלול כביש 1 צפונה, יחד עם הנתיב המהיר, וסלילת נתיב תחבורה ציבורית ממחלף קיבוץ גלויות, לכיוון מזרח, עד למחלף שפירים. על מנת לאפשר הקמת המסילה הרביעית בתוך נחל האיילון, מתבצע פרויקט משלים להקמת מפעל ניקוז ופיתוח נופי לפארק מטרופוליני אריאל שרון, בשטח של 4,000 דונם,



פרויקטים משמעותיים בשלב תכנון

מסילות בתכנון:

- **רק"ל באר שבע** - ליקית-מערכת הסעת המונים לאורך כביש 60 מבאר שבע (אוניברסיטה) דרך קרית המודיעין, הכוללת כ-9 תחנות. סה"כ 28 ק"מ מסילה, 13 ק"מ עירוני ו-15 ק"מ בין עירוני. אומדן הפרויקט הוא כ-8 מיליארד ש"ח והוא לקראת דיון לפרסום לפי סעיפים 77 + 78.
- **מסילות 5 ו-6 באיילון** - הוספת שתי מסילות משפיים ועד לתחנת נתב"ג (אורך כ-30 ק"מ). כחלק מן החזון להקמת קו מהיר בין צפון הארץ לדרומה. פרויקט זה מתווסף לפרויקט המסילה הרביעית באיילון. אומדן של הפרויקט הינו כ-22 מיליארד ש"ח. סטאטוס הפרויקט: הוגש דוח חלופות מאקרו לקראת דיון לפרסום לפי סעיפים 77 + 78.

- **מסילת כרמיאל** - קריית שמונה - חיבור העיר קריית שמונה והגליל העליון לרשת המסילות הארצית, על ידי הקמת מסילת נוסעים ומטענים כפולה ומחושמלת מכרמיאל ועד קריית שמונה. אורך התוואי הוא 60 ק"מ והוא כולל 3 תחנות נוסעים חדשות: כרמיאל-נחף, צח"ר, קרית שמונה, וכן מנהרה דו מסלולית באורך של 22 ק"מ לכל כיוון, מתחת להרי צפת. אומדן הפרויקט מסתכם לכ-15 מיליארד ש"ח והוא נמצא בשלבי התנגדויות.



- מסילות מנשה -

תחנות נוסעים, מסופי מטענים ודפו לצורך חיבור מפרץ אילת למרכז הארץ ולשינוע מטענים ונוסעים. התוכנית פוצלה לשני מקטעים המקודמים במקביל:

- **קטע צפוני** - באר שבע - דימונה
- **קטע דרומי** - דימונה - אילת
- אומדן הפרויקט הוא כ-35 מיליארד ש"ח וסטאטוס הפרויקט:
- מקטע צפוני - השלמת תכנון מוקדם ומפורט בעת קבלת התקציב.
- מקטע דרומי - התנעת תהליך סטטוטורי בוות"ל.
- **מסילת מנשה טבריה** - צח"ר - חיבור טבריה והגליל התחתון לרשת המסילות, לרבות לחיפה, גושן דן ויעדים נוספים בגליל העליון, על בסיס החלטת ממשלה "נתיבי ישראל" 1421. אומדן הפרויקט כ-15 מיליארד ש"ח (הערכה ראשונית) והוא נמצא בסטאטוס של תכנון ראשוני - השלמת מינוי צוותים ובחינת חלופות ראשונית.

• **קטע צפוני** - חיבור בין מסילת העמק למסילה המזרחית, הסטה של תנועת מטענים ממסילת החוף, והקמה של כביש 444 (מכביש 65 עד לכביש 653). אורך תוואי מסילת הרכבת - 26 ק"מ. אומדן הפרויקט הוא כ-11 מיליארד ש"ח סטאטוס הפרויקט: הוגש תסקיר פרקים א+ב, והפרויקט נמצא בשלב הכנת תסקיר השפעה על הסביבה, פרקים ג-ה. טרם התקבלה החלטה במועצה הארצית בדבר חלופת מקטע חריש.

• **קטע דרומי** - מסדרון תחבורה חריש - הקמת 16 קילומטר מסילת ברזל, 11 קילומטר בין אחיטוב לעירון. אומדן הפרויקט כ-4.5 מיליארד ש"ח, הוגש תסקיר פרקים א+ב, טרם התקבלה החלטה במועצה הארצית בדבר חלופת מקטע חריש.

- **מסילה לאילת** - הקמת מסילת רכבת מהירה ומחושמלת מבאר שבע ועד אילת, באורך של 280 ק"מ, הכוללת חמש



תחבורה ציבורית

אכיפה בנת"צים

חברת נתיבי ישראל מקימה נתיבים עבור התחבורה הציבורית במטרה לקדם את הסעת ההמונים בתחבורה הציבורית. כיום מבוצעת אכיפה בנתיבי התחבורה הציבורית הבינעירוניים על ידי המשטרה בלבד ובאופן מצומצם.

חברת נתיבי ישראל נתבקשה על ידי משרד התחבורה להקים מערכת אכיפה אוטומטית לאורך נתיבי התחבורה הציבורית שבאחריות החברה. בשנת 2023 החלה חברת נתיבי ישראל בביצוע הפרויקט.

מטרת הקמת המערכת היא ביצוע אכיפה לכלי רכב שאינם מורשים לנסיעה בנתיבי תחבורה ציבוריים. המערכת תזהה באופן אוטומטי כלי רכב מורשים/ לא מורשים לנסיעה בנתיבי תחבורה ציבורית. תמונות ו- וידאו הקשור לאירוע שזוהה ע"י המערכת בתור כלי רכב שחשוד כלא מורשה לנסיעה בנת"צ, יועברו לבדיקה ויזאלית ע"י מפקח היושב במרכז בקרה של משרד התחבורה ולאחר בדיקה ישלח דוח קנס לנהג. הגדרת מדיניות האכיפה בנתיבי תחבורה ציבורית מוגדרת בתקנות התעבורה.

מערכת האכיפה מבוססת על מערכת מצלמות מסוג LPR שיפרסו לאורך נתיבי התחבורה הציבורית. עמדות ה-LPR כוללות יכולות עיבוד מקומית לזיהוי אירוע. תמונות ו- וידאו של לוחיות רישוי ישלחו לליבת המערכת בענן ולאחר עיבוד למפקח של משרד התחבורה. בעלי כלי רכב שמפקח קבע שנסעו בנתיב תחבורה ציבורית בניגוד לדיני התעבורה, יקבלו ברירת קנס לתשלום ואת התיעוד הרלוואנטי שנאסף במערכת. הקנס ישלח באופן ממוכן לבית הדפוס ומשם לדואר ישראל אשר ישלח אותו לבעל הרכב. במקביל ישלח הקנס למרכז לגביית קנסות לצורך טיפול בגבייה, בקשה לביטול הקנס (ערר), בקשה להסבת הקנס או בקשה להישפט וכדומה. כלל המידע הנוגע לקנס יוצג באתר ממשל זמין ובאתר המרכז לגביית קנסות.

במסגרת הפרויקט, חברת נתיבי ישראל החלה בהקמת משרד התחבורה חדר הבקרה למפקחי משרד התחבורה ועמדות ייעודיות לתובעים מטעמו.

למערכת האכיפה ממשקים רבים: מערכת משרד התחבורה לקבלת והעברת מידע לגבי פרטי רכב המורשים לנסיעה בנת"צ, מערכת משרד התחבורה עבור קבלת פרטי בעלים של כלי רכב שלא נסעו כחוק בנת"צ לטובת שליחת דו"ח, המרכז לגביית קנסות, בית דפוס ומערכות נוספות ככל שנדרש לצורך הפעלת המערכת.

במהלך שנת 2024 מערכת האכיפה תהפוך למערכת מבצעית ותימסר לשימוש משרד התחבורה אשר יחל בביצוע האכיפה בנתיבי התחבורה הציבורית הבינעירוניים נבחרים. במהלך השנים הבאות המערכת תותקן בהדרגה בכלל נתיבי התחבורה הציבורית הבינעירוניים.

במסגרת פעילות זו החברה פועלת בתחומים הבאים:

- **צירי העדפה ומתקני תשתית לתחבורה ציבורית:** תכנון וקידום זמינות צירי העדפה בראש העין, נתניה, חדרה, אשקלון
- תכנון התאמת תחנות אוטובוס במודיעין עילית לאוטובוסים מפרקיים.
- תכנון וקידום זמינות מתקני תשתית לתחבורה ציבורית ברחבי הארץ - חלקם בתכנון סטטוטורי וחלקם בתכנון מוקדם ומפורט לביצוע
- תכנון ראשוני לנר"ת רכבת בית יהושע (תווך בין עירוני כחלק מהסכם אשכול השרון)
- **שבילי אופניים** - התחום המרכזי בשנת 2024 הינו פרויקט שבילי אופניים. פרויקט זה התקבל בחברה במהלך שנת 2022 כפרויקט דגל של משרד התחבורה ושנת 2024 תהא השנה הראשונה של ביצוע שבילי אופניים בהיקפים נרחבים בתווך בינעירוני ועירוני כאחד, כל זאת לצד תהליכי תכנון וביצוע לפרויקטים נוספים. במהלך שנים 2022-2023 קיבלה החברה כ-400 מיליון ש"ח לתכנון ולביצוע שבילי אופניים בתווך הבין-עירוני והעירוני בראש העין, מודיעין עילית, אשקלון, אשכול השרון, אופקים נתניה בשנת העבודה 2024 מתוכננים לטפל ב 190 פרויקטי שבילי אופניים.
- **נר"תים** - מתוכננים להתבצע השנה שני פרויקטים:
 - ❖ פרויקט נר"ת כביש מס' 4 ראשל"צ אשדוד לשני הכיוונים
 - ❖ פרויקט מפרצי חירום כביש מס' 1 בין מחלף ענבה לשער הגיא, לשני הכיוונים
- **חניוני חנה וסע** - ביצוע מסוף פדואל ולטרון, בנוסף תחילת ביצוע (תלוי בקבלת תקציב) של חניוני חנה וסע בצמתים שער הנגב, ערערה בנגב וגילת.
- במהלך 2022 חתמה החברה על חמישה הסכמים מול רשויות לתכנון ולביצוע פרויקטים, הן מכוח החלטת הממשלה והן מכוח מיום "רשויות השינוי" של משרד התחבורה - נתניה, ראש העין, מודיעין עילית, אופקים, אשקלון ואשכול השרון - אשר מייצגים פוטנציאל פרויקטים בהיקף של מיליארדי שקלים.
- כמו כן מקדמת החברה הסכמים מול חדרה, באר שבע, אשדוד ומודיעין, אשר מייצגים פוטנציאל פרויקטים נוסף בהיקף של מיליארדי שקלים נוספים. עוד במהלך שנת 2023 השלימה החברה מספר רב של תהליכים רוחביים להתאמת העבודה בחברה לפרויקטי המא"ץ:
- התאמת שכר טרחה לתכנון משכר טרחה המחושב לפי אורך כנהוג בכבישים למ"ר עבור מתקני תשתית לתחבורה ציבורית.
- יציאה למרכז לבקרה הנדסית מולטידיסצפלינרית כדי לקדם באופן מהיר ומיטבי כפי שנדרש על ידי משרד התחבורה
- גיבוש נוהלי עבודה עם אגף שירות ליצירת ממשק מיטבי של קשרי קהילה בחברה וברשויות המקומיות
- הקמת אגף תכנון תחבורה ציבורית אשר פועל באופן צמוד עם חטיבת התקשוריות בחברה, הרשות לתחבורה ציבורית, הרשויות המקומיות ואגף המא"ץ במשרד התחבורה.

