חברת החשמל לישראל

דוח קיימות תאגידית ESG

2025











תוכן עניינים

דבר יו"ר ומנכ"ל החברה 3
ריכוז ביצועי קיימות לשנת 2025 4

מבוא

אודות החברה 6
נושאים מהותיים 14
ניהול ESG בחברת החשמל 15
יעדי ESG לשנת 2030 16
חברת החשמל ויעדי פיתוח בר קיימא - SDG 18
עמידה בתקני איכות 20

סביבה (E)

קיימות בניהול מערך החשמל 21
צריכת דלקים והתייעלות אנרגטית בייצור החשמל 22
שינוי בתמהיל מקורות האנרגיה ברשת החשמל 25
חיבור אנרגיות מתחדשות ואגירה 26
מערכת הניהול הסביבתית 29
צמצום פליטות גזי חממה 31
צמצום פליטות לאוויר 34
ניהול משאבי מים 36
טיפול בפסולת וכלכלה מעגלית 38
ניהול השפעה על מגוון ביולוגי 40

חברה (S)

הלקוח במרכז 44
סביבת עבודה מיטיבה 49
גיוון והכללה 61
בטיחות ובריאות בעבודה ובקהילה 66
מעורבות בקהילה 73
אחריות כלפי הספקים 75

ממשל תאגידי (G)

דירקטוריון החברה 82
אתיקה ושמירה על טוהר מידות 89
חדשנות 95
סייבר והגנת הפרטיות 99
ניהול המשכיות עסקית ורציפות אספקה 101

נספחים

אודות הדוח 108
הצהרת נאותות 109

אינדקסים

אינדקס GRI 111
אינדקס SASB 115

דבר יו"ר ומנכ"ל החברה



דורון ארבלי
יו"ר הדירקטוריון



מאיר שפיגלר
המנהל הכללי

סוגיית הגנת הסביבה ניצבת בראש מעייני חברת החשמל, שמודעת היטב למשמעות הציבורית והחובות החלות עליה בהקשר לכך.

שנת 2025 התנהלה בהמשך למצב המלחמה, במהלכה מספר פעמים הושבתו אסדות הגז. לשם אספקת החשמל לצורכי התושבים והמשק באופן סדיר ורציף, נאלצה חח"י להגביר ייצור, בין היתר, באמצעות פחם, זאת בהתאם להנחיות ודרישות מנהל המערכת - חברת נגה, בהתאם לסמכותה על פי רישיונה והחוק.

בנסיבות אלה האחריות שהונחה על כתפינו הייתה כבדה ביותר, מצד אחד עמד הצורך באספקת חשמל סדירה, המהווה עוגן מרכזי בחוסן הלאומי ומהעבר השני הצורך למזער ככל שניתן השלכות סביבתיות, בין היתר, באמצעות צמצום ייצור באמצעות פחם.

בפועל, ברוח זו של איזון בין אמינות אספקת החשמל לשמירה על הסביבה פעלה חח"י, עת היא נעזרה בכלים, באמצעים, בשיטות ובטכנולוגיות הקיימות ברחבי העולם, על מנת לצמצם ככל הניתן את השפעתה על הסביבה. פעולות אלה התרחשו במקביל להמשך מואץ של פרויקט הסבות יחידות הייצור המופעלות בפחם להפעלה באמצעות גז טבעי כדלק ראשי, קידום אמצעים לצמצום נוסף בהיווצרות אבק פחם, הרחבת מערך ניטור חלקיקי פחם בסביבה ועוד.

חברת החשמל נמצאת בקשר ישיר ושוטף ומתנהלת בשקיפות מלאה עם ראשי הערים והיישובים הממוקמים בסביבת תחנות כוח, על מנת לתת מענה מיידי לאירועי סביבה, ככל וישנם כאלה.

בנוסף לקשב הרב וההשקעות העצומות בנוגע ליצירת סביבה בת קיימא, חברת החשמל התמודדה עם תוצרי אירועי המלחמה בכל רחבי הארץ וביתר שאת בצפון. הפגיעות והנזקים שנגרמו לרשת ולתחנות המשנה טופלו במיידי ע"י עובדי החברה שחרפו את נפשם ופעלו תחת אש בימים ובלילות, להחזרת אספקת החשמל לסדרה. אומץ ליבם ומקצועיותם ראויים לכל שבח.

אמון הציבור ובעיקר המשקיעים המוסדיים, בחברת החשמל ותפקודה, קיבלו ביטוי בהיענותם יוצאת הדופן לגיוסי ההון באמצעות אג"חים בעידן מלחמה וחוסר וודאות, שהתבטאו בביקושים ברמות שנעו בין פי 3 ל-11, מבסיס ההנפקה, משדרים עוצמה, יציבות ואיתנות פיננסית של החברה ואמונה בפעילותה הענפה.

הגם כל אלה, החברה חיברה יצרני אנרגיה מתחדשת לרשת החשמל, מעבר ליעדים שהיו בבסיס תוכניות העבודה, ובכך תרמה להפחתת השימוש בדלקים פוסיליים מזהמים, ליצור חשמל.

בשנת 2025 נקבע שיא של חיבור מתקני אנרגיות מתחדשות בהספק של כ- 1.3 גיגה-ואט. זאת בזכות פעילות החברה בכלל, ובזמן המלחמה בפרט.

בהקשר לערבות ההדדית, נקלטו לתעסוקה אוכלוסיות מגוונות ובהן אנשים עם מוגבלויות, עובדים מכל המגזרים, חרדים, ערבים, בדואים, דרוזים ונשים, שהשתלבו בה כחלק בלתי נפרד ממשפחת חברת החשמל.

החדשנות הטכנולוגית לא פסחה על חח"י, שהיטיבה לקלוט, בין היתר, כלי עבודה יעילים, מערכות רובוטיות מתקדמות, רחפנים לביצוע מטלות מסוכנות, מונים חכמים לשיפור השירות ומערכות בקרה נשלטות מרחוק לניהול מושכל של וויסות אנרגיה בין מספר קווי צרכנים.

באשר להיבטי חדשנות בתחום הגנת הסביבה, חח"י השקיעה בחברה אשר מפתחת מערכת ללכידת פחמן דו חמצני בתחנות הכוח, והיא מקדמת פרויקטי חדשנות סביבתיים רבים, כגון, מערכת חכמה להוספת כלור במערכות קירור, יריעות קירור אקטיביות, צבע טרמי משפר בידוד ואיטום, מיפוי דליפות גז קטנות באמצעות גלאי תרמי, מערכת לריכוז דגימות מים, מניעת שקיעת אבנית וביופילם במחליפי חום ומגדלי קירור, גלאי נייד מבוסס לייזר לזיהוי סוג מתכת ועוד.

דירקטוריון חח"י, ההנהלה וארגון העובדים, פועלים בצוותא כדי להמשיך ולהוביל את החברה להישגים משמעותיים ולהעצים את אמון הציבור בה כמשרתת ציבור. לעניין זה, השנה זכתה החברה בפעם השנייה ברציפות, במקום הראשון בשרות במדד מבקר המדינה וכך היה גם בעיתון 'גלובס' לגבי השנה הנוכחית. בכוונתנו להמשיך ולהתמקד בטיב ואיכות השרות, במטרה שהמקום הראשון יהיה מנת חלקנו גם בשנים הבאות.

חברי הדירקטוריון, עובדי החברה ומנהליה, מודים לציבור על הזכות שנפלה בחלקנו לשרת אותו, ביראת קודש.

בברכה,

דורון ארבלי
יו"ר הדירקטוריון

מאיר שפיגלר
המנהל הכללי

ריכוז ביצועי קיימות לשנת 2025

E

- כ - **33%** ירידה בייצור חשמל בפחם [מיליוני קוט"ש] בשנת 2025 בהשוואה לשנת 2024
- כ- **438 מיליון ₪** הושקעו בהיבטי איכות סביבה במערכות הייצור, ההולכה, החלוקה ובפרויקטים מיוחדים
- כ- **1.373 מיליון ₪** השקעה בפרויקטים להתייעלות אנרגטית בייצור
- כ- **47,303 מיליון קוט"ש** חשמל סופקו ללקוחות החברה, כאשר כ־41% מהחשמל שסופק מקורו ברכישת חשמל מיצרנים פרטיים
- צמצום של כ- **12.3%** בטביעת הרגל הפחמנית של חברת החשמל לעומת שנת 2024 (million metrics tons CO_2eq - scope 1+2)
- צמצום של **21%** בטביעת הרגל הפחמנית (Co_2eq) לשנת 2025, בהשוואה לשנת הבסיס 2015 (גרם / קוט"ש מיוצר)
- **10,636** מתקני אנרגיה מתחדשת חוברו לרשת החשמל בשנת 2025
- ירידה של **32%** בכמות הפסולת המוצקה להטמנה לעומת שנת הבסיס 2020

S

- **11,090** עובדות/ים בחברת החשמל
- כ- **140 מיליון ₪** - סך ההשקעה בפיתוח ההון האנושי
- **17%** שיעור עובדים מקרב אוכלוסיות מגוונות
- כ- **21%** נשים בניהול בכיר
- **8.7** (מתוך 10) - הציון בסקר שביעות רצון מהשירות במוקד הטלפוני 103
- כ-**2,744 אלפי ₪** הושקעו בקהילה - מתוכם כ-2,573 אלפי ₪ בתוכנית "נתיב האור" לחינוך לבטיחות בחשמל וחיסכון באנרגיה
- כ-**98%** ספקים מקומיים בשנת 2025

G

- **17** חברי דירקטוריון
- כ- **18%** מהדירקטוריון מאוכלוסיות מגוונת
- **23.5%** נשים חברות דירקטוריון



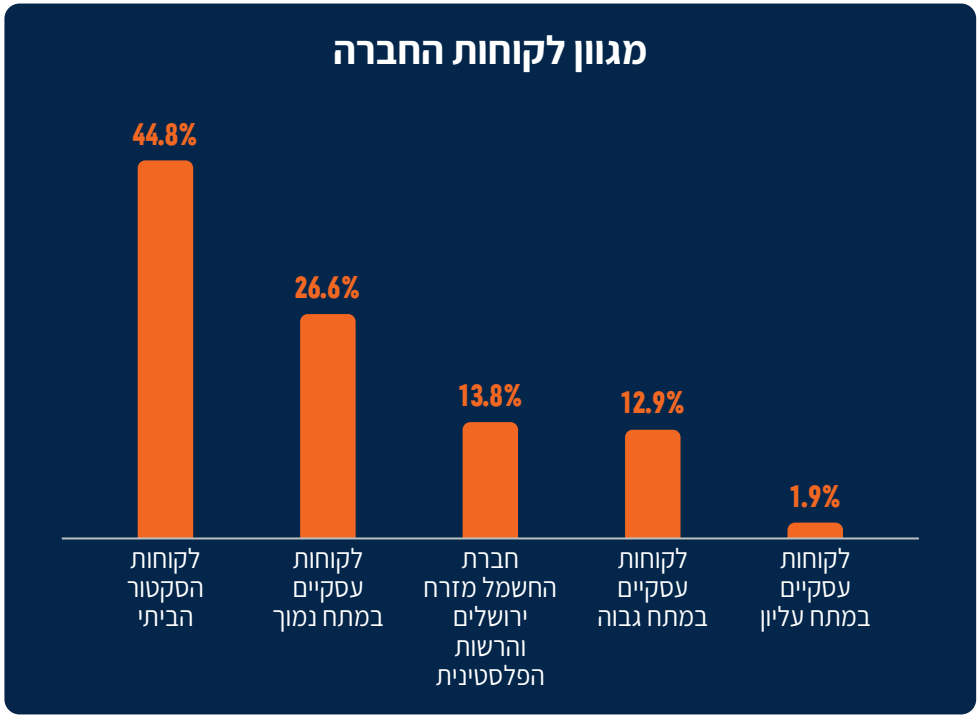
מבוא

אודות החברה

חברת החשמל הינה ספק שירות חיוני מרכזי במשק, וייעודה הינו ייצור, הולכה, אגירה חלוקה ואספקת חשמל לכלל המשק הישראלי, בחירום ובשגרה. בכך תורמת החברה לאיכות חייו של כל תושב, מניעה את גלגלי המשק ומהווה נדבך חשוב וחיוני לפעילותו של כל ארגון וכל בית במדינה.

חברת החשמל לישראל בע"מ נוסדה בשנת 1923, למועד פרסום הדוח, החברה עוסקת בייצור, הולכה, אגירה, חלוקה ואספקה של חשמל הנצרך במשק הישראלי בהתאם לרישיונות שהוענקו לה מכוח חוק משק החשמל. החברה מוגדרת כ "ספק שירות חיוני" (כהגדרת המונח בחוק משק החשמל), והיא היחידה בישראל הפועלת לאורך כל שרשרת הערך של משק החשמל במדינה. החברה פועלת לאספקת חשמל זמין, אמין ובאיכות גבוהה, תוך הקפדה על רמת שירות מובילה ושמירה על עקרונות כלכליים, מסחריים וסביבתיים.

חברת החשמל היא חברה ממשלתית (על פי הגדרת חוק החברות הממשלתיות, התשל"ה-1975). כ-99.85% מהון המניות שלה מוחזקים על ידי מדינת ישראל, ויתר הונה המונפק והנפרע של החברה מוחזק על ידי כ-120 בעלי מניות פרטיים. בנוסף, החברה הינה חברה ציבורית, אשר אגרות החוב שלה נסחרות בבורסה בתל אביב. החברה מפוקחת על ידי שורה של רגולטורים, ביניהם: רשות התחרות, רשות ניירות ערך, משרד האנרגיה, משרד האוצר, משרד הפנים, המשרד להגנת הסביבה, ועדת הריכוזיות, הבורסה לניירות ערך, רשות החברות הממשלתיות, ורשות החשמל - אשר קובעת, בין היתר, את תעריפי החשמל ואת אופן עדכונם, וזאת בהתאם להוראות חוק משק החשמל, התשנ"ו-1996.



ציר זמן

1923 הקמת "חברת החשמל לארץ ישראל" וחניכת תחנת הכוח הראשונה בארץ (דיזל) בתל-אביב

1926 חברת החשמל זוכה בזיכיון בלעדי לייצור ואספקת חשמל למשך 70 שנה

1932 חנוכת תחנת הכוח ההידרו-אלקטרית בנהריים, בכושר ייצור של 12 מגוואט

1935 חנוכת "חיפה א": תחנת הכוח הקיטורית הראשונה של חברת החשמל

1937 השלמת רשת החשמל הארצית הראשונה במתח עליון

1954 ממשלת ישראל רוכשת את מניות "חברת החשמל לארץ ישראל"

1962 הקמת טורבינת הגז התעשייתית הראשונה - תחנת הכוח "אורים", בייצור כולל של 20 מגוואט

1965 הקמת תחנת הכוח באילת, ששילבה ייצור חשמל יחד עם מתקן להתפלת מי ים

1979 תחילת הקמת קו חשמל במתח על-עליון של 400 קילוואט לראשונה בארץ

1981 הפעלת היחידה הפחמית הראשונה בתחנת הכוח "מאור דוד" (כיום: "אורות רבין") בהספק של 350 מגוואט

1996 חוק משק החשמל המסדיר את פעילות חברת החשמל מאושר בכנסת. מטרתו של חוק זה היא להסדיר את הפעילות במשק החשמל לטובת הציבור, וזאת תוך הבטחת אמינות, זמינות, איכות, יעילות והתייעלות אנרגטית, והכל תוך יצירת תנאים לתחרות ומזעור עלויות

2000 הפעלת תחנת הכוח הקיטורית "רוטנברג" באשקלון – שתי יחידות ייצור חדישות בהספק של 1,100 מגוואט

2004 תחילת ייצור חשמל בגז טבעי בתחנת הכוח "אשכול" באשדוד

2014 הקמת פרויקט נרחב להפחתת פליטות ביחידות הייצור הפחמיות

2018 החלטת ממשלה לרפורמה במשק החשמל ולשינוי מבני בחברת החשמל לטובת התחרות במשק החשמל, לרבות מכירת 5 אתרי ייצור המופעלים בגז

2018 החלטת ממשלה להקמת 2 יחידות ייצור בטכנולוגיות מתקדמות, במחזור משולב בגז טבעי ב"אורות רבין", והפסקת פעילות שוטפת של 4 יחידות פחמיות באתר

2019 אישור שר האנרגיה להסבת 6 יחידות ייצור פחמיות לגז טבעי

2019 מכירת תחנת "אלון תבור" - תחנת הכוח הראשונה למגזר הפרטי במסגרת הרפורמה במשק החשמל

מכירת תחנות כוח בגז טבעי במסגרת הרפורמה במשק החשמל:

2020 מכירת תחנת הכוח "רמת-חובב"

2022 מכירת אתר "חגית מזרח" (יחידות 3-6)

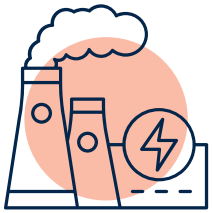
2024 מכירת תחנת הכוח "אשכול"

2024 פתיחת מקטע האספקה לתחרות באופן מלא

2025 הפעלה מסחרית של יחידת ייצור במחזור משולב הראשונה של חברת הבת "נתיב האור" באתר "אורות רבין", והמשך הסבת יחידות הייצור באתר "רוטנברג" לגז טבעי

מגזרי פעילות

פעילות החברה מורכבת ממגזרי הפעילות העיקריים המרכיבים את שרשרת החשמל מהייצור ועד אספקת החשמל ללקוחות: ייצור, הולכה, אגירה, חלוקה ואספקה של חשמל הנצרך במשק הישראלי. זאת, בהתאם לרישיונות שהוענקו לחברת החשמל מכוח חוק משק החשמל. החברה מוגדרת כ-"ספק שירות חיוני" (כהגדרת המונח בחוק משק החשמל) בגין פעולותיה בייצור, הולכה ואגירה, חלוקה ואספקה.

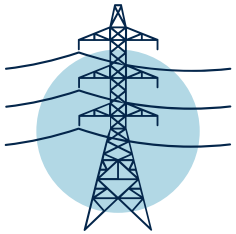


מגזר הייצור

כלל הפעילות הכרוכה בייצור חשמל ב-14 אתרי תחנות כוח של החברה.

באתרים יש סה"כ 42 יחידות, בכושר ייצור מותקן של 9,474 מגוואט.

בשנת 2025 החברה ייצרה 38.3% מכלל החשמל שיוצר במשק, לעומת 40.6% בשנת 2024



מגזר ההולכה

הפעילות כוללת הולכת חשמל מאתרי הייצור באמצעות קווי הולכה במתח עליון ובמתח על (לרבות, שנאי קישור המעבירים את האנרגיה ממתח על למתח עליון), אל תחנות המיתוג[1] ותחנות המשנה[2].

מתחנות המשנה, מועברת האנרגיה לרשת מתח גבוה באמצעות שנאי הספק.

1,071.1 ק"מ קווי 400 קילו וולט (ק"ו)

4,933.1 ק"מ קווי 161 ק"ו עיליים

29.9 ק"מ קווי 115 ק"ו

224.7 ק"מ קווי 161 ק"ו תת קרקעי

13 תחנות מיתוג

164 תחנות משנה (תחמ"ש)



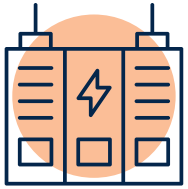
מגזר החלוקה

הפעילות כוללת העברת חשמל מתחנות משנה אל הצרכנים באמצעות קווי מתח גבוה וקווי מתח נמוך, כולל מניית האנרגיה הנצרכת במתקני הלקוחות (מוני החשמל).

כ-32,905 ק"מ אורך קווי רשת מתח גבוה

כ-56,907 שנאי חלוקה עם יכולת מותקנת של כ-29,732 מגה וולט אמפר

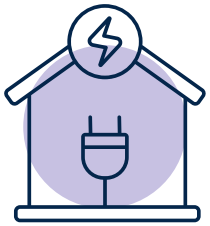
כ-44,411 ק"מ אורך קווי רשת מתח נמוך, כולל כבלי חיבור לבתים



מגזר האגירה

פעילות החברה במגזר האגירה מתבצעת בהתאם ובכפוף להוראות רישיון ההולכה והאגירה, וכוללת אגירת חשמל באמצעות מתקני אגירה.

למידע נוסף ראו עמוד 28 בדוח זה וסעיף 11 בחלק א', בדוח הכספי השנתי ל-2025.



מגזר האספקה

הפעילות כוללת את מערך הגבייה והשירות של החברה, האחראי על עריכת חשבונות והפקתם, וכן שירותי צרכן הכוללים מוקד שירות לקוחות טלפוני, קבלת קהל ומתאמי תיק לקוח.

החברה מספקת חשמל לכ-89% מכלל הצרכנים הביתיים במשק, ולכ-93% מכלל הצרכנים העיסקיים במשק

1 "תחנת מיתוג" - תחנה שאליה מגיע מתח של 400 ק"ו או שהיא מחוברת לתחנת כוח בהספק מעל 400 מגה-וואט 161 ק"ו.

2 "תחנת משנה" - בהתאם לסעיף 2 לחוק משק החשמל, תחנת השנאה המקשרת בין רשתות חשמל לסוגיהן, שמכילה שנאים מורידי ומעלי מתח.

מתקני הייצור של חברת החשמל

חברת החשמל מחויבת לייצור ולאספקת חשמל זמין, איכותי ורציף, ממגוון מקורות ייצור העומדים לרשותה. החברה מפעילה את יחידות הייצור בהתאם להוראות הרגולטורים (משרד האנרגיה, רשות החשמל, המשרד להגנת הסביבה ועוד), וכן בהתאם להוראות חברת נגה, האחראית על תכנון ופיתוח מערכת החשמל. הנחיות נגה להפעלת יחידות הייצור מתבססות בין השאר על מגבלות סביבתיות, עלויות הדלקים לקוט"ש מיוצר, ואילוצים תפעוליים ומערכתיים.

טבלה 1: סוגי יחידות הייצור של חברת החשמל לפי הספק מותקן ביחידות מגוואט (MW), ומס׳ יחידות הייצור

תהליך ייצור	מס' יחידות ייצור	הספק מותקן (MW)
קיטור דלקים פוסיליים (פחם דלק ראשי, מזוט וסולר)	7	3,140
קיטור מוסבות לגז טבעי (דו-דלקי) (גז טבעי דלק ראשי)	3	1,700
טורבינות גז (סילוניות ותעשייתיות)	24	1,408
יחידות במחזור משולב (גז טבעי וסולר)	8	3,226
סה"כ	**42**	**9,474**

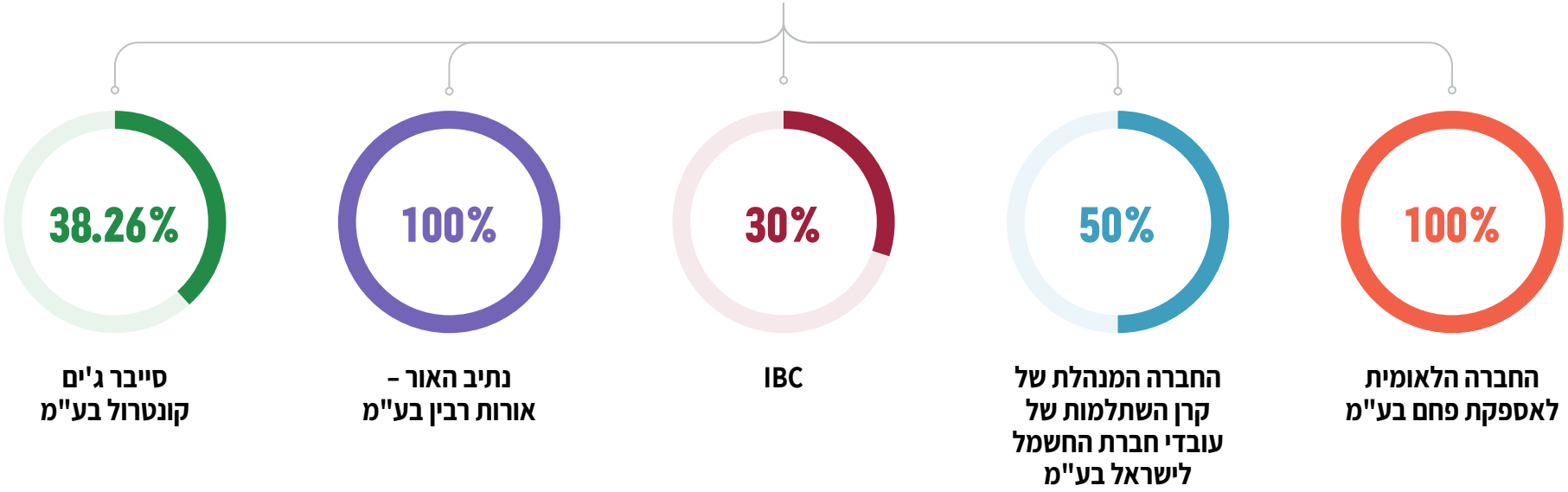
לפרטים נוספים, ראו את הדוח הכספי השנתי לשנת 2025 באתר החברה בעמ' 14.



צילום: יוסי וייס

חברת החשמל לישראל

מבנה אחזקות

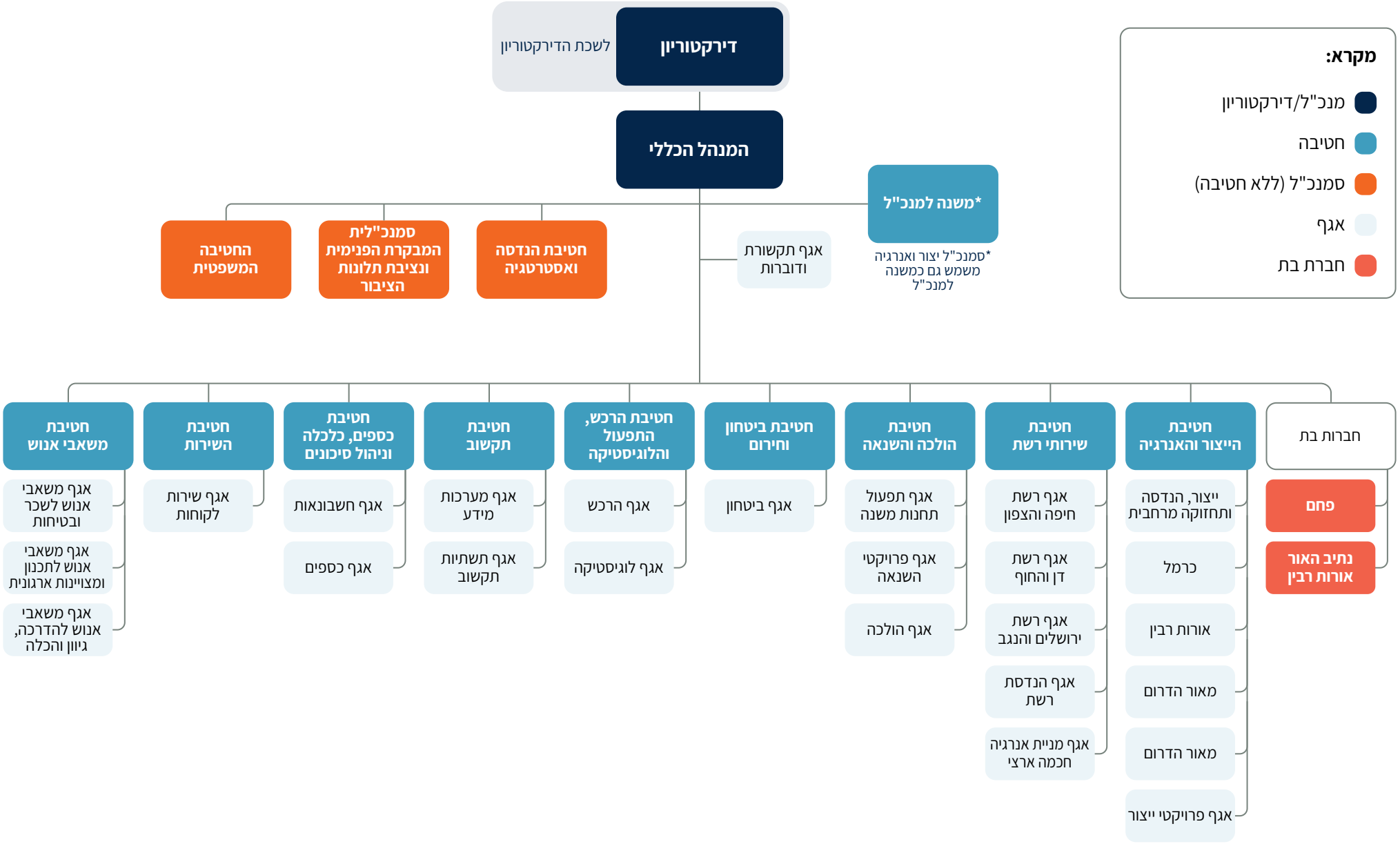


לפרטים נוספים לגבי מבנה האחזקות ראה בדוחות הכספיים דוח תיאור עסקי התאגיד של החברה לשנת 2025 סעיף 1.2. המידע בדוח זה אינו מתייחס לחברות הבנות של החברה, למעט במקומות בהם צוין אחרת באופן מפורש.



צילום: יוסי וייס

המבנה הארגוני של חברת החשמל



חזון וערכי החברה

למען הגשמת חזון החברה - **"להוביל את משק האנרגיה בישראל כחברה עסקית, יעילה והוגנת, המהווה את עמוד השידרה של המשק, בעולם של טכנולוגיות מתקדמות, פיתוח מואץ ותחרות"**, החברה מטמיעה את ערכי הליבה שלה בקרב העובדים ככלי עבודה ומצפן לעבודתם השוטפת. החברה מחויבת להשגת תוצאות תוך התנהלות אישית ועסקית בעלת ערכיות גבוהה, אחריות ויושרה. זאת מתוך אמונה בחשיבות הדרך ואופן התנהלות החברה וכלל עובדיה[3].



להתחדש ולהשתנות, תוך גילוי אומץ ליזום, לפעול ולהתאים את החברה לאתגרים ולהזדמנויות בסביבה העסקית והטכנולוגית, למען הבטחת החוסן והמשכיות החברה.



לפעול במסירות לפיתוחו של משק החשמל, ולהבטיח אספקת חשמל לכלל לקוחות החברה – בזמינות, באמינות ובאיכות. זאת בהתאם ליעדי החברה, להוראות הדין והרגולציה, ותוך דאגה לאיכות הסביבה. הבנת צורכי הלקוחות המגוונים ומתן מענה מקצועי ומהיר, עומדים במוקד הפעילות והעשייה של חברת החשמל.



גילוי מנהיגות ונשיאת אחריות אישית וניהולית על החלטות, פעילות ותוצאות בקרב עובדי החברה בכל דרג ותפקיד, מתוך תחושת אכפתיות ונאמנות לחברה.



הפגנת כבוד, הוגנות, אנושיות ואכפתיות כלפי כלל עובדי החברה וכלפי מגוון לקוחותיה. קשיבות לצרכים ולקשיים של העובדים, התנהלות מתוך ערבות הדדית ומאמץ לתמוך ולסייע ככל שמתאפשר, תוך הפגנת ועידוד פתיחות, סובלנות והבעת דעות מגוונות.



חתירה לטוב ביותר, תוך פעולה מקצועית ועסקית השואפת למצוינות באמצעות הפקת לקחים ומציאת פתרונות.

3 לקריאה נוספת ראו באתר החברה את "הקוד האתי וערכי הליבה"



אסטרטגיה עסקית

חברת החשמל שואפת להמשיך להוות גורם עסקי מוביל במשק האנרגיה בישראל. החברה פועלת הן כיצרן חשמל יעיל ומתקדם, והן כחברת תשתיות רשת מהמתקדמות בעולם. החברה מתאימה את פעילויותיה לסביבה עסקית משתנה, באמצעות יישום פתרונות טכנולוגיים חדשניים, התייעלות תפעולית והיערכות לאתגרים הרגולטוריים והסביבתיים. כל זאת תוך שמירה על יציבות פיננסית ושיפור שירות הלקוחות באמצעות דיגיטציה ותהליכי התייעלות, במטרה להבטיח אספקת חשמל איכותית, אמינה ונגישה.

כחלק מהאסטרטגיה שלה, חברת החשמל מקדמת אחריות סביבתית כחלק מהותי מפעילותה העסקית, ועושה צעדים משמעותיים לאורך כל שרשרת הערך שלה, לרבות:

- השלמת תהליך הפרידה מפחם, בהתאם ליעדי הממשלה
- פיתוח מואץ של הרשת לשילוב אנרגיות מתחדשות ומתקני ייצור מבוזרים של יצרנים פרטיים
- קידום פתרונות אגירה
- הטמעת מערכות חכמות לבקרה ושליטה, ולאופטימיזציה בניהול הרשת

מהלכים אלה משתלבים באסטרטגיה העסקית של החברה. האסטרטגיה נשענת על ערכי הליבה והחזון של החברה, לצד חדשנות, פיתוח, טיפוח ושימור ההון האנושי לאורך כל שדרת הניהול. האסטרטגיה העסקית של החברה תומכת בהתאמות הנדרשות במסגרת הרפורמה במשק החשמל, הכוללת - בין היתר - שינויים מבניים וארגוניים נרחבים בחברת החשמל, שמטרתם להביא להתייעלות, לתחרות במשק החשמל ולחיזוק איתנותה הפיננסית של החברה. הרפורמה מציבה גם בפני החברה אתגרים חדשים ומחייבת התייעלות והתחדשות מתמדת. למידע נוסף על הרפורמה והשינויים המבניים בחברה, ניתן לעיין בדוח הכספי השנתי לשנת 2025 באתר החברה[4].

4 סעיפים 1.3 ו- 23.1.2 וכן ביאור 1ה וביאור 12 וסעיף 27 בדוחות הכספיים המאוחדים לשנה שהסתיימה ביום 31 בדצמבר 2025.

נושאים מהותיים

החברת מבצעת ניתוחי מהותיות, על מנת לזהות את היבטי ה-ESG הרלוונטיים העדכניים ביותר לפעילותה, קרי: נושאים בהם היבטי ESG משפיעים או עשויים להשפיע על פעילות החברה, ו/או נושאים בהם לחברת החשמל אימפקט קיים או פוטנציאלי על הסביבה והחברה.

בשנת 2020 ביצעה החברה בחינה מקיפה של נושאים מהותיים בתחומי פעילותה, באמצעות סקר מחזיקי עניין. בסופו של הליך זה הוגדרו הנושאים המהותיים ביותר לפעילות החברה, אשר אושרו על-ידי ההנהלה והדירקטוריון (להרחבה, ראו עמוד 16 בדוח קיימות תאגידית 2020).

כמדי שנה, גם לקראת דוח הקיימות לשנת 2025 נערך ניתוח מהותיות בהתבסס על גופי דירוג ESG בינלאומיים ותקני דיווח מובילים. השנה, לא נעשו שינויים ברשימת הנושאים המהותיים.

גם השנה, קיימת התייחסות לאורך הדוח לסיכונים ולהשפעות מלחמת "חרבות ברזל" ומבצע "עם כלביא" במסגרת נושאים מהותיים רלוונטיים.



טבלה 2: נושאים מהותיים

	נושא מהותי בדוח	גילוי בהתאם לתקן ה-GRI
E	הפחתת פליטות גזי חממה	GRI 305: Emissions
	זיהום אוויר	
	כלכלה מעגלית וטיפול בפסולת	GRI 306: Waste
	ניהול משאבי מים וטיפול בשפכים	GRI 303: Water and Effluents
	מגוון ביולוגי	GRI 304: Biodiversity
S	איכות שירות לקוחות	GRI 3: Material Topics 2021
	בריאות ובטיחות תעסוקתית	GRI 403: Occupational Health & Safety
	גיוון ושוויון הזדמנויות	GRI 405: Diversity and Equal Opportunity 2016 GRI 406: Non-Discrimination
	מעורבות קהילתית	GRI 413: Local Communities
	פיתוח עובדים ותנאי תעסוקה	GRI 401: Employment GRI 402: Labor-Management Relations GRI 404: Training & Education
G	סייבר ואבטחת מידע	GRI 418: customer privacy
	ניהול אחראי של שרשרת אספקה	GRI 204: Procurement Practices
	חדשנות ודיגיטל	GRI 203: Indirect Economic Impacts
	ממשל תאגידי נאות ומניעת שחיתות	GRI 205: Anti-corruption
	שמירה על רציפות אספקה	GRI 203: Indirect Economic Impacts

ניהול ESG בחברת החשמל

אסטרטגיית הקיימות של החברה

חברת החשמל רואה בקיימות חלק בלתי נפרד מהאסטרטגיה העסקית שלה ומפעילותה כחברת תשתית לאומית מובילה. בהתאם לכך, שיקולים סביבתיים, חברתיים וממשל תאגידי (ESG) משולבים בתהליכי קבלת ההחלטות, בניהול הסיכונים ובתכנון ארוך הטווח של החברה. החברה פועלת ליצירת ערך ארוך טווח עבור כלל מחזיקי העניין, ובהם לקוחות, עובדים, ספקים, קהילות, משק החשמל והסביבה, תוך חיזוק חוסנו של משק החשמל בישראל ושותפות משמעותית במימוש יעדי הממשלה בתחומי האנרגיה, האקלים והפיתוח בר-הקיימא.

במסגרת זו, החברה מיישמת מגוון מהלכים ותחומי פעילות, ובהם תהליך הפרידה מייצור חשמל בפחם; הפחתת ההשפעות הסביבתיות של פעילות החברה; פיתוח והרחבת תשתיות החשמל לשילוב אנרגיות מתחדשות ומתקני ייצור מבוזר של יצרנים פרטיים, למענה על צרכי הצמיחה של המשק ולשיפור אמינות הרשת; קידום פתרונות אגירה; קידום חדשנות וטכנולוגיות מתקדמות, לרבות, הטמעת מערכות בקרה ושליטה חכמות לאופטימיזציה בניהול הרשת; שיפור שירות הלקוחות; טיפוח ההון האנושי, חיזוק הבטיחות והבריאות התעסוקתית, קידום גיוון והכלה, וחיזוק הממשל התאגידי והניהול האחראי.

החברה מיישמת את מחויבותה לקיימות באמצעות מדיניות סדורה, שהוגדרה לראשונה ב-2014, תוך עדכון מתמשך של יעדיה בהתאם לשינויים רגולטוריים, עסקיים וסביבתיים. בשנת 2024 הובילה החברה תהליך בו הוגדרו שישה-עשר יעדי ESG אסטרטגיים לשנת 2030, אשר אושרו בדירקטוריון, התומכים ביעדי החברה העסקיים ובמחויבותה לפיתוח משק אנרגיה מתקדם, אמין ובר-קיימא. במהלך שנת 2025 עדכנה החברה חלק מהיעדים כמוסבר בהערות לטבלה שלהלן.



צילום: אשל אופיר

קוי מתח מסומנים למניעת התנגשויות בעלי כנף

יעדי ESG אסטרטגיים לשנת יעד 2030

	מדד	ביצועים ועמידה ביעדי ביניים לשנת 2025	יעד אסטרטגי (2030)
E	עצימות פליטות גזי חממה בייצור (גרם לקוט"ש, לעומת 2015)	**-21% (531)** | יעד הביניים לשנת 2025 עמד על 17%	-30% (468)
	עצימות פליטות גזי חממה באספקה (גרם לקוט"ש, לעומת 2015)	**-38% (421)** | עמידה ביעד לשנת 2030	-38% (423)
	% ייצור פחם (% מייצור משקי)	9.4% [5]	0 ייצור בשגרה (מסוף 2026)
	פיתוח רשת ההולכה (משנת 2023)	שנתי: **קווי 161: 71 (ק"מ תוואי)** **קווי 400: 26 (ק"מ תוואי)** **רת"ק: 32 (ק"מ מעגל)**	קווי 161: 654 (ק"מ תוואי) קווי 400: 149 (ק"מ תוואי) רת"ק: 303 (ק"מ מעגל)
	תוספת השנאה (משנת 2023)	**1,607** יעד הביניים ל-2025 היה 2,761. ראו הסבר בהערה [6]	מ-13,812 MVA [7]
	פיתוח אגירה – נתח שוק	נכון לסוף שנת 2025 הוקמו חמישה מתקני אגירה בהספק כולל של MW50. המתקנים טרם הופעלו מסחרית, והשלמת עבודות החשמול והחיבור לרשת צפויה במהלך שנת 2026. עשרה מתקני אגירה נוספים נמצאים בתהליך מכרז.	MW 150
S	מספר מונים מותקנים ללקוחות של מניה חכמה	**684,622** | יעד ביניים לשנת 2025 עמד על 600,000	3,651,00 (2028) המהווים 100%
	ימי המתנה לחיבור לקוחות – מעל 85% חיבורים המבוצעים תוך פחות מ-63 ימים לרשת קיימת ופחות מ-84 ימים לרשת חדשה	**97.4%**	עמידה ביעד עד 2030
	שביעות רצון לקוחות (1-10)	**8.5** | יעד הביניים לשנת 2025 עמד על 8.5	8.8
	הפחתת מספר תאונות עבודה ל-100,000 שעות	0.31	0.32
	% עובדים מאוכלוסיות העדפה	**17.38%** | יעד ביניים לשנת 2025 עמד על 16.7%	19.9% [8]
	מספר דקות אי אספקה ללקוח בממוצע בשנה על פי SAIDI	**109** | יעד ביניים לשנת 2025 עמד על 124	102.6 [9]
G	ייצוג נשים בדרג ניהולי	23.35% [10]	25% [11]
	זמינות מערכות מידע קריטיות	**99.99%** | יעד שנתי עמד על 99.8%	99.8%
	% מהספקים החתומים על הקוד האתי (מבין הספקים עם פעילות עסקית מול חח"י)	**61%** [12] | יעד ביניים לשנת 2025 עמד על 60%	80%
	מימון מקיים	-	הנפקת סדרה ירוקה

5 חישוב הנתון נגזר מנתוני חברת נגה מנהל המערכת, ע"י חטיבת הנדסה ואסטרטגיה: בשנת 2025: ייצור משקי עמד על: 82433 ג'יגה ואט, ייצור בפחם: 7773 ג'יגה ואט: שיעור ייצור בפחם מתוך ייצור משקי 9.4%. הנתון הרשמי יפורסם ע"י רשות החשמל בדוח משק החשמל 2025 (פרסום צפוי בספטמבר 2026). יצויין כי יעדי הביניים והיקף השימוש בפחם תלויים במשטר הפעלת תחנות הכוח במשק ובלו"ז הסבת תחנות הכוח הפחמיות לגז, הנקבעים ע"י חברת 'נגה - ניהול מערכת החשמל'.

6 תוספת השנאה בשנת 2025: הפער בין יעד 2025 לביצוע בפועל נובע מעיכובים בתהליכים סטטוטוריים והשלכות מלחמת חרבות ברזל: קשיים מול קבלנים שסבלו ממחסור בכ"א, קשיים נוספים של גיוסי עובדים, ועוד.

7 במסגרת אישור יעדי ESG ל-2030, אושר יעד לשנת 2028: 10,350 MVA, אך במסגרת הצגת תכנית העבודה לשנת 2026, שהוצגה על ידי סמנכ"ל הולכה והשנאה בפני הדירקטוריון בנובמבר 2025, הוצגו יעדים מעודכנים ומתואמים עם חברת נגה לשנים 2026-2030, ובהתאם להם, יעד תוספת השנאה מצטבר ל-2030 (מאז 2023) הוא 13,812 MVA. תוכניות העבודה נבנות ומעודכנות בשיתוף חברת נגה על-פי צרכי המשק הדינמיים.

8 במסגרת דיוני התקציב לשנת 2026, אישרה מליאת הדירקטוריון בישיבתה מיום 10/12/2025, יעדים מעודכנים של אוכלוסיות העדפה לרבות ל-2030: 19.9%.

9 היעד עודכן על-ידי רשות החשמל בהחלטה מישיבה מס' 72707 מיום 26.11.2025 "תמיכה ביישום תכנית הפיתוח למערכת החלוקה לשנים 2025-2030" היעדים המוצגים, לרבות יעד 2030: 102.6, מעודכנים בהתאם להחלטה זו.

10 נעשה שינוי בשיטת המדידה, והחל משנת 2025 היעדים מחושבים בהתאם לשיטה החדשה.

11 היעד ל-2030: 25% ויעדי הביניים, עודכנו ואושרו במליאת הדירקטוריון בתאריך 10.12.2025.

12 נכון ל 31.12.25 סה"כ 61% מקרב ספקי רכש טובין ושירותים בארץ ובחו"ל שנערכה מולם פעילות פיננסית בשלוש השנים האחרונות, חתמו על המכתב בנושא קוד אתי: 3,681 מתוך 6,053 ספקים.

ממשל ESG בחברת החשמל

חברת החשמל מנהלת את ההיבטים הכלכליים, הסביבתיים והחברתיים של פעילותה בהתאם לסטנדרטים ולדרישות הרגולציה. ניהול היבטי ESG בחברה מבוסס על מבנה אחריות ברור, שילוב שיקולי קיימות בתהליכי קבלת החלטות, פיקוח שוטף על הביצועים וקיום שקיפות מול מחזיקי עניין. לשם כך, מעורבים גורמים רבים בחברה:

דירקטוריון החברה

מוביל את ניהול ה-ESG במסגרת אחריותו הכוללת, תוך פיקוח על יישום האסטרטגיה וניהול הסיכונים. הדירקטוריון מקיים דיונים שוטפים על סוגיות ESG רלוונטיות באמצעות הוועדות השונות, בראשן ועדת אחריות תאגידית, רגולציה, איכות סביבה ותעריף אשר אחראית לפקח על תחום ה-ESG ומאשר מדיניות ותוכניות עבודה רלוונטיות.

הנהלת החברה

אחראית על גיבוש ויישום מדיניות ESG, כולל שילוב שיקולי קיימות באסטרטגיה העסקית, הצבת מטרות ויעדים ופיתוח תוכניות עבודה ליישומם.

מחלקת אסדרות צרכניות וניהול ESG

המחלקה, בחטיבת השירות, אחראית על תכלול וקידום אסטרטגיית ה-ESG בחברה וניהול הדיווחים בתחום.

מנהלים ייעודיים לתחומי ה-ESG

בחברה פועלים מנהלים וממונים על תחומי ESG שונים, לרבות: סביבה, בטיחות, ניהול סיכונים, גיוון והכלה וממשל תאגידי. אלה אחראים על יישום המדיניות בכל תחום ועל מעקב אחר ביצועים, כמו גם דיווח לגורמי הנהלה בכירים.

חטיבות החברה

כלל החטיבות העסקיות מחויבות ליישום עקרונות ESG בהתאם לתחומי אחריותן, לרבות: הפחתת פליטות, עמידה ברגולציה סביבתית, ניהול בטיחות וגהות וקידום חדשנות טכנולוגית.



צילום: יוסי אטיאס

חיוויאי על עמוד ממוגן בעמק יזרעאל

חברת החשמל ויעדי פיתוח בר קיימא - SDGs

יעדי הפיתוח בר הקיימא (SDGs) של האו"ם כוללים 17 יעדים ו-169 מטרות-משנה לשנת 2030. בספטמבר 2015 אימצה מדינת ישראל, יחד עם 192 המדינות החברות באו"ם, את ההחלטה ליטול חלק במימוש היעדים. כחברת תשתית לאומית, פעילותה השוטפת של החברה תורמת למימוש חלק מיעדי הפיתוח, וזאת דרך פעילות הליבה של החברה ובאמצעות ייזום מהלכים בתחומים שונים וממשקים עם מגוון מחזיקי העניין. לאורך הדוח ניתן לקרוא בהרחבה אודות העשייה הענפה התורמת ברמה המקומית למימוש היעדים הגלובאליים.

היעדים המרכזיים שהחברה תורמת לקידומם דרך פעילותה העסקית:



יעד 3:

בריאות טובה ואיכות חיים

החברה מקדמת תרבות בטיחות ושומרת על בריאותם ובטיחותם של עובדיה באמצעות ניהול סיכונים, נהלים מתקדמים, מנגנוני פיקוח ובקרה, הדרכות שוטפות והפקת לקחים. לצד זאת, היא פועלת לצמצום השפעות פעילותה על בריאות ובטיחות הציבור ומפעילה את תשתיות החשמל בהתאם לסטנדרטים מקצועיים ובטיחותיים מחמירים.



יעד 5:

שוויון מגדרי

החברה מקדמת שוויון מגדרי על ידי קביעת יעדים והפעלת תוכניות לעמידה בהם על ידי פיתוח עתודה ניהולית נשית וקידום נשים לתפקידים טכנולוגיים.

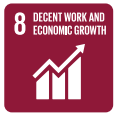


יעד 7:

אנרגיה נקייה ובת השגה

על אף שהחברה מנועה מייצור חשמל מאנרגיות מתחדשות בשל המבנה הרגולטורי של משק החשמל, היא ממלאת תפקיד מרכזי בקידום המעבר לאנרגיה נקייה באמצעות פיתוח רשת החשמל, חיבור מתקני אנרגיה מתחדשת לרשת, שילוב ייצור מבוזר וקידום פתרונות אגירת אנרגיה.

כמו-כן, החברה פועלת להבטחת אספקת חשמל אמינה ונגישה לכלל הצרכנים, ומפעילה קרן סיוע ללקוחות המתקשים בתשלום חשבונות החשמל כדי לתמוך ברציפות אספקה לאוכלוסיות הזקוקות לכך.



יעד 8:

תעסוקה הולמת וצמיחה כלכלית

החברה מקדמת סביבת עבודה הוגנת, בטוחה ומכילה, ומעניקה לעובדיה תנאי העסקה נאותים לצד השקעה מתמשכת בהכשרה מקצועית, פיתוח ההון האנושי וקידום גיוון והכללה. בנוסף, כחברת תשתית לאומית, החברה תורמת לצמיחה הכלכלית של המשק באמצעות פיתוח, הקמה ותפעול של תשתיות אנרגיה חיוניות, חיזוק רשת החשמל והתאמתה לצורכי המשק המתפתחים. פעילותה העסקית, לרבות התקשרויות ורכש מספקים וקבלנים מקומיים, מייצרת ערך כלכלי ותומכת בתעסוקה ובשרשרת האספקה במשק הישראלי.



יעד 9:

תעשיה, חדשנות ותשתיות

החברה פועלת לקידום חדשנות וטרנספורמציה דיגיטלית באמצעות יזמות פנים־ארגונית, חדשנות פתוחה, מחקר ופיתוח ושיתופי פעולה עם חברות הזנק וגורמי טכנולוגיה. לצד זאת, היא משקיעה בפיתוח ובהרחבת תשתיות החשמל הלאומיות ומטמיעה מערכות בקרה ושליטה מתקדמות לניהול חכם של הרשת, במטרה לשפר את אמינותה, יעילותה ויכולתה לתמוך בצורכי המשק המשתנים ובשילוב אנרגיות מתחדשות ופתרונות אגירה.



יעד 11:

ערים וקהילות בנות קיימא

החברה פועלת לשמירה על רציפות תפקודית ואספקת חשמל סדירה גם בשעת חירום, באמצעות מערך היערכות ותפעול אסטרטגי, כחלק מאחריותה הציבורית למשק ולחברה בישראל. לצד זאת, החברה החברה פועלת לחיזוק ולפיתוח תשתיות החשמל הנדרשות לתמיכה במגמות החשמול במשק, ובכלל זה הגידול הצפוי בשימוש ברכב חשמלי ומתקני טעינה.

כמו-כן, מפעילה החברה תוכניות חינוכיות בקהילה, במטרה להגביר את המודעות לבטיחות בשימוש בחשמל בקרב התושבים ולעודד התנהלות חסכונית ויעילה בצריכת אנרגיה.



יעד 12:

צריכה וייצור אחראיים

החברה מקדמת יוזמות כלכלה מעגלית להתמודדות אחראית עם תוצרי לוואי מתהליכי ייצור החשמל בפחם, ובכך פועלת לצמצום הטמנה, לניצול יעיל של משאבים ולהפחתת ההשפעה הסביבתית של פעילותה.



