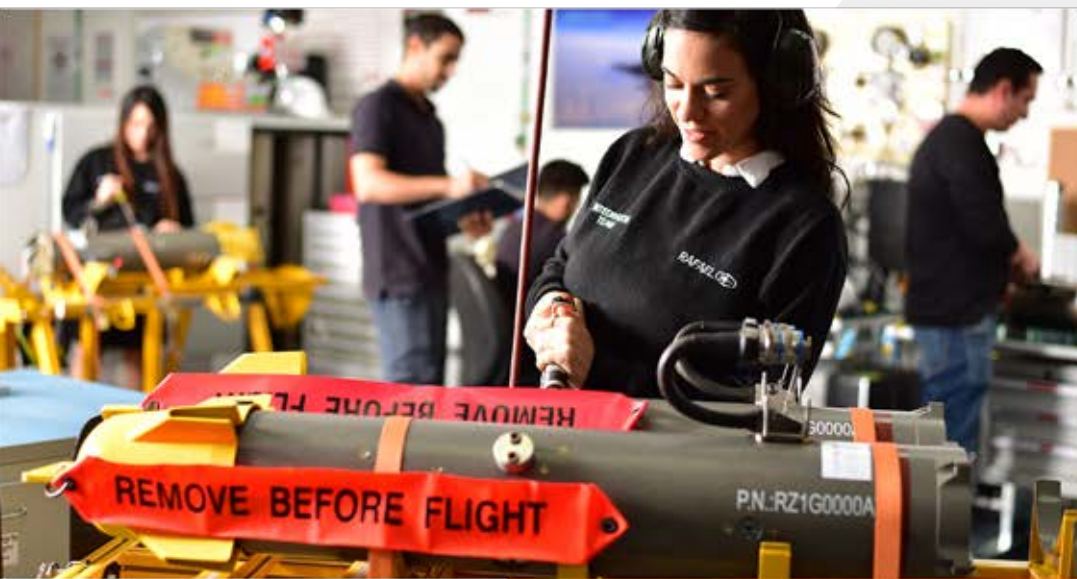
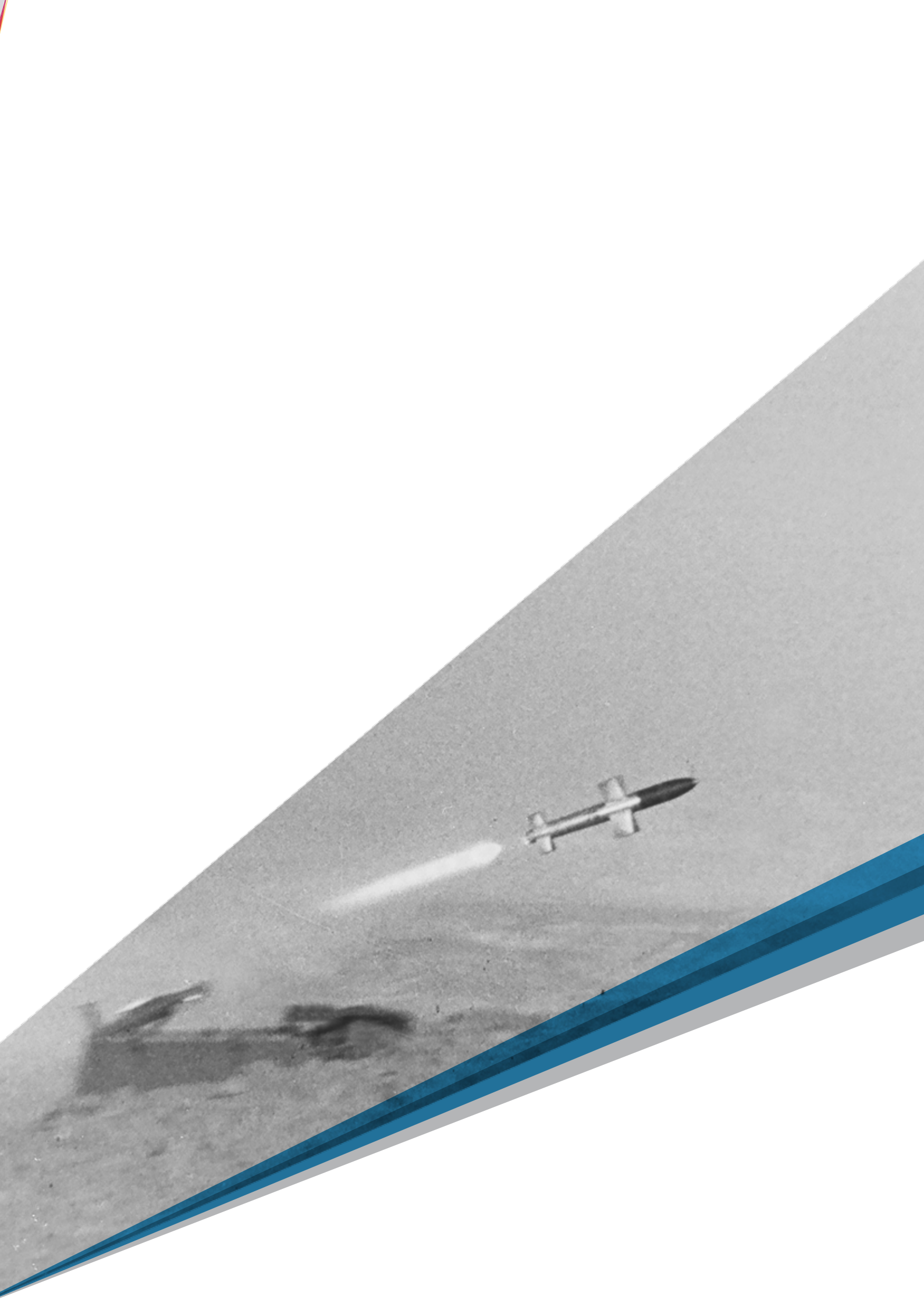


# דוח אחריות חברתית רפאל 2017



**סוקר את ביצועי חברת רפאל בע"מ בשנים 2015 - 2016**  
בהתאם להנחיות GRI:G4 ברמת הדיווח המקיפה ביותר (Comprehensive)





## אנחנו רפאל

7

|    |                             |
|----|-----------------------------|
| 7  | דבר המנכ"ל                  |
| 9  | מחויבות רפאל לאחריות חברתית |
| 10 | אודות הדוח השישי            |
| 11 | בקרת נאותות                 |
| 15 | זיהוי נושאים מהותיים        |
| 18 | פרופיל ארגוני               |
| 35 | אתיקה                       |
| 45 | ממשל תאגידי                 |

## מחויבות לעובדים

69

|     |                     |
|-----|---------------------|
| 69  | משאבי אנוש          |
| 90  | הדרכה               |
| 97  | תקשורת פנים ארגונית |
| 102 | בטיחות              |

## מחויבות ללקוחות

109

|     |                      |
|-----|----------------------|
| 109 | שווקים ותחומי פעילות |
| 109 | סוגי מוצרים          |
| 111 | מדיניות אחראית       |
| 117 | שביעות רצון ללקוחות  |
| 119 | קידום חדשנות         |

## מחויבות לספקים

121

|     |                               |
|-----|-------------------------------|
| 122 | הרכש כחלק מניהול שרשרת האספקה |
| 123 | מאגר הספקים                   |
| 125 | דיאלוג עם ספקים               |

## מחויבות לסביבה

129

|     |                                    |
|-----|------------------------------------|
| 129 | ניהול הגנת הסביבה ומדיניות סביבתית |
| 131 | ציות לרגולציה סביבתית              |
| 133 | אנרגיה                             |
| 138 | פליטות גזי חממה ומזהמים לאויר      |
| 140 | צריכת מים - השימוש והחיסכון        |
| 142 | תכן ירוק                           |

## מחויבות לקהילה

145

|     |  |
|-----|--|
| 146 | התנדבות עובדי רפאל                           |
| 149 | בנות למדעים וטכנולוגיה                       |
| 150 | פרויקט סייבר                                 |
| 151 | פרויקטי תעסוקה לאוכלוסייה בעלת צרכים מיוחדים |
| 153 | תרומות עובדים                                |
| 154 | איך ממשיכים מכאן?                            |

## סוף דבר

155

|     |            |
|-----|------------|
| 156 | תודות      |
| 157 | אינדקס GRI |



## דבר המנכ"ל- אלוף (מיל") יואב הר-אבן

רפאל מערכות לחימה מתקדמות בע"מ, שהשנה תציין השנה 70 שנים להיווסדה, מפתחת, מייצרת ומשווקת מערכות ויכולות מתקדמות ביותר, המספקות מענה קצה-לקצה למגוון רחב של אתגרים במרחבי האיומים השונים.

לאורך כל שנותיה העניקה רפאל ערך מוסף משמעותי למערכת הביטחון ולקוחותיה עם מערכות פורצות דרך כגון: כיפת ברזל, מעיל רוח, טילי הניל ועוד אינספור מערכות ויכולות בתחומי האוויר, הים, היבשה החלל והסייבר. המערכות והיכולות הטכנולוגיות והמבצעיות זיכו את רפאל ב-50 פרסי בטחון ישראל, בפרסי חדשנות עולמיים ועוד.

רפאל קבעה לעצמה כחזון להוות נדבך משמעותי בביטחון מדינת ישראל. להיות חברה גלובאלית חדשנית, צומחת ורווחית, המפתחת, מייצרת ותומכת במערכות לחימה שבחזית הצורך המבצעי ובקדמת הטכנולוגיה. זו אינה סיסמא או אמירה בעלמא. זו עשייה ומחויבות של כל אחת ואחד מעובדי החברה.

רפאל פורצת דרך לא רק בתחומי העשייה המסורתיים שלה אלא גם בהובלת נושא האחריות התאגידית עם קידום פעילות אחריות חברתית, תוך השקעה בסביבת עבודה מתקדמת וזכויות עובדים, בטיחות בעבודה, בתעבורה ובריאות העובד, ניהול הגנת הסביבה ופיתוח בר קיימא, אתיקה, ממשל תאגידי ושרשרת אספקה.

אנחנו מחויבים לייצר עבור העובדים סביבת עבודה בטוחה ומכבדת, סביבת עבודה מאתגרת ובעלת משמעות, אשר מאפשרת להם להביא את יכולותיהם לידי ביטוי לאורך זמן, מעודדת את השונות שבהם, מטפחת את החיבור שלהם לחברה ומוקירה אותם על הביצועים וההצלחות. חברה הפועלת ומאפשרת זאת תוך קידום התנהלות אתית, קידום ושמירה על זכויותיהם של העובדים, והשקעה בבטיחות וגיהות כחלק בלתי נפרד מפעילות החברה.

רפאל מקבלת עליה מחויבות להקים ולתחזק מערכת לניהול סביבתי, שהינה בעלת חשיבות רבה ללקוחותיה, לה ולקהילה.



אסטרטגיית הפעולה של רפאל מושתת, בין היתר, על שיתופי פעולה בארץ ומחוצה לה. אנחנו רואים חשיבות רבה בטיפוח קשר רצוף והדוק עם הלקוחות והמשתמשים, הספקים ונותני השירותים. יחסי גומלין המבוססים על הגינות, יושרה ומקצוענות.

בד בבד מחויבת רפאל גם לחוסנה החברתי והכלכלי של המדינה. רפאל שמה לה כיעד לתרום לכלכלת המדינה באופן התורם לחיזוק חוסנם הכלכלי והחברתי של יישובי הצפון.

חברת רפאל היא המעסיק התעשייתי הגדול ביותר בצפון הארץ עם כ-7,500 עובדים המועסקים באופן ישיר, ועוד כ-20 אלף בתי-אב המועסקים באופן עקיף.

העוצמה והכוח שמניעים את גלגלי העשייה של רפאל הם ההון האנושי שלה. הם המאפשרים לה להגיע להישגים יוצאי דופן בכל תחומי העשייה והם גם אלו היוצעים להעניק את הערך המוסף לא רק לרפאל אלא גם לחברה כולה.

אותם רבים וטובים מוצאים גם את הזמן לעסוק בפעילות התנדבותית-קהילתית. זו שותפות אמיתית עם הרשויות המקומיות והקהילה הסובבת את אזורי פעילותנו תוך סיוע רב גם מעבר לפעילות ההתנדבותית. אנחנו נמשיך להשקיע ולפתח את הדיאלוג עם השותפים הקהילתיים שלנו.

רפאל תמשיך להיות חוד החנית בשילוב של עשייה למען בטחון המדינה לצד פעילות ענפה ומגוונת בתחום החברה והקהילה הסובבת אותה.



# מחויבות רפאל לאחריות חברתית ביחס למחזיקי העניין

רפאל מחויבת לשקיפות ביחס למחזיקי העניין, ולהצגת ביצועיה בתחומי האחריות החברתית מעת לעת. במסגרת זו, החברה קבעה לעצמה להוציא דיווח חברתי שלם אחת לשנתיים. הדיווח יציג את ההישגים של רפאל ועובדיה בתחומי האחריות החברתית וכן מגמות והתפתחויות רב-שנתיות. האחריות החברתית משולבת במטרות ובמדיניות החברה, ומבטאת את המחויבות למחזיקי העניין:

## מחויבות לעובדים

עובדי רפאל והמועמדים לקליטה בחברה הינם ציבור עובדים מוביל, איכותי וערכי. מחויבות רפאל לאחריות החברתית הינה ערך חשוב וקריטי עבורם.

## מחויבות ללקוחות

נאמנות ומחויבות ללקוחות הפנימיים והחיצוניים מהווה מרכיב מרכזי המתבטא בחתירה לספק ללקוחותינו ערך מיטבי בפתרונות, במוצרים ובשירות, תוך קיום כללים אשר שומרים על נכסי הליבה של רפאל ועל חוסנה הכלכלי. אנו שוקדים על בניית מערכת יחסים לטווח ארוך עם לקוחותינו המבוססת על אמון, יושרה, כבוד הדדי והבנת צרכיהם.

## מחויבות לספקים

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

## מחויבות לסביבה

רפאל מבצעת השקעה מתמדת בהגנה על הסביבה ובעקרונות פיתוח בר-קיימא. זאת למרות סוגי הפעילות שיש בהם פוטנציאל היזק לסביבה, ומתוך הכרה בערך ובחשיבות של איכות הסביבה לבעלי עניין: עובדים, שכנים, רשויות, לקוחות וספקים.

## מחויבות לקהילה

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

# אודות הדו"ח השישי שלנו לאחריות חברתית

חברת רפאל- מערכות לחימה מתקדמות בע"מ מפרסמת דו"ח שישי הסוקר את ביצועי החברה בתחומי האחריות החברתית בשנים 2015 ו-2016.

הדו"ח סוקר את חברת רפאל, חברות הבת אינן כלולות בדו"ח.

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

כאמור, קבענו לעצמנו להוציא דיווח חברתי מלא אחת לשנתיים, המציג את הישגי רפאל ועובדיה בתחומי האחריות החברתית, וכן מגמות והתפתחויות רב-שנתיות.

הדו"ח הקודם פורסם בדצמבר 2015.

השנה מדווחת חברת רפאל בפעם השלישית בפורמט GRI ובפעם השנייה בתקן בהתאם להנחיות הדיווח G4 על פי הנושאים שנמצאו כמהותיים בתהליך שבוצע.

הדו"ח הוא ברמת דיווח Comprehensive המעידה על רמת שקיפות גבוהה ביותר. הדו"ח עבר הליך בקרת נאותות על ידי חברת זיו האפט BDO, המחלקה לאחריות תאגידית.

נוסף לכך אנו מדווחים אחת לשנה במסגרת דירוג "מעלה".

מטרת הדיווח החברתי היא לשתף את כל מחזיקי העניין - לקוחות, רשויות, קהילה, ספקים, שותפים, מנהלים, עובדים ובני משפחות העובדים - בעשייתנו, הישגינו ובתוכניותינו להמשך.

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

ניתן להגיב והציג שאלות לגבי הדו"ח בכתובת המייל [rikim@rafael.co.il](mailto:rikim@rafael.co.il)



### 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 2015-2016. לקבוצה לאחריות תאגידית וקיימות ניסיון של כ- 15 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 להנחיות ה-GRI, ועקרונות בקרת הדיווח המקובלים. הבקרה נועדה לבחון עמידה בדיווח על פי העקרונות של תקן הדיווח הבינ"ל GRI:G4 וביצוע תהליך להגדרת הנושאים המהותיים שעומד בבסיס הדוח, על פי המתודולוגיה של ה-GRI.

### הצהרה

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

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

### תהליך העבודה

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

## עקרונות הגדרת תכולת הדוח (Report Content):

**שילוב מחזיקי העניין (Stakeholder Inclusiveness) -** מתן מענה לציפיות מחזיקי העניין מהחברה.

- החברה מקיימת דיאלוג מחזיקי עניין רחב, ואף הסדירה הנושא בנוהל סדור, המאפשר שמירה על מועדים קבועים מול קבוצות קבועות, כדי ללמוד בזמן אמת על העדפות מחזיקי העניין.
  - בתהליך זיהוי הנושאים המהותיים שבוצע השנה פנתה החברה למחזיקי עניין פנימיים וחיצוניים.
- תוצר:** רפאל מציגה בדוח מסגרת הנושאים המהותיים בפעילותה, ולאור הכללת עמדות מחזיקי העניין, מציגה מסגרת נושאים מהותית לפעילות האחריות התאגידית.

**הקשר לנושאי הקיימות (Sustainability Context) -** ייצוג מגוון תחומי הקיימות הרלוונטיים לחברה.

- הדוח מציג את מחויבות רפאל לכלל הנושאים בתחום הקיימות, לרבות התייחסות נרחבת לנושאי סביבה וחברה, הנגזרים מאופי פעילותה.
- המידע המופיע בדוח כולל תיאור גישה ניהולית ביחס לכל אחד מהנושאים המשפיעים בתחום הקיימות, לרבות סיכונים והזדמנויות.

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

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

- החברה ביצעה לקראת הדוח הקודם הליך מקיף לזיהוי הנושאים המהותיים בפעילותה, הן פנימית והן חיצונית. לקראת כתיבת דוח זה פנתה רפאל לקבלת משוב ממחזיקי העניין שלה. עמדות מחזיקי העניין לגבי הנושאים המהותיים לדיווח שולבו לצד עמדות בכירים בחברה, ונבנתה מטריצת המהותיות העדכנית של רפאל. מטריצה זו מהווה את הבסיס לדיווח בהתאם לעקרונות G4. מבנה הדוח הנוכחי נותן מענה לנושאים המהותיים שזוהו בפעילות, ומאפשר שקיפות רחבה והעמקה.

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

**שלמות (Completeness) -** בחינת היקף הגילוי ביחס לנושאים המהותיים.

- הדוח עומד בדרישות ה-GRI:G4 בדרגת שקיפות In Accordance-Comprehensive, משמע שהדוח נותן מענה מלא לכל המדדים המרכיבים את הנושאים שהחברה הגדירה כנושאים מהותיים.

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

## עקרונות הערכת איכות הדוח (Report Quality):

**איזון ובהירות (Balance & Clarity) -** איזון הדיווח בין היבטים חיוביים ושליליים בפעילות החברה, ובהירות הנתונים והמידע לקורא הסביר.

- הדוח מציג את ביצועי החברה בצורה שקופה תוך התייחסות הן לביצועים החיוביים והן לשליליים.
- אופן הצגת המידע בדוח מאפשר לקורא להבין את השלכות הפעילות של החברה, תוך הרחבה בנושאים שהוגדרו כמהותיים.

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

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

- הדוח כולל ביאורים המציגים מגמות רב שנתיות של ביצועי החברה.
- בתהליך הגדרת תכולת הדוח נלקחו בחשבון הנושאים שהוגדרו כנושאים מהותיים לחברות דומות בישראל ובעולם המהוות בסיס להשוואה.

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

- דיוק (Accuracy) -** מידת הפירוט והדיוק של הנתונים והמידע בדוח.
- הדוח מציג נתונים המאפשרים לקורא להבין ולהעריך את ביצועיה.
  - הדוח מכיל הערות המראות בפירוש אילו הנחות יסוד והערכות נלקחו בתהליך חישוב הנתונים. במידה ואין מדובר בנתון אלא בהערכה מצוין הדבר במפורש.

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

- מסגרת הזמן (Timeliness) -** עדכניות המידע והרלוונטיות שלו לציבור.
- דוח הקיימות של רפאל מפורסם מדי שנתיים בתדירות קבועה.
  - הדוח הנוכחי של רפאל מתייחס לביצועי החברה בשנים 2015-2016.

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

- בהירות (Clarity) -** הצגת המידע באופן נגיש וברור
- המידע בדוח מוצג בצורה ברורה, המאפשר העמקה בנושאים המדווחים, ובהינתן באופי החברה ופעילותה, דיווח בשקיפות רחבה אינו דבר המובן מאליו בחברה ביטחונית.

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

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

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

מצאנו לנכון לשבח את פועלה של רפאל בנושאים הבאים:

**א. קיום דיאלוג שוטף עם מחזיקי העניין -** רפאל מחויבת לניהול דיאלוג עם מחזיקי עניין שונים, ובהם נציגי קהילות מקומיות וספקים. מחויבותה של רפאל לקיום דיאלוג שוטף וארוך טווח עם מחזיקי העניין שלה מעוגן בנוהל ארגוני מוסדר, המבטיח הטמעה רוחבית של התחום, לצד הירתמות לפתרון אתגרים חברתיים וסביבתיים ושיפור בביצועי החברה בתחום האחריות התאגידית.

**ב. קידום אחריות תאגידית בשרשרת האספקה -** מחויבות רפאל לנושא זה באה לידי ביטוי בין השאר בפעילותה לקידום והעצמת הספקים עימם היא מתקשרת, בבחינת הביצועים של ספקיה בתחומי האחריות התאגידית, וכן באמצעות מתן תעסוקה לאוכלוסיות עם צרכים מיוחדים. פעילות רפאל בתחום מאפשרת לה לקדם התנהלות אחראית והוגנת בקרב מספר רב של ספקים, בד בבד עם חיזוק הספקים והקהילה.

**ג. הרחבת הפעילות בתחום החינוך הטכנולוגי-מדעי -** רפאל העמיקה את פעילותה לקידום החינוך הטכנולוגי-מדעי, ובמסגרת זו מפעילה את פרויקט מגשימים+, לצד פרויקט במו"ט אותו היא מפעילה כבר למעלה מעשור. לפעילות זו השפעה רחבה וארוכת טווח על החברה ועל הכלכלה הישראלית.

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

**א. תיקוף הנושאים המהותיים מול מחזיקי עניין -** כהיערכות לכתיבת דוח האחריות התאגידית פנתה רפאל למחזיקי העניין שלה לצורך קבלת משוב על הדוח הקודם, ותיקוף או עדכון הנושאים המהותיים לדיווח. זאת, בהתאם להנחיות הדיווח GRI:G4. יחד עם זאת, מצאנו לנכון להמליץ לרפאל להרחיב את בסיס מחזיקי העניין אליהם היא פונה בשתי רמות: (1) פניה למחזיקי עניין נוספים, לרבות: ארגונים חברתיים וקהילתיים, ארגוני סביבה, גופי רגולציה רלוונטיים. (2) פניה למספר גורמים מכל קבוצת מחזיקי עניין, במטרה לקבל תמונה רחבה של הנושאים השונים החשובים לקבוצת מחזיקי העניין השונים.

**ב. הקדמת מועד הדיווח -** רפאל מדווחת אחת לשנתיים, ולמעשה מפרסמת בדצמבר 2017 נתונים על ביצועיה בשנת 2016 ו-2015. המרחק בין מועד הדיווח לתקופה הנסקרת מהווה שיקול בעקרון מסגרת הזמן (Timeliness). על כן מצאנו לנכון להמליץ לרפאל להקדים את מועד הדיווח, או לחילופין לעבור למודל דיווח שנתי. מהלך זה יאפשר למחזיקי העניין לקבל מידע בסמוך לתקופה הנסקרת.

**ג. הגדרת יעדים ומדדים בתחום האחריות התאגידית -** ברפאל קיימים יעדים ומדדים סדורים בניהול חלק מתחומי האחריות התאגידית, אך אלו אינם מוצגים בדוח. ניסוח והצגה של יעדים ברורים והמדדים בתחום האחריות התאגידית מהווה את הבסיס לבחינה של השיפור שהושג. אנו ממליצים לרפאל להציג בדוחות הבאים את יעדיה בתחומי הקיימות.

הקבוצה לאחריות תאגידית  
BDO זיו האפט ייעוץ וניהול  
דצמבר 2017

## זיהוי נושאים מהותיים לדיווח ברפאל

מזה למעלה מעשור מדווחת רפאל למחזיקי העניין שלה אודות ביצועיה בתחום האחריות התאגידית. זאת, כדי לאפשר לכלל מחזיקי העניין שלה ללמוד אודות ניהול התחומים החברתיים והסביבתיים ברפאל. דיווח זה מבוצע במסגרת דוחות אחריות תאגידית.

דוח האחריות התאגידית נכתב בהתאם להנחיות הדיווח של ארגון ה-GRI:G4 - GRI. בהתאם להנחיות דיווח אלו, על הארגון המדווח לזהות את הנושאים המהותיים בפעילותו, במטרה ליצור דוח ממוקד, איכותי ורלוונטי יותר הן עבור הארגון והן עבור מחזיקי העניין שלו.

בהתאם להנחיות הדיווח, ביצעה רפאל כבר לקראת דוח האחריות התאגידית לשנים 2013-2014 תהליך לזיהוי הנושאים המהותיים לדיווח. לקראת כתיבת הדוח הנוכחי ביצעה רפאל הליך מהותיות נוסף, שמטרתו תיקוף הנושאים המהותיים לדיווח.

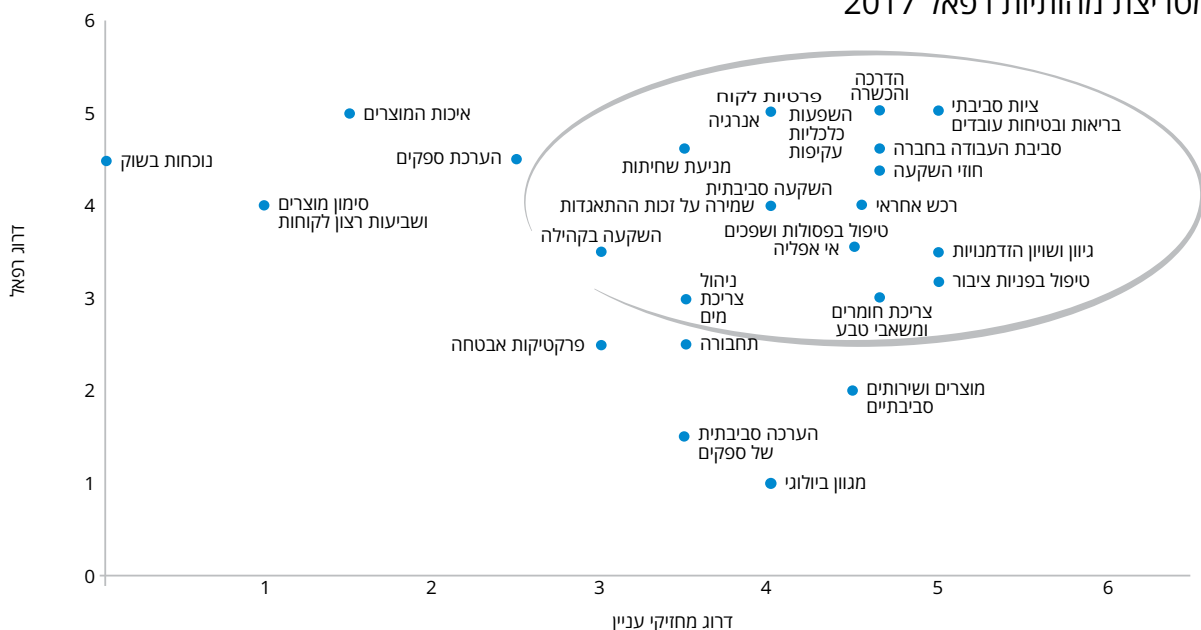
במסגרת זאת, פנתה רפאל לקבלת משוב ממחזיקי העניין המרכזיים שלה: עובדים, ספקים, גורמים קהילתיים וחברות הפועלות בתחום איכות הסביבה.

בנוסף, בוצעה סקירה חיצונית של נושאים מהותיים כפי שאלו משתקפים במקורות גלויים (סקירת בנצ'מרק של חברות בינלאומיות הפועלות בתחומי הפעילות של רפאל).

כלל הנתונים שהתקבלו ממחזיקי העניין השונים ומסקירת הבנצ'מרק שוקללו, ונבחנו אל מול התיעוד שביצעה החברה לנושאים השונים. תהליך זה אפשר לרפאל למפות את הנושאים המהותיים ביותר עבור רפאל לצורך הצגתם בדוח זה.

במטריצה שלהלן ניתן לראות את מידת החשיבות שקיבל כל נושא ממחזיקי העניין של רפאל ומהחברה עצמה. הדוח יתמקד בנושאים שקיבלו דירוג גבוה גם מרפאל וגם ממחזיקי העניין שלה (הנושאים המופיעים ברביע הימני העליון של המטריצה):

### מטריצת מהותיות רפאל 2017



הנושאים המהותיים שידווחו בדוח זה:

| השפעות עיקריות |             | נושא לדיווח             | מס'ד |
|----------------|-------------|-------------------------|------|
| מחוץ לארגון    | בתוך הארגון |                         |      |
| ✓              | ✓           | ציות סביבתי             | 1    |
|                | ✓           | בריאות ובטיחות עובדים   | 2    |
|                | ✓           | הדרכה והכשרת עובדים     | 3    |
|                | ✓           | סביבת העבודה בחברה      | 4    |
| ✓              |             | שמירה על פרטיות לקוחות  | 5    |
|                | ✓           | אנרגיה                  | 6    |
| ✓              |             | השפעות כלכליות עקיפות   | 7    |
| ✓              |             | חוזי השקעה              | 8    |
| ✓              | ✓           | גיוון ושיווין הזדמנויות | 9    |
| ✓              |             | רכש אחראי               | 10   |
| ✓              |             | טיפול בפניות ציבור      | 11   |
| ✓              | ✓           | השקעה סביבתית           | 12   |
|                | ✓           | שמירה על זכות ההתאגדות  | 13   |
| ✓              | ✓           | מניעת אפליה             | 14   |
|                | ✓           | מניעת שחיתות            | 15   |
| ✓              | ✓           | פסולת ושפכים            | 16   |
| ✓              | ✓           | פליטות                  | 17   |
| ✓              | ✓           | צריכת חומרים ומשאבי טבע | 18   |
| ✓              |             | השקעה בקהילה            | 19   |
|                | ✓           | ניהול צריכת מים         | 20   |



1. **ציות סביבתי** - מדיניות ופעילות החברה לציות לרגולציה הסביבתית, דיווח על מספר תהליכים משפטיים בנושא שנפתחו כנגד החברה.
2. **בריאות ובטיחות העובדים** - פעילות החברה להבטחת סביבת עבודה בטוחה, צמצום תאונות עבודה ודיווח על ימי היעדרות.
3. **הדרכה והכשרת עובדים** - קידום והעצמת עובדים במסגרת ההכשרות מקצועיות, בהתאם לדרישות החוק, לשיפור המקצועיות והפעילות וקידום משוב בין מנהלים ועובדים. בנוסף, עידוד השתתפותם של העובדים במסגרות לימודים שונות.
4. **סביבת העבודה בחברה** - מדיניות ההעסקה של החברה, והבטחת סביבת עבודה ראויה ונעימה. כמו כן, התייחסות למתן תגמול הוגן ותנאים חברתיים וסוציאליים נלווים והבטחת שביעות רצון העובדים.
5. **פרטיות לקוחות** - מדיניות ופעילות להבטחת חיסיון המידע של הלקוחות.
6. **אנרגיה** - דיווח על צריכת האנרגיה של החברה ועל תהליכי התייעלות אנרגטית.
7. **השפעות כלכליות עקיפות** - ההשפעות הכלכליות העקיפות שיש לחברה, דרך העסקה, רכש ופעילות קהילתית.
8. **השקעה** - שילוב סעיפים הנוגעים לזכויות אדם בחוזי השקעה וחוזים, הכשרת העובדים בנושא זכויות האדם.
9. **גיוון ושוויון הזדמנויות** - תהליכים להבטחת גיוון תעסוקתי מגזרי, פילוח עובדים לפי הקטגוריות וקבוצות שונות בחברה. יצירת סביבת עבודה שיוויונית, וקידום העסקה של עובדים מכלל המגזרים והרקעים בישראל.
10. **התנהלות אחראית ברכש** - ניהול תחום הרכש על בסיס עמידה בחוקים רלוונטיים ועל תהליכי רכש סדורים ושילוב היבטי אחריות תאגידית, כגון: רכש מקומי (כחול לבן) והכללת שיקולים סביבתיים וחברתיים בתחום זה.
11. **טיפול בפניות ציבור** - ניהול מנגנון לקבלת פניות ציבור בנושאים חברתיים, סביבתיים ואחרים.
12. **השקעה סביבתית** - תיאור היקף ההשקעה של החברה בפרויקטים סביבתיים ותהליכי התייעלות בצריכת חומרים, אנרגיה וכד'.
13. **שמירה על זכות ההתאגדות** - כיבוד זכויות העובדים והמנהלים והאפשרות להתאגדות עובדים, וזיהוי תחומי פעילות החברה שיש בהם סכנה לפגיעה בזכות העובדים להתאגד ולנהל משא ומתן קולקטיבי.
14. **מניעת אפליה** - פעילות החברה למניעת אפליה בין העובדים, לרבות תהליכים להבטחת שוויון מגדרי.
15. **מניעת שחיתות** - מדיניות ותהליכים להבטחת התנהלות אתית ונקייה משחיתות.
16. **טיפול בפסולת ושפכים** - פעילות ותהליכים לטיפול הולם בפסולת ובשפכים הנוצרים בתהליכי הייצור בחברה.
17. **פליטות לאוויר** - פעילות החברה לניטור, מדידה והפחתת הפליטות לאוויר הנובעות מתהליכי הייצור בחברה.
18. **צריכת חומרים ומשאבי טבע** - מדיניות צריכת המשאבים הטבעיים של החברה, העדפת חומרים ידידותיים לסביבה והתייחסות לתנאי אחסון וטיפול בחומרים שבשימוש.
19. **השקעה בקהילה** - פעילות החברה בקרב הקהילות הסמוכות לה, לטובת קידום החינוך הטכנולוגי, העסקה של בעלי מוגבלויות ותמיכה באוכלוסיות מוחלשות.
20. **ניהול צריכת מים** - פעילות החברה לניהול אחראי וצמצום הצריכה של מים.

