



ESG 2024

דוח סביבה, חברה
וממשל תאגידי

תוכן עניינים

3	הצהרת המנכ"ל
4	דברי פתיחה
5	ריכוז נתונים למחזיקי עניין לשנת 2024
6	מלחמת "חרבות ברזל"
7	אודות החברה
9	חזון מקורות
10	מחויבות מקורות לקידום ESG
12	אסטרטגיית ה-ESG של מקורות
13	נושאים מהותיים
14	דיאלוג עם מחזיקי עניין
16	יעדי האו"ם לפיתוח בר-קיימא-SDGs
20	סביבה
21	ניהול תהליך אספקת מים
27	שינוי אקלים
33	ניהול סביבתי והתייעלות במשאבים
37	חברה
38	ניהול ההון האנושי
47	בטיחות וגהות בתעסוקה
49	שירות לקוחות
50	ממשל תאגידי
54	אסטרטגיית עסקית וחוסן תפעולי
60	חדשנות ומובילות טכנולוגית
62	יושרה, אתיקה ומניעת שחיתות
64	ציות ורגולציה
65	אודות הדוח
66	אינדקס GRI

הצהרת המנכ"ל

2-22

אני מתכבד להציג את דו"ח האחריות התאגידית (ESG) החמישי של חברת המים הלאומית "מקורות מים בע"מ", המרכז את פעילות החברה לשנת 2024 בתחומי סביבה, חברה וממשל תאגידי. בשנה של אי ודאות אזורית ואתגרים סביבתיים גוברים, המשכנו להוביל את משק המים של ישראל מתוך מחויבות עמוקה לניהול אחראי, חדשני ובר-קיימא.

שנת 2024 סימנה קפיצת מדרגה בהובלת מקורות את התחום הסביבתי. הנהלת מקורות אישרה לראשונה תוכנית אסטרטגית לצמצום פליטות גזי חממה בשרשרת הערך של החברה, תוך קביעת יעד שאפתני של הפחתת 40% בפליטות עד לשנת 2050, וזאת לצד המשך חסכון דרמטי של עשרות מיליוני שקלים בהוצאות האנרגיה. מהלכים אלו מבטאים הלכה למעשה את מימוש חזון החברה להתמודדות עם משבר האקלים.

בתחום החברתי, המשיכה מקורות לחזק את מחויבותה למדינה, לקהילה ולעובדיה- השקענו למעלה מ-8,000 שעות תרומה לקהילה, 14,000 ימי מילואים וזכינו במקום הראשון בתחרות המצוינות במשאבי אנוש בזמן מלחמה. כמו כן, בדירוג BDI Code, דורגה מקורות כמקום העבודה הטוב ביותר מבין חברות התשתית ובמקום ה-14 בדירוג הכולל.

במקביל, המשכנו לחזק את החדשנות והעצמאות הכלכלית של משק המים, עם השקעת שיא של 3 מיליון ש"ח בחברות סטארט-אפ מקומיות, רכש מקומי בשיעור של 97% וקבלת תו פלטינה ממכון התקנים על עמידה בשיטה תקני ISO מובילים.

מקורות פועלת מתוך הבנה עמוקה שתחומי ה-ESG אינם רק אחריות אלא גם הזדמנות- להזניק את משק המים קדימה, לטייב תהליכים, ולחזק את הקשר עם הציבור והשותפים לדרך. נמשיך לשאוף גבוה, לפעול מתוך תחושת שליחות, ולהוביל גם בשנים הבאות את משק המים הלאומי באחריות, בביטחון ובגאווה.

בהזדמנות זו, אני מבקש להוקיר תודה עמוקה לעובדות ולעובדי מקורות על פועלם המסור, גם בשנה רוויית אתגרים זו. בזכות המקצועיות, המחויבות והרוח הציונית של עובדות ועובדי מקורות, ממשיכה החברה לעמוד בחזית ניהול משק המים של ישראל.



עמית לנז
מנכ"ל מקורות

דברי פתיחה

אנו שמחים להציג את דוח ה-ESG של חברת מקורות לשנת 2024, המסכם את פעילויות החברה בתחומי הסביבה, החברה והממשל התאגידי. מזה שנים מקורות מקפידה לפעול באחריות, בשקיפות ובשאיפה למצוינות, ודוח זה מהווה עדות למחויבות המתמשכת שלנו כלפי מחזיקי העניין, בעלי העניין והציבור כולו.

השנה, לצד אתגרי המלחמה המתמשכת, מקורות המשיכה לפעול להבטחת בריאות ובטיחות עובדיה ולאספקת מים סדירה, תוך שמירה על חיי אדם כערך עליון. הדוח שלפניכם שם דגש מיוחד על ההתמודדות שלנו עם אתגרי העתיד, כאשר אנו שואפים להבטיח אספקת מים אמינה ואיכותית לכלל אזרחי ישראל ולמדינות שכנות, תוך שמירה וקידום מחויבותנו לתחומי ה-ESG, בהלימה לחזון מקורות.

במהלך שנת 2024, מקורות הגדירה יעדים סביבתיים ואישרה תוכנית עבודה רב-שנתית להתמודדות החברה עם משבר האקלים וההתחממות הגלובאלית, כחלק מהמחויבות שלנו לשמור על אספקת מים רציפה בשגרה ובחירום.

דוח זה נכתב, זו השנה השנייה ברציפות, בהתאם לסטנדרטים של GRI. כמו כן, הדוח כולל התייחסות ליעדי הפיתוח בר קיימא (SDGs) של האו"ם ולתרומת החברה ליעדים אלו, ומונגש באתר האינטרנט של מקורות בשפות עברית ואנגלית.

חברת מקורות מייחלת לשובם של כל החטופים, להחלמת הפצועים, ולחזרתם של כלל החיילים בשלום. אנו מזמינים אתכם לקרוא את הדוח ולגלות כיצד מקורות תורמת לחוסן הלאומי ולבניית עתיד בר-קיימא.



אייל בן דוד
סמנכ"ל פיתוח לקוחות



ריקי מור
מנהלת קשרי לקוחות ואחריות תאגידית (ESG)

ריכוז נתונים למחזיקי עניין לשנת 2024

40% עד שנת 2050

לראשונה - הגדרת יעד הפחתת פליטות גזי חממה כולל (לעומת שנת בסיס 2023)

כ-20%

ירידה בסך היקף פליטות גזי החממה במכלול 1 במהלך שנת 2024, לעומת נתוני שנת 2023

כ-63 מיליון ₪

שנת שיא בהתייעלות אנרגטית - חסכון של כ-63 מיליון ₪ בהוצאות האנרגיה, גידול של כ-10.5% בהשוואה לנתוני שנת 2023

99.9%

מבדיקות איכות המים שנערכו במהלך שנת 2024 נמצאו תקינות



סביבה

כ-1.87 מלמ"ק מעל 8,000

מים שסופקו, עליה של כ-5% לעומת שנת 2023

שעות תרומה לקהילה

14,113

ימי מילואים בקרב עובדי מקורות

מקום 1

בתחרות המצוינות במשאבי אנוש, בקטגוריית תפקוד משאבי אנוש בזמן מלחמה

מקום 1

מבין חברות התשתית ומקום 14 בדירוג הכללי ברשימת 100 החברות שהכי טוב לעבוד בהן* לשנת 2024 על פי דירוג Code BDI

97%

מכלל הרכש הינו רכש מקומי "כחול לבן", מתוכו 17% בוצע מעסקים קטנים ובינוניים, ו-12% מספקים שנבחרו לפי פרמטרים סביבתיים

7%

מסך עובדי מקורות הם עובדים מקבוצות הנמצאות בתת-תעסוקה באוכלוסייה, 7.9% מהעובדים שנקלטו בחברה במהלך שנת 2024 הינם מאוכלוסיות בתת-תעסוקה



חברה

40%

נשים בדירקטוריון

13,650

שעות ביקורת במהלך שנת 2024, מתוכן 79% לביקורת פנימית, ו-21% לביקורת חיצונית

3 מיליון ₪

היקף השקעת שיא בחברות הזנק

תו פלטינה

קבלת תו פלטינה ממכון התקנים הישראלי כהכרה בעמידתה של החברה ב-6 תקני ISO מובילים



ממשל תאגידי

מלחמת "חרבות ברזל"

לרגולציה החלה עליה, מתוך הבנה שזהו גורם מרכזי להבטחת יציבות וביטחון לאורך גבולות המדינה, וכן מתוך ראיית החקלאות המקומית כנכס לאומי אסטרטגי בעתות משבר.

לצד כלל הפעולות הללו, מקורות נקטה בשורת פעולות להתמודדות עם סיכונים נוספים, ובהם חיזוק ניהול שרשרת האספקה, תוך הגדלת מלאים והבטחת זמינות חומרים לשעת חירום, תיעדוף פריקטי פיתוח חיוניים בתיאום עם רשות המים, הקשחת מערכות הפיקוד והבקרה, תגבור מערכי הגנת הסייבר נוכח העלייה בניסיונות תקיפה, הגברת המודעות בקרב העובדים והפעלת מערכות גיבוי והמשכיות תפעולית, תוך תיאום הדוק עם גופי תשתית לאומיים נוספים להבטחת סנכרון מערכתי.

על רקע מלחמת חרבות ברזל והשלכותיה, הרשות הממשלתית למים וביוב עדכנה את היקף תוכנית הפיתוח של החברה לשנת 2024 מ-1.5 מיליארד ש"ל ל-1.27 מיליארד ש"ל. על אף האתגרים הרבים שעמדו בפני החברה, הביצוע בפועל עמד על כ-1.3 מיליארד ש"ל. תוכנית הפיתוח לשנת 2025 הינה בהיקף של כ-1.5 מיליארד ש"ל על פי המתוכנן.

במהלך שנת 2024 לא חלו שיבושים באספקת המים הרציפה בעקבות המלחמה, הודות להשקעה מתמשכת וארוכת שנים בתחזוקה שוטפת, שאפשרה המשך אספקת מים סדירה ואמינה, גם בעת חירום ועל אף גיוס עשרות רבות של עובדים לשירות מילואים ו/או מעבר כפוי של חלק מעובדי החברה הרחק מביתם בשל אילוצים ביטחוניים. עם זאת, ניהול מערכת אספקת המים תחת תנאי חירום דרש התמקדות במוכנות חירום, שהביאה לירידה במידה מסוימת ביעילות האנרגטית.

מלחמת "חרבות ברזל" העמידה את החברה הישראלית כולה במציאות חדשה, מורכבת ומאתגרת. לצד אתגרי השעה ובהלימה לערכי האחריות התאגידית של חברת מקורות, דאגה החברה לפעול להבטחת בריאות ובטיחות העובדים בחברה תוך המשך אספקת מים סדירה ורציפה למשק.

על אף האתגרים המורכבים, מקורות הפגינה מחויבות יוצאת דופן להבטחת אספקת מים סדירה ובטוחה לכלל תושבי ישראל, תוך התמודדות עם אימוץ ביטחוניים מגזרות שונות, כולל פגיעות ישירות במתקנים ובתשתיות החברה. לנוכח המציאות המורכבת, מקורות ממשיכה לבחון באופן רציף את השפעות המלחמה על פעילות החברה, ומתאימה את פעולותיה לשינויים בשטח, תוך שמירה על בריאות ובטיחות העובדים, הצרכנים והציבור כעדיפות עליונה.

מקורות רואה בשמירה על חיי האדם ערך עליון ומקפידה לפעול על פי עקרון **חיי אדם קודמים לכל**. החברה מפרסמת מעת לעת הנחיות בטחון לעובדים, בהתאם למצב. אלה כוללות הנחיות מפורטות לשמירה על בטיחות ובטחון העובדים תוך הבטחת אספקת מים רציפה וסדירה, גם בתנאי חירום קשים, כל זאת על מנת להבטיח את שלומם של העובדים ושל הציבור כולו, ולשמור על רציפות אספקת והולכת המים.

מקורות פועלת במלוא המרץ ומסביב לשעון, על מנת לספק פתרונות רחבי היקפים בנושאי מים, לוגיסטיקה ותיקונים כלליים לכלל הרשויות המקומיות, החקלאים והחיילים בשטח. מקורות דואגת לספק מי שתיה, מים חמים למקלחות וחשמל לכוחות הבטחון הפועלים בשטחי הכינוס, בדרום ובצפון.

במקביל לסיוע לכוחות הביטחון וטיפול השוטף במתקנים ותשתיות, מקורות מבינה את החשיבות הקריטית של חיזוק החקלאות בתקופת מלחמה ופועלת רבות להגדלת אמינות אספקת מים לחקלאות בהתאם

במהלך שנת 2024, עובדי חברת מקורות ביצעו 14,113 ימי מילואים, בהמשך ל-10,335.5 ימי מילואים שבוצעו במהלך שנת 2023, כחלק מהתגייסותם להגנה הלאומית בתקופת מלחמת "חרבות ברזל".



¹ בין פעולות החברה שנקטו במהלך מלחמת "חרבות ברזל" לשמירה על המשכיות עסקית ותפעולית ולשמירה ותמיכה בעובדי החברה, משפחותיהם ובכלל הציבור הרחב, ראו **דוח ESG לשנת 2023**.

אודות החברה

2-1
2-6

מקורות חברת מים בע"מ, חברת המים הלאומית אשר נוסדה בשנת 1937, פועלת לפיתוח המשק ולחיצוק החוסן הכלכלי והמדיני של ישראל. מקורות עוסקת בהפקת מים, קידוחם, איגומם, טיפול באיכותם, הולכתם ואספקתם לכלל אזרחי ישראל, תוך שמירת ואבטחת מקורות המים. בנוסף, עוסקת החברה בהקמה ואחזקה של המתקנים השונים המשמשים לאספקת מים ומספקת שירותי ייעוץ, הקמה, תפעול וייזום של פרויקטים בתחום המים.

מקורות הינה ספק המים העיקרי במדינת ישראל. החברה מפיקה כ- 47% מסך המים המופקים, המטוהרים והמותפלים בישראל, מוליכה ומספקת כ-64% מסך אספקת המים בישראל (לרבות אספקת מים לממלכת ירדן ולרשות הפלסטינית) וכ-78% מסך הצריכה הביתית.

מקורות שומרת על זמינות, אמינות ואיכות מים מרבית, באמצעות ניהול אינטגרטיבי ומושכל, ופועלת באחריות ובראייה לאומית ובת-קיימא של מקורות המים השונים.

מטה החברה ממוקם בלינקולן 9, תל אביב.



מבנה ארגוני

2-9
2-2

מקורות הינה חברה ממשלתית, הפועלת תחת משרד האנרגיה והתשתיות. החברה מוגדרת מתוקף חוק המים כחברת המים הארצית ופעילותה כפופה לרשות הממשלתית למים ולביוב, שהיא הרגולטור המפקח על פעילותה מטעם המדינה.

בעקבות שינוי מבני שאושר בהחלטת ממשלה בשנת 2007, מקורות פועלת כקבוצת חברות. בראש הקבוצה עומדת חברת-האם ומתחתיה חברות בנות. חברת האם- "מקורות מים", עוסקת בכל ההיבטים של אספקת מים, הקמה, תפעול ותחזוקת מפעלי המים.

מבנה החברה כולל את המטה המרכזי, שלושה מרחבי תפעול בפריסה ארצית- מרחב הצפון, מרחב המרכז ומרחב הדרום וכן את המוביל הארצי.

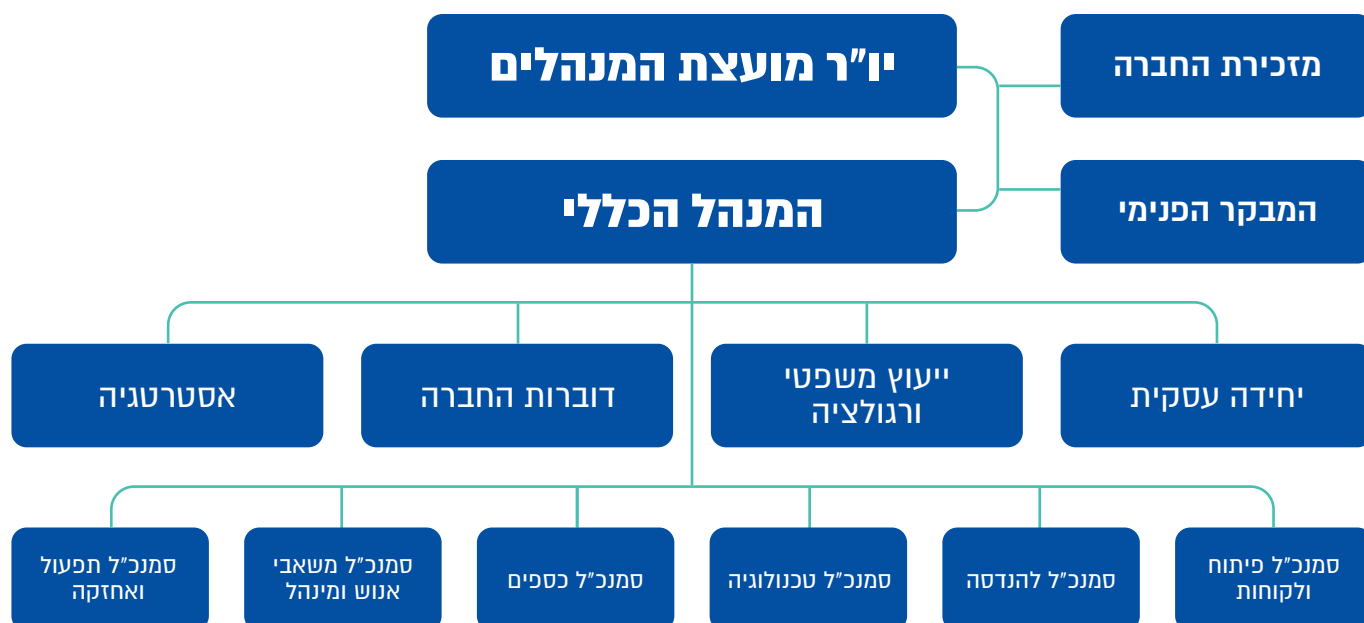
תחת "מקורות מים" פועלות שתי חברות בנות²:

- **"שח"מ מקורות ביצוע"** - חברת בת המשמשת כזרוע קבלנית-ביצועית ועוסקת בעיקר בביצוע עבודות פיתוח וחידוש של מפעלי מים ועבודות אחזקה למקורות וכן עבודות נוספות עבור גורמי חוץ, לרבות עבודות בתחומי הייצור, האלקטרו-מכניקה, הקידוחים, הנחת קווי מים, הקמת תחנות שאיבה, שיקום בריכות, מבנים ועוד.
- **"מקורות פיתוח וייזום"** - חברת בת המהווה זרוע עסקית בינלאומית ועוסקת בייזום, קידום וייעוץ בפרויקטי מים בתחומי ההתפלה והטיפול בשפכים בארץ ובמדינות שונות בעולם. חברת הייזום פועלת בתחומי האנרגיה, במטרה להוזיל את עלויות התפעול של מקורות ולאפשר, בין היתר, עמידה ביעדי ה-ESG³.

מבנה האחזקות של חברת מקורות⁴:



מבנה ארגוני של חברת מקורות⁵:



² החברות הבנות פועלות באופן עצמאי. בהתאם לכך, מנגנוני הדיווח והבקרה שלהן מתבצעים בצורה עצמאית ונפרדת מ"מקורות מים".
³ פועלה של חברת הייזום בתחום זה כפוף לדיונים עם רשות החברות הממשלתיות.
⁴ להרחבה על מבנה האחזקות של חברת מקורות, ראה **דוח תקופתי לשנת 2024**.
⁵ כפי שפורסם בדוח התקופתי לשנת 2024.

חזון מקורות

”
מובילה עולמית
בתחום המים בראי מצוינות,
מקצועיות ותעוזה,
תוך מינוף הידע והניסיון
לטובת ביטחון המים
בישראל ויצירת פתרונות
מים מתקדמים

חזון מקורות מבוסס על ייעודה המרכזי: פיתוח, תפעול ואחזקת משק המים הלאומי של ישראל. מקורות מחויבת להבטיח אספקת מים זמינה, איכותית ואמינה לכלל תושבי המדינה, תוך ניצול מיטבי ושמירה על משאבי המים. החברה תומכת בפיתוח וחיזוק ההתיישבות, התעשייה והחקלאות, ושואפת להיות מובילה בתחומי פתרונות המים וטכנולוגיית המים ברמה המקומית והבינלאומית.

חזון החברה הוא להיות "מובילה עולמית בתחום המים בראי מצוינות, מקצועיות ותעוזה, תוך מינוף הידע והניסיון לטובת ביטחון המים בישראל ויצירת פתרונות מים מתקדמים" עבור החברה, המדינה והסביבה הגלובלית, תוך שמירה על משאבים טבעיים לדורות הבאים.

במהלך שנת 2024 עסקה החברה בהטמעת החזון בקרב עובדי החברה באמצעות צוות הטמעה, הכולל נציגים מכלל החטיבות.



בואו נשאר בסביבה

ניהול סביבתי אחראי ומכבד כלפי משאבי הטבע, המדינה ושכנותיה



שקוף שזה מקורות

ניהול עסקי אנושי הוגן ואתי תוך שמירה על הסטנדרטים המקצועיים הגבוהים ביותר



הכי טובים ביחד

בניית שותפויות ושיתופי פעולה עם בעלי העניין שלנו, הלקוחות שלנו, גופים עסקיים והמדינה למען ניהול מיטבי של משק המים והשאת ערך כלכלי



תמיד חושבים עתיד

למידה, חשיבה מחוץ לקופסא, ראייה עתידית, פיתוח עסקי וצמיחה למען תוצאות עסקיות טובות יותר



כאן מתחילים ממצוין

לספק מים באיכות, בזמינות ואמינות, לכל מקום וכערך עליון



מחויבות מקורות לקידום ESG

כנגזרת לחזון מקורות השואף למציאות ואחריות בתחום ניהול משאבי המים הגדירה מקורות את מחויבותה בתחומי סביבה, חברה וממשל תאגידי (ESG):

מחויבות לסביבה

- שמירה על הסביבה ושימוש אחראי במשאבי הטבע בכלל והמים בפרט תוך הקפדה על סטנדרטים סביבתיים מחמירים
- הפחתת טביעת הרגל הסביבתית בכל התהליכים והפעילויות של החברה, לאורך שרשרת האספקה ובאמצעות חדשנות טכנולוגית
- היערכות להשפעות שינויי האקלים

מחויבות לחברה

- אספקת כמות המים המרבית לכלל הצרכנים בהווה ובעתיד
- אחריות ליציבות ואיכות משק המים - אספקה רציפה של מים איכותיים בשגרה ובחירום
- שמירה על בריאות, בטיחות ובטחון העובדים, הלקוחות והספקים
- שימור ופיתוח עובדי החברה ויצירת סביבת עבודה מכבדת, מכילה, הוגנת ושוויונית
- פיתוח ערך משותף עם הקהילה

מחויבות לממשל תאגידי נאות ואפקטיבי ולפיתוח כלכלי ואזורי

- שמירה על טוהר המידות, מניעות שחיתות והונאות ועמידה בכל הוראות החוק
- ניהול סיכונים החברה לצד איתור פתרונות וחדשנות טכנולוגית
- עבודה בשקיפות ושיתוף פעולה מלא מול הרשויות
- אספקת כמות המים הנדרשת לשכנים
- ביסוס מעמדה של מקורות כמוקד ידע מתקדם בתחום ופיתוח יחסים בינלאומיים באמצעות שיתופי פעולה

מסמכי מדיניות

מקורות מחויבת להטמעת היבטי ESG בפעילותה, לכן גיבשה שני מסמכי מדיניות העוסקים בניהול האנרגיה ובהגנת ואיכות הסביבה:

- מדיניות ניהול האנרגיה** - המדיניות מונחית על ידי רצון לשלב בין אספקת מים אמינה ואיכותית לבין שמירה על היבטי סביבה וקיימות. כחברה מובילה בתחום ניהול משק המים בישראל וכאחת מצרכניות החשמל הגדולות במדינה, מקורות רואה בהתייעלות אנרגטית ובהקטנת השימוש במקורות אנרגיה מתכלים משימה לאומית ועסקית כאחד. החברה שואפת לשלב טכנולוגיות ירוקות ומקדמת פרויקטים שונים שמטרתם להרחיב את השימוש באנרגיה מתחדשת, לרבות ייצור חשמל מאנרגיות מים ושמש. מקורות מחויבת לפעול בהתאם לדרישות החוק, התקנות, הנהלים והנורמות המקובלות בישראל ובשוק הבינלאומי ובכפוף לדרישות הרגולציה, ופועלת להטמעת תרבות ארגונית ירוקה ולהעלאת המודעות והמחויבות לחסכון וניהול אנרגיה בקרב עובדיה וספקיה, כאשר כל פרויקט ופעילות נעשים תוך חשיבה הוליסטית בדבר השפעתם על הציבור, הסביבה והכלכלה. החברה מחויבת לשיפור מתמיד ויישום גישות ניהול מבוססות סיכונים לניהול אנרגיה, ומחויבות להפחתת פליטות גזי חממה ולטביעת רגל פחמנית קטנה ככל האפשר.



■ **מדיניות הגנת ואיכות הסביבה** - מקורות מחויבת לשמירה על איכות הסביבה ולהגנה על משאבי הטבע למען הדורות הבאים, תוך הקפדה ומחויבות לעמידה בדרישות החוק, תקנות ותקני איכות והגנת הסביבה. החברה פועלת לצמצום טביעת הרגל הסביבתית מפעילותה, תוך שמירה על מקורות המים הטבעיים וקידום טכנולוגיות סביבתיות מתקדמות. מקורות מפעילה תוכנית אכיפה סביבתית מקיפה, הכוללת מנגנוני בקרה והוראות ליישום רגולציות סביבה בכל מתקני החברה. כחלק ממחויבותה לכלכלה מעגלית, מקורות משלבת תהליכים מכניים, ביולוגיים וטכנולוגיים מתקדמים להחזרת שפכים לשימוש חוזר. בנוסף, במסגרת האמנות הבינלאומיות להן שותפה מדינת ישראל, מקורות מחויבת לפעילות משותפת עם מוסדות מחקר ואקדמיה על מנת לקדם חדשנות סביבתית באמצעות תמיכה, ליווי והשתתפות במחקרים סביבתיים.



דירוג מעלה

חברת מקורות משתתפת בדירוג מעלה לאחריות תאגידית משנת 2011. דירוג זה מעריך את רמת הניהול של סוגיות סביבתיות, חברתיות וממשל תאגידי בקרב החברות המובילות במשק הישראלי, ציבוריות ופרטיות כאחד. מקורות גאה לשמר את הדירוג הגבוה ביותר, **פלטינה+ | AA** בדירוג מעלה 2024. בכך, מקורות ממשיכה להחזיק בדירוג הגבוה ביותר זו השנה הרביעית ברציפות. בנוסף, מקורות דורגה במקום הראשון בקטגוריית 'תשתיות ואנרגיה' אליה היא משתייכת, הישג המהווה עדות למחויבותה למצוינות בתחומי הקיימות והניהול האחראי, וממחיש את השפעתה המהותית של החברה על הקהילה והסביבה.



חברה: **מקורות**
דירוג 2024: **פלטינה+ | AA**



אסטרטגיית ה-ESG של מקורות

מתוקף תפקידה ההיסטורי והעכשווי כחברת המים הלאומית, מקורות פועלת להטמעת אסטרטגיית ESG המשולבת באסטרטגיית החברה. אסטרטגיית ה-ESG של מקורות גובשה בהלימה לתכנית האסטרטגית של החברה וכוללת את תחומי המיקוד הבאים:

צמצום סיכונים סביבתיים



מניעת זיהום מאגרי מים וטבע

ע"י שיפור יעילות משק הקולחין ומיצוי השפכים



שיקום הסביבה הטבעית בישראל

ע"י הזרמת מים לטבע



צמצום הפליטות

ע"י הגברת השימוש באנרגיה מתחדשת

מיצוב מקורות כחברת מים מובילה



מוקד ידע עולמי

לחדשנות טכנולוגית בתחום המים



החברה הממשלתית המובילה

בהיבטי יעילות וחדשנות

היעדים הסביבתיים של מקורות

חברת מקורות הגדירה יעדים בתחומי הליבה הסביבתיים של פעילותה, כחלק ממחויבותה לשיפור מתמיד, לניהול אחראי של משאבים ולהתמודדות עם אתגרי שינויי האקלים. יעדים אלו משתלבים עם התוכנית האסטרטגית של החברה, ומשקפים מדיניות כוללת של התייעלות תפעולית, חדשנות, וצמצום ההשפעה הסביבתית של פעילותה:

- שמירה על רמת אנרגיה סגולית של **1,300 ואט-שעה להכפת מ"ק מים** עד שנת 2030.
- יעד תכנון: פיתוח פרויקטים להתקנת מתקני אנרגיה מתחדשת באתרי החברה, בהיקף כולל של **250 מגה-ואט**, עד לשנת 2030.
- יעד ביצוע: התקנה בפועל של מתקני אנרגיה מתחדשת באתרי החברה, בהיקף כולל של **165 מגה-ואט**, עד לשנת 2030.
- צמצום של **50%** בהיקף השימוש בכימיקלים לחיטוי מים עד שנת 2030.
- שמירה על רמת פחת מים בגובה **4%** עד שנת 2030.



נושאים מהותיים

3-1

3-2

ניתוח מהותיות הינו תהליך ליבה בהטמעת תהליכי ESG (Environment, Social, Governance) בחברות. מטרתו של תהליך זה הינו זיהוי נושאי הפעילות המהותיים ביותר לארגון בתחומי כלכלה, ממשל תאגידי, סביבה וחברה, לטובת יצירת בסיס אסטרטגי לפעילות החברה בתחום ה-ESG. כחלק מפרסום הדוח ובהתאם לסטנדרטים של GRI, ביצעה מקורות תהליך ניתוח מהותיות מלא עבור דוח ה-ESG לשנת 2023⁴. תוצאות התהליך הינם עשרת הנושאים המהותיים של החברה ומהווים את הבסיס לדוח זה ולפעילות החברה בתחומי סביבה, חברה וממשל תאגידי:

#	נושא מהותי	פרק בדוח
1	ניהול תהליך אספקת מים	סביבה
2	שינוי אקלים	סביבה
3	ניהול סביבתי והתייעלות במשאבים	סביבה
4	ניהול ההון האנושי	חברה
5	בטיחות וגהות בתעסוקה	חברה
6	שירות לקוחות	חברה
7	אסטרטגיה עסקית וחוסן תפעולי	ממשל תאגידי
8	חדשנות ומובילות טכנולוגית	ממשל תאגידי
9	יושרה, אתיקה ומניעת שחיתות	ממשל תאגידי
10	ציות ורגולציה	ממשל תאגידי



⁴ להרחבה על תהליך ניתוח המהותיות המלא, ראו [דוח ESG לשנת 2023](#).