פרויקטי מסופים, אופניים וצירי העדפה (מאי"ץ)

במסגרת פעילות זו החברה פועלת בתחומים הבאים:

- **צירי העדפה ומתקני תשתית לתחבורה ציבורית:** תכנון וקידום זמינות צירי העדפה בראש העין, נתניה, חדרה, אשקלון
- תכנון התאמת תחנות אוטובוס במודיעין עילית לאוטובוסים מפרקיים.
- תכנון וקידום זמינות מתקני תשתית לתחבורה ציבורית ברחבי הארץ - חלקם בתכנון סטטוטורי וחלקם בתכנון מוקדם ומפורט לביצוע
- תכנון ראשוני לנר"ת רכבת בית יהושע (תווך בין עירוני כחלק מהסכם אשכול השרון)
- **שבילי אופניים** - התחום המרכזי בשנת 2024 הינו פרויקט שבילי אופניים. פרויקט זה התקבל בחברה במהלך שנת 2022 כפרויקט דגל של משרד התחבורה ושנת 2024 תהא השנה הראשונה של ביצוע שבילי אופניים בהיקפים נרחבים בתווך בינעירוני ועירוני כאחד, כל זאת לצד תהליכי תכנון וביצוע לפרויקטים נוספים. במהלך שנים 2022-2023 קיבלה החברה כ-400 מיליון ש"ח לתכנון ולביצוע שבילי אופניים בתווך הבין-עירוני והעירוני בראש העין, מודיעין עילית, אשקלון, אשכול השרון, אופקים נתניה בשנת העבודה 2024 מתוכננים לטפל ב 190 פרויקטי שבילי אופניים.
- **נתיב רב תפוסה (נר"ת)** - מתוכננים להתבצע השנה שני פרויקטים:
 - ❖ פרויקט נר"ת כביש מס' 4 ראשל"צ אשדוד לשני הכיוונים
 - ❖ פרויקט מפרצי חירום כביש מס' 1 בין מחלף ענבה לשער הגיא, לשני הכיוונים

- **חניוני חנה וסע** - ביצוע מסוף פדואל ולטרון, בנוסף תחילת ביצוע (תלוי בקבלת תקציב) של חניוני חנה וסע בצמתים שער הנגב, ערערה בנגב וגילת.
- במהלך 2022 חתמה החברה על חמישה הסכמים מול רשויות לתכנון ולביצוע פרויקטים, הן מכוח החלטת הממשלה והן מכוח מיזם "רשויות השינוי" של משרד התחבורה - נתניה, ראש העין, מודיעין עילית, אופקים, אשקלון ואשכול השרון - אשר מייצגים פוטנציאל פרויקטים בהיקף של מיליארדי שקלים.
- כמו כן מקדמת החברה הסכמים מול חדרה, באר שבע, אשדוד ומודיעין, אשר מייצגים פוטנציאל פרויקטים נוסף בהיקף של מיליארדי שקלים נוספים. עוד במהלך שנת 2023 השלימה החברה מספר רב של תהליכים רוחביים להתאמת העבודה בחברה לפרויקטי המאי"ץ:
- התאמת שכר טרחה לתכנון משכר טרחה המחושב לפי אורך כנהוג בכבישים למ"ר עבור מתקני תשתית לתחבורה ציבורית.
- יציאה למכרז לבקרה הנדסית מולטידיסציפלינרית כדי לקדם באופן מהיר ומיטבי כפי שנדרש על ידי משרד התחבורה
- גיבוש נוהלי עבודה עם אגף שירות ליצירת ממשק מיטבי של קשרי קהילה בחברה וברשויות המקומיות
- הקמת אגף תכנון תחבורה ציבורית אשר פועל באופן צמוד עם חטיבת התקשרויות בחברה, הרשות לתחבורה ציבורית, הרשויות המקומיות ואגף המאי"ץ במשרד התחבורה.



חדשנות בשירות משתמשי הדרך

רמזורים אדפטיביים

מערכת הרמזורים המופעלים במדינת ישראל כיום מבוססת על תוכניות זמנים קבועות, בעלות גמישות מוגבלת יחסית. ברשת הכבישים הבינעירונית, המערכת עושה לרוב שימוש בחיישנים המותקנים מתחת לאספלט ומדווחת על כלי רכב הממתנים או על רכבים המתקדמים לצומת ומבקשים הארכת משך זמן האור הירוק.

חלוקת משך זמן האור הירוק בין כיווני הנסיעה השונים בצומת, מתעדכנת לפי מספר תוכניות רמזור הקבועות מראש עפ"י לוח מוגדר מראש, ולעיתים גם באמצעות התערבות אנושית של בקרי הרמזורים במרכז השליטה (המל"ת) של חברת נתיבי ישראל. למרות זאת, קיימים לא מעט מקרים בהם מערכת הרמזורים מתקשה להגיב באופן מיטבי בזמן אמת לעומסי התנועה שבשטח.

בהתאם לכך, חברת נתיבי ישראל קידמה במהלך שנת 2022, שני פיילוטים בתחום הרמזורים האדפטיביים ביחד עם שתי חברות מובילות בישראל בתחום זה אשר הפכו למבצעות ב-30 צמתים בשנת 2023.

עקרון הפעולה של רמזורים אדפטיביים כולל מספר שלבים : תיעוד התנועה הקיימת בפועל בכלל כיווני הנסיעה בצומת הנבחר(תוך שימוש בסנסורים ייעודיים), עיבוד וניתוח המידע תוך ביצוע אופטימיזציה למשכי זמן הירוק שראוי שיינתנו לכל כיוון נסיעה/תמונה בהתאם לנתונים בפועל בצומת ולעיתים אף לחיזוי המצב בעתיד הקרוב, ולבסוף מימוש ההחלטה - קרי החלטה על תוכנית רמזור אופטימלית לאותו מקטע זמן.

יעדי ההצלחה שהוגדרו לבחינת יכולות האלגוריתמים האדפטיביים שפותחו היו הפחתת זמני הנסועה הכללים בצומת מרומזר (-לצמצם את זמני העיכוב בצומת), ואיזון התורים המתפתחים בצומת בכיווני הנסיעה השונים.

תוצר נלווה של מערכות לניהול צמתים מרומזרים באופן אדפטיבי, אשר עושות שימוש בסנסורים ייעודיים הינו היכולת לקבל מידע אנליטי תחבורתי על המתרחש בכלל כיווני הנסיעה (המהווה את הקלט לאלגוריתם הרמזור האדפטיבי), הן בזמן אמת והן באופן מצטבר להמשך חקירה (ספירות רכבים, סיווגי רכבים, מדידת אורכי תורים, ספירת הולכי רגל, כימות זמני המתנה ואף הערכה לזיהום האוויר שנפלט בצומת בפרק זמן נתון). למימוש יכולת זאת פותחו מספר דשבורדים המציגים תמונת מצב מתכללת למצב התנועה בפועל. דשבורדים אלו מסייעים למנהלי התנועה לקבל החלטות בזמן אמת ולמקד ולתעדף את עשייתם לטיפול באתגרי התנועה המתהווים.

לאור הפוטנציאל שהודגם במהלך הפיילוטים בשנת 2022 לשימוש ברמזורים אדפטיביים לייעול את פעולת הרמזור ומכאן להביא לשיפור משמעותי של מדדי התנועה עבור משתמשי הדרך, במהלך 2023 הותקנו 30 צמתים מרומזרים עם אלגוריתם אדפטיבי.

במהלך 2024 נתיבי ישראל מתכננת להגיע עד לכדי עשרות רבות של צמתים מרומזרים אדפטיביים בטכנולוגיות שונות.

טכנולוגיות מתקדמות לניטור תחבורתי

חברת נתיבי ישראל אחראית על למעלה מ-8,500 ק"מ של קטעי דרך ברשת הדרכים הבינעירונית. מתוקף כך, החברה פועלת לשפר את היכולת לנטר באופן רציף (לאורך כל ימות השנה) ומרחבי (בכיסוי שטח נרחב ככל שניתן), את תשתיות הדרך אשר ברשותה.

בראיית החברה, יכולת ניטור טובה, רציפה ומהימנה מהווה את "שכבת הבסיס" ההכרחית בתוכנית האסטרטגית להשגת יכולות ניהול תנועה מתקדם מיטבי. יכולת ניטור שכזו, מזינה בזמן אמת את כלל המערכות לניהול תנועה (כדוגמת מערכת השו"ב העתידית, מערכת לניהול כבישים, מערכת לניהול רמזורים, המערכת לניהול מנהרות ומערכת לניהול שול עבוד תחבורה ציבורית) - אודות אירועי תנועה חריגים, תקלות בתשתיות הדרך, מגמות מתהוות כדוגמת היווצרות גודש ועוד. מעבר לנתוני זמן אמת, כלל הנתונים מועברים למאגרי מידע ארגוניים (BI) לטובת ניתוח לאחור של תהליכים ותופעות תחבורתיות, במגוון חיתוכים והשוואות.

בשנת 2023, חברת נתיבי ישראל הרחיבה את העשייה בתחום יכולות הניטור הרציף בתשתיות נתיבי ישראל והתקינה כ-200 סנסורים בטכנולוגיית מכ"מ בהתאם לתפיסת ניטור אינטגרטיבית לכלל טכנולוגיות הגילוי הבשלות ליישומי תחבורה שתושלם אף היא במהלך 2024.

אנליטיקות וידאו לניהול תנועה

אנליטיקות וידאו הינה יכולת לבצע עיבוד וניתוח של וידאו במגוון שיטות מיחשוביות ולהפיק מידע כמותי סטטיסטי מנותח תוך הצגתו לצד מידע ויזואלי רציף. בעולם התחבורה הצרכים המקובלים בתחום אנליטיקות הוידאו מוכוונים לטובת קבלת מידע הן בזמן אמת והן לצורך תחקור אחר - אודות אירועי תנועה חריגים, איתור מפגעים על הדרך, פגיעה בתשתיות הדרך, ספירות רכבים, סיווגי כלי רכב עפ"י קטגוריות מקובלות, קביעת מהירויות נסיעה, זמני מעבר במקטעי דרך/צמתים, אורכי תור, וכו'.

במהלך שנת 2023, המשיכה חברת נתיבי ישראל לקדם את תחום אנליטיקות הוידאו תוך קידום הליכי המכרז לפיתוח יכולות אנליטיקות וידאו. במסגרת זו ערכה חברת נתיבי ישראל מספר כנסי מציעים וגיישה מתווה למבחן הוכחת יכולת במסגרת מרכיב האיות אשר הינה בעל משקל רב בבחירת הספק הזוכה במכרז זה.

במהלך 2024 צפויה חברת נתיבי ישראל לבחור בספק הזוכה ולהתניע את הקמת המערכת המבצעת להקניית יכולות אנליטיקות וידאו עבור עשרות רבות של מצלמות נת"י הפרוסות בכבישים.





המחויבות שלנו לאיכות הסביבה



איכות הסביבה

נושא איכות הסביבה הפך לנושא עקרוני ומרכזי בעולם העסקים. חברות בתחומי תשתיות מבינות כי הן משמשות כחלק מרכזי במערכת הקיימות של החברה הכלכלית והסביבתית, ומתעסקות באופן פעיל ורציף בשיפור ובשמירה על איכות הסביבה.

מימן

טכנולוגיות לשימוש במימן ירוק המופק מאנרגיה מתחדשת ומימן כחול המופק באמצעות גז ובשילוב טכנולוגיות ללכידת פליטות גזי חממה, מצויות בשלבי פיתוח. מדינות המשקיעות בתחום מקוות כי למימן יהיה פוטנציאל לשמש את התעשייה הכבדה, דלק לתחבורה והפעלת תחנות כוח, ולספק פתרונות לאגירת אנרגיה לטווח הארוך.

נתיבי ישראל משמשת עבור משרד התחבורה כמינהלת עבור ניהול תוכנית סחורות ומטענים.

נתיבי ישראל אחראית על כ-8500 ק"מ כבישים בישראל תכנון הקמה ואחזקה של כ-97% מהכבישים הבינעירוניים בישראל. כמו כן, היא מתכננת ומקימה מסופי תחבורה ציבורית בשיתוף עם חברת נתיבי איילון.

במסגרת הפעילות האסטרטגית של החברה אנו בוחנים שלוש נקודות עיקריות.

1. בחינה של מגוון פתרונות בתחום ההולכה ואגירה של מימן עבור אמצעי תחבורה השונים בזכות הדרך בצידי הדרכים
2. שילוב של פתרונות כבר בשלבי התכנון עבור תחבורה ציבורית מבוססת מימן במסופים
3. בחינה של פתרונות בתחום המימן המשולבים בשדות תעופה משלים לנתב"ג (רמת דוד או נבטים)

במקביל החברה יצאה לעבודה אסטרטגית של בחינת ואימוץ טכנולוגיות ללכידת פחמן בתחום תשתיות התחבורה ופתרונות לצמצום פליטות גזי החממה שבפעילותה גם אל מול שרשרת האספקה.

