

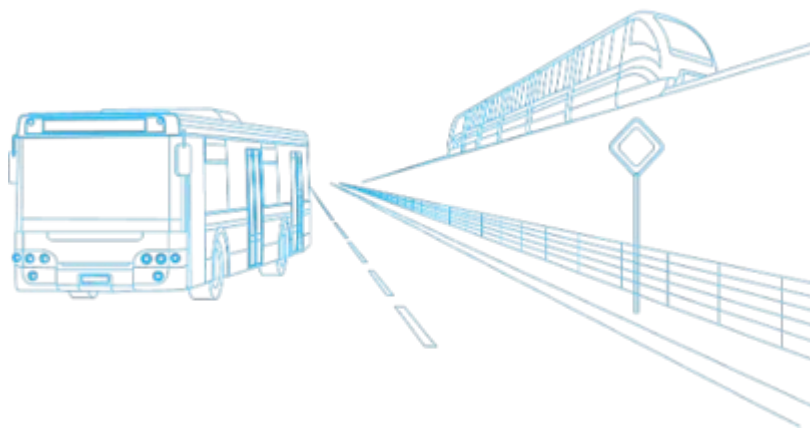


דו"ח ESG 2025

תוכן עניינים:

3	דבר יושב ראש הדירקטוריון והמנהל הכללי
4	דבר מנהלת האחריות התאגידית
5	אודות הדוח
6	פרופיל החברה
7	נתיבי ישראל במספרים
9	מבנה ארגוני
10-11	ריכוז נתונים למחזיקי עניין
12-16	ניהול ה - ESG
17-25	פרק א - ניהול אחראי
26-37	פרק ב - סוללים דרך לעולם מקיים
38-40	פרק ג - ניהול משאבים
41-49	פרק ד - בטיחות משתמשי הדרך
50-57	פרק ה - ניהול סיכונים
58-67	פרק ו - חדשנות, טכנולוגיה ושיתופי פעולה מחקריים
68-75	פרק ז - סוללים נתיב של השפעה - שותפות לאורך שרשרת הערך
76-81	פרק ח' - ממשל תאגידי - מובילים ביושרה ושקיפות
82-102	פרק ט - התשתית האנושית - המנוע שמאחורי הדרכים
103-105	פרק י - מלחמת חרבות ברזל ועם כלביא
106-107	Index

דבר יושב ראש הדירקטוריון והמנהל הכללי



ניסים פרץ
מנכ"ל



יגאל עמדי
יו"ר הדירקטוריון

המחויבות החברתית שלנו משתקפת בהשקעה בהון האנושי, בהעמקת שיתופי הפעולה עם קהילות ורשויות, בקידום גיוון תעסוקתי ובהתנהלות שקופה והוגנת עם כלל בעלי העניין. החברה רואה בעובדיה, בספקיה ובקהילות הסמוכות לפרויקטים שותפים מלאים לעיצובה של תשתית תחבורה המקדמת שוויון הזדמנויות, נגישות ואיכות חיים לכלל אזרחי ישראל.

בתחום הממשל התאגידי המשיכה החברה לחזק את מערכי הבקרה, האתיקה וניהול הסיכונים, תוך עמידה בסטנדרטים בין-לאומיים, הטמעת נוהלי עבודה אחראיים ושיפור תהליכי קבלת החלטות.

הדירקטוריון והנהלה רואים באחריות התאגידית מרכיב יסודי בניהולו של גוף לאומי מרכזי – כזה המחויב לפעול ביושרה, בהגינות ובשקיפות כלפי כלל הציבור.

אנו מבקשים להודות ל"תשתית האנושית" שלנו – עובדי נתיבי ישראל ועובדותיה, שהם הכוח המניע מאחורי כל הישג. יחד נמשיך לסלול את נתיבי העתיד של מדינת ישראל מתוך אחריות, שקיפות ומחויבות בלתי מתפשרת לדורות הבאים.

אנו גאים להגיש לכם את דוח האחריות התאגידית העשירי של נתיבי ישראל. ציון דרך זה אינו רק סיכום של שנת עבודה, אלא עדות לעשור שבו הפכה האחריות התאגידית ממחויבות מוסרית למערכת ההפעלה האסטרטגית של החברה.

נתיבי ישראל, כזרוע ביצועית של משרד התחבורה, ניצבת בחזית התכנון, הפיתוח והאחזקה של רשת התשתיות הלאומית – כבישים, מסילות רכבת, פתרונות תחבורה ציבורית חכמה ומתקדמת, הובלת מיזמי הקמת שדות התעופה המשלימים לנמל תעופה בן גוריון ושיקום תשתיות התחבורה בדרום המדינה ובצפונה. אך נוסף לאלו אנו רואים בעבודתנו שליחות לאומית עמוקה. אנו מאמינים כי חיבוריות היא המפתח להנעת המשק הישראלי כולו והיא מנוע לצמיחה כלכלית, להגדלת הפריון ולשיפור איכות החיים של כל אזרח ואזרחית.

בעשור האחרון הפכנו מחברה המקימה תשתיות פיזיות לחברה המנהלת מערכת חיבוריות חכמה של תנועה. אנו משקיעים משאבים אדירים בחדשנות, במחקר ובפיתוח ומנהלים את הפרויקטים שלנו על בסיס נתונים ומודלים מתקדמים. הדיוק הזה מאפשר לנו לא רק לבנות טוב יותר, אלא גם לשמור על משאבי הטבע והמגוון הביולוגי, לצמצם את טביעת הרגל שלנו בסביבה, להבטיח חוסן תשתית ומענה לאתגרי האקלים תוך הגברת הבטיחות בדרכים.

דבר מנהלת האחריות התאגידית:

אני מתכבדת להציג את דוח האחריות התאגידית לשנת 2025 – הדוח העשירי שמפרסמת חברת נתיבי ישראל.

ציון דרך זה מאפשר לנו להביט על התקדמות רבת־שנים, לבחון את תרומתנו למשק ולחברה, ולהמשיך ולבסס את מחויבותנו לפיתוח תשתיות לאומיות המקדמות סביבת חיים איכותית, חדשנית ובת־קיימא.

העבודה שלנו היא לחבר את ישראל – מצפון ועד דרום, אבל החיבור הפיזי הזה הוא רק האמצעי. המטרה היא להניע את המשק, להגדיל את הפריון, ליצור הזדמנויות תעסוקה ולשפר את איכות החיים של האנשים בכל נקודה על המפה. כדי שזה יקרה, האחריות שלנו חייבת להיות שלמה. היא מתחילה בבטיחות ללא פשרות וממשיכה בסטנדרט המקצועי שאנחנו דורשים מהספקים שלנו.

האחריות הזו לא נגמרת אצלנו במשרדים, אלא עוברת דרך כל אחד ואחד מהספקים ומהקבלנים שלנו בשטח. השנה, עם גיבוש הקוד האתי לספקים, הבהרנו שהיושרה והמקצועיות שאנחנו דורשים מעצמנו הן תנאי סף לכל מי ששותף לביצוע החזון הלאומי שלנו.

נוסף על כך היום, תוך הסתכלות מתמדת בשינויים הטכנולוגיים, כל פרויקט שלנו נשען על חדשנות, מחקר ופיתוח. אלו מאפשרים לנו להתייעל ולחסוך במשאבי טבע יקרים, תוך שמירה על הסביבה שבה אנו חיים.

אנחנו זוכרים בכל יום שכל החלטה תכנונית משפיעה על המציאות של כולנו כאן. אנחנו נמשיך לבנות את הארץ הזאת, לא רק מתוך חובה, אלא מתוך אחריות עמוקה לתוצאות.

אני מזמינה אתכם להיות שותפים לדיאלוג ולאפשר לנו להמשיך ולדייק את העבודה שלנו בשטח.



סיגל אילון מיכאלי¹
מנהלת האחריות התאגידית

03-7355295 | Sigalam@iroads.co.il



אודות הדוח

דוח האחריות התאגידית הנוכחי הוא הדוח העשירי שחברת נתיבי ישראל - החברה הלאומית לתשתיות תחבורה - מפרסמת. הדוח סוקר את פעילותה של נתיבי ישראל לשנת 2024 בנושאים העוסקים בערכים משותפים לנתיבי ישראל ולבעלי העניין שלה. נושאים אלו הם חלק בלתי נפרד מהאחריות הכוללת כחברה ממשלתית לאומית לתשתיות תחבורה. דוח זה מספק הצצה לעיקרי הפעילות שביצעה החברה בשנת 2025.⁵

את הדוח אישר דירקטוריון נתיבי ישראל.

הדוח מציג את הפעילות של החברה עם כלל בעלי העניין שלה. הדוח הוא חלק ממערך הדוחות השנתיים של נתיבי ישראל המפורסמים לציבור אך אינו מחליף אותם. ⁶דוח זה סוקר תהליכים ופריקטים מגוונים המנוהלים באמצעות מיקור חוץ ואשר, לדעת נתיבי ישראל, יש להם היבטים של אחריות תאגידית ופיתוח בר־קיימא החיוניים לקידום התחום לשנת הפעילות 2025.⁷

המידע ששימש להכנת הדוח הופק ממערכות מידע ארגוניות וממקורות ארגון אחרים בחטיבות השונות. מקורות אלו כוללים מסמכים, נהלים ותהליכי עבודה כתובים, נתונים ומידע ארגוני.

נתיבי ישראל צופה כי בדוחות העתידיים שלה יוצגו מדדים נוספים, השוואות בין נתונים רלוונטיים ומגמות רב־שנתיות מצטברות. מדדים אלו יוצגו בעקבות למידה מתמדת של הארגון, הפקת לקחים מתהליך עריכת הדוחות ופרסומם, וחשובה לא פחות: התייחסות בעלי העניין למקרה שתעלה.

נתיבי ישראל מתכוונת להמשיך ולהרחיב את דיווח הקיימות בעתיד, להמשיך לערוך ולפרסם דוח בתדירות שנתי, סמוך לפרסום הדוחות הכספיים. עבור שירות הגילויים המהותיים, שירותי GRI בדקו כי מדד התוכן של GRI מוצג בבירור וההפניות לגילוי נאות 102-40 עד 102-49 תואמות את החלקים המתאימים בגוף הדוח.⁸

דוח האחריות התאגידית חובר בהתאם להנחיות הבינ־לאומיות של ארגון ה-GRI Sustainability Reporting Initiative - GRI. על פי הנחיות GRI Sustainability Reporting Standards. המידע המוצג בדוח מתאר את ההשפעות של הארגון בנושאים המהותיים ומבוסס על עבודתם המשותפת של גורמים רבים בחברה ובעלי העניין בה.

המידע תואם למידע המוצג בדוחות הכספיים של החברה לשנת הדיווח, והושם דגש על הגדרת יעדים לפעילות הקיימת לצורך מעקב ויעילות. בדיקת נאותות פנימית של המידע מבוצעת על ידי נציגי חטיבה המוסמכים בחברה. בקרה נוספת מתבצעת על ידי מנהלי החטיבות ומפורסמת לאחר קבלת האישורים ממנכ"ל נתיבי ישראל ומהדירקטוריון.⁹

תוכן הדוח הוגדר על־פי העקרונות הבאים:

מהותיות - הנושאים החשובים ביותר לצמיחתה העסקית של החברה בטווח הארוך והחשובים ביותר לבעלי העניין.

התייחסות לבעלי עניין - מתן מענה לציפיות ולנושאים הקרובים לליבם.

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

שלמות - כיסוי הנושאים המהותיים וגבולותיהם בצורה המשקפת השפעות כלכליות, חברתיות וסביבתיות.¹⁰

⁸ 102-54

⁹ 102-56

¹⁰ 102-46 הגדרת תוכן הדוח וגבולות הנושא

⁵ 102-49

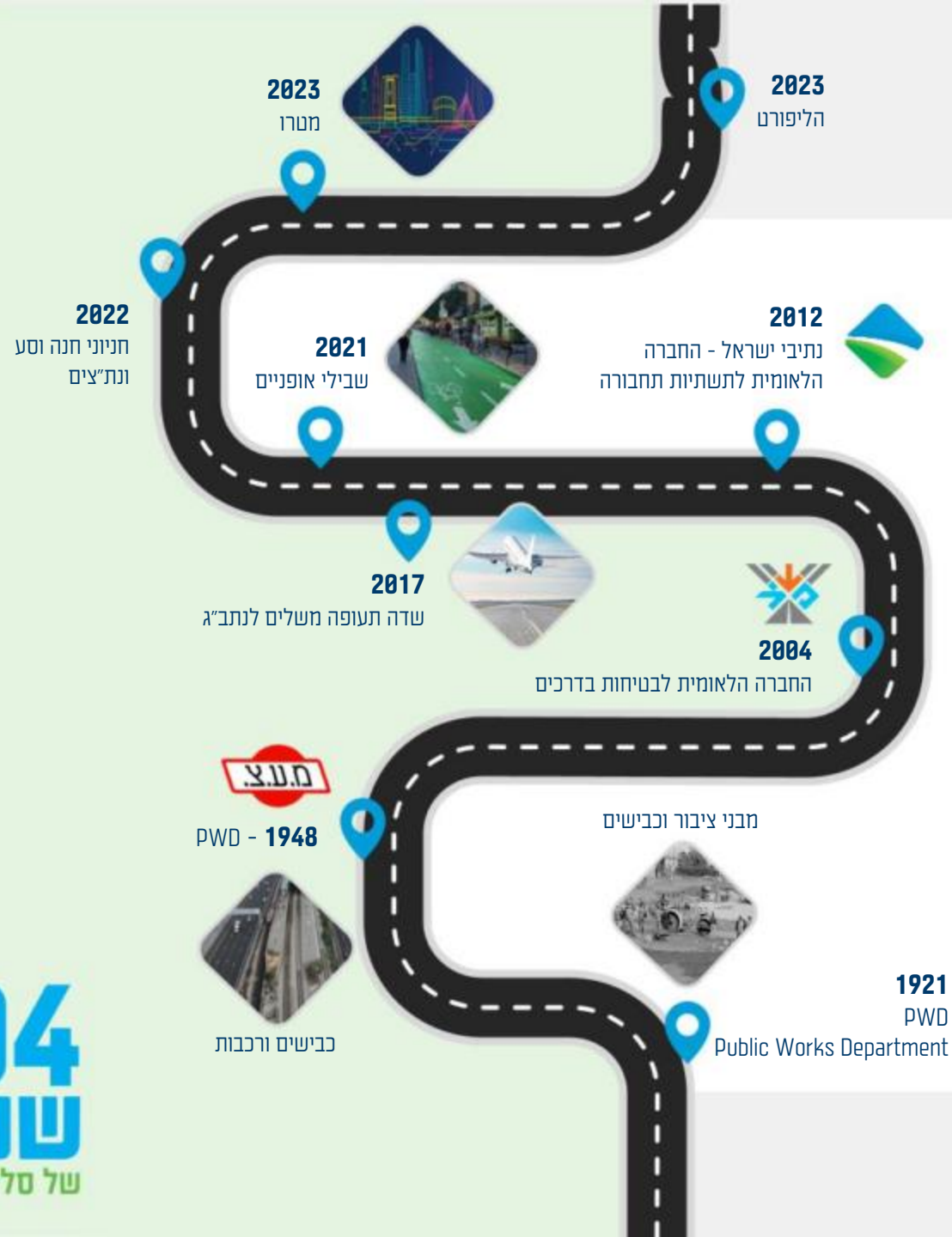
⁶ 102-50

⁷ 102-51

¹² 102-1

¹³ 102-1 שם הארגון

⁴ 102-5



פרופיל החברה

נתיבי ישראל נוסדה בשנת 1921 על ידי המנדט הבריטי בשם - P.W.D - Public Works Department. משנת 1948 פעלה החברה בשם מ.ע.צ., ובשנת 2004 הפכה החברה מיחידת סמך לחברה ממשלתית - החברה הלאומית לדרכים בישראל. בעקבות החלטת ממשלה שונה שמה של החברה בשנת 2012 ל"נתיבי ישראל - החברה הלאומית לתשתיות תחבורה".

מאז ועד היום השתתפה החברה בבניין הארץ ומוסדותיה וכיום אחראית החברה לתכנון, לפיתוח ולאחזקת רשת הכבישים הבין-עירוניים בישראל. כמו כן אחראית לתשתיות תחבורה נוספות כגון פיתוח מסילות רכבת בכל חלקי הארץ, קידום פרויקטים עירוניים והקמת שדה תעופה משלים לנתב"ג.

¹¹ החברה חרתה על דגלה הקמת תשתיות תחבורה תוך הקפדה על סטנדרטים מתקדמים ותוך התחשבות בהיבטי קיימות, נוף וסביבה. מפעל בניית הארץ, שהחל לפני 104 שנים, ממשיך בעשייה תוך הקפדה על ערכי מצוינות, חדשנות ואחריות חברתית וסביבתית, תוך שמירה על איתנות פיננסית ויצירת ערך כלכלי למדינת ישראל.

נתיבי ישראל במספרים



נכסי החברה בק"מ



1,615
גשרים ומנהרות



151
מחלפים



8,530 ק"מ
אורך הכבישים



6,924
מבני דרך



107,045
תמרורים ושלטים



3,034
צמתים

508 עובדים



גברים
46%



נשים
54%

12



חזון החברה

"חברת התשתית המובילה במשק, פורצת דרך בפתרונות לתחבורה ציבורית וחכמה, מנוף לצמיחה כלכלית וחברתית, להגדלת הפריון ולשיפור איכות החיים ומאפשרת ניידות גאוגרפית-תעסוקתית, זמינה לכלל הציבור - בפריפריה ובמרכז"

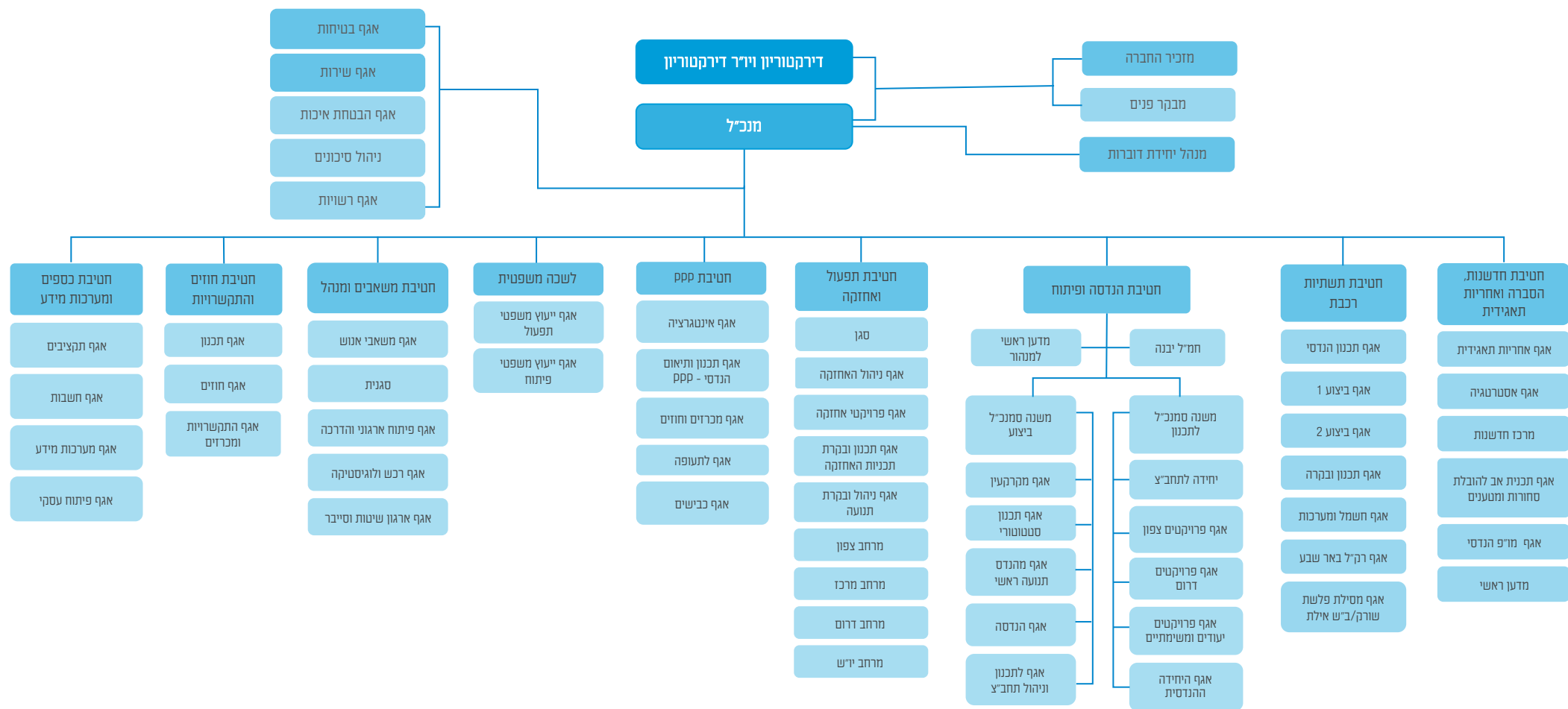
נתיבי ישראל¹³ היא חברה ממשלתית הפועלת באחריות משרד התחבורה.¹⁴ בשנת 2025 המשיכו הדירקטוריון והנהלת החברה להתאים את המבנה הארגוני של החברה לאתגרים כך שסייע לה בביצוע המשימות שצופנת לה התוכנית הרב-שנתית בתחום תשתיות התחבורה. התוכנית תסייע לחברה בהיערכות ובהתמודדות עם השינויים ועם התמורות שחלים בייזום, בפיתוח, בניהול, בהקמה ובאחזקה של תשתיות התחבורה בארץ ובעולם, תוך הקפדה על מקצוענות, יעילות ארגונית, רמת שירות גבוהה למשתמשי הדרך, יושרה וסטנדרט בטיחות גבוה מתוך אחריות תאגידית לאומית.

הנהלת החברה מרוכזת במטה באור יהודה.¹⁵ המטה שולט בפעילויות החברה ברחבי הארץ. לחברה אין חברות בנות.¹⁶ נוסף על מטה החברה הפרוסה בארבעת המרחבים¹⁷ הקיימים: מרחב צפון; בעיר נצרת; מרחב מרכז - במרכז הבקרה של כביש 431; מרחב יהודה ושומרון - במישור אדומים; מרחב דרום - בעיר באר שבע. הפריסה הארצית מאפשרת מענה מהיר בכל מרחב ומרחב ויכולת לנהל את אחזקת הכבישים ביעילות רבה יותר. לחברה יש ארבע חטיבות ביצוע: הנדסה, אחזקה, תשתיות רכבת ו-PPP (שיתוף פעולה ציבורי פרטי) וכן שש חטיבות ניהול וחדשנות: אסטרטגיה ו-ESG, חוזים והתקשרויות, כספים, משאבים ומינהל, לשכה משפטית ומטה מנכ"ל.¹⁸

פעילות חברת נתיבי ישראל¹⁹ היא בתחומי מדינת ישראל והיא אינה פועלת במדינות אחרות.



מבנה ארגוני של החברה*

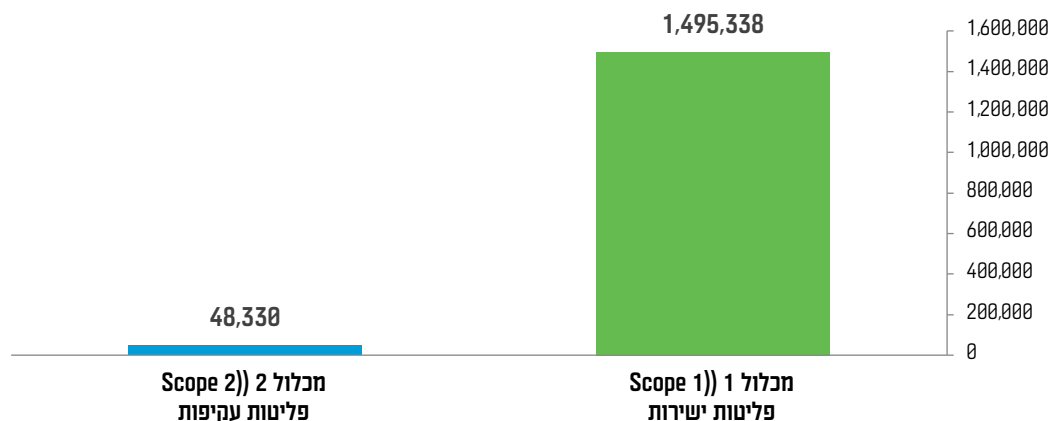




ריכוז נתונים למחזיקי עניין

סביבה

היקף פליטות לפי מכלול (טונות CO₂e) 2025



- בשנת 2025 החלה החברה בגיבוש מנגנון למדידת Scope 3 בקרב שרשרת האספקה שלה.
- כדי להשיג התייעלות אנרגטית ולהפחית את זיהום האור השלימה החברה את הסבת כלל גופי התאורה בכלל 121,000 גופי תאורה שבהחזקתה.
- הצבת פתרון גיבוי אנרגטי מבוסס טכנולוגיות אלומיניום אוויר מאופס פליטות. הפתרון מאפשר אספקת חשמל נקי למשך 96 שעות ועד כה ביצעה החברה רכש של כ-300 מערכות להתקנה בצמתים אסטרטגיים.
- השלמת 10 שבילי אופניים נוספים כחלק מתוכנית קידום 144 שבילי אופניים בתווך העירוני והבין-עירוני.

ניהול סיכונים אקלים:

הוגדרו 13 סיכונים אקלים ו-64 גורמי סיכון
גובשו 9 פעולות הפחתה ו-58 המלצות להיערכות



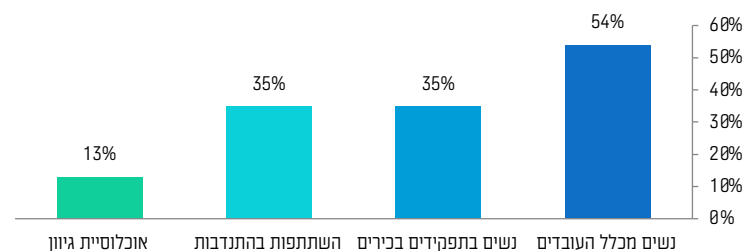
ריכוז נתונים למחזיקי עניין

חברה

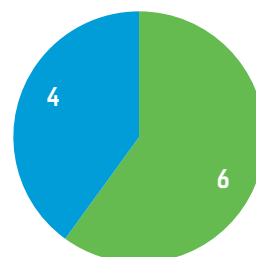
76

ליווי קשרי קהילה
בפרויקטים

מדדי גיוון ומעורבות חברתית – 2025 ב-%

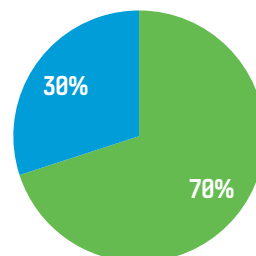


הרכב הדירקטוריון



■ נשים ■ גברים

פילוח שעות ביקורת



■ ביקורת פנימית

ממשל תאגידי

- בדירקטוריון חברת נתיבי ישראל מכהנים עשרה דירקטורים. מהם שש נשים.
- השכלתם, מומחיותם וכישוריהם של יותר מ-50% מחברי הדירקטוריון קשורים ישירות לתחומי הליבה של החברה.
- בשנת 2025 גיבשה החברה ופרסמה קוד אתי ייעודי לספקים.
- דירוג החברה בשנת 2025 (לשנת 2024) עמד על פלטינה פלוס – הדירוג הגבוה ביותר.
- בשנת 2025 הוקצו 950,000 שעות ביקורת, 70% מתוכן ביקורת פנימית.

כללי

- 459 ק"מ ריבוד בכבישים
- 50 פתיחות לתנועה



ניהול ה-ESG בחברת נתיבי ישראל

ניהול האחריות התאגידית בנתיבי ישראל נמצא במרכז האסטרטגיה הכוללת של החברה, ומשך מדיניות זו חוצה את כלל חטיבות החברה ויחידותיה והיא הבסיס שממנו נבנות תוכניות העבודה השנתיות. החברה רואה עצמה לא רק כחברת התשתית המובילה בישראל אלא גם כגורם מוביל בעיצוב עתיד בריקיימא למדינת ישראל, תוך פיתוח מערכות תשתיות מתקדמות וירוקות המשלבות טכנולוגיות חדשניות עם אחריות סביבתית וחברתית.

בתוך כך נתיבי ישראל רואה בהון האנושי שלה את נכסה החשוב ביותר ומשקיעה בפיתוח מקצועי מתמיד של עובדיה וביצירת תרבות ארגונית מלוכדת ומעצימה. החברה מחויבת לנהוג באופן אתי ושקוף בכל פעילויותיה, תוך קיום דיאלוג פורה ותמידי עם כלל בעלי העניין שלה – מעובדים וספקים, דרך קהילות מקומיות ורשויות ציבור, ועד לגופים רגולטוריים. שיח זה מאפשר לחברה להבין את הצרכים המשתנים של הסביבה שבה היא פועלת ולהתאים את תוכניותיה בהתאם.

בשל האתגרים העולמיים של שינויי האקלים פועלת החברה בשני מישורים – הסתגלות (אדפטציה) ואפחות (מיטיגציה) – הפחתת תופעות שליליות. פעולות אלו נעשות תוך פיתוח תשתיות עמידות בפני אירועי קיצון והשקעה בטכנולוגיות ניטור וחיזוי מתקדמות, לצד בניית יכולות התמודדות גמישות המבטיחות המשכיות שירות גם בתנאי אקלים מאתגרים.

קידום החדשנות הוא נדבך מרכזי בגישת החברה לקיימות. החברה משקיעה בתהליכי מחקר ופיתוח, תוך שילוב עשייה זו עם ליבת העשייה בכלל חטיבות החברה, בונה שותפויות אסטרטגיות עם מוסדות אקדמיים ועם חברות טכנולוגיה מתקדמות ומובילה פיילוטם פורצי דרך בתחום התחבורה החכמה והירוקה. החדשנות היא כלי להגשמת החזון של מערכת תשתיות המשרתת את הציבור הישראלי באופן יעיל, בטוח ובר-קיימא.

מחזיקי העניין של נתיבי ישראל:

בעלי העניין של נתיבי ישראל הם מרכיב מרכזי באסטרטגיית החברה ובמימוש החזון שלה. על כן, החברה רואה בדיאלוג המתמיד עם כלל בעלי העניין שלה כלי מרכזי להצלחתה ולהתפתחותה כחברה מובילה ואחראית.²⁴ דיאלוג זה מאפשר לחברה להבין טוב יותר את הצרכים ואת הציפיות, וכן את החששות של בעלי העניין ואת הנושאים המרכזיים העולים מתוך הדיאלוג המתמיד ואלו המשתנים בסביבה שבה היא פועלת.²⁵ בכך תוכל החברה לזהות הזדמנויות חדשות ולהיערך מראש לאתגרים צפויים. החברה גם פועלת ליצירת ערוצי תקשורת פתוחים ונגישים, מקיימת סדנאות והתייעצויות, כנסי ספקים ומפגשים ומפעילה מנגנוני משוב שמאפשרים קבלת תגובות בזמן אמת.

²⁶ כמו כן, החברה באמצעות חטיבת חדשנות, אסטרטגיה ו-ESG מקיימת "דלת פתוחה" לספקים כדי להיחשף להזדמנויות עסקיות ולהבטיח גישה מתמדת לחדשנות העסקית הקיימת בתחום עיסוקה. גישה זו תורמת לבניית אמון הדדי, לשיפור איכות התכנון והביצוע של פרויקטים, ולהבטחת התאמה בין מטרות החברה לבין הצרכים החברתיים והסביבתיים של הקהילה הרחבה. הדיאלוג המתמיד מסייע גם בזיהוי מוקדם של חסמים פוטנציאליים ובמציאת פתרונות יצירתיים ושיטתיים, ובכך תורם לקיימות ארוכת הטווח של פעילות החברה ולהשגת הערך המשותף לכלל הצדדים המעורבים.

כדי להבטיח את עמידת החברה ביעדיה אלו מקיימת החברה פגישות שוטפות עם כלל נציגי החטיבות אשר תפקידם להטמיע את תהליכי ה-ESG בתחום אחריות החטיבה, וגוזרת את יעדיה בהתאם למדיניות זו.

מתוך אחריות לאומית והבנה כי לפעילות חברת נתיבי ישראל יש מעגלי השפעה על הסביבה, הכלכלה והחברה בישראל, מנהלת האחריות התאגידית פועלת מעת לעת לזיהוי ובחירה של בעלי עניין חדשים אשר החברה מושפעת מהם או משפיעה עליהם.²⁸ עם הזיהוי מתפתח דיאלוג בשיתוף חטיבות החברה הרלוונטיות כדי לשפר את ביצועי החברה בפרויקטים שבאחריותה.

מנהלת האחריות התאגידית בחברה משתתפת בפורום ניהול הסיכונים בחברה ומדווחת לדירקטוריון על התקדמות הביצועים בתחום אחריותה.

²¹ בשנת 2021 אישרו הנהלת החברה והדירקטוריון את התוכנית האסטרטגית הרב-שנתית לפיתוח בריקיימא ואחריות תאגידית. מאז, וגם בתקופת הדוח, המשיכה החברה בהטמעת תוכנית זו. היוזמות והפעילויות בתחום הקיימות ומרחבי ההשפעה של התוכנית באות לידי ביטוי בסקירה נרחבת בדוח זה ויבואו לידי ביטוי גם בדוחות האחריות התאגידית התקופתיים הבאים.

משנת 2019 ועד שנת 2025 החברה מדווחת בקטגוריה הגבוהה ביותר בדירוג מעלה²² בתחום התשתיות והאנרגיה – פלטינה.²³



²⁴ 102-43 גישה למעורבות של מחזיקי עניין
²⁵ 102-44 נושאים מרכזיים וחששות שהועלו
²⁶ 102-42 זיהוי ובחירה של מחזיקי עניין

²² 102-13 חברות בהתאגדות
²³ 102-12 יוזמות חיצוניות

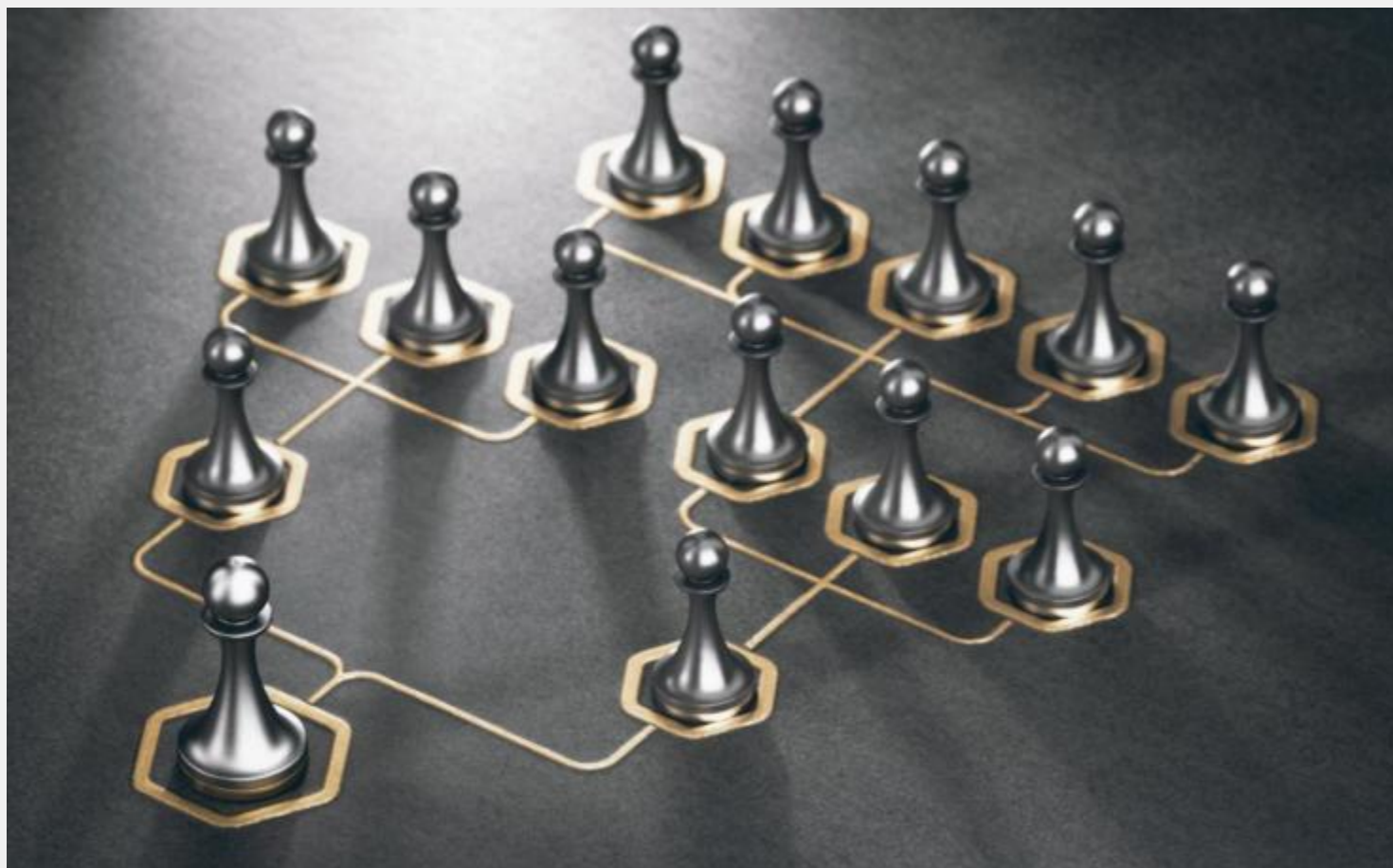
²⁰ 102-42 זיהוי ובחירה של בעלי עניין
²¹ 102-26 תפקידו של גוף ניהול הבכיר בקביעת מטרות, ערכים ואסטרטגיה



רשימת קבוצות מחזיקי העניין של החברה²⁷

בעל עניין	נושאים מהותיים	אמצעי שיח ²⁸
משרדי התחבורה והאוצר, רשות החברות הממשלתית	כלל הנושאים	דיווחים תקופתיים, פגישות מקצועיות, שולחנות עגולים, תוכניות עבודה
שרשרת אספקה (ספקי רכש ארגוני ולפי פרויקט)	ניהול סיכונים, אתיקה, תכנון סביבתי, בטיחות, ממשל תאגידי, אחריות לשירות ולמוצר, ציות לחוק, רכש אחראי, ביצועים סביבתיים ומגוון ביולוגי, הבטחת איכות, המשכיות עסקית, שיפורים טכנולוגיים והתייעלות אנרגטית	שולחנות עגולים, ימי עיון, סקרים, כנסים, פגישות מקצועיות, דוחות תקופתיים, אתר האינטרנט של החברה, מערכות מידע מקצועיות של הארגון, ביקורים במשרדי החברה ובפרויקטים, אמצעי תקשורת
ארגונים אזרחיים ומגזר שלישי	תכנון סביבתי, ממשל תאגידי, השפעה חברתית, ניהול וקידום ידע, התייעלות אנרגטית	ימי עיון, סקרים, כנסים, פגישות מקצועיות, דוחות תקופתיים, שולחנות עגולים, אמצעי תקשורת
לקוחות ומשתמשי הדרך	מוקדי סיכון ובטיחות, שביעות רצון, ממשל תאגידי, מעורבות ציבורית	סקרים, שיחות טלפון, אתר האינטרנט, רשתות חברתיות, אמצעי תקשורת
אמצעי תקשורת	כלל הנושאים	אתר האינטרנט, רשתות חברתיות, מפגשים במשרדי החברה ובפרויקטים, שיחות, כנסים
רשויות רגולטוריות, סטטוטוריות, ועדות תכנון	ניהול סיכונים, אתיקה, תכנון סביבתי, ממשל תאגידי, השפעה חברתית, ניהול וקידום ידע, התייעלות אנרגטית, מוקדי סיכון ובטיחות	פגישות מקצועיות, דוחות תקופתיים, שולחנות עגולים
רשויות מוניציפליות	תכנון, ממשל תאגידי, השפעה חברתית, ניהול וקידום ידע, התייעלות אנרגטית, מוקדי סיכון ובטיחות	פגישות מקצועיות, דוחות תקופתיים, שולחנות עגולים, סקרים, מפגשי תושבים
כלל משרדי הממשלה, מוסדות ממשלה ורשויות מכוח החוק	כלל הנושאים	דיווחים תקופתיים, פגישות מקצועיות, שולחנות עגולים, פורומים
אקדמיה, איגודים מקצועיים וארגוני מחקר בארץ ובעולם	תכנון סביבתי, חדשנות ענפית, אסטרטגיה, ניהול סיכונים, בקרה וניטור ביצועים, קידום ידע ושיתופי פעולה	מחקרים משותפים, ימי עיון, סקרים, כנסים, פגישות מקצועיות, שולחנות עגולים, אתר האינטרנט, דוחות אחריות תאגידית ופיתוח בריקיימא, אמצעי תקשורת
דירקטוריון	כלל הנושאים	ימי עיון, סקרי הנהלה, הדרכות מקצועיות, ועדות מקצועיות, ועדות היגוי
עובדי החברה	כלל הנושאים	ימי עיון, סקרים, מפגשים, חוות דעת, פורטל ארגוני, אירועי חברה, שולחנות עגולים, קפסולות ידע
תושבים וקהילות במסגרת פרויקטים של החברה	ניהול סיכונים, תכנון, ביצוע ואחזקת תשתיות, בטיחות משתמשי דרך, ניהול תנועה, תחבורה משולבת (אינטרמודלית), מעורבות ציבורית, שקיפות, שיחות ופגישות עם גורמים שונים בחברה	ימי עיון, סקרים, מפגשים, שולחנות עגולים, קשרי קהילה, אתר אינטרנט, אמצעי תקשורת
מנהלת תקומה, מועצות אזוריות בדרום הארץ ובצפונה	ראייה מרחיבה של פיתוח כלכלי, חברתי ואזורי בעזרת תחבורה ציבורית נגישה ומהירה, פיתוח תשתיות תחבורה כמנוע חברתי	ימי עיון, פגישות, סיורי שטח, ועדות מקצועיות, תוכניות עבודה משותפות בעזרת ועדות היגוי
כוחות הביטחון, חברות ממשלתיות נוספות בתחום החירום	חירום, ניהול סיכונים, תכנון, ביצוע ואחזקת תשתיות, בטיחות וביטחון משתמשי הדרך, תרחישי ייחוס של אירועי קיצון, ניהול נתונים, שיתוף ידע ומידע	ימי עיון, פגישות, סיורי שטח, ועדות מקצועיות, תוכניות עבודה משותפות בעזרת ועדות היגוי

²⁷ 102-40 רשימת קבוצות מחזיקי העניין של החברה
²⁸ 102-40 רשימת קבוצות של מחזיקי עניין



מבנה ארגוני של ניהול תחום האחריות התאגידית בנתיבי ישראל

דירקטוריון ומנכ"ל החברה אחראים לאישור המתווה האסטרטגי של החברה בתחום הקיימות והאחריות התאגידית, אחראים לקביעת כללים מנחים לפעילות, מאשרים את תוכנית העבודה השנתית והרב-שנתית בתחום, מתווים את דרך הניהול לביצוע הטמעת התחום, לקביעת הכללים לפיקוח ובקרה על יישום זה. כמו כן הם מאשרים את הדיווחים החיצוניים לרשות החברות הממשלתיות ואת דוח האחריות התאגידית המופץ לציבור אחת לשנה. מנכ"ל החברה מקבל דיווח שוטף על התקדמות הביצועים ועל העמידה בתוכנית האסטרטגית הרב-שנתית. דירקטוריון החברה מקבל דיווח רבעוני ממנהלת האחריות התאגידית.

מנהלת אחריות תאגידית אמונה²⁹ על הגיבוש המקצועי ועל מתווה התוכנית האסטרטגית בתחום הקיימות והאחריות התאגידית, אחראית על יישום המדיניות והתוכנית בהתאם להחלטות הדירקטוריון ומנכ"ל החברה. כמו כן היא אחראית להטמעת התחום בפעילות השוטפת של החברה³⁰ תוך שיתוף פעולה עם כלל בעלי העניין הפנימיים והחיצוניים של החברה.

פורום מנהיגות לאחריות תאגידית

במהלך שנת 2017 הוקם בחברת נתיבי ישראל פורום מנהיגות לאחריות תאגידית ופיתוח בר-קיימא כדי ליצור שיתוף אפקטיבי ולאפשר תקשורת יעילה וזרימת מידע בין מנהל אחריות תאגידית בחברה לכלל היחידות השונות. במהלך שנת 2025 מינתה מנהלת האחריות התאגידית נציגי חטיבות בעלי מומחיות ספציפית בחטיבות הליבה לצורך קידום תחומי ה-ESG בליבת העשייה של החברה.