דיאלוג עם מחזיקי עניין

2-28
2-29

מקורות פועלת אל מול מחזיקי עניין רבים, המשפיעים על פעילותה ומושפעים מפעילותה, במישורין או בעקיפין. החברה מקיימת דיאלוג עם קבוצות מחזיקי העניין ברמות, בתדירות ובערוצים שונים, כאשר עיקר הדיאלוג מתמקד במשק המים בישראל ובפעילותה השוטפת של החברה. מקורות מאמינה כי גישה כוללת ובת-קיימא, בשיתוף פעולה ודיאלוג עם מחזיקי העניין שלה, תאפשר להתמודד עם אתגרי הקיימות במשק המים.

להלן רשימת ערוצי התקשורת בהם מתקשרת מקורות עם מחזיקי העניין שלה:

מחזיקי העניין	תיאור מחזיקי העניין העיקריים	ערוצי הדיאלוג
משרדי ממשלה	- משרד האנרגיה - משרד האוצר - משרד הכלכלה - משרד מבקר המדינה - משרד החוץ - המשרד להגנת הסביבה - משרד החקלאות - משרד הבריאות - משרד הביטחון - ועדות הכנסת - המשרד לשיתוף פעולה אזורי	מקורות מקיימת קשר שוטף עם משרדי הממשלה השונים כחלק מהתנהלותה השוטפת ומשיח מקצועי קבוע. משרדי הממשלה והרשויות הסטטוטוריות ממונים על היבטים שונים בפעילות מקורות ובכללם בהיתרים, הקצאות מים, תשתיות ועוד. כמו כן, נציגי מקורות משתתפים במפגשי פורום של חברות התשתית במטרה לייצר שיח שוטף להסרת חסמים לקידום התשתיות במדינה.
	- הרשות הממשלתית למים וביוב - רשות החברות הממשלתיות - רשות הטבע והגנים - קרן קיימת לישראל - מנהל מקרקעי ישראל - ועדות תכנון מחוזיות - רשות העתיקות - רשויות ניקוז	
ארגונים ומוסדות מקומיים	- אקדמיה - ארגוני סביבה	מקורות מקיימת דיאלוג מתמשך עם מוסדות אקדמיים בישראל. שיתופי פעולה אלה כוללים מחקרים ושיתופי פעולה אקדמיים, יוזמות משותפות, תמיכה בבניית קורסים בתחום המים, ליווי וחונכות של סטודנטים בפרויקטי גמר. כמו כן, מקורות תומכת באמצעות מלגות לסטודנטים העוסקים בתחומים הרלוונטיים לפעילות הליבה של הקבוצה. מקורות מעדכנת מעת לעת את החברה להגנת הטבע וארגוני סביבה נוספים בשינויים וחידושים המתקיימים בשטח.
לקוחות	- רשויות מקומיות - תאגידי מים וביוב - אגודות חקלאיות - התעשייה	מקורות משרתת כ-3,000 לקוחות. הקשר מול הלקוחות מתקיים לרוב באופן ישיר על ידי מרחבי התפעול. במהלך 2024, כחלק מהקמת מערכת ממוחשבת לניהול לקוחות, קיימה החברה מעגלי שיח עם לקוחותיה, שהתמקדו בשיפור השירות ובהבנת צרכים לשימור רמת השירות.
עובדי מקורות	עובדים באתרי מקורות ובאגפי המטה	לעובדי מקורות זמינים מספר ערוצים לתקשורת עם ההנהלה: דרך יחידת משאבי אנוש, המרכזת את פניות העובדים, ודרך נציגי ועד העובדים. בנוסף, מתקיימים מפגשים פורמאליים ובלתי-פורמאליים במהלך השנה, כגון 'קפה מנכ"ל', מפגשי שולחן עגול וכנסי עובדים, המאפשרים שיח פתוח בין ההנהלה לעובדים.

ערוצי דיאלוג

מחזיקי העניין תיאור מחזיקי העניין העיקריים

דיאלוג עם קהילות אלו מתבצע כחלק מגישה ניהולית בחברה לשיתוף הציבור. חברת מקורות מקיימת כנסי הסברה ומפגשים עם קהילות מקומיות ומפרסמת חומרי הסברה ברשתות החברתיות ובאמצעי התקשורת המסורתית.

- פעילים סביבתיים
- ועדי יישובים
- רשויות מקומיות
- ארגונים התנדבותיים באזורים שבהם יש למקורות פעילות משמעותית

קהילות

מקורות מקיימת דיאלוג עם אלו באמצעות כנסי ספקים, קיום שולחנות עגולים, שיח שוטף מול יחידות הרכש והמכרזים, וכן מול נציגי מרחבים הממונים על ההתקשרויות. כמו כן, כחלק מאסטרטגיית הקיימות, החברה מקדמת מחויבות לערכי ESG בקרב הספקים ובעת ההתקשרויות עמם.

- ספקים
- חברות קבלן

ספקים

כחלק מהדיאלוג המגוון עם מחזיקי העניין שלה, קיימה מקורות מפגשים שונים לקידום שיתוף פעולה והשאת "ערך משותף":

- **חברת חשמל-** בשנת 2024 התקיים מפגש אחת לרבעון של צוות להסרת חסמים וקידום שיתופי פעולה בין מקורות לחברת חשמל.
- **נתיבי ישראל-** שיתוף פעולה ייחודי לפיתוח תשתיות.
- **השתתפות בפורום הבין-משרדי ליצירת סטנדרטיזציה בענף הבניה והתשתית בישראל,** לצד תפעול מערכות תומכות לתכנון תשתיות ודירוג ספקים.
- **פורום תיאום תשתיות של החברות הממשלתיות-** מקורות שותפה בפעילות הפורום ליצירת ערך משותף עם מגוון חברות ממשלתיות אחרות לקידום התשתיות במדינה, לרבות תשתיות לתחבורה, חשמל ומים. במסגרת הפורום החברות מייצרות שיתופי פעולה, למידה משותפת, הסרת חסמים ויצירת פתרונות לאתגרים.
- **תוכנית "מובילים לתשתיות"-** חברת מקורות לוקחת חלק בתוכנית משותפת של ארגון הג'וינט ומדינת ישראל, שמטרתה לפתח רשת של סוכני שינוי לשדה התשתיות הלאומיות על מנת להתמודד עם ההזדמנויות והאתגרים התשתיתיים- העכשוויים והעתידיים, ולאפשר הקמת תשתיות בצורה יעילה יותר.



יעדי האו"ם לפיתוח בר-קיימא - SDGs

יעדי האו"ם לפיתוח בר-קיימא, ה- UN Sustainable Development Goals (SDGs), הינם 17 יעדים עולמיים בהיבטי קיימות. היעדים אומצו על ידי מנהיגי העולם בשנת 2015 כקריאה דחופה לפעולה על ידי המדינות, בכוונה להשיגם עד סוף שנת 2030. היעדים מבטאים את האתגרים העולמיים המשמעותיים ביותר שזיהתה הקהילה הלאומית, המעודדת ממשלות, תאגידים וארגונים ללא מטרת רווח לשתף פעולה לפתרונם. הנושאים אליהם מתייחסים היעדים מגוונים וכוללים, בין היתר, שוויון מגדרי, עידוד צריכה וייצור אחראיים, מיגור העוני ופעולות להתמודדות עם שינוי אקלים.



מקורות, כחברה בעלת השפעה חברתית-כלכלית רחבה על המשק המקומי, מכירה בחשיבות של חיבור פעילותה ליעדי האו"ם הרלוונטיים ומקדמת את אימוץ וקידום היעדים במשק הישראלי.

לאחר תהליך אפיון, הגדירה החברה את יעדי הפיתוח הרלוונטיים ביותר לפעילותה:

 יעד 5 שוויון מגדרי	
מטרות האו"ם המהותיות לפעילות מקורות	פעילות מקורות להגשמת מטרות אלו
5.1 לשים קץ לאפליה על נשים ונערות 5.5 הבטחת השתתפות מלאה למנהיגות ובקבלת החלטות	- מקורות מפעילה תכנית מנטורינג נשי-פנים-ארגונית לקידום נשים לעמדות ניהול, הכולל ליווי אישי ומקצועי על ידי מנהלות בכירות, העשרה מקצועית. במהלך שנת 2024 השתתפו 22 נשים בתוכנית. - מתן מלגות ללימודים לנשים, במסגרת פעילות הועדה לקידום הגונות מגדרית.

יעד 6



מים נקיים ותברואה

פעילות מקורות להגשמת מטרות אלו

מטרות האו"ם המהותיות לפעילות מקורות

- **6.1** עד לשנת 2030, השגת גישה עולמית שוויונית למי שתייה בטוחים וברי השגה לכל.
- **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.
- **6.4** עד לשנת 2030, הגדלה משמעותית של היעילות בשימוש במים בכל המגזרים, הבטחה לשפכים בני קיימא ואספקה של מים נקיים על מנת להתמודד עם בצורות, ובכך להביא להפחתה של מספר האנשים הסובלים ממחסור במים.
- **6.6** הגנה ושימור של מערכות אקולוגיות הקשורות במים, ובכלל זה הרים, יערות, ביצות, נהרות, אקוויפרים ואגמים.
- המשך פיתוח וחיבור תשתיות מים לאזורים מרוחקים ומנותקים, לצד מימוש הסכמי אספקת מים עם ממלכת ירדן והרשות הפלסטינית. בנוסף, קידום שיתופי פעולה טכנולוגיים ומתן שירותי ייעוץ מקצועיים בתחום המים במדינות נוספות, לרבות הודו, אזרבייג'ן, בחריין, ארגנטינה, קזחסטן ומרוקו.
- צמצום השימוש בכימיקלים לטיהור מים, באמצעות מעבר הדרגתי לשיטת הכלרה אלקטרוליטית. נקבע יעד להפחתה של 50% בשימוש בכימיקלים עד לשנת 2030.
- ביצוע סקרים סביבתיים ודגימות מים לכל אורך שרשרת האספקה על מנת להבטיח מים בטוחים נטולי מזהמים באיכות הגבוהה ביותר.
- החדרת מים מותפלים ומי שיטפונות לצורך שיקום מקורות מים ואקוויפרים, ותכנון לניצול יעיל של משאב המים.
- קידום תכנית תשתית לאומית- תת"ל 100, לשמירה על עתודות ההפקה מאקוויפרים לשנים הבאות.

יעד 7



אנרגיה נקיה

פעילות מקורות להגשמת מטרות אלו

מטרות האו"ם המהותיות לפעילות מקורות

- **7.2** הגדלה משמעותית של רכיב האנרגיה המתחדשת בתמהיל האנרגיה הגלובאלי עד לשנת 2030.
- **7.4** עד לשנת 2030, העצמת שיתוף הפעולה הבינלאומי על מנת לאפשר גישה למחקרים וטכנולוגיות בנושאי אנרגיה נקיה, ובכלל זה אנרגיה מתחדשת, יעילות אנרגיה, וטכנולוגיות מתקדמות ונקיות יותר לדלקים מאובנים, וקידום השקעות בתשתית אנרגיה וטכנולוגיות אנרגיה נקיה.
- הרחבת היקף פרויקטי ייצור אנרגיה מתחדשת (סולארית והידרואלקטרית) באתרי החברה.
- קידום מכרזים להגדלת השימוש באנרגיה סולארית בתשתיות החברה.





יעד 9

תעשייה, חדשנות ותשתית

מטרות האו"ם המהותיות לפעילות מקורות

פעילות מקורות להגשמת מטרות אלו

- 9.1 כפיתוח תשתיות איכותיות, אמינות, בנות קיימא ועמידות, ובכלל זה תשתיות מקומיות וחוצות גבולות, לתמוך בצמיחה הכלכלית וברוחה, בדגש על גישה ברת השגה ושוויונית לכל.
- 9.4 עד שנת 2030, שדרוג התשתיות ושיפור התעשיות על מנת להפוך אותן ליותר בנות קיימא, לצד גידול ביעילות השימוש במשאבים ואימוץ נרחב של טכנולוגיות נקיות וידידותיות לסביבה והליכים תעשייתיים. כל המדינות לוקחות חלק בהתאם ליכולות שלהן.
- 9.5 שיפור המחקר המדעי, שדרוג היכולות הטכנולוגיות של המגזר התעשייתי בכל המדינות, במיוחד במדינות מתפתחות, ועד שנת 2030 עידוד מו"פ חדשני והגדלת מספר עובדי המו"פ והוצאות המו"פ של המגזר הפרטי והציבורי.
- 9.a סיוע בפיתוח תשתיות בנות קיימא ועמידות במדינות מתפתחות באמצעות תמיכה כלכלית, טכנולוגית וטכנית משופרת למדינות אפריקאיות.
- השקעה בתשתיות באיכות גבוהה, יעילות ועמידות לאורך זמן, לצד שדרוג תשתיות מים וייעול תהליכי חפירה להנחת צינורות מים.
- ביצוע מו"פ והטמעת חדשנות בתחומי המים והתשתיות לבחינת דרכים לשיפור הטכנולוגיות הקיימות.
- שיתופי פעולה והסכמים עם מדינות שונות לשיפור תשתיות ומתקני המים בארצותיהן.
- שיתופי פעולה טכנולוגיים לקידום נושאים סביבתיים: טיפול סביבתי ברכז התפלה וקולחים, טיפול בר- קיימא במי קולחים ושימוש חוזר לחקלאות.
- השקעה בסטארטאפים "כחול- לבן" מתוך מטרה להטמיע טכנולוגיות חדשניות ולייעל את אספקת המים בהיבטי התייעלות וחיסכון אנרגטי, הגנת סייבר ועוד.



יעד 12

צריכה וייצור אחראיים

מטרות האו"ם המהותיות לפעילות מקורות

פעילות מקורות להגשמת מטרות אלו

- 12.2 עד לשנת 2030, השגת ניהול בר-קיימא ושימוש יעיל של משאבי טבע.
- פיתוח טכנולוגיות מים יעילות במטרה להמשיך ולקיים ניהול בר קיימא של מקורות מים טבעיים.
- הפחתת שימוש בכימיקלים בטיפול במים על ידי הכלרה אלקטרוליטית.
- צמצום שימוש במשאבים טבעיים וייעול תפעולי בהנחת צינורות מים.
- קידום מחקרים ויישום טכנולוגיות חדשות לטיפול בשפכים ובבוצה הנוצרת בתהליכי טיהור השפכים, במטרה להבטיח את איכותם ולהפנותם לחקלאות ולמטרות ייצור אנרגיה.

יעד 13



התמודדות עם שינויי האקלים

פעילות מקורות להגשמת מטרות אלו

מטרות האו"ם המהותיות לפעילות מקורות

- קביעת יעדים מוגדרים להפחתת פליטות מפעילות החברה.
- הפחתת טביעת הרגל הפחמנית על ידי השקעה במערכות יעילות אנרגטית והרחבת השימוש במקורות אנרגיה מתחדשים שאינם כרוכים בפליטות גזי חממה, כדוגמת אנרגיה סולארית והידרואלקטרית.
- ניהול סיכוני אקלים בחברה, בהובלת יחידת ניהול סיכונים, עריכת סקר סיכוני אקלים למיפוי והערכת סיכונים.
- בשנת 2024, אושר בהנהלת החברה לגבש תוכנית עבודה לבחינת היערכות ההשלכות לשינויי אקלים על מתקני החברה ופעילותה. במהלך שנה בוצעו שתי סדנאות למיפוי הכשלים וההזדמנויות.
- **13.1** חיזוק העמידות והתאמת הקיבולת לסכנות הנוגעות לאקלים ולאסונות טבע בכל המדינות.
- **13.2** הטמעת מדדים של שינויי אקלים למדיניות, אסטרטגיות ותכנון לאומי.

יעד 15



חיים על פני האדמה

פעילות מקורות להגשמת מטרות אלו

מטרות האו"ם המהותיות לפעילות מקורות

- שיתוף פעולה עם רשות הטבע והגנים וקק"ל בעת עבודות תשתית ותחזוקה.
- שילוב היבטים סביבתיים בעת הקמת תשתיות.
- נקיטת אמצעים למניעת התפשטות מינים פולשים באתרי החברה בעת ביצוע עבודות פיתוח ואחזקה.
- ביצוע עבודות בהתאם לסקרים הסביבתיים ושמירה על המגוון הביולוגי הקיים באזורי העבודה.
- הפחתת זיהום אור במתקנים באזורים בעלי רגישות אקולוגית גבוהה.
- **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.a** הזזה והגדלה משמעותית של משאבים פיננסיים מכל המקורות על מנת לשמר ולהשתמש במגוון הביולוגי ובמערכת האקולוגית באופן בר-קיימא.



סביבה



ניהול תהליך אספקת מים

3-3

303-1

303-3

מקורות מפיקה, רוכשת ומספקת מי שתייה ממספר מקורות:

- **מי תהום:** הפקת מים באמצעות קידוחים מהאקוויפרים¹ השונים- ירקון תנינים, אקוויפר החוף, אגן הכנרת, גליל מערבי, כרמל, ההר המזרחי, הנגב והערבה. שאיבת המים מהאקוויפרים מתבצעת בהתאם לכמויות שנקבעו בוועדת התפעול ברשות הממשלתית למים ולביוב, תוך מעקב אחר מפלסי המים, למניעת ניצול יתר.
- **מים עיליים:** הפקה מהכנרת וממעיינות, בעיקר באזור הצפון.
- **מים מותפלים:** מתקני הפקת מים מותפלים של מי ים ומים מליחים, כולל רכישת מים מותפלים ממפיקים פרטיים. חברת מקורות פועלת להגדלת היקף ההתפלה וצמצום הפקת מים ממקורות טבעיים.
- **מי שיטפונות:** תפיסת מי שיטפונות במורד נחלים, המטופלים במפעלים המיועדים לאספקת מים לצריכה ביתית ובמפעלים המיועדים להשקיה.

חברת מקורות מובילה את משק המים הישראלי ואחראית על ניהול כולל של תהליכי הפקה, הולכה וטיפול במים. החברה ממלאת תפקיד מרכזי בהבטחת אספקת מים אמינה ואיכותית לכל תושבי ישראל ולמגוון הצרכים השונים לשימוש במים, לרבות משקי בית, חקלאות ותעשייה. לשם כך, חברת מקורות דואגת להפקת מים, בקרה ושמירה על איכות המים באופן שוטף, תוך יישום פעולות לצמצום פחת מים ולהפחתת הסיכון הפוטנציאלי לזיהום מקורות מים וקרקע.

נוכח המחסור במקורות מים טבעיים במדינה, מקורות שואפת לניהול מערכתי של משק המים על ידי שימת דגש על ניהול משאב המים ומניעת ניצול יתר, תוך ביצוע בקורות שוטפות ומציאת חלופות לאספקת המים הקונבנציונלית. בהתאם לכך, וכחלק מהתכנית האסטרטגית של מקורות, החברה פועלת להפקת מים במגוון ערוצים שונים בכדי לספק את צורכי משקי הבית, החקלאות והתעשייה בישראל. לצורך כך, מקורות פועלת מול הרשות הממשלתית למים ולביוב ובהתאם לאישוריה והוראותיה.

נתוני ייצור והפקה

2024	2023 ²	2022	אספקת מים (מל"ק)
1,502	1,411	1,398	מים שפירים
130	129	133	מים מליחים
237	239	218	מי קולחים ושפד"ן
1,869	1,780	1,749	סך המים שסופקו
542	584	532	כמות המים המותפלים שנרכשה ³



¹ שכבת סלע תת-קרקעית, המכילה מים ומשמשת כמקור למי תהום.
² בוצע עדכון לנתוני 2023.
³ מים מותפלים נרכשים ומסופקים כחלק מאספקת המים השפירים.

אספקת מים



שליטה ובקרה לשמירה על רציפות באספקת המים

בכדי להבטיח אספקת מים רציפה, מקורות מפעילה תשעה מרכזי פיקוד ובקרה, השולטים מרחוק ובזמן אמת על כ-2,700 מתקני מים ובהם קידוחים, תחנות שאיבה וקווי מים. מרכזי הפיקוד והבקרה קולטים מדי יום מאות אלפי נתונים מהשטח, המשקפים תמונת מצב עבור איכות המים, ביטחונם ואספקתם, הן ברמת המתקן היחיד והן ברמת כלל המתקנים. נוסף על כך, החברה משתמשת במערכות מקומיות המאפשרות תפעול אוטומטי, ללא התערבות של מרכז הפיקוד. בשעת הצורך המערכות מאפשרות למרכז הבקרה "להתערב" מרחוק בתפעול השוטף על ידי התחברות מאובטחת ומקוונת ממרכז הבקרה. כמו כן, מקורות מפעילה מערכת לקריאה מרחוק של מדי מים, המאפשרת קריאת מונים מרחוק וכן התרעות על חבלה, פגיעה וכשל במדי המים.

במהלך שנת 2024, מקורות קידמה תכנון והקמה של מרכז שליטה ובקרה ארצי, שנועד לשפר את התיאום והסנכרון בין חדרי הבקרה האזוריים ולהבטיח ניהול מיטבי של משק המים הארצי. מרכז הבקרה הארצי ישלב חמישה מכלולים מרכזיים: מכלול תפעול ובקרה ארצי לאספקה ואיכות מים, מוקד ביטחון ארצי, מוקד ניטור ובקרת סייבר, מוקד ניטור ובקרת רשתות תקשורת וחדר מצב ראשי לפיקוד ושליטה. המרכז יאפשר ראייה רחבה ומקיפה של כלל מקורות המים ודרישות הצריכה, בשגרה ובחירום, ויספק מענה מותאם לצורכים המשתנים של צרכני המים.

אספקת מי שתייה סדירה באיכות גבוהה מהווים את המדד המרכזי להצלחת החברה. מקורות נדרשת להתמודד עם עלייה הדרגתית ומתמשכת בביקוש למים, הנובעת משני גורמים מרכזיים: הראשון - גידול טבעי בקרב האוכלוסייה, השני - השפעות שינויי האקלים וההתחממות הגלובלית, לצד ירידה בזמינות מקורות המים הטבעיים. מתוך ההכרה כי מים הינם משאב מתכלה, מקורות מקפידה לנהל בצורה שקולה ובת-קיימא, במטרה לענות על הביקוש בהווה וכן לספק את הצרכים בטווח הארוך לכלל צרכני המים השונים, ביניהם משקי בית, מפעלים ושדות חקלאיים. בישראל, בה צפוי תהליך מדבור כתוצאה מתהליך שינויי האקלים, הפתרון המיטבי לצריכת מי שתייה ממקורות טבעיים הינו התבססות על מי-מים מותפלים. תהליך זה מצריך שינוי במערכות אספקת המים, חיזוק מערך ההולכה ומתקני ההפקה, וצמצום ההסתמכות על מי שתייה ממקורות טבעיים.

שמירה על חוסן אספקת מים בעתות משבר

כחברת תשתית המים הלאומית, מקורות מחויבת לשמירה על רציפות תפעולית גבוהה והיערכות למצבי חירום מורכבים. מערך הניהול של החברה מגובה בנהלים ייעודיים לניהול משברים, לרבות תרחישים של פגיעה בתשתיות, הפסקות חשמל, מחסור במים ומצבים ביטחוניים. במצבי חירום, מקורות משמשת כזרוע הביצועית של רשות המים ומחויבת להבטיח אספקת מים סדירה לכלל הצרכנים, לרבות מוסדות חיוניים ומשק. מקורות פועלת לפי נהלים מוגדרים ומבצעת התאמות בכדי להבטיח את המשך אספקת המים, ביטחון המים, ואיכותם, לצד הבטחת תקשורת ותפעול שוטף, בהתאם להנחיות הרגולציה. החברה פועלת בשלושה מישורים עיקריים: חיבור צרכנים למערכת מים נוספת, צמצום אזורים הניזונים ממקור מים יחיד וחיבור אזורים מנותקים למערכת הארצית. בנוסף, החברה נערכת לניצול עודפי מים וגיבוי אספקה במצבי משבר, לרבות הכנה מראש להשלוח עומס במערכת החשמל הארצית שעלולות להשבית מתקני התפלה.

שנת 2024 הציבה אתגרים בנוגע לאספקת מים. מתקן ההתפלה "שורק 2", שהיה צפוי להיכנס לפעילות בתחילת השנה, לא החל לפעול במועדו בשל נסיבות שונות, בהן השלכות המלחמה. בנוסף, מתקן ההתפלה באשדוד לא פעל במהלך חודשי הקיץ עקב שיפוץ ותחזוקה, וחזר לפעילות רק בסוף השנה. תוכנית אספקת המים ל-2024, אשר גובשה על ידי ועדת התפעול של רשות המים והביוב, נסמכה על שילוב מקורות מים שונים, לרבות מים מותפלים. בשל האילוצים האמורים, היצע המים המותפלים בפועל היה נמוך מהמתוכנן, דבר שהצריך התאמות תפעוליות שוטפות בכדי להבטיח את רציפות אספקת המים.

בשנת 2024 כמות המשקעים הייתה גבוהה מהממוצע ולכן התאפשר למקורות להגדיל את הפקת המים מהכנירת לכדי 273 מיליון מ"ק לעומת 80 מיליון מ"ק בתכנון המקורי. היכולת של החברה לנייד מים ממקורות שונים באמצעות המערכת הארצית היוותה מרכיב קריטי בשמירה על יציבות האספקה והתאמתה לצרכי הלקוחות. על אף האתגרים שהציבו נסיבות אלו, אספקת המים ללקוחות נשמרה במלואה.

ניהול מים אינטגרטיבי, גמישות תפעולית, אופטימיזציה של מערכות ההולכה ועבודתם של אנשי השטח בשיתוף פעולה עם הרגולטורים אפשרו למקורות להבטיח מענה מלא לדרישה הארצית. היערכות נכונה ותפעול מושכל בעת אילוצים בלתי צפויים, אפשרו למקורות לשמור על חוסן אספקת המים ברמה הלאומית.

חיבור האזורים המנותקים ממערכת ההולכה הארצית

בשנת 2024, מקורות המשיכה בביצוע פרויקטים כמענה לפיתוח ההתיישבות והחקלאות בארץ, ובמטרה להמשיך להבטיח את איכות החיים של תושבים באזורים מנותקים. החברה מקדמת את חיבורם של אזורים מנותקים למערכת הארצית במטרה להגדיל את אמינות אספקת המים וליצור רציפות מלאה באספקת מי שתייה, מים לחקלאות, לטבע ולתיירות באזורים אלו, שהעיקריים בהם הינם מעלה כנרת, רמת הגולן, העמקים המזרחיים, בקעת הירדן, גליל מערבי ואזור הערבה. לצורך כך, מקורות פועלת מול הרשות הממשלתית למים ולביוב ובהתאם לאישוריה והוראותיה.

מים מותפלים

לנוכח שינויי האקלים, הגידול באוכלוסייה והעלייה המתמדת בצריכת המים, גובר הצורך בפתרונות חדשניים שיבטיחו אספקת מים איכותית, רציפה ויציבה. לשם כך, מוקמים ומורחבים מתקני התפלה בישראל, במטרה לחזק את אמינות האספקה ולצמצם את התלות במקורות מים טבעיים. מקורות מפעילה מתקני התפלה ומערכות ממרבנליות¹ לייצור מי שתייה ומים לחקלאות, ובמקביל קולטת מים מותפלים מזכיינים פרטיים כמקור מים חלופי.



תוכנית הפיתוח של מקורות לקליטת והולכת מים ממתקני התפלה

תוכנית הפיתוח של מקורות כוללת מגה-פרויקטים אסטרטגיים לקליטת והולכת מים ממתקני התפלה חדשים ומורחבים, הפרוסים לאורך רצועת החוף ובמפרץ אילת. חלק מהפרויקטים מצויים בשלבי תכנון וחלקם כבר בשלבי ביצוע.

במסגרת הפעילות מוקמות תשתיות הנדסיות רחבות היקף, הכוללות קווי הולכה בקטרים גדולים, מאגרים ובריכות תפעול בנפחים של מאות אלפי מ"ק ותחנות שאיבה ייעודיות לספיקות גבוהות.

כחלק מתוכנית הפיתוח התלת-שנתית הנוכחית של מקורות לשנים 2023-2025, מוקמים מערכי קליטה והולכה עבור מתקן התפלה גליל מערבי, מתקן התפלה שורק המורחב ומתקן התפלה סבחה אילת שמיועד להרחבה. במסגרת תוכנית הפיתוח לשנים הבאות, מתוכננת הקמה של תשתיות נוספות עבור מתקן ההתפלה עמק חפר העתידי ומתקן ההתפלה אשקלון המורחב. לצורך קידום המיזמים, מקדמת החברה מספר תוכניות תשתית לאומיות שנועדו להסדיר את הליכי הרישוי הנדרשים.

ניהול השפעות סביבתיות הנובעות מתהליכי ההתפלה

תהליך ההתפלה, על אף תרומתו המרכזית לביטחון המים של ישראל, כרוך באתגרים סביבתיים ובראשם הזרמת תמלחת² מרוכזת שנוצרת בתהליך ההתפלה לים. לאור זאת, מקורות מפעילה את מתקניה בהתאם לרגולציה של משרד הבריאות והמשרד להגנת הסביבה.

מקורות פועלת לצמצום השפעת התמלחת הסביבה הימית על ידי פיתוח טכנולוגיות להפחתת חנקות בתמלחת וצמצום כמויות התמלחת המוזרמות לים, בהתאם להיתרי הזרמה. בנוסף, החברה בוחנת תדיר טכנולוגיות חדשות ומבצעת מחקרים לאיתור כימיקליים ידידותיים לסביבה, זאת לצד פעולות ויוזמות לצמצום השימוש בכימיקליים, ולקידום ההתייעלות האנרגטית במתקנים.

ההשקעה המתמדת של מקורות בתחום ההתפלה מאפשרת התפלת מים וסינון ממברנלי ממקורות מגוונים, לרבות מי קולחים ומי נחלים, ומביאה לניצול מרבי של מקורות המים לצד שיקום מקורות מים טבעיים בישראל. כמו כן, ההשקעה בתחום ההתפלה מאפשרת להשתמש במתקני ההתפלה כאוגר חירום בעת השבתת מתקני התפלת מי ים המופקים על ידי הספקים הפרטיים.

בשנת 2024 אחוז המים המותפלים³ מסך המים שסיפקה מקורות ללקוחותיה, עמד על כ-32%.

¹ מערכת טכנולוגית לסינון והפרדת חומרים בלתי רצויים מהמים, המשמשת בתהליכי התפלת מים וטיהור שפכים.