כחברה הלאומית לתשתיות תחבורה אנו עוסקים בהתמודדות עם אתגרים סביבתיים, תרים אחר פתרונות ירוקים המסייעים לנו להשפיע על הסביבה בצורה חיובית.

במקביל להתפתחות טכנולוגית ולדרישות התקנים הסביבתיים המחמירים, החברות בתחום התשתיות נדרשות בין אם דרך שימוש בטכנולוגיות ירוקות, יישום מדיניות קיימות, או פיתוח פתרונות חדשניים לבעיות הסביבתיות, התעסקות באיכות הסביבה והופכת לרכיב מרכזי באסטרטגיה עסקית ובדוחות ESG שלהן.

אנו משקיעים מאמצים מתמידים להפחתת פסולות, לשיפור הפיקוח הסביבתי בפרויקטים של החברה, תוך שימת דגש על שמירה על משאבי הטבע ומגוון ביולוגי. השקפת ערך חברתית וסביבתית מהווה חלק בלתי נפרד מהאסטרטגיה העסקית ומגוון הפעילויות של נתיבי ישראל כחברה ממשלתית בעידן הנוכחי.

חברה פועלת במספר דרכים כדי לקדם את הנושא הסביבתי בפרויקטים שבאחריות הן באמצעות יישום טכנולוגיות ירוקות: השקעה בפיתוח ויישום טכנולוגיות ירוקות וידידותיות לסביבה כגון אנרגיה חדשנית, פיקוח ושימוש במערכות יעילות וחכמות לניהול משאבים. ניהול פסולות וטיפול בפליטות: פיתוח ויישום מדיניות יעילה לניהול פסולות, טיפול בפליטות, ומניעת פסולת מסוגים שונים דרך קידום שימוש מחדש ומיחזור. שיפור אנרגיה ושימור משאבים: קידום שימוש באנרגיה חלופית ומתחדשת כמו סולארית ורוח, שיפור יעילות אנרגטית בתהליכי ייצור ותפעול, והפחתת צריכת משאבים טבעיים. ניהול תחבורה וניידות: פיתוח תשתיות לתחבורה ציבורית ירוקה וחכמה, קידום ניידות ירוקה פיתוח תשתיות לשימוש בתחבורה ציבורית ותשתיות עבור רכבות חשמליות.

ניהול סיכונים ואיכות אוויר: פיתוח תוכניות לשיפור איכות האוויר באזורים בהם חברת התשתיות פועלת, ופיקוח על פליטות רעלים ופסולות נזקות לאוויר. תכנון וניהול נכסי סביבה: פיתוח מדיניות לתכנון, בנייה וניהול נכסי סביבה, כולל הפקת ערך סביבתי, ירוק ומקיים. קידום יחסי קהילה והשפעה חברתית: יצירת שותפויות עם הקהילות המקומיות, תמיכה בפרויקטים סביבתיים מקומיים, וקידום שיפור באיכות החיים של התושבים באזורים בהם פועלת החברה.

החברה שמה לעצמה למטרה כמדיניות לפעול לפי העקרונות המנחים הבאים בתחום איכות הסביבה:

- מחויבות לשמירה על ערכי הנוף והסביבה, לרבות הגנה על המגוון הביולוגי.
- נקיטת גישה למזעור גורמי סיכון לזיהום הסביבה.
- פיתוח וטיפול אקלים ארגוני המעודד פעילות למען הסביבה ופיתוח שיטות עבודה המשולבות בפרויקטי החברה.
- הקצאת משאבים למניעת זיהום סביבתי ובזבוז משאבי טבע.
- הפחתת מפגעים בתחומי הסביבה והתייעלות אנרגטית.
- חתירה להתנהלות סביבתית בת-קיימא רחבה, המשלבת חשיבה סביבתית, כלכלית וחברתית בשיקולי קבלת ההחלטות, להבטחת איכות הסביבה כיום ובדורות הבאים.

מגוון ביולוגי

פתרונות הנדסיים פתרונות תשתיתיים לצמצום הפגיעה במגוון הביולוגי: מעברים עיליים ותחתיים לבעלי חיים, גידור אקולוגי מותאם, שימור ושיקום צמחייה מקומית וניהול נגר עילי באופן אקולוגי

בתחום הניטור ומעקב נתיבי ישראל פועלת בשיתוף פעולה על רשות הטבע והגנים ובאמצעות שרשרת האספקה שלה למצאית יעילות הפתרונות: ניטור שימוש במעברי בעלי חיים, מעקב אחר אוכלוסיות בעלי חיים באזורי השפעה, בחינת הצלחת שיקום צמחייה, זיהוי בעיות חדשות והתאמת פתרונות תוך הטמעת נושא המגוון הביולוגי במדיניות הארגונית, הקצאת משאבים ייעודיים לנושא, הכשרת עובדים בנושאי שימור טבע ושיתוף פעולה עם גופי סביבה ומחקר. ברמה התפעולית החברה פועלת לפיתוח נהלי עבודה המתחשבים בשימור טבע ויישום תכניות ניטור ומעקב תוך תיעוד והפקת לקחים.

שילוב שיקולי שימור המגוון הביולוגי בפעילות נתיבי ישראל אינו רק חובה סביבתית, אלא גם הזדמנות עסקית וחברתית. נתיבי ישראל, כחברת תשתית מובילה, יכולה להוות דוגמה ומודל לחיקוי בתחום זה, תוך יצירת איזון בין פיתוח לשימור ובניית תשתית בת-קיימא לדורות הבאים.

בעידן של פיתוח מואץ ותנופת בנייה משמעותית בתשתיות תחבורה, השמירה על המגוון הביולוגי הופכת לאתגר מרכזי בפני חברות תשתית כדוגמת נתיבי ישראל. מאמר זה בוחן את החשיבות של ניהול ושימור המגוון הביולוגי במסגרת פעילותן של חברות תשתית, תוך התמקדות במקרה הבוחן של נתיבי ישראל. ההשפעה של תשתיות תחבורה על המגוון הביולוגי

קיטוע בתי גידול

תשתיות תחבורה, ובמיוחד כבישים בין-עירוניים, מהוות גורם משמעותי בקיטוע בתי גידול טבעיים. קיטוע זה משפיע על: תנועת בעלי חיים ויכולתם להגיע למקורות מזון ומים, הפרעה לנתיבי נדידה טבעיים, צמצום שטחי המחיה הרציפים, פגיעה ביכולת הרבייה של אוכלוסיות בעלי חיים

האסטרטגיה לשימור המגוון הביולוגי

תכנון מקדים של תשתיות תחבורה בחברת נתיבי ישראל מיפוי מקיף של ערכי טבע ובתי גידול, זיהוי מסדרונות אקולוגיים, הערכת השפעות סביבתיות מקיפה, שילוב שיקולי שימור טבע בשלב התכנון המוקדם



סיכונים סביבתיים בחברה

החברה הינה חברת ניהול ואין בפעילויות הליבה שלה כל פעילות ישירה העלולה להוביל לסיכון סביבתי. כמו כן, החברה מקפידה כי במסגרת ההתקשרויות שלה עם נותני שירות יינתן דגש על שמירת כלל החוקים והתקנות בנושא הסביבה והגנתה, יש להדגיש, כי בשל השפעתה הרבה של החברה על הסטנדרטים בענף התשתיות, מקדישה החברה מאמצים רבים בפיתוח בר-קיימא בכל שלבי התכנון והביצוע. במסגרת פעולות אלו יש לשיקולים הסביבתיים משקל רב בכל הנוגע להליכי התכנון, ההתקשרות עם גופי הביצוע, הפיקוח ואחזקת הכבישים וכן במחקר ופיתוח בתחום זה.

כחלק מניהול הסיכונים הפרויקטלי בחברה, גובש בנק סיכונים גנרי לסיכונים פרויקטליים. מטרת בנק הסיכונים היא להוות כלי ייעודי ושימושי במבנה אחיד למנהל הפרויקט המבוסס על מתודולוגיית ניהול סיכונים. עבור מיפוי הסיכונים השכיחים ושימור ידע מאירועי עבר שקרו בפרויקטים. על מנת לתת מענה לסיכונים הסביבתיים, גובשו בבנק סיכונים זה, בין היתר, הסיכונים הסביבתיים אשר להם יכולת השפעה במסגרת הפרויקט על הסביבה.

ניהול סיכונים

במהלך השנים 2022-2023 בוצע תהליך למיפוי ניהול הסיכונים הסביבתיים של החברה וכמו כן הערכות לניהול הסיכונים על החברה המושפעים משינויי אקלים, זיהוי והערכת סיכונים וצמצום ההשפעה השלילית של החברה בתחום. תהליך זה צפוי להסתיים במהלך שנת 2024 ולבוא לאישור המנכ"ל ודירקטוריון החברה.

סקר סיכונים סביבה - בשנים האחרונות אנו עדים למודעות הולכת וגוברת לנושא ההשפעות הסביבתיות של ארגונים וחברות, כאשר המגמה המסתמנת בישראל היא כי הרגולטורים מתחילים ליישר קו עם הנעשה בעולם, לגלות עניין ואף להטיל חובות שונות בקשר עם סיכונים סביבה. לאור כך הוחלט בנתיבי ישראל על ביצוע סקר סיכונים סביבתי, במסגרת זאת ערכה החברה מיפוי וסקירה של הסיכונים הסביבתיים אליה היא חשופה, ובנוסף ביצעה ניתוח של הגורמים העיקריים של כל סיכון. כחלק מהתהליך זוהו סיכונים המתייחסים לפעילות הפיזית של החברה ושרשרת האספקה וכן סיכונים הקשורים לציות לחוקים ותקנות בנושאי סביבה.

סקר סיכונים אקלים - בשנים האחרונות הולכת וגוברת המודעות לנושא השפעות של שינויי אקלים, לרבות שיטפונות והצפות, גלי חום וקור, בצורות ועליית גובה פני הים. אירועי המזג אוויר הקיצוניים הפוקדים את ישראל בעקבות שינויי אקלים עלולים להשפיע על פעילות נתיבי ישראל, בטווח הקצר והארוך, מבחינה תפעולית, פיננסית, רגולטורית ותדמיתית. בנוסף, שינויי אקלים עלולים להשפיע על שרשרת

האספקה של החברה במגוון היבטים ובהם: מגבלות בקרב נתיבי מסחר, עיכובים בהזמנות רכש, מחסור של חומרי גלם, עליית מחירים ועוד. בעקבות כך ועל מנת להתמודד עם ההשפעות של שינויי אקלים, ערכה החברה מיפוי מקיף המתייחס לשני סוגי הסיכונים העיקריים:

- סיכונים הנובעים מהתרחשות אירועי אקלים קיצוניים ומתמשכים, הגורמים לנזקים פיזיים לאדם ו/או לרכוש
- סיכונים מעבר - הנובעים ממעבר העולם לכלכלה דלת פחמן, לרבות שינויי מדיניות שמקדמות מדינות, למען צמצום פליטות הפחמן וגזי החממה במשק.

סיכונים אלו גובשו תוך התייחסות לגורמים הבאים:

- שינויים רגולטוריים בתחום האקלים אשר עלולים להשפיע על פעילות החברה.
- תרחישי שינויי אקלים אשר עלולים לפגוע בפעילות החברה וברציפות התפקודית.
- עוד יצוין כי החברה לוקחת חלק בצוות ההיערכות של משרד התחבורה לשינויי אקלים.

אנרגיה מתחדשת

- מנהל אחריות תאגידית ומנהל הפיתוח העסקי של החברה החלו לבחון בשנת 2016 שילוב של אנרגיה מתחדשת בשטחים הכלואים במחלפים, במהלך שנת 2020 הרגולציה השתנתה ותמ"א 10 ד10 מאפשרת הקמת פאנלים סולארים במחלפים כלואים, החברה יצאה במכרז להקמת פאנלים במספר מחלפים ליצירת אנרגיה מתחדשת ולהפחית את ההשפעה השלילית על הסביבה כייצור חשמל באמצעות דלקים פוסיליים או גז, לאור פערים שעלו בין דרישות המכרז להוראת הרגולציה, בוטל מכרז זה בהסכמת הצדדים במעורבות, החברה מבצעת התאמות נדרשות ונערכת למכרז חדש.
- במסגרת הפעילות של החברה לצמצום ההשפעה הסביבתית היא מקדמת בשיתוף משרד התחבורה שבילי אופניים בצידי הדרכים עליהם היא אמונה וכן שבילי אופניים ברשויות מקומיות בהתאם לתוכנית הלאומית של משרד התחבורה. נכון למועד הדיווח, באחריות החברה 162 שבילי אופניים מתוכם 111 שבילים בינעירוניים ו 51 שבילים עירוניים בשש ערים שונות. מטרת העל של פרויקטים אלו בנוסף להשפעתם הסביבתית הינן:

- שינוי אורח החיים בישראל.
- אלטרנטיבה ריאלית לרכב פרטי.
- שינוי חשיבה בהגעה ליעד - "בית, אופניים, תחבורה ציבורית, עבודה".