# אנחנו רפאל

## פרופיל ארגוני

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

רפאל נוסדה ב-1948 כמעבדת המחקר והפיתוח הביטחונית-לאומית של מדינת ישראל במשרד הביטחון. ב-2002 הפכה רפאל לחברה ממשלתית, המהווה נדבך משמעותי בביטחון מדינת ישראל; כחברה גלובאלית חדשנית, צומחת ורווחית, המפתחת ומייצרת מערכות לחימה שבחזית הצורך המבצעי ובקדמת הטכנולוגיה. החברה מציעה ללקוחות ולמשתמשים מגוון רחב ביותר של מערכות ופתרונות חדשניים שבחזית הטכנולוגיה העולמית, אשר בחלקן הגדול עברו כבר טבילת אש מבצעית. מערכות אלו מבוססות על שליטה במגוון רחב של טכנולוגיות ועל היכרות מעמיקה עם הצרכים המבצעיים של הלקוחות ושל המשתמשים.

המפתח העיקרי להצלחת החברה ולמימוש היעדים והאתגרים הרבים הוא המשאב האנושי שלה.

החברה זכתה עד היום ב-50 פרסי ביטחון ישראל, כמו גם בפרסים בינלאומיים רבים.

## פעילות למען הקהילה

למעלה מ-1,800 מעובדי רפאל מקיימים פעילות התנדבותית ענפה למען הקהילה בסמיכות לאזורי הפעילות של החברה, עם מעורבות בלמעלה מ-50 פרויקטים ומיזמים שונים המעודדים חינוך טכנולוגי-מדעי, קידום אוכלוסיות הזקוקות לחיזוק ועוד. המעורבות והתרומה החברתית של העובדים כוללת, בין היתר, טיפוח ותגבור תלמידים ללימודי מדעים ברמה גבוהה, חניכת נערים ונערות מתבגרים, המצאה ופיתוח של אמצעי עזר לאנשים עם מוגבלויות ועוד.

## יתרון איכותי

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

## 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 ולמערכות המתקדמות של רפאל. החברה מאורגנת בשלוש חטיבות עסקיות, שכולן יחדיו מספקות למשתמשים מערכות ופתרונות שלמות 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, אילט"מ-איגוד משתמשים בטכנולוגיות מתקדמות במערכות משולבות עתירות ידע ועוד.

בין לקוחות רפאל נמנות מדינות כגון: הולנד (רקלהייט וספייק), ארה"ב (מיגון לנגמ"שי בראדלי), אנגליה (ספייק), הודו (ספיידר) סינגפור (פרוטקטור), איטליה (רקלהייט) 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.

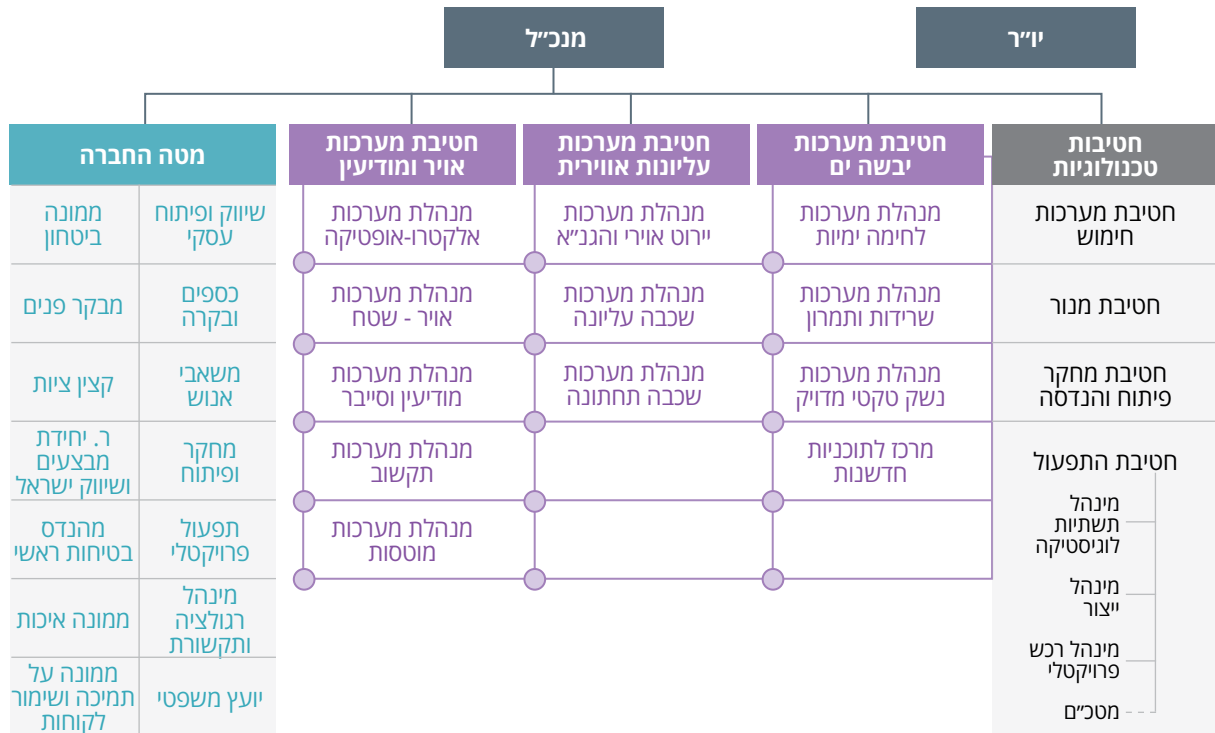
## חברות בנות

רפאל פועלת ליישום אסטרטגיית החברה גם באמצעות הקמת חברות בנות בארץ ובחו"ל. חברות אלו פועלות במגוון רחב של תחומים צבאיים ואזרחיים, החל ממערכות שליטה ובקרה, מערכות ניווט מתקדמות, בלוני תצפית ויכולות אלקטרואופטיות וכלה במוצרים לתחומי הרפואה ועוד. שיתופי הפעולה עם החברות הבנות מאפשרים העברת ידע ויכולות למקסום פוטנציאל המחקר והפיתוח, לאיזון חוזר בין טכנולוגיות אזרחיות וצבאיות ולשיווק משותף של יכולות בעלות סינרגיה הדדית ויתרונות יחסיים.

|                                  |                           |                                 |
|----------------------------------|---------------------------|---------------------------------|
| PINETELCOM                       | R-JET                     | ERCAS BV                        |
| גריין סיטי                       | בקר הנדסה (1)             | המ"מ                            |
| אל סיאלו טכנולוגיות מתקדמות בע"מ | גל-אל                     | אופנל                           |
| מרכז טכנולוגיות אנרגיה מתחדשת    | שפיר מערכות ייצור בע"מ    | קונטרופ טכנולוגיות מדויקות בע"מ |
| DIR                              | אמפרסט מערכות (2003) בע"מ | RDC                             |
| RAFSEC                           | אקיוביט בע"מ              | RFE                             |
| אמרל                             | RAFALATINO                | RUSA                            |
| DSIT                             | שילת                      | SMART                           |



## מבנה ארגוני רפאל 2017

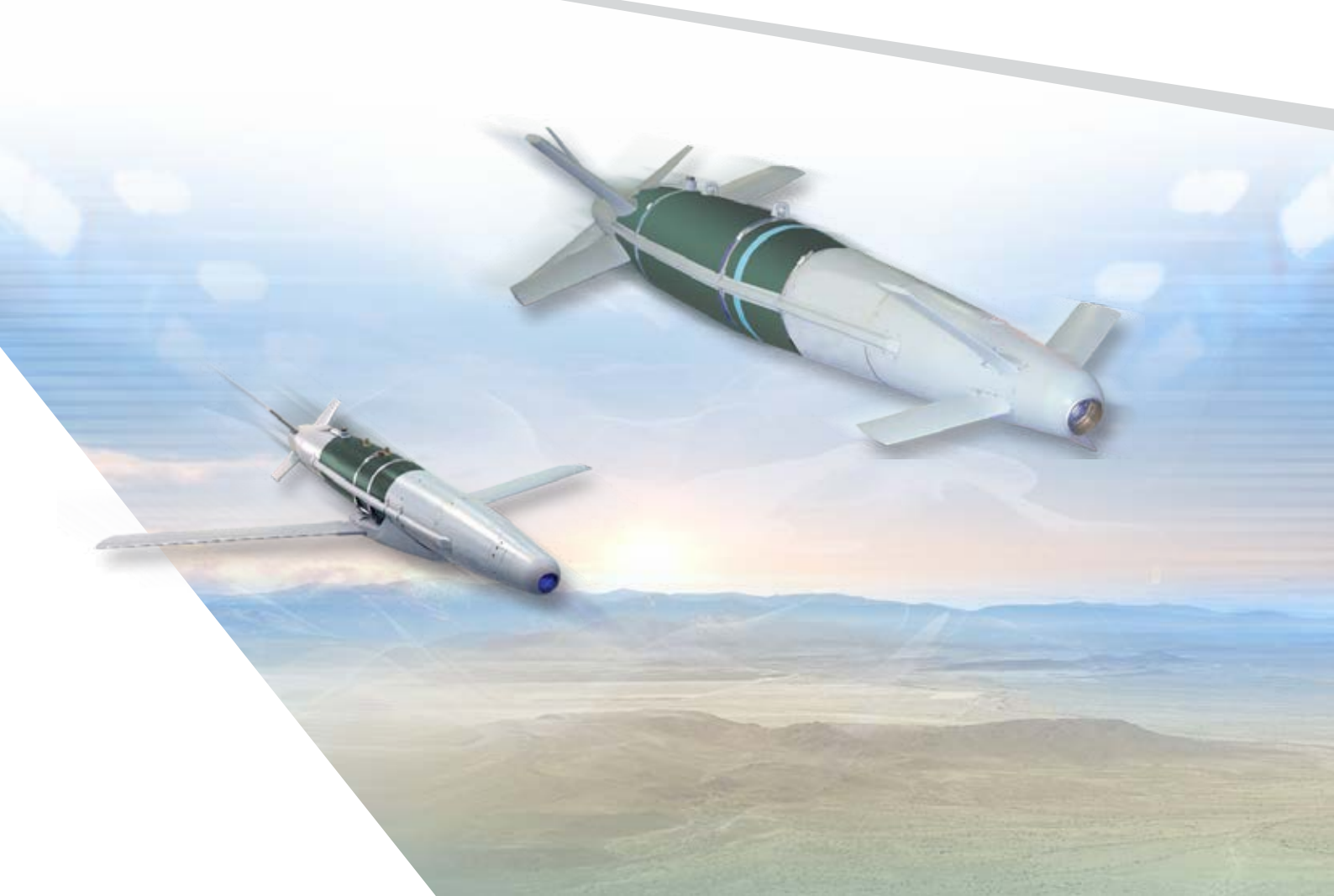


### החברה פועלת במבנה הכולל שש חטיבות:

**חטיבת מערכות לעליונות אווירית** - חטיבה זו מתכננת, מפתחת ומייצרת מערכות הגנה אוויריות וטילי אוויר-אוויר מהמתקדמים מסוגם בעולם. חטיבה זו מהווה מרכיב משמעותי בתפיסת ההגנה הרב-שכבתית של ישראל, עם מערכת ההגנה המבצעית "כיפת ברזל" להגנה מפני טילים ורקטות קצרי טווח, ועם פיתוח מערכת "שרביט קסמים" להגנה מפני טילים לטווח הבינוני, מערכת המפותחת יחד עם חברת ריית'און האמריקנית. בנוסף מציעה החטיבה את טילי האוויר-אוויר המתקדמים בעולם מסוג "פיתון-5" ו"דרכי" ואת "ספיידר" - מערכת ההגנה האווירית המבוססת על טילי האוויר-אוויר של רפאל.

**חטיבת מערכות יבשה וים** - חטיבה זו מתכננת, מפתחת ומייצרת מערכות יבשה, ומציעה פתרונות שלמים ואינטגרטיביים בתחומי התקיפה המדויקת, תמרון ולוחמה ברשת, מיגון ושרידות, הגנת גבולות ומתקנים ביבשה ובים, ללקוחות בישראל ובעולם כולו. מערכות החטיבה כוללות בין היתר את ה"ספייק" - מערכת טילים אלקטרו-אופטיים רב-תכליתיים, הניתנים לשיגור מהאוויר, מהים ומהיבשה, הנמצאים בשימוש מבצעי בצה"ל ובמדינות נוספות.

מערכת "מעיל רוח" - מערכת ההגנה האקטיבית המבצעית והיחידה מסוגה לרכבים קרביים משוריינים, המותקנת על טנקי המרכבה סימן-4 של צה"ל.



מערכות נוספות של החטיבה הן "פרוטקטור" - כלי-שיט בלתי-מאויש מבצעי, הראשון מסוגו בעולם. כמו כן אחראית החטיבה על עמדות נשק נשלטות ימיות ויבשתיות, מערכות לוחמה אלקטרוניות ואקוסטיות מתקדמות, מיגון פסיבי וריקאטיבי לרק"ם, מערכות פריצה בשלט רחוק ומגוון רחב של אמצעים ומערכות פריצה מתקדמות, מערכות משוגרי-כתף לירי מחללים סגורים ומערכות נוספות המספקות מענה בתחומי היבשה, כמו גם בהגנה על תשתיות ומתקנים אזרחיים. בשנת 2016 חתמה רפאל על עסקה לאספקת עמדות נשק נשלטות מרחוק לצבא ליטא, בשילוב מערכת טילי ספייק, במסגרת תוכנית הרכש הגדולה ביותר מסוגה בליטא, להצטיידות ב-88 רכבים משוריינים מדגם BOXER.

עד אפריל 2016 כיהן בתפקיד ראש החטיבה גיורא כץ, החל מאפריל 2016 מכהן בתפקיד משה אלעזר

**חטיבת מערכות אוויר ומודיעין** - חטיבה זו מפתחת ומייצרת מגוון רחב של מערכות אוויר ומודיעין לתקיפה ולסגירת מעגלי אש, בהן מערכות אלקטרואופטיות, תקשורת ומידע, ומתן מענה מתקדם בנושא הסייבר. בין המערכות המובילות בחטיבה: "ספייס" - מערכת הנחייה מתקדמת המעניקה לפצצה רגילה יכולות מתקדמות שהופכות אותה לנשק "מנגד" מדויק, בעל יכולת זיהוי ועדכון המטרה. מערכות אלקטרואופטיות כגון "לייטנינג" - המערכת למטוסי קרב המתקדמת והנפוצה מסוגה בעולם, שמשמשת לניווט לתצפית, לתקיפה ולסימון מטרות, "רקלהלייט" - מערכת לצילום אווירי בזמן אמת, "אנקור" - טילי מטרה המאפשרים דימוי מסלולי חדירה ותמרון של טיל בליסטי תוקף ו"ספוטלייט" - מערכת לאיתור מקורות ירי. בנוסף מפתחת החטיבה מערכות תקשורת מתקדמות הכוללות מערכות אוויריות ותקשורת מבוססת תוכנה לכוחות יבשה, כמו גם מערכות תקשוב אוויריות, מערכת "אימילייט" לעיבוד ולהפצת מודיעין ועוד.

**חטיבת מנור וטכנולוגיות** - חטיבה זו מפתחת מנועי טילים, מערכות הנעה בחלל, ראשי נפץ ופירוטכניקה, ואמצעי הטעייה ימיים חד-פעמיים. מוצרי המפתח של חטיבה זו כוללים את כל מערכות ההנעה למערכות רפאל ולמערכות נוספות בארץ ובחו"ל, לחלל ולשלב השני של טיל ה"חץ".

**חטיבת מחקר, פיתוח והנדסה** - חטיבה זו מאגדת בתוכה את פעילות המחקר והפיתוח המתבצעת ברפאל עם יכולות מתקדמות בתחומי עיבוד תמונה, מכניקה ואלקטרוניקה, תוכנה, הנדסה אווירונאוטית, מיקרואלקטרוניקה ועוד. חטיבה זו מביאה לידי ביטוי את יכולות הליבה של הארגון בתחום המחקר והפיתוח ומאפשרת להוציא מהחזון לפועל מערכות ויכולות מתקדמות ביותר.

עד מרץ 2015 כיהן בתפקיד ראש החטיבה טוביה רונן, החל ממרץ 2015 מכהן בתפקיד ד"ר רן גוזלי.

**חטיבת התפעול** - חטיבה זו החלה את פעילותה באוגוסט 2016 והיא אחראית על מימוש שרשרת האספקה ועל ניהול משאבי הייצור והרכש של רפאל, כמו גם על מיסוד והטמעה של תהליכי ניהול ובקרת פרויקטים, תוך קביעה וטיוב של תהליכי עבודה חוצי-ארגון, פעילות SALES AFTER ועוד.

יואב וקסלר מכהן כראש החטיבה החל מאוגוסט 2016

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

עד פברואר 2015 כיהן בתפקיד ראש החטיבה משה גונן, החל מפברואר 2015 מכהן בתפקיד ד"ר צחי גליקמן

**RAFAEL DEVELOPMENT CORPORATION - RDC** - רפאל מיישמת את הטכנולוגיות המתקדמות שלה גם בפיתוחם של יישומים אזרחיים ומסחריים באמצעות חברת RDC, מיזם משותף עם אלרון תעשיות אלקטרוניקה. RDC השקיעה במספר חברות הזנק (סטארט-אפ), לרבות Given Imaging, שנסחרת בנסדא"ק, ושפיתחה קפסולת הדמיית וידיאו חד-פעמית ייחודית, וחברת מדינגו, שפיתחה משאבת אינסולין מזערית בצורת מדבקה קלה.

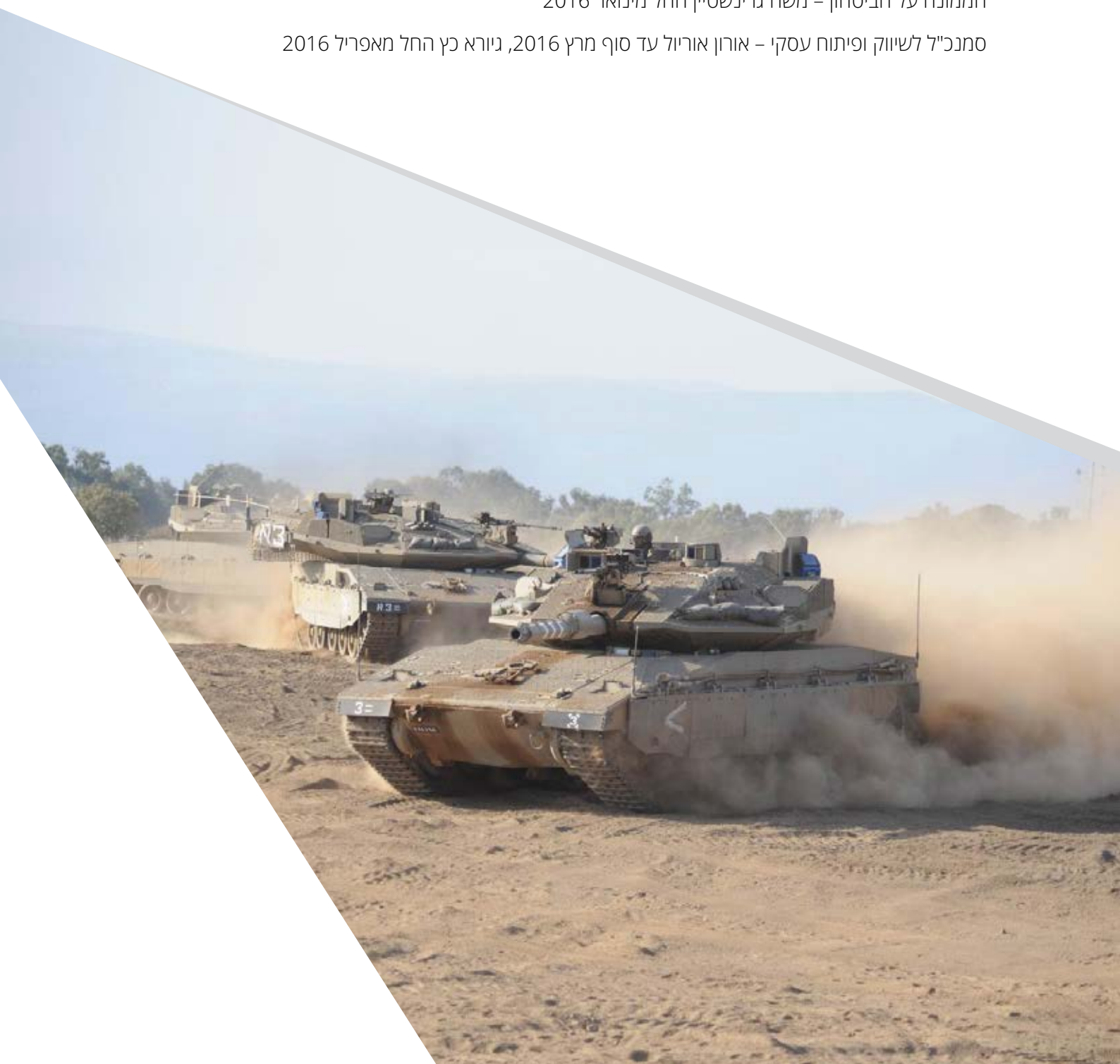
### **מינויים במטה החברה:**

מנכ"ל - יואב הר אבן החל מדצמבר 2015.

הממונה על האיכות - גיא בר יוסף החל מינואר 2015.

הממונה על הביטחון - משה גרינשטיין החל מינואר 2016

סמנכ"ל לשיווק ופיתוח עסקי - אורון אוריול עד סוף מרץ 2016, גיורא כץ החל מאפריל 2016





## אתרי רפאל בארץ ובעולם

אתרי הפעילות של רפאל בישראל

|  |   |  |
|--|---|--|
| <p><b>גליל - מכון לשם</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>חטיבת מערכות עליונות אווירית</li> <li>מערכות אוויר ומודיעין</li> <li>חטיבת מו"פ והנדסה</li> <li>חטיבת התפעול</li> </ul> | <p><b>חיפה - מכון דוד</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>הנהלת החברה</li> <li>חטיבת יבשה</li> <li>חטיבת מערכות אוויר ומודיעין</li> <li>חטיבת חימוש</li> <li>חטיבת מנור וטכנולוגיות</li> <li>חטיבת מו"פ והנדסה</li> <li>חטיבת התפעול</li> <li>מינהל תשתיות ולוגיסטיקה</li> </ul> |  |
| <p><b>סניף תל אביב</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>משרדי הנהלה</li> <li>מטה ניהול מערך הניסויים</li> <li>שלוחה הנדסית</li> </ul>  |   |  |
| <p><b>ירושלים</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>שלוחה הנדסית</li> </ul>   |   |  |
| <p><b>נגב (שדמה)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>מערך הניסויים</li> </ul>   |   |  |

נציגויות רפאל בעולם



## **יציבות עסקית**

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

## **תעוזה וחדשנות**

רפאל מהווה גורם מרכזי בפריצות דרך טכנולוגיות בעלות השפעה גם בשוק האזרחי. החברה משקיעה משאבים רבים בכל הקשור למחקר ופיתוח ושמה לעצמה כיעד להמשיך לחקור, לפתח ולספק מענה לאתגרים המתפתחים. להמשיך להוביל בפיתוח ושימור טכנולוגיות ביטחוניות בארץ ובעולם, לשמר מצוינות ומובילות טכנולוגית, ולפתח ולשמר מוקדי ידע קיימים וחדשים תוך עידוד שיתופי פעולה פנימיים בין היחידות וחיצוניים עם האקדמיה, התעשייה וטכנולוגיות אזרחיות.

פעילות זו מוצאת ביטויה בהשקעה משמעותית של כספים המיועדים למחקר ופיתוח, בהקמת קרן יזמות פנימית, מסלול פיתוח לכוח אדם מחקרי, מקצועי וניהולי והענקת פרסי חדשנות, וכן שותפות במאצים טכנולוגיים - Mass Challenge ומאצים נוספים, השקעה ישירה בחברות הזנק ועוד.

## **ניהול סיכונים**

רפאל מקיימת תהליך של ניהול סיכונים בכפוף לדרישות רשות החברות הממשלתיות. בשנת 2011 ביצע הארגון תהליך מעמיק של זיהוי סיכונים בנושאים שונים ובהם בתחום הגנת הסביבה, כלל תחומי העיסוק, וגיבוש מתווה לטיפול בהם.

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

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

במהלך 2016 נערך סקר סיכונים בהתאם לנהלי רשות החברות הממשלתיות.

## ביצועים פיננסיים וערך כלכלי

רפאל סיימה את שנת 2016 ברווח נקי של 473 מיליון שקלים, עם קבלת הזמנות במאוחד בהיקף של כ-10,717 מיליון שקלים. צבר ההזמנות של הקבוצה עמד על כ-21,726 מיליון שקלים. מכירות החברה וחברות הבת שלה בשנת 2016 הסתכמו במאוחד ב-8,320 מיליון שקלים.

רפאל סיימה את שנת 2015 ברווח נקי של 459 מיליון שקלים, עם קבלת הזמנות במאוחד בהיקף של כ-7,666 מיליון שקלים. צבר ההזמנות של הקבוצה עומד על כ-19,351 מיליון שקלים. מכירות החברה וחברות הבת שלה בשנת 2015 הסתכמו במאוחד ב-7,845 מיליון שקלים.

| מרכיב  | 2016             | 2015             |
|--|------------------|------------------|
| <b>ערך כלכלי שיוצר:</b>                                  |                  |                  |
| הכנסות ממכירות ומביצוע עבודות                            | 7,682 מיליון ש"ח | 7,259 מיליון ש"ח |
| הכנסות אחרות נטו   | 4 מיליון ש"ח     | 39 מיליון ש"ח    |
| סה"כ ערך כלכלי שיוצר                                     | 7,686 מיליון ש"ח | 7,298 מיליון ש"ח |
| <b>הערך הכלכלי שחולק:</b>                                |                  |                  |
| עלות פעילות (כולל הפסדי אקוויטי)                         | 7,194 מיליון ש"ח | 6,845 מיליון ש"ח |
| עלות שכר והטבות לעובדים *                                |                  |                  |
| עלויות (הכנסות) מימון                                    | (19) מיליון ש"ח  | (38) מיליון ש"ח  |
| תשלומים לממשלה   | 38 מיליון ש"ח    | 31 מיליון ש"ח    |
| השקעות בקהילה  | 0.7 מיליון ש"ח   | 0.96 מיליון ש"ח  |
| סה"כ ערך כלכלי שחולק:                                    | 7,214 מיליון ש"ח | 6,839 מיליון ש"ח |
| ערך כלכלי שנשאר בידי החברה (= הכנסות- הערך הכלכלי שחולק) | 472 מיליון ש"ח   | 459 מיליון ש"ח   |
| תשלומים לספקי הון (בעלי מניות)                           | 163 מיליון ש"ח   | 156 מיליון ש"ח   |
| השתתפות המדען הראשי בהוצאות מחקר ופיתוח                  | 8 מיליון ש"ח     | 9 מיליון ש"ח     |
| מענק השקעה בגין רכוש קבוע                                | 0 מיליון ש"ח     | 0 מיליון ש"ח     |

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

## הגדרות חזון וייעוד

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

מטרות החברה הן:

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



## הצהרת מדיניות רפאל לאחריות חברתית

רפאל בע"מ הינה חברה ממשלתית למחקר, פיתוח, ייצור, אספקה ותחזוקה של מערכות לחימה מתקדמות. רפאל מפתחת ומספקת מערכות לחימה שבחזית הצורך והידע עבור צה"ל, מערכות הביטחון בישראל ומערכות ביטחון במדינות אחרות.

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

- פיתוח תשתיות טכנולוגיות- מדעיות בישראל בעלות ייעוד כפול - ביטחוני ואזרחי;
  - פיתוח וטיפול תשתית ייצור וטכנולוגיה אצל ספקים וקבלני-משנה וסיוע לקידום האחריות החברתית שלהם;
  - יישוב ופיתוח הגליל;
  - עידוד והכוונת השימוש ביכולת אנשי רפאל לסיוע לבעלי מוגבלויות על ידי פיתוח והתקנת אביזרים טכניים אישיים;
  - קידום אוכלוסיות שכנות הזקוקות לחיזוק;
  - הנחלת זיכרון השואה והמסר "לעולם לא עוד" במסגרת פרויקט "משואה לתקומה". לאור מנהיגותה של רפאל בתחומים לאומיים שונים, פועלת רפאל להיות מובילה גם בתחומי האחריות החברתית.
  - במסגרת קידום האחריות החברתית של רפאל מזהות תקופתית החוזקות שלה בתחומים השונים וצעדים ננקטים לטיפול חוזקות אלו. נוסף לכך, רפאל מזהה תקופתית את הסיכונים ואת ההזדמנויות לשיפור בתחומי האחריות החברתית ונוקטת צעדים לשיפור ולסגירת פערים בטווח הקצר ובטווח הארוך.
- התחומים שבהם רפאל משקיעה במיוחד לקידום האחריות החברתית שלה הם:
- סביבת עבודה מתקדמת וזכויות עובדים;
  - בטיחות בעבודה ובתעבורה ובריאות העובד;
  - ניהול הגנת הסביבה ופיתוח בר-קיימא;
  - השקעה בקהילה ובחברה;
  - אתיקה;
  - שרשרת האספקה;
  - ממשל תאגידי.