² תוצר לווי של תהליך ההתפלה, המורכב ממלחים ומינרלים.

³ המים המותפלים כוללים קניית מים ממתפלים פרטיים וכן התפלת מים במתקני ההתפלה של מקורות למי שתייה ומים לחקלאות.

מערכת ההולכה

203-1

304-2

"המוביל הארצי" ו"המוביל הארצי החדש" מהווים את עמודי התווך במערכת אספקת המים הארצית של מקורות. המוביל הארצי, שהוקם בשנות השישים, נועד להעביר מים מצפון המדינה למרכז ולדרום, ומוליך כיום מעל מחצית ממי השתייה בישראל לאורך כ-13,000 ק"מ. בהתאם לצרכי המשק, יזמה מקורות את "המוביל הארצי החדש", שנועד לקלוט מים מותפלים מחמשת מתקני ההתפלה לאורך חוף הים התיכון ולשלבם במערכת הארצית, תוך שינוי כיוון אספקת המים ממערב למזרח. בנוסף, "המוביל הארצי החדש" מספק מים מותפלים לאזור ירושלים והסביבה באמצעות "המערכת החמישית לירושלים", שנועדה לעמוד בגידול הצפוי בצריכת המים בעשורים הקרובים באזור זה.

יעילות באספקת מים

ניהול משאב המים ויעילות מערכת ההולכה מהווים את ליבת הפעילות של מקורות, ולכן החברה פועלת לייעול השימוש במים, השקעה בטכנולוגיות להגברת יעילות התשתיות ומניעת דליפות. אלו מאפשרים להפחית את צריכת האנרגיה, עלויות התפעול, והוצור בהרחבת תשתיות. מערכת ההולכה מהווה מרכיב עיקרי ביכולת החברה לספק מים לכלל המשק, והחברה דואגת לשמור על קווי הולכה תקינים, על מנת להקטין את פחת המים בתהליכי ההולכה. במקביל, החברה פועלת לשיפור יעילות יחידות השאיבה במקורות המים ובתחנות השאיבה, על מנת להפחית את צריכת האנרגיה. מקורות אמונה על פעילות תקינה של מערכות ההולכה ומבצעת בקרה חודשית בנושא יעילות באספקת המים על ידי מחלקות ההנדסה ומנהלי מרחבי התפעול, כאשר נושאי היעילות והפחת נמצאים במעקב שוטף ומוצגים מול ההנהלה והדירקטוריון.

התייעלות אנרגטית במערכות המים

מקורות מפעילה יוזמות להגברת התייעלות אנרגטית והפחתת עלויות תפעול, תוך הטמעת מערכות אוטומציה בחדרי הבקרה למעקב אחר מפלסי הבריכות והמאגרים והפעלת ציוד שאיבה בצורה מיטבית, יחד עם שימוש במודלים ממוחשבים לחיזוי צריכה וייעול אופטימלי של צריכת האנרגיה במערכות המים. החברה מנסרת ומנהלת באופן שוטף את ביצועי המשאבות תוך ניתוח נתונים בזמן אמת והתאמת פעילות המשאבות לצורכי הצריכה ולתנאי הרשת, במטרה למקסם את היעילות האנרגטית. בנוסף, מקורות פועלת לשימוש יעיל בתעריפי האנרגיה המשתנים במשך היום. החברה מסיטה את זמני השאיבה משעות פסגה לשעות שפל, תוך שימוש אופטימלי בנפחי אגירת מים, לצד הגדלתם. החברה מחליפה מנועים ושנאים ביעילות נמוכה ועוקבת באופן חודשי אחר מאזני המים באזורי לחץ חריגים לאיתור נזילות או תקלות אחרות. בנוסף, החברה שומרת על יעילות ציוד השאיבה על ידי בקרה שוטפת בהתאם לתקנות משרד האנרגיה ועל פי הנחיות חטיבת ההנדסה, ומחליפה בהתאם לבדיקות כדאיות כלכלית עשרות משאבות בשנה לטובת שיפור היעילות האנרגטית. מקורות מדווחת למשרד האנרגיה מדי שנה אודות תוצאות היעילות של ציוד השאיבה כולל יחידות שאיבה חריגות, אשר לא עומדות בדרישות התקנה.

במקורות כ-1,020 קידוחים מתוכם כ-750 פעילים, וכ-2,050 בוסטרים²² בעלי מבנה שונה. על פי תקנות משרד האנרגיה, הוגדרה רמת יעילות מינימלית של 55% עבור קידוחים ושל 65% עבור מגברי הלחץ. במקורות, מבוצעת מעת לעת החלפת יחידות שאיבה, גם כאשר רמת היעילות שלהן אינה חורגת מהמינימום שנקבע בתקנות. החלפות אלו מבוצעות כאשר נמצא שהשקעה ביחידות שאיבה חדשות, בעלות רמת יעילות גבוהה יותר, היא כדאית כלכלית ותפעולית. יחידות השאיבה הקיימות במקורות עולות על רמות היעילות הנדרשות בהתאם להנחיות משרד האנרגיה.



²² משאבות מבירות לחץ.

ניהול פחת ומעקב אחר מדידת המים

מקורות פועלת כל העת להקטנת פחת במערכות המים בעזרת פעילות משולבת לאיתור, טיפול ומניעת דליפות. מערכת ההולכה מנוטרת באופן שוטף ורציף בהיבטי ספיקה ולחץ, ובכך מאפשרת זיהוי מיידי במקרה של דליפה. החברה בוחנת בכל עת אמצעים טכנולוגיים חדישים אשר יסייעו לשמור על פחת נמוך ואף לצמצמו ככל שניתן.

אחוז פחת המים בחברת מקורות לשנת 2024 הינו 4.07%, לעומת 4.2% בשנת 2023¹⁵. אחוז הפחת המדווח מחושב כיחס בין סך פחת המים לבין סך כל שימושי המים.

תקני איכות ומעבדות לניהול ולבקרת מים

לטובת אספקת מים באיכות מי שתייה, מקורות מבצעת בקורות ומעקב רציף, לרבות על ידי הפעלת חדרי בקרה המאוישים 24/7, לבחינת האיכות ומציאת זיהומים לאורך כל שרשרת האספקה - החל ממקור המים וכלה בנקודת האספקה הסופית. בדיקות איכות המים השנתיות מתבצעות בהתאם לתכנית דיגום העומדת בדרישות תקנות מי השתייה ומאשרת על ידי משרד הבריאות. תכנית הדיגום מיושמת הן במתקני ההפקה והן במערכת אספקת המים, כאשר מכל דיגום מבוצעות בדיקות למספר גורמים (מיקרוביאליים או כימיים) במעבדה מוסמכת ו/או בשטח.

פעולות הבקרה על איכות המים במקורות כוללות בין היתר ביצוע סקרים תברואתיים מניעתיים, בדיקות שגרתיות לאיכות המים במתקני ההפקה, הרכישה, הטיפול והאספקה וחיטוי מבוקר של המים ביציאה ממתקני ההפקה והרכישה, בהתאם לדרישות משרד הבריאות. בנוסף, מבוצעות מדידות רציפות לעכירות המים.

במסגרת הפיקוח על מערכות המים, מתקבלים נתונים והתראות ממכשירי מדידת איכות המים, לרבות במקרים של חציית ספי מדידה או חשש לתקלה במערכות. כל התרעה על חשש לתקלה מטופלת באופן מיידי באמצעות פעולות מתקנות, ובמידת הנדרש מדווחות בזמן אמת למשרד הבריאות. פעולות מתקנות עשויות לכלול: תיקון של רמת החיטוי, הפניית מים החורגים בערכי עכירות למאגרים לשיקוע העכירות, שינוי מקורות מי השתייה למקורות חלופיים, שטיפת קווים וניקוזם ובדיקות חוזרות של המים על מנת לנטר את יעילות הפעולות שבוצעו.

כחלק ממחויבותה לשקיפות כלפי הציבור ומחזיקי העניין, בכל שנה מפרסמת מקורות את "דוח איכות מי השתייה"¹⁶, בהתאם לתקנות מי השתייה, הנגיש לציבור ומתאר את איכות המים בשנה החולפת, לרבות תיאור תקריות חריגות.

- בשנת 2024 בוצעו 146,867 בדיקות מיקרוביאליות וכימיות, בהתאם לתקנות ולהנחיות משרד הבריאות.
- בשנת 2024, למעלה מ-99.9% מסך הבדיקות המיקרוביאליות והכימיות שנערכו שנמצאו תקינות.



¹⁵ חל עדכון בנתון פחת המים לשנת 2023.
¹⁶ לפירוט והרחבה, ראה **דוח איכות מי השתייה לשנת 2024**.

שמירה על מקורות המים

מקורות פועלת למנוע ולמזער את זיהום מקורות המים, כחלק ממחויבותה לשמירה על המשאב הטבעי. עם כ-2,700 מתקנים הפרוסים ברחבי המדינה, מקורות המים ומערכות ההולכה חשופים לזיהומים שונים, לרבות זיהום מי תהום בשל חדירת חומרים מזהמים לקרקע, בייחוד במתקנים הממוקמים בקרבת מפעלים, קווי ביוב ואתרי פסולת. מקורות פועלת לצמצום הזרמות לסביבה ככל שניתן ולהפחתת השימוש בחומרים בהם יש סיכון סביבתי, לרבות החלפת השימוש בשמן סיכה במים בתהליכי קידוח ומעבר להכלרה אלקטרוליטית, כחלופה לשינוע של חומרים מסוכנים. כמו כן, במקרים שבהם מקורות איננה מוסמכת לטפל ולהסדיר מפגעים באופן סטטוטורי, החברה פונה לרגולטורים להפעלת סמכויותיהם להסדרת מפגעים פוטנציאליים.

פעילות ההגנה על מקורות המים מעוגנת בתקנות בריאות העם (איכותם התברואית של מי שתייה), התשע"ג-2013. כמו כן, למקורות נוהל עבודה סדור שמטרתו קביעת הנחיות אחידות לאיתור, דיווח, מעקב וטיפול במפגעים סביבתיים באזורי מערכות אספקה ומקורות מי שתייה.



הרחקת PFAS מקידוחי מי שתייה

PFAS (Per-and Poly Fluorinated Alkyl Substances) מהווה משפחה של תרכובות כימיות אורגניות המשומשות במוצרים תעשייתיים אשר ידועות ביציבותן הגבוהה, נטייה לנדידה למרחקים גדולים ובעלות פוטנציאל להשפעות בריאותיות. תרכובות PFAS יכולות להימצא במקורות המים בעקבות שפכים ממפעלים בהם נעשה שימוש בתרכובות, אתרי פסולת עם מוצרים הכוללים את התרכובות, ותהליכים נוספים. בשל כך, משרד הבריאות החליט על אימוץ ערכי הסף של הדירקטיבה האירופאית, שנקבעו ל-0.1 מיליגרם לליטר ל-20 חומרי PFAS מרכזיים, וכן את לוח הזמנים ליישומם- עד לינואר 2026.

בישראל נערכו מספר סקרים ובדיקות לנוכחות PFAS, בהם התגלו ריכוזים משתנים במספר קידוחים של מקורות ובמספר קידוחים פרטיים, כאשר בחלק מהקידוחים הריכוז נמצא מעל התקן המומלץ על ידי האיחוד האירופי. בעקבות ממצאים אלו, בחרה מקורות להתמקד בהטמעת פתרון מוכח להרחקת PFAS במתקניה- טכנולוגיית ספיחה. בנוסף, החברה ביצעה סדרת ניסויים מעבדתיים ופילוט בשטח באחד מקידוחי החברה, במטרה לבחון ולהשוות בין טכנולוגיות שונות להרחקת PFAS ממי תהום. באמצעות הפעלת הפילוט נלמדות סוגיות תפעול שונות המשפיעות על העבודה השוטפת של מתקני הטיפול ב-PFAS בקידוחים.

ניהול שפכים ומי קולחים

שפכים לא מטופלים מהווים סיכון סביבתי ותברואתי ועלולים לזהם את מקורות המים הטבעיים. מקורות פיתחה יכולות ייחודיות למחזור שפכים ולהשיבם לצורכי החקלאים ברחבי הארץ ובנגב בפרט, ושואפת להמשיך לפתח יכולות טכנולוגיות מתקדמות אלו. לצורך כך, החברה משלבת תהליכים מכניים, ביולוגיים וטכנולוגיים מהמתקדמים בעולם בעת הטיפול בשפכים, ובכך הופכים השפכים ממטרד סביבתי למשאב מים המסופק כקולחים להשקיה חקלאית ואף מאפשרים להפנות את המים השפירים לשימוש ביתי. בעזרת טכנולוגיה יחידה מסוגה בעולם, עוברים מי הקולחים שדרוג ביולוגי נוסף במעבה האדמה, שמביא את המים המושבים לאיכות הגבוהה ביותר.

השבת קולחים כוללת את כל הפעולות המשלימות לטיפול השניוני והשלישוני הנעשה בשפכים במתקנים לטיהור שפכים, במטרה לאפשר שימוש חוזר במי הקולחים להשקיה חקלאית. פעולות אלו כוללות ביצוע טיפולים נדרשים לתחזוקת היציבות ההנדסית וליציבות איכות המים במאגרים, פעולות למניעת פריחת אצות וזואופלנקטון הגורמים לסתימות במערכות ההשקיה, והתקנת תחנות שאיבה ומערכות סינון ביציאות מהמאגרים להרחקת גורמי סתימה. בנוסף, מתבצעים גם מעקבי ניטור לאיכות המים במאגרים, לבחינת התאמתם לאיכויות הנדרשות לחקלאות בהתאם לתקינה הקיימת. לבסוף, מי הקולחים עוברים חיטוי בהתאם לנדרש בתקנות ומסופקים לצרכנים.

שינוי אקלים

3-3
201-2

מקורות, בהיותה חברת המים הלאומית, מאופיינת בפריסת תשתיות לאורכה ורוחבה של מדינת ישראל, ובכך חשופה באופן מוגבר להשפעות השונות של שינויי אקלים – אחד מהאתגרים המשמעותיים של ימינו. שינויי האקלים עשויים להשפיע על זמינות ואיכות המים, לפגוע בתשתיות הקריטיות ולהשפיע על רווחת החיים הכוללת. יחד עם זאת, שינויי האקלים מציבים גם הזדמנויות לפיתוח טכנולוגיות מתקדמות ולשיפור היעילות התפעולית. מגמה עולמית מתרחבת בראי ניהול סיכונים אקלים וזיהוי ההזדמנויות הנובעות מהם, מעלה את חשיבות הנושא בקרב חברות רבות, ביניהן מקורות. לאור זאת, בחינת הסיכונים וההזדמנויות הנובעים משינויי האקלים הפכה לחלק בלתי נפרד מהיערכות החברה להתמודדות עם השינויים העתידיים, כחלק מתפיסת המוכנות והאחריות הארגונית. לנוכח רמת אי-הוודאות הגבוהה ואופיים המשתנה של סיכונים אקלים, החברה אימצה גישה דינמית לניהול סיכונים אלו.

סקר סיכונים אקלים

לשינויי האקלים וההתחממות הגלובאלית פוטנציאל השפעה על תשתיות החברה ופעילותה, הן דרך אירועי מזג אוויר קיצוניים והן באמצעות שינויים הדרגתיים ארוכי טווח. השפעות אלו מתחלקות לשתי משפחות סיכון עיקריות:

■ **סיכונים פיזיים:** משפחה זו כוללת את הסיכונים הישירים הנובעים משינויי האקלים. סיכונים פיזיים מאופיינים באירועים אקלימיים קיצוניים ובשינויים הדרגתיים במזג האוויר ובסביבה, שעלולים לגרום לנזקים לתשתיות, למשאבי החברה ולתפעול השוטף. **במשפחת הסיכונים הפיזיים, ניתן להבחין בין סוגי סיכון עיקריים:**

- **סיכונים אקוטיים:** קבוצת סיכונים הנובעים מהתרחשותם של אירועי קיצון במזג האוויר, כגון גלי חום, הצפות ושריפות נרחבות. אירועים אלו עלולים לגרום לשיבושים פתאומיים ולנזקים כלכליים.
- **סיכונים כרוניים:** קבוצת סיכונים הנובעים משינויים ארוכי טווח בדפוסי מזג האוויר, כגון עלייה הדרגתית בטמפרטורות, שינוי בדפוסי המשקעים, עלייה במפלס פני הים והתגברות אירועי מזג אוויר חריגים. אירועים אלו עלולים להשפיע על זמינות ואיכות המים, תפקוד תשתיות ולהביא להגדלת עלויות תחזוקה ותפעול.

■ **סיכונים מעבר:** משפחה זו כוללת את הסיכונים הנובעים מתקופת המעבר לכלכלה דלת פחמן, במסגרתה נדרשים שינויים והתאמות להתמודדות עם סיכונים אקלים, לצד הניסיון להפחיתם. סיכונים אלו כוללים שינויים במדיניות ממשלתית ורגולטורית, לרבות הטלת מס פחמן, קביעת יעדי הפחתת פליטות גזי חממה ותקנים סביבתיים מחמירים. בנוסף, סיכונים מעבר קשורים לאי-ודאות לגבי הבשלות הטכנולוגית שעלולה להשפיע על פעילות החברה, וכן לשינויים בהעדפות הצרכנים ובנורמות הציבוריות הקשורות לאקלים.

כאמור, אירועים כמו שריפות, שיטפונות, בצורות מתמשכות או עליית פני הים עלולים להשפיע על פעילותה השוטפת ולפגוע באספקת המים ובתשתיות. לנוכח אתגרים אלו, מקורות פועלת להיערכות מוקדמת ולמעורר סיכונים באמצעות גיבוש תוכניות הפחתה והתאמות ארוכות טווח.

בשנת 2022 ביצעה מקורות סקר סיכונים אקלים למיפוי הסיכונים הפוטנציאליים ותיעדופם. במהלך שנת 2024, הסקר עבר תיקוף והעמקה, תוך קיום סדנאות מקצועיות להבנת השלכות הסיכונים והיערכות מותאמת. ממצאי הסקר הוטמעו במפת הסיכונים של מקורות ובתוכנית עבודה רב-שנתית. בהתאם לממצאי הסקר, מקורות החליטה ליישם תהליך עומק המשכי, במסגרתו יאותרו תחומים להתמודדות עם תרחישי אקלים פוטנציאליים שהחברה עלולה להיות חשופה להם בשנים הקרובות ועד שנת 2100.



היערכות מקורות נעשתה על בסיס תכנית ההיערכות הלאומית לשינויי אקלים, אשר הגדירה ארבעה תרחישים פוטנציאליים להשפעות האקלים:

- **חם יותר** - עליית טמפרטורות שיובילו לעומסי חום כבדים ומושכים באזורים שונים בישראל.
- **יבש יותר** - ירידה בכמות המשקעים, עלייה בתדירות בצורות והחמרת מצבי יובש קיצוניים.
- **קיצוני יותר** - עלייה בתדירות ובעוצמת אירועי מזג אוויר חריגים כמו סופות, ברד ושיטפונות רחבי היקף.
- **גבוה יותר** - עליית פני הים ופגיעה בתשתיות הסמוכות לקו החוף.

במסגרת סקר סיכוני האקלים, זוהו בין היתר נושאי הסיכון הבאים:

- **הפחתת משקעים והתגברות היקפי המדבור** - עלולה להוביל לצמצום מקורות מים טבעיים, גידול בשכיחות הבצורות והגברת הלחץ על מאגרי מים טבעיים כמו נהר הירדן.
- **עלייה בכמות ימי האבק והחול** - עלולה להוביל לירידה באיכות האוויר, תנאי יובש קיצוניים והגברת הסיכון לשריפות, בעיקר באזורים בהם ממוקמים מתקנים בסמוך לחורשות ויערות.
- **עליית מפלס פני הים** - עשויה להשפיע על אזורי החוף בישראל ולהביא לשחיקת קרקע, הגברת הצפות, המלחת מקורות מים מתוקים ופגיעה בתשתיות.
- **חום קיצוני** - עלול להעמיס על מערכות החשמל, לפגוע בתהליכי הטיפול והאספקה, ולגרום לשיבושים בתהליכים שעלולים להוביל לירידה באיכות המים, זיהום מים ושינוי ביציבות הכימיקלים המשמשים לטיפול במים.

תוכנית עבודה רב-שנתית להתמודדות עם סיכוני אקלים

במהלך שנת 2024 גובשה ואושרה על ידי הנהלת החברה תוכנית העבודה הרב-שנתית להתמודדות עם סיכוני אקלים. התוכנית מבוססת על ניתוח ארבעת תרחישי הייחוס, בהתאם למגמות האקלימיות בישראל. החברה ביצעה בחינה מעמיקה של השפעות תרחישי האקלים על ההיבטים התפעוליים והפיננסיים, ערכה מיכוי סיכונים וגיבשה המלצות לניהול הסיכונים האקלימיים, תוך מיפוי הצעדים הנדרשים במקרה של התממשות התרחישים.

תוכנית העבודה כוללת בין היתר היערכות הנדסית ופיננסית מותאמת, פיתוח והטמעה של תוכניות היערכות למשאב ההון האנושי, פיתוח מערכת לניהול שוטף של סיכוני האקלים, עיבוי והשלמת תוכנית העבודה על פי סוגיות שעלו בסדנאות המקצועיות.

התייעלות אנרגטית

מקורות נמנית עם צרכני החשמל הגדולים במדינה. התוכנית האסטרטגית של החברה מתמקדת בפיתוח בר-קיימא, כאשר החברה שואפת להמשיך ולקדם התייעלות אנרגטית. לשם כך, הקימה מקורות את מערך האנרגיה, המעניק תשומת לב מלאה להשגת היעדים ולעמידה בתקינה המקובלת. מידי שנה חברת מקורות עורכת דוח סיכום אנרגיה, המציג את תוצאות היעדים, היוזמות החדשות, סטטוס הביצוע, ותוצאות המדידות, המשמשים בסיס לקבלת החלטות להמשך התייעלות אנרגטית.



יוזמות אסטרטגיות להתייעלות אנרגטית

- **הסמכה לתקן אנרגיה ISO 50001** - במהלך שנת 2024, החברה הוסמכה לתקן ISO 50001, המהווה אבן דרך משמעותית בניהול האנרגיה בחברה. אימוץ התקן כולל יישום נהלים סדורים לניהול אנרגיה, הגדרת תחומי אחריות מוסדרים, ושיפור מתמיד של הביצועים האנרגטיים בהתאם להנחיות בינלאומיות.
- **שימוש במערכת לתפעול אופטימלי מקוון לניהול מים** - מקורות מפעילה מערכת מתקדמת לניהול תפעולי חכם, המשפרת את יעילות הפעלת מערכות המים ומפחיתה עלויות אנרגיה. במסגרת זו, הוטמעה מערכת "מעקב-בקרה-תפעול" (מב"ת) בקו השלישי, המאפשרת עדכון דינמי של תוכניות תפעול בהתאם לשינויים בצריכה החזויה. בנוסף, החברה מפעילה מודל לניהול אופטימלי של משאבות, המדרג את הפעלתן לפי רמת היעילות האנרגטית, עם עדיפות למשאבות חסכוניות. המערכת מתמקדת ב-60 תחנות השאיבה הגדולות, האחריות לכ-60% מצריכת החשמל של החברה, ומאפשרת התייעלות מרבית וחיסכון אנרגטי משמעותי.
- **יעילות ציוד שאיבה** - מקורות עוקבת באופן שוטף אחר יעילות המשאבות ופועלת לתיקון ולהחלפת משאבות שאינן יעילות אנרגטית, תוך קביעת סדר הפעלה מיטבי להשגת חיסכון אנרגטי אופטימלי. בשנת 2024 שופצו והוחלפו 31 משאבות, אשר הביאו לחיסכון מוערך של כ-2 מיליון ₪ בהוצאות החשמל.
- **קבלת רישיון ספק חשמל וירטואלי** - החל מסוף 2023, מקורות מחזיקה ברישיון ספק חשמל וירטואלי, המאפשר לה לרכוש חשמל מוזל מספק המערכת ולייעל את עלויות האנרגיה. בנוסף, הרישיון מאפשר רכישת חשמל מיצרני אנרגיה מתחדשת להפעלת מתקני החברה. כחלק מיישום המהלך, מקורות הקימה מאגר ספקי חשמל לטובת אספקת חשמל מוזל למתקניה, תוך תיעודף לספקים המייצרים חשמל מאנרגיה מתחדשת.
- **אנרגיה מתחדשת** - במטרה להוביל את המעבר לאנרגיה מתחדשת ולצמצם את טביעת הרגל הפחמנית, מקורות מקדמת פרויקטים נוספים להקמת טורבינות הידרואלקטריות ומערכות סולאריות לשימוש פנימי. כחלק מהמאמצים להפחתת פליטות פחמן ולהחלפת גנרטורים המופעלים בדיזל, מקורות מקדמת פיילוט חדשני לייצור חשמל ממימן ירוק.
- **קידום פרויקט לשדרוג מערכות סולאריות** - במהלך 2024, מקורות השלימה את שדרוגן של שתי מערכות סולאריות במתקן ההתפלה סבחה שבאילת, אשר הוקמו לפני כעשור. המהלך בוצע במטרה לשפר את יעילותן בעקבות הירידה הטבעית בביצועי הציוד ולשלב טכנולוגיות חדשניות המייעלות את פעילות המתקנים, ייצור וצריכת האנרגיה בהם.
- **הקמת מתקני ייצור אנרגיה סולארית** - במסגרת הליך שפרסמה רשות החשמל בשיתוף חברת החשמל לישראל, להגדלת קיבולת הרשת ושילוב מתקני ייצור אנרגיה סולארית, זכתה מקורות בהגרלה להקמת תשעה מתקני ייצור באתרי החברה. בשנת 2024 הסתיימו שלב המכרז והחברה נמצאת בשלב בחירת קבלני הביצוע להקמת המערכות הסולאריות.

שימוש בדיזל גנרטורים

חברת מקורות מחזיקה בגנרטורים הפועלים על דיזל כחלק מהיערכותה לשעת חירום, בעיקר בעת מחסור בחשמל. מקורות משתמשת בגנרטורים אלו כחלק מהסדר השלה מרצון לצרכי חשמל גדולים עם חברת החשמל לישראל. לפי הסדר זה, בזמנים בהם הביקוש לחשמל גבוה, מנתקת חברת החשמל את אספקת החשמל למקורות, וזו נשענת על ייצור חשמל עצמי באמצעות הגנרטורים. במסגרת הוראות הרשות הממשלתית למים ולביוב וכללים מחייבים למשק לשעת חירום, חלק ממתקני מקורות מצוידים בדיזל גנרטור, אשר נשמר במצב זמין בכדי להבטיח אספקת מים בשעת חירום. בשנת 2024 קלטה חברת מקורות כ-20 דיזל גנרטורים לתחנות החברה בהתאם לתקן מל"ח (משק לשעת חירום), המיועדים להבטחת פעולה רציפה גם בתנאי חירום, וכן שבעה דיזל גנרטורים נוספים שנרכשו לצורכי חירום. בנוסף, הוצב מגה דיזל גנרטור בתחנת אשכול של המוביל הארצי, המאפשר לספק חשמל בהיקף רחב בעת הצורך.



ריענון סולר

מקורות מבצעת ריענון סולר באופן תקופתי אחת לחמש שנים, במטרה להבטיח את תקינות וזמינות מערך הדיזל גנרטורים המשמשים את החברה. התהליך מתבצע על ידי קבלן חיצוני תחת פיקוח ממוני המל"ח במרחבים.

במסגרת התהליך, הסולר נשאב ממכלי האחסון, עובר סינון יסודי באתר, ולאחר מכן מוחזר למיכל כשהוא נקי ממשקעים ולכלוך. פעולה זו מפחיתה את הסיכון להצטברות מזהמים, אשר עלולים לפגוע בתקינות פעילות הדיזל גנרטורים ולהשפיע על זמינותם בעת הצורך.

ריענון הסולר תורם ליעילות ולרציפות התפעולית של החברה, תוך הפחתת הסיכון לתקלות הנובעות מאיכות דלק ירודה. בכך, התהליך מסייע בהבטחת אמינות מערכות הגיבוי האנרגטי של מקורות ושמירה על מוכנותן במצבי חירום.

צריכת אנרגיה ודלקים:

302-1

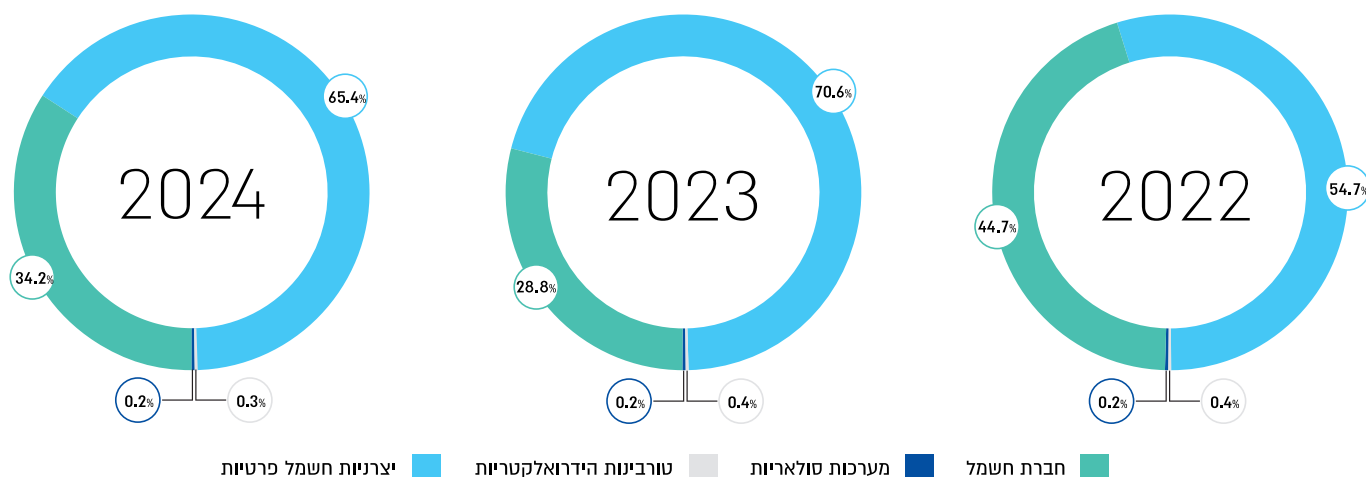
302-2

רכיב	2024	2023	2022
צריכת אנרגיה מתחדשת מייצור עצמי (MWh)	12,098	14,083	14,584
צריכת חשמל מיצרני חשמל פרטיים (MWh)	1,677,600	1,682,800	1,296,500
צריכת חשמל מחברת חשמל (MWh)	877,200	686,900	1,058,300
סך צריכת החשמל של מקורות (MWh)	2,566,898	2,383,783	2,369,384
צריכת בנזין לתחבורה (ליטר)	502,375	801,456	999,633
צריכת סולר לתחבורה (ליטר)	1,041,451	1,356,252	1,993,813
צריכת סולר לגנרטורים (ליטר)	472,500	436,500	414,500
סך צריכת הדלקים של מקורות (ליטר)	2,016,326	2,594,208	3,407,946
יחס צריכת חשמל אל מול כמות מים שסופקה (MWh/Mega-Liter)	1.37	1.34	1.35

בשנת 2024, סך צריכת החשמל של החברה עלתה בעקבות שינוי בתמהיל מקורות המים והגידול המשמעותי באספקת מים שמקורם בכינרת. בנוסף, בשל הצורך בהגברת אמינות האספקה במהלך מלחמת "חרבות ברזל" החברה שמרה על רמות איגום גבוהות, גם במחיר של עלייה בצריכת האנרגיה-כל זאת בכדי להבטיח רציפות תפעולית ולמנוע שיבושים באספקת המים.