כמו כן, במסגרת ביצוע שבילים אלו, מבוצעת בחינה על ידי מנהל האחריות התאגידית ומנהל אגף הפרויקטים בחטיבת האחזקה שילוב של פאנלים סולאריים ליצירת אנרגיה מתחדשת באמצעות שבילים אלו וכמו כן, שילוב תוסף של פסולת צמיגים המשפרת את הערך ההנדסי של האספלט



אירועי פגיעה/שיקום הסביבה

כאמור, החברה הינה חברה מנהלת המבצעת פרויקטים על ידי התקשרויות עם ספקים חיצוניים. על ספקים אלו מוטלת חובה מכוח חוקי המדינה וכן הנחיות המעוגנות בחוזים הנחתמים מולם, למילוי כל הוראות דין בנושא ההגנה על הסביבה. על סמך בדיקה שערכה החברה ועל פי הידוע לה לא אירעו אירועי פגיעה / שיקום הסביבה בשנת 2023.

תביעות

תביעות תלויות - החברה מעורבת בתביעות תלויות במהלך העסקים הרגיל (ראה ביאורים לדוחות הכספיים). על פי ההסכם של החברה עם המדינה, סכומים בהם תחויב החברה בגין תובענות הקשורות לפרויקטים ימומנו מתוך תקציבי הפרויקטים שבתוכניות העבודה וכאשר מדובר בפרויקטים שהסתיימו או בתובענות אשר לא ניתן לייחס לפרויקט, יקבע הגוף המוסמך, בהתאם להמלצת החברה, מאיזה סעיף תקציבי ישולמו. הוצאות בגין תביעות אלו נכללות במסגרת עלות הפרויקטים. - תובענה ייצוגית כביש 16 - ביום 21 בפברואר 2022 הוגשה

פרויקט סוסיתא

מרחב צפון קידם תכנון וביצוע של הרחבה וסלילת כביש גישה לאתר ארכיאולוגי סוסיתא מצומת עין גב במערב (על כביש 92 ועד לחניון הכניסה לאתר במורדות הגולן) באורך כולל של כ- 4 ק"מ.

הפרויקט נמצא בשמורת טבע ייחודית ורגישה מבחינה נופית וסביבתית.

במסגרת הפרויקט היה צורך לתת פתרון לסלעי גיר, קירטון ובזלת אשר ממוקמים בצורה לא בטיחותית מעל הכביש.

במסגרת שיתוף פעולה עם רט"ג (גאולוג מטעמה) נקבעו האילוצים לתהליכי עבודה בצורה שתמזער פגיעה בערכי טבע, בחיות בר ומניעת יצירת מפגעים חדשים. לדוגמא:

נגד נתבעים שונים וביניהם החברה תובענה בנושא מפגעים סביבתיים ובקשה לאישור התובענה כייצוגית, זאת בגין טענות לנזקי רעש וזיהום אויר לרבות אבק, שנגרמו לכאורה במהלך העבודות להקמת פרויקט כביש 16 הכניסה החדשה לירושלים. התובענה הוגשה נגד הזכייין, קבלן ההקמה, שפיר הנדסה וכן כנגד נתיבי ישראל המשמשת כרשות הממונה מטעם המדינה בפרויקט. במסגרת הבקשה לאישור התובענה כייצוגית, מבוקש להגדיר את קבוצת התובעים כ'תושבי כל השכונות בירושלים ובמועצה האזורית מטה יהודה' המונה לפי הטענה למעלה מ-75,000 איש וכן שוהים נוספים במקום שאינם תושבי האזור, כאשר ההערכה היא כי ככל שיאשר ביהמ"ש את הגדרת הקבוצה, שווי התובענה המצרפי יעמוד על סך של כ-1.5 מיליארד ש"ח. ראה גם ביאור 20(ב)(2)(ה) לדוחות הכספיים.

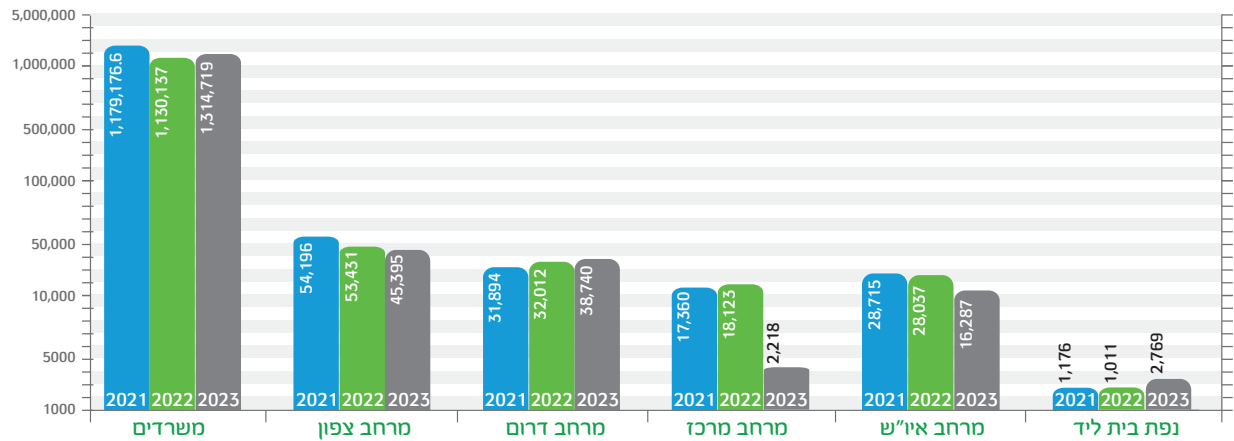
- תביעה בגין מפגע רעש - במסגרת פרויקט כביש החוף מחלף כפר שמריהו, כמה תביעה העוסקת במפגע רעש, עם דרישה להקמת קיר אקוסטי.

1. צמצום למינימום עבודות באמצעות ציוד מכני הנדסי, ביצוע פיצוץ מבוקר כירורגי תוך שימוש בחומרי נפץ ייעודיים.
2. חלונות זמן מצומצמים ביותר לביצוע העבודה כגון איסור עבודות לילה בשל חוסר האפשרות בשימוש בתאורה על מנת למנוע פגיעה באוכלוסיית בע"ח.
3. איסור ביצוע עבודות בטווח זמן מוגדר שבו מקוננת אוכלוסיית השרקרקים (עוף נדיר).
4. בוצע סקר עצים מפורט ובהתאם לתאום מול פקיד היערות וקק"ל בוצעו כל הפעולות הנדרשות להעתקה, גיזום ושימור העצים במקום.

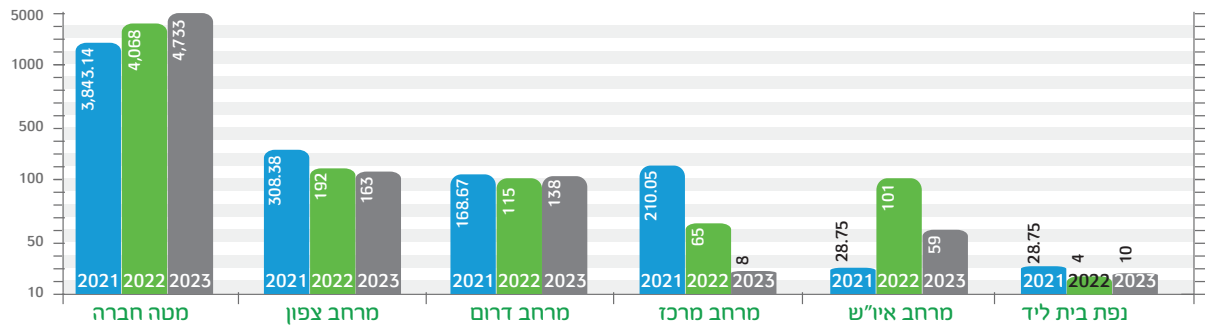


צריכת חשמל במבני החברה

קוט"ש

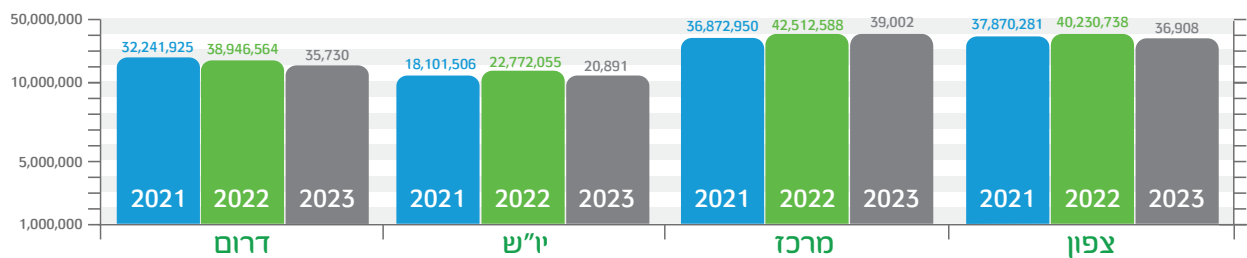


GJ

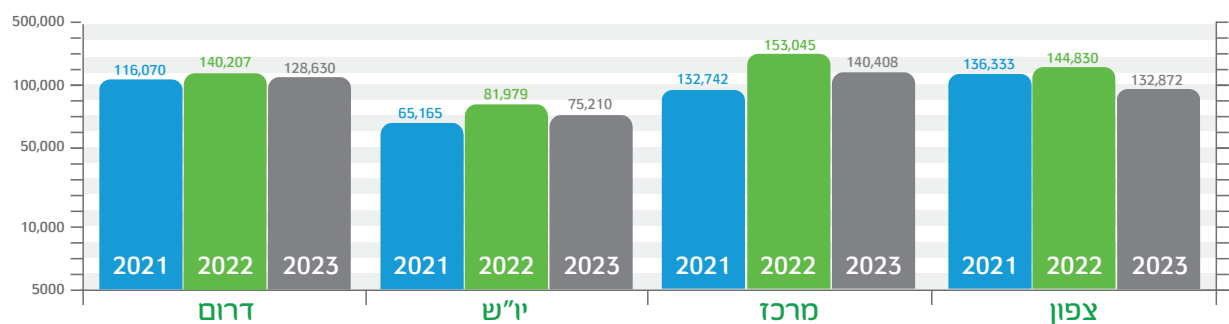


צריכת חשמל של הארגון (תאורת כביש, מחלפים, צמתים, רמזורים)

קוט"ש



GJ



צריכת מים

לשם התמודדות עם המחסור הגובר במים, ננקטים בישראל כמה מהלכים: הגדלת היצע המים המותפלים באמצעות הקמת מתקני התפלה הוא אחד המרכזיים שבהם. מאז שהחליטה הממשלה בסוף שנות ה-90 של המאה הקודמת על הצורך להיערך להתפלת מי ים, הוקמו חמישה מתקנים, אך בהקמתם חלו עיכובים רבים וחריגות מלוחות הזמנים שנקבעו, ולכך היו השלכות כלכליות וסביבתיות. לפי אתר רשות המים, יכולת ההפקה של מתקני ההתפלה עומדת כיום על כ-660 מלמ"ק מים בשנה. בשנת 2016 הופקו בישראל 604 מלמ"ק מים מותפלים.