יעד 13:

התמודדות עם שינויי אקלים

החברה פועלת להפחתת פליטות גזי חממה והשפעות סביבתיות הנובעות מפעילותה, תומכת בשילוב אנרגיות מתחדשות ובפיתוח פתרונות אגירת אנרגיה, ונערכת לאירועי מזג אוויר קיצוניים באמצעות חיזוק עמידות רשת החשמל ושיפור תשתיותיה.



יעד 14:

החיים מתחת למים

החברה פועלת לצמצום השפעות פעילותה על הסביבה הימית ועל המגוון הביולוגי בתחומי אחריותה, ומבצעת ניטורים, מחקרים וסקרים אקולוגיים בשיתוף מוסדות אקדמיים, לצורך הרחבת בסיס הידע וניהול אחראי של המגוון הביולוגי הימי.



יעד 15:

החיים על פני האדמה

החברה פועלת לצמצום השפעות פעילותה על המגוון הביולוגי ולשילוב שיקולים סביבתיים בתכנון, בהקמה ובתפעול של תשתיותיה. במסגרת זו מובילה החברה, בשיתוף החברה להגנת הטבע ורשות הטבע והגנים, את פרויקט "פורשים כנף", הכולל מיגון עמודי וקווי חשמל והטמעת אמצעים לצמצום התחשמלות והתנגשות של עופות ובעלי כנף.

עמידה בתקני איכות

החברה מיישמת מערכות ניהול מתקדמות ומבוססות תקנים בינלאומיים בתחומי ESG לרבות איכות, סביבה, בטיחות. ככלל, החברה רואה בהטמעת מערכות הניהול חלק בלתי נפרד מאחריותה התאגידית וממחויבותה לקיימות, למצוינות תפעולית ולשמירה על בטיחות העובדים והסביבה. עמידה בתקני הניהול הרלוונטיים משקפת את שאיפת החברה לפעול בסטנדרטים הגבוהים ביותר, תוך חתירה לשיפור מתמיד ועמידה בדרישות רגולטוריות בינלאומיות. מערכות הניהול המיושמות בחטיבות ואגפי החברה הינן:

חטיבת הייצור והאנרגיה

מערך החטיבה ואתרי הייצור השונים בחברה מותעדים למערכת ניהול משולבת לתקני ניהול: איכות (ISO 9001), וסביבה (ISO 14001). תחנת הכוח "צפית" מותעדת גם לתקן ניהול אנרגיה (ISO 50001), כחלק ממערכת הניהול המשולבת. ואגף פרויקטי הייצור מתועד למערכת ניהול משולבת הכוללת את תקני הניהול: איכות (ISO 9001), בטיחות ובריאות בתעסוקה (ISO 45001) וסביבה (ISO 14001).

אגף לוגיסטיקה ונכסים

מותעד למערכת ניהול משולבת, לתקני ניהול: נ איכות (ISO 9001), בטיחות ובריאות בתעסוקה (ISO 45001), סביבה (ISO 14001) ובטיחות התעבורה בדרכים (ISO 39001).

אגף הולכה

מותעד למערכת ניהול משולבת, לתקני ניהול: איכות (ISO 9001), בטיחות ובריאות בתעסוקה (ISO 45001) וסביבה (ISO 14001).

אגף פרויקטי השנאה

מותעד למערכת ניהול משולבת, לתקני ניהול: איכות (ISO 9001), בטיחות ובריאות בתעסוקה (ISO 45001), וסביבה (ISO 14001).

הסמכת מעבדות

מערך הבטחת האיכות כולל מספר מעבדות מוסמכות לפי ISO/IEC 17025, המהוות נדבך מרכזי באמינות הנתונים הסביבתיים, האנרגטיים והבטיחותיים של החברה, בהן: מעבדת תקנים, מעבדת דיגום מזהמים במקור ובדיקות שדות אלקטרומגנטיים, מעבדת חשמל, מעבדת ניטור איכות אוויר ומערך מעבדות מונים.

החברה פועלת להתעדת תחנות כח נוספות לתקן ISO 50001 במהלך שנת 2026.





סביבה (E)

קיימות בניהול מערך החשמל



חברת החשמל פועלת מתוך אחריות להגנה על הסביבה, ומחויבת בנקיטת אמצעים וצמצום מפגעים סביבתיים לאורך שרשרת הערך של ייצור, הולכה וחלוקת החשמל במדינת ישראל. החברה פועלת בהתאם למדיניות אסטרטגית וחזון סביבתי, תוך תהליך מתמשך של הצבת יעדים ומטרות בתחום איכות הסביבה.

פעילות החברה נעשית בהתאם לחוקים ולתקנות רלוונטיים ובכפיפות לרגולציה נרחבת בתחום, תוך התחשבות במגמות עולמיות. במקביל, החברה ממשיכה לפתח את יכולותיה הטכנולוגיות בהתאם לתנאים הייחודיים הקיימים בסביבת מתקניה.

שיקולים הנוגעים להיבטי איכות הסביבה מהווים חלק אינטגראלי בתכנון, פיתוח, תפעול ובתחזוקה של מתקני החברה.

החזון הסביבתי של חברת החשמל

חברת החשמל תפעל מתוך אחריות לחברה ולסביבה, בראייה מקיימת ארוכת טווח וצופה פני עתיד. חברת החשמל תמזער את ההשלכות הסביבתיות הנובעות מפעילותה, ותוביל בתחום מניעת מפגעים והפחתת השפעות סביבתיות.

החברה משלבת עקרונות סביבתיים רבים בכל מערכיה, עליהם ניתן לקרוא בהרחבה בדו"ח הסביבתי 2025 המפורסם באתר החברה.

צריכת דלקים והתייעלות אנרגטית בייצור החשמל

צריכת דלקים

בהתאם להנחיות הרגולציה הייעודית החלה על החברה, חומרי הגלם המשמשים את החברה לייצור חשמל הינם דלקים פוסיליים מסוגים שונים: גז טבעי, פחם, מזוט וסולר. מרבית צריכת הדלקים בחברת החשמל משמשת לייצור חשמל. בנוסף, לחברה צי רכב אשר עושה שימוש, בין היתר, בבנזין ובסולר אשר זניחים ביחס לצריכת הדלק המשמשת לייצור חשמל. החברה פועלת לשלב בצי גם כלי רכב היברידים וחשמליים, בהתאם להתפתחויות הטכנולוגיות בתחום והתאמתם לצורכי החברה.

שנת 2025:

- כ - **73%** ירידה בייצור חשמל בפחם [מיליוני קוט"ש] בשנת 2025 בהשוואה לשנת הבסיס 2015
- כ - **33%** ירידה בייצור חשמל בפחם [מיליוני קוט"ש] בשנת 2025 בהשוואה לשנת 2024
- כ - **12%** עלייה בייצור חשמל בגז טבעי [מיליוני קוט"ש] בשנת 2025 בהשוואה לשנת הבסיס 2015
- כ - **11%** עליה בייצור חשמל בגז טבעי [מיליוני קוט"ש] בשנת 2025 בהשוואה לשנת 2024

השילוב של צמצום במקטע ייצור החשמל בשנים האחרונות עקב מכירת תחנות כוח כמו גם מדיניות סביבתית מובנית והתקדמות פרויקטים לשדרוג והסבת יחידות ייצור לעבודה בגז בתחנת הכוח רוטנברג, גרמו לחברת החשמל לשימוש מופחת בפחם. בעקבות זאת נמדדה הפחתה משמעותית בפליטות מזהמי האוויר וגזי החממה.

תמהיל הדלקים לייצור חשמל על ידי החברה כפוף לרגולציה ממשלתית. חברת נגה - ניהול מערכת החשמל, היא הגורם המחליט על סדר ואופן הפעלת יחידות הייצור בכלל משק האנרגיה, ובכך היא משפיעה על תמהיל הדלקים. בנוסף, השימוש בסוגי הדלק והיקף השימוש בו כפופים להוראות משרד האנרגיה והיתרי הפליטה שניתנו ליחידות הייצור השונות על ידי המשרד להגנת הסביבה מתוקף חוק אוויר נקי.

טבלה 3: צריכת דלקים לייצור חשמל בחברת החשמל

	2023	2024	2025	שינוי בכמות החשמל המיוצר המיוחס לדלק ב-GWh בשנת 2025 לעומת 2024
פחם (אלפי טון)	5,200	4,500	3000	- 33%
גז טבעי (אלפי טון)	3,300	3,100	3500	+11%
מזוט (אלפי טון)	15	9	5	זניח
סולר להסקה (אלפי טון)	27	30	29	זניח

התייעלות אנרגטית

על מנת לעמוד ביעד הלאומי להתייעלות אנרגטית והגעה לחיסכון אנרגטי של כ-16.5 TWh בשנת 2030, הקימה חברת החשמל מינהלת להתייעלות אנרגטית בראשות מנהל אגף פרויקטי ייצור בחטיבת פרויקטים הנדסיים[13], הפועלת לפי נוהל התייעלות אנרגטית בחברה. המינהלת מאגדת תחתיה את כל הגופים העוסקים בתחום (צוותי התייעלות אנרגטית בייצור, במבנים מנהליים, בהנדסת רשת, בפרויקטי ייצור ואחראי אנרגיה לכלל החברה), במטרה להגביר את שיתוף הפעולה, לקדם ניהול תקציבי יעיל, לקדם הסרת חסמים ולאפשר דיווח סדור ועקבי להנהלת החברה.

המינהלת מרכזת את הגשת הבקשות לתקצוב פרויקטים מחטיבות החברה השונות, ומאשרת פרויקטים לפי ערכי סף מוגדרים הנקבעים על ידי צוות ייעודי לבדיקת ההיתכנות הכלכלית שלהם. המינהלת פועלת לפי תוכנית עבודה סדורה, מקיימת פגישות מעקב סדורות ומוציאה דו"ח סיכום שנתי.

נכון לשנת 2025, וכחלק ממסקנות יישום תוכנית החומש, הותקן כלל הציוד שתוכנן ונדרש לפי הגדרות עמידה ביעדי התייעלות אנרגטית, נמכרו חלק מתחנות הכוח הישנות ובוצעו פרויקטי התייעלות אנרגטית בתחנות הכוח הקיימות. בהמשך המאמצים לקידום התייעלות אנגרטית, במהלך 2026 ינקטו צעדים לעמידה בתקן ISO 50001.

בשנת 2025 הושקעו **1.513 מיליון ₪** בפרויקטים להתייעלות אנרגטית

חיסכון אנרגטי כולל של **106.1 מיליון קוט"ש** לשנת 2025 (משנת בסיס 2013)[14]

חיסכון כספי מצטבר של **242 מיליון ₪** (משנת בסיס 2013)

שיעור התייעלות (החיסכון המצטבר) לעומת שנת הבסיס 2013 **5.32%**
מתוכם 0.14% בשנת 2025

בהתאם להחלטת הממשלה, חברת החשמל הקימה בתחנת הכוח "אורות רבין" בחדרה שתי יחידות ייצור בטכנולוגיית מחזור משולב (מחז"מ) בגז טבעי מדגם H (יחידות 70 ו-80). בתחילת שנת 2025, החלה הפעלתה של יחידה 70 באמצעות חברת הבת "נתיב האור", ובינואר 2026 החלה לפעול מסחרית גם יחידה 80. יחידות אלו פועלות בגז טבעי כדלק עיקרי ובסולר כדלק גיבוי, ומהוות צעד משמעותי לשיפור היעילות האנרגטית של מערך הייצור. זאת, משום שיחידות ייצור במחזור משולב (מחז"מ), ובפרט יחידות מדגם H, מאופיינות בנצילות אנרגטית גבוהה משמעותית מזו של יחידות ייצור פחמיות, ולכן מאפשרות ייצור חשמל יעיל יותר תוך צריכת דלק נמוכה יותר ליחידת אנרגיה מיוצרת.

שמירה על יעילות אנרגטית במתקני החשמל איננה רק דרישה רגולטורית, אלא מהווה גם אסטרטגיה כלכלית עבור חברת החשמל. על מנת לעקוב ולנטר את רמת היעילות האנרגטית הנדרשת במתקני החברה, נעשות בדיקות לציוד ולמתקנים, נערכים סקרי אנרגיה למבנים מנהליים בעלי צריכה שנתית משמעותית, וסקר אנרגיה שנתי לתחנות הכוח המופעלות על ידי החברה. כל אלה, במטרה לזהות מיקודים פוטנציאליים לשימור אנרגיה באתרי הייצור. בנוסף - מעקב שוטף, תחזוקה מונעת (כגון שטיפת מדחסי טורבינות גז) טיפול בתקלות המשפיעות על צריכת האנרגיה, וכן, החלפת חלקים ושדרוגם, מהווים פן משמעותי בשמירה על רמת היעד של יעילות אנרגטית במתקנים.

שיקולי נצילות אנרגטית נלקחים בחשבון עוד בשלבי אפיון הרכש של ציוד ומערכות חדשים. כך למשל, ביחידות המחזור המשולב שהוקמו בתחנת הכוח אורות רבין, נבחרה, לראשונה בישראל, הטכנולוגיה החדשנית של חברת GE בעלת נצילות גבוהה, אשר צפויה להביא לידי חיסכון בדלק, הפחתת פליטות והקטנת תצרוכת העזר. זאת בהתאם לעמידה בספי היעילות הנדרשים לפי הנהלים הקיימים, ובהתאם לחוק מקורות אנרגיה ותקנותיו.

במסגרת מאמצי החברה לקדם התייעלות אנרגטית בשנת 2025, הוחל בשימוש בחיישנים חכמים במרבית יחידות הייצור. החיישנים מותקנים במגוון מתקנים ותהליכים, ובהם קווי אמוניה במערכות SCR, מערכות מחזור מים וקיטור ומערכות הידראוליות, בהשקעה של כ-1.37 מיליון ₪. חיישנים אלה מאפשרים זיהוי מוקדם של תקלות וכשלים מתהווים, כגון הפסדי קיטור, סתימות, התלקחות פנימית, נזק או תפקוד לקוי של המערכות. כל אלו, באם לא יאותרו, עשויים לגרום לאיבודי אנרגיה מיותרים.

טבלה 4: עצימות אנרגטית בחברת החשמל

שנה	סך האנרגיה שנצרכה בחברה (TJ)	סך האנרגיה לייצור חשמל (TJ)	ייצור חשמל (GWh)	עצימות אנרגטית - תצרוכת חום סגולית לייצור חשמל TJ/GWh
2025	256,190	251,427	31,597	7.96
2024	274,323	269,125	32,922	8.17
2023	302,560	296,723	35,708	8.31

13 שינוי מבני חל ב 15.12.2025 עד תאריך זה היתה קיימת "חטיבת פרוייקטים הנדסיים". ב 15.12.2025 נערך שינוי מבני והוקמה "חטיבת הולכה והשנאה"

14 בדוח לשנת 2024, דווח על חסכון אנרגטי כולל של 30.14 מליון קוט"ש, וזאת במקום על חסכון כספי של כ-30.14 מליון ₪.

שינוי בתמהיל מקורות האנרגיה ברשת החשמל

חברת החשמל מהווה תשתית לאומית קריטית במעבר משק האנרגיה בישראל לאנרגיה נקייה יותר. באמצעות רשתות ההולכה והחלוקה שבבעלותה ובאחריותה, החברה מחברת מקורות ייצור פוסיליים ומתחדשים לרשת החשמל הארצית ומאפשרת את הזרמת החשמל לצרכנים. בכך תומכת החברה בשילוב מקורות אנרגיה מגוונים ובשינוי תמהיל ייצור החשמל במשק. פעילות זו מציבה את החברה בלב המעבר לאנרגיה מתחדשת ודלת פחמן ודורשת התאמות משמעותיות בתכנון, בפיתוח ובהפעלת מערכות רשת החשמל.

בעשור האחרון חלה ירידה משמעותית בשימוש בפחם ובחלקם היחסי של דלקים פוסיליים לצורך ייצור חשמל, תוך גידול מתמשך בשיעור ייצור החשמל ממקורות מתחדשים. שינוי זה של תמהיל מקורות האנרגיה הוא חלק ממהלך אסטרטגי רחב בישראל, שמטרתו הפחתת השימוש בפחם, הפחתת פליטות גזי חממה ומזהמים, ומעבר לאנרגיות נקיות - לצד חיזוק ביטחון ויציבות האספקה. יעדי הממשלה, שלפיהם שיעור ייצור החשמל ממקורות אנרגיה מתחדשים צפוי להגיע לכ־20% מסך ייצור החשמל במשק עד סוף שנת 2025 ולכ־30% עד שנת 2030, מחייבים את חברת החשמל להיערך לאתגרים מערכתיים מורכבים, ובהם פיתוח רשת החשמל, הרחבת יכולות ההולכה וההשנאה, שילוב מתקני אגירה וחיבור מתקני ייצור מבוזרים. כאמור, את האחריות לקביעת תמהיל מקורות האנרגיה לייצור חשמל והפעלת המערכת נושאת חברת נגה - ניהול מערכת החשמל. לקריאה נוספת על תמהיל הדלקים במשק החשמל, ניתן לעיין בדו"חות השנתיים של רשות החשמל.

תפקיד חברת החשמל במעבר למשק אנרגיה דל פחמן

הגם שחברת החשמל מנועה מלייצר חשמל ממקורות מתחדשים עקב מגבלות רגולטוריות, לחברה תפקיד קריטי, במגזרי ההולכה והחלוקה: לאפשר עמידה ביעדי הממשלה לייצור מבוזר באנרגיות מתחדשות. לצורך כך, חברת החשמל משקיעה רבות בפיתוח הרשת, כהיערכות לעמידה באתגרי המשק: קליטת ייצור באנרגיות מתחדשות בהיקפים גדולים; היערכות למורכבות הכרוכה בשמירה על איזון המערכת עקב קליטת מערכות ייצור מבוזרות (שדורש היערכות שונה לעומת תחנות הכוח המסורתיות) ; מענה לגידול בביקוש הביתי והעסקי. זאת, לרבות חיבור נרחב של צרכני חשמל גדולים כגון חוות שרתים, מתחמי טעינת רכבים חשמליים, רשת חכמה ועוד. כל אלה דורשים שינוי מהותי במבנה, בארכיטקטורה ובטכנולוגיה ברשת ההולכה והחלוקה, לצד הוספת מתקני השנאה ואגירה. השקעות אלה מפורטות בתוכנית פיתוח רשת החלוקה (פר"ח) הרב שנתית שהחברה פרסמה.



צילום: יוסי וייס

חיבור אנרגיות מתחדשות ואגירה

אנרגיות מתחדשות

חברת החשמל מהווה שותפה אסטרטגית בקידום היעד הלאומי שלפיו עד שנת 2030 יעמוד שיעור הייצור ממקורות אנרגיה מתחדשת על 30%.

החברה מנועה מתוקף רגולציה מלייצר חשמל באנרגיות מתחדשות, אך פועלת באופן עקבי לתמיכה בהשגת היעד באמצעות התאמת הרשת לקיבולות הולכה גבוהות יותר ושמירה על אמינות האספקה, לשם קליטת מקורות ייצור מבוזרים בהיקפים משמעותיים.

לשם כך, מיישמת החברה תכנית רב־שנתית לשדרוג רשת החשמל ומערך ההשנאה, לצד הקמת קווי מתח ותחנות מיתוג והשנאה חדשות. התכנית נגזרת מתכניות הפיתוח שאישר שר האנרגיה והתשתיות, בהיוועצות עם שר האוצר, למקטעי רשת ההולכה והחלוקה עד שנת 2030.

בנוסף, החברה מקדמת חיבור מתקני ייצור אנרגיה מתחדשת לרשת - קליטה, הולכה ואספקה של החשמל לצרכנים - וזאת בהתאם למגבלות הרשת ולרגולציה, כולל מכסות שנקבעות ע"י חברת נגה ובהתאם לאמות המידה של רשות החשמל. כל זאת תוך שיתוף פעולה שוטף עם הגורמים הרגולטוריים לקידום וייעול תהליכים ומדיניות. במסגרת זו פועל בחברה פורום בין-חטיבתי לאנרגיות מתחדשות ו-PV.



צילום: יוסי וייס

15 תוכנית פיתוח רשת החלוקה (פר"ח) 2024-2030.

אתגרים מרכזיים בחיבור פרויקטי אנרגיה מתחדשת ובמעבר לייצור מבוזר:

תוכנית פיתוח ארוכת טווח: מתקני ייצור חשמל באנרגיות מתחדשות נפרסים ברחבי הארץ בהתאם לאסדרות הנקבעות על ידי רשות החשמל, לשיקולי יזמים ולכניסת יזמים חדשים, בעוד שתכניות הפיתוח - להן מחויבת חברת החשמל בהתאם לסעיף 19, לחוק משק החשמל, התשנ"ו 1996 - הינן בדרך כלל ארוכות טווח לאור מורכבותן התקציבית, הטכנית והרגולטורית. דבר המקשה על התאמת הרשת לצרכים המשתנים.

פער בין אזורי הייצור לאזורי הצריכה: פרויקטי אנרגיה מתחדשת מוקמים לרוב באזורים שאינם מוטי צריכה, וכך נוצר קושי בהעברת האנרגיה המיוצרת למוקדי הצריכה, ונוצרים אתגרים בניהול העומסים ואיזון המתחים ברשת.

מיצוי מלא של קיבולת השנאים בתחנות המשנה: שנאי תחנות המשנה פועלים במלוא הקיבולת, ולכן יש צורך בשדרוגים, הוספת שנאים חדשים, והקמת תחנות משנה חדשות.

גודש ייצור ועליות מתחים ברשת: גודש בייצור אנרגיות מתחדשות (ובפרט אנרגיה סולארית, המיוצרת לרוב במהלך שעות היום באתרים רבים במקביל), עלול לייצר עליות מתחים ברשת כאשר הייצור גובר על הביקוש, ועשוי להוביל לכדי נזקים לציוד/רכוש חברת החשמל, ולפגוע ביציבות הרשת. לכן נדרשות טכנולוגיות לאיזון הייצור מול הביקוש, לרבות אגירת האנרגיה העודפת.

ניהול הגידול בייצור מבוזר: לנוכח הגידול המשמעותי במספר היצרנים והעומסים ברשת, נדרש תיאום חוצה-חטיבות ושיפור מתמיד של תהליכי העבודה. במסגרת זו פועל בחברה פורום בין-חטיבתי לאנרגיות מתחדשות ו-PV (עם נציגים מחטיבת השירות, שירותי רשת, הנדסת רשת, המשפטית, הכספים והתקשוב). הפורום משמש זירה לשיתוף ידע, לתיאום בין הגורמים המקצועיים ולהובלת שיפורים מערכתיים, לרבות עדכון אסדרות חדשות, גיבוש דרישות טכניות, שיפור מסע הלקוח והטמעת רגולציה במערכות התפעוליות והדיגיטליות. פעילות זו תומכת בעקביות במיזם הלאומי להגדלת היקף הייצור המבוזר ובהיערכות הארגונית לגידול במספר היצרנים.

כדי לאפשר ארכיטקטורת רשת יציבה ואפקטיבית בהתמודדות מיטבית עם אתגרים אלה, חברת החשמל משקיעה בשדרוג רשת ההולכה והחלוקה על ידי הקמת קווים נוספים; הגדלת יכולת ההולכה של הקווים; הרחבת אתרי ההשנאה הקיימים והוספת אתרים חדשים; שימוש בטכנולוגיות שונות לאיזון מתחים ברשת (לרבות אגירה), והקמת מוקדים נוספים אליהם ניתן לחבר מתקני אנרגיה מתחדשת. מהלכים אלו מאפשרים לצמצם חסמים לחיבור מתקני אנרגיה מתחדשת נוספים, ומהווים חלק מרכזי בתכנית הפיתוח[15] לשנים הקרובות (פורסמה בסוף שנת 2024), לכדי עמידה ביעד הממשלתי.

במהלך שנת 2025 חיברה חברת החשמל 10,636 מתקני אנרגיה מתחדשת חדשים, בהספק מותקן כולל של כ-1.1 GW, המהווה תוספת של כ-16% להספק המותקן. לשם כך, הושקעו במהלך השנה כ-157 מיליון ₪ בעבודות פיתוח הרשת ובחיבור מתקני אנרגיות מתחדשות לרשת.

דיאלוג עם יזמי אנרגיה מתחדשת

החברה פועלת לסייע ליזמים בקידום חיבור פרויקטי אנרגיה מתחדשת באמצעות הנגשת מידע, שמירה על ערוצי שיח וסיוע נקודתי בעת הצורך ובהתאם לדין. החברה מפעילה פורטל ייעודי הכולל מידע על תכנון חיבורים, בדיקות מתקנים, ייצור מבוזר ומידע מקצועי נוסף; מקיימת מפגשים עם יזמים ועם ארגונים המייצגים אותם; ומובילה ווביונרים מקצועיים. כמו כן מונגשת ליזמים מפה אינדיקטיבית לעומסי חיבור ויכולת קליטה לפי אזורים כאינדיקציה ראשונית לשימוש בתכנון וייזום פרויקטי אנרגיה מתחדשת.

בהתאם לאמות המידה של רשות החשמל, החברה מחויבת לספק מענה לבקשות חיבור בזמן מוגבל. כ-93% מהפניות להקמת מתקני אנרגיות מתחדשות שהוגשו על-ידי יזמים פרטיים (פרויקטים המבקשים להתחבר לרשת) אושרו על ידי חברת החשמל להקמה, לאחר שעמדו בתקנים ובפרמטרים הנדרשים. מנסיונה המצטבר של החברה, כ-60% מהמתקנים המאושרים להתקנה (60% מההספק של כלל המתקנים שאושרו), אכן מגיעים למימוש בפועל (מותקנים על ידי היזמים). חברת החשמל לוקחת בחשבון מראש את פער זה, ופועלת לאשר שיעור גבוה ככל הניתן מסך הבקשות. חברת החשמל פועלת באופן קבוע על מנת ליתן תשובות מהירות יותר ותשובות חיוביות רבות יותר ליזמים, בכפוף למגבלות הרגולטוריות והטכניות ברשת. בנוסף מוצע מסלול מקוון מהיר לשילוב מתקני ייצור ואגירה עד 15 קו"א, במסגרתו מתקבלת תשובה חיובית אוטומטית עם ביצוע הרישום.

טבלה 5: נתוני אנרגיות מתחדשות

	2023	2024	2025
שיעור הייצור באנרגיות מתחדשות	12.5%	14%	כ-17%
סך הספק מותקן של אנרגיות מתחדשות ברשת[16] (GWp)	6.07	6.99	8
סך הספק מותקן שחובר במהלך השנה לרשת[17] (GWp)	0.913	0.976	1.1



צילום: יוסי וייס

16 נתון זה משקף את ההספק המותקן בכלל המשק.

17 נתון זה משקף את ההספק המותקן שחובר הן לרשת החלוקה והן לרשת ההולכה.

אגירת אנרגיה

כאמור, המעבר לייצור מבוזר מוביל לאתגרים של חוסר איזון ברשת ופערים בין היצע לביקוש, למשל בשעות היום שבהן גובר הייצור הסולארי בעוד הביקוש נמוך. אגירת אנרגיה מהווה פתרון משמעותי לאיזון זה, עם תועלות נוספות: הגדלת החוסן ברשת החשמל אל מול אתגרים בטחוניים ומניעת בזבוז חשמל עודף שמיוצר. בנוסף, מדובר בפתרון המאפשר ניהול הזרמת החשמל לצרכנים על פי היצע וביקוש אופטימליים, ובכך למקסם את הערך הכלכלי של ייצור ומכירת חשמל – הן לטובת היצרנים, והן לטובת מתן הטבות אופטימליות לצרכנים במסגרת רפורמת הסדרת השוק (2024).

חברת החשמל פועלת לקידום תחום אגירת האנרגיה כחלק מהיערכותה לאתגרי פיתוח רשת החשמל ולתמיכה בהרחבת שילובן של אנרגיות מתחדשות במשק. במסגרת זו, החל משנת 2019 הוקמה מינהלת ייעודית, אשר ריכזה פעילות מקצועית, לימוד והטמעת ידע, קידום הסדרים רגולטוריים, גיבוש מודלים עסקיים, יצירת שיתופי פעולה עם מוסדות אקדמיים ובחינת היתכנות של פרויקטי אגירה. לצד זאת, פעלה ועדת היגוי בראשות סמנכ"ל שירותי רשת.

במהלך שנת 2025 בוצע שינוי ארגוני, שבמסגרתו הועברה האחריות על תחום אגירת האנרגיה ברשת ההולכה לחטיבת ההולכה וההשנאה. בהתאם לכך הוקמה ועדת היגוי חדשה בראשות מנהל אגף פרויקטי השנאה. בנוסף, בשנת 2026 הוקמה מינהלת ייעודית לניהול מתקני האגירה בתחנות המשנה.

המסגרת הרגולטורית לפעילות החברה בתחום נקבעה, בין היתר, בהחלטת רשות החשמל מס' 64701 מיום 18 בינואר 2023, אשר הגדירה את עקרונות שילובה של חברת החשמל בתחום אגירת האנרגיה ברשתות ההולכה והחלוקה, לרבות היקפי האגירה המותרים לחברה, תוך שמירה על כך שחלקה של חברת החשמל לא יעלה על 15% משוק האגירה הפרטי.

בשנת 2024 הוקמו חמישה מתקני אגירת אנרגיה בתחנות המשנה אילת, פארן, דימונה, בשור ונתיבות. מתקנים אלה נבחרו בהתאם לצורכי המערכת ולשיקולי פיתוח רשת, ובכלל זה יצירת אפשרות לחיבור מתקנים נוספים לייצור חשמל מאנרגיות מתחדשות. הקמתם בוצעה בהתאם להנחיות, לפיקוח ולבקרה של חברת נגה ובהתאם להוראות הרגולציה. ההספק המצטבר של מתקנים אלה עומד על כ־50 מגה־וואט[18], והם נמצאו בשלבי בדיקות והשלמה לקראת הפעלה.

בנוסף, בהתאם למכסות שהוקצו על ידי רשות החשמל, בעת כתיבת דוח זה, הושלמו הליכי המכרז להקמת עשרה מתקני אגירה נוספים בפריסה ארצית במתכונת EPC, אשר יוקמו בלוחות הזמנים שנקבעו. תכנית הפריסה שאושרה על ידי רשות החשמל נועדה לתת מענה לצרכים מערכתיים, להפחית עומסים וגודש ברשת ולאפשר חיבור של מתקני אנרגיה מתחדשת נוספים.

החל מיוני 2024, נוסף לשרשרת הערך של החברה גם מגזר אגירת אנרגיה. הקמת המגזר מבטאת את החשיבות האסטרטגית של תחום האגירה במעבר למשק חשמל מבוזר, בשילוב אנרגיות מתחדשות ובהבטחת יציבות ואמינות מערכת החשמל.

בנוסף לתחנות אלה, חברת החשמל מקדמת, יחד עם יחידת החדשנות בחברה, מספר פיילוטים בתחום האגירה. לדוגמה: הקמת מתקני אגירת אנרגיה קטנים וקידום פרויקטי פיילוט, בשיתוף חברות הזנק המפתחות טכנולוגיות אגירה חדשניות. החברה פועלת בשיתוף פעולה עם גורמים חיצוניים כגון אוניברסיטאות (בר אילן, אריאל והטכניון), יועצים, וחברות בקרה בינלאומיות אשר החברה יכולה ללמוד מניסיונן.

קידום חדשנות באנרגיה

כחברת האנרגיה הגדולה בישראל, לחברת החשמל תפקיד מרכזי בקידום ה-eco system של טכנולוגיות וחדשנות בתחום האנרגיה (energy-tech). החברה תורמת לפיתוח התחום על ידי יצירת פלטפורמות לשיתופי פעולה עם חברות טכנולוגיה, פיתוח תשתיות ניסוי ("Sandboxes"), השקעת הון סיכון בחברות הזנק והשקעה במחקר ופיתוח משותף עם גופים פרטיים ואקדמיים – והכל, בפעילויות הליבה שלה.

מתוך הכרה בהשפעתה בתחום, חברת החשמל פועלת בין היתר, להקמת שדה ניסויים אשר יספק תשתית לביצוע ניסויים, מחקרים, הדגמות והפעלת סימולציות בתחום רשתות החשמל ובחינת טכנולוגיות חדשניות ללא סיכון לבני אדם או לרשת התפעולית.

נכון לשנת 2025, חברת החשמל קיבלה אישורים מתאימים ומשקיעה בחמש חברות הזנק (סטארט אפ) ישראליות בתחום האנרגיה, אשר עוסקות בנושאים מגוונים כגון ניטור תקלות ברשת ההולכה, הגדלת הקיבולת ברשת ההולכה, פיתוח חומרים לשיפור הולכת החשמל ברשת ולכידת פחמן דו-חמצני.

טכנולוגיות אנרגיה מתקדמות מציעות מענה סביבתי משמעותי, ובאפשרותן לעזור בהפחתת פליטות גזי חממה, בהפחתת זיהום אוויר ומים וייעול משק האנרגיה על ידי הפחתת התלות בדלקים פוסיליים, העלאת היעילות האנרגטית של מתקני החברה ולקוחותיה, הפעלה יעילה של מתקנים מבוזרים, אגירת אנרגיה ואופטימיזציה של ביקוש והיצע בזמן אמת.



צילום: יוסי וייס
שינוע תחנות משנה

18 בדוח קיימות 2024 בעמודים 27 ו- 28 ישנה אי בהירות לגבי הספק מותקן של חמשת מתקני האגירה הראשונים. הנתון הנכון: הספר מותקן של כל אחד מהמתקנים הוא 10 מגה-וואט ושל חמשת המתקנים ביחד: 50 מגה-וואט.

מערכת הניהול הסביבתית

ניהול תחום איכות הסביבה וההשפעות הסביבתיות הישירות של פעילות החברה, מבוסס - בין היתר - על מערך סדור הפועל באמצעות פיקוח והגדרת תפקידים, וכולל איוש כוח אדם, הקצאת תקציבים נדרשים וכתיבת נהלים מתאימים. המערך פועל בהתאם למדיניות איכות הסביבה של החברה, אשר ממנה נגזרים הנהלים, תוכניות העבודה, והיעדים. איכות הסביבה מהווה חלק אינטגראלי בתפעול, בתחזוקה, בתכנון ובפיתוח של מתקני חברת החשמל, ופעילות החברה כפופה לרגולציה נרחבת בתחום.

לצד יכולתה הטכנולוגית והתנאים הייחודיים הקיימים בסביבת מתקני החברה, מקיימת חברת החשמל תהליך מתמיד של הצבת מטרות ויעדים בתחום איכות הסביבה, ופועלת בהתאם לדרישות, תקנות וחוקים סביבתיים ולמגמות עולמיות.

בחברת החשמל פועלת ועדת הנהלה לתחום איכות הסביבה, בראשות סמנכ"ל הנדסה ואסטרטגיה. תפקיד הוועדה הוא לעדכן מעת לעת את מדיניות איכות הסביבה של החברה, אשר אושרה על ידי ההנהלה, וליישמה באמצעות צוותי עבודה בנושא איכות הסביבה. כיום פועלים צוותי עבודה רוחביים, שמונו מתוקף הוועדה לקידום מעמיק ויסודי של תחומי איכות סביבה שונים. צוותי עבודה ייעודיים קיימים בנושאים הבאים:

- **טיפול בפסולת וצמצום צריכה במקור**
- **משאבי מים**
- **מגוון ביולוגי**
- **נסועה וצי הרכב**

בנוסף, בחברת חשמל פועלת ועדת דירקטוריון לאחריות תאגידית, רגולציה ואיכות סביבה.

למידע נוסף אודות עקרונות המדיניות הסביבתית של החברה, אנא ראו דין וחשבון סביבתי לשנת 2025, המפורסם באתר החברה.

ההשפעות הסביבתיות המרכזיות של החברה והרגולציה הסביבתית

פעילות החברה הינה בעלת השפעות סביבתיות שונות, ביניהן פליטות מזהמים לאוויר של תוצרי שריפת דלקים; אחסון ושימוש בחומרים מסוכנים ודלקים; זיהום קרקע ומקורות מים; שפכים תעשייתיים; אסבסט; אפר פחם; רעש, קרינה בלתי מיננת ועוד. לפיכך, כפופה פעילות החברה לרגולציה נרחבת בתחום איכות הסביבה, והיא מנהלת את השפעותיה אלה הן לפי הרגולציה והן בהתאם למדיניות איכות הסביבה, ומתוך הכרה בחשיבות העסקית בנושא.

במהלך השנים האחרונות חלה החמרה בדרישות הסביבתיות החלות (או המצויות בהליכי חקיקה) על פעילות החברה, וכן בפיקוח ובאכיפה של דרישות אלה. אי עמידה בהוראות החוק ובתנאי היתרים ורישיונות הניתנים לחברה מכוחן, עלולה להביא את החברה ומנהליה לחשיפה פלילית ומנהלית, לרבות הטלת קנסות ועיצומים וחשיפה להוצאות ניקוי ושיקום נזקים סביבתיים. להערכת החברה, נכון למועד דו"ח זה, החברה עומדת באופן מהותי בהוראות הדין המהותיות בתחום איכות הסביבה. החברה מחזיקה ברישיונות הסביבתיים הנדרשים לפעילותה, ומקום שהם חסרים היא פועלת להשגתם.

כחלק מניהול הציות והסיכונים הסביבתיים, החברה לומדת את השלכות החוקים הסביבתיים, פועלת למנוע או למזער את ההשפעות הסביבתיות העלולות להתרחש במהלך פעילותה, נערכת להשלכות הכלכליות, המשפטיות והתפעוליות הנובעות מהחוקים הסביבתיים, ומקצה כספים בתקציביה לשם מילוי הוראות החוקים הסביבתיים החלים עליה ואלה אשר צפויים לחול עליה.

דיאלוג עם מחזיקי עניין בנושאי איכות הסביבה

חברת החשמל מקיימת קשר רב שנים ודיאלוג פורה בינה לבין מחזיקי עניין, בכלל זה הארגונים הסביבתיים במדינה, ורואה חשיבות רבה בשמירת קשר זה ותחזוקתו. שיתוף הפעולה בין מחזיקי העניין בכלל והארגונים הסביבתיים בפרט עם חברת החשמל, מתקיים במספר אפיקים. בין היתר, מקיימת החברה דיאלוג עם ארגונים סביבתיים, איגודי ערים ויחידות סביבתיות, ופגישות ייעודיות בנושאים שונים לפי הצורך.

בשנת 2025 הדיאלוג עם מחזיקי העניין התמקד בפעילות לקידום הטמנת קווי חשמל עיליים ומתח גבוה בנגב המערבי ובצפון הארץ, בהמשך פרויקט "פורשים כנף" ובבחינת יישום אמצעים למניעת התנגשות בעלי כנף בקווי חשמל באזורים רגישים במסגרת הרחבת הפרויקט, עליו מפורט בהרחבה בפרק המגוון הביולוגי בדו"ח זה, תוך שיתוף פעולה עם רשות הטבע והגנים והחברה להגנת הטבע.

הדרכות והעלאת מודעות סביבתית

חברת החשמל פועלת להעלאת מודעות העובדים והמנהלים לאיכות הסביבה ולקיימות באמצעות מערך הדרכה סדור ושוטף, ויוזמת פעילויות לעובדיה במגוון מישורים. בכלל זה מתקיימים קורסים המיועדים לכלל עובדי החברה בנושאים כגון: איכות אוויר, חומרים מסוכנים, השפעות אלקטרו-מגנטיות, קרקעות מזוהמות, מגוון ביולוגי, שפכים, פסולת, אנרגיות מתחדשות, פיקוח על קבלנים ועוד.

בנוסף, במהלך שנת 2025 בוצעו הדרכות ייעודיות למספר אגפים ומחלקות. בהדרכות נסקרו כלל ההיבטים הסביבתיים הנוגעים לפעילות החברה, בדגש על ההשפעות הסביבתיות הרלוונטיות לפעילות המחלקות השונות.



צילום: מיכל אלרואי

עובדי רשת מקבלים הדרכה בנושא עופות דורסים

השקעות כספיות באיכות הסביבה

בשנת 2025 השקיעה החברה כ- 438 מיליון ₪ בהיבטי איכות סביבה במערכות הייצור, ההולכה, החלוקה ובפרויקטים מיוחדים.

פירוט נוסף ניתן לראות בדו"ח הכספי לשנת 2025, סעיף 7.12.16.

אירועים סביבתיים

בשנת 2025 אירעו בחברת החשמל מספר אירועים סביבתיים אשר דווחו למשרד להגנת הסביבה בהתאם לנדרש בהיתרים וברישיונות הניתנים לחברה, וקיימים מספר נושאים הנמצאים בדיונים עם המשרד בתחום זה. לפירוט נוסף ניתן לפנות לדוח הכספי של חברת החשמל 2025, ביאור 1ז וכן סעיף 7.12, "סיכונים סביבתיים ודרכי ניהולם".

צמצום פליטות גזי חממה

מקורות הפליטה המרכזיים של חברת החשמל

כ-99% מפליטות גזי החממה הישירות (מכלול 1) של חברת החשמל, מקורם בשריפת דלקים לייצור חשמל. מקור שאר הפליטות הישירות הוא בעיקר מ:

- פליטות מצי כלי הרכב (רכבים עבורם משלמת החברה על הדלק)
- דליפות גז SF_6 המשמש לבידוד חשמלי
- פליטות גזי חממה מהתהליך הכימי בסולקני הגופרית הדו חמצנית
- דליפות גז טבעי לא מוקדיות
- שחרור יזום של גז טבעי בעת עבודות תחזוקה
- פליטות מדוודי עזר
- פליטות מדיזל גנראטורים

פליטות תחת מכלול 2 הן פליטות עקיפות הקשורות לרכישת אנרגיה הנחוצה לפעילותה של החברה. בהתחשב בפעילות החברה כיצרנית חשמל, המייצרת בקירוב את כל החשמל הנצרך על ידה, חלק ניכר מפליטות אלה כבר הוצגו במסגרת חישוב מכלול 1, והצגתן פעם נוספת במכלול 2 תהווה ספירה כפולה. בטביעת הרגל הפחמנית של חברת החשמל, הפליטות המיוחסות למכלול 2 מהוות נכון לשנת 2025 כ-3% מסך הפליטות ממכלול +1מכלול 2, ונובעות בעיקר בשל הפסדי חשמל במקטעי ההולכה והחלוקה של רשת החשמל. זאת, עבור החשמל המסופק ללקוחות חברת החשמל בלבד, שמקורו מרכישות חשמל מיצרנים פרטיים. רכישות אלה מסתכמות נכון לשנת 2025 בכ- 470 אלף טון CO2eq.

נכון לשנת 2025, המידע הקיים בחברת חשמל בנוגע למכלול 3 הינו חלקי ומתייחס בעיקר לפליטות במקטע האספקה כתוצאה מרכישת חשמל מיצרנים פרטיים. החברה החלה בתהליך למיפוי מקיף, מדידה ודיווח של הפליטות העקיפות המהותיות של החברה במכלול 3.

צמצום טביעת הרגל הפחמנית של חברת החשמל

בשנת 2016 חתמה מדינת ישראל על הסכם פריז, שלאורו נקבעה מדיניות ממשלתית להפחתת פליטות גזי חממה. לצורך יישום המדיניות נקבעו מספר יעדים לאומיים, לרבות יעד לייצור מאנרגיות מתחדשות, שהתעדכן בשנת 2020 ועומד על 30% מסך הייצור המותקן במשק עד שנת 2030.

במסגרת החלטת ממשלה מספר 171 מחודש יולי 2021, בנושא מעבר לכלכלה דלת פחמן, נקבעו יעדים אבסולוטיים ברמה לאומית (כלל מדינת ישראל) להפחתת פליטות גזי חממה:

- הפחתה של הכמות השנתית של פליטות גזי חממה בשנת 2030 ב-**27%** לכל הפחות, מהכמות השנתית שנמדדה בשנת 2015.
- הפחתה של הכמות השנתית של פליטות גזי חממה בשנת 2050 ב-**85%** לכל הפחות מהכמות השנתית שנמדדה בשנת 2015.
- בנוסף, נקבעו יעדים סקטוריאליים עבור משק החשמל במדינת ישראל (לרבות יצרני חשמל פרטיים) להפחתת פליטות גזי חממה:
  - הפחתת פליטות גזי חממה שמקורן בייצור החשמל בשנת 2030 בהיקף של **30%** ביחס לפליטות שנמדדו בשנת 2015.
  - הפחתת פליטות גזי חממה שמקורן בייצור החשמל בשנת 2050 בהיקף של **85%** ביחס לפליטות שנמדדו בשנת 2015.

חברת החשמל נרתמת למאמץ הלאומי להשגת יעדים אלה, וממקדת את מאמציה בהרחבת השימוש בגז טבעי ובצמצום השימוש בפחם. זאת, על ידי הסבת יחידות פחמיות לשימוש בגז טבעי כדלק עיקרי, והקמת יחידות ייצור במחזור משולב תוך ניצול החום השיורי של גזי הפליטה, ללא צורך בשריפה נוספת של דלק.

מאמצי החברה ממוקדים בצמצום פליטות גזי החממה במקטע הייצור, ובמהלכים נוספים במקטעי ההולכה וההשנאה, והאספקה:

- **במקטע הייצור,** החברה ממקדת את מאמציה בהפחתת השימוש בפחם ומעבר לגז טבעי, ובהקמת יחידות ייצור במחזור משולב (מחז"מ) בעלות נצילות גבוהה במיוחד וסגירת יחידות ייצור ישנות בעלות נצילות נמוכה.
- **במקטע ההולכה וההשנאה** פועלת חברת החשמל לשילוב אנרגיות מתחדשות ברשת החשמל על ידי פיתוח רשת ההולכה ומערכת ההשנאה, וכן בפיתוח פרויקטים לאגירת אנרגיה.
- **במקטע האספקה,** נערכת החברה למתן שירותי ערך מוסף אשר יתרמו לצמצום פליטות גזי החממה. בהתאם לרפורמה במשק החשמל, כאשר מספר לקוחות החברה ירד משיעור של 75% מסך הלקוחות במקטע האספקה במתח נמוך, תוכל החברה לספק שירותי ערך מוסף ללקוחותיה, ובכלל זאת שירותים המקדמים צמצום פליטות גזי חממה. לדוגמה: "בית חכם" והתייעלות אנרגטית לצרכני מתח נמוך בלבד (הנושא יוגדר ברישיון האספקה שיינתן לחברה לאחר פקיעת הרישיון הכללי המצוי בידה כיום).

פליטות גזי חממה במקטע הייצור

בעקבות הרחבת הייצור בגז טבעי וצמצום הייצור בפחם בשנים האחרונות, וירידת נתח השוק של חברת החשמל עקב הרפורמה במשק החשמל ניתן לראות ירידה בכמות פליטות גזי החממה של החברה. **בשנת 2025 ירדו פליטות גזי החממה הישירות האבסולוטיות מכלול 1 [טון] כתוצאה משרפת דלקים לייצור חשמל (כ-99% מכלל הפליטות הישירות) של החברה בכ-50% לעומת שנת הבסיס 2015 ובכ-13% לעומת שנת 2024.**

בנוסף ליחידות הייצור במחזור משולב (מחז"מ) הקיימות בחברה, הקימה חברת החשמל שתי יחידות מחז"מ חדשות בטכנולוגיה H המתקדמת ומאופיינת בשיעור נצילות גבוה במיוחד. יחידות אלו, בהספק מותקן כולל של כ- 1280 מגה-וואט המופעלות באמצעות גז טבעי כדלק עיקרי ובסולר כדלק גיבוי. פליטות גזי החממה ומזהמי האוויר של יחידות אלו צפויות לעמוד על ערכים הנמוכים משמעותית לעומת הפליטות של *ארבעת היחידות הפחמיות הוותיקות באתר "אורות רבין", שאותן הן אמורות להחליף. היחידה הראשונה – (מחז"מ 70) קיבלה היתר להפעלה מסחרית בינואר שנת 2025, היחידה השניה (מחז"מ 80) קיבלה היתר להפעלה מסחרית בחודש ינואר 2026, לאחר שהחברה פעלה רבות בנושא ולאחר עיכובים שנגרמו עקב נסיבות שאינן בשליטת החברה, לרבות מצב בטחוני ושיקולי חברת נגה – מנהל המערכת ועוד. עם קבלת הרישיון מסחרי, היחידות הועברו לידי חברת "נתיב האור" - חברה בת בבעלות מלאה של חברת החשמל אשר הוקמה כחלק מיישום הרפורמה במשק החשמל.

*בנוגע לבחינת היקף ואופן שימורן של יחידות 1-4, ראו ביאור 1ז בדוחות הכספיים לשנת 2025.

הירידה בעצימות פליטות גזי החממה עמדה על כ-9% (גרם/קילוואט שעה) בשנת 2025 לעומת שנת 2024.

בשנת 2025 צומצמה כמות החשמל שיוצרה על-ידי חברת החשמל בכ-4% לעומת השנה שקדמה לה. הקיטון בייצור החשמל, יחד עם המאמצים לעמידה ביעדי איכות הסביבה והפחתת פליטות המזהמים, הובילו לירידה משמעותית בשימוש בפחם לייצור החשמל. סיבה נוספת לצמצום בהיקף השימוש בפחם בשנים האחרונות, כאמור, נובעת מביצוע פרויקטים משמעותיים להסבת יחידות הייצור לעבודה מפחם לגז טבעי בתחנות הכוח הפחמיות: בשנת 2025 נמשכה התקדמות הסבת אתר רוטנברג להפעלה בגז טבעי: יחידה 1 קיבלה אישור הפעלה זמני להפעלה מסחרית בגז, יחידות 2 ו-4 השלימו את תהליך ההסבה ונמצאות בשלבי בדיקות להשלמת ההסבה מול נגה – ניהול מערכת החשמל, ויחידה 3 הושבתה לצורך הסבתה לגז. נכון למועד אישור הדוחות הכספיים לרבעון השני לשנת 2026, יחידות 2 ו- 3 סונכרנו לרשת החשמל כשהן מופעלות בגז טבעי, וביחידה 4 מבצעת החברה בדיקות אחרונות ופועלת לקבלת אישור מחברת "נגה".

המשך פרויקט ההסבות לגז צפוי לכלול את היחידות הפחמיות 5 ו- 6 באתר אורות רבין, ובכך צפוי להיפסק השימוש בשגרה בפחם לשם ייצור חשמל בכל חברת החשמל.

למידע מפורט אודות הסבת יחידות לגז, ראו ביאור 1ז בדוחות הכספיים לשנת 2025 ובדו"חות הרבעוניים לשנת 2026.

פליטות גזי חממה במקטע האספקה ללקוחות חברת החשמל

החשמל המסופק על ידי חברת החשמל ללקוחותיה מקורו הן בחשמל המיוצר על ידי החברה, בעיקר באמצעות גז טבעי ופחם (ולצד זאת בכמויות זניחות באמצעות סולר ומזוט), והן בחשמל הנרכש מיצרני חשמל פרטיים המייצרים חשמל מאנרגיות מתחדשות ומגז טבעי.