בנושאים אלו נוקטת רפאל גישה וצעדים גם מעבר למתחייב בחוק.

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

מנהלי רפאל מקיימים דיאלוג שוטף ופתוח עם השותפים הרלבנטיים לתחום עיסוקם. אופי הפניות הינם בנושאי תאום והבהרות ובנושאים עיקריים כגון: איכות סביבה, קשרי ממשל שוטפים, קהילות שכנות. כיוצא מכך, הם מהווים איש קשר לניהול פניות שונות, במידת הצורך משתפים מנהלים נוספים על מנת לתת מענה הוליסטי ושלם.

| מחזיקי עניין      | מוביל/ מרכז דיאלוג   | נושאים עיקריים/ מוצעים לדיאלוג   | שיטות מוצעות לניהול הדיאלוג  |
|-------------------|--|--|--|
| רשויות ממשלתיות   | סמנכ"ל למשא"ן וארגון, ראש מת"ל<br>מהנדס בטיחות ראשי                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>היבטי איכות סביבה</li> <li>זכויות עובדים ואדם</li> <li>אתיקה</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>במסגרת תהליך רישוי עסקים</li> <li>מפגשים יזומים</li> <li>השתתפות בוועדות ממשלתיות וציבוריות</li> </ul>                          |
| עובדי רפאל        | סמנכ"ל למשא"ן וארגון, סגנים למשא"ן בחטיבות, מנהלים קוויים רווחה<br>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>שולחנות עגולים</li> <li>צוותי עבודה משותפים</li> <li>צוותי שיפור</li> <li>רפאלניק</li> </ul> |
| סטודנטים/ מועמדים | סגנים למשא"ן מרכז גיוס   | כנ"ל   | כנ"ל   |
| פורשים            | סגנים למשא"ן רווחה   | <ul style="list-style-type: none"> <li>זכויות עובדים ואדם</li> <li>התנדבות בקהילה</li> <li>רווחה</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>אתר רפאל</li> <li>מפגשים</li> </ul>   |

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

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









## אתיקה

### מחויבות רפאל לפעול באופן הוגן ובהתאם לכללים אתיים

חברת רפאל פועלת לפי החוקים, התקנות וכל דין החל עליה ומקיימת אותם, לרבות כללי מנהל תקין. כללי הקוד האתי בחברה מבוססים, בין היתר, על דרישות החוק, התקנות, ההוראות, הנורמות וכללי ההתנהגות הבין-לאומיים.

כללי הקוד האתי מחייבים כל אחד מהמנהלים והעובדים ברפאל.

רפאל קיבלה על עצמה להתנהל באופן שוטף בהתאם לכללי התנהגות אתיים. הקוד האתי של רפאל הוא ההתגלמות הערכית והנורמטיבית להתנהגות ולעשייה ברפאל, ומטרתו להגביה את הרמה האתית בארגון. הוא מכון, אך אינו מוגבל, לאחריות, אמינות, יושר, מקצועיות, רגישות לנראות, ומתייחס גם למחויבות החברה לעובדיה, לשמירה על כבוד האדם ועל חיי ובריאותו, לשמירה על איכות הסביבה ולמחויבות לקהילה.

הקוד האתי, שבא לידי ביטוי בכללים המפורטים במסמך זה, כולל ערכים, סטנדרטים, אבחנות וכללי התנהגות מחייבים, המבדילים בין הראוי/מותר לעשות לבין הלא ראוי/אסור במיכלול מישורי הפעולה. הללו נוגעים לטובות הנאה וניגוד עניינים, לשיווק ומכירות, ליחסים עם לקוחות, ספקים ומתחרים, לשמירה על נכסים המצויים בסביבת העבודה ועל הכללים הנהוגים בה. באופן כללי, המנהלים והעובדים ברפאל מחליטים ופועלים על פי ייעוד הארגון וערכיו ועל פי כללי הקוד האתי, מונחים בהחלטותיהם על ידי שיקול דעת מקצועי ועסקי ובחרים בדרך המועילה ביותר לחברה.

## ערכי הארגון

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

### תעוזה, חדשנות ומצוינות מקצועית

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

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

להישאר פתוחים לרעיונות לא שגורתיים ולקיים סביבה סובלנית גם להולכים נגד הזרם. לקבל בהבנה שגיאות הנגזרות מלקיחת סיכונים, כחלק חשוב מתהליך הלמידה, תוך הפקת לקחים בצורה פתוחה ועניינית ויישומם בתבונה ובאומץ.

### מחויבות ללקוחות

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

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

### מחויבות לעובדים

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

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

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

### נחישות וחתירה לעמידה ביעדים

הסביבה התחרותית תהווה גורם מדרבן להישגיות אישית וקבוצתית.

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

## רפאל אחת

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

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

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

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

בשנת 2017 הסתיים עדכון החזון והיעוד של רפאל וגיבוש האסטרטגיה והערכים הארגוניים לעשור הקרוב.

## תמצית הקוד האתי

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

הקוד זמין באתר האינטרנט של רפאל לטובת ספקי וקבלני המשנה של רפאל.

### 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 ובהיגיון, 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 בהיגיון בשקיפות, ביושר ובאמון. הפרסומים של רפאל מדויקים ואמינים. ההשתתפות במכרזים תהיה הוגנת ועל פי החוקים המקובלים. הצעות המחיר של רפאל הוגנות. ניהול המו"מ של רפאל הולם, אמין והוגן. רפאל מקפידה על ניסוח מדויק של חוזה 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 והוגנות תוך שמירה על זכויות כל הצדדים. רפאל משתמשת באמצעות חוקיים לשם קידום מוצריה, לצורך איסוף מידע תחרותי או לכל מטרה אחרת.

## שמירה על נכסים

נכסי רפאל משמשים את העובדים למטרות העסקיות של רפאל בלבד. רפאל מייחסת חשיבות רבה לניהול יעיל של ציוד ושמירת תקינותו. רפאל מקפידה על שימוש נאות במחשב ובמידע שבו כדי למנוע מצבים מסוכנים לרפאל מבחינה עסקית וביטחונית ופגיעה שלא מדעת בזכויות הפרט או זכויות צד שלישי. רפאל דורשת מעובדיה להיות זהירים ושקולים בשימוש ובשמירת המידע ונכסים רוחניים שלה ושל אחרים ולפעול בהתאם לנהלים ולהנחיות בעניין זה.

רפאל מקפידה על שימוש נאות בנכסים של לקוחות וספקים.

## הקפדה על סביבת העבודה

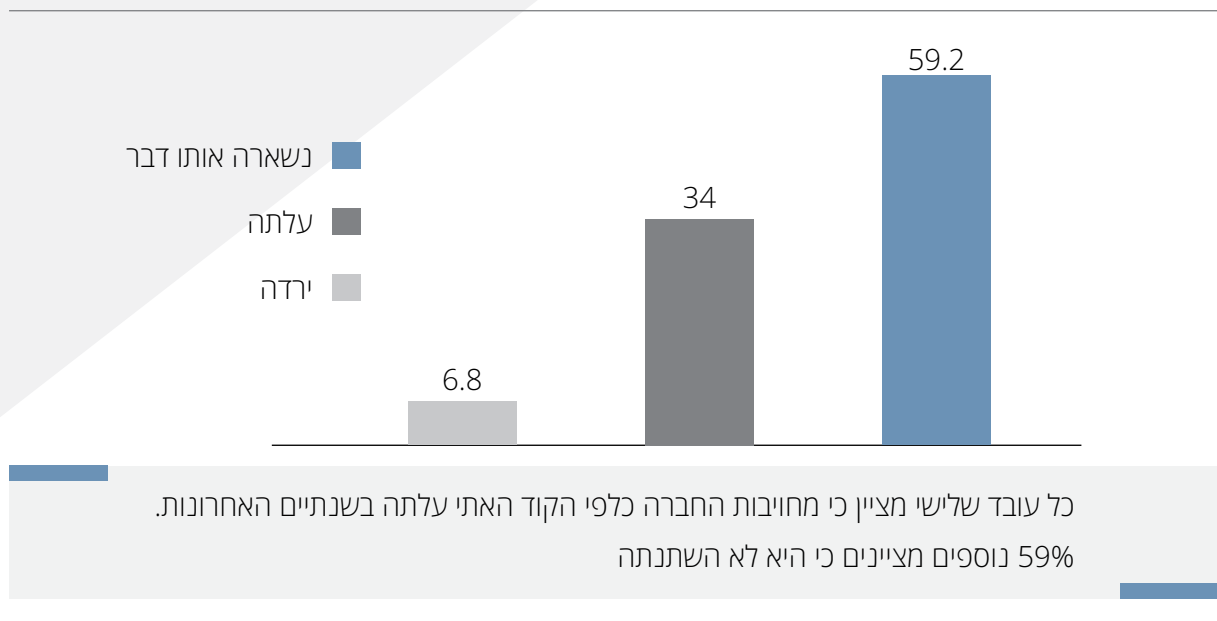
רפאל שומרת על סביבת עבודה בריאה, בטוחה, יצירתית ויצרנית ללא אפליה, הפחדה או הטרדה. רפאל מעסיקה עובדים על בסיס כישוריהם, השכלתם, התאמתם לדרישות, ללא כל אפליה או העדפה ובשכר הולם. קידום, הערכה ותגמול העובדים נקבע על ידי המנהלים הממונים ועל פי הישגיהם של העובדים ללא פניות, אפליה וזעות קדומות. המנהלים והעובדים 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.



## לקראת עדכון הקוד האתי

מתוך כוונה לעדכן את הקוד האתי של רפאל ולתקפו מחדש ננקטו מספר צעדים; אחד מהם היה ההחלטה לשתף את כלל בעלי העניין הנוגעים בדבר. אחרים מופיעים כאן:

1. הקמת וועדת היגוי אתיקה, לצורך ליווי התהליך לבחינת הקוד האתי ועדכנו.
2. ביצוע ראיונות עומק עם מנהלים בתפקידים שונים ע"י גורם ניטראלי (יו"ר הדירקטוריון, דובר החברה, מנהלי חטיבות, סמנכ"לים, מנהלי קו, ראשי פרויקטים, מערך משא"ן).
3. ביצוע סקר ארגוני מקיף בנושא האתיקה: בשנת 2015 נערך סקר ייעודי בנושא אתיקה, באמצעות שאלונים שהופצו לכלל העובדים; למעלה מ-2000 עובדים ענו לשאלות. הסקר עסק בסוגיות ובהיבטים אתיים בשיגרה היומיומית של עבודתם. מתוך הסקר עולה שרפאל נתפסת על ידי עובדיה כחברה ערכית, המחויבת כלפי הקוד האתי שלה.



כשהסתיים עיבוד ממצאי הסקר, נשלח לעובדים מכתב מאת הסמנכ"ל למשא"ן ולארגון שמסר משוב על הממצאים ותיאר את ההמשך הצפוי לפעילות זו.

4. קיום ראיונות עם בעלי עניין חיצוניים - ראשי רשויות, ספקים.
5. הקמת קבוצות מיקוד המורכבות מעובדים במגוון עיסוקים ברפאל; זאת, לצורך מיפוי הדילמות והצרכים האתיים בכל תחום עיסוק.
6. ביצוע Benchmark של קודים אתיים בקרב חברות ביטחוניות גדולות: אלביט, תע"א, Northrop Grumman, Thales, וערכת ניתוח השוואתי מקיף.

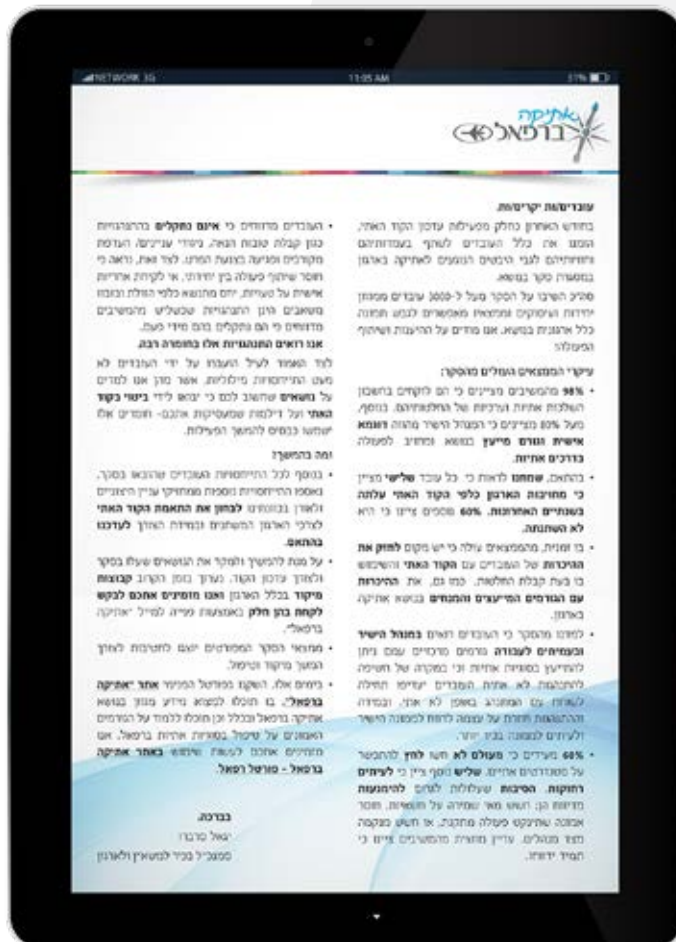
# אתיקה ברשת

בפורטל הפנימי פועל אתר הנקרא "אתיקה ברשת".

האתר פתוח לגלישה לכלל העובדים, ומחזיק במידע רב לרבות מסמך הקוד האתי, המדריך לעובדים, תקציר הקוד וכן מידע נוסף כגון:

- מאמרים בנושא הקוד האתי
- עדכונים ופרסומים
- סרטון הסברה
- למודות רלוונטיות

נוסף לכך מופיעים באתר פרטי הגורמים העומדים לרשות העובד, במידה שהוא נתקל בסוגיה בעלת היבטים אתיים.

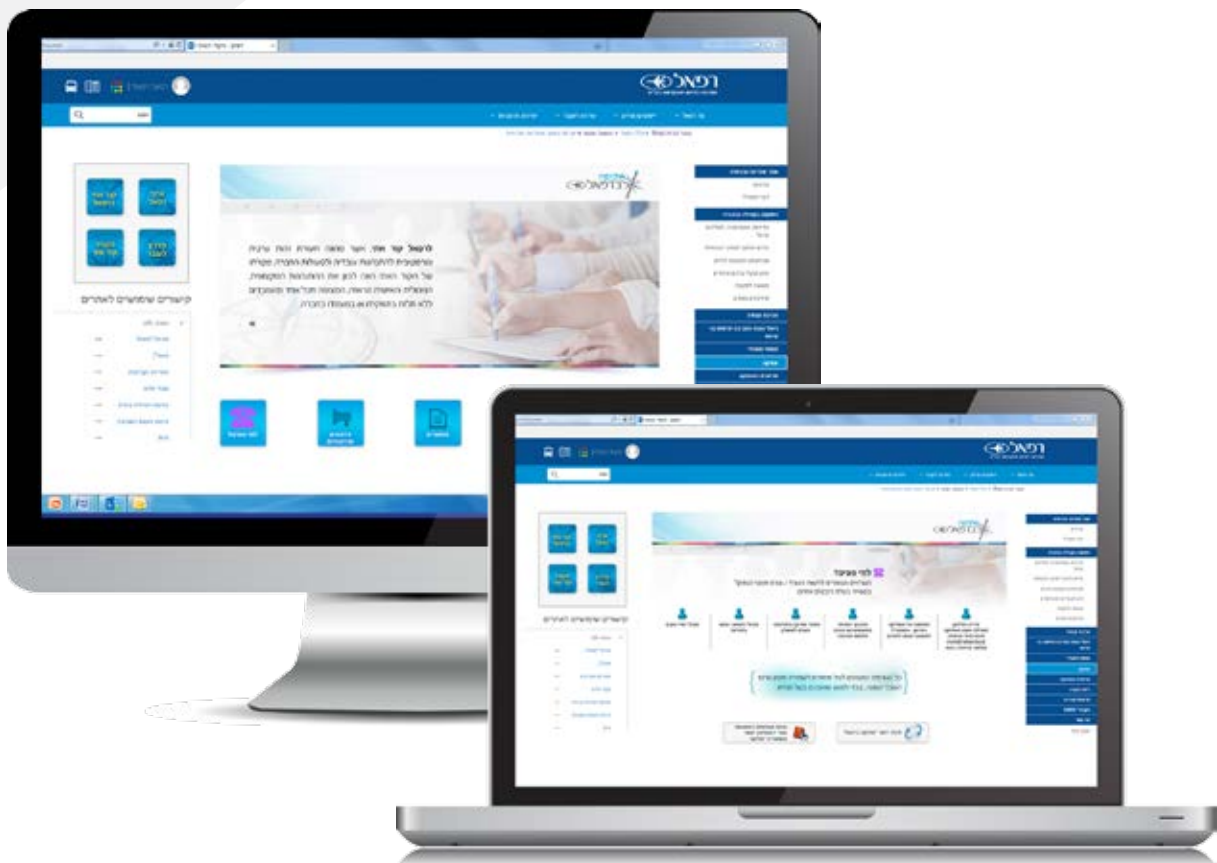




## מדריכים בנושאי אתיקה

בשנים 2015 ו-2016 התקיימו פעילויות הסברה והדרכה לכלל עובדי רפאל. להלן העיקריות שבהן:

1. הפצת מסמך ריכוז פעילות וועדות משמעת ברפאל.
2. מכתב לעובדים מאת הסמנכ"ל למשא"ן שנלווה לסקר.
3. שליחת משוב לעובדים על ממצאי הסקר.
4. הסברה באמצעות ה"רפאלינק".
5. הקמת אתר "אתיקה ברפאל"- הדרכה והסברה לעובד ולמנהל.
6. לומדת "אתיקה ברכש".
7. הדרכה לאוכלוסייה ייחודית - ברפאל מתקיימים מגוון קורסים להכשרת מנהלים וביניהם קורס המיועד למנהלים בדרגי ביניים. בין שאר המיומנויות הניהוליות הנלמדות בקורס, מתקיימת הדרכה ייעודית בנושא אתיקה. למנהלים מוצגת דילמה אתית, ובמליאת הקורס מתקיימים ניתוח משותף ושיח בין משתתפי ההכשרה. בשנת 2015 השתתפו בהכשרה 48 עובדים ובשנת 2016 - 23 עובדים.



## ניהול תחום האתיקה (אחריות, ייעוץ, אכיפה וטיפול בתלונות)

הסמנכ"ל למשאבי אנוש ולארגון של רפאל אחראי ליישום ולהטמעת כללי הקוד האתי בחברה, ולטיפול בפניות הנוגעות בדבר. נוסף לכך פועלת במטה משאבי אנוש מובילת נושא האתיקה - מנהלת בכירה שניתן להתייעץ עמה ולהגיש לה תלונות עובדים.

סגנים למשא"ן חטיבתיים, שמונו באופן רשמי על ידי הסמנכ"ל למשאבי אנוש לתפקיד נאמני אתיקה בחטיבות, נדרשים לקבל כל עובד המבקש להציף סוגיה אתית, ולהוות כתובת לכל מנהל המתלבט בנושאים אלו. כמו כן עליהם לדאוג להטמעה תדירה של הקוד האתי ולנקוט אמצעים סבירים להצגתו והסברתו.

המנהלים אחראים לעודד את העובדים לקיים את כללי הקוד האתי, ולדווח על מקרים החורגים מהם. מנהלות משאבי אנוש ביחידות אחראיות לתמוך במנהלים במקרה שמתעוררת דילמה או נוצרת סיטואציה בעלת אופי אתי, ונדרשת קבלת החלטה ראויה. הן גם תהיינה כתובת לעובדים המבקשים להתייעץ או להגיש תלונה.

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

### ייעוץ

לעובד הנתקל בסוגיה בעלת היבטים אתיים או לעובד שברצונו להתייעץ או להתלבט בשאלות הקשורות בנושא ניתנת האפשרות לפנות בראש ובראשונה לדרגים הממונים או למנהלת משאבי אנוש יחידתית, ובמידת הצורך עומדות לרשות העובד אפשרויות נוספות להצפת הסוגיה או לקבלת ייעוץ מתאים והן:

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

### אכיפה

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

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

## תלונות

הסמנכ"ל למשאבי אנוש ולארגון יעודד את העובדים לדווח על הפרה של הקוד האתי, או חשש להפרה, ויקל עליהם את תהליך הגשת תלונה. כמו כן ידאג להגן על מגיש התלונה מפני התנכלות עקב הגשתה. עובד המעוניין להתלונן, יוכל לפנות אל כל אחד מהגורמים שהוזכרו לעיל. מובטח לו שהגורם הבודק ישמור על חיסיונו במהלך הטיפול בתלונה.

לאחר חשיפה של פעילות שאינה אתית ברפאל או שהיא בלתי חוקית, ייערך תחקיר בעניין ע"י אחד מהגורמים שנוכרו לעיל, בהתאם לרלוונטיות. תהליך הטיפול בתלונה יתועד במשרדי הגורם המטפל, ובסיומו תוגשנה ההמלצות העיקריות הרלוונטיות לגורם המתלונן, תוך שמירה על צנעת הפרט של כל המעורבים בתהליך. כמו כן, במידת הצורך יינקטו פעולות לתיקון המעוות ומניעת הישנות מקרים דומים בעתיד, כולל אמצעי משמעת ופרסום נסיבות המקרה.

שני מנגנונים עיקריים עומדים לרשות העובדים לצורך הגשת תלונות בתחומי טוהר המידות והאתיקה ולבירורן, לשני הגורמים ניתן להגיש תלונה אנונימית:

מבקר רפאל המשמש גם כנציב תלונות הציבור.

סמנכ"ל למשאבי אנוש/מובילת נושא האתיקה.

הפרטים שלהם מופיעים באתר "אתיקה ברפאל" וניתן לפנות אליהם במגוון דרכים, לרבות באמצעות תיבת מייל ייעודית.







## ממשל תאגידי

### 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.

חברת רפאל מתפתחת והופכת לחברה בין-לאומית; כזאת, ברצונה להתנהל על פי אמות-מידה תקינות, כאלו המקובלות בחברות דומות לה – ציבוריות, פרטיות וממשלתיות כאחת.

בתחילת שנת 2011 אישר הדירקטוריון של רפאל, לאחר תהליך שכלל בין היתר פגישות עם חברות גלובליות העוסקות בתחומים מקבילים לשלה ואף שונים, וכן בחינה מעמיקה לגבי צרכיה הספציפיים של החברה, לאמץ בחברה את 'נוהל הממשל התאגידי'. הנוהל מעוגן בחוק החברות וחוק החברות הממשלתיות, בהנחיות של רשות החברות הממשלתיות ובמסמכי היסוד של החברה ותקנותיה; כמו כן, נעשתה השוואה עם מקורות בארץ ובחול, ונעשה שימוש בניסיון שהצטבר.

הנוהל מהווה אבן בוחן להתייחסות, וכמה מגדיר את התפקידים ברפאל, וקובע את תחומי האחריות של הדירקטוריון והנהלה ואת המטלות שלהם. כמו כן הוא עוסק ביחסי הגומלין בקרב חטיבות החברה, ובמשקים שבין החברה, הדירקטוריון והנהלה.

הנוהל עוסק, בין היתר, בנושאים המפורטים להלן:

## תפקידי הדירקטוריון של רפאל

נושא באחריות העליונה לפעילות החברה, לאיתנות הפיננסית ולתוחלת הקיום שלה לטווח ארוך; מתווה את ערכי החברה, את חזונה ויעדיה, את האסטרטגיה שלה ומדיניותה, כמו גם את המדדים לבחינת השגתם; אחראי לפיקוח ולבקרה לגבי תפקוד המנכ"ל והנהלת החברה; פועל, במסגרת תפקידיו אלו ולצורך ביצועם, כלהלן: מאשר את תכניות העבודה בחברה, ובהן: תכנית חומש, תכנית עסקית שנתית ותכניות עבודה נושאות; מאשר את הדו"חות הכספיים, השנתיים והתקופתיים; קובע את מדיניות רפאל בנוגע לפיתוח בר-קיימא ולאיכות הסביבה; מתווה את מדיניות הבקרה וניהול הסיכונים ברפאל, ומפקח עליה; קובע את המבנה הארגוני בחברה, מאשר את מינוי המנכ"ל וחברי הנהלה ומינויים נוספים הטעונים אישור דירקטוריון; קובע את מדיניות התגמול של הנהלת החברה בכפוף להנחיות של רשות החברות הממשלתיות ("הרשות"); מקיים תהליכים להערכת הנהלה; מוודא שייקבעו סמכויות המנהלים בחברה, והמחויבות לאחריות המוטלת עליהם בגינן; דואג שהחברה תפעל באופן חוקי ותקין באמצעות מבקר הפנים, רואי החשבון, המבקרים והיועץ המשפטי, הכל לפי לנהלי החברה.

## חלוקת הסמכויות בין הדירקטוריון לנהלה ברפאל

הדירקטוריון אחראי להתוות את מדיניות החברה, ולפקח על העשייה של המנכ"ל והנהלה כדי לוודא שהיא עולה בקנה אחד עם החלטותיו ועם החזון והאסטרטגיה של החברה; לפיכך, הדירקטוריון אינו מתערב בניהול השוטף של החברה; יו"ר הדירקטוריון אינו משמש כמנכ"ל, אינו עוסק בניהול שוטף של החברה, ואינו נוקט סמכויות של מנכ"ל.

## הדירקטורים ברפאל, שיקוליהם וחובותיהם

הדירקטוריון פועל למימוש חזון החברה:

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

- על פי הוראות הדין וכחלק ממטרות רפאל, על החברה לפעול משיקולים עסקיים כדי לייצר רווחים. כמו כן, עליה להתחשב בטובת עובדיה, לקוחותיה, ספקיה ונושיה;
- דירקטור חייב לפעול משיקול דעת עצמאי, לרבות בהצבעה, ולא לפי הנחיית אחר (כפוף לחריגים על פי חוק). דירקטור, גם אם הוא עובד מדינה, לא יקבל הוראות לביצוע תפקידו זה ממי שמינה אותו;
- כל אחד מחברי הדירקטוריון חייב לשמור אמונים לחברת רפאל; חבר דירקטוריון לא יפעל מתוך ניגוד עניינים בין כהונתו כדירקטור ברפאל לבין תפקיד אחר שלו ולא עקב עניין אישי כלשהו; כמו כן לא ינקוט שום פעולה שיש בה משום תחרות עם עסקי רפאל או ניצול הזדמנות עסקית שלה;
- כל דירקטור חייב לנקוט זהירות, ולפעול במיומנות סבירה כנדרש מבעל תפקיד זה. משמעות הדבר היא, שעל כל דירקטור להיות בקיאה באופן סביר במידע הנוגע לפעולה או לעניין המובאים לאישורו, או שהוא עושה בתוקף תפקידו, ולעקוב אחר כל מידע אחר בעל נגיעה לתפקידו.
- הדירקטורים חותמים בעת מינויים על הצהרה, שבה הם מתחייבים להימנע מניגוד עניינים בין פעילותם שאינה קשורה לחברה ובין פעילות החברה;
- דירקטור רשאי להסתמך, כדי לפעול באורח מושכל, בין היתר, על עובדי חברת רפאל ומנהליה ועל גורמי ביקורת פנים וחוק; כל זאת, לאחר שדן עם גורמים אלו במסגרת עבודת הדירקטוריון; אם מתעורר צורך להתייעץ עם מחזיקי עניין ברפאל, יערוך יו"ר הדירקטוריון את הברור, ובסופו ידווח על מסקנותיו לדירקטוריון בהתאם לנדרש;
- הדירקטוריון רשאי להאציל את סמכויותיו הנוגעות לעניינים כלכליים, חברתיים וסביבתיים, למנהלים ועובדים בארגון (פרט לסמכויות המפורטות בסעיף 32 לחוק החברות הממשלתיות, ולאלו שהממשלה או השרים הודיעו לרפאל שאין להאצילן). מזכיר החברה ירשום כל עניין שנידון בדירקטוריון והוחלט להאצילו; ברשומה יפורטו המטלה שיש לבצע, שמו של הסמנכ"ל ו/או המנהל האחראי לביצועה והמועד שנקבע לכך. אחת לשנה יבחן מבקר הפנים של החברה את אופן היישום של החלטות הדירקטוריון בשנה החולפת;
- דיוני הדירקטוריון יתנהלו באופן ענייני ופתוח;
- חברי הדירקטוריון חייבים להשתתף בישיבות הדירקטוריון וועדותיו, ככל שהם חברים בהן, ולהקדיש את הזמן הנחוץ ללימוד הנושאים שנקבעו לדיון;
- יו"ר הדירקטוריון אחראי לקיים הכשרה לדירקטורים חדשים, ולרענן ידע של דירקטורים מכהנים;
- מזכיר החברה ידאג לתיעוד מתאים של עבודת הדירקטוריון ובכלל זה עריכת פרטיכלים והפצתם.

- יו"ר הדירקטוריון ומזכיר החברה קובעים נושאים מהותיים וחשובים לסדר היום (בתחומים הכלכלי, החברתי ואיכות הסביבה), שחוזרים אחת לשנה או מדי תקופה. נושאים כגון מדיניות השקעות, סיכויי רכש גומלין, איכות סביבה בת-קיימא וכן הלאה. נושאים אלו מוצגים כדיווח לדירקטוריון אחת לתקופה על ידי מזכיר החברה. מזכיר החברה מוציא דיווח שנתי על פעילות הדירקטוריון. בנוסף, מזכיר החברה ביחד עם מחלקת כספים ובקרה מוציאים דו"ח עסקי תאגיד ומעבירים אותו לשרים (הבטחון והאוצר) ולרשות החברות הממשלתיות.

## כינוס ישיבות הדירקטוריון ואסיפות כלליות

- ישיבות הדירקטוריון וועדותיו יתקיימו בהתאם לתכנית עבודה שתקבע מראש, אחת לחודשיים לפחות, אלא אם כן קובע שר האוצר או שר הביטחון לאחר התייעצות עם הרשות, מועד אחר. כמו כן תכנס ישיבה לפי דרישה של אחד מהדירקטורים ולפי צורכי קבוצת רפאל.
- מועד הישיבה וסדר היום ייקבעו על ידי יושב ראש הדירקטוריון, בכפוף להוראות החוק;
- הגוף המוסמך הפועל מול רפאל הוא רשות החברות הממשלתיות. הרשות מעבירה לרפאל פניות ובקשות בדרכים המקובלות לפנייה לחברה, באמצעות חוזרים המועברים מעת לעת. בעלי המניות יכולים לפנות ולפעול גם באמצעות האסיפה הכללית. כמו כן, לרשות החברות הממשלתיות יש נציג המשתתף בישיבות הדירקטוריון וועדותיו;
- הקשר של הדירקטורים עם גורמים בחברה, לרבות לשם קבלת נתונים, בקשה לעריכת ביקור ו/או בכל עניין אחר הקשור לחברה, מתקיים באמצעות מזכיר החברה. במהלך 2011 הוקם אתר אינטרנט ייעודי לדירקטוריון החברה, שמטרתו לאפשר לדירקטורים לקבל מידע הנוגע לישיבות הדירקטוריון וועדותיו, לעיין במידע כללי הנוגע לחברה וחברות הבנות שלה, וכן למצוא פרטוקולים ופרטים הכלולים בהם.