²⁹ 19-102 האצלת סמכות

³⁰ 20-102 אחריות ברמה הניהולית על נושאים כלכליים, סביבתיים וחברתיים



מהותיות

רשימת הנושאים המהותיים³¹

- **שרשרת אספקה** – רכש אחראי, בקרה וניטור ביצועים, דיאלוג, שביעות רצון, קידום חדשנות ענפית, מחקר ופיתוח משותף, הכשרות, פיתוח ענפי, אתיקה ובטיחות.
- **ממשל תאגידי** – שקיפות, קידום אמנות בין גופי תשתית בארץ ובעולם, אימוץ מדיניות ESG והשפעה, היערכות לרגולציית סביבה, ניהול סיכונים, פיתוח קשרי חוץ בארץ ובעולם, המשך פיתוח הפורום למנהלי ESG בחברות ממשלתיות, אקלים אתי, שירותיות.
- **משתמשי הדרך** – תקשור מידע ושיפור תדמית, דיאלוג, תפיסת תחבורה משולבת, בטיחות ומוקדי סיכון, שביעות רצון, ניהול תנועה ושיפורים טכנולוגיים.
- **חברה וקהילה** – דיאלוג, שיתוף ציבור, נגישות וקישוריות, מעורבות עובדים בקהילה, שקיפות ושירותיות.
- **סביבת העסקה** – פיתוח אישי, סיכונים העסקה, מסלולי קריירה, קידום עובדים, שביעות רצון, איזון עבודה-בית, אקלים אתי, בריאות ובטיחות עובדים, גיוון תעסוקתי.
- **איכות סביבה** – תכנון סביבתי, התייעלות אנרגטית, קידום אנרגיות מתחדשות, מגוון ביולוגי, בנייה ירוקה, שינוי אקלים, סיכונים סביבתיים, מחקר ופיתוח בארץ ובעולם.



שרשרת אספקה

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



ממשל תאגידי

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



משתמשי הדרך

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



חברה וקהילה

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



סביבת העסקה

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



איכות הסביבה

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

ניתוח המהותיות הוא תהליך חיוני עבור חברות המבקשות להבין את הנושאים הרלוונטיים ביותר להשפעתם על החברה ועל הסביבה ולטפל בנושאים אלה. עבור נתיבי ישראל תהליך זה משמש כלי חשוב לזיהוי הסיכונים וההזדמנויות המשמעותיים ביותר, כגון בחינת ההשפעה על הסביבה של תשתיות התחבורה והתפתחות אזורי התעשייה. בחינה זו מסייעת בניהול הסיכונים. כמו כן, הבנת הצרכים והחששות של הקהילות המקומיות לאורך התשתיות מאפשרת מתן מענה ראוי להשפעות החברתיות. נוסף על כך, זיהוי הסוגיות הרגולטוריות והציבוריות המרכזיות עוזר לנתיבי ישראל להתמודד עם אתגרים אלו אסטרטגית.

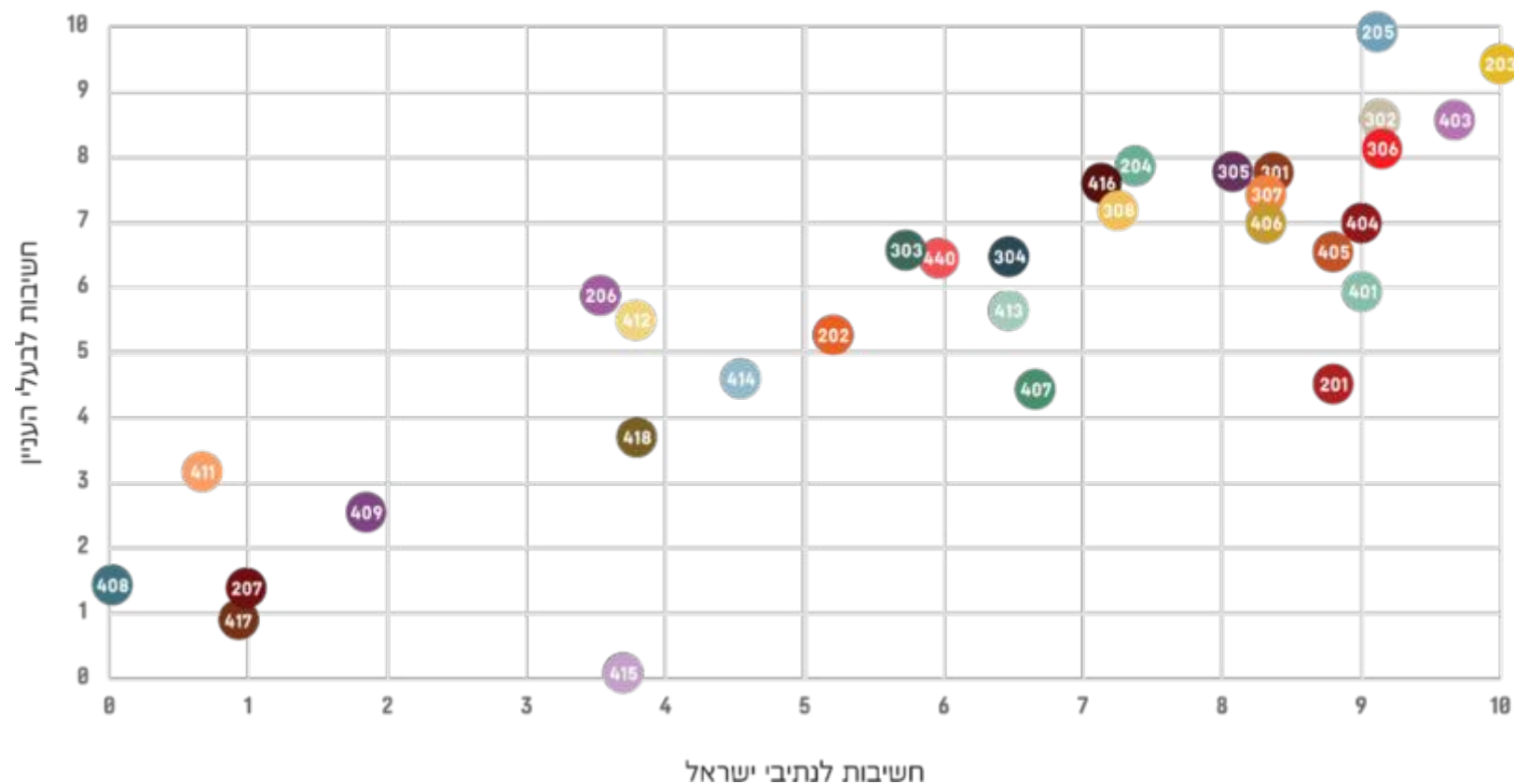
תהליך ניתוח המהותיות מעניק לנתיבי ישראל תמונת מצב מעמיקה ואמינה, ומאפשר קבלת החלטות מושכלות לאורך ציר הקיימות והאחריות התאגידית. התהליך נעשה אחת לחמש שנים, כחלק בלתי נפרד מהתוכנית האסטרטגית הרב-שנתית של החברה בתחום ה-ESG.

חברת נתיבי ישראל עורכת את מבחן המהותיות (Assessment Materiality) לצד סקירה בין-לאומית של חברות וגופים מקבילים בעולם לשם מיפוי חיוני לזיהוי בעלי עניין בהתאם לסקטור שבו היא פועלת.³² החברה מבצעת זאת באמצעות שולחנות עגולים, הן באופן פיזי הן באופן מקוון, עם קבוצות מיקוד המאפיינות את בעלי העניין שלה. כמו כן נערך סקר נרחב להערכה של נושאים, כפי שהשתקפו בדיאלוג עם בעלי עניין שונים – חיצוניים ופנימיים.

החברה הפיצה סקר שבו בעלי העניין שאלוהם פנתה יכלו לדרג את החשיבות של כל נושא, כך שתתקבל האפשרות להבין מהם הנושאים המהותיים עבור הנהלת החברה והדירקטוריון, בהתאם לציפיות ולמחשבות של בעלי העניין. כדי לזהות את הנושאים המהותיים, נבחנו כלל הנושאים הנסקרים אצל בעלי העניין הפנימיים והחיצוניים, בנוגע לתקן הדיווח של ארגון ה-GRI. הדירוג של כלל בעלי העניין קבע את המיקום של כל נושא ונושא, והנושאים אשר זכו לדירוג הגבוה ביותר נקבעו כנושאים החשובים ביותר להם.

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

זה המקום לציין, כי בשנת 2026 תבצע החברה מבחן מהותיות נוסף כדי לבחון מחדש את דירוג חשיבות הנושאים ולגזור את תוכנית העבודה בהתאם.

להלן מטריצת המהותיות של החברה, שאושרה בידי ההנהלה והדירקטוריון.³⁴

- חברתי**
- 401 העסקה
 - 402 יחסי עובדים / הנהלה
 - 403 בטיחות וגהות בעבודה
 - 405 שונות ושוויון הזדמנויות
 - 406 היעדר הפליה
 - 407 חופש התאגדות
 - 408 עבודת ילדים
 - 409 עבודה בכרייה
 - 410 נהלי אבטחה
 - 411 זכויות ילדים
 - 412 זכויות אדם
 - 413 קהילות מקומיות
 - 414 השפעה חברתית
 - 415 מדיניות צעירים
 - 416 בטיחות וגהות
 - 417 שיווק ותיג
 - 418 פרטיות הצרכן
- כללי**
- 201 ביצועים כלכליים
 - 202 נוכחות בשוק
 - 203 השעות כלכליות עקיפות
 - 204 נהלי רכש
 - 205 מניעת שחיתות
 - 206 התנהגות שאינה תחרותית
- סביבתי**
- 301 חומרים
 - 302 אנרגיה
 - 303 מים
 - 304 מגוון ביולוגי
 - 305 פליטות
 - 306 שפכים ופסולת
 - 307 חסימות סביבתיות
 - 308 הערכות השפעות סביבתיות של שרשרת ההספקה

³⁴ סקירה של נושאים כלכליים, סביבתיים וחברתיים

פרק א' ניהול אחראי



ניהול אחראי

החברה היא חברה ממשלתית המשמשת הזרוע הביצועית של משרד התחבורה לתכנון, פיתוח ואחזקת רשת הכבישים הבינעירוניים בישראל, לפיתוח מסילות רכבת בכל חלקי הארץ, לפתרונות תחבורה ציבורית חכמה וכן להקמת שדה תעופה משלים לנמל תעופה בן גוריון. החברה מהווה מנוף לצמיחה כלכלית וחברתית, להגדלת הפריץ ולשיפור איכות החיים ומאפשרת ניידות גאוגרפית-תעסוקתית זמינה, בטוחה ושוויונית עבור כל אזרחי המדינה – בפריפריה ובמרכז כאחד.

בשנה החולפת, שנתה השלישית של מלחמת תקומה, פעלה החברה בנחישות ובדבקות כדי לשמור על רציפות תפקודית מלאה של תשתיות התחבורה הלאומיות. חרף האתגרים הביטחוניים והכלכליים רשמה החברה שורה של הישגים מרשימים המבטאים את חוסנה, את יכולותיה המקצועיות ואת מחויבותה להנעת פרויקטים מורכבים בזמן אמת. החברה עמדה ביעדי התזרים, בלוחות הזמנים ובמסגרות התקציב, והגיעה להיקף מזומן שיא של כ-7.8 מיליארד שקל (כולל הקדמות תשלומים בהיקף של כ-623 מיליון שקל, אשר ייוקפו לתקציב 2026). כמו כן פרסמה מכרזי ביצוע חדשים ומשמעותיים והמשיכה בביצוע עשרות רבות של פרויקטים חיוניים ובטיחותיים לרווחת משתמשי הדרך.

תקציב המדינה לשנת 2025 אושר בכנסת בחודש מרץ 2025. עד לאותו מועד התנהל תקציב המדינה לשנת 2025 במנגנון של תקציב המשכי.

תקציב החברה לשנת 2026 אושר בדירקטוריון החברה בחודש דצמבר 2025. תקציב 2026 הוא חלק מתוכנית החומש לשנים 2023-2027 אשר אושרה לחברה במסגרת סיכום תקציבי לשנים 2023-2024. מאז אישור תוכנית החומש ועד היום התקבלה שורה ארוכה של החלטות אשר הגדילו

משמעותית את היקפי הפעילות של החברה ותחומיה, בהן החלטות ממשלה לחיבור ישראל ברשת מסילות רכבת מהירות וכן הרחבת מטרות החברה לניהול פרויקט תחנות הטעינה החשמליות ופרויקט ההליפורט (עבור מסוקים). נוסף על כך, בעטייה של מלחמת תקומה אישרה הכנסת במסגרת תקציבי המדינה לשנים 2024 ו-2025 שינויים ברשימות הפרויקטים אשר מבטאים את סדרי העדיפות הלאומיים החדשים וכן אושרו החלטות ממשלה לשיקום הדרום והצפון. בעקבות שינויים אלו השתנתה מאוד תוכנית החומש המעודכנת של החברה, והיא מוערכת כיום בסך של 70 מיליארד שקל, סכום המייצג גידול של כ-35% לעומת תוכנית החומש הקודמת.

תקציב המדינה לשנת 2026 אושר בכנסת. עד אישור התקציב ומתחילת השנה מתנהלת המדינה במנגנון של תקציב המשכי. נכון למועד הדוחות הכספיים קיבלה החברה את הרוב המכריע של התקציבים שלהם היא זקוקה לצורך מימוש הפעילות שלה. התקציבים מתאימים לתוכנית העבודה, לרבות המנות הראשונות של תקציבי התכנון וקידומי הזמינות לפרויקטי המסילה החדשים.

במהלך שנת 2025 קיבלה החברה הרשאות תקציביות בהיקף של כ-8.5 מיליארד שקל, כך שנכון למועד הדוח היא קיבלה את כלל התקציבים שלהם היא זקוקה לצורך מימוש תוכנית העבודה שלה.

בחודש דצמבר 2025 חתמה החברה עם משרד התחבורה ומשרד האוצר על סיכום תקציבי 2026. סיכום זה הגדיל את תקציבי החברה בתחומים השונים בכמיליארד שקל, שהעיקריים שבהם:

- רכבל הכותל – תקציב של כ-450 מיליון שקל, מתוכו חלק משרד התחבורה הוא כ-250 מיליון שקל
- סל תכנון – כ-250 מיליון שקל
- רכבת קלה באר שבע (רק"ל ב"ש) – כ-200 מיליון שקל
- סלי תקציב ושבילי אופניים – כ-200 מיליון שקל

החברה פועלת מכוח נספח להסכם התפעול והמימון שתוקפו הוארך בוועדת פטור של המדינה עד ליום 31 במרץ 2026, לאחר שתוקפו של ההסכם הסתיים ביום 31 בדצמבר 2025. לפי הנספח, כל הוראות הסכם התפעול והמימון ימשיכו לחול לכל משך תקופת הארכת ההסכם, גם על רשימת פרויקטים כפי שמצורפת לנספח ב' להסכם. במהלך שנת 2025 ניהלה החברה משא ומתן עם המדינה מתוך מטרה לחתום על הסכם תפעול ומימון חדש המותאם לחומש הנוכחי ובראי החומש הבא. בחודש דצמבר 2025 סיכמה החברה את עקרונות ההסכם החדש עם משרד האוצר ומשרד התחבורה, והצדדים גיבשו טיוטת הסכם שצפויה להיות מוכנה לחתימה עד לתום הרבעון הראשון של שנת 2026. נוסף על כך, החברה דאגה לאשר במסגרת ועדת הפטור את כלל התקציבים הנדרשים לפעילותה ברבעון הראשון של השנה.

בחודש דצמבר 2023 נחתם סיכום חלוקת ביצוע קידומי זמינות של פרויקט המטרו בין החברה לבין חברת נתי"ע, ובמסגרתו הוחלט כי החברה תבצע קידומי זמינות לשלוחות הדרומיות של קו המטרו M1 (במקטע שבין ראשון לציון לבין נס ציונה ורחובות, וכן במקטע של באר יעקב, רמלה ולוד).

על אף הסיכום לא נחתם הסכם בשל פירוק מנהלת המטרו. החברה ערוכה לקבל את הפרויקט מיד עם הסדרת החתימות על ההסכם על ידי הגורמים המורשים.



ניהול אחראי

החברה מקדמת תוכניות ייעודיות לטיפול בתשתיות כבישי הצפון והדרום בעקבות נזקי המלחמה. התוכניות מחולקות לשני האזורים:

עוטף עזה (תקומה) – במסגרת פעילות זו קיבלה החברה עד היום כ-280 מיליון שקל לקידום פרויקטים לשיקום תשתיות הכבישים ושדרוג, לרבות גישה ליישובים. הפרויקטים מקודמים בתיאום עם מנהלת תקומה, המועצות האזוריות, צה"ל ויישובי תקומה. עיקרי הפרויקטים:

- טיפול ראשוני בנזקי המלחמה – תיקון נזקים בכביש, פינוי כלי רכב וניקיון, הסדרת מדרכות ותחנות אוטובוס שנפגעו, בהיקף של כ-26 מיליון שקל.
- כביש עוקף נתיב העשרה – כביש חדש אשר מבוצע בתוואי העוקף את היישוב ואינו נצפה מהצד של עזה, בהיקף של כ-46 מיליון שקל.
- שדרוג צמתים וכבישי גישה ליישובים, בהיקף של כ-100 מיליון שקל.
- שיקום ושדרוג כביש 25 המוביל לנחל עוז אשר היה סגור למשך שנתיים בעקבות המלחמה.
- שיקום וריבוד תשתיות הכבישים אשר ניזוקו בעקבות המלחמה ותנועת כלי רכב כבדים, לרבות טנקים, בהיקף של כ-100 מיליון שקל.
- כבישי צפון הארץ (שחר לצפון) – החברה קידמה תוכנית לטיפול בכבישי הצפון ושדרוגם בעקבות נזקי המלחמה, בהיקף של כ-600 מיליון שקל, בתיאום עם צה"ל, עם המועצות המקומיות, עם היישובים באזור ועם מנהלת תנופה, האחראית לשיקום האזור. התוכנית מתמקדת בשלושה נושאים עיקריים:
- שיקום ושדרוג תשתיות שנפגעו לטובת החזרת התושבים לבתיהם – בשנת '25 בוצע החלק הראשון של תוכנית זו בהיקף של כ-50 מיליון שקל.
- הסדרת צירי מילוט וצירים נסתרים לפינוי מהיישובים כלקח מהמלחמה ואירועי 7 באוקטובר בדרום.
- שיפור ושדרוג תשתיות לטובת צמיחה כלכלית וחברתית של האזור.

החברה, בשיתוף משרד התחבורה ומנהלת תנופה, קידמה טיטות החלטת ממשלה ונערכת למימוש כלל התוכנית המפורטת לעיל בהיקף של כ-600 מיליון שקל. החלטה זו צפויה לעלות לדיון בממשלה, אך מימוש התוכנית מותנה בקבלת התקציבים שנגזרים מההחלטה.

החברה רואה חשיבות רבה בשמירה על חיי אדם ובבטיחות משתמשי הדרך, ונושא הבטיחות הוא קריטריון מוביל בקבלת ההחלטות בכלל פעילויותיה, הן ברמה הניהולית והן ברמה התפעולית. מתוך תפיסה זו, החברה משקיעה משאבים רבים, הן בתקציבים הן הנדסיים, בשיפור, קידום, תכנון וביצוע של פרויקטים בעלי יסודות בטיחותיים. החברה מטמיעה את היבטי הבטיחות כחלק לא נפרד ומובנה בכל הפרויקטים שהיא מנהלת. סך אומדן ההשקעות הישירות בפרויקטי בטיחות, כפי שמתבטא בתקציב החברה לשנת 2026, נאמד ב-1.3 מיליארד שקל. תחום הבטיחות מקבל ביטוי בכמה ערוצים: סלי בטיחות, תפעול ואחזקה, שילוב טכנולוגיות, מוקדי סיכון, פיתוח, קידום פרויקטים ועוד.

החברה נמצאת כיום בשיאו של תהליך היערכות מקצועית וארגונית להשגת יעדי תוכנית החומש ונערכת לגיבושה של תוכנית החומש הבאה לשנים 2028-2032.

בשנת 2025 מימשה החברה את יעדיה, הישגיה ומטרותיה במגוון היבטים, בהם עמידה מלאה ביעדי התזרים, הלו"ז והתקציב, ביצוע מזומן הגבוה בתולדות החברה בהיקף של כ-7.8 מיליארד שקל³⁵, פרסום 49 מכרזי ביצוע משמעותיים בהיקף של כ-7.2 מיליארד שקל ופתיחה לתנועה של כ-52 פרויקטים למשתמשי הדרך, קבלת הרשאות תקציביות בהיקף של כ-8.5 מיליארד שקל, שמירה על רציפות תפקודית ותנועתית מלאה בתקופת מלחמת תקומה, השקעת 1.1 מיליארד שקל בבטיחות ובהצלחת חיי אדם, סיום ביצוע המסילה המזרחית ומסירתה לרכבת ישראל, חתימה על סיכום תקציבי 2026, הקדמת תשלומים לספקים בהיקף של כ-623 מיליון שקל, הצגת חסכונות בפרויקטים בהיקפים גבוהים ועוד.

כולל האצות תשלום מתקציב 2026 בסכום של כ-623 מיליון שקל.

בחודש דצמבר 2025 אישר דירקטוריון החברה את תוכנית העבודה לשנת 2026 בהיקף של כ-7.56 מיליארד שקל בתוכנית המרחיבה³⁶.

המידע על תקציב ותוכנית העבודה לשנת 2026 ועל תוכנית החומש לשנים 2023-2027 הוא מידע צופה פני עתיד המבוסס על תקציבים שהתקבלו בחברה עד למועד אישור הדוחות הכספיים ועל הערכות החברה בנוגע להיקפי התקציב השוטפים שיוקצו לה לטובת אחזקת כבישים, ניהול תנועה וסלים לטיפול בפרויקטי בטיחות. מידע צופה פני עתיד זה מבוסס על ניסיונה של החברה בתחום פעילותה והוא תלוי בגורמים שאינם בשליטת החברה וישפיע, בין היתר, מקיצוצים רוחביים בתקציב המדינה, אם יבוצעו. לפיכך, ביצוע התוכנית עשוי להתקיים באופן חלקי, להתקיים במועדים מאוחרים יותר או להיות שונה. כפי שצוין לעיל, נכון למועד החתימה על הדוחות הכספיים קיבלה החברה את הרוב המכריע של התקציבים שלהם היא זקוקה לצורך מימוש הפעילות שלה בהתאם לתוכנית העבודה.

חזון החברה הוא להיות חברת התשתית המובילה במשק, פורצת דרך בפתרונות לתחבורה ציבורית וחכמה, להיות מנוף לצמיחה כלכלית וחברתית, להגדלת הפריור ולשיפור איכות החיים ולאפשר ניידות גאוגרפית-תעסוקתית זמינה לכלל הציבור, בפריפריה ובמרכז.

מתוכם שולמו בחודש דצמבר 2025 סך של כ-623 מיליון שקל

³⁵ כולל האצות תשלום מתקציב 2026 בסכום של כ-623 מיליון שקל.
³⁶ מתוכם שולמו בחודש דצמבר 2025 סך של כ-623 מיליון שקל



מטרות החברה לשנת 2026

ביצוע תוכנית חומש (2023-2027) וקידום תוכנית אסטרטגית צופה פני עתיד לעשור הבא:

פיתוח תשתיות - מימוש תוכנית החומש הנוכחית והיערכות לחומש הבא (2028-2032), פיתוח רשת תחבורה במדינה באמצעות יצירת מערכת תשתיות מתקדמת וירוקה להסעת המונים הכוללת רשת צירי מתע"ן, החל משלב התכנון ועד שלב התפעול, ביצוע נרחב של פרויקטי מא"ץ במרחב העירוני ונתיבי תחבורה ציבורית במרחב הבין-עירוני ופרויקטים מצילי חיים, תוך קיצור לוחות הזמנים בביצוע ועמידה באיכות ובתקציב.

תהליכי תכנון - הובלת תהליכי התכנון משלב הייזום ועד שלב הבדק, יישום תוצרי העבודה האסטרטגית לקיצור ושיפור איכות תהליכי תכנון הפרויקט.

תשתיות מסילה - תכנון וביצוע של רשת מסילות רכבת, תחילת מימוש של תוכנית "מחברים את ישראל" מקריית שמונה ועד אילת בדגש על מסילות קריית שמונה-כרמיאל ומסילת באר שבע-אילת.

המשך ביצוע של המסילה הרביעית - באילון ומסירת מסילה מזרחית לרכבת ישראל. תכנון מפורט וקידום זמינות לקראת יציאה לביצוע מסילת פלשת שורק והמשך תכנון מסילות הגליל, מסילת מנשה והמסילות החמישית והשישית באילון.

אחזקה ותפעול - תפעול ואחזקת רשת הכבישים שבאחריות החברה תוך שימוש בשיטות אחזקה מתקדמות ובטכנולוגיות לניהול התנועה, להבטחת רציפות תנועה ובטיחות למשתמשי הדרך בשגרה, באירועי מזג אוויר קיצון ובחירום. בזמן המלחמה שימור רציפות תנועה בכבישים בכל רחבי המדינה, כדי לאפשר לצה"ל ולכוחות הביטחון לקיים תנועות מבצעיות והעברת כוחות בין זירות הלחימה לצד המשך קידום תוכניות "היום שאחריו": לצורך שיקום ומינוף התשתיות בצפון המדינה וביישובי עוטף עזה כחלק מהחלטות הממשלה.

כספים - ניהול המערך הכספי והתקציבי של החברה באופן שיבטיח את מימוש מטרות-העל של החברה.

תכנון, ליווי וביסוס תשתיות התקציב והכלכלה - הנדרשות לסיים את תוכנית החומש הנוכחית ובנייתן של תוכנית החומש הבאה (2028-2032).

אפיון, גיבוש וביצוע - של תוכניות חוצות ארגון להתייעלות כלכלית בתקציבי הפרויקטים ולתמיכה בספקי החברה.

מערכות מידע - ניהול, פיתוח ותפעול טכנולוגיות דיגיטליות מתקדמות למימוש חזון החברה כמובילה בתשתיות תחבורה ופיתוח פרויקטים טכנולוגיים אסטרטגיים ברמה לאומית.

השבחה של מערכות הליבה - בהלימה לצורכי החברה המשתנים ולצורך שיפור תהליכי עבודה.

שיפור הפרודוקטיביות ויצירת ערך עסקי - באמצעות תובנות מבוססות נתונים ויכולות בינה מלאכותית (AI).

יישום פתרונות אבטחת סייבר מתקדמים והובלת תהליכים אוטומטיים מבוססי טכנולוגיות ענן.

פיתוח עסקי - פיתוח עסקי של נכסי החברה ומשאביה להעצמת יתרונותיה התחרותיים, חיזוקה ומיצובה כמובילה בתחומה, תוך הגדלת הכנסותיה להשגת עצמאות תקציבית תפעולית ויצירת ערך מוסף לציבור ברוח תוכנית 'ערך משותף'.

פרויקטי קסק - הבניית יכולות מקצועיות לכתיבת מכרזי קסק וניהול חוזים; מתן יכולות נוספות של החברה לשם יצירת ההזדמנויות העסקיות בשיתוף המגזר הפרטי במיזמים כגון קידום אתר נוסף לשדה תעופה משלים לנתיב"ג, תחנות טעינה חשמליות, הליפורטים, מנחתי מטוסים, מסילות רכבת, פרויקטים בתחום האנרגיה והסביבה ועוד.

התקשרויות - שינוי ויישום מסדר ראשון של תהליכי התקשרויות החברה, תוך מתן מענה התקשרותי לכל החוזים והמכרזים של כלל חטיבות החברה, האצת בניית התשתיות כמנוע צמיחה כלכלי-חברתי במדינת ישראל.

תכנון ניהול ופיתוח ההון האנושי - הובלת תשתית ארגונית מקצועית, חדשנית ויעילה המאפשרת לחברה לממש את יעדיה הלאומיים בתחום תשתיות התחבורה בישראל. זאת באמצעות ניהול כולל ואינטגרטיבי של המשאב האנושי: שימור, שיפור ופיתוח של ליבת כוח האדם בחברה - מהנדסים וכלל בעלי התפקידים:

התאמת המבנה הארגוני בכל עולמות העשייה ולפי צורכי החברה, ניהול מערך הלמידה, הפיתוח והידע הארגוני, ניהול תהליכי הרכש והלוגיסטיקה ושיפור שיטות ותהליכי העבודה והגנת הסייבר.

חטיבת משאבים ומנהל תוביל את שיפור מיתוג המעסיק פנימה והחוצה, תוך מתן שירות מעולה, שיפור מתמיד, שקיפות וניהול אחראי של המשאבים הארגוניים בשגרה ובחירום, תכנון ובניית בית נתיבי ישראל.

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

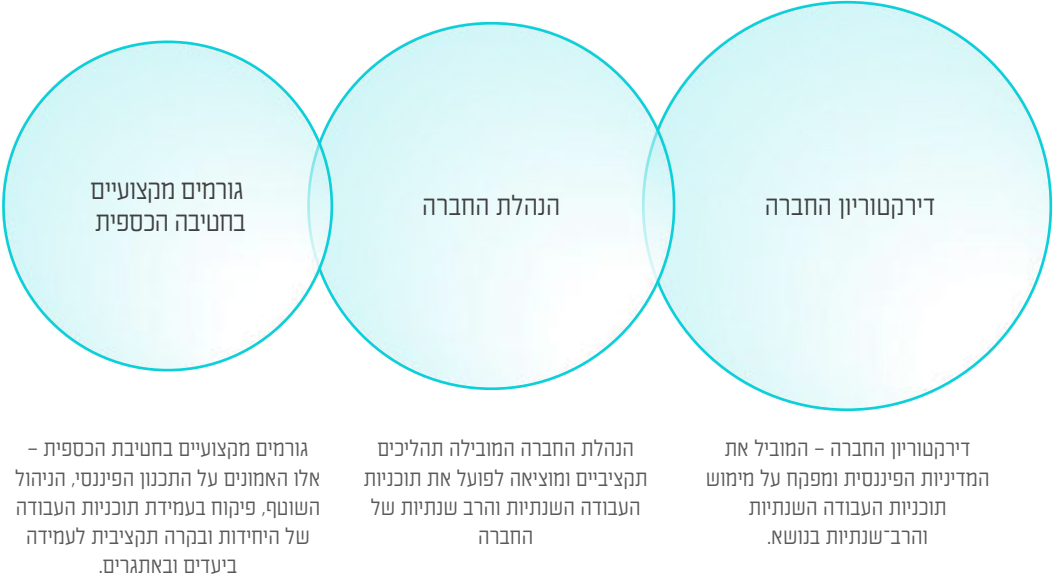
ניהול סיכוני הפרויקט והארגון במציאות משתנה - ליצירת ערך מוסף התומך במטרות וביעדי החברה.

ESG - סביבה, חברה, ממשל תאגידי - הטמעת שיקולי פיתוח ברכייהם ואחריות תאגידית בפרויקטים ובשרשרת האספקה, היערכות לרגולציה סביבתית והשפעת שינויי האקלים תוך שימוש בכלי חדשנות, מחקר ופיתוח ומודלים תחבורתיים.

רווח והפסד	2025	2024	2023	2022
הכנסות	6,697,408	6,091,968	5,914,941	5,582,082
עלות עבודות	6,326,177	5,750,687	5,584,932	5,278,481
הוצאות הנהלה וכללי	353,769	336,222	309,790	288,052
רווח לפני מימון	17,462	5,059	20,219	15,549
הכנסות מימון	4,679	5,536	7,099	16
רווח לאחר מימון	22,141	10,595	27,318	15,565
הכנסות (הוצאות) אחרות	12,193	8,586	5,177	-10,279
רווח נקי	34,334	19,181	32,495	5,286
	2005	2024	2023	2022
פיתוח	3,716.00	3,045.00	3,230.00	2,768.00
רכבת	719.00	906.00	977.00	1,153.00
קק	471.00	644.00	426.00	552.00
מאיץ	127.00	110.00	52.00	4.00
אחזקה	1,622.00	1,492.00	1,250.00	1,333.00
בקרת תנועה	153.00	100.00	88.00	59.00
ארגוני	361.00	329.00	320.00	301.00
סך הכל	7,169.00	6,626.00	6,343.00	6,170.00

מספרים מספרים³⁷

הביצועים הכלכליים של החברה משקפים את יכולתה³⁸ לנהל על בסיס עסקי את פעילות הליבה שלה ואת הפעילות העקיפה בצד הארגוני. חשיבות הנושא גדלה לאור יעדי העל של החברה בתחום העסקי-כלכלי, הכולל איתנות פיננסית, חיזוק היציבות העסקית של החברה וניהול הסיכונים תוך גיבוש תוכניות הפתחה – פעולות להפחתת סיכונים – בהתאם. במסגרת פעילותה, לפי החוק, החברה נסמכת על תקציב רב-שנתי שמאשרים משרד האוצר ומשרד התחבורה. לחברה אין חברות בנות³⁹.
ניהול התחום הפיננסי נמצא במרכז הניהול הבכיר של הנהלת החברה על בסיס מדיניות המחייבת לשמור על אמינות גבוהה בפיתוח רשת התחבורה של מדינת ישראל ואחזקתה: התחום מנוהל בשלושה מעגלים⁴⁰:



¹⁴⁰ 201- ביצועים כלכליים

³⁷ 107-7 קנה המידה של הארגון

³⁸ 107-7 קנה המידה של הארגון

³⁹ 102-45 ישויות הנכללות בדוחות כספיים מאוחדים



אינוונטר החברה

מרכז ניהול התנועה - שירותי האחזקה בפעולה - נתוני ביצוע שמוכיחים ניהול שמוביל להישגים:

המרכז הלאומי לניהול תנועה פועל 24 שעות ושבעה ימים ומתמודד עם אירועים משתנים, עומסים, חירום ושגרה בקצב גבוה.

כדי לאפשר תגובה מדויקת ומהירה, הוטמעה לראשונה במרכז מערכת Chatbot לשיתוף וניהול ידע, המשמשת מקור מידע מרכזי וזמין לנציגים במהלך המשמרת.

המערכת הושקה עבור עובדי המרכז כדי לאפשר, בלחיצת כפתור ובשאלת שאלה פשוטה, קבלת מידע אחיד, מעודכן ומבוסס נהלים מתוך הצ'אט. מערכת זו מאפשרת לשלוח במהירות הנחיות פעולה, תרשימי זרימה ולקחים מאירועים קודמים, בהתאם לסוג האירוע: תאונה, עומס תנועה, מזג אוויר קיצוני או עבודות לילה.

כלי זה מקצר זמני תגובה, מסייע בקבלת החלטות בזמן אמת, יוצר אחידות תפעולית בין משמרות, מפחית עומס מגורמים בכירים ומצמצם טעויות אנוש הנובעות מהסתמכות על זיכרון. כמו כן, הוא משמש כלי חניכה לִבְקָרִים חדשים ומחזק תחושת ביטחון מקצועי גם ברגעי לחץ ובעקבות ריבוי משימות.

המהלך בוצע בשיתוף פעולה עם אגף מערכות מידע, אגף הפיתוח הארגוני, הלמידה וניהול הידע וצוות המרכז.



1,615
גשרים ומנהרות



151
מחלפים



8,530 ק"מ
אורך הכבישים



6,924
מבני דרך



107,045
תמרורים ושלטים



3,034
צמתים

להלן נתוני המרכז בשנת 2025 ובהשוואה לשנים קודמות:

2020	2021	2022	2023	2024	2025	נתוני שיחות מל"ת
177,239	161,729	177,494	189,029	190,144	221,806	שיחות נכנסות
113,471	104,916	123,805	134,104	121,372	123,796	שיחות יוצאות
120,791	122,501	123,585	150,867	175,124	167,635	סך כל האירועים
125,703	138,690	145,606	188,322	235,409	373,848	האזנות לדיווחי תנועה
2020	2021	2022	2023	2024	2025	אירועים לפי גורם מטפל
38,575	93,640	89,016	82,679	79,713	84,554	שליחת יס"מ
12,211	14,849	12,350	16,857	22,744	9,588	שליחת משטרה
2020	2021	2022	2023	2024	2025	פילוח רב שנתי - אירועי ניידות
1,109	880	1,212	1,950	1,722	3,573	רכב ממתין לגרר
451	327	2,588	4,055	5,375	4,824	רכב נטוש
707	723	1,054	1,038	1,392	801	עזרה ראשונה
400	399	1,175	1,166	705	479	סימון רכב
364	413	488	734	797	924	סיוע במים
1,875	1,602	1,676	1,996	2,626	2,867	סיוע בהחלפת גלגל
593	634	717	750	992	997	סיוע בדלק
8	37	751	730	725	654	סיוע בתאונות דרכים
287	325	418	444	636	583	סיוע בכבלים



2020	2021	2022	2023	2024	2025	פילוח כמות פינוי פגרים לפי מרחב
1,863	2,526	2,105	1506	4013	4,616	מרכז
2,771	4,082	2,860	2337	6404	4,333	צפון
1,356	1,939	1,556	1272	3772	1,872	דרום
1,918	2,510	1,321	1065	3513	1,356	יהודה ושומרון

2020	2021	2022	2023	2024	2025	פילוח רב־שנתי לפי סוגי פניות
6,106	7,230	6,529	6,599	6,009	5,840	תאונות
3,051	2,715	2,983	3,393	3,636	2,584	תאורה
13,641	15,108	13,652	17,134	20,133	17,730	רמזורים
13,641	13,004	5,261	4,872	2,012	5,486	תזמון לקוי
27,575	21,859	22,720	22,232	30,567	34,902	שבר בטיחותי
2,343	3,436	3,199	3,286	5,809	6,680	שבר בא.ע.
4,154	3,822	12,509	14098	1,036	20,691	אתרי עבודה
8,977	5,102	10,114	5,594	16,838	17,885	ניידות סיור ושירות
1,904	2,506	3,436	1004	11,699	4,575	פניות שירות ומידע פניות הציבור
1,525	1,909	1,866	2,111	2,534	1,183	הקלטות
1,652	1,238	1,401	1,628	1,829	1,418	מצלמות
2,155	2,225	1,073	1,074	1,258	1,114	PFI



יעדי האו"ם לפיתוח בר קיימא – SDGs

בשנת 2015 נקבעו על ידי האומות המאוחדות 17 יעדים ומטרות לקידום פיתוח קיימות ברחבי העולם כחלק מאג'נדה 2030 לפיתוח בר-קיימא. יעדים אלו נועדו לטפל בסוגיות רחביות ולהיות מסגרת אוניברסלית לפיתוח בר-קיימא.

נתיבי ישראל, אשר מעצם היותה חברת תשתיות מובילה ובעלת יכולת משמעותית למימוש יעדים אלו, רואה באימוץ היעדים כלי להתמודד עם אתגריה ולהבטיח ביצועים בני קיימא, תוך זיהוי הזדמנויות עסקיות וניהול סיכונים שוטף. ביישום אסטרטגי של מטרות אלו נתיבי ישראל מקדמת את הפיתוח הבר-קיימא ברמה הלאומית היא שחקן מרכזי במאמץ ליצירת עתיד טוב וקיימות סביבתית, חברתית וכלכלית.



מחויבות לאיכות – אגף ארגון ושיטות מבטיח הסמכות, תהליכים ושיפור מתמיד: 42

תקן ISO 9001:2015 מערכת לניהול איכות: מטרתו העיקרית של התקן: להבטיח כי מוצרי החברה ושירותים מותאמים לדרישות האיכות של הלקוחות ולגרום לשיפור מתמיד בכלל הפעילות העסקית של החברה, תוך כדי מדידת הביצועים, התמקדות בלקוח ושיפור תהליכים.



ISO 45001 - ניהול בטיחות ובריאות בתעסוקה: תקן זה קובע דרישות למערכת ניהול בטיחות ובריאות בתעסוקה, ואימוצו מאפשר לחברה לגבש ולממש מדיניות ומטרות בתחום, תוך התחשבות בדרישות על פי דין ובמידע על סיכוני בטיחות ובריאות.



תקן ISO 14001 - מערכת ניהול סביבתי: תקן זה קובע את הדרישות למערכת ניהול סביבה שהחברה יכולה להשתמש בהן כדי לשפר את ביצועי הסביבתיות שלה. אימוץ התקן מאפשר לנהל את תחומי האחראיות הסביבתית של החברה באופן שיטתי ולהשיג את התוצאות המצופות ממערכת הניהול הסביבתי שלה.



תקן 9301 לניהול בטיחות ואיכות בתעבורה: הסמכה לתקן ויישום דרישות התקן מפחיתים תקלות, תאונות והתעסקות בנזקי רכב וגוף ואף מביאים לחיסכון כספי ניכר ולייעול התפעול השוטף של מערך כלי הרכב ולשיפור באיכות התנהלות החברה.



תקן ISO 27001 לניהול אבטחת מידע: תקן ISO 27001 הוא תקן בין-לאומי העוסק בניהול אבטחת מידע ומשמש מודל להקמה, יישום, הפעלה, ניטור, סקירה, תחזוקה ושיפור של מערכת ניהול אבטחת מידע.





פרק ב'

סוללים דרך לעולם מקיים



בעידן של אתגרי אקלים ואתגרי סביבה גלובליים אנו רואים בתשתית התחבורה של ישראל הזדמנות ליצירת שינוי סביבתי בר-קיימא. עבורנו סלילת דרך אינה רק פעולה הנדסית, אלא מחויבות הוליסטית לאיזון שבין פיתוח לשימור. פרק זה מציג את תפיסת העולם הסביבתית שלנו, הנשענת על שלושה אדנים מרכזיים:

- שימוש בחומרים מקיימים בתהליכי הסלילה לצמצום טביעת הרגל הפחמנית.
- הפחתת גודש בכבישים על ידי פיתוח תשתיות לתחבורת המונים וקידום ניהול תנועה חכם להגברת זרימת התנועה תוך שמירה על בטיחות משתמשי הדרך.
- איתור פתרונות מבוססי אנרגיה נקיה והטמעתם בתשתיות החברה.



מטרות האו"ם: 12.2

אופטימיזציה של חומרי סלילה מקיימים:

כחלק מחזון הקיימות של החברה אנו פועלים ללא הרף להטמעת טכנולוגיות המפחיתות את טביעת הרגל הפחמנית, מייעלות את שרשרת האספקה ומאריכות את אורך חיי התשתית הלאומית. בשנה החולפת התמקדנו בשני ערוצי ליבה: ייעול תהליכי הסלילה ומקסום השימוש בחומרים ממוחזרים.

❖ פיילוט סלילת אספלט רציפה: טכנולוגיית MTV – שיפור איכות הסלילה וצמצום פליטות בתהליך הביצוע:

במסגרת שיפור איכות מיסעת הכבישים (חלק הכביש לכלי רכב גלגליים), קידמה נתיבי ישראל פיילוט לשימוש בציד הזנת אספלט רציפה מסוג **MTV – Material Transfer Vehicle**.

טכנולוגיה זו משנה את האופן שבו תערובת האספלט מיושמת בשטח, עם יתרונות סביבתיים והנדסיים מובהקים:

- **ייעול אנרגטי וצמצום חימום יתר:** בניגוד לשיטות מסורתיות, מערכת החימום הפנימית של ה-MTV שומרת על טמפרטורת התערובת גם בתנאי מזג אוויר קר. יכולת זו מייטרת "חימום יתר" מראש במפעל (שנועד לפצות על איבוד חום בהובלה), ובכך חוסכת אנרגיה רבה בתהליך הייצור.
- **הארכת אורך חיי הכביש:** ההזנה הרציפה מונעת עצירות בתהליך פיזור האספלט, ומביאה ליכולת הידוק אופטימלית וערכי "גליות" נמוכים במיוחד. התוצאה היא כביש עמיד יותר הדורש פחות תחזוקה לאורך זמן.
- **הפחתת טביעת רגל פחמנית לוגיסטית:** ייעול תהליך הפריקה וההזנה מאפשר עבודה עם מספר נמוך יותר של משאיות בשטח. צמצום זה מוביל להפחתה ישירה בפליטות גזי חממה (CO2) ובזיהום האוויר באתר העבודה.
- **חווית נסיעה ובטיחות משתמשי הדרך:** כביש בעל ערכי גליות נמוכים יותר מאפשר נסיעה חלקה יותר, המפחיתה את צריכת הדלק של רכבי הקצה ומשפרת את בטיחות משתמשי הדרך.

❖ הפיכת פסולת למשאב אסטרטגי – חומרים מרעננים: לקראת 100% אספלט ממוחזר

מדי שנה בשנה עבודות תחזוקת הכבישים בישראל מייצרות מעל 1 מיליון טונות אספלט מקורצץ.

מיליון טונות אספלט שוות ערך לכ-60,000 CO2e.

אגף מחקר ופיתוח של נתיבי ישראל מוביל מהפכה בתחום הכלכלה המעגלית כדי להפוך את המפגע הסביבתי הזה לחומר גלם איכותי.

