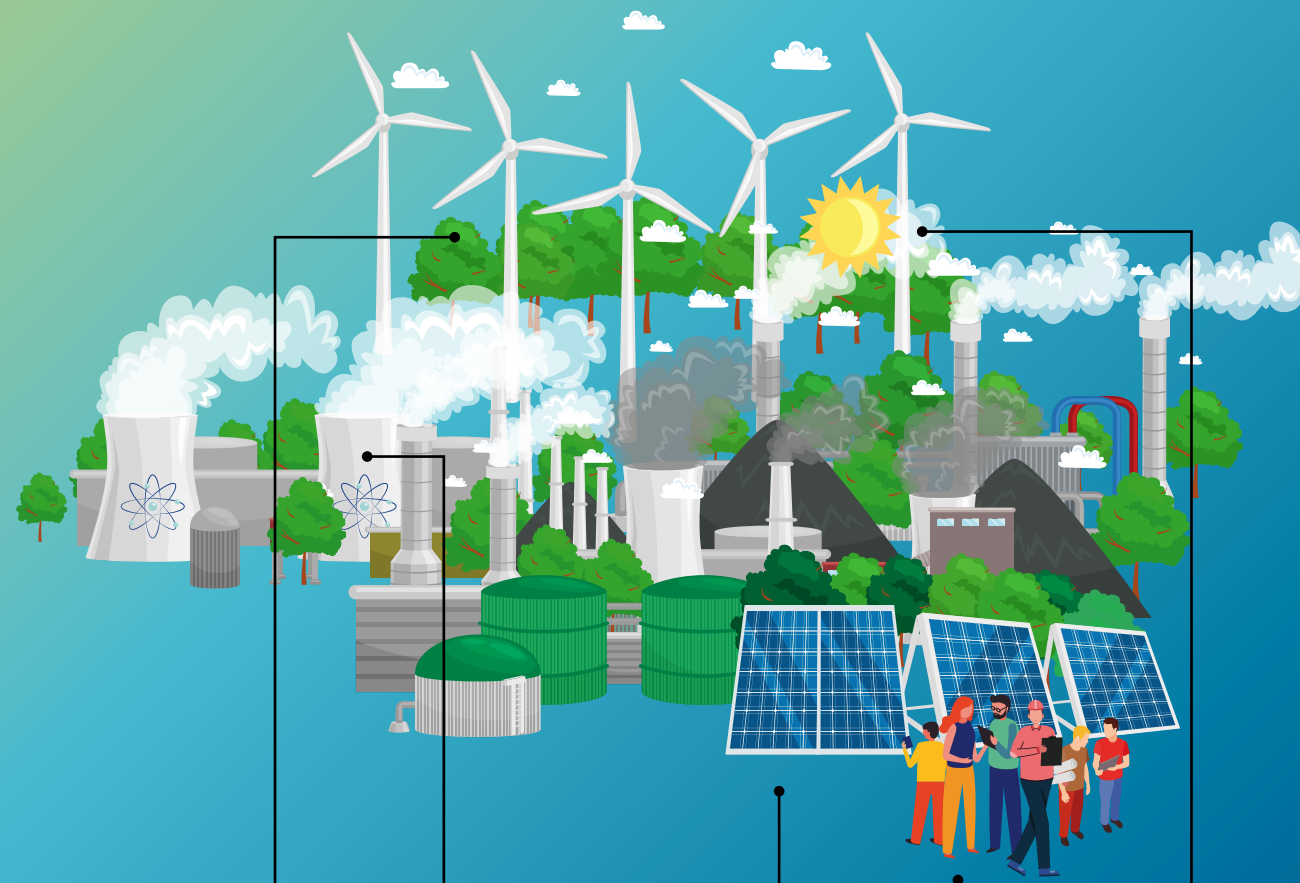




דוח קיימות 2025 | ESG

תוכן העניינים



60

איכות הסביבה ואקלים

31 עמידה ברגולציה סביבתית
64 ניהול משאבים והשפעות
תפעוליות פנימיות

10

על החברה

18 משק החשמל בישראל
28 תחומי פעילותה של החברה
48 ניהול והטמעת האחריות
התאגידית

04

דברי פתיחה

04 דבר יו"ר הדירקטוריון
06 דבר המנכ"ל
08 דבר מנהלת ESG,
קיימות וסביבה

90

אתיקה וממשל תאגידי

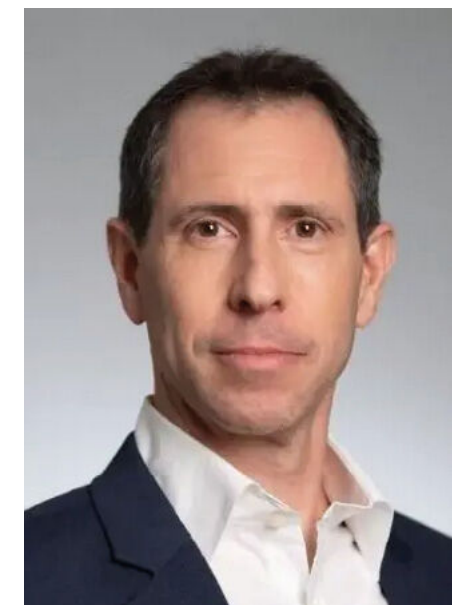
92 אתיקה
96 ניהול סיכונים
102 ממשל תאגידי
105 אודות הדוח
106 אינדקס GRI

70

הון אנושי

72 ההון האנושי שלנו
83 מעורבות קהילתית
84 בטיחות ובריאות תעסוקתית
86 ניהול מידע מתקדם וחדשני

דבר יו"ר הדירקטוריון



עו"ד טל בסכס

אחריותה של נגה היא לנהל את משק החשמל של ישראל בשגרה ובחירום, באמינות, ביציבות ובאחריות. דוח הקיימות השני של החברה משקף את הדרך שבה אנו מבינים אחריות זו: כמחויבות מקצועית, ציבורית וערכית כלפי המשק, כלפי הסביבה וכלפי עתידה של מדינת ישראל.

האחריות הזו מחייבת אותנו לפעול בשני מישורים משלימים: לשמור על רציפות תפקודית וביטחון אנרגטי, ובה בעת לקדם משק חשמל מתקדם, יעיל ונקי יותר. מבחינתנו, קיימות אינה יעד נפרד, אלא חלק בלתי נפרד מניהול אחראי של תשתית לאומית חיונית.

מהלכים אלה נשענים גם על תשתית ניהולית וערכית איתנה - ממשל תאגידי תקין, שקיפות, ישרה ומחויבות לסטנדרטים גבוהים. דוח זה הוא ביטוי למחויבות הזו, ולרצון להמשיך להשתפר ולפעול מתוך אחריות עמוקה לאמון שניתן בנו.

מעל הכל, הדוח הזה הוא עדות לאנשים של נגה. עובדות ועובדים מקצועיים, מסורים וערכיים, שפועלים מדי יום מתוך תחושת שליחות ומחויבות עמוקה. בזכותם נגה ממשיכה להוביל את משק החשמל באחריות, ולפעול לטובת עתיד בר קיימא למדינת ישראל ואזרחיה.

בברכה,

עו"ד טל בסכס, יו"ר דירקטוריון

דוח הקיימות השני של החברה משקף את הדרך שבה אנו מבינים אחריות זו: כמחויבות מקצועית, ציבורית וערכית כלפי המשק, כלפי הסביבה וכלפי עתידה של מדינת ישראל

דבר המנכ"ל



שיקי פישר

אני גאה להציג בפניכם את דוח האחריות התאגידית השני של חברת נגה, לשנת 2025. פרסום דוח זה, הממשיך את מסורת השקיפות שהתחלנו בשנה שעברה, הוא עדות למחויבותנו העמוקה לניהול משק חשמל בר-קיימא המאזן בין צורכי השעה לבין חזון ארוך טווח. עבורנו, אחריות תאגידית אינה רק יעד חיצוני, אלא מצפן ערכי המנחה את פעילותנו המקצועית יום-יום.

שנת 2025 תיזכר כאבן דרך משמעותית - שנה של מבחן ושל פריצת דרך עבור משק האנרגיה הישראלי ועבור חברת נגה. בתקופה המאופיינת באתגרים ביטחוניים מורכבים לצד שינויי אקלים קיצוניים, הוכחנו כי חוסנה של מערכת החשמל אינו מקרי; הוא תוצאה של תכנון קפדני, חדשנות טכנולוגית ומחויבות בלתי מתפשרת לאמינות האספקה.

כחלק מהתהוותנו כחברה צעירה הנמצאת עדיין בעיצומם של תהליכי פיתוח וצמיחה ארגונית, אנו משקיעים משאבים רבים בבניית תשתית ניהולית יציבה ובעיצוב זהותנו כגוף המקצועי המוביל את משק החשמל בישראל. היותנו חברה בהתפתחות מאפשרת לנו גמישות מחשבתית ודינמיות, שהן קריטיות אל מול השינויים המואצים בעולם האנרגיה.

התפתחות ארגונית זו שלובה יד ביד עם ההתקדמות לעבר יעדי המדינה לשילוב אנרגיות מתחדשות. בשנה החולפת הגענו להישג היסטורי: לראשונה, למעלה מ-15% מהחשמל בישראל יוצר ממקורות מתחדשים. חציית רף זה היא עדות למאמץ משותף, אך עבורנו זוהי רק ההתחלה.

יעד ה-30% אנרגיות מתחדשות לשנת 2030 מחייב אותנו ליוזמה וחדשנות; מתוך ראייה זו, אנו מובילים כעת צעדים להרחבת תשתיות אגירה ולהרחבת רשת ההולכה - המפתח האמיתי להפחתת פליטות גזי חממה של המשק הישראלי.

לצד המעבר לאנרגיה מתחדשת, חובתנו הראשונה נותרה שמירה על ביטחון אנרגטי כערך עליון. התפקוד של משק החשמל תחת תנאי אי-ודאות ולחץ מתמשך הוא סיפור הצלחה לאומי. גם ברגעי שיא של ביקוש ואיומים ביטחוניים, שמרנו על רציפות האספקה. בשנת 2025 נשבר שיא הצריכה של כל הזמנים תוך שמירה על יציבות מלאה, גם מול אירועי קיצון אקלימיים שהפכו נפוצים יותר.

כדי לעמוד באתגרים התפעוליים והסביבתיים הללו, אנו רותמים את הטכנולוגיה לשירות הצרכן. החזון שלנו הוא להפוך לגוף טכנולוגי מוביל המבוסס על נתונים ובינה מלאכותית. השנה הטמענו גם מערכות AI המאפשרות לנו לנהל את העומסים ברשת ולתמוך בתחרות בשוק החשמל.

עם זאת, מעבר לטכנולוגיה ולתשתיות, הלב הפועם של נגה הוא ההון האנושי שלה. כמנהל המערכת, אנו נסמכים על מומחיות ייחודית ועל מקצוענות ברמה הגבוהה ביותר. לכן, אנו מציבים את פיתוח העובד, רווחתו ובטיחותו בראש סדרי העדיפויות שלנו. אנו משקיעים בתוכניות הכשרה מתקדמות וביצירת סביבת עבודה תומכת ומכלילה, מתוך ידיעה שהעוצמה של נגה טמונה בחיבור שבין טכנולוגיה מתקדמת לאנשים המפעילים אותה במסירות.

לסיכום, דוח זה משקף בהרחבה את פעילותנו ואת מחויבותנו לנושאי האחריות התאגידית, המהווים נדבך מרכזי בזהותנו הארגונית. אנו נמשיך לפעול לאיזון המדויק בין אמינות האספקה, הגנת הסביבה ועלות נאותה לצרכן, תוך שמירה על שקיפות מלאה וממשל תאגידי תקין.

אני רוצה להודות מקרב לב לעובדי ועובדות נגה המסורים, שעובדים מסביב לשעון כדי להבטיח את רציפות אספקת האנרגיה לכלל תושבי המדינה. יחד, נמשיך להוביל את מערכת החשמל לעבר עתיד בר-קיימא, אמין ומתקדם יותר.

בתקופה המאופיינת באתגרים ביטחוניים מורכבים לצד שינויי אקלים קיצוניים, הוכחנו כי חוסנה של מערכת החשמל אינו מקרי; הוא תוצאה של תכנון קפדני, חדשנות טכנולוגית ומחויבות בלתי מתפשרת לאמינות האספקה

שיקי פישר, מנכ"ל בפועל וסמנכ"ל תפעול

דבר מנהלת ESG, קיימות וסביבה

שותפות ושותפים לדרך,

פרסומו של דוח האחריות התאגידית השני של נגה הוא רגע של גאווה מקצועית וביטוי מוחשי להמשכיות ולהתמדה שלנו בדרך הקיימות. אם הדוח הראשון הניח את היסודות והציג את מדיניות ה-ESG שלנו, הדוח הנוכחי כבר משקף את ההתקדמות הממשית שעשינו ומפרט את אסטרטגיית הקיימות שלנו ויעדינו בתחום.

בדוח זה בחרנו להתמקד בשני עמודי תווך אסטרטגיים העומדים בלב האחריות הלאומית שלנו: האצת שילוב האנרגיות המתחדשות וניהול מושכל של סיכונים אקלים. אנו רואים בשילוב אנרגיות מתחדשות לא רק יעד ממשלתי, אלא שליחות סביבתית וחברתית. היכולת שלנו לנהל מערכת חשמל המבוססת על מקורות מבוזרים ומשתנים היא האתגר הגדול של תקופתנו. השנה, מעבר לעמידה ביעדי הביצוע, השקענו בפיתוח כלים לניהול גמישות המערכת ובהסרת חסמים תשתיתיים, מתוך הבנה שהמעבר



ד"ר עידית הנדלסמן בנאורי

לאנרגיה נקיה הוא המנוע המרכזי לצמצום טביעת הרגל הפחמנית של מדינת ישראל כולה.

במקביל, העמקנו השנה את אסטרטגיית ניהול סיכונים האקלים שלנו. כגוף האחראי על תשתית לאומית קריטית, עלינו להיערך לא רק לתרחישים תפעוליים רגילים, אלא גם להשפעות הפיזיות והכלכליות של משבר האקלים, ולבצע צעדים כדי להבטיח שניהול המערכת יישאר חסין ועמיד גם אל מול תנאי מזג אוויר קיצוניים ושינויים גלובליים.

המשך המחויבות שלנו לקיימות משתקף גם בשיפור מתמיד של איסוף הנתונים, בהרחבת הדו-שיח עם מחזיקי העניין וביצירת תרבות ארגונית שרואה בערכי ה-ESG הזדמנות לצמיחה ולהתייעלות.

אני מזמינה אתכם לקרוא את הדוח, המהווה תמונת מצב של עשייה מאומצת ומחויבות אמיתית לעתיד בר קיימא.

אם הדוח הראשון הניח את היסודות והציג את מדיניות ה-ESG שלנו, הדוח הנוכחי כבר משקף את ההתקדמות הממשית שעשינו ומפרט את אסטרטגיית הקיימות שלנו ויעדינו בתחום

ד"ר עידית הנדלסמן בנאורי, מנהלת ESG, קיימות וסביבה



על החברה

תחומי פעילות החברה:



חירות, רשות הכח בחירות

הכנת משק החשמל לחירות והפעלת מערכת החשמל בחירות



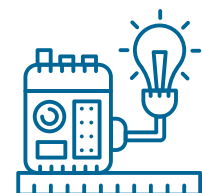
ניהול ותפעול

ניהול ושמירה על איזון שרידות מערכת החשמל, תכנון וניהול השימוש בדלקים במשק החשמל



סחר

קידום סחר בחשמל בישראל בצורה יעילה, תחרותית בין כלל הגופים העוסקים בנושא - יצרני ומספקי חשמל, כולל חברת החשמל



תכנון

מערך המסירה מתח עליון (161kV) ומתח על עליון (400kV), תחנות משנה ותחנות מיתוג, ותכנון מערך היצור הפוסילי, אנרגיות מתחדשות ואגירה



מידע

ניהול המידע של מערכת החשמל ושל הסחר בחשמל והנגשתו



גיבוש תחזיות הביקוש לחשמל

טווח קצר (ימים אחדים), בינוני (שבועות-חודשים) וארוך (שנה-שנים)

נגה
ניהול
מערכת
החשמל



נגה - ניהול מערכת החשמל בע"מ

היא חברה ממשלתית, שהוקמה במסגרת הרפורמה במשק החשמל מיוני 2018. ברפורמה נקבע כי פעילות יחידת ניהול המערכת (ינ"מ), יחידת תכנון ופיתוח טכנולוגיה (תפ"ט) והיחידה לסטטיסטיקה וחקר שווקים, יועברו מחברת החשמל לישראל בע"מ לחברת ניהול המערכת.

החברה פועלת כמנהל מערכת החשמל וכרשות הכח מכח רישיון לניהול המערכת, שניתן לה על ידי שר האנרגיה ורשות החשמל. הרישיון מפרט את התפקידים השונים, סמכויותיה ותחומי האחריות של החברה.

בנוסף, החברה פועלת, בין היתר, בהתאם לחוק משק החשמל, תקנות משק החשמל, החלטות ואמות מידה של רשות החשמל, הנחיות משרד האנרגיה, הגבלות המשרד להגנת הסביבה והחלטות רשות הגז לגבי חלוקת הגז במצבים של מחסור במשק בגז.

חזון החברה

חברה המובילה את הפיתוח והניהול של משק החשמל בשגרה ובחירום ואת השתנות משק החשמל לתחרותיות וסחר הוגן ושוויוני. חברה בת סמכא בעלת ראייה אינטגרטיבית הפועלת בשקיפות, יושרה, ומחויבות לסביבה.

חברה המטפחת אנשים, מאפשרת להם התקדמות וצמיחה ודורשת מהם מומחיות. חברה המבטיחה אספקת חשמל אמינה ויעילה ופועלת לתועלת המשק ולרווחת הציבור, תוך שימוש בכלים חדשניים מהמתקדמים בעולם.

ערכי ליבה

שליחות לאומית - מנהלי ועובדי החברה יפעלו במסירות באחריות ומחויבות לתפקיד מתוך הבנה של ייחודיות תחומי הפעילות של החברה, וחשיבותם לתפקוד המדינה בשגרה ובחירום.

יוזמה - מנהלי ועובדי החברה יפעלו לקידום רעיונות חדשים ופורצי דרך בפיתוח מערכת החשמל, ובגישה יוזמת ומשפיעה בממשק עם גורמי הממשל ועם הסביבה העסקית במימוש ההשתנות של משק החשמל.

הוגנות - מנהלי ועובדי החברה ינהגו בהגינות ובשוויון כלפי כלל השחקנים במשק החשמל, ויקפידו על כללי תחרות הוגנת וסחר הוגן ושוויוני.

מקצועיות - מנהלי ועובדי החברה ישאפו להיות בחזית הידע המקצועי בתחומם, יקבלו החלטות בהתאם לקריטריונים מקצועיים וענייניים, ויפעלו לייעול ושיפור מתמיד של תהליכי העבודה. כל זאת, לשם השאת ערך לציבור לאורך זמן.

שקיפות - במטרה לקדם שקיפות והנגשת המידע על מערכת החשמל לבעלי עניין ולציבור, החברה תפרסם לכלל הציבור, ככל הניתן, מידע הנדרש לפעילות בעלי רישיונות אחרים במשק החשמל ונתונים רלוונטיים לציבור בכפוף לדין או למניעה או מגבלה אחרת.

שותפות - מנהלי ועובדי החברה יפעלו בפתיחות ובשקיפות בתוך ובין יחידות החברה, עם בעלי העניין במשק ועם הציבור.

שותפות

יוזמה

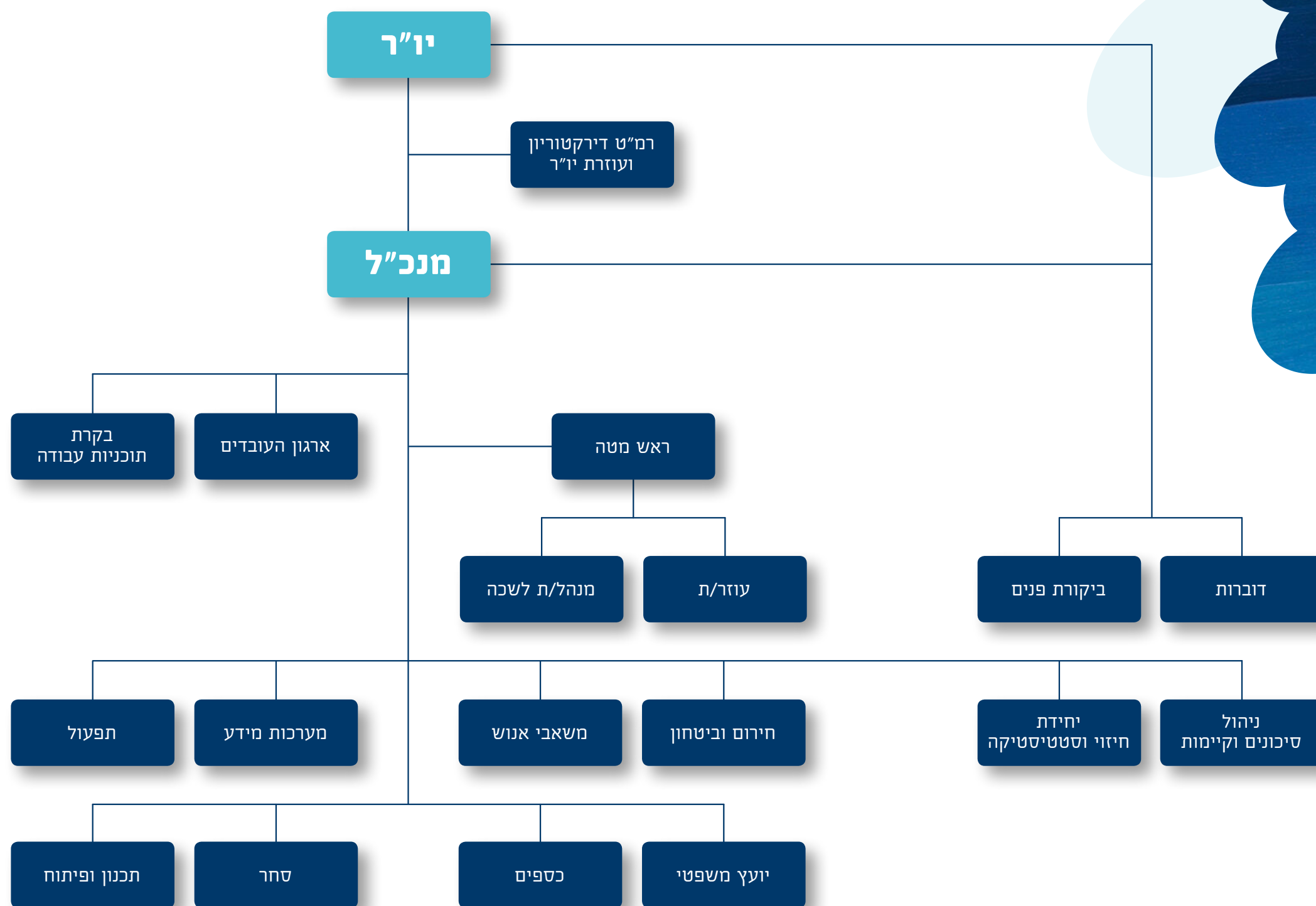
הוגנות

שקיפות

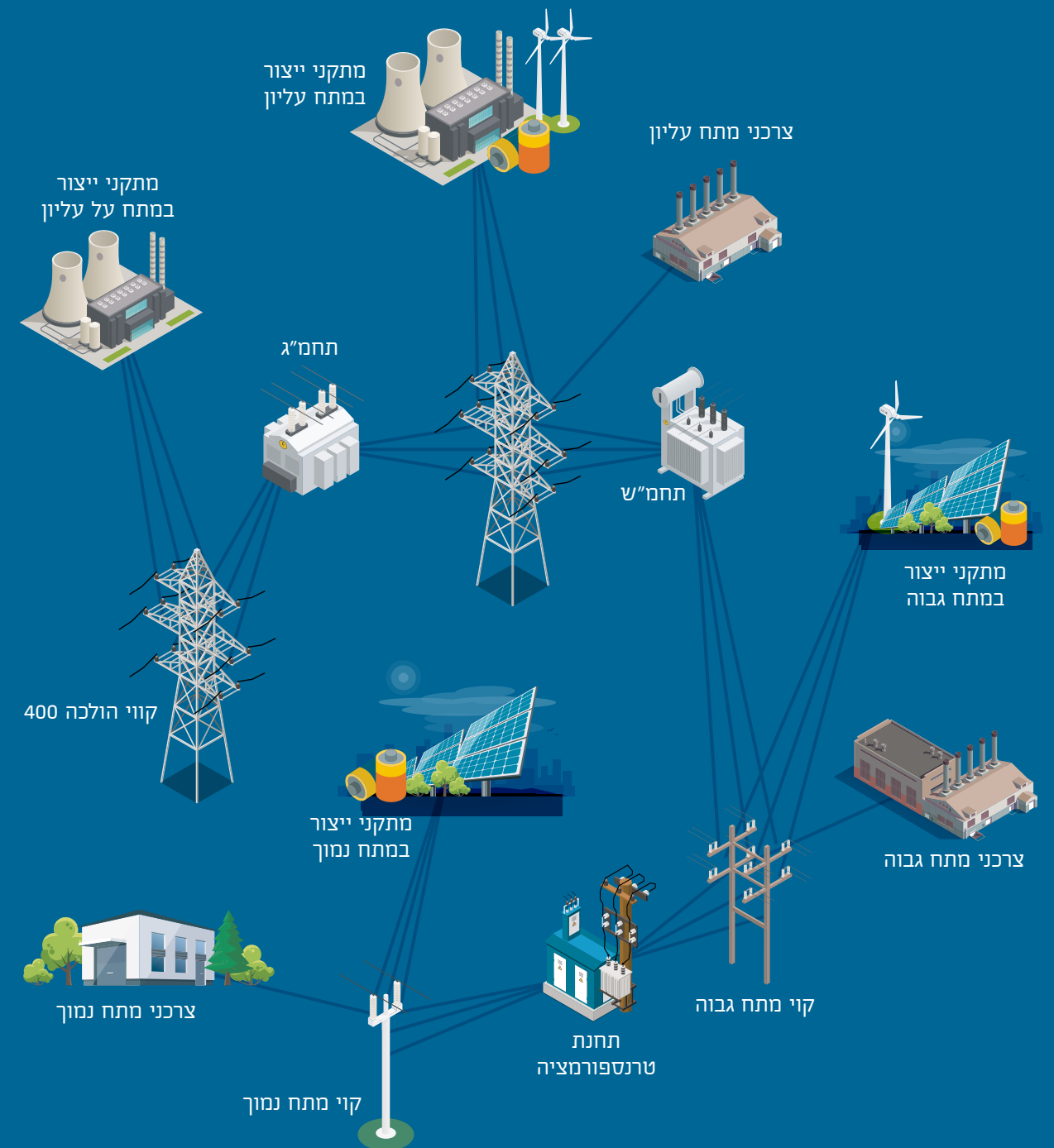
שליחות
לאומית

מקצועיות

מבנה החברה



משק החשמל בישראל



משק החשמל בישראל: מבנה, פעילות ושרשרת הערך

החשמל הוא תשתית חיונית המניעה את הכלכלה והחברה בישראל. משק החשמל פועל כשרשרת ערך רציפה, המצויה בתהליך התפתחות מתמיד לעבר מערכת אמינה, יעילה יותר, בת קיימא ובת-השגה. בעקבות הרפורמה במשק החשמל, המבנה עבר מריכוזי למבוזר ותחרותי.

1. מקטע הייצור:

יצירת חשמל - התמרת מקורות אנרגיה טבעיים לחשמל זמין תוך מעבר לטכנולוגיות נקיות.

לצד יצור חשמל מסורתי קלאסי מקטע הייצור בשלושים השנה האחרונות חווה שינוי עמוק עם כניסת יצרנים פרטיים והקמת תחנות כוח חדשות מבוססות גז טבעי, הנחשב נקי משמעותית מפחם ומזוט, ובמקביל, מקודם פיתוח נרחב של אנרגיה מתחדשת, בדגש על ייצור סולארי, המהווה נדבך מרכזי בעמידה ביעדי הפחתת פליטות. שילוב מקורות אלו מציב אתגרים תפעוליים לניהול המערכת ושמירת יציבותה, המחייבים פיתוח פתרונות אגירה ושדרוג מערכות המסירה המרוחקות ממרכזי הצריכה. לצד הייצור המרכזי, מתרחב הייצור המבוזר הנדרש לניהול.

2. מקטע ההולכה:

הנגשה גיאוגרפית של האנרגיה - הובלת כמויות אנרגיה גדולות מאתרי הייצור אל מוקדי הביקוש הארציים.