## ועדות הדירקטוריון

- הדירקטוריון רשאי להקים מבין חבריו ועדות, קבועות או לעניין מסוים, ולקבוע את סמכויותיהן – הכול בכפוף להוראות החוק;
- סיכומי הוועדה יהוו המלצות לדירקטוריון, אלא-אם-כן החליט הדירקטוריון על אצילת סמכויות לוועדה, ובתנאים שיקבע או אם נקבע בחוק אחרת;
- החלטות או המלצות ועדה הטעונות אישור הדירקטוריון יובאו לדירקטוריון זמן סביר לפני הדיון בהן;
- יו"ר כל ועדה ידווח תקופתית לדירקטוריון על פעילות הוועדה;
- בעת אישור הנהול הקיים, קיימות בחברת רפאל ועדות הדירקטוריון הבאות:
- ועדת כספים;
- ועדת השקעות;
- ועדת ביקורת, בטיחות ונהות.
- סמכויות והוראות מיוחדות לגבי כל ועדה יוגדרו בנהלי 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 – הכול בכפוף להוראות החוק.

## יו"ר הדירקטוריון

- אחראי לניהול הדירקטוריון, לתפקודו התקין והיעיל ולמילוי חובותיו בהתאם לחוק;
- אחראי על הובלת הדירקטוריון בניבוי אסטרטגיה, מדיניות החברה ואישור תוכנית העבודה הרב-שנתית והשנתית;
- מפקח עבור הדירקטוריון על יישום החלטות ומדיניות הדירקטוריון כפי שנקבעו;
- מפקח על יישום נוהל הממשל התאגידי בקבוצת רפאל בכלל ובדירקטוריון בפרט, לרבות קיום הוראות דיני החברות ודינים אחרים החלים על חברת רפאל; מפקח על הערכה את תפקוד ההנהלה, על בקרה וניהול סיכונים, על תכניות ציות ועל עמידה בתקנות הקוד 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 ותקופתיים בדבר הוצאה לפועל של תכנית העבודה ויעדיה, ולגבי הנושאים העיקריים 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, תוכניות הפיתוח, ההשקעות בסביבה העסקית והמשפטית של החברה וההשלכות הנגזרות מכך לגבי יעדי החברה והאסטרטגיה שלה.
- אחראי להעביר לידיעת חברי הדירקטוריון מידע שהגיע לידי, הקשור לפעילות חברת רפאל ולהתפתחויות שונות בסביבתה העסקית, לצורך קבלת החלטות מושכלות בדירקטוריון.

## ועדות הדירקטוריון שפעלו בתקופת הדיווח של שנת 2015

**ועדת כספים ותת-ועדה להשקעות** - יו"ר רו"ח צחי פישביין עד אוגוסט 2015

- יו"ר רו"ח רגינה אונגר החל מאוגוסט 2015

**ועדת ביקורת, בטיחות וגהות** - יו"ר רו"ח צחי פישביין עד אוגוסט 2015

### ועדת כספים

#### תפקידי הוועדה:

- לבחון את טיוטות הדו"חות הכספיים השנתיים והרבעוניים של דירקטוריון החברה.
- לבחון את תפקוד המערך לבקרה הפיננסית הפנימית של החברה, ולהביא המלצות הנוגעות בדבר בפני הדירקטוריון.
- לבחון את היקף עבודת רואה החשבון המבקר ואת שכרו, ולהביא המלצות הנוגעות בדבר בפני הדירקטוריון.
- לאשר עסקות ופעולות כפי שנקבע בנוהל הרשאות החתימה של רפאל.
- לבחון את תכנית הציות של החברה בתחומים שהדירקטוריון אחראי להם, ולבצע מעקב ובקרה הנוגעים לה.

### תת ועדת השקעות

- במהלך שנת 2015 עם כניסתה של גבי אונגר לתפקיד בוצעה עבודה מקיפה שעם סיומה אושרה מדיניות ההשקעות הפיננסיות של החברה ותפקידי הוועדה:
- לבחון את המדיניות של ניהול עודפי המזומנים המצטברים בחברה ולהמליץ לדירקטוריון לגביה.
  - לפקח על מדיניות ההשקעות הפיננסיות של החברה ולאשרה.
  - להגדיר את רמת הסיכון הקבילה להשקעות הפיננסיות של החברה, ולגזור מכך מסגרת המוכתבת לבתי ההשקעות.
  - לחלק את ההשקעות בין הארץ לבין חו"ל ובין בתי ההשקעות השונים בחו"ל.
  - לקבוע את רמת הסיכון שתוכתב לבתי ההשקעות בחו"ל, תוך התייחסות לגיאוגרפיה / מדינה.
  - לעקוב אחר התחזית התזרימית הרבעונית.
  - לעקוב אחר ביצועי תיק ההשקעות.
  - לשנות, ו/או להחליף, ו/או להוסיף, ו/או לגרוע בתי השקעות.

## הוועדה לביקורת, בטיחות וגהות - יו"ר רויח רגינה אונגר

### תפקידי הוועדה:

- לחשוף ליקויים בניהול העסקי של רפאל, תוך התייעצות, בין השאר, עם המבקר הפנימי ו/או עם רואה החשבון המבקר, לפי העניין והצורך, ולהציע לדירקטוריון דרכים לתקנם.
- לאשר פעולות ועסקות הטעונות אישור ועדת ביקורת לפי כל דין - בעיקר אישור עסקות עם בעלי עניין ועם בעלי שליטה.
- לבחון את מדיניות ניהול הסיכונים של החברה ולהמליץ לדירקטוריון לגביה.
- לאשר את תכנית העבודה השנתית של הביקורת הפנימית ברפאל.
- לבחון את מערך הביקורת הפנימית של החברה ואת תפקודו של המבקר הפנימי; לוודא שעומדים לרשותו המשאבים והכלים הנחוצים לו לצורך מילוי תפקידו, בהתאם לצרכיה המיוחדים של חברה גדולה.
- לקבוע הסדרים לטיפול בתלונות מאת עובדי החברה, הנוגעות לליקויים בניהול עסקיה, ולגבי ההגנה שיש להעניק לעובדים שהתלוננו כאמור לעיל.
- אחת לשלוש שנים: לאשר את נהלי הממשל התאגידי בחברה ולחדש את תקפותם.
- לבצע מעקב ובקרה אחר תוכנית הציות של החברה, אלא-אם-כן קבע הדירקטוריון כי תוכנית מסוימת תפוקח על ידי ועדה אחרת. כמו כן לדון ולאשר תוכניות עבודה בנושא בטיחות וגהות.

### הנושאים העיקריים שנדונו במליאת הדירקטוריון בוועדותיו בשנת 2016

- אסטרטגיה;
- סיכומי רבעונים ואישור דוחות כספיים;
- אישור הצעות מחיר;
- התקציב השנתי ותקציב החומש של רפאל;
- תכנית כוח אדם - גיוס,קליטה והכשרה;
- סטאטוס פיתוח בר-קיימא;
- חברות בנות - דיווחים, אישורי רכישה ונושאים נוספים;
- נוהל ממשל תאגידי;
- אחריות חברתית;
- תכנית ציות.

## ועדות הדירקטוריון שפעלו בתקופת הדיווח של שנת 2016

**ועדת כספים ותת-ועדה להשקעות** - יו"ר רו"ח רגינה אונגר

**ועדת ביקורת, בטיחות וגהות** - יו"ר רו"ח רגינה אונגר (עד פברואר 2016)

- יו"ר נעמה זלדיס (החל מפברואר 2016)

### ועדת הכספים – יו"ר רו"ח רגינה אונגר

#### חברי הוועדה:

יו"ר הדירקטוריון – יצחק גת, רו"ח רגינה אונגר, גב' נעמה זלדיס, מר דניאל רוזן ומר עופר פרי (החל מאוגוסט 2016).

#### תפקידי הוועדה:

- לבחון את טיוטת הדו"חות הכספיים השנתיים והרבעוניים של דירקטוריון החברה.
- לבחון את האפקטיביות של מערך הבקרה הפיננסית הפנימית של החברה ולהמליץ לדירקטוריון בעניינים אלו.
- לבחון את היקף עבודת רואה החשבון המבקר ואת שכרו ולהביא המלצותיה בפני הדירקטוריון.
- לאשר עסקות ופעולות כפי שנקבע בנוהל הרשאות חתימה של רפאל.
- לבחון ולבצע מעקב ובקרה אחר תכנית הציות של החברה בתחומים שנקבעו על ידי הדירקטוריון שהם באחריותה.

### ועדת השקעות – יו"ר רו"ח רגינה אונגר

חברי הוועדה - יו"ר הדירקטוריון – יצחק גת, רו"ח רגינה אונגר, גב' נעמה זלדיס (עד פברואר 2016), מר יובל ברגר, מר עופר פרי (החל מפברואר 2016).

#### תפקידי הוועדה:

- לבחון את המדיניות של ניהול עודפי המזומנים המצטברים בחברה ולהמליץ לדירקטוריון לגביה.
- לפקח על מדיניות ההשקעות הפיננסיות של החברה ולאשרה.
- להגדיר את רמת הסיכון הקבילה להשקעות הפיננסיות של החברה, ולגזור מכך מסגרת המוכתבת לבתי ההשקעות.
- לחלק את ההשקעות בין הארץ לבין חו"ל ובין בתי ההשקעות השונים בחו"ל.
- לקבוע את רמת הסיכון שתוכתב לבתי ההשקעות בחו"ל, תוך התייחסות לגיאוגרפיה / מדינה.

- לעקוב אחר התחזית התזרימית הרבעונית.
- לעקוב אחר ביצועי תיק השקעות.
- לשנות, ואו להחליף, ואו להוסיף, ואו לגרוע בתי השקעות.

## המנהל הכללי (מנכ"ל)

- אחראי לניהול השוטף של החברה במסגרת המדיניות שקבע הדירקטוריון ובהתאם להנחיותיו;
- אחראי לביצוע המדיניות, ההנחיות והעמידה ביעדים כפי שנקבעו ואושרו על ידי הדירקטוריון;
- המנכ"ל ניחן בכל הסמכויות לפי החוק ולפי מסמכי היסוד של החברה, פרט לסמכויות הנתונות לפי מסמך זה לדירקטוריון או לרשות אחרת. האסיפה הכללית רשאית להגביל או לסייג את סמכויותיו של המנכ"ל, וכן רשאי לעשות זאת הדירקטוריון – הכול כקבוע בחוק;
- המנכ"ל מסתייע בביצוע תפקידיו בהנהלת החברה, לרבות מבקר הפנים, בראוי החשבון החיצוניים וביועץ המשפטי – הכול בהתאם לנהלי רפאל;
- אחראי לדווח באורח שוטף ליו"ר הדירקטוריון, וכן להביא נושאים מהותיים לידיעת הדירקטוריון, במתכונת ובתדירות שנקבעו על פי החוק, נהלי החברה והנחיות הדירקטוריון.
- בפרט אחראי המנכ"ל:
  - לקיים מעקב אחר החלטות הדירקטוריון ויישומן;
  - לדווח לדירקטוריון על ביצוע / אי-ביצוע החלטותיו, לרבות עמידה בתכניות העבודה הרב-שנתיות, השנתיות והנושאות;
  - לוודא שקיפות של נתונים ומידע על החברה המובאים בפני הדירקטוריון;
  - להודיע ליו"ר הדירקטוריון ללא דיחוי על כל עניין מהותי בחברה הנוגע לפעילותה;
  - להביא לאישור הדירקטוריון כל החלטה שלגביה נדרש אישור הדירקטוריון לפי חוק, או לפי נהלי החברה והנחיות הדירקטוריון;
  - לעדכן את הדירקטוריון בכל פעילות מהותית חדשה, שרפאל מתכוונת לבצע, ואשר טרם נקבעו לגביה כללים או הנחיות על ידי הדירקטוריון.

## שקיפות

החברה תתנהל בשקיפות מול האורגנים שלה ומול הרשות והשרים, ותדאג לגילוי נאות, מדויק ובמועד, בדיווחים השונים שהיא מגישה לדירקטוריון, לרשות ולשרים.

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

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

### מחויבות הדירקטוריון לקידום האתיקה בארגון

הקוד האתי מגדיר את האופן שבו יפעלו הדירקטוריון והנהלת רפאל, ואת כללי ההתנהגות האתית של החברה ושל עובדיה. רפאל מתנהלת כחברה אתית כלפי פנים, כלפי מחזיקי העניין העסקי בה (ובכללם לקוחות וספקים) וכלפי הקהילה הקרובה הסובבת אותה. לכן, רפאל כחברה המבוססת על ערכים ושואפת לאיכות גבוהה, ממשיכה במחויבותה לפעול בקהילה, למען עתיד טוב יותר לחברה ולמדינה.

תחומי הפעילות החברתית של החברה כוללים מעורבות בחינוך בכלל ובחינוך למדעים בפרט, סיוע לבעלי צרכים מיוחדים, ותמיכה בקהילה הסובבת את אזורי הפעילות של החברה.

### מחויבות הדירקטוריון לקידום התכנית לפיתוח בר-קיימא

התחומים של פיתוח בר-קיימא וניהול סיכונים מוצגים על ידי הדירקטוריון העוסק בבקרה לגביהם; נושאים הנוגעים לפיתוח בר-קיימא ולאחריות חברתית מופיעים בדו"חות השנתיים. הצורך לעסוק בנושאים אלו, הביא להרחבת היקף פעולתה של ועדת הביקורת, והיא הפכה ל"ועדת ביקורת, בטיחות וגהות". כמו, סוקרת הוועדה נושאים הנוגעים לאיכות הסביבה מההיבט של האזורים בהם פועלת החברה והשמירה על איכות החיים של התושבים ושל עובדי רפאל. דוגמאות לכך מופיעות בפרק הרלוונטי לנושא בדו"ח זה. מחויבות זו שוות ערך להצהרה מצד רפאל, שהחברה פועלת ותמשיך לפעול בתחומי הגנת הסביבה ופיתוח בר-קיימא ולקדם, כמו גם את תחומי הבטיחות, הגהות והאתיקה בעסקים.

### דו"ח האחריות החברתית-סביבתית של חברת רפאל

המנהלים הבכירים בארגון אמורים לבחון ולאשר את דו"ח האחריות החברתית-סביבתית של הארגון. עליהם לוודא

שכל הנושאים המהותיים ידווחו לסמנכ"ל הבכיר למשא"ן, לסמנכ"ל בכיר רמו"ת ולראש מתי"ל (שהינו סמנכ"ל). הללו מרכזים את העבודה להכנת דו"חות הקיימות של הארגון, ואחראים להפיצם ולהציגם בפני הדירקטוריון. הדירקטוריון עצמו, לאחר שיבחן יחד עם מבקר הפנים של החברה את הסיכונים הקיימים בנושאים אלו, ינחה ויאשר את הדיווחים התקופתיים.

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

הדירקטורים של רפאל נבחרים ע"י רשות החברות הממשלתיות, המציבה אמות-מידה שיבטיחו התאמה של אדם לתפקיד; למשל, מומחיות ספציפית – פיננסית, משפטית, עסקית או טכנולוגית, שנות ותק, ניהול עובדים ומחזורים בהיקף מסוים, ועוד. אלו עומדים לצד קריטריונים כלליים כגון תארים ותעודות רלבנטיות, הכשרות ספציפיות דוגמת קורס דירקטורים, ניסיון ניהולי מצטבר במגוון תחומים וכן הלאה.

מזכיר החברה אמון על קליטת הדירקטורים המצטרפים, ולעיתים מכינים תכניות העשרה או הרצאות המיועדות לדירקטוריון ולוועדותיו, המתמקדות בעולמות התוכן של הקיימות והאחריות התאגידית, לרבות הרצאות מאת מומחי תוכן בתחום ההשקעות הפיננסיות.

פעילות החברה בתחומי האחריות התאגידית מההיבט הכלכלי, הסביבתי והחברתי, נסקרת ומוצגת תדיר בפני מליאת הדירקטוריון. אחת לשנה, לפחות, מעריך הדירקטוריון עצמו את הפעילויות הללו, בהתאם לנוהל הממשל התאגידי שאושר על ידו (אחת לשלוש שנים), ולנהלי רשות החברות הממשלתיות המתייחסים לתחום האחריות התאגידית. הדירקטוריון אף מקיים ישיבות המתייחדות לסקירת כל נושא שמה.

נושאים בתחומי האחריות התאגידית (הכוללים ענייני כלכלה, איכות הסביבה וחברה), מועלים בדיווחים השנתיים ובפניות שמקבלים הדירקטוריון וועדת הביקורת. נוסף לכך, מדי חודש מקיימת ועדת ההשקעות ישיבה, בה היא עוקבת אחר תוצאות כספיות ואירועים כלכליים מהותיים, ואחת לרבעון מתקיים דיון על כך בפורום רחב יותר בוועדת הכספים.

## דירקטוריון חברת רפאל

חברי הדירקטוריון של רפאל הם דירקטורים חיצוניים, המתמנים על ידי שר הביטחון ושר האוצר יחד; המינוי מצריך אישור של הוועדה לבדיקת מינויים של רשות החברות.

הדירקטורים מתוגמלים בהתאם לנהלים של רשות החברות הממשלתיות, על פי נוסחה סדורה ומאושרת, שלפיה המנהלים והעובדים הבכירים בחברה מקבלים תגמול ובנוס בהתאם לביצועים השנתיים והרבעוניים שלה. בדירקטוריון של רפאל אין תהליכי הערכה עצמית לנבי עבודת הדירקטורים בו, אולם נמסר דיווח שנתי על פיתוח בר-קיימא ועל אחריות תאגידית חברתית, המופיע גם בדו"חות השנתיים של החברה.

## תהליך קביעת התגמול בארגון

אחת לרבעון נערך ברפאל תהליך תגמול עובדים. התהליך נערך על פי הנחיות הדירקטוריון, ובהתאם לציון הרבעוני הנקבע על ידו. סך התגמול שמקבלים העובדים מתחלק למרכיב אחיד ולמרכיב דיפרנציאלי. התקציב הדיפרנציאלי מנוהל בשיטה אחידה (סטנדרטיזציה ארגונית), במערכת ייעודית לו. התגמול הדיפרנציאלי ניתן עפ"י שיקול הדעת המקצועי והחלטות המנהלים הממונים, ועל פי הישגי העובדים, ביצועיהם בעבודה ועמידה ביעדים האישיים והקבוצתיים שנקבעו על ידי המנהלים. עובדים שגילו הצטיינות יתירה, זוכים במענק מיוחד הניתן מטעם ראש החטיבה. התהליך נערך ע"י המנהלים, המקבלים הנחיה ועזרה מקצועית מאגף משאבי אנוש וממנהלי משאבי אנוש בחטיבות. תהליך התגמול הרבעוני השוטף נערך ללא מעורבות מצד יועצים חיצוניים.

היחס בין השכר השנתי הגבוה ביותר ששולם בארגון (אישית), לבין החציון של השכר השנתי בארגון (לא כולל השכר הגבוה ביותר) ששולם בשנת 2015 הוא 4.24. הנתונים מתייחסים לעובדים המועסקים ב-90% משרה ומעלה, שעבדו במשך שנה שלמה.

היחס בין השכר השנתי הגבוה ביותר ששולם בארגון (אישית), לבין החציון של השכר השנתי בארגון (לא כולל השכר הגבוה ביותר) ששולם בשנת 2016 הוא 4.14. הנתונים מתייחסים לעובדים המועסקים ב-90% משרה ומעלה, שעבדו במשך שנה שלמה.

היחס בין הצמיחה באחוזים של השכר השנתי הגבוה ביותר ששולם בארגון (אישית), לבין הצמיחה באחוזים של חציון השכר השנתי בארגון (לא כולל השכר הגבוה ביותר) ששולם בשנת 2015-2016 הוא 0.98. הנתונים מתייחסים לעובדים המועסקים ב-90% משרה ומעלה, שעבדו במשך שנה שלמה.

## מבנה הדירקטוריון

בין שנת 2015 ל-2016 מנתה מליאת הדירקטוריון 8 חברים בכל מפגש (התקן עומד על 12) שאז נערכו מספר שינויים בהרכבה, כמפורט להלן:

**בשנת 2015** מנתה מליאת הדירקטוריון 8 חברים בכל מפגש (התקן עומד על 12).





בשנת 2016 מנתה מליאת הדירקטוריון 9 חברים בכל מפגש (התקן עומד על 12).



במהלך השנים 2015 ו-2016 התחלפו מספר חברי דירקטוריון. במהלך שנת 2015 התחלפו חברי הדירקטוריון הבאים: מר רענן אלרן סיים את כהונתו כחבר דירקטוריון במאי 2015, והוחלף על ידי רו"ח רגינה אונגר. נוסף לכך, רו"ח צחי פישבין סיים את כהונתו והתמנו מר דניאל רוזן, מר עופר פרי, ד"ר אורית מנקס וגברת דנה פורטר רובינשטיין. במהלך שנת 2016 מונתה גברת דורית חיזי.

### חברי הדירקטוריון – כולם דירקטורים חיצוניים, אשר התמנו ע"י רשות החברות הממשלתיות, ואינם מייצגים מחזיקי עניין שונים.

מר יצחק גת - תת אלוף (מילואים), בעל תואר שני בניהול מערכות מידע. כיהן כיו"ר הדירקטוריון בשנים 2013 - 2016.

- רו"ח רגינה אונגר - בעלת תואר שני במנהל עסקים מאוניברסיטת תל אביב. כיום בעלת משרד רו"ח ודירקטורית.
- גב' נעמה זלדיס - בעלת תואר שני במנהל עסקים מאוניברסיטת ירושלים. כיום סמנכ"לית כספים בחברת TAHAL GROUP.
- ד"ר יובל ברגר - בעל תואר דוקטור בהנדסת אלקטרוניקה. כיום יזם היי-טק.
- מר דניאל רוזן - בעל תואר שני במנהל מאוניברסיטת ירושלים. כיום דירקטור ויו"ר דירקטוריון במספר חברות היי-טק.
- מר עופר פרי - בעל תואר שני במנהל עסקים מאוניברסיטת ירושלים. כיום הבעלים של חברת MI יזמות והשקעות בע"מ.

- ד"ר אורית מנקס – בעלת תואר דוקטור לפסיכולוגיה תעשייתית ארגונית מאוניברסיטת יוסטון. כיום המנכ"לית של חברת OMOD LTD.
- גברת דנה פורטר רובינשטיין – בעלת תואר שני במנהל עסקים מאוניברסיטת ניו יורק. כיום מייסדת שותפת ו-CMO בחברת INCEPTIONVR.
- דורית חיזי (החל מאפריל 2016) - דוקטורנטית למדעי החיים ומהנדסת עצמאית.
- אל"מ במיל' רענן אלרן, בעל תואר שני במנהל עסקים מאוניברסיטת בר אילן. כיום דירקטור במגוון חברות.
- רו"ח צחי פישביין ז"ל - בתפקידו האחרון כיהן כיו"ר המועצה להסדר ההימורים בספורט טוטו-וינר.

## פעילויות של מזכירות החברה

בשנת 2011 הוקם אתר אינטרנט ייעודי לדירקטוריון החברה, שמטרתו לאפשר לדירקטורים לקבל מידע על ישיבות הדירקטוריון וועדותיו ומידע כללי על החברה ובנותיה, לחפש פרוטוקולים ולנהלם.

מעבר לכך, האתר משמש בעיקר:

- לניהול יומן ישיבות הדירקטוריון;
  - כארכיב לאחסון ותיעוד של כל חומרי הישיבות והוועדות;
  - לחיזוק הקשר ולהקלה על תיאומים בין חברי הדירקטוריון לבין פעילותו, ובינם לבין רפאל;
  - להפצת מידע כללי החשוב לעבודת הדירקטור.
- כמו כן, הוכנה ערכה לקליטת דירקטורים חדשים ותכנית חניכה.

## פעילות הדירקטוריון במהלך השנים 2015 - 2016

במהלך שנת 2015 נערכו 25 ישיבות דירקטוריון ו-36 ישיבות של ועדות הדירקטוריון. סה"כ התקיימו בשנת 2015 61 ישיבות.

במהלך שנת 2016 קיים דירקטוריון רפאל 26 ישיבות דירקטוריון ו-31 ישיבות של ועדות הדירקטוריון. סה"כ התקיימו בשנת 2016 57 ישיבות.

## ישיבות הדירקטוריון

הנושאים העיקריים שנדונו במליאת הדירקטוריון ובוועדותיו בשנת 2015:

- היערכות מבנית-ארגונית חדשה
- התקציב השנתי ותקציב החומש של רפאל
- שינוי תכנית כוח אדם - גיוס, קליטה והכשרה
- סקר סיכונים

- תכנית ציית של החברה
- סטאטוס פיתוח בר-קיימא
- חברות בנות - דיווחים, אישורי רכישה ונושאים נוספים
- נוהל הממשל התאגידי

## פיקוח הדירקטוריון על זיהוי סוגיות כלכליות, חברתיות וסביבתיות וניהולן

בפני הדירקטוריון וועדת הביקורת מועלים נושאים שונים בעניינים כלכליים, חברתיים וסביבתיים, לרבות סיכונים והזדמנויות רלוואנטיים. במסגרת זו נבחנת הלכה למעשה האפקטיביות של הפעולות שנעשות בחברה בהקשר זה. נוסף לכך, ועדת ההשקעות מקיימת מדי חודש ישיבה, שבה היא עוקבת אחר התוצאות הכספיות ובוחנת אירועים כלכליים מהותיים; אחת לרבעון נערך גם דיון נרחב בוועדת הכספים, ובו מועלים ע"י נושאי משרות בארגון, ככל שנדרש, עניינים שוטפים הנוגעים לאחריות תאגידית ודורשים התייחסות.

הדירקטוריון גם אימץ את כללי ה-OECD ופועל על פיהם, וביחד עם קצין הציית עורך, אחת לשנה, דיווח מפורט על העמידה בדרישות, על החידושים והעדכונים הנוגעים לנושאים הרלוואנטיים, כגון ניהול הביצועים הכלכליים, החברתיים והסביבתיים, לרבות סיכונים והזדמנויות רלוואנטיים, עמידה בתקנים, קיום עקרונות ושמירה על קודים בינלאומיים.

## יחסי חברת האם והחברות הבנות

חברת רפאל, רכשה עם השנים והקימה חברות בנות בארץ ובעולם, ורפאל כיום הינה קונצרן גלובאלי.

רפאל מקיימת שלושה נהלים נפרדים בנושא חברות בנות: נוהל העוסק בשלב ההקמה, הרכישה או המיזוג של החברה הבת; נוהל העוסק בהטמעה של החברה החדשה בארגון; ונוהל העוסק בניהול ובבקרה השוטפים של אותה חברה על ידי פונקציות בחברת האם.

כחלק ממהלכי הממשל התאגידי, מינוי הדירקטורים בחברות הבנות מייצג באופן הולם את אנפי ההנהלה השונים, האחראים על ניהולה השוטף של החברה מול רפאל; כמו כן, הדירקטורים המכהנים יחד עם אלו המהווים עתודה, נשלחים באופן שוטף לקורס הכשרה לדירקטורים בחברות ובמקרה הצורך - לקורס משלים לקריאת דו"חות כספיים.

יש לציין, שנוהל הממשל התאגידי חל גם על החברות הבנות של רפאל. הדירקטורים שהתמנו על ידי רפאל בחברות הבנות אחראים, בין היתר, להזרים מידע באופן שוטף ומבועד מועד לגורמי המטה הנוגעים בדבר ברפאל, הכול על פי העניין.

## אסדרה (רגולאציה) ותכניות אכיפה

חברת רפאל מטפלת באופן סדיר בעניינים רגולטוריים החלים על פעילותה, החל בנושאי בטיחות ואיכות הסביבה, וכלה בנושאים פרטניים כגון הטרדה מינית.

ברפאל קיימת תכנית ציית הכוללת מספר תכניות משנה: תכנית אכיפה למניעת שחיתות ותכנית בנושא הגבלים עסקיים. זאת, בהתאם לאמנת ה-OECD שעליה חתמה מדינת ישראל במהלך שנת 2009. כמו כן מפעילה רפאל תכנית ציית ואכיפה בנושא "פיקוח על היצוא הביטחוני", כנגד מהחוק ומתקנות הפיקוח על היצוא הביטחוני.

נוסף לכך מיישמת רפאל, כחלק מהוראות רשות החברות הממשלתיות, את הוראות החקיקה האמריקניות (SOX Sarbanes Oaxly Act ובאמצעותן מתעדת תהליכים בנושאים שונים. בתקופת הדיווח הנוכחית לא הוטלו קנסות משמעותיים ולא נגזרו על החברה סנקציות כלשהן בכלל התחומים, בגין אי ציית לחוקים ולתקנות.

זאת ועוד רפאל, כחברה הדוגלת בעמידה בסטנדרטים הבינלאומיים הגבוהים ביותר, מאמצת גם תכניות יחידניות לפיקוח על סחר הוגן במינרלים (Conflict Minerals) וכן למניעת סחר בבני אדם (Human Trafficking).

### תכנית אכיפה למניעת שחיתות

חברת רפאל, כמו גם החברות והישויות הקשורות אליה, דוגלת בניהול עסקים תוך דבקות במוסר, בהגנות וביושרה. הנהלת רפאל ובראשה הדירקטוריון והמנכ"ל, מחויבים לניהול עסקי רפאל באופן מוסרי וישר; ההנהלה מצפה מהמנהלים, מהעובדים ומבאי-כוחה לסייע בידה לערוב לקיום מדיניות החברה.

מדיניות החברה בעבר ובהווה דורשת התנהלות תוך ציית לחקיקה נגד שחיתות של מדינת ישראל, ולאמנה נגד מתן שוחד של הארגון לשיתוף פעולה ופיתוח כלכלי (OECD), כמו גם ציית לכל חוק רלוואנטי נגד שחיתות של מדינה אחרת.

רפאל בודקת את השחיתות של כל מדינה בה היא פועלת, לפי מדד הערכת השחיתות Corruption Perceptions Index CPI המעריך את מידת השחיתות של המגזר הציבורי ב-176 מדינות. בשנת 2016 דורגה ישראל במקום 28 כאשר דנמרק מדורגת במקום 1 וארה"ב במקום 18.

### אומדן סיכונים בסוגיית השחיתות

רפאל הטמיעה ומקיימת תכנית ללוחמה בשחיתות, המיועדת למנוע הפרה של חוקי הלוחמה בשחיתות, לצד ציית לחוקים ולאמנות בינלאומיות. מעבר לרענון תקופתי של התכנית, כאמור לעיל, מתקיים בחברה תהליך תקופתי של "סקר סיכונים" בהובלת קצין הציות (סמנכ"ל). הסקר מובא תחילה לוועדת ההיגוי ובהמשך למנכ"ל רפאל, ומטרתו לאמוד את הסיכונים הנוגעים בדבר, ולתעדף את הטיפול בהם, במסגרת תכנית הציות למניעת שחיתות ושוחד.

סקר הסיכונים, הכולל את כל יחידות החברה הנוגעות בדבר, בוחן נושאים כגון: אישור שותפים עסקיים של רפאל ושל החברות הבנות הפועלים במדינות בעלות דירוג נמוך במדד השחיתות; הצורך בעריכת בדיקות נאותות לשותפים העסקיים שעמם מתקיימים יחסי מסחר; בדיקה לקיום תהליכי ניטור לגבי שותפים, כנדרש בהתאם לחוות הדעת שקיבלו; בדיקה לקיום תהליכים מוסדרים של הדרכת שותפים עסקיים; סקירה לגבי אי-הכללת סעיפים מחייבים

בחוזי התקשרות עם שותפים עסקיים; בחינת סיכוני ציות בחברות המיועדות לרכישה או מיזוג, ועוד. בשנת 2017 החל תהליך של בחינה ורענון את תכנית הציות. התהליך מיועד להסתיים בשנת 2018. במסגרת התהליך עורכת רפאל סקר סיכונים בכל החטיבות ונופי השיווק בחברה.

## הפעילות הארגונית למאבק בשחיתות

תכניות הציות של רפאל כוללות תהליכים ונהלי בקרה ותיעוד פנימיים, המיועדים להבטיח שהתכנית לא תישאר על הנייר בלבד, כי אם תיושם בפועל. זאת, במסגרת החלת אמנת ה-OECD למניעת שוחד ושחיתות והדרישות הרלוואנטיות של החוק הישראלי.