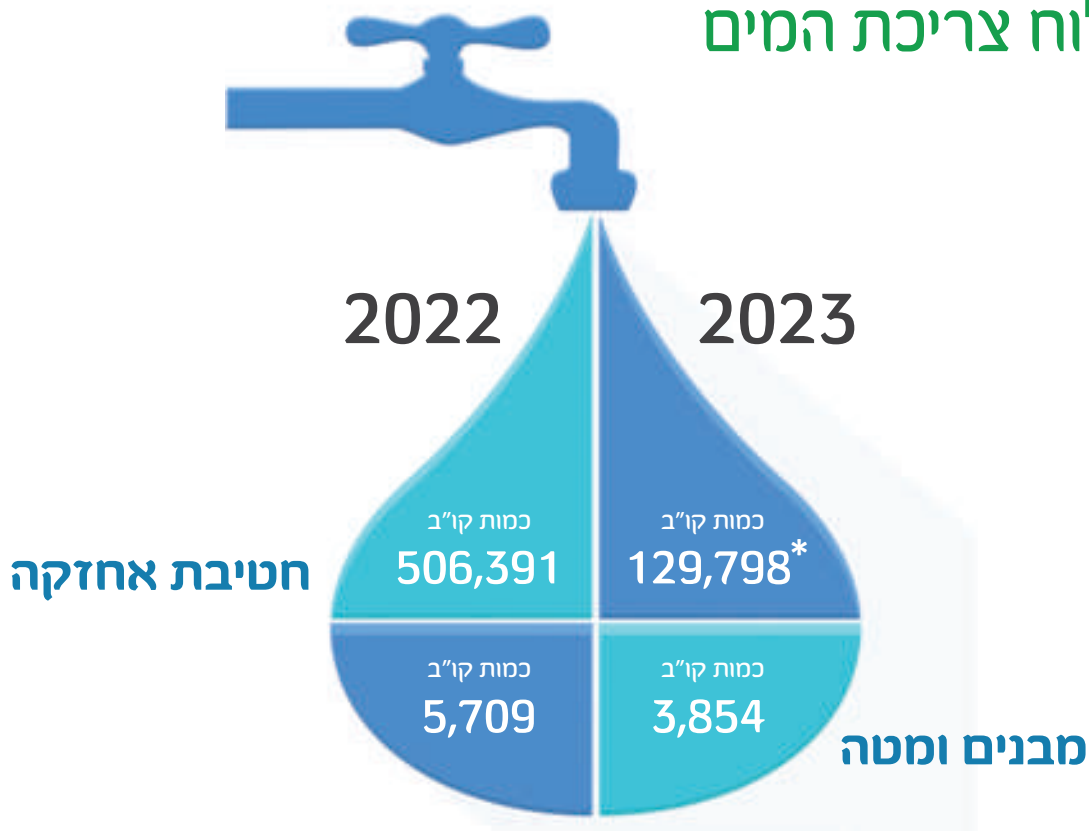
גידול ימיים ולחים ולשיקומם. בהקשר זה נציין כי בהתמודדות של ישראל עם משבר המים, מופנים משאבים רבים כדי להמשיך ולספק את הביקוש למים לצורכי האדם - לחקלאות, לתעשייה ולשימוש ביתי. עם זאת, מצבם של מקורות המים בישראל הולך ומורע, ואף שמתקיימת השבת מים לטבע, בתי גידול רטובים ולחים נתונים בסכנה.

* הפער בצריכת המים נובע מצמצום שטחי הגינון, קיומה של צמחייה ותיקה שאינה דורשת השקיה, וכן מהפסקות מים יזומות באזורים מסוימים בעקבות מקרים של ונדליזם וגניבות.

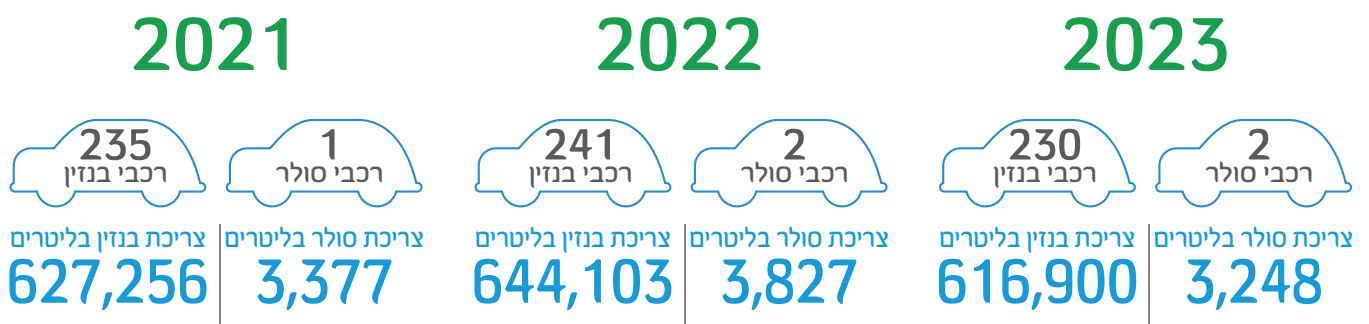
אחד מיעדי האו"ם לפיתוח בר-קיימא הוא הבטחת נגישות מלאה ושוויונית של האוכלוסייה למי שתייה ראויים ובמחיר שווה לכל נפש, והבטחת תנאי סניטציה והיגיינה הולמים. אמנם רוב אזרחי ישראל נהנים מאספקת מים סדירה באמצעות חיבור ישיר למערכת המים הארצית, אך לאוכלוסיות מסוימות ובפרט הבדואים ביישובים הלא-מוכרים בנגב אין נגישות כזאת. יתרה מכך, הגידול הצפוי באוכלוסייה והתמעטות היצע המים ממקורות טבעיים עשויים להקשות את המשך הנגישות הקיימת.

יעד נוסף הוא הטמעת תוכניות להגנה על מערכות אקולוגיות ובתי

פילוח צריכת המים



צריכת דלק ונסועה בפילוח רב שנתי





המחויבות שלנו להון האנושי



Relationships

Mental

EMPLOYEE
WELL-BEING

Occupational

Physical

Cultural

Environmental

המחויבות שלנו לסביבת העסקה

'נתיבי ישראל' פועלת לטיפוחן של סביבת עבודה תומכת ושל תרבות ארגונית צוותית, מתוך מחויבות לשמירה על כבוד האדם ועל שוויון הזדמנויות בכל זמן ובכל מקום, ולגרום שינוי לטובה בחיי העובדים שיעצים אותם ואת תרומתם להצלחה. החברה מאמינה כי העובדים הם המשאב המרכזי והעיקרי שלה ולכן מייחסת חשיבות רבה להתפתחותם ולישימורם זאת באמצעות יצירת מקום עבודה מכיל, השקעה בפיתוח אישי ומקצועי, בבריאות ובאיכות חיים ובהבטחת קיומו של דיאלוג ערני, פתוח ואכפתי, החברה שואפת ליישם תרבות ארגונית היוצרת הזדהות של העובדים עם הערכים הארגוניים ובהם כבוד והוגנות, ניהול עסקים אחראיים ומקיימים, ועשייה שהיא מעל לרף הציפיות כדי להביא לתוצאות הטובות ביותר לכלל מחזיקי העניין.

מדיניות העסקה

העסקה הוגנת חברת נתיבי ישראל מקפידה על שמירת זכויות האדם וצנעת הפרט בקרב כלל עובדיה, תוך שמירה על צנעת הפרט כבוד והוגנות כלפי כל עובד באשר הוא. החברה תפעל ותעודד את העובדים להשגת איזון בין חיי עבודה ומשפחה. אנו מקפידים על העסקה הוגנת, שומרים על זכויות העובדים כנדרש עפ"י חוק והסכמים. אנו מעודדים את עובדינו ליוזמות חדשות, מקוריות ויצירתיות לטובת החברה ולצורך השגת מטרותיה ויעדיה. כמוכן, מתחייבת הנהלת החברה לבצע פעילותה, מתוך הבנת הצרכים של העובדים ותקיים עימם תקשורת שוטפת, לצורך תיאום ציפיות ובניית ערוצי תקשורת אפקטיביים. נכון לשנת 2017 בחברת נתיבי ישראל תשלום השכר הנמוך ביותר הנו בכ 30% גבוה משכר המינימום בישראל.

סביבת עבודה נקיה מהטרדות ואלימות מדיניות חברת נתיבי ישראל היא לספק לעובדים משני המינים סביבת עבודה מגוננת ונעימה החופשית מאלימות, איומים, מהטרדה, מינית או אחרת, כדי למנוע ניצול מזיק של סמכות, ולקדם שוויון בין המינים בעבודה. הטרדה מינית פוגעת בכבודו של האדם, בפרטיותו, בשוויון בין המינים, ביחסי העבודה ובסביבת העבודה וסותרת את מדיניות החברה. בנוסף לנזק הנגרם לסביבת העבודה, הטרדה מינית מהווה עבירה פלילית. עובדים נדרשים לדבוק במדיניות חברתנו בעניין זה, כפי שמורים החוקים והתקנות הקיימים.

הזדמנויות תעסוקה שוות נתיבי ישראל כחברה הטרוגנית המעסיקה עובדים מכל המגזרים רואה חשיבות רבה ביצירת חברה שוויונית והוגנת ובקידום נושא שוויון ההזדמנויות בעבודה.

מדיניות החברה קובעת מתן הזדמנות שווה לכל העובדים החל מגיוס אשר כולל עובדים עם מוגבלויות ואוכלוסיות ייחודיות. ועד לתנאי העסקה כגון דרגות שכר, הכשרה ופיתוח, קידום ותנאי העסקה אחרים. אנו מתנגדים ושוללים בכל תוקף כל גילוי אפליה בכל הקשור להעסקת עובדים, על בסיס דת, גזע, מין, רקע לאומי, מוצא, גיל, נכות, סטאטוס שירות צבאי, זהות מגדרית, נטייה מינית וכד' ופועלים כל העת למתן הזדמנויות תעסוקה שוות.

דוגמא אישית חברת נתיבי ישראל רואה ביכולת של מנהלה ועובדיה לבטא במעשים ובהתנהגויות את ערכי החברה.

אחד ממרכיבי קוד ההתנהגות האישית הוא מרכיב הלבוש. אנו מאמינים כי לבוש הולם משדר מקצועיות, תפיסה רצינית של מקום העבודה, אך מעל לכל הוא משרת את ערך הכבוד לזולת ותורם לסביבת עבודה נעימה. כמוכן, החברה מקדמת בדרכים שונות ומוקירה התנהגות חברית, קולגיאית ואחראית בין עמיתים לעבודה.

מקצועיות חברת נתיבי ישראל משקיעה משאבים רבים לפיתוחם המקצועי והאישי של עובדיה ומנהליה, הכשרת עובדים ומנהלים במקצועות הליבה ובמיומנויות ניהול. העצמת עובדים ומנהלים הינה אחת מאבני היסוד לפיתוח החברה ולהיותה חברה מובילה בכל תחומי הידע והעשייה. חברת נתיבי ישראל מקדמת פיתוח ערוצי תקשורת, המאפשרים לעובדים גישות למידע הנוגע לפעילותה, בכל בתחומי העשייה, תוך שקיפות מרבית.

מציאות אנו בחברת נתיבי ישראל שואפים למציאות כאורח חיים, הן בדרך והן בתוצאה. נפעל למיציא הפוטנציאל ולהשגת הישגים, תוך למידה וחתימה מתמדת לשיפור.

הקוד האתי אנו בנתיבי ישראל מחויבים לנהל את עסקינו ביושר ובהגינות תוך הקפדה על רמות גבוהות של התנהגות אתית וחוקית. אנו מאמינים כי התנהגות אתית עקבית ובלתי מתפשרת תוביל ליחסי אמון ארוכי טווח בין החברה לבין העובדים, הלקוחות, משתמשי הדרך, משרדי הממשלה השונים, הספקים והשותפים העסקיים שלנו. מטרתו של קוד ההתנהגות הוא לקדם תרבות של הגינות, יושרה וכבוד לחוק ולאנשים איתם אנו באים במגע במסגרת עבודתנו. הקוד האתי הוא המצפן והמצפון שלנו, הוא מיועד לעזור לנו לבחור את הדרך הנכונה לפעולה. הוא מחדד ומדגיש לנו כיצד עלינו לפעול כאשר אנו נתקלים בדילמה במהלך עבודתנו.

מעורבות בקהילה חברת נתיבי ישראל מקדמת יוזמות ופעילויות שיש בהן סיוע של הקהילה לעובד ושל העובד לטובת הקהילה. הנהלת החברה מעודדת את עובדיה להתנדב ואף מקפידה לסייע בידם לצאת להתנדבות. במסגרת הקשר עם הקהילה על הארגון להיות שותף במיזמים חברתיים וקהילתיים ולפתח דיאלוג עם גורמים שונים המקדמים את טובת הקהילה.