החשמל המיוצר מועבר באמצעות רשת הולכה ארצית של קווי מתח על ועליון (400 ו-161 קילוולט) אל תחנות מיתוג ותחנות משנה, שם מונמך המתח לרמות המתאימות לצריכה.

רשת החלוקה מחברת את תחנות המשנה ישירות אל צרכני הקצה באמצעות קווי מתח גבוה ונמוך ותחנות השנאה נוספות, המבטיחות את הגעת האנרגיה במתח המתאים לכל שימוש.

3. מקטע האספקה:

שירות, בחירה ותחרות

ממשק מסחרי מול צרכן הקצה, שנפתח לתחרות מלאה בשנת 2024 כחלק מרפורמת משק החשמל. מתפתח שוק תחרותי המאפשר לכל צרכן לבחור ספק חשמל מבין חברות בעלות רישיון אספקה. מהלך זה מקדם שקיפות, התייעלות וחדשנות בשירות לצד פעילותה של חברת החשמל כספק מרכזי.

4. ניהול המערכת (נגה):

סנכרון וייעול השרשרת - תיאום הוליסטי בין כל המקטעים להבטחת יציבות המשק בשגרה ובחירום.

חברת "נגה" משמשת כגורם הניהול המרכזי במשק החשמל. תפקידה כולל בין היתר: חיזוי ביקוש לחשמל, תכנון טווח ארוך, בינוני וקצר של המשק, ניהול ותפעול המערכת בזמן אמת וניהול הסחר והתשלומים. כ"רשות הכוח" בחירום, היא מבטיחה שכלל המקטעים יפעלו בתיאום מלא להשגת אמינות מערכתית מקסימלית.

מסגרת רגולטורית ומחויבויות סביבתיות

בהתאם להוראות הדין החלות, מדיניות והנחיות של משרד האנרגיה, והוראות הדין לרבות הוראות הנגזרות מכח חוק אוויר נקי, וכן בהתחשב במגבלות החלות על הפעלת יחידות ייצור שונות לאור מגבלות שמטיל עליהן המשרד להגנת הסביבה או גורמים אחרים.

משק החשמל בישראל פועל תחת פיקוח רגולטורי של משרד האנרגיה ורשות החשמל. נגה פועלת בהתאם לחוק משק החשמל, תקנות משק החשמל, החלטות ואמות מידה של רשות החשמל, הנחיות משרד האנרגיה והגבלות המשרד להגנת הסביבה. כמנהל המערכת פועלת נגה

נתונים ומגמות במשק החשמל בישראל

דוח סיכום שנתי - צריכת ושיאי ביקוש לחשמל בישראל, 2025

מאת: ד"ר משה קלנר, עידן מעוז
היחידה לחיזוי ומחקר סטטיסטי

דוח זה מציג ניתוח השוואתי של צריכת החשמל בשנת 2025 מול שנת 2024, וכן בחינה של מגמות צריכה והשוואה לחמש השנים האחרונות. מטרת הסקירה היא להציג את השינויים בביקושים ואת השפעות התנודתיות העונתית על מערכת החשמל.

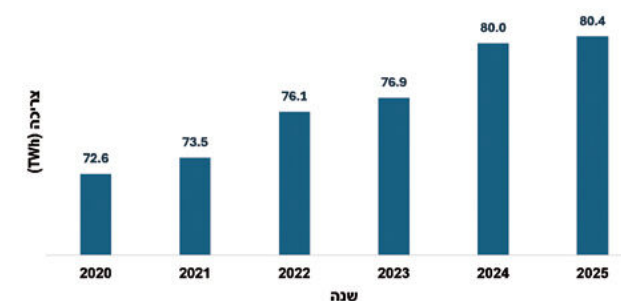
שנת 2025 התאפיינה ביציאה הדרגתית מתקופת המלחמה וחזרה לשגרת פעילות במשק הישראלי. בשנה זאת נרשמו אירועים מטאורולוגיים קיצוניים אשר השפיעו על דפוסי הצריכה. גל חום משמעותי במיוחד בחודש אוגוסט, וכן גל קור בחורף ("סופת קורל").

צריכת החשמל השנתית

הצריכה הכוללת (בניכוי אגירה שאובה) בשנת 2025 עמדה על 80.4 (TWh), לעומת 80 (TWh) בשנת 2024 - עלייה של 0.5%. סך הצריכה ברוטו (כוללת אגירה שאובה) הינה 82.1 (TWh) בשנת 2025 לעומת 81 (TWh) בשנת 2024.

קצב הגידול הממוצע בשנים 2023-2025 עומד על כ-2.2% בשנה, בהתאם למגמת העשור האחרון.

גרף מספר 1: סך צריכה שנתית (TWh) בשנים 2020-2025



במבט על חמש השנים האחרונות (2020 - 2025) ניתן לראות עלייה עקבית בצריכת החשמל, וואט שעה בשנת 2020 (72.6 TWh) לעומת 80.4 (TWh) בשנת 2025, עלייה שנתי ממוצעת של כ-2.1%.

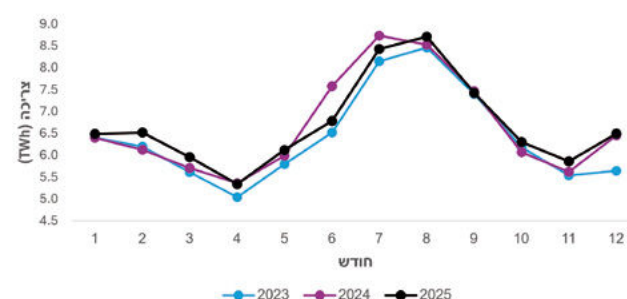
קצב הגידול בצריכה גבוה מקצב גידול האוכלוסייה, שהסתכם בכ-1.8% לשנה בממוצע (9.3 מיליון תושבים בשנת 2020 לעומת 10.2 מיליון תושבים בשנת 2025), וכן עולה בקנה אחד עם צמיחה ריאלית ממוצעת של התמ"ג בשיעור של כ-3.3% לשנה לאורך אותה תקופה. השינוי בקצב הגידול נובע בחלקו מהתחממות בעונת הקיץ, שהובילה לשימוש מוגבר ביחידות קירור, וכן

מהתרחבות הדרגתית במספר הרכבים החשמליים (גידול של כ-73 אלף רכבים פרטיים בין שנת 2024 (כ-154 אלף רכבים חשמליים פרטיים) לשנת 2025 (כ-227 אלף רכבים פרטיים)). נתונים אלו מצביעים על משק בו הביקושים לאנרגיה גדלים מהר יותר מקצב גידול האוכלוסייה כפי שנצפה במדינות מפותחות.

שינויים בצריכת החשמל בין השנים 2024 ל-2025

בשנים 2024 ו-2025 סך הצריכה המשקית (בניכוי אגירה שאובה) גדלה ב-0.5%. קצב הגידול הנמוך מוסבר על ידי ביקושים חריגים בחודשים יוני-יולי 2024, שהתאפיינו בזינוק של למעלה מ-16% ו-7% בהתאמה בין שנת 2024 לשנת 2023 ונבעו מטמפרטורה גבוהה לאורך כל ימי החודשים. הצריכה המשקית בשנת 2024 הייתה גבוהה ב-4.1% ביחס לשנה הקודמת לה ולכן, עקב בסיס ההשוואה הגבוה, הגידול הכולל בשנת 2025 הוא מתון.

גרף מספר 2: סך הצריכה החודשית בשנים 2023 (כחול), 2024 (סגול) ו-2025 (שחור)



גרף מספר 2 מציג את סך הצריכה החודשית של משק החשמל. השוואת השנים מאפשרת להבחין במספר תופעות מרכזיות:

- בחודשים יוני ויולי בשנת 2024 (הקו הסגול) נמצא מעל שנת 2025 (הקו השחור). הדבר מעיד על כך שחודשים אלו היו חריגים בעוצמתם. העובדה שב-2025 הצריכה בחודשים אלו הייתה נמוכה יותר באופן משמעותי ובשאר החודשים דומה לשנה שעברה, מסבירה מדוע הצריכה השנתית הכוללת עלתה בקצב מתון (0.5%).
- למרות הירידה היחסית של סך הביקוש בשנת 2025 בהשוואה לשנת 2024 בתחילת הקיץ (חודשים יוני ויולי), בחודש אוגוסט 2025 נקבע שיא ביקוש משקי חדש אשר ממחיש שגם בשנה של צמיחה נמוכה, עומסי הקיצון יכולים לגדול.

במרבית חודשי השנה האחרים (חורף ועונות מעבר) הביקוש המשקי בשנת 2025 גבוה מהביקוש בשנים 2024 ו-2023. השוואת הביקושים בין השנים 2023 ל-2025 מציגה מגמת צמיחה חודשית דו שנתית יציבה. קצב הגידול בביקושי החשמל בין 2023 ל-2025 משקף את הגידול הטבעי של המשק.

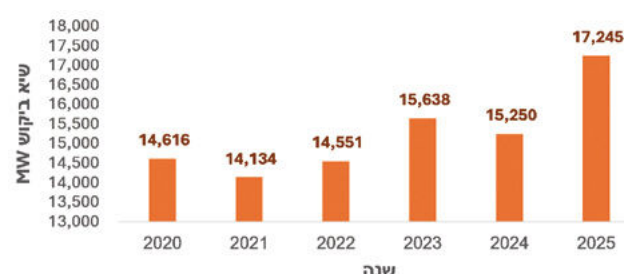
שיאי ביקוש יומיים - קיץ וחורף

על אף הצמיחה השנתית המתונה, שנת 2025 התאפיינה בשבירה של שיאי ביקוש יומיים הן בקיץ והן בחורף:

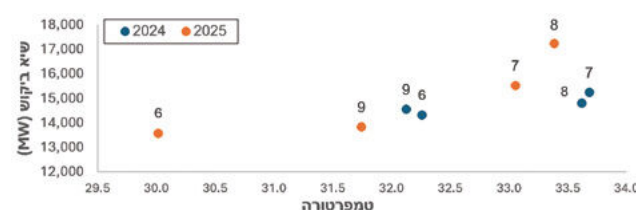
שיא ביקוש קיצי -

בשנת 2025 נרשם שיא חדש של 17,245 (MW), לעומת השיא הקודם שעמד על 15,638 (MW) בשנת 2023. עלייה שנתית של כ-5% בקיץ בין השנים.

גרף מספר 3: שיאי הביקוש לקיץ לשנים 2020-2025



גרף מספר 4: ממוצע מקסימום טמפרטורה יומי בהשוואה לשיא הביקוש החודשי בעונת הקיץ

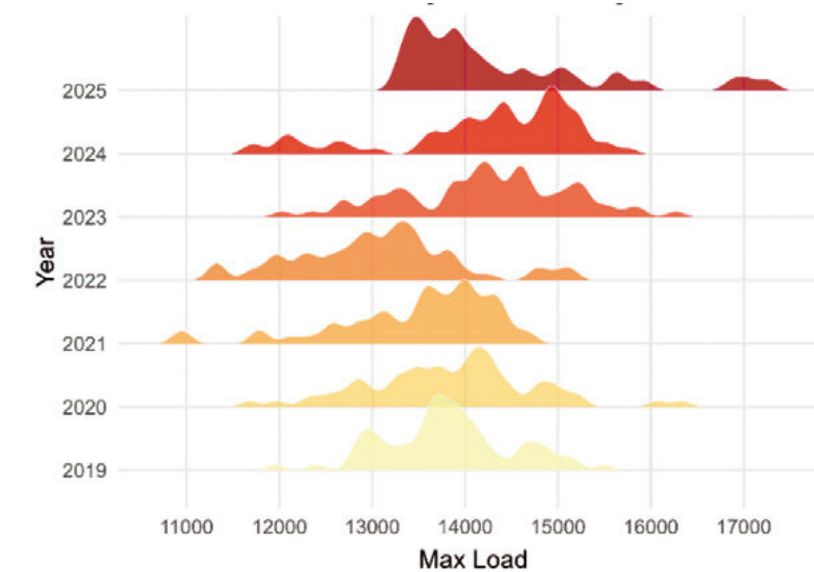


בגרף מספר 4, הנקודות הכתומות מייצגות את שיאי הביקוש החודשיים בשנת 2025, והנקודות הכחולות מייצגות את שיאי הביקוש החודשיים בשנת 2024. ציר Y מציג את שיא הביקוש וציר X מציג את הטמפרטורות המקסימליות החודשיות הממוצעות. ממצאי ההשוואה עולה כי בחודש יוני שיא הביקוש בשנת 2025 נמוך מזה שנרשם בשנת 2024, ובמקביל גם ממוצע הטמפרטורות המקסימליות בשנת 2025 נמוך מהממוצע המקביל בשנת 2024, בחודש זה.

משק החשמל הישראלי ניצב בפני אתגרים והזדמנויות משמעותיים. הבנה מעמיקה של מגמות הייצור והצריכה חיונית לתכנון ארוך טווח, לשימור יציבות המערכת ולקידום יעדי הקיימות. היחידה לחיזוי והסטטיסטיקה של החברה פועלת באופן שוטף לאיסוף, עיבוד וניתוח נתונים מקיפים אודות משק החשמל. ניתוחים אלו מספקים תובנות חיוניות המאפשרות הבנה טובה יותר של המגמות המרכזיות, וגיבוש אסטרטגיות אופטימליות לניהול יעיל ואחראי של מערכת החשמל. ד"ר משה קלנר מנהל יחידת החיזוי והמחקר הסטטיסטי של החברה וצוותו מציגים להלן סיכום מגמות במשק החשמל בשנת 2025.

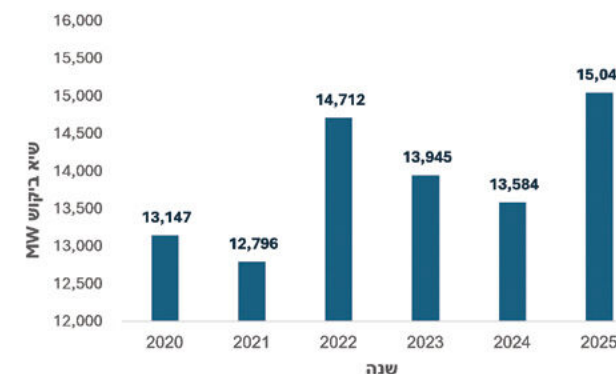
בחודש יולי נצפה כי ממוצע הטמפרטורות בשנת 2024 גבוה מזה של שנת 2025 ושיאי הביקוש כמעט זהים. הסיבה לכך, אשר נלמדה ממחקרים הנעשים ביחידת המחקר, היא שכאשר חוצים סף של 32 מעלות, הרגישות לשימוש בדרישה לקירור יורדת (מרבית משקי הבית כבר משתמשים באמצעי קירור) ולכן הגידול בשיאי הביקוש שולי. בחודשים אוגוסט וספטמבר ההבדלים בממוצע הטמפרטורות המקסימליות בין השנים אינם מובהקים סטטיסטית. חרף זאת, שיא הביקוש בחודש אוגוסט 2025 גבוה באופן ניכר משיא הביקוש בשנת 2024. ממצא זה עשוי להיות מוסבר בגלל חום חריג שנמשך מספר ימים במהלך אוגוסט 2025, אשר השפיע באופן משמעותי על רמת צריכת החשמל במשק.

גרף מספר 5: התפלגות שיאי הביקוש המנורמלים (MW) לשנים 2019-2025



בגרף מספר חמש מתוארת התפלגות שיאי הביקוש המנורמלים (שיאי ביקוש במונחי שנת 2025, לצורך נטרול השפעות חיצוניות על ביקושי החשמל) לשנים 2019-2025. ניתן להבחין כי בשנים 2023 ו-2024 רמות שיא הביקוש לפני אירועי גל חום היו גבוהות מאלו שנצפו בשנת 2025. למרות זאת, בשנת 2025 נרשם שיא ביקוש חדש. הסבר אפשרי לכך, הנצפה באירועים היסטוריים, הוא הפער הניכר בטמפרטורות בין השבוע שבו התרחש גל החום לבין השבוע שקדם לו, פער אשר הגביר באופן חד את הצריכה ותרם לשיא.

גרף מספר 6: שיאי הביקוש לחורף לשנים 2020-2025



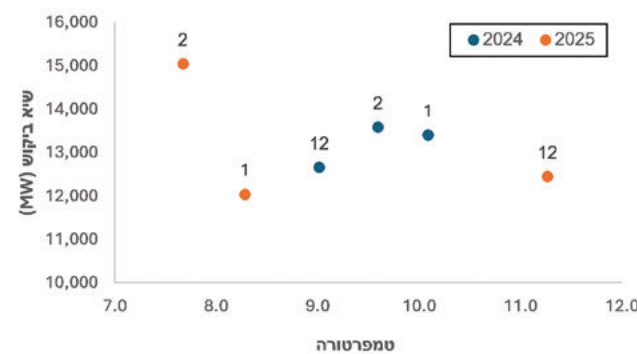
שיא ביקוש חורפי -

במהלך העשורים האחרונים ניכרת בישראל מגמה של התחממות חורפית, המתבטאת בירידה בתדירותם ובעוצמתם של אירועי קרה וסופות. בשנת 2022 אירוע סופה חריג הוביל לרישום שיא ביקוש של 14,712 MW. בשנת

ניתוח מגמות שיא הביקוש בחורף בין השנים 2020 ל-2025 מצביע על צמיחה, המגיעה לשיאה בשנת 2025 עם קביעת רף היסטורי חדש של 15,045 MW. נתון זה משקף עלייה חדה של כ-10.7% לעומת השנה הקודמת, גידול המדגיש את את השונות בשיאי הביקוש בין השנים. הזינוק הדרמטי בשיא הביקוש בשנת 2025 אינו נובע רק מצמיחה טבעית של המשק, אלא הוא תוצאה ישירה של אירוע מזג אוויר קיצוני המוסבר על ידי גל קור חריג שפקד את ישראל למשך יומיים. אירוע זה, שלא נראה כמותו בשנים הקודמות, חשף את הרגישות הגבוהה של מערכת החשמל לטמפרטורות נמוכות במיוחד, כפי שניתן לראות בגרף מספר 7.

המתאם הישיר בין גל הקור לשיא הביקוש ממחיש כיצד הצטברות של שימוש באמצעי חימום מבוססי חשמל, כגון משאבות חום ומזגנים, משפיעים על הביקוש ברגע שבו נחצה סף טמפרטורה מסוים ממחקרים פנימיים של יחידת החיזוי והמחקר הסטטיסטי בנגה נמצא כי סף זה הינו בין 5-7 מעלות.

גרף מספר 7: ממוצע מקסימום טמפרטורה יומי בהשוואה לשיא הביקוש החודשי בעונת החורף

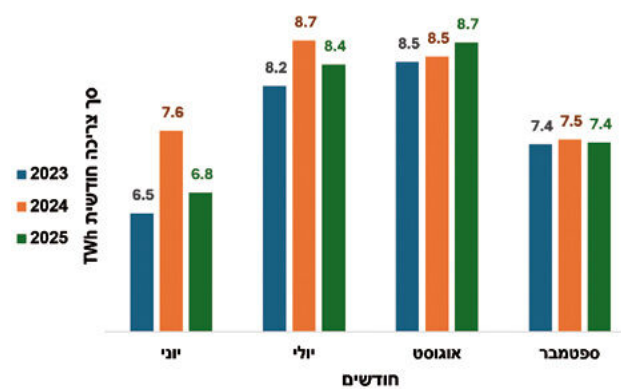


גרף מספר 7 מציג את הקשר שבין שיא הביקוש למערכת החשמל לבין ממוצע הטמפרטורה המינימלית בתחנת בית דגן במהלך חודשי החורף (דצמבר-פברואר) לשנים 2020 ו-2025. בנייתו הגרף עולה כי בעוד שבחודשים דצמבר וינואר נשמרת יציבות יחסית בשיאי הביקוש בין השנים, חודש פברואר 2025 מהווה חריג מובהק. ניתן לראות כי כאשר הטמפרטורה המינימלית הממוצעת יורדת אל עבר רף ה-7.5 מעלות צלזיוס, כפי שאירע בפברואר 2025, נרשם זינוק חד ויוצא דופן בביקוש

לחשמל לעומת התקופה המקבילה אשתקד. פער זה, המודגש על ידי המרחק בין הנקודה הכתומה (פברואר 25) לנקודה הכחולה (פברואר 24), ממחיש את הרגישות הקיצונית של המשק לטמפרטורות סף נמוכות.

סך ביקוש חודשי - קיץ

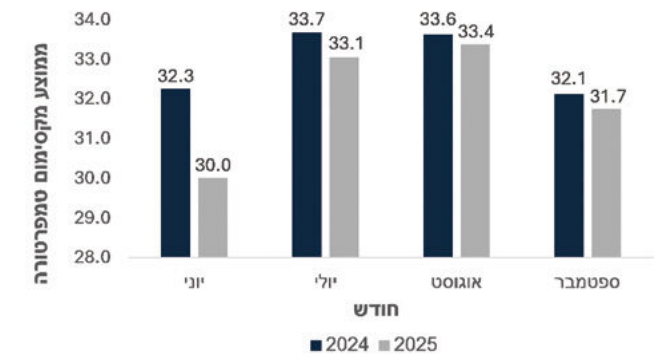
גרף מספר 8: סך הצריכה החודשי TWh בעונת הקיץ לשנים 2020-2025



בחינת נתוני הצריכה בין השנים 2023 ל-2025 מציגה את השפעת תנאי האקלים על הביקוש לאנרגיה, כאשר שנת 2024 בולטת כחריגה במיוחד בחודשי תחילת הקיץ. בחודש יוני 2024 נרשם זינוק משמעותי בצריכה שהגיעה ל-7.6 TWh, נתון המהווה עלייה חדה לעומת סך הביקוש ביוני 2023. הגידול המרשים הזה בשנת 2024 נובע בעיקר מעומס חום כבד ומוקדם מהרגיל, כפי שמשקף בממוצע טמפרטורות מקסימלי של 32.3 מעלות לעומת זאת, בשנת 2025 חלה נסיגה ברמת הצריכה ביוני וזאת בשל תנאי מזג אוויר נוחים משמעותית עם ממוצע טמפרטורות של 30 מעלות בלבד.

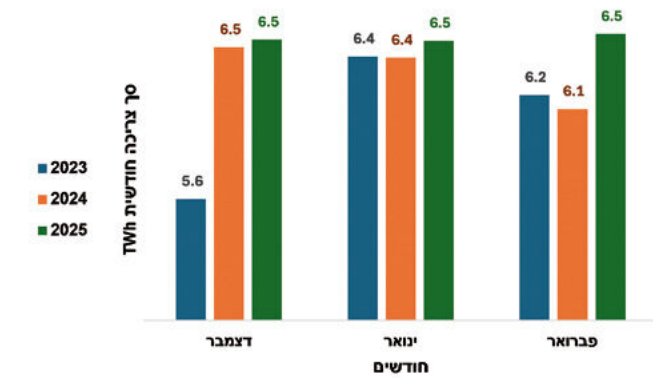
הדומיננטיות של שנת 2024 נמשכה גם אל חודש יולי, עם צריכת שיא של 8.7 TWh. בשנת 2025 נרשמה ירידה קלה ביולי לניתן לראות כי רמת הצריכה עדיין נותרה גבוהה ביחס לשנת 2023, מה שמצביע על כך שמעבר לתנודות הטמפרטורה, קיימת מגמת עלייה בסיסית בביקוש לאורך השנים. ב-2024 שיא הצריכה התרכז ביוני ויולי, כלומר השנה התאפיינה בקיץ "מתפרץ" שהוביל לגידול חריג בצריכה כבר בראשיתו ובשנת 2025 חלה הסטה של הביקוש קדימה, כך שחודש אוגוסט הפך לשיא העונה, התפלגות צריכה מאוזנת יותר.

גרף מספר 9: ממוצע מקסימום טמפרטורה יומי לחודשי הקיץ



סכום ביקוש חודשי - חורף

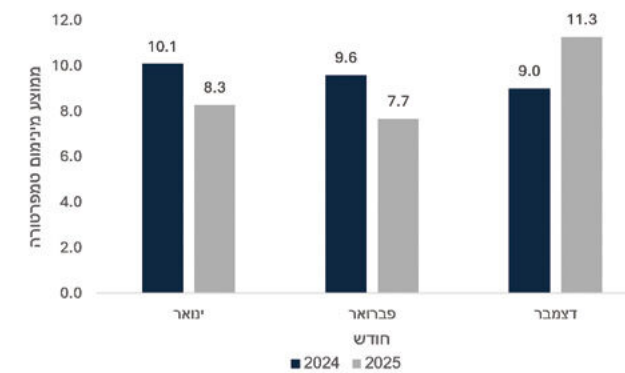
גרף מספר 10: סך הצריכה החודשית בעונת החורף לשנים 2020-2025



בחינת נתוני צריכת החשמל במהלך חודשי החורף בין השנים 2023 ל-2025 מראה שבעוד שחודשי דצמבר וינואר שמרו על רמת צריכה יציבה וגבוהה יחסית לאורך שלוש השנים, חודש פברואר 2025 בולט כנקודת מפנה משמעותית. במהלך חודש זה, גל קור קיצוני וחריג פקד את האזור והוביל לזינוק בביקוש. נתון זה לא רק מהווה עלייה ניכרת לעומת פברואר 2024 ופברואר 2023, אלא אף מסמן את שביירתו של שיא הביקוש החורפי שנמדד בתקופה הנסקרת.

השפעתו של גל הקור ב-2025 ניכרת במיוחד כאשר משווים את פברואר לשאר חודשי אותה השנה; בעוד שבינואר 2025 נרשמה צריכה זהה לזו של דצמבר 2024, הרי שחודש פברואר שבדרך כלל מתאפיין בירידה מסוימת בביקוש בשל היותו קצר יותר, שמר על רמת שיא זו.

גרף מספר 11: ממוצע מינימום טמפרטורה יומי לחודשי החורף

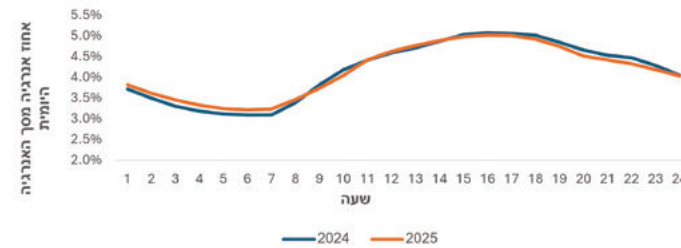


פרופיל צריכה שעות ביום שיא הביקוש

פרופיל קיצי - ביום שיא בקיץ (כאחוז מתוך סך הצריכה היומית).

פרופיל הביקוש היומי נותר כמעט ללא שינוי בין השנים 2024 ל-2025, עקומת הביקוש שמרה על צורתה כמעט באופן עקבי. שעת המקסימום (15:00) בשנים 2024 ו-2025 היוותה כ-5% מהצריכה היומית. יציבות זו בנתונים מצביעה על כך שהרגלי השימוש בחשמל בימי קיצון נותרו קבועים ומאוזנים, ללא הסטה משמעותית של העומס לשעות אחרות ביממה.

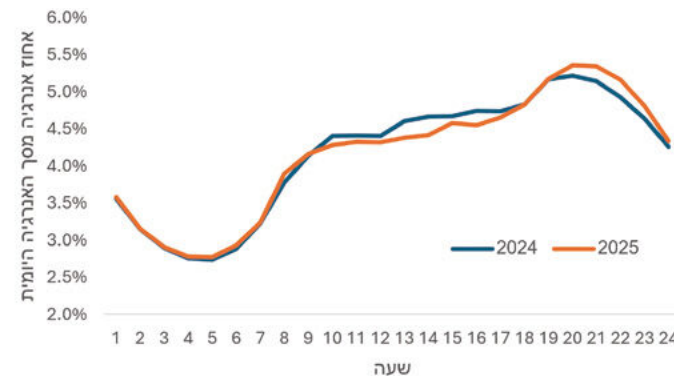
גרף מספר 13: אחוז אנרגיה שעתית מסך האנרגיה החודשית לחודשי הקיץ ביום שיא הביקוש



פרופיל חורפי - ביום שיא בחורף (כאחוז מתוך סך הצריכה היומית).

ביום שיא בחורף ניתן לראות שינוי בפיזור העומס לעומת אשתקד, המתבטא בעיקר בירידה במשקלן היחסי של שעות הצהריים. "משקל" זה נדד לכיוון שעות הערב והלילה. תופעה זו מעידה על כך שביום השיא של 2025, הביקוש היה מרוכז יותר בשעות החשיכה והקור הקיצוני, ופחות מבוזר לארוך שעות האור והצהריים בהשוואה לשנה קודמת.