מדיניות רפאל לגבי גילויי שוחד ושחיתות היא אפס סובלנות. חל איסור מוחלט על נושאי משרה בחברה, דירקטורים, עובדים ובאי כוח, בין אם באופן ישיר ובין אם עקיף, לתת, להבטיח, להציע או לאשר לצד שלישי כלשהו, להעניק כסף או כל דבר בעל ערך, לכל נושא משרה בממשלה זרה, למפלגה פוליטית, לבעל תפקיד במפלגה פוליטית או למי שמועמד בה לתפקיד פוליטי, מתוך ניסיון להשפיע על נושא המשרה, או לחילופין כדי לקבל הטבה או טובת הנאה מכל סוג.

רשות ההגבלים העסקיים לא פסקה עד כה שרפאל הפרה את דיני ההגבלים.

תכנית הציות של רפאל בנושא מניעת השחיתות פועלת במספר ערוצים למען השגת מטרות שונות.

תכנית סדורה למינוי שותפים עסקיים:

- מניעת שחיתות על ידי קביעת נהלים, קיום הדרכות תקופתיות לעובדים ולשותפים, עריכת בדיקת נאותות לשותפים, מתן מענה לשאלות בעניין ציות ומניעת שחיתות.
- קיום בקרה, לרבות בקרת חשבונות ושילומים לשותפים, ויצירת ערוץ דיווח לקצין הציות לעניין אירועים חריגים.
- הפעלת מנגנון ענישה פנימי המאפשר חקירה וענישה של עובד ו/או שותף עסקי ו/או נותן שירות, קביעת הליכי הבדיקה במקרה של חשד לביצוע עבירת משמעת לרבות עבירה לעניין ציות. הנוהל מפרט את האמצעים המשמעתיים הקיימים ברפאל ואת סמכויות הענישה.

תכנית סדורה למתן מחוות עסקיות:

- הפעלת מערכת מחוות עסקיות עבור היחידות העסקיות, ניטור המחוות הניתנות ללקוחות ופיקוח עליהן.
- עדכון הנהלים בנושא, הדרכה והנחיית העובדים לצורך קבלת אישורים במערכת.

תכנית הציות של רפאל פועלת במספר ערוצים למען השגת מטרות שונות:

- מניעת שחיתות על ידי קביעת נהלים;
- קיום הדרכות תקופתיות לעובדים ולשותפים;
- עריכה של בדיקת נאותות לשותפים, מתן מענה לשאלות בעניין ציות ומניעת שחיתות.
- קיום בקרה, לרבות בקרת חשבונות ותשלומים לספקים ושותפים;
- קיום ביקורת פנימית בנושאים רלוואנטיים וחקירה של אירועים חשודים במקרה הצורך.
- הפעלת מנגנון משמעת פנימי המאפשר הטלת סנקציה על כל גורם רלוואנטי, ובמקרים הדרושים - דיווח לדירקטוריון ולגורמי אכיפה חיצוניים.

נושאי משרה, דירקטורים, עובדים או באי כוח של החברה, אשר יש להם יסוד להניח שבוצעה הפרה של מדיניות החברה, נדרשים לדווח על פעילות זו ללא דיחוי ליועץ המשפטי, לקצין הציות, או לחילופין למבקר הפנים של החברה. החברה ערבה לכך שלא יינקטו שום צעדי ענישה נגד מי שידווח על הנחה כזו על פי האמור לעיל.

רפאל קיבלה ציון גבוה של BAND B (good evidence) במדד Defence Companies Anti Corruption Index (BAND B) של 2015 של הארגון הבינלאומי Transparency International. קובעי המדד דירגו את רפאל בקבוצה העליונה שבה חברות 17% מהחברות הביטחוניות, והיא היחידה במזרח התיכון המדורגת בדירוג גבוה זה.

## ניגוד עניינים אצל עובדים

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

החברה נוקטת נהל לטיפול בניגוד עניינים בעבודה; הנהל עוסק בדיווח, בהצהרה ובטיפול בוועדת חריגים. הנהל עוסק בנושאים הבאים:

- איתור הנושאים בהם קיים חשש לניגוד עניינים, על ידי מילוי הצהרת עובד ו/או נותן השירות על קיומם של קשרי עבודה, קשרי משפחה, קשרים חברתיים מיוחדים או כלכליים, התקשרות עם חברה מתחרה וכו', או באמצעות דיווח העובד לממונה עליו, לגבי קיומו של חשש לניגוד עניינים בעת ביצוע עבודתו.
- במידה שיימצא שאכן קיים חשש לניגוד עניינים, יוחל בתהליך לבחינת הפתרון ההולם ליישוב החשש שאותר. התהליך יתבצע על ידי ועדה לניגוד עניינים המורכבת משלושה נציגים, ובהם: סמנכ"ל בכיר למשאבי אנוש ולארגון, סמנכ"ל בכיר והיועץ המשפטי של החברה, וחבר הנהלה נוסף שייקבע לפי העניין ויקבל כתב מינוי ממנכ"ל רפאל.

הוועדה רשאית לאשר את העסקת העובד או את העברתו לתפקיד אחר או ליחידה אחרת, או לחילופין את העסקתו של נותן השירות בהיתר חריג; ההחלטה תלוּה במסמך המכיל את הנימוקים שהביאו לגיבושה; ובלבד שהוועדה משוכנעת שהעסקת העובד / נותן השירות לא תפגע בטוהר המידות ובתקינות בהתנהלות החברה.

## איסור על מתן חסויות שכרוכות בתשלום בכסף או בשווה כסף

בהתאם לנהלי רפאל ובהתאם לחזורי רשות החברות הממשלתיות, חל איסור על חברות ממשלתיות לתת חסות מכל מין וסוג הכרוכה בתשלום בכסף או בשווה כסף. אולם, איסור זה איננו חל על מקרים של השתתפות בתערוכות, השקעה בקהילה ובחברה, כנסים ופעולות נוספות במסגרת מאמצי השיווק, פרסום מוצרים ויכולות, פעולות בנושא גיוס ושימור עובדים ופעולות הנדרשות לתפעול השוטף של רפאל, ובתנאי שהן נערכות על בסיס שיקולים עסקיים. כמו כן, אין האיסור חל על מקרים שבהם עובדי רפאל משתתפים כמרצים או חברים בפנל בכנסים מקצועיים בתחום עיסוקם ברפאל, כל זאת כל עוד רפאל אינה נדרשת לשלם עבור זכות ההשתתפות.

על פי נהלי החברה, הוקמו ועדות לשם בחינת מטרות הפעילות המוצעת, שמתפקידן לקבוע מהן המטרות שעומדות מאחורי הפעילות המוצעת, והאם הפעילות נמנית על נוהל מתן חסויות על ידי רפאל, או שהיא בגדר פעולה עסקית שיש לבחון בהתאם. במקרים של מוטב שהוא גוף שלטוני, תשקול הוועדה נוסף לכך גם את השיקולים הנדרשים בהתאם למדיניות למניעת שחיתות של רפאל.

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

תפקידה של ועדת השקעה בקהילה ובחברה, הינו לאשר השתתפות בהוצאות אך ורק במקרה שבהשתתפות זו יש משום ערך מוסף עסקי לרפאל, כגון סיוע לטיפול המשאב האנושי בחברה, טיפוח קשרים עם הרשויות השכנות למתקני רפאל, וכדומה. על החסויות להינתן לגופים ולארגונים שמטרותיהם העיקריות ציבוריות, כגון תרבות, ספורט או רווחה, ואשר פעילויותיהם העיקריות אינן למטרות רווח. בכל מקרה של ספק בפעילות שיווקית, תפעולית, מו"פ או אחרת מול גורמים חיצוניים שיכולה להשתמע כמתן חסות, תופנה הסוגיה לסמנכ"ל למשאבי אנוש ולארגון על מנת שינחה תוך היוועצות עם אחרים, את הפעילות בעניין. הבקשה לאישור מתן חסות תופנה לאישור הסמנכ"ל למשאבי אנוש ולארגון, אשר יגישה לאישור הדירקטוריון. הסכם ההתקשרות עם הגוף מקבל החסות ייבדק ויאושר על ידי היועץ המשפטי של רפאל שיבדוק ויוודא שההסכם עומד בדרישות הנוהל. החסויות המאושרות בדירקטוריון שניתנו במהלך השנה, יפורטו בסוף השנה בדיווח השנתי של רפאל, המוגש על ידי יו"ר הדירקטוריון עפ"י סעיף 25 לחוק החברות הממשלתיות, לרבות הגורם עמו התקשרו, מטרת ההתקשרות וההנמקות לאישור ההתקשרות.

## הכשרה לדירקטורים, למנהלים ולעובדים המצויים בסיכון גבוה לשחיתות

על פי תכנית הציות של החברה, האחריות למילוי חובת הציות לחוק ולפעולה לפי התכנית למניעת שחיתות אשר קבע קצין הציות, הינה אישית. כל עובד אחראי באופן אישי לפעול לפי הכללים כאשר הוא עוסק בפעילות עסקית כלשהי, לרבות מכירות, שיווק, כספים, משאבי אנוש, חוזים, ניהול יצוא, רכישות ו/או כל היבט אחר בעסקיה של רפאל. לפיכך, כל דירקטור, מנהל ועובד אשר נמצא ברשימת המשרות, חייב להשתתף בהכשרה שמקיים צוות הציות, להיות מודע למדיניות ולתהליכי החברה, ולדווח לרשויות המוסמכות לגבי חששות בנוגע להפרת הכללים.

כל שנה חותמים חברי הדירקטוריון, המנכ"ל ודרג המנהלים הבכיר על הצהרה לעניין אימוץ המדיניות והמחויבות לתכנית. בהמשך מגבש הדירקטוריון תכנית רחבה למניעת שחיתות, הכוללת את החברות הבנות, שותפים עסקיים, סוכנים ומתווכים. מרכיב עיקרי בתכנית זו הוא עריכת הדרכות מקיפות, כך שהתכנית למניעת שחיתות תיושם על ידי העובדים בכל הרמות, ובמידת הצורך גם ע"י ספקים.

מדיניות החברה דורשת מכל עובד המחזיק במידע בדבר חשד להפרה או הפרה בפועל של המדיניות למניעת שחיתות, של הוראות החוק הישראלי למניעת מעשי שחיתות, של הוראות האמנה של ארגון OECD נגד מתן שוחד, או של הוראותיהם של חוקים רלוואנטיים של מדינות אחרות, לדווח על כך לחברה. העובד יוכל לבחור לעדכן את היועץ הכללי של החברה, את קצין הציות או את מבקר הפנים שלה. על מנת לעודד עובדים לדווח על הפרות של מדיניות זו ושל הכללים והתקנות המפורטים לעיל, יכולים הדיווחים הללו להישלח ללא חתימה, באופן אנונימי.

רפאל אוסרת באיסור מוחלט מעשי התנכלות, הטרדה, או איום באחד מהללו, בעקבות דיווח בתום לב של עובד בדבר התנהגות בלתי הולמת של צד שלישי.

כל עוד מצוי הדבר בסמכות הטיפול הפנימי בחברה ואינו מצריך דיווח לרשות חיצונית, תניב זו באופן פנימי והולם לסוגיות שידווחו, כמו גם לכל חולשה שתתגלה בתכנית הציות של החברה. תגובה מעין זו עשויה לכלול צעדים משמעותיים, עד כדי הפסקת העסקתו של כל עובד אשר:

- הפר מדיניות זו, או את הנהלים הקשורים בה, את הוראות הדין הישראלי למניעת מעשי שחיתות, את הוראות אמנת OECD נגד מתן שוחד, או כל חקיקה תקפה אחרת;
- נמנע מלאתר הפרות מעין אלו או לדווח עליהן;
- התנכל לעובד אחר אשר דיווח על קיומה של הפרה מעין זו;
- נמנע מיישומה של מדיניות זו.



## הכשרה בנושא מניעת שחיתות לעובדים ומנהלים

קצין הציות קובע על בסיס שנתי (במהלך הרבעון הראשון של כל שנת כספים) אלו עובדים חייבים לעבור הכשרה. הללו יכללו עובדים המועסקים במחלקות שלהלן (וכל עובד או גורם רלוואנטי שייקבע על ידי קצין הציות): מכירות ושיווק, משאבי אנוש, הלשכה המשפטית, חוזים, רכש, ביקורת וכספים, וזאת בהתאם לרשימה מפורטת שתוכן על ידי קצין הציות (להלן "רשימת המשרות"). על ההדרכה לכלול הסברים לגבי החקיקה הישראלית למניעת מעשי שחיתות, על אמנת ארגון OECD נגד מתן שוחד ועל חוקים רלוואנטיים אחרים, כמו גם הסבר בדבר מדיניות החברה והנהלים הרלוואנטיים. כל עובד חדש ברשימת המשרות של החברה יקבל עותק של מסמך המדיניות במשך שיחת הקבלה לעבודה, ויהיה עליו לקבל הדרכה לגביה תוך תשעים (90) יום ממועד תחילת העסקתו או הצבתו בתחום אחריות חדש, או, אם הדבר לא יהיה בר-ביצוע מסיבה כלשהי, במהלך קורס ההדרכה הראשון שיתקיים.

כל עובד הממלא תפקיד המוגדר ברשימת המשרות כאמור לעיל, יידרש לחתום על אישור שנתי, או להצהיר בדרך אחרת שתיקבע על ידי קצין הציות, שהוא מבין את המדיניות האמורה ומסכים למלא את הוראותיה, את הוראות החוק הישראלי למניעת מעשי שחיתות, הוראות האמנה של ארגון OECD נגד מתן שוחד ואת הוראותיהם של חוקים רלוואנטיים של מדינות אחרות.

החברה חייבת לשמור את רישומי ההדרכה שלה (לרבות רשימות העובדים שנדרשו להשתתף ושל אלו שנכחו בפועל), את אישורי העובדים, רישום של הנושאים שנסקרו ושל ההחלטה שהתקבלה בכל מקרה, לרבות בדבר צעד משמעותי אפשרי.

רפאל עורכת הדרכות לאוכלוסיות עובדים ייעודיות.

קהלי היעד שהודרכו הינם עובדים העוסקים בתחומי השיווק, הרכש, התקשורת וחוזים, כספים, תפעול פרויקטים ואופסט.

בשנת 2015 השתתפו 89 עובדים

בשנת 2016 – 149 עובדים

אחת לשנה גם מתקיימת הסברה בנושא שחיתות והקוד האתי, וחברי ההנהלה מחויבים להשתתף בה.

## סמנכ"ל הציות

מחויבות החברה לציות ולניהול עסקיה באופן מוסרי, תוך קיום הוראות החקיקה במלואן, מתחילה בראש החברה ומחלחלת לכל דרגי התאגיד. האחריות היומיומית ליישומה של מדיניות זו נתונה בידי קצין הציות של החברה.

קצין הציות הינו חבר הנהלה הכפוף ישירות למנכ"ל החברה. לשכת הציות עוסקת בהוצאה לפועל של מדיניות הציות:

מחויבות החברה לציות ולניהול המוסרי של עסקיה, תוך עמידה מלאה בהוראות החקיקה, מתחילה בראש החברה ומחלחלת לכל דרגי התאגיד. האחריות היומיומית ליישומה של מדיניות זו מוקנית בידי קצין הציות של החברה.

קצין הציות הינו חבר הנהלה הכפוף ישירות למנכ"ל החברה. תפקידיו של קצין הציות כוללים:

- סקירת המידע הרלוואנטי הנאסף תחת הליך בדיקת הנאותות;
- קבלת החלטה האם נדרשת סקירת משנה/נוספת על פי ההליך שלעיל, לרבות העברת חוות דעת לגופים המוסמכים, על מנת לקבל החלטה סופית באשר לכינון עסקה עם שותף עסקי מסוים ו/או בקשר למחווה עסקית מסוימת;
- הכנת תכניות ההדרכה הנדרשות על פי מדיניות זו למטרת יישומה.

רפאל מבצעת בדיקות לאיתור סיכונים בנושא שחיתות בכלל היחידות הרלוואנטיות. למעשה, תכנית הציות שהוכנה ברפאל בשנת 2010 מבוססת על סקר, שנעשה על סמך הפעילות בכלל היחידות של רפאל. יש להדגיש שבתקופת הדיווח לא אירעו מקרי הפרת חוק בנושאים אלו, ולא התגלו אירועי שחיתות. כך גם בהקשר ללוחמה בשחיתות לעובדי ממשל זרים – לא היו מקרים של עובדים שהורשעו או נענשו.

רפאל מקפידה לפקח גם על מניעת מקרי שחיתות בקרב הספקים ושותפיה העסקיים, ובמקרה של חשד להפרה מצד שותף עסקי, מושעה הקשר עמו מיידית עד בירור העניין.

## תכנית אכיפה בתחום דיני ההגבלים העסקיים

מטרת תכנית האכיפה הזו היא להבטיח, שמדיניות העסקית של רפאל ופעילותה עולות בקנה אחד עם הוראות חוק ההגבלים העסקיים, התשמ"ח – 1988 (בפסקה זו: "החוק"). התכנית כוללת נוהל מפורט בנושא, מדריך לעובד ולומדה המופיעים בפורטל הפנימי ובהדרכות לעובדים.

התכנית נועדה להבטיח, שכל עובד יהיה מודע להגבלות שהחוק מטיל על פעילותה העסקית של רפאל. תכנית 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.

בהתאם לתכנית הציות, מוגדרת בחברה קבוצת הדרכה – קבוצת עובדים שבשל תפקידם, מעמדם הבכיר או נסיבות

מיוחדות אחרות, קיים בעבודתם מרכיב של חשיפה משפטית בתחום ההגבלים העסקיים. לפיכך, עובדים ומנהלים שתפקידם כולל מרכיבים של שיווק, מכירות, מגעים מול מתחרים, רכש וכו' נכללים בקבוצת ההדרכה. בהתאם להוראות תכנית הציות, החברה מקיימת הרצאות פרונטאליות לעובדים הנכללים בקבוצת ההדרכה, ומעמידה לרשותם מגוון כלים מקצועיים: מצגות, לומדה, כללי אצבע, מדריך לעובד וכו'. מחויבות החברה לתכנית הציות מתבטאת גם באמצעות אזכור הנושא במכתבי מנכ"ל, המתפרסמים מפעם לפעם, ובמסמך המופץ לעובדים חדשים בחברה.

בהתאם לנהלי החברה, שיתופי פעולה העומדים לפני חתימה מחייבים מילוי שאלון במערכת ה-ERP לאחר מכן הם מועמדים לבדיקה בנושא זה ונבחנים על ידי עורכי דין המתמחים בתחום. בהתאם לכך נקבע, האם למסור לגביהם חוות דעת בקשר לפטור סוג על פי החוק או להגיש בקשת פטור פרטנית לממונה על ההגבלים העסקיים. כמו כן מוגשות לממונה על ההגבלים בקשות ביחס לעסקאות לרכש מניות או רכש פעילות בהתאם לקבוע בחוק. תכנית הציות בחברה נתונה לביקורת של מבקר הפנים בחברה, המתייחס למימושה בפועל.





## מחויבות לעובדים

### ניהול המשאב האנושי

מערך משאבי אנוש ברפאל מנוהל בהתאם להיבטים הנוגעים לכך בחזונו:

להיות מערך המצטיין במקצועיות בכל הנוגע למשאבי אנוש המיועדים להגשמת המטרות המרכזיות של הארגון. בייחוד הדברים אמורים במצוינות טכנולוגית, במיומנות ניהולית עסקית ובמקצוענות בכל הדרגים לרוחב כל הארגון. מערך משאבי אנוש יטפל ביעילות בצרכים השוטפים של הארגון, וכן יצפה צרכים עתידיים שלו לגבי משאבי אנוש, וייתן עליהם מענה.

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 מקיימים מרכזי מקצוענות שונים במטה רפאל, ומנהלי משאבי אנוש בחטיבות השונות מטפחים את ההון האנושי, מלווים, מייעצים ומטמיעים תהליכים ביחידות. כלל הפעילות של מערך משאבי האנוש נועדה להבטיח את מימושם של היכולות והכישורים של עובדי רפאל ואת מיצויים. זאת, מתוך הרגישות הראויה לעצמאות חשיבתם ולשאיפות התפתחותם האישית, וכבוד לתרומתם להצלחת החברה.

## העובדים שלנו

### נתונים כלליים

הדוח הנוכחי מתייחס לעובדי רפאל בארץ.

בסוף שנת 2015 הועסקו ברפאל 7327 עובדים

בסוף שנת 2016 הועסקו ברפאל 7614 עובדים

ברפאל קיימים חמישה סקטורים שונים להעסקה:

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

החלוקה לסקטורים השונים מתבצעת בהתאם להשכלת העובד.

בחברה כ-20% עובדים בחוזים אישיים. שאר העובדים מחולקים שווה בשווה בין ארגון עובדי המחקר לבין ההסתדרות החדשה.

### השכלה

כחברה מובילה מבחינה טכנולוגית ופורצת דרך בתחומים רבים, מקפידה רפאל להעסיק כוח אדם מקצועי ומיומן.

כ-65% ממצבת העובדים הינם בעלי השכלה גבוהה וכ-20% נוספים בעלי השכלה של הנדסאי/טכנאי.

רפאל מכירה בחשיבות ההשכלה הגבוהה התומכת במצוינות החברה, ולכן מעודדת את עובדיה להמשיך בלימודי תואר שני ושלישי בנושאים הנדסיים-טכנולוגיים במוסדות אקדמיים ראויים.

רפאל מעסיקה יותר מ-400 סטודנטים הלומדים לתואר ראשון או שני, שכן בחברה רואים חשיבות רבה בהעסקת סטודנטים מצטיינים, המשתלבים ללא הפרד בצוותי הפרויקטים. הסטודנטים הללו משובצים בתחומי פיתוח, בפרויקטים מאתגרים וחיוניים, כבר מתחילת עבודתם בחברה, וכך הם תורמים להצלחת רפאל ובאותה עת מתעשרים מבחינה מקצועית ומעשית במהלך לימודיהם.

בשנים האחרונות, הרוב המכריע של הסטודנטים המועסקים ברפאל נקלטים עם סיום לימודיהם כעובדים במשרה מלאה במצבת החברה.

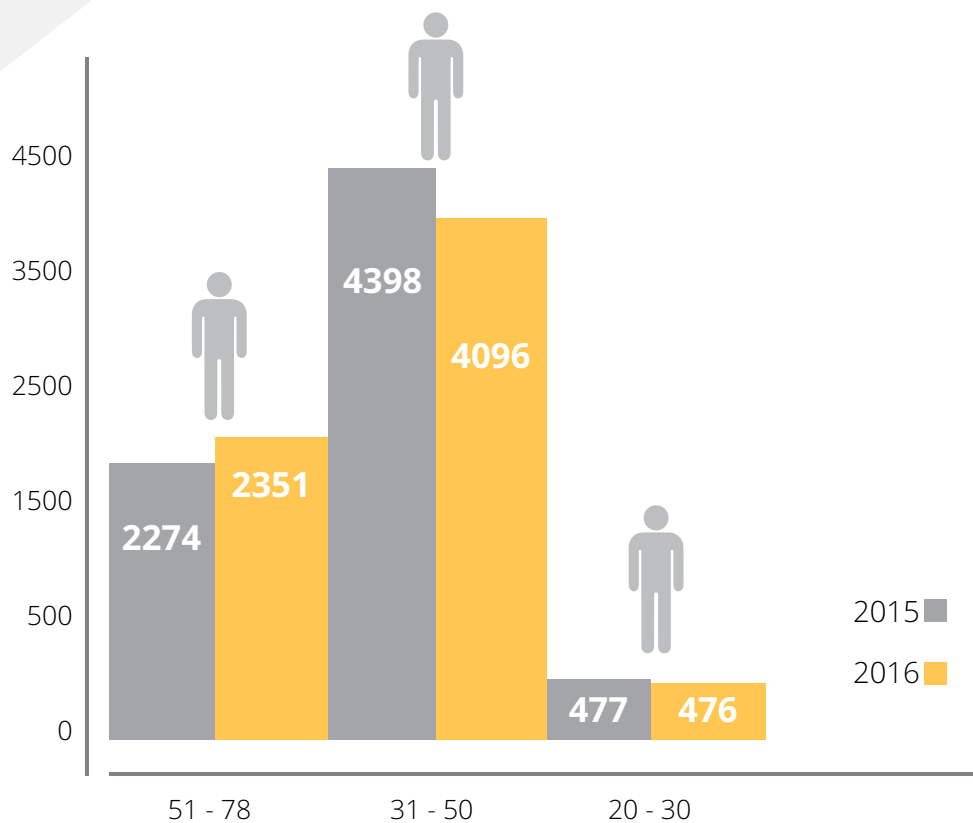
| שנה  | תואר 1 | תואר 2 | תואר 3 | טכנאים | אחרים | סה"כ | אחוז אקדמאים |
|------|--------|--------|--------|--------|-------|------|--------------|
| 2012 | 2277   | 1482   | 318    | 1281   | 1041  | 6399 | 64%          |
| 2013 | 2282   | 1470   | 273    | 1361   | 1070  | 6456 | 62%          |
| 2014 | 2247   | 1551   | 264    | 1340   | 1032  | 6434 | 63%          |
| 2015 | 2551   | 1682   | 300    | 1389   | 1004  | 6926 | 65%          |
| 2016 | 2704   | 1761   | 309    | 1377   | 1000  | 7151 | 67%          |

## גיל

ברפאל קיים תמהיל עובדים, המשלב עובדים ותיקים עם צעירים.

התרשים שלהלן מדגים את המגמה הקיימת בארגון להכנת דור העתיד, על ידי עלייה משמעותית ומתמדת במספר העובדים הצעירים.

גרף התפלגות הגילאים:



## קליטה ועזיבה

2016

נקלטו לרפאל

508

מתוכם



נשים



גברים

127 381

עזבו את רפאל

338

מתוכם



נשים



גברים

72 266

2015

נקלטו לרפאל

472

מתוכם



נשים



גברים

123 349

עזבו את רפאל

282

מתוכם



נשים



גברים

57 225

בכול שנה עוזבים למעלה מ- 100 עובדים שמגיעים לגיל פרישה.



### מקום טוב לגור בו

מרבית עובדי רפאל מתגוררים בצפון.

העובדים מגיעים מדי בוקר למכוני רפאל מ- 240 יישובים צפוניים.



## איגודי עובדים

ברפאל קיימת מערכת יחסי עבודה קיבוצית מול שני ארגוני עובדים ייצוגיים: ההסתדרות הכללית החדשה וארגון סגל המחקר. כמו כן קיימים יחסי עבודה המושתתים על הסכמי עבודה אישיים. 80% מעובדי החברה מאוגדים בהסכמים קיבוציים.

רוב תנאי העבודה ברפאל חלים באופן אחיד על כלל העובדים (היסעים, הסעדה, תשלום הוצאות וכדומה) ומעוגנים בהסכמים הקיבוציים. אי לכך, כל שינוי או תוספת מחייבים את הנהלת רפאל בתיאום מִרְבֵּי מול שני האיגודים המקצועיים, כך שהדבר יעוגן באופן זהה בשני הסכמי העבודה.

הנהלת רפאל רואה חשיבות רבה בעבודתה המשותפת עם נציגי העובדים, דבר התורם לשיתופם בקבלת החלטות משמעותיות לחברה.

וכך, כאשר יש צורך בשינוי ארגוני, מקיימת הנהלת רפאל מבעוד מועד, הידברות עם נציגי העובדים, ומציגה בפניהם את השינויים המתוכננים. בהמשך מתקיימות פגישות נוספות ככל הנדרש, כדי לאפשר לנציגי העובדים להשמיע את השגותיהם, אם יש כאלו. הנהלת רפאל בוחנת את ההשגות, ומתחשבת בהן במידת האפשר בעת קבלת ההחלטה הסופית. רק לאחר מכן מוצא השינוי הארגוני לפועל.

מכך עולה, שכל תהליך של שינוי ארגוני - משלב ההחלטה הטרוםית של הנהלת החברה ועד לשלב הביצוע - נעשה בשקיפות מלאה לנוכח ציבור העובדים ונציגיו. יתרה מכך, אם שינוי ארגוני דורש העברת עובדים מתפקידם, פועלת הנהלת רפאל למנוע פגיעה בתנאי העסקתם של עובדים אלו.

## העסקה הוגנת

הנהלת רפאל נוקטת נורמות העסקה הוגנות ותנאי העסקה נאותים לכלל עובדיה, ונוסף לכך מקפידה החברה הקפדה יתרה על זכויות העובד ועל רווחתו.

## איזון בית-עבודה

החברה מבינה כי האיזון בין העבודה לבין החיים האישיים והמשפחתיים מהווה אתגר לרבים מעובדינו. החברה דוגלת בדעה שיש למצוא את האיזון הנכון בתחום זה, שכן הוא מהווה גורם מרכזי - הן מבחינת שביעות רצון כללית, והן מבחינת הצלחה בעבודה ובחיים האישיים והמשפחתיים. לפיכך, אנו ברפאל מציעים מגוון תכניות והסדרים, המיועדים לתמוך בשילוב הזה בין ההיבטים המרכזיים של חיינו.

תכניות אלו כוללות, בין היתר:

**יום עבודה מקוצר לאימהות** - לילדים עד גיל 12, כולל הסעות בשעות אלו. רפאל רואה את המשפחה כערך בעל חשיבות עליונה, ולכן מאפשרת לאימהות לילדים צעירים לסיים את יום עבודתן מחצית השעה לפני המועד הרגיל. זאת, מבלי להפחית משכרן ובלי לפגוע בתנאי העסקתן.

**משרה חלקית -** אימהות לילדים קטנים רשאיות לעבוד בהיקף של 80% משרה.

**מעון יום לילדים -** מופעל באתר מכון דוד.

**חופשות -** חופשות מרוכזות לעובדים מותאמות לחופשות במסגרות החינוכיות השונות, לפחות פעמיים בשנה.

**תכנון שעות העבודה -** אנו מעודדים את העובדים לשהות בעבודה על פי הצורך, ורואים בעבודה בשעות גמישות אמצעי ולא מטרה. בכך אנו מסייעים לעובדים לתכנן את העבודה לפי שעות גמישות ולפנות זמן לחייהם הפרטיים.

**ימי חמישי ללא שעות נוספות -** על מנת לאפשר לעובדים לצאת לפחות אחת לשבוע בזמן ההולם חיי משפחה ועיסוקי פנאי, דרוש אישור מיוחד כדי לעבוד בשעות נוספות בימי חמישי. אנו רואים חשיבות במדיניות אחידה בנושא, המאפשרת לכולנו להתארגן ולתכנן על פיה (בדומה למתכונת חופשה מרוכזת).

## מדיניות הולמת והוגנת בתחומי שכר והטבות

שני ערכים חשובים מהווים בסיס למדיניותה של רפאל בנושא השכר וההטבות- הוגנות ועידוד למצוינות ולחדשנות. ערכים אלו באים לידי ביטוי במספר תהליכים בעת קביעת תנאי השכר וההטבות של העובדים:

**קביעת שכר לעובד חדש -** רפאל רואה חשיבות רבה בקביעת שכר הוגן למועמדים, ולשם כך כוללת הנהלת משאבי אנוש אחראי להצעות שכר. לצורך הצעת תנאי העסקה למועמד מתקיים מפגש אישי שלו עם מנהל/ת משאבי אנוש יחידת/ית ו/או עם מנהל/ת הצעות השכר; זאת בהתאם לפרופיל המועמד. תנאי ההעסקה המוצעים למועמד מתגבשים על ידי בחינת השכר בשוק בעיסוק הרלוונטי, ובחינת השכר בקרב עובדי רפאל העוסקים בעיסוק זה. תהליך זה מתנהל תוך הדגשת הוגנות - הן כלפי כלל העובדים ברפאל והן כלפי המועמד עצמו, המקבל הצעה ההולמת את ניסיונו וכישוריו.