פילוח צריכת האנרגיה במקורות:



היקף ייצור חשמל ממקורות מתחדשים (MWh):

רכיב	2024	2023	2022
טורבינות הידרואלקטריות	6,972	8,516	8,914
מערכות סולאריות לצריכה עצמית	5,126	5,567	5,670
סך ייצור חשמל ממקורות מתחדשים	12,098	14,083	14,584

במהלך שנת 2024, חלה ירידה בהיקף ייצור החשמל ממקורות מתחדשים באתרי החברה. הירידה נבעה ממספר גורמים, בהם הגבלות תפעוליות שנכפו בעקבות מצב החירום הביטחוני במהלך מלחמת "חרבות ברזל", אשר הביאו להפסקות יזומות או זמניות בהפעלת מתקני ייצור. בנוסף, נרשמו תקלות טכניות במספר אתרים אשר הובילו להשבתה חלקית של טורבינות, וכן ירידה בצריכת אנרגיה מתחדשת לצריכה עצמית, בין היתר בשל צמצום פעילות תפעולית באתרי השאיבה. במקרים בהם לא נוצלה האנרגיה לצריכה עצמית, עודפי החשמל הוזרמו לרשת החשמל הארצית.

- ייצור אנרגיה מתחדשת בשנת 2024 עמד על 12,098 MWh, שווה ערך לכ-5,298 tCO₂e פליטות שנמנעו.
- שנת 2024 היוותה שנת שיא בהתייעלות האנרגטית במקורות, כאשר החסכון בהוצאות האנרגיה הסתכם בכ-63 מיליון ש"ח, לעומת חסכון בהיקף 57 מיליון ש"ח בשנת 2023.

התפלגות צי רכבי החברה לפי סוג מנוע:

סוג מנוע	2024	2023	2022
חשמלי	28	17	-
היברידי	183	203	247
פלאג אין (בנזין/סולר)	723	687	646
סה"כ	934	907	893

טביעת רגל פחמנית

305-1
305-2
305-5

פליטות גזי החממה נחשבות לאחד הגורמים המרכזיים המשפיעים על שינויי האקלים, והשפעתן נמדדת באופן קפדני לאור החשש מהשלכותיהן על המערכות האקולוגיות, בריאות הציבור והכלכלה העולמית. מקורות רואה בהפחתת פליטות גזי החממה חלק בלתי נפרד מהאחריות הסביבתית שלה. לשם כך, החברה משקיעה בניהול יעיל של צריכת האנרגיה ובשיפור תהליכי ההפקה וההולכה, במטרה לתרום להפחתת הפליטות ולצמצום ההשפעה הסביבתית הכוללת של פעילותה. במהלך השנים האחרונות בחרה מקורות להשתתף במנגנון הוולונטרי של המשרד להגנת הסביבה לרישום ודיווח על פליטות גזי חממה.

חברת מקורות מודדת את טביעת הרגל הפחמנית שלה על פי מתודולוגיה מקובלת בתחום, כחלק מהניתוח הפנימי שנעשה לבחינת ההשפעה הסביבתית הכוללת של החברה. הנתונים בדבר פליטות גזי החממה של מקורות מתייחסים לפליטות ישירות ועקיפות ולאורך שרשרת הערך:

- מכלול 1:** הפליטות הישירות של חברת מקורות נובעות בעיקרן משריפת דלקים על ידי צי הרכב של החברה, משריפת דלקים בגנרטורים כחלק מהסכמים עם חברת החשמל והיערכות החברה לשעת חירום.
- מכלול 2:** הפליטות העקיפות של חברת מקורות נובעות מצריכת החשמל ותלויות בהרכב הדלקים ודרישות אספקת המים.
- מכלול 3:** הפליטות העקיפות הנוספות של חברת מקורות נובעות מפעילויות בשרשרת האספקה והתפעול של החברה, לרבות ייצור, הובלה ושירותים של חומרים ורכיבים הנחוצים לפעילותה.

פילוח טביעת הרגל הפחמנית של מקורות לפי מכלולים tCO_2e^{16} :

מכלול	2024	2023	2022
מכלול 1	5,476	6,913	11,446
מכלול 2	1,027,753	959,552	1,056,988
סה"כ פליטות (מכלולים 1+2)	1,033,229	966,465	1,068,434

במכלול 1, במהלך שנת 2024 חלה ירידה של כ-20% בהיקף הפליטות בהשוואה לשנת 2023. ירידה זו מיוחסת לעלייה בשימוש ברכבים חשמליים ולהפחתת השימוש ברכבים המונעים בדלקים פוסיליים.

במכלול 2, חלה עלייה של כ-7% בהיקף הפליטות במהלך שנת 2024, בהשוואה לנתוני שנת 2023. עלייה זו נובעת מגידול בצריכת החשמל שנדרש לצורך שמירה על תפקוד רציף של מערכות הולכה ואספקת מים, וכן להגברת המוכנות התפעולית לאור מצב החירום הביטחוני במהלך מלחמת "חרבות ברזל".

תוכנית להפחתת פליטות גזי חממה

במהלך שנת 2024, גיבשה חברת מקורות תוכנית אסטרטגית לבחינת הפחתת פליטות גזי החממה מפעילותה עד לשנת 2050. התוכנית כללה מיפוי, בחינה ומדידה של פעילות החברה לאורך כל שרשרת הערך, תוך זיהוי מקורות הפליטה העיקריים וסקירת חלופות אפשריות למימוש הפחתת פליטות מפעילות החברה. במסגרת החזון האסטרטגי של החברה להפחתת פליטות, אושר על ידי הנהלת החברה יעד הפחתת פליטות אבסולוטי של 40% מכלל פעילות החברה עד לשנת 2050, ביחס לנתוני הפליטות משנת הבסיס 2023.

בנוסף, במהלך שנת 2024 גיבשה החברה תוכנית עבודה לשנת 2025, הנגזרת מהתוכנית האסטרטגית של החברה, לצורך בחינת פעולות מעשיות להפחתת פליטות גזי חממה מפעילות החברה בטווח הקצר.



וועדת היגוי בנושא הפחתת פליטות פחמן

מהלך נוסף שגובש בשנת 2024 כלל הקמת ועדת היגוי ייעודית להובלת תהליך הפחתת פליטות הפחמן בחברה. הוועדה תתכנס בתדירות חודשית ותפעל לגיבוש ויישום תוכנית רב-שנתית להפחתת הפליטות, פיתוח מדדים לבקרה ומעקב אחר התקדמות התוכנית, בחינת טכנולוגיות חדשניות ופתרונות קיימים, קידום מדיניות פנים-ארגונית בתחום הקיימות, ושיתופי פעולה עם גופים חיצוניים-ממשלתיים, פרטיים וארגוני סביבה.

סמכויות הוועדה כוללות:

- הקמת צוותי משנה לקידום תחומי פעילות הוועדה.
- הגשת המלצות להנהלה בנושאי מדיניות והשקעות הקשורים להפחתת פליטות פחמן.
- דיווח שוטף להנהלת החברה על התקדמות, פעולות והישגים, לצד פרסום דוח התקדמות שנתי.

בראש הוועדה עומד סמנכ"ל ההנדסה של מקורות וחברים בה נציגים ממגוון תחומי ליבה בחברה, כגון הנדסה, אנרגיה, ניהול איכות, בטחון מים, תכנון, רכש, תחבורה, ועוד.

¹⁶ מחושב בהתאם למתודולוגיית ה-GHG Protocol.
¹⁷ נתוני מכלול 3 עבור השנים 2023-2024 יוצגו בשאיפה בדוח ESG 2025, לטובת הצגת מספרי השוואה.
¹⁸ היעד אושר בכפוף להיתכנות כלכלית.
¹⁹ מכלולים 1, 2 ו-3.

ניהול סביבתי והתייעלות במשאבים

2-25

2-27

3-3

מקורות שמה דגש על שימוש אחראי במשאבי הטבע והטמעת שיקולים סביבתיים בכלל תהליכי העבודה. החברה פועלת לפיתוח ואימוץ טכנולוגיות מתקדמות וחדשנות סביבתית, במטרה להפחית את ההשפעות הסביבתיות ולספק מים באיכות הגבוהה ביותר, תוך חתירה ליעילות מרבית.

ביצוע סקרים סביבתיים

סיכונים סביבתיים למקורות מים מהווים סוגיה בעלת חשיבות לאומית, שכן הם עלולים לגרום לפגיעה באיכות המים ולסכן את בריאות הציבור. בכדי להבטיח את איכות מי השתייה ולמנוע התממשותם של סיכונים סביבתיים, מקורות מבצעת סקרים סביבתיים תברואיים מניעתיים. הסקרים מתבצעים בהתאם לתקנות בריאות העם לאיכותם התברואית של מי השתייה התשע"ג-2013, ולהנחיות משרד הבריאות בנוגע לביצוע והגשת סקר הנדסי-תברואי למתקני המים על פי חוק. סקרים אלו נועדו לאיתור מקורות זיהום פוטנציאליים העלולים לפגוע או לזהם את מי התהום בכלל קידוחי מי השתייה של החברה.

במסגרת הסקרים, מבוצע מפיץ מקיף של כלל מרכיבי מערכת אספקת המים, לרבות תהליכי הפקה, הולכה, אגירה, טיפול, ניטור ובקרה. הסקרים מאפשרים איתור נקודות תורפה וזיהוי איומים אפשריים על איכות המים, לצד גיבוש תוכנית פעולות מתקנות להתמודדות עם סיכונים פוטנציאליים. הסקרים מתבצעים בהתאם לתדירות הנדרשת בתקנות מי השתייה. על פי התקנות, יש לבצע סקר מניעתי למתקן טיפול במים אחת לשנה, סקר למתקן הפקת מי שתייה אחת לחמש שנים, וסקר למערכת אספקת מי שתייה אחת לעשר שנים.

בשנת 2024, כלל המערכות שנבדקו נמצאו תקינות. ממצאי הסקרים אשר בתחום האחריות של מקורות מטופלים במסגרת תכנית עבודה מוסדרת ומתואמים עם משרד הבריאות.

צמצום נפחי חפירה וייבוא חומרי מילוי- התייעלות סביבתית בהנחת צינורות

203-1

משנת 2013, הובילה מקורות פרויקט חוצה חברה להתייעלות בתהליכי חפירה והנחת קווים, מתוך מטרה להפחית את ההשפעה הסביבתית של עבודות להנחת תשתית צינורות. הפרויקט מתמקד בצמצום נפחי החפירה והפחתה ניכרת של הצורך בייבוא חומרי מילוי, באמצעות שיטות חפירה צרות ושימוש בחומרי מילוי מבוססי קרקע מקומית, לרבות קרקע חרסיתית.

במהלך השנתיים האחרונות, הוטמע שלב משמעותי נוסף, במסגרתו נעשה שימוש בחומר בר-זרימה (CLSM), והוביל לחיסכון של כ-75% בנפח חומר המילוי המיובא לכל קילומטר צינור. כיום, הפרויקט נמצא בשלב יישום רחב בכלל הפרויקטים הרלוונטיים, כאשר שיטה זו צפויה להביא להפחתה מוערכת של כ-45,000 הובלות בשנה, לצד צמצום פליטות מזהמים, זיהום אוויר ורעש, וחסכון במשאבים טבעיים.

הפרויקט כולל חדשנות הנדסית שבאה לידי ביטוי בפיתוח כף חפירה עגולה ייחודית, שנמצאת כיום בתהליך רישום פטנט על ידי מקורות. הכף מאפשרת חפירה מדויקת ומבוקרת, בהתאמה מלאה לקוטר הצינור, תוך צמצום מקסימלי של עודפי חפירה. בזכות כך, מקורות משיגה אופטימיזציה סביבתית-כלכלית.

צמצום השימוש בכימיקלים בתהליכי חיטוי מים

חברת מקורות פועלת לצמצום משמעותי של השימוש בכימיקלים בתהליכי חיטוי המים, כחלק ממדיניותה לשיפור הבטיחות, ההתייעלות הסביבתית והתפעולית. החברה מיישמת פתרון טכנולוגי מתקדם לחיטוי מים בקידוחים באמצעות מערכת CQMW, המבצעת הכלרה אלקטרו-ליטית- תהליך שבמסגרתו מועבר זרם חשמלי דרך מים המכילים כלורידים טבעיים, ליצירת תמיסת היפוכלורית המשמשת לחיטוי. תהליך זה מתבצע ללא שימוש בכימיקלים חיצוניים.

במקרים בהם ריכוז הכלורידים הטבעיים במים אינו מספק, או כאשר יש צורך לחטא מקור מים בספיקות גבוהות, מוסיפים למערכת מלח בישול, וכך ניתן להמשיך ולייצר את חומר החיטוי הנדרש באתר עצמו, ללא שימוש בחומרים מסוכנים. שיטה זו מפחיתה את הצורך ברכישה, שיוע ואחסון של חומרים מסוכנים בקרבת ריכוזי אוכלוסייה, תוך מזעור הסיכונים הסביבתיים והלוגיסטיים הכרוכים בכך.

מקורות שואפת להגדיל את יכולת ההכלרה העצמית בשנים הקרובות. יעד שאושר על ידי רשות המים, קובע צמצום של כ-50% בשימוש בכימיקלים עד לשנת 2030.



טיפול בפסולת

306-1

306-2

306-3

306-4

306-5

כחברת תשתית המים הלאומית, מקורות פועלת לספק מים בזמינות, אמינות ואיכות מרבית, תוך ביצוע תהליכי השבחת מים ובדיקתם. תהליכים אלו כרוכים בייצור פסולת, ומעת לעת נוצרת פסולת המכילה חומרים מסוכנים. החברה דואגת לפנות פסולת זו בהתאם לתקנות ובכפוף להנחיות המוגדרות במסמך הנאים להיתר הרעלים של החברה. כחלק ממחויבותה לאחריות סביבתית, מקורות משקיעה מאמצים משמעותיים בשיפור תהליכי הטיפול והניהול של הפסולת.

הטמעת תהליכי דיווח ותיעוד פסולת במקורות

במסגרת מדיניות איכות והגנת הסביבה ובהתאם לחזון הסביבתי של החברה, הוחלט על בניית תהליך לדיווח ולתיעוד פסולת. כחלק מתהליך זה גובשו מדיניות ונוהל איסוף פסולת, אשר הותאמו למבנה ולפעילות החברה. מסמכי המדיניות והנוהל כוללים את הגדרת סוגי הפסולת השונים, לצד סקירה רגולטורית של הדרישות לטיפול החלות עליהם. כמו כן, המסמכים מפרטים תהליך סדור לתיעוד ולדיווח על סוגי הפסולת בכלל אתרי החברה, נספחי דיווח פנימיים, חלוקת אחריות לדיווח במרחבים וביחידות אספקת המים, ודרכים מיטביות לשיפור התייעלות בהעברת פסולת למחזור ולשימוש חוזר. נכון למועד פרסום הדוח, מסמכי המדיניות והנוהל נמצאים בתהליך אישור על ידי הנהלת החברה, לצורך תיקופם הסופי כחלק מנהלי החברה.

בשנת 2024 החל שלב יישום תהליך הדיווח והתיעוד, הכולל איסוף נתונים בהתאם למיפוי שבוצע בשנת 2023. במקביל, בוצעו פעולות הסדרה שונות, ובהן הוספת מתקני קרטון חסרים במתקני החברה, פינוי מוסדר של פסולת אלקטרונית, הוספת פחים כתומים ושיפור תהליכי המחזור בחברה.

נתוני פסולת

כחברה האמונה על הקמת ותחזוקת תשתיות מים, היקף הפעילות של מקורות משתנה משנה לשנה בהתאם למספר הפרויקטים, היקף התקלות והתיקונים, וכן מגורמים חיצוניים המשפיעים על כמות וסוגי הפסולת המדווחת מידי שנה.

נתוני פסולת:

2024	2023	סוג פסולת (טון)
204	442	סה"כ פסולת מסוכנת ²⁰
153	442	פסולת מסוכנת שהועברה להטמנה
51	-	פסולת מסוכנת שהועברה למחזור
7,635	7,506	סה"כ פסולת מוצקה
7,163	6,640	פסולת מוצקה שהועברה להטמנה
472	866	פסולת מוצקה שהועברה למחזור

²⁰ בשנת 2024 הנתונים כוללים הבחנה בין פסולת שהועברה למחזור לבין זו שהועברה להטמנה. שינוי זה מהווה בסיס לשיטת הדיווח העתידית.



ניהול ושימור מערכות אקולוגיות וביולוגיות



מקורות מחזיקה בתפיסת ניהול בר-קיימא לשימור המערכות האקולוגיות והמגוון הביולוגי. החברה מייחסת חשיבות רבה לשמירה על ערכי הטבע והנוף, ובמסגרת זו גיבשה מסמך הנחיות רוחביות המשמש בסיס לתכנון פרטני עבור מהנדסי מתקנים ואדריכלי נוף בפרויקטים הנדסיים מורכבים. בהתאם להנחיות אלה, מקורות פועלת לצמצום תפיסת השטח של מתקניה ולשילובם בסביבה הטבעית, באמצעות נטיעת עצים, פיתוח סביבתי, צביעת מתקנים להשתלבות בתוואי הנוף, והטמנתם. במקרים מסוימים, בהתאם לאופי העבודות, מספקת מקורות "פיצוי סביבתי", באמצעות הקמת מצפורים, שבילי אופניים ועוד.

צוות המגוון הביולוגי של מקורות

בשנת 2023 הקימה מקורות צוות מגוון ביולוגי לקידום יוזמות ופעולות לצמצום הפגיעה בבתי גידול טבעיים ולעצירת אובדן המגוון הביולוגי. פעילות הצוות כללה פיתוח מתודולוגיה סדורה למדידה ולשמירה על המגוון הביולוגי, לצד יצירת שיתופי פעולה עם גורמי מקצוע רלוונטיים.

בשנים 2023-2024 בוצעו מגוון פעולות בתחום, בהן:

- סקירה, מיפוי ומעקב אחר פרויקטים שהתבצעו בעבר, ביניהם צמצום וזיהום אור, הדברה ביולוגית באמצעות תנשמות ושימוש בחומרי הדברה ידידותיים לסביבה
- ריכוז יוזמות מקומיות המתבצעות במרחבי החברה
- קיום פגישות עם גורמי מקצוע רלוונטיים בתוך החברה ומחוצה לה
- גיבוש רעיונות לפרויקטים עתידיים בשיתוף פעולה עם חברות וגופים רלוונטיים

בשנת 2024 קיימה מקורות פגישות עם רשות הטבע והגנים, המשרד להגנת הסביבה, קק"ל וחברת החשמל, במטרה לבחון ולהרחיב שיתופי פעולה לשימור המערכות האקולוגיות ולצמצום ההשפעה הסביבתית של פעילותה.

קידום תוכנית לנטיעת עצים

במהלך שנת 2024, קידמה מקורות במסגרת שיתוף פעולה עם קק"ל ורשות הטבע והגנים תוכנית לנטיעת עצים בשטחים פתוחים באתרי החברה ברחבי הארץ. במסגרת התוכנית, התקיימה פעילות נטיעות רחבת היקף ברבעון הראשון של שנת 2025. העצים שייטעו במסגרת הפעילות צפויים לשמש בית גידול למינים רבים, להפחית את טביעת הרגל האקולוגית והפחמנית של החברה, לשמר את איכות הקרקע ולתרום לאיכות המים.

הפעילות תכלול טקס נטיעת עצים במספר יחידות אספקת מים של החברה, בהשתתפות חברי הנהלה ועובדים באתרי החברה השונים. כחלק מהיוזמה, מקורות הזמינה משפחות שכולות מקרב עובדיה לקחת חלק בנטיעת עצים לזכר יקיריהם שנפלו במלחמת חרבות ברזל. הנטיעות יתקיימו בהתאם להתאמות האזוריות ובאספקת העצים על ידי קק"ל ורשות הטבע והגנים.

שיקום ושימור מקורות מים טבעיים

מקורות רואה חשיבות רבה בשמירה על הסביבה ועל ערכי הטבע והנוף, ורואה בשיקום ושימור מקורות מים טבעיים חלק מרכזי בניהול בר-קיימא של משק המים. קיומם של מאגרי מים טבעיים ובתי גידול מימיים, שימורם ושיקומם לטווח ארוך, מהווים אתגר משמעותי. מאגרים אלו מספקים מים טבעיים באיכות גבוהה ובעלות נמוכה, ופריסתם הגיאוגרפית ברחבי הארץ מורידה את הסיכון לפגיעה מרכזית, מאפשרת גמישות תפעולית ומקטינה את מרחקי ההובלה. בנוסף, נפח המאגרים מאפשר אגירה וויסות עונתי ורב-שנתי של מים בקנה מידה ארצי, דבר התורם גם לשמירה על המגוון הביולוגי הנסמך עליהם.

במסגרת מאמציה לשיקום מקורות המים, מקורות מחדירה מים באופן יזום לאקוויפרים, במטרה לשפר את איכותם ולשקמם, ומפעילה קידוחים לשיקום ולטיהור מים שהזדהמו או הומלחו. בנוסף, החברה משמשת כנציגת המדינה בפרויקטים של שיקום אקוויפרים² ואחרות על הקמת ותפעול מתקני השאיבה לטיפול במזהמים. כחלק ממחויבותה לשימור המגוון הביולוגי ולשיקום בתי גידול מימיים, מקורות מקדמת השבת מים לטבע.

בשנת 2024 השיבה החברה כ-48 מיליון מ"ק מים לטבע והחדירה כ-20 מיליון מ"ק נוספים, תוך שימת דגש על שיקום נחלים ובתי גידול ימיים.

² תהליך שיקום זה מחייב תקציב מדינה והנחיית רמלטר לביצוע.

צמצום ההשפעה הסביבתית של הזרמות מים לסביבה

הפעילות התפעולית השוטפת של חברת מקורות מחייבת לעיתים ביצוע הזרמות מים לסביבה, כחלק מפעולות תחזוקה חיוניות, עמידה בתקנות בריאות העם והבטחת איכות ובטיחות המים המסופקים ברשת. מקורות פועלת בהתאם לצו הרשאה שנתי מוסדר, בשיתוף פעולה עם הרשות הממשלתית למים ולביוב והמשרד להגנת הסביבה, ומבצעת הזרמות לצו ולדרישות שהתקבלו. במקרים שבהם נדרשות הזרמות שאינן כלולות בצו השנתי, החברה פונה לקבלת צו הרשאה ייעודי.

הנושא מנוהל ומבוקר על ידי מטה החברה, ומרבית ההזרמות מתבצעות מקידוחי מי שתייה, שאינם מהווים סיכון לזיהום קרקע. כל ההזרמות מדווחות ישירות מהשטח לתפוצת כלל הגורמים הנדרשים.

תוכנית לצמצום זיהום אור

מקורות מיישמת מזה למעלה מחמש שנים תוכנית מעבר לתאורה ידידותית לסביבה ולטבע במתקני החברה, בשיתוף עם רשות הטבע והגנים, החברה להגנת הטבע, המשרד להגנת הסביבה ורשות המים. התוכנית מתמקדת בהפחתת תאורת הלילה במתקני מקורות, כך שיפעלו רק בעת הצורך, במטרה לצמצם את ההשפעות השליליות של תאורה מלאכותית על המערכת האקולוגית.

תכנון התאורה במתקני החברה הותאם לצרכים התפעוליים, תוך צמצום זליגת אור. במתקנים בהם נדרשת תאורה קבועה, הנורות הוחלפו בתאורת LED רכה. נכון להיום, התאורה צומצמה בשעות הלילה, למעט מתקנים שנותרו מוארים בעת הצורך במהלך 2024 בשל אילוצים ביטחוניים ובתיאום עם גורמים רלוונטיים.

כיום, מוטמעים ומיושמים נהלים ייעודיים בפרויקטים המבוצעים וכן באלו המתוכננים לעתיד, בהתאם לתוכנית צמצום זיהום האור וביניהם נוהל תכנון תאורה, נוהל לבדיקת תכנון התאורה במתקן, התאמת עוצמת ההארה לסוגי השימושים ונוהל לבחינת התכנון הפוטומטרי. מקורות מתכננת להמשיך בתהליך בשנת 2025 במספר מתקנים שנבחרו בהתאם לרשימה מוגדרת.

מניעת מינים פולשים

מינים פולשים מהווים איום מהותי על המגוון הביולוגי והמערכת האקולוגית. כחלק ממחויבותה לשימור המגוון הביולוגי של ישראל, מקורות הסדירה הסכם עם החברה להגנת הטבע, רשות הטבע והגנים, המשרד להגנת הסביבה והרשות הממשלתית למים ולביוב, מסמך המפרט הנחיות למניעת התבססות ולטיפול במינים פולשים מהצומח במסגרת הקמה ופיתוח של מתקנים ותשתיות החברה.

במהלך שנת 2024 התקיימו פגישות עם מיזם "טבע-ביז" ורשות הטבע והגנים לצורך טיוב ההנחיות וגיבוש נהלים למניעה ולטיפול במינים פולשים במסגרת תפעול המתקנים. בנוסף, במסגרת הדרכת אנשי השטח בנושא הדברה, התקיים שיתוף פעולה עם רשות הטבע והגנים, אשר העבירה הרצאות בנושא ההתמודדות עם מינים פולשים, להגברת המודעות והבנת חשיבות הטיפול בהם.

הדברה ביולוגית באמצעות תנשמות

מקורות ממשיכה להרחיב את פעילותה בתחום ההדברה הביולוגית באמצעות תנשמות, במסגרת המיזם הלאומי לשימוש בתנשמות ובזדים בשטחים חקלאיים. החברה התקינה עשרות תיבות קינון במאגרי מים, במטרה לסייע בצמצום המכרסמים ולהפחית את הצורך בשימוש ברעלים מזיקים, שכן עיקר מזונן של התנשמות הוא מכרסמים. המיזם תורם לשמירה על סוללות של מאגרי המים ותשתיות החשמל והתקשורת, ובכך תומך באספקת מים סדירה ובשמירה על מי התהום. נכון למועד פרסום הדוח, ישנן כ-220 תיבות בפריסה ארצית, ובמהלך שנת 2025 מתוכננת הצבת תיבות נוספות בפרויקטים שונים של חברת מקורות.

שימוש בחומרי הדברה ידידותיים לסביבה

מקורות בוחנת פתרונות טכנולוגיים למניעה ולטיפול בנזקי מכרסמים במתקני החברה, תוך התמקדות בפתרונות ידידותיים לסביבה. במהלך שנת 2024 בוצעו פיילוטים בשלושה אתרים הסובלים מפגיעות משמעותיות ממכרסמים, תוך בחינת מספר חלופות:

- **ניטור בזמן אמת** - התקנת מצלמות וגלאים בארונות באתר, בשילוב אמצעי לכידה בתעלות ובדרכי גישה לאזורי השהייה. בעת זיהוי תנועה המעידה על נוכחות מכרסמים או במקרה של לכידה, מתקבלת התרעה למוקד השירות לצורך המשך טיפול.
- **מערכת הרחקה באמצעות גלים קוליים** - שימוש ברכיבים אלקטרוניים המשדרים צלילים בתדרים ייחודיים, אשר גורמים למכרסמים להימנע משהייה באזור.
- **הרחקה באמצעות תאורה ייעודית** - התקנת תאורה בארונות הבקרה, הפועלת כגורם הרתעה טבעי למכרסמים.

נכון למועד פרסום הדוח, הפיילוטים נמצאים בתהליך ובסיומם יוסקו מסקנות ותיבחרנה החלופות היעילות ביותר להטמעה באתרי החברה הרלוונטיים.



חברה



ניהול ההון האנושי

2-30

3-3



100%

מהעובדים עברו תהליכי הערכה ומשוב



86%

מהעובדים הינם עובדים קבועים (כולל עובדים בקביעות מקומית)



99%

מעובדי מקורות מאוגדים בהסכמים קיבוציים



1,569

עובדים ועובדות במקורות בשנת 2024



חברת מקורות דורגה **במקום הראשון** מבין חברות התשתית ובמקום **ה-14** בדירוג הכללי של **"100 החברות שהכי טוב לעבוד בהן"**

על פי דירוג BDI code לשנת 2024



חברת מקורות זכתה **במקום הראשון** בתחרות המצוינות שמשאבי אנוש לשנת 2024, בקטגוריית תפקוד משאבי אנוש בזמן מלחמה עבור פרויקט **"מים תחת אש- תפיסת חוסן 360"**



7.9%

מהעובדים אשר נקלטו בשנת 2024 היו מאוכלוסיות בתת-ייצוג בשוק העבודה

עובדי החברה הם הנכס העיקרי של החברה, ומקורות רואה בהם את הבסיס להצלחתה. לשם כך, החברה דואגת לייצר עבורם סביבת עבודה בטוחה ומכבדת. הערכים המובילים את מקורות בכלל ואת הנהלת החברה בפרט הם שיתוף פעולה, כבוד הדדי, שקיפות ותקשורת טובה. מקורות מייחסת חשיבות רבה לשמירה על בריאות ובטיחות העובדים וליצירת מרחב עבודה המקדם שוויון הזדמנויות ופיתוח אישי ומקצועי של עובדיה. הקשר בין ארגון העובדים והנהלה מובל על ידי סמנכ"ל משאבי אנוש ויו"ר ארגון העובדים, והחברה רואה בעובדיה ובנציגי ארגון העובדים שותפים לדרך ולעשייה.