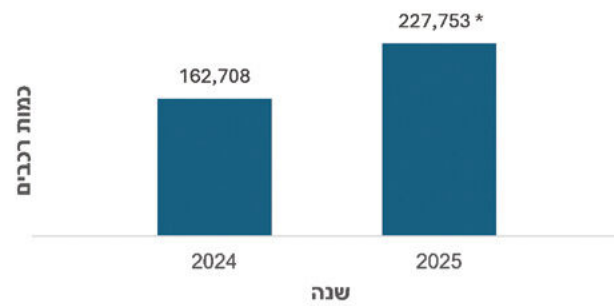
גרף מספר 14: אחוז אנרגיה שעתית מסך האנרגיה החודשית לחודשי החורף ביום שיא הביקוש



רכבים חשמליים

מהפכת התחבורה החשמלית מציבה אתגר חדש בפני ניהול מערכת החשמל, שכן היא משנה מהיסוד את דפוסי הביקוש המסורתיים. חדירת הרכבים החשמליים אינה מתבטאת רק בגידול בצריכה האנרגטית הכוללת, אלא בעיקר בהשפעתה המצטברת על "עקומת העומס". טעינה לא מבוקרת, המתבצעת לרוב בשעות הערב עם החזרה מהעבודה, עלולה להחריף את שיאי הביקוש.

גרף מספר 15: סך רכבים חשמליים בסוף שנת 2024 - 2025



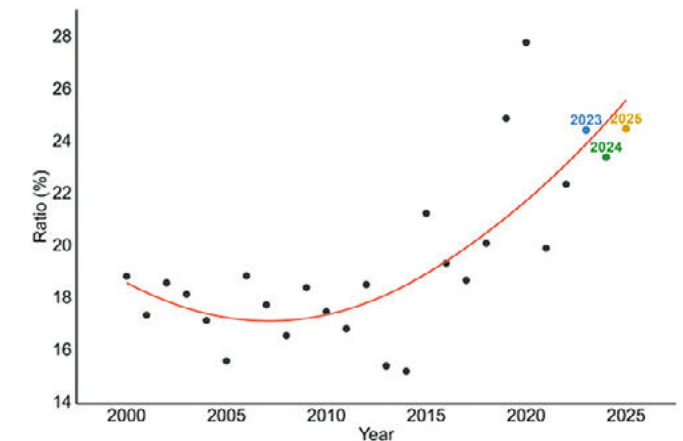
כפי שניתן לראות בגרף, בין שנת 2024 לשנת 2025 כמות הרכבים החשמליים עלתה בכ-40%, מ-162,708 רכבים ל-227,753. גידול כמותי זה, המסתכם בתוספת של למעלה מ-65,000 רכבים בשנה, מתרגם את עצמו לתוספת הספק נוספת ברשת. בהנחה של טעינה בו-זמנית, תוספת העומס משפיעה על הביקוש בשעות השיא.

* אומדן כמות רכבים שנתי ב-2025 נעשה תחת ההנחה שקצב הגידול ברבעון הרביעי של 2025 זהה לקצב בשנה הקודמת.

ניתוח מגמות צריכת חשמל תלוית אקלים בישראל (2000-2025)

ניתוח מגמות צריכת החשמל תלוית האקלים מתמקד בהשפעה הישירה של הפעלת מערכות קירור בקיץ וחימום בחורף על הביקוש המשקי, כפי שהיא באה לידי ביטוי באחוז רכיב זה מתוך סך הצריכה. בחינה זו מצביעה על מספר תהליכים מקבילים, ובראשם ההחמרה בתנאים האקלימיים המחייבת שימוש גובר באנרגיה לצורכי ויסות טמפרטורה, לצד שיפור ביכולת הכלכלית המאפשרת את מימון הגידול בשימושים אלו. כפי שניתן לראות בגרף 16, מגמות אלו הגיעו לשיא בשנת 2025, שבה אחוז החשמל האקלימי היה מהגבוהים ביותר שנמדדו ב-25 השנים האחרונות.

גרף מספר 16: אחוז החשמל האקלימי מסך צריכת החשמל במשקית



גרף מספר 16 מציג את יחס צריכת החשמל האקלימית מתוך סך הצריכה המשקית בישראל לאורך רבע מאה, וממנו עולה שינוי מגמה אסטרטגי ברוח, בעוד שבין השנים 2000 ל-2010 נרשמה יציבות יחסית ואף ירידה קלה, הרי שהחל משנת 2012 אנו עדים למגמת עלייה מתמדת וחדה בעלת אופי אקספוננציאלי. מגמה זו משקפת את רגישות הגוברת של המשק לאירועי מזג אוויר קיצוניים, כפי שניתן לראות בפיזור נקודות הנתונים בשנים האחרונות ובדגש על שנת 2020, שבה נרשמו קפיצות משמעותיות בביקוש המעידות על הקשר ההדוק בין שינויי האקלים לבין העומס החשמל האקלימי והשהיה בבתיים בעקבות הקורונה.

סיכום

בעבודה זאת הוצגו השינויים בביקושי החשמל בשנת 2025 בהשוואה לשנים קודמות.

ניתוח מגמות צריכת החשמל לאורך רבע המאה האחרונה מצביע על שינוי מבני עמוק במשק הישראלי, המתבטא במעבר מיציבות יחסית בעשור הראשון של המאה למגמת עלייה אקספוננציאלית החל משנת 2012. שינויים אקלימיים המשפיעים על הצריכה האקלימית הגיעה לנקודת שיא בשנת 2025, שבה רכיב החשמל האקלימי מסך הצריכה היה מהגבוהים ביותר שנמדדו אי פעם. מגמה אסטרטגית זו נחשפה במלוא עוצמתה במהלך חודש אוגוסט 2025, שבו גל חום קיצוני הוביל לקביעת שיא ביקוש משקי חדש של 17,245 MW. אירוע זה ממחיש כיצד השילוב בין עלייה ברמת החיים לבין שינויי אקלים יוצר רגישות קיצונית של המערכת לטמפרטורות סף, גם כאשר אחוז הגידול השנתי ב-2025 נראה מתון ועומד על כ-0.5% בלבד. שיעור גידול זה מוסבר ברובו על ידי בסיס ההשוואה הגבוה של שנת 2024, שהתאפיינה בצריכה חריגה בחודשים יוני ויולי בשל תנאי אקלים קשים. בניגוד לקיץ המוקדם של שנת 2024, שנת 2025 הציגה התפלגות צריכה מאוזנת יותר בתחילת העונה, מה שהוביל להסטה של עומסי הקיצון קדימה אל עבר חודש אוגוסט ומדגיש כיצד תנודות אקלימיות נקודתיות משפיעות על הצריכה המשקית.

לצד ההשפעות האקלימיות, המשק גדל בכמות הרכבים החשמליים. בשנת 2025 נוספו למעלה מ-65,000 רכבים חדשים המגדילים את הספק הרשת הנדרש, גם בשעות השיא. בשנה זו טרם באה לידי ביטוי השפעתן המשמעותית של חוות השרתים (Data Centers) על מאזן האנרגיה במשק החשמל. בעוד שבשנה הנוכחית הצריכה מונעת בעיקר על ידי גורמי אקלים וחשמול תחבורה, הקמתן ותפעולן המתוכנן של חוות שרתים רחבות היקף צפויים להוות וקטור צמיחה מרכזי בביקוש לחשמל בשנים הבאות, מה שיחייב את מערכת החשמל להיערכות מבנית ותשתיתית מקיפה.





תפעול משק החשמל

כחלק מפעילות האגף ובמסגרת ניהול משק החשמל בשגרה, האגף מבצע מגוון פעולות לצמצום פליטות גזי חממה, ובהן הרחבת השימוש באנרגיה ממקורות מתחדשים (בכפוף למגבלות תפעוליות), הפעלה מוגברת של יחידות ייצור בגז טבעי בתחנות כוח בעלות נצילות גבוהה. סל הכלים ותמהיל הדלקים המשמשים לייצור חשמל התרחבו משמעותית בשנים האחרונות בהשוואה לתקופת 2023-2024. תמהיל מגוון זה מאפשר הפחתה עקבית בפליטות המזהמים, לצד ניהול יציב, יעיל ואופטימלי של מערכת החשמל. יחד עם זאת, על מנת לשמור על רציפות תפקודית החברה משתמשת באפשרות להפעיל יחידות ייצור מזהמות על פי אישור מיוחד במצבים המסכנים את משק החשמל. ניתן לצפות בדיווח על הפעלות חריגות באתר החברה.

תפעול משק החשמל הינו ניהול של מערכת החשמל במקטעי הייצור וההולכה לרבות בזמן אמת, וכולל את ביצוע כל הפעולות הנדרשות לשם איזון תמידי בין ההיצע של החשמל והביקוש לו:

- תפעול והבטחת השרידות של מערך הייצור וההולכה של החשמל.
- תכנון וניהול השימוש בדלקים במשק החשמל והקצאת דלקים המשמשים את משק החשמל לבעלי רישיונות ייצור.
- ניהול העברת אנרגיה מתחנות הכוח דרך רשת החשמל אל תחנות המשנה באמינות ובאיכות הנדרשות.
- תזמון ביצוע של עבודות תחזוקה ביחידות הייצור ובמערכת ההולכה, לרבות תיאום עבודות במערכת הגז הטבעי מול נתג"ז ומאגרי הגז מול משרד האנרגיה והבטחת זמינות.
- ניהול פעילותם של מתקני חשמל המשמשים לאגירה.
- היערכות מערכת החשמל בשגרה למצבי חירום, ניהול מצבי חירום במשק החשמל.

תחומי פעילות של החברה



מובילים את המעבר לאנרגיה מתחדשת

חברת "נגה", בתפקידה כמנהלת מערכת החשמל, ניצבת בחזית המאמץ של מדינת ישראל לשינוי תמהיל הדלקים ולהפחתת פליטות גזי החממה. אנו רואים ביישום יעדי הממשלה ובראשם היעד של 30% ייצור חשמל מאנרגיות מתחדשות עד שנת 2030 משימת ליבה אסטרטגית ושליחות סביבתית. לפיכך, נגה מובילה בפועל את המעבר למשק חשמל מתקדם ובר קיימא, תוך עמידה באתגר המורכב של שמירה על רציפות האספקה ואמינות המערכת.

שנת 2025 מסמנת מפנה במשק החשמל הישראלי, הממחישה את האצת המעבר לאנרגיות מתחדשות. לראשונה ירד השימוש בפחם אל מתחת לרף ה-10%.

אחוז ייצור באנרגיות מתחדשות מול אחוז ייצור בפחם 2023-2025



■ שיעור ייצור בפחם מתוך סך הייצור | ■ שיעור ייצור במתחדשות מתוך סך הייצור

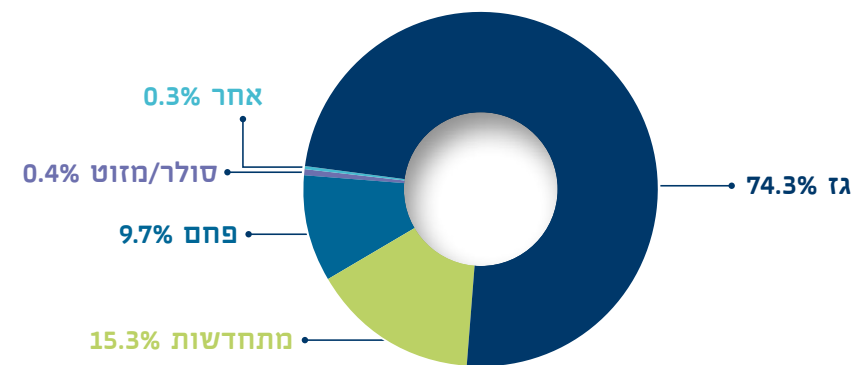
הנתונים מצביעים על שתי מגמות משלימות המעידות על הצלחת מדיניות החברה:

- עליה באנרגיות המתחדשות: היקף ייצור החשמל מאנרגיות מתחדשות בשנת 2025 חצה לראשונה את רף ה-15% ועמד על 15.3%. מדובר בעלייה עקבית בהשוואה לשנת 2024, שבה עמד שיעור הייצור על כ-13%.
- צמצום השימוש בפחם: במקביל, נרשמה ירידה בשימוש בפחם מזהם. אם בשנת 2024 עמד שיעור הייצור הפחמי על כ-14%, הרי שבשנת 2025 ירד הנתון ל-9.7% בלבד. הפעם הראשונה בהיסטוריה של המשק הישראלי שבה ירד השימוש בפחם אל מתחת לרף ה-10%.

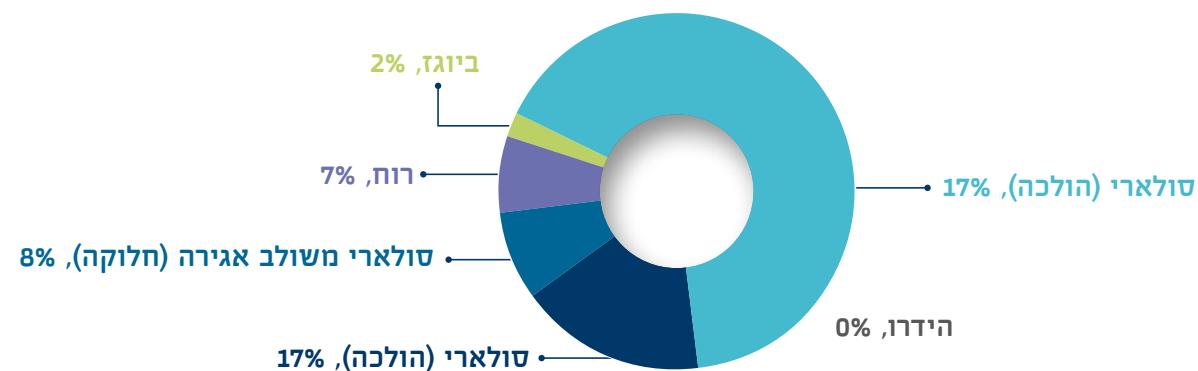
בתרשים אחוז ייצור באנרגיות מתחדשות מול אחוז ייצור בפחם בשנים 2023-2025 שלעיל ניתן לראות, כי קיים קשר הפוך בין ייצור המתחדשות ליצור בפחם. ככל שיש יותר ייצור חשמל מאנרגיה מתחדשת כך פחות נדרש ייצור בפחם לאורך השנה. בחודשי הקיץ סך ייצור המתחדשות הוא הגבוה ביותר אך גם צריכת החשמל המשקית היא הגבוהה ביותר ולכן אחוז המתחדשות מסך הייצור נמוך מאשר בעונת חורף.

בתחילת שנת 2025 חל גידול משמעותי בהפקת חשמל מאנרגיות מתחדשות והפחתה ניכרת בשימוש בפחם, להוציא בעת סגירת אספקת הגז הטבעי במלחמה "עם כלביא".

ייצור משקי 2025 (%)



פילוג אנרגיות מתחדשות (%) 2025



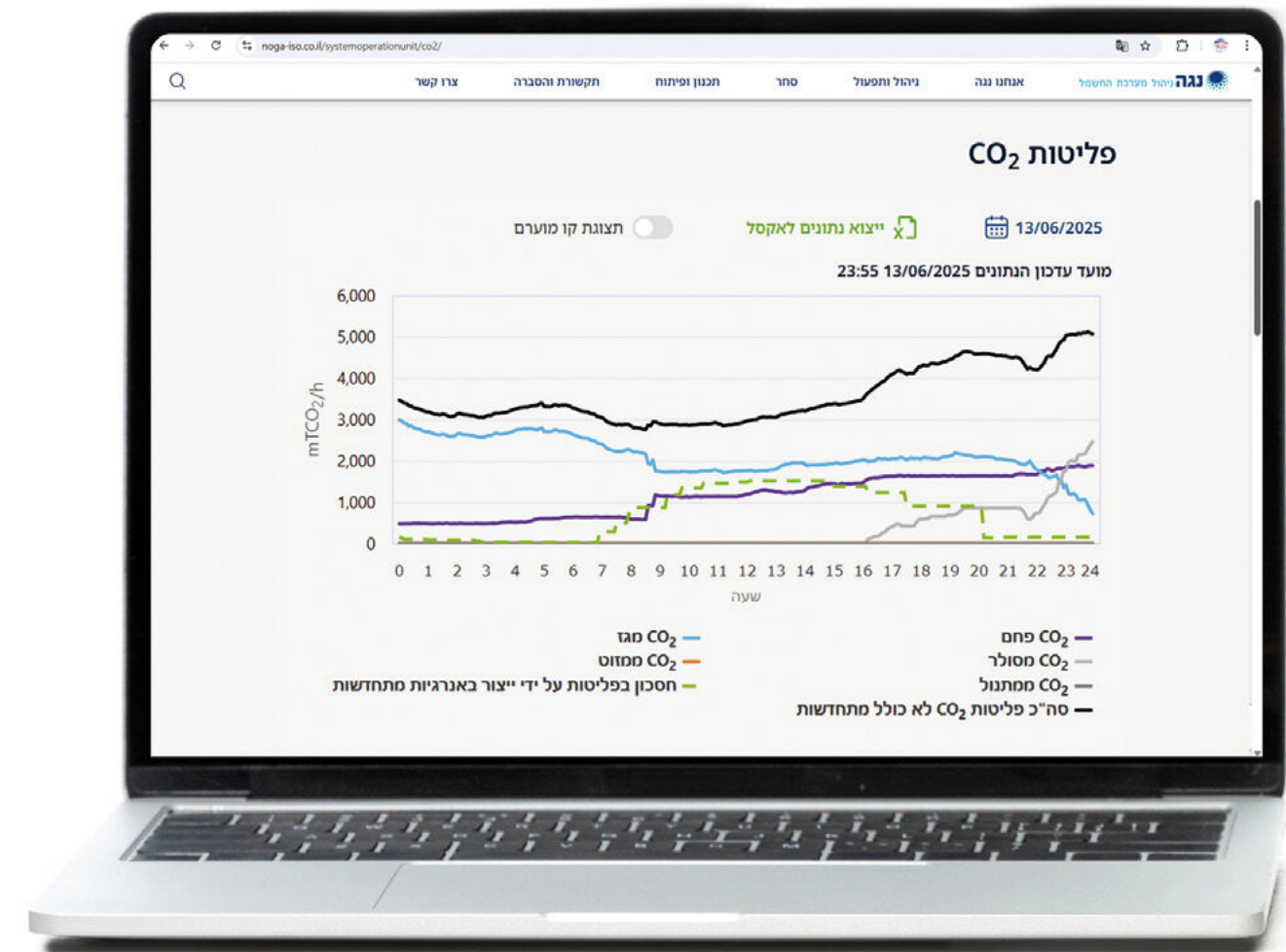
פילוג אנרגיות מתחדשות לפי מקטע 2025



מבט לעתיד: איזון בין קיימות לביטחון אנרגטי

אך שימורן כעתודת חירום הוא קריטי. מטרתן להבטיח גיבוי מלא במצבי קיצון, כגון תקלות מערכתיות נרחבות, אירועי מזג אוויר קיצוניים או שיבושים באספקת הגז הטבעי, ובכך להבטיח את רציפות האספקה לציבור ולמשק בכל תרחיש. הפעלת יחידות 1-4 בתחנת הכח אורות רבין בחדרה בתרחישים אלו תעשה בהתאם להיתר הפליטה החדש של היחידות (מחודש פברואר 2026), בהתאם לסעיף 25 לחוק אויר נקי ובהתאם למסמך עקרונות מדיניות שר האנרגיה והתשתיות להפעלת יחידות אלו (מסמך מיום 23.11.2025).

האתגר המרכזי המונח לפתחנו בשנים הקרובות הוא השמירה על האיזון העדין שבין קיימות סביבתית לבין ביטחון אנרגטי. העלייה בייצור מאנרגיות מתחדשות (שהן מטבען תנודתיות) מחייבת ניהול מערכת חכם וגמיש יותר מבעבר. חברת נגה מחויבת להמשיך ולפעול באחריות ובמקצועיות, לטובת אספקת חשמל יציבה, אמינה וידידותית יותר לסביבה, המבטיחה את איכות חייהם של אזרחי מדינת ישראל היום ובעתיד. למרות ההישגים המשמעותיים בצמצום השימוש בפחם, נגה פועלת מתוך ראייה מפוכחת של ניהול סיכונים וביטחון אנרגטי. התחנות הפחמיות אינן מיועדות עוד לשימוש שוטף בשגרה



הצגת פליטות פחמן דו חמצני CO₂ ממשק החשמל

כחלק מהעלאת מודעות להפחתת פליטות, כשירות לציבור, פותחה מערכת המחשבת ומציגה את השפעת שילוב אנרגיות מתחדשות במקום ייצור מבוסס פחם ודלקים פוסילים אחרים על פליטות פחמן דו חמצני (CO₂) ממשק החשמל בזמן אמת. נזכיר כי האתר מאפשר תחקור נתונים היסטוריים בהתאם לתאריכים הנבחרים כולל הורדת הנתונים.

בנוסף, פותח מחשבון ייחודי המציג את היקף הפחתת הפליטות והחיסכון בפליטות פחמן דו חמצני עם הפחתה ביצור חשמל מבוסס דלק פוסילי ועלייה השימוש באנרגיות מתחדשות לאורך היום (קו ירוק). ניתן לראות, בכל רגע נתון את התרומה של אנרגיות מתחדשות להפחתת הפליטות CO₂.

בשנת 2025 סך החיסכון בפליטות פחמן דו חמצני עם השימוש באנרגיות מתחדשות במקום ייצור ממקור פוסילי הוא כ-5 מ' mTCo₂/h, השקולים לכ-15% ביחס לסך הפליטות השנתיות.

כנס התפעול

כנס התפעול של נגה שנערך בסוף שנת 2025 עמד בסימן תפקידה המרכזי של החברה בלב משק החשמל בישראל וכחלק מדיאלוג עם בעלי עניין לחיבור וחיזוק שותפויות במשק. את הכנס כיבדו בנוכחותם שר האנרגיה והתשתיות יו"ר רשות החשמל ובכירים רבים נוספים ממשק החשמל: משרד האנרגיה, רשות החשמל, חברת החשמל, נתיבי גז טבעי, יצרנים פרטיים ויזמים בשוק האנרגיה ונציגי אקדמיה.

נגה הציגה את חזון תפעול משק החשמל בישראל לשנים הקרובות, בדגש על אמינות, חדשנות והיערכות לאתגרים העתידיים. עיקר מטרות הכנס היו: הצגת תהליכי העבודה באגף התפעול, הכרות עם בעלי התפקידים באגף התפעול של נגה, ושיפור ממשקי העבודה כלפי גופים במשק, הצגת האתגרים של האגף בניהול המערכת והעשרה מקצועית.

במהלך היום נשמעו הרצאות רבות של עובדות ועובדי נגה שעסקו במגוון רחב של נושאים בתחום האתגרים התפעוליים, במקצועיות המניעה את המערכת והעשייה היומיומית.



ניהול משק החשמל במצבי משבר וחירום

היערכות למצבי חירום

כחלק מהערכות והמוכנות של משק החשמל להספקת חשמל אמין וזמין לאזרחי מדינת ישראל ולתשתיות הלאומיות, המשק מחייב קיום רציפות תפקודית בכל תנאי ובכל מצב. מלחמת חרבות ברזל, כמו גם אירועים בעבר, הדגישו את הצורך במוכנות גבוהה לתרחישים מגוונים, לרבות ירי רקטות, מתקפות סייבר, רעידות אדמה ואירועי מזג אוויר קיצוניים. בהתאם לכך, החברה משקיעה משאבים משמעותיים בהיערכות על בסיס תרחישי ייחוס למרחב האזרחי הנקבעים ע"י הגורמים המוסמכים לכך.

היערכות החברה למצבי חירום מקיפה מגוון רחב של היבטי פעילות, וכוללת תכנון קפדני, פיקוח הדוק, בקרה שוטפת ופעולות הכשרה מקיפות. החברה מקיימת תרגולים ייעודיים של משק החשמל למצבי חירום בהשתתפות מחזיקי העניין,

משק החשמל הוא אחד משלושת המאפשרים לקיום רציפות התפקודית של מדינת ישראל והמשק הלאומי. מכוח הרישיון שניתן, החברה פועלת כרשות הכוח הייעודית ומהווה הגורם האחראי לניהול והפעלת משק החשמל בחירום ובמשבר. כחלק מעמידה ברישיון שניתן לה, אגף החירום, הביטחון, ביטחון המידע והבטיחות בחברה, פועל להגן על תשתיות של החברה ועל אנשיה. האגף מכין את משק החשמל למצבי חירום ומשבר (אירועים ביטחוניים, מלחמה, פגעי מזג אוויר קיצוניים ואסונות טבע), בכלל זה, אחריותו לתרגל ולבקר את משק החשמל בשגרה.

תחום החירום והביטחון בחברה פועל באופן סדור ומקיף, על פי מדיניות ברורה שהוגדרה ע"י הרישיון ושר האנרגיה, תוכניות רב שנתיות ושנתיות מפורטות, נהלים מוגדרים ותהליכי בקרה שוטפים, וכל זאת במטרה להבטיח פעילויות אפקטיביות ועמידה ביעדים בשגרה ובחירום.

מכוח הרישיון שניתן, החברה פועלת כרשות הכוח הייעודית ומהווה הגורם האחראי לניהול והפעלת משק החשמל בחירום ובמשבר

ומשתתפת באופן פעיל בתרגילים הלאומיים. בכלל זה, החברה נערכת להתמודדות עם תרחישי אקלים קיצוניים, כחלק בלתי נפרד מתהליך ניהול הסיכונים השוטף. שיקולי הביטחון נבחנים בקפידה בתהליך תכנון והקמת תשתיות חדשות, ומוקדשת תשומת לב מיוחדת לנושאי החליפיות והיתירות, כמרכיבים חיוניים בהיערכות למצבי חירום, לרבות אספקת חלקי חילוף וציוד תחנות ניידות. מבוצע ניתוח מעמיק של רמות הדלקים הנדרשות למצבי חירום, כמו גם הבטחת אספקה סדירה של חומרים חיוניים אחרים הנדרשים למערכות החשמל.

כחברה האחראית על ניהול משק החשמל, מתפקידה של החברה לבצע אינטגרציה בין כלל המשקים התומכים בהבטחת רציפות תפקודית אנרגטית מלאה (דלק לסוגיו וגז טבעי, וחומרים נדרשים אחרים) בשגרה ובחירום לרבות מתן מענה והערכות לשינוי אקלים.



ניהול

הסחר בחשמל

אגף הסחר הוקם במסגרת הרפורמה במשק החשמל וכחלק מהראייה העתידית של סחר בחשמל יעיל ותחרותי בין כלל הגופים העוסקים בנושא - יצרני ומספקי חשמל, כולל חברת החשמל. חזון האגף הינו הבאת חדשנות ברגולציה, כלים ממוחשבים ותהליכי סחר מתקדמים שבסופו של דבר יביאו לסחר תחרותי והורדת מחירים לצרכן הסופי תוך שילוב אנרגיות מתחדשות בהתאם ליעדי הממשלה, קרי, 30% מסך הייצור עד שנת 2030.

ליווי וקידום פיתוח היצור

במסגרת קידום ופיתוח הסחר בחשמל בישראל האגף מקדם הקמה של תחנות כוח קונבנציונליות וכן תחנות כח באנרגיה מתחדשת, תחנות כוח פוטו-וולטאיות, תחנות כוח פוטו-וולטאי משולבות אגירה, חוות טורבינות רוח ומתקני אגירה.

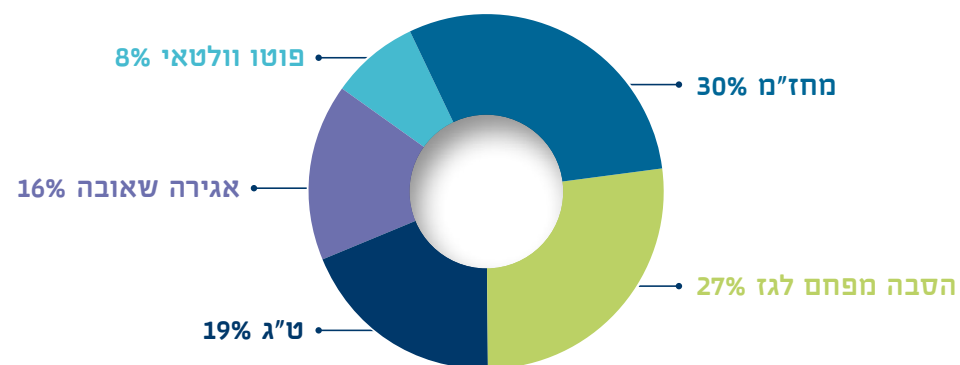
בתיאום עם אגפי התכנון והתפעול, פועל האגף לתיאום הטכני מול יצרני חשמל החל מהרגע הרעיוני להקמת תחנת הכוח ועד להפעלה המסחרית שלה, כולל ליווי כלל תהליכי האינטגרציה, בדיקות טרום הפעלה מסחרית, ביצוע בדיקות קבלה, הקמת מערכות תקשורת תפעוליות ומסחריות וכו'.