השכר המינימלי המשולם לעובדי רפאל עולה על שכר המינימום הקבוע בחוק (מקבלי שכר מינימום ברפאל מונים 25 איש בלבד). השכר הגבוה ביותר המשולם ברפאל זקוק לאישור מאת הממונה על השכר באוצר. ברפאל אין דירוגי שכר, והשכר נקבע בהתאם לכישורי העובד ולתפקיד המיועד לו. רפאל מקפידה על שכר הולם ועל שיוויון בין גברים לנשים בכל העיסוקים הקיימים בה, תוך התחשבות בוותק של העובד בארגון ובתפקיד שהוא ממלא.

**קידומי שכר -** אחת לשנה נערך תהליך שבמסגרתו נבחן שכר העובדים ונשקל עדכון שכר פרטני. תהליך זה נעשה על פי הנחיות הדירקטוריון ורשות החברות הממשלתיות, ובהתאם לתקציב המיועד לקידום השכר, הנקבע בהתאם להסכמים הקיבוציים. תקציב זה מחולק לחטיבות השונות לצורך מתן תוספות שכר לעובדים. הללו נקבעות על פי שני מזדים עיקריים, המשקפים במידה רבה את מדיניות החברה המעודדת למצוינות ולתהליכי שכר הוגנים:

- הצטיינות אישית ורמת ביצועים גבוהה
- שכר התואם לשכר המקובל ברפאל ובמשק

**שכר בעת מינוי לתפקיד בכיר יותר -** ההסכמים הקיבוציים של רפאל קובעים, שעובד שמונה לתפקיד בכיר יותר ובכך לקח על עצמו אחריות נוספת, נהנה מתוספת מיידית לשכרו, המהווה אות הערכה לנכונותו להוביל ולתרום.

נוסף על קידומי השכר מתקיימים גם תהליכי תגמול והערכה הכוללים:

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

**תגמול דיפרנציאלי -** אחת לרבעון מתוגמלים העובדים אשר ביצעו בעבודה ראויים לציון ואשר עמדו ביעדים האישיים והקבוצתיים שנקבעו על ידי המנהלים. עובדים שגילו הצטיינות יתירה, זוכים נוסף לכך גם למענק מיוחד מטעם ראש החטיבה;

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

**פרסי רפאל -** מדי שנה מתקיים ברפאל טקס, שבו משתתפים גם גורמים בכירים חיצוניים, ובו מוענקים "פרסי רפאל", שמטרתם עידוד וטיפוח מצוינות במגוון תחומי העשייה התורמים למימוש יעדי רפאל.

## **תנאים נוספים לכלל עובדי החברה**

**הסדר ליסינג -** למרבית עובדי רפאל יש אפשרות ליהנות מהסדר ליסינג תפעולי, הכולל מגוון רחב של דגמי רכב. במסגרת זו נהנה העובד מטיפולים ותיקונים שוטפים, מרכב חלופי ומשירותים נוספים לנוחיותו.

**ביטוח בריאות -** רפאל מציעה לעובדיה ולבני משפחותיהם ביטוח בריאות מקיף וייחודי, המסובסד בחלקו על ידי החברה. ביטוח זה מאפשר לעובד ליהנות משירותי בריאות משלימים, כולל בחירה מקרב מגוון רופאים וטיפולים איכותיים בשעת הצורך, וכן ביטוח סיעודי.

**ביטוח חיים ותאונות אישיות -** רפאל מציעה לעובדיה ביטוחי חיים, מחלות קשות ותאונות אישיות בתנאים טובים.

**תכנית פנסיונית -** לאור חשיבות הנושא, משקיעה רפאל רבות על מנת להעניק לעובדיה הסדר פנסיה הנמנה על המובילים בישראל. ההסדר הפנסיוני ברפאל כולל הסכמים מיטיבים (הכוללים הטבות ותנאים מיוחדים) בכל סוגי המוצרים: קרנות פנסיה, ביטוחי מנהלים, קופות גמל וקרנות השתלמות, וכן מערך שירות ובקרה אישי באמצעות מנהל הסדר.

רפאל מפרישה מדי חודש בחודשו עבור כל אחד מעובדיה את מלוא ההפרשות הנדרשות על פי ההסכם הקיבוצי ו/או החוזה האישי של כל עובד. הפרשות החברה לקרן פנסיה/ביטוח מנהלים/קופת גמל (על פי בחירת העובד לפי כל דין) מחליפות תשלום מלוא פיצויי הפיטורים לעובד או לשאריו, וזאת באמצעות החלת סעיף 14 לחוק פיצויי פיטורים התשכ"ג, 1963 - הקובע שגם עובד מתפטר זכאי לפיצויי פיטורים.

**ימים מיוחדים על חשבון החברה -** עובדי רפאל נהנים מתשלום שכר מלא ב- 8 ערבי חג, וכן משני ימי עבודה מקוצרים בחנוכה ובפורים.

## רווחת העובד

אנו מייחסים חשיבות רבה לרווחת העובד ומשפחתו, ומארגנים פעילויות שונות להנאתם.

### פעילויות רווחה

בשנים 2015-2016 התקיימו פעילויות רווחה רבות ומגוונות:

#### אירועים לרווחת העובד ומשפחתו:

אנו דואגים לציין אירועים משמעותיים בחיי העובד ובני משפחתו:

- אירוע המוקדש לבני עובדים החוגגים בר- ובת-מצווה, לעולים לכיתה א' ולמתגייסים - אירועים אלו כוללים פעילויות מהנות וכן חלוקת מתנות לילדי העובדים.
- במהלך השנה אנו מאפשרים לעובדים לרכוש כרטיסים למגוון הצגות ומופעים לילדים במחירים מוזלים מאוד, ונוסף לכך מקיימים הרצאות במגוון נושאים מעניינים. בשנים 2015-2016 התקיימו מופעי קיץ מרכזיים (כוכבים בפארק) לעובדים ובני/ות זוגם: בשנת 2015 - עידן רייכל, בשנת 2016 - שלומי שבת מארח חברים.
- בילויים למשפחות בשפיים ו"סופרלנד" - בשנת 2016 התקיימו שלושה אירועי משפחות ב"פארק המים שפיים" ושניים ב"סופרלנד". עובדי רפאל ובני משפחותיהם נהנו מיום גדוש בפעילויות, מופעים והפתעות לכל המשפחה, מארוחות בוקר וצהריים עשירות ומפנקות ושאר פינוקים.
- נשף פורים - נערך נשף חגיגי לעובדים ובני/ות זוגם, שכלל תחרות תחפושות נושאת פרסים, אירוח כיד המלך, מופע אומן ומגוון הפעלות במהלך הערב.



- אחת לשנתיים אנו מקיימים "חגיגת בוקר" ובה כיבוד עשיר ברוח **חג השבועות** בהשתתפות "ביכורי העובדים" - שהם התינוקות שנולדו במהלך השנה החולפת. האירוע נערך במתכונת של הפנינג נהדר בשני המכונים המרכזיים של רפאל במקביל, וכלל מופע אמנות בכל אחד מהם.
- **מועדון הסרט** - בשנת 2016 התקיימו שני ערבי סרטים סגורים לעובדי רפאל ובני/ות זוגם. העובדים נהנו מסרטים שוברי קופות בהקרנת טרום בכורה, פופקורן, שתייה ומתנה.

### **אירועי גיבוש לעובדים:**

**אירוע גיבוש חטיבתי במתכונת "כוכב"** - במהלך קיץ 2015 ייצאו כל עובדי רפאל לאירוע כיף חטיבתי מושקע ואיכותי שהתקיים בחורשת טל. במהלכו נהנו העובדים מארוחות עשירות, ממגוון רחב של פעילויות שכללו סיורים באתרים של רשות הטבע והגנים, סדנאות גיבוש ואטרקציות ומהופעה של להקת "טיפקס".

אולם, אנו מבינים שהליכידות והגיבוש המחלקתיים נוצרים גם במסגרת מצומצמת יותר, והענקנו לעובדים גם פעילויות גיבוש קצרות יותר, שנמשכו שעות אחדות במהלך יום העבודה, כולל ארוחה.

### **פעילויות לחיבור העובד לארגון ולערכיו:**

טקסי יום השואה - משואה לתקומה.

יום האישה - יום הרצאות/סדנאות להעצמה ולהעשרה של נשות הארגון.

**טקס פרס רפאל** - אחת לשנה מתקיים טקס, שבמהלכו מוענקים פרסים לעובדים המצטיינים בארגון במעמד המנכ"ל ויו"ר הדירקטוריון. האורחים המוזמנים לטקס (מנהלים מכל הדרגים) נהנים מהפקה מרהיבת עיניים, ממופע אמנותי ומכיבוד עשיר.

**קבלת חג בראש השנה ובפסח** - פעמיים בשנה מתקיימות, במסגרת יחידתית, "קבלות חג" בליווי הרצאת העשרה וכיבוד.

**מועדון "טוב" ומועדון צרכנות רפאל ("מצ"ר")** - מעניקים לעובד ולבני משפחתו הסדרים והנחות מיוחדים לאירועי תרבות ופנאי, וכן ברכישת מוצרים באמצעות כרטיס אשראי ייחודי.

### **קידום הבריאות**

#### **פעילויות לקידום בריאות ואיכות חיים**

חוגי ספורט, סדנאות והרצאות בנושאי בריאות, תזונה, פיננסים, משפחה ופנאי. פעילויות אלו מתקיימות במתחמי רפאל לאחר שעות העבודה, ולחלק מהן ניתן להגיע עם בני/בנות הזוג.

#### **פעילות ספורטיבית**

**הסכמים עם מועדוני כושר** הסמוכים למכוני רפאל (ניתן לשלב את הפעילות במהלך יום העבודה).

**ארוחות בריאות** - בכל חדר אוכל ובחלבויות ישנם מזונות בריאים, שעברו אישור של דיאטנית קלינית. מזונות אלו מסומנים בהיגדים מיוחדים. חדרי האוכל נמצאים בבקרה שוטפת של הדיאטנית.

## סיוע לעובדים וליווי בעת משבר

### שירות סוציאלי

ברפאל מועסקות עובדות סוציאליות, המאתרות עובדים ומשפחות עובדים השרויים במשבר או במצוקה, ומסייעות להם בהכוונה לטיפול בבעיות חברתיות, בריאותיות, נפשיות וכלכליות.

### טיפול בעובדים הלוקים במחלה ממושכת

במקרים שבהם עובד חולה במחלה קשה ו/או ממושכת, פועלת נציגה מוסמכת מטעם מטה משאבי אנוש יחד עם גורמים נוספים במערך למען מיצוי זכויות העובד ובני משפחתו בתקופה זו.

### קרנות עזר - רפאל מפעילה מספר קרנות עזר:

**קרן ימי מחלה** - ברפאל קיימת קרן המיועדת לעובדים אשר חולים תקופות ממושכות. הקרן נפתחת אחת לחמש שנים. בשלושת החודשים הראשונים לקליטה, ניתן להצטרף בתרומה של יום חופש אחד בלבד. שלא במועד ההצטרפות הרשמי ניתן להצטרף בתרומה של יומיים;

**קרן עזר מיוחדת** - ברפאל קיימת קרן עזר מיוחדת, המיועדת לסייע לחברים בה בתחומים רפואיים. הקרן מעניקה הלוואות ומענקים על סמך קבלות מקוריות בלבד. החברות בקרן היא על בסיס שנתי. דמי החבר מפורסמים מדי שנה באתר השירות הסוציאלי;

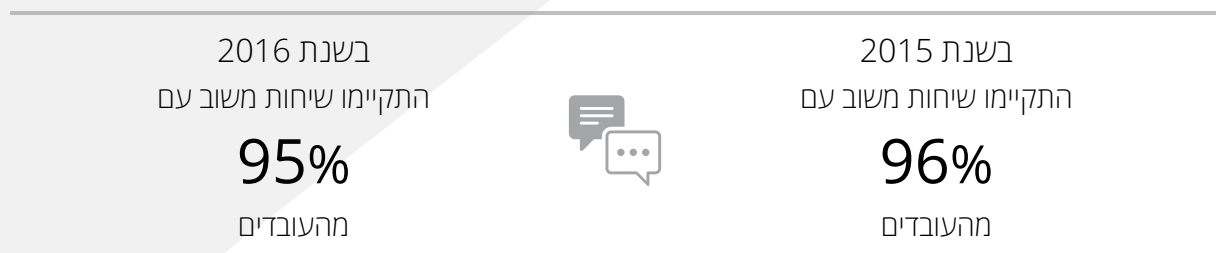
**קרן עזרה הדדית** - ברפאל קיימת קרן עזרה הדדית, המסייעת לעובדי רפאל אשר נקלעו למצוקה כלכלית חמורה, המשליכה ישירות על פרנסת הסמוכים על שולחנם. הנהלת הקרן, המורכבת מנציגים של ועדי העובדים וההנהלה, מקבלת דוח סוציאלי, בוחנת את הנתונים, ובעקבותיהם מחליטה האם להעניק הסיוע.

## משוב והערכת עובדים

מדי שנה מתקיימות ברפאל שיחות משוב והערכה לעובדים. שיחות אלו מפנישות את העובד עם הממונה עליו, ובהן דן המנהל בביצועי העובד מהיבטים שונים, בפרספקטיבה של שנת עבודה.

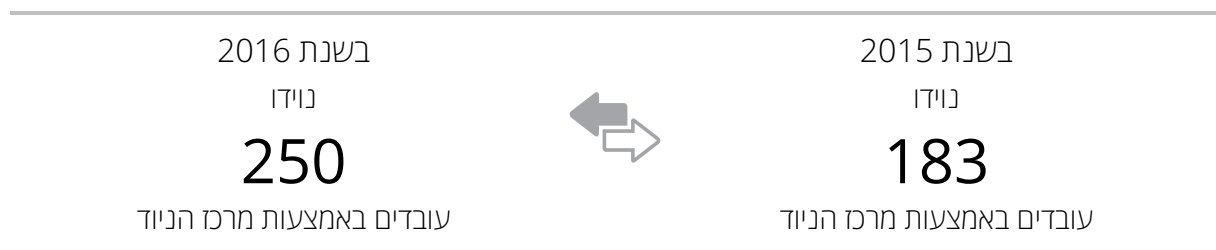
שיחת המשוב מאפשרת למנהל ולעובד לדון באופן מקיף ומעמיק בהישגי העובד ובביצועיו בשנה החולפת. כמו כן מהווה שיחת המשוב בסיס חשוב להתוויית כיוון להתפתחות העובד ולקידומו העתידי. מעבר לכך מספקת שיחה זו הזדמנות למנהל לקבל משוב מעובדיו. רפאל רואה בניהול התהליך באופן מובנה הזדמנות לחיזוק המקצועיות והרצינות שלו.

טופס המשוב כולל את היעדים והמשימות לשנה הקרובה והם זמינים למנהלים ולעובדים במערכת לאורך כל השנה. משנה לשנה עולה אחוז העובדים העוברים שיחות משוב.



## ניידות עובדים

ברפאל קיים מגוון רחב של תפקידים ותחומי עיסוק, המאפשר ניידות פנימית גם בין תחומי עיסוק שונים. התרבות הארגונית של רפאל תומכת בניידות עובדים, בהתאם לצורכי החטיבות השונות ולאחר שעובד שהה פרק זמן ממושך באותו תפקיד. לצורך זה הקימה רפאל בשנת 2005 את אתר הניוד. האתר מאפשר לכל העובדים לקבל מידע על המשרות הפנויות בארגון, ולהציע את עצמם לאחת מהן. נוסף לכך יכול עובד לפנות לאתר ההשמה, גם כשאין משרה פנויה מתאימה עבורו באותה עת. לעובדים הפונים מובטח טיפול דיסקרטי, כך שלא יחששו מנזק אפשרי שעלול להיגרם להם בתפקידם הנוכחי. פעילות זו מרוכזת בידי מנהלת ניוד עובדים, ומשולבת באופן הדוק עם פעילות מרכז הגיוס הרפאלי.



## תהליכים לאומדן שביעות רצון העובדים

ברפאל מתקיימים באופן שיטתי סקרים לאומדן שביעות הרצון של העובדים. בשנת 2016 התקיים 'סקר השירות של רפאל' שכלל 18 נותני שירות מתוך השירותים העיקריים הניתנים לעובדים. הסקר נשלח באופן ממוחשב לכלל עובדי רפאל, כחלק מתהליך רב-שנתי שנועד לאפשר להם להביע את עמדותיהם, תפיסותיהם ומידת שביעות רצונם ממכלול היבטים הנוגעים לעבודה ברפאל. הסקר התבצע במתכונת חדשה, המאפשרת לכל עובד לבחור את תחומי השירות הרלוונטיים עבורו ולהביע את שביעות רצונו לגביהם. נותני השירות שנסקרו היו מתחומי הסעדה, משאבי אנוש, תחבורה, ביטחון, מערכות מידע, ביטוחים, ניקיון, שירותי אחזקה ועוד.

### ממצאים עיקריים מתוך הסקר:

- היענות באחוזים גבוהים (57%) וביציבות המעידה על רמת מעורבות גבוהה של העובדים ורצון להשפיע.
- שביעות רצון כללית גבוהה ממכלול השירותים שרפאל מציעה לעובדיה (5.34 בסקאלה של 1-7), מנמת שיפור קל בהשוואה לסקר הקודם (2011).
- בעוד נותני השירות נתפסים כאדיבים ומקצועיים, עולה רצון לזמינות גבוהה יותר של נותני השירות השונים.
- מסתמנת שביעות רצון גבוהה מאוד מהמענה הניתן לעובדים בכל הנוגע להדרכה, לטיפול בפרט ולשכר ודיווח, לצד שביעות רצון נמוכה יותר ביחס לניהול המעברים הרחביים בתוך הארגון.
- יש ביטוי לעשייה בשנים האחרונות, שיפור משמעותי ברווחה, בביטוחים, בליסינג ובזמינות של מערך ההיסעים.
- הסקר ממקד מגוון הזדמנויות לשיפור ולהמשך שיח עם העובדים.

### היום שאחרי הסקר:

גובשו תכניות לשיפור והוצגו לגורמים הרלבנטיים. התקיים מפגש למשתתפי הסקר - בתור הוקרה ולשיח משותף. העובדים עוזכנו בצעדי השיפור. מומשו תכניות השיפור ובקרה.





## שויון הזדמנויות וגיוון תעסוקתי

רפאל, כחברה המכבדת את ערכי האחראיות החברתית, מייחסת חשיבות רבה לשילוב עובדים עם מוגבלות ואוכלוסיות מיוחדות במצבת כוח האדם שלה, וזאת בהינתן הכישורים התעסוקתיים המתאימים לדרישות המשרה המוצעת. רפאל שואפת להעניק לאוכלוסיות אלו, במידת האפשר, העדפה מתקנת בתהליך המועמדות.

### העסקת עובדים עם מוגבלות

ברפאל קיימת תכנית לקידום העסקת עובדים עם מוגבלות, המנדירה את כלל פעולות החברה המיועדות לעודד את קליטתם בעבודה ואת שילובם המיטבי. כנגזרת מכך פועל ברפאל ממונה על קידום תעסוקת אנשים עם מוגבלות.

**הממונה עוסק, בין היתר, בנושאים המופיעים מטה:**

- קבלת פניות של עובדים בארגון בנושא ייצוג הולם.
- ייזום פעולות להגברת המודעות לייצוג הולם, הפצת המידע לגביו ויישומו בקרב הממונים והעובדים, בשיתוף הגורמים הנוגעים בדבר.
- מתן ייעוץ והדרכה בדבר חובות רפאל לעניין העסקת אנשים עם מוגבלות, ובכלל זה איסור על הפלייתם בתעסוקה ומתן ייצוג הולם.
- הממונה על העסקת עובדים עם מוגבלות אחראי לוודא שמרכז הניוס של רפאל יפנה לגורמים העוסקים בשילובם של מועמדים עם מוגבלות בעבודה, ויפרסם משרות פנויות באתרי האינטרנט של העוסקים בנושא (נציבות, ביטוח לאומי וכו').
- ממונה התעסוקה יעמוד בקשר עם מרכזי התמיכה למעסיקים, שמפעיל המטה לשילוב אנשים עם מוגבלות, לשם התעדכנות מקצועית והתייעצות.
- ממונה התעסוקה יתעדכן בכלים ובשירותים המוצעים ע"י משרד הכלכלה ויישם את אלה הרלוונטיים לרפאל.

## גיוס עובדים עם מוגבלות

ברפאל פועלת מובילת גיוס ייעודית לשילוב מועמדים עם מוגבלות, אשר מלווה ומפקחת באופן אישי על תהליך המיון, הגיוס והקליטה של מועמדים שהצהירו שהינם אנשים עם מוגבלות.

בעת פרסום משרה פנויה באתר החברה מבוצעת במקביל פנייה לגופים התומכים באנשים עם מוגבלות, בכדי לקבל מהם מועמדים רלוונטיים:

- מרכז התמיכה למעסיקים מטעם המטה לשילוב אנשים עם מוגבלות שבמשרד הכלכלה.
- אגף השיקום במוסד לביטוח לאומי.
- שירות התעסוקה.
- אגף השיקום במשרד הבטחון.

## העסקת עובדים המשתייכים ל"אוכלוסיות מוחלשות"

המושג 'אוכלוסייה מוחלשת' בא לתאר קבוצת אנשים שמצבה הסוציו-אקונומי נחות לעומת זה של רוב האוכלוסייה, ובשל כך משאבי החברה נגישים לה פחות מאשר לכלל האוכלוסייה.

במסגרת תהליך גיוס של מועמדים הנמנים על אוכלוסיות אלו, מתמקדת מובילת הגיוס האחראית לדבר, בתהליך קליטתם. במידת הצורך, על מנת לאפשר למועמדים להתמודד באופן שוויוני על המשרה המוצעת, נערכות התאמות שונות בתהליך, כגון התאמת מבדקי תאימות של המועמד, לרקע ולתרבות שלו.

לצורך כך פועל מרכז הגיוס מול עמותות שונות המתמחות בהשמת עובדים אלו, כגון עמותת "עולים ביחד" ועמותת "קאמטק" לשילוב חרדים.

**חרדיות -** בשנת 2010 החלה רפאל להעסיק קבוצת עובדות מהמגזר החרדי. בתחילה הועסקו 9 עובדות, אך במשך השנים גדל היקף ההעסקה והתרבו תחומי הפעילות. כיום מועסקות בחברה 50 עובדות, העוסקות בתחומי תוכנה שונים ושביעות הרצון גבוהה. העובדות מקבלות הכשרה הנמשכת כשנה וחצי, וחלק ממנה מתבצע תוך מילוי התפקיד (on the job training).

ברפאל קיימים, מזה מספר שנים, מתחמי עבודה ייעודיים, המותאמים לצורכי נשים אלו. הם הוקמו על פי הנחיות מאת רב המלווה את כל התכנית. בין היתר הוקמו מטבחונים כשרים וחדרי הנקה. המנהלים הבאים במגע עם הקבוצה, קיבלו הנחיות לגבי אופן ההתנהלות הרצוי עם העובדות החרדיות.

**דרוזיות -** מתוך שאיפה למגוון תעסוקתי, מעסיקה רפאל קבוצה של דרוזיות. הן עוסקות בוורפיקאציה (פיתוח-אלקטרוניקה), והוכשרו באופן ייעודי על ידי חברה המתמחה בתחום זה. העסקת הדרוזיות מתאפשרת בזכות אמנה שנחתמה עם המנהיג הרוחני של העדה הדרוזית. בהתאם לאמנה ולדרישות מטעמן הן ממוקמות במתחם המיועד להן. כיום מועסקות ברפאל 13 דרוזיות וקיים צפי לגידול במספרן. כמו כן, נבחנת אפשרות להרחיב ערוץ העסקה זה.

## שיוויון מגדרי

### מעמד האישה

ברפאל פועלת ממונה על מעמד האישה, שהיא אחת מהמנהלות הבכירות באגף משאבי אנוש. הממונה היא עורכת דין המכהנת בתור "ממונה על יחסי עבודה". כל עובדות רפאל, כולל עובדות של חברות כ"א וחברות קבלניות, רשאיות לפנות באופן ישיר לממונה על מעמד האישה לצורך בירור זכויותיהן. במסגרת תפקידה אחראית הממונה על מעמד האישה ליישום חוקים ונהלים לגבי עבודת נשים בחברה, לרבות: העסקת אם עובדת, טיפולי פוריות, יציאה לחל"ת, חופשת לידה על פי בחירת העובדת.

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

### נתונים לשנת 2016:

| רמת תפקיד       | גברים | נשים | סה"כ |
|-----------------|-------|------|------|
| חבר הנהלה       | 19    | 1    | 20   |
| ראש שטח         | 173   | 40   | 213  |
| ראש מחלקה       | 583   | 163  | 746  |
| ראש תחום        | 836   | 239  | 1075 |
| ראש מדור        | 555   | 123  | 678  |
| ללא מעמד ניהולי | 3354  | 1063 | 4417 |
| סה"כ            |       |      | 7149 |

### פעילות גיוס לקידום שיוויון מגדרי

רפאל, כחברה טכנולוגית מתקדמת, מעסיקה בעיקר עובדים בעלי השכלה הנדסית-טכנולוגית - מקצועות שרוב הלומדים אותם במוסדות להשכלה גבוהה הם גברים.

רפאל מעודדת נשים להיקלט בעיסוקים אלו, דבר המתבטא למשל בעידוד נערות בחטיבת הביניים לבחור במגמה טכנולוגית בלימודיהן התיכוניים. בחברה מבינים, שהסרת מחסום הרתיעה של הנערות כבר בגיל כזה, תאפשר להן לבחון השתלבות בלימודים טכנולוגיים גבוהים בעתיד (ראה פרק מחויבות לקהילה).

מרכז הגיוס קיים מספר פעולות לחשיפת הזדמנויות לעבודה ברפאל בפני מועמדות פוטנציאליות:

- סיור לסטודנטיות הלומדות לתארים בתחומי הנדסה בטכניון וב"אורט בראודה"; הסיור התקיים במפעל ייחודי לייצור סוללות במכון דוד, המנוהל על ידי עובדת בכירה. בסיום הסיור השתתפו הסטודנטיות בפאנל מקצועי בראשותן של ראשת חטיבה ומנהלות בכירות נוספות.

- העלאת סרטון לאתר "כלכליסט", העוסק בנשים מנהלות ברפאל בתחומי ההנדסה; הסרט חשף את המועמדות הפוטנציאליות למגוון תפקידי הניהול הפתוחים בפני נשים בחברה.
- כתבה על מנהלת בכירה, המנהלת יחידה גדולה מאוד בתחום האלקטרואופטיקה הועלתה לאתר "סלונה" - אתר הנשים והבלוגים הגדול בישראל. הכתבה חשפה את תרומתה המקצועית והאישית לתכנית היוקרתית "כיפת ברזל".
- פרסום משרות ייעודי לאימהות באתר "JOBS 4 MOM"; הפרסום מדגיש את נכונות החברה לקלוט עובדות המשלבות בין פיתוח קריירה לאימהות.



## תנאים לאבות עובדים

רפאל פועלת בהתאם לחוק עבודת נשים ולחוק שוויון הזדמנויות בעבודה; כחלק מהתפיסה הניהולית הרווחת, מקפידה החברה על שוויון מגדרי מהיבטים שונים בהעסקת העובדים. תפיסה זו באה לידי ביטוי בין היתר גם במקרים הבאים:

1. במסגרת ההסכם הקיבוצי מוענקת לאמהות עובדות בארגון הזכות לקצר את יום העבודה ולסיימו בשעה 16:20 בתשלום שכר כאילו עבדו עד 16:50. אבות עובדים, בהתאם למצב המשפחתי (נשוי / גרוש / אלמן/ הסדרי ראייה/ משמורת משותפת), רשאים לסיים עבודתם בשעה 16:20 ולהצטרף למערך ההיסעים בשעות המוקדמות וזאת בכפוף להצגת אישורים רלוונטיים. בכפוף לחוק עבודת נשים, הזכאות ל"שעת הורות" (היעדרות מיום העבודה שעה אחת בתום תקופת לידה והורות) ניתנת לאם עובדת המועסקת במשרה שהיקפה 174 שעות לפחות. בהתאם לתיקון החוק ממאוס 2016 זכות זו קיימת גם עבור אבות עובדים. רפאל מאפשרת לאבות עובדים לממש את זכאותם על סמך הצהרה ואינה מחייבת את העובד בהצגת מסמכים כנדרש בחוק.

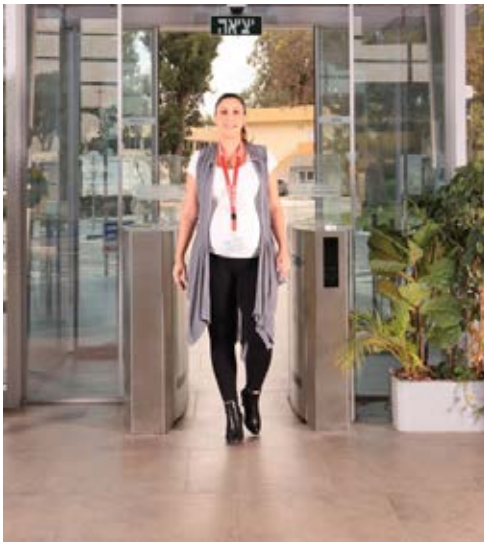
2. רפאל מאפשרת לגברים לממש את זכאותם לתקופת לידה והורות בהתאם לחוק:

בשנת 2015 מימשו 8 גברים את זכאותם ל"תקופת לידה והורות".

בשנת 2016 מימשו 9 גברים את זכאותם ל"תקופת לידה והורות".

## מקום טוב לחזור אליו

חברת רפאל דוגלת במתן הזדמנות שווה לנשים ורואה בנושא זה חשיבות רבה. כדי לעודד אימהות להשתלב באופן מיטבי בעבודה, נוצרה מישרת "אם עובדת", שבמסגרתה זוכות האימהות להתחשבות מהיבטים כגון: הארכת חל"ת לאחר חופשה לידה, עבודה במשרה חלקית והסדר הסעות מיוחד לאימהות עובדות.



| מספר העובדים שיצאו לחופשת לידה | לא חזרו | אחוז החוזרים לעבודה ברפאל |
|--------------------------------|---------|---------------------------|
| 128                            | 1       | 99%                       |
| 224                            | 3       | 98%                       |
| 153                            | 5       | 97%                       |
| 143                            | 1       | 99%                       |
| 155                            | 5       | 95%                       |

## תהליכי פרישה

ברפאל פועל מרכז פרישה המספק מענה מקצועי, באיכות טובה וברגישות לעובד בתהליך פרישה, עזיבה וכדומה. כל עובד שעוזב את הארגון – בין אם הוא מתפטר, פורש עקב גיל או מפוטר, מוזמן לפגישה אישית במרכז, ומקבל את כל המידע הנחוץ למיצוי זכויותיו הנגזרות מההסכם הקיבוצי/החווה האישי שחל עליו. מרכז זה אף מהווה מוקד ייעוץ לכלל המנהלים ברפאל ולמנהלי משאבי אנוש, הנדרשים לתת מענה לעובדיהם המצויים בתהליך פרישה או הפסקת עבודה.

מדי שנה מוזמנים עובדי רפאל - המיועדים לפרוש פרישה מוקדמת לגמלאות, או פורשים פרישת גיל בהתאם לחוק, יחד עם בני/בנות זוגם להשתתף בסדנת פרישה בת ארבעה ימים.

במסגרת הסדנה מקבלים המשתתפים מידע חיוני בנושאים, פרישה - משבר או הזדמנות, ניהול כלכלת המשפחה לאחר פרישה, השלכות הפרישה על הזוגיות והמשפחה, ניהול אורח חיים בריא, הסדרי רכוש במשפחה וניהול שעות הפנאי.

במהלך הסדנה מתקיימת עבודה בקבוצות קטנות בליווי אנשי מקצוע מעולמות הטיפול, במטרה לאפשר למשתתפים להיחשף ולשתף בתחושות וברגשות השונים, ולצייד אותם בכלים להתמודדות בתהליך הפרישה.