מצבת כוח האדם ליום 31 בדצמבר 2023 מנתה בפועל 473 עובדים (ב-31 בדצמבר 2022 - 466 עובדים).

בשנת 2023 החברה ביצעה עמ"ט מתווה כח אדם וגיוס בראי תוכנית החומש החדשה של החברה, כנגזרת מהתוכנית האסטרטגית לדרכים. בעמ"ט בוצעה התאמת מבנה החטיבות הפרוייקטליות לפרוייקטים המשכיים וחדשים, תוך מיצוי מירבי של כ"א קיים והתייעלות תקינית במבנה הקיים, לטובת התאמת מבנה חטיבות החברה להיקף המשימות והדרישות המעודכנות. העמ"ט אושרה ע"י דירקטוריון החברה.

קציבת כהונה - דירקטוריון החברה החליט במאי 2021 להחיל את חוזר רשות החברות הממשלתית בנושא מיום 11 באוקטובר 2015 על כלל בכירי החברה באופן שווה ללא יוצא מן הכלל וזאת בהמשך לדיונים הקודמים שהתקיימו בנושא משנת 2015 ואילך. הדירקטוריון בהחלטתו מחודש מאי 2021 קבע את הגבלת הכהונה על כלל הפקידים הבכירים בחברה מרמת מנהל אגף ומעלה, אשר תחול למפרע החל מיום פרסום חוזר הרשות מיום 11 באוקטובר 2015. בנוסף, נקבע שכהונתם של שומרי הסף בחברה - היועץ המשפטי, המבקר הפנימי ומנהל אגף ציות ואכיפה תוגבל לתקופה של שבע שנים. בנוסף, סוכם בדירקטוריון המתווה למימוש המודל ל-14 המנהלים שסוכם בעבר לכהונה לא קצובה. המנכ"ל נדרש להשלים את מימוש המתווה לשלושת המנהלים שההליך בגינם לא נסתיים.

הסכם קיבוצי - החברה פועלת בהתאם להסכם הקיבוצי המיוחד לעובדי החברה, שנחתם ביום 2 באוקטובר 2017, בשיתוף הנהלת החברה, נציגי ההסתדרות וועד העובדים. הסכם זה אושר על ידי דירקטוריון החברה ביום 1 באוקטובר 2017 והוא לתקופה של ארבע שנים מיום 1 בינואר 2017 ועד ליום 31 בדצמבר 2020 והוא חל על כלל עובדי החברה למעט, עובדים בכירים מדרגת סגן מנהל אגף ומעלה ועובדים במשרות אמן אישיות. בהעדר החלטה אחרת, ההסכם הוארך לפרק זמן של 3 שנים נוספות עד סוף שנת 2023. ועד העובדים החדש ביקש לפתוח במו"מ, ובחר שלא לאמץ את הסכם המסגרת שנחתם במשך כלשנו. החברה החלה במו"מ לגיבוש הסכם קיבוצי חדש בשיתוף הוועד וההסתדרות בהלימה ליעדי תוכנית החומש החדשה.

פעילות אגף משאבי אנוש לשנת 2023:

- עמ"ט רה- ארגון תקינת כ"א וגיוס בראי החומש
- פעילויות רווחה מגוונות - אירוע פורים לעובדים ולבני משפחותיהם, אירוע יום האישה, הרמות כוסית לציון חגי ישראל
- קייטנת"י - לראשונה החברה ביצעה קייטנת קיץ לרווחת ילדי העובדים
- אירועים לגמלאים - טיול חד יומי לצפון הארץ, הרמת כוסית לראש השנה
- טקסים - טקס יום הזיכרון לחללי מערכות ישראל, טקס יום השואה
- הטמעת מודל עבודה היברידית בחברה
- יישום מודל קצובת כהונה
- אפיין והטמעת מערכת רב ממדית להערכת עובדים
- מיכון ודיגיטציה של מנגנונים לטיפול במשאב האנושי - בחינת מנגנון הליכי גיוס מקוונים
- מיתוג מעסיק - עליית דף דרושים חדש ומשודרג
- תקשורת פנים ארגונית - שיח פתוח עם העובדים
- קידומי שכר ומענקי מהנדסים
- ייעוץ פנסיוני בלתי תלוי לעובדי החברה
- היערכות למו"מ הסכם קיבוצי
- גיבוש מודל החזר הוצאות להטענת רכבים חשמליים
- כתיבת תוכנית עבודה אופרטיבית לשילוב בעלי מוגבלות

פעילות אגף משאבי אנוש במסגרת מלחמת "חרבות ברזל":

- בניית מענה נוכחות היברידית דיפרנציאלי התואם את הנחיות פיקוד העורף והממונה על השכר
- שליטה וניהול בנתוני כ"א
- מתן סיוע ותמיכה לעובדי החברה בעת חירום - הפעלת "קו חם" של חברת אשחר
- שמירת קשר עם עובדים באוכלוסיות ייחודיות - הגרים בטווח 40 ק"מ ועובדים מגויסים ובני משפחותיהם
- פעילויות לחיזוק והרמת המורל (בש"פ אגף רכש ולוגיסטיקה) - שליחת מארזים מתוקים לבתי העובדים, שליחת מארז עוגות לשבת למשפחות המגויסים, מופע זום לילדים, כרטיסי ארוחות נטענים
- מעטפת פרט לקליטת אנשי המילואים החוזרים לעבודה

מניעת ניגוד עניינים

מניעת ניגוד עניינים בקרב עובדים וספקים היא אבן יסוד בניהול תקין ואתי של כל ארגון. כאשר עובד או ספק נמצא במצב שבו האינטרסים האישיים שלו מתנגשים עם האינטרסים של הארגון, עלול להיווצר מצב שבו ההחלטות המתקבלות אינן אובייקטיביות ואינן משרתות את טובת הארגון. ניגוד עניינים עלול להוביל לפגיעה באמון הציבור, לאובדן משאבים כספיים, ולנזק תדמיתי משמעותי.

לכן, חשוב לקבוע מדיניות ברורה ונהלים מפורטים למניעת ניגוד עניינים, לבצע בדיקות תקופתיות, ולדרוש גילוי נאות מכל בעלי התפקידים הרלוונטיים. שקיפות, דיווח מידי על מצבים חשודים, והטמעת תרבות ארגונית המעודדת יושרה ואתיקה, הם כלים חיוניים במאבק בתופעה זו. החברה מנהלת את ניגוד העניינים באמצעות ועדות המתכנסות באופן שוטף לאורך השנה, מתואמות עם יחידות ניהול הסיכונים, מבקר החברה, קצינת הציות, חטיבת התקשוריות.

מובילות חברתית

מנטורינג בתעסוקה

"משפיעים על הקריירה של מישהו אחר"

תוכנית "מנטורינג בתעסוקה" לאנשים עם מוגבלות, בשת"פ תעסוקה שווה מטעם משרד העבודה והרווחה.

מחזור שלישי של 20 מנהלים בחברה עם ניסיון מקצועי, המוכנים לתרום מזמנם, בעלי יכולת הכלה ומסוגלות להוביל תהליך שחונכים 20 אנשים עם מוגבלות המבקשים להשתלב בשוק העבודה ולפתח קריירה. מובילת התוכנית מטעם חברת נתיב ישראל רקפת לוי סגנית משנה סמנכ"ל משאבים ומנהל, ומנהלת המובילות החברתית בחברה.

מטרות התכנית:

- חשיפת החניכים לעולם התעסוקה, למודלים, לחיקוי ולסביבות עבודה מגוונות.
- הקניית ידע, מיומנויות, כישורים וכלים החיוניים בעולם העבודה.
- הרחבת הרשתות החברתיות-מקצועיות.
- העצמה, שיפור הביטחון העצמי, המסוגלות התעסוקתית ועידוד פרואקטיביות מצד החניכים בתהליך החיפוש העבודה. לפרויקט יש ערך ותרומה משמעותית למנטור ולמנטי



עובדי נתיב ישראל מתנדבים בחקלאות

כחלק מהמאמץ הלאומי חברת נתיב ישראל מתגייסת לתרום ליישובי עוטף ישראל בחקלאות. בעקבות המצב, יישובים הקרובים לגבול בעוטף ובצפון פונו מבתיהם, ואין מי שיעבד, יקטוף או יארוז את תוצרי השדה.

להמשך קיומה של פעילות חקלאית באזורים אלה יש משמעות לאומית רחבה לצורך המשך אספקת התוצרת החקלאית במדינה, לצד חשיבות בשמירה על פרנסתם של החקלאים, עובדים רבים הביעו נכונות להתנדב בעבודות משק על מנת לסייע לחקלאים לשמר ולתחזק את פעילותם. במשך שבועות יצאו עובדים מהחברה לעזור, לסייע ולעבוד בשטחים החקלאיים ובבתי האריזה ביישובי העוטף.

זו הייתה תרומתנו הצנועה למאמצים הלאומיים וכוחנו באחידותנו. התנדבות התבצעה במושב כרמיה בחקלאות אורגנית -קטיף/ אריזה

בשדרות- מפעל סנרג'י כבלים - תעשייה ביטחונית בקיבוץ ניצנים- אריזת פירות הדר משק חביביאן - קטיף תותים.



כריך 10

טעים ומזין - בכבוד ובדיסקרטיות

פרויקט "כריך 10" מעניק כריך בריאות בכבוד ובדיסקרטיות. הפרויקט פועל זו השנה השלישית באור יהודה - עובדי נתיבי ישראל מתנדבים ב"נפגשים" יחד עם ארגון "נותנים באהבה" ודואגים לכך שאף תלמיד לא יישאר רעב.

פרויקט "כריך 10" של ארגון "נותנים באהבה" מספק פתרון איכותי ומזין לילדים שמגיעים לבתי הספר ללא כריך מהבית. לפרויקט המקסים הזה, הצטרפה חברת הנתיבי ישראל לפני 3 שנים בחודש ינואר 2020, כל חטיבה שולחת מתנדבים מדי שבוע שיכינו מכל הלב כריך לילדים.

הפעילות מתקיימת במועדונית "מגדלור". הפרויקט מתפרס על פני שבעה בתי ספר בעיר והוא מבוצע ארבע פעמים בשבוע, כאשר המתנדבים מתכנסים אחר הצהריים ומכינים כ-180 כריכים לחלוקה. ביום שלמחרת הכריכים מחולקים לבתי הספר, כל ילד שמעוניין לקבל כריך יוכל לעשות זאת בשמחה ובכבוד.

תודה לכל מי שנרתם למען הפרויקט זה.



העברת סלי מזון למשפחות ילדי רחשי לב

חברת נתיבי ישראל בשיתוף ארגון רחשי לב וארגון לתת מסייעים לבני משפחותיהם של ילדים חולי סרטן. חברת נתיבי ישראל לקחה על עצמה לסייע ל-11 משפחות באזור אשדוד ואשקלון ולהביא עד לפתח ביתם סלי (ארגזי) מזון גם לכבוד חג הפסח ובימות החורף הקרים ארגז עם ציוד חם.

המתנדבים שלנו הפגינו לאורך כל שנת ההתנדבות שלהם מחויבות ודבקות במטרה. חברת נתיבי ישראל רוצה להודות מקרב לב ל-12 המתנדבים:

בועז שניידר, גרי לוינסקי, אריה דהן, אושרי כהן, אייל אוריין, עדי גמליאל, אפרצב אלרן, קוסטה סוזב ומליס ארקדי.

סיוע לוגיסטי - אלכס קוליקוב, איציק קלנטרוב, מוטי עסיס ולורה ארצי.



ביקור בבית הגלגלים

בית הגלגלים היא עמותה ארצית לילדים, נוער וצעירים עם מוגבלות פיזית, המפעילה שישה מרכזים הפתוחים לאוכלוסיות שונות מכל חלקי החברה הישראלית.

הארגון מקיים בעזרת צוות מקצועי ומתנדבים מסורים מסגרת רציפה לחניכים מגיל 9, דרך ההתבגרות ובמהלך הבגרות, עם מגוון תוכניות ופעילויות, במטרה לאפשר עצמאות ורכישת מיומנויות חברתיות, חיזוק החוסן האישי, אינטראקציות בינאישיות וקידום השתתפות חברתית ואזרחית בכל מעגלי החברה.