בשנת 2025, האגף החל בפעילות לקדם הקמה עתידית של 32 תחנות כוח בהספק כולל של כ-6000 מגה וואט, מתוכם 24 מתקני ייצור באנרגיה מתחדשת ואגירה, בהספק כולל של כ-1405 מגה וואט. בנוסף, ערך את הבדיקות והפעולות הנדרשות לקראת שילוב של שתי תחנות כוח לפחם אשר יוסבו לגז בהספק כולל של 1150 מגה וואט.

עד סוף שנת 2025, שולבו 19 תחנות כוח, באנרגיה מתחדשת המחוברות למתח עליון, בהספק כולל של כ-1075 מגה וואט.

כמו כן, בשנה זו האגף הוביל תהליכי השלמה ושילוב במערכת של 6 תחנות כוח חדשות בהספק כולל של כ-1592 מגה וואט מתוכם 2 תחנות כוח פוטו-וולטאיות ותחנת כוח פחמית שעברה הסבה לייצור באמצעות גז בהספק של 575 מגה וואט.

שילוב יצרנים במתח עליון 2025



בהתאם לתוכנית הפיתוח את הקמתם של מערכות אגירה, המאפשרות לקטום את האנרגיה המיוצרת (שמש, רוח), לאגור אותה, ולהזרים אותה לרשת בשעות השיא או בלילה, מבלי לאבד את האנרגיה. מעבר להיבט הסביבתי של הפחתת פליטות, פעילות זו מחזקת את החוסן האנרגטי (Energy Resilience), משפרת את השקיפות באמצעות ניהול נתונים חכם ושקוף לציבור באתר החברה, ומבטיחה צדק חלוקתי על ידי הנגשת אנרגיה נקייה וזולה יותר לכלל שכבות האוכלוסייה בטווח הרחוק.

לאגף הסחר חלק משמעותי בקידום יעדי ה-ESG של משק החשמל, בדגש על המעבר לכלכלה דלת פחמן. תרומת האגף מתבטאת בסיוע וקידום הקמת מתקני ייצור באנרגיה מתחדשת על מנת לאפשר שילוב מקסימלי של אנרגיה מתחדשת ללא פגיעה באמינות האספקה. האגף מיישם את מדיניות אגף התפעול בתכנון "קטימות" במתקני מתח עליון (Curtailment) מבוקרות. מהות הקטימות הינה הגבלת הייצור במערכות PV בשיא השמש לצורך שמירה על יציבות המערכת החשמל. בנוסף, מקדם האגף



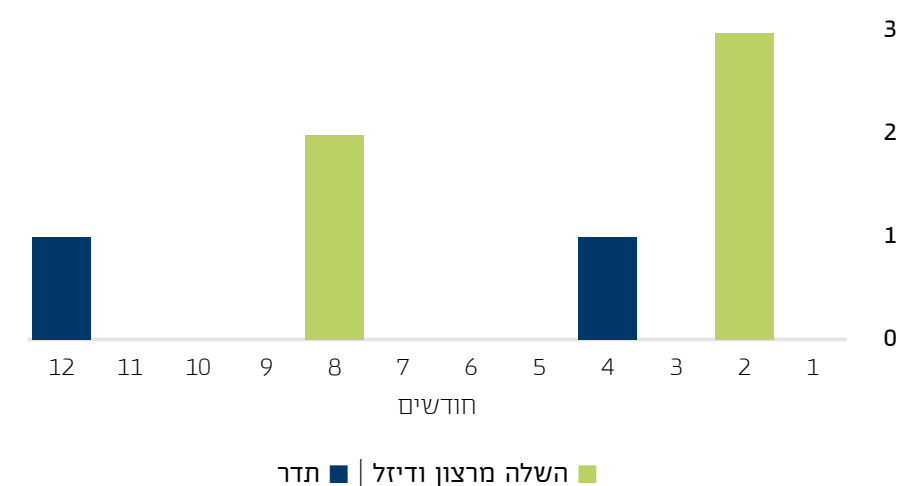
PPA (Power Purchase Agreement)

במסגרת פיתוח הסחר במשק החשמל האגף עוסק בניסוח הסכמים בשיתוף האגף המשפטי מול יצרנים ומספקי חשמל - הסכמי ה-PPA (Power Purchase Agreement). אמנם התנאים המסחריים העיקריים של ההתקשרות מול יצרני החשמל (כגון תמורה, תנאי תשלום וכיוצ"ב) נקבעים ברגולציה, אולם הסכמי ה-PPA יוצרים התחייבות חוזית בין מנהל המערכת ליצרנים (הסכם זה נדרש ליזמים כתנאי לסגירה פיננסית מול הגורם המממן שמלווה את הפרויקט), והם גם מסדירים ו/או מפרטים לגבי סוגיות שאינן מוסדרות ברגולציה ו/או שמוסדרות ברגולציה באופן עקרוני ולא מפורט.

הסכמי ניהול עומסים

הסכמי ניהול עומסים (ניהול ביקושים) מאפשרים למנהל המערכת להפעילם כשיש צפי לאירוע מחסור, כחלק מהערכות לשמירת שרידות המערכת ודאגה לאספקה סדירה של החשמל. לשם יעול הטיפול בהסכמי ניהול הביקוש פותחה מערכת חדשה¹. המערכת תאפשר ניהול יעיל יותר במצב מחסור, תאחד בפלטפורמה אחת את ההיבטים התפעוליים והמסחריים שניתן להפיק מהפעלת הסכמי ניהול ביקוש בישראל. בנוסף, תאפשר בהמשך קבלת חיזוי נכון לתגובת הצרכנים הצפויה בהסכמים וגם יכולת הצגת נתונים תפעוליים קרובה לנתוני זמן אמת, מה שיביא לחסכון בדלקים יקרים יותר, כשתהיה ודאות גדולה יותר לגבי תגובת הצרכנים להפעלת ההסכמים הרלוונטיים. בגרף הבא ניתן לצפות במספר ההפעלות של הסכמים אלה בשנת 2025.

כמות הפעלות 2025 הסכמים לניהול עומס



- 1 הסכמי השלה מרצון ודיזל גנרטור | נגה-ניהול מערכות חשמל
- 2 להרחבה ניתן לעיין בקישור לאתר החברה MCP - מחיר השוק הסיטונאי

פיתוח והטמעה מערכת סחר עתידית בשוק הסיטונאי

Wholesale Market ומערכת ה-MMS (Market Management System)

משק החשמל מתפתח באופן מהיר, לרבות שילוב מסיבי של ייצור באנרגיות מתחדשת, יחידות בעלי אופי התנעה מהירה המספקות גמישות למנהל המערכת, יחידות בטכנולוגית אגירה שאיבה, התפתחות דרישות הרגולציה ושינויים באמות המידה. נגה פועלת ומקדמת פיתוח מערכת סחר עדכנית ליישום כללי הסחר במשק בשילוב מודלים מתקדמים לאופטימיזציה וקיום אופרטיבית סחר במהלך היום וזמן אמת.

מערכת זו תספק במקביל - תכנית העמסה לטווחי זמן שונים, חישוב מחיר השוק הסיטונאי, יישום שוק שירותים נלווים במקביל לשוק האנרגיה. המערכת תהווה אחד הכלים המרכזיים לניהול הסחר בחשמל, תחת מגבלות תפעוליות תוך מזעור עלויות למשק, וצפויה לחסוך לציבור עשרות מיליוני ₪.

חברה מחוללת תחרות -

המעבר לניהול משק חשמל תחרותי ודינמי

כמנהלת מערכת החשמל, חברת "נגה" נושאת באחריות המורכבת להבטיח אספקת חשמל אמינה, זמינה ואיכותית לכלל תושבי המדינה. אולם תפקידה אינו מסתכם רק בניהול הפיזי של זרם החשמל; היא אמונה על יצירת התשתית הכלכלית שתאפשר משק חשמל יעיל ותחרותי. בשנת 2025, עשתה נגה צעד משמעותי במימוש חזון זה עם חשיפת המתווה, שלמודל ה-MCP התחרותי, מהלך המהווה את לב רפורמת החשמל בישראל.

מהפכת המחיר הסיטונאי²

עד כה, מחיר החשמל הסיטונאי נקבע בשיטת ה-SMP. (System Marginal Price). בשיטה זו, המחיר נקבע על פי עלות הייצור השולית של יחידת הייצור אשר מסוגלת לספק קוט"ש נוסף בניטרול אילוצים מוגדרים מראש. המעבר למודל ה-MCP (Market Clearing Price) משנה את כללי המשחק: המחיר יקבע כעת במפגש בין היצע לביקוש במסגרת "שוק יום מראש" (Day-Ahead Market), המכיל את אילוצי המשק, במקום תרחיש תאורטי בנטרול אילוצים.

המשמעויות והיתרונות המרכזיים של המודל החדש בהקשר לקיימות:

- **קידום טכנולוגיות אגירה:** המודל החדש יוצר "אותות מחיר" ברורים. בשעות של עודף ייצור מאנרגיה סולארית, המחיר ייקבע על ידי 0 ש"ח\MWh, ובשעות שיא הביקוש עולה. תנודתיות זו הופכת את הקמתם של מתקני אגירה לכדאיות כלכלית (יכולים כעת לייצר רווח על ידי רכישת חשמל בזול בשעות העודף ומכירתו בשעות המחסור) ומבוססת שוק.
- **מנוע להגדלת אנרגיה מתחדשת:** בזכות מודל ה-MCP, מתקני אגירה אשר ירצו לפעול באופן כלכלי, יעודדו הקמת מתקני אנרגיה מתחדשת אשר צמודים לאגירה וכך ייטענו אנרגיה זולה ויפרקו במחיר יותר גבוה. פרט לכך, הנ"ל יצמצם השימוש במתקני ייצור מזהמים וכך יקטין את כמות הפליטות במשק.
- **הטבות לצרכן הקצה:** המעבר למודל סיטונאי תחרותי מאפשר לספקי החשמל הפרטיים לבנות חבילות שירות מותאמות אישית, להציע הנחות משמעותיות בשעות מסוימות ולעודד צריכה חכמה ויעילה.

- **הכללת אילוצים משקיים -** כאשר מחיר השוק משקף את כלל האילוצים במשק, כגון מגבלות אספקת גז, בדיקות וכו', הנ"ל מספק שקיפות הנדרשת לצורך קבלת החלטות מושכלות כגון הגשת הצעות מחיר לאנרגיה, השקעות בתחום החשמל וכו'.

על מנת להבטיח הוגנות ושקיפות, המידע אודות מחירי ה-MCP מפורסם באופן שוטף באתר החברה. פרסום זה מאפשר לכלל השחקנים בשוק, כמו גם לצרכנים, לעקוב אחר תנודות המחירים, ולייעל את צריכת האנרגיה בהתאם לתנאי השוק המשתנים.

שיטת ה-MCP היא ביטוי למחויבותה של "נגה" לאחריות תאגידית וכלכלית. על ידי יצירת שוק שקוף ותחרותי, היא לא רק מייעלת את משק החשמל, אלא גם מניחה את היסודות לביטחון אנרגטי ארוך טווח ולחברה ירוקה יותר, והיא תמשיך להוביל את המהלכים המבניים הנדרשים כדי להבטיח שמשק החשמל הישראלי יישאר מהמתקדמים בעולם, לטובת הציבור והסביבה כאחד.

מספקים פרטיים

במסגרת הרפורמה במשק החשמל, מקטע האספקה, הממשק מול צרכן הקצה, נפתח לתחרות מלאה ב-2021. בתחילה ניידו צרכנים ביתיים בעלי מונה חכם בלבד ובשנתיים האחרונות נידו בעלי כל המונים. במסגרת זו מספקים פרטיים, אשר קיבלו רישיון אספקה מרשות החשמל, רוכשים חשמל מיצרנים במקטע החלוקה (לרוב מאנרגיה מתחדשת) או מ"נגה" ומוכרות אותו לצרכן במחיר תחרותי. אגף הסחר בנגה אחראי ליישום רפורמה זו. עד סוף שנת 2025 קיבלו רישיון 48 מספקים וירטואליים, מתוכם פועלים 21 מספקים פעילים אשר מניידים צרכנים. בנוסף להם, פועלים 12 מספקים בילטרליים המייצרים חשמל וגם מוכרים אותו לצרכן. הפעילות כוללת גם אפשרות לרכוש חשמל מכל מספק פרטי במשק ונגה אחראית על תהליך הניוד של צרכן ממספק אחד למשנהו.

נכון לדצמבר 2025 התניידו
251,450 צרכנים
 למספקים בילטרליים,
 ו-**92,730** צרכנים
 למספקים וירטואליים
 (שאינם ללא אמצעי יצור).
 סך הצריכה של כלל צרכני
 המספקים הווירטואליים הינה
5,690,114 MWh.

למידע נוסף ניתן לעיין באתר האינטרנט³.

3 באתר החברה ניתן לעיין בסטטוס הניודים בהרחבה -
 סטטוס ניודים | נגה-ניהול מערכות חשמל

פיתוח מודלים ושווקים עתידיים לסחר בחשמל

לראשונה מקדמת נגה שירות נלווה בישראל אשר נחשף לציבור בשנה זו. שירות FFR - Fast Frequency Response. שירות זה נועד לספק מענה לגידול ברמת הייצור של מתקני אנרגיה מתחדשת אשר גורמים באופן עקיף לירידה באנרגיה המערכתית. השירות מבוסס על מתקני אגירה בסוללות אשר מסוגלים לספק תגובה ראשונית תוך פחות מ-1 שנייה.

השירות יאפשר מסחר תחרותי בעודפי האנרגיה במתקני אגירה אשר משולבים במערכות סולאריות אשר פועלות תחת אסדרות שונות, בין היתר, מודל השוק בחלוקה. בנוסף יתן למנהל המערכת את יכולת התגובה המהירה אשר נדרשת לאור ריבוי אנרגיות מתחדשות ותנודתיות שלהן וכחלק ממענה לקידומן ושמירה על יציבות מערכת החשמל וזאת במחיר התחרותי. נגה קידמה את אסדרת הנושא עם רשות החשמל.

פרט לכך, ישמש כאיתות ראשון לשחקנים בשוק להקמת מתקנים בעלי יכולת אספקת שירותים נלווים וליצירת מחיר שוק לרזרבה מיידית בישראל, לצד מחיר השוק עבור אנרגיה.

בנוסף, אחראי האגף גם על פעילויות נוספות:

- ביצוע התחשבות בין המספקים ליצרנים במשק החשמל בהיקף מחזור שנתי (קניה ומכירה במודל מסלקה) של כ-50 מיליארד ₪.
- ביצוע תחזיות מסחריות ותחזית תזרים מפעילות סחר במשק החשמל שתפקידו ביסוס מודל איתנות הפיננסית של החברה.
- הנגשת מידע מסחרי לכלל הציבור.

תכנון ופיתוח

● **תכנון הפיתוח למערכת המסירה - תכנון מערכת המסירה**, החל מעיבוד נתוני התחזית דרך תכנון מערכת ההשנאה, אפיון הנדסי מערכתי של מתקני ההשנאה והציוד העיקרי ובנית תכנית הפיתוח הרב שנתית של מערכת המסירה.

● **תכנון הנדסי וסטטוטורי - תכנון סטטוטורי וקידום תוכניות מתאר** (לרבות תסקירי השפעה על הסביבה) של פרויקט השנאה הולכה וייצור (בכפוף לבקשת רשות החשמל) הקשורים לתוכנית הפיתוח.

● **קביעת תקנון רשת ודרישות מערכתיות - קביעת ופרסום תקנון הרשת ודרישות מערכתיות מיחידות הייצור בטכנולוגיות השונות**. ביצוע תיאומים טכניים.

● **ביצוע סקרים והתחייבות לחיבור מתקנים - ביצוע סקרי תכנון וחיבור והתחייבות לחיבור מתקנים**, תאומים טכניים.

● **בדיקת מתקני מערכת המסירה ומתקני הייצור המתחברים למערכת המסירה - קביעת הבדיקות הנדרשות וביצוע תיאום טכני למתקנים טרם הפעלתם המסחרית**, כחלק ממכלול בדיקות בהיבטים שונים המבוצעות במסגרת אגפים אחרים בחברה.

● **הנחייה לגבי פיתוח מקטע החלוקה וביצוע סקרים ברשת החלוקה ומחקר ופיתוח של משק החשמל - הנחיית בעל רישיון חלוקה בכל ההיבטים הקשורים לנקודות החיבור והשפעות הגומלין בין מערכת המסירה למערכת החלוקה ודרישות מערכתיות הקשורות לקליטת ייצור מבוצר ואגירה במערכת החלוקה.**

● **מחקר ופיתוח של משק החשמל - הכנת סלי טכנולוגיות של ייצור אנרגיה ואיכות הסביבה**, מעקב שוטף אחר חידושים בנושא טכנולוגיות ייצור והולכת אנרגיה, ניהול בסיס נתונים של טכנולוגיות ייצור, אגירה במערכת ובחינת השפעת טכנולוגיות מתחדשות על המערכת.

בניהול מערכת החשמל ישנה חשיבות רבה לתכנון ופיתוח משק החשמל לטובת עתיד בר-קיימא בהתאם ליעדי המדינה בתחום, ובהתאם למשתנים רבים: דמוגרפיים, אקלימיים, טכנולוגיים ועוד המשפיעים על ייצור, מסירה וצריכת החשמל בישראל. על תחום מרכזי זה אמון אגף התכנון בנגה, תחומי אחריותו כוללים:

● **ניהול מידע, איסוף נתונים והעברתם - איסוף, קבלת, שמירת וניהול מידע ונתונים אודות מערכי הייצור והמסירה**, וניטור טכנולוגי בתחום הפיתוח.

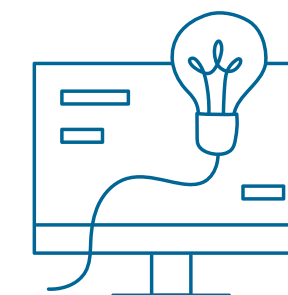
● **הכנת תכנית לטווח ארוך - הכנת תכנית פיתוח אינטגרטיבית בתחום הייצור בהתאם לצרכי המשק בעתיד**, החל מחיזוי משטרי תפעול תחנות כוח ותצרוכת דלקים בכל תחנה, אופטימיזציה של פיתוח מערכת הייצור, ופיתוח מודלים לתכנון מערך הייצור.

● **תכנון הפיתוח במקטע הייצור - תכנון מקטע הייצור לרבות המלצה על כושר הייצור והאגירה הנדרשים**, וכן התמיהל, המיקום והעיתוי המיטביים לשילוב אמצעי ייצור ואגירה ובנוסף קביעת קריטריונים לתכנון הפיתוח של מקטע הייצור.

בניהול מערכת החשמל ישנה חשיבות רבה לתכנון ופיתוח משק החשמל לטובת עתיד בר-קיימא



היבטי פעילות מרכזיים מפעילות אגף תכנון



מגזר תכנון סטטוטורי
וסביבה מקיים, בהתאם
לצורך שיתוף ציבור,
דיאלוג עם קהילות
מקומיות וארגוני
סביבה, מתוך הבנה
שהסכמה ציבורית
היא מפתח להצלחת
פרויקטים מורכבים של
תשתיות לאומיות

תוכנית הפיתוח האינטגרטיבית

בשנים 2024-2025 נגה פעלה להכנת תוכנית פיתוח אינטגרטיבית למערכות היצור והמסירה בהתאם לרישיון ניהול המערכת. בהתאם, בחודש יולי 2025 הוגשה טיוטת תוכנית הפיתוח האינטגרטיבית 2035 לשר האנרגיה והתשתיות. התוכנית האינטגרטיבית משלבת פיתוח ייצור (כולל אגירה) הולכה והשנאה כמקשה אחת תוך אינטגרציה בין כלל מרכיביה לצורך שמירה על אמינות ושמידות מערכת החשמל ותוך עמידה ביעדי הממשלה לקידום אנרגיות מתחדשות.

תכנון סטטוטורי וסביבה

מגזר תכנון סטטוטורי וסביבה כחלק אינטגרלי מחטיבת התכנון ממלא תפקיד מרכזי בפיתוח ותכנון תשתיות החשמל הארציות, בדגש מיוחד על תכנון סטטוטורי של קווי מתח עליון 161 קילו וולט, ועל 400 קילו וולט, תחנות משנה (תחמ"שים) ותחנות מיתוג (תחמ"גים).

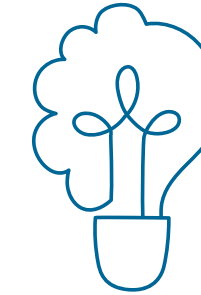
פעילות המגזר מקיפה את כל שלבי התכנון הסטטוטורי, החל מקבלת צרכי המערכת, דרך גיבוש חלופות תכנוניות, ועד להשלמת הליכי התכנון והאישור מול מנהל התכנון. במסגרת עבודתו, המגזר מתמודד עם אתגרים מורכבים של שילוב תשתיות חשמל חיוניות במרקם הארצי, תוך התחשבות בשיקולים סביבתיים, חברתיים וכלכליים. הצוות המקצועי של המגזר, הכולל מתכננים, מהנדסים ואנשי איכות סביבה, פועל בשיתוף פעולה הדוק עם גורמי תכנון

ורגולציה ברמה הארצית והמקומית, כדי להבטיח שתוכניות הפיתוח של מערכת המסירה יעמדו בסטנדרטים הגבוהים ביותר של תכנון בר-קיימא.

בליבת פעילות המגזר עומד הצורך לקדם את תכניות המתאר הנדרשות לצורך ביצוע תוכנית הפיתוח תוך מחויבות לאיזון בין צורכי הפיתוח של משק החשמל לבין הצורך בשמירה על ערכי טבע, נוף ומורשת. לשם כך, מוביל המגזר גישה אינטגרטיבית לתכנון סביבתי, המשלבת שיקולי איכות סביבה וקיימות בכל שלבי התכנון והביצוע. זה כולל ביצוע תסקירי השפעה מקיפים על הסביבה, המלצות על טכנולוגיות מתקדמות להפחתת ההשפעה הסביבתית, ומענה כדוגמת הטמנה קווים בהתאם למדיניות הממשלה

בנושא. במסגרת תכניות המתאר המקודמות, בהתאם לערכיות השטח נקבעות הוראות בנושאים סביבתיים כגון אקולוגיה, נוף ועוד לצורך צמצום ההשפעות הסביבתיות של הפרויקטים.

בנוסף, המגזר מקיים, בהתאם לצורך שיתוף ציבור, דיאלוג עם קהילות מקומיות וארגוני סביבה, מתוך הבנה שהסכמה ציבורית היא מפתח להצלחת פרויקטים מורכבים של תשתיות לאומיות. במסגרת זו, מקיים המגזר תהליכי שיתוף ציבור מעמיקים להצגת תכניות ולקבלת משוב מהציבור. פעילות זו תורמת לשקיפות התהליך התכנוני ולהגברת האמון הציבורי בפרויקטי הפיתוח הנדרשים ע"י חטיבת התכנון שהמגזר הינו חלק ממנו.



מחקר ופיתוח

החברה מבצעת מחקר ופיתוח (מו"פ) בנושאים שבאחריותה על פי המוגדר ברישיון שניתן לה. פעילות המו"פ שואפת למצב את החברה בחזית הטכנולוגיה, לאפשר התמודדות עם האתגרים הצפויים לחברה ולמשק החשמל על מנת שתוכל להביא לפתחה כלים חדשניים מהמתקדמים בעולם, כפי שמוגדר בחזון החברה. פעילויות המו"פ מבוצעות הן על ידי עובדי החברה והן בשיתוף מוסדות אקדמיה, מכוני מחקר ויזמים פרטיים. הפעילויות מתמקדות בתחומים שונים בהתאם לצרכים ולאתגרים המוגדרים על ידי הנהלת החברה.

להלן המחקרים בתחומי ESG שהסתיימו בשנת 2025⁴

- גישה מערכתית להערכה ותמיכה בקבלת החלטות לקידום אסטרטגיה למערכת חשמל מקיימת למדינת ישראל, אוניברסיטת בן גוריון.
- חיזוי ייצור סולארי שעתי ל-24 שעות קדימה, חברת AREVA.
- Development of a new Combined Cycle start-up procedure, הטכניון.

כמו כן, החברה מקדמת מחקרים בתחומי הסביבה והקיימות, וקשרי הגומלין עם מערכות חשמל. כחלק מכך מדי שנה מפרסמת החברה קול קורא לגופי מחקר ופיתוח לפנות לקבלת מימון למחקרים נבחרים הנמצאים רלוונטיים לפעילות נגה ומערכת החשמל.

בשנת 2025 לאחר פרסום קול הקורא התקבלו 29 הצעות מחקר מהאקדמיה, מכוני מחקר, מחברות פרטיות, ומגופים ממשלתיים. ההצעות היו בנושאי תכנון וניהול משק

החשמל, טכנולוגיות ייצור והולכה וסביבה וקיימות. בסיום תהליך לבחינת ההצעות והערכה התקבלו שלוש הצעות בתחומים של חיזוי ביקושים, מודלים לפיתוח יצור, וקיימות וסביבה.

להלן המחקרים שאושרו בתחום ESG לשנת 2026:

- חיזוי השינויים הנובעים ממזג אוויר בייצור הספק ברשתות חשמל חכמות בעזרת נתונים ממקורות אנרגיה פוטו-וולטאית, אוניברסיטת תל אביב.
- הקמת מערכת מחקרית ארוכת טווח לבחינת היעילות והעמידות של אמצעים להפחתת התנגשות בעופות בקווי מתח, אוניברסיטת תל אביב.

ניטור איכות החשמל

במסגרת הניטור הטכנולוגי במערכי הייצור והמסירה, החברה מבצעת מעקב שוטף אחר מאפייני איכות החשמל אצל יצרנים וצרכנים במתח עליון ואצל יצרנים במתח גבוה בהספק של מעל 5 מגה וואט, ומפרסמים דוחות תקופתיים באתר החברה.

דוחות אלה מבוססים על נתוני מערכת ניטור אשר עוקבת באופן רציף אחר מאפייני איכות החשמל בנקודת החיבור המשותפת (PCC) לרשת ההולכה.

הנתונים מושוים לערכים הנקובים באמת המידה (41) ובתקנים הישראליים ת"י 50160 ות"י 519, ובמקרים בהם מתגלות חריגות, נדרש הצרכן/יצרן לסלק את החריגה ולמנוע את הישנותה.

חיזוי ומחקר סטטיסטי

יחידת החיזוי והמחקר הסטטיסטי אמונה על תחזיות ביקוש החשמל לצורך תכנון ופיתוח משק החשמל, הטמעת מתודולוגיות סטטיסטיות בתחומים שונים בחברה ואפיון וניהול מאגרי מידע ממקורות שונים לצורך מחקר פנים ארגוני. היחידה שותפה בתהליכים הדורשים ניתוחים אנליטיים במגוון צרכים ארגוניים וביניהם בניית מודלים הקשורים לסחר, לתכנון, לתפעול ובין היתר, גם להציגם לציבור מתוך שקיפות.

מטרתה המרכזית היא פיתוח יכולות חיזוי לביקוש החשמל בטווח הקצר הבינוני והארוך, זאת על ידי שימוש במודלים חדשניים תוך התחשבות בהתפתחות של שימושים עתידיים חדשים והשפעתם על הביקוש (כגון רכבים חשמליים, התפלת מים, אגירה, שינויים אקלימיים ועוד). החיזוי מתבצע באמצעות כלי מחשוב מתקדמים ותחת התחדשות מתמדת במתודות הסטטיסטיות המקובלות.

כיחידה המתמחה ב-Data ובלמידת מכונה, היחידה עוסקת בבדיקות טיב הנתונים, ניתוחם ויצירת ערך עסקי מתוך המידע והצגתו לקובעי המדיניות. זאת תוך שימוש בכלי AI ובשילוב הידע האנושי הנצבר בארגון.



מטרת היחידה היא לאחד את כלל הצרכים הארגוניים בהקשרי המידע ולשלב את כלי הניתוח על מנת לתת מענה לאגפי החברה השונים.

היחידה הינה גוף מחקר הבוחן תמורות בהתנהגות הצרכנית של צרכני החשמל על ידי חקירת נתוני צריכת החשמל הארציים, והיא חברה הממשלתית המוגדרת כגוף מחקר ולכן בעלי גישה למידע של הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה.

אחת ממטרות היחידה היא להיות בחזית המחקר בתחום החיזוי ומחקר התנהגות החשמל, לשמש כגוף ידע בינלאומי, ולתרום בפיתוח מודלים חדשניים לחיזוי משק החשמל.

כגוף מחקר מוביל היחידה רואה חשיבות רבה בקשר עם האקו-סיסטם האקדמי בארץ ובחו"ל לצרכי קידום הדדי של המחקר בתחום. במסגרת זו נוצרה קהילת מומחים רב משרדית שנפגשת עם נציגי האקדמיה, במטרה ליצור צוותי עבודה משותפים, וכך גם בעולם.