פליטות גזי החממה העקיפות במכלול 3 - הנוצרות **כתוצאה מרכישת חשמל מיצרנים פרטיים המיוצר בגז טבעי** - במקטע אספקת החשמל של החברה, עומדות **בשנת 2025 על כ-3.9 מיליון טון שווה ערך פחמן דו-חמצני, לעומת כ- 4.5 מיליון טון בשנת 2024.**

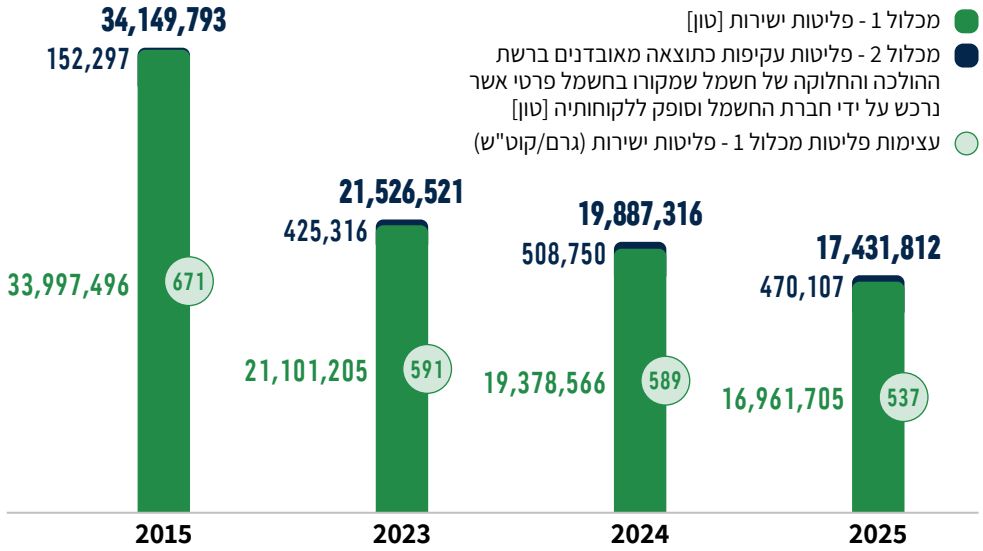
עצימות הפליטות במקטע האספקה עמדה על **421** גרם לקוט"ש מסופק **בשנת 2025 לעומת 467 גרם לקוט"ש מסופק בשנת 2024.** זאת, בשל הגידול הניכר באספקת חשמל שמקורו באנרגיות מתחדשות **ובגז טבעי, ובמקביל - קיטון באספקת החשמל שמקורו בייצור בפחם** ללקוחות החברה.

סך הכל סופקו על ידי החברה ללקוחות כ-47,303 מיליוני קילוואט שעה (קוט"ש) בשנת 2025, מתוכם כ-59% יוצרו על ידי חברת החשמל (בעיקר בגז טבעי ופחם) וכ-41% מקורם ברכישות חשמל מיצרנים פרטיים (באנרגיות מתחדשות ובגז טבעי) - וזאת בדומה לשנת 2024.



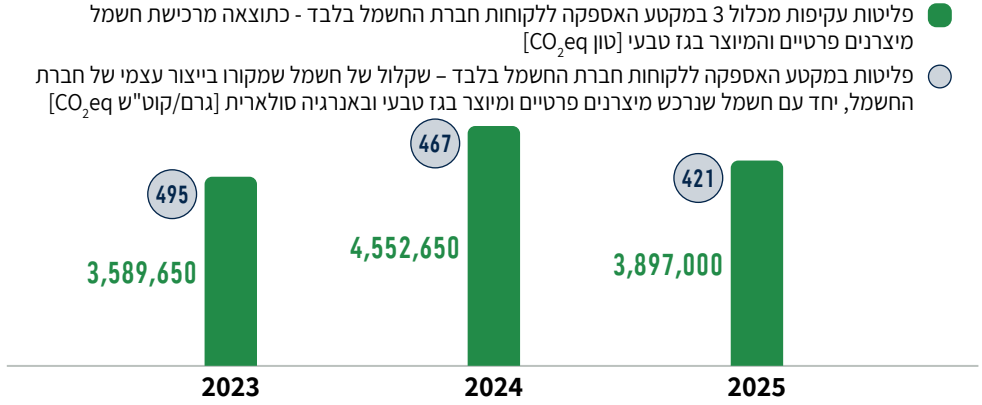
צילום: יוסי וייס

טביעת הרגל הפחמנית של חברת החשמל - (million metrics tons CO_2eq- scope 1+2)



החישוב מבוצע בהתאם למתודולוגיה ולהנחיות המנגנון הוולונטרי לרישום ודיווח על פליטת גזי חממה המופעל על ידי המשרד להגנת הסביבה בישראל, ובהתאם לתקן ה- GHG Protocol הבינלאומי.

פליטות עקיפות של גזי חממה (Scope 3) במקטע אספקת החשמל ללקוחות



החישוב מבוצע בהתאם למתודולוגיה של הפרוטוקול הבינלאומי לדיווח של ה- (GHG PROTOCOL) WBCSD/WRI.

טבלה 6[19]: נתוני פליטות גזי חממה כתוצאה משריפת דלקים לשם ייצור חשמל בשנים 2021–2025 ובשנת הבסיס 2015

שנה	ייצור חשמל (אלפי מגוואט-שעה)	פליטות CO_2 (טון)	פליטות CO_2eq (טון)	פליטות CO_2 ליחידת ייצור (גרם/קוט"ש)	פליטות CO_2eq ליחידת ייצור (גרם/קוט"ש)
2025	31,597	16,750,920	16,792,930	530	531
2024	32,922	19,202,704	19,259,071	583	585
2023	35,708	20,918,606	20,981,610	586	588
2022	39,286	24,120,681	24,197,590	614	616
2021	38,248	23,793,248	23,870,304	622	624
2015 - שנת הבסיס	50,641	33,757,748	33,893,752	667	669
שינוי 2025 לעומת 2015	-38%	-50%	-50%	-21%	-21%
שינוי 2025 לעומת 2024	-4%	-13%	-13%	-9%	-9%

טבלה זו מציגה 99% מסך נתוני מכלול 1 המוצגים בגרף לעיל.

יעדים וביצועים

הפחתת פליטות גזי החממה כתוצאה משריפת דלקים לייצור חשמל, פליטות המהוות כ-99% מפליטות גזי החממה הישירות – מכלול 1

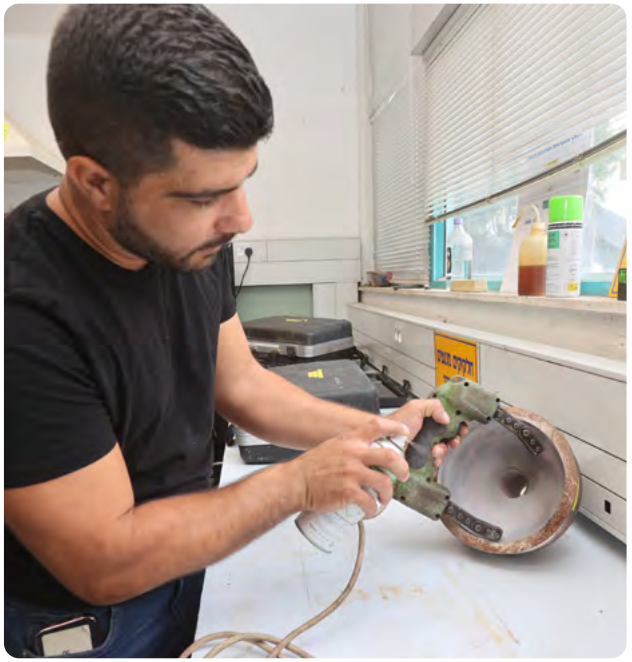
שם המזהם הנפלט לאוויר כתוצאה משריפת דלק לייצור חשמל	יעד הפחתת פליטות [מבוטא בגר'/קוט"ש מיוצר] לשנת 2030 בהשוואה לשנת 2015	הפחתת פליטות בפועל [מבוטא בגר'/קוט"ש מיוצר] לשנת 2025 בהשוואה לשנת הבסיס 2015
פחמן דו-חמצני (CO_2)	-30%	-21%
שווה ערך פחמן דו-חמצני Co_2eq	-30%	-21%

כ- 99% מפליטות גזי החממה של חברת החשמל מיוחסות לפחמן דו חמצני. לפירוט מלא אנא ראו דין וחשבון סביבתי לשנת 2025.

19 פליטות גזי חממה משריפת דלקים בתהליכי הייצור, המוצגות בטבלה 6, מהוות כ-99% מכלל פליטות Scope 1 המוצגות בגרף לעיל.

צמצום פליטות לאוויר

בתהליך ייצור החשמל, בנוסף לגזי החממה, נפלטים לאטמוספירה סוגים שונים של חומרים וגזים, כתוצאה משריפת הדלקים. המזהמים העיקריים הנפלטים בתהליך זה הם: גופרית דו חמצנית (SO_2), תחמוצות חנקן (NO_x) וחומר חלקיקי (PM Particulate Matter).



צילום: יוסי וייס
מעבדת חומרים

צמצום פליטות מזהמים

חברת החשמל רואה חשיבות רבה בהפחתה מתמשכת של ההשפעות הסביבתיות, בהתחשב בעקרונות הפיתוח המקיים ותוך אימוץ הטכנולוגיות הטובות ביותר מבחינה סביבתית וכלכלית. קיימת מגמת הפחתה בפליטות מזהמים לאוויר, וזאת בשל:

- הרחבת השימוש בגז טבעי כדלק עיקרי וצמצום השימוש בפחם
- השלמת פרויקט הפחתת פליטות באתרים "אורות רבין" ו"רוטנברג" הכוללים מתקנים להפחתת גופרית דו חמצנית ותחמוצות חנקן
- הסבה לגז של יח' ייצור פחמיות יח' 1 עד 4 ברוטנברג (בהמשך מתוכננת הסבת יחידות 5,6 באורות רבין)
- הפסקת הפעלה בשגרה של היחידות הפחמיות הוותיקות 1 עד 4 באורות רבין
- הפעלה מסחרית של יחידות ייצור 70 ו-80 במחזור משולב מדור H, בעלות נצילות גבוהה במיוחד
- שימוש בדלק נוזלי בעל תכולת גופרית נמוכה ולצורך גיבוי בלבד

מערך ניטור האוויר בחברת החשמל

חברת החשמל הקימה ומפעילה מערך ניטור איכות אוויר, שבמסגרתו פועלות באזורים שונים בארץ 22 תחנות ניטור איכות אוויר ומטאורולוגיה. מערך הניטור מהווה חלק ממערך ניטור איכות אוויר ארצי על פי חוק אוויר נקי, בו נוטלים חלק איגודי ערים לאיכות הסביבה (חיפה, חדרה, אשדוד, ואשקלון), המשרד להגנת הסביבה, נציגי תעשייה, וחברת החשמל.

בנוסף, חברת החשמל מפעילה מערכות לניטור רציף של פליטת מזהמים מארובות יחידות הייצור. הנתונים מועברים באופן מקוון ובזמן אמת לממונים מטעם המשרד להגנת הסביבה, יחד עם נתונים תפעוליים שונים. כמו כן, מפעילה החברה מערך דיגום ידני בהתאם לנוהל דיגום ארובה ותוכנית עבודה המאושרת על ידי המשרד להגנת הסביבה. הדיגום אף משמש לכיול מערכות הניטור הרציף של מזהמי אוויר המותקנות בארובה. בחברה פועלת מחלקה לניטור סביבתי, אשר מוסמכת לתקן ISO 17025 לדיגום מזהמים וכיול מערכות ניטור רציף בארובה.

למידע נוסף אודות פליטות מזהמים ומערך הניטור, אנא ראו דוח דין וחשבון סביבתי **לשנת 2025 המפורסם באתר החברה.**



צילום: יוסי וייס
מעבדת חומרים

טבלה 7: סך פליטות מזהמים לאוויר כתוצאה מפעילות החברה (טון)

שנה	ייצור חשמל (אלפי מגוואט/שעה)	תחמוצות חנקן NO_x	גופרית דו חמצנית SO_2	חומר חלקיקי PM
2025	31,597	8,852	3,997	414
2024 [20]	32,922	18,770	12,740	923
2023	35,708	24,397	13,885	1,117
2015	50,641	66,925	67,636	2,336



צילום: יוסי וייס

מעבדת חומרים

טבלה 8: יעדים אסטרטגים – עצימות פליטות מזהמים לאוויר (שיעור הפחתה בגרם לקוט"ש מיוצר)

	עצימות 2025 (גרם לקוט"ש מיוצר)	עצימות 2015 (גרם לקוט"ש מיוצר)	יעד הפחתה לשנת 2030 בהשוואה לשנת 2015	סטטוס הפחתה בשנת 2025 בהשוואה לשנת 2015
תחמוצות חנקן NO_x	0.280	1.32	-65%	-79%
גופרית דו חמצנית SO_2	0.127	1.34	-85%	-91%
חומר חלקיקי PM	0.013	0.046	-40%	-72%

בשנים האחרונות קיימת מגמה של הפחתה מתמשכת של פליטות המזהמים לאוויר בשל מספר גורמים עיקריים:

- הרחבת השימוש בגז טבעי
- השלמת פרויקט הפחתת הפליטות באתר אורות רבין
- השלמת פרויקט הפחתת הפליטות באתר רוטנברג
- המשך פרויקט ההסבות לגז של יחידות ייצור פחמיות
- הפעלת יחידות ייצור במחזור משולב בעלות נצילות גבוהה במיוחד
- הפחתת השימוש בפחם בהתאם להוראות שר האנרגיה ובהתאם להוראות היתרי הפליטה
- שימוש בדלק נוזלי בעל תכולת גופרית נמוכה במיוחד לגיבוי בלבד

20 עדכון לנתוני SO_2, NO_x ו־PM שפורסמו בדוח הקיימות לשנת 2024. העדכון נובע מתיקון טעויות סופר שהתגלו בדוח המקורי וכן מבדיקה נוספת שבוצעה במספר אתרים. במסגרת הבדיקה נמצא כי בחלק מהאתרים השתנו הכמויות המדווחות, כך שמקורות שסווגו בעבר כ"מתחת לסף הדיווח" מסווגים כעת כ"מעל סף הדיווח". בהתאם לכך, הנתונים המוצגים בדוח זה מחליפים את הנתונים שפורסמו בדוח הקיימות לשנת 2024.

ניהול משאבי מים

חברת החשמל פועלת לשימוש מושכל וניהול בר קיימא של צריכת המים באתריה. החברה שמה דגש על בקרת תהליכים, שיפור והגדלת השימוש החוזר בקולחים.

מקורות המים בהם משתמשת החברה:

- **מים שפירים** - מסופקים לתחנות הכוח של החברה באמצעות מערכת אספקת המים הארצית וכוללים תמהיל ביחס משתנה של מי תהום, מי מים מותפלים, מי מעיינות טבעיים, מי כנרת במערכת הארצית ומים עיליים ממקורות שונים. המים השפירים משמשים לייצור מים נטולי מלחים (מנ"מ) עבור הטורבינות הקיטוריות, ולשימושים תפעוליים ותעשייתיים שונים.
- **קולחים תעשייתיים ממקור עצמי** - שימושים תעשייתיים בשפכים המטופלים בתחנות הכוח
- **מים בעלי ריכוז בורון גבוה שמקורם במתקן התפלה חיצוני** (להלן: "מים בורוניים") – לשימוש במתקני הפחתת פליטות גופרית דו חמצנית באתר אורות רבין
- **קולחים סניטאריים ממקור חיצוני** - לשימוש מגדלי קירור ביחידות הייצור במחזור משולב באתר גזר
- **קולחים סניטאריים מטוהרים ממקור עצמי ומי רכז ממקור עצמי** - שימוש להשקיית שטחי גינון
- **מי ים** - משמשים לקירור התחנות החופיות.

החברה משקיעה מאמצים רבים בצמצום צריכת המים השפירים, ולכן נעשה שימוש רחב ככל הניתן במקורות מים נחותים, הן עצמיים והן ממקורות חיצוניים.

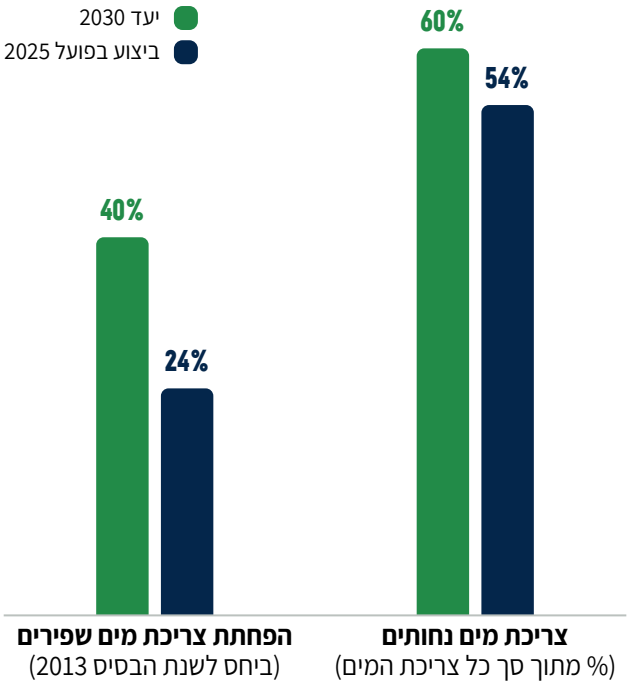
שפכים וקולחים

פעילות החברה יוצרת זרמים שונים של שפכים. בתחנות הכוח אורות רבין ורוטנברג, השפכים הסניטריים מטופלים במט"ש אתרי ומי הקולחים משמשים לשימוש חוזר של השקיית שטחי הגינון במקום, בהתאם להיתר השקיה בקולחים. באתרים אחרים מפונים השפכים למערכת הביוב האזורית. בתחנות הכוח "חגית (דוד לוי)" ו"צפית" מתבצע שימוש במי הרכז מייצור המנ"מ להשקיית שטחי הגינון באתרים, בהתאם להיתר השקיה במי רכז.

שפכים תעשייתיים המכילים שאריות שמן, דלק וכימיקלים מפונים לאתרים מורשים באמצעות מכליות. שפכים תעשייתיים אחרים מטופלים במט"שים תעשייתיים באתרים ומוזרמים לים, בהתאם לתנאי היתרי הזרמה לים.

במסגרת היעדים בתחום איכות הסביבה, נקבעו יעדים להפחתת השימוש במים. בשנת 2025 צריכת המים השפירים של החברה עמדה על 3,873,230 מטר מעוקב, ירידה של כ-13% לעומת שנת 2024 ושל כ-24% לעומת שנת הבסיס 2013 - בכך עקפה החברה את היעד לשנת 2025 שעמד על הפחתה של 20% ביחס לשנת הבסיס. לשנת 2030 קבעה החברה יעד הפחתה של 40% בצריכת המים השפירים לעומת שנת הבסיס 2013.

צריכת מים - יעד 2030 מול ביצוע



טבלה 9: שימוש במים [מ"ק] לשנת 2025 בהשוואה לשנים 2023, 2024 ושנת בסיס (2013)

	2013	2023	2024	2025
סך צריכת מים לכל השימושים (שפירים ונחותים)	10,193,225	9,564,703	9,302,226	8,441,380 [21]
צריכת מים שפירים	5,096,584	5,019,394 [22]	4,429,017	3,873,230
צריכת מים נחותים	5,096,641	4,545,309	4,873,209	4,568,150
שיעור מים שפירים	50%	52%	48%	46%
שיעור מים נחותים	50%	48%	52%	54%

טבלה 10: כמות השפכים והקולחים הסניטאריים לפי איכות ויעד לשנת 2025 בהשוואה לשנים 2024,2023

הפרמטר	כמות בשנת 2023 [מ"ק]	כמות בשנת 2024 [מ"ק]	כמות בשנת 2025 [מ"ק]
סה"כ קולחים סניטאריים ממקור חיצוני לשימוש במגדלי קירור	3,420,311	3,767,470	3,462,434
סה"כ קולחים סניטאריים עצמיים להשקיית שטחי גינון	85,399	105,162	58,944
סה"כ שפכים סניטאריים עצמיים המפונים למכוני טיפול מורשים בשפכים	238,421	218,148	271,596

טבלה 11: סיכום כמות השפכים והקולחים התעשייתיים לפי איכות ויעד לשנת 2025 בהשוואה לשנים 2023, 2024

הפרמטר	כמות בשנת 2023 [מ"ק]	כמות בשנת 2024 [מ"ק]	כמות בשנת 2025 [מ"ק]
סה"כ שימושים חוזרים בקולחים תעשייתיים מטופלים ומי רכז עצמיים	430,288	411,023	299,070
סה"כ קולחים תעשייתיים מטופלים המוזרמים לים	798,352	778,371	724,032
מים בורוניים ממקור חיצוני לשימוש בסולקני FGD	609,311	589,554	747,702

טבלה 12: שאיבת מי ים לקירור ראשי לשנים 2025, 2024 בהשוואה לשנת 2023

השנה	סה"כ שאיבת מי ים לקירור ראשי באתרי תחנות הכוח החופיות של חברת החשמל [מ"ק]
2025	3,802,162,544
2024	3,954,615,349
2023	5,670,595,020

למידע נוסף אודות מים ושפכים אנא ראו דין וחשבון סביבתי לשנת 2025 **באתר החברה | מים ושפכים.**

21 החישוב כולל בתוכו 15,792 מ"ק של מי רשת שנצרכו עבור תחנת הכוח אורות פנינה שאינה בבעלות חברת החשמל, ההערה נכונה גם באשר לצריכת המים השפירים בשנת 2025.

22 עדכון רטרואקטיבי לנתון שהוצג בדוח לשנת 2023. עיקר הפער נובע מאתר רדינג, שבו יחידות הייצור מושבתות מסוף 2022, אך נרשמה צריכת מים לצרכים מנהליים שלא חושבה בדיווח הקודם.

טיפול בפסולת וכלכלה מעגלית

זרמי פסולת מרכזיים בפעילות חברת החשמל

פסולת מוצקה

חברת החשמל מנהלת את הפסולת הנוצרת כתוצאה מפעילותה השוטפת בגישת הניהול הכולל, המתייחסת לכלל הפעולות בניהול זרמי הפסולת שהחברה מייצרת באופן אחראי ובר קיימא. לשם כך מינתה הנהלת החברה צוות ייעודי רב תחומי וחוצה חברה בנושא טיפול בפסולת והפחתה במקור. על מנת לצמצם את השפעותיה הסביבתיות בתחום הפסולת, החברה נוקטת במגוון פעולות לאורך כל תהליך היווצרות הפסולת, כגון: מניעה, צמצום, מדידה, איסוף וטיפול. בנוסף, מבוצעות פעולות להקטנת כמות הפסולת המפונה להטמנה באמצעות הפרדה במקור של סוגי הפסולת השונים והסטתם לשימוש חוזר ולמחזור, בהתאם לפתרונות הקיימים והתפתחות שוק המיחזור המקומי. כמו כן, מתבצעות ביקורות תקופתיות וסקרי פסולת באתרי החברה בהתאם לנהלים.

מתכות, פסולת אלקטרונית, נייר וקרטון ופסולת עץ מועברים למחזור. פסולת תעשייתית, פסולת עירונית מעורבת ופסולת בניין מעורבת מועברים להטמנה באתרים מורשים. זרם מרכזי נוסף הוא פסולת במצב בוצה מטיפול בשפכים, ופסולת בוצה ממתקני הפחתת פליטות הגופרית המועברת להטמנה.

בשנת 2025 נרשמה ירידה של 32% בכמות הפסולת המוצקה להטמנה לעומת שנת הבסיס 2020.

פסולת מסוכנת

החברה מחזיקה, משתמשת ומאחסנת חומרים מסוכנים בחלק מאתריה. באתרים המחזיקים בחומרים מסוכנים בכמות העולה על הסף הנדרש בהתאם לתקנות החומרים המסוכנים (סיווג ופטור), קיים היתר רעלים המסדיר את פעילות האתר על פי דין.

החברה פועלת באופן שוטף לצמצום פוטנציאל הסיכון הנובע משימוש בחומרים מסוכנים המלווים את שרשרת ייצור החשמל, לרבות הפחתת צריכה במקור של חומרים מסוכנים בתהליכי הייצור; החלפת חומרים מסוכנים לחומרים בעלי סיכון סביבתי נמוך יותר; חיפוש תחליפים ידידותיים לסביבה, הדרכת עובדים ועוד.

במסגרת מחויבותה על פי כל דין, מפנה חברת החשמל פסולת חומרים מסוכנים לאתרים מורשים באמצעות התקשרויות ייעודיות.

זרמי הפסולת המסוכנת המרכזיים בחברת החשמל הם חומצות, בסיסים כימיים, נוזלים דליקים, גזים דחוסים וחומרי ספיגה שמקורם בפעילות הייצור של החברה ורובם מועברים למיחזור או שימוש חוזר; ואמולסיות שמקורן בתהליך הייצור המועברות לטיפול באתרים מורשים.

בשנת 2025 הסתכמה כמות הפסולת המסוכנת בחברת החשמל בכ-4,007 טון, ירידה של 50% לעומת הכמות שפונתה בשנת 2024.

קידום כלכלה מעגלית

כחלק ממאמצי חברת החשמל לשמירה על הסביבה ולצמצום השפעותיה הסביבתיות, מושקעים מאמצים בטיוב וניצול מרבי של חומרי הגלם ומקורות האנרגיה המשמשים לפעילותה. החברה פועלת לקידום יוזמות של כלכלה מעגלית, לרבות שימושים בתוצרי הלוואי מתהליך ייצור החשמל מפחם, המאופיין בהיווצרות שני תוצרי לוואי: אפר פחם, וגבס.

אפר הפחם הינו תוצר לוואי של שריפת הפחם באתרי תחנות הכוח "אורות רבין" ו"רוטנברג". בשנת 2025 יוצרו 304,485 טונות של אפר פחם שהועברו לשימוש חוזר בתעשיית הבנייה, כחומר גלם לייצור מלט ובטון. חברת החשמל מבצעת מעקב אחר האיכות הסביבתית של אפר הפחם בתדירות של אחת לחצי שנה, כאשר התוצאות עומדות באופן רציף בקריטריונים להגדרת האפר כבר-שימוש.

גבס נוצר במתקני הפחתת פליטות גופרית דו-חמצנית (FGD - Flue Gas Desulfurization) המותקנים בתחנות הכוח הפחמיות, כתוצאה מריאקציה של גופרית דו חמצנית המצויה בגזי הפליטה של תחנות הכוח הפחמיות, עם אבן גיר המשמשת כחומר גלם בפעילות מתקני הפחתת הפליטות. הגבס הנוצר הינו באיכות של גבס טבעי, ובכך הוא מהווה תחליף לכריה של גבס.

בשנת 2025 ייצרה חברת החשמל כמות של 57,583 טון גבס, שסופקה במלואה לייצור מלט (גבס הינו מרכיב נדרש של מלט טחון, ומשמש כחומר המעכב את התקשות הבטון) ולייצור מוצרי גבס.

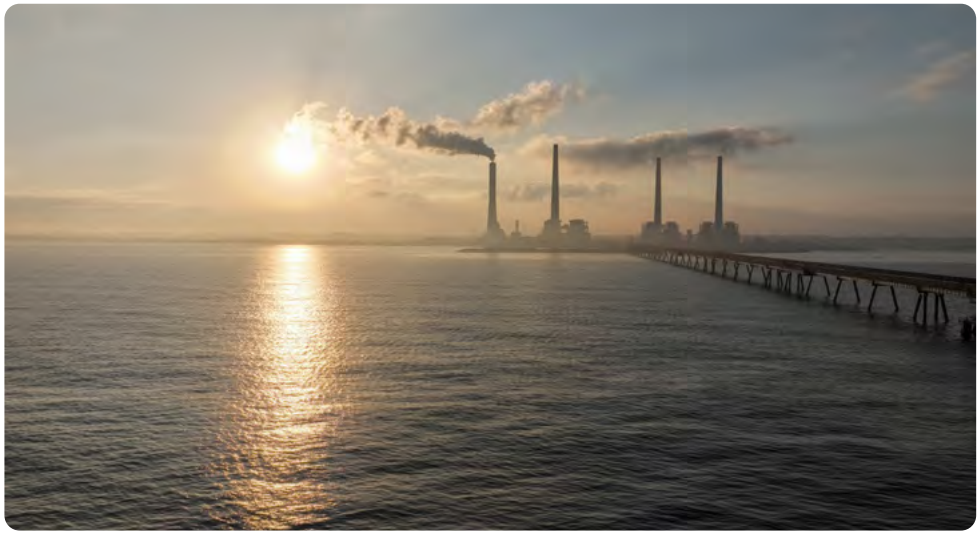
שימוש מושכל בתוצרי הלוואי אפר פחם וגבס תורם לצמצום פליטות גז"ח בייצור המלט וצמצום השימוש במחצבים בתוליים בתעשיית הבנייה.

למידע נוסף אודות תוצרי לוואי מפעילות ייצור חשמל (אפר פחם וגבס) ראו דוח סביבתי לשנת 2025 **חלק רביעי | פסולת מוצקה ותוצרי לוואי.**

טבלה 13: פירוט הפסולת לפי סוג טיפול [טון]

סוג פסולת	אופן טיפול	2025	2024	2023
פסולת לא מסוכנת (טון)	הטמנה	5,762	9,239	7,224
	מיחזור (כולל תוצרי לוואי)	367,793	508,594	516,865
פסולת מסוכנת (טון)	הטמנה	3,690	1,253	1,371
	מיחזור	317	6,711	7,639
	סילוק	0	87	214

למידע נוסף אודות פסולת ותוצרי לוואי ראו דוח דין וחשבון סביבתי לשנת 2025 **| פסולת מוצקה ותוצרי לוואי.**



צילום: יוסי וייס

ניהול ההשפעה על המגוון הביולוגי

ההשפעות של חברת החשמל על המגוון הביולוגי

השפעתה של חברת החשמל על המגוון הביולוגי, נובעת מעצם הימצאותם של מתקניה בתוך או בסמוך לשטחים פתוחים וטבעיים (בלתי מופרים). ההשפעות העיקריות מתחלקות להיבטים ימיים והיבטים יבשתיים.

ההשפעות העיקריות על המגוון הביולוגי הימי נובעות מהשימוש שעושות תחנות הכוח החופיות במי ים, לצורך קירור ועיבוי הקיטור המניע את הטורבינות בתהליך ייצור החשמל. כפועל יוצא משאיבת מי ים למערכות הקירור, התחממותם והשבתם לים, קיימת השפעה על המגוון הביולוגי הן בצנרות ובמעבי מערכות הקירור, והן בקרבת מוצאי המים החמים המושבים מהתחנות לים. לאור זאת, החברה מקפידה על ביצוע ניטור ומעקב אחר המגוון הביולוגי באזור המוצאים.

בבעלות החברה עשרות אלפי קילומטרים של קווי חשמל בדרגות מתח שונות הפרושים לאורכה ולרוחבה של המדינה, ומתקנים רבים כמו תחנות כוח ותחנות משנה אשר חלקם ממוקמים באזורים בעלי ערכיות סביבתית גבוהה המשפיעים על המגוון הביולוגי היבשתי. על כן, החברה אינה חוסכת במאמצים ופעולות - החל משלב התכנון וההקמה של הפרויקטים השונים ועד סיומם - על מנת לצמצם ככל שניתן את הפגיעה בסביבה ובמגוון הביולוגי. במסגרת זו מבצעת החברה:

- מיפויים
- סקרים אקולוגיים וגיבוש תוכניות הפחתה להשפעות סביבתיות פוטנציאליות בהתאם לממצאים
- מתן הנחיות לצמצום הפגיעה בסביבה במהלך עבודות תשתית
- תוכניות שיקום סביבתי לאחר ביצוע עבודות
- מיגון עמודים כנגד התחשמלות בעלי כנף, טיפול במינים פולשים ועוד

סקרים אקולוגיים

חברת החשמל עורכת לפי הצורך סקרים אקולוגיים עבור תכנון, הקמה ותפעול של מתקני החברה כגון: קווי הולכה, חלוקה ותחנות משנה. כל זאת כאשר עולה דרישה לכך בתהליך אישור תוכניות המתאר (נמצא באחריות ובסמכות חברת "נגה" - ניהול מע' החשמל בע"מ) וכתנאי לקבלת היתרים להקמה, וכאשר מדובר בשטחים בעלי רגישות אקולוגית וסביבתית. ממצאי הסקרים משמשים עבור מתן הנחיות מפורטות לשלבי התכנון, ההקמה והתפעול של המתקנים.

בעקבות הסקרים, החברה מבצעת פעולות בשטח כגון הטמנה נקודתית ומיגון קווי מ"ג הממוקמים באזורים רגישים, פירוק מקטעי קווים קיימים בעלי רגישות נופית ואקולוגית גבוהה, וטיפול במינים פולשים במהלך עבודות תשתית ובסיומן. כמו כן, במסגרת עבודות להקמת קווי מתח ותחמ"שים נערכת תוכנית לשיקום סביבתי ואקולוגי של האזור הכולל את דרכי הגישה, משטחי ההקמה, שטחי ההתארגנות וכו' ומתבצעות פעולות להחזרת שטח העבודה לקדמותו.



צילום: יוסי וייס

חיזוק ההגנה על המגוון הביולוגי בפעילות החברה

בשנת 2025 קודמו מספר פרויקטים ייחודיים לשמירה על המגוון הביולוגי המושפע מפעילות החברה:

זיהום אור

החברה מקדמת מהלכים לצמצום השפעות זיהום אור על הסביבה, ובכלל זה קיבלה החלטות ויישמה צעדים ייעודיים להפחתת זליגת אור לשטחים פתוחים, בין השאר, במסגרת תכנון מתקנים חדשים, באופן התואם את "הקוד האקולוגי לתכנון תאורה ידידותית לסביבה במתקני תשתית" שפרסמה החברה להגנת הטבע. בשל שיקולי אבטחת מידע והגנה על תשתיות חיוניות, החברה נמנעת מפרסום פירוט תפעולי בנושא.

טיפול בצמחייה פולשת בעת הקמת קווי חשמל ותחנות משנה

עבודות פיתוח רשת החשמל יוצרות בסביבתן תנאים לחדירת מינים פולשים. חברת החשמל מחויבת לטיפול במינים הפולשים, ובתיאום עם רט"ג וקק"ל נותנת מענה לטיפול בנושא, לרוב למשך שלוש שנים מעת ההקמה. במסגרת מחויבות זו נוסחו נהלים והוראות למניעת התבססות והתפשטות מינים פולשים, ומבוצעות פעולות על ידי החברה, אקולוג וקבלן ייעודי, למניעת התבססות וטיפול במינים פולשים.

אפיון חברת החי עם דגש על מינים פולשים בתשתיות הימיות של החברה

במטרה לשפר ולחזק את התמודדות החברה עם תופעת התבססות מינים פולשים בתשתיות הימיות, יצרה חברת החשמל שיתוף פעולה עם מוסדות אקדמיים לשם ביצוע סקרים לאפיון איכותי וכמותי של הרכב חברות החי והצומח בתשתיות הימיות של החברה (שוברי הגלים של בריכות ההשקטה ומסועי הפחם) וסקרי eDNA חדשניים, שיהוו בסיס לניהול המגוון הביולוגי הימי בתחומי האחריות של החברה וליצירת פרוטוקול לצמצום נזקי מינים פולשים. כל זאת במטרה להגדיל את בסיס הידע ובניית פרוטוקול עבודה לצמצום נזקי מינים פולשים.



צילום: אשל אופיר

סריקות באמצעות כלבן מתחת לקווי מתח במסגרת הפיילוט התקנת אמצעים למניעת התנגשות בעלי כנף

פרויקט "פורשים כנף"

הפרויקט החל כבר בשנת 1996 כתוצר של שיתוף פעולה בין חברת החשמל, רשות הטבע והגנים והחברה להגנת הטבע, במטרה להגן על אוכלוסיית העופות הדורסים בישראל וכחלק ממדיניות הקיימות התאגידית של החברה.

במסגרת הפרויקט, מבצעת חברת החשמל מיגון של עמודי מתח גבוה (מ"ג) על מנת למנוע התחשמלות של בעלי כנף המצויים בסכנת הכחדה. עד שנת 2022 מוגנו מידי שנה כ-100 עמודים. בשנת 2022, במסגרת מהלך משותף עם הגופים הירוקים ובהובלת חברת החשמל, התקבלה החלטה להאיץ את קצב המיגון ולהגדיל את מספר העמודים הממוגנים לכ- 1200 מדי שנה וזאת על מנת להשלים את מיגונם של כ-6,000 עמודי מ"ג עד סוף שנת 2027.

מהלך זה נועד לסייע בהצלת אוכלוסיית העיט הניצי, עוף דורס המצוי בסכנת הכחדה חמורה בישראל, כאשר התחשמלות מעמודי מתח גבוה מהווה אחד מגורמי הסיכון המשמעותיים עבור מין זה. מטרת הפרויקט, המבוצע על-ידי חברת החשמל ובשיתוף רשות הטבע והגנים, היא להביא להפחתה של 80% באירועי התחשמלות של עיטים ניציים, בהשוואה לממוצע של שלוש השנים שקדמו להאצת מיגון העמודים (2019-2021).

בשנים 2022-2025, נרשמה ירידה ממוצעת של כ-35% במספר אירועי התחשמלות, בהשוואה לממוצע בשנים 2019-2021, וזאת בזכות קידום הפרויקט. במהלך שנת 2025, המשיכה חברת החשמל להעניק עדיפות גבוהה להמשך מיגון העמודים, על אף המצב הבטחוני המתמשך שהציב אתגרים בפני כלל מערכות החברה. במסגרת זו הושלם מיגונם של כ-820 עמודי מתח גבוה כך שמאז שנת 2022 מוגנו בסך הכול כ-3,000 עמודים.



צילום: קרונוס צילומי אוויר

רחפן מתקין שרוול מיגון במסגרת פיילוט ייחודי וראשוני בעולם בנושא התחשמלויות בעלי כנף



צילום: מידד גורן

בזי צוקים שדה בוקר

צמצום פגיעה בעטלפי פירות באתר רדינג

בשנים האחרונות, התבססה מושבה פעילה בת אלפי פרטים של עטלפי פירות בתוך מבנים שכבר אינם בשימוש באתר רדינג של חברת החשמל אשר אינו פעיל. אוכלוסיית העטלפים, המוגדרים כמין מוגן, לפי "חוק להגנת חיית הבר, התשט"ו 1955", התבססה בתחומי האתר ונוהגת לשחר מזון בלילות, מחוץ לגבולות האתר. תוך כדי מעופם בלילות, העטלפים התקשו להבחין בגדר התיל של האתר, וכתוצאה מכך, נצפו מספר פרטים אשר נלכדו על הגדר. חברת החשמל, במהלך משותף עם רשות הטבע והגנים ועמותת עטל"ף, החליטה לתקן את המפגע שנוצר והחליפה את גדר האתר במקומות המועדים, כך שתותאם למעוף העטלפים בלילות, באופן שלא תתאפשר היתפסות ולכידה על גבי הגדר ותימנע הפגיעה בעטלפים.

למידע נוסף אודות פעילות חברת החשמל בתחום שמירת טבע והמגוון הביולוגי, ראו דין וחשבון סביבתי לשנת 2025 **| מגוון ביולוגי.**



צילום: יוסי וייס

מיגון עמוד באיזור טל שחר



צילום: יוסי אטיאס

מיגון עמוד בריכות נשר



חברה (S)

הלקוח במרכז



איכות השירות

שירות איכותי וזמין הוא אחד מערכי הליבה של חברת החשמל. החברה משקיעה בפיתוח מוצרים ושירותים חדשניים לשיפור חוויית הלקוחות, כגון נכסים דיגיטליים ושילוב בינה מלאכותית להקלת השימוש ולמתן כלים ומידע לשירות עצמאי. מדדי השירות של חברת החשמל נקבעים על ידי רשות החשמל, והם מפורטים במסגרת אמות המידה[23], המסדירות את יחסי הגומלין בין החברה ללקוחותיה. בנוסף, החברה מקפידה על קיום דיאלוג שוטף עם הלקוחות והקהילה במגוון ערוצי שירות, במטרה להתייעלות מתמשכת תוך הבנת צורכי לקוחותיה.

23 הפנייה לאמות המידה באתר נבו.

ערוצי השירות

ערוצי שירות לקוחות דיגיטליים

אתר אינטרנט, אפליקציה, רשתות חברתיות, ווטסאפ, צ'ט-בוט, מסרונים המשמשים לקבלת מידע, וביצוע מגוון פעולות באופן עצמאי לצד שיח עם נציג אנושי. כמו גם, אתר מעגל ללקוחות מקצועיים (ראו הרחבה בעמ' 48), חשבונית דיגיטלית, טרקלין, פורטל הזמנות ופורטל יצרנים.

עמדות קבלת קהל פיזיות

עמדות קבלות קהל מאויישות בנציגי שירות. נכון לסוף שנת 2025 קיימים 31 מרכזי שירות הממוקמים בפריסה גאוגרפית רחבה (66% בפריפריה הגיאוגרפית). במהלך שנת 2025 נפתחו שלושה מרכזי שירות נוספים בקריית שמונה, קצרין ורעננה.

"נקודת אור", עמדת שירות ניידת של חברת החשמל

2 ניידות שירות הכוללות מספר עמדות קבלת קהל עם מחשבים, מדפסות ואנשי שירות שדוברים מגוון שפות. אלה נותנים שירות פרונטלי לקהל מגוון מכל יישובי האזור, שאין בקרבתם סניף קרוב של חברת חשמל. בין היתר, ניידות השירות משתתפות בירידי מיצוי זכויות במרכז התושב ברשויות. בשנת 2025 הניידות ביקרו ב-52 יישובים וטיפלו ב4,600 לקוחות.

מוקדי שירות טלפוניים (מוקד 103) ושיחה חוזרת

שירות במענה אנושי מלא בעברית ובערבית, ושירות IVR[24] שניתן בארבע שפות – עברית, ערבית, אנגלית ורוסית.

עמדת שירות משולבת

8 סניפים פיזיים עם נציגים מרחוק הנותנים שירות בשיחת וידאו. קבלת השירות בסניף זמינה בשפות: עברית, אנגלית, ערבית, רוסית וצרפתית, לפי זמינות הנציגים. הסניפים המשולבים ממוקמים בקהילות בהן נדרשת קבלת קהל, והוקמו לצורך הנגשת ושיפור השירות ללקוחות. בשנת 2025 נפתחה עמדה נוספת באום אל פאחם.

שירות מותאם ללקוחות PV

PV ערוץ התמחות ייעודי במוקד 103 ובקבלות קהל בנושאי PV, הנותן מענה לכלל היצרנים.



צילום: יוסי וייס



צילום: יוסי וייס

24 IVR (Interactive Voice Response) היא מערכת מענה קולי אוטומטי.

סקרי שביעות רצון מאיכות השירות בשנת 2025

בשנת 2025:

כ-126,000 לקוחות
השתתפו בסקרים ובמחקרים בנושאים שונים הנוגעים לאיכות השירות

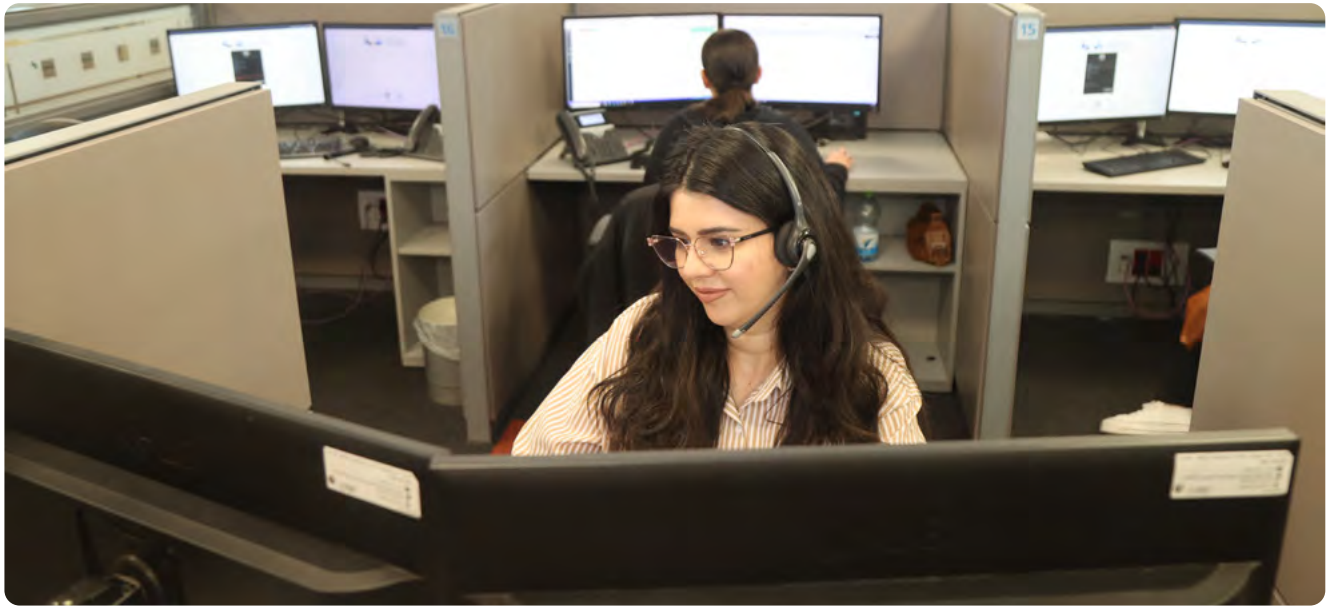
8.7
ציון שביעות רצון מהשירות במוקד הטלפוני 103

9.2
ציון שביעות רצון מהשירות במוקדי קבלת הקהל

לאורך השנה התקיים דיאלוג עם לקוחות באמצעים שונים, בין היתר -

- **סקר שביעות הרצון מהשירות במוקד הטלפוני 103 –** בשנת 2025 השתתפו 6,800 לקוחות עם ציון משוב של 8.7, לעומת 8.6 ב-2024.
- **סקר שביעות רצון מהשירות במוקדי קבלת הקהל –** בשנת 2025 השתתפו 5,200 לקוחות עם ציון משוב של 9.2, לעומת 8.7 ב-2024.
- **מחקר עידוד השימוש בשירותי הדיגיטל –** מחקר הבדק מודעות, התנסות ועמדות לגבי שירות דיגיטלי במטרה לבחון את הגדלת השימוש בשירותים העצמאיים הדיגיטליים על פני שירות אנושי. בשנת 2025, השתתפו 500 לקוחות אשר פנו למוקד השירות בנושאים שניתן לבצע בדיגיטל.
- **מחקר חווית הלקוח בקבלת קהל –** מחקר הבדק את מאפייני הפניות לשירות, שביעות הרצון וחווית הלקוח בזמן ביקור בעמדות קבלת קהל והשונות בין מרכזי השירות. במהלך 2025 השתתפו 1,511 לקוחות אשר ביקרו בעמדות קבלת קהל.
- **סקר מדיניות השירות –** סקר שנתי שמטרתו לבחון את דפוסי צריכת השירות בקרב לקוחות אשר פנו לחברת החשמל במהלך השנה. בשנת 2025 השתתפו כ-1,500 לקוחות בסקר.
- **סקר לקוחות PV שנתי** הבודק את שביעות הרצון ומסע הלקוח בקרב לקוחות יצרני חשמל באמצעות פאנלים סולאריים. בשנת 2025 השתתפו כ-500 לקוחות בסקר.
- **סקר לקוחות מת"מ** (מונה תשלום מראש) שנתי הסוקר היבטים שונים במסע הלקוח בקרב לקוחות מת"מ במטרה לבחון מאפייני שימוש, העדפות ושביעות רצון בנושאים שונים. בשנת 2025 השתתפו כ-300 לקוחות בסקר.
- **סקר תלונות –** בוצע סקר שנתי הבוחן את שביעות רצון הלקוח מאופן המענה על תלונה שהגיש. מטרת הסקר הייתה הבנת הצרכים, שביעות הרצון, הסטה לדיגיטל ומסע הלקוח של לקוחות שהגישו תלונה לחברת החשמל. בשנת 2025 השתתפו כ-500 לקוחות בסקר.

בנוסף, במהלך שנת 2025 בוצעו סקרים דיגיטליים חודשיים לבחינת שביעות רצון הלקוחות ממגוון היבטי שירות בדיגיטל, ובהם תקשורת כתובה בוואטסאפ, ביצוע פעולות באתר וסיוע הבוט. בסקרים השתתפו כ-9,000 לקוחות מדי חודש לאורך השנה. במהלך שנת 2026 צפוי מערך סקרי הלקוחות בדיגיטל לפעול באופן מלא, ולאפשר לחברה תמונת מצב רחבה ומבוססת ביחס לשביעות רצון הלקוחות מכלל ערוצי והשירותים הדיגיטליים.



צילום: יוסי וייס

יוזמות לשיפור השירות

נגישות בשירות הלקוחות

והתקנות שהותקנו מכוחו, ובכלל זאת ביצוע בדיקות

חברת החשמל פועלת לקידום הנגישות עבור כלל לקוחותיה, במטרה להבטיח שירות שוויוני, מכבד, נגיש ומקצועי. החברה משקיעה משאבים ומאמצים רבים בהתאמת השירותים והנכסים שלה לדרישות חוק שוויון זכויות לאנשים עם מוגבלות, התשנ"ח – 1998, והתקנות שהותקנו מכוחו, ובכלל זאת ביצוע בדיקות תקופתיות בהתאם לתקנה 28 בתקנות שוויון זכויות לאנשים עם מוגבלות (התאמות נגישות לשירות), תשע"ג - 2013. מטרת ההתאמות היא לאפשר לכל אדם עם מוגבלות לקבל את שירותי החברה באופן עצמאי ושוויוני, בדומה לכלל הלקוחות. התאמות אלה מתבצעות, בין היתר, בשירותי האינטרנט, בנכסים הדיגיטליים, במסמכים באתר החברה, וכן בנהלים, בהליכים ובנוהגים בשירות, בהתאם לתקנות.

בהתאם לדרישות החוק וכחברה ציבורית, חברת החשמל מעסיקה רכזות נגישות האחראיות על תחום הנגישות בארגון. בנוסף, באתר החברה קיימת תיבת מייל ייעודית[25], עבור פניות בנושא הנגישות, אשר מטופלות באופן שוטף. לצד הרכזות, ישנם רפרנטים לתחום הנגישות בחברה אשר עברו הכשרה יעודית יעודית וניתן להתייעץ עימם בסוגיות רלוונטיות לנושא. כמו-כן קיימות התקשרויות עם ספקים חיצוניים המומחים בתחום הנגישות המלווים את רכזי הנגישות והרפרנטים בנושא.

חברת החשמל ממשיכה לקדם את נושא הנגישות באמצעות כנסים, לומדות וסדנאות, כמו גם עדכון וכתיבת נהלים חדשים והנגשת כלים ומסמכים באתר וביצוע בקרות נגישות על פי החוק והתקנות. במהלך 2025, התקיימה הכשרה לכ-150 עובדים, בהיקף של 300 שעות להעלאת המודעות לדין, מתן פתרונות ודרכי מענה בתחום הנגישות, בנוסף, הוקמה ועדת היגוי בראשות סמנכ"לית תפעול-רכש-לוגיסטיקה. הועדה אמונה על ליווי הטיפול בתחום הנגישות בחברה על כלל היבטיו, ובכלל זאת, מיפוי דרישות דין, גיבוש מדיניות ותכנית עבודה רב-שנתית, ריכוז הדרכות וייעוץ להנגשת אירועים ופרסומים, התקשרויות עם מומחים חיצוניים, ובקרה ותיעוד, ועוד.

כמו-כן, החברה פועלת לעידוד העסקת עובדים עם מוגבלות ולהטמעת נגישות פנים-ארגונית, במטרה לשלב עובדים אלה באופן מיטבי. בעניין זה ראו גם עמוד 64.

שיפור מתמיד בשירות הלקוחות

במהלך שנת 2025 - על בסיס משובי הלקוחות שהתקבלו בערוצי הדיאלוג השונים - החברה קידמה תהליכים לשיפור שביעות רצון הלקוחות מהשירות. בין היתר: פיתוח כלי מדידה יחודיים לשיפור מסע הלקוחות ושיפור השירות ליצרני אנרגיה מתחדשת, הרחבת צוות כח האדם לנותני שירות בתחום ה-PV, פיתוח תוכניות לשיפור השירות, ומעקב אחר מדדים לאיכות השירות. בנוסף, בשנת 2026 עתיד לעלות פורטל אנרגיות מתחדשות שיאפשר הנגשה של הנתונים הפיננסיים והתפעוליים ושיקוף מגמות צריכה וייצור בצורה פשוטה ומרוכזת עם הנגשת תוכן עיוני ומעשי הרלוונטי לשימוש יצרני אנרגיה מתחדשת.