פריצת הדרך: טכנולוגיית חומרים מרעננים (Rejuvenators)

עד כה המגבלות הטכנולוגיות בישראל אפשרו שילוב של עד 15% אספלט ממוחזר בטכנולוגיית מחזור קר או עד 40% בטכנולוגיית מחזור חם. השימוש בחומרים מרעננים חדישים יכול לשנות את כללי המשחק:

- **מחזור מקסימלי:** הטכנולוגיה מאפשרת להגיע לאחוזי מחזור גבוהים במיוחד, עד - 100%, ללא פגיעה בתכונות ההנדסיות או בתפקוד התערובת.
 - **מחקר ופיתוח יישומי:** השנה החברה משיקה מחקר רחב היקף בשיתוף התעשייה לבחינה והטמעה של החומרים המרעננים במפעלי האספלט בישראל.
 - **חזון הפחתת היקפי ההטמנה:** המטרה היא ליצור סגירת מעגל מלאה, שבה האספלט המקורצץ מהכבישים הקיימים חוזר אל הכביש כחומר חדש ואיכותי, תוך חיסכון אדיר במשאבי טבע וצמצום דרמטי של הטמנת פסולת.
- השילוב בין דיוק הנדסי בביצוע לבין חדשנות בחומרים הוא המפתח שלנו להשגת יעדי הקיימות הלאומיים.

פרויקט חניון לילה גנות:

פרויקט חניון לילה במחלף גנות מוקם במסגרת תת"ל 121 ונועד לתת מענה כולל לצרכים התפעוליים, הטכנולוגיים והאנושיים של תחבורה ציבורית מתקדמת וירוקה המייצגת את חזונה של נתיבי ישראל לפיתוח תשתיות תחבורה.

המרכיבים העיקריים של הפרויקט:

- עמדות טעינה מתקדמות לאוטובוסים חשמליים, המאפשרות טעינה יעילה ובטוחה בשעות הלילה.
 - עמדות טיפולים ותחזוקה שוטפת.
 - עמדת שטיפה לאוטובוסים.
 - חדרי מיתוג של חברת החשמל – המבטיחים אספקת חשמל יציבה, מבוקרת ואמינה לכלל המערכות.
- מלבד ההיבט התפעולי, הושם דגש גם על ניהול ורווחת העובדים בחניון הלילה. במתחם מוקם מבנה משרדים לניהול החניון והפעילות הלוגיסטית, לצד חדר נהגים מאובזר ונוח, המיועד למנוחה, התארגנות ושיפור תנאי העבודה של הנהגים.
- חניון הלילה בגנות הוא תשתית אסטרטגית חיונית להתפתחות התחבורה הציבורית בישראל.
- הפרויקט משלב תכנון מתקדם, מערכות אנרגיה חכמות וחשיבה תפעולית ארוכת טווח, תוך שמירה על יעילות, בטיחות ואיכות סביבה. זהו מתחם שמאפשר מעבר חלק ואפקטיבי לתחבורה חשמלית לכל מרחב גוש דן, תוך מתן מענה מלא הן לצורכי ההפעלה, הן לרווחת העובדים והציבור.



טביעת רגל חיובית – הצצה לפרויקטים בשטח

כביש 71 יששכר – בית שאן:

במסגרת פרויקט כביש 71 קידמה נתיבי ישראל את הפיכת הדרך לדו-מסלולית, תוך הסדרת פתרונות מפרידים והפרדות מפלסיות בחיבורים ובמעברים עיליים.

הפרויקט כלל הסדרת דרכים חקלאיות רציפות, תעלות ניקוז ומעברי מים בהתאם לספיקות התכן. הפרויקט כולו הוא עדות לעידוד בריאות משתמשי הדרך ולשמירה על שיטות ביצוע מקימות:

❖ ביצוע שביל אופניים באורך 14 ק"מ מכפר יחזקאל לבית שאן והצללת השביל

❖ ביצוע 9 תחנות אוטובוס לרווחת משתמשי הדרך

❖ קידוח כלונסאות ביסוס לגשרים בשיטת צינור מגן מלא אשר מחליפה את שיטת הבנטונייט שמזהמת את הקרקע



פרויקט מחלף נתב"ג – מערב

פרויקט מחלף נתב"ג נועד לייצר כניסה קצרה, ישירה ויעילה לטרמינל נתב"ג, תוך שיפור תפקוד המערכת התחבורתית והפחתת עומסים. במסגרת הפרויקט יושמו פתרונות חדשניים של תכנון רגיש למים לרבות הקמת ביו־פילטר לניצול מי נגר מהכבישים – לאחר סילוק מי הנגר מהכביש והפיכתם למשאב סביבתי – ביו־פילטר. הביו־פילטר מאפשר טיפול, השהיה והחדרה של מי נגר, ותורם לשיקום סביבת הדרך מנקודת מבט נופית, אקולוגית וחברתית. פתרון זה מצמצם עומסים על מערכות ניקוז קונבנציונליות, והוא מרכיב אינטגרלי בתכנון המאושר.

התכנון כולל הקמה והרחבה של מאגר השהיה תת־קרקעי, לרבות הגדלת נפחי אגירה והשלמת מערכת שינוע מים, הפועלת במצב של השהיה מבוקרת. המאגר מיועד לאגירה זמנית של מי נגר מתחום הפרויקט ולוויסות ספיקות השפיקה באמצעות מערכת מבוקרת אל תעלה היקפית, המזרימה את מי הנגר לנחל שפירים. פתרון זה מונע העמסת יתר והצפות ומשתלב במערך הניקוז האזורי.

זאת ועוד, בפרויקט בוצע מעבר ממעבר תת־קרקעי לגישור. הגישור מבטל סכנת הצפות, משפר שדה ראייה והנדסת אנוש, מאפשר תכנון נתיבים ושולי בטיחות תקינים ומפחית תאונות הנובעות מהגבלות של גובה, תאורה ותחזוקה.

המעברים האקולוגיים בפרויקט תוכננו בקנה מידה רחב מהמינימום הנדרש ושולבו בתוואי המחלף ובמערך הנוף והניקוז, כדי לצמצם פגיעה במערכות טבעיות, לשמר רציפות של בתי גידול ולמזער השפעות סביבתיות ארוכות טווח.

תכנון הפרויקט כלל שימור עצים קיימים, לרבות עצים בוגרים ובעלי ערך נופי וסביבתי, דוגמת עצי אקליפטוס. שימור העצים משולב בתכנון ההנדסי ובשילבי הביצוע, תוך התאמת תוואי העבודות, שיטות הביצוע ואמצעי ההגנה הנדרשים כדי למנוע פגיעה מיותרת בצמחייה הקיימת ולשמר את רציפות המערכת האקולוגית והנופית.

חניוני חנה וסע

החברה לצד משרד התחבורה מקדמת הקמה של מרכזי שירות כוללניים בשם "חניוני ישראל". החניון בלטרון הוא הראשון מבין רצף חניונים, והוא כולל חניון "חנה וסע" המשולב בזכות הדרך, וצמוד לתחנת אוטובוס חניון עמדות טעינה – פרויקט חלוצי לרשת תחנות טעינה לכלי רכב חשמליים גם באזורים מרוחקים, נקודת "נשק וסע" למפריצי הורדה והעלאה של נוסעים בצורה בטוחה ללא הפרעה לתנועה, מסופון לאוטובוסים ושיתוף פעולה עם חברות תחבורה ציבורית כדי להגדיל את תדירות האוטובוסים בחניון ובתחנות ההיקפיות. החניון נפתח לתנועה, והוא מודל ראשון של התוכנית הלאומית להקמת חניוני שירות כוללים.



שימור מגוון ביולוגי – מחויבות סביבתית בשלבי התכנון, הביצוע והאחזקה

תכנון:

- כביש 40-טללים – עיר הבה"דים – המחויבות הסביבתית של אגף ההנדסה עוד בשלבי התכנון:**
- בפרויקט זה הטמענו כבר בשלבי התכנון המוקדמים עקרונות קיימות, כדי למזער את קוטעו בתי הגידול ולשמור על החי והצומח במרחב.
- קישוריות אקולוגית:
- בשיתוף פעולה הדוק עם רשות הטבע והגנים (ר"ג) תכננו מערך פתרונות הוליסטי המאפשר "רציפות אקולוגית" ומעבר בטוח מתחת לצירים המרכזיים:
- שדרוג מעבירי מים: החלפת מעבירי צינור קיימים במבני BOX רחבים הכוללים "מדרג ייעודי" לבעלי חיים, המאפשר להם חצייה ובטוחה משני צידי הכביש גם בעת זרימת נגר.
 - תשתית מעבר תת־קרקעית: הוספת חמישה מעבירי צינור ייעודיים (קוטר 80 ס"מ) הממוקמים בנקודות אסטרטגיות מתחת למפלס הכביש, ליצירת רשת מעברים צפופה ובטוחה.
 - יצירת פתחים אסטרטגיים בתחתית מעקות הבטון בין המסלולים. פתחים אלו מאפשרים לבעלי חיים קטנים שנקלעו לכביש נתיב מילוט מהיר, ובכך מונעים דריסות ושומרים על בטיחות המשתמשים בדרך.
 - פריסת גידור ייעודי המונע התפרצות בעלי חיים לכביש ומכוון אותם באופן אקטיבי לעבר המעברים התת־קרקעיים הבטוחים.
 - כדי למנוע ולצמצם את זיהום האור והשפעות פוטו־ביולוגיות על חיות הבר, הוגדרו סטנדרטים קפדניים לתאורת הפרויקט:
 - שימוש בטכנולוגיית LED בעלת גוון חם
 - תכנון ממוקד לאזורים בעלי רגישות אקולוגית גבוהה, למניעת "זליגת אור" מחוץ לתוואי הדרך
 - העתקה ושימור גיאופיטים: טיפול מקצועי בבצלים ובפקעות (גיאופיטים) הנמצאים בתוואי הפרויקט, בהתאם להנחיות רט"ג, כדי לשמור על עושר המינים הייחודי לאזור.

ביצוע:

מעברים אקולוגיים עיליים רחבים:

במסגרת פרויקט שדרוג כביש 71 הוביל אגף ההנדסה תכנון של מעבר אקולוגי עילי רחב מהסטנדרט המקובל, המהווה גשר ירוק אסטרטגי עבור חיות הבר באזור. בעוד שמעברים סטנדרטיים מתוכננים לעיתים כנקודות חצייה צרה, המעבר בכביש 71 תוכנן ברוחב יוצא דופן כדי לאפשר לבעלי החיים – מיונקים קטנים ועד ליונקים גדולים וחששניים – תחושת מרחב טבעית ורציפות אקולוגית מלאה.



אחזקה:

הקמת חניון לאתר עין מבוע – כביש 485

כחלק ממדיניות החברה לשמירה על המגוון הביולוגי ועל בתי הגידול, הקימה החברה חניון מוסדר, המאפשר שמירה על בתי גידול טבעיים תוך מניעת חניה בשטחים רגישים אלו. מערך התאורה בחניון תוכנן בסטנדרטים אקולוגיים מחמירים, תוך שימוש בתאורה ממוקדת המונעת "זליגת אור" לשטחים הטבעיים. תכנון זה מבטיח הפרעה מינימלית לפעילות הלילה של בעלי החיים באזור.

הצבת מערכת גדר וירטואלית חכמה – "הרחבת הפתרון לאזורים רגישים נוספים:

בישראל אלפי בעלי חיים נדרסים מדי שנה בשנה, בעיקר בכבישים העוברים דרך שטחים פתוחים. במהלך שנת 2024 הובילה החברה בשיתוף רט"ג פיילוט להצבת "גדר וירטואלית חכמה" מבוססת חיישנים רגישים לאור פנסי רכב. הגדר מפעילה התראות קוליות בעוצמה של 93 דציבלים ומרתיעה את בעלי החיים. בעת הפעלת המערכת נמנעים בעלי חיים מלהתקרב לכביש ובכך נמנעת דריסתם. לאור הצלחת המערכת בפיילוט כבישי הדרום הוחלט לצד רט"ג על הצבת המערכת באזורים רגישים נוספים, בהם אזור עמק החולה.

מידוף מעבירי מים

בישראל קיימים נחלים רבים המצטלבים עם כבישים, ורבים ממעבירי המים שנבנו בעבר אינם מאפשרים חצייה בטוחה של בעלי חיים. לכן תועדו דריסות רבות של חיות בר, בהן חיות בסכנת הכחדה חמורה, דוגמת לוטרות וחתולי ביצות.

חברת נתיבי ישראל נרתמה לטיפול בבעיה, תוך התאמת פתרונות ייחודיים למעבירי המים השונים. במסגרת מעבירי המים הותקנו מדפים באורכים ובגבהים המותאמים בכל מעביר, בתיאום ובשיתוף פעולה מלא עם רשות הטבע והגנים. רשות הטבע והגנים מנטרת את מעבר בעלי החיים כדי לאמוד את יעילות המדפים לאורך זמן.



מטרות האור: 15.5



תשתיות בנות קיימא – מחברים את הקהילה למסילה

במכלול הפרויקטים של החברה נתיבי ישראל מבצעת פרויקטים לחיבור הפריפריה למרכז לצד קידום חלופה איכותית ונוחה לרכב פרטי, כדי להפחית את העומס בכבישים, לשפר את איכות החיים של משתמשי הדרך ולצמצם את ההשפעה הסביבתית בעולם התחבורה, לצד הבטחת הצמיחה הכלכלית והגדלת הפריון במשק.

המסילה הרביעית באילון

פרויקט המסילה הרביעית באילון (תת"ל 33) הוא נדבך חיוני באסטרטגיית התשתיות של ישראל. מטרתו המרכזית היא שחרור צוואר הבקבוק התחבורתי במטרופולין תל אביב באמצעות הגדלת קיבולת תנועת הרכבות בציר אילון. מלבד היבט התחבורה, הפרויקט כולל פתרונות ניקוז הנדסיים מורכבים ופורצי דרך, שנועדו לאפשר את הקמת המסילה תוך הגנה על המרחב העירוני מפני הצפות – אתגר סביבתי שהולך ומחריף עקב שינויי האקלים.

ניהול הידרולוגי ושימור משאבי מים: מערך הוויסות והניקוז האסטרטגי

כחלק מפרויקט המסילה הרביעית, פיתחה נתיבי ישראל את אחד ממערכי ניהול המים המורכבים והמתקדמים ביותר שבוצעו בישראל. הפרויקט נותן מענה לאתגר של זרימת נחל אילון, המהווה את עורק הניקוז המרכזי של מטרופולין דן, תוך שימוש בטכנולוגיות ויסות והסטה.

מערך ויסות נחל אילון (אגן פארק אריאל שרון)

כדי למנוע הצפות בתעלת האילון ולאפשר את הקמת המסילה הרביעית, הוקם במעלה הנחל מערך ויסות אדיר ממדים:

- **אגן השהיה:** פארק אריאל שרון משמש שטח הצפה מבוקר. בעת אירועי גשם קיצוניים המים מוסטים לאגן זה כדי להוריד את מפלס הזרימה בתעלה העירונית.
- **הקמת סוללות ומבני ויסות:** הפרויקט כולל בניית סוללות הגנה היקפיות ומבני הנדסה (כמו סכר ויסות ומעבירי מים) השולטים בקצב יציאת המים מהאגן לכיוון תל אביב.
- **שיקום נופי ואקולוגי:** מעבר לתפקיד ההנדסי, מערך הוויסות מאפשר שימור של בתי גידול לחי ופיתוח ריאה ירוקה רחבה המשלבת פתרונות ניקוז "מבוססי טבע" (Nature-based Solutions).

מובל לים: פתרון הסטה גרביטציוני

פרויקט דגל הנדסי שנועד לשנות את מאזן המים באזור:

- **מנהור טכנולוגי:** כרייה של כ־6 קילומטרים בקוטר עצום של 10 מטרים. המנהור מתבצע בשיטות מתקדמות באמצעות מכונת כרייה TBM או בשיטות "חפור וכסה" מתחת לאזורים אורבניים צפופים (חולון, בת ים ויפו).
- **זרימה גרביטציונית:** המובל מתוכנן בשיפוע קשיח המאפשר למים לזרום מכוח הכבידה בלבד ("גרביטציוני") מנקודת הכניסה בפארק אריאל שרון ועד נקודת היציאה בים התיכון (מדרון יפו).
- **הקלה על התעלה הקיימת:** המובל מאפשר להסיט חלק ניכר ממי הנגר ישירות לים לפני שהם מגיעים ל"צוואר הבקבוק" של נתיבי אילון, ובכך מבטיח את רציפות פעילות הרכבת גם במזג אוויר קשה.

התמודדות עם משבר האקלים (Resilience)

המערכת כולה תוכננה מתוך הנחת עבודה של החמרת אירועי קיצון הידרולוגיים:

- **הגנה על נכסים לאומיים:** היכולת לווסת מים ולהסיטם מונעת נזקים כלכליים כבדים לתשתיות התחבורה ולמבני המגורים הסמוכים לאילון.
- **אומדן השקעה:** המדינה משקיעה כ־2 מיליארד שקל רק במובל הים, מתוך הבנה שחוסן מים (Water Resilience) הוא תנאי הכרחי לצמיחה עירונית בעשורים הבאים.

השפעות חברתיות לפרויקט

קישוריות ותעסוקה: תוספת המסילה הרביעית תאפשר הגדלה משמעותית של תדירות הרכבות מכל רחבי הארץ אל מרכזי התעסוקה בתל אביב. שיפור הנגישות תורם לצמצום פערים חברתיים וכלכליים ומעודד שימוש בתחבורה ציבורית על פני כלי רכב פרטיים.

הפחתת פליטות: על ידי העברת נוסעים מסיבית לרכבת ישראל הפרויקט תורם ישירות להפחתה של פליטות גזי חממה ושל זיהום אוויר במרכז הארץ, ובכך תומך ביעדי המדינה להפחתת טביעת הרגל הפחמנית.



מטרות האו"ם: 9.1 9.4 9.5 8.1



חדשנות הנדסית

הפרויקט, שחלקים משמעותיים ממנו (כמו המובל לים) מקודמים במסגרת הוועדה המחוזית תל אביב, נאמד בהשקעה של מיליארדי שקלים. הפרויקט משלב טכנולוגיות כרייה מתקדמות ופתרונות "גרביציניים" חכמים לשינוע מים. יעד השלמת ההקמה של מערך הניקוז והמסילה מוגדר ל-2029, והוא הוכחה ליכולת של נתיבי ישראל ושל שותפיה לנהל פרויקטים מורכבים המשלבים תשתית פיזית עם אחריות סביבתית ארוכת טווח.



השלמת פרויקט המסילה המזרחית:

פרויקט המסילה המזרחית הוא פרויקט לאומי להקמת קו רכבת חדש במזרח המדינה, מחדרה ועד לוד. המסילה המזרחית תביא למהפך אסטרטגי ברשת המסילות הארצית ותיצור מערך מסילתי שיחבר בין צפון הארץ ודרומה, תוך עקיפת גוש דן וצוואר הבקבוק של מסילות הרכבת בפרוודור האיילון. כמו כן, היא תיצור עורק תחבורה עיקרי לסחורות, אשר יגדיל את יכולת השינוע מנמלי חיפה ואשדוד לכל הארץ. הממשלה, בהחלטתה מיום 11.08.2016 (החלטה מס' 1838), אישרה את הקמת הפרויקט וכן הקצתה עבורו תקציב בסך 8.1 מיליארד שקל.

מטרת הפרויקט היא מתן מענה לגידול בתנועת המטענים ומענה לצורכי תחבורה ציבורית.

- אבן היסוד לתוכנית התחבורה 2040 היא הרחבת רשת המסילות הארצית והקלת העומס על מסילת החוף וצוואר הבקבוק בציר איילון, המהווה ציר מטענים ראשי במרכז הארץ.
- פינוי מהכבישים של כלי רכב המובילים מטענים.
- מתן מענה במסילה לאוכלוסייה במזרח המדינה, שאין אפשרות אחרת ברכבת לשרתה.
- הגדלת קיבולת נוסעים על ידי פינוי מטענים ממסילת החוף.
- תוספת גמישות מערכתית במרכז הארץ, על ידי יצירת מערכי קווים חדשים או משולבים.

המסילה המזרחית משתרעת לאורך כ-65 ק"מ במזרח שפלת החוף, מחדרה ועד לוד, במקביל לתוואי כביש 6. המסילה מתוכננת כמסילה כפולה, עם הכנות לחשמול, לרבות הקמת שש תחנות רכבת בין חיבור למסילות החוף באזור חדרה, דרך חיבור למסילות השרון באזור כפר סבא מזרח ועד להכפלת המסילה וחיבורה למסילות במתחם לוד.



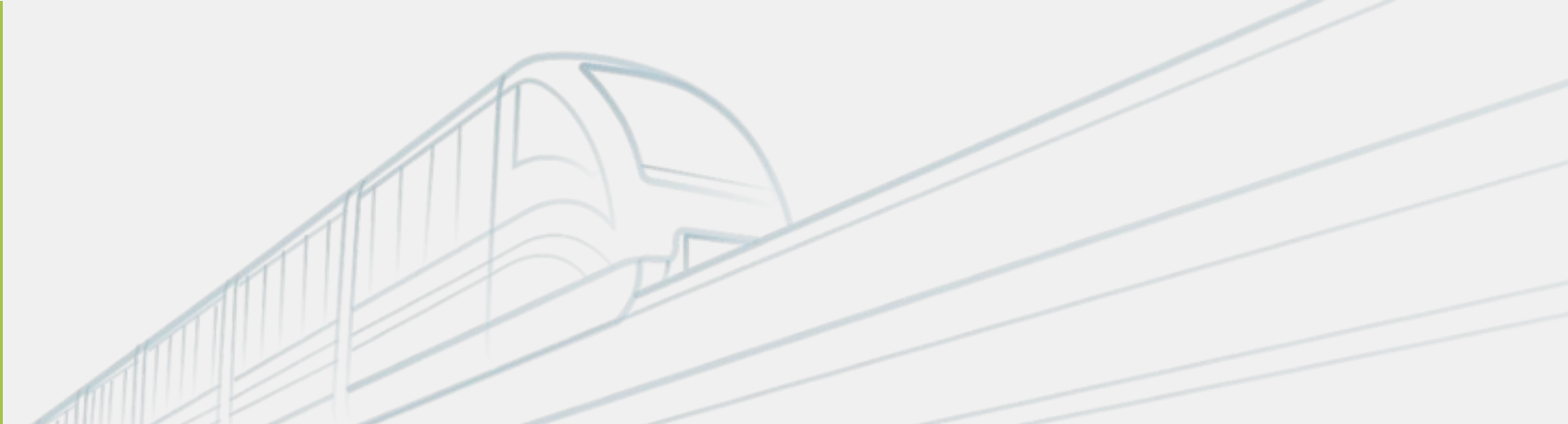
מסילת כרמיאל – קריית שמונה

החברה החלה בתכנון מוקדם וקידום זמינות עבור פרויקט הקמת מסילת נוסעים ומטענים כפולה ומחושמלת מכרמיאל ועד קריית שמונה וחיבורה לרשת המסילות הארצית.

הפרויקט יכלול 4 מנהרות באורך כולל של 24 ק"מ, מסילות ברזל באורך כ-54 ק"מ לנוסעים ומטענים והפרדות מפלסיות.

הפרויקט, המוערך בעלות של 15 מיליארד שקל, יבטיח נגישות בתחבורה ליישובי הצפון, וכפועל יוצא את חיזוק הגליל. בשנת 2025 החלה החברה לבצע קידוחי קרקע לצורך קידום הפרויקט.





מסילות נוספות:

המסילה לאילת

החברה מקדמת תכנון סטוטורי להשלמת מערכת המסילות הארצית בדרום ומקדמת בוועדה לתשתיות לאומיות את פרויקט המסילה לאילת, כחלק מהשדרה המהירה הארצית. המסילה תתרום לפיתוח הנגב והערבה, תשפר את הנגישות הארצית בתחבורה ותחבר בין מוקדי המסחר, התעסוקה והמגורים לכל אורכה. שלב א' להקמת מסילת רכבת מהירה ומחושמלת מבאר שבע ועד אילת הוא מסילת באר שבע דימונה, אשר החלה בשנת 2025 בתכנון מוקדם.

שדרוג והכפלת מסילה קיימת בין באר שבע דרך דימונה ועד מפעלי תמר (צפון) באורך של 38 ק"מ כולל תחנת נוסעים בדימונה

מסילות הגליל (טבריה)

החברה מקדמת תכנון סטוטורי להשלמת מערכת המסילות הארצית על ידי חיבור מסילת כרמיאל-קריית שמונה אל המרכזים המטרופוליניים הראשיים: ירושלים, תל אביב וחיפה.

הפרויקט מבטיח את חיזוק פיתוח העיר טבריה בהתאם לתוכנית האסטרטגית והגידול שאושר לעיר, וכן כמוקד עירוני (הגדלת העיר לכ-120 אלף תושבים עד 2040) מפותח.

נוסף על כך, תחנות הנוסעים לאורך המסילה ישרתו את היישובים לאורכה במרחב הגליל התחתון והמזרחי ויהיו מוקדי פיתוח למרחבים אלה.

מתע"ן* חריש חדרה – התנעת תכנון ראשוני

כחלק מהפתרון הכולל לפיתוח העיר חריש ומרחב באקה אל גרביה. מדובר בפרויקט חדש לתכנון מערך הסעת המונים במרחב רבתי של העיר חריש (העתידה לגדול לכ-100 אלף תושבים). באקה אל גרביה, בנימינה וחדרה.

לראשונה תיערך בדיקה כלל-אזורית לשימוש יעיל בתשתיות ובקרקע שבמסגרתה ייבחן הנדסית ותפעולית שימוש כפול במסילות רכבת קיימות ומתוכננות, עבור 3 קווי רכבת קלה (TRAM TRAIN) העתידים להסיע כ-300,000 נוסעים ביום וכמאה מיליון בשנה.

המערכת עתידה לחבר בין חריש למרכזי התחבורה האזוריים שיתבססו על מסילת מנשה, המסילה המזרחית ומקטעים ממסילת החוף המתפנה, וכן למרכזי השירותים העיקריים באזור.

רכבל תחנת צח"ר - צפת ומירון

במהלך תכנון מסילת כרמיאל-קריית שמונה, וכחלק מהפתרון הכולל להשלמת הקישוריות לתחנת הרכבת ומוקדי המסחר והתעסוקה במרחב, זוהה צורך לשיפור הנגישות של המשתמשים אל תחנת הרכבת צח"ר (צפת-חצור-הגלילית-ראש פינה) מהעיר צפת. לפיכך יזם האגף פרויקט משלים של רכבל שיחבר בין תחנת הרכבת המתוכננת בצח"ר, המצויה בגובה של כ-250 מטר מעל פני הים, לעיר צפת המצויה בגובה של מעל 800 מטר מעל פני הים.

כמו כן תיבחן הרשת המלאה של הרכבלים ליצירת מענה אזורי גם למוקדים אחרים במרחב הסובלים מרמת נגישות נמוכה, כגון אתר מירון.

הרכבל המוצע יכלול כ-4.5 ק"מ אורך תשתית ו-3 תחנות נוסעים וישמש כאמצעי תחבורה ציבורית מתקדם וחדשני שיקל את הנגישות המרחבית באזור הגליל העליון.



שדות תעופה בינלאומיים משלימים לנתב"ג:

היסטוריה בנגב - הקמת שדה תעופה בינלאומי בצקלג, חכם ומודרני בלב הנגב

שדה התעופה הבינלאומי בן גוריון, השער האווירי הראשי של מדינת ישראל, מתקרב במהירות לגבול קיבולת הנוסעים המרבית שלו. מצב זה מייצר אתגרים תפעוליים משמעותיים ועלול להוביל בעתיד לקשיים בהוצאה לפועל של היקף הטיסות המבוקש.

לנוכח הצורך האסטרטגי להבטיח את המשך צמיחת התעופה בישראל וחיבורה לעולם, החליטה ממשלת ישראל לקדם פרויקט לאומי בעל חשיבות עליונה: הקמתם של שני שדות תעופה משלימים. לצד תכנון הקמת שדה התעופה מקדמת החברה הקמת מערך כבישים, מחלפים ומסילות רכבת שיחברו את השדה לכל חלקי הארץ ובכך מבצעת מהפכת תשתיות משלימה.

שדה התעופה שיוקם יהווה מנוע צמיחה כלכלי שייצר אלפי מקומות עבודה ותנופה חסרת תקדים לתושבי הדרום.

שדה התעופה ברמת דוד:

במקביל לתכנון שדה התעופה במרחב צקלג המשיכה נתיבי ישראל בתכנון של שדה התעופה המשלים לנתב"ג ברמת דוד, וזאת לנוכח הצורך האסטרטגי להבטיח את המשך צמיחת התעופה בישראל וחיבורה לעולם.

הפרויקט שם דגש על חדשנות וקיימות. תהליכי התכנון והבנייה מתבצעים בהתאם לסטנדרטים של **בנייה ירוקה**, תוך שימוש בחומרים ובטכנולוגיות ידידותיים לסביבה. בנוסף, מוקדשת תשומת לב מיוחדת להשגת יעדים גלובליים שאפתניים, כגון **יעד "אפס פליטות פחמן"** בהתאם למחויבות הבינלאומית של ישראל להפחתת פליטות גזי חממה והתמודדות עם משבר האקלים.

הפרויקט ישפר את נגישות התעופה לכלל תושבי המדינה, יקל על עומסים בנתב"ג, וייצר הזדמנויות תעסוקה ופיתוח אזורי בצפון.

שדות התעופה החדשים נועדו להעניק לנוסעים **חוויות שירות בסטנדרט בינלאומי גבוה** תוך שימת דגש על בטיחות ויעילות תפעולית.



מטרות האו"ם: 11.2



שבילי אופניים:

כחלק מקידום תחבורה ירוקה ושיפור איכות החיים מבצעת חברת נתיבי ישראל באמצעות חטיבת האחזקה תכנון וביצוע של 204 שבילי אופניים, כ - 64 מהם בתווך העירוני ו - 140 בתווך הבינעירוני.

בשנת 2025 השלימה החטיבה ביצוע של 10 פרויקטי שבילי אופניים בערים ראש העין, אופקים, מודיעין עלית ואשקלון.

הליפורט:

עקב סגירת שדה דב והסגירה הצפויה של שדה התעופה בהרצליה בשנת 2027, נדרש לאתר מיקום לחניית מסוקים באזור המרכז. חברת נתיבי ישראל מקדמת מול הו"ל הקמת הליפורט ל-40 מסוקים במרכז הארץ למימוש כפרויקט PPP.

במהלך שנת 2025 סיימה החברה את התכנון הראשוני ופרסמה מכרז למתכנן מוביל לשלבי התכנון כפרויקט PPP.

עמדות טעינה חשמליות:

עקב עליה בכמות כלי רכב חשמליים במדינת ישראל, פרסמה החברה מכרז להצבת נקודות טעינה מהירות עבור רכב חשמלי באזורים המרוחקים ממרכז המדינה. המכרז הגדיר פריסה של 19 עמדות טעינה ובמהלך שנת 2025 בחרה החברה זכיין לביצוע והצבת העמדות.



הצומת שבין ידע לאחריות – ניהול מבוסס מידע

מודל התחבורה הארצי - כלי תכנוני להפחתת גודש ופליטות ויעול תהליכי קבלת ההחלטות:

המודל התחבורתי הארצי הוא מערכת אנליטית מתקדמת המדמה את תנועת האנשים והסחורות בישראל ברמת הרשת הלאומית. המודל משלב נתונים דמוגרפיים, כלכליים, תשתיתיים ותפעוליים, ומאפשר לחזות ביקושים, עומסים והשפעות של מדיניות, השקעות ותשתיות תחבורה בטווח הקצר והארוך. עבור נתיבי ישראל ומשרדי הממשלה המודל יוצר תשתית ידע מרכזית לקבלת החלטות מושכלת, מבוססת נתונים ושקופה.

המודל התחבורתי הארצי הוא כלי ליבה אסטרטגי לקידום תחבורה בטוחה, יעילה ובת־קיימא, ותומך באופן ישיר ביעדי ה־ESG של נתיבי ישראל. באמצעות ניתוח הוליסטי של כלל מערכת התחבורה - כבישים בין־עירוניים, מסילות רכבת, תנועת סחורות ותחבורה ציבורית - מאפשר המודל לזהות מוקדי סיכון בטיחותיים, לצמצם עומסים ולשפר את זרימת התנועה עוד בשלב התכנון.

המודל משמש תשתית אחידה לכלל הגורמים המקצועיים - מתכננים, רגולטורים ויועצים, ומאפשר שפה מקצועית משותפת, סטנדרטיזציה של תהליכים וקיצור משמעותי של זמני תכנון. בכך הוא מצמצם כפילויות, מונע טעויות תכנוניות יקרות ומיעל את מחזור חיי הפרויקטים משלב הרעיון ועד הביצוע.

כמו כן, המודל מאפשר להעריך מראש את השפעתם של התהליכים על רמת השירות והגודש ברשת. תובנות אלו תורמות להכוונת השקעות למקומות בעלי תרומה תחבורתית וציבורית מרבית.

לאור היכולת לגבש תחזיות גודש, המודל משמש כלי מרכזי לחיזוי פליטות גזי חממה ממערכת התחבורה ולבחינת צעדי הפחתה ברמה הלאומית, לרבות חדירת כלי רכב חשמליים ושינוי דפוסי נסיעה. בכך הוא תומך בקביעת יעדים לשנים 2030 ו־2035 ומהווה בסיס לקבלת החלטות משולבות בתחומי התחבורה, האנרגיה והסביבה.

פיתוח ותחזוקת המודל מלווה בשינויים רגולטוריים ובסטנדרטים מקצועיים, המבטיחים שימוש אחיד, שקיפות ונגישות לכלל השוק. שילוב המודל בתהליכי חקיקה, תכנון ותקצוב מאפשר מענה כולל למעטפת התחבורה - תשתיות, בטיחות, סביבה ותפעול, ומחזק את אמון הציבור בתהליכי קבלת ההחלטות.

הקמת מאגר נתונים סביבתיים

כחלק מההבנה שניהול אחראי נדרש להיות מבוסס על נתוני עבר, אגף ארגון ושיטות פעל בשנת 2025 עם נציגי החטיבות המקצועיות לגיבוש, מיפוי ובניית מאגרים סביבתיים.

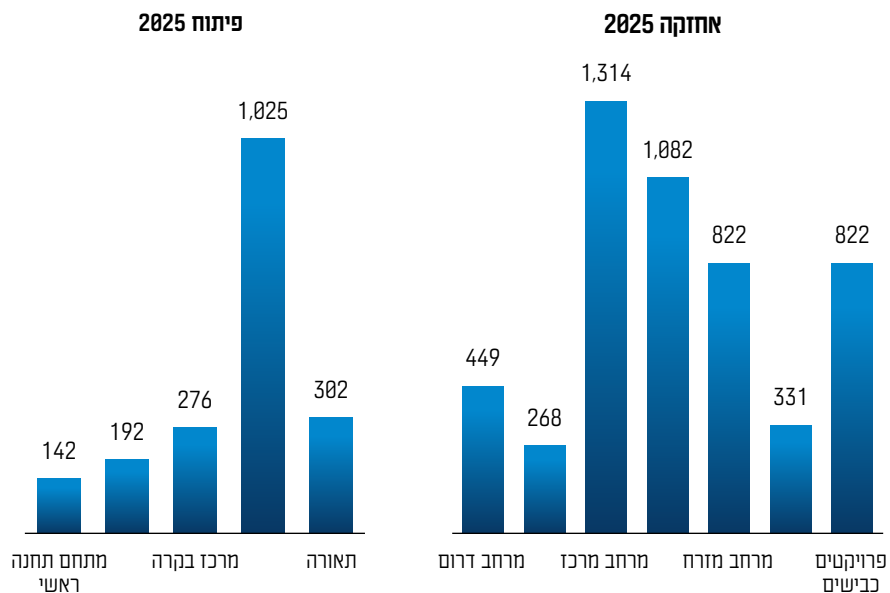
בשנת 2025 גובשו שלושה מאגרים מרכזיים כחלק מחיזוק ניהול ושימור ידע וכמענה לדרישות רגולציה:

- מאגר העתקה, כריתה ושתילת עצים** מרכז תיעוד של קליטת עצים, זיהוי חריגות בין תכנון לביצוע פרויקטים, בטיחות בראי אחזקה, לרבות תמיכה בהנחיות סביבתיות עתידיות.
- מאגר זיהום ושיקום קרקעות** מרכז מידע היסטורי ועדכני על זכויות הדרך של החברה לסקרי קרקע ופעולות שיקום, כדי לשפר את ניהול הסיכונים הסביבתי, ולתמוך בתכנון אחראי וברקיימא במיזמי החברה.
- מאגר מדידת רעש (אקוסטיקה)** מרכז נתונים ממקורות שונים, זיהוי מוקדי חריגה וקידום קבלת החלטות מבוססות נתונים להפחתת מפגעי רעש.

קשובים לשטח – בונים תשתיות, שומרים על הקהילה:

לצד הקשר עם הקהילה וכדי לתת מענה שוטף הקמנו את מערכת איתן לניהול מערך פניות הציבור לחברה.

כמות פניות



אנו מאמינים כי הדרך אינה רק תוואי הנדסי, אלא מרקם חיים המהווה בין קהילות, אנשים ורשויות. ניהול הממשק שבין פרויקטי התשתית הלאומיים לבין הציבור המתגורר לצידם עומד בלב האחריות התאגידית שלנו, מתוך הבנה שהצלחתנו נמדדת לא רק באיכות האספלט, אלא במידת האמון והשותפות שאנו בונים בשטח.

כדי להבטיח דיאלוג שוטף ושקוף, אנו פועלים במודל עבודה הדוק הכולל מפגשים עם הנהגות הרשויות המקומיות, מערך רחב של פרסום והנגשת מידע לציבור האזרחים ובעלי העסקים וקיום סיורי שטח בלתי אמצעיים המאפשרים לנו לראות את הדברים מקרוב דרך עיני התושבים.

מתוך מחויבות עמוקה לגיוון המרכיב את החברה הישראלית, פיתחנו השנה תוכניות עבודה ייעודיות ומותאמות תרבותית למגזר הערבי ולמגזר החרדי. תוכניות אלו מבוססות על הבנת הצרכים הייחודיים, השפה והרגישויות הקהילתיות, ומבטיחות כי פיתוח התשתיות יתבצע תוך כבוד הדדי, שיתוף ציבור אפקטיבי ויצירת ערך ממשי לכלל חלקי החברה בנתיב הביצוע.

סיכום במספרים שנת 2025



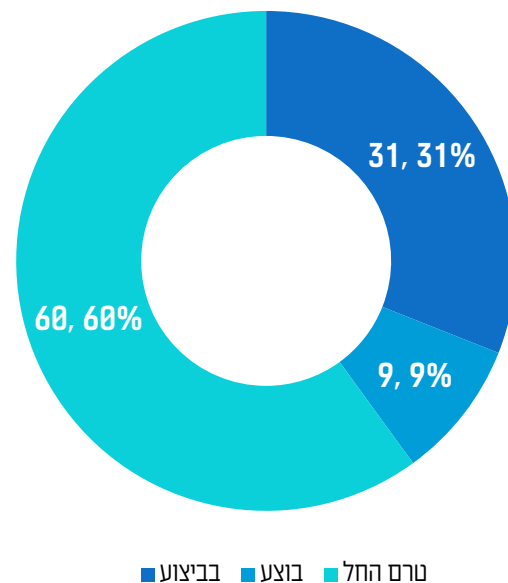
פרק ג' ניהול משאבים



שנת 2025 - צריכת החשמל במתקני החברה, תאורת הכבישים והרמזורים⁴³:

2025		2024		2023		צריכת החשמל של נתיבי ישראל
GJ	קוט"ש	GJ	קוט"ש	GJ	קוט"ש	אזור
103316.3016	29,775,184	102904.6829	29,656,558	128630.8536	35,730,793	דרום
60409.03897	16,780,289	60168.3655	16,713,435	75210.45688	20,891,794	י"ש
112776.1454	31,326,707	112326.838	31,201,899	140408.5475	39,002,374	מרכז
106722.9207	29,645,256	106297.7298	29,527,147	132872.1622	36,908,934	צפון
317.6247974	88,229	316.35936	87,878	395.4492	109,847	משרדים (מטה)
1124.807063	312,446	1120.32576	311,202	1400.4072	389,002	מתקנים מיוחדים
1590.257351	441,738	1583.921664	439,978	1979.90208	549,973	רמזורים
7934.798439	2,204,111	7903.185696	2,195,329	9878.98212	2,744,162	לא משויכים
394191.8943	111,550,831	392621.4086	111,106,406	490776.7608	136,326,878	צריכה כללית

סטטוס פעולות הפחתה



נתוני שימוש במים:

מרחבים ואחזקה [מ"ק]

2023	2024	2025	
131,520	78,039	159,460	צפון
123,097	44,367	26,391	מרכז
17,161	16,607	73,993	דרום

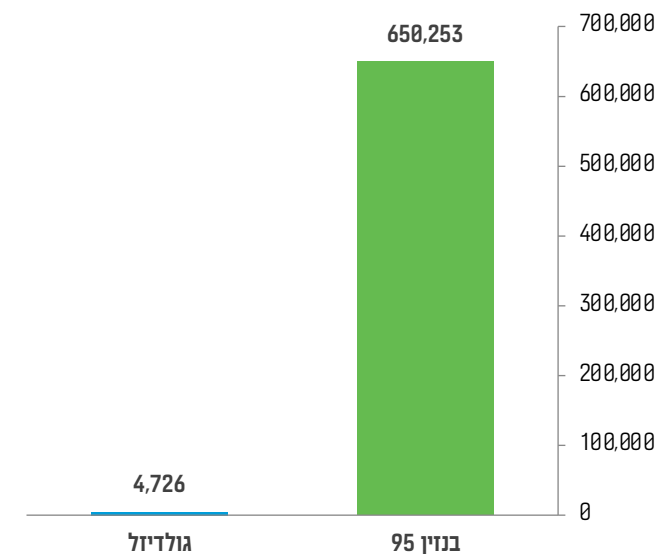
מטה

2023	2024	2025
3,854	4,673	2,799

היקף צריכת הדלק:

272 כלי רכב, מתוכם 38 חשמליים

סה"כ צריכה לפי סוג דלק (ליטר)



צריכת הדלק לשנת 2025 גדלה ביחס לשנת 2024 אולם הנתון לשנת 2024 הוא ביחס ל- 264 רכבים ואילו בשנת 2025 ל-272 רכבים.

פרק ד'

בטיחות משתמשי הדרך



איך אנחנו הופכים את מפת הדרכים לבטוחה יותר למשתמשי הדרך?

- כדי לעודד מצוינות ולהגביר את תודעת הבטיחות בשטח, הנהלת החברה מעניקה, בהתאם להצלחת אגף הבטיחות ולעמידה בקריטריונים, תמריץ בטיחות לקבלנים מצטיינים. גובה התמריץ עומד על **200 אלף שקל** ומוענק לקבלנים העומדים במחויבות גבוהה לשמירה על נוהלי בטיחות, דיווחים יזומים, שיתוף פעולה בתחקירים ויזמות לשיפור סביבת העבודה.
- תוכנית ניהול הבטיחות כוללת השתלמויות, חלוקת ציוד מגן אישי ורפואי וכן חומרי הסברה. הדרכות הבטיחות מונגשות בארבע שפות.
- החברה מקפידה לתחקר תאונות עבודה, אם ישנן, ב-100% מהמקרים וביצעה **70** בקורות במהלך השנה בכל אחד מהמרחבים.
- **תחקירי תאונות עבודה:** כל אירועי הבטיחות, לרבות תאונות עבודה, מתוחקרים ומופצים לגורמים הנוגעים לאחר תחקיר והפקת לקחים.⁴⁶ כמו כן מתוחקרות כל תאונות הדרכים הקטלניות המתרחשות ברשת הכבישים שבאחריות נתיבי ישראל לשם תיקון ליקויי תשתית. עם קבלת הודעה על התרחשות תאונת עבודה באתר עבודה, מופסקת העבודה ומתבצע תחקיר ראשוני על ידי ממונה בטיחות מטעם הקבלן, לבירור נסיבות המקרה. ממצאי התחקיר הראשוני מועברים בכתב אל מנהל אגף בטיחות ואל ממונה הבטיחות המרחבי. על ממונה הבטיחות המרחבי לזמן תחקיר בראשותו או בראשות מנהל אגף בטיחות, קרוב ככל הניתן למועד התאונה ולא יאוחר מ-48 שעות ממועד זה. הפצת דוח התאונה נעשית בתוך 24 שעות ממועד התחקיר. ממצאי הדוח תלויים בחומרת התאונה ובגורמים נוספים המעורבים בחקירה, כגון משטרת ישראל ומשרד העבודה, אשר נוטלים לידיהם את החקירה במקרים של מוות או של פציעה קשה.

בשיתוף מנהל הפרויקט, מקיימים תדריך בטיחות לקבלנים ולבעלי תפקידים נוספים המשתתפים בפרויקט. בקורות הבטיחות מבוצעות על פי מתודולוגיה סדורה ומתועדות באמצעות יישומון (אפליקציה) שפותח לצורך זה בלבד. במסגרת מיזמי הסלילה והאחזקה נתיבי ישראל מפעילה ספקים חיצוניים מתחומי פעילות שונים לצורך ביצוע עבודות ופרויקטים אשר חושפים את מבצעי העבודות ואחרים לסיכונים רבים.