אחת ממטרות היחידה היא להיות בחזית המחקר בתחום החיזוי ומחקר התנהגות החשמל, לשמש כגוף ידע בינלאומי, ולתרום בפיתוח מודלים חדשניים לחיזוי משק החשמל

4 ניתן לעיין נושאי מחקר ותקצירים בקישור

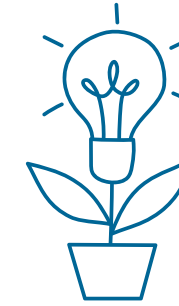
ניהול והטמעת האחריות התאגידית

אסטרטגיית ניהול האחריות התאגידית

אסטרטגיית הקיימות: להוביל את משק האנרגיה למשק מקיים,
דל פחמן, תחרותי, אמין ובר השגה לרווחת הציבור



לאורך הדוח יוצגו צירי פעולה אלו, ביצועינו ויעדינו בתחום כחלק מהמשך תהליך הטמעת והגברת האחריות התאגידית בחברה



קידום יעדי פיתוח בר קיימא של האו"ם (SDGs)

פעילותינו האסטרטגית בתחומי האחריות התאגידית תואמת חלק מיעדים אלו. במסגרת גיבוש הדוח, זוהו שבעה יעדי SDG הרלוונטים לפעילותה העסקית של החברה, אשר אנו פועלים לקידומם.

בשנת 2015 גובשו יעדי פיתוח בר קיימא של האו"ם (UN Sustainable Development Goals - SDGs) במסגרת תכנית שאומצה על ידי כלל המדינות החברות בארגון, בכללן ישראל. בתכנית נקבעו 17 יעדי פיתוח בר קיימא ו-169 יעדי משנה שנועדו לקדם פיתוח בר-קיימא ברחבי העולם.



יעד 7 - אנרגיה נקייה

נגה דואגת להספקת חשמל אמין וזמין לכלל אזרחי המדינה, תוך שמירת האיזון בין שרידות המערכת, שמירה על איכות הסביבה ומחיר אופטימלי לצרכן. החברה פועלת על מנת שניתן יהיה לממש את יעדי הממשלה בהגעה ל-30% אנרגיות מתחדשות עד 2030. החברה מקדמת מחקר, טכנולוגיה והשקעות בטכנולוגיות אנרגיה מתחדשת.



יעד 8 - עבודה הוגנת וצמיחה כלכלית

החשמל הוא כוח מניע לשירותים בסיסיים רבים במשק הישראלי. פעילות החברה לניהול מערכת חשמל יעילה ומתקדמת מביאה לפיתוח כלכלי. החברה מקדמת גיוון וחדשנות המקדמים יעילות כלכלית, ורואים חשיבות רבה בהענקת תנאי עבודה הוגנים, בטוחים ובריאים.



יעד 9 - תעשייה, תשתיות וחדשנות

נגה אחראית לתכנון תשתית חשמל אמינה ובת קיימא בישראל לטווח הארוך ופועלת לקדם טכנולוגיות וחשיבה חדשנית בפיתוח וניהול משק החשמל.



יעד 10 - צמצום האי שוויון

החברה פועלת להבטיח שוויון הזדמנויות ושכר הוגן לכלל הקבוצות בחברה הישראלית ומקפידה על הנחיות רשות החברות בדבר ייצוג הולם מאוכלוסיות גיוון ושוויון מגדרי בקרב עובדי החברה.



יעד 13 - שינוי אקלים

החברה פועלת למימוש יעדי המדינה בתחום זה, להגברת השימוש באנרגיות מתחדשות והפחתת פליטות גזי חממה במערכת החשמל לטובת עתיד מקיים יותר.



יעד 16 - שלום, צדק וחוזק המוסדות

החברה פועלת למניעת שחיתות ושחוד בפעילותה הפנימית של החברה. החברה נוהגת בשקיפות ומנגישה מידע על משק החשמל לציבור.



יעד 17 - שותפות להשגת היעדים

נגה לוקחת חלק במאמץ הגלובלי לפיתוח בר קיימא.

דיאלוג מחזיקי עניין

נגה מאמינה בדיאלוג ושיתוף עם מחזיקי העניין המגוונים של החברה. כחברה ממשלתית המנהלת את מערכת החשמל בישראל ופועלת למען הציבור, הדיאלוג מבוצע כחלק מפעילותנו השוטפת.



הציבור הכללי

החברה מקדמת שקיפות ומנגישה מידע חשוב על משק החשמל באתר האינטרנט שלה, מפרסמת מידע לידיעת הציבור ובחלק מהמקרים להערות הציבור ומבצעת שיתוף ציבור לגבי תוכניות מרכזיות.

עובדי ועובדות החברה

כחברה צעירה ומתפתחת החברה רואה חשיבות רבה להקשבה ולדאגה לעובדים לצורך פיתוחם ושימורם לטווח הארוך. החברה מעודדת את העובדים לפנות למנהליהם ולמחלקת משאבי האנוש בעת הצורך, ועורכת מעת לעת שולחנות עגולים וקבוצות מיקוד, על מנת לשמוע את קולם של העובדים והעובדות ולענות לצרכיהם בהתאם לעולם העבודה המשתנה.



רגולטורים

כגון: משרד האנרגיה, רשות החשמל, משרד האוצר, המשרד להגנת הסביבה, רשות החברות הממשלתיות, השלטון המקומי, איגודי ערים לסביבה ועוד. החברה פועלת בסביבה רגולטורית ענפה. הנהלת החברה ובעלי תפקידים רלוונטיים בחברה נמצאים בקשרי עבודה שוטפים עם הרגולטורים השונים ועומדים בתקנותיהם וברישיון הניתן לחברה.

נגה ניהול מערכת החשמל



חברות בשרשרת אספקת החשמל

מערכת החשמל כוללת שחקנים רבים המאפשרים ייצור והולכת חשמל עד לבית הלקוח - חברת חשמל, יצרנים פרטיים, מספקים ועוד. נגה נמצאת בדיאלוג עם החברות השונות בשרשרת האספקה על מנת לנהל את היבטי המערכת השונים באופן מקצועי ואיכותי.



מערכת הבנקאית ושוק ההון

נגה שומרת על מערכות יחסים ארוכות טווח מבוססות על אמון הדדי ושקיפות, בהן אנו רואים את נותני המימון כשותפים לדרך.

קהילה, ארגונים חברתיים וסביבתיים

בתור חברה ממשלתית הפועלת לטובת הציבור הישראלי, ובפרט בסקטור החשמל לו היבטים סביבתיים וחברתיים משמעותיים. הקשר עם הקהילה חשוב עבור החברה, והיא דוגלת בשקיפות, בהנגשת מידע ובשיתוף הציבור.



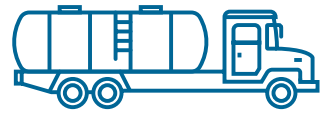
ספקים

נגה דואגת לשמור מערכת יחסים הוגנת וארוכות טווח, תנאי תשלום הוגנים וקשרי עבודה טובים עם הספקים.



ספקי דלקים

נתיבי גז טבעי, תש"א, ספקי גז טבעי וסולה. נגה דואגת לשמור מערכת יחסים טובה וארוכה טווח עם ספקי הדלקים ומפתחת שיתופי פעולה בשגרה ובמיוחד בחירום.



בהמשך ישיר לתיעדוף הנושאים המהותיים מול מחזיקי העניין, להלן פירוט מדיניות האחריות התאגידית של הארגון והיעדים האסטרטגיים המפורסמים השנה לראשונה, כחלק מהטמעת התחום בתהליכי הליבה של החברה.

מדיניות אחריות תאגידית (ESG) נגה ניהול משק החשמל

נגה - ניהול משק החשמל הינה חברה ממשלתית שהתאגדה בישראל בשנת 2008 בהתאם להחלטת ממשלה מס' 3704, ופועלת בהתאם להחלטת ממשלה מס' 3859 משנת 2018 לרפורמה במשק החשמל. החברה פועלת כמנהל המערכת במשק החשמל וכרשות הכח בהתאם לרישיון לניהול מערכת אשר ניתן לה על ידי רשות החשמל באישור שר האנרגיה מכוח חוק משק החשמל והתקנות שהותקנו מכוחו.

אחריותנו בתחומי האחריות התאגידית

אנו מובילים את הפיתוח והניהול של משק החשמל בשגרה ובחירום ואת השתנות משק החשמל למשק תחרותי וסחר הוגן ושוויוני. כחברה ממשלתית מובילה, בעלת תפקיד מרכזי במשק, אנו מחויבים לקידום האחריות התאגידית (ESG-Environment, Social, Governance), על פי הסטנדרטים המקצועיים המובילים, לטובת כלל מחזיקי העניין ולמען עתיד טוב יותר ובר-קיימא במדינת ישראל.

הבטחת אספקת חשמל אמינה ויעילה בשגרה ובחירום

אנו פועלים לתועלת המשק ולרווחת הציבור ומחויבים להבטיח אספקת חשמל יציבה ואיכותית בכל זמן, לרבות במצב חירום (מלחמה, מצבי קיצון אקלימיים, רעידת אדמה ועוד). לקידום תחרות ומחיר תחרותי תוך שימוש בכלים חדשניים מהמתקדמים בעולם.

- אנו מתכננים את משק החשמל שנים קדימה ומעודדים מנופי מחקר ופיתוח לטובת משק החשמל בתחומים כגון: אנרגיות מתחדשות, אגירת אנרגיה, התייעלות אנרגטית, הפחתת צריכה, קיימות וסביבה.
- אנו יוצרים ומחזקים את הקשר עם מחזיקי העניין שלנו בתחומי התפעול, הסחר ותוכניות הפיתוח, ומשתפים את הציבור במידע אודות מערכת החשמל תוך איזון בין שקיפות מחד לשמירה על פרטיות ואבטחת המידע מאידך ובהתאם למגבלות החוק והרגולציה.
- אנו מנהלים סיכונים באופן סדור בכלל פעילויות החברה לטובת שמירה על רציפות תפקודית והשגת יעדי החברה.

איכות סביבה ואקלים

- אנו פועלים לשלב שיקולים סביבתיים והיבטים בתחום הקיימות והחדשנות בכל תחומי פעילותה של החברה לרבות בתחום התיכנון, הפיתוח, תפעול מערך החשמל והסחר תוך אימוץ אמות מידה סביבתיות מתקדמות וטכנולוגיות הטובות ביותר המוכחות כלכלית.
- אנו פועלים למימוש יעדי הממשלה לצמצום פליטות גזי חממה ממשק החשמל, תוך הגברת השימוש באנרגיות מתחדשות במשק החשמל הישראלי.

- אנו מתחייבים להטמעת ערכי סביבה וקיימות בתרבות האירגונית בחברה, ולהגברת המודעות והמחויבות הסביבתית של עובדי החברה.

- אנו מחויבים לצמצום טביעת הרגל הפחמנית של החברה.

הון אנושי וסביבת עבודה

- כחברה צעירה אנו פועלים לבניית תרבות אירגונית המבוססת על חשיבה אסטרטגית וחדשנית, גישה תוצאתית, אינטגרטיביות, מומחיות ומקצוענות, ופיתוח וטיפוח ההון האנושי.
- אנו פועלים לקידום וצמיחה של כלל העובדים והעובדות, מפתחים מיומנויות מקצועיות וניהוליות ודואגים לרווחת העובד ומשפחתו.
- פועלים לקידום סביבת עבודה בריאה ובטוחה.
- מקדמים את זכות העובדים להתאגדות ולייצוג הולם של העובדים בדירקטוריון.
- שומרים על זכויות האדם והעובד, ופועלים לקידום שוויוניות, שיוויון מגדרי, גיוון והכללה ולמניעת אפליה, הטרדה והתעמרות.

אתיקה ומנהל תקין

- מקיימים את פעילותנו ביושרה, שקיפות ואחריות, בהתאם לקוד האתי של החברה.

- שומרים על ממשל תאגידי תקין בהתאם לחוק ולהוראות הרגולציה, תוך הקפדה על ניהול תקין של מערכות היחסים עם כלל מחזיקי העניין.

התנדבות למען הקהילה

- נמשיך ונפעל לעודד פעולות התנדבות מגוונות של העובדות והעובדים לטובת החברה הישראלית.

כל מנהלי ועובדי
החברה מחויבים
לפעול על פי
מדיניות זו,
המסייעת למימוש
יעדינו ולהצלחתנו
כחברה, ולפיתוחה
ושגשוגה של ישראל
- כלכלית, סביבתית
וחברתית.

יעדי האחריות התאגידית

כחלק מהמחויבות שלנו לשקיפות ולהתפתחות מתמדת, אנו גאים להציג השנה, לראשונה, את יעדי האחריות התאגידית של החברה. צעד זה מהווה המשך ישיר לפרסום דוח האחריות התאגידית הראשון בשנה שעברה, שבו התווינו את עקרונות המדיניות שלנו, ומסמן שלב נוסף בתהליך ארוך טווח של הטמעת ערכי קיימות בליבת העשייה.

כחברה הנמצאת בתהליכי הקמה וצמיחה, בחרנו להתמקד בשלב זה ביעדים תהליכיים ואיכותיים המניחים את התשתית הנדרשת לניהול אחראי וערכי. אנו מודעים לכך שהשפעתנו המשמעותית ביותר אינה טמונה בחתימה הסביבתית הישירה של פעילותנו המשרדית, שהינה מצומצמת מטבעה, אלא בתפקידנו האסטרטגי כמנהלת משק החשמל. לפיכך, הצבנו לנגד עינינו יעדים השזורים במשימתנו הלאומית: הובלת המעבר לאנרגיות מתחדשות וקידום משק אנרגיה יעיל, נקי ובר-קיימא לטובת הציבור כולו. היעדים המוצגים להלן הם הצעד הבא במסע שלנו, והם ישמשו לנו כמצפן בתהליך הבנייה וההתפתחות של החברה בשנים הקרובות.

יעדי האחריות התאגידית לשנת 2026

G

ממשל תאגידי

שיפור מוכנות לרציפות תפקודית ומוכנות לחירום

שידרוג מערכות תפעוליות, ובכלל זה, השלמת דאטה סנטר, החלפת גנרטורים, שיפור מוכנות תשתיות לחיבור יצרנים למערכות מחשוב חדשות. כחלק מהערכות לחירום, ביצוע תרגילים ברמה לאומית ופנימית, וסימולציה לרבות תרחישי קיצון.

שימור ידע

הבטחת המשכיות ידע והמשכיות ניהולית בחברה באמצעות קליטת מנהל ידע ומינורי נאמני ידע אגפיים, זיהוי תפקידי מפתח, איתור ומינורי עתודות מקצועיות וניהוליות מתוך הארגון, לרבות היערכות מוקדמת לפרישה והעברת ידע.

שיפור מערך נהלי החברה

עדכון נהלים קיימים או כתיבת חדשים (כ-30 נהלים)

הגנת הפרטיות

בקרת עמידה בדרישות החוק כולל ביצוע הדרכות לגורמי מפתח בחברה, פיתוח לומדה וביצועה לכלל העובדים

אבטחת מידע וסייבר

הגנה מלאה על נכסי החברה ומשק האנרגיה

S

חברה

שיפור ניהול סחר בחשמל סחר בתעודות זמינות

ניהול תהליך רכישה של הספק ממנהל המערכת לטובת צרכנים של מספקים ווירטואליים בלבד עד מכסה של MW 1000.

שיפור ניהול הסחר בחשמל וקידום תחרות במשק החשמל

מעבר למחיר סיטונאי MCP מ-SMP.

יעדי גיוון תעסוקתי

העסקת 6% מאוכלוסיות בתת ייצוג העסקת 25.5% נשים בתפקידי ניהול מחלקה ומעלה העסקת נכי צה"ל (ובפרט פצועי "חרבות ברזל")

טיוב תהליכי רכש ומכרזים

טיוב תהליכי רכש ויעולם לקיצור זמני עבודה ותשלום ללא חריגות

בטיחות

ירידה בתאונות עבודה ביחס לשנה הקודמת.

הענקת פרס הצטיינות בבטיחות

אחת לשנה יתקיים כנס בטיחות בהשתתפות נאמני הבטיחות ומצטייני הבטיחות להעלאת המודעות ועידוד עובדים לפעול בבטיחות.

E

איכות סביבה

עדכון תוכנית הפיתוח 2035

קידום תכנון תוכנית פיתוח אינטגרטיבית של מערכת החשמל בראייה לטווח ארוך וטווח בינוני.

עמידה ביעדי הממשלה במעבר משק החשמל לאנרגיות מתחדשות

מעקב ודיווח אחר מימוש תוכנית פיתוח מערכת היצור ומערכת המסירה, וקידום פרויקטי המסירה.

ניהול סיכונים אקלים ו-ESG

ביצוע סקר סיכונים תאגידי חדש הכולל בין היתר בחינה של גורמי הסיכון לסיכונים שינוי אקלים ו-ESG למנהל מערכת משק החשמל.

שיפור במדידה ואיסוף נתונים

צריכת מים וחשמל, צריכת דלק.

העלאת מודעות וקיום הדרכות להפרדת

ומיחזור פסולת וצריכה מושכלת.





הנושאים המהותיים

כחלק מגיבוש הדוח בוצע תיקוף הנושאים המהותיים בהתאם לתהליך הנדרש על פי תקן הדיווח GRI - Universal Standards 2021. במסגרת התהליך נערכה סקירה של הסטנדרטים המובילים בתחום וכן סקירה השוואתית לחברות בינלאומיות דומות בסקטור הפעילות.

הנושאים המהותיים:

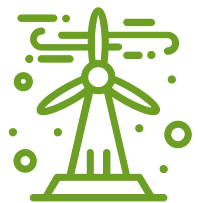
חברה וקהילה

- בריאות, בטיחות וזכויות העובדים
- פיתוח ורווחת העובדים
- שמירה על חשמל זמין אמין ובר השגה
- שקיפות, הנגשת מידע ושיתוף הציבור
- ניהול נתונים וחדשנות



סביבה

- מימוש יעדי המדינה במעבר משק החשמל לאנרגיה מתחדשת
- מניעת מפגעים וצמצום השפעות סביבתיות בניהול משק החשמל



ממשל תאגידי ואתיקה

- שרידות, ביטחון, וחוסן מערכת החשמל
- אתיקה וממשל תאגידי נאות
- ציות ורגולציה
- אבטחת מידע
- איתנות כלכלית



שקיפות והרחבת הדיווח

דוח אחריות תאגידית זה לשנת 2025 הוא הדוח השני שהחברה מפרסמת על פי תקן האחריות התאגידית הבינלאומי המוביל ה-GRI, מתוך מחויבות החברה לשקיפות ולשיפור מתמיד. דוח זה מהווה המשכו של תהליך עשייה מעמיק ודיווח מתמשך. לאחר שבשנה הקודמת בוצע תהליך זיהוי נושאים מהותיים וגיבוש מדיניות אחריות תאגידית, אנו מרחיבים את היקף הדיווח ומציגים בדוח זה את מגמות נתוני הקיימות בהמשך לשנה הקודמת, ואת יעדי החברה בתחום זה.

תהליך זה מבטא את העמקת מחויבותנו בתחום, ומאפשר למחזיקי העניין של החברה לקבל תמונה מלאה ומדויקת יותר של מחויבותה לקיימות וההשפעה של החברה בתחומים אלו.

מעבר לנושאים מהותיים אלו אנו מדווחים בדוח גם על נושאים נוספים הרלוונטיים לפעילות החברה.



איכות הסביבה ואקלים



עמידה ברגולציה סביבתית

החברה מושפעת מסביבה רגולטורית ענפה, ובכללה רגולציה סביבתית רלוונטית כגון הוראות חוק משק החשמל ותקנותיו, חוק אוויר נקי, מדיניות והחלטות הממשלה ומשרדיה הרלוונטיים (כדוגמת משרד האנרגיה והמשרד להגנת הסביבה), והוראות הנוגעות לרישוי עסקים ואיכות הסביבה החלות על אתרי פעילות החברה.

החברה פועלת לוודא עמידה מלאה ושוטפת בכל הוראות הדין והרגולציה הסביבתית החלה על פעילותה. עם הקמת החברה, נערך סקר מקיף למיפוי כלל המחויבויות הסביבתיות, ומאז מבוצע מעקב שוטף אחר שינויים והתפתחויות ברגולציה ולוודא יישומם. החברה לומדת את ההשלכות של חוקים ותקנות סביבתיות חדשים, נערכת להשלכותיהם התפעוליות, המשפטיות והכלכליות, ופועלת למנוע או למזער סיכונים סביבתיים שעשויים לנבוע מפעילותה. בנוסף, היא עוקבת אחר התפתחות החקיקה הסביבתית בארץ ובעולם ובוחנת את השפעתה הפוטנציאלית על תחומי אחריותה המערכתית, תוך נקיטת פעולות נדרשות במישורים הרלוונטיים.

לצד השפעתנו הלאומית, אנו מחויבים למצוינות סביבתית בתוך הבית. נגה מטמיעה תרבות של ניהול משאבים מושכל וצמצום פליטות, כאשר תחום ה-ESG והקיימות מוטמע כחלק אינטגרלי ממערך ניהול הסיכונים של החברה. אנו נחשפים להמשיך ולהוביל את הדרך לעתיד נקי, בטוח ובר-קיימא.

הקשר בין משק החשמל לאיכות הסביבה ולשינויי אקלים הוא מרכזי בעולם המודרני. נגה ניצבת בחזית המאמץ הלאומי להפחתת טביעת הרגל הפחמנית, תוך הבטחת רציפות אנרגטית בעולם של אקלים משתנה. כמנהלת מערכת החשמל, רואה בשמירה על איכות הסביבה וההיערכות לשינויי האקלים ערכים מרכזיים בחזון החברה ואלו ממקדים אותה בפעילותה הסביבתית בשני צירים אסטרטגיים:

- **הובלת המעבר האנרגטי:** אנו פועלים להפיכת חזון האנרגיות המתחדשות למציאות. באמצעות תכנון חכם, שילוב טכנולוגיות אגירה וניהול סחר מתקדם, נגה מאפשרת למשק החשמל לעמוד ביעדי הממשלה לצמצום פליטות ולהטמיע שיקולים סביבתיים בכל צומת החלטות - מהתפעול השוטף ועד למחקר ופיתוח ארוך טווח.
- **חוסן והסתגלות לאקלים:** אנו מנתחים לעומק את השלכות משבר האקלים על רשת ההולכה והייצור. ניתוח התרחישים שלנו מאפשר למשק החשמל להיערך לשינויים בביקוש ולקיצוניות אקלימית, תוך שמירה על יציבות המערכת גם במצבי חירום.

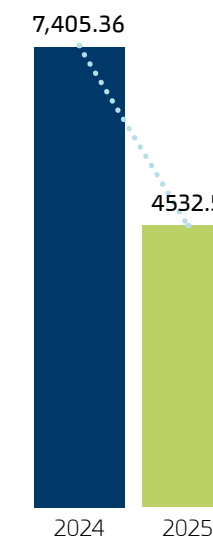
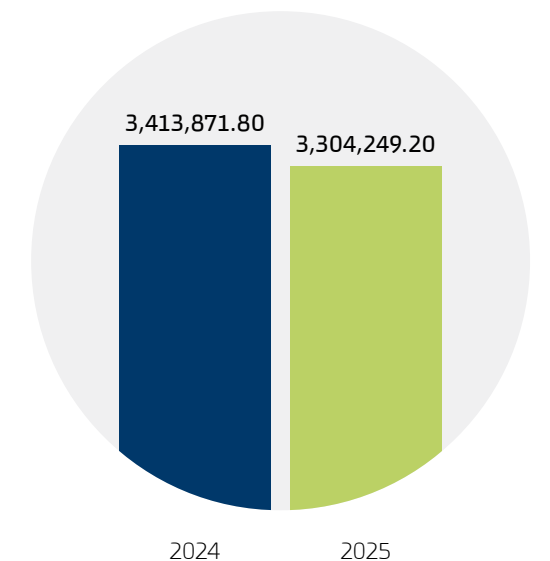
ניהול משאבים והשפעות תפעוליות פנימיות

נגה פועלת לצמצם את ההשפעה הסביבתית הישירה הנובעת מפעילותה הפנימית במשרדים ובאתרים השונים, בעיקר באמצעות התייעלות בצריכת משאבים ומיון ומחזור פסולת.⁵

צריכת חשמל

צריכת חשמל מוערכת
(קוט"ש) 2024-2025

צריכת חשמל מוערכת
לעובד (קוט"ש) 2024-2025

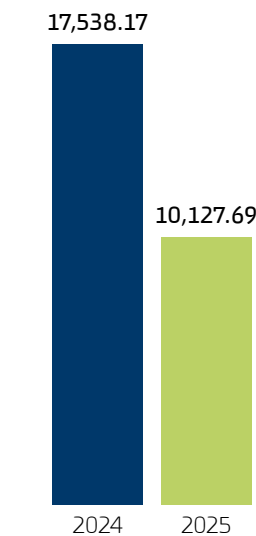
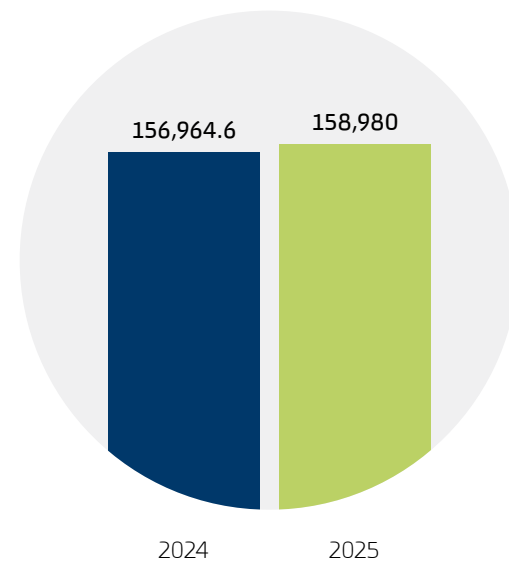


⁵ בעת חישוב צריכת החשמל והמים בשנת 2025 טויבו ודויקו הליכי עבודה וחישובי הצריכה. בהתאם גם התעדכנו נתוני פליטות גזי החממה

צריכת דלק

צריכת בנזין (ליטר)
2024-2025

צריכת סולר (ליטר)
2024-2025



בין השנים
2024-2025
חלה ירידה של
3.21%
בצריכת
החשמל

בין השנים
2024-2025
חלה ירידה של
38.79%
בצריכת
החשמל פר
עובד, עקב
הגידול במספר
עובדי החברה
בשנת 2025

בין השנים
2024-2025
עליה קלה של
1.28%
בצריכת בנזין

בין השנים 2024-
2025 חלה ירידה
משמעותית של
42.25%
בצריכת סולר.
ירידה זו בצריכת
הסולר נובעת
מהשבתת רכבי
עבודה לטובת
מערך החירום





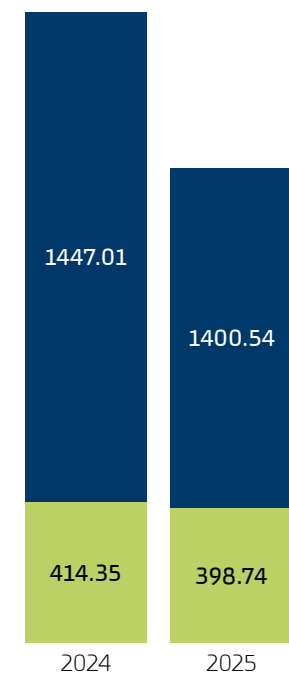
טביעת רגל פחמנית

מדידת סך פליטות גזי החממה של החברה וטביעת הרגל הפחמנית שלה, הנובעת מהפעילות העסקית שלה מתבצעת על פי עקרונות ה-Greenhouse Gas Protocol. החישוב נעשה בטון שווה ערך פחמן דו חמצני (tCO₂eq) ומתייחס לפליטות ישירות ועקיפות (מכלולים 1-2):

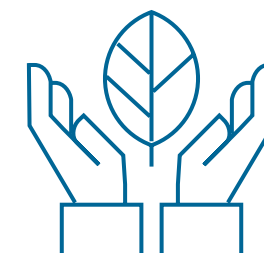
פליטות ישירות (מכלול 1) - פליטות באחריות ישירה של החברה הנובעות כתוצאה מצריכת דלק לתחבורה.

פליטות עקיפות (מכלול 2) - פליטות באחריות עקיפה של החברה הנובעות מצריכת חשמל.