במהלך השנים האחרונות, מקורות יישמה טרנספורמציה דיגיטלית רחבת היקפים, הן ברמה העסקית והן ברמה הארגונית, שכללה החלפת מערכות ליבה ישנות ומיכון תהליכים ידניים לכדי טכנולוגיות מתקדמות. הטרנספורמציה הדיגיטלית נועדה לשדרג את מערך משאבי האנוש, מגוף המנהל כוח אדם ומתמקד באדמיניסטרציה ושכר, למערך משאבי אנוש מתקדם ומוביל.



"מים תחת אש" - תפיסת חוסן 360



מימדי החוסן הארגוני



במהלך מלחמת "חרבות ברזל" פעלה מקורות להבטחת רציפות תפקודית מלאה, תוך שמירה על ביטחונם, רווחתם ובריאותם הפיזית והנפשית של כלל העובדים והעובדות בפריסה ארצית. חטיבת משאבי אנוש גיבשה והובילה תפיסת פעולה ייעודית לשעת חירום, שהתבססה על ניהול פרסונלי המעניק מענה מותאם אישית לכל עובד ועובדת, מתוך הבנה עמוקה כי האנשים הם מקור הכוח של החברה. תפיסת הפעולה התמקדה בשלושה ממדי חוסן מרכזיים: ביטחון אישי וכלכלי, מעטפת תמיכה בפרט ותמיכה נפשית. המהלך כלל הקמה של תשתיות מותאמות, גיבוש נהלים ותהליכים ייעודיים לחירום, חיזוק תחושת קהילה ומשמעות, מתן מענה פרטני במעגלים אישיים וכן יצירת שגרות ניהול מותאמות בשיתוף המנהלים. בין היתר, הופעל קו סיוע נפשי 24/7 לעובדים ובני משפחותיהם, הוענקו מענקי תמיכה לעובדים שפוננו מבתיהם, סופק ציוד מגן אישי והועמדו רכבים ממוגנים לעובדי השטח. בנוסף, נשמר השכר המלא לכלל העובדים לאורך כל התקופה, נערכו שיחות שוטפות עם עובדים על ידי מנהלים לזיהוי צרכים ומתן מענה מהיר, והתקיימו פעילויות חוסן לילדי העובדים לצד יוזמות התנדבות קהילתיות שחיזקו את תחושת השליחות והשותפות.

יישום התוכנית אפשר למקורות להמשיך בפעילותה החיונית גם בתקופת הלחימה: לא נרשמו נפגעים בקרב העובדים, אספקת המים נמשכה כסדרה בכל רחבי הארץ 24/7 והעובדים שמרו על תחושת שייכות, ביטחון ומעורבות גבוהה. בבסיס תפיסת חוסן 360 עומדת ההבנה כי מערך משאבי אנוש מהווה שותף אסטרטגי לשמירה על רציפות תפקודית והמשכיות עסקית- הן בשגרה והן בשעת חירום. על רקע זה, זכתה מקורות במקום הראשון בתחרות המצוינות במשאבי אנוש לשנת 2024 עבור הפרויקט, בקטגוריית תפקוד משאבי אנוש בזמן מלחמה.

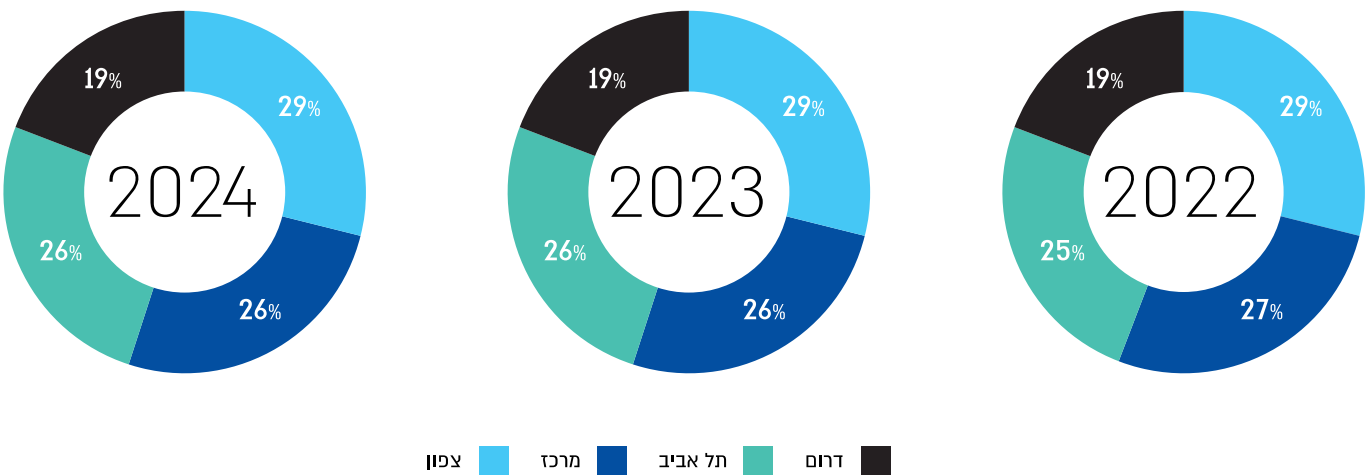


מצבת עובדים²²

2-7
2-8
401-1
405-1

2024			2023			2022			
זכר	נקבה	סך הכל	זכר	נקבה	סך הכל	זכר	נקבה	סך הכל	
2	10	12	9	4	13	8	5	13	הנהלה בכירה
1	2	3	2	3	5	2	3	5	בין 30-50
1	8	9	7	1	8	6	2	8	מעל 50
29	17	46	34	15	49	36	15	51	הנהלה ביניים
9	9	18	13	6	19	12	6	18	בין 30-50
20	8	28	21	9	30	24	9	33	מעל 50
89	29	118	223	56	279	225	57	282	ניהול דרג ראשון
1	-	1	-	-	-	-	-	-	מתחת ל-30
31	19	50	74	34	108	75	35	110	בין 30-50
57	10	67	149	22	171	150	22	172	מעל 50
1,020	366	1,386	877	342	1,219	880	339	1,219	עובדים
61	31	92	42	21	63	57	20	77	מתחת ל-30
506	221	727	455	210	665	461	212	673	בין 30-50
453	114	567	380	111	491	362	107	469	מעל 50
1,148	414	1,562	1,143	417	1,560	1,149	416	1,565	סך הכל

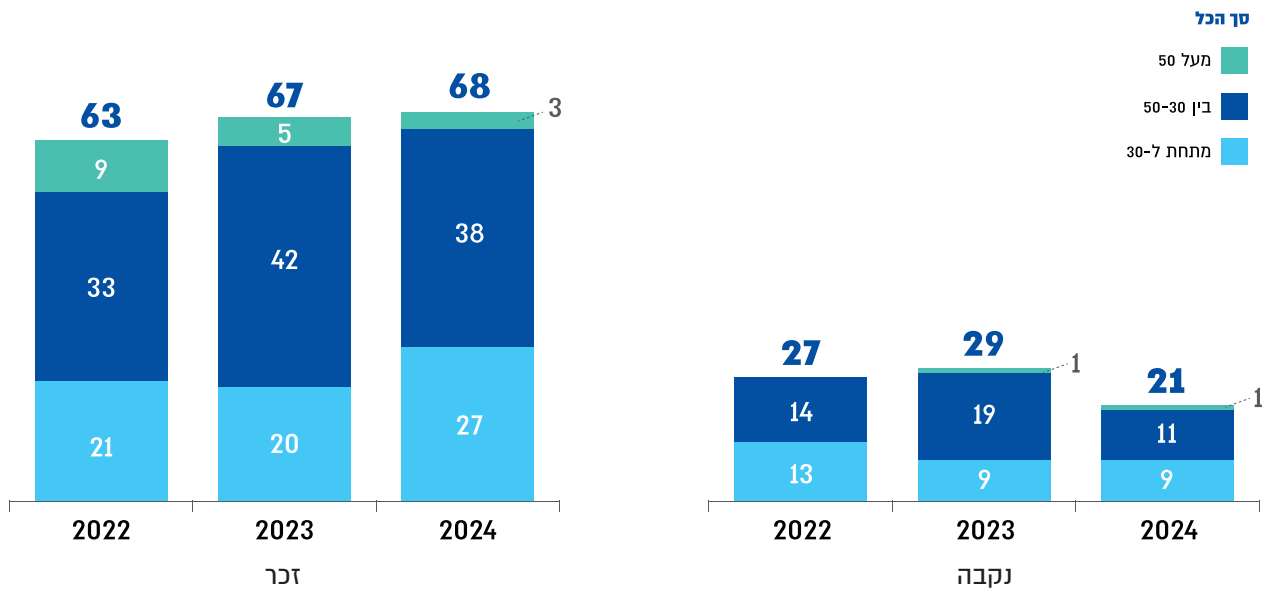
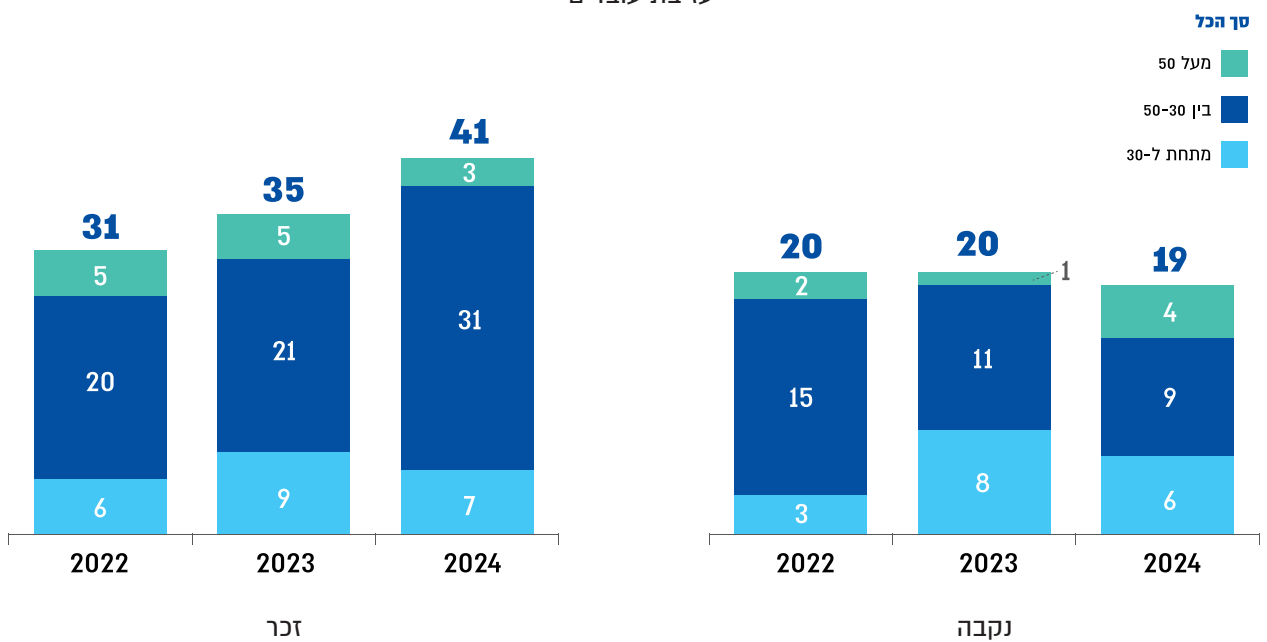
פריסה גאוגרפית של עובדי מקורות



²² נתוני מצבת העובדים נכונים לתאריך 31 בדצמבר 2024, מתוך מערכות המידע הפנימיות של מקורות.

תחלופת עובדים²³

קליטת עובדים

עזיבת עובדים²⁴

²³ נתוני תחלופת עובדים מכילים עובדים יומיים (זמניים), שמסיימים את תפקידם בחברה לכל היותר לאחר תקופת העסקה של שנתיים, למעט במקרים חריגים בהם הם הופכים לעובדים קבועים.
²⁴ נתוני עזיבת עובדים כוללים עובדים שהתפטרו או פוטרו בלבד, ללא עובדים שפרשו.

שימור עובדים ותקשורת פנים ארגונית

החברה רואה בתרבות ובאקלים הארגוני נדבך אסטרטגי מרכזי במדיניות הכוללת שלה, ובעל השפעה ישירה על שימור העובדים. לאור זאת, הפעילויות המגוונות של החברה מתפרשות על פני מישורים רבים, כולל הטמעת ערכי הארגון, חיזוק השדרות הניהוליות ופיתוח תהליכים וכלים להעצמת השקיפות והשיתוף, בדגש על תקשורת פנים ארגונית. בנוסף, החברה משקיעה בפיתוח אישי ומקצועי של העובדים, העצמת תפקידים, התאמת המבנה הארגוני, ומתן תגמולים והטבות.

מקורות מקדמת ערוצי תקשורת רב-כיווניים בין היחידות השונות. החברה מאמינה בערכה של הפריה הדדית ומעודדת דיאלוג בין אנשי המקצוע המומחים בתחומם, מתוך תפיסה שלחשיבה מערכתית ושיתוף פעולה בין היחידות יש ערך רב הן לעובדים והן לארגון. כמו כן, קיימת הקפדה על קיום שיח פתוח בין הנהלת החברה, כולל המנכ"ל, לבין העובדים והמנהלים באמצעות ערוצים שונים, כגון "קפה מנכ"ל", מפגשי שולחן עגול, פורום ה-100, אפליקציה לתקשורת פנים ארגונית, פעילויות משאבי אנוש בתחום חווית העובד, פלטפורמת חדשנות, ופורומים מקצועיים במגוון תחומים.

תהליכי משוב והערכה

בתחילת שנת 2025 התקיים בחברה תהליך הערכה ומשוב לשנת 2024. במסגרת התהליך נערכה שיחה אישית בין המנהל לעובד, שכללה התבוננות על השנה החולפת, דיון ביעדים לשנה הקרובה, והתייחסות לתחושות האישיות ולחוויות העבודה. במהלך השנה, כלל העובדים עברו תהליך הערכה ומשוב, כחלק ממחויבות החברה לתרבות ארגונית מבוססת דיאלוג, שיפור מתמיד והתפתחות מקצועית. זוהי השנה הרביעית ברציפות בה התהליך מיושם, כחלק מתרבות הניהול והלמידה של החברה.

שירות לעובד

למקורות פלטפורמה מקוונת לריכוז מידע וכלים להתנהלות העובד בחברה. המערכת כוללת מידע בנושאי זכויות, נתוני העסקה, תיבת מכרזים דיגיטלית, טפסים, תיבת שירות לפניות העובדים, שאלות ותשובות וניזולטר חברתי. כמו כן, קיימת תיבת שירות לפרט- תיבת מייל ייעודית המהווה כתובת מרכזית לעובדים ומספקת מענים רשמיים עבורם במגוון נושאים. תיבה זו נועדה להעניק מענה מסודר לעובדים, לרבות במקרים בהם לא ברור להם לאן להפנות את שאלותיהם או פניותיהם.

רווחה והטבות לעובדים

חברת מקורות מחויבת לספק לעובדיה תנאים מיטביים המאפשרים איזון בין הצרכים האישיים והמשפחתיים לבין דרישות העבודה. במסגרת מחויבות זו, החברה מציעה מגוון רחב של הטבות ותנאים, הכוללים שעות עבודה גמישות, משרות הורה עם שעות עבודה מותאמות, וכן אפשרות לעבודה מהבית בכפוף לאישור ההנהלה והרגולטור. תהליך הגיוס והקליטה בחברה מובנה ומוסדר, וכולל ליווי אישי משלב הגיוס ועד לפרישה, לצד תהליכי חניכה מותאמים, קביעת תנאי העסקה, טיפול בזכויות העובדים בהתאם להסכם הקיבוצי, וקידום בדרגות ובתפקידים לאורך הזמן.

מעבר לכך, מקורות מעניקה ימי חופשה מעבר לקבוע בחוק, מסבסדת בדיקות רפואיות וביטוחי בריאות, ומקדמת אורח חיים בריא באמצעות פעילויות כמו חודש בריאות והפצת מסרים תומכים. החברה גם מספקת תמיכה באירועי חיים ומצבי משבר לעובדים ובני משפחותיהם, מסייעת לעובדים במצוקה כלכלית, ומעניקה החזרי הוצאות על מעונות יום וקייטנות. בנוסף, מקורות משתתפת בשכר לימוד אקדמי לילדי עובדים זכאים, ומקיימת הרצאות וסדנאות העשרה לעובדים ולבני משפחותיהם.

כחלק מהמחויבות לרווחת העובדים, החברה מקיימת אירועים שוטפים לציון רגעים חשובים בחיי העובדים ובני משפחותיהם, כגון מעבר לכיתה א', בני ובנות מצווה, והוקרת עובדים מצטיינים. כמו כן, מקורות מארגנת ימי גיבוש, כנסי עובדים חדשים, כנסי קביעות ומפגשים חברתיים, כל זאת במטרה לטפח תחושת שייכות בקרב העובדים.

הכנה לקראת פרישה

כחלק מחובת העסקה הוגנת ויצירת סביבת עבודה בטוחה ומכבדת, מקורות מקפידה גם על פיתוח הידע והכנת עובדיה לפרישה, בין היתר באמצעות "סמינר פרישה" המתקיים כחצי שנה לפני מועד הפרישה, בו העובד מקבל כלים להתמודדות עם השינוי הצפוי. בשנת 2023, קיום הכנס נדחה בשל מלחמת "חרבות ברזל".

בנוסף, לרשות הפורשים הכלים הבאים:

- מתן ידע ומידע שימושי במכלול ההיבטים הרלוונטיים לחיי העובד בתקופת הפרישה כגון: מקורות כספיים ותקצוב בתקופת הפרישה, זכויות בביטוח לאומי, זכויות פנסיה והיבטים של מיסוי ועוד;
- פעילויות פנאי ופעילויות נוספות לגמלאי החברה.

מקורות מקפידה על תנאי פרישה הוגנים לכלל עובדי החברה, וזכויותיהם של הפורשים מעוגנות בהסכמים הקיבוציים. מרבית עובדי החברה פורשים בתנאי פנסיה, כחלק מתכנית פרישה מוקדמת או מטעמי גיל, וזוכים לתכנית הטבות ומענקים, וזאת בנוסף לתכנית ההכנה לפרישה המפורטת לעיל.

העסקה מגוונת, שוויונית ומכבדת

מקורות מקפידה על שוויון הזדמנויות והוגנות בתהליכי גיוס, מיון ובקידום עובדים בחברה, ונמנעת מאפליה על רקע, דת, גזע, מין או לאום. כלל עובדי הארגון זכאים לזכויות שוות. החברה מאמינה כי הון אנושי מגוון תורם לחוזקה של החברה וליצירת סביבת עבודה מכילה ונעימה. כחברה ממשלתית, מקורות מייחסת חשיבות רבה לקידום הגיוון התעסוקתי, ושמה דגש על שילוב אוכלוסיות בתת-ייצוג בשוק העבודה. גיוון תעסוקתי מרחיב את פוטנציאל ההון האנושי, מאפשר גיוס איכותי מכלל חלקי האוכלוסייה, מקדם את פוטנציאל החדשנות והיצירתיות ומייצר ערך משותף לעובדים ולחברה. חברת מקורות הגדירה בעבר תכנית עבודה בתחום הגיוון וקבעה יעדי גיוון תעסוקתי, ובימים אלו פועלת החברה לעדכון תוכנית זו, בין היתר, לאור תיקון החוק להעסקת עובדים עם מוגבלויות. נושא זה מנוהל תחת חטיבת משאבי אנוש וסמנכ"ל החטיבה ומדווח באופן שוטף להנהלה ולדירקטוריון. בנוסף, החברה נמצאת בקשר שוטף עם עמותות וארגונים המתמחים בגיוס והשמה של עובדים מאוכלוסיות בתת-תעסוקה, ביניהם "עולים ביחד", "סיכוי שווה" ו-"ריאן- מרכזי תעסוקה". מקורות בוחנת ועוקבת באופן שוטף אחר עדכונים רגולטוריים בנושא גיוון תעסוקתי, על מנת לעמוד בדרישות הרגולטוריות בנושא.

עובדים מאוכלוסיות בתת-תעסוקה

מקורות מחויבת לקידום גיוון והכלה במקום העבודה, מתוך תפיסה כי כל אדם מביא עימו ערך ייחודי. החברה פועלת לעידוד והעסקת עובדים עם מוגבלויות, תוך יצירת סביבה תומכת ונגישה המאפשרת לכל עובד להשתלב ולהתקדם.

החברה מקדמת גיוס עובדים עם מוגבלויות באמצעות ממונה ייעודי מטעם יחידת משאבי אנוש, האחראי על ליווי העובדים ומתן מענה לצורכיהם לאורך כל שלבי ההעסקה.

נתוני עובדים מאוכלוסיות בתת-תעסוקה:

2024			2023			2022		
זכר	נקבה	סך הכל	זכר	נקבה	סך הכל	זכר	נקבה	סך הכל
24	6	30	21	8	29	21	7	28
4	4	8	5	3	8	4	2	6
26	11	37	28	6	34	28	7	35
40	10	50	37	9	46	30	10	40
94	31	125	91	26	117	83	26	109

אוכלוסייה ערבית²⁵

מגזר חרדי

קהילה אתיופית

עובדים עם מוגבלויות²⁶

סך הכל

²⁵ לרבות דרוזית וצ'רקסית
²⁶ נתוני עובדים עם מוגבלויות מבוססים על מערכת איסוף הנתונים של החברה ומכילים את רמות המוגבלות קלה עד קשה מאוד, לפי סיווג פנים-מערתי.

קידום שוויון מגדרי

מקורות מחויבת ליצירת סביבת עבודה מכילה ומגוונת, שבה כל עובד ועובדת, ללא קשר למגדר, מרגישים מוערכים ומכובדים. מקורות נוקטת במדיניות שוויון מגדרי מקיפה, הכוללת אפס סובלנות לאפליה או הטרדה על רקע מגדרי, ומספקת הזדמנויות להתפתחות מקצועית ולקידום אישי ומקצועי על סמך כישורן. החברה דוגלת בהעסקה שוויונית ומקפידה על שמירת זכויות נשים בעבודה.

כחלק מקידום השוויון המגדרי, מקורות מקיימת פעולות שונות הכוללות הגדרת יעדים כמותיים ומדידים לפיתוח מקצועי ואישי של כלל העובדים. בנוסף, בכל שנה מתקיימות בחברה מספר הרצאות, מפגשים, פרסומים בתקשורת הפנימית של החברה ופעילויות ייעודיות להעצמת נשים בנושאים כמו גזענות ושוויון מגדרי, מנהיגות, העצמה, פיתוח מצוינות ומיתוג. בנוסף, מתקיימות הרצאות ייעודיות בנושאים הקשורים לבריאות האישה ורווחתה, תוך מתן ידע מקצועי, כלים פרקטיים ומרחב בטוח לשיח פתוח ושיתוף אישי. הפעילויות זוכות להיענות גבוהה מצד העובדות ותורמות לחיזוק תחושת השייכות, המחוברות וההעצמה הנשית בחברה.

בנוסף, מקורות מפעילה זו השנה השלישית תכנית מנטורינג פנים-ארגונית לקידום השוויון המגדרי ולהקניית כלים מעשיים לפיתוח אישי ומקצועי לעובדות החברה. מטרת התוכנית היא לפתח ולטפח נשים לעמדות ניהול באמצעות ליווי אישי, חניכה מקצועית, העשרה קבוצתית ומתן מלגות להשתתפות בקורסים רלוונטיים, בהם קורס דירקטורים, ניהול זמן וגישור. במסגרת התוכנית, כל משתתפת מלווה על ידי מנטורית אישית לאורך כחצי שנה. במהלך שנת 2024 השתתפו בתוכנית 22 נשים: 10 מנהלות בכירות בחברה ששימשו כמנטוריות ו-10 עובדות שנבחרו להשתתף בתוכנית כבעלות פוטנציאל ניהולי. בנוסף, חלק מבוגרות התוכנית נמצאות בתהליך קידום לתפקידי ניהול בדרגי הביניים. נכון לסוף שנת 2024, כ-30% מהתפקידים הניהוליים בחברה מאוישים על ידי נשים.

שוויון מגדרי והוגנות בשכר

בהתאם להסכם הקיבוצי, אין אבחנה בתגמול בין נשים לגברים, ועובדי החברה נקלטים ומקודמים על בסיס כישוריהם ובהתאם לצרכי החברה בלבד. בנוסף, בדיקה פנימית מקיפה שנערכה בשנת 2024 העלתה כי בחברת מקורות אין פערי שכר משמעותיים בין נשים לגברים בתפקידים דומים. מקורות ממשיכה לעקוב באופן מתמיד אחר סוגיית השכר המגדרי, תוך שאיפה מתמדת לאיזון ושוויון הזדמנויות, על מנת להבטיח סביבת עבודה הוגנת ומכבדת.

מניעת הטרדה והתעמרות

מקורות רואה בחומרה כל מקרה של התעמרות, אפליה או פגיעה בעובדיה, ודואגת לטפל בכל מקרה באופן מיידי. החברה שואפת לקדם סביבת עבודה נטולה מאלימות והטרדות, הן פיזיות והן מילוליות, וכן מעבירה הכשרות והסברה מקיפה למניעת תופעות אלו. הגשת תלונות בנושאי הטרדה והתעמרות נעשית דרך מנגנון פנייה מוסדר, כאשר קיימת ממונה האחראית על נושאים אלו. כאשר מועברת תלונה, הממונה פועלת על פי הליך סדור לטיפול בתלונות בליווי מומחים משפטיים בתחום. לרשות העובדים ערוצים נוספים להגשת תלונות, ביניהם מייל, פורטל עובדים ותיבת מכתבים פיזית, המאפשרים הגשת תלונות אנונימית, במידה והעובד בוחר בכך. תלונות אלו מרכזות על ידי מזכירת החברה ומועברות לגורמים הרלוונטיים לטיפול במידת הצורך.

■ בשנת 2024 הוגשו שלוש תלונות בגין הטרדה מינית. כל תלונה טופלה במסגרת בירור מעמיק, שבסופו גובשו דוחות סיכום; אחת מהתלונות הובילה להפסקת העסקה, והשתיים הנוספות להמלצות שישמשו במלואן.

■ בשנת 2024 הוגשו חמש תלונות בנושא התעמרות בעבודה, שבעקבותיהן נערך בירור מעמיק שהוביל לדוחות שמסקנותיהם יושמו במלואן.

פיתוח והכשרת עובדים

מקורות רואה בהון האנושי שלה את המפתח להצלחתה ומשקיעה רבות בפיתוח והכשרת עובדיה ומנהליה. החברה מאמינה כי כוח אדם מיומן ומקצועי הוא שיוביל לשגשוגה והשגת מטרותיה. לשם כך, פותחה תכנית הדרכה מקיפה המבוססת על מספר צירי למידה מקבילים: למידה מתוקף חוק ורגולציה, פיתוח מקצועי, פיתוח ניהולי, פיתוח ארגוני ואישי. חטיבת משאבי אנוש מובילה את תהליכי הלמידה והפיתוח באופן חוצה ארגון. עם סיום כל פעילות למידה, יחידת פיתוח ארגוני והדרכה מעבירה למשתתפים משוב איכותני לצד משוב אנונימי, במטרה להפיק לקחים ולשפר את תכניות ההכשרה בעתיד.

פעילות מקורות לפיתוח והכשרת עובדים:

■ **למידה מתוקף חוק ורגולציה:** בכל שנה נבנית תכנית למידה מפורטת הנקבעת בהתאם לדרישות הרגולטורים השונים ובהתאמה דיפרנציאלית לעיסוקים הנדרשים ללמידת נושאי חוק.

■ **פיתוח מקצועי:** מדי שנה מתקיים תהליך מובנה לאיתור צרכים בקרב כלל חטיבות החברה, במטרה לגבש תוכנית עבודה שנתית המעניקה מענה מקצועי לצרכים שהועלו על ידי מוקדי הידע הפנים-ארגוניים.

■ **פיתוח ניהולי:** נבנתה תשתית הכשרות מקיפה, הכוללת הקניית מיומנויות ניהוליות בסיסיות, מיומנויות ניהוליות מתקדמות, ביצוע מפגשי הטמעה לבוגרי התוכניות ועוד. בנוסף, הוקמו פורומים ניהוליים שונים ומגוונים המיועדים בהתאמה לשדרות הניהול השונות בארגון.

מקורות למען הקהילה והסביבה

מעורבות בקהילה

העצמת הקהילה מהווה נדבך מרכזי בערכי היסוד של מקורות, כמו גם באופן פעילותה בכל אחד מתחומי הליבה. על פי תפיסת החברה, הקהילה הינה שותף מרכזי בקידום מציאות בת-קיימא, והציבור הרחב מהווה גורם משמעותי בסיוע להתמודדות עם האתגרים הסביבתיים. יחידת קשרי לקוחות ואחריות תאגידית ומחלקת משאבי אנוש, הנושאים באחריות משותפת לנושא, הציבו לעצמן יעד לחזק ולפתח את הקשר עם מחזיקי העניין דרך הגברת מעורבות בקהילה. החברה מקדמת את פעילותה החברתית בתחומים המשיקים לליבת העשייה שלה ובכך יוצרת ערך לקהילה ולסביבה וכן מקדמת מודעות ושמירה על ערכים סביבתיים בכלל ובתחום המים בפרט. מקורות פועלת לממש זאת בעזרת רתימת משאבי החברה, שיתופי פעולה עם מגוון גורמים בקהילה ובאמצעות פרויקטים ארוכי-טווח, פרויקטים שנתיים ופרויקטים מזדמנים.