מדיניות החברה בתחום הבטיחות היא לפעול לפי העקרונות המנחים הבאים:⁴⁵

- במסגרת הגברת הבטיחות בכבישים וטיפול במוקדי סיכון, כחלק מהמאבק בתאונות הדרכים, מתוחקרות כל תאונות הדרכים הקטלניות המתרחשות ברשת הכבישים שבאחריות נתיבי ישראל לשם זיהוי ליקויי תשתית ותיקונם במסגרת פרויקטים ייעודיים ופרויקטים קטנים.
- הקצאת משאבים להגברת הבטיחות והבריאות בתעסוקה (בטיחות מפעלים).
- נקיטת גישה למזעור מפגעי בטיחות תוך פיתוח ארגוני המעודד פעילות למען פיתוח שיטות עבודה המשולבות במיזמי החברה.
- החברה פועלת למניעה מראש של תאונות עבודה, תאונות דרכים ופגיעה בבריאות העובדים על ידי זיהוי שיטתי של גורמי סיכון, הערכת סיכונים והפחתת הסיכונים לרמה קבילה.
- הארגון גיבש והכשיר צוות אשר מבצע תחקיר לאיתור גורמי שורש במקרה של אירוע בטיחות או תאונת עבודה, ונוקט פעולות מתקנות למניעת הישנות של האירוע או של התאונה.

בטיחות בדרכים היא ערך עליון בפעילותה של נתיבי ישראל ועומדת בבסיס כל החלטה תכנונית, תפעולית ואסטרטגית. כחברה האחראית על תכנון, הקמה ותחזוקה של רשת הכבישים הארצית, אנו נושאים באחריות כבדה להבטיח את בטיחות משתמשי הדרך, ולכן אנו משקיעים משאבים נרחבים בפיתוח וביישום טכנולוגיות מתקדמות, בשיפור התשתיות הקיימות ובהקמת תשתיות חדשות המותאמות לסטנדרטים הבטיחותיים המחמירים ביותר.

הגישה שלנו לבטיחות היא מקיפה ורב-תחומית: מהטמעת עקרונות בטיחות כבר בשלבי התכנון המוקדמים של פרויקטים ועד ליישום מערכות ניטור ובקרה מתקדמות המאפשרות זיהוי מוקדם של מצבי סיכון וטיפול מיידי בהם.

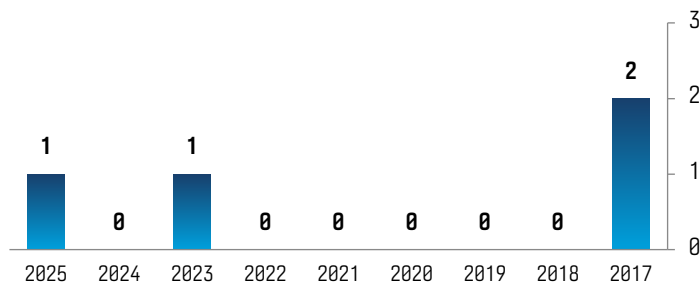
אנו מאמינים כי השילוב בין השקעה בתשתיות מתקדמות, יישום טכנולוגיות חדשניות וקידום פרויקטים לשיפור הבטיחות, יוביל לירידה מתמשכת במספר הנפגעים בתאונות דרכים ולהפיכת הדרכים בישראל לבטוחות יותר.

בטיחות בביצוע - מחויבים לבריאותם ושלומם של העובדים והקבלנים

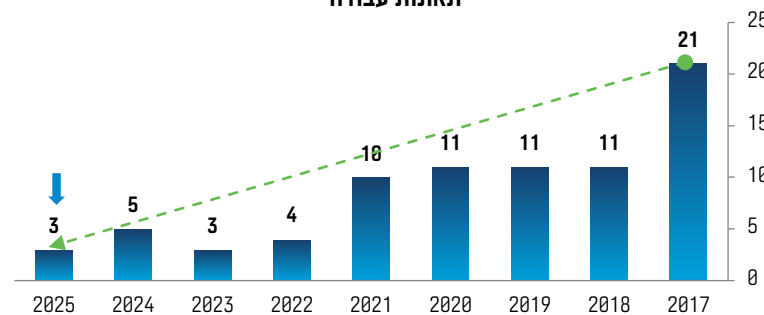
אגף הבטיחות מפקח, מבקר ואוכף את נושא הבטיחות באתרי העבודה באמצעות ממוני בטיחות מרחביים, בקרי בטיחות חיצוניים ופקחי תנועה. מיד לאחר קבלת צו התחלת העבודה בכל פרויקט⁴³, ממוני הבטיחות המרחביים,



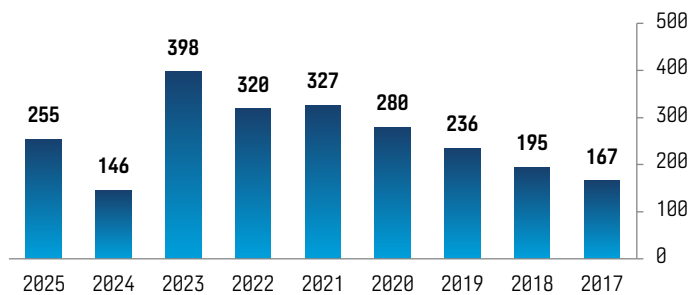
הרוגים בתאונות עבודה



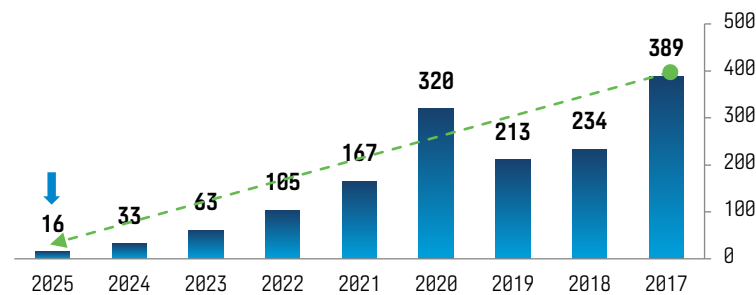
תאונות עבודה



פיקוח עליון (בקרורות פתע)



תאונות דרכים באתרי עבודה



- בקרורות באתרי עבודה: כחלק מתפיסת הבטיחות מבצעים גורמי האגף ביקורות בטיחות (פתע) כמעגל בקרה נוסף הבדוק הן את רמת הבטיחות בפרויקטים, הן את רמתם המקצועית של בקרי הבטיחות החיצוניים. בהתאם למתכונת העבודה שגובשה בשנת 2017, על ממונה הבטיחות המרחבי לבצע חמש ביקורות פתע (פיקוח עליון) בכל חודש באתרי העבודה שבתחום אחריותו. ביקורות אלה מבוצעות בעיקר בפרויקטים שבהם זוהו ליקויי בטיחות חמורים המסכנים חיי אדם לצורך מעקב אחר תיקונם. משך הבקרה תלוי בגודל הפרויקט ובמרכיבים הבטיחותיים הקיימים בו, והוא יכול לנוע בין שעתיים לארבע שעות ללא חישוב זמני הנסיעה. ממונה הבטיחות מחויב להפיץ את דוח הבקרה בתוך 24 שעות ממועד סיומה. יודגש כי דוח מעין זה מופץ כשהוא מפרט את ליקויי הבטיחות שנמצאו באתר, בצירוף תצלומי הליקויים כולם. עם סיום הבקרה עוקב הממונה אחר תיקון הליקויים שנמצאו.

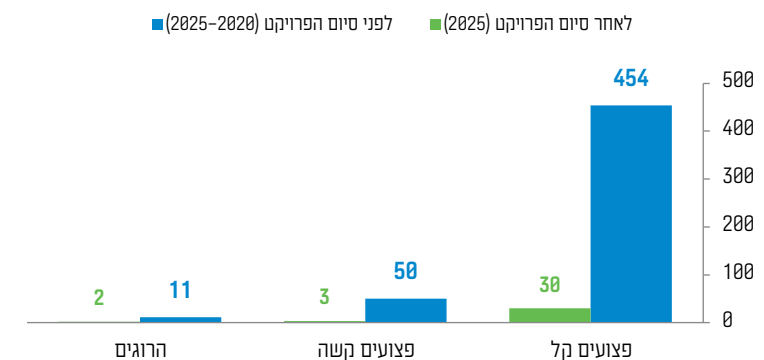


בטיחות משתמשי הדרך – בונים נסיעה בטוחה

טיפול במוקדי סיכון

בהתאם למדיניות משרד התחבורה והבטיחות בדרכים להפחתת מספר תאונות הדרכים בכלל ולהפחתתן ברשת הדרכים הבינעירונית בפרט, הכינה החברה בשנת 2025 תוכנית כוללת לאיתור מוקדי סיכון ברשת הדרכים הבינעירונית ולמתן פתרונות מידיים לבעיות הבטיחות במוקדי סיכון, לצד השלמת כלל הפרויקטים שהחלו בשנת 2024. רשימת מלאי מוקדי הסיכון החדשים נקבעת בהתאם למתודולוגיה שאותה קובעת ועדה משותפת של נתיבי ישראל, משרד התחבורה, משטרת ישראל והרשות הלאומית לבטיחות בדרכים. עיקרה הוא סקירה של כלל רשת הדרכים הבינעירוניות באמצעות מערכת לניהול בטיחות ואיתור מוקדים שבהם נרשם מספר חריג של תאונות בשל גורמי תשתית. רשימה זו כוללת גם פרויקטים בהיקף של עד 15 מיליון שקל אשר נדרשים על פי דוח משטרה או לחלופין דוח ממונה בטיחות בעקבות תאונה קטלנית שאירעה בשלוש השנים האחרונות.

יעילות פרויקטי מוקדי סיכון שהסתיימו בשנת 2025 על תאונות דרכים בין השנים 2020-2025



רשימת חלק מהפרויקטים שהסתיימו בשנת 2025:

1. ביתר עילית כביש 375

- יצירת הפרדת מסלולים
- הרחבת הכביש לדו נתיבי



2. ביצוע רמזורים בשני צמתים בכניסה למפעלים כביש 772

- ביצוע שני רמזורים



3. שדרות - צומת איבים כביש 232

- רמזור שלושה צמתים:
- 232/334
- 232/333

4. צומת מנחם בגין (שדרות) כביש 232

- הסדרת צומת
- הוספת נתיבי פנייה
- הארכת נתיבי האצה/האטה

5. מעגל תנועה לקיבוץ אלמוג כביש 1

- השלמת עבודות סלילה לקליטת רמזור בצומת אלמוג
- מעגל תנועה בכניסה לתחנת הדלק

6. מעלה שומרון כביש 55

- הסדרת צומת הכניסה על ידי מעגלי תנועה
- הרחבת שוליים

7. בין יתמא לאוצרין כביש 505

- הסדרת כניסות נתיבי האצה והאטה
- הסדרת פניות שמאל



מטרות האר"ם: 3.6



רשימת חלק מהפרויקטים שהסתיימו בשנת 2025:

8. צומת מעגן כביש 92

- הסדרת מעגל תנועה

9. גישה לאכסאל כביש 60, 7269

- הסדרת שוליים בכביש 7269-0 2.6 ק"מ
- הוספת מפרדה רכה באמצע הכביש
- הסדרת ניקוז באזורי הצפות והוספת מעקות פלדה משני הצדדים
- הוספת מעגל תנועה בכניסה לשכונה עתידית באכסאל

10. רהט כניסה דרומית כביש 310

- הסדרת צומת באמצעות רמזור

11. בת חפר - מעגל דרומי כביש 5714

- מעגל תנועה עם זרוע מערבית לכיוון דרך הביטחון של הישוב בת חפר

12. קצרין כניסה צפונית כביש 9088

- כניסה צפונית ליישוב קצרין
- חיבור לכביש 9088 באמצעות מעגל תנועה

13. הסדרת פניות בצומת משמר הגבול - חלק א' כביש 65

- פתיחת החיבור של כביש 574 לכביש 65 מזרח עבור רכבי ביטחון

14. מפרצים עמק החולה - צומת מחניים מפרץ כביש 90

- מפרץ בדיקה למשאיות בצומת מחניים כביש 90 445 ק"מ

15. גישה לנעלין ודיר קדיס כביש 446

- הסדרת צומתי גישה לנעלין ודיר קדיס באמצעות רמזור
- הרחבה לנתיב נוסף מנעלין עד המעבר

16. צומת שרה כביש 25

- מפרץ בדיקה





אחזקת גשרים – מוכנות לרעידות אדמה

מרחב	סה"כ אורך התקנה (ק"מ)	עלות (₪)
צפון	10.1	4.5
דרום	5.6	2.5
יו"ש	4.5	2
מרכז	2	1
סה"כ	22.2	10



במסגרת מוכנות החברה לרעידות אדמה פנתה חטיבת האחזקה למכון הגיאולוגי לישראל בבקשה להכין עבורה תרחישים של רעידות אדמה חזקות היכולות להתרחש במדינת ישראל בזמן הקרוב. תרחישים אלה מיועדים לשקף את האזורים שבהם צפויה להיות תנועת קרקע חזקה בסביבת ההתקנים הסיסמיים ובשל כך לגרום לנזקים כבדים לגשרים ולחסימת כבישים עקב גלישת מדרונות באזור.

מטרת הפרויקט הייתה למפות מיקומי גשרים העלולים להוות סכנה בעת תרחישי רעידת אדמה בעוצמות ובתאוצות קרקע משתנות, במיקומים שונים בארץ ומחוצה לה.

בשלב ראשון, לכל תרחיש שהתקבל נעשה סינון הגשרים המועדים לסכנה במקרה של התממשות התרחיש וכן של הגשרים הממוקמים בטווח שבו תאוצת הקרקע בעת ההתממשות צפויה להיות גבוהה מהסף שנקבע. לאחר מכן, לכל גשר שסונן נבדק תקן רעידות האדמה שלפיו הוא הוקם, באמצעות הצלבה, בין שנת ההקמה של הגשר למפת האינטרוול ההיסטורית בשנה המתאימה.

לפי מידע זה והמרחק בין כל גשר רלוונטי למיקום התרחיש נוצרו בסיסי נתונים המכילים מידע על כל גשר הנמצא בסכנת נזק בעת תרחיש רעידת אדמה באחד המיקומים שהתקבלו.

פסי מגן לאופנועים:

החברה השקיע 10,000,000 שקל בפסי מגן לאופנועים בהתאם לסדר העדפות איגוד האופנועים ובשיח משותף איתו



כשבטיחות פוגשת חדשנות:

מערכת לחיזוי פרואקטיבי של תאונות

באופן מסורתי זיהוי מוקדי סיכון בטיחותיים במערכת הדרכים התבסס על ניתוח רטרואקטיבי של תאונות שכבר התרחשו. שיטה זו נשענת על דיווחי משטרה ונתוני עבר, ולכן מוגבלת מטבעה: היא מגיבה לאירועים לאחר התרחשותם, מושפעת מתת־דיווח, מחוסר דיוק במיקומי תאונות ומהשינויים הדינמיים בדפוסי התנועה והביקוש. עם השנים, ובעיקר על רקע גידול בנפחי התנועה ומורכבות הרשת, פחתה יכולתה של השיטה הרטרואקטיבית לשמש כלי אפקטיבי למניעת תאונות.

הגישה הפרואקטיבית מבקשת לשנות פרדיגמה: מעבר מניתוח תאונות עבר לזיהוי התנהגויות וסיטואציות מסוכנות בזמן אמת, עוד לפני שהן מתממשות לתאונה. גישה זו נשענת על נתוני טלמטיקה, חיישנים, מערכות מידע מתקדמות ובינה מלאכותית, ומאפשרת ניהול בטיחות מונע, חכם ומבוסס נתונים.

נתיבי ישראל מקדמת מעבר לגישת בטיחות פרואקטיבית, המבוססת על חיזוי מוקדם של מוקדי סיכון והתערבות מונעת, כחלק מתפיסה הוליסטית לניהול מערכת הדרכים. גישה זו מהווה נדבך מרכזי במדיניות הבטיחות הלאומית ותורמת באופן ישיר ליעדי ה־ESG של החברה.

השפעה על בטיחות משתמשי הדרך

באמצעות ניתוח נתוני טלמטיקה (כגון בלימות פתאומיות, האצות חריגות, סיבובים חדים וסטיית מנתיב), אפשר לזהות דפוסי נהיגה מסוכנים ומקטעי דרך בעלי פוטנציאל תאונתי גבוה. גם בהיעדר תאונות מדווחות. בכך מתאפשרים הפחתת סיכונים בשלב מוקדם, תעדוף טיפולים בטיחותיים והתאמת פתרונות תשתית, תפעוליים ואכיפתיים, תוך הגנה טובה יותר על כלל משתמשי הדרך.

ייעול תהליכי עבודה וניהול משאבים

המעבר לחיזוי פרואקטיבי מאפשר קיצור משמעותי של תהליכי זיהוי, ניתוח וקבלת החלטות. במקום עבודת שטח ממושכת וניתוח רטרואקטיבי מורכב, מתקבלת תמונת מצב עדכנית ורציפה הנשענת על נתונים אובייקטיביים. הדבר מאפשר מיקוד השקעות, צמצום בזבז משאבים והפניית תקציבים למקומות שבהם התועלת הבטיחותית והציבורית היא הגבוהה ביותר.

שיפור תנועת והפחתת גודש

זיהוי מוקדם של מוקדי סיכון מאפשר טיפול בבעיות תנועה עוד בטרם הן יוצרות תאונות, בחסימות ובעומסים משניים. שיפורים גאומטריים, תפעוליים או רגולטוריים המיושמים על בסיס החיזוי תורמים לזרימת תנועה חלקה יותר, להפחתת גודש ולשיפור רמת השירות ברשת הדרכים הבינ־עירונית והעירונית כאחד.

כלי תומך החלטה מבוסס מחקר ונתונים

הגישה הפרואקטיבית מלווה במחקר ייעודי שבוחן את יכולת החיזוי של מודלים מבוססי טלמטיקה בהשוואה לשיטות הרטרואקטיביות הקיימות. מחקרים אלו מספקים תשתית ידע אמפירית לקבלת החלטות, לעדכון מדיניות ולשיפור מתמיד של הכלים האנליטיים. בכך הופכת הבטיחות מכלי תגובתי לכלי ניהול־אסטרטגי.

גישה הוליסטית וליווי רגולטורי

יישום החיזוי הפרואקטיבי נעשה כחלק ממעטפת כוללת, המשלבת תשתיות, טכנולוגיה, אכיפה, תכנון וחקיקה. נתיבי ישראל פועלת להטמעת הממצאים גם בתווך העירוני, בשיתוף משרדי הממשלה והרשויות המקומיות, ולבחינת התאמות רגולטוריות שיאפשרו שימוש נרחב בנתונים לצורכי בטיחות, תכנון וניהול תנועה. גישה זו מבטיחה מענה כולל, עקיב וארוך טווח לאתגרי הבטיחות בדרכים.





תוכנית אב סחורות ומטענים – הקמת מפרצי חניה ואזורי מנוחה

תוכנית אב סחורות ומטענים מבוססת על תפיסה הוליסטית, המשלבת **תכנון תשתיות, קידום טכנולוגיות, מערכות מידע ושינוי מדיניות ותהליכים**, תוך ליווי רגולטורי מלא ושילוב אכיפה יעילה. באמצעותה ניתן להשפיע על:

- **בטיחות בדרכים** – מניעת תאונות והפחתת חומרתן, בייחוד בתאונות בכלי רכב כבדים.
- **יעילות תפעולית** – הפחתת זמן המתנה, ניצול מיטבי של כוח אדם ותשתיות.
- **שיפור תנועה** – הפחתת גודש, שמירה על מהירות ממוצעת תקינה ותכנון נתיבי העדפה למטענים.
- **כלי לקבלת החלטות** – איסוף מידע כמותי איכותי, ניתוח עומסים ותכנון עתידי של תשתיות.
- הקמת מפרצי עצירה ומחנות מנוחה היא **מרכיב קריטי בתוכנית האב**, שכן היא מאפשרת מענה כולל לנהגים, לרשויות האכיפה ולמשק בכללותו.

רקע רגולטורי, בטיחותי ואכיפתי

לפי **תקנה 168 לתקנות התעבורה**, נהגי רכב כבד מחויבים לזמני מנוחה קבועים במהלך יום העבודה ובין ימי עבודה.

בפועל בישראל קיים **מחסור חמור בנקודות מנוחה מוסדרות**, המוביל לחניות מסוכנות בשולי כבישים וביישובים, הגורמות לעומס, לסיכון לתאונות ולפגיעה באיכות החיים.

היעדר פתרונות זמניים למנוחה מחייב חלק מהנהגים לנהוג לאורך זמן מבלי לעצור, ולכן יש ירידה בערנות וסיכון מוגבר לתאונות דרכים.

נתונים אחרונים: בשנת הפעילות האחרונה נרשמו כ־100 הרוגים וכ־600 פצועים קשה בתאונות שבהן היו מעורבים כלי רכב כבדים. חומרת התאונה גבוהה במיוחד בשל המסה והגודל של כלי הרכב.

נוסף על כך, אכיפת **משקל יתר** היא נדבך מרכזי בבטיחות בדרכים ובהגנה על תשתיות: משאיות במשקל עודף מאריכות משמעותית את מרחקי הבלימה, מגבירות את חומרת התאונות וגורמות לנזקים מצטברים לתשתיות הכבישים, לגשרים ולנכסי הציבור. מחסור במפרצי עצירה מוסדרים מקשה על אכיפה יעילה ובטוחה, שכן משטרת ישראל נאלצת לעצור משאיות בנתיבי נסיעה פעילים, מצב היוצר מפגע בטיחותי בפני עצמו.

עקרונות הקמת מפרצי עצירה ואזורי מנוחה

הקמת חניוני מנוחה במסגרת תוכנית האב נבנתה מתוך **תפיסה בטיחותית, תפעולית וסביבתית כוללת**, והעקרונות המרכזיים בה הם:

מיקום סמוך לתחנות דלק קיימות, להבטחת נגישות ותפעול נוח.

מתקני התרענות לנהגים – שתייה, אוכל, שימוש בשירותים והפסקת מנוחה בהתאם לתקנה 168א.

תנאים המאפשרים ציות להוראות החוק, הפחתת חניות לא חוקיות ומסוכנות.

הקמת מפרץ עצירה בצומת גבולות בוצעה לאחר **ניתוח מקצועי מעמיק**, הכולל:

1. **ניתוח מוצאים ויעדים (0-0)** – חישוב זרמי תנועה של משאיות, זיהוי נקודות עצירה טבעיות בהתאם למגבלות זמן המנוחה בחוק.
2. **נפחי תנועה** – זיהוי הציר כעורק מרכזי להובלת מטענים עם עומס יומי ושנתי גבוה, המצדיק תשתית ייעודית.
3. **ניתוח בטיחותי אזורי** – בחינת נתוני תאונות ברדיוס של כ-15 ק"מ, לזיהוי מוקדי סיכון ומתן מענה ממוקד.

4. **שיקולים סטטוטוריים ותנועתיים** – התאמת קרקע, גאומטריה ובטיחות כניסה/יציאה לרכב כבד, תוך דחיית כעשרה מיקומים פוטנציאליים אחרים שנפסלו בשל מגבלות קרקע או תנועה.

סינרגיה בין מנוחה לאכיפה – שיתופי פעולה והיבטים מבצעיים

- **מועצת המובילים והמסיעים** – תרמה את נקודת המבט של הנהגים, סימנה את המיקום על בסיס מרחקי נסיעה מצטברים ודפוסי נהיגה בפועל.
- **משטרת ישראל** – הציגה יתרון מבצעי בביצוע אכיפה במקום, כולל בדיקות משקל יתר, בנקודה שבה מהירות המשאיות נמוכה יחסית ומאפשרת עצירה בטוחה מחוץ לנתיבי נסיעה פעילים.

הקמת מפרצי העצירה ואזורי המנוחה בצומת גבולות היא **השקעה אסטרטגית בתשתית:**

- מגבירה את **בטיחות הנהגים והציבור**
- מייעלת את **תהליכי העבודה והאכיפה**
- משפרת את **זרימת התנועה והפחתת הגודש**
- מספקת **כלי לקבלת החלטות ותחבורה מבוססת נתונים**
- מהווה **פתרון הוליסטי** המשלב תשתיות, חקיקה ואכיפה לטובת ציבור הנהגים והמשק כולו



מערכת אכיפה בנתיבי תחבורה ציבורית

חברת נתיבי ישראל מקימה נתיבים ייעודיים עבור התחבורה הציבורית כדי לקדם את הסעת ההמונים בתחבורה הציבורית. כיום מבוצעת אכיפה בנתיבי התחבורה הציבורית הבין-עירוניים על ידי המשטרה בלבד ובאופן מצומצם.

החברה הקימה מערכת אכיפה אוטומטית לאורך נתיבי התחבורה הציבורית שבאחריות החברה, אשר מטרתה לזהות נסיעת כלי רכב שאינם מורשים לנסיעה בנתיבי תחבורה ציבוריים ולאכוף כנדרש.

המערכת מזהה אוטומטית כלי רכב מורשים או לא מורשים לנסיעה בנתיבי תחבורה ציבורית. תמונות וסרטונים הקשורים לאירוע – שזוהה על ידי המערכת בתור כלי רכב שחשוד כלא מורשה לנסיעה בנתיבי תחבורה ציבורית – עוברים לבדיקה ויזואלית של מפקח היושב במרכז בקרה של משרד התחבורה, ולאחר בדיקה ואישור נשלחים דוח וקנס לנהג. מדיניות האכיפה בנתיבי תחבורה ציבורית מוגדרת בתקנות התעבורה.

מערכת האכיפה מתבססת על מערכת מצלמות מסוג LPR שנפרסו לאורך נתיבי התחבורה הציבורית. עמדות ה-LPR כוללות יכולות עיבוד מקומית לזיהוי אירוע. תמונות וסרטונים של לוחיות רישוי נשלחות לליבת המערכת בענן, ולאחר עיבוד למפקח של משרד התחבורה. בעלי כלי רכב שמפקח קבע שנסעו בנתיב תחבורה ציבורית, בניגוד לדיני התעבורה, יקבלו ברירת קנס לתשלום ואת התייעוד הרלוונטי שנאסף במערכת. הקנס יישלח באופן ממוכן לבית הדפוס, ומשם לדואר ישראל, אשר ישלח אותו לבעל הרכב.

כחלק מהמערכת הוקם אתר באינטרנט לצפייה בפרטי הקנס, בסרטי הווידאו ובתמונות וכן ניתנת אפשרות להגיש בקשה לביטול הקנס (ערר). בקשה להסבת הקנס או בקשה להישפט וכדומה. בד בבד הקנס נשלח למרכז לגביית קנסות לצורך טיפול בגבייה.

במסגרת הפרויקט הקימה חברת נתיבי ישראל עבור משרד התחבורה חדר בקרה למפקחי משרד התחבורה ועמדות ייעודיות לתובעים מטעמו.

למערכת האכיפה ממשקים רבים: מערכת משרד התחבורה לקבלה והעברה של מידע לגבי פרטי רכב המורשים לנסיעה בנתיבי תחבורה ציבורית, מערכת משרד התחבורה עבור קבלת פרטי בעלים של כלי רכב שלא נסעו כחוק בנתיבי תחבורה ציבורית לטובת שליחת דוח, המרכז לגביית קנסות, בית דפוס, בית המשפט ומערכות נוספות ככל שנדרש לצורך הפעלת המערכת.

במהלך שנת 2025 הוקמו מערכות אכיפה בכביש 4, כביש 5, כביש 461 וכביש 471. מערכת האכיפה תתחיל לאכוף ולשלוח קנסות למשתמשי הדרך במהלך שנת 2026. במהלך השנים הבאות תורחב פריסת המערכת לכלל נתיבי התחבורה הציבורית הבין-עירוניים.



פרק ה'

ניהול סיכונים

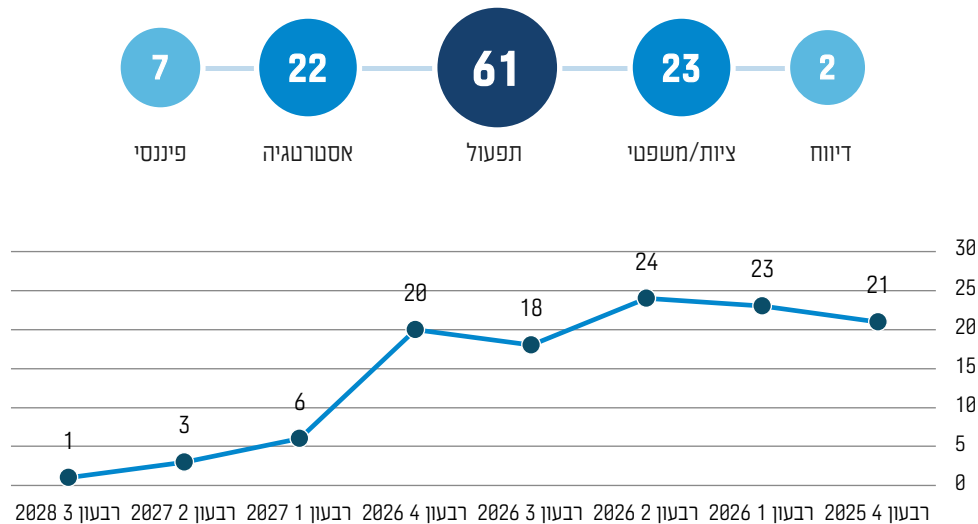


להלן תמצית פעילות מערך ניהול הסיכונים לשנת 2025:

ניהול סיכונים תאגידי

ניהול סיכונים תאגידי – סקר סיכונים ERM – בהתאם להנחיות רשות החברות הממשלתיות בתחום ניהול הסיכונים, החברה מבצעת סקר סיכונים תאגידי מקיף אחת לארבע שנים. בשנת 2025 הושלם ואושר על ידי דירקטוריון החברה סקר הסיכונים התאגידי לשנים 2025-2028, אשר בוצע בהתאם למתודולוגיית COSO ERM ותוך התאמה מלאה לאסטרטגיית הארגון. תהליך הסקר התבצע בגישה אינטגרטיבית המשלבת בין ניתוח Top down, המבטא את תפיסת הנהלת החברה, לבין ניתוח Bottom up, המאפשר בחינה רוחבית של הסיכונים העולים מהשטח. גישה זו אפשרה בחינה רב-ממדית של החשיפות התאגידיות ואיתור סיכונים קיימים ומתפתחים. הסקר כלל בדיקה מקיפה של מתודולוגיית ניהול הסיכונים, לרבות בחינת תיאבון הסיכון הארגוני, עדכון מפת הסיכונים והבקורות, הגדרת אינדיקטורים (KRI) לניטור שוטף וגיבוש תוכניות הפחתה ייעודיות. כחלק מההליך בוצעה גם סקירת בנצ'מרק רחבה מול חברות דומות בארץ ובעולם, כדי להבטיח יישום פרקטיקות מובילות ולזהות מגמות ותמורות רלוונטיות בסביבה העסקית והרגולטורית. במסגרת העבודה התקיימו ראיונות עומק עם גורמי מפתח בחברה לצורך איתור, מיפוי והערכה של הסיכונים המהותיים. הסיכונים שאותרו הוצלבו עם היעדים האסטרטגיים של החברה, מתוך כוונה ליצור חיבור ישיר בין עולמות הסיכון לבין הביצוע הארגוני, ולתעדף את מוקדי הטיפול והניטור בהתאם. תוצרי הסקר הם בסיס לניהול רציף, לתעדוף ניהולי ולבקרה שוטפת מול הנהלת החברה והדירקטוריון, כחלק מחיזוק הממשל התאגידי והיכולת להגיב במהירות וביעילות לשינויים בסביבת העבודה.

בסקר הסיכונים התאגידי מופו 115 סיכונים תאגידיים אשר חולקו לקטגוריות ראשיות, קטגוריות COSO:



שנת 2025 התאפיינה כשנה עם רמות גבוהות של אי-ודאות וחוסר בהירות. קצב השינויים הגבוה וריבוי האתגרים שאיתם התמודדה החברה הובילו לעבודה בסביבת סיכון מורכבת, המחייבת יישום תהליכי ניהול סיכונים דינמי במציאות משתנה, תוך שימת דגש על היכולת להגיב באופן פרו-אקטיבי לשינויים, לאיומים ואף להזדמנויות פוטנציאליות, לשם יצירת ערך מוסף התומך במימוש אסטרטגיית יעדי החברה.⁴⁷

עולם ניהול הסיכונים עובר שינוי מרחבי, לאור עליית חשיבות נושא האחריות התאגידית והפיכתו לסטנדרט מקובל בארגונים רבים.

ניהול הסיכונים הוא חלק אינטגרלי מאסטרטגיית החברה וכלי תומך לעמידה ביעדי החברה ובתוכניות העבודה, תוך שיפור מתמיד של התהליכים וצמצום החשיפות המובנות בתהליכי העבודה.

החברה פועלת בהתאם להנחיות חוזר רשות החברות הממשלתיות לניהול סיכונים תאגידי משנת 2020, ובהתאם למתודולוגיית COSO, שהיא מתודולוגיה בין-לאומית ומקובלת בישראל לניהול סיכונים, המאפשרת לחברה לנהל את מכלול הסיכונים והאירועים העלולים לגרום לה נזק.⁴⁸

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

מערך ניהול הסיכונים כולל את מנהל הסיכונים הראשי ואת נאמני ניהול הסיכונים החטיבתיים, כפונקציות מקצועיות לניהול ולהטמעת תהליך ניהול הסיכונים בפועל בחטיבות בהתאם לתחומי עיסוקן. מנהל הסיכונים הראשי מדווח על חשיפות הארגון ועל שינוי בתנהיל הסיכונים להנהלת החברה ולדירקטוריון על פי מדיניות קבועה.

⁴⁷ 102-15
⁴⁸ 102-30 יעילות של תהליכי ניהול סיכונים



ניהול סיכונים בפרויקטים

חברת נתיבי ישראל מיישמת תהליכי ניהול סיכונים בכל הפרויקטים בדגש על פרויקטים עתירי תקציב ומורכבות גבוהה, שהוגדרה עבורם מתודולוגיה דיפרנציאלית לניהול סיכונים הפרויקט. חלוקת המתודולוגיה הדיפרנציאלית היא כדלקמן:

- פרויקטים שהיקפם 600 מיליון שקל עד מיליארד שקל
- פרויקטים שהיקפם מעל מיליארד שקל

באמצעות מתודולוגיה זו מוטמע ומיושם סטנדרט אחיד, אפקטיבי ואיכותי לניהול סיכונים בפרויקטים, לרבות דרישה למיני פונקציה ייעודית – "מנהל סיכונים" מטעם צוות מנהל הפרויקט, שגרת דיווחים, מערכת לניהול הסיכונים ודרישות נוספות הממסדות תשתיות ראויות לניהול הסיכונים בפרויקט. כך מתגבשת תוכנית מענה למזעור הסיכונים ולהגברת סיכויי הצלחת הפרויקט תוך הימנעות מכשלים עתידיים או היערכות אליהם.

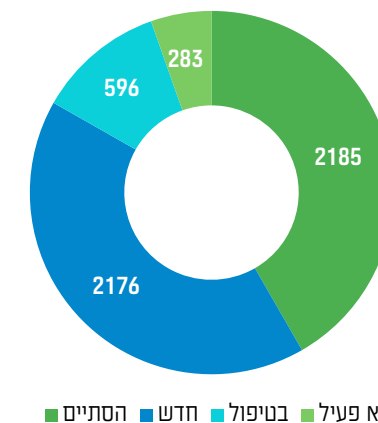
תהליך ניהול סיכונים הוטמע כחלק בלתי נפרד מתהליכי הבקרה בשלב תכנון הפרויקט. באופן זה עולה הוודאות בהיכרות הסיכונים בפרויקט ובדרכי הצמצום לסיכונים אלו, תוך מתן ביטוי ולמידה מפרויקטים דומים ומאירועי עבר. כמו כן ממופים הסיכונים הסביבתיים אשר יש בהם כדי להשפיע במסגרת הפרויקט על הסביבה.

כחלק בלתי נפרד מניהול הפרויקט, מבוצע תהליך ניהול הסיכונים הפרויקטלי על גבי מערכת ייעודית.

עוד גובשה מערכת מתכללת לניהול סיכונים בפרויקטים על פלטפורמת BI המאפשרת ניתוחים רוחביים לסיכונים פרויקט. באמצעות מערכת זו מיושמים תהליכי מעקב ובקרה וכן דרכי טיפול רוחביות לסיכונים.

מפת חום סיכונים

סבירות / השפעה לו"ז/תקציב	1	2	3	4	5
1	71	70	55	21	18
2	27	163	181	55	28
3	17	84	202	117	56
4	11	23	70	114	78
5	11	25	38	49	137





ניהול סיכונים שוטף

מטרתו של מערך ניהול סיכונים היא לתמוך בארגון בהשגת יעדיו העסקיים תוך יישום תהליך ניהול סיכונים אפקטיבי על תהליכי העבודה בחברה. להלן פירוט תהליכי העבודה השוטפים המתקיימים במסגרת זו:

- ניהול ותחזוקת מפת הסיכונים התאגידית - על פי תוצאות סקר הסיכונים התאגידי
 - דיווח רבעוני בוועדת היגוי עליונה לניהול סיכונים ובמליאת הדירקטוריון
 - ניטור מדדי KRI - ניטור שוטף לסיכונים המפתח שבתהליכי הליבה
 - יישום תוכנית הטמעה רב-שנתית לאוכלוסיית היעד
 - מערכת מידע תומכת - מערכת מידע ייעודית לניהול הסיכונים התאגידי ובפרויקטים
 - ניהול סיכון המשכיות עסקית - תוך מטרה לשימור רציפות תפקודית תנועתית
 - ניהול סיכון מעילות והונאות - ומעקב אחר תוכנית הפחתה רב-שנתית.
 - ניהול סיכון הסייבר ואבטחת מידע - ביצוע סקרי סיכונים סייבר ומבדקי חדירה (PT) מקיפים למערכות IT ו-OT והסדרת סטנדרטים אחידים מול ספקי החברה.
- להלן סיווג גורמי הסיכון של החברה על פי טיבם ודירוגם בהתאם להערכת החברה בדבר השפעתם על עסקיה:

גורמי סיכון	מידת ההשפעה		
	השפעה גדולה	השפעה בינונית	השפעה קטנה
סיכונים מאקרו:			
אירועים גאופוליטיים ומלחמה מתמשכת	✓		
חשיפה למדיניות ממשלתית ולרגולציה	✓		
תנודות מחירים בשוקי הסחורות ומלחמת סחר		✓	
אסונות טבע	✓		
סיכונים בענף:			
קושי בגיוס ושימור עובדים במקצועות ההנדסה			✓
עיצומים או השבתה הנובעים מדיני עבודה ומסכסוכי עבודה			✓
מחסור בחומרי גלם		✓	
אי-עמידה בלוחות זמנים, בתקציבים ובדרישות איכות	✓		
סיכונים מיוחדים לחברה:			
שינוי סדר עדיפות לאומי בעקבות מלחמת חרבות ברזל	✓		
השתלטות או השבתה בעקבות מתקפת סייבר	✓		
תלות בתקציב מדינה	✓		
פגיעה במשתמשי הדרך	✓		
ממשק לא מיטבי וחוסר תיאום עם חברות התשתית	✓		
אסטרטגיה שאינה מיטבית	✓		
מוניטין - ניהול משברים ציבוריים/תקשורתיים לא מיטבי	✓		
מוכנות לחירום	✓		



סיכוני סייבר – הבטחת חוסן דיגיטלי:

תקיפות סייבר ופריצות באבטחת המידע יכולות לגרום נזקים של ממש הן בפן הפיננסי-העסקי, הן ברציפות התפקודית.

די בפריצה אחת למערכות החברה שלא תזוזה ותטופל במהירות האפשרית, כדי לגרום נזק של ממש, ונזק כזה יהיה בעל השפעות ישירות ועקיפות, הן ברמה הלאומית, הן ברמת הכלכלית.

יחידת אבטחת מידע וסייבר באגף ארגון ושיטות היא גורם מנחה, מפקח ומבקר לכלל פעילויות אבטחת המידע והסייבר בחברה, כדי לקיים רציפות תפעולית ומזעור נזקים, בשגרה ובחירום.

היחידה פועלת להגנה על חיסיון נתוני החברה ואמינותם, להגנה על תפקודן של מערכות המידע ומערכות השליטה והבקרה וכן לעמידה בחוקים, בתקנות, בצווים וברגולציות רלוונטיות לתחום.

תפקידי היחידה כוללים ניהול אבטחת המידע בחברה, קיום פיקוח ובקרה שוטפים בתחום חיסיון, אמינות וזמינות המידע, ניהול הרשאות בעלי תפקידים ופעילויות בתחום החסינות ומתקפות סייבר. עוד פועלת היחידה להעלאת המודעות הן בקרב עובדי החברה, הן בשרשרת האספקה.

סיכונים מהותיים לחברה מאירועי סייבר: עיקרי העשייה – שנת 2025:

1. בשנת 2025 ביצע אגף ארגון שיטות וסייבר פעילות ענפה בתחום אבטחת המידע והסייבר.

א. הגברת מודעות עובדים בנושא אבטחת מידע – ביצוע בדיקות של התנהגות עובדים עם מיילים "זדוניים" והדרכה בנושא תקשורים, עדכונים וקיום שבוע אבטחת מידע בחברה

ב. העלאת כשירות החברה לטיפול באירוע סייבר – התקיים יום עיון לדירקטוריון ולהנהלה ובוצע תרגיל סייבר להנהלה לניהול משבר סייבר

ג. תרגיל טכני לצוותי אבטחת מידע במעבדת סייבר

ד. הטמעת אבטחת מידע בשרשרת האספקה

ה. מדידה ושיפור הכשירות של מערכות אבטחת מידע ומערכות ליבה

ו. הפעלת שירותי SOC (ניטור 24/7)

ז. ניטור מדדי KRI

ח. ביצוע מבדקי חוסן למערכות ארגוניות ומערכות ניהול תנועה

ט. קיום פעילות נדרשת בהתאם לחוק הגנת הפרטיות ותקנות אבטחת מידע הנלוות לו (ניהול מאגרי מידע, הדרכות לעובדים במאגרים ועוד)

י. מבדק הסמכה חיצוני לתקן 27001 ניהול אבטחת מידע

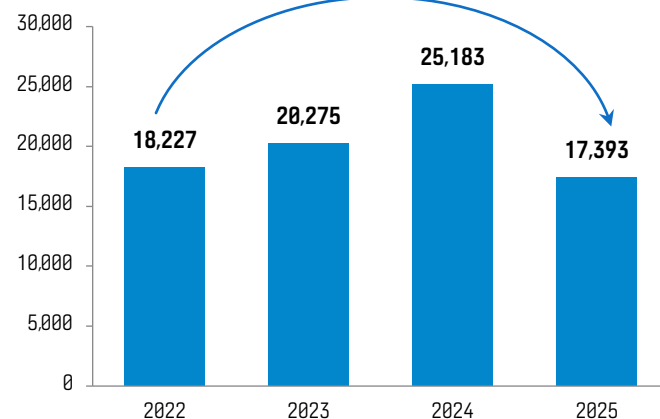
יא. ניהול משתמשים פריבילגים

יב. ניהול מאגרי מידע בהתאם לחוק הגנת הפרטיות ותקנותיו

יג. הטמעת מערכות אבטחת מידע מתקדמות לזיהוי, ניטור והגנה

יד. הובלה של ועדת היגוי לאבטחת מידע וסייבר

מגמת מספר האירועים בשנה





ניהול סיכוני אקלים:

בשנים האחרונות הולכת וגוברת המודעות לנושא השפעות של שינויי אקלים: אירועי מזג האוויר הקיצוניים הפוקדים את ישראל בעקבות שינויי אקלים עלולים להשפיע על פעילות נתיבי ישראל, בטווח הקצר והארוך, מבחינה תפעולית, פיננסית, רגולטורית ותדמיתית. נוסף על כך, שינויי אקלים עלולים להשפיע על שרשרת האספקה של החברה במגוון היבטים, ובהם מגבלות בקרב נתיבי מסחר, עיכובים בהזמנות רכש, מחסור של חומרי גלם, עליית מחירים ועוד. בעקבות כך וכדי להתמודד עם ההשפעות של שינויי אקלים, ערכה החברה סקר סיכוני אקלים מקיף אשר נועד לזהות ולהעריך את השלכות שינויי האקלים על כלל פעילות הארגון, ובפרט על תשתיות הארגון ותפעולן. זאת כדי לאפשר קבלת החלטות בתכנון, בהקמה ובאחזקה של פרויקטים, תעדוף משאבים ושמידה ושיפור רציפות תנועתית ושל החוסן הארגוני לאורך זמן.

התהליך התבסס על מקורות המידע של השירות המטאורולוגי ועל מפות סיכוני האקלים של המשרד להגנת הסביבה. באמצעותם זוהו שלושה סיכונים מרכזיים: שיטפונות, שריפות ועלייה בטמפרטורות.

עבור סיכונים אלו נבחנו שני תרחישי אקלים; תרחיש עלייה בטמפרטורה (על פי טווחי מעלות) ותרחיש אירועי גשם (על פי טווחי זמן). שני התרחישים נבחנו בחלוקה לאזורים גאוגרפיים וההשפעות השונות בהתאמה.