**בסדנה שהתקיימה בשנת 2015 השתתפו 50 פורשים ובני/בנות זוגם.**

**בסדנה שהתקיימה בשנת 2016 השתתפו 46 פורשים ובני/בנות זוגם.**

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

## מניעת הטרדה מינית

הטרדה מינית והתנכלות על רקע מיני פוגעות בכבוד האדם, בחירותו, בפרטיותו ובשוויון בין המינים, כמו גם ביחסי העבודה, ולפיכך מנוגדות באופן מוחלט למדיניות רפאל הגורסת אפס סובלנות להטרדות מיניות בחצריה. רפאל פועלת, בכל הדרכים העומדות לרשותה על פי חוק, כדי לחנך ולהסביר, במטרה למנוע מקרים של הטרדה מינית בקרב עובדיה או עובדים המוצבים בחצריה; כמו כן, מעודדת החברה אווירה המאפשרת הגשת תלונות ללא חשש, ובירור וטיפול אפקטיביים במסגרת החוק, במקרים של תלונות על הטרדה מינית.

בפורטל הארגוני של רפאל ניתן למצוא מידע רב בנושא: נוסח החקיקה, תקנון רפאל מכוח החוק, חומר הסברה לרבות מצגת אינטראקטיבית שהותאמה לצרכי הארגון, פסיקה, מסרים ברורים מהנהלת החברה בנושא, ופרטי האחראית על הקירות במסדרונות המפעל תלויים עיקרי החוק ופרטי ההתקשרות עם האחראית.

בשנתיים האחרונות קיימה רפאל שני ימי עיון להגברת המודעות לנושא בחברה. התכנית כללה את מיטב ההדרכות והמרצים בנושא, לרבות "מיזם גבול" בניהול המחזאית מיכל אקרמן, הגב' אודליה כרמון, עו"ד קרן בר יהודה ועו"ד אשר הלפרין. לקראת יום הגברת המודעות שהתקיים בשנת 2017, הופק בחברה סרטון בו השתתפו כל בכירי החברה בהצגת עיקרי החוק. סרטון זה הופץ לכלל העובדים. במהלך השנה קיימה ההנהלה הבכירה של החברה מפגש מיוחד שעסק בנושא, בראשות המנכ"ל. מדי פרק זמן מסוים שולחת ההנהלה הבכירה תזכורת לעובדים בנושא יישום החוק בחברה. נוסף לכך, האחראית עורכת הדרכות ממוקדות לעובדים בנושא החוק.

רפאל שומרת על קשר עם קבלני-המשנה שלה ועם חברות כ"א המועסקות על ידה, לצורך בדיקת יישומן של הוראות החוק בקרב עובדיהן המוצבים בחצרי רפאל מעת לעת ועפ"י הצורך.

## הביקורת הפנימית

הביקורת הפנימית ברפאל מטפלת בתלונות הציבור והעובדים. המבקר הפנימי של רפאל משמש כנציב תלונות הציבור של החברה. כל עובד, ספק, לקוח או מי שלרפאל יש קשרים עימו, רשאי להגיש תלונה בפני נציב תלונות הציבור. השילוב בין תפקידי המבקר הפנימי לנציב תלונות הציבור מאפשר את בירור התלונות באופן אובייקטיבי, בלתי-תלוי ומקצועי. תלונות הציבור מהוות מקור מידע על ליקויים בדרכי הפעולה של רפאל, אם קיימים, והן עשויות להסב את תשומת הלב לנושאים הראויים לביקורת, ולהכלילם בתכנית העבודה של הביקורת הפנימית. התלונות המועלות כוללות גם תלונות מספקים ונותני שירותים לחברה, ביניהם גם תלונות מעובדי קבלן. בשנים אלו לא היו תלונות שנסבו על אפליה, כגון על רקע מגדרי. בשנת 2015 התקבלו 40 תלונות (מתוכן תלונה אנונימית אחת). מספר התלונות בשנת 2015 גבוה ב- 53% ממספר התלונות בשנת 2014.

בשנת 2016  
התקבלו  
**24 תלונות**



בשנת 2015  
התקבלו  
**40 תלונות**

לתלונות אלו התווספו 3 תלונות משנת 2014 שהטיפול בהן הסתיים בשנת 2015. בשנת 2016 התקבלו וטופלו 24 תלונות (מתוכן 5 תלונות אנונימיות) לעומת 40 תלונות שהתקבלו בשנת 2015. לתלונות אלו התווספו שלוש תלונות משנת 2015 שהטיפול בהן הסתיים בשנת 2016.

### ממצאי בדיקת תלונות

ממצא הטיפול בתלונות כולל מספר אפשרויות:



תלונה מוצדקת בחלקה



תלונה לא מוצדקת



תלונה מוצדקת

תלונה ללא טיפול הביקורת הפנימית, ובכלל זה תלונות שהוגשו במקביל למשרד מבקר המדינה ומטופלות על-ידו. בשנת 2015 הסתיים הטיפול ב- 40 תלונות (מתוכן, 3 משנת 2014).

## מבין 40 התלונות שנסגרו בשנת 2015:

17 תלונות נמצאות כמוצדקות או מוצדקות חלקית,

19 מהתלונות נסגרו כלא מוצדקות.

4 תלונות לא טופלו; תלונה אחת הועברה לטיפול הלשכה המשפטית, תלונה אחת נמצאת בהליך משפטי שאינו קשור לרפאל, תלונה אחת הועברה לטיפול סמנכ"ל למשאבי אנוש וארגון ותלונה אחת נסגרה מחוסר הוכחות.

בשנת 2016 הסתיים הטיפול ב- 27 תלונות (שלוש תלונות מ- 2015 ו- 24 תלונות מ- 2016).

## מבין 27 התלונות שטופלו בשנת 2016:

4 תלונות נמצאו מוצדקות

19 תלונות נמצאו לא מוצדקות ונסגרו

שתי תלונות נמצאו מוצדקות חלקית

תלונה אחת לא טופלה.

## ממוצע זמן הטיפול בתלונה

בשנת 2015 נסגרו 40 תלונות. 60% מתוכן נסגרו תוך פחות מחודש.

בשנת 2016 נסגרו 27 תלונות. 50% מתוכן בתוך חודש.

## עובדי קבלן

בחצרי רפאל שוהים ספקים הנותנים שירותים בתחומים שונים, החל משירותי הסעדה וניקיון ועד לשירותים התומכים בפעילות לפרויקטים.

לפני כשנתיים הוחלט למנות מנהל ייעודי לטיפול בהעסקת עובדים חיצוניים. המינוי הינו במסגרת אגף משאבי אנוש.

עיקר העיסוק בנושא זה הינו התוויית מדיניות ברורה, שתאפשר העסקת עובדי חברות חיצוניות במודל זה, תוך שמירה והקפדה על מימוש זכויותיהם.

מימוש הזכויות עבור עובדים חיצוניים בא לידי ביטוי כבר בשלב כתיבת המכרז, ובהמשך - באמצעות ביקורת ופיקוח של רואה חשבון ועורך דין מומחה לדיני עבודה.

## בקרה על שמירת זכויות עובדי הקבלן

### כללי

בחצרי רפאל פועלות חברות העוסקות בתחומים שונים, וביניהן חברות קבלניות המעניקות שירותים מרכזיים. חברות אלו מספקות לרפאל שירותים כגון הסעדה, שמירה ואבטחה, ניקיון, גינון, תחזוקה, וכו'. אנו רואים חשיבות



ואף מחויבות לעמוד בקשרי עבודה עם חברות השומרות על זכויות עובדיהן על פי דין. החל מיוני 2012 קיבל הנושא ביטוי בחוק להגברת האכיפה של דיני העבודה, התשע"ב-2011, הדורש מכל מזמין שירות, לנקוט אמצעים למנוע פגיעה בעובדי הקבלן המועסקים במסגרות אלו וניצולם. הוראות החוק מתייחסות לחברות בתחומי השמירה, הניקיון וההסעדה.

רפאל פעלה בתחום זה ברוח החוק האמור, עוד בטרם נחקק, ופועלת בכל עת למען שיפור מתמיד והרחבת טווח הפעולות שהיא נוקטת לצורך שמירה על זכויות עובדי הקבלן.

פעולות החברה נעשות בשני תחומים עיקריים:

1. עריכת דוחות ביקורת שוטפים לקבלני השירות שבחוק – נועדה לבדוק את עמידת הקבלן במחויבויותיו בהתאם לכל דין/ הסכם.

2. קבלת פניות מכלל עובדי החוץ המועסקים בחצרות רפאל – בכך נפתח ערוץ לקשר עם העובדים שאינם כלולים בחוק, וניתן לקבל אינדיקציה לגבי קבלנים המפרים זכויות באופן שיטתי (לדוגמא קבלן הגינון, כמפורט בהמשך) העובדים מביעים היענות, ועד כה נרשמו כ- 300 פניות.

## הישגים:

במסגרת הפעילות המפורטת לעיל, נרשמו החזרים כספיים לעובדי הקבלן בשווי של למעלה מ- 2 מיליון ₪.



כמו כן, נרשמו זכויות שלא ניתן להעריך בכסף, כגון הכרה בשנות וותק, צבירה של ימי חופשה, ימי מחלה ועוד.



נרשמו החזרים כספיים בשווי של למעלה מ-

**2,000,000 ש"ח**

כמו כן, נרשמו זכויות שלא ניתן להעריך בכסף, כגון הכרה בשנות וותק, צבירה של ימי חופשה, ימי מחלה ועוד. מסתבר, שמשנה לשנה גורמת פעילות החברה לתיקון בהתנהלות של החברות החיצוניות – דבר שאינו ניתן לכימות.

## פעילות נוספת מיוחדת:

קבלן הגינון - הפרות חוק חוזרות ונשנות מצד קבלן הגינון, במשך זמן רב, הביאו לכינוס ועדת השעיית ספקים בינואר 2017 ובה הוחלט על השהיית הקבלן הנוכחי לתקופה של שנתיים. יצויין שלאורך שנות פעילותו של הקבלן ברפאל, בוצעו פעולות שבעקבותיהן הוחזרו לעובדיו סכומים של יותר מ- 100,000 ₪.

מועדים מיוחדים – פרסום תיקון חקיקה המעניק הטבה לעובדי הניקיון והשמירה - בצורה של מענק חד"פ- ליווי הנושא ע"י הנחיית החברות, ויידוע הרכש בנושא. זאת לצד ליווי העובדים, קבלת עשרות פניות בנושא, ופיקוח על הביצוע (במסגרת הפיקוח תוקנו פערים בסך של כ- 22,000 ₪).

ליווי וייעוץ לאגף הרכש – קיום קשר שוטף עם אגף הרכש בכל הנוגע לזכויות עובדים במסגרת מכרזים והסכמים שוטפים. לדוגמא – ליווי מכרז פרדמיקים, מכרז קבלן גינון וכו'.

# הדרכה ברפאל

## המדיניות בנושא הכשרה והדרכת עובדים

ברפאל פועל מרכז הדרכה, אשר שם לעצמו כמטרה להיות מרכז יוזם, חדשני ומוביל בתחום הלמידה הארגונית, מקדם תהליכי למידה, מביא ערך ללקוח ותומך בהשגת יעדי רפאל; מרכז המטמיע תהליכי למידה על ידי שותפות וחיבור לתהליכים ארגוניים ובאמצעות מינוף נכסי הידע הארגוניים.

מרכז ההדרכה בנוי מארבע מגמות המתמחות בהכשרה בתחומי טכנולוגיה ומחשוב, מטה איכות ואחריות חברתית, בטיחות בעבודה ובתעבורה ואיכות הסביבה, פיתוח מנהלים ועבודות ניהול.

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

מדי שנה נערך ברפאל תהליך ממוקד לאיתור צורכי ההדרכה 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, כמו גם לכינוסים בארץ ובחו"ל במקצועות הטכנולוגיים, עבור עובדיהם.

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

- ההדרכה כמנוף לחיזוק המקצוענות ולשימור היתרון הטכנולוגי;
- ההדרכה ככלי לפיתוח ולטיפוח יכולות הניהול וליווי מנהלים;
- ההדרכה כמפתחת ומובילה תהליכי למידה לתפקידי המטה התומכים בפרויקטים;
- ההדרכה כתומכת באחריות חברתית;
- ההדרכה כמפתחת מנגנוני העברה ושימור ידע.

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

האחד, ארבע מגמות שמטרתן:

- פיתוח הכשרות לתפקידי ליבה חוצי ארגון;
- פיתוח מתודות להערכת אפקטיביות ושיפור מתמיד;
- פיתוח הדרכה וחוויות משתמש כמוטיב מוביל.

השני, מנהלי למידה מכווני לקוח, המתכננים ומפתחים הדרכה ממוקדת יעדים וקורסים ייחודיים המותאמים לצורכי השטח.

## תהליכי בקרה

אחת לחצי שנה נערכים במרכז ההדרכה דיוני בקרה, בהתאם למדדים שהוגדרו מראש. במהלך כל דיון נבחנת עמידת המרכז ביעד שהוגדר עבור כל מדד ובהשוואה לשנה קודמת. במקרה של אי-עמידה ביעד נבחנות הסיבות שהובילו לכך. נוסף לכך נסקרים במהלך הדיון קשיים, הצלחות, תובנות, חידושים ויעדים לחציין/לשנה הבאה. אחת לשנה נסקרת עמידת מרכז ההדרכה במדדים על-ידי מכון התקנים. בטבלה שלהלן מפורטים המדדים והיעדים שהוגדרו.

### המדדים והיעדים שהוגדרו

| מדד   | יעד                       | השוואה ל- 2015 | ביצוע 2016 |
|---|---------------------------|----------------|------------|
| תכנון מול ביצוע (אחוז ביצוע קורסים מתוך תוכנית עבודה שנתית)                         | ביצוע גדול מ- 75%         | 89.2%          | 92%        |
| מדד סיום הכשרות - אחוז המסיימים בהצלחה בכל הפרמטרים של דרישות הגמר (נוכחות, מבחנים) | גדול מ- 80%               | 95.5%          | 92%        |
| מדד אפקטיביות הכשרות - תרומת ההכשרה לביצוע התפקיד והשגת המטרות שנקבעו.              | גדול מ- 5.7 (מתוך סולם 7) | 5.68           | 5.73       |

### היקף ההכשרות בשנים 2013-2016 (מחזורים, משתתפים, שעות)

| שנה                   | 2013    | 2014    | 2015    | 2016    |
|-----------------------|---------|---------|---------|---------|
| מספר מחזורים          | 558     | 575     | 639     | 619     |
| מספר משתתפים          | 19,116  | 16,746  | 17,430  | 18,174  |
| היקף שעות הדרכה       | 229,841 | 242,067 | 229,217 | 214,368 |
| מוצע שעות הדרכה לעובד | 35.4    | 36.5    | 34.5    | 34      |

## תוכניות לפיתוח מיומנויות

### מפת תוכניות פיתוח מנהלים

בעקבות התמורות שחלו בשנים האחרונות בעולם הניהול, ומתוך מטרה לעודד מנהיגות שיתופית וגמישות מחשבתית ומעשית, נבנתה מפת תוכניות פיתוח מנהלים חדשה.

הנחות היסוד שעמדו בבסיס השינוי הן:

- שינוי תכנים ומיקודים בהכשרות הליבה - במטרה להקנות למנהלים כישורים הנדרשים להתמודדות עם שינויים, מורכבות ואי-ודאות;
- פתיחה והרחבה של מניפת הסדנאות - מגוון רב של סדנאות קצרות וממוקדות לצד למידת עמיתים;
- עידוד מנהלים ומנהלי משאבי אנוש להובלת תהליכים - באמצעות פורומים ביחידות;
- המנהל הוא Life Long Learner - למידה מתמשכת המלווה את ההתפתחות הניהולית.

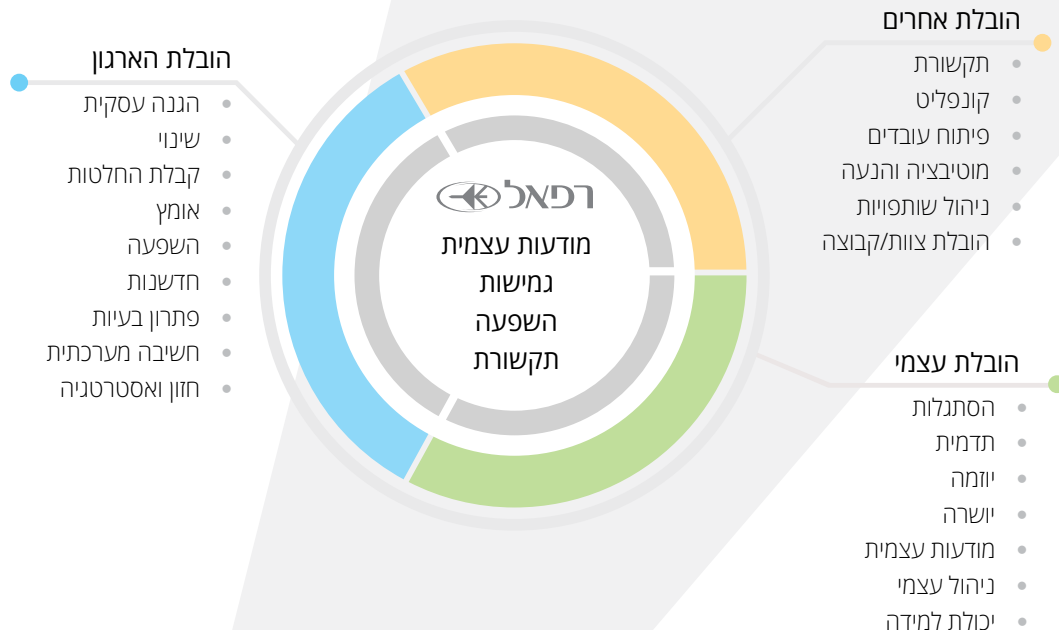
### תשתית לפיתוח מנהלים ברפאל

התשתית נשענת על תהליך אבחון שהוביל לזיהוי המיומנויות הנדרשות לתפקידי הניהול השונים. המיומנויות מותאמות לרפאל ומחולקות לשלושה אשכולות (ראה איור להלן):

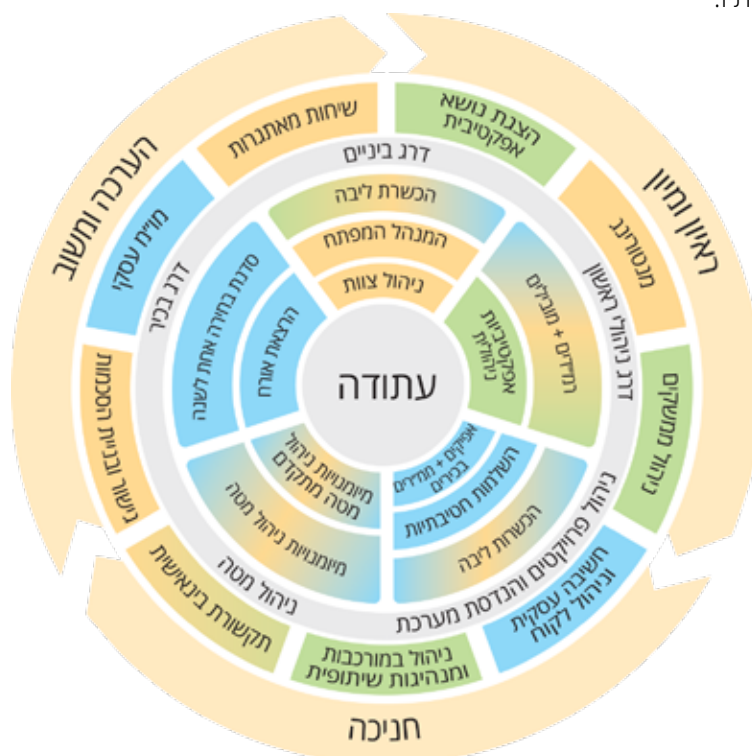
- ניהול עצמי (אשכול ירוק);
- ניהול אחרים (אשכול צהוב);
- ניהול הארגון (אשכול כחול).

וכן:

- ארבע מיומנויות ליבה חוצות ארגון: מודעות עצמית, גמישות, השפעה, תקשורת.



לאחר זיהוי המיומנויות בוצע תהליך של תרגום המיומנויות להתנהגויות. תהליך זה הוביל לבניית מפת ההכשרות. מפה זו כוללת את כל המיומנויות במינונים שונים ולפי דרג. המפה מסייעת למנהל לנווט את פיתוחו האישי ואת פיתוח המנהלים שתחתיו.



## המנהל המפתח

לצד מסלולי ההתפתחות הקיימים ברפאל, נבנה מסלול התפתחות חדש - המסלול המקצועי. מסלול זה מייצר מדרג חדש המכיר בהתפתחות מקצועית, במצוינות מקצועית ובניסיון מצטבר. במסגרת התהליך יסומנו עובדים מובילים בתחום הטכנולוגי, אשר יזכו לפיתוח ולטיפוח מיוחד. על מנת לחזק את תפיסת התפקיד ואת יכולתם של מנהלים להיות מנהלים מפתחים ואחראים לפיתוח ולחניכה של עובדיהם, פותחה הכשרה שמטרתה הן:

- חיזוק יכולת המנהלים לגבש תוכנית פיתוח אישית וצוותית לכל העובדים;
- פיתוח יכולות אבחון רמת התפתחות של עובד בהתייחס לצורכי הארגון, המחלקה, יכולות העובד ורצונו;
- מתן כלים לרתימת עובדים ולעידוד המוטיבציה שלהם לשותפות פעילה בתהליך;
- מינוף היכולת של מנהלים לבצע אינטגרציה של פיתוח עובדים עם מידע ועם תהליכים חוצי ארגון;
- חיזוק יכולת המנהלים לשמש מקור אימון, ייעוץ והעצמה של עובדים.

## תוכנית אפיקים למנהלי פרויקטים בכירים

פרויקטים הם מנוע הצמיחה ברפאל, ומנהלי הפרויקטים הם מחוללי הצמיחה. ההשקעה בפיתוח ההון האנושי והמקצוענות בניהול פרויקטים מערכתיים מורכבים הינן סוגיה מרכזית בסדר היום הארגוני ברפאל.

במהלך 2016 נפתחה תוכנית יוקרתית, ייחודית וראשונה מסוגה להכשרת מנהלי פרויקטים בכירים. התוכנית שילבה אקדמיה, פרקטיקה ושיח עמיתים פנים-ארגוני.

מטרות התוכנית הן:

- שכלול הפרקטיקה של ניהול פרויקטים ומתן כלים תומכי ניהול פרויקט/תוכנית/קו;
- מינוף ופיתוח הבנה עסקית מערכתית בסביבה מורכבת;
- חשיפה לתיאוריות ולפרקטיקות ניהול בין-לאומיות חדשניות באקדמיה ובתעשייה;
- שיתוף בידע ובניסיון המצטבר בקרב מנהלי פרויקטים בכירים בארגון.

## הכשרת סת"בים ומנהלי חוזים

הסת"ב (סגן לתכנון ולבקרה)/מנהל החוזה הינו יד ימינו של ראש הפרויקט. מצד אחד, הסגן לתפעול ולבקרה הוא שומר הסף של הפרויקט, ומצד שני הוא מסייע לראש הפרויקט בקידום הפרויקט לאורך כל מחזור חייו.

במהלך 2016 פותחה תוכנית הכשרה לסת"בים ולמנהלי חוזים בתחילת דרכם. מטרות התוכנית הן:

- הקניית ארגו כלים לסת"ב ולמנהל חוזה;
- הכרת שלבי ניהול הפרויקט ותהליכי העבודה המרכזיים של הסת"ב במהלכם;
- הקניית כלים ומומנויות ניהול הנדרשות לצורך ביצוע התפקיד.

ההכשרה נבנתה בהתאם לשלבי הפרויקט, כמתואר להלן:

במהלך ההכשרה ניתנו כלים מערכתיים להצלחה בתפקיד סת"ב באמצעות 3 מעגלי למידה:





## ההדרכה כתומכת באחריות החברתית

### העלאת המודעות למניעת הטרדה מינית

ברפאל אפס סובלנות להטרדות מיניות. במהלך 2015 התקיים יום עיון להעלאת המודעות למניעת הטרדה מינית, כחלק מהמאמצים למגר תופעה זו.

מטרת יום העיון הייתה הכרה והבהרה של החוק למניעת הטרדה מינית, וזאת על מנת ליצור סביבת עבודה מכבדת לכלל העובדים.

תוכנית היום כללה את ההצגה "הגבול האפור", העוסקת בגבול המטושטש הקשור להטרדות מיניות בארגונים. כמו כן הוצגו קטעי משחק קצרים, המבוססים על מקרים אמיתיים שנדונו בבית משפט ואשר עוסקים בהתנהגות אסורה ושונה ובהיבטים שונים של החוק.

ההצגה וקטעי המשחק לוו על-ידי עורכת דין ועסקו בהטרדה שבוצעה, במורכבות, בשאלה איך ניתן היה להתנהג אחרת ובחידוד האיסור.

ביום העיון ניתנה גם הרצאה של אודליה כרמון, שהביאה את סיפורה האישי בפרשת משה קצב.

בשנת 2017 נערך יום עיון נוסף בנושא.





## תקשורת פנים ארגונית

תחום תקשורת פנים-ארגונית ברפאל שם לו למטרה לשמש כלי מקשר בין היחידות השונות ברפאל, המאפשר שמירה על שקיפות, העברת מסרים, שיתוף מידע, עדכונים, נהלים, הקניית ידע, הטמעת תהליכים, ניהול שינויים וכו'. זאת, על ידי פיתוח וניהול שוטף של ערוצי תקשורת פנים-ארגונית שונים ברפאל, על ידי ניהול קמפיינים שיווקיים פ"א ועל ידי מתן ייעוץ ופתרונות תקשורת לגורמים בארגון.

פעילות התקשורת הפנים-ארגונית מנוהלת בסיוע נציגי מידע מקומיים מכל יחידה לצורך קבלה ואיסוף של מידע בנושאים שונים. הנושאים לתקשור רבים ומגוונים, ובהם פעילות משאבי אנוש, כנסים, מו"פ, פיתוח ארגוני, גיוס וקליטה, פרט, הדרכה, שכר והטבות, נהלים, אתיקה, אחריות חברתית ואירועים.

בשנת 2016 התמקדה פעילות התקשורת הפנים-ארגונית ברפאל בארבעה תחומים עיקריים:

- פיתוח הפורטל הארגוני
- הפקת חדשות פנים-ארגוניות
- פרויקטי תקשורת פנים-ארגונית ייחודיים
- ליווי וייעוץ תקשורתי לפרויקטים פנימיים

ברפאל פלטפורמות אחדות שהוטמעו המשמשות כלים דו-כיווניים לתקשורת בין ההנהלה לבין העובדים:

**"רפאלינק"** – אתר המבוסס על מודל "העובדים שואלים – ההנהלה משיבה". עובדי רפאל מוזמנים להעלות שאלות ולקבל תשובות מגורמים מוסמכים לנושא בהנהלה. כל התשובות מפורסמות בתוך זמן קצר. ייחודיות המערכת היא בשמירה על אנונימיות השואל. השאלות מנותבות לגורמים השונים בארגון ומפורסמות באתר.

**תוכנת פניות למערך משאבי אנוש** – תוכנה ייעודית המיועדת לכלל עובדי רפאל נמצאת בפורטל הארגוני. התוכנה מאפשרת לכל עובד שיש לו שאלה או פנייה בנושאי משאבי אנוש לפתוח פנייה לברור השאלה. בכל עת נשארות השאלה והתשובה זמינות במערכת.

### פרויקטים מרכזיים:

#### הפורטל הארגוני

הפורטל הארגוני בנרסתו הנוכחית עלה לאוויר בשנת 2015 כדי ליצור פלטפורמה אינטראקטיבית, נוחה, נגישה ועדכנית המרכזת בתוכה את כלל המידע הארגוני וקישורים למערכות הרלוונטיות לעובדים, ובהן מערכת ה"שחר" לעדכון שעות עבודה ואתר פניות למשאבי אנוש.

כשנה וחצי מאז עלה הפורטל הארגוני החדש לאוויר והוא מונה כיום יותר מ-500,000 כניסות בחודש. במוצע, כ-8,200 עובדים נכנסים לפורטל מדי יום ביומו. דף הבית כולל באנרים, כפתורי ליבה, אזור אישי, מנוע חיפוש ואזורי

תוכן המתעדכנים בתדירות גבוהה ומקדמים הטבות, נהלים, הודעות ארגוניות, קמפיינים פנים-ארגוניים, אירועים, חוגים, מינויים ועוד.

לאורך השנה רוכז הטיפול בפורטל בארבעה כיווני פעולה:

1. ניהול תוכן שוטף מול מנהלי התוכן של האזורים השונים בפורטל;
2. ייזום וריכוז לוחות דיווח לקבלת סטטיסטיקות ודו"חות ביצוע מהפורטל. כמו כן, מבוצעות דגימות סטטיסטיות לבחינת מדדי הצפייה באזורים השונים;
3. מיפוי, סינון ובקרה של אתרים קיימים;
4. מחשוב תהליך פתיחת אתרים בפורטל – בשנת 2016 מוסדו תהליכי עבודה מוגדרים להטמעת תהליך פתיחת אתרים חדש בשיתוף הגורמים הרלוונטיים בארגון.

### **הפקת חדשות**

בשנת 2016 פורסמו שתי מהדורות חדשות פנימיות של מגזין חדשות "כל רפאל", בנות כ-12 דקות כל אחת, שבהן צפו רוב עובדי רפאל (כ-6,000 עובדים). המהדורה סוקרת תכנים כלל-ארגוניים מגוונים ופונה לכלל עובדי רפאל. הכנת המהדורה מתבצעת על ידי דוברות רפאל בסיוע התקשורת הפנים-ארגונית. הבימוי, הצילום והעריכה מתבצעים על ידי מדור הווידיאו ברפאל.



## ניוזלטרים

בשנת 2016 הוכנסה פלטפורמה חדשה של ניוזלטרים – הודעות ארגוניות מאורגנות ומרוכזות על פי תחומים. שלושה ניוזלטרים שבועיים המסכמים את הפעילויות ואת ההודעות הבולטות לשבוע הקרוב נשלחים במייל לעובדי רפאל על ידי מנהלי התוכן הייעודיים ביחידות מת"ל, מרכז הפרט ויחידת הרווחה. מטרת פלטפורמה זו לאחד הודעות, הטבות ואירועים מרכזיים לעובד במייל אחד כדי למנוע עומס תכנים וכדי להפנות מיידית לשירותים הניתנים בפורטל.



## תקשורת חזותית

מערכת מסכי פלזמות הפזורים ברחבי רפאל, בכניסות לבניינים מרכזיים ולחדרי האוכל משמשת למינוף פעילויות פנים-ארגוניות שונות ולהעברת מידע פנימי מגוון, ובכלל זה אירועי חברה, פעילות קהילתית, ביקורים חשובים בחברה, הישגים, פרסים, ביקורים, ברכות חג וכינוסים.

בשנת 2016 הופקו שתי מהדורות חדשות של מגזין חדשות "כל רפאל", בנות כ-12 דקות כל אחת. ההפקה, הבימוי והצילום נעשו Inhouse, על ידי תחום תקשורת פ"א ומחלקת וידיאו בתיעוד. המהדורה סוקרת תכנים כלל-ארגוניים מגוונים ופונה לכלל עובדי רפאל.

## תקשורת כתובה

עיתון "רפאל שלנו" - ב-2016 יצאו שני גיליונות והופצו בכ-11,000 עותקים לגיליון לעובדי רפאל, לגמלאיה ולאורחי החברה. בעיתון כתבות ומידע בנושאים שונים והוא נשען על חמישה נושאים עיקריים: תרומה לביטחון המדינה, פיתוחים טכנולוגיים, הישגי עובדים ואחריות חברתית, פנאי ומשפחה. ניהול ועריכה של העיתון מתבצעים על-ידי דוברת רפאל ומחלקת התיעוד של רפאל.



