



דוח סביבה, חברה וממשל תאגידי (ESG) לשנת 2023



חברת המים הלאומית

תוכן עניינים

3	הצהרת יו"ר הדירקטוריון והמנכ"ל
5	דברי פתיחה
6	ריכוז נתונים למחזיקי עניין לשנת 2023
7	מלחמת "חברות ברזל"
9	אודות החברה
10	חזון מקורות
11	מחויבות מקורות לקידום ESG
13	אסטרטגיית ה-ESG של מקורות
15	נושאים מהותיים
16	דיאלוג עם מחזיקי עניין
18	יעדי האו"ם לפיתוח בר-קיימא - SDGs
21	סביבה
22	ניהול תהליך אספקת מים
27	שינוי אקלים
31	ניהול סביבתי והתייעלות במשאבים
33	חברה
34	ניהול ההון האנושי
42	בטיחות וגהות בתעסוקה
44	שירות לקוחות
45	ממשל תאגידי
49	אסטרטגיית עסקית וחוסן תפעולי
55	חדשנות ומובילות טכנולוגית
57	יושרה, אתיקה ומניעת שחיתות
59	ציוד ורגולציה
60	אודות הדוח
61	אינדקס GRI

הצהרת יו"ר הדירקטוריון

2-22

בשנת 2023, חברת המים הלאומית "מקורות" המשיכה לחתור לעבר מימוש חזונה כחברה מובילה בניהול משאבי המים של מדינת ישראל, תוך שילוב ערכים של קיימות, אחריות חברתית ומצוינות תפעולית. דוח ה-ESG (סביבה, חברה וממשל תאגידי) שאנו מציגים לפניכם משקף את מחויבותנו המתמשכת להבטחת עתיד בר קיימא עבור הדורות הבאים ולשיפור מתמיד באיכות החיים של הקהילות שאנו משרתים.

בשנה זו, סיפקה חברת מקורות 1.78 מיליארד מ"ק ללקוחותיה השונים, נתון המגלם עלייה של 1.8% לעומת שנת 2022. בנוסף, 99.97% מבדיקות איכות המים נמצאו תקינות, מה שמחזק את מחויבותנו הבלתי מתפשרת לאיכות ושירות. על רקע זה, דירקטוריון והנהלת מקורות גיבשו חזון חדש לחברה, המבוסס על ייעודה המרכזי: פיתוח, תפעול ואחזקת משק המים הלאומי של ישראל. חזון זה מציב את מקורות כגורם מוביל עולמי בתחום המים, תוך שאיפה למצוינות, מקצועיות ותעוזה. אנו ממנפים את הידע והניסיון הרב שצברנו למען ביטחון המים של ישראל ויצירת פתרונות מים מתקדמים לחברה הישראלית, לסביבה המקומית והגלובלית, תוך שמירה על משאבים טבעיים לדורות הבאים.

במהלך השנה החולפת, עמדנו במבחן משמעותי נוסף- התמודדות עם אתגרי החירום הלאומי במלחמת "חרבות ברזל". גם בזמנים מאתגרים אלו, פעלנו ללא לאות כדי להבטיח את אספקת המים הסדירה לכל אזורי הארץ, כולל באזורים שנמצאו תחת איום. השקעתנו השנתית בהיקף ממוצע של כ-1.5 מיליארד ש"ח בתשתיות להפקה, קליטה, הולכה וטיפול במים, במסגרת תוכנית הפיתוח התלת-שנתית לשנים 2023-2025, סייעה לנו להתמודד עם אתגרים אלו בצורה מיטבית.

אנו גאים גם בקידום שוויון מגדרי בחברה, כאשר כ-43% מחברי הדירקטוריון הן נשים- נתון המעיד על מחויבותנו לקידום גיוון והכלה בתוך הארגון.

אנו נמשיך לפעול באחריות ובמחויבות לניהול מושכל של מקורות הכוח שלנו, תוך שאיפה למצוינות גם בשעת חירום, על מנת להבטיח מענה מיטבי לצרכים המידיים והמתמשכים של מדינת ישראל בשגרה ובחירום.



יצחק אהרונוביץ'
יו"ר דירקטוריון מקורות

הצהרת המנכ"ל

2-22

אני מתכבד להציג את דוח ה-ESG (סביבה, חברה וממשל תאגידי) הרביעי של חברת המים הלאומית "מקורות" לשנת 2023. אירועי מלחמת "חרבות ברזל" הציבו אתגרים יוצאי דופן בפני מנהלי ועובדי חברת מקורות. החברה שמרה על אספקת מים רציפה ובטוחה ללקוחותיה, ונקטה בפעולות רבות להבטחת המשכיות עסקית ותפעולית, לחיזוק הגנת הסייבר ולשמירה על בטחון עובדינו. זו חובתנו, ונמשיך לעמוד בה גם בשנים הבאות.

בשנת 2023 המשיכה מקורות לבסס את מעמדה כחברה מובילה בתחומי הסביבה והקיימות. זו השנה הרביעית ברציפות שבה החברה זכתה בדירוג פלטינה+ של דירוג "מעלה", תוך השגת המקום הראשון בקטגוריה של חברות התשתית והאנרגיה. בנוסף, החברה דורגה במקום ה-10 ברשימת "100 החברות שהכי טוב לעבוד בהן" על פי דירוג העיתון The Marker וחברת BDI, עדות למחויבותנו לרווחת עובדינו וליצירת סביבת עבודה מקצועית, תומכת ובטוחה.

במישור הסביבתי, מקורות המשיכה לקדם מדיניות התייעלות אנרגטית ומחויבות לשימור משאבי הטבע. בשנת 2023 אישרה החברה את ממצאי סקר סיכונים האקלים הראשון שביצעה, והחלה ליישם צעדים להפחתת השפעות שינויי האקלים. במקביל, הצליחה החברה לחסוך כ-50 מיליון ש"ח בהוצאות האנרגיה.

בתחום הממשל התאגידי, דירקטוריון והנהלת מקורות גיבשו חזון חדש לחברה, חוזקו מנגנוני ניהול סיכונים, בקרה ופיקוח והורחבה הפעילות בתחום החדשנות עם השקעות שיא בהיקף של כ-2.8 מיליון ש"ח בחברות הזנק.

מנהלי ועובדי מקורות מאמינים כי השקעה בתחומי ה-ESG אינה רק חובה מוסרית, אלא גם מפתח ליצירת ערך ארוך טווח עבור החברה ובעלי העניין שלה. מנהלי ועובדי מקורות מוכיחים כל העת את יכולתם ועוצמתם בשגרה ובחירום, מתוך תחושת שליחות, ציונות ואחריות לאומית.



עמית לנז
מנכ"ל מקורות

דברי פתיחה

אנו שמחים להציג את דוח ה-ESG של חברת מקורות לשנת 2023, המסכם את פעילויות החברה בתחומי הסביבה, החברה והממשל התאגידי. מזה שנים מקורות מקפידה לפעול באחריות, בשקיפות ובשאיפה למצוינות, ודוח זה מהווה עדות למחויבות המתמשכת שלנו כלפי מחזיקי העניין, בעלי המניות והציבור כולו.

השנה התמודדנו עם אתגרים יוצאי דופן ואירועים חסרי תקדים, כאשר מלחמת "חרבות ברזל" הציבה את החברה הישראלית כולה, ואת מקורות בפרט, במציאות מאתגרת ובלתי צפויה.

חברת מקורות מייחלת לשובם של כל החטופים, להחלמת הפצועים, ולחזרתם של כלל החיילים בשלום. על אף אתגרי המלחמה, מקורות המשיכה לפעול בעקביות להבטחת בריאות ובטיחות עובדיה ולאספקת מים סדירה, תוך שמירה על חיי אדם כערך עליון.

לאור השפעות משבר האקלים המתעצמות, אספקת מים רציפה ובטוחה הופכת לחשובה יותר מתמיד. הדוח שלפניכם כולל דגש מיוחד על ההתמודדות שלנו עם אתגרי העתיד, כאשר אנו שואפים להבטיח אספקת מים אמינה ואיכותית לכל אזרחי ישראל ואף למדינות שכנות, ובה בעת שמירה, קידום ומחויבות לתחומי ה-ESG, בהלימה לחזון מקורות המחדש.

אנו גאים לדווח השנה לראשונה בהלימה לסטנדרט ה-GRI, לאחר שביצענו תהליך טיוב, הרחבה ועדכון נרחב של הדיווחים שלנו. כמו כן, הדוח ממשיך לכלול התייחסות ליעדי הפיתוח בר קיימא (SDGs) של האו"ם, ומוגש באתר האינטרנט של מקורות בשפות עברית ואנגלית.

דוח זה ממחיש את המחויבות המתמשכת של מקורות לתפקידה ההיסטורי כעוגן לאספקת מים אמינה ובטוחה עבור משקי הבית, החקלאים והתעשייה בישראל. מקורות רואה בתחומי החברה, הסביבה והממשל התאגידי חלק בלתי נפרד מהשיקולים האסטרטגיים שלה, וממשיכה לשלבם בפעילות החברה באופן עמוק ומושכל- הן מול אתגרי ההווה ומשברים נוכחיים, והן בהיערכות לאתגרים העתידיים.

אנו מזמינים אתכם לקרוא את הדוח ולגלות כיצד מקורות תורמת לחוסן הלאומי ולבניית עתיד בר-קיימא.



אייל בן דוד

סמנכ"ל פיתוח לקוחות



ריקי מור

מנהלת קשרי לקוחות ואחריות תאגידית (ESG)

ריכוז נתונים למחזיקי עניין לשנת 2023

40.5%

רכבים היברידיים או חשמליים
מצי הרכב, לעומת 27.6%
בשנת 2022

9.54%

ירידה בסך היקף פליטות גזי
החממה במכלולים 1+2, לעומת
נתוני 2022

8%

ירידה בהוצאות האנרגיה בשנת
2023, המהווה חסכון שיא
בהוצאות אנרגיה בהיקף של
כ-57 מיליון ₪

2.35 מיליארד קוט"ש

צריכת חשמל, מתוכם 0.59% מייצור עצמי

99.97%

מבדיקות איכות המים שנערכו
נמצאו תקינות



סביבה

12,606

שעות התנדבות ו-10,335 ימי
מילואים בקרב עובדי מקורות

1.8%

עליה בכמות מים שסופקו,
לעומת 1.78 מיליארד מ"ק
בשנת 2022

מקום 10

ברשימת 100 החברות שהכי טוב
לעבוד בהן בשנת 2023 על פי
דירוג BDICode, לעומת מקום 14
בשנת 2022

7.5%

מסך עובדי מקורות הם עובדים
מקבוצות הנמצאות
בתת-תעסוקה באוכלוסייה

96%

מכלל הרכש בשנת 2023 הינו
רכש מקומי "כחול לבן"

81

שעות הדרכה בממוצע לעובד,
לעומת 74 בשנת 2022



חברה

26,271

שעות ביקורת במהלך שנת 2023, מתוכן 64.7%
לביקורת פנימית, ו-35.3% לביקורת חיצונית

43%

נשים בדירקטוריון

3 תקני ISO חדשים

הסמכה ל-3 תקני ISO חדשים ברמת כלל החברה
במהלך שנת 2023: 9001 ניהול איכות, 14001 ניהול
איכות הסביבה ו-45001 ניהול בטיחות ובריאות
תעסוקתית

2.8 מיליון ₪

היקף השקעת שיא בחברות הזנק



ממשל תאגידי

מלחמת "חרבות ברזל"



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

במקביל לסיוע לכוחות הביטחון וטיפול השוטף במתקנים ותשתיות, מקורות הבינה את החשיבות הקריטית של חיזוק החקלאות בתקופת המלחמה. החברה מעניקה קדימות לאספקת מי חקלאות, מתוך הבנה שזהו גורם מרכזי להבטחת יציבות וביטחון לאורך גבולות המדינה ומתוך ראיית החקלאות המקומית כנכס לאומי אסטרטגי בעתות משבר.

עקב המלחמה נעצרו פרויקטי פיתוח באזורים רבים, נוצרו קשיים באספקת רכש מקומי ובינלאומי, והוגבלה יכולת הקבלנים לגייס עובדים. כתוצאה מכך, מקורות לא עמדה באופן מלא ביעדי הפיתוח שלה לשנת 2023 בהתאם עודכנה תוכנית הפיתוח של החברה לשנת 2024, כפי שאושרה על ידי הרשות הממשלתית למים ולביוב.

במהלך שנת 2023 לא חלו שיבושים באספקת המים הרציפה בעקבות המלחמה, הודות להשקעה מתמשכת וארוכת שנים בתחזוקה שוטפת, שאפשרה המשך אספקת מים סדירה ואמינה, גם בעת חירום ועל אף גיוס עשרות רבות של עובדים לשירות מילואים או מעבר כפוי של חלק מעובדי החברה הרחק מביתם בשל אילוצים ביטחוניים. עם זאת, ניהול מערכת אספקת המים תחת תנאי חירום דרש התמקדות במוכנות חירום, שהביאה לירידה בלתי נמנעת ביעילות האנרגטית.

פעולות שננקטו על ידי מקורות במהלך מלחמת "חרבות ברזל" לשמירה על המשכיות עסקית ותפעולית:

- **הערכות מצב תקופתיות:** הנהלת החברה מבצעת באופן שוטף הערכות מצב יחד עם סקרי סיכונים מול תרחישי ייחוס שונים על מנת לאפשר רציפות תפקודית והמשכיות עסקית, במטרה לשמור על אספקת מים רציפה תוך התאמת פעולות החברה בהלימה לצרכים והאיומים המשתנים.
- **הגדרת נהלי ביטחון סדרים:** מקורות התאימה את נהלי הביטחון למצב הביטחוני המשתנה, בכדי להבטיח את בטיחות העובדים בכל עת.
- **תרגילים, סימולציות וביקורות:** החברה מבצעת תרגילים וסימולציות מגוונות בחדרי מצב, בכדי להתכונן ולהגיב בצורה מיטבית במצבי חירום. בנוסף, החברה מבצעת ביקורות חיצוניות על מנת להבטיח שכלל הנהלים מבוצעים באופן תקין ועומדים בסטנדרטים הנדרשים.

מלחמת "חרבות ברזל" העמידה את החברה הישראלית כולה במציאות חדשה, מורכבת ומאתגרת. לצד אתגרי השעה ובהלימה לערכי האחיות התאגידיות של חברת מקורות, דאגה החברה לפעול מיידית עם פרוץ המלחמה להבטחת בריאות ובטיחות העובדים בחברה תוך המשך אספקת מים סדירה ורציפה למשך.

על אף האתגרים המורכבים, מקורות הפגינה מחויבות יוצאת דופן להבטחת אספקת מים סדירה ובטוחה לכלל תושבי ישראל, תוך התמודדות עם איומים ביטחוניים מגזרות שונות, כולל פגיעות ישירות במתקנים ובתשתיות. במקביל, החברה התמודדה עם אובדן כבד כאשר עובד החברה, אביעד כהן ז"ל, נפל במהלך הלחימה ב-7 באוקטובר ביישוב "פרי גן", וזאת במסגרת תפקידו כחבר כיתת הכוננות של היישוב "שלומית". בנוסף, עובדים נוספים חוו אובדן אישי של קרוביהם, וחלקם אף פונו מבתיהם למלונות ברחבי הארץ עקב האיומים הביטחוניים. רבים מעובדי החברה גויסו לשירות מילואים ממושך, יחד עם עובדים שבני ובנות זוגם או ילדיהם גויסו גם הם. לנוכח המציאות המורכבת, מקורות ממשיכה לבחון באופן רציף את השפעות המלחמה על פעילות החברה, ומתאימה את פעולותיה לשינויים בשטח, תוך שמירה על בריאות ובטיחות העובדים כעדיפות עליונה.

מקורות רואה בשמירה על חיי האדם ערך עליון ומקפידה לפעול על

פי ההנחיות החברה- חיי אדם קודמים לכל. לכן, לאחר הערכת מצב ראשונית שנערכה בערב ה-7 באוקטובר, הוחלט על פרסום הנחיות בטחון בתדירות יומית בהתאם למצב. אלה כוללות הנחיות מפורטות לשמירה על בטיחות ובטחון העובדים תוך הבטחת אספקת מים רציפה וסדירה, גם בתנאי חירום קשים, כל זאת על מנת להבטיח את שלומם של העובדים ולשמור על רציפות אספקת והולכת המים.

בבוקר ה-8 באוקטובר, מקורות החלה בהפעלת חמ"ל ייעודי לניהול האירועים המתפתחים. במהלך חודש אוקטובר, עיקר הפעילות התמקדה בתיקון מתקנים אשר נפגעו בתקיפות. החברה שמרה על קשר עם היישובים באזורי העימות, תיקנה תשתיות פגועות ביישובים ובבסיסי צה"ל, ופעלה בשיתוף פעולה עם צה"ל לתיקון תקלות ולמילוי סולר במתקנים. בתחילת נובמבר, עם תחילת התמרון הקרקעי, מקורות טיפלה בתקלות בשטח ובמתקנים 24/7, במטרה להחזירם לכשירות מלאה.



תשלום. החברה ערכה סדנאות והרצאות חוצות ארגון לעובדים ולמנהלים לסיוע בהתמודדות מנטלית, ונערכו מעגלי שיח לאנשי מילואים ומפונים בשיתוף אנשי מקצוע.

■ **מפגשים ושיחות אישיות:** הנהלת החברה קיימה מפגשים רבים בתדירות גבוהה עם עובדים ומשפחותיהם שפנו לבתי מלון ברחבי הארץ, וכן נערכו מפגשי שיח פתוח מקוונים אחת לשבועיים עם כלל עובדי החברה. במקביל, מנהלי החברה ומערך משאבי אנוש קיימו שיחות פרטניות עם העובדים על מנת לדאוג לשלומם ולבדוק את צורכיהם.

■ **סיוע לצרכים שעלו מצד העובדים:** החברה סיפקה סיוע ומענה לצרכים שעלו מצד עובדים שפנו מבתיהם, לרבות רכישת מכונת כביסה, חלוקת מחשבים לילדים, תווים לרכישת מזון וביגוד וסיוע בהסדרת מסגרות חינוכיות לילדי המפונים.

■ **תמיכה בעובדים המשרתים במילואים ובמשפחותיהם:** חברת מקורות דאגה למשלוחי ארוחות חמות, פירות ושוברי מתנה למשפחות אנשי ונשות המילואים, וקיימה פעילויות הפוגה ומנוחה בריזורט "דרים איילנד" עבור עובדים שגויסו למילואים. כמו כן, התקיימו פעילויות חוסן שבועיות מקוונות בזום לילדי העובדים והועברו הרצאות להקניית כלים להתמודדות עם המציאות החדשה והמורכבת. במקרים הנדרשים, החברה ליוותה ותמכה במשפחות שכולות.

■ **תמיכה במנהלים:** מקורות דאגה להקנות למנהליה מיומנויות שיח עם עובדים וכלים לזיהוי מצוקה. כמו כן, התקיים מפגש פורום מנהלים בכירים, "פורום 100", תחת הכותרת "ניהול תחת אש" במתניס העיר שדרות, בו ניתנו כלים לניהול בעת משבר והאפשרות לשתף ולעבד חוויות ניהוליות.

■ **התנדבות בקהילה:** הנהלת מקורות התנדבה מספר פעמים בדרום ובצפון הארץ וסיפקה לחיילי צה"ל ארוחות מפנקות. כמו כן, ניתנה לעובדים אפשרות להתנדב בקהילה עד יומיים בחודש. העובדים סייעו לחקלאים בעוטף וחילקו פרחים למשפחות השכולות.

■ **הקניית ביטחון כלכלי לעובדים:** בשיתוף ארגון העובדים, חברת מקורות הקימה קרן סיוע אשר חילקה מענקי סיוע בהיקף כולל של מאות אלפי שקלים לעובדים שפנו מבתיהם. בנוסף, החברה הקפידה לשלם שכר לכלל העובדים ללא פיטורים או הוצאת חל"ת, תוך שמירה על הביטחון התעסוקתי ובאופן שבו אף עובד לא נפגע בשכרו.

במהלך שנת 2023, עובדי חברת מקורות ביצעו 10,335.5 ימי מילואים.

■ **אבטחת מידע וסייבר:** החברה נקטה במספר צעדים כחלק מהיערכותה להתמודדות עם איימי אבטחת מידע. הצעדים כללו הגברת אבטחה במערכות המחשוב, חסימת תקשורת מבוססת מיקום גיאוגרפי וביצוע סקרי חוסן למערכות המידע. כמו כן, החברה מבצעת פעולות הגנה במערכות חלופיות, מקומיות ומרוחקות, המאפשרות המשכיות תפעולית גם לאחר השבתה של המערכת הראשית מסיבות שונות.

■ **קשר רציף עם גורמי הביטחון:** מקורות פועלת בקשר רצוף והדוק עם כלל גורמי הביטחון לתיאום וקבלת החלטות מושכלות בשטח ומסייעת לכוחות הביטחון בכיבוי שרפות, ובכך תורמת לשמירה על התשתיות ובטיחות הציבור.

■ **תחזוקת ותיקון מתקנים:** החברה פועלת לתיקון ותחזוקה שוטפת של מתקנים שנפגעו, על מנת להבטיח המשך אספקת המים תקינה וסדירה.

■ **רכש ומלאי לשעת חירום:** החברה הגדילה את מלאי ומאגרי החירום והתחזוקה לטובת יתירות תפעולית. החברה רכשה חומרי השבחה, צינורות וחומרי תחזוקה להבטחת פעילות שוטפת ואספקת מים סדירה. בנוסף, החברה רכשה דיזל גנרטורים נוספים והגדילה את מלאי הדיזל והסולר, על מנת לתת מענה לאספקת מים באזורים קריטיים במקרים של נפילת רשת החשמל או פגיעה בצידוד שאיבת מים במתקני החברה.

■ **מיגון העובדים והמתקנים:** החברה ביצעה רכש נרחב לצורך מיגון מתקנים ומערכות רגישות באספקת המים, וכן לרכישת ציוד מיגון אישי לעובדים, על מנת להבטיח את ביטחונם. בנוסף, החברה פועלת להבטיח את בריאותם ושלומם של העובדים על ידי צידום באמצעי הגנה מתקדמים ורכבים מוגנים ומותאמים לעבודות שטח בשטחים מסוכנים לצורך תיקון תקלות ושמירה על רציפות תפקודית.

■ **הטמעת מערכות לשליטה מרחוק:** מקורות פועלת להטמעת מערכת פיקוד ובקרה מרחוק לפיקוח רציף בזמן אמת על מתקני קצה הפועלים בשטח, אספקת מים סדירה ועל איכות המים, זאת בנוסף לתהליך הטמעת מערכת שליטה ובקרה אחודה לצרכי ביטחון ברמה הארצית ובחדרי הבקרה של החברה, אשר יחליפו את המערכות הקיימות בחברה כיום.

■ **תקשור פעילות החברה לציבור הרחב:** פעילות מקורות תוקשרה לציבור באמצעות כתבות, פרסומים ברשתות החברתיות והצגת מהלכי הקבוצה באירועים עסקיים שונים. מרבית מההלכים אלו נועדו על מנת להעביר מסר של המשכיות עסקית ומצוינות תפעולית.

פעולות שננקטו על ידי החברה במהלך מלחמת "חרבות ברזל" לשמירה ותמיכה בעובדי החברה, במשפחותיהם ובכלל הציבור הרחב:

■ **בחירת סיכוני ביטחון:** בכל פעילות נבחן בקפידה האם נשקפת סכנה לביטחונם של העובדים. במקרים בהם עלה חשש כזה, נמנעה החברה מלבצע את העבודה, עד להפחתת הסיכון. כל תקלה באזור תחת אש נבחנה בצורה פרטנית והטיפול בה התרחש רק לאחר תכנון ביטחוני קפדני, ובמידת הצורך, בליווי צבאי צמוד ונסיעה ברכבים ממוגנים.

■ **תמיכה נפשית:** החברה פעלה להרחבת חבילת הסיוע הנפשי לעובדים ובני משפחותיהם. עובדי החברה ובני משפחותיהם קיבלו עשרה טיפולים באמצעות המכון הפסיכולוגי "שי", במימון החברה. בנוסף, הוקם קו פתוח 24/7 בהובלת מומחי המכון לטובת פניות העובדים ובני משפחותיהם, ללא הגבלה וללא

לזכרו

אביעד כהן ז"ל



אודות החברה

2-1
2-6



מקורות חברת מים בע"מ, חברת המים הלאומית, אשר נוסדה בשנת 1937, פועלת לפיתוח המשק ולחזוקת החוסן הכלכלי והמדיני של ישראל. מקורות עוסקת בהפקת מים, קידוחים, איגומים, טיפול באיכותם, הולכתם ואספקתם לכלל אזרחי ישראל, תוך שמירת ואבטחת מקורות המים. בנוסף, עוסקת החברה בהקמה ואחזקה של המתקנים השונים המשמשים לאספקת מים ומספקת שירותי ייעוץ, הקמה, תפעול וייזום של פרויקטים בתחום המים. מטה החברה ממוקם בכתובת לניקולן 9, תל אביב.

מקורות הינה ספק המים העיקרי במדינת ישראל. החברה אחראית לכ-48% מסך המים המופקים, המטוהרים והמותפלים בישראל, מוליכה ומספקת כ-64% מסך אספקת המים בישראל וכ-77% מסך הצריכה הביתית בישראל.

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



חזון מקורות

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

בשנת 2023, דירקטוריון והנהלת מקורות גיבשו חזון חדש לחברה, המבוסס על ייעודה המרכזי: פיתוח, תפעול ואחזקת משק המים הלאומי של ישראל. מקורות מחויבת להבטיח אספקת מים זמינה, איכותית ואמינה לכלל תושבי המדינה, תוך ניצול מיטבי ושמירה על משאבי המים. החברה תומכת בפיתוח וחיזוק ההתיישבות, התעשייה והחקלאות, ושואפת להיות מובילה בתחומי פתרונות המים וטכנולוגיית המים ברמה המקומית והבינלאומית.

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

במהלך שנת 2024 תעסוק החברה בהטעמת החזון בקרב עובדי החברה. לצורך כך הוקם צוות הטמעה הכולל נציגים מכלל החטיבות והחל תהליך בניית תוכנית עבודה מפורטת הכוללת הטמעה בפעילות חטיבתית, הדרכה, תקשורת פנים וחוץ ונראות.



בואו נשאר בסביבה

ניהול סביבתי אחראי ומכבד כלפי משאבי הטבע, המדינה ושכנותיה



שקוף שזה מקורות

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



הכי טובים ביחד

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



תמיד חושבים עתיד

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



כאן מתחילים ממצוין

לספק מים באיכות, בזמינות ואמינות, לכל מקום וכערך עליון

מחויבות מקורות לקידום ESG

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

מחויבות לסביבה

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

מחויבות לחברה

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

מחויבות לממשל תאגידי נאות ואפקטיבי ולפיתוח כלכלי ואזורי

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

מסמכי מדיניות

בשנת 2023, כחלק ממחויבותה להטמעת היבטי ESG בפעילותה, גיבשה מקורות שני מסמכי מדיניות העוסקים בניהול האנרגיה ובהגנת ואיכות הסביבה:

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



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



דירוג מעלה

חברת מקורות משתתפת בדירוג מעלה לאחריות תאגידית משנת 2022. דירוג זה מעריך את רמת הניהול של סוגיות סביבתיות, חברתיות וממשל תאגידי בקרב החברות המובילות במשק הישראלי, ציבוריות ופרטיות כאחד. מקורות גאה לשמר את הדירוג הגבוה ביותר, **פלטינה+** בדירוג מעלה לשנת 2024, המשקף את ביצועיה בתחומי העניין בשנת 2023. בכך, מקורות ממשיכה להחזיק בדירוג הגבוה ביותר זו השנה הרביעית ברציפות. בנוסף, מקורות דורגה במקום הראשון בקטגוריית 'תשתיות ואנרגיה' אליה היא משתייכת, הישג המהווה עדות למחויבותה למציאות בתחומי הקיימות והניהול האחראי, וממחיש את השפעתה המהותית של החברה על הקהילה והסביבה.



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



אסטרטגיית ה- ESG של מקורות

2-23

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

צמצום סיכונים סביבתיים



מניעת זיהום מאגרי מים וטבע

ע"י שיפור יעילות משק הקולחין ומיצוי השפכים



שיקום הסביבה הטבעית בישראל

ע"י הזרמת מים לטבע



צמצום הפליטות

ע"י הגברת השימוש באנרגיה מתחדשת

מיצוב מקורות כחברת מים מובילה



מוקד ידע עולמי

לחדשנות טכנולוגית בתחום המים



החברה הממשלתית המובילה

בהיבטי יעילות וחדשנות

מבנה ארגוני

2-2

2-9

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

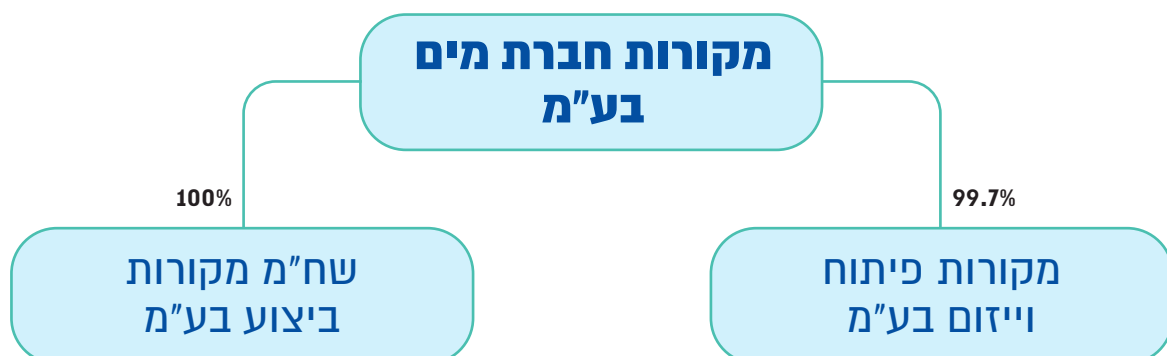
בעקבות שינוי מני שאושר בהחלטת ממשלה בשנת 2007, מקורות פועלת כקבוצת חברות. בראש הקבוצה עומדת חברת-האם וחברות בנות. חברת האם- "מקורות מים", עוסקת בכל האספקטים של אספקת מים, הקמה, תפעול ותחזוקת מפעלי המים.

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

תחת "מקורות מים" פועלות שתי חברות בנות¹:

- "שח"מ מקורות ביצוע"- חברת בת המשמשת כזרוע קבלנית-ביצועית ועוסקת בעיקר בביצוע עבודות פיתוח וחידוש של מפעלי מים ועבודות אחזקה למקורות וכן עבודות נוספות עבור גורמי חוץ, לרבות עבודות בתחומי הייצור, האלקטרו-מכניקה, הקידוחים, הנחת קווי מים עד "108", הקמת תחנות שאיבה, שיקום בריכות, מבנים ועוד.
- "מקורות פיתוח וייזום"- חברת בת המהווה זרוע העסקית הבינלאומית ועוסקת בייזום, קידום וייעוץ בפרויקטי מים בתחומי ההתפלה והטיפול בשפכים בארץ ובמדינות שונות בעולם. חברת הייזום פועלת בתחומי האנרגיה, במטרה להזיל את עלויות התפעול של מקורות ולאפשר עמידה ביעדי ה-ESG².

מבנה האחזקות של חברת מקורות³:



¹ שתי חברות הבנות פועלות באופן עצמאי. בהתאם לכך, מנגנוני הדיווח והבקרה שלהן מתבצעים בצורה עצמאית ונפרדת מ"מקורות מים".
² פועלה של חברת הייזום בתחום זה כפוף לדיונים עם רשות החברות הממשלתיות.
³ להרחבה על מבנה האחזקות של חברת מקורות, ראה דוח תקופתי לשנת 2023, עמ' 6.

מבנה ארגוני של חברת מקורות:



נושאים מהותיים

3-1
3-2

ניתוח מהותיות הינו תהליך ליבה בהטמעת תהליכי ESG (Environment, Social, Governance) בחברות. מטרתו של תהליך זה הינו זיהוי נושאי הפעילות המהותיים ביותר לארגון בתחומי כלכלה, ממשל תאגידי, סביבה וחברה, לטובת יצירת בסיס אסטרטגי לפעילות החברה בתחום ה-ESG.

כחלק מפרסום הדוח ולפי הנחיות ה-GRI, ביצעה מקורות תהליך ניתוח מהותיות בשנת 2023, אשר כלל את השלבים הבאים:

- **זיהוי נושאים מהותיים פוטנציאליים**
בשלב הראשון, בוצעה סקירה רחבת היקף בקרב מעגלי השפעה הנוגעים לפעילות החברה. ההערכה הראשונית כללה בחינה של המקורות הבאים: סקר עמיתים, סקירת מסמכי מדיניות ונהלים רלוונטיים של החברה, קיום ראיונות עם הנהלת החברה, סקירת מדיה, סקירה של יוזמות ותקנים ספציפיים לדיווח כגון: GRI, SASB, SDGs, תוך התמקדות בסקטור המים והתשתיות, רגולציה מקומית בתחומי ESG ועוד. תהליך זה הביא לרשימה ארוכה של נושאים מהותיים פוטנציאליים בהיבטי ESG, אשר הוצגה להנהלת החברה לבחינה ולדיון.
 - **תיעדוף ודירוג נושאים מהותיים**
מטרת השלב השני הייתה זיהוי של הנושאים המהותיים ביותר עבור החברה ומחזיקי העניין שלה. שלב זה כלל תיעדוף ודירוג, על ידי הנהלת החברה, של רשימת הנושאים המהותיים הפוטנציאליים שהוגדרו בשלב הראשון. תהליך זה בוצע על בסיס מתודולוגיות דירוג מקובלות.
 - **תיקוף הנושאים המהותיים**
השלב האחרון בתהליך כלל בחינה ואימות של הנושאים המהותיים שנבחרו בשלב השני על ידי הנהלת החברה. בשלב זה בוצעו ניתוח ועיבוד של דירוגי החברה, לאיתור נושאים חריגים, וכן התקיים דיון מקיף על אודות הנושאים המהותיים שנבחרו עם הנהלת החברה. מטרת שלב זה הייתה לתקף את הנושאים ולאשרם כבסיס לדיווח החברה.
- תוצאות תהליך ניתוח המהותיות הינם עשרת הנושאים המהותיים של החברה, כפי שמפורטים בטבלה שלהלן, אשר מהווים את הבסיס לדוח זה ולפעילות החברה בתחומי סביבה, חברה וממשל תאגידי:

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

דיאלוג עם מחזיקי עניין

2-28
2-29

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

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

מחזיקי העניין	תיאור מחזיקי העניין העיקריים	ערוצי הדיאלוג
משרדי ממשלה	- משרד האנרגיה - משרד האוצר - משרד הכלכלה - משרד מבקר המדינה - משרד החוץ - המשרד להגנת הסביבה - משרד החקלאות - משרד הבריאות - משרד הביטחון - ועדות הכנסת - המשרד לשיתוף פעולה אזורי	מקורות מקיימת קשר שוטף עם משרדי הממשלה השונים כחלק מהתנהלותה השוטפת ומשיח מקצועי קבוע. משרדי הממשלה והרשויות הסטטוטוריות ממונים על היבטים שונים בפעילות מקורות ובכללם בהיתרים, הקצאות מים, תשתיות ועוד. כמו כן, נציגי מקורות משתתפים במפגשי פורום של חברות התשתית במטרה לייצר שיח שוטף להסרת חסמים לקידום התשתיות במדינה.
	- הרשות הממשלתית למים וביוב - רשות הטבע והגנים - קרן קיימת לישראל - מנהל מקרקעי ישראל - ועדות תכנון מחוזיות - רשות העתיקות - רשויות ניקוז	
רשויות מקומיות	- אקדמיה - ארגוני סביבה	מקורות מקיימת דיאלוג מתמשך עם מוסדות אקדמיים בישראל. שיתופי פעולה אלה כוללים מחקרים ושיתופי פעולה אקדמיים, יוזמות משותפות, תמיכה בבניית קורסים בתחום המים, ליווי וחונכות של סטודנטים בפריקטי גמר. כמו כן, מקורות תומכת באמצעות מלגות בסטודנטים העוסקים בתחומים הרלוונטיים לפעילות הליבה של הקבוצה. מקורות מעדכנת מעת לעת את החברה להגנת הטבע וארגוני סביבה נוספים בשינויים וחידושים המתקיימים בשטח.
לקוחות	- רשויות מקומיות - תאגידי מים וביוב - אגודות חקלאיות - התעשייה	מקורות משרתת כ-3,000 לקוחות. הקשר מול הלקוחות מתקיים לרוב באופן ישיר על ידי מרחבי התפעול. במהלך שנת 2022, בוצעו שני סקרי שביעות רצון- האחד ללקוחות המים של החברה והשני ללקוחות עבורן מקורות מעתיקה את תשתיותיה. ניתוח תוצאות הסקרים והצגתם להנהלה התבצעה בתחילת שנת 2023.
עובדי מקורות	עובדים באתרי מקורות ובאגפי המטה	לעובדי מקורות זמינים מספר ערוצים לתקשורת עם ההנהלה: דרך יחידת משאבי אנוש, המרכזת את פניות העובדים, ודרך נציגי ועד העובדים. בנוסף, מתקיימים מפגשים פורמאליים ובלתי-פורמאליים במהלך השנה, כגון 'קפה מנכ"ל', מפגשי שולחן עגול וכנסי עובדים, המאפשרים שיח פתוח בין ההנהלה לעובדים.

מחזיקי העניין תיאור מחזיקי העניין העיקריים

ערוצי דיאלוג

קהילות

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

ספקים

- ספקים
- חברות קבלן

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

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

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

- **חברת חשמל:** בשנת 2023 התקיים מפגש אחת לרבעון של צוות להסרת חסמים וקידום שיתופי פעולה בין מקורות לחברת חשמל.
- **נתיבי ישראל:** שיתוף פעולה ייחודי לפיתוח תשתיות.
- **השתתפות בפורום הבין-משרדי ליצירת סטנדרטיזציה בענף הבניה והתשתית בישראל,** לצד תפעול מערכות תומכות לתכנון תשתיות ודירוג ספקים.
- **פורום תיאום תשתיות של החברות הממשלתיות:** מקורות שותפה בפעילות הפורום ליצירת ערך משותף עם מגוון חברות ממשלתיות אחרות לקידום התשתיות במדינה, לרבות תשתיות לתחבורה, חשמל ומים. במסגרת הפורום החברות מייצרות שיתופי פעולה, למידה משותפת, הסרת חסמים ויצירת פתרונות לאתגרים.
- **תוכנית "מובילים לתשתיות":** חברת מקורות לוקחת חלק בתוכנית משותפת של ארגון הג'וינט ומדינת ישראל, שמטרתה לפתח רשת של סוכני שינוי לשדה התשתיות הלאומיות על מנת להתמודד עם ההזדמנויות והאתגרים התשתיתיים-העכשוויים והעתידיים, ולאפשר הקמת תשתיות בצורה יעילה יותר.



יעדי האו"ם לפיתוח בר-קיימא - SDGs

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



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

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

יעד 6 מים נקיים ותברואה	
מטרות האו"ם המהותיות לפעילות מקורות	פעילות מקורות להגשמת מטרות אלו
6.1 עד לשנת 2030, השגת גישה עולמית שוויונית למי שתייה בטוחים וברי השגה לכל. 6.3 עד לשנת 2030, שיפור איכות המים על ידי הפחתת זיהום, מיגור שפיכת הפסולת והקטנה למינימום של שחרור כימיקלים וחומרים מסוכנים, ובכך לחתוך בחצי את אחוז השפכים הלא מטופלים ובסופו של דבר הגדלת המחזור והשימוש מחדש של המים באופן גלובאלי. 6.4 עד לשנת 2030, הגדלה משמעותית של היעילות בשימוש במים בכל המגזרים, הבטחה לשפכים ברי קיימא ואספקה של מים נקיים על מנת להתמודד עם בצורות, ובכך להביא להפחתה של מספר האנשים הסובלים ממחסור במים. 6.6 הגנה ושימור של מערכות אקולוגיות הקשורות במים, ובכלל זה הרים, יערות, ביצות, נהרות, אקוויפרים ואגמים.	- פיתוח תשתיות מים לאזורים מרוחקים ומנותקים ומימוש הסכמי אספקת מים לממלכת ירדן, הרשות הפלסטינית ושטחי יהודה ושומרון. - פעילות שוטפת לייעול תשתיות המים והשקעה בטכנולוגיות מתקדמות. - ביצוע סקרים סביבתיים ודגימות מים לכל אורך שרשרת האספקה על מנת להבטיח מים בטוחים נטולי מזהמים באיכות הגבוהה ביותר. - החדרת מים מותפלים ומי שיטפונות לצורך שיקום מקורות מים ואקוויפרים, ותכנון לניצול יעיל של משאב המים. - גיבוש וקידום תכנית תשתית לאומית-תת"ל 100, לשמירה על עתודות ההפקה מאקוויפרים לשנים הבאות.

אנרגיה נקיה



יעד 7

מטרות האו"ם המהותיות לפעילות מקורות

פעילות מקורות להגשמת מטרות אלו

- 7.2 הגדלה משמעותית של רכיב האנרגיה המתחדשת בתמהיל האנרגיה הגלובאלי עד לשנת 2030.
- 7.4 עד לשנת 2030, העצמת שיתוף הפעולה הבינלאומי על מנת לאפשר גישה למחקרים וטכנולוגיות בנושאי אנרגיה נקייה, ובכלל זה אנרגיה מתחדשת, יעילות אנרגיה, וטכנולוגיות מתקדמות ונקיות יותר לדלקים מאובנים, וקידום השקעות בתשתית אנרגיה ובטכנולוגיות אנרגיה נקייה.
- הצבת יעדים רב-שנתיים להפחתת צריכת האנרגיה.
- יצור אנרגיה ירוקה באתרי החברה.
- קידום מכרזים להגדלת השימוש באנרגיה סולארית על תשתיות מים קיימות.
- קידום הקמת טורבינות הידרואלקטריות.

תעשייה, חדשנות ותשתית



יעד 9

מטרות האו"ם המהותיות לפעילות מקורות

פעילות מקורות להגשמת מטרות אלו

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

צריכה וייצור אחראיים



יעד 12

מטרות האו"ם המהותיות לפעילות מקורות

פעילות מקורות להגשמת מטרות אלו

- 12.2 עד לשנת 2030, השגת ניהול בר-קיימא ושימוש יעיל של משאבי טבע.
- קידום מחקרים ויישום טכנולוגיות חדשות לטיפול בשפכים ובבוצה הנוצרת בתהליכי טיהור השפכים, במטרה לשפר את איכותה ולהפנותה לחקלאות ולייצור אנרגיה.
- פיתוח טכנולוגיות מים יעילות במטרה לאפשר ניהול בר קיימא של מקורות מים טבעיים.

יעד 13



התמודדות עם שינויי האקלים

מטרות האו"ם המהותיות לפעילות מקורות

פעילות מקורות להגשמת מטרות אלו

- **13.1** חיזוק העמידות והתאמת הקיבולת לסכנות הנוגעות לאקלים ולאסונות טבע בכל המדינות.
- **13.2** הטמעת מדדים של שינויי אקלים למדיניות, אסטרטגיות ותכנון לאומי.
- ייזום טכנולוגיות חדישות להתמודדות עם השפעות האקלים, בדגש על המחסור במים הנוצר בין היתר כתוצאה מהתחממות גלובלית.
- הפחתת טביעת הרגל הפחמנית על ידי השקעה במערכות יעילות אנרגטית ומעבר לאנרגיה ירוקה.
- הקמת צוות עבודה בהובלת יחידת ניהול הסיכונים לניהול סיכוני האקלים בחברה, קביעת יעדים מוסדרים והטמעת מדדים של שינויי אקלים.

יעד 15



חיים על פני האדמה

מטרות האו"ם המהותיות לפעילות מקורות

פעילות מקורות להגשמת מטרות אלו

- **15.4** עד לשנת 2030, להבטיח את שימור המערכת האקולוגית של ההרים, ובכלל זה המגוון הביולוגי שלהם, על מנת לחזק את היכולת שלהם לספק תועלות חיוניות לפיתוח בר-קיימא.
- **15.a** הזזה והגדלה משמעותית של משאבים פיננסיים מכל המקורות על מנת לשמר ולהשתמש במגוון הביולוגי ובמערכת האקולוגית באופן בר-קיימא.
- שיתוף פעולה עם רשות הטבע והגנים וקק"ל בעת עבודות תשתית ותחזוקה.
- שילוב היבטים סביבתיים בעת הקמת תשתיות.
- נקיטת אמצעים למניעת התפשטות מינים פולשים באתרי החברה בעת ביצוע עבודות פיתוח ואחזקה.
- הזרמת מים לטבע ולנחלים (כזיב, בצת, ירדן דרומי, ירקון, נחל בוקק ועוד ובעתיד גם נחל צלמון).
- ביצוע עבודות בהתאם לסקרים הסביבתיים ושמירה על המגוון הביולוגי הקיים באזורי העבודה.
- פרויקט הפחתת זיהום אוויר במתקנים באזורים בעלי רגישות אקולוגית גבוהה.

סביבה



חברת המים הלאומית

ניהול תהליך אספקת מים

3-3

303-1

303-3

מקורות מפיקה, רוכשת ומספקת מי שתייה ממספר מקורות:

- **מי תהום:** הפקת מים באמצעות קידוחים מהאקוויפרים⁴ השונים- ירקון תנינים, אקוויפר החוף, אגן הכנרת, גליל מערבי, כרמל, ההר המזרחי, הנגב והערבה. שאיבת המים מהאקוויפרים מתבצעת בהתאם לכמויות שנקבעו בוועדת התפעול ברשות הממשלתית למים ולביוב, תוך מעקב אחר מפלסי המים למניעת ניצול יתר.
- **מים עיליים:** הפקה מהכנרת וממעיינות, בעיקר באזור הצפון.
- **מים מותפלים:** מתקני הפקת מים מותפלים של מי ים ומים מליחים, כולל רכישת מים מותפלים ממפיקים פרטיים. חברת מקורות פועלת להגדלת היקף ההתפלה וצמצום הפקת מים ממקורות טבעיים.
- **מי שיטפונות:** תפיסת מי שיטפונות במורד נחלים, המטופלים במפעלים המיועדים לאספקת מים לצריכה ביתית ובמפעלים המיועדים להשקיה.

חברת מקורות מובילה את משק המים הישראלי ואחראית על ניהול כולל של תהליכי הפקה, הולכה וטיפול במים. החברה מספקת כ-64% מצריכת המים הכוללת במדינה וכ-77% מהצריכה הביתית. החברה ממלאת תפקיד מרכזי בהבטחת אספקת מים אמינה ואיכותית לכל תושבי ישראל ולמגוון הצרכים השונים לשימוש במים, לרבות משקי בית, חקלאות ותעשייה. לשם כך, חברת מקורות דואגת להפקת מים, בקרה ושמירה על איכות המים באופן שוטף, תוך יישום פעולות לצמצום פחת מים ולהפחתת הסיכון הפוטנציאלי לזיהום מקורות מים וקרקע. בהתאם לתכנית הפיתוח התלת-שנתית לשנים 2023-2025, מקורות משקיעה מדי שנה כ-1.5 מיליארד ש"ח בתשתיות להפקה, קליטה, הולכה וטיפול במים

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

נתוני ייצור והפקה

2023	2022	2021	אספקת מים (מל"ק)
1,377	1,351	1,349	מים שפירים
130	133	140	מים מליחים
274	266	303	מי קולחים ושפד"ן
1,781	1,750	1,792	סך המים שסופקו
608	557	558	כמות המים המותפלים שנרכשה ⁵



⁴ שכבת סלע תת-קרקעית, המכילה מים ומשמשת כמקור למי תהום.
⁵ מים מותפלים נרכשים ומסופקים כחלק מאספקת המים השפירים.

אספקת מים

חברת מקורות רואה באספקת מי שתייה סדירה באיכות גבוהה את הבסיס להצלחתה. העלייה בצריכה נובעת מהגידול הטבעי של אוכלוסיית ישראל, יחד עם מגמות שינויי האקלים וההתחממות הגלובלית הגורמים לקיטון במצאי המים במקורות המים הטבעיים, לגלי חום, שיטפונות והתייבשות המלווה בשריפות ובהתאם לעליה בביקוש למים. מתוך ההבנה כי מים היוו משאב מתכלה, מקורות מקפידה לנהל בצורה שקולה ובת-קיימא, במטרה לענות על הביקוש בהווה וכן לספק את הצרכים בטווח הארוך לכלל צרכני המים השונים, ביניהם משקי בית, מפעלים ושדות חקלאיים. במדינת ישראל, בה צפוי תהליך מדבור כתוצאה משינוי האקלים, הפתרון המיטבי לצריכת מי שתייה ממקורות טבעיים הינו התבססות על מי-ים מותפלים. תחליף זה מצריך שינוי במערכת אספקת המים, חיזוק מערך ההולכה ומתקני ההפקה, וצמצום ההסתמכות על מי שתייה ממקורות טבעיים.

חוסן אספקת המים

במהלך פברואר 2023, עמד חוסן אספקת המים של מקורות ליישובי צפון הארץ במבחן רב-זירתי. רעידות האדמה שפקדו את טורקיה והמזרח התיכון השפיעו על למעלה מ-90 קידוחים, בעיקר בצפון הארץ, וגרמו לרמת עכירות גבוהה שחייבה הפסקת פעילות מיידית למשך 24 שעות⁴. במקביל, הסופה "ברברה" גרמה לעלייה במפלס מי הים ולעלייה ברמת העכירות, והביאה לסגירה חלקית של מספר מתקני התפלה מרכזיים לאורך רצועת החוף. באותה העת, מקורות ביצעה עבודות תחזוקה שוטפות במוביל הארצי, שהקטינו משמעותית את זמינות מי הכנרת. על אף ריבוי הזירות וצירוף הנסיבות, שהעמידו את חוסן אספקת המים במבחן משמעותי, מקורות פעלה במהירות וביעילות ושמרה על רציפות אספקת המים ללקוחותיה.

בזכות ניהול המים האינטגרטיבי, גמישות תפעולית, שימוש מושכל במערכת ההולכה, יחד עם עבודה של אנשי השטח בשיתוף פעולה של הרגולטורים, הצליחה מקורות לספק את הדרישה הארצית הכוללת. כתוצאה מהיערכות נכונה ותפעול מושכל בעת האירוע- חוסן אספקת המים בכלל הארץ ובפרט בצפון הארץ לא נפגע.

רציפות באספקת המים

בכדי להבטיח אספקת מים, מקורות מפעילה תשעה מרכזי פיקוד ובקרה, השולטים מרחוק ובזמן אמת על כ-3,000 מתקני מים ובהם קידוחים, תחנות שאיבה וקווי מים. מרכזי הפיקוד והבקרה קולטים מדי יום מאות אלפי נתונים מהשטח, המשקפים תמונת מצב עבור איכות המים, ביטחונם ואספקתם, הן ברמת המתקן היחיד והן ברמה של כלל המתקנים. נוסף על כך, החברה משתמשת במערכות מקומיות המאפשרות תפעול מקומי אוטומטי, ללא התערבות של מרכז הפיקוד. בשעת הצורך המערכות מאפשרות למרכז הבקרה "להתערב" מרחוק בתפעול השוטף על ידי התחברות מאובטחת ומקוונת ממרכז הבקרה. כמו כן, מקורות מפעילה מערכת לקריאה מרחוק של מדי מים (AMR), המאפשרת קריאת מונים מרחוק וכן התרעות על חבלה, פגיעה וכשל במדי המים.

חיבור האזורים המנותקים ממערכת ההולכה הארצית

בשנת 2023, החברה המשיכה במאמצים לתמוך בפיתוח ההתיישבות בארץ, לקדם פיתוח מואץ של החקלאות המקומית ולשפר את איכות החיים של התושבים. החברה מקדמת את חיבורם של אזורים מנותקים למערכת הארצית במטרה להגדיל את אמינות אספקת המים וליצור רציפות מלאה באספקת מי שתייה, מים לחקלאות, לטבע ולתיירות באזורים אלו, שהעיקריים בהם הינם מעלה כנרת, רמת הגולן, העמקים המזרחיים והגליל המערבי. בנוסף, מקורות שואפת לספק פתרון ארוך טווח למצוקת המים באזור הערבה, בין היתר על ידי הקמת מתקנים חדשים להתפלת מים מליחים וחיבור יישובי הערבה למערכת האספקה הארצית ולמתקן ההתפלה סבחה באילת.



מים מותפלים

לנוכח האקלים היבש בישראל, הגידול באוכלוסייה והעלייה בצריכת המים, קיימת חשיבות רבה לאיתור ופיתוח של פתרונות יצירתיים וחדשניים להתמודדות עם בעיית המחסור במים. חברת מקורות מפעילה מתקני התפלה ומערכות ממרבניות לייצור מי שתיה ומים לחקלאות, ובמקביל קולטת מים מותפלים מזכיינים פרטיים כמקור מים חלופי. מתקני ההתפלה של מקורות פועלים בהתאם לרגולציה של משרד הבריאות והמשרד להגנת הסביבה.

מקורות פועלת לצמצום השפעת התמלחת שנוצרת בתהליך ההתפלה על הסביבה הימית, על ידי פיתוח טכנולוגיות להפחתת חנקות בתמלחת וצמצום כמויות התמלחת המוזרמות לים, בהתאם להיתרי הזרמה. בנוסף, החברה בוחנת בכל עת טכנולוגיות חדשות ומבצעת מחקרים לאיתור כימיקליים ידידותיים לסביבה, זאת לצד פעולות ויזמות לצמצום השימוש בכימיקליים, ולקידום ההתייעלות האנרגטית במתקנים. ההשקעה המתמדת של מקורות בתחום ההתפלה מאפשרת התפלת מים וסינון ממברנלי ממקורות מגוונים, לרבות מי קולחים ומי נחלים, ומביאה לניצול מרבי של מקורות המים לצד שיקום מקורות מים טבעיים בישראל. כמו כן, ההשקעה בתחום ההתפלה מאפשרת להשתמש במתקני ההתפלה כאוגר חירום בעת השבתת מתקני התפלת מי ים המופקים על ידי הספקים הפרטיים.

בשנת 2023 אחוז המים המותפלים⁵ מסך המים שסיפקה מקורות ללקוחותיה, עמד על 36%.

⁴ חום האירוע הקידוחים המושבתים נוקזו עד לקבלת תוצאות תקינות ולאחר מכן הוחזרו לפעילות הסדירה.
⁵ מערכת טכנולוגית לסינון והפרדת חומרים בלתי רצויים מהמים, המשמשת בתהליכי התפלת מים וטיהור שפכים.
⁶ המים המותפלים כוללים קניית מים ממחפילים פרטיים וכן התפלת מים במתקני ההתפלה של מקורות למי שתייה ומים לחקלאות.

מערכת ההולכה

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

המערכת החמישית לירושלים

המערכת החמישית לירושלים, אשר התווספה לארבע מערכות המים הקיימות, נועדה לתת מענה לביקוש המים בבירת ישראל ולספק פתרון לסוגיית הובלת המים לירושלים וסביבתה בחמישים השנים הקרובות. המערכת מחוברת למתח עליון ועל כן היא יעילה, אמינה וחسכונית באנרגיה. משאבות המים במערכת פועלות ביעילות גבוהה, ובכך מתאפשרת הזרמת מים לאזורי החלוקה, תוך חיסכון מירבי באנרגיה המשומשת לאספקת המים. ביוני 2023, המערכת הופעלה והיא מסדירה את אספקת המים למודיעין רבתי, לאזור בית שמש ולאזור גוש עציון. בנוסף, המערכת כיום נמצאת בשלבי חיבור סופיים למבואות ירושלים.

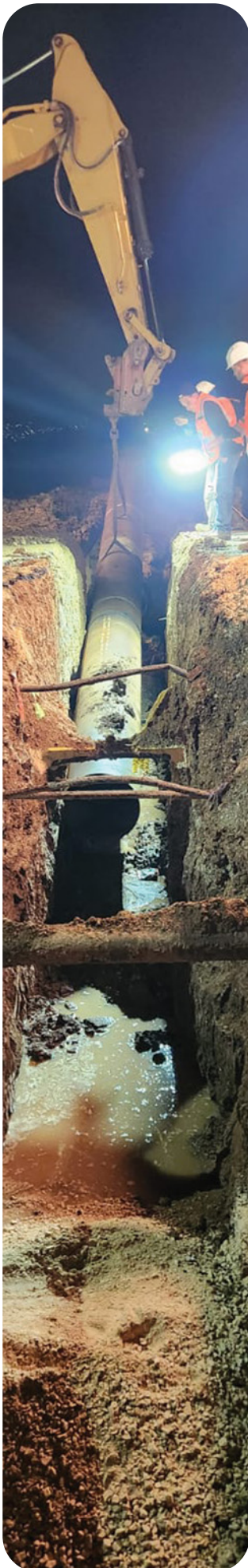
יעילות באספקת מים

ניהול משאב המים ויעילות מערכת ההולכה מהווים את ליבת הפעילות של מקורות, ולכן מקורות פועלת לייעול השימוש במים, השקעה בטכנולוגיות להגברת יעילות התשתיות ומניעת דליפות. אמצעי התייעלות אלו מאפשרים להפחית את צריכת האנרגיה, עלויות התפעול, והצורך בהרחבת תשתיות. מערכת ההולכה מהווה מרכיב עיקרי ביכולת החברה לספק מים לכלל הצרכנים, והחברה דואגת לשמור על קווי הולכה תקינים, על מנת להקטין באופן משמעותי את פחת המים בתהליכי ההולכה. במקביל, החברה פועלת לשיפור יעילות יחידות השאיבה במקורות המים ובתחנות השאיבה, על מנת להביא להפחתה בצריכת האנרגיה. סמנכ"ל תפעול ואחזקה אמון על פעולות האחזקה והתפעול של מערכות ההולכה, ונושאי היעילות והפחתה נמצאים במעקב שוטף ומוצגים מול ההנהלה והדירקטוריון. כמו כן, נעשית בקרה חודשית בנושא יעילות באספקת המים על ידי מחלקות ההנדסה ומנהלי מרחבי התפעול.

התייעלות אנרגטית במערכות המים

מקורות מפעילה יוזמות להגברת היעילות האנרגטית והחיסכון הפיננסי, תוך הטמעת מערכות אוטומציה בחדרי הבקרה למעקב אחר מפלסי הבריות והמאגרים והפעלת ציוד שאיבה בצורה מיטבית, כמו גם שימוש במודלים ממוחשבים לחיזוי צריכה וייעול אופטימלי של צריכת האנרגיה במערכות המים. בנוסף, מקורות פועלת לניצול נכון של תעריפי האנרגיה המשתנים במשך היום. החברה מסיטה את זמני השאיבה משעות פסגה לשעות שפל, תוך שימוש אופטימלי בנפחי אגירת מים, לצד הגדלתם. החברה מחליפה מנועים ושנאים ביעילות נמוכה ועוקף בת באופן חודשי אחר מאזני המים באזורי לחץ חריגים לאיתור נזילות או תקלות אחרות. בנוסף, החברה שומרת על יעילות ציוד השאיבה על ידי בקרה שוטפת בהתאם לתקנות משרד האנרגיה ועל פי הנחיות חטיבת ההנדסה, ומחליפה בהתאם לבדיקות כדאיות כלכלית עשרות משאבות בשנה לטובת שיפור היעילות האנרגטית. מקורות מדווחת למשרד האנרגיה מדי שנה אודות תוצאות היעילות של ציוד השאיבה כולל יחידות שאיבה חריגות, אשר לא עומדות בדרישות התקנה. במקורות 1018 קידוחים, מתוכם כ-750 פעילים, ו-2,049 בוסטרים² בעלי מבנה שונה. על פי תקנות משרד האנרגיה, הוגדרה רמת יעילות מינימלית של 55% עבור קידוחים ושל 65% עבור מגבירי הלחץ. במקורות, מבוצעת מעת לעת החלפת יחידות שאיבה, גם כאשר רמת היעילות שלהן אינה חורגת מהמינימום שנקבע בתקנות. החלפות אלו מבוצעות כאשר נמצא שהשקעה ביחידות שאיבה חדשות, בעלות רמת יעילות גבוהה יותר, היא כדאית כלכלית ותפעולית. יחידות השאיבה הקיימות במקורות עולות על רמות היעילות הנדרשות בהתאם להנחיות משרד האנרגיה.

² משאבות מגבירות לחץ.



ניהול פחת ומעקב אחר מדידת המים

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

בשנת 2023, מקורות המשיכה לשפר את מעקב וניהול מדידת המים. החברה החליפה את מדי המים למדים מדויקים יותר ובמקביל הטעימה מערכת חדשה ויעילה יותר לקריאת נתונים מרחוק (ARM), לצד הטמעת מערכת אספקת מים חדשה - יובלים. מקורות מבצעת ניתוח יומי לנתוני צריכת המים, תוך התמקדות במאפיינים שעתיים והשוואת צריכות חודשיות לאורך השנים, במטרה לזהות שינויים ומגמות בצריכה. בנוסף, החברה פיתחה מודל מאזן מים, וכך מצליחה לעקוב בזמן אמת אחר מאזני המים, לאתר חריגות במהירות, להפעיל צוותים ולהגיב באופן מיידי למניעת וצמצום גניבות מים ונזילות. בנוסף עושה החברה שימוש בפותרי רשת וסימולטורים הידראוליים לתכנון ובקרת לחצי המים במערכת האספקה, על מנת לצמצם דליפות ולהקטין את שיעורי הפחת. החברה מבצעת סיורים ומעקבים על מנת לאתר פיצוצים בקווי מים ופריצות בצנרת. כחלק מתהליך בלאי, החברה מחליפה קטעי צנרת שהגיעו לפרקם או בהם קיימות תקלות מצטברות, ומבצעת רכש צנרת לפי סטנדרטים בינלאומיים להבטחת שימור הצנרת לאורך זמן.

אחוז פחת המים בחברת מקורות לשנת 2023 הינו , 4.33% לעומת 3.9% בשנת 2022. אחוז הפחת המדווח מחושב כיחס בין סך פחת המים לבין סך כל שימושי המים. ייתכן כי העלייה בשיעור הפחת בשנת 2023 נובעת מתהליכי טיוב מעקב ומדידת נתוני הפחת הנעשים בקרב החברה, כפי שפורט לעיל.



תקני איכות ומעבדות לניהול ולבקרת מים

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

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

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

כחלק ממחויבותה לשקיפות כלפי הציבור ומחזיקי העניין שלה, בכל שנה מפרסמת חברת מקורות "דוח איכות מי השתייה"⁹⁹, בהתאם לתקנות מי השתייה, הנגיש לציבור ומתאר את איכות המים בשנה החולפת ותקריות חריגות שחלו. כפי שמוצג בדוח, אחוז החריגות הבקטריאליות הינו מזערי ומשקף מגמה רב-שנתית של חריגה נמוכה, בהשוואה להנחיות ארגון הבריאות העולמי ולהנחיות ה-EPA¹⁰⁰, הדורשות פעולה במקרים בהם קיימות חריגות של עד 5%.

- בשנת 2023 נערכו כ-144,250 בדיקות מיקרוביאליות וכימיות, בהתאם לתקנות ולהנחיות משרד הבריאות.
- בשנים 2022-2023, מעל 99.9% מסך הבדיקות המיקרוביאליות והכימיות שנערכו שנמצאו תקינות.

⁹⁹ לפירוט והרחבה, ראה **דוח איכות מי השתייה לשנת 2023**.
¹⁰⁰ הסוכנות האמריקנית להגנת הסביבה

שמירה על מקורות המים

מקורות פועלת למנוע ולמזער את זיהום מקורות המים, כחלק ממחויבותה לשמירה על המשאב הטבעי. עם כ-3,000 מתקנים הפרוסים ברחבי המדינה, מקורות המים ומערכות ההולכה חשופים לזיהומים שונים, לרבות זיהום מי תהום בשל חדירת חומרים מזהמים לקרקע, בייחוד במתקנים הממוקמים בקרבת מפעלים, קווי ביוב ואתרי פסולת. כמו כן, מעצם היותה חברת תשתית, יש לפעילות החברה פוטנציאל ליצירת זיהום קרקע. לצורך צמצום הסיכון לפגיעה סביבתית, מקורות פועלת לצמצום הזרמות לסביבה ככל שניתן ולהפחתת השימוש בחומרים בהם יש סיכון סביבתי, לרבות החלפת השימוש בשמן סיכה במים בתהליכי קידוח ומעבר להכלרה אלקטרוליטית, כחלופה לשינוע של חומרים מסוכנים. כמו כן, במקרים שבהם מקורות איננה מוסמכת לטפל ולהסדיר מפגעים באופן סטטוטורי, החברה פונה לרגולטורים להפעלת סמכויותיהם להסדרת מפגעים פוטנציאליים.

פעילות ההגנה על מקורות המים מעוגנת בתקנות בריאות העם (איכות התברואית של מי-שתייה), התשע"ג-2013. כמו כן, לחברת מקורות נוהל עבודה סדור שמטרתו קביעת הנחיות אחידות לאיתור, דיווח, מעקב וטיפול במפגעים סביבתיים באזורי מערכות אספקה ומקורות מי-שתייה. בכל מרחב פועל מהנדס הגנת הסביבה אשר אמון על נושא שמירה על מקורות המים ואחראי על הגדרת רמות הסיכון של המפגעים וריכוז הפניות בנושא.

הרחקת PFAS מקידוחי מי שתייה

Per-and Poly Fluorinated Alkyl Substances (PFAS) מהווה משפחה של תרכובות כימיות אורגניות הידועות ביציבותן הגבוהה, נטייה לנדידה למרחקים גדולים ובעלות פוטנציאל להשפעות בריאותיות. בשל כך, משרד הבריאות החליט על אימוץ ערכי הסף של הדירכטיבה האירופאית, שנקבעו ל-0.1 מיליגרם לליטר ל-20 חומרי PFAS מרכזיים, וכן את לוח הזמנים ליישומם - ינואר 2026.

לאחרונה בוצעו מספר סקרים ובדיקות בישראל לנוכחות PFAS. בסקרים שבוצעו התגלו ריכוזים של PFAS במספר קידוחים של מקורות ובמספר קידוחים פרטיים, כאשר בחלק מהקידוחים ריכוז ה-PFAS הוא מעל התקן המומלץ על ידי האיחוד האירופי. בשל כך, בחרה מקורות להתמקד בהטמעת פתרון מוכח להרחקת PFAS במתקניה - טכנולוגיית ספיחה. בנוסף, במהלך שנת 2023 חברת מקורות ביצעה פיילוט לבחינת טכנולוגיות נוספות להרחקת PFAS ממי תהום בשיתוף עם אוניברסיטת בן גוריון.

ניהול שפכים ומי קולחים

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

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



שינוי אקלים

3-3
201-2

מתקני ההתפלה, פגיעה בשרשרת האספקה של החברה ופגיעה בביצועי פרויקטי פיתוח, על רקע הגידול בתדירות ובעוצמת אירועי מזג אוויר.

תוצאות הסקר היוו בסיס לקביעת פעולות הפחתה והיערכות בטווח הקצר, הבינוני והארוך, אותם החברה החלה ליישם ותעדכן על בסיס קבוע, בכדי להבטיח רצף תפקודי לאור שינויי האקלים. בנוסף, כחלק מהיעדים בנושא שינויי אקלים לשנים הקרובות, מקורות הקימה יחידת אנרגיה מרכזית, שתפקידה לטפל בכלל הפעילויות הנדרשות להתייעלות, מעבר לאנרגיות ירוקות ועמידה ברגולציה המשתנה בתחום. בנוסף, החברה עתידה להכין תכנית אסטרטגית להפחתת פליטות, זאת בכדי להתמודד עם האתגרים הסביבתיים והרגולטוריים הנובעים מהשינויים האקלימיים.

התייעלות אנרגטית

מקורות צורכת כ-3% מסך צריכת החשמל הארצית, והיא נמנית עם צרכני החשמל הגדולים במדינה. התוכנית האסטרטגית של החברה מתמקדת בפיתוח בר-קיימא, כאשר החברה שואפת להמשיך ולקדם התייעלות אנרגטית ולהגדיל את השימוש והייצור באנרגיות מתחדשות, תוך צמצום השימוש במקורות אנרגיה מזהמים. לשם כך, הקימה מקורות את מערך האנרגיה, המעניק תשומת לב מלאה להשגת היעדים ולעמידה בתקינה המקובלת. מידי שנה חברת מקורות עורכת דוח סיכום אנרגיה, המציג את תוצאות היעדים, היוזמות החדשות, סטטוס הביצוע, ותוצאות המדידות, המשמשים בסיס לקבלת החלטות להמשך התייעלות אנרגטית.



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

סקר סיכונים אקלים

בהתאם להתפתחות המואצת בתחום ניהול סיכונים אקלים, חברת מקורות ביצעה בשנת 2022 סקר סיכונים אקלים מקיף ומעמיק, שהוצג להנהלת החברה בשנת 2023. הסקר בחן לעומק את סיכונים החברה הנובעים משינויי אקלים, אשר מחולקים לשתי משפחות סיכון עיקריות:

- **סיכונים פיזיים:** משפחה זו כוללת את הסיכונים הישירים הנובעים משינויי האקלים. סיכונים פיזיים מאופיינים באירועים אקלימיים קיצוניים ובשינויים הדרגתיים במזג האוויר ובסביבה, שעלולים לגרום לנזקים משמעותיים לתשתיות ולמשאבי החברה ולהפרעות בתפעול השוטף. במשפחת הסיכונים הפיזיים, ניתן להבחין בין סוגי סיכון עיקריים:
 - **סיכונים אקוטיים:** קבוצת סיכונים הנובעים מהתרחשותם של אירועי קיצון במזג האוויר, כגון גלי חום, הצפות ושריפות נרחבות. אירועים אלו עלולים לגרום לשיבושים פתאומיים ולנזקים כלכליים חמורים.
 - **סיכונים כרוניים:** קבוצת סיכונים הנובעים משינויים ארוכי טווח בדפוסי מזג האוויר, כגון עלייה הדרגתית בטמפרטורות, שינוי בדפוסי המשקעים, עלייה במפלס פני הים והתגברות אירועי מזג אוויר חריגים. אירועים אלו עלולים להשפיע על זמינות ואיכות המים, על תפקוד תשתיות ולהביא להגדלת עלויות תחזוקה ותפעול.

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

סקר סיכונים אקלים זיהה את הסיכונים הפוטנציאליים המרכזיים, אשר עשויים להשפיע על פעילות החברה לאורך זמן. בין נושאי הסיכון שזוהו בסקר נכללו עלייה בתדירות ובחומרת אירועי שריפות, פגיעה בתשתיות החברה לאור עלייה בתדירות ובעוצמת אירועי מזג אוויר קיצוניים, השפעות שליליות על איכות וכמות מקורות המים הטבעיים ועל פעילות

יוזמות אסטרטגיות להתייעלות אנרגטית

- תקן אנרגיה ISO 50001 -** עמידה בתקני איכות מהווה את הבסיס הטוב ביותר להקמת מערך חדש אשר מטרתו להציב את השימוש באנרגיה ירוקה והתייעלות אנרגטית בקדמה לטובת קידום היעדים כמו כתיבת מסמכי מדיניות ונהלים תומכים, הגדרת מבנה ארגוני, גיבוש תכנית אסטרטגית, קידום הכשרות רלוונטיות בתחום האנרגיה, חשיפה והעלאת מודעות ועוד. החברה נמצאת בשלבים סופיים לקבלת התקן.
- שימוש במערכת לתפעול אופטימלי מקוון לניהול מים-** שימוש במערכת זו מסייע בקבלת החלטות תפעוליות, ומאפשר אופטימיזציה בתפעול מערכות מים גדולות ולהפחתת עלויות האנרגיה. בנוסף, הוטמע יישום מערכת "מעקב-בקרה-תפעול" (מב"ת) לקו השלישי, המאפשר עדכון תוכניות תפעול בהתאם לשינויים בצריכה החזויה.
- יעילות ציוד שאיבה-** מקורות עוקבת באופן שוטף אחר יעילות המשאבות ופועלת לתיקון ולהחלפת משאבות שאינן יעילות אנרגטית, תוך קביעת סדר הפעלה מיטבי להשגת חיסכון אנרגטי אופטימלי. בשנת 2023 שופצו והוחלפו 26 משאבות בהשקעה של כ-4.5 מיליון ש"ח, עם אומדן חיסכון של כ-2 מיליון ש"ח.
- אנרגיה ירוקה-** במטרה להוביל את המעבר לאנרגיה ירוקה ולצמצם את טביעת הרגל הפחמנית שלה, מקורות קיבלה רישיון כספק חשמל וירטואלי ומקדמת פרויקטים נוספים להקמת טורבינות הידרואלקטריות ומערכות סולאריות לשימוש פנימי. כחלק מהמאמצים להפחתת פליטות פחמן ולהחלפת גנרטורים המופעלים בדיזל, מקורות מקדמת פיילוט חדשני לייצור חשמל ממימן ירוק.
- קידום פרויקט לשרדוג מערכות סולאריות-** במהלך שנת 2023, מקורות פרסמה מכרז לשרדוג מערכות סולאריות שהוקמו לפני כעשור, במטרה לשפר את יעילותן לאור הירידה הטבעית בביצועי הציוד ולקדם שימוש בטכנולוגיות חדשניות המייעלות באופן משמעותי את פעילות המתקנים.
- הקמת מתקני ייצור במתקני מקורות-** במסגרת הליך שפרסמה רשות החשמל בשיתוף חברת החשמל לישראל להגדלת קיבולת הרשת ושילוב מתקני ייצור אנרגיה סולארית, זכתה מקורות בהגרלה להקמת תשעה מתקני ייצור באזורים שונים. הקמת המתקנים צפויה להסתיים בתוך שנה מקבלת האישור להקמתם.

שימוש בדיזל גנרטורים

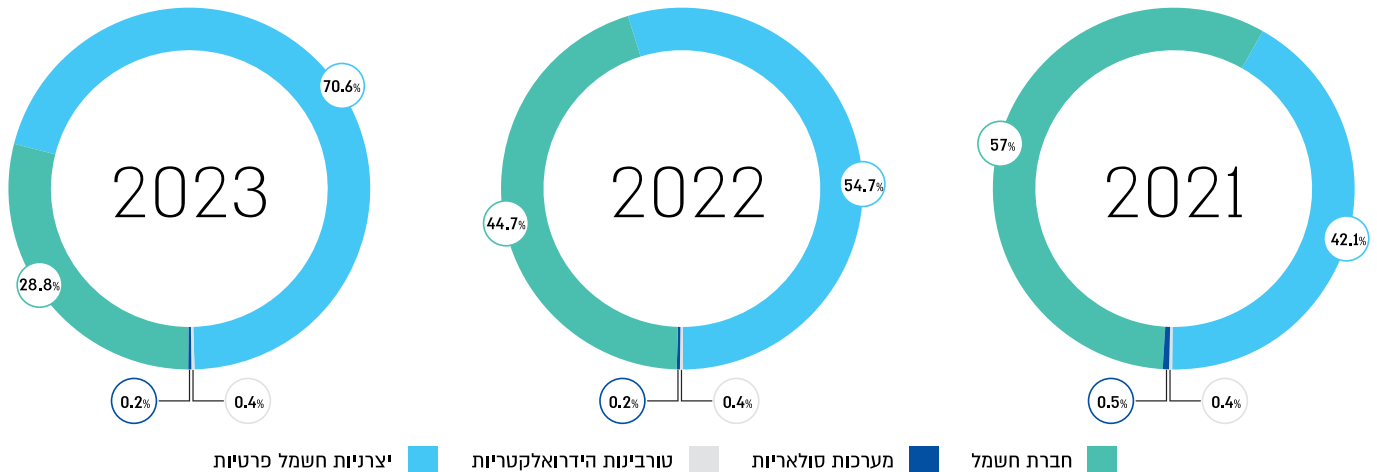
חברת מקורות מחזיקה בגנרטורים הפועלים על דיזל כחלק מהיערכותה לשעת חירום. גנרטורים אלו מעניקים גיבוי מערכתי, בעיקר בעת מחסור בחשמל. כמו כן, מקורות משתמשת בגנרטורים אלו כחלק מהסדר השלה מרצון לצרכני חשמל גדולים עם חברת החשמל לישראל. לפי הסדר זה, בזמנים בהם הביקוש לחשמל גבוה, מנתקת חברת החשמל את אספקת החשמל למקורות, וזו נשענת על ייצור חשמל עצמי באמצעות הגנרטורים. במסגרת הוראות הרשות הממשלתית למים ולביוב וכללים מחייבים למשק לשעת חירום, חלק ממתקני מקורות מצוידים בדיזל גנרטור, אשר נשמר במצב זמין בכדי להבטיח אספקת מים בשעת חירום.

צריכת אנרגיה ודלקים:

302-1
 302-2

רכיב	2023	2022	2021
צריכת אנרגיה מתחדשת מייצור עצמי (MWh)	14,083	14,584	14,688
צריכת חשמל מיצרני חשמל פרטיים (MWh)	1,682,800	1,296,500	906,952
צריכת חשמל מחברת חשמל (MWh)	686,900	1,058,300	1,488,160
סך צריכת החשמל של מקורות (MWh)	2,383,783	2,369,384	2,409,800
צריכת בנזין לתחבורה (ליטר)	801,456	999,633	822,282
צריכת סולר לתחבורה (ליטר)	1,356,252	1,993,813	1,784,643
צריכת סולר לגנרטורים (ליטר)	436,500	414,500	396,500
סך צריכת הדלקים של מקורות (ליטר)	2,594,208	3,407,946	3,003,425
יחס צריכת חשמל אל מול כמות מים שסופקה (MWh/Mega-Liter)	1.34	1.35	1.24

פילוח צריכת האנרגיה במקורות:



היקף ייצור חשמל ממקורות מתחדשים (MWh):

רכיב	2023	2022	2021
טורבינות הידרואלקטריות	8,516	8,914	8,282
מערכות סולאריות לצריכה עצמית	5,567	5,670	6,406
סך ייצור חשמל ממקורות מתחדשים	14,083	14,584	14,688

במהלך שנת 2023 חלה ירידה בהיקף ייצור החשמל של מקורות ממקורות מתחדשים. בתחום הטורבינות ההידרואלקטריות, הירידה נגרמה בעקבות התאמות שנעשו במשטר התפעול, אשר השפיעו על תפוקת הייצור. בתחום האנרגיה הסולארית, ירידה זו נבעה מתקלות טכניות במערכות הייצור הקיימות, וכן מהתיישנות המתקנים אשר הובילה לירידה ביעילותם. לנוכח האתגרים הללו, מקורות נוקטת בצעדים לשדרוג מערכות הייצור הסולארי שברשותה, במטרה להרחיב ולשפר את תפוקת הייצור, להבטיח את איכות הייצור ממקורות אנרגיה מתחדשים וליצור התייעלות אנרגטית.

- ייצור אנרגיה מתחדשת בשנת 2023 עמד על 14,083 MWh, שווה ערך לכ-6,621 tCO₂e פליטות שנמנעו.
- בשנת 2023, הוצאות האנרגיה במקורות הסתכמו בכ- 870 מיליון ₪, ירידה של כ-8% בהוצאות האנרגיה בהשוואה לשנת 2022.
- שנת 2023 היוותה לשנת שיא בהתייעלות האנרגטית במקורות, כאשר החסכון בהוצאות האנרגיה הסתכם בכ- 57 מיליון ₪, לעומת חסכון בהיקף 36 מיליון ₪ בשנת 2022.
- בשנת 2023, 40.5% מכלל רכבי החברה הינם רכבים היברידיים או חשמליים, לעומת 27.6% בשנת 2022.

טביעת רגל פחמנית

305-1
305-2
305-5פילוח טביעת הרגל הפחמנית של מקורות לפי מכלולים (tCO₂e)¹²:

מכלול	2023	2022	2021
מכלול 1	6,912	11,446	10,512
מכלול 2	959,552	1,056,988	1,070,784
סה"כ פליטות	966,464	1,068,434	1,081,296

במכלול 1, במהלך שנת 2023 חלה ירידה של כ-40% בהיקף הפליטות בהשוואה לשנת 2022. ירידה זו מיוחסת לעלייה משמעותית בשימוש ברכבים חשמליים ולהפחתת השימוש ברכבים המונעים בדלק פוסילי.

במכלול 2, חלה ירידה של כ-9% בהיקף הפליטות במהלך שנת 2023, שנובעת ממעבר לצריכת חשמל מיחידות ייצור פרטיות (יח"פים), המאופיינים במקדם המרה נמוך יותר לטון פליטות שווה ערך פחמן דו-חמצני (tCO₂e).

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

חברת מקורות מודדת את טביעת הרגל הפחמנית שלה על פי מתודולוגיה מקובלת בתחום, כחלק מהניתוח הפנימי שנעשה לגבי ההשפעה הסביבתית הכוללת של החברה. הנתונים בדבר פליטות גזי החממה של מקורות מתייחסים לפליטות ישירות ופליטות עקיפות מצריכת אנרגיה:

- **מכלול 1:** הפליטות הישירות של חברת מקורות נובעות בעיקרן משריפת דלקים על ידי צי הרכב של החברה, משריפת דלקים בגנרטורים כחלק מההסכמים עם חברת החשמל והיערכות החברה לשעת חירום.
- **מכלול 2:** הפליטות העקיפות של חברת מקורות נובעות מצריכת החשמל ותלויות בהרכב הדלקים ודרישות אספקת המים.



¹² מחושב בהתאם ל-GHG Protocol.

ניהול סביבתי והתייעלות במשאבים

2-25

2-27

3-3

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

ביצוע סקרים סביבתיים

סיכונים סביבתיים למקורות מים מהווים סוגיה בעלת חשיבות לאומית. לשם כך מבצעת מקורות סקרים סביבתיים, על פי מתודולוגיה הנדסית סדורה, לאיתור מקורות זיהום פוטנציאליים העלולים לפגוע ולזהם את מי התהום בכלל קידוחי מי השתייה של החברה. הסקרים בוחנים את האספקטים הפיזיים, הסטטוטוריים והתברואיים של מערכות המים, מסייעים להבטיח את איכות המים ומהווים צעד משלים לטיפול ולניטור של זיהומי מים. הסקרים מתבצעים בהתאם לתדירות הנדרשת בתקנות מי השתייה. על פי התקנות, יש לבצע סקר מניעתי למתקן טיפול במים¹⁵ אחת לשנה, סקר למתקן הפקת מי שתייה בתדירות של אחת לחמש שנים, וסקר למערכת אספקת מי שתייה אחת לעשר שנים. בשנת 2023, כלל המערכות שנבדקו נמצאו תקינות ונעשות בהן עבודות תחזוקה מונעת באופן שוטף, תוך ביצוע תיקונים נדרשים בהתאם לצרכים בשטח.

טיפול בפסולת

306-1

306-2

306-3

306-4

306-5

נתוני פסולת¹⁶:

2023	סוג פסולת (טון)
442	סה"כ פסולת מסוכנת ¹⁵
442	פסולת מסוכנת שהועברה להטמנה
7,506	סה"כ פסולת מוצקה
6,640	פסולת מוצקה שהועברה להטמנה
866	פסולת מוצקה שהועברה למחזור ו/או לשימוש חוזר

חברת מקורות מקדישה מאמצים משמעותיים לשיפור תהליכי טיפול וניהול הפסולת במסגרת מחויבותה לאחריות סביבתית. כחברת תשתיות מים, הפסולת המהותית שמייצרת מקורות הינה פסולת מסוכנת, הנוצרת כחלק מתהליכי השבחת המים ובדיקות לאיכותם. במהלך שנת 2023, כחלק מיזומה לשיפור בתהליכי העבודה, החברה החלה בתהליך טיוב מקיף עבור מדידת הפסולת, הכולל כתיבת מדיניות ונוהל איסוף פסולת המותאם למבנה ופעילות החברה. במסגרת תהליך זה, נאספו נתונים מפורטים אודות פסולת מסוכנת, הן נוזלית והן מוצקה, במטרה לשפר ולדייק הן את ניהול הפסולת והן את איסוף הנתונים בגין פסולת.

בשנת 2023, כלל הפסולת המסוכנת שנאספה בחברה, הנוצרת כחלק מתהליכי השבחת מים ובדיקות לאיכותם הועברה להטמנה באתרים מורשים. בנוסף, בשנת 2023 כ- 11.5% מהפסולת המוצקה, הכוללת גבבה וגרוסת, הועברה למיחזור ו/או לשימוש חוזר.

ניהול ושימור מערכות אקולוגיות וביולוגיות

304-3

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

שיקום ושימור מקורות מים טבעיים

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

¹⁵ למעט במקרים המשמשים לחיטוי בלבד.

¹⁶ לאור תהליכי טיוב ושיפור במדידת נתוני הפסולת, הוחלט להציג את נתוני 2023 בלבד בדוח זה. נתונים אלו יישמשו כבסיס להשוואה בשנות הדיווח הבאות.

הפחתת זיהום אור

תכנית המעבר לתאורה ידידותית לסביבה ולטבע במתקני מקורות היא חלק ממדיניות פיתוח בר-קיימא שמובילה החברה בשנים האחרונות. התוכנית, אשר גובשה בשיתוף עם רשות הטבע והגנים, החברה להגנת הטבע, המשרד להגנת הסביבה והרשות הממשלתית למים ולביוב, מתמקדת בהפחתת תאורת הלילה במתקני החברה כך שהם יוארו רק בעת הצורך, במטרה לצמצם את ההשפעות השליליות של תאורה מלאכותית על החי והצומח בסביבה. בנוסף, תכנון התאורה מותאם לצרכי התפעול השוטף במטרה למנוע זליגת אור, ובמתקנים שבהם יש צורך בתאורה קבועה, מוחלפות הנורות בתאורת לד רכה.

מניעת מינים פולשים

מינים פולשים מהווים איום מהותי על המגוון הביולוגי והמערכת האקולוגית. כחלק ממחויבות החברה לשימור המגוון הביולוגי הייחודי של ארץ ישראל, מקורות הסדירה הסכם עם החברה להגנת הטבע, רשות הטבע והגנים, המשרד להגנת הסביבה והרשות הממשלתית למים ולביוב, המפרט הנחיות למניעת התבססות וטיפול במינים פולשים מהצומח במסגרת הקמה, פיתוח ותפעול של מתקנים וקווים של מקורות.

הדברה ביולוגית באמצעות תנשמות

בשנת 2023, מקורות המשיכה להרחיב את פעילותה בתחום ההדברה הביולוגית באמצעות תנשמות, במסגרת המיזם הלאומי לשימוש בתנשמות ובבזים בשטחים חקלאיים. החברה התקינה עשרות תיבות קינון במאגרי מים, במטרה לסייע בצמצום המכרסמים ולהפחית את הצורך בשימוש ברעלים מזיקים, שכן עיקר מזונן של התנשמות הוא מכרסמים. המיזם תורם לשמירה על סוללות של מאגרי המים ותשתיות החשמל והתקשורת, ובכך תומך באספקת מים סדירה ובשמירה על מי התהום.

במסגרת מאמצי לשיקום מקורות המים, מקורות מחדירה מים באופן יזום לאקוויפרים, במטרה לשפר את איכותם ולשקמם, ומפעילה קידוחים לשיקום ולטיהור מים שהזדהמו או הומלחו. בנוסף, החברה משמשת כנציגת המדינה בפרויקטים של שיקום אקוויפרים⁴ ואחריות על הקמת ותפעול מתקני השאיבה לטיפול במזהמים. כחלק ממחויבותה לשימור המגוון הביולוגי ולשיקום בתי גידול מימיים, מקורות מקדמת השבת מים לטבע, ובשנת 2023 השיבה החברה 29.8 מיליון מ"ק מים לטבע, כולל לשיקום נחלים באזורים שונים בארץ.

הזרמות מים לסביבה

כחלק מהתפעול השוטף של תשתיות המים, חברת מקורות מבצעת לעיתים הזרמות מים לסביבה, פעולה שעשויה לשאת סיכון פוטנציאלי לזיהום קרקע ומקורות מים. מקורות פועלת בהתאם לצו הרשאה שנתי מוסדר, בשיתוף פעולה עם הרשות הממשלתית למים ולביוב והמשרד להגנת הסביבה, ומקפידה לבצע הזרמות רק בהתאם לדרישות ולהיתרים שהתקבלו. במקרים שבהם נדרשות הזרמות שאינן כלולות בצו השנתי, החברה פונה לקבלת צו הרשאה ייעודי.

הנושא מנוהל ומבוקר על ידי מטה החברה, בפיקוח סמנכ"ל ההנדסה וסמנכ"ל התפעול, ומרבית ההזרמות מתבצעות מקידוחי מי שתייה, שאינם מהווים סיכון לזיהום קרקע. כל ההזרמות מדווחות ישירות מהשטח לתפוצת כלל הגורמים הנדרשים על פי צו הרשאה. בשנת 2023 דווחו 1,076 הזרמות לסביבה, והוגשו לוועדה למתן צווי הרשאה 1,180 הזרמות במסגרת הצווים השונים.



⁴ תהליך שיקום זה מחייב תקציב מדינה והנחיית רגולטור לביצוע

חברה



חברת המים הלאומית

ניהול ההון האנושי

2-30

3-3



100%

מהעובדים עברו תהליכי הערכה ומשוב



86%

מהעובדים הינם עובדים קבועים (כולל עובדים בקביעות מקומית)



99%

מעובדי מקורות מאוגדים בהסכמים קיבוציים



1,560

עובדים ועובדות במקורות בשנת 2023



חברת מקורות גאה בהיותה במקום ה-10 ברשימת **"100 החברות שהכי טוב לעבוד בהן"**

על פי דירוג BDlcode לשנת 2023



7.5%

מהעובדים אשר נקלטו בשנת 2023 היו מאוכלוסיות בתת-ייצוג בשוק העבודה



חלוקת בונוסים לכלל העובדים בחברה

נערכה ברבעון הראשון של שנת 2023

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

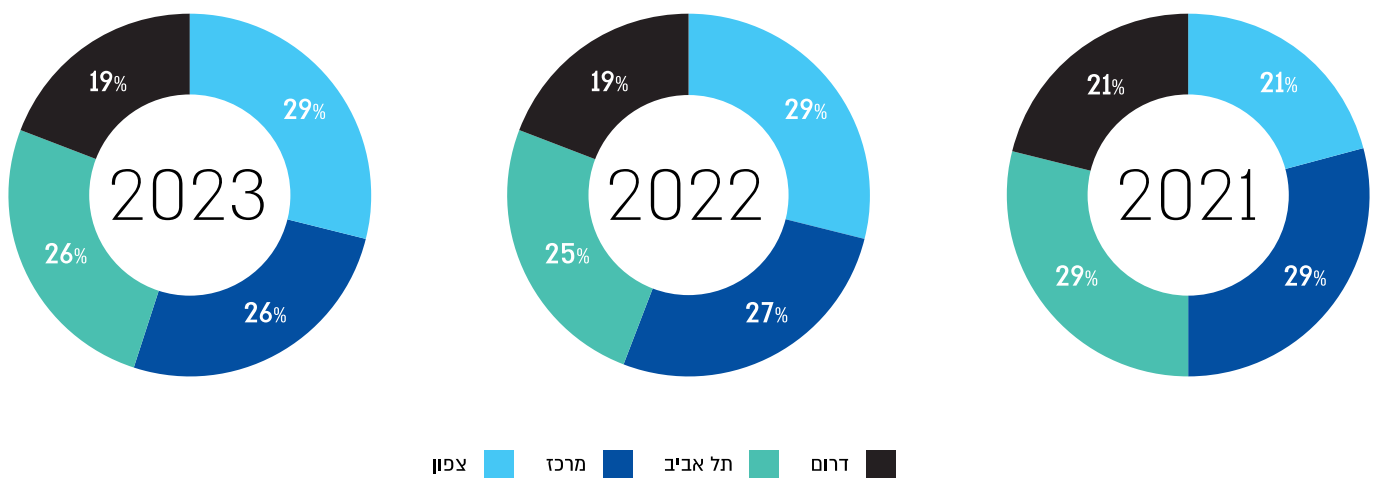
במהלך השנים האחרונות, מקורות יישמה טרנספורמציה דיגיטלית רחבת היקפים, הן ברמה העסקית והן ברמה הארגונית, שכללה החלפת מערכות ליבה ישנות ומיכון תהליכים ידניים לכדי טכנולוגיות מתקדמות. הטרנספורמציה הדיגיטלית נועדה לשדרג את מערך משאבי האנוש, מגוף המנהל כוח אדם ומתמקד באדמיניסטרציה ושכר, למערך משאבי אנוש מתקדם ומוביל. מקורות אימצה את תפיסת "הצלחת לקוח" (Customer Success) ויצרה צוות משותף של יחידות משאבי אנוש ומערכות מידע, הפועל באופן אינטגרטיבי להטמעת הפתרון התהליכי-טכנולוגי, עם דגש על הטמעה, הדרכה וניהול שינוי, ומתן מענה לצרכי העובדים.



מצבת עובדים¹⁷2-7
2-8
401-1
405-1

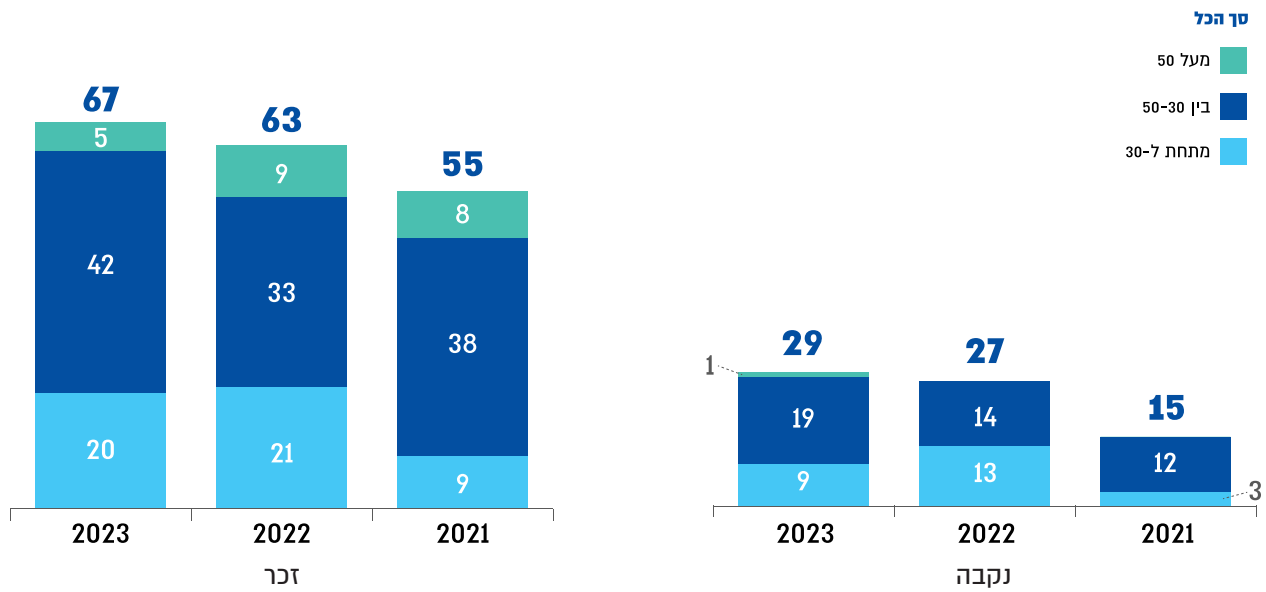
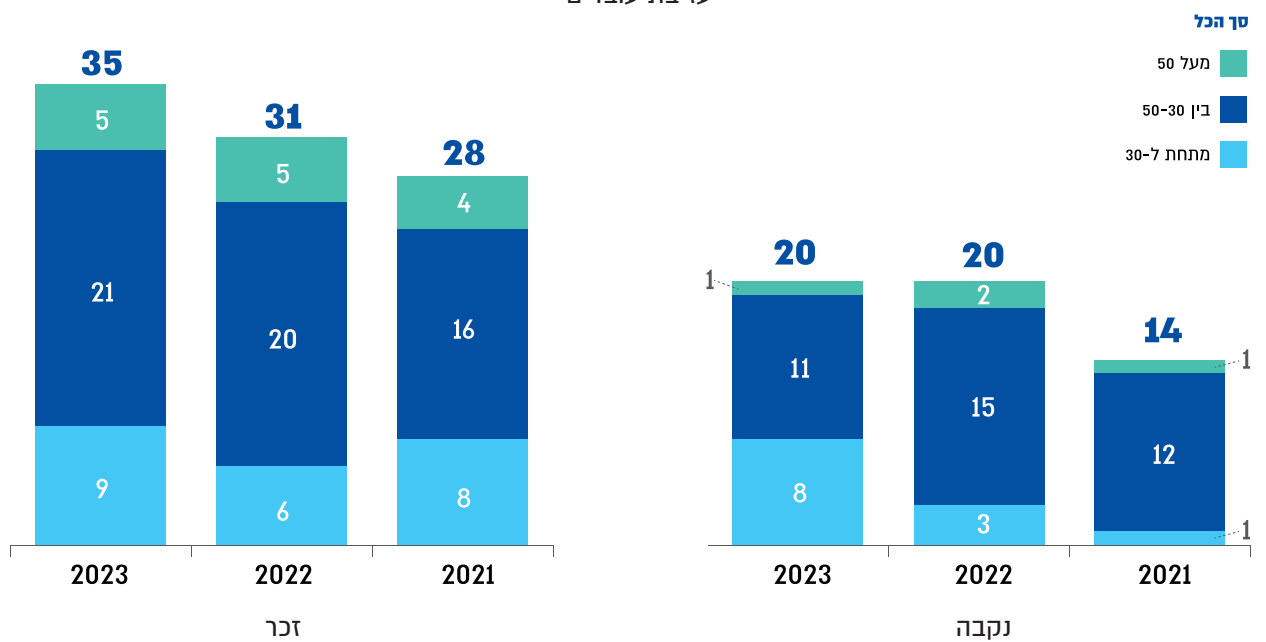
2023			2022			2021			
זכר	נקבה	סך הכל	זכר	נקבה	סך הכל	זכר	נקבה	סך הכל	
7	4	11	2	10	12	9	4	13	הנהלה בכירה
-	1	1	-	-	-	-	-	-	מתחת ל-30
1	1	2	1	2	3	2	3	5	בין 30-50
6	2	8	1	8	9	7	1	8	מעל 50
16	20	36	29	17	46	34	15	49	הנהלה ביניים
5	12	17	9	9	18	13	6	19	בין 30-50
11	8	19	20	8	28	21	9	30	מעל 50
26	94	120	89	29	118	223	56	279	ניהול דרג ראשון
-	1	1	1	-	1	-	-	-	מתחת ל-30
9	45	54	31	19	50	74	34	108	בין 30-50
17	48	65	57	10	67	149	22	171	מעל 50
1,020	366	1,386	1,020	366	1,386	877	342	1,219	עובדים
61	31	92	61	31	92	42	21	63	מתחת ל-30
506	221	727	506	221	727	455	210	665	בין 30-50
453	114	567	453	114	567	380	111	491	מעל 50
1,069	484	1,553	1,148	414	1,562	1,143	417	1,560	סך הכל

פריסה גאוגרפית של עובדי מקורות

¹⁷ נתוני מצבת העובדים נכונים לתאריך 31 בדצמבר 2023, מתוך מערכות המידע הפנימיות של מקורות. בנוסף, נערך עדכון תצוגה לנתונים השנים 2021-2022.

תחלופת עובדים¹⁸

קליטת עובדים

עזיבת עובדים¹⁹

¹⁸ נערך מיטוב ודיוק לנתוני 2021-2022. נתוני תחלופת עובדים מכילים עובדים יומיים (זמניים), שמסיימים את תפקידם בחברה לכל היותר לאחר תקופת העסקה של שנתיים, למעט במקרים חריגים בהם הם הופכים לעובדים קבועים.
¹⁹ נתוני עזיבת עובדים כוללים עובדים שהתפטרו או פוטרו בלבד, ללא עובדים שפרשו.

שימור עובדים ותקשורת פנים ארגונית

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

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



תהליכי משוב והערכה

בשנת 2023 נערך סקר ממשקים שמטרתו הייתה למדוד את רמת שביעות הרצון והאיכות של השירות הניתן בין מנהלי המחלקות לבין הגורמים עמם הם משתפים פעולה או מקבלים מהם שירות. הסקר סיפק תמונת מצב עדכנית ואפשר לזהות אזורים פוטנציאליים לשיפור בממשקים, במטרה לייעל תהליכי עבודה ולחזק את שיתוף הפעולה הפנים-ארגוני.

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

רווחה והטבות לעובדים

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

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

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

הכנה לקראת פרישה

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

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

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

העסקה מגוונת, שוויונית ומכבדת

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

נתוני עובדים מאוכלוסיות בתת-תעסוקה:

	2023			2022			2021		
	זכר	נקבה	סך הכל	זכר	נקבה	סך הכל	זכר	נקבה	סך הכל
אוכלוסייה ערבית ודרוזית	22	7	29	24	6	30	21	8	29
מגזר חרדי	4	2	6	4	4	8	5	3	8
קהילה אתיופית	26	11	37	26	11	37	28	6	34
עובדים עם מוגבלויות ²⁰	46	10	56	40	10	50	37	9	46
סך הכל	98	30	128	94	31	125	91	26	117

²⁰ נתוני עובדים עם מוגבלויות מבוססים על מערכת איסוף הנתונים של החברה ומכילים את רמות המוגבלות קלה עד קשה מאוד, לפי סיווג פנים-מערתי.

מניעת הטרדה והתעמרות

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

- בשנת 2023 הוגשה תלונה אחת בנושא הטרדה מינית, אשר בעקבותיה נערך בירור מעמיק שהוביל לדוח שולי, עם המלצה שיושמה במלואה.
- בשנת 2023 הוגשו ארבע תלונות בנושא התעמרות בעבודה, שבעקבותיהן נערך בירור מעמיק שהוביל לדוחות שמסקנותיהם יושמו במלואן.

פיתוח והכשרת עובדים

מקורות רואה בהון האנושי שלה את המפתח להצלחתה ומשקיעה רבות בפיתוח והכשרת עובדיה ומנהליה. החברה מאמינה שכוח אדם מיומן ומקצועי הוא שיוכל לשגשוג והשגת מטרותיה. לשם כך, פותחה תכנית הדרכה מקיפה המבוססת על מספר צירי למידה מקבילים: למידה מתוקף חוק ורגולציה, פיתוח מקצועי, פיתוח ניהולי, פיתוח ארגוני ואישי, והטמעת טרנספורמציה דיגיטלית. חטיבת משאבי אנוש מובילה את תהליכי הלמידה והפיתוח בארגון כולו. בסיום כל פעילות למידה, יחידת פיתוח ארגוני והדרכה מעבירה משוב אנונימי למשתתפים, מתוך מטרה להפיק לקחים ולשפר את תכניות ההכשרה בעתיד.

קידום שוויון מגדרי

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

כחלק מקידום השוויון המגדרי, מקורות מקיימת פעולות שונות הכוללות הגדרת יעדים כמותיים ומדידים לפיתוח מקצועי ואישי של כלל העובדים. בנוסף, בכל שנה מתקיימות בחברה מספר הרצאות, מפגשים, פרסומים בתקשורת הפנימית של החברה ופעילויות ייעודיות להעצמת נשים בנושאים כמו גזענות ושוויון מגדרי, מנהיגות, העצמה, פיתוח מציאות ומיתוג, לצד הרצאות להעלאת המודעות לגילוי מוקדם של סרטן השד וזיהוי סימני מצוקה ואלומות במשפחה.

מקורות מפעילה זו השנה השנייה תכנית מנטורינג פנים-ארגונית לקידום השוויון המגדרי ולהקניית כלים מעשיים לפיתוח אישי ומקצועי לעובדות החברה. במסגרת התכנית, מנהלות בכירות חונכות ומלוות את העובדות, תוך דגש על העצמה אישית ומתן כלים להתקדמות והתפתחות בקריירה. בשנת 2023 השתתפו בתכנית 20 עובדות, וחלק מבוגרות התוכנית נמצאות בתהליך קידום לתפקידי ניהול בדרגות הביניים. נכון לסוף 2023, כ-30% מהתפקידים הניהוליים בחברה מאוישים על ידי נשים.

שכר מגדרי

בהתאם להסכם הקיבוצי, אין אבחנה בתגמול בין נשים לגברים, ועובדי החברה נקלטים ומקודמים על בסיס כישוריהם ובהתאם לצרכי החברה בלבד. בנוסף, בדיקה פנימית מקיפה שנערכה בשנת 2023 העלתה כי בחברת מקורות אין פערי שכר משמעותיים בין נשים לגברים בתפקידים דומים. מקורות ממשיכה לעקוב באופן מתמיד אחר סוגיית השכר המגדרי, תוך שאיפה מתמדת לאיזון ושוויון הזדמנויות, על מנת להבטיח סביבת עבודה הוגנת ומכבדת.



פעילות מקורות לפיתוח והכשרת עובדים:

- **למידה מתוקף חוק ורגולציה:** בכל שנה נבנית תכנית למידה מפורטת הנקבעת בהתאם לדרישות הרגולטורים השונים ובהתאמה דיפרנציאלית לעיסוקים הנדרשים ללמידת חוק.
- **פיתוח ניהולי:** נבנתה תשתית הכשרות מקיפה, הכוללת הקניית מיומנויות ניהוליות בסיסיות, מיומנויות ניהוליות מתקדמות, ביצוע מפגשי הטמעה לבוגרי התוכניות ועוד. בנוסף, הוקמו פורומים ניהוליים שונים ומגוונים המיועדים בהתאמה לשרדות הניהול השונות בארגון.
- **פיתוח ארגוני ואישי:** במקורות פועלת תכנית "נחשון", המיועדת לפיתוח והעצמה אישית של עובדים שזוהו כבעלי פוטנציאל תרומה גבוה לארגון. התכנית מקנה כלים לחיזוק כישורים ומיומנויות אישיות ומקצועיות, ומדי שנה נפתח מחזור בהשתתפות כ-25 עובדים שאינם חלק מהשדרה הניהולית. מקורות רואה בתכנית "נחשון" הזדמנות לחיזוק ערך המצוינות, הגברת המחויבות הארגונית ושיפור ביצועי העובדים, תוך שימור ופיתוח ההון האנושי של החברה. בנוסף, התכנית מספקת לעובדים כלים להתפתחות אישית ולהגדלת תרומתם במסגרת תפקידם הנוכחי ובעתיד.
- **תמיכה בהשכלה אקדמית:** חברת מקורות מעודדת את עובדיה להשלמת והרחבת השכלה אקדמית, ומשתתפת בהוצאות שכר הלימוד לעובדים זכאים.
- **הטמעת טרנספורמציה דיגיטלית:** החברה מקיימת הכשרות לעובדים הרלוונטיים בשיתוף חטיבת הטכנולוגיות, כחלק מהטמעת מערכות מידע, יישומים ואפליקציות חדשות, אוגרסאות מעודכנות של מערכות קיימות. ההכשרות כוללות היבטים של ניהול שינוי, לימוד תהליכי עבודה עסקיים, תפעול המערכות, והטמעתן בארגון. בנוסף, מסופקת תמיכה שוטפת למשתמשי הקצה להבטחת יישום מוצלח של המערכות החדשות.
- **ממוצע שעות הדרכה לעובד לשנת 2023** עמד על 81 שעות, לעומת 74 שעות בשנת 2022.
- **סך שעות ההדרכה לשנת 2023** עמד על 124,297 שעות².



מקורות למען הקהילה והסביבה

מעורבות בקהילה

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

חינוך סביבתי

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

- **פעילות הסברה בחג שבועות:** קמפיין הסברה בבתי ספר וגני ילדים בנושא חשיבות החסכון במים ובמסגרת מועד שמוכר כ"חג המים".
- **כנסים מקצועיים:** השתתפות בכנסים מקומיים ובינלאומיים תוך הצגת פעילות החברה בניהול משק המים, פיתוח בר-קיימא, וחשיפה לשלל טכנולוגיות מתקדמות בתחום המים.
- **העלאת מודעות באמצעות שימוש ברשתות החברתיות:** מקורות מפעילה עמודים מקצועיים ברשתות החברתיות פייסבוק, אינסטגרם, לינקדיין ו-X (לשעבר טוויטר), למען העלאת המודעות לנושאי הסביבה והמים.
- **הפעלת מרכזי מבקרים:** מרכזי המבקרים שלנו מהווים אמצעי לחיבור עם הקהילה והציבור הרחב, ומאפשרים חשיפה לפעילות הייחודית והמתקדמת של מקורות. מרכז המבקרים הגדול ביותר של מקורות פועל באתר "אשכול" משנת 2009, לצד אתר "ספיר" בצמוד לכנרת, אתר "עין" שבצפון ואתרים נוספים הנמצאים בתהליך פתיחה מחדש במרכז ובדרום. לאורך שנת 2023, עבר אתר "אשכול" שיפוץ וחיידוש מקיף, והוא יפתח לפעילות מבקרים מחדשת במהלך שנת 2024. אתר "אשכול" במהותו פתוח לציבור ללא עלות וקולט כ-20,000 מבקרים בשנה, לרבות ילדים, פנסיונרים ומשפחות. בנוסף, מתקיימים סיורים וירטואליים באתרי החברה בנושאים שונים בתחום המים, הזמינים לציבור ברשתות החברתיות.
- **קידום מחקרים אקדמיים:** חברת מקורות פועלת לקידום מחקרים בתחום המים בשיתוף פעולה עם גופי מחקר ואוניברסיטאות.
- **שיתוף פעולה עם מוסדות לימוד:** מקורות משתפת פעולה עם מוסדות אקדמיים ותכניות חינוכיות שונות, ביניהם "אורט בראודה", "עתידים לתשתיות", "עתידים לתעשייה", ובמסגרת זאת עובדיה מעניקים ליווי אישי ומקצועי לתלמידים. מרבית תכניות אלו מתקיימות בפריפריה.

² נתון סך שעות ההדרכה מתייחס לכל תכנית הדרכה של מקורות, המחולקת לשלוש קטגוריות: תכנית למידה מתוקף חוק ורגולציה, תכנית למידה בציר פיתוח מקצועי ותכנית למידה בציר פיתוח ניהולי-ארגוני

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

התנדבות עובדים

בשנת 2023 העובדים של מקורות התנדבו ולקחו חלק בפעילויות חברתיות שונות בתחומים שונים: חינוך בפריפריה ובאקדמיה, סיוע לנזקקים ועוד. כמו כן, בעקבות מלחמת "חרבות ברזל", עובדי מקורות נרתמו בהמוניהם והתנדבו בעיקר בסיוע לחקלאות ובהכנת אוכל לחיילים. כחברה ממשלתית, חברת מקורות מנועה ממתן תרומות בכסף ובשווה כסף ובמימון התנדבות עובדים על חשבון שעות העבודה. החברה מקדמת פעילויות בתחום מעורבות בקהילה במסגרת תכנית עבודה ועל ידי התנדבות של עובדים ובמסגרת יוזמות של העובדים.

- **12,606** - סך שעות ההתנדבות של עובדי מקורות לשנת 2023.
- **1,920** - סך שעות התנדבות למילואים לשנת 2023.
- מתנדבים קבועים²² - **1.86%** מתוך עובדי מקורות, ממוצע של כ-**190** שעות לעובד בקרב העובדים המתנדבים.
- מתנדבים חד פעמיים - **30.61%** מתוך עובדי מקורות, ממוצע של כ-**11** שעות לעובד בקרב העובדים המתנדבים.



²² הנתון אינו כולל את נתוני ההתנדבות למילואים.

קידום בטיחות וגהות בתעסוקה

3-3

מקורות מחויבת לשמירה על בטיחות ובריאות העובדים, הספקים, הקבלנים, הלקוחות והקהילה, ועושה זאת בהתאם למדיניות בטיחות מחמירה. מדיניות הבטיחות ובריאות בתעסוקה, המתייחסת לקידום בריאותם הפיזית והנפשית של עובדיה, מהווה חלק בלתי נפרד מאסטרטגיית החברה. סמנכ"ל חטיבת התפעול והאחזקה הינו ממונה לניהול הבטיחות בחברה, ותחתיו פועלת יחידת בטיחות וגהות המורכבת ממנהלת היחידה, ממונה בטיחות ארצי ובמטה, מהנדס בטיחות ארצי, ארבעה ממוני בטיחות במרחבים, שני מהנדסי בטיחות וממונה בטיחות לתחום הפיתוח. תפקידם לייעץ ולסייע לאנשי צוות הניהול בכל עניין הנוגע לבטיחות, גהות ובריאות תעסוקתית.

קידום בטיחות וגהות בתעסוקה

403-2

403-5

403-7

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

מקורות מקיימת מבדקי בטיחות פנימיים וחיצוניים לשימור והסמכה לתקנים: ISO 45001 לבטיחות ובריאות בתעסוקה, ISO 14001 להגנת הסביבה ו-ISO 9001 לאיכות. בהתאם לממצאי המבדקים מבצעת מקורות פעולות מתקנות ומעדכנת נהלי עבודה בהתאם לצורך. תפיסת הבטיחות והמדיניות תוקשרו במהלך חוצה לארגון לכלל עובדי מקורות ואף הונגשו באופן שקוף ופומבי לציבור הרחב באתר מקורות²³.

תפיסת הבטיחות של מקורות כוללת ארבעה מרכיבים מרכזיים:



שיפור מתמיד



כרואקטיביות



מקצועיות



אחריות ומחויבות

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

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

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

²³ מדיניות הבטיחות מקורות

בטיחות בתעבורה

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

פילוח נתוני תאונות²⁴

403-9

2023	2022	2021
28	26	24
תאונות עבודה ²⁵		
73	40	46
כמעט ונפגע ²⁶		
44	45	43
אירועים מסוכנים ²⁷		
1.13	1.05	0.94
תדירות תאונות עבודה ²⁸		
337	359	569
ימי היעדרות מתאונות עבודה		
745	790	874
סך הכל ימי היעדרות מכלל התאונות		

שמירה על בריאות העובדים

403-1

403-3

403-6

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



²⁴ כלל הנתונים המובאים הינם הנתונים המעודכנים במערכת הבטיחות של מקורות, נכון ליום 5 באוגוסט 2024. יצוין כי נתונים אלו עשויים להתעדכן עם הזמן ממגוון סיבות, לרבות הכרה/אי-הכרה של הביטוח הלאומי בתאונות עבודה וכיצא בזה.
²⁵ אירוע בו עובד נפגע, ניגש לקבלת טיפול רפואי במרפאה וקיבל לפחות יום מחלה אחד עקב הפגיעה.
²⁶ אירוע בו עובד נפגע, ניגש לקבלת טיפול רפואי במרפאה ולא קיבל ימי מחלה.
²⁷ אירוע בו עובד נפגע ולא ניגש לקבלת טיפול רפואי במרפאה.
²⁸ תדירות תאונות העבודה מנורמלת ל-100 אלף עובדים.

שירות לקוחות

מדיניות ניהול מכון לקוח

במהלך שנת 2023, הנהלת מקורות אישרה את המדיניות לניהול מכון לקוח. המדיניות נבנתה בהמשך לתהליך מיפוי ולמידת עומק שביצעה החברה אודות המצב הקיים בדיאלוג עם הלקוחות, ומטרתה לשמור על רלוונטיות עסקית ולשפר את השירות והקשר עם הלקוחות.

המדיניות מבוססת על מספר עקרונות מרכזיים:

- **הרחבת תפיסת ניהול השירות:** מבטיחה אחידות ושקיפות בטיפול בפניות הלקוחות בכל חלקי החברה, כולל תהליכי תיעוד ואסקלציה.
- **הגדרת אחריות וסמכויות בטיפול בפניות:** מונעת כפילות ומסייעת ללקוחות לדעת לאן לפנות בכל מצב.
- **ניהול לפי פילוח לקוחות:** מאפשר התאמה אישית של השירות לצרכים הספציפיים של כל לקוח.
- **תיעוד אינטראקציות עם הלקוחות:** מבטיח מעקב מלא ויעיל אחר כל פנייה או בעיה.
- **הרחבת ערוצי התקשורת:** מספקת ללקוחות מגוון אפשרויות נוחות יותר ליצירת קשר.
- **אימוץ טכנולוגיות מתקדמות לניהול לקוחות:** משפר את היעילות והמהירות בטיפול בפניות.

יישום המדיניות בחברה צפוי לייעל את המהירות והדיוק במענה ללקוחות ובכך לתרום לשיפור חוויית השירות, לחיזוק הקשר עם הלקוחות ולהגברת השקיפות. במהלך 2023-2024, מקורות תמשיך להטמיע את המדיניות בפעילות החברה, תוך גיבוש מתודות סדורות ליישומה, ייעול תהליכים והסדרת הנהלים בהתאם לתהליך.

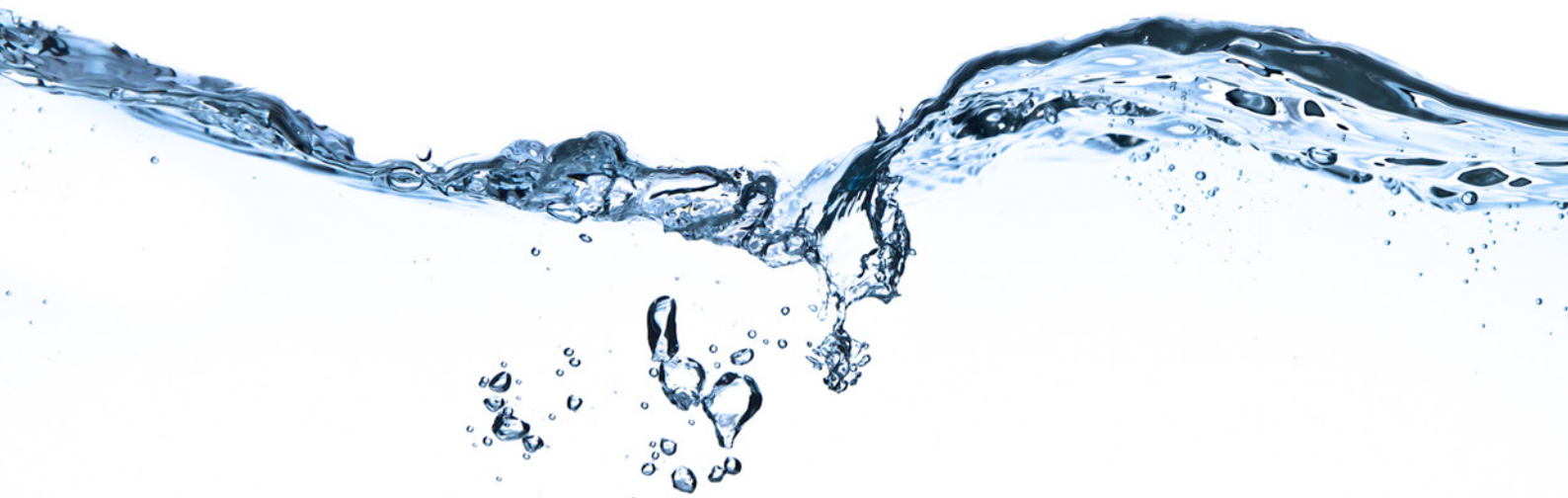
ניהול לקוחות במקורות

במהלך שנת 2023 הושלם תהליך אפיון מערכת לניהול לקוחות (CRM) והקמת פורטל. הקמת המערכת תאפשר לחברת מקורות לנהל את הקשרים עם לקוחותיה בצורה יעילה ומדידה. המערכת תוקם בשלבים ועתידה לכלול מרכיבים שונים לטובת מיטוב תחום ניהול הלקוחות בחברה. כמו כן, הפורטל יאפשר ללקוחות כניסה לאזור אישי, בו יוכלו לצפות בנתונים ולבצע פעולות באופן עצמאי.

חברת מקורות פועלת על מנת להתאים את עצמה לתנאי השוק המשתנים, בהם איכות השירותים בארגונים עסקיים וציבוריים הולכת ומשתפרת, כמו גם ציפיות הלקוחות למקצועיות ולשירות מהיר, יעיל ואיכותי. במהלך שנת 2023, חברת מקורות שמה דגש על ניהול הקשר עם לקוחותיה והעמקת חשיבות הדיאלוג איתם. החברה ביצעה תהליך מיפוי ולמידת עומק באמצעות שילוב של קבוצות מיקוד, ניתוח סקרי שביעות רצון, פגישות עם גורמים פנימיים ועוד. תהליך זה נועד לבחון היבטים שונים של הממשק עם הלקוחות, לרבות איכות התקשורת עם מחלקת קשרי הלקוחות, מיפוי סוגי הפניות המתקבלות בחברה, וניתוח מקצועיות, יחס וזמינות המענה.



ממשל תאגידי



חברת המים הלאומית

ממשל תאגידי

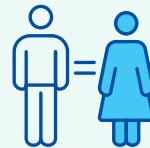
2-9
405-1

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

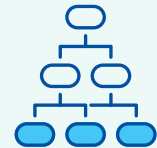
דירקטוריון מקורות



37 ישיבות של 7 ועדות הדירקטוריון במהלך שנת 2023



3 נשים בדירקטוריון



7 חברי דירקטוריון²⁹

מבנה הדירקטוריון

למנהל הכללי, מנהלי היחידות, מנהל ענייני הכספים, המבקר הפנימי, מזכיר החברה ונושאי תפקידים אחרים שקבעו לעניין זה השרים לאחר התייעצות עם הרשות, ושל שאר עובדי החברה.

■ **ועדת תכ"ת (תכנון, כיתוח ותפעול)** - מבצעת מעקב שוטף על תכנית הפיתוח של החברה וסטאטוס ביצוע פרויקטים, מבצעת מעקב שוטף על נושא הנכסים בחברה וכן דנה בנושאים הקשורים בתכנון ותפעול.

■ **ועדת מאזן** - וועדת המאזן משמשת כוועדת משנה של הדירקטוריון, הבוחנת את הדוחות הכספיים ומגבשת המלצות לדירקטוריון בדבר אישורם. וועדה זו אינה וועדת הביקורת של הדירקטוריון.

■ **ועדת תגמול** - ועדה הדנה בשכר, תנאים סוציאליים, הטבות ומענקים של פקידים בכירים בחברה. זאת בכפוף למדיניות התגמול שאושרה בדירקטוריון. המלצותיה ומסקנותיה של הוועדה מובאות לאישור הדירקטוריון.

■ **ועדת טכנולוגיה** - ועדה הדנה בכל הנושאים הטכנולוגיים בחברה. בנוסף דנה בהשקעה במיזמים טכנולוגיים, לרבות סטרטאפים, וכן מבצעת מעקב על התקדמות פיתוחים ומערכות טכנולוגיות המתפתחות ומוטמעות בחברה.

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

ועדות הדירקטוריון

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

היקף מערך הביקורת בשנת 2023: 26,271 שעות. מתוכן, 64.7% הושקעו לטובת ביקורת פנימית, ו-35.3% בביקורת חיצונית.

■ **ועדת כספים וניהול סיכונים** - דנה בנושאים הפיננסיים ומבצעת עליהם מעקב שוטף לרבות תקציב החברה, מחיקת חובות, מדיניות אשראי, גיוסים, וכן היא ועדה ייעודית למעקב אחר פעילות מערך ניהול הסיכונים בחברה.

■ **ועדת כוח אדם³⁰** - דנה בנושאי שכר, תנאים סוציאליים, הטבות, מענקים ותנאי עבודה אחרים של המנהל הכללי, המשנה והסגנים

²⁹ נכון ליום 31 בדצמבר 2023.
³⁰ ועדה ממליצה לדירקטוריון ומטרתה לייעל את דיוני הדירקטוריון ולקיים דיוני עומק בנושאי בחינת כישורים וניסיון נדרשים לטובת העסקה ובנושא גיוון תעסוקתי. מסקנותיה או המלצותיה של הוועדה מובאות לאישור הדירקטוריון.

הרכב הדירקטוריון³¹

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

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

נכון לסוף שנת 2023, דירקטוריון החברה מנה שבעה חברים, שלוש מהם נשים. אחד חברי הדירקטוריון הוא דירקטור חיצוני, בהתאם לסעיף 1 לחוק החברות הממשלתיות ואינו נושא משרה בארגון. בנוסף, שניים מדירקטורים הינם בעלי מיומנות חשבונאית ופיננסית ושלשה מהדירקטורים הינם דירקטורים בלתי תלויים:

שם מלא	תפקיד	ועדות
יצחק אהרונוביץ'	יו"ר הדירקטוריון	ועדת כספים וניהול סיכונים, ועדת תכנון, ועדת תכ"ת, ועדת טכנולוגיה, ועדת כוח אדם
דלית אוחיון ויזל	דירקטורית	ועדת תכ"ת, ועדת טכנולוגיה
נעמי אנוך	דירקטורית חיצונית ובלתי תלויה	יו"ר ועדת ביקורת, יו"ר ועדת מאזן, יו"ר ועדת תגמול, ועדת תכ"ת, ועדת טכנולוגיה, ועדת כספים וניהול סיכונים
ניצן בן מוחה	דירקטור	-
רונית לרנר	דירקטורית חיצונית ובלתי תלויה	ועדת תגמול, ועדת ביקורת, ועדת מאזן, ועדת תכ"ת, ועדת טכנולוגיה
יורם מוטעי	דירקטור חיצוני ובלתי תלוי	יו"ר ועדת כספים וניהול סיכונים, ועדת תכ"ת, ועדת טכנולוגיה, ועדת תגמול, ועדת מאזן
ד"ר חיים פרלוק	דירקטור	ועדת ביקורת, ועדת כספים וניהול סיכונים, ועדת תכ"ת, ועדת טכנולוגיה



³¹ ביום 17 במרץ 2024, הסתיימה כהונתו של מר עטאלה סבאג כדירקטור בחברה.

מדיניות תגמול

כחברה ממשלתית, מקורות פועלת בהתאם לחוקים ולתקנות הממשלתיים בנוגע לתנאי השכר והעסקה של מנכ"לים ובכירים. מדיניות התגמול של החברה נקבעה על פי הוראות חוק החברות ותקנות החברות, התשע"ג-2013, במטרה להבטיח שהתגמול של נושאי המשרה יהיה מותאם לביצועי החברה ולמטרותיה האסטרטגיות. המדיניות נועדה לתגמל את נושאי המשרה בהתאם ליעדי החברה, תוך שימת דגש על שימור עובדים איכותיים, עידוד מצוינות והתמודדות עם אתגרים.

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

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

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

פערי שכר ותגמול לחברי הדירקטוריון

בשנת 2023 יחס התגמול השנתי של מקבל השכר הגבוה ביותר בחברה, סמנכ"ל תפעול ומשנה למנכ"ל, לבין עלות התגמול החציוני של יתר העובדים (ללא שכר סמנכ"ל תפעול ומשנה למנכ"ל) עמד על 2.88. תגמול לחברי הדירקטוריון ניתן בהתאם לתקנות החברות הממשלתיות (נמול והוצאות לדירקטור מקרב הציבור בחברות הממשלתיות), תשנ"ד-1994.

היבטי ESG בהנהלה ובדירקטוריון

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

בשנת 2023 דירקטוריון החברה אישר את התכנית האסטרטגית ויעדי ה-ESG של חברת מקורות.

מנגנוני פנייה לדירקטוריון

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

תקשור חששות קריטיים לדירקטוריון ולציבור

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

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

אסטרטגיה עסקית וחוסן תפעולי

2-24

3-3

מאז שנת 2010, מבוסס המודל הכלכלי של מקורות על כללי הרגולציה שהתקנה מועצת הרשות הממשלתית למים ולביוב במסגרת חוק המים. המעמד של כללי הרגולציה שונה מהמערכת ההסכמית שהייתה בין הצדדים עד אז, הואיל ומדובר בתקנות שהן בגדר חקיקת-משנה. יצוין כי מאז שנת 2008 חדל תקציב המדינה להוות מקור תקציבי לכיסוי ההפרשים בין העלויות המוכרות של החברה לבין ההכנסות המוכרות שלה. נקבע כי ככל שיהיה הפרש חיובי או שלילי יתבטא הדבר בעדכון תעריפי המים, כך שמלוא העלויות המוכרות של החברה יכוסו על ידי הכנסות ממכירת מים לצרכנים ("משק מים סגור").

בהתאם לכך, מקורות אינה נתמכת מתקציב המדינה ומממנת את פעילותה באופן עצמאי ממקורותיה העצמיים ומאגרות חוב. עד לשנת 2019 ההנפקות בוצעו בשוק המוסדי, לרבות גיוס הון זר. החל מ-2019, לאחר שמקורות הפכה לחברה מדווחת בבורסת תל-אביב, יצאה לראשונה לסבב גיוס הון גם מהציבור הרחב ופועלת באופן מתמיד לשימור ולחיצוק איתנותה הפיננסית.

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

ביצועים פיננסיים

201-1

אלפי ₪	2023	2022	2021
הכנסות	5,245,094	4,980,113	5,104,202
עלות המכירות והעבודות	4,910,460	4,303,122	4,036,073
הוצאות נוספות*	189,134	184,195	151,636
הוצאות מימון, נטו	388,853	524,276	288,627
מיסים על הכנסה ³²	138,617	1,662	(44,290)
סך ערך כלכלי שחולק	5,627,064	5,013,255	4,432,046
סך ערך כלכלי שנותר לחברה	(381,970)	(33,142)	672,156

* הנהלה וכלליות, תכנית פרישה מוקדמת, הכנסות/הוצאות אחרות נטו למידע נוסף אודות הביצועים הפיננסיים של מקורות חברת מים בע"מ - ראה דוח תקופתי לשנת 2023.



מקורות מציגה איתנות פיננסית בהיקף מחזור הכנסות שנתי הנאמד בכ-5 מיליארד ש"ח, בהון עצמי העומד על כ-5 מיליארד ש"ח וסך נכסים בהיקף של כ-21 מיליארד ש"ח. התנהלותה האחראית של מקורות בהיבט הפיננסי ושמירה על יחסים פיננסיים נאותים מזכה אותה מאז שנת 2003 בדירוג האשראי המרבי של חברת הדירוג מעלות- ilAAA, ומאפשרת לה להכפיל בשנים הבאות את היקפי הפיתוח על מנת לחזק את משק המים אל מול תקופות בצורת מתמשכות.

³² נתון שלילי בגין מיסים על הכנסה מציין החזרי מס שקיבלה החברה.

המשכיות עסקית

במהלך שנת 2023, ולאור המציאות הביטחונית המורכבת של תקופת מלחמת חרבות ברזל, מקורות המשיכה לפעול ללא הרף לשמירה על רציפות תפקודית והמשכיות עסקית. החברה ערוכה למתן מענה במקרי חירום, עם דגש על התמודדות עם האתגרים הביטחוניים הנובעים מהמלחמה, וכן עם איומים נוספים, על מנת להבטיח אספקת מים בטוחה ורציפה לכלל תושבי ישראל.

הנהלת החברה מבצעת הערכות מצב שוטפות ופועלת בהתאם לארבע מטרות מרכזיות: שמירה על רצף תפקודי והמשכיות עסקית, דאגה לבריאותם ולשלומם של העובדים, שמירה על החוסן הארגוני באמצעות ביטחון תעסוקתי ודאגה לפרט, והמשך ביצוע תכנית הפיתוח. בשנת 2023 הושלמה כתיבת נוהל המשכיות עסקית ורציפות תפקודית, ומאז עוסקת החברה בהטמעתו, על מנת להבטיח מוכנות מרבית לתרחישי חירום שונים. מקורות נערכת בראיה צופה פני עתיד לשינויים ולהזדמנויות ב"יום שאחרי" מלחמת חרבות ברזל, וזאת בתחומי פיתוח משק המים, אספקת מים וקולחים, ביטחון וחירום, אנרגיה מתחדשת והזדמנויות בממשק פעילות מול גורמי חוץ.

ניהול האיכות במקורות

תפיסת ניהול האיכות במקורות מתמקדת בהבנת התהליכים הארגוניים וטיובם בהתבסס על הצרכים והתשומות הנדרשות. במקורות פועלת יחידה לניהול האיכות בחטיבת הנדסה שמטרתה לתכנן, לפתח ולהטמיע שיטות להבטחת ובקרת איכות. תפקידי היחידה להטמיע מתודולוגיות חדשות לייעול וחיסכון בתהליכים חובקי ארגון באופן מתמיד תוך תיקוף הצרכים, הממשקים ושילוב מתודולוגיות לאיכות בתהליכים השונים וביחידות השונות.

במהלך 2023 הוקמה ועדת הנהלה לנושא תקינת איכות, הכוללת נציגים מכל תחומי הפעילות בחברה. תפקיד הוועדה לבחון, לבקר ולתקף את כל נהלי תקני ה-ISO בחברה, בהתאם לאסטרטגייה הארגונית. הוועדה מנהלת על ידי יחידת ניהול האיכות ובראשה עומד סמנכ"ל הנדסה. הוועדה מתכנסת אחת לחודש ודנה בנהלים הנשלחים אליה לצורכי דיון ואישור.

בשנת 2023 המשיכה החברה לממש את ההישגים בתחום האיכות, על בסיס תוכנית הכוללת מטרות שנועדו להנחות את פעילות החברה במהלך השנים הקרובות:

תחום	מטרות	הישגים בשנת 2023
מדיניות האיכות במקורות	גיבוש והטמעת מדיניות, נהלים ומפרטי איכות	- הטמעת מדיניות החברה ונהלים שנכתבו להבטחת ובקרת איכות לשיפור תהליכי ביצוע - ניהול וגיבוש מדדים לדרישות האיכות בתחומים שונים
תפיסת האיכות בתרבות הארגונית	- הטמעת תפיסת האיכות במקורות - איתור וניהול פערים באיכות - יצירה וחזוק של ממשקי היחידה לניהול האיכות עם כלל חטיבות החברה	- ליווי והרחבת מערך האיכות בפרויקטי הקמה בסגנון תכנון ביצוע (Design&Build) - מימוש פיילוט לכימות עלויות אי-איכות בפרויקטים בהקמה והתקינה בארגון
חדשנות וטכנולוגיה בניהול האיכות	קידום חדשנות וכלים טכנולוגיים לניהול מיטבי של תחום האיכות	קידום מערכת ממוחשבת QMS (Quality Management System), ליצירת פלטפורמה מרכזית לניהול וניתוח המידע הנאסף
הטמעת תקני ISO במקורות	הטמעת כלל תקני ה-ISO הרלוונטיים למקורות, בהובלת יחידת ניהול האיכות	ליווי וביצוע התעדה חובקת ארגון לתקני ניהול (ISO) על ידי מת"י (מכון התקנים הישראלי), הכוללת יישום מבדקים פנימיים וחיצוניים בפריסה ארצית כארגון רב אתרי

הסמכה לתקני ISO

חברת מקורות שמה לעצמה כיעד להיות מוסמכת לכלל תקני ה- ISO הבאים:

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

במהלך שנת 2023, מקורות ביצעה את כלל התאומים, המבדקים, ההכנות ומתן המענים הנדרשים לטיפול באי ההתאמות לטובת הסמכתה לתקן חוסן תפקודי ISO 24001 ולתקן ניהול האנרגיה ISO 50001. בנוסף, במהלך השנה המשיך צוות האיכות ללוות חמישה פרויקטי פיתוח המבוצעים בפורמט (DB) Design&Build, בהם הוטמעו מתודולוגיות מתקדמות של הבטחת ובקרת איכות. בפרויקטים מסוג זה, בהם מקורות הגדירה שימוש במתודות איכות, הקבלן מחויב להעסיק חברת בקרת איכות חיצונית, בעוד שבמקרים אחרים, מקורות מבצעת בעצמה את בקרת האיכות על הקבלן.

החברה תשאף להרחיב את כמות הפרויקטים המבוצעים בהם יוטמעו מתודולוגיות איכות, שכן שילובם מאפשר ליווי מתמיד, טכנולוגי ושקוף מצד מערכת האיכות בכל שלבי הביצוע, במטרה להבטיח שהתהליך ותוצריו עומדים בכלל הדרישות והמפרטים שהוגדרו.





מקורות תורמת ליחסים הגיאופוליטיים ולפיתוח הבינלאומי של ישראל

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

שיתופי פעולה אזוריים

מתוקף הסכמי השלום שעליהם חתמה ממשלת ישראל, וכחלק מתרומתה ליחסים הגיאופוליטיים באזור, מקורות מספקת מים גם לשכנותיה של ישראל – ירדן והרשות הפלסטינית:

- **ממלכת ירדן** - במסגרת הסכם השלום בין מדינת ישראל לבין ממלכת ירדן, הסכימו הצדדים על הסדר הקצאת מים. בהתאם להסכם זה, החברה סיפקה לממלכת ירדן כ-107 מלמ"ק בשנת 2023, לעומת כ-105 מלמ"ק בשנת 2022.
- **הרשות הפלסטינית ורצועת עזה** - מקורות מספקת מים לרשות פלסטינית, מכוח הסכם עלויות המים ולרצועת עזה, בהתאם להסכם עם הרשות הפלסטינית משנת 2017. בשנת 2023 כמות המים שסופקה לרשות הפלסטינית ולעזה עמדה על כ-98.6 מלמ"ק, לעומת כ-99 מלמ"ק בשנת 2022.



שיתופי פעולה בינלאומיים

מקורות נמצאת בהתקשרות עסקית מול ממשלות ברחבי העולם ומגוון גופים עסקיים, תוך העמדת נכסי ידע במטרה להעניק פתרונות לאתגרי המים ברחבי העולם. בזכות המובילות הטכנולוגית ויכולות הפיתוח המוכחות, ובתמיכת וגיבוי ממשלת ישראל, מקורות מובילה שיתופי פעולה בינלאומיים ומסייעת למשקי מים מקומיים.

במסגרת שיתופי הפעולה הבינלאומיים של חברת מקורות, חלה פעילות משמעותית במספר פרויקטים במהלך שנת 2023:

- **פנ'אב, הודו** - בתחילת שנת 2023 חברת מקורות השלימה בהצלחה פרויקט ייעוץ ותכנון תכנית אב למשק המים המקומי עבור הממשלה, שמטרתו לעצור את דלדול מי התהום ולהציג תכנית ארוכת טווח לניהול מים בר-קיימא עד 2050.
- **בחרין** - בתחילת שנת 2023 חברת מקורות השלימה בהצלחה פרויקט למתן שירותי ייעוץ בפרויקטים של מתקני התפלה, מערכות בקרה אוטומטיות ושדרונים טכנולוגיים בבחרין.
- **אזרבייג'ן** - במהלך שנת 2023, מקורות המשיכה לפעול לתכנון משק המים לחקלאות באזרבייג'ן ולסייע לסוכנות המים במדינה להתמודד עם אתגרי שינויי האקלים ובטחון מזון. בנוסף במהלך שנת 2023 זכתה מקורות במכרז לייעץ לסוכנות המים של אזרבייג'ן בהקמת מתקן ההתפלה הגדול הראשון במדינה, בספיקת מוצר של 100 מיליון מ"ק בשנה.
- **אורוגוואי** - מקורות מייעצת לחברת המים הלאומית של אורוגוואי ולממשלת אורוגוואי בנושאים של תיעוד פרויקטים, התייעלות תפעולית ותכנון. נושאי הייעוץ והיקפיו צפויים להתרחב בשנים הקרובות.
- **ארגנטינה** - בפברואר 2023 נחתמו הסכמים לביצוע תכניות אב בשלוש פרובינציות בארגנטינה - ריו נגרו, קטמרקה ולה ריוחה. בנוסף לתוכניות האב, חברת מקורות תספק לפרובינציות סנטה קרוז ופורמוסה שירותי ייעוץ, בדומה לאלו שמספקת חברת מקורות באורוגוואי.

ניהול סיכונים

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

פעילות ההנהלה הבכירה בהיבטים אסטרטגיים, תפעוליים, פיננסיים, סביבתיים וחברתיים נבחנת אחת לשנה, כחלק מהליך של ניהול ואיתור סיכונים. החברה פועלת להטמעת מערך ניהול סיכונים תאגידי על ידי קיום ועדת הנהלה לניהול סיכונים, המתכנסת באופן תדיר לדיונים במערך ניהול הסיכונים הכולל של החברה, בהובלת מנהלת הסיכונים הראשית ובראשות המנכ"ל והדירקטוריון. מערך ניהול הסיכונים פועל להטמיע נורמות ניהול והתנהלות לציות עבור דרישות רגולטוריות שונים, תקנות וחוקים כגון חוק החברות וחוק ניירות ערך בחברה וכך להביא לצמצום חשיפת החברה, מנהליה ועובדיה לסיכונים האפשריים. כמו כן מתקיימים בנושא דיונים רבעוניים של ועדת הכספים המהווה ועדת ניהול סיכונים מטעם הדירקטוריון.

סיכון בנושא הגנת הסביבה הינו סיכון תאגידי, אשר במסגרתו מבוצע הליך ניהול סיכונים סביבתיים. במסגרת ההליך מזהים הסיכונים המהותיים לפעילות החברה ומבוצעת הערכה שלהם, ככלי לקבלת החלטות, מזעור סיכונים, שיפור ביצועים וניצול הזדמנויות המשיאות ערך משותף הן לחברה והן למחזיקי העניין שלה.

אספקת מים בזמן משבר

כחברת תשתית מים לאומית, מקורות מחויבת לשמר מוכנות גבוהה להתמודדות עם כל מצב חירום במדינת ישראל. לחברה מערך ניהול מגובה בנהלים ייעודיים לניהול משברי מים כתוצאה מסיכונים שונים ומגוונים. במצבי חירום, מקורות משמשת כזרוע הביצועית של הרשות הממשלתית למים ולביוב ומחויבת להבטיח אספקת מים סדירה לכלל הצרכנים, לרבות מפעלים חיוניים ומשק החי. בכדי לעמוד במחויבות זו, מפעילה מקורות יחידה לביטחון ולחירום, המשמשת כגרעין המטה להתמודדות עם מצבי משבר. מקורות פועלת לפי נהלים מוגדרים ומבצעת התאמות בכדי להבטיח את המשך אספקת המים, ביטחון המים, ואיכותם, לצד הבטחת תקשורת ותפעול שוטף, בהתאם להנחיות הרגולציה. החברה פועלת בשלושה מישורים עיקריים: חיבור צרכנים למערכת מים נוספת, צמצום אזורים הניזונים ממקור מים יחיד וחיבור אזורים נוספים למערכת הארצית. בנוסף, החברה נערכת לניצול עודפי מים וגיבוי אספקה במצבי משבר, לרבות הכנה מראש להשלוח עומס במערכת החשמל הארצית שעלולות להשבית מתקני התפלה.



אבטחת מידע

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

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

בשנת 2023, חברת מקורות יזמה מספר פעולות להגנה מפני איומי אבטחת מידע. החברה מגבירה ומקדמת את מודעות העובדים לסיכונים סייבר באמצעות לומדות, הדרכות, הכשרות, הרצאות, תרגילי הנהלה ותרגולי פישיון חודשיים, מידעון חודשי והתראות ממוחשבות בנושא אבטחת מידע. בנוסף, קיימים מגוון נהלי אבטחת מידע המצויים בפורטל החברה, וכן נהלים פנימיים המנוהלים על ידי חבר הנהלה. בשנת 2023, כלל עובדי מקורות עברו הדרכה שנתית בנושא אבטחת סייבר. כמו כן, החברה אכפה מדיניות סיסמאות והרשאות והחליפה מערכות מידע ישנות במערכות חדשות, בהתאמה לצרכים ובהתאם להנחיות מערך הסייבר הלאומי.

בנוסף, מקורות התקינה אמצעים טכנולוגיים ומערכות אבטחת מידע לשיפור יכולות הגילוי, הזיהוי ומניעת מתקפות סייבר, והרחיבה את יכולותיה על ידי הקמת מוקד סייבר ארצי לניטור, בקרה וטיפול באירועי סייבר ברשתות החברה. החברה פועלת בימים אלו להרחבת יכולות הניטור והבקרה שלה, על ידי הפעלת מוקד 24/7 לשמירה על רמת אבטחה גבוהה מסביב לשעון.

חברת מקורות מבצעת ביקורות פנימיות וחיצוניות שנתיות בנושא אבטחת מידע. במסגרת זו, נערכים מבדקי חוסן מחדירה למערכות (Penetration tests) על ידי חברה חיצונית בכל מחלקות החברה. בסוף שנת 2023, בוצע בחברה סקר סיכונים ואיומים בסייבר על ידי מבקר חיצוני, ותוצאותיו היוו את הבסיס לבניית תוכנית העבודה בתחום אבטחת המידע לשנת 2024. מקורות מתכננת, בכפוף לאישור הרגולטור, לפתח את תחום הגנת הסייבר וליישם את תכנית אבטחת המידע בהיקף שנתי של 10 מיליון ש"ח למשך חמש שנים.

בשנת 2023 עמדה חברת מקורות בבדיקות ההסמכה לתקן אבטחת מידע והגנת סייבר ISO 27001. בנוסף, בינואר 2024, לאחר שנדחה מאוקטובר 2023 עקב מלחמת "חרבות ברזל", התקיים תרגיל הנהלה מקיף בסייבר בהצלחה. החברה מבצעת תהליך חוצה חברה ליישום רגולציית ניהול סיכונים סייבר בשרשרת האספקה, אשר ימשך גם במהלך שנת 2024.



חדשנות ומובילות טכנולוגית

כחלק מתהליך בחינת טכנולוגיות ההשקעה, הוקמה וועדה האמונה על התוויית אסטרטגיית ההשקעות והמלצה לדיקטוריון בדבר התקשרות לחברות, בה חברים המנכ"ל וסמנכ"ל הנדסה.

בשנת 2023 השקיעה חברת מקורות בפרויקטים הבאים:

- **RAPIDA** - חברת RAPIDA פיתחה אלגוריתם לזיהוי סדקים ופגמים בבטון, לרבות אלו שאינם ניתנים לזיהוי בעין אנושית. איסוף הנתונים מתבצע באמצעות רחפנים, והטכנולוגיה משמשת כמערכת לניהול נכסים, אשר תסייע לחברת מקורות בעת התייעלות בניהול בריכות הבטון ולשיפור מצבם. לאחר פיילוט מוצלח והשקעה ראשונית, חתמה מקורות על הסכם מסחרי עם החברה. בשנת 2023, בעקבות הטמעה מוצלחת של הטכנולוגיה, מקורות בחרה לבצע השקעת המשך בחברה.
- **Olive** - חברת Olive פיתחה סנסור פסיבי מבוסס בינה מלאכותית לניטור בריאותי, המותקן במערכות שירותים ומאפשר ביצוע בדיקות וניטור מחלות מוקדם, בטרם הופעת סימפטומים. מקורות מזהה פוטנציאל בשימוש בטכנולוגיה זו, לטובת שיפור מערך ניטור המזהמים במי השתייה ולניטור מיקרו-מזהמים במי הקולחים.

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

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

יחידת החדשנות במקורות מקדמת יזמות וחשיבה יצירתית בקרב כלל עובדי החברה, ופועלת תחת מנהל יחידת WaTech³⁹, הכפוף לסמנכ"ל חטיבת ההנדסה. במידת הצורך, נושאים חדשניים ומסוימים עולים לדיון בדיקטוריון החברה, לשם קבלת החלטות אסטרטגיות.

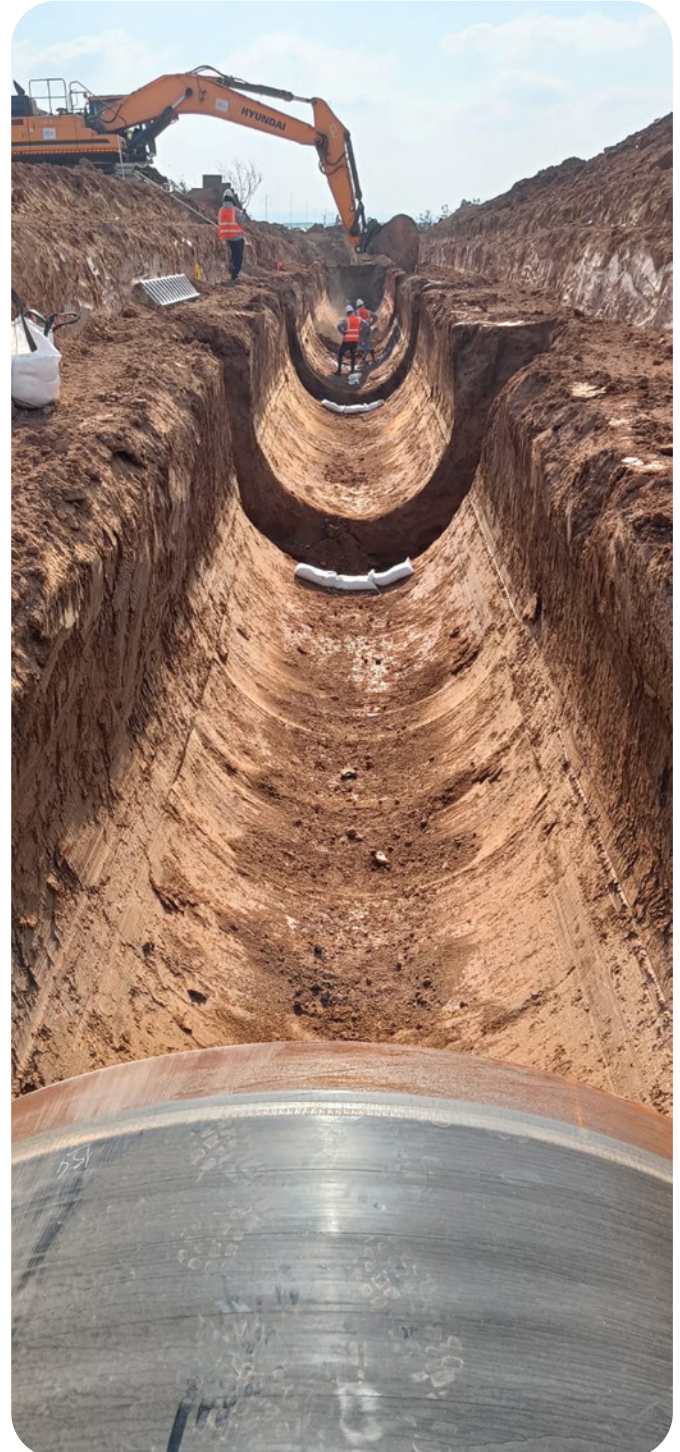
פעילות החדשנות של מקורות משולבת בכלל תחומי פעילותה, ומאפשרת לחברה להוביל, להתפתח ולספק מענה מיטבי לקווחותיה:

השקעה בחברות הזנק: החל משנת 2019 משקיעה מקורות בחברות הזנק (סטארט-אפים) הפועלות בתחומי הליבה של החברה. בשנת 2023 השקיעה החברה סכום שיא של 2.8 מיליון ש"ח בחברות הזנק שונות. בנוסף להשקעה הכספית, מקורות מספקת מעטפת ליזמים רלוונטיים ומאפשרת להם לבצע פיילוט באתרי החברה, להיעזר במשאביה ולבסוף גם להטמיע את המוצר בפעילויות החברה השונות³⁹.



מחקר ופיתוח במקורות

המרכז ליזמות ושיתופי פעולה - במסגרת התכנית הרב-שנתית, חברת מקורות יוזמת פעילות של מחקר ופיתוח (מו"פ), במטרה לקדם את הידע ולאחר טכנולוגיות מים חדשות. מידי שנה מתקיימים כ-40 מחקרים יישומיים של צוותי המחקר המקצועיים של החברה בשיתוף עם מוסדות אקדמיים מובילים בארץ ובעולם, וכן עם קרנות מחקר בין-לאומיות וחברות בעלות שם בתחומן. במחקרים משולבים, בין היתר, סטודנטים לתואר ראשון, להם מוצעת מלגה לתפעול מחקר לתקופה של חצי שנה. החברה רואה חשיבות וסינרגיה הדדית בשילוב סטודנטים במחקרי החברה. בשנת 2023 השתתפו במחקרים שני סטודנטים, ממכללות הממוקמות בפריפריה.



תוכניות מחקר האיחוד האירופי - מקורות שותפה פעילה בתוכניות המחקר של האיחוד האירופי "Horizon2020" ו-"PRIMA". תוכניות אלו מתמקדות בפיתוח טכנולוגיות בתחום השבת קולחים לשימושים חקלאיים, טכנולוגיות לטיפול בשפכים ועוד. מקורות השתתפה בחמש קבוצות מחקר המורכבות מחברות הזנק וחברות מים ממספר מדינות באירופה, ביניהן: ULTIMATE, STOP-IT, SMART-PLANT, SUWANU, FIT4REUSE.

תכנית נופר - מקורות, בשיתוף פעולה עם רשות החדשנות והאקדמיה בישראל, מקדמת פרויקטים המתמקדים בפיתוח ידע חדש בהיבטים סביבתיים. החברה תומכת בטכנולוגיות בראשית דרכן ומשתתפת במימון של כ-50 אלף ש"ח בשנה למימון המחקרים. במהלך השנים 2022-2024, חברת מקורות תומכת בפיתוח חיישן אלקטרונימי לניטור רעלני אצות במאגרים עם מכון ולקני.

מקורות משתתפת בתוכניות בינלאומיות לקידום חדשנות והיבטי קיימות במשק המים

מקורות משקיעה משאבים מחקרניים רבים בתחום הפיתוח בר-קיימא, תוך התמקדות באיתור טכנולוגיות מים ידידותיות לסביבה וניצול מרבי של משאבים טבעיים בלתי מתכלים. החברה משתתפת בשתי תוכניות בינלאומיות המקדמות חדשנות וקיימות בעולם המים: פרויקט Ultimate, הממומן במסגרת תכנית Horizon 2020 למחקר וחדשנות של האיחוד האירופי, והתכנית הישראלית-אמריקאית CoWERC, במסגרת קרן בירד (BIRD Foundation).

במהלך השנים הקרובות, מקורות צפויה לבצע מספר פיילוטים במסגרת פרויקטים אלו, אשר יבחינו וידגימו טכנולוגיות מתקדמות לצמצום צריכה אנרגטית בטיפול בשפכים. בין הטכנולוגיות שייבחנו ניתן למנות שימוש במערכות אנאירוביות ממברליות, ייצור והשבחת ביוגז, תהליכים חדשניים לצמצום רכז, והתפלת מליחים.

חדשנות פנימית - עידוד יוזמות עובדים

במסגרת מנהלת החדשנות, הכוללת נציגים מכלל החטיבות, מקורות מעודדת את עובדיה להעלות רעיונות לפיתוח בתחומי הפעילות השונים של החברה. כחלק מהמאמץ לקדם חדשנות פנימית, החברה מפעילה מערכת דיגיטלית לשיתוף ידע, המאפשרת איסוף, סינון והערכה של רעיונות, והבאתם לידי יישום. המערכת גם עוקבת אחר מדדי ביצוע עיקריים (KPI's) ומספקת דיווח שוטף.

בשנת 2023 הוגשו 77 רעיונות חדשים, מתוכם 21 רעיונות קודמו, 13 הפכו לפרויקטים ממשיים, ו-7 מהם הוטמעו בהצלחה בחברה. בנוסף, במהלך שנת 2023 נמשך הליך הרישום לשלושה פטנטים חדשים לפרויקטים בתחומים של חלונות אוויר, מד לחץ למים עכורים ורובוט לטעינת ממברנות.

ישראל, אתיקה ומניעת שחיתות

2-24

2-25

3-3

205-1

205-2

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

החברה ביצעה סקר סיכוני מעילות והונאות בשנת 2023 לבחינת והערכת גורמי הסיכונים בנושא, וכן גובשה תכנית ציות בתחום מעילות והונאות, שוחד ושחיתות אשר אושרה בדירקטוריון החברה וכוללת מערכת של נהלים, הנחיות ותהליכי עבודה. אלו נועדו לוודא כי החברה נוקטת בפעולות אקטיביות הדרושות על מנת להבטיח את ציות כלל עובדי הארגון להוראות החוק בתחום מעילות והונאות, שוחד ושחיתות. תכנית זו מדגישה את מדיניות ה"אפס סובלנות" של החברה להפרות בתחום, ומפרטת את המנגנון להטמעת ההנחיות ומערכת הבקרה בנושא. בנוסף, יחידת ניהול סיכונים מבצעת בקרה פיננסית בתהליכים שונים, לרבות בחינת הפרדת תפקידים בהרשאות גישה למערכות קריטיות. במקרה של חשד למעילות ו/או אירועי שוחד ושחיתות, עומדים לרשות העובדים מספר ערוצי דיווח מתוקף תכנית האכיפה – קו חם אנונימי לפניה באמצעות הדואר האלקטרוני, פניה למנהל האיש, למבקר הפנים או לקצין הציות האחראי על התכנית.

- בשנת 2023, התקבלה פנייה אחת לוועדת אתיקה בנושא אתיקה, לעומת שנת 2022 בה התקבלו 4 פניות בנושא.
- בשנת 2023 אושרה תכנית אכיפה מעודכנת למניעת הונאות, מעילות, שוחד ושחיתות. התכנית הופצה לכלל עובדי החברה.
- בשנת 2023 לא התגלו אירועי מעילות, שוחד ו/או שחיתות של עובדים במקורות.

מניעת ניגוד עניינים

2-15

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

הטמעת ותקשור הקוד האתי³⁵

כחברה לאומית הפועלת להבטחת משק המים בישראל, למקורות המחויבות והאחריות לפעול בצורה ערכית ומוסרית בהתנהלות העסקית. מקורות פועלת לפי קוד אתי המציג את מערכת הערכים, הסטנדרטים והעקרונות המנחים את החברה בכל פעולותיה.

הקוד מגדיר את החזון, את המשימה ואת דפוסי התנהגות המצופים מכלל עובדי הארגון, ותפקידו לכוון את עובדי ומנהלי מקורות להתנהגות ערכית ראויה בקשר שלהם עם כלל מחזיקי העניין שלה. הערכים המנחים של הקוד האתי במקורות כוללים: שליחות לאומית, אספקת מים באיכות ובזמינות, מקצועיות, אמינות ושקיפות, למידה וחדשנות, שיתוף פעולה וכבוד הדדי ופיתוח בר-קיימא.

בנוסף, החברה הפיקה סרטון הדרכה ולומדה מקוונת כחלק מתכנית ההדרכה על הקוד האתי, לטובת הטמעת הקוד ותקשורו, לעובדי החברה ולמחזיקי העניין הרלוונטיים. מקורות רואה בקוד האתי נדבך חיוני וחשוב להיותה קבוצה צומחת ורווחית בעלת תרומה ייחודית ומשמעותית למשק המים בישראל.

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

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

- במהלך השנים 2022-2023, כ-88% מעובדי החברה חתמו על הקוד האתי.
- נכון לסוף 2023, 90% מעובדי החברה עברו בהצלחה את תכנית ההדרכה על הקוד האתי.

³⁵ להרחבה ראה הקוד האתי של מקורות

מנגנוני דיווח וטיפול בנושאי אתיקה

מזכירת החברה הינה הממונה על תחום האתיקה, והיא עומדת בראש ועדת האתיקה. העובדים יכולים לפנות לממונה בצורה גלויה או אנונימית, באמצעות תיבת דוא"ל³⁶ ייעודית אשר פרטיה מפורסמים באתר, בקוד האתי ובפורטל הארגוני. כמו כן, באתר החברה ובמטה קיימות תיבות דואר פיזיות באמצעותן ניתן להגיש פניה גם כן. הטיפול בפניות מתבצע על פי מנגנוני פעולה מוסדרים, התואמים את נושא הפניה. בנושאים בהם אין מנגנון ייעודי קיים, בחינת הפניה נערכת בשיתוף עם מבקרת הפנים של החברה.

מדיניות מקורות בראי הגנה על זכויות אדם³⁷

2-23

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

שרשרת אספקה אחראית

2-6
204-1

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



קידום שרשרת אספקה אחראית

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

- **העדפת ספקים** - בהתאם לחוק חובת המכרזים, מקורות נותנת העדפה לרכש מקומי (תוצרת הארץ) ובוחנת את תנאי הסף באופן שוטף על מנת לאפשר לעסקים קטנים ובינוניים להשתתף בהם. כמו כן, מקורות מתעדפת עסקים בבעלות נשים. בשנת 2023, 16% מסך הרכש של החברה התבצע מקרב עסקים קטנים ובינוניים ו-9% מכלל הרכש הינו רכש "כחול לבן".
- **רכש "ירוק"** - בעת ביצוע רכש ומכרזים, יחידת הרכש בוחנת פרמטרים "ירוקים", וזאת במטרה למזער את ההשפעה הסביבתית שנגרמת כתוצאה מפעילות החברה. בין הפרמטרים המרכזיים שנבחנו, נבחנת היעילות האנרגטית של מוצרי חשמל, כגון משאבות או כלי רכב, וזאת על מנת לצמצם את צריכת החשמל והדלקים בחברה, ובכך להפחית פליטות לאוויר. בשנת 2023, 12% מכלל הרכש התבצע מספקים שנבחרו על בסיס העדפת פרמטרים "ירוקים".

- **בקרה על תנאי העסקה** - כחלק מהאחריות של מקורות לניהול אחראי של שרשרת האספקה שלה, מבצעת החברה מעת לעת בקורות על ספקיה על מנת לוודא כי הקבלנים מתנהלים בהתאם לדרישות החוק וכן בצורה אתית וכי כלל זכויותיהם של עובדי הקבלן נשמרות. כחלק מפעילות הבקרה, מבצע גורם שרשרת פנימי בקורות על נתוני השכר של עובדי השמירה והניקיון, ובמידה וקבלן כוח אדם אינו עומד בדרישות החוק, החברה מפסיקה את עבודתה מולו. כמו כן, מבצעת מקורות ביקורות פתע באתרי הפעילות על מנת לוודא שמירה על הנהלים בעת העבודה.

- **מניעת שוחד ושחיתות בשרשרת האספקה** - טרם יציאה למכרז, בוחנת מקורות את המבנה הכלכלי של העסקה על מנת לאמוד את עלות השירות המקובלת. כחלק מבדיקת הנאותות של הספקים והקבלנים, מקורות מבצעת בדיקות זהות לבעל החשבון מקבל התשלום. בנוסף, החברה מחתימה את ספקיה הגדולים על תצהיר המעיד על העדר הרשאות קודמות. בכל המכרזים הפומביים, הקבלנים נדרשים להצהיר על העדר הרשעות, העדר ניגוד עניינים, עמידה בחוקי מגן ושמירה על זכויות עובדים (במכרזי שמירה וניקיון), שמירה על בטיחות וגהות בעבודה ועוד. מקורות מחויבת לפעול באתיקה ולמנוע אירועי שוחד ושחיתות לאורך שרשרת האספקה כולה. לפיכך, בכל התקשרות של ספק מול החברה, קיים סעיף בחוזה המחייב את הספק להכיר את הקוד האתי, ומפנה אותו לקריאתו. בהתקשרויות בסכומים כספיים מהותיים, נשלח הקוד האתי באופן ישיר לספקים לקריאה והם נדרשים לאשר את קריאתו במייל חוזר.

³⁶ תיבת דוא"ל נקראת "אתיקה" בכתובת: ethics@mekorot.co.il

³⁷ להרחבה בנושא מדיניות מקורות בתחום זכויות האדם, ניתן לבקר באתר חברת מקורות: [מקורות - זכויות אדם](#)

ציות ורגולציה

2-27

3-3

מדיניות מקורות הינה לעמוד בכל הוראות הדין, החוקים, ההנחיות, התקנות, האמנות והתקנים התקפים, ואף לשאוף לעמוד- ככל הניתן והמתאים- בסטנדרטים מעבר למתחייב. מקורות מחויבת לעמוד בכללים המחייבים בכל תחומי הליבה של פעילותה, תוך התחשבות בעובדיה ובמחזיקי העניין. החברה פועלת בכלל המישורים בכדי לעמוד בדרישות הרגולטוריות המשתנות באופן מתמיד.

במהלך שנת 2023, לא קוימו הליכים משפטיים או מנהליים שחייבו או הרשיעו את חברת מקורות ו/או נושאי המשרה בה, בנושא אי עמידה ברגולציה. במתן דגש על היבט ציות ורגולציה בתחום איכות הסביבה, לא הוטלו על חברת מקורות סנקציות או קנסות בגין אי-ציות לחוקים ולתקנות בתחום זה במהלך שנת 2023.

אכיפה פנימית במקורות

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

תכנית אכיפה סביבתית

כחלק מהניהול הסביבתי במקורות, אושרה תכנית אכיפה סביבתית מעודכנת בשנת 2023 על ידי הנהלת החברה. במסגרת תכנית האכיפה בוצע סקר ציות סביבתי, אשר מיפה את דרישות הרגולציה הסביבתית לרבות פעילות מקורות ומנגנוני הבקרה הקיימים בחברה, וכן הוראות ונהלים לעמידה בדרישות החוק. מעבר להיבטים הרגולטוריים, מקורות פועלת באופן פרואקטיבי ומקיימת אחת לשלוש שנים סקר סיכונים בנושא איכות הסביבה. תכנית האכיפה נועדה להגברת הציות לדרישות הרגולטוריות החלות על החברה בנושאי סביבה ומנגנוני הפחתה לניהולם, לרבות מיפוי של הפעולות השונות לצמצום הסיכון.



אודות הדוח

2-3
2-4
2-5

מקורות חברת מים בע"מ גאה להציג את הדוח הרביעי בנושאי סביבה, חברה וממשל תאגידי (ESG), הסוקר את הפעילות העיקרית של החברה בשנת 2023, וכן את כלל השפעות הפעילות העסקית של מקורות על מחזיקי העניין שלה.

פרסום הדוח מבטא את מחויבותה המתמשכת של מקורות החזקות לקידום נושאי סביבה, חברה וממשל תאגידי כחלק בלתי נפרד מהעשייה העסקית שלה.

תקופת הדיווח ומחזוריותו

דוח זה מייצג את פעילות מקורות בנושאי סביבה, חברה וממשל תאגידי נכון לתאריך 1 לינואר עד 31 בדצמבר, לשנת 2023. במהלך תקופה זו, לא התקיימו שינויים מהותיים בפעילות החברה.

הדוח נכתב בהתאם לתקני יוזמת הדיווח העולמית (GRI) Global Reporting Initiative. המידע המוצג בדוח נאסף באמצעות מערכות המידע של החברה, מקורות ארגוניים שונים ובליווי יועצים חיצוניים.

היקף הדיווח

מקורות פועלת ממדינת ישראל וזהו אזור הפעילות העיקרי של החברה. נתונים כספיים רלוונטיים המופיעים בדוח זה בעלי התאמה לנתוני הדוח הכספי של לשנת 2023. יחד עם נתוני הדוח הכספי, מציג דוח זה את פעילות החברה בישראל.

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

שינויים מהותיים בדיווח

לא התקיימו שינויים מהותיים מדוחות קודמים.

שינויים מהותיים במידע

לא התקיימו שינויים במידע המצריכים הצהרה מיוחדת.

הבטחת מהימנות הדיווח

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

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

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

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

מקורות חברת מים בע"מ אינה מתחייבת להתאמתו של המידע הנכלל בדוח לצורך זה או אחר והיא אינה מתחייבת לעדכן את הדוח, ככל שחלו שינויים / עדכונים לאחר מועד עריכתו. בשים לב לאמור לעיל, מקורות חברת מים בע"מ, מנהליה, עובדיה והפועלים מכוחה, בשמה או מטעמה, לא יהיו אחראים כלפי צד שלישי כלשהו לכל אובדן, הפסד או נזק שייגרם כתוצאה מהשימוש במידע הנכלל בדוח.



CONTENT INDEX
ESSENTIALS SERVICE

2024

אינדקס GRI

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

GRI 1: Foundation 2021

הצהרת שימוש	מקורות חברת מים בע"מ מדווחת בהתאם לתקני ה-GRI לתקופה שבין ה-1 בינואר 2023 ועד ה-31 בדצמבר 2023.
שימוש במדד 1 GRI	GRI 1: Foundation 2021
תקני GRI סקטוריאליים	כרגע לא זמין

GRI 2: General Disclosures 2021

מדד	עמוד
הארגון ופרקטיקות הדיווח	
2-1 פרטים אודות הארגון	9
2-2 המבנה הארגוני הכלול בדיווח הקיימות	13
2-3 תקופת הדיווח, מחזוריות הדיווח, ופרטי קשר בנוגע לדוח	60
2-4 שינויים במידע מדוחות קודמים	60
2-5 הבטחת מהימנות חיצונית	60
פעילויות ועובדים	
2-6 פעילות, שרשרת הערך ומערכות יחסים עסקיות אחרות	58, 9
2-7 עובדים ביחסי עובד-מעביד	35
2-8 עובדים שאינם ביחסי עובד-מעביד	35
ממשל תאגידי	
2-9 מבנה והרכב הממשל התאגידי	46, 13
2-10 בחירה ומינוי חברי הדירקטוריון	47
2-11 יו"ר הדירקטוריון	47
2-12 תפקיד הדירקטוריון בפיקוח וניהול ההשפעות	48
2-13 האצלת אחריות לניהול ההשפעות	48
2-14 תפקיד הדירקטוריון בדיווח קיימות	48
2-15 ניגוד עניינים	57
2-16 תקשור חששות קריטיים	48
2-17 ידע מצטבר של הדירקטוריון	48
2-18 הערכת ביצועים של הדירקטוריון	48
2-19 מדיניות תגמול	48
2-20 תהליך לקביעת מדיניות תגמול	48
2-21 יחס שכר שנתי	48

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

GRI 3: Material Topics 2021

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

Topic Standards

מדד	עמוד
ניהול תהליך אספקת מים	
GRI 3: נושאים מהותיים 2021	
3-3	ניהול הנושאים המהותיים
GRI 203: השפעות כלכליות עקיפות 2016	
203-1	השקעות בתשתיות ותמיכה בשירותים
GRI 303: מים ושפכים 2018	
303-1	אינטראקציות עם מים כמשאב משותף
303-2	ניהול השפעות הקשורות להזרמת מים
303-3	מים שנשאבו
GRI 304: מגוון ביולוגי 2016	
304-2	השפעות משמעותיות של פעילויות, מוצרים ושירותים על המגוון הביולוגי
GRI 403: בריאות ובטיחות תעסוקתית 2018	
403-3	שירותי בריאות תעסוקתיים
GRI 413: קהילות מקומיות 2016	
413-2	השפעות שליליות משמעותיות בפועל או פוטנציאליות על קהילות מקומיות

מדד	עמוד
שינוי אקלים	
GRI 3: נושאים מהותיים 2021	
3-3 ניהול הנושאים המהותיים	27
GRI 201: ביצועים כלכליים 2016	
201-2 השלכות פיננסיות וסיכונים והזדמנויות עקב שינויי אקלים	27
GRI 302: אנרגיה 2016	
302-1 צריכת אנרגיה בתוך הארגון	28
302-2 צריכת אנרגיה מחוץ לארגון	28
GRI 305: פליטות 2016	
305-1 פליטות גזי חממה ישירות (מכלול 1)	30
305-2 פליטות גזי חממה עקיפות מאנרגיה (מכלול 2)	30
305-5 הפחתת פליטות גזי חממה	30
ניהול סביבתי והתייעלות במשאבים	
GRI 3: נושאים מהותיים 2021	
3-3 ניהול הנושאים המהותיים	31
GRI 304: מגוון ביולוגי 2016	
304-3 בתי גידול מוגנים או משוקמים	31
GRI 306: פסולת 2020	
306-1 הפקת פסולת והשפעות משמעותיות הקשורות לפסולת	31
306-2 ניהול השפעות משמעותיות הקשורות לפסולת	31
306-3 פסולת שנוצרה	31
306-4 פסולת שנשלחה לטיפול מחודש אחר	31
306-5 פסולת שנשלחה לסילוק	31
ניהול ההון האנושי	
GRI 3: נושאים מהותיים 2021	
3-3 ניהול הנושאים המהותיים	34
GRI 201: ביצועים כלכליים 2016	
201-3 התחייבויות מוגדרות לתוכנית הטבה ותוכניות פרישה אחרות	37
GRI 401: תעסוקה 2016	
401-1 שיעורי גיוס עובדים ותנועת כוח האדם	35
401-2 הטבות הניתנות לעובדים במשרה מלאה שאינן ניתנות לעובדים זמניים או חלקיים	37
GRI 404: הכשרה וחינוך 2016	
404-1 ממוצע שעות ההכשרה לעובד בשנה	39
404-2 תוכניות לפיתוח מיומנויות עובדים ותוכניות סיוע במעבר	39, 37
404-3 שיעור העובדים המקבלים הערכות ביצועים ומשוב על התפתחות מקצועית	37

מדד	עמוד
GRI 405: גיוון ושוויון הזדמנויות 2016	
405-1 גיוון בהרכב גופי הממשל והעובדים	46, 35
405-2 יחס השכר והתגמול בין נשים לגברים	39
בטיחות וגהות בתעסוקה	
GRI 3: נושאים מהותיים 2021	
3-3 ניהול הנושאים המהותיים	42
GRI 403: בריאות ובטיחות תעסוקתית 2018	
403-1 מערכת ניהול בריאות ובטיחות תעסוקתית	43
403-2 זיהוי סיכונים, הערכתם ותהליכי חקירה	42
403-3 שירותי בריאות תעסוקתיים	43
403-5 הכשרת עובדים בנושא בריאות ובטיחות תעסוקתית	42
403-6 קידום בריאות העובדים	43
403-7 מניעת השפעות בריאותיות ובטיחותיות הקשורות ישירות בקשרים עסקיים	42
403-9 פציעות הקשורות לעבודה	43
שירות לקוחות	
GRI 3: נושאים מהותיים 2021	
3-3 ניהול הנושאים המהותיים	44
אסטרטגיה עסקית וחוסן תפעולי	
GRI 3: נושאים מהותיים 2021	
3-3 ניהול הנושאים המהותיים	49
GRI 201: ביצועים כלכליים 2016	
201-1 ערך כלכלי ישיר אשר נוצר ומופץ	49
GRI 416: בריאות ובטיחות הלקוח 2016	
416-1 הערכת ההשפעות הבריאותיות והבטיחותיות של קטגוריות מוצרים ושירותים	51
GRI 418: פרטיות הלקוחות 2016	
418-1 תלונות מבוססות על הפרות פרטיות הלקוח ואובדן נתוני לקוחות	54
חדשנות ומובילות טכנולוגית	
GRI 3: נושאים מהותיים 2021	
3-3 ניהול הנושאים המהותיים	55
יושרה, אתיקה ומניעת שחיתות	
GRI 3: נושאים מהותיים 2021	
3-3 ניהול הנושאים המהותיים	57
GRI 204: נהלי רכש 2016	
204-1 שיעור הרכש מספקים מקומיים	58
GRI 205: מניעת שחיתות 2016	
205-1 הערכת סיכוני שחיתות	57
205-2 תקשורת והדרכה בנושא מדיניות ונהלים נגד שחיתות	57
ציות ורגולציה	
GRI 3: נושאים מהותיים 2021	
3-3 ניהול הנושאים המהותיים	59