ממצאי הסקר מספקים לחברה תמונת סיכון עדכנית, מאפשרים הבנת חשיפות ופגיעות אזוריות, ומשמשים בסיס להגדרת פעולות מניעה והיערכות מותאמות. במסגרת זו גובשה תוכנית הפחתה רב-שנתית להתמודדות עם השפעות שינויי האקלים על נתיבי ישראל.

להלן תקציר התרחישים:

נתיבי ישראל - סיכוני אקלים - שריפה, שיטפון, עליית טמפרטורה - בחלוקה לאזור גאוגרפי ותרחישי אקלים

תרחיש	תיאור תרחיש	טווח התרחשויות (שנים / אופק) + רמות גשם טיפוסיות	סוג אירוע	פירוט אירוע	אזור גאוגרפי מושפע עיקרי
עליית טמפרטורה (1-2°C)	התחממות מתונה; עלייה רציפה של 0.5~0.6°C לעשור	2040-2055 (≈ +1.5°C מעל היום)	גלי חום עונתיים, עומס חום מתוך כבד	עלייה במספר ימי חום ולילות חמים; עומס חום עולה מתוך לכבד עד אמצע המאה	מישור החוף; הרי המרכז; הנגב; עמקי הצפון; בקעת הירדן; הערבה
עליית טמפרטורה (3-5°C)	התחממות משמעותית לעומת תרחיש "עסקים כרגיל"	2065-2100 (≈ +3.5°C עד סוף המאה)	גלי חום ממושכים, עומס חום כבד-קיצוני	קיצור זמני חזרה של אירועי חום קיצוניים (45°C) ותדירות גבוהה של גלי חום ארוכים	כל האזורים (השפעה כלל-ארצית)
עליית טמפרטורה (>5°C)	אירועי חום קיצוניים מאוד (כולל טמפרטורות סביב 50°C)	2080-2100 (תרחישי קצה)	גלי חום קיצוניים, עומס חום קיצוני מאוד	עומס חום ממוצע כבד-קיצוני; טמפרטורות 50°C הופכות אפשריות אחת לכמה שנים באזורים חמים	עמקי הצפון; הנגב; הערבה; ים המלח
גשם קיצוני - אירועים נקודתיים	עלייה בעוצמות גשם קצרות וחזקות (עוצמות עולות בעוד הכמות הכוללת יורדת)	כבר כיום; החמרה צפויה עד 2100 50 ≤ מ"מ/שעה; 100 ≤ מ"מ/3 שעות; 100-150 מ"מ/יממה; 200-350 מ"מ/יממה	הצפה עירונית; לעיתים הצפה חופית וגלי סערה	אירועי "יממה גשומה במיוחד" וסופות קצרות גורמים להצפות נרחבות ולחסימות צירי תחבורה; תחזית לעלייה בעוצמות ובתדירות אירועי קיצון	מישור החוף; גליל מערבי; אזור מפרץ חיפה והקריות; גוש דן; מישור החוף הדרומי
שיטפונות בזק	הסתברות לשיטפונות עולה (נובעת מאירועי גשם קצרים וחזקים)	כבר כיום; תדירות ועוצמה עולות עד סוף המאה 50-100 מ"מ ב-3 שעות; 200+ מ"מ ב-5 ימים	נחלי אכזב; שיטפונות הרריים; סחף לקרקע ומעברי מים	שינוי בפיוור הגשמים (פחות ימי גשם, יותר אירועי זעף) מגדיל סיכון לשיטפונות בזק ולכשל במספר אתרים בריבזון	עמקי הצפון; גליל עליון/מערבי; יהודה ושומרון; בקעת הירדן; נגב צפוני; נגב דרומי/ערבה



מטרות האיום: 13.1



ניהול הסיכון – פעילות אחזקתית שוטפת ומניעתית:

כדי להבטיח את בטיחות משתמשי הדרך והרציפות התנועתית, חטיבת תפעול ואחזקה מבצעת פרויקטים להסדרת ניקוז וזרימות נחלים, הקטנת המפגעים בעקבות מזג אוויר קיצון ולחיזוק מדרונות ומניעת הידרדרות.

נחל קוטיף מתחיל מאזור מעלה אדומים ומסתיים בים המלח, שטח אגן ההיקוות כ 20 קמ"ר. בעקבות זרימה סמוכה לכביש מס' 1 החלו להיווצר ארוזיה והתחתרות בתחתית המילוי שעליו ממוקם כביש 1. בוצעה הסדרה בשני מוקדים של צינורות כפולים קוטר 1.8 מטרים, תעלות ניקוז, תימוך מדרונות, הסדרת מגלשים ועוד.

הסדרת מערכת ניקוז וחיזוק מדרון בכביש 87 1 ק"מ - נחל קוטיף

ידי

בעקבות זרימת נגר עילי על כביש 89 בוצעה הסדרת מערכת ניקוז בצומת וכדי להבטיח את בטיחות המשתמשים והרציפות התנועתית.

צומת מירון, כביש 89 - ביצוע מערכת ניקוז למניעת הצפת הכביש

צפון

בעקבות זרימת נגר עילי על כביש 989 בוצעו הסדרת והגדלת מעבירי מים למניעת הצפות בקטע הדרך.

עין קיניא, כביש 989 - ביצוע מערכת ניקוז למניעת הצפת הכביש

צפון

בעקבות זרימת נגר עילי על כביש 232 בוצעו הוספת 5 מעבירי מים והסדרת תעלות ניקוז

כוכב מיכאל, כביש 232 - ביצוע מערכת ניקוז למניעת הצפת הכביש

דרום

90 ק"מ בכביש 2327 הוא שקע אבסולוטי שאליו מתנקז נגר עילי ללא מוצא במורד נחל. הפתרון שמבוצע הוא קידוחי החדרת מים לקרקע והסדרת תעלות כדי למנוע הצפות בכביש 90

כביש 327, 90 ק"מ - ביצוע מערכת ניקוז למניעת הצפת הכביש

ידי



טכנולוגיה כמענה למקרי מזג אוויר קיצוני

השיטפונות העונתיים בנחלי הדרום, ובייחוד באזור ים המלח, הם תופעה טבעית עוצמתית המסכנת את חייהם של משתמשי הדרך והמטיילים. גלי מים אדירים זורמים דרך ערוצי הנחלים היבשים וממלאים אותם בתוך דקות ספורות, לעיתים מבלי כל אזהרה מראש, ועלולים להוביל לפגיעה בחיי אדם.

חטיבת תפעול ואחזקה, בשיתוף אגף מחקר ופיתוח הנדסי, פעלה לצורך מציאת פתרונות טכנולוגיים מתקדמים שיסייעו בהתרעה מפני הצפות כדי להציל חיי אדם.

הפתרון שנבחר הוא מערכת חיישנים המתריעה על סכנת שיטפונות, ומובילה באופן אוטומטי להורדת מחסום במטרה למנוע ממשתמשי הדרך את המשך הנסיעה ובכך מונעת מהם לסכן את חייהם. המערכת חוסמת **אוטומטית** את הכביש החוצה את הנחל לאחר שזיהתה שהשיטפון עתיד להגיע לכביש בדקות הקרובות.

המערכת הופעלה לראשונה ובהצלחה רבה בחורף 24/25 וסגרה את הכבישים באופן אוטומטי טרם הגעת השיטפונות לנקודות המפגש של הנחלים עימם ובכך סייעה להצלת חיים.

לאורך תוואי הנחל מותקנות שלוש תחנות התרעה המכילות חיישנים שונים. באמצעות תחנת ההתרעה הראשונה אפשר לזהות את השיטפון כ-18 דקות טרם הגעתו למפגש כביש נחל. מערכת חיישנים נוספת מזהה את השיטפון שתי דקות לפני הגעת השיטפון לכביש, והתחנה האחרונה ממוקמת בסמוך לכביש ומתריעה על הגעת השיטפון אליו.

עמדת החסימה בכביש כוללת נוסף לרמזור ולמחסום מצלמת ניהול תנועה, תאורה המאירה על המחסום ומערכת כריזה המאפשרת מתן הנחיות לנהגים ולהולכי הרגל.

המערכת החדשה מציגה חזון אמיתי של חברת נתיבי ישראל לשימוש חכם בטכנולוגיה כדי להבטיח את בטיחותם של משתמשי הדרך. כך אירע בשיטפונות שבהם היא חסמה את הכבישים. מדובר בפריקט פורץ דרך המשלב חיישנים חכמים, אוטומציה, אבטחת מידע וסייבר, תקשורת ואינטגרציה, אשר מאפשרים מניעה אקטיבית של תאונות וכמובן פגיעות בנפש בעקבות כניסה לאזור מוצף. היכולת לזהות שיטפון מתקרב, להפעיל התרעה בזמן אמת ולהוריד מחסום מונעת מאנשים להיכנס לאזור סכנה ובכך מצילה חיי אדם.



מטרות האו"ם: 13.1, 3.6, 9.5, 9.1

מענה למזג אוויר קיצוני

חטיבת תפעול ואחזקה פועלת במהלך כל השנה למימוש אחריותה לטיפול במפגעי מזג אוויר קיצוני. בשנת 2025 החטיבה הפעילה 25 הכרזות מזג אוויר סוער, הכוללת פריסה של מעל 280 כלי צמ"ח אשר הוצבו בנקודות אסטרטגיות בהתאם להערכת מצב ובתיאום מלא עם השירות המטאורולוגי ומשטרת ישראל בעלות ישירה של 6 מיליון שקל.

כמו כן בפעילות משותפת של החטיבה מול אגף מערכות מידע אפינה החברה אפליקציה ייעודית (imsafa) עבור השירות המטאורולוגי לקבלת תחזיות מזג אוויר והתרעות לשיטפונות ישירות לנייד.



היערכות חטיבת תפעול ואחזקה למזג אוויר סוער בכבישי ישראל
שירות צוותים וכלי צמ"ח נפרסו לטיפול בהצפות, שיטפונות ומפגעים



פרק ו'

חדשנות, טכנולוגיה ושיתופי פעולה מחקריים



נתיבי ישראל כמנוע להטמעת טכנולוגיה, קידום חדשנות ויצירת שיתופי פעולה אקדמיים וגלובליים:

איתור ומיפוי תשתיות תת קרקע ללא הרס

רקע ומצב קיים

איתור תשתיות נדרש בכל פרויקט תשתית, ומהותו יצירת מפה מאושרת של מיקומי התשתיות בתא השטח של הפרויקט. מפה זו נדרשת למתכנן ומשמשת אותו לדיוק תוואי הפרויקט, ליצירת חלופות תכן, לתכנון להעתקת תשתיות ועוד. עד כה בוצע איתור התשתיות בשיטות חודרניות אשר דרשו איתור פיזי של התשתית עצמה וכן פתיחת שוחות והחדרת חיישנים לצנרת. איתור פולשני דורש תיאום עם בעל התשתית למניעת נזק לתשתית קיימת וכרוך בתהליך תיאום ארוך ומסורבל מול גופי התשתית, והתיאום נעשה פרטנית מול כל חברה. תהליך זה נמשך חודשים רבים.

עד ביצוע איתור מלא של התשתיות בתא השטח, התכנון הראשוני שמבצע המתכנן הוא ברמת סמך נמוכה. לא ניתן להתקדם בתכן המפורט עד קבלת מפה ודאית של מיקומי התשתיות בתא השטח.

השיטה החדשה לאיתור ומיפוי תשתיות

במהלך שנת 2025 נכתב מכרז שמהותו שילוב טכנולוגיות חדשות בעולם מיפוי תת-הקרקע. הטכנולוגיה מצליבה מידע הנאסף מחיישנים מקובלים בשוק הגישושים ומפענחת אותו באמצעות בינה מלאכותית, ליצירת מפה מדויקת בבחינת "שלם הגדול מסך חלקיו".

טכנולוגיות האיתור החדשות מאפשרות קבלת מפת תשתיות מדויקת ללא כל חדירה אל גוף הקרקע או התשתית. כלומר בטכנולוגיה החדשה לא נדרש תיאום עם חברות התשתית טרם ההתקדמות לתכנון מפורט.

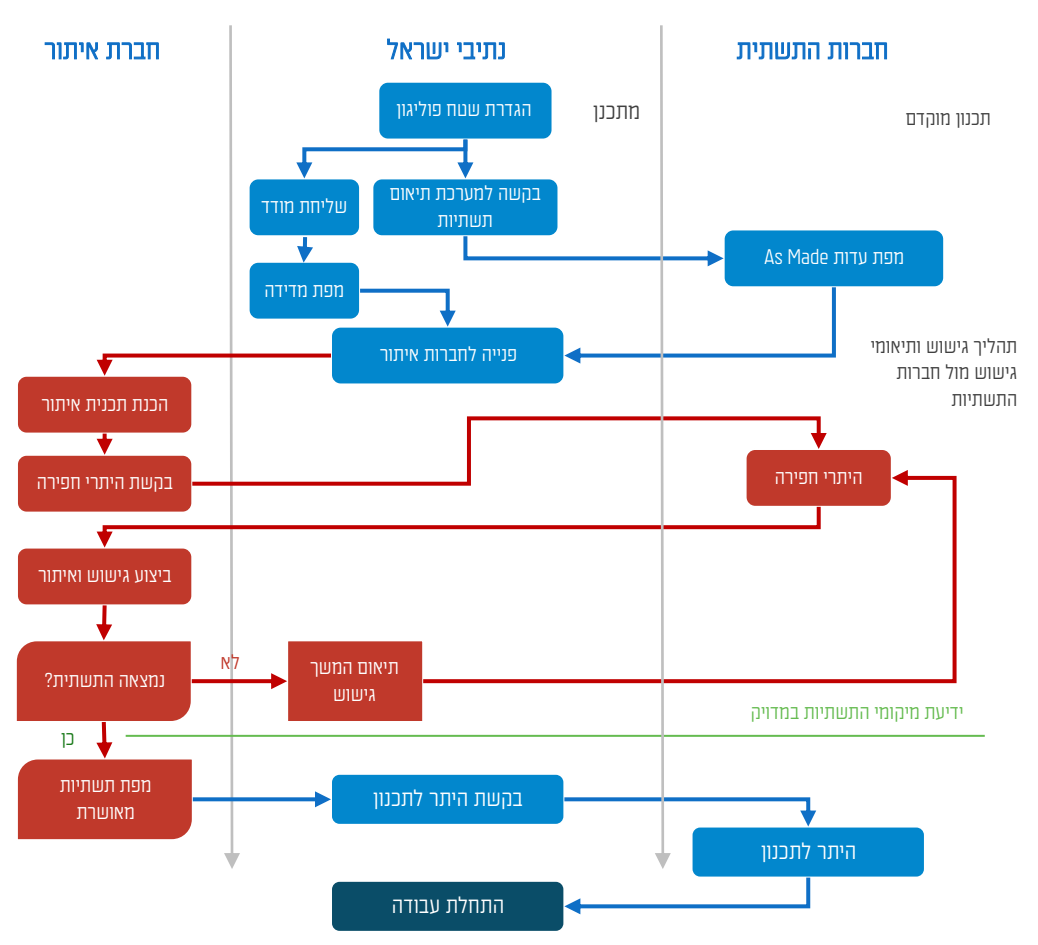
החוק במדינת ישראל עודנו מחייב תיאום עם חברות התשתית לקבלת היתר לתכנון, ומרבית החברות עדיין ייאלצו לבצע גישוש פיזי כדי לנפק היתר לתכנון. כלומר עד הטמעה מלאה של השיטה החדשה בשוק התשתיות, תיאום התשתיות בשיטה הישנה עדיין יבוצע. עם זאת, התיאום יבוצע במקביל להתקדמות בתכנון המפורט ולכן לא יעכב את התקדמות הפרויקט. כשהשיטה החדשה תחליף את הישנה, גם הצורך בגישושים פיזיים יפחת.



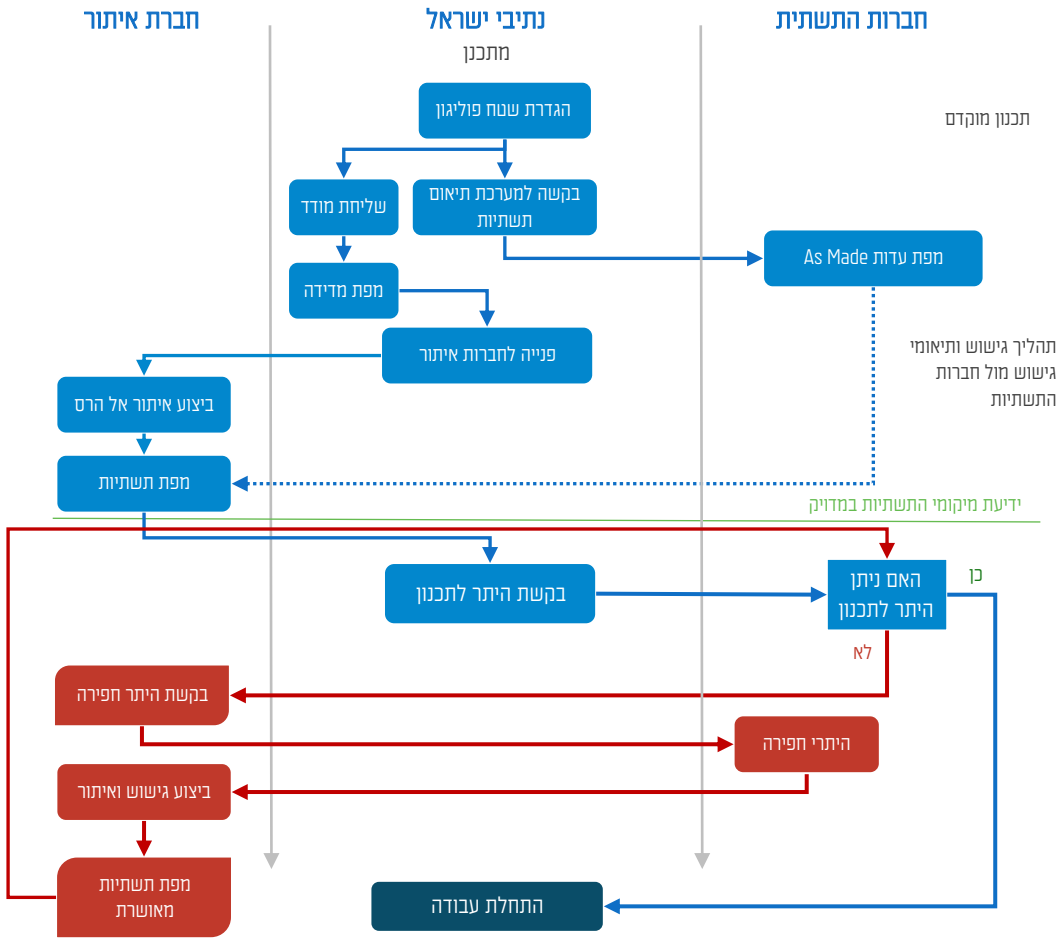
מטרות האו"ם: 9.1, 9.4



השיטה הישנה:



השיטה החדשה:





מערכת אנליטיקת וידאו לזיהוי מפגעים בתשתיות התחבורה

במסגרת אחריותה החברה נדרשת לזהות ולטפל במפגעים שונים בתשתיות התחבורה – מבורות וסדקים בכבישים, דרך סימוני צבע דהויים, ועד למעקות בטיחות פגומים וצמחייה הפוגעת בשדה הראייה.

כיום תהליך הזיהוי והטיפול במפגעים מתבסס בעיקר על דיווחי משתמשי הדרך, סיורי רכבי יס"מ וסריקות הנדסיות תקופתיות. מצב זה מביא לפערים משמעותיים המשפיעים על תחזוקת התשתיות, בהם תמונת מצב חלקית, זיהוי מאוחר ואקראי של מפגעים, זמני תגובה ארוכים ועלויות גבוהות לסקרים הנדסיים.

כדי לתת מענה לצורך המבצעי ולשפר את רמת השירות והבטיחות, חברת נתיבי ישראל תקים מערכת אנליטיקת וידאו מתקדמת לזיהוי מפגעים בתשתיות תחבורה ויריטו הדרך.

מטרת הקמת המערכת היא זיהוי מוקדם, רציף ומהימן של מפגעים בתשתיות התחבורה, תוך הפחתת התלות בדיווחי משתמשי הדרך ושיפור זמני התגובה. המערכת תאפשר פתיחת אירועי אחזקה בזמן אמת, מיכון תהליכי פתיחה, טיפול וסגירת אירועים, הפקת תמונת מצב מלאה לצורך תכנון תוכניות עבודה שנתיות ועוד. באמצעות המערכת התהליך לאיתור מפגעים המבוצע כיום באמצעות עבודה ידנית יהפוך לממוכן, מהיר וזול ויביא לשיפור בטיחותם של משתמשי הדרך.

המערכת תתבסס על איסוף מידע באמצעות סנסורים ופלטפורמות מגוונות – מצלמות דרך ברכבי נתיבי ישראל, רכבי יס"מ, רכבי ליסינג, רחפנים ואף אופניים. התמונות מהמצלמות יעברו תהליך אנליטיקה מתקדם הכולל שימוש בבינה מלאכותית ושיטות מחשוב נוספות, לצורך סיווג חכם של המפגעים והפקת תובנות על האחזקה.

כלל המידע ינוהל במערכת מרכזית שתציג על גבי מפה את מיקום המפגעים, תנהל יומן אירועים ותאפשר ביצוע שאילתות והפקת דוחות סקרים. המערכת תתממשק למערכות נתיבי ישראל הקיימות – מערכת "בינה" לניהול אחזקה, מערכת השו"ב לניהול תנועה, DATAHUB ומערכת "הגיאונט".

במסגרת פרויקט חדשני זה, בהובלת חטיבת האחזקה ואגף מחקר ופיתוח, תשלב חברת נתיבי ישראל טכנולוגיות מתקדמות לצורך ניטור רציף, חיזוי צורכי אחזקה וטיפול תהליכי תכנון. **המערכת צפויה לשפר את מדדי אחזקת הכבישים, להבטיח שירות בטוח ואיכותי למשתמשי הדרך ולתרום ליעילות תפעולית וכלכלית ארוכת טווח.**

פיתוח מערכת לניהול סנסורים

בראית החברה, יכולת ניטור טובה, רציפה ומהימנה היא "שכבת הבסיס" ההכרחית בתוכנית האסטרטגית להשגת יכולות ניהול תנועה מתקדם **מיטבי**. יכולת ניטור שכזו מדינה בזמן אמת את כלל מערכות המומחה לניהול תנועה (דוגמת מערכת השליטה והבקרה, המערכת לניהול הכבישים והמערכת לניהול הרמזורים) באירועי תנועה חריגים, במגמות מתהוות, דוגמת היווצרות גודש ומאפייני תנועה נוספים.

מלבד נתוני זמן אמת, כלל הנתונים מועברים בד בבד גם למאגרי מידע ארגוניים (BI) לטובת ניתוח לאחור של תהליכים ותופעות תחבורה, במגוון חיתוכים והשוואות.

עד סוף שנת 2025 התקניה חברת נתיבי ישראל כ-650 סנסורים מבוססי רדאר ביותר מ-30 כבישים מרכזיים לאורכה ולרוחבה של מדינת ישראל.

כדי למקסם את היכולת המתקבלת מפריסת הסנסורים, פעלה נתיבי ישראל להקמת מערכת ייעודית לשליטה ולבקרה על סטטוס ותקינות הגלאים בכל רגע נתון, ולטובת ריכוז כלל בסיסי המידע המתקבלים מאותם סנסורים במערכת ייעודית - MANGO-ITS. המערכת עברה מבחני קבלה מעמיקים בנתיבי ישראל, ומאפריל 2025 עברה לסטטוס של מערכת מבצעת בתשתיות החברה.

במהלך שנת 2026 נמשיך בחברה להתקין סנסורים נוספים והיעד הוא להגיע לסך הכול 900 סנסורים מבוססי רדאר בפריסה ארצית המתבצעת לפי עקרונות מנחים של תפיסת ניטור מתכללת שנכתבה בנתיבי ישראל.

במהלך 2025 אופיינו כמה שינויים ושיפורים באפיון מערכת ה־MANGO-ITS, אשר יוממשו בפועל במהלך 2026. שינויים אלו יאפשרו לנו לחבר מערכת זו בכמה מסלולים בפרויקטים כמפורט:

- "אגם המידע" בחברת נתיבי ישראל (ליישומי BI).
- מערכת ניהול הכבישים החדשה שתפותח בנתיבי ישראל
- אספקת מידע 24/7, אמין ליישומי הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה (לניתוח המודל הארצי)
- אספקת מידע ליישומי הרשות הלאומית לבטיחות בדרכים (לאפיון תופעות ומגמות שמהן אפשר יהיה לגזור הצעות לשיפור הבטיחות בדרכים)
- אספקת מידע גולמי עשיר לגורמים אקדמיים להתנעת כמה מחקרים משלימים בתחומי התחבורה החכמה



פיילוט מערכת ALL RED – מענה לרכבים גונבי רמזור

חטיבת האחזקה, בשיתוף אגף מחקר ופיתוח ובשיתוף חברת CONNVAS הישראלית, מבצעת פיילוט **לפיתוח מערכת לשיפור בטיחות משתמשי הדרך**. המערכת תאפשר **איתור, ניטור, הערכה ותגובה לתרחישים שונים במרחב הצומת**. המערכת מבוססת על חישה בצומת, אנליטיקות וידאו ובינה מלאכותית ואינטגרציה עם מערכות רמזור.

התוצר המבוקש הוא **הוכחת היתכנות לפיתוח מערכת המאפשרת שיפור בטיחותי למניעת/צמצום היקף התאונות תוך הוספת תמונה לתוכניות הרמזור**. הטכנולוגיה של חברת CONNVAS תזהה כלי רכב המגיע במהירות וצפוי לעבור בצומת לאחר התחלפות הרמזור לכתום/אדום ומשהה את התחלפות הרמזור לירוק בתמונה הבאה, תוך הוספת תמונת ALL RED.

מתווה הפיילוט הוצג למשרד התחבורה, וזה נתן את אישורו לביצועו. המערכת מותקנת בשטח בימים אלו (נכון לסוף שנת 2025) בצומת מודל ראשון, ובמהלך שנת 2026 נבצע את הפיילוט להוכחת היכולות.

פתרון גיבוי אנרגטי לרמזורים – אלומיניום-אוויר מאופס פליטות

כחלק ממחויבותנו לחוסן תשתיתי ולפיתוח בר-קיימא, קיימנו אתגר חדשנות לאיתור פתרון גיבוי אנרגטי ארוך טווח לרמזורים בתרחישי עלטה ממושכת. האתגר הסתיים בבחירת פתרון המבוסס על טכנולוגיית אלומיניום-אוויר, הנטולה פליטות פחמן, אשר אותה פיתחה חברת פינרג'.

תהליך האתגר

במסגרת האתגר הוצגו פתרונות מארבעה אשכולות:

- אשכול Metal Air – אלומיניום-אוויר
- אשכול מימן
- אשכול מצברים
- אשכול סולרי

ממצאים ובחירת הזוכה

ממצאי הפיילוט הצביעו על פתרון אלומיניום-אוויר של חברת פינרג' כמתאים ובשל ביותר בהסתמך על היתרונות שלהלן:

פרמטר	פרטים
יכולת גיבוי	96 שעות לפחות (לעומת עד 10 שעות במערכות אל-פסק קיימות)
גמישות תפעולית	מודול מגירות להחלפה חמה בשטח – ללא הפסקת שירות
קיימות סביבתית	טכנולוגיה מאופסת פליטות פחמן
בשלות טכנולוגית	אומתה בפיילוט מבצעי בשני צמתים פעילים

יישום ופריסה

בעקבות הצלחת הפיילוט המבצעי שביצעה חטיבת התפעול והאחזקה, הוחלט על רכש ראשוני של כ-300 מערכות. המערכות יותקנו בצמתים אסטרטגיים ברשת הבינ-עירונית מתחילת החציון השני של 2026, ויבטיחו המשכיות תפעולית של מערך האיתות בכביש גם בתרחישי חירום ממושכים.

יוזמה זו משקפת את מחויבותנו לשלושה עקרונות מרכזיים:

- חוסן בתשתיות – הבטחת פונקציונליות של שירותים קריטיים בשעת חירום
- חדשנות פתוחה – שיתוף גורמי תעשייה בתהליך פיתוח פתרונות
- קיימות סביבתית – אימוץ טכנולוגיות מאופסות בתשתיות ציבוריות



מטרות הא"ם: 7.2



מעבדה תפיסתית:

מעבדה תפיסתית תחבורתית היא תשתית תכנונית-יישומית מתקדמת, המשלבת מיקרוסימולציה, תאום דיגיטלי (Digital Twin) וניתוח נתונים מהשטח, לצורך בחינה שיטתית של תשתיות, טכנולוגיות וצעדי מדיניות תחבורתיים טרם יישומם בפועל. בניגוד לתכנון מסורתי המבוסס על הנחות סטטיות, המעבדה מאפשרת הדמיה דינמית של התנהגות משתמשי הדרך והמערכת התחבורתית כולה, תוך ניתוח השפעות רשתיות, זיהוי סיכונים והערכת תועלות בזמן אמת. בכך משמשת המעבדה כלי מרכזי לקבלת החלטות מושכלות, מבוססות נתונים וארוכות טווח, התומכות בבטיחות, ביעילות תפעולית, בשיפור זרימת התנועה ובהטמעת חדשנות תחבורתית באופן אחראי והוליסטי.

המעבדה התפיסתית התחבורתית היא נדבך מרכזי במעבר לניהול ותכנון תחבורה **מבוססי נתונים, בטוחים, יעילים והוליסטיים**, ותומכת באופן ישיר ביעדי ה-ESG בתחומי הסביבה, החברה והממשל התאגידי.

באמצעות מיקרוסימולציה ותאום דיגיטלי אפשר לזהות מראש נקודות סיכון, קונפליקטים בין משתמשי דרך שונים (רכב פרטי, תחבורה ציבורית, הולכי רגל ורוכבי אופניים), ולהעריך השפעות של שינויים גאומטריים, הסדרי תנועה או טכנולוגיות חכמות.

גישה זו תורמת לצמצום תאונות, לשיפור רמת הבטיחות במרחב העירוני והבין-עירוני ולהטמעת בטיחות כמרכיב מובנה בתהליך קבלת ההחלטות – ולא כתיקון בדיעבד.

כמו כן, המעבדה משמשת **כלי תומך החלטה ארגוני**, המאפשר מעבר מתהליכי תכנון ליניאריים, ארוכים ומבוססי הנחות – לתהליכים מחזוריים, מבוקרים ומבוססי נתונים.

באמצעות הרצות חוזרות והשוואת חלופות, מתקצר זמן קבלת החלטות, מצטמצמת אי-הוודאות, נוצר תיעוד שיטתי של תרחישים, פרמטרים והחלטות.

מעבר לכך, המעבדה מאפשרת בחינה של פתרונות תחבורתיים בהסתכלות **רשתית ולא נקודתית** לרבות ניתוח השפעות על זמני נסיעה, אמינות, קיבולת רשת והסטה ביקושים.

באמצעות שילוב מודלים עירוניים, מטרופוליניים וארציים, ניתן להעריך כיצד שינויים מקומיים משפיעים על הרשת הרחבה, ולהפך. תכנון מושכל זה תורם להפחתת גודש, לשיפור זרימת התנועה, לצמצום נסיעות מיותרות ולשיפור חוויית המשתמש – תוך הפחתת פליטות, צריכת דלק ועומסים סביבתיים.

המעבדה מהווה תשתית יישומית לחיבור בין **מחקר, תכנון, מדיניות ויישום**. היא מאפשרת לבחון צעדי מדיניות (כגון הקצאת נתיבים, תמחור, רגולציה טכנולוגית או שינויי סדרי עדיפויות) על בסיס נתונים כמותיים וכך מתאפשרת קבלת החלטות מבוססת ראיות (evidence-based). המפחיתה סיכונים, משפרת את אפקטיביות ההשקעה הציבורית ומחזקת את אמון הציבור בתהליכי התכנון.

שטר מטען דיגיטלי

שטר מטען דיגיטלי הוא תשתית מידע לאומית לניהול, תיעוד ובקרה של תנועת מטענים כבדים בישראל, ובפרט הובלת חומרים מסוכנים, פסולת, בטון ומטענים חורגים.

המערכת מחליפה תהליכים ידניים ומפוצלים במערכת דיגיטלית אחת, המלווה את ההובלה מקצה לקצה – משלב התכנון, דרך הביצוע בזמן אמת ועד לתיעוד, בקרה וניתוח בדיעבד.

מלבד היותו כלי תפעולי, שטר המטען הדיגיטלי מהווה **תשתית אסטרטגית לקבלת החלטות**, המשלבת בין בטיחות, יעילות תנועתית, פיקוח סביבתי ותכנון תחבורתי ארוך טווח, והוא נדבך מרכזי ביישום עקרונות ESG בתחום התחבורה.

ראשית, המערכת מאפשרת מעבר מגישה תגובתית לאירועים בטיחותיים לגישה **מניעתית ומבוססת נתונים**:

- ניטור בזמן אמת של חריגות בטיחותיות כגון חריגות גובה, משקל, לחץ אוויר או סטייה ממסלול מאושר.
- שליחת התראות מיידיות לנהג ומניעת המשך נסיעה מסוכנת.
- פיקוח על חניית משאיות עם חומרים מסוכנים ומניעת חניה בקרבה למוקדי אוכלוסייה.
- שיפור דרמטי ביכולת גופי החירום להגיב לתאונות באמצעות מידע מדויק על סוג המטען, רמת הסיכון ואמצעי המיגון הנדרשים.
- באמצעות מניעת תאונות, צמצום פגיעות בתשתיות והפחתת סיכונים סביבתיים, המערכת תורמת ישירות להגנה על חיי אדם ועל איכות החיים במרחב הציבורי.

שנית, שטר המטען הדיגיטלי מייעל תהליכים לכל אורך שרשרת הערך:

- מעבר מתיעוד ידני ומפוצל למידע אחיד, זמין ושקוף לכל הגורמים הרלוונטיים.
- הפחתת עומס ביורוקרטי על חברות ההובלה, על נהגים ועל רגולטורים.
- אכיפה חכמה וממוקדת – על בסיס נתונים בפועל ולא בדיקות מדגמיות.
- מניעת שפיכת פסולת באופן לא חוקי.
- יצירת סטנדרט אחיד לשוק ההובלה, המאפשר רגולציה אפקטיבית לצד ודאות תפעולית.



המערכת משתלבת בליווי עדכוני חקיקה ורגולציה, כך שהאכיפה והפיקוח אינם פוגעים ביעילות המשק – אלא משפרים אותה.

איסוף הנתונים הרציף מאפשר לראשונה ניתוח עומק של תנועת מטענים בישראל:

- זיהוי מוקדי גודש הנגרמים מתנועת משאיות כבדות.
- התאמת מסלולים ושעות נסיעה להפחתת חיכוך עם תנועת נוסעים.
- תמיכה בקבלת החלטות הנוגעות לתשתית – הרחבת כבישים, תכנון מחלפים, חניוני לילה למשאיות והסדרת אזורי תפעול לוגיסטיים.
- הפחתת נסיעות מיותרות, זמני עמידה וסטיות – ובכך גם הפחתת פליטות מזהמים.

מחקרים וניסיון בין-לאומי מצביעים על כך שניהול תנועת מטענים מבוסס מידע תורם לצמצום גודש, לשיפור זרימת התנועה ולהפחתת השפעות סביבתיות של התחבורה הכבדה.

שטר המטען הדיגיטלי מגלם גישה הוליסטית לניהול תחום ההובלה: שילוב בין טכנולוגיה, רגולציה ונתונים ליצירת מערכת יעילה, בטוחה ושקופה.

המערכת משפרת את בטיחות משתמשי הדרך, מייעלת תהליכי עבודה, מונעת מפגעים סביבתיים, תורמת להפחתת גודש וזיהום, ומספקת למדינה כלי מרכזי לקבלת החלטות מושכלות – לטובת המשק, הציבור והסביבה.

המודל הארצי

המודל התחבורתי הארצי הוא מערכת אנליטית מתקדמת המדמה את תנועת האנשים והסחורות בישראל ברמת הרשת הלאומית. המודל משלב נתונים דמוגרפיים, כלכליים, תשתיתיים ותפעוליים, ומאפשר לחזות ביקושים, עומסים והשפעות של מדיניות, השקעות ותשתיות תחבורה בטווח הקצר והארוך. עבור נתיבי ישראל ומשרדי הממשלה המודל מהווה תשתית ידע מרכזית לקבלת החלטות מושכלות, מבוססת נתונים ושקופה.

המודל התחבורתי הארצי הוא כלי ליבה אסטרטגי לקידום תחבורה בטוחה, יעילה ובת-קיימא, ותומך באופן ישיר ביעדי ה-ESG של נתיבי ישראל. באמצעות ניתוח הוליסטי של כלל מערכת התחבורה – כבישים בין-עירוניים, מסילות רכבת, תנועת סחורות ותחבורה ציבורית המודל מאפשר לזהות מוקדי סיכון בטיחותיים, לצמצם עומסים ולשפר את זרימת התנועה עוד בשלב התכנון.

המודל משמש תשתית אחידה לכלל הגורמים המקצועיים – מתכננים, רגולטורים ויועצים ומאפשר שפה מקצועית משותפת, סטנדרטיזציה של תהליכים וקיצור משמעותי של זמני תכנון. בכך הוא מצמצם כפילויות, מונע טעויות תכנוניות יקרות ומייעל את מחזור חיי הפרויקטים.

כמו כן המודל משמש כלי מרכזי לחיזוי פליטות גזי חממה ממערכת התחבורה ולבחינת צעדי הפחתה ברמה הלאומית, לרבות חדירת כלי רכב חשמליים ושינוי דפוסי נסיעה. בכך הוא תומך בקביעת יעדים לשנים 2030 ו-2035 ומהווה בסיס לקבלת החלטות משולבות בתחומי התחבורה, האנרגיה והסביבה. פיתוח ותחזוקת המודל מלווים בשינויים רגולטוריים וסטנדרטים מקצועיים, המבטיחים שימוש אחיד, שקיפות ונגישות לכלל השוק, שילוב המודל בתהליכי חקיקה, תכנון ותקצוב מאפשר מענה כולל למעטפת התחבורתית – תשתיות, בטיחות, סביבה ותפעול – ומחזק את אמון הציבור בתהליכי קבלת ההחלטות.



מרכז החדשנות – הדלת שלנו לאקדמיה ולאקוסיסטם הטכנולוגי

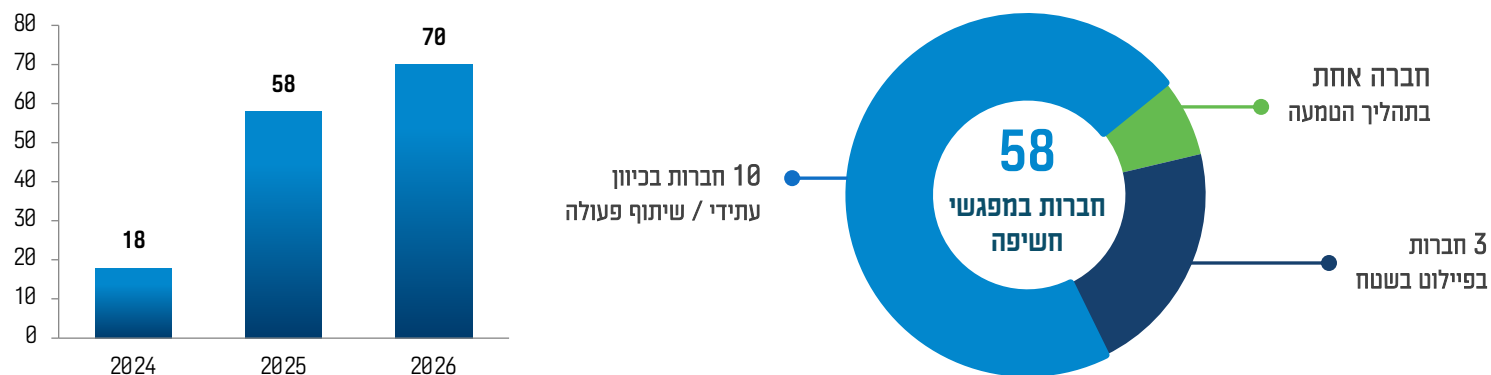
מדד פעילות	נתונים מסכמים
חשיפה ותהודה בשוק	חשיפה ל-200 חברות, מיזמים והצעות לשיתופי פעולה (כ-5 חברות חדשות בכל שבוע).
סינון והערכה מקצועית	יותר מ-58 מיזמים נבחרו ועברו למפגשי חשיפה מעמיקים מול הגורמים המקצועיים בחברה.
מסלולי המשך ומימוש	14 חברות נבחרו להמשך פעילות במסלולים שונים (פיילוטס, POC, או שיתוף פעולה טכנולוגי).

מרכז החדשנות של נתיבי ישראל הוא חוליה אסטרטגית בקידום יעדי החברה, באמצעות יצירת שיתופי פעולה רחבים עם האקדמיה, התעשייה והאקוסיסטם הטכנולוגי לאיתור ויישום פתרונות פורצי דרך. המרכז פועל להטמעת תרבות ארגונית חדשנית ולביסוס מעמדה של נתיבי ישראל כאתר הרצה (Beta Site) מוביל, המפתח מודלים מתקדמים להתמודדות עם אתגרי התחבורה של המחר "דלת פתוחה" לחברות סטארט-אפ (הזנק) וטכנולוגיות

כחלק מתפיסת השירות והשקיפות של מרכז החדשנות, אנו מפעילים את מודל ה-Open Door ("דלת פתוחה") – ערוץ תקשורת ישיר וקבוע המאפשר לכל גורם באקוסיסטם להציג פתרונות פורצי דרך. המפגשים, המתקיימים בכל שבוע, הם נקודת המפגש הראשונה בין יזמות קצה לבין צורכי התשתית הלאומית.

המרכז מנהל תהליך סינון ותעדוף קפדני (Selection Process), המבטיח כי רק הטכנולוגיות בעלות הערך המוסף הגבוה ביותר יגיעו לשלבי הבחינה המתקדמים: משלב ההיכרות הראשונית, דרך הצגה בפני גורמי המקצוע והנהלת החברה, ועד לבחינת שיתופי פעולה.

היקף הפעילות המרשים מעיד על האמון הרב שרוחש האקוסיסטם ליכולות של נתיבי ישראל כשותף אסטרטגי:





הנגשת החדשנות: השקת פלטפורמת הדיגיטל של האקוסיסטם
כחלק מאסטרטגיית "הדלת הפתוחה" של חברת נתיבי ישראל, וכחמשך ישיר להרחבת פעילות מרכז החדשנות, השקנו השנה את **אתר האינטרנט הייעודי של המרכז**. האתר הוקם כציר מרכזי ומונגש שנועד לגשר בין צורכי התשתית הלאומית לבין קהילת היזמות והטכנולוגיה בישראל.

הפלטפורמה החדשה היא כלי עבודה אסטרטגי המאפשר:
שיקוף מלא של הפעילות: הצגת הפרויקטים המרכזיים, הפיילוטים והיכולות הטכנולוגיות של החברה "בגובה העיניים".
הצפת אתגרים מבצעיים: חשיפת אתגרי הליבה של נתיבי ישראל – מניהול תנועה חכם ועד תחזוקת תשתיות מתקדמת – כדי לעודד את האקוסיסטם להציע פתרונות רלוונטיים.

יצירת קשר ישירה ומיידית: פישוט תהליכי הפנייה והגשת המועמדות לשיתופי פעולה, תוך הסרת חסמים ביורוקרטיים.

באמצעות האתר אנו פותחים בפני היזמים והחברות צוהר מלא לפעילות החברה, בדגש על זירת החדשנות, ובכך מחזקים את מעמדה של נתיבי ישראל כשותפה מרכזית לצמיחה טכנולוגית לאומית.

המעבדה הלאומית שלכם על הכביש

אנחנו בנתיבי ישראל מאמינים שחדשנות לא צומחת בוואקום, אלא על האספלט. מרכז החדשנות שלנו הופך את רשת הכבישים הארצית **למגרש משחקים טכנולוגי (Sand Box)** עבור חברות טכנולוגיה שרוצות לקדם את המוצר שלהן לשלב הבא: מצמתים מרומזרים ומעקות בטיחות ועד לחיישנים חכמים ותשתיות נתונים מתקדמות.

LIFT

תוכנית LIFT, אשר פותחה בשיתוף פעולה הדוק עם אגף הדרכה וניהול ידע, מהווה את התשתית האסטרטגית לאיתור, דיוק ופיצוח אתגרים פנים־ארגוניים. כתוכנית חלוצה מסוגה בנתיבי ישראל, LIFT נועדה להבטיח את חוסנה של החברה ויכולתה להפגין גמישות אסטרטגית אל מול שינויים גלובליים מואצים, באמצעות הטמעת תהליכי חדשנות רוחביים המחברים ליעדי הליבה של הארגון.

באמצעות תוכנית LIFT, נתיבי ישראל לא רק מאמצת טכנולוגיות חיצוניות, אלא מצמיחה מתוכה **תרבות של חדשנות (In-house Innovation)**, המבטיחה מודל ארגוני בר־קיימא ויעיל יותר.

