

# דוח אחריות חברתית רפאל 2015

סוקר את ביצועי חברת רפאל בע"מ בשנים 2013-2014



סערכות לחימה מתקדמות בע"מ

בהתאם להנחיות GRI:G4 ברמת הדיווח המקיפה ביותר (Comprehensive)







## דוח אחריות חברתית רפאל 2013-2014

12	מחויבות רפאל לאחריות חברתית ביחס למחזיקי העניין
13	על הדוח החמישי שלנו לאחריות חברתית
14	בקרת נאותות הדיווח BDO זיו האפט
16	זיהוי נושאים מהותיים לדוח רפאל
19	פרופיל ארגוני
27	הצהרת מדיניות רפאל לאחריות חברתית

## ממשל תאגידי

35	
37	נוהל ממשל תאגידי
41	אתיקה, פיתוח בר-קיימא ואחריות חברתית וסביבתית בדירקטוריון
42	על דירקטוריון רפאל
46	יחסי חברת האם והחברות הבנות
47	עמידה ברגולציה ותוכניות אכיפה

## אתיקה

53	
56	ערכי רפאל
57	תמצית הקוד האתי
58	אחריות לניהול האתיקה
58	עריכת סקר שביעות רצון ככלי לאיתור התנהגויות לא אתיות
61	תכנית יישום והטמעת הקוד האתי

## סביבת עבודה

63	
65	חזון מערך משאבי אנוש
66	עובדי רפאל: נתונים כלליים
69	תהליכי משאבי אנוש ברפאל
82	פתיחות ושקיפות לעובדים
85	העסקה הוגנת
86	שיוויון הזדמנויות וגיוון תעסוקתי
92	הדרכה ברפאל

## בטיחות

101	
103	מדיניות הבטיחות ברפאל
105	מערכת ניהול בטיחות, גיהות ובריאות בתעסוקה
106	תאונות עבודה ברפאל
108	הדרכות בטיחות וגיהות
108	בריאות העובד
109	גיהות תעסוקתית
110	בטיחות בתעבורה

## ניהול הגנת הסביבה

115	
117	פעילות רפאל להגנה על הסביבה
118	ניהול הגנת הסביבה
118	המדיניות הסביבתית
119	מחויבות לפיתוח בר-קיימא
119	מערכת ניהול הגנת הסביבה - ISO 14001
119	שילוב שיקולי הגנת הסביבה בתכן
120	העדפת חומרים ידידותיים לסביבה
121	צריכה נבונה של אנרגיה
123	התייעלות אנרגטית
124	טכנולוגיות מתחדשות
125	פליטות פחמן דו-חמצני
127	צריכת מים- השימוש והחיסכון במים
128	בקרה על שפכים תעשייתיים
129	פליטות לאוויר ולסביבה
130	פליטות לסביבה-קרקע
131	טיפול אחראי בפסולת
131	ספקים וקבלנים
131	השפעה על הסביבה הקרובה



## לקוחות

133	
135	שווקים ותחומי פעילות
135	סוגי מוצרים
136	מדיניות אחראית ביחס ללקוחות
136	בטיחות
139	שקיפות המידע על מוצרי החברה
139	טיפול בתלונות לקוח
140	שביעות רצון לקוחות
140	תקשורת שיווקית, חסויות, פרסום
140	ציית
141	קידום חדשנות

## שרשרת אספקה

143	
146	ניהול שרשרת האספקה
146	מאגר הספקים
148	הגדרת דרישות לספקים
148	הסמכת הסוקרים
148	דיאלוג עם ספקים

## השקעה בקהילה ובחברה

151	
154	נוהלי רפאל לתחומי האחריות החברתית
156	מישורי התנדבות עובדי רפאל בקהילה
158	פרויקטי תעסוקה לעובדים בעלי צרכים מיוחדים
158	מדידת ההשקעה בקהילה
160	מדידת הצלחה בפרויקטים בקהילה
161	תרומות עובדים

## סוף דבר

163	
164	תודות
165	אינדקס GRI



ביבשה



בים



באוויר





## דבר המנכ"ל -אלוף (מיל') ידידיה יערי

אני מתכבד לצרף את ברכתי לדו"ח הפעילות המסכם את הפעילות הענפה של רפאל בתחום האחריות התאגידית לשנת 2015.

מאז היווסדה ב-1948 מהווה רפאל - מערכות לחימה מתקדמות בע"מ נדבך מרכזי בביטחון המדינה במובן הרחב של המילה, עם תרומה מהותית הבאה לידי ביטוי לא רק במתן מערכות בחזית הלחימה והצורך המבצעי אלא גם בהיותה אבן שואבת וגורם מרכזי בחינוך ובכלכלה הישראלית.

כמעסיק הגדול ביותר באזור הצפון שמה לעצמה החברה כמטרה להמשיך להשקיע ולפתח את הקשר בינה לבין הקהילה הסובבת אותה כמו גם בינה לבין עובדיה, לקוחותיה וספקיה.

אלפי עובדות ועובדי החברה, העושים לילות כימים למען ביטחון המדינה בפיתוח ובייצור מערכות מתקדמות, משקיעים באותה נמרצות ומחויבות גם בפעילות התנדבותית במגוון רחב של תחומים, ובהם: טיפוח ותגבור תלמידים ללימודי מדעים ברמה גבוהה, חניכת נערים ונערות מתבגרים, המצאה ופיתוח של אמצעי עזר לאנשים עם מוגבלויות ועוד.

המצוינות והאיכות שעוברת כחוט השני בכל רובדי פעילות החברה מוצאת את ביטויה גם בטיפוח, בקידום ובהובלת תוכניות ופעילויות בתחומי האתיקה, זכויות העובדים, בטיחות וגיהות, איכות סביבה ועוד בתוך החברה ואצל השותפים, הספקים והלקוחות.

עובדות ועובדי רפאל מהווים מקור לגאווה בפעילותם זו ואין לי ספק כי תרומתם מהווה מכפיל כוח משמעותי לא רק בביטחון המדינה אלא גם בתרומה לחינוך, לחברה ולכלכלה, ועל כך הערכתנו והוקרתנו.

מנכ"ל רפאל,

האלוף (במיל') ידידיה יערי





## מחויבות רפאל לאחריות חברתית ביחס למחזיקי העניין

### מחויבות לספקים

חברת רפאל משמשת במקרים רבים כלקוח משמעותי וקריטי אצל ספקיה. רפאל רואה הזדמנות בחיזוק ספקיה במדדי איכות, בטיחות והעסקת עובדים ובכך משמרת ספקים איכותיים לאורך זמן.

### מחויבות לסביבה

רפאל מבצעת השקעה מתמדת בהגנה על הסביבה ובעקרונות פיתוח בר-קיימא.

זאת למרות סוגי הפעילות שיש בהם פוטנציאל היזק לסביבה, ומתוך הכרה בערך ובחשיבות של איכות הסביבה לבעלי עניין: עובדים, שכנים, רשויות, לקוחות וספקים.

### מחויבות לקהילה

רפאל פועלת באזורים הגיאוגרפיים הסמוכים למתקניה ולאזור המגורים של עובדיה, מתוך מטרה לחזק את הערים שבהן גרים מרבית עובדי רפאל ובהן ניתן להשפיע על הקהילה לאורך זמן.

.....  
**דיווח חברתי זה לשנים 2013 - 2014 הוא החמישי שרפאל מפרסמת מאז שנת 2005.**

**רפאל מחויבת לשקיפות ביחס למחזיקי העניין ולהצגת ביצועיה בתחומי האחריות החברתית מעת לעת.**

**במסגרת זו, החברה קבעה לעצמה להוציא דיווח חברתי שלם אחת לשנתיים.**

**הדיווח יציג את ההישגים של רפאל ועובדיה בתחומי האחריות החברתית וכן מגמות והתפתחויות רב-שנתיות.**

.....  
האחריות החברתית משולבת במטרות ובמדיניות של החברה ומבטאת את המחויבות למחזיקי העניין:

### מחויבות לעובדים

עובדי רפאל והמועמדים לקליטה בחברה הינם ציבור עובדים מוביל, איכותי וערכי.

מחויבות רפאל לאחריות החברתית הינה ערך חשוב וקריטי עבורם.

### מחויבות ללקוחות

נאמנות ומחויבות ללקוחות הפנימיים והחיצוניים מהווה מרכיב מרכזי המתבטא בחתירה לספק ללקוחותינו ערך מיטבי בפתרונות, במוצרים ובשירות, תוך קיום כללים אשר שומרים על נכסי הליבה של רפאל ועל חוסנה הכלכלי.

אנו שוקדים על בניית מערכת יחסים לטווח ארוך עם לקוחותינו המבוססת על אמון, יושרה, כבוד הדדי והבנת צרכיהם.

## על הדו"ח החמישי שלנו לאחריות חברתית

השנה, לראשונה, מדווחת רפאל בתקן החדש G4 על פי הנושאים שנמצאו כמהותיים בתהליך שבוצע.

הדו"ח הוא ברמת דיווח Comprehensive, המעיד על רמת שקיפות גבוהה ביותר ולכן הוא כולל התייחסות לכלל המדדים הנמצאים תחת כל היבט שזוהה כמהותי.

נוסף לכך אנו מדווחים אחת לשנה במסגרת דירוג "מעלה". מטרת הדיווח החברתי היא לשתף את כל מחזיקי העניין - לקוחות, רשויות, קהילה, ספקים, שותפים, מנהלים, עובדים ובני משפחות העובדים - בעשייתנו, בהישגינו ובתוכניותינו להמשך.

אשת הקשר לדו"ח הינה הגב' ריקי ממן, מנהלת תחום אחריות חברתית ברפאל.

חברת רפאל - מערכות לחימה מתקדמות בע"מ מפרסמת דו"ח חמישי הסוקר את ביצועי החברה בתחומי האחריות החברתית בשנים 2013 ו-2014.

הדו"ח סוקר את פעילות חברת רפאל. החברות-הבנות אינן כלולות בדו"ח.

הנתונים אינם כוללים את נתוני נציגויות רפאל בחו"ל, מלבד נתוני עובדים.

כאמור, קבענו לעצמנו להוציא דיווח חברתי שלם אחת לשנתיים, ובו מוצגים ההישגים של רפאל ועובדיה בתחומי האחריות החברתית, וכן מגמות והתפתחויות רב-שנתיות.

השנה מדווחת חברת רפאל בשנית בפורמט GRI.

בדו"ח הקודם, שפורסם בשנת 2013, דיווחה רפאל על כל המדדים של G3.



## בקרת נאותות הדיווח - רפאל מערכות לחימה מתקדמות בע"מ

### G4 In Accordance-Comprehensive

- בתהליך זיהוי הנושאים המהותיים שבוצע השנה לראשונה הוכנסו עמדות נציגי מחזיקי העניין של רפאל, הן פנימיים והן חיצוניים.

**תוצר:** רפאל מציגה לראשונה את מסגרת הנושאים המהותיים בפעילותה, ומתוך הדיאלוג עם מחזיקי העניין, מציגה מסגרת נושאים מהותית לפעילות האחריות התאגידית.

**הקשר לנושאי הקיימות (SUSTAINABILITY CONTEXT)** - ייצוג מגוון תחומי הקיימות הרלוונטיים לחברה.

- הדוח מציג את מחויבות רפאל לכלל הנושאים בתחום הקיימות, לרבות התייחסות נרחבת לנושאי סביבה וחברה, הנגזרים מאופי פעילותה.

- המידע המופיע בדוח כולל תיאור גישה ניהולית ביחס לכל אחד מהנושאים המשפיעים בתחום הקיימות, לרבות סיכונים והזדמנויות.

**תוצר:** הדוח סוקר את פעילות רפאל והשפעתה על מחזיקי העניין בנושאי הקיימות תוך הצגת תמונת מצב רחבה וסדורה.

**מהותיות (MATERIALITY)** - התייחסות ברורה למגוון תחומי ההשפעה של החברה.

- החברה ביצעה לראשונה הליך מקיף לזיהוי הנושאים המהותיים בפעילותה, הן פנימית והן חיצונית. בהליך זה שולבו עמדות מחזיקי העניין לצד עמדות בכירים בחברה, ונבנתה לראשונה מטריצת המהותיות של רפאל. מטריצה זו תשמש את רפאל בדיווחים הבאים והיא בסיס לדיווח בהתאם לעקרונות G4. מבנה הדוח הנוכחי נותן מענה לנושאים המהותיים שזוהו בפעילות ומאפשר שקיפות רחבה והעמקה.

- במסגרת זו כללה שינוי באופן ואופן הדיווח על הנושאים בדוח זה, ביחס לדוח הקודם שנכתב על פי G3.1.

**תוצר:** הדוח מתייחס לכל הנושאים המהותיים הרלוונטיים לחברה. כמו כן, מטריצת המהותיות מאפשרת ללמוד על הפערים בין העדפות החברה לאלו של מחזיקי העניין.

**שלמות (COMPLETENESS)** - בחינת היקף הגילוי ביחס לנושאים המהותיים

- הדוח עומד בדרישות ה- G4 GR1 בדרכת שקיפות COMPREHENSIVE IN ACCORDANCE. משמע שהדוח נותן מענה מלא לכל המדדים המרכיבים את הנושאים שהחברה הגדירה כנושאים מהותיים.

**תוצר:** גילוי מלא ביחס לכל אחד מהמדדים תחת האספקטים המהותיים לפעילות.

#### עקרונות הערכת איכות הדוח (REPORT QUALITY)

- **איזון ובהירות (BALANCE & CLARITY)** - איזון הדיווח בין היבטים חיוביים ושליילים בפעילות החברה, ובהירות הנתונים והמידע לקורא הסביר.

- הדוח מציג את ביצועי החברה בצורה שקופה תוך התייחסות הן לביצועים החיוביים והן לשלילים.

#### כללי

הקבוצה לאחריות תאגידית של חברת היעוץ BDO זיו האפט נתבקשה על ידי חברת רפאל מערכות לחימה מתקדמות בע"מ, לבצע הליך לבחינת נאותות הדיווח של דוח אחריות חברתית רפאל 2014 (סוקר את ביצועי החברה בשנים 2013-2014). הקבוצה לאחריות תאגידית וקיימות היא בעלת ניסיון של למעלה מ- 13 שנים בליווי חברות בתחומי האחריות התאגידית והקיימות. החברה פועלת בהתאם לתקנים מקומיים, חשבונאים ובינ"ל לבדיקת וקידום התנהלות אחראית של חברות.

**אי תלות** - הקבוצה מצהירה כי איננה תלויה בפעילותה העסקית בחברת רפאל ואין הקבוצה נותנת שירותי יעוץ לרפאל. חברת רפאל התקשרה עם הקבוצה לאחריות תאגידית לשם ביצוע בקרת נאותות הדיווח בלבד.

בקרת הנאותות בזאת בוצעה כמפורט בהמשך, ובהתאם להנחיות ה- GRI, ועקרונות בקרת הדיווח המקובלים. הבקרה נועדה לבחון עמידה בדיווח על פי העקרונות של תקן הדיווח הבינלאומי (GRI:G4) וביצוע תהליך להגדרת הנושאים המהותיים שעומד בבסיס הדוח, על פי המתודולוגיה של ה- GRI.

#### הצהרה

לאור כל הנאמר לעיל, ובהתאם לבדיקה שערכנו, אנו מאשרים בזאת שהדוח של חברת רפאל מערכות לחימה מתקדמות עומד בדרישות ה- GRI:G4 לדיווח בדרכת השקיפות IN ACCORDANCE COMPREHENSIVE, ולפיכך אנו מעידים כי על פי המידע שיש בידינו:

- הנושאים הנכללים בדוח מכסים את התחומים המהותיים לפעילות החברה ומחזיקי העניין שלה
- כלל המידע בדוח אושר על ידי בעלי התפקידים בחברה ואומת אל מול חומר הגלם ששימש לכתיבת הדוח של חברת רפאל.
- הדיווח הינו מלא, מקיף ומהימן.
- הדוח מייצג מגמת שיפור בהתנהלות רפאל.
- הדוח בנוי באופן המאפשר למחזיקי העניין השוואתיות ותגובה.

#### תהליך העבודה

העבודה בבקרה זו נעשתה בהתאם לתוכנית עבודה סדורה שהוגשה בטרם החלה הבקרה. במהלך העבודה נבחן הליך איסוף החומרים על ידי רפאל, הועברו ההערות על המענה שניתן למדדים בדוח, הועבר משוב לגבי מספר תחומים כמפורט בהמשך ונסקרו מסמכים ונתונים פנימיים וחיצוניים - כל זאת, על מנת לעמוד על אופן הדיווח ואיכותו. להלן הערוצים בהם בוצעה הבקרה, בהלימה עם עקרונות בקרת נאותות הדיווח:

#### עקרונות הגדרת תכולת הדוח (REPORT CONTENT)

- **שילוב מחזיקי העניין (STAKEHOLDER INCLUSIVENESS)** - מתן מענה לציפיות מחזיקי העניין מהחברה.

- החברה מתקיימת דיאלוג מחזיקי עניין רחב, ואף הסדירה הנושא מנוהל סדור, המאפשר שמירה על מועדים קבועים מול קבוצות קבועות, כדי ללמוד בזמן אמת על העדפות מחזיקי העניין.

## המלצות

מצאנו לנכון לשבח את פועלה של רפאל בנושאים הבאים:

א. **ניהול תהליך סדור לזיהוי הנושאים המהותיים** - רפאל השנה עברה למדיווח בהתאם למסגרת הדיווח החדשה G4. מסגרת זו חייבה מעורבות רבה של גורמים הן מחוץ לארגון והן בתוכו לזיהוי וקביעת הנושאים המהותיים הנגזרים מאופי פעילותה,

ב. **העמקה בדיווח בנושאי סביבה, שרשרת אספקה וקהילה** - מחויבותה של רפאל לקידום נושאים אלו, באה לידי ביטוי בבניית נהלים סדורים פנים ארגוניים אלו, לצד עמידה בתקן ישראלי 10000 לאחריות תאגידית, והטמעת הנושא ביחידות השונות, מאפשרת לרפאל להבטיח כי המחויבות לניהול האחריות התאגידית והטמעתו כנושא אסטרטגי תשמר בארגון לאורך זמן.

ג. **שיפור בטיפול בנושאי בטיחות וסביבה** - רפאל השנה העמיקה פעילותה בנושא הסביבה, ובמסגרת זו מקדמת מהלך משמעותי להתייעלות אנרגטית, אשר תוצאותיו הכלכליות והסביבתיות יבואו לידי ביטוי בדוח הבא. זאת, לצד שמירה קפדנית על נושא בטיחות (נושא מהותי לאור אופי העיסוק היצרני) ופעילות לצמצום תאונות הן בעבודה והן מחוצה לה.

במסגרת שאיפתה של רפאל להמשיך להשתפר, אנו ממליצים לחברה להעמיק את הפעילות והדיווח בתחומים הבאים:

א. **הגדרת יעדים ומדדים בתחום האחריות התאגידית** - ברפאל קיימים יעדים ומדדים סדורים בניהול חלק מתחומי האחריות התאגידית. על החברה להציג בדוח הבא את יעדיה הברורים והמדדיים בתחום האחריות התאגידית ולפרסמם במסגרת הדוח החברתי. רק הצבתם תאפשר בחינה אמיתית של מידת השיפור שהושג.

ב. **תיקוף הנושאים המהותיים מול מחזיקי עניין** - רפאל מיישמת מספר מהלכים משמעותיים לדיאלוג עם מחזיקי העניין שלה, וסוקרת את הנושאים בהם מתקיים הדיאלוג. אנו ממליצים לחברה לקיים לאחר דוח זה הליך לתיקוף הנושאים המהותיים (REVIEW) הנדרש על פי הנחיות GRI. הליך זה יש לבצע כחלק מההיערכות לדוח הבא תוך בחינת עמדות מחזיקי העניין לנושאים המובאים בדוח זה, גבולות הדיווח והאופן בו הם נתנים מענה מלא לציפיותיהם. עמדות אלו, יצטרכו לבוא לידי ביטוי בהגדרת הנושאים בדוח הבא.

ג. **מעבר לדיווח שנתי** - רפאל מדווחת אחת לשנתיים, ולמעשה מפרסמת בדצמבר 2015 נתונים על ביצועיה בשנת 2014 ו-2013. המרחק בין מועד הדיווח לתקופה הנסקרת מהווה שיקול בעקרון מסגרת הזמן (TIMELINESS). על כן מצאנו לנכון להמליץ לרפאל להקדים את מועד הדיווח (במידה ותישאר במודל דיווח דו שנתי) או לחילופין לעבור למודל דיווח שנתי. מהלך זה יאפשר למחזיקי העניין לקבל מידע בסמוך לתקופה הנסקרת.

הקבוצה לאחריות תאגידית  
BDO זיו האפט ייעוץ וניהול  
דצמבר 2015

• אופן הצגת המידע בדוח מאפשרות לקורא להבין את השלכות הפעילות של החברה, תוך הרחבה בנושאים שהוגדרו כמהותיים.

**תוצר:** הנתונים מוצגים בדוח הנוכחי באופן המאפשר לכל קורא להבין לעומק את פעילות וביצועי החברה בצורה מלאה ואובייקטיבית.

**השוואותיות (COMPARABILITY)** - יכולת השוואת המידע בדוח למידע המופיע בדוחות קודמים או אחרים שלה, ולדוחות של חברות דומות בעולם.

• הדוח כולל ביאורים המציגים מגמות רב שנתיות של ביצועי החברה

• בתהליך הגדרת תכולת הדוח נלקחו בחשבון הנושאים שהוגדרו כנושאים מהותיים לחברות דומות בישראל ובעולם המהוות בסיס להשוואה.

**תוצר:** הנתונים המוצגים בדוח באופן מקיף המאפשר השוואה לנתונים שהוצגו בדוחות קודמים של רפאל, ובדוחות של חברות דומות בעולם.

**דיוק (ACCURACY)** - מידת הפירוט והדיוק של הנתונים והמידע בדוח.

• הדוח מציג נתונים המאפשרים לקורא להבין ולהעריך את ביצועיה.

• הדוח מכיל הערות המראות בפירוט אילו הנחות יסוד והערכות נלקחו בתהליך חישוב הנתונים. במידה ואין מדובר בנתון אלא בהערכה מצויין הדבר במפורש.

**תוצר:** הדוח מציג בצורה מהימנה את הנתונים הביצועיים של החברה ואלו תואמים את הנתונים המופיעים בדוחות אחרים שלה.

**מסגרת הזמן (TIMELINESS)** - עדכניות המידע והרלוונטיות שלו לציבור.

• דוח הקיימות של רפאל מפורסם מדי שנתיים בתדירות קבועה

• הדוח הנוכחי של רפאל מתייחס לביצועי החברה בשנים 2013-2014

**תוצר:** הדוח מציג נתונים רלוונטיים ועדכניים עבור מחזיקי העניין שלה ביחס לשנים אלו.

### בהירות (CLARITY) - הצגת המידע באופן נגיש וברור

• המידע בדוח מוצג בצורה ברורה, המאפשר העמקה בנושאים המדווחים, ובהינתן באופן החברה ופעילותה, דיווח בשקיפות רחבה אינו דבר המובן מאליו בחברה ביטחונית.

**תוצר:** הדוח מציג את הדברים בצורה ברורה, והחברה מקפידה לפרסם את דוחותיה החברתיים גם באתר האינטרנט הציבורי שלה.

**מהימנות (RELIABILITY)** - מהימנות הנתונים והמידע בדוח

• בוצע אימות כל הנתונים והמידע שמופיע במענה לכל המדדים. האימות נעשה על ידי בחינת חומר הגלם ששימש לכתיבת הדוח. הנתונים נאספו מכלל הגורמים האחראיים בחברה ובאמצעות מסמכים המעידים על מהימנות הדיווח.

**תוצר:** נבדקו כל הנושאים ומצאנו תאימות מלאה בין הנאמר בדו, למבוצע בחברת רפאל.



## זיהוי נושאים מהותיים לדו"ח רפאל

### זה למעלה מעשור מדווחת רפאל למחזיקי העניין שלה על ביצועיה בתחום האחריות התאגידית. זאת כדי לאפשר לכלל מחזיקי העניין שלה ללמוד אודות ניהול התחומים החברתיים והסביבתיים ברפאל. דיווח זה מבוצע במסגרת דו"חות אחריות תאגידית.

דו"ח האחריות התאגידית נכתב בהתאם לתקן הדיווח הבין-לאומי החדש של ארגון ה-GRI - תקן GRI:G4 המגדיר מחויבות לזיהוי הנושאים המהותיים בפעילות הארגון. דיווח בהתאם לתקן זה מאפשר לרפאל למקד את הדיווח בנושאים מהותיים וליצור דו"ח איכותי יותר ורלוונטי יותר הן עבורה והן עבור מחזיקי העניין שלה.

השינוי המרכזי המתחייב במסגרת תקן הדיווח החדש הוא ביצוע תהליך לזיהוי נושאים מהותיים לדיווח. לשם זיהוי נושאים אלו, בוצעה ברפאל בחינה של מידת חשיבותם והשפעתם של נושאים שונים על מחזיקי העניין החיצוניים והפנימיים של רפאל.

בסופו של התהליך נבחרו 22 נושאים מהותיים עבור רפאל והם אלו אשר עליהם תדווח רפאל במסגרת דו"ח האחריות התאגידית.

### זיהוי הנושאים המהותיים עבור מחזיקי העניין של רפאל

במסגרת זיהוי הנושאים המהותיים בקרב מחזיקי העניין החיצוניים, בחנה רפאל את עמדות מחזיקי העניין החיצוניים שלה, כפי שאלו משתקפים במספר מקורות גלויים. לכל אחד מהמקורות נקבע משקל משלו, וביחד מהווים שלושת המקורות 100%.

להלן יפורטו המקורות שנבחנו והמשקל אשר ניתן להם:

1. הנחיות רשות החברות הממשלתיות לפיתוח בר-קיימא (30%) - רשות החברות הממשלתיות בשיתוף עם המשרד להגנת הסביבה פרסמו בסוף שנת 2013 "מדריך לפיתוח בר-קיימא בחברות ממשלתיות" המציג את אופן ניהול הנושא בחברות ממשלתיות.

מסמך זה איפשר לרפאל לבחון את הדברים מנקודת המבט של הרגולטור.

2. מה חשוב למחזיקי העניין (35%) - מחקר בינ"ל של ארגון GRI - המחקר נועד לזהות את הנושאים שמעניינים את מחזיקי העניין של חברות בסקטורים שונים. במסגרת התהליך התייחסה רפאל לרשימת הנושאים שמעניינים את מחזיקי העניין של חברות התעופה והביטחון (Aerospace and defense sector).

3. בנצ'מרק חברות (35%) - במקביל, וכדי לתקף את הממצאים, נבחנו הנושאים שזוהו כמהותיים בקרב חברות בין-לאומיות הדומות באופי פעילותן לרפאל. החברות, אשר נבחרו על פי בקשת רפאל, הן: Elbit Systems, Lockheed Martin, Raytheon, Northrop Grumman ו-BAE Systems.

תהליך זיהוי הנושאים המהותיים: על מנת לזהות את הנושאים המהותיים למחזיקי העניין, נבחנו כלל הנושאים הנסקרים אצל מחזיקי העניין החיצוניים ביחס לתקן הדיווח של GRI. ככל שנושא חזר על עצמו יותר פעמים בקרב מקורות אלו, כך הדירוג שנקבע עבורו היה גבוה יותר. הנושאים אשר זכו לדירוג הגבוה ביותר נקבעו כנושאים החשובים ביותר למחזיקי העניין.

### זיהוי הנושאים המהותיים עבור רפאל

על מנת לזהות את עמדות מחזיקי העניין הפנימיים, הסתמכה רפאל על שני מקורות:

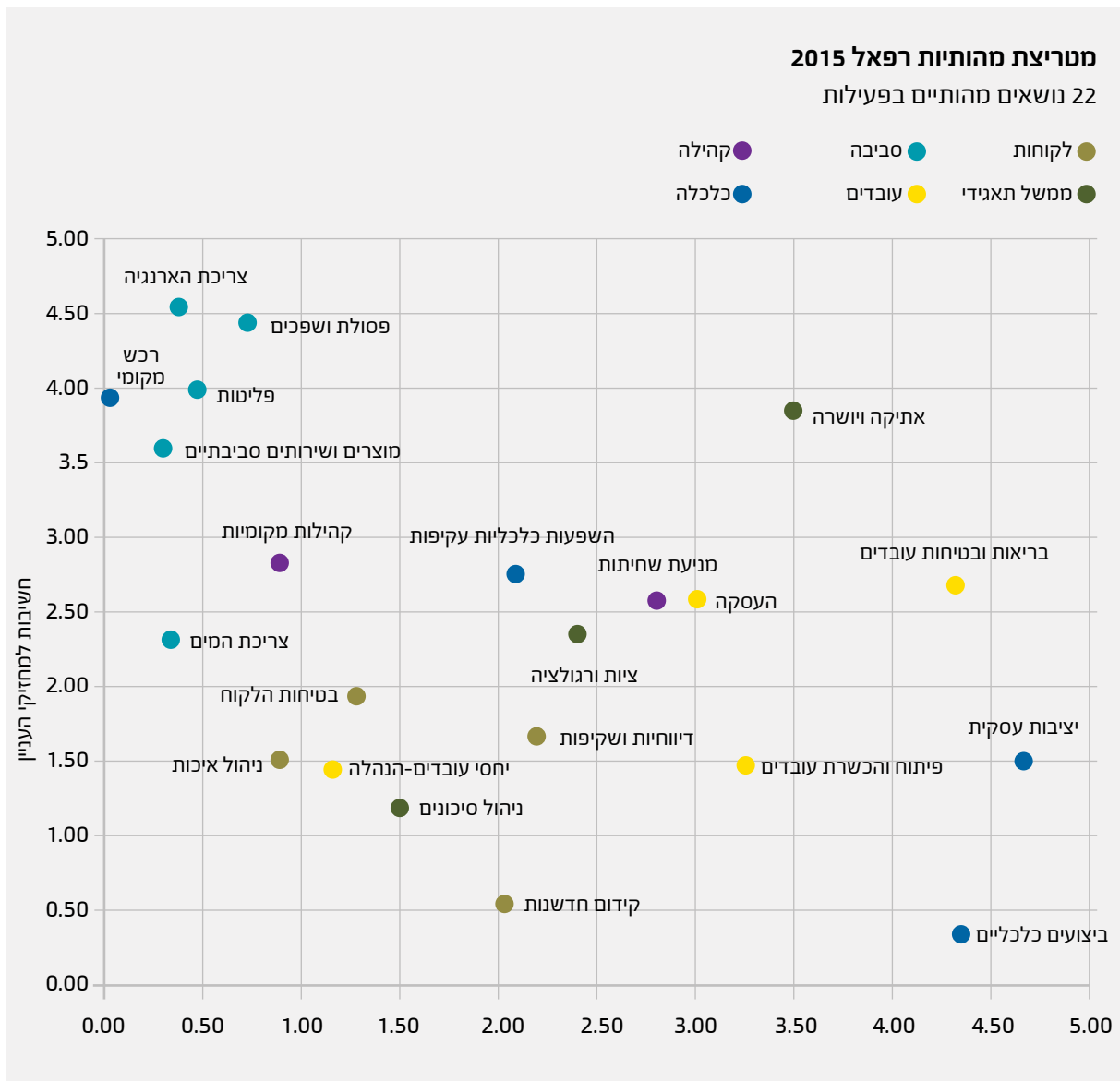
- א. שאלון לזיהוי נושאים מהותיים בקרב חברי ועדת ההיגוי (95%) - על מנת לזהות את הנושאים הנחשבים מהותיים בעיני הנהלת רפאל, הועבר שאלון לחברי ועדת ההיגוי של החברה. במסגרת השאלון נתבקשו חברי הוועדה לדרג 59 נושאים על פי מידת חשיבותם. מדובר בנושאים הנוגעים לכלל תחומי האחריות התאגידית: כלכלה, סביבה, קהילה, עובדים, לקוחות וזכויות אדם. לאחר מילוי השאלונים שוקללו תוצאות הדירוג, והן מהוות 95% ממשקל הדירוג הכולל של הנושאים המהותיים עבור רפאל.

לאחר איסוף ועיבוד עמדות מחזיקי העניין החיצוניים והפנימיים, נבנתה מטריצת מהותיות. מטריצה זו מצליבה בין העדפות הצדדים ומצליחה לאפיין 22 נושאים מהותיים עבור רפאל ומחזיקי העניין.

אלו הם הנושאים המהותיים ביותר לפעילות רפאל בתחום האחריות התאגידית, ובהם יתמקד דו"ח האחריות התאגידית של החברה.

ב. סקר שביעות רצון עובדים (5%) - במהלך שנת 2014 הועבר סקר שביעות רצון שנתי לעובדים, אשר בחן את עמדות העובדים כלפי מקום עבודתם. בסקר דירגו העובדים את הנושאים החשובים עבורם במסגרת הפעילות של רפאל. כחלק מהליך זיהוי הנושאים המהותיים נותחו תוצאות הסקר ושוקללו, והן מהוות 5% ממשקל הדירוג של הנושאים המהותיים עבור רפאל.

שקלול עמדות ועדת ההיגוי עם עמדות העובדים איפשר להגדיר את הנושאים המהותיים ביותר עבור רפאל.





## גבולות ההשפעה של הנושאים המהותיים

מס"ד	נושא לדיווח	גבולות הדיווח	נכלל בפרק
1	יציבות עסקית	בתוך רפאל	מבוא
2	השפעות כלכליות עקיפות	בתוך רפאל	קהילה
3	בריאות ובטיחות עובדים	בתוך רפאל	עובדים
4	העסקה	בתוך רפאל	עובדים
5	פיתוח והכשרת עובדים	בתוך רפאל	עובדים
6	אתיקה ויושרה	בתוך רפאל	ממשל תאגידי
7	מניעת שחיתות	בתוך רפאל	קהילה
8	ציות ורגולציה	בתוך רפאל	קהילה
9	דיווחיות ושקיפות	בתוך רפאל	לקוחות
10	ביצועים כלכליים	בתוך רפאל	מבוא
11	צריכת אנרגיה	בתוך רפאל	סביבה
12	פסולת ושפכים	בתוך רפאל	סביבה
13	פליטות	בתוך רפאל	סביבה
14	מוצרים ושירותים סביבתיים	בתוך רפאל	סביבה
15	קהילות מקומיות	בתוך רפאל	קהילה
16	רכש מקומי	בתוך רפאל	שרשרת האספקה
17	צריכת מים	בתוך רפאל	סביבה
18	בטיחות הלקוח	בתוך רפאל	לקוחות
19	ניהול איכות	בתוך רפאל	לקוחות
20	יחסי עובדים-הנהלה	בתוך רפאל	עובדים
21	ניהול סיכונים	בתוך רפאל	ממשל תאגידי
22	קידום חדשנות	בתוך רפאל	לקוחות

נושאים בעלי חשיבות עליונה לשני הצדדים

נושאים בעלי חשיבות עליונה לאחד הצדדים

נושאים בעלי חשיבות בינונית



## פרופיל ארגוני

### יתרון איכותי

רפאל נוסדה בשנת 1948 כמעבדת המחקר והפיתוח הביטחונית הלאומית של ישראל במשרד הביטחון, והתמקדה בתחילה בטכנולוגיית טילים. במשך השנים פיתחה רפאל מערכות לכל זרועות צה"ל. מערכות אלו מבוססות על שליטה במגוון רחב של טכנולוגיות ועל היכרות מעמיקה עם הצרכים האופרטיביים של צה"ל. המוצרים של רפאל חיזקו את היתרון האיכותי של צה"ל, ורוב המערכות הוכיחו את עצמן בשדה הקרב. בשנת 2002 הפכה רפאל לחברה ממשלתית ששומרת על יכולותיה הטכנולוגיות המתקדמות באמצעות תוכניות מחקר ופיתוח רחבות-היקף.

**רפאל - מערכות לחימה מתקדמות בע"מ**, מפתחת ומייצרת אמצעי לחימה מהמתקדמים ביותר, לצה"ל ולמערכת הביטחון, כמו גם ללקוחות בין-לאומיים ברחבי העולם. החברה מציעה ללקוחותיה מגוון רחב ביותר של פתרונות חדשניים בחזית הטכנולוגיה העולמית, החל במערכות תת-ימיות, דרך מערכות ואמצעים ימיים, יבשתיים ואוויריים וכלה במערכות בחלל. חברת רפאל היא המעסיק התעשייתי הגדול ביותר בצפון הארץ ועובדיה מקיימים פעילות התנדבותית ענפה למען הקהילה באזורי הפעילות שלה. רפאל הינה החברה הביטחונית הממשלתית השנייה בגודלה בישראל.





דגם פיתוח של משגר "קטיושה"



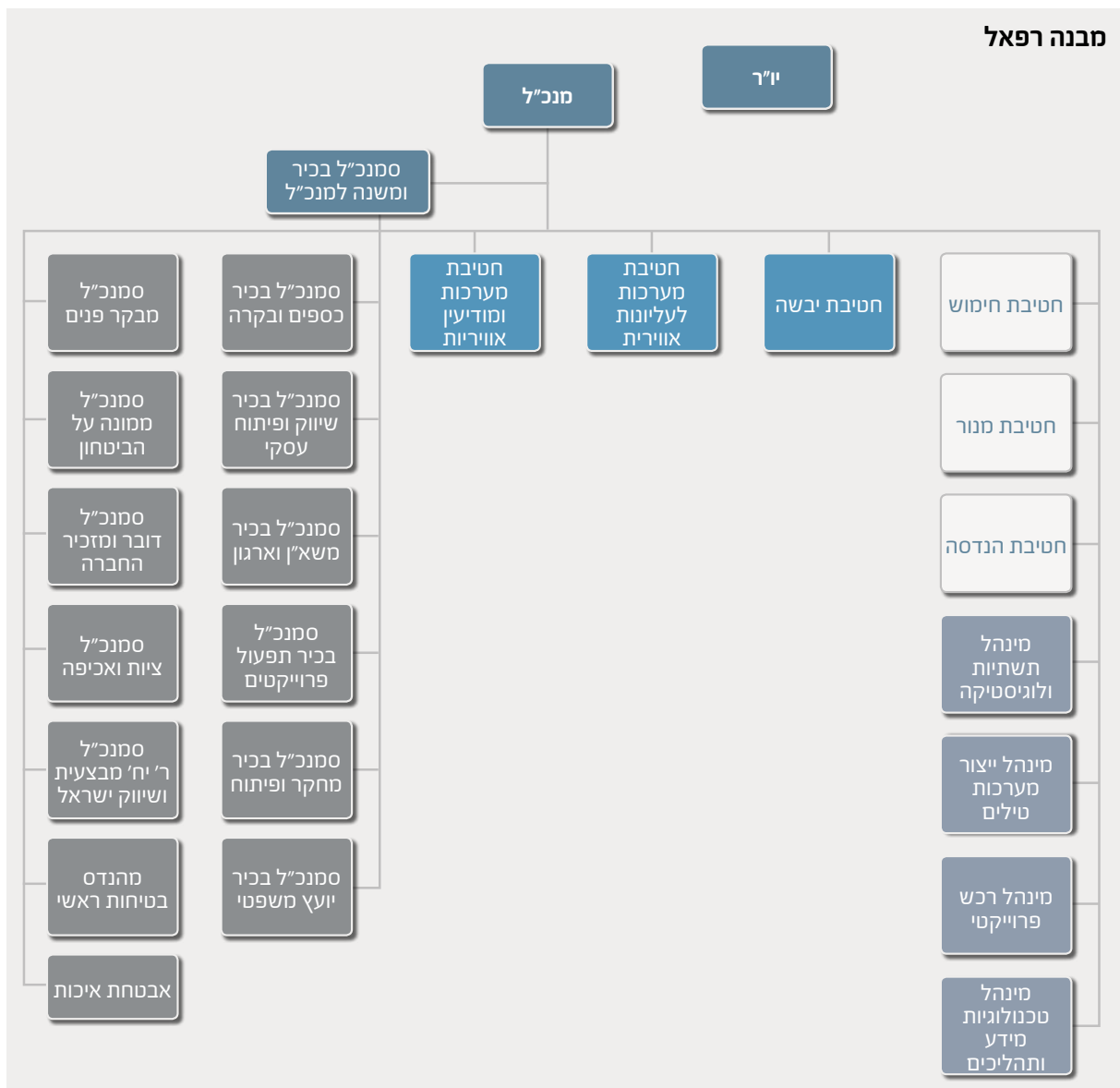
## שותפיות, שיתופי פעולה ולקוחות

התעשיינים, האיגוד הישראלי לאיכות, אילט"מ (איגוד משתמשים בטכנולוגיות מתקדמות במערכות משולבות עתירות ידע).

בין הלקוחות של רפאל נמנות מדינות כגון: הולנד (רקהלייט וספייק), ארה"ב (מיגן לנגמ"שי בראדלי), אנגליה (ספייק), הודו (ספיידר), סינגפור (פרוטקטור), איטליה (רקהלייט) ועוד. את הקשר בין רפאל ללקוחות מנהלים דסקאים באגף השיווק של רפאל, הפועלים בשיתוף עם אנשי השיווק והמכירות של החברה באמצעות הנציגויות השונות של רפאל בחו"ל.

רפאל מיישמת את התרבות הארגונית של יצירת שותפיות בישראל וברחבי העולם עם ממשלות, חברות תעופה וחלל ותעשיות ביטחוניות מובילות. שותפיות אלו מעניקות שילוב של עוצמה ומינוף לידיע הטכנולוגי ולמערכות המתקדמות של רפאל. החברה מאורגנת בשלוש חטיבות עסקיות, שכולן יחד מספקות למשתמשים מערכות ופתרונות שלמים לאוויר, לים, ליבשה ולחלל.

רפאל לוקחת חלק פעיל בקידום האחריות החברתית במסגרת חברותה במספר ארגונים מובילי שינוי במשק הישראלי כגון: ארגון "מעלה", מכון התקנים, התאחדות





## החברה פועלת במבנה של שש חטיבות:

**חטיבת מערכות לעליונות אווירית** - חטיבה זו מתכננת, מפתחת ומייצרת מערכות הגנה אוויריות וטילי אוויר-אוויר המתקדמים מסוגם בעולם.

החטיבה מובילה את מערכות ההגנה מפני טילים ורקטות לטווחים בינוניים וקצרים:

"שרביט קסמים" - מערכת הגנה מפני טילים לטווח בינוני, בשיתוף חברת רייתאון האמריקנית.

"כיפת ברזל" - מערכת הגנה מפני טילים קצרי טווח ובעלי טווח בינוני (קסאמים וקטיושות).

מערכות החטיבה כוללות את "ספידר" - מערכת ההגנה האווירית המבוססת על טילי אוויר-אוויר, "ברק" - טיל נגד טילים להגנת ספינות, וטילי האוויר-אוויר המתקדמים בעולם מסוג "פיתון 5" ו"דרבי".

**חטיבת מערכות אוויר ומודיעין** - חטיבה זו מפתחת ומייצרת מגוון רחב של מערכות אוויר ומודיעין לתקיפה ולסגירת מעגלי אש, ובהם מערכות אלקטרואופטיות, תקשורת ומידע. כמו כן אחראית החטיבה על נושא הסייבר.

בין המערכות המובילות בחטיבה: "ספייס" - מערכת הנחיה מתקדמת המעניקה יכולות מתקדמות ובכך שדרוג

פצצות רגילות לנשק "מנגד" מדויק בעל יכולת זיהוי ועדכון של המטרה; מערכות אלקטרואופטיות כגון "לייטנינג" - המערכת המתקדמת והנפוצה מסוגה בעולם לניווט, סימון מטרות, תצפית ותקיפה למטוסי קרב, ו"רקהלייט" - מערכת לצילום אווירי בזמן אמת; "אנקור" - טילי מטרה המאפשרים דימוי מסלולי חדירה המדמים תמרון של טיל בליסטי תוקף; "ספוטלייט" - מערכת לאיתור מקורות ירי ועוד.

נוסף לכך, מערכות תקשורת מתקדמות הכוללות מערכות אוויריות ותקשורת מבוססת תוכנה לכוחות יבשה כמו גם מערכות תקשורת אוויריות, מערכת "אימילייט" לעיבוד והפצת מודיעין, ועוד.

**חטיבת יבשה** - חטיבה זו מתכננת, מפתחת ומייצרת מערכות יבשתיות, ימיות ותת-מימיות הכוללות, בין השאר, טילים אלקטרואופטיים, עמדות נשק, מיגון לרק"ם, מערכות משוגרות-כתף ומערכות לחימה ימיות. נוסף לאלה תעסוק החטיבה בתחום הגנת התשתיות והמתקנים האסטרטגיים בים וביבשה, תחום בו רואה רפאל פוטנציאל פיתוח ושיווק משמעותי, בעיקר בזכות היכולות הקיימות של רפאל בנושא זה.

מערכות החטיבה כוללות בין היתר: טילי "ספייק" - טילים



חטיבת הנדסה נותנת חיזוק לנושא המחקר והפיתוח, שבו משקיעה רפאל למעלה מ-8% מהיקף המכירות שלה בכל שנה.

**חטיבת חימוש ותשתיות לאומיות** - חטיבה זו מהווה מוקד למערכות ולתשתיות לאומיות, ובין היתר כוללת גם את מערך הניסויים הלאומי, את המרכז למחקרים צבאיים ואת המרכז לסימולציות ל"א.

במהלך שנת 2013 הותנע שינוי ארגוני שמטרתו ביצוע התאמות ארגוניות אשר יאפשרו התמודדות טובה יותר עם הדרישות המשתנות של המשתמשים והמגמות העתידיות בארץ ובעולם, מימוש טוב יותר של היעדים הלאומיים והעסקיים שלנו והבטחת ההמשכיות של רפאל חזקה, מובילה טכנולוגית, איתנה פיננסית ותומכת משמעותית בביטחון המדינה.

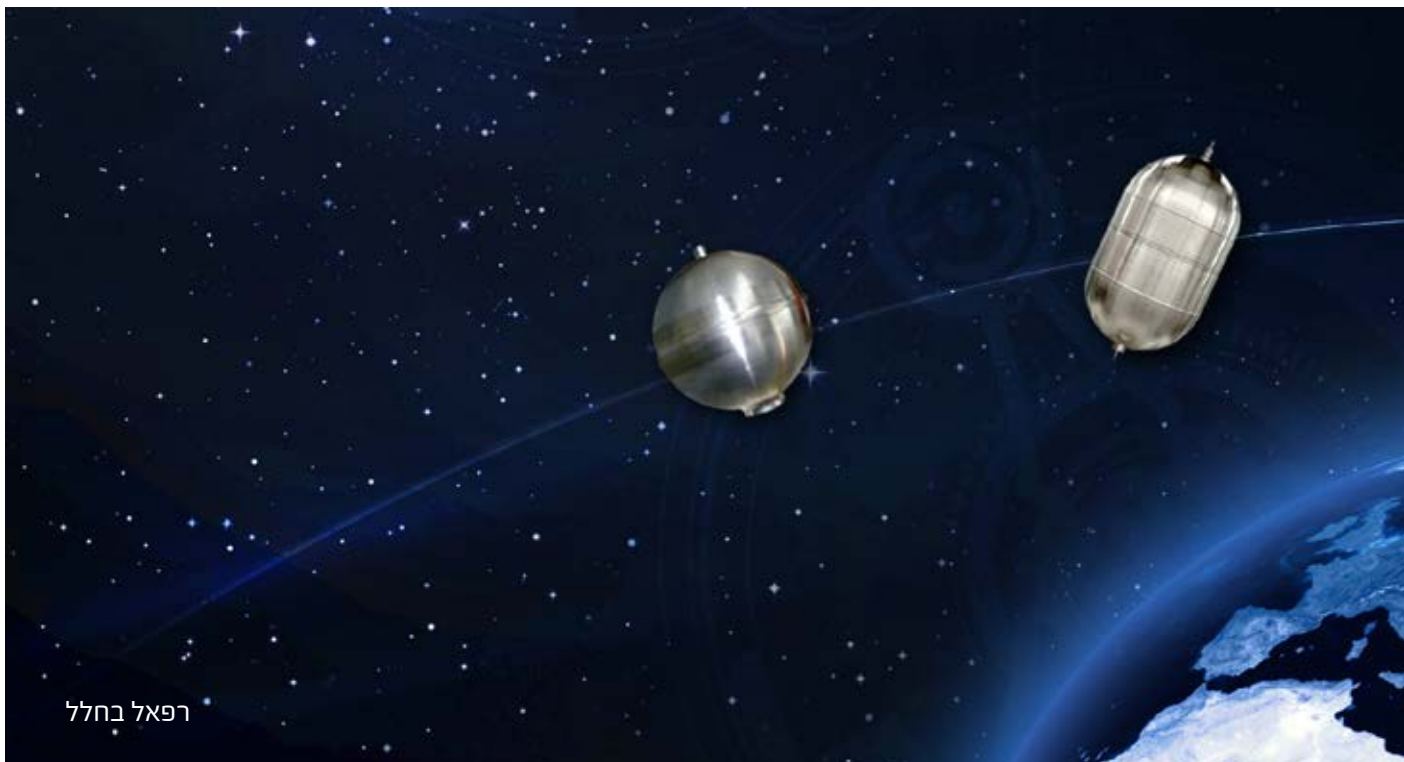
השינוי הארגוני בא לידי ביטוי בפירוק ובאיחוד יחידות על פי תחומי התמחות מקצועית, וכן בהתייעלות המבנה הארגוני על פי האוריינטציה העסקית.

עם תום השינוי, מספר החטיבות העסקיות עומד על שלוש, ושלוש יחידות BACK המהוות את מוקדי התמיכה לייצור ולהרכשה של כלל הארגון.

אלקטרואופטיים רב-תכליתיים הניתנים לשיגור מהאוויר, מהים ומהיבשה, מערכות לוחמה אלקטרוניות ואקוסטיות מתקדמות, מיגון רק"ם לצה"ל, התקני פריצה בשלט רחוק ומגוון רחב של אמצעים ומערכות פריצה מתקדמות, מערכות מיגון לנגמ"שי בראדלי 7AAV, מערכת "מעיל רוח" להגנה אקטיבית - מערכת מבצעית ראשונה מסוגה המותקנת על גבי טנקי מרכבה סימן 4, עמדות נשק נשלטות מרחוק לים וליבשה, מערכות משוגרי כתף לירי מחללים סגורים. החטיבה מפתחת ומייצרת גם את כלי השיט הבלתי מאויש "פרוטקטור".

**חטיבת מנור וטכנולוגיות** - חטיבה זו מפתחת מנועי טילים, מערכות הנעה בחלל, ראשי נפץ ופירוטכניקה ואמצעי הטעיה ימיים חד-פעמיים. מוצרי המפתח של החטיבה כוללים מערכות הנעה שבהן נעשה שימוש בלוייני ה-EROS ו-OFEQ הישראליים, בלויינים צרפתיים - Myriade-I Proteus ובטיל האנטי-בליסטי "חץ".

**חטיבת הנדסה** - חטיבה זו מאגדת בתוכה את כל פעילות המחקר והפיתוח המתבצעת ברפאל עם יכולות מתקדמות בתחום עיבוד תמונה, מכניקה ואלקטרוניקה, תוכנה, הנדסה אווירונאוטית, מיקרואלקטרוניקה. החטיבה מביאה לידי ביטוי את יכולות הליבה של הארגון.



רפאל בחלל



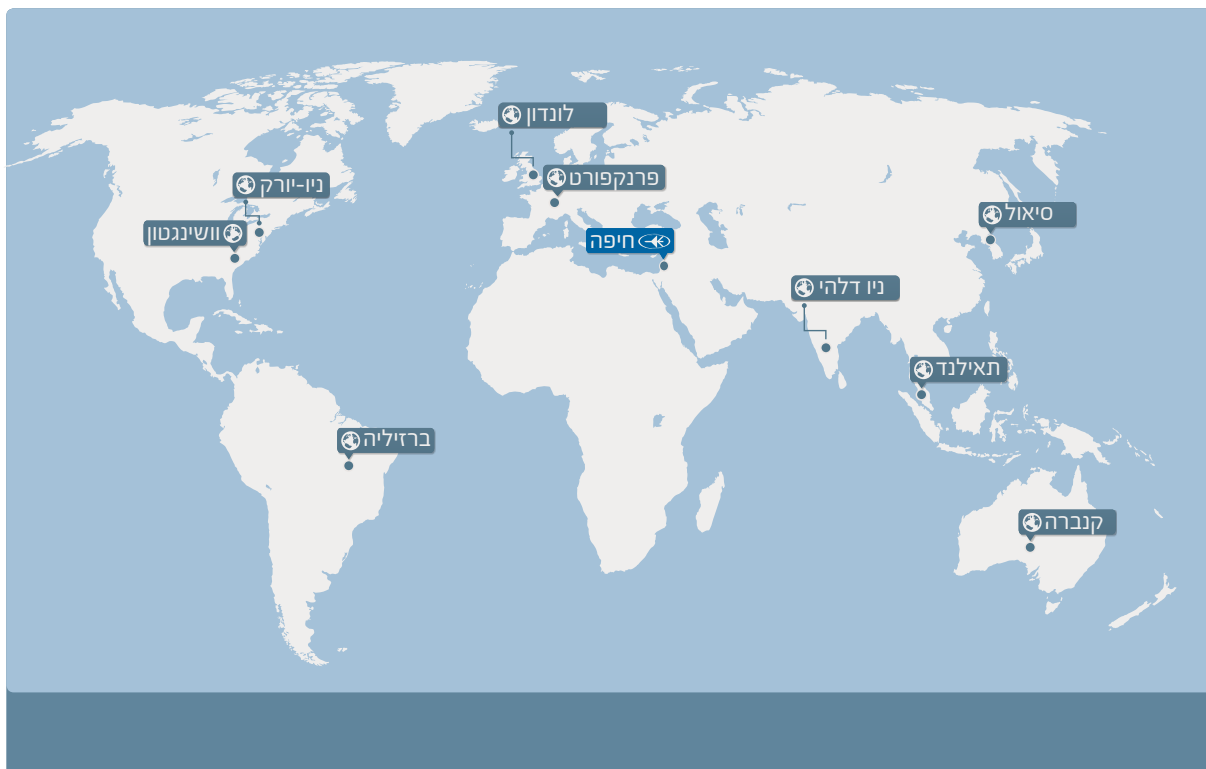
## אתרי רפאל בארץ ובעולם

אתרי הפעילות של רפאל בישראל

מכון לשם	מכון דוד
חטיבת מפה	הנהלה
חטיבת מעל"א	חטיבת חימוש
חטיבת מערכות אויר ומודיעין	חטיבת מנו"ר
מינהל יצור פרויקטי	חטיבת מפ"ה
מינהל רכש פרויקטי	חטיבת יבשה
	חטיבת מערכות אויר ומודיעין
	מינהל יצור פרויקטי
	מינהל רכש פרויקטי
	מטכ"ם
	מת"ל

סניף תל אביב	נגב (שדמה)
	שטח ניסויים

## נציגויות רפאל בעולם



### ביצועים פיננסיים וערך כלכלי

מיליון שקלים. צבר ההזמנות של הקבוצה עומד על כ-15,144 מיליון שקלים. מכירות החברה והחברות-הבנות שלה במאוחד בשנת 2013 הסתכמו ב-7,390 מיליון שקלים.

רפאל סיימה את שנת 2014 ברווח נקי של 322 מיליון שקלים, עם קבלת הזמנות במאוחד בהיקף של כ-10,461 מיליון שקלים. צבר ההזמנות של הקבוצה עומד על כ-19,550 מיליון שקלים. מכירות החברה והחברות-הבנות שלה במאוחד בשנת 2014 הסתכמו ב-7,022 מיליון שקלים.

רפאל סיימה את שנת 2013 ברווח נקי של 366 מיליון שקלים, עם קבלת הזמנות במאוחד בהיקף של כ-6,494 מיליון שקלים.

מרכיב	2014	2013
<b>ערך כלכלי שיוצר:</b>		
הכנסות ממכירות ומביצוע עבודות	6,485 מיליון ש"ח	6,874 מיליון ש"ח
הכנסות אחרות נטו (אחרות ורווחי הון)	123 מיליון ש"ח	53 מיליון ש"ח
<b>סה"כ ערך כלכלי שיוצר</b>	<b>6,608 מיליון ש"ח</b>	<b>6,927 מיליון ש"ח</b>
<b>הערך הכלכלי שחולק:</b>		
עלות פעילות*	6,061 מיליון ש"ח	6,612 מיליון ש"ח
עלויות (הכנסות) מימון	202 מיליון ש"ח	(120) מיליון ש"ח
תשלומים לממשלה	22 מיליון ש"ח	68 מיליון ש"ח
השקעות בקהילה	0.56 מיליון ש"ח	1.23 מיליון ש"ח
<b>סה"כ ערך כלכלי שחולק:</b>	<b>6,286 מיליון ש"ח</b>	<b>6,561 מיליון ש"ח</b>
ערך כלכלי שנשאר בידי החברה (= הכנסות - הערך הכלכלי שחולק)	322 מיליון ש"ח	366 מיליון ש"ח
תשלומים לספקי הון (בעלי מניות)	87 מיליון ש"ח	109 מיליון ש"ח
השתתפות המדען הראשי בהוצאות מחקר ופיתוח	8 מיליון ש"ח	9 מיליון ש"ח
<b>מענק השקעה בגין רכוש קבוע</b>	<b>0 מיליון ש"ח</b>	<b>0 מיליון ש"ח</b>

\* עלות הפעילות כוללת עלות שכר והטבות לעובדים. לא ניתן לחשוף מידע זה בנפרד היות שסיווג סודי-עסקי.



השפעתה הכלכלית העקיפה של רפאל באה לידי ביטוי בהמשך הדו"ח במסגרת יצירת מקומות תעסוקה באזור הגליל, מתן עדיפות לתוצרת מקומית, מעורבות בקהילה והעסקת עובדים מקרב אוכלוסיות חלשות.

## יציבות עסקית

**חברת רפאל נהנית מיציבות עסקית-כלכלית הנובעת משני נושאים עיקריים: האחד, צבר ההזמנות הגדול שלה, השווה לשתי שנות עבודה, והשקעות כספיות המבוקרות ומנוהלות באופן חודשי על ידי ועדת ההשקעות של הדירקטוריון.**

## ניהול סיכונים

רפאל מקיימת תהליך של ניהול סיכונים בכפוף לדרישות רשות החברות.

בשנת 2011 ביצע הארגון תהליך מעמיק של זיהוי סיכונים וגיבוש מתווה לטיפול בהם.

התהליך מבוסס על מתודולוגיות מקובלות לניהול סיכונים תוך הערכה של שני מרכיבים: הערכת הסבירות (likelihood) למידת ההיתכנות של הסיכון והערכת החומרה (severity) קרי מידת הנזק הצפוי לחברה בעת קרות אסון.

סיכונים אשר זוהו על ידי הנהלת רפאל והדירקטוריון כמהותיים מנוטרים במשך השנה, והסטטוס שלהם מדווח מדי שנה במסגרת דיון בדירקטוריון.

סקר סיכונים מעמיק נוסף מתוכנן להתבצע ב-2016.

## הגדרות חזון וייעוד

**להוות נדבך משמעותי בביטחון מדינת ישראל, כחברה גלובלית חדשנית, צומחת ורווחית, המפתחת ומייצרת מערכות לחימה בחזית הצורך המבצעי ובקדמת הטכנולוגיה.**

## מטרות החברה הן:

1. להיות המרכז הלאומי למחקר ולפיתוח ביטחוני ונדבך מרכזי בבניין יכולת ההרתעה והמגן לישראל;
2. לפתח את משאבי האנוש ולטפח את עובדי רפאל כערך מרכזי ומוביל, כדי להוות מוקד משיכה ואתגר מקצועי ייחודי לכוח אדם מצטיין בכל תחומי העיסוק של החברה;
3. להתמקד בתחומים שבהם אנו מובילים ולשאוף להוביל בכל תחום שבו נבחר לעסוק;
4. לצמוח עסקית ולהבטיח שולי רווח כלכליים;
5. ליצור מקורות כספים מספקים אשר יאפשרו את ההשקעה הנדרשת במשאבי אנוש, במו"פ ובתשתיות למחקר ולייצור;
6. לפעול כחברה גלובלית הצומחת באופן מאוזן באמצעות פיתוח של טכנולוגיות ומוצרים, שיתופי פעולה ורכש חברות בארץ ובחו"ל, במתווה כללי של 30/70 מכירות למערכת הביטחון וללקוחות בחו"ל;
7. לקיים מערכת קשרים עם לקוחות החברה וספקיה תוך שימת הלקוח במרכז המענה והתמיכה של רפאל;
8. לקדם ולטפח את נושא האחריות החברתית למען הקהילה והסביבה.



במסגרת קידום האחריות החברתית של רפאל מזהות תקופתית החוזקות שלה בתחומים השונים ונעשים צעדים לטפח חוזקות אלו. נוסף לכך, רפאל מזהה תקופתית את הסיכונים ואת ההזדמנויות לשיפור בתחומי האחריות החברתית ונוקטת צעדים לשיפור ולסגירת פערים בטווח הקצר ובטווח הארוך.

התחומים שבהם רפאל משקיעה במיוחד לקידום האחריות החברתית שלה הם:

- סביבת עבודה מתקדמת וזכויות עובדים;
- בטיחות בעבודה ובתעבורה ובריאות העובד;
- ניהול הגנת הסביבה ופיתוח בר-קיימא;
- השקעה בקהילה ובחברה;
- אתיקה;
- שרשרת האספקה;
- ממשל תאגידי.

בנושאים אלו נוקטת רפאל גישה וצעדים גם מעבר למתחייב בחוקים.

כחלק בלתי נפרד מפיתוח האחריות החברתית של רפאל, היא יוזמת דיאלוג מול מחזיקי העניין השונים ובמיוחד עם הלקוחות, העובדים ובני משפחותיהם, הקהילה שבשכנות עם מתקני רפאל, ספקי רפאל. רפאל, כמפתחת ומספקת מערכות נשק, בוחנת גם סוגיות הנובעות מתחום עיסוק זה. רפאל מתחייבת לפעול ברוח מדיניות זו, תוך דיווח חברתי תקופתי הולם למחזיקי העניין.

## הצהרת מדיניות רפאל לאחריות חברתית

### רפאל בע"מ הינה חברה ממשלתית למחקר, פיתוח, ייצור, אספקה ותחזוקת מערכות לחימה מתקדמות.

רפאל מפתחת ומספקת מערכות לחימה בחזית הצורך ובחזית הידע לצה"ל, למערכות הביטחון בישראל ולמערכות ביטחון במדינות אחרות.

לרפאל, כחברה מובילה בתחומי הביטחון הלאומי בישראל, יש גם משימות לאומיות-ממלכתיות בתחומי החברה, הכלכלה, הטכנולוגיה והמדע, כגון:

- פיתוח תשתיות טכנולוגיות- מדעיות בישראל בעלי ייעוד כפול - ביטחוני ואזרחי;
- פיתוח וטיפול תשתית ייצור וטכנולוגיה אצל ספקים וקבלני-משנה וסיוע לקידום האחריות החברתית שלהם;
- יישוב ופיתוח הגליל;
- עידוד והכוונת השימוש ביכולת אנשי רפאל לסיוע לבעלי מוגבלויות על ידי פיתוח והתקנת אביזרים טכניים אישיים;
- קידום אוכלוסיות שכנות הזקוקות לחיזוק;
- הנחלת זיכרון השואה והמסר "לעולם לא עוד" במסגרת פרויקט "משואה לתקומה". לאור מנהיגותה של רפאל בתחומים לאומיים שונים, פועלת רפאל להיות מובילה גם בתחומי האחריות החברתית.



מערכת מעיל רוח



## נוהל אסטרטגיית אחריות חברתית של רפאל

ברפאל פותח נהל סדור ליישום אסטרטגיית אחריות חברתית - נהל רפאלי 00.00.11, המפורט מטה:

### 1. כללי

אסטרטגיית ליישום עקרונות אחריות חברתית ברפאל מוגדרת ומתועדת ותיבחן מעת לעת לצורך עדכונה.

### 2. מטרה

הגדרת אסטרטגיית האחריות החברתית של רפאל והשיטה לניהולה.

### 3. אסטרטגיית האחריות החברתית של רפאל

האחריות הקווית ליישום האחריות החברתית ברפאל היא של המנהלים, כל אחד בתחום אחריותו הניהולית.

לא מוקם ממסד מיוחד ליישום אחריות חברתית. ניתן בידי המנהלים את הידע, הכלים, המשאבים והסמכות ליישם את היבטי האחריות החברתית במסגרת תפקידם.

הנהלים והתהליכים הקשורים לאחריות חברתית משולבים בנהלים ובתהליכים הניהוליים הרגילים.

אחריות מטה ליישום אחריות חברתית היא של הסמנכ"ל למשא"ן ולארגון.

הדרכות בנושאי אחריות חברתית משולבות במסגרת ההשתלמויות והקורסים של מרכז ההדרכה הרפאלי.

הממונה על אחריות חברתית מרכז ומוסרת את המאמצים בנושא באמצעות צוותי היגוי ומתקצב אותם.

הוקמו ואנו מקיימים צוותי היגוי להכונת היישום בתחומים השונים - צוות רפאלי לאחריות חברתית, צוות סביבת עבודה פיזית, צוות סביבת עבודה אנושית, צוות אחריות חברתית בשרשרת האספקה, צוות רפאל בקהילה ועוד.

בפעילויות הקשורות לקהילה אנו מסתייעים בנכונותם של העובדים, הגמלאים ובני משפחותיהם לתרום מהידע שלהם ומזמנם ולהתנדב בקהילה ובתחומי האחריות החברתית.

לצורך גיבוש תוכנית הפעולה ומימושה, אנו מזדהים

תקופתית את נקודות החזקה לטיפול, את הסיכונים ואת ההזדמנויות לשיפור ולטיפול.

פעילות היישום מתבצעת על פי יעדים שנתיים ורב-שנתיים מגובשים ומבוקרים בצוותי היגוי. על פי יעדים אלו מגובשת תוכנית עבודה ופעולה שנתיים ורב-שנתיים. ליעדים המרכזיים אופיינו מדדי הצלחה שלאורם אנו עוקבים ומבקרים את התקדמות התוכנית.

שמירה על תקן ישראל 10000 לאחריות חברתית מדי שנה.

אחת לשנה אנו מגישים את רפאל לדירוג "מעלה" ושואפים להיות בדרג הגבוה ביותר.

אחת לרבעון מדווח להנהלת רפאל על סטטוס ההתקדמות בנושאי אחריות חברתית.

אחת לשנה מדווח לוועדת כ"א של הדירקטוריון ולדירקטוריון.

דיווח חברתי בהתאם לכללים שיקבעו מופק אחת לשנתיים, ואחת לשנה מעודכן הדיווח הקיים.

### 4. שיטה

שילוב נושאי האחריות החברתית בתהליך התכנון לטווח הארוך נעשה באמצעות תכנון אסטרטגיית האחריות החברתית הנבדקת לצורך בעדכון אחת לשנתיים לקראת פרסום הדיווח החברתי.

האסטרטגיה מוצגת במסגרת הצגת נושאי האחריות החברתית בהנהלה ובדירקטוריון אחת לשנה, במסגרת כינוסה כוועדת אחריות חברתית.

אחת לשנתיים ייבדק הצורך בעדכונה.

### 5. מטרות ויעדים

נקבעים מטרות ויעדים לנושאי האחריות החברתית השונים כגון: ניהול הגנת הסביבה, סביבת עבודה, השקעה בקהילה ובחברה, אתיקה, שנקבעים ומוצגים אחת לשנה.

קיימים מטרות ויעדים במעמד הדירקטוריון והנהלת רפאל ומדדים ברמת סקרי הנהלה בחטיבות.

בחלק מהתחומים קיימים יעדים המובלים על ידי מובילי התחום ומדווחים במסגרות שונות.

- הממונה על אחריות חברתית וצוותי ההיגוי מזהים מחזיקי עניין נוספים במסגרת פניות ובקשות שמגיעות לרפאל מהציבור ומהרשויות.

שיטת זיהוי מחזיקי העניין בכל תחום מבוצעת מהגורם המוביל החוצה במעגלי השפעה הולכים וגדלים. (לדוגמה פנים רפאל, עובדים, חברות כ"א, מיקור, משפחות, מנהלים, ספקים, קהילה, לקוחות וכדומה).

2. מטרת הדיאלוג עם מחזיקי עניין בהיבטי אחריות חברתית.
3. עקרונות הדיאלוג עם מחזיקי העניין בהיבטי אחריות חברתית.
4. ניהול הדיאלוג.
5. ביצוע הדיאלוג על ידי מובילים:

הדיאלוג מול מחזיקי העניין הרלוונטיים מתקיים בצורה שוטפת על ידי מובילי הנושאים השונים במסגרת עיסוקם השוטף בתחומים שבאחריותם ובמסגרת צרכים שעולים מעת לעת.

בנושא אחריות קהילתית מתקיים דיאלוג בהתאם לקווים המנחים בסימוכין 2.2, על פיו מובילי הפרויקטים הקהילתיים מקיימים דיאלוג עם מחזיקי עניין של הפרויקטים שבהובלתם. המובילים יכינו תוכנית לדיאלוג ויגישו אותה לאישור צוות היגוי רפאל בקהילה (ראה נוהל #2938474).

מובילי/מרכזי הדיאלוג לנושא אחריות חברתית יודרכו ויוכשרו לקיים דיאלוג אפקטיבי.

בנושאים האחרים מיושם הדיאלוג על ידי גורמים מקצועיים מתאימים בחברה מול גורמים מקבילים להם.

בנוהל ניתנות הנחיות מסגרת לדיאלוג עם מספר קבוצות מחזיקי עניין. ההנחיות כוללות: הגדרת מוביל/מרכז הדיאלוג, נושאים עיקריים המוצעים לדיאלוג, שיטות מוצעות לניהול הדיאלוג.

6. דיאלוג באמצעות דווח חברתי:

הדיווח החברתי של רפאל, כפי שיוכן תקופתית, יופץ גם למחזיקי העניין, ואנו נבקש את מחזיקי העניין להגיב על הדיווח החברתי ועל הממצאים שעולים ממנו.

כמו כן, אחת לשנה מדווחת רפאל על ביצועי האחריות החברתית ל"מעלה", לפי הפורמט והדרישות של דירוג "מעלה", ואחת לשנתיים בצורה מורחבת.

## נוהל דיאלוג עם מחזיקי עניין בהיבטי אחריות חברתית

נוהל נוסף שפותח בחברה בא לקבוע ולמסד את ערוצי הדיאלוג מול כל מחזיקי העניין בהיבטי אחריות חברתית - נוהל רפאלי 00.00.12.

מחזיק עניין - אנשים או גופים אשר מושפעים מפעילות רפאל ו/או משפיעים על פעילות רפאל בהיבטי אחריות חברתית.

אחת מאבני-היסוד של אחריות חברתית בכלל, וברפאל בפרט, היא פיתוח ויישום דיאלוג עם מחזיקי עניין (STAKEHOLDERS) בהיבטים השונים של אחריות חברתית: איכות סביבה, בטיחות, השקעה בקהילה, אתיקה, סביבה עבודה וכיו"ב.

הדיאלוג עם מחזיקי עניין כולל בין השאר: זיהוי מחזיקי עניין רלוונטיים, פיתוח ויישום ערוצי דיאלוג עם מחזיקי העניין, גיוס מחזיקי העניין לדיאלוג, איתור הגורמים ברפאל שיישמו את הדיאלוג, יישום הממצאים והתובנות מהדיאלוג.

הנוהל מתמקד בסעיפים הבאים:

1. אופן זיהוי מחזיקי עניין בהיבטי אחריות חברתית.

רשימת מחזיקי העניין מבוססת על זיהוי מחזיקי עניין שקיימנו בעבר וזיהוי אוכלוסיות נוספות שמתקיים במסגרות שונות:

- צוות היגוי לאחריות חברתית מזהה מחזיקי עניין נוספים בהתאם לתחומי העיסוק של הצוות, כמו: איכות סביבה, בטיחות ובריאות בתעסוקה, סביבת עבודה, אתיקה, שרשרת האספקה;
- צוות היגוי רפאל בקהילה מזהה מחזיקי עניין נוספים בהתאם לפרויקטים וכיווני השקעה בקהילה, כגון: חינוך למדעים, פיתוח אביזרים לבעלי מוגבלויות, סיוע לאוכלוסיות חלשות, תמיכה בבעלי צרכים מיוחדים;
- מובילי הדיאלוג עם מחזיקי עניין (ראה להלן) מזהים מחזיקי עניין נוספים שעולים במסגרת הדיאלוג והפעילות השוטפת במסגרת עיסוקם;



## 7. ריכוז ממצאי הדיאלוג:

ממצאי הדיאלוג בנושא אחריות קהילתית עם הקבוצות השונות ירוכז על ידי הממונה על אחריות חברתית וצוותי ההיגוי בנושאים אלו. ממצאים אלו ירוכזו ובמיוחד הדגשים לשימור וההמלצות לשיפור. ממצאים אלו ישמשו לעדכון תוכניות הפעילות בתחומים השונים ומול קבוצות מחזיקי העניין.

8. הנחיות מסגרת לניהול הדיאלוג לפי קבוצות מחזיקי עניין:

מחזיקי עניין	מוביל/ מרכז דיאלוג	נושאים עיקריים/מוצעים לדיאלוג	שיטות מוצעות לניהול הדיאלוג
רשויות ממשלתיות	סמנכ"ל למשא"ן וארגון, ראש מת"ל מהנדס בטיחות ראשי	<ul style="list-style-type: none"><li>• היבטי איכות סביבה</li><li>• זכויות עובדים ואדם</li><li>• אתיקה</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• במסגרת תהליך רישוי עסקים</li><li>• מפגשים יזומים</li><li>• השתתפות בוועדות ממשלתיות וציבוריות</li></ul>
עובדי רפאל	סמנכ"ל למשא"ן וארגון, סגנים למשא"ן בחטיבות, מנהלים קוויים רווחה מהנדס בטיחות ראשי	<ul style="list-style-type: none"><li>• זכויות עובדים ואדם</li><li>• סביבת עבודה פיזית ואנושית</li><li>• תזונה נבונה</li><li>• איכות סביבה, מיחזור, חסכון באנרגיה</li><li>• אתיקה</li><li>• מניעת הטרדה מינית</li><li>• התנדבות בקהילה</li><li>• רווחה</li><li>• בטיחות וגהות בעבודה ובדרכים</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• סקרים</li><li>• שיחות משוב</li><li>• שלחנות עגולים</li><li>• צוותי עבודה משותפים</li><li>• צוותי שיפור</li><li>• רפאלניק</li></ul>
סטודנטים/מועמדים	סגנים למשא"ן מרכז גיוס	כנ"ל	כנ"ל
פורשים	סגנים למשא"ן רווחה	<ul style="list-style-type: none"><li>• זכויות עובדים ואדם</li><li>• התנדבות בקהילה</li><li>• רווחה</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• אתר רפאל</li><li>• מפגשים</li></ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• אתר רפאל</li> <li>• מפגשים ואירועים</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• התנדבות בקהילה</li> <li>• רווחה</li> <li>• תזונה נבונה</li> <li>• בטיחות בבית ובדרכים</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• סגנים למשא"ן</li> <li>• רווחה</li> </ul>	בני משפחות עובדי רפאל
<ul style="list-style-type: none"> <li>• סקרים</li> <li>• שיחות משוב</li> <li>• שלחנות עגולים</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• זכויות עובדים ואדם</li> <li>• סביבת עבודה פיזית ואנושית</li> <li>• גיוון תעסוקתי</li> <li>• איזון עבודה- חיי משפחה, פנאי</li> <li>• תזונה נבונה</li> <li>• איכות סביבה, מיחזור, חסכון באנרגיה</li> <li>• אתיקה</li> <li>• התנדבות בקהילה</li> <li>• רווחה</li> <li>• בטיחות וגהות בעבודה ובדרכים</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• סמנכ"ל למשא"ן וארגון</li> <li>• מהנדס בטיחות ראשי</li> <li>• או</li> <li>• ראש יח' הבטיחות</li> </ul>	הנהלה ומנהלים קוויים
<ul style="list-style-type: none"> <li>• מפגשים תקופתיים בדירקטוריון</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ממשל תאגידי OECD</li> <li>• אתיקה</li> <li>• היבטי משא"ן</li> <li>• איכות סביבה</li> <li>• תרומה לקהילה</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• סמנכ"ל למשא"ן וארגון</li> </ul>	דירקטוריון רפאל
שיחות עם נציגות גמלאים	<ul style="list-style-type: none"> <li>• רווחה</li> <li>• זכויות עובדים</li> <li>• התנדבות בקהילה</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• סמנכ"ל למשא"ן וארגון</li> </ul>	גמלאים
<ul style="list-style-type: none"> <li>• מפגשים תקופתיים עם ראשי רשויות או עם נציגיהם</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• היבטי איכות סביבה ובטיחות סביבתית</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• סמנכ"ל למשא"ן וארגון</li> </ul>	רשויות מקומיות שכנות/ איזוריות
<ul style="list-style-type: none"> <li>• מפגשי משוב תקופתיים עם המרכזים בקהילה</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• השקעה והתנדבות בקהילה</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ממונה על אחריות חברתית/ ראשי פרויקטים בקהילה</li> </ul>	קהילות שכנות



<ul style="list-style-type: none"> <li>• ספקי רפאל/קבלני משנה</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• מנהלי הרכשה חטיבתיים</li> <li>• ראש מת"ל</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• זכויות עובדים ואדם</li> <li>• סביבת עבודה פיזית ואנושית</li> <li>• אתיקה</li> <li>• התנדבות בקהילה</li> <li>• בטיחות וגהות</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• PMR ספקים</li> <li>• כנס ספקים</li> <li>• שאלונים</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• חברות כ"א</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• מנהלים במת"ל</li> <li>• כו"ב</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• זכויות עובדים ואדם</li> <li>• סביבת עבודה פיזית ואנושית</li> <li>• אתיקה</li> <li>• התנדבות בקהילה</li> <li>• בטיחות וגהות</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• מפגשים</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• עיתונות ופרשנים, טלויזיה</li> <li>• הציבור הרחב</li> <li>• קהילות שכנות</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• דובר רפאל</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• רשויות ציבוריות רלוונטיות: כגון קק"ל, רשות פיתוח הגליל, אור ירוק</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ראש מת"ל</li> <li>• ממונה על האיכות/מנהל מטה רכש ומלאי</li> <li>• מת"ל/יחידת בטיחות</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• פיתוח עסקים</li> <li>• איכות הסביבה</li> <li>• בטיחות בדרכים</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• מפגשים ייעודיים</li> <li>• תחרויות</li> <li>• פעילות משותפת/הדרכה</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• *שותפים וחברות בנות</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• הממונה על חברות בנות</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ממשל תאגידי</li> <li>• אתיקה</li> <li>• השקעה בקהילה</li> <li>• איכות סביבה</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• מפגש תיאום ציפיות של ראש החטיבה/ סמנכ"ל למשא"ן וארגון עם מנהלי החברות</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• *לקוחות</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ראש מנהלה/ראש פרויקט</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• על פי הדרישות והמפרטים</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• במסגרת סקרים ומפגשי בקרה ניהוליים בהתאם לדרישות לקוח.</li> </ul>









רפאל



ממשל תאגידי

פארוואס פראגראם פאר אונדז



## נוהל ממשל תאגידי

יחד עם זאת, רפאל, כחברה בין-לאומית מתפתחת וגדלה, ביקשה לאמץ אמות-מידה התנהגותיות מקובלות בחברות דומות לה - ציבוריות, פרטיות וממשלתיות כאחת.

בתחילת שנת 2011, לאחר תהליך שכלל בין היתר פגישות אמידה ואבחון עם חברות גלובליות מתחומים מקבילים ושונים, וכן תהליך מעמיק של בחינת צרכיה הספציפיים של חברת רפאל, אישר דירקטוריון רפאל לאמץ בחברה נהל ממשל תאגידי. הנהל נכתב בהתאם לחוק החברות, חוק החברות הממשלתיות, הנחיות רשות החברות הממשלתיות, מסמכי היסוד ותקנות החברה, מקורות השוואתיים מהארץ ומחו"ל, וכמובן ניסיון מצטבר.

הנהל מסדיר את הגדרת התפקידים והממשקים בין הגופים השונים ברפאל ובחברות הבנות שבבעלותה, על ידי קביעת תחומי האחריות, המטלות ותפקידי הדירקטוריון והנהלה, וכן יצירת מסגרת לבחינת התפקידים והממשקים בין החברה, הדירקטוריון והנהלה.

.....  
**בעלי המניות של חברת  
רפאל, שהיא חברה  
ממשלתית, הם ממשלת  
ישראל (99.9%), וכן  
מספר חברות ממשלתיות  
המחזיקות כל אחת  
בפרומילים בודדים.**  
.....



## חלוקת הסמכויות בין הדירקטוריון להנהלה

- הדירקטוריון אחראי להתוות את מדיניות רפאל, לפקח על פעולות המנכ"ל וההנהלה ולוודא שהן עולות בקנה אחד עם החלטותיו ועם חזון ואסטרטגיית החברה;
- הדירקטוריון נמנע מלהתערב בניהול השוטף של החברה;
- יו"ר הדירקטוריון לא ישמש כמנכ"ל, לא יעסוק בניהול שוטף של החברה ולא יפעיל סמכויות של מנכ"ל.

## שיקולי הדירקטוריון והדירקטורים וחובותיהם

הדירקטוריון יפעל למימוש חזון רפאל:

### **"להוות נדבך משמעותי בביטחון מדינת ישראל כחברה גלובלית, חדשנית, צומחת ורווחית, המפתחת ומייצרת מערכות לחימה בחזית הצורך המבצעי ובקדמת הטכנולוגיה".**

- על פי דין וכחלק ממטרות רפאל, על החברה לפעול לפי שיקולים עסקיים ולהשאיר רווחיה. כמו כן על החברה להתחשב, בין היתר, בטובת עובדי רפאל, לקוחותיה, ספקיה ונושייה;
- דירקטור חייב להפעיל שיקול דעת עצמאי, לרבות בהצבעה בדירקטוריון, ולא לפעול לפי הנחיית אדם אחר (כפוף לחריגים על פי חוק). אסור לדירקטור, גם אם הוא עובד מדינה, לקבל הוראות לביצוע תפקידו כדירקטור ממי שמינה אותו;
- כל אחד מחברי הדירקטוריון חייב חובת אמונים כלפי חברת רפאל, ועל כל אחד מהם להימנע מכל פעולה שיש בה ניגוד עניינים בין כהונתו כדירקטור לבין תפקיד אחר שלו או עניינו האישי, וכן להימנע מכל פעולה שיש בה תחרות עם עסקי רפאל או ניצול הזדמנות עסקית של רפאל;
- כל דירקטור חייב בחובת הזהירות, ועליו לפעול ברמת המיומנות שנדרשת מדירקטור סביר. לפיכך, בין היתר, על כל דירקטור לפעול לקבלת כל המידע הדרוש והסביר בנוגע לכדאיות פעולה או עניין המובאים לאישורו או הנעשים על ידו בתוקף תפקידו, ולקבלת

בין היתר, וכמפורט להלן, מטפל הנוהל באופן פרטני בנושאים הבאים:

## תפקידי הדירקטוריון

- נושא באחריות העליונה לפעילות, לאיתנות הפיננסית ולתחלת ארוכת הטווח של רפאל;
- מתווה את ערכי רפאל, חזונה, יעדיה, האסטרטגיה שלה ומדיניותה, כמו גם את המדדים לבחינת השגתם;
- מפקח על ומבקר את התנהלות המנכ"ל והנהלת החברה;
- כחלק מתפקידי אלו ולצורך ביצועם, פועל הדירקטוריון כלהלן:
  - מאשר את תוכניות העבודה בחברה, ובהן: תוכנית חומש, תוכנית עסקית שנתית ותוכניות עבודה נושאיות;
  - מאשר את הדו"חות הכספיים, השנתיים והתקופתיים;
  - קובע את מדיניות רפאל בנוגע לפיתוח בר-קיימא ושמירת הסביבה;
  - מתווה את מדיניות הבקרה וניהול הסיכונים ברפאל, ומפקח עליה;
  - קובע את המבנה הארגוני בחברה, ומאשר את מינוי המנכ"ל, חברי ההנהלה ומינויים נוספים הטעונים אישור דירקטוריון;
  - קובע את מדיניות התגמול של הנהלת החברה בכפוף לכללי רשות החברות הממשלתיות ("הרשות");
  - מקיים תהליכים של הערכה עצמית והערכת ההנהלה;
  - מוודא כי ברפאל ייקבעו נהלים המגדירים סמכות ואחריות מנהלים (accountability) - כל אחד ואחד לתחמו;
  - מפקח על חוקיות ותקינות פעולות החברה באמצעות מבקר הפנים, רואי החשבון, המבקרים והיועץ המשפטי, הכל בהתאם לנוהלי החברה.

על פעילות הדירקטוריון. בנוסף, מזכיר החברה ביחד עם מחלקת כספים ובקרה מוציאים דו"ח עסקי תאגידי ומעבירים אותו ישירות לחברי הדירקטוריון.

### כינוס ישיבות הדירקטוריון ואסיפות כלליות

- ישיבות הדירקטוריון וועדותיו יתקיימו בהתאם לתוכנית עבודה שתיקבע מראש, וכן לפי צורכי קבוצת רפאל ולפחות אחת לחודשיים, זולת אם קבעו השרים (שר האוצר ושר הביטחון), לאחר התייעצות עם הרשות, מועדים אחרים. כמו כן תכונס ישיבה לפי דרישת כל אחד מהדירקטורים;

- עיתוי הישיבה וסדר היום ייקבעו על ידי יושב ראש הדירקטוריון ובכפוף להוראות החוק;

- הגוף המוסמך הפועל מול רפאל הוא רשות החברות הממשלתיות. הרשות מעבירה לרפאל פניות ובקשות בדרכים המקובלות לפנייה לחברה, באמצעות חוזרים המועברים מעת לעת. בעלי המניות יכולים לפנות ולפעול גם באמצעות האסיפה הכללית. כמו כן, לרשות החברות הממשלתיות יש נציג המשתתף בישיבות הדירקטוריון וועדותיו;

- הקשר של הדירקטורים עם גורמים בחברה, לרבות לשם קבלת נתונים, בקשה לעריכת ביקור ו/או בכל עניין אחר הקשור לחברה, מתקיים באמצעות מזכיר החברה. במהלך 2011 הוקם אתר אינטרנט ייעודי לדירקטוריון החברה, שמטרתו לאפשר לדירקטורים לקבל מידע על ישיבות הדירקטוריון וועדותיו, מידע כללי על החברה ובנותיה ואפשרות חיפוש וניהול הפרטיכלים.

כל מידע אחר שיש לו חשיבות לעניין פעולה כאמור. הדירקטורים חותמים בעת מינוים על הצהרה, שבה הם מתחייבים להימנע מניגוד עניינים בין פעילותם שאינה קשורה לחברה ובין פעילות החברה;

- דירקטור רשאי להסתמך, בין היתר, על עובדי חברת רפאל ומנהליה, על יועצים חיצוניים, על גורמי ביקורת, פנים וחוץ, והכל לאחר שדן עם גורמים אלו במסגרת עבודת הדירקטוריון; כאשר יש צורך בהתייעצות עם מחזיקי עניין של רפאל, יו"ר הדירקטוריון ינהל את התהליך, ובסופו ידווח על מסקנותיו לדירקטוריון בהתאם לנדרש;

- הדירקטוריון לעיתים מאציל את סמכויותיו בנושאים כלכליים, חברתיים וסביבתיים למנהלים ועובדים בארגון (פרט לסמכויותיו לפי סעיף 32 לחוק החברות הממשלתיות, ולסמכויות שהממשלה או השרים הודיעו לרפאל שאין להאצילן). כל נושא אשר נידון בדירקטוריון והוחלט כי יש להאצילו, ירשום מזכיר הדירקטוריון את המטלה שיש לבצע ואת שמו של הסמנכ"ל ו/או המנהל האחראי על ביצועה בל"ז שנקבע. אחת לשנה יבחן מבקר הפנים של החברה את יישום החלטות הדירקטוריון של השנה החולפת;

- דיוני הדירקטוריון יתנהלו באופן ענייני ופתוח;

- על חברי הדירקטוריון מוטלת החובה להשתתף בישיבות הדירקטוריון וועדותיו, ככל שהם חברים בהן, ולהקדיש את הזמן הראוי להכנת הישיבות וללימוד הנושאים שנקבעו לדיון;

- יו"ר הדירקטוריון אחראי לקיים הכשרת דירקטורים, ורענן ידע לדירקטורים קיימים;

- מזכיר החברה ידאג לתיעוד מתאים של עבודת הדירקטוריון ובכלל זה עריכת פרטיכלים והפצתם, אולם אין להפיצם ללא אישור מהדירקטוריון או יו"ר הדירקטוריון;

- יו"ר ומזכיר הדירקטוריון קובעים נושאים מהותיים וחשובים לסדר היום (בתחומים כלכליים, חברתיים וסביבתיים), שעולים במחזוריות מדי שנה או אחת לתקופה, לדוגמה בנושא מדיניות השקעות, סיכוני רכש גומלין, איכות סביבה בת-קיימא וכן הלאה. נושאים אלו מוצגים כדיווח לדירקטוריון אחת לתקופה על ידי מזכיר החברה. מזכיר החברה מוציא דיווח שנתי



## ועדות הדירקטוריון

- מייצג את קבוצת רפאל מול רשויות המדינה בעניינים הנוגעים לתפקידי יו"ר הדירקטוריון;
- אחראי על זימון ישיבות מליאת הדירקטוריון וקביעת סדר היום שלהן;
- אחראי על ניהול ישיבות מליאת הדירקטוריון, לרבות סיכום וניסוח החלטות הדירקטוריון בכל נושא העולה לדיון;
- מקבל לצורך מילוי תפקידו את הדיווחים הבאים:
  - **מהמנכ"ל** - דיווחים שוטפים ועיתיים בדבר מימוש תוכנית העבודה ויעדיה ונושאים עיקריים שבהם עוסקת חברת רפאל;
  - **מהנהלת החברה** - דיווח מלא ומידי על כל אירוע מהותי הקשור לפעילות חברת רפאל ו/או חברות בנות ומוחזקות;
  - **מהנהלת החברה** - דיווח על ההתפתחויות של התוכניות העסקיות, תוכניות הפיתוח, ההשקעות בסביבה העסקית והמשפטית של החברה וההשלכות הנגזרות מכך לגבי יעדי החברה והאסטרטגיה שלה.
- אחראי להעברת מידע רלוונטי שהצטבר אצלו וקשור לפעילות חברת רפאל ולהתפתחויות שונות בסביבתה העסקית, לידיעת חברי הדירקטוריון, לצורך קבלת החלטות נדרשות על ידי הדירקטוריון.

## המנהל הכללי (מנכ"ל)

- אחראי לניהול השוטף של החברה במסגרת המדיניות שקבע הדירקטוריון ובהתאם להנחיותיו;
- אחראי לביצוע המדיניות, ההנחיות והעמידה ביעדים כפי שנקבעו ואושרו בדירקטוריון;
- למנכ"ל יהיו כל הסמכויות לפי חוק ולפי מסמכי היסוד של החברה, פרט לסמכויות הנתונות לפי מסמך זה לדירקטוריון או לרשות אחרת. האסיפה הכללית רשאית להגביל או לסייג את סמכויותיו של המנכ"ל, וכן רשאי לעשות זאת הדירקטוריון - הכול כקבוע בחוק;
- בביצוע תפקידיו מסייע המנכ"ל בהנהלת החברה, לרבות מבקר הפנים, רואי החשבון החיצוניים והיועץ המשפטי - הכול בהתאם לנוהלי רפאל;

- הדירקטוריון רשאי להקים מבין חבריו ועדות, קבועות או לעניין מסוים, ולקבוע את סמכויותיהן - הכול בכפוף להוראות החוק;
- סיכומי הוועדה יהוו המלצות לדירקטוריון, אלא-אם-כן החליט הדירקטוריון על אצילת סמכויות לוועדה, ובתנאים שיקבע או אם נקבע בחוק אחרת;
- החלטות או המלצות ועדה הטעונות אישור הדירקטוריון יובאו לדירקטוריון זמן סביר לפני הדיון בהן;
- יו"ר כל ועדה ידווח תקופתית לדירקטוריון על פעילות הוועדה;
- למועד אישור הנוהל, הקים דירקטוריון רפאל את הוועדות הבאות:
  - ועדת כספים;
  - ועדת השקעות;
  - ועדת ביקורת, בטיחות וגהות.
- עוד נקבע, כי סמכויות והוראות מיוחדות לגבי כל ועדה יוגדרו בנוהלי הוועדה.
- הוועדות תקבענה את סדרי עבודתן בכפוף להוראות החוק ולהחלטות הדירקטוריון. הדירקטוריון רשאי לאחד מספר ועדות או להטיל על ועדה אחת תפקידים של ועדה אחרת בתקופות שבהן חסרים חברים לאיש כל הוועדות - הכול בכפוף להוראות החוק.

## יו"ר הדירקטוריון

- אחראי לניהול הדירקטוריון, לתפקודו התקין והיעיל ולמילוי חובותיו בהתאם לחוק;
- אחראי על הובלת הדירקטוריון בגיבוש אסטרטגיה, מדיניות החברה ואישור תוכנית העבודה הרב-שנתית והשנתית;
- מפקח עבור הדירקטוריון על יישום החלטות ומדיניות הדירקטוריון כפי שנקבעו;
- מפקח על יישום הממשל התאגידי בקבוצת רפאל בכלל ובדירקטוריון בפרט, לרבות קיום הוראות דיני החברות ודינים אחרים החלים על חברת רפאל, וכן על ביצוע הערכה עצמית, בקרה וניהול סיכונים, תוכניות ציות והקוד האתי;

## אתיקה, פיתוח בר-קיימא ואחריות חברתית וסביבתית בדירקטוריון

מעבר לנוהל מממשל תאגידי, שאומץ והוטמע בחברה, נערכו בתקופת הדיווח פעילויות רבות לשילוב כללי הממשל התאגידי עם שני נושאים מרכזיים בחברה: הקוד האתי, ותפיסת הקיימות והאחריות החברתית והסביבתית של רפאל.

### מחויבות הדירקטוריון לקידום האתיקה בארגון

הקוד האתי מגדיר את האופן בו יפעלו הדירקטוריון והנהלת רפאל, ואת כללי ההתנהגות האתית של החברה ושל עובדיה. כחברה ערכית ואיכותית, רפאל מחויבת להמשיך לפעול בקהילה כדי ליצור עתיד טוב יותר לחברה ולמדינה. תחומי הפעילות החברתית של החברה כוללים מעורבות בחינוך בכלל ובחינוך למדעים בפרט, סיוע ותמיכה באנשים בעלי צרכים מיוחדים וסיוע לקהילה הסובבת את אזורי הפעילות של החברה.

### מחויבות הדירקטוריון לקידום התוכנית לפיתוח בר-קיימא

פיתוח בר-קיימא וניהול סיכונים מוצג ומבוקר על ידי הדירקטוריון. נושאי פיתוח בר-קיימא ואחריות חברתית מופיעים בדו"חות השנתיים. כמו כן, כחלק מנושא פיתוח בר-קיימא הורחבה ועדת הביקורת ל"ועדת ביקורת בטיחות וגהות". במסגרת זו נסקרים ומבוקרים נושאי איכות הסביבה מבחינת אזורי הפעילות של החברה ושמירת איכות חיי התושבים ועובדי רפאל. דוגמאות לכך מופיעות בפרק הרלוונטי לנושא בדו"ח זה. מחויבות זו מגדירה כי רפאל פועלת ותמשיך לפעול ולקדם את תחומי הגנת הסביבה ופיתוח בר-קיימא, וכן את הבטיחות, הגהות והאתיקה בעסקים.

● המנכ"ל אחראי על קיום דיווחים שוטפים ליו"ר הדירקטוריון, וכן להבאת נושאים מהותיים לידיעת הדירקטוריון, במתכונת ובתדירות שנקבעו על פי החוק, נוהלי החברה והנחיות הדירקטוריון. בפרט אחראי המנכ"ל:

- לקיים תהליך מעקב אחר החלטות הדירקטוריון ויישומן;
- לדווח לדירקטוריון על ביצוע/אי-ביצוע החלטותיו, לרבות עמידה בתוכניות העבודה הרב-שנתיות, השנתיות והנושאות;
- לוודא שקיפות נתונים ומידע של החברה מול הדירקטוריון;
- להודיע ליו"ר הדירקטוריון ללא דיחוי על כל עניין מהותי בחברה הנוגע לפעילותה;
- להביא לאישור הדירקטוריון כל החלטה שלגביה נדרש אישור הדירקטוריון לפי חוק או לפי נוהלי החברה והנחיות הדירקטוריון;
- לעדכן את הדירקטוריון על כל פעילות מהותית חדשה שבכוונת רפאל לבצע, ואשר טרם נקבעו לגביה כללים או הנחיות על ידי הדירקטוריון.

### שקיפות

- החברה תתנהל בשקיפות מול האורגנים שלה ומול הרשות והשרים, תוך מתן גילוי נאות, מדויק ובמועד, בדיווחים השונים המוגשים על ידה לדירקטוריון, לרשות ולשרים.



## על דירקטוריון רפאל

**חברי דירקטוריון רפאל הינם דירקטורים חיצוניים, אשר ממונים במשותף על ידי שר הביטחון ושר האוצר ומאשרים על ידי הוועדה לבדיקת מינויים של רשות החברות.**

הדירקטורים מקבלים תגמול בהתאם לנוהלי רשות החברות הממשלתיות. תגמול הדירקטורים מבוצע על פי מודל מסודר ומאושר, ולפיו הנהלת החברה ועובדיה הבכירים מקבלים תגמול ובנוסף בהתאם לביצועי החברה השנתיים והרבעוניים. אין תהליכי הערכה עצמית בדירקטוריון רפאל, אולם יש דיווח שנתי על פיתוח בר-קיימא ואחריות תאגידית חברתית, המופיע גם בדוחות השנתיים של החברה.

### תהליך קביעת התגמול בארגון

אחת לרבעון מתבצע ברפאל תהליך תגמול עובדים. תהליך זה מבוצע על פי הנחיות הדירקטוריון ובהתאם לציפוי הרבעוני הנקבע על ידו. סך התגמול מחולק בחלקו באופן אחיד בין העובדים ובחלקו באופן דיפרנציאלי. התקציב הדיפרנציאלי מנוהל בשיטה אחידה (סטנדרטיזציה ארגונית) ובמערכת ייעודית לנושא.

התגמול הדיפרנציאלי ניתן עפ"י שיקול הדעת המקצועי והחלטת המנהלים הממונים, ועל פי הישגיהם של העובדים, ביצועיהם בעבודה ועמידה ביעדים האישיים והקבוצתיים שנקבעו על ידי המנהלים. עובדים שגילו הצטיינות יתרה אף זוכים למענק מיוחד הניתן מטעם ראש החטיבה. התהליך מנוהל ע"י המנהלים, המקבלים הדרכה ועזרה מקצועית מאגף משאבי אנוש וממנהלי משאבי אנוש בחטיבות. בתהליך התגמול הרבעוני השוטף לא מעורבים יועצים חיצוניים.

היחס בין השכר השנתי הגבוה ביותר ששולם בארגון (אישית), לבין החציון של השכר השנתי בארגון (לא כולל השכר הגבוה ביותר) ששולם בשנת 2013: 3.07:1 (הנתונים מתייחסים לעובדים המועסקים ב-90% משרה ומעלה, שעבדו במשך שנה שלמה).

## דו"ח לעניין תפיסת הקיימות של חברת רפאל

המנהלים הבכירים בארגון יבחנו ויאשרו את דוח הקיימות של הארגון, תוך שהם מוודאים שכל הנושאים המהותיים דווחו לסמנכ"ל הבכיר למשא"ן וארגון ולראש מת"ל (שהינו סמנכ"ל). הנ"ל מרכזים את עבודת הכנת דו"חות הקיימות של הארגון, ואחראים על העברתם והצגתם בפני הדירקטוריון. הדירקטוריון עצמו, לאחר שבחן ביחד עם מבקר הפנים של החברה את הסיכונים הקיימים בנושאים אלו, ינחה ויאשר את הדיווחים התקופתיים.

### קידום ההבנה והידע של הדירקטוריון בעולמות התוכן של קיימות ואחריות תאגידית

הדירקטורים ברפאל נבחרים ע"י רשות החברות הממשלתיות, אשר קובעת מראש קריטריונים לקבלת דירקטורים שיבטיחו התאמה לתפקיד, לצד קריטריונים כלליים כגון קורס דירקטורים, ניסיון ניהולי וכן הלאה. מזכיר הדירקטוריון אמון על תוכנית קליטה של כל אחד מהדירקטורים המצטרפים, ולעיתים נבנות תוכניות העשרה או הרצאות ממוקדות לדירקטוריון וועדותיו בעולמות התוכן של קיימות ואחריות תאגידית, לרבות הרצאות מאת מומחי תוכן בתחום ההשקעות הפיננסיות.

ביצועי הדירקטוריון בתחומי אחריות תאגידית כלכלית, סביבתית וחברתית, מוערכים מעת לעת על ידי הדירקטוריון עצמו, בהתאם לנוהל ממשל תאגידי שאושר על ידו (אחת לשלוש שנים), ולנוהלי רשות החברות הממשלתיות שמתייחסים לדיווחים בנושאי האחריות התאגידית. הדירקטוריון אף מקיים ישיבות פרטניות על כל נושא שכזה.

נושאים בתחומי אחריות תאגידית (לרבות נושאים כלכליים, סביבתיים וחברתיים), מועלים בדיווחים שנתיים ובפניות אשר נעשות לדירקטוריון ולוועדת הביקורת. השנה הדירקטוריון דן בארבעה נושאים: בטיחות בתעבורה, חילוץ והצלה, אבטחה פיזית וסקר בטיחות מקיף. בנוסף, ועדת ההשקעות מקיימת מדי חודש ישיבה, ובה היא דנה ועוקבת אחר תוצאות כספיות ואירועים כלכליים מהותיים, כאשר אחת לרבעון מתקיים דיון נרחב בוועדת הכספים.



**בשנת 2014** מנתה מליאת הדירקטוריון 7 חברים בכל מפגש (התקן עומד על 12):

- יו"ר הדירקטוריון - מר יצחק גת.
  - יו"ר ועדת כספים והשקעות - מר רענן אלרן (עד מאי 2014).
  - יו"ר ועדת כספים - רו"ח צחי פישביין עד מאי 2014 (הצטרף לדירקטוריון במהלך שנת 2012).
  - יו"ר ועדת השקעות - רו"ח רגינה אונגר החל ממאי 2014 (הצטרפה לדירקטוריון במהלך ינואר 2014).
  - יו"ר ועדת ביקורת, בטיחות וגהות - השופטת (בדימוס) שרה פריס עד אוקטובר 2014, והחל משנת 2015 מכהנת בתפקיד רו"ח רגינה אונגר.
  - מר יובל ברגר (החל מספטמבר 2014).
  - גברת נעמה זלדיס (החל מספטמבר 2014).
  - עו"ד צביה גרוס (עד ספטמבר 2014).
  - עו"ד אהוד גינדס (עד ספטמבר 2014).
  - מר יאיר בקמן (משקיף מטעם רשות החברות).
- במהלך שנת 2013 התחלפו מספר חברי דירקטוריון. בחודש מאי 2013 התחלף יו"ר הדירקטוריון מר אילן בירן במר יצחק גת. במהלך השנה סיים ד"ר רענן כהן את כהונתו כחבר דירקטוריון.
- במהלך שנת 2014 התחלפו מספר חברי דירקטוריון ביניהם: מר רענן אלרן סיים את כהונתו כחבר דירקטוריון במאי 2014, והוחלף על ידי רו"ח רגינה אונגר. בנוסף, סיימו את כהונתם עו"ד צביה גרוס ועו"ד אהוד גינדס בספטמבר 2014, ובמקומם מונו מר יובל ברגר והגברת נעמה זלדיס. כמו כן, השופטת בדימוס שרה פריס סיימה את כהונתה באוקטובר 2014.
- נוסף על כך, במהלך השנים הללו התחלפו המשקיפים מטעם רשות החברות: את מר אהוד עוזרי החליף מר יאיר בקמן.

היחס בין השכר השנתי הגבוה ביותר ששולם בארגון (אישית), לבין החציון של השכר השנתי בארגון (לא כולל השכר הגבוה ביותר) ששולם בשנת 2014: 1:3.94 (הנתונים מתייחסים לעובדים המועסקים ב-90% משרה ומעלה, שעבדו במשך שנה שלמה).

היחס בין הצמיחה באחוזים של השכר השנתי הגבוה ביותר ששולם בארגון (אישית), לבין הצמיחה באחוזים של החציון השכר השנתי בארגון (לא כולל השכר הגבוה ביותר) ששולם בשנת 2013 ו-2014: 1:1.28 (הנתונים מתייחסים לעובדים המועסקים ב-90% משרה ומעלה, שעבדו במשך שנה שלמה).

### מבנה הדירקטוריון

בין השנים 2013 ל-2014 מנתה מליאת הדירקטוריון 7 חברים בכל מפגש (התקן עומד על 12), כאשר נערכו מספר שינויים בהרכבה, כמפורט להלן:

**בשנת 2013** מנתה מליאת הדירקטוריון 7 חברים בכל מפגש (התקן עומד על 12):

- יו"ר הדירקטוריון - עד תאריך 28/5/2013 כיהן מר אילן בירן כיו"ר הדירקטוריון, והחל מתאריך 13/6/2013 מכהן בתפקיד מר יצחק גת.
- יו"ר ועדת כספים והשקעות - מר רענן אלרן.
- יו"ר ועדת ביקורת, בטיחות וגהות - השופטת (בדימוס) שרה פריס.
- עו"ד צביה גרוס.
- ד"ר רענן כהן (עד אוגוסט 2013).
- עו"ד אהוד גינדס.
- רו"ח צחי פישביין.
- מר אהוד עוזרי (משקיף מטעם רשות החברות).



## פעילויות מזכירות הדירקטוריון

- בשנת 2011 הוקם אתר אינטרנט ייעודי לדירקטוריון החברה, שמטרתו לאפשר לדירקטורים לקבל מידע על ישיבות הדירקטוריון וועדותיו, מידע כללי על החברה ובנותיה ואפשרות חיפוש וניהול הפרטיכלים. מעבר לכך, תועלותיו העיקריות של האתר הינן:
  - ניהול יומן ישיבות הדירקטוריון;
  - אחסון ותיעוד (ארכיון) לכל חומרי הישיבות והוועדות;
  - חיזוק הקשר והתיאום בין חברי הדירקטוריון לבין פעילות הדירקטוריון ובינם לבין רפאל;
  - הפצת מידע כללי חשוב לעבודת הדירקטור.
- כמו כן, הוכן פק"ל קליטה של דירקטורים חדשים ותוכנית חניכה.

## פעילות הדירקטוריון במהלך שנת 2013-2014

- במהלך שנת 2013 קיים דירקטוריון רפאל כ-24 ישיבות דירקטוריון וכ-32 ישיבות של ועדות הדירקטוריון. סה"כ התקיימו בשנת 2013 כ-56 ישיבות.
- במהלך שנת 2014 קיים דירקטוריון רפאל כ-20 ישיבות דירקטוריון וכ-33 ישיבות של ועדות הדירקטוריון. סה"כ התקיימו בשנת 2014 כ-53 ישיבות.

  
**56** בשנת 2013  
 קיים הדירקטוריון כ-  
 ישיבות

  
**53** בשנת 2014  
 קיים הדירקטוריון כ-  
 ישיבות

## ועדות הדירקטוריון שפעלו בתקופת הדיווח של שנת 2013

ועדת הכספים ותת-ועדה להשקעות - יו"ר מר רענן אלרן  
 חברי הוועדה:

יו"ר הדירקטוריון - מר יצחק גת (החל מיוני 2013), מר אילן בירן (עד סוף מאי 2013), ד"ר רענן כהן (עד אוגוסט 2013), עו"ד אהוד גינדס, רו"ח צחי פישביין.

### תפקידי הוועדה:

- לבחון את טיטת הדו"חות הכספיים השנתיים והרבעוניים של דירקטוריון החברה;
- לבחון את מדיניות ניהול עודפי המזומנים של החברה ולהמליץ לדירקטוריון לגביה;
- לבחון את האפקטיביות של מערך הבקרה הפיננסית הפנימית של החברה ולהמליץ לדירקטוריון בעניינים אלו;
- לבחון את היקף עבודת רואה החשבון המבקר ואת שכרו ולהביא את המלצותיה בפני הדירקטוריון;
- לאשר עסקאות ופעולות כפי שנקבע בנוהל הרשאות חתימה של רפאל;
- לבחון ולבצע מעקב ובקרה אחר תוכנית הציות של החברה בתחומים שנקבעו על ידי הדירקטוריון כנמצאים באחריותה;
- לפקח על מדיניות ההשקעות הפיננסיות של החברה ולאשרה.

ועדת ביקורת בטיחות וגהות - יו"ר השופטת (בדימוס) שרה פריש

### חברי הוועדה:

מר רענן אלרן, עו"ד צביה גרוס, עו"ד אהוד גינדס, מוזמן יו"ר הדירקטוריון מר יצחק גת (החל מיוני 2013), מר אילן בירן (עד סוף מאי 2013).

### תפקידי הוועדה:

- לעמוד על ליקויים בניהול העסקי של רפאל, בין השאר תוך התייעצות עם המבקר הפנימי ו/או עם רואה החשבון המבקר, לפי העניין והצורך, ולהציע לדירקטוריון דרכים לתיקון הליקויים;

- לבחון את האפקטיביות של מערך הבקרה הפיננסית הפנימית של החברה ולהמליץ לדירקטוריון בעניינים אלו;
- לבחון את היקף עבודת רואה החשבון המבקר ואת שכרו, ולהביא את המלצותיה בפני הדירקטוריון;
- לאשר עסקאות ופעולות כפי שנקבע בנוהל הרשאות חתימה של רפאל;
- לבחון ולבצע מעקב ובקרה אחר תוכנית הציות של החברה בתחומים שנקבעו על ידי הדירקטוריון כנמצאים באחריותה.

#### **ועדת השקעות - יו"ר רו"ח רגינה אונגר (החל ממאי 2014)**

##### **חברי הוועדה:**

יו"ר הדירקטוריון - מר יצחק גת, רו"ח רגינה אונגר (החל מאפריל 2014), עו"ד אהוד גינדס (עד ספטמבר 2014), רו"ח צחי פישביין (עד מאי 2014), גברת נעמה זלדיס (החל מספטמבר 2014).

במהלך השנה, עם כניסתה של רו"ח אונגר לתפקיד, בוצעה עבודה מקיפה שעם סיומה אושרה מדיניות ההשקעות הפיננסיות של החברה.

##### **תפקידי הוועדה:**

- לבחון את מדיניות ניהול עודפי המזומנים של החברה ולהמליץ לדירקטוריון לגביה;
- לפקח ולאשר את מדיניות ההשקעות הפיננסיות של החברה;
- להגדיר את רמת הסיכון להשקעות הפיננסיות של החברה וקביעת המסגרת המוכתבת לבתי-ההשקעות כנגזר מכך;
- לקבוע את החלוקה בין ההשקעה בחו"ל ובין בתי-ההשקעות השונים בחו"ל;
- לקבוע את רמת הסיכון שתכתב לבתי-ההשקעות בחו"ל בהיבט הגיאוגרפיה/מדינה;
- לעקוב אחר התחזית התזרימית הרבעונית;
- לעקוב אחר ביצועי תיק ההשקעות;
- לשנות, ו/או להחליף, ו/או להוסיף, ו/או לגרוע בתי-ההשקעות.

- לאשר פעולות ועסקאות הטעונות אישור ועדת ביקורת לפי כל דין - בעיקר אישור עסקאות עם בעלי עניין ועם בעלי שליטה;
- לבחון את מדיניות ניהול הסיכונים של החברה ולהמליץ לדירקטוריון לגביה;
- לאשר את תוכנית העבודה השנתית של הביקורת הפנימית ברפאל;
- לבחון את מערך הביקורת הפנימית של החברה ואת תפקודו של המבקר הפנימי, ולוודא שעומדים לרשותו המשאבים והכלים הנחוצים לו לצורך מילוי תפקידו, בשים לב בין היתר לצרכיה המיוחדים של החברה;
- לקבוע הסדרים לגבי אופן הטיפול בתלונות של עובדי החברה בקשר לליקויים בניהול עסקיה, ולגבי ההגנה שתיתן לעובדים שהתלוננו כאמור;
- לאשר ולתקף אחת לשלוש שנים את נוהלי הממשל התאגידי בחברה;
- לבצע מעקב ובקרה אחר תוכנית הציות של החברה, אלא אם כן קבע הדירקטוריון כי תוכנית מסוימת תפוקח על ידי ועדה אחרת. כמו כן לדון ולאשר תוכניות עבודה בנושא בטיחות וגהות.

#### **ועדות הדירקטוריון שפעלו בתקופת הדיווח של שנת 2014**

##### **ועדת הכספים ותת-ועדה להשקעות - יו"ר מר רענן אלרן (עד מאי 2014)**

ועדה זו פעלה במתכונת של שנת 2013, לרבות זהות חבריה ותפקידי הוועדה. אולם עם סיום תפקידו של מר רענן אלרן כיו"ר וועדת הכספים וההשקעות במאי 2014 פוצלה הוועדה לשתיים:

##### **ועדת כספים - יו"ר רו"ח צחי פישביין (עד מאי 2014)**

##### **חברי הוועדה:**

יו"ר הדירקטוריון - מר יצחק גת, רו"ח רגינה אונגר (החל מאפריל 2014), עו"ד אהוד גינדס (עד ספטמבר 2014), גברת נעמה זלדיס (החל מספטמבר 2014).

##### **תפקידי הוועדה:**

- לבחון את טיטת הדו"חות הכספיים השנתיים והרבעוניים של דירקטוריון החברה;



ועדת ביקורת בטיחות וגהות - יו"ר השופטת (בדימוס)  
שרה פריש עד אוקטובר 2014

#### חברי הוועדה:

מר רענן אלרן, עו"ד צביה גרוס (עד ספטמבר 2014), עו"ד  
אהוד גינדס (עד ספטמבר 2014), מר יובל ברגר (החל  
מספטמבר 2014).

#### תפקידי הוועדה:

- לעמוד על ליקויים בניהול העסקי של רפאל, בין השאר תוך התייעצות עם המבקר הפנימי ו/או עם רואה החשבון המבקר, לפי העניין והצורך, ולהציע לדירקטוריון דרכים לתיקון הליקויים;
- לאשר פעולות ועסקאות הטעונות אישור ועדת ביקורת לפי כל דין - בעיקר אישור עסקאות עם בעלי עניין ועם בעלי שליטה;
- לבחון את מדיניות ניהול הסיכונים של החברה ולהמליץ לדירקטוריון לגביה;
- לאשר את תוכנית העבודה השנתית של הביקורת הפנימית ברפאל;
- לבחון את מערך הביקורת הפנימית של החברה ואת תפקודו של המבקר הפנימי, ולוודא שעומדים לרשותו המשאבים והכלים הנחוצים לו לצורך מילוי תפקידו, בשים לב בין היתר לצרכיה המיוחדים של החברה;
- לקבוע הסדרים לגבי אופן הטיפול בתלונות של עובדי החברה בקשר לליקויים בניהול עסקיה, ולגבי ההגנה שתינתן לעובדים שהתלוננו כאמור;
- לאשר ולתקף אחת לשלוש שנים את נוהלי הממשל התאגידי בחברה;
- לבצע מעקב ובקרה אחר תוכנית הציות של החברה, אלא אם כן קבע הדירקטוריון כי תוכנית מסוימת תפוקח על ידי ועדה אחרת. כמו כן לדון ולאשר תוכניות עבודה בנושא בטיחות וגהות.

## פיקוח הדירקטוריון על זיהוי וניהול הביצועים הכלכליים, החברתיים והסביבתיים

נושאים שונים מועלים בפני הדירקטוריון ולוועדת הביקורת בעניינים כלכליים, חברתיים וסביבתיים, לרבות סיכונים והזדמנויות רלוונטיים. לשם דוגמא, השנה דן הדירקטוריון בעניינים של בטיחות בתעבורה, חילוץ והצלה, אבטחה פיזית וסקר בטיחות. בנוסף, ועדת ההשקעות מקיימת מדי חודש ישיבה, ובה היא דנה ועוקבת אחר התוצאות הכספיות ובוחנת אירועים כלכליים מהותיים, כאשר אחת לרבעון נערך דיון נרחב בוועדת הכספים.

יתר על כן, הדירקטוריון אימץ ופועל על פי כללי ה-OECD, וביחד עם קצין הציות מקיים אחת לשנה דיווח מפורט על העמידה, החידושים והעדכונים בנוגע לנושאים הרלוונטיים, כגון ניהול הביצועים הכלכליים, החברתיים והסביבתיים, לרבות סיכונים והזדמנויות רלוונטיים ועמידה בסטנדרטים, עקרונות וקודים בינלאומיים.

## יחסי חברת האם והחברות הבנות

### ברפאל אומץ זה מכבר נוהל להקמת תאגידים קשורים ומימונם. עם השנים נרכשו והוקמו חברות בנות בארץ ובעולם, ורפאל כיום הינה קונצרן גלובאלי.

בשנתיים האחרונות עודכן הנוהל הקיים על בסיס ריאיון של פונקציות רלוונטיות לתהליך ופגישות עם נציגים של מספר חברות רב-לאומיות כדי ללמוד מניסיון, ונערך במתכונת של שלושה נהלים נפרדים: החל משלב ההקמה, הרכישה או המיזוג של החברה הבת, דרך ההטמעה של החברה החדשה בארגון, ועד לניהול ולבקרה השוטפים של אותה חברה על ידי פונקציות בחברת האם.

נוסף לעדכון הנהלים, וכחלק מהליכי הממשל התאגידי, מונו דירקטורים נוספים ו/או חדשים בחברות הבנות כך שיינתן ייצוג הולם לאגפי ההנהלה השונים, האחראים על ניהולה השוטף של החברה מול רפאל; כמו כן, עתודת הדירקטורים ואלו המכהנים נשלחו לקורס הכשרה לדירקטורים בחברות ולקורס משלים בנושא קריאת דו"חות כספיים במקרה הצורך.

CPI (Index), אשר מודד את מידת השחיתות של המגזר הציבורי ב-175 מדינות, ומדרג את רמת השחיתות מ-0 עבור מדינה הנקיייה משחיתות, ועד ל-100 עבור מדינה בעלת רמת שחיתות גבוהה. בשנת 2014 ישראל קיבלה ציון 60, ודורגה במקום 37 מתוך 175 המדינות שנדגמו.

### הערכת הסיכונים בנושא שחיתות

רפאל מפעילה תוכנית ללוחמה בשחיתות, אשר נועדה למנוע מצבים של מעבר על חוקי הלוחמה בשחיתות לצד ציות לחוקים ולאמנות בינלאומיות. מדי שנה, קצין הציות (ברמה של סמנכ"ל המדעון ישירות למנכ"ל) מבצע תהליך ראשוני של "סקר סיכונים", אשר מוצג בשלב ראשון לוועדת ההיגוי ובהמשך למנכ"ל רפאל, כאשר המטרה בתוכנית זו היא לטפל בנושאים שיימצאו כדורשים העמקה באמצעות תכנית לסגירת הפערים.

סקר סיכונים זה נדרש כמעט בכל חוקי הלוחמה בשחיתות המרכזיים, והוא חלק חשוב בתכנית ההגנה על החברה. סקר הסיכונים בוחן את הנושאים השונים, לרבות אישור שותפים עסקיים של חברות בנות הפועלים במדינות אשר דירוגן במדד השחיתות נמוך, בחינת הצורך בבדיקות נאותות לשותפים עסקיים שמתקיימים עמם יחסי מסחר, בדיקה האם קיומו תהליכי ניטור על שותפים כנדרש בהתאם לחוות הדעת אשר ניתנה לגביהם, בחינה האם בוצעו תהליכים מוסדרים של הדרכת שותפים עסקיים, סקירה לעניין אי-הכללת סעיפים מחייבים בחוזי התקשרות עם שותפים עסקיים, בחינת סיכוני ציות בחברות המיועדות לרכישה או מיזוג, ועוד.

### הפעולה הארגונית למאבק בשחיתות

תוכניות הציות של רפאל מגבשות נוהלי ניטור פנימיים ופיננסיים בהתאם לכללים אשר מחייבים תיעוד ודיווח נכונים, כחלק מהותי מכללי הרגולציה הנובעים מהצטרפות ישראל לאמנת ה-OECD, ומהשינוי לחוק העונשין הישראלי שבא בעקבות כך. הפרה של הכללים הללו עלולה לגרום להטלת עונשים משמעותיים או פליליים חמורים, הן על החברה והן על העובדים המעורבים.

המדיניות של החברה לעניין הפרת הכללים הללו הינה סיבולת אפסית. חל איסור על נושאי משרה בחברה, דירקטורים, עובדים ובאי כוח, בין אם ישירות ובין אם באופן עקיף, לתת, להבטיח, להציע או לאשר לכל צד שלישי

יש לציין כי נוהל מממשל תאגידי חל גם על החברות הבנות של רפאל. הדירקטורים שימונו על ידי רפאל בחברות הבנות יהיו, בין היתר, אחראים באופן שוטף ומבעוד מועד על זרימת המידע לגורמי המטה הרלוונטיים ברפאל, הכול על פי העניין.

## עמידה ברגולציה ותוכניות אכיפה

### רפאל פועלת לטיפול סדור בנושאים רגולטורים החלים על פעילותה, החל מנושאי בטיחות ואיכות סביבה וכלה בנושאים פרטניים כגון הטרדה מינית.

ברפאל קיימת תוכנית ציות הכוללת שתי תוכניות משנה: תוכנית אכיפה למניעת שחיתות ותוכנית בנושא הגבלים עסקיים. זאת, בהתאם לאמנת ה-OECD שעליה חתמה מדינת ישראל במהלך שנת 2009. כמו כן, רפאל מפעילה תכנית ציות ואכיפה בנושא "פיקוח על הייצוא הביטחוני", כנגזר מחוק ותקנות הפיקוח על הייצוא הביטחוני.

בנוסף לכך, וכחלק מהוראות רשות החברות הממשלתיות, מיישמת רפאל את הוראות החקיקה האמריקאיות, ה-SOX (Sarbanes Oaxly Act), ובאמצעותן מתעדת תהליכים בנושאים שונים. בתקופת הדיווח הנוכחית לא היו קנסות משמעותיים או סנקציות כספיות ולא כספיות שנגזרו על החברה בכלל התחומים, בגין אי ציות לחוקים ולתקנות.

### תוכנית אכיפה למניעת שחיתות

רפאל, כמו גם החברות והישויות הקשורות עמה, מאמינה בניהול עסקים תוך דבקות במוסר, בהגנות ובישורה. מדיניות החברה הייתה וממשיכה להיות, לנהל את פעילותה מתוך ציות לחקיקה נגד שחיתות של מדינת ישראל ולאמנה נגד מתן שוחד של הארגון לשיתוף פעולה ופיתוח כלכלי (OECD), כמו גם תוך ציות לכל חוק רלוונטי נגד שחיתות של מדינה אחרת. החברה מחויבת לנהל את עסקיה באופן מוסרי וישר, והיא מצפה כי דירקטורים, מנהלים, עובדים ובאי-כוחה יסייעו בידה להבטיח כי מתקיימת עמידה במדיניות החברה.

רפאל בוחנת את השחיתות של כל מדינה בה היא פועלת לפי אינדקס הערכת השחיתות Corruption Perceptions



- איתור הנושאים בהם עלול להיווצר חשש לניגוד עניינים, על ידי מילוי הצהרת עובד ו/או נותן השירות על קיומם של קשרי עבודה, קשרי משפחה, קשרים חברתיים מיוחדים או כלכליים, התקשרות עם חברה מתחרה וכו', או דרך דיווח העובד לממונה על קיומו של חשש לניגוד עניינים בעת ביצוע עבודתו.

- במידה שיימצא כי קיים חשש לניגוד עניינים, ייקבע תהליך לבחינת הפתרון ההולם ליישוב החשש שאותר. תהליך זה יתבצע על ידי ועדה לניגוד עניינים אשר מורכבת משלושה נציגים, ובהם: סמנכ"ל בכיר למשאבי אנוש ולארגון, סמנכ"ל בכיר והיועץ המשפטי של החברה, וחבר הנהלה נוסף שייקבע לפי העניין ובהתאם לכתב מינוי שיוציא מנכ"ל רפאל.

הוועדה רשאית לאשר את העסקת העובד או את שינוי תפקידו או את היחידה בה יועסק, או לחילופין את העסקתו של נותן השירות בהיתר חריג, כאשר להחלטה זו יצורף מסמך המכיל את הנימוקים שהביאו לגיבוש ההחלטה, ובלבד ששוכנעה כי העסקה זו לא תפגע בטוהר המידות ובתקינות פעילות החברה.

### **איסור על מתן חסויות שכרוכות בתשלום בכסף או שווה כסף**

בהתאם לנוהלי רפאל ובהתאם לחוזרי רשות החברות הממשלתיות, חל איסור על חברות ממשלתיות לתת חסויות מכל מין וסוג אשר כרוך בהן תשלום בכסף או בשווה כסף. אולם, איסור זה אינו חל על המקרים בהם משתתפת רפאל בתערוכות, השקעה בקהילה ובחברה, כנסים ופעולות נוספות במסגרת מאמצי השיווק, פרסום מוצרים ויכולות, פעולות בנושא גיוס ושימור עובדים ופעולות הנדרשות לתפעול שוטף של רפאל, ובתנאי שנערכו על בסיס שיקולים עסקיים.

כמו כן האיסור אינו חל על המקרים בהם משתתפים עובדי רפאל כמרצים או חברים בפנל בכנסים מקצועיים בתחום עיסוקם ברפאל, כל זאת כאשר רפאל לא נדרשת לשלם עבור זכות ההשתתפות.

על פי נוהלי החברה, לצורך בחינת מטרות הפעילות המוצעת יוקמו בזאת ועדות, אשר מתפקידן יהיה לקבוע מהן המטרות שעומדות מאחורי הפעילות המוצעת, והאם הפעילות חלה בצל נוהל מתן חסויות על ידי רפאל או הינה פעולה עסקית לגיטימית. בנוסף, במקרים בהם המוטב הינו

להעניק כסף או כל דבר בעל ערך, לכל נושא משרה בממשלה זרה, למפלגה פוליטית, לבעל תפקיד במפלגה פוליטית או למי שמועמד בה לתפקיד פוליטי, מתוך ניסיון להשפיע על נושא המשרה, או לחילופין כדי לקבל הטבה או טובת הנאה מכל סוג.

### **תוכנית הציות של רפאל פועלת במספר ערוצים למען השגת מטרות שונות:**

- מניעת שחיתות על ידי קביעת נהלים, קיום הדרכות תקופתיות לעובדים ושותפים, ביצוע בדיקת נאותות לשותפים, מענה על שאלות לעניין ציות ומניעת שחיתות.

- ביצוע בקרה, לרבות בקרת חשבונות ושילומים לספקים ושותפים, ביצוע ביקורת פנימית למען יצירת שקיפות נתונים ויצירת ערוץ דיווח לקצין הציות לעניין אירועים חריגים.

- הפעלת מנגנון ענישה פנימי אשר מאפשר חקירה וענישה של עובד ו/או שותף עסקי ו/או נותן שירות, קביעת הליכי הבדיקה במקרה של חשד לביצוע עבירת משמעת לרבות עבירה לעניין ציות. הנוהל סוקר את כלל אמצעי המשמעת הקיימים ברפאל ואת סמכויות הענישה.

נושאי משרה, דירקטורים, עובדים ובאי כוח של החברה, אשר יש להם יסוד להניח כי ייתכן שבוצעה הפרה של מדיניות החברה, נדרשים לדווח על פעילות זו ללא דיחוי ליועץ המשפטי או לקצין הציות של החברה, או לחילופין למבקר הפנים של החברה. החברה מבטיחה כי לא יינקט כל צעד של ענישה נגד כל אדם שידווח על הנחה זו על פי האמור לעיל.

### **ניהול וזיהוי ניגוד עניינים אצל עובדים**

עובד ברפאל ו/או נותן שירות המועסק ע"י רפאל (גורם חיצוני המועסק ע"י רפאל בין אם ישירות ובין אם באמצעות חברה או גורם נוסף, לשם ביצוע עבודה, פרויקט או הסכם שירותים, לרבות יועץ, ספק, עובד חברת כ"א, עובד חברת תוכנה וכו'), עלולים להימצא במצב בו קיים חשש לניגוד עניינים בעבודתם.

רפאל מנהיגה נוהל אשר מטפל בניגוד עניינים בעבודה, העוסק בדיווח, הצהרה וטיפול בוועדת חריגים. הנוהל מטפל בנושאים הבאים:

כל שנה חותמים הדירקטוריון, המנכ"ל ודרג המנהלים הבכיר על הצהרה לעניין אימוץ המדיניות והמחויבות לתוכנית. בהמשך מגבש הדירקטוריון תוכנית רחבה למניעת שחיתות, הכוללת את החברות הבנות, שותפים עסקיים, סוכנים ומתווכים. מרכיב עיקרי בתוכנית זו הוא מתן הדרכות מקיפות, כך שהתוכנית למניעת שחיתות תהיה מיושמת על ידי כל רמות העובדים, במידת הצורך גם ע"י ספקים.

מדיניות החברה דורשת כי כל עובד אשר ברשותו מידע בדבר חשד להפרה או ההפרה בפועל של המדיניות למניעת שחיתות, של הוראות החוק הישראליות למניעת מעשי שחיתות, של הוראות האמנה של ארגון OECD נגד מתן שוחד, או של הוראותיהם של חוקים רלוונטיים של מדינות אחרות, ידווח על כך לחברה. העובד יוכל לבחור בין עדכון היועץ הכללי של החברה, קצין הציות או מבקר הפנים של החברה. על מנת לעודד עובדים לדווח על הפרות של מדיניות זו ושל הכללים והתקנות דלעיל, יוכלו דיווחים אלה להיות בלתי חתומים ולהישלח באופן אנונימי. מדיניות החברה היא לא לאפשר ביצוע מעשי נקם בפועל, או נקיטת אימים במעשי נקם, כמו גם למנוע צעדי הטרדה או אפליה בעקבות דיווחים בדבר התנהגות בלתי הולמת של צדדים שלישיים, המבוצעים על ידי עובדים בתום לב.

החברה תגיב באופן הולם לסוגיות שיועלו באמצעות מנגנון הדיווח, כמו גם לכל חולשה שתתגלה בתוכנית הציות של החברה. מענה מעין זה יוכל לכלול צעדים משמעותיים, עד וכולל הפסקת העסקתו של כל עובד אשר: (א) הפר מדיניות זו, או את הנהלים הקשורים בה, את הוראות הדין הישראליות למניעת מעשי שחיתות, את הוראות אמנת OECD נגד מתן שוחד, או כל חקיקה תקפה אחרת; (ב) נמנע מלאתר הפרות מעין אלה או לדווח עליהן; (ג) נקם בעובד אחר המדווח על קיומה של הפרה מעין זו; (ד) נמנע מיישומה של מדיניות זו.

גוף שלטוני, הוועדה תשקול אף את השיקולים הנדרשים בהתאם למדיניות למניעת שחיתות של רפאל.

להלן רשימת הוועדות הפנים ארגוניות, אשר יבחנו את המטרות בהתאם לתחומן: ועדת השיווק, ועדת מו"פ, ועדת השקעה בקהילה ובחברה.

תפקידה של ועדת השקעה בקהילה ובחברה, הינה לאשר השתתפות בהוצאות אך ורק במקרה שבהשתתפות זו יש משום ערך מוסף עסקי לרפאל, כגון סיוע לטיפול המשאב האנושי בחברה, טיפוח קשרים עם הרשויות השכנות למתקני רפאל, וכדומה. על החסויות להינתן לגופים וארגונים אשר מטרתיהם העיקריות הינן ציבוריות, כגון תרבות, ספורט או רווחה, וכאשר פעילויותיהן העיקריות אינן למטרות רווח. בכל מקרה של ספק בפעילות שיווקית, תפעולית, מו"פ או אחרת מול גורמים חיצוניים שיכולה להשתמע כמתן חסות, תופנה הסוגיה לסמנכ"ל למשאבי אנוש ולארגון על מנת שינחה בהיוועצות עם אחרים את הפעילות בעניין.

הבקשה לאישור מתן חסות תופנה לאישור הסמנכ"ל למשאבי אנוש ולארגון, אשר יגישה לאישור הדירקטוריון. הסכם ההתקשרות עם הגוף מקבל החסות ייבדק ויאושר על ידי היועץ המשפטי של רפאל, שיבדוק ויוודא שההסכם עומד בדרישות הנהל. החסויות שקיבלו אישור בדירקטוריון וניתנו במהלך השנה יפורטו בסוף השנה בדיווח השנתי של רפאל, המוגש על ידי יו"ר הדירקטוריון עפ"י סעיף 25 לחוק החברות הממשלתיות, לרבות הגורם עמו התקשרו, מטרת ההתקשרות וההנמקות לאישור ההתקשרות.

### **הכשרה לדירקטורים, מנהלים ועובדים שנמצאים בסיכון גבוה לשחיתות**

על פי תוכנית הציות של החברה, האחריות לעמידה בחובות הציות לחוק ולפעולה לפי התוכנית למניעת שחיתות אשר קבע קצין הציות, הינה אישית. כל אדם אחראי באופן אישי לפעול לפי הכללים כאשר הוא עוסק בפעילות עסקית כלשהי, לרבות מכירות, שיווק, כספים, משאבי אנוש, חוזים, ניהול יוצא, רכישות ו/ או כל היבט אחר בעסקיה של רפאל. לפיכך, כל דירקטור, מנהל ועובד אשר נמצא ברשימת המשרות, חייב להשתתף בהכשרה אשר ניתנת על ידי צוות הציות, להיות מודע למדיניות ולתהליכי החברה, ולדווח לרשויות המוסמכות לעניין חששות בנוגע להפרה הכללים.



## הכשרת מניעת שחיתות לעובדים ומנהלים

מנהל הציות קובע על בסיס שנתי (במהלך הרבעון הראשון של כל שנת כספים) אילו עובדים מחויבים בקבלת ההדרכה. אלה יכללו עובדים המועסקים במחלקות שלהלן: מכירות ושיווק, משאבי אנוש, המחלקות המשפטיות, חוזים, רכש, ביקורת וכספים, זאת בהתאם לרשימה מפורטת שתוכן על ידי קצין הציות (להלן "רשימת המשרות"). על ההדרכה יהיה לכלול הסברים על החקיקה הישראלית למניעת מעשי שחיתות, על אמנת ארגון OECD נגד מתן שוחד ועל חוקים רלוונטיים אחרים, כמו גם הסבר בדבר מדיניות ונוהלי חברה רלוונטיים. על כל עובד חדש ברשימת המשרות של החברה לקבל העתק של נוסח מדיניות זו במהלך שיחת הקבלה לעבודה, ויהיה עליו לעבור הדרכה על המדיניות בתוך תשעים (90) ימים ממועד תחילת העסקתו או הצבתו בתחום אחריות חדש, או, אם הדבר לא יהיה בר-ביצוע מסיבה כלשהי, במהלך קורס ההדרכה הראשון שיתקיים.

כל עובד שימלא תפקיד המוגדר ברשימת המשרות כאמור לעיל, יידרש לחתום על אישורים שנתיים, או בדרך אחרת שתיקבע על ידי קצין הציות, שיאשר את הבנתו את מדיניות זו ואת הסכמתו לעמוד בהוראותיה, בהוראות החוק הישראליות למניעת מעשי שחיתות, בהוראות האמנה של ארגון OECD נגד מתן שוחד ובהוראותיהם של חוקים רלוונטיים של מדינות אחרות.

חלה חובה על רפאל לשמור את רישומי ההדרכה שלה (לרבות רשימות של עובדים שנדרשו להיות נוכחים ושל אלה שנכחו בפועל), ושל אישורי עובדים, של הנושאים שנסקרו ושל ההחלטה שהתקבלה בכל מקרה, לרבות בדבר צעד משמעותי אפשרי.

## סמנכ"ל הציות הארגוני

מחויבות החברה לציות ולניהול המוסרי של עסקיה, תוך עמידה מלאה בהוראות החקיקה, מתחילה בראש החברה ומחלחלת לכל דרגי התאגיד. האחריות היומיומית ליישומה של מדיניות זו מוקנית בידי של קצין הציות של החברה. קצין הציות הינו חבר הנהלה הכפוף ישירות לסמנכ"ל החברה. תפקידיו של סמנכ"ל הציות כוללים:

- סקירת המידע הרלוונטי הנאסף תחת הליך בדיקת הנאותות;
- קבלת החלטה האם נדרשת סקירת משנה/נוספת על פי ההליך דלעיל, לרבות העברת חוות דעת לגופים המוסמכים, על מנת לקבל החלטה סופית באשר לעסקה עם שותף עסקי מסוים ו/או בקשר למחווה עסקית מסוימת;
- נוסף לכך, הכנת תוכניות ההדרכה שיידרשו על פי מדיניות זו למטרת יישומה.

רפאל מבצעת בדיקות לאיתור סיכונים בנושא שחיתות בכלל היחידות הרלוונטיות. למעשה, תכנית הציות אשר נבנתה ברפאל בשנת 2010 בנויה על סקר שנעשה על בסיס הפעילות בכלל היחידות של רפאל. נדגיש כי בתקופת הדיווח לא אירעו מקרי הפרת החוק בנושאים אלו, ולא התגלו אירועי שחיתות. כך גם בהקשר ללוחמה בשחיתות לעובדי ממשל זרים - לא היו מקרים של עובדים שהורשעו או נענשו.

רפאל מקפידה לפקח גם על מניעת מקרי שחיתות בקרב הספקים ושותפיה העסקיים, ובמקרה של חשד להפרה מצד שותף עסקי, מושעה הקשר עמו מיידית עד בירור העניין. בתקופת הדיווח זוהה מקרה אחד של חשד למעורבות שותף עסקי זר במתן שוחד לעובד ממשל זה במדינתו בפרויקט שאיננו קשור לרפאל. עקב מקרה זה הפסיקה רפאל את ההתקשרות עמו, עד לבירור העניין בבית משפט במדינה בה הוא פועל ומתגורר.



### תוכנית אכיפה בתחום דיני הגבלים עסקיים

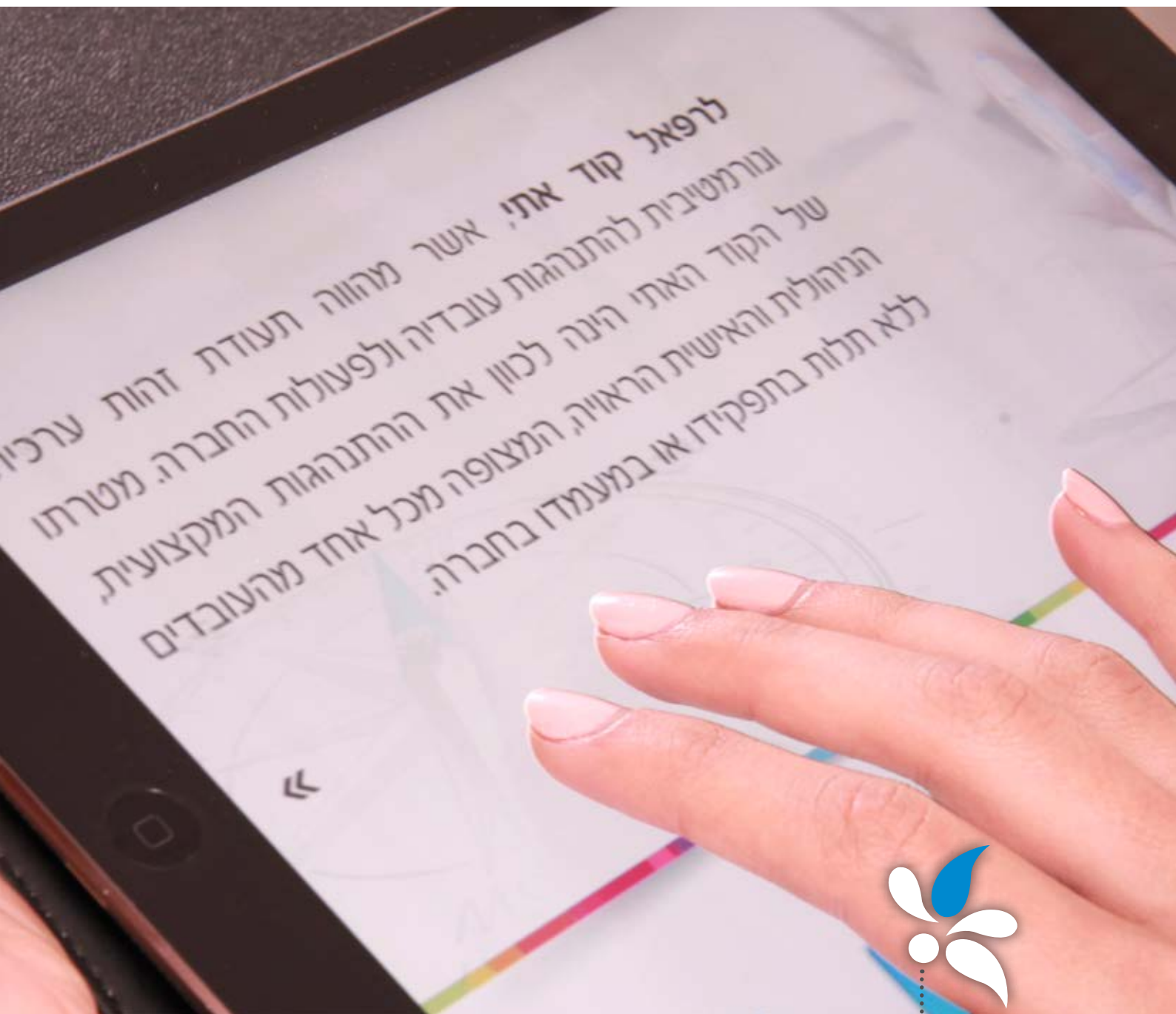
מטרת תוכנית האכיפה הינה להבטיח כי מדיניות העסקית של רפאל ופעילותה עולות בקנה אחד עם הוראות חוק ההגבלים העסקיים, התשמ"ח-1988. התוכנית כוללת נוהל מפורט בנושא ומדריך לעובד, המפורסמים בפורטל הפנימי ובהדרכת לעובדים.

התוכנית נועדה להבטיח כי כל עובד יהיה מודע להגבלות שהחוק מטיל על פעילותה העסקית של רפאל. תוכנית זו חלה על כל הדירקטורים ונושאי המשרה ברפאל, על כלל עובדי רפאל ועל כל מי שממלא תפקיד של עובד, גם אם הוא מועסק כעובד חברת כוח אדם, עובד קבלן או בכל אופן ודרך אחרת. מעולם לא קבע הממונה על ההגבלים כי רפאל הפרה את דיני ההגבלים, ולפיכך לא ננקטו נגדה צעדים משפטיים בנושא זה.

במהלך 2015 הוגדרה קבוצת הדרכה - קבוצת עובדים שבגלל תפקידם, בכירותם או נסיבות מיוחדות אחרות, הם יכולים להיחשף בהקשר לדיני ההגבלים העסקיים. מי שעוסקים בשיווק, במכירות, במגעים מול מתחרים, כולל בתחום הטכני, ייכללו בקבוצת ההדרכה. 95% מתוך חברי הקבוצה עברו הדרכות בנושא.

שיתופי פעולה העומדים לפני חתימה מובאים לבדיקה בנושא זה ונבחנים על ידי עורכת דין המתמחה בתחום, ובהתאם נקבע אם לתת לגביהם חוות דעת בקשר לפטור או לגשת לממונה על ההגבלים. כמו כן מוגשות בקשות לממונה על ההגבלים ביחס לעסקאות לרכש מניות או רכש פעילות בהתאם לקבוע בחוק.





## אתיקה

פאמילי פיא סל סלנו



תעוזה  
חדשנות  
ומצוינות מקצועית



רפאל קיבלה על עצמה לפעול באופן שוטף בהתאם לכללי התנהגות אתיים. הקוד האתי של רפאל מהווה תעודת זהות ערכית ונורמטיבית להתנהגות ולפעולות ברפאל, שמטרתו להעלות את הרמה האתית בארגון ובין היתר לכוון לאחריות, אמינות, יושר, מקצועיות, רגישות לאפשרות של מראית-עין לא טובה, כמו גם למחויבות רפאל לעובדיה ולשמירה על כבוד האדם ובמיוחד על חיי ובריאותו, שמירה על איכות הסביבה ומחויבות לקהילה.

הקוד האתי, שבא לידי ביטוי בכללים המפורטים במסמך, כולל ערכים, סטנדרטים, אבחנות וכללי התנהגות מחייבים, המבחינים בין הראוי/מותר לעשות לבין הלא ראוי/אסור בכלל מישורי הפעולה, ובכללם טובות הנאה וניגוד עניינים, שיווק ומכירות, לקוחות, יחסים עם ספקים ומתחרים, שמירה על נכסים וכללים בסביבת העבודה. ככלל, המנהלים והעובדים ברפאל פועלים ומחליטים על פי ייעוד רפאל וערכי רפאל, ועל פי כללי הקוד האתי ופועלים בהחלטותיהם לפי מיטב שיקול הדעת המקצועי והעסקי ובדרך הטובה ביותר לחברה, מעדיפים את טובת רפאל על פני טובת חטיבתם או יחידתם ומעודדים שיתוף פעולה בין-חטיבתי וכלל-רפאלי.

.....  
רפאל פועלת ומקיימת את החוקים, התקנות וכל דין החל עליה לרבות כללי מנהל תקין. כללי הקוד האתי ברפאל מבוססים, בין היתר, על דרישות החוק, התקנות, ההוראות, הנורמות וכללי ההתנהגות הבין-לאומיים. כללי הקוד האתי מחייבים כל אחד מהמנהלים והעובדים ברפאל.  
.....



## ערכי רפאל

חברת רפאל הגדירה מספר ערכי ליבה לאורם פועלת החברה ועל בסיסם אוגדו כללי ההתנהגות של הקוד האתי המפורטים להלן:

### מחויבות לעובדים

לטפח מערכת ערכית וסביבת עבודה שתעניק לכל אחד מעובדי החברה תחושת בית ותאפשר לו למצות את כישורותיו, להרגיש סיפוק והנאה בעבודתו ולהתגאות בהשתייכותו לרפאל.

מערכת המחויבות ההדדית בין רפאל לעובדיה מושתתת על אמון, פתיחות, יושרה וחתיירה להישגים, תוך שאיפה משותפת ליציבות ולמערכת יחסים ארוכת טווח.

קידום ותגמול יבטאו הישגים אישיים וקבוצתיים, תוך התחשבות בחוסנה הכלכלי של החברה ועמידתה ביעדים.

### נחישות וחתיירה לעמידה ביעדים

הסביבה התחרותית תהווה גורם מדרבן להישגיות אישית וקבוצתית.

תעודד התנהגות המאופיינת בהתמדה, בנחישות ובחתיירה בלתי מתפשרת לעמוד ביעדים אתגריים, בכל ממדי העשייה של החברה, תוך הקפדה על אתיקה מקצועית, ניהול מושכל של משאבים והשגת מגוון יעדים רחב בצוותא.

### רפאל אחת

עידוד עבודת צוות בכל רמות החברה, כולל שיתוף פעולה הדוק בין החטיבות, מהווה בסיס למימוש היעדים המרכזיים של רפאל.

טיפוח שיתוף פעולה בכל רמות החברה, על ידי מערכות תגמול והערכה שיתנו משקל לתרומתם של מנהלים ועובדים, להצלחת עבודת הצוות ולהצלחתם של עמיתיהם.

קיום פתיחות ושקיפות בין חטיבות וטיפוח רוח של אחריות משותפת בכל רמות החברה.

קיום סטנדרטים וסמלים אחידים, שימשו תעודת זהות ארגונית אחת, שתבטא אחריות משותפת, צניעות, איכות ואסתטיקה, מבלי לפגוע במרכזיותו של העובד הבודד ובטיפוח גאוות היחידה אליה הוא משתייך.

### תעוזה, חדשנות ומצוינות מקצועית

ליצור סביבה ארגונית שתתמוך בתעוזה וחדשנות בראייה ארוכת טווח, תוך ניצול מיטב הכישורות של יחידים וקבוצות, בכל רובדי הארגון ובכל תחומי העשייה - המדעיים, ההנדסיים, הארגוניים והעסקיים.

לעודד עובדים להעמיק את רמתם המקצועית ולהרחיב את תחומי התמחותם, כדי לתת בסיס להגדלת התעוזה, תוך הקטנת רמת הסיכון.

להישאר פתוחים לרעיונות לא שגרתיים ולקיים סביבה סובלנית גם להולכים נגד הזרם.

לקבל בהבנה שגיאות הנגזרות מלקיחת סיכונים, כחלק חשוב מתהליך הלמידה, תוך הפקת לקחים בצורה פתוחה ועניינית ויישומם בתבונה ובאומץ.

### מחויבות ללקוחות

נאמנות ומחויבות ללקוחות הפנימיים והחיצוניים מהווה מרכיב מרכזי המתבטא בחתיירה לספק ללקוחותינו ערך מיטבי בפתרונות, במוצרים ובשירות, תוך קיום כללים שישמרו על נכסי הליבה של רפאל ועל חוסנה הכלכלי.

לשקוד על בניית מערכת יחסים לטווח ארוך עם לקוחותינו המבוססת על אמון, יושרה, כבוד הדדי והבנת צורכיהם.

## תמצית הקוד האתי

### רפאל מנהלת את עסקיה באופן אחראי והוגן, כך שכל פעולותיה מתבצעות על פי החוק וכללי התנהגות עסקית נאותה בארץ ובחו"ל.

#### טובות הנאה, תשורות וניגוד עניינים

רפאל מנהלת את עסקיה באופן אחראי והוגן, כך שכל פעולותיה מתבצעות על פי החוק וכללי התנהגות עסקית נאותה בארץ ובחו"ל. כל עובדי רפאל נדרשים להתנהג ביושר, באמינות ובהגינות, לרבות עם הגורמים הקשורים אליה, לקוחותיה וספקיה. רפאל אוסרת על קבלה או מתן טובות הנאה ותשורות, שעלולים להשפיע על שיקול הדעת. טובת רפאל דורשת שעובדיה ימנעו ממצבים או מעשים שבגינם עלול להיווצר מצב של ניגוד עניינים בין טובת רפאל וטובתם האישית. רפאל אוסרת על עובדיה להשתמש במידע פנימי למטרת תועלת אישית.

#### שווק, מכירות ולקוחות

רפאל מנהלת את הקשרים עם לקוחותיה ושותפיה העסקיים באמצעות עובדיה המוסמכים לכך בהגינות, בשקיפות, ביושר ובאמון. הפרסומים של רפאל מדויקים ואמינים. ההשתתפות במכרזים תהיה הוגנת ועל פי החוקים המקובלים. הצעות המחיר של רפאל הוגנות. ניהול המו"מ של רפאל הולם, אמין והוגן. רפאל מקפידה על ניסוח מדויק של חוזיה והצעותיה ומקפידה על מילוי ההבטחות שבחוזים ובהצעות אלו. בכל קשר עם גורמים בחו"ל מקפידה רפאל על כיבוד החוקים והמנהגים של המדינה איתה מתקיים הקשר.

#### יחסים עם ספקים ומתחרים

תהליך קבלת ההחלטות בנושא רכש, מכירה והקשר עם ספקיה נעשה בהתאם לדין, ולנהלי רפאל ובהתאם לכללי הוגנות. רפאל מנהלת את פעולותיה ועסקיה כלפי מתחרים ושותפים בצורה ישירה והוגנת תוך שמירה על זכויות כל הצדדים. רפאל משתמשת באמצעות חוקיים לשם קידום מוצריה, לצורך איסוף מידע תחרותי או לכל מטרה אחרת.

#### שמירה על נכסים

נכסי רפאל משמשים את העובדים למטרות העסקיות של רפאל בלבד. רפאל מייחסת חשיבות רבה לניהול יעיל של ציוד ושמירת תקינותו. רפאל מקפידה על שימוש נאות במחשב ובמידע שבו כדי למנוע מצבים מסוכנים

לרפאל מבחינה עסקית וביטחונית ופגיעה שלא מדעת בזכויות הפרט או זכויות צד שלישי. רפאל דורשת מעובדיה להיות זהירים ושקולים בשימוש ובשמירת המידע ונכסים רוחניים שלה ושל אחרים ולפעול בהתאם לנהלים ולהנחיות בעניין זה. רפאל מקפידה על שימוש נאות בנכסים של לקוחות וספקים.

#### הקפדה על סביבת העבודה

רפאל שומרת על סביבת עבודה בריאה, בטוחה, יצירתית ויצרנית ללא אפליה, הפחדה או הטרדה. רפאל מעסיקה עובדים על בסיס כישוריהם, השכלתם, התאמתם לדרישות, ללא כל אפליה או העדפה ובשכר הולם.

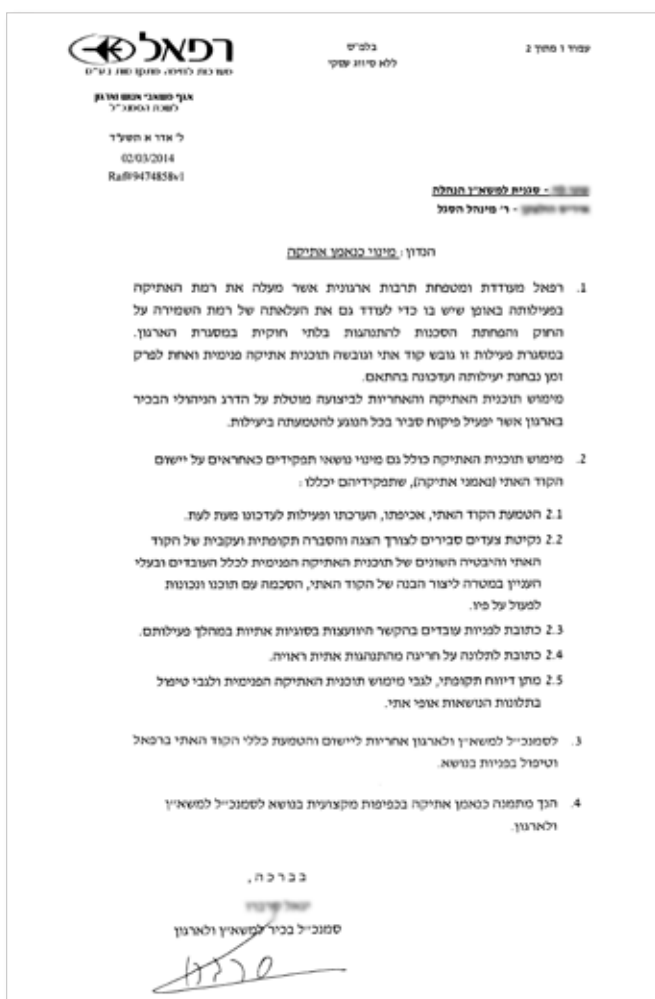
קידום, הערכה ותגמול העובדים נקבע על ידי המנהלים הממונים ועל פי הישגיהם של העובדים ללא פניות, אפליה ודעות קדומות. המנהלים והעובדים פועלים בתחום אחריותם וסמכותם בלבד, והחלטותיהם יהיו לפי מיטב שיקול הדעת המקצועי והעסקי ובדרך הטובה ביותר עבור רפאל. רפאל מקפידה על הגנת פרטיותם של עובדיה ושל גורמים הבאים עימה בקשרי עבודה.



## אחריות לניהול האתיקה (ייעוץ, אכיפה וטיפול בתלונות)

לרשות העובד אפשרויות נוספות להצפת הסוגיה או לקבלת ייעוץ מתאים והן:

- נאמן אתיקה
- סמנכ"ל למשאבי אנוש
- מבקר פנימי
- מובילת נושא האתיקה במטה משאבי אנוש



### אכיפה

קוד אתי במהותו הינו כלי מחנך, מדריך, חונך ואינו מוכוון ענישה. בהגדירה קוד אתי לרפאל, הנהלת החברה שמה לה למטרה לכוון את עובדי החברה ומנהליה לעמוד בהתנהגות הראויה. לפיכך מצופה ממנהלי הארגון כי יתריעו בפני עובדיהם על כל חריגה מהקוד האתי ובמקרים בהם הפרת

הסמנכ"ל למשאבי אנוש ולארגון נושא באחריות ליישום והטמעת כללי הקוד האתי ברפאל וטיפול בפניות בנושא.

נוסף על כך פועלת במטה משאבי אנוש מובילת נושא האתיקה שהינה מנהלת בכירה המהווה כתובת להיוועצות או להגשת תלונות עובדים בנושא.

סגנים למשא"ן חטיבתיים, שמונו במינוי רשמי מאת הסמנכ"ל למשאבי אנוש לתפקיד נאמני האתיקה בחטיבות, אחראים לקבל אליהם כל עובד המבקש להציף סוגיה אתית ולהוות כתובת לכל מנהל המתלבט בנושאים אלו וכן לדאוג להטמעה תדירה של הקוד האתי ונקיטת אמצעים סבירים להצגתו והסברתו.

באחריות המנהלים לעודד את העובדים לקיים את כללי הקוד האתי ולדווח על מקרים החורגים מכללי הקוד האתי ובאחריות מנהלות משאבי אנוש ביחידות לתמוך במנהלים בכל דילמה ובכל סיטואציה בעלת אופי אתי בה נדרשת קבלת החלטה ראויה וכן להוות כתובת לעובדים להיוועצות או להגשת תלונה.

יחידת הביקורת הפנימית אחראית לטיפול בתלונות על חריגה ממנהל תקין, טוהר מידות ואי קיום הוראות ונהלים תוך שמירה על חיסיון המתלונן. נוסף על היותו כתובת לתלונות עובדי רפאל משמש המבקר הפנימי כ"נציב תלונות הציבור".

### ייעוץ

לעובד הנתקל בסוגיה בעלת היבטים אתיים או לעובד שברצונו להתייעץ או להתלבט בשאלות הקשורות בנושא ניתנת האפשרות לפנות בראש ובראשונה לדרגים הממונים או למנהלת משאבי אנוש יחידתית, ובמידת הצורך עומדות





בשנת 2014  
טופלו ברפאל

38

תלונות שלהן  
היבטים אתיים



בשנת 2013  
טופלו ברפאל

33

תלונות שלהן  
היבטים אתיים

הקודד מהווה עבירת משמעת לטפל בנושא במישור זה תוך הפנייתו אל הגורמים האמונים על כך בהנהלת משאבי אנוש. לצורך קירוב הקודד האתי אל העובדים והמנהלים ולצורך סיוע בהתמודדות עם סיטואציות אתיות יום יומיות, נבנית ברפאל מידי שנה תכנית הטמעה.

**תלונות**

הסמנכ"ל למשא"ן ולארגון מעודד את העובדים לדווח על הפרות של הקודד האתי, או חשש להפרה, ומקל עליהם בתהליך הגשת תלונה, ובתוך כך דואג להגן על העובדים מפני התנכלות עקב הגשת התלונה. עובד המעוניין להתלונן יכול לפנות אל כל אחד מהגורמים המוזכרים לעיל תוך הבטחה כי הגורם הבודק ישמור על חיסיונו במהלך הטיפול בתלונה.

לאחר גילוי פעילות לא אתית או בלתי חוקית ברפאל, נערך ברפאל תחקיר ע"י אחד מהגורמים המוזכרים לעיל ובהתאם לרלוונטיות. תהליך הטיפול בתלונות אלו מתועד במשרדי הגורם המטפל ובסיומו מובאות ההמלצות העיקריות הרלוונטיות אל הגורם המתלונן, תוך שמירה על צנעת הפרט של כל המעורבים בתהליך. כמו כן, במידת הצורך ננקטות פעולות לתיקון המעוות ומניעת הישנות מקרים דומים בעתיד, כולל אמצעי משמעת ופרסום נסיבות המקרה.

**"רפאלינק"** - ברפאל פועל אתר המבוסס על מודל "העובדים שואלים-ההנהלה עונה" שהינו כלי לקיום תקשורת פתוחה וישירה בין העובדים להנהלה. אתר זה משמש כפלטפורמה גם להצפת סוגיות אתיות ולעיתים כוללת תשובת ההנהלה הפניה לגורם המתאים לבירור הנושא לעומק.





## עריכת סקר שביעות רצון ככלי לאיתור התנהגויות לא אתיות

מידי שנים ספורות ובהתאם לצורך נערך ברפאל סקר שביעות רצון כלל-ארגוני ובו משולבות שאלות הנוגעות להיבטי האתיקה. ככלל, תשובות העובדים באשר להיגדים אלו הינן בתחום הגבוה של סולם שביעות הרצון ולהלן פירוט הממצאים הרלוונטיים (הציונים הינם בסולם של 7-1).

שאלה	ממוצע כולל	ממוצע 2014	ממוצע 2010	ממוצע 2009
לרפאל מודעות ותוכניות המבוצעות בתחום התרומה לקהילה	6.13	6.14	6.2	6.05
רפאל מעמידה תמיכה וסיוע לעובדים הנקלעים למצוקה	5.9	5.9	6.04	5.74
מנהל ישיר - מתייחס בכבוד ומטפל בנושאים שונים שאני מעלה בפניו	5.89	5.94	5.84	5.89
מנהל ישיר - מפגין דוגמה אישית, יושר, הגינות ולקיחת אחריות	5.88	5.92	5.8	5.91
ברפאל מקיימים הבטחות והתחייבויות ללקוחות	5.72		5.74	5.7
ההתנהלות השוטפת מתבצעת בהתאם לקוד האתי	5.68	5.56	5.86	5.66
מנהל ישיר - מעודד פתיחות וסובלנות לדעות שונות בתהליכי קבלת החלטות	5.57	5.64	5.54	5.49
חברת רפאל מתייחסת לעובדיה בכבוד ובהוגנות	5.4	5.4	5.53	5.25
ביחידתי המנהלים מעדכנים על הנעשה ביחידה ומעבר לה	5.22	5.24	5.17	5.24
רפאל מתקשרת פעילויות ועשייה לעובדים	5.06	4.97	5.25	4.95
ברפאל עובדים יכולים לאזן בין חיי העבודה לבית שלהם	5.01	5.31	5.15	4.45
ביחידתי יש תרבות של לקיחת אחריות אישית	4.89	5.33	4.63	4.61
אתיקה ממוצע כולל	5.52	5.57	5.56	5.41

## תכנית יישום והטמעת הקוד האתי

מידי שנה נכתבת תכנית להטמעת הקוד האתי מתוך הבנה כי תהליך ההטמעה מהווה את לב ליבה של תכנית האתיקה הארגונית.

פער מתמשך שבין סטנדרטים ערכיים מוצהרים ורשומים בקוד, לבין התנהגויות בפועל של מנהלים ועובדים, מהווה אבן נגף משמעותית בדרך לגיבוש תרבות ערכית וסביבת עבודה התומכת בערכי הארגון.

### בשנים 2013-2014 בוצעו הפעולות הבאות כחלק מיישום תכנית הטמעת נושא האתיקה:

- נערכו מפגשים לכלל העובדים שהוקדשו לנושא אתיקה ארגונית ברפאל. במפגשים נכחו כ-4000 עובדים בהם עסקו בעיקר בנושאים הבאים: אתיקה ואחריות תאגידית ברפאל, דילמות בסביבת העבודה ואופן פתרונן, האתיקה ככלי מעשי להכוונת התנהגות ראוייה בארגון. המצגת הביאה בפני העובדים דילמות הקשורות לעולם התוכן של עבודתם ברפאל ועוררה שיח רב בקרב העובדים הן במהלך המפגשים והן לאחריהם.
- נערך ניתוח משוּבֵי המשתתפים במפגשים והופקו לקחים לגבי מפגשים דומים בעתיד. חוות הדעת של מרבית העובדים הייתה חיובית וציוני המשוב שניתנו על איכות העברת המפגשים הייתה גבוהה (איכות הצגת הנושא- ציון 6 בסולם 7-1).

- שילוב מודול בנושא אתיקה בקורס דרג ניהולי ראשון כמסגרת פעילות מרכז ההדרכה.

- הוכנה לומדה אינטראקטיבית לאנשי הרכש - בהתאם לצורך שעלה מאנשי הרכש, הוקם צוות עובדים מיחידות הרכש אשר בנה וגיבש מאגר דילמות הרלוונטיות לעולם התוכן שלהם. לאחר גיבוש הדילמות נכתבה מצגת, המכילה את הדילמות וכוללת גם רקע תיאורטי. המצגת הופצה לעובדי הרכש והושמה בפורטל הרכש ברפאל וזאת לשימוש העובדים במקרה שנתקלים בסוגיה אתית.

### פרסום הקוד האתי:

- באתר החיצוני של רפאל (באנגלית)
- באתר הקריירה החיצוני
- הפצת הקוד לספקים
- פרסום בפורטל החברה הפנימי: ערכי רפאל, מסמך הקוד האתי, המדריך לעובד (כולל בנק דילמות לדוגמא), תמצית הקוד האתי.



### יעדים לתקופה הקרובה:

- ביצוע תהליך נרחב ומקיף לתיקוף הקוד האתי, עדכנו והתאמתו לצרכי הארגון המשתנים:
- ביצוע סקר בקרב העובדים באמצעות מענה אנונימי על שאלון מסוּך וכינוס קבוצות מיקוד.
- מיפוי צרכים בקרב מחזיקי עניין חיצוניים.
- מיפוי צרכים בקרב בעלי תפקידים רלוונטיים בחברה.
- כתיבת דו"ח מעודכן והפצתו לכלל מחזיקי העניין הרלוונטיים.
- ביצוע הדרכה לכלל העובדים בנושא אתיקה.
- הקמת אתר ייעודי לנושא האתיקה בפורטל הפנימי של החברה.





**סביבת עבודה מתקדמת**

פאמילי פיא סל סלנו



בסוף שנת 2014  
הועסקו ברפאל כ-

**6,434**

עובדים

ניהול המשאב האנושי ברפאל מבוצע בהתאם לחזון המערך בנושא:  
להיות מערך בעל מצוינות מקצועית בנושאי משאבי אנוש בהיבטים המרכזיים של הארגון, בדגש על מצוינות טכנולוגית, יכולות ניהוליות עסקיות ומקצוענות לרוחב כל הארגון. מערך משאבי אנוש ייתן מענה מקצועי ויעיל לצרכים השוטפים של הארגון, וכן יצפה וייתן מענה לצרכים עתידיים בנושאי משאבי אנוש.

מערך משאבי אנוש ברפאל הינו מערך שירות מוביל, התומך בהגשמת יעדי החברה. שירותי משאבי אנוש ניתנים לכלל עובדי החברה מתוך תפיסה של "רפאל אחת", הדוגלת בשירות אחיד. שירותים אלו משלבים מרכזי מקצוענות שונים במטה רפאל, לצד מנהלי משאבי אנוש בחטיבות הפועלים למען טיפוח ההון האנושי, ליווי, ייעוץ והטמעת תהליכים ביחידות. כלל פעילות משאבי האנוש נועדה להבטיח את מימוש ומיצוי שלל היכולות והכישורים של עובדי רפאל, מתוך רגישות ראויה ופתוחה לעצמאות חשיבתם ולשאיפות התפתחותם האישית ותרומתם להצלחת החברה.

## חזון מערך משאבי אנוש

מערך משאבי אנוש ייתן מענה מקצועי ויעיל לצרכים השוטפים של הארגון, וכן יצפה וייתן מענה לצרכים עתידיים בנושאי משאבי אנוש.



## עובדי רפאל: נתונים כלליים

החלוקה לסקטורים השונים מתבצעת בהתאם להשכלת העובד. עובדי המדינה לשעבר ועובדי המקצ"ט הם קבוצות שעברו מיחידת הסמך וכבר לא ניתן להצטרף אליהן.

בחברה פחות מ- 15% עובדים בחוזים אישיים ושאר העובדים מתחלקים באופן דומה בין ארגון עובדי המחקר להסתדרות החדשה.

נוסף לכך, בשנת 2014 עבדו ברפאל כ- 300 סטודנטים שמועסקים בחוזה מותאם.

### העסקת סטודנטים ברפאל

רפאל מעסיקה כ- 300 סטודנטים, הלומדים לתואר ראשון או שני, ורואה חשיבות רבה בהעסקת סטודנטים מצטיינים ובשילובם כחלק בלתי נפרד מצוותי הפרויקטים. הסטודנטים המועסקים ברפאל משולבים בתפקידי פיתוח בפרויקטים מאתגרים וחיוניים החל מתחילת עבודתם בחברה, ובכך מתאפשר להם לתרום להצלחת רפאל כמו גם להעשיר את עצמם מבחינה מקצועית ומעשית במהלך לימודיהם. כל סטודנט הנקלט לחברה זוכה לליווי אישי של חונך, שהינו מהנדס מנוסה, ולעבודה לצד מהנדסים מומחים בתחומם, המקנים את הכלים להצלחה.

כחברה המעודדת את השתלבותם של סטודנטים ומהנדסים צעירים בשורתיה, הטמיעה רפאל תרבות ארגונית משתפת ידע ולפיכך תומכת בהעברת הידע באופן מובנה מדור המומחים המבוגר לדור הצעיר. רפאל משקיעה משאבים רבים באוכלוסיית הסטודנטים מתוך הכרתה כי הם מהווים עתודה איכותית לקליטה. כ- 80% מהסטודנטים ברפאל נקלטים בשנים האחרונות עם סיום לימודיהם כעובדים במשרה מלאה במצבת החברה.

רפאל פרוסה על פני מספר אתרים בארץ ומפעילה שמונה נציגויות ברחבי העולם. בארץ פועלת החברה במכון "דוד" ליד חיפה, במכון "לשם" בגליל, ב"גבעה" בתל אביב וב"שדמה" בנגב (שני האחרונים יכוננו להלן "מערך הניסויים"). משרדי רפאל בעולם מצויים בהודו, ברזיל, לונדון, תאילנד, מקסיקו וארה"ב.

הדו"ח הנוכחי מתייחס לעובדי רפאל בארץ.

בסוף שנת 2014 הועסקו ברפאל כ- 6,434 עובדים במצבה בשלושה מתקנים: מכון "דוד" כ- 3,900 עובדים, "לשם" כ- 2,400 עובדים והאחרים במערך הניסויים ("גבעה" ו"שדמה").

ברפאל קיימים חמישה סקטורי העסקה שונים:

- הסכם קיבוצי של המחקר - ארגון עובדים עצמאי
- הסכם קיבוצי של החברה - ההסתדרות החדשה
- עובדי מדינה לשעבר - ההסתדרות החדשה
- עובדי מקצועות טכניים - ההסתדרות החדשה
- חוזה אישי

במכון "דוד" כ- **3,900** עובדים

במכון "לשם" כ- **2,400** עובדים

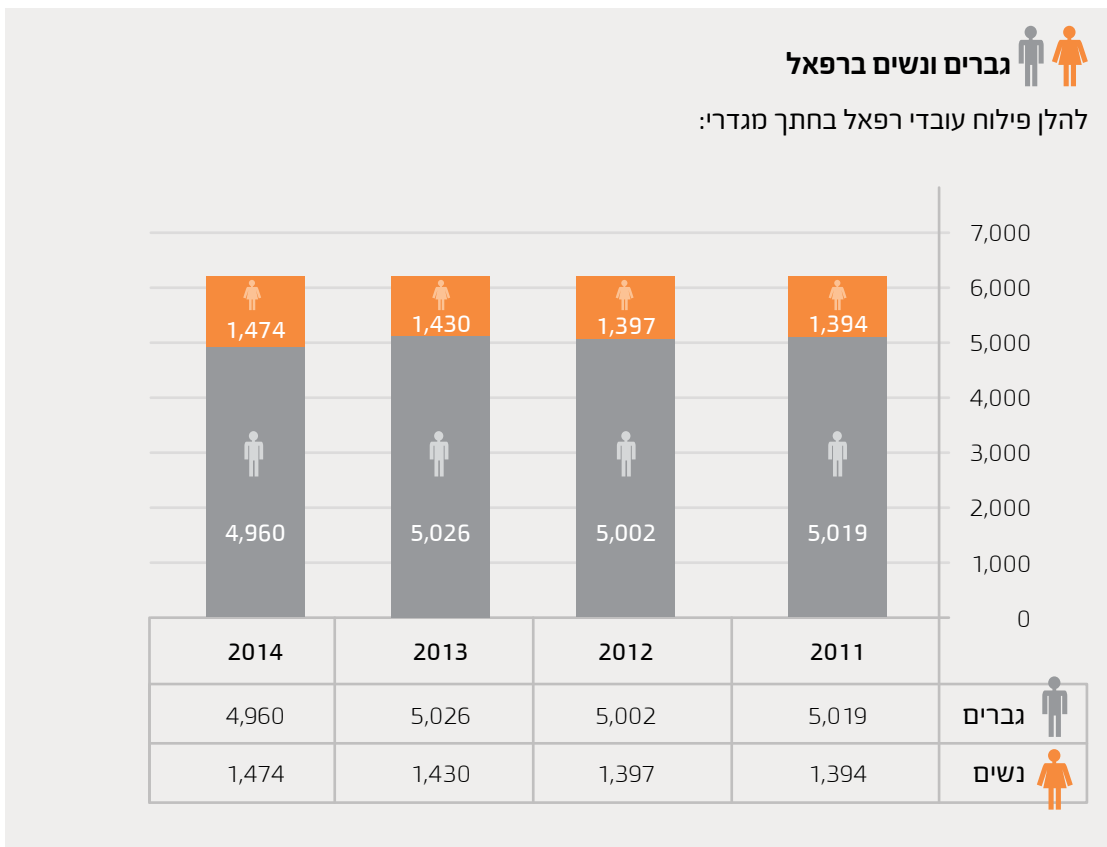


## השכלה

כחברה מובילה טכנולוגית ופורצת דרך בתחומים רבים, מקפידה רפאל על העסקת כוח אדם מקצועי ומיומן. כ-63% ממצבת העובדים הינם בעלי השכלה גבוהה וכ-20% נוספים הינם בעלי השכלה של הנדסאי/טכנאי. מתוך הכרתה של רפאל בחשיבות ההשכלה הגבוהה, התומכת במצוינות החברה, מעודדת רפאל את עובדיה להמשיך בלימודי תואר שני ושלישי בנושאים הנדסיים-טכנולוגיים במוסדות אקדמיים מובילים.

להלן התפלגות עובדי רפאל לפי השכלה בהשוואה לשנים קודמות:

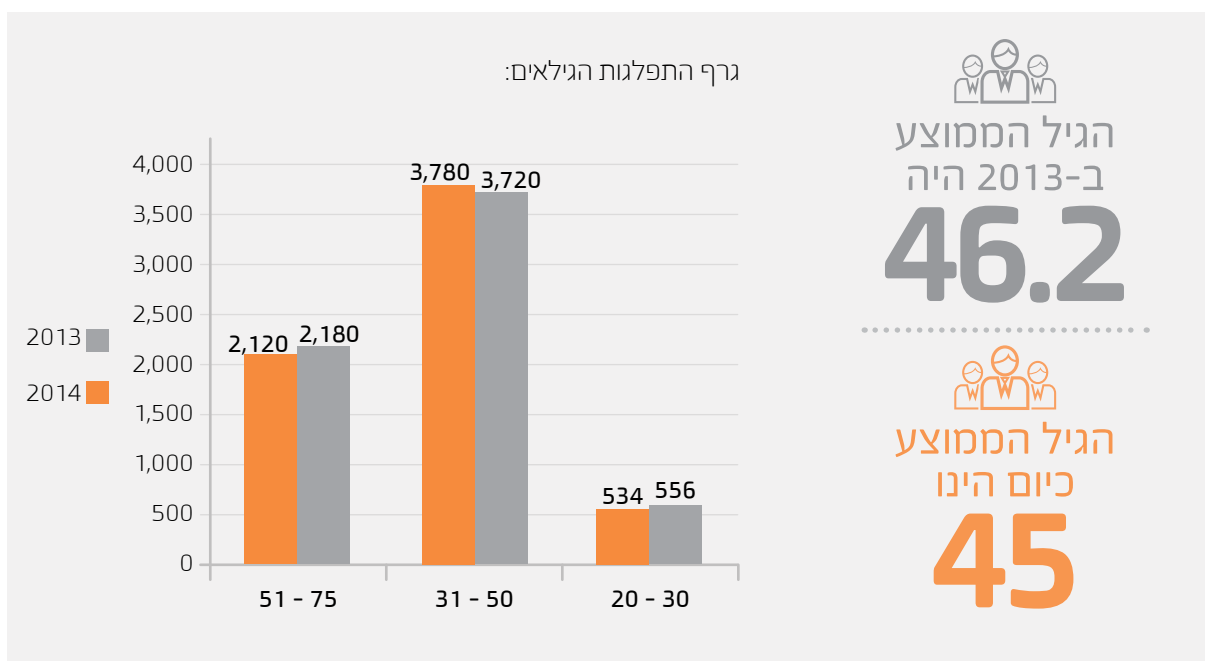
שנה	תואר I	תואר II	תואר III	טכנאי	אחרים	סה"כ	אחוז האקדמאים
2010	2,065	1,464	334	1,293	1,080	6,236	62%
2011	2,235	1,494	331	1,291	1,062	6,413	63%
2012	2,277	1,482	318	1,281	1,041	6,399	64%
2013	2,282	1,470	273	1,361	1,070	6,456	62%
2014	2,247	1,551	264	1,340	1,032	6,434	63%





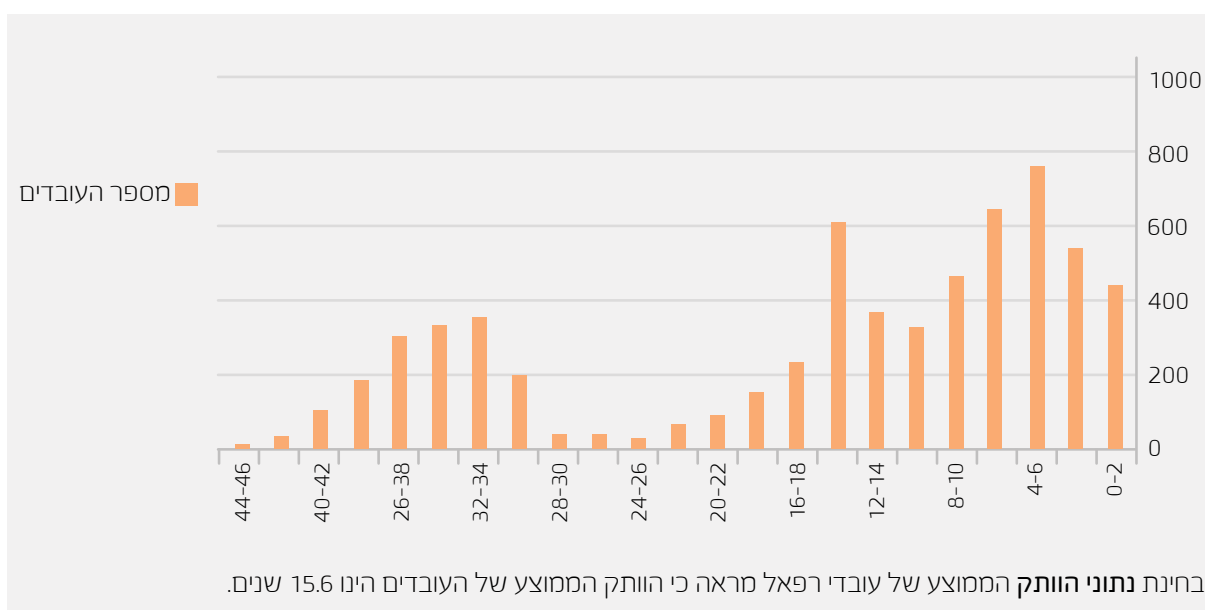
## גיל

ברפאל קיים תמהיל עובדים, המשלב עובדים ותיקים עם עובדים צעירים. גרף התמהיל בתרשים שלהלן מדגים כי קיימת מגמה של בניית דור העתיד, תוך עלייה משמעותית ומתמדת במספר העובדים הצעירים.



## ותק ממוצע ושיעור עזיבה

כפי שצוין לעיל, העשור האחרון ברפאל מצביע על מגמת גידול מתמשכת במספר העובדים.



## תהליכי משאבי אנוש ברפאל

### גיוס וקליטה לרפאל

**יש לציין כי בתהליך הקליטה מייחסת רפאל חשיבות מיוחדת לעידוד שילובן של אוכלוסיות מיוחדות בחברה.**

לשם כך הונחו נציגי מרכז הגיוס והקליטה לתת העדפה למועמדים הנמנים עם קבוצות אלו ולשלבם בתהליך גם אם אינם עונים על תבחיני-הסף שהוגדרו. במסגרת זו פועלת רפאל עם עמותות העוסקות באיתור ובשילוב עובדים מאוכלוסיות מגוונות כגון עמותת "עולים ביחד", הפועלת לשילוב יוצאי העדה האתיופית בתעשייה, ומול "מרכז תמיכה למעסיקים" ו"אגף השיקום של נכי צה"ל" לצורך בחינת אפשרות לקליטת בעלי מוגבלויות.



בשנת 2013-2014 הגיעו  
למרכז הגיוס כ-

**60,000**  
קורות חיים



מתוכם נקלטו לרפאל

**594**  
עובדים במצבה



-1  
**246**  
סטודנטים

ברפאל פועל מרכז גיוס וקליטה, שמטרתו להוות מוקד ידע מוביל ומומחה בתחום הגיוס והקליטה ולספק לרפאל ערך מוסף בניהול מקצועי, יעיל ואפקטיבי של תהליך הגיוס. זאת תוך תמיכה בערכי הליבה של רפאל ובאסטרטגיית משאבי אנוש, המדגישה מצוינות טכנולוגית וניהולית תוך מתן מענה מיטבי לצורכי הקליטה של החטיבות.

מרכז הגיוס והקליטה פועל בהתאם לתוכנית קליטה שנתית ובהתאם לצרכים המועלים מן החטיבות. כמענה לצרכים אלו פועל המרכז באופן שוטף, באמצעות מגוון מקורות גיוס, לאתר מועמדים איכותיים. העונים על דרישות התפקיד המוצע. מעבר לבדיקת ההתאמה המקצועית לתפקיד, מנוהל תהליך איתור המועמדים תוך שימת דגש מרבי על קליטת עובדים מצטיינים, שהינם בעלי פוטנציאל גבוה לתרום ולהביא ערך אישי מוסף. הרף המוצב למועמדים הינו גבוה, שכן רפאל רואה בהם את עתידה, ובעזרתם שואפת לשמור על ייחודה. עקב כך משקיעה רפאל מאמץ ניכר במיון המועמדים ובבדיקת התאמתם הן לארגון, הן ליחידה הקולטת והן לתפקיד המוצע.

לצורך החלטה על התאמתו, עובר המועמד מספר בדיקות התאמה. כלי הערכה אלו נשקלים יחדיו על מנת לקבל החלטה נבונה באשר להמשך התהליך. חשוב לציין כי רפאל מייחסת חשיבות רבה לניהול תהליך המועמדות תוך הקפדה על הגינות בסיסית ובהתאם לחוק. לפיכך, כל מועמד מקבל תשובה ועדכון באשר להתקדמות תהליך המועמדות או לחלופין באשר לסיימו.



## תהליכי למידה וחניכה אישיים לעובדים החדשים

### על מנת לדאוג להשתלבותם המוצלחת של העובדים החדשים בחברה ולשימורם לאורך זמן, משקיעה רפאל משאבים רבים בבניית תהליך קליטה איכותי במהלך שנתם הראשונה ובמימושו הלכה למעשה.

כל עובד חדש, המצטרף לשורותיה של רפאל, זוכה לליווי צמוד של חונך אישי ולתוכנית חניכה, המאגדת באופן מסודר את התכנים, הידע והכלים - הן המקצועיים והן הארגוניים, שעל העובד החדש ללמוד לצורך השתלבות מיטבית בתפקידו. במספר שלבים במהלך החניכה נערכים מפגשי בקרה של החונך והנחנך עם מנהלת משאבי אנוש ועם מהנדס המערכת הראשי של היחידה.

בחודש הראשון לעבודה, מקבל כל עובד חדש שאלון משוב על תהליך הגיוס לרפאל מטעם מנהלת הגיוס והקליטה. נתונים אלו נבדקים מדי חודש ומוצגים לגורמים הרלוונטיים לשם הפקת לקחים.

מניתוח שאלונים אלו בשנת 2014 עולה כי 89% מהעובדים החדשים הביעו שביעות רצון גבוהה מתהליך הגיוס בכללותו (זאת למרות אורכו הנובע מהתהליך הביטחוני הנדרש). נוסף לכך, הציון הממוצע לשביעות הרצון הכוללת הינו 5.8 (מתוך 7).

ציון זה נשאר יציב בשלוש השנים האחרונות (2012-2014) והיה במגמת עלייה בארבע השנים שקדמו להן.

כמו כן הביעו העובדים שביעות רצון גבוהה ממדדים נוספים שנבחנו בנוגע לתהליך הגיוס, על פי הפירוט הבא:

- קבלת מידע רלוונטי - 94%
- שירותיות ואדיבות - 98%
- זמינות ותגובתיות - 94%

עם תום שלושה חודשי עבודה ברפאל, מזמנת מנהלת משאבי האנוש היחידתית את העובד לפגישת משוב בנושא חניכה והשתלבות בעבודה. סיכומה של שיחה זו מבוקר על ידי מנהל משאבי אנוש חטיבתי וכן ברמת הארגון.

צעדים נוספים שננקטו במסגרת תוכנית השילוב והקליטה הם כלהלן:

- לומדה לעובד החדש - הנשלחת במייל לכלל העובדים החדשים, והכוללת מידע חשוב לעובד;
- סיור במוזיאון רפאל - אחת לחודש נשלח זימון לכל

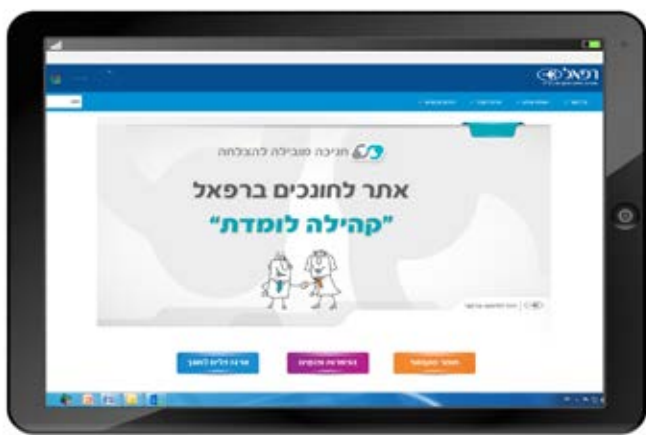
העובדים החדשים שנקלטו בחודש האחרון לסיור במוזיאון רפאל, וזאת על מנת לחבר אותם גם אל ההיסטוריה של הארגון;

- "קופון הדרכה" - כל עובד חדש מקבל זכאות להשתתף בקורס אחד, על פי בחירתו, מתוך מגוון קורסים המקנים מיומנויות כלליות כגון: הצגת נושא, ניהול זמן וכדומה;

- קיום יום אוריינטציה - לכלל העובדים החדשים בכל חצי שנה. מטרתו של יום זה הינה להעמיק את ההיכרות של העובד החדש עם פעילותה של רפאל בעבר ובהווה, וכן להעמיק את תחושת שייכותו לארגון. יום זה מתקיים בשיתוף מרכז ההדרכה ומרכז הגיוס;

- "שולחן עגול" - עם הסמנכ"ל למשאבי אנוש. במסגרת זו נפגש הסמנכ"ל למשאבי אנוש עם קבוצת נקלטים חדשים לשיח פתוח ובלתי פורמלי;

- סקר בתום שנת העבודה הראשונה - אחת לרבעון נשלח שאלון משוב מטעם הסמנכ"ל למשאבי אנוש, לכלל העובדים החדשים שנקלטו במהלך הרבעון המקביל אשתקד. השאלון מתמקד בשביעות רצון העובדים משנת קליטתם בחברה על כל היבטיה, תהליך החניכה, השתלבות מקצועית, השתלבות חברתית ועוד.



להלן התייחסות מהסקר שנערך ב- 2014 לעובדים שנקלטו ב- 2013:

- בתום השנה הראשונה ברפאל, העובדים מביעים שביעות רצון גבוהה מאוד מהשתלבותם בעבודה ובארגון ומאיכות הניהול הישיר.
- שביעות הרצון מהניהול הישיר גבוהה בקרב העובדים החדשים. לדוגמה: 96% מהעובדים החדשים ציינו כי המנהל הישיר מפגין דוגמה אישית ופועל לפי נורמות של יושר.

מביעים שביעות רצון  
גבוהה מאוד מהעבודה  
ברפאל כעבור שנה. **94%**  
מהעובדים





### דוגמא לתוכנית חניכה - היום הראשון בעבודה

פעילות	פירוט	אחריות	שיטת למידה
השעות הראשונות ברפאל - קליטה מרכזית	איסוף מהשער, תיאום פגישה עם מרכז פרט, הנפקת תג, מידע כללי על רפאל	מרכז גיוס וקליטה	פגישה
תדרוך ביטחוני עם הקב"ט ביחידה	תדרוך ביטחוני	מנהל משאבי אנוש יחידתי	פגישה
פגישה עם המנהל הישיר	היכרות כללית, הסבר כללי על היחידה	מנהל ישיר	פגישה
פגישה עם מנהל משאבי אנוש יחידתי	היכרות עם מנהל משאבי אנוש ומתן הסבר כללי על תהליך הקליטה והחניכה	מנהל משאבי אנוש יחידתי	פגישה
פגישה עם החונך	היכרות, עם החונך, מתן הסבר לתוכנית החניכה - מטרתיה, אופן הפעלתה ותיאום ציפיות	חונך	פגישה
היכרות עם הסביבה	היכרות עם העמיתים, סיור בסביבה הקרובה (מזכירות, חדר אוכל, מטבחון וכדומה)	חונך	סיור
קביעות פגישות חונך - נחנך	קביעות פגישות חונך-נחנך ביומן	חונך	פגישה
לומדות כלליות	לומדות בטיחות, ארגונומיה, הטרדה מינית ואיכות הסביבה	נחנך	למידה עצמית
היכרות עם רפאל	חזון, מטרות, ייעוד	נחנך	לימוד עצמי
היכרות עם היחידה וסביבת העבודה	תיאור מפורט של היחידה, תחומי עיסוקה, מבנה ארגוני וכדומה	מנהל ישיר	פגישה
פגישות עם בעלי תפקידים שונים	היכרות עם בעלי תפקידים ביחידה	חונך + נחנך	פגישה

## ניהול מדיניות שכר והטבות הולמת והוגנת

### שני ערכים חשובים עומדים כבסיס מדיניותה של רפאל בנושא השכר וההטבות - הוגנות ועידוד למציאות ולחדשנות.



ערכים אלו באים לידי ביטוי במספר תהליכים חשובים בקביעת תנאי השכר וההטבות של העובדים:

- **קביעת שכר לעובד חדש** - רפאל רואה חשיבות רבה בקביעת שכר הוגן למועמדים, ולשם כך מונתה בהנהלת משאבי אנוש מנהלת הצעות שכר. לצורך הצעת תנאי העסקה למועמד מתקיים מפגש אישי של המועמד עם מנהלת משאבי אנוש יחידתית ו/או עם מנהלת הצעות השכר וזאת בהתאם לפרופיל המועמד. תנאי ההעסקה המוצעים למועמד מגובשים תוך בחינת שכר השוק בעיסוק הרלוונטי ובחינת השכר בקרב עובדי רפאל בעיסוק זהה. בתהליך זה מושם דגש על הוגנות הן כלפי כלל העובדים ברפאל והן כלפי המועמד עצמו, המקבל הצעה הולמת אשר משקפת את ניסיונו וכישוריו.

- השכר המינימלי המשולם לעובדי רפאל עולה על שכר המינימום הקבוע בחוק (מספר מקבלי שכר מינימום ברפאל הינו כ- 25 בלבד). השכר המקסימלי המשולם ברפאל מאושר על ידי הממונה על השכר באוצר. ברפאל אין דירוגי שכר, והשכר נקבע בהתאם לכישורי העובד ולתפקיד אליו הוא מיועד. רפאל מקפידה על שכר הולם ושווה בין גברים לנשים הנמצאים במעמד ניהולי, וזאת בהתחשב בוותק של העובד בארגון ובתפקיד שהוא ממלא.

- **קידומי שכר** - אחת לשנה מתבצע תהליך של בחינת שכר העובדים וקבלת החלטה באשר לעדכון שכר פרטני. תהליך זה מבוצע על פי הנחיות הדירקטוריון ורשות החברות ובהתאם לתקציב קידום שכר, הנקבע בהתאם להסכמים הקיבוציים. תקציב זה מחולק לחטיבות לצורך מתן תוספות שכר לעובדים, אשר נקבעות על פי שלושה מדדים עיקריים ואלו משקפים במידה רבה את מדיניותה של רפאל לעידוד למציאות וליצירת הוגנות בתהליכי השכר:

- הצטיינות אישית;

- תיקוני שכר בהתאם לשכר המקובל ברפאל ובמשק;

- קידום לתפקיד בכיר יותר.

נוסף על קידומי השכר מתקיימים גם תהליכי תגמול והערכה הכוללים:

- **תגמול הסכמי:** ניתן בהתאם לקבוע בהסכמים הקיבוציים;

- **תגמול דיפרנציאלי:** אחת לרבעון מתוגמלים העובדים אשר ביצעו בעבודה ראויים לציון ואשר עמדו ביעדים האישיים והקבוצתיים שנקבעו

על ידי המנהלים. עובדים שגילו הצטיינות יתרה אף זוכים למענק מיוחד הניתן מטעם ראש החטיבה;

- **חלוקת רווחים:** עובדי רפאל נהנים מחלוקת רווחי החברה זו השנה האחת עשרה. במסגרת זו זוכים כ- 90% מהעובדים לבונוס שנתי;

- **פרסי רפאל:** מדי שנה מתקיים ברפאל טקס בהשתתפות גורמים בכירים שמחוץ לרפאל ובו מוענקים פרסי רפאל, שמטרתם עידוד וטיפוח מציאות במגוון תחומי העשייה התורמים למימוש הייעוד של רפאל. פרסים אלו מוענקים לעובדים אשר בולטים בהצטיינותם ובתרומתם לרפאל ואשר יכולים לשמש דוגמה ומופת בתוצאות מעשיהם, בהתנהגותם האישית ובהזדהותם עם ערכי הליבה של הארגון;

- **פרסי חדשנות:** מדי שנה מוענקים לעובדים פרסים אשר נועדו לעודד, לטפח ולתגמל רעיונות חדשניים. הפרס מוענק לרעיון מקורי, אשר מהווה פריצת דרך טכנולוגית בעלת פוטנציאל יישומי משמעותי בתחומי הפעילות של רפאל. בשנת 2014 הוענקו 69 פרסים לעומת 35 פרסים בשנת 2013;

- **פרס ייעול וחסכון:** מדי שנה מוענקים פרסים, אשר נועדו לטפח ולתגמל יוצרי שיטות ותהליכי עבודה משופרים, לעודד חיסכון במשאבים ולהגביר את תחושת השייכות לארגון. בשנת 2014 הוענקו 115 פרסים לעומת 40 פרסים בשנת 2013;



ולהצלחתה מוענקים לעובדים פרסים אישיים וקבוצתיים. הפרס כולל בתי מלון, מסעדות, חנויות וכדומה. בשנת 2014 הוענקו 1893 פרסים.

מדיניות רפאל בנושא חלוקת פרסים אלו קובעת מספר עקרונות בסיסיים:

- היקף התגמול יהיה יחסי לתרומה או לביצוע, והמנהל יקפיד על שמירת ההוגנות בחלוקת התגמולים;
- יש ליצור התאמה בין סוג ההערכה/הפרס לבין העדפות העובד;
- הענקת הפרסים תהיה פומבית;
- שמות מקבלי הפרס ותוכן הצטיינותם יפורסמו לעובדי היחידה או לכלל עובדי רפאל;
- לכל פרס יצורפו תעודה או מכתב לעובד המנמקים את סיבת הפרס;
- מתן הפרס יתועד במערכי המידע.

• **הוקרה מסביב לעולם:** במסגרת מסורת שנתית שמטרתה להוקיר בדרך ייחודית את מצטייני רפאל, נוסעים מדי שנתיים כ-25 עובדים מצטיינים לתערוכת התעשיות הביטחוניות בפריז. במסגרת זו זוכים העובדים הנ להעשרה מקצועית והן לחוויה מהנה, מגבשת ומתגמלת. קבוצות העובדים שהשתתפו במשלחת זו היו: מקבלי פרס רפאל, עובדי פיתוח מצטיינים (שתי קבוצות), עובדי ייצור מצטיינים, עובדי סיוע מצטיינים, חברי עתודה ניהולית ומתנדבים מצטיינים בקהילה.

• **פרסי המצאות ופטנטים:** מדי שנה נרשמים פטנטים במסגרת פעילות רפאל. פרסים אלו נועדו להוקיר את העובדים התורמים לנכסי הידע של רפאל ולעודד יישומם בתוצריה. בשנת 2014 הוענקו 21 פרסים;

• **פרסי איכות:** מדי שנה מוענקים כ-15 פרסי איכות, אשר נועדו לעודד ולהוות מנוף לשיפור עצמי של העובדים והיחידות. במסגרת זו מוענקים: פרס רפאל לאיכות (אחת לשנה), פרס צוותי שיפור (ברמת צוות עבודה) ופרס עובד איכות מצטיין שנתי;

• **פרסי הצטיינות רבעוניים:** מדי שנה מוענקים פרסי הצטיינות רבעוניים, שנועדו לציין עובדים אשר בלטו בהצטיינותם ואשר תרמו באופן בולט לעבודת היחידות ולעמידה ביעדיהן. בשנת 2014 הוענקו 131 פרסים;

• **פרסים לציין הצלחה במשימה מוגדרת:** בהתאם להיקף המשימה





## תנאים נוספים להם זוכים כלל עובדי החברה:

החברות מעמידות לרשות העובדים מערכת שירות ותמיכה מקצועית באמצעות עובדים בעלי רישיון פנסיוני מורשה, אשר יושבים בתוך מכוני רפאל, ובאמצעות מוקד שירות לקוחות ואתר אינטרנט מאובטח. רפאל מפרישה מדי חודש בחודשו עבור כל אחד מעובדיה את מלוא ההפרשות הקיימות וזאת במסגרת ההסכם הקיבוצי ו/או החוזה האישי של כל עובד. הפרשות החברה לקרן פנסיה/ביטוח מנהלים/קופת גמל (על פי בחירת העובד לפי כל דין) באים במקום תשלום מלוא פיצויי הפיטורים לעובד או לשאריו, וזאת על ידי החלת סעיף 14 לחוק פיצויי פיטורים התשכ"ג-1963, דהיינו גם לעובד מתפטר יש זכאות לפיצויי פיטורים.

- **הסדר ליסינג** - למרבית עובדי רפאל יש אפשרות ליהנות מהסדר ליסינג תפעולי, הכולל מגוון רחב של דגמי רכב. במסגרת זו נהנה העובד משירות טיפולים ותיקונים שוטפים, רכב חלופי ושירותים נוספים לנוחיותו;
- **ביטוח בריאות** - רפאל מציעה לעובדיה ולבני משפחותיהם ביטוח בריאות מקיף וייחודי, המסובסד בחלקו על ידי החברה. ביטוח זה מאפשר לעובד ליהנות משירותי בריאות משלימים, כולל בחירה של מגוון רופאים וטיפולים איכותיים בשעת הצורך, וכן ביטוח סיעודי;
- **ביטוח חיים ותאונות אישיות** - רפאל מציעה לעובדיה ביטוח חיים, מחלות קשות ותאונות אישיות בתנאים טובים;
- **תוכנית פנסיונית** - לאור חשיבות הנושא, משקיעה רפאל מאמצים גדולים על מנת להעניק לעובדיה את אחד מהסדרי הפנסיה המובילים בישראל. ההסדר הפנסיוני ברפאל כולל הסכמים מיטיבים (בעלי הטבות ותנאים מיוחדים) לכל סוגי המוצרים: קרנות פנסיה, ביטוחי מנהלים קופות גמל וקרנות השתלמות, וכן מערך שירות ובקרה אישי באמצעות מנהל הסדר.

### מטרות ההסדר הפנסיוני שהוצבו לטובת עובדי רפאל הינן:

#### מקסימום ביטחון



הסכמים עם מגוון גופים יציבים ואיתנים לבחירת העובדים

#### מקסימום כיסוי



הרחבת הכיסויים הביטוחיים להגנה ביטוחית מרבית

#### מקסימום חיסכון



הגדלת החיסכון באמצעות דמי ניהול נמוכים והוזלת עלויות הביטוח

### תהליכי שימור ופיתוח

ברפאל פועלת יחידה לפיתוח משאבי אנוש, אשר במסגרתה פועלים יועצים ארגוניים על פי תוכנית אסטרטגית שיישומה נועד לשמר ולטפח את ההון האנושי בארגון. עם תחילת פעילותה הוגדרה על ידי היחידה אסטרטגיית משאבי אנוש, המהווה מנוף לעמידה ביעדי הארגון ותומכת בצמיחתו.

על מנת להשיג מטרות אלו, ההסדר הפנסיוני ברפאל כולל:

- **הסכמים מיטיבים** - לרפאל הסכמים עם שתי חברות ביטוח מובילות, אשר במסגרתם ניתן להצטרף לקרן הפנסיה, לביטוח המנהלים, לקופות הגמל ולקרנות השתלמות שמנהלות חברות ביטוח אלו. במסגרת הסכמים אלו נהנים עובדי רפאל מהטבות מיוחדות ומדמי ניהול נמוכים. נוסף לכך יש לרפאל הסכמים עם מספר בתי השקעות מהגדולים ומהמובילים בענף לגבי קופות גמל וקרנות השתלמות בדמי ניהול נמוכים.
- **מערך שירות ובקרה אישי** - ההסכמים שלנו עם חברות הביטוח (הסכמים מיטיבים עם הטבות ותנאים מיוחדים), רמות השכר הקיימות ברפאל והחשיבות ביעוץ והתאמה אישית בתוכנית הפנסיונית המתאימה לכל עובד, מחייבים נוכחות פעילה של מנהלי ההסדר הפנסיוניים. רפאל התקשרה עם שתי חברות מובילות, שמתמחות בניהול הסדרים פנסיוניים, ואשר משמשות כיום כמנהל ההסדר הפנסיוני ברפאל.



## לימודים לתארים מתקדמים

רפאל מעודדת את עובדיה המצטיינים להמשיך וללמוד לתארים מתקדמים ודואגת למימון הלימודים, בארץ ובח"ל. רפאל הציבה לעצמה כיעד להגדיל את מספר העובדים הלימודים לתארים מתקדמים במקצועות הנדסיים טכנולוגיים. כיום, מספר הלימודים לתארים אלו מגיע לכ- 5% מעובדי רפאל.

## זיהוי פוטנציאל קידום בקרב העובדים ובניית תוכנית קריירה עבורם

רפאל רואה חשיבות רבה ב"תכנון המחר" ובהתאם לכך שמה לה למטרה לשמר את יתרונה הטכנולוגי ולהעצים את מנהליה בכל הכלים הנדרשים לניהול יעיל ואיכותי של עובדיהם. לפיכך בנתה רפאל שני מסלולי קידום עיקריים, אשר מאפשרים לעובדים לבחור את אופק התפתחותם ברפאל: **המסלול הניהולי והמסלול המקצועי**. לאלו אשר משלבים יכולות הנדרשות לשני המסלולים מאפשרת רפאל להשתלב במסלול שלישי - טכנו-ניהולי.

לצורך תכנון מוקפד של תהליכי הקידום ואיתור העובדים המתאימים ביצעה רפאל מספר תהליכים חשובים:

- **מיפוי מסלולי התפתחות עיקריים** (החל ממהנדס מתחיל ועד לתפקידים הבכירים ביותר הן בערוץ הניהולי והן בערוץ המקצועי) וניתוח התפקידים השונים במסלולים אלו בהתאם לידע הנדרש בכל תפקיד והמיומנויות הרלוונטיות לביצוע מוצלח;
- **ביצוע תהליכי איתור שיטתיים ומובנים של בעלי פוטנציאל להתפתחות ניהולית/מקצועית**. בשל השוני המובנה בשני מסלולי ההתפתחות העיקריים נוהל הליך האיתור באופן שונה;
- מיפוי עובדים מתאימים למסלול הקידום המקצועי (מסלול דואלי) אשר נועד לשמש חלופה הולמת לקידום מומחים מקצועיים הנשאבים, באופן טבעי, למסלולי הניהול הקווי, המבטיחים בדרך כלל יתרונות במעמד, בתגמול וביוקרה. בניית מסלול מקצועי, במקביל למסלול הניהולי הקיים, מאפשרת פיתוח קריירה של אנשי מקצוע מומחים ושימורם לאורך זמן כמומחים בנתיב המקצועי.

עם השלמת הליך איתור העובדים המיועדים לקידום, הן במסלול הקידום הניהולי והן במסלול המקצועי הדואלי, ובניית תוכניות הכשרה עבורם, הוכנה לכל עובד תוכנית קריירה אישית. לצורך מתן שקיפות מרבית של התהליך הן לעובד והן למנהליו פותחה מערכת ממוחשבת, המאגדת בתוכה את המידע באשר לניהול ולבקרת מסלולי ההתפתחות של העובדים שאותרו כעתודה ניהולית.

מסלולי התפתחות עיקריים ברפאל			
מסלול מקצועי	מסלול טכנו ניהולי	מסלול ניהולי	שם המסלול
מהנדס מומחה	מוביל נושא/מכלול	רמ"ד קווי	צעד ראשון
עמית מקצועי - רת"ח/רמ"ח	מהנדס מערכת	רת"ח /רמ"ח קווי מנהל עסקה/ ר"פ קטן	תפקידי המשך במסלול
	ממ"ר בפרויקט/ בתוכנית	ר"פ פיתוח גדול/ ראש שטח קווי	
עמית מחקר - ר"ש	ממ"ר ביחידה	ראש יחידה (מנהלה/ מנהל מו"פ/ מפעל)	יעד המסלול

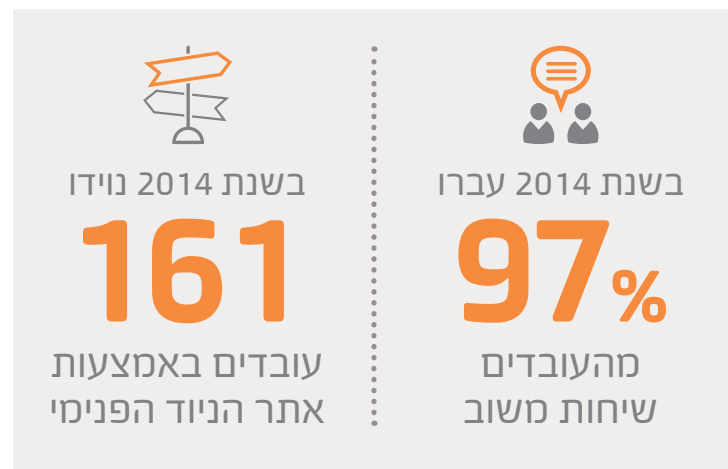
## תהליכי משוב והערכת עובדים

**מדי שנה בשנה מתקיימות ברפאל שיחות משוב והערכת עובדים. שיחות אלו מפגישות את הממונה עם העובד לשיחה בה מעריך המנהל את ביצועי העובד במגוון ממדים בפרספקטיבה של שנת עבודה.**

שיחת המשוב מאפשרת למנהל לשוחח עם העובד באופן מקיף ומעמיק ולהעריך את הישגיו וביצועיו בשנה האחרונה. כמו כן מספקת שיחת המשוב בסיס חשוב להתוויית כיווני התפתחותו וקידומו של העובד בעתיד. מעבר לכך מספקת שיחה זו הזדמנות למנהל לקבל משוב מעובדיו.

בשנת 2011 עבר ניהול תהליך המשוב למערכת ממוחשבת. רפאל רואה בניהול התהליך באופן מובנה הזדמנות לחיזוק המקצועיות והרצינות שלו. טופס המשוב כולל את היעדים והמשימות לשנה הקרובה והם זמינים למנהלים ולעובדים במערכת לאורך כל השנה.

משנה לשנה עולה אחוז העובדים העוברים שיחות משוב. בשנת 2014 עברו 97% מהעובדים שיחות משוב.



### יתרונות הגיוס הפנימי הם:

- שימור ההון האנושי ברפאל ומניעת "בריחת" עובדים טובים לחברות מתחרות;
  - השתלבות מהירה של העובד החדש בתפקידו, וזאת הודות להיכרותו את הארגון, תרבותו ומאפייניו;
  - עלויות גיוס נמוכות.
- בשנת 2014 ניודו 161 עובדים באמצעות אתר הניוד הפנימי.

### ניידות עובדים

ברפאל קיים מגוון עצום של תפקידים ותחומי עיסוק המאפשר ניידות פנימית גם בין תחומי עיסוק שונים. רפאל מטפחת תרבות ארגונית התומכת בניידות עובדים, בהתאם לצורכי החטיבות השונות ולאחר שהות של פרק זמן ממושך באותו תפקיד. לצורך כך הקימה רפאל בשנת 2005 אתר ניוד מיוחד, המאפשר לכל העובדים לצפות בכלל המשורות הפנויות ברפאל ולהציע את עצמם לאחת מהן. נוסף על כך יכול העובד לפנות לאתר ההשמה גם כשאין משרה פנויה מתאימה עבורו באותה עת. לעובדים הפונים מובטח טיפול דיסקרטי על מנת שלא יחששו לגרימת נזק אפשרי בתפקידם הנוכחי. פעילות זו מרוכזת על ידי מנהלת ניוד עובדים ומשולבת באופן הדוק עם פעילות מרכז הגיוס הרפאלי.



## קיום תהליכים למדידת שביעות רצון העובדים

ברפאל מתקיימים סקרי שביעות רצון עובדים באופן שיטתי. בחודש מאי 2014 התקיים פעם שלישית סקר שביעות רצון כלל-ארגוני. הסקר נשלח באופן ממוחשב לכלל עובדי רפאל כחלק מתהליך רב-שנתי שנועד לאפשר להם להביע את עמדותיהם, תפיסותיהם ושביעות רצונם האישית ממכלול ההיבטים הנוגעים לעבודה ברפאל.

חשוב לציין כי לתוכנה המשמשת לסקר אין אפשרות לאתר את זהות המשיב ולפיכך הובטחה אנונימיות לעובדים. לסקר השיבו כ-80% מעובדי החברה - אחוז החזר גבוה הנותן תוקף לתוצאות. תוצאות הסקר פורסמו בשנת 2014 והוצגו באופן מדורג להנהלת רפאל, הנהלות החטיבות והיחידות ולאחר מכן לכלל העובדים. מלבד איגרת כללית שנשלחה לכלל העובדים ובה פורטו תוצאות הסקר ברמת כלל רפאל, קיבלו העובדים מידע לגבי התוצאות ברמת יחידתם.

### ממצאים עיקריים מתוך הסקר

ממצאי הסקר עולה כי שביעות הרצון הכללית של עובדי רפאל הינה גבוהה. 77% מהעובדים ציינו כי הם גאים לעבוד ברפאל וכ-64% ציינו כי הם מעוניינים להמשיך לעבוד ברפאל בשנים הקרובות וימליצו לבני משפחה ולחברים לבוא לעבוד בחברה.

העובדים תופסים את רפאל כחברה שמאפיינה העיקריים הם: תרומה לביטחון המדינה, מובילות טכנולוגית, מקצועיות, חדשנות ויצירתיות.

רפאל נתפסת על ידי העובדים כחברה מובילה בשוק בו היא פועלת, ובנוסף נראה כי קיימת מודעות גבוהה מאוד לדגש שניתן לתוכניות בתחום התרומה לקהילה.

השנה שאלנו לראשונה מה הם ההיבטים החשובים ביותר לעובדים בארגון. ארבעת ההיגדים שנבחרו בשכיחות הגבוהה ביותר הינם:

- הוגנות (יחס, שכר ותנאים, ביטחון תעסוקתי ודאגה לעובד);
- משמעות ועניין בעבודה;
- אפשרויות להתפתחות מקצועית;
- צוות שכיף להיות חלק ממנו.

העובדים נשאלו מה ההיבטים שהכי פחות מאפיינים את רפאל. הנושאים שעלו הינם: תגובה מהירה וגמישות (מאפיין הקשור לחוויית העבודה היום-יומית), זרימת מידע, למידה ארגונית ושיתוף פעולה בממשקי עבודה.

העובדים תופסים את רפאל כחברה הוגנת עם עובדיה ומאוד מעריכים את התמיכה והסיוע הניתנים לעובדים שנקלעו למצוקה. כל עובד שני מציין כי בהשוואה לעובדים בעיסוקים דומים בארגונים אחרים, עובדים ברפאל יכולים במידה רבה מאוד עד רבה לאזן בין חיי העבודה לבין חיי הבית שלהם.

לצד זאת, הערכות נמוכות יותר למידה בה רפאל מתקשרת לפעילות ועשייה, להוגנות בתהליכי הקידום ולתנאי השכר ביחס לשוק.

העובדים חשים שהם משמעותיים ותורמים להשגת יעדי היחידה וכי הזמן "טס" בעת ביצוע העבודה. בו בזמן עולה מהממצאים כי העובדים ישמחו ליותר הכרה והערכה על הישגים.

לצד זאת, קיימת ציפייה להרחבת ההזדמנויות להתפתחות מקצועית, לניידות רוחבית ולקידום ניהולי הבאה לידי ביטוי בהערכות נמוכות יחסית לנושאים אלו.

העובדים מביעים הערכה גבוהה ביחס ליחידת העבודה אליה הם שייכים, בעיקר בכל הנוגע להקפדה על ביצוע איכותי ולמענה לפניות של אחרים, וכן לאווירה של שיתוף פעולה והעברת מידע, גאווה יחידה ושגרות (תהליכים, פגישות ודיונים) המקדמים את העבודה. נוסף לכך, כל עובד שני ציין כי במידה רבה מאוד עד רבה המנהלים מעדכנים במידע רלוונטי ביחידה ומחוץ לה וכי העובדים חשים בנוח לפנות למנהלים במידע רלוונטי ורחשי לב.

  
מהעובדים  
ציינו כי הם גאים  
לעבוד ברפאל

**77%**

## ניהול רווחת הפרט

רווחת הפרט חשובה מאוד לרפאל ולכן משקיעים רבות לטובת הנושא.

רווחת הפרט כוללת: **אירועי תרבות**, כרטיס אשראי ייחודי, חוגים, הרצאות, קרנות עזר ועוד.

### לעובדים מוצעים מגוון אירועי תרבות ברפאל ומחוצה לה, הכוללים הצגות, סרטים וכדומה, וכל זאת בהנחות משמעותיות.

כמו כן נהנים העובדים ממגוון הצעות במחירים אטרקטיביים לבילויים משפחתיים כגון סופי שבוע וטיולים בארץ ובחו"ל.

נוסף על כך מציעה רפאל לעובדיה את "מועדון צרכנות רפאל", כרטיס אשראי הכולל בתוכו חברות בארבעה "מועדוני צרכנות": מצ"ה, "טוב", "הוט" ו-STILE. החברות מזכה בכרטיס אשראי המקנה הנחות ברשתות קנייה שונות ובמרכזי בילוי ומאפשר רכישת תווי קנייה בהוזלה וקניית מוצרים במבצעים מיוחדים עבור עובדי רפאל.

בשנת 2013 הסתיים תהליך הקמת מערך אירועים ברפאל.

מערך האירועים הוקם מתוך מטרה לספק לעובדים חוויות ופעילויות ייחודיות ואחידות, חלקן במימון רפאל.

רפאל מציעה לעובדים מגוון רחב של אירועים כגון: אירועי גיבוש ייחודיים במימון החברה, קבלות חג, אירועי בריאות, אירועים המותאמים לבילוי משפחתי ועוד.

## הטבות נוספות ייחודיות, הניתנות לעובדי רפאל, הן:

- **קידום בריאות ואיכות חיים** - פעילויות של חוגי ספורט, סדנאות והרצאות בנושאי תזונה, בריאות, פנאי וכספים. כל הפעילויות מתקיימות במתחמי הארגון בתום יום העבודה, במחירים נמוכים מהשוק, וכן ישנן הרצאות ערב שאליהן מוזמנים בני/בנות הזוג או הילדים;
- **ארוחות בריאות** - בכל חדר אוכל ובחלביות ישנם מזונות בריאים, שעברו אישור של דיאטנית קלינית. מזונות אלו מסומנים בהיגדים מיוחדים. חדרי האוכל נמצאים בבקרה שוטפת של הדיאטנית;
- **מכוני כושר** - רפאל מציעה לעובדיה הסדר כניסה למספר מכוני כושר באזור במחיר סמלי. העובדים יכולים לצאת גם בשעות העבודה, בדיווח מתאים;
- **מעון יום** - עבור ילדי העובדים פועל מעון במכון דוד (מגיל 3 חודשים ועד גיל 6 חודשים). המעון מופעל על ידי ויצ"ו ופועל בהתאם לשעות העבודה והחופשה הנהוגות ברפאל;
- **הלוואות** - רפאל מציעה לעובדיה הלוואות בריבית חשכ"ל. ההלוואות מיועדות להוצאות שונות כגון: רכישת דירה, רכב, נישואין, לידה וכדומה;
- **שירות סוציאלי** - ברפאל עובדות סוציאליות, המאחרות, מטפלות ומכוונות את העובדים ובני משפחותיהם בעתות משבר או מצוקה עקב בעיות חברתיות, בריאותיות, נפשיות וכלכליות;
- **קרנות עזר** - רפאל מפעילה מספר קרנות עזר:
  - **קרן ימי מחלה** - ברפאל קיימת קרן המיועדת לעובדים אשר חולים תקופות ממושכות. הקרן נפתחת אחת לחמש שנים. בשלושת החודשים הראשונים לקליטה, ניתן להצטרף בתרומה של יום חופש אחד בלבד. שלא במועד ההצטרפות הרשמי ניתן להצטרף בתרומה של יומיים;
  - **קרן עזר מיוחדת** - ברפאל קיימת קרן עזר מיוחדת המיועדת לסייע לחברים בה בנושאים רפואיים על ידי מתן הלוואות ומענקים על סמך קבלות מקוריות בלבד. החברות בקרן היא על בסיס שנתי. דמי החבר מפורסמים מדי שנה באתר השירות הסוציאלי;
  - **קרן עזרה הדדית** - ברפאל קיימת קרן עזרה הדדית המסייעת לעובדי רפאל אשר נקלעו למצוקה כלכלית חמורה שיש לה השלכות ישירות על כלכלת בני ביתם הסמוכים לשולחנם. להנהלת הקרן, המורכבת מנציגי ועדים ונציגי ההנהלה, מוגש דו"ח סוציאלי ולפיו היא בוחנת את הנתונים ומחליטה על מתן הסיוע.
- **טיפול בעובדים הנמצאים במחלה ממושכת** - במקרים בהם עובד חלה במחלה קשה ו/או ממושכת, פועלת נציגה מוסמכת מטעם מטה משאבי אנוש יחד עם גורמי משאבי אנוש נוספים אל מול העובד ובני משפחתו לצורך טיפול במיצי זכויותיהם בתקופה זו;
- **טלפונים ניידים** - לעובדים מוצע הסדר אטרקטיבי לשימוש בטלפונים ניידים, הכולל חבילת שיחות וגלישה במחירים ותנאים נוחים במיוחד;



- **אירועים מיוחדים** - רפאל מארגנת אירועים מיוחדים עבור ילדי העובדים:
- **כניסה לכיתה א'** - ההורים וילדם העולה לכיתה א' מוזמנים להפגיש של מספר שעות ובמסגרתו מקבל כל ילד ילקוט עם מספר פריטים לקראת כניסתו לבית הספר;
- **בני/בנות מצווה** - אירוע של הורה וילד הכולל טיול וארוחה;
- **שי לעובדים** - מדי ראש השנה מקבלים העובדים תווי שי לשימוש האישי. נוסף על כך נהנים העובדים מפעם לפעם ממתנות לציון אירועים מיוחדים כגון ימי הולדת, גיוס לצה"ל, הולדת בן/בת ועוד;
- **קייטנות** - בחופשת הפסח ובחופש הגדול מארגנת יחידת הרווחה קייטנות לילדי העובדים מכיתה א' ועד ו'. קייטנות אלו מספקות פתרון להורים בחופשות הארוכות ומעניקות חוויה מהנה לילדים;
- **מוזיאון רפאל** - ברפאל פועל מוזיאון אשר מרכז את המוצרים העיקריים שפיתחה וייצרה רפאל לאורך השנים. לצורך הקניית מורשת רפאל לעובדים ולבני משפחותיהם מתקיימים במהלך השנה מספר ימים פתוחים לביקורי משפחות. נוסף לכך מוזמנים כל העובדים החדשים אחת לחודש לביקור במוזיאון, וכל מנהל רשאי להזמין ביקור לצוות שלו.

## רפאל שלום כיתה א'



## תהליכי פרישה מרפאל

ברפאל פועל מרכז פרישה אשר מספק מענה מקצועי, איכותי ורגיש לעובד הנמצא בתהליך פרישה, עזיבה וכדומה. כל עובד שעוזב את הארגון - בין אם הוא מתפטר, פורש פרישת גיל או מפוטר, מוזמן לפגישה אישית במרכז ומקבל את כל המידע לצורך מיצוי זכויותיו הנגזרות מההסכם הקיבוצי/ החוזה האישי שחל עליו. מרכז זה אף מהווה מוקד מקצועי למנהלים ברפאל ולמנהלי משאבי אנוש, הנדרשים לתת מענה לעובדיהם המצויים בתהליך פרישה או הפסקת עבודה.

מדי שנה מוזמנים עובדי רפאל, המתוכננים לפרוש פרישה מוקדמת לגמלאות, או פורשים פרישת גיל בהתאם לחוק, ביחד עם בני הזוג להשתתף בסדנת פרישה שנמשכת שלושה ימים.