## ליווי וייעוץ תקשורתי לפרויקטים פנימיים

תחום תקשורת פנים-ארגונית ברפאל יזם, הוביל והפיק בשנת 2016 כ-55 קמפיינים פנימיים שהוצגו במגוון כלים ופלטפורמות: פורטל, באנר, דף נחיתה, שקפים בפלזמות, הודעות במייל, שילוט, פלייסמנטים בחדרי האוכל, שי ממותג ואמצעי תקשורת נוספים ייחודיים.

## לדוגמה:

### קמפיין עבור יחידת הביטחון ברפאל - יום הביטחון:

במחצית השנייה של שנת 2016 התקיים יום הביטחון ברפאל. יום זה הוקדש להרצאות בנושאי ביטחון מידע ואיומי מודיעין. יום הביטחון נערך ביוזמת מערך הביטחון ברפאל ומטרתו היו:

1. שיתוף העובדים באיומי המודיעין והגברת המודעות לנושא.
  2. ציוד העובדים בכלים ובהנחיות להתגוננות מפני אימים ולשמירה על המידע הביטחוני והעסקי.
- ביום זה התקיימו מגוון הרצאות מרתקות בנושאים שונים כגון מודיעין, סייבר, סודות הריגול, איראן והחזבאללה ופרשת סנדוק, שניתנו על ידי מיטב המרצים בתחום.
- קמפיין תקשורתי כולל ומקיף קרא לכלל העובדים לקחת חלק ביום זה.
- פעילויות התקשור הביאו להצלחת היום ולהשתתפות מספר רב של עובדים בפעילויות השונות.



## בטיחות ברפאל

ברפאל מקפידים על סביבת עבודה בטוחה, בריאה ונוחה. רפאל רואה חשיבות רבה בשמירה על הבטיחות ועל בריאות העובדים וכל בעלי הזיקה לפעילויות השונות שיש בהן גורמי סיכון, ובכלל זה פעילויות מחקר ופיתוח, בניית תשתיות, ייצור, ניסוי, בחינה והפעלה, תחזוקה ושירות, הדגמה, הדרכה ושימוש, העברת ידע, שדרוג וגריטה.

לצורך השגת מטרות אלה, עמדות העבודה מתוכננות על פי התקנים הלאומיים והבין-לאומיים המחמירים ביותר.

כדי לשמור על בריאות העובד ועל סביבת עבודה נעימה ונוחה מבוצעות הפעולות הבאות:

**ניטורים באופן סדיר** כמתחייב מתקנות גיהות תעסוקתית ומתקנות בריאות העובדים בחומרים ובתהליכים

**עבודות בינוי והתקנות ציוד** ומערכות על ידי מתכננים מומחים ועל ידי בעלי מקצוע מנוסים, בהתאם לחוק התכנון והבנייה ובהתאם לתקנים קפדניים.

**התקנת מערכות אוורור**, ניזוף וניקה בעמדות עבודה שבהן נדרש הדבר.

בפעילויות שבהן קיים **פוטנציאל סיכון גבוה** – ביצוע עבודות בבקרה מרחוק, תוך מינון יעיל של העובדים.

תכנון עמדות העבודה בדגש על נוחות העובדים ו**סביבת עבודה ברמת רעש נמוכה**.

כמו כן, עמדות העבודה נסקרות באופן תדיר על ידי יחידת הבטיחות ועל ידי אנשי הבטיחות ביחידות השונות.

### ניהול הבטיחות

מערך הבטיחות, הבטיחות בדרכים והבריאות בתעסוקה ברפאל מונה כ-180 עובדים, שמתוכם כ-50 עובדים במשרה מלאה, ובו פועלים הגורמים הבאים:

**מהנדס בטיחות ראשי** – איש מטה בכיר ובעל הסמכות המקצועית העליונה בנושאי ניהול סיכונים, בטיחות, גיהות והגנת הסביבה.

**מהנדס בטיחות חטיבתי** – איש מטה המפעיל מהנדסי בטיחות וקציני בטיחות ביחידות השונות.

**יחידת בטיחות מרכזית** – פועלת במסגרת מינהל תשתיות ולוגיסטיקה (מת"ל) ומעניקה שירותי בטיחות, גיהות, הגנת סביבה ובטיחות בתעבורה לכלל רפאל. יחידת הבטיחות מקיימת קשר תדיר עם מוסדות ועם רשויות ממלכתיות, ובהם המינהל לפיקוח על העבודה במשרד הכלכלה, המוסד לבטיחות ולגיהות, מכון התקנים, פיקוד העורף, המשרד להגנת הסביבה, משרד התחבורה ומכון התקנים.

הנושאים המרכזיים שבהם עוסקת יחידת הבטיחות:

- ביצוע ניטורים סביבתיים בכלל עמדות העבודה
- הדרכות והסמכות עובדים

- עריכת סקרי בטיחות ביחידות
  - פיקוח על ביצוע בדיקות תקופתיות הנדרשות בחוק או על פי נהלים פנימיים
  - ניטורים סביבתיים
  - עריכת הוראות ונהלים
  - הובלה מקצועית של תקני בטיחות, הגנת הסביבה ותעבורה.
- מערך הצלה – במערך ייחודי זה פועלות כמה יחידות הנותנות מענה שוטף לאירועי בטיחות ולמקרי חירום.
- במערך פועלות היחידות הבאות:
- מנהלי תקריות מטעם יחידת הבטיחות
- יחידת כיבוי והצלה, שפעולותיה בחירום מתואמות עם יחידות הבטיחות והביטחון, עם מרפאת רפאלי ועם גורמי כיבוי חיצוניים
  - מרפאת רפאלי, שעוסקת בשגרה ברפואה תעסוקתית ומתואמת בחירום עם יחידות הבטיחות והכיבוי ועם גורמי רפואה חיצוניים
  - חמ"ל המאויש 24 שעות ביממה.
- ועדות בטיחות וגיהות תעסוקתית:
- ועדות בטיחות פריטטיות באתרים הבאים: מכון דוד, מכון לשם ומערך הניסויים (נבעה ושדמה).
- ברפאל קיים מערך הדרכה ייעודי לנושאי בטיחות וסביבה. במסגרת זו מופץ אחת לשנה קטלוג הדרכות בטיחות שבו מרוכזות כלל ההדרכות הנדרשות על פי חוק ובהתאם לנוהלי רפאל. נוסף על כך קיימות לומדות בטיחות לשימוש חופשי של העובדים.
- כל ועדה מורכבת מנציגי הנהלה ומנציגי עובדים באופן שווה על פי החלוקה הבאה:
- מכון דוד – ארבעה נציגי הנהלה וארבעה נציגי עובדים (נציגי עובדים מכל חטיבה ברפאל)
  - מכון לשם – שלושה נציגי הנהלה ושלושה נציגי עובדים
  - מערך הניסויים (נבעה ושדמה) – שני נציגי הנהלה ושני נציגי עובדים.
- הוועדות מתכנסות שמונה פעמים בשנה לפחות. כל עובדי רפאל מיוצגים על ידי ועדות בטיחות אלו.
- ועדות מיעצות – 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 ושל עובדי קבלן בחצרות רפאל.
- מערך הבטיחות מתנהל בהתאם לתקן ישראלי 18001 – מערכות ניהול בטיחות ובריאות בתעסוקה.

## תאונות עבודה ברפאל

בתהליכי ניהול הבטיחות ניתן דגש רב לנושא תחקור ומדידת תאונות עבודה ומחלות מקצוע. נוסף על תחקירים המבוצעים לכל תאונה, אחת לתקופה נערך דו"ח תאונות עבודה מרוכז. דו"ח זה מקיף את כלל התאונות וימי ההיעדרות בחלוקה על פי סוגים, גורמים ויחידות ארגוניות. רפאל רואה חשיבות עליונה בהפקת לקחים ובהצגתם לבעלי התפקיד, והכול כדי לצמצם ולמנוע הישנות תאונות.

### סיכום תאונות עבודה לשנים 2015 - 2016



### תאונות עבודה תעשייתיות

תאונת עבודה שאירעה לעובד בתחנת העבודה תוך כדי עבודתו

בטבלה שלעיל מוצגים ימי ההיעדרות מהעבודה הנספרים מיום ההיעדרות השלישי. דיווחים אלו מוצגים למשרד הכלכלה בהתאם לדרישה.

"התאונות התעשייתיות" הן מדד עיקרי בהערכת רמת הבטיחות בתחנות העבודה. מהטבלה עולה כי בשנת 2016 לא חל שינוי משמעותי במספר תאונות העבודה התעשייתיות (תוספת של תאונה אחת). במספר ימי ההיעדרות (205 ימים) חלה עלייה לעומת שנת 2015.

- הנתונים אינם כוללים תאונות בדרכים שאירעו בדרך לעבודה או מהעבודה הביתה, וכן תאונות עבודה שלא התרחשו בעמדות העבודה.
- הנתונים עבור עובדי רפאל בלבד.

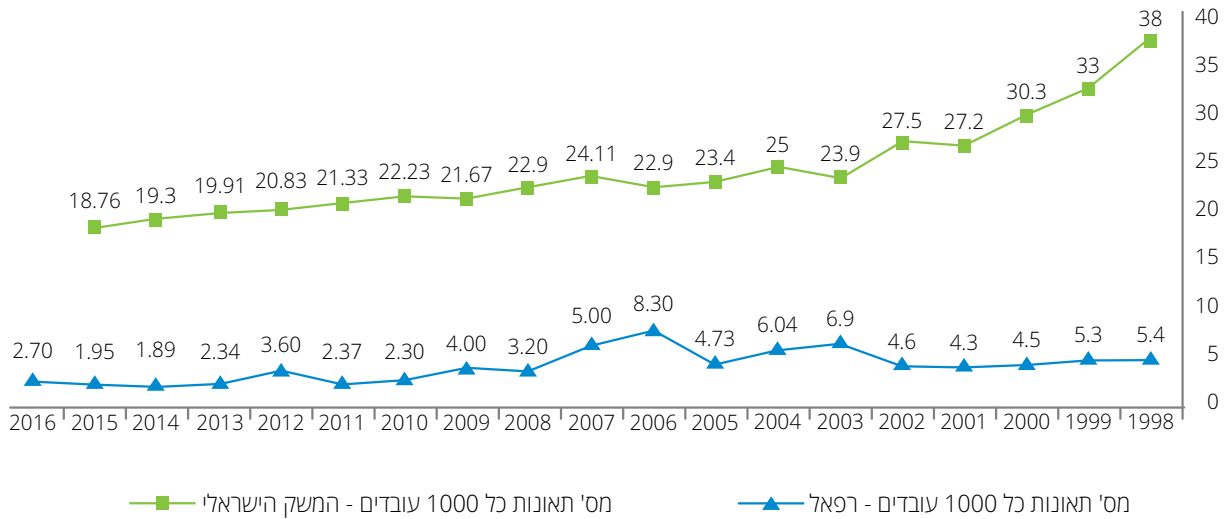
על פי המוצג בגרפים הבאים קיימת מגמה של יציבות (עם עלייה קלה) בחומרה ובתכיפות של התאונות לאורך השנים. שיעור חומרת התאונות מבטא את מספר ימי ההיעדרות לעובד, ואילו שיעור תכיפות התאונות מבטא מספר תאונות לכל 1,000 עובדים.

נתוני התאונות מהיום ה-12 הם עלות ישירה של התאונות (תשלומים שסופג המעביד). כמו כן, ניתן להשוות את הנתונים למשק הישראלי מאחר שהביטוח הלאומי מודד היעדרות בגין תאונות של 12 ימי היעדרות ומעלה.

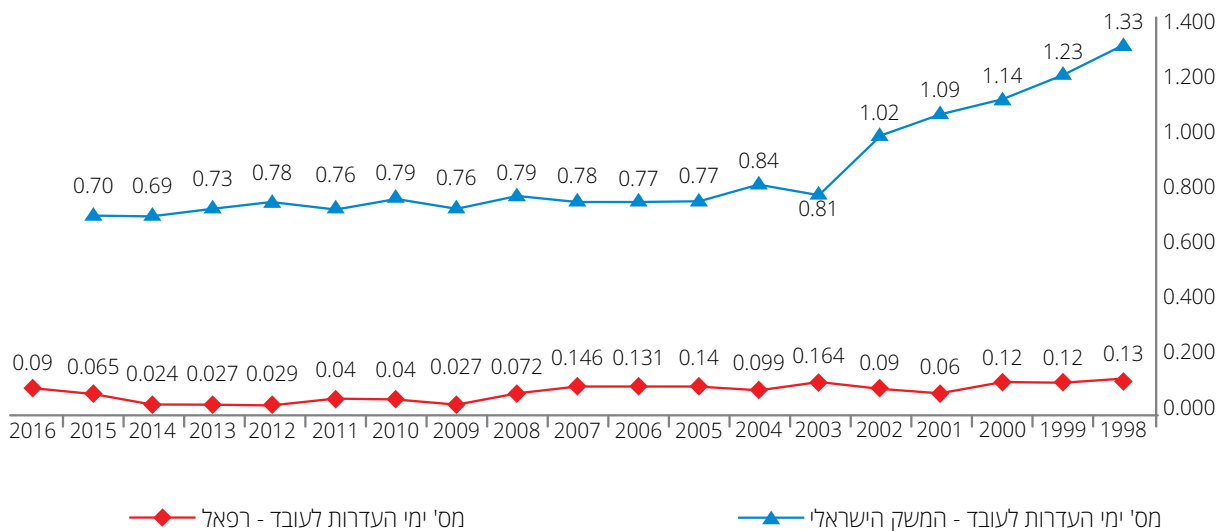


על פי הגרפים המוצגים להלן, שיעורי התכיפות ושיעורי החומרה ברפאל נמוכים באופן משמעותי מהשיעורים שפורסמו ביחס למשק הישראלי.

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



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



בשנת 2015 הוגשה תביעה אחת למחלת מקצוע ואילו בשנת 2016 לא הוגשו תביעות כלל. תאונות עבודה שנגרמות לעובדי מיקור חוץ מנוהלות על ידי חברות מיקור החוץ בעצמן ומדווחות באופן שוטף ליחידת הבטיחות של רפאל.

## בריאות העובד

ברפאל קיימת מרפאה תעסוקתית המרכזת את כלל נושאי הרפואה התעסוקתית, החל בבדיקות רפואיות לפני תחילת העסקת עובדים חדשים, עבור במעקב אחר דיווחי חשיפה של העובדים לחומרים, וכלה בביצוע הבדיקות הרפואיות ובמתן חוות דעת רפואית בהתאם לתוצאות הבדיקה.

ברפאל קיימת מערכת ייחודית לדיווח על עובדים העוסקים בחומרים ובגורמים מזיקים.

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

גם עובדי קבלנים מחויבים לבדיקות הרפואיות לעובד בחומרים ובתהליכים. הבדיקות הרפואיות מתועדות בתיקים רפואיים, ממחשבות במערכת ייעודית ומתועדות בפנקסי בריאות כנדרש בחוק.

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



## ניטורים בעמדות העבודה

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

אם מתקבלות תוצאות ניטור חריגות, הן מאומתות על ידי ניטורים חוזרים. תוצאות ניטור חריגות מטופלות באמצעות ביקור בעמדות העבודה שבהן התגלו החריגות ובאמצעות מתן חוות דעת בתחום הטכני ובתחום הניהולי, כדי 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. בהתאם לתוצאות המדידות ניתנות המלצות למזעור עוצמת הרעש.

לפני שנים אחדות התחלנו בביצוע פרויקט ייחודי בדבר התאמת אוזניות אנטומיות לעובדים ברעש בכל חצרות רפאל.

## הצהרת המדיניות לבטיחות

מנהלי רפאל ועובדיה פועלים להגשמת ייעוד רפאל תוך מחויבות לכך שבכל הפעילויות והמוצרים שבאחריותם רמת הבטיחות תמנע פגיעה בעובדים, באורחים, בלקוחות, במשתמשים, בסביבה, באוכלוסייה השכנה וברכוש ותעמוד בדרישות כל דין.

רפאל תישם את דרישות הבטיחות המתחייבות על פי כל דין ועל פי תנאי רישיון העסק של רפאל ותתחשב בדרישות בטיחות נוספות של לקוחותיה.

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

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

רפאל תאשר פעילות שיש בה סיכון משמעותי רק אם תהליך ניהול הסיכונים יצביע על כך שהסיכון קביל, אם יוכנו נהלים ואמצעים בטיחותיים, אם ימונה מנהל לבטיחות בפעילות ואם העמידה בהנחיות אלו תבוקר.

רפאל תתכנן, תייצר ותספק מערכות נשק שיעמדו בדרישה לבטיחות בכל שלב מחזור החיים ("מעריסה ועד גריטה") ברמות בטיחות קבילות. רמות בטיחות אלו ישמשו אילוץ בקביעת יעדי עלות וביצועים.

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

רפאל תפעיל מערך הדרכה, הסמכה והרשאה לפעילויות עם היבטי בטיחות וכן תפעיל מערך בדיקות רפואיות להערכת כשירות העובדים ולשמירתה. פעילות מערכים אלו תתועד ותוצג בשקיפות לעובדים ולהנהלה.

רפאל תכין תוכנית ניהול בטיחות שנתית שיהיו בה מטרות יעדים בני מדידה ותבקר את אופן השגתם.

רפאל תקיים מבדקי בטיחות, סקרי מפגעים פנימיים וביקורות חיצוניות של גורמים רלוונטיים במשרדי ממשלה ושל ארגוני תקינה ותיתן מענה הולם לממצאיהם.

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

נושאי הבטיחות ברפאל משולבים בהסכמי העבודה. בהסכמים אלה רפאל מחייבת את העובדים לעבוד בהתאם לנוהלי הבטיחות בארגון והנחיותיו. נוסף על כך קיימות ועדות בטיחות פריטטיות.

# N INDIA

DUCTS ALSO AT

CWS with Bharat Forge

h Astra Mi

imulator at





## מחויבות ללקוחות

### שווקים ותחומי פעילות

רפאל מפתחת ומייצרת מגוון מערכות בתחום האוויר, הים, היבשה והחלל ובכך מציעה מגוון רחב ביותר של פתרונות חדשניים בחזית הטכנולוגיה העולמית לתחומים אלה.

רפאל היא חברה הפועלת אל מול השוק הביטחוני והביטחוני-לא צבאי ואל מול מנעד רחב של בעלי עניין בשוק הלאומי והבין-לאומי.

רפאל עוסקת בפעילויות העסקיות המקומיות והבין-לאומיות שלה באמצעות מערך שיווק בארץ ובעולם, ובכלל זה נציגויות בעולם, שיתופי פעולה עסקיים בארץ ובעולם ומגוון חברות בנות.

### סוגי מוצרים

תחומי העיסוק העיקריים של רפאל:

**מערכות אוויריות:** טילים מונחים לרבות טילי אוויר-אוויר ואוויר-קרקע, מערכות הגנה אוויריות, מערכות אלקטרואופטיות להרכשת מטרות ולציון לייזר, מערכות לאיתור מקורות ירי, מערכות שליטה ובקרה לצורכי 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 – כלי רכב בלתי מאויש, מערכות ללחימה אורבנית ואמצעי פריצה, מערכות תקשורת יבשתיות ועוד.

**מערכות ימיות ותת-ימיות:** כשב"מ (כלי שיט בלתי מאויש), עמדות נשק ימיות, טילאות ימית, מערכות להגנה על ספינות, מערכות אקוסטיקה ימיות, אמצעי הטעיה 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.

**Security:** נדבך נוסף בעיסוקי החברה הנותן פתרונות לתחום הביטחוני-לא צבאי, תוכנית המספקת מענה כולל להגנת מתקנים אסטרטגיים, הגנת נמלי חוף, הגנת גבולות, הגנת סייבר ומגוון פתרונות לתחומי האוויר, היבשה והים.



# מדיניות אחריות ביחס ללקוחות

מדיניות לקוחות מעוגנת בכמה נהלים ובהם נוהל חוזים והתקשרויות

## בריאות ובטיחות הלקוח

אחריות רחבה למוצר ולמערכות העזר: ברפאל מתקיימים תהליכים המעוגנים בנוהלי החברה, שמבטיחים את בטיחות המוצרים ואמצעי העזר המסופקים באחריות רפאל ללקוחות: "מעריסה ועד גריטה ומיחזור". ראשי הפרויקטים, ועדות הבטיחות ומהנדסי המערכת לבטיחות, בסיוע מרכז אמינות ובטיחות ברפאל, מלווים את הפרויקט משלב הגדרת דרישות הבטיחות, דרך מימושן והוכחת העמידה בהן ועד שלב הבקרה המתמדת אל מול המשתמשים. בדרישות הבטיחות ניתן מקום מרכזי לבטיחות הלקוחות לכל אורך החיים של המערכת שסופקה להם באחריות רפאל: בשינוע, באחסון, בבדיקות, בתחזוקה (בשדרוג), בשימוש ולבסוף בגריטה ובמיחזור.

## מידע על המוצרים

שקיפות לאורך כל הדרך, הגדרה ברורה של מסמכי מערכת שעונים על צרכיו – מענה למערכת ייעודי, והנתונים הטכניים, הצעה לשיפור הביצועים על ידי מערכות משלימות – הכול נכנס למכח. בסוף התהליך, הלקוח מקבל ספר על המוצר שקיבל. מערך After Sale Marketing מתבצע מיד לאחר אספקת המערכות ו/או השירותים ללקוח, ותפקידו לטפל בלקוח בהתאם למענה שקיבל ולצרכים השונים העולים בתקופה שלאחר המכירה.

## תקשורת שיווקית

קיים נוהל פרסומים שמטרתו לסווג את הפרסומים ולהגדיר אילו פרסומים ישוקפו כלפי חוץ. כל הפרסומים (סרטים שיווקיים, ברשורים, דפי מידע, מצגות ועוד) עוברים אישור של ועדת פרסומים בהתאם להנחיות הביטחון ומשרד הביטחון. פרסומי רפאל לא יאזכרו שמות של לקוחות אלא אם ניתנה הסכמה בכתב מהלקוח והנושא מוסכם בתוקף ההתקשרות מולו.

## פרטיות הלקוח

כל מגע עם לקוח מתבצע לאור נהלים ברורים ובתיאום מלא עם גורמי משרד הביטחון. רפאל פועלת במגוון תחומים לשמירת פרטיות הלקוח בהתאם להליך החוזי מולו, תוך הקפדה יתרה על כללי הציות, האתיקה והרישוי הנדרשים בחוק ובנוהלי החברה. בכל תהליך של פעילות מול לקוח, משלבי השיווק הראשוניים ולאורך כל חיי הפעילות, אחראים הגורמים השונים, כל אחד בתחומו – מנהל השיווק, קבוצת ההנדסה והפיתוח, הבטחת איכות, מנהלי ההתקשרויות, יועצי הלשכה המשפטית, גורמי הרישוי בחברה, קצין הציות ומנהלי החברה הבכירים שאמונים על תהליכי החתימה – לוודא כי אין הפרה בנושא פרטיות הלקוח. הדבר נעשה בתיאום מלא עם הרגולטורים בישראל ובמדינות הלקוח.

## ציות

קצין ציות ופעילות בהתאם לחוק בכל מדינה.

### שלבי איכות במחזור חיי מוצר

מטרתה של גישת הניהול לאיכות ברפאל היא להביא לשביעות רצון מלאה של הלקוחות ובה בעת לקיים 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 ברפאל היא 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, ובכלל זה 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, של איכות הסביבה ושל בטיחות ומיושמת על ידי שילוב פעילויות ושיטות עבודה של מערכי האיכות והבטיחות. ברפאל מסורת של הסמכות הן על ידי לקוחות והן על ידי גופי ההסמכה וההתעדה. ההסמכה לתקני מערכת ניהול האיכות, ניהול הסביבה, הבב"ת, הבאמ"ת והאחריות החברתית נעשית לכלל רפאל על כל חטיבותיה.

לאורך השנים הוסמכה רפאל על ידי לקוחותיה למערך האיכות ולתהליכים או מוצרים. מכיוון שרפאל רואה באיכות כלי אסטרטגי, היא 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 כגון ICDM-QFD, CVM, DTC. על פי העניין, בהתאם להגדרות מאפייני מפתח ועל פי הצורך קיים שימוש בכלים ובטכניקות לבקרה, לשיפור ולצמצום.

## תוכנית איכות פרויקטלית

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

## מדידה ובקרה

מדידת הביצועים באמצעות מדדי איכות וניתוח הממצאים הם כלי לתמיכה בהחלטות המנהל לצורך מימוש תוכניות השיפור ולהערכת היעילות של התהליכים בארגון.

## אסטרטגיית איכות ותוכנית שיפור איכות

שילוב האיכות בתהליך התכנון לטווח ארוך נעשה באמצעות תהליך תכנון אסטרטגי לנושאי האיכות הכוללת ובאמצעות תהליך התכנון הרב-שנתי הבא בעקבותיו. תוצרי התהליך הם תוכניות שיפור האיכות הרב-שנתיות המוכנות אחת לשנה בהתאם לביצועי העבר והצרכים המזוהים במסגרת אסטרטגיית רפאל. בחינת אסטרטגיית האיכות מתעדכנת ונבחנת בכל כמה שנים.

תוכניות שיפור האיכות נבנות בצוות ובו מטה האיכות בהנהלה ונציגי החטיבות/מנהלים. בניית התוכנית נגזרת מאסטרטגיית האיכות, מתוכנית השיפור הרב-שנתית, מדרישות הלקוחות, מדרישות ההנהלה וגם מצרכים ומכיווני התפתחות המזוהים על ידי החטיבות.

התוכנית נפרסת ומועברת מהנהלה לחטיבות ומהן ליחידות ולפרויקטים בחטיבות. התוכנית מגדירה מדדים ויעדים לתהליכים השונים. ניטור תהליכים אלו וניתוח המגמות משמשים בסיס לשיפור המתמיד. סטטוס עמידה בתוכנית מדווח באופן תקופתי.

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.

## נציגי איכות נמצאים בכל שלב ושלב בפעילות

**הממונה על האיכות ברפאל -** 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 -** הסמכות המקצועית העליונה בנושאי האיכות בחטיבה ועליו חלה אחריות המטה הכוללת לאיכות המוצר ברפאל בכל פעילויות החטיבה. מנהל האיכות החטיבתי מדווח ארגונית לראש החטיבה ומדווח מקצועית לממונה על האיכות ברפאל.

**מנהל איכות במפעל ייצור -** ראש הגוף הייעודי המטפל בנושאי האיכות במפעל. כדי לממש את יעדי האיכות במפעל, הוא מפעיל מקצועית את מנהלי וצוותי ניהול והנדסת איכות ואת צוותי הביקורת.

**מנהל/מהנדס איכות ביחידת הנדסה/פיתוח -** הגורם המקצועי ביחידה והאחראי לניהול תשתית האיכות ביחידה. מונחה מקצועית על ידי מנהל האיכות החטיבתי ומתאם מקצועית את פעילויותיו עם מהנדסי איכות ביחידות המשנה או בפרויקטים. הוא מדווח משימתית למנהל הנדסה/פיתוח ומדווח מקצועית למנהל איכות חטיבתי.

**מנהל/מהנדס איכות במנהלת קו מוצר -** 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 ומדווח מקצועית 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. כשלא 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 גוף מקצועי מרכזי ברפאל הנותן שירות לכלל החטיבות:

**מרכז הכיול -** הגוף המקצועי שהוא הרשות המחוקקת והמפקחת על מערך הכיול ברפאל. מעבדות הכיול במרכז מוסמכות על ידי הרשות הלאומית להסמכת מעבדות.

**מרכז הנדסת רכיבים -** הגוף המקצועי התשתיתי ברפאל בנושאי הנדסת רכיבים וחומרים ובנושאי רכיבים אלקטרוניים, מכניים וכדומה. המוקד מייצג את הפעילות בחטיבות, מרכז את נושא הנדסת רכיבים ומתווה את המדיניות בארגון.

**מרכז אמינות ובטיחות -** הגוף המרכזי הנותן שירותים בנושא אמינות ובטיחות המערכות לכל יחידות רפאל. פעילותה המרכזית של יחידה זו היא בגיבוש, בבנייה ובשימור של תשתית מקצועית מקיפה בנושאי אמינות, זמינות, בטיחות ואחזקתיות. התשתית כוללת בסיסי מידע, חבילות תוכנה ותקני אמינות ובטיחות.

**מרכז הנדסת סביבה -** משתייך ארגונית לחטיבת מערכות חימוש והגנה ומשמש גוף מרכזי הנותן שירותים בנושאי

הנדסת סביבה לכל יחידות רפאל.

מרכז הנדסת סביבה מפעיל את מעבדות הנדסת הסביבה ברפאל. המרכז הוא הגוף המקצועי המרכזי ברפאל לביצוע פעילויות בתחומי הנדסת הסביבה בשלבי הפיתוח, הייצור והבחינה, והוא מוסמך 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 והמוצרים ברפאל. פעילויות המרכז מפורטות בנהל רפאל.

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

## אירועי בטיחות

כל אירועי הבטיחות ברפאל (כולל "כמעט תאונה"), ובכללם גם אלו שקשורים במוצרי רפאל, מדווחים במערכת ממוכנת פנימית ששמה "דיווח אירועי בטיחות". האירועים הרלוונטיים מדווחים גם למשתמשים ואלו שנמצאו שראויים לכך מתוחקרים בהתאם לנוהל רפאל – תחקירי בטיחות והטמעת לקחים. כל האירועים ומהלך הטיפול בהם מתועדים במערכת אירועי בטיחות ובכלל זה הפעולות המתקנות שאף הן מדווחות למשתמשים ולמנהלים ברפאל שאחראים לקיים מעקב אחריהם. מספר אירועי הבטיחות המשמעותיים, הקשורים במוצרי רפאל, שמתרחשים בכל שנה נמוך יחסית להיקף הפעילות ולאופייה, ואנו פועלים כדי לצמצם את מספרם ואת חומרתם.

## שקיפות המידע על מוצרי החברה

במסגרת הליכי שיווק מסופקים ללקוח חומרים מאושרים בהתאם לנוהלי החברה ולמהות הפעילות. במסגרת הליכי פרויקט, רפאל פועלת כדי לעמוד בדרישות הלקוח באופן מלא, הן בהיבט המפרטים והן בהפקת ספרי הדרכה עבור המערכות המסופקות, ובכלל זה מפרט טכני מלא של הרכיבים והמערכת, ספרי הדרכה בהתאם לנוהלי החברה ודרישות הלקוח תוך ביצוע סבבי סקרים ומפגשים עם הלקוח הן במתקני החברה והן באתרי הלקוח. בתיעוד הפרויקט ובספרות הנמסרת ללקוח קיימים פרקים המדווחים על כל הבדיקות שנעשו עבור המערכת, כגון בדיקות סביבה, בטיחות, איכות, כיוול וביצועים.

## טיפול בתלונות לקוח

תלונות לקוח מנוהלות על ידי החטיבות ברפאל. אחת לרבעון עובר דו"ח כל חטיבה לממונה על התכ"מ ועל השירות ללקוח בהנהלת רפאל, המגבש דו"ח רבעוני שמופץ להנהלת רפאל ולגורמים רלוונטיים נוספים בארגון. נעשה מעקב אחר המענה ללקוח וסגירת תלונות (נוהל רפאל – טיפול בתלונות לקוח). מספר התלונות מלקוחות שהתקבלו בשנים שאליהן מתייחס הדו"ח (2015-2016) הוא 28. התלונות הן בנושאי ניהול, ייצור, תכן ולוגיסטיקה. לא התקבלו תלונות בנושא סימון שגוי של מוצרים. כמו כן, לא התקבלו תלונות בנושא פרטיות לקוח ואו שימוש לרעה בפרטי לקוח. רפאל פועלת בהתאם להנחיות ולנוהלי החברה בכל הנוגע לפרטיות הלקוח בתיאום ובאישור הגורמים הרלוונטיים ברפאל ובמשרד הביטחון. כלל התלונות קיבלו מענה, ותלונות פתוחות נמצאות בטיפול ובמעקב.

## שביעות רצון לקוחות

מערך שירות ללקוח ברפאