



## דוח אחריות חברתית רפאל 2013

סוקר את ביצועי חברת רפאל בע"מ בשנים 2011-2012

**רפאל**

מערכת לחימה מתקדמות בע"מ



GRI A+ דוח חברתי בהתאם לסטנדרט דיווח בין לאומי









## דוח אחריות חברתית רפאל 2011-2012

9	פתח דבר
12	בקרת נאותות BDO זיו האפט
14	על הדוח הרביעי שלנו לאחריות חברתית
17	פרופיל ארגוני
22	הגדרות חזון ויעוד
24	נהלים ייעודיים לנושא אחריות חברתית

## ממשל תאגידי

33	נוהל ממשל תאגידי
37	אתיקה, פיתוח בר-קיימא ואחריות חברתית וסביבתית בדירקטוריון
37	על דירקטוריון רפאל
40	יחסי חברת-אם וחברות-בנות
41	עמידה ברגולציה ותוכניות אכיפה

## אתיקה

47	הצהרת כוונות
47	תמצית הקוד האתי
49	עריכת סקר שביעות רצון ככלי לאיתור התנהגויות לא אתיות
49	תכנית יישום והטמעת הקוד האתי

## סביבת עבודה מתקדמת

55	חזון מערך משאבי אנוש
55	עובדי רפאל: נתונים כלליים
60	אתגרים בניהול המשאב האנושי ברפאל
63	מערכת שכר והטבות הולמת והוגנת
65	תהליכי שימור ופיתוח
68	תהליכי משוב והערכת עובדים
69	ניידות עובדים



69	קיום תהליכים למדידת שביעת רצון העובדים
72	איזון עבודה-פנאי
74	שוויון הזדמנויות וגיוון תעסוקתי
76	איגודי עובדים
76	העסקה הוגנת
76	נוהל ייחודי לעובדים המשרתים במילואים
78	רווחה ותרבות הפנאי
79	שקיפות בשירות לפרט
80	תקשורת פנים ארגונית
82	תלונות עובדים
84	ביקורת זכויות עובדי הקבלן במערכת ניהול מוסדרת
85	מערך ההדרכות ברפאל
86	הכשרה למובילות ולחדשנות טכנולוגית
87	פיתוח מנגנוני העברת ושימור ידע וטיפוח המרצים הפנים-ארגוניים
88	ההדרכה ככלי לפיתוח מיומנויות
90	ההדרכה כתומכת באחריות חברתית

## בטיחות

97	מדיניות הבטיחות ברפאל
97	מערכת ניהול בטיחות ובריאות בתעסוקה
98	תאונות עבודה ברפאל
101	הדרכות בטיחות וגיהות
101	שמירה על סביבת העבודה
102	בריאות העובד
102	גיהות תעסוקתית
104	נושאים עיקריים במסגרת ניהול הבטיחות בתעבורה



## ניהול הגנת הסביבה

109	ניהול הגנת הסביבה
109	המדיניות הסביבתית
109	מחויבות לפיתוח בר קיימא
110	פעילות רפאל להגנה על הסביבה
110	מיסוד תקשורת סביבתית, קהילה, רשויות, עובדי רפאל
110	מערכת ניהול הגנת הסביבה - ISO 14001
111	החזקה וצריכה אחראית של חומרים
112	שילוב שיקולי הגנת הסביבה בתכנ
112	צריכה נבונה של אנרגיה
115	פליטות פחמן דו חמצני
116	צריכת מים - השימוש והחיסכון במים
117	פליטות לסביבה, שפכים ופסולת
118	בקרה על שפכים תעשייתיים
120	טיפול אחראי בפסולת
121	פסולת חומרים מסוכנים
121	טיפול בתקריות ואירועי חירום
121	ספקים וקבלנים
121	תחבורה
122	מגוון מינים בסביבתם הטבעית
123	השקעות לשמירה ולהגנה על הסביבה
124	דיאלוג עם מחזיקי עניין בנושאי סביבה
124	בנייה ירוקה ברפאל

## לקוחות

129	מדיניות אחראית ביחס ללקוחות
129	שווקים ותחומי פעילות
130	בטיחות
132	שקיפות המידע על מוצרי החברה



132	טיפול בתלונות לקוח
133	שביעות רצון לקוחות
133	תקשורת שיווקית, חסויות, פרסום
133	צינת

## שרשרת אספקה

137	ניהול שרשרת האספקה
137	כינוס ספקים בסימן אחריות חברתית
137	פיילוט: הכנת שאלון לספקים לקבלת סטטוס
138	הטמעת הנושא בפעילות
138	הגדרת דרישות לספקים
139	בקרת עמידה בדרישות
139	מחויבות וכוונות להמשך

## השקעה בקהילה ובחברה

143	ניהול ההשקעה בקהילה
144	דיאלוג עם מחזיקי עניין בהיבטי קהילה
145	השקעת רפאל בקהילה - מדיניות, אסטרטגיה, תהליכים וניהול - נוהל
150	מישורי התנדבות עובדי רפאל בקהילה
157	פרויקטים סביבתיים בקהילה
158	תמיכה במרכזים הנמצאים עם רפאל בקשרי קהילה
159	מדידת ההשקעה בקהילה
162	מדידת הצלחה בפרויקטים בקהילה

## סוף דבר

166	תודות
167	אינדקס GRI
174	מדדי תקן ישראלי ת"י 10000 לאחריות חברתית





ביבשה



בים



באוויר





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

אני מתכבד לצרף את ברכתי לדוח הפעילות המסכם את הפעילות הענפה של רפאל בתחום האחריות החברתית לשנת 2011/12.

מאז היווסדה פועלת רפאל למען ביסוס חוסנה ועצמאותה של מדינת ישראל באמצעות פיתוח, ייצור ואספקת מערכות לחימה מתקדמות מסוגן בעולם.

אולם תרומתה למדינה ולחברה לא מסתיימת רק בכך ומוצאת ביטוייה גם בתרומה משמעותית לחברה, לקהילה, לכלכלה ולחינוך במדינת ישראל.

חלק בלתי נפרד מהאסטרטגיה והמדיניות של החברה הוא בהשקעה בסביבה, בחברה, בקהילה, ביצירת איכות חיים טובה יותר בחברה ומחוצה לה.

רפאל, כמעסיק הגדול ביותר בצפון וכאחד מקטרי הצמיחה החשובים של הכלכלה הישראלית רואה לעצמה חובה להשקיע, לתרום ולסייע בקידום החינוך, בטיפוח והטמעת ערכי האיכות והמצינות המאפיינים אותה גם אצל השותפים, הלקוחות והספקים שלה.



פעילות רפאל בתחום האחריות החברתית כוללים מגוון רחב של נושאים שרובם ככולם נעשים בהתנדבות ומתוך מסירות ומצוינות המאפיינת כל כך את עובדי החברה.

תחומי הפעילות רחבים ומגוונים והכוללים, בין היתר, טיפוח ותגבור תלמידים ללימודי מדעים ברמה גבוהה, חניכת נערים ונערות מתבגרים, המצאה ופיתוח של אמצעי עזר לאנשים עם מוגבלויות ועוד.

אולם כאמור לעיל, בכך לא מסתיימת התרומה של רפאל והיא נמשכת במובן הרחב של האחריות התאגידית גם בהובלה וקידום תוכנית הדרכה והטמעה אצל הספקים בנוגע לאתיקה, זכויות עבודה, איכות ובטיחות בעבודה ועוד.

לסיום, אני רוצה להודות לכל העושים במלאכה חשובה זו ומשוכנע כי רפאל תמשיך להוות לא רק נדבך מרכזי בביטחון המדינה אלא גם בחברה ובכלכלה של מדינת ישראל.



## דבר הסמנכ"ל הבכיר למשא"ן ולארגון - מר יגאל סרברו



לכל מחזיקי העניין של רפאל שלום,

דיווח חברתי זה לשנים 2011-2012 הוא הרביעי שרפאל מציגה מאז שנת 2005. קבענו לעצמנו להוציא דיווח חברתי שלם אחת לשנתיים, ובו מוצגים ההישגים של רפאל ועובדיה בתחומי אחריות חברתית, וכן מגמות והתפתחויות רב-שנתיות.

השנה לראשונה מדווחת חברת רפאל בפורמט GRI ברמת דיווח A. בנוסף, אנו מדווחים אחת לשנה במסגרת דירוג מעלה. מטרת הדיווח החברתי היא לשתף את כל מחזיקי העניין (לקוחות, רשויות, קהילה, ספקים, שותפים, מנהלים, עובדים, בני משפחות העובדים) בעשייתנו, בהישגינו ובתוכניותינו להמשך.

האחריות החברתית משולבת במטרות ובמדיניות רפאל ומבטאת את מחויבותה למחזיקי העניין:

- **מחויבות לעובדים** - לעובדי רפאל ולמועמדים לקליטה, כציבור עובדים מוביל ואיכות, חשוב לעבוד בחברה מובילה בנושא האחריות החברתית;
  - **מחויבות ללקוחות** - לכלל לקוחות רפאל.
  - **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, ויצירת תדמית ירוקה לחברה בדומה לארגוני הייטק מובילים בעולם. זאת למרות סוגי הפעילות שיש בהן פוטנציאל היזק לסביבה, ומתוך הכרה בערך ובחשיבות של איכות הסביבה לבעלי עניין: עובדים, שכנים, רשויות, לקוחות וספקים.
  - **מחויבות לקהילה** - רפאל משקיעה בקהילה בתחומים שבהם יש לה ולאנשיה יתרון יחסי - מדע, טכנולוגיה, הנדסה. רפאל מעודדת את אנשיה להתנדבות בתחומים אלו לאורך זמן ובמסגרת תוכנית שנתית. רפאל פועלת באזורים הגיאוגרפיים הסמוכים למתקניה ולאזור המגורים של אנשיה. מתוך אמונה כי חשוב לחזק את הערים בה גרים מרבית עובדי רפאל ובהם ניתן להשפיע על הקהילה לאורך זמן.
- האחריות החברתית מתגבשת בעולם כדרישה הכרחית במישורים של חקיקה, חוזי לקוחות, עמידה בתקנים, מענה לציפיות של החברה והקהילה, ודאגה למוניטין העסקי. דווקא כחברה העוסקת במערכות נשק ובעלת תדמית של סיכון לסביבתה, חשוב שנוביל בנושא האחריות החברתית.
- רפאל לקחה על עצמה להימנות עם החברות המובילות בישראל בנושא האחריות החברתית וזאת למרות האילוצים כחברה ממשלתית וביטחונית. חברת רפאל מתחייבת לעמידה בדרישות החוק במדיניות בהן היא פועלת, ונוקטת צעדים גם מעבר למתחייב בחוקים.
- בשנת 2012 רפאל זכתה בדירוג פלטינה פלוס לאחריות חברתית, הדירוג הגבוה ביותר של ארגון "מעלה". חברת רפאל שמרה על דירוג פלטינה בארבע השנים האחרונות. החל משנת 2010 עומדת רפאל גם בתקן ישראלי 10000 לאחריות חברתית של מכון התקנים.
- בנוסף, רפאל אושרה לעמידה בשלושה תקנים רלוונטיים בתחומי אחריות חברתית: ת"י ISO 14001 ניהול איכות הסביבה; ת"י 18001 לניהול בטיחות וגהות; ות"י 9301 לניהול תעבורה ולבטיחות בדרכים.



האחריות החברתית ברפאל מתבטאת כיום בסדרת תחומים:

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

הדיווח הנוכחי כולל התייחסות לפעילותנו ולהישגינו בתחומים אלו.

## ומה הלאה?

בנושא אחריות חברתית ברפאל הגענו להישגים נאים לאורך השנים כפי שרואים גם מהמדדים האובייקטיביים. המגמות בנושאים תהליכים ופרויקטים הן:

- שימור ותחזוקת עמידה בתקני האחריות החברתית השונים;
- שימור מעמד רפאל בדירוג מעלה כ"פלטנינה פלוס";
- שימור והעמקת הדיאלוג עם מחזיקי העניין;
- המשך הרחבת ההדרכות למנהלים ועובדים בנושאי אחריות חברתית;
- ייזום פרויקטי שיפור ספציפיים בתחומי איכות סביבה, בטיחות וסביבת עבודה מתקדמת;
- שימור פיקוח ובקרת זכויות עובדים, חברות כ"א וקבלני שירות;
- המשך פעילות צוותי עבודה ייעודיים בנושאי אחריות חברתית (צוות היגיינה קהילה, צוות אחריות חברתית, צוות משא"ן);
- המשך הטמעת אחריות חברתית בשרשרת האספקה;
- המשך גיוס וטיפול מתנדבים, ופיתוח ההתנדבות;
- המשך הרחבת פרויקט "משואה לתקומה", ושיתוף הפעולה עם בית לוחמי הגטאות.

אני מודה לכל השותפים, לכל מחזיקי העניין ולכל מי שנטל חלק בפעילות מבורכת זו.

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

### כללי

הקבוצה לאחריות תאגידית וקיימות 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 2013 (סוקר את ביצועי החברה בשנים 2011-2012). הקבוצה לאחריות תאגידית וקיימות היא בעלת ניסיון של למעלה מ-12 שנים בליווי חברות בתחומי האחריות התאגידית והקיימות. החברה פועלת בהתאם לתקנים מקומיים, חשבונאיים 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 המובאת בזאת בוצעה כמפורט בהמשך, ובהתאם לתקן לבקרת דוחות כספיים שאינם חשבונאיים ISA3000, הנחיות ה-GRI, ועקרונות בקרת הדיווח המקובלים.

הבקרה נועדה לבחון עמידה בדיווח על פי עקרונות ה-GRI ברמה A, ולאפשר לארגון לקבל דירוג A+, המאשר כי גורם מקצועי חיצוני בלתי תלוי בחן את אמיתות הדיווח, ודרכי ההתנהלות של הארגון.

### הצהרה

לאור כל הנאמר לעיל, ובהתאם לבדיקה שערכנו, אנו מאשרים שחברת רפאל מערכות לחימה מתקדמות בע"מ עומדת בדרישות ה-GRI לדיווח בדרגה A+, ולפיכך אנו מעידים כי על פי המידע שיש בידינו:

- הנושאים הנכללים בדוח מכסים את התחומים המהותיים בהם עוסקת 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 טרם החלה הבקרה. במהלך העבודה סקרנו את הליך איסוף החומרים על ידי חברת רפאל, ביקרנו את טיטת הדוח הראשונה שגיבשה החברה, העברנו משוב לגבי מספר תחומים כמפורט בהמשך, סקרנו מסמכים חיצוניים, ונפגשנו עם גורמים בחברה - הכל על מנת לעמוד על אופן הדיווח ואיכותו. להלן הערוצים בהם בוצעה הבקרה, בהתאם לעקרונות בקרת הנאותות:

### כוללניות (Inclusivity)

- בחינה פרטנית של אופן דיווח החברה בהתאם לדרישות ה-GRI לדיווח ברמה A.
  - העברת משוב לגבי נושאים שבהם לדעתנו לא היה בהם מענה מקיף ומלא.
  - בקרת השלמות המענה ומתן מענה מקיף לנושאים החסרים במסגרת הדוח.
- תוצר:** הדוח עומד במלואו בדרישות ה-GRI לרמת דיווח A.

### מהותיות (Materiality)

- זיהוי נושאים שהינם מהותיים עבור החברה ונכון שיכללו בדוח.
  - הצגת הנושאים המהותיים למנהלי התחום בחברה, על מנת שיכללו בדוח הקיימות בהתאם לחשיבותם.
  - בחינת טיב המענה של החברה לנושאים אלו, והרחבתו במידה והדבר נדרש.
- תוצר:** הדוח מתייחס לכל הנושאים המהותיים אשר עמדו בפני רפאל בשנים המדווחות: 2011-2012.

### היענות ועמידה ביעדים (Responsiveness)

- בחינת ההתייחסות ליעדי החברה לאור הצגתם בדוח קודם, ואופן העמידה בהם.
- תוצר:** רפאל לא הגדירה יעדים בדוח הקודם, ואינה מציגה יעדים בדוח הנוכחי. המלצנו לחברה לעשות זאת לקראת הדוח הבא.

### השוואתיות (Comparability)

- בחינת הדיווח בדוח הנוכחי של החברה ביחס לנאמר בדוח קודם.
- בחינת האופן בו החברה מציגה את ביצועיה והאם ניתן להשוות בין נתוני הדוח הנוכחי לקודם.
- הצגת סקירה של הנושאים המדווחים ופורמט הדיווח המקובלים בארבע חברות דומות בעולם, והוספת נושאים לדיווח.

**תוצר:** הנתונים מוצגים בדוח באופן שניתן להשוואה למול הדוח הקודם של רפאל, וניתנים להשוואה אל מול חברות דומות בעולם.

### מהימנות (Reliability)

במסגרת שלב זה בוצע אימות תוקף הנתונים, על ידי בדיקת שלושה נושאים שלאור היכרותנו עם התחום קיימת בעייתיות בניהול ודיווח בנושאים אלו. במסגרת זו בוצע איסוף חומר הגלם ששימש לכתיבת הדיווח, והתקיימו פגישות עם הגורמים בחברה הממונים על ההליך עצמו, ונאספו מסמכים



יותר, והערכות לשיפור ביצועים בשנים הבאות.

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

**ג. הרחבת הדיווח בנושא שיפור ביצועים סביבתיים -** רפאל עושה רבות בתחום הסביבתי, ובדוח הבא מומלץ כי תתייחס גם לשיפור שאותו היא מבקשת להשיג בהתנהלותה הסביבתית. במסגרת זו, תוכל החברה להציג שיפור בביצועיה הסביבתיים, לרבות המשך המגמה בנושאים בהם הושג שיפור, לצד נושאים כגון היקף צריכת המים, צמצום כמויות השפכים, ומהלכים לצמצום המדרך הפחמני.

**ד. הרחבת הדיווח על נציגויות רפאל בעולם -** הדוח הנוכחי כולל התייחסות חלקית לפעילות נציגויות רפאל בתחומי האחריות התאגידית. לקראת הדוח הבא מצאנו לנכון להמליץ על הצגת אופן יישום כלל הנושאים בנציגויות רפאל בעולם, והכל בכפוף למגבלות ביטחון מידע.

**ה. עירוב מחזיקי עניין -** רפאל מיישמת מספר מהלכים משמעותיים לדיאלוג עם מחזיקי העניין שלה, וסוקרת את הנושאים בהם מתקיים הדיאלוג. אנו ממליצים לחברה להציג בדוח הבא זיהוי נושאים מהותיים כפי שעלה מעמדות מחזיקי העניין. פעילות זו תאפשר להבין כיצד נבחרו הנושאים בהם ניהלה רפאל דיאלוג, מהן הסוגיות המרכזיות שעלו, וכיצד אלו השפיעו על קבלת ההחלטות ברפאל, זאת מתוך הערכות להרחבת הדיווח כך שיתן מענה לדרישות סטנדרט הדיווח החדש GRI 4 מענה שיתן את דיווחי רפאל החל מחודש אוקטובר 2015.

**הקבוצה לאחריות תאגידית**  
**BDO זיו האפט ייעוץ וניהול**  
דצמבר 2013

המעידים על מהימנות הדיווח.

**תוצר:** בנושאים שאתם בדקנו מדגמית מצאנו תאימות מלאה בין הנאמר בדוח, למבוצע ברפאל.

#### המלצות

מצאנו לנכון לשבח את פועלה של רפאל בנושאים הבאים:

**א. בניית נהלים סדורים לנושא האחריות התאגידית -** רפאל יצרה מסגרת נהלים ייחודית לניהול האחריות התאגידית בארגון, באופן שיוצר המשכיות בפעילות, ומסדיר נושאים כגון: דיאלוג עם מחזיקי עניין, ואופן ניהול אחריות תאגידית כנושא אסטרטגי בחברה. השקיפות ביחס לנהלים אלו, לצד הטמעתם הארגונית כנהלים מחייבים מגדילים את מחויבותה של רפאל לנושא לאורך זמן.

**ב. ניהול נושא ההשקעה בקהילה -** כנושא אסטרטגי חוצה ארגון, וזאת על אף היותה חברה ממשלתית. רפאל מקדמת את הנושא, ומצליחה לעשות זאת תוך הרחבת שנתית של מעגלי המתנדבים, שעות ההתנדבות והיקף האוכלוסיות הנהנות מפעילותן בקהילה.

**ג. ניהול שרשרת האספקה -** רפאל הינה חלוצה בישראל בתחום זה, ומתייחסת לנושא בשני מימדים: שרשרת פנימית וחיצונית. חלק ניכר מהעשייה בוצע בשנת 2012, ומפורט בדוח הנוכחי. חלק נוסף בוצע במהלך 2013 ואנו סמוכים ובטוחים שיבוא לידי ביטוי בדוח הבא.

**ד. ניהול נושא הגנת הסביבה -** נגזרת משמעותית מהיותה חברה תעשייתית, מחייבת ניהול סדור ומדיד של כל תחום הגנת הסביבה. רפאל ביצעה קפיצה משמעותית בהטמעת הנושא בארגון ומחוצה לו, ובניהול התחום במהלך הדיווח, ואנו בטוחים שתוצאות מהלך זה יבואו לידי ביטוי בהרחבה גם בדוח הבא.

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

**א. יצירת תשתית ממוכנת לניהול מדדי אחריות תאגידית -** רפאל מנהלת את תחום האחריות התאגידית וזהו הדוח הרביעי אותו היא מפרסמת. במסגרת זו, יש לשפר את תשתית המדידה הקיימת לנושאי אחריות תאגידית, באופן חוצה ארגון שיאפשר מדידה טובה יותר, מרוכזת



## על הדוח הרביעי שלנו לאחריות חברתית

חברת רפאל מערכות לחימה מתקדמות בע"מ מפרסמת דוח רביעי הסוקר את ביצועי החברה בתחומי האחריות החברתית בשנים 2011 ו-2012. הדוח סוקר את פעילות כל חברת רפאל, חברות הבנות אינן כלולות בדוח. הנתונים אינם כוללים את נתוני נציגויות רפאל בחו"ל מלבד נתוני עובדים.

הנושאים המוצגים בדוח זה באים לשקף את מחויבותה של רפאל למחזיקי העניין, בתחומי הפעילות העיקריים בנושא אחריות חברתית. זאת לאור היותה המעסיק הגדול ביותר בצפון, מיקום מתקניה בין ערים מרכזיות בצפון הארץ, אופי הפעילות התעשייתית הכולל השפעות סביבתיות, לצד הקפדה על בטיחות, מחויבות לספקים, ומתן מענה ללקוחותיה.

החברה מפרסמת לראשונה דוח על פי הנחיות ה-GRI ברמת השקיפות הגבוהה ביותר, רמה A. לדוח אף בוצעה בקרת נאותות חיצונית כדי להביאו לרמת השקיפות A+.

במסגרת זו, הדוח כולל התייחסות לכלל מדדי ה-GRI, התייחסות לנושאים העולים במסגרת דירוג מעלה, נושאים העולים במסגרת תקן ישראלי 10000 לאחריות חברתית, ונושאים שהוצפו במסגרת הדיאלוג השוטף והמתמשך עליו מקפידה רפאל עם כלל מחזיקי העניין.

בתקופת הדיווח לא אירעו שינויים מהותיים, עם זאת, לאחר תקופת הדיווח יו"ר רפאל האלוף במיל' אילן בירן סיים את כהונתו, במקומו מונה מר יצחק גת.

כמו כן, במהלך שנת 2013 בוצע שינוי ארגוני.

כתבו לנו: [social\\_resp@rafael.co.il](mailto:social_resp@rafael.co.il)





## רמת שקיפות דוח רפאל A+



A+	A	B+	B	C+	C	רמת יישום הדוח:
דוח מאושר חיצוני	זהה לדרישה עם דרגה B	דוח מאושר חיצוני	דוח על כל הקריטריונים שנמנו בדרגת C, בתוספת: 1.2 3.9, 3.13 4.16 - 4.17, 4.5 - 4.13	דוח מאושר חיצוני	דוח על: 1.1 2.1 - 2.10 3.10 - 3.12, 3.1 - 3.8 4.1 - 4.4, 4.14 - 4.15	מדדי פרופיל תפוקה G3.1
	גילוי גישה ניהולית עבור כל קטגוריה/מדד		גילוי גישה ניהולית עבור כל קטגוריה/מדד		לא נדרש	מדניות ניהולית G3.1
	דוח על כל עקרונות G3.1 ומדד נספח סקטור תוך התייחסות לעקרונות המהותיות באחת הדרכים הבאות: דיווח על המדד או פירוט הסיבה לאי הכללתו.		דוח על מינימום של 20 מדדי ביצוע, כולל לפחות אחד מהבאים: כלכלי, סביבתי, זכויות אדם, העסקה, קהילה, אחריות למוצר.		דוח על מינימום של 10 מדדי ביצוע, כולל לפחות מדד אחד כלכלי ואחד חברתי.	מדדי ביצוע G3.1

גילוי סטנדרטי



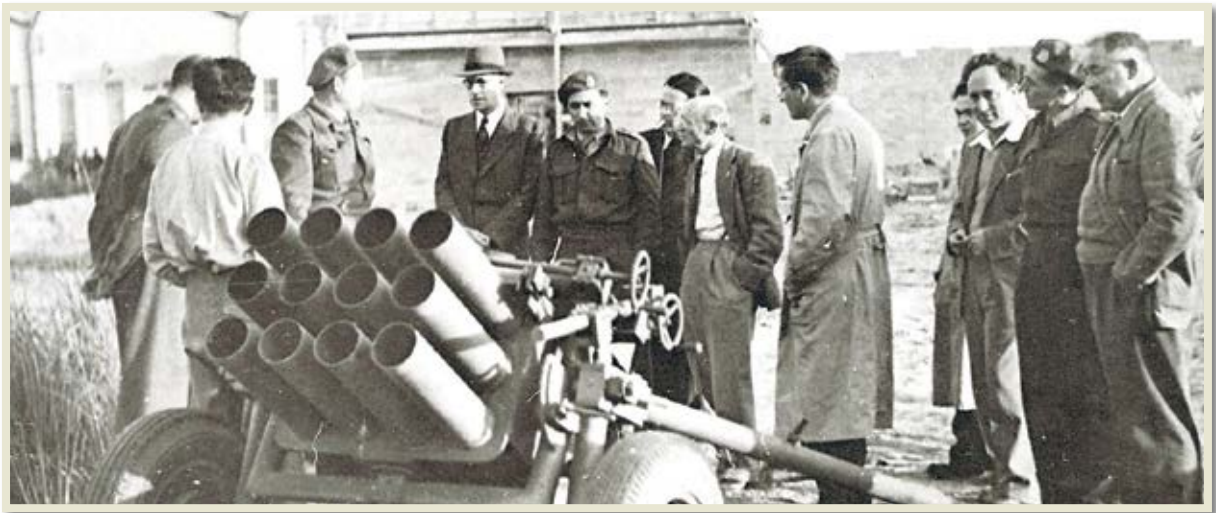




## פרופיל ארגוני

רפאל - מערכות לחימה מתקדמות בע"מ מפתחת ומייצרת אמצעי לחימה מהמתקדמים ביותר עבור צה"ל ומערכת הביטחון, תוך ביסוס חוסנה הכלכלי ע"י פעילות בשוק הבינלאומי. החברה מציעה היום ללקוחותיה מגוון רחב ביותר של פתרונות חדשניים בחזית הטכנולוגיה העולמית, החל ממערכות תת-מימיות, עבור דרך אמצעים ומערכות ימיות, יבשתיות ואוויריות וגמור במערכות בחלל.

חברת רפאל הינה המעסיק התעשייתי הגדול ביותר בצפון הארץ (כ-6,500 עובדים ועוד אלפי קבלני-משנה). לרפאל 2 מתקנים ראשיים באזור חיפה ובגליל, כמו גם שדה ניסויים לאומי בנגב ומשרדי שיווק במרכז הארץ, מטה החברה יושב במכון דוד בקריות.



### יתרון איכותי

רפאל נוסדה ב-1948 כמעבדת המחקר הפיתוח 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 והיכרות מעמיקה עם הצרכים האופרטיביים של צה"ל. המוצרים של רפאל חיזקו את היתרון האיכותי של צה"ל, ורוב המערכות הוכיחו את עצמן בשדה הקרב. ב-2002, הפכה רפאל לחברה ממשלתית ששומרת על יכולותיה הטכנולוגיות המתקדמות באמצעות תכניות מחקר ופיתוח רחבות היקף.

### שותפויות, שיתופי פעולה ולקוחות

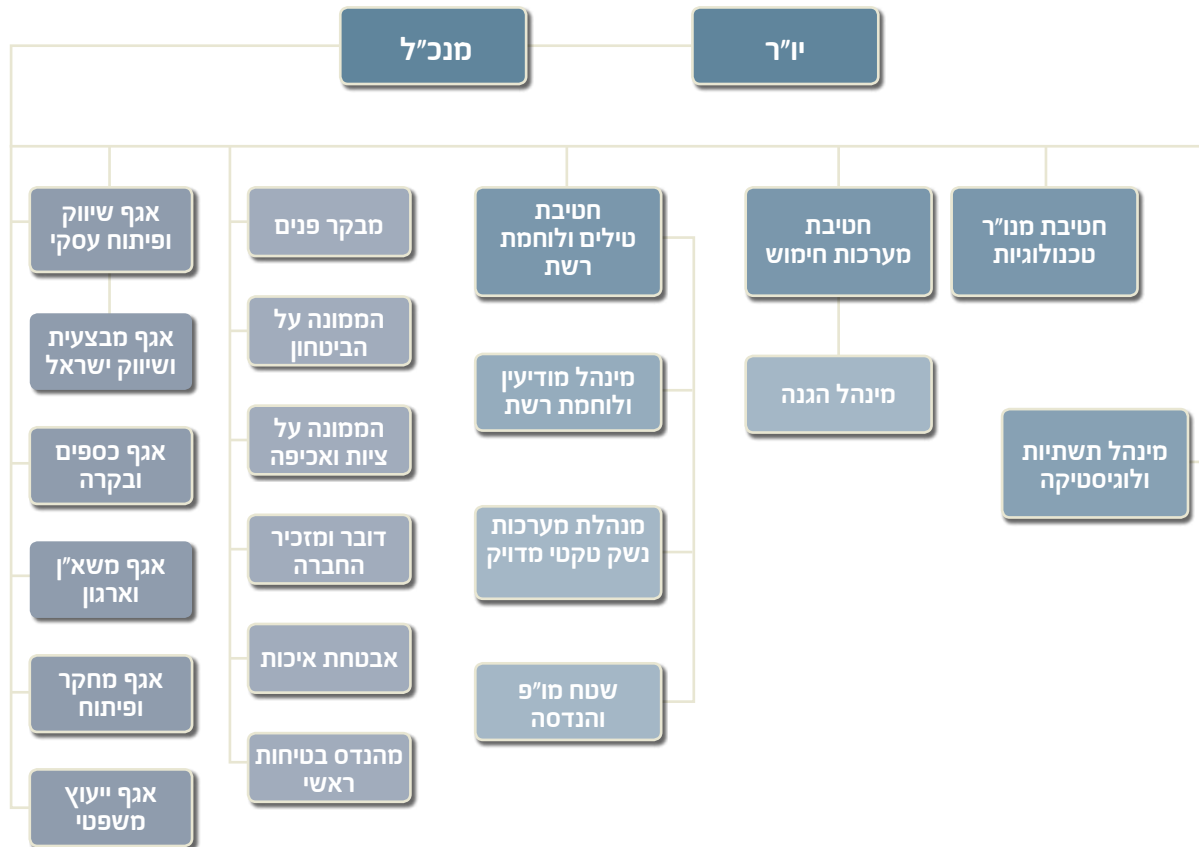
רפאל מיישמת את התרבות הארגונית של יצירת שותפויות בישראל וברחבי העולם עם ממשלות, חברות תעופה וחלל ותעשיות ביטחוניות מובילות. שותפויות אלו מעניקות שילוב של עוצמה ומינוף לידע הטכנולוגי והמערכות המתקדמות של רפאל. החברה מאורגנת בשלוש חטיבות, שכולן יחד מספקות למשתמשים מערכות ופתרונות שלמים לאוויר, לים, ליבשה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

רפאל לוקחת חלק פעיל בקידום האחריות החברתית במסגרת חברותה במספר ארגונים מובילי שינוי במשק הישראלי כגון: ארגון מעלה, מכון התקנים, התאחדות התעשיינים, האיגוד הישראלי לאיכות, ואילט"מ (איגוד משתמשים בטכנולוגיות מתקדמות במערכות משולבות עתירות ידע).

בין הלקוחות של רפאל נמנות מדינות כגון: הולנד (רקהלייט וספייק), ארה"ב (מיגון 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.



## מבנה רפאל



רפאל פועלת במבנה של שלוש חטיבות לפי החלוקה הבאה:

### חטיבת טילים ולוחמת רשת

חטיבה זו מתכננת, מפתחת ומייצרת מגוון של מערכות טילים מונחים לרבות טילי אוויר-אוויר, אוויר-קרקע, טילים נגד טנקים, מערכות הגנה אוויריות, מערכות אלקטרו-אופטיות להרכשת מטרות וציון לייזר, מערכות שליטה ובקרה לצרכי מודיעין ולוחמה ברשת, מערכות לחימה ימיות ועוד.

מוצרי המפתח של החטיבה כוללים את: טילי האוויר-אוויר מסוג פיתון ודרבי, מערכות הגנה אווירית - "ספיידר", "כיפת ברזל" ו"שרביט קסמים", טילי אוויר-שטח - "ספייס", מערכת "לייטנינג" לניווט וסימון מטרות, מערכת "רקהלייט" לצילום מטרות בזמן אמת, "ספייק" - טילים אלקטרו-אופטיים רב תכליתיים, "ספוטלייט" - מערכת לאיתור מקורות ירי נשק קל ונוספים.

### חטיבת מערכות חימוש והגנה

חטיבה זו מתכננת, מפתחת ומייצרת מערכות חימוש והגנה עבור כוחות היבשה ולשימושים תת מימיים. המערכות העיקריות הן: מערכות מיגון פסיבי, אקטיבי וריאקטיבי לרק"ם, עמדות נשק נשלטות מרחוק, כלי שייט לא מאויש - "פרוטקטור", מערכות אקוסטיקה יבשתית וימית, מערכות הגנה נגד טורפדו ומערכות נשק אנרגיה מבוססות מיקרוגל רב עוצמה ולייזרים.

מוצרי המפתח של החטיבה זו כוללים, בין היתר: מערכות לוחמה אלקטרוניות ואקוסטיות מתקדמות, מיגון רק"מ לצה"ל, מערכות מיגון לצבא ארה"ב (נגמ"שי בראדלי, 7 AAV), מערכת "מעיל רוח" להגנה אקטיבית, "סמסון" - עמדות נשק נשלטות מרחוק, מערכות לפריצת שדות מוקשים - "קרפט" ועוד.



## חטיבת מנור וטכנולוגיות

חטיבה זו מפתחת מנועי טילים, מערכות הנעה בחלל, ראשי נפץ ופירוטכניקה, התקני פריצה בשלט רחוק ואמצעי הטעייה ימיים חד-פעמיים. מוצרי המפתח של חטיבה זו כוללים מערכות הנעה שנעשה בהן שימוש בלווייני ה- OFEQ ו-EROS הישראליים, בלוויינים צרפתיים - Myriade ו- Proteus ובטיל האנטי-בליסטי חץ, ובמגוון רחב של אמצעים ומערכות פריצה מתקדמות. מוצרי המפתח של החטיבה כוללים את ה- "סיימון" - פורץ הדלתות, משפחת משוגרי הכתף- "מטאדור" המותאמות לחימה אורבאנית ועוד.



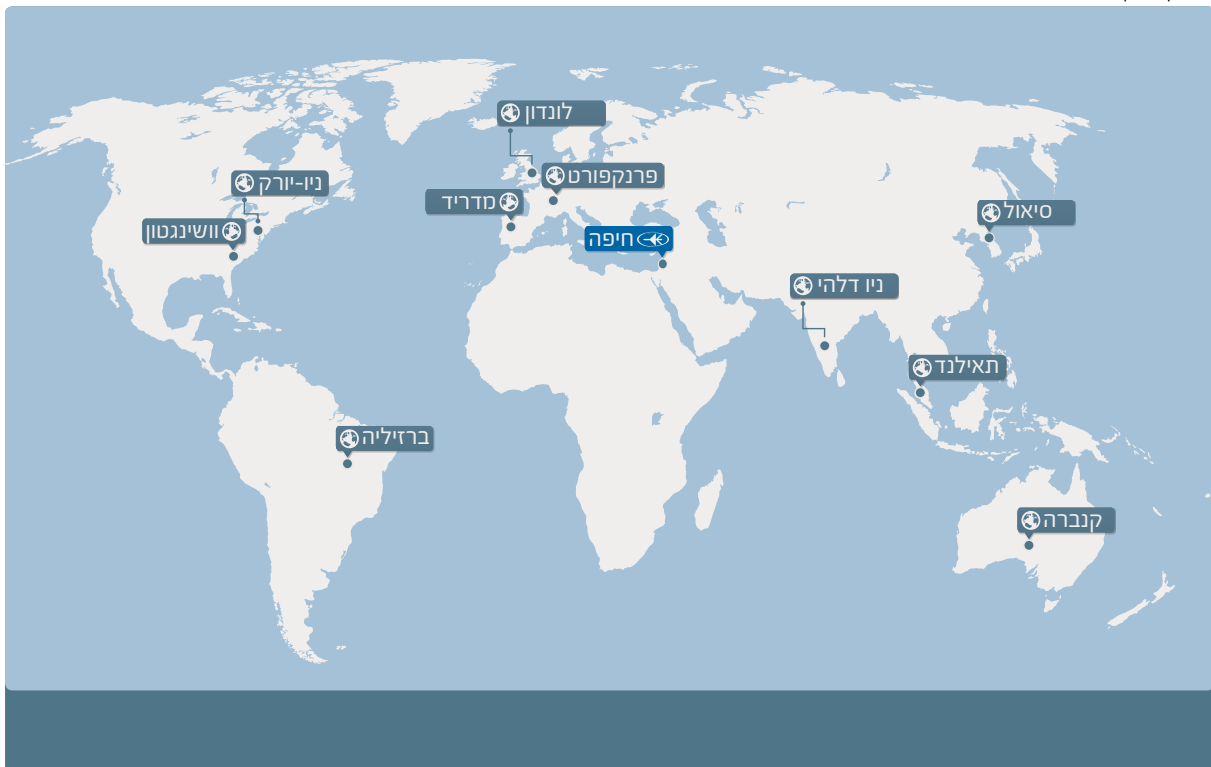


## אתרי רפאל בארץ ובעולם

להלן מיקומי אתרי הפעילות של רפאל בישראל:



להלן מיקומי נציגויות רפאל בעולם:







## ביצועים פיננסיים וערך כלכלי



רפאל סיימה את שנת 2012 ברווח נקי של 569 מיליון שקלים, עם קבלת הזמנות בהיקף של כ-9,220 מיליון שקלים. צבר ההזמנות של החברה עומד על כ-15,685 מיליון שקלים. מכירות החברה ב-2012 הסתכמו ב-6,844 מיליון שקלים. רפאל סיימה את שנת 2011 ברווח נקי של 397 מיליון שקלים, עם קבלת הזמנות בהיקף של כ-7,000 מיליון שקלים. צבר ההזמנות של החברה עומד על כ-13,200 מיליון שקלים. מכירות החברה ב-2011 הסתכמו ב-7,100 מיליון שקלים.

מרכיב	2012	2011
ערך כלכלי שיוצר:		
הכנסות ממכירות ומביצוע עבודות	6,220 מיליון ש"ח	6,592 מיליון ש"ח
הכנסות אחרות נטו (מימון, אחרות ורווחי אקוויטי)	291 מיליון ש"ח	57 מיליון ש"ח
סה"כ ערך כלכלי שיוצר	6,511 מיליון ש"ח	6,649 מיליון ש"ח
הערך הכלכלי שחולק:		
עלות פעילות*	5,892 מיליון ש"ח	6,222 מיליון ש"ח
תשלומים לממשלה	49 מיליון ש"ח	29 מיליון ש"ח
השקעות בקהילה	0.65 מיליון ש"ח	1 מיליון ש"ח
סה"כ ערך כלכלי שחולק:	5,942 מיליון ש"ח	6,252 מיליון ש"ח
ערך כלכלי שנשאר בידי החברה (= הכנסות- הערך הכלכלי שחולק)		
תשלומים לספקי הון (בעלי מניות ובעלי חוב)	233 מיליון ש"ח	147 מיליון ש"ח
השתתפות המדען הראשי בהוצאות מחקר ופיתוח		
מענק השקעה בגין רכוש קבוע	2 מיליון ש"ח	7 מיליון ש"ח

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

השפעתה הכלכלית העקיפה של רפאל, באה לידי ביטוי בהמשך הדוח במסגרת יצירת מקומות תעסוקה במיוחד באזור הצפון ובאזור הגליל, מתן עדיפות לתוצרת מקומית, מעורבות בקהילה והעסקת עובדים מקרב אוכלוסיות מוחלשות.



## הגדרות חזון וייעוד

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

### מטרות החברה

1. להיות המרכז הלאומי למחקר ולפיתוח ביטחוני ונדבך מרכזי בבניין יכולת ההרתעה והמגן לישראל.
2. לפתח את משאבי האנוש ולטפח את עובדי רפאל כער 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 גלובאלית הצומחת באופן מאוזן באמצעות פיתוח של טכנולוגיות ומוצרים, שיתופי פעולה ורכש חברות בארץ ובחול, במתווה כללי של 30/70 מכירות למערכת הביטחון וללקוחות בחול.
7. לקיים מערכת קשרים עם לקוחות החברה וספקיה תוך שימת הלקוח במרכז המענה והתמיכה של רפאל.
8. לקדם ולטפח את נושא האחרייות החברתית למען הקהילה והסביבה.





## 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, כמו:

- פיתוח תשתיות טכנולוגיות- מדעיות בישראל בעלי ייעוד כפול- ביטחוני ואזרחי;
  - פיתוח וטיפוח 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 מנהיגות של רפאל בתחומים לאומיים שונים, רפאל פועלת להיות מובילה גם בתחומי האחריות החברתית. במסגרת קידום האחריות החברתית של רפאל מזהות תקופתית החוזקות שלה בתחומים השונים ונעשים צעדים לטפח חוזקות אלו. בנוסף, רפאל מזהה תקופתית את הסיכונים ואת ההזדמנויות לשיפור בתחומי האחריות החברתית ונוקטת צעדים לשיפור ולסגירת פערים בטווח הקצר ובטווח הארוך.

## התחומים שבהם רפאל תשקיע במיוחד לקידום האחריות החברתית שלה הם:

- סביבת עבודה מתקדמת וזכויות עובדים;
- בטיחות בעבודה, בתעבורה 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 יומת דיאלוג מול מחזיקי העניין השונים ובמיוחד עם הלקוחות, העובדים, בני 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 חברתית תקופתי הולם למחזיקי העניין.



# נהלים ייעודיים לנושא אחריות חברתית

## נוהל אסטרטגיית אחריות חברתית של רפאל

ברפאל פותח נהל סדור ליישום אסטרטגיית אחריות חברתית - נהל רפאלי 11.00.00, המפורט מטה:

### 1. כללי

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

### 2. מטרה

הגדרת אסטרטגיית האחריות חברתית של רפאל והשיטה לניהולה.

### 3. אסטרטגיית האחריות חברתית של רפאל

האחריות הקווית ליישום אחריות 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 אחריות חברתית במסגרת תפקידם.

הנהלים והתהליכים הקשורים לאחריות חברתית משולבים בנהלים והתהליכים הניהוליים הרגילים.

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

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

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

הוקמו ואנו מקיימים צוותי היגוי להכוונת 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 בנכונות של העובדים, הגמלאים ובני משפחותיהם לתרום מהידע שיש להם ומזמנם ולהתנדב בקהילה ובתחומי האחריות החברתית.

לצורך גיבוש תכנית הפעולה ומימושה, אנו מזהים 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 תכנית עבודה ופעולה שנתיים ורב שנתיים ליעדים המרכזיים אופיינו מדדי הצלחה שלאורם אנו עוקבים ומבוקרים את התקדמות התכנית.

נשאף להעמיד את רפאל להעדה של מכון התקנים לת"י 10000 לקראת סוף 2010.

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 ודירקטוריון.

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

### 4. שיטה

שילוב נושאי האחריות חברתית 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 כועדת 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 ע"י מובילי התחום ומדווחים במסגרות שונות.

כמו כן, אחת לשנה מדווחת רפאל על ביצועי האחריות החברתית למעלה 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 ככל מחזיקי העניין בהיבטי אחריות חברתית - נוהל רפאלי 00.00.12, המפורט מטה:

#### 1. כללי

אחד מאבני היסוד של אחריות חברתית בכלל, וברפאל בפרט הוא 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.

#### 2. מטרות

מטרות הנוהל היא להתוות את התהליך והשיטה לזיהוי מחזיקי עניין, ביצוע דיאלוג עם מחזיקי עניין ושימוש בממצאי הדיאלוג.

#### 3. מסמכים ישימים

3.1 3036134 - השקעת רפאל בקהילה - מדיניות, אסטרטגיה, תהליכים וניהול.

3.2 3611898 - קיום מנחים לתכנית דיאלוג עם מחזיק עניין.

#### 4. הגדרות

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

4.2 דיאלוג - תקשורת דו כונית באמצעים שונים לבידור ציפיות הדדיות, דרישות הדדיות ותכנון משותף של פעילויות בהווה ובעתיד

#### 5. זיהוי מחזיקי עניין בהיבטי אחריות חברתית-

רשימת מחזיקי העניין המצוינת בנספח א 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 וכווניה השקעה בקהילה, כמו: 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.
- 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. (לדוג' פנים רפאל, עובדים, חברות כ"א, מיקור, משפחות, מנהלים, ספקים, קהילה, לקוחות וכו').

#### 6. מטרת הדיאלוג עם מחזיקי עניין בהיבטי אחריות חברתית

- להבין טוב יותר את הצרכים והציפיות של מחזיקי העניין בהיבטי א"ח
- ליצור הזדהות של מחזיקי העניין עם המהלכים של רפאל ונציגיה בתחומי א"ח
- לבנות אמון בקרב מחזיקי העניין במהלכים של רפאל ועם נציגיה
- לבנות הסכמה וקונסנזוס במקרים שיש דעות ותפיסות שונות
- לצפות ולנהל מראש סכסוכים וקונפליקטים עם מחזיקי עניין
- לשפר את תהליך קבלת ההחלטות בהקשר לפעילויות והיחסים עם מחזיקי העניין

#### 7. עקרונות הדיאלוג עם מחזיקי העניין בהיבטי אחריות חברתית

- הדיאלוג יתבצע לפי סדרי עדיפות ובהיקף שיקבע ברפאל ע"י ההנהלה וצוותי ההיגוי (לדוגמא: צוות היגוי רפאל בקהילה, צוות היגוי אחריות חברתית)
- הדיאלוג בנושא אחריות קהילתית יתבצע על פי תכנית מאושרת מראש על ידי צוות ההיגוי והאחראי על אחריות חברתית.
- יש לשאוף לדיאלוג מתמשך.
- הדיאלוג יתקיים ברמת שקיפות נאותה, תוך שמירה על כללי סוג ביטחוני ועסקי
- ממצאי ותובנות הדיאלוג ישמשו, ככל הניתן, לעדכון התכנית והפעילות לאחריות חברתית בתחומים הרלוונטיים ע"י צוותי ההיגוי הרלוונטיים ו/או מוביל הדיאלוג.
- ממצאי ותובנות הדיאלוג יתוקשרו, במידת האפשר, עם מחזיקי העניין הרלוונטיים

#### 8. ניהול הדיאלוג

##### 8.1 דיאלוג ע"י מובילים

- הדיאלוג מול מחזיקי העניין הרלוונטיים מתקיים בצורה שוטפת ע"י 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 פרויקטים קהילתיים מקיימים דיאלוג עם מחזיקי עניין של הפרויקטים שבהובלתם. המובילים יכינו תכנית 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 ע"י גורמים מקצועיים מתאימים בחברה מול גורמים מקבילים להם.