התוכנית פועלת במודל דו-שלבי משלים:

חלק א': זיהוי אתגרים חטיבתי – מן השטח אל החזון

בשלב זה התוכנית פועלת לאיתור ומיפוי צרכים בתוך החטיבות השונות של החברה.

• **המטרה:** זיהוי אתגרי עומק בכל חטיבה ומתן מענה חדשני המקדם את מימוש החזון והיעדים השנתיים.

• **המתודולוגיה:** קיום סדנאות ייעודיות לאיתור צרכים וגיבוש משימות איכותיות בנות־ביצוע, תוך רתימת הדרג המקצועי והניהולי למציאת פתרונות ממוקדים.

חלק ב': הכשרת מובילי חדשנות – מנוע השינוי הארגוני

הנדבך המרכזי בתוכנית הוא הכשרת "מובילי חדשנות", המהווים את הגוף המקשר והמסנכרן בין חטיבות הארגון לבין מרכז החדשנות.

• **תהליך הלמידה:** הכשרה אינטנסיבית הכוללת 8 מפגשים עם מרצים מובילים בתחומם, המקנים למשתתפים ארגז כלים יישומי להובלת שינוי, לחשיבה יזמית ולניהול תהליכי חדשנות.

• **יישום מעשי (Hands-on):** לאורך ההכשרה המובילים פועלים לפתרון האתגרים הממשיים שזוהו בשלב הראשון. בדרך זו הופכת הלמידה לעשייה מוחשית המחברת ישירות לצורכי השטח של נתיבי ישראל.

• **כנסים וימי עיון מקצועיים:** קיום מפגשי פסגה ייעודיים בשיתוף משרד התחבורה וגורמי מפתח בענף. מפגשים אלו הם במה מרכזית להחלפת דעות, לעדכונים טכנולוגיים ולגיבוש אסטרטגיות פעולה משותפות.

• **ייצוג והשתתפות בכנסים מובילים:** נוכחות פעילה בכנסים מקצועיים המאפשרת למרכז החדשנות להישאר בחזית הטכנולוגיה, לזהות מגמות עולמיות ולייבא את שיטות העבודה המתקדמות ביותר.

• **אירוח משלחות מהארץ ומחו"ל:** אירוח גורמי ממשל, תאגידי תשתית ומשלחות עסקיות המגיעים ללמוד מהמודל הייחודי של נתיבי ישראל. מפגשים אלו יוצרים הזדמנויות לשיתופי פעולה חוצי גבולות וחושפים את הטכנולוגיה הישראלית לעולם.



שיתוף פעולה עם האקדמיה:

פרויקט Google ואוניברסיטת בן גוריון: פיתוח יכולות מיפוי פליטות Scope 3 עבור נתיבי ישראל - מובל על ידי מחלקת אחריות תאגידית בחברה בשיתוף חטיבת הנדסה ופיתוח.



נתיבי ישראל לראשונה משתתפת בתוכנית "Students Think Innovation" עם מרכז היזמות של אוניברסיטת בן גוריון תחרות Students Think Innovation מתמקדת בפיתוח פתרונות טכנולוגיים שמיעילים את השירות הציבורי בישראל, בשיתוף מערך הדיגיטל הלאומי, גוגל ומרכז יזמות 360.

הצוותים זוכים לליווי מקצועי ממנטורים מובילים, כולל נציגי Google ומשרדי הממשלה, ולהתנסות בתהליך מלא של אפיון, פיתוח, בדיקה והצגת פתרונות חדשניים.

במסגרת השותפות בתוכנית היזמות של אוניברסיטת בן גוריון וחברת Google סטודנטים מובילים פרויקט ייעודי עבור נתיבי ישראל.

האתגר: פיתוח מנגנון לחישוב Scope 3, לחישוב פליטות שרשרת הערך של החברה

הפתרון: הסטודנטים יפתחו יכולות חדשות הממפות את כלל פליטות ה-Scope 3 של החברה (פליטות עקיפות המתרחשות בשרשרת הערך). כלי זה מאפשר לחברה קבלת תמונת מצב מדויקת והחלטות מבוססות נתונים לצמצום טביעת הרגל הפחמנית שלה.

שותפויות אסטרטגיות עם חממות טכנולוגיות ומאיצים (Ecosystem Partnerships)

מרכז החדשנות פועל להעמקת החיבור עם חממות טכנולוגיות, מאיצי סטארט-אפים

(Accelerators) ומרכזי יזמות מובילים. אנו רואים בשותפויות אלו ערוץ קריטי לזיהוי מוקדם של טכנולוגיות מפציעות והטמעתן המהירה בתהליכי העבודה של נתיבי ישראל.

פעילות המרכז במישור זה מתמקדת ב:

זיהוי וסינון מיזמים (Deal Flow): יצירת ממשיקי עבודה קבועים עם חממות לצורך חשיפה לפתרונות טכנולוגיים חדשניים עוד בשלבי הפיתוח המוקדמים.

הפריה הדדית של ידע: קיום סדנאות ומפגשי חשיפה משותפים, המאפשרים להכיר יכולות טכנולוגיות חדשות ולחממות להבין לעומק את האתגרים התפעוליים וההנדסיים של תשתית הדרך הלאומית.

ליווי מקצועי בתוכניות האצה: השתתפות פעילה של נציגי מרכז החדשנות כ"מנטורים" או כיועצים מקצועיים בתוכניות אקסלרטור, כדי לכוון את הפיתוחים הטכנולוגיים לצרכים האמיתיים של השוק.

שיתוף הפעולה עם גופי האצה מאפשר לנתיבי ישראל להישאר בקדמת הטכנולוגיה, תוך שהוא מעניק לסטארט-אפים בתחילת דרכם את הגורם המאשר החזק ביותר בישראל בתחום התשתיות.



פרק ז'

סוללים נתיבים של השפעה – שותפות לאורך שרשרת הערך



עיקר פעילותה של החברה נשענת על התקשרויות עם קבלנים, ספקים וגורמי מיקור חוץ. במסגרת זו רואה החברה בבעלי העניין שותפים לאורך שרשרת הערך, ופועלת לקידום פעילות יעילה ומקצועית תוך מודעות לאחריותה התאגידית.

כיוון שחברת נתיבי ישראל היא חברה מנהלת, חטיבת החוזים וההתקשרויות היא נדבך מרכזי ביכולתה של החברה לממש את אחריותה ולהשיג את יעדיה. כחטיבה שאחראית על כל תחום ההתקשרויות ועל כל עולם ניהול הספקים, פועלת החטיבה לחיזוק מערכת יחסים מקצועית, הוגנת וארוכת טווח עם ספקיה, שאותם היא רואה כשותפים אמיתיים לדרך. החטיבה פועלת כל העת לחיזוק השותפות עם ספקיה, ובכלל זה פועלת לשקיפות מלאה, חתירה לצמצום הליכים ביורוקרטיים, לקיצור זמן המענה והתנהלות הוגנת לפי כל אחד מהספקים נותני השירות שלה.

באמצעות איזון בין יעילות תפעולית לניהול אחראי, ובשיתוף פעולה הדוק עם גורמים פנימיים וחיצוניים, חטיבת חוזים וההתקשרויות מחזקת את ערכי החברה, משפרת את חוויית הספקים ומקדמת פיתוח של שרשרת אספקה הוגנת, אמינה ובת-קימא, כחלק בלתי נפרד ממחויבות החברה לאחריות תאגידית.

מכרזים – תהליכי מכרז שווינויים, תחרותיים ושקופים

במהלך שנת 2025 פרסמה החברה 77 מכרזים פומביים. פעילות זו משקפת את מחויבות החברה לניהול הליכי התקשרות תחרותיים, שווינויים ושקופים, תוך שמירה על כללי מנהל תקין, חיזוק אמון הציבור והספקים ויישום עקרונות מממשל תאגידי אחראי.

בהתאם לסטנדרטיזציה שהייתה נהוגה בחברה, במכרזי קבלניים (כתבי כמויות ו-DB) נדרשו המציעים, כחלק מתנאי הסף, להוכיח ניסיון קבלני בביצוע עבודות בפרויקטי תשתיות תחבורה - בסכומים ובתקופה מוגדרת בהתאם לסטנדרטיזציה. הניסיון בתנאי הסף התייחס לצבר עבודות) היקף עבודות מצטבר)

לאור רצון החברה לפתוח את השוק, להגדיל את מספר הקבלנים המתמודדים והזוכים במכרזי החברה, ולפעול בהתאם לעקרונות אחריות תאגידית וניהול אחראי של שוק ההתקשרויות, פעלה החברה להקל בדרישות תנאי הסף המקצועיים הנוגעים להוכחת ניסיון קבלני במכרזי הפיתוח. לפיכך בוטלה הדרישה להוכחת ניסיון בפרויקט יחיד בכלל מכרזי הפיתוח של החברה. נוסף על כך החליטה החברה לצאת בפילוט בשבעה מכרזים (חלקם כבר פורסמו וחלקם עתידים להתפרסם) עם רידוד נוסף של תנאי הסף באופן שבוטלה גם הדרישה להוכחת ניסיון בצבר פרויקטים. עם קבלת תוצאות הפילוט תחליט החברה על כללי הסטנדרטיזציה החדשים שלה במכרזי ביצוע.

החברה מעריכה כי עדכון תנאי הסף יעודד את כניסתם של שחקנים חדשים, יחזק תחרות הוגנת, יפחית ריכוזיות ויתרום לחוסנו של הענף לאורך זמן, יביא להפחתת העומס הקיים על הקבלנים הקיימים, ישפר את יכולתה של החברה לעמוד בלוחות זמנים, יאפשר השתתפות של קבלנים נוספים בעלי זמינות גבוהה יותר, ובכך למעשה יצמצם את הסיכון לעיכובים בפרויקטים ולפגיעה בציבור המשתמשים וכן יוביל לפיזור רחב יותר של הפרויקטים בין מספר גדול יותר של קבלנים, וכך יביא לחיזוק שרשרת האספקה ולהקטנת התלות בגורמים בודדים.

מהלך זה נועד לקדם יעדים של אחריות תאגידית, פיתוח שוק ברת-קיימא וניהול סיכונים מושכל, שעיקרם להביא להבניית שוק רחב ומגוון יותר, תוך התחשבות בהיקפי העבודות המוזמנות על ידי החברה ובהשפעה המשמעותית של החברה על הדינמיקה והתחרות בענף התשתיות, בהיותה חברת תשתיות בין הגדולות במשק.

בנושא מכרזים מרובי זוכים בוצעה אינטגרציה בין כלל הגורמים המעורבים בתהליך החדש, לרבות הקמת תשתיות 'לוח צדק' עבור כלל המכרזים מרובי הזוכים, הן עבור בקרים לחטיבת הפיתוח, הן עבור מכרזים נוספים. נוסף על כך הוקמו קטלוגים ייעודיים, הוגדרו ספקים ועובדים, והוטמעו תשתיות תומכות לצורך שימוש בדוחות לשם שיפור השקיפות, הבקרה והניהול השוטף.

כמו כן לאחרונה החלה החברה לפרסם את תוצאות מכרזי הביצוע הקבלניים, לרבות זהות הקבלן הזוכה וסכום הזכייה באתר האינטרנט שלה. פרסום תוצאות המכרזים הוא נדבך מרכזי בהגברת השקיפות, מאפשר פיקוח, מחזק את אמון בעלי העניין ומיישם הלכה למעשה את עקרונות האחריות (Accountability). השוויון והניהול התקין בהליכי ההתקשרות של החברה.



יצירת מנגנוני התקשרויות סדורים והוגנים

החברה מפרסמת מכרזי מסגרת ומרעננת מאגרי ספקים, כדי ליצור פלטפורמה מוסדרת ושקופה של רשימות ספקים בתחומי ההנדסה השונים. קיומן של רשימות ספקים אלו מאפשר לחברה להשלים מינויים של הצוותים הנדרשים לצורך קידום הפרויקטים שעליהם אמונה החברה, תוך שמירה על מקצועיות, זמינות ולוחות זמנים קצרים.

בשנת 2024 אושר מתווה חלוקת עבודה חדש, שבמסגרתו תתבצע חלוקת העבודה בין הזוכים במכרזי המסגרת בסבב מחזורי הוגן גם בעבודות בהיקף העולה על 1.5 מיליון שקל ועד לקו הגבול שנקבע במסגרת כל מכרז. מתווה חלוקת העבודה מבוסס על כמה עקרונות יסוד אשר היו קו מנחה לגיבוש רכיביו:

עמידה בתקנות חובת המכרזים - התקנות קובעות כי מינויים בעבודות בהיקף של עד 1.5 מיליון שקל - יש לבצע בסבב מחזורי הוגן, בהתחשב בציוני איכות בלבד; וכי מינויים בעבודות בהיקף של 1.5 מיליון שקל ומעלה - יש לבצע בהתחשב בציוני איכות במשקל של 80% ובציוני מחיר במשקל של 20%.

המתווה החדש נשען על עיקרון משפטי זה, שהוא עיקרון יסודי ומרכזי, ואינו מאפשר סטייה ממנו.

פיזור עבודה בצורה מאוזנת - בקביעת המתווה עמד לנגד עינינו הרצון כי חלוקת העבודה בין כלל ספקי מכרז המסגרת תתבצע באופן מאוזן, דהיינו השאיפה ליצור מצב שבו כלל הספקים אשר נבחרו כזוכים במכרז יקבלו עבודה, ולצמצם מצבים שבהם ישנם ספקים שאינם מקבלים עבודה כלל. הרעיון העומד בבסיס עיקרון זה הוא חלוקת העבודות בין כלל ספקי מכרזי המסגרת באופן שבו כלל הספקים ישתתפו בסבב החלוקה האוטומטי של מרבית העבודות.

עקרון הפשטות - הליך מינוי הספקים במהותו הוא עניין רגיש ומורכב, ונדרשות בו שליטה ובקיאיות ברמת הפרטים הקטנים ביותר. משכך, נדרש כי הליך המינוי יהיה פשוט הן ברמת התהליך העסקי (חלוקה בסבב/ הצעת אחוז הנחה מראש), הן מבחינת מערכות מידע, וכן לצורך הבנת ההליך של משתמשי החברה והספקים.

אחידות - השאיפה לשמור על אחידות המתווה, ככל שניתן, הובילה לגיבוש מתווה אחיד לביצוע המינויים לכלל מכרזי המסגרת (למעט מכרזים למנהלי פרויקטים קטנים ומתכנני ע"ל, שמראש בנויים באופן זה).

שקיפות - היות שחלוקת העבודה בין הספקים היא נושא רגיש המעסיק רבות את הספקים, חשוב להקפיד על שקיפות ההליך. משכך, חלוקת העבודה תשוקף לספקים באופן שוטף במערכת הפורטל לניהול ספקים, כך שכל ספק ידע את מיקומו בחלוקת העבודה בכל נקודת זמן.

מינימום ביורוקרטיה - צמצום היקף הליכי הפניות הפרטניות מקטין את ההליך הביורוקרטי הכולל פנייה פוזיטיבית לספקים, שאלות הבהרה ושקלול ציונים ודיונים בוועדות. השאיפה היא ביצוע מינויים בהליך מהיר ואוטומטי.

בשנת 2025 פורסמו מכרזי המסגרת החדשים למתן שירותי תכנון בדיסציפלינות הגאומטריה לכבישים, תנועה, ניקוז, שמאות, קונסטרוקציה ומדידות, בהתאם למתווה חלוקת העבודה החדש למינוי מומחים, כמפורט לעיל.

בעניין זה הוחלט לפצל את מכרז הגאומטריה לכבישים, כך שיהיו שני מכרזים, מכרז לכבישים ומכרז למסילות, כדי לתת מענה ראוי ומותאם למיזמי הרכבת של החברה, אשר הם בעלי מורכבויות ודורשים מומחיות.

חלוקת העבודות במכרז הגאומטריה למסילות נותרה במתווה הקיים לחלוקת העבודות (דהיינו, בשני מסלולים של מתחת או מעל 1.5 מיליון שקל, ועבודות מעל 1.5 מיליון שקל יחולקו בפניות פרטניות).

יישום האוטומציה בתהליך חלוקת העבודה החדש הביא לחיזוק עקרון ההוגנות ולחלוקת עבודה מאוזנת בין הספקים, תוך קיצור זמני הטיפול בצירי הביורוקרטיה. זהו שינוי משמעותי עבור שרשרת הערך.

זאת ועוד, במהלך שנת 2025 פרסמה מחלקת התקשרויות פטורות 115 הליכי פניות פרטניות והצעות מחיר, וביצעה 477 מינויים בהתאם למנגנון עומסים, המבטיח סבב מחזורי הוגן מתוך מאגרי החברה השונים. כמו כן הושלם מינוי צוותי תכנון לפרויקט המסילה לאילת, במתכונת של מתכנן ע"ל, באמצעות פניות פרטניות ייחודיות, אשר אפשרו התאמה מקצועית מיטבית לצורכי הפרויקט.



הקלות לספקים בעיתות אתגר – חוסן בשרשרת האספקה

במהלך תקופות חירום ומלחמה פעלה החטיבה מתוך מחויבות ואחריות לשמירה על רציפות ההתקשרויות של החברה, תוך ניהול כוח האדם, התאמת תהליכי העבודה ומערכות תומכות עבודה מרחוק, בשאיפה לצמצום הבירוקרטיה ולשיפור היעילות גם בתקופות של אתגרי המלחמה. במהלך השנה רכשה החברה כלי המאפשר לספקים ולמורשי החתימה של החברה לחתום על מסמכי התקשרות באופן דיגיטלי. זהו כלי הרלוונטי לכלל מסמכי ההתקשרות, ובכלל זה מכרזי מומחים, מכרזי קבלן, הוראות שינוי, התחייבויות ועוד. הכלי מאפשר חתימה דיגיטלית מכל מקום, לרבות באמצעות מכשירים ניידים, ובכך תורם לייעול תהליכים, לקיצור לוחות זמנים ולקידום עבודה ללא נייר, בהתאם לעקרונות של קיימות והתייעלות תפעולית.

תקופת המלחמה הביאה איתה לא מעט אתגרים לספקי החברה. כדי לתת מענה לאתגרים אלו קבעה החברה מנגנון לפיצוי לקבלנים ולמנהלי הפרייקטים בגין השלכות של תקופת המלחמה. בשנת 2025 יישמה החברה באופן נרחב את המנגנונים שנקבעו, כדי לפצות את הקבלנים ואת מנהלי הפרייקטים בצורה ראויה, הוגנת ומבוקרת. המנגנון הופעל במקרים השונים, תוך שמירה על התנאים להפעלתו כפי שנקבעו מראש.

זאת ועוד, נוכח הקשחת שוק הביטוח, הן בעקבות משבר הקורונה, הן בעקבות המלחמה, נדרשו בחינה מקיפה והתאמה של דרישות הביטוח של החברה במכרזים פומביים לעבודות קבלן.

למבטחים ולמבטחי המשנה. בעקבות הבדיקה הותאמו דרישות הביטוח לכיסויים הקיימים בשוק. עוד ניתנה הקלה לקבלנים להמצאת אישורי הביטוח עד 60 יום ממועד הוצאת מכתב הזכייה או מתחילת ביצוע העבודות – לפי המוקדם מביניהם. המצאת אישור הביטוח אינה תנאי נוסף להוצאת צו התחלת עבודה אלא רק ביצוע העבודות בפועל.

באמצעות היערכות מוקדמת וגמישות תפעולית מבטיחה החטיבה את המשך קיום ההתקשרויות החיוניות, צמצום פגיעה בפעילות השוטפת ושמירה על מחויבות החברה כלפי ספקים, גורמים מקצועיים ויחידות פנימיות – גם בתנאי אי־ודאות ומשבר.

שכרי טרחה ותעריפים – הוגנות תואמת שוק ורגולציה

במהלך השנה עסקה מחלקת שכרי טרחה ותעריפים בקידום עדכון תעריפי המתכננים של החברה, כדי להבטיח תעריפים עדכניים ותואמי שוק, המשקפים את היקף האחריות, המורכבות המקצועית והתשומות הנדרשות, תוך שמירה על עקרונות של הוגנות, אחידות וניהול תקין.

פורסמו עדכונים ל-17 תעריפים: גאומטריה, מוביל, תנועה, ניקוז, תאורה וחשמל, שילוט, ניקוז מתקני חצייה, ניקוז – הסדרת נחלים, גאולוגיה הנדסית, קונסטרוקציה, תכנון אקולוגי, נגישות, סקר הידרולוגי, איכות אוויר, מוביל BIM, אקוסטיקה וחשמל למסופים. עדכונים אלו בוצעו תוך התייחסות להיבטים מקצועיים, רגולטוריים וסביבתיים, הרלוונטיים לכל תחום.

תעריפי קונסטרוקציה, מודדים לתכנון ואדריכלות, אושרו בוועדת התעריפים ונמצאים בתהליך פיתוח והטמעה. הטיפול ביתר התעריפים מתוכנן להסתיים עד סוף שנת 2026, בהתאם לתוכנית עבודה סדורה.

ככלל, כל תעריף המסיים תהליך חישוב בנתיבי ישראל מועבר כגיטוה להתייחסות הספקים הרלוונטיים ולאגוד המהנדסים לבנייה ולתשתיות ישראל, המחזירים את התייחסותם לבחינתם של הגורמים הרלוונטיים בחברה. ככל הנדרש מבוצעים התאמות ואישור סופי בוועדת התעריפים. במהלך השנה בוצעו רביזיה והסדרה לתעריפי מסופים, הצפויים להתפרסם בקרוב להתייחסות הציבור, כחלק ממחויבות החברה לשקיפות ולשיתוף בעלי העניין, וכן מתוכננת בחינה מחודשת של מנגנון יישום תעריפי רכבת.

במהלך השנה פורסמה שיטת התחשבנות חדשה לביצוע פיקוח עליון, המבוססת על ביקורים בשטח, כדי לדייק את התמורה למתכננים בשלב הפיקוח העליון. עוד בוצעו רביזיה בתעריף ביסוס מבנים ושינויים רוחביים באבני הדרך בכלל התעריפים, בדגש על השלב הסטטוטורי, לשם התאמה להליכי מוסדות התכנון. לצד זאת התקיימו מפגשי הסברה וכנס ייעודי למתכננים בנוגע לעדכוני התעריפים ולתהליכי היישום.

כמו כן, בחברה הוקם צוות ייעודי לגיבוש מנגנון שכר טרחה למנהלי פרויקטים המבצעים עבודות בהיקף העולה על 50 מיליון שקל. הצוות גיבש מנגנון חדש, המתייחס הן לשלב התכנון, הן לשלב הביצוע, כדי לשקף שכר טרחה עדכני והולם עבור התשומות, האחריות והמורכבות הנדרשות ממנהלי הפרויקטים בפרויקטים רחבי היקף אלו.



בקרת חשבונות – שקיפות ויציבות תזרימית

מחלקת בקרת החשבונות היא נדבך מרכזי במימוש אחריותה התאגידית של נתיבי ישראל, בהיותה אמונה על תהליך בקרת החשבונות תוך ניהול תקין, שקוף ויעיל בתהליך התשלומים לספקים, שמירה על כספי ציבור וחיזוק היציבות הכלכלית של שרשרת האספקה. מחלקת הבקרה פועלת תחת קו מנחה לטיפול החשבונות במינימום זמן ובמקסימום איכות, מתוך הוגנות כלפי שותפיה לדרך – הספקים.

בשנת 2025 הועברו למחלקת הבקרה כ-32,000 חשבונות, מתוכם 868 התחשבנויות סופיות לסגירת התקשרות או חוזה. היקף פעילות זה מדגיש את תפקידה של המחלקה כגורם מפתח בהבטחת רציפות תפעולית, עמידה בהתחייבויות כספיות ושותפות מלאה עם התקשרויות החברה.

בשנה זו הושק שולחן העבודה המחלקתי, המאגד ומתפעל שש מערכות שונות המשמשות את מחלקת הבקרה. שולחן העבודה מייעל את ניהול המעקב והטיפול בחשבונות, תוך הצגת סדרי עדיפויות לקידום הטיפול בתשלומים וקיצור זמני התשלום לספקים. מהלך זה תורם לשיפור השקיפות, לבקרה טובה יותר על תהליכים ולחיזוק אמון הספקים בהתנהלות החברה.

מחלקת בקרת החשבונות ממשיכה גם בשנה זו לפעול להכוונת גורמים פנים וחץ־ארגוניים, המהווים חוליה בתהליך אישור החשבונות. פעילות זו מבטאת אחריות תאגידית כלפי כלל בעלי העניין, באמצעות יצירת הבנה משותפת של תהליכים והגברת הוודאות התפעולית.

מערך ההדרכה כלל פעולות אקטיביות להגדלת ההיכרות והחשיפה לכללי הבקרה, כדי לצמצם את מספר החשבונות המוחזרים לתיקון ולקדם טיפול יעיל ותקין בחשבונות הספקים.

במהלך השנה התקיימו כמה הדרכות "חשבון נכון" להגשה ולאישור חשבונות תקינים: מפגש מנהלי מחלקות מיזמי החברה; מפגש קבלנים, בהובלת אגף פרויקטים ייעודיים; הדרכת ממוני חשבונות, חטיבת משאבים ומנחה; הדרכה לחטיבת תשתיות רכבת; מפגש אינטגרציה שנתי עם מוקד SAP ויישומים לשיפור ממשקי העבודה; הדרכת עובדים חדשים, כחלק מקליטתם לחברה; הדרכת עובדים ותיקים, כחלק ממעברם לתפקיד המתממשק עם תהליך הבקרה. לאור מעברן החלקי של חשבונות חברת החשמל לגיליונות שירות דיגיטליים, הופץ מסמך דגשים והכוונה בקרב אוכלוסיית מנהלי הפרויקטים, וכן הופצה הנחיה מותאמת למנהלי מחלקות הפרויקטים בחברה.

כמו כן, במהלך השנה נוהל מערך יציאה לפגרות ולחופשות השנה, כדי למקסם את אישורי החשבונות על ידי המחלקה ולשמור על תזרימי הספקים גם בתקופות של עומסים תפעוליים.

בד בבד הורחבו תחומי ההכשרה לעובדות הצוות, לשם הרחבת תחומי העשייה ולשימור הידע בקרב כלל חברי הצוות. הטמעה זו נועדה ליצור מיומנויות אחידות בין עובדי המחלקה ולהבטיח גיבוי ופיזור נכון של עומסי העבודה; חיזוק החוסן המקצועי ושיפור רמת השירות הניתנת פנימה לארגון וכלפי ספקי החברה.

מחלקת הבקרה ממשיכה לפעול ליצירת ערוצי הכוונה נוספים מתוך פלטפורמות החברה בנוגע להגשת חשבונות תקינים, כדי לקצר את זמני הטיפול בחשבונות הספקים, לעודד מעבר לחשבונות דיגיטליים ולקצר את זמני התשלום. פעילות זו משקפת מחויבות לאחריות כלפי הספקים, ליעילות תפעולית ולניהול באופן שקוף ומבוקר.

ניהול מאגרי ספקים – טיפוח שותפות ארוכת טווח

חברת נתיבי ישראל רואה בספקיה חלק בלתי נפרד משרשרת הערך הארגונית ומהיכולת להוביל הקמה ופיתוח של תשתיות תחבורה מתקדמות, בטוחות ויעילות במדינת ישראל. מתוך תפיסה זו, החברה פועלת לחיזוק שרשרת אספקה אחראית, מקצועית ויציבה, הנשענת על שותפות ארוכת טווח עם קהילת הספקים.

מתוך הבנה כי איכות התשתיות נשענת על שיתוף פעולה הדוק, משקיעה החברה באופן עקיב ביצירת מערכות יחסים מתמשכות עם ספקיה, המבוססות על אמון, דיאלוג פתוח ובניית ידע משותף – התורמים ליציבות תפעולית, לשיפור מתמיד ולחיזוק חוסנה של שרשרת האספקה.

זה כמה שנים מפעילה החברה את מערכת "פורטל ניהול הספקים" (פני"ס) כפלטפורמה מרכזית לשיקוף תמונת המצב של הספקים בחברה. המערכת משמשת את ספקי החברה בקבלת תמונת המצב על כלל פעילותם בחברה ובכלל זה התקשרויות, פעילות במאגרים, חשבונות בתהליך, ציוני איכות, עומסים ועוד באופן נגיש וידידותי. כמו כן משמשת המערכת את עובדי החברה בתפקידיהם השונים לקבלת תמונת מצב על ספקיה.



במהלך השנה פורסמו באמצעות המערכת 101 הודעות ותקשורים רשמיים מטעם חברת נתיבי ישראל לספקיה, בתחומים שונים – בהם תעריפים, הנחיות תכנון, עדכון ציוני איכות, קורסים ועוד.

כמו כן התקיימו מפגשי חשיפה והדרכה למערכת עבור כלל משתמשי החברה. עובדי החברה מחטיבות שונות קיבלו כלים לשימוש נכון ואפקטיבי במערכת ונחשפו ליכולותיה, לרבות הסדרת תהליכי עבודה, היכרות עם המערכת, הסדרה מול ועדות שונות, הרצאות והדרכות ייעודיות, ישיבות, סיכומים ושיח מקצועי שוטף.

בוצע אפיון ושדרוג המערכת, לרבות שדרוג הפצת ההודעות, המאפשר למחלקה מעקב מתקדם אחר נתוני ההפצה, היקפי הפניות והעדכונים. שדרוג זה תורם לשיפור חוויית השירות עבור הספקים ובעלי העניין בתוך החברה המבקשים לפרסם הודעות, ומחזק את יכולתה של המערכת לשמש ככלי המרכזי והאחד לתקשורת עם ספקי נתיבי ישראל.

אחד הביטויים המרכזיים למחויבות עבור ספקי החברה הוא כנס הספקים השנתי, המובל על ידי חטיבת חוזים והתקשרויות, והוא פלטפורמה רחבה ללמידה הדדית, לחידוד ציפיות ולחזקת השותפות ההולכת ומעמיקה בין החברה לבין ספקיה. הכנס האחרון התמקד בהעמקת מערכת היחסים עם ספקי החברה ובחזקת תחומי השותפות. במהלכו התקיימו הרצאות של הסמנכ"לים בחברה בהתייחס לתוכניות העבודה, לאתגרי השוק ולציפיות ההדדיות לשנים הקרובות. נוסף על כך השתתפו מנהלי מחלקות רלוונטיים והועברה הרצאת העשרה מקצועית, כחלק מהשקעה בהעמקת הידע והדיאלוג עם קהילת הספקים.

קהילת הספקים היא שותף אסטרטגי בבניית תשתיות ישראל, ועל כן מחויבת החברה להמשך חיזוק הקשר ושיתוף הפעולה הפורה עימה גם בשנים הבאות.

במהלך השנה הושק מאגר חדש וראשון מסוגו בחברה בתחום תכנון הסדרי תנועה, זמנים ובקרה על תוכניות והתייעצות עם המשטרה. למאגר אושרו כ-24 עובדים, וכבר נמסרו ממנו עבודות בפועל. תהליך הקמת המאגר וקידומו כלל דיונים מקצועיים עם הגורמים הרלוונטיים, כדי לגבש תחום חדש בחברה, מתוך הבנה כי חברת נתיבי ישראל פועלת לפיתוח תחומים מקצועיים חדשים והובלתם.

מערך לניהול עניינים – אבן יסוד בממשל תאגידי

החברה מקיימת אחת לשנה, באמצעות המערך לניהול עניינים, פנייה יזומה לספקי החברה בבקשה למילוי טופס הצהרה לניהול עניינים. מהלך זה הוא נדבך מרכזי במנגנוני הממשל התאגידי של החברה ובמחויבותה לכללי המנהל התקין. מערך ניהול עניינים, מטרתו למנוע ככל האפשר התקשרויות שיש בהן כדי להעמיד את החברה במצבים של ניהול עניינים פוטנציאלי.

כאמור, החברה דוגלת בעקרון השקיפות, ועל כן במסגרת פנייה זו מפרסמת עבור ספקיה את מדיניות החברה לניהול עניינים, בהתאם לעקרונות שעל בסיסם נבחנים הצהרות ודיווחי הספקים בכל הנוגע לקיומו או להיעדרו של ניהול עניינים. פרסום המדיניות נועד לאפשר הבנה ברורה של כללי ההתנהלות ולחזק אמון הדדי בין החברה לספקיה.

בשנת 2025 פנה המערך לניהול עניינים ל-527 ספקים, ניתח את הצהרותיהם על בסיס מדיניות החברה, ושיקף את החלטותיו לספקים. החלטות המערך לניהול עניינים גם מתועדות במערכות החברה כדי שאלה יהיו בפני חברי ועדות מכרזים בצומת קבלת החלטות בהליכי מינוי.

נוכח היקף הפעילות, הכולל ניהול של מאות ספקים ואלפי קשרים, פותחו כלים ייעודיים המאפשרים ניהול שיטתי ובקרה על החלטות המערך לניהול עניינים. המערכת מציגה התראות המסייעות בניהול ובקרה, ומאפשרת סנכרון נתונים מול המחלקות השונות בחטיבה, כחלק מחיזוק מנגנוני הבקרה הפנימיים.

לראשונה בשנה זו ובמקביל לתהליך שליחת ההצהרות לספקי החברה, נדרשו גם הגורמים המקצועיים בחברה למלא טופס הצהרה בנוגע לפרויקטים שעליהם הם אמונים במסגרת תפקידם. לנוכח הממשק הישיר של גורמים אלו עם נתוני השירותים לחברה, קיים ערך מוסף משמעותי לדיווח מצידם באשר לסטטוס הפרויקטים המנוהלים על ידיהם, ובפרט במקרים שבהם מתעורר חשש לניהול עניינים.

פעילות זו חיידה את המחויבות לשקיפות מצד הגורמים המקצועיים, ולזיהוי מוקדם ולהעלאת סוגיות ודילמות מקצועיות הנוגעות לחשש לניהול עניינים בפרויקטים שבאחריותם.



מחשוב עולם ועדות מכרזי החברה

חברת נתיבי ישראל מייחסת חשיבות רבה לקשריה עם ספקיה ופועלת באופן עקיב להבטחת היעדרו של חשש לניגוד עניינים במתן השירותים לחברה, כחלק ממחויבותה לערכי אתיקה, יושרה וניהול אחראי. בתחילת שנת 2025 עלתה לאוויר מערכת הוועדה העליונה לצורך הגשת בקשות בקטגוריות השונות. באמצעות המערכת מתועדים כלל שלבי הטיפול בבקשה עד לשיבוץ הדיון בוועדה.

כניסתה חוללה טרנספורמציה משמעותית בתהליך ההגשה ובאישורי הוועדה העליונה בשקיפות מלאה, המאפשרת מעקב אחר סטטוס הבקשה לכלל משתמשיה. ניטור זה מאפשר זיהוי של צווארי הבקבוק המעכבים את רציפות אישורי הבקשה, ומוביל לטיפול נקודתי כדי לקדם את הבקשה. הצפי הוא שלאחר ייצוב המערכת תהיה דרך גם לייצר זמני תכן ומדידה שלהם לכל הגורמים הרלוונטיים לתהליך.

במהלך השנה אופיינו כל תהליכי העבודה של הוועדה הדיגיטלית, ובכלל זה אישורי תקציב, חוות דעת משפטיות של מחלקת המכרזים, התייחסויות הלשכה המשפטית, סוגיות בעולמות התוכן של שכרי הטרחה ועוד. שילוב זה נועד להבטיח בחינה מקצועית, רב־תחומית ומאוזנת של כל בקשה המוגשת לוועדה.

ליוזמי הבקשה, לגורמים המאשרים ולכלל הגורמים המתייחסים קיימת אפשרות לצפות ב"דשבורד" ניהולי, שבו מוצגות כלל הבקשות שטופלו או מצויות בטיפול השוטף, בהתאם להרשאות. כמו כן, הגורמים השונים מקבלים חיזוי ממוחשב לנושאים המצריכים מענה, דבר התורם ליעול זמני התגובה ולניהול מבוקר של בקשות הוועדה.

כל תהליך הגשת הבקשות לוועדה, לרבות ההתייחסויות הנדרשות לצורך העלאת הנושא לדיון, מתבצע באופן ממוחשב, באמצעות מילוי שדות ייעודיים במערכת, כחלק מהטמעת סטנדרטים של עבודה מקצועית, מתועדת ואחידה.

תכנון – תמיכה מקצועית ואחידות תהליכית

כדי להבטיח עמידה ביעדי החטיבה, הנגזרים מיעדי החברה ומהמדיניות הארגונית, פועלת החטיבה לניהול אחראי של תוכנית עבודה שנתית סדורה ומפורטת. תוכנית זו משקפת מחויבות לעקרונות של תכנון מושכל, אחריות ניהולית, שקיפות ובקרה ומקיפה את כלל הפעילויות השוטפות והייעודיות של החטיבה, תוך פירוט משימות ברמת המחלקות והאגפים.

כחלק ממנגנוני הבקרה הפנים־חטיבתיים, אחת לרבעון אמונה מחלקת התכנון על ביצוע מעקב ובקרה יסודי. במסגרת זו נאספים ומנותחים נתונים מכלל המחלקות והאגפים, נבחנת רמת העמידה ביעדי הביצוע שהוגדרו בתוכנית העבודה, ומזוהים פערים, עיכובים או חריגות מהותיות – כדי לאפשר טיפול מוקדם ושיפור מתמיד. בהתבסס על ניתוח הנתונים מחלקת התכנון מגבשת תמונת מצב ניהולית מרוכזת וברורה. תמונה זו מוצגת למנהלי האגפים בחטיבה ומשמשת כלי סקירה מדויק של סטטוס ביצוע המשימות, תוך מתן דגש על נקודות הדורשות התערבות והיבטים קריטיים להמשך העבודה.

על בסיס דיון ניהולי ובהסתמך על תמונת המצב מופק מסמך סיכום רבעוני. המסמך כולל את עיקרי הממצאים, עדכונים לתוכנית העבודה, וכן המלצות והחלטות אופרטיביות בנוגע להתאמות נדרשות להמשך השנה. מסמך זה

מוגש לאישור סמנכ"ל החטיבה, המאשר את הנתונים, את המסקנות ואת הצעדים שנקבעו. לאחר אישור הסמנכ"ל מועבר מסמך הסיכום הרבעוני לסמנכ"ל החברה. תהליך זה מבטיח שקיפות מלאה כלפי הנהלת החברה ביחס לעמידת החטיבה בתוכנית העבודה וליישום היעדים.

באמצעות מחזוריות ניהולית סדורה זו, המשלבת תכנון, ביצוע, בקרה ולמידה, מבטיחה החטיבה יישום עקיב של המדיניות העסקית והמשפטית של נתיבי ישראל.

אמנת השירות – ניטור ובקרה

חטיבת חוזים והתקשרויות פועלת מתוך מחויבות עמוקה לשירות איכותי ואחראי של הלקוח הפנימי, כחלק מעקרונות האחריות התאגידית של החברה. מחויבות זו מעוגנת במודל אמנת השירות החטיבית, המשמשת כלי ניהולי מרכזי לקידום סטנדרטים מקצועיים. אמנת השירות מגדירה את רף הביצועים המצופה מעובדי החטיבה, ותורמת להבטחת ניהול אפקטיבי, שקוף ומבוקר של תהליכי הליבה, תוך איזון בין יעילות תפעולית, עמידה בדרישות ובשמירה על איכות השירות.



אמנת השירות כוללת שלושה מרכיבי מפתח, המשמשים את החטיבה למדידה שיטתית של ביצועים ולחיזוק השיפור המתמיד:

ממוצע ימי תקן לטיפול בתהליך - החטיבה הגדירה ימי תקן ממוצעים ומחייבים לכל סוג של תהליך התקשרות (למשל: פתיחת מכרז, אישור משפטי, הארכת חוזה). ימי תקן אלה מהווים את יעד המהירות לביצוע תקין של התהליך.

שיעור חריגה מאושר לאי-עמידה בימי התקן - החטיבה מודדת ומנטרת את שיעור ההתקשרויות החורגות מימי התקן. האמנה מגדירה שיעור חריגה מאושר ומקסימלי מתוך סך ההתקשרויות בכל תהליך. עמידה בשיעור זה היא מדד מרכזי ליעילות התפעולית ולעומס המערכתי של החטיבה.

משך ממוצע מקסימלי לסיום התקשרויות החורגות מהתקן - לצד העמידה בימי התקן, מחויבת החטיבה לניהול יעיל של מקרים חריגים (אשר חרגו מימי התקן). לשם כך נקבע משך ממוצע מקסימלי, כדי להבטיח שגם מקרים מורכבים יטופלו במהירות הסבירה וללא עיכובים נוספים.

באמצעות ניטור ובקרה עקביים של שלושת מרכיבים אלה מחזקת החטיבה שיפור מתמיד, ממזערת עיכובים משפטיים ורגולטוריים, ומבטיחה שפרויקטי הפיתוח מטעם החברה יקודמו באופן המהיר והאפקטיבי ביותר.

ניהול התקשרויות מומחים מקצה לקצה

כחלק ממחויבות החברה לעקרונות של אחריות תאגידית, פועלת החטיבה לחיזוק הממשק עם שרשרת האספקה ולהבטחת התנהלות יעילה. במסגרתם מובילה מהלך אסטרטגי לניטור כולל של תהליכי ההתקשרות עם מומחים. משנת 2022 אימצה החטיבה גישת ניטור "מקצה לקצה"

הבוחנת את כלל תחנות התהליך, לרבות גורמים מחוץ לגבולות החטיבה, מתוך ראייה מערכתית של אחריות משותפת.

כדי לחזק את עקרונות השקיפות, האחריות והיעילות התפעולית, הטמיעה החטיבה פלטפורמת בקרה ומדידה מבוססת BI, המייצרת שפה ארגונית משותפת ומאפשרת שקיפות מלאה בין כלל הגורמים המעורבים בתהליך, בשיקוף סטטוס בזמן אמת. כל זאת לצורך בקרה רציפה לזיהוי מוקדם של חסמים ומדידת זמני תקן, למניעת עיכובים ולשיפור תהליכים.

במהלך שנת 2025 ריכזה המחלקה את פעילותה בקידום שוטף של התקשרויות, בהסרת חסמים ובישיפור מתמיד של תהליכים. הופצו דוחות "ליגה" רבעוניים ומסכמים, אשר כללו ניתוחים ממוקדים: תמונת מצב של התקשרויות בטיפול מנהלי הפרויקטים, ניטור התקשרויות מעוכבות משנים קודמות (2023-2024); ניתוח עומק של פרויקטים שבהם טרם הושלמה ההתחשבות הסופית (שלב ב); והשוואת זמני החתימה על תהליכי התקשרות לזמני התקן המוגדרים.

חיזוק היכולות התכנוניות ושיפור תקשורת פנים-ארגונית

במסגרת מחויבותה של נתיבי ישראל להעמדת כלים מקצועיים מעצימים, במהלך השנה הוביל אגף התכנון בחטיבת חוזים והתקשרויות מהלך משמעותי לפישוט, אחידות ושיפור תהליכי העבודה בגיבוש תוכניות העבודה בהתקשרויות מול כלל חטיבות החברה, תוך יצירת תשתית תהליכים אחידה, ברורה ויישומית.

בקרב החטיבות הופץ כלי ייעודי לבניית תוכנית התקשרויות ומכרזים לשנת 2026, הכולל הסבר בהיר על סוגי ההתקשרויות, כללי סיווג, מתודולוגיות תכנון וריכוז מידע מהותי בנוגע להיקפי ההתקשרויות, תעדוף מכרזי ביצוע בהתאם ליעדי משרד התחבורה, בחינת התקשרויות קיימות ומועדי פקיעתן, וכן יצירת בסיס עבודה משותף, שיטתי ומסודר לכלל האגפים בחברה.

הנגשת הכלי תרמה ישירות במתן ידע וכלים פרקטיים המאפשרים אוטונומיה מקצועית, בהירות תהליכית וביטחון בקבלת החלטות; בשיפור שיתוף הפעולה הבין-חטיבתי; בייעול תכנון ההתקשרויות; ובשירות פנים-ארגוני איכותי.

כמו כן, כחלק משאיפת החברה לחיזוק תקשורת פנים-ארגונית פתוחה מחלקת התכנון מפיצה מדי חודש חודשו איגרת מידע (ניוזלטר) חטיבתי לכלל עובדי חטיבת החוזים וההתקשרויות.

איגרת המידע משלבת תוכן מקצועי ובו סקירות על תהליכי עבודה ועדכונים על פעילות מקצועית שוטפת, לצד תוכני רווחה, היכרות אישית וחיזוק החוסן המנטלי, שהם כלי חוצה-אגפים להעמקת תחושת השייכות ומחזקים את הקשר בין ההנהלה לעובדיה.

חטיבת חוזים והתקשרויות שואפת לקידום עקרונות האחריות התאגידית באמצעות הטמעת יעילות, שקיפות והוגנות בתהליכי ההתקשרות. החטיבה דוגלת באחריות חברתית ובמשל תאגידי, תוך הקפדה על עמידה בדיון וניהול סיכונים, כדי לחזק את אמון בעלי העניין ולתרום להתנהלות אחראית וארוכת טווח של הארגון עם ספקיו.



פרק ח'

ממשל תאגידי – מובילים ביושרה ושקיפות



עקרונות הממשל התאגידי בחברת נתיבי ישראל

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

כחברה ממשלתית חוזר הרשות מספר, ש-2 / 93 מיום 4 במרס 1993 אוסר על חברות לתרום או לתת חסויות, ומשכך, החברה אינה תורמת כספים לכל פעילות שהיא. החברה פועלת למסד את תחום ניהול הסיכונים, מדגישה הדגשה יתרה את נושא המנהל התקין והיושר האישי של עובדיה, ופועלת להטמיע תוכנית הפחתה לכל סיכון על פי חומרתו והשפעתו.

נתיבי ישראל שוללת מכול וכול שוחד, שחיתות וכל פעילות שיש בה משום ניגוד עניינים. בהתאם לכך אימצה החברה מדיניות הגורסת אפס סובלנות למעשים הנגועים בשוחד ובשחיתות. עובדי נתיבי ישראל מחויבים שלא להציע ולא לקבל שוחד או כל תמריץ לא חוקי אחר, לא במישרין ולא בעקיפין ולא בתיווך לצד שלישי. כדי לממש את אחרייתיה התאגידית, החברה פועלת לקידום אקלים ארגוני אתי באמצעות מוסדות החברה ובעזרתם של הממונה על האתיקה, ועדת אתיקה, מבקר החברה וקצינת ציות. החברה פועלת לקידום דיאלוג עם בעלי העניין שלה וליישומו במדיניות רכש בשרשרת האספקה, איכות הסביבה, סביבת ההעסקה, ההשקעה והמעורבות בקהילה, הטמעת נהלים ותהליכי עבודה רלוונטיים.⁵⁸



דירקטוריון החברה

חברת נתיבי ישראל היא חברה ממשלתית. בדירקטוריון החברה מכהנים עשרה דירקטורים, מהם שישה בלתי תלויים.

הדירקטוריון של חברת נתיבי ישראל ממלא תפקיד מרכזי בקביעת הכיוונים האסטרטגיים ובפיקוח על ביצועיהם.⁵¹ הוא האחראי להבטיח שמדיניות החברה ופריקטי התשתית שלה עומדים בסטנדרטים הגבוהים ביותר, תוך התאמה לאתגרים ולרגולציות המשתנות בתחום התחבורה. תפקידי הדירקטוריון כוללים אישור תוכניות עבודה ותקציבים, מעקב אחר עמידה ביעדים ופיקוח על ניהול הסיכונים והביצועים הפיננסיים של החברה.⁵² נוסף על כך, הדירקטוריון פועל לקידום קיימות וחדשנות טכנולוגית, בהתאם למדיניות ESG, כדי להתמודד עם אתגרי התחבורה המודרניים ועם השפעות שינויי האקלים.⁵³

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

הדירקטוריון אחראי גם לניהולו של מערך ביקורת איכותי הבוחן את תפקודה של החברה, מפקח ברצף ובשיטתיות אחר אופן יישום המדיניות ואחר הביצוע בפועל של תוכניות העבודה ובוחן כיצד היא מנצלת את תקציביה.

את חברי הדירקטוריון ממנים שרת התחבורה והבטיחות בדרכים ושר האוצר, בהתייעצות עם הוועדה לבדיקת מינויים בשירות הציבורי.⁵⁴ במסגרת הליך המינוי נבחנים הפרמטרים: מגדר, שוויון ומגוון תעסוקתי, כשירות מקצועית ומיומנויות חשבונאיות ופיננסיות⁵⁵, הנדרשות מדירקטור בחברה ממשלתית וכן תהליך קביעת התגמול.

⁵⁶יושב ראש הדירקטוריון נבחר בידי חברי הדירקטוריון. הבחירה טעונה את אישורם של השרים האמורים לאחר התייעצות עם הוועדה לבדיקת מינויים בחברות ממשלתיות.⁵⁷ מלבד זאת, מינויים של דירקטורים חיצוניים כפוף גם להוראות הדין המסוימות החלות בעניינם. בהתאם לחזור רשות החברות הממשלתיות בדבר היקף פעילות יו"ר הדירקטוריון בחברה החליט הדירקטוריון בחודש ינואר 2021 כי יו"ר הדירקטוריון יכהן כיו"ר פעיל, והיקף משרתו של יו"ר הדירקטוריון יהיה בהיקף של חמישים אחוזים.

יו"ר הדירקטוריון עומד בדרישה שלפיה הוא אינו ממלא תפקיד אחר בתאגיד או בתאגיד בשליטתו או עסק בתפקיד ניהול בהם, לרבות השתתפות כחבר בשיבות הנהלה.

יעילות עבודת הדירקטוריון נמדדת, בין היתר, באמצעות הגדרת אחוז נוכחות מזערית בשיבות הדירקטוריון, סקירה שנתית מובנית והערכת ביצועים ביחס ליעדים, סקירה שנתית והערכה על ידי צד ג' ומעקב נוכחות ממוצע כולל.

לצורכי הכשרתם מקבלים חברי הדירקטוריון בעת קליטתם תוכנית מלאה שבה מפורט כלל המידע הנחוץ לעבודתם, לרבות תהליכי הלמידה ובעלי התפקידים הרלוונטיים בחברה ללימוד עבודת החטיבות ופועלן. כמו כן מתבצעים הדרכות מקצועיות, הדרכות בנושאי ניהול סיכונים וימי עיון מקצועיים.

במסגרת תוכנית הכשרה ולמידה ייעודית שגובשה לדירקטורים חדשים ומכהנים, נערך יום עיון בנושא סקירת עולם הסייבר ובתוך כך ניהול משברי סייבר בראיית הדירקטוריון וההנהלה. כמו כן נערך סיור לדירקטוריון החברה במרכז שירות ותחבורה מסוף חנה וסע בתחנת לטרון יד - לשריון וכן סיור לימודי ברכבת הקלה ומרכז לוגיסטי-דיפוי בפתח תקווה.

זאת ועוד, נערך יום עיון בנושא חדשנות, ובתוך כך נערכו הרצאה של ד"ר יניב לויתן בנושא AI וכן סיור לימודי בחברת לוקהיד מרטין בארץ.

ביום 10 בדצמבר 2020 החליט הדירקטוריון פה אחד על בחירתו של מר יגאל עמדי ליו"ר דירקטוריון החברה בשל ניסיונו חסר התקדים כיו"ר דירקטוריון, מנהל בכיר של חברות רבות, מייסד ומקים של הרשות השנייה והמשרד להגנת הסביבה. כמו כן הוא כיהן בעבר כסגן ראש עיריית ירושלים במשך 16 שנים. עם כניסתו של יו"ר הדירקטוריון לתפקיד חודשה פעילות ועדת פיקוח ניהול סיכונים, ועדת כספים תכנון ופיתוח וועדת כוח אדם. נוסף על כך, הדירקטוריון החליט על הקמת ועדת פיתוח עסקי וקשרי משקיעים וכן על הקמת ועדה לפיתוח אסטרטגיה.

חברי הדירקטוריון לשנת 2025:

- יגאל עמדי
- קטי מורלי
- גלית בן שמחון
- שר שלום גרבי
- יפה פרבר
- טל גלאור
- נהד בשיר
- עו"ד בן ציון פיגלסון
- רו"ח אסתי מצא רום
- דריה פודשיבלוב
- שי דדו - מטעם רשות החברות הממשלתיות

⁵⁷102-23 יושב ראש של הגוף הניהול הבכיר

⁵⁴102-24 מינוי ובחירה של גוף הניהול הבכיר

⁵⁵102-27 ידע קולקטיבי של גוף הניהול הבכיר

⁵⁶102-27 ידע קולקטיבי של גוף הניהול הבכיר

⁵¹102-28 אחריות ברמה הניהולית על נושאים כלכליים, סביבתיים וחברתיים

⁵²102-26 תפקידו של גוף הניהול הבכיר בקביעת מטרות, ערכים ואסטרטגיה

⁵³102-32 תפקידו של גוף הניהול הבכיר בדיווח קיימות



הקווים המנחים לבניית תוכנית העבודה הרב־שנתית, כפי שקבע דירקטוריון החברה לתוכנית העבודה הרב־שנתית 2023-2027, כללו כמה נושאים עיקריים:

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

בהיבטים ניהוליים: ראייה רחבה של אחריות החברה למשתמשי הדרך ושיפור תהליכים שיתקצבו פרויקטים מצילי חיים, בחינה של תפעול כביש 6, כדי להפחית מאוד את דמי השימוש בו ולשפר את תחזוקתו; ניצול נכסי החברה לתועלת הציבור; שיתופי פעולה עסקיים עם משרדי ממשלה ועם גופים ציבוריים; פיתוח מנהרות תשתית, וכן גיבוש וחתימה על אמנות עם חברות תשתית מקבילות.

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

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

בתחום שימור ידע: התייחסות למשאב שימור והפצת הידע המצטבר בחברה.

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

בהתאם להחלטת הדירקטוריון נדון תחום האחריות התאגידית ופיתוח בר־קיימא בחברת נתיבי ישראל אחת לרבעון בוועדת הכספים⁵⁸. הדיון כולל דיווח על התקדמות התוכנית האסטרטגית ועל מגמות עתידיות בארץ ובעולם בתחום הכלכלי, חברתי וסביבתי⁵⁹ אשר משיקים לפעילות החברה.

ועדות הדירקטוריון⁶⁰

ועדת כוח אדם: בניית השדרה הניהולית תוך בחינת תקינות הליך הבחירה ותנאי הכשירות של הפקידים הבכירים, עדכון המבנה הארגוני, אישור ההסכם הקיבוצי,⁶¹ אישור מדיניות תגמול⁶² ומודל תהליך קביעת התגמול⁶³ ותמרוץ עובדים, קידום אוכלוסיות ייחודיות⁶⁴ והאישורים הנדרשים על ידי רשות החברות הממשלתיות בהתאם להנחיות.⁶⁵

ועדת כספים: דיון בטיטות הדוחות הכספיים הרבעוניים והשנתיים של החברה ואישור הדוחות. התוויית מדיניות ההשקעות בחברה, אישור תקציב שנתי ורב־שנתי, אחריות תאגידית, בחינת פרויקטים בהיקף של מעל 150 מיליון שקל – טרם ביצועם.

ועדת ביקורת: דיונים בדוחות המבקר הפנימי, הכוללים ממצאים והמלצות, החלטות הנהלה וכדומה. דיון בטיטות דוח מבקר המדינה, דיון בהתקשרויות החברה, דיון בפטור ממכרז בהתאם לתקנות חובת מכרזים, דיווח מקיף על אודות טיפול בפניות הקו החם.

מלבד אלו הוקמו ועדות נוספות:

- ועדת חדשנות ופיתוח עסקי
- ועדת הסברה ואסטרטגיה
- ועדת ממשל תאגידי





עקרונות הממשלה⁶⁵ תאגידי

גיוון הדיסקטוריון: שש מתוך עשרת חברי הדיסקטוריון הן נשים.
אחריות הדיסקטוריון בנושאי ESG:
דוח ה-ESG של החברה מאושר על ידי דירקטוריון החברה. כמו כן, אחת לרבעון מוצגת בפני הדיסקטוריון העשייה של החברה לקידום ה-ESG ופיתוח הקיימות.

- נתיבי ישראל מחויבת לעקרונות ולהסדרים בשלטון החוק ומקיימת את הוראות החוק בכל מקום שבו היא פועלת.
1. במסגרת פעילותה, חברת נתיבי ישראל מנהלת שיתופי פעולה עם חברות ומקפידה שגם שותפיה העסקיים יהיו מחויבים לשמור על כללים הוגנים וראויים בהתנהלותם התאגידית והעסקית.
2. החברה פועלת למסד את תחום ניהול הסיכונים, מדגישה הדגשה יתרה את נושא מנהל תקין והיושר האישי של עובדיה, ופועלת להטמיע תוכנית הפחתה לכל סיכון על פי חומרתו והשפעתו.

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

מערך הביקורת הפנימי

בליבת המחויבות שלנו לשקיפות, אחריות תאגידית וקיימות עומדת מערכת ביקורת פנימית המסייעת להנהלה להבטיח חתירה לביצועים טובים ביותר, לאיכות ולמצוינות ארגונית. באמצעות בחינה קפדנית מתמשכת, רציפה ובלתי תלויה, מערך הביקורת מוודא כי המדיניות והנהלים המוגדרים מיושמים באופן עקיב, פערים ואתגרים מזוהים מיידית ומטופלים ביעילות, והנתונים המדווחים מהימנים ומדויקים. בכך הביקורת הפנימית היא נדבך קריטי בבניית אמון החברה עבור בעלי העניין שלה ותורמת ישירות לחוסן הארגוני של החברה בטווח הארוך.

לביקורת הפנימית בחברה חשיבות מכרעת לקידום האיכות והמצוינות הארגונית, והיא מכוונת את הארגון ערכית ומקצועית להשגת מטרות החברה.

בליבת המחויבות שלנו לשקיפות, אחריות תאגידית וקיימות עומדת מערכת ביקורת פנימית המסייעת להנהלה להבטיח חתירה לביצועים טובים ביותר, לאיכות ולמצוינות ארגונית. באמצעות בחינה קפדנית מתמשכת, רציפה ובלתי תלויה, מערך הביקורת מוודא כי המדיניות והנהלים המוגדרים מיושמים באופן עקיב, פערים ואתגרים מזוהים מיידית ומטופלים ביעילות, והנתונים המדווחים מהימנים ומדויקים. בכך הביקורת הפנימית היא נדבך קריטי בבניית אמון החברה עבור בעלי העניין שלה ותורמת ישירות לחוסן הארגוני של החברה בטווח הארוך.

לביקורת הפנימית בחברה חשיבות מכרעת לקידום האיכות והמצוינות הארגונית, והיא מכוונת את הארגון ערכית ומקצועית להשגת מטרות החברה.

הביקורת הפנימית פועלת בהתאם לחוק הביקורת הפנימית, התשנ"ב - 1992, ולחוק החברות הממשלתיות, התשל"ה - 1975, וכן בהתאם לתקנים מקצועיים מקובלים של לשכת המבקרים הפנימיים וחוזרי רשות החברות הממשלתיים בעניינים הנוגעים לעבודתה. הביקורת הפנימית פועלת בשיתוף ובתאום עם כלל חטיבות החברה.

בשנת 2025 המשיכה הביקורת הפנימית לפעול בהתאם לתוכנית ביקורת רב-שנתית מבוססת סיכונים, וערכה בין היתר ביקורות פנימיות רוחביות על חטיבות הביצוע בחברה, כדי לבחון ולוודא כי החברה פועלת ביעילות ובהתאם לחוק ולתקנות.

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



אתיקה

כחברה ממשלתית שהיא זרוע ביצועית אסטרטגית, אנו מחויבים לסטנדרטים הגבוהים ביותר של שקיפות, הגינות ויושרה. אנו מאמינים כי תשתית לאומית חזקה חייבת להישען על תשתית ערכית איתנה. כדי להבטיח שהאתיקה תהיה חיה ונוכחת בכל דרג, פועלת בחברה ועדת אתיקה רבי-חטיבתית המורכבת מ-13 נציגים. הוועדה מורכבת מנציגים מכלל אגפי וחטיבות הארגון, מתוך תפיסה כי דילמות אתיות בשטח דורשות נקודות מבט מגוונות.

מרחיבים את מעגל האחריות – קוד אתי לספקים

שנת 2025 סימנה קפיצת מדרגה משמעותית בניהול האימפקט [הרושם] של החברה. מתוך הבנה כי הספקים והקבלנים של החברה הם השותפים המרכזיים לביצוע החזון הלאומי, גיבשה החברה לראשונה קוד אתי לספקים.

קוד אתי זה מפרט את הציפיות והסטנדרטים אשר החברה רואה בהם בסיס להתנהלות אתית, מקצועית ואחראית ועל כן החברה רואה בהם חלק בלתי נפרד מהסכם ההתקשרות עמה.



פרק ט'

התשתית האנושית – המנוע שמאחורי הדרכים



אגף פיתוח ארגוני – אנשים בנתיב המצוינות:

אגף פיתוח ארגוני, למידה וניהול ידע הוא שותף אסטרטגי להנהלת נתיבי ישראל בקידום החברה ומימוש יעדיה. האגף האמון על גיבוש ויישום מדיניות לפיתוח, שימור וניהול המשאב האנושי והידע הארגוני הוא חלק מהותי בעיצוב פני החברה והעובדים בה בשלבים שונים, מכניסתם לארגון ועד פרישתם.

תפקידו של האגף הוא לעצב תרבות ארגונית התומכת ביעדי החברה בערוצים שונים. זאת באמצעות הקשבה וחיבור לצרכים ולאתגרים, מקצוענות וחדשנות, שימת דגש על חוויית העובד והגברת מוטיבציה, לצד פיתוח כישורים, שיפור ביצועים ויצירת מחברות ארגונית אשר מסייעת לעובד ולארגון כאחד.

אוזנינו תמיד קשובות למגמות עולמיות בעולם העבודה, לכלים ולמיומנויות נדרשים בעולם העבודה העכשווי והעתיד. לצורך כך משתתפים עובדי האגף בכנסים ובהשתלמויות, קוראים חומר מקצועי ונעזרים בידע ובניסיון של הספקים שאנחנו עובדים איתם בעולם הלמידה והפיתוח הארגוני.

האגף משקיע משאבים ומאמצים רבים לביסוס חברת נתיבי ישראל כ"ארגון לומד". זאת על ידי חתירה מתמדת לפיתוח מתודות למידה מגוונות, איתור והרחבת תחומי ידע מקצועיים מתקדמים, חיזוק מוקדי ידע ארגוניים ועוד.

מתוך כך, בעת הנוכחית חברת נתיבי ישראל רואה חשיבות רבה בביסוס ובהטמעת תפיסת הפעלה מפורטת האוספת את כלל המהלכים והפעולות שבוצעו בשנים האחרונות ואת אלו המתוכננים לשנים הקרובות, בכל הנוגע לפיתוח ארגוני ואישי, ללמידה והדרכה ולניהול ושימור הידע.

שנת 2025 התאפיינה גם היא בעבודה תוך כדי מלחמה, שהלכה והתרחבה לכמה חזיתות.

תקן GRI שקשור לדיווח השפעות הלמידה וחינוך עובדים – GRI 404 מפרט כמה היבטים שמציגים את ההשפעה של פעילות האגף על העובדים והארגון כולו.

בנייה וחיזוק תשתיות ארגוניות, ניהוליות, אנושיות

1. מיצוב תפיסת ההפעלה של האגף, שתאפשר לאגף להפוך לשותף אסטרטגי להנהלת החברה בקידום החברה ובמימוש יעדיה.

2. גיבוש תפיסת ההפעלה של מחלקת ניהול ידע וקשרי חוץ מקצועיים, כשותף אסטרטגי בעיסוקי הליבה של החברה (הפקות לקחים, שיפור ביצועים וכדומה) – הרחבה בהמשך

3. ניהול מכללת נתיבים כמנוע צמיחה של החברה, שיאפשר הרחבת הפעילות, בעיקר בתחומים שבהם החברה תרחיב את עיסוקיה ופיתוח תוכניות לימוד חדשות

4. מתן מענה כולל לשינויים ארגוניים בהלימה לאתגרי החומש: **תכלול פרויקט דירוג 10 לחברה, פרויקט התייעלות באחזקה – הכרישים, גיבוש הנבחרת – הנהלה בכירה, כתבי יעדים ופיתוח ארגוני, מובילי חדשנות ארגונית (השכל, הידע והיצירתיות נמצאים אצל כולנו), פיתוח ידע בעולם התעופה, בעולם המנהור ותת-הקרע, הרחבת פעילות נתיבים**

5. ייעוץ אישי/מקצועי/ניהול למנהלי אגפים ולסמנכ"לים חדשים בכניסתם לתפקיד – "הנבחרת"

6. פיתוח יכולות ניהוליות לדרגי מנהלי מחלקות וסגני מנהלי אגפים – **חדר כושר ניהולי** – 4 מחזורים

7. מיקוד משמעותי להטמעת השימוש בכלי **בינה מלאכותית (AI)** רוחבי וכן הקמת וניהול קהילת AI בחברה, בהובלת מנהל תחום ניהול יד.

8. פיתוח הון אנושי מקצועי ומחייב – תוכנית TTT להכשרת מובילי למידה פנים-ארגוניים, תוכנית לפיתוח מנהלות לשכות סמנכ"לים, תוכנית להשלמת פערי ידע משפטי בקרב הממ"פים, קורס לממוני מעקב ובקרה באחזקה

9. בניית מערך ייעוץ ופיתוח ארגוני, תומך ביעדי החברה והובלת תהליכים אסטרטגיים – אתיקה, שירות, חדשנות ויזמות פנים-ארגונית

10. ליווי ייעוץ ליחידות ארגוניות נבחרות

11. גיבוש מערך הוליסטי לניהול הידע בחברה (לרבות ידע של פורשים/עוזבים, הפקות לקחים, מערכי שיתוף ידע בפלטפורמות שונות ועוד ועוד), ככלי למיסוד החוסן הארגוני ושמירת הידע הקריטי (ההנדסי) בחברה. שימוש בכלי AI לכתובת תיקי פרישה – הפיכת שמע לטקסט ושימוש ביכולות ניתוח ידע גלוי במערכות החברה. שימוש בצ"ט ארגוני למיפוי נהלים רלוונטיים למנהלי אגפים חדשים – ב-2025 נערך פיילוט והוא יוטמע בשוטף במהלך 2026.

12. כתיבת מדריכי עבודה בתחומי ליבה – **שכר טרחה, ממוני מעקב ובקרה באחזקה, PMO** – מסמכים המתעדים את התורה שבעל פה ואת כל תהליכי העבודה מקצה לקצה, לרבות הממשקים עם יחידות נוספות בחברה.



מטרות הא"ם: 4.4 4.7



מכללת נתיבים

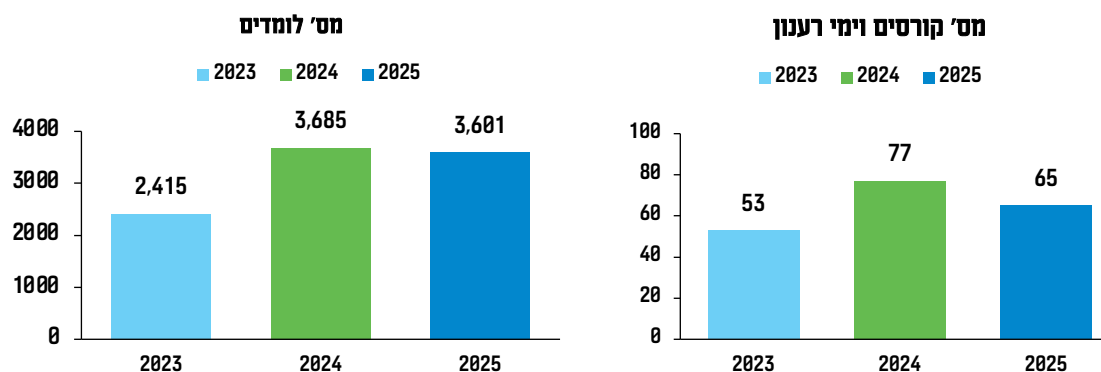
המכללה הוקמה בשנת 2009 לתת מענה הכשרתי/הדרכתי לעובדי החברה וספקיה בעולמות ההנדסה האזרחית, הבטיחות והניהול. לימים נוספו מגמות לימוד חדשות: סביבה וקיימות, ת.מ.ר. (תת קרקע, מטר, רכבת)

את המכללה מפעיל גוף אקדמי מוכר אשר זכה במכרז להפעלתה עבורנו. בשנת 2022 זכתה הקריה האקדמית אונו במכרז להפעלת מכללת נתיבים.

נתיבי ישראל והקריה האקדמית אונו מפעילים יחד את מכללת נתיבים באמצעות מודל כלכלי מתקדם מעודד צמיחה, ושני הגופים עובדים בשיתוף פעולה מתוך תפיסת הפעלה ייחודית:

נתיבי ישראל:

- מחויבות לפיתוח ושיפור תשתיות לאומיות
- הובלה של הכלכלה והשוק יותר מ-100 שנים רצופות
- סגל המרצים - מומחים בעלי ידע פרקטי עדכני מהעשייה בישראל
- שותפים מובילי ידע מחו"ל (לדוגמה GRI, ITA)
- הטמעת גישות ניהוליות חדשניות וטכנולוגיות מתקדמות (לדוגמה BIM)



פער	בפועל 2025	יעד ל- 2025	
+187	2618	2431	משתתפים בימי עיון
-93	983	1076	משתתפים בקורסים

מעודכן ל- 31.12.25

הכשרות שבוצעו בנושאי סביבה וקיימות

- קורס GRI
- קורס ניהול פרויקטים – הרצאה בתחום אחריות תאגידית וסביבה

הנבחרת – תוכנית פיתוח לניהול הבכיר בחברת נתיבי ישראל

תחלופה של מנהלים בכירים היא אירוע מהותי בארגון, ומשפיעה על היבטים אסטרטגיים כגון תפיסת הפעלה, מיקודים וסדרי עדיפויות, וכן על היבטים ארגוניים כגון שיטות עבודה, תרבות ארגונית ומערכות יחסים.

כאשר מתחלפים מספר מנהלים בכירים בו־בזמן נוספים אתגרים ייחודיים, משום שהמערכת כולה מתערערת ונדרש לבנותה מחדש בסנכרון בין הגורמים שעדיין נמצאים בשלבי היכרות. הכנה ראויה, תכנון וחשיבה מוקדמת יקלו על התהליך עבור כל הנוגעים בדבר: המנהל, עובדיו ועמיתיו.

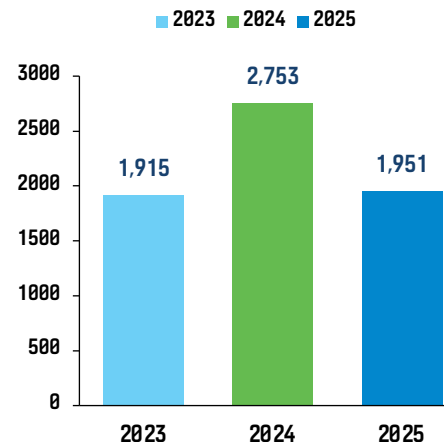
כדי ליצור שדרה ניהולית מקצועית ומחוברת למטרות החברה פיתחנו תוכנית ייעודית – הנבחרת. התוכנית קיבלה את אישור המנכ"ל וכוללת יעוץ ארגוני אישי, תוכנית כוללת להנהלה ואף פיתוח ארגוני חטיבתי.

ייעוד התוכנית לפיתוח מנהלים הוא לתרום לקידום האסטרטגיה הארגונית ומימוש היעדים של החברה באמצעות פיתוח מנהיגותה של השדרה הניהולית המובילה וחיזוק הסינרגיה ושיתוף הפעולה בין דרגי הניהול והיחידות הארגוניות.

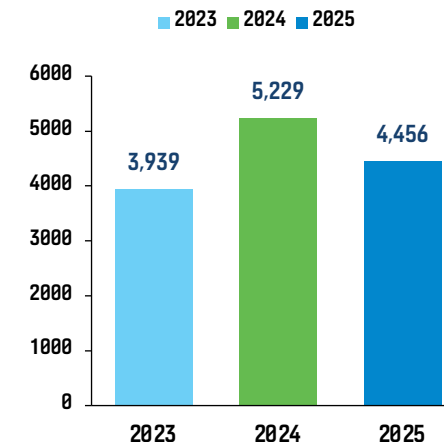
כחלק מפיתוח התוכנית, נכתבה ערכה ייעודית, הכוללת את תהליך הכניסה לתפקיד, חומרים מקצועיים וכדומה. למשתתפים בתוכנית נפתח מיני אתר בפורטל החברה, שאליו החברה מזינה את התוכניות וחומרים מקצועיים.

ב-2025 – ליווינו 6 סמנכ"לים ו-7 מנהלי אגפים

סה"כ רווחים



סה"כ הכנסות



מעודכן ל- 31.12.25

סה"כ רווחים לנתיבי ישראל 1,371,610 ₪ (62%)

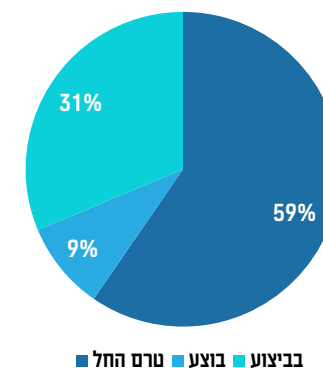


תוכניות למידה פנים-ארגוניות

סדרת הרצאות מקוונות ופרונטליות – הכר את המומחה

סדרת ההרצאות המקוונות "הכר את המומחה" היא פרויקט המשך של האגף שנועד להשפיע על כלל העובדים בנתיבי ישראל, לשפר ביצועים, לחנך לערכים בחברה הישראלית, להעשיר ידע ולשתף בהישגי חדשנות ומחקר טכנולוגי.

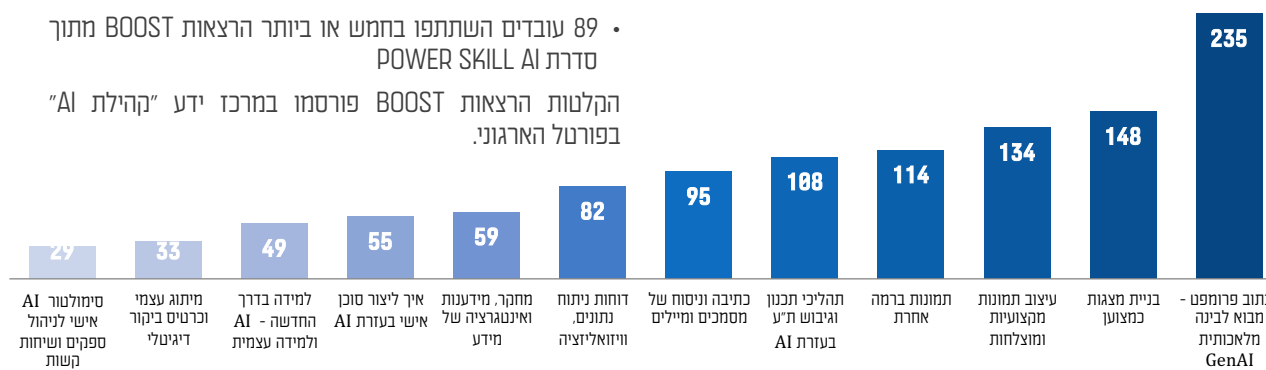
סטטוס פעולות הפחתה בכלל החברה



בשנת 2025 השתתפו בסך הכל 1,006 עובדים ומנהלים ב-20 הרצאות "הכר את המומחה" שהתקיימו במתכונת מקוונת ופרונטלית בכיתת ההדרכה המתקדמת של נתיבי ישראל. בכל הרצאה שנמשכה בין 45 ל-60 דקות השתתפו יותר מ-50 עובדים ומנהלים.

תוכנית POWER SKILL AI

סדרת הרצאות מקוונות שנועדה לשיפור אוריינות דיגיטלית, היכרות ורכישת כישורים וידע שימושי בבניה מלאכותית, השתלבה בתוכנית ייעודית POWER SKILL AI



נתוני השתתפות מרשימים:

- 1,141 עובדים ומנהלים השתתפו בהרצאות BOOST, לרבות מנהלים בכירים
- בכל הרצאה השתתפו 95 עובדים בממוצע, כמעט 20% מכלל המועסקים בנתיבי ישראל
- 89 עובדים השתתפו בחמש או ביותר הרצאות BOOST מתוך סדרת POWER SKILL AI
- הקלטות הרצאות BOOST פורסמו במרכז ידע "קהילת AI" בפורטל הארגוני.



הקמת קהילת לומדים ארגונית

בהמשך לסדרת ההרצאות והדיון הפתוח בין המשתתפים בנוגע לפוטנציאל הטמעת AI בארגון, הזדמנויות וסיכונים (לרבות סיכוני אבטחת מידע), עלה הצורך בהקמת קהילת לומדים פנים-ארגונית של משתמשי AI.

הקהילה מורכבת מעובדים המוכנים להשתמש בכישורים החדשים ולממש את הפוטנציאל בהטמעת הבינה המלאכותית בתהליכי ליבה ביחידות שלהם ובארגון כולו. הקמת הקהילה יצרה מומנטום לשינוי ארגוני והטמעת טכנולוגיה חדשנית המונעים Bottom-Up (מלמטה למעלה).

נוסף לכך היה מתווה חדש להרצאות "הכר את המומחה", לקראת אירועים וחגים, בוסט של שלוש הרצאות:

1. לקראת ציון אירועי 7 באוקטובר –
 - אות חיים
 - אור שיזף – סיפור החלמה אישי
 - אמנון זיו – קב"ט המועצה האזורית חוף אשקלון
2. לקראת חנוכה –
 - היבטים היסטוריים של חג החנוכה
 - ההיסטוריה של המכבייה
 - מחושך לאור – מורן אסולין על קבלת השבים מהשבי

כנסים מקצועיים

אגף פיתוח ארגוני, למידה וניהול ידע מוביל את הכנסים המקצועיים של החברה.

השנה, 2025, עסקנו בהפקת כנסים מקצועיים, חלקם מורכבים מאוד מבחינת ההפקה והתוכן המקצועי וכן שיתפנו את היכולות שלנו עם בעלי עניין:

15.1 – כנס רשויות

2.4 – כנס ת"ע העבודה – מחוברים לדרך יוצרים עתיד

9.11 – כנס החירום הלאומי לבטיחות בדרכים

21.7? – כנס ספקים מומחים

ניהול הידע וקשרי החוץ

אגף פיתוח ארגוני, למידה וניהול ידע בנתיבי ישראל מוביל את פיתוח ההון האנושי ואת חיזוק היכולות הארגוניות של החברה. האגף פועל לשיפור מתמיד של תהליכי העבודה, טיפוח תרבות ארגונית לומדת והטמעת כלים מקצועיים המאפשרים לעובדים לבצע את עבודתם ברמה הגבוהה ביותר. בתוך כך, מחלקת ניהול הידע וקשרי החוץ היא נדבך מרכזי בפעילות האגף: היא מחברת בין ידע פנימי לידע חיצוני, בין עובדים לבין מומחים, ובין החברה לבין גופים בארץ ובעולם. המחלקה משמשת גורם מתכלל המבטיח שהידע הארגוני יישמר, יוגש, יועבר ויתורגם לפעולה – וכך תורמת ישירות למצוינות התפעולית והמקצועית של נתיבי ישראל.

מחלקת ניהול הידע וקשרי החוץ פועלת בשלושה מישורים מרכזיים:

1. ניהול מערך הידע הארגוני
 2. הפצת ידע ותקשורת פנים-ארגונית
 3. קידום קשרי חוץ ושיתופי פעולה בין-לאומיים.
- המחלקה היא גשר בין הידע המצטבר בחברה לבין הידע המתפתח בענף תשתיות הדרכים בארץ ובעולם. היא אחראית הן ליבוא ידע חדש – תהליכים, טכנולוגיות, רגולציות וחדשנות – והן ליצוא ידע מקצועי של מומחי נתיבי ישראל, המבוסס על ניסיון רב-שנים בפרויקטים מורכבים.

ניהול ידע ארגוני

המחלקה מובילה מגוון רחב של תהליכים שמטרתם לשמר, להנגיש ולפתח את הידע הארגוני:

שימור והעברת ידע

- **תיקי פרישה:** לכל עובד העוזב את החברה או פורש לגמלאות נבנה תיק פרישה מקיף, הכולל ידע סמוי וגלוי, תובנות מקצועיות, תהליכי עבודה ולקחים. התיק מועבר למחליפו ומבטיח המשכיות מקצועית.
- **תיקי קליטה דיגיטליים:** לכל עובד חדש נבנה תיק קליטה הכולל את תיק הפרישה של קודמו, נהלים רלוונטיים, מדריך לעובד חדש, טיפים מעובדי האגף וחומרי רקע על החברה.



שיתוף ידע בין יחידות

- **מפגשי שיתוף ידע בין אגפים:** מפגשים ייעודיים שבהם עובדים ומנהלים משתפים ידע מקצועי, מצמצמים פערים ומחזקים את ממשקי העבודה.
- **ימי לימוד מקצועיים שנתיים:** ימי למידה להשלמת פערי ידע, בהשתתפות מומחים מתוך החברה ומחוצה לה, לשמירה על רמת כשירות מקצועית גבוהה.
- **ליווי פורומים מקצועיים:** סיוע בהקמת פורומים לשיתוף ידע עם גופים ציבוריים וחברות ממשלתיות מקבילות.

איסוף וניתוח ידע

- **סקרים, מחקרים וקבוצות מיקוד:** ביצוע מחקרים בקרב עובדים, ספקים והציבור הרחב לצורך חיזוק הידע הארגוני וקבלת החלטות מבוססות נתונים.
- **סקרי ספרות ומידענות:** איתור מידע מקצועי מהימן ועדכני מהארץ ומהעולם בנושאים רלוונטיים לעובדי החברה.

תמיכה בתוכן מקצועי

- **ניהול מרכזי ידע לפרויקטים:** תחזוקה שוטפת של מרכזי ידע המאגדים מסמכים וידע מצטבר מפרויקטים שונים. מרכזים אלה משמשים בסיס לפיתוח קורסים מקצועיים במכללת נתיבי.
- **תרגום ועריכת תוכן:** אחריות על מערך התרגומים ועריכת מסמכים מקצועיים ולשוניים.

תקשורת פנים-ארגונית ומחברות ארגונית:

התקשורת הפנים-ארגונית בחברה מנוהלת בעיקר באמצעות הפורטל הארגוני וכן באמצעות תקשורת לעובדים באמצעות הדואר האלקטרוני. בפורטל הארגוני מועלות לאורך כל השנה כתבות: אירועים לאומיים וחגים, משמעותם וקישורם להוויה הישראלית העכשווית, כתבות לגבי אירועי חברה מקצועיים ואירועי רווחה וגיבוש עובדים, הרחבה ועדכון העובדים לגבי פרויקטים המתנהלים בחברה ואבני דרך משמעותיות בעניין פרויקטים אלה. פרויקט מיוחד של עובדי החברה נקרא "תעביר את זה הלאה". בפרויקט זה מדי חודש בחודשו עובד משבח עובד מחטיבה אחרת בחברה על עבודתו המקצועית. יתר על כן, מדי רבעון ברבעון נכתב בפורטל החברה ערך מיוחד – "ערך רבעוני" המפרט סוגיה מסוימת בנושא סביבתי רלוונטי וכן "ערך רבעוני" בנושא אתיקה, המתייחס לקוד האתי של החברה ודן בסוגיה אתית הרלוונטית לעובדים.

סביבה

- 28.06.25 היכרות עם חוק הפחמן בישראל והשלכותיו
- 26.06.25 שינויים קלים ואתגרים בכבישים – שריפות שיטפונות והצפות
- 21.09.25 פרסום דוח אחריות תאגידית
- 23.10.25 קיימות – הדרך הירוקה של נתיבי ישראל (פירוט לגבי דוח אחריות תאגידית)

אתיקה

- 28.05.25 הקוד האתי בנתיבי ישראל – העקרונות שמובילים אותנו קדימה
- 29.05.25 על הקשר שבין אתיקה ובין אחריות תאגידית
- 04.09.25 אתיקה ארגונית כמנוע לפרודוקטיביות: הדרך של נתיבי ישראל
- 12.01.26 אתיקה בנתיבי ישראל – הרצאה מאת אפרת חיימוביץ
- מלבד הכתבות בפורטל, המחלקה מבצעת קמפיינים ארגוניים נרחבים יותר באמצעות ערוצי התקשורת הפנים-ארגוניים השונים בנושאים: מודעות לאבטחת מידע, חירום, נהיגה בטוחה, ביטחון, בטיחות מפעלים, מניעת הטרדה מינית ועוד.

קשרי חוץ מקצועיים

בשנת 2025 הפכה הזירה הבין-לאומית מורכבת יותר. במצב מאתגר זה בחרנו באסטרטגיה של חיזוק וטיפול יחסים עם קהילות מומחים ומהנדסי תשתיות תחבורה. התמקדנו בהנהלה בכירה בעלת השפעה, זיהינו וניצלנו הזדמנויות, ושמרנו על נוכחות איכותית בזירה הבין-לאומית:

שיתוף פעולה עם FEHRL – פורום מכוני מחקר דרכים האירופי

- **עדי גמליאל,** סמנכ"ל חדשנות, אסטרטגיה ו-ESG, נבחר לחבר דירקטוריון ב-FEHRL לראשונה בהיסטוריה הארוכה של החברות בארגון.
- צירפנו מומחים נוספים לקבוצות עבודה וקהילות חוקרים ב-FEHRL בתחומי איכות הסביבה, בטיחות וטכנולוגיות מתקדמות, כדי לקדם השתתפות במאגדי מחקר ובמענה לקולות קוראים של תוכנית Horizon Europe בשנים הקרובות.
- מהנדס החומרים של אגף מחקר ופיתוח הצטרף ליוזמה לשיתוף ידע בתחום מחזור אספלט קר: COLD ASPHALT RECYCLING
- פרסמנו מאמר מקצועי בכתב העת FIRM FEHRL 2025
- **שיתופי פעולה בין-לאומיים נוספים:**
- **האיגוד העולמי למנהור (ITA)** – נתיבי ישראל ממשיכה להעמיק את החברות ושיתוף הפעולה. צחי גורה, סמנכ"ל תשתיות רכבת, משמש נציג לאומי בקונגרס העולמי למנהור.
- **ארגון בין-לאומי לדיווח אחריות תאגידית – (GRI)** מכללת נתיבים ביססה שותפות הדרכתית עם הארגון. מחזור שלישי של קורס דיווח ESG בהתאם לתקן GRI 2021 התקיים בנובמבר 2025, בהשתתפות מרצים ומומחים ישראלים הפועלים ברחבי העולם: בלגיה, ארה"ב, צרפת ואוסטרליה.
- **קורס TRANSCAD** (מודלי תחבורה) בהנחיית מומחה אמריקאי.



ההון האנושי – הפסיפס שמרכיב את הדרך

מקצועיות

חברת נתיבי ישראל משקיעה משאבים רבים לפיתוחם המקצועי והאישי של עובדיה ומנהליה: הכשרת עובדים ומנהלים במקצועות הליבה ובמיומנויות ניהול⁷¹. העצמת עובדים ומנהלים היא אחת מאבני היסוד לפיתוח החברה ולהיותה חברה מובילה בכל תחומי הידע והעשייה. חברת נתיבי ישראל מקדמת תהליכים לשיפור מיומנות העובדים⁷² ופיתוח ערוצי תקשורת, המאפשרים לעובדים נגישות למידע הנוגע לפעילותה, בכל תחומי העשייה, תוך שקיפות מרבית⁷³.

אגף משאבי אנוש בחברת נתיבי ישראל הוא נדבך מרכזי בפעילות הארגונית ובהובלת תרבות ארגונית מבוססת ערכים, מצוינות, שוויון והון אנושי איכותי. האגף אמון על ניהול מחזור חיי העובד בארגון – משלב הגיוס, דרך קליטה, פיתוח מקצועי וניהולי, ועד סיום העסקה. במסגרת תפקידו האגף פועל לקידום סביבת עבודה תומכת, מגוונת ובטוחה, תוך שמירה על זכויות העובדים, חיזוק תחושת השייכות, טיפוח ההון האנושי ויצירת הזדמנויות לצמיחה אישית וארגונית.



מטרות האו"ם: 8.5 10.4 10.3 5.5

בשנת 2025 חברת נתיבי ישראל מעסיקה 508 עובדים⁶⁷ נתיבי ישראל מכירה בזכותם של העובדים להתארגנות, התאגדות וניהול משא ומתן קולקטיבי ואף פועלת בשיתוף פעולה מלא עם נציגי העובדים בכל סוגיה. החברה פועלת למנות דירקטורים מטעם עובדי החברה לדירקטוריון בהתאם להנחיות רשות החברות הממשלתיות.⁶⁸

עובדי חברת נתיבי ישראל מועסקים בהסכם קיבוצי⁶⁹ אשר מתחדש בכל שלוש שנים ואשר חודש בשנת 2025. את העובדים מייצג ועד אשר נבחר בבחירות דמוקרטיות אחת לשלוש שנים. בוועד שבעה נציגים מארבעה סקטורים – מהנדסים, הנדסאים/טכנאים, אקדמאים, מנהלי. במסגרת יחסי עבודה יש התייחסות לקיום יחסי עבודה תקינים עם ארגון עובדים והיוועצות עם נציגיו בכל החלטה שיכולה להשפיע על תנאי העבודה של העובדים, לרבות פיטורי עובדים. בשיתוף הסתדרות העובדים, הגוף שבו בחרו העובדים להתאגד תחתיו, ועד העובדים והנהלת החברה עתיד להיחתם הסכם עבודה חדש במהלך שנת 2025.⁷⁰

שיתופי פעולה חטיבתיים:

הידעת – משפטי מידע על תחנות אוטובוסים

מרחב המרכז, בחטיבת התפעול והאחזקה, יזם פרויקט – שדרוג נראות תחנות האוטובוסים, באמצעות הדבקת מדבקות ענק, שימנעו השחתה וכתיבת גרפיטי:

- הגברת המודעות לחשיבות הניקיון והאסתטיקה ושמירה על הרכוש בצידי הדרך
- הפצת ידע לציבור בנושא כבישים ותשתיות בכלל ונתיבי ישראל בפרט
- קידום השימוש בתחבורה ציבורית



AI לגמלאי החברה

החברה, כחלק מהקשר עם הגמלאים, קיימה סדרת הרצאות בזום לגמלאי החברה – יוזמה שתשרת את הגמלאים ביצירת שגרה, חיבור ועניין עם בני המשפחה ובהשתלבות בקדמה.