טביעת רגל פחמנית (tCO₂eq)
2024-2025



מכלול 1 | מכלול 2



סך כל טביעת הרגל הפחמנית המוערכת לשנת 2025:

1799.28

בטון שווה ערך פחמן דו חמצני (tCO₂eq). טביעת רגל פחמנית מוערכת פר עובד:

2.47

טון שווה ערך פחמן דו חמצני

בין השנים 2024-2025

חלה ירידה של

3.33%

בטביעת הרגל הפחמנית המוערכת של החברה

בין השנים

2024-2025

חלה ירידה של

38.86%

בטביעת הרגל הפחמנית המוערכת פר עובד, עקב הגידול של מספר עובדי החברה בשנת 2025

צריכת מים

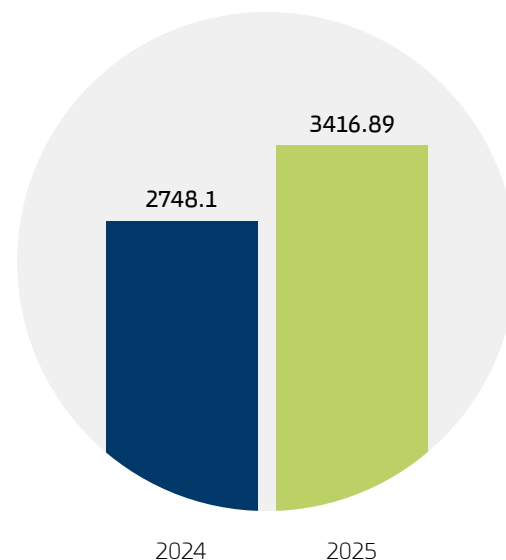
בין השנים 2024-2025 חלה עליה של **24.34%** בצריכת המים הכוללת המוערכת

בין השנים 2024-2025 חלה ירידה של **21.48%** בצריכת המים המוערכת פר עובד, עקב הגידול של מספר עובדי החברה בשנת 2025

צריכת מים מוערכת פר עובד (קוב) 2024-2025



צריכת מים מוערכת (קוב) 2024-2025



צמצום והפרדת פסולת

החברה מחויבת לצמצום הפסולת הנוצרת בפעילות הפנימית, להפרדתה ולמחזור.

הפסולת מופרדת לפי זרמי הפסולת השונים בכל אתרי החברה: פסולת הנייר, הקרטון, הפסולת האלקטרונית, באמצעות "אקולוגיה" (תאגיד חברתי המעסיק עובדים עם מוגבלויות), בנוסף, פסולת אריזות (הפח כתום) ופסולת מכלי משקה באמצעות חברת "ירוק חברתי" - אנשים יוצרים סביבה" המעסיקה אנשים עם מוגבלות.

פסולת אלקטרונית

הפסולת, ציוד מחשבים ותקשורת שיצאו משימוש, מפונה ע"י חברת "אקולוגיה לקהילה מוגנת", תאגיד חברתי המעסיק עובדים עם מוגבלויות. כמו כן, חולקו קופסאות ייעודיות לאיסוף סוללות במקומות מרכזיים באתרי החברה, והעובדים תודרכו ונקראים להפריד את הפסולת האלקטרונית והסוללות מהפסולת הכללית.

מיחזור פסולת אלקטרונית (טון)
2024-2025



פסולת נייר וקרטון

רוב הקרטון מפונה ע"י הרשויות המקומיות למעט באתר קטן אחד במרכז, על כן, רוב פינוי הקרטון אינו נמדד. פסולת הנייר מפונה ע"י חברת קמ"מ.

מיחזור נייר וקרטון (ק"ג)
2024-2025



בשנת 2025 נרשמה עלייה חדה במחזור פסולת אלקטרונית מ-2.37 טון בשנת 2024 ל-13.57 טון. עליה זו נובעת מפינוי ציוד אלקטרוני ישן מאתרי החברה הישנים

פסולת אריזות ומכלי משקה

בסוף שנת 2023 נחתם הסכם לפינוי פסולת אריזות ומכלי משקה עם חברת ירוק חברתי - אנשים יוצרים סביבה, אשר גם היא מעסיקה אנשים עם מוגבלויות. לצורך הפרדת הפסולת נערכו ברכישה ופיזור של פחים ייעודיים לאריזות (הכתום) ומכלי משקה (צהוב). במהלך 2025 נערכו מפגשים של נציגי חברת "ירוק חברתי" עם עובדים בכלל אתרי החברה להגברת המודעות להפרדת פסולת במקור. ובמחצית 2025 נוסף אתר נוסף למעגל האיסוף.

על כן, בשנת 2025 נרשמה עלייה בכמות מחזור האריזות מ-6.65 טון בשנת 2024 ל-8.11 טון

מיחזור אריזות (טון)
2024-2025



מעבר לכלים רב פעמיים

החברה פועלת לצמצום משמעותי של השימוש בכלים חד פעמיים בארגון. בקיץ 2022 יצאה החברה בתהליך יזום למעבר לשימוש בכלים רב פעמיים במטבחונים, בחדר האוכל, ובפינוי הקפה באתרי החברה, בין היתר באמצעות רכישת כוסות זכוכית, קנקני שתיה, צלחות וכלי סכו"ם רב פעמיים. להבטחת נוחות השימוש וההיגיינה, נפרסו מדיחי כוסות במטבחונים המרכזיים. תהליך זה זכה לתמיכה רחבה בקרב העובדים, כפי שעלה בסקר שנערך בנושא, ומשקף את השאיפה המשותפת לאחריות סביבתית אישית וקולקטיבית. התוכנית אושרה על ידי הדירקטוריון ומתכתבת עם עידוד רשות החברות הממשלתיות לאמץ החלטת ממשלה 1418 לצמצום השימוש בכלים חד פעמיים. החברה ממשיכה בהטמעה ובהתאמת נהלים פנימיים לקידום השימוש ברב פעמי והפחתה מתמשכת של שימוש בחד פעמי.



שימוש ברכב

החברה מכירה בהשפעה הסביבתית הפוטנציאלית של פעילות צי הרכב של החברה ושל היבטי הניידות של עובדיה. במסגרת התייחסותנו הסביבתית, החברה מקיימת מעקב אחר נתונים רלוונטיים הנוגעים להרכב צי הרכב ולאמצעי ניידות חלופיים שהשימוש בהם מצמצם את פליטות גזי החממה במגבלות הקיימות בליסינג רכבים בחברה ממשלתית.

252 מעובדי החברה משתמשים בהסעות

5 מתוך 74 רכבי החברה הם היברידיים

ישנן 2 עמדות טעינה חשמליות לשימוש עובדי החברה



הון אנושי

ההון האנושי שלנו

מאז הקמתה של החברה בעקבות הרפורמה במשק החשמל, היא מצויה בעיצומו של תהליך צמיחה. בשנים האחרונות החברה גדלה והיא משקיעה משאבים רבים בפיתוח תשתיות ארגוניות שיתמכו בהתרחבות זו ויבטיחו יציבות לטווח הארוך. אגף משאבי אנוש מוביל את פעילות ההון האנושי בחברה, ואת תהליך התרחבותה.

נכון לשנת הדיווח מועסקים בחברה 415 עובדים, כאשר מרביתם בעלי השכלה אקדמית מתקדמת בתחומי הנדסת החשמל, מכונות, מדעים, תעשייה וניהול, מנהל עסקים, תכנון ערים ואיכות סביבה לרבות יותר מ-20 בעלי תואר דוקטור.

עובדינו מובילים את המאמצים לניהול משק החשמל של ישראל מתוך תחושת שליחות עמוקה, שכן ניהול תשתית לאומית קריטית זו תורם לעתיד בר-קיימא עבור מדינת ישראל ואזרחיה.

תהליך מתקדם לשינוי המבנה הארגוני

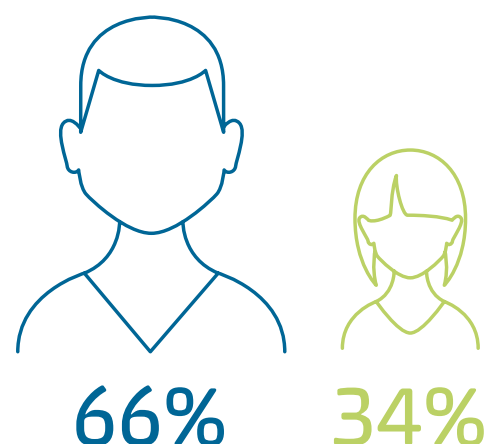
במסגרת היערכות החברה לאתגרי העתיד, אנו נמצאים בעיצומו של מהלך מקיף לשינוי המבנה הארגוני, המלווה על ידי ייעוץ מקצועי חיצוני. תהליך זה מבוסס על מתודולוגיית 'ארגון ושיטות' (או"ש) מתקדמת, הבוחנת לעומק את תפוקות הארגון אל מול צרכיו המשתנים. כפועל יוצא, גובשה תוכנית להרחבה של מצבת כוח האדם, הצפויה להגדיל את היקף הפעילות. המלצות אלו נמצאות בימים אלו בתהליכי אישור של דירקטוריון החברה, מתוך מטרה להבטיח תשתית ניהולית ותפעולית חזקה התומכת בצמיחתה של החברה.

שוויון מגדרי

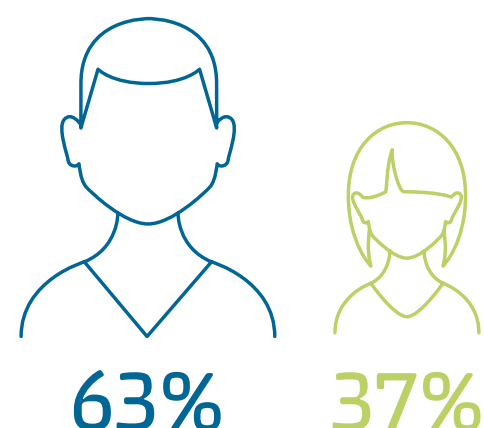
אנו פועלים מתוך תפיסה כי שוויון מגדרי הוא בסיס לחברה חזקה וצודקת יותר. על אף האתגר המאפיין את ענף ההנדסה, החברה חרתה על דגלה לקדם ייצוג הולם ולעודד גיוס נשים לשורותיה. מהנתונים לשנת 2025 עולה כי בהשוואה לשנה הקודמת נרשמה עלייה קלה בייצוג נשים, המעידה על מגמת שיפור חיובית. החברה ממשיכה לפעול לקידום גיוס והעסקת נשים.

התפלגות עובדים לפי מגדר

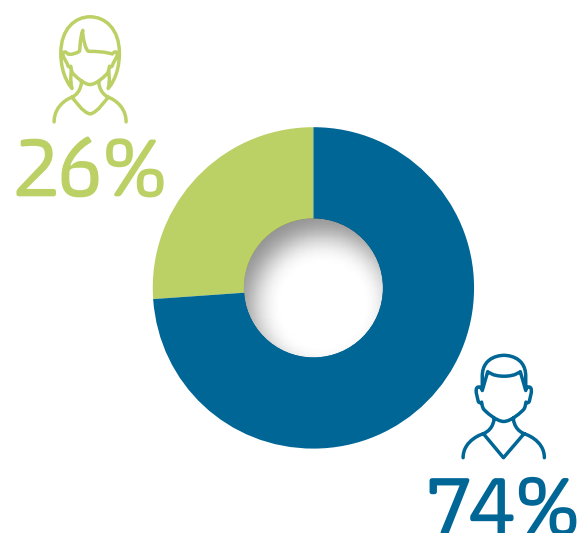
2024



2025



אחוז נשים וגברים בתפקידי ניהול
2024 - 2025





מניעת הטרדה מינית

החברה רואה במניעת הטרדה מינית ערך יסוד בארגון, ופועלת ליצירת סביבת עבודה בטוחה, מכבדת ושוויונית. החברה פועלת בהתאם להוראות החוק למניעת הטרדה מינית, ובמסגרת זו, החברה מיישמת מדיניות ברורה וגלויה למניעת הטרדה מינית, הכוללת קוד אתי, נהלים מחייבים, והדרכות תקופתיות לכלל העובדים והמנהלים.

ממונה ייעודית למניעת הטרדה מינית מונתה כנדרש בחוק. תפקידה לטפל בפניות וללוות תהליכים רגישים בדיסקרטיות מלאה. המידע בנושא נגיש לכלל העובדים

באמצעות אתר החברה, ובשילוט קבוע במרחבי העבודה. במהלך השנה בוצעה הדרכה ייעודית בנושא מניעת הטרדה מינית לכלל העובדים באמצעות לומדה ארגונית. החברה מחויבת להמשיך הטמעה פעילה של תרבות ארגונית מכבדת ולתגובה מיידית ונחושה לכל אירוע או תלונה.

כבשנת 2024, גם בשנת 2025 לא התקבלו פניות בנושא הטרדה מינית.

כמו כן, בשנת 2025 לא דווחו אירועי אפליה.

הוגנות תעסוקתית ושוויון מגדרי

החברה רואה בקידום שוויון הזדמנויות והוגנות תעסוקתית נדבך מרכזי בחוסנה הארגוני ובמחויבותה כחברה ממשלתית למנהל תקין.

נכון לשנת 2025, הפער בין השכר הגבוה ביותר בארגון לבין השכר הנמוך ביותר הינו פי 5.75⁶.

מניתוח כלל-ארגוני עולה כי פער השכר המגדרי הממוצע בחברה עומד על כ-12% לטובת הגברים, פער הנובע מהטרוגניות (שונות) התפקידים בחברה. חברת נגה קלטה לשורותיה עובדים מחברת החשמל לישראל, המביאים עמם את הניסיון הרב שצברו לצד פערי השכר המגדריים הקיימים במקור.

על מנת להעמיק את הבחינה, פילחה החברה את מצבת כוח האדם למספר קבוצות ייחוס (על פי ותק, רובד ניהולי ועיסוק):

- **הנהלה בכירה:** פער של 10% לטובת גברים.
- **מנהלי מחלקות:** פער של 2% לטובת גברים.
- **עובדים שאינם מנהלים:** פער של 12.4% לטובת גברים.

הפערים המוצגים בדירג הניהול השונים מושפעים ממשתנים מקצועיים ומנסיבות רגולטוריות המאפיינות את פעילות החברה כחברה ממשלתית:

בדוג ההנהלה הבכירה, הפער נובע משינויים בדירוג החברה של רשות החברות הממשלתיות המשפיע על רמות השכר בחברה. בעבר, ברמת דירוג גבוהה יותר שאפשרה רמות שכר גבוהות, מרבית התפקידים אוישו על ידי גברים. עם עדכון הדירוג לרמה המכתיבה רמת שכר נמוכה יותר, מונו לתפקידי ניהול נשים אשר שכרן נקבע בהתאם לדירוג העדכני. לפיכך, מדובר בפער טכני הנובע מהחלת כללי שכר ממשלתיים בתקופות שונות, ולא מהטיה מגדרית.

ביתר דרגי הארגון, ממצאי הניתוח שבוצע במספר קבוצות הייחוס מעלים כי הבדלי השכר הקיימים מוסברים על ידי משתנים אובייקטיביים המשפיעים על רכיבי השכר והתגמול, ובהם: צבירת ותק מקצועי קודם, היקף שעות נוספות המבוצעות בפועל, ושיוך למשימות ניהוליות ספציפיות בתוך הרובד המקצועי.

החברה מחויבת להמשיך צמצום פערים נקודתיים בדירגים השונים. כחלק מתוכנית העבודה לשנים הקרובות, נמשיך בניטור עקבי של נתוני השכר ונפעל להעמקת השוויון המגדרי באמצעות עידוד נשים להשתלבות בתפקידי ניהול ובמקצועות ליבה בארגון.

⁶ הנתונים מבוססים על אוכלוסיית עובדים ועובדות שהשלימו שנת העסקה מלאה ורציפה במהלך שנת 2025. כדי להבטיח בסיס השוואה מהימן, החישוב אינו כולל עובדים שחלה קטיעה ברצף העסקתם במהלך השנה (כגון יציאה לחופשה ללא תשלום, חופשת לידה או שירות מילואים ממושך) או עובדים שהחלו את העסקתם במהלך שנת הדיווח.

גיוס והעסקת אוכלוסיות גיוון

נתוני הגיוון לשנת 2025:

9 עובדים מהחברה החרדית.

8 עובדים מהחברה הדרוזית.

1 בן החברה הערבית.

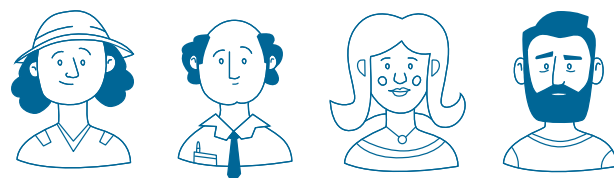
5 עובדים מחברת יוצאי אתיופיה.

כ-14⁷ עובדים עם מוגבלות.

כחברה ממשלתית הפועלת למען הציבור הישראלי היא מייחסת חשיבות רבה בייצוג ראוי של קבוצות הגיוון השונות בחברה הישראלית ובכפוף להוראות ביטחון. החברה רואה ערך רב לייחודיות שכל עובד מביא עימו לתפקיד ולסינרגיה הנוצרת בעבודה המשותפת.

החברה פועלת לקידום הנושא בחברה, ומקיימת שיתופי פעולה עם גופים רבים שעוסקים בקידום גיוס והעסקה של אוכלוסיות גיוון, כגון: עובדים עם מוגבלות, נכי צה"ל, עובדים מהחברה הדרוזית, מהחברה החרדית ועוד.

מטעמי שמירה על הפרטיות אנו לא שומרים מידע על מספר העובדים עם מוגבלות. על פי נתוני נציבות שוויון זכויות לאנשים עם מוגבלות במשרד המשפטים שפורסמו ביולי 2025 אנו עומדים ביעד העסקה של 3.5-5% עובדים עם מוגבלות משמעותית מסך עובדי החברה בשנת 2024.



⁷ החל משנת 2025, החלה נציבות שוויון זכויות לאנשים עם מוגבלות לפרסם נתונים אודות עמידתן של חברות ממשלתיות ביעדי ההעסקה. מהפרסום עולה כי בשנת 2024 עמדה חברת "נגה" ביעד (הנע בין 3.5%-5%), מה שמעיד על העסקתם של לפחות 14 עובדים עם מוגבלות משמעותית. נתון זה גבוה מהדיווחים הקודמים שהתבססו על הצהרות עובדים בלבד.



יחסי עבודה עם ועד העובדים

בחברה פועל ועד עובדים יציג, הפועל בשיתוף פעולה הדוק עם הנהלת החברה. יחסי העבודה עם הוועד מאופיינים

נכון לשנת 2025 **95.6%** מעובדי החברה מאוגדים בוועד העובדים.

הסכם קיבוצי חדש

אנו פועלים בעקביות להתאמת המודל התעסוקתי לסטנדרטים המובילים בשוק. בימים אלו נמצאת החברה בעיצומו של תהליך לגיבוש הסכם קיבוצי חדש, אשר יעגן שיפור בתנאי השכר, הרווחה וההעסקה. הסכם זה מהווה נדבך מרכזי באסטרטגיית הגיוס והשימור שלנו, ומטרתו להעניק לעובדים מעטפת תגמול מודרנית ותחרותית, המבטיחה את חוסנה של החברה כארגון מוביל ומבין שוק.

תהליכי קליטה מיטביים

כחלק מתנופת הצמיחה והתרחבות החברה, במהלך שנת 2025 קלטנו 44 עובדים ועובדות חדשים למגוון תפקידי מפתח. מתוך הבנה, כי קליטה מוצלחת היא התשתית להשתלבות מיטבית בארגון, אנו מקיימים ימי אוריינטציה ייעודיים המעניקים היכרות מעמיקה עם תחומי העיסוק, ערכי הליבה וחזון החברה. מפגשים אלו מאפשרים חיבור בלתי אמצעי עם ההנהלה הבכירה ויוצרים פלטפורמה לגיבוש ותחושת שייכות כבר מהיום הראשון. ימי האוריינטציה מהווים אבן יסוד בחוויית העובד ומשקפים את מחויבותנו לטיפול סביבת עבודה תומכת, מעשירה ומקצועית.

בנוסף, מתוך מחויבות לחדשנות ולשיפור חווית העובד, מוחשב תהליך הקליטה של עובדים חדשים. באמצעות פלטפורמות דיגיטליות, שופר תהליך הרישום והנגש מידע חשוב, במטרה לספק קליטה נעימה וידידותית. במקביל, ומתוך חשיבות רבה להצלחת תהליך הגיוס, אחראיות הגיוס בחברה מלוות את העובד באופן אישי וצמוד בתחילת דרכו, מבטיחות שילוב מיטבי ותומכות בכל צורך. גישה זו משקפת את ערכי החברה כחברה מובילה, המשלבת יחס אישי וגישה טכנולוגית לקידום רווחת העובדים.

מדדי גיוס, תחלופה ושימור עובדים

נשים	גברים	סה"כ	
22	20	42	גיוס עובדים חדשים (מספר)
5.3%	4.8%	10.1%	שיעור גיוס עובדים חדשים
10	28	38	תחלופת עובדים (מספר)
2.4%	6.7%	9.2%	שיעור תחלופת עובדים
100%	-	100%	שיעור חזרה לעבודה מחופשת הורות
100%	-	100%	שיעור התמדה לאחר חופשת הורות





פורטל ארגוני חדש

כחלק ממהלך הדיגיטציה והעמקת השקיפות הארגונית, השיקה החברה פורטל עובדים חדש ומתקדם. הפורטל משמש כמרכז מידע המנגיש לעובדים את כלל המידע הרלוונטי תחת קורת גג אחת: החל מעדכונים שוטפים והנחיות מקצועיות, ועד לפרסום מכרזים פנימיים, הזדמנויות לניוד והתפתחות מקצועית, ותיעוד פעילויות החברה.

כנסי עובדים

מעבר לפעילות השוטפת, החברה רואה חשיבות עליונה בחיבור העובדים לחזונה וליעדיה האסטרטגיים. מטרה זו מתרגמת לכנסי עובדים חצי-שנתיים, המהווים פלטפורמה לשקיפות ושיתוף בתוכניות העבודה העתידיות. כחלק מתפיסה זו של חיזוק התרבות הארגונית, הרחבנו השנה את סל הכלים לגיבוש הצוות; לראשונה, קיימנו אירוע חברה חווייתי בסגנון "המירוץ למיליון". המטרה בבסיס האירוע הייתה לייצר אינטגרציה מעמיקה בין האגפים השונים, להעצים את גאוות היחידה ולבנות רוח צוות מלוכדת המהווה את המנוע להצלחת החברה.

פיתוח והכשרה

פיתוח ההון האנושי הוא נושא בעל חשיבות רבה לחברה מקצועית כשלנו העוסקת במשק החשמל. החברה פועלת רבות להדרכת והכשרת העובדים ולקידום הקריירה שלהם בארגון. כחברה צעירה יחסית מושקעים משאבים רבים לשיפור ניהול הידע הארגוני ושימורו לטווח הארוך.

תוכנית ההדרכה וההכשרה מתמקדת בשני אפיקים עיקריים:

- פיתוח יכולות ניהול.
- פיתוח עובדים, ובפרט פיתוח מיומנויות עבודה בשוק העבודה החדשני.

תוכנית הפיתוח המקצועי למנהלי מדורים/תחומים

בשנת 2025 בוצעה תוכנית הכשרה ייחודית ומקיפה למנהלי מדורים ברמת הניהול הראשונה בארגון. התוכנית, שפותחה במטרה לחזק את המיומנויות הניהוליות ולהעצים את המנהלים, מהווה דוגמה להשקעה בהון האנושי של החברה. התוכנית כללה סדרת סדנאות חווייתיות בקבוצות קטנות של כ-15 משתתפים, כאשר כל מחזור הכשרה נמשך חמישה מפגשים של כ-4 שעות כל אחד.

תוכנית זו מהווה חלק מהמאמץ האסטרטגי של נגה להמשיך ולטפח את ההון האנושי, תוך שימת דגש על פיתוח מנהיגות פנים-ארגונית וקידום מצוינות ניהולית.

המנהלים שהשתתפו בתוכנית צפויים להוות מנוף משמעותי להובלת החברה בשנים הקרובות, תוך יישום הכלים והתובנות שרכשו בהכשרה זו.

בשנת 2025 בוצעו

22,215 שעות

הדרכה, בממוצע

כ- **30.5** שעות הדרכה

לעובד בשנה.

פיתוח עובדים

תוכנית ValUe לפיתוח עובדים

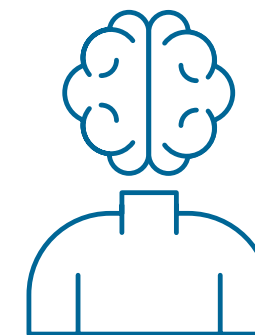
תוכנית אשר נבנתה במטרה לספק לעובדים כלים, ידע ומיומנויות הנדרשים כיום לכולנו בעולם העבודה החדש. במסגרת התוכנית, התקיימו חמש סדנאות, שעסקו בתחומים אשר נשענים על ערכי החברה המרכזיים. הסדנאות עסקו בנושאים הבאים: תקשורת בין-אישית אפקטיבית, ניהול הזמן, סודות ה-outlook, סטוריטלינג והעברת מסרים אפקטיבית ו-AI - Next Level. התוכנית זכתה לשביעות רצון גבוהה בקרב העובדים.

קורס פיתוח פוטנציאל ניהולי

בשנת 2025 התקיים לראשונה קורס פיתוח פוטנציאל ניהולי, בו השתתפו 13 עובדים מכלל אגפי החברה, אשר אותרו ונבחרו במסגרת תהליך מיון מעמיק, והוגדרו כעובדים בעלי פוטנציאל עתידי לתפקיד ניהולי. בקורס עברו המשתתפים תכנית בת 8 מפגשים, מתוכם גם סיורים במתקני אנרגיה מתחדשת. מטרת התוכנית הינה לטפח ולייצר עתודה ניהולית איכותית, תוך התאמת סגנון הניהול הרצוי לערכים ולתרבות הארגונית.

בשנת 2025 מספר שעות הכשרה מקצועית שניתנו בממוצע לעובד עמדו על כ- **48.8**, ביניהם **3.2** שעות בנושאי קיימות.

כנס נגה
3.3.25
משלבים כוחות
מניעים אנרגיה



תוכניות לימודים לתארים מתקדמים

ההון האנושי של החברה הוא נכס אסטרטגי והחברה משקיעה באופן עקבי בפיתוח המקצועי של העובדים. מתוך מחויבות זו, מוצעות לעובדים תוכניות לימודים לתואר שני, המאפשרות העמקה והתמחות בתחומי הליבה של החברה: הנדסת חשמל, מנהל עסקים, ותחומי מומחיות נוספים. תהליך הבחירה לתוכניות אלו מתבצע בקול קורא פנימי, ולאחריו ועדה מקצועית שבוחנת ומאשרת את המועמדים על בסיס קריטריונים של מצוינות והתאמה לצרכי הארגון. השקעה זו מבטיחה את חיזוק יכולותיה של החברה וממצבת אותה בחזית החדשנות והמקצועיות.

החברה מחוייבת לספק לעובדינו את הכלים והידע העדכניים ביותר, דגש על פיתוח מתמיד וחיזוק המיומנויות המקצועיות

השתלמויות מקצועיות

החברה מחוייבת לספק לעובדינו את הכלים והידע העדכניים ביותר, תוך דגש על פיתוח מתמיד וחיזוק המיומנויות המקצועיות. מתוך תפיסה זו, מתקיימים באופן סדיר ימי השתלמויות מקצועיות, המאורגנים על ידי אגף משאבי אנוש והן על ידי ועד העובדים. השתלמויות אלו אינן רק העשרה מקצועית, אלא גם כלי רב עוצמה להטמעת ערכי החברה והתרבות הארגונית הייחודית של החברה. לצד הלמידה המקצועית, ימים אלו מתוכננים כך שיאפשרו גיבוש חברתי, הרחבת מעגלי ההיכרות והנטוורקינג בין העובדים, ויצירת אווירה של שיתוף פעולה ורעות. השקעה זו בלמידה מתמשכת, המשלבת פיתוח מקצועי עם חיזוק הערכים הארגוניים והגיבוש החברתי, תורמת באופן ישיר לצמיחתם האישית של העובדים ולעוצמתו של הארגון כולו.

תהליכי פיתוח העובדים הם השקעה אסטרטגית וארוכת טווח, ועל כן החברה ממשיכה לתכנן ולקדם אותם באופן שוטף, תוך התאמה לצרכים המשתנים של הארגון ושל עובדיו.

שיתופי פעולה עם האקדמיה

כחברה שאחראית לניהול מערכת החשמל של מדינת ישראל ומרבית עובדיה הינם עובדים מקצועיים בעלי תארים בתחום החשמל, פיתוח קשרינו עם הפקולטות בתחום זה באוניברסיטאות ובמכללות ועם ארגונים מקצועיים בתחום הם בעלי חשיבות רבה לגיוס והעסקת ההון האנושי המקצועי והאיכותי ביותר.

כחלק משיתוף הפעולה עם האקדמיה והארגונים המקצועיים, החברה עורכת מדי שנה מפגשים ייעודיים עם סטודנטים ובוגרים של הפקולטות להנדסת חשמל ואלקטרוניקה במוסדות השונים, בהם מוצגת פעילות החברה, ואפשרויות התעסוקה, וניתנת הרצאה מקצועית על ידי אחד מעובדי החברה. בנוסף, גם השנה השתתפה החברה בכנס החשמל והאנרגיה השנתי של התאגדות מהנדסי החשמל והאלקטרוניקה, וחלק מעובדי החברה הרצו ואף הנחו חלק מהפאנלים המקצועיים בכנס.

קידום בריאות

החברה מעודדת את העובדים לשמור על בריאותם ולעובדים מוצעת השתתפות בקבוצות ספורט המגוונות של הארגון: טניס שולחן, כדורשת, באולינג, קט-רגל, כדורסל, שחייה, אופניים, טניס, שחמט, ריצה וחדר כושר. נבחרות הספורט מנהלות ע"י ארגון העובדים.

נבחרות הספורט של נגה הוכיחו שניתן לשלב את התחביבים והספורט בשגרת החיים העמוסה ובתקופה כה מורכבת, תוך התמדה ועבודה קשה, ורשמו הישגים מרשימים.





מעורבות קהילתית

נעשות על בסיס שקיפות, שוויון והתאמה לערכי החברה, ומשקפות את המחויבות האישית של העובדים לחברה ולסביבה בה הם פועלים.

בשנת 2025 בוצעה פעילות התנדבות אחת בתחילת השנה, וממוצע שעות ההתנדבות לעובד עומד על כ-0.12.

בהתאם למגבלות החלות על חברות ממשלתיות, החברה אינה מעבירה תרומות כספיות ישירות. עם זאת, ועד העובדים פועל בשם עובדי החברה ותורם מדי שנה לארגונים קהילתיים, עמותות רווחה ויוזמות חברתיות שונות, מתוך תחושת שליחות ושותפות חברתית. התרומות



קידום רווחת העובדים

לרווחתם של העובדים חשיבות רבה בארגון. באמצעות פעילויות הרווחה החברה מוקירה את תרומתם של העובדים ומחזקים את תחושת הקהילה והמעורבות החברתית. בין השאר, ערכה החברה בשנת הדיווח אירוע הוקרה לפורשים מהחברה, וצוינו החגים המרכזיים, יום הזיכרון ויום המודעות לסרטן השד.

דיאלוג עם העובדים

על מנת להיות קשובים לצרכי העובדים ולשיפור חווית העובד בחברה התקיימו 2 שולחנות עגולים שבהם השתתפו עובדים ועובדות ממגוון אגפי ואתרי החברה וזאת במטרה לשמוע וללמוד אודות חווית העובד בארגון כיום ולקבל תמונה רחבה ככל האפשר.

המפגשים התקיימו בהנחיית של יועצת חיצונית וזאת כדי לאפשר פתיחות מרבית של המשתתפים הדינמיקה בקבוצות הייתה מאוד חיובית והעובדים הביעו את דעותיהם ותרמו מניסיונם ומחוויותיהם.

הנושאים שעלו ממפגשים אילו רבים ומגוונים והם מהווים בסיס לתוכנית פעולה רב שנתית של החברה. תוצאות המפגשים הוצגו למנכ"ל, להנהלה ולנציגי העובדים.

ההון האנושי בעת מלחמת חרבות ברזל

מאז תחילת המלחמה, רבים מעובדי החברה גויסו לשירות מילואים. נכון לשנת 2025 גויסו 17 עובדים ו-25 עובדות לשירות מילואים. על מנת לשמור על רציפות תפקודית מלאה בוצע תגבור לכוח האדם. במהלך שירותם הקפידה החברה לשמור על קשר איתם ועם משפחותיהם. לעובדים אשר היו זקוקים לכך איפשרה החברה לעבוד מהבית, בעת הצורך.

בטיחות ובריאות תעסוקתית

הבטיחות והבריאות התעסוקתית היא ערך עליון וחלק בלתי נפרד מהמחויבות של החברה לעובדים ולכלל מחזיקי העניין. החברה שואפת ליצור סביבת עבודה בטוחה ובריאה, ולקדם את רווחתם של כל העובדים.

ניהול הבטיחות בחברה

בחברתנו, הבטיחות היא ערך ליבה השזור בתרבות הארגונית ובכל היבטי הפעילות. על התחום אמון מנהל בטיחות, והחברה פועלת תחת מדיניות בטיחות סדורה ומקיפה, המגדירה בבהירות את עקרונות היסוד ואת חלוקת האחריות בין כלל דרגי הניהול, העובדים והקבלנים. מדיניות זו מתורגמת למערך נהלים אופרטיביים הדוקים, המכסים את כלל תרחישי העבודה - החל מעבודה עם ציוד חשמלי ועבודה בגובה, ועד לניהול חומרים מסוכנים והיערכות לחירום.

ועדת הבטיחות

כחלק מניהול הבטיחות, לחברה ועדת בטיחות, הפועלת מכוח פקודת הבטיחות בעבודה, הנחיות המפקח האזורי ותקנות בטיחות. ועדה זו מתכנסת 8 פעמים בשנה. הוועדה משמשת כגוף מייעץ ומפקח, המורכב מנציגי הנהלה ועובדים, ומטרתה לקדם תרבות בטיחות חזקה ולשפר את ביצועי הבטיחות בארגון.

ניהול סיכוני בטיחות

אנו מיישמים מתודולוגיה שיטתית כדי לזהות ולנתח סיכונים פוטנציאליים במקומות העבודה ובתהליכי העבודה. תוצאות הערכות הסיכונים משמשות בסיס לפיתוח אמצעי בקרה מתאימים, ויישומם בפועל.

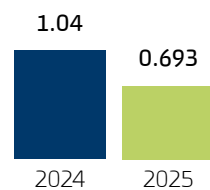
במטרה להבטיח את בריאות העובדים ולמזער סיכונים לשמיעתם, מבוצע ניטור קבוע לרעש מזיק בסביבות העבודה, ובדיקות רפואיות תקופתיות ספציפיות לעובדים החשופים לכך, בהתאם לדרישות החוק והתקנים.

הכשרות בטיחות

תפקיד העובדים הוא קריטי במניעת אירועי בטיחות. החברה מספקת לעובדים הכשרה מקיפה ורציפה בנושאי בטיחות, על מנת להעלות מודעות לנושאים אלו ולהעניק ידע וכלים לצמצום אירועי הבטיחות. ההדרכות מותאמות לתפקידיהם ולסיכונים הספציפיים אליהם הם חשופים וכוללות תכנים תיאורטיים ומעשיים, תוך שימוש בשיטות הוראה מגוונות להבטחת הבנה ויישום.

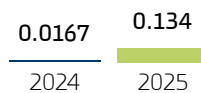
ביצועי הבטיחות

ביצועי הבטיחות נמדדים ומבוקרים, במטרה לזהות מגמות, להעריך את יעילות המערכות לצורך שיפור מתמיד. בשנת הדיווח נערכה ביקורת בטיחות בחברה על ידי מפקח אזורי ונמצא שהחברה עומדת באופן מלא ברישות החוק והתקנות בתחום.



שיעור תכופות תאונות עבודה
2024-2025

אקטיבי לשיפור מדדי הבטיחות ומקצה משאבים נרחבים לתוכניות מניעה והסברה, מתוך מטרה לצמצם ככל הניתן את מספר התאונות ולשמור על ביטחונם האישי של העובדים.



שיעור חומרת תאונות עבודה
2024-2025

במהלך שנת 2025 נרשמו 6 תאונות עבודה, עלייה קלה לעומת שנת 2024, אולם בשיעור חומרה ותכיפות נמוך יחסית. יש לציין כי עיקר העלייה נובעת מ-2 תאונות שאירעו בדרך לעבודה. נגה ממשיכה לפעול באופן



מספר תאונות
2024-2025

ניהול מידע מתקדם וחדשני

אבטחת מידע וסייבר

בעולם של תשתיות דיגיטליות, הגנת סייבר היא המפתח לרציפות תפקודית. עבור נגה, אבטחת מידע אינה רק צורך פנים-ארגוני, אלא אחריות כבדה כלפי כל אזרח במדינת ישראל. מאחר שהחשמל מהווה תשתית ליבה לשירותים חיוניים, אנו מובילים גישה אקטיבית לניהול סיכונים סייבר. החברה משקיעה בחזית הטכנולוגיה ובפיתוח הון אנושי מיומן, במטרה לבצר את מערכות המידע ולהבטיח שכל החלטה מבוססת נתונים תתקבל בסביבה מוגנת ובטוחה. מחויבות זו עומדת בבסיס החזון שלנו להבטחת אספקת חשמל אמינה ורציפה בשגרה ובחירום.

הסמכה בתו"ל רימון - הגנת סייבר ברמה הלאומית

כחברה המוגדרת כתשתית מדינה קריטית (תמ"ק), נגה נתונה להנחיה צמודה של מערך הסייבר הלאומי להבטחת רמת הגנה מרבית. בהתאם לכך, החברה מוסמכת ועומדת בסטנדרטים המחמירים של "תו"ל רימון" מודל ייעודי הכולל בקורות ניהוליות וטכנולוגיות לאבטחת מערכות מידע קריטיות. הטמעת התו"ל והעמידה בו מבססות את חוסנה המבצעי של נגה ומבטיחות את הרציפות התפקודית של משק החשמל בשגרה ובחירום.

השפעות המלחמה על תחום הסייבר

בעקבות מלחמת "חרבות ברזל" והשלכותיה, חלה עלייה חדה בכמות ניסיונות התקיפה הקיברנטיים כלפי ישראל, כולל גידול ניכר במספר אירועי הסייבר ובחומרתם. אירועים אלה עלולים לשבש תהליכים תפעוליים, לפגוע במערכות מידע חיוניות ואף לסכן את שרשרת האספקה של החשמל בישראל.

נגה פועלת באופן אקטיבי להפחתת סיכונים אלו ונערכת לתרחישים של פגיעה ברשתות קריטיות, תוך מניעת כשלים במערכות התפעול, המידע והתקשוב. במסגרת היערכות זו פועלת החברה במספר מישורים:

- הפעלת מרכז סייבר 24/7 לניטור, זיהוי וטיפול באירועים בזמן אמת.
- הקשחת הרשתות והרכיבים הקריטיים של מערכות ההפעלה והשליטה.
- קישוריות מאובטחת בין הרשת הניהולית לרשתות קריטיות ובין מתקנים אסטרטגיים.
- חיזוק יתירות ותשתיות גיבוי למערכות קצה ולמאגרי מידע מהותיים.
- שמירה על זמינות גבוהה של מערכות מידע ונתונים עסקיים.
- מיגון אתרי הפיקוח ומתקני החברה.
- מאמצים אלו משתלבים במדיניות כוללת לשמירה על רציפות תפקודית, תוך התאמה למציאות משתנה ולמתקפות סייבר הולכות ומתרחבות.



שקיפות ונגישות מידע

שקיפות ונגישות למידע הן אבני יסוד בחיזוק האמון שבין נגה לבין הציבור הרחב ומחזיקי העניין. כחברה ממשלתית הפועלת לטובת כלל אזרחי ישראל ומתוקף תפקידה המרכזי במשק החשמל, נגה מחויבת להנגשת מידע מהימן, רלוונטי ועדכני - באופן ברור, זמין ואחראי.

החברה שואפת ליצירת דיאלוג פורה עם הציבור תוך שמירה על איזון בין חובת השקיפות לבין שיקולי ביטחון, ביטחון מידע, פרטיות וסודיות מסחרית. נגה רואה ערך בהנגשת מידע שאינו רק טכני, אלא גם בעל ערך ציבורי - כזה שמאפשר להבין את אתגרי משק החשמל, את מגמות הצמיחה, ואת ההשפעות הסביבתיות והחברתיות של פעילותה.



כחברה ממשלתית הפועלת לטובת כלל אזרחי ישראל ומתוקף תפקידה המרכזי במשק החשמל, נגה מחויבת להנגשת מידע מהימן, רלוונטי ועדכני - באופן ברור, זמין ואחראי

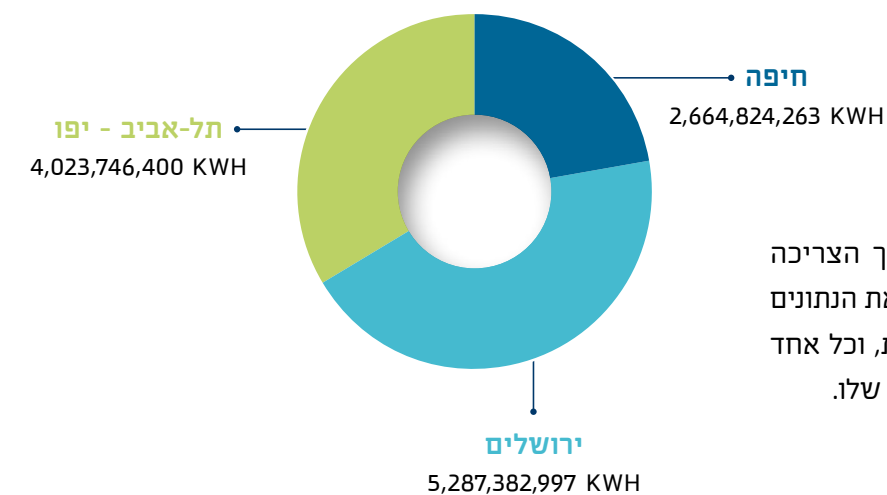
בין הפעולות המרכזיות שמבצעת נגה בתחום השקיפות בכפוף למגבלות תפעוליות ומגבלות בטחון:

- פרסום שוטף של נתונים בזמן אמת באתר החברה, כולל תחזיות ביקוש, נתוני ייצור חשמל לפי מקורות, תוכנית העמסה משקית, מחיר השוק הסיטונאי ונתוני פליטות CO₂ ממשק החשמל.
- הנגשת מסמכים אסטרטגיים, כגון תוכניות פיתוח, תרחישי חירום ושיתופי ציבור שונים בתחום מחיר השוק הסיטונאי, סחר בשירותים נלווים ועוד.
- קיום שיתופי ציבור כחלק מהקמה של תשתיות חדשות או פרויקטים עתירי השפעה.
- שימוש בערוצי תקשורת מגוונים על מנת להבטיח נגישות רחבה למידע - כולל אתר האינטרנט, רשתות חברתיות ודו"חות ייעודיים.
- קיום כנסים בנושאים שונים.

נגה רואה במידע ציבורי משאב שיש לנהל באחריות - לטובת תהליכי קבלת החלטות מושכלים ולטובת קידום הבנה רחבה של תהליכי השינוי האנרגטי שמתרחשים בישראל.

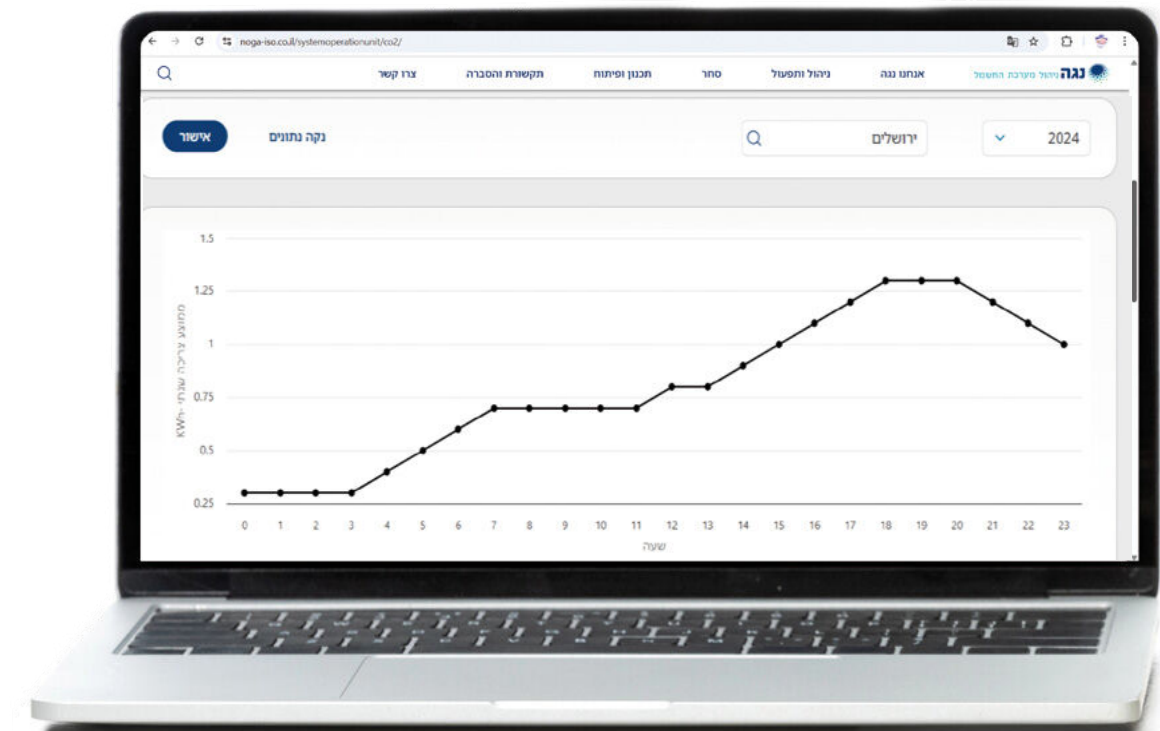
מרחיבים את השקיפות: דוגמאות למידע החדש שהנגשנו השנה לציבור

ישובים מובילים בצריכה שנתית 2024



השנה התחלנו להציג באתרנו את סך הצריכה השנתית לפי יישוב. באתר ניתן למצוא את הנתונים של הישובים המובילים בצריכה שנתית, וכל אחד יכול לראות באתר את הצריכה ביישוב שלו.

כמו כן, אנו מציגים את הצריכה הביתית הממוצעת בימי חול ליישוב.



בנוסף, אנו מציגים את נתוני האגירה היומיים ברמה שעתית באופן שקוף לציבור באתר החברה:



כמו כן, התחלנו להציג באתרנו את מחירי השוק הסיטונאי MCP (ראו בהרחבה על פעילות אגף הסחר ומהפכת המחיר הסיטונאי בעמודים 41-36). בשנים הבאות נשאף להגיש מידע נוסף לטובת הציבור בישראל.

ניהול מידע חכם: חדשנות וטכנולוגיה

ניהול מידע חכם כולל לא רק אגירה ושליפה של נתונים, אלא גם תכנון ארכיטקטורה מושכלת, יצירת ממשקים ידידותיים, ושימוש בכלים מתקדמים לניתוח מגמות, חיזוי ולמידה ארגונית מתמשכת.

לצד כל אלה, נגה מקפידה על מנגנוני אבטחת מידע ופרטיות כחלק בלתי נפרד מהשקעותיה בטכנולוגיה. כל תהליך דיגיטלי מלווה במדיניות הגנה מחמירה הכוללת הצפנה, גיבוי, ניהול הרשאות ובקרה תקופתית.

נגה תמשיך להשקיע בהעמקת יכולותיה, בהתמודדות עם איומים משתנים, וביצירת מערך ידע המשרת את עתיד משק החשמל באופן בטוח, מקצועי ושקוף.

המידע הוא המשאב המרכזי בפעילותה של נגה - חברה הנמצאת בליבת תהליכי קבלת ההחלטות במשק החשמל הלאומי. היכולת לאסוף, לנתח, לנהל ולנצל מידע באופן חכם ומאובטח הינו תנאי הכרחי להבטחת יציבותו, יעילותו וקיימותו במשק החשמל בעידן דיגיטלי ודינמי.

השקעה בטכנולוגיות חדשניות, בפתרונות דיגיטליים וביכולות אנליטיות מתקדמות מאפשרת לנגה לייעל תהליכים פנים-ארגוניים ובין-גופיים, לשפר את איכות קבלת ההחלטות, ולהעניק שירות מדויק ואמין למחזיקי העניין במשק.



אתיקה וממשל תאגידי

אתיקה

כחברה ממשלתית צעירה יחסית, נגה שואפת לבנות תרבות ארגונית ערכית, שקופה ואחראית, ורואה באתיקה ובשמירה על מנהל תקין נדבך מרכזי בפעילותה. תחום זה מנוהל תחת סמנכ"ל משאבי אנוש העומד בראש ועדת אתיקה בין-תחומית.

ועדת האתיקה, הכוללת נציגים מתחומי ניהול הסיכונים, הייעוץ המשפטי, משאבי האנוש, הכספים וביקורת הפנים, מתכנסת אחת לרבעון ודנה בסוגיות אתיות, בוחנת פניות, ומקדמת פעולות חוצות ארגון בתחום. כחלק ממערך זה, הוקם קו חם אנונימי לטובת עובדים המבקשים לדווח על התנהלות בלתי תקינה, תוך שמירה על פרטיותם.

הקוד האתי

הקוד האתי של החברה משמש מפת דרכים לכלל עובדי נגה, הוא נוסח באופן ספציפי למנהל המערכת, מתוך הבנה של ייחודיות משק החשמל, השפעתו הלאומית והצורך באובייקטיביות, מקצועיות, יושרה, הוגנות, אחריות ושקיפות.

הוא נועד להנחות את ההתנהלות היומיומית של העובדים והמנהלים כלפי פנים (בתוך הארגון) וכלפי חוץ (מול שותפים עסקיים, ספקים, לקוחות, רשויות וקהילה). הקוד האתי נוסח ע"י צוות עובדים ומנהלים שהוקם בחודשים הראשונים לפעילות החברה ועבר עדכונים עד לאישורו ופרסומו בשנת 2023. הקוד האתי כולל התייחסות להיבטים מהותיים בעבודת החברה:

- שמירה על כבוד האדם.
- טיפוח ההון האנושי.
- שוויון הזדמנויות.
- גיוון והכלה.
- שמירה על פרטיות.

הקוד שם דגש מיוחד על שמירה על טוהר המידות, מניעת ניגודי עניינים, עמידה בדרישות הדין והרגולציה, יושרה ודיווח מדויק. כמו כן, נכללות בו הנחיות מפורטות לייעוץ ודיווח - במטרה לעודד שקיפות ואחריות אישית.

לקריאה מלאה של הקוד האתי



הקוד שם דגש מיוחד על שמירה על טוהר המידות, מניעת ניגודי עניינים, עמידה בדרישות הדין והרגולציה, יושרה ודיווח מדויק

לאור המגמות והשינויים המשמעותיים שחלו בסביבה העסקית והחברתית בשנים האחרונות, וכניסתו של יו"ר דירקטוריון חדש לחברה, בכוונת החברה לבצע בחינה לעדכון של הקוד האתי הארגוני. מהלך זה נועד להבטיח כי הערכים המנחים אותנו נותרים רלוונטיים ומדויקים אל מול אתגרי השעה, וממשיכים להוות מצפן ערכי לפעילותנו באחריות ובשקיפות מול כלל מחזיקי העניין.

מניעת שוחד, שחיתות, הונאות ומעילות

נגה מייחסת חשיבות עליונה לפעולה בהתאם לחוק, תוך שמירה על מנהל תקין ואפס סובלנות להונאות, מעילות ושחיתות. בשנת 2025 הועברה לומדה בנושא אתיקה לכלל עובדי החברה על מנת להטמיע נושא זה בקרב העובדים.

במהלך שנת הדיווח לא דווחו אירועים של הפרת הקוד האתי.

מניעת ניגודי עניינים

החברה רואה חשיבות רבה במניעת ניגודי עניינים, ובזמן כתיבת הדוח החברה מגבשת נוהל בנושא. על פי ההנחיות, עובד המשמש בתפקיד רגיש ימלא שאלון לאיתור ניגוד עניינים ויעבור לבחינה של היועץ המשפטי. בנוסף, אחת לשנתיים, על עובד בכיר או עובד המשמש בתפקיד רגיש, למלא שאלון לאיתור ניגוד עניינים לבחינת היועץ המשפטי.

בעניין מניעת ניגוד עניינים בקרב הדירקטורים, מזכירות החברה פועלת להחתמת הדירקטורים מדי שנה על שאלון הכולל התייחסות לניגוד עניינים.



ציות ורגולציה

כחברה ממשלתית, נגה מחויבת לעמידה מלאה בכל החוקים, התקנות והוראות הרגולציה הרלוונטיות לפעילותה. הציות הוא חובה מהותית ואבן יסוד בממשל התאגידי של החברה, והיא פועלת להבטיח ציות לכל הוראות הדין ההנחיות המנהליות החלות עליה ולגבש מדיניות ציות המקיפה את כל תחומי הפעילות, ומבטיחה פעילות באחריות ובשקיפות, תוך הקפדה על אכיפה פנימית אפקטיבית של הכללים וההנחיות.

כחלק מהמחויבות לשקיפות וניהול סיכונים מוקפד, החלה החברה בתהליכי בקרה רוחביים בתחומי הציות והאכיפה. תהליכים אלו מתמקדים בבחינת עמידת החברה בהיבטי רגולציה משק החשמל, דיני עבודה, נגישות, ממשל תאגידי ותחומי רגולציה נוספים הרלוונטיים לפעילותה. בקורות אלו נועדו להבטיח כי פעילות החברה מתבצעת בהתאם להוראות הדין ולסטנדרטים המחמירים ביותר של מנהל תקין. כנדבך משלים למהלכים אלו, בכוונת החברה לגבש ולהטמיע בשנת 2026 תוכנית ציות מלאה ומקיפה שתהווה תשתית סדורה לאכיפה פנימית ולמניעת ליקויים בכלל תחומי העיסוק של החברה.

יישום התיקון לחוק הפרטיות

התיקון לחוק הפרטיות מהווה רפורמה משמעותית שנועדה להתאים את הגנת הפרטיות בישראל לעידן הדיגיטלי ולסטנדרטים בינלאומיים כגון ה-GDPR. התיקון מעניק לרשות להגנת הפרטיות סמכויות פיקוח ואכיפה רחבות במיוחד, לרבות יכולת להטיל עיצומים כספיים משמעותיים על ארגונים המפרים את הוראות החוק. לצד זאת, החוק מעדכן הגדרות יסוד, מצמצם חובות רישום בירוקרטיות ומטיל אחריות מוגברת על הארגון באמצעות חובת מינוי ממונה הגנת פרטיות (DPO) ואימוץ ניהול מבוסס סיכונים, במטרה להגביר את השקיפות ואת ארון הציבור בניהול המידע האישי.

כחלק מהיערכותנו לנושא זה, בוצע סקר מוכנות ליישום התיקון לחוק ופעולות ייעודיות בחברה לצמצום וסגירת פערים ולהכנת הארגון לעמידה בדרישות החוק, בשיתוף היועץ המשפטי, ה-CISO אגף משאבי אנוש וגורמים רלוונטיים נוספים.

ניהול סיכונים

תמונת מצב: ניהול הסיכונים הארגוני

29 סיכונים פעילים
117 גורמי סיכון פעילים
258 תוכניות הפחתה פעילות

סוגי הסיכונים המרכזיים:

- סיכוני החברה מתחלקים לשני תחומים עיקריים:
 - סיכונים בקשר לשרידות המערכת ואספקת חשמל רציפה ויציבה בהתאם לדרישות המשק.
 - סיכונים בקשר לתכנון משק החשמל והסחר בחשמל.
- תחום הסיכונים הראשון נוגע לרציפות התפקודית ולאספקת חשמל סדירה, וכולל איומים לפגיעה באספקת החשמל כתוצאה מתקיפות פיזיות של תשתיות הרשת ומתקני שליטה ובקרה (לרבות מצבי חירום ביטחוניים), תקיפות סייבר על תשתיות התקשורת והמערכות

ניהול הסיכונים בתחום פעילותה של החברה אינו רק דרישה רגולטורית, אלא הכרח תפעולי לרציפות תפקודית של משק החשמל. כחברה הפועלת בתחום התשתיות הקריטיות החיוניות לסיכונים מהווים חלק בלתי נפרד מהסביבה העסקית ומתהליכי העבודה והניהול בחברה ומושפעים מגורמים חיצוניים ופנימיים כאחד.

בשנת 2025 חזקה החברה את תפיסת ניהול הסיכונים באמצעות שינוי מהותי במבנה הארגוני, שבמסגרתו אוחדו תחומי ניהול הסיכונים, האחריות על נהלי החברה ואחריות תאגידית קיימות ESG תחת אגף ניהול הסיכונים. מהלך זה נועד ליצור ראייה הוליסטית ואינטגרטיבית של הסיכונים, לחזק את הקשר בין ניהול סיכונים, ממשל תאגידי ואחריות תאגידית, ולבסס תהליכי קבלת החלטות הנשענים על ניהול סיכונים כולל. בנוסף, מינוי ראש האגף לתפקיד יו"ר ועדת הבטיחות של החברה מחזק את שילוב היבטי הבטיחות כחלק אינהרנטי ממערך ניהול הסיכונים הארגוני.



הסיכונים המרכזיים אליהם חשופה החברה הם מהותיים ובעלי פוטנציאל להשפעה רחבת היקף. לכן, אנו מקדישים משאבים רבים לפיתוח ויישום של מערך ניהול סיכונים חזק ויעיל הנערך למניעת ולהפחתת סיכונים אלו.

ניהול הסיכונים בחברה נערך בתהליך סדור ומקיף. החברה מחויבת לזיהוי, הערכה וטיפול יעיל בסיכונים בכל תחומי פעילותה, במטרה להבטיח את יציבותה, את המימנות אספקת החשמל ואת השגת יעדיה. במסגרת זו, מתבצעות פעולות מגוונות, לרבות: ביצוע תרגולים ייעודיים להתמודדות עם סיכונים ייחודיים העולים בתקופות קיצון; ריענון שנתי של סקר הסיכונים לשמירה על רלוונטיות ויעילות מערך ניהול הסיכונים וכן פעולות למניעת מעילות והונאות וצמצום סיכונים בתחום זה. בנוסף, החברה מיישמת בקורות לרבות בקורות SOX והגשת דוחות תקופתיים, כחלק ממחויבותה לבקרה פנימית יעילה.

הרלוונטיות לניהול משק החשמל, מאירועי מזג אוויר ואקלים קיצוניים (חורף, קיץ, רעידות אדמה וצונאמי), מטעויות בתכנון ארוך-טווח של משק החשמל, וכן מאיומים על רציפות אספקת הדלקים למשק החשמל.

תחום הסיכונים השני עוסק באיומים על קיומם של תהליכי סחר מיטביים בחשמל בהתאם לעקרונות הרפורמה במשק החשמל ולאמות המידה שנקבעו, לרבות איומי סייבר העלולים לפגוע בתהליכים העסקיים, עיכובים בתהליכי תכנון ופיתוח ארוכי טווח (כגון עיכובים בהליכים סטטוטוריים ובהקמת פרויקטים), וכן איומים על היכולת לאזן בין יציבות מערכת החשמל, מחיר החשמל ושיקולי איכות הסביבה.

כמו כן, החברה חשופה לסיכונים ענפיים וסיכונים משלימים נוספים, ובהם סיכונים בטיחות, סיכונים רגולציה, סיכונים מוניטין, וכן סיכונים הנובעים מכשלים טכניים בצידוד ובמערכות.



ניהול סיכונים אקלים וחוסן אנרגטי

נושא האקלים מהווה נדבך מרכזי בפעילות החברה. כגוף האמון על ניהול מערכת החשמל הלאומית, שינויי האקלים משפיעים באופן ישיר על שרידות המערכת, רציפות האספקה והיכולת לשלב אנרגיות מתחדשות בהיקפים הולכים וגדלים. מציאות זו מחייבת היערכות מערכתית לניהול סיכונים אירועי מזג אוויר קיצוניים ושינויים בדפוסי הביקוש. בהתאם לכך, החברה משלבת שיקולי אקלים בתהליכי קבלת ההחלטות, המגולמים בפיתוח כלים תפעוליים מתקדמים ובהגדרת יעדים מדידים לצמצום פליטות, לצד חיזוק גמישות המערכת ואבטחת אספקת חשמל יציבה לאורך זמן.

מזג אוויר קיצוניים ושינויים בדפוסי הביקוש. בהתאם לכך, החברה משלבת שיקולי אקלים בתהליכי קבלת ההחלטות, המגולמים בפיתוח כלים תפעוליים מתקדמים ובהגדרת יעדים מדידים לצמצום פליטות, לצד חיזוק גמישות המערכת ואבטחת אספקת חשמל יציבה לאורך זמן.

מנגנוני הניהול

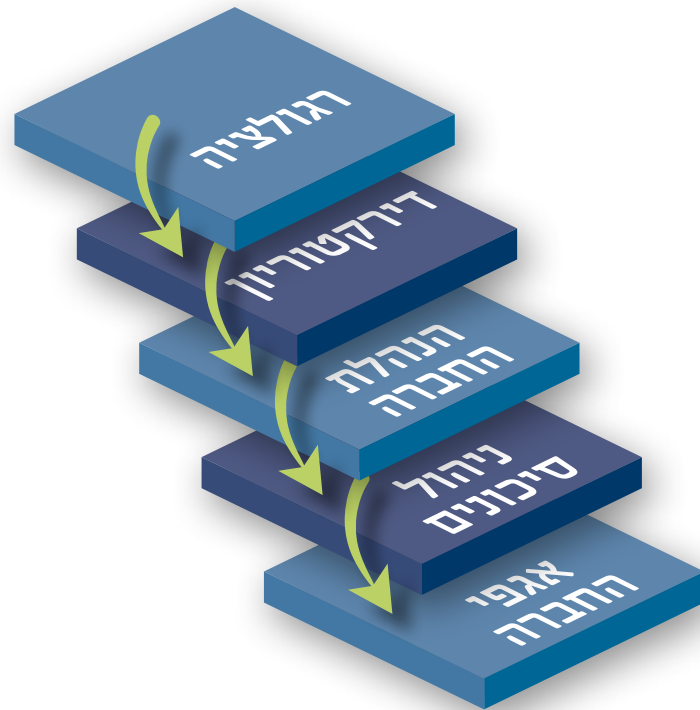
ניהול סיכונים האקלים מבוצע באמצעות תשתית ארגונית רב-שכבתית, המבטיחה סנכרון בין המדיניות ליישום:

- **רגולציה:** פעילותנו נגזרת מהחלטות הממשלה, משרדי האנרגיה והגנת הסביבה ורשות החשמל, המתווים את אסטרטגיית האקלים הלאומית.
- **פיקוח הדירקטוריון:** הדירקטוריון מפקח על שילוב שיקולי האקלים בחזון החברה ומאשר את המענים להבטחת חוסן אנרגטי.
- **ניהול:** מנכ"ל החברה והנהלת החברה מובילים את הטמעת המדיניות. מנהל הסיכונים פועל לזיהוי הסיכונים ומפקח על תוכניות ההיערכות.
- **ביצוע:** ניהול סיכונים האקלים והקיימות מיושמים כחלק מתפיסה מערכתית שבה כל אגף משלב את היבטי האקלים כחלק בלתי נפרד מתחומי מומחיותו.

אגף התכנון, יחידת חיזוי וסטטיסטיקה: אמונים על ניתוח מגמות אקלימיות והשפעתן על צריכת החשמל וכושר הייצור בטווח הקצר, בינוני וארוך. הידע המקצועי שלהם מאפשר בניית תחזיות מדויקות המהוות בסיס לתכנון משק אנרגיה חסין ולמהלכי מיטיגציה (צמצום) אפקטיביים.

אגף תפעול: אחראי על המוכנות התפעולית של המערכת לאירועי קיצון אקלימיים. האגף מתרגם את ניתוחי הסיכונים לפעולות אדפטציה (הסתגלות) בשטח להבטחת יציבות הרשת.

אגף ניהול סיכונים וקיימות: מרכז את תהליך ניהול הסיכונים התאגידי וניהול הדיווח לפי הסטנדרטים המקובלים.



בתחום זה החברה נוקטת בגישה הוליסטית המשלבת שני צירי פעולה המוטמעים בכלל אגפי הליבה:

● **מיטיגציה (Mitigation):** קידום השילוב של אנרגיות מתחדשות לצמצום פליטות וטביעת הרגל הפחמנית של ישראל. בתחום זה מבוצעות פעולות רבות כגון: עדכון תוכניות פיתוח קידום פרויקטים ומעקב בתשתית רשת החשמל במטרה לקלוט אנרגיות מתחדשות ואגירה, מעקב אחר פרויקטי ייצור כמו הסבת יחידות פחמיות לגזיות, והקמת תחנות גזיות ואנרגיה מתחדשות.

● **אדפטציה (Adaptation):** חיזוק חוסן המערכת והיערכות לאירועי קיצון להבטחת רציפות האספקה.

מתוך שאיפה לשיפור מתמיד, וכהמשך ישיר להטמעת שיקולי האקלים באגפי החברה, בשנת 2025 בוצע סקר סיכונים אקלים, שסיפק תמונת מצב מקצועית ומעמיקה של רמת המוכנות הארגונית וזיהה תחומי שיפור. ממצאי הסקר משמשים בסיס לגיבוש יעדים לשנת 2026, ובהם פיתוח תוכנית אסטרטגית תאגידית כוללת לניהול סיכונים אקלים, כחלק מחיזוק ניהול הסיכונים והעמקת שילוב שיקולי ESG בליבת פעילות החברה.

בנגה, אנו רואים בשמירה על
רציפות תפקודית של משק החשמל
משימה בעלת חשיבות לאומית,
הדורשת התייחסות מעמיקה גם
לסיכונים סביבתיים וסיכונים אקלים

סיכונים סביבתיים

זאת, החברה לומדת את השלכות החוקים והתקנות המוצעים בתחום איכות הסביבה ופועלת למנוע או למזער את הסיכונים הסביבתיים העשויים להתרחש במהלך פעילותיה.

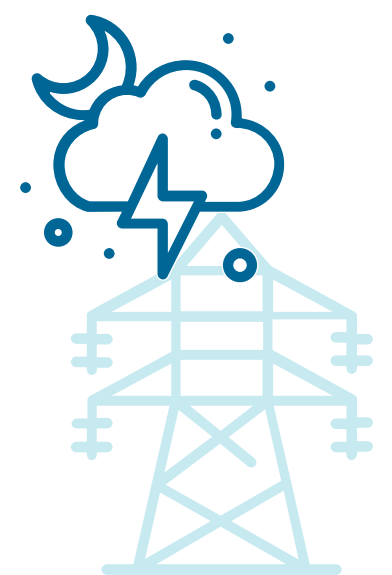
בנגה, אנו רואים בשמירה על רציפות תפקודית של משק החשמל משימה בעלת חשיבות לאומית, הדורשת התייחסות מעמיקה גם לסיכונים סביבתיים וסיכונים אקלים. נמשיך לפעול במרץ לפיתוח ויישום תהליכי ניהול סיכונים מעמיקים, תוך שיתוף פעולה הדוק עם הגורמים הממשלתיים וגופי תשתית רלוונטיים, כדי להבטיח את יציבותו של משק החשמל גם בעתיד.

פעילויות החברה כפופות לחוקים ותקנות בנושא הגנת הסביבה, המתייחסים לנושאים שונים כגון זיהום אוויר, זיהום קרקעות ומים, מניעת רעש, קרינה בלתי מייננת (שדות חשמליים ומגנטיים), עיסוק בחומרים מסוכנים ועוד. באופן כללי, במהלך השנים האחרונות חלה החמרה בתקנים הסביבתיים, בביקוח על איכות הסביבה ובאכיפת תקני סביבה.

מגמה זו צפויה, להערכת החברה, להימשך ואף להחמיר בשנים הבאות. אי עמידה בהוראות החוק והתקנים בתחום איכות הסביבה עלולה לחשוף את החברה ומנהליה להליכים שונים, לרבות הטלת קנסות ועיצומים. יש לציין כי לפעילות הישירה של החברה, השלכות סביבתיות מצומצמות. יחד עם

היערכות לאסונות טבע ואירועי אקלים

פעילות משק החשמל מושפעת ממפגעי טבע כגון מזג אוויר חריג או קיצוני במיוחד, שיטפונות והצפות, צונאמי, רעידת אדמה חמורה באזור, העלולים לפגוע במתקני משק החשמל. גורמי המקצוע בחברה לומדים את השפעות אירוע הקיצון והשפעתם על משק החשמל מהספרות ומאירועים דומים בעולם. החברה מבצעת כל שנה תרגילי מוכנות לקיץ ולחורף, כאשר לקראת תרגילים אלה נבדקים כל מערכות המידע והשליטה התומכות של החברה ומשק החשמל. תרגילים אלו נותנים מענה מוכנות ולהתארגנות טובה יותר לרבות לצורך רציפות תפקודית של תהליכים קריטיים כנדרש בניהול סיכונים כולל. בנוסף משתלבת החברה גם בתרגילים לאומיים ותרגילים של משרדי ממשלה וגופי תשתית שונים.



ממשל תאגידי

ממשל תאגידי נאות וניהול תקין הם עקרונות יסוד בפעילות נגה כחברה ממשלתית. אלה מהווים את התשתית לניהול אחראי, שקוף ואפקטיבי, המחזק את אמון הציבור ומחזק את עמידות הארגון לאורך זמן. החברה פועלת בהתאם להנחיות רשות החברות הממשלתיות ולעקרונות ממשל תאגידי מתקדמים, על מנת לשמר ולחזק מנגנוני פיקוח ובקרה, ניהול סיכונים, ורמת אתיקה ארגונית גבוהה.

דירקטוריון החברה פועל במסגרת הסמכויות המוקנות לו בחוק החברות ובחוק החברות הממשלתיות ובהתאם לנהלים מחייבים. הדירקטוריון רואה עצמו אחראי עליון להבטחת ניהול תקין ואחראי, ופועל במקצועיות, בשקיפות ובאופן עצמאי. תפקידיו המרכזיים כוללים גיבוש מדיניות אסטרטגית שתבטיח את עמידותה ושגשוגה ארוך הטווח של החברה, בקרה הדוקה על ביצועיה של ההנהלה ועל יישום מדיניות החברה, והבטחת קיומן של מערכות נאותות של ניהול, פיקוח וביקורת פנימית. בנוסף, הדירקטוריון אחראי לאישור הדוחות הכספיים ולבדיקת מצבה הכספי של החברה באופן שוטף.

במהלך שנת 2025 פורסם דוח ביקורת מטעם רשות החברות הממשלתיות שבחן את היבטי הממשל התאגידי בחברת נגה. ממצאי הדוח ומסקנותיו הוצגו במלואם בפני דירקטוריון החברה ונידונו בהרחבה בישיבותיו. בעקבות כך, הדירקטוריון יחד עם מזכירות החברה, פועל באופן מוסדר לשיפור נהלי העבודה והיבטי הממשל התאגידי בחברה. לקחי הדוח הופקו ויושמו בתוכניות העבודה במטרה להבטיח עמידה בסטנדרטים המקצועיים הנדרשים וטיוב הממשק שבין הדרג המנהל לדרג המפקח.

כחלק בלתי נפרד מאחריותו העליונה לפיקוח, הדירקטוריון מפקח באופן פעיל על ניהול הסיכונים וההזדמנויות המהותיים לחברה, כולל סיכונים והזדמנויות בתחומי הסביבה, החברה והממשל התאגידי (ESG). כחלק מפעילות זו הנחה הדירקטוריון את הנהלת החברה לגבש דוח קיימות (ESG) על פי התקנים והסטנדרטים המובילים בתחום.

ישיבות הדירקטוריון מתקיימות כסדרן, ובמסגרתן נידונים באופן יזום נושאים מהותיים לפעילות החברה, לרבות תוכניות עבודה, בקרה תקציבית, ניהול סיכונים על כלל היבטי, ניהול ההון האנושי, והבטחת התנהלות אתית ועל פי דין.

פיקוח זה מבטיח כי שיקולי קיימות ואחריות תאגידית משולבים בתהליכי קבלת ההחלטות ברמה הגבוהה ביותר בארגון.

דירקטוריון החברה

נכון לשנת הדיווח, בדירקטוריון חברים 7 דירקטורים:

- יו"ר הדירקטוריון - טל בסכס, נכנס לתפקידו בדצמבר 2025.
- סמי בקלש
- עדי גואטה קורן
- עידן מועלם
- נעמי שגיב
- מימון שמילה
- יאיר אריאלי



2 מתוך חברי הדירקטוריון הן נשים (28.5%)

דירקטורית אחת מקרב העובדים⁸

ועדות הדירקטוריון

- ועדת ביקורת
- ועדת מאזן (ועדה לבחינת הדוחות הכספיים)
- ועדת משנה לחירום

בשנת הדיווח היו כ-90% השתתפות בישיבות הדירקטוריון

כ-90% השתתפות בישיבות ועדת ביקורת. 100% ישיבות ועדה לבחינת דוחות כספיים. 100% השתתפות בישיבות ועדת איתור מנכ"ל

בשנת 2025 התקיימו 22 ישיבות דירקטוריון, 11 ישיבות ועדת ביקורת, 4 ישיבות ועדה לבחינת דוחות כספיים, 5 ישיבות ועדת איתור מנכ"ל

דירקטורים בעלי מומחיות חשבונאית ופיננסית

בחברה מכהן דירקטור אחד, מר סמי בקלש, בעל מומחיות חשבונאית פיננסית.

8 בתחילת שנת הדיווח כיהנו 2, אך הדירקטור דוד כרמון הודיע על סיום כהונתו

ניהול היבטי סביבה, חברה וממשל תאגידי (ESG) בפעילות והדירקטוריון

החברה מכירה בחשיבות שילוב שיקולי סביבה, חברה וממשל תאגידי (ESG) בליבת פעילותה ובניהולה האסטרטגי. במסגרת העבודה השוטפת והיעדים השנתיים של החברה, הדירקטוריון מקדיש תשומת לב מיוחדת לנושאי אחריות תאגידית שזוהו כמהותיים לפעילותנו ולאתגרי הענף בו אנו פועלים. דיונים אלו משקפים את מחויבות הדירקטוריון לפיקוח על יישום מדיניות החברה בתחומי אחריות תאגידית מרכזיים.

בנוסף, על מנת להבטיח שלדירקטוריון קיים הידע המעודכן והרלוונטי הנדרש לפיקוח על נושאי הקיימות המהותיים מעת לעת נערכות לחבריו הדרכות והשתלמויות מקצועיות. השתלמויות אלו תורמות להרחבת הידע של הדירקטוריון ומאפשרות פיקוח מושכל ואפקטיבי יותר על ניהול נושאי הקיימות בחברה.

מדיניות תגמול

בשנת 2025 התקיים דיון בנושא יעדים אישיים לתגמול ותמרוץ הנהלה בכירה. הדירקטוריון אישר את מדדי העמידה ביעדים האישיים בהתאם לחוזר 7-1-2023, "עקרונות למודל תגמול ותמרוץ עובדים בכירים בחברות הממשלתיות" של רשות החברות הממשלתיות.

ביקורת פנימית

בחברה מבקרת פנימית. לה ולבאים מכוחה ניתנת גישה חופשית, מתמדת ובלתי אמצעית, לצורך ביצוע תפקידם, לכל מסמך, מאגר נתונים או מידע, רגיל או ממוחשב, לרבות נתונים כספיים. המבקרת הפנימית והבאים מכוחה רשאים להיכנס לכל נכס ולבדוק אותו וזאת על פי דין.

המבקרת הפנימית עומדת בדרישות סעיף 3(א) לחוק הביקורת הפנימית ופועלת על פי התקנים המקצועיים המפורסמים על ידי ה- (IIA) Institute of Internal Auditors.

המבקרת הפנימית מועסקת במשרה מלאה בהסכם עבודה אישי, בהתאם להוראות החוק ובאישור רשות החברות הממשלתיות.

תכנית הביקורת לשנת 2025 התבססה על סקר הסיכונים שעודכן בשנת 2024 וממנו נגזרה תכנית עבודה לתקופה של ארבע שנים. תכנית העבודה נדונה ואושרה על ידי וועדת הביקורת ודירקטוריון החברה.

דוחות על ממצאי הביקורת הפנימית מוגשים באופן שוטף בכתב למנכ"ל החברה ולחברי ההנהלה המבוקרים. לאחר דיון בדוחות הביקורת ברשות המנכ"ל, דוחות הביקורת מוגשים בכתב לחברי וועדת הביקורת עם העתק ליו"ר הדירקטוריון.

אודות הדוח

דוח זה סוקר את פעילות החברה בהיבטי האחריות התאגידית (סביבה, חברה וממשל תאגידי) לשנת 2025. זהו הדוח הפומבי השני של החברה, והוא מבטא את מחויבותנו הרציפה להתנהלות אחראית כלפי כלל מחזיקי העניין שלנו. הדוח נכתב בהתאם לתקן הדיווח החדש GRI Universal Standards 2021, וכולל גם התייחסות ליעדי פיתוח בר-קיימא של האו"ם (SDGs), מגמות בתחומי האחריות התאגידית ויעדי החברה בתחום זה. הדוח משקף את ביצועי החברה בכלל אתריה ואזורי פעילותה, אלא אם כן צוין אחרת.

מטרת הדוח הינה לשקף את המידע הרלוונטי ביותר אודות השפעות החברה על מחזיקי העניין השונים שלה ואופן ניהול ההשפעות הללו. אנו מתחייבים להמשיך ולדווח על ביצועינו בתחומי האחריות התאגידית ולשמור על שקיפות ודיאלוג עם מחזיקי העניין שלנו בסיוע דוחות אלה.

הנתונים והניתוחים בדוח מתבססים על מידע שנאסף ומנוהל באגפים הרלוונטיים בחברה, ומניתוח דו"חות ומסמכים נוספים של החברה.

הדוח נכתב בסיוע חברת Good Vision - יועצים לאחריות תאגידית, מקבוצת Grant Thornton פאהן קנה, חברת קהילה ב-GRI.



ליצירת קשר בנושאי הדוח ניתן לפנות אל:

מנהלת ESG, קיימות וסביבה | ד"ר עידית הנדלסמן בנאורי | Eidit.Benory@noga-iso.co.il



אינדקס GRI

מדד	שם המדד	עמוד	השמטות / הערות
נושאים מהותיים			
3-1	תהליך לקביעת נושאים מהותיים	58	
3-2	רשימת נושאים מהותיים	58	
3-3	ניהול נושאים מהותיים	58	



מדד	תיאור המדד	עמוד	השמטות / הערות
205 מניעת שחיתות			
205-1	פעולות שנעשו להערכת סיכונים הקשורים לשחיתות	95	
205-2	תקשור, הדרכה ווהכשרה בנושא מדיניות הארגון ונוהלים למניעת שחיתות	94-95	
205-3	אירועי שחיתות בתקופה המדווחת ופעולות שננקטו	95	
207 מיסים			
207-1	גישת הארגון למיסים, מעורבות הדירקטוריון בה, הגישה לציות לרגולציה וכיצד זה מתקשר לפיתוח בר-קיימא		החברה היא חברה ממשלתית הפועלת על פי החוק והרגולציה
301 חומרים			
301-1	משקל או נפח החומרים בהם הארגון משתמש	68-69	
301-3	מוצרים ואריזות שהוחזרו לצרכי שימוש חוזר, מיחזור וכד'	68-69	
302 אנרגיה			
302-1	סך צריכת האנרגיה בתוך הארגון	64-66	
302-3	אינטנסיביות צריכת האנרגיה	64-66	
303-5	צריכת מים (כל המים שנעשה בהם שימוש בפועל)	67	

GRI 3:
Material
Topics

מדדים
כלכליים
(200)

מדדים
סביבתיים
(300)

מדד	שם המדד	עמוד	השמטות / הערות
1. הארגון ופרקטיקת הדיווח			
2-1	פרטי הארגון	28-47, 12-17	
2-2	גופים הכלולים בדוח האחריות התאגידית של הארגון	12-17	
2-3	תקופת הדיווח, תדירות ואנשי קשר	105	
2-4	ניסוח מחדש של מידע		לא בוצע ניסוח מחדש של מידע
2-5	הבטחת איכות חיצונית		לא בוצעה בקרת איכות חיצונית
2. הפעילויות והעובדים			
2-6	פעילויות, שרשרת ערך וקשרים עסקיים	28-47, 12-17	
2-7	עובדים	72-85	
3. ממשל תאגידי			
2-9	מבנה והרכב הממשל התאגידי	102-104	
2-10	מינוי ובחירה של הדירקטוריון	102	
2-11	יו"ר הדירקטוריון	103	
2-12	תפקיד הדירקטוריון בפקוח על ניהול השפעות	102-104	
2-13	האצלת אחריות לניהול ההשפעות	102-104	
2-14	תפקיד הדירקטוריון בדיווח תחום הקיימות	104	
2-19	מדיניות תגמול	104	
2-20	תהליך לקביעת התגמול	104	
4. אסטרטגיה, מדיניות ויישום			
2-22	הצהרה על אסטרטגיית פיתוח בר-קיימא	48-59, 4-9	
2-23	התחייבויות במדיניות הארגון	48-59	
2-24	הטמעת ההתחייבויות במדיניות הארגון	48-59	
5. גישה למחזיקי עניין			
2-29	גישה למעורבות של מחזיקי עניין	52-53	
2-30	הסכמים קיבוציים	76	

GRI 2:
General
Disclosures
2021

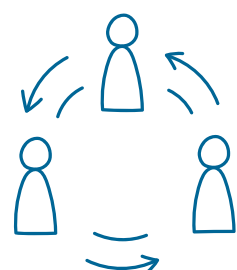
מדד	תיאור המדד	עמוד	השמטות / הערות
305 פליטות			
305-1	פליטות ישירות של גזי חממה	66	
305-2	פליטות אנרגיה עקיפות של גזי חממה	66	
305-3	פליטות עקיפות אחרות של גזי חממה	66	
305-4	עצימות פליטת גזי חממה על ידי הארגון	66	
305-5	צמצום פליטת גזי חממה על ידי הארגון	66	
306 פסולת			
306-1	מקורות ופעילויות שגורמות לייצור פסולת והשפעות משמעותיות הקשורות לפסולת	68-69	
306-2	ניהול השפעות משמעותיות הקשורות לפסולת: צמצום, מעגליות, מחזור ועוד. דיווח תהליכי ניטור הן בארגון והן בשרשרת הערך	68-69	
306-3	ייצור פסולת - סך משקל, מידע הקשרי וציות לחוק בהקשרי פסולת	68-69	
306-4	פירוט על פסולת שהועברה למחזור / שימוש חוזר ועוד	68-69	
306-5	פירוט על פסולת שהועברה להטמנה / שריפה ועוד	68-69	
401-2	ההטבות שמקבלים עובדים במשרה מלאה שאינן ניתנות לעובדים במשרה חלקית או זמנית	82	
403 בטיחות וגהות בעבודה			
403-1	מערכת ניהול בריאות ובטיחות תעסוקתית	84-85	
403-2	זיהוי מפגעים, הערכת סיכונים וחקירת אירוע	84-85	
403-3	שירותי בריאות תעסוקתית	84-85	
403-4	שיתוף עובדים, ייעוץ ותקשורת בנושא בריאות ובטיחות תעסוקתית	84-85	
403-5	הכשרת עובדים בנושא בריאות ובטיחות תעסוקתית	84-85	
403-6	קידום בריאות העובד	81	
403-8	עובדים המכוסים על ידי מערכת ניהול בריאות ובטיחות תעסוקתית	81	
403-9	פגיעות ותאונות עבודה	84-85	
403-10	מחלות וחולי הקשור למקום העבודה	84-85	
404-2	תכניות לפיתוח מיומנויות, התומכות בכושר התעסוקה של העובדים	79-80	

מדדים
סביבתיים
(300)

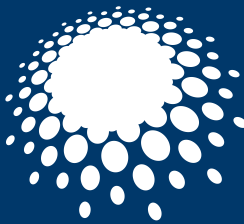
מדדים
חברתיים
(400)

מדד	תיאור המדד	עמוד	השמטות / הערות
405 גיוון תעסוקתי ושוויון הזדמנויות			
405-1	הגיוון במוסדות ההנהלה של הארגון ובקרב העובדים (מגדר, גיל והיבטי גיוון אחרים)	72-75	
405-2	היחס בין שכר הבסיס של נשים וגברים בכל דרג באתרי פעילות משמעותיים	74	
406 איסור הפליה			
406-1	מקרי אפליה והפעולות שננקטו	75	
407 חופש התארגנות ומו"מ קיבוצי			
407-1	פעילויות וספקים של הארגון לגביהם יש סיכון לפגיעה בזכות התאגדות ומו"מ קיבוצי, ופעולות שננקטו להגנה על זכויות אלה	76	
408 העסקת ילדים			
408-1	פעילויות וספקים של הארגון לגביהם יש סיכון להעסקת ילדים וסיכון לעובדים צעירים החשופים לעבודה מסוכנת, ופעולות שננקטו למניעת סיכונים אלו		החברה היא חברה ממשלתית ואין בחברה העסקת ילדים
409 העסקה כפויה			
409-1	פעילויות וספקים של הארגון לגביהם יש סיכון להעסקה כפויה, ופעולות שננקטו למניעת סיכון זה		החברה היא חברה ממשלתית הפועלת על פי החוק והרגולציה ואין בחברה העסקה כפויה
413 קהילות מקומיות			
413-1	אחוז הפעילויות בהן הארגון מערב את הקהילה המקומית, בהן הוערכה ההשפעה על הקהילה המקומית ו/או פעילויות המיישמות תכניות פיתוח קהילתיות	83	

מדדים
חברתיים
(400)



נגה
ניהול
מערכת
החשמל



ליצירת קשר בנושאי הדוח ניתן לפנות אל:

מנהלת ESG, קיימות וסביבה | ד"ר עידית הנדלסמן בנאורי | Eidit.Benory@noga-iso.co.il