תיק לכל תלמיד

חברת נתיבי ישראל נרתמת מידי שנה למטרה נעלה של איסוף ילקוטים עבור עמותת " תיק לכל תלמיד " שמרכזת אלפי ילקוטים מכל רחבי הארץ עבור מי שזקוק לילקוט וידו אינו משגת .

הפרויקט משרת מטרה חברתית וסביבתית שהרי אין סיבה להשליך ילקוט תקין. המטרה לסייע לילדים להתחיל את לימודיהם בתחילת השנה ללא תחושת שוני .



תרומת מחשבים לילדי עמותת רחשי לב

בשנים האחרונות הגבירה החברה את המעורבות החברתית בקהילה ומשתפת פעולה עם עמותות וארגונים חברתיים וזאת מתוך מטרה לתמוך, לסייע ולעזור לשכבות החלשות. מתוך כך, צמח שיתוף הפעולה בהובלת חטיבת משאבים ומנהל עם עמותת "רחשי לב" - שהינו מרכז תמיכה ארצי לילדים חולי סרטן אשר הוקם בשנת 1989 ומהווה גוף מוביל בקידום, סיוע ותמיכה בילדים חולי סרטן ובני משפחותיהם במחלקות האונקולוגיות בבתי החולים תל השומר ואיכילוב. החברה תרמה לעמותה כ-20 עמדות עבודה שאינם בשימוש עובדי החברה , הכוללות: מחשב נייד, מסך, מקלדת ועכבר וכ-5 מחשבים ניידים לטובת הילדים ללימודים ותעסוקה .



חטיבת חוזים והתקשרויות מתנדבים

במרכז מע"ש

חטיבת חוזים והתקשרויות מובילים התנדבות דו חודשית במרכז מע"ש באור יהודה. מע"ש, הוא מרכז עבודה שיקומי, פועל כמרכז תעסוקה מוגן לאנשים עם מוגבלות שכלית התפתחותית בגילאי 21-75. מע"ש מהווה מקום עבודה מוגן ומאפשר לאנשים תעסוקה בהתאם ליכולות ולפוטנציאל שלהם. במרכז סוגי עבודות רבים, ומטרתם היא מיצוי מקסימלי של היכולות תוך הנאה, שמחה ושיפור איכות החיים.

פעמיים בחודש, בימי שלישי יוצאים עובדי חטיבת חוזים והתקשרויות למרכז מע"ש לפעילות, הם מצטווים לעבודה, יחד הם נכנסים לחדרים ועוזרים באריזות, קיפולים, הדבקות - במטרה להגדיל את תפוקת העבודה, לארח חברה, לתת רוח גבית, שמחה ושיפור הביצועים של אנשי המקום.

לדבריה של לילך בוצב, מחטיבת החוזים וההתקשרויות: "היכולת להעניק מעט תשומת לב, חברות ועזרה היא זכות גדולה. בכל סיום מפגש של התנדבות, אנחנו יוצאים מלאי סיפוק ושמחה. הידיעה שהם מחכים ומצפים לבואנו בכל פעם מחדש מחממת את הלב. באחת הפעמים שלא הגעתי, התברר לי שמירב (שם בדוי) שאני פוגשת באופן קבוע, שאלה עלי והרגישה בחסרוני ובפעם אחרת כשהיא לא הגיעה היא מסרה לי בקשה, שאני אעבוד בעמדה שלה. הקשרים המיוחדים האלה שנוקמים בנינו לאורך הזמן, הם אור גדול".

אנשי החטיבה והמתנדבים מודים אישית לסמנכ"ל החטיבה דורון כתיב ולסגניתו מיה קדם רוזן על הרוח הגבית וההתנדבותית.



שליחת חבילות למילואימניקים של נתיבי ישראל במהלך מלחמת 'חרבות ברזל' עובדי נתיבי ישראל מחזקים את העובדים המגויסים למילואים

מתוך דאגה לשלומם ומן מענה לצרכים הנחוצים להם ביחידה ובעזרת רשימה ייעודית פנינו לכלל עובדי החברה אשר ותרמו בחפץ לב ובאהבה.

והחבילות הייעודיות למען המגויסים נשלחו אליהם ליחידות.

במהלך הלחימה, גויסו למילואים עובדי חברה, אגף משאבי אנוש היה בקשר עם משרתי המילואים והמשפחות.

רקפת לוי משנה לסמנכ"ל משאבים ומנהל הקימה מערך מתנדבים לטובת המילואימניקים של נתיבי ישראל בשת"פ עם ענת אבידן, גל ויסמן, שרה לאדייב, ענתי כהן שקיימו קשר רציף



יעדי אגף משאבי אנוש לשנת 2023 והעמידה בהם:

המדד	משקל יחסי	יעד מקסימום (100)	יעד מקסימום (70)	עמידה ביעדים בשנים קודמות	מקור מדידה נורמטיבי	עמידה ביעד
השלמת אפיון מערכת הערכת עובדים ממוחשבת	30%	אפיון מסמך חתום	מסמך אפיון מגובש	יעד חדש	אפיון חתום מנהל אגף משאבי אנוש ואגף מערכות מידע	אפיון מסמך נחתם, לקראת עליה לאויר של המערכת
משך תהליכי גיוס מרכזים חיצוניים (הסכם קיבוצי)	30%	33 ימי עבודה בממוצע	40 ימי עבודה בממוצע	30-2019	ימי עבודה מפרסום המכרז ועד להחלטת ועדה לבחירת זוכה	28 ימים
				28.1-2020		
				28.7-2021		
				28.8-2022 (צפי)		
גיוון תעסוקתי	2.50%	מעל ל- 9%	מעל ל- 7%		שיעור אוכלוסיות גיוון מכלל עובדי החברה	42 עובדים מאוכלוסיות חניון מתוך 470 - 9%
	2.50%	52%	30%		שיעור נשים מסך תפקידי ניהול בדרג 3 ומעלה (סגן מנהל אגף)	41 נשים בתפקידי סגן ומעלה מתוך 128 עובדים - 32%
ניהול שכר	35%	95%-100%	90%	99.6%-2019	ניצול תקציב השכר בראייה דו שנתית ועל פי סדר עדיפויות של החברה ביחס לתקציב שכר מאושר	152,005,865 ₪ (ביצוע בפועל)
				99.2%-2020		
				98%-2022		

יעדי אגף משאבי אנוש לשנת 2024:

המדד	משקל יחסי	יעד מקסימום (100)	יעד מקסימום (70)
השלמת אפיון מערכת הערכת עובדים ממוחשבת	30%	השלמת התהליך ותשלום קידומי שכר עד שכר אפריל 2024	מסמך אפיון מגובש
משך תהליכי גיוס מכרזים חיצוניים (הסכם קיבוצי)	25%	32 ימי עבודה בממוצע	40 ימי עבודה בממוצע
גיוון תעסוקתי - קידום נשים לתפקידי ניהול	5%	34%	
גיוון תעסוקתי - קידום שילוב אוכלוסיות גיוון	10%	9%	
ניהול שכר	30%	95%-100%	30%
			7%
			90%

2023		הסכם קיבוצי
נשים	גברים	רמת משרה
203	142	מספר עובדים בהעסקה בהסכם קיבוצי
42	85	מספר עובדים בהעסקה בחוזה אישי

2022			רמת משרה
סה"כ	נשים	גברים	מספר קידומים פנימיים
47	27	20	אחוז קידומים בתוך הארגון
	57%	43%	

2022			שילוב נשים בדרגי ניהול
אחוז	כמות	יעד	
	נשים - 17	גברים - 37	10% העליונים של המועסקים בעלי השכר הגבוה ביותר
	31%		אחוז הנשים המועסקות בחברה מבין 10% העליונים של המועסקים בעלי השכר הגבוה ביותר
סה"כ 42	בפועל 32%	יעד 30%	האם נקבע אחוז הנשים בדרגי ניהול בכירים ? אם כן , מהו ?
	355,875 ₪		השקעה כספית או בשווה כסף לפעילות ספורטיבית של העובדים

2023			העדרויות
סה"כ	נשים	גברים	
6970	4849	2121	מספר ימי העדרות בגין מחלה
1	0	1	כמות תאונות העבודה בגין העובדים במהלך שנת הפעילות
	0	0	האם היו מקרי מוות בקרב עובדי החברה במסגרת עבודתם

2022			פילוח עובדים לפי השכלה
סה"כ	נשים	גברים	
147	42	105	עובדים בעלי תואר אקדמי בהנדסה
216	138	78	עובדים בעלי תואר אקדמי כלשהו (ללא הנדסה)
169	73	96	עובדים בעלי תואר שני
100	59	41	עובדים ללא לימודים אקדמיים

2022			הערכה אישית
סה"כ	נשים	גברים	
443	223	220	מהו מספר העובדים שקיבלו הערכה אישית / או משוב מובנה בשיחה / פגישה אישית על ביצועיהם (לפחות פעם אחת) בשנה החולפת
	91%	97%	האם הוגדר אחוז עובדים לקבלת הערכה אישית / או משוב מובנה בשיחה / פגישה אישית על ביצועיהם (לפחות פעם אחת) בשנה החולפת

2022			חופשת לידה
סה"כ	נשים	גברים	
13	17	0	מספר עובדים שחזרו מחופשת לידה
	103	18	מספר עובדים במשרת אם
	100%		אחוז שחזרו למשרתן

2022			העסקת עובדים לפי גיל ומגזר
סה"כ	נשים	גברים	
14	6	8	עד גיל 30
294	163	131	בין 30-50
164	76	88	מעל 50

2022			עובדים לפי תפקיד ומגזר
סה"כ	נשים	גברים	
15	11	4	פקיד = עובד מקצועי
59	47	12	רכז
103	68	35	ממונה
60	33	27	מנהל תחום
107	45	62	מנהל מחלקה
71	24	47	סגן מנהל אגף
46	16	30	מנהל אגף
2	1	1	משנה סמנכ"ל
8	0	8	סמנכ"ל

2022			שכר
גברים	נשים	נכון ל- 31.12.2023	
100%	100%	שכר מינימום	ווידוא שהשכר ההתחלתי בארגון גבוה בהשוואה לשכר מינימום בכל אזור פעילות ופירוט על החלוקה ברמת שכר זו בין גברים ונשים.
100%	100%	מטה	
100%	100%	מרחב דרום	
100%	100%	מרחב מרכז	
100%	100%	מרחב יו"ש	
100%	100%	מרחב צפון	

2023			פילוח עובדי החברה
סה"כ	נשים	גברים	רמת משרה
466	239	227	מספר עובדים בחברה
6	6	0	מספר עובדים קבועים
3	1	2	מספר עובדים זמניים
4	4	0	מספר עובדים בחופשה ללא תשלום
465	240	225	מספר עובדים במשרה חלקית
41	28	13	מספר עובדים במשרה מלאה
114	62	52	מספר עובדים בחטיבת כספים
46	24	22	מספר עובדים חטיבת הנדסה ופיתוח
72	51	21	מספר עובדים חטיבת משאבים ומנהל
9	5	4	חטיבת חוזים והתקשרויות
22	5	17	חטיבת PPP
15	12	3	חטיבת תשתיות רכבת
14	8	6	לשכה משפטית
31	16	15	חטיבת מטה מנכ"ל + דירקטוריון
6	3	3	חטיבת מטה ותכנון (מטה ודוברות)
102	31	71	חטיבת חדשנות הסברה ואחריות תאגידית
11	4	7	מספר עובדים חטיבת תפעול ואחזקה
9	2	7	מספר עובדים מרחב צפון
11	4	7	מספר עובדים מרחב דרום
14	3	11	מספר עובדים מרחב מרכז
44	23	21	מספר עובדים מרחב איו"ש
38	41	34.5	מספר עובדים עובדים שהצטרפו
36	16	20	ממוצע גיל עובדים שהצטרפו
47	43.5	50	מספר עובדים שעזבו
0	0	0	ממוצע גיל עובדים שעזבו
0	0	0	מספר עובדים שפוטרו
0	0	0	מספר עובדים שפוטרו על רקע שחיתות ואו אתיקה
44	0	44	ממוצע גיל עובדים שפוטרו

סביבת העסקה

נקבה	זכר	פילוח שעות הדרכה לפי רמת משרה
5280.25	2420.25	ממונה
965.25	3151	מנהל אגף
	76	מנהל מדור
2784.75	5030	מנהל מחלקה
2126.75	2763.86	מנהל תחום
	5.5	מנכ"ל
	261	משנה סמנכ"ל
2047.25	3458.75	סגן מנהל אגף
55.5	411.5	סמנכ"ל
636.75	10	עובד מקצועי במסלול מקצועי
2.5		עובד מקצועי במסלול ניהולי
2672.75	530.75	רכז מקצועי
16571.75	18118.61	סכום כולל

נקבה	זכר	פילוח שעות הדרכה לפי חטיבה
274	171.5	חטיבת PPP
5157.5	4219.25	חטיבת הנדסה ופיתוח
119	172	חטיבת חדשנות, הסברה ואחרי
4503	1440	חטיבת חוזים והתקשרויות
1368	1070.5	חטיבת כספים
862	1258.37	חטיבת מטה ותכנון
646.75	1893	חטיבת משאבים ומנהל
2317	5662.49	חטיבת תפעול ואחזקה
273.25	1820	חטיבת תש רכבת
724.25	278	לשכה משפטית
327	133.5	מטה מנכ"ל
16571.75	18118.61	סכום כולל

2022			העסקת עובדים לפי ותק
סה"כ	נשים	גברים	
71	35	36	מספר עובדים עד ותק של שנה
124	52	72	מספר עובדים בותק מעל 5 שנה ועד 5
89	51	38	מספר עובדים מעל 5 ועד 10



אינדקס GRI

Index GRI content

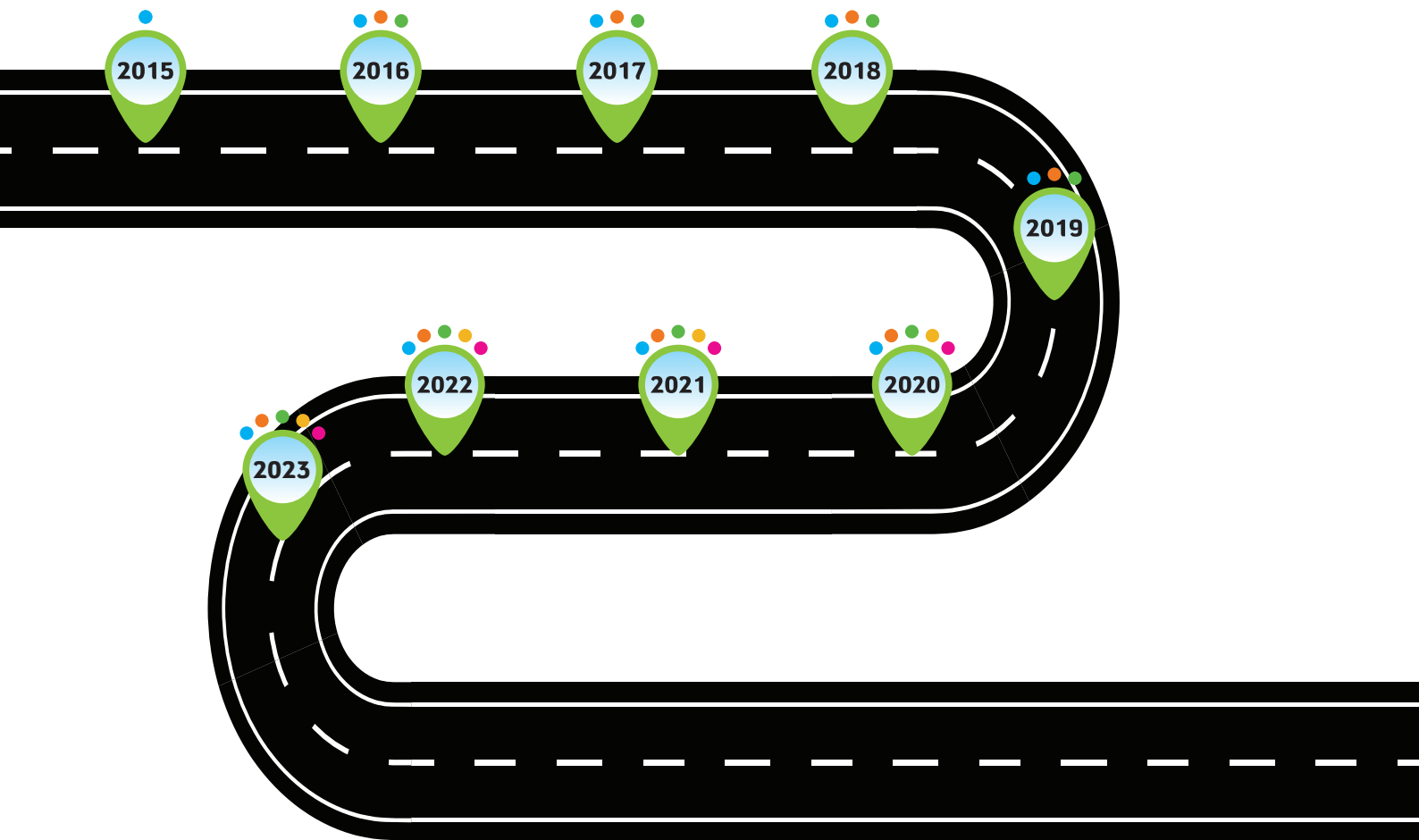
101 Foundation 2016, GRI 102: General Disclosures 2016, GRI 103: Management Approach 2016

נושא	עמוד
פרופיל ארגוני	
גילוי 102-1 שם הארגון	6, 22, 23
גילוי 102-2 פעילויות, מותגים, מוצרים ושירותים	22-25
גילוי 102-3 מקום המושב של המטה הראשי	32-33
גילוי 102-4 מקום קיום הפעילות	23-33
גילוי 102-5 בעלות ומבנה משפטי	6, 22-25
גילוי 102-6 שווקים המקבלים שירות	12, 32-33
גילוי 102-7 קנה המידה של הארגון	30-33
גילוי 102-8 מידע על עובדי הארגון ועובדים אחרים	80-89
גילוי 102-9 שרשרת אספקה	44-53
גילוי 102-10 שינויים משמעותיים בארגון ובשרשרת האספקה שלו	77, 22-23
גילוי 102-11 גישה או עקרון זהירות מונעת	77, 34-39
גילוי 102-12 יוזמות חיצוניות	11
גילוי 102-13 חברות בהתאגדויות	11
אסטרטגיה	
גילוי 102-14 הצהרה מטעם מקבל החלטות בכיר	3
גילוי 102-15 השפעות, הזדמנויות וסיכונים מרכזים	34-41
אתיקה ויושרה	
גילוי 102-16 ערכים, עקרונות, תקנים ונורמות התנהגות	35-39
גילוי 102-17 מנגנוני ייעוץ וחששות הנוגעות לאתיקה	36-41
ממשל	
גילוי 102-18 מבנה הממשל	6, 28-31
גילוי 102-19 האצלת סמכות	10, 28-31
גילוי 102-20 אחריות ברמה הניהולית על נושאים כלכליים, סביבתיים וחברתיים	6
גילוי 102-21 התייעצות עם מחזיקי עניין על נושאים כלכליים, סביבתיים וחברתיים	12-15
גילוי 102-22 הרכב של גוף הניהול הבכיר והוועדות שלו	29
גילוי 102-23 יושב ראש של גוף הניהול הבכיר	3, 29
גילוי 102-24 מינוי ובחירה של גוף הניהול הבכיר	29, 25-27
גילוי 102-25 ניגוד עניינים	81
גילוי 102-26 תפקידו של גוף הניהול הבכיר בקביעת מטרות, ערכים ואסטרטגיה	29
גילוי 102-27 ידע קולקטיבי של גוף הניהול הבכיר	22-29
גילוי 102-28 הערכת הביצועים של גוף הניהול הבכיר	22-29
גילוי 102-29 זיהוי וניהול השפעות כלכליות, סביבתיות וחברתיות	14, 22-24
גילוי 102-30 יעילות של תהליכי ניהול סיכונים	38-39
גילוי 102-31 סקירה של נושאים כלכליים, סביבתיים וחברתיים	22-25
גילוי 102-32 תפקידו של גוף הניהול הבכיר בדיווח קיימות	10, 29
גילוי 102-33 דיווח על חששות בעלות חשיבות מרעית	12-19
גילוי 102-34 הטבע והמספר כולל של חששות בעלות חשיבות מרעית	12-19
גילוי 102-35 מדיניות גמול	29, 22-24
גילוי 102-36 תהליך קביעת תגמול	29, 22-24
גילוי 102-37 מעורבות בעלי העניין בתגמול	29, 22-24

GRI 102 : בסיס
2016 - גילויים
כלליים

GRI 102 : בסיס
2016 - גילויים
כלליים

מעורבות של מחזיקי עניין		
13	גילוי 102-40 רשימת קבוצות של מחזיקי עניין	GRI 102 : בסיס 2016 - גילויים כלליים
81	גילוי 102-41 הסכמים קיבוציים	
12-13	גילוי 102-42 זיהוי ובחירה של מחזיקי עניין	
12-15	גילוי 102-43 גישה למעורבות של מחזיקי עניין	
15	גילוי 102-44 נושאים מרכזיים וחששות שהועלו	
6	גילוי 102-45 ישויות הנכללות בדוחות כספיים מאוחדים	
6	גילוי 102-46 הגדרת תוכן הדו"ח וגבולות הנושא	
14	גילוי 102-47 רשימה של נושאים מהותיים	
77	גילוי 102-48 ניסוחים מחדש של מידע	
6,22-23	גילוי 102-49 שינויים בדיווח	
6	גילוי 102-50 תקופת דיווח	
6	גילוי 102-51 מועד הדו"ח האחרון	
6	גילוי 102-52 מחזור דיווח	
7,92	גילוי 102-53 איש קשר בנוגע לשאלות על הדו"ח	
	נהג דיווח	נושא
6	גילוי 102-54 דיווח בהתאם לתקני GRI	גילויים כלליים
90-91	גילוי 102-55 מפתח עניינים של GRI	
6	גילוי 102-56 אישור חיצוני	
58,32-38,22-24	גילוי 201-1 ביצועים כלכליים	ביצועים כלכליים
30-31	גילוי 202-1 נוכחות בשוק	נוכחות בשוק
,30-31,72-77 ,32-33,58 64-101 64-65	גילוי 203-1 השפעות כלכליות עקיפות	השפעות כלכליות עקיפות
44-51	גילוי 204-1 נהלי רכש	נהלי רכש
38-41	גילוי 205-1 מניעת שחיתות	מניעת שחיתות
76-77	גילוי 302-1 אנרגיה	אנרגיה
60	גילוי 304-2 מגוון ביולוגי	מגוון ביולוגי
89	גילוי 401-1 הדרכה והכשרה	העסקה
42	גילוי 401-3 העסקה בטיחות וגהות	העסקה
42	גילוי 403-1 בטיחות וגהות בעבודה	בטיחות וגהות בעבודה
42	גילוי 403-2 בטיחות וגהות בעבודה	בטיחות וגהות בעבודה
89	גילוי 404-1 הדרכה והכשרה	הדרכה והכשרה
89	גילוי 404-2 שיפור מיומנויות	שיפור מיומנויות
87	גילוי 404-3 הערכות עובדים	הערכות עובדים
80-87	גילוי 405-1 גיוון גופי ממשל	גיוון גופי ממשל
81	גילוי 407-1 חופש התאגדות	חופש התאגדות



● עברית ● אנגלית ● ערבית ● אודיו ● ברייל

להורדת דוחות
אחריות תאגידית



www.iroads.co.il



ESG בנתיבי ישראל

תודה לכל השותפים אשר סייעו באיסוף המידע, בעצה טובה ובאוזן קשבת לכתיבה והפקה של דוח זה. תודה גדולה לכל העובדים והמנהלים בנתיבי ישראל על המקצועיות, הרצון, האיכפתיות והעבודה המאומצת לאורך כל השנה. למען רווחת כלל תושבי מדינת ישראל.



עדי גמליאל

סמנכ"ל חדשנות, אסטרטגיה ו ESG
Adig@iroads.co.il, 03-7355929



**נתיבי
ישראל**
השירות המרכזי לנהיגה בטוחה



www.iroads.co.il

מרכז לניהול תנועה לאומי *2120