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

### 8.2 דיאלוג באמצעות דווח חברתי

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

### 8.3 ריכוז ממצאי הדיאלוג

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

## נספח א' לנוהל דיאלוג עם מחזיקי עניין - 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 קווים 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 רוחה	<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>
בני משפחות עובדי רפאל	סגנים למשא"ן רוחה	<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>אתר רפאל</li> <li>מפגשים ואירועים</li> </ul>
הנהלה ומנהלים קווים	סמנכ"ל למשא"ן וארגון מהנדס בטיחות ראשי או ראש יח' הבטיחות	<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>סקרים</li> <li>שיחות משוב</li> <li>שלחנות עגולים</li> </ul>
דירקטוריון רפאל	סמנכ"ל למשא"ן וארגון	<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>מפגשים תקופתיים בדירקטוריון</li> </ul>
גמלאים	סמנכ"ל למשא"ן וארגון	<ul style="list-style-type: none"> <li>רווחה</li> <li>זכויות עובדים</li> <li>התנדבות בקהילה</li> </ul>	שיחות עם נציגות גמלאים



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

\* בתכנון







## ממשל תאגידי

פארום פיא של סאן







## נוהל ממשל תאגידי

בעלי המניות של חברת רפאל, שהיא חברה ממשלתית, הם ממשלת ישראל (99.9%) וכן מספר חברות ממשלתיות המחזיקות כל אחת בפרומילים בודדים. יחד עם זאת, רפאל, כחברה בין-לאומית מתפתחת וגדלה, ביקשה לאמץ אמות-מידה התנהגותיות מקובלות בחברות דומות לה - ציבוריות, פרטיות וממשלתיות כאחד.

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 וההנהלה, וכן יצירת מסגרת לבחינת התפקידים והממשקים בין החברה, הדירקטוריון וההנהלה.

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

### תפקידי הדירקטוריון

- נושא באחריות העליונה לפעילות, לאיתנות הפיננסית ולתוחלת 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 מתפקידיו 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 ומפקח על מדיניות הבקרה וניהול הסיכונים ברפאל;
- קובע את המבנה הארגוני בחברה ומאשר את מינוי המנכ"ל, חברי ההנהלה ומינויים נוספים הטעונים אישור הדירקטוריון;
- 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 - כל אחד ואחת לתחומו (accountability);
- מפקח על חוקיות ותקינות פעולות החברה באמצעות מבקר הפנים, רואי החשבון המבקרים והיועץ המשפטי, הכל בהתאם לנהלי החברה.

### 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 המנכ"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 ונושיה;**

- 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 שלה;
- 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 כל מידע אחר שיש לו חשיבות לעניין פעולה כאמור. הדירקטורים חותמים בעת מינונם 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 וחץ, והכל לאחר שדן עם גורמים אלו במסגרת עבודת הדירקטוריון;
- 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 הקבועים לדיון;
- יו"ר הדירקטוריון אחראי לקיים הכשרת דירקטורים ורענון ידע דירקטורים קיימים;
- מזכיר החברה ידאג לתיעוד מתאים על עבודת הדירקטוריון ובכלל זה עריכת פרטיכלים והפצתם, אולם אין להפיצם ללא אישור מהדירקטוריון או יו"ר הדירקטוריון.

## כינוס ישיבות הדירקטוריון ואסיפות כלליות

- ישיבות הדירקטוריון וועדותיו יתקיימו בהתאם לתוכנית עבודה שתקבע מראש וכן לפי צרכי קבוצת רפאל ולפחות אחת לחודשיים, זולת אם קבעו השרים (שר האוצר ושר הביטחון), לאחר התייעצות עם הרשות, מועדים אחרים. כמו כן תכנס ישיבה לפי דרישת כל אחד מהדירקטורים;
- עיתוי הישיבה וסדר היום יקבעו 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, קרי 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.





## ועדות הדירקטוריון

- הדירקטוריון רשאי להקים מבין חבריו ועדות, קבועות או לעניין מסוים, ולקבוע את סמכויותיהן - הכל 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;
- מועד אישור הנהל, הקים דירקטוריון רפאל את הוועדות הבאות:
  - כספים והשקעות;
  - כוח אדם ושכר;
  - אסטרטגיה ומו"פ;
  - סוכנים;
  - ביקורת, בטיחות וגיהות וממשל תאגידי.
- 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 לאיוש כל הוועדות - הכל 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, הערכה עצמית, בקרה וניהול סיכונים, תוכניות ציות והקוד האתי;
- 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 ומיידי על כל אירוע מהותי הקשור לפעילות חברת רפאל ו/או חברות בנות ומוחזקות;
  - **מהנהלת החברה** - דיווח על ההתפתחויות של התוכניות העסקיות, תוכנית הפיתוח, ההשקעות בסביבה העסקית והמשפטית של החברה וההשלכות הנגזרות מכך לגבי יעדי החברה והאסטרטגיה שלה.

- אחראי להעברת מידע רלוונטי הקשור לפעילות חברת רפאל ולהתפתחויות שונות בסביבתה העסקית, שהצטבר אצלו, 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 - הכל כקבוע בחוק;
- בביצוע תפקידיו מסתייע המנכ"ל בהנהלת החברה, לרבות מבקר הפנים, ראוי החשבון החיצוניים והיועץ המשפטי - הכל בהתאם לנוהלי רפאל;
- המנכ"ל אחראי על קיום דיווחים שוטפים ליו"ר הדירקטוריון וכן להבאת נושאים מהותיים לידיעת הדירקטוריון, במתכונת ובתדירות שנקבעו על פי חוק, נוהלי החברה והנחיות הדירקטוריון. בפרט אחראי המנכ"ל:
  - לקיים תהליך מעקב ויישום החלטות הדירקטוריון;
  - 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 שבחברה 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 שבכונת 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.



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

מעבר לנוהל ממשל 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. רפאל, כחברה ערכית ואיכותית, 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 וגיהות". 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, בטיחות, גיהות ואתיקה בעסקים.

## על דירקטוריון רפאל

חברי דירקטוריון רפאל הינם דירקטורים חיצוניים אשר ממונים במשותף על ידי שר הביטחון ושר האוצר ומאושרים על ידי הוועדה לבדיקת מינויים של רשות החברות. הדירקטורים מקבלים תגמול בהתאם לנוהלי רשות החברות הממשלתיות. תגמול הדירקטורים מבוצע על פי מודל מסודר ומאושר, שלפיו 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.

בסוף שנת 2012 מנתה מליאת הדירקטוריון 7 חברים, מהם שתי נשים (התקן עומד על 12), כמפורט להלן:

- יו"ר הדירקטוריון - מר אילן בירן
- יו"ר ועדת כספים והשקעות - מר רענן אלרן
- יו"ר ועדת ביקורת, בטיחות וגהות - השופטת (בדימוס) שרה פריש
- עו"ד צביה גרוס
- ד"ר רענן כהן
- עו"ד אהוד גינדס
- רו"ח צחי פישביין (החל מספטמבר 2012)
- אהוד עוזרי - משקיף מטעם רשות החברות

במהלך שנת 2012 הלך לעולמו פרופ' עובדיה הררי חבר הדירקטוריון. במהלך השנה הצטרף לדירקטוריון רו"ח צחי פישבין והגב' אתי לוי - בלחסן סיימה את כהונתה כחברת הדירקטוריון. כמו כן התחלפו המשקיפים מטעם רשות החברות הממשלתיות: את מר יובב גביש החליפה גב' יפעת יאיר ולאחריה מר אוהד עוזרי.

### 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, תועלתו העיקריות של האתר הינן:

- ניהול יומן ישיבות הדירקטוריון;
  - אחסון ותיעוד (ארכיון) כל חומרי הישיבות והוועדות;
  - חיזוק הקשר והתיאום בין חברי הדירקטוריון לבין פעילות הדירקטוריון ולבין רפאל;
  - הפצת מידע כללי חשוב לעבודת הדירקטור.
- כמו כן, הוכן פק"ל קליטה של דירקטורים חדשים ותוכנית חניכה.

### פעילות הדירקטוריון במהלך שנת 2011-2012

במהלך שנת 2011 קיים דירקטוריון רפאל כ-22 ישיבות דירקטוריון וכ-40 ישיבות של ועדות הדירקטוריון. נוסף לכך, במהלך השנה קיים הדירקטוריון סיור וישיבה בחטיבת מנור ובמינהל ההגנה וכן ישיבה במרכז רבין. סה"כ התקיימו בשנת 2011 כ-62 ישיבות.

במהלך שנת 2012 קיים דירקטוריון רפאל כ-20 ישיבות דירקטוריון וכ-33 ישיבות של ועדות הדירקטוריון. סה"כ התקיימו בשנת 2012 כ-53 ישיבות.

במהלך 2011 הדירקטוריון הקים תת-ועדה לבחינת אפשרות המיזוג עם תע"ש, וחברים בה: אילן בירן, רענן אלרן, השופטת (בדימוס) שרה פריש ופרופ' בועז גולני (עד סיום כהונתו).

בין הנושאים העיקריים שנדונו במליאת הדירקטוריון ובוועדותיו: תוכנית כוח אדם - גיוס, קליטה והכשרה; תוכניות המו"פ; תקציב רפאל השנתי ותקציב החומש; סקר סיכונים; תוכנית ציות של החברה; סטטוס פיתוח בר-קיימא; חברות בנות - דיווחים, אישורי רכישות ונושאים נוספים; ממשל תאגידי.



## ועדות הדירקטוריון שפעלו בתקופת הדיווח

### ועדת הכספים וההשקעות - יו"ר מר רענן אלרן

חברי הוועדה:

יו"ר הדירקטוריון - אילן בירן, ד"ר רענן כהן, עו"ד אהוד גינדס, רו"ח צחי פישביין.

תפקידי הוועדה:

- לבחון את טיוטת 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 שהם באחריותה;
- לפקח ולאשר את מדיניות ההשקעות הפיננסיות של החברה.

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

חברי הוועדה:

מר רענן אלרן, עו"ד צביה גרוס, עו"ד אהוד גינדס (החל מספטמבר 2011), יו"ר הדירקטוריון (משקיף) - מר אילן בירן.

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 לתקנם;
- 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 שניתנת 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 וגיהות.



## ועדת מו"פ ואסטרטגיה - יו"ר פרופ' בועז גולני (הוועדה פעלה עד אוגוסט 2011)

### חברי הוועדה:

יו"ר הדירקטוריון - אילן בירן, מר רענן אלרן, ד"ר רענן כהן, פרופ' עובדיה הררי.

### תפקידי הוועדה:

- להתוות קווים מנחים למדיניות המו"פ בחברה;
- להגדיר תהליכי חשיבה ליצירת תוכניות אסטרטגיות ארוכות טווח ולמימושן ברפאל;
- להגדיר מדדי ביצוע שלאורם ניתן יהיה להעריך את מידת ההצלחה במימוש התוכנית האסטרטגית ברפאל בכלל ובמידת תוצר המו"פ ברפאל.

## יחסי חברת-אם וחברות-בנות

ברפאל אומץ זה מכבר נוהל להקמת תאגידים קשורים ומימונם. עם השנים נרכשו והוקמו חברות בנות בארץ ובעולם, ורפאל כיום הינה קונצרן גלובלי. 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 חברת-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-הבת 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.

יש לציין כי נוהל ממשל תאגידי חל גם על חברות-הבת של רפאל. הדירקטורים שימונו על ידי רפאל בחברות-הבת יהיו, בין היתר, אחראים באופן שוטף ומבעוד מועד על זרימת המידע לגורמי המטה הרלוונטיים ברפאל, הכל על פי העניין.

## עמידה ברגולציה ותוכניות אכיפה

רפאל פועלת לטיפול סדור בנושאים רגולטורים החלים על פעילותה, החל מנושאי בטיחות ואיכות סביבה וכלה בנושאי 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 מפעילה רפאל תכנית ציות ואכיפה בנושא "פיקוח על היצוא הביטחוני", כנגזר מחוק ותקנות הפיקוח על היצוא הביטחוני.

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

### תוכנית אכיפה למניעת שחיתות

רפאל, כמו גם החברות והישויות הקשורות עמה, מאמינות בניהול עסקים תוך דבקות במוסר, בהגנות ובישורה. 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 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.



## קצין הציות הארגוני

מחויבות החברה לציות ולניהול המוסרי של עסקיה, תוך עמידה מלאה בהוראות החקיקה, מתחילה בראש החברה, והיא חודרת לכל דרגי התאגיד. האחריות היומיומית ליישומה של מדיניות זו מוקנית בידיו של קצין הציות של החברה. קצין הציות הינו חבר הנהלה הכפוף ישירות למנכ"ל החברה.

תפקידיו של קצין 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 עם מחווה עסקית מסוימת;
  - נוסף לכך, הכנת תוכניות ההדרכה שיידרשו על פי מדיניות זו למטרת יישומה.
- בתחילת שנת 2011, רפאל אישרה והתחילה ביישום מלא של התוכניות והנהלים הנוגעים לתוכנית הציות. עד היום אישרה רפאל את התוכניות והנהלים הבאים:
- תוכנית ציות למניעת שחיתות לגורמי ממשל זרים;
  - עדכון נוהל אישור התקשרויות עם סוכנים, לרבות נוהל בעניין בדיקת נאותות ועדכון החוזה הסטנדרטי עם הסוכנים, הכוללת תוספת סעיפים רלוונטיים בעניין זה;
  - נוהל מחוות עסקיות לגורמי ממשל העוסק במתנות ואירוחים של גורמי ממשל.

מנכ"ל רפאל הוציא מכתב לכלל עובדי החברה בנוגע למחויבות החברה לתוכנית הציות ולמניעת שחיתות בה, והדבר נכלל בתוכניות ההדרכה של החברה לעובדיה ולמנהליה. בתחילת שנת 2010 מינתה רפאל את ד"ר יורם ולפיש כמנכ"ל וכקצין ציות של רפאל, האחראי על יישום תוכנית הציות והנהלים הנלווים לה. בשנת 2012 החליפו מר רמי נוסן.

עד היום הספיקה רפאל לתדרך 96% מסוכניה בנוגע לתוכנית הציות ואף החתימה אותם על מסמכים רלוונטיים המתעדים כי עברו הדרכה זו ומתחייבים לפעול בהתאם. כ- 80% מסוכניה של רפאל חתומים עד היום על חוזים חדשים הכוללים סעיפים והתחייבויות רלוונטיים לעמידה בכללי תוכנית הציות. רפאל נמצאת בעיצומו של תהליך בדיקת נאותות מול סוכניה, והכוונה היא לסיים תהליך זה תוך חודשים ספורים, כך שבמהלך 2014 רפאל לא תהיה חתומה על חוזים עם סוכנים שלא עברו בדיקת נאותות. כמו כן, ישנה הנחיה ברורה של ועדת הסוכנים כי לא יחתמו חוזים עם סוכנים חדשים בלי שעברו בהצלחה תהליך של בדיקת נאותות.

בתוך רפאל אותרו העובדים הנוגעים לנושא ואשר מוגדרים כמועסקים במחלקות שלהלן: מכירות ושיווק, משאבי אנוש, המחלקות המשפטיות, חוזים, רכש, ביקורת וכספים. זאת בהתאם לרשימה מפורטת שהוכנה על ידי קצין הציות. במהלך 2011-2012 עברו 82% מהעובדים במחלקות אלו הדרכה בנושא הגבלים עסקיים ומניעת שחיתות.

במהלך השנים 2011-2012 לא התגלו אירועי שחיתות ולא הושגו סנקציות כספיות על החברה. במהלך 2013 החל תהליך בדיקה ביחידות לאיתור סיכונים בנושא שחיתות. תוכנית הציות של רפאל קיבלה את אישורו של משרד עורכי דין מוביל בארה"ב, שציין כי תוכנית החברה עומדת בסטנדרטים שנקבעו באמנת ה-OECD.

## תוכנית אכיפה בתחום דיני הגבלים עסקיים

מטרת תוכנית האכיפה הינה להבטיח כי מדיניותה 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 ובהדרכות 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 2011 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.









**רפאל**  
מטווח לוחמה האווירית בעולם

## הקוד האתי

לרפאל קוד אתי, אשר מהווה תעודת זהות ערכית ונורמטיבית להתנהגות עובדיה ולפעולות החברה. מטרתו של הקוד האתי הינה לכוון את ההתנהגות המקצועית, הניהולית והאישית הראויה, המצופה מכל אחד מהעובדים ללא תלות בתפקידו או במעמדו בחברה.



רפאל יתמך את הקשרים עם לקוחותיו ושותפיו בדרכים, כשקיימת זדא ואבטח



רפאל מקיים רמת על ריבוי איומים בתחום פריט רפאל-הרפאל הוסיפת



רפאל יתמך את ספקיו באבטח ודא אבטח



רפאל יתמך את ספקיו באבטח ודא אבטח



רפאל יתמך את ספקיו באבטח ודא אבטח

הנורמים העומדים בעלל  
• נאמניו  
• המסוגלות  
• הביקורת הפנימית  
• הסמכות

## אתיקה

האחריות היא של כללנו





יבית להתנהגות  
לינה לכון את  
צופה מכל אחד  
חברה.

איתים הו • מנהל • מנהל סטאבי  
סנה על האתיקה בארגון - המסגיל

הרצאת אתיקה לעובדי רפאל



## הצהרת כוונות

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

הקוד האתי, שבא לידי ביטוי בכללים המפורטים במסמך, כוללים ערכים, סטנדרטים, אבחנות וכללי התנהגות מחייבים, המבחינים בין הראוי/מותר לעשות לבין הלא ראוי/לא מותר בכלל מישורי הפעולה, ובכלל זה טובות הנאה וניגוד עניינים, שיוק 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.

המנהלים והעובדים ברפאל פועלים 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 את כל אחד מהמנהלים והעובדים ברפאל.

לרפאל יש מערכת נהלים מקיפה, המסדירה את פעילויותיה בתחומים השונים, והיא מקפידה על קיומם. רפאל, כחברה ערכית ואיכותית, מחויבת - בכפוף למגבלות החלות עליה כחברה ממשלתית - לפעול בקהילה כדי ליצור עתיד טוב יותר לחברה ולמדינה. תחומי הפעילות כוללים מעורבות בחינוך בכלל ובחינוך למדעים בפרט, סיוע ותמיכה באנשים בעלי צרכים מיוחדים. רפאל פועלת בשכנות טובה עם תושבי הסביבה.

קוד אתי זה הוא לטובת חברת רפאל בע"מ ושום אדם או ישות אחרת אינם רשאים לאוכפו. הקוד אינו ואסור שיתפרש כיוצר עילה פרטית לפעולה או פתרון לכל אדם או ישות אחרת כנגד המפרים את הקוד. נוסף לכך, אסור שקוד זה יתפרש כחווה העסקה ואין הוא משנה את סטטוס ההעסקה של איש.

הקוד האתי מאגד כללים והוראות המתייחסים למישורים שונים בפעילות הארגון. הקוד נועד להיות הצהרה בסיסית של עקרונות וסטנדרטים והוא אינו כולל הוראות ספציפיות. בכל מקרה יש לבחון את הקוד במסגרת של המדיניות, המנהלים, ההוראות, דרישות החוק והנהלים המחייבים. בנוסף, היעדר של מדיניות או של הוראה תאגידית ספציפית המכסה מקרה מסוים, אינו פוטר מאחריות להתנהגות אתית באותן נסיבות.

## תמצית הקוד האתי

להלן הערכים המרכזיים המנחים את פעילותה האתית של רפאל, אשר גובשו בקוד האתי של החברה:

**טובות הנאה, תשורות וניגוד עניינים - רפאל מנהלת את עסקיה באופן אחראי והוגן, כך שכל פעולותיה מתבצעות על פי החוק וכללי התנהגות עסקית נאותה בארץ ובח"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 יימנעו 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 בהגנות, בשקיפות, ישר ואמון. 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 לדיון, ולנהלי רפאל ובהתאם לכללי הוגנות. רפאל מנהלת את פעולותיה ועסקיה כלפי מתחרים ושותפים בצורה ישרה 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 והנחיות 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 וללא 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.

**סוגיות ויעוץ -** סוגיות - עובד הנתקל בסוגיה בעלת היבטים אתיים, פונה בראש ובראשונה לדרגים הממונים, ובמידת הצורך "לנאמן אתיקה" או לסמנכ"ל למשא"ן ולארגון. ייעוץ לעובדים - הסמנכ"ל למשא"ן מאפשר לכל עובד המתלבט בשאלות הקשורות בכללי הקוד האתי, לקבל ייעוץ מתאים.

**אחריות לניהול האתיקה -** לסמנכ"ל למשא"ן ולארגון אחריות ליישום והטמעת כללי הקוד האתי ברפאל וטיפול בפניות בנושא. באחריות המנהלים לעודד ולקיים את כללי הקוד האתי ולדווח על מקרים החורגים מכללי הקוד האתי. לביקורת הפנימית אחריות לטיפול בתלונות על חריגה ממנהל תקין, טוהר מידות ואי קיום הוראות ונהלים.

**טיפול בחריגות/תלונות -** הגורמים העומדים לרשותו של עובד/גורם חיצוני, הנתקל בסוגיה בעלת היבטים אתיים, הם: מנהל, מנהלי משאבי אנוש ביחידות, נאמני אתיקה בחטיבות -- סגנים למשא"ן, הביקורת הפנימית, הממונה על האתיקה בארגון - הסמנכ"ל למשאבי אנוש ולארגון.

בטיפול התלונה שומר הגורם הבודק על חיסיון המתלונן, והתלונה מטופלת בהתאם למתכונת הטיפול בתלונות הציבור. הסמנכ"ל למשא"ן ולארגון מעודד את העובדים לדווח על הפרות של הקוד האתי, או חשש להפרה, ויקל עליהם בתהליך הגשת התלונה. בנוסף, הסמנכ"ל למשא"ן ולארגון יגן על העובד מפני התנכלות עקב הגשת תלונה על הפרת הקוד.

לאחר גילוי פעילות בלתי אתית או בלתי חוקית ברפאל, נערך תחקיר וננקטות פעולות לתיקון המעוות ומניעת הישנות מקרים דומים בעתיד, כולל אמצעי משמעת, פרסום נסיבות המקרה, ביצוע שינויים ככל שאלו נדרשים בקוד האתי ובתהליך יישומו.





## עריכת סקר שביעות רצון ככלי לאיתור התנהגויות לא אתיות

אחת לשנתיים נערך ברפאל סקר שביעות רצון כלל-ארגוני ובו משולבות שאלות הנוגעות להיבטי האתיקה:

- ההתנהלות השוטפת בסביבת העבודה ובארגון הינה בהתאם לקוד האתי;
  - ברפאל מקיימים הבטחות והתחייבות ללקוחות;
  - ברפאל דעות של עובדים נשמעות ומוערכות;
  - ברפאל יש תרבות של לקיחת אחריות אישית;
  - ברפאל עובדים יכולים לאזן בין חיי העבודה והמשפחה שלהם;
  - רפאל מעמידה תמיכה וסיוע לעובדים הנקלעים למצוקה;
  - סביבת העבודה ברפאל הינה ברמה נאותה;
  - לרפאל מודעות ותוכניות המבוצעות בפועל בתחום התרומה לקהילה;
  - חברת רפאל מתייחסת לעובדיה בכבוד ובהוגנות;
  - המנהל הישיר שלי מפגין דוגמה אישית בהתנהגות על פי" נורמות של יושר, הגינות ולקיחת אחריות;
  - המנהל הישיר שלי מתייחס אלי בכבוד, מכיר אותי, מגלה אכפתיות ומטפל בנושאים השונים שאני מעלה בפניו;
  - המנהל הישיר שלי מעודד עבודת צוות ודואג לאווירה נעימה בצוות;
  - המנהל הישיר שלי מגלה פתיחות וסובלנות לדעות שונות;
  - המנהל העקיף שלי אכפתי כלפי העובדים ביחידה ומסייע בקידום נושאים אישיים המחייבים את התערבותו.
- בשני הסקרים האחרונים בוצע ניתוח של תשובות העובדים לשאלות שלעיל. ניתוח זה יהווה בסיס על מנת למדוד מגמת שיפור בסקר הבא, שיערך בשנת 2013.
- את התנהלות רפאל השוטפת בהתאם לקוד האתי דירגו העובדים בציון 5.86 מתוך סולם של 7-1.

## תכנית יישום והטמעת הקוד האתי

מידי שנה נכתבת תכנית להטמעת הקוד האתי. בשנת 2011 בוצעו הפעולות הבאות כחלק מיישום תכנית ההטמעה:

### א. קיום סדנאות ומצגות בפורמי הנהלות החטיבות

מפגשים אלו כללו מצגת פרונטלית + שיח פתוח לגבי דילמות אתיות רלוונטיות.

דגשי ההכשרה:

- העמקה בתחומי האתיקה בכלל ובתחומי האתיקה הארגונית והעסקית בפרט;
- הגדרת תחומי אחריותם, סמכויותיהם ותפישת תפקידם של הגורמים השותפים;
- גיוס מנהלים ועובדים לעיסוק באתיקה בחיי היומיום בסביבת העבודה;
- דילמות אתיות: מהי דילמה אתית, מודלים וכלים בפתרון דילמות;
- החיים בסביבת עבודה של ערכים סותרים.

## ב. קיום הכשרה לנאמני האתיקה

נאמני האתיקה השתתפו בשלושה מפגשים:

- מפגש הכשרה ייעודי;
- מפגש מנהלות משא"ן חטיבתי;
- מפגש הנהלת חטיבה.

**דגשי ההכשרה:**

- העמקה בתחומי האתיקה בכלל ובתחומי האתיקה הארגונית והעסקית בפרט;
- היכרות מעמיקה עם הקוד האתי של רפאל;
- הגדרת תחומי אחריות וסמכויות נאמני האתיקה;
- תפישת תפקיד והגדרת הציפיות מנאמני האתיקה;
- גיוס מנהלים ועובדים לעיסוק באתיקה בחיי היומיום בסביבת העבודה;
- דילמות אתיות: מהי דילמה אתית, מודלים וכלים בפתרון דילמות;
- החיים בסביבת עבודה של ערכים סותרים.

## ג. קיום מפגשי הכשרה למנהלות משא"ן כמדריכות פנים-ארגוניות

**דגשי ההכשרה:**

- היכרות מעמיקה עם הקוד האתי של רפאל;
  - דילמות אתיות: מהי דילמה אתית, מודלים וכלים בפתרון בעיות אתיות;
  - החיים בסביבת עבודה של ערכים סותרים;
  - חשיבות קבלת המסרים מהשטח לצורך תיקוף הקוד האתי ועדכונו.
- בסיום המפגש קיבלה כל מנהלת משא"ן ערכת הדרכה בנושא האתיקה, אשר כוללת:
- מכתב מלווה;
  - מערך פעילות (חוברת הדרכה);
  - חוברת מאמרים (להעשרה);
  - משימות והפעלות - "המעגלים האולימפיים", דפי "היגדים", דף עקרונות מנחים לכתיבת דילמות, דף לכתיבת דילמות, דפי ערכי רפאל;
  - דיסק (אשר כולל את המצגת לעובדים בצירוף משימות "כתיבת דילמות" ו"המעגלים האולימפיים" לצורך הדפסה חוזרת).

## ד. מודול הדרכה בנושא האתיקה בקורסים ניהוליים

בשנת 2012 הוחל ביישום מודול בנושא האתיקה במסגרת קורס הנערך לדרג ניהולי זוטור. במהלך הקורס עוברים המשתתפים (מנהלים בתחילת דרכם) סדנה בת מספר שעות בנושא, הכוללת הן הצגה פרונטלית של נושא האתיקה והן תרגולת בנושא דילמות הקשורות לניהול עובדים.





## ה. ביצוע מפגשי הדרכה לעובדים

כמדיניות הוחלט כי אחת לשנתיים ייערך לכלל העובדים מפגש ייעודי בנושא האתיקה. בשנת 2011 נערכו מפגשים בכלל רפאל. בחלק מיחידות רפאל בוצעו המפגשים במתכונת מחלקתית ובחלקן במתכונת רחבה יותר. לפני עריכת המפגש קיבלו העובדים הודעה על תוכנו והתבקשו להעלות דילמות אתיות מעולם התוכן שלהם. המפגש כלל הצגה פרונטלית של נושא האתיקה ולאחריה נערך דיון סביב דילמות שהעלו העובדים. בסיום כל מפגש הועבר טופס משוב של מנהלת משאבי אנוש לגבי תוכן המפגש והערות שעלו בו. טופסי המשוב נותחו והתובנות שעלו מהם גובשו והובאו בחשבון בהחלטה לגבי המשך הפעילות בשנים הבאות.

## ו. פעילויות נוספות שבוצעו

1. העברת מכתב מנחה + ערכי רפאל + מסמך הקוד האתי אל מכוני המיין העוסקים בהעברת מבדקי התאמה למועמדים, תוך בקשה לחוות דעתם על התאמת המועמד כולל ערכי החברה והעקרונות האתיים שלה.
2. בניית "לומדת אתיקה" ליחידות 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 וכן כוללת רקע תיאורטי. המצגת הופצה לעובדי הרכש והושמה בפורטל הרכש ברפאל וזאת לשימוש העובדים במקרה שנתקלים בסוגיה אתית.
3. פרסום הקוד האתי:

- פרסום באתר החיצוני של רפאל (באנגלית);
- פרסום באתר הקריירה החיצוני של רפאל (קישור לאתר אחריות חברתית);
- הפצת הקוד לספקים;
- פרסום הקוד בפורטל רפאל.

## בסוף השנה בוצעה הערכה לתוכנית ההטמעה:

1. נותחו משובי העובדים מהמפגשים שנערכו עימם בנושא האתיקה, ולהלן הערות שחזרו על עצמן:
  - החשיבות של מתן דוגמה אישית בהתנהגות אתית בקרב מנהלים, החל מהמנהלים הבכירים;
  - סוגיה אתית בנושא העסקת קבלנים בחצרי רפאל;
  - חשיבות העלאת/הגברת המודעות לקוד האתי ועקרונותיו;
  - הצגת הנושא אחת לשנה נתפסת כתכופה מדי.
2. נמדדו הפערים בין התכנון לבין ביצוע התוכנית בפועל וחלקם הוכנסו לתוכנית של שנת 2012 לאחר הערכה מחדשת.
3. הוכנה תוכנית הטמעה לשנת 2012 שבה שולבו הפערים שצינו לעיל וכן פעילויות נוספות.





## סביבת עבודה

פארווא פיא סל סאנו









## חזון מערך משאבי אנוש

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 וייצפה 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 מקצועות 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 והכישרים של עובדי רפאל, מתוך גישות ראויה ופתוחה לעצמאות חשיבותם ולשאיפות התפתחותם האישית ותרומתם להצלחת החברה.

## עובדי רפאל: נתונים כלליים



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 יכנונו להלן "מערך הניסויים"). משרדי רפאל בעולם מצויים בחיפה, בלונדון, האג, ניו-יורק, וושינגטון, מדריד, ניו דלהי, סינגפור, קנברה וריו דה ז'נרו. הדו"ח הנוכחי מתייחס לעובדי רפאל בארץ.

כיום מועסקים ברפאל כ-6,500 עובדים במצבה בשלושה מתקנים: מכון "דוד" כ-4,100 עובדים, "לשם" כ-2,300 עובדים ומערך הניסויים ("גבעה" ו"שדמה") - כ-150 עובדים. להלן פילוח עובדי רפאל במהלך תקופת הדיווח, על פי סוגי העסקה:

שנת 2012			שנת 2011			
סה"כ	נשים	גברים	סה"כ	נשים	גברים	
6399	1397	5002	6413	1394	5019	עובדי רפאל
286	113	173	316	112	204	סטודנטים
95	40	55	76	19	57	חיילים+שירות לאומי
409	149	260	402	148	254	עובדי חוץ
1406	523	883	1028	181	847	מיקור חוץ
291	54	237	0			יועצים
230	31	199	200	27	173	מתנדבים
<b>9116</b>	<b>2307</b>	<b>6809</b>	<b>8435</b>	<b>1881</b>	<b>6554</b>	<b>סה"כ</b>

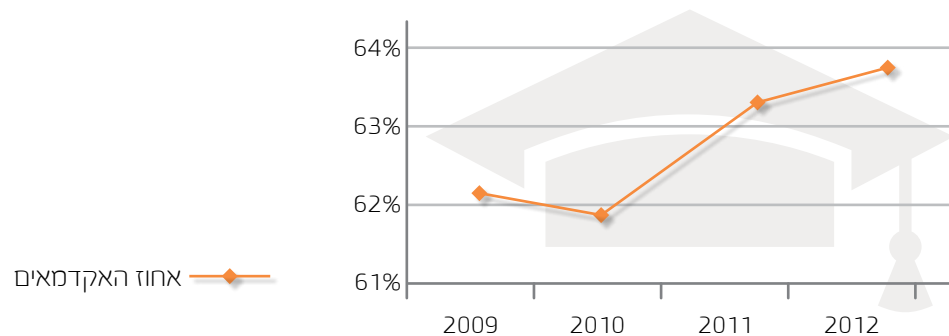
## השכלה

כחברה מובילה טכנולוגית ופורצת דרך בתחומים רבים, מקפידה רפאל על העסקת כוח אדם מקצועי ומיומן. כ-65% 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:

אחוז האקדמאים	סה"כ	אחרים	טכנאים	תואר III	תואר II	תואר I	
62%	5821	1000	1207	338	1403	1873	2009
62%	6236	1080	1293	334	1464	2065	2010
63%	6413	1062	1291	331	1494	2235	2011
64%	6399	1041	1281	318	1482	2277	2012

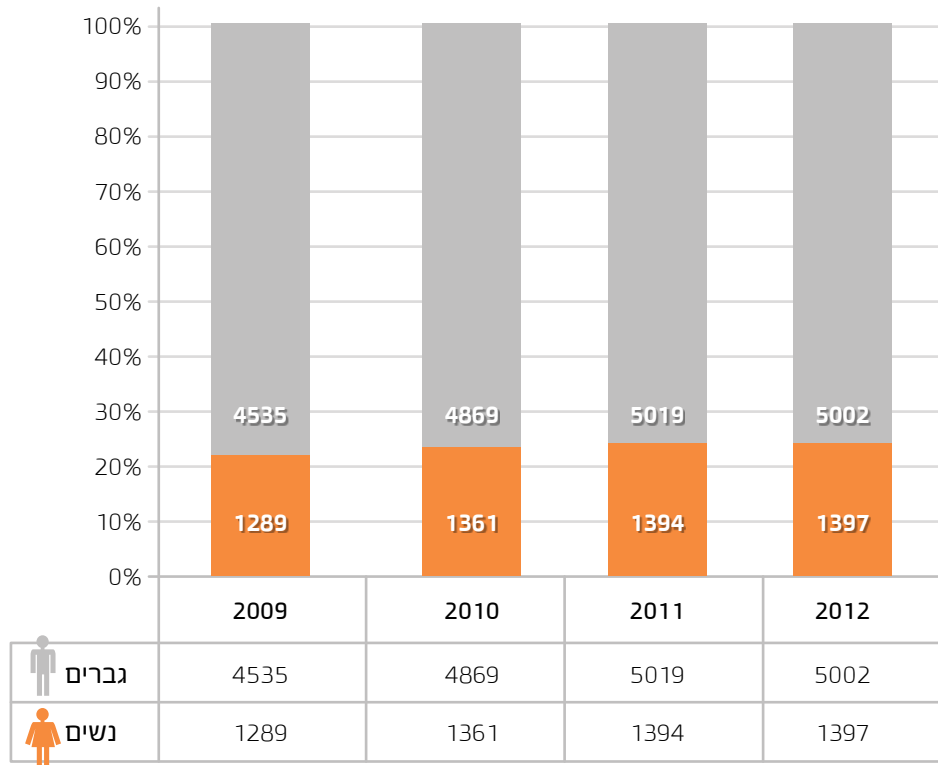
## אחוז האקדמאים ברפאל





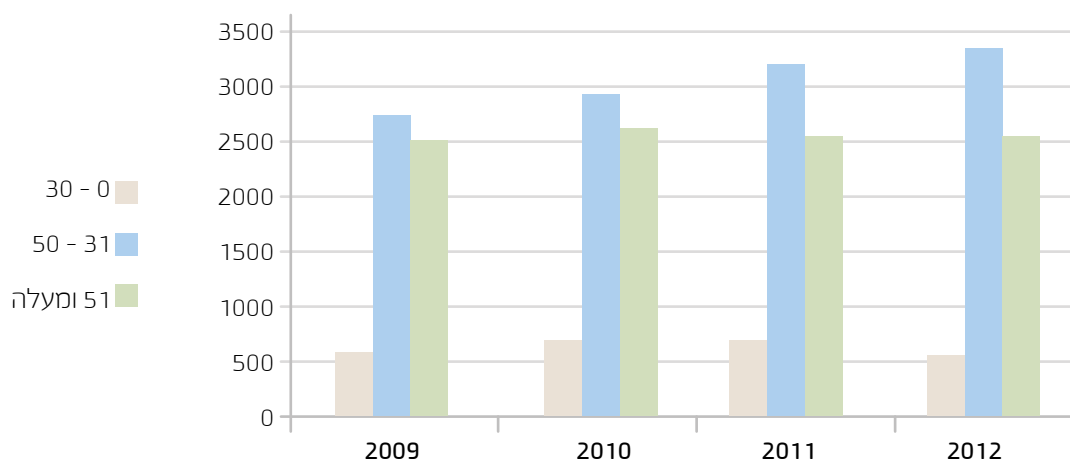
## גברים ונשים ברפאל

להלן פילוח עובדי רפאל בחתך מגדרי:



## 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. התפלגות עובדים לפי קבוצות גילאים:

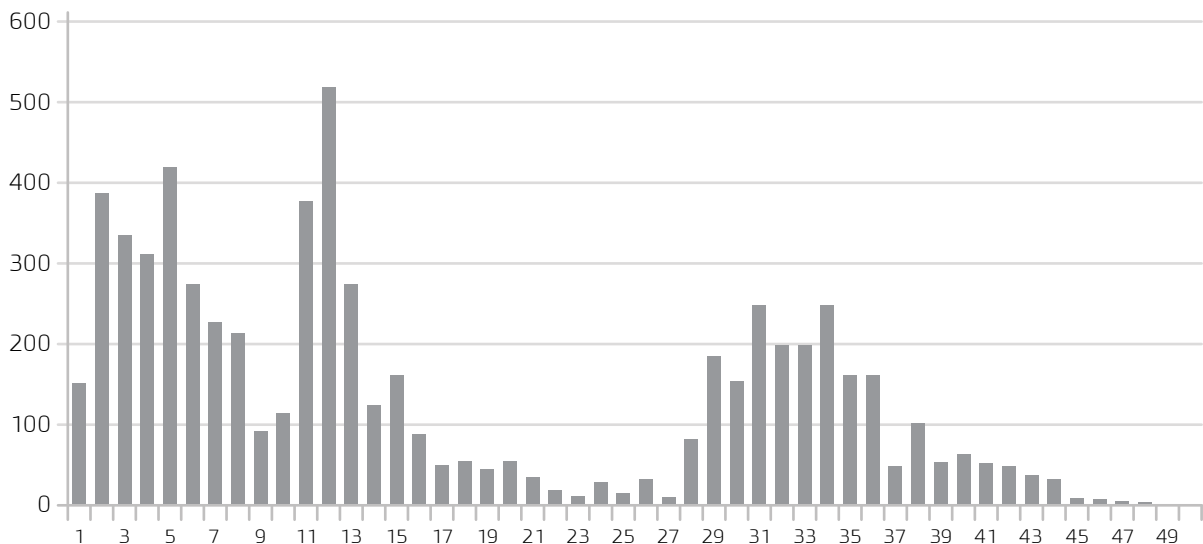




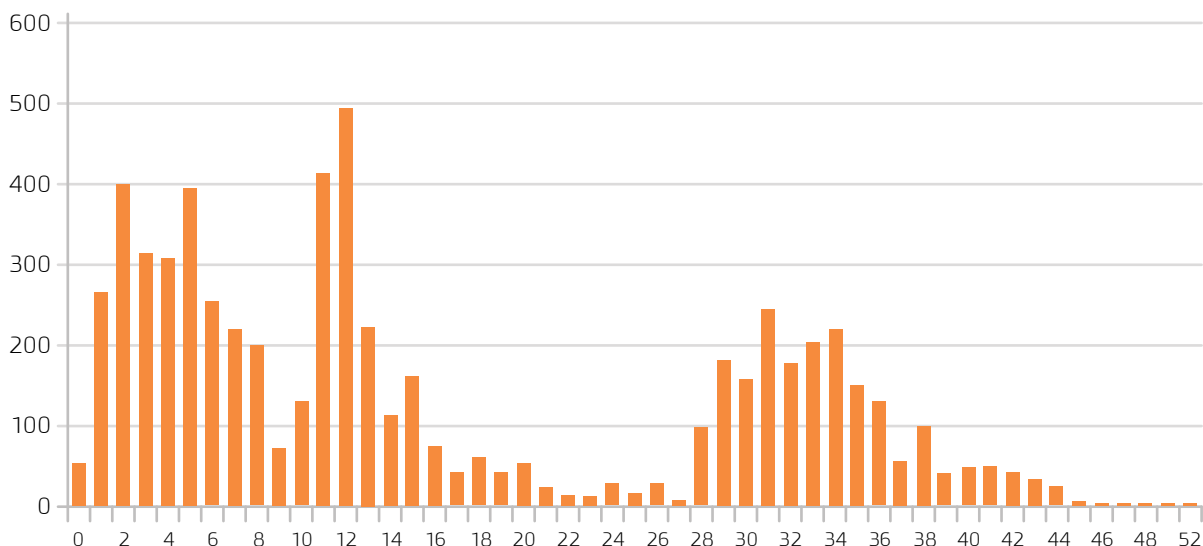
## ותק ממוצע ושיעור עזיבה

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

### התפלגות עובדים לפי ותק 2011



### התפלגות עובדים לפי ותק 2012



בבחינת נתוני הוותק הממוצע של עובדי רפאל עולה כי הוותק הממוצע של העובדים המועסקים בהסכמים ישנים, שתחילתם טרם המעבר לחברה, עומד על 29 שנים. נתון זה מצביע על שביעות רצון העובדים ועל מחויבותם לארגון. בבחינת נתוני העובדים שנקלטו לרפאל בתקופת היותה חברה ממשלתית (בת כ-10 שנים), עולה כי הוותק הממוצע עומד על כ-8 שנים. דהיינו המגמה שאפיינה את רפאל כחברה המשמרת את עובדיה בעבר, נשמרת ומאפיינת את רפאל גם בהווה.



## עזיבה וגיוס

מרבית 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 קליטה ועזיבה לפי מגדר בהשוואה לשנים קודמות:

	עזיבה מרצון		קליטה		
	נשים	גברים	נשים	גברים	
2009	112	276	82	278	
2010	190	458	103	394	
2011	162	438	118	391	
2012	147	301	70	164	

בנוסף למקרי עזיבה מרצון קיימים גם מקרים מועטים בהם הופסקה עבודתם של עובדי החברה. בשנת 2012 עמד מספרם של אלו על 56 עובדים.

## העסקת סטודנטים ברפאל

נוסף על עובדים אלו מעסיקה רפאל כ-300 סטודנטים הלומדים לתואר ראשון או שני. רפאל רואה חשיבות רבה בהעסקת סטודנטים מצטיינים ושילובם 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 בשורותיה, 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. בשנים האחרונות עולה כי כ-80% מהסטודנטים ברפאל נקלטים עם סיום לימודיהם כעובדים במשרה מלאה במצבת החברה.

גם במסגרת העסקת הסטודנטים, מעניקה רפאל חשיבות רבה להיבט החברתי ומשלבת במתכונת זו סטודנטים מתוכנית "עתידים לתעשייה". תוכנית זו נועדה לעודד ולסייע לבני הפריפריה המצטיינים לרכוש השכלה אקדמית טכנולוגית במוסדות להשכלה גבוהה ולהשתלב בתעשייה במהלך לימודיהם. רפאל פועלת בשיתוף פעולה מלא עם עמותת ידידי עתידים ועושה מאמצים רבים למציאת מקום עבודה לכל סטודנט המופנה אליה. בשנת 2011 נקלטו ברפאל 2 סטודנטים אשר הגיעו במסגרת תוכנית עתידים לתעשייה ועוד 8 נמצאים בתהליכי קליטה. בשנת 2012 נקלטו ברפאל 5 סטודנטים אשר הגיעו במסגרת תוכנית זו.

## העסקת עובדי חברות כח-אדם

בנוסף מועסקים ברפאל, לתקופות עבודה קצרות, עובדי חברות כוח אדם, ועיקר עיסוקם הוא במחלקות הייצור וההרכבות של החברה. לצורך פיקוח על זכויות עובדים אלו, הציבה רפאל מטעמה רואה חשבון מוסמך, אשר אמון הן על בדיקת התשלומים המועברים לחברות כוח האדם והן על בדיקת תקינותם של התשלומים וההפרשות המגיעים לעובד מטעם החברה המעסיקה. יש לציין כי ברפאל מתקיים באופן שוטף תהליך המאפשר לעובדים, המועסקים באמצעות חברות כוח אדם, לבדוק את אפשרויות הקליטה כעובדי החברה.

ברפאל פועלות גם חברות קבלניות בעיקר בנושאי בינוי ואספקת שירותים שונים כגון הסעדה, ניקיון, תחזוקת מבנים, מחסנים שמירה וכדומה. רפאל מתקשרת רק עם חברות קבלניות המעסיקות את עובדיהן בהתאם לחוק ואשר שומרות על זכויות העובדים כנדרש במסגרת החוק.

## אתגרים בניהול המשאב האנושי ברפאל

### תהליכי מיון קפדניים למועמדים, תוך שימת דגש על קליטת מצטיינים

ברפאל פועל מרכז גיוס וקליטה, אשר מטרתו 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, אשר הינם 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:

- עמידה בתבחיני סף שהוגדרו, הנבחנים על פי קורות החיים המוגשים;
- ריאיון טלפוני ראשוני;
- ריאיון מקצועי שבו משתתפים לפחות שני מראיינים;



יריד תעסוקה בטכניון



- מבדקי התאמה במכון מיון;
- בחינת חוות הדעת ממקומות עבודה קודמים;
- מבדקי התאמה ביטחוניים.

כלי הערכה אלו נשקלים יחדיו על מנת לקבל החלטה נבונה באשר להמשך התהליך. חשוב לציין כי רפאל מעניקה חשיבות רבה לניהול תהליך המועמדות תוך הקפדה על **הגינות** בסיסית. לפיכך, **כל מועמד** הפונה לרפאל מקבל תשובה ממרכז הגיוס באשר להמשך התהליך או לחלופין באשר לסימו.

על מנת להקפיד על **קליטת מצטיינים** הגדירה רפאל לעצמה קריטריונים אתגריים לבחינת הצטיינות המועמדים. קריטריונים אלו משלבים בדיקת הישגי המועמד בלימודיו האקדמיים ובחינת מסקנות מבדקי ההתאמה ומשמשים לבדיקת נתוני המועמדים אשר לא מכבר סיימו לימודיהם או שנקלטים לתפקידי סטודנט (עם הגשת המועמדות לרפאל נבדקים קריטריונים אלו, וכיעד אתגרי הוחלט כי לפחות מחצית מהנקלטים יענו על קריטריוני ההצטיינות שנקבעו).

יש לציין כי בתהליך הקליטה מייחסת רפאל חשיבות מיוחדת ל**עידוד 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.

רפאל פועלת על פי החוק "ייצוג הולם לבני העדה האתיאופית במגזר הציבורי" (תיקון חוק שיצא ב-2011): מתן עדיפות למועמדים בני העדה האתיאופית כאשר הם בעלי כישורים דומים לכישוריהם של מועמדים אחרים.

בקרה נוספת הנערכת בשלב המועמדות לרפאל הינה בקרה על קליטת קרובי משפחה של עובדי החברה. במסגרתה נשללת אפשרות של ניגוד אינטרסים או יחסי כפיפות בין הנקלט לבין קרובו. בשנת 2011 הגיעו כ- 50,000 קורות חיים למרכז הגיוס, מתוכם נקלטו לרפאל 348 עובדים במצבה ו- 146 סטודנטים.

בשנת 2012 הגיעו כ- 60,000 קורות חיים למרכז הגיוס, מתוכם נקלטו לרפאל 267 עובדים במצבה ו- 115 סטודנטים.

## **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.

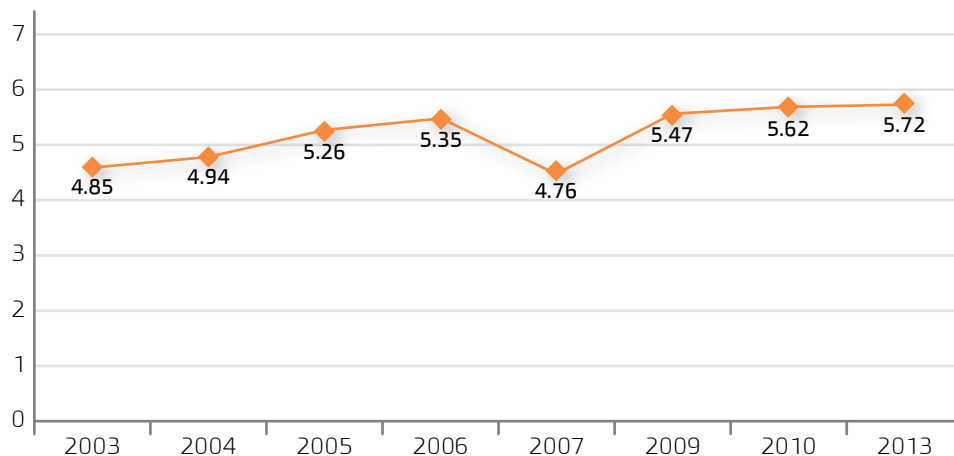
כל עובד חדש, המצטרף לשורותיה של רפאל, זוכה לליווי צמוד של **חונך אישי** ולתוכנית חניכה, המאגדת באופן מסודר את התכנים, הידע והכלים הן המקצועיים והן הארגוניים שעל העובד החדש ללמוד לצורך השתלבות מיטבית בתפקידו. במספר שלבים במהלך החניכה נערכים מפגשי בקרה של החונך והנחנך עם מנהלת משאבי אנוש ועם מהנדס המערכת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

תוכנית החניכה מחולקת לשישה שלבים על פי עוגני הזמן המרכזיים בתהליך ההשתלבות של העובד:

- **טרם קליטה** - הכנת תוכנית החניכה, הכנת העמיתים וסביבת העבודה לקראת קליטת העובד
- **היום הראשון** - "נחיתה רכה": מילוי טפסים במרכז הפרט, תדרוך ביטחוני והיכרות ראשונית עם סביבת העבודה, המנהל הישיר, מנהלת מנהל משאבי אנוש והעמיתים.
- **השבוע הראשון** - "כניסה ראשונית לעניינים": הכרת היחידה, הארגון והנושאים המקצועיים
- **החודש הראשון** - תחילת החניכה המקצועית: פגישות עם גורמים מקצועיים שונים והיכרות עם נהלים, שיטות וכלים
- **עד שלושה חודשים מהקליטה** - קבלת משימה ראשונית ומעקב אחר ביצועה.
- **עד שנה מהקליטה** - סיום החניכה

מלבד תהליך החניכה האישי שעובר העובד החדש, נבנתה בשנת 2009, עבור כלל העובדים החדשים, **תוכנית השתלבות וקליטה** למהלך שנת עבודתם הראשונה. במסגרת תוכנית זו נשלח לכל עובד חדש, בחודש הראשון לעבודה, **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 2011 עולה כי- 84% מהעובדים החדשים, הביעו שביעות רצון גבוהה מתהליך הגיוס בכללותו (זאת למרות אורכו הנובע מהתהליך הביטחוני הנדרש). להלן פילוג מדדי שביעות רצון עובדים חדשים מתהליך הגיוס בהשוואה לשנים קודמות:



\* השאלון נבנה לפי סקאלה הנעה בין 1 - 7, כאשר, 7 מסמל את ההערכה הגבוהה ביותר, ו-1 את ההערכה הנמוכה ביותר. הנתונים מציגים את אחוז שביעות הרצון הגבוה (איחוד ציונים 5,6,7).

נוסף על כך הביעו העובדים שביעות רצון גבוהה ממדדים נוספים שנבחנו בנוגע לתהליך הגיוס על פי הפירוט הבא:

- קבלת מידע רלוונטי - 91.5%
- שירותים ואדיבות - 98%
- זמינות ותגובתיות - 92%

עם תום שלושה חודשי עבודה ברפאל, מזמנת מנהלת משאבי האנוש היחידתית את העובד לפגישת **בקרת חניכה והשתלבות בעבודה**. סיכומה של שיחה זו מבוקר על ידי מנהל משאבי אנוש חטיבת:

צעדים נוספים שננקטו במסגרת תוכנית השילוב והקליטה:

- **לומדות לעובד החדש**, המופצות לכלל העובדים באופן ממוחשב, והכוללות מידע חשוב לעובד;
- **קיום יום אוריינטציה** לכלל העובדים החדשים בכל רבעון. מטרתו של יום זה הינה לעמיק את ההיכרות של העובד החדש עם פעילותה של רפאל בעבר ובהווה וכן להעמיק את תחושת שייכותו לארגון. היום מתקיים בשיתוף מרכז ההדרכה ומרכז הגיוס, ובמהלך היום מוענק לעובד קופון;
- **"שולחן עגול"** עם הסמנכ"ל למשאבי אנוש - במסגרת זו נפגש הסמנכ"ל למשאבי אנוש עם קבוצת נקלטים חדשים לשיח פתוח ובלתי פורמלי;
- **"קופון הדרכה"** כל עובד חדש מקבל זכאות להשתתף בקורס אחד, על פי בחירתו, מתוך מגוון קורסים המקנים מיומנויות כלליות כגון: הצגת נושא, ניהול זמן, עימות בונה (ניהול קונפליקטים) וכדומה;
- **סקר בתום שנת העבודה הראשונה** - על פי התוכנית, אחת לשנה ישלח שאלון משוב מטעם הסמנכ"ל למשאבי אנוש, לכלל העובדים החדשים. השאלון יתמקד בשביעות רצון העובדים משנת קליטתם בחברה, על כל היבטיה.



## 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
פגישה עם מנהל ישיר	הכרות כללית, הסבר כללי על היחידה	מנהל ישיר	פגישה
פגישה עם מנהל משאבי אנוש יחידתי	הכרות תפקיד המנהל משאבי אנוש ומתן הסבר כללי על מבנה רפאל	מנהל משאבי אנוש יחידתי	פגישה
פגישה עם החונך	הכרות, מעבר על תוכנית החניכה, הכרות עם העמיתים, סיור בסביבה הקרובה (חדר אוכל, מזכירות, מטבחון וכו')	חונך	פגישה + סיור
תדרוך ביטחוני עם הקב"ט ביחידה	תדרוך ביטחוני	מנהל משאבי אנוש יחידתי	פגישה
תדרוך בטיחות עם מהנדס בטיחות יחידתי	מעבר על דגשים בטיחותיים וחתימה על מסמך	מנהל בטיחות יחידתי	פגישה
תדרוך איכות עם מהנדס איכות יחידתי	מעבר על דגשים בנושאי איכות	מנהל איכות יחידתי	פגישה

## מערכת שכר והטבות הולמת והוגנת



שני ערכים חשובים עומדים כבסיס מדיניותה של רפאל בנושא השכר וההטבות - הוגנות ועידוד למצוינות ולחדשנות. ערכים אלו באים לידי ביטוי במספר תהליכים חשובים בקביעת תנאי השכר וההטבות של העובדים:

- **קביעת שכר לעובד חדש** - לצורך הצעת תנאי העסקה למועמד מתקיים מפגש אישי של המועמד עם מנהל משאבי האנוש היחידתי. תנאי העסקה המוצעים למועמד מגובשים בשיתוף עם מנהל הגיוס והקליטה ותוך 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, המשקפת את ניסיונו וכישוריו.
- **ברפאל אין דירוגי שכר**. השכר ברפאל נקבע בהתאם לכישורי העובד ולתפקיד אליו הוא מיועד. רפאל מקפידה על שכר הולם ושווה בין גברים לנשים הנמצאים בדירוג ניהולי בהתחשב בוותק אותו מחזיק העובד בארגון ובתפקיד אותו הוא ממלא.
- **קידומי שכר** - אחת לשנה מתבצע תהליך של בחינת השכר של העובדים וקבלת החלטה באשר לעדכון שכר פרטני. תהליך זה מבוצע על פי הנחיות הדירקטוריון ובהתאם לתקציב קידום שכר הנקבע על ידו. תקציב זה מחולק לחטיבות לצורך מתן תוספות שכר לעובדים, אשר נקבעות על פי שלושה מדדים עיקריים:
  - הצטיינות אישית;
  - תיקוני שכר בהתאם לשכר המקובל ברפאל ובמשק;
  - קידום לתפקיד בכיר יותר;

מדדים אלו משקפים במידה רבה את מדיניותה של רפאל **לעידוד למצוינות** וליצירת **הוגנות** בתהליכי השכר.

- **תגמול דיפרנציאלי** - עם המעבר לחברה, החלה רפאל לתגמל באופן דיפרנציאלי את עובדיה. אחת לרבעון מתוגמלים העובדים אשר ביצועיהם 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 התשיעית. במסגרת זו זוכים כ-90% מהעובדים לבונוס שנתי.

תנאים נוספים להם זוכים עובדי החברה:

- **הסדר ליסינג** - לעובדינו 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 ויחודי, המסובסד בחלקו על ידי החברה. ביטוח זה מאפשר לעובד ליהנות משירותי בריאות משלימים ומאפשרות בחירה של מגוון רופאים וטיפולים איכותיים בשעת הצורך, כולל ביטוח סיעודי.

## תוכנית פנסיונית

לאור חשיבות הנושא, אנו ברפאל משקיעים מאמצים גדולים על מנת להעניק לעובדינו את אחד מהסדרי הפנסיה המובילים בישראל. ההסדר הפנסיוני ברפאל כולל הסכמים מיטיבים (הכוללים הטבות ותנאים מיוחדים) לכל סוגי המוצרים: קרנות פנסיה, ביטוחי מנהלים קופות גמל וקרנות השתלמות, ומערך שירות ובקרה אישי באמצעות מנהל הסדר.

מטרות ההסדר הפנסיוני שאנו הצבנו לטובת עובדי רפאל הינם:

- **מקסימום חיסכון** - הגדלת החיסכון באמצעות דמי ניהול נמוכים והוזלת עלויות הביטוח.
- **מקסימום כיסוי** - הרחבת הכיסויים הביטוחיים להגנה ביטוחית מרבית.
- **מקסימום ביטחון** - הסכמים עם מגוון גופים יציבים ואיתנים לבחירת העובדים.

על מנת להשיג מטרות אלו, ההסדר הפנסיוני ברפאל כולל:

1. **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. בנוסף, לרפאל הסכמים עם מספר בתי השקעות מהגדולים ומהמובילים בענף לגבי קופות גמל וקרנות השתלמות בדמי ניהול נמוכים.
2. **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 מנהל הסדר. רפאל התקשרה עם חברה מובילה אשר מתמחה בניהול הסדרים פנסיוניים, שמשמשת כיום כמנהל ההסדר הפנסיוני ברפאל. החברה מעמידה לרשות העובדים מערכת שירות ותמיכה מקצועית באמצעות עובדים בעלי רישיון פנסיוני מורשה, אשר יושבים בתוך מכוני רפאל ולה מוקד שירות לקוחות ואתר אינטרנט מאובטח. רפאל מפרישה מידי 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 גל (על פי בחירת העובד לפי כל כידן) באים במקום תשלום מלוא פיצויי הפיטורים לעובד או להשאירו. וזאת על ידי החלת סעיף 14 לחוק פיצויי פיטורים, התשכ"ג-1963, דהיינו, גם לעובד מתפטר זכאות לפיצויי פיטורים.
3. **ביטוח חיים ותאונות אישיות** - רפאל מציעה לעובדיה ביטוח חיים, מחלות קשות ותאונות אישיות בתנאים טובים.





4. **"אם עובדת"** - מתוך ראיית המשפחה כנושא בעל חשיבות עליונה, מאפשרת רפאל לאימהות, שלהן ילדים צעירים, לסיים את יום עבודתן מחצית השעה לפני סיום יום העבודה הרגיל. זאת מבלי להפחית את שכרן החודשי ומבלי לפגוע בתנאי העסקתן.

5. **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.

## 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 אסטרטגית משאבי אנוש, המהווה מנוף לעמידה ביעדי הארגון ותומכת בצמיחתו. במסגרת פעילות היחידה ניתן למנות את הנושאים שלהלן: עידוד מצוינות ומובילות טכנולוגיות, רעיונות חדשניים ויצירתיות טכנולוגית ותהליכית.

נוסף על הרשום לעיל בדבר עידוד מצוינות, הבאה לידי ביטוי בתהליכי קביעת השכר, קידומו ומתן תגמול רבעוני, מעודדת רפאל מצוינות וחדשנות באמצעים נוספים:

### לימודים לתארים מתקדמים

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

יעד זה הוצב לאור התפיסה הניהולית של רפאל הגורסת כי הרחבת השכלתם של העובדים תורמת ל:

- הרחבת יכולת החשיבה והדין בקרב העובדים;
- התמקצעות בתחומים טכנולוגיים מדעיים;
- המצאות בקדמת הטכנולוגיה;
- שימור המצוינות המקצועית של הארגון;
- טיפוח המשאב האנושי והעצמתו.

לצורך השגת היעד נבנתה על ידי מערך משאבי אנוש תוכנית עבודה והוצעו דרכי פעולה אפשריות לגידול מספר הלומדים.

### פרסי הצטיינות

רפאל מוקירה את מצטייניה באמצעות הענקת פרסים במגוון הזדמנויות, הן ברמה האישית והן ברמה הצוותית. במרבית הפרסים, מוענק בנוסף לתעודה גם סכום כסף.

**פרסי רפאל:** מדי שנה מתקיים ברפאל טקס בהשתתפות גורמים בכירים מחוץ לרפאל ובו מוענקים פרסי רפאל, שמטרתם

עידוד וטיפול מצוינות 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 כ-35 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;

**פרס ייעול וחיסכון:** מדי שנה מוענקים כ-40 פרסים, אשר נועדו לטפח ולתגמל יוצרי שיטות ותהליכי עבודה משופרים, לעודד חיסכון במשאבים ולהגביר את תחושת השייכות לארגון;

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

**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 כ-280 פרסי הצטיינות רבעוניים, שנועדו לציין עובדים אשר בלטו בהצטיינותם ואשר תרמו באופן בולט לעבודת היחידות ולעמידה ביעדיהן;

**פרסים לציין הצלחה במשימה מוגדרת:** בהתאם להיקף המשימה ולהצלחתה מוענקים לעובדים פרסים אישיים וקבוצתיים כגון: סוף שבוע, ארוחה זוגית או שי אישי אחר, המוענקים באמצעות תווי שי ופרסים לציין עבודת צוות, כדוגמת ארוחת צוות.

מדיניות רפאל בנושא חלוקת הפרסים ותגמול העובדים 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 סבת הפרס;
- מתן הפרס יתועד במערכי המידע.

**הוקרה מסביב לעולם:** במסגרת מסורת שנתית שמטרתה להוקיר בדרך ייחודית את מצטייני רפאל, מדי שנה נוסעים כ-20 עובדים מצטיינים לתערוכה בפריז. במסגרת זו זוכים העובדים הן להעשרה מקצועית והן לחוויה מהנה מגבשת ומתגמלת.

## 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 מוקדם 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).



ניתוח התפקידים השונים במסלולים אלה:

- הידע הנדרש בכל תפקיד;
- המיומנויות הרלוונטיות לביצוע מוצלח.

ביצוע תהליכי איתור שיטתיים ומובנים של בעלי פוטנציאל להתפתחות ניהולית/מקצועית. בשל השוני המובנה בשני מסלולי ההתפתחות העיקריים נוהל הליך האיתור מתבצע באופן שונה.

הליך איתור עתודות הניהול כולל ארבעה שלבים חשובים:

- א. ביצוע סקר איתור פוטנציאל רחב, הכולל הערכת עמיתים, כפיפים וממונים. סקר זה בוצע בכל חטיבה בנפרד ואיפשר למגוון רחב מאוד של עובדים להעריך את חבריהם לעבודה;
- ב. המלצה ממוקדת של ראש היחידה הרלוונטית;
- ג. קיום מרכזי הערכה - העובדים שאותרו בשני השלבים הקודמים נשלחו למרכזי הערכה במכון אבחון חיצוני על מנת לקבל חוות דעת באשר ליכולותיהם הניהוליות;
- ד. המלצת ועדת היגוי חטיבתית, אשר שוקלת את כל כלי ההחלטה המובאים בפניה ואשר גובשו בשלבי ההערכה הקודמים.

## 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
עמית מחקר - ר"ש	ממ"ר בפרויקט/ בתוכנית	ר"פ פיתוח גדול/ ראש שטח קווי	יעד המסלול
	ממ"ר ביחידה	ראש יחידה (מנהלה/ מנהל מו"פ/ מפעל)	

מסלול הקידום המקצועי (מסלול דואלי) שנבנה ברפאל נועד לשמש חלופה הולמת לקידום מומחים מקצועיים הנשאבים, באופן טבעי, למסלולי הניהול הקווי אשר מבטיחים בדרך כלל יתרונות במעמד, בתגמול וביוקרה. בניית מסלול מקצועי, במקביל למסלול הניהולי הקיים, מאפשרת פיתוח קריירה של אנשי מקצועי מומחים ושימורם לאורך זמן כמומחים בנתיב המקצועי.

הליך איתור העתודות המקצועיות נערך באופן ממוקד, כך שהעובדים המתאימים, אשר עונים על התבחינים שנקבעו, מזהים על ידי המנהלים הממונים ומומלצים לקידום במסלול זה.

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, אשר מאגדת בתוכה את המידע באשר לניהול ולבקרת מסלולי ההתפתחות של העובדים שאותרו כעתודה ניהולית. במערכת, נרשמים פרטי הרקע של העובד, הפערים אל מול התפקיד המוצע ותוכנית ההכשרה וההתנסויות הנדרשות לתפקיד ולהשלמת הפערים. מערכת זו כוללת העברת המידע לכלל הגורמים המעורבים ומאפשרת לעובד לצפות בפרטים הרלוונטיים אודותיו במערכת זו.

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

בשנת 2011 ניהול תהליך המשוב עבר 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.





## 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 השמה מיוחד, המאפשר לכל העובדים לצפות בכלל המשרות הפנויות ברפאל ולהציע 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 ניווד עובדים ומשולבת באופן הדוק עם פעילות מרכז הגיוס הרפאלי.

יתרונות הגיוס הפנימי הם:

- שימור ההון האנושי ברפאל ומניעת "בריחת" עובדים טובים לחברות מתחרות. זאת באמצעות יצירת האפשרות לעובדים, אשר חשים כי מיצו את עצמם בתפקידם, לאתר עיסוק אתגרי אחר עבורם ברפאל, תוך מתן הזדמנות להתפתח ולהתקדם מקצועית וניהולית;
- השתלבות מהירה של העובד החדש בתפקידו, עקב היכרותו עם הארגון, תרבותו ומאפייניו;
- עלויות גיוס נמוכות.

## קיום תהליכים למדידת שביעת רצון העובדים

ברפאל מתקיימים סקרי שביעות רצון עובדים באופן שיטתי. בחודש אוקטובר 2010 התקיים פעם שנייה 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-78% מעובדי החברה - אחוז החזר גבוה הנותן תוקף לתוצאות. תוצאות הסקר פורסמו בשנת 2011 והוצגו באופן מדורג להנהלת רפאל, הנהלות החטיבות והיחידות ולאחר מכן לכלל העובדים. מלבד איגרת כללית שנשלחה לכלל העובדים ובה פירוט 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. 82% מהעובדים ציינו כי הם גאים לעבוד ברפאל וכ-74% כי הם מעוניינים להמשיך לעבוד ברפאל בשנים הקרובות ומליצו לבני משפחה וחברים לבוא לעבוד בחברה. ממצאים אלו דומים ואף גבוהים מציוניהן של חברות מובילות בעלות פרופיל דומה לרפאל.

העובדים תופסים את רפאל כחברה שמאפייניה העיקריים הם: תרומה לביטחון המדינה, מובילות טכנולוגית, מקצועיות, חדשנות ויצירתיות. שמחנו לגלות, כי בנוסף למאפיינים אלו, הרוב המכריע של עובדי רפאל מודעים לדגש הארגוני הניתן לתוכניות המבוצעות בתחום התרומה לקהילה ולתמיכה והסיוע שרפאל מעמידה לעובדים הנקלעים למצוקה.

כמו כן, העובדים נשאלו מה ההיבטים שהכי פחות מאפיינים את רפאל. הנושאים שעלו הינם: תגובה מהירה וגמישות (מאפיין הקשור לחוויית העבודה היום יומית), לקיחת סיכונים, פתיחות ותחרותיות. על אף שתחרותיות נתפסת כפחות מאפיינת את רפאל, החברה נתפסת בעיני כ-72% מעובדיה כמותג מוביל ומצליח. העובדים תופסים כי התנהלות העבודה השוטפת הינה בהתאם לקוד האתי, ומנהלי רפאל מוערכים כמהווים דוגמה אישית ופועלים על פי נורמות של יושר, הגינות ולקיחת אחריות. ב-זמנית, נמשכות הערכות נמוכות יחסית לתרבות של לקיחת אחריות אישית ברפאל.

עובדי רפאל מציינים כי חברת רפאל הינה מקום טוב לאנשים מוכשרים לעבוד בו. 65% מהעובדים מדווחים על עניין ואתגר בתפקיד ו-70% על תחושת הצלחה. לצד זאת קיימת ציפייה ליותר הזדמנויות להתפתחות מקצועית, לניידות רוחבית ולקידום

ניהולי. כמו גם, למתן הכרה והערכה על הישגים משמעותיים במסגרת העבודה.

שביעות רצון העובדים מהיכולת לאזן בין חיי הבית לעבודה הינה די גבוהה, אך נמוכה יחסית להערכות אחרות. לנוכח חשיבות הנושא ניתחנו את כל ההערות המילוליות (כ- 2300 הערות) ולמדנו כי הנושאים שצוינו לחיוב ביחס ליכולת לאזן בין חיי הבית לעבודה ברפאל הינם פעילויות הרווחה לעובדים ולבני משפחה ושעות העבודה המוגדרות. נושא משמעותי שצוין כהזדמנות לשיפור הינו העבודה בשעות נוספות.

העובדים מביעים הערכה גבוהה ביחס ליחידת העבודה אליה הם שייכים, בעיקר בכל הנוגע לביצוע איכותי של העבודה, לשיתוף פעולה ולהיענות לפניית של יחידות אחרות. בו-זמנית, הערכות מעט נמוכות יותר ניתנו להיבטים הנוגעים לתקשורת הדו-כיוונית בין מנהלים לעובדים ועובדים למנהלים.

מנהלי רפאל הישירים נתפסים כמאוד מקצועיים ואנושיים. לצד זאת, קיימת ציפייה של העובדים ליותר הכוונה ניהולית (הבהרת ציפיות והגדרת יעדים, מתן משוב ויצירת מוטיבציה).

ביחס ל"דברים שבזכותם עובדים נהנים לעבוד ברפאל" קיבלנו סה"כ 1408 התייחסויות מילוליות. שני הנושאים הבולטים הם עניין ואתגר בעבודה וההון האנושי ברפאל. ביחס ל"נושא אחד אותו היית יכול לשנות כעובד רפאל" קיבלנו 1940 התייחסויות מילוליות. הנושאים המרכזיים שעלו הם כלים ותהליכי עבודה ובדומה לממצאי סקרים בחברות אחרות, שכר ותנאי העסקה.

## סקר שירותים רפאלי

בחודש דצמבר 2011 התקיים סקר שירותים רפאלי אשר תוצאותיו פורסמו לעובדים במאי 2012.

מטרות הסקר:

- מתן כלי ליחידות נותנות השירות לבחינת איכות השירות שהן מציעות;
- חיזוק הדיאלוג בין נותני השירות למקבלי השירות ברפאל;
- מיצוב השירות הפנימי כבעל חשיבות ותרומה לשביעות הרצון של עובדי רפאל.

כ-4,000 עובדים ענו על הסקר (כ-59%) והביעו דעתם על נותני שירותים כגון: רווחה, הסעדה, טלפונים ניידים, ביטוחים, אחזקה, ביטחון, ניקיון, מרכז הדרכה, מרכז פרט, הסעים וכד'.

כל נותן שירות נמדד עפ"י קריטריונים של יחס ואדיבות, מקצועיות, סביבה פיזית, זמינות, שביעות רצון כללית, מהירות תגובה ואיכות. בהתאם לציונים שהתקבלו, נבנו צוותים עם יעדים וצעדי שיפור שחלקם כבר מומשו וחלקם ימומשו בהמשך השנה.





## דוגמא לשיפור ושינויים שנערכו בעקבות סקר השירותים:

### ביטוח פנסיוני

**עיקרי הממצאים:** הערכות גבוהות יחסית ניתנו ליחס ולאדיבות של נציגי מנהל ההסדר ואילו ההערכות הנמוכות יותר ניתנו לנושא זמינות המענה של נציגי מנהל ההסדר.

### צעדי שיפור:

- תנאי הביטוח - דמי הניהול מול חברות הביטוח ובתי ההשקעות שעמם יש לרפאל הסכמים שופרו באופן ניכר. ההפחתה בדמי הניהול נוגעת כמעט לכל המוצרים הפנסיוניים (קרנות פנסיה, ביטוחי מנהלים, קופות גמל וקרנות השתלמות).
- מנהל הסדר - הופחתה העמלה וגובש מפרט שירותים חדש מול מנהל ההסדר הכולל בקרה ומעקב מטעם רפאל על רמת הזמינות. הוקם מוקד שירות נוסף מטעם מנהל ההסדר בתוך המכונים לצורך מתן טיפול מהיר בניוד של קופות גמל וקרנות השתלמות.

### ניקיון

**עיקרי הממצאים:** באופן כללי שביעות הרצון מהניקיון ברפאל הינה גבוהה יחסית. ניקיון החוץ הוערך גבוה יותר מניקיון הפנים. שביעות הרצון מאדיבות עובדי הניקיון הינה גבוהה. יחד עם זאת ניתן להבחין בשונות בפילוח לפי מבנים. כמו כן, מעל 50% מהמשיבים ציינו כי הם אינם יודעים למי לפנות במקרה הצורך.

### צעדי שיפור:

- במבנים שזוהו כבעלי רמת ניקיון נמוכה יחסית יבוצע תגבור לניקיון ולבקרה.
- תבוצע רוטציה של עובדות הניקיון במבנים השונים.
- המזכירות יעודכנו בבעלי התפקיד הרלוונטיים שאליהם ניתן לפנות במקרה הצורך.
- בהיעדרו של בעל החדר תינתן אפשרות לניקוי החדר בליווי עובד רפאל אחר (ימי הניקיון יפורסמו באתר מת"ל).



## איזון עבודה-פנאי



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 מציאת האיזון בין העבודה לחיים האישיים או המשפחתיים 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 לאמהות לילדים עד גיל 12 (כולל הסעות בשעות אלו);
- אפשרות לעבודה במשרה חלקית לאמהות לילדים עד גיל 3;
- הפעלת מעון יום לילדים באתר מכון דוד;
- חדרי הנקה;
- התאמת חופשות מרוכזות לחופשות הילדים במסגרות החינוכיות לפחות פעמיים בשנה;
- קייטנות לילדי העובדים בפסח ובקיץ;
- קרן ימי מחלה (ע"י תרומת יום חופש, ניתן להגיש בקשה לימי חופש נוספים) וקרן עזר (הלוואות ומענקים לטיפולים רפואיים);
- עידוד לימודים גבוהים בסבסוד הארגון לרבות ע"ח שעות עבודה;
- הלוואות בתנאים מועדפים לרגל אירועים משפחתיים מרכזיים, רכישת דירה, לימודים ועוד;
- פעילות ספורטיבית- הסכמים עם מועדוני כושר בסמוך למכוני רפאל (ניתן לשלב את הפעילות במהלך יום העבודה), קבוצות ספורט ייצוגיות המייצגות את רפאל במגוון אירועים ופעילויות;
- עידוד אירועים עם בני המשפחה (בשנתיים האחרונות חופשה משפחתית באילת ו"יום המשפחה" לעובדים ובני משפחותיהם במכוני רפאל) ומגוון הצעות למופעים לעובד ובני משפחתו;
- שיתוף בני המשפחה במידע והישגים משמעותיים של רפאל (אירוע פרס רפאל אחת לשנה, עיתון רפאלי על בסיס רבעוני);
- הדגש שאנו שמים על שיתוף בני המשפחה משמעותי במיוחד ברפאל, בה מטעמים ביטחוניים רמת השיתוף הינה מוגבלת;
- שירות סוציאלי (ייעוץ והכוונה לעובד ומשפחתו בעיתות משבר על רקע אישי, משפחתי);
- סבסוד ביטוח רפואי לעובד ולבני משפחתו;
- מועדון צרכנות רפאל - מצ"ר, המעניק הסדרים והנחות מיוחדות לעובד ולבני משפחתו;
- ימי חמישי ללא שעות נוספות- בשנה האחרונה, 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 צורך ורואים בעבודה בשעות נוספות אמצעי ולא מטרה. לפיכך, קבענו לכל עובד מכסת שעות נוספות בהתאם לצרכי התפקיד.
- מכסה זו נבחנת אחת לרבעון על ידי המנהל הישיר ומנהל משא"ן ביחידה.
- בכך, אנו מסייעים לעובדים להגביל באופן מובנה את העבודה בשעות נוספות ולפנות זמן לחייהם הפרטיים. הסדרים אלו הינם מעבר למוצע על פי חוק (חופשות אישיות, חופשות מחלה, חל"ת, חופשת לידה וכו').



## שוויון הזדמנויות וגיוון תעסוקתי

חברת רפאל מייחסת חשיבות רבה לשילוב עובדים בעלי צרכים מיוחדים ומעמידה עבורם פתרונות, שיאפשרו להם להשתלב בעבודה באופן מיטבי. לאחרונה פותח במיוחד לצורך כך פתרון מחשובי, המגשר על בעיית החירשות של עובדים כבדי שמיעה ומאפשר קיום תקשורת שוטפת בין העובדים והעברת מסרים ללא כשלי תקשורת. המערכת שפותחה מספקת חיווי עדכני לגבי האנשים הזמינים לשיחה בכל רגע נתון ומונעת פנייה ללא מענה. מאחר שחלק מן העובדים הינם אנשי ייצור שאינם עובדים בסביבת מחשוב רגילה, הוקמו "קיוסקי מחשוב" מרכזיים שאליהם יכולים העובדים לגשת ולתקשר בזמן אמת עם מהנדסים בכירים, לשאול שאלות ולקבל תשובות לגבי מהלך הייצור.

נוסף על כך ולצורך שילובם של העובדים כבדי השמיעה גם בהדרכות מקצועיות, כל פעילות בה משתתף עובד כבד שמיעה מתורגמת סימולטנית לשפת הסימנים. לפיכך, בכל הדרכה, יום עיון, הרצאה או אירוע חשוב אחר משתתפת עובדת אשר מיומנת בשפת הסימנים.

## מעמד האישה בארגון

ברפאל פועלת ממונה על מעמד האישה, שהיא אחת מהמנהלות הבכורות באגף משאבי אנוש. באפשרותן של כלל עובדות רפאל, כולל עובדות 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 הבאה מתארת את ההתפלגות המגדרית של העובדים בהתאם לרמה הארגונית של התפקיד:



רמת תפקיד	גברים	נשים	סה"כ
חבר הנהלה	17	1	18
ראש שטח	190	32	222
ראש מחלקה	586	121	707
ראש תחום	734	190	924
ראש מדור	565	100	665
ללא מעמד ניהולי	2926	953	3879
סה"כ	5018	1397	6415

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

להלן נתוני עובדות אשר יצאו לחופשת לידה:

מספר עובדות אשר יצאו לחופשת לידה	לא חזרו	אחוז חוזרות לעבודה ברפאל	
116	2	98%	2010
118	4	97%	2011
128	1	99%	2012

## 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 ותוך ניצול ברמה גבוהה 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 ועבודת מנהיגות;
- קיימת התחשבות בקושי של נשים לעמוד בהיקף השעות הנוספת של עמיתיהן הגברים;

## יישום החוק למניעת הטרדה מינית

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

בחברה הוקם אתר אינטרא-נט פנימי ייעודי העוסק בחוק ובו ניתן למצוא את המידע הבא: החוק למניעת הטרדה מינית התשנ"ח (1998), תקנות למניעת הטרדה מינית (חובת מעביד) 1998, התקנון הרפאלי מכוח החוק, הנחיות בנושא טיפול 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 מביטאוני החברה על ידי האחראית, כמו גם ידיעות חדשותיות ופסיקה עדכנית בנושא החוק. כמו כן ניתן למצוא באתר את שמה של האחראית ואת פרטי ההתקשרות עימה.

בנוסף 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, אתר האינטרא-נט בנושא החוק העומד לרשותם ופרטי האחראית. רפאל נמצאת בקשר עם קבלי המשנה שלה ועם חברות כ"א המועסקות על ידה לצורך בדיקת יישומן של הוראות החוק בקרב עובדיהן המוצבים בחצרי רפאל.

## איגודי עובדים

ברפאל 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.

הנהלת החברה מקיימת היוועצות עם נציגי העובדים גם בעיתות בהם נדרש שינוי ארגוני וזאת במסגרת קיום מערכת יחסי עבודה במינימום משברים תוך כיבוד העובדים ונציגיהם. הנהלת החברה שומרת על תקופת הודעה מראש מינימאלית של ארבעה שבועות ויומיים לעובדים ו/או נציגיהם הנבחרים בעת שינויים ארגוניים העלולים להשפיע בצורה משמעותית, הנושא הוגדר גם בהסכמים הקיבוציים. הלשכה המשפטית מלווה את ההתקשרויות בהתאגדות ומו"מ קיבוצי, זאת מתוך ראייה משותפת לאחריות כוללת להצלחתה של החברה ולביסוסה כחברה משגשגת.

## העסקה הוגנת

רפאל פועלת בשקיפות מול עובדי החברה ונציגיהם גם בעת שינוי ארגוני. במקרה כזה, מקפידה החברה על התראה של 30 יום לפחות לפני העברת עובד מתפקידו, דבר המעוגן גם בהסכם הקיבוצי. כמו כן מקפידה מבטיחה החברה לעובדיה סביבת עבודה בטוחה והוגנת. החברה שומרת על חוקי מדינת ישראל, ומקפידה על יישום הקוד האתי, לא נרשמו בתקופת הדיווח מקרי אפלייה. כמו כן, החברה פועלת על פי חוק ואינה מאפשרת כל סוג של העסקת ילדים או עבודה כפויה. רפאל דורשת גם מספקיה לקיים את חוקי מדינת ישראל באמצעים העומדים לרשותה כגון מכרזי החברה, מבדקי איכות ובטיחות וכדומה.

## נוהל ייחודי לעובדים המשרתים במילואים

בחודש דצמבר 2009 יצא ברפאל 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, ציונות ואחריות חברתית. 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 אמצעי תמיכה ייחודיים:

- עובדי רפאל, המשרתים במילואים למשך יותר מ-10 ימים רצופים או למשך 20 ימים בשנה, יקבלו כרטיסי כניסה ללא תשלום לאירועי תרבות המאורגנים בתוך חצרי רפאל (לשניים או לארבעה בהתאם למספר ימי המילואים);
- משפחתו של העובד המשרת במילואים לתקופה ממושכת תיהנה מסלסילת שי הנשלחת לביתה;
- 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 המקסימלית;
- 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 לחברות בעבור יחס ייחודי, יצירת נהלים ארגוניים והבעת הערכה, הוקרה ותמיכה בעובדי החברה הממלאים את חובתם האזרחית ויוצאים לשירות מילואים;
- רפאל רואה בשירות המילואים גורם המחזק את הערכים הארגוניים שאותם היא מבקשת להטמיע, כגון אחריות הדדית, אחריות אישית, ציונות ואחריות חברתית, ובכלל זה תרומה לכלל ולקהילה;
- כיום ברפאל ישנם כ-1,500 עובדים המשרתים במילואים במוצע של 10 ימים (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.

להלן איגרת אשר הופצה לכלל העובדים לאחר מבצע "עמוד ענן":



### עובדות ועובדים יקרים,

מבצע 'עמוד ענן' תם, וכעת כולנו תקופה שתושבי מדינת ישראל יזכו לשקט לאורך זמן

בסבב הלחימה האחרון הינו כולנו עדים לשיטי פני המערכה. 'כיפת ברזל' יצרה משוואת כוחות חדשה, משנה-מצב.

יחטי המערכת הצילו חיים, מנעו פגיעה בתשתיות, במבנים וברכוש, והעניקו מרחב, שיקול דעת ותמרון לסקבלי החולטות. לא רק הישגי צה"ל אלא כלכלת ישראל כולה היו נראים אחרת לחלוטין אלמלא 'כיפת ברזל'.

מאחורי המערכת עומדים עשרות רבות של עובדים, אשר עמלו 24 שעות ביסמה על סנת להמשיך במלאכת הייצור, ובמיוחד כדי לספק ולקבץ בזמן שיא את הסוללה החמישית. **עשינו זאת שוב.**

לצד 'כיפת ברזל' עמדו לצה"ל בשדה הקרב עוד מערכות רפאליות רבות: טוילי 'גיל' ו'תמוז', מערכת 'מעיל רוח', אמצעי פריצה ומערכות אוויריות נוספות, שלא ניתן לפרטן. אמצעים אלה העניקו לצה"ל את היתרון על פני האויב ואפשרו לו לבצע את פעולותיו הסורכות בצורה יעילה ומחוקת, הרבה מעבר למה שידענו עד כה. כל אחד ואחת סכם צריך לראות את עצמו כשותף לעשייה ולהישג.

למבצע 'עמוד ענן' גייסו רבים מעובדי רפאל. אתם ואתן, כמו שאר אנשי המילואים, עזבתם את משפחותיכם ואת עבודתכם והגעתם ליחידותיכם, כפי שאתם עושים תמיד, כדי לקחת חלק בנטל. בכך אתם ממלאים תפקיד כפול - הן מסמשים את החזון שלנו ברפאל 'להוות נדבך משמעותי בביטחונה של מדינת ישראל', והן בהתגייסות לשירות המילואים.

מבצע 'עמוד ענן' היה נראה אחרת לחלוטין ללא תרומתה הייחודית של רפאל.

נמשך כולנו להירתם לעשייה החשובה והמבורכת, כפי שרפאל ידעה תמיד וכפי שתדע גם בעתיד.

יישר כוח לכלכם!

ידידיה ימני  
מנכ"ל רפאל



## רווחה ותרבות הפנאי



יחידת הרווחה של רפאל מציעה לעובדיה ולבני משפחותיהם מגוון **אירועי תרבות** ברפאל ומחוצה לה, הכוללים הצגות, סרטים וכדומה, וכל זאת בהנחות משמעותיות. כמו כן, נהנים העובדים ממגוון הצעות במחירים אטרקטיביים **לבייליים משפחתיים** כגון סופי שבוע וטיולים בארץ ובחו"ל.

נוסף על כך מציעה רפאל לעובדיה את **"מועדון צרכנות רפאל"**, אשר חברות בו מזכה בכרטיס אשראי המקנה הנחות ברשתות קנייה שונות ובמרכזי ביילי ומאפשר רכישת תווי קניה בהוזלה וקניית מוצרים במבצעים מיוחדים עבור עובדי רפאל.

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

- **מעון יום** - עבור ילדי העובדים פועל מעון במכון דוד (מגיל 3 חודשים ועד גיל 6 חובה). המעון מופעל על ידי יוצ"ו ופועל בהתאם לשעות העבודה והחופשה הנהוגות ברפאל.
- **הלוואות** - רפאל מציעה לעובדיה הלוואות בתנאים מועדפים למגוון צרכים.
- **קרנות עזר** - רפאל מפעילה מספר קרנות עזר:
- **קרן ימי מחלה** - מיועדת לעובדים החולים תקופות ממושכות. ההצטרפות לקרן היא ע"י תרומת יום חופש אחד, אחת לחמש שנים.
- **קרן עזר מיוחדת** - מסייעת לחברים בה בנושאים רפואיים ע"י מתן הלוואות ומענקים על סמך קבלות מקוריות בלבד. החברות היא על בסיס שנתי.
- **מכוני כושר** - רפאל מציעה לעובדיה הסדר כניסה למספר מכוני כושר באזור במחיר סמלי.
- **שרות סוציאלי** - ברפאל עובדות סוציאליות, המאטרות, מטפלות ומכוונות את העובדים ובני משפחותיהם בעתות משבר או מצוקה עקב בעיות חברתיות, בריאותיות, נפשיות וכלכליות.
- **טלפונים ניידים** - לעובדים מוצע הסדר אטרקטיבי לשימוש בטלפונים ניידים, שבמסגרתו השיחות בין כלל עובדי החברה הן ללא תשלום. גם בני המשפחה זכאים להיכלל בהסכם זה בעלויות מוזלות.
- **שי לעובדים** - מדי ראש השנה מקבלים העובדים תווי שי לשימוש האישי. נוסף על כך נהנים העובדים ממתנות נוספות לציון אירועים מיוחדים כגון ימי הולדת, הולדת בן/בת, עלייה לכיתה א', בר/בת מצווה, גיוס לצה"ל 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. נוסף לכך, מדי שנה בחופש הגדול מתקיימת "קייטנוע" - לימודי נהיגה באופן מרוכז לילדי העובדים מגיל 17.
- **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.





## שקיפות בשירות לפרט

בשנים האחרונות השקיעה חברת רפאל משאבים רבים על מנת לשפר את השירות הניתן לעובד ועל מנת לפתח תרבות ארגונית הנשענת על תקשורת פתוחה בין העובדים להנהלה ולהיפך. לצורך כך הוקמו מספר גופי מטה, המספקים שירותים תשתיתיים לכלל עובדי רפאל, ומשאבים נוספים הושקעו בבניית פלטפורמות ייחודיות המאפשרות שקיפות לעובדים.

### שירות לפרט



ברפאל פועל מרכז פרט, אשר מטרתו להעניק לעובדים שירות איכותי בכל הנושאים התפעוליים הקשורים למשאבי אנוש. המרכז דואג ליצירת כללים והנחיות אחידים לכלל העובדים ולמתן שירות מקצועי, יעיל, מהיר ואדיב. המרכז מטפל בנושאי תאונות עבודה, הסדרת הסכמי הליסינג לעובדים, החזרי נסיעות, חלוקת מתנות לעובדים, רישום להשתלמויות, 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 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 ושבירות רצונו הכללית מקבלת השירות. בסקר שירותים שנערך בדצמבר 2011, מרכז הפרט קיבל ציון 5.77 בשביעות רצון העובדים.

### מידע אישי בנושא שכר



ברפאל פועל מרכז שכר, אשר מטרתו 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.

**מערכת איתמר** - בשנת 2009 השיקה רפאל מערכת חדשה, המאפשרת לעובד **שקיפות מלאה של תלוש השכר ומרכיביו** ובאמצעותה יכול העובד לצפות בתלושי שכרו משנת 2007 ואילך, לתחקר את מרכיבי השכר השונים ולצפות בטפסי 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.

שרות נוסף המתאפשר במערכת הינו צפייה בתלוש השכר לפני מועד קבלת התלוש הפורמלי. שירות זה מאפשר לעובד לבצע בירור שכר מוקדמים ולתכנן את הוצאותיו האישיות לפני ה-1 בכל חודש. השכר המינימאלי המשולם לעובדים ברפאל תואם לשכר המינימום הקבוע בחוק. השכר המקסימאלי 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 בותק אותו מחזיק העובד בארגון, ובתפקיד אותו הוא ממלא.

## תהליכי פרישה מרפאל



ברפאל פועל מרכז פרישה, המטפל גם במקרים של אובדן כושר עבודה, ואשר מספק מענה מקצועי, איכותי ורגיש לעובד הנמצא בתהליך פרישה, עזיבה וכדומה. זאת לצורך מיצוי זכויותיו הנגזרות מההסכם הקיבוצי שחל עליו או מהמסגרת הפנסיונית בה הוא מבוטח. מרכז זה אף מהווה מוקד מקצועי למנהלים ברפאל ולמנהלי משאבי אנוש, הנדרשים לתת מענה לעובדיהם המצויים בתהליך פרישה, הפסקת עבודה או אובדן כושר 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 רצופים. במסגרת הסדנה מקבלים הפורשים מידע חיוני בנושא ביטוח, מיסוי, וכן כלים להתמודדות עם המצב החדש המהווה שינוי מהותי לעובד ולבני משפחתו.

## שירותים לוגיסטיים

ברפאל קיימת יחידת שירותים לוגיסטיים, אשר פועלת נמרצות למתן שירות איכותי לעובד בנושאים כגון: הסעות, הסעדה, שירותי רפואה ועוד. שביעות הרצון של העובדים משירותים אלו נבדקת, בשיתוף עם מערך משאבי אנוש, באמצעות סקרים. מסקרים אלו מופקים לקחים ועולות הצעות לשיפור.

## תקשורת פנים ארגונית

תקשורת הפנים ברפאל הינה כלי שהארגון רואה בו חשיבות רבה בשל היותו אמצעי להעברת מסרים, מידע, עדכונים, נהלים, הקניית ידע, הטמעת תהליכים, ניהול שינויים וכדומה. אחת ממטרותיה החשובות של תקשורת הפנים היא ליצור שקיפות ושיתופיות בראייתנו, עובדים המרגישים שהם חלק מהמאמץ הכולל יפתחו גאוות יחידה, הזדהות ושייכות.

תחושות אלה יובילו את העובדים לשמש כשגרירים של רצון טוב בשם רפאל כלפי חוץ. כמו כן משמשים הכלים להעלאת המודעות בקרב העובדים בנושאים שונים, החל מאתיקה וערכים ועד נושאים כגון אחריות חברתית, איכות סביבה, רווחה וקהילה, כמו גם לנושאים תפעוליים, שיווקיים, משאבי אנוש וכיו"ב.

ברפאל קיים צוות תקשורת פנים ארגונית המוביל את היוזמות והתהליכים הנדרשים לקיום מערך העברת מידע יעיל, רלוונטי וסדיר.

כחלק מתהליכי שיפור התקשורת הפנים ארגונית הוקמו ברפאל מספר פלטפורמות שהוטמעו ככלים המשמשים לתקשורת דו-כיוונית בין ההנהלה לבין העובדים:

- **"רפאלניק"** - 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 מנהלת על ידי צוות המונה 4 עובדים שתפקידם לקבל את השאלות ולנתב אותן ליחידות השונות בארגון לצורך קבלת תשובות, שלאחר מכן מפורסמות לא יאוחר מ-48 שעות לאחר שנשאלו. בשנת 2011 נפתחו 8,316 פניות, ו בשנת 2012 נפתחו 6,487 פניות.
- **"רפאל שלנו"** - עיתון צבעוני חיצוני היוצא בערב ראש השנה ובערב פסח. העיתון מכיל כתבות ומידע בנושאים שונים, החל מאירועים ארגוניים, ראינות, מינויים, פעילות קהילה ורווחה, טכנולוגיות ועוד. העיתון מופץ בכ-9,000 עותקים. העיתון כולל צוות מערכת של כ-10 עובדים.



- **לוח שנה שולחני - מופץ כל שנה לעובדים ומכיל מידע על פעילות רפאל ואנשיה בנושא קהילה ואחריות חברתית.**
  - **הודעות דואר אלקטרוני -** אמצעי נוסף ומסורתי יותר הוא האימייל, שדרכו מועבר מידע חיוני בתחומים שונים, הן על בסיס קבוע (כדוגמת מחלקת שכר אשר מעבירה בכל חודש הסבר על תלוש המשכורת האחרון ועד לאיגרות ברכה לחגים) והן על בסיס ad hoc. המידע מועבר לפלחי אוכלוסיית עובדים משתנה על פי צורך.
  - **פורטל רפאל -** הפורטל הפנימי שבו נמצא מגוון רחב של מידע ושירותים לעובד. הפורטל מחולק למספר חלקים הבנויים מתת-סעיפים. מטרת האתר היא לספק לעובד גישה למעשה לכל עניין לו הוא נדרש במשך עבודתו בארגון, החל ממידע לעובד החדש, פירוט על כל יחידה במבנה הארגוני, יישומים טכניים לעבודה השוטפת, חדשות פנים וחץ, נהלים, מדיניות, שכר, דיווחי נוכחות ועוד.
- בנוסף לאמור לעיל, מוקמות בימים אלה ברפאל שתי פלטפורמות לתקשורת פנים ארגונית. מדובר בפלטפורמות חדשות שמטרתן ליידע, לעדכן ולשתף את כל העובדים במגוון הפעילויות, ההתפתחויות, השינויים והאירועים המתרחשים ברפאל:
- **מערכת מסכים כלל-ארגונית -** אשר תכלול מידע כגון אירועים, פעילות קהילתית, ביקורים חשובים בחברה, ניסויים מוצלחים, מינויים, נושאי הדרכה, כנסים ועוד. המערכת מבוססת על עיקרון "עבור העובדים-על ידי העובדים" ובהתאם לכך תאפשר העלאת תכנים הנוגעים לדברים המתרחשים גם מחוץ לכותלי רפאל כגון המלצות ספרות, סרטים, טיולים וכדומה. המידע אשר יוצג על המסכים יוצג בו-בזמן גם במסופי המחשב של העובדים על מנת לאפשר חשיפה כוללת.
  - **אתר החדשות -** מטרתו תהיה להציג סיפורים חדשניים בצורה מורחבת ואקטואלית, עם חלוקה למדורים על פי חלקות המטה (שיווק, קהילה ורווחה, כספים וכדומה).
- מלבד כלי התקשורת האלקטרוניים והמודפסים, נעשה ברפאל שימוש נרחב בכלים שונים נוספים הקשורים בתקשורת בין-אישית למתן ביטוי לעובדים. דוגמאות לכך הן: "דלת פתוחה", המתקיימת אחת לרבעון ומאפשרת לכל עובד להיפגש עם המנהלים הבכירים ולומר את דברו בכל נושא, פורומים ופגישות המתקיימות על בסיס קבוע החל מרמת המדור ועד לרמת חברי ההנהלה והדירקטוריון, כגון פורום סגל ניהולי בכיר, פורום מנהלים בחטיבות, "שולחן עגול", מפגשי עובדים עם הנהלת החטיבות, ביקורי מנהלים ביחידות למפגשים בלתי אמצעיים עם העובדים, שיחות משוב, פגישות חצי-שנתיות ושנתיות של המנהלים עם העובדים, פורום עוגה ועוד.

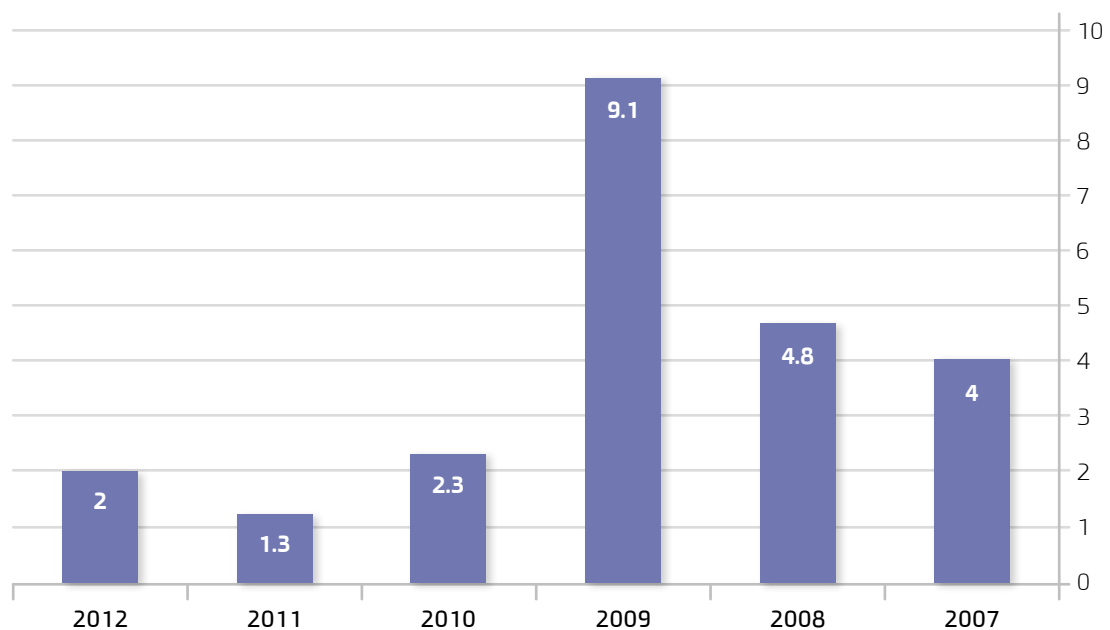
## תלונות עובדים

הביקורת הפנימית ברפאל מטפלת בתלונות הציבור והעובדים, והמבקר הפנימי של החברה 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 להכילם בתוכנית העבודה של הביקורת הפנימית.

במהלך שנת 2011 התקבלו 21 תלונות (מתוכם 7 תלונות אנונימיות) בהשוואה ל- 30 תלונות שהתקבלו בשנת 2010. תלונות אלו התווספו ל- 7 תלונות נוספות שהתקבלו בשנת 2010 והטיפול בהן לא הסתיים עד לסוף שנת 2010. מתוך סה"כ 28 תלונות שהיו בטיפול בשנת 2011 הסתיים הטיפול ב- 22 מהן.

בשנת 2012 התקבלו 21 תלונות (מתוכן 5 תלונות אנונימיות), כמות שווה למספר תלונות שהתקבלו בשנת 2011. תלונות אלו התווספו ל- 6 תלונות נוספות שהתקבלו בשנת 2011 והטיפול בהן לא הסתיים עד לסוף שנת 2011. מתוך סה"כ 27 תלונות שהיו בטיפול בשנת 2012 הסתיים הטיפול ב- 26 מהן (96%).

להלן התפלגות מספרי התלונות שהתקבלו בשנים 2007-2012:





## ממצאי בדיקת תלונות

ממצא הטיפול בתלונות כולל מספר אפשרויות:

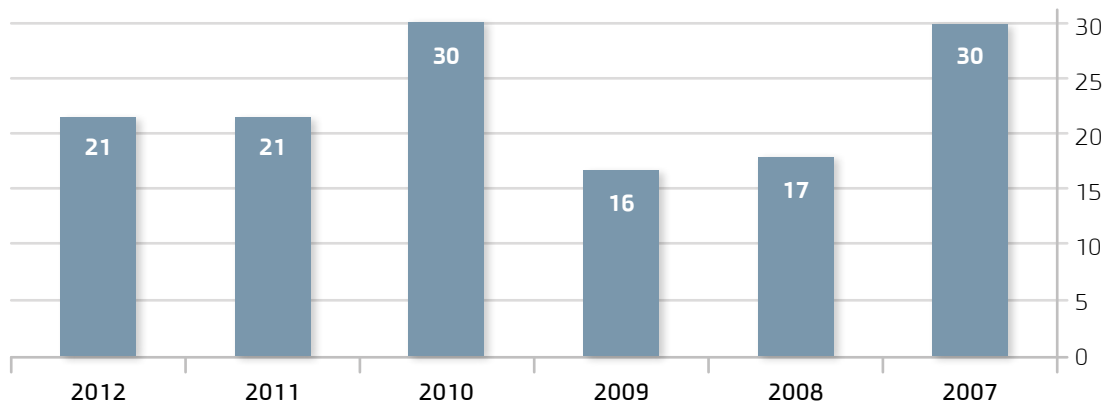
- תלונה מוצדקת;
- תלונה לא מוצדקת;
- התלונה מוצדקת בחלקה;
- תלונה ללא טיפול הביקורת הפנימית, ובכלל זה תלונות שהוגשו במקביל למשרד מבקר המדינה ומטופלות על-ידו.

בשנת 2011 הסתיים הטיפול ב- 22 תלונות: 15 תלונות שנתקבלו בשנת 2011 ועוד 7 תלונות משנים קודמות. מבין התלונות שנסגרו בשנת 2011, 6 תלונות (28%) נמצאו מוצדקות או מוצדקות באופן חלקי. 36% מהתלונות (8 תלונות) שנסגרו בשנת 2011 נמצאו כלא מוצדקות. 8 תלונות (36%) נסגרו ללא טיפול הביקורת הפנימית וחלקם הועברו לטיפול יחידות אחרות ברפאל.

מבין התלונות שנסגרו בשנת 2012, 14 תלונות (54%) נמצאו מוצדקות או מוצדקות באופן חלקי. 9 מהתלונות שנסגרו במהלך שנת 2012 נמצאו כלא מוצדקות (33%). שתי תלונות נסגרו ללא טיפול, מאחר ומטופלות בערכאות משפטיות. תלונה אחת טופלה במסגרת דוח ביקורת.

## ממוצע זמן הטיפול בתלונה

במהלך שנת 2012 הסתיים הטיפול ב- 26 תלונות. מתוכן 19 בפרק זמן הנמוך מחודשיים (73%). להלן משך זמן ממוצע (בחודשים) של הטיפול בתלונות בשנת 2012 לעומת שנים קודמות:



## ביקורת זכויות עובדי הקבלן במערכת ניהול מוסדרת

רפאל, במסגרת מדיניות המאמצת אחריות חברתית נרחבת, מבקרת את שכרם של העובדים המועסקים בחצר. 'החוק להגברת האכיפה של דיני העבודה, תשע"ב-2011', אשר נכנס לתוקפו ביום 19.6.2012, מבקש להבטיח פיקוח צמוד מטעם מזמין השירות על קיום הוראות מסוימות בדיני העבודה על-ידי קבלן השירותים בתחומי שמירה ואבטחה, ניקיון והסעדה כלפי עובדיו.

ברפאל מיושמות הוראות החוק, אף לפני שנחקק, על קבלני שירותים בכל התחומים ולא רק אלו המצוינים בחוק. יחידת מערכי שכר ודיווח השכר עורכת ביקורות שוטפות על תנאי ההעסקה של עובדי הקבלן. הביקורות מפוקחות על ידי רו"ח מיחידת מערכי שכר ודיווח. הביקורת נועדה לבדוק, בעת תשלום השכר לעובדים, את עמידת הקבלן בדיני העבודה, צווי ההרחבה, ההסכמים הקיבוציים החלים על הקבלן וההסכם מול רפאל.

### שיטת ניהול הביקורת

חברת השירותים מעבירה את כל נתוני ההעסקה של העובדים מטעמה - לרבות מועד תחילת העסקה, 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, תשלומי הבראה, תשלומי נסיעות, זכאות לימי חופש, חג ומחלה, תשלום עבור חופש, חג ומחלה והשוואת שעות העבודה כפי שמדווחות במערך השכר לתלושי השכר.

### ההישגים שלנו

תחום הפעילות	מספר עובדים	תקופת הביקורת	סכום לתשלום	סוגיות
ניקיון	32	2009 - 2011	₪400,000	השלמת פיצויים, ימי חופשה, הבראה
ניקיון	120	2010	₪52,000	פנסיה, סכומים בגין הבראה וחופשה עדיין בדיונים
הסעדה	300	2006 - 2011	+ 600 ימי חופשה	פנסיה, ימי חופשה, בימים אלו נעשים תיקוני וותק, שיגדילו זכאות רטרו להבראה וחופשה
הסעדה	10	2010		החברה נדרשה והחלה לנהל רישום נוכחות מסודר של העובדים
גינון	20	2010 - 2011	₪108,000	פנסיה, הבראה
סה"כ			₪1,360,000	

רפאל העמידה נציגים עובדי רפאל, אשר ישמשו כמוקד פניות של עובדי קבלן. כל עובדי הקבלן קיבלו הודעה אישית, כי במידה והם חשים כי נפגעו זכויותיהם הם מוזמנים לפנות לאנשי הקשר. העובדים נענים לקריאה ופונים לנציגים באופן חופשי.



## מערך ההדרכות ברפאל

ברפאל פועל מרכז הדרכה, אשר שם לעצמו כמטרה להיות מערך יוזם, מקצועי, ומוביל בתחומו המאגד את מכלול תחומי הלמידה, ניהול ההדרכה וניהול הידע ברפאל, תוך תמיכה בהשגת יעדי הארגון, במצוינות טכנולוגית וניהולית ותרומה להטמעת ערכי הליבה. מרכז ההדרכה בנוי ממספר מגמות אשר מתמחות בהכשרה בתחומי טכנולוגיה ומחשוב, מטה איכות ואחריות חברתית, בטיחות בעבודה ובתעבורה ואיכות הסביבה, פיתוח מנהלים ועתודות ניהול.

רפאל כארגון לומד רואה חשיבות רבה בטיפוח אישי ומקצועי של עובדיה. 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 במקצועות הטכנולוגים לעובדיהם.

בתחילת 2012 נחנך קמפוס הדרכה חדש במכון דוד. הקמפוס מאגד תחת קורת גג אחת את כל כיתות ההדרכה: 3 כיתות פרונטאליות, 2 כיתות סדנה, 3 כיתות מחשבים ומיני אודיטוריום. הכיתות מרווחות ומצוידות באמצעים הטכנולוגיים המתקדמים ביותר, ליצירת חווית למידה פורייה ונוחות מרבית עבור המשתתפים וסגל המרצים. חשיבותו של מערך ההדרכה ברפאל באה לידי ביטוי ביכולתו לתמוך בהשגת יעדי הארגון.

## ההדרכה כמנוף לחיזוק המקצוענות ולשימור היתרון הטכנולוגי

### הכשרת בעלי תפקידים קריטיים

ברפאל זוהו שני תפקידי ליבה אשר מהווים אבן בניין לפעילות החברה - ראשי פרויקטים ומהנדסי מערכת. לצורך חיזוק מיומנויות הממלאים תפקידים אלו ולצורך הכנה מוקפדת של אלו המאותרים למלאם בעתיד, נערכים מדי שנה מספר קורסים אשר תוכנית הלימודים שלהם הותאמה במיוחד לצורכי רפאל ולאופי הפרויקטים המנוהלים בה.

הכשרת ראשי הפרויקטים מתבססת על זיהוי ואפיון שלבים בחיי הפרויקט המשמשים עוגנים ללמידת תהליכים, ממשקי עבודה ומיומנויות ניהול.

מטרת ההכשרה הינה להקנות כלים מערכתיים ומיומנויות ניהול הנדרשים להצלחה בתפקיד ראש פרויקט ברפאל. כל אחד משלבי ההכשרה מלווה על ידי ראש פרויקט ותיק מתוך הארגון.

מטרת הכשרת מהנדסי מערכת הן הקניית תפיסת תפקיד וזהות מקצועית של מהנדס מערכת ברפאל, הכרות עם תהליך העבודה והביצועים הנדרשים ממהנדס המערכת בפרויקט והקניית מודעות וכלים עבור מיומנויות הליבה: חשיבה מערכתית, ניהול מומחים במטריצה, קבלת החלטות באי ודאות.

במהלך שנת 2011 התקיים מחזור 1 של קורס ראשי פרויקטים בו לקחו חלק 20 עובדים. בשנת 2012 התקיים מחזור נוסף של הקורס בו לקחו חלק 19 עובדים. במהלך שנת 2011 התקיימו שני מחזורים של קורס הנדסת מערכת בהם לקחו חלק 48 עובדים. בשנת 2012 התקיימו שני מחזורים נוספים בהם לקחו חלק 43 עובדים.



## ציטוטים ממשובי הקורסים:

"מלמד מאוד! מעניין ומרתק! חדשני בגישה!"

"הוכחתם שחידוש יש לא רק בטילים אלא גם בהדרכה..", "הקורס מכסה את כל ההיבטים של תפקיד מהנדס מערכת בצורה מאוזנת."

"הנושא הוצג באופן איכותי ביותר, בחירת הנושאים והדגשים היתה מעולה ותאמה בדיוק את מטרות הקורס. ההרצאה הכי טובה בקורס עד כה."

"הצלחתם לייצר דינמיקה פנימית בתוכי שאומרת, בסדר... אז מעכשיו אנהל זאת בצורה אחרת.. וזה הישג! ההכשרה ענתה על כל הציפיות שלי ויותר..."

"השתתפתי בעבר בקורסי ניהול פרויקטים של חיל האוויר ושל מפא"ת. הקורס הזה הבהיר לי בצורה ברורה מה הציפיות של רפאל ממנהל פרויקט."

## הכשרה למובילות ולחדשנות טכנולוגית



### קורסים טכנולוגיים

ברפאל כארגון אשר חרט על דגלו להיות בקדמת הטכנולוגיה, 51% משעות ההשתלמות הנלמדות ע"י העובדים מוקדשות לנושאים טכנולוגיים. מדי שנה נערכים ברפאל קורסים טכנולוגיים, אשר מטרתם לתת מענה ללמידה ולחיזוק טכנולוגיות קיימות וחדשות. קורסים אלה מועברים הן על ידי מומחים פנימיים והן על ידי מומחים בינלאומיים בדיסציפלינות הטכנולוגיות הרבות.

### כנסים בחו"ל

נוסף על הקורסים הנערכים ברפאל ומחוצה לה, משתתפים עובדי רפאל בכנסים טכנולוגיים מן השורה הראשונה בחו"ל. השתתפות עובדי רפאל בהשתלמויות ובכנסים בחו"ל מיועדת לרכישת ידע, מיומנויות ויכולות לצורך תמיכה בנושאי הליבה של הארגון, שמירה על מקומה של רפאל בחזית הידע העולמי ושיפור ביצועיה העסקיים.

ההשתתפות בכנסים הבין לאומיים מאפשרת:

- העלאת הרמה המדעית, הטכנולוגית וההנדסית.
- חשיפת המשתתפים למגמות חדשות בשוק, התעדכנות טכנולוגית.
- יצירת קשר בלתי אמצעי עם מנהלים ומדענים בחברות מובילות בעולם ובאקדמיה.

לקראת סיום השנה הקלנדרית מתבצע תכנון היציאה לכנסי חו"ל לשנה העוקבת. זאת בהתאם לצורכי החטיבות ולמסגרת התקציב הנתון. לאחר חזרתו מן הכנס, מחויב העובד לכתוב דו"ח מפורט על הידע שצבר. דו"חות אלה עומדים לרשות כלל העובדים במערכת ממוחשבת המאגדת את סיכומי הכנסים.

במהלך 2011 השתתפו 240 עובדים בכנסים בחו"ל ע"ח רפאל.

במהלך 2012 השתתפו 295 עובדים בכנסים בחו"ל ע"ח רפאל.



## תארים גבוהים

נושא התארים המתקדמים הינו אחד התחומים המשמעותיים עבור הנהלת הארגון מעצם היותו ארגון טכנולוגי מוביל, השואף לעמוד בחזית הטכנולוגיה. משנת 2009 הוחלט בהנהלה לעודד הרשמה לתארים מתקדמים במקצועות הטכנולוגיים במימון רפאל, מתוך אמונה כי התמקצעות והעמקה במדעים יובילו לחיזוק יכולות הליבה הטכנולוגיות ולחשיפת הארגון למחקרים חדשניים בארץ ובחו"ל.

**בשנת 2012 חל גידול של 23% במספר הנרשמים ללימודים מתקדמים במוסדות השכלה גבוהה, במימון רפאל. מדי שנה יוצאים 2-3 עובדים מצטיינים ללימודי דוקטורט בחו"ל בסיוע ותמיכת רפאל.**

## פיתוח מנגנוני העברת ושימור ידע וטיפוח המרצים הפנים-ארגוניים



רפאל רואה חשיבות רבה בשימוש בידע המקצועי שנצבר בחברה ואחת משיטות הנחלת הידע היא באמצעות הדרכות פנימיות, המועברות ע"י מומחים פנים ארגוניים. ההדרכות הפנימיות "תפורות" לצרכי הלקוח. כל הדרכה מותאמת ליחידה ולקהל היעד ובכך מבטיחה אפקטיביות גבוהה והתאמה לצרכי העובדים וציפיותיהם. במהלך שלוש השנים האחרונות חלה עליה של כ- 35% במספר הקורסים הפנימיים המותאמים למידותינו לעומת קורסים חיצוניים שאליהם יוצאים העובדים. הקורסים מועברים ע"י נבחרת מרצים ומומחי תוכן פנימיים ומנסים, חלקם אף מוכרים כמומחים ברמה בין-לאומית, אשר מנחים, מובילים ומכשירים את עובדי רפאל במגוון תחומים רחב, כל זאת לצד עבודתם השוטפת ומתוך תחושת שליחות עמוקה.

בשנת 2011 בחרנו לטפח נכס ייחודי זה. בשנה זו השתתפו המרצים הפנימיים בכנס הוקרה ובהכשרה פנימית שמטרתה לטפח את יכולות ההדרכה ובכך להעלות את אפקטיביות הקורסים.

במהלך 2012 התקיים כנס הוקרה נוסף ומתוכננת הכשרת המשך שמטרתה להעמיק את הידע ולהעצים את יכולות ההדרכה של המרצים הפנים ארגוניים על מנת לייצר הדרכות אפקטיביות יותר.

התרבות הארגונית הייחודית של רפאל, אשר מעודדת שיתוף בידע הניבה בשנתיים האחרונות פעילות משמעותית של העברת ידע בן דורי במספר מוקדי ידע מערכתיים. בעזרת מומחי הידע פותח מודל מובנה למיפוי הידע, העברתו והנגשתו למובילי הידע העתידיים.

## אפקטיביות בהדרכה

לאור הבנה כי מקצוענות ההדרכה נבחנת גם ביכולת שלנו לבדוק את מבחן התוצאה כלומר, מהי תרומת ההדרכה לביצועי הארגון ולעמידה ביעדיו, פיתחנו מספר כלים למדידת ההצלחה של קורס. מגוון הכלים בוחנים הן את רמת הלמידה בסיום הקורס והן את מידת היישום בעבודה (כולל השוואה לפני ואחרי הקורס) ולא רק את שביעות הרצון של הלומדים. תוצאות ראשונות ומוצלחות של מספר מדידות מצביעות על שיפור בביצועים ואנו ממשיכים להעמיק ולבדוק את מבחן התוצאה והחזר ההשקעה.

## הדרכה ככלי לפיתוח ולטיפוח יכולות הניהול

### גיבוש 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 היומית.

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 ראיה רחבה ככל הניתן על עולם הניהול. מנחי ההכשרות (היועצים הארגוניים) נבחרו בקפידה ומביאים עימם ניסיון רב הן הדרכתי והן מארגונים אחרים מולם עבדו.

במהלך 2011 התקיימו 5 מחזורים של קורס דרג ניהולי ראשון בהם לקחו חלק 103 עובדים. במהלך 2012 התקיימו 6 מחזורים נוספים בהם לקחו חלק 118 עובדים.

במהלך 2011 התקיים מחזור 1 של קורס דרג ניהולי ביניים בו לקחו חלק 30 עובדים. במהלך 2012 התקיים מחזור נוסף בו לקחו חלק 30 עובדים.

### גיבוש תוכנית הכשרה לעתודות ניהול שאותרו ברפאל

לאחר איתור העובדים השייכים לעתודה הניהולית והמיועדים לקידום ניהולי, נערך מיפוי המיומנויות הנדרשות להצלחה בכל תפקיד. גובשו שלוש הכשרות מרכזיות לעתודות, עתודה ניהולית המיועדת לראשי תחומים ומהנדסי מערכת, עתודת ביניים המיועדת לראשי פרויקטים ור' מחלקות ועתודה בכירה המיועדת לתפקידי ניהול בכיר.

**תוכנית ההכשרה לעתודות נועדה להקנות למאותרים את מירב הכלים, הידע והמיומנויות אשר יאפשרו להם "מעבר חלק" וכניסה אפקטיבית לתפקיד הבא, זאת לצד התנסויות והכשרות אישיות כפי שהוגדרו בתוכניות הקריירה שלהם.**

במטרה להבטיח מתן כלים ומיומנויות נעשה שימוש בהכשרות במגוון מתודולוגיות למידה כדוגמת תרגילים, סימולציות, חשיפה למנהלים בכירים ברפאל ובארגונים אחרים, על מנת לאפשר למשתתפים לרכוש הבנה מעמיקה ופרספקטיבה רחבה על התפקיד העתידי. בנוסף להכשרות המרכזיות, חברי העתודה הניהולית משתתפים בקורסים פרטניים, בהתאם לתוכנית הקריירה שנקבעה להם.

במהלך 2011 התקיים מחזור 1 של הכשרת עתודה ראשונה בו לקחו חלק 25 עובדים. במהלך 2012 התקיימו 2 מחזורים נוספים בהם לקחו חלק 50 עובדים.

במהלך 2011 התקיים מחזור 1 של הכשרת עתודת ביניים בו לקחו חלק 30 עובדים. במהלך 2012 התקיים מחזור נוסף בו לקחו חלק 18 עובדים.

במהלך 2011 התקיים מחזור 1 של הכשרת עתודה בכירה בו לקחו חלק 24 עובדים. במהלך 2012 התקיים מחזור נוסף בו לקחו חלק 23 עובדים.



## ההדרכה ככלי לפיתוח מיומנויות

### יום שילוב וקליטה לעובדים חדשים

במסגרת שנת הקליטה של כל עובד ועל מנת להביא להשתלבותם המהירה והאפקטיבית של עובדים חדשים, במקביל לחניכה האיטית מוזמן כל עובד ליום שילוב וקליטה, המשלב הרצאות על רפאל היום, היסטוריה ומאפיה באנו ועתיד הארגון.

**ביום חווייתי זה מרצים לעובדים החדשים מנהלים מהחטיבות השונות והנהלת רפאל על פרויקטים, מוצרים וכן על השתלבות עובדים ומנהלים בפרויקטי הקהילה, לצד הרצאה של מנהל הרווחה והאחריות החברתית הפורש בפני המשתתפים את המספר הרב של פרויקטי ההתנדבות, מנהל בדרגת ראש שטח מספר את סיפור ההתנדבות האישי שלו.**

כמו כן מקבל כל עובד "קופון" לסדנה בה יוכל לקחת חלק לפי בחירותו בנושאים שונים של מיומנויות רכות.

בכל שנה מתקיימים שני ימי שילוב וקליטה, בכל יום לוקחים חלק כ - 150 עובדים.

במהלך 2011 התקיימו 2 מחזורים של יום שילוב וקליטה בהם לקחו חלק 272 עובדים. במהלך 2012 התקיים מחזור נוסף בו לקחו חלק 123 עובדים.

### קורסי הכנה לפרישה

במסגרת תהליך הפרישה של עובדי רפאל, מוזמן העובד הפורש יחד עם בן/בת זוגו להשתתף בקורס "חיים אחרי רפאל- התמודדות עם שינוי והסתגלות". הקורס משלב הרצאות ועבודה בקבוצות קטנות בנושאים שונים הנוגעים בהיבטי הפרישה כגון: פרישה- משבר או הזדמנות, השלכות על הזוגיות והמשפחה, אורח חיים בריא, ניהול תקציב המשפחה וצרכנות נבונה, ניהול שעות הפנאי, חשיבה חיובית וכדומה. העבודה בקבוצות מאפשרת למידה מניסיונם של אחרים ושיתוף בהתמודדות וברגשות הנלווים. הקורס מתקיים בתנאי אירוח מלא, כולל לינה.

במהלך 2011 התקיימו 2 מחזורים של קורסי פרישה בהם לקחו חלק 106 עובדים עם בני זוגם. במהלך 2012 התקיים מחזור נוסף בו לקחו חלק 43 עובדים עם בני זוגם.

## ההדרכה כתומכת באחריות חברתית

### קורס בשפת הסימנים הישראלית

ברפאל מועסקים מספר עובדים בעלי ליקוי שמיעה במגוון תפקידים. על מנת לשפר את התקשורת בין עובדי המחלקות השונות והעובדים ליקויי השמיעה וכדי להעניק להם את הכלים הנחוצים לעבודה משותפת, נפתח לראשונה ברפאל בסוף שנת 2010 קורס בשפת הסימנים הישראלית. הקורס הועבר ע"י דורון לוי, מאגדת החרשים בישראל, חרש המומחה להוראת השפה. בקורס לקחו חלק 25 עובדים. במסגרת הקורס הרחיבו המשתתפים את אוצר המילים ותרגלו שיחות קצרות אלה עם אלה.

#### ציטוטים מהמשוב לקורס:

"מכיוון שאני עובד עם אנשים כבדי שמיעה הקורס עוזר מאוד להבין מה מבקשים ממני, ועוד יותר קל ומהר לתקשר איתם בעזרת שפת הסימנים."

"לפי דעתי לפתוח קורסים נוספים בשפת הסימנים... היה מצוין כל הכבוד לדורון לוי..."

בשנתיים האחרונות, אנו דואגים לשלב בקורסים בהם משתתפים עובדים כבדי שמיעה מתמללת/מתרגמת לשפת הסימנים, שתסייע לעובדים להשתלב בקורס.

### קורס עורכי מבדקים בנושא אחריות חברתית

כבכל מערכת ניהול איכות, גם במערכת ניהול האיכות בנושא אחריות חברתית, נדרשים בקרה ומעקב ע"י מבדקים. בעקבות הצורך בשילוב נושאי אחריות חברתית במבדקים השונים, התקיימו במהלך 2011 הדרכות לעורכי מבדקים שמטרתן התמקדות בנושאים הרלבנטיים לדגימה במבדק, במקומות שונים (כגון: ספקים, רכש, תכן וכדומה). בהדרכות לקחו חלק 44 עורכי מבדקים.

### הכשרת מתנדבים

במסגרת הפעילות המשותפת של מתנדבי רפאל וראשי הפרויקטים בקהילה, התקיימה במהלך 2011 הדרכה ברפאל בנושא ניהול והובלת מתנדבים. בהדרכה לקחו חלק מטעם רפאל ראשי הפרויקטים, רכזי הפרויקטים החטיבתיים וצוות היגוי קשרי קהילה ומטעם הקהילה רכזי הפרויקטים השונים. ההדרכה עסקה במשמעות ההתנדבות, ניהול מקום ההתנדבות ומשמעות מתן שירות לקהילה ובמערך הציפיות ההדדי.

#### ציטוטים ממשב ההדרכה:

"היה מאוד חשוב להיחשף לשאר התחומים ולערוצי ההתנדבות. למדנו על אפשרויות נוספות וצורות להתנהלות ושימור מתנדבים."

"העובדה שממפגש זה נוצרו קשרים בין נציגי הקהילה החיצונית בינם לבין עצמם, חשיפת נושאי ההתנדבות בקרב רכזי הפרויקטים ברפאל - כבר הצדיקה את קיום המפגש."

"המון הערכה לרפאל על המעורבות של התרומה וההתנדבות."



## **קורס ביקורת טיב והבטחת איכות במסגרת מסלול לימודי הנדסאים במכללת "אורט" ביאליק**

במהלך מפגשים שוטפים של שטח הרכשה חמח"ן עם יצרנים בארץ, איתר השטח מצוקה באיוש משרות בתחום הביקורת המימדית. צורך זה אותר אף במספר מוקדים ברפאל.

בשיתוף עם מכללת "אורט קריית ביאליק" ומשרד התמ"ת ובתמיכה וסיוע כספי של הנהלת רפאל יזם שטח הרכשה פתיחת קורס ביקורת טיב והבטחת איכות, במסגרת מסלול לימודי הנדסאים במכללת אורט ביאליק.

מטרת הקורס הינה הכשרת מבקרים בתחום האיכות. עם סיומו יתאפשר לרפאל ולספקיה השונים לקלוט לעבודה את המצטיינים ובכך לתת מענה למחסור הקיים בתעשייה.

בשיתוף פעולה בין שני הגופים, איתרה המכללה מועמדים לקורס ומרכז ההדרכה סייע בבחירת והתאמת נושאי הלימוד בשיתוף עובדים מנוסים מרפאל, במיין ובחירת הלומדים המתאימים להשתתף בקורס וברתימת עובדי רפאל להרצות בהתנדבות את החלק התיאורטי של הקורס ולחבר את התוכן לעשייה הרפאלית.

הקורס נפתח בינואר 2012 והסתיים בנובמבר. בוגרי הקורס (25 סטודנטים, חלקם עובדי רפאל) יקבלו תעודת הסמכה החתומה על ידי המכללה, רפאל ומשרד התמ"ת. בפרויקט שולבו מפעלי העיבוד השבבי, שאיתם עובד שטח הרכשה חמח"ן, והסטודנטים הודרכו בשבועיים של סטאז' במפעלים אלו.

## **כיתת הנדסאי מכונות בשיתוף רפאל ועמותת ידידי עתידים**

בשנת 2010 נפתחה לראשונה במכללת אורט בראודה כיתת הנדסאי מכונות של רפאל, בשיתוף עם עמותת ידידי "עתידים". עמותת ידידי "עתידים" הוקמה במטרה להעניק לתושבים ביישובי הפריפריה אפשרות לרכישת השכלה גבוהה לאחר שירותם הצבאי ולמציאת תעסוקה במפעלים מובילים. העמותה פועלת להקטנת הפערים החברתיים והכלכליים בין יישובי מרכז הארץ ליישובי הפריפריה ולשילובם של תושבי הפריפריה במארג החברתי-כלכלי במדינת ישראל.

בנובמבר 2009 פרסמה רפאל מודעה אשר מזמינה צעירים משוחררי צבא (עד שלוש שנים מיום השחרור), המתגוררים ביישובי הפריפריה, להגיש מועמדות לכיתה. לפרסום נענו מאות מועמדים, שעברו תהליך מיין ארוך ומקצועי במטרה לבחור את הטובים והמתאימים ביותר. תהליך המיין כלל ראיון מעמיק, מבחני התאמה במכון אבחון ותחקיר ביטחוני ראשוני. בסיום התהליך נבחרו 23 הטובים ביותר.

עם תום תהליך המיין, החלו הסטודנטים את לימודיהם במכללה. התוכנית כללה קורסים בעלי אופי מיוחד שהותאם לדרישות רפאל. הסטודנטים נהנו מליווי צמוד, מתמיכה כלכלית על בסיס חודשי ומעזרה בתכני הלימוד. לסטודנטים הוענק מחשב נייד שסייע להם בלימודיהם.

התוכנית הסתיימה ביולי 2011. טקס קבלת הדיפלומות התקיים ביוני 2012. 20 סטודנטים מתוך 23 שסיימו את התוכנית, נקלטו לעבודה ברפאל.

## לימוד עברית עבור עובדי קבלן עולים חדשים

לפני ארבע שנים הוחלט על פתיחת כיתה ללימוד עברית עבור עובדי הקבלן המועסקים ברפאל. הפרויקט, הינו פרויקט משותף לרפאל, ג'וינט ישראל ומתנ"ס קריית ים.

**הלימודים מתקיימים במסגרת העבודה השוטפת ומטרתם לסייע לעובדים אלה להשתלב בסביבתם הקרובה, לתקשר עם חבריהם לעבודה ועם מוסדות ציבור, להתערות בחברה הישראלית ולראות את עצמם כחלק ממנה. ידיעת השפה מעניקה להם ביטחון עצמי וקליטה מהירה ונוחה יותר בעולם החדש שאליו הם הגיעו.**

נוסף ללימודי השפה העברית, כוללים הלימודים גם הדרכה בעבודה עם מחשב וכן תרגול תרחישים של שגרת חיים יום יומית כגון: פנייה לרשויות המקומיות, בנקים וכדומה. אחת לשנה מצטרפים התלמידים לטיול להכרת אתרים הקשורים למורשת ישראל ולהיסטוריה שלה, מטיילים בשמורות טבע ומכירים מקרוב את נופי הארץ.

## הדרכת מאבטחי חברת השמירה

אבטחת השערים ברפאל מתבצעת על ידי מאבטחי חברת השמירה. מאבטחי רפאל משתלמים בקורסים ייעודיים לאבטחת מתקנים מסוגים על ידי הגורמים הרלוונטיים במשרד הביטחון.

בנוסף, רפאל זיהתה נושאים ייחודיים למחזיקי תפקיד זה ולשם כך נבנו הדרכות ייעודיות:

- **סדנאות שירות - הדרכה שמטרתה שיפור מתן השירות לעובדים.** במסגרת הסדנה העובדים רוכשים כלים למתן שירות יעיל ואדיב.
- **הדרכת עזרה ראשונה -** בשערים הראשיים במכון דוד ולשם מוצב מכשיר לטיפול בקצב הלב באמצעות שוק חשמלי. עובדי השערים עוברים הדרכה לשימוש נכון במכשיר במידת הצורך.
- **הדרכת נהיגה בטוחה -** בהתאם לתוכנית העבודה השנתית חלה חובה על כל עובדי מערך האבטחה האזרחי לעבור הדרכת בטיחות נהיגה. ההדרכה מועברת על ידי קצין בטיחות בתעבורה של רפאל.
- **הדרכה ועדכון בנושא חוק שעות עבודה ומנוחה -** הועברה למאבטחים סקירה על כניסת החוק ואכיפת משרד התמ"ת בנושא וכן על מגבלות שעות העבודה בהתאם להנחיות.
- **הדרכת כיבוי אש מעשית.**

בנוסף, השתלמו המאבטחים בהדרכות רפאליות:

- הרצאה בנושא מניעת הטרדה מינית;
- לומדה בנושא קוד אתי;
- לומדה בנושא הנחיות בטיחות ואיכות הסביבה.

ההדרכות ניתנות מדי שנה במתקני רפאל ועל חשבון שעות העבודה. 90% מהמאבטחים השתלמו בהדרכות במהלך שנת 2011 ושנת 2012 בהדרכה מרוכזת ייעודית לכל נושא. 10% הנותרים קיבלו הדרכה אישית על ידי מנהלי השערים ברפאל.





## הרצאות בנושא מניעת מחלות קשות

במהלך 2011/12 התקיימו באודיטוריום מכון דוד הרצאות לעובדים ובני משפחותיהם בנושא מניעת מחלות קשות. מטרת ההרצאות לקדם את המודעות לאורח חיים בריא ונכון. ההרצאות הועברו ע"י מנהלי מחלקות מבתי חולים שונים בארץ. בין הרצאות שהתקיימו: מחלות המעי הגס, קולונוסקופיה וטיפולים חדשניים, קרישיות בדם, טיפול התערבותי בחדר הצנתורים וכדומה.

## שיפור השירות לעובד באמצעות מערכת למידה תומכת ומחשוב תהליכי רישום להשתלמויות

במהלך 2011 מוחשב תהליך הרישום להשתלמויות. בלחיצת כפתור העובד מגיש בקשה לרישום לקורס, לימודי תואר ו/או כנס חו"ל. הבקשה עוברת סבב חתימות אלקטרוני, שבסופו מתבצע רישום העובד.

בעבר נאלץ העובד להדפיס את טפסי הבקשה, הסילבוס והצעת המחיר ולהעבירן ידנית לאישור. מחשוב תהליך הרישום הינו חלק ממעבר למרכז הדרכה "ירוק".

## פירוט הכשרות פנים ארגוניות 2009-2012

2012	2011	2010	2009	
522	525	444	380	מס' מחזורים
19,522	20,014	16,676	14,399	מס' משתתפים
258,335	261,645	219,950	210,267	היקף שעות הדרכה
35.8	37	31.1	31.6	ממוצע שעות הדרכה לעובד



כיפת לימוד עברית





## בטיחות

פארוואס פיא של סאנו









## מדיניות הבטיחות ברפאל

רפאל הינה בית מערכות לאמצעי לחימה ובעלת תרומה ייחודית ומשמעותית לביטחון מדינת ישראל מאז הקמתה. במתקני רפאל הפרוסים ברחבי הארץ מבוצעים מחקר, פיתוח, ייצור ואספקת מערכות בקדמת הטכנולוגיה ובחזית הצורך המבצעי ללקוחות בארץ ובעולם.

**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 כי:

- היא תקיים ותתחזק מערך הולם ומקצועי לניהול בטיחות וגיהות בעבודה.
- היא תיישם את דרישות הבטיחות והגיהות בעבודה ובתעבורה המתחייבות על פי כל דין וכן תקנים והנחיות בין-לאומיות ודרישות אחרות הישימים לפעילות החברה ולמוצריה המסופקים ללקוחות בארץ ובעולם;
- היא תעודד תרבות ואורח חיים בטיחותי בקרב העובדים והמנהלים;
- היא תקבע מטרות ויעדים בתחומים השונים של הבטיחות והגיהות בעבודה, מתוך שאיפה לשיפור מתמיד בביצועים;
- היא תאפשר הפצת מסמך מדיניות זה והפיכתו לנחלת הכלל;
- היא תעדכן מעת לעת את המדיניות ותתאימה לנסיבות משתנות על-פי הצורך.

## מערכת ניהול בטיחות ובריאות בתעסוקה

### מערך הבטיחות ברפאל

מערך הבטיחות ברפאל כולל:

- **מהנדס בטיחות ראשי** - איש המטה הבכיר בנושאי סיכון, בטיחות, גיהות והגנת הסביבה ברפאל. מהנדס הבטיחות הראשי הינו בעל הסמכות המקצועית העליונה בנושאים אלה;
- **יחידת בטיחות מרכזית** - פועלת במסגרת מינהל תשתיות ולוגיסטיקה (מת"ל) ומעניקה שירותי בטיחות, גיהות, הגנת הסביבה ובטיחות בתעבורה לכלל רפאל;
- **בטיחות בחטיבות** - בראשות מהנדס בטיחות המפעיל מהנדסי וקציני בטיחות ביחידות השונות. מערך הבטיחות הרפאלי מקיים קשר תדיר עם מוסדות ורשויות ממלכתיות, ביניהם המינהל לפיקוח על העבודה במשרד התמ"ת, המוסד לבטיחות ולגיהות, מכון התקנים, פיקוד העורף, המשרד להגנת הסביבה, משרד התעבורה, מכון התקנים ועוד.
- יחידת הבטיחות מגישה שירותי בטיחות, גיהות ובטיחות בתעבורה המתחייבים על-פי כל דין וביניהם:
  - ביצוע ניטור סביבתי בעמדות העבודה;
  - הדרכות והסמכות עובדים;
  - עריכת סקרי בטיחות ביחידות;
  - פיקוח על ביצוע בדיקות תקופתיות הנדרשות בחוק או על-פי נהלים פנימיים;

- עמידה בתקן מערכת ניהול בטיחות וגיהות בתעסוקה (ת"י 18001) וטיפול בממצאים של מבדקי מכון התקנים, הנערכים פעמיים בשנה, להשגת שיפור מתמיד. יצוין כי רפאל חברה בארגונים המקיימים מערכת לניהול בטיחות ובריאות בתעסוקה.

יחידת הבטיחות כפופה ניהולית לשטח הצלה וסיוע במת"ל. במסגרת זו פועלים גופי הצלה הכוללים:

- **יחידת כיבוי והצלה** - פעולותיה בחירום מתואמות עם יחידות הבטיחות והביטחון, עם מרפאת רפאל ועם גורמי כיבוי חיצוניים;
  - **מרפאת רפאל** - עוסקת בשגרה ברפאה תעסוקתית ומתואמת בחירום עם יחידות הבטיחות והכיבוי ועם גורמי רפואה חיצוניים;
  - **ועדות בטיחות ובריאות 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:
      - מכון דוד - ארבעה נציגי הנהלה וארבעה נציגי עובדים (נציג עובדים מכל חטיבה ברפאל);
      - מכון לשם - שלושה נציגי הנהלה ושלושה נציגי עובדים;
      - מערך הניסויים (גבעה ושדמה) - שני נציגי הנהלה ושני נציגי עובדים.
    - הוועדות מתכנסות לפחות 8 פעמים בשנה.
    - ועדות מייצעות - 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.
- העובדים ברפאל מחויבים לפעול על-פי נוהלי הבטיחות. הנושא מעוגן בחוזה העבודה ובנוהלי רפאל.

## תאונות עבודה ברפאל

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 מרכזי. דו"ח זה מקיף את כלל התאונות וימי היעדרות בחלוקה לפי סוגים, גורמים והיחידות הארגוניות.

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

בטבלה שלהלן ניתן לראות כי במהלך שנת 2012 דאחו 135 תאונות עבודה שאירעו לעובדי רפאל ואשר גרמו ל-934 ימי היעדרות מהעבודה (לא כולל ימי מנוחה). הטבלה כוללת את ימי היעדרות מהעבודה החל מהיום הראשון ואת כל תאונות העבודה לרבות אלו שלא גרמו להיעדרויות מהעבודה.





סה"כ תאונות						סוג התאונה
ימי העדרות			תאונות			
2012	2011	2010	2012	2011	2010	
320	225	439	41	39	48	תאונת עבודה במפעל
155	96	70	19	11	12	תאונת עבודה מחוץ למפעל
48	18	25	10	4	4	תאונת דרכים במפעל
278	229	135	50	36	33	תאונת דרכים מחוץ למפעל
163	113	191	14	26	23	תאונת עבודה תעשייתית
<b>964</b>	<b>681</b>	<b>860</b>	<b>134</b>	<b>116</b>	<b>120</b>	<b>סה"כ</b>

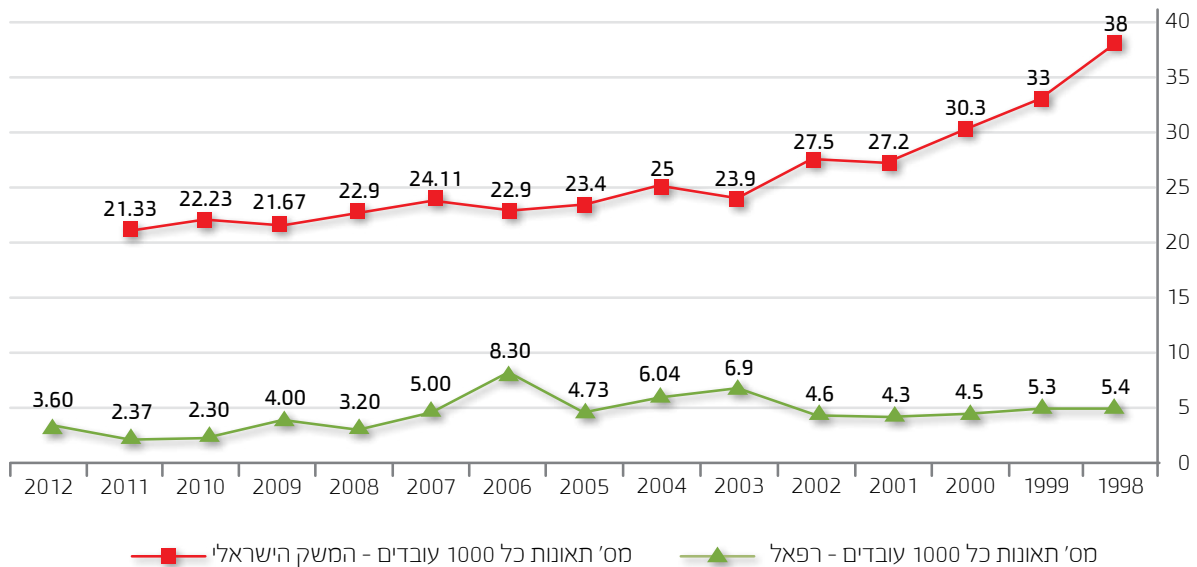
סה"כ תאונות בהן נעדרו מעל שניים עשר יום						סוג התאונה
ימי העדרות			תאונות			
2012	2011	2010	2012	2011	2010	
186	141	297	8	4	9	תאונת עבודה במפעל
131	65	31	5	3	1	תאונת עבודה מחוץ למפעל
27	13	16	2	1	1	תאונת דרכים במפעל
176	146	14	5	4	1	תאונת דרכים מחוץ למפעל
140	47	115	4	3	3	תאונת עבודה תעשייתית
<b>660</b>	<b>412</b>	<b>473</b>	<b>24</b>	<b>15</b>	<b>15</b>	<b>סה"כ</b>

"התאונות התעשייתיות" מהוות מדד עיקרי בהערכת רמת הבטיחות בתחנות העבודה. מהטבלה עולה כי:

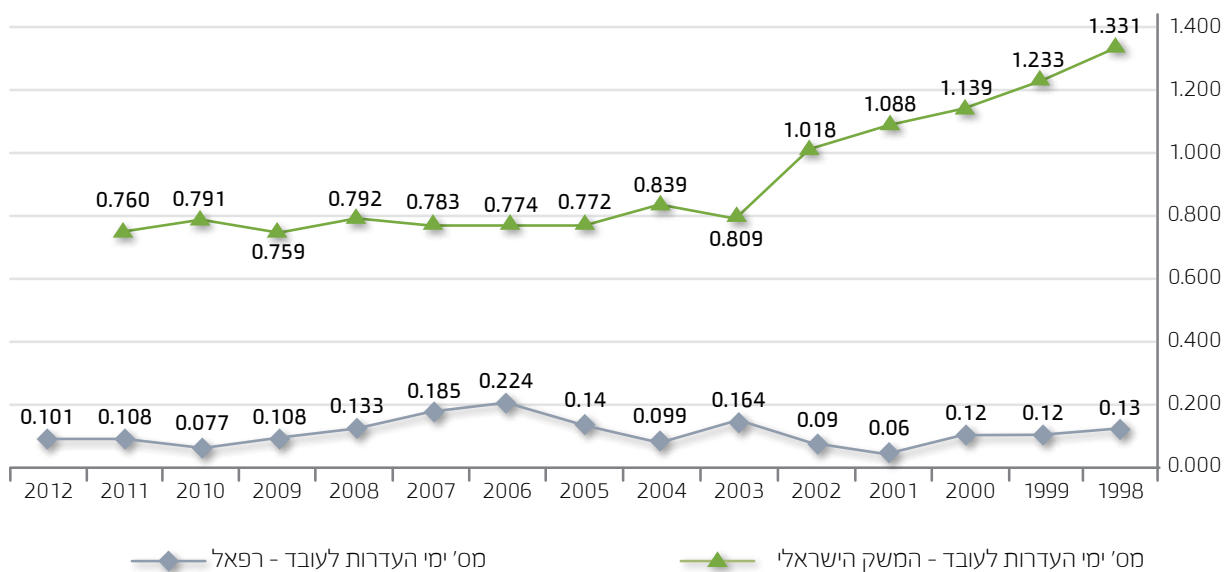
- במהלך שנת 2012 חלה ירידה בכמות התאונות התעשייתיות (14 תאונות) ביחס לשנת 2011 (26 תאונות);
- במספר ימי היעדרות עקב תאונות תעשייתיות חלה עלייה ל-163 ימי היעדרות בשנת 2012 לעומת 113 ימי היעדרות בשנת 2011;
- מספר תאונות העבודה שאירעו "במפעל", שלא בתחנת העבודה, מהוות 30% מכלל התאונות, כאשר הגורם העיקרי ל"תאונות במפעל" הוא מעידה, היתקלות והחלקה.

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

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



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





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

- בשנות העבודה 2008-2012 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;
- הגורמים העיקריים לתאונות עבודה הם מעידות, החלקות והיתקלויות;
- שיעורי התכיפות והחומרה של התאונות ברפאל נמוכים באופן משמעותי ביחס לשיעורים אלה במשק הישראלי. למשל, שיעור תכיפות התאונות ברפאל בשנת 2011 היה 2.37 ואילו במשק הישראלי 21.33. שיעור חומרת התאונות באותה שנה ברפאל היה 0.108 לעומת 0.760 במשק הישראלי;
- בשנת 2012 הוגשה תביעה אחת למחלת מקצוע, ובשנת 2011 לא הוגשו תביעות. רוב התביעות הן בגין ליקוי בשמיעה. הטבלה שלהלן מתארת את כמות התביעות שהוגשו בגין מחלות מקצוע לאורך השנים:

2012	2011	2010	2009	2008	סה"כ
1	0	1	6	5	

## 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 ליעילות 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.

## שמירה על סביבת העבודה



רפאל מקפידה מאוד על סביבת עבודה בטוחה, בריאה ונוחה. להשגת מטרה זו, מתוכננות עמדות העבודה על פי התקנים הלאומיים והבין-לאומיים המחמירים ביותר. 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 תוך מיגון יעיל של העובדים. עמדות העבודה מתוכננות בדגש על נוחות העובדים שבהן ולרמות רעש נמוכות. עמדות העבודה נסקרות באופן תדיר על ידי גורמי הבטיחות החטיבתיים בכלל ויחידת הבטיחות בפרט.

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.

## 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 בחומרים ותהליכים מדווחים על ידי הממונים עליהם למרפאת רפאל לצורך זימון לבדיקות רפואיות תעסוקתיות תקופתיות כנדרש בחוק ועל פי שיקול הרופא התעסוקתי. נושא זה מעוגן בנהל 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 רפאי רפאל באנשי רפואה מקצועיים בתחומים שונים.

### ניטורים בעמדות העבודה

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

לאימות תוצאות ניטור חריגות מתבצעים ניטורים חוזרים. הטיפול בתוצאות ניטור חריגות מבוצע באמצעות ביקור בעמדות העבודה שבהן נתגלו החריגות ומתן חוות-דעת בתחום הטכני ובתחום הגיהותי, 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. זה כ-7 שנים מיושם פרויקט ייחודי בדבר התאמת אוזניות אנטומיות לעובדים ברעש בכל חצרות רפאל. עד כה הותאמו האוזניות לכ-800 עובדים.

## גיהות תעסוקתית

נוסף לניטורים תעסוקתיים בעמדות העבודה ובדיקות 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. מבוצעות בדיקות תקופתיות לתקינות מנדפים במעבדות בהתאם לת"י 1839.

### הדרכה, ייעוץ והכוונה

הדרכת עובדים בנושא גיהות תעסוקתית ובריאות עובדים מבוצעת במסגרת ההדרכה השנתית, המחויבת על-פי התקנות בדבר מסירת מידע והדרכת עובדים. כאמור, ברשת רפאל קיימות לומדות שונות ללימוד עצמי של כלל העובדים, בין השאר בנושאי ארגונומיה ומניעת נזקי רעש.

במידת הצורך ניתנים ייעוץ והכוונה בנושאי גיהות תעסוקתית ובריאות עובדים על ידי גורמי חוץ, ביניהם גיהותנים ואנשי רפואה מומחים.

ברפאל פועל צוות בקרת חומרים ותהליכים המכונה צב"ח. אחד מתפקידי החשובים הוא בחינת חומרים חלופיים וידידותיים לעבודה בריאה ובטוחה יותר בסביבת העבודה.



## ציוד מגן אישי

רפאל מנפקת ציוד מגן אישי תקני וברמה ואיכות גבוהים. 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 אצל גורמי 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 ומערך כוננית בית, פנייה ישירות לבעלי התפקידים בנושאי בטיחות והגנת סביבה, באמצעות מערכת דוא"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 נחקרת ביסודיות ובמקצועיות במגמה להפיק לקחים ולהמליץ המלצות ברמה חוצת-ארגון, במטרה למנוע הישנות מקרים דומים במקומות אחרים.

## בטיחות בתעבורה

מערך התחבורה והתעבורה בחברת רפאל מנהל ומפעיל כלי רכב, נוהגים ונהגים לשם הספקת מוצריה ושירותיה ללקוחותיה. מערך התחבורה והתעבורה בחברה הינו מערך תומך לפעילות החברה. 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. שילוב מערך באמ"ת כחלק בלתי נפרד מהחברה.

## נושאים עיקריים במסגרת ניהול הבטיחות בתעבורה

- **מלגזות ומכונות הרמה ניידות** - פותחה תוכנית שיפור מיומנות נהיגה במלגזות. במסגרת תוכנית זו הודרכו כ-500 מלגזנים בימי הדרכה ייעודיים, הכוללים הדרכה עיונית והדרכה מעשית במתחם ייעודי, אשר כולל מסלולי נסיעה ותרגול טעינה ופריקה של מטענים ואריזות הייחודיים 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, הלומדה עוצבה באתר האינטרנט של רפאל על מנת שבני המשפחה של עובדי רפאל יוכלו ללמוד ממנה בכל עת.
- **מבדקי ספקים** - במערך 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 18ב' לתקנות התעבורה. לתפקיד זה הוסמך איש הנהלה (ר' מת"ל). ברפאל קיים נוהל המסדיר את פעולת רשות התמרור באמצעות ועדה מסייעת, אשר כוללת מהנדס בטיחות, מהנדס תנועה (קצין משטרה) וקצין הבטיחות בתעבורה של רפאל, המשמש כמזכיר הוועדה.
- **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 שכוחים 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** - על מנת 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 שבעזרתם 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 נהלי רפאל, כמו כן ישנה התייחסות לכך שהעובד מחויב לקיים את הוראות הביטחון והבטיחות שיקבעו על ידי החברה מעת לעת. כמו כן, נהלי רפאל מגדירים ומנחים על ניטור וסילוק מפגעים בעמדות העבודה, במידת הצורך ישנה הסמכות 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 כאמור את העובדים לרכיבה באופניים ולהליכה רגלית.



- **כלי רכב תפעוליים -** מכוני דוד ולשם אושרו על-ידי משרד התחבורה כ"אזורי שטח תפעולי", על מנת להפעיל בהם כלי רכב תפעוליים מגוונים. רפאל בחרה לרכוש רכבים חשמליים לשימוש פנימי על מנת לצמצם את צריכת הדלק, ובאופן ישיר להקטין את רמות זיהום האוויר מתחבורה. ברפאל כ-70 כלי רכב תפעוליים חשמליים.
- **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 נייכות, בטיחות, מחשוב, 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 לֵד, 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. במסגרת יום המחויבות הלאומית מחולקים עלונים לנהיגה בטוחה, מבוצעת פעילות להטמעת החשיבות של לחץ אוויר נכון בצמיגי הרכבים, מופעלת נייכת לבדיקת לחץ האוויר בצמיגים, מתקיימות הרצאות לעובדים ועוד.









## ניהול הגנת הסביבה

פאנליות היא של כללן









## 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 הייטק מובילים בעולם. זאת למרות סוגי הפעילות שיש בהן 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 לה, ללקוחותיה ולקהילה;
- מערכת הניהול הסביבתי תומכת במדיניות סביבתית זו;
- רפאל תישם את הדרישות של התקן הבין-לאומי ISO 14001 על מוצריה ושירותיה המסופקים ללקוחות החברה, על כל פעילויותיה, כולל שלבי פיתוח המוצרים וייצורם, ותפעל בהתאם לחוקים ולתקנות לאומיים מקומיים.
- במסגרת הדרישות, מחויבת רפאל למניעת פגיעה סביבתית ולשיפור מתמיד של הביצועים הסביבתיים, לרבות הכרה במשאב הטבע כמשאב ציבורי. רפאל תעודד ספקים וקבלני משנה לניהול מערכת סביבתית.

## מחויבות לפיתוח בר קיימא

במסגרת מדיניות הניהול הסביבתי, רפאל תתמוך 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.



## פעילות רפאל להגנה על הסביבה

פעילות רפאל להגנה על הסביבה מנוהלת ומבוצעת הלכה למעשה על-ידי המינהל לתשתיות ולוגיסטיקה (מת"ל) בהובלת סמנכ"ל האחראי לפיתוח בר-קיימא בארגון. המערך הממונה על הפעילויות השוטפות בנושאי הגנת הסביבה מונחה מקצועית על-ידי מהנדס הבטיחות הראשי. המערך כולל את ראש יחידת הבטיחות, רמ"ד הגנת הסביבה, ממונים על הבטיחות, מהנדסי בטיחות בחטיבות וקציני בטיחות במחלקות. לכלל מכוני רפאל רישיון עסק והיתר רעלים בני-תוקף מטעם המשרד להגנת הסביבה.

מכון התקנים עורך מבדקי התאמה שוטפים לתקן ניהול מערכת הגנת הסביבה - ISO 14001. מבוצעים ביקורות ומבדקים שוטפים על-ידי בעלי תפקידים ברפאל ועל-ידי המשרד להגנת הסביבה ופיקוד העורף בנושאים: רישוי עסקים, דרישות לאחסון חומרים מסוכנים לשימוש בהם, לטיפול בהם בחירום ולסילוקם. בשנים 2012 - 2013 התבצעה ביקורת של מבקר המדינה בנושאים אלה. דוח המבקר טרם פורסם. עם פרסום הדוח ומסקנותיו, תפעל רפאל בנחרצות על מנת לטפל בממצאים ככל שימצאו וככל שיידרש.

**רפאל גיבשה נהלים, הוראות ומפרטים לקיום פעילותה ומחויבותה להגנה על הסביבה. הנהלים מכסים נושאים כמו תקשורת סביבתית, ניטור ומדידה, תכנון סביבתי, ניהול פסולות ועוד. רפאל מדריכה את עובדיה ואת הקבלנים הבאים בשעריה בנושא הגנה על הסביבה ופועלת להטמעת הנושא בקרבם.**

## מיסוד תקשורת סביבתית, קהילה, רשויות, עובדי רפאל

במהלך תקופת הדיווח בוצעו מספר פעילויות סביבתיות בקהילה באיזורי פעילות רפאל:

- העמקת הקשר עם הרשויות השכנות - פגישה עם ראשי הרשויות השכנות למכון דוד ולמכון לשם.
- פגישות במכון דוד ובמשרד להגנת הסביבה עם מנכ"לית המשרד להגנת הסביבה, ומנהלי מחוזות חיפה והצפון.
- ניקוי חוף הים הצמוד למכון דוד בשיתוף תלמידי בית ספר מקרית ים.
- ניקוי חוף הים בעכו בשיתוף תלמידי בית ספר לקציני ים עכו.
- העמקת הקשר עם העובדים באמצעות אתר "רפאלניק" בו מתקיים דו שיח קבוע בנושאים שוטפים.
- קיום פרויקט "לשם ירוקה" במסגרתו הוכנסו שיפורים ושינויים בעידודם של העובדים.

## 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. רפאל מציבה מדי שנה יעדים 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 הביאו 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.

לאחרונה מטפלת רפאל באופן מקיף בהטמעת תהליך של הפרדת פסולות. יש לציין כי בתקופה הנדונה בדו"ח זה לא היו כל הרשעות או קנסות לארגון בנושאי סביבה.



## החזקה וצריכה אחראית של חומרים

### החזקת מלאי חומרים

ככלל, החומרים מוחזקים ברמת הצריכה השוטפת בלבד ובאופן שימנע פגיעה בסביבה כתוצאה מתקרית בלתי צפויה. אופן אחסון החומרים מבוקר באופן תדיר על-ידי מערך הבטיחות תוך דגש על שימוש במאצרות לאיגום החומר במקרה של דליפה או שפך, הימצאות מכלים לאיסוף החומר בחירום ואמצעי גילוי עשן וכיבוי אש ייעודיים. כלל החומרים מאוחסנים ומנוהלים על-פי הדרישות בהיתר הרעלים מטעם המשרד להגנת הסביבה.

בטבלה שלהלן מפורטת צריכת חומרים שונים (מתכות, חומ"ס, נייר, ציוד מיחשוב) בשנים 2010-2012.

2012	2011	2010	יחידת מידה	פירוט	
1,300	2,300	3,072	טון	מתכות	מתכות
680,000	727,300	841,906	ק"ג	מוצקים ונוזלים	חומרים מסוכנים
205,100	222,000	171,800	מ"ק	גזים וגזים מונזלים	
79	99	116	טון	דפי A4	נייר
10,578	9,522	9,384	יחידות	מחשבים, חלקי מחשב, מסכים ומדפסות	ציוד מחשב

יש לציין את הירידה המשמעותית ברכש נייר הנובעת בעיקר מהפסקת רכישה של מדפסות אישיות, פקסים ומכונות צילום ומעבר למכונות משולבות הכוללות סורק. גם בתחום המתכות ניכרת ירידה משמעותית ברכש, הנובעת בעיקר מהתייעלות בשיטות הרכש וצמצום הפחת. קיימת ירידה גם בצריכת חומרים מסוכנים, דבר הנובע בעיקר מהתייעלות בשיטות הייצור. יחד עם זאת ניכרת עלייה ברכש ציוד מיחשוב, שעומדת ביחס ישיר לגידול בכ"א בארגון.

### העדפת חומרים ידידותיים לסביבה

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

רפאל נמצאת בשלבי הטמעה מתקדמים לעמידה בדירקטיבות WEEE ו-ROHS, RICH האירופיות. מערכות מידע רפאליות עודכנו בשדות הרלוונטיים ופריטים קטלוגים 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 ביצעה שימוש בחומרים ממוחזרים עקב שיקולי הבטחת איכות המוצר, למעט ציוד מנהלתי (כמפורט בהמשך) ורכש מוגבר של נייר אקולוגי שנאמד בכ- 7.5 טון במוצע בשנה. ברפאל קיימת תוכנית רב-שנתית לצמצום רכש גזי קירור לתהליכים.

## שילוב שיקולי הגנת הסביבה בתכן

המדריך למתכנן, שעל פיו מבוצע התכן, 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 ומיחזור פסולת לסוגיה. נכתבה לומדה ייעודית בנושא והיא נגישה ברשת המיחשוב. כל זאת בכפוף לדרישות כל דין ודרישות אחרות - לרבות הדירקטיבות האירופיות השונות. החברה עושה שימוש בחומרים ממוחזרים בצידים מינהלתיים ביניהם: מאות משטחי עץ, מאות אריזות רב-פעמיות למוצרים שונים ואריזות רב-פעמיות עבור ציוד המשמש לפיתוח ולניסויים.

בתקופת הדו"ח (2010-2012) החלה רפאל לנהל את מיפוי ומדידת כמות האריזות המסופקות בארץ. הוקמה מערכת ממוחשבת ייעודית לנושא. כמו כן בוצעה התקשרות עם מפעלי מיחזור שונים. מטעמי ביטחון, רפאל אינה יכולה לפרט מעבר לכך.

## צריכה נבונה של אנרגיה

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

### צריכת אנרגיה - פיקוח על-פי מקורות

מקורות האנרגיה בשימוש רפאל הם חשמל, סולר, בנזין. בטבלה שלהלן מוצג סה"כ צריכת האנרגיה על פי המקורות:

2012	2011	2010	יחידת מידה	
92,887,104	99,464,363	104,574,215	קוט"ש	חשמל
6,397,946	6,285,651	6,339,150	ליטר	בנזין
728,091	762,285	788,784	ליטר	סולר תחבורה
423,704	409,000	436,000	ליטר	סולר מתקנים (מכון דוד בלבד)





### התייעלות אנרגטית

לאחרונה יזמה רפאל סקר אנרגיה מקיף במכוני דוד ולשם. הסקר בוצע על-ידי יועצים מומחים בתחום. ממצאי הסקר הצביעו על התייעלות לאורך השנים, ועל כך זכתה רפאל בהוקרה מטעם המשרד לתשתיות לאומיות.

בתקופת הדוח היה גידול כולל של 9% בשטח הבנוי וגידול בכמות צרכני החשמל (עובדים, ציוד, תאורה) של 3.5%.

יחד עם זאת, בהתחשב בגידול המשמעותי הנ"ל ובהיקפי הייצור, הושגה בשנים אלו ירידה מצטברת של כ-5% בצריכת החשמל הכוללת.

### אנרגיות ירוקות

ברפאל הוקמו שלוש יחידות לייצור חשמל המבוסס על אנרגיית השמש. שתיים מהן במכון דוד בהספק של 50 KW כל אחת. יחידה נוספת הוקמה במכון לשם גם היא בהספק דומה. בהמשך תיבחן אפשרות להרמת יחידה דומה גם במכון שדמה בדרום הארץ.



## אמצעים לחיסכון באנרגיה

רפאל פועלת באפיקים שונים לצמצום צריכת האנרגיה במתקניה השונים. להלן מספר פעולות שרפאל נקטה לשם השגת מטרה זו:

### חיסכון בסולר

בוצעה פעילות מורחבת להקטנת הפסדי אנרגיה במערכות הדוודים, דבר שהביא לחיסכון של כ-5% בצריכת הסולר;

### 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 נסיון מוצלחת בוצעה הסבה מסיבית של יתר הפנסים ברפאל.

### מעבר לדלקים תחליפיים

רפאל בוחנת ומפתחת יכולת של ייצור דלקים תחליפיים. לצורך כך החלה רפאל בשנת 2012 בבנייה של מתקן ניסיוני לייצור ביו-דיזל בעל יכולת תפוקה של כ-150 ליטר בשעה. מטרת הפרויקט היא להפוך פסולת אורגנית, כגון גזם, פסולת חקלאית, וכל חומר אחר העשוי מחומרים אורגניים, לייצור סולר. אחת האפשרויות היא ייצור מתקן נייד, שיאפשר אריזה ושינוע של המתקן אל מקום הפסולת, דבר שיחסוך שינוע של הפסולת האורגנית אל מתקן הייצור. הפעילות נעשית בשיתוף-פעולה עם "קרן בירד" וחברות ישראליות ובין-לאומיות נוספות.



גרין סיטי - חברת הבת של רפאל המייצרת ביו דיזל



## פליטות פחמן דו חמצני

במהלך השנים האחרונות מבוצעות פעילויות נרחבות לצמצום ולקיצוז פליטות גזי חממה. לשם כך נערכים חישובים של כלל הפעילויות הגורמות לפליטות אלה. תוצאות החישובים מדווחות באופן שוטף במסגרת מדד "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.

יש לציין כי תרומה משמעותית לצמצום המדרך הפחמני מושגת באמצעות עידוד נרחב לשימוש במערך ההיסעים המוסדר ומופעל על-ידי החברה באמצעות כ-170 אוטובוסים וכ-600 מיניבוסים ומוניות מדי יום.

במהלך השנים האחרונות עלתה בארגון המודעות לקיצוז פליטות פחמן. נבחנו אפשרויות צמצום אל מול הגדילה בייצור ובכוח אדם. הדרכים שנבחנו הובילו לצורך בקיצוז המדרך הפחמני. אנו נמצאים בשלבים של בחינת אפשרויות שונות, הן עצמאיות והן באמצעות חברות הנותנות שירותים בנושא. בשלב זה נשתלה חורשה של 650 אקליפטוסים ושקמים.

מדי שנה אנו מקזזים כ-13 טון פליטות פחמן דו חמצני כתוצאה מנטיעת העצים (מבוסס על הערכה של קיצוז 1 טון לעץ למשך 50 שנה). כעת נבחנו פרויקטים שונים בשיתוף הקהילה הקרובה.

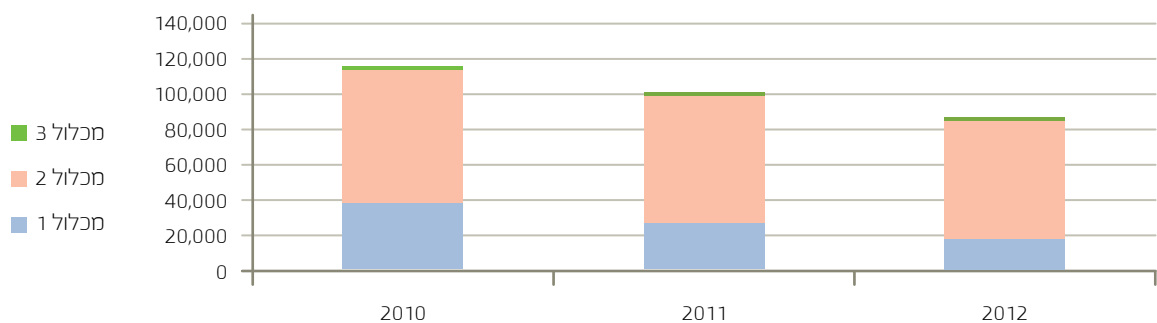
### פליטות CO<sub>2</sub> כתוצאה מפעילות החברה (טון)

(החישוב נערך על-פי מחשבון המשרד להגנת הסביבה)

סך המדרך	מכלול 3			מכלול 2			מכלול 1		
	טיסות	חשמל	סולר מתקנים **	סולר (תחבורה)	בנזין	פליטה ישירה מארובה			
115,670	17	76,653	1,334	1,797	14,440	21,429	2010		
100,583	18	72,907	1,251	1,736	14,318	10,353	2011		
85,686	17	68,086	1,350	1,659	14,574	0	2012		

\*\* מתקנים: דודי קיטור, דודי חימום, מיזוג אוויר, גנרטורים במכון דוד.

### מדרך פחמני רפאל

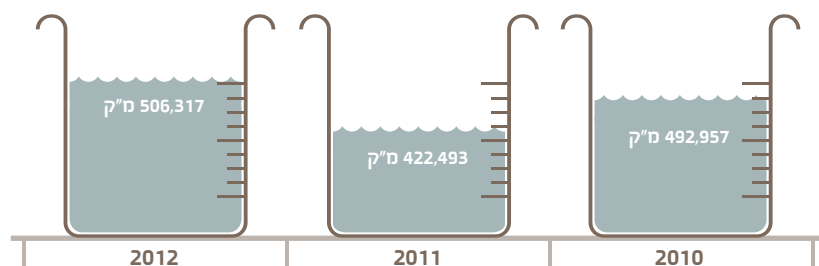


## צריכת מים - השימוש והחסכון במים

רפאל צורכת מים מחברת "מקורות" לשימושים השוטפים, ביניהם: שתייה, תהליכים תעשייתיים, מיזוג אוויר השקיית גינות. 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 ולמיחזורם בתהליכים סגורים במידת האפשר. ביניהם במתקנים תהליכיים, שטיפות רכב, מגדלי קירור ועוד.

צריכת המים ברפאל בשנים 2010-2012 הייתה כלהלן:



### מיחזור ושימוש חוזר במים

במכוני רפאל קיימים שלושה מתקנים לטיהור שפכים סניטריים. כולם בהתאם לדרישות ולהנחיות המשרד להגנת הסביבה ומשרד הבריאות.

- **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. כעת נמצא מתקן זה בתהליך שדרוג במגמה להביא את מי הקולחין לרמה שלישונית. כמו כן קיימות תוכניות מאושרות לחיבור מי קולחין אלו לקולחין אזורי. 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 גינות נוי, בכפוף לאישור ממשרד הבריאות.
- **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.

סך המיחזור של מים והשימוש החוזר במים הינו בהיקף קטן בשלב זה, כ-200 מ"ק לשנה, דבר שהושג בעקבות שדרוג מתקן הטיהור במכון לשם. רפאל שוקדת על המשך השדרוג במגמה להרחיב את השימוש החוזר במים.

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

- התקנת "חסכמים";
- התקנת אסלות עם לחצן "חסכוני";
- מיחזור 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, שפכים ופסולות



### תוכנית ניטור סביבתית

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 ורישיון העסק.

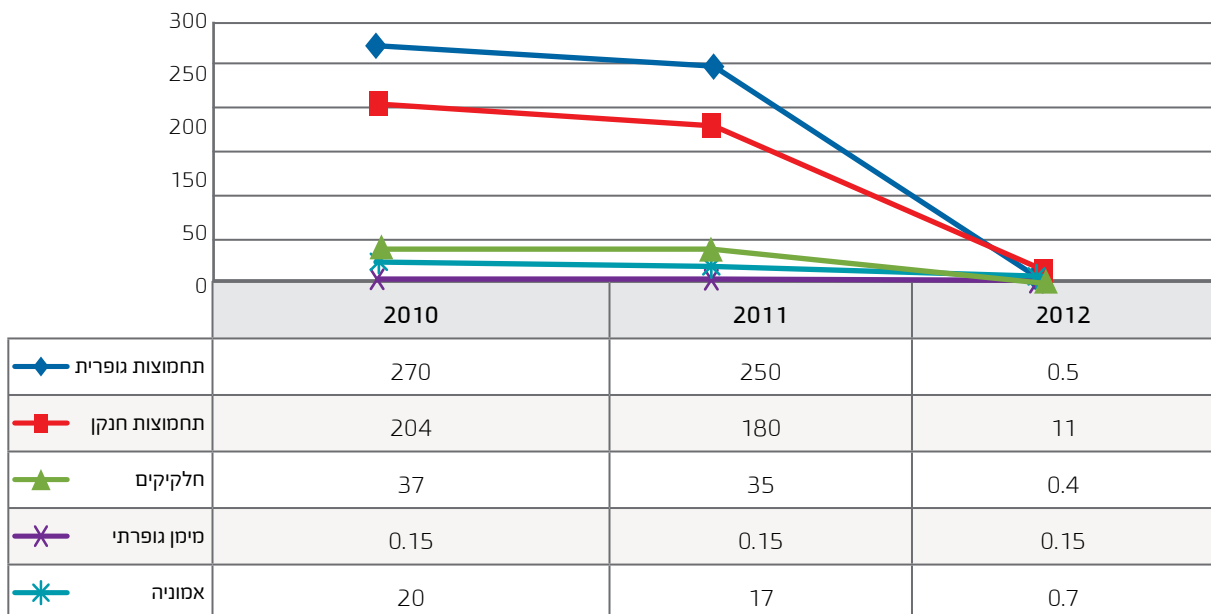
במהלך השנה מבוצעים כ-160 ניטורים סביבתיים. מד-הרעש הסביבתי מבצע ניטור רציף במשך 24 שעות ביממה. מד-רעש זה מודד את הרעשים באזור הדרום-מערבי של מכון דוד. בשנת 2012 רפאל מיישמת שיפור משמעותי בנושא מדידת רעש סביבתי באמצעות בחינת רעשי הרקע בגדרות ומחוץ למתחם שלה. זאת במגמה לתכנן בעתיד מערכת היקפית לניטור רציף של הרעש.

### 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.

בכלל תחנות הדלק הפנימיות הותקנו מערכות מישוב אדים, המצמצמות משמעותית את פליטות אדי הדלק לאוויר. ברפאל קיימים כ-3000 מזגנים. מדי שנה נרכשים כ-11 טון של גז R22. על מנת לצמצם את ההשפעות הסביבתיות החל מהלך הדרגתי להחלפת המזגנים במזגנים בעלי גז קירור "ירוק". מדי שנה נרכשים כ-200 מזגנים מסוג זה.

פליטות עיקריות לאוויר היו כלהלן:



הערה: בשנים 2010 + 2011 פעלה באופן סדיר תחנת כוח בשטח רפאל.

בשנת 2012 עברה התחנה למצב "זמניות", דבר הבא לידי ביטוי בירידת הערכים באופן ניכר.



## 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;
- מבצעים ניטורים שוטפים, כולל ניטורים רציפים;
- שודרגו מתקנים, כולל הגבהת ארובות והתקנת סקראברים;
- צמצמו היקפי פעילות במתקנים הפולטים לסביבה;
- התקבלה החלטה ארגונית להתייעלות אנרגטית מקיפה, בליווי של יועץ מומחה.

הארגון בוחן את יכולתו לעמוד בדרישות תקן ISO 50001 - מערכת ניהול אנרגיה, במגמה לשפר בהתמדה את הביצועים האנרגטיים בארגון.

## בקרה על שפכים תעשייתיים

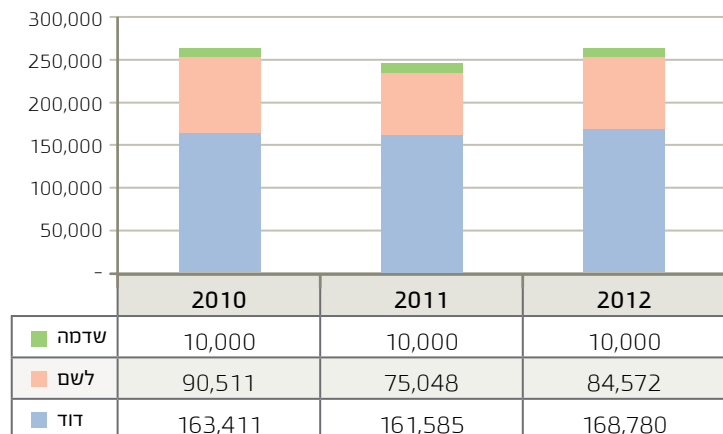
השפכים התעשייתיים בכל מכוני רפאל מטופלים במתקני קדם-טיפול טרם העברתם למתקני הטיהור המרכזיים. מתקני הטיהור תוכננו ואף מבוקרים באופן שוטף על-ידי בעלי מקצוע בתחום ועומדים בדרישות המשרד להגנת הסביבה.

במהלך שנת 2012 בוצעו הכנות ופעילויות לשידורג מתקן הטיהור המרכזי לרמה שלישונית במטרה לחבר את יציאת המים המטוהרים למאגר הקולחין האזורי.

להלן פירוט מרכיבים עיקריים בקולחין לפי טון:

TSS מוצקים מרחפים	COD צריכת חמצן כימית	BOD צריכת חמצן ביולוגית	
2.5	12	4.5	2010
3	14	4.9	2011
4	17	5.5	2012

סך כמויות שפכים שנתיים:







## בקרת דליפות לקרקע

מתבצע מעקב תדיר אחר דליפות של נוזלים לקרקע באמצעות ניטורים תקופתיים ובדיקות אטימות. למניעת דליפות, נעשה שימוש נרחב במאצרות תקניות לאיחסון חומרים. רפאל מבצעת מעקב סדיר אחר דליפות אפשריות של נוזלים לקרקע באמצעות ניטור תקופתי.

נוסף לכך, כל החומרים מאוחסנים במאצרות תקניות למניעת דליפה אפשרית לקרקע. הקפלים הטמונים, המכילים דלק, מבוקרים באופן שוטף על-ידי פיאזומטרים. 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 חיים וצמחים. כל השפכים מטופלים במתקני קדם-טיפול ומוזרמים למכון הטיהור בהתאם לאישור של הרשויות הרגולטוריות.

## טיפול בקרקע

במסגרת ניטורי קרקע באזורים שבהם קיימים מכלי דלק טמונים, נמצאו מרכיבי דלק בסמוך ל-5 מכלים במכון דוד, בשטח שהתקבל ממחנה כורדני לשעבר ובתחנת הדלק במכון שדמה. כדי לטפל במפגעים, שכרה רפאל יועץ מומחה (חברת LDD) לצורך ביצוע סקרי קרקע מקיפים וכתביבת תוכניות טיפול בהתאם לממצאים.

הטיפול בתחנת הדלק במכון שדמה הסתיים - משטח התחנה פונו כ-180 טון אדמה אל אתר הפסולת הרעילה ברמת חובב. כמו כן הסתיים הטיפול בשטח שהתקבל מכורדני. משטח המתחם פונו כ-400 טון אדמה אל אתר הטמנה מורשה. נוסף לכך, באתר אחד במכון דוד הותקן במהלך 2008 ציוד טכנולוגי מתקדם לטיפול בקרקע. אנו לקראת סיום הטיפול באתר זה. לשאר האתרים נכתבו תוכניות טיפול ייעודיות.



הוצאת מיכל דלק טמון והתקנת מערכת טכנולוגית מתקדמת לטיפול בקרקע ומי תהום

## טיפול אחראי בפסולת

כעיקרון קיימת העדפה להעביר את סוגי הפסולת השונים למיחזור. לפסולות שאין אפשרות למחזור, קיים תהליך של הפרדה וטיפול בהן בהתאם להנחיות המשרד להגנת הסביבה. כעיקרון מועברות פסולות אלו לטיפול מקצועי באתרים מורשים.

הפסולות המטופלות ומנוהלות באופן נפרד כוללות: חומרים מסוכנים, נייר, עץ, סוללות, שמן מכונות משומש, מצברים, ציוד מיחשוב, ציוד אלקטרוניקה, פסולת בניין, פסולת כללית, פסולת אורגנית, קרטונים, שמן מאכל משומש, טונרים וראשי דיו, מתכות, אלומיניום, תרופות פגות תוקף, פלואורסצנטים, מדיה מגנטית, גזם ועוד.

### מיחזור אלקטרוניקה

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

להלן כמויות הפסולת שטופלה ברפאל בתקופת הדיווח בחתך ערוצי טיפול:

יעד הפסולת	פירוט הפסולת	יח' מידה	2010	2011	2012
חומרים מסוכנים	משקל פסולת חומרים מסוכנים שפונתה	טון	490	514	467
	הטמנה	משקל סוללות משומשות שנשלחו להטמנה (איסוף מהעובדים)	טון	2	2
משקל פסולת מוצקה וביתית שנשלחה להטמנה		טון	2580	2327	1575
מיחזור	משקל ניירות גרוסים שנשלחו למיחזור	טון	58	81	106
	משקל קרטון	טון	-	-	147
	משקל פסולת בניין שהועברה למיחזור	טון	1105	1203	882
	שמן מאכל משומש שנשלח למיחזור	טון	8.2	9	10
	משקל גזם שנשלח למיחזור	טון	152	83	314
	מספר טונרים ומחסניות דיו שנשלחו למיחזור	יח'	-	4000	2500
	משקל גרוטאות מתכת שנשלחו למיחזור	טון	650	670	647
	משטחי עץ שהועברו למיחזור	יח'	200	1450	0
	שבבים וגרוטאות אלומיניום שהועברו למיחזור	טון	50	55	27
	בקבוקי פלסטיק בנפח עד 1.5 ליטר שהועברו למיחזור. הכסף שהתקבל נתרם לקהילה	יח'	107,424	68,100	93,160



## פסולת חומרים מסוכנים

פסולת החומרים המסוכנים מופרדות בקפידה משאר סוגי הפסולות. פסולת החומ"ס מאוחסנות באתרי אחסון ייעודיים וכנדרש בתקנות השונות: הפרדה בין קבוצות סיכון, שילוט תקני לאריזות ולאתרי האחסון, הימצאות ציוד חירום ועוד. כל פסולת החומרים המסוכנים מועברות לטיפול באתר הפסולת הרעילה שברמת חובב, או לאתרי טיפול מורשים, וזאת בהתאם לאישורים מיוחדים מאגף חומרים מסוכנים במשרד להגנת הסביבה. בתקופת הדו"ח, רפאל לא ייצאה לחו"ל כל פסולת.

## טיפול בתקריות ואירועי חירום

יחידות רפאל מקיימות משטר קפדני בנושא אחזקה ובקרה של תהליכי העבודה השונים. עם זאת, כאשר מתרחשת תקרית, היא מטופלת על-ידי מערך ההצלה המורכב מאנשי בטיחות, כיבוי אש, מרפאה וביטחון. במספר מתקנים ומבנים קיים צוות חירום, המורכב מעובדי המקום אשר מתורגלים לתת מענה לכל תרחיש ומצוידים בציוד לטיפול בתקריות, לרבות ציוד לטיפול בשפך חומ"ס.

במכוני רפאל קיים חמ"ל, הפועל 24 שעות ביממה, ומערך כונני בית. למערך הצלה. מדי שנה מבוצעים תרגילים בנושא רעידת אדמה, שפך, דליפה ושריפה. כל תרגיל מהווה בסיס ללימוד ולשיפור הביצועים של מערך ההצלה. בחלק מהתרגילים שמבוצעים נוכחים גם נציגים מהמשרד להגנת הסביבה, פיקוד העורף, כיבוי אש ומשרד התמ"ת. כמו כן, בעקבות התרגילים מעדכנים נהלים בתוקף ודרכי שיתוף פעולה עם כוחות הצלה חיצוניים.

## 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. רפאל החלה ביישום תוכנית לביצוע מבדקי הגנת הסביבה במפעלים של הספקים והקבלנים.

## תחבורה

רוב כלי הרכב ברפאל חדשים וגילם עד 5 שנים. תחזוקתם מבוצעת על-פי הוראות יצרן הרכב תוך פיקוח קפדני. מצב דומה קיים גם ברכבי החברות המספקות שירותי הסעות לרפאל. ברפאל החלו בבדיקת האפשרות להשתמש בחומר גלם חלופי להנעה. המגמה היא לרכוש מלגזות חשמליות במקום מלגזות המונעות בסולר ורכב תפעולי חשמלי במקום רכב המונע בבנזין לשימוש פנים-מפעל.

רפאל עורכת בדיקות איכות אוויר של מערכת הפליטה של כלי הרכב בכל טיפול תקופתי המבוצע במוסכי החברות. רפאל מעודדת הגעה לעבודה ברכיבת אופניים. לאחרונה נבנו מספר שבילי אופניים לרווחתם ובטיחותם של הרוכבים.

כדי להפחית את ההשפעות הסביבתיות של נסועת העובדים ושל ההובלות, מבצעת רפאל את הפעילויות הבאות:

- **הסעות עובדים** - בממוצע, מדי יום מסיעה רפאל בהסעות מאורגנות כ-5,500 עובדים. ההסעות מבוצעות על-ידי כ-170 אוטובוסים וכ-600 מיניבוסים ומוניות.
- **הובלות** - הטבלה שלהלן מרכזת את כמות ההובלות השנתית (כ-220 ימי עבודה). כדי לצמצם הובלות, נעשים מאמצים לאחד בין הזמנות המשאיות של המחלקות השונות. לפיכך ניתן לראות כי הושג צמצום בנסועת המשאיות.

נתונים אודות הזמנת תובלה:

שנה	סה"כ דרישות להובלה	סה"כ משאיות שהוזמנו בפועל	סה"כ נחסכו	כמות משאיות בחודש	ק"מ נסיעה בשנה
2010	6084	5221	863	435	1,305,250
2011	5889	5166	723	430	1,291,500
2012	6300	5150	1150	429	1,287,500

## מגוון מינים בסביבתם הטבעית

לרפאל ארבעה אתרים עיקריים: מכון לשם - באזור הגליל המערבי, מכון דוד - במפרץ עכו, מכון גבעה - באזור ת"א, ומכון שדמה - באזור מצפה רמון. מכון לשם ממוקם באזור הררי שבו צמחייה טבעית ומספר מועט של בעלי חיים האופייניים לאזור זה.

מכון דוד שוכן בסמוך לחוף הים ובו דיונות טבעיות של חול. הן בחוף הים והן בדיונות קיימים בעלי חיים שונים, ביניהם זוחלים ומכרסמים. בתוך שטח שדמה לא קיימים בעלי חיים. בסביבה רגישה, כגון חוף הים, פועלת רפאל בהתאם להנחיות וחוות דעת סביבתיות מטעם יועצים מומחים, במגמה לא לפגוע במגוון המינים.

כפי שכבר צוין, יש לרפאל רישיון עסק מוסדר, ובמסגרת זו מבוקרות ההשפעות הסביבתיות באופן סדיר על-ידי הרגולטורים הרלוונטיים. בתקופת הדו"ח לא שוקמו בתי גידול. כאסטרטגיה, בעת ביצוע כל שינוי בתשתיות, מקפידה רפאל לערוך סקרי השפעה על הסביבה, בהתאם לצורך. לא נמצאו זנים בסכנת הכחדה.

רפאל שומרת בקפדנות על ערכי הטבע והסביבה הטבעיים ומטמיעה ערכים אלו בקרב אוכלוסיית רפאל. הדבר בא לידי ביטוי במישורים הבאים:

- שמירה על ניקיון החוף והסביבה;
- עריכת סקר סביבתי בעת ביצוע עבודות בינוי ותשתית העלולות להשפיע על הסביבה;
- שמירת ערכי טבע, לרבות שמורת טבע, חורשת אקליפטוס;
- שיתוף פעולה עם רשות שמורות הטבע בנושא צבי ים, נדידת עופות ועריכת מחקרים על מיני זוחלים באזור.
- ניקוי חופים באופן יזום בשיתוף בתי ספר מהאזור.





## השקעות לשמירה ולהגנה על הסביבה

להלן ההשקעות העיקריות בנושאי סביבה בתקופת הדוח:

אמדתן היקף ההשקעה	
₪ 5,000,000	חיבור קולחין מכון דוד למאגר מטה אשר
₪ 300,000	התקנת מערכות מישוב אדים בתחנות הדלק הפנימיות
₪ 80,000	שיפור תפוקות מכון טיהור שפכים מרכזי מכון דוד
₪ 4,000,000	תכנון ובנייה של מבנה 206 בלשם בהתאם למדדי בניין ירוק
-	הקמת שלוש יחידות לייצור חשמל סולארי במכונני דוד ולשם בהספק של 50 KW כל אחת
₪ 250,000	שדרוג תחנות הדלק במתקנים גבעה ושדמה והתאמתן לדרישות רישיון העסק
₪ 350,000	התקנת מתקני ספיחה בארובות הפולטות חומ"ס
₪ 500,000	הקצאת 500 אש"ח לטיפול בקרקעות
₪ 70,000	הקמת עמדת ניטור רעש סביבתי לכיסוי האזור הצפון מזרחי של מכון דוד
₪ 200,000	תחזוקת מתקני טיפול קדם בשפכים
₪ 100,000	ניטור סביבתי למים, לאוויר ולקרקע
₪ 1,000,000	טיפול, מיחזור והטמנה של חומ"ס
₪ 100,000	רכש ציוד מניעה וחירום (מאצרות, חומרי נטרול וספיגה, ציוד מגן, גלאי גזים וכדומה)
₪ 150,000	שתילה של 650 עצי אקליפטוס ושקמיים
-	פינוי אתר הטמנה ליד מבנה 716
₪ 200,000	ניקוי קרקע מבנה 20
-	ניקוי שפת הים (שנתי)
-	הקטנת כמויות מיכלים בכ-508 מיכלים
₪ 700,000	החלפת דודי קיטור להסקה בחשמל
-	החלפת סקרבר ב-CVD
₪ 800,000	החלפת גופי תאורה לגופי תאורה חסכוניים
₪ 50,000	התקנת SKY LIGHT במעון ובחדר אוכל החדש לצמצום השימוש בתאורה חשמלית
-	ביטול השימוש בהסקה בסולר והוצאת המיכלים הטמונים
₪ 200,000	החלפת מדחסי אוויר במדחסים יעילים
₪ 1,500,000	החלפת מדחסי קירור במטכ"מ מגז R22 לגז ידידותי
₪ 100,000	התקנת אלפי חסכמים
₪ 600,000	איסוף מי שטיפה מזוהמים בנפיצים ואיבוד המים
₪ 600,000	שיפוץ מתקן הטיהור
₪ 16,850,000	סה"כ

## דיאלוג עם מחזיקי עניין בנושאי סביבה

רפאל מקיימת דיאלוג שוטף ורציף בהיבטים סביבתיים עם מחזיקי העניין השונים:

1. עובדי רפאל - באמצעות פניות במערכת דוא"ל, מערכות מידע ממוחשבות שונות, לרבות מערכת צגים מרכזית ומערכת "רפאלינק", שבה ניתן להגיש הצעות לשיפור ולהעביר תלונות בעילום שם.
2. ספקים וקבלנים - באופן שוטף מועבר ומוחלף מידע בנושאים סביבתיים, וכן דרישות מיוחדות של רפאל הבאות לידי ביטוי גם בהסכם ההתקשרות.
3. לקוחות - באמצעות פניות למנהלי הלקוחות והפרויקטים בסוגיות סביבתיות במרכיבי המוצרים ובמחזור חיי המוצר.
4. הקהילה השכנה - קיום הידברות בריאה וידידותית עם ראשי הרשויות, מענה לפניות תושבים והגבלת פעילויות ארגוניות למניעת השפעה על הקהילה.

## בנייה ירוקה ברפאל

במסגרת מדיניות רפאל לעידוד עשייה ירוקה והתייעלות אנרגטית, חנכה החברה בתחילת 2013 מבנה חדש במכון לשם, הראשון מסוגו במחוז הצפון, בעל תו תקן ירוק ישראלי 2221, בשטח כולל של כ-10,000 מ"ר. המבנה יאפשר חיסכון בצריכת אנרגיה, ניצול אנרגיה מתחדשת, שימור חומרים ושמירה על איכות הסביבה. מבנה זה מהווה תוספת אגף חדש למתחם 200. בטקס נכחו ונשאו דברים יו"ר דירקטוריון רפאל, האלוף במילואים אילן בירן, מנכ"ל מכון התקנים, מר דני גולדשטיין, מנהלת מחוז הצפון במשרד לאיכות הסביבה, הגב' דורית זיס, וחברי הנהלת רפאל. בטקס נכחו גם עובדי החברה. תכנון וביצוע המבנה לאה בפיקוח צמוד של יועץ לנושאי תו תקן ירוק ובפיקוח מכון התקנים הישראלי.

חומרי הבנייה של המבנה נבחרו ממקורות שאפשרו ניצול מרבי של חומרים בעלי תו תקן ירוק. החל משלב הפיתוח של המבנה נעשה שימוש חוזר מרבי בחומר החפירה והפרדה מלאה בפסולת הבנייה, מיונה והעברתה לאתרים מורשים בהתאם לסוג הפסולת.

במבנה הותקנו חלונות מבודדים תרמית ואקוסטית. כמו כן קיימות במבנה מערכות חיסכון ובקרה לכלל המערכות (חשמל, מיזוג אוויר וכיוצא באלה). בכל משרד הותקן גלאי לניתוק מיזוג האוויר והתאורה בעת שלא נמצאים עובדים במשרד.

מערכות המים במבנה הינן מערכות מתקדמות וחסכוניות, שנעשו מחומרים ירוקים. המסדרונות, השטחים הציבוריים, פינות המנוחה והמטבחונים מוקמו תוך ניצול מרבי של תאורה טבעית, כדי לחסוך באנרגיה. תפעול המבנה תוכנן תוך הפרדת פסולת ומיחזור נייר במבנה ומחוצה לו. האשפה תיאסף בפחים שונים ותרוכז לפינוי לאתרי פסולת ומיחזור.

בניית המבנה החדש היא חלק ממגמה הולכת וגוברת של שימור מקורות ומשאבים לצורך חיסכון באנרגיה ושמירה על הסביבה. כבר כיום מתבצעת ברפאל פעילות ענפה בתחום הגנת הסביבה ופיתוח בר-קיימא, כגון: חיסכון במים, מתקני טיהור ובקרה על שפכים תעשייתיים, טיפול בקרקעות מזוהמות, ניהול פסולות ומיחזור, הקטנת הזיהום מכלי תחבורה, מיחזור מחשבים ואלקטרוניקה ועוד. כחלק ממדיניות רפאל לחשיבה ולעשייה ירוקה, ימשיך מת"ל לאמץ תקני בנייה ירוקה גם בפרויקטי בנייה עתידיים.

### להלן פירוט עיקר ההיבטים הסביבתיים בבניין:

- מעטפת המבנה הינה בעלת בידוד תרמי משופר, הכולל בידוד תרמי בצמר זכוכית בעובי 50 מ"מ מתחת לקירות הגבס.
- כל החלונות נפתחים ומאפשרים אוורור טבעי וכניסת אור טבעי.
- במעטפת המבנה שולבו אלמנטי הצללה, המקטינים את חדירת קרינת השמש.





- כל הזיגוג הינו כפול עם זכוכית מטיפוס בידודית Low Energy.
- מעטפת המבנה טובה בלמעלה מ-25% מדרישות תקן 1045 בידוד תרמי למבנים.
- מערכת מיזוג האוויר מבוססת על מתקן מרכזי, המורכב ממספר יחידות ביעילות גבוהה ואשר מתאים את עצמו לעומסים משתנים.
- כל גופי התאורה משלבים נורות יעילות וחסכוניות.
- מערכות בקרה בכל לוח חשמל (בכל המבנה) המאפשרות ניטור ותפעול יעיל. מוצע להתקין עמדת תצוגה לבקרת המבנה.
- בכל חדר יש רגש-נוכחות, המפסיק את פעולת מערכות מיזוג האוויר והתאורה כאשר החדר אינו מאוכלס.
- בכל חדר יש שני מעגלי תאורה. בפרוזדורים תאורה חלקית בלילה.
- פיתוח הסביבה והגינון סביב המבנה ובפאטיו איפשר שיקום נוף מלא תוך שימוש בצמחייה חסכונית.
- כל מערכות המים במבנה כוללות אביזרי חיסכון לצמצום צריכת המים, כגון חסכמים בכל ברז ומכלים דו-כמותיים (עד 40% חיסכון במים).
- כל המים המוזרמים לביוב מועברים למט"ש (מכון טיהור שפכים), מטוהרים ומוחזרים להשקיית שטחי גינון ובר טבע.
- בתהליך הבנייה נעשה מיחזור מלא של כל הפסולת.
- במטבחונים הותקנו מתקני איסוף לאשפה המאפשרים הפרדה לפסולת ביתית, פלסטיק וזכוכית. נייר נאסף בצורה מרוכזת מכל המבנה.
- תהליך הבנייה עשה שימוש נרחב בשיטות מתועשות (חזיתות טרומיות ותקרות דרוכות).
- כל תהליך הבנייה בוצע בהתאם לנוהל מיוחד אשר מיועד לצמצם את נזקי האבק, זיהום האוויר והרעש מהאתר.
- תכנון המבנה לווה ביעוץ אקוסטי וביעוץ קרינה אלקטרומגנטית אשר הגדירו דרישות ובדקו את ביצועם בגמר ההקמה.
- נעשה שימוש בחומרי בנייה עם תו תקן ירוק (צבעים וקירות גבס).
- הבטון ששימש לבנייה נבדק לעמידה בתקן 5098 למניעת קרינה רדיואקטיבית ממוצרי הבנייה.







## לקוחות

פאמיליה פוא סל ס'אנו







ביתן רפאל בתערוכת יבשה, פריס 2012



## מדיניות אחריות 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 ברורה של מסמכי מערכת שעונים על צרכיו - מענה למערכת ייעוד, והנתונים הטכניים, הצעה לשיפור הביצועים על ידי מערכות משלימות - הכל נכנס למכרז. הלקוח מקבל בסוף התהליך ספר על המוצר שקיבל. לאחר אספקה מתקיים מערך של לאחר אספקה שמוטפל בלקוח בהתאם למענה שקיבל.

**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 משהבט.

**ציות** - קצין ציות ופעילות בהתאם לחוק בכל מדינה.

## שווקים 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.

### 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 אוויר-אוויר, אוויר-קרקע, מערכות הגנה אוויריות, מערכות אלקטרואופטיות להרכשת מטרות 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"ים, 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 לוויינים זעירים, מערכות לתנועה בחלל עבור לוויינים ומשגרי לוויינים, מערכות בקרה עבור לוויינים זעירים, מיכלים, מדחפים ושסתומים
- **מערכות SIS (Security Integrated Systems):** תוכנית חוצה ארגון המספקת מענה כולל להגנת מתקנים אסטרטגיים, ומתן פתרונות בתחומי האוויר, יבשה וים.

## בטיחות

### שלבי 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 משולבות, 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.

### 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, ICDM, DTC 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)

### מידה ובקרה

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

### 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)

### **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 וצוותי 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 מנהלי/ מהנדסי איכות יחידתיים (פיתוח וייצור).
- מנהל איכות פרויקטי מדווח משימתית לראש הפרויקט ומקצועית למנהל/ מהנדס איכות קו מוצר.

### **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 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.

### אירועי בטיחות

כל אירועי הבטיחות שקשורים במוצרי רפאל, מדווחים (גם למשתמש), מתוחקרים 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, כוול, ביצועים ועוד. ברפאל מתקיים הליך סדור של הנדסת פרויקט בשיתוף מלא של איכות ותהליכי בקרה שונים ומגוונים בהתאם לדרישות הלקוח ונהלי רפאל.

## 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 הן סך של 62 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 ו/או 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.



## שביעות רצון לקוחות

מערך שירות לקוחות ברפאל מנהל בחלק מהמנהלות ע"י אנשי שיווק (ASM) / אנשי אבטחת איכות ובחלקן ע"י מנהלי ILS, 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 לשנה ועתיד להיערך אחת לשנתיים.

התנעת הסקר נעשית ע"י מנהל ASM בהנהלה, הסקר נערך ע"י המנהלות (מנהלי 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 2010 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 ויושרה. 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 הציות של החברה מונה קציאת במעמד סמנכ"ל הכפוף למנכ"ל רפאל והוא מדווח גם לדירקטוריון החברה על יישום מאמצי הציות. לא היו קנסות או הרשעות של רפאל בנושא מתן שירות ללקוח במהלך 2010-2011. בנושא שימוש בלובינג, שדולה וכיו"ב במהלך 2010-2011, נציין כי ככלל רפאל לא מפעילה מאמצי לובינג, שדולה וכיו"ב למעט בארה"ב אשר שם נושא הלובינג מוסדר בהתאם לחוקי המדינה ותוך הקפדה על ציות לכללי רישום וקבלת רישיונות עבור מי שפועל בנושא זה.





**שרשרת אספקה**  
פאזריות פוא אל כאלו







כנס ספקי רפאל





## ניהול שרשרת האספקה

בשנת 2008 החלה רפאל במיסוד הטיפול בשרשרת האספקה של החברה. ההובלה של הנושא ברפאל ומחוצה לה ניתנה לשטח רכש, אשר מבצע התקשרויות רבות עם ספקים אסטרטגיים לרפאל. לצורך למידת הנושא נעזרה רפאל ביועצים חיצוניים אשר ליוו את התנעת הטיפול. נבחרו 10 ספקים אסטרטגיים אשר נרתמו להשתתף בפייולוט. גובשה תוכנית עבודה פנימית להתאמת המערכת ברפאל הכוללת פעילות בשני הנושאים הבאים:

- **עדכון והתאמת נוהלי רכש -** נוהלי רפאל הותאמו לדרישות הנובעות מהתקן לאחריות חברתית. זאת, נוסף על ההנחיות בדבר העדפת תוצרת הארץ ושיתוף פעולה תעשייתי.
- **הכנת תוכנית השתלמות עבור מערך הרכש ואנשי האיכות ברפאל -** הוכנה תוכנית הדרכה שהותאמה לאוכלוסיית היעד. כל העובדים עברו השתלמות שנמשכה 3 ימים.

## כינוס ספקים בסימן אחריות חברתית

כחלק מהטמעת נושאי האחריות החברתית בקרב ספקי רפאל הוקדש הכינוס השנתי, המיועד לספקים, לנושאי האחריות החברתית בכינוס, שנערך במעמד מנכ"ל רפאל, השתתפו כ-600 ספקים, נציגי מערך הרכש ברפאל, נציגי מערך האיכות ברפאל ונציגי הנהלת רפאל. מחויבות רפאל לתהליך הודגשה על ידי מנכ"ל רפאל, שציין בדבריו כי "חברה שאינה עוסקת באחריות חברתית אין לה זכות קיום". בכינוס הודגש כי רפאל רואה את ספקיה כנדבך חשוב וקריטי בהצלחתה העסקית וכשותפים לעשייה החברתית והסביבתית, וזאת למען חברה וסביבה טובים יותר.

**במהלך הכינוס הוצגו הנושאים הבאים:**

- פעילות רפאל בנושאי האחריות החברתית השונים;
  - מדיניות רפאל בנושאי אחריות חברתית;
  - ציפיות רפאל מהספקים בנושאי אחריות חברתית.
- במהלך כינוס הספקים הובהר לספקים כי החל משנת 2013 תינתן עדיפות לספקים שיש להם הסמכה לתקן 10000 במכרזים, כך שנוסף לשיפור בחיי החברה בארץ יש גם תועלת בזכייה במכרזים.

## פייולוט: הכנת שאלון לספקים לקבלת סטטוס

לאחר הכינוס הוכן והופץ שאלון לבחינה עצמית ל-300 ספקים. מטרת השאלון הייתה לקבל תמונת מצב של הספקים.

ניתוח המענים לשאלונים הראה את הנתונים הבאים:

- נושא אתיקה ובקרה נמצא בשלב מתקדם של מודעות, אך בשלב די מוקדם של יישום והטמעה;
- למעלה מ-90% מהספקים מודעים לדרישות החוקים והתקנות הקשורים להעסקה, בטיחות, בריאות, איכות הסביבה, אתיקה עסקית וחוקי מדינה אחרים;
- למעלה מ-90% מהספקים מקיימים פיקוח פיננסי תקופתי באמצעות רואה חשבון חיצוני;
- אצל 55% מהספקים מקיימת ההנהלה מעקב סדיר אחר התקדמות הטמעת אחריות חברתית;
- 43% הגדירו אחראי לנושא האתיקה;
- כרבע מהספקים הכינו קוד אתי מתועד;

במסגרת נושא אתיקה ובקרה, נמצא כי הכנת קוד אתי מתועד, המהווה תנאי מוקדם ליכולת התנעת תהליך אחריות חברתית בארגון, נמצאת בשלבים מוקדמים מבחינת יישום בקרב מרבית הארגונים.

### הרחבת הפיילוט לסיקור מורחב

מתוך רשימת המענים לסקר נבחרו 11 חברות שרמת ההיענות שלהן לשאלון הייתה הגבוהה ביותר. רפאל, בשיתוף חברת "שיא האיכות", ביצעו סיקור מורחב במשך יום שלם בכל אחת מהחברות שנבחרו, ובסיומו קיבל מנהל כל חברה דו"ח שהציג את הפערים אשר עליו להשלים. שתי חברות שנסקרו הודיעו שיש בכוונתן להמשיך את הפעילות לקבלת הסמכה לתקן 10000.

### הטמעת הנושא בפעילות

בכל מפגש PMR שמתקיים עם הספקים הוכנס שקף שדן בנושא אחריות חברתית. כל מנהל חברה מציג את פעילות החברה על-פי הקטגוריות הנדרשות. רפאל קבעה כיעד ביניים לספקים לשנים 2012-2013 שני נושאים לביצוע במסגרת תהליך סיקור הספקים השגרתי, שמבוצע על ידי אנשי האיכות של רפאל:

1. קיום קוד אתי;
2. ביצוע של לפחות פעילות אחת בקהילה שאינה תרומה כספית.

### הגדרת דרישות לספקים

**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.**

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.S, B.T.P), כולל תחזוקת ההסמכות.



## בקרת עמידה בדרישות

תדירות הסיקורים במהלך שנה מתבצעים בהתאם לנוהלי רפאל/שיטות יחידתיות ועשויים להשתנות בהתאם לאופי המוצרים ולהיקפי הפעילות אצל היצרנים.

לדוגמה, לספקים (BTP, BTS) שהיקף פעילותם השנתית (בכסף) הוא קטן מ-0.5 מ"ח או כמות המנות המסופקות בשנה היא קטנה מ-20, יבוצע מבדק איכות אחת לשנתיים (המבדק ימוקד למבדק מוצר ולא למערכת האיכות הנבחנת על ידי גוף מסמך חיצוני). לצורך מניעת כפילויות מיותרות של מבדקים יבוצע תיאום בתכנון ביצוע המבדקים בין מנהלי איכות רכש חטיבתיים לבין נציגי החטיבה האחראית.

### הסמכת הסוקרים

עורכי מבדקים במערך האיכות ברפאל עוברים קורס "עורכי מבדקים בכירים".

לצורך קבלת ההסמכה נדרש: קבלת תעודת סיום קורס, ביצוע 2 מבדקים לפחות בצורה עצמאית כולל כתיבת דו"ח על פי העקרונות שבנוהל, הכרת מערך ניהול האיכות הרפאלי (או מערך מתאים לתקנים האחרים) - מבנה, נהלים, מדריך איכות, וכן ניסיון בעבודה בתחום זה.

### תהליך הסיקור

נציגי הספק הנסקר אחראי להכנה ולאישור תוכנית לפעילות מתקנת ולסגירת הפערים.

הדרישה לקבלת תוכנית פעילות מתקנת תוגדר בדרך כלל עד שבועיים מהפצת הדו"ח המסכם.

במקרים מיוחדים, שבהם נמצאו פערים המחייבים התייחסות דחופה, יוגדר לספק - על פי העניין ובהתאם להחלטת הסיקור - ל"ז מוקדם יותר לקבלת ההתייחסות.

מעקב אחר פעולות מתקנות לסגירת פערים:

1. המבקר במקור מבצע מעקב לקבלת תשובה לתוכנית פעילות מתקנת (הכוללת פעילות רוחבית/מונעת בהתאם לעניין) מהספק. כמו כן מבוצעת בקרה על קבלת דיווח סטטוס סגירה מהספק ועדכון בהתאם במערכת המבדקים;
2. מנהל איכות רכש (או מי שהוסמך לכך על ידי מנהל איכות חטיבתי), מבצע בקרה על עדכון תשובה לגבי פעילות מתקנת של הספק ודיווח הסגירה במערכת איכות הספקים. כמו כן מבוצעת בקרה על סגירת פערים וניתנת התראה לספקים כאשר קיים איחור במתן מענה לפעילות מתקנת או דיווח לסגירה על פי יעד שהוגדר.

## מחויבות וכוונות להמשך

לרפאל חשוב שספקיה יפעלו על פי אמות מידה ערכיות, ידאגו לשמירה על איכות הסביבה וישמרו על כללי עבודה נכונים כפי שרפאל נוהגת. פעילות רפאל להטמעת האחריות החברתית בין ספקיה הוצגה במספר כינוסים מכובדים כגון: קורס ארצי של "מעלה" למנהלים ולמובילים בנושא אחריות חברתית וכינוס בין-לאומי למנהלים בנושא הבטחת איכות, וזכתה לשבחים ולהדים חיוביים רבים ממשותפי הכינוסים.

מספר חברות פנו לרפאל כדי ללמוד מקרוב ולעומק את תוכנית ההטמעה ואת הביצוע. בסיקור האחרון של מכון התקנים בנושא אחריות חברתית, זכתה רפאל בשבחים רבים מצוות הסיקורים על פעילותה להטמעת האחריות החברתית בין ספקיה.

רפאל משתדלת לדאוג לתעשייה בארץ - 70% מהיקף הרכש ברפאל מבוצע מול ספקים בארץ, והיתרה מול 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 כוונתה האמיתית של רפאל לפעול למען חברה טובה יותר.





## השקעה בקהילה ובחברה

פארוחא פוא של סאנו











משפחת רפאל  
למען הקהילה

## ניהול ההשקעה בקהילה

השנים 2011 ו-2012 מתאפיינות בריבוי פרויקטים קהילתיים ובהעמקת הקשר בין החטיבות/יחידות והמתנדבים ברפאל לבין הקהילה. באס דיאלוג קבוע ומתמשך עם מחזיקי העניין בקהילה, מגובשות תוכניות עבודה במשותף עם ראשי הערים שבהן רפאל פועלת ובשיתוף מלא של מנהלי המרכזים/בתי הספר ומובילי הפרויקט ברפאל.

כמו כן, דירקטוריון רפאל והנהלתה חזרו והביעו את הכרתם המלאה בערך הרב של הקשר בין עובדי הארגון לבין הקהילה הסובבת אותו ולשותפות האמיתית שאותה הם מייצגים. 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 בקהילה 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".

---

הפעילות מתבצעת על ידי עובדים המתנדבים בזמנם הפנוי, כאשר לכל פרויקט מתמנה ראש פרויקט רפאלי. עם גדילת מספר הפרויקטים של רפאל בקהילה, נדרש למסד ולהגדיר את אופן האימוץ, אופן הובלת הפרויקט ברפאל וכדומה. לפיכך, בשנת 2010 הונהג ברפאל מודל אימוץ פרויקטים בקהילה, שבמסגרתו יחידה ברפאל מאמצת בי"ס/מרכז. את הפרויקט מוביל ראש היחידה, בסיוע מנהלת משא"ן ביחידה.

---

ראש היחידה מכין תוכנית עבודה, מוציא "קול קורא" לגיוס מתנדבים וכל זאת תחת הנחיה ופיקוח של יחידת שירותי רווחה ואחריות חברתית באגף משאבי אנוש של הנהלת רפאל. כל הפעילות הקהילתית מנוהלת ומרוכזת ביחידת הרווחה ואחריות חברתית באגף משאבי אנוש.

ברפאל פועל צוות היגוי קשרי קהילה, המלווה את הפעילות הקהילתית. הצוות מורכב מנציגי החטיבות ופועל בהתנדבות מלאה.

## דיאלוג עם מחזיקי עניין בהיבטי קהילה

בשנת 2011 יצא נוהל רפאלי מס' 00.00.12: "דיאלוג עם מחזיקי עניין בתחומי אחריות חברתית". מטרת הנוהל היא להתוות את התהליך ואת השיטה לזיהוי מחזיקי עניין, ביצוע דיאלוג עם מחזיקי עניין ושימוש בממצאי הדיאלוג. פרסום הנוהל מיסד את הדיאלוג עם מחזיקי העניין ברפאל.

### להלן הנחיות מסגרת לניהול הדיאלוג לפי קבוצות מחזיקי עניין

מחזיקי עניין	מוביל/ מרכז דיאלוג	נושאים עיקריים/מוצעים לדיאלוג	שיטות מוצעות לניהול הדיאלוג
בני משפחות עובדי רפאל	סגנים למשא"ן רווחה	התנדבות בקהילה רווחה תזונה נבונה בטיחות בבית ובדרכים	אתר רפאל מפגשים ואירועים
קהילות שכנות	ממונה על אחריות חברתית/ ראשי פרויקטים בקהילה	השקעה והתנדבות בקהילה	מפגשי משותב תקופתיים עם המרכזים בקהילה

### ערוצי קיום הדיאלוג

מחזיקי העניין	מוביל/מרכז דיאלוג	נושאים עיקריים/ מוצעים לדיאלוג	תדירות הדיאלוג	תוצרי הדיאלוג
קהילות שכנות - ראשי ערים	מנהל הרווחה ואחריות חברתית מנהל חטיבה מאמצת	סקירת אפקטיביות פרויקטים בהיבטי מס' מתנדבים ומס' נהנים בקהילה	פעמיים בשנה: 1. הנעת פעילות 2. סיכום פעילות	נקודות עיקריות לתוכנית עבודה שנתית וסיכומה
קהילות שכנות - מנהלי מרכזים/ ביה"ס בקהילה	מנהל הרווחה ואחריות חברתית/ ראשי פרויקטים בקהילה	גיבוש תוכנית עבודה שנתית סיכום תוכנית עבודה שנה חולפת סקירת סטטוס מתנדבים ונהנים בקהילה	פעמיים בשנה: 1. הנעת פעילות 2. סיכום פעילות שוטף על פי עניין וצורך	חיזוק הסיוע של המנהלים/מרכזים בקהילה הצפת נקודות לטיפול להצלחת הפרויקט
רכז פעילות רפאל	ר' פרויקט בקהילה	יישום תוכנית עבודה שימור מתנדבים שימור תלמידים תכנון ביקור ברפאל/ פעילות העשרה ביה"ס/מרכז בקהילה	פעמיים בשנה: 1. הנעת פעילות 2. סיכום פעילות שוטף על פי עניין וצורך שוטף על פי עניין וצורך	תפעול הפרויקט גיוס מתנדבים נוספים ישום ביקורים/פעילות העשרה נוספות



בשנת 2011 החל יישום הנוהל בניהול הדיאלוג עם העיר קריית ים, המאומצת משנת 2003 על ידי רפאל במסגרת ההשקעה בקהילה. קריית ים שכנה למתקן רפאל מכון דוד ורבים מעובדי רפאל גרים בה.

בשנת 2008 יושם ברפאל מודל אימוץ חטיבתי של ערים סובבות את מתקני רפאל. מטרת המודל הינה הובלה חטיבתית ויצירת גאווה יחידה למתנדבים מחטיבה. עם זאת, עובדי רפאל מוזמנים להתנדב בכל פרויקט ללא קשר לשיוך חטיבתי.

חטיבת מערכות חימוש והגנה מאמצת את העיר קריית ים ומפעילה מספר פרויקטים בערים קריית ביאליק וקריית חיים. חטיבת מנור מאמצת את הערים קריית מוצקין וקריית אתא. חטיבת הטילים ולוחמת רשת מאמצת את העיר כרמיאל ומפעילה מספר פרויקטים ביישובים: כפר ביאליק, בוסתן הגליל, קיבוץ גשר הזיו, רמת ישי ועוד. מינהל תשתיות ולוגיסטיקה מפעיל פרויקטים במכון דוד, בקיבוץ אפק, בחיפה ועוד. מינהל טכנולוגיות מידע ותהליכים מפעיל פרויקטים בעיר חיפה, בקריית ביאליק ועוד.

### מודל עבודה לניהול דיאלוג בקהילה

**שלב 1** - כינוס ועדת היגוי משותפת - קביעת מטרות, יעדים ובניית תוכנית עבודה.

**שלב 2** - היערכות מוקדמת - מינוי ראשי פרויקטים, גיוס מתנדבים, גיבוש קבוצות תלמידים, קביעת היקף פעילות ותיאום לו"ז.

**שלב 3** - כינוס ועדת היגוי משותפת - אישור תוכנית עבודה ושיבת זינוק, במעמד ראש העיר ומנהל החטיבה.

**שלב 4** - הרצת הפרויקטים.

**שלב 5** - ציון קשרי קהילה - הוקרה למתנדבים.

**שלב 6** - כינוס ועדת היגוי משותפת - משובים, סיכום והפקת לקחים.

## השקעת רפאל בקהילה - מדיניות, אסטרטגיה, תהליכים וניהול

- נוהל #2938474v1

### 1. כללי

רפאל ואנשיה משקיעים בקהילה כתפיסה ניהולית מגובשת, על פי מדיניות ואסטרטגיה מוגדרים היטב.

נוהל זה מתאר את מדיניות רפאל להשקעה בקהילה, אסטרטגיית ההשקעה, ניהול וקידום הפעילויות של רפאל בקהילה ובקרת הפעילויות ותוצאותיהן.

### 2. מדיניות

- בתחום ההשקעה בקהילה גובשה והוגדרה מדיניות רפאל ואנו פועלים לאור מדיניות זו.
- מדיניות השקעה בקהילה היא כלהלן: 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 מצטיינים ומחוננים; עידוד אוכלוסיות תת-מיוצגות (בנות, פריפריה, חרדים). כמו כן, אנשי רפאל מסייעים לנזקקים ולמוסדות של נזקקים במגוון צורות ופעילויות. רפאל פועלת באזורים הגיאוגרפיים הסמוכים למתקניה ולאזור המגורים של אנשיה.
- בתחום ההשקעה בקהילה המדיניות מתועדת ומופצת ברפאל במסגרות השונות: דיווח חברתי תקופתי, אתר רפאל, מאמרים בעיתון רפאל.

### 3. אסטרטגיה

בתחום של השקעה בקהילה הוגדרה אסטרטגיה ואנו מיישמים אותה בפועל. האסטרטגיה של רפאל בקהילה כוללת את ההיבטים הבאים:

- בפעילותה בקהילה מתמקדת רפאל בתחומים שהוגדרו במדיניות שלה;
- רוב 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;
- אנו שואפים לתת הזדמנות לכל עובד ברפאל ולבני משפחתו להתנדב ולהשתלב בפרויקט בקהילה;
- אנו מעודדים אימוץ על ידי יחידות של מוסדות בקהילה או של פרויקטים קהילתיים.

### 4. צוות היגוי רפאל בקהילה - תפקידים, אחריות וסמכות

- 4.1 צוות היגוי רפאל בקהילה מנווט ומוביל את פעילויות רפאל בקהילה בצמוד למנהל הרווחה ואחריות חברתית.
- 4.2 מינוי והרכב: צוות ההיגוי 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.

#### 4.3 תפקידי הצוות:

- גיבוש תוכנית שנתית ורב-שנתית לפעילויות רפאל בקהילה;
- בקרה שוטפת ותקופתית על התקדמות הפרויקטים בקהילה;
- השתתפות בפועל בפעילויות בקהילה;
- ייזום פרויקטים חדשים ופעילויות חדשות;
- הנחיית ראשי הפרויקטים בפעילותם בקהילה;
- ייזום פעילויות לגיוס מתנדבים וטיפוח ההתנדבות;
- יצירת דיאלוג רצוף עם הקהילה;
- דיווח והפצת מידע על הפעילויות בקהילה - ברפאל, בקהילה ובציבור;
- ייצוג רפאל בנושאי השקעה בקהילה;
- השתתפות בדיווח תקופתי להנהלה ולדירקטוריון, בדיווח לדירוג "מעלה" ובדיווח החברתי.



#### 4.4 סמכות ואחריות הצוות

- מינוי ראשי פרויקטים בקהילה;
- אישור פרויקטים חדשים בקהילה והתוויית מטרות הפרויקטים;
- המלצה על היענות לבקשות תמיכה והשקעה מהקהילה;
- אישור המלצות למתנדבים מצטיינים שנתיים.

#### 4.5 מפגשי צוות ההיגוי

- הצוות נפגש בתדירות של כאחת לחודש כאשר נושאי המפגש נקבעים ומוצעים מראש;
- במפגשים אלו מסוכמות ההחלטות על פעילויות רפאל בקהילה (סוגים, תכנים, מועדים);
- ההחלטות מופצות לחברי הצוות ומתפרסמות באתר רפאל בקהילה;
- במפגשים אלו מתקיימת בקרה אחר התקדמות הפרויקטים;
- במפגשים אלו ניתנת התייחסות מנומקת (אישור/דחייה) לבקשות וליוזמות מהקהילה ומאנשי רפאל.

#### 5. מנהל הרווחה ואחריות חברתית - תפקידים, סמכות ואחריות

- הובלת יישום מדיניות ואסטרטגיית רפאל בקהילה במשותף עם צוות ההיגוי;
- ייצוג רפאל בנושאי ההשקעה בקהילה;
- סיוע ותמיכה לתפקוד צוות ההיגוי;
- הקצאת משאבים ליישום החלטות צוות ההיגוי;
- סיוע לראשי הפרויקטים ביישום הפעילויות בקהילה באמצעות משאבים וסיוע ניהולי וארגוני;
- פיתוח ותחזוקת התקשורת עם מערך משא"ן;
- ניהול ותחזוקה של רשימת מתנדבים מעודכנת;
- הכנת דיווח תקופתי להנהלה ולדירקטוריון;
- הכנת דיווח לדירוג "מעלה";
- הכנת דיווח חברתי;
- פיתוח ותחזוקת אתר רפאל בקהילה;
- פיתוח ותחזוקת התקשורת בנושא עם ועדי העובדים;
- ארגון אירועים מרכזיים ופעילויות מרכזיות (כגון: אירוע הוקרה, חלוקת מלגות, איסוף תרומות וחלוקתן בקהילה, קמחא דפסחא ועוד);
- הקצאת כרטיסים לקהילה באירועים של יחידת הרווחה.

## 6. אישור יוזמות ופרויקטים בקהילה

כאמור, צוות ההיגוי דן ומאשר יוזמות לפרויקטים חדשים.

קריטריונים לאישור:

- הפרויקט מתאים למדיניות ולאסטרטגיה של רפאל בקהילה;
- מזוהים מתנדבים לאיוש הפרויקט;
- מזוהה ראש פרויקט בעל מוכנות ויכולת הובלה או מזוהה יחידה המעוניינת באימוץ הפרויקט;
- מזוהות תועלות מובהקות לקהילה;
- מזוהים בעלי העניין בקהילה.

## 7. ניהול פרויקטים בקהילה

רוב פעילויות רפאל בקהילה מנוהלות כפרויקט בעל המאפיינים הבאים:

- פרויקט עם מסגרת הוליסטית כלפי הקהילה, כלומר הקהילה זוכה לטיפול כולל;
- פרויקט עם תוכניות שנתיות ורב-שנתיות;
- ראש הפרויקט וצוות הפרויקט מבצעים את פעילותם בהתנדבות;
- הפרויקט זוכה בתמיכת משאבים בהתאם לצרכים ולאפשרויות לסייע;
- שואפים למדידה תקופתית של הישגי הפרויקט והתועלות לקהילה ולרפאל;
- אחת לשנה מקיימים תהליך הפקת לקחים.

## 8. טיפוח מתנדבים והתנדבות

פעילות רפאל בקהילה מתבססת על התנדבות אנשיה בתחום כישרונם ויכולתם. לכן גיוס מתנדבים חדשים ושימור מתנדבים ותיקים הם קריטיים להצלחת הפרויקטים בקהילה. הצעדים לפיתוח ולטיפוח המתנדבים כוללים בין השאר:

- הצגת הפעילות בקהילה ואפשרויות ההתנדבות לעובדים חדשים, בפורומים מחלקתיים וחיבתיים שונים ובקורסים השונים בבית ספר למנהלים;
- יצירת תמיכת מנהלים בפעילות בקהילה על ידי מסרים והנחיות מהנהלת רפאל;
- אימוץ מוסד או פרויקט בקהילה על ידי יחידה ברפאל;
- קיום קשר ישיר בין ראש הפרויקט לבין המתנדבים בפרויקט, כולל שיחות משוב;
- הכללת נתוני ההתנדבות במערכת ה-HR;
- תגמול מתנדבים מצטיינים לפחות אחת לשנה;
- אירועי הוקרת המתנדבים לפחות אחת לשנה;
- הוקרת מנהלים ויחידות המעודדות התנדבות ומתנדבים;
- מפגשים תקופתיים בין המתנדבים בפרויקטים לבין צוות ההיגוי;
- הסתייעות במומחה להתנדבות מהחברה למתנ"סים.





## 9. טיפוח הקשרים עם הקהילה

אחד העיקרים של פעילות אפקטיבית בקהילה הוא דיאלוג קבוע עם הקהילה.

הדיאלוג עם הקהילה כולל בין השאר את הפעילויות הבאות:

- קשר ישיר בין ראש הפרויקט ומתנדביו לבין אנשי הקהילה;
- במקרה של אימוץ יחידתי - קשר ישיר בין ראש היחידה לבין ראש המוסד המאומץ;
- השתתפות חברי צוות ההיגוי במפגשים ואירועים בקהילה;
- הזמנת אנשי הקהילה לאירועים ביוזמת רפאל (כגון: אירועי הוקרה, חלוקת מלגות, קבלת חג ועוד);
- ייזום משוב של אנשי הקהילה על פעילויות רפאל;
- השתתפות בכנסים בנושאי קהילה ( כגון: מפגשי עמיתי "מעלה").

## 10. טיפוח שותפויות למען הקהילה

אחת האפשרויות למינוף פעילות רפאל בקהילה היא על ידי יצירת שותפויות עם בעלי עניין אפשריים, כגון: חברות-בנות, ספקי וקבלני רפאל, ארגונים ציבוריים רלוונטיים.

רפאל ואנשיה יוזמים שותפויות מסוג זה, וגם נענים ליוזמות כאלו מצד הקהילה ושותפים פוטנציאליים.

יוזמות והצעות לשיתופי פעולה מוצגות לגיבוש ולאישור בצוות ההיגוי.

## 11. מדידה ובקרת תועלות לפעילות רפאל בקהילה

כאמור, מכל פעילות רפאל בקהילה מוגדרות תועלות מצופות לקהילה ולרפאל. 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.

## 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. המתנדבים מלווים את התלמידים בלימוד מקצועות הליבה הטכנולוגיים וחושפים אותם לטכנולוגיות מתקדמות המפותחות ברפאל.

#### עידוד החינוך הטכנולוגי:

רפאל תורמת לעידוד החינוך הטכנולוגי ביישובי קו העימות בצפון הארץ. הפעילות החלה בשנת 1986 לאחר שהתברר כי בני הנוער ביישובי הפיתוח בצפון נמנעים מלבחור מגמות טכנולוגיות במהלך לימודיהם, וכתוצאה מכך נסגרות מגמות אלה בבתי הספר התיכוניים באזור.

פעילות חינוכית זו פועלת ב-23 יישובים הכוללים 34 בתי ספר. מדי שנה מקיימת רפאל ריאיונות עם תלמידים מצטיינים בכיתה 'ו' ובשנה א' בלימודי ההנדסאים, הלומדים במגמות הטכנולוגיות. המצטיינים עוברים סדנאות בנושא חשיבה יצירתית ובסיומן מקבלים מלגה בשווי 1500 ש"ח.

חברת רפאל שומרת על קשר הדוק עם משתתפי התוכנית עד לסיום לימודיהם, ואם הם שמרו על הישגיהם ונותרו מצטיינים - הם מקבלים את המחצית השנייה של המלגה בשווי 1500 ש"ח.

רפאל מקווה כי תלמידים אלו ילמדו באקדמיה לימודי הנדסה וישתלבו בתעשיות בצפון.

#### "פרחי רפאל":

שיעורי העשרה לתלמידים בכיתות ז'-י"ב במקצוע המתמטיקה במטרה לעודד לפנות למגמות ריאליות-מדעיות. הפרויקט מיועד לסייע לתלמידים להבין ולהאמין כי השתלבות עתידית בחברות כדוגמת רפאל או בתעשיית ההיי-טק הינה חלום בר-השגה. השיעורים ניתנים על ידי כ-30 מתנדבים מרפאל במסגרת קבוצתית אחת לשבוע במשך שעתים.

#### בנות למדעים ולטכנולוגיה - במו"ט:

פרויקט שמטרתו לעודד ולכוון בנות ללימודי מדעים וטכנולוגיה. בפרויקט משתתפות תלמידות כיתה ט' מבתי ספר בקריית מוצקין, קריית ים, קריית ביאליק, עכו וכרמיאל, הנמצאות בשלב החלטה האם לבחור במגמה מדעית-טכנולוגית בחטיבה העליונה. מדעניות מרפאל עורכות סיורי חשיפה לטכנולוגיות ברפאל ולסביבת עבודה מדעית ועורכות הרצאות העשרה להכרת נושאים מדעיים שונים.

#### "יואל":

תוכנית העשרה וסיוע של מהנדסי רפאל לחטיבת הביניים "יונתן" של ביה"ס המקיף אורט קריית מוצקין.

במסגרת הפרויקט בוחרים התלמידים תרחיש ובוחרים את הדרכים להתמודדות עימו. התוכנית דו-שנתית: בשנה הראשונה מקבלים התלמידים הרצאות העשרה בתחום התואם לתרחיש שנבחר כגון נושאי החלל, הנעה ועוד. בשנה השנייה בונים התלמידים דגם, בליווי מהנדסי רפאל. הפרויקט מסתיים בכנס מדעים שבמסגרתו מתבצע ניסוי חי להדגמת התרחיש והפתרון שהומצא לו.



בנות למדעים וטכנולוגיה בביקור ברפאל

### מצוינות ביאליק ועכו:

פרויקט זה עוסק בליווי תלמידים מצטיינים בפרויקט מדעי-טכנולוגי במהלך שנת הלימודים, עד להשתתפות בתחרות הרובוטיקה FLL. מתנדבי רפאל מעניקים הנחייה בנושאי תוכנה, מכאניקה ועוד. המתנדבים מלווים את התלמידים בתחרות הארצית כמנטורים.

### קציני ים עכו:

מטרת הפרויקט היא שילוב בוגרי קציני ים עכו המצטיינים בחטיבות רפאל. במסגרת הפרויקט ניתנות הרצאות העשרה במקצועות המדויקים על ידי מהנדסי רפאל, נערכות פעילויות משותפות כגון העלאת המודעות הסביבתית של בית הספר, תמיכה בפרויקט יזמים צעירים, חשיפה לטכנולוגיות המפותחות ברפאל ועוד.

### "עתיד" כרמיאל:

אימוץ תלמידי ביה"ס עתיד כרמיאל בשכבות י'-י"ב במגמת עיבוד שבבי CNC במסלול לבחינת הגמר והבגרות. כ-50 מתנדבים מלווים לאורך שנת הלימודים את התלמידים בתמיכה לימודית בסדנאות המקצועיות של בית הספר, הרצאות העשרה וכישורי חיים, סיורים מקצועיים ברפאל, תמיכה חברתית, טיפוח מצוינות וכן עידוד הגיוס לצה"ל.

### "עתיד" מוצקין:

אימוץ סגל ביה"ס והדרכתם בהפעלת מכונות CNC, העשרתם בטכנולוגיות רלבנטיות מהתעשייה ועוד. כמו כן, מתנדבי רפאל חונכים את תלמידי מגמת חרטות/כרסום ומלווים אותם בפרויקט אישי.

### ”פעמונים”

תוכנית העשרה ללימודים טכנולוגיים בקריית אתא. מטרת התוכנית היא הרחבת ידע לתלמידים בבתי ספר תיכוניים בעיר, אשר לא בחרו במסלול הטכנולוגי בבית הספר. אוכלוסיית היעד הינה 30 תלמידים מכיתות ח' משתי חטיבות הביניים בעיר. במסגרת הפרויקט ניתנות הרצאות העשרה על ידי מהנדסי רפאל.

### למידה מתוקשבת:

קורס מבוא למדעי המחשב לכ-30 תלמידי חטיבות הביניים בעיר עכו, במטרה להניעם לעבודת חקר ולמידה עצמית, וזאת על ידי למידה מתוקשבת בתחום תוכן של מדעי המחשב. הקורס מתקיים כחלק אינטגרלי מתוכנית הלימודים בבית הספר וכולל גם עבודה מהבית בתמיכת מתנדבים מרפאל. הפרויקט מתקיים זו השנה הרביעית בהצלחה רבה.

### טכנאים ובגרות (טו"ב) קריית ביאליק:

תוכנית זו מהווה מסגרת לימודים לקראת תעודת בגרות ודיפלומת טכנאי במהלך שנות הלימוד בכיתות ט'-י"ב. מטרת התוכנית היא לממש את יכולות התלמידים כמו גם להכין עבודה טכנולוגית לצה"ל, למשק, לתעשייה וללימודי ההמשך לתואר הנדסאי או ללימודים במכללות אקדמיות במסלולים טכנולוגיים. מתנדבי רפאל מלווים את תלמידי התוכנית בהרצאות העשרה, חונכות אישית וחשיפה ליכולות טכנולוגיות מתקדמות.

### זיהוי ביומטרי קריית ביאליק:

תוכנית העשרה שמטרתה בניית אב-טיפוס למערכת זיהוי כניסת תלמידים לבית הספר ונכחות בשיעורים. המערכת נבנית על ידי התלמידים בהנחיה ובליווי של מתנדבי רפאל, בדגש על למידה, הבנה ולימוד מתודולוגיה לפיתוח פרויקט. התלמידים משתתפים בכל תהליכי הבנייה, החל משלב הגדרת הדרישות, ניתוח, תכנון, בנייה ואינטגרציה.

### אלקטרואופטיקה:

מתנדבי רפאל מאמצים את מגמת אלקטרואופטיקה שנפתחה כפיילוט בביה"ס אורט רוגוזין במגדל העמק. המתנדבים מייצגים לתוכנית הלימודים, מבצעים הדגמות ומעניקים הרצאות חשיפה והעשרה. כמו כן, התלמידים נחשפים לטכנולוגיות אלקטרואופטיות במתקני רפאל. חברת רפאל מעשירה את המגמה בצידוד הכרחי ללימודים.

### ”יובל” רמת ישי:

בשנת הלימודים תשע"ב נפתח פרויקט חדש בביה"ס יובל ברמת ישי, ומטרתו לפתח חשיבה בתלמידים מצטיינים בכיתות ח'-ט' במסגרת פרויקט ”היזם הצעיר”. מתנדבי רפאל מלווים את התלמידים בבחירת מוצר חדשני, הכנת תוכנית עסקית, תוכנית עבודה ותוכנית שיווק, ביצוע תכן ובניית אב-טיפוס למוצר.



## מישור התנדבות לקידום אוכלוסיות הזקוקות לחיזוק

לצד החינוך המדעי טכנולוגי הביעו עובדי רפאל רצון עז להתנדב גם בעבודות "נשמה" לחיזוק אוכלוסיות חלשות. המתנדבים תורמים מזמנם, ומלווים את האוכלוסיות החלשות בידע, בחום ובאהבה.

### כפר הילדים והנוער "אהבה":

הכפר, הממוקם בכפר ביאליק, מהווה מערכת טיפולית וחינוכית לילדים ולנוער בסיכון. חניכי הכפר חיים במשפחתונים, וצמודה אליהם משפחה המגדלת אותם ומשמשת להם מודל של בית ומשפחה תקינים. מתנדבי רפאל מאמצים את הכפר וחונכים את המשפחתונים מדי שבוע. כמו כן יוזמים המתנדבים פעילויות משותפות ייחודיות בחגים וכן אירועים נוספים במהלך השנה. בשנת 2012 נפתח בכפר מרכז חירום לילדים בסיכון לגילאי 3-7. מתנדבי רפאל מלווים גם את מרכז החירום.

### מועדונית "אופק" קריית מוצקין:

המועדונית נותנת סיוע סוציאלי, כלכלי וחינוכי ליוצאי אתיופיה בארץ. למועדונית מגיעים כ-80 בני נוער בגילאי 13-18, משכבה סוציו-אקונומית חלשה, הזקוקה לחיזוק. מתנדבי רפאל פוקדים את המועדונית בכל יום בשבוע ומפעילים חוגים כגון: חוג כדורגל, מחשבים, ריקוד ושחמט. חיילי מג"ב, המשרתים במכון דוד של רפאל, הצטרפו אף הם למערך המתנדבים בפרויקט זה.

בשנת 2010 התגייסה למשימת ההתנדבות גם חברת הקייטרינג "מועב", המפעילה את מטבח רפאל. "מועב" מפעילה סדנת בישול במטבח רפאל אחת לשבוע. התלמידים מקבלים הנחיה צמודה מהשף הראשי של החברה, ואת התוצרים אוכלים יחד בארוחה חגיגת בסיום השיעור.



נערי מועדונית אופק בביקור ברפאל

### **"אחים בוגרים":**

מתנדבי רפאל משמשים "אחים בוגרים" לבנים/בנות שאחד מהוריהם נפטר, נפקד או אינו מתפקד כהורה. במסגרת עמותת "אחים בוגרים" המתנדבים משמשים מודל בתחום ההורה החסר עבור הילד ומפיקים סיפוק רב מההפריה ההדדית ביניהם. הפעילות הינה על בסיס שבועי במשך שעתיים וכוללת את כל סוגי הפעילויות שבין הורה לילד.

### **כפר הנוער "מנוף" עכו:**

כפר הנוער מנוף הוא פנימייה לבני נוער בסיכון, שנשרו ממסגרות חינוכיות פורמליות ונחשפו לעבריינות, אלימות, סמים ועוד. הכפר מפתח את כישוריהם האישיים, החברתיים והלימודיים, כשהמטרה היא להחזירם למרכז החברה עם כוחות וידע שיאפשרו להם השתלבות שוויונית בחברה הישראלית.

מתנדבי רפאל מאמצים את תלמידי מנוף ומסייעים הן בתחום הלימודי - במקצועות מתמטיקה ואנגלית לאורך כל שנת הלימודים ובמיוחד בהכנה לבגרויות, והן בהפעלת חוגים ופעילויות חברתיות אחרות.

### **"בבית ביחד" - הסוכנות היהודית:**

מטרת התוכנית הינה קיום קשר שוטף בין משפחות ותיקים למשפחות עולים כדי לסייע בקליטה טובה למשפחות עולים בארץ. זאת באמצעות יצירת קשרים חברתיים למען עתיד חברתי משותף. העולים משויכים למתנדבי רפאל בהתאם לעיסוקם המקצועי, והמתנדבים מלווים אותם במשימות מוגדרות מראש כגון שיעורי עזר בעברית וסיוע מקצועי. המתנדבים גם משלבים את חיי העולים בחייהם האישיים ומארחים אותם בחגים ובשמחות נוספות.

### **"בית שבתי לוי" חיפה:**

הבית פועל כמסגרת שירותים לתינוקות ולילדים בגיל הרך ומפעיל פנימייה ומרכז חירום לתינוקות מגיל ימים אחדים ולילדים עד גיל שבע. הבית מפעיל גם פנימייה שיקומית לאימהות שכשלו וזקוקות להזדמנות נוספת, משפחות אומנות ומסגרת לטיפול בתינוקות ובילדים צעירים בסיכון.

במסגרת אימוץ רפאל נהנים ילדי הבית ממסיבות בחגים, מפעילויות מגוונות במהלך השנה ועוד.

בשנת 2012, לבקשת המתנדבים, נפתח ערוץ נוסף של התנדבות במקום, ובמסגרתו מגיעים מדי שבוע מתנדבים לבית ומסייעים למטפלים במטלות אחרות עם הילדים.

### **פנימיית "יעדים" כפר ביאליק:**

בפנימיית יעדים פועל בית הספר התיכון יעדים לחינוך ולסיוע. בית הספר פועל בקרב אוכלוסיות של עולים חדשים ואוכלוסיות חלשות בחברה הישראלית. מדי שבוע מעניקים מתנדבי רפאל סיוע בשיעורי בית במקצועות לימוד שונים כגון מתמטיקה, כימיה ועוד. דיירי הפנימייה נהנים גם מסדנאות במיומנות מחשב וממסיבות בחגים.

### **כיתת לימוד עברית רפאל:**

בשנת 2007 הצטרפה חברת רפאל לתוכנית להקניית השפה העברית ולהשלמת השכלה תוך חיזוק והעצמה תעסוקתית לעובדים שהם עולים חדשים אשר נקלטו כעובדי קבלן לרפאל.

התלמידים הינם ממדינות רבות ומתרבויות שונות, אשר עובדים בחברות המספקות שירותים לרפאל.

לרבים מהם זו ההזדמנות הבלעדית ללמוד את השפה העברית על חשבון העבודה ובמסגרת עבודתם. נוסף לכך, התלמידים משתתפים בטיוולים של החברה על מנת שיכירו את נופי הארץ. הלימודים הם לא רק חלק מההעצמה האישית של עובדים





אלה אלא גם חיזוק הקשר שלהם עם רפאל כבית וכמקום עבודה ופרנסה. בשנת תשע"ב חודשו הלימודים זו השנה החמישית ברציפות.

### **מקלט לנשים מוכות חיפה:**

במקלט שוהות נשים עם ילדיהן לאחר שנאלצו לעזוב את בתיהן בשל אלימות שספגו מבני זוגם. מתנדבי רפאל מלווים את המקלט בפעילות התנדבותית ענפה ופועלים לשיפור תנאי המחיה של הנשים וילדיהן. המתנדבים מתמקדים בסיוע בתחומי העשרה חברתית, תרבותית ולימודית. בשנת 2010 הותנעה יוזמה חדשה, ובמקום מתקיים קורס מחשב בסיסי לדיירות המקלט.

### **כפר הנוער "נירים" בוסתן הגליל:**

הכפר משמש מסגרת חינוכית-ערכית הרואה את עצמה מחויבת ליצירת תהליכים חינוכיים משמעותיים אשר יביאו בני נוער בסיכון, משכבות חברתיות וכלכליות שונות, לקבלת ולנטילת אחריות ומחויבות חברתית, לאימוץ ערכים הומניים, ציוניים ויהודיים, לפיתוח עצמי בתחומי עניין אישיים, להישגים לימודיים ברמת תעודת בגרות ולשירות משמעותי בצה"ל. המסגרת מיועדת לקידום ולטיפול בני-נוער בסיכון, המצויים על סף או לאחר נשירה ממסגרות חברתיות חינוכיות פורמליות, על ידי קבוצת אנשי חינוך וצבא מנוסים. חברת רפאל הקימה כיתות מחשבים בכפר ובהן מקיימים מתנדבי רפאל חוג תכנות לתלמידים.

כמו כן מסייעים מתנדבי רפאל בשיעורי תגבור במקצועות המדעיים ומקיימים פעילויות חברתיות בכפר.

### **"בית הנמלה" קריית אתא:**

במועדון הנמלה חברות נערות מתבגרות שנקלעו למשבר גיל ההתבגרות ולקשיים שהביאו אותן לירידה בתפקודן בתא המשפחתי, בבית הספר ובסביבתן החברתית. מתנדבי רפאל נפגשים עם הנערות אחת לשבוע במסגרת יחידנית או קבוצתית, ומסייעים להן בלימודים במקצועות מתמטיקה ואנגלית.

חברת רפאל הקימה כיתת מחשבים במועדון ובה מקיימים מתנדבי רפאל חוג מחשבים. מתנדבי רפאל משמשים מודל לחיקוי לנערות ומלווים אותן בחגים ובאירועים נוספים במהלך השנה.

### **מועדון "עקרב" קריית אתא:**

במועדון עקרב חברים כ- 50 נערים, רובם יוצאי חבר העמים. מתנדבי רפאל מאמצים את הנערים ומעשירים את עולמם התרבותי על ידי מתן הרצאות והפעלת חוגים שונים ומגוונים. המתנדבים מהווים מודל לחיקוי לנערים במועדון ומלווים אותם גם באירועים שונים במהלך השנה.

### **רכבי 4x4**

מתנדבי רפאל, הנוהגים ברכבי שטח, מעניקים חוויה מיוחדת לילדים מוגבלים פיזית וילידים בסיכון ממרכזים/בתי ספר שערים מצויה רפאל בקשרי קהילה. המתנדבים מלווים את הילדים לטיול או לפעילות אתגרית אחרת ברכבי השטח, ובכך מעניקים להם שעות אחדות של אושר וכיף שכמוהו לא חוו.

### **פנימיית "אשבל"**

"חברת הנוער אשבל" הינה פנימייה לנוער בסיכון, המונה כ- 45 חניכים וחניכות. המוטו הוא שכל אדם יכול להיות חלק מהחברה אם יבחר בכך ואם תינתן לו ההזדמנות. הנערים והנערות לומדים בבית ספר "אדם חברה וטבע" - בית ספר יצירתי

דיאלוגי. בית ספר זה שם לו למטרה לפעול פעילות חינוכית ולימודית עם בני נוער שנפלטו ממסגרות החינוך הפורמליות ושיטות הלמידה המקובלות לא הצליחו לקדםם. זו עבורם ההזדמנות האחרונה לרכוש השכלה ומקצוע לחיים, ועבור חלקם זו גם האופציה להתגייס ולשרת בצבא. מתנדבי רפאל מקיימים חונכות אישית לנערים ולנערות, וכן מקיימים חוגי העשרה וחוגים חברתיים.

### משטרת התנועה

יחידת מתנדבי רפאל במשטרת התנועה פועלת ככלי רכב סמויים של החברה ונותנת מענה של הרתעה ואכיפה לעבירות אשר גורמות לתאונות דרכים קשות באזור. היחידה פועלת במתכונת יומית ובמבצעים ממוקדים על פי דרישת המשטרה, תוך מתן דגש על מניעת תאונות, ולמעשה משמשת ככוח הרתעה בדרכים. היחידה היא ייחודית בארץ. פרויקט זה הינו הפרויקט הקהילתי הגדול ביותר במסגרת השקעת רפאל בקהילה ומשתתפים בו כ-140 עובדים בהתנדבות מלאה.

### מגן דוד אדום

בשנת 2012 נפתח ברפאל פרויקט חדש מד"א- מגן דוד אדום. הפרויקט נפתח בשיתוף פעולה עם מד"א חיפה- כרמל. ברפאל נפתח קורס ייעודי להכשרת מגישי עזרה ראשונה כשלב ראשון בפרויקט. הקורס מתקיים ברפאל לאחר שעות העבודה, העובדים המתנדבים בפרויקט מקבלים הדרכה מקצועית ממדריך במחלקת ההדרכה במד"א ובליווי מרפאת רפאל. עם סיום הקורס המתנדבים יחלו התנדבות בסמוך לבית מגוריהם ויתווספו למערך החירום הפעול ברפאל. העובדים שסיימו את ההדרכה המלאה, יקבלו את הניסיון המעשי בעת ההתנדבות וימצאו מתאימים, ימשיכו לקורס חובשי רפואת חירום ונהגי אמבולנס. הפרויקט הינו ייחודי לרפאל.

### קידום איכות ומצוינות בגליל

עוד לפני מלחמת לבנון השנייה עלה צורך מצד גורמים בתעשייה להשקיע בשיפור התחרותיות של מפעלי התעשייה בצפון בכלל ובגליל בפרט. הרעיון שהתגבש היה לתרום לשיפור איכות המוצרים, איכות התהליכים ואיכות השירותים של מפעלים בצפון על ידי הטמעת עקרונות האיכות והמצוינות של תחרות הפרס הלאומי לאיכות בתעשייה. מתנדבי רפאל, ברובם מהנדסי איכות, משמשים כ"חונכים" למפעלים בצפון ומלווים אותם בתוכנית עבודה מוגדרת מראש לשיפור איכות התנהלות המפעל והמוצרים שאותם הוא מייצר.

## מישור התנדבות לסיוע לבעלי צרכים מיוחדים

עובדי רפאל תורמים מהידע הטכנולוגי ומהניסיון שצברו במהלך עבודתם על מנת לסייע לבעלי צרכים מיוחדים. המתנדבים תורמים מהידע הרב שלהם בתכנון אביזרי עזר ובליווי מוסדות לצרכים מיוחדים.

### "בית קסלר" קריית חיים

מעון לנכים בקריית חיים, המיועד לאנשים בגילאי 20-50 בעלי נכויות פיזיות, אשר מעוניינים לצאת מהבית לדרך חיים עצמאית בסביבה תומכת, תוך דגש על יכולות הנכה ואיכות חייו. מתנדבי רפאל מלווים את צוות בית קסלר בייעוץ מקצועי, ייעוץ ניהולי, עריכת משובים לסקרי שביעות רצון ועוד. מתנדבי רפאל מלווים את 80 הדיירים באירועים חברתיים, הפעלת חוגים, מתן הרצאות ועוד.



## **"גם אני יכול"**

תחרות "גם אני יכול" מתקיימת בנושאי תכנון ובניית דגמים/אבי-טיפוס למוצרים הנותנים פתרונות לאדם עם מוגבלות. הפרויקט מתקיים במרכזי "אשכול פיס" בערים שונות, ובהמשך מתקיימת תחרות ארצית בין כל מרכזי "אשכולות הפיס". החלק הראשון של התוכנית מוקדש לחשיפת התלמידים לנושא המוגבלים בכלל ולצורכיהם היום-יומיים בפרט. החשיפה כוללת פגישות עם נכים/מוגבלים ממרכזים שונים, הרצאות בתחום וכדומה.

החלק השני של התוכנית מוקדש לעבודה בקבוצות כאשר כל קבוצה בוחרת 2 בעיות/קשיים, שאותם היו רוצים לפתור מתוך כלל הבעיות שהוצגו להם. מתנדבי רפאל מקיימים פעילות בתחרות בערים: קריית ים, עכו, קריית ביאליק וחיפה.

## **"מרכז אביטל" קיבוץ אפק**

מרכז אביטל הינו מועדונית הפועלת לאחר שעות הלימודים לאנשים בעלי פיגור קל עד בינוני בגילאי 6-30 תושבי הקריות, מטה אשר והסביבה. מתנדבי רפאל עורכים חוגים והעשרות לאנשי המקום בנושאים מגוונים כגון: כיבוי אש, עזרה ראשונה, בישול, ליווי הדיירים לפעילויות מחוץ למועדונים ועוד. בכל יום מגיעים מספר מתנדבים למועדונית ומעניקים תשומת לב וחוויות בלתי נשכחות.

## **מתנדבי רפאל לצרכים מיוחדים - מרל"ם**

מתנדבי רפאל - מהנדסים, הנדסאים וטכנאים, עוסקים בתכנון, בייצור ובהתקנת אביזרי עזר המותאמים אישית לאנשים עם מוגבלויות, על מנת להקל ולשפר את תפקודם היומיומי. מתנדבי רפאל מסייעים גם להנהלות המוסדות לבעלי צרכים מיוחדים בהיבטי ארגון וניהול, וכן במתן סיוע פרטני לילדים/דיירים במוסדות בהיבטי מחשוב, הדרכת חוגים, מסיבות בחגים וכדומה. המתנדבים פועלים בעיקר בצפון הארץ בכ-35 מוסדות.

## **ביה"ס "ניצנים" לחינוך מיוחד עכו**

ניצנים הוא בית ספר אזורי לחינוך מיוחד בעכו לגילאי 3-21. בית הספר מונה שבע כיתות לימוד וכיתת גן. התלמידים בבית הספר סובלים מנכויות בינוניות וקשות. מתנדבי רפאל מלווים כ-75 תלמידים בפעילויות בחגים ובפעילויות ייחודיות לאוכלוסייה של בעלי צרכים מיוחדים, טיולים, ימי כיף ועוד. בית הספר ניצנים, שהינו הפרויקט הקהילתי הראשון של חברת רפאל, פועל בהצלחה זה 8 שנים. מדי שנה עורך בית הספר במשותף עם הורי התלמידים ערב הוקרה מיוחד למתנדבי רפאל.

## **"בית גנאור" קריית אתא**

בית גנאור הוא מרכז טיפולי, שיקומי וחינוכי לאנשים עם נכויות התפתחותיות קשות. המרכז מנהל על ידי אקו"ם חיפה ומעניק שירותי חינוך, בריאות ופנאי לילדים, נוער ומבוגרים. מתנדבי רפאל מלווים את ילדי בית גנאור בפעילויות ייחודיות בחגים, פעילויות העשרה ועוד. כמו כן מסייעים מתנדבי רפאל לצוות בית גנאור בתחזוקה שוטפת למקום.

## **בית חינוך ניסוי "רגבים" קריית חיים**

רגבים הוא חטיבה של החינוך המיוחד המונה כ-140 תלמידים בגילאי 12-21 בעלי קשיים רגשיים, התנהגותיים, לימודיים וליקויי שמיעה רב-בעייתיים. מתנדבי רפאל מסייעים במתן ייעוץ ארגוני להנהלת בית הספר, פעילויות ייחודיות במהלך השנה עם המתנדבים ועוד. במסגרת תוכנית השתלבות בשוק העבודה מועסקת ברפאל בימים אלו תלמידת בית הספר.

## נגישות עיר כרמל

בשנת 2004 יזמה רפאל שיתוף פעולה עם החברה הדרוזית במועצה המקומית עוספייה בתחום הנגישות למוסדות ציבור עבור אנשים בעלי מוגבלות. מתנדבי רפאל מסייעים למועצה המקומית בביצוע סקר מעמיק, תכנון השיפורים המבוקשים וסיוע בהשגת תקציב מהמשרדים הממשלתיים הרלוונטיים לנושא. לפרויקט שותפה הפקולטה לאדריכלות בטכניון, אשר מקצה סטודנטים שמקדישים את עבודת הגמר שלהם להנגשת מבנה שנבחר על ידי המועצה האזורית. חברת רפאל העניקה מלגה לסטודנטים שעבודתם נבחרה כמצטיינת.

## מישור התנדבות להנחלת זיכרון השואה - "משואה לתקומה"

מטרת הפרויקט הינה חיזוק הקשר הערכי בין עובדי רפאל לנושא השואה והתקומה. מתנדבי רפאל מתנדבים במספר מישורים כגון: אימוץ ניצולי שואה, כתיבת ופרסום ספרי עדות, חוגים ופעילויות מיוחדות בשיתוף עמותת "עמך" בקריית מוצקין ועוד. מדי שנה יוצאת מרפאל משלחת רשמית של החברה למסע החיים בפולין. נוסף לכך מקיימת חברת רפאל שיתוף פעולה שוטף עם בית לוחמי הגטאות.

## פרויקטים סביבתיים בקהילה

חברת רפאל מפעילה מתקנים מורכבים ומיוחדים בד-בבד עם מחויבות לעובדיה ולקהילה הסובבת אותה בטיפול באיכות הסביבה ופיתוח בר-קיימא. חינוך לערכי שמירה על איכות סביבה טבוע בעובדי רפאל, ורק טבעי כי מתנדבי רפאל בקהילה יחזקו גם את הקהילה בנושאים אלו.

## אקולוגיה לקהילה מוגנת

הפרויקט עוסק במיחזור של פסולת אלקטרונית על ידי אנשים בעלי צרכים מיוחדים. על ידי כך יוצר הפרויקט מקורות תעסוקה ומימון לשיקום אוכלוסיה זו, תוך העלאת המודעות האקולוגית לשמירה על הסביבה, ותוך מתן פתרון אקולוגי הולם ומאושר על ידי המשרד לאיכות הסביבה למיחזור פסולת אלקטרונית.

יחידת הביטחון של חברת רפאל הובילה מהלכים עיקשים לקבלת אישור ביטחון ארצי לביצוע גריסת החומר הסודי על ידי עמותת האקולוגיה לקהילה המוגנת. בשיתוף עם מדור איכות סביבה של רפאל בנו פורמט לפירוק מחשבי רפאל בתוך מתקני רפאל. בפרויקט משולבים דיירי בית קסלר המאמצים על ידי חברת רפאל.

## חוף נקי

פרויקט חוף נקי הותנע במסגרת תוכנית כוללת לטיפול באיכות הסביבה. מטרת הפרויקט היא לחשוף את התלמידים לנושא איכות הסביבה תוך הכרת השטח הסובב את העיר קריית ים - חוף הים של רפאל. בפרויקט משתתפים תלמידים מפרויקטים של רפאל בקהילה. התלמידים נהנים מהרצאה כללית על רפאל ומהרצאה בנושא איכות סביבה. התלמידים מסייעים בניקוי רצועת החוף של רפאל.



## תמיכה במרכזים הנמצאים עם רפאל בקשרי קהילה

חברת רפאל מעניקה סיוע הוליסטי לכל המרכזים ובתי הספר המאמצים במסגרת ההשקעה בקהילה. בפרויקטי הסיוע מתנדבים עובדים שעיסוקם מתאים לנדרש במסגרת טיפול זה.

### סיוע מחשובי רחבי-מינהל טכנולוגיות ותהליכים - מטכ"ם

יחידת מטכ"ם מעניקה מעטפת שלמה בפעילות רפאל בקהילה באמצעות תרומת מחשוב מלא ואחזקתו המלאה במשך השנה במרכזי הפעילות שבהם מתנדבים עובדי רפאל. עובדי מטכ"ם מתנדבים בקהילה בכל תחומי הפעילות ובכל הפרויקטים אשר מובלים על ידי רפאל והמפוזרים גיאוגרפית באזור חיפה, קריות ועכו. התמיכה מתבטאת בתמיכה טכנית ובסיוע מחשובי רב. עובדי מטכ"ם מכינים מחשבים לתרומה, כולל תשתית מלאה לתמיכה, וכן הם עוסקים בהסבת ציוד שאינו פעיל ובגיוס תרומות מחברות חיצוניות לשיפור איכות המחשבים.

### סיוע לוגיסטי רחבי-מינהל תשתיות ולוגיסטיקה- מת"ל

יחידת מת"ל אחראית על מעטפת לוגיסטית רחבה בעשרות מרכזים שעימם מצויה רפאל בקשרי קהילה. הסיוע מתבטא במתן פתרונות לוגיסטיים שונים, כולל בינוי, חשמל, שינוע, צביעה, תיקוני אחזקה ועוד. כמו כן אחראים על ארגון מערך תרומות הציוד מעובדי רפאל והעברתן למרכז האיוסף, כולל מיון התרומות על ידי צוות מתנדבים, סידורו במרכז והעברתו למרכזים אשר מאמצים על ידי רפאל במסגרת ההשקעה בקהילה.

## פרויקט תעסוקה לאוכלוסיה בעלת צרכים מיוחדים

במסגרת האחריות החברתית החלה בשנת 2011 בדיקת אפשרויות להעברת עבודות פשוטות לקבלני משנה מהקהילה בה אנו פועלים. בשנת 2012 החל התהליך עם שני מוקדים:

### עבודות עכו

מעון עתידות הוא מעון פנימייה ממשלתי לאנשים עם פיגור שכלי, בבעלות משרד הרווחה והשירותים החברתיים. במעון גרים החוסים כאשר חלק מהם מועסק ביחידת תעסוקה במעון ומונחה 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. התמורה הכספית עבור עשייה זו למעון עתידות משמשת את דיירי המעון לאירועים חברתיים שונים כגון: ימי כיף, נופש ועוד.

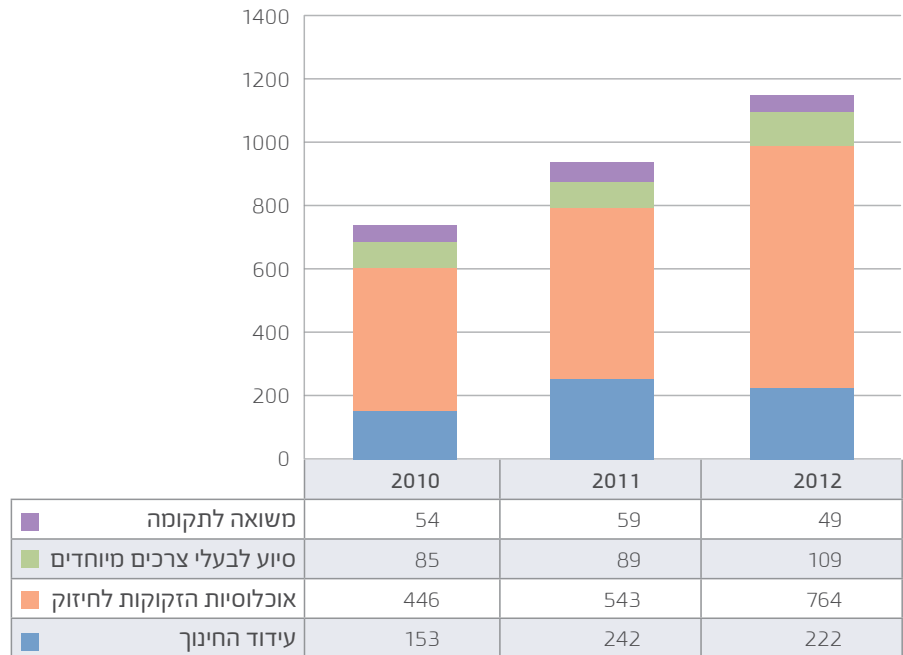
### אקי"ם כרמיאל

באקי"ם כרמיאל פועל מרכז עבודה שיקומי במתכונת מפעל מוגן לאנשים בעלי פיגור מעל גיל 21. חברת רפאל העבירה עבודות מפס ייצור כגון: השתלת קפיצים, הדבקת חומר על הכנפונים בעזרת מתקן ייעודי לנושא. כל זאת כחלק מפרויקט של טיל משוגר כתף. כמו כן, השתתפו אנשי אקי"ם ביריד מכירות "אומנות צרכים מיוחדים" פרי עשייתם, המתקיים ברפאל בחגים פסח וראש השנה. הסכום המכובד שהתקבל מהמכירות משמש את אנשי אקי"ם לקיום פעולות פנאי שונות.

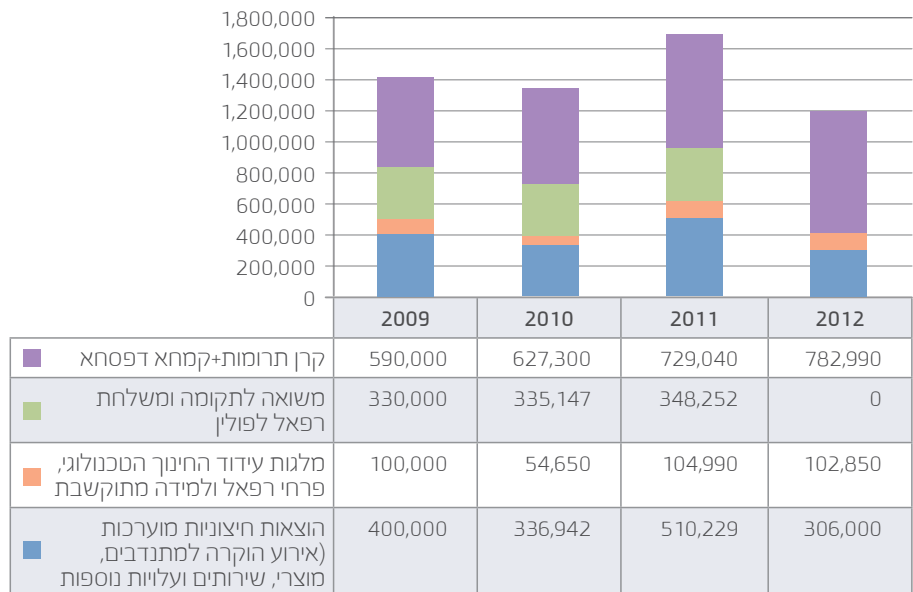
## מידת ההשקעה בקהילה

### התנדבות עובדים

להלן מספר מתנדבי רפאל בקהילה לשנים 2010-2012  
היקפי מתנדבים לפי ערוצי פעילות



### היקף ההשקעה בקהילה



מדי שנה היקף ההשקעה בקהילה מוצג ומאושר בהתכנסות ועדת אחריות חברתית בדיקטוריון חברת רפאל בישיבה השנתית להצגת הנושא.





## תרומות עובדים

רפאל כחברה ממשלתית מנועה מלתת תרומות. רפאל מאפשרת לעובדיה לתרום מכספם הפרטי במרכז ולהסמיך את הנהלה החברה ואת ועדי העובדים לנווט את הכספים למקומות שבהם זקוקים להם, וזאת במסגרת פעילות רפאל בקהילה.

### מבצע קמחא דפסח

מדי שנה 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 שעזרו מצויה רפאל בקשרי קהילה במשך כל השנה. מתנדבי רפאל מתגייסים לחלוקת המנות באופן אישי לבתי הנזקקים.

בשנת 2011 נאספו 248,600 ש"ח שהן 1,243 מנות.

בשנת 2012 נאספו 245,490 ש"ח שהן 1,169 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.

כמו כן תומכת הקרן 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 2011 תרמו עובדי רפאל 480,440 ש"ח למטרה חשובה זו.

בשנת 2012 תרמו עובדי רפאל 537,500 ש"ח למטרה חשובה זו.

### "ביקור שותפים לעשייה בקהילה הרפואית"

במסגרת ביקור שותפים לעשייה בקהילה הרפואית נערך בנובמבר 2012 בחברת רפאל ביקור ייחודי וראשוני לכ-60 מנהלי מחלקות, מנהלי בתי חולים ויושבי ראש אגודות הידידים מבתי החולים רמב"ם, כרמל, בני ציון, מרכז רפואי לין, תל השומר, מרכז רפואי זבולון ובי"ח נהרייה.

האורחים סיירו במרכז המבקרים של רפאל, שם הוצג להם חלק ממגוון המערכות המפותחות ומיוצרות בחברה, כגון כיפת ברזל, שרביט קסמים ומעיל רוח, וכן ביקרו במעבדת טכנולוגיות מתכת של רפאל, שם יוצרה לאחרונה לסת מלאכותית אשר "הודפסה" באמצעות מכשור מיוחד והשתלה בניחוח היסטורי בפניו של מטופל.

יגאל סרברו, סמנכ"ל בכיר למשאבי אנוש ולארגון ציין בביקור את החשיבות שבשיתוף הפעולה והתמיכה בקהילה הרפואית. "רפאל והרופאים דומים מאוד בעשייתם - אנחנו וגם אתם עוסקים בהצלחת חיים מדי יום, וזאת מתוך תחושת ייעוד עמוקה ועשייה למען הקהילה והמדינה. ביקור זה הוא אחת מהדרכים שלנו להוקיר את הפעילות ואת המאמצים שלכם לעשות לילות כימים למען איכות חיינו ולהצלתם", הוסיף סרברו.

## מידת הצלחה בפרויקטים בקהילה

רפאל מודדת את אפקטיביות הפרויקטים המדעיים בעיר קריית ים. במסגרת זו, נאסף מידע בבתי הספר אודות הצלחת התוכנית, והוכז על ידי הרשות המקומית. בחינת המדדים נעשתה בשיתוף העיר קריית ים ובמסגרת פעילות הסיכום השנתית, המתבצעת בקביעות. להלן הפרויקטים בעיר קריית ים שנמדדו בתקופת הדיווח:

### פרויקט במו"ט- בנות למדעים ולטכנולוגיה:

זהו פרויקט שמטרתו לעודד ולכוון בנות ללימודי מדעים וטכנולוגיה. בפרויקט משתתפות תלמידות כיתה ט' הנמצאות בשלב החלטה האם לבחור במגמה מדעית-טכנולוגית בחטיבה העליונה. מדעניות מרפאל עורכות סיורי חשיפה לטכנולוגיות ברפאל ולסביבת עבודה מדעית ועורכות הרצאות העשרה להכרת נושאים מדעיים שונים.

במסגרת מדידת האפקטיביות, בוצע סקר לפני המפגשים ואלו תוצאותיו:

- מידת ההתעניינות בתחומים מדעיים וטכנולוגיים: 60% הביעו עניין במידה בינונית, 40% במידה רבה.
- רצון להשתתף בפרויקט במו"ט: 81% הביעו רצון במידה רבה-רבה מאוד.
- תמיכה ועידוד מהבית ומביה"ס לפרויקט: 81% קיבלו תמיכה מבית הספר, 72% קיבלו תמיכה מהבית.

לאחר המפגשים בוצע סקר נוסף לבחינת עמדות המשתתפות ואלו תוצאותיו:

- שביעות רצון מהשתתפות בפרויקט: 73% ציינו שביעות רצון רבה, 27% ציינו שביעות רצון בינונית.
- האם היו משנות את תוכן הביקורים? 70% ציינו כי לא היו משנות, 30% ציינו שהיו משנות.
- שינוי עמדות לגבי בחירת תחום לימוד בעקבות הפרויקט: 63% שינו עמדה, 37% לא שינו.
- מגמות לימוד בולטות שייבחרו להמשך הלימודים: פיזיקה או כימיה.

סיכום תוצאות בחירת מגמות מדעיות:

- שנה ראשונה לפרויקט (2009) - 50% מהבנות שהשתתפו בפרויקט בחרו במגמה מדעית.
  - שנה שנייה לפרויקט (2010) - 75% מהבנות שהשתתפו בפרויקט בחרו במגמה מדעית.
  - שנה שלישית לפרויקט (2011) - 87% מהבנות שהשתתפו בפרויקט בחרו במגמה מדעית.
  - שנה רביעית לפרויקט (2012) - נתונים יתקבלו רק בסוף שנת 2013.
- יש לציין כי לא נרשמה נשירה מהמגמה המדעית, קרי 100% התמדה בקרב המשתתפות בתוכנית.



## פרחי רפאל קריית ים

זהו פרויקט בו מתנדבי רפאל מעבירים שיעורי העשרה לתלמידים בכיתות ז'-י"ב במקצוע המתמטיקה במטרה לעודדם לפנות למגמות ריאליות-מדעיות. הפרויקט מיועד לסייע לתלמידים להבין ולהאמין כי השתלבות עתידית בחברות כדוגמת רפאל או בתעשיית ההיי-טק הינה חלום בר-השגה. שיעורי ההעשרה ניתנים על ידי כ-30 מתנדבים מרפאל במסגרת קבוצתית אחת לשבוע במשך שעתיים.

בשנת 2012 בוצע סקר למדידת הצלחת הפרויקט בקרב התלמידים המשתתפים. בסקר השתתפו 141 מתוך 182 תלמידי הפרויקט, מהם 62 מבית הספר רבין, ו-77 מבית הספר רודמן (שני תלמידים לא ציינו את מוסד הלימודים).

### ממצאים עיקריים בסקר אפקטיביות הפרויקט :

- 86% מרוצים באופן כללי מהפרויקט במידה רבה - רבה מאוד;
- 84% ימליצו לחבריהם להצטרף לפרויקט;
- שביעות רצון גבוהה מהמדריכים;
- שביעות רצון ממתכונת הלימוד (משך המפגשים ואופיים);
- חשיבות גבוהה לקשר בין המדריכים המתנדבים לבין המורים;
- הפרויקט אינו מספיק מדרבן ומעודד להתעניינות במדעים וטכנולוגיה;
- רק חלק מהתלמידים מעוניינים לקבל העשרה במסגרת הפרויקט.

### תובנות והמלצות:

- קיימת חשיבות רבה לממשק בין רכזות המתמטיקה בבתי הספר למדריכים, לתלמידים ולמנהלת הפרויקט.
- יש לעודד את משתתפי הפרויקט להמליץ ל"חברים", כערוך נוסף לעידוד ההשתתפות מלבד המורים.
- יש לבחון את הסיבות לאי-השתתפותם של תלמידי כיתות ח', וכן יש לעודד את הישארותם של תלמידי כיתות החטיבה העליונה.
- יש להקים קבוצת מיקוד בקרב מורים ותלמידים כדי לבחון מדוע ההשתתפות בפרויקט אינה תורמת להתעניינות רבה בלימודי מדעים וטכנולוגיה.





**סוף דבר**

תודות

אינדקס GRI

מדדי תקן ישראלי ת"י 10000 לאחריות חברתית





## תודות

דוח אחריות חברתית בשיטת הדיווח GRI ברמת A+ הינו תוצר של תהליך ארוך ולו שותפים רבים וקריטיים בשיקוף הביצועים של חברת רפאל בתחומי האחריות החברתית.

תודה לעובדי רפאל, שבנוסף לתרומתם לביטחון המדינה משקיעים גם בחיזוק החברה והסביבה.

תודה לצוות היגוי אחריות חברתית רפאל, על עשייתו בקידום והטמעת נושאי האחריות החברתית וריכוז הביצועים לדוח זה.

תודה לדירקטוריון והנהלת רפאל על קידום החזון והקצאת המשאבים לקידום האחריות החברתית.

תודה ליועצי הקבוצה לאחריות תאגידיית וקיימות BDO זיו האפט על תהליך בקרת הנאותות לדוח, במיוחד לד"ר יונתן מנוחין וניר קורן.

תודה למחלקת תעוד רפאל על עיצוב הדוח.

תודה לעובדי רפאל על השתתפותם בצילומים.







## אינדקס GRI

אסטרטגיה וממשל תאגידי					
נושא	מספר סעיף	המידע הנדרש	פרק	עמוד	סטטוס
פרופיל	1.1	האם קיימת הצהרה ברמת יו"ר הדירקטוריון/מנכ"ל לגבי הרלוונטיות של אחריות חברתית לחברה ולאסטרטגיה שלה.	פתיחה	9	מלא
	1.2	מהם ההשפעות, ההזדמנויות והסיכונים העיקריים, בהתייחס לשני היבטים: השפעות החברה על קיימות ועל מחזיקי הענין, השפעות של מגמות, הזדמנויות וסיכונים בנושא קיימות על החברה.	פתיחה	9	מלא
	2.1	שם הארגון ותיאור הפרופיל הארגוני	פתיחה	9	מלא
פרופיל ארגוני	2.2	תיאור המוצרים/שירותים עיקריים.	פתיחה	17	מלא
	2.3	מבנה תפעולי של החברה, לרבות הטיבות, חברות מחזיקות / מוחזקות וכו'.	פתיחה	17-19	מלא
	2.4	המיקום הגיאוגרפי של מטה החברה.	פתיחה	18-20	מלא
	2.5	מספר המדינות בהן פועלת החברה, ושמות המדינות המרכזיות מבחינת פעילות או מבחינת הנושאים שבהם דן הדוח החברתי	פתיחה	17-20	מלא
	2.6	אופי הבעלות וצורת ההתארגנות המשפטית.	פתיחה	17-20	מלא
	2.7	השווקים אותם משרתת החברה.	פתיחה ולקוחות	33	מלא
	2.8	גודל החברה, לרבות: מספר עובדים, מספר פעילויות, מחזור, הון עצמי מחולק להון וחוב.	פתיחה ועובדים	17-20, 129	מלא
	2.9	שינויים מהותיים שחלו בתקופה המדווחת במבנה החברה, גודלה או פעילותה.	פתיחה	21, 55	מלא
	2.10	פרסים שהתקבלו בתקופה המדווחת.	עובדים	14	מלא
	3.1	התקופה המדווחת.	פתיחה	10-11	מלא
פרופיל הדו"ח	3.2	ציון העובדה כי זהו הדוח הראשון או מתי פורסם הדוח האחרון	פתיחה	10-14	מלא
	3.3	תדירות הדיווח.	פתיחה	10, 14	מלא
	3.4	פרטי איש קשר לשאלות בדבר הדוח או תכניו.	פתיחה	14	מלא
	3.5	תהליך הגדרת תכולת הדוח, כולל אופן הגדרת המהותיות, תיעודף נושאים בתוך הדוח וזיהוי מחזיקי הענין שהחברה צופה שיעשו שימוש בדוח.	פתיחה	10, 14	מלא
גבולות ותחולת הדוח	3.6	גבולות הדו"ח.	פתיחה	14	מלא
	3.7	ציון מגבלות ספציפיות על תחולת או תכולת הדוח.	פתיחה	14	מלא
	3.8	בסיס הדיווח על חברות בנות, מוחזקות, פעילויות במיקור חוץ ושיויות אחרות שהכללתן/השמטתן עלולה להשפיע על השוואתיות מתקופה לתקופה או בין החברה לבין גופים אחרים.	פתיחה	14	מלא
	3.9	טכניקות המדידה ובסיס לחישובים, לרבות אופן הביצוע של הערכות ואומדנים שישמשו לצורך הנתונים שבדוח.	פתיחה	14	מלא
	3.10	הסבר על הסיבה להצגה מחדש של נתונים מדוחות קודמים.	פתיחה	אין הצגה מחדשת	מלא
	3.11	שינויים מהותיים באופן הדיווח על תחולה וכו' ביחס לתקופות דיווח קודמות	פתיחה	14	מלא
	3.12	טבלה המציינת את המיקום בדוח של הפריטים המדווחים.	סוף דבר	167-173	מלא
	3.13	מדיניות וביצוע בפועל לגבי קבלת הבטחת איכות חיצונית על הדוח, ופרטי הבטחת האיכות והיחסים בין החברה לבין הגוף שביצע את הבטחת האיכות.	פתיחה	12-13	מלא



מלא	35,39-40	ממשל תאגידי	מהו מבנה הממשל התאגידי של החברה, כולל ועדות דירקטוריון האחריות לנושאים ספציפיים כגון קביעת אסטרטגיה, פיקוח וביצועיים בתחום האחריות התאגידית.	4.1	מועצת המנהלים
מלא	35-40	ממשל תאגידי	האם ליו"ר הדירקטוריון תפקידים נוספים בארגון.	4.2	
מלא	37	ממשל תאגידי	מהו מספר הדירקטורים החיצוניים ומהו אופן ההגדרה של דירקטור חיצוני?	4.3	
מלא	33-34	ממשל תאגידי	אילו תהליכים קיימים למניעת ניגודי עניינים בקרב הדירקטוריון?	4.6	
מלא	37	ממשל תאגידי	מהם התהליכים לקביעת הרכב, הכישורים והנסיון הנדרשים מהדירקטורים וועדותיו לצורך הכוונת האסטרטגיה של החברה בנושאים חברתיים כלכליים וסביבתיים?	4.7	
מלא	37-40	ממשל תאגידי	האם קיימים נהלים של הדירקטוריון לפיקוח על זיהוי וניהול הביצועים הכלכליים, חברתיים וסביבתיים, לרבות סיכונים והזדמנויות רלוונטיים, ועמידה בסטנדרטים, עקרונות וקודים בינלאומיים.	4.9	
מלא	37	ממשל תאגידי	האם קיימים תהליכים להערכה עצמית לביצועי הדירקטוריון, בתחומי אחריות תאגידית: הכלכליים, הסביבתיים והחברתיים.	4.10	
מלא	109	פתיחה	הסבר על יישום גישת הזהירות המונעת על פי עקרונות ריו	4.11	
מלא	33,40,110	ממשל תאגידי, סביבה	האם אמצע הארגון אמנות, עקרונות או יוזמות חיצוניות אחרות? יש להבחין בין אלה שהחברה מחויבת לציית להן לבין אלה שאימצה באופן וולונטרי?	4.12	
מלא	40-41	ממשל תאגידי	האם לארגון חברות באיגודים/ארגונים ו/או ארגוני סינגור (advocacy) לאומיים או בינלאומיים?	4.13	
מלא	37,48	ממשל תאגידי	כיצד נראה הקשר בין תגמול הדירקטורים, ההנהלה הבכירה והמנהלים לבין ביצועי החברה	4.5	
מלא	23-24 47-51	פתיחה + אתיקה	אילו מסמכים פיתחה החברה הרלוונטיים לנושא ביצועים חברתיים כלכליים וסביבתיים?	4.8	
מלא	34	ממשל תאגידי	כיצד בעלי מניות ועובדים יכולים לספק המלצות או הכוונה לדירקטוריון.	4.4	דיאלוג מחזיקי עניין
מלא	25-29	פתיחה	מנה את רשימת קבוצות מחזיקי עניין שהארגון מקיים עימם דיאלוג.	4.14	
מלא	26	פתיחה	מהו הבסיס לזיהוי ובחירה של מחזיקי עניין שעמם מבוצע דיאלוג.	4.15	
מלא	26-29	פתיחה	מהן הגישות לשיתוף מחזיקי עניין? מהי תדירות הדיאלוג, לרבות תדירות השיתוף על פי סוג ועל פי קבוצת מחזיקי העניין	4.16	
מלא	69-71 124-125 133 137 144	קהילה, עובדים, סביבה, לקוחות, שרשרת אספקה	מהם הנושאים העיקריים שעלו בדיאלוג? כיצד הגיב הארגון אליהם.	4.17	



ביצועים פיננסיים					
מלא	21-22	פתיחה	מהי הגישה הניהולית, מדיניות ומטרות ביחס לנושאים הבאים: ביצועים כלכליים, נוכחות בשוק, השפעות כלכליות עקיפות	EC-MA	ניהול, יישום והטמעה
מלא	21	פתיחה	מהו הערך הכלכלי הישיר שיצרה החברה, כולל מחזור, עלויות תפעול, שכר עובדים, תרומות והשקעה קהילתית אחרת, רווחים צבורים, דיבידנדים לבעלי מניות, ריבית לבעלי חוב/ אג"ח, תשלומים למדינה	EC1 (ליבה)	ביצועים כלכליים
מלא	115-119	סביבה	מהן ההשלכות הפיננסיות והזדמנויות וסיכונים אחרים לפעילויות החברה כתוצאה משינוי האקלים?	EC2 (ליבה)	ביצועים כלכליים
מלא	21	פתיחה	מהי התמיכה/המענקים/הסיוע הממשלתי שקיבלה החברה בתקופה המדווחת?	EC4 (ליבה)	
מלא	21	פתיחה	הסבר ותאר את ההשפעות הכלכליות העקיפות של החברה והיקפן?	EC9 (נוסף)	

סביבת עבודה, זכויות עובדים וזכויות אדם					
נושא	מספר סעיף	המידע הנדרש	פרק	סטטוס	
ניהול, יישום והטמעה	LA-MA	מהי הגישה הניהולית, מדיניות ומטרות ביחס לנושאים הבאים: העסקה, יחסים בין העובדים להנהלה, בטיחות וגהות, הכשרה והדרכה, גיוון ושיוויון הזדמנויות.	עובדים	55	מלא
	HR MA	מהי הגישה הניהולית, מדיניות ומטרות ביחס לנושאים הבאים: פרקטיקות השקעה ורכש, הזכות להתאגדות, העסקת ילדים, עבודה כפויה	עובדים	76-77,84	מלא
העסקה	LA1 (ליבה)	מהו מספר העובדים הכולל על פי סוג העסקה, סוג חוזה ואזור, בחלוקה לפי מגדר	עובדים	55-58	מלא
	LA2 (ליבה)	מהו היקף ושיעור תחלופת העובדים - מספר ואחוזים, לפי קבוצות גיל, לפי מגדר ואזור.	עובדים	59	מלא
	LA3 (נוסף)	מהן ההטבות שמקבלים עובדים במשרה מלאה, ולהן לא זכאים עובדים במשרה חלקית או עובדים זמניים	עובדים	63-65,78	מלא
	LA15 (ליבה)	כמות העובדים שחזרו לאותה פוזיציה בעבודתם לאחר חופשת לידה	עובדים	75	מלא
	EC3 (ליבה)	עד כמה התחייבויות החברה בגין תכניות פרישה/תגמול עובדים ופנסיה מכוסות על ידי נכסי תכניות הפנסיה?	עובדים	64,79	מלא
EC5 (נוסף)	מהו הטווח של רמת השכר ההתחלתית בארגון בהשוואה לשכר המינימום בחלוקה לפי מין?	עובדים	63,79	מלא	
בטיחות וגהות	LA6 (נוסף)	מהו אחוז העובדים המיוצגים בועדות בטיחות וגהות משותפות להנהלה ולעובדים.	בטיחות	98	מלא
	LA7 (ליבה)	מהו שיעור הפציעות, המחלות תעסוקתיות, ימי ההיעדרות, מקרי אסון לפי אזור ומגדר	בטיחות	99	מלא
	LA8 (ליבה)	האם קיימות תכניות הכשרה לעובדים, משפחותיהם ו/או לקהילה לגבי מניעת מחלות קשות.	עובדים	93	מלא
	LA9 (נוסף)	אילו נושאי בטיחות וגהות נכללים בהסכמים עם הועד?	בטיחות	97-98	מלא



מלא	93	עובדים	מהו הממוצע השנתי לשעות הדרכה פר עובד ולפי קטגוריות של עובדים ומגדר	LA10 (ליבה)	הכשרה והדרכה
מלא	65-67 80,89	עובדים	האם קיימות תכניות לפיתוח מיומנויות, התומכות בכושר התעסוקה של העובדים.	LA11 (נוסף)	
מלא	62,68	עובדים	מהו אחוז עובדים המקבלים משוב סדיר על ביצועיהם ופיתוח הקריירה שלהם בחלוקה לפי מין.	LA12 (נוסף)	
מלא	76	עובדים	מהו אחוז עובדים בהסכמים קיבוציים.	LA4 (ליבה)	יחסי עובדים/ הנהלה
מלא	76	עובדים	מהי תקופת ההודעה מראש המינימלית בעת שינויים ארגוניים, והאם הן מצוינות בהסכם הקיבוצי.	LA5 (ליבה)	
מלא	37	ממשל תאגידי	מהו הרכב הדירקטוריון?	LA13 (ליבה)	גיוון, שיווין הזדמנויות ואי אפליה
מלא	55-58,75	עובדים	פרט לגבי פילוח העובדים לפי דרגיהם השונים, לפי מין, קבוצות גיל, מיעוטים, השכלה.	LA13 (ליבה)	
מלא	79	עובדים	פרט לגבי שכר בסיס של נשים מול גברים בכל דרג.	LA14 (ליבה)	
מלא	76	עובדים	מהו מספר מקרי האפליה ומהן הפעולות המתקנות שננקטו?	HR4 (ליבה)	
מלא	76	עובדים	מהן הפעילויות בהן ישנו סיכון לפגיעה בחופש ההתאגדות ופעולות שננקטו להגנה על זכויות אלה.	HR5 (ליבה)	זכות התאגדות ומו"מ קיבוצי
מלא	76	שרשרת אספקה + עובדים	מהן הפעולות בהן סיכון המצביע על העסקת ילדים (כולל בקרב הספקים), ופעולות שננקטו למניעת העסקת ילדים	HR6 (ליבה)	העסקת ילדים
מלא	76	עובדים	מהן הפעילויות בהן ישנו סיכון לפגיעה בחופש (כולל בקרב הספקים) זה ופעולות שננקטו להגנה על זכויות אלה.	HR7 (ליבה)	עבודה כפויה
מלא	92	עובדים	מהו שיעור המאבטחים שעברו הדרכות בנושא זכויות אדם ונהלי הארגון הרלבנטיים להם, ומהם הסיכונים העומדים בפני הארגון בנושא זה	HR8 (נוסף)	פרקטיקות לגבי מאבטחים
לא רלוונטי	---	עובדים	מספר מקרי הפגיעה בזכויות ילדים במהלך התקופה המדווחת	HR9 (ליבה)	זכויות ילדים
מלא	51,76	אתיקה ועובדים	מהו אחוז ומספר הפעילויות שנעשו לביצוע רענון ו/או בחינת ההשפעה בנושא של זכויות אדם	HR10 (ליבה)	זכויות אדם
מלא	76,82-83	עובדים	מספר מקרי אפליה בנושא זכויות אדם אשר טופלו באופן מוסדר ע"י מנגנון ייעודי לנושא	HR11 (ליבה)	
לא רלוונטי	---	עובדים	נהלים לקבלת עובדים מקהילות מקומיות ושיעור המנהלים הבכירים מקהילות מקומיות.	EC7 (ליבה)	נוכחות בשוק

### שיווק ושרשרת אספקה

נושא	מספר סעיף	המידע הנדרש	פרק	סטטוס
ניהול, יישום והטמעה	PR-MA	מהי הגישה הניהולית, מדיניות ומטרות ביחס לנושאים הבאים: בריאות ובטיחות הלקוח, מידע על המוצרים והשירותים, תקשורת שיווקית, פרטיות הלקוח וציות	לקוחות	מלא 129
בריאות ובטיחות הלקוח	PR1 (ליבה)	מהם השלבים במחזור החיים בהם מוערכת בטיחות המוצרים, ואחוז המוצרים העוברים תהליך זה?	לקוחות	מלא 130-132
	PR2 (נוסף)	כמה אירועי בטיחות הקשורים באי עמידה בחוקים ותקנות בנוגע למוצרים, ארעו בתקופה המדווחת?	לקוחות	מלא 132



מלא	132	פתיחה לקוחות	מהו סוג המידע שנדרש לספק על פי נהלי החברה? מהו אחוז המוצרים הכפופים לדרישות אלה?	PR3 (ליבה)	סחר הוגן, מידע על המוצר/ השירות ופרקטיקות חוזיות
מלא	132	פתיחה לקוחות	מהו מספר המקרים של אי ציות לתקנות וקודים וולונטריים לגבי "סימון" מוצרים, על פי קטגוריות של תוצאות המקרים הללו?	PR4 (נוסף)	
מלא	132-133	פתיחה לקוחות	תאר את ההתנהלות בנושא שביעות רצון לקוחות, לרבות תדירות מדידת שביעות רצון הלקוחות, תוצאות והסקת מסקנות.	PR5 (נוסף)	
מלא	132-133	פתיחה לקוחות	אילו תוכניות לציית לחוק קיימות בארגון, לרבות סטנדרטים וקודים וולונטריים בנושא תקשורת שיווקית, כולל פרסום, קידום מכירות וחסינות?	PR6 (ליבה)	תקשורת שיווקית
מלא	133	פתיחה לקוחות	מספר מקרי אי ציות לתקנות וקודים וולונטריים בנושא תקשורת שיווקית, כולל פרסום, קידום מכירות וחסינות, מסווגים על פי תוצאותיהם.	PR7 (נוסף)	
מלא	132	פתיחה לקוחות	מהו מספר התלונות המבוססות בדבר הפרת פרטיות הלקוח ובדבר אובדן של נתונים של הלקוח.	PR8 (נוסף)	פרטיות הלקוח
מלא	139	שרשרת אספקה	מהם המדיניות, הנהלים והאחוז בפועל לגבי רכש מקומי וכחול-לבן?	EC6 (ליבה)	רכש
מלא	137-138	שרשרת אספקה	פרט לגבי אחוז ומספר כולל של הסכמי השקעה וחוזים משמעותיים שכוללים סעיפים לגבי זכויות אדם או שעברו תהליך סינון בנושא.	HR1 (ליבה)	
מלא	137-138	שרשרת אספקה	מהו אחוז הספקים, הקבלנים ושותפים עסקיים נוספים - משמעותיים שעברו סינון כאמור והפעולות שננקטו?	HR2 (ליבה)	פרקטיקות השקעה ורכש
מלא	51,137	אתיקה+ שרשרת אספקה	מהן סך שעות הכשרת העובדים בנושא מדיניות ונהלים בדבר היבטי זכויות אדם רלוונטיים	HR3 (נוסף)	
מלא	133	פתיחה לקוחות	מהו הערך כספי של קנסות משמעותיים בגין אי ציות לחוקים ותקנות לגבי מתן שירות וקבלתו.	PR9 (ליבה)	ציית
<b>קהילה</b>					
סטטוס		פרק	המידע הנדרש	מספר סעיף	נושא
מלא	47-48 133,143 145-149	אתיקה, לקוחות, קהילה	מהי הגישה הניהולית, הגדרת הקהילה, מדיניות ומטרות ביחס אליה? יש להתייחס לנושאים הבאים: קהילה מקומית, שחיתות, מדיניות ציבורית, התנהגות לא תחרותית, וציית	SO-MA	ניהול, יישום והטמעה
מלא	160	קהילה	תאר את הפיתוח וההשפעה של השקעות בתשתיות ושירותים המסופקים בעיקר לתועלת הציבור, באמצעות הסדר מסחרי, תרומה "בעין" (במוצרים) או פרו בוג (בשירותים)	EC8 (ליבה)	השפעה על הקהילה
מלא	144 162-163	קהילה	מהו אחוז הפעילויות המיושמות בקרב הקהילה המקומית בתחום הערכת ההשפעה על הקהילה ותוכניות פיתוח	SO1 (ליבה)	קהילה



איכות סביבה					
נושא	מספר סעיף	המידע הנדרש	פרק	סטטוס	
ניהול יישום והטמעה	EN-MA	מהי הגישה הניהולית, מדיניות ומטרות ביחס לנושאים הבאים: חומרים, אנרגיה, מים, מגוון ביולוגי, פליטות ופסולת, מוצרים ושירותים, ציות, תחבורה והיבטים כלליים של איכות	סביבה	109-110	מלא
	EN1 (ליבה)	מהם החומרים בהם החברה משתמשת, במדידה לפי משקל או נפח.	סביבה	111	מלא
חומרים	EN2 (ליבה)	מהו האחוז מהחומרים שבהם עושה החברה שימוש, שהם חומרים ממוחזרים.	סביבה	111-112	מלא
	EN3 (ליבה)	מהי כמות צריכת האנרגיה הישירה לפי מקורות אנרגיה (מתכלים, מתחדשים)?	סביבה	112	מלא
אנרגיה	EN4 (ליבה)	מהי כמות צריכת האנרגיה העקיפה לפי מקורות אנרגיה?	סביבה	112	מלא
	EN5 (נוסף)	מה החסכון באנרגיה שהושג, הודות לשימור אנרגיה ולהתיעלות?	סביבה	113	מלא
	EN6 (נוסף)	האם קיימות יוזמות לאספקת מוצרים ושירותים יעילים אנרגטית או מבוססי אנרגיה מתחדשת, והאם נרשם/ירשם צמצום בביקוש לאנרגיה כתוצאה מכך.	סביבה	113-114	מלא
	EN7 (נוסף)	האם קיימות יוזמות לצמצום צריכת האנרגיה העקיפה (מישורים לאנרגיה עקיפה - שימוש בחומרים שייצורם עתיר אנרגיה, נסיעות עסקים ותחבורה של עובדים) ומהו הצמצום שהושג?	סביבה	113-114	מלא
	EN8 (ליבה)	מהו סך צריכת המים, לפי מקור.	סביבה	116	מלא
	EN9 (נוסף)	אילו מקורות מים הושפעו מצריכת המים של החברה.	סביבה	116	מלא
מים	EN10 (נוסף)	מהו אחוז וכמות המים שנעשה בהם שימוש חוזר.	סביבה	116	מלא
	EN11 (ליבה)	האם ישנו מיקום ושטח של קרקע עשירה במגוון ביולוגי בשליטת החברה?	סביבה	122-123	מלא
מגוון ביולוגי	EN12 (ליבה)	מהן השלכות פעילות החברה על המגוון הביולוגי?	סביבה	122-123	מלא
	EN13 (נוסף)	האם קיימים בתי גידול שעליהם הגנה החברה או שאותם שיקמה?	סביבה	122	מלא
	EN14 (נוסף)	מהן האסטרטגיות, הפעולות הנוכחיות והתכניות העתידיות לניהול ההשפעות על המגוון הביולוגי?	סביבה	122-123	מלא
	EN15 (נוסף)	כמה מינים הנכללים ברשימה האדומה של האו"ם למינים בסכנת הכחדה המצויים בשטחים המושפעים מפעילות החברה?	סביבה	122	מלא
	EN16 (ליבה)	סך משקל פליטות ישירות ועקיפות של גזי חממה.	סביבה	115	מלא
פליטות	EN17 (ליבה)	מהו סך משקל פליטות עקיפות אחרות (גורמים שלישיים וכד') של גזי חממה.	סביבה	115-121	מלא
	EN18 (נוסף)	האם קיימות יוזמות לצמצום פליטות גזי חממה, במידה וכן מהו הצמצום שהושג?	סביבה	115,121	מלא
	EN19 (ליבה)	מהו סך משקל פליטות החומרים הפוגעים באוזון?	סביבה	117-118	מלא
	EN20 (ליבה)	NO SO ופליטות אחרות לאוויר לפי משקל וסוג.	סביבה	117	מלא
	EN21 (ליבה)	סך שפכים לפי איכות ויעד	סביבה	118	מלא
שפכים	EN23 (ליבה)	אילו אירועי שפך מרכזיים אירעו בתקופה המדווחת, מספר ונפח?	סביבה	119	מלא
	EN25 (נוסף)	אילו בתי גידול, אוכלוסיות וגורמים שונים מושפעים מהשפכים?	סביבה	122	מלא
פסולת	EN22 (ליבה)	מהו סך משקל הפסולת לפי איכות ויעד?	סביבה	120	מלא
	EN24 (נוסף)	משקל הפסולת המשונעת, מיובאת ומיוצאת לפי אמנת באזל ומהי כמות הפסולת הגולמית הנשלחת אל מחוץ למדינה?	סביבה	120-121	מלא





מלא	112	סביבה	מהו אחוז המוצרים שנמכרו, אשר חומרי האריזה שלהם נדרשים בחזרה, לפי קטגוריות.	EN27 (ליבה)	מוצרים ושירותים
מלא	121-122	סביבה	מהן ההשפעות הסביבתיות המשמעותיות של שינוע סחורות ושל הסעת עובדים.	EN29 (נוסף)	שינוע וצריכת רכבים
מלא	115,123	סביבה	אילו יוזמות קיימות לפיצוי על ההשפעות הסביבתיות של המוצרים והשירותים?	EN26 (ליבה)	עלויות והשקעות
מלא	123	סביבה	מהן עלויות השמירה על הסביבה והשקעות סביבתיות, לפי סוג.	EN30 (נוסף)	
מלא	110	סביבה	מהו השווי הכספי של קנסות וסנקציות על רקע סביבתי.	EN28 (ליבה)	ציות
מלא	121-124	סביבה	מה הן הפעילויות עם פוטנציאל משמעותי להשפעה שלילית על הקהילה המקומית	SO9 (ליבה)	
מלא	123-124	סביבה	אילו מדידות יושמו לשם מניעה או הקלה בהשפעה השלילית על הקהילה המקומית	SO10 (ליבה)	
<b>אתיקה</b>					
סטטוס		פרק	המידע הנדרש	מספר סעיף	נושא
מלא	41	ממשל תאגידי	מהו אחוז ומספר היחידות בהן נעשו בדיקות לאיתור סיכונים בנושא שחיתות?	SO2 (ליבה)	שחיתות
מלא	41-42	ממשל תאגידי	מהו אחוז העובדים שהוכשרו בנושא?	SO3 (ליבה)	
מלא	41	ממשל תאגידי	האם התגלו אירועי שחיתות משמעותיים בתקופה המדווחת? אילו פעולות ננקטו בתגובה לגילוי אירועי שחיתות?	SO4 (ליבה)	
מלא	133	פתיחה לקוחות	מה הן העמדות הציבוריות בהן תמך הארגון בתקופה המדווחת? כני"ל לגבי השתתפות בפיתוח מדיניות ציבורית ושדולה.	SO5 (ליבה)	
מלא	145-149 161	קהילה	מהו סך התרומות (כסף/שווה כסף) למפלגות, פוליטיקאים ומוסדותיהם - לפי מדינות?	SO6 (נוסף)	מדיניות ציבורית
מלא	42	ממשל תאגידי	אילו צעדים משפטיים ננקטו נגד החברה בגין התנהגות לא תחרותית והפרת כללי הגבלים עסקיים? מהם תוצאותיהם?	SO7 (נוסף)	התנהגות לא תחרותית
מלא	40,42 110,133	ממשל תאגידי+ לקוחות+ סביבה	מהו הסך הכספי של הקנסות המשמעותיים? מהן הסנקציות הלא כספיות בגין אי ציות לחוקים ותקנות?	SO8 (ליבה)	ציות



## מדדי תקן ישראלי ת"י 10000 לאחריות חברתית

מס' סעיף	שם הפרק	עמוד בדוח
	<b>תיאור הדרישה</b>	
<b>4</b>	<b>ההקשר שבו הארגון פועל</b>	
4.1	<b>הבנת הארגון וההקשר שבו הוא פועל</b>	
	האם יש בארגון חזון לפעילותו?	22
	האם יש לארגון אסטרטגיה לפעילותו?	23-24
	האם יש לארגון שיטה לזיהוי הסיכונים [והסיכויים] בפניהם הארגון ניצב?	24
4.2	<b>הבנת הצרכים והציפיות של מחזיקי העניין [בעלי זיקה]</b>	
	האם נקבעה שיטה לזיהוי בעלי הזיקה?	25
	האם נוצר קשר עם בעלי זיקה ויש תיעוד להבנת ציפיותיהם?	25,144-145,149
4.3	<b>קביעת התחום של מערכת ניהול האחריות החברתית</b>	
	יש לתעד את התחום לגביו חל התקן.	14,17-20
	התחום יכול את כלל פעילויות הארגון, כולל כל הסניפים שלו. התחום יכול את כלל השטחים שבשימוש וכן את כלל עובדיו באשר הם נמצאים.	17-20
4.4	<b>מערכת ניהול האחריות החברתית</b>	
	האם מערכת ניהול האחריות החברתית בארגון מתוחזקת וישנו תהליך לשיפורה?	10-11,23-29
<b>5</b>	<b>מנהיגות</b>	
5.1	<b>מנהיגות ומחויבות</b>	
	יש להגדיר מי היה ההנהלה הבכירה?	9-11
	האם ההנהלה מספקת משאבים להקמה ליישום לתחזוקה ולשיפור מתמיד של המערכת?	10-11
	ההנהלה תיזום פעילויות להנעת עובדים?	10-11
5.2	<b>מדיניות</b>	
	האם המדיניות הופצה והוטמעה לכל העובדים עבורו ומטעמו של הארגון?	14,23
	האם המדיניות זמינה לבעלי זיקה?	14
	<b>האם המדיניות עונה על הדרישות:</b>	
	מתאימה לארגון	23-25
	מכילה התחייבות לעמידה בדרישות כל דין	23-25
	מכילה התחייבות לשיפור מתמיד	23-25
	<b>בנוסף המדיניות נדרשת להצהרות על:</b>	
	שוויון הזדמנויות [ראו 6.6.2.3]	47-51,76,82
	מניעת אפליה [ראו 6.6.2.3]	48
	העדפה מתקנת לאוכלוסיות מוחלשות [ראו 6.6.2.3]	47
	מחויבות להגנה על זכויות אדם [ראו 6.6.2.3]	76
	אי העסקת ילדים [ראו 6.6.2.4]	76
	אי העסקה בכפיה [ראו 6.6.2.4]	76



		<b>תפקידים, אחריות וסמכות בארגון</b>	5.3
10-11		האם מונה אחראי?	5.3.1
10-11		האם הוא בכפיפות ישרה למנכ"ל?	
10-11		האם הוא משתתף בישיבות ההנהלה הבכירה?	
10-11		בתהליכי אישור לפרויקטים בארגון?	
10-11		בתהליכי ניהול סיכונים?	
10-11		בתהליכי שיווק?	
10-11		האם קיימת הגדרת תפקיד מתועדת?	
10-11,47-51	ראו [9.1.2]	האם בהגדרת התפקיד של הממונה יש התייחסות לכך שהוא אחראי לוודא עמידה בדרישות כל דין? [ראו 9.1.2]	5.3.2
47-51		האם הארגון הגדיר את התפקידים והאחריות של סוכני שינוי [כדוגמת נאמני אתיקה, עורכי מבדקי אכיפה, מובילי אחריות חברתית, מאמתי אחריות חברתית וכד']	5.3.3
		<b>תכנון</b>	<b>6</b>
		<b>דרישות על פי דין ודרישות אחרות</b>	6.2
34-37,41		האם נקבעה שיטה לזיהוי, ניתוח, בחינת יישומות ועדכון של דרישות ע"פ דין ואחרות?	
34-37,41		האם נקבעה שיטה למתן גישה לנתונים אילו לבעלי זיקה?	
34-37,41		האם נבחנה עמידת הארגון בדרישות החוק ודרישות אחרות שלקח על עצמו [ראו 9.1.2]?	
33-42,129-133		האם קיים מנגנון לבחינת המשמעות של הדרישות הללו בפעילויות הארגון השונות ["...מובאות בחשבון בקביעת מערכת הניהול..."]?	
129-133		הארגון ימפה את הדרישות על פי דין ואחרות בכל מדינות הפעילות שלו את הקשורה לתחומי פעילותו בהיבטים חברתיים, סביבתיים וכלכליים [מתוך סעיף 6.5.4 להלן]	
129-133		דרישות אילו יהיו עדכניות בכל עת אך בתדירות של אחת לשנתיים ירוענן [מתוך סעיף 6.5.4 להלן];	
		<b>ניהול סיכונים והזדמנויות ליצירת ערך</b>	6.3
33-42,101-103		האם קיימת שיטה לזיהוי, ניתוח ולניהול סיכונים הנובעים מנושאי אחריות החברתית?	
23-25		האם קיימת שיטה לזיהוי הזדמנויות?	
23-25		האם קיימת הגדרה מהי התדירות בה בודקים את רלוונטיות התוצאות, ובאילו מקרים יש צורך לערוך סקר/סקר חלקי מחדש?	
		<b>מטרות, יעדים ותוכניות להשגתם</b>	6.4
22-25		על הארגון להגדיר את "נטיית הלב" הארגונית. "נטיית הלב" מבטאת לדוגמה כ"ערכי הארגון". יש לשים לב לקשר בין אילו לחזון [ראה 4.1]. ערכי הארגון אסור שיהיו מנוגדים לעקרונות התקן.	
22-25		<b>האם המטרות והיעדים מתועדים?</b>	
22-25		האם המטרות נקבעו לאור המדיניות, סקר הסיכונים [ראה 6.3 לעיל] ו"נטיית הלב" הארגונית?	
22-29		האם נקבעו המטרות והיעדים בהתייעצות ודיאלוג עם מחזיקי עניין? יש להציג תיעוד.	
22-29		במסגרת ניהול הסיכונים והזדמנויות [ראו לעיל סעיף 6.3] יגובשו התהליכים לטיפול בפערים, תהליכים אילו יהוו את תכניות העבודה ליישום היעדים.	
		<b>האם בתכניות להשגת היעדים נמצאים:</b>	



22-29	שיטת הניטור של השגת היעד?	6.4
22-29	האם התכנית הופצה והוטמעה בכל הרמות הנדרשות?	
22-29	האם נקבעו מדדים להצלחה [ראו 8.1]?	
22-29	האם נשמר תיעוד לראיה שהביצוע היה כמתוכנן [ראו 8.1]?	
22-29	אם נמסר ביצוע של יעד לקבלני משנה או מיקור חוץ האם לארגון שליטה על הפעילות?	
	<b>שקיפות</b>	6.5.1
	<b>האם קיים פרסום נגיש ועדכני של:</b>	
9-10	א. בעלי תפקידים	
9-10	ב. החלטות מהותיות	
25-29	ג. זהות בעלי העניין שלו (שותפים, בעלי מניות וכדומה)	
25-29	ד. בעלי הזיקה העיקריים שלו, והאופן שבו הם זוהו ושותפו	
21	ה. מקורות המימון שלו	
20	ו. המטרות, האופי והאתרים של פעילותו	
1-163	ז. השפעות חברתיות וסביבתיות של פעילותו	
1-163	ח. ביצועיו הביטוי האחריות החברתית (חברה, סביבה, כלכלה)	
24-29	ט. תקנים, נהלים ומדדים שעל פיהם הארגון בודק את עצמו ואת התנהלותו הביטוי האחריות החברתית	
	<b>נשיאה באחריות (Accountability)</b>	6.5.2
10-11	האם נמצא מבנה ארגוני המגדיר אחרים לכל תהליך?	
10-11	האם קיימת הגדרת תפקיד / מינוי הכולל בתוכו התייחסות לנושאי האחריות החברתית שבתחום ?	
10-11	האם בעלי תפקיד הודרכו לגבי תחומי האחריות שלהם, בהקשרי אחריות חברתית?	
	<b>שיתוף מחזיקי עניין</b>	6.5.3
25-29	סעיף זה מהווה פירוט לשיטה ליישום הדרישה בסעיף 4.2 לעיל וכן בסעיפים רבים לאורך התקן בהם מוזכר הצורך ליצור קשר עם בעלי הזיקה.	
	<b>יש להציג שיטה [מתועדת] המזהה את כלל בעלי הזיקה. במסגרת זאת יש לפרט:</b>	
25-29	כיצד ייוצר הקשר, יש לשים לב כי ישנם גם בעלי זיקה לפרויקטים זמניים וספציפיים?	
25-29	יש להגדיר בשיטה את הדרך לאפיון בעלי הזיקה המרכזיים	
25-29	יש לקבוע מהי הדרכה לגורמים יוצרי הקשר ["השגירים"]	
25-29	כיצד ינתחו הצרכים והציפיות של בעלי הזיקה	
25-29	כיצד יוחלט עם מי מתקשרים ומתי?	
25-29	תהליך זה יש לבצע תקופתית	
25-29	נושאים שעולים כבעייתיים ע"י בעלי הזיקה יכנסו למערך ניהול הסיכונים וינהלו בהתאם ראו [6.3 ניהול סיכונים והזדמנויות]	
25-29	הארגון יתעד באופן שוטף את תהליכי שיתוף מחזיקי העניין שהוא מקיים, את תוצאותיהם ואת הצעדים שנקט.	
	<b>מעבר לציות (Beyond compliance)</b>	6.5.4
41	האם הארגון קבע יעדים של מעבר לציות?	



44	האם נערכו הדרכות לעובדים בנושא זה?	
	<b>רמת אתיקה גבוהה</b>	6.5.5
47-51	בדבר גיבוש תכנית אתיקה ויישומה ראו סעיף 6.6.4.2. להלן	
	<b>תחולת האחריות החברתית</b>	6.6
25-29	על הארגונים לבחון את השפעתם על מחזיקי העניין בשלושת היבטים האלה: החברתי, הסביבתי והכלכלי	6.6.1
	<b>ניהול השפעה חברתית</b>	6.6.2
25-29	הארגון צריך להכיר בכך שלכל החלטה יש השפעה על החברה [society] ולהציג [לתעד] בחינה של השפעת החלטותיו על בעלי זיקה העיקריים.	6.6.2.1
	<b>בעלי זיקה הללו יהיו:</b>	
25-29	אותם בעלי זיקה שהביעו עניין בנושא	
25-29	ומצד שני בעלי זיקה שעלולים שלא לקיים את ההחלטה ובכך לסכלה או אף לסכן את הארגון	
	<b>גיוון תעסוקתי</b>	6.6.2.2
55-58	א. ימפה את מצב הגיוון התעסוקתי: הארגון ימפה את סוגי ההעסקה השונים וההבדלים ביניהם, וכן את מגוון עובדיו [דוגמות למגוון שיש לנתח: רקע מגדרי, גיל, רקע אתני, גון עור, דת, לאום, מוגבלויות, מצב משפחתי וכד']	
55-67	ב. יאבחן פערים - הארגון צריך לקבוע את אוכלוסיית השוואה ולעומתה יבחן את המיפוי לעייל ולקבוע מהם הפערים.	
	<b>אוכלוסיית השוואה יכולה להיות:</b>	
55-67	האוכלוסייה הכללית	
55-67	האוכלוסייה המקצועית [לדוגמה אוכלוסיית המהנדסים]	
55-67	האוכלוסייה בארגונים מקבילים/דומים	
55-67	ג. יקבע יעדים לסגירת הפערים - כחלק ממערך המטרות והיעדים הכללי של הארגון יש להתייחס גם לכך. יש לקבוע יעדים ולפעול באופן ייזום להשגתם	
55-67	ד. יגבש ויקבע אתגרים בתחום זה TBD	
55-67	ה. יקים וממש תוכנית פעולה ליישום האתגרים TBD	
55-67	ו. ימדוד ויבקר תקופתית את הגיוון התעסוקתי והישגיו	
	<b>זכויות אדם ואזרח</b>	6.6.2.3
	<b>הארגון נדרש להציג שיטות [מסמכי עמדה] לפעילות יזומה בנושאים אילו:</b>	
55-93	מניעת מצבים שבהם הארגון עשוי להרוויח מהפרת זכויות אדם	
97-105	בטיחות תעסוקתית	
	<b>וכן לנושאים כגון:</b>	
47-49,55-90	שוויון הזדמנויות, מניעת אפליה, העדפה מתקנת לאוכלוסיות מוחלשות, מחויבות להגנה על זכויות האדם, מניעת העסקת ילדים או עובדי כפייה, הזכות לרמת תזונה גבוהה, הזכות לרווחה וכדומה.	
47-49,55-90	הארגון יבחן שיטות פעולה אילו לאור הבנתו שיש לכל פעולה שלו השפעה על החברה [society] [ראו 6.6.2.1 לעייל]	
	<b>העסקה</b>	6.6.2.4
47-49,55-90	<b>העסקה</b>	א



55-93	1. האם הארגון הצהיר על אי-העסקת ילדים? האם הארגון פועל אצל ספקיו למניעת העסקת ילדים?	א
55-93	2. האם הארגון הצהיר שלא יעסיק עובדים בכפיה? האם הארגון פועל אצל ספקיו למניעת העסקה בכפיה?	
55-93	3. האם הארגון מכבד את זכות העובדים להקים ארגונים או להצטרף לארגונים כאלה על פי בחירתם ולשאת ולתת באופן קיבוצי?	
55-93	4. האם בארגון מנגנון מתועד ומבוקר לבחינת שוויון ב: העסקה, תשלום, גישה ללימודים, קידום, סיום העבודה, פרישה וכד'. יש להציג שיטה לבדיקה כדוגמת: מבדקים נושאים, תצפיות, תשאולי עובדים, סקר עמדות עובדים [אנונימי] ועוד	
84	5. האם לארגון שיטה שבה הוא מוודא באופן תקופתי, שזכויות עובדי הקבלן ונותני השירותים נשמרות על ידי המעסיק הישיר שלהם?	
55-93	6. האם לארגון שיטה לוודא כי הוא עומד בחוקים ובתקנות הישימים בנוגע לשעות העבודה?	
72-73	7. האם הוצגה השיטה שבה הארגון פועל לשמירה על איזון מתבקש בין שעות עבודה לשעות פנויות?	
63-65	8. הארגון יבטיח שהשכר המשולם הולם את הצרכים של עובדיו - השכר לא יפחת משכר המינימום. TBD - לשכה מרכזית לסטטיסטיקה	
63-65	שיטת חישוב לשכר	
	<b>הדרכה ופיתוח עובדים</b>	ב
85-93	1. האם לארגון תכנית הדרכה לכלל נושאי האחראיות החברתית? [ראו 7.4]	
85-93,41	האם יש הדרכה מועשרת למנהלים, סוכני שינוי	
85-93	בודקים פנימיים, ועדת אתיקה וכד'?	
85-93	האם נבדקת האפקטיביות של ההדרכה?	
85-93	האם ההדרכה כוללת התייחסות לחוקי העבודה?	
85-93,101-103	2. האם קיימת תכנית הדרכה בנושאי בטיחות ובריאות בתעסוקה?	
88-89,56,65-67	3. האם בארגון רשומות מתאימות בנוגע להשכלה, הדרכה, מיומנויות וניסיון של כלל העובדים?	
85-93	4. האם הארגון מספק הכשרה והדרכה בנושאים שונים, שבאפשרותם לתרום להעשרת ידיעותיו בכלל?	
85-93	5. האם הארגון העריך את האפקטיביות של פעולות ההדרכה שננקטו?	
68	6. האם הארגון מבצע הערכת עובדים תקופתית, לצורך מתן משוב? האם נעשית בחינה של משובים אילו?	
	<b>סביבת העבודה</b>	ג
	<b>1. כללי</b>	
	<b>לגבי סביבת העבודה הארגון יבטיח כי:</b>	
97-105	1. סביבת העבודה פיזית תהה בריאה ובטוחה- ראה סעיף 2 להלן	
55,47-51	2. סביבת העבודה ניהולית וחברתית - ראה סעיף 6.6.4.2-אתיקה להלן	
55-93,101-102	3. סביבת עבודה נגישה - הארגון במסגרת סיקרי הסיכונים [ראה סעיף 2 להלן] ינתח גם את הסיכונים לבעלי מוגבלויות [מקרב עובדיו] ויפעל למתן פתרונות טכניים לאפשר את בטיחות עבודתם.	
	<b>סביבת העבודה</b>	ד
	<b>2. בטיחות ובריאות (גיהות)</b>	
97-104	הארגון העומד בדרישות ת"י 18001 רואים אותו כעומד בדרישות סעיף זה	
55-93	בנוסף - "הארגון ישאף ליישם כללי הנדסת אנוש רלוונטיים לעובדיו בסביבת העבודה השונות שבהן הם מצויים" - הארגון יציג פעילות להתאמה ארגונומית של עמדות העבודה לעובדים.	





	<b>סביבה</b>	6.6.3
109-125	הארגון העומד בדרישות ת"י 14001 ואים אותו כעומד בדרישות סעיף זה	6.6.3.1-5
109-125	<b>ידידותיות לסביבה</b> בנוסף בתקן זה קיימת דרישה כי הארגון יתכנן את מוצריו ואת השירותים שהוא מספק באופן כזה, שהם יהיו ידידותיים לסביבה ככל האפשר לאורך כל מחזור חיי המוצר והשירות - יש להציג שיטה ותכנון לפחות לגבי מוצרים חדשים	6.6.3.6
	<b>כלכלה</b>	6.6.4
	<b>ממשל תאגידי</b>	6.6.4.1
33-43	יכלול לפי העניין את הנהלת הארגון, הדירקטוריון / הבעלים / ועד מנהל בעמותה.	
33-43	טיפול בדרכי העבודה של הגופים השונים בארגון, לרבות הדירקטוריון וועדותיו, בהדגשה של שמירת זכויותיהם של כלל המשקיעים בחברה - נעשה על ידי:	
33-43	קביעת כללים, מתועדים וברורים [כדוגמת נהלים או שיטות] בנוגע לממשל תאגידי תקין, כגון המלצות דוח ועדת גושן 2006 (ראו למטה מקור ותקציר).	
33-43	בחינת אפקטיביות העבודה של הגופים, בעלי התפקידים, לרבות פעילות הדירקטוריון - נעשה על ידי:	
33-43	הגדרת [אופן] שיטת בחינת האפקטיביות של פעילות הדירקטוריון והנהלה - יש להכיל סעיפים 8 ו 9 להלן על הנהלה לדירקטוריון	
33-43	ניהול מכלול הסיכונים בחברה, תוך התייחסות לנושאי אחריות חברתית - נעשה על ידי:	
33-43	זיהוי הסיכונים העיקריים בפעילות הארגון הקשורים לנושאי אחריות חברתית, והטמעתם במערכת ניהול סיכונים. ראו 6.3 לעיל. כולל דיווח לדירקטוריון והתייחסות לפעילות הדירקטוריון.	
33-43	קביעת אסטרטגיה של אחריות חברתית לארגון, לרבות אישור מדיניות והטמעה של מערכת ניהול לאחריות חברתית - נעשה על ידי:	
1-185	קביעת תכנית פעולה כוללת, המתייחסת לכל הנושאים של האחריות החברתית. התכנית תהיה מתועדת, מבוקרת ותיבחן כל תקופה לעדכניות. התכנית לאחריות חברתית, תהווה חלק מליבת הפעילות של הארגון. תכנית פעולה זו תתבסס על מדיניות הארגון, זיהוי דרישות של מחזיקי עניין, קביעת מטרות ויעדים מדידים ואישור תוכנית עבודה פרטניות ליישום היעדים.	
33-43	פיקוח ובקרה בנושאי אחריות חברתית באמצעות מינוי דירקטור או ועדת-על לאחריות חברתית [במסגרת הדירקטוריון]- נעשה על ידי:	
33-43	מינוי דירקטור או ועדת דירקטורים לאחריות חברתית, דיון תקופתי על תוצאות הפעילות של הארגון בתחום האחריות החברתית, תוך התייחסות לסיכונים שזוהו לעיל. זאת לרבות הפקת לקחים וקביעת הכוונות להנהלת הארגון.	



33-43	החלת קוד אתי ארגוני או מקצועי על בעלי התפקידים [עובדים והנהלה], לרבות חברי הדירקטוריון - נעשה על ידי:	6.6.4.1
47-51	אישור קוד אתי לארגון, הטמעתו [ראו להלן 6.6.4.2] וקבלת דיווח תקופתי על ביצועי הארגון בנושא זה. אם בעת החלת הקוד האתי מתברר שיש בכך סתירה לפעילותו של בעל תפקיד ניתן לפטור אותו ממנו באופן ייחודי (כגון מחויבות דירקטורים לחוות העובדים).	
	<b>אתיקה</b>	6.6.4.2
47-51	האם לארגון תכנית אתיקה?	
	<b>תכנית אתיקה צריכה להכיל לפחות:</b>	
47-51	1. קוד אתי - הארגון יגבש את הקוד אתי, תוך עידוד מעורבותם של העובדים בתהליך	
47-51	2. תכנית הדרכה, הכשרה, הסברה, תקשורת ואכיפה, שיביאו להטמעת הקוד האתי ושיקולים אתיים בניהול ובתהליכי קבלת ההחלטות	
47-51	3. קיום מנגנון לדיווח על חריגות מכללי האתיקה של הארגון.	
	<b>קוד אתי יכול לפחות, התייחסות ל:</b>	
47-51	1. יושר, הגינות וכבוד במגעים עם בעלי הזיקה של הארגון	
47-51	2. טוהר מידות ומניעת ניגוד עניינים אצל עובדי הארגון ובקידום עסקי הארגון, לרבות מניעת מתן שוחד או קבלתו ומעשי שחיתות [גם אם במדינת היעד של פעילות הארגון, הנושא מקובל או נהוג]	
47-51	3. שקיפות במתן מידע וביחסים עם בעלי הזיקה	
47-51	4. שמירה על הפרטיות של בעלי הזיקה	
47-51	5. ניהול תחרות הוגנת עם המתחרים	
47-51	6. כיבוד דרישות החוק וכיבוד שיקולים הקשורים במנהגים הנהוגים במדינות שהארגון פעיל בהן. בהקשר זה, מנהגים המנוגדים לחוק השורר במדינה שבה נמצאת ליבת הארגון והנהלתו או/וגם לחוק הבינלאומי, לא יכובדו (כגון: הלקאות, גרימת מומים).	
	<b>הקוד האתי יבחן לאור זיהוי וניהול הסיכונים והארגון יתעד ויצג את החלטותיו בנושא.</b>	
	<b>תכנית הטמעה:</b>	
47-51	1. האם נקבעה תכנית?	
47-51	2. האם הוקצו משאבים?	
47-51	3. האם מונה נושא תפקיד מדרג בכיר לניהול תכנית האתיקה ונקבעו סמכויותיו?	
47-51	4. האם הארגון בחר "סוכני שינוי" מקרב עובדי הארגון?	
47-51	5. האם נקבעו אחריותם? [ ניהול מעשי יום יומי, הטמעה ואכיפה, הערכה ודיווח]	
47-51	6. האם נקבעה שיטה לעדכון שוטף של הנהלת הארגון בהתקדמותה של תוכנית האתיקה?	
47-51	7. האם נבחנה אפקטיבית הטמעה, של הקוד האתי בקרב כל הפועלים עבור הארגון ומטעמו, ובמיוחד בקרב כלל גורמי הנהלה והעובדים?	
	<b>8. האם הטמעת התכנית האתית כללה:</b>	
47-51	9. הצגה והסברה תקופתיות של הקוד האתי?	
47-51	10. בנייה והפעלה של מערכות ניטור ובקרה לאיתור ולמנוע חריגות מכללי האתיקה של הארגון על ידי הפועלים עבורו ומטעמו? (כחלק מיישום סעיף 10.1 לעיל)	
47-51	11. האם בארגון מערכת נגישה, המבטיחה שמירה על סודיות שבאמצעותה ניתן להיוועץ או לדווח על חריגות מכללי האתיקה או מהוראות החוק?	



47-51	12. האם הארגון הקים מנגנון שפועל לאחר גילוי פעילות לא אתית, ובמיוחד לא חוקית, ונקט אמצעים לתיקון הנדרש ויבטיח מניעת הישנות עתידית[כחלק מיישום סעיף 10.1 לעייל]	
47-51	13. האם במסגרת מינוי לתפקידים בכירים [יש להגדיר מה הם התפקידים הבכירים בכתב] נבחנת פעילותם של הבכירים גם מבחינה אתית?	
47-51	14. האם בארגון הנחיה להערכה תקופתית של האפקטיביות של תוכנית האתיקה?	
47-51	15. האם בארגון בחינה של הפרות חוק?	
47-51	16. האם בארגון תכנית לבחינת הסיכונים להפרת החוק מצד הארגון ומצד הפועלים עבורו או מטעמו, והאם ננקטו הצעדים מתאימים כדי להטמיע תהליכי עבודה רלוונטיים למנוע זאת? [ראו סעיף 6.3 לעייל].	
47-51	17. האם הארגון הפיץ את הקוד האתי בקרב חברות-בנות, חברות-שותפות ובעלי זיקה עיקריים וכן עשעה זמינה לציבור? [ראו שקיפות 6.5.1 ותקשורת 7.5]	
47-51	18. האם הארגון הנחה/פנה אל שותפיו העסקיים וספקיו בנושא כללי פעולה הנובעים מהקוד האתי שלו?	
47-51	19. האם הארגון פיתח תהליכים לבחינת אימוצם של הכללים הללו על ידם?	
47-51	20. האם בארגון מערך מתן העדפות לספקים שאימצו והטמיעו קוד אתי [ראו 6.6.4.5]?	
	<b>אחריות והוגנות כלפי לקוחות, צרכנים ומשתמשים בשירותים ובתוצרים</b>	6.6.4.3
	<b>אחריות הארגון לקוחותיו:</b>	
129-133	1. האם קיימת תכנית הדרכה על המוצר?	
129-133	2. האם המידע מוגש בצורה המתאימה לצפיות הלקוח והוא בעל ערך מוסף ללקוח?	
129-133	3. האם הארגון מעודד צרכנות בת-קיימא?	
_____	4. האם תכנון המוצרים מתייחס לנגישות אוכלוסיות של אנשים עם מוגבלויות?	
129-133	5. האם נבחנו הסיכונים במוצר? האם נעשה תכנון להפחתת הסיכונים?	
47-51, 129, 133	6. האם השיטה למתן אפשרות להחזיר את המוצר או פיצוי על שירות לא ראוי עומדת בדרישת החוק? האם מוגדרת אמנת שירות/בקוד אתי המתייחסים לנושא? כיצד הם מיישמים ומבוקרים?	
129-133	7. האם פותחה שיטה לשמירה על ביטחון המידע ופרטיותם של הלקוחות והצרכנים?	
129-133	8. האם פותח מנגנון למתן שירות לאחר המכירה? האם נערכות בקרות על איכות השירות?	
129-133	9. האם קיים מנגנון לטיפול בתלונות?	
47-51	1. האם קיים מנגנון לבחינה של אמת בפרסום?	
129-133	2. האם קיימת שיטה לבחינה, בקרה ודיווח כי הפרסום והשיווק:	
129-133, 47-51	2.1. אינו משתמש בטכניקות מטעות ולא אתיות?	
129-133, 47-51	2.2. לא מבטיח הבטחות שווא?	
129-133, 47-51	2.3. אינו פונה באופן מניפולטיבי לילדים.	
129-133, 47-51	2.4. מתייחס התייחסות שווה והוגנת לכל מגזרי האוכלוסייה?	
129-133, 47-51	2.5. אינו פוגע בכבוד נשים וגברים ובכבודן של תרבויות, לרבות אלה של אוכלוסיות מיעוטיות?	
	<b>ניהול "מרחב ההשפעה"</b>	6.6.4.4
129-133	ניהול מרחב ההשפעה, ככל מערכת ניהול, מתבסס על מידע. שלב ראשון בניהול מרחב ההשפעה בתחום האחריות החברתית הוא איסוף המידע. ניתן לבחון את "מרחב ההשפעה" בשיטת המעגלים: במרכז מרחב ההשפעה נמצא הארגון, והוא מוקף במעגלים של בעלי זיקה שונים - ספקים, לקוחות, צרכנים והציבור הרחב. לארגון יש אחריות על מכלול ההשפעות הנגרמות בכל המרחב הקשור בהתנהלותו, החלטותיו ופעילותו.	



	בשלב ראשון יגדיר הארגון את מרחב ההשפעה	6.6.4.4
129-133	בשלב שני יקבע הארגון תכנית [שיכולה להיות ארוכת טווח] לבחינת השפעותיו על כל מעגל בכלל ההיבטים של תקן זה	
129-133	יש לשים לב השפעת הארגון מתחילה בתחילת "שרשרת האספקה", ונמשכת עד סוף חיי המוצר.	
109-125	בהיבט הסביבתי יש להציג תכנית להתמודדות עם "סוף החיים" של המוצר, במטרה למנוע השפעות סביבתיות שליליות של המוצר או/וגם של מרכיביו.	
	<b>עקרונות הרכש</b>	6.6.4.5
137-139	1. האם הארגון התווה גישה בת-קיימה לניהול רכש ועקרונות לפעילות עם הספקים [יש לקבוע מעין מדיניות רכש בנושאי אחריות חברתית].	
137-139	2. האם במסגרת תהליך בחירת ספקים יש העדפה לאלה הפועלים לפי אמות מידה של אחריות חברתית? כיצד נבחן הנושא במסגרת מבדקי ספקים? [הארגון יעריך תקופתית את עמידת ספקיו העיקריים לגבי נושאים כגון: קוד אתי (ראו גם 6.6.4.2 סעיף 20), תנאי העסקה (ראו גם 6.6.2.4 סעיפים 1, 2 ו 5), מניעת זיהום הסביבה, שיתוף בעלי זיקה].	
137-139	3. האם הארגון נותן העדפה לספקים קטנים ומקומיים?	
137-139	4. האם לארגון שיטה לתקשורת עם ספקיו לצורך הדרכה לעמידה בנורמות הנהוגות בארגון בנוגע למכלול נושאי האחריות החברתית (ראו 6.6.4.2 סעיפים 17, 18).	
109-125	5. ההתמודדות עם "סוף החיים" של מוצר קשור [כפי שמוזכר לעיל סעיף 6.6.4.4] לרכיבי המוצר. בעת רכש של רכיבים יש לקחת בחשבון את האפשרות של הטיפול בהם לרבות מחזור, פירוק, שימוש חוזר, הטמנה וכדומה.	
137-139	6. ליישום הדרישות לעיל, הארגון יקבע איזה מידע עליו לדרוש מספקיו. המידע צריך להיות מדויק וניתן לאימות, ויש לאסוף אותו במתכונת אחידה, שתאפשר ביצוע השוואות וסכימה של המידע לתוך מערכות התיעוד והדיווח של הארגון.	
137-139	הארגון ישאף לצמצם את נטל הדיווח המוטל על הספקים.	
	<b>פיתוח חברתי-כלכלי</b>	6.6.4.6
	<b>הדרכים שבהן בחר הארגון לפעול בנושא פיתוח חברתי-כלכלי מתבטאות במטרות וביעדים שהציב לעצמו [ראו 6.4].</b>	
55-93	להלן מספר דוגמאות לנושאים ורעיונות:	
55-93	הגדלת מספר העובדים שהארגון מעסיק	
55-93	העדפה מתקנת על ידי גיוס עובדים מקרב אוכלוסיות מוחלשות	
55-93	טיפול בעלי צרכים מיוחדים	
55-93	העדפה מתקנת לתוצרת ולשירותים של המדינה או של האזור שבהם פועל הארגון	
---	תמיכה ביצירת מקורות תעסוקה חדשים, בעיקר של עסקים קטנים	
55-93	עידוד יוזמות מקומיות לפיתוח כלכלי;	
55-93	טיפול תוכניות לימוד והכשרה להעצמת האוכלוסייה	
55-93	קידום נושאים חברתיים מהותיים כגון בריאות, חינוך ותרבות	
143-163	עידוד התנדבות של עובדי הארגון בקהילה	
143-163	הפעלת נציגי הארגון בוועדות היגוי ובצוותים המתמודדים עם סוגיות חברתיות וקהילתיות באזור הפעילות שלו	



7 תמיכה ביישום המערכת	
	<b>משאבים</b>
23-29,160	הארגון יקבע ויספק את המשאבים הדרושים למערכת ניהול האחריות החברתית - יש לקבוע תקציב לפעילות ניהול האחריות החברתית כולל כספים, כ"א, זמן, ואחראי
	<b>כשירות לניהול אחריות חברתית</b>
_____	1. האם נקבעה מהי הכשירות הנדרשת למנהל [כל מנהל] בנושא האחריות החברתית?
_____	2. האם הוצגה תכנית הדרכה למנהלים?
_____	3. האם קיים, במסגרת הערכת העובדים תקופתית, גם משוב בנושאי אחריות חברתית.
_____	4. האם קיימת שיטת בקרה אפקטיבית על תהליך זה?
	<b>מודעות</b>
85-93	1. האם קיימת מערכת להעברה/הדרכה ייזומה של מדיניות האחריות החברתית? [ראו 5.2]
85-93	2. האם במערכות ההדרכה יש התייחסות להשפעה ולקשר שבין התנהלותם ופעולותיהם של העובדים לבין ביצועי הארגון בתחום האחריות החברתית [ראו 6.6.2.4 ב']
	<b>תקשורת</b>
80-81	1. האם הוגדרו אמצעי תקשורת?
80-81	2. האם הוגדר אחראי לתקשורת פנימית?
80-81	3. האם הוגדר אחראי לתקשורת חיצונית?
80-81	4. האם הוגדרו הגורמים המעבירים מידע ודרכי העברתם לאחראים לתקשורת [שיטה]?
80-81	5. האם המידע מועבר לבעלי הזיקה השונים בערוצים ובשפה המתאימים להם?
80-81	6. האם הוגדרו ערוצי תקשורת קבועים, בין אם מחויבים ע"פ חוק ובין אם בהחלטה פנים-ארגונית?
80-81	7. האם התקשורת היא תגובתית בלבד או גם ייזומה?
80-81	8. האם הוגדרה שיטה לתקשורת ייזומה?
80-81	9. האם הוגדרו מדדים לתקשורת תגובתית?
80-81	ראו ת" 14063 "תקשורת סביבתית" כמודל
	<b>תיעוד</b>
	<b>יצירה ועדכון</b>
	<b>בקרה על המידע המתועד</b>
_____	1. האם קיימת שיטה לכתובה, תיעוד ובקרה של מסמכים?
_____	2. השיטה צריכה להכיל [לפחות]:
_____	2.1.1 שיטה לזיהוי המסמכים, תבנית צורתית למסמכים, הליך לאישור ועדכון מסמכים [כולל מסמכים חיצוניים].
_____	2.1.2 שיטה לבקרה על הגישה ועל דרכי הפצת המידע, ומניעת שימוש במידע לא רלוונטי.
_____	2.1.3 קביעה לגבי שיטת אחסונו, ההגנה ודרכי הגיבו של המידע, וכן קביעה לגבי משך זמן שמירת המידע



תפעול	8
תכנון ובקרה תפעוליים ראו 6.3 ו 6.4 למעלה	8.1
דיווח	8.2
דיווח פנימי (1):	
האם הוקם מערך להכנת דיווח פנימי שכולל מסגרת מפורטת של הדוח?	1-185
דיווח פנימי (2):	
האם הוקמה מערכת לדיווחי אי התאמות פנימיים [ראו 10.1]?	_____
הנתונים המדווחים יהיו מפורטים [זיהוי, מהות סימוכין] לצורך: פעולות תיקון ופעולות מתקנות [ראו 10.2, 10.1]. תיעוד במסגרת מבדקים פנימיים [ראו 9.2] וכחלק מניתוח נתונים [ראו 9.1.4].	
דיווח חיצוני (נשמט מדרישות התקן במהדורתו: 4/2013):	
1. האם הוקם מערך להכנת דיווח חיצוני, הכולל תבנית הדוח?	1-185
2. האם נכתב הנחיות/נוהל לדיווח, האם מבוססים על כללי דיווח בינלאומיים כדוגמת ה GRI?	1-185
3. האם נקבעה התדירות לדיווח [שנתית או דו שנתי]?	1-185
הדיווח יתייחס, בין היתר, ל:	
1. מדיניות;	1-185
2. מידת ההתקדמות בהשגת מטרות ויעדי האחריות החברתית, כולל קביעת חדשים.	1-185
3. אי-התאמות בביצועים או במערכת;	1-185
4. פעולות מתקנות ופעולות מונעות שננקטו;	1-185
הערכת ביצועים	9
ניטור, מדידה, ניתוח והערכה	9.1
השיטות יופעלו לצורך בדיקת עמידת הארגון בכל ההיבטים של האחריות החברתית - החברתית, הסביבתית והכלכלית.	1-185
בדיקת ציות לחוק	9.1.2
1. האם קיימת שיטה לזיהוי, והעברת מידע [פנים - ארגונית] על הפרות חוקים / חשד להפרת חוקים בתחומי האחריות החברתית? [ראו 5.3.2 כולל נספח ב', 6.2.1]	82-83
2. האם קיימת שיטה לזיהוי, והעברת מידע על הפרות חוקים / חשד להפרת חוקים בתחומי האחריות החברתית, של ספקיו ושל קבלני המשנה העיקריים שלו?	84
3. האם קיימת שיטה להעברת מידע מספקיו וקבלני המשנה שלו בדבר פעולות אכיפה שנוהלו נגדם?	84, 137-139
4. האם קיים ומנוהל רישום של תביעות משפטיות אזרחיות המתנהלות נגד הארגון?	97-104, 109-124, 129-133
ניטור תהליכים ומדידתם	9.1.3
האם בארגון הוכנו שיטות לניטור האחריות החברתית?	24
האם נקבעו מדדים להשוואה?	24
הניטור יכלול, בין היתר, את הנדרש לניתוח בסעיפים: 8.2 (שנשמט), 9.1.4, 9.2 ו 10	24
ניתוח נתונים	9.1.4
1. האם הארגון קבע שיטה, מתועדת לניתוח הנתונים שנאספו?	24
2. הניתוח יכלול, בין היתר:	





24,132	2.1. הבנת צורכי בעלי זיקה וצפיפויותיהם, כולל ניתוח מסרים, פניות ותלונות [ראו 9.1.5 להלן];	
24,109-124	2.2. בבחינת התאמת הפעילויות למדיניות ולמטרות;	
109-124	2.3. זיהוי מאפיינים ומגמות של תהליכים [בנושאים סביבתיים, חברתיים וכלכליים]	
109-124	2.4. זיהוי מאפיינים ומגמות לגבי מוצרים, כולל ניתוח ההתקדמות לגבי דרישות סעיף 6.6.3.6 - ידידותיות לסביבה של מוצרים וכן הזדמנויות לשיפור;	
137-139	2.5. הערכת הספקים מבחינת עמידתם בדרישות האחריות החברתית.	
129-133,109-124	2.6. ניתוח התביעות משפטיות אזהרות המתנהלות נגד הארגון	
47-49,82	2.7. ניתוח נושאים שעלות מפניות וחריגות בנושאי אתיקה	
55,74	2.8. ניתוח שינויים במגוון התעסוקתי	
1-185	2.9. ניתוח העמידה בדרישות כל דין, על עדכונה והחידושים בהן	
	<b>שביעות רצון של מחזיקי עניין</b>	9.1.5
24-29	האם לארגון שיטה למדידת שביעות רצון של בעלי זיקה מרכזיים [כולל הגדרה או תבחין למרכזיותם]?	
24-29	דרכי השגת המידע יכולות להיות: סקרי שביעות רצון, ראיונות תקופתיים, ניתוח דרישות שהוצגו בפני הארגון על ידי ארגונים חברתיים או סביבתיים מהמגזר השלישי, כתבות בעיתונות, פניות בכתב, תביעות וכדומה.	
	<b>מבדק פנימי</b>	9.2
_____	מערכת ניהול מבדקים פנימיים יראו אותה כעונה על דרישות תקן זה אם אושרה לפי ת"י 9001, ת"י 14001 או ת"י 18001.	
_____	תיעוד המבדק ישקף את מצב הארגון [בכעין תמונה כוללת] הן לחיוב והן לשלילה.	
	<b>סקר הנהלה</b>	9.3
97-104,109-124	השיטה לניהול סקר הנהלה יראו אותה כעונה על דרישות תקן זה אם אושרה לפי ת"י 9001, ת"י 14001 או ת"י 18001.	
	התשומות לסקר יכלו, בנוסף למוזכר בתחומים לעיל, סקירת ביצועים בתחומים:	
_____	סוגיות בנושאי אתיקה	
_____	הערכת ספקים	
_____	גיוון תעסוקתי	
_____	מנשק עם מחזיקי עניין	
_____	ניהול חיי המוצר	
_____	מסרים ממחזיקי עניין - פניות או/וגם תלונות	
_____	שינויים העשויים להשפיע על מערכת ניהול האחריות החברתית	
	<b>שיפור</b>	<b>10</b>
	<b>אי התאמות</b>	10.1-4
_____	פעולה מתקנת	
_____	פעולה מונעת	
_____	שיפור מתמיד	
97-104,109-124	מערכת שיפור יראו אותה כעונה על דרישות תקן זה אם אושרה לפי ת"י 9001, ת"י 14001 או ת"י 18001.	









הדוח הודפס על נייר אקולוגי בעל תו תקן FSC