חינוך סביבתי

נוכח האתגרים הלאומיים הניצבים לפני משק המים בישראל נדרשת מחשבה מתמדת קדימה, לרבות בתחום החינוך. במשך השנים, חברת מקורות מקיימת פעילויות רבות להגברת המודעות והידע בתחום הסביבה והמים עם גורמים שונים, אקדמיים וקהילתיים, לרבות:

- **פעילות הסברה בחג שבועות:** קמפיין הסברה בבתי ספר וגני ילדים בנושא חשיבות החסכון במים ובמסגרת מועד שמוכר כ"חג המים".
- **כנסים מקצועיים:** השתתפות בכנסים מקומיים ובינלאומיים תוך הצגת פעילות החברה בניהול משק המים, פיתוח בר-קיימא, וחשיפה לשלל טכנולוגיות מתקדמות בתחום המים.
- **העלאת מודעות באמצעות שימוש ברשתות החברתיות:** מקורות מפעילה עמודים מקצועיים ברשתות החברתיות פייסבוק, אינסטגרם, לינקדאין ו-X (לשעבר טוויטר), למען העלאת המודעות לנושאי הסביבה והמים. בסוף שנת 2024 השיקה החברה קמפיין דיגיטלי ברשתות החברתיות, אשר הציג את פעילותה, עובדיה ויוזמות החדשנות שלה. בשנת 2025 צפויה החברה להמשיך בפעילותה בתחום זה, תוך הרחבת הנוכחות הדיגיטלית, קידום יוזמות ומיתוג החברה בערוצים השונים.
- **הפעלת מרכזי מבקרים:** מרכזי המבקרים שלנו מהווים אמצעי לחיבור עם הקהילה והציבור הרחב, ומאפשרים חשיפה לפעילות הייחודית והמתקדמת של מקורות. מרכז המבקרים הגדול ביותר של מקורות פועל באתר "אשכול" משנת 2009, לצד אתר "ספיר" בצמוד לכנרת, אתר "עין" שבצפון ואתרים נוספים הנמצאים בתהליך פתיחה מחדש במרכז ובדרום. לאורך שנת 2024 המשיך אתר "אשכול" לעבור שיפוץ וחיידוש מקיף, והוא צפוי להיפתח מחדש למבקרים במהלך 2025. האתר במהותו פתוח לציבור ללא עלות ומארח כ-20,000 מבקרים בשנה, בהם ילדים, פנסיונרים ומשפחות. בנוסף, החברה מפעילה סיורים וירטואליים באתרי מקורות בנושאים שונים בתחום המים, הזמינים לציבור ברשתות החברתיות.
- **קידום מחקרים אקדמיים:** חברת מקורות פועלת לקידום מחקרים בתחום המים בשיתוף פעולה עם גופי מחקר ואוניברסיטאות.

■ **פיתוח ארגוני ואישי:** בחברת מקורות מתקיימות מגוון יוזמות לפיתוח אישי וארגוני של העובדים, מתוך תפיסה הרואה בהשקעה בהון האנושי מנוע לצמיחה ולמצוינות. אחת מהן היא תכנית "נחשון", המיועדת לפיתוח והעצמה אישית של עובדים שזוהו כבעלי פוטנציאל תרומה גבוה לארגון. התכנית מקנה כלים לחיזוק כישורים ומיומנויות אישיות ומקצועיות, ומדי שנה נפתח מחזור בהשתתפות כ-25 עובדים שאינם חלק מהשדרה הניהולית. מקורות רואה בתכנית "נחשון" הזדמנות לחיזוק ערך המצוינות, הגברת המחבורות הארגוניות ושיפור ביצועי העובדים, תוך שימור ופיתוח ההון האנושי של החברה. בנוסף, התכנית מספקת לעובדים כלים להתפתחות אישית ולהגדלת תרומתם במסגרת תפקידם הנוכחי ובעתיד.

■ **השתלמויות עובדים:** עובדי החברה זכאים להגיש בקשה להשתתפות בהשתלמות מקצועית פרטנית, ככל והיא רלוונטית לתפקידם. עם אישור הבקשה, החברה מממנת את ההשתלמות, המתקיימת במסגרת שעות העבודה ואינה מתקיימת על חשבון זמנם האישי של העובדים.

■ **תמיכה בהשכלה אקדמית:** מקורות מעודדת את עובדיה להרחיב את השכלתם האקדמית ולרכוש ידע נוסף בתחום עיסוקם. כחלק מכך, החברה מסייעת במימון שכר הלימוד לעובדים הזכאים, בכפוף לאישור לימודיהם במסגרת ועדת ההדרכה השנתית.

■ **מלגות לימודים לעובדות מקורות:** במסגרת פעילות הוועדה לקידום הוגנות מגדרית ובשיתוף הנהלת החברה, מקורות מעניקה מדי שנה מלגות לימודים לנשים, כחלק ממחויבותה לקידום שוויון מגדרי ופיתוח מקצועי. כל עובדת קבועה רשאית להגיש בקשה לקבלת מלגה לתחום לימודים הרלוונטי לעיסוקה או תחום בעל פוטנציאל לקידום מקצועי או ניהולי. יוזמה זו מבטאת את מחויבותה של מקורות לטיפוח מצינות והגשמה עצמית בקרב עובדותיה, תוך מתן כלים לפיתוח הקריירה ולמימוש הפוטנציאל האישי.

■ **הטמעת טרנספורמציה דיגיטלית:** החברה מקיימת הכשרות לעובדים הרלוונטיים בשיתוף חטיבת הטכנולוגיות, כחלק מהטמעת מערכות מידע, יישומים ואפליקציות חדשות, או גרסאות מעודכנות של מערכות קיימות. ההכשרות כוללות היבטים של ניהול שינוי, לימוד תהליכי עבודה עסקיים, תפעול המערכות, והטמעתן בארגון. בנוסף, מסופקת תמיכה שוטפת למשתמשי הקצה להבטחת יישום מוצלח של המערכות החדשות.



- **שיתוף פעולה עם מוסדות לימוד:** מקורות משתפת פעולה עם מוסדות אקדמיים ותכניות חינוכיות שונות, ביניהם "אורט בראודה", "עתידים לתשתיות", "עתידים לתעשייה", ובמסגרת זאת עובדיה מעניקים ליווי אישי ומקצועי לתלמידים. מרבית תכניות אלו מתקיימות בפריפריה.
- **שיתוף פעולה עם עיריית ראשון לציון:** בשנת 2023 נפתחה מגמת לימודי הנדסת מים בבית הספר "עמית" בראשון לציון, המיועדת לתלמידים בכיתות ז' ועד י"ב, במטרה לבנות את הדור הבא של מהנדסי ומהנדסות המים בישראל. התוכנית מתמקדת במשק המים הישראלי, בסוגיית משבר האקלים ובפתרונות ברי קיימא להתמודדות עם ההתחממות הגלובלית, תוך הבנת המושג "מים" וחשיבות המים בגוף האדם ובטבע.
- **פרויקט אקוסטים:** תוכנית אירופאית לשיתוף ידע בין מדינות שונות יצירת מתודולוגיות לחינוך בתחום הקיימות, בה מקורות החלה לקחה חלק במהלך שנת 2023. במסגרת הפרויקט, מקורות הובילה תהליך מנטורינג לתלמידי כיתה ט' מבית הספר התיכון הטכנולוגי הולץ, תוך התמקדות בזיהוי אתגרים בתחום המים, ביצוע פילוטרים והתנסות בפרויקטים מעשיים. התלמידים זכו להציג את אתגרי המים של מקורות בהאקטון, קיבלו ליווי בשלבי העבודה השונים, ביקרו במתקני מקורות בגרנות ובשפד"ן, ואף השתתפו בכנס חדשנות של החברה. מקורות תמשיך לקחת חלק בתהליך המנטורינג במסגרת התוכנית במהלך השנים הקרובות.
- **הענקת מלגות לסטודנטים:** מתן מלגות לסטודנטים מצטיינים בתחום ההנדסה בטכניון ובמכללת אריאל.
- **הסברה פנים-ארגונית:** על מנת להעלות מודעות בקרב כלל עובדי המקורות, החברה מקיימת מפגשי לימוד ודיאלוג מקוונים (וובינרים), שולחת תקשורים, לומדות, הרצאות וסרטוני הדרכה המתייחסים לנושאי הקיימות והסביבה ומפיצה לעובדים הרלוונטיים מידע אודות תכנים וכנסים בנושאי סביבה ומים, זאת בהתאם לתפקידים המקצועי בחברה.

תרומה לקהילה בקרב העובדים

בשנת 2024 עובדי מקורות לקחו חלק בפעילויות חברתיות שונות בתחומים שונים: חינוך בפריפריה ובאקדמיה, סיוע לנזקקים, שיתוף פעולה עם עמותת "אור למשפחות" בביקור משפחות שכולות וחלוקת מארזי פרחים, שיתוף פעולה עם עמותות שונות בבתי חולים, סיוע לקשישים ואנשים עם צרכים מיוחדים ועוד. כמו כן, בעקבות מלחמת "חרבות ברזל", עובדי מקורות נרתמו בהמוניהם בעיקר בסיוע לחקלאות ובהכנת אוכל לחיילים. כחברה ממשלתית, חברת מקורות מנועה ממתן תרומות בכסף ובשווה כסף ומוגבלת בהתנדבות עובדים על חשבון שעות העבודה. החברה מקדמת פעילויות בתחום מעורבות בקהילה במסגרת תכניות עבודה ובמסגרת יוזמות של העובדים.

- כ-8,000 שעות שהוקדשו לתרומה לקהילה בקרב עובדי מקורות לשנת 2024.
- עובדים שנטלו חלק בפעילויות קהילתיות קבועות- 3.4% מכלל עובדי מקורות, עם ממוצע של כ-132.5 שעות לאדם בקרב המשתתפים.
- עובדים שנטלו חלק בפעילויות קהילתיות חד-פעמיות- 8.4% מכלל עובדי מקורות, עם ממוצע של כ-7.4 שעות לאדם בקרב המשתתפים.



בטיחות וגהות בתעסוקה

3-3

מקורות מחויבת לשמירה על בטיחות ובריאות העובדים, הספקים, הלקוחות והקהילה, ועושה זאת בהתאם למדיניות בטיחות מחמירה. מדיניות הבטיחות ובריאות בתעסוקה, המתייחסת לקידום בריאותם הפיזית והנפשית של עובדיה, מהווה חלק בלתי נפרד מאסטרטגיית החברה. ניהול תחום הבטיחות מתבצע במסגרת מבנה ארגוני ייעודי, הכולל אנשי מקצוע האמונים על ליווי, ייעוץ וסיוע למנהלים בנושאי בטיחות, גהות ובריאות תעסוקתית בכלל יחידות החברה.

קידום בטיחות וגהות בתעסוקה

403-2

403-5

403-7

למקורות ועדות בטיחות וגהות המשותפות להנהלה ולעובדים, כאשר מחצית מהחברים בוועדות הבטיחות נציגי העובדים ומחציתם נציגי ההנהלה. הוועדות פועלות בחלוקה גאוגרפית לפי מרחבי תפעול, וכן מתקיימת ועדה המרכזת את הנושאים ברמה הארצית.

מקורות מקיימת מבדקי בטיחות פנימיים וחיצוניים לשימור והסמכה לתקנים: ISO45001 לבטיחות ובריאות בתעסוקה, ISO14001 להגנת הסביבה ו-ISO9001 לאיכות. בהתאם לממצאי המבדקים מבצעת מקורות פעולות מתקנות ומעדכנת נהלי עבודה בהתאם לצורך. תפיסת הבטיחות והמדיניות תוקשרו במהלך חוצה לארגון לכלל עובדי מקורות ואף הונגשו באופן שקוף ופומבי לציבור הרחב באתר מקורות²⁷.

תפיסת הבטיחות של מקורות כוללת ארבעה מרכיבים מרכזיים:



שיפור מתמיד



כרואקטיביות



מקצועיות



אחריות ומחויבות

על מנת להבטיח שכל עובדי החברה מודעים לעדכונים במדיניות הבטיחות, מועברות הדרכות בנושא מדיניות הבטיחות לכל עובד חדש ובעת הצורך מתפרסמים שינויים על גבי לוחות המודעות במרחבים. בנוסף, עובדי השטח עוברים הדרכה בסיסית שנתית שאורכה שמונה שעות וכן הדרכות ייעודיות בהתאם לתפקידם.

על מנת לשמור על בריאות העובדים ולמזער את פוטנציאל הסיכונים בתהליכי העבודה, מבצעת מקורות ניטורים ובדיקות רפואיות במקומות העבודה לעובדים בתפקידים החשופים לסיכון גבוה יותר, ודואגת לציוד המגן על בריאות ובטיחות העובדים ברמת בטיחות מחמירה.

במסגרת מאמצי החברה לשיפור תרבות הבטיחות, מקורות מנהלת מעקב אחר יעדים מדידים בתחום תאונות עבודה ואירועים מסוכנים. בנוסף, אחת לחמש שנים מבוצע תהליך ניהול סיכונים מקיף בתחום הבריאות והבטיחות התעסוקתית, המכסה מגוון רחב של תחומים, לרבות חשיפה לחומרים מסוכנים, חשיפה לרעש, עבודה בגובה וסכנת התחשמלות. לשיפור המודעות לבטיחות, מקורות מיישמת יוזמות שונות, כגון מיסוד מערך נאמני הבטיחות, מבדקי אכיפה, הדרכות לעובדים ולקבלנים, תחקור ופרסום ממצאי אירועי בטיחות, פרסום דוח בטיחות חודשי, וביצוע בקורות הנהלה. כמו כן, מקורות מקדמת תוכנית אכיפה לתחום הבטיחות, מעורבות מנהלים בבטיחות ואף מעניקה פרסים לעובדים מצטיינים בתחום הבטיחות.

²⁷ מדיניות הבטיחות של מקורות

בטיחות בתעבורה

לאור הפריסה הרחבה של אתרי החברה ברחבי הארץ והצורך בביצוע נסיעות רבות בין המתקנים והתשתיות, בטיחות בתעבורה היא נושא בעל חשיבות עליונה במקורות. לשם שמירה על בטיחות העובדים, החברה נוקטת שורה של צעדים, בהם פרסום הנחיות מעת לעת ובהתאם לצורך לכלל העובדים בנושא בטיחות בדרכים, מעקב וטיפול שוטף בכלי הרכב במוסכי יבואן, תוך שימוש בחלקי חילוף מקוריים בהתאם להוראות היצרן, וקיום הדרכות ייעודיות לכלל נהגי החברה, גוררי גרורים ונהגי מלגוזות. בנוסף, מקורות יוזמת ביקורות בטיחות לרכבים, ציוד הנדסי ונגררים על ידי קציני הבטיחות במרחבים, ומקיימת ביקורות מדגמיות באמצעות ממונה תעבורה ארצי. החברה נוהגת לקיים ועדות לתחקור תאונות דרכים קשות והפקת לקחים, וכן מקיימת הדרכות למשפחות העובדים הנוהגים ברכבי הליסינג ורכבי החברה, על מנת להבטיח את שלומם ובטיחותם של כלל המשתמשים ברכבי החברה.

פילוח נתוני תאונות²⁸

403-9

2024	2023	2022
15	28	26
39	73	40
50	44	45
0.68	1.13	1.05
166	337	359
768	745	790

תאונות עבודה²⁹כמעט ונפגע³⁰אירועים מסוכנים³¹תדירות תאונות עבודה³²

ימי היעדרות מתאונות עבודה

סך הכל ימי היעדרות מכלל התאונות

שמירה על בריאות העובדים

403-1

403-3

403-6

מקורות רואה חשיבות גבוהה בקידום אורח חיים בריא בקרב עובדיה ומתייחסת לתחום בריאות העובד בראייה הוליסטית, הכוללת הן את הבריאות הנפשית והן את הבריאות הפיזית של העובדות והעובדים. בהתאם לכך, העובדים זכאים לבדיקות סקר אחת לשנתיים כחלק מפוליסת הבריאות של מקורות, והחברה מעניקה לעובדים שירותים פסיכולוגיים וסוציאליים, במסגרת הסכם התקשרות עם חברה חיצונית. השירותים הכוללים מוקד ייעוץ טלפוני הפועל 24/7 ופגישות אישיות מסובסדות. בנוסף, יחידת משאבי אנוש בחברה מקפידה להפיץ תקשורים רלוונטיים מעת לעת לכלל העובדים, על מנת להסב את תשומת ליבם לזמינות השירותים שהחברה מעמידה לרשותם. כמו כן, החברה מקיימת אירועים חברתיים המסייעים לחיזוק החוסן הבריאותי, המנטלי והחברתי של העובדות והעובדים.



כחלק מעידוד אורח חיים פעיל ובריא, מקורות מקדמת גם פעילות ספורטיבית ענפה במסגרת הליגה למקומות עבודה. בשנת 2024 פעלו קבוצות ספורט במגוון ענפים: כדורגל, כדורסל, קטרגל, כדורשת, ריצה, באולינג ואופני הרים, כאשר 13% מעובדי החברה לקחו חלק פעיל בפעילות הליגה. הספורטיאדה באילת, אירוע הליגה השנתי, נדחה בשנת 2024 בשל המצב הביטחוני.

בנוסף, עומד לרשות עובדי מטה החברה חדר כושר מאובזר ובאתרי החברה מוצבים אמצעים לעידוד תנועה במהלך היום- כך לדוגמה, בחדרי הבקרה של חטיבת התפעול מוצבים הליכונים לשימוש העובדים.

²⁸ כלל הנתונים המובאים הינם הנתונים המעודכנים במערכת הבטיחות של מקורות, נכון ליום 23 במרץ 2025. יצוין כי נתונים אלו עשויים להתעדכן עם הזמן ממגוון סיבות, לרבות הכרה/אי-הכרה של הביטוח הלאומי בתאונות כתאונות עבודה וכיצא בזה.

²⁹ אירוע בו עובד נפגע, ניגש לקבלת טיפול רפואי במרפאה וקיבל לפחות יום מחלה אחד עקב הפגיעה.

³⁰ אירוע בו עובד נפגע, ניגש לקבלת טיפול רפואי במרפאה ולא קיבל ימי מחלה.

³¹ אירוע בו עובד נפגע ולא ניגש לקבלת טיפול רפואי במרפאה.

³² תדירות תאונות העבודה מנומלת ל-100 אלף עובדים.

שירות לקוחות

3-3

מערכת לניהול לקוחות

חברת מקורות פועלת למתן מענה כולל המשלב בין היבטים אנושיים, טכנולוגיים ומקצועיים, במטרה לשפר את חווית השירות ללקוחותיה. לשם כך, מוקמת מערכת קשרי לקוחות, פורטל לקוחות ייעודי ונתב שיחות חכם. מטרת החברה הינה לספק כתובת אחת, מסונכרנת ונגישה, המציעה מגוון ערוצי פנייה בהתאם להעדפות הלקוח, תוך שמירה על זמינות גם מעבר לשעות הפעילות הרשמיות. בנוסף, המערכת מאפשרת רצף והמשכיות בתקשורת עם הלקוחות באמצעות שליחת עדכונים ותזכורות, ומספקת יכולות מתקדמות למעקב ובקרה אחר הפניות והשירות הניתן. הקמת המערכת מתבצעת בהלימה למדיניות ניהול מכון לקוח, אשר אושרה בהנהלת החברה בשנת 2023.

חברת מקורות פועלת על מנת להתאים את עצמה לתנאי השוק המשתנים ולציפיות הלקוחות למקצועיות ולשירות מהיר, יעיל ואיכותי. במהלך שנת 2024, החברה המשיכה במתן דגש על ניהול הקשר עם לקוחותיה והעמקת הדיאלוג עימם, והחלה בהקמת מערכת ממחושבת לניהול לקוחות. במסגרת הפרויקט, החברה ביצעה מיפוי ולמידת עומק באמצעות שילוב של קבוצות מיקוד, ניתוח סקרי שביעות רצון, פגישות עם גורמים פנימיים ועוד.



ממשל תאגידי



ממשל תאגידי

2-9
405-1

ממשל תאגידי תקין מהווה עקרון יסודי בתרבות הארגונית של מקורות ותנאי הכרחי לכל תחום בפעילותה, כאשר הוא משמש לא רק ככלי לניהול סיכונים, אלא גם כאמצעי מרכזי להשגת היעדים האסטרטגיים של החברה ולשיפור היעילות הארגונית. כחברה ממשלתית הפועלת תחת אחריות משרד האנרגיה והתשתיות, משרד האוצר, הרשות הממשלתית למים ולביוב ורשות החברות הממשלתיות, מקורות מחויבת לפעול בהתאם לחוקים ולתקנות החלים על חברות ממשלתיות בישראל, תוך הקפדה על שקיפות, אחריות ויושרה בכל פעילותה.

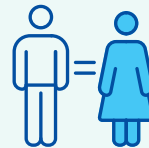
דירקטוריון מקורות³³



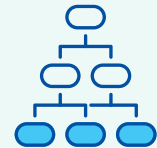
49 ישיבות
דירקטוריון במהלך
שנת 2024



5 ועדות
דירקטוריון



4 נשים
בדירקטוריון



10 חברי
דירקטוריון

מבנה הדירקטוריון

- **ועדת תכ"ת (תכנון, פיתוח ותפעול) וטכנולוגיה** - מבצעת מעקב שוטף אחר תכנית הפיתוח של החברה, סטטוס ביצוע פרויקטים ונכסי החברה. בנוסף, הוועדה עוסקת בנושאים טכנולוגיים, תפעוליים וטכנולוגיים, לרבות השקעה במיזמים טכנולוגיים וסטארטאפים, ועוקבת אחר קידום והטמעת מערכות ופיתוחים טכנולוגיים בחברה.
- **ועדת מאזן (ועדה לבחינת דוחות כספיים)** - וועדת המאזן משמשת כוועדת משנה של הדירקטוריון, הבוחנת את הדוחות הכספיים ומגבשת המלצתה לדירקטוריון בדבר אישורם.
- **ועדת תגמול** - ועדה הדנה בשכר, תנאים סוציאליים, הטבות ומענקים של פקידים בכירים בחברה, בכפוף למדיניות התגמול שאושרה בדירקטוריון. המלצותיה ומסקנותיה של הועדה מובאות לאישור הדירקטוריון.

במקורות קיימת הפרדה בין הזהות והתפקידים של יו"ר הדירקטוריון לבין המנכ"ל, כמו גם בין תפקידי הדירקטוריון לבין התפקידים של נושאי המשרה בחברה. מעצם היותה חברה ממשלתית, תהליך האיתור של חברי הדירקטוריון נמצא באחריות השרים הממונים, כאשר מקורות אינה מעורבת בתהליך הבחירה. כמו כן, רשות החברות הממשלתיות הקימה נבחרת דירקטורים שווייונית שהכניסה אליה פתוחה לציבור העומד בתנאי הסף והקריטריונים שנקבעו מראש. לחברה נקבע גרעין ניהולי המבטיח כי הדירקטורים המתמנים יתנו מענה הולם לצורכי החברה, הן בבחינת הכישורים הנדרשים, הניסיון והגיוון התעסוקתי של סוגי האוכלוסיות.

ועדות הדירקטוריון

- **ועדת ביקורת** - דנה באופן שוטף בדוחות הביקורת של החברה. תפקידיה כוללים: אישור תכנית הביקורת השנתית, אישור עסקאות עם בעלי עניין, התקשרות של החברה עם דירקטור באשר לתנאי כהונתו, לרבות מתן פטור, ביטוח, התחייבות לשיפוי או שיפוי לפי היתר לשיפוי, וכן התקשרות של החברה עם דירקטור בה באשר לתנאי העסקתו בתפקידים אחרים, החלטה על הליך בדיקת איכות הביקורת הפנימית (הליך חיצוני) ואישור הפסקת כהונת המבקר הפנימי.

היקף מערך הביקורת בשנת 2024: 13,650 שעות. מתוכן, 79% הושקעו לטובת ביקורת פינמית, ו-21% בביקורת חיצונית.

- **ועדת כספים וניהול סיכונים³⁴** - דנה בנושאים הפיננסיים השונים לרבות תקציב החברה, מחיקת חובות, מדיניות אשראי, גיוסים ומבצעת עליהם מעקב שוטף וכן משמשת כוועדה ייעודית למעקב אחר פעילות מערך ניהול הסיכונים בחברה.

³³ נכון ליום 31 בדצמבר 2024.
³⁴ ועדה ממליצה לדירקטוריון ומטרתה לייעל את דיוני הדירקטוריון ולקיים דיוני עומק בנושאי בחינת כישורים וניסיון נדרשים לטובת העסקה ובנושא גיוון תעסוקתי. מסקנותיה או המלצותיה של הועדה מובאות לאישור הדירקטוריון.

הרכב ומינוי חברי הדירקטוריון³⁵

בראש המבנה הארגוני של החברה עומד דירקטוריון החברה ויו"ר הדירקטוריון, אשר אמונים על התווית מדיניות, קביעת הקווים העקרוניים לפעילות החברה וקביעת הנחיות בהתאם וכן על פיקוח ויישום המדיניות. פעילות החברה מיושמת בהובלת מנכ"ל החברה. בשל היותה של מקורות לחברה ממשלתית, על השרים הממונים (שר האוצר, ושר האנרגיה והתשתיות) לבחור מועמדים העומדים בדרישות חוק החברות, המגדיר תנאי סף ונמצאים במאגר הדירקטורים שקבעה רשות החברות. כמו כן, עליהם להתאים לאופי הגרעין הניהולי שנקבע לחברה על ידי רשות החברות, שלפיו דרוש נציג בעל מיומנות פיננסית ונציג עם רקע ניהולי תשתיתי. על הדירקטורים לעבור את הועדה לבדיקת מינויים, הבוחנת את ניסיונם, השכלתם וזיקתם הפוליטית.

תהליך קליטת הדירקטור במקורות הינו תהליך סדור הנגזר מחוזר רשות החברות ומאפשר לדירקטור חדש המתמנה לדירקטוריון להתמצא מהר ככל האפשר בנעשה בחברה. בהתאם לחוזר, מקורות מקפידה כי חברי הדירקטוריון וחברי ההנהלה הבכירים יקבלו עם המינוי את המידע והכלים הנדרשים בנוגע לכל פעילות החברה, וזאת באמצעות סדרת פגישות עם גורמים רלוונטיים בחברה וחלוקת תיק דירקטור, המכיל את כלל המידע והנתונים הבסיסיים הדרושים להם לצורך כניסתם לתפקיד בצורה מקצועית ומיטבית. בנוסף, הדירקטוריון בוחר את חברי הועדות לפי כישוריהם והמיומנויות הדרושות לכל ועדה.

נכון לסוף שנת 2024, דירקטוריון החברה מנה עשרה חברים, מתוכם ארבע נשים. בנוסף, ארבעה מחברי הדירקטוריון הינם בעלי מיומנות חשבונאית ופיננסית:

שם מלא	תפקיד	ועדות
אנדריי אוזן	דירקטור	ועדת ביקורת, ועדת כספים וניהול סיכונים, ועדת תפ"ת וטכנולוגיה
אתי מנשרוב אלוף	דירקטורית	ועדת תפ"ת וטכנולוגיה
דמיטרי ברוק	דירקטור	ועדת תפ"ת וטכנולוגיה
חיים פרלוק	דירקטור	ועדת ביקורת, ועדת כספים וניהול סיכונים, ועדת תפ"ת וטכנולוגיה
יורם מוטעי	דירקטור בלתי תלוי	ועדת מאזן, ועדת תגמול, ועדת כספים וניהול סיכונים, ועדת תפ"ת וטכנולוגיה
ירון קליין	דירקטור	ועדת ביקורת, ועדת תפ"ת וטכנולוגיה, ועדת כספים וניהול סיכונים
נעמי אנוך	דירקטורית חיצונית ובלתי תלויה	ועדת תגמול, ועדת ביקורת, ועדת מאזן, ועדת ניהול כספים וניהול סיכונים, ועדת תפ"ת וטכנולוגיה
רונית לרנר	דירקטורית בלתי תלויה	ועדת תגמול, ועדת ביקורת, ועדת מאזן, ועדת תפ"ת וטכנולוגיה
שושנה נח צאיג	דירקטורית חיצונית ובלתי תלויה	ועדת ביקורת, ועדת מאזן, ועדת תגמול, ועדת כספים וניהול סיכונים
סעיד סמור	דירקטור	ועדת ביקורת, ועדת תגמול, ועדת תפ"ת וטכנולוגיה



³⁵ הרכב הדירקטוריון נכון ליום 31 בדצמבר 2024. נתון למועד זה, טרם מונה יו"ר דירקטוריון קבוע לחברה.

מדיניות תגמול

2-18

2-19

2-20

כחברה ממשלתית, מקורות פועלת בהתאם לרגולציה הרלוונטית בנוגע לתנאי השכר והעסקה של מנכ"לים ובכירים. מדיניות התגמול של החברה נקבעה על פי הוראות חוק החברות, חוק החברות הממשלתיות והתקנות הרלוונטיות, במטרה להבטיח שהתגמול של נושאי המשרה יהיה מותאם לביצועי החברה ולמטרותיה האסטרטגיות. המדיניות נועדה לתגמל את נושאי המשרה בהתאם ליעדי החברה, תוך שימת דגש על שימור עובדים איכותיים, עידוד מצוינות והתמודדות עם אתגרים.

במהלך שנת 2020 גובשה מדיניות תגמול מעודכנת לעניין תנאי כהונה והעסקה של נושאי משרה בחברה. נכון למועד פרסום דוח זה, החלטת האסיפה הכללית לאישור המדיניות טרם התקבלה.

ככלל, על פי חוזרי רשות החברות הממשלתיות, הסכם העסקת בכירים בחברות הממשלתיות מעוגן בחוזה בנוסח אחיד לבכירים. בנושא שכר הבכירים, קבעה ועדת השרים לענייני שכר כי תנאי העסקתם של העובדים הבכירים יהיה על בסיס חוזי שייקבע בתיאום עם רשות החברות. מדיניות זו מסדירה את אפשרות השבת תגמול (claw-back) שנתקבל בתנאים מסוימים. יחד עם זאת, במקורות ישנם בכירים המועסקים בהסכם קיבוצי. מדיניות התגמול תחול על נושאי משרה בחברה אשר מועסקים במסגרת הסכמי עבודה אישיים, למעט הוראות המפורטות במדיניות, החלות על נושאי משרה המועסקים במסגרת הסכם קיבוצי, והכל למעט סעיפים שבהם נקבע כי הם חלים על נושאי משרה מסוימים כמפורט בהם.

כחלק ממדיניות התגמול, ישנו מודל תגמול שמעוגן בחוזר רשות החברות בדבר עקרונות למודל תגמול ותימרוץ עובדים בכירים בחברות הממשלתיות, וזאת החל משנת 2015. מודל התגמול, מאושר מידי שנה על ידי הדירקטוריון, ומבוסס על תגמול העובדים על בסיס ביצועי החברה וביצועים אישיים. הסדרי פרישה ופיצויי פיטורין, מוסדרים בהתאם להוראות החוק.

2-21

יחס השכר בין מקבל השכר הגבוה ביותר לחציון השכר בחברה³⁶
בשנת 2024 יחס התגמול השנתי של מקבל השכר הגבוה ביותר בחברה, לבין עלות התגמול החציוני של יתר העובדים (ללא שכר סמנכ"ל תפעול ומשנה למנכ"ל) עמד על 3.35, לעומת 2.99 בשנת 2023.

היבטי ESG בהנהלה ובדירקטוריון

תחום ה-ESG נמצא תחת האחריות הניהולית של יחידת קשרי לקוחות ואחריות תאגידית (ESG). מנהלת היחידה נמצאת בכפיפות לסמנכ"ל פיתוח ולקוחות ומדווחת באופן תקופתי על פעילות היחידה להנהלה. בעבודתו, מתייחס הדירקטוריון לנושאים סביבתיים וחברתיים במסגרת העבודה השוטפת והיעדים השנתיים של החברה. אירועים חריגים, לרבות אירועים ומפגעים בעלי השפעות סביבתיות, אירועי בטיחות ועוד, מדווחים באופן מידי לדירקטוריון. נוסף לכך, הדירקטוריון עוסק במסגרת ועדותיו בתהליכים הנוגעים בהיבטי ה-ESG שבחברה, בהם: ריענון הקוד האתי מעת לעת, תהליכי התייעלות אנרגטית, היערכות לשינויי אקלים ובפרט היערכות לאספקת מים במצבי חירום ועוד.