במסגרת הסדנה מקבלים הפורשים מידע חיוני בנושאי ביטוח, מיסוי, וכן כלים להתמודדות עם המצב החדש המהווה שינוי מהותי לעובד ולבני משפחתו.

יש לציין שמרבית העובדים העוזבים את רפאל עושים זאת במסגרת הסכמי פרישה ותוך הסכמת שני הצדדים לביצוע מהלך הפרישה. שיעור העזיבה מרצון ברפאל, שלא במסגרת הסכמי פרישה, הינו נמוך ביחס לנתונים המתקבלים מחברות היי-טק אחרות במשק.

להלן פילוח נתוני עזיבה לשנים 2013-2014:

שנה	עזיבה מרצון מתוך מצבת העובדים	סה"כ עזיבה מתוך מצבת העובדים (לרבות פרישת גיל, התפטרות, פיטורין)
2013	87	242
2014	105	283

## שירות לפרט



ברפאל פועל מרכז פרט, שמטרתו להעניק לעובדים שירות איכותי בכל הנושאים התפעוליים הקשורים למשאבי אנוש.

המרכז דואג ליצירת כללים והנחיות אחידים לכל העובדים ולמתן שירות מקצועי, יעיל, מהיר ואדיב. מרכז הפרט מטפל במגוון נושאים, כגון: קידום בריאות ואיכות חיים, תאונות עבודה, עבודה מועדפת, קליטת עובדים חדשים ביומם הראשון, רווחת הפרט, רישום להשתלמויות חיצוניות, מימוש זכאות להלוואות מסובסדות, מתן אישורי העסקה, הזנת פרטים במערכי משאבי אנוש, מתן הסבר לנשים הרות בדבר זכויותיהן ועוד.

מרבית הפניות למרכז מתבצעות באמצעות תוכנת פניות ייעודית, אשר מנתבת, באופן אוטומטי, את פניית העובד לגורם הרלוונטי בהתאם לקטגוריית הפנייה. בסיום הטיפול מתבקש העובד להעביר משוב על המענה שקיבל. במשוב מתבקש העובד להתייחס לזמני התגובה, איכות השירות, אדיבות רכזת הפרט ונכונותה לעזור ולהקשיב ושיעור רצונו הכללי מקבלת השירות.



## פתיחות ושקיפות לעובדים

כחלק מתהליכי שיפור התקשורת הפנים ארגונית שודרג במהלך שנת 2015 הפורטל הארגוני הפנימי ברפאל, זאת מתוך כוונה לעדכנו ולהתאימו לצרכים ומתוך רצון ליצור ערוץ תקשורת חי, פעיל ואינטראקטיבי. הפורטל ייתן מענה בכך שיהווה כלי משותף וזמין, שימושי ואפקטיבי לכל עובדי החברה בנושאים השונים.

הפורטל המחודש נבנה בצורה ידידותית ונוחה ומאפשר תצוגה כוללת של מגוון נושאים כגון: "תרבות ופנאי", "חדשות רפאל", "גאווה רפאל", "הודעות ארגוניות" ועוד.

ברפאל מספר פלטפורמות נוספות שהוטמעו ככלים המשמשים לתקשורת דו-כיוונית בין ההנהלה לבין העובדים:

"רפאלינק" - אתר המבוסס על מודל "העובדים שואלים - ההנהלה משיבה". מטרת האתר היא ליצור תקשורת ישירה ומהירה בתוך הארגון. עובדי רפאל מוזמנים להעלות שאלות ולקבל תשובות מגורם מוסמך בהנהלה, בתוך זמן קצר. כל התשובות מפורסמות באתר, וכלל עובדי רפאל מוזמנים לצפות בהן. המערכת מתוכננת כך שהשואל נשאר בעילום שם ולא ניתנת גישה לפרטיו. המערכת מנוהלת על ידי צוות שתפקידו לקבל את השאלות ולנתב אותן ליחידות השונות בארגון לצורך קבלת תשובות.



בשנת 2014 פורסמו

# 5,798

שאלות ותשובות

## ברפאל בוצע ייעול תהליכי מתן השירות לעובד ופיתוח תהליכי תקשורת פנים ארגונית ליצירת פתיחות ושקיפות מרביים לעובדים.

### תקשורת פנים ארגונית



תקשורת-הפנים ברפאל הינה כלי שהארגון רואה בו חשיבות רבה בשל היותו ערוץ חשוב לשמירה על שקיפות ולהעברת מסרים, מידע, עדכונים, נהלים, הקניית ידע, הטמעת תהליכים וכדומה.

אחת ממטרותיה החשובות של תקשורת-הפנים היא יצירת שקיפות ושיתופיות, טיפוח גאווה היחידה, ההזדהות והשייכות. כלי התקשורת הפנים-ארגוניים משמשים להעלאת המודעות בקרב העובדים בנושאים שונים, החל מאתיקה וערכים ועד נושאים כגון אחריות חברתית, איכות סביבה, רווחה וקהילה, וכן נושאים תפעוליים.

פעילות התקשורת הפנים-ארגונית מנוהלת בסיוע נציגי מידע מקומיים בכל יחידה לצורך קבלה ואיסוף של מידע בנושאים שונים.

בשנת 2012 היו

# 6,516

פניות לרפאלינק  
והממצוע החודשי היה 543

בשנת 2013 היו

# 6,719

פניות לרפאלינק  
והממצוע החודשי היה 560

בשנת 2014 היו

# 5,828

פניות לרפאלינק  
והממצוע החודשי היה 486



מסך השאלות  
באתר היו בנושא  
**משא"ן** **30.5%**

מסך השאלות  
באתר היו בנושא  
**לוגיסטיקה** **33.5%**

מסך השאלות  
באתר היו בנושא **איכות,**  
**ביטחון, בטיחות ומחשוב** **13%**

מסך השאלות  
באתר היו בנושא  
**מדיניות וארגון** **17%**

מסך השאלות  
באתר היו בנושא  
**אתר רפאלינק** **2.5%**

מסך השאלות  
באתר היו בנושא  
**הסדר פלאפון** **2.5%**

**פילוח פניות באתר**  
**רפאלינק 2014**

מסך השאלות  
באתר היו  
**בנושאים שונים** **1%**

לידיעת העובדים התרחשויות פנים-ארגוניות במגוון נושאים כגון: שינוי מדיניות, אירועים מרכזיים, פרסים, הודעות חשובות ועוד. המידע מועבר לפלחי אוכלוסיית עובדים המשתנה על פי צורך.

**מערכת באגרים בפורטל רפאל** - אזור באגרים בפורטל רפאל מאפשר העברת מסרים חזותיים תוך מינוף פעילויות שונות, מיתוג וקמפיינים פנימיים.

**מגזין חדשות "כל רפאל"** - מגזין חדשות אלקטרוני בן כ-13 דקות, שמועבר בדואר האלקטרוני ובאמצעות שרתי המדיה הפנימיים לכלל העובדים כ-4 פעמים בשנה. המגזין עוסק בחדשות ארגוניות ומציג ריאיונות וצילומים מהשטח בנושאים כגון: מוצרים, פיתוחים, משא"ן, הווי עובדים, קהילה ורווחה ועוד.

- כבעבר, נושאי תשתיות ולוגיסטיקה ונושאי משא"ן הם הנושאים המובילים מבין כלל הקטגוריות. כמו כן, בהשוואה לעבר, נשמרת היציבות בהיקף הפניות בשני נושאים אלה.
- חלה עלייה בהיקף השאלות בנושאי רווחה, הטבות וביטוחים וכן בנושאי מדיניות וארגון, תשתיות מחשוב.
- חלה ירידה בהיקף השאלות בנושא הסכמי עבודה וכן בנושא שכר ותגמולים, קידום והשתלמויות.

**"רפאל שלנו"** - מגזין צבעוני חיצוני המופץ שלוש פעמים בשנה בכ-11,000 עותקים לעובדי רפאל, לגמלאיה ולאורחי החברה. בעיתון כתבות ומידע בנושאים שונים והוא נשען על חמישה עוגנים/נושאים עיקריים: תרומה לביטחון המדינה, פיתוחים טכנולוגיים, הישגי עובדים ואחריות חברתית, פנאי ומשפחה.

**לוח שנה שולחני** - מופץ כל שנה לעובדים בפורמט הכולל ציורים ותמונות שהתקבלו מהקהילה המאומצת על ידי רפאל. נוסף על כך מצוינים בו מועדי החופשות הכלל ארגוניות ומועדי ימי הגשר וערכי החג לנוחות העובדים.

**חדשות ארגוניות בפורטל רפאל** - בפורטל החברה מוקצה מקום מיוחד ל"הודעות ארגוניות" ובו מפורטות "חדשות מתגלגלות" המביאות



השכר ששולמו וכן הסבר מפורט על כל אחד מהם. כך יכול העובד לקבל במדויק נתונים לגבי חבילת השכר וההטבות הכוללת שלו.

### **ניהול מידע אישי**

ברפאל פועלת מערכת פרטים אישיים שכניסה אליה מתאפשרת דרך הפורטל הראשי ובאמצעותה יכול כל עובד להיכנס ולבדוק האם פרטיו האישיים, הרשומים שם, אכן נכונים. המידע כולל: מצב משפחתי, פרטי בני משפחה, כתובות בית ועבודה, השכלה, פרטים, תאריכי שיחות משוב, השתלמויות, משרות, קרנות, ביטוחים ועוד. כמו כן יש באפשרות העובד לעדכן ישירות חלק מהפרטים, ועדכן זה מועבר למערכי משא"ן באופן אוטומטי.

### **שקיפות שיחות המשוב**

ברפאל פועלת מערכת ממוחשבת שבאמצעותה מתנהל תהליך עריכת שיחות המשוב. עם סיום הזנת שיחת המשוב על ידי הממונה, נשלח מייל לעובד ובו הוא מתבקש להגיב לדברי הממונה ולחתום על השיחה. מרגע חתימת העובד אין באפשרות הממונה לשנות את תוכן השיחה אלא רק להוסיף התייחסות בהמשך לדברים שהעובד כתב. בכל עת יכול כל עובד להיכנס לשיחות המשוב שלו, המצויות במערכת לכל צורך.

### **תוכנת פניות למערך משא"ן**

ברפאל פועלת תוכנת פניות ייעודית למערך משא"ן. כל עובד שיש לו בקשה או שאלה לאחד ממרכזי משא"ן - פרט, שכר, הווחה ופרישה וכן לקבוצה המטפלת בטלפונים ניידים, יכול לפתוח פנייה בתוכנה. לאחר קבלת התשובה, יכול העובד להיכנס בכל עת לאותה פנייה ולראות את התשובה שניתנה לו, כך שהמידע נשאר זמין ושקוף לעובד.

**מערכת מסכים כלל-ארגונית** - מערכת הממוקמת ברחבי רפאל, בכניסות לבניינים מרכזיים ולחדרי האוכל. מערכת מסכים זו משמשת למינוף פעילויות פנים-ארגוניות שונות ולהעברת מידע פנימי כגון: אירועי חברה, פעילות קהילתית, ביקורים חשובים בחברה, הישגים, פרסים, ברכות חג ועוד.

**מפגשים לשיח פתוח** - מלבד כלי התקשורת האלקטרוניים והמודפסים, נעשה ברפאל שימוש נרחב בכלים שונים נוספים שהינם ביטוי לניהול תקשורת ארגונית פתוחה ושקופה. דוגמאות לכך הן: "שעת דלת פתוחה", המתקיימת ביחידות השונות ומטרתה לאפשר לעובדים להגיע באופן ישיר לשיחה אישית עם מנהל בכיר ביחידה, וכן "מפגש שולחן עגול" שבמסגרתו יושבים מנהלים בכירים עם העובדים ובו מועלים באופן חופשי נושאים שונים. כמו כן נפגש מפעם לפעם הסמנכ"ל למשא"ן עם עובדים חדשים במסגרת פעילות "שולחן עגול".

### **מידע אישי בנושא שכר**

ברפאל פועל מרכז שכר, שמטרתו לספק לעובד מענה פרטני ואיכותי בנושא השכר. לכל עובד קיימת כתובת ברורה ביחידת השכר, שאליה הוא פונה כאשר ברצונו לקבל מידע לגבי תלוש השכר או לצורך בירור זכויותיו בנושא זה. מדי חודש מתפרסם חוזר בנושאי שכר לכלל העובדים, אשר כולל מידע חשוב.

ליחידת השכר אתר בתוך פורטל רפאל ובו יכול העובד לצפות במידע חשוב אודות תנאי העסקתו ושכרו, וכן במידע כללי אודות זכויותיו במסד לביטוח לאומי או בתשלומי מס הכנסה. המידע מובא לנוחיות העובדים בפורטל הפנימי ומשולב בו מידע אישי אודות תנאי העסקת העובד.

**מערכת איתמר** - מערכת המאפשרת לעובד **שקיפות מלאה של תלוש השכר ומרכיביו** ובאמצעותה יכול העובד לצפות בתלושי שכרו (גם אלו משנים קודמות), לתחקר את מרכיבי השכר השונים ולצפות בטופסי מס הכנסה 101 ו-106. לדוגמה, באפשרותו של עובד לקבל מידע חשוב ובזמן אמת באשר לחברותו בביטוח הבריאות הנהוג ברפאל. תחקור רכיב זה מאפשר לעובד לקבל את מצב הפוליסה העדכני הכולל את רשימת המבוטחים ואת הרובד של כל מבוטח, חוברת מקוונת של תנאי ביטוח הבריאות וכן את פירוט הניכויים וההפרשות לפוליסה על פי חודש. שירות נוסף המתאפשר במערכת הינו צפייה בתלוש השכר לפני מועד קבלת התלוש הפורמלי. שירות זה מאפשר לעובד לבצע בירורי שכר מוקדמים ולתכנן את הוצאותיו האישיות לפני ה-1 בכל חודש.

נוסף על כך, באמצעות המערכת יכול כל עובד לצפות מדי שנה ב"חוברת שכר והטבות" הערוכה אישית עבורו וכוללת ריכוז שנתי של כלל רכיבי השכר המופיעים מדי חודש בתלוש השכר, לפי פילוח סעיפי תשלום כגון: משכורת, תוספות שכר שאינן על בסיס חודשי, תגמולים ופרסים, החזרי הוצאות, תשלומים לפנסיה ועוד. תחת כל סעיף ניתן למצוא פירוט רכיבי

## העסקה הוגנת

### מדיניות איזון בית-עבודה

נוסף על הדגש המושם על ידי הנהלת רפאל על נורמות העסקה הוגנות ועל תנאי העסקה נאותים לכלל עובדיה, מקפידה החברה הקפדה יתרה על זכויות העובד ועל רווחתו.

**החברה מבינה כי האיזון בין העבודה לבין החיים האישיים והמשפחתיים מהווה אתגר לרבים מעובדינו וכי מציאת האיזון הנכון הינה גורם מפתח בשביעות הרצון הכללית שלנו והצלחתנו בעבודה ובחיים האישיים והמשפחתיים כאחד.**

לפיכך, אנו מציעים מגוון תוכניות והסדרים שנועדו לתמוך בשילוב בין היבטים מרכזיים אלו של חיינו. תוכניות אלו כוללות, בין היתר:

- **יום עבודה מקוצר לאימהות לילדים** עד גיל 12, כולל הסעות בשעות אלו. מתוך ראיית המשפחה כנושא בעל חשיבות עליונה, מאפשרת רפאל לאימהות, אשר להן ילדים צעירים, לסיים את יום עבודתן מחצית השעה לפני סיום יום העבודה הרגיל. זאת מבלי להפחית את שכרן החודשי ומבלי לפגוע בתנאי העסקתן.
- **משרה חלקית** - אפשרות לעבודה במשרה חלקית לאימהות לילדים עד גיל 3.
- **מעון** - הפעלת מעון יום לילדים באתר מכון דוד.
- **חדרי הנקה.**

- **חופשות** - התאמת חופשות מרוכזות לחופשות הילדים במסגרות החינוכיות לפחות פעמיים בשנה.
- **קייטנות** - קייטנות לילדי העובדים בפסח ובקיץ.
- **לימודים** - עידוד ללימודים גבוהים בסבסוד הארגון, לרבות על חשבון שעות עבודה.
- **הלוואות** - הלוואות בתנאים מועדפים לרגל אירועים משפחתיים מרכזיים כגון רכישת דירה, נישואין, הולדת ילדים וכדומה.
- **פעילויות קידום בריאות ואיכות חיים** - חוגי ספורט, סדנאות והרצאות בנושאי בריאות, תזונה, פיננסים, משפחה ופנאי. פעילויות אלו מתקיימות במתחמי רפאל לאחר שעות העבודה, ולחלק מהן ניתן להגיע עם בני/בנות הזוג.
- **פעילות ספורטיבית** - הסכמים עם מועדוני כושר הנמצאים בסמוך למכונת רפאל (ניתן לשלב את הפעילות במהלך יום העבודה).
- **קבוצות ספורט** ייצוגיות המייצגות את רפאל במגוון אירועים ופעילויות.
- **אירועים ומופעים** - עידוד אירועים עם בני המשפחה (מופעי ערב עם אמנים ידועים) ומגוון הצעות למופעים לעובד ולבני משפחתו במחירים מוזלים במיוחד.
- **שיתוף בני המשפחה במידע ובהישגים משמעותיים של רפאל** (טקס פרס רפאל אחת לשנה, עיתון רפאל על בסיס רבעוני). הדגש שאנו שמים על שיתוף בני המשפחה הוא משמעותי במיוחד ברפאל, אשר בה מטעמים ביטחוניים רמת השיתוף הינה מוגבלת.
- **שירות סוציאלי** - ייעוץ והכוונה לעובד ולמשפחתו בעיתות משבר על רקע אישי ומשפחתי.
- **ביטוח רפואי** - סבסוד ביטוח רפואי לעובד ולבני משפחתו.
- **מועדון "טוב" ומועדון צרכנות רפאל (מצ"ר)** - המעניקים הסדרים והנחות מיוחדות לעובד ולבני משפחתו לאירועי תרבות ופנאי וכן לרכישת מוצרים לרווחת המשפחה.
- **ימי חמישי ללא שעות נוספות** - על מנת לאפשר לעובדים לצאת לפחות אחת לשבוע בזמן למשפחה ולחיי הפנאי, אין עבודה בשעות נוספות בימי חמישי ללא אישור מיוחד. אנו רואים חשיבות במדיניות אחידה בנושא, המאפשרת לכולנו להתארגן ולתכנן על פיה (בדומה למתכונת חופשה מרוכזת).
- **תכנון שעות עבודה בשעות נוספות** - אנו מעודדים את העובדים לשהות בעבודה על פי הצורך ורואים בעבודה בשעות נוספות אמצעי ולא מטרה. בכך אנו מסייעים לעובדים לתכנן באופן מובנה את העבודה בשעות נוספות ולפנות זמן לחייהם הפרטיים.



מעסיקה רפאל קבוצה של נשים דרוזיות, העוסקות בוורייפיקציה (פיתוח-אלקטרוניקה) ואשר הוכשרו באופן ייעודי על ידי חברה מומחית לתחום זה. העסקתן מתבצעת בהתאם לאמנה מול המנהיג הרוחני של העדה הדרוזית ובהתאם לכך ולדרישות מטעמן הן ממוקמות במתחם ייעודי להן. כיום אף נבחנת אפשרות להרחיב ערוץ העסקה זה.

### מעמד האישה בארגון

ברפאל פועלת ממונה על מעמד האישה, שהיא אחת מהמנהלות הבכירות באגף משאבי אנוש - עורכת דין המועסקת בתפקיד "ממונה על יחסי עבודה". באפשרות של כלל עובדות רפאל, כולל עובדות של חברות כ"א וחברות קבלניות, לפנות באופן ישיר לממונה על מעמד האישה לצורך בירור זכויותיהן. במסגרת תפקידה מקפידה הממונה על מעמד האישה על יישום חוקי ונוהלי עבודת נשים בחברה, לרבות: נוהל העסקת אם עובדת, טיפולי פוריות, יציאה לחל"ת חופשת לידה על פי בחירת העובדת.

הטבלה שלהלן מתארת את ההתפלגות המגדרית של העובדים בהתאם לרמה הארגונית של התפקיד:

רמת תפקיד	גברים	נשים	סה"כ
חבר הנהלה	18	2	20
ראש שטח	151	32	183
ראש מחלקה	534	150	684
ראש תחום	767	222	989
ראש מדור	542	103	645
ללא מעמד ניהולי	2,948	965	3,913
<b>סה"כ</b>	<b>4,960</b>	<b>1,474</b>	<b>6,434</b>

חברת רפאל דוגלת במתן הזדמנות שווה לנשים ורואה בנושא זה חשיבות רבה. לצורך עידוד השתלבות אימהות באופן מיטבי בעבודה נהנות האימהות ממשרת "אם עובדת", כפי שפורט לעיל. כמו כן זוכות האימהות להתחשבות בהיבטים נוספים כגון: הארכת חל"ת לאחר חופשה לידה, עבודה במשרה חלקית והסדר הסעות מיוחד לאימהות עובדות.

- **ימים מיוחדים על חשבון החברה** - ברפאל קיימים עשרה ימי עבודה מקוצרים (8 ערבי חג ובנוסף ימי א' חנוכה ופורים), בתשלום שכר מלא. מדי שנה זכאים העובדים לשני ימי גשר מלאים על חשבון החברה, מתוך עשרת הימים המקוצרים שלעיל. בשאר הימים המקוצרים רשאית החברה להחליט על אי-עבודה, אשר במסגרתה מחצית מהשעות הינן על חשבון העובד ומחציתן על חשבון החברה. כל זאת על מנת לאפשר לעובדים שהות איכותית עם בני משפחותיהם בימי החג. הסדרים אלו הינם מעבר למוצע על פי חוק (חופשות אישיות, חופשות מחלה, חל"ת, חופשת לידה וכדומה).

### שוויון הזדמנויות וגיוון תעסוקתי

#### חברת רפאל מייחסת חשיבות רבה לשילוב עובדים בעלי צרכים מיוחדים ומעמידה עבורם פתרונות שיאפשרו להם להשתלב בעבודה באופן מיטבי:

- **נשים חרדיות** - החל משנת 2010 החלה רפאל להעסיק קבוצת עובדות מהמגזר החרדי. בתחילת הפעילות הועסקו 9 עובדות, ובמשך השנים גדל היקף ההעסקה והפעילות, ושביעות הרצון גבוהה. כיום מועסקות 39 עובדות, שכולן עוסקות בתחומי תוכנה שונים. העובדות מקבלות כאן הכשרה שאורכת כשנה וחצי ובמסגרתה מתבצע חלק מהלמוד "תוך כדי התפקיד" (on the job training).

רפאל נערכה לפני תחילת הפרויקט והקימה מתחמי עבודה ייעודיים המותאמים לצורכי הנשים החרדיות וזאת בהתאם להנחיות שקיבלו מרב המלווה את כל התוכנית. במבנים הוקמו מטבחונים כשרים וחדרי הנקה. נוסף לכך ניתנו למנהלים הנחיות מדויקות לאופן ההתנהלות עם העובדות החרדיות.

יש לציין שבמהלך השנים מאז החל הפרויקט, מספר הנשים החרדיות רק עלה. אף אחת מהן לא עזבה ביוזמת רפאל (רק שתי עובדות עזבו עקב שינוי מקום מגורים).

- **נשים דרוזיות** - במסגרת השאיפה לגיוון תעסוקתי

ביחסי עבודה, ולפיכך עומדות בניגוד למדיניות רפאל. רפאל פועלת בכל הדרכים העומדות לרשותה על פי חוק כדי לחנך, להסביר ולמנוע מקרים של הטרדה מינית בקרב עובדיה כמו גם לברר ולטפל במסגרת החוק במקרים של תלונות על הטרדה מינית.

בפורטל הארגוני של רפאל ניתן למצוא מידע לגבי הנושא. המידע כולל את החוק למניעת הטרדה מינית התשנ"ח (1998), תקנות למניעת הטרדה מינית (חובת מעביד) 1998, התקנון הרפאלי מכוח החוק, הנחיות לטיפול במקרי הטרדה מינית שבהם מעורבים חיילים/חיילות המוצבים ברפאל, חומר הסברתי מגוון הכולל מצגת בנושא החוק מטעם אחראית החברה, לומדה אינטראקטיבית בנושא הוראות החוק ויישומן, איגרת לעובדים מאת הסמנכ"ל למשא"ן ולארגון בנושא חשיבות מניעת הטרדה מינית, מאמר שפורסם באחד מגיליונות עיתון רפאל על ידי האחראית, כמו גם ידיעות חדשותיות ופסיקה עדכנית בנושא החוק. כמו כן ניתן למצוא באתר את שמה של האחראית לנושא ואת פרטי ההתקשרות עימה.



נוסף לכך מתקיימות הדרכות לעובדים בנושא החוק, בליווי מצגת מפורטת, בחטיבות השונות על ידי האחראית ועל ידי מנהלי כ"א. אחת לתקופה יוצאת תזכורת לעובדים בנושא יישום החוק, המידע העומד לרשותם באתר החברה ופרטי האחראית.

רפאל נמצאת בקשר עם קבילני-המשנה שלה ועם חברות כ"א המועסקות על ידה לצורך בדיקת יישומן של הוראות החוק בקרב עובדיהן המוצבים בחצרי רפאל.

### להלן נתוני עובדות אשר יצאו לחופשת לידה:

שנה	מספר עובדות אשר יצאו לחופשת לידה	לא חזרו	אחוז חזרות לעבודה ברפאל
2012	128	1	99%
2013	224	3	98%
2014	153	5	97%
2015 (עד ספטמבר)	123	0	100%

### עיקרי מדיניות רפאל בנוגע להעסקת נשים:

- עידוד נשים למצוא את מלוא יכולתן כאשר כל התפקידים ברפאל פתוחים בפניהן;
- אי-קיום מערכת של העדפה מתקנת שלהערכת החברה תפגע בתדמיתן של נשים שהגיעו ותגענה לעמדות השפעה בזכות יכולתן;
- בהינתן שוויון כישורים בין מועמד ומועמדת לתפקיד, ניתן יתרון למועמדת מתוך הערכה שנשים תבאנה איתן תכונות נוספות שיעשירו את הארגון;
- נעשה כל מאמץ לשדר מסר של ארגון ידידותי לנשים כדי להוות גורם מושך לקליטת כוח אדם איכותי המחפש מקום עבודה יציב, ארגון המאפשר ומעודד פיתוח קריירה לטווח ארוך;
- מתקיימת סביבה תרבותית שאינה משלימה עם התנהגות הפוגעת בכבודן של נשים;
- בהינתן רמת כישורי קליטה דומה בין גברים ונשים, החברה מבטיחה את ייצוגן ההולם של נשים במסלולי פיתוח קריירה ארגוניים דוגמת קורסי ניהול, השתלמויות ועבודות מנהיגות;
- קיימת התחשבות בקושי של נשים לעמוד בהיקף השעות הנוספות של עמיתיהן הגברים.

### יישום החוק למניעת הטרדה מינית

הטרדה מינית והתנכלות על רקע מיני פוגעות בכבוד האדם, בחירותו, בפרטיותו ובשוויון בין המינים, כמו גם



## איגודי עובדים

אמצעי תמיכה ייחודיים:

- עובדי רפאל, המשרתים במילואים למשך יותר מ-10 ימים רצופים או למשך 20 ימים בשנה, יקבלו שובר לארוחה זוגית. אם תקופת המילואים היא מעל 20 יום, ניתנים שני שוברי שי; כמו כן נשלחת סלסלת ממתקים לבית העובד;
- במקרים חריגים תוכל משפחת העובד לקבל רכב לסייע בזמן שירותו של העובד במילואים;
- עובד ששהה תקופה ארוכה במילואים יוכל לצבור ימי חופשה שלא נוצלו לשנה שלאחר מכן, גם אם חרג ממכסת ימי החופשה המְרְבֵּית.

**בשנת 2012 קיבלה רפאל את פרס "מגן המילואים לשנת 2012".** הפרס הוענק על ידי הרמטכ"ל, רא"ל בני גנץ, וקצין המילואים הראשי, תא"ל שוקי בן-ענת, בעבור יחס ייחודי, יצירת נהלים ארגוניים והבעת הערכה, הוקרה ותמיכה בעובדי החברה הממלאים את חובתם האזרחית ויוצאים לשירות מילואים.

כיום ישנם ברפאל כ-1,500 עובדים המשרתים במילואים 10 ימים במוצע (בשנתיים האחרונות), וישנם כאלה שמספר ימי המילואים השנתיים שלהם הוא למעלה מ-50. רבים מתוכם משרתים בתפקידי קצונה בכירים ו-140 הם בדרג בכיר בחברה.

ברפאל קיימת מערכת יחסי-עבודה קיבוצית מול שני ארגוני עובדים ייצוגיים: ההסתדרות הכללית החדשה וארגון סגל המחקר, ומערכת יחסי-עבודה אישית המושתתת על הסכמי עבודה אישיים. 90% מעובדי החברה מאוגדים בהסכמים קיבוציים וזאת מתוך ראייה משותפת של הנהלת רפאל ועובדיה לאחריות כוללת להצלחתה של החברה ולביסוסה כחברה משגשגת.

**רוב תנאי העבודה ברפאל חלים באופן אחיד על כלל האוכלוסייה (היסעים, הסעדה, תשלום הוצאות וכדומה) והינם מעוגנים בהסכמים הקיבוציים. אי-לכך, כל שינוי או תוספת מחייבים את הנהלת רפאל בתיאום מְרְבֵּי אל מול שני האיגודים המקצועיים כך שהנושא יעוגן באופן זהה בשני הסכמי העבודה.**

יש להדגיש כי הנהלת רפאל רואה חשיבות רבה בעבודתה המשותפת עם נציגי העובדים, דבר אשר תורם ליצירת שיתוף בקבלת החלטות משמעותיות לחברה.

בכל מקרה שבו מבוצע שינוי ארגוני, והלכה למעשה - בעת השינוי הארגוני שבוצע ברפאל בשנת 2014, מקיימת הנהלת רפאל הידברות מבעוד מועד עם נציגי העובדים, שבמסגרתה מוצגים השינויים המתכוננים. בהמשך מתקיימות פגישות ככל שנדרש על מנת לשמוע את השגותיהם של נציגי העובדים (אם קיימות). הנהלת רפאל בוחנת את ההשגות ובמידת האפשר אלו נלקחות בחשבון בעת קבלת ההחלטה הסופית. רק לאחר מכן נכנס השינוי הארגוני לפועל.

מכאן עולה כי כל תהליך של שינוי ארגוני - משלב ההחלטה הטרוםית של הנהלת החברה ועד לשלב הביצועי - נעשה בשקיפות מלאה מול ציבור העובדים ונציגיו. יתרה מכך, אם במסגרת שינוי ארגוני נדרשת העברת עובדים מתפקידם, פועלת הנהלת רפאל למנוע פגיעה בתנאי העסקתם של עובדים אלו.

## נוהל ייחודי לעובדים המשרתים במילואים

ברפאל קיים נוהל בדבר הוקרה ותגמול עובדי רפאל המשרתים במילואים. בנוהל זה מדגישה רפאל את חשיבות השירות במילואים, אשר מחזק את ערכיה הארגוניים של רפאל כגון אחריות הדדית, אחריות אישית, צינות ואחריות חברתית, ובכלל זה תרומה לכלל ולקהילה.

מלבד ההתחייבות הבסיסית למנוע כל פגיעה בעובדיה היוצאים לשירות מילואים ולשמור על זכויותיהם וקידומם בארגון, רואה רפאל לנכון לתמוך ולתגמל את עובדיה המשרתים במילואים. לצורך כך קבעה רפאל מספר

במהלך שנת 2014  
הסתיים הטיפול  
ב-24 תלונות

במהלך שנת 2013  
הסתיים הטיפול  
ב-21 תלונות

**ממצאי בדיקת תלונות**

ממצא הטיפול בתלונות כולל מספר אפשרויות:

- תלונה מוצדקת;
- תלונה לא מוצדקת;
- תלונה מוצדקת בחלקה;
- תלונה ללא טיפול הביקורת הפנימית, ובכלל זה תלונות שהוגשו במקביל למשרד מבקר המדינה ומטופלות על-ידו.

**בשנת 2013** הסתיים הטיפול ב-21 תלונות (מתוכן אחת משנת 2012).

מבין התלונות שנסגרו בשנת 2013: 6 תלונות נמצאו מוצדקות או מוצדקות חלקית (28%), 11 תלונות נמצאו כלא מוצדקות (52%) ו-4 תלונות נסגרו ללא טיפול של הביקורת הפנימית.

**בשנת 2014** הסתיים הטיפול ב-24 תלונות (מתוכן אחת משנת 2013).

מבין התלונות שנסגרו בשנת 2014: 5 תלונות נמצאו מוצדקות (21%) ו-15 תלונות נמצאו כלא מוצדקות (62%). 4 תלונות נסגרו ללא טיפול הביקורת הפנימית וחלקן הועברו לטיפול יחידות אחרות ברפאל.

**מוצע זמן הטיפול בתלונה**

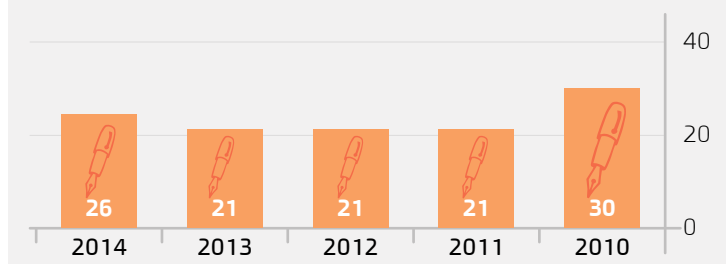
- במהלך שנת 2013 הסתיים הטיפול ב-21 תלונות. מתוכן טופלו 20 תלונות בפרק זמן של פחות מחודשיים (95%);
- במהלך שנת 2014 הסתיים הטיפול ב-24 תלונות. מתוכן טופלו 21 תלונות בפרק זמן של פחות מחודשיים (87%).

**הביקורת הפנימית - תלונות עובדים**

הביקורת הפנימית ברפאל מטפלת בתלונות הציבור והעובדים, והמבקר הפנימי של רפאל משמש כנציב תלונות הציבור של החברה. כל עובד, ספק, לקוח או מי שלרפאל יש קשרים עימו, רשאי להגיש תלונה בפני נציב תלונות הציבור. שילוב תפקידי המבקר הפנימי ונציב תלונות הציבור מאפשר בירור התלונות באופן אובייקטיבי, בלתי-תלוי ומקצועי. תלונות הציבור מהוות מקור מידע על הליקויים בדרכי הפעולה של רפאל והן עשויות להצביע על נושאים הראויים לביקורת, כדי להכלילם בתוכנית העבודה של הביקורת הפנימית.

בשנת 2013 התקבלו 21 תלונות (מתוכן 5 אנונימיות), כמות שווה למספר התלונות שהתקבלו בשנתיים האחרונות. תלונות אלו התווספו לתלונה משנת 2012 שהטיפול בה לא הסתיים עד לסוף שנת 2012. מתוך סה"כ 22 תלונות שהיו בטיפול בשנת 2013 הסתיים הטיפול ב-21 מהן (95%).

**התפלגות מספרי התלונות שהתקבלו בשנים 2010 - 2014**



בשנת 2014 התקבלו 26 תלונות (מתוכן אחת אנונימית). לתלונות אלה התווספה תלונה אחת שהתקבלה בשנת 2013 והטיפול בה הסתיים בשנת 2014. מתוך סה"כ 27 תלונות שהיו בטיפול בשנת 2014, הסתיים הטיפול ב-24 מהן (89%).



ועובדי אחזקה). יחידת מערכי שכר ודיווח עורכת ביקורת שוטפות על תנאי ההעסקה של עובדי הקבלן. הביקורת מפוקחות על ידי ר"ח ועו"ד מיחידת מערכי שכר ודיווח. הביקורת נועדה לבדוק את עמידת הקבלן בדיני העבודה, צווי ההרחבה, הסכמים קיבוציים החלים על הקבלן וההסכם מול רפאל.

### שיטת ניהול הביקורת

חברת השירותים מעבירה את כל נתוני ההעסקה של העובדים מטעמה - לרבות מועד תחילת ההעסקה, עלויות שכר וזכאויות נוספות. מכלל העובדים נבחר מדגם. לגבי אוכלוסיית המדגם שנבחרה, נבדקים תלושי השכר לעומק, לרבות קביעת הוותק, היקף המשרה, בדיקה וחישוב הפרשות סוציאליות, הפקדות סוציאליות בקופות, תשלומי הבראה, תשלומי נסיעות, זכאות ותשלום לימי חופשה, חג ומחלה והשוואת שעות העבודה כפי שמדווחות במערכת הנוכחות והשוואתן לתלושי השכר. במקרה שנמצאת הפרה רוחבית, הבדיקה מורחבת לכל עובדי אותה חברה ויוצאת דרישה לתיקון הפרה זו.

### ביקורת זכויות עובדי הקבלן במערכת ניהול מוסדרת

ברפאל פועלות חברות בתחומים שונים, וביניהן חברות קבלני שירותים מרכזיים. חברות אלו מספקות לרפאל שירותים בין השאר בתחומי הסעדה, ניקיון, שמירה, גינון, תחזוקת מבנים, מחסנים וכדומה. רפאל רואה חשיבות ומחויבות בהתקשרות מול חברות השומרות על זכויות עובדיהן בהתאם לנדרש על פי דיני העבודה.

רפאל ביקשה מאז ומתמיד להגן על עובדיה ועל עובדי הקבלן שלה ולוודא שזכויותיהם נשמרות. עתה מקבלת דרישה זו ביטוי בחוק להגברת האכיפה של דיני העבודה, תשע"ב-2011 (להלן: "החוק"), אשר נכנס לתוקף ביום 19.6.2012 ואשר מבקש להבטיח פיקוח צמוד יותר מטעם מזמין השירות על קיום הוראות מסוימות בדיני העבודה על-ידי קבלן השירותים כלפי עובדיו.

ברפאל יושמו הוראות החוק, אף לפני שנחקק, על קבלני שירותים בכל התחומים ולא רק אלו המצוינים בחוק (לדוגמה, גם על החברה הקבלנית המעסיקה עובדי גינון

### ההישגים שלנו

תחום הפעילות	מספר העובדים	תקופת הביקורת	סכום לתשלום	סוגיות
ניקיון	32	2009 - 2012	₪422,000	השלמת פיצויים, ימי חופשה, הבראה, תשלום שעות נוספות.
ניקיון	120	2010	₪52,000	פנסיה, סכומים בגין הבראה וחופשה עדיין בדיונים.
ניקיון	120	2014	₪170,000	זכאות לימי מחלה.
הסעדה	300	2006 - 2013	₪945,000	פנסיה, ימי חופשה, ימי מחלה, דמי הבראה. כמו כן עודכנו נתוני ותק המשפיעים על זכויות הבראה וחופשה.
שמירה	34	2011 - 2012	₪14,000	פנסיה ופיצויים, דמי חגים, הבראה ודמי חופשה.
שמירה	34	2010	₪30,000	פערים הנובעים מחישוב אחוזי משרה, שעות נוספות, הבראה, חגים וחופשה.
שמירה	100	2014	₪177,000	פיצוי חד פעמי על עבודה בשבתות וחגים.
גינון	20	2010 - 2011	₪110,000	פנסיה, הבראה.
גינון	20	2014	₪60,000	תשלומי הבראה ושכר
<b>סה"כ</b>			<b>₪1,980,000</b>	



**קבלן הניקיון** - הנחה בדמי הניהול: 1% קרן השתלמות, וכן של 2% בקופות הגמל, ו-0.25 על הצבירה בגמל.

**ליווי חילוף קבלן ההסעדה** - הכולל בדיקה קפדנית למיציג כלל זכויות העובדים בחברה היוצאת, וכן הנחיית החברה הנכנסת בכלל ההיבטים לעניין זכויות העובדים ושכרם, כגון שמירת נתוני ותק לצורך חופשה והבראה, שמירה על היקף משרה וכדומה.

במסגרת זו, החברה נדרשה והחלה לנהל רישום נוכחות מסודר של העובדים.

**חוק העסקת עובדים על ידי קבלני שירות בתחומי השמירה והניקיון בגופים ציבוריים** - החוק קובע כי כלל ההטבות השונות שחלו על עובדי הקבלן במדינה, יחולו גם על עובדי השמירה והניקיון בחברות ממשלתיות (ועל כן גם על רפאל). ההסכמים של רפאל מול החברות עודכנו בהתאם להוראות החוק, בליווי יחידת מערכי שכר ודיווח (להלן: היחידה). כמו כן, עם תחילתו של החוק ב-1/11/2013, ביצעה היחידה בדיקות כי אכן כלל ההוראות מיושמות, נתנה הסברים לעובדים ודאגה שכלל הבעיות הראשוניות שעלו תוקנו (לדוגמה, הפרשות לגמל בגין שעות נוספות, הוספת קרן השתלמות לכלל העובדים).

רפאל העמידה נציגים מטעמה (רו"ח ועו"ד מיחידת מערכי שכר ודיווח), המשמשים כמוקד פניות של עובדי קבלן. כל עובדי הקבלן קיבלו הודעה אישית שלפיה אם הם חשים כי נפגעו זכויותיהם - הם מוזמנים לפנות לאנשי הקשר. העובדים נענים לקריאה ופונים לנציגים באופן חופשי. במהלך שנות פעילות היחידה (מ-6/2012 ועד היום) התקבלו מעל ל-200 פניות, אשר חלקן פרטניות וחלקן העלו סוגיות עקרוניות לכלל עובדי אותה החברה. כל פנייה שמתקבלת נבדקת מייד, ובמידת הצורך עולה לבירור אל מול החברה. דוגמאות: צבירת ימי מחלה לא תקינה לעובדי קבלן הניקיון, תשלום לא תקין של ימי הבראה לעובדי קבלן הגינון, חוסר ואיחורים בהפקדות לגמל, חוסר בתשלום שעות נוספות של קבלן ההסעדה, ועוד.



## הדרכה ברפאל

מרכז ההדרכה בנוי ממספר מגמות אשר מתמחות בהכשרה בתחומי טכנולוגיה ומחשוב, מטה איכות ואחריות חברתית, בטיחות בעבודה ובתעבורה ואיכות הסביבה, פיתוח מנהלים ועתודות ניהול.

חשיבותה של ההדרכה ברפאל באה לידי ביטוי ביכולת מערך ההדרכה לתמוך בהשגת יעדי הארגון, בעיקר באמצעות חמשת הנדבכים הבאים:

- ההדרכה כמנוף לחיזוק המקצוענות ושימור היתרון הטכנולוגי
- הכשרה למובילות ולחדשנות טכנולוגית
- פיתוח מנגנוני העברת ושימור ידע וטיפוח מרצים פנים ארגוניים
- ההדרכה ככלי לפיתוח ולטיפוח יכולות הניהול
- ההדרכה כתומכת באחריות חברתית

תפיסת הניהול של מרכז ההדרכה מתבססת על עבודה בשני צירי פעולה מרכזיים:

- **פעילות במסגרת מגמות שונות** - ציר זה מאפשר פיתוח הכשרות לתפקידי ליבה חוצי ארגון, פיתוח מתודות להערכת אפקטיביות ושיפור מתמיד, ופיתוח הדרכה וחוויות משתמש כמוטיב מוביל.
- **פעילות לקידום מנהלי למידה מכווני לקוח** - ציר זה מאפשר תכנון ופיתוח הדרכה ממוקדת יעדים וקורסים ייחודיים המותאמים לצרכי השטח.

מדי שנה נערך ברפאל תהליך איתור צורכי הדרכה ממוקד לשנה העוקבת. התהליך מתבצע בכל יחידות רפאל ובו מרוכזות כל ההכשרות וההדרכות הנדרשות הן לצורך שיפור ביצועים והן לצורך תמיכה ביעדים האסטרטגיים. במסגרת זו מתבקשים המנהלים להעניק חשיבות מיוחדת לתכנון לימודי תארים גבוהים וכנסים בארץ ובחו"ל במקצועות הטכנולוגים לעובדיהם.

רפאל כארגון לומד רואה חשיבות רבה בטיפוח אישי ומקצועי של עובדיו. במסגרת זו, ברפאל פועל מרכז הדרכה, אשר שם לעצמו כמטרה להיות מערך יוזם, מקצועי, ומוביל בתחומי המאגד את מכלול תחומי הלמידה, ניהול ההדרכה וניהול הידע ברפאל, תוך תמיכה בהשגת יעדי הארגון, במצוינות טכנולוגית וניהולית ותרומה להטמעת ערכי הליבה.



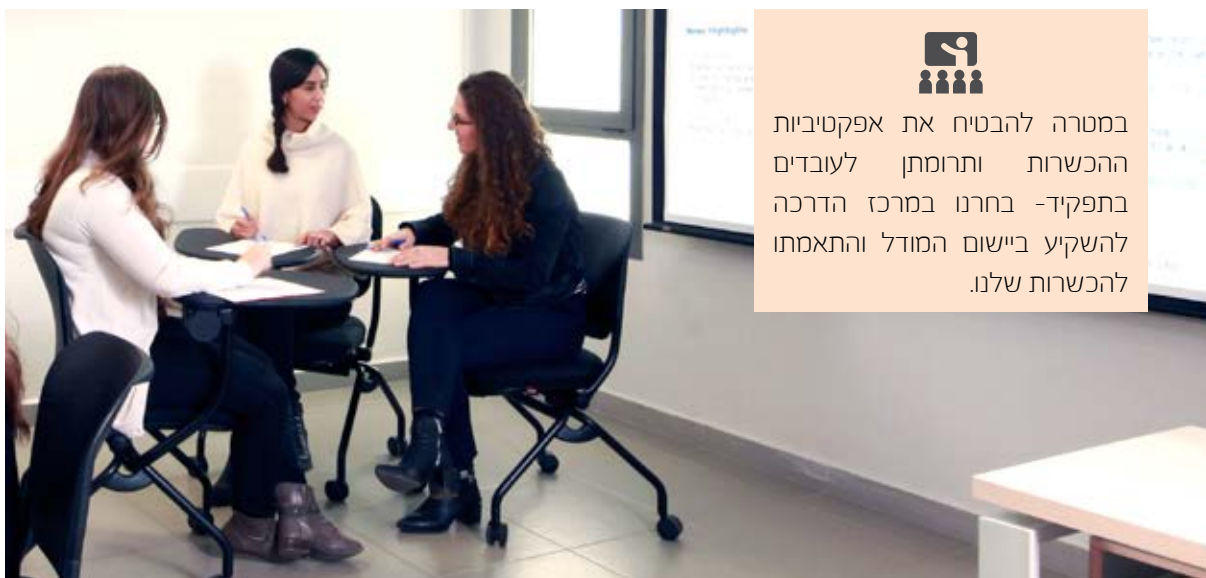
## תהליך הערכת אפקטיביות בהכשרות פנימיות:

במרכז הדרכה גובשה שיטה להערכת אפקטיביות המתבססת על מודל, הרווח באקדמיה ובארגוני הדרכה, קירק פטריק.

### אפקטיביות בהדרכה - שפה משותפת לכלים השונים

5	4	3	2	1
החזר השקעה חצי שנה אחרי	מדדים כמותניים רבעון מסיום הקורס	יישום בעבודה חצי שנה אחרי	למידה בסיום הקורס	שביעות רצון במהלך הקורס
בדיקת מדד ROI של הקורס	השוואת מדד שנבחר בין יחידה שעברה את הקורס לבין יחידה שלא עברה	פגישה להצגת השימוש של המשתתפים בידע שרכשו בסיום הקורס	שיעורי בית לבדיקת הבנת הידע של המשתתפים במהלך הקורס	משוב לבחינת שביעות רצון למשתתפים • למרצה אחד או מספר מרצים • העברה ידנית או ממוחשבת
	השוואת מדד שנבחר בין תפקוד יחידה לפני הקורס ואחרי	הערכת שינוי סובייקטיבי בהתנהגות • שליחת משוב מושהה למשתתפים • מדידה לפני הקורס ואחרי של מדדים סובייקטיביים	פרויקט גמר של המשתתפים בסיום הקורס	שיחות משוב פרונטלית למשתתפים • שיחת אמצע • שיחת סיום
		הערכת מנהלים של השינוי בהתנהגות בעקבות הקורס	מבחן למשתתפים • זמן ביצוע המבחן: • לפני הקורס ואחרי • רק בסיום הקורס • מבחן פתוח או מבחן סגור • מבחן מעדי או מבחן תיאורטי	משוב לבחינת שביעות רצון ורכישת ידע למשתתפים • העברה ממוחשבת • העברה ידנית

שים לב! בעת ציון רמת האפקטיביות של קורס בתוכנית השנתית, יש לציין את הכלי הגבוה ביותר



במטרה להבטיח את אפקטיביות ההכשרות ותרומתן לעובדים בתפקיד- בחרנו במרכז הדרכה להשקיע ביישום המודל והתאמתו להכשרות שלנו.

### תהליכי בקרה:

אחת לחצי שנה נערכים במרכז ההדרכה דיוני בקרה, בהתאם למדדים שהוגדרו מראש.

במהלך כל דיון נבחנת עמידת המרכז ביעד שהוגדר עבור כל מדד ובהשוואה לשנה קודמת.

במקרה של אי עמידה ביעד נבחנות הסיבות שהובילו לכך.

בנוסף נסקרים במהלך הדיון קשיים, הצלחות, תובנות, חידושים ויעדים לחציון/לשנה הבאה.

אחת לשנה נסקרת עמידת מרכז ההדרכה במדדים ע"י מכון התקנים.

להלן המדדים והיעדים שהוגדרו:

מדד	יעד	ביצוע 2014	השוואה 2013 - ל
תכנון מול ביצוע (אחוז ביצוע קורסים מתוך תוכנית עבודה שנתית)	ביצוע גדול מ - 75%	88%	86%
מדד סיום הכשרות - אחוז המסיימים בהצלחה בכל הפרמטרים של דרישות הגמר (נוכחות, מבחנים)	גדול מ - 80%	93%	94%
מדד אפקטיביות הכשרות - תרומת ההכשרה לביצוע התפקיד והשגת המטרות שנקבעו.	גדול מ - 6 (מתוך סולם 7)	5.73	5.65

### היקף ההכשרות בשנים 2011-2014 (מחזורים, משתתפים, שעות):

2014	2013	2012	2011	
575	558	522	525	מס' מחזורים
16,746	19,116	19,522	20,014	מס' משתתפים
242,067	229,841	258,335	261,645	היקף שעות הדרכה
36.5	35.4	35.8	37	ממוצע שעות הדרכה לעובד

מדי שנה אנו בוחנים בעזרת מגוון השיטות כ-300 הכשרות.

### במסגרת השיטה הוגדרו 5 רמות להערכה:

#### רמה 1 - שביעות רצון

המידה שבה תוכן ההרצאה עבר בצורה הטובה ביותר אל המשתתף.

דרך המדידה הרפאלית - שאלון ממוחשב בסיום כל מפגש בקורס ארוך או בסיום הקורס בקורס קצר.

#### רמה 2 - למידה

המידה שבה המשתתף רכש ידע בעקבות הקורס.

דרך המדידה הרפאלית - דיווח סובייקטיבי - שאלון ממוחשב בסיום קורס, אשר בוחן את המידה שבה המשתתפים חשו כי הקורס תרם לתפקודם.

דיווח אובייקטיבי - מבחן, תרגול קבוצתי/אישי, פרויקט גמר.

#### רמה 3 - יישום בעבודה

המידה שבה מתרגם המשתתף הלכה למעשה את הידע שרכש בקורס לשינוי התנהגותי בעבודה.

דרך המדידה הרפאלית - דיווח סובייקטיבי - שאלון ממוחשב למדידת אפקטיביות, כחצי שנה לאחר הקורס.

דיווח אובייקטיבי: השוואה מול מטרות/יעדים מדידים שהוגדרו בתחילת הקורס.

#### רמה 4 - השפעה על תוצאות ארגוניות

המידה שבה ההדרכה לעובדים השפיעה באופן ישיר על הישגי הארגון.

#### רמה 5 - ROI (return of investment)

המידה שבה ההשקעה בהדרכה הוחזרה על ידי תפוקת העובדים.



## תוכניות לפיתוח מיומנויות התומכות בכושר התעסוקה של העובדים:

מעגל הלמידה מייצג את כל ערוצי הלמידה הקיימים ברפאל. ברפאל לאורך השנים האחרונות נבנתה תוכנית הדרכה הכוללת הכשרות חוצות ארגון לצד תוכניות חטיבתיות ממוקדות. במטרה לפתח את כישורי העובדים והמיומנויות שלהם להצלחה בתפקיד, פיתחנו מסלולי למידה ניהוליים וטכנולוגיים, תהליך מנטורינג ותוכניות הכשרה רב שנתיות למספר עיסוקים.





**קורסי הכנה לפרישה** - לקראת הפרישה מרפאל אנו מקיימים קורסי הכנה לפרישה על מנת לסייע בהתמודדות עם השינוי והסתגלות למצב החדש.

אנו מזמנים את העובד יחד עם בן/בת זוגו לסדנא שנערכת במשך מס' ימים ובו משולבות הרצאות בנושאי הפרישה ועבודה בקבוצות קטנות הנוגעות בהיבטים האישיים בפרישה.

בשנת 2013 התקיימו 2 קורסי הכנה לפרישה בחודש מרץ ובחודש מאי. בסדנא בחודש מרץ השתתפו 39 פורשים ובסדנא בחודש מאי השתתפו 59 פורשים.

בשנת 2014 התקיימה סדנא שבה השתתפו 61 פורשים.



**מסלול להכשרת דרגי ניהול ברפאל (דרג ראשון ודרג ביניים)** - מתוך מטרה לתמוך במנהלים בתפקידי הניהול הראשונים, גיבשנו קורסים ניהוליים להקניית המיומנויות הניהוליות הנדרשות. תהליך בניית ההכשרות מתחיל באבחון באמצעות קבוצות מיקוד ונמשך בפגישות עם גורמים רלוונטיים בחטיבות, שבעקבותיהן נבנתה תוכנית הכשרה מותאמת לצרכים שעלו. הכשרות אלו כוללות נושאים תיאורטיים, תרגול בכיתה באמצעות שיח לגבי דילמות ניהוליות משותפות ונושאים ייחודיים לרפאל. בכל קורס ניהולי מוצב לצד מנחה מנוסה (יועץ ארגוני), מנהל בכיר המלווה את חניכי הקורס מתחילתו ועד סופו ובכך תורם מראיתו ומניסיונו ומחבר את התיאוריה הנלמדת לעשייה היום יומית.

ברפאל קיימים מסלולי הכשרה לכל דרג הכוללים קורס בסיסי וסדנאות להקניית כלים יישומיים.

מסלול ההכשרה לדרג ניהולי ראשון כולל קורס דרג ניהולי ראשון, סדנת ראיון ומיון וסדנת הצגת נושא.

מסלול ההכשרה לדרג ניהולי ביניים כולל קורס דרג ניהולי ביניים, סדנת מנהיגות מצבית וסדנת העצמת מיומנויות אישיות למנהלים.

בקורסי הניהול מתארחים מנהלים רבים ובכירים מארגונים אחרים, המשתפים את המשתתפים ב"אני מאמין" הניהולי שלהם ובניסיונם האישי, על מנת לתת ראייה רחבה ככל הניתן על עולם הניהול.

מנחי ההכשרות (היועצים הארגוניים) נבחרו בקפידה ומביאים עימם ניסיון רב הן הדרכתי והן מארגוניים אחרים מולם עבדו.



### תוכנית המנטורינג הרפאלית:

בשנים האחרונות הושקע ברפאל מאמץ בפיתוח המנהיגות בכל רמות הניהול. כחלק ממאמץ זה נבנתה פלטפורמה לתהליכי מנטורינג ניהולי פנימי.

מערכת פנימית של מנטורינג תורמת בצורה משמעותית לצמיחה ולהתפתחות של שני הצדדים, לשיפור האפקטיביות הניהולית ויכולת החניכה ואף להעמקת וחיזוק הקשרים הבינאישיים במטריצה.

כמנטורים משמשים מנהלים מוערכים בעלי ותק, ניסיון ויכולות בינאישיות גבוהות. הנועצים הם מנהלים משני צידי המטריצה (ראשי תחומים, ראשי מחלקות, מהנדסי מערכת וראשי פרויקטים).

### מטרות התהליך:

- שיפור האפקטיביות הניהולית של מנהלים
- ביסוס מערכת מנטורינג פנימית אפקטיבית, שתאפשר למידה ניהולית מתמשכת לאורך זמן
- הכשרת מנטורים פנימיים שיובילו תהליכים איכותיים של פיתוח אישי ומקצועי למנהלים ברפאל

### תועלות הנועץ מתהליך המנטורינג:

- שיפור האפקטיביות הניהולית של המנהל הנועץ
- העצמת המנהל הנועץ ושיפור "איכות החיים" שלו כאדם וכמנהל
- חידוד מודעות המנהל לסגנון הניהול האישי שלו ולמשמעויותיו - מחירים ורווחים
- חיזוק והעשרת מיומנויות וכלים ניהוליים העומדים לרשות המנהל בארגון - 360 °
- חיזוק יכולת הלמידה וההתפתחות האישית של המנהל - "ללמוד איך ללמוד"

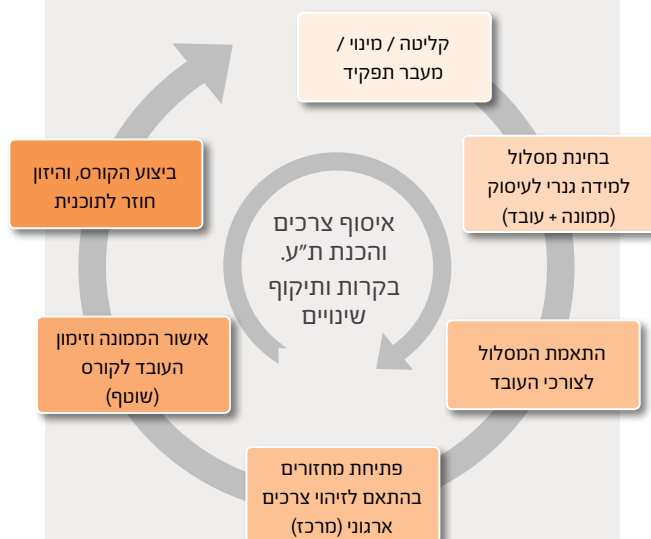


**מסלולי למידה טכנולוגיים** - מתוך מטרה לשפר את השתלבות העובדים בתפקידם ולקצר זמני למידה ע"י הנגשה מיטבית של ההכשרות.

יתרונות העבודה במסלולי למידה:

- תכנון פרטני לכל עובד (בקליטה או במעבר בין עיסוקים)
- תכנון לטווח ארוך כולל ליווי התפתחות העובד
- זרימת מידע והנגשה לעובד, לממונה, ליחידה, למרכז הדרכה
- תכנון קדימה לאור עומס תפעולי
- סנכרון משאבים וחיסכון בעלויות
- תכנון מיטבי של תקציב הדרכה

תהליך למידה במסלול הכשרה לעיסוק:





## יעדים להמשך:



**1** הרחבת הביקורת על זכויות עובדי קבלן לחברות קבלניות נוספות הפועלות בחצרי רפאל;

**2** הקמת תשתית לביצוע בדיקות רפואיות וחיסונים לרווחת העובדים וזאת על מנת להנגיש עבורם שירותים אלו אשר בדרך כלל מבוצעים בקופות החולים בקהילה;

**3** הכנת תוכנית לעידוד שילוב עובדים בעלי מוגבלויות בחברה ויישומה;

**4** ערכת פעילות הסברתית מקיפה בנושא מניעת הטרדה מינית בעבודה;

**5** פעילות לעידוד גיוס נשים במקצועות ההנדסה והמדעים;

**6** ערכת סקר שירותים הממפה יעדים לשיפור ביחידות נותנות שירות בחברה;

**7** שיפור תהליך המשוב כתוצאה מניסיונם המצטבר של המנהלים וחוות דעתם בנושא.



### שלבי הפרויקט:

- בחירה של מנטורים ונועצים
- ביצוע התאמה ו"שידוך" נכון בין צרכי הנועצים ויכולות המנטורים
- הדרכת מנטורים ונועצים - הדרכה סדנאית של יומיים למנטורים וחצי יום לנועצים.
- מפגשים שוטפים - בין 6 ל - 10 פגישות בטווח זמן כולל של חצי שנה, מינימום אחת לחודש.
- תמיכה - לכל זוג מונה איש קשר מתוך צוות ההיגוי הרפאלי, שילווה את התהליך.

במהלך השלוש  
שנים האחרונות

2015 - 2013  
הוכשרו כ-

**50**

מנטורים רפאליים

כ-1

**50**

זוגות של מנטור ונועץ  
עברו תהליך של

**מנטורינג**

במהלך של כחצי שנה





**בטיחות**

פאמיליה פיא של סאנו



סביבת עבודה  
בטוחה  
ונוחה

## מדיניות הבטיחות ברפאל

לשמירה על בריאות העובד ועל נוחות בעבודה, מקפידה רפאל להתקין מערכות אוורור, נידוף וניקה בעמדות עבודה שבהן נדרש הדבר. כמו כן, עבודות שבהן קיים פוטנציאל סיכון גבוה מבוצעות בבקרה מרחוק ותוך מיגון יעיל של העובדים. עמדות העבודה מתוכננות בדגש על נוחות העובדים ועל רמות רעש נמוכות. עמדות העבודה נסקרות באופן תדיר על ידי גורמי הבטיחות החטיבתיים ועל ידי יחידת הבטיחות.

סביבת העבודה מנוטרת באופן סדיר כמתחייב מתקנות גיהות תעסוקתית ובריאות העובדים בחומרים ובתהליכים. עבודות בינוי והתקנות ציוד ומערכות מתבצעות על ידי מתכננים מומחים ובעלי מקצוע מנוסים, בהתאם לחוק התכנון והבנייה ולתקנים קפדניים.

רפאל מקפידה על סביבת עבודה בטוחה, בריאה ונוחה. להשגת מטרה זו, מתוכננות עמדות העבודה על פי התקנים הלאומיים והבין-לאומיים המחמירים ביותר.



## מדיניות

ולשמירה על כשירות העובדים, ופעילותם תתועד ותוצג בשקיפות לעובדים ולהנהלה.

רפאל תקבע מטרות ויעדים בני-מידה בתוכנית ניהול בטיחות שנתית ותבקר את אופן מימושם.

רפאל תקיים מבדקי בטיחות וסקרי מְפָגְעים פנימיים ותקבל בברכה ביקורות חיצוניות של גורמים רלוונטיים במשרדי ממשלה ובארגוני תקינה ותיתן מענה הולם לממצאיהם.

רפאל תחייב ספקים וקבלנים הפועלים בתחומה לעמוד בכל דרישות הבטיחות המחייבות בה, תעסיק ספקים וקבלנים שעומדים בדרישות הבטיחות על פי כל דין ותעודד אותם לניהול מערכי בטיחות.



רפאל הינה ארגון דינמי ומתפתח, השואף למצוינות כדרך חיים ומיישם עקרונות של "ארגון לומד" בכל פעילויותיו. רפאל מחויבת למצוינות בבטיחות ובגיהות בעבודה ובתעבורה בכל פעולותיה ולכל עובדיה, לקוחותיה, אורחיה ושכניה.

על מנת לעמוד במשימה זו מצהירה רפאל במדיניות לבטיחות כי:

מנהלי ועובדי רפאל מחויבים לקיים בכל הפעילויות והמוצרים שבאחריותם רמת בטיחות שתעמוד בדרישות החוק ותמנע פגיעה בעובדים, באורחים, בלקוחות, במשתמשים, בסביבה, ברכוש ובאוכלוסיה השכנה.

רפאל תיישם את דרישות הבטיחות המתחייבות על פי כל דין ותנאי רישיון העסק של רפאל ותתחשב בדרישות בטיחות נוספות של לקוחותיה.

רפאל תקיים ותתחזק מערך מקצועי ייעודי לניהול הבטיחות, מערך התואם את אופי ומבנה החברה ומבטיח ביצוע פעילותה ברמות סיכון קבילות על פי נוהלי רפאל.

רפאל תעודד תרבות לבטיחות על ידי מתן דוגמה אישית של מנהלים, תְגְמֹול מצטיינים בבטיחות, מעורבות פעילה של עובדים בניהול סיכונים, בתחקור אירועי בטיחות ובמימוש המלצות התחקירים, וכן פעילויות לחיזוק המודעות לבטיחות בכלל ולבטיחות פרואקטיבית בפרט.

רפאל תקיים, תתעד ותעדכן נוהלי עבודה ותהליכי "ניהול סיכונים" לכל פעילות שיש בה סיכון משמעותי, כתנאי לאישור ביצוע הפעילות, ותקבע אמצעי בקרה לוודא קיום ההנחיות הנגזרות מהם.

רפאל תתכנן, תייצר ותספק מערכות נשק שיעמדו "מעריסה ועד גריטה ומְחָזֵר" ברמות בטיחות קבילות, רמות שימשו כאילוץ בקביעת יעדי עלות וביצועים.

רפאל תשקיע בתשתיות ובציוד לבטיחות, במטרה להפחית סיכונים לעובדים, לאוכלוסייה ולסביבה.

ברפאל יפעלו מערך הדרכה, הסמכה והרשאה לפעילויות עם היבטי בטיחות, וכן מערך בדיקות רפואיות להערכה

## מערכת ניהול בטיחות, גיהות ובריאות בתעסוקה

### מערך הבטיחות ברפאל

מערך הבטיחות ברפאל כולל את הגורמים הבאים:

- מרפאת רפאל, שעוסקת בשגרה ברפואה תעסוקתית ומתואמת בחירום עם יחידות הבטיחות והכיבוי ועם גורמי רפואה חיצוניים.
  - **חמ"ל המאויש 24 שעות ביממה.**
  - **ועדות בטיחות וגיהות תעסוקתית:**
    - ועדות בטיחות פריטטיות באתרים הבאים: מכון דוד, מכון לשם, מערך הניסויים (גבעה ושדמה). כל ועדה מורכבת מנציגי הנהלה ונציגי עובדים באופן שווה על פי החלוקה הבא:
      - א. מכון דוד - ארבעה נציגי הנהלה וארבעה נציגי עובדים (נציגי עובדים מכל חטיבה ברפאל);
      - ב. מכון לשם - שלושה נציגי הנהלה ושלושה נציגי עובדים;
      - ג. מערך הניסויים (גבעה ושדמה) - שני נציגי הנהלה ושני נציגי עובדים.
    - הוועדות מתכנסות לפחות 8 פעמים בשנה. כל עובדי רפאל מיוצגים על ידי ועדות בטיחות אלו.
    - ועדות מייעצות - הוועדות פועלות מכוח כתבי מינוי בהוצאת מהנדס הבטיחות הראשי:
      - ועדת חשמל וחשמל סטטי;
      - צוות בקרת חומרים ותהליכים;
      - ועדת לחץ גבוה.
    - ועדה לעבירות בטיחות של עובדי חוץ ועובדי קבלן בחצרות רפאל.
- מערך הבטיחות מתנהל בהתאם לתקן ישראלי 18001 - מערכות ניהול בטיחות ובריאות בתעסוקה.
- **מהנדס בטיחות ראשי** - איש מטה בכיר ובעל הסמכות המקצועית העליונה בנושאי ניהול סיכונים, בטיחות, גיהות והגנת הסביבה.
  - **בטיחות בחטיבות** - בראשות מהנדס בטיחות חטיבתי המפעיל מהנדסי וקציני בטיחות ביחידות השונות.
  - **יחידת בטיחות מרכזית** - פועלת במסגרת מינהל תשתיות ולוגיסטיקה (מת"ל) ומעניקה שירותי בטיחות, גיהות, הגנת הסביבה ובטיחות בתעבורה לכלל רפאל. יחידת הבטיחות מקיימת קשר תדיר עם מוסדות ורשויות ממלכתיות, ביניהם המינהל לפיקוח על העבודה במשרד הכלכלה, המוסד לבטיחות ולגיהות, מכון התקנים, פיקוד העורף, המשרד להגנת הסביבה, משרד התחבורה, מכון התקנים ועוד. הנושאים המרכזיים שבהם עוסקת יחידת הבטיחות הינם:
    - ביצוע ניטורים סביבתיים בכלל עמדות העבודה;
    - הדרכות והסמכות עובדים;
    - עריכת סקרי בטיחות ביחידות;
    - פיקוח על ביצוע בדיקות תקופתיות הנדרשות בחוק או על-פי נהלים פנימיים;
    - ניטורים סביבתיים;
    - עריכת הוראות ונהלים;
    - הובלה מקצועית של תקני בטיחות, הגנת הסביבה ותעבורה.
  - **מערך הצלה** - מערך ייחודי זה כולל מספר יחידות הנותנות מענה שוטף לאירועי בטיחות ולמקרי חירום. המערך כולל את היחידות הבאות:
    - מנהלי תקריות מטעם יחידת הבטיחות;
    - יחידת כיבוי והצלה, שפעולותיה בחירום מתואמות עם יחידות הבטיחות והביטחון, עם מרפאת רפאל ועם גורמי כיבוי חיצוניים;



## תאונות עבודה ברפאל

על פי המוצג בגרפים הבאים, קיימת מגמת יציבות, ואף ירידה קלה, בחומרה ובתכיפות של התאונות לאורך השנים. שיעור חומרת התאונות מבטא את מספר ימי ההיעדרות לעובד, ואילו שיעור תכיפות התאונות מבטא מספר תאונות לכל 1000 עובדים.

נתוני התאונות מהיום השניים-עשר מהווים עלות ישירה של התאונות (תשלומים הנספגים על ידי המעביד). כמו כן ניתן להשוות את הנתונים למשק הישראלי מאחר שהביטוח הלאומי מודד היעדרות בגין תאונות של שניים-עשר ימי היעדרות ומעלה.

על פי הגרפים המוצגים להלן, שיעורי התכיפות ושיעורי החומרה ברפאל נמוכים באופן משמעותי מאותם השיעורים שפורסמו ביחס למשק הישראלי. למשל, שיעור תכיפות התאונות ברפאל בשנת 2014 היה 2.03 ואילו במשק הישראלי 19.3. שיעור חומרת התאונות באותה שנה ברפאל היה 0.024 לעומת 0.69 במשק הישראלי.

להלן נתונים אחדים בנושא תאונות עבודה ומחלות מקצוע ברפאל ובמשק הישראלי:

- בשנות העבודה 2012-2014 לא אירעו תאונות עבודה מהותיות ברפאל;
- תאונות עבודה שאירעו במפעל (שלא בתחנות העבודה) ותאונות דרכים מהוות כ-70% מכלל התאונות ובכך הן תורמות את חלק הארי באובדן ימי עבודה;
- בשנים 2013 וב-2014 הוגשו 6 תביעות למחלות מקצוע בכל שנה.

**בתהליכי ניהול הבטיחות ניתן דגש רב לנושא תחקור ומדידת תאונות עבודה ומחלות מקצוע. נוסף לתחקירים המבוצעים לכל תאונה, נערך אחת לתקופה דו"ח תאונות עבודה מרוכז. דו"ח זה מקיף את כלל התאונות ימי ההיעדרות בחלוקה לפי סוגים, גורמים ויחידות ארגוניות.**

רפאל רואה חשיבות עליונה בהפקת לקחים ובפרסומם לבעלי התפקיד, והכל במטרה לצמצם ולמנוע הישנות תאונות.

### סיכום תאונות עבודה לשנים 2010 - 2014

במהלך שנת 2014 דווחו ליחידת הבטיחות 13 תאונות עבודה תעשייתיות שאירעו לעובדי רפאל בחטיבות הייעודיות ובמינהלים שגרמו ל-145 ימי היעדרות מהעבודה (לא כולל ימי מנוחה). הטבלה שלהלן כוללת את ימי ההיעדרות מהעבודה הנספרים החל מיום ההיעדרות השלישי. דיווחים אלו מוצגים בהתאם לדרישה למשרד הכלכלה.

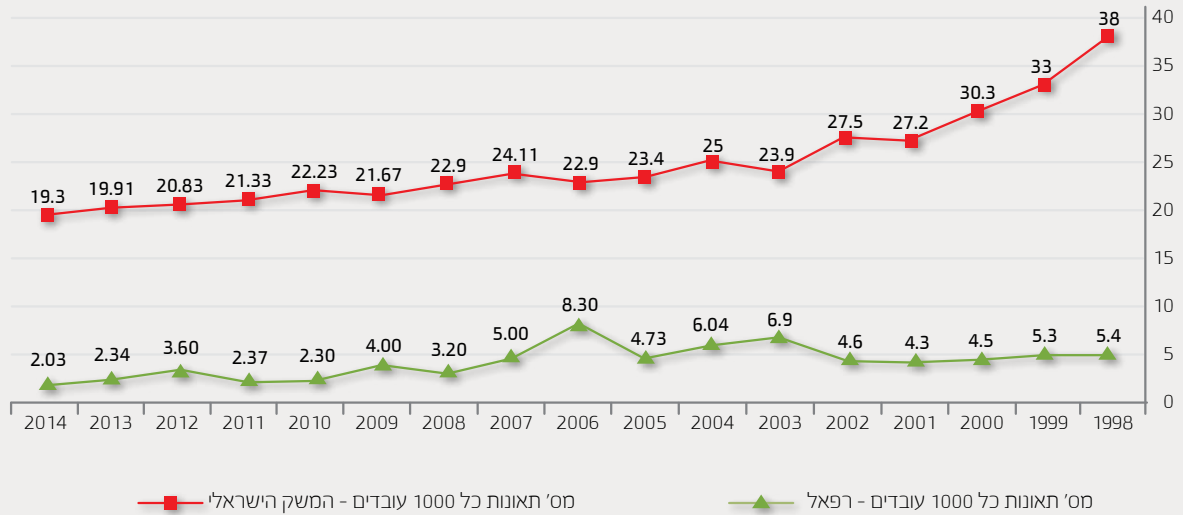
"התאונות התעשייתיות" מהוות מדד עיקרי בהערכת רמת הבטיחות בתחנות העבודה. מהטבלה עולה כי במהלך שנת 2014 לא חל שינוי משמעותי במספר תאונות העבודה התעשייתיות (עלייה של תאונה אחת) ובמספר ימי ההיעדרות (עלייה של 4 ימי היעדרות) לעומת שנת 2013.

חומרה		תכיפות		מספר ימי היעדרות		מספר תאונות		
2014	2013	2014	2013	2014	2013	2014	2013	
0.022	0.002	2.00	1.85	145	141	13	12	תאונות עבודה תעשייתיות

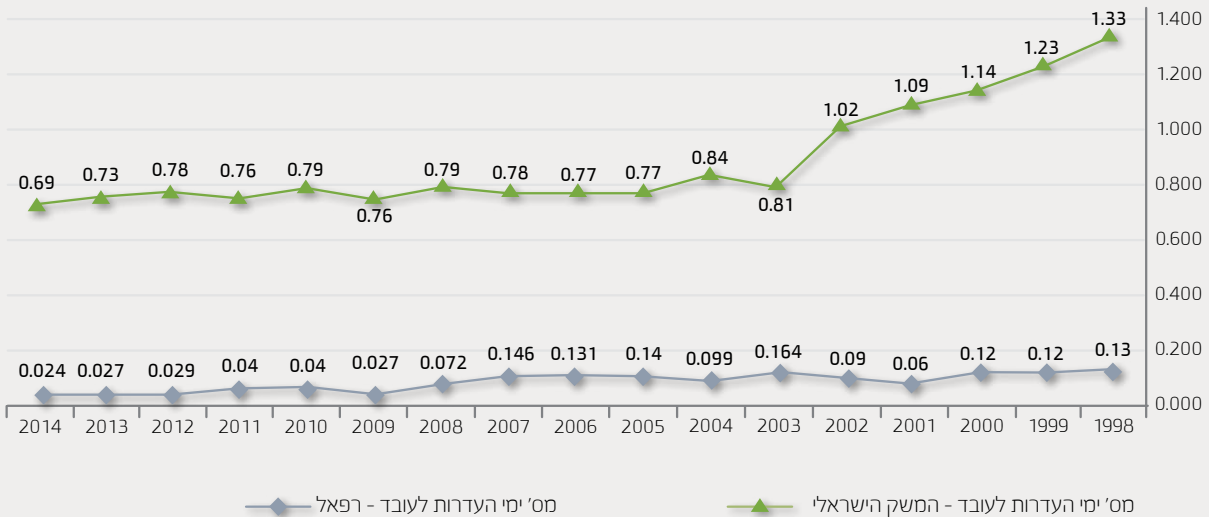
\* הנתונים אינם כוללים תאונות בדרכים שאירעו בדרך לעבודה או מהעבודה הביתה, וכן תאונות עבודה שלא התרחשו בעמדות העבודה.



תכיפות תאונות עבודה - השוואה מול המשק הישראלי (מעל 12 ימי היעדרות)



חומרת תאונות עבודה - השוואה מול המשק הישראלי (מעל 12 ימי היעדרות)



תאונות עבודה שנגרמות לעובדי מיקור חוץ מנהלות על ידי חברות מיקור החוץ בעצמן ומדווחות באופן שוטף ליחידת הבטיחות של רפאל.



## הדרכות בטיחות וגיהות

ברפאל קיימת מערכת ניהול הדרכות, הכשרות והסמכות בתחומי הבטיחות, הבריאות התעסוקתית, הגנת הסביבה ובטיחות בתעבורה בהנחיה מקצועית של יחידת הבטיחות. המערכת נותנת מענה לחובת ההדרכה של עובד חדש מיד עם קליטתו, בדגש על הכרת הסיכונים במקום עבודתו ובאמצעים להתגונן בפניהם.

מערכת ניהול ההדרכות מלווה את העובד לאורך כל תקופת עבודתו, שבמהלכה עולה רמת ידיעותיו בתחומי הבטיחות הודות לעילות ההדרכות שקיבל. נוסף לכך קיימת מערכת למידה מקוונת, הכוללת לומדות ללימוד עצמי בנושאים הבאים: כיבוי אש, ארגונומיה, נזקי רעש, עבודה בטוחה בלייזר, בטיחות בתעבורה, שימוש בגיליון בטיחות, הגנת הסביבה והדרכת עובדים חדשים. כמו כן קיים ברשת המחשוב הפנימית פורטל בטיחות וגיהות הכולל הדרכות, לומדות, סרטונים, נהלים והוראות בטיחות לעיון וללימוד עצמי.

נוהלי הבטיחות, הגיהות התעסוקתית והגנת הסביבה חלים על כלל עובדי רפאל ועל עובדי חברות קבלן ומיקור חוץ הנמצאים במתקני רפאל באופן קבוע. במסגרת זו מדריכה רפאל את העובדים, וכן מספקת ציוד מגן אישי או מנחה בנושא רכש הציוד בהתאם לצורך.

## בריאות העובד

ברפאל קיימת מרפאה תעסוקתית, המרכזת את כלל נושאי הרפואה התעסוקתית, החל משלב בדיקות רפואיות לפני תחילת העסקת עובדים חדשים, דרך מעקב אחר דיווחי חשיפה של העובדים לחומרים, וכלה בביצוע הבדיקות הרפואיות ומתן חוות דעת רפואית בהתאם לתוצאות הבדיקה.

עובדים העוסקים בחומרים מסוכנים או בעיסוקים המחייבים בדיקות רפואיות מדאחים על ידי הממונים עליהם למרפאת רפאל לצורך זימון לבדיקות רפואיות תעסוקתיות תקופתיות כנדרש בחוק ועל פי שיקול הרופא התעסוקתי. נושא זה מעוגן בנוהל מיוחד ברפאל.

חובת הבדיקות הרפואיות לעובד בחומרים ובתהליכים חלה גם על עובדי קבלנים. הבדיקות הרפואיות מתועדות בתיקים רפואיים, ממוחשבות במערכת ייעודית ומתועדות בפנקסי בריאות כנדרש בחוק.

לצורך ביצוע הבדיקות, נעזרים רופאי רפאל באנשי רפואה מקצועיים בתחומים שונים.



## גיהות תעסוקתית

נוסף לניטורים תעסוקתיים בעמדות העבודה ולבדיקות רפואיות תעסוקתיות לעובדים כאמור לעיל, נערכים ביקורים שוטפים בסביבות העבודה השונות על ידי הרופא התעסוקתי, נציג המרפאה, ממונה בטיחות חומרים ותהליכים שביחידת הבטיחות ומהנדס הבטיחות של היחידה.

מטרת הביקורים היא לבחון את סביבת העבודה ולתת חוות-דעת בהתאם. כמו כן מבוצעות בדיקות כמותיות על-פי דרישה מיוחדת או על-פי תלונת עובד בנושא איכות אוויר, תאורה, חמצן ופחמן דו-חמצני. בדיקות תקופתיות לתקינות מנדפים מבוצעות במעבדות בהתאם לת"י 1839.

### ציוד מגן אישי

רפאל מנפקת ציוד מגן אישי תקני ברמה ובאיכות גבוהה. הציוד נרכש מספקים מוסמכים ומוכרים לאחר שנבחן ביסודיות על ידי יחידת הבטיחות. ציוד מגן אישי מנופק ללא הגבלה לעובדים הנזקקים לו, ישירות ממחסני רפאל.

### הטיפול בתלונות בנושאי בטיחות וגיהות

התלונות בנושאי בטיחות וגיהות מועברות לטיפול לגורמי בטיחות חטיבתיים ו/או ליחידת הבטיחות או לוועדת בטיחות פריטטית.

ניתן להעביר תלונות במספר ערוצים: מערכת ממוחשבת לשאלות של עובדים ("רפאלינק"), מערכת ממוחשבת לתלונות לקוח, מוקד שירות של מחלקת בינוי ומערכות, חמ"ל רפאל הפועל 24 שעות ביממה והמפעיל גופים הנוגעים לתלונה וכן מערך כוננית בית, או פנייה ישירות לבעלי התפקידים בנושאי בטיחות והגנת סביבה, באמצעות מערכת הדוא"ל.

### תחקירים בנושאי בטיחות וגיהות

לרפאל מדיניות ברורה וקפדנית בנושא בירור וחקירת תקריות, אירועי "כמעט ונפגע", תאונות עבודה, תאונות דרכים ומחלות מקצוע. כל תקרית או תאונה נחקרות ביסודיות ובמקצועיות במגמה להפיק לקחים ולגבש המלצות ברמה חוצת-ארגון, במטרה למנוע הישנות מקרים דומים במקומות אחרים.

## ניטורים בעמדות העבודה

ניטור עמדות העבודה מהווה פעילות חשובה לשמירה על בריאות העובד המחויבת על פי חוק. יחידת הבטיחות מגבשת תוכנית שנתית לביצוע ניטורים תעסוקתיים בעמדות העבודה בחומרים ובתהליכים.

תוצאות ניטור חריגות מאומתות על יד ביצוע ניטורים חוזרים. הטיפול בתוצאות ניטור חריגות מבוצע באמצעות ביקור בעמדות העבודה שבהן התגלו החריגות ומתן חוות-דעת בתחום הטכני ובתחום הגיהות, במטרה לשפר את סביבת העבודה.

## בקרת רעש בעמדות העבודה

יחידת הבטיחות מגבשת תוכנית דו-שנתית לעריכת בדיקות רעש בעמדות העבודה שבהן עובדים ברעש בכל חצרות רפאל. עם גילוי מפלסי רעש גבוהים מהמותר בחוק, ניתנות המלצות למזעור עוצמת הרעש. פרויקט ייחודי בדבר התאמת אוזניות אנטומיות לעובדים ברעש בכל חצרות רפאל מיושם זה מספר שנים.

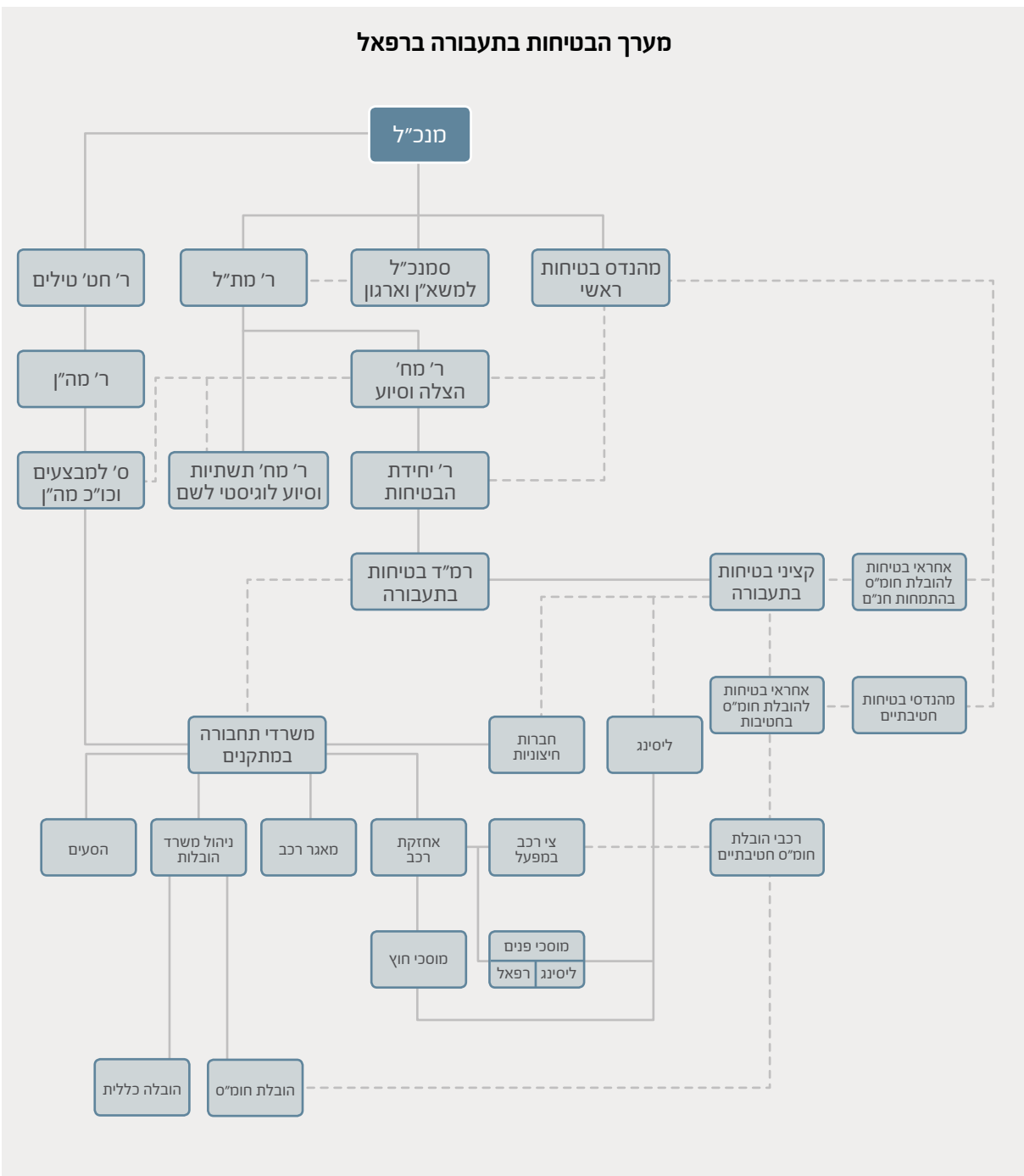




## בטיחות בתעבורה

מערך התחבורה והתעבורה בחברת רפאל מנהל ומפעיל כלי רכב, נוהגים ונהגים להספקת מוצריה ושירותיה ללקוחותיה. מערך התחבורה והתעבורה בחברה הינו מערך תומך לפעילות החברה.

### מערך הבטיחות בתעבורה ברפאל



ואריזות ייחודיים לפעילות המבוצעת ברפאל. לעובדים שעברו את המבחנים בהצלחה הונפקו היתרים לנהיגה במלגזות ובמכונות הרמה ניידות על-פי סיווג רפאלי לסוגי המטענים השונים.

● **לומדה למפעילי מלגזות ומכונות הרמה ניידות:**

ברפאל פותחה לומדה ייחודית לרענון הדרכות למפעילי מלגזות ומכונות הרמה ניידות. הלומדה מופיעה ברשת המחשוב הרפאלית ונגישה לכלל העובדים.

● **לומדה לנהיגה נכונה:**

ברפאל פותחה לומדה לנהיגה בטוחה בכלי רכב. הלומדה מופיעה ברשת המחשוב הרפאלית ונגישה לכלל העובדים. כמו כן שובצה הלומדה באתר האינטרנט של רפאל כדי לאפשר לבני המשפחה של עובדי רפאל ללמוד ממנה בכל עת.

● **מבדקי ספקים:**

במערכת התעבורה ברפאל קיימת תוכנית שנתית לביצוע מבדקי ספקים. במסגרת תוכנית זו נסקרים כל ספקי התעבורה של רפאל בנושאים השונים: היסעים, הובלות, מוסכים, חלפים, שינוע חומ"ס וכדומה.

● **הסדרי תנועה בעבודות אחזקת דרכים ותשתיות**

**בחצרות רפאל:** קיים נוהל עבודה לקיום הסדרי תנועה בעבודות אחזקת דרכים ותשתיות בחצרות רפאל בהתאם להנחיות משטרת ישראל. במסגרת זו מוכשרים עובדים בנושאי הכוונה, סימון ותיחום מקום העבודה בהתאם לדרישת משטרת ישראל.

● **ועדת תמרור:**

משרד התחבורה הסמיך את רפאל כרשות תמרור מקומית לשטחי רפאל על-פי תקנה 18' לתקנות התעבורה. לתפקיד זה הוסמך איש הנהלה (ראש מת"ל). ברפאל קיים נוהל המסדיר את פעולת רשות התמרור באמצעות ועדה מסייעת, הכוללת מהנדס בטיחות, מהנדס תנועה (קצין משטרה) וקצין הבטיחות בתעבורה של רפאל, המשמש כמזכיר הוועדה.

במהלך 2009 הוסמכה רפאל על-ידי מכון התקנים לתקן ישראלי 9301 - מערכת ניהול בטיחות ואיכות של מערך תעבורה ותחבורה יבשתית פנים ארגונית. יישום תקן מערכת ניהול בטיחות ואיכות של מערך התעבורה (להלן באמ"ת) תומך בפעילויות הבאות:

- א. זיהוי סיכונים במערך באמ"ת וניהולם;
- ב. איסוף נתונים, ניתוחם והגדרת יעדים לשיפור במערך באמ"ת;
- ג. קיום דרישות חוקים, תקנות ותקנים הנוגעים לעניין;
- ד. מזעור אירועי בטיחות בתעבורה;
- ה. גיבוש תוכנית שיפור וטיפול באי-התאמות ויישומה;
- ו. מבדקי ספקי תעבורה;
- ז. קיום רשות תמרור מקומית.

במסגרת פעילות רפאל לצמצום תאונות דרכים והעלאת המודעות לנהיגה נכונה מציינים ברפאל מדי שנה את נושא הזהירות בדרכים.

במהלך פעילות זו הוקרנו במרכז ההדרכה סרטים בנושא בטיחות בדרכים, פורסמו שלטים במוקדים מרכזיים להגברת המודעות לנושא. בשיאו של שבוע זה נערכו הרצאות באודיטוריום מוסה ובאודיטוריום לשם, בנושא **טיפים לנהיגה נכונה באמצעות מרצים של אור ירוק** והרצאה נוספת בנושא **החיים שאחרי התאונה** - נהגים שחוו תאונת דרכים קשה והדרך הקשה והארוכה עד חזרתם לשגרת החיים והתמודדותם עם הטראומות שנתרו.

במקביל הייתה אפשרות לעובדים לתרגל נהיגה במצבים שונים באמצעות סימולאטורים שהוצבו בכניסה לאודיטוריום וכן בחדרי האוכל.

**נושאים עיקריים במסגרת ניהול הבטיחות בתעבורה**

- **מלגזות ומכונות הרמה ניידות:** במסגרת תוכנית לשיפור מיומנות נהיגה במלגזות, מודרכים כלל בעלי ההרשאות למלגזה. ימי ההדרכה הייעודיים כוללים הדרכה עיונית והדרכה מעשית במתחם ייעודי, הכולל מסלולי נסיעה ותרגול טעינה ופריקה של מטענים



## **פעילויות נוספות להגברת הבטיחות בדרכים בשיתוף עם הקהילה**

- **פעילות בקהילה - מתנדבי רפאל לצרכים מיוחדים:**  
מתנדבי רפאל עוסקים בתכנון, בייצור ובהתקנת אביזרי עזר המותאמים אישית לאנשים בעלי מוגבלויות והמיועדים להקל ולשפר את תפקודם היומיומי. הפעילויות מבוצעות בשיתוף פעולה עם מילב"ת. נוסף לכך מסייעים עובדי רפאל להנהלות המוסדות לבעלי צרכים מיוחדים בהיבטי ארגון וניהול וכן במתן סיוע פרטני לילדים/דיירים במוסדות בהיבטי נייודות, בטיחות, מחשבו, הדרכת חוגים וכדומה. המתנדבים פועלים ב-35 מוסדות.
- **פעילות בקהילה - מתנדבי רפאל במשטרת התנועה:**  
הוקמה יחידת מתנדבים של עובדי רפאל, הפועלת בעיקר באמצעות רכבים רפאליים ומסייעת באכיפת חוקי התנועה בכבישי הצפון. במסגרת זו פועלים מעל 100 שוטרים מתנדבים בשיתוף עם משטרת התנועה במחוז צפון.
- **פעילות בקהילה - בית הספר לקציני ים בעכו:** חניכי בית הספר לקציני ים, בהנחיה של עובדי רפאל, פיתחו אפוד זוהר ייחודי לשימוש נהגים שרכבם תקול, הולכי רגל, אצנים ורוכבי אופניים. אפוד זה מואר באמצעות נורות לְד, המבליטות את המשתמש באפוד.
- **פעילות בשיתוף עמותת אור ירוק:** רפאל, בשיתוף עמותת אור ירוק, פועלת לשיפור מיומנות הנהיגה של נהגים חדשים. לשם כך מתבצעות ברפאל, על-פי הצורך, הדרכות לנהגים חדשים (ילדי עובדי רפאל) על-ידי מדריכים של עמותת אור ירוק.
- **יום המחויבות הלאומית לבטיחות בדרכים:** מדי שנה מציינת רפאל את יום המחויבות הלאומית לבטיחות בדרכים. במסגרת יום זה נערכו בכל מכוני רפאל פעילויות מגוונות להעלאת המודעות האישית לבטיחות בדרכים. ביום המחויבות הלאומית מחולקים עלונים לנהיגה בטוחה, מבוצעת פעילות להטמעת החשיבות של לחץ אוויר נכון בצמיגי הרכבים, מופעלת נייודת לבדיקת לחץ האוויר בצמיגים, מתקיימות הרצאות לעובדים ועוד.

- **ניהול סיכונים בתעבורה:** ברפאל קיימת מערכת ניהול סיכונים בתעבורה. במסגרת זו בודקים אזורים וכבישים בעלי סיכון גבוה, ממפים אותם ופועלים להקטנת הסיכונים או לביטולם. כמו כן בודקים נתיבי נסיעה שכיחים בין מתקני רפאל הנמצאים במרחקים של עד 300 ק"מ זה מזה. נוסף לכך נבחנים סיכונים שונים: שינוע מטענים גדולים ו/או חריגים, שינוע חומרים מסוכנים, היסעים, הפעלת שערים בשגרה ובחירום ועוד.
- **תוכנית הבטיחות בתעבורה ותקן ישראלי 9301:**  
במטרה להפעיל את מערך התחבורה והתעבורה בחברה, רפאל מנהלת ומפעילה כלי רכב, נוהגים ונהגים לשם הספקת מוצריה ושירותיה ללקוחות. לצורך זה הוכנה תוכנית בטיחות בתעבורה שמטרתה להציג בפירוט את המדיניות, הנהלים, הדרך והאמצעים שבצורתם תנהל החברה את הבטיחות והאיכות במערך התעבורה. תוכנית הבטיחות בתעבורה מתעדכנת מעת לעת על-פי הצורך.
- **מחויבות לבטיחות מול העובדים:** רפאל שמה דגש על נושא הבטיחות ואף מעגנת הנחיות אלו בהסכמים עם עובדי החברה. בהסכם הקיבוצי, כל עובד מתחייב לעבוד על פי נוהלי רפאל. כמו כן מתייחס ההסכם למחויבות העובד לקיים את הוראות הביטחון והבטיחות שייקבעו על ידי החברה מעת לעת. נוסף לכך, נוהלי רפאל מגדירים ומנחים בנושאי ניטור וסילוק מפגעים בעמדות העבודה, ובמידת הצורך ניתנת סמכות לבעלי התפקיד המתאימים להפסיק את הפעילות עד לסילוק המפגעים.
- **שביל לאופניים:** כדי לעודד רכיבת אופניים בחצרות החברה, נסלל נתיב מיוחד משולב לאופניים ולהולכי רגל, המופרד מנתיב נסיעת הרכבים. זאת במטרה לשפר את הבטיחות ולעודד את העובדים לרכיבה באופניים ולהליכה רגלית.
- **כלי רכב תפעוליים:** מכוני דוד ולשם אושרו על ידי משרד התחבורה כ"אזורי שטח תפעולי" כדי להפעיל בהם כלי רכב תפעוליים מגוונים. רפאל בחרה לרכוש רכבים חשמליים לשימוש פנימי במטרה לצמצם את צריכת הדלק ולהקטין את רמות זיהום האוויר מתחבורה. ברפאל יש כ-70 כלי רכב תפעוליים חשמליים.









ניהול הגנת הסביבה

פאמילי פויא סל סלנו



רפאל מחוייבת  
להגנה  
על הסביבה

## פעילות רפאל להגנה על הסביבה

הערכת הסיכונים הסביבתיים מנוהלת באמצעות מהנדס הבטיחות הראשי. המערך העוסק בכלל נושאי הסביבה כולל את ראש יחידת הבטיחות, ראש תחום הגנת הסביבה, ממונים על הבטיחות, מהנדסי בטיחות בחטיבות וקציני בטיחות במחלקות השונות. לכלל מכוני רפאל רישיון עסק והיתר רעלים בני-תוקף מטעם המשרד להגנת הסביבה. נוסף לכך עורך מכון התקנים מבדקי התאמה שוטפים לתקן ISO 14001 - מערכת ניהול סביבתי.

ביקורות ומבדקים מבוצעים באופן שוטף על-ידי בעלי תפקידים ברפאל ועל-ידי המשרד להגנת הסביבה ופיקוד העורף בנושאים: רישוי עסקים, עמידה בדרישות החוק, דרישות לאחסון חומרים מסוכנים, השימוש בהם, הטיפול בזמן חירום ואופן פינוי הפסולת לאתרים מורשים.

רפאל גיבשה נהלים, הוראות ומפרטים לקיום פעילותה ומחויבותה להגנה על הסביבה. הנהלים מכסים את כלל הנושאים הסביבתיים וביניהם תקשורת סביבתית, ניטור ומדידה, תכנון סביבתי, ניהול פסולת, חירום ועוד. רפאל מדריכה את עובדיה ואת הבאים בשעריה בנושא ההגנה על הסביבה ופועלת להטמעת המודעות בקרבם.

.....  
**פעילות רפאל להגנה  
על הסביבה מנוהלת  
ומבוצעת הלכה למעשה  
על-ידי המינהל לתשתיות  
ולוגיסטיקה (מת"ל) בהובלת  
סמנכ"ל האחראי לפיתוח  
בר-קיימא בארגון.**  
.....



## ניהול הגנת הסביבה

ניהול הגנת הסביבה ברפאל בא לידי ביטוי במדיניות הסביבתית שהותוותה על-ידי הנהלת הארגון. המדיניות נסקרת ומתעדכנת מדי תקופה על-פי הצורך. המדיניות הסביבתית מוטמעת ברפאל באמצעות נהלים, אתרים ברשת המחשב הפנימית, פרסומים והדרכות להגברת מודעות העובדים, המבקרים והספקים.



### אסטרטגיה

השקעה מתמדת בהגנה על הסביבה ובעקרונות פיתוח בר-קיימא, ויצירת תדמית ירוקה לרפאל בדומה לארגוני היי-טק מובילים בעולם. זאת למרות סוגי הפעילות שיש בהם פוטנציאל היזק לסביבה, ומתוך הכרה בערך ובחשיבות של איכות הסביבה לבעלי עניין: עובדים, שכנים, רשויות, לקוחות וספקים.

## המדיניות הסביבתית

מדיניות רפאל לניהול איכות הסביבה ולשמירתה מושתתת על העקרונות הבאים:

- רפאל מקבלת עליה מחויבות להקים ולתחזק מערכת לניהול סביבתי, שהינה בעלת חשיבות רבה ללקוחותיה, לה ולקהילה;
- מערכת הניהול הסביבתי תומכת במדיניות סביבתית זו;
- רפאל מיישמת את דרישות התקן הבין-לאומי ISO 14000 למוצריות ולשירותיה המסופקים ללקוחות החברה, על כל פעילויותיה, כולל שלבי פיתוח המוצרים וייצורם, ופועלת בהתאם לחוקים ולתקנות לאומיים מקומיים;
- במסגרת הדרישות, מחויבת רפאל למניעת פגיעה סביבתית ולשיפור מתמיד של הביצועים הסביבתיים לרבות הכרה במשאב הטבע כמשאב ציבורי;
- רפאל מעודדת ספקים וקבלני-משנה לניהול מערכת סביבתית.

נוסף לכך, ברפאל קיים תהליך מובנה באמצעות נוהל ייעודי לניהול סיכונים בבטיחות בעבודה, בתעבורה ובהגנת הסביבה. מערך ניהול הגנת הסביבה של רפאל נותן מענה מקיף לכלל הדרישות הרגולטוריות, לרבות קיום הערכת סיכונים לכל פעילות, דיוני קידום הכוללים התייחסות לדרישות התחיקה, סקרים ומבדקים. בהתאם לצורך, נערכות תוכניות עבודה לשיפור הנדרש, כולל התייחסות לתקציבים המבוקשים.

בכל תהליך חדש, הכנת חומר חדש או שינוי באופן היישום של חומרים, רפאל מקיימת תהליך קפדני של ניהול סיכונים. הנהלים ברפאל בנושא ניהול סיכונים הם ייחודיים בכך שיש להעריך את הסיכון בנפרד לאדם, לציוד ולסביבה.

בכך מבטיחה רפאל כי תבוצע הערכה יסודית וקפדנית להשפעה הסביבתית. חומרים שהשפעתם סווגה בהערכת סיכון מעל לבינונית - אינם מוכנסים לעבודה בארגון. כמו כן, במגמה למזער את הסיכונים לשימוש בחומר חדש שהשפעתו טרם הזכחה או אינה ידועה, רפאל מתייעצת עם מומחים, מבצעת סקרי ספרות ועוד.

כמו כן יש לציין כי רפאל בתהליכי השונים מיישמת שיטות טכנולוגיות מיטביות זמינות ובכך תורמת למזעור ההשפעות הסביבתיות.

כחלק מהיערכות רפאל לשינויי אקלים, בוחנת החברה מעת לעת את הסיכונים הנובעים מכך. במסגרת זו נכתבו מספר נהלים בנושא רעידות אדמה, צונאמי, עליית פני הים, פגעי טבע והיערכות לחורף, והוקמו צוותי חירום מקרב העובדים. צוותים אלו מוכשרים ומתורגלים באופן שוטף למתן מענה בזמן-אמת.

## שילוב שיקולי הגנת הסביבה בתכנון

תכנון סביבתי נכון, המקיף את השיקולים ואת הדרישות בנושאי הגנת הסביבה, הינו מהותי לארגון. נושא תכנון ירוק מנוהל על ידי מחלקת הנדסת רכיבים במינהל לתשתיות ולוגיסטיקה. הסיבות לעיסוק זה הינן דרישות הלקוחות ביחס לרכיבים ולחומרים המשמשים לייצור, וכחלק מחזון רפאל להפחתת ההשפעות הסביבתיות. באמצעות תכנון נכון אנו מפחיתים באופן מהותי את ההשפעות הסביבתיות, לרבות חיסכון בצריכת חומרי גלם וחיסכון בנסועה של רכבי ההובלה, וכתוצאה מכך הפחתה בצריכת הדלק, הפחתה בפליטות מזהמים לאוויר, הפחתה בכמויות הפסולות ועוד.

מדריך הגנת הסביבה למתכנן, שעל פיו מבוצע התכנון, מביא בחשבון שיקולי הגנת הסביבה על מנת להביא לחיסכון ולצריכה אחראית של חומרים. כמו כן מצוינות במדריך דרכי חיסכון בחומרי גלם, שימוש בתחליפים ידידותיים, טיפול ומחזור פסולת לסוגיה. נכתבה לומדה ייעודית בנושא, והיא נגישה ברשת המקושרת. כל זאת בכפוף לדרישות כל דין ולדרישות אחרות - לרבות הדירקטיבות האירופיות.

נוסף לכך עושה החברה שימוש בחומרים ממוחזרים בצידודים מינהלתיים ביניהם: מאות משטחי עץ, מאות אריזות רב-פעמיות עבור ציוד המשמש לפיתוח ולניסויים.

רפאל מנהלת את כמות האריזות המסופקות בארץ באמצעות מערכת ממוחשבת ייעודית לנושא. כמו כן ממחזרת רפאל אריזות באמצעות מפעלים ייעודיים לנושא.

## מחויבות לפיתוח בר-קיימא

במסגרת מדיניות הניהול הסביבתי, רפאל תומכת בעיקרון של פיתוח בר-קיימא וביעדים הבאים:

- הקמה, יישום, אחזקה ושיפור מערכת הניהול הסביבתי שלה;
- הצגת מדיניות מערכת הניהול הסביבתי לסמכויות הרלוונטיות, ללקוחות החברה ולציבור;
- מתן תוקף למערכת הניהול הסביבתי על ידי גורם מסמך מאושר;
- התייעלות אנרגטית וחיסכון בצריכת המים, החשמל והדלקים;
- צמצום פליטות לסביבה והפחתת פסולות (לרבות: תהליכים, נסועה ותשתיות);
- קביעת מטרות לשיפורים על ידי ההנהלה, תיעוד ומימוש המדיניות והנחלתה לעובדי החברה.

## מערכת ניהול הגנת הסביבה - ISO 14001

בשנת 2001 הוסמכו כל מכוני רפאל לתקן ISO 14001 על-ידי מכון התקנים הישראלי. מאז, רפאל נסקרת פעמיים בשנה על-ידי מכון התקנים הישראלי לעמידה בדרישות התקן, כ- 14 ימי מבדק מדי שנה). רפאל מציבה יעדים תקופתיים במגמה לשפר באופן מתמיד את הביצועים הסביבתיים.

כמו כן בוחנת רפאל באופן מתמיד את השלכות התחיקה החדשה בנושאים סביבתיים ומטמיעה תהליכים ונהלים לעמידה בדרישות כל דין. היישום ארוך-הטווח של דרישות ISO 14001 הביא את רפאל לעיסוק בתחומים סביבתיים מתקדמים, ביניהם שיפור התקשורת הסביבתית עם התעשייה והערים השכנות, טיפול מקיף בניטור רציף של רעש בגדרות המפעל והכנסה של חומרים ירוקים בכלל התחומים, החל מחומרים המשמשים לפיתוח ועד לחומרים המשמשים ברמה שוטפת.

בתקופה הנדונה בדו"ח זה (2013-2014) לא היו כל הרשעות או קנסות לארגון בנושאי סביבה.



## העדפת חומרים ידידותיים לסביבה

לרפאל מדיניות ברורה ומוצהרת ביחס להעדפת חומרים ירוקים ידידותיים לסביבה בתהליכי העבודה השונים. להשגת מטרה זו, פועל ברפאל "צוות קהילת ידע לחומרים", אשר מונה על-ידי מהנדס הבטיחות הראשי. הצוות בוחן את החומרים שבשימוש בתהליכי העבודה השונים וממליץ במידת האפשר על תחליפים מתאימים המוכרים כידידותיים למשתמש ולסביבה.

רפאל נמצאת בשלבי הטמעה מתקדמים לעמידה בדירקטיבות, ROHS, WEEE ו- RICH האירופיות. מערכות מידע רפאליות עודכנו בשדות הרלוונטיים, ופריטים קטלוגיים סווגו על-פי הדירקטיבות. במסגרת זו הוכנסו חומרים ידידותיים וירוקים כתחליף לחומרים הישנים, לדוגמה: צבעים על בסיס מים, צבעים נטולי מתכות, ממיסים על בסיס הדרים, תחליפי קררים וממיסים ידידותיים.

לרפאל מערכת ממוכנת ייעודית לבחירת חומרים בהתאם לסוגי היישום השונים ולמאפייני החומרים. בתקופת הדו"ח, החברה לא עשתה שימוש בחומרים ממוחזרים וזאת עקב שיקולי הבטחת איכות המוצר, יחד עם זאת החלה רכישה מוגברת של נייר אקולוגי שנאמד בכ-7.5 טון בממוצע בשנה. כמו כן קיימת ברפאל תוכנית רב-שנתית לצמצום רכש גזי קירור לתהליכים.



במסגרת ההיערכות לתקן, הוכנו תוכניות עבודה להתייעלות אנרגטית, אשר מבוקרות באופן שוטף במסגרת דיוני ההנהלה, והוקם צוות מיוחד לניהול נושא האנרגיה והובלת תהליכים הכולל מנהלי בטיחות, הגנת הסביבה, בינוי, אחזקה, תשתיות וכספים. כמו כן מונו בעלי תפקיד המרכזים תחומים ייעודיים וביניהם: מים, חשמל, מיזוג אוויר, דלק וגזים דחוסים.



## צריכה נבונה של אנרגיה

**ברפאל פועלים בהתמדה לצמצום צריכת מקורות האנרגיה וכן בוחנים באופן שוטף את האפשרות של מעבר למקורות אנרגיה חלופיים וידידותיים לסביבה.**

בהמשך לפעילויות הרבות שרפאל מבצעת לחיסכון באנרגיה, הוחלט כי במהלך 2015 תעבור רפאל הסמכה על ידי מכון התקנים לתקן ישראלי 50001 - ניהול מערכות אנרגיה. אימוץ התקן מוביל את הארגון למיסוד גישה תהליכית בתחום ניהול האנרגיה, לרבות הפחתה בפליטות גזי חממה.

רפאל רואה בהטמעת תקן ניהול אנרגיה את ההזדמנויות והסיכויים הבאים:

- צמצום וחיסכון בעלויות האנרגיה השונות;
- קבלת החלטות נכונות ונבונות בעת אפיין ורכש של מכונות, ציוד ומתקנים, דבר שיביא ליעילות אנרגטית מתמשכת;
- מיסוד מתודולוגיה של ניהול סיכונים בתחום האנרגיה;
- שיפור כושר התחרות והרווחיות של הארגון;
- תמיכה במוניטין של הארגון כחברה בעלת אוריינטציה סביבתית ובעלת מודעות לפיתוח בר-קיימא;
- שיפור יכולת הניתוח של ביצועי הארגון בהיבט ניטור ומדידה;
- אפשרות לקבלת מימון ומענקים ממשרדי הממשלה.



מקורות האנרגיה שבשימוש רפאל הם חשמל, סולר ובנזין. בטבלה שלהלן מוצג סה"כ צריכת האנרגיה על פי המקורות.

**צריכת אנרגיה - פילוח על-פי מקורות (מכון דוד, מכון לשם ושדמה)**

שנה	פרמטר	צריכת חשמל	סולר רכבים	בנזין רכבים	סולר הסקה / מתקנים	צריכה כוללת
	מגה וואט שעה	מ"ק	מ"ק	מ"ק	מ"ק	טון שווה ערך נפט (טשע"נ)
2012	צריכה	96,035	2,701	6,284	894	33,206.58
2013	צריכה	104,661	2,690	6,239.5	912	35,419.53
	צריכה ביחס לשנה קודמת	8.98%	-0.41%	-0.71%	2.01%	6.66%
2014	צריכה	102,297	2,702	6,109	691	34,515.74
	צריכה ביחס לשנה קודמת	-2.26%	0.45%	-2.09%	-24.23%	-2.55%

\* הערה: ייתכן שישנם שינויים בנתונים משנים קודמות בשל טיוב שיטות איסוף וניתוח המידע עקב תהליך הסמכת רפאל לתקן ישראלי 50001.





## התייעלות אנרגטית



רפאל פועלת באפיקים שונים לצמצום צריכת האנרגיה במתקניה השונים. בהתאם להמלצות סקר האנרגיה שנערך ברפאל בשנת 2011, הוכנה תוכנית מקיפה רב-שנתית להתייעלות אנרגטית עבור כלל פרויקטי התייעלות שמימושם החל בשנת 2013 וצפוי להימשך עד לשנת 2017, בהיקף כספי של כ- 35,000,000 ₪.

פרויקטים של התייעלות אנרגטית שבוצעו במסגרת התוכנית הינם:

- **חיסכון באנרגיה במיזוג אוויר:** התקנת מזגנים מפוצלים בעלי יעילות אנרגטית משופרת; התקנת מערכות ממוחשבות המפעילות ומכבות את מתקני מיזוג האוויר בהתאם לתנאי הסביבה; צמצום שעות הפעילות של המיזוג המרכזי; שדרוג מערכות מיזוג אוויר מרכזי הבא לידי ביטוי בהחלפת המעבים או ציפויים בחומר מיוחד המשפר את יעילותם.
- **חיסכון באנרגיה באמצעי תאורה:** בכל הפרויקטים החדשים והמהותיים של בינוי מותקנים גופי תאורה עם נורות חסכוניות של 14 וואט, החוסכות כ-20% מצריכת החשמל לאותה תפוקת אור; שדרוג חלק מתאורת רחוב וגדר על-ידי שימוש בפנסים של 250 וואט במקום 400 וואט ללא פגיעה ברמת התאורה. לאחר תקופת ניסיון מוצלחת בוצעה הסבה מסיבית של יתר הפנסים ברפאל.
- **חיסכון בסולר:** בוצעה פעילות מורחבת להקטנת הפסדי אנרגיה במערכות הדוודים, דבר שמביא לחיסכון של כ-5% בצריכת הסולר מדי שנה. דוגמה לכך היא החלפת דוודי קיטור המשמשים לחימום מים באמצעות משאבות חום אשר פועלות על גז, וביטול דוודי הסקה השורפים סולר, פעולה שהביאה לחיסכון של 250,000 ליטר סולר בשנה.

במקביל נערכת רפאל לביצוע סקר אנרגיה נוסף אשר יושלם במהלך 2016.

מדד יעילות האנרגיה של מכון דוד ולשם לפי שטח בנוי										
שנה	מכון דוד			מכון לשם			שטח בנוי	צריכה כוללת (לא כולל צריכת דלקים לתחבורה)	שטח בנוי	שנה
	צריכה כוללת (לא כולל צריכת דלקים לתחבורה)	שטח בנוי	שטח בנוי	צריכה כוללת	שטח בנוי	שטח בנוי				
יחידות (TOE)	%	קגשע"נ למ"ר	%	קגשע"נ למ"ר	%	קגשע"נ למ"ר	%	קגשע"נ למ"ר	%	
2012	18,277	264,656	--	69.06	--	69.06	--	61.48	--	
2013	20,139	269,338	1.8%	74.77	8.3%	74.77	1.8%	65.16	6.0%	
2014	19,434	276,794	2.8%	70.21	-6.1%	70.21	2.8%	58.90	-9.6%	

ניתן לראות שבתקופת הדיווח, בהתחשב בגידול בשטח הבינוי ובהיקפי הייצור, הושגה בשנים אלו (2013-2014) ירידה של כ-6% בצריכת האנרגיה הכוללת של מכון דוד, וירידה של כ-9% במכון לשם.



## טכנולוגיות מתחדשות

לאנרגיות מתחדשות בנגב - "הון הטבע". הפרויקטים המפותחים ברפאל כוללים מערכת לניהול ולאספקת אנרגיה לאתרים מנותקי-רשת, מערכות לניהול ולאופטימיזציה של אנרגיה תרמית וחשמלית לתעשייה, למסחר ולתשתיות ציבוריות, וכן מוצרי הדגמה של אגירת אנרגיה בטכנולוגיות של אוויר דחוס ושל גלגלי תנפה.

בתחום הפתרונות לאנרגיה מתחדשת ברפאל, הוטנע תהליך לבחינת התקנת מתקן ייצור חשמל סולארי בהספק של כ-5 מגה-ואט במכונני דוד ולשם, בהסדרת מונה נטו. כמו כן נבחן ביצוע פרויקט להקמת טורבינת רוח בטכנולוגיה חדשנית במכון לשם.

פרויקטים נוספים בתחום טכנולוגיות מתחדשות הינם :

1. **צריכת חשמל "ירוק"** - במהלך 2014 החלה רפאל לבחון התקשרות עם חברת דוראד לאספקת חשמל נקי המיוצר באמצעות גז טבעי. החל מרבעון שני 2015, כלל צריכת החשמל ברפאל הינה מחברת דוראד.

2. **תחנת כוח הפועלת על גז טבעי** - רפאל בוחנת אפשרות להקמת תחנת כוח הפועלת באמצעות גז טבעי, שתמוקם בשטח מכון דוד.

3. **ייצור חשמל "ירוק"** - ברפאל הוקמו לפני כ-5 שנים שלוש יחידות לייצור חשמל המבוסס על אנרגיית השמש. שתיים מהן במכון דוד בהספק של 50 קילוואט כל אחת. יחידה נוספת הוקמה במכון לשם, גם היא בהספק דומה.

**כחלק ממחויבות רפאל להגנה על הסביבה ולפיתוח בר-קיימא הוחלט על הקמת קבוצה של מדענים שתעסוק בנושאי אנרגיה ירוקה ומתחדשת. את הקבוצה מוביל הסמנכ"ל למו"פ. הקבוצה עוסקת בפיתוח פתרונות אנרגיה ירוקה ומבוזרת לשוק הישראלי ולשווקים הבין-לאומיים, וכן ביישום פתרונות אנרגיה מתחדשת בתוך רפאל.**

במסגרת התוכנית מתבצעים ברפאל מספר פרויקטי פיתוח של מערכות אנרגיה בטכנולוגיות מתקדמות. כמו כן בוצעו השקעות כספיות בחברות הזנק ישראליות, דרך החממה הטכנולוגית




## פליטות פחמן דו-חמצני

● רפאל עורכת בדיקות איכות אוויר של מערכת הפליטה של כלי הרכב בכל טיפול תקופתי המבוצע במוסכי החברות. במקביל, רפאל מעודדת הגעה לעבודה ברכיבת אופניים.

● **קיזוז פחמני:** במהלך השנים האחרונות עלתה המודעות בארגון לקיזוז פליטות הפחמן, ונבחנאפשרויות צמצום אל מול הגדילה בייצור ובכוח אדם. הדרכים שנבחנו הובילו לצורך בקיזוז המדרך הפחמני. אנו מצויים בשלבים של בחינת אפשרויות שונות, הן עצמאיות והן באמצעות חברות הנותנות שירותים בנושא. מדי שנה, רפאל מקזזת כ-13 טון פליטות פחמן דו-חמצני כתוצאה מנטיעת העצים (מבוסס על הערכה של קיזוז 1 טון לעץ למשך 50 שנה). פרויקטים שונים נבחנים מעת לעת בשיתוף הקהילה הקרובה.

במהלך השנים האחרונות מבוצעות פעילויות נרחבות לצמצום ולקיזוז פליטות גזי חממה. לשם כך נערכים חישובים של כלל הפעילויות הגורמות לפליטות אלה. תוצאות החישובים מדווחות באופן שוטף במסגרת דרישות רגולטוריות וולונטריות ("דירוג מעלה").

.....  **בין הפעילויות העיקריות שבוצעו בארגון לצמצום המדרך הפחמני ניתן למנות: הכנת תוכנית להתייעלות אנרגטית ואישורה בדירקטוריון, הפעלת תחנת הכוח במצב זמינות ללא הפעלה סדירה, התקנת שלוש מערכות לייצור חשמל סולארי בהספק של 50 קילוואט כל אחת.**

במהלך שנת 2014 החלו הכנות להסמכת רפאל לתקן ישראלי 50001 לניהול אנרגיות. במסגרת זו נבנו תוכניות להמשך התייעלות בנושאי האנרגיה השונים שיביאו גם לצמצום פליטות גזי החממה.

הפעילויות הנעשות לצמצום טביעת הרגל הפחמנית של רפאל הינן:

● **צמצום צריכת סולר:** במסגרת תוכנית התייעלות האנרגטית שרפאל החלה ביישומה בשנת 2014, הוחלט לעבור לחימום מים באמצעות משאבות חום ולבטל דוודי-הסקה השורפים סולר, מהלך שהביא לחיסכון בצריכת סולר בהיקף של 250,000 ליטר בשנה ולחיסכון בפליטות של כ-765 טון CO<sub>2</sub> בשנה.

### ● נסועת עובדים:

● כל הרכבים שמוזמנים לשימוש עובדי רפאל הינם בעלי מדד זיהום אוויר נמוך. כמו כן, לעובדים הזכאים לקבלת רכב צמוד, יש אפשרות לבחור רכב היברידי.

● ברפאל הוכנסו לשימוש פנימי עשרות כלי רכב ומלגזות חשמליים במקום כלי רכב המונעים בבנזין וסולר.

● עידוד נרחב לשימוש במערך ההיסעים המוסדר ומופעל על ידי החברה באמצעות כ-170 אוטובוסים וכ-600 מיניבוסים ומוניות מדי יום.

● רפאל מעמידה לרשות עובדיה, הבוחרים להגיע לעבודה באופניים, מקלחות וחדרי הלבשה הן במכון דוד והן במכון לשם. נוסף לכך, עקב השטח הגיאוגרפי הגדול של מכון דוד, נרכשו אופניים לשימוש העובדים ונבנו מספר שבילי אופניים לרווחתם ובטיחותם של הרכבים.



## פליטות CO<sub>2</sub> כתוצאה מפעילות צריכת האנרגיה של החברה (בטון שווה ערך פד"ח)

(החישוב נערך על-פי מחשבון המשרד להגנת הסביבה)

סה"כ טביעת רגל פחמנית (Ton CO <sub>2</sub> eq)	מכלול 2		מכלול 1		
	פליטות מצריכת חשמל (Ton CO <sub>2</sub> eq)	פליטות מצריכת סולר למתקנים (Ton CO <sub>2</sub> eq)	פליטות מצריכת סולר לתחבורה (Ton CO <sub>2</sub> eq)	פליטות מצריכת בנזין לתחבורה (Ton CO <sub>2</sub> eq)	
95,865.59	75,529	3,748.00	1,892.47	14,696.12	2012
93,738.41	73,558	3,729.00	1,859.57	14,591.84	2013
89,510.58	70,357	2,987.81	1,889.79	14,275.98	2014

\*הערה: ייתכן שישנם שינויים בנתונים משנים קודמות בשל טיוב שיטות איסוף וניתוח המידע עקב תהליך הסמכת רפאל לתקן ישראל 50001.

פעילויות רפאל בשנות הדיווח הביאו לצמצום הפליטות בכ-6% מסך הפליטות בשנת 2012.

## עצימות טביעת רגל פחמנית אנרגטית

שנה	טביעת רגל פחמנית	שטח בנוי	שינוי בשטח בנוי	יעילות	שינוי ביעילות משנה קודמת
יחידות	טון שווה ערך פד"ח	מ"ר	%	טון שווה ערך פד"ח למ"ר	%
2012	95,866	385,983	--	248.37	--
2013	93,738	390,734	1.2%	239.90	-3.4%
2014	89,511	408,666	4.6%	219.03	-8.7%

ניתן לראות שבתקופת הדיווח, בהתחשב בגידול בשטח הבינוי ובהיקפי הייצור, הושגה בשנים אלו (2013-2014) ירידה של 8.7% בטביעת הרגל הפחמנית האנרגטית הכוללת של רפאל.

## צריכת מים - השימוש והחיסכון במים

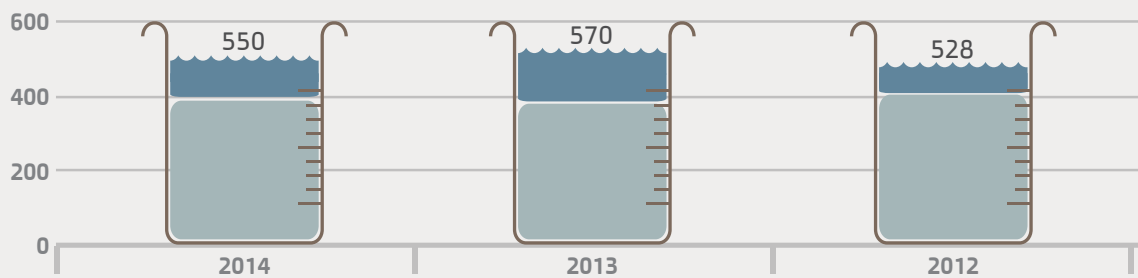
העלייה בצריכת המים בשנת 2013 נבעה בעיקר מהעלייה בהיקף השטח הבנוי, העלייה בהיקף כ"א וביצוע פרויקטי בנייה ותשתיות במכני דוד ולשם. רפאל מבצעת פעילויות רבות לצמצום צריכת המים, ביניהן: סקרים לאיתור דליפות, בחינת קווי הולכת מים ישנים והתקנת מדי צריכה ועוד. בשנת 2014 העלו פעולות אלה שקיימים סדקים ודליפות בחלק מהצנרת המובילה מים. תיקון צנרת זו הביא לירידה בצריכת המים בשנה זו.

**כחלק מהחשיבות שרפאל רואה בצמצום צריכת המים, אנו מבצעים פעילויות שונות של מעקב, ניטור ומדידה, ובהתאם לכך מבוצעות פעילויות לצמצום צריכת המים.**

רפאל צורכת מים מחברת "מקורות" לשימושים השוטפים שהם: שתייה, תהליכים תעשייתיים, מיזוג אוויר השקיית גינון. רפאל מבצעת סקרים שוטפים לאיתור נקודות תורפה לאיבוד מים עקב דליפות ועוקבת אחר מתקנים ותהליכים שונים הנחשבים לצרכני מים גדולים.

בעקבות הסקרים מבוצעים שיפורים הדרושים לחיסכון במים ולמקדארם בתהליכים סגורים במידת האפשר. ביניהם במתקנים תהליכיים, בשטיפות רכב, במגדלי קירור ועוד.

צריכת המים ברפאל בשנים 2012-2014 הייתה כלהלן:



\*הנתונים המוצגים כוללים נתונים של מכון דוד ומכון לשם בלבד.



מתקן הטפלת מים



## בקרה על שפכים תעשייתיים



השפכים התעשייתיים בכל מכוני רפאל מטופלים במתקני קדם-טיפול טרם העברתם למתקני הטיהור המרכזיים. מתקני הטיהור תוכננו והם אף מבוקרים באופן שוטף על-ידי בעלי מקצוע בתחום ועומדים בדרישות המשרד להגנת הסביבה.

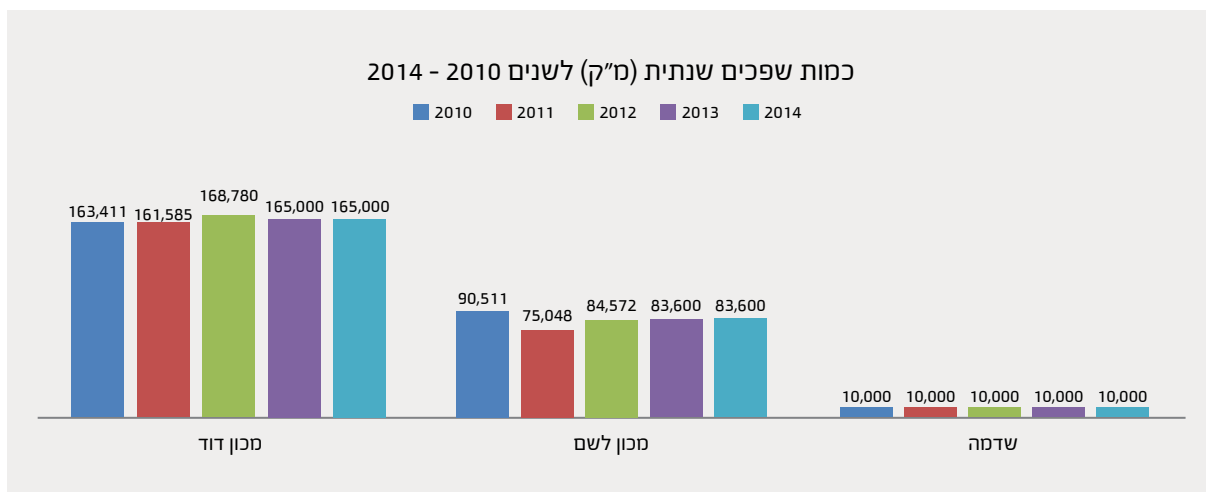
במכוני רפאל קיימים שלושה מתקנים לטיהור שפכים סניטריים, הפועלים כולם בהתאם לדרישות ולהנחיות המשרד להגנת הסביבה ומשרד הבריאות. נכון למועד פרסום דו"ח זה, כל הקולחין המטופלים מועברים למאגר קולחין אזורי.

• **במכון דוד** - קיים מתקן טיפול ביולוגי "שניוני" לטיהור שפכים. במתקן זה מטופלים מי השפכים במכון דוד, לרבות שפכים תעשייתיים שעברו טיהור במתקני קדם-טיפול ייעודיים. הספיקה היומית של המתקן הינה כ-600 עד 800 מ"ק. בשנים 2013-2014 עבר המתקן

תהליך מקיף לשדרוג במגמה להביא את מי הקולחין לרמה שלישונית. כמו כן הונחה צנרת להעברת מי הקולחין למאגר הקולחין האזורי של מטה אשר. כיום, המתקן סיים את סבב ההרצה ואנו ממתינים לאישור הרגולטורים להעברת הקולחין למאגר האזורי. על-ידי כך נתרם להגדלת המאגר הלאומי של מי קולחין לשימוש צרכנים באזור.

• **במכון לשם** - קיים מתקן טיפול ביולוגי "שלישוני" לטיפול בשפכים. במתקן זה מטופלים מי השפכים של מכון לשם. הספיקה היומית של המתקן הינה כ-250 מ"ק. מי הקולחין שטופלו במתקן משמשים להשקיית צמחייה טבעית וחורש ולהשקיית גנות נוי, בכפוף לאישור משרד הבריאות. כיום אנו נערכים להפסקת פעילות המתקן וחיבור מערכת השפכים למערכת השפכים האזורית.

• **במכון שדמה** - קיים מתקן טיפול ביולוגי "שניוני" לטיהור מי השפכים של שדמה. הספיקה היומית של המתקן הינה כ-50 מ"ק. מי הקולחין שטופלו משמשים להשקיית עצי נוי.



## פליטות לאוויר ולסביבה

יחידת הבטיחות מתכננת ומקיימת תוכנית שנתית לעריכת ניטור ומדידה סביבתית לאוויר, למים, לקרקע ולרעש סביבתי. התוכנית מקיפה את כל מכוני רפאל וגובשה ברוח דרישות המשרד להגנת הסביבה (הגנ"ס) ורישיון העסק.

במהלך שנה מבוצעים כ-160 ניטורים סביבתיים. רפאל ערכה במהלך שנות הדיווח סקר רעש מקיף באמצעות חברה חיצונית. הסקר נערך הן בחצרות רפאל והן בערים הסמוכות והעלה שעוצמת הרעש שנמדדה הינה נמוכה מעוצמת הרעש המותרת.

### פליטות לסביבה - אוויר

ככלל, רוב המבנים והמתקנים ברפאל משמשים לפיתוח, וכתוצאה מכך הפליטות לאוויר הינן מזעריות. יחד עם זאת, במספר מתקנים שבהם מתקיימת פעילות שוטפת, מטופלות הפליטות בעזרת מתקני ספיחה ונמדדות באופן שוטף על-ידי מעבדות מוסמכות המאושרות על-ידי המשרד להגנת הסביבה.

בשנתיים האחרונות חל שינוי משמעותי בערכי הסף והמדידה של החומרים הנפלטים לאטמוספירה בעיקר בשל כניסת חוק אוויר נקי. על אף שרפאל הגבירה את הייצור בעקבות גידול בהזמנות, היא עדיין עומדת בתקינה של מדינת ישראל ומבצעת פעולות נמרצות לצמצום ריכוז המזהמים הנפלטים.



ברפאל קיימת תוכנית לניטור איכות מי הקולחין שמטרתה להסדיר את הזרמתם של שפכי המתקנים באופן שלא ייגרם נזק למערכת הביוב, להסדיר את תהליכי הטיפול בשפכים ואת ניצול מי הקולחין וכן למנוע מטרדים ונזקים לציבור או לסביבה. ערכי הניטור מראים שרפאל עומדת בהוראות תקנות בריאות העם (תקני איכות קולחים וכללים לטיהור שפכים), התש"ע - 2010.

### להלן פירוט ניטור איכות בקולחין של מכון דוד לפי טון בשנה:

	TSS	COD	BOD	
	מוצקים מרחפים	צריכת חמצן כימית	צריכת חמצן ביולוגית	
2010	2.5	12	4.5	
2011	3	14	4.9	
2012	4	17	5.5	
2013	4.4	19	5.7	
2014	3	15	4.5	

נוסף לכך מבוצעות פעילויות ברמה השוטפת, אשר תרמו לחיסכון ניכר בצריכת המים, וביניהן:

- התקנת "חסכמים";
- התקנת אסלות עם לחצן "חסכוני";
- מְחֻזָּר מים במתקנים לשטיפת מכוניות;
- הנחת דשא סינתטי במקום שתילת דשא רגיל;
- מעבר לגינות "יבשות" ושתילת צמחים חסכוניים במים;
- תכנון חסכוני לצריכת מים במתקנים חדשים.



## פליטות לסביבה - קרקע

### בקרת דליפות לקרקע

רפאל מבצעת מעקב תדיר אחר דליפות אפשריות של נזולים לקרקע באמצעות ניטורים תקופתיים ובדיקות אטימות. למניעת דליפות, נעשה שימוש נרחב במאצרות תקניות לאחסון חומרים.

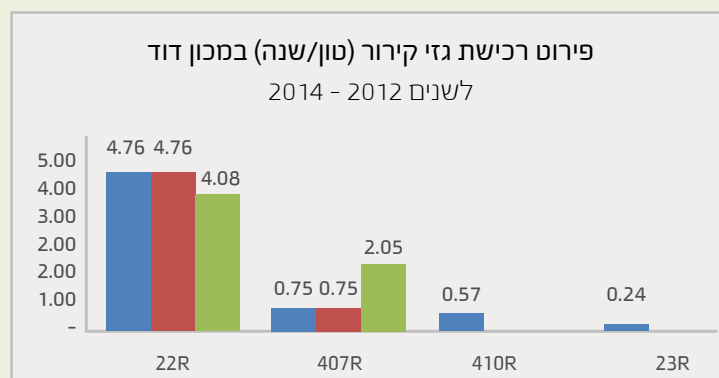
נוסף לכך, כל החומרים מאוחסנים במאצרות תקניות למניעת דליפה אפשרית לקרקע. המְכָלִים הטמונים, המכילים דלק, מבוקרים באופן שוטף על-ידי פיזאומטרים. לאחרונה צמצמה רפאל באופן ניכר את כמות המכלים הטמונים, במגמה למזער את האפשרות של דליפות לקרקע באופן לא-רצוני.

בתקופת הדו"ח לא היו אירועי דליפות או שפך מהותיים. אין כל השפעה של השפכים על מגוון מיני בעלי החיים והצמחים. כל השפכים מטופלים במתקני קדם-טיפול ומוזרמים למכון הטיהור בהתאם לאישור של הרשויות הרגולטוריות.

ערכי פליטות חומרים (NOx, Sox, PM10 וכדומה) מדווחים במסגרת דיווחי PRTR (מרשם פליטות לסביבה) למשרד להגנת הסביבה ובשלוש השנים האחרונות הערכים שנמדדו הינם מתחת לסף הנדרש לדיווח.

### יוזמות להפחתת פליטות מזהמים

בכל תחנות הדלק הפנימיות הותקנו מערכות מישוב אדים, המצמצמות משמעותית את פליטות אדי הדלק לאוויר. ברפאל קיימים כ-3000 מזגנים ומדי שנה נרכשים כ-4 טון של גז R22. על מנת לצמצם את ההשפעות הסביבתיות החל מהלך הדרגתי להחלפת המזגנים במזגנים בעלי גז קירור "ירוק" (כגון גז R407). מדי שנה נרכשים כ-200 מזגנים מסוג זה.



### התמודדות רפאל עם פליטות לאוויר העלולות להשפיע על שינויי אקלים

רפאל מתמודדת בהתמדה עם פליטות לאוויר העלולות להשפיע על שינויי אקלים. ההתמודדות הינה במספר מישורים עיקריים:

- נבחנו כל התהליכים הכרוכים בפליטות לסביבה;
- מבוצעים ניטורים שוטפים, כולל ניטורים רציפים;
- שודרגו מתקנים, כולל הגבהת ארובות והתקנת סקראברים;
- צומצמו היקפי פעילות במתקנים הפולטים לסביבה;
- התקבלה החלטה ארגונית להתייעלות אנרגטית מקיפה, בליווי של יועץ מומחה.

כנאמר בתת פרק טביעת רגל פחמנית, במהלך שנת 2014 החלו הכנות להסמכת רפאל לתקן ישראלי 50001 לניהול אנרגיות. במסגרת זו נבנו תוכנית להמשך התייעלות בנושאי האנרגיה השונים שיביאו גם לצמצום פליטות גזי החממה.



## טיפול אחראי בפסולת

הפסולת של רפאל מטופלות ומנוהלות באופן נפרד וכוללות: חומרים מסוכנים, נייר, עץ, סוללות, שמן מכונות משומש, מצברים, ציוד קה"ש, ציוד אלקטרוניקה, פסולת בניין, פסולת כללית, פסולת אורגנית, קרטונים, שמן מאכל משומש, טונרים וראשי דיו, מתכות, אלומיניום, תרופות פגות-תוקף, פלואורסצנטיים, מדיה מגנטית, גזם ועוד. כעיקרון קיימת העדפה להעביר את סוגי הפסולת השונים לקה"ז. לפסולת שאין אפשרות למחזר, קיים תהליך של הפרדה וטיפול בהן בהתאם להנחיות המשרד להגנת הסביבה, כאשר פסולות אלו מועברות לטיפול מקצועי באתרים מורשים.

### מחזור פסולת אלקטרונית

רפאל חברה ל"אקולוגיה לקהילה מוגנת", המעסיקה אנשים בעלי צרכים מיוחדים, לצורך מחזור מחשבים ומוצרי אלקטרוניקה. הוכנסה לשימוש מגרסה ייעודית למדיה מגנטית וכוננים קשיחים. המגרסה מופעלת על-ידי "אקולוגיה לקהילה מוגנת".

### פסולת חומרים מסוכנים

פסולת החומרים המסוכנים (חומ"ס) מופרדות בקפידה משאר סוגי הפסולת. פסולת החומ"ס מאוחסנות באתרי אחסון ייעודיים וכנדרש בתקנות השונות: הפרדה בין קבוצות סיכון, שילוט תקני לאריזות ולאיתרי האחסון, הימצאות ציוד חירום ועוד. כל פסולת החומרים המסוכנים מועברות לטיפול באתר הפסולת הרעילה שברמת חובב, או לאיתרי טיפול מורשים, וזאת בהתאם לאישורים מיוחדים מאגף חומרים מסוכנים במשרד להגנת הסביבה. בשנת 2013 נשלחו לטיפול 567.6 טון פסולת מסוכנת, ובשנת 2014 נשלחו 708.2 טון פסולת מסוכנת. נתונים אלו כוללים את כלל הפסולת המסוכנת המפונה מאתרי רפאל.

להלן כמויות הפסולת שטופלה ברפאל (מכון דוד) בתקופת הדיווח בחתך על פי סוג הפסולת:

2014	2013	
268	240	פסולת נייר וקרטון (טון לשנה)
11	9	שמן מאכל משומש (טון לשנה)
2781	1833	פסולת בניין (טון לשנה)
128	154	פסולת עץ ופלסטיק (טון לשנה)
1400	1544	פסולת מוצקה (טון לשנה)
802	893	גרונטאות מתכת (טון לשנה)

## ספקים וקבלנים

לרפאל יש עניין להנחיל את המדיניות בנושאי הגנת הסביבה גם לספקים ולקבלנים. בנספח התקשרות עם קבלנים, המצורף לכל הסכם, מובאים העקרונות להגנה על הסביבה והנחיות ברורות המותאמות לעבודה ברפאל.

רפאל מעודדת את הספקים והקבלנים לקבל הסמכה לתקני איכות הסביבה ומדגישה בפניהם את חשיבות קיום החוקים והתקנות בנושא. כמו כן החלה רפאל ביישום תוכנית לביצוע מבדקי הגנת הסביבה במפעלים של הספקים והקבלנים.

## השפעה על הסביבה הקרובה

רפאל גובלת ברצועת חוף ים בתולית באורך של 3.5 ק"מ. ברצועת החוף לא מבוצעת פעילות כלשהי. במטרה למזער את הפגיעה באוכלוסייה הנגרמת מסגירת החוף, מאפשרת רפאל גישה לבתי ספר לניקוי חופים ולביצוע מחקרים על ידי גורמים בעלי עניין המבקשים לנצל את היותה של רצועת החוף בתולית לאורך שנים, שכן כך נשמר האיזון האקולוגי של המערכת החופית לאורך זמן.





**לקוחות**  
האמונה היא של שלנו

# RAFAEL



**RECCELITE XR**  
MULTI-MISSION STANDBY FOR TARGETS AND WEAPONS

APPROVED FOR EXPORT  
DATA LINK



AIR AND MISSILES  
DEFENSE SOLUTIONS



HDERBY ER



## סוגי מוצרים

רפאל מפתחת ומייצרת מגוון מערכות בתחום האוויר, ים, יבשה והחלל ובכך מציעה מגוון רחב ביותר של פתרונות חדשניים בחזית הטכנולוגיה העולמית עבור כל אחד מתחומים אלה. תחומי העיסוק העיקריים של רפאל:

- **מערכות אוויריות:** טילים מונחים לרבות טילי אויר-אויר, אויר-קרקע, מערכות הגנה אוויריות, מערכות אלקטרואופטיות להרכשת מטרת וציון לייזר, מערכות לאיתור מקורות ירי, מערכות שליטה ובקרה לצרכי מודיעין ולוחמה ברשת, פיתוח וייצור מנועי טילים ורקטות, מערכות תקשורת אווירית ומערכות ללחימה אלקטרונית ועוד...
- **מערכות יבשתיות:** טילים נגד טנקים, מערכות מיגון לרק"מ ( פסיבי, ראקטיבי ואקטיבי), עמדות נשק נשלטות מרחוק, מערכות נשק אנרגיה מבוססות לייזרים, אמצעי זיהוי ונטרול מטעני נפץ מאולתרים, טילים ומשגרים רב תכליתיים מדויקים, כרבמ"ם, מערכות ללחימה אורבנית ואמצעי פריצה, מערכות תקשורת יבשתיות ועוד...
- **מערכות ימיות ותת מימיות:** כשב"מ (כלי שייט בלתי מאויש), עמדות נשק ימיות, מערכות אקוסטיקה ימיות, אמצעי הטעייה ימיים ועוד...
- **טכנולוגיות חלל:** מגוון מערכות הנעה בחלל, הכללת לווינים זעירים, מערכות לתנועה בחלל עבור לווינים ומשגרי לווינים, מערכות בקרה עבור לווינים זעירים, מיכלים, מדחפים ושסתומים
- **מערכות SIS - Security Integrated Systems:** תוכנית חוצה ארגון המספקת מענה כולל להגנת מתקנים אסטרטגיים, ומתן פתרונות בתחומי האוויר, יבשה וים.

## שוקים ותחומי פעילות

רפאל פועלת אל מול לקוחות וחברות בארץ ובעולם המובילות ועוסקות בתחומי העיסוק הרלוונטיים. רפאל עוסקת בפעילויות העסקיות המקומיות והבינלאומיות שלה באמצעות מערך שיווק בארץ ובעולם כולל נציגויות רפאל בעולם, שיתופי פעולה עסקיים בארץ ובעולם ומגוון חברות בנות. הפילוח ללקוחות הינו על פי גורמים רשמיים ביטחוניים ואזרחיים. »



## מדיניות אחראית ביחס ללקוחות

מדיניות לקוחות מעוגנת במספר נהלים ביניהם גם נוהל חוזים והתקשרויות

- **בריאות ובטיחות הלקוח - אחריות מוצר רחבה:** בחברה מתקיים תהליך של אבטחת איכות ובטיחות, הכולל תמיכה לוגיסטית משולבת גם לאחר המכירה.
- **מידע על המוצרים -** שקיפות לאורך כל הדרך, הגדרה ברור של מסמכי מערכת שעונים על צרכי - מענה למערכת ייעודי, והנתונים הטכניים, הצעה לשיפור הביצועים על ידי מערכות משלימות - הכל נכנס למרכז. הלקוח מקבל בסוף התהליך ספר על המוצר שקיבל. מערך **After Sale Marketing** מתבצע מיד לאחר אספקת המערכות ואו השירותים ללקוח. מערך זה אמון לטפל בלקוח בהתאם למענה שקיבל ולצורכים השונים העולים בתקופה שלאחר המכירה.
- **תקשורת שיווקית -** קיים נוהל פרסומים הנועד לסווג את הפרסומים ולהגדיר אילו פרסומים משוקפים כלפי חוץ, כל הפרסומים (סרטים שיווקיים, ברושורים, דפי מידע, מצגות ועוד) עוברים אישור של ועדת פרסומים בהתאם להנחיות ביטחון ומשהב"ט. פרסומי רפאל לא יאזכרו שמות של לקוחות אלא אם ניתנה הסכמה בכתב מהלקוח והנושא מוסכם בתוקף ההתקשרות מולו.
- **פרטיות הלקוח -** עבור כל מגע עם לקוח, יש נהלים ברורים - בתיאום מלא עם גורמי משהב"ט.
- **ציות -** קצין ציות ופעילות בהתאם לחוק בכל מדינה.

## בטיחות

### שילוב איכות ובטיחות במחזור חיי מוצר

גישת הניהול לאיכות ובטיחות כוללת, מיושמת ברפאל במטרה להביא את לקוחותיה לשביעות רצון מלאה בשילוב תהליך רצוף ועקבי של שיפור התהליכים בארגון, מוכרת כתרבות האיכות.

הכוח והייחודיות של רפאל טמונים ביכולת לעסוק בפרויקט מערכתי משלב הרעיון ועד למימוש ולשירות אצל הלקוח. ניהול האיכות משולב בפעילויות אלה לאורך חיי הפרויקטים ולרוחב הארגון.

מטרתו של מערך האיכות הרחב, הקיים ברפאל, הינה לספק מוצרי איכות ללקוחות החברה. מערך האיכות משולב בכל החטיבות ובכל הפעילויות של רפאל והוא מיושם לכל אורך מחזור החיים של הפרויקט. ברפאל מיושמת גישת מערכות ניהול משולבת, הכוללת את מערך ניהול האיכות, איכה"ס (איכות הסביבה), הבב"ת (בטיחות בריאות תעסוקתית), באמ"ת (בטיחות ואיכות מערך התעבורה) והאחריות החברתית. המדיניות נתמכת על ידי נהלים פנימיים של איכות, איכות הסביבה ובטיחות ומיושמת על ידי שילוב פעילויות ושיטות עבודה של מערכי האיכות והבטיחות.

ברפאל מסורת של הסמכות הן ע"י לקוחות והן ע"י גופי ההסמכה וההתעדה. ההסמכה לתקני מערכת ניהול האיכות, ניהול הסביבה, הבב"ת, הבאמ"ת והאחריות החברתית הינה לכלל רפאל על כל חטיבותיה.

.....

**לאורך השנים הוסמכה רפאל ע"י לקוחותיה למערך האיכות ולתהליכים או מוצרים. מתוך ראיית האיכות ככלי אסטרטגי רפאל מטמיעה קידום תהליכי איכות באופן שוטף**

.....

### אסטרטגיית איכות ותוכנית שיפור איכות

שילוב האיכות בתהליך התכנון לטווח ארוך נעשה באמצעות תהליך תכנון אסטרטגי לנושאי האיכות הכוללת והתכנון הרב-שנתי הבא בעקבותיו. תוצרי התהליך הינם תוכניות שיפור האיכות הרב-שנתיות המוכנות אחת לשנה בהתאם לביצועי העבר והצרכים המזוהים מאסטרטגיית רפאל. בחינת אסטרטגיית האיכות מתעדכנת ונבחנת כל מס' שנים.

תוכניות שיפור האיכות מכינים בצוות הכולל את מטה האיכות בהנהלה ואת נציגי החטיבות/ מינהלים. בניית התוכנית נגזרת מאסטרטגיית האיכות, מתוכנית השיפור הרב-שנתית, מדרישות לקוחות, מדרישות ההנהלה, וגם מצרכים ומכיווני התפתחות המזוהים בחטיבות.

התוכנית נפרסת ומועברת מהנהלה לחטיבות ומהן ליחידות ולפרויקטים בחטיבות. התוכנית מגדירה מדדים ויעדים לתהליכים השונים. ניטור תהליכים אלו וניתוח המגמות, משמש כבסיס לשיפור המתמיד. סטאטוס עמידה בתוכנית מדווח בדיווח תקופתי. (נוהל רפאל 92.00.05)

מדיניות האיכות זמינה לכלל הארגון, מופיעה באתר הנהלים ברשת האינטרנט הרפאלית ומופצת באמצעי התקשורת הפנימיים. הטמעת המדיניות נעשית באמצעות יישום נוהלי האיכות ותוכניות שיפור האיכות השנתיות. (נוהל רפאל 91.00.21).

### תהליכים ואמצעי יישום

**טכניקות** - שימוש מושכל בטכניקות מתקדמות המסייעות לשיפור תהליכים בארגון (קיצור לוחות זמנים, הורדת עלויות, פעילות מנע, שיפור איכות התכן) להשגת שביעות רצון הלקוחות. ניתן דגש לשיפור בשלבים המוקדמים של הפרויקט על ידי שימוש במתודולוגיות כמו, CVM, QFD, DTC, ICDM וכדומה.

על פי העניין, בהתאם להגדרות מאפייני מפתח, ועל פי הצורך קיים שימוש בכלים וטכניקות לבקרה, שיפור וצמצום השונות. (נוהל רפאל 92.00.45)

### תוכנית איכות פרויקטלית

תוכנית האיכות הפרויקטלית מוגדרת ומיושמת החל משלביו הראשונים של הפרויקט. התוכנית מתואמת עם אופי המוצר/ הפרויקט, עם דרישות וציפיות הלקוח ו/או רשויות תחיקתיות (כאשר קיימת דרישה חוזית או דרישות המעוגנות בחוק) ומשולבת בתוכנית העבודה הכללית (נוהל רפאל 92.00.01)

### מדידה ובקרה

מדידת הביצועים, באמצעות מדדי איכות, וניתוח הממצאים מהווים כלי לתמיכה בהחלטות המנהל למימוש תוכנית השיפור ולהערכת אפקטיביות התהליכים בארגון.



מערכת הגנה אקטיבית "מעיל רוח" לרכבים קרביים קלים



## גופים ייעודיים במערך האיכות והבטיחות

גופים ייעודיים במערך האיכות והבטיחות הם היחידות המשמשות כגוף מקצועי מרכזי ברפאל הנותן שירות לכלל החטיבות:

- **מרכז הכיול** - הוא הגוף המקצועי המהווה את הרשות המחוקקת והמפקחת על מערך הכיול ברפאל. מעבדות הכיול במרכז מוסמכות על ידי הרשות הלאומית להסמכת מעבדות. (נוהל רפאל 91.00.54)
- **מרכז הנדסת רכיבים** - הינו הגוף המקצועי התשתיתי ברפאל בנושאי הנדסת רכיבים- וחומרים בנושא רכיבים אלקטרוניים, מכאניים וכדומה. המוקד מייצג את הפעילות בחטיבות ומרכז את נושא הנדסת רכיבים ומתווה את המדיניות בארגון. (נוהל רפאל 91.00.55)
- **מרכז אמינות** - משתייך ארגונית לחטיבת מערכות חימוש והגנה המשמש כגוף מרכזי הנותן שירותים בנושא האמינות לכל יחידות רפאל. פעילותה המרכזית של יחידה זו הינה בגיבוש, בנייה ושימור של תשתית מקצועית מקיפה בנושאי אמינות, זמינות, בטיחות ואחזקתיות. התשתית כוללת בסיסי מידע, חבילות תוכנה ותקני אמינות. (נוהל רפאל 91.00.53)
- **מרכז הנדסת סביבה** - משתייך ארגונית לחטיבת מערכות חימוש והגנה המשמש כגוף מרכזי הנותן שירותים בנושאי הנדסת סביבה לכל יחידות רפאל. מרכז הנדסת סביבה מפעיל את מעבדות הנדסת הסביבה ברפאל. המרכז הינו הגוף המקצועי המרכזי ברפאל לביצוע פעילויות בתחומי הנדסת הסביבה בשלבי הפיתוח, הייצור, הבחינה ומוסמך לתקן ISO/IEC 17025. פעילות המרכז כוללת הכנת תשתית לביצוע מטלות המרכז לצורך תמיכה בפרויקטים, בנייה ואחזקה של מאגר נתונים של תנאי סביבה, ליווי הנדסי של פרויקטים וביצוע בדיקות וניסויים בסביבה למוצרים המפותחים ומיוצרים ברפאל. פעילויות המרכז מפורטות בנהל רפאל. (נוהל רפאל 91.00.56)

**מערך האיכות של רפאל מתועד במדריך האיכות, בנהלי האיכות של רפאל ושל החטיבות ויחידות המשנה ובהוראות עבודה מיוחדות.**

## נציגי איכות ובטיחות נמצאים בכל שלב ושלב בפעילות

- **הממונה על האיכות ברפאל** - הוא הסמכות המקצועית העליונה בנושא ניהול האיכות ועליו חלה אחריות המטה הכוללת לכל פעילויות מערך האיכות בחברה. הממונה על האיכות ברפאל כפוף ומדווח ישירות למנכ"ל החברה.
- **מנהל האיכות החטיבתי** - הוא הסמכות המקצועית העליונה בנושאי האיכות בחטיבה ועליו חלה אחריות המטה הכוללת לאיכות המוצר ברפאל בכל פעילויות החטיבה. מנהל האיכות החטיבתי מדווח ארגונית לראש החטיבה ומקצועית לממונה על האיכות ברפאל.
- **מנהל איכות במפעל ייצור** - הוא ראש הגוף הייעודי המטפל בנושאי האיכות במפעל. על מנת לממש את יעדי האיכות במפעל, הוא מפעיל מקצועית את מנהלי צוותי ניהול והנדסת איכות ואת צוותי הביקורת.
- **מנהל/מהנדס איכות ביחידת הנדסה/ פיתוח** - הוא הגורם המקצועי ביחידה ואחראי לניהול תשתית האיכות ביחידה. הוא מונחה מקצועית על ידי מנהל האיכות החטיבתי ומתאם מקצועית את פעילויותיו עם מהנדסי איכות ביחידות המשנה או בפרויקטים. הוא מדווח משימתית למנהל הנדסה/פיתוח ומקצועית למנהל איכות חטיבתי.
- **מנהל/מהנדס איכות במנהלת קו מוצר** - הוא הסמכות המקצועית העליונה במנהלה בנושאי האיכות ועליו חלה אחריות המטה הכוללת לכל פעילויות האיכות בפרויקטים שבמנהלה. מנהל/מהנדס איכות במנהלת קו מוצר מדווח משימתית לראש מנהלת קו מוצר ומקצועית למנהל איכות חטיבתי. מנהל איכות פרויקטי הוא הגורם המקצועי ביחידה, האחראי למימוש תוכניות העבודה בנושאי האיכות בפרויקט ולמימוש יעדי האיכות של הפרויקט. הוא מונחה מקצועית על ידי מנהל איכות במנהלת קו מוצר. כאשר לא קיימת מנהלה, הוא מונחה על ידי מנהל איכות חטיבתי. הוא מבצע את פעילויותיו ביחידות השונות באמצעות מנהל/ מהנדסי איכות יחידתיים (פיתוח וייצור).
- **מנהל איכות פרויקטי** מדווח משימתית לראש הפרויקט ומקצועית למנהל/ מהנדס איכות קו מוצר.



## טיפול בתלונות לקוח

תלונות לקוח מנוהלות ע"י החטיבות ברפאל. אחת לרבעון עובר דו"ח כל חטיבה לממונה על התכ"מ והשירות ללקוח בהנהלת רפאל אשר מגבש דו"ח רבעוני המופץ להנהלת רפאל ולגורמים רלוונטיים נוספים בארגון.

נעשה מעקב אחר המענה ללקוח וסגירת תלונות (נוהל רפאל 92.00.07 - טיפול בתלונות לקוח)

מס' הפניות שהתקבלו בשנים אליהן מתייחס הדו"ח (2013-2014) הן סך של 54 תלונות חדשות מלקוחות.

סוג התלונות ניהול, ייצור, תכן ולוגיסטיקה. לא התקבלו תלונות בנושא סימון שגוי של מוצרים כמו כן, לא התקבלו תלונות בנושא פרטיות לקוח/פרטיות לקוח ואו שימוש לרעה בפרטי לקוח.

רפאל פועלת בהתאם להנחיות ולנהלי החברה בכל הנוגע לפרטיות הלקוח בתיאום ואישור הגורמים הרלוונטיים ברפאל ומשרד הביטחון. כלל התלונות קיבלו מענה ותלונות פתוחות נמצאות בטיפול ומעקב.

## אירועי בטיחות

כל אירועי הבטיחות שקשורים במוצרי רפאל, מדווחים (גם למשתמש), מתווקרים ע"י ועדות בדיקה, מתועדים וננקטות פעולות מתקנות שאף הן מדווחות למשתמשים ולמנהלים ברפאל. מספר אירועי הבטיחות האלו בשנה נמוך ביותר לא ניתן לפרסום מהיבטים ביטחוניים.

## שקיפות המידע על מוצרי החברה

במסגרת הליכי שיווק מסופקים ללקוח חומרים מאושרים בהתאם לנהלי החברה ומהות הפעילות. במסגרת הליכי פרויקט רפאל פועלת לעמידה מלאה בדרישות הלקוח הן בהיבט המפרטים והן בספרי ההדרכה עבור המערכות המסופקות כגון: מפרט טכני מלא של הרכיבים והמערכת, ספרי הדרכה בהתאם לנהלי החברה ודרישות הלקוח תוך ביצוע סבבי סקרים ומפגשים עם הלקוח הן במתקני החברה והן באתרי הלקוח.

בתיעוד הפרויקט ובספרות הנמסרת ללקוח קיימים פרקים המדווחים על כל הבדיקות שנעשו עבור המערכת כגון: בדיקות סביבה, בטיחות, איכות, כיוול, ביצועים ועוד. ברפאל מתקיים הליך סדור של הנדסת פרויקט בשיתוף מלא של איכות ותהליכי בקרה שונים ומגוונים בהתאם לדרישות הלקוח ונהלי רפאל.



פרוטקטור



## שביעות רצון לקוחות

מערך שירות לקוחות ברפאל מנוהל בחלק מהמנהלות ע"י אנשי שיווק ASM - אנשי אבטחת איכות ובחלקן ע"י מנהלי ILS ומנהלי שירות לקוח במנהלות, פניות/ תלונות מגיעות לגורמים אלה אשר מדווחים ישירות למנהליהם הישירים/ לממונה על אבטחת איכות בהנהלת רפאל.



ASM ברפאל - הארגון והתהליכים לשיווק ומכירה של מוצרים אחרי מכירה ראשונה: הדרכה, ספרות, חלקי חילוף וצב"ד, שדרוג, שיפורים, יכולות חדשות והטמעה - לא כולל מנות נוספות (הגדלת הזמנות קיימות).

אחראי ASM פועל באגף שיווק ופיתוח עסקי, בהנהלת רפאל המתאם הנושא, מתאם עריכת סקרי שביעות רצון לקוחות רפאל בחו"ל ואחראי בסופו של דבר לביצוע וניתוח סקר שביעות רצון הלקוחות ופרסום תוצאות הסקר ברפאל, תוצאות הסקר מנוהלות אצל אחראי ASM בהנהלת רפאל ומתועדות במערכת לניהול מסמכים רפאלית.

סקר שביעות רצון לקוחות חו"ל נערך עד היום אחת לחמש שנים ועתיד להיערך אחת לשלוש שנים.

התנעת הסקר נעשית ע"י מנהל ASM בהנהלה, הסקר נערך ע"י המנהלות (מנהלי ASM / מנהלי שירות לקוחות / מנהלי ILS) בסיוע הנציגים בחו"ל/דסקאים, ע"י פנייה ישירה במייל, מהמנהלות ללקוחות ( בחתך של אחראים מצד הלקוח לכל מוצר כגון: מנהל פרויקט, איש ILS, איש רכש וכו').

הסקר האחרון נערך בשנת 2014 בחתך נושאים עיקריים: ביצועי המוצר, שירות, יחסי עבודה, שביעות רצון כללית. בהתאם לתוצאות הסקר ובמידה יש תשובות הדורשות טיפול ותגובה, נעשות פעולות באמצעות הקשר הישיר של אנשי שירות הלקוחות/ ASM / אנשי ILS ישירות אל מול הלקוחות. תוצאות הסקר שנערך לאחרונה מעידים על שביעות רצון גבוהה.

## תקשורת שיווקית, חסויות, פרסום

- **חסויות** - קיים נוהל רפאלי הכולל בתוכו ועדה הבוחנת את נושא מתן החסויות. כל בקשה מוצגת לוועדה. התמקדות בחסויות היא בנושא טכנולוגיה.
- **תקשורת שיווקית ופרסום** - מנהלי שיווק מוביל את תהליך השיווק יחד עם הדסקאי, בהתאם לאסטרטגיית השיווק של רפאל. בתקופת הסקר לא התקבלו תלונות או פניות בנושא. רפאל פועלת בהתאם להנחיות ולנהלי החברה בכל הנוגע לנושאי פרסום ותקשורת שיווקית. כל פרסומי החברה מתואמים ומאושרים ע"י הגורמים הרלוונטיים: מנהלת תקשורת שיווקית - הנהלה, דובר החברה, סמנכ"ל בכיר לשיווק ופיתוח עסקי ויח' הביטחון.

## ציאות

רפאל, כמו גם החברות והישויות הקשורות עמה, מאמינות בניהול עסקים תוך דבקות במוסר, הגינות וישרה. זו הייתה, וממשיכה להיות, מדיניות החברה לנהל את פעילותה תוך ציות לחקיקה נגד שחיתות של מדינת ישראל ולאמנה נגד מתן שוחד של הארגון לשיתוף פעולה ופיתוח כלכלי (OECD), כמו גם ציות לכל חוק רלבנטי נגד שחיתות של מדינה אחרת.

במסגרת זו הצהירה הנהלת רפאל על מחויבותה לנהל את עסקיה באופן מוסרי וישר, והצהרת מדיניות זו פורסמה ע"י מנכ"ל רפאל לכלל העובדים. במקביל נוסחה מדיניות למניעת שחיתות המהווה גם תכנית פעולה ליישום בכל דרגי החברה כולל בקרב שותפיה העסקיים. במסגרת מאמצי הציאות של החברה מונה קציאת במעמד סמנכ"ל הכפוף למנכ"ל רפאל והוא מדווח גם לדירקטוריון החברה על יישום מאמצי הציאות. לא היו קנסות או הרשעות של רפאל בנושא מתן שירות ללקוח במהלך 2013-2014. בנושא שימוש בלובינג, שדולה וכו"ב במהלך 2013-2014, נציין כי ככלל רפאל לא מפעילה מאמצי לובינג, שדולה וכו"ב למעט בארה"ב אשר שם נושא הלובינג מוסדר בהתאם לחוקי המדינה ותוך הקפדה על ציות לכללי רישום וקבלת רישונות עבור מי שפועל בנושא זה.

המאמץ הארגוני ארוך הטווח שמוזכר למעלה, נותן את אותותיו בפרויקטים למען בטחון המדינה, פורצי דרך, ברמה עולמית, כגון:

- כפת ברזל
- שרביט קסמים
- מעיל רוח
- תמוז

## קידום חדשנות

נושא החדשנות הטכנולוגית הוא בלב העיסוק של רפאל, ואכן שנים רבות אנו בחזית הטכנולוגיה.

רפאל עובדת בסביבה תחרותית ומתקדמת. החדשנות היא הכלי המרכזי בחברה להצלחה בפיתוח מערכות מתקדמות אשר יוכלו להתחרות בהצלחה מול המתחרים בארץ ובעולם. לכן, הצלחת החדשנות היא קריטית גם למשימה של החברה כמעבדה לאומית, כספק מרכזי למערכת הביטחון וגם להצלחה העסקית ארוכת הטווח של החברה.

נושא החדשנות ברפאל מטופל בכל יחידות החברה. החל בהתוויית כווני מו"פ מרכזיים ותקצובם בהנהלת החברה, עבור ניהול שוטף של פעילות החדשנות בחטיבות העסקיות, וכלה בביצוע המחקר והפיתוח החדשניים בחטיבות הטכנולוגיות.

לחברה יעדים מפורטים לשלוש השנים הקרובות, ויעדים כלליים לעתיד הרחוק יותר. על מנת לממש יעדים אלה נבנית תוכנית מו"פ שלוש שנים קדימה, וכן נבנות מספר תוכניות רב שנתיות, אשר מבטיחות כווני פעולה ומימון לעתיד הרחוק יותר.

השיטות למיצוב הטכנולוגי הזה הן:

1. קליטת עובדים מצטיינים, ללא פשרות, מכל הדיסציפלינות ורמות השכלה.
2. מימון והכוננת עובדים ללימודים לתארים גבוהים. בכל עת נתונה יש כ- 150 עובדי רפאל בשלבי לימוד שונים לתארים גבוהים (מגיסטר ודוקטורט).
3. מימון של מחקרים ארוכי טווח, בהיקף של עשרות מיליוני ש"ח כל שנה.
4. מדידה והענקת פרסים לחדשנות ומצוינות בכל רמות החברה.
5. סבלנות וסובלנות ארגונית לאנשים שאינם הולכים בתלם.





שרשרת אספקה

פארומוא פוא סא פאנו



כ-  
**70%**  
מהיקף הרכש  
מבוצע למול  
ספקים בארץ

**2,385**  
ספקים  
שותפו בפעילות  
הרכש

פעילות רפאל להטמעת האחריות החברתית בין ספקיה מושרשת כיום בפעילות הרכש הרפאלית והיא מקבלת ביטוי בקשרי העבודה בין רפאל לספקיה. העדיפות ברפאל ניתנת תמיד לביצוע רכש על ידי ספקים מקומיים, בעלי יכולות הנדסיות וטכנולוגיות אשר נותנות מענה הולם לצורכי רפאל. ראוי לציין כי במרכז בו משתתף עסק אשר הודיע כי הינו בשליטת אישה, מקנה החוק עדיפות בתנאים מסוימים לעסק ושיקול זה נלקח בחשבון בהחלטת ועדת המכרזים.

רפאל פועלת כמיטב יכולתה על מנת לעודד את התעשייה בארץ - כ- 70% מהיקף הרכש ברפאל מבוצע למול ספקים בארץ, והיתרה למול חברות בחו"ל, כאשר המרכיב העיקרי (במקרה של רכש בחו"ל) הינו מימוש התחייבויות של רכש גומלין ומימוש כספי סיוע.

נתון זה, כמו גם מתן העדפה לתוצרת הארץ ומתן העדפה לספק בעל תקן לאחריות חברתית, מעידים על שאיפתה ונחישותה של רפאל לפעול למען חברה טובה יותר.

.....  
**המחויבות שלנו היא לוודא  
שהספקים של רפאל  
יפעלו על פי אמות-מידה  
ערכיות, ישמרו על איכות  
הסביבה ויקפידו על כללי  
עבודה נכונים כפי שנהוג  
ברפאל ובחברות מתקדמות  
בישראל.**  
.....





## ניהול שרשרת האספקה

במסגרת אחריות זו מופקד מינהל הרכש על "שרשרת האספקה" של הרכש הפרויקטי מחוץ לרפאל באופן שנותן ביטוי ליתרון לגודל הקיים ברפאל, לאחידות בנהלי עבודת רכש, לאחידות בעבודה למול ספקים וכמובן למילוי מיטבי ומקצועי של צורכי הרכש והלוגיסטיקה של הפרויקטים בחטיבות.

בשנת 2015 הותנעה במינהל הרכש פעילות להגדרת תוכנית אסטרטגית אשר כללה בין השאר גם את הגדרת הייעוד ואת הערכים של המינהל, וזאת כנגזרת תואמת לייעוד ולערכי רפאל.

הרקע לגיבוש התוכנית האסטרטגית בעת הזו היה:

- מינהל אחד מזה כשנה וחצי;
- מעורבות ופעילות משמעותית של מינהל הרכש למול כל החטיבות ברפאל;
- בשלות פנימית במינהל להגדרת תוכנית אסטרטגית. ייעודו של מינהל הרכש הפרויקטי הינו לתרום למימוש חזון רפאל להיות חברה גלובלית, חדשנית, צומחת ורווחית. זאת על ידי מילוי מיטבי ומקצועי של צורכי הרכש והלוגיסטיקה של הפרויקטים בחטיבות, תוך חתירה מתמדת להשגת אופטימיזציה של מחיר-ל"ז-איכות, ובכפוף למדיניות הרכש האחד של רפאל.

ניהול תחום שרשרת האספקה מבוצע על ידי מינהל הרכש הפרויקטי, אשר הוקם בשלהי שנת 2013 כחלק מהשינוי הארגוני שהתקיים ברפאל בשנה זו. בהתאם להחלטת מנכ"ל רפאל ובאישור דירקטוריון החברה הוחלט בשינוי ארגוני זה על ריכוז כלל פעילויות הרכש הפרויקטי ברפאל תחת "קורת גג" ניהולית אחת שהינה "מינהל הרכש הפרויקטי".

## "מאגר הספקים"

החוק גם מאפשר לקבוע בתקנות פטורים שונים לכלל זה, ואכן מכוחו של החוק הותקנו תקנות אשר חלות בחלקן על רפאל, כגון:

- תקנות חובת המכרזים (התקשרויות מערכת הביטחון) - התשנ"ג-1993.
- תקנות חובת המכרזים (העדפת תוצרת הארץ) - התשנ"ח-1998.

לפיכך שואפת רפאל להתאים את מעגל ספקיה ככל הנדרש לצרכיה, תוך עמידה בדרישות החוק, לרבות עניין מחזוריות ותחרות שווה ותוך הדגשה שרפאל רואה את ספקיה כנדבך חשוב וקריטי בהצלחתה העסקית וכשותפים לעשייה החברתית והסביבתית. כל זאת למען חברה וסביבה טובים יותר.

רפאל, כחברה ממשלתית, נדרשת על-פי הוראות חוק חובת המכרזים תשנ"ב-1992, שלא להתקשר בחוזה לרכש טובין, או ביצוע עבודה, או ביצוע שירות, או מקרקעין, אלא על פי מכרז פומבי הנותן לכל ספק הזדמנות שווה להשתתף בו.



היקפי הפעילות של הרכש הפרויקטי בשנת 2014 היו :



מודגש שרפאל פועלת לעודד את הייצוא במדינה על ידי חיוב הספקים מחו"ל, שהוצאו להם הזמנות, להתחייב לשיתוף פעולה עסקי ולרכש מהמשק הישראלי. זאת בהתאם לנוהלי הרשפ"ת (הרשות לשיתוף פעולה תעשייתי) המופקדת על נושא זה במדינה.

היקפים אלו ופריסת האספקות המתלווה להם ממחישים את ההיקף המשמעותי של פעילות הרכש המבוצעת על ידי רפאל למול ספקיה בארץ ובעולם.

רכש מספקי חו"ל מבוצע על פי רוב ככורח הנובע מכספי סיוע אשר ניתנים לישראל על ידי הממשל האמריקני ו/או בהתקשרויות חוזיות של רפאל עם מדינות המחייבות רכש גומלין כתנאי לקבלת הזמנה חוזית.



## הגדרת דרישות לספקים

ככלל, רפאל שואפת לביצוע התקשרויות עם ספקים העומדים בדרישות הבאות:

- עונים למפרטים;
- עומדים בלוחות הזמנים;
- מגלים היענות לדרישות רפאל;
- מחיריהם סבירים ותחרותיים;
- רמתם הטכנולוגית נאותה ומתאימה למוצרי רפאל;
- מפגינים חוסן כלכלי לאורך שנים;
- עומדים בדרישות האיכות ומוסמכים במערכת ניהול האיכות לתקני מערכת ניהול איכות (כפי שיוגדרו מעת לעת על ידי הממונה על הבטחת איכות הספקים).
- מבקרי האיכות מבצעים במסגרת פעילותם הסמכות יצרנים לבחינה עצמית (S.T.S), בעיקר ליצרני עיבוד שבבי ואלקטרוניקה (יצרני B.T.P/B.T.S) כולל תחזוקת ההסמכות.

**רפאל עובדת עם ספקים המוסמכים לתקנים של מערכות ניהול איכות כמו ISO 9001:2008, תקן תעופה וחלל AS 9100, הכוללים ספקים בעלי טכנולוגיות רבות ומגוונות כגון תוכנה, עיבוד שבבי, יצרני אלקטרוניקה (חיווט וכרטיסים), תהליכים מיוחדים בנושאי צבע, ציפויים, מעגלים מודפסים, ריתוכים, טיפולים תרמיים ועוד.**

### הסמכת הסוקרים

עורכי מבדקים במערך האיכות ברפאל עוברים קורס "עורכי מבדקים בכירים".



### דיאלוג עם ספקים

לדוגמה, בכל מפגש PMR שהרכש מקיים למול הספקים בארץ מחויב הספק להציג שקף שדן בנושא אחריות חברתית. בשקף זה מציג כל מנהל חברה את פעילות החברה על פי הקטגוריות הבאות:

- זכויות עובדים;
- איכות הסביבה;
- סביבת עבודה/בטיחות;
- מעורבות חברתית בקהילה;
- אתיקה ניהולית בעסקים;
- עמידה בת"י 10,000

בשנת 2014 התקיים כינוס הספקים השנתי של רפאל. לכינוס הוזמנו מרבית הספקים בישראל.

בכינוס, שבו השתתפו מאות ספקים, הדגיש ראש מינהל הרכש הפרויקטי את החשיבות שרפאל מייחסת להשתתפות פעילה של ספקיה בנושאי האחריות החברתית.

חשיבות זו הודגשה באופן שקיבל ביטוי מובהק גם בהקשרים הנוגעים לצורך בהטמעת הפעילות על ידי הספקים.



.....  
ראוי לציין כי בכינוס הספקים  
בשנת 2014 הביעה רפאל  
את תודתה לספקים על ידי  
הענקת תעודות הערכה  
לספקים מצטיינים ועלידימתן  
הרצאה והצגה של מערכת  
"כיפת ברזל" שפותחה  
ברפאל וזכתה בפרס ביטחון  
ישראל ואשר לספקים בארץ  
תרומה חשובה בהקמת נדבך  
הגנה חיוני זה למדינת ישראל.  
.....





# השקעה בקהילה ובחברה

פאמיליא פיא סל סאנו



ב-  
**51**

**פרויקטים**

במסגרת מעטפת  
רפאל בקהילה

כ-  
**1,800**

**עובדים**

מתנדבים על  
חשבון זמנם הפנוי

ושפחת רפאל  
למען הקהילה



מטרת המודל הינה יצירת גאוות יחידה למתנדבים בחטיבה, ויצירת השקעה משמעותית בקהילה הסובבת את מתקני רפאל ומגורי עובדיה.

הפעילות נעשית על פי ארבעה עקרונות מנחים:

- עידוד החינוך המדעי-טכנולוגי;
- קידום אוכלוסיות הזקוקות לחיזוק;
- סיוע לבעלי צרכים מיוחדים;
- "משואה לתקומה" - הנחלת זיכרון השואה והטמעת המסר של "לעולם לא עוד".

דירקטוריון רפאל והנהלתה מכירים ומעודדים את פעילות רפאל בקהילה ואת השפעתה המשמעותית.

נושא ההשקעה בקהילה מוצג אחת לשנה בישיבת דירקטוריון רפאל במסגרת כינוסה כוועדת אחריות חברתית. במסגרת ישיבה זו מוצגים מטרות, מדדים ויעדים תוך דגש על תכנון-ביצוע.

פעילות רפאל באחריות החברתית בכלל, ובהשקעה בקהילה בפרט, מעוגנת במערכות ניהול שונות ומתקדמות:

- מערכת ניהול המעוגנת בתקן ישראלי 10000 לאחריות חברתית;
- דירוג "מעלה" - רפאל ממוקמת בעשירון העליון בדירוג "פלטינה פלוס";
- דיווח GRI לביצועי רפאל בתחומי האחריות החברתית;
- נוהלי חברה ייעודיים לתחומי האחריות החברתית.

בשנים 2013 ו-2014 התנדבו בקהילה מדי שנה כ- 1800 עובדים, על חשבון זמנם הפנוי, ב- 51 פרויקטים במסגרת מעטפת רפאל בקהילה.

.....  
רפאל, מאמינה בפעילות משמעותית ולאורך זמן בקהילה בה היא פועלת.

משנת 2001 מתנדבים עובדי רפאל בקהילה הסמוכה למתקני רפאל ולמקום מגוריהם.

החל משנת 2008 מיישמת רפאל מודל אימוץ חטיבתי של הערים הסובבות את מתקני רפאל.  
.....



## נוהלי רפאל לתחומי האחריות החברתית

מצטיינים ומחוננים; עידוד אוכלוסיות תת-מיוצגות (בנות, פריפריה, חרדים). כמו כן מסייעים אנשי רפאל לנזקקים ולמוסדות של נזקקים במגוון צורות ופעילויות. רפאל פועלת באזורים הגיאוגרפיים הסמוכים למתקניה ולאזור המגורים של אנשיה.

- המדיניות בתחום ההשקעה בקהילה מתועדת ומופצת ברפאל במסגרות השונות: דיווח חברתי תקופתי, אתר רפאל, מאמרים בעיתון רפאל.

- בתחום ההשקעה בקהילה הוגדרה אסטרטגיה ואנו מיישמים אותה בפועל. האסטרטגיה של רפאל בקהילה כוללת את ההיבטים הבאים:

- בפעילותה בקהילה מתמקדת רפאל בתחומים שהוגדרו במדיניות שלה;

- חוב הפעילות מתבססת על התנדבות העובדים;

- כל פעילות מוגדרת כפרויקט רב-שנתי עם ראש פרויקט, צוות פרויקט מוגדר ותוכנית פעולה מגובשת;

- כל פרויקט מוגדר ומנוהל בצורה הוליסטית, כלומר אנו נותנים תמיכה מקיפה לקהילה דרך הפרויקט;

- אנו נכנסים לפרויקטים חדשים רק אם אנו יכולים לתמוך בהם באופן הוליסטי ולאורך זמן באמצעות מתנדבים;

- כחברה ממשלתית אין אנו נוהגים לתרום כסף ישירות לקהילה. אנו נוהגים לתמוך בפרויקטים שלנו בקהילה באמצעות משאבים המאפשרים למתנדבי רפאל לבצע את פעילות ההתנדבות בצורה אפקטיבית ומועילה;

- ההשקעה בקהילה מהווה נדבך חשוב בפיתוח האחריות החברתית של רפאל;

- האסטרטגיה מתועדת במסמכי הדיווח החברתי ומופצת דרך אתר רפאל והעיתון של רפאל;

- יישום האסטרטגיה נבחן באופן מתמיד במפגשי צוות ההיגוי ומדווח תקופתית להנהלה ולדירקטוריון;

- אנו שואפים שברוב הפרויקטים יימדדו התועלות של הפרויקט לקהילה ולרפאל;

### "דיאלוג עם מחזיקי עניין בתחומי אחריות חברתית",

נוהל רפאלי מס' 00.00.12

מטרת הנוהל:

מטרת הנוהל היא להתוות את התהליך ואת השיטה לזיהוי מחזיקי עניין, ביצוע דיאלוג עם מחזיקי עניין ושימוש בממצאי הדיאלוג.

הדיאלוג בתחומי ההשקעה בקהילה הינו בעיקר עם בני משפחות עובדי רפאל ועם הקהילות השכנות למתקני רפאל.

דגשים המצוינים בנוהל:

- הנחיות מסגרת לניהול הדיאלוג לפי קבוצות מחזיקי עניין;

- ערצי קיום הדיאלוג;

- נושאים עיקריים לדיאלוג;

- שיטות מוצעות לניהול הדיאלוג;

- תדירות הדיאלוג;

- ציפיות לתוצרי הדיאלוג.

### "השקעת רפאל בקהילה - מדיניות, אסטרטגיה,

תהליכים וניהול", מסמך רפאלי מס' 2938474

מטרת המסמך:

מטרת המסמך היא לתאר את מדיניות רפאל להשקעה בקהילה, אסטרטגיית ההשקעה, ניהול וקידום הפעילויות של רפאל בקהילה ובקרת הפעילויות ותוצאותיהן.

דגשים המצוינים במסמך:

- בתחום ההשקעה בקהילה גובשה והוגדרה מדיניות רפאל ואנו פועלים לאור מדיניות זו. רפאל משקיעה בקהילה בתחומים שבהם יש לה ולאנשיה יתרון יחסי - מדע, טכנולוגיה, הנדסה. רפאל מעודדת את אנשיה להתנדבות בתחומים אלו, כאשר היוזמות הספציפיות כוללות: פיתוח ומתן פתרונות טכניים לבעלי מוגבלויות פיזיות; חניכת תלמידים ותלמידות ועידודם ללימודים ברמה גבוהה של מתמטיקה, פיזיקה, מדעים וטכנולוגיה; עידוד



התועלות הללו מאופיינות במדדים, ולמדדים מוגדרים יעדים כמותיים שנתיים ורב-שנתיים.

המדדים והיעדים מתייחסים לכל פרויקט בנפרד ולכלל פעילות רפאל בקהילה.

#### דוגמאות למדדים:

- היקף ההתנדבות - מספר מתנדבים, מספר שעות התנדבות;
  - היקף השקעה כספית;
  - מספר המושפעים בקהילה מפעילותנו;
  - התועלות והשיפור בעקבות פעילותנו, כגון: אחוז התלמידים שבחרו 5 יחידות מתמטיקה, מספר פתרונות טכניים שהותאמו לבעלי צרכים מיוחדים;
  - עמדות מנהלים ועובדים כלפי פעילות רפאל בקהילה.
- ממצאי המדדים והעמידה ביעדים הם מרכיב חשוב בדיווחים התקופתיים להנהלה ולדירקטוריון וכן בדיווח החברתי.
- לצד ההשפעות החיוביות של רפאל על הקהילה, קיים גם סיכון להשפעה שלילית.
- התייחסות לנושא מובאת בפרק ניהול הגנת הסביבה.

● אנו שואפים לתת הזדמנות לכל עובד ברפאל ולבני משפחתו להתנדב ולהשתלב בפרויקט בקהילה;

● אנו מעודדים את יחידות רפאל לאמץ מוסדות בקהילה או פרויקטים קהילתיים.

#### ● צוות היגוי קשרי קהילה רפאל

צוות היגוי רפאל בקהילה מנווט ומוביל את פעילויות רפאל בקהילה בצמוד למנהל הרווחה ואחריות חברתית.

מינוי והרכב: צוות היגוי ממונה על ידי הסמנכ"ל למשא"ן וארגון.

הצוות מורכב ממנהל הרווחה ואחריות חברתית וסגניתו, נציגי החטיבות, נציג מת"ל, נציג מטכ"ם, ראשי הפרויקטים הקהילתיים העיקריים.

הצוות יוצר דיאלוג רצוף עם הקהילה.

הצוות משתתף בדיווח ובהפצת מידע על הפעילויות בקהילה - ברפאל, בקהילה ובציבור.

הצוות משתתף בדיווח תקופתי לדירקטוריון, בדיווח לדירוג "מעלה" ובדיווח החברתי.

#### ● מדידה ובקרת תועלות לפעילות רפאל בקהילה

בפעילות של רפאל בקהילה מוגדרות תועלות מצופות לקהילה ולרפאל.



## מישורי התנדבות עובדי רפאל בקהילה

### מישור התנדבות לקידום החינוך המדעי-טכנולוגי

עובדי רפאל, ברובם בעלי תארים אקדמיים במקצועות ההנדסה השונים, מתנדבים בפרויקטים קהילתיים שמטרתם העיקרית היא עידוד תלמידים ללמידת המקצועות המדעיים-טכנולוגיים ובחיזוקם וקידומם ביחידות לימוד אלו.

עיקר הפעילות הינה סיוע והעשרת התלמידים במקצועות המתמטיקה והפיזיקה.

נוסף לכך, מתנדבי רפאל מעשירים את התלמידים בדוגמאות מהתעשייה ואף חושפים אותם לטכנולוגיות מתקדמות המפותחות ברפאל.

בשנת 2013 התנדבו 338 עובדים במישור קידום החינוך המדעי-טכנולוגי.

בשנת 2014 התנדבו 321 עובדים במישור קידום החינוך המדעי-טכנולוגי.



### מישור התנדבות לקידום אוכלוסיות הזקוקות לחיזוק

עובדי רפאל מביעים עניין רב ומוטיבציה גבוהה להתנדב בחיזוק אוכלוסיות חלשות.

העובדים המתנדבים משקיעים רבות בליווי חברתי של נוער בסיכון, נשים שחוו אלימות ועוד.

הפעילות מתקיימת בעיקר במרכזים ובפנימיות המאומצות על ידי רפאל, לצד פעילויות חוץ שנועדו ליצור סביבה חיובית ומחזקת עבורם.

המתנדבים מהווים מודל של מבוגר מוצלח ואחראי, ובמרבית המקרים גם נתפסים כ"מנטורים".

בשנת 2013 התנדבו 1,056 עובדים במישור קידום אוכלוסיות הזקוקות לחיזוק.

בשנת 2014 התנדבו 1,101 עובדים במישור קידום אוכלוסיות הזקוקות לחיזוק.

רפאל, שהינה המעסיקה הגדולה בצפון, מפעילה תוכניות מגוונות ומשמעותיות בקהילה בה היא פועלת.

עובדי רפאל מביאים לקהילה את הייחודיות שלהם כעובדי חברה מובילה במשק ובחזית הטכנולוגית בעולם.

במרבית המקרים, רפאל הינה החברה היחידה המאמצת את בתי הספר והמרכזים שבהם מתקיימת פעילות התנדבותית של עובדי רפאל.

מתנדבי רפאל משתלבים בהווי היום-יומי בבתי הספר ובמרכזים, והקהילה - הנהנית מהפעילויות הרבות של המתנדבים - לא אחת תלויה בסיוע זה.



בשנת 2014 התנדבו

**1,101**

**עובדים**

במישור קידום  
אוכלוסיות הזקוקות  
לחיזוק.

בשנת 2013 התנדבו

**1,056**

**עובדים**

במישור קידום  
אוכלוסיות הזקוקות  
לחיזוק.



בשנת 2014 התנדבו

**290**

**עובדים**

במישור סיוע לבעלי  
צרכים מיוחדים.

בשנת 2013 התנדבו

**192**

**עובדים**

במישור סיוע לבעלי  
צרכים מיוחדים.



בשנת 2014 התנדבו

**50**

**עובדים**

במישור להנחלת  
זיכרון השואה -  
"משואה לתקומה".

בשנת 2013 התנדבו

**39**

**עובדים**

במישור להנחלת  
זיכרון השואה -  
"משואה לתקומה".

## מישור התנדבות לסיוע לבעלי צרכים מיוחדים

עובדי רפאל מתנדבים בבתי ספר ובמרכזים לבעלי צרכים מיוחדים בדרגות קושי שונות.

הליווי החברתי מתבטא בקיום פעילויות מותאמות לרמות התפקוד השונות וליכולות האישיות של כל משתתף מטעם הקהילה.

נוסף על כך, עובדי רפאל משתמשים בידע הטכנולוגי, שצברו במהלך לימודיהם ועבודתם, וזאת על מנת לתכנן ולייצר אביזרי עזר המיועדים לשפר את איכות חייהם של בעלי הצרכים המיוחדים.

לטובת פעילות זו הקימה רפאל מפעל ייצור ייעודי בשטח מכון דוד.

בשנת 2013 התנדבו 192 עובדים במישור סיוע לבעלי צרכים מיוחדים.

בשנת 2014 התנדבו 290 עובדים במישור סיוע לבעלי צרכים מיוחדים.

## מישור התנדבות להנחלת זיכרון השואה - "משואה לתקומה"

עובדי רפאל, מהיותם עובדי חברה ממשלתית-ביטחונית אשר שוקדת על פיתוח וייצור אמצעי לחימה המחזקים את חוסנה של מדינת ישראל וביטחונה, חשים זיקה רבה להנחלת זיכרון השואה ולמסר החשוב - "לעולם לא עוד".

מתנדבי רפאל מתנדבים בעיקר באימוץ ניצולי שואה, כתיבה ופרסום של ספרי עדות, קיום חוגים ופעילויות חברתיות בשיתוף עמותת "עמך" לניצולי שואה בקריית מוצקין ועוד.

חברת רפאל מאמצת את בית לוחמי הגטאות - המוזיאון הראשון לשואה בעולם, ומקיימת שיתוף פעולה פורה ושוטף במהלך כל השנה.

אחת לשנתיים יוצאת מרפאל משלחת רשמית של החברה ל"מסע החיים" בפולין.

בשנת 2013 התנדבו 39 עובדים במישור להנחלת זיכרון השואה - "משואה לתקומה".

בשנת 2014 התנדבו 50 עובדים במישור להנחלת זיכרון השואה - "משואה לתקומה".



## פרויקטי תעסוקה לאוכלוסייה בעלת צרכים מיוחדים

### מעון "עתידות" עכו

מעון "עתידות" הוא מעון-פנימייה ממשלתי, בבעלות משרד הרווחה והשירותים החברתיים. המעון מיועד לאנשים בעלי פיגור שכלי.

חלק מהחוסים המתגוררים במעון מועסקים ביחידת תעסוקה במעון ומונחים על ידי צוות מדריכים.

חברת רפאל העבירה למעון "עתידות" משימות מוגדרות כגון: חיתוך ופרימה של חוטים, מיון ברגים ועוד. כל זאת כחלק מפרויקט "כיפת ברזל" היוקרתי של רפאל.

### אקולוגיה לקהילה מוגנת

פרויקט זה עוסק במיחזור של פסולת אלקטרונית בשיתוף עמותת "אקולוגיה לקהילה המוגנת".

בפרויקט מועסקים אנשים בעלי צרכים מיוחדים.

דיירי "בית קסלר", המאומצים על ידי רפאל, מגיעים למכון דוד פעמיים בשבוע למשך מספר שעות, לבית מלאכה ייעודי לפירוק מחשבים של רפאל.

הדיירים מלווים על ידי מתנדבי רפאל ומדריכת תעסוקה, שמבצעים התאמות ליכולותיהם ומסייעים להם במהלך העבודה.

רפאל רואה חשיבות רבה בקידום תעסוקה לאוכלוסייה בעלת צרכים מיוחדים.

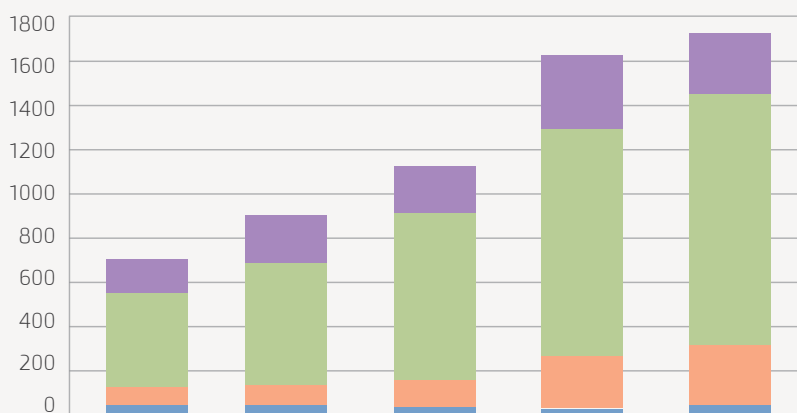
אוכלוסיה זו מתקשה מאוד בהשתלבות בשוק העבודה, ולעיתים הדבר אף בלתי אפשרי.

רפאל פיתחה שני פרויקטים חשובים במטרה להעניק תעסוקה לאוכלוסייה זו, בעיקר מתוך ההבנה כי תעסוקה לאנשים אלה מגדילה את תחושת הערך העצמי שלהם ומספקת להם מספר שעות יומיות של עיסוק.

## מידת ההשקעה בקהילה

### התנדבות עובדים

להלן מספר מתנדבי רפאל בקהילה בשנים 2009-2014:



שנה	עידוד החינוך	אוכלוסיות הזקוקות לחיזוק	סיוע לבעלי צרכים מיוחדים	משואה לתקומה
2010	153	446	85	54
2011	242	543	89	59
2012	222	764	109	49
2013	338	1056	192	39
2014	321	1101	290	50

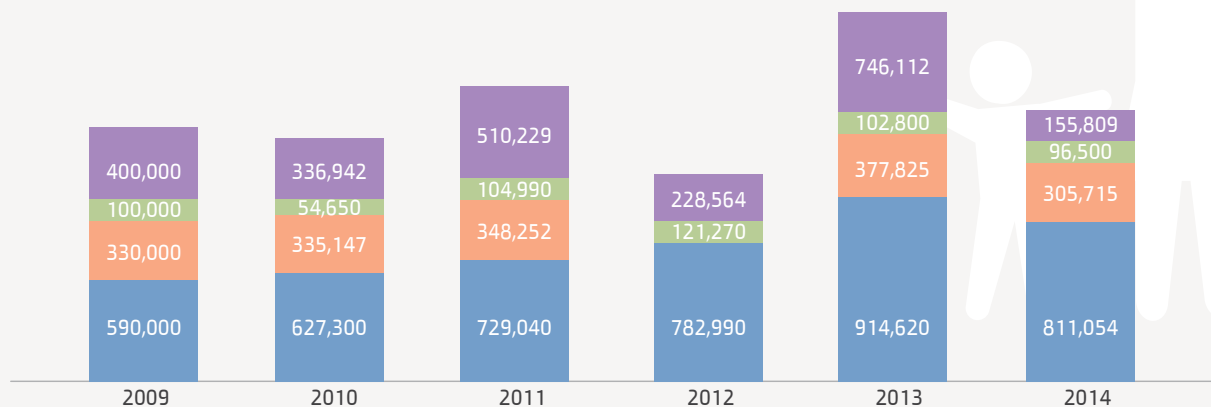


## ומה התוכניות להמשך?

שימור הפרויקטים הקהילתיים וחיזוקם במתנדבים נוספים ובפעילויות איכותיות; שימור והעצמת ערוצי הדיאלוג עם הקהילה.

### היקף ההשקעה בקהילה

- הוצאות חיצוניות מוערכות (אירוע הוקרה למתנדבים, מוצרים, שירותים ועלויות נוספות)
- מלגות עידוד החינוך הטכנולוגי, פרחי רפאל ולמידה מתקשבת
- משואה לתקומה ומשלחת רפאל לפולין
- קרן תרומות + קמחא דפסחא



היקף ההשקעה בקהילה מוצג ומאושר מדי שנה בהתכנסות ועדת אחריות חברתית בדירקטוריון חברת רפאל בישיבה השנתית להצגת הנושא.



## מידת הצלחה בפרויקטים בקהילה

להלן תיאור הפרויקט בעיר קריית ים שנמדד בתקופת הדיווח:

### פרויקט במו"ט- בנות למדעים ולטכנולוגיה:

מטרת הפרויקט הינה עידוד בנות לבחירת לימודים מוגברים בתחומי מדע וטכנולוגיה.

הפרויקט מתקיים זו השנה השישית ברציפות.

הובלה עירונית באמצעות "אשכול הפיס".

מפגש התנעה לשנת תשע"ד נערך בשיתוף עם התלמידות והוריהן ב - 27/10/2013.

התקיימו שלושה מפגשים ברפאל ומפגש מסכם במוזיאון לוחמי הגטאות.

בפרויקט נטלות חלק 36 בנות מחטיבות הביניים רודמן, רבין ולוינסון.

### נתוני בחירת מגמות מדעיות-טכנולוגיות:

בשנת 2013, שנה חמישית לפרויקט, עמד שיעור הבנות מהפרויקט שבחרו במגמה מדעית טכנולוגית על 78%.

בשנת 2014, שנה שישית לפרויקט, עמד שיעור הבנות מהפרויקט שבחרו מגמה מדעית טכנולוגית על 73%.



רפאל מודדת את אפקטיביות הפרויקטים המדעיים בעיר קריית ים. במסגרת זו נאסף מידע בבתי הספר אודות הצלחת התוכנית ורוכז על ידי הרשות המקומית.

בחינת המדדים נעשתה בשיתוף העיר קריית ים ובמסגרת פעילות הסיכום השנתית, המתבצעת בקביעות.

### הצלחות

עלייה בביקוש להצטרפות לפרויקט והתמדה בפרויקט לאורך זמן.

גידול במספר המשתתפות ושילוב שלוש חטיבות ביניים בעיר.

### אתגרים

עלייה בשיעור הבנות הבוחרות מקצועות מדעיים-טכנולוגיים. התמדה במגמות אלו.

## תרומות עובדים

בשנת 2013 נאספו 258,300 ש"ח שהן 1,230 מנות.

בשנת 2014 נאספו 225,940 ש"ח שהן 1,027 מנות.

### תרומות עובדים לבתי חולים ולעמותת "עזרה למרפא" בראשות הרב פירר

במסגרת ההשקעה בקהילה הוקמה קרן תרומות של העובדים לבתי חולים ולרב פירר. קרן זו, המנוהלת על ידי הוועדים והנהלה, מסייעת ברכישת ציוד רפואי למחלקות הטובות ביותר בתחומן בבתי החולים באזור הצפון כגון: בית החולים נהרייה, בית החולים כרמל, בית החולים בני ציון, בית החולים רמב"ם.

הקרן תומכת גם בפעילות הברוכה של אגודת "עזרה למרפא" בראשות חתן פרס ישראל - הרב פירר. גורמים אלו משרתים את עובדי רפאל בעת צרה, ועובדי רפאל מכירים בתרומתם ובעזרתם החיונית בזמנים קשים.

בשנת 2013 תרמו 1,478 עובדי רפאל 656,320 ש"ח למטרה חשובה זו.

בשנת 2014 תרמו 1,734 עובדי רפאל 566,500 ש"ח למטרה חשובה זו.

רפאל כחברה ממשלתית מנועה ממתן תרומות. רפאל מאפשרת לעובדיה לתרום מכספם הפרטי במרוכז ולהסמיך את הנהלת החברה ואת ועדי העובדים לנווט את הכספים למקומות שבהם זקוקים להם, וזאת במסגרת פעילות רפאל בקהילה.

### מבצע קמחא דפסחא

אחת לשנה נרתמים עובדי רפאל למבצע עזרה לנזקקים לקראת חג הפסח.

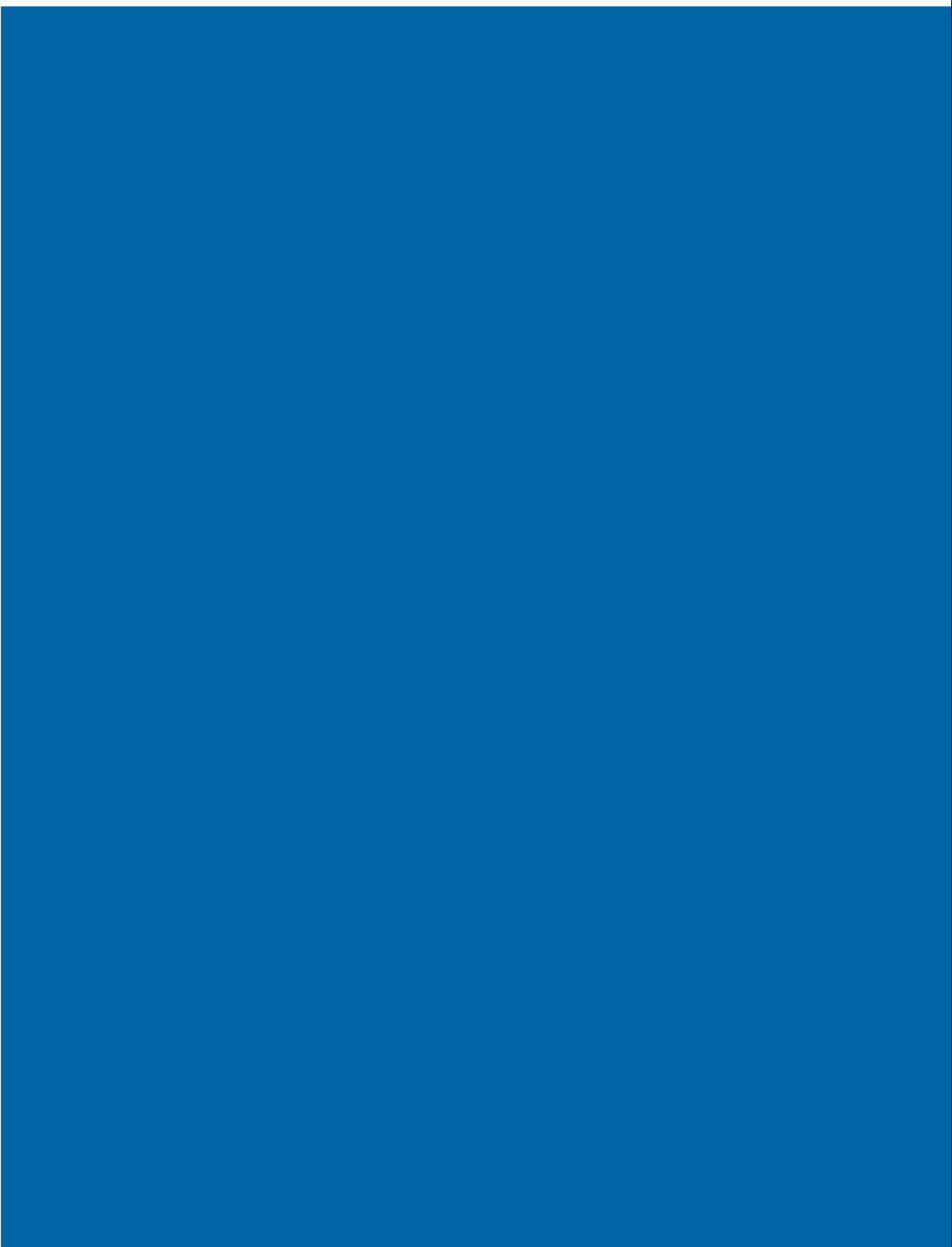
עובדי רפאל נרתמים לתרום באופן חד-פעמי לטובת המשימה ומאפשרים בתרומתם זו לרכוש מנות מזון לנזקקים לקראת החג. כמות המנות נקבעת על פי כמות התרומות של העובדים מדי שנה.

הקצאת המנות נעשית בתיאום עם מנהלי בתי הספר והמוסדות שעימם מצויה רפאל בקשרי קהילה במשך כל השנה. מתנדבי רפאל מתגייסים לחלוקת המנות באופן אישי לבתי הנזקקים.



בשנת 2013 נאספו  
**258,300**  
ש"ח  
שהן  
**1,230**  
מנות

בשנת 2014 נאספו  
**225,940**  
ש"ח  
שהן  
**1,027**  
מנות







**סוף דבר**

תודות

אינדקס GRI





## תודות

דו"ח האחריות החברתית, בשיטת הדיווח GRI G4 וברמת הדיווח Comprehensive, הינו תוצר של תהליך ארוך ולו שותפים רבים וקריטיים בשיקוף הביצועים של חברת רפאל בתחומי האחריות החברתית.

תודה לעובדי רפאל, אשר נוסף על תרומתם המשמעותית לביטחון המדינה משקיעים גם בחיזוק החברה והסביבה.

תודה לצוות היגוי אחריות חברתית רפאל, על עשייתו הבלתי-מתפשרת בקידום ובהטמעת נושאי האחריות החברתית ועל ריכוז הביצועים לדו"ח זה.

תודה לדירקטוריון ולהנהלת רפאל על קידום החזון והקצאת המשאבים לקידום האחריות החברתית.

תודה ליועצי הקבוצה לאחריות תאגידיית וקיימות - BDO זיו האפט על תהליך בקרת הנאותות לדו"ח, ובמיוחד לד"ר יונתן מנחין, לניר קורן ולאסתר פלד.

תודה למחלקת תיעוד רפאל על העריכה הלשונית ועיצוב הדו"ח.

תודה לעובדי רפאל על השתתפותם בצילומים.



## אינדקס GRI

ממד	תיאור	עמוד	השמטה	בקרה חיצונית
<b>אסטרטגיה</b>				
G4-1	הצהרה ברמת יו"ר הדירקטוריון/מנכ"ל לגבי הרלוונטיות של אחריות חברתית לחברה ולאסטרטגיה שלה	11		כן, עמוד 33
G4-2	תיאור ההשפעות, ההזדמנויות והסיכונים העיקריים של הארגון	12		כן, עמוד 33
<b>פרופיל ארגוני</b>				
G4-3	שם הארגון ותיאור הפרופיל הארגוני	19		כן, עמוד 33
G4-4	תיאור המוצרים/שירותים עיקריים	19		כן, עמוד 33
G4-5	המיקום הגיאוגרפי של מטה החברה	24		כן, עמוד 33
G4-6	מספר המדינות בהן פועלת החברה, ושמות המדינות המרכזיות מבחינת פעילות או מבחינת הנושאים שבהם דן הדוח החברתי	24		כן, עמוד 33
G4-7	אופי הבעלות וצורת ההתארגנות המשפטית	19, 21, 37		כן, עמוד 33
G4-8	השווקים אותם משרתת החברה	21-23, 135		כן, עמוד 33
G4-9	גודל ומידע על החברה	21-25, 66, 135		כן, עמוד 33
G4-10	פילוח העובדים על פי סוג העסקה, סוג חוזה ואזור, בחלוקה לפי מגדר	66-68		כן, עמוד 33
G4-11	אחוז עובדים בהסכמים קיבוציים	66-68		כן, עמוד 33
G4-12	תיאור המרכיבים המרכזיים של שרשרת האספקה בארגון	146-147		כן, עמוד 33
G4-13	שינויים משמעותיים בארגון לרבות גודל, מבנה, בעלות ושרשרת האספקה	23		כן, עמוד 33
G4-14	הסבר על יישום גישת הזהירות המונעת על פי עקרונות ריו	118		כן, עמוד 33
G4-15	פירוט עקרונות או יוזמות חיצוניות אחרות שאותן אימץ הארגון	29, 153		כן, עמוד 33
G4-16	חברות באיגודים/ארגונים ו/או ארגוני שתדלנות לאומיים או בינלאומיים	21		כן, עמוד 33
<b>זיהוי נושאים מהותיים</b>				
G4-17	פירוט רשימת היישויות/חברות על פי המופיע בדוחות הכספיים המאוחדים של החברה	13		כן, עמוד 33
G4-18	תהליך הגדרת תכולת הדוח ותיאור ההשפעות של הארגון בכל נושא שהוגדר מהותי	16, 18		כן, עמוד 33
G4-19	רשימה של הנושאים המהותיים שזוהו בתהליך הכנת הדוח	8		כן, עמוד 33
G4-20	הגדרת נושאים מהותיים בתוך הארגון וגבולות ההשפעה של הנושאים	18		כן, עמוד 33
G4-21	גבולות השפעת הנושאים המהותיים מחוץ לארגון	18		כן, עמוד 33
G4-22	הסבר על הסיבה והשלכות של הצגה מחדש של נתונים מדוחות קודמים	122, 126		כן, עמוד 33
G4-23	שינויים מהותיים באופן הדיווח על תחולה או על גבולות הדוח וכו' ביחס לתקופות דיווח קודמות	13		כן, עמוד 33
<b>דיאלוג עם מחזיקי עניין</b>				
G4-24	פירוט קבוצות מחזיקי העניין של הארגון	30-31		כן, עמוד 33
G4-25	פירוט תהליך ההגדרה והבחירה של מחזיקי העניין של הארגון	29		כן, עמוד 33
G4-26	תיאור גישת הארגון לתהליך הדיאלוג ולתהליך הגדרת הנושאים לדיווח	30-31		כן, עמוד 33
G4-27	רשימת נושאים מרכזיים שהועלו בדיאלוג ותגובת הארגון	112, 148, 154		כן, עמוד 33



פרופיל הדוח			
33	קן, עמוד	12	התקופה המדווחת
33	קן, עמוד	12	ציון העובדה כי זהו הדוח הראשון או מתי פורסם הדוח האחרון
33	קן, עמוד	12	תדירות הדיווח (שנתי או דו-שנתי)
33	קן, עמוד	13	פרטי איש קשר לשאלות בדבר הדוח או תכניו
33	קן, עמוד	165-169	תכולת הדוח בהתאם לתקן GRI-G4
33	קן, עמוד	14-15	מדיניות וביצוע בפועל לגבי הבטחת איכות חיצונית על הדוח
ממשל תאגידי			
33	קן, עמוד	40	מבנה הממשל התאגידי של החברה
33	קן, עמוד	39	תיאור התהליך באמצעותו מבוצעת האצלת סמכויות הדירקטוריון בנושאים כלכליים, חברתיים וסביבתיים למנהלים ועובדים בארגון
33	קן, עמוד	42	האם הארגון מינה מנהל בכיר לניהול התחום הכלכלי, הסביבתי, והחברתי והאם הוא מדווח ישירות לדירקטוריון
33	קן, עמוד	39	תיאור תהליכי התייעצות בין הדירקטוריון לבין מחזיקי העניין של הארגון
33	קן, עמוד	43	הרכב הדירקטוריון
33	קן, עמוד	38	האם יושב-ראש הדירקטוריון משמש גם בתפקיד ניהולי בכיר אחר בארגון (מעבר לדירקטוריון)
33	קן, עמוד	42	תהליכים לקביעת ההרכב, הכישרים והניסיון הנדרשים מהדירקטורים וועדות הדירקטוריון
33	קן, עמוד	38, 48	תהליכים למניעת ניגוד עניינים בקרב חברי הדירקטוריון
33	קן, עמוד	38, 41	תפקיד הדירקטוריון והנהלת הארגון בפיתוח, אישור ועדכון של חזון, ערכים, אסטרטגיה, מדיניות ומטרות בתחומי הקיימות והאחריות התאגידית בארגון
33	קן, עמוד	42	אמצעים שנוקט הארגון לקידום הידע של הדירקטוריון בנושאי אחריות תאגידית
33	קן, עמוד	38, 42	תהליכים להערכה עצמית לביצועי הדירקטוריון, בתחומי האחריות התאגידית: כלכליים, סביבתיים וחברתיים
33	קן, עמוד	45-46	תפקיד הדירקטוריון בפיקוח על זיהוי וניהול הביצועים הכלכליים, החברתיים והסביבתיים, לרבות סיכונים והזדמנויות רלוונטיים
33	קן, עמוד	42	כיצד בוחן הדירקטוריון את האפקטיביות של תהליך ניהול הסיכונים של הארגון בעולמות התוכן של אחריות תאגידית
33	קן, עמוד	42	תדירות ביקורת הדירקטוריון על זיהוי וניהול הביצועים בנושאי אחריות תאגידית
33	קן, עמוד	48	המנהל הבכיר בארגון שמאשר את דוח הקיימות של הארגון
33	קן, עמוד	39, 40	תיאור התהליך של תקשור נושאים חשובים (בתחומים הכלכליים, החברתיים והסביבתיים) לדירקטוריון
33	קן, עמוד	39, 40	תיאור מספר ונושאי הפניות לדירקטוריון בעניינים קריטיים והמנגנון באמצעותו מטופלות הפניות
33	קן, עמוד	42	תיאור הקשר בין תגמול הדירקטורים והנהלה הבכירה ובין ביצועי החברה
33	קן, עמוד	42	תיאור תהליך קביעת התגמול בארגון

33, כן, עמוד 33		42-43	כיצד נלקחות בחשבון עמדותיהם של מחזיקי עניין שונים ביחס לתגמול מנהלים בבנק	G4-53
33, כן, עמוד 33		42-43	היחס שבין השכר השנתי הגבוה ביותר שמשולם בארגון לבין השכר החציוני השנתי בארגון	G4-54
33, כן, עמוד 33		42-43	היחס שבין שיעור צמיחת השכר השנתי הגבוה ביותר שמשולם בארגון לבין צמיחת השכר החציוני השנתי בארגון	G4-55
<b>אתיקה ויושרה</b>				
33, כן, עמוד 33		56	תיאור של ערכי הארגון, העקרונות, הסטנדרטים ונורמות ההתנהגות של הארגון.	G4-56
33, כן, עמוד 33		58, 61	המנגנונים הפנימיים והחיצוניים לארגון להתייעצות ביחס לנושאים של התנהגות חוקית או אתית	G4-57
33, כן, עמוד 33		48-49, 58, 61	המנגנונים הפנימיים והחיצוניים לארגון לפניות בנושאים של התנהגות לא חוקית או לא אתית	G4-58
<b>מדדי ביצוע באספקטים מהותיים</b>				
<b>ביצועים כלכליים</b>				
33, כן, עמוד 33		25-26	גישה ניהולית- ביצועים כלכליים	G4-DMA
33, כן, עמוד 33		25	הערך הכלכלי הישיר שיצרה החברה	G4-EC1
33, כן, עמוד 33		118	ההשלכות הפיננסיות והזדמנויות וסיכונים אחרים לפעילויות החברה כתוצאה משינוי האקלים	G4-EC2
33, כן, עמוד 33		81	התחייבויות הבנק בגין תכניות פרישה/תגמול עובדים ופנסיה	G4-EC3
33, כן, עמוד 33		25	התמיכה/המענקים/הסיוע הממשלתי שקיבלה החברה בתקופה המדווחת	G4-EC4
<b>השפעות כלכליות עקיפות</b>				
33, כן, עמוד 33		147	גישה ניהולית-השפעות כלכליות עקיפות	G4-DMA
33, כן, עמוד 33		159	פיתוח והשפעה של השקעות בתשתיות ושירותים המסופקים בעיקר לתועלת הציבור, באמצעות הסדר מסחרי, תרומה "בעין" (במוצרים) או פרו בוגו (בשירותים)	G4-EC7
33, כן, עמוד 33		156- 157, 160	ההשפעות הכלכליות העקיפות של הארגון והיקפן	G4-EC8
<b>רכש מקומי</b>				
33, כן, עמוד 33		131, 145-147	גישה ניהולית-פעילות רכש	G4-DMA
33, כן, עמוד 33		145, 147, 149	פירוט המדיניות, הנהלים ואחוז ההוצאות בפועל במסגרת רכש מספקים מקומיים באזורי פעילות מרכזיים	G4-EC9
<b>צריכת אנרגיה</b>				
33, כן, עמוד 33		117-119, 121	גישה ניהולית- אנרגיה	G4-DMA
33, כן, עמוד 33		112	צריכת האנרגיה בתוך הארגון	G4-EN3
	כן, צריכה זו לא	-	צריכת האנרגיה מחוץ לארגון	G4-EN4
33, כן, עמוד 33		123	עצמות צריכת האנרגיה בארגון	G4-EN5
33, כן, עמוד 33		123-124	צמצום צריכת האנרגיה בארגון	G4-EN6



33, כן, עמוד 33		124	צמצום צריכת האנרגיה באמצעות המוצרים או השירותים של הארגון	G4-EN7
<b>צריכת מים</b>				
33, כן, עמוד 33		117-119,127	גישה ניהולית- צריכת מים	G4-DMA
33, כן, עמוד 33		127	מהו סך צריכת המים, לפי מקור	G4-EN8
33, כן, עמוד 33		127	אילו מקורות מים הושפעו מצריכת המים של החברה	G4-EN9
33, כן, עמוד 33		128	מהו אחוז וכמות המים שמוחזרו ונעשה בהם שימוש חוזר	G4-EN10
<b>פליטות</b>				
33, כן, עמוד 33		117-119,125	גישה ניהולית- פליטות	G4-DMA
33, כן, עמוד 33		126	פליטות ישירות של גזי חממה - מכלול 1 (דלקים)	G4-EN15
33, כן, עמוד 33		126	פליטות עקיפות של גזי חממה - מכלול 2 (חשמל)	G4-EN16
	כן, פליטות אלו לא אינם נמדדות בשלב זה	-	משקל פליטות עקיפות אחרות של גזי חממה - מכלול 3 (טיסות)	G4-EN17
33, כן, עמוד 33		126	עצימות פליטת גזי החממה של הארגון	G4-EN18
33, כן, עמוד 33		125	צמצום פליטות גזי חממה	G4-EN19
33, כן, עמוד 33		130	פליטות של חומרים הפוגעים באוזון	G4-EN20
33, כן, עמוד 33		129-130	NOX, SOX ופליטות אחרות לאוויר לפי משקל וסוג	G4-EN21
<b>שפכים ופסולת</b>				
33, כן, עמוד 33		117-119,131	גישה ניהולית- שפכים ופסולת	G4-DMA
33, כן, עמוד 33		128	סך שפכים לפי איכות ויעד	G4-EN22
33, כן, עמוד 33		131	מהו סך משקל הפסולת לפי איכות ויעד	G4-EN23
33, כן, עמוד 33		130	אילו אירועי שפך מרכזיים אירעו בתקופה המדווחת, מספר ונפח	G4-EN24
33, כן, עמוד 33		131	משקל הפסולת המשונעת, מיובאת ומיוצאת לפי אמנת באזל ומהי כמות הפסולת הגולמית הנשלחת אל מחוץ למדינה?	G4-EN25
33, כן, עמוד 33		130	אילו בתי גידול, אוכלוסיות וגורמים שונים מושפעים מהשפכים	G4-EN26
<b>מוצרים ושירותים סביבתיים</b>				
33, כן, עמוד 33		117-120	גישה ניהולית- מוצרים ושירותים סביבתיים	G4-DMA
33, כן, עמוד 33		119-120	מידת ההשפעה של מוצרים סביבתיים	G4-EN27
33, כן, עמוד 33		119	טיפול אחראי בנושא אריזות	G4-EN28
<b>העסקה</b>				
33, כן, עמוד 33		65,69,73,82-85,90-91	גישה ניהולית- העסקה	G4-DMA
33, כן, עמוד 33		68-69,81	מספר ושיעור היקף עובדים מצטרפים ועוזבים בחתך קבוצות גיל, מגדר ואיזור	G4-LA1
33, כן, עמוד 33		75,79	מהן ההטבות שמקבלים עובדים במשרה מלאה, אשר להן לא זכאים עובדים במשרה חלקית או עובדים זמניים, עפ"י חלוקה לאזורי ותחומי פעולה משמעותיים	G4-LA2
33, כן, עמוד 33		86-87	כמות העובדים שחזרו לאותה פוזיציה בעבודתם לאחר חופשת לידה	G4-LA3

יחסי הנהלה- עובדים			
33	כ.ן, עמוד	88	G4-DMA גישה ניהולית- יחסי הנהלה-עובדים
33	כ.ן, עמוד	88	G4-LA4 תקופות ההודעה מראש המינימלית בעת שינויים ארגוניים והאם הן מצוינות בהסכם הקיבוצי
בריאות ובטיחות תעסוקתית			
33	כ.ן, עמוד	103-104	G4-DMA גישה ניהולית- בריאות ובטיחות תעסוקתית
33	כ.ן, עמוד	105	G4-LA5 אחוז העובדים המיוצגים בוועדות בטיחות וגהות משותפות להנהלה ולעובדים
33	כ.ן, עמוד	105-108	G4-LA6 מהו שיעור הפציעות, המחלות התעסוקתיות, ימי ההיעדרות ומקרי אסון לפי אזור ומגדר (כולל עובדי קבלן)
33	כ.ן, עמוד	108	G4-LA7 סיכון למחלות תעסוקתיות
33	כ.ן, עמוד	112	G4-LA8 נושאי בטיחות וגהות הנכללים בהסכמים קיבוציים רשמיים
פיתוח והכשרת עובדים			
33	כ.ן, עמוד	93-94	G4-DMA גישה ניהולית- הכשרה
33	כ.ן, עמוד	95	G4-LA9 הממוצע השנתי לשעות הדרכה לעובד
33	כ.ן, עמוד	96-99	G4-LA10 תכניות לפיתוח מיומנויות, התומכות בכושר התעסוקה של העובדים
33	כ.ן, עמוד	77	G4-LA11 אחוז עובדים המקבלים משוב סדיר על ביצועיהם ופיתוח הקריירה
קהילה מקומית			
33	כ.ן, עמוד	153	G4-DMA גישה ניהולית-קהילה מקומית
33	כ.ן, עמוד	158-159	G4-SO1 אחוז הפעילויות בהן ישנה השפעה בקהילה מקומית, הערכה של ההשפעה על הקהילה ותכניות פיתוח קהילתיות
33	כ.ן, עמוד	131	G4-SO2 פעילויות בעלות פוטנציאל משמעותי להשפעה שלילית על הקהילה המקומית
מניעת שחיתות			
33	כ.ן, עמוד	47-48	G4-DMA גישה ניהולית- מניעת שחיתות
33	כ.ן, עמוד	47-50	G4-SO3 מדיניות ופעילויות למניעת מקרי שחיתות בארגון; אחוז ומספר היחידות בהן נעשו בדיקות לאיתור סיכונים בנושא שחיתות
33	כ.ן, עמוד	49-50	G4-SO4 תקשור והכשרה בנושא שחיתות בארגון
33	כ.ן, עמוד	50	G4-SO5 אירועי שחיתות בתקופה המדווחת
ציות ורגולציה			
33	כ.ן, עמוד	47	G4-DMA גישה ניהולית- ציות ורגולציה
33	כ.ן, עמוד	47	G4-SO8 מהו הסך הכספי של הקנסות המשמעותיים, מהן הסנקציות הלא כספיות בגין אי ציות לחוקים ותקנות?
בטיחות הלקוח			
33	כ.ן, עמוד	136-137	G4-DMA גישה ניהולית- בטיחות הלקוח
33	כ.ן, עמוד	136	G4-PR1 מהם השלבים במחזור החיים בהם מוערכת בטיחות מוצרים ואחוז המוצרים העוקבים תהליך זה
33	כ.ן, עמוד	139	G4-PR2 כמה אירועי בטיחות הקשורים לאי עמידה בחוקים ובתקנות בנוגע למוצרים, ארעו בתקופה מדווחת









האחריות היא של כולנו  
אחריות חברתית  
ברפאל



הדוח הודפס על נייר אקולוגי בעל תו תקן FSC