⁷³ 404-1 הדרכה והכשרה

⁶⁷ 102-8 מידע על עובדי הארגון ועובדים אחרים
⁷¹ 401-1 הדרכה והכשרה
⁷² 404-2 שיפור מיומנות

⁶⁷ 102-8 מידע על עובדי הארגון ועובדים אחרים
⁶⁸ 407-1 חופש ההתאגדות
⁶⁹ 102-41 הסכמים קיבוציים



אגף משאבי אנוש הוא שותף אסטרטגי בהנעת הצמיחה וההצלחה של החברה, תוך הקפדה על רווחת העובדים ופיתוחם המקצועי והאישי.

בנתיבי ישראל אנו רואים בעובדינו את נכס החברה החשוב ביותר ואת הכוח המניע של הצלחתנו. אנו מאמינים כי יצירת סביבת עבודה מעצימה, הוגנת ומכילה היא יסוד מהותי לא רק להצלחה העסקית, אלא גם לאחריותנו החברתית כמעסיק מוביל במשק הישראלי.

מחויבותנו לעובדינו באה לידי ביטוי במגוון תחומים: אנו פועלים ליצירת הזדמנויות שוות לכלל העובדים ללא הבדל מין, גיל, דת, מוצא אתני או מגבלה גופנית. אנו מקדמים תרבות של גיוון והכללה המעשירה את הארגון ומאפשרת לכל עובד ועובדת להגשים את הפוטנציאל האישי והמקצועי.

החברה משקיעה משאבים משמעותיים ברווחת העובדים – מתנאי עבודה, דרך תוכניות פיתוח וקידום מקצועי, ועד לתמיכה באיזון עבודה-חיים בריא.

במסגרת זו בחברה גם מקפידים על יצירת מקום עבודה בטוח ותומך, המעודד חדשנות, למידה מתמדת ושיתוף פעולה. בחברה מאמינים כי כאשר העובדים מרגישים מוערכים, נתמכים ומאותגרים, הם הופכים לשותפים אמיתיים במשימה הלאומית שלנו לפיתוח ותחזוקה של תשתיות הדרכים במדינת ישראל.

הנתונים והיזומות המוצגים בפרק זה משקפים את המאמצים המתמשכים שלנו ליצור סביבת עבודה מתקדמת ואחראית, שהיא מקור גאווה עבור עובדינו ודוגמה לחיקוי עבור ארגונים נוספים במשק.

מדיניות העסקה

עסקה הוגנת – חברת נתיבי ישראל מקפידה על שמירת זכויות האדם וצנעת הפרט בקרב כלל עובדיה, תוך שמירת כבוד והוגנות כלפי כל עובד באשר הוא. החברה תפעל ותעודד את העובדים להשגת איזון בין חיי עבודה ומשפחה. בחברה מקפידים על העסקה הוגנת, שומרים על זכויות העובדים כנדרש על פי חוק והסכמים. בחברה מעודדים את העובדים ליוזמות חדשות, מקוריות ויצירתיות לטובת החברה, ולצורך השגת מטרותיה ויעדיה. כמו כן, הנהלת החברה מתחייבת לבצע פעילותה מתוך הבנת הצרכים של העובדים ולקיים עימם תקשורת שוטפת, לצורך תיאום ציפיות ובניית ערוצי תקשורת אפקטיביים. נכון לשנת 2017, השכר הנמוך ביותר המשולם בחברת נתיבי ישראל גבוה בכ־38 אחוז משכר המינימום בישראל.

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

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

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

דוגמה אישית – חברת נתיבי ישראל מאמינה ביכולת של מנהליה ועובדיה לבטא במעשים ובהתנהגויות את ערכי החברה. אחד ממרכיבי קוד ההתנהגות האישית הוא מרכיב הלבוש. אנו מאמינים כי לבוש הולם משדר מקצועיות, תפיסה רצינית של מקום העבודה, אך מעל לכול הוא משרת את ערך הכבוד לזולת ותורם לסביבת עבודה נעימה. כמו כן, החברה מקדמת בדרכים שונות ומוקירה התנהגות חברית, קולגיאלית ואחראית בין עמיתים לעבודה.

מענה הוליסטי לעובד בכל שלביו בארגון – כדי לתת לעובדים מענה כולל במסגרת שלביו השונים בארגון, מקליטה ועד פרישה, מקדמת החברה באופן סדיר תהליך קליטה, תוכנית מעברים לפורשים, ייעוץ פנסיוני וביטוחי פרט, תהליך הערכת עובדים אנושי ומקצועי, תגמול ותמריץ.

חיזוק תחושת השייכות – בחברת נתיבי ישראל שואפים לחזק את תחושת השייכות של העובדים ולשם כך מממשים תוכנית אירועים שנתית ומגוונת לכלל העובדים ובני משפחותיהם.



משוב והערכת עובדים ככלי לעידוד מצוינות⁷⁴ – כחלק מתפיסת הפיתוח והקידום של העובדים, נתיבי ישראל מייחסת חשיבות למתן משוב והערכה על ביצועי העובדים ומקיימת תהליך שנתי של הערכת ביצועים. במסגרת ההסכם עם ועד העובדים כל עובד מקבל משוב ממנהליו. שיחת המשוב היא הזדמנות להעריך את ביצועי העובד האישיים והמקצועיים בששת החודשים שחלפו ולהגדיר ציפיות ויעדים לששת החודשים הבאים. בשיחת המשוב העובד מוזמן להעלות בעיות או להבהיר הבהרות בנושאים מקצועיים, ולפרט את ציפיותיו וצרכיו ממנהליו הישירים או העקיפים.

בשנת 2025 קיבלו 100% מעובדי החברה הערכה של ביצועיהם במשוב מובנה בשיחה או בפגישה אישית (לפחות פעם אחת).

הסכם קיבוצי⁷⁵ – ביום 24 ביולי 2025 נחתם הסכם קיבוצי חדש בין הנהלת החברה ובין הסתדרות העובדים, הסכם שבגיבושו היו שותפים גם הממונה על השכר במשרד אוצר וכן ועד העובדים של החברה. ההסכם יוביל לשיפור משמעותי ברווחת העובדים ובביטחונם התעסוקתי, ויביא בשורה אמיתית לעתיד החברה. ההסכם הוא סימן לעוצמת השותפות ולמחויבות להמשך להיות חברת התשתיות המובילה במדינה. זו גם הזדמנות לבנות עתיד טוב יותר עבור כל העובדים והעובדות. העלות שנכללה, במסגרת עלות השכר לתקופת הדוח בגין ההסכם הקיבוצי, הסתכמה בכ־6 מיליון שקל.

יתרונות ההסכם:

שימור חוסן כלכלי ותגמול הוגן

ההסכם החדש נותן מענה מקיף לשחיקת השכר בשוק העבודה ומבטיח לעובדים ביטחון כלכלי לאורך זמן. הוא כולל מנגנון של תוספות שכר קבועות (שקליות ואחוזיות) המוטמעות בבסיס השכר הפנסיוני, לצד מענקי חתימה מיוחדים המביעים הוקרה על מסירות העובדים ועל תרומתם להישגי החברה.

טיפוח תרבות של מצוינות וביצועים

אנו מאמינים במתן תגמול דיפרנציאלי המשקף את איכות הביצועים האישיים. ההסכם החדש מרחיב משמעותית את מנגנון "מענקי המצוינות" ומאפשר ליותר עובדים ליהנות מתגמול על הישגים יוצאי דופן. נוסף על כך הטמענו מודל "קידום אישי" המבוסס על תהליך משוב שנתי סדור, המבטיח כי ההתקדמות המקצועית של העובד תהיה מסונכרנת עם עמידתו ביעדים.

שיפור באיזון בית-עבודה וגמישות תפעולית

כחלק מהתפיסה המודרנית של רווחת העובד, ההסכם מאמץ סטנדרטים חדשים של גמישות ופנאי:

קיצור שבוע העבודה: הענקת זמן פנאי נוסף לעובדים באמצעות קיצור שעות העבודה השבועיות.

גמישות בשעות ההגעה: מתן אפשרות לעובדים לנהל את יום העבודה שלהם בצורה גמישה יותר, תוך התאמה לצרכים האישיים והמשפחתיים.

סופי שבוע ארוכים וימי פגרה: יצירת הפוגות יזומות במהלך השנה (ימי "גשר" ומועדים מיוחדים) המאפשרות לעובדים הטענת מצברים ואיזון נכון בין חיי העבודה לחיים הפרטיים.

אופק מקצועי ומסלולי קידום

ההסכם יוצר מסלול ברור לצמיחה מקצועית בתוך הארגון. שדרגנו את מבנה הדרגות בחברה כדי לאפשר "אופק קידום" רחב יותר לדרגים המקצועיים והניהוליים כאחד. בין היתר נקבע מנגנון שדרוג אוטומטי לעובדים בעלי ותק, המבטיח מעבר למעמד מקצועי בכיר יותר ללא חסמים ביורוקרטיים.

השקעה ברווחה ובחוסן ארגוני

הסדרנו והרחבנו את תקציבי הרווחה של החברה, מה שמאפשר לנו להעניק לעובדים מעטפת רחבה של פעילויות העשרה, אירועי חברה והטבות נוספות המשפרות את חוויית העובד ואת תחושת השייכות לארגון.

• תוכנית אורח חיים בריא

בשנת 2025 יצאה לדרך תוכנית אורח חיים בריא כחלק ממאמץ רחב להטמיע תרבות ארגונית בריאה ומיטיבה. יום ההשקה שהתקיים בחודש פברואר הביא חוויה עשירה של בריאות ורווחה: דוכני מזון בריא, סדנת מוביליטי, בדיקות ראייה, בדיקות כירורג שד ועיסויים מרגיעים. אחד המרכיבים המרכזיים היה ייעוץ אישי בתזונה וכושר: אפשרות לקבל כלים מותאמים אישית ולבנות תוכנית שמקדמת אורח חיים בריא.

בהמשך השנה הושקה תוכנית הליווי "נתיב לבריאות" – מסלול בן 12 שבועות שנבנה עבור עובדי החברה. לצידו קיימה החברה:

- ימי בדיקות עור
- הרצאה על התגוננות מנזקי השמש
- יום ריטריט וולנס שכלל סאונד הילינג, אמבטיית קרח ועמדות כיבוד בריא.
- בנובמבר נערך יום "סתיו בריא" עם דגש על תזונה מחממת ובדיקות מדדים.
- עידוד הספורט בקרב עובדי החברה הוא נדבך חשוב ששמנו עליו דגש השנה.

כחלק מהנצחת בתו של עובד החברה ארז פרייס, ראש מנהלת מסילות בחטיבה הרכבתית, קידמה החברה מרוץ לזכרה של בתו נועה פרייס ז"ל שנפלה ב־7 באוקטובר 2023 בעת שירותה בבסיס נחל עוז. המקצה יצא למסלול בפארק הלאומי ברמת גן בהשתתפות כ־70 מעובדי החברה.



עושים ספורט

בחברה קבוצות ספורט פעילות בליגה למקומות העבודה – כדורשת נשים, כדורסל גברים וטניס שולחן. קבוצות הספורט מלוות במאמנים מקצועיים, משתתפות במשחקים מול חברות אחרות ונושאות גביעים עם הישגים מרשימים. מדי שנה בשנה הקבוצות משתתפות במשחקי הספורטיאדה באילת עם מועדון הספורט הפועל תל אביב.

ביטוחים ופנסיה

כחלק מתוכנית הרווחה ומעטפת בריאות לפרט החברה מאפשרת הצטרפות של העובדים ובני משפחותיהם לביטוח בריאות קולקטיבי של חברת "איילון" וביטוח שיניים של חברת "הראל" במחירים מסובסדים וכיסויים אטרקטיביים (צירוף עובדים לביטוח השיניים במימון מלא של המעסיק). במסגרת זאת מתקיימות הדרכות רענון עיתיות על ידי יועץ ביטוחי הבריאות, שבהן הוא מציג לעובדים את עיקרי הפוליסות והכיסויים. כחלק ממעטפת הטיפול בעובד וברווחתו, החברה מאפשרת לעובדים פגישת ייעוץ פנסיוני עם יועץ מומחה ובלתי תלוי. מדובר בהטבה משמעותית לעובדים במהלך חייהם בחברה, ובעיקר לקראת גיל פרישה לגמלאות, שכן מדובר בפגישות מקצועיות ומקיפות הכוללות ייעוץ אישי בהתאם לתיק הפנסיוני של כל עובד ועובד במימון מלא של החברה.

קייטנטי

במסגרת מחויבותה של החברה לרווחת העובדים ולאיוון בין חיי עבודה למשפחה, הופעלה בשנת 2025 תוכנית קייטנות קיץ ייעודית לילדי העובדות והעובדים. את הקייטנות הפעילה חברת Kids&Fun בעלת ניסיון עשיר בתחום ההפעלות החינוכיות והקייטנות, המתמקדת בלמידה מבוססת חוויה, יצירתיות ופעילויות מותאמות גיל.

התוכנית כללה שילוב של מגוון פעילויות איכותיות בתחומי טכנולוגיה, חשיבה יצירתית ומשחק, תוך התאמה לצורכי הילדים ולמאפייני הדור הצעיר. הקייטנה הופעלה בשני מחזורים במהלך חודש אוגוסט, מתוך רצון לאפשר גמישות מרבית לעובדים.





ההון האנושי במספרים

תתי־קבוצת עובדים	זכר	נקבה	בסך הכול
מהנדס מנוסה	34	11	45
פעיל הסכם קיבוצי	109	213	322
פעיל חוזה אישי	93	46	139
פעיל משרת אמון	1	1	2
בסך הכול	237	271	508

ה. קיבוצי (כולל: מהנדסה מנוסה, פעיל-הסכם קיבוצי)		
פעיל חוזה אישי (כולל משרת אמון)	מספר	אחוז
	367	72%
	141	27%
	מספר	אחוז
	28%	

גברים	
מספר	אחוז
237	47%
נשים	
מספר	אחוז
271	53%

ותק עובד נוסחה	סה"כ	מספר	אחוז
2-0	111	111	22%
4-2	55		
6-4	44		
8-6	46		
10-8	49		
12-10	31		
14-12	27		
16-14	23	203	40%
18-16	25		
20-18	47		
22-20	50		
סכום כולל	508		
גיל ממוצע		46.41879	

השכלה	מספר	אחוז
בעלי השכלה גבוהה	445	88%
בעלי השכלה תיכונית	63	12%
מהנדסים אזרחיים	116	23%



העסקה במספרים:

פילוח עובדי החברה				2024		2025	
				גברים	נשים	סך הכול	גברים
				נשים	גברים	סה"כ	נשים
מספר עובדים בחברה				231	257	488	271
עובדים קבועים				231	255	486	271
עובדים זמניים				0	2	2	0
עובדים בחופשה ללא תשלום				1	0	1	0
עובדים במשרה חלקית				0	3	3	5
עובדים במשרה מלאה				230	254	484	266
עובדים בחטיבת כספים				9	30	39	33
עובדים בחטיבת הנדסה ופיתוח				60	65	125	68
עובדים בחטיבת משאבים ומנהל				21	21	42	21
עובדים בחטיבת חוזים והתקשרויות				18	53	71	52
עובדים בחטיבת PPP				4	6	10	7
עובדים בחטיבת תשתיות רכבת				15	5	20	7
עובדים בלשכה משפטית				4	15	19	15
עובדים במטה מנכ"ל + דירקטוריון				9	9	18	13
עובדים במטה ותכנון (מטה ודוברות)				15	16	31	14
עובדים בחטיבת חדשנות הסברה ואחריות תאגידית				5	3	8	4
עובדים בחטיבת תפעול ואחזקה				71	34	105	37
מספר עובדים מרחב דרום				7	4	11	3
מספר עובדים מרחב יו"ש				6	3	9	4
מספר עובדים מרחב מרכז				6	5	11	4
מספר עובדים מרחב צפון				10	3	13	3
מספר עובדים שהצטרפו				27	33	60	30
ממוצע גיל עובדים שהצטרפו				37	37	37	38
מספר עובדים שעזבו				23	21	44	16
ממוצע גיל עובדים שעזבו				50	49	50	43
מספר עובדים שפוטרו				0	2	2	0
מספר עובדים שפוטרו על רקע שחיתות/איו אתיקה				0	0	0	0
ממוצע גיל עובדים שפוטרו				0	39	39	0

סוג הסכם/חוזת העסקה					
2025			2024		
סה"כ	נשים	גברים	סה"כ	נשים	גברים
367	224	143	352	212	140
141	47	94	136	45	91
עובדים בהעסקה בהסכם קיבוצי					
עובדים בהעסקה בחוזה אישי					
היעדרויות					
2025			2024		
סה"כ	נשים	גברים	סה"כ	נשים	גברים
7053	4250	2803	6,266	4,044	2,222
2	0	2	4	1	3
1	0	1	0		
ימי היעדרות בגין מחלה					
כמות תאונות העבודה בגין העובדים בשנת הפעילות					
מקרי מוות בקרב עובדי החברה במסגרת עבודתם					
עובדים חולים במחלות קשות / הנחיית רופא תעסוקתי5מתוכם **					
פילוח עובדים לפי השכלה					
2025			2024		
סה"כ	נשים	גברים	סה"כ	נשים	גברים
157	45	112	159	44	115
288	181	107	267	169	98
179	80	99	170	76	94
63	45	18	62	44	18
עובדים בעלי תואר אקדמי בהנדסה					
עובדים בעלי תואר אקדמי כלשהו (פרט להנדסה)					
עובדים בעלי תואר שני					
עובדים ללא לימודים אקדמיים					
חופשות לידה					
2025			2024		
סה"כ	נשים	גברים	סה"כ	נשים	גברים
13	12	1	17	17	0
9	9	0	122	103	19
	100%	100%	100%	100%	0
מספר עובדים/ות שחזרו מחופשת לידה					
מספר עובדים/ות במשרת אם					
שיעור הנשים שחזרו מחופשת לידה למשרתן					
העסקת עובדים לפי גיל ומגדר					
2025			2024		
סה"כ	נשים	גברים	סה"כ	נשים	גברים
13	9	4	13	6	7
314	178	136	311	174	137
181	84	97	164	77	87
עד גיל 30					
50-30					
מעל 50					



עובדים לפי תפקיד ומגדר					
2025			2024		
סה"כ	נשים	גברים	סה"כ	נשים	גברים
8	6	2	13	11	2
49	43	6	42	33	9
107	83	24	109	85	24
78	44	34	68	36	32
127	49	78	120	47	73
76	25	51	77	25	52
50	19	31	45	17	28
להשלים	מקרה	ביקשתי	2	1	1
11	2	9	10	2	8

פקיד = עובד מקצועי
רכז
ממונה
מנהל תחום
מנהל מחלקה
סגן מנהל אגף
מנהל אגף
משנה סמנכ"ל
סמנכ"ל

העסקת עובדים לפי ותק					
2025			2024		
סה"כ	נשים	גברים	סה"כ	נשים	גברים
58	30	28	63	34	29
133	69	64	112	52	60
127	64	63	120	55	65

מספר עובדים עד ותק של שנה
מספר עובדים עם ותק של 1-5 שנים
מספר עובדים עם ותק של 5-10 שנים

2025			2024		
סה"כ	נשים	גברים	סה"כ	נשים	גברים
48	24	24	63	37	26
10%	5%	5%	13%	8%	5%

מספר קידומים פנימיים
שיעור קידומים בתוך הארגון

הערכה אישית					
2025			2024		
סה"כ	נשים	גברים	סה"כ	נשים	גברים
472	254	218	456	242	214
100%	54%	46%	97%	53%	44%

מספר העובדים שקיבלו הערכה אישית על ביצועיהם ו/או משוב מובנה בשיחה/פגישה אישית (לפחות פעם אחת) בשנה החולפת
שיעור העובדים שקיבלו הערכה אישית על ביצועיהם או משוב מובנה בשיחה/פגישה אישית (לפחות פעם אחת) בשנה החולפת



יעדי החברה

מס"ד	המדד	משקל יחסי	יעד מקסימום		יעד מינימום	עמידה ביעדים בשנים קודמות	מקור מדידה נורמטיבי	סטטוס עמידה ביעד דצמבר 2025
			100-	70-				
1	אוכלוסיית גיוון	2%	11.5%	10%		בשנים 2021-2022 אופן מדידה הוגדר בצורה שונה	שיעור אוכלוסיות גיוון בחברה (אוכלוסיית גיוון - חרדים, ישראלים יוצאי אתיופיה, בני העדה הדרוזית, האוכלוסיית הערבית, אנשים עם מוגבלות)	13% (67 מתוך 508)
						2023 - 8.7%		
						2024 - 12%		
2	נשים בתפקידי ניהול	2%	34.3%	33%		2021 - 25%	שיעור נשים מסך עובדים בתפקידי ניהול בדרגת מנהל אגף ומעלה	35% (22 מתוך 63)
						2022 - 29%		
						2023 - 30%		
						2024 - 34%		
3	אוכלוסיית נכי צה"ל	1%	לפחות עובד אחד			2024 - 0	גיוס לפחות עובד אחד בשנה הרלוונטית	2% (1 מתוך 60 גיוסים)



מס'ד	המדד	משקל יחסי	יעד מקסימום (100)	יעד מינימום (70)	עמידה ביעדים בשנים קודמות	מקור מדידה נורמטיבי	סטטוס עמידה ביעד דצמבר 2025
1	מימוש תוכנית רווחה שנתית	25%	100%	70%	יעד חדש	מימוש תוכנית ותקציב מעודכנים מאושרים	100% ביצוע כל פעילויות הרווחה בוצעו על פי תכנון
2	ארגון בריא - תוכנית חדשה לרווחות העובדים	15%	4	2	יעד חדש	מספר אירועים במסגרת התוכנית שבוצעו בפועל	100% - יום שיא ב-6/2/25 + 12 מפגשים של תוכנית ליווי אורח חיים בריא + יום וולנס ב-7/8/25 + יום סתיו בריא ב-13/11/25
3	משך תהליכי גיוס מכרזים חיצוניים (הסכם קיבוצי וסגני מנהלי אגפים)	20%	30 ימי עבודה בממוצע	38 ימי עבודה בממוצע	28.7 - 2021 28.8 - 2022 28 - 2023	ימי עבודה מפרסום המכרז ועד להחלטת ועדה לבחירת זוכה	26 ימים
4	גיוון תעסוקתי - קידום נשים לתפקידי ניהול	20%	35%	30%	32% - 2021 34% - 2022 32% - 2023	אחוז איוש נשים מדרגת מנהל מחלקה ומעלה	36% (96 מתוך 264)
5	מערכת לקליטת עובד	10%	ספטמבר	נובמבר	יעד חדש	מסמך דרישות מאושר ע"י מנהלת אגף משאבי אנוש ונציג אגף מערכות מידע, בכפוף לתוכנית עבודה של אגף מערכות מידע	100% ביצוע המסמך אושר ב-2/7/25
6	אישור חשבונות במועד	10%	98%	70%	יעד חדש	אישור חשבונות ספקי האגף בתחנה של הגורמים המקצועיים וביחס למועד התשלום	100% עמידה ביעד - אין חשבונות בחריגה



שיעור אוכלוסיית גיוון:

שיעור אוכלוסיות הגיוון בחברה עומד כיום על 13% מקרב כלל העובדים, גבוה מהיעד שנקבע על 11.5%.

פילוח אוכלוסיות הגיוון

אחוז מכלל העובדים		13%
כמות		אחוז
יוצאי אתיופיה	8	0%
עדה דרוזית	5	7%
מגזר ערבי	16	24%
עובדים עם מוגבלות	22	33%
אוכלוסיה חרדית	15	22%
נכי צה"ל	1	1%
67		
נכי צה"ל	1	2%
סה"כ גיוסים בחברה	58	

קידום נשים:

נכון לסוף שנת 2025 53% מכלל עובדי החברה הן נשים. בשנת 2025 הגדירה החברה יעד של 34.3% נשים בדרגות ניהול אגף ומעלה. בפועל עמד היעד לשנה זו על 35%, שתיים מתוכן בדרגת סמנכ"ל.

כמו כן התווספה מדידה שנתית של נשים בדרגי ניהול ביניים מדרג מנהלת מחלקה מתוך הבנה שהגדלת היקף הנשים בתפקידי הניהול תוביל לעליה עתידית בשיעור הנשים בתפקידים בכירים.

נשים בחברה

סכום כולל	זכר	נקבה	סכום כולל	אחוז מכלל החברה
237	271	508	53%	
נשים בדרגות ניהול ברמת מנהל אגף ומעלה				
63				22
סה"כ הנהלה מרמת מנהל אגף ומעלה				
35%				אחוז נשים בדרגת ניהול



להלן סיכום ניתוח פערי שכר בפילוח רמת משרה עד סגן מנהל אגף 2025

דרג	היקף עובדים בדרג	שכר			אחוז נשים	אחוז גברים
		שכר גברים	שכר נשים	פער באחוזים*		
סגן מנהל אגף	77	28,937	29,436	1.70%	32.50%	68%
מנהל מחלקה	125	21,436	22,413	4.36%	38.40%	62%
מנהל תחום	81	20,480	20,861	1.83%	54.30%	46%
ממונה	106	16,955	16,923	-0.19%	79.20%	21%
*** רכז+ עובד מקצועי	57	12,355	11,762	-5.04%	87.70%	12%



בלב הדרך: מחויבותנו לקהילה ולדור העתיד

מנטורינג בתעסוקה - "בנתיב שלך":

מנטורינג וליווי תעסוקתי בשת"פ "תעסוקה שווה" עם משרד העבודה ואגף השיקום ממשרד הביטחון:

מנהלים בחברה ליוו במשך כחצי שנה פצועי צה"ל ואנשים עם מוגבלות, כדי לסייע להם להשתלב בשוק העבודה ולפתח עצמאות תעסוקתית, ולקבל הכוונה מקצועית לזיהוי מסלול קריירה מתאים והכנת פעולה אישית.

הפרויקט מביא איתו פיתוח מיומנות, חשיבה ולמידה וכלים לשיפור ההתמודדות עם אתגרים. מתקיימת סדנה לכתובת קורות חיים ולהבלטת הכישורים. כמו כן מתבצעת הכנה לראיונות עבודה ונלמדות טכניקות להתמודדות מוצלחת עם ראיונות בוועדת קבלה ובמרכזי הערכה.

המשתתפים התארחו בחברה ושמעו על תהליכי הגיוס וההשתלבות של אנשים עם מוגבלות בארגון.



רחשי לב:

- נתיבי ישראל גאה לשתף פעולה עם עמותת "רחשי לב", הפועלת למען ילדים חולים ובני משפחותיהם במרכזים הרפואיים שיבא תל השומר ואיכילוב. יחד אנו מובילים מערך תמיכה רב-תחומי המעניק סיוע לאורך כל השנה:
- ביטחון תזונתי וסיוע כלכלי: חלוקה חודשית קבועה של סלי מזון למשפחות הילדים באזור הדרום, כדי להקל את הנטל הכלכלי בתקופות המורכבות.
- הנגשה דיגיטלית וחינוך: תרומת מחשבי החברה שפורמטו והושמשו, ומאפשרים לילדים המאושפזים לשמור על רצף לימודי וחברתי באמצעות למידה מרחוק.
- רוח ההתנדבות והנתינה: איסוף תרומות ייעודי מעובדי החברה לרכישת מארזי מתיקה וחטיפים, המחולקים על ידי מתנדבים במחלקות השונות בבתי החולים, כדי לשמח את הילדים ולחזק את חוסנם.



מטרות האו"ם: 5.5 10.3 10.4 8.5

נתיבי ישראל רואה במעורבות החברתית נדבך מרכזי בזהותה התאגידית. בניהולה של רקפת לוי ובכפיפות למנכ"ל היחידה ניסים פרץ לאחריות חברתית פועלת לשיפור איכות החיים בישראל.

פעילות היחידה מתמקדת ביצירת שותפויות אסטרטגיות עם קהילות מקומיות וקידום יוזמות חדשניות המניבות שינוי ב־קיימא לטווח ארוך.

מחויבות קהילתית, שקיפות ואחריות מלאה, יצירת הזדמנויות אמיתיות לצמיחה אישית וחברתית ושיתופי פעולה פורצי דרך עם גורמים עסקיים וציבוריים – אלו הם הערכים המניעים אותנו ומאפשרים לנו להשפיע באופן רחב ועמוק.

אנו מאמינים כי עוצמת החברה טמונה בתרבות הנתינה שלה; לכן אנו מטפחים סביבת עבודה המעודדת כל עובד ועובדת למעורבות פעילה והזדהות אישית, תוך מתן כלים מקצועיים להתנדבות משמעותית.

השקעה זו מניבה ערך מוסף כפול: היא מחזקת את תחושת המשמעות והסיפוק של עובדינו, ומנגד – יוצרת חברה שווינוית יותר תוך העצמת האוכלוסיות והקהילות שבהן אנו פועלים.





עמותת חסדי נעמי:

לקראת חגי ומועדי ישראל נרתמים עובדי החברה במסגרת עמותת חסדי נעמי לארזית סלי מזון עבור משפחות נזקקות וניצולי שואה.

עמותת איל"ן – איגוד ישראלי לילדים נפגעים:

נתיבי ישראל פועלת לקידום שוויון זכויות ושילוב אנשים עם מוגבלויות בחברה הישראלית. במסגרת זו אנו מקיימים שיתוף פעולה הדוק ורבי-שנתי עם עמותת איל"ן, הכוללת מעורבות עמוקה של עובדי החברה:

התנדבות מתמשכת ב"בית מליכסון" קיימנו ארבעה ימי התנדבות מרוכזים במרכז התעסוקתי של איל"ן בתל אביב, כולל ציון "יום המעשים הטובים" בפעילות משותפת עם אנשי המרכז.

פרויקט הנדסי-קהילתי: עובדי חטיבת האחזקה של החברה הקימו גינה נגישה ואקולוגית עבור סניף איל"ן רחובות. הפרויקט, שנחנך ביום שוויון הזכויות הבין-לאומי לאנשים עם מוגבלות, הותאם במיוחד לצרכים הפיזיים של חברי העמותה.

תמיכה בתעסוקה ובכלכלה מקומית: אירוח ירידי מכירות בחברה לפני החגים. בהם נמכרו מוצרים המיוצרים וארוזים על ידי אנשי איל"ן בבית מליכסון, מתוך מטרה לעודד עצמאות כלכלית.

שיתוף ידע וחדשנות: נתיבי ישראל אירחה את הכנס השנתי למנהלי איל"ן במרכז ההדרכה של נתיבי ישראל. הכנס כלל ביקור במלנית (מרכז לניהול תנועה) והרצאות מקצועיות בנושאי AI וחדשנות, לטובת העשרת המנהלים בעמותה.

עמותת אקים:

פעילות עם עמותת אקים

עובדי החברה פועלים במהלך השנה במרכז מע"ש לתעסוקת אנשים עם מוגבלות שכלית ופיזית באור יהודה.

בחג פורים מגיעים אנשי אקים למכירת משלוחי מנות שנארזו על ידיהם.

העובדים רוכשים את המשלוחים באהבה וכדי לסייע ולתרום לעמותה.

נתי קידס:

במסגרת תוכנית "נתי קידס" נתיבי ישראל פותחת את שערי מרכז ניהול התנועה בפני הדור הצעיר מתוך תפיסת אחריות לאומית. אנו מארחים קבוצות נוער מגוונות – מנוער מהעוטף, נוער במסגרות מצוינות ועד נוער בסיכון – ומעניקים להם חוויה לימודית המשלבת השראה טכנולוגית עם אחריות אישית.

הביקור במרכז מאפשר לבני הנוער להיחשף לעולם ההנדסה האזרחית המרתק, להבין את מורכבות ניהול התנועה בישראל ולרכוש כלים מצילי חיים של זהירות בדרכים עוד בטרם עלייתם על ההגה. זוהי הדרך של החברה להשקיע בהון האנושי העתידי של המדינה ולחזק את החוסן החברתי.

חג הסיגד:

נתיבי ישראל רואה בחגיגת חג הסיגד ביטוי מרכזי לערכי הגיוון וההכלה המנחים את הארגון. חגיגת החג בחברה אינה רק אירוע סמלי, אלא הזדמנות להעמקת ההיכרות עם המורשת העשירה של יהדות אתיופיה בקרב כלל עובדי החברה.

במסגרת חגיגות החג אנו פועלים ל:

- קידום מודעות תרבותית: קיום אירועים המשלבים חשיפה למנהגים, למסורת ולערכי החג, תוך הדגשת הכמיהה ההיסטורית לירושלים כסמל לאחדות.
- חיזוק הגאווה הארגונית: מתן במה לסיפורים אישיים של עובדי החברה ובני משפחותיהם, המייצרים חיבור אנושי עמוק ומחזקים את תחושת השייכות בארגון.

פרויקט "שומרים על החיים": העלאת מודעות לבטיחות בחשמל בפזורה הבדואית

נתיבי ישראל רואה בשמירה על חיי אדם ערך עליון המנחה את כלל פעילותה. מתוך מחויבות זו יזמה החברה פרויקט חברתי-חינוכי ייחודי המיועד לקהילת הפזורה הבדואית, בדגש על הדור הצעיר. במסגרת פעילות זו קיים ממונה האנרגיה של נתיבי ישראל סדרת הרצאות והדרכות ייעודיות בבתי ספר תיכוניים ברחבי הפזורה. הפעילות התמקדה בהעלאת המודעות לסיכונים חשמל בסביבת המגורים ובתשתיות הציבוריות, כדי להעניק לבני הנוער כלים מעשיים לזיהוי מצבים מסכני חיים והימנעות מהם.





פרק י'

מלחמת חרבות ברזל ועם כלביא



בתקופה מורכבת ורגישה במיוחד, עם פרוץ מלחמת חרבות ברזל ב־7 באוקטובר 2023, מצאה את עצמה חברת נתיבי ישראל בלב העשייה הלאומית. בתוך ימים שבהם אי־ודאות, עומס רגשי וחשש היו מנת חלקם של אזרחי ישראל, המשיכה החברה למלא את ייעודה כגוף תשתית לאומי – לשמור על המדינה מחוברת, ניידת ובטוחה.

כבר בשעות הראשונות הפעילה חטיבת תפעול ואחזקה את מכלול הרציפות התנועתית המפקח על כלל תשתיות הדרכים הבין־עירוניות והגיבה בזמן אמת לאירועים בשטח. הצוותים יצאו לעבוד בתנאים מאתגרים, כשהם מקיימים הערכות מצב רציפות, מתאמים בין כלל גופי התשתית ופועלים כדי שמדינת ישראל תישאר בתנועה גם כאשר השגרה משתבשת לחלוטין.

ברוח זו, כשיצאה ישראל למבצע "עם כלביא" ב־13 ביוני 2025, חזרה התמונה על עצמה בעוצמה גדולה יותר: הכרזת מצב החירום בעורף, אזעקות בלתי פוסקות והנחיות מחמירות דרשו היערכות מיידית.

חטיבת האחזקה בחברה עברה למתכונת חירום מלאה ולמשמרות רציפות 24 שעות, שבעה ימים בשבוע מתוך הבנה שתנועה בטוחה וחורמת היא חלק בלתי נפרד מהיכולת של המדינה להתמודד עם מצבי קיצון.

אנשי החטיבה עמדו בקו הראשון של המאמץ הלאומי: הם פתחו צירים עבור כוחות הביטחון וההצלה, דאגו לאפשר מעבר מהיר לבתי חולים ולאתרי פגיעה, שינו תוכניות רמזורים כדי להתאים למצבי עומס חריגים וטיפולו במפגעים שנוצרו מרסיסים ומהדי טילים.

גם ברגעים שבהם השטח היה רווי מתיחות פעלו צוותי התחזוקה בשטח בדיוק ובמסירות, לעיתים תוך סיכון אישי, כדי להחזיר את הכבישים ואת סביבתם למצב תקין.

בד בבד עם פעילות החירום מקדמת החברה את תוכנית "היום שאחרי" לטיפול בתשתיות כבישי הצפון והדרום בשל נזקי המלחמה. התוכנית מחולקת לשני האזורים:

- עוטף עזה (תקומה) – במסגרת פעילות זו קיבלה החברה עד היום כ־200 מיליון שקל לקידום פרויקטים לשיקום תשתיות הכבישים ושדרוג, לרבות גישה ליישובים אשר החזירה את תחושת הביטחון לתושבים באמצעות פתיחת צירי מילוט ושיפורי בטיחות שהתאימו לצורכי העורף, לצד ניקוי מסיבי של צידי דרכים ושיקום שטחים פגועים. הפרויקטים מקודמים בתיאום עם מנהלת תקומה, המועצות האזוריות, צבא הגנה לישראל והיישובים. עיקרי הפרויקטים:

- טיפול ראשוני בנזקי המלחמה – תיקון נזקים בכביש, פינוי כלי וניקיון, הסדרת מדרכות ותחנות אוטובוס שנפגעו בהיקף של כ־26 מיליון שקל.

- כביש עוקף נתיב העשרה – כביש חדש אשר מבוצע בתוואי העוקף את היישוב ואינו נצפה מהצד של עזה בהיקף של כ־46 מיליון שקל

- שדרוג צמתים וכבישי גישה ליישובים בהיקף של כ־100 מיליון שקל

- שיקום ושדרוג כביש 25 המוביל לנחל עוז אשר היה סגור למשך שנתיים בעקבות המלחמה

- שיקום וריבוד תשתיות הכבישים אשר ניזוקו בעקבות המלחמה ותנועת כלי רכב כבדים, לרבות טנקים בהיקף של כ־100 מיליון שקל

- כבישי צפון הארץ) שחר לצפון – (החברה קידמה תוכנית לטיפול ושדרוג כבישי הצפון בעקבות נזקי המלחמה בהיקף של כ־600 מיליון שקל בתיאום עם צה"ל, המועצות המקומיות והיישובים באזור ומנהלת תנופה האחראית על שיקום האזור. התוכנית מתמקדת בשלושה נושאים עיקריים:

- שיקום ושדרוג תשתיות שנפגעו לטובת החזרת התושבים לבתיהם – בשנת 25' בוצע החלק הראשון של תוכנית זו בהיקף של כ־50 מיליון שקל

- הסדרת צירי מילוט וצירים נסתרים לפינוי מהיישובים כלקח מהמלחמה ומהאירועים בדרום

- שיפור ושדרוג תשתיות לטובת צמיחה כלכלית וחברתית של האזור

חוסן העובדים

לצד העבודה המתמשכת בשטח, נתיבי ישראל הבינה כי החוסן הלאומי מתחיל בחוסנם של עובדיה.

אגף משאבי אנוש שימש בתקופה זו עוגן של יציבות, דאגה ואנושיות באמצעות:

- ליווי מנטלי באמצעות "קו חם"
- שמירה על קשר רציף עם משרתי המילואים ועם משפחותיהם וסיוע בפתרון מקרי פרט מורכבים – החל בטיפוסות חילוץ וכלה בטיפול במעמד עובד חיוני
- פעילויות רווחה לילדים
- פעילויות מחברות ומרימות־רוח שאפשרו רגעים של נשימה, חיבור ושגרה

כך, בין עבודות השיקום בכבישים, התמיכה בכוחות הביטחון, הליווי הצמוד לרשויות מקומיות, הדאגה לעובדים והמאמץ האדיר ליצור עמידות בתשתיות – התגבשה תמונה רחבה של חברת תשתית הפועלת מתוך שליחות, אחריות ואנושיות.



נתיבי ישראל הוכיחה שהעוצמה האמיתית של ארגון לא נמדדת רק בכבישים שהוא סולל, אלא גם באופן שבו הוא מתחזק את המדינה ושומר על האנשים שבה ברגעים שבהם הדרך נעשית קשה.

בסופו של דבר, סיפור העשייה של נתיבי ישראל בתקופה זו הוא סיפור של מחויבות עמוקה – למדינה, לקהילה, לתשתיות הלאומיות ולכל אדם הנוסע בכבישי ישראל. זהו סיפור של מקצועיות ושל לב גדול, שממשיך להוביל את החברה קדימה גם בתקופות שמעמידות את כולנו במבחן.

זה המקום לציין כי מתוך מודעות ומחויבות עמוקה למשרתי המדינה החלה החברה בטרם פרסום מכרזי כוח אדם לפנות לנציגי משרד הביטחון בתחום הגיוס לצורך בחינת שילוב מועמדים נכי צה"ל ונפגעי פעולות האיבה.

סיגל איילון מיכאלי, מנהלת מחלקת קיימות ו-ESG

⁷⁶ Sigalam@iroads.co.il

ממשל			פרופיל ארגוני		
עמוד	גילוי		עמוד	גילוי	
8	מבנה הממשל	102-18	5,8	שם הארגון	102-1
14	האצלת סמכות	102-19	8	פעילויות, מותגים, מוצרים ושירותים	102-2
14,78	אחריות ברמה הניהולית על נושאים כלליים, סביבתיים וחברתיים	102-20	8	מקום המושב של המטה הראשי	102-3
15	התייעצות עם מחזיקי עניין על נושאים כלליים, סביבתיים וחברתיים	102-21	8	מקום קיום הפעילות	102-4
77	הרכב של גוף הניהול הבכיר וועדותיו	102-22	5,8-9	בעלות ומבנה משפטי	102-5
78	יושב ראש של גוף הניהול הבכיר	102-23	8	שווקים המקבלים שירות	102-6
78	מינוי ובחירה של גוף הניהול הבכיר	102-24	21	קנה המידה של הארגון	107-7
79	ניגוד עניינים	102-25	93-96	מידע על עובדי הארגון ועובדים אחרים	102-8
12	תפקידו של גוף הניהול הבכיר בקביעת מטרות, ערכים, אסטרטגיה	102-26	68	שרשרת אספקה	102-9
78	ידע קולקטיבי של גוף הניהול הבכיר	102-27	68-75	שינויים משמעותיים בארגון ובשרשרת האספקה שלו	102-10
78	הערכת הביצועים של גוף הניהול הבכיר	102-28	70	גישה או עקרונ זהירות מונעת	102-11
	זיהוי וניהול השפעות כלכליות, סביבתיות וחברתיות	102-29	12	יוזמות חיצוניות	102-12
51	יעילות של תהליכי ניהול סיכונים	102-30	12	חברות בהתאגדויות	102-13
16	סקירה של נושאים כלכליים, סביבתיים וחברתיים	102-31	אסטרטגיה		
78-79	תפקידו של גוף הניהול הבכיר בדיווח קיימות	102-32	3	הצהרה מטעם מקבל החלטות בכיר	102-14
51	דיווח על חששות בעלות חשיבות מכרעת	102-33	51	השפעות, הזדמנויות וסיכונים מרכזיים	102-15
	טבע והמספר הכולל של חששות בעלות חשיבות מערערת	102-34	אתיקה ויושרה		
80	מדיניות גמול	102-35	77	ערכים, עקרונות, תקנים ונורמות התנהגות	102-16
80	תהליך קביעת תגמול	102-36	81	מנגנוני ייעוץ וחששות הנוגעות לאתיקה	102-17
80	מעורבות בעלי העניין בתגמול	102-37			

גילויים כלליים - GRI 102: 2021

גילויים כלליים - GRI 102: 2021

עמוד	גילוי	נושאים מהותיים - GRI 103: 2021
21	ביצועים כלכליים	201-1
18	נוכחות בשוק	202-1
20,23,25	השפעות כלכליות עקיפות	203-1
68	נהלי רכש	204-1
79	מניעת שחיתות	205-1
39-40	אנרגיה	302-1
38	מגוון ביולוגי	304-2
83-88	הדרכה והכשרה	401-1
42	העסקה בטיחות וגהות	401-3
42	בטיחות וגהות בעבודה	403-1
42	בטיחות וגהות בעבודה	403-2
83-88	הדרכה והכשרה	404-1
83-88	שיפור מיומנויות	404-2
91	הערכות עובדים	404-3
91	גיוון גופי ממשל	405-1
91	חופש התאגדות	407-1

עמוד	גילוי	מעורבות של מחזיקי עניין
13	רשימת קבוצות של מחזיקי עניין	102-40
91	הסכמים קיבוציים	102-41
12,15	זיהוי ובחירה של מחזיקי עניין	102-42
12	גישה למעורבות של מחזיקי עניין	102-43
12	נושאים מרכזיים וחששות שהועלו	102-44
8,21	ישויות הנכללות בדוחות כספיים מאוחדים	102-45
5	הגדרת תוכן הדוח וגבולות הנושא	102-46
15	רשימה של נושאים מהותיים	102-47
	ניסוחים מחדש של מידע	102-48
5	שינויים בדיווח	102-49
5	תקופת דיווח	102-50
5	מועד הדוח האחרון	102-51
21	מחזור דיווח	102-52
4	איש קשר בנוגע לשלאות על הדוח	102-53
5	דיווח בהתאם לתקני GRI	102-54
5	מפתח עניינים של GRI	102-55