מנגנוני פנייה לדירקטוריון

מנגנון לקבלת משובים והמלצות מהעובדים לדירקטוריון נקבעים על ידי הוראות רגולטוריות של רשות החברות. בעלת המניות היחידה של חברת מקורות היא המדינה, והשליטה בה מתבצעת באמצעות מינוי חברי הדירקטוריון על ידי השרים הממונים. באפשרות העובדים לפנות אל הדירקטוריון דרך מזכירת החברה או ישירות אל יו"ר הדירקטוריון. שדרת הניהול של מקורות, אשר צמחה מתוך החברה עצמה, מעודדת תקשורת ישירה ומעורבות פעילה של העובדים.

תקשור חששות קריטיים לדירקטוריון ולציבור

במטרה להתמודד עם חששות קריטיים הנוגעים לפוטנציאל ולהשפעות השליליות של פעילות החברה על מחזיקי העניין, מקורות פועלת במספר רבדים לתקשורם. במסגרת זו, פועלת ועדה ייעודית לניהול סיכונים בדירקטוריון (ועדת כספים וניהול סיכונים) המתכנסת באופן רבעוני, ומציגה לחברי הדירקטוריון את הסיכונים המשמעותיים והקריטיים העומדים בפני החברה. אירועים מהותיים מדווחים לציבור באופן שקוף ומידי באמצעות מערכת המאיה של הבורסה. במהלך תקופת הדיווח, מקורות דיווחה לציבור על מספר אירועים מהותיים באמצעות מערכת זו, במטרה לשמור על שקיפות מלאה מול מחזיקי העניין.

בנוסף, החברה מדגישה את החשיבות בדיווח מידי במקרים בהם עולה חשש לפגיעה בממשל התאגידי, כגון חשש להונאה, גניבה או אי-ציות לחוקים ולתקנות. בכל מקרה של ספק לגבי מידת השלמות והדיוק של המידע המועבר בחברה, נדרשים העובדים לדווח על כך לממונים ולגורמים האחראים.

³⁶ נתון המבוסס על שכר ברוטו למס, ואינו כולל מענקי פרישה. כמו כן, הנתונים מנוכחים מתשלומים בגין שירות מילואים.

אסטרטגיה עסקית וחוסן תפעולי

2-24

3-3

מאז שנת 2011, מבוסס המודל הכלכלי של מקורות על כללי הרגולציה שהתקיינה מועצת הרשות הממשלתית למים ולביוב. המעמד של כללי הרגולציה שונה מהמערכת ההסכמית שהייתה בין הצדדים עד אז, הואיל ומדובר בתקנות שהן בגדר חקיקת-משנה. יצוין כי מאז שנת 2008 חדל תקציב המדינה להוות מקור תקציבי לכיסוי ההפרשים בין העלויות המוכרות של החברה לבין ההכנסות המוכרות שלה. נקבע כי ככל שיהיה הפרש חיובי או שלילי יתבטא הדבר בעדכון תעריפי המים, כך שמלוא העלויות המוכרות של החברה יכוסו על ידי הכנסות ממכירת מים לצרכנים ("משק מים סגור").

בהתאם לכך, מקורות אינה נתמכת מתקציב המדינה וממנת את פעילותה באופן עצמאי ממקורותיה העצמיים ומגיוס הון זר באמצעות הנפקת אגרות חוב. עד לשנת 2019, ההנפקות בוצעו בשוק המוסדי. בשנת 2019, יצאה החברה לראשונה לסבב גיוס הון גם מהציבור הרחב והנפיקה אגרות חוב לפי תשקיף הנסחרות בבורסה לניירות ערך בתל אביב.

בשל מעמדה כחברה מדווחת, החברה ועובדיה נדרשים לציית להוראות דיני ניירות ערך. בהתאם לכך, קיימת בחברה תכנית אכיפה בתחום ניירות ערך שמטרתה להבטיח את שמירת הוראות החוק, לאתר ולמנוע הפרות פוטנציאליות ולקדם ציות תקין בכל רמות החברה.

ביצועים פיננסיים

201-1

מיליוני ₪	2024	2023	2022
הכנסות	5,359	5,245	4,980
עלות המכירות והעבודות	4,828	4,910	4,303
הוצאות נוספות*	124	175	148
הוצאות מימון, נטו	495	389	524
מיסים על הכנסה	10	(44)	2
סך ערך כלכלי שחולק	5,457	5,430	4,977

*הנהלה וכלליות, תכנית פרישה מוקדמת, חלק החברה בהפסדי עסקאות משותפת והכנסות/הוצאות אחרות נטו. למידע נוסף אודות הביצועים הפיננסיים של מקורות חברת מים בע"מ - ראו [דוח תקופתי לשנת 2024](#).



מקורות פועלת באופן מתמיד לשימור ולחיזוק איתנותה הפיננסית. החברה מציגה איתנות פיננסית בהיקף מחזור הכנסות שנתי הנאמד בכ-5.3 מיליארד ש"ח, בהון עצמי העומד על כ-6.5 מיליארד ש"ח ובסך נכסים בהיקף של כ-24 מיליארד ש"ח. התנהלותה האחראית של מקורות בהיבט הפיננסי ושמירה על יחסים פיננסיים נאותים מזכה אותה מאז שנת 2003 בדירוג האשראי המרבי של חברת הדירוג מעלות-ILAAA, ומאפשרת לה להכפיל בשנים הבאות את היקפי הפיתוח על מנת לחזק את משק המים אל מול תקופות בצורת מתמשכות.

באוקטובר 2024 פרסמה רשות המים דו"ח להליך היועצות עם הציבור, מטעם הוועדה המייעצת לבחינת האסדרה הכלכלית על החברה. החברה הגישה את התייחסותה לדו"ח היועצות, והיא ממשיכה לקיים דיאלוג שוטף עם הגורמים הרלוונטיים בנושא.

המשכיות עסקית

במהלך שנת 2024, ולאור המציאות הביטחונית המורכבת של תקופת מלחמת חרבות ברזל, מקורות המשיכה לפעול ללא הרף לשמירה על רציפות תפקודית והמשכיות עסקית. החברה ערוכה למתן מענה במקרי חירום, עם דגש על התמודדות עם האתגרים הביטחוניים הנובעים מהמלחמה, וכן עם איומים נוספים, על מנת להבטיח אספקת מים בטוחה ורציפה לכלל תושבי ישראל.

הנהלת החברה מבצעת הערכות מצב מעת לעת, בהתאם למצב הבטחוני, ופועלת בהתאם לארבע מטרות מרכזיות: שמירה על רצף תפקודי והמשכיות עסקית, דאגה לבריאותם ולשלומם של העובדים, שמירה על החוסן הארגוני באמצעות ביטחון תעסוקתי ודאגה לפרט, והמשך ביצוע תכנית הפיתוח. מקורות נערכת בראיה צופה פני עתיד לשינויים ולהזדמנויות עקב המצב הבטחוני, וזאת בתחומי פיתוח משק המים, אספקת מים וקולחים, ביטחון וחירום, אנרגיה מתחדשת והזדמנויות בממשק פעילות מול גורמי חוץ.

ניהול האיכות במקורות

תפיסת ניהול האיכות במקורות מתמקדת בהבנת התהליכים הארגוניים וטיובם בהתבסס על הצרכים והתשומות הנדרשות. יחידת ניהול האיכות בחטיבת ההנדסה של מקורות אחראית על תכנון, פיתוח והטמעת שיטות מתקדמות להבטחת ובקרת איכות, תוך שיפור מתמיד של תהליכים חוצי ארגון.

במהלך 2024, מקורות פיתחה והטמיעה מדדים מרכזיים לניטור ולשיפור ביצועי האיכות, במטרה להעריך את אפקטיביות התהליכים, לשפר את תגובתיות הארגון לזיהוי ותיקון חריגות, ולתמוך בשיפור מתמשך. בנוסף, הוטמעה מערכת לניהול פרויקטים, המאפשרת מעקב שוטף אחר סטטוס הפרויקטים, ניתוח אי התאמות, פיקוח על זמני טיפול ובקרת קנסות לקבלנים. המערכת פועלת בשיתוף עם יחידת הפיקוח, במטרה לשפר את איכות הביצוע בשטח ולייעל את תהליכי העבודה בארגון.

במהלך שנת 2024 המשיכה החברה לממש את ההישגים בתחום האיכות, על בסיס תוכנית הכוללת מטרות שנועדו להנחות את פעילות החברה במהלך השנים הקרובות:

תחום	מטרות	הישגים בשנת 2024
מדיניות האיכות במקורות	גיבוש והטמעת מדיניות, נהלים ומפרטי איכות	- חיזוק הטמעת מדיניות החברה ונהלים שנכתבו להבטחת ובקרת איכות לשיפור תהליכי ביצוע - ניהול וגיבוש מדדים לדרישות האיכות בתחומים שונים
תפיסת האיכות בתרבות הארגונית	- הטמעת תפיסת האיכות במקורות - איתור וניהול פערים באיכות - יצירה וחיזוק של ממשקי היחידה לניהול האיכות עם כלל חטיבות החברה	- הובלת פורום מקצועי חוצה ארגון למובילי איכות - ביצוע סיקורי איכות לספקי טובין של מקורות - ליווי והרחבת מערך האיכות בפרויקטי הקמה בסגנון תכנון ביצוע (Design & Build)
חדשנות וטכנולוגיה בניהול האיכות	קידום חדשנות וכלים טכנולוגיים לניהול מיטבי של תחום האיכות	קידום מערכת ממוחשבת QMS (Quality Management System), ליצירת פלטפורמה מרכזית לניהול וניתוח המידע הנאסף
הטמעת תקני ISO במקורות	הטמעת כלל תקני ה-ISO הרלוונטיים למקורות, בהובלת יחידת ניהול האיכות	- קבלת תו פלטינה ממכון התקנים הישראלי עבור 6 תקני ניהול - הסמכה לתקן חוסן תפקודי ISO24001 ותקן ניהול אנרגיה ISO50001

הסמכה לתקני ISO

ועדת ההנהלה לנושא תקינת איכות, אשר מנוהלת על ידי יחידת ניהול האיכות בראשות סמנכ"ל ההנדסה, המשיכה השנה לבחון, לבקר ולתקף את נהלי תקני ה-ISO בחברה, בהתאם לאסטרטגיה הארגונית. במהלך שנת 2024 קיבלה מקורות את תו הפלטינה מטעם מכון התקנים הישראלי, כהכרה בעמידתה ובניהולה של תקני הניהול הבאים:

מספר ISO	תחום	סטטוס הסמכה
9001	ניהול איכות	ברמת כלל החברה. הוסמכה במהלך שנת 2023.
14001	ניהול איכות סביבה	ברמת כלל החברה. הוסמכה במהלך שנת 2023.
17025:2017	הסמכת מעבדות	ברמת כלל המעבדות בחברה. מוסמכת משנת 2006.
24001	ניהול חוסן תפקודי	ברמת כלל החברה. הוסמכה במהלך שנת 2024.
27001	ניהול אבטחת מידע	ברמת יחידת מערכות מידע. מוסמכת משנת 2021.
45001	ניהול בטיחות ובריאות בתעסוקה	ברמת כלל החברה. מוסמכת משנת 2023.
50001	ניהול אנרגיה	ברמת כלל החברה. הוסמכה במהלך שנת 2024.

במהלך שנת 2024 השלימה מקורות בהצלחה את כלל התאומים, המבדקים וההכנות הנדרשות, תוך מתן מענה לטיפול באי-התאמות. כתוצאה מכך, החברה הוסמכה לתקן חוסן תפקודי ISO 24001 ולתקן ניהול האנרגיה ISO 50001, זאת במקביל לתחזוקה שוטפת של יתר התקנים אליהם הייתה מוסמכת.

בנוסף, צוות האיכות המשיך ללוות במהלך השנה חמישה פרויקטי פיתוח המבוצעים במתכונת Design & Build (DB), בהם שולבו מתודולוגיות מתקדמות להבטחת ובקרת איכות. בפרויקטים מסוג זה, בהם מקורות מחייבת שימוש במתודולוגיות איכות מוגדרות, הקבלן נדרש להעסיק חברת בקרת איכות חיצונית. במקרים אחרים, החברה מבצעת את בקרת האיכות בעצמה, על מנת להבטיח עמידה בתקנים ובמפרטים המחייבים.

מקורות מתכננת להרחיב את היקף הפרויקטים בהם יוטמעו מתודולוגיות איכות מתקדמות, שכן שילובם מאפשר ליווי מתמיד, טכנולוגי ושקוף מצד מערכת האיכות בכל שלבי הביצוע. זאת, במטרה להבטיח שהתהליך ותוצריו עומדים בכל הדרישות, התקנים והמפרטים שהוגדרו.

הטמעת מערכת ייעודית לניהול האיכות במקורות

במהלך שנת 2024, היחידה לניהול האיכות ביצעה אפיון מקיף וגיבשה מסמך דרישות להטמעת מערכת לניהול האיכות. המערכת תאפשר ניהול אפקטיבי של אי התאמות, לרבות דיווח, תיעוד, מעקב אחר פעולות מתקנות וניתוח מגמות, תוך שילוב בינה מלאכותית לזיהוי אנומליות בתהליכים והפקת תובנות מבוססות נתונים לקבלת החלטות מושכלות. המערכת תכלול גם ניהול תהליכי כיוול, מעקב אחר קנסות, הפקת דוחות, ניהול עלויות איכות והשוואות תקופתיות, תוך הבטחת שקיפות מלאה והרשאות מותאמות.

בהובלת חטיבת הטכנולוגיה, החברה יוצאת למרכז לבחירת מערכת שתייעל את ניהול האיכות ותשפר את תהליכי העבודה בארגון. בהמשך תבוצע הטמעה מותאמת לצרכים הארגוניים, במטרה להפוך את המערכת לכלי מרכזי לניהול האיכות בחברה כולה.



מקורות תורמת ליחסים הגיאופוליטיים ולפיתוח הבינלאומי של ישראל

מיקומה הגיאוגרפי של מדינת ישראל, בשילוב תהליכים אקלימיים ומורכבות גיאופוליטית, מחייבים את מקורות לפעול כל העת לפיתוח פתרונות מגוונים וחדשניים. לפיכך, החברה מתמקדת בשני מישורים מרכזיים: אספקת מים באופן שוטף, אמין ובטוח ופיתוח ידע וטכנולוגיה פורצי דרך. החברה מסייעת למימוש יעדי ממשלת ישראל בתחום המים באזור, פועלת ליצירה ולשמירה על שותפויות בינלאומיות ארוכות טווח עם המדינות השותפות לה, וחותרת למינוף הקשרים ולחיצוק מעמדה העולמי של ישראל בתחום המים.

שיתופי פעולה אזוריים ובינלאומיים³⁷

- **ממלכת ירדן** - במסגרת הסכם השלום בין מדינת ישראל לבין ממלכת ירדן, הסכימו הצדדים על הסדר הקצאת מים. בהתאם להסכם זה, החברה סיפקה לממלכת ירדן כ-100.2 מלמ"ק בשנת 2024, לעומת כ-105.6 מלמ"ק בשנת 2023.
- **הרשות הפלסטינית ורצועת עזה** - מקורות מספקת מים לרשות פלסטינית, מכוח הסכם עלויות המים ולרצועת עזה, בהתאם להסכם עם הרשות הפלסטינית משנת 2017. בשנת 2024 כמות המים שסופקה לרשות הפלסטינית ולעזה עמדה על כ-98.4 מלמ"ק, לעומת כ-98.6 מלמ"ק בשנת 2023.
- **הודו, מדינת מהרשטרה** - החברה מקדמת שיתוף פעולה עם ממשלת מהרשטרה בהודו, במסגרתו מבוצעת תוכנית אב לניהול מים המבוססת על ידע וטכנולוגיה ישראלים. התוכנית כוללת טיפול בפחת מים, ניהול שפכים, ייעול אנרגטי ומערכות בקרה. במהלך שנת 2024 התקבל אישור לסיום הפרויקט, והשלמתו צפויה במהלך שנת 2025.
- **בחרין** - כחלק מהסכמי אברהם, מקורות חתמה על הסכם עם ממלכת בחרין למתן שירותי ייעוץ מתקדמים בתחום ניהול משק המים.
- **אזרבייג'ן** - מקורות משמשת כיועצת טכנית לרשות המים האזרית, תוך מתן סיוע בהקמת מתקני מים ובבניית תוכניות אב לניהול משק המים החקלאי. התכנון מתבצע בראייה עתידית ורב-שנתית, בפרקי זמן של עד 25 שנה.
- חברת מקורות מעניקה שירותי ייעוץ מקצועיים בתחום המים ומקדמת פרויקטים במדינות שונות בעולם. במסגרת פעילות זו, החברה פועלת באורוגוואי, פרגוואי, הרפובליקה הדומיניקנית, ארגנטינה, מרוקו, קזחסטן ואזרבייג'ן, וממשיכה להרחיב את מעגל שיתופי הפעולה הבינלאומיים שלה באמצעות מגעים והתקשרויות עם מדינות נוספות.



³⁷ נתוני אספקת המים לשנת 2023 לממלכת ירדן ולרשות הפלסטינית ורצועת עזה עורכנו.

ניהול סיכונים

ניהול סיכונים מהווה חלק בלתי נפרד בתהליכי קבלת ההחלטות בחברת מקורות, ונועד לאפשר זיהוי מוקדם של סיכונים העומדים בפני פעילות החברה, לצד היערכות להתמודדות איתם באופן שיטתי ומבוקר. מקורות מיישמת, בין היתר, את חוזר רשות החברות הממשלתיות בנושא ניהול סיכונים בחברות הממשלתיות.

מקורות פועלת להטמעת מנגנון לניהול סיכונים משולב וכולל, מתוך הבנה כי ניהול סיכונים מהווה כלי ניהולי התומך בתהליכי קבלת החלטות ותיעדוף משאבים. מטרת המנגנון הינה לשלב ניהול סיכונים כחלק בלתי נפרד מאסטרטגיית החברה ופעילותה העסקית. המבנה הארגוני של מערך ניהול הסיכונים במקורות כולל בראשו את הדירקטוריון וועדת הדירקטוריון לניהול סיכונים, מתחתיה פועלת ועדת הנהלה עליונה לניהול סיכונים, ולאחר מכן מנהלת יחידת ניהול הסיכונים הראשית וחברת הנהלה, האחראית על מחלקות היחידה: ניהול סיכונים תפעוליים, בקרה פיננסית ו-SOX, ניהול סיכונים בפרויקטים וניהול סיכונים תאגידיים. מבנה זה מאפשר קרבה לפעילות השוטפת בשטח, לטובת איתות רציף ויכולת קבלת החלטות מהירה ומדויקת.

פעילות ההנהלה הבכירה בהיבטים אסטרטגיים, תפעוליים, פיננסיים, סביבתיים וחברתיים נבחנת אחת לשנה, כחלק מהליך של ניהול ואיתור סיכונים. החברה פועלת להטמעת מערך ניהול סיכונים תאגידי על ידי קיום ועדת הנהלה לניהול סיכונים, המתכנסת באופן תדיר לדיונים בדבר מערך ניהול הסיכונים הכולל של החברה, בהובלת מנהלת הסיכונים הראשית ובראשות המנכ"ל והדירקטוריון. מערך ניהול הסיכונים פועל להטמיע נורמות ניהול והתנהלות לציות, ובכך להביא לצמצום חשיפת החברה, מנהליה ועובדיה לסיכונים האפשריים. כמו כן מתקיימים בנושא דיונים רבעוניים של ועדת הכספים המהווה ועדת ניהול סיכונים מטעם הדירקטוריון.

במהלך שנת 2024 הוטמעה תוכנית אכיפה סביבתית, זוהו סיכונים תאגידיים בתחום הגנת הסביבה והזרמות לסביבה, אשר מנוהלים במסגרת הליך ניהול סיכונים סביבתיים. במסגרת הליך זה, מזוהים ומוערכים הסיכונים המהותיים לפעילות החברה, במטרה לתמוך בתהליך קבלת ההחלטות, לצמצם סיכונים, לשפר ביצועים ולנצל הזדמנויות היוצרות ערך משותף עבור החברה ועבור מחזיקי העניין שלה. בשנת 2025 החברה תבצע סקר סיכונים תאגידי חדש לתקופה 2025-2028, שבמהלכו יזוהו, בין היתר, סיכונים רלוונטיים לסביבה ולשינויי אקלים.



אבטחת מידע

כחברת תשתית, מקורות מפעילה מערכות מידע, פיקוד ובקרה בפריסה ארצית במתקניה במרכזי הבקרה שלה, וכן עושה שימוש במערכות מידע ניהוליות התומכות בתפעול השוטף של החברה ובהשגת יעדיה. מערכות אלו מהוות מוקדי סיכון לפגיעה באבטחת מידע על ידי גורמים עוינים, ואף עלולות להוביל לנזק בתפעול השוטף של החברה. על מנת להגן על מערכותיה מפני האיומים המתרבים בשנים האחרונות, מקורות מבצעת פעולות הגנה ופועלת לשיפור והעלאת רמת ההגנה ואבטחת המידע ללא הרף.

מקורות פועלת בהתאם למדיניות אבטחת מידע ומשקיעה משאבים רבים במנגנוני גיבוי, העלאת רמת אבטחת המידע של הרשתות הקריטיות ומיגון אלקטרוני ופיזי של אתרים. החברה מפעילה מערכות חלופיות (Disaster Recovery Plan - DRP) וגיבוי למערכות התקשורת המאפשרות המשכיות תפעולית גם בעת השבתה. בשנת הדיווח לא התרחשו בחברה אירועי סייבר ואבטחת מידע מהותיים.

בשנת 2024, חברת מקורות יזמה שורת פעולות מקיפות להגנה מפני איומי אבטחת מידע והגברת חוסנה בתחום הסייבר. כחלק מהמאמצים, החברה פעלה לחיזוק מודעות העובדים לסיכונים סייבר באמצעות לומדות, הדרכות והכשרות מקצועיות, הרצאות, תרגילי הנהלה, תרגולי פישיון חודשיים, מידעון ייעודי והתראות ממוחשבות בנושא אבטחת מידע. במקביל, מקורות מנהלת ומעדכנת נהלי אבטחת מידע בפורטל החברה וכן נהלים פנימיים המנוהלים על ידי חברי הנהלה. בשנת 2024, כלל עובדי החברה עברו לומדה בנושא אבטחת מידע, לצד אכיפת מדיניות מחמירה לניהול סיסמאות והרשאות. בנוסף, החברה החליפה מערכות מידע ישנות במערכות מתקדמות, בהתאם לצרכים הארגוניים ובהתאם להנחיות מערך הסייבר הלאומי.

לצד פעולות אלה, מקורות השקיעה בפיתוח ושדרוג יכולות ההגנה הטכנולוגיות שלה, תוך התקנת מערכות מתקדמות לשיפור יכולות הגילוי, הזיהוי והמניעה של מתקפות סייבר. החברה אף הרחיבה את יכולותיה על ידי הקמת מוקד סייבר ארצי לניטור, בקרה וטיפול באירועים ברשתותיה, וכן מפעילה מוקד הפועל 24/7 לשמירה על רציפות תפעולית ורמת אבטחה גבוהה.

בהמשך למאמצי ההגנה, מקורות מתכננת, בכפוף לאישור הרגולטור, להעמיק את השקעותיה בתחום הגנת הסייבר וליישם תכנית אבטחת מידע בהיקף שנתי של 10 מיליון ש"ח למשך חמש שנים. בשנת 2024, החברה עמדה בהצלחה בבדיקות ההסמכה לתקן אבטחת מידע והגנת סייבר ISO 27001. כמו כן, בחודש ינואר התקיים תרגיל הנהלה מקיף להתמודדות עם אירועי סייבר, שנוהל בהצלחה. החברה ממשיכה בתהליך חוצה חברה ליישום רגולציות ניהול סיכונים סייבר בשרשרת האספקה, אשר יימשך גם במהלך שנת 2025. במסגרת זו, במהלך 2025 יבוצע עדכון לסקר סיכונים ציות סייבר והגנת הפרטיות, כחלק אינטגרלי מתהליך ניהול הסיכונים הארגוני.



חדשנות ומובילות טכנולוגית

בשנת 2024 השקיעה חברת מקורות בפרויקטים הבאים:

- **Aquatis** - שירותי אחזקה חזויה באמצעות שיטה מתקדמת המבוססת על אנליזת רעידות, לחיזוי התנהגות מנגנוני כשל במכונה. במסגרת השירות, נאספים על ידי סנסורים הצמודים למנועים נתוני רעידות המועברים לאלגוריתם שמנתח את הנתונים ומציג המלצות לתחזוקת ציוד נכונה בפלטפורמה לניהול נכסים.
- **Argu** - טכנולוגיה לניהול בטיחות ואבטחה בארגונים, המבוססת על בינה מלאכותית וזיהוי וידאו חכם. הטכנולוגיה מאפשרת לזהות אירועים חריגים בזמן אמת ותגובה מהירה באמצעות שאילתות שונות.
- **Bimmatch** - פלטפורמה המבוססת על מודל מידע הנדסי (BIM) ובינה מלאכותית, המאפשרת יצירת סטנדרטיזציה של הוראות ותקנים באמצעות ספרייה ארגונית הנדסית-יישומית. הפלטפורמה מאפשרת הטמעה מהירה של הוראות ותקנים ארגוניים, ניהול ובקרת שינויים, וכן חיבור לסביבת העבודה של המתכננים. בנוסף, היא משתלבת עם מערכת בקרת התכנון של חברת מקורות לצורך בקרה ושיפור ניהול התוכן ההנדסי.

מחקר ופיתוח במקורות

- **המרכז ליזמות ושיתופי פעולה** - במסגרת התכנית הרב-שנתית, חברת מקורות יוזמת פעילות של מחקר ופיתוח (מו"פ), במטרה לקדם את הידע ולאחר טכנולוגיות מים חדשות. מידי שנה מתקיימים כ-40 מחקרים יישומיים של צוותי המחקר המקצועיים של החברה בשיתוף עם מוסדות אקדמיים מובילים בארץ ובעולם, וכן עם קרנות מחקר בינלאומיות וחברות מובילות בתחומן. במחקרים משולבים, בין היתר, סטודנטים לתואר ראשון, להם מוצעת מלגה לתפעול מחקר לתקופה של חצי שנה. החברה רואה חשיבות וסינרגיה הדדית בשילוב סטודנטים במחקרי החברה. בשנת 2024 השתתפו במחקרים חמישה סטודנטים ממכללות הממוקמות בפריפריה.
- **השתתפות בתוכניות מחקר בינלאומיות** - מקורות שותפה פעילה בתוכניות המחקר של האיחוד האירופי "Horizon2020" ו-"PRIMA" וכמו כן בתוכנית מחקר הנתמכת על ידי ה-Energy Center, במימון משרד האנרגיה הישראלי והאמריקאי. מקורות השתתפה בשלוש קבוצות מחקר המורכבות מחברות הזנק וחברות מים ממספר מדינות באירופה וארה"ב, בהן ULTIMATE, FIT4REUSE ו-COWERC. במהלך השנים הקרובות, מקורות צפויה לבצע מספר פיילוטים במסגרת פרויקטים אלו, אשר יבחינו וידיגמו טכנולוגיות מתקדמות לצמצום צריכה אנרגטית בטיפול בשפכים. בין הטכנולוגיות שייבחנו ניתן למנות שימוש במערכות אנאירוביות ממברנליות, ייצור והשבחת ביוגז, תהליכים חדשניים לצמצום רכז, והתפלת מליחים.

במהלך עשרות שנות פעילותה, צברה מקורות ידע, ניסיון ויכולות בעולם המים, המציבים אותה בחזית תעשיית המים העולמית. כיום החברה פועלת לפיתוח טכנולוגיות מתקדמות בתחום המים בארבעה תחומים עיקריים: השקעות בחברות הזנק, שיתופי פעולה עסקיים, ביצוע מחקרים יישומיים, ופיתוח פטנטים וחדשנות פנימית, והכל בכפוף להחלטות הממשלה.

חדשנות מהווה נדבך מרכזי בכל היבטי הפעילות של חברת מקורות, מתוך הכרה בכך שניהול משק מים מתקדם דורש אימוץ של טכנולוגיות חדישות, כגון אספקה חזויה, חדר בקרה חכם, ניתוח "ביג דאטה" ואבטחת סייבר. מאמצי החברה בתחום החדשנות מכוונים בראש ובראשונה לספק מענה לצרכים המתרחבים של המשק, במקביל לגידול טבעי באוכלוסייה. מגמות אלו צפויות להוביל למחסור במים, ומקורות פועלת באופן מתמיד למציאת פתרונות שיבטיחו את צורכי העתיד, תוך ייצור מקורות מים חדשים ושמירה על איכות ובריאות המים באמצעות טכנולוגיות מתקדמות.

יחידת החדשנות במקורות מקדמת יזמות וחשיבה יצירתית בקרב כלל עובדי החברה, ופועלת תחת מנהל יחידת WaTech³⁸, הכפוף לסמנכ"ל חטיבת ההנדסה. במידת הצורך, נושאים חדשניים ומסוימים עולים לדיון בדירקטוריון החברה, לשם קבלת החלטות אסטרטגיות.

פעילות החדשנות של מקורות משולבת בכלל תחומי הפעילות, ומאפשרת לחברה להוביל, להתפתח ולספק מענה מיטבי ללקוחותיה:

השקעה בחברות הזנק

החל משנת 2019 משקיעה מקורות בחברות הזנק (סטארט-אפים) הפועלות בתחומי הליבה של החברה. בשנת 2024 השקיעה החברה סכום שיא של 3 מיליון ש"ח בחברות הזנק שונות. בנוסף להשקעה הכספית, מקורות מספקת מעטפת ליזמים רלוונטיים ומאפשרת להם לבצע פיילוט באתרי החברה, להיעזר במשאביה ולבסוף גם להטמיע את המוצר בפעילויות החברה השונות³⁹.

כחלק מתהליך בחינת טכנולוגיות ההשקעה, הוקמה וועדה בה חברים המנכ"ל וסמנכ"ל הנדסה, אשר אמונה על התוויית אסטרטגיית ההשקעות ומתן המלצות לדירקטוריון בדבר התקשרות מול חברות פוטנציאליות.

חדשנות פנימית - עידוד יוזמות עובדים

במקורות פועלת מנהלת חדשנות, הכוללת נציגים מכלל החטיבות, מעודדים עובדי החברה להעלות רעיונות לפיתוח בתחומי הפעילות השונים של החברה. כחלק מהמאמץ לקדם חדשנות פנימית, החברה מפעילה מערכת דיגיטלית לשיתוף ידע, המאפשרת איסוף, סינון והערכה של רעיונות והבאתם ליישום. בנוסף, המערכת עוקבת אחר מדדי ביצוע עיקריים (KPI's) ומספקת דיווח שוטף על סטטוס ההתקדמות של הפרויקטים.

במהלך שנת 2024:

- הוגשו **53 רעיונות חדשים** על ידי עובדים.
- **16 רעיונות** קודמו לשלבי פיתוח.
- **5 רעיונות** אושרו והפכו לפרויקטים ממשיים.
- **7 פרויקטים** הוטמעו בהצלחה בפעילות החברה.



יושרה, אתיקה ומניעת שחיתות

2-24

2-25

3-3

205-1

205-2

הטמעת ותקשור הקוד האתי⁴⁰

כחברה הלאומית הפועלת להבטחת אספקת המים בישראל, למקורות המחוויבות והאחריות לפעול בצורה ערכית ומוסרית בהתנהלות העסקית, על בסיס קוד אתי המציג את מערכת הערכים, הסטנדרטים והעקרונות המנחים את החברה בכל פעולותיה.

הקוד מגדיר את החזון, את המשימה ואת דפוסי התנהגות המצופים מכלל עובדי הארגון, ותפקידו לכוון את עובדי מנהלי מקורות להתנהגות ערכית ראויה בקשר שלהם עם כלל מחזיקי העניין שלה. הערכים המנחים של הקוד האתי במקורות כוללים: שליחות לאומית, אספקת מים באיכות ובזמינות, מקצועיות, אמינות ושקיפות, למידה וחדשנות, שיתוף פעולה וכבוד הדדי ופיתוח בר-קיימא. החברה הפיקה סרטון הדרכה ולומדה מקוונת כחלק מתכנית ההדרכה על הקוד האתי, לטובת הטמעת הקוד ותקשורו, לעובדי החברה ולמחזיקי העניין הרלוונטיים.

עם השלמת הקוד האתי, ביצעה מקורות תכנית הטמעה מקיפה, שכללה מפגשי השקה, מינוי ממונה אתיקה ארגוני והקמת ועדת אתיקה. העובדים יכולים לפנות לממונה האתיקה, העומדת בראש ועדת האתיקה ונאמני האתיקה בחברה, אשר כוללים את מנהלי משאבי האנוש במרחבים ואת מנהלת מחלקת משאבי האנוש במטה החברה. ועדת האתיקה פועלת לקידום וטיפול האתיקה בקרב מנהלים ועובדים, תוך יזום ועידוד השיח האתי בארגון. הוועדה דנה בדילמות אתיות המגיעות בעיקר מהעובדים, ומציעה פתרונות בהתאם לקוד האתי, במטרה להטמיע ולטפח את ערכי האתיקה בארגון.

הקוד האתי של מקורות זמין באתר החברה ונגיש לעובדים גם דרך הפורטל הארגוני. עובדי החברה מקבלים באופן תקופתי תקשורים בנושא הקוד, כולל דרכי פניה לוועדת האתיקה. בנוסף, כל עובד חדש המצטרף לחברה נדרש לקרוא את הקוד האתי ולחתום על התחייבותו לפעול בהתאם לו. כחלק מתהליך האוריינטציה, עובדי החברה החדשים עוברים הדרכה מקיפה בנושא האתיקה. סוגיות אתיות שעולות במסגרת ועדת האתיקה מתוקשרות לעובדים באמצעות ניוזלטרם.

- במהלך שנת 2024 הקוד האתי תוקף ואושר בהנהלת החברה.
- נכון לסוף שנת 2024, 91% מעובדי החברה עברו בהצלחה את תכנית ההדרכה על הקוד האתי.

יושרה, אתיקה ומניעת שחיתות מהווים ערכים מרכזיים במקורות, המושרשים בכל שכבות החברה, החל מרמת הדירקטוריון וכלה באחרון העובדים. מקורות, כחברה ממשלתית המנהלת פעילות עסקית נרחבת, מחויבת לערכים אלו תוך שמירה על ניהול תקין וציות לחוק.

בשנת 2023 ביצעה החברה סקר סיכונים בתחום מעילות והונאות, לצורך זיהוי והערכת גורמי סיכון מרכזיים. בהתאם לממצאים, גובשה תכנית ציות ייעודית למניעת מעילות, הונאות, שוחד ושחיתות. התכנית, שאושרה על ידי דירקטוריון החברה, כוללת סט נהלים, הנחיות ותהליכי עבודה מוסדרים, והופצה לכלל עובדי מקורות. מטרת התכנית היא להבטיח יישום פעיל של מנגנוני מניעה ולחזק את הציות להוראות החוק מצד כלל עובדי החברה. תכנית זו מדגישה את מדיניות "אפס סובלנות" של החברה להפרות בתחום, ומפרטת את המנגנון להטמעת ההנחיות ומערכת הבקרה בנושא. בנוסף, יחידת ניהול סיכונים מבצעת בקרה פיננסית בתהליכים שונים, לרבות בחינת הפרדת תפקידים בהרשאות גישה למערכות קריטיות. במקרה של חשד למעילות ו/או אירועי שוחד ושחיתות, עומדים לרשות העובדים מספר ערוצי דיווח מתוקף תכנית האכיפה: קו חם אנונימי לפניה באמצעות הדואר האלקטרוני, פניה למנהל האיש, למבקר הפנים או לקצין הציות האחראי על התכנית.

- בשנת 2024 לא התקבלו פניות לוועדת אתיקה.
- בשנת 2024 לא התגלו אירועי מעילות, שוחד ו/או שחיתות בקרב עובדי במקורות.

מניעת ניגוד עניינים

2-15

מנכ"ל החברה ויו"ר הדירקטוריון מתמנים בהתאם לדין ובהתאם להנחיות הוועדה הציבורית לבדיקת מינויים שתפקידה, בין היתר, הוא לבדוק ולמנוע ניגודי עניינים. כל נושאי המשרה בחברה חותמים על תצהיר הימנעות מניגוד עניינים. מקורות מקפידה על טוהר מידות וניקיון כפיים. עובדי החברה נדרשים באמצעות הקוד האתי להימנע ממצבים של ניגודי עניינים או של מראית עין לניגודי עניינים. חל איסור להעסיק כפייס, ספקים או כל גורם שיש לו קשרי עבודה עם מקורות באופן פרטי בכל עבודה שהיא, מעבר להעסקתם במסגרת העבודה.

⁴⁰ להרחבה ראה הקוד האתי של מקורות

מנגנוני דיווח וטיפול בנושאי אתיקה

מזכירת החברה הינה הממונה על תחום האתיקה, והיא עומדת בראש ועדת האתיקה. העובדים יכולים לפנות לממונה בצורה גלויה או אנונימית, באמצעות תיבת דוא"ל⁴⁴ ייעודית אשר פרטיה מפורסמים באתר, בקוד האתי ובפורטל הארגוני. כמו כן, באתרי החברה ובמטה קיימות תיבות דואר פיזיות באמצעותן ניתן להגיש פניה גם כן. הטיפול בפניות מתבצע על פי מנגנוני פעולה מוסדרים, התואמים את נושא הפניה. בנושאים בהם אין מנגנון ייעודי קיים, בחינת הפניה נערכת בשיתוף עם מבקרת הפנים של החברה.

מדיניות מקורות בראי הגנה על זכויות אדם⁴⁵

מקורות מחויבת לניהול אחראי ולהגנה על זכויות האדם, תוך שמירה על חירות, כבוד, חופש תנועה, קניין, ביטחון ושוויון. החברה מקפידה על העסקה הוגנת, סביבת עבודה מכבדת ושוויונית, תנאי עבודה בטוחים, תגמול חוקי ושמירה על בריאות, בטיחות ורווחת העובדים. מדיניות מקורות כוללת אפס סובלנות כלפי התעמרות והטרדה, ומניעת אפליה מכל סוג. בנוסף, מקורות פועלת להבטחת זכויותיהם של ספקיה ועובדי הקבלן שלה, תוך בקרה על תנאי העסקתם, בהתאם לדרישות החוק והקוד האתי של החברה.

שרשרת אספקה אחראית

חברה ממשלתית מבצעת מקורות את תהליכי הרכש בהלימה לדרישות החוק ותקנות המכרזים. נושא הרכש והמכרזים מנוהל בעיקרו על ידי יחידת רכש טובין, לוגיסטיקה ומלאי, ויחידת רכש שירותים ומכרזים. הרכש העיקרי של מקורות מיועד לפעילות הפיתוח והפרויקטים שהחברה מבצעת וכן עבור פעילויות האחזקה והתפעול השוטף: ציוד צנרת וקידוחים, משאבות וציוד שאיבה, מנועים, שנאים וציוד חשמל, מגופים ושסתומים, ציוד אלקטרוניקה ומחשבים, תוכנות, וכן ציוד מדידה, מסננים, חומרי השבחה ועוד.

קידום שרשרת אספקה אחראית

הקוד האתי של מקורות נשלח לנותני השירות ולספקים בכל התקשרות, ואלו מתחייבים לפעול על פי ועל פי הערכים המובילים את מקורות-מקצועיות, אמינות, שקיפות, הוגנות וכבוד הדדי. מקורות מבצעת באופן שוטף בקורות לבחינת איכות הייצור, המוצרים והרכש שהתקבל.

■ **העדפת ספקים** - בהתאם לחוק חובת המכרזים, מקורות נותנת העדפה לרכש מקומי (תוצרת הארץ) ובוחנת את תנאי הסף באופן שוטף על מנת לאפשר לעסקים קטנים ובינוניים להשתתף בהם. כמו כן, מקורות מתעדפת עסקים בבעלות נשים. בשנת 2024, 97% מהרכש שביצעה החברה סווג כרכש "כחול לבן", מתוכו כ-17% בוצע מול עסקים קטנים ובינוניים.

■ **רכש "ירוק"** - בעת ביצוע רכש ומכרזים, יחידת הרכש בוחנת פרמטרים "ירוקים", וזאת במטרה למזער את ההשפעה הסביבתית שנגרמת כתוצאה מפעילות החברה. בין הפרמטרים המרכזיים שנבחנים, נבחנת היעילות האנרגטית של מוצרי חשמל, כגון משאבות או כלי רכב, וזאת על מנת לצמצם את צריכת החשמל והדלקים בחברה, ובכך להפחית פליטות לאוויר. בשנת 2024, 12% מכלל הרכש התבצע מספקים שנבחרו על בסיס העדפת פרמטרים "ירוקים".

■ **בקרה על תנאי העסקה** - כחלק מהאחריות של מקורות לניהול אחראי של שרשרת האספקה שלה, החברה דורשת מספקיה ומקבלני המשנה עמידה מלאה בדרישות החוק, לרבות בכל הנוגע לשמירה על זכויות עובדים.

■ **מניעת שוחד ושחיתות בשרשרת האספקה** - מקורות דורשת מהספקים והגורמים עמם היא מתקשרת, במסגרת מכרזיה והתקשרויותיה, לעמוד בכל הוראות החוק. לשם כך, היא מבצעת בדיקות נאותות בהתאם לנהליה.



⁴⁴ תיבת דוא"ל נקראת "אתיקה" בכתובת: ethics@mekorot.co.il
⁴⁵ להרחבה בנושא מדיניות מקורות בתחום זכויות האדם, ניתן לבקר באתר חברת מקורות: [מקורות - זכויות אדם](#)

ציות ורגולציה

2-27
3-3

מדיניות מקורות הינה לעמוד בכל הוראות הדין, החוקים, ההנחיות, התקנות, האמנות, החוזרים, עמדות הסגל והתקנים התקפים והרלוונטיים אליה, ואף לשאוף לעמוד (ככל הניתן) בסטנדרטים מעבר למתחייב. כחברה ממשלתית בתחום המים וכתאגיד מדווח, מקורות מחויבת לעמוד בכללים המחייבים בכל תחומי הליבה של פעילותה, תוך התחשבות בעובדיה ובמחזיקי העניין. החברה פועלת בכלל המישורים בכדי לעמוד בדרישות הרגולטוריות המשתנות באופן מתמיד.

במהלך שנת 2024, לא קוימו הליכים משפטיים או מנהליים שחייבו או הרשיעו את חברת מקורות ו/או נושאי המשרה בה, בנושא אי עמידה ברגולציה. במתן דגש על היבט ציות ורגולציה בתחום איכות הסביבה, לא הוטלו על חברת מקורות סנקציות או קנסות בגין אי-ציות לחוקים ולתקנות בתחום זה במהלך שנת 2024.

אכיפה פנימית במקורות

למקורות תוכניות אכיפה בנושאים שונים, המתעדכנות באופן שוטף בכדי להבטיח ציות לרגולציה והטמעת נורמות ציות בחברה. מטרתן של תוכניות הציות לצמצם את חשיפת החברה, מנהליה ועובדיה לסיכונים. לצורך הטמעת התוכניות השונות ויישומן, מונו ממוני אכיפה המופקדים על יישום התוכניות והבטחת עמידתן בתקנים ובדרישות הרגולציה. החברה מחזיקה ומקיימת תכניות אכיפה פנימיות בתחומים שונים, כגון ניירות ערך, איכות סביבה, בטיחות בעבודה, דיני תחרות, הגנת הפרטיות ואבטחת מידע, מעילות והונאות, שוחד ושחיתות. תכניות האכיפה נועדו להגברת הציות לדרישות הרגולטוריות החלות על החברה בנושאים שונים ומנגנוני הפחתה לניהולם, לרבות מיפוי של הפעולות השונות לצמצום הסיכון. בנוסף, במסגרת תכניות האכיפה מבוצעים סקרי ציות, אשר ממפים את דרישות הרגולציה הרלוונטיות לרבות פעילות מקורות ומנגנוני הבקרה הקיימים בחברה, וכן הוראות ונהלים לעמידה בדרישות החוק.

תכנית אכיפה סביבתית

כחלק מהניהול הסביבתי במקורות, אושרה תכנית אכיפה סביבתית מעודכנת בשנת 2023 על ידי ההנהלה ודירקטוריון החברה. מקורות פועלת באופן פרואקטיבי ומקיימת אחת לשלוש שנים סקר סיכונים בנושא איכות הסביבה. תכנית האכיפה נועדה להגברת הציות לדרישות הרגולטוריות החלות על החברה בנושאי סביבה ומנגנוני הפחתה לניהולם, לרבות מיפוי של הפעולות השונות לצמצום הסיכון.



אודות הדוח

2-3

2-4

2-5

מקורות חברת מים בע"מ גאה להציג את הדוח החמישי בנושאי סביבה, חברה וממשל תאגידי (ESG), הסוקר את הפעילות העיקרית של החברה בשנת 2024, וכן את כלל השפעות הפעילות העסקית של מקורות על מחזיקי העניין שלה. פרסום הדוח מבטא את מחויבותה המתמשכת של מקורות החזקות לקידום נושאי סביבה, חברה וממשל תאגידי כחלק בלתי נפרד מהעשייה העסקית שלה.

תקופת הדיווח ומחזוריותו

דוח זה מייצג את פעילות מקורות בנושאי סביבה, חברה וממשל תאגידי נכון לתאריך 1 בינואר עד 31 בדצמבר, לשנת 2024. במהלך תקופה זו, לא התקיימו שינויים מהותיים בפעילות החברה.

הדוח הוכן בהתאם לסטנדרטים לדיווחי קיימות של GRI. המידע המוצג בדוח נאסף באמצעות מערכות המידע של החברה, מקורות ארגוניים שונים ובליווי יועצים חיצוניים.

היקף הדיווח

מקורות פועלת ממדינת ישראל וזהו אזור הפעילות העיקרי של החברה. נתונים כספיים רלוונטיים המופיעים בדוח זה בעלי התאמה לנתוני הדוח הכספי של לשנת 2024. יחד עם נתוני הדוח הכספי, מציג דוח זה את פעילות החברה בישראל.

דוח זה אינו מהווה חלק מהדוחות הכספיים, הדוחות המיידיים, או הדוחות התקופתיים של מקורות. במקרה של אי-התאמה או סתירה בין האמור בדוח זה לבין דוחות החברה המוזכרים לעיל, הנוסח בדוחות התקופתיים הוא המחייב.

שינויים מהותיים בדיווח

לא התקיימו שינויים מהותיים מדוחות קודמים.

שינויים מהותיים במידע

לא התקיימו שינויים במידע המצריכים הצהרה מיוחדת.

הבטחת מהימנות הדיווח

בגין דוח זה, לא בוצעה הבטחת מהימנות חיצונית. מקורות מבצעת בקרה פנימית על כלל הדוחות והפרסומים החיצוניים, על מנת להבטיח את מהימנותם של הדיווחים, לשפר את תהליך איסוף המידע והנתונים הנדרשים ולשמור ולחזק את השקיפות של פעילויות פנימיות.

בכל שאלה, הערה או עניין בנוגע לתוכן הדוח, נושאי קיימות ו-ESG במקורות, ניתן לפנות:

ריקי מור, מנהלת קשרי לקוחות ואחריות תאגידית (ESG): Rmor@Mekorot.co.il

מקורות חברת מים בע"מ ("מקורות" או "החברה") עשתה את מירב המאמצים כדי להבטיח שהמידע הנכלל בדוח יהיה מדויק ומעודכן, למועד הדוח, ואולם, למרות האמור לעיל, יתכן שנפלו בדוח שגיאות, ליקויים ו/או טעויות.

מקורות אינה מתחייבת להתאמתו של המידע הנכלל בדוח לצורך זה או אחר והיא אינה מתחייבת לעדכן את הדוח, ככל שחלו שינויים / עדכונים לאחר מועד עריכתו. בשים לב לאמור לעיל, מקורות, מנהליה, עובדיה והפועלים מכוחה, בשמה או מטעמה, לא יהיו אחראים כלפי צד שלישי כלשהו לכל אובדן, הפסד או נזק שייגרם כתוצאה מהשימוש במידע הנכלל בדוח. יובהר כי דוח זה אינו הצעת ניירות ערך של מקורות לציבור ואין לפרשו כהצעה של ניירות ערך לציבור. מידע הכלול בדוח זה אינו מהווה בסיס לקבלת החלטות השקעה ואינו מהווה המלצה או חוות דעת של יועץ השקעות או יועץ מס וכן לא תחליף לשיקול דעת של משקיע פוטנציאלי. המידע הכלול בדוח הינו מידע תמציתי בלבד ועשוי להיחשב ככזה שמוצג באופן שונה מהאופן שבו הוצג בדיווחיה של החברה, אך הוא ניתן לחישוב מתוך הנתונים שנכללו בדיווחים האמורים. דוח זה והמידע הכלול בו לא נועדו להחליף את הצורך בעיון בדיווחים שפרסמה החברה לציבור. השקעה בניירות ערך בכלל ובניירות הערך של החברה, בפרט, נושאת סיכון. יש לקחת בחשבון כי נתוני עבר אינם מצביעים בהכרח על ביצועים בעתיד. רכישת ניירות ערך של החברה דורשת עיון מעמיק במידע המפורסם בדיווחי החברה, וכן ביצוע ניתוח היבטים המשפטיים, החשבונאיים, הכלכליים והיבטי המס. הדוח עשוי לכלול נתונים נוספים שלא הוצגו בדיווחים שפרסמה החברה לציבור ו/או מידע המוצג באופן שונה מהאופן בו הוצג בדיווחים שפרסמה החברה לציבור. דוח זה נערך לשם תמצית ונחות בלבד ולא נועד להחליף את הצורך לעיון בדיווחים שפרסמה החברה לציבור. לשם קבלת מידע מקיף ומלא על מצבה של החברה, עסקיה ותוצאותיה הכספיות ועל מנת לקבל תמונה מלאה של פעילות החברה ושל הסיכונים עימם מתמודדת החברה, יש לעיין בדיווחים ובדוחות התקופתיים שפורסמו על-ידי החברה. דוח זה כולל מידע מההווה מידע צופה פני עתיד כהגדרתו בחוק ניירות ערך, התשכ"ח-1968 ("חוק ניירות ערך"), לרבות, יעדים ואסטרטגיה לשנים הבאות הן בתחום העסקי והן בתחומי ESG. מידע כאמור כולל בין היתר, תחזיות, מטרות, הערכות ואומדנים, המתייחס לאירועים ו/או עניינים עתידיים, אשר התמשכות אינה ודאית ואינה בשליטת החברה. מידע צופה פני עתיד, כאמור, מסתמך, בין היתר, על הערכותיה הסובייקטיביות של החברה ותוכניתיה נכון למועד הדוח. מידע צופה פני עתיד מטבעו כפוף לסיכונים אי התמשכות והינו כאמור בלתי וודאי. התמשכותו של המידע הצופה פני עתיד עשויה להיות מושפעת מגורמי סיכון המאפיינים את פעילות החברה המפורטים בדוחות התקופתיים של החברה המפורסמים באתר המג"א וכן מהתפתחויות בסביבה הכלכלית בה פועלת החברה ומגורמים חיצוניים לרבות רגולציה העשויים להשפיע על פעילותה. לפיכך מודגש ומובהר בזאת, כי תוצאותיה והשיגיה בפועל של החברה בעתיד עשויים להיות שונים מהותית מאלו שהוצגו בדוח זה. החברה אינה מתחייבת לעדכן ו/או לשנות כל תחזית ו/או הערכה כאמור על מנת שישקפו אירועים ו/או נסיבות ישרו לאחר מועד עריכת הדוח. כמו כן מובהר, כי תכנית ואסטרטגיות של החברה הכלולות במצגת זו נכונות למועד פרסומן ויכולו וישתנו בהתאם להחלטות הנהלת החברה מעת לעת. בנוסף, הדוח עשוי לכלול נתונים והערכות המבוססים על מקורות חיצוניים אשר לא נבדקו באופן עצמאי על ידי החברה ואשר החברה אינה אחראית על נכונותם.



אינדקס GRI

עבור שירות בדיקת אינדקס התוכן GRI, ארגון ה-GRI בדק כי אינדקס התוכן GRI מוצג בבהירות, וההפניות לכל המדדים הכלולים מותאמים לפרקים הרלוונטיים בגוף הדו"ח. שירות זה בוצע על הגרסה באנגלית של הדו"ח.

GRI 1: גילוי בסיס 2021

הצהרת שימוש	מקורות חברת מים בע"מ מדווחת בהתאם לתקני ה-GRI לתקופה שבין 31/12/2024 - 1/1/2024
שימוש במדד GRI 1	GRI 1: Foundation 2021
תקני GRI סקטוריאליים	כרגע לא זמין

GRI 2: גילויים כללים 2021

מדד	עמוד
הארגון ופרקטיקות הדיווח	
2-1 פרטים אודות הארגון	7
2-2 המבנה הארגוני הכלול בדיווח הקיימות	8
2-3 תקופת הדיווח, מחזוריות הדיווח, ופרטי קשר בנוגע לדוח	65
2-4 שינויים במידע מדוחות קודמים	65
2-5 הבטחת מהימנות חיצונית	65
פעילויות ועובדים	
2-6 פעילות, שרשרת הערך ומערכות יחסים עסקיות אחרות	63, 7
2-7 עובדים	40
2-8 עובדים שאינם שכירים	40
ממשל תאגידי	
2-9 מבנה והרכב הממשל התאגידי	51, 8
2-10 בחירה ומינוי חברי הדירקטוריון	52
2-11 יו"ר הדירקטוריון	52
2-12 תפקיד הדירקטוריון בפיקוח וניהול ההשפעות	53
2-13 האצלת אחריות לניהול ההשפעות	53
2-14 תפקיד הדירקטוריון בדיווח קיימות	53
2-15 ניגוד עניינים	62
2-16 תקשור חששות קריטיים	53
2-17 ידע מצטבר של הדירקטוריון	53
2-18 הערכת ביצועים של הדירקטוריון	53
2-19 מדיניות תגמול	53
2-20 תהליך לקביעת מדיניות תגמול	53
2-21 יחס שכר שנתי	53

מדד	עמוד
אסטרטגיה, מדיניות ופרקטיקה	
2-22	הצהרה בנוגע לאסטרטגיית פיתוח בר-קיימא
2-23	התחייבויות במסגרת מדיניות החברה
2-24	הטמעת מדיניות החברה
2-25	תהליכים לטיפול בהשפעות שליליות
2-26	מנגנונים להתייעצות והצגת סוגיות מהותיות
2-27	ציות לחוקים ותקנות
2-28	חברויות ביוזמות חיצוניות
מעורבות מחזיקי עניין	
2-29	גישה למעורבות מחזיקי העניין
2-30	הסכמים קיבוציים

GRI 3: נושאים מהותיים 2021

מדד	עמוד
3-1	תהליך ניתוח מהותיות
3-2	רשימת הנושאים המהותיים

סטנדרטים נושאים

מדד	עמוד
נושא מהותי: ניהול תהליך אספקת מים	
GRI 3: נושאים מהותיים 2021	
3-3	ניהול הנושאים המהותיים
GRI 203: השפעות כלכליות עקיפות 2016	
203-1	השקעות בתשתיות ותמיכה בשירותים
GRI 303: מים ושפכים 2018	
303-1	אינטראקציות עם מים כמשאב משותף
303-2	ניהול השפעות הקשורות להזרמת מים
303-3	מים שנשאבו
GRI 304: מגוון ביולוגי 2016	
304-2	השפעות משמעותיות של פעילויות, מוצרים ושירותים על המגוון הביולוגי
GRI 413: קהילות מקומיות 2016	
413-2	השפעות שליליות משמעותיות בפועל או פוטנציאליות על קהילות מקומיות

מדד	עמוד
נושא מהותי: שינוי אקלים	
GRI 3: נושאים מהותיים 2021	
3-3 ניהול הנושאים המהותיים	27
GRI 201: ביצועים כלכליים 2016	
201-2 השלכות פיננסיות וסיכונים והזדמנויות עקב שינויי אקלים	27
GRI 302: אנרגיה 2016	
302-1 צריכת אנרגיה בתוך הארגון	30
302-2 צריכת אנרגיה מחוץ לארגון	30
GRI 305: פליטות 2016	
305-1 פליטות גזי חממה ישירות (מכלול 1)	32
305-2 פליטות גזי חממה עקיפות מאנרגיה (מכלול 2)	32
305-5 הפחתת פליטות גזי חממה	32
נושא מהותי: ניהול סביבתי והתייעלות במשאבים	
GRI 3: נושאים מהותיים 2021	
3-3 ניהול הנושאים המהותיים	33
GRI 203: השפעות כלכליות עקיפות 2016	
203-1 השקעות בתשתיות ותמיכה בשירותים	33
GRI 304: מגוון ביולוגי 2016	
304-3 בתי גידול מוגנים או משוקמים	35
GRI 306: פסולת 2020	
306-1 הפקת פסולת והשפעות משמעותיות הקשורות לפסולת	34
306-2 ניהול השפעות משמעותיות הקשורות לפסולת	34
306-3 פסולת שנוצרה	34
306-4 פסולת שנשלחה לטיפול מחודש אחר	34
306-5 פסולת שנשלחה לסילוק	34
נושא מהותי: ניהול ההון האנושי	
GRI 3: נושאים מהותיים 2021	
3-3 ניהול הנושאים המהותיים	38
GRI 201: ביצועים כלכליים 2016	
201-3 התחייבויות מוגדרות לתוכנית הטבה ותוכניות פרישה אחרות	42
GRI 401: תעסוקה 2016	
401-1 שיעורי גיוס עובדים ותנועת כוח האדם	40
401-2 הטבות הניתנות לעובדים במשרה מלאה שאינן ניתנות לעובדים זמניים או חלקיים	42
GRI 404: הכשרה וחינוך 2016	
404-2 תוכניות לפיתוח מיומנויות עובדים ותוכניות סיוע במעבר	44, 42
404-3 שיעור העובדים המקבלים הערכות ביצועים ומשוב על התפתחות מקצועית	42

מדד	עמוד
GRI 405: גיוון ושוויון הזדמנויות 2016	
405-1 גיוון בהרכב גופי הממשל והעובדים	51,40
405-2 יחס השכר והתגמול בין נשים לגברים	44
נושא מהותי: בטיחות וגהות בתעסוקה	
GRI 3: נושאים מהותיים 2021	
3-3 ניהול הנושאים המהותיים	47
GRI 403: בריאות ובטיחות תעסוקתית 2018	
403-1 מערכת ניהול בריאות ובטיחות תעסוקתית	48
403-2 זיהוי סיכונים, הערכתם ותהליכי חקירה	47
403-3 שירותי בריאות תעסוקתיים	48
403-5 הכשרת עובדים בנושא בריאות ובטיחות תעסוקתית	47
403-6 קידום בריאות העובדים	48
403-7 מניעת השפעות בריאותיות ובטיחותיות הקשורות ישירות בקשרים עסקיים	47
403-9 פציעות הקשורות לעבודה	48
נושא מהותי: שירות לקוחות	
GRI 3: נושאים מהותיים 2021	
3-3 ניהול הנושאים המהותיים	49
נושא מהותי: אסטרטגיה עסקית וחוסן תפעולי	
GRI 3: נושאים מהותיים 2021	
3-3 ניהול הנושאים המהותיים	54
GRI 201: ביצועים כלכליים 2016	
201-1 ערך כלכלי ישיר אשר נוצר ומופץ	54
GRI 416: בריאות ובטיחות הלקוח 2016	
416-1 הערכת ההשפעות הבריאותיות והבטיחותיות של קטגוריות מוצרים ושירותים	56
GRI 418: פרטיות הלקוחות 2016	
418-1 תלונות מבוססות על הפרות פרטיות הלקוח ואובדן נתוני לקוחות	59
נושא מהותי: חדשנות ומובילות טכנולוגית	
GRI 3: נושאים מהותיים 2021	
3-3 ניהול הנושאים המהותיים	60
נושא מהותי: יושרה, אתיקה ומניעת שחיתות	
GRI 3: נושאים מהותיים 2021	
3-3 ניהול הנושאים המהותיים	62
GRI 204: נהלי רכש 2016	
204-1 שיעור הרכש מספקים מקומיים	63
GRI 205: מניעת שחיתות 2016	
205-1 הערכת סיכוני שחיתות	62
205-2 תקשורת והדרכה בנושא מדיניות ונהלים נגד שחיתות	62
נושא מהותי: ציות ורגולציה	
GRI 3: נושאים מהותיים 2021	
3-3 ניהול הנושאים המהותיים	64