סיוע ללקוחות

תעריף החשמל נקבע על ידי רשות החשמל, ולחברת החשמל אין השפעה על כך. בעת הצורך, החברה עושה שימוש בכלי הגביה שבסמכותה ומנתקת לקוחות בשל אי תשלום חובם, אולם יכולת החברה לנתק לקוחות מוגבלת ונקבעו קבוצות הזכאיות להכרה בפטור מהפעלת ניתוק ככלי גביה. בהתאם להחלטת ממשלה ולאמות המידה, נמנעה חברת החשמל מניתוק לקוחות מאספקת חשמל עקב אי תשלום חוב, החל מפרוץ מלחמת "חרבות ברזל" ובכל תקופה בה הוכרז "מצב מיוחד בעורף".

במקביל, בשנת 2022, החברה הקימה קרן המסייעת ללקוחות ביתיים שהינם בעלי קשיים כלכליים, המתקשים לפרוע את חשבונות החשמל ואשר עומדים בתנאי סף ובקריטריונים שנקבעו.

מהלך זה עולה בקנה אחד עם מדיניות ה"ערך משותף" (Shared Value) – שמטרתה לייצר ערך כלכלי בד בבד עם הערך החברתי. מטרת המהלך הינה להביא בין היתר לצמצום מצבת החובות, להקטנת עלויות הגבייה והחזרת הלקוחות למעגל המשלמים, ובכך לתמוך במתן אספקת חשמל רציפה לכלל תושבי ישראל.

החל מיולי 2023 פועלת קרן הסיוע כמיזם משותף של חברת החשמל והקרן לידידות - צעד שהביא להכפלת תקציב הקרן מ-15 מיליון ל-30 מיליון ₪ בשנה.

הזכאות לסיוע מהקרן נקבעת על ידי חברי ועד מנהל הקרן, בכפוף לקריטריונים שנקבעו בתקנון. הוועד מורכב מיו"ר הקרן שאינו עובד חברת החשמל ומנציגים ממשרדים/גופים ממשלתיים, ארגונים חברתיים, עובדות סוציאליות ונציגי חברת החשמל והקרן לידידות.

בשנת 2025 נענו 3,230 בקשות לסיוע עבור לקוחות.

לצורך הרחבת הנגישות לסיוע, החברה חיזקה את שיתופי הפעולה עם מחלקות לשירותים חברתיים והושק לראשונה טופס דיגיטלי להגשת בקשות באתר החברה.

חיבור לקוחות לרשת החשמל

חברת החשמל אמונה גם על חיבור לקוחות לרשת החשמל. החברה הציבה יעד לצמצום ימי ההמתנה לחיבור לקוחותיה, ואף נקבעו תמריצים בגין חיבור צרכנים ויצרנים לרשת החלוקה. ממוצע ימי ההמתנה לחיבור עמד על 52.6 ימים בשנת 2025, לעומת 38 ימים בשנת 2024.

25 negishut@iec.co.il

טרנספורמציה דיגיטלית בחברת החשמל

במטרה לשפר את חוויית הלקוחות ולהרחיב את היקף השירותים הזמינים בשירות עצמי ונגישות בזמן אמת למידע, גיבשה חברת החשמל תוכנית אסטרטגית לשנים 2026–2027 הכוללת כ־200 שיפורים וחידושים בשירותי החברה. במהלך 2025 קידמה החברה מספר יוזמות, הן בעולמות שירותי הרשת והן בעולמות שירות הלקוחות, תוך שימוש בכלים דיגיטליים לשם קידום מעבר לשירות דיגיטלי אחוד, הגברת שקיפות וייעול תהליכים. בנוסף, הפתרונות הדיגיטליים אותם מקדמת החברה, תומכים בעמידה בדרישות רגולטוריות, בצמצום התלות בערוצים ידניים ומחזקים את יכולת הבקרה והמדידה של השירות.

שירות דיגיטלי ללקוחות

אפליקציית חברת החשמל - האפליקציה מספקת חוויית משתמש משופרת במטרה לקדם שירות מהיר, יעיל ונגיש בכל זמן וכדי לייעל את התקשורת של החברה עם הלקוחות. האפליקציה מאפשרת הנגשת מגוון שירותים בשירות עצמי, כך שלקוחות החברה יוכלו לנהל, לצפות בנתונים ולבצע פעולות בנוחות ובזמן אמת. בנוסף, קיימות מספר אפשרויות תשלום במטרה לאפשר לכל לקוח לבחור בדרך המתאימה לו.

חשבונית דיגיטלית - "חשבונית ידידותית", ללקוחות הרשומים לשירות חשבונית במייל. מוצר זה מייצר חוויית משתמש חדשנית ואישית, מספק הסברים נפוצים וקישורים לביצוע פעולות מגוונות ומהירות. עד כה, אוכלוסיית היעד שהתנסתה במוצר זה היתה מתוך עובדי חברת החשמל. בשנת 2025 התקיים פיילוט לחשיפת לקוחות המקבלים חשבונית מודפסת באמצעות דואר ישראל ל"חשבונית ידידותית", על מנת לעודד אותם להירשם לחשבונית במייל. הפיילוט מנה 100,000 לקוחות ונמשך 3 חודשים.

שירות עצמי ובינה מלאכותית (AI) - בוטים - באתר החברה ניתן לקבל סיוע מבוטים שונים לצורך הנפקת אישורים באופן עצמאי (כגון אישור צרכן רשום במקום צרכנות כולל תקופת הרישום, העתק חשבון חשמל ועוד) וכן לקידום התקנת מונים חכמים ללקוחות על ידי מענה לשאלות מבוסס בינה מלאכותית (AI), בירור סוג מונה וצפי התקנת מונה חכם בהתאם לתכנית הפריסה הארצית, ודיווח על הסרת חסמים להתקנה. בנוסף, קיים בוט מבוסס AI בפורטלים השונים.

טופס דיגיטלי לקרן הסיוע - הנגשת טופס דיגיטלי באתר החברה לבקשה לסיוע כלכלי בפירעון חשבון חשמל באמצעות קרן הסיוע של חברת החשמל בשיתוף הקרן לידידות, (להרחבה ראו לעיל עמ' 47).

אזור התלונות הדיגיטלי באתר האינטרנט של החברה - במהלך 2025 שודרג ועלה לאוויר עמוד אינטרנט המרכז את הערוצים להגשת תלונות, המאפשר ללקוח להגיש תלונה באתר בפשטות ובין היתר, מעלה את דיוק המידע המגיע פניות, ומאפשר למשב את התהליך לכדי שיפורו והתאמתו לחוויית הלקוח.

שירותי רשת בדיגיטל

אתר "מעגל" שירות ומידע לעוסקים בחשמל. פורטל מידע מקצועי המיועד לקהל העוסקים בתחום החשמל ומנגיש באופן מרוכז תכנים טכניים, רגולטוריים והנחיות בתחום החשמל. באמצעות האתר, לקוחות מקצועיים יכולים לגשת למידע עדכני, הנחיות טכניות, תקנים ונהלים בצורה נוחה ויעילה, מה שמסייע להם בעבודתם היומיומית ומבטיח עמידה בדרישות החברה. **במהלך שנת 2025 נרשמה פעילות משמעותית באתר עם כ־367,985 צפיות וכ־76,496 סשנים, לצד כ־44,928 כניסות משתמשים ראשונות, נתונים המעידים על שימוש מתמשך והרחבת החשיפה לקהלים מקצועיים.** כמו כן, בוצעו מהלכים לחיזוק זמינות ועדכניות המידע המונג ללקוחות מקצועיים באמצעות האתר.

פורטל הזמנות. פורטל הזמנות מיועד ללקוחות פרטיים ומקצועיים, ומאפשר ניהול תהליכי חיבור ושירות באופן דיגיטלי, שקוף ומותאם אישית. במהלך 2025 נפתחו בפורטל הזמנות כ־51,432 הזמנות חיבורים, המהוות כ־91% מסך כלל ההזמנות שנפתחו בשנת 2025. בנוסף, היו במהלך השנה כ־231,946 התכתבויות עם לקוחות, כאשר **שביעות רצון הלקוחות עמדה בממוצע על כ־86%.**

פורטל יצרנים. פורטל היצרנים מיועד ללקוחות פרטיים ומקצועיים בתחום האנרגיה, ומהווה פלטפורמה לניהול תהליכי רישום, חיבור והתקשרות מול החברה. במהלך 2025 נפתחו בפורטל יצרנים כ־22,924 בקשות רישום לאנרגיה סולארית, והיו כ־128,502 התכתבויות עם לקוחות.

כמו כן, לצורך שיפור השירות וחוויית השימוש במערכות, קודמו מהלכים תשתיתיים וטכנולוגיים, ובהם:

- הטמעת מערכת ארכוב (Archive) מסמכים IXOS לטובת הפצת מסמכים היוצאים ללקוח ממערכות החברה השונות וארכובם בפורטל הזמנות עבור הלקוחות; וכן ארכוב מסמכים שהלקוח מעלה למערכת.
- תשלום פריטי שירותי רשת (הזמנות / חשבונית רשת) באמצעות ארנקים דיגיטליים.
- פרסונליזציה - התאמת ממשק ותהליכים לפי סוג לקוח (פרטי / מקצועי).
- ניהול מסמכים חכם – התאמת דרישות מסמכים לפי תהליך ושלב בהזמנה.
- שקיפות תהליכית - חשיפת סטטוסים ושלבי טיפול ללקוח בזמן אמת.
- שילוב כלי AI בפורטלים – מענה לשאלות נפוצות והכוונה בתהליכים כלליים (כגון סיוע בפתיחת הזמנה, דרישות ומסמכים ותהליכים רגולטוריים).

סביבת עבודה מיטיבה[26]

חברת החשמל רואה בעובדיה נכס מרכזי להצלחתה העסקית ועמידתה במשימתה הלאומית - הבטחת אספקת חשמל יציבה, בטוחה ואמינה לכלל אזרחי מדינת ישראל. בהתאם לכך, החברה מחוייבת לרווחת עובדיה, מספקת להם סביבת עבודה נאותה ובטוחה, ופועלת לקידומם האישי והמקצועי ומטפחת תחושת גאווה ושייכות ארגונית.



צילום: יוסי וייס

נתוני ההון האנושי

שנת 2025 במספרים:

11,090
עובדות ועובדים[27]

760 עובדים חדשים[28]
43% מתוכם במקצועות ליבה

93%
מעובדי החברה מועסקים במשרה מלאה

97%
מעובדי החברה מועסקים בהסכם קיבוצי

40%
שיעור האקדמאים (כולל מהנדסים) מקרב העובדים

24%
שיעור ההנדסאים והטכנאים בחברת החשמל

108
עובדים פרשו פרישת חובה[29] ויצאו לגמלאות

201
עובדות ועובדים שיצאו לחופשת לידה

26 נתוני עובדים בפרק זה אינם כוללים 235 עובדים שהושאלו ליצרני חשמל פרטיים במסגרת מכירת תחנות כוח כחלק מהרפורמה במשק החשמל.

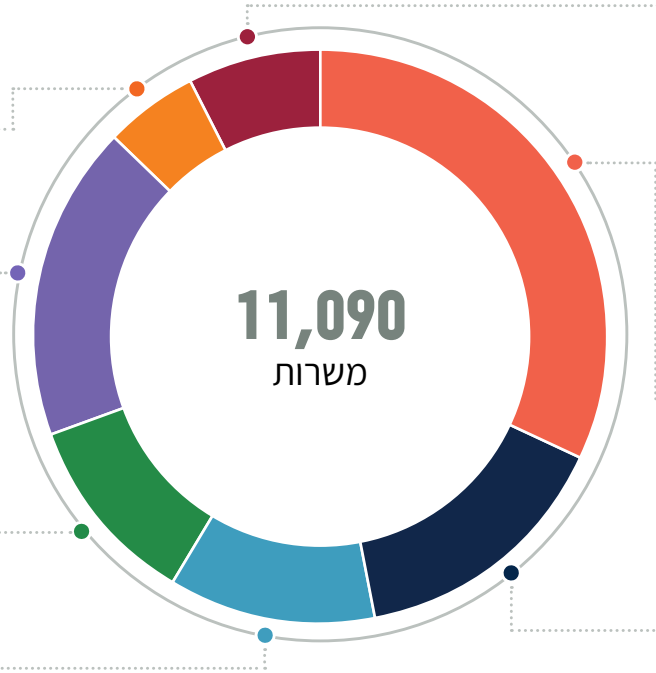
27 כולל חניכים, עובדים בחל"ת ועובדי המטרו. לא כולל העובדים המושאלים.

28 לא כולל חניכים.

29 פרישת חובה מתייחסת לאוכלוסיות: בכיר פנסיית גישור, גמלאי א/ב שכר, עובד נפטר, פנסיונר א/ב, פנסיונר ג.

נתוני ההון האנושי

התפלגות משרות עובדי חברת החשמל לפי תחומי פעילות לשנת 2025[30]



שירות לקוחות
836 משרות | 7.5% מעובדי החברה

רשת
3,555 משרות | 32.1% מעובדי החברה

פרויקטים הנדסיים
1,668 משרות | 15% מעובדי החברה

פרויקט המטרו והעסקה מיוחדת (תכנית ניצן אור וחניכים ושוליות)
572 משרות | 5.2% מעובדי החברה

ייצור
1,955 משרות | 17.6% מעובדי החברה

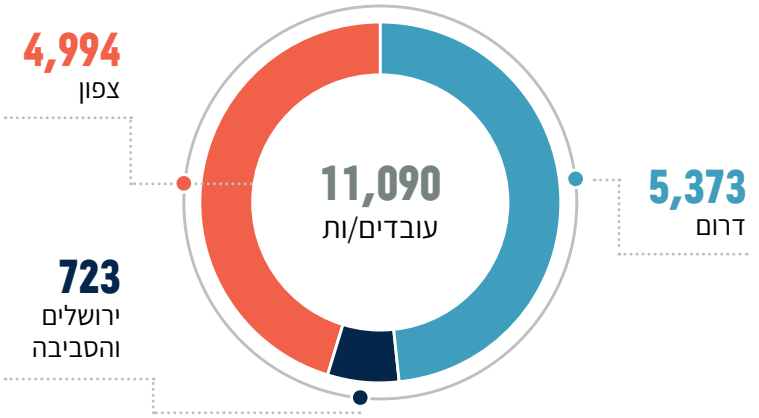
שירות (יחידות העוסקות בשירות פנימי בחברה[31])
1,221 משרות | 11% מעובדי החברה

מטה
1,283 משרות | 11.6% מעובדי החברה

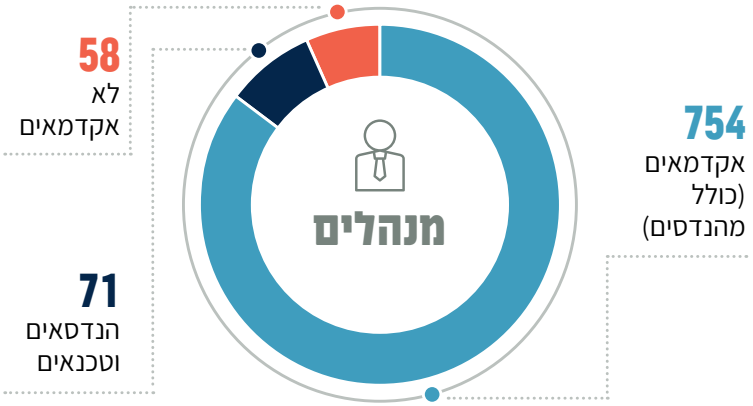
30 הטבלה מחושבת על פי מצבת האנשים הפיזית, ולא על פי משרות כפי שהיה בדו"חות קודמים. הטבלה נלקחה מדוח כספי שנתי ל-2025, חלק א', סעיף 15.2.

31 היחידות העוסקות בשירות הפנימי בחברה, בעיקר ליחידות הקו: חטיבת תפעול ולוגיסטיקה לרבות יחידות הסמך שלה:אגף הרכש, אגף לוגיסטיקה ונכסים.

עובדי חברת החשמל לפי שיוך לשלושת המרחבים הגיאוגרפיים של חברת החשמל[32] – 2025



נתוני השכלה של עובדי חברת החשמל ב-2025[33]



פילוח עובדי חברת החשמל לפי היקף המשרה בשנת 2025





32 שדה הפעילות הגיאוגרפי של חברת החשמל מחולק לשלושה אזורים: צפון, דרום וירושלים והסביבה.

33 אקדמאים - תואר ראשון, שני, שלישי; מנהלים - כל המנהלים המושווים לדרג מנהל מחלקה ומעלה; עובדים – כל העובדים מתחת לדרג מנהלי מחלקות ומושווי מנהלי מחלקות (הטבלה מסתכמת ב 10,639 עובדים, נתון אשר אינו כולל 138 חניכים ושוליות).

טבלה 14: נתוני עובדים חדשים

	2024			2025		
	גברים	נשים	סה"כ	גברים	נשים	סה"כ
עד גיל 30 (כולל)	237	119	356	272	169	441
גיל 31-50 (כולל)	190	81	271	211	89	300
מעל גיל 51	17	0	17	13	6	19
סה"כ עובדים חדשים	444	200	644	496	264	760
מס' משרות שאוישו בניוד פנימי – ללא שינויים ארגוניים/רישומיים	298	137	435	340	157	497

טבלה 15: נתוני גריעת ופרישת עובדים

	נשים	גברים	סה"כ
עד גיל 30	45	45	90
גיל 31-50	97	38	135
מעל גיל 51	305	51	356
שיעור תחלופת עובדים	5%	1%	6%
עובדים שיצאו לגמלאות ופרשו פרישת חובה	98	10	108
עובדים שפרשו במסגרת הרפורמה בחברת החשמל	131	31	[34]162
סה"כ פורשים	**229**	**41**	**270**

34 קיים פער בין נתון פורשי הרפורמה בשנת 2025 בדוח זה (162 פורשים) לבין נתון פורשי הרפורמה בדוח הכספי לשנת 2025 (155 פורשים). הפער נובע מ-7 פורשי רפורמה שפרשו ביום האחרון של השנה, 31.12.2025. בדוח זה הם נכללים במסגרת פורשי 2025, מאחר שזהו יום סיום עבודתם. לעומת זאת, בדוח הכספי הם אינם נספרים במסגרת פורשי 2025, אלא ייספרו כחלק מפורשי 2026, שכן 1.1.2026 הוא היום הראשון שבו אינם מועסקים עוד.

טבלה 16: חופשות לידה ב-2025

	גברים	נשים	סה"כ
מספר עובדים שהיו זכאים לחופשת לידה ב-2025	587	191	778
מספר עובדים שיצאו לחופשת לידה ב-2025	10	191	201
מספר העובדים שחזרו לעבודה בשנת 2025 לאחר סיום חופשת הלידה	8	90	98
מספר עובדים שיצאו לחופשת לידה ובחרו שלא לחזור לעבוד בחברה	0	3	3
עובדות שעדיין בחופשת לידה	0	53	53
מספר עובדים שחזרו מחופשת לידה (בשנת 2024) והועסקו למשך לפחות 12 חודשים אחרי חזרתם	9	85	94



צילום: יוסי וייס

יום בריאות בתחנת הכוח אורות רבין

טבלה 17: נתוני היעדרות עובדים בשנת 2025

	ימי מחלה שנוצלו (בממוצע לעובד – כלל העובדים)	מילואים (בממוצע לעובד מתוך העובדים ששירתו במילואים)	אירועים אישיים[35] (בממוצע לעובד – כלל העובדים)
נשים	14.1	36.6	0.3
גברים	12.8	53.8	0.34
מסך כלל העובדים	13.2	53[36]	0.31



צילום: יוסי וייס

35 אירועים אישיים של העובד - נישואין, לידה, אבל.

36 בשנת 2025, 1,300 עובדי חברה שירתו במילואים, בממוצע כ-53 ימי מילואים לעובד מקרב משרתי המילואים..

יחסי עבודה וועדים

תנאי העסקה והתאגדות עובדים

תנאי העסקתם של עובדי חברת החשמל מוסדרים ב"חוקת העבודה לעובדי חברת החשמל" ובמערכת של הסכמים והסדרים קיבוציים. הסכמים אלה מיושמים באמצעות הוראות ונהלים מחייבים לאורך מעגל חיי העובד בחברה, החל מקבלתו לעבודה, דרך תנאי עבודתו, יחסי העבודה, זכויות וחובות הצדדים ועד לסיום עבודתו.

החברה מעסיקה את עובדיה בארבעה הסדרים עיקריים: העסקה קבועה ללא מגבלת זמן, העסקה ארעית מוגבלת בזמן, העסקה ארעית ללא מגבלת זמן והעסקה בחוזה אישי. חברת החשמל פועלת באופן מתמשך לחידוש מערך הסכמי העבודה, כדי לתת מענה לצרכים העולים בעקבות הרפורמה ושינויים בשוק העבודה. נכון לסוף שנת 2025, 10,768[37] מעובדי החברה מאוגדים בהסכמים קיבוציים המהווים כ-97% מסך 11,090 העובדים.

יחסי ההנהלה וארגון העובדים

החברה מכירה בנציגות העובדים (ארגון העובדים וועד העובדים) כגוף המאגד ומייצג את עובדיה בעת מו"מ עם הנהלת החברה, ורואה בוועד העובדים שותף אינטגרלי ומרכזי להצלחתה. היחסים בין הנהלת החברה לבין עובדיה ונציגות העובדים מבוססים על אמון הדדי, שקיפות מידע ותקשורת פתוחה. אחת לארבע שנים נערכות בחירות למוסדות וועד העובדים, המייצג את ענייני כלל העובדים והגמלאים בתחומים השונים בפני הנהלת החברה.

וועד העובדים אמון על ייצוג העובדים מול ההנהלה, פועל למען העובד ומלווה אותו לאורך חייו האישיים והמקצועיים בחברה וכן בעת פרישתו. בעת עריכת שינויים ארגוניים במסגרת יחסי עובדים-הנהלה, כל השינויים מבוצעים, ככל הניתן, תוך שמירה על תנאי העסקתם של עובדי החברה ובמסגרת הסכמי העבודה.

ארגון העובדים רשאי להודיע על שביתה בהתאם למגבלות, כפי שמפורט בדין הכללי (חוק יישוב סכסוכי עבודה והפסיקה בנושא זה). בשנת 2025 הוכרז סכסוך עבודה המופנה כלפי רוכשי תחנת הכוח רמת חובב וכלפי חברת החשמל. הסכסוך התמקד בהסדרת יחסי העבודה בתחנה לאחר סיום תקופת ההשאלה של עובדי חברת החשמל, אשר הסתיימה בדצמבר 2025. בהתאם לנתונים שבידי החברה ולנוכח סיום תקופת ההשאלה, ולאור היעדר דרישות מהותיות כלפי החברה, לעמדתה של חברת החשמל נכון למועד זה – אין לסכסוך השלכה אופרטיבית על פעילותה. להרחבה בנושא סכסוכי עבודה בחברה ניתן לעיין בדוח השנתי לשנת 2025 של החברה, בביאור 34ג.

עובדי מיקור חוץ

חברת החשמל מעסיקה עובדים שאינם מועסקים ישירות על ידי החברה, ושעבודתם מבוצעת במסגרת שירותים קבלניים ומיקור חוץ. עובדים אלה כוללים קבלני ביצוע בתחומי הנדסה ותפעול, עובדי מוקד 103, עובדי חברות כוח אדם (לרבות מחליפים בחופשות לידה), וכן נותני שירותי שמירה, ניקיון, אחזקה, הסעדה ושירותי מיקור חוץ טכנולוגיים. עובדים אלה מבצעים מגוון משימות תפעוליות, טכנולוגיות ושירותיות הנדרשות לפעילות השוטפת של החברה. בשנת 2025, חברת החשמל העסיקה כ-2,560 עובדים שאינם מועסקים ישירות על ידי החברה, לעומת כ-2,053 עובדים בשנת 2024 [38].

טבלה 18: פילוח העובדים[39] על פי הסכם העסקה בסוף שנת 2025

	גברים	נשים	סה"כ
מספר העובדים בהסכם קיבוצי	8,293	2,475	10,768
מספר העובדים בהסכם אישי	136	46	182
חניכים ושוליות	130	10	140
סה"כ	**8,429**	**2,521**	**11,090**
אחוז העובדים המאוגדים בוועדי עובדים	98.39%	98.18%	97.10%

טבלה 19: פילוח עובדים לפי סוג ההעסקה[40] בסוף שנת 2025

	גברים	נשים	סה"כ
עובד קבוע[41]	5,046	1,208	6,254
עובד זמני[42] (ארעי)	3,513	1,323	4,836

37 לא כולל עובדים בהסכם אישי (בכירים ורגילים), מלגאי עתיד נאור, סטודנטים וחניכים.

38 תיקון לטעות בדיווח לשנת 2024 אשר דווח על 1,888 עובדי מיקור חוץ בשל טעות בספירת העובדים וטעות חישובית.

39 נתוני הטבלה לא כוללים 138 חניכים ושוליות.

40 הטבלה אינה כוללת נתוני עובדים שאינם מועסקים ישירות על ידי החברה: עובדי קבלנים חיצוניים - עובדים שאינם מועסקים ישירות על ידי החברה ועובדים באתרי הארגון כדרך קבע (כגון בשירותי אבטחה, ניקיון, הסעדה). עובדי מיקור חוץ - שאומנם אינם מועסקים על ידי החברה באופן ישיר, אך עובדים באופן בלעדי עבור הארגון (אנשי מחשוב וכו').

41 עובד קבוע - עובדים במעמד קבוע ועובדים בהסכם אישי בכיר.

42 עובד זמני - עובד במעמד ארעי, ארעי בהסכם מיוחד, הסכם אישי רגיל, הסכם מיוחד, הסכם מיוחד ותיק, סטודנטים, עובד ממשיך וחניכים.

תקשורת עם העובדים, רווחתם ופיתוח ההון האנושי

דיאלוג עם העובדים שלנו

חברת החשמל שמה את עובדיה במרכז ורואה אותם כשגרירי החברה. מתוך תפיסה זו, החברה מקדמת דיאלוג שקוף עם עובדי החברה והעברת מסרים מההנהלה במגוון ערוצים, בהם הפורטל הארגוני, מסכי טלוויזיה באתרים מרכזיים, הודעות דוא"ל ומסרונים, ערוץ יוטיוב פנים-ארגוני, קבוצת פייסבוק כערוץ תקשורת אינטראקטיבי עם העובדים וביניהם וערוץ ווטסאפ פנים ארגוני להפצת מידע, אשר באחריות יחידת הדוברות בחברה.

מעבר לערוצי התקשורת השוטפים, החברה פועלת באופן יצירתי להנגשת ההנהלה לעובדים ולהעמקת הקשר עם השטח. נעשתה פעילות נרחבת לטיפוח גאוות יחידה והוקרה לעובדים על תרומתם ההרואית בתקופת המלחמה – ובהם הפקת ספר ילדים מיוחד המספר את סיפורם של עובדי החברה שנהרגו במהלך מילוי תפקידם, שכתבה גלילה רון-פדר, ואשר חולק לכל עובדי החברה.

בשנת 2025, שודרו בשידור חי בפייסבוק, בין היתר, טקסי ימי הזכרון (ביום השואה וביום הזיכרון לחללי צה"ל) ואירועי שבוע החדשנות בחברה. צילומי סדרת הסרטונים, "מחוברים מהשטח", להעמקת ההיכרות של העובדים עם מגוון פעילויות החברה המשיכו לאורך השנה, והושקה סדרת סרטונים נוספת, עם אלפי צפיות לסרטון, אשר מציגה מנהלים בכירים בראיון אישי – להעמקת הקשר הבלתי אמצעי בין ההנהלה לעובדים. כמו כן, המשיכה פעילות קהילת השגרירים "מובילי תקשורת", במטרה לחזק את הקשר עם העובדים ועם השטח.

משוב עובדים

תהליך הערכת ומשוב העובדים השנתי הוא אמצעי לתיאום ציפיות, שיפור ביצועים ופיתוח מקצועי לעובדי החברה, והוא מהווה מרכיב משמעותי בהטמעת תרבות דיאלוג פתוח והדדי בחברה. התהליך מתחיל במילוי טופס הערכה עצמית ותיאום ציפיות, ולאחר מכן עובר למנהלים לביצוע שיחת המשוב, בה דנים במגוון היבטים בביצועי העובד ותפקודו.

בשנת 2025 95% מהעובדים ו-96% מהמנהלים והמנהלים הבכירים עברו תהליך משוב פרונטלי.

טבלה 20: משוב עובדים ל-2025

(% עובדות/ים שעברו משוב)	גברים	נשים	סה"כ
מנהלים	96%	97%	96%
עובדים	97%	95%	95%

סקר אקלים ארגוני

סקר האקלים הארגוני משקף את תמונת המצב לתחושות העובדים והמנהלים בארגון, ומהווה כלי לחיזוק החוסן הארגוני באמצעות שיפור תהליכים על בסיס המידע שמשתקף מתוצאותיו. בשנת 2025 ציון הסקר עמד על 5/3.89, כבשנה שעברה, עם 85% משיבים מקרב עובדי ומנהלי החברה. שיעור המשיבים הגבוה מעיד על רמת המחוברות הגבוהה של העובדים והחשיבות שהם רואים בהשפעה על סביבת העבודה שלהם.

מעבר לסקר האקלים, נערכים באופן שוטף סקרי שביעות רצון לעובדים בתחומים שונים, ביניהם סקר שביעות רצון לעובדים במוקדי השירות (עם 73% משיבים בשנת 2025). במהלך השנה, החלה החברה לפנות לעובדים שסיימו את תפקידם בחברה, לצורך סקר שימור עובדים, העבודה על סקר זה בעיצומה ונתונים אודותיו ידווחו בדו"ח לשנת 2026.

רווחה וסביבת עבודה

החברה משקיעה משאבים רבים ברווחת עובדיה ויצירת סביבת עבודה תומכת ומכילה, תוך מתן מגוון הטבות בתחום הרווחה, סביבת העבודה והביטחון הסוציאלי. הטבות אלה מעוגנות בנוהלי החברה וחלות על כלל העובדים המועסקים בהסכמים קיבוציים, ככל שצברו את התנאים לקבלתן[43].

חברת החשמל מספקת לעובדיה רשת ביטחון סוציאלית, הכוללת מגוון הטבות פיננסיות וביטוחיות כגון: ביטוחי בריאות וחיים, קרן השתלמות, חיסכון לטווח ארוך, תמיכה כלכלית באירועי חיים, ייעוץ פיננסי ותמיכה במצבי משבר. כמו כן, כחלק ממחויבותה לרווחת העובדים, חברת החשמל מספקת תנאים תומכים במקום העבודה כגון: ארוחות מסובסדות, גמישות תעסוקתית, קידום הבריאות ושירותי תמיכה נפשית. מחלקת רווחה תעסוקתית ארצית, מציעה מגוון רחב של שירותי רווחה ומענה סוציאלי במצבי דחק ובתקופות חירום ו/או משבר, הניתנים לכלל עובדי החברה, גמלאים ושאירים של חברת החשמל, על-ידי עובדים סוציאליים ועובדי רווחה.

במהלך שנת 2025 בוצעו עדכונים במספר הסכמים קיבוציים כחלק מהמשך חיזוק רווחת העובדים והביטחון התעסוקתי. במסגרת עדכון הסכם השכר (החלת הסכם המסגרת במגזר הציבורי), נקבעו שמונה ימי חופשה נוספים לשנים 2025–2026 (ארבעה ימים לכל שנה), כאשר במהלך השנה נוצלו ארבעת הימים כנדרש. כמו כן נחתמו שני הסכמי קיבוציים מיוחדים: האחד, מסדיר זכויות, תנאי שכר ומענקי סיום עבודה לכ־30 עובדי צד"ל, והשני, מסדיר פרישה מוקדמת מרצון לעד 100 עובדים בפנסיה התקציבית בגילי 64–66, הכולל מענק מוגדל.

נערכים לקראת פרישה ופנסיה

חברת החשמל מייחסת חשיבות רבה לעניין הביטוח הפנסיוני, מתוך הבנה כי לשם הבטחת רמת חיים נאותה בפנסיה, יש להתכונן לשלב הפרישה לאורך כל תקופת העבודה. בשנת 2025 המשיכה החברה בהשתתפות במימון שירות לעובדים בפרישה, לצורך עזרה במילוי והגשת טפסים על הודעת פרישה לרשויות המס, ליווי פנסיוני וייעוץ בפרישה. השירות ניתן על ידי בעל רישיון בתחום. בנוסף, חברת החשמל מקיימת קורסי הכנה לפרישה ופעילויות פנאי לגמלאי החברה. החברה מלווה את הפורשים חודשים לפני הפרישה על-ידי מתן מידע אישי על תנאי הפרישה לכל פורש, מידע כללי על התהליך ואבני הדרך עד לסיום העבודה. בתהליך שותפים כלל הגורמים הרלוונטיים בחברה, כגון: מרכז הפרישה, מרכז פנסיה וגמל, מחלקות משאבי אנוש ועוד. כל אלה תורמים להצלחת הפרישות בחברה בצורה חלקה, רגישה ומקצועית.

עובדי חברת החשמל מבוטחים בשני סוגי הסדרים פנסיוניים: פנסיה תקציבית לעובדים שהחלו לעבוד עד יוני 1996, ופנסיה צוברת לעובדים שהתקבלו לאחר מכן.

בגין עובדי חברת החשמל הזכאים לפנסיה תקציבית נצברות זכויות הפנסיה בהתאם לתקנות ולתקנון קופת הגמל המרכזית לקצבה ("הקופה"). תשלומי הפנסיה מבוצעים מכספי הקופה. חברת החשמל מבצעת הפקדות לקופה בהתאם להסדר התחיקתי. בהתאם לחוק התכנית להבראת כלכלת ישראל מנוכה משכרו של עובד זכאי שיעור השתתפות בפנסיה תקציבית.

טבלה 21: הטבות לעובדים זכאים לשנת 2025 [44]

הטבה	אחוז עובדים הזכאים להטבה זו	אחוז העובדים אשר נהנו מהטבה זו בשנת 2025
פנסיה	99%	99%
קרן השתלמות	91%	91%
קופת גמל	85%	85%
ביטוח בריאות	86%	78%
מתן הלוואות בתנאים נוחים	86%	15%
תמיכה תמיכה כלכלית באירועי חיים	100%	8%
תמיכה במקרה של פרידה וגירושין (כגון: נפשית, פיננסית ובמסגרת ההעסקה)	100%	3%
הנגשת שירותים סוציאליים (ליווי, סיוע ותמיכה רגשית בעובדים, מנהלים ובבני משפחתם)	100%	55%
ייעוץ להתנהלות פיננסית אישית ומשפחתית	100%	5%
השתתפות במימון מעונות יום לילדי העובדות והעובדים	13%	13%

43 ההטבות חלות באופן חלקי על עובדים המועסקים בחוזים אישיים, ואינן חלות על עובדי קבלן אשר אינם עובדי חברה.

44 ייתכן ועובד ניצל מספר זכאויות ולכן ייכלל מספר פעמים בספירה.

פיתוח הון אנושי, למידה ותכנון כוח העבודה העתידי

פיתוח ההון האנושי בחברת החשמל ממשיך להיות אחד מהמיקודים האסטרטגיים המרכזיים של החברה, במטרה למצבה כגורם עסקי מוביל בשוק הישראלי וככלי מרכזי לשיפור ביצועים עסקיים ותפעוליים. בשנים האחרונות החברה משקיעה מאמצים ומשאבים ניכרים בשיפור מתמיד של יכולות העובדים, העמקת הידע המקצועי והניהולי, והכשרה מותאמת לאתגרי העתיד ושוק העבודה העתידי. השקעות אלה מבטאות תפיסת עולם הרואה בעובדים את מנוע הצמיחה של הארגון, ושותפיו המרכזיים למימוש יעדיו התפעוליים, הסביבתיים והחברתיים.

שנת 2025

כ-140 מיליון ₪
ההשקעה בפיתוח ההון האנושי

25,428[45]
משתתפים בהדרכות מקצועיות

כ-467,560
שעות הכשרה מקצועית

18.38[46]
שעות הדרכה בממוצע למשתתף

פיתוח ההון האנושי

פיתוח ההון האנושי מורכב משני מסלולים מקבילים – פיתוח מקצועי ופיתוח מנהיגות. בבסיס מערך ההדרכה של החברה ניצבת קריית ההדרכה לחשמל, אנרגיה וסביבה, המהווה את זרוע ההכשרה המרכזית של החברה. הקריה מעניקה לעובדים מגוון הכשרות והסמכות מקצועיות – הן בהתאם לדרישות הרגולציה והן כחלק מפיתוח ושדרוג מתמשך של הידע המקצועי הנדרש בחברת החשמל. ההכשרות מותאמות לעובדי החטיבות השונות, ומסייעות למימוש רפורמות ופרויקטים אסטרטגיים, עמידה בנוהלי החברה, הכשרות וריענונים מקצועיים לשמירת הכשירות ועוד.

בהתאם למדיניות החברה, כל עובד מחויב בהכשרה מקצועית רלוונטית. מדי שנה מתפרסמת תוכנית עבודה שנתית לתחום ההכשרות, המבוססת על ניתוח צורכי החטיבות והמגמות המשתנות במשק החשמל. תוכניות הפיתוח המקצועי נועדו לשמור על כשירות מקצועית, לעמוד בדרישות הרגולציה ולהכין את העובדים לעולם עבודה משתנה. ההכשרות מתמקדות בתחומי הליבה של החברה – הנדסת חשמל, תפעול, מכונות, בקרה, סייבר, שירות לקוחות ועוד.

בנוסף, מתקיימות הכשרות ולומדות קבועות לעובדי ומנהלי החברה במגוון הנושאים הנדרשים לקידום תרבות ארגונית מיטיבה, לרבות:

- לומדה בתחום טוהר מידות, למניעת שחיתות, מעילות והונאות
- הדרכות תוכנית האכיפה לאיסור מתן שוחד לעובד ציבור זר
- הדרכות ולומדות לאבטחת מידע או סייבר
- הדרכות עובדים ומנהלים לקידום סביבת עבודה מגוונות ומכילה
- הדרכות בטיחות לעובדים
- הדרכות לדירקטוריון החברה בנושאי סייבר
- סיכוני אקלים ומזג אוויר, גיוון והכלה, ועוד

פירוט על הכשרות אלה ניתן לקרוא בפרקים הרלוונטיים בדו"ח זה.

כמו כן, מתקיימות **הדרכות נגישות** – בשנת 2025, 300 עובדים השתתפו בהכשרה זו, בהיקף של סה"כ 300 שעות.

הדרכת אתיקה – בשנת 2025, מעל 4,800 עובדי חברת החשמל ו-21 מנהלים[47], לקחו חלק בהכשרה זו, בהיקף של שעתיים.

לומדה למניעת הטרדה מינית – כלל עובדי החברה ומנהליה עוברים לומדה שנתית למניעת הטרדה מינית במקום העבודה, בהיקף של כשעה. בשנים 2024–2025 התקיימו גם הדרכות פרונטליות בתחום זה, בכלל אתרי החברה ל-8,014 עובדים ועובדות.

הכשרות בנושא גיוון וסביבת עבודה רב תרבותית – קורסים וסדנאות לעובדי משאבי אנוש ודרגים ניהוליים.



צילום: יוסי וייס

ביקור עובד שטח בהפתעה ביום המשפחה

45 סך העובדים שהשתתפו בהדרכות מקצועיות לשנת 2024. ישנם עובדים אשר השתתפו ביותר מהדרכה אחת.

46 ממוצע שעות הדרכה למשתתף - חושב לפי סכום מכפלת השעות לכל קורס במספר משתתפים בכל קורס, חלקי סה"כ המשתתפים שלקחו חלק בכל הקורסים (כולל עובדים שחזרו למספר הכשרות).

47 הדרכות האתיקה הינן דו-שנתיות, ולכן בכל שנה עוברים את ההדרכה כ-50% מהעובדים.

טבלה 22: נתוני הכשרות מקצועיות של עובדים בשנת 2025 בהשוואה לשנת 2024

	2024	2025
סך שעות הכשרה [48]	442,936	467,560
ממוצע שעות הדרכה למשתתף[49]	18.75	18.38
היקף השקעה בהדרכה (₪)	140 מיליון ₪	140 מליון ₪

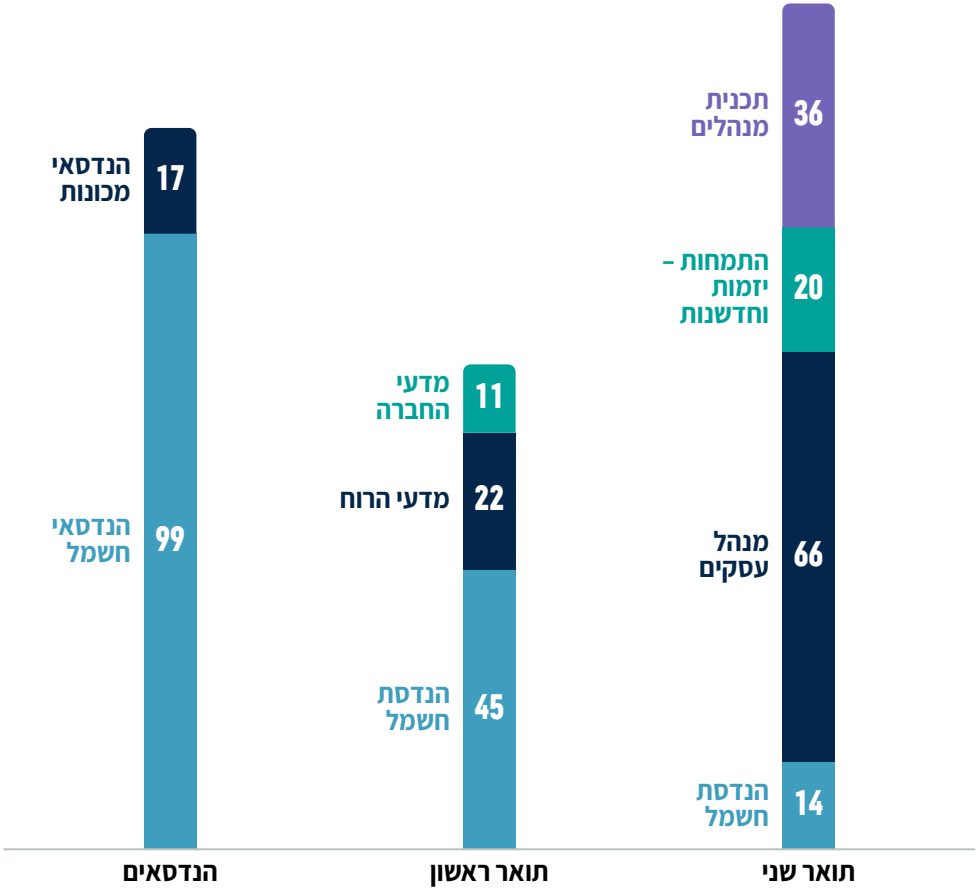
קורסים ולימודים אקדמיים

בנוסף לתוכניות ההדרכה של חברת החשמל, החברה מעודדת את עובדיה לרכוש השכלה אקדמאית ולימודי תעודה מקצועיים ואף מממנת 60%-100% משכר הלימוד לעובדים העומדים בתנאים, בהתאם לזיקה לצורכי העבודה. בנוסף, החברה מאפשרת, במרבית המקרים, היעדרות ליום לימודים בשבוע על חשבון החברה. בשנת 2025 נפתחו ארבעה מסלולים אקדמיים חדשים: תואר שני (תכנית מנהלים) באוניברסיטת חיפה, הנדסאי מכונות ותואר ראשון ושני בהנדסת חשמל במכללת HIT, ותואר שני ביזמות וחדשנות במכללת שערי מדע ומשפט.



צילום: יוסי וייס

בשנת 2025, היו סה"כ 330 סטודנטים במגוון מסלולי הלימוד האקדמיים שהחברה מציעה לעובדיה:



בשנת 2025 עמדה ההשקעה בלימודים האקדמיים עבור עובדי החברה על כ-7.5 מיליון ₪ עם גידול של כ-93% בתקציב לעומת השנה הקודמת.

48 חושב לפי נוכחות משתתפים בכלל הקורסים וההכשרות, כולל עובדים שהשתתפו מספר פעמים בשנה להכשרות שונות.

49 ממוצע שעות הדרכה למשתתף - חושב לפי סך שעות ההכשרה חלקי מספר המשתתפים.

פיתוח מנהיגות ותרבות ארגונית

חברת החשמל פועלת לפיתוח שדרת מנהיגות מובילה באמצעות תוכניות הכשרה לכלל דרגי הניהול. התהליך כולל איתור מועמדים, הכשרת עתודה ניהולית וליווי שוטף במהלך הקריירה הניהולית. תוכניות ההכשרה מוצעות לדרגי הניהול השונים:

- **תוכנית "פרחי אור"** – תוכנית הכשרה לעתודה ניהולית, לאיתור ופיתוח מועמדים פוטנציאליים לתפקידי ניהול מחלקות, וכן להקמת מאגר עובדים מצטיינים ופיתוחם. ההכשרה משלבת מרכיבים אקדמיים ותכני העשרה לצד הקניית מיומנויות ניהול. ההכשרה מתקיימת אחת לשנה, כאשר בשנת 2025 הוכשרו 44 עובדים בהיקף של 160 שעות הכשרה וציון משוב של 4.6/5.
- **תוכנית לפיתוח מנהיגות לתפקידי ניהול ראשונים** - הכשרת מנהלים הנמצאים בדרג ניהולי ראשון (ראשי צוותים, ראשי תחום, מנהלי עבודה). בשנת 2025 הוכשרו 340 מנהלים, ב-16 מחזורי הכשרה בהיקף של 912 שעות הכשרה, וציון שביעות הרצון הכולל של המשתתפים מהתוכנית עמד על 4.44/5.
- **תוכנית "ברק אור"** - תוכנית להכשרת מנהלי מחלקות בשלב כניסתם לתפקיד. בשנת 2025 השתתפו בתוכנית 55 מנהלים, בהיקף של 272 שעות הכשרה וציון משוב של 4.5/5.
- **"טאלנט מקצועי – פסגות"** – תוכנית לפיתוח מנהיגות, המציעה מסלול קידום מקצועי להגברת מוכנות, חוסן ארגוני וסתגלנות מהירה לשינויים. התוכנית כוללת איתור, מיון והכשרת עובדים עם יכולות מקצועיות בולטות, וכאלה שהם בעלי פוטנציאל להתפתחות והשפעה חיובית בחברה. בשנת 2025 השתתפו בתוכנית 23 עובדים, בהיקף של 56 שעות הכשרה וציון משוב של 4.7/5.
- **הכשרה ופיתוח מנהלים בכירים** – תכנית אוריינטציה לכניסה לתפקיד סגני מנהלי אגפים. בשנת 2025 השתתפו בתכנית 17 סגני מנהלי אגפים חדשים, בהיקף של 33 שעות וציון משוב של 4.4.

בשנת 2025

כ-1.1 מיליון ₪
השקעה בפיתוח מנהיגות

כ-3 שעות הדרכה לפיתוח מנהיגות
בממוצע לעובד (שאינו בדרג ניהולי)



צילום: יוסי וייס

חינוך טכנולוגי ופיתוח כח עבודה עתידי

חברת החשמל מחויבת לטיפוח דור העתיד של תעשיית החשמל והאנרגיה בישראל. במסגרת זו, החברה מפעילה תוכניות חינוכיות בבתי ספר מקצועיים-טכנולוגיים, המשלבות לימודים עיוניים עם הכשרה מעשית, מתוך מטרה להכשיר את הדור הבא של אנשי המקצוע ולשלבם בעבודה. בוגרי תוכניות ייחודיות אלה, מקבלים העדפה בעת מיונם לחברה.

תיכון טכנולוגי-חדשני "עמל אנרג'י טק" – בית הספר פועל מקריית ההדרכה של חברת החשמל בחוות "חפציבה", בשיתוף רשת החינוך "עמל" ומשרד העבודה. במסגרת הלימודים, התלמידים מתנסים בעבודה מעשית בחברת החשמל בין יום ליומיים בשבוע, בהתאם לתוכנית הלימודים. התלמידים מקבלים שכר עבור עבודתם, ורוכשים כישורי עבודה לקראת חייהם המקצועיים הבוגרים. ההתנסות המעשית כוללת עבודה ותרגול במעבדות ובסדנאות. לצוות המורים במקום, שותפים גם עובדי מרכז ההדרכה של חברת החשמל. בסיום הלימודים, התלמידים יכולים לקבל תעודת הסמכה מקצועית לחשמלאי מוסמך של משרד העבודה, בתחום אנרגיה ומערכות הנדסיות ובתחום החשמל (כפוף לעמידה במבחנים). בנוסף, בוגרי הלימודים יכולים להשתלב בעבודה בחברת החשמל. בשנת 2025 הסתיים המחזור החמישי, שמנה 42 בוגרים אשר מתוכם 40 השתתפו בהתנסות מעשית בבתי המלאכה השונים של החברה, תוך חניכה על ידי 36 עובדי חברת החשמל, בהיקף של 2,500 שעות חודשיות.

בנוסף, מסלול דומה פועל גם בתיכון **חרדי מקצועי "אור העתיד"**, בשיתוף רשת החינוך "עתיד" ובפיקוח משרד הכלכלה. במהלך התוכנית התלמידים מתנסים מעשית באתרי החברה, ובית הספר מקנה להם אפשרות לקבל תעודת חשמלאי מוסמך. בשנת 2025 השתתפו 60 תלמידים בשלב ההתנסות המעשית בבתי המלאכה של החברה.



צילום: יוסי וייס

תלמידת אנרג'י טק מתרגלת בקורס ריתוך



צילום: יוסי וייס

חניכות אנרג'י טק קורס ריתוך



צילום: יוסי וייס

תלמידי אנרג'י טק בתרגול עבודה בגובה

גיוון והכלה

17%[50] שיעור העובדים מקרב **אוכלוסיות מגוונות.**

נכון לסוף שנת 2025 מועסקים בחברת החשמל **513 עובדים עם מוגבלות.**

מתוכם **356** מועסקים במסגרת פרויקט **"ניצן אור"** במחלקות שונות בחברה.

כ-**23%**[51] **נשים** בתפקידי הנהלה בדרג ביניים וכ-**21%** בתפקידי ניהול בכיר.

כ-**23.5%** **נשים** בדירקטוריון נכון לסוף שנת 2025 - **4 נשים** מתוך 17 חברי דירקטוריון.

23% נשים מקרב עובדי החברה.

12% מסך הנשים העובדות בחברה בשנת 2025 מועסקות במקצועות ליבה.

בקרב הגברים **58%** מועסקים במקצועות אלה.



צילום: יוסי וייס

50 שיעור עובדים מאוכלוסיות מגוונות חושבו לפי הנתונים: 1,903 עובדים מאוכלוסיות מאוכלוסיות מגוונות (אנשים עם מוגבלות, חרדים, יוצאי אתיופיה, החברה הערבית), מתוך 10,950 מעובדי החברה (11,090 עובדים ללא 140 חניכים).

51 על פי מספר הנשים בתפקיד ניהולי על פי מבנה ארגון.

ניהול גיוון והכלה

חברת החשמל, פועלת ליצירת סביבת עבודה מגוונת ומכילה, מתוך הכרה בהשפעה החיובית של גיוון תעסוקתי על חדשנות, חוסן ארגוני ושיפור ביצועים. מדיניות החברה בתחום זה מקודמת על-ידי הדירקטוריון וההנהלה הבכירה, ונשענת על מחויבותה של החברה כגוף ציבורי לעמידה ביעדי רשות החברות, לצד מחויבות פנימית לעקרונות שוויון מגדרי וגיוון תעסוקתי. יישום המדיניות מתבצע באמצעות אגף משאבי אנוש להדרכה, גיוון והכלה, בשיתוף יחידת השוויון המגדרי, אשר פועלות לקידום שוויון הזדמנויות לאורך מחזור חיי העובד – משלב הגיוס, דרך פיתוח מקצועי ועד לקידום ניהולי.

לצד ועדת הדירקטוריון למשאבי אנוש, האמונה על אישור תוכניות עבודה וקידום ייצוג הולם, מופעלים מנגנונים תומכים כגון מדדי תגמול בכירים בתחום הגיוון, ועדות היגוי, ורפרנטים ייעודיים ביחידות. גישה זו מאפשרת לחברה לזהות חסמים קיימים, לבחון מגמות ולפתח מענים ממוקדים לקידום ייצוג של קבוצות תת-מיוצגות. זאת על ידי שיתוף פעולה עם מגוון שותפים קהילתיים ועמותות המתמחות בהשמת עובדים מאוכלוסיות בתת-ייצוג בשוק העבודה, בהן החברה הערבית, החברה החרדית, אנשים עם מוגבלות, יוצאי אתיופיה ועוד.

בשנה החולפת העמיקה חברת החשמל את מחויבותה לגיוון והכלה ושמה לעצמה כיעד מרכיבים נוספים: שייכות ולכידות כמרכיבים מהותיים בחוסנה הארגוני, תשתית אנושית וארגונית לחוסן משותף, במיוחד בתקופה המאופיינת באתגרים לאומיים, חוסר ודאות וקיטוב חברתי.

מתוך תפיסה זו, המשכנו להפוך ערכים לעשייה ממשית בשטח, באמצעות יוזמות ממוקדות, פיתוח הון אנושי מגוון והטמעת תפיסות של שוויון הזדמנויות ושותפות אמת.

יוזמות לקידום מקום עבודה מגוון ומכיל בשנת 2025

- **הרצאות בנושא גיוון והכלה** מועברות במסגרת קורס מנהלי מחלקות וקורסי פיתוח עתודה ניהולית ומקצועית. ההרצאות הן בהיקף של 3 שעות.
- **כנס נגישות** להעלאת מודעות לנגישות הן בעבודה והן בשירות לאנשים עם מוגבלות.
- **לוח חופשות מותאם** המאפשר בחירת חופשות מרוכזות בהתאם לחגים אותם חוגג העובד.
- **תרבות ארגונית מגוונת ומכילה** – הכוללת התאמות לדת וכשרות בהתאם לצורכי העובדים, ציון חגים ומועדים באירועי החברה, חשיפת העובדים למכלול התרבותי של עובדי החברה על ידי פאנלים, הרצאות, כתבות תוכן ואמצעי תקשורת פנימית בחברה.
- **מחויבות החברה לפרסומים חיצוניים** התומכים במדיניות הגיוון וההכלה של החברה תוך ייצוג כלל הפסיפס הישראלי.



צילום: יוסי וייס

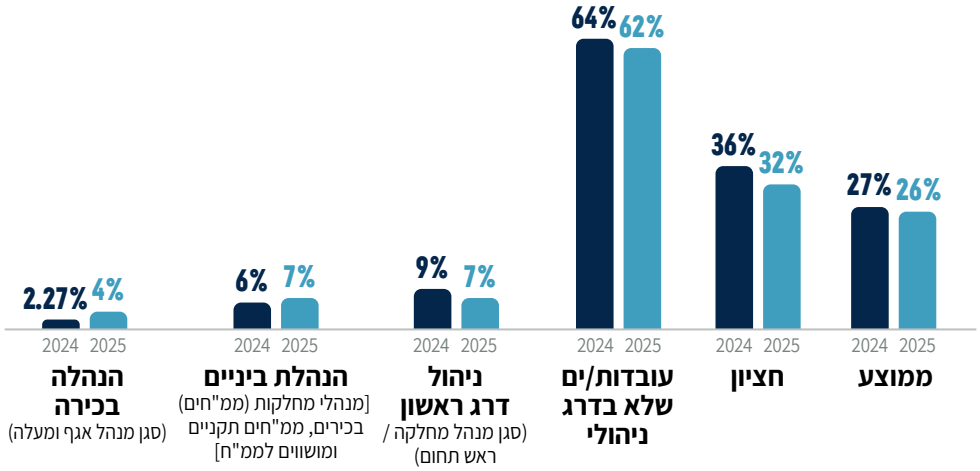
- **תמיכה בתאי משפחה מגוונים** – באמצעות מענק פונדקאות והשוואת זכאויות למגוון התאים המשפחתיים בישראל (כגון משפחות חד מיניות, חד הוריות וכו').
- **שיתוף פעולה עם התא הגאה וארגון LGBTWORK** – קיום מפגש פרונטלי ראשון ויצירת תכנית עבודה שנתית לפעילויות לעובדות ועובדי חברת החשמל מהקהילה הגאה.
- **כנסי נשים חטיבתיים** – לציון יום הנשים הבינלאומי.
- **קהילת נשים בחטיבת תפעול ולוגיסטיקה** - לשיפור אקלים ארגוני והתמודדות עם חסמים מגדרים, בחטיבה המאופיינת ברוב גברי מוחלט.
- **הטמעת שפה מגדרית** הפונה לגברים ונשים בשפה הארגונית.
- **זכויות הוריות** – מתפרסמות באופן שוטף על ידי אגף משאבי אנוש לשכר ובטיחות, כולל זכאות ליום עבודה מקוצר להורים לילדים מתחת לגיל 12, והרחבת מידע בנושא כלכלה ושעות נוספות.
- **חזרה הדרגתית מתקופת הורות ולידה** – עובדים ועובדות משרדיים רשאים, בכפוף לאישור מנהל.ת המחלקה, לשוב לעבודה באופן גמיש והדרגתי ממועד סיום תקופת הלידה וההורות בתשלום ועד שנה לאחר הלידה, תוך שילוב העבודה וצורכי המשפחה.

פערי שכר מגדריים

כחברה ממשלתית, חברת החשמל משלמת שכר בסיס זהה לעובדות ולעובדים, בהתאם לטבלת דרגות אחידה. עם זאת, קיימים פערי שכר בין גברים לנשים. פערים אלה קיימים בעיקר בדרג הלא ניהולי, בעקבות תוספות ייחודיות המשולמות לעיסוקים שונים בהתאם לאופיים (כגון עבודה במשמרות, שעות נוספות, עבודות שטח וסיכון ועוד), בתפקידים בהם שיעור הגברים גבוה משמעותית. בהתאם, השכר הממוצע הכולל של גברים עומד על 62% יותר (בהשוואה לנשים), לעובדים שלא בדרגה ניהולית. בדרג ניהול זוטר ובינוני ממוצע שכר הגברים היה גבוה ב7% מממוצע שכר הנשים. בדרג ניהול בכיר השכר הממוצע של גברים גבוה ב-4% משל נשים.

מתוך הבנת החשיבות בצמצום פערי השכר וקידום ייצוג נשים, החברה פועלת בשנים האחרונות להקטנת הפערים, בעיקר בקרב עובדים שאינם בדרג ניהולי. למרות ההתקדמות, פערים משמעותיים עדיין קיימים, והחברה ממשיכה ליישם מהלכים ייעודיים לצמצומם.

יחס השכר הממוצע (ברוטו) בין גברים ונשים ב-2024 וב-2025



הערות: יחסי השכר ברוטו, בממוצע בין גברים לנשים (שכר גברים חלקי שכר נשים) עבור עובדים בעלי שכר שנתי מלא.

הגדלת ייצוג נשים בחברת החשמל

חברת החשמל מקיימת מדיניות ברורה להגדלת ייצוג הנשים, הן בתפקידים מקצועיים-טכנולוגיים והן בדרגי הניהול, מתוך מטרה ליצור סביבת עבודה מגוונת ושוויונית וכחלק מהאסטרטגיה העסקית והמחויבות החברתית שלה. במסגרת זו, החברה מיישמת שורת מהלכים:

- "דוח שכר שווה" - פרסום דוח אישי ודוח פומבי בהתאם לחוק שכר שווה לעובדת ולעובד.
- שולחנות עגולים ליצירת שיח מגדרי באמצעות מפגשים עם עובדות ומנהלות, בהובלת נציגות נשים חטיבתיות.
- השתתפות מנהלות החברה הבכירות בקורס מנכ"ליות העתיד, בשת"פ עם עמותת Supersonas והמגזר לפיתוח ארגוני.
- איתור נשים בעלות פוטנציאל ניהולי בחטיבות השונות ועידודן להגשת מועמדות למכרזים, כולל ליווי והכנה ככל הנדרש.
- שילוב נושא השוויון המגדרי בהכשרות מקצועיות והטמעתו בתהליכי עבודה ארגוניים.
- עדכון פורטל המשרות הפנימי של החברה - שיתוף מיזם "נשים בקדמת הבמה" וחשיפת מגוון עיסוקים בחברה המאוישים על ידי עובדות ומנהלות החברה, גם בפורטל המשרות הפנימי של החברה, כחלק ממיתוג החברה, כמעודדת העסקת נשים ושילובן במגוון עיסוקים.
- פיתוח והטמעת שתי תוכניות עתודה ניהולית ראשונות מסוגן - לתפקיד ניהולי ראשון ברמת ראשות תחום, ותוכנית עתודה מתקדמת לתפקידי ניהולי ברמת מנהלות מחלקה.
- הכשרת נשים כהנדסאיות חשמל, והבטחה של החברה לשלב אותן בתפקידים מתאימים בחברה בסיום ההכשרה.
- קורס מחליפות נתיכים ייעודי לנשים – מתן רישיון חשמלאי מסויג לנשים, להכשרתן להחלפת נתיכים בתגמול נוסף. בשנת 2025 התקיים המחזור השלישי.
- "קורס תנופה" להכשרת עובדות לניהול ופיתוח קריירה - התקיימו שלושה מחזורים בהשתתפות 53 עובדות, בהיקף של 96 שעות, להכשרת עובדות בדרגי ניהול זוטר לתפקידי ניהול מתקדמים ולסייע להן וללוותן בפיתוח קריירה.
- "מנכליות העתיד" להכשרות מנהלות בכירות מדרגת סגן מנהל אגף -בשנת 2025 השתתפו 18 מנהלות בהיקף של 32 שעות.
- השתתפות מנהלות בחברת החשמל בקורס דירקטוריות במשק האנרגיה, שחברת החשמל היתה שותפה להקמתו.
- למידת עמיתים בנושא גיוס נשים לתפקידים טכנולוגיים (פגישות עם ארגונים בשוק העבודה בתעשייה).
- שיתופי פעולה עם גורמים מקדמי תעסוקה חיצוניים: מוסדות האקדמיה השונים, זרוע העבודה במשרד העבודה והרווחה, עמותות הפועלות לשילוב נשים בשוק העבודה ורשויות מקומיות.
- פגישות עם איגוד יועצות רשויות מקומיות לשוויון מגדרי לעידוד יוזמות לגיוס נשים.

מניעת הטרדה מינית והתנכלות

חברת החשמל מחויבת ליצירת סביבת עבודה מכבדת, מוגנת ובטוחה, ופועלת נחרצות למניעה ולטיפול בהטרדה מינית או התנכלות על רקע הטרדה מינית. החברה מטפלת בכל תלונה במלוא הרצינות, הרגישות והמקצועיות, תוך שמירה על דיסקרטיות מרבית.

כחלק מהמאמצים להטמעת הנושא והגברת המודעות, החברה מקיימת פעילות הסברתית שוטפת בכל יחידות הארגון ופעילויות חובה לכלל העובדים והמנהלים, תוך שימת דגש על תפקיד ואחריות המנהלים בנושא. "תקנון למניעת הטרדה מינית" תלוי ברחבי אתרי החברה כנדרש בחוק, מפורסם בפורטל החברה יחד עם נוהל "מניעה וטיפול בהטרדה מינית ובהתנכלות" ומידע נוסף המפרט את מנגנון הטיפול ופרטי קשר רלוונטיים. המידע נגיש לכלל העובדים.

לרשות העובדים והעובדות עומדים מנגנוני דיווח ברורים ונגישים: ניתן לפנות בכתב או בעל פה לממונה השוויון המגדרי, המשמשת גם כממונה על מניעת הטרדה מינית והתנכלות בחברה; או לאחד מחברי הוועדות המרחביות, ששמותיהם מפורסמים בפורטל החברה ובתקנון הנמצא גם על גבי לוחות המודעות בכל אתרי החברה. פנייה של עובד או עובדת בדבר הטרדה מינית או התעמרות, מועברת על ידי הממונה לבדיקה וטיפול במסגרת הוועדה הרלוונטית. דו"ח הוועדה מועבר לאישור סמנכ"ל משאבי אנוש בחברה, ובמקרים בהם נקבע כי הייתה הטרדה מינית, התנכלות או התעמרות, מתקיים - ככלל - הליך משמעתי כנגד הנילון.

בשנת 2025 המשיכה החברה בקידום פעילויות ליצירת מרחב עבודה בטוח ומוגן –

- **7,800** מעובדי החברה השלימו הדרכה פרונטלית, בהמשך למהלך הדרכות רוחבי שהחל בשנת 2023.
- **7,000** מעובדי החברה השלימו לומדה ארגונית למניעת הטרדות מיניות והתנכלות.
- **15** מנהלי חטיבה / אגף ומפקחים על קבלנים עברו הדרכה ייעודית לנושא.
- התקיימו **2** כנסים מקצועיים להעשרת חברי הוועדות המרחביות בנושא.

- **דיון בוועדת משאבי אנוש ובדירקטוריון –** דיווח על פעילות ונתוני שנת 2024 ותכנית עבודה לשנת 2025.

מניעת אפליה מניעת התעמרות

מתוך מחויבותה של חברת החשמל ליצירת סביבת עבודה מכבדת, מוגנת ובטוחה, החברה פועלת נחרצות למניעה ולטיפול בהתעמרות בעבודה. החברה מטפלת בכל תלונה שמתקבלת במלוא הרצינות, הרגישות והמקצועיות, תוך שמירה על דיסקרטיות מרבית. הממונה על השוויון המגדרי משמשת גם כממונה על מניעת התעמרות בעבודה בשנת 2025 הוקמו שלוש ועדות מרחביות, בהרכב פריטטי של נציגי הנהלה וועד העובדים, לנושא התעמרות בעבודה, וניתנה הכשרה מקצועית לחברי הוועדות. תלונות המתקבלות מועברות לממונה לבחינה ראשונית, ובהתאם לצורך בירור התלונה מתבצע על ידי הועדה המרחבית הרלוונטית, כאשר דוח הוועדה מועבר לאישור סמנכ"ל משאבי אנוש.

בשנת 2025 התקבלו שתי תלונות עם חשש לאפליה: טענה מגמלאי החברה לאי יכולת יצוע אחד משירותי אפליקציית "דיגטלי" אשר טופלה, וטענה לגבי אפליית אנשים עם מוגבלות בחניון, הטענה נמצאת בטיפול מול הגורמים הרלוונטים. בנוסף, הוגשו כנגד החברה שתי תביעות בהן נכללו טענות לאפליה: טענה לאפליה של אדם עם מוגבלות על אי מתן קביעות בשל אפליה, וטענה של אדם עם מוגבלות על אי ביצוע התאמות לתפקיד. נכון למועד כתיבת הדוח, התביעות מתנהלות בבית הדין, ולעמדת החברה התביעות לא מוצדקות. לצד זאת, לא התקבלו תלונות על מקרי אפליה מגדרית[52].



צילום: יוסי וייס

פרויקטים לדוגמה לקידום והעסקת אוכלוסיות מגוונות

תכנית "שבילים" לפיתוח וניהול קריירה לעובדים יוצאי אתיופיה

החברה הפעילה תכניות הכשרה קבוצתית לפיתוח עובדים ממוצא אתיופי לשדרה ההובלה וההנהלה בחברה. במהלך השנה השתתפו 14 עובדים ועובדות, אקדמאים ומהנדסים, אשר מאיישים תפקידי ניהול זוטר ואותרו על ידי מנהלי החברה כבעלי פוטנציאל לניהול.

משתתפי התכנית, ממשיכים לקבל ליווי וייעוץ קריירה למשך שנה לאחר סיום ההכשרה. בעקבות התכנית, שלושה עובדים ממוצא אתיופי זכו במכרז לתפקיד ניהולי "ראש תחום".

התכנית זכתה בפרס ראשון בתחרות מצויינות במשאבי אנוש.

בהמשך לכך, קבעה החברה יעד ייצוג אוכלוסיות גיוון בתכניות פיתוח עתודה ניהולית של 15% בהתאם לשיעורם באוכלוסיית העובדים הכללית.

קידום אנשים עם מוגבלויות

חברת החשמל היא מהמעסיקים המובילים במשק בשילוב אנשים עם מוגבלות, בהתאם לחזונה ולערכי הליבה שלה. שילוב זה מתקיים הן במסגרת משרות תקניות והן במסגרת תוכנית "ניצן אור", שהחלה לפעול בשנת 2015.

העובדים משתלבים בתפקידים בהתאם להתאמה מקצועית ובליווי צוות פנימי וגורמים חיצוניים. הגיוס והשיבוץ נעשים על בסיס התאמה מקצועית לצרכיה העסקיים של החברה לפי הקצאת משרות מתוקצבות לטובת התוכנית מידי שנה.

החברה מקיימת פורום חוצה-חטיבות לקידום גיוון, המשמש כמוקד ידע והתייעצות עבור עובדי ומנהלי החברה. בפורום לוקחים חלק, בין היתר, עובדי משאבי אנוש, עובדים סוציאליים ועורכי דין לדיני עבודה.

52 תלונות בדבר אפליה המדווחות בחלק זה נוגעות לעובדי חברת החשמל, ללא חניכים ושוליות ועובדי מיקור חוץ.

נתוני גיוון ומגדר

טבלה 23: נתוני הגיוון בחברת החשמל לשנת 2025

	% מכלל העובדים שנקלטו בשנת 2025	% מכלל עובדי החברה	% מכלל ההנהלה הבכירה	עמידה ביעד רב שנתי לכח עבודה לשנת 25
יוצאי אתיופיה	4%	3.8%	0%	עמידה ביעד
חרדים	8%	3.2%	0%	עמידה ביעד
ערבים	10%	5.7%	3.7%	עמידה ביעד
עובדים עם מוגבלויות	3.6%	4.7%	0%	אי עמידה ביעד
עובדים מעל גיל 60	0.3%	13%	51%	לא נקבע יעד לשנת 25

טבלה 24: עובדי חברת חשמל לפי דרג ומגדר לפי מצבת עובדים[53]

	2024				2025			
	גברים	נשים	סה"כ	שיעור הנשים	גברים	נשים	סה"כ	שיעור הנשים
הנהלה בכירה (סגן מנהל אגף ומעלה)	86	21	107	20%	86	23	109	21%
הנהלת ביניים (ממ"חים בכירים, ממ"חים תקניים ומושווים לממ"ח)	568	197	765	25%	572	202	774	26%[54]
ניהול דרג ראשון (סגן מנהל מחלקה / ראש תחום)	986	596	1,582	37%	1,012	616	1,628	38%
עובדים שאינם בתפקידי ניהול	6,764	1,518	8,282	18%	6,889	1,690	8,579	20%
סה"כ עובדים	**8,404**	**2,332**	**10,736**	**21%**	**8,559**	**2,531**	**11,090**	**23%**

טבלה 25: עובדי חברת החשמל לפי מגדר וגיל בשנת 2025

		פילוח מגדרי (באחוזים)	
קבוצת גיל	**% גברים**	**% נשים**	**% מכלל עובדי החברה**
עד 30	9%	5%	14%
31-50	36%	12%	48%
מעל 51	32%	6%	38%
סה"כ	**77%**	**23%**	**100%**



צילום: יוסי וייס

53 הטבלה משקפת את המצבה הכוללת (11,090 עובדים) ומותאמת לנתוני הדוח הכספי הכוללת עובדים בדרג ניהולי (הן מנהלים בפועל והם דרג ניהולי עקב הצטיינות/קידום אישי).

54 שיעור הנשים הנקבע ליעד גיוון מגדרי בהנהלה, הנקבע ונמדד על פי מבנה ארגון (המנהלים המאיישים פונקציות ניהוליות בפועל במבנה הארגוני) עומד על כ-23% מנהלות ביניים (133 מנהלות מתוך סך של 559 מנהלים ומנהלות בדרג ביניים בחברה על פי מבנה ארגון).

בטיחות ובריאות בעבודה ובקהילה

מערכת ניהול הבטיחות והגהות

חברת החשמל רואה בשמירה על בטיחות ובריאות העובדים ערך עליון ומדד הכרחי להצלחתה. החברה מחויבת ופועלת להבטחת הבריאות והבטיחות על ידי ניהול הנושא באמצעות הטמעת טכנולוגיה, מתודולוגיה סדורה, קידום תרבות ארגונית לבטיחות ומעקב ואכיפת יישום נוהלי הבטיחות באופן הדוק.

תחום הבטיחות מנוהל בחברה על ידי יחידת הבטיחות, המהווה גוף מקצועי המנחה את כלל העובדים בנוגע לעבודה בטוחה, ואחראי על גיבוש ויישום מתודולוגיות, מדיניות, ונהלים רלוונטיים. פעילות היחידה נגזרת מדינים, תקנות, נהלים והוראות.

מסמך "מדיניות הבטיחות, הגהות והבריאות התעסוקתית של חברת החשמל" מגדיר את גישת החברה לנושא תוך מיקוד ברכיבים הבאים: תפיסת הבטיחות, מנהיגות ותרבות ארגונית, מחויבות הנהלה, קווים מנחים לניהול, מנגנוני בקרה ושיפור, מענה מלא לדרישות הרגולציה ושקיפות, והקצאת משאבים לניהול הנושא. מסמך זה מבטא את מחויבות ההנהלה, ובראשה המנכ"ל, לנושא הבטיחות, והוא מהווה מסגרת שלפיה נקבעות מטרות התוכנית לניהול הבטיחות בחברה. תוכנית ניהול הבטיחות כוללת גם צעדים פרואקטיביים למניעת תאונות, וגם צעדים תגובתיים לאירועי הבטיחות המתרחשים. ממדיניות הבטיחות נגזרים כ-300 נוהלי בטיחות הקיימים בחברה בנושאים שונים.

החברה מנהלת את נושא הבטיחות באמצעות מערכת ממוחשבת לניהול נתוני הבטיחות (לרבות אירועי הבטיחות, ביקורי ממונים, תוכניות בטיחות לאתרים, גהות תעסוקתיות, ניהולי סיכונים, דיווחי "כמעט תאונה", בטיחות קבלנים ודיוני ועדות בטיחות).

החל משנת 2021 החברה הוסמכה לתקן לניהול מערכת בטיחות ובריאות תעסוקתית (ISO: 45001), המיושם בחטיבת פרויקטים הנדסיים בשלושת אגפיה: הולכה, השנאה, ייצור וחטיבת לוגיסטיקה ונכסים.

יעדי הבטיחות של החברה:

- שאיפה לאפס תאונות דרכים ותאונות עבודה בחברה.
- השגת יעדי צמצום במספר התאונות מדי שנה (95% מהממוצע הרב-שנתי של מדדי הבטיחות).
- הטמעת תרבות של בטיחות פרואקטיבית.

ממוני ונאמני בטיחות

לצד יחידת הבטיחות, פועלים ביחידות ובאתרים השונים 35 ממוני בטיחות, אשר אחראים לנהל את סיכוני הבטיחות בפועל ברמה התפעולית, בהתאם להנחיות חוק ארגון הפיקוח על העבודה. ממוני הבטיחות עורכים ביקורות באתרים השונים של החברה על מנת לוודא ולאכוף רמת בטיחות גבוהה, ולזהות ליקויי בטיחות ולתקנם במהירות. הביקורות נעשות בהתאם לתוכנית עבודה שנתית, ובמהלכן נבחנים היבטים שונים כגון: סביבת העבודה, שימוש בכלים ובציוד, ציוד מגן אישי ותהליכי עבודה, חומ"ס (חומרים מסוכנים), שילוט, ניהול סיכונים, מתן הדרכות לעובדי חברה ולקבלנים, מעקב בדיקות רפואיות ובדיקות סביבתיות ועוד. כמו כן, ממוני הבטיחות אחראים לבצע מעקב שוטף אחר אופן הטיפול בליקויים שנמצאו, לרבות הפעלת התראות למנהלים באמצעות מערכת ממוחשבת לניהול הבטיחות.

בנוסף, החברה מפעילה מערך של כ-800 "נאמני בטיחות". נאמני הבטיחות מקדמים תרבות של בטיחות בחברה על ידי קידום תוכנית ניהול הבטיחות של המחלקה, וסיוע ביישומה בקרב המנהלים והעובדים. עבודתם נעשית, בין היתר, על ידי מתן דגשים בטיחותיים בפתיחת יום העבודה, סיורי בקרת בטיחות (חודשיים עם צוות עובדים, ורבעוניים עם מנהל המחלקה), הפקת דוחות סיור, השתתפות בניתוח סיכונים ועדכון אמצעי בקרה למניעתם, מעקב אחר הסמכות והדרכות בתחום הבטיחות במחלקה, ודיווח ועידוד-דיווח על מקרי "כמעט תאונה".

במהלך שנת 2025 נערכו 5,733 ביקורים של ממוני בטיחות באתרים השונים, במהלכם נמצאו סך הכל 17,160 ממצאים, מתוכם 3,700 לשיפור ו-9,989 לשימור. הטיפול הושלם עבור 97.1% מהממצאים והליקויים שאותרו, והשאר בתהליכי טיפול.



צילום: יוסי וייס

ועדות הבטיחות

חברת החשמל מפעילה ועדות בטיחות בהרכבים שונים, לשם ניטור, פיתוח ושמירה על בטיחות ותרבות הבטיחות בחברת החשמל. הוועדות פועלות בהתאם לחוק ומתכנסות לפחות 8 פעמים בשנה, ופעילותן מתועדת במערכת ממוחשבת לניהול הבטיחות.



צילום: יוסי וייס

מערך ועדות הבטיחות בחברת החשמל

ועדת בטיחות עליונה

(3 ועדות סך הכל)

שותפים: חברי הנהלת החברה וחברי מזכירות העובדים

תחומי אחריות: קבלת החלטות הנוגעות למדיניות הבטיחות בחברת החשמל. הוועדה מתווה את דרכי היישום, הביצוע ושיפור מדיניות הבטיחות, ומרכזת את עבודתן של כלל ועדות הבטיחות האתריות.

בשנת 2025 קיימה הוועדה 3 דיונים.

ועדות בטיחות אתריות

(16 ועדות סך הכל)

שותפים: עובדי האתר / היחידה (הנהלה וארגון העובדים)

תחומי אחריות: ועדות הבטיחות האתריות / אגפיות פועלות מתוקף חוק ארגון הפיקוח על העבודה. הוועדות מקיימות לפחות שמונה דיונים בשנה בנושאי בטיחות, ביחידות ובאתרים שבתחומי אחריותן.

בשנת 2025 התכנסו הועדות 128 פעמים (8 פעמים בממוצע לוועדה).

ועדות טכניות מרכזיות

(4 ועדות סך הכל)

שותפים: גורמים מקצועיים מכלל חטיבות החברה, ונציגים מיחידת הבטיחות

תחומי אחריות: ייזום, עדכון והפצת הוראות בטיחות בעבודה בכל תחומי העיסוק בחברה. הוועדות מורכבות מגורמים מקצועיים מכלל החטיבות, לצד אנשי יחידת הבטיחות המרכזים אותן. כל ועדה מתכנסת מספר פעמים בשנה, כאשר ביצוע ההחלטות המתקבלות בה והעבודה השוטפת מוטלות לרוב על תתי-צוותים המוקמים אד-הוק עבור כל משימה.

כל ועדה מבין הוועדות הטכניות מתכנסת כ-6 פעמים בשנה.

ועדות משמעת

ועדות משמעת מוקמות בהתאם לנוהל חברה מס' 10-03-01 (טיפול במקרים של הפרת הוראות הבטיחות בעבודה) או בעקבות ועדת חקירה.

במהלך שנת 2025 הועמדו בפני ועדת משמעת 71 עובדים. ועדת המשמעת הטילה עונשים בהתאם לנסיבות המקרה ולחומרת ההפרה, בהתאם להוראות הנוהל הרלוונטי.

הדרכות בתחום הבטיחות

מדי שנה עובדי ועובדות התפעול נדרשים לערוך ריענון בטיחות שנתי על ידי ממוני הבטיחות בחברה. ריענון הבטיחות כולל היבטים כגון: רעש, אבק מזיק, סיכונים בגובה, סיכונים בחשמל, גזים, מעידות ונפילות, תנאים סביבתיים, ציוד מגן אישי, כלי הרמה, כלי עבודה, סיכונים בריתוך ועוד.

בשנת 2025, 9,603 עובדים עברו הדרכה פרונטלית.

כמו כן, כניסת עובדי קבלן לאתרי החברה מותרת רק לאחר שהשלימו הדרכת בטיחות. מדי שנה מודרכים על ידי ממוני חטיבת הבטיחות כ-1,000 ספקים וקבלני משנה. יחידת הבטיחות מפעילה "מודול תיקי קבלן", שבו מבוצע תיאום הדרכה עם ממונה הבטיחות והמפקח, כאשר לתוך המודול הזה מכניסים מראש את כל מסמכי הקבלן הנדרשים ומתעדים את ההדרכה שהתקיימה.

טבלה 26: הדרכות בטיחות

שנה	מס' משתתפים בהדרכה פרונטלית	שעות הדרכה פרונטלית	מס' משתתפים שביצעו לומדות בטיחות
2024	9,363	48,871	9,786
2025	9,603	58,229	5,807



צילום: יוסי וייס

מדדי הבטיחות

על מנת לבקר ולנהל את העמידה ביעדי המנכ"ל לתחום הבטיחות, קבעה החברה שורה של יעדים ומדדים הנמדדים באופן רבעוני ושנתי. מדדי החברה העיקריים:

- **שיעור תאונות** (מספר תאונות ל-100,000 שעות) – היעד השנתי עומד על 0.4, היעד הרבעוני עומד על 0.4. בשנת 2025 שיעור התאונות השנתי עומד על 0.33.
- חומ**רת התאונות**[55] **–** היעד השנתי עומד על 29.2, היעד הרבעוני עומד על 29.2. בשנת 2025 חומרת התאונות עמדה על 27.9.
- **הפסד שעות/ ימי עבודה** – היעד השנתי עומד על 2,285 ימי עבודה עם יעד רבעוני של 572 ימים. בשנת 2025 היו הפסד ימי העבודה עמד על סך של 2,484.
- **ועדות משמעת –** היעד השנתי עומד על 100, היעד הרבעוני עומד על 25, ובשנת 2025 התקיימו 71 ועדות משמעת.
- **יעדי בטיחות אישיים לעובדי החברה** – דיווח באפליקציה ייעודית על אירועי כמעט תאונה, מטלות ניהול סיכוני הבטיחות, וטיפול בממצאים מביקורי בטיחות.

0.33 שיעור תאונות עבודה[56] (לעומת 0.44 בשנת 2024).

כחלק מהצבת הבטיחות בראש סדר היום של החברה, הוגדר נושא הבטיחות כמדד במודל התגמול של החברה.

55 מחושב על פי מס' ימי היעדרות ממוצע בעקבות תאונה לעובד.

56 שיעור התאונות מתייחס לתאונת עבודה עם נפגעים אשר התרחשה במהלך ביצוע העבודה. השיעור מחושב על פי מכפלה של מספר התאונות ב-100 אלף שעות, חלקי מספר שעות העבודה בפועל של כלל העובדים.

תוכניות לקידום הבטיחות

יוזמות לשמירה על הבטיחות בחברת החשמל

כדי לקדם ולשפר את תרבות הבטיחות בחברה, לצמצם את אירועי הבטיחות ולהטמיע עמידה בתקנים ומדדים, חברת החשמל מפעילה ומקדמת יוזמות שונות:

TOP5 – תוכנית בטיחות חוצת חברה תוכנית רב שנתית, המבוקרת רבעונית על ידי המנכ"ל, שעיקרה שיפור הבטיחות בחברה וכוללת:

1. **תוכנית ניהול בטיחות –** הטמעה ויישום.
2. **מחויבות הנהלה.**
3. **ניהול סיכונים בזמן אמת –** שימוש בכלי ניהול סיכונים דיגיטליים עם יכולת שליטה ובקרה בזמן אמת.
4. **מודעות לבטיחות –** תוכנית לעידוד מצוינות בבטיחות ברמת העובד, המחלקה, מנהל ומפקח קבלן והאגף. בנוסף, העלאת המודעות לבטיחות באמצעות קמפיין מתמשך הפונה לכלל עובדי החברה.
5. **הגברת האכיפה –** תוכנית אכיפה.

דיווחי "כמעט תאונה" – מהווים נדבך חשוב בתרבות הבטיחות ובמניעת תאונות עבודה, ונחלקים לשני סוגים: דיווחים על מפגע, ודיווח על ליקוי בתהליך העבודה. חברת החשמל שואפת להגדיל את מספר הדיווחים על ליקויים בתהליך העבודה, במטרה לשפר ולטייב את הוראות העבודה ונוהלי הבטיחות - ובכך להעלות את רמת הבטיחות באופן שיטתי ועקבי. הנהלת החברה פועלת לעידוד דיווחי "כמעט תאונה", ובוועדת הבטיחות העליונה נקבע יחס של 1:5 לשנת 2025 (לפחות 5 דיווחי "כמעט תאונה" בשנת 2025, ביחס לכל תאונה בתקופה המקבילה בשנת 2024).

בשנת 2025 דווח על 1,435 אירועי "כמעט תאונה" בחברה (נתון המהווה עמידה של כ-299% ביעד השנתי).

שמירת בטחון עובדי חברת החשמל בעת מלחמה

עם פתיחת המלחמה נעשו צעדים רבים לשמירת מוגנות עובדי חברת החשמל ולתגבור מערך פעילות הביטחון בחברה. בשנת 2025 המשיכה החברה בתגבור מערך פעילות הביטחון, והקימה חטיבה ייעודית לנושא – חטיבת בטחון וחירום.

פרויקט בטיחות בעבודה לעובדי קבלן

כחלק מהרפורמה במשק החשמל והשינוי המבני הנגזר ממנה, חברת החשמל מבצעת פרויקטים רבים לבינוי, תשתית ותפעול. פרויקטים אלה מערבים מגוון גורמי ביצוע - עובדי חשמל וקבלנים כאחד - ומשלבים מגוון רחב של תשתיות, כלים, שיטות ותהליכי עבודה. מורכבות הפרויקט ומגוון גורמי הביצוע טומנים בחובם סיכוני בטיחות משמעותיים, ומחייבים היערכות נרחבת מצד כל הגורמים. בהתאם לכך, כחלק מובנה מתוכנית העבודה לכל פרויקט, קיימות תוכניות בטיחות.

בשנת 2025 קיימה היחידה פעילות בטיחותית מול הקבלנים השונים, במהלכה 100% מהספקים וקבלני המשנה בתחומים הרלוונטיים עברו הדרכת בטיחות. בשנה זו, 34 עובדי קבלן סבלו מפגיעות גוף בעקבות תאונת עבודה באתרי חברת החשמל.

בריאות תעסוקתית

חברת החשמל, מפעילה מערך ניטור ביצועים ומדידה אחר החשיפה התעסוקתית של העובדים לגורמים מזיקים. תהליך זה כולל בדיקות שונות (לרבות דגימה אישית, דגימת שטח ומשטח) ופעולות אקטיביות במטרה לאתר ולצמצם סיכונים. כאשר מזוהות חריגות בחשיפת העובדים, החברה נוקטת צעדים מיידים להפחתת הסיכון, מנפיקה פנקסי בריאות לעובדים הנחשפים ומבצעת מעקב רפואי שוטף.

בנוסף, החברה מבצעת בדיקות סביבתיות-תעסוקתיות, הכוללות סקרים מקדימים וניטור רמות ריכוז של גורמים מזיקים באוויר, באמצעות סוקר ממעבדה מוסמכת. הבדיקות מבוצעות בהתאם לדרישות החוק ובתדירות הנדרשת, תוך מיקוד בזיהוי והפרדת גורמים מזהמים לשם יצירת סביבת עבודה בטוחה ובריאה לעובדים.

סקרי אסבסט צמנט באתרי חברת החשמל

באתרי חברת החשמל עדיין קיימים אלמנטים העשויים אסבסט צמנט, ובהם: לוחות גליים המשמשים כגגות וקירות במבנים שונים, מבנים יבילים עשויים אסבסט צמנט, גדרות, מעקות וצנרת אסבסט צמנט. הסכנה העיקרית במוצרי האסבסט צמנט היא שחיקתו והתפוררותו, המובילה להשתחררות ולפיזור סיבי אסבסט באוויר בסביבת נשימתו של העובד או הציבור הרחב.

בשנת 2025 נמשכה פעילות המחלקה לניטור סביבתי, מחלקת אחזקת מבנים ויחידת הבטיחות למיפוי, תחזוקה מונעת וסקירה של כלל מוצרי האסבסט צמנט באתרי החברה על ידי בודק מוסמך.

במהלך השנה בוצעו 12 סקרי אסבסט צמנט רבעוניים בתחנות החברה השונות. בעקבותיהם התבצעה פעילות שוטפת לטיפול ולשמירת אלמנטים עשויים אסבסט צמנט במצב תקין, למניעת מפגעי אסבסט, והחלפה ופינוי מוסדר של אלמנטים בהתאם לתוכניות העבודה.

בנוסף לביצוע סקרי אסבסט צמנט תקופתיים, פעלה מחלקת ניטור סביבתי לביצוע סקרי אסבסט צמנט לצורך קבלת היתרים לפרויקטים שונים.

ביצועי בריאות ובטיחות בעבודה

בהתאם לתקנות ארגון הפיקוח על העבודה, נדרש קיומה של תוכנית שיטתית פרואקטיבית לניהול הבטיחות במקום העבודה. התוכניות מתעדכנות מדי שנה, ונחתמות על ידי אחראי הבטיחות/ המנהל האחראי בעל החצרים.

טבלה 27: נתוני בטיחות בחברת החשמל לשנת 2025 בהשוואה לשנת 2024

	2025	2024
מס' תאונות עבודה	70	97
שיעור תאונות עבודה - TRIR (מספר תאונות ל-200,000 שעות)	4.48	4.19
שיעור תאונות העבודה שגרמו להיעדרות – LTFIR (מספר תאונות לכל מיליון שעות עבודה)	3.27	4.48
ממוצע חומרת תאונות[57]	27.9	23.09
תאונות עבודה בקרב עובדי קבלן	34	49
מקרים של אובדן חיים של עובדי חברה וקבלן, בגין תאונות עבודה	0	2

בשנת 2025 אירעו 479 אירועי בטיחות, מתוכם 70 אירועי בטיחות שהביאו לסך של 2,484 ימי היעדרות. בשנת 2025 חלה ירידה במספר תאונות העבודה של עובדי החברה, עם 70 תאונות לעומת 97 בשנת 2024.

טבלה 28: פילוח סוגי תאונות בשנת 2025 - גורמי סיכון

	מצב	מקור תנועה / מכני	פעולה	מקור כוח משיכה / מסה	מקור מתח	מקור כימי ביולוגי	מקור חום
מספר תאונות	28	23	10	3	3	2	1



צילום: יוסי וייס

57 מחושב על פי מס' ימי היעדרות ממוצע בעקבות תאונה לעובד.

בריאות עובדי חברת החשמל כחלק משיגרת העבודה

חברת החשמל מחויבת לטיפוח סביבת עבודה בריאה ופרודוקטיבית, תוך התאמה לצרכים המשתנים של עובדיה. לשם פועלת החברה על פי תכנית שנתית וסדורה, המעוגנת ביעדים וכוללת מגוון פעילויות יזומות לקידום בריאות העובדים במגוון דרכים:

- **פעילות גופנית** – עידוד אורח חיים פעיל, במסגרת העבודה ומחוצה לה, באמצעות חוגי ריצה, יוגה, פילאטיס, אימוני מתיחות וייעוץ ארגונומי. בנוסף מתקיימים אירועי ספורט מסורתיים, כגון "יום ההליכה" ומרוץ רידינג בהשתתפות כ-250 עובדים, מרוץ עובדים בחפציבה בהשתתפות כ-300 עובדים בשנת 2025 וכן חוגי סטודיו עם כ- 200 משתתפים באתרי החברה. כמו כן, החברה משתתפת במימון מנויי חדר כושר והקימה בשטחיה 11 גינות כושר לרשות העובדים.
- **תזונה בריאה** – חדרי האוכל של החברה מציעים תפריט מאוזן ובריא, כאשר ההתקשרויות מול ספקי ההסעדה נעשות בשיתוף דיאטנים. בנוסף מתקיים פיקוח חיצוני קולינרי ותברואתי על חדרי האוכל, הכולל בקרה על סביבת המטבח, חומרי הגלם ואיכות המנות. כמו-כן, החברה מציעה הרצאות וסדנאות בנושא תזונה בריאה המועברות על ידי מומחים בתחום.
- **הפסקת קפה-הרצאות בנושא רפואה** – הרצאות חודשיות המתקיימות בשיתוף מרכזים רפואיים בנושאי בריאות שונים. בשנת 2025, התקיימו 3 הרצאות עם נוכחות של כ-120 עובדים בכל הרצאה.
- **מניעת מחלות וקידום בריאות** – סיבסוד בדיקות סקר רפואיות תקופתיות עבור כל העובדים מגיל 40 ומעלה, בהשתתפות עצמית סמלית. הבדיקות מבוצעות במכונים ייעודים לבדיקות סקר ברחבי הארץ וכן במסגרת ימים מרוכזים לבדיקות סקר המתקיימים באתרי החברה. בשנת 2025 נבדקו כ-1,200 עובדים. בנוסף, התקיימו בשנת 2025, ימים מרוכזים של בדיקות שומות על ידי רופאי עור, לטובת גילוי מוקדם והעלאת המודעות לחשיבות הגנה מהשמש, עם כ-950 נבדקים.
- **קידום בריאות לעובדי אגף לוגיסטיקה** – עובדי תעשיות המתכת ועובדי המוסכים נהנו מפעילויות גופניות שבועיות, והרצאות.
- **סדנאות לגמילה מעישון** – סדנאות בהנחיית מומחים, הכוללות שמונה מפגשים שבועיים ומתקיימות באתרי העבודה במהלך יום העבודה. בשנת 2025 השתתפו כ-50 עובדים, מתוכם 19 עובדים דיווחו על גמילה מעישון בסוף הסדנא.
- **הפחתת סיכון לסוכרת** – החברה פועלת בימים אלה לגיבוש תוכנית ייעודית לקידום הבריאות, שתתמקד בהפחתת גורמי הסיכון לסוכרת ובהעלאת המודעות לאורח חיים בריא.







צילומים: יוסי וייס

יום בריאות בתחנת הכוח אורות רבין

בטיחות בקרב לקוחות

נושא בריאות ובטיחות לקוחות חברת החשמל מהווה נדבך מהותי בפעילותה. כחברה ממשלתית תחת רגולציה מחמירה, חברת החשמל פועלת למיפוי, מזעור ומניעת ההשפעות הפוטנציאליות של פעילותה על בריאות ובטיחות הציבור הרחב. החברה עומדת בכל התקנים המחמירים בתחומי הייצור, ההולכה וחלוקת החשמל, לעיתים אף מעבר לדרישות התקנות המחייבות:

- **עמידה בדרישות החוק והתקנות** בנושא הבטיחות בחשמל.
- **עמידה בהנחיות מטעם משרד האנרגיה, רשות החשמל, רשויות מקומיות ורשויות סטטוטוריות** - לתכנון ולביצוע תשתיות לאומיות, ולבניית רשת תת קרקעית באזורים עירוניים ותעשייתיים המאופיינים בצפיפות אוכלוסין גבוהה.
- **הקרינה הבלתי מיוננת** - החברה פועלת לביצוע הדרגתי של יישום עיקרון הזהירות במתקנים קיימים - על-פי החלטות הממונה על הקרינה במשרד להגנת הסביבה, שהורה לפעול בהתאם להמלצות שבדוח ועדת המומחים משנת 2005 לעניין שדות מגנטיים מרשת החשמל. בנוסף, להערכת החברה ועל- פי בדיקות שביצעה, מתקני החשמל בבעלותה עומדים בהנחיות ICNIRP. לפרטים נוספים ראו דוח כספי לשנת 2025 חלק א' סע' 9.9.2 – קרינה בלתי מיוננת.
- **הקמת מתקני חשמל חדשים, בהתאם לתנאים הכלולים בהיתרי ההקמה וההפעלה** בכל הנוגע ליישום אמצעים להגבלת רמות החשיפה, הגבלת הגישה, הצבת שלטי אזהרה, חובת דיווח ועוד.
- **ניטור פליטות לאוויר** - חברת החשמל[58], המשרד להגנת הסביבה[59] ואיגודי ערים לאיכות הסביבה, מבצעים פעולות ניטור שוטפות כדי לוודא עמידה בתקנים להם מחויבת החברה. החברה פועלת בשקיפות מלאה בכל הנוגע לתוצאות הניטור.
- **פעילות נרחבת להפחתת ההשלכות הסביבתיות כתוצאה מפעילות החברה.** פרטים נוספים ראו בדוחות הסביבתיים השנתיים של החברה[60] וכן בדוח זה בפרק איכות הסביבה מעמוד 21.

בנוסף, החברה פועלת להנגשת מידע לשימוש בטוח בחשמל בדרכים שונות, כגון: מידע מתעדכן בהתאם לעונות השנה והתפתחויות בפעילות החברה באתר האינטרנט של החברה, פרסום בערוצי התקשורת השונים הסברים והנחיות לשימוש בטוח ומושכל בחשמל, במפגשים עם הציבור והרצאות עבור קהלים שונים, וכן במסגרת פעילות חינוכית וקהילתית של החברה כחלק מתכנית "נתיב האור", כפי שמפורט בפרק הבא "מעורבות בקהילה".



58 סיכום ממצאי ניטור אוויר שנתיים בתחנות הניטור של חברת החשמל: https://www.iec.co.il/content/environment/filepages/environmentqualityreports

59 נתוני ניטור אוויר בישראל, המשרד להגנת הסביבה: https://air.sviva.gov.il/

60 דוחות סביבתיים של חברת החשמל: https://www.iec.co.il/environment/pages/environmentalreports.aspx

מעורבות בקהילה

כחלק מפעילותה העסקית של חברת החשמל, פועלת החברה למעורבות חברתית המתמקדת בתחומים בהם יש לה ערך מוסף וייחודי במסגרת עיסוקי הליבה, כגון בתוכנית "נתיב האור" שלהלן, ובתיכון "אנרג'י-טק" שמפעילה החברה כמתואר בפרק "פיתוח הון אנושי, למידה ותכנון כוח העבודה העתידי".

כחברה ממשלתית, ומכוח הרגולציה, חברת החשמל מנועה ממתן תרומות בכסף ובשווה-כסף, בהן גם תרומה בזמן (התנדבות עובדים). לפי-כך, החברה קידמה תוכנית לעידוד התנדבות עובדים לאחר שעות העבודה בסמוך לאתרי עבודתם.

תמיכה בקהילה

גם בשנת 2025, חברת החשמל לקחה חלק ביוזמות קבועות וארעיות לשיקום יישובי הצפון, ולמען מפוני "עם כלביא", חיילים, קשישים, ניצולי שואה, נוער בסיכון, ילדים ומבוגרים בעלי צרכים מיוחדים, משפחות מרקע סוציו-אקונומי נמוך וחולים.

בשנת 2025

4,195 שעות התנדבות

2,485 עובדים התנדבו לאורך שנה

הושקעו בקהילה כ-**2,744,000 ₪**

מתוכם, כ-**2,573,000 ₪** בתוכנית "נתיב האור"



צילום: יוסי וייס

שותפים חברתיים:

עמותת **לקט ישראל**	עמותת **עמך**	עמותת **תיק לכל תלמיד**	פנימיית **אהבה**	בית אבות **משען**
בית החולים **סורוקה – מחלקת ילדים**	בית אבות **גלעד תל השומר**	ביה"ח **אברבנאל**	מרכז שיקומי **רעות**	עמותת **גדולים מהחיים**
עמותת **חברים לרפואה**	ביה"ס **אורים – לחינוך מיוחד**	עמותת **האורות של אורית**	**עיריית רמלה – מחלקת רווחה**	ארגון **נפגעי פעולות איבה**

"נתיב האור"

תוכנית הדגל של חברת החשמל, מאז שנת 2005, התוכנית הוקמה ביוזמת חברת החשמל, בשיתוף משרד החינוך ומרכז השלטון המקומי. נועדה לקדם התנהלות בטוחה ואחראית בסביבה צורכת חשמל, לעודד שימוש מושכל בחשמל וחיסכון באנרגיה, ולטפח ערכי אחריות אישית, מעורבות חברתית ומנהיגות בקרב ילדים ובני נוער. התוכנית מיושמת בגני ילדים ובבתי ספר יסודיים ברשויות מקומיות ברחבי הארץ, ופונה לכלל מגזרי החברה הישראלית, ובהם מערכת החינוך הממלכתית, הממלכתית-דתית, החרדית, החינוך המיוחד וכן המגזרים הדרוזי, הצ'רקסי והערבי. לצד הקניית ידע וכלים בתחום הבטיחות בחשמל, נחשפים המשתתפים גם לנושאים רחבים יותר הקשורים להתייעלות אנרגטית ולהיבטים סביבתיים, ובכך מחוזקת מודעותם לאתגרי איכות הסביבה ולחשיבות השמירה על משאבי הטבע.



צילום: יוסי וייס

אחריות כלפי הספקים

שנת 2025:

18,319 ספקים פעילים[61]

2,326 ספקים חדשים

כ-98% ספקים מקומיים

90% מהספקים החדשים לשנת 2025 ו-**61%** מסך ספקי רכש טובין ושירותים בארץ ובחו"ל שהתקיימה מולם פעילות עסקית בשלוש שנים האחרונות חתומים על מכתב הקוד האתי

440 ספקים מגוונים

שרשרת האספקה

שרשרת האספקה של חברת החשמל היא חלק בלתי נפרד ממערך החשמל ומשרשרת הערך של ייצור אנרגיה במדינת ישראל. לאורך מקטעי הפעילות של החברה ישנם רכיבים שונים של שרשרת האספקה, החל מרכישת דלקים למקטע הייצור, רכישת חשמל במקטע ההולכה, רכישת ציוד ושירותי בינוי לתחנות הכוח ורשתות החשמל, ועד לשירותי תחזוקה, ייעוץ וציוד משרדי.

ניהול שרשרת אספקה אחראית

מדיניות הרכש של החברה, מבוססת על חוק חובת המכרזים והתקנות מכוחו, אשר מגדירים את מסגרת הפעולה של החברה כחברה ממשלתית. בהתאם לכך, החברה פועלת לפי קריטריונים הקבועים בחוק, לרבות מתן עדיפות לרכש מקומי, "כחול לבן", ולעסקים המנוהלים על ידי נשים.

במסגרת החוק, החברה מיישמת אמצעים שונים לשילוב היבטי ESG בניהול שרשרת האספקה. לשם כך, פועלת החברה בערוצים הבאים:

- **קידום מגוון במאגר הספקים,** כמפורט בהמשך
- **שמירה על זכויות עובדים –** הוטמעו מנגנוני בקרה בנושא זכויות עובדים והעסקה הוגנת מול ספקי הסעדה, ניקיון ואבטחה
- **שילוב שיקולי ESG רלוונטיים במפרטי רכש** (למשל, דרישות יעילות אנרגטית ברכש ציוד הנדסי, רכבים חשמליים וכיו"ב)
- **הגברת בטיחות –** החברה מיישמת מנגנונים להגברת הבטיחות בשרשרת האספקה
- **החתמת ספקים על הקוד האתי –** החברה פועלת להחתמת ספקים על הקוד האתי מתוך מודעות לחשיבות הנושא ומחויבות להטמעתו

61 ספקים מולם התקיימה פעילות פיננסית בשנת 2025.

רכיבי הרכש העיקריים של החברה

דלקים לייצור חשמל: החברה מחויבת לביצוע רכש מושכל של דלקים בהתאם לדרישות התפעול, תוך הקפדה על איכות הדלקים ועלותם, הגנת הסביבה, אמינות אספקת החשמל וגיוון מקורות הדלק. סוגי הדלקים השונים נרכשים על ידי החברה, למעט פחם שנרכש על ידי חברת הבת של החברה - "החברה הלאומית לאספקת פחם בע"מ". הסולר נרכש מבתי זיקוק בישראל, הגז הטבעי ממאגרי "תמר", "לוויתן" ו-"כריש" ויתר סוגי הדלקים בתחום פעילות הייצור, לרבות פחם וגז טבעי נוזלי, נרכשים - במישרין או בעקיפין - ממקורות מחוץ לישראל.

אנרגיה מתחדשת – בהתאם לרגולציה במשק החשמל, החברה רוכשת חשמל מיצרנים פרטיים כחלק מהשוק המתפתח לייצור חשמל.

חברת ניהול המערכת (נגה)[62] – חברה ממשלתית שהוקמה בשנת 2018 במסגרת הרפורמה במשק החשמל. נגה פועלת כרשות הכוח וכמנהל מערכת החשמל, בהתאם לרישיון לניהול המערכת שניתן לה על ידי שר האנרגיה ורשות החשמל. במסגרת תפקיד זה, נגה רוכשת חשמל מכלל יצרני החשמל בישראל, ומוכרת אותו לכל מספקי החשמל בישראל. חברת החשמל פועלת הן כיצרנית חשמל המוכרת חשמל לנגה, והן כמספקת חשמל כאשר היא רוכשת חשמל לטובת מכירתו לצרכניה. בנוסף, כחברת ההולכה וההשנאה היחידה בישראל, חברת החשמל מוכרת לנגה גם שירותי תשתית.

בנוסף, לחברה רכש שירותים וטובין בישראל ובחו"ל כגון: עמודי חשמל, תילי חשמל וכבלים במתחים שונים, דוודים, טורבינות, גנרטורים, שנאים, ציוד בקרה, ציוד משרדי, ציוד מחשוב וכמו כן שירותים כגון ניקיון, הסעדה, שמירה, הסעות, הובלות, גינון, תחזוקת רכבים ועוד.

טבלה 29: התפלגות הרכש של החברה בשנת 2025 לפי מס' ספקים[63]

סקטור	מס' ספקים פעילים[64] בשנת 2025
דלקים	24
חברת ניהול המערכת - נגה	1
אנרגיה מתחדשת	14,348
רכש שירותים וטובין בארץ ובחו"ל	3,946

קידום רכש מגוון ורכש בעל ערך חברתי

בהיותה חברה ממשלתית, חברת החשמל פועלת בהתאם להוראות חוק חובת המכרזים והתקנות מכוחו, המגבילים את אפשרותה להעניק העדפות לספקים מסוימים שלא על בסיס הקריטריונים המוגדרים בדין. עם זאת, החברה ממשיכה לחפש דרכים פרואקטיביות במסגרת מגבלות החוק לעידוד רכש מגוון ובעל ערך חברתי.

החברה משתפת פעולה עם מיזם WeSource[65], של עמותת "יסמין" וארגון "ציונות 2000", במטרה לשלב עסקים מגוונים במערך הרכש. כחלק מהמיזם, ספקים מגוונים לפי הגדרת המיזם[66] צורפו למאגר הספקים של חברת חשמל. ומשולבים בהליכי רכש רלוונטיים.

בנוסף, החברה קובעת את דרישותיה במסגרת הליכי הרכש כך שמחד יתנו מענה לצרכיה, ומאידך - יאפשרו ככל שניתן לעסקים זעירים, קטנים ובינוניים כהגדרתם בחוק חובת המכרזים, להתמודד בהליכי הרכש של החברה. בשנת 2024 החברה החלה במעקב אחר התקשרויות עם ספקים מגוונים לפי הגדרות WeSource, ונכון לסוף שנת 2025 ידוע על 440 ספקים העונים על הגדרות אלה, אשר בוצעו מהם רכישות בהיקף כולל של 1.9 מיליארד ₪.



צילום: יוסי וייס

62 בהתאם לרפורמה במשק החשמל, כל התשלומים שבוצעו החל מנובמבר 2021 בשל רכישות חשמל מיצרני חשמל פרטיים, נעשו באמצעות חברת ניהול המערכת - נגה, כאשר שיטת ההתחשבנות שונתה אף היא.

63 ישנם ספקים מעורבים שהם גם ספקי רכש (שירותים וטובין) וגם יצרני אנרגיה מתחדשת והם נכללו בשורה אחת מבין השתיים לפי רמת המהותיות.

64 ספקים פעילים מולם התקיימה פעילות פיננסית בשנת 2025.

65 WeSource הוא פלטפורמה לעידוד השילוב השוטף של עסקים מגוונים כספקים בתאגידים הגדולים בישראל. לקריאה נוספת - https://jasmine.org.il/wesource/

66 עסקים קטנים ובינוניים שלפחות 51% מהעסק נמצא בבעלות מיעוטים, עסקים בבעלות נשים, עסקים מהפריפריה החברתית-כלכלית (עפ"י הגדרת המדינה), עסקים חברתיים, עסקים מקומיים, עסקים כחול לבן (על פי הגדרת המדינה).

הוגנות כלפי ספקים, מכרזים וזמני תשלום

כחברה ממשלתית מובילה במשק הישראלי, חברת החשמל מחויבת להתנהלות הוגנת, אתית ושקופה מול ספקיה. החברה רואה בספקים שותפים עסקיים מרכזיים בשרשרת הערך שלה, ופועלת לחיזוק שיתוף הפעולה והאמון ההדדי, מתוך תפיסה כי מערכת יחסים מקצועית ומכבדת תורמת לאספקת שירות אמין, איכותי וזמין ללקוחותיה.

חברת החשמל פועלת להבטחת יחסי ספק-לקוח הוגנים ושוויוניים, תוך שמירה על פרטיותם של הספקים ועל חיסיון מידע עסקי בהתקשרויות עימם, בכפוף להוראות הדין. בהתאם להוראות הדין, גובשה "**מדיניות שירות לספקים**"[67], שמטרתה להגדיר את עקרונות הרכש של החברה, לקבוע כללי עבודה מוסדרים ולבסס שיתוף פעולה יעיל ומקצועי עם ספקיה.



צילום: יוסי וייס

משרדי חברת החשמל, גן שורק

דיאלוג עם הספקים

במסגרת מימוש "מדיניות שירות לספקים", החברה פועלת ליצירת ערוצי תקשורת ישירים ונגישים עבור ספקיה באמצעות:

אתר ייעודי לספקים[68] - המאפשר גישה למידע עדכני ויצירת קשר שוטף עם החברה. בשנת 2025 נעשו שדורגים לאתר לנוחיות הספקים ושיפור חווייתם.

מרכז שירות לספקים - המספק מענה רציף ואחיד בנושאי התחשבנות כספית.

יחידה לקשרי ספקים - האחראית על ליווי הספקים מרגע רישומם ולאורך חיי הפעילות העסקית מול חברת החשמל, על הערכת ביצועיהם, ועל סיוע בהסרת חסמים בירוקרטיים ושיפור חווית הספק בהתנהלות מול גורמים שונים בחברה.

כנסים לספקים - בשנת 2025 התקיים כנסבשיתוף מיזם WESOURCE לקידום עסקים מגוונים. בכנס בו השתתפו כ-120 משתתפים, הונגש לספקים מידע כגון: מערך הרכש של חברת החשמל אל מול התעשייה המקומית, אסטרטגיית הרכש, תוכנית הפיתוח של החברה, רכש דיגיטלי וטעויות נפוצות במענה למכרזים.

שקיפות וטוהר המידות

עיקר ההתקשרויות עם ספקים נעשה באמצעות מכרזים פומביים או הליכים תחרותיים, בהתאם לחוק חובת המכרזים והתקנות מכוחו, תוך הקפדה על כללים הוגנים ומתן הזדמנות שווה. בהליכי התקשרות במסגרת פטור ממכרז ובהתאם לדרישות הדין, החברה מפרסמת הודעה באתר.

עיקר ההתקשרויות עם ספקים נעשות באמצעות מכרזים פומביים או הליכים תחרותיים, בהתאם לחוק חובת המכרזים והתקנות מכוחו, תוך הקפדה על כללים הוגנים ומתן הזדמנות שווה. בהליכי התקשרות במסגרת פטור ממכרז ובהתאם לדרישות הדין, החברה מפרסמת הודעה באתר. החברה מקפידה על אי ניצול לרעה של מעמדה, מיישמת נוהל למניעת ניגוד אינטרסים ושמירה על טוהר המידות ונוקטת באמצעי בקרה פנימיים כדי למנוע שחיתות והתנהגות בלתי הולמת. בנוסף, החברה נוהגת בשקיפות מלאה מול ספקיה

בשנת 2025 התקבלו 2 תלונות מצד ספקים בנושאים מסחריים הקשורים להליכי מכרזים. התלונות נבדקו ונסגרו לאחר שנמסר מענה למלינים.

סודיות ואבטחת מידע

כדי להבטיח הגנה על מידע עסקי ופרטי, של החברה ושל ספקיה, חברת החשמל פועלת לפי נהלים מחמירים בנוגע לאבחנה בין סוגי מידע שונים, סימונם, החזקתם, העתקתם ואופן העברתם לצד שלישי. כמו כן, החברה מפעילה אמצעי אבטחה מונעים, תוך דרישה לעמידת הספקים בדרישות חוק הגנת הפרטיות, ובסטנדרטים וההוראות לשמירה על אבטחת מידע בהלימה לנוהלי החברה כאשר נמצא לנכון בעת התקשרות חדשה. מעת לעת, נערכות בקרות להבטחת עמידה בסטנדרטים של אבטחת מידע.

67 https://www.iec.co.il/content/suppliers/content-pages/servicepolicy

68 ספקים - מידע ועדכונים - חברת החשמל לישראל (iec.co.il)

תשלום לספקים

החברה כפופה לחוק מוסר תשלומים ותנאי התשלום הקבועים בו. לפיכך, למעט מקרים חריגים - למרבית ספקי החברה תנאי תשלום בהסכמי הרכש עם החברה של 45 ימים או שוטף 30+ ממועד קבלת החשבונית, ולמקצתם תנאי תשלום של שוטף 70+ לעבודות הנדסה ובנייה מורכבות. במקרים חריגים, בעת בקשות יזומות מצד הספקים, ובהתאם לשיקול דעת ועדת המכרזים, החברה קובעת תנאי תשלום קצרים יותר. שיעור החשבוניות ששולמו במועד מאוחר יותר ממועד התשלום החוזי עומד על כ-1%.

טבלה 30: התפלגות תנאי התשלום החוזיים של חשבוניות רכש (ספקי שירותים וטובין, ספקי דלקים ונגה) ששולמו במהלך 2025:

תנאי תשלום	שיעור החשבוניות
עד 45 יום	8%
45 יום; שוטף + 30	83%
שוטף + 70 או אחר	9%

טבלה 31: התפלגות תנאי התשלום החוזיים של חשבוניות ספקי אנרגיה מתחדשת (תנאי תשלום אלה נקבעים על ידי רשות החשמל) ששולמו במהלך 2025:

פרק זמן	שיעור החשבוניות
15 ימי עסקים	19%
עד 21 יום	5%
21 יום	37%
30 יום	1%
60 יום	38%

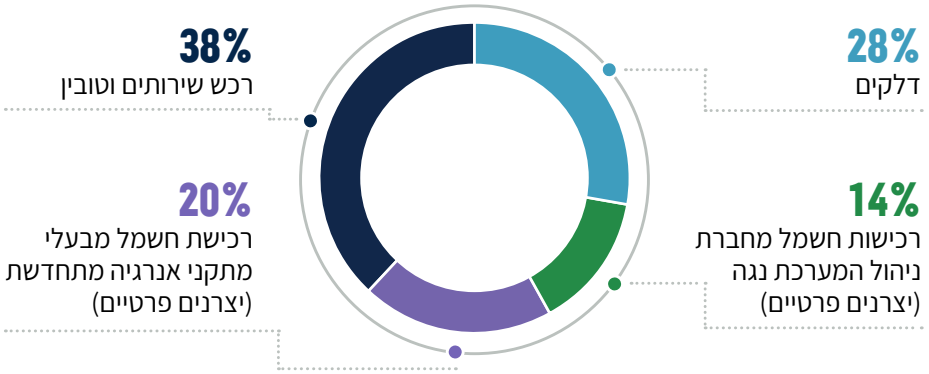
טבלה 32: התפלגות הוצאות הרכש של חברת החשמל לשנת 2025 בהשוואה לשנת 2024 (במיליארדי ₪)[69]

	דלקים	רכישות חשמל מחברת ניהול המערכת נגה (יצרנים פרטיים)	רכישת חשמל מבעלי מתקני אנרגיה מתחדשת (יצרנים פרטיים)	רכש שירותים וטובין
2024	7.4	5.9	4.2	8
2025	6.9	3.5[70]	4.8	9.1

*לפי מועד התשלום בפועל.

בהתאם למדיניות משרד האנרגיה והתשתיות, גם בשנת 2025 נשמרת מגמת העלייה בייצור חשמל ממקורות אנרגיה מתחדשים, ולפיכך גם בעליות רכש חשמל של החברה מבעלי מתקני אנרגיה מתחדשת, עם גידול של כ-14% בהיקף התשלומים לעומת שנה שעברה.

התפלגות תשלומים לספקים לפי סוגי רכש:



69 נכון ליום 31 בדצמבר 2025, החברה מייצרת כ-38% מסך האנרגיה המיוצרת במדינת ישראל, בעוד שיתרת החשמל מיוצרת על ידי יצרני חשמל פרטיים.

70 לרבות מכירת חברת הבת נתיב-האור.

קוד אתי לספקים

הקוד האתי של חברת החשמל חל גם על ספקי החברה ושותפיה העסקיים, והחברה מבצעת מספר צעדים כדי לוודא את הטמעת הקוד האתי בקרבם, לרבות חתימה ואישור קריאת מסמך עקרונות הקוד האתי בעת הצטרפותם למאגר הספקים של החברה. בהמשך עליהם לחתום ולאשר כי קראו את הקוד האתי המלא המפורסם באתר החברה, וכי הם מסכימים לעמוד באותם סטנדרטים ערכיים שהחברה הציבה לעצמה.

נכון לשנת 2025 61% מכלל הספקים של החברה חתומים על מכתב האתיקה, מתוכם כ-90% מהספקים שהצטרפו במהלך שנת 2025. חברת החשמל הציבה לעצמה יעד להגיע ל-80% ספקים חתומים עד שנת 2030, והיא מבצעת פעילות יזומה לשם כך.

מניעת סיכוני ציות בהתקשרויות

חברת החשמל, והחברות המוחזקות על ידה, מחויבות להטמעת עקרונות הציות בהתקשרות עם ספקים, לקוחות ושותפים עסקיים. בהתאם להנחיית היועץ המשפטי ובהתאם לפעולות הננקטות לאכיפה של מניעת שוחד ושחיתות על ידי ממונה האכיפה (סמנכ"ל ביטחון וחירום), נדרשות יחידות החברה לוודא עמידה בדרישות בנושא שוחד, הלבנת הון, סחר עם מדינות אויב ועוד. בנוסף, ההנחיה מגדירה את נוסח ההצהרות וההתחייבויות שיש לכלול בהליכי ההתקשרות עם צדדים שלישיים (לרבות ספקים, לקוחות, שותפים עסקיים ומתווכים).

בהתאם להיקף ורמת הסיכון, החברה מבצעת בדיקת נאותות ובחינה מול "רשימות שחורות"[71]. בנוסף, מתקיימות בקרות שוטפות על הליכי התקשרויות עם ספקים, לצד ביקורות תקופתיות של יחידת הביקורת הפנימית, וטיפול בממצאים ודיווחים לגורמים הרלוונטיים בחברה - לרבות המנכ"ל, ועדת הביקורת והדירקטוריון.

זכויות עובדי קבלן

חברת החשמל מחויבת להעסקה הוגנת ולשמירה על זכויות עובדיה, תוך הקפדה על יישום עקרונות אלה גם בקרב נותני שירותים וקבלנים. במסגרת הליכי הרכש וההתקשרויות, וככל שרלוונטי, קבעה החברה דרישה לעמידה בדרישות הדין בנוגע לתנאי העסקה, לרבות שכר הוגן, זכויות סוציאליות ושעות עבודה ומנוחה. ספקי החברה בתחומי השמירה, הניקיון וההסעדה מחויבים להציג אישורים מרואה חשבון המעידים על עמידתם בדרישות דיני העבודה, לרבות כלפי עובדיהם באתרי החברה.

החברה מפעילה מנגנון פיקוח ובקרה לשמירה על זכויות עובדים, הכולל התקשרות עם משרד רואה חשבון הבודק את עמידת ספקי השמירה, הניקיון וההסעדה בדרישות הדין במסגרת מנגנון "בודק שכר". הבדיקה מתבצעת באופן תקופתי לתקופה של תשעה חודשים (או לתקופה קצרה יותר, בהתאם לתקופת ההתקשרות), וכוללת מדגם של 20% מכלל העובדים בכל הסכם, ולא פחות מ-10 עובדים. מתוך תקופת הבדיקה נדגמים 3 חודשים. בשנת 2025 נערכו 62 דו"חות בודק שכר, במסגרת בדיקת 32 הסכמים עם קבלני שירותים בתחומי הניקיון, השמירה וההסעדה.

ככל שנמצאו הפרות כלשהן, החברה פונה אל הקבלן בבקשה לתיקונן בפרק זמן מוגדר מראש. במידה ולא פעל הקבלן לתיקון ההפרות עד המועד שנקבע, נשלח מכתב התראה ונערכות פניות לקבלן לתיקון ההפרות ללא דיחוי, ובהמשך ייתכנו צעדים נוספים, עד כדי ביטול התקשרות ועיכוב כספים.

כמו כן, פועל מנגנון ייעודי לבירור וטיפול בתלונות עובדי קבלני שירותים בתחום השמירה, נקיון והסעדה, המאפשר בירור מעמיק והעברת המלצות לוועדת המכרזים. בשנת 2025 התקבלו 2 תלונות של עובדי קבלן (מתוכן אחת בלבד לפי החוק להגברת האכיפה). תלונה אחת נבדקה ונמצאה לא מוצדקת, והתלונה השניה עודנה מצויה בהליכי בדיקה נכון למועד כתיבת דוח זה.

71 החברה מבקשת לוודא כי הגורם עימו היא מתקשרת אינו נכלל ב"רשימות שחורות", כגון רשימות OFAC - המשרד לבקרה על נכסים זרים של מחלקת האוצר של ארצות הברית, הרשימה הראשית (הקולקטיבית) של האיחוד האירופי, רשימת הסנקציות של ה-UN Security Council, וכן "רשימות שחורות" של משרד הביטחון ומשרד האוצר בישראל.



ממשל תאגידי (G)

ממשל תאגידי

עקרונות ומבנה ממשל תאגידי

כחברה ממשלתית, ציבורית ותאגיד מדווח, חברת החשמל מייחסת חשיבות רבה לממשל תאגידי נאות ואפקטיבי. לחברה קוד ממשל תאגידי שאותו גיבש ואישר דירקטוריון החברה (להלן: "**הקוד**") - המאגד את החוקים, התקנות, ההנחיות והוראות הדין השונות החלים על החברה, אשר מתווים את מבנה ועקרונות הממשל התאגידי. קיימת הפרדה ברורה בין אחריות הדירקטוריון לפיקוח והתווית מדיניות, לבין אחריות ההנהלה על יישום המדיניות והניהול השוטף. קוד ממשל תאגידי מפרט, בין היתר, את כללי ההתנהלות וההוראות האתיות והחוקתיות המחייבות את הדירקטוריון וההנהלה. הקוד מבטא את תפיסת העולם הניהולית והערכית של החברה, ומסדיר את ממשקי העבודה בין ההנהלה לבין הדירקטוריון וכן את אופן פעולת הדירקטוריון ואת תחומי סמכותו ואחריותו.

דירקטוריון החברה

דירקטוריון חברת החשמל מהווה את הגוף המפקח והמתווה את מדיניותה האסטרטגית של החברה. תפקידו וסמכויותיו של הדירקטוריון מפורטים בקוד ממשל תאגידי, בהתאם לחוק החברות, חוק החברות הממשלתיות, הנחיות רשות החברות הממשלתיות והנחיות רשות ניירות ערך, לרבות:

- הגדרת המסגרת הניהולית והעקרונות לעבודת הדירקטוריון וועדותיו, סמכויותיו, תפקידיו ותהליכי קבלת ההחלטות על ידיו, ובכלל זה התוויית מדיניות החברה ופיקוח על אופן ביצועה על ידי המנכ"ל וההנהלה וממשקי העבודה ביניהם לבין הדירקטוריון.
- עיגון זכויות וחובות הדירקטור - לרבות ציות לחוק, מקצועיות בסביבת העבודה, אתיקה, מניעת ניגוד עניינים וטובות הנאה, מניעת ניצול הזדמנויות של החברה, מניעת שימוש במידע פנים, שמירה על סודיות, וחובת דיווח על התנהגות לא ראויה ו/או במקרה שמתעורר חשש לעבירה פלילית.
- הגדרת תפקידי יו"ר הדירקטוריון, ובראשם אחריותו לפעול לקידום תפקודו התקין והיעיל של הדירקטוריון ולקיום החובות המוטלות עליו.
- דרכי עבודתו של הדירקטוריון, נושאים המחייבים את קבלת אישור הדירקטוריון, אופן קבלת ההחלטות ומועדי הדיון בהן - על פי הדין החל על החברה, ובהתאם למדיניותה.
- התייחסות לפעילות הדירקטוריון בשעת משבר או בעת אירועים חריגים, כמו גם לחובה המוטלת עליו לדון באפקטיביות הצעדים בהם הוא נוקט.

הרכב הדירקטוריון

הרכב הדירקטוריון, סמכויותיו ותהליך מינוי הדירקטורים נקבעים בהתאם לדין ולנהלים ממשלתיים, במטרה להבטיח איזון, שקיפות, כישורים מקצועיים ועצמאות בקבלת ההחלטות. הדירקטוריון משמש כגורם המפקח העליון בחברה, ומפעיל את סמכויותיו בהתאם לעקרון של טובת החברה בלבד, ללא תלות בהנחיות מצד בעלי מניות או גורמים חיצוניים אחרים. החברה מפעילה מנגנונים ייעודיים למניעת ניגודי עניינים, לאישור עסקאות החייבות בדיווח, ולפיקוח שוטף על התנהלות הדירקטוריון וההנהלה.

נכון לסוף שנת 2025, ישנם 17 חברי דירקטוריון, מתוכם 3 דירקטורים חיצוניים כנדרש על פי חוק החברות, 4 נשים, ו-3 דירקטורים מקבוצות גיוון. חברי הדירקטוריון מביאים עימם מומחיות וניסיון ניהולי אשר תורם לפעילות השוטפת ולהתוויית אסטרטגיית החברה. חברי הדירקטוריון הם בעלי מומחיות בניהול פרויקטים רחבי היקף, הבנה תהליכית והיכרות עם עולם הממשל התאגידי. בשנת 2025 התכנס הדירקטוריון בהתאם לצורכי החברה, וסך הכל התקיימו 32 ישיבות מליאת הדירקטוריון עם שיעור נוכחות ממוצע של כ- 92.48%.



צילום: יוסי וייס

בניין הדירקטוריון

חברי הדירקטוריון [72]

שם דירקטור	שנת לידה	אוכלוסיות גיוון	ייצוג	ותק (תאריך תחילת כהונה)	חברות בוועדות דירקטוריון
יו"ר הדירקטוריון - מר דורון ארבלי	1962	-	יו"ר הדיר' (קבוע)	04.03.2024	• ועדת תקציב, ניהול פיננסי וניהול סיכונים
דירקטורית - גב' דבורה (סוניה) חסיד	1956	-	דירקטורית בלתי תלויה	03.12.2020	• ועדת משאבי אנוש וארגון • ועדת ביקורת • ועדת תגמול • ועדת בחינת הדוחות הכספיים • ועדת חדשנות ופיתוח עסקי
דירקטור - מר אפרים (רפאל) הניג	1941	-	דירקטור בלתי תלוי	03.12.2020	• ועדה לבחינת הדוחות הכספיים • ועדת תקציב, ניהול פיננסי וניהול סיכונים
דירקטור - מר מיכאל שניידר	1946	-	דירקטור חיצוני	06.04.2022	• ועדת ביקורת • ועדת תגמול • ועדה לבחינת הדוחות הכספיים • ועדת תקציב, ניהול פיננסי וניהול סיכונים
דירקטור - מר עינב חשאי	1971	-	דירקטור מקרב העובדים	30.10.2023	• ועדת אחריות תאגידית, רגולציה, איכות סביבה ותעריף • ועדת חדשנות ופיתוח עסקי
דירקטור - מר אברהם מנלה	1976	מגזר חרדי	דירקטור רגיל	05.06.2023	• ועדת משאבי אנוש וארגון • ועדת ביקורת • ועדת תגמול • ועדה לבחינת הדוחות הכספיים • ועדת תקציב, ניהול פיננסי וניהול סיכונים
דירקטור - מר ראובן בן-שחר	1957	-	דירקטור רגיל	17.06.2024	• ועדת משאבי אנוש וארגון • ועדת ביקורת • ועדת התקשרויות ונכסים • ועדת חדשנות ופיתוח עסקי
דירקטור - מר ראובן שיף	1950	-	דירקטור חיצוני	18.04.2024	• ועדת ביקורת • ועדת תגמול • ועדה לבחינת הדוחות הכספיים • ועדת תקציב, ניהול פיננסי וניהול סיכונים • ועדת חדשנות ופיתוח עסקי
דירקטורית - גב' מיכל אוגולניק	1977	-	דירקטורית רגילה	07.07.2024	• ועדת משאבי אנוש וארגון • ועדת אחריות תאגידית, רגולציה,איכות סביבה ותעריף

72 נתוני הדירקטוריון המוצגים בדוח זה מבוססים על הנתונים שפורסמו בדוח הכספי לשנת 2025, ומשקפים את הרכב הדירקטוריון והמידע הרלוונטי נכון למועד פרסום הדוח הכספי, ביום 20.03.2026.

שם דירקטור	שנת לידה	אוכלוסיות גיוון	ייצוג	ותק (תאריך תחילת כהונה)	חברות בוועדות דירקטוריון
דירקטורית - גב' מיכל כהנא-לוי	1975	-	דירקטורית מטעם הציבור	09.04.2024	• ועדת משאבי אנוש וארגון • ועדת אחריות תאגידית,רגולציה, איכות סביבה ותעריף
דירקטורית - גב' מיכל פרנקו-קדמי	1979	-	דירקטורית רגילה	03.03.2024	• ועדת משאבי אנוש • ועדה לבחינת הדוחות הכספיים • ועדת התקשרויות ונכסים • ועדת חדשנות ופיתוח עסקי
דירקטור - מר ריכאד ח'יראדין	1961	עדה דרוזית	דירקטור רגיל	03.09.2024	• ועדת תקציב, ניהול פיננסי וניהול סיכונים • ועדת חדשנות ופיתוח עסקי
דירקטור - מר עמוס קלעג'י	1974	מגזר חרדי	דירקטור חיצוני	29.01.2025	• ועדת ביקורת • ועדת תגמול • ועדה לבחינת הדוחות הכספיים • ועדת תקציב, ניהול פיננסי וניהול סיכונים • ועדת התקשרויות ונכסים
דירקטור - מר שמעון לנקרי	1961	-	דירקטור רגיל	26.02.2025	• ועדה לבחינת הדוחות הכספיים • ועדת אחריות תאגידית, רגולציה, איכות סביבה ותעריף • ועדת התקשרויות ונכסים • ועדת חדשנות ופיתוח עסקי
דירקטור - מר פול לנדס	1972	-	דירקטור רגיל	06.07.2025	• ועדת תקציב, ניהול פיננסי וניהול סיכונים • ועדת התקשרויות ונכסים • ועדת אחריות תאגידית, רגולציה, איכות סביבה ותעריף • ועדת חדשנות ופיתוח עסקי
דירקטור - מר עוזי לנדאו	1943	-	דירקטור רגיל	05.02.2026	• ועדת חדשנות • ועדת פיתוח עסקי
דירקטורית - מאיה שמרה	1968	-	דירקטורית רגילה	01.01.2026	• ועדת תקציב, ניהול פיננסי וניהול סיכונים • ועדת התקשרויות ונכסים • ועדת חדשנות ופיתוח עסקי

טבלה 33: חברי הדירקטוריון בפילוח על פי גיל ומגדר

		מספר חברי דירקטוריון	באחוזים
פילוח לפי מגדר	גברים	13	76.5%
	נשים	4	23.5%
	סה"כ	**17**	**100%**
פילוח לפי גיל	30-50	3	17.6%
	מעל 50	14	82.4%
	סה"כ	**17**	**100%**
אוכלוסיות מגוונות	3, מתוכם: 2 מהמגזר החרדי 1 מהעדה הדרוזית		17.6%

עצמאות הדירקטוריון ומינוי דירקטורים

כחברה ממשלתית, מינוי הדירקטורים (לרבות דירקטורים מקרב העובדים, ולמעט דירקטורים חיצוניים) נעשה על ידי שרים ממונים[73] לאחר התייעצות עם הוועדה לבדיקת מינויים בחברות ממשלתיות, בהתאם לחוק החברות הממשלתיות, תשל"ה-1975. דירקטורים מתמנים בהתאם לתנאי כשירות שנקבעו בחוק ובנוהלי רשות החברות, לרבות הגבלה על מינויים בעלי זיקה אישית, עסקית או פוליטית לשרים.

דירקטורים מכהנים לתקופה של שלוש שנים, ובתום התקופה ניתן להתמנות מחדש.

מינוי דירקטורים חיצוניים נעשה על ידי האסיפה הכללית של החברה, בהתאם לתנאי הכשירות הקבועים בחוק החברות, תשנ"ט-1999. מינויים הינו לתקופה של 3 שנים, וניתן למנותם לשתי תקופות נוספות בנות שלוש שנים כל אחת.

כישורים מקצועיים

בהתאם לקביעת מנהל רשות החברות הממשלתיות, נדרש שיכהן בחברה, בין היתר, דירקטור אחד בעל ניסיון ומומחיות בתחום הפיננסי של 7 שנים לפחות ותואר אקדמי רלוונטי; דירקטור אחד שכיהן או מכהן בתפקיד בכיר (סמנכ"ל לפחות) בתאגיד בהיקף כספי של 300 מיליון ₪ ומעלה; ודירקטור אחד שהוא מהנדס בתחום עיסוקה של החברה, בעל 7 שנות ניסיון בתפקידו. כמו כן, בהתאם לקביעת הדירקטוריון, המספר המזערי של דירקטורים בעלי מומחיות חשבונאית ופיננסית יעמוד על 5 דירקטורים וזאת בהתחשב, בין היתר, בגודל החברה, סוג פעילותה ומספר חברי הדירקטוריון שלה. להערכת החברה, מספר זה יאפשר לדירקטוריון החברה לעמוד בחובות המוטלות עליו בהתאם לחוק ולמסמכי ההתאגדות של החברה.

לפרטים נוספים בדבר תחומי ניסיונם והשכלתם של הדירקטורים, ניתן לפנות לדוח השנתי המאוחד לשנת 2025 באתר החברה, פרק ד' – פרטים נוספים על התאגיד, תקנה 26 - הדירקטורים של התאגיד.

מניעת ניגוד עניינים בקרב הדירקטוריון

דירקטוריון החברה מחויב להימנע ממצב של ניגוד עניינים מכוח הדין, מכוח הסדרי ניגוד העניינים החלים עליו, לרבות ההסדר עליו חתם בפני הועדה לבדיקת מינויים, ומכוח קוד הממשל התאגידי. כל דירקטור נדרש לחתום, טרם מינויו, על התחייבות להימנע מניגוד עניינים, למלא שאלון לאיתור ניגוד עניינים ולעדכן את החברה על כל שינוי בעיסוקיו. חתימת הדירקטורים על התחייבות להימנע מניגוד עניינים מתחדשת מדי שנה, ובנוסף לכך נדרשים הדירקטורים למלא מדי שנה שאלון ייעודי הכולל התייחסות להיבטים של ניגודי עניינים. ככל שעולה חשש לניגוד עניינים, הדירקטור מחויב לפנות ליועץ המשפטי של החברה, ולהימנע מכל פעולה, מעורבות או השתתפות בדיון או בהצבעה, לצורך קבלת החלטה במסגרת הדירקטוריון או ועדה מוועדותיו. במקרים הרלוונטיים נערך הסדר ניגוד עניינים משלים על ידי יועמ"ש החברה. במקרה של היווצרות מצב מתמשך של ניגוד עניינים, על יו"ר הדירקטוריון להעביר את פרטיו בכתב, באמצעות רשות החברות לידיעת הוועדה לבדיקת מינויים, אשר תבחן אותו על-פי סעיף 22(א) לחוק החברות הממשלתיות.

על אף שהאחריות לניגוד עניינים היא של הדירקטור, החברה פועלת באופן שוטף על מנת לאתר ולאשר כדין עסקאות בהן לדירקטור יש או עשוי להיות עניין אישי. כחלק מכך, נערך ניטור מקדים של מזכירות הדירקטוריון ומחלקת דיני תאגידים ניירות ערך ומזכירות החברה, על סמך ההסדרים שנערכו. בנוסף, היועמ"ש מתריע בחלק מהמקרים בהם עלול להיווצר חשש לניגוד עניינים, והחברה אף אימצה אמות מידה לאישור עסקאות לפי הפרק החמישי בחלק השישי לחוק החברות.

מינוי דירקטור מקרב העובדים מותנה בהתחייבות ייעודית להימנע מניגוד עניינים, מעבר להסדרים החלים על כלל הדירקטורים. התחייבות זו כוללת הימנעות מעיסוק בנושאים הנוגעים לתנאי העסקתו האישיים או של "קבוצת העובדים" עמה הוא נמנה, לרבות סוגיות הקשורות לממונים עליו שהם בעלי סמכות בעניינו. הסדר ההימנעות מחייב את הדירקטור לפנות ליועץ המשפטי בכל מקרה של ספק, ולפעול בהתאם להנחיותיו. פניות מסוג זה מתקבלות אצל היועמ"ש מעת לעת, ומטופלות על פי כל דין. בנוסף, דירקטורים מקרב העובדים אינם חברים בוועדת התגמול ובוועדת משאבי אנוש וארגון, ואינם משתתפים בדיונים בנושאים הקשורים לתגמול.

73 השרים הממונים כהגדרתם בחוק החברות הממשלתיות, תשל"ה-1975, "שר האוצר יחד עם השר שנקבע לפי חוק זה כאחראי לענייני החברה". סמכויותיו של שר האוצר בכל הנוגע להוראות החוק, הועברו לשר לשיתוף פעולה אזורי, בהתאם להחלטת ממשלה מס 460 ‘מיום19.4.2023 בנושא "העברת שטח פעולה ממשרד האוצר למשרד לשיתוף פעולה אזורי והעברת סמכויות משר האוצר לשר לשיתוף פעולה אזורי".

הכשרת חברי הדירקטוריון

במסגרת פעילותם בדירקטוריון החברה, עוברים הדירקטורים הכשרות המתמקדות בהיבטי סייבר ופרטיות, שוחד ושחיתות, ניגוד עניינים, ביטוח ושיפוי, דיני תחרות והגבלים עסקיים, הרפורמה בחברת החשמל, דיני ניירות ערך ודיני תאגידים (כולל אכיפה בחברות ממשלתיות) ונכסי פיקוח. במסגרת ההכשרות, ב-2025 השתתפו חברי הדירקטוריון בסיורים בתחנת הכוח "אורות רבין" תחה"כ "חיפה" ואגף רשת ירושלים, במנהרת התשתיות בצפון ב"ב, ומנהרת כבלים. ושמעו הרצאות על דלקים במערכת הייצור, מערכת הולכה והשנאה, סייבר וכן כלל תוכניות האכיפה של החברה.

ישיבות ועדות הדירקטוריון

יו"ר הדירקטוריון קובע מדי שנה, ולא יאוחר מחודש נובמבר, את מועדי ישיבות מליאת הדירקטוריון וועדותיו לשנה העוקבת.

סמכויות ועדות הדירקטוריון והרכבן נקבעו על פי הדין וצרכי החברה. בוועדות מכהנים דירקטורים חיצוניים, דירקטורים בלתי תלויים ודירקטורים מטעם הציבור, בהתאם לדרישות הדין. ישיבות הוועדות מתקיימות בנוכחות שלושה דירקטורים לפחות.

ועדת ביקורת

סמכויות עיקריות, תפקידי הוועדה ועיקר הפעילות	ועדת הביקורת ממלאת תפקיד מרכזי בפיקוח על ניהול החברה, פעילות הביקורת הפנימית ועבודת רואה החשבון המבקר. הוועדה מוסמכת לאשר פעולות ועסקאות חריגות, עסקאות עם בעלי עניין ועוד.
הרכב הוועדה (נכון ליום 31.12.2025)	ראובן שיף – יו"ר הוועדה, ראובן בן-שחר, עמוס קלעג'י, מיכאל שניידר, דבורה חסיד, אברהם מנלה
מס' דיונים שהתקיימו בשנת 2025	8
אחוז נוכחות	97.87%

ועדת תקציב, ניהול פיננסי וניהול סיכונים

סמכויות עיקריות, תפקידי הוועדה ועיקר הפעילות	הוועדה לניהול פיננסי וניהול סיכונים מבצעת את תפקידה בניהול ובקרת נושאי הפיננסים והסיכונים בחברה. סמכויותיה כוללות בין השאר בחינת תקציב החברה, ניהול נזילויות, בניית מבנה פיננסי וניהול חוב ובדיקת מדיניות ניהול הסיכונים והפעילות המתקיימת בהקשר זה. הוועדה ממליצה לדירקטוריון בנוגע לניהול פיננסי וניהול הסיכונים.
הרכב הוועדה (נכון ליום 31.12.2025)	אברהם מנלה – יו"ר, אפרים הניג, דורון ארבלי, מיכאל שניידר, עמוס קלעג'י, פול לנדס, ראובן שיף, ריכאד חיראדין
מס' דיונים שהתקיימו בשנת 2025	10
אחוז נוכחות	91.3%

ועדת תגמול

סמכויות עיקריות, תפקידי הוועדה ועיקר הפעילות	הוועדה מבצעת את תפקידה בניהול ובקרת נושאי התגמול ומדיניות השכר בחברה. סמכויותיה כוללות בין השאר המלצות לדירקטוריון בנוגע למדיניות התגמול, עדכונה ואישורה, אישור עסקאות ותנאי כהונה ופטור מאישור האספה הכללית במקרים המצוינים בחוק.
הרכב הוועדה (נכון ליום 31.12.2025)	מיכאל שניידר – יו"ר, דבורה חסיד, עמוס קלעג'י, ראובן שיף, אברהם מנלה
מס' דיונים שהתקיימו בשנת 2025	5
אחוז נוכחות	100%

ועדת אחריות תאגידית, רגולציה, איכות סביבה ותעריף

סמכויות עיקריות, תפקידי הוועדה ועיקר הפעילות

ועדת אחריות תאגידית, רגולציה, איכות סביבה ותעריף היא ועדה מייעצת לדירקטוריון החברה, שתפקידה לקבוע את מדיניות החברה בתחום האחריות התאגידית הכוללת, ולפקח על ציות החברה להוראות הדין, נהלים, חוזרים, הנחיות, החלטות ממשלה וכיו"ב. הוועדה מפקחת על הרגולציה הפנימית בחברה, עוקבת אחר יישום הקוד האתי ותוכניות האכיפה הפנימית בחברה, דנה בדוחות מבקר המדינה, דוחות ESG, ומתווה עקרונות לפעילות החברה מול גורמי ממשל, רגולטורים, גורמי אכיפה, בתי משפט ועוד.

הרכב הוועדה (נכון ליום 31.12.2025)

מיכל כהנא-לוי, שמעון לנקרי, עינב חשאי, מיכל אוגולניק, פול לנדס

מס' דיונים שהתקיימו בשנת 2025 | 1

אחוז נוכחות | 100%

ועדות נוספות

ועדת התקשרויות ונכסים

מס' דיונים שהתקיימו בשנת 2025 | 7

אחוז נוכחות | 83.6%

ועדת משנה לליווי ובקרה אחר היערכות החברה החברה למצבי חירום

מס' דיונים שהתקיימו בשנת 2025 | 0

היות והרכב הועדה זהה להרכב מליאת הדירקטוריון, הנושאים נדונו במליאה

הוועדה לבחינת הדוחות הכספיים

מס' דיונים שהתקיימו בשנת 2025 | 8

אחוז נוכחות | 94.6%

ועדת אסטרטגיה, שינוי מבני, מבני חדשנות ותדמית

מס' דיונים שהתקיימו בשנת 2025 | 0

היות והרכב הועדה זהה להרכב מליאת הדירקטוריון, הנושאים נדונו במליאה

ועדת משאבי אנוש וארגון

מס' דיונים שהתקיימו בשנת 2025 | 13

אחוז נוכחות | 86.5%

ועדת פיתוח עסקי, שיווק ושירות ושיתוף פעולה איזורי

מס' דיונים שהתקיימו בשנת 2025 | 3

אחוז נוכחות | 95.6%

הנהלה

הנהלת החברה אחראית על יישום ועדכון המדיניות שנקבעה על ידי הדירקטוריון והניהול השוטף של החברה לרבות קשר שוטף עם עובדיה, השתתפות בוועדות הנהלה ומעקב אחר השגת יעדי החברה ויישום האסטרטגיה ותוכניות העבודה. ההנהלה מורכבת ממנכ"ל החברה, אשר כפוף ליו"ר הדירקטוריון, ואליו כפופים הסמנכ"לים ומנהלים בכירים נוספים, העומדים בראש חטיבות מקצועיות ויחידות סמך. ההנהלה מקיימת ישיבות סדירות לדיון בנושאים תפעוליים ואסטרטגיים, ומדווחת באופן שוטף לדירקטוריון על ביצועי החברה והתקדמות ביישום המדיניות.

מדיניות תגמול בכירים

מדיניות התגמול לנושאי משרה בכירה נקבעת בהתאם לקריטריונים הקבועים בחוק החברות, ובהתאם לשיקולים כגון: גודל החברה, אופי פעילותה, שאיפת החברה לשמר את נושאי המשרה בה והיותה חברה ממשלתית הכפופה להוראות חוק החברות הממשלתיות על תקנותיו השונות והנחיות רשות החברות הממשלתיות, המגבילות את יכולותיה של החברה לפעול באופן עצמאי בענייני שכר והטבות לעובדיה.

בסוף שנת 2021 אישר מחדש דירקטוריון החברה - בהתאם להמלצת ועדת תגמול - את מדיניות התגמול המעודכנת לנושאי משרה בכירה של החברה (להלן: "מדיניות תגמול בכירים"), ובתחילת 2022 אושרה מדיניות תגמול הבכירים באסיפה הכללית של בעלי המניות. בניסוחה של מדיניות התגמול לא הייתה מעורבות של יועצים חיצוניים.

בשנת 2025, 111 מנהלים זכאים לתגמול, מתוכם 6 פרשו לפני סיום השנה.

תגמול לנושאי משרה

כאמור, הסכמי ההעסקה לנושאי משרה בחברה, הינם הסכמי עבודה אישיים בנוסח אחיד, המוכתבים ומחויבים על ידי רשות החברות, בהתאם לחוזר רשות החברות הממשלתיות. הסכם העסקה בחוזה אישי למנהלים בכירים בחברת החשמל, אושר על ידי רשות החברות הממשלתיות והממונה על השכר במשרד האוצר. שכר נושא משרה נקבע בהתאם לסיווג החברה הנקבע בוועדה לסיווג חברות ממשלתיות שהוקמה מכוח החלטת הממשלה, ומתעדכן אחת לשנה בהתאם לעליית מדד המחירים לצרכן ובכפוף לאישור דירקטוריון החברה.

במדיניות תגמול הבכירים קיים סעיף השבה (Clawback), הדורש להחזיר תגמולים ששולמו במקרים של סיום התקשרות בנסיבות שבהן ניתן לשלול מנושא המשרה על פי דין את הזכות לפיצויי פיטורין; או בנסיבות בהן נושא המשרה היה שותף להתנהגות שגרמה נזק חריג לחברה, בדרך של פעילות לא חוקית, הפרת חובת האמונים, הפרה מכוונת או התעלמות ברשלנות חמורה ממדיניות החברה, כלליה ונוהליה. בנוסף, במדיניות התגמול לא קיים מנגנון תמריץ שלילי (Malus – הורדה מהתגמול הצפוי).

היחס בין השכר השנתי של מקבל השכר ברוטו הגבוה ביותר בחברה לבין השכר החציוני במונחי ברוטו של שאר עובדי החברה בשנת 2025 הוא 3.32.



מדדי תגמול בהיבטי ESG

במסגרת מדיניות תגמול הבכירים, קיים מודל תגמול שנתי המגדיר מדדים ויעדים למנהלים מדרגת מנהל אגף ומעלה, שאושר על ידי הדירקטוריון ורשות החברות הממשלתיות. על בסיס אותו מודל גובש מודל תגמול למנהלים בדרגת סגני מנהלי אגפים, שמאושר על ידי המנכ"ל. בהתאם למימושם, מדדים אלה מזכים בתגמול. תשלום המענקים מאושר מדי שנה על ידי ועדת התגמול של הדירקטוריון, מליאת הדירקטוריון ורשות החברות הממשלתיות.

סט מדדים רוחביים הנקבעים על ידי הנהלת החברה ומשקפים תחומי פעילות מרכזיים ויעדים אסטרטגיים. מדדים אלה משפיעים על כלל נושאי המשרה הבכירה גם ללא אחריות ישירה לביצועם בפועל – וזאת מתוך גישה ניהולית הרואה בהשגת יעדים משותפים תוצאה של אחריות ארגונית כוללת. הציון במדדים אלה מהווה מרכיב משמעותי בציון הכולל של כל מנהל. בנוסף, יחידות ארגוניות מקצועיות אשר להן אחריות ישירה על ביצוע מדד מסוים, מושפעות מהציון הכולל של מנהליה הבכירים של אותה יחידה. מדדי החברה בהיבטי קיימות כוללים: "בטיחות", "שיעור נשים בתפקידי ניהול", "שילוב עובדים מאוכלוסיות מגוונות", "גיוס נכי צה"ל" ו"אנרגיות מתחדשות".

בנוסף למדדי החברה, קיימים מדדי תגמול רלוונטיים למנהלים האחראים על התחומים הרלוונטיים לפי המדד. מדדים מסוג זה בהיבטי קיימות כוללים בין היתר: ניטור איכות אוויר; זמינות נתוני איכות אוויר; קידום השוויון המגדרי; מניעת התעמרות; מניעת הטרדה מינית והתנכלות; שיעור קליטת נשים במקצועות ליבה ותומכי ליבה; שיפור שירות ללקוח והתייעלות תפעולית; שביעות רצון משירות 103; אחוז מענה לכלל השיחות; הפקת לקחים לשיפור השירות; בטיחות – תאונות דרכים, ומספר אירועי בטיחות.

אתיקה ושמירה על טוהר מידות

הקוד האתי

חברת החשמל מחויבת לקידום עסקיה, תוך שמירה על התנהלות ותרבות אתית נאותה בכל תחומי פעילותה, מתוך אמונה בחשיבות הדרך ואופן ההתנהלות. הקוד האתי משקף את ה"אני מאמין" של החברה, חזון החברה המתחדשת והערכים המצופים מהמנהלים והעובדים בהתנהלותם ובעבודתם היום-יומית. ערכי ליבה אלה הם: משתנים באומץ; מחויבים לצורכי לקוחותינו; מנהיגים באחריות ואמינות; אכפת לנו מאנשים, ומחויבים למקצוענות ומצוינות (ראו הרחבה בעמוד 12). הקוד האתי כולל גם את פירוט המנגנונים והגורמים הרלוונטיים להיוועצות ודיווח בסוגיות אתיות, ומפרט את כללי האתיקה במרחב הדיגיטלי.

הקוד האתי מעודכן ומאושר בוועדת היגוי, בוועדת אחריות תאגידית בדירקטוריון ועל-ידי המנכ"ל, והוא נסקר, במידת הצורך,מדי שנה ב"ועדת ההיגוי ליישום הקוד האתי". הקוד חל על החברה, על הדירקטורים, על מנהליה ועובדיה. כל עובד חדש חותם על קריאת הקוד האתי עם כניסתו לחברה.

בעקבות חשיבות הנושא בחברת החשמל, ניהולו נפרש ומתבצע על ידי דרגות שונות בחברה - החל מוועדת אחריות תאגידית בדירקטוריון, אשר מוצגת לה תוכנית האתיקה הדו שנתית (עליה יפורט בהמשך); מנכ"ל החברה, המתווה את המדיניות בנושא, מאשר את תוכנית האתיקה ומקבל דיווחים שוטפים מוועדת ההיגוי שמינה לנושא. ועדת היגוי ליישום הקוד האתי - בראשות סמנכ"ל משאבי אנוש ובהשתתפות מנהלים בכירים מכלל חטיבות החברה – היא האחראית על קביעת מדיניות ההטמעה של הקוד האתי, הכנת תוכניות עבודה לפעילות הטמעה בקרב העובדים והמנהלים, ואחריות על עדכון תקופתי של הקוד האתי ומעקב ובקרה על מימוש תוכניות העבודה ועוד. הממונה על האתיקה, ומנהלת הטמעת האתיקה, פועלות בכפיפות לסמנכ"ל משאבי אנוש ומנהלות את כלל נושא האתיקה בחברה.

עקרונות הקוד האתי וערכיו חלים גם על החברות הבנות, ומנחים בכל הנוגע לפעילות מחוץ לגבולות המדינה וכן ביחסים עם ספקים ושותפים עסקיים.

מערך האתיקה

חברת החשמל מפעילה מערך אתיקה, האחראי ליישום תוכנית האתיקה הדו שנתית ביחידות החברה השונות, העלאת מודעות והטמעת הקוד האתי וערכי הליבה בחברה, הסברה, הדרכה והכוונה להתנהלות אתית כמצופה, עידוד לשיח אתי, עידוד עובדי החברה להיוועצות ודיווח, טיפול בפניות ועוד. המערך כולל כ-160 "שגרירי אתיקה" – המורכבים מנאמני אתיקה וחברי פורום אשר עושים זאת בנוסף לתפקידם ביחידה. בראש המערך עומדות הממונה על האתיקה הארגונית ומנהלת הטמעת האתיקה הארגונית וערכי הליבה, אשר תפקידן לנהל ולהנחות את מערך העובדים. כמו כן, הטיפול בפניות ובירורים בנושאי אתיקה נמצא תחת אחריות המערך המבצע את הבדיקה בסיוע גורמים מתאימים בחברה. כלל הפניות נבדקות תוך דיסקרטיות מלאה ושמירה על כבודם של כל הנוגעים בדבר.

נאמני האתיקה מתכנסים אחת לרבעון. בנוסף, ועדת ההיגוי ליישום הקוד האתי בראשות סמנכ"ל משאבי אנוש, מתכנסת אחת לחצי שנה ומקבלת דיווחים שוטפים על נושאי האתיקה.

תוכנית האתיקה

החברה פועלת לפי תוכנית דו-שנתית, המאושרת בהנהלת החברה, ומוצגת לוועדת אחריות תאגידית בדירקטוריון. תוכנית, "קול האתיקה", לשנים 2024-2025, נגזרה מהקוד האתי וערכי הליבה של החברה. מטרת התכנית היתה לחזק את התרבות הארגונית האתית וכן את חוסנה העסקי, המוסרי, החברתי והכלכלי. התוכנית כללה הדרכות דו-שנתיות לכלל עובדי החברה, הטמעת שגרות אתיקה בהתנהלות השוטפת ובתהליכים ארגוניים, ועמידה במדדי ההצלחה לתוכנית. התוכנית התמקדה בסוגיות אתיות ניהוליות, תכנים כלליים ו/או דילמות אתיות רלוונטיות לפי חטיבה בחברה, וכללה לראשונה משחק "אנרג-תיקה" לעובדים המתמקד ביישום ערכי הליבה של החברה בתוך היחידה.

התוכנית לשנים 2026-2027, לאחר אישורה על ידי המנכ"ל, תבסס את ההתקדמות שנעשתה בחברה בשנים האחרונות ותעמיק את החיבור בין ערכי הליבה לבין תהליכי הליבה העסקיים. בתוכנית זו, הדגש עובר מחיזוק מודעות ומענה לדילמות אתיות נקודתיות ליצירת יישום עקבי ומשמעותי של הערכים בתוך עבודת היחידה, תוך אחריות ניהולית ברורה על הובלת התהליך.

עמידה במדדי ההצלחה עבור תוכנית 2024-25 [74]

שם המדד	יעד	הערות
עמידה בתוכנית העבודה הדו שנתית	לפחות 90% מהעובדים יעברו את התוכנית בסיומה	**עמידה ביעד –** 93% מהעובדים עברו את התכנית
מנהיגות אתית	לפחות 70% מהמנהלים הנחו את הטמעת האתיקה לעובדיהם (חישוב בסיום התוכנית)	**עמידה ביעד –** 82% מנהלים הנחו את הטמעת האתיקה
סקר אקלים ארגוני	ציון ממוצע של 3.85 ומעלה לשאלה "האם החברה נוהגת בהתאם לערכי הליבה שלה?" (חישוב ממוצע ציונים לשנתיים – יבוצע בסיום התוכנית)	**עמידה ביעד –** ציון לשנת 2025 – 3.90 ציון ממוצע לתכנית הדו שנתית (2024-2025) – 3.9
"אקסטרה מייל"	הצפת דילמה אתית-ערכית מהשטח בהנהלות אגף	בוצע ב-92% מהאגפים

בשנת 2025:

התקבלו **20 פניות והתייעצויות** בנושאי אתיקה בכלל הערוצים הרלוונטיים, אשר נבדקו וטופלו וטופלו בהתאם.

התקיים כנס הדרכה **לכ-160 שגרירי האתיקה**

כ-44% [75] עובדים השתתפו בתוכנית להטמעת האתיקה בהיקף של שעתיים לעובד

הופץ **תקשור שנתי** לכלל עובדי החברה

מנגנוני דיווח והתייעצות בסוגיות אתיקה

- **מוקד האתיקה באינטרא-נט –** מאפשר בקשות לייעוץ לדילמות אתיות ודיווח על הפרות אתיות
- **דיווחים על הפרות והתייעצות בנושאי אתיקה –** עובדים המתלבטים בסוגיה אתית, מבקשים הבהרות עבור הקוד האתי של החברה או נתקלו בחשד להפרה של הקוד, מונחים לשוחח עם מנהל או עובד הקשור לעניין. בנוסף, העובדים מונחים לפנות לדרגים הממונים, למשאבי אנוש ולנאמני האתיקה האגפיים או חברי הפורום היחידתיים. באפשרותם לפנות גם לממונה על האתיקה או למנהלת הטמעת האתיקה הארגונית.

74 חלק מן המדדים נקבעו לסיום התוכנית בשנת 2025.

75 כ- 44% עובדים השתתפו בתוכנית להטמעת האתיקה בשנת 2025 (בהיקף של שעתיים לעובד) לבדה, וסה"כ 93% מהעובדים עברו הדרכות אתיקה במסגרת התוכנית הדו-שנתית לשנים 2024-2025.

ניהול ומדיניות מניעת מעילות והונאות, ושוחד ושחיתות

בחברת החשמל קיימת מדיניות בלתי מתפשרת לציות לדין בכל הנוגע למעילות, הונאות, שוחד ושחיתות, וכן פעולות אקטיביות למניעת שוחד ושחיתות ולהקפדה על טוהר המידות, בכל דרגי החברה. החברה פועלת בהתאם לקווי המדיניות המאושרים למניעת מעילות והונאות, פרסמה נוהל המסדיר את פעולת מניעת מעילות והונאות, וכן אישרה מדיניות מורחבת בנושא מניעת שוחד ושחיתות.

במסגרת הטמעת **מדיניות האכיפה**, פועלת החברה על-פי הוראות נוהל "איסור מתן שוחד ומערך אכיפה", שגובש על בסיס עקרונות הדין הישראלי ותקני ה-OECD. בהתאם לו, מיישמת החברה תוכנית אכיפה פנימית בנושא "איסור מתן שוחד לעובד ציבור" הכוללת: מינוי בעלי תפקידים רלוונטיים; מנגנוני דיווח; בקרות יזומות ואקטיביות לרבות בחינת היבטי ציות עם צד שלישי רגיש ומתן הנחיות בהתאם; הפצת הנחיות; ביצוע הדרכות כלליות וייעודיות ועוד. התוכנית נבחנת לצורך העמקתה ועדכונה באופן תדיר ובהתאם לצורך.

תוכנית-אב מערכתית לניהול והפחתת סיכוני מעילות והונאות, אושרה על ידי מנכ"ל ודירקטוריון החברה וכוללת התייחסות מקיפה להיבטי איסור מתן וקבלת שוחד. התוכנית נשענת על ממצאי סקרים פנימיים, מערך בקרות ונוהלי חברה רלוונטיים. סטטוס התקדמות התוכנית מדווח לוועדת ההיגוי ולוועדות הדירקטוריון הרלוונטיות.

סמנכ"ל ביטחון וחירום אשר מונה בראשית שנת 2025, הוא בעל הסיכון בחברה (האחראי על ניהול הסיכון) והממונה על תוכנית האכיפה לנושא איסור מתן שוחד. כמו-כן, הוא העומד בראש ועדת היגוי עליונה למעילות והונאות שוחד ושחיתות, המפקחת על הנושאים הנוגעים לסיכוני החברה בתחום, והמהווה פורום מקצועי בנושא זה.

מחלקת מעילות הונאות אבטחת מידע וסייבר עוסקת בניהול סיכון מעילות הונאות שוחד ושחיתות בחברה ועובדת בשיתוף פעולה הדוק עם כל יחידות החברה הפועלות בתחום זה. בראש המחלקה עומד **בקר סיכון** מעילות והונאות שוחד ושחיתות אשר מנהל עבור הסמנכ"ל - בעל הסיכון, את כלל הפעילות בנושא. **בקר הסיכון** אחראי בפועל על יישום תוכניות ההפחתה והאכיפה, על העברת דיווחים - מספר פעמים בשנה - לוועדת ההיגוי, להנהלה ולוועדות הדירקטוריון השונות.

חברת החשמל מקיימת באופן שוטף **סקרי סיכונים בתחום מעילות והונאות** בחטיבות החברה ובתחומי הפעילות השונים. יישום המלצות הסקרים מבוצע במסגרת תוכנית ההפחתה, אשר מימושה ההדרגתי כולל, בין היתר, פעולות למזעור הסיכון הנובעות מהשינוי המבני והפונקציונלי בחברה; איתור ומניעת תרחישי סיכון חדשים; מיסוד בקרות למניעת מעילות והונאות ופגיעה בנכסי חברה במסגרת בקרות SOX, שמירה על עיקרון הפרדת התפקידים כך שלא תופקד בידי גורם אחד היכולת לבצע פעולה מתחילתה ועד סופה; העמקת הפעולות לבקרה על תפקידים רגישים ועוד.

במהלך 2025 בוצעו 5 סקרי סיכונים בחטיבות מרכזיות, ביניהן חטיבת משאבי אנוש, חטיבת תפעול ולוגיסטיקה, מחלקת הגזברות ואגף מונים חכמים. כחלק מההתמודדות עם סיכון למעילות, הוטמעה מערכת ממוחשבת לניהול ובקרה על תהליכים עסקיים, המבוססת על מתודולוגיית התרעה מפני אנומליות.

בנוסף, החברה מינתה **נאמני סיכון** בחטיבות החברה, המהווים זרוע ביצועית ליישום תוכנית ההפחתה בחטיבות השונות. זאת, בנוסף על תפקידיהם השוטפים בחברה.

בנוסף, החברה מיישמת **בקרה שוטפת על בעלי תפקידים רגישים** בהתאם לרמות סיכון, תוך הפרדת תפקידים במערכות המידע, תפעול שוטף של תחנת הפרדת תפקידים (SOD) והתאמה של הרשאות בהתאם לעקרונות ניהול הסיכונים. בשנת 2025, התקיים סקר מתודולוגי לתיקוף מיפוי וסיווג התפקידים הרגישים בחברה, ופעולות הבקרה הנגזרות מכך. הסקר נבנה ובוצע בשיתוף מחלקת מעילות הונאות סייבר ואבטחת מידע, מחלקת SOX, רואה החשבון המבקר, חטיבת משאבי אנוש, החטיבה המשפטית ומגזר יחסי עבודה. כמו כן, חברת החשמל חברה בפורום יושרה עסקי לישראל של עמותת שקיפות בינלאומית ישראל[76] (שבי"ל) Transparency International Israel. זאת, לאחר שנמצא כי היא ממלאת אחר דרישות מנגנוני ההגנה מפני שחיתות.

לומדה והדרכות

בהתאם לקווי המדיניות למניעת מעילות והונאות הכוללים הדרכות וימי עיון, כנסים ולומדות, המשיכה החברה במהלך שנת 2025 לנקוט צעדים להטמעת תרבות ארגונית.

עובדים המוגדרים כאנשי מפתח עוברים הדרכה בנושא "מעילות, הונאות, שוחד ושחיתות" אחת לשנתיים לפחות. בשנת 2025, כ-390 אנשי מפתח ביצעו לומדה דיגיטלית, וכ-51 נכחו בהכשרה פיזית למניעת שוחד ושחיתות. בנוסף לכך, חברי הדירקטוריון עוברים הדרכה באמצעות לומדה בכל שנה, במסגרת ועדת אחריות תאגידית.

- **כ-600 עובדים** בתפקידים רגישים עברו תהליכי בקרה.
- **כלל עובדי החברה,** השלימו לומדה דיגיטלית להטמעת החוק ומדיניות החברה תוך חשיפה לסיטואציות המהוות סיכון, קבלת כלים להתמודדות ודיווח.
- **כ-100 עובדים** השתתפו בפעילות פיזית למניעת שוחד ושחיתות.
- **כ-100 משתתפים** בכנס פורום יושרה עסקי בשיתוף עמותת שבי"ל.

76 העמותה היא סניף של הארגון החברתי-גלובלי TI – Transparency International הפועל באמצעות למעלה מ -100 סניפים ברחבי העולם, במטרה לקדם עולם נקי משחיתות - A World Free of Corruption.

הנחיות ונהלי החברה למניעת שחיתות, שוחד, מעילות והונאות

לחברה **הנחיית ציות**, שפירסם היועץ המשפטי של החברה העוסקת בכל תחומי הציות, לרבות שוחד ושחיתות. מחלקת מעילות הונאות אבטחת מידע וסייבר אחראית לממש את תכנית האכיפה ולבקר את יישום הנחיית הציות, בהיבט שוחד ושחיתות, בקרב יחידות החברה.

כמו-כן, כלל הוראות הדין ונוהליה הפנימיים של החברה מחייבים וחלים על כלל יחידות החברה ועובדיה, ומפורסמים באתר האינטרא-נט של החברה. כמו כן, כחברה ציבורית ותאגיד מדווח, מחויבת החברה, על פי חוק, בגילוי נאות לציבור משקיעיה, באמצעות דוחות כספיים ודיווחים מידיים על אירועים מהותיים בחיי החברה.

פירוט הנהלים לשמירה על טוהר המידות:

- נוהל **"איסור מתן שוחד ומערך אכיפה"** ("נוהל האכיפה"), הכולל בתוכו את תוכנית האכיפה
- נוהל "**מניעת ניגוד עניינים ושמירת טוהר המידות**", בנושא הימנעות ממצבים או מעשים שעלולים ליצור ניגוד עניינים בין טובת החברה וטובתו האישית של העובד, לרבות בכל הנוגע למתנות ואירוח עסקי
- נוהל **"ניהול סיכוני מעילות והונאות"**
- נוהל "**מתנות ומוצרי פרסום לגורמי חוץ"**
- חוזר "**תרומות של חברות ממשלתיות, חברות בת ממשלתיות וחברות מעורבות",** של רשות החברות הממשלתיות
- חוזר "**מתן חסויות ושיתופי פעולה על ידי חברות ממשלתיות ו/או חברות-בנות ממשלתיות**", של רשות החברות הממשלתיות
- נוהל **"שימוש גורם חוץ במתקני החברה לפעילות קהילתית ותרבותית**"
- נוהל **"התנהלות בתקופת הבחירות ומניעת פעילות פוליטית ומפלגתית בחברה"**
- נוהל "**הביקורת הפנימית ונציבות התלונות"**
- נוהל "**הסדרים להגנה על עובדים המדווחים על הפרת חוקים, עבירות ופגיעה בטוהר המידות**"
- נוהל **"חשד לביצוע עבירות פליליות על ידי עובדי החברה"**
- נוהל **פיקוח על עבודות קבלנים**
- נוהל **טיפול בעבירות משמעת**
- תוכנית **הפחתה בעולמות התוכן של מעילות והונאות, שוחד ושחיתות**
- **הקוד האתי של החברה**
- **קוד ממשל תאגידי**

מנגנוני דיווח וטיפול בסוגיות שוחד ושחיתות והפרת טוהר המידות

החברה מקבלת מידע לגבי חשדות להתנהלות שלא בהתאם לסדרי מינהל תקינים וטוהר המידות במגוון ערוצים, לרבות מנגנון הגשת תלונות. את התלונות ניתן להגיש ליחידת הביקורת הפנימית - באופן גלוי או אנונימי - באמצעות:

- ערוצי פנייה פנים ארגוניים העומדים לרשות העובדים באתר האינטרא-נט.
- בערוצי פניה המפורסמים באתר האינטרנט של החברה והעומדים לרשות כל גורם (לרבות עובדים, ספקים, לקוחות והציבור הרחב): **"קו חם" טלפוני, דוא"ל, וואטסאפ ופקס** - באמצעותם ניתן להגיש תלונות ו/או למסור מידע, לגבי חשש להתנהלות שאינה תקינה, או חשש למקרי שחיתות והפרת טוהר המידות. זאת בעמוד הביקורת הפנימית באתר החברה - https://www.iec.co.il/content/content-pages/review

יצוין שככלל, בהתאם לנוהל החברה, כל גורם בחברה שמקבל לידיו תלונה אנונימית נדרש להעבירה לביקורת הפנימית.

הטיפול במידע שמתקבל ו/או תלונות מבוצע לגופו של עניין, על ידי הגורם המתאים לטיפול. בחברה ישנו פורום מקצועי ובו חברים הביקורת הפנימית, מחלקת החקירות וכן בקר סיכוני מעילות והונאות שבחטיבת בטחון וחירום, והחטיבה המשפטית, למטרת תיאום הטיפול וסנכרון. הטיפול מבוצע תוך שיתוף פעולה עם גורמי אכיפה, גורמים ניהוליים וחטיבת משאבי אנוש, על פי הצורך.

יחידת הביקורת הפנימית מנהלת ממשקי עבודה הדדיים גם עם יחידת הטיפול בתלונות הציבור שבחטיבת השירות העוסקת בתלונות לקוחות בנושאים צרכניים, וזאת כאשר עולה חשש להתנהלות שאינה תקינה גם במקרים אלו. בנוסף לאלו, יחידת הביקורת הפנימית בוחנת סיכוני מעילות והונאות גם במסגרת ביקורות רוחב תהליכיות, וכן מבצעת ביקורות ייעודיות על פעילות שומרי הסף בחברה.

דיווחים ומידע על תלונות שטופלו על ידי יחידת הביקורת הפנימית, וכן ממצאי דוחות הביקורת, נמסרים למנכ"ל החברה, לוועדת הביקורת ולדירקטוריון - הן במסגרת דוחות ביקורת, דיווחים פרטניים, והן הדוח החצי-שנתי והשנתי של יחידת הביקורת הפנימית. המידע כולל גם נתונים על מספר התלונות שהתקבלו, מספר התלונות שטופלו, סוגי הטענות ותוצאות הבדיקה, והוא מועבר גם לקווי הבקרה ולשומרי הסף הנוספים בחברה, לרבות רו"ח מבקר, היחידה לניהול סיכונים, בקר סיכוני מעילות והונאות, מחלקת SOX ועוד. כלל הגורמים מקיימים ישיבות לצורך סנכרון, תיאום וטיפול.

מנגנוני הדיווח והטיפול בסוגיות שוחד ושחיתות והפרת טוהר המידות מעוגנים בנהלי החברה. בכלל זה, ובין היתר, נוהל "הביקורת הפנימית ונציבות התלונות" מגדיר את סדרי עבודת הביקורת, לרבות את תהליך הטיפול בתלונות. נוהל "הסדרים להגנה על עובדים המדווחים על הפרת חוקים, עבירות ופגיעה בטוהר המידות" מגדיר את תהליכי העבודה להגנה על עובדים המדווחים על הפרת חוקים, עבירות ופגיעה בטוהר המידות או במינהל התקין או מעשי שחיתות. נוהל "איסור מתן שוחד ומערך אכיפה" מסדיר, בין היתר, את אופן הדיווח וטיפול במקרים של הפרה או חשש להפרה, על-פיו, עובד חברה שהובא לידיעתו מעשה שיש בו ולו חשש להפרת הנוהל, החוק או האמנה - ידווח על כך לממונה ולבעלי התפקידים הרלוונטיים. הממונה אחראי לבדיקת המקרה ומהות ההפרה, ונדרש לטפל בהתאם להוראות הנוהל. נוהל זה, מַפְנֶה אף לנוהל "חשד לביצוע עבירות פליליות על-ידי עובד החברה" הקובע את חובתו של עובד בחברה, אשר נודע לו על מעשה שיש בו חשש לביצוע עבירה פלילית של עובד חברה אחר, לדווח על כך מיידית. הנוהל מפרט את הגורמים אליהם יועבר הדיווח, את אופן טיפולה של החברה בחשד. נהלים אלה מוטמעים בחטיבות על ידי רכזים, ואנשי מפתח בחברה נדרשים לחתום, אחת לשנה, על הצהרה כי קראו את הנוהל.

נוהל החברה בדבר "טיפול בעבירות משמעת" מסדיר את הטיפול המשמעתי-פנימי של החברה במקרי התנהגות הנוגדים את חובותיהם של עובדי החברה, מכוח הוראות הדין ונוהלי החברה.

מקרים שטופלו בשנת 2025

בשנת 2025, התגלו הונאות של לקוחות כתוצר מדיווחים כוזבים וקבלת זיכויים שלא כדין, דיווחי נוכחות עובדים כוזבים, אי דיווח על בני משפחה בחברה, ודלף מידע עסקי מהתקשרויות החברה. כלל המקרים טופלו במישור המשמעתי ועל העובדים הוטלו עונשים שונים בהתאם לנסיבות ולחומרת העבירה - לרבות נזיפה, השעיה ואף פיטורין. כתוצאה מכך, התגבשה תוכנית הפחתה רחבה עבור חטיבת שירות שכללה בין היתר, שינויים במערכות המקור והוספת בקרות אפליקטיביות. תכנית ההפחתה יושמה במלואה נבדקה במסגרת בדיקות SOX לבקרות מפתח, ונמצאה אפקטיבית.

הגנה על חושפי מקרי שחיתות

נוהל חברה "הסדרים להגנה על עובדים המדווחים על הפרת חוקים, עבירות ופגיעה בטוהר המידות" (להלן- "נוהל ההגנה") מבוסס על הוראות הדין הרלוונטיות. נוהל זה מסדיר את אופן הגשת תלונה, דיווח, טיפול והגנה על המדווחים בגין הפרת חוקים, עבירות, מעשה שחיתות ופגיעה בטוהר המידות או במינהל התקין. צעדים רבים נעשים על מנת להגן על המתלונן, לרבות חיסיון על זהותו ופרטיו, אי פגיעה בתנאי עבודתו, אי פיטוריו ועוד. בנוסף, כל עוד תלונת עובד מצויה בתהליך בירור – לא תיערך עבורו ועדת בירור ומשמעת בכל עניין אחר שאינו נושא התלונה, למעט במקרים בהם מדובר בזימון ועדת בירור ומשמעת אשר קדם להגשת התלונה על ידי העובד.

בהתאם לנוהל ההגנה, קיימות מספר יחידות בחברה המעורבות בתהליכי הטיפול בנושא זה, לרבות חטיבת משאבי אנוש, הגורמים הניהוליים הרלוונטיים וכן הביקורת הפנימית, אשר פועלים בהתאם לנוהל, וכל מקרה נבחן לגופו, בתיאום עם החטיבה המשפטית. בנוסף, החברה מעניקה סיוע משפטי לעובדים שכנגדם מוגשים הליכים משפטיים בגין מעשה או מחדל שעשו במהלך מילוי תפקידם ולשם מילוי תפקידם בחברה (בכפוף לסייגים ולמבחנים שונים).

התנהלות הוגנת בחברות הבת ותאגידים מוחזקים של החברה

החברה פועלת להטמעת מנגנוני אכיפה ודיווח גם בחברות הבת והתאגידים המוחזקים/כלולים שלה, לפי העניין. במסגרת זו, החברה ערכה מיפוי חשיפות כלפי תאגידים אלה, שבמסגרתו הנחתה אותם לפעול כדלקמן:

חברות הבת – מחוייבות לבצע פעולות ליישום והטמעת תוכניות אכיפה - לרבות בתחום איסור מתן שוחד - בשינויים המחויבים לפי פעילותן. בכלל זה, סיווג עורכי הדין של חברות הבת - ו/או גורמים נוספים ככל שיידרש - כאנשי מפתח בחברות הבת, אשר נדרשים לעבור הדרכות, לחתום על הצהרות אנשי מפתח, להגיש דוח שנתי/דיווחים שנתיים בהתאם לרמת החשיפה, ועוד. כמו כן, עורכת החברה מיפוי חשיפות, בוחנת סוגיות ככל שהן עולות, עוקבת ומפקחת באופן תקופתי מול נציגי חברות הבת, וכן פועלת למתן הנחיות בהתאם, ככל הנדרש.

הפעילות למניעת מעילות והונאות בחברות הבנות, לרבות יישום תכנית האכיפה למניעת שוחד ושחיתות, הינה באחריות מחלקת מעילות הונאות אבטחת מידע וסייבר.

תאגידים מוחזקים – בהתאם לרמת השליטה של חברת החשמל בפעילותם ובהתאם לחשיפה העולה מפעילותם, הנחתה החברה את התאגידים המוחזקים/כלולים לביצוע פעולות כגון קביעת ובחינת קיום מנגנונים ונהלים לקבלת מידע, קיום נוהלי ציות מתאימים לפעילותם, ועריכת מעקב אחר יישומם. החברה מוודאת כי התאגידים אכן עומדים בדרישות, טרם ביצוע ההשקעות והרכישות בהתאם. דירקטוריון החברה פועל על פי נוהל בקרה ופיקוח על החברות הבנות והמוחזקות, וקבע כי אחת לשנה תיערך סקירה של החברות בדירקטוריון, לרבות בנושאי ציות לדין.

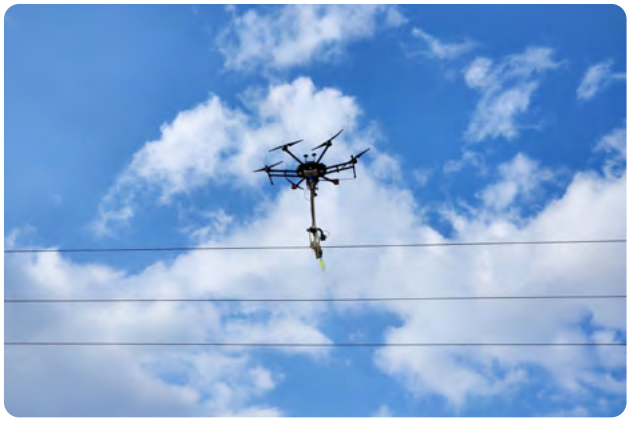


צילום: יוסי וייס

חדשנות

ניהול חדשנות בחברת החשמל

חברת החשמל רואה בחדשנות מנוע מרכזי לצמיחה, לשיפור היעילות ולבניית עתיד בר-קיימא והיא מהווה אחד מעמודי התווך באסטרטגיה העסקית של חברת החשמל. נושא החדשנות מנוהל באופן שיטתי, מדוד ועתיר שיתופי פעולה – פנימיים וחיצוניים – תוך חיבור בין אתגרי הליבה של החברה לבין פתרונות חדשניים ממקורות מגוונים. זאת במטרה לאפשר התאמה לשינויים בעולם האנרגיה, לשפר את היעילות והכושר התחרותי, לפתח מודלים עסקיים חדשים ולחזק את החוסן הארגוני של החברה.



צילום: קרונוס בע"מ

רחפן מתקין אמצעי סימון על קו מתח גבוה במסגרת פיילוט יחודי למניעת התנגשויות בעלי כנף בקוי חשמל

יחידת החדשנות

יחידת החדשנות פועלת מאז 2020 כחלק מחטיבה בניהולו של סמנכ"ל אסטרטגיה, חדשנות ושינוי מבני לשעבר וכיום סמנכ"ל הנדסה ואסטרטגיה. מטרתה היא חיבור אתגרים עסקיים לפתרונות חדשניים בתחומי הליבה במהירות, תוך מיצוי יכולות ארגוניות ופיתוח שותפויות פנים וחוץ ארגוניות, בכפוף לדין. היחידה פועלת בשיתוף פעולה עם מובילי חדשנות חטיבתיים, אשר הוכשרו כסוכני שינוי ונמצאים בליבת הפעילות של כל זרוע תפעולית בחברה. היחידה כוללת צוותים מקצועיים מגוונים ובעלי הכרות מעמיקה עם פעילות חברת החשמל: מנהל שותפויות, PMO, מובילי חדשנות, מנהל מו"פ, מנהלת יזמות פנים-ארגונית ומנהל טכני – הפועלים תחת מנהלת החדשנות.

יעדי יחידת החדשנות

- תמיכה בהתאמת החברה לשינויים בעולם האנרגיה ובשוק המקומי
- שיפור כושר התחרותיות ויצירת יתרונות יחסיים
- שיפור היעילות התהליכית והתפעולית של החברה
- יצירת ערך חדש ללקוחות ולעובדות/ים
- פיתוח תרבות ארגונית תומכת חדשנות

פלטפורמות לניהול חדשנות

בשנת 2025 המשיכה יחידת החדשנות בהטמעת כלים טכנולוגיים לניהול ומדידה של חדשנות ארגונית. הכלים מיועדים לניהול מסודר של בנק המטרות, פרויקטי חדשנות וקהילות עובדים. במהלך השנה החברה קידמה עבודה עם "תבונה" – כלי לניהול ובקרה של פרויקטים לאורך שלבי הפיתוח.

אסטרטגיית החדשנות בחברת החשמל

אסטרטגיית החדשנות של החברה נבנתה תוך בחינה משולבת של מגמות טכנולוגיות וסביבתיות בעולם, לצד ניתוח מעמיק של האתגרים, הצרכים והיכולות הפנימיות של החברה. שילוב זה אפשר לחברה לגבש תמהיל פעילויות מאוזן, שמטרתו למקד את החדשנות בתחומים שיחזקו את יכולות הליבה של החברה, יתמכו ביישום האסטרטגיה העסקית ויקדמו את יעדי הקיימות שלה:

1. **פעילות ליבה -** חדשנות הנוגעת בפעילויות הליבה של העסק ומשפרת תהליכי עבודה ויעילות תפעולית לאורך שרשרת הערך.
2. **שילוב יכולות חדשות-** שילוב יכולות חדשות בכדי לתת מענה לאתגרי העתיד, חיבור אנרגיות מתחדשות לרשת, ייצור מבוזר ושינויים רגולטוריים.
3. **שינוי שמקורו בשיבוש -** כניסה לתחומי פעילות חדשים ויצירת תזרימי הכנסה חדשים.

אזורי המיקוד של יחידת החדשנות

יזמות פנים-ארגונית

חברת החשמל מקדמת מגוון רב של מהלכים לפיתוח והטמעת תרבות של חדשנות בחברה, לרבות הקמת קהילת חדשנות פנים ארגונית, הכשרות לעובדים לשימוש בכלים דיגיטליים חדשניים וכלי בינה מלאכותית, ותחרויות של יזמות פנים ארגונית. קהילת החדשנות הפנים-ארגונית, הפועלת בכל החטיבות, נפגשת מדי חודש, משתתפת בהכשרות ייעודיות ומקדמת פרויקטים רוחביים. יוזמות חדשניות שעלו מהשטח מקבלות מענה במסגרת תוכניות האצה מקצועיות, המובילות לפיתוח מוצרים בני-יישום.

בשנת 2025 קודמו מספר פתרונות טכנולוגיים שהגו עובדי החברה, לראשונה הוענק פרס מנכ"ל לחדשנות טכנולוגית, והתקיים שבוע חדשנות לכלל עובדי החברה, שעסק בהנגשת כלים ליצירתיות, פתרון בעיות והיכרות עם מגמות טכנולוגיות עולמיות. בנוסף, התקיימה תחרות "הכרישים" ליזמות פנימית, במסגרתה נבחרו פתרונות טכנולוגיים והנדסיים מצטיינים, להמשך בחינה, בהם:

- **Power3D –** מערכת חדשנית לתכנון ולניהול רשת החשמל העילית והתת-קרקעית באמצעות הדמיה תלת־ממדית מבוססת GIS. המערכת מאפשרת זיהוי מהיר של עומסים ותקלות, שיפור תהליכי קבלת החלטות באמצעות המחשה ויזואלית מדויקת, תיאום מיטבי בין צוותי שטח ותכנון, חיסכון בזמן ועלויות, וניהול יעיל של הרחבות עתידיות ברשת חכמה.
- **JSAIEC –** מיזם המשלב את שיטת ניתוח הסיכונים המסורתית (JSA) עם יכולות בינה מלאכותית לזיהוי סיכונים בזמן אמת. הכלי מאפשר לעובדי שטח לצלם תמונה או וידאו, ומודל ה-AI מנתח אותם ברזולוציה גבוהה ומספק דגשי בטיחות מידיים המותאמים למצב בפועל. הפלטפורמה מסייעת בזיהוי מוקדם של סיכונים, בהפחתת חקירת תאונות לאחר אירוע, ובשיפור תרבות הבטיחות הארגונית לצד חסכון בעלויות

במקביל, התקדמו המיזמים שזכו בשנת 2024:

- **מערכת בקרת מתח ברשת חלוקה הרוויה מערכות PV –** מערכת מבוססת Predictive Control המאפשרת לחזות את שינוי המתח הצפוי בעת חיבור הספק ריאקטיבי ולבצע תיקון מתח בזמן אמת, בתוך זמן מחזור גל. הפתרון תורם לחיסכון כלכלי, מונע ניתוקי מערכות ייצור PV, מפחית הפרעות בתהליכי ייצור תעשייתיים ומגן על ציוד חשמלי מפני נזקים. ההסכם בנושא נמצא בשלבי גיבוש ומתקיימות בדיקות ואפיון מדויק של המוצר על-ידי היזם.
- **פורטל יצרנים ייעודי בתחום האנרגיות המתחדשות –** פלטפורמה דיגיטלית מתקדמת המרכזת מידע ושירותים עבור יצרני חשמל באנרגיות מתחדשות. הפורטל מאפשר גישה למידע רלוונטי, מעקב אחר תהליכי חיבור וסטטוס טיפול בבקשות, וכן ביצוע מגוון פעולות באופן מקוון ובשירות עצמי לאורך מחזור החיים של המתקן, החל משלב ההקמה והחיבור לרשת ועד לתפעול השוטף. הפורטל צפוי לעלות לאוויר בתחילת שנת 2026.

חדשנות פתוחה

החברה משתפת פעולה עם חברות סטארט-אפ, אקדמיה, רגולטורים והרשות לחדשנות. שיתופי הפעולה מתבצעים לרוב באמצעות פיילוטים, בהם מספקת חברת החשמל את תשתיות הרשת, הייצור, השירות ועוד, מומחיותה והידע ההנדסי, בעוד החברה החיצונית מביאה את הפתרון או הטכנולוגיה.

בין הפיילוטים הבולטים לשנת 2025:

- גלאי נייד המאפשר זיהוי סוג מתכת מבוסס לייזר.
- המערכת מאפשרת זיהוי מוקדם של קצרים ברוטור, חסכון בעלויות ומספקת נתונים מדויקים המאפשרים תכנון תחזוקה מבוסס מצב. הקבצים נשמרים במערכת ייעודית ומועברים בצורה אוטומטית בתדירות יומית ללא מגע יד אדם מהשרת בתחנה אל תיקייה ברשת ה- NET ומאפשרות ניתוח הנתונים.
- טכנולוגיית ניטור חכמה המבוססת על חיישני מדבקה מננו חומר שמודבקים ע"ג ציוד קיים ומנטרים בזמן אמת למרכז הניטור.
- פיתוח תאום דיגיטלי לביצוע סימולציות לתרחישי רשת.
- הקמת מתקן לביצוע פיילוטים ופיתוח טכנולוגיות רשת בסביבה מעבדתית.
- רגשים לזיהוי מיקומי תקלות רשת מ"ג מקוזזת.
- ניהול התכנון כך שיתבסס על תלת מימד עד 9 מימדים שונים, והכנסת סטנדרטיזציה מתקדמת לתהליכי התכנון (והבנייה)
- שימוש בטכנולוגיות דיגיטליות לניהול, שליטה וניטור חכמים. החלפת הכבילה הקיימת בסיבים אופטיים.
- שילוב AI במערכת Ride לאופטימיזציה ההיסעים.
- רובוט לאריזת משטחים.
- תרגום הדוח הכספי מעברית לאנגלית באמצעות ML.
- הערכת המאפשרת ניתוח תהליכים עסקיים, איתור חריגים על בסיס תבניות מוגדרות מראש וכן על בסיס איתור אנומליות וביצוע בקרות.
- בוט AI למידע רגולטורי.

מחקר ופיתוח

החברה מקדמת מחקר ופיתוח טכנולוגי בשותפות עם גורמי תעשייה, אקדמיה ויחידות פנים. גם בשנת 2025, המשיכו לקדם את הפרויקטים המרכזיים:

- שטיפת מבודדים באמצעות רחפנים.
- זרועות רובוטיות לעבודה במתח חי.
- תליית כדורי אזהרה באמצעות רחפן.
- הדפסות בתלת-ממד - ייצור מהיר של חלפים קטנים, כמו גם חלפים מתכתיים, שלא ניתנים לרכישה - באמצעות קבלני משנה. המטרה היא לייצר חלקים מורכבים, שיישאו תכונות מתאימות, ספציפיות.
- רובוט לגביית תשלומים ולשירות לקוחות.

כמו כן, החברה פועלת להקמת שדה ניסויים למו"פ וחדשנות ברשת החשמל אשר יספק תשתית לביצוע ניסויים, מחקרים, הדגמות וסימולציות. שדה ניסויים זה יאפשר בחינת טכנולוגיות חדשניות ללא סיכון בני אדם או סיכון הרשת התפעולית.

השקעות בחברות הזנק

לצד הפיילוטים, מבצעת החברה השקעות בסטארט-אפים עם פוטנציאל טכנולוגי גבוה, המותאם לצרכיה העתידיים, בהתאם למסלול החדשנות הקבוע בהחלטת ממשלה מספר 3837. בשנת 2025 בוצעה השקעה בחברה המפתחת פתרון ללכידת פליטות פחמן עודף מהסביבה במתקנים תעשייתיים, המשתמשים במי ים (לרוב לקרור). היחידה ממשיכה לפעול לקידום בחינת טכנולוגיות חדשניות בנושאים נוספים.

טרנספורמציה דיגיטלית ארגונית

טרנספורמציה דיגיטלית מהווה חלק בלתי נפרד ממאמצי החדשנות של חברת החשמל, וממוקדת בשדרוג תשתיות ניהול, מערכות שליטה ובקרה, וכלי עבודה רוחביים, במטרה לשפר את היעילות הארגונית, לייעל תהליכים ולהתאים את החברה לעולם אנרגיה משתנה ודיגיטלי.

מערכת ADMS – ניהול רשת חלוקה חכמה

מערכת ADMS היא מערכת מתקדמת לניהול ושליטה על רשת החלוקה במתח גבוה ונמוך (Advanced Distribution Management System). המערכת מהווה מהלך אסטרטגי של החברה למעבר לניהול רשת חלוקה חכמה ומודרנית, תוך מענה לאתגרים הנובעים מיישום יעדי המדינה לאנרגיות מתחדשות, בהפחתת פליטות, בעליה בביקוש לחשמל (בין היתר עקב המעבר לתחבורה חשמלית), ואל מול איומי סייבר. המערכת החדשה הינה בעלת יכולות מתקדמות לאוטומציה, ניתוח תקלות, שליטה מרחוק וניהול על בסיס מידע גיאוגרפי (GIS). המערכת כוללת שני מרכזי פיקוח אחוד, ראשי ומשני, המרוחקים זה מזה ומקנים לה יכולת שרידות גבוהה - גם בהיבט המחשובי (תקלות בציוד מחשוב) וגם בהיבט הפיזי (רעידת אדמה, שריפה, הצפה, אירוע בטחוני וכו'), כחלק מהיערכות החברה לחירום.

בשנת 2025 בוצעו מספר פעולות לקידום הטמעת המערכת: אינטגרציה עם מערכות IT, בניית בסיס נתונים ומודל חשמלי, נקבע מודל ההפעלה, הכשרת עובדים, פיילוטים לחיישנים חכמים והשלמת עבודות תשתית באתר הפיקוח המשני, והושקעו 33.7 מיליון ₪ לקידום המעבר למערכת. עם זאת, עקב מלחמת "חרבות ברזל" ובעקבות היעדר כוח אדם לאור גיוס עובדים רבים למילואים - והיעדר נוכחות הספק, ותמיכתו המוגבלת מחו"ל - הושלמה רק חלק מהאינטגרציה, והבדיקות נדחו לשנת 2026.

מערכת TMS – ניהול רשת ההולכה

TMS (Transmission Management System) היא אחד מפרויקטי הפיתוח האסטרטגיים של חברת החשמל. מערכת ה-TMS הינה מערכת ממוחשבת חדשנית, לניהול רשת ההולכה, אשר צפויה להחליף את מערכת EMS הקודמת השייכת לחברת נגה-ניהול מערכת החשמל. זאת בהתאם לרפורמת החשמל, אשר העלתה את הצורך להפעיל מערך פיקוח הולכה חדש בנפרד מיחידת ניהול המערכת שהועבר לחברת נגה. תפקידי יחידת פיקוח הולכה הוא לנהל, לתפעל ולבקר את מערכת ההולכה וההשנאה – והכל תוך שמירה על בטיחות העובדים, שמירה על הציוד, קליטת צרכנים ויצרני חשמל פרטיים במתח עליון ומתח על, וקידום טכנולוגי על ידי שילוב מערכות מחשוביות ותפעוליות נוספות.

יחידת פיקוח הולכה, פועלת כגוף עצמאי המשמש כמקשר (SPOC) בין כל הגופים התפעוליים בחברת החשמל וכ-80 לקוחות פרטיים גדולים המחוברים עם כ-95 תחנות משנה פרטיות לרשת ההולכה, לבין ניהול המערכת בחברת נגה. המערכת עתידה לקלוט מידע מהשטח מכ-300 תחנות משנה ותח"כ וממעגלי מתח עליון ועל, להציג אותו למפקח בחדר פיקוח הולכה, להעביר חלק מהמידע לפיקוח חלוקה ADMS, לעזור למפקח הולכה על ידי קבלת נתונים ממערכת מטאורולוגית, רושמי הפרעות, רושמי ברקים, ומידע על ציוד מדידות פאזוריות. לבסוף, להציג את הנתונים במערכת ייעודית ועל מפה טופוגרפית.

למרות אתגרי המלחמה הצליחה החברה לבצע במהלך השנה פעולות משמעותיות לקידום הטמעת המערכת. בין הפעולות שבוצעו:הבאת הנתונים של תחמ"ש מהשטח למערכת TMS במקביל להבאתם למערכת EMS של חברת נגה, על ידי הכפלת CPU ובדיקה מול השטח של כל תחנות המשנה המחוברות לפיקוחי חלוקה (100%) וכל התחנות בארץ (90%) השלמה כמעט מלאה של בדיקות SAT, הדרכות, בדיקת חדירות המערכת לאיומי סייבר וזיהוי תקלות, בניית תוכנות (SCRIPT) באופן עצמאי, בניית מסכים אוטומטית, בדיקות חיבור בין TMS ל-EMS, ועוד. לצורך כך הושקעו השנה כ-18.2 מיליון ₪.

פרויקט מו"ח – מנייה חכמה

בין הפרויקטים המרכזיים והאסטרטגיים אותם מקדמת חברת החשמל הינו פרויקט "מנייה חכמה". פרויקט המנייה החכמה (מו"ח) הוא מהלך לאומי רחב היקף להחלפת כלל מוני החשמל בישראל במונים חכמים עד סוף שנת 2028. הפרויקט מהווה מיזם אסטרטגי לכלל משק החשמל ותורם משמעותית לשיפור איכות החיים בישראל בכך שהמונים החכמים מאפשרים ניטור צריכת חשמל מרחוק תוך מדידה רציפה של צריכת האנרגיה ופרמטרים חשמליים נוספים, אגירת מידע ותקשורת דו-כיוונית. מתוך כך מתאפשרות תועלות כמו ניהול ובקרה, חיווי ללקוחות אודות מצב הצריכה שלהם באופן דיגיטלי וחכם, ייעול ניהול הייצור וההולכה, הפחתת תקלות והגברת אמינות האספקה. בנוסף, פרויקט זה מצעיד את המדינה לעבר עתיד אנרגטי בר-קיימא: המנייה החכמה הינה אבן יסוד לתשתית רשת חשמל חכמה בישראל, לקידום ועמידה של יעדי משרד האנרגיה בתחומי אנרגיות מתחדשות, רכב חשמלי, אגירת אנרגיה, התייעלות אנרגטית, צרכנות נבונה ותחרות במקטע האספקה.

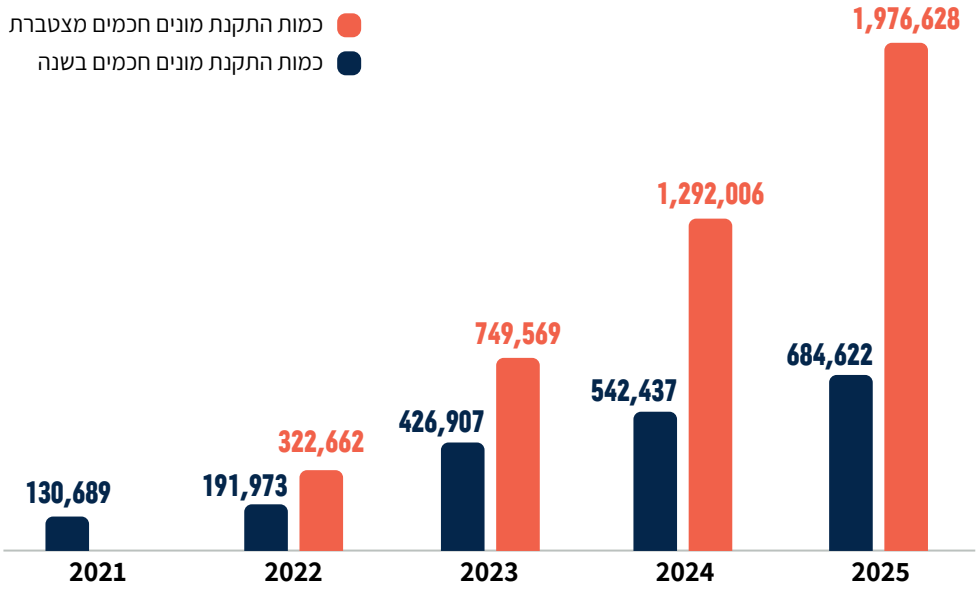
בשנת 2025 הותקנו כ-**685** אלף מונים חכמים (לעומת היעד המתוכנן ל-600 אלף מונים)

נכון למועד 31.12.2025 כ-**1.97** מיליון מונים חכמים מותקנים

יעד לשנת 2026: **630** אלף מונים חכמים נוספים. סה"כ הצפי שעד סוף שנת 2026 יהיו מותקנים כ-2.6 מיליון מונים חכמים מתוך כ-3.3 מיליון מונים בישראל

עמידה בתוכנית העבודה
לקראת יעד השלמת פריסת המונים החכמים בכל המדינה עד סוף שנת 2028

כמות התקנות מונים חכמים



לפרטים נוספים לגבי פרויקט מנייה חכמה, ניתן לפנות לדוח השנתי לשנת 2025 באתר החברה.



צילום: יוסי וייס

סייבר והגנת הפרטיות

אבטחת מידע ושמירה על פרטיות הלקוחות, הספקים, והעובדים מהווה נדבך משמעותי בחברת החשמל, והחברה פועלת בהתאם בהתאם לחוק להסדרת הביטחון בגופים ציבוריים, תשנ"ח- 1998 ולהנחיות מערך הסייבר הלאומי מכוחו, ולהוראות חוק הגנת הפרטיות תשמ"א-1981 והתקנות הנגזרות ממנו. דירקטוריון החברה, בתפקידו הפיקוחי, מקיים דיון שנתי אודות פעילות הגנת הסייבר הארגונית, המוצגת על ידי סמנכ"ל תקשוב וממונה לדיווח המנכ"ל וה-CISO הארגוני וכן דיונים בעניין עמידה בחוק הגנת הפרטיות ותקנותיו.

בשנת 2025 התקיימו דיונים עיתיים בדירקטוריון החברה: שניים בועדת היגוי חטיבתי לסייבר בחטיבת התקשוב, ושלושה דיונים בתחום הגנת הפרטיות. מנכ"ל החברה עומד בראש ועדת ההיגוי העליונה להגנת הסייבר בחברה, ואחת לשנה הוא מעודכן על ידי סמנכ"ל התקשוב ופורום סמנכ"לים בסטאטוס החוסן של אבטחת המידע והגנת הסייבר בחברת החשמל. סמנכ"ל התקשוב, בשיתוף מנהל הגנת הסייבר, ממונה תשתית מדינה קריטית (תמ"ק) וה-CISO הארגוני, מוביל ניהולית ומקצועית את כל פעילות אבטחת המידע והסייבר בחברה. בכפיפות אליהם פועלת מינהלת הגנת הסייבר של החברה, בה חברים בעלי התפקידים המרכזיים בתחום זה מכל יחידות החברה. בשנת 2025, מונה סמנכ"ל היועץ המשפטי כאחראי על תכנית האכיפה להגנת פרטיות.

אבטחת מידע והגנת סייבר

בחברת החשמל, כחברת תשתית לאומית, קיימת חשיבות עליונה ואסטרטגית לניהול מערך אבטחת המידע והגנת הסייבר, שכן איומים אלה עלולים להביא לפגיעה באספקת החשמל הסדירה במדינה ולהפרת דרישות רגולטוריות שונות. תחום הסייבר מנוהל על פי מתודולוגית ניהול סיכונים, תוך מיפוי תהליכים עיסקיים, תהליכים תפעוליים מרכזיים ומיפוי הנכסים לנזק פוטנציאלי מאיומי סייבר. החברה מוסמכת על ידי מערך הסייבר הלאומי, מיישמת הנחיותיו ומתואמת עימו בפעילותיה בשיגרה ובחירום. בחברה קיים מרכז סייבר ארצי הפועל במהלך כל ימות השנה כולל שבתות וחגים ובעיתות חירום, לטובת מתן מענה בנושא הגנת סייבר ואבטחת מידע, והתמודדות עם אירועי סייבר.

מחלקת מעילות, הונאות, אבטחת מידע וסייבר בחטיבת ביטחון וחירום, אחראית על שני מעגלי הגנה של עולם הסייבר - האנושי והפיזי. כמו-כן, אחראית המחלקה על ניהול אבטחת שרשרת האספקה של כלל המוצרים המסופקים לחברה, הנושאים עימם סיכון סייבר, ודואגת לאבטחת המידע של החברה במערכות של חברות המספקות לחברת חשמל שירותים שונים, לרבות שירותי מיקור חוץ.

לחברה נהלים בתחום הגנת הסייבר, והיא פועלת להטמעת הנושא ולהעלאת המודעות בקרב כלל עובדי החברה במגוון דרכים, לרבות: מידעונים, סרטונים, והדרכות.

בקרות פנימיות וחיצוניות בנושא אבטחת מידע מתבצעות תקופתית, לצורך בחינת אופן הניהול בחברה ושמירה על המשך עבודה תקין. במסגרת ניהול הסיכון ושיפור יכולות ההתמודדות עם אירועי סייבר ואבטחת מידע, קיים תיק פקודת מבצע להתמודדות עם חשד לאירוע סייבר או עם אירוע סייבר, וקיימת תוכנית המשכיות עסקית לאירועי סייבר ואבטחת מידע המעודכנים על בסיס שנתי. בנוסף, מתבצעים סקרי סיכונים ואבטחת מידע - בתדירות הקבועה בדרישות החוק והרגולציה: סקרי סיכונים למערכות ברמת אבטחה גבוהה בהיבט הגנת הפרטיות מתקיימים באופן שוטף, ביקורת חיצונית מתבצעת אחת לשנתיים וסקרים בשרשרת החשמל מתבצעים בסבב אחת לשלוש שנים, בשיתוף הרגולטור המנחה. כמו כן, הארגון מבצע בקרה מנהלית וטכנולוגית בתחום הגנת הסייבר ואבטחת המידע, ומבצע מבדקי חדירה מספר פעמים בשנה, וזאת בהתאם לתוכניות העבודה ולצורכי הגנה.

בנוסף, נוהלי העבודה נגזרים מתורת הגנת סייבר ואבטחת המידע של הרגולטור המנחה וממדיניות החברה. החברה אף מובילה תוכנית להגברת מודעות עובדי החברה לנושאים הללו, הכוללת הדרכות, לומדות, חידון, כנס שנתי, תרגילים שוטפים, הדרכות ומידעונים בהם מצוינת כתובת לפניות עובדות/ים ולדיווחים על מקרי חשד, אירוע אבטחת מידע או סייבר למרכז הסייבר הארצי הזמין 24/7. כל עובד חדש בחברה נדרש להשלים לומדת אבטחת מידע ולחתום על טופס אבטחת מידע.

עיקר פעילות בשנת 2025

הדרכות סייבר – בהיקף של 296 שעות

שבוע סייבר – הכולל הרצאות, פעילויות וחידון להגברת מודעות סיכוני סייבר לכלל עובדי החברה

7 הדרכות לעובדי מוקד 103 ולעובדים חדשים, בהם השתתפו 280 עובדים

13 מידעונים פורסמו להגברת המודעות בעולמות הסייבר ואבטחת מידע לכלל עובדי החברה

כנס סייבר לכלל עובדי ועובדות החברה

2 תרגילי דיוג (Phishing) – נשלחו כ-13,700 מיילים פר תרגיל

הדרכות בינה מלאכותית – חשיפה לסיכוני AI ודרכי שימוש בטוחות לעובדים

פעילות העלאת מודעות ללקוחות החברה בנושאי סייבר ואבטחת מידע

תרגיל הנהלה – בהשתתפות 22 סמנכ"לים ומנכ"ל החברה

תרגיל סייבר רטוב – הדמיית אירוע סייבר אמיתי לצוותי תגובה פנימיים וחיצוניים

3 מפגשי פורום מנהלת הגנת סייבר

הקמת טאב בפורטל הארגוני עבור דרכי ההתקשרות עם מרכז הסייבר הארצי

שמירה על פרטיות

לאור פרסום תיקון 13[77] לחוק הגנת הפרטיות, אשר נכנס לתוקף באוגוסט 2025, חברת החשמל נקטה בצעדים הנדרשים, לרבות: מינוי ממונה הגנה על הפרטיות (DPO), הכנת נוהל הגנת הפרטיות, עריכת סקר הגנת הפרטיות, הכנת תוכנית עבודה הנגזרת מהסקר, הצגת הנושא בדירקטוריון וקיום הדרכות לבעלי תפקידים.

בנוסף קיים נוהל ייעודי בנושא אבטחת מערכות מידע בתחום הגנת הפרטיות, שאושר על ידי הנהלת החברה ועוסק במגוון תחומי האחריות להגנת פרטיותו של אדם, תוך פירוט כללי אבטחת מערכות המידע. הנוהל מגדיר הנחיות למינוי בעלי תפקידים שונים, ובהם ממונה על אבטחת מידע בתחום הגנת הפרטיות האחראי ליישום הוראות התקנות במאגרי המידע בחברה.

באתר החברה קיימת מדיניות פרטיות זמינה למשתמשים ובה פירוט אודות ניהול המידע והפרטים הנאספים על-ידי החברה, לרבות מידע שנאסף באופן אוטומטי וכן אופן השימוש בו. לקוח שאינו מעוניין שמידע אישי שלו ייאסף, יימסר או ייחשף באופן כלשהו, רשאי להסיר את שמו מאפשרויות השירותים הדיגיטליים. לכל לקוח יש אפשרות לעיין במידע המוחזק במאגר המידע של החברה, בהתאם לחוק, ולבצע פנייה לחברה לשם תיקון או מחיקת מידע במידת הצורך.החברה מקיימת הגנה רשתית על מאגרי המידע, כמו גם מערך ניהול הרשאות, ומבצעת טיפול במחזור חיי המשתמש, סקירת הרשאות, תהליך סדור של סקרי סיכונים ומבדקי חדירה למערכות הרלוונטיות.

הממונה על הגנת הפרטיות, שפרטיו מופיעים באתר האינטרנט של החברה, הוא הכתובת עבור פניות ומידע בנושאים הקשורים להגנת הפרטיות.

בשנת 2025 התקבלו שתי תלונות בתחום הגנת הפרטיות, בעקבותיהן החברה טייבה את מנגנון הטיפול בפניות בנושאי מידע.

77 הוראות תיקון מס' 13 לחוק הגנת הפרטיות, שנכנס לתוקף ב־14 באוגוסט 2025.

ניהול המשכיות עסקית ורציפות אספקה

בהתאם למשימתה הלאומית, חברת החשמל משקיעה רבות בשמירה על אספקת חשמל רציפה וזמינה לכל לקוחותיה. החברה מבצעת ניטור שוטף של מאפייני אמינות ואיכות החשמל, ניתוח אירועים חריגים ברשת החשמל וסטטיסטיקה רב-שנתית של מאפייני אמינות ואיכות החשמל, לצורך הבטחת עמידה בתקנים ובאמות המידה הרלוונטיות.

בעונות הקיץ והחורף, המאופיינות בעלייה בתקלות עקב תנאי מזג האוויר, מגבירה החברה את היערכותה התפעולית, לרבות תגבור מרכזי השירות, הרחבת הצוותים הפועלים בשטח, וחיזוק פעולות התחזוקה השוטפת. בנוסף, החברה משלבת בשנים האחרונות כלים טכנולוגיים מתקדמים לאיתור מוקדי סיכון ותקלות במטרה לאפשר התערבות מהירה טרם היווצרות התקלה. אף על פי כן, הפסקות חשמל לא מתוכננות עלולות להתרחש מעת לעת. משך הזמן שבו לא מסופק חשמל ללקוח עקב אירוע אזורי נקרא "משך אי-אספקה" - והוא אחד המדדים המרכזיים לניהול אמינות ואיכות האספקה, המתייחס להפרעות ברשת במתח גבוה ובמקטעי הולכה והשנאה.

ממשל וניהול תחום אמינות אספקה

אחריות תחום אמינות אספקה נמצא תחת אגף הנדסת רשת בשיתוף עם אגפי הרשת ובמעקב מתמיד על ידי הנהלת החטיבה, כאשר מדידת מדדי אמינות אספקה מתבצעת על ידי מגזר הנדסת חלוקה, וביצוע תוכניות העבודה וטיפול באירועים בשטח נעשים על ידי אגפי הרשת. הדירקטוריון מתווה את המדיניות, והנהלת החברה אחראית ליזום, לעקוב ולפקח אחר תוכניות פיתוח הרשת וביצועיהן, אל מול יעדי אמינות האספקה כפי שנקבעו על ידי הרגולטור.

בנוסף לתחזוקה שוטפת, ועל מנת להבטיח אספקה זמינה של חשמל, חברת החשמל מבצעת בקרות במחלקות והחטיבות השונות -

- מנגנון בקרה ליצירת דיווחים אמינים מובנה בתהליך הפקת נתוני אמינות.
- בקרה וטיוב הנתונים
- הפקה ופרסום דוחות סטטיסטיים בתוך החברה ומחוצה לה.
- דיוני מעקב שוטפים בנושא אמינות אספקה בהנהלת החטיבה בהובלת סמנכ"ל החטיבה.
- הצגת תוצאות אמינות אספקה בוועדות מקצועיות (תפעול ואוטומציה, ועדה טכנית ראשית).

בנובמבר 2025 פרסמה רשות החשמל מודל יעדים לשיפור אמינות אספקה[78] לפי לקוחות מופסקים כנהוג באופן בינלאומי. היעדים נקבעו באופן מדורג עד ליעד ארצי של 90.4 דקות אי-אספקה ממוצע ללקוח בשנת 2032. המודל מתייחס לדקות אי-אספקה שמקורן ברשת מתח גבוה, הולכה והשנאה בלבד (לא כולל הפסקות מתוכננות, תקלות שמקורן במערכות ייצור, רשות פלסטינית וכו'). לצורך עמידה ביעדים אלה, החברה הכינה תוכנית עבודה שתכלול שיפורים רבים ברשת החלוקה, כגון הטמנת רשת, החלפת רכיבי תשתית ישנים, תוספת אוטומציה לניהול הרשת, בניית מקשרים ועוד.

טבלה 34: מדדי אי-אספקה

	דקות אי אספקה בשיטת חישוב חדשה (לפי לקוח) SAIDI[79]	תדירות הפרעת SAIFI[80]	משך שיקום הפרעות CAIDI[81]	ממוצע ימי המתנה לחיבור
2024	106.5	3.2	33.2	38
2024	108.6	3.0	36.2	52.6

78 החלטת רשות החשמל מנובמבר 2025 - החלטה מס' 72707 – "תמיכה ביישום תכנית הפיתוח למערכת החלוקה לשנים 2025-2030".

79 System Average Interruption Duration Index. מדד משך הפרעות בממוצע ללקוח.

80 System Average Interruption Frequency Index. מדד מספר ממוצע הפרעות ללקוח.

81 Customer Average Interruption Duration Index. מדד משך שיקום ממוצע ללקוח.

טבלה 35: מדדי אי אספקה לפי מרחב אגף (בשיטת חישוב חדשה -לפי לקוח- SAIDI)

מרחב-אגף	דקות אי-אספקה – לפי לקוחות – הפרעות ברשת מ"ג + הולכה והשנאה לשנת 2024	דקות אי-אספקה – לפי לקוחות – הפרעות ברשת מ"ג + הולכה והשנאה לשנת 2025
חיפה והצפון	81.3	87.7
דן והחוף	109.8	105.6
ירושלים והנגב	126.7	134.6
חיפה	97.0	96.9
העמקים	70.1	96.4
גליל גולן	73.9	67.1
דן	79.6	69.4
שרון	148.2	125.2
שפלה	127.6	145.0
ירושלים	86.5	108.4
נגב	158.1	176.1
איילון	149.9	134.5
כל החברה	**106.5**	**108.6**

בשנת 2025 נרשמה עליה מתונה בדקות אי-אספקה (א"א) לעומת השנה הקודמת. במבט בין־אזורי ממשיכים להופיע פערים בין המרחבים, בעיקר באזורים פריפריאליים כדוגמת הנגב, השפלה ואגף ירושלים והנגב. לצד מאפייני התשתית הקיימים - רשתות עיליות ארוכות החשופות לפגעי מזג האוויר ולפגיעות מצד גורמים חיצוניים - ניכרת גם השפעתם של אירועים אקסוגניים במרחבים מסוימים, אשר תרמו להארכת משך ההפרעות ולעלייה ברמת השונות בין אזורים שונים. על רקע זה, פעלה החברה לחיזוק תשתיות נבחרות וליישום פעולות ממוקדות במוקדי סיכון, במטרה לצמצם את השפעתם של אירועים חיצוניים אלו ולשפר את רציפות השירות.

חברת החשמל ממשיכה לפעול על פי תוכנית לעשור הקרוב, שגיבשה בשנת 2023 בהיקף כספי של של כ-4 מיליארד ₪. מדובר על תוכנית מקיפה שמטרתה עמידה ביעדי דקות אי האספקה השאפתניים שהציבה רשות החשמל, תוך שיפור מדדי האמינות בכ -30%עד שנת 2032. התוכנית כוללת, בין היתר, הטמנת קווים, בניית מקשרים בין הקווים ותוספת אוטומציה, כך שמרחבים בעלי רמת אמינות נמוכה מקבלים עדיפות בהשקעות. היקף השקעות החברה במסגרת יישום תוכנית זו בשנת 2025, עמד על 389.5 מיליון ₪.

עיקרי הפעילות לשנת 2025

- פיילוט לוח מחוונים (דשבורד) אמינות ייעודי, הכולל נתוני תפוקות ותקציב, וביצוע בדיקות עומק לדיוק הנתונים
- ניהול מעקב רבעוני אחר התקדמות ביצועי המרחבים.
- תעדוף מרחבים שבהם נמצאו פערים משמעותיים בביצועי רשת, לטובת פעילות ממוקדת לחיזוק התשתית
- בחינה רבעונית של התקדמות תוכנית העשור, כולל מעקב אחר החלפת רשתות, הטמנות ותהליכי שיקום תשתיות
- בדיקת פערים בין תכנון וביצוע בפועל ברמת המרחב, לרבות בדיקת מדדי המרה (conversion rates) והקצאות תקציב ביחס לתפוקות האמיתיות
- בניית תכנית עבודה לשנת 2026

המשכיות עסקית בחירום

רציפותה התפקודית של החברה בעתות חירום, ובאירועי קיצון הינה ערך אסטרטגי החיוני לשמירה על אספקה סדירה של חשמל למדינת ישראל ותושביה. היערכותה של החברה לחירום מתבצעת מתוך אחריות ציבורית רחבה, ניסיון רב-שנים ויכולת תפקוד מוכחת גם תחת תנאים מאתגרים במיוחד – ממזג אוויר קיצוני ועד מלחמות. בעתות משבר, מגייסת החברה את כלל המשאבים, היכולות והכוחות הארגוניים הדרושים לשם המשך הפעלת מערך החשמל.

בהתאם לחוזר רשות החברות הממשלתיות, תכליתו של מערך להמשכיות עסקית הינו לוודא כי ניתן לבצע פעולות מסוימות או להשיב את החברה לפעילות במועד הנדרש במקרה של שיבושים. החברה ביצעה סקר BIA אשר אושר בדירקטוריון במרץ 2025. במסגרת הסקר בחנה החברה את התהליכים בחברה והגדירה את התהליכים הקריטיים להם נדרש להכין תיקי המשכיות עסקית. בהתאם לסקר בוחנת החברה את תיקי ההמשכיות עסקית הקיימים ומכינה תיקי המשכיות עסקית חדשים. ההיערכות לחירום מבוצעת בהתאם לתרחישי הייחוס הנקבעים ברמה הלאומית על ידי גופי חירום ממשלתיים – ובפרט צה"ל ורשות החירות הלאומית (רח"ל) – וחברת החשמל בשיתוף עם חברת נגה, בונה תוכניות מענה ומגדירה פעילויות אופרטיביות להתמודדות עם תרחישים אלה.

עיקרי הנהלים המסדירים את היערכות החברה לחירום:

- נוהל המסדיר את נושא ההמשכיות עסקית - נוהל "ניהול סיכונים"
- נוהל "היערכות החברה לקראת התקפת חומרי לחימה כימיים"
- נוהל "טיפול באירוע חירום בתחנות משנה ובתחנות מיתוג"
- נוהל "מתן עזרה ראשונה ופינוי עובדים מחצרות החברה"
- נוהל "היערכות החברה במצב חירום/משבר/דחק"

חיזוק הרציפות התפקודית

כחלק מההיערכות, והיות ומשק החשמל בישראל נחשב לאי אנרגטי, שומרת החברה על מלאי אסטרטגי של ציוד, חלפים ודלקים, לרבות רכישת פוליסות ביטוח והצטיידות בגנרטורים, ציוד מיגון וכלים הנדסיים. החברה פועלת גם להגברת היתירות במשק החשמל, ובין היתר פועלת להסבת יחידות ייצור פחמיות לשימוש בגז טבעי ולשימור יחידות פחמיות בתחנת הכוח "אורות רבין".

בנוסף, החברה פועלת בשיתוף עם אגף חירום, ביטחון, מידע וסייבר במשרד האנרגיה, עם רשות הכוח (נגה) ועם והגופים המנחים במדינה; מנתחת את התרחישים ומגדירה תוכניות מענה לגביהם; מכינה תוכניות ונוהלי חירום; פועלת בהתאם לרמות השירות לחירום; דואגת לריתוק כוח אדם לחירום ולהכשרתו לעבודה בחירום; פועלת לחיזוק הרציפות התפקודית במשק החשמל; מפעילה מערך חוסן ארגוני ואישי; מבצעת הדרכה, אימון ותרגול של עובדים ומערכות למצבים שונים, ומבצעת הפקת לקחים מאירועי אמת, תרגילים ומעקב אחר יישומם. כמו כן, החברה משתלבת בתרגילים לאומיים, תרגילים של משרד האנרגיה ומשרדי ממשלה אחרים, רשויות ייעודיות, פיקוד העורף ומשטרת ישראל - הן ברמה הארצית והן ברמה המחוזית/מקומית. בנוסף, החברה עורכת שני תרגילים ארציים בשנה כהיערכות לחורף ולקיץ (פירוט בהמשך - "ניהול סיכוני מזג אוויר קיצוני") ומשלבת בהם אירועי חירום אחרים כגון מלחמה, רעידות אדמה, אירועי סייבר ועוד.



צילום: יוסי וייס

יחידת כיבוי מתאמנת בחדר אש

שדרוג תשתיות שליטה, בקרה וחילוץ

החברה משקיעה בשדרוג מערכות שליטה ובקרה באופן שוטף, כולל פיתוח מערכת לניהול אירועים והרכבת תמונת מצב. הוקמו מטות חירום ייעודיים עבור המנכ"ל והסמנכ"לים, כולל מטות גיבוי והוגדרו תהליכי דיווח מוסדרים להנהלה ולרגולטורים. החברה עדכנה את תפיסת ההפעלה שלה בחירום ושיפרה תהליכי דיווח, העברת מידע, בניית תמונת מצב וטיפול באירועי חירום מורכבים באמצעות קבוצות תכנון. מערך אבטחה, כיבוי אש, חילוץ והצלה נמצא בכשירות מתמדת, ופועל בתיאום עם מגיבים ראשונים (כבאות והצלה, מד"א, משטרת ישראל) לטובת שיפור יכולת המענה הראשוני לאירועי אסונות טבע. בנוסף, החברה נערכת לשמירה על רציפות מערכות המידע והקשר, ובוחנת את עמידות מתקניה לתרחישי קיצון שונים כפי שמוגדרים על ידי נהלי רשות הכוח (רשות ייעודית של משרד האנרגיה, האחראית על רציפות תפקודית של משק החשמל באירועי חירום) ומשרד האנרגיה. בנוסף, מתבצעות ביקורות של רשות הכוח במפעלים שהוגדרו בחברה.



צילום: יוסי וייס

אימון יחידת החילוץ

היערכות לרעידות אדמה וצונאמי

חברת החשמל מפעילה ועדת היגוי ייעודית לרעידות אדמה וצונאמי, בראשות סמנכ"ל ביטחון וחירום, אשר בכפוף לה פועלות ארבע ועדות משנה. הוועדות עוסקות בתכנון וביצוע היערכות החברה לאירועים אלה, במטרה לצמצם ולמזער את הנזק לחיי אדם ומתקנים כתוצאה מהאירועים, ולאפשר את קיצור זמן השיקום לאחר האירוע. הוועדה קבעה תוכנית עבודה רב-שנתית המבוססת על ניתוח סיכונים וסקרים סיסמיים. בהתאם לממצאים, מבוצעים חיזוקים למתקנים, ומיושמים שינויים תכנוניים לשיפור עמידות הרשת. כמו כן, מתקיים פיקוח שוטף של רשות הכוח על מתקני החברה. בנוסף, הדירקטוריון מינה ועדת משנה לליווי ובקרה אחר היערכות החברה למצבי חירום, אשר עוסקת בפעילות זו. החברה מדווחת על פעילותה בנושא לרשות הכוח, למשרד האנרגיה, ולוועדה הלאומית להיערכות לרעידות אדמה.



צילומים: יוסי וייס

יחידת החילוץ במזח תחנת הכוח אורות רבין במהלך תרגיל

היערכות לפעולות איבה

בשל השירותים החיוניים שמספקת החברה למדינת ישראל ולתושביה, היא עלולה להיות בסיכון ולהוות מוקד לפעולות איבה שיכוונו למתקניה, לרבות פעולות סייבר. לפיכך, מקפידה החברה לבצע שמירה נרחבת על מתקניה ומקבלת הנחיות מגורמים מורשים בנושאים בטחוניים שונים, לרבות רשות חירום לאומית (רח"ל), מרכז הסייבר הלאומי, משרד הביטחון, המשטרה, פיקוד העורף ואחרים. אשר לייצור החשמל, החברה ביצעה הערכה לאיום זה והיא נוקטת צעדי מנע הנוגעים לעובדות/ים במתקניה.

פוליסות הביטוח הנרכשות על ידי החברה מחריגות בדרך כלל נזקים שמקורם בטרור ומלחמה, אשר מכוסים באמצעות קרן שמעמידה מדינת ישראל לפיצוי בגין נזקי טרור ומלחמה, מכוח חוק מס רכוש וקרן פיצויים.

החברה פועלת לשיפור המיגון הפיזי בנקודות קריטיות במשק החשמל. בנוסף, היא פועלת בשיתוף פעולה עם משרד האנרגיה, מערך ההגנה האווירית ומשרד הביטחון, לבניית יכולת הגנה אקטיבית באתרי החברה הקריטיים. במסגרת פרויקט זה, נפרסו מערכות יירוט באתרים נבחרים בחברה. החברה ממשיכה בכל העת להרחיב את פריסת מערכות ההגנה האקטיבית במתקניה, תוך שיתוף פעולה עם צה"ל.



פעולות להמשכיות עסקית בזמן חירום ביטחוני

- הכרזת "מצב חירום" בחברה עם תחילת המלחמה ופתיחת מטות חירום רלוונטיים.
- עדכון רשות הכוח (חברת נגה), משרד האנרגיה ורשות החשמל על פעילות החברה ועל ההחלטות שנגזרו בהערכות המצב.
- פעולות מגוונות להגברת ביטחון עובדי החברה תחת מצב מלחמה.
- בניית תוכניות אופרטיביות לאישוש מערכי הייצור, ההולכה וההשנאה, כולל תרגולן בפועל
- רכישת ציוד לשיפור מוכנות החברה לחירום (גנרטורים, כלי צמ"נ, ציוד מיגון אישי לעובדים, מיגוניות ועוד).
- בניית תוכנית הצטיידות לקראת המשך הלחימה, והגשתה למשרד האנרגיה ורשות החשמל.
- הגדלת מלאי הציוד והחלפים במספר פריטים קריטיים.
- הגדלת מלאי הסולר האסטרטגי ורכישת דלקים, בהנחיית משרד האנרגיה.
- ביצוע תהליך הפקת לקחים ראשוני, לטובת שיפור פעילותה והגברת ביטחון עובדיה בעת עבודתם.
- גיבוש תוכנית להתקנת ציוד לשיפור יכולת החברה להגיב ולטפל בפגיעות בתשתיות החשמל הקריטיות: תחנות כוח, תחנות משנה וציוד מיתוג.
- בניית תוכניות למיגון מהיר של שנאים וציוד אחר בתחנות המשנה והמיתוג.
- ביצוע תרגילים להגברת מוכנות החברה, כולל תרגילים בשטח של פריסת גנרטורים, תחנות משנה ניידות ואימונים של יחידת החילוץ של החברה.
- עדכון תוכניות ההמשכיות העסקית, לנוכח התמשכות המצב הביטחוני.

מידע נוסף בנושא השפעות מלחמת "חרבות ברזל" – ראו בביאור 1.ח. בדוח כספי לשנת 2025.

ניהול סיכוני אקלים

החברה נערכת להמשך רציפות תפקודית במהלך אירועי מזג אוויר חריג. לשם כך, פועלת בחברה ועדת היגוי עליונה בראשות המשנה למנכ"ל, להיערכות החברה לאירועי מזג אוויר קיצון הנובעים ממשבר האקלים והתחממות גלובאלית. הוועדה אחראית על זיהוי סיכונים אקלימיים פוטנציאליים והגדרת היערכות החברה מולם. גורמי הסיכון כפי שנקבעו על ידי הוועדה, הם: משקעים קיצוניים, שלגים וכפור, רוחות קיצוניות, שיטפונות והצפות, שריפות, סופות ברקים קיצוניות, גלי חום או קור ועליית פני הים.

חבר ההנהלה האחראי לניהול הסיכון הוא המשנה למנכ"ל וסמנכ"ל ייצור ואנרגיה. החברה משתפת פעולה עם גופים מקצועיים בנושא חיזוי תופעות מזג אוויר, על מנת לצפות את שכיחות וחומרת האירועים הללו בעתיד. מעבר לכך, ניהול נושא סיכוני מזג אוויר קיצוני מפוקח על ידי ועדת המשנה להיערכות החברה לחירום בראשות יו"ר הדירקטוריון המתכנסת אחת לחציון, במסגרתה הדירקטוריון דן, בין היתר, ביישום תוכנית לשעת חירום בחברות ממשלתיות, לרבות התייחסות להצגת תרגילי קיץ/חורף (מזג אוויר חריג) של החברה.

החברה פועלת מול משרד האנרגיה, רשות הכוח וגופי המקצוע (שירות מטאורולוגי), על מנת לקבל תחזיות מזג אוויר קיצון בטווחי זמן קצרים עד קצרים מאוד, להיערך ולהגיב באופן אידיאלי למניעת נזק לתשתיות ולשמירה על חיי אדם, ולקבל התרעות מיידיות במקרה חוזר של תופעות מסוג זה. בכל הנוגע לגלי חום, האחריות על ניהול משק חשמל, בניית יתירות לייצור חשמל והולכתו היא תחת חברת נגה. חברת החשמל פועלת בשיתוף פעולה עם "נגה" על מנת לבצע התאמות או נהלים מוסכמים ומתואמים לביצוע ניהול ביקושים, באופן אשר יחזק את יכולתו של משק החשמל בהספקת חשמל רציפה במהלך גלי חום ותופעות נוספות של מזג אוויר קיצוני.

פעולות לחיזוק החוסן התפעולי

החברה מבצעת תהליך מיפוי חטיבתי לתופעות מזג האוויר העלולות להשפיע על תשתיות ומתקנים שבתחום אחריות החטיבות. בתהליך זה, זוהו פעילויות הנדרשות לחיזוק החוסן התפעולי של מערכת החשמל, לרבות: קריטריונים לתכנון של קווי הולכה; הגדרת דרישות במהלך תכנון תחנות משנה או מיתוג חדשות; רכישת ציוד עמיד יותר לתופעות קיצון במזג אוויר (כגון שנאים ותיילי חשמל עמידים יותר לחום); עמידות חדרי נתונים (DATA CENTERS) לטמפרטורות גבוהות יותר (מיזוג ואוורור), החלפת מזגנים לעמידה בטמפרטורות גבוהות ועוד.

בנוסף, מתבצעות פעולות היערכות בחטיבות החברה באופן שוטף, ובכללן:

- היערכות לשיא ביקוש גבוה מהצפי לפי התחזית
- תחזוקת יחידות תחמ"ש
- תחזוקת קווי הולכה וחלוקה בהתאם לתוכנית העבודה
- גיזום צמחייה וחישוף
- ריענון נהלים חטיבתיים בנושא הפעלת מטות במצב חירום ובדיקות מוכנות להפעלתם

תרגילי מוכנות

חברת החשמל מבצעת מידי שנה שני תרגילי מוכנות ארציים, לקיץ ולחורף. במסגרת תרגילים אלה מתורגלים גם תרחישי מזג אוויר קיצוני בהתאם לעונה. לקראת התרגילים, נבדקת מוכנות של מטות ההפעלה החטיבתיים והאגפיים, וכן מוכנות מערכות השליטה, המידע והבקרה התומכות, לטיפול באירועי חירום אופייניים לעונה או בתרחישי מזג אוויר קיצוני. לאחר כל אחד מהתרגילים מתבצעת הפקת לקחים ומעקב אחר יישום המסקנות. בנוסף, משתלבת החברה גם בתרגילים לאומיים, תרגילים מטכ"ליים ותרגילים של משרד האנרגיה, רשות הכוח, משרדי הממשלה וגופי תשתית שונים ובנוסף, מתבצעים תרגילים מוכנות רבים בתחנות כוח, אתרים מנהליים, תרגילי כיבוי אש, תרגילי אבטחה ועוד.



צילום: יוסי וייס

יחידת החילוץ במזח תחנת הכוח אורות רבין במהלך תרגיל

היערכות לאירועי מזג אוויר קיצוניים ולהשלכות שינויי האקלים

בשנה שעברה בוצעו בחברה מהלכים משמעותיים להעמקת ההיערכות לאירועי מזג אוויר קיצוניים, כחלק מההיערכות הכוללת לשינויי האקלים. בין היתר, הוגדר לראשונה במסגרת סקר הסיכונים הארגוני סיכון-אב ייעודי בנושא "שינויי אקלים - אירועי מזג אויר קיצוניים", הכולל התייחסות למספר סיכוני בסיס: אירועי קיצון מרובי משקעים, גשמים, שטפונות והצפות שלגים, טמפרטורות קיצון – גלי חום וקור, רוחות קיצון וברקים, ועלייה בגובה וטמפרטורת פני הים והגלים. כמו כן, נבנתה בשיתוף חברת מחצ"ב רפא"ל סדרת תרחישים לתופעות מזג אוויר רלוונטיות, לרבות גלי חום וקור, שיטפונות והצפות, רוחות עזות ואחרות. החברה קיבלה את התרחישים הלאומיים לתופעות מזג האוויר ופועלת לבניית תוכניות מענה אופרטיביות לתרחישים אלה. הפעילות מבוצעת בהתאם לתרחיש האקלים RCP 4.5 של ה-IPCC.

במהלך שנת 2025 נמשך תהליך גיבוש תוכניות ההיערכות המפורטות לתרחישים השונים. התוכניות צפויות להיות מוגשות לאישור משרד האנרגיה ורשות החשמל, במטרה להכיר בהן תעריפית ולשקלל את ההיערכות במסגרת הרגולציה המוכרת. כמו כן, הוגדר המשנה למנכ"ל וסמנכ"ל חטיבת ייצור ואנרגיה, כגורם האחראי לניהול הסיכון, וכמי שעומד בראש הוועדה הארגונית המובילה את ניהול הסיכון ואת תהליך ההיערכות בתחום.



צילום: יוסי וייס

יחידת כיבוי מתאמנת בחדר אש



נספחים

אודות הדוח

דוח זה הינו דוח האחריות התאגידית השלושה-עשר של חברת החשמל, אשר מדווחת על ביצועיה בהיבטי ESG מדי שנה מאז שנת 2012. דוח זה, הסוקר את פעילות החברה בשנת 2025, נכתב בהתאם לסטנדרט הדיווח GRI ברמת הדיווח Reference In ובהתאם לסטנדרט הדיווח SASB [82], והוא כולל גם התייחסות ליעדי פיתוח בר קיימא של האו"ם (SDGs).

הדוח משקף את ביצועי החברה בכלל אתריה ואזורי הפעילות שלה, ללא חברות בנות, אלא אם צוין אחרת. הדוח מפרט את התהליכים, הנתונים ואת התקדמותה של החברה בהיבטי ESG.

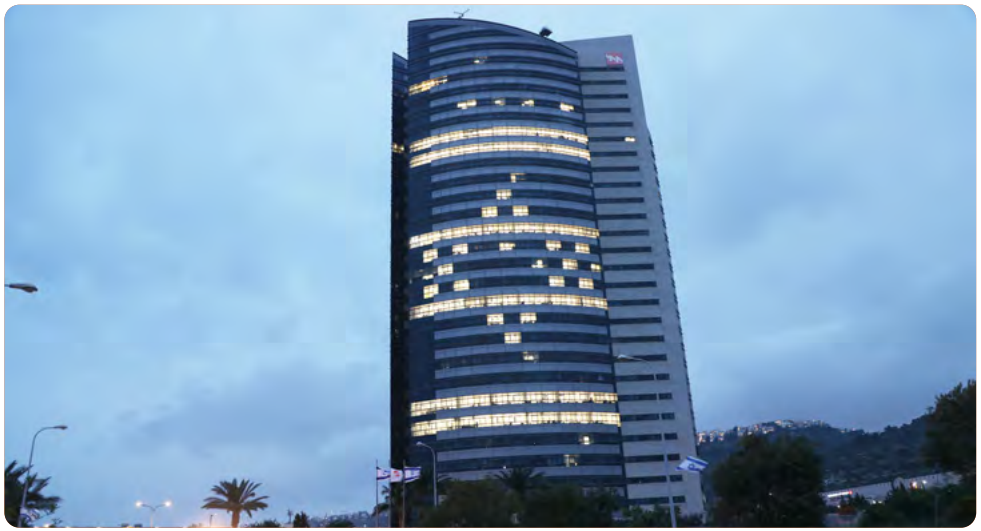
מטרת הדיווח הינה לשקף את המידע הרלוונטי ביותר אודות השפעות החברה על מחזיקי העניין שלה, וניהול השפעות אלה. החברה מתחייבת להמשיך ולדווח באופן שנתי על ביצועיה בתחומי ה-ESG, ולשמור על שקיפות ודיאלוג עם מחזיקי העניין שלה.

הנתונים הסביבתיים המפורסמים בדוח זה מבוססים על הדוח הסביבתי של חברת החשמל לשנת 2025.

דוח הקיימות נועד להציג מידע אודות ביצועי החברה בתחומי הסביבה, החברה והממשל התאגידי (ESG). המידע המוצג בו מבוסס על מקורות מידע ונתונים שונים, שחלקם אינם חלק מתהליך הדיווח הכספי של החברה. במקרה של אי-התאמה, סתירה או פער בין המידע בדוח זה לבין המידע הכלול בדוחותיה הכספיים של החברה או בדיווחיה המיידיים והתקופתיים המחייבים על פי דין, יגבר האמור בדוחות הכספיים ובדיווחים הרשמיים כאמור.

ליצירת קשר בנושאי הדוח ניתן לפנות לחטיבת השירות, מטה מדיניות לקוחות וחווית השירות:

גב' דנה לופו
dana.lupo@iec.co.il
052-3996506



צילום: יוסי וייס
בניין החברה בחיפה

82 Sustainability Accounting Standards Board. בהתאם לסטנדרט הדיווח בסקטור: Electric Utilities & Power Generators.

הצהרת נאותות

רקע

חברת Good Vision – יועצים לאחריות תאגידית בע"מ, מקבוצת פאהן-קנה, נתבקשה ע"י חברת החשמל לישראל (להלן: "חברת החשמל") לבצע הליך לבחינת נאותות הדיווח של דוח הקיימות לשנת 2025.

החברה הוקמה בשנת 2002 וביצעה למעלה מ-100 עבודות ייעוץ בכל תחומי האחריות התאגידית. החברה מוסמכת ע"י ארגון Accountability הבריטי לביצוע בחינות נאותות בדוחות אחריות תאגידית.

בחינת נאותות זו המוגבלת במהותה, התבצעה בחודשים יולי-אוגוסט 2026 תמורת תשלום, ובאופן אובייקטיבי ומקצועי ככל הניתן, בהתבסס על המידע כפי שסופק על ידי חברת החשמל. החברה איננה קשורה ואינה תלויה בעסקיה עם חברת החשמל. למען הגילוי הנאות, יש לציין כי לפני מספר שנים החברה ליוותה וייעצה בעבר לחברת החשמל בתחום האחריות התאגידית.

בתהליך הבקרה השתתפו יועצי החברה בתחומי האתיקה, הממשל התאגידי, הקהילה והסביבה.

ממצאי תהליך בדיקת הנאותות מיועדים לפרסום לכלל מחזיקי העניין של חברת החשמל (הפנימיים והחיצוניים).

מתודולוגיה

ההתקשרות בוצעה בהתאם לתקן AA1000AS v3 של Accountability ברמת Type 1 Moderate.

עיון בנתונים ובמסמכים תומכים נעשה לצורך בחינת יישום העקרונות, עקביות הדיווח וסבירות המידע בלבד. בנוסף, נבחנה עקביות אופן הצגת הדוח ביחס לתקני GRI המצוינים בו.

תהליך העבודה

בדיקת נאותות הדיווח של דוח קיימות חברת החשמל לשנת 2025 התבצעה על ידי עיון וניתוח של מסמכים המתעדים נתונים ותהליכי עבודה רלוונטיים, וכן מספר סבבים של שאלות והבהרות עם גורמי החברה לגבי אופן איסוף הנתונים ודרך הצגתם בדוח בהתאם לעקרונות המקובלים. בהקשר זה חשוב לציין, כי העבודה התבצעה בשיתוף פעולה ושקיפות מצד אנשי חברת החשמל. בנוסף, חלק גדול מממצאי בחינת הנאותות אשר הועברו לחברת החשמל, תוקנו כבר במהלך תהליך הכתיבה ומופיעים בדוח.

הבחינה כללה את עמידת הדוח, בין השאר, בעקרונות הבאים:

- **Inclusivity** - בחינת המידה בה הדוח מספק מידע מקיף לכלל מחזיקי העניין ומאפשר להם להגיב.
- **Materiality** - בחינת מידת התייחסות הדוח לנושאי הקיימות המשמעותיים למחזיקי עניין שונים.
- **Responsiveness**- בחינת הדיווח השקוף לגבי הנושאים המהותיים והשפעותיהם הנלוות.
- **Impact** – בחינת הצבת המדדים המאפשרים את ניטור ההשפעות הרוחביות של החברה.

בסיכום התהליך הוגש דוח מפורט לחברה המציג את עיקרי תהליך בדיקת הנאותות, וכולל הרחבה של ממצאים והמלצות אשר תמציתן מובא בסיפא של הצהרת נאותות זו.

ממצאים

על פי בחינת הנאותות שנעשתה, בתהליך שתואר לעיל ובהתאם לחומרים שהציגו בפנינו, ניתן לקבוע כי דוח קיימות חברת החשמל לשנת 2025 עומד בדרישות הדיווח של ה-GRI, וכן עונה על עקרונות הדיווח של Accountability.

במסגרת בחינת הנאותות, מצאנו כי הדוח מתייחס לנושאים מהותיים כנדרש לפי תקן ה-GRI. אנו סבורים כי הדוח מציג נתונים באופן מקיף ובהיר ומתאר באופן נרחב את פעילות החברה בתחום הקיימות והאחריות התאגידית. הדוח נכתב לדעתנו בצורה מהימנה תוך הסתמכות על נתונים ומסמכים רלוונטיים.

עם זאת, אנו ממליצים להרחיב על הנושאים הבאים ו/או לדווח בדוח הבא על הצעדים הבאים:

המלצות לדיווח עתידי

- לחזק את הדיווח על עמידה ביעדים ועל התקדמות שנתית, באמצעות הצגה עקבית של יעדים, ביצוע בפועל, אבני דרך ושינויים מרכזיים בפרויקטים וביוזמות ארוכות טווח.
- להעמיק את מדידת ההשפעה החברתית של פעילות החברה, בדגש על התוצאות והתרומה לקהילה ולמשק.
- להרחיב את הדיווח על תוצאות בתחום ההון האנושי והבטיחות, לרבות צעדים שננקטו בעקבות סקרי עובדים ומדדים מפולחים, השוואתיים ורב-שנתיים, ככל שהמידע זמין.
- להמשיך ולחזק את הדיווח על ניהול סיכוני האקלים והיערכות החברה לשינויי אקלים, לרבות יעדים, אבני דרך ומדדי התקדמות.

על החתום

עברי ורבין, מנכ"ל חברת Good Vision - יועצים לאחריות תאגידית
אוגוסט 2026

אינדקסים

אינדקס GRI

חברת החשמל לישראל מדווחת בהתאם לסטנדרט ה-GRI, בהיקף דיווח: In Accordance, לתקופה שבין 01.01.2025-31.12.2025.

GRI 1: Foundation 2021

מדד	תיאור המדד	מספר עמוד
GRI 2: General Disclosures 2021		
2-1	פרטים אודות הארגון	עמ' 6
2-2	ישויות שנכללות בדוח הקיימות ובדוח הכספי	עמ' 10, 108
2-3	תקופת הדיווח, תדירות ואיש קשר	עמ' 108
2-4	הצגה מחודשת של מידע	עמ' 28, 35, 50, 54
2-5	בקרה חיצונית	עמ' 109
2-6	אופי הפעילות, תיאור שרשרת הערך והקשרים העסקיים	עמ' 6, 8, 75-79
2-7	תיאור מצבת העובדים	עמ' 50-51
2-8	מידע על עובדים שאינם מועסקים ישירות ע"י הארגון	עמ' 54
2-9	הרכב ומבנה הדירקטוריון	עמ' 81-87
2-10	מינוי ובחירה של חברי הדירקטוריון	עמ' 86
2-11	יו"ר הדירקטוריון	עמ' 82-84
2-12	תפקיד הגורם הבכיר במעקב אחר ביצועים והשפעה	עמ' 17, 82, 87
2-13	האצלת סמכויות לניהול ההשפעות של הארגון	עמ' 17
2-14	תפקיד הדירקטוריון בדוח הקיימות	עמ' 17, 87
2-15	מניעת ניגוד עניינים	עמ' 85-86, 92

מדד	תיאור המדד	מספר עמוד
2-16	תקשור חששות ונושאים מהותיים לדירקטוריון	עמ' 93
2-17	קידום הידע של הדירקטוריון בעולמות התוכן של קיימות ואחריות תאגידית	עמ' 86
2-18	הערכת ביצועי הדירקטוריון	N/A
2-19	מדיניות תגמול	עמ' 88
2-20	תהליך לקביעת התגמול	עמ' 89
2-21	יחס השכר השנתי	עמ' 88
2-22	הצהרה של מקבל ההחלטות הבכיר בארגון	עמ' 3
2-23	מדיניות מחייבת בנושא התנהלות אחראית	עמ' 76, 90
2-24	הטמעת מדיניות מחייבת	עמ' 80, 90
2-25	תהליכים המסייעים לטיפול בהשפעות שליליות	עמ' 90
2-26	מנגנוני פניה בהיבטים אתיים	עמ' 92
2-27	ציות לחוקים ותקנות	עמ' 29
2-28	חברויות בארגונים	N/A
2-29	גישת הארגון לדיאלוג עם מחזיקי עניין	עמ' 27, 30, 44-47, 55, 73, 108
2-30	הסכמים קיבוציים	עמ' 53

נושאים מהותיים

מדד	תיאור המדד	מספר עמוד
הפחתת פליטות גזי חממה וזיהום אוויר		
GRI 305: Emissions		
GRI 3: Material Topics 2021 3-3	ניהול הנושא המהותי	עמ' 30, 32, 35,
305-1	פליטות ישירות של גזי חממה - מכלול 1	עמ' 34
305-2	פליטות עקיפות של גזי חממה - מכלול 2	
305-3	פליטות עקיפות אחרות (מכלול 3) של גזי חממה	
305-4	עצימות פליטת גזי חממה	
305-5	צמצום פליטת גזי חממה	
305-6	פליטה של חומרים הפוגעים באוזון (ODS)	דין וחשבון סביבתי לשנת 2025
305-7	NO_x SO_x ופליטות משמעותיות אחרות לאוויר	עמ' 34-35
כלכלה מעגלית וטיפול בפסולת		
GRI 306: Waste		
GRI 3: Material Topics 2021 3-3	ניהול הנושא המהותי	עמ' 38-39
306-1	ייצור פסולת והשפעות משמעותיות של הארגון בנושא פסולת	
306-2	ניהול השפעות משמעותיות של הארגון בנושא פסולת	
306-3	ייצור פסולת	
306-4	פסולת שהוסטה מהטמנה	
306-5	פסולת שהופנתה להטמנה	

מדד	תיאור המדד	מספר עמוד
ניהול משאבי מים וטיפול בשפכים		
GRI 303: Water and Effluents		
GRI 3: Material Topics 2021 3-3	ניהול הנושא המהותי	עמ' 36-37
303-1	אינטרקציה עם מים כמשאב משותף	
303-2	ניהול השפעות הנובעות משפכים של הארגון	
303-3	Water Withdrawal (סך השימוש במים על-ידי הארגון)	
303-4	שפכים ומים שהוזרמו	
303-5	צריכת מים	
מגוון ביולוגי		
GRI 304: Biodiversity		
GRI 3: Material Topics 2021 3-3	ניהול הנושא המהותי	עמ' 40-42
304-1	הבעלות והשליטה על שטחים וקרקעות מוגנות ו/או עשירות במגוון ביולוגי	
304-2	השפעות מהותיות של הפעילויות, המוצרים והשירותים של הארגון על המגוון הביולוגי	
304-3	בתי גידול ששוקמו ע"י הארגון או שהוא מגן עליהם	
304-4	מינים הנכללים ברשימה האדומה של האו"ם (למינים בסכנת הכחדה) או ברשימות שימור מקומיות (לאומיות) המצויים בשטחים המושפעים מפעילות החברה	
איכות שירות הלקוחות		
GRI 3: Material Topics 2021		
GRI 3: Material Topics 2021 3-3	ניהול הנושא המהותי	עמ' 44-47

מדד	תיאור המדד	מספר עמוד
בריאות ובטיחות תעסוקתית		
GRI 403: Occupational Health & Safety		
GRI 3: Material Topics 2021 3-3	ניהול הנושא המהותי	עמ' 67
403-1	מערכת לניהול בריאות ובטיחות תעסוקתית	עמ' 66
403-2	זיהוי מפגעים, הערכת סיכונים וחקירת אירוע	
403-3	שירותי בריאות תעסוקתיים	עמ' 71
403-4	שיתוף עובדים, ייעוץ ותקשורת בנושאי בריאות ובטיחות תעסוקתית	עמ' 67
403-5	הכשרת עובדים בנושא בריאות ובטיחות תעסוקתית	עמ' 69
403-6	קידום בריאות העובדים	עמ' 72
403-7	מניעה והפחתה של השפעות בנושא בריאות ובטיחות תעסוקתיות	עמ' 70
403-8	עובדים הנכללים במערכת ניהול בריאות ובטיחות תעסוקתית	עמ' 66-67
403-9	תאונות עבודה	עמ' 70
403-10	בריאות תעסוקתית	עמ' 70-71
גיוון ושוויון הזדמנויות		
GRI 405: Diversity and Equal Opportunity 2016		
GRI 3: Material Topics 2021 3-3	ניהול הנושא המהותי	עמ' 61-62
405-1	גיוון בקרב העובדים וההנהלה	עמ' 65
405-2	שיעור השכר הבסיסי, ותנאי תשלום של גברים מול נשים	עמ' 63
GRI 406: Non-Discrimination		
GRI 3: Material Topics 2021 3-3	ניהול הנושא המהותי	עמ' 64
406-1	מקרי אפליה והצעדים שננקטו בנידון	

מדד	תיאור המדד	מספר עמוד
מעורבות קהילתית		
GRI 413: Local Communities		
GRI 3: Material Topics 2021 3-3	ניהול הנושא המהותי	עמ' 74-75
413-1	פעולות שיש בהן מעורבות בקהילה המקומית, הערכות בנוגע להשפעה על הקהילה המקומית ופיתוח תכניות	
413-2	פעולות בעלות השפעה שלילית פוטנציאלית או בפועל על הקהילה המקומית	
פיתוח עובדים ותנאי העסקה		
GRI 401: Employment 2016		
GRI 3: Material Topics 2021 3-3	ניהול הנושא המהותי	עמ' 49-59
401-1	קליטת עובדים חדשים ושיעור תחלופת עובדים	עמ' 52
401-2	הטבות הניתנות לעובדים במשרה מלאה, שאינן מוענקות לעובדים במשרה חלקית או זמנית	עמ' 56
401-3	חופשת לידה	עמ' 53
GRI 402: Labor/Management Relations 2016		
GRI 3: Material Topics 2021 3-3	ניהול הנושא המהותי	עמ' 54
402-1	תקופת ההודעה מראש המינימלית בעת שינויים ארגוניים	עמ' 54
GRI 404: Training & Education 2016		
GRI 3: Material Topics 2021 3-3	ניהול הנושא המהותי	עמ' 58
404-1	ממוצע שעות הדרכה לעובד לשנה	עמ' 58
404-2	תוכניות לשיפור כישורי העובד ותוכניות לסיוע בתקופות מעבר	עמ' 57-59
404-3	שיעור העובדים אשר מקבלים משוב על ביצועיהם ועל פיתוח קריירה על בסיס קבוע	עמ' 55

מדד	תיאור המדד	מספר עמוד
סייבר ואבטחת מידע		
GRI 418: customer privacy		
GRI 3: Material Topics 2021 3-3	ניהול הנושא המהותי	עמ' 100
418-1	תלונות מאומתות הנוגעות להפרת פרטיות לקוח או אובדן מידע של הלקוח	עמ' 101
ניהול אחראי של שרשרת אספקה		
GRI 204: Procurement Practices 2016		
GRI 3: Material Topics 2021 3-3	ניהול הנושא המהותי	עמ' 76
204-1	שיעור ההוצאות על ספקים מקומיים	עמ' 75
חדשנות ודיגיטל		
GRI 203: Indirect Economic Impacts		
Material 3: GRI 2021 Topic 3-3	ניהול הנושא המהותי	עמ' 95-98
203-1	השקעות תשתית ושירותים נתמכים	עמ' 97-99
203-2	השפעות כלכליות עקיפות משמעותיות	דוח כספי לשנת 2025 חלק 4 סעיף 14- מחקר ופיתוח, סעיף 27 - יעדים ואסטרטגיה עסקית

מדד	תיאור המדד	מספר עמוד
ממשל תאגידי נאות ומניעת שחיתות		
GRI 205: Anti-corruption		
GRI 3: Material Topics 2021 3-3	ניהול הנושא המהותי	עמ' 89-94
205-1	הפעילויות שעוברות הערכה לסיכון הקשור בשחיתות	עמ' 94
205-2	תקשורת והכשרה לגבי מדיניות והליכים בנושא מניעת שחיתות	
205-3	מקרים מאושרים של שחיתות, והצעדים שננקטו בגינם	
שמירה על רציפות אספקה		
GRI 203: Indirect Economic Impacts		
GRI 3: Material Topics 2021 3-3	ניהול הנושא המהותי	עמ' 101-106

אינדקס Sustainability Accounting Standard Board (SASB)

הגילויים הפומביים של חברת החשמל לשנת 2025 בנושאים הקשורים לקיימות, אשר זוהו על ידי SASB כמשמעותיים ביותר לסקטור הפעילות של החברה[83].

נושא	קוד	מדד	הפנייה
Greenhouse Gas Emissions & Energy Resource Planning	IF-EU-110.a.1	(1) Gross global Scope 1 emissions, percentage covered under (2) emissions- limiting regulations and (3) emissions - reporting regulations	עמ' 31-33
	IF-EU-110.a.2	Greenhouse gas (GHG) emissions associated with power deliveries	
	IF-EU-110.a.3	Discussion of long- and short-term strategy or plan to manage Scope 1 emissions, emissions reduction targets, and an analysis of performance against those targets	
Air Quality	IF-EU-120.a.1	Air emissions of the following pollutants: (1) NOx (excluding N2O), (2) SOx, (3) particulate matter (PM10), (4) lead (Pb), and (5) mercury (Hg); percentage of each in or near areas of dense population	עמ' 34-35

נושא	קוד	מדד	הפנייה
Water Management	IF-EU-140.a.1	(1) Total water withdrawn, (2) total water consumed; percentage of each in regions with High or Extremely High Baseline Water Stress	עמ' 36-37
	IF-EU-140.a.2	Number of incidents of non-compliance associated with water quality permits, standards and regulations	דוח כספי לשנת 2025 ביאור 34ב התקשרויות, תביעות והתחייבויות תלויות וסכסוכי עבודה
	IF-EU-140.a.3	Description of water management risks and discussion of strategies and practices to mitigate those risks	עמ' 36-37
Coal Ash Management	IF-EU-150.a.1	(1) Amount of coal combustion products (CCPs) generated, (2) percentage recycled	עמ' 38-39
	IF-EU-150.a.3	Description of coal combustion products (CCPs) management policies and procedures for active and inactive operations	

83 Sustainability Accounting Standard Board: Electric Utilities & Power Generators industry, version 2023-12.

נושא	קוד	מדד	הפנייה
Energy Affordability	IF-EU-240.a.1	Average retail electric rate for (1) residential, (2) commercial, and (3) industrial customers	Electricity tariffs are determined entirely by the Electricity Authority, and IEC has no influence over them
	IF-EU-240.a.3	(1) Number of residential customer electric disconnections for non-payment, (2) percentage reconnected within 30 days	עמ' 47
	IF-EU-240.a.4	Discussion of impact of external factors on customer affordability of electricity, including the economic conditions of the service territory	דוח כספי לשנת 2025 סעיף 23.1.6 - הוראות חוק משק החשמל והחלטות רשות החשמל בדבר תעריף החשמל; ביאור 1 2ח השפעות מלחמת התקומה (מלחמת "חרבות ברזל") מבצע "עם כלביא" ומבצע "שאגת הארי"
Workforce Health & Safety	IF-EU-320a.1	(1) Total recordable incident rate (TRIR), (2) fatality rate, and (3) near miss frequency rate (NMFR) for (a) direct employees and (b) contract employees	עמ' 68-70
End-Use Efficiency & Demand	IF-EU-420a.2	Percentage of electric load served by smart grid technology	Not measured
	IF-EU-420a.3	Customer electricity savings from efficiency measures, by market	

נושא	קוד	מדד	הפנייה
Grid Resiliency	IF-EU540-.a.1	Number of incidents of non-compliance with physical or cybersecurity standards or regulations	עמ' 99-100
	IF-EU540-.a.2	(1) System Average Interruption Duration Index (SAIDI), (2) System Average Interruption Frequency Index (SAIFI), and (3) Customer Average Interruption Duration Index (CAIDI), inclusive of major event days	עמ' 101-102
Activity Metrics	IF-EU.000-.A	Number of: (1) residential, (2) commercial, and (3) industrial customers served	דוח כספי לשנת 2025 חלק 4, סעיף 12.1
	IF-EU.000-.B	Total electricity delivered to: (1) residential, (2) commercial, (3) industrial, (4) all other retail customers, and (5) wholesale customers	דוח כספי לשנת 2025 חלק 4, סעיף 12.1
	IF-EU.000-.C	Length of transmission and distribution lines	עמ' 8
	IF-EU.000-.D	Total electricity generated, percentage by major energy source, percentage in regulated markets	עמ' 8-9
	IF-EU.000-.E	Total wholesale electricity purchased	עמ' 32, 78



חברת החשמל לישראל

עיצוב הדו"ח: סטודיו 7 עיצוב ומיתוג | 7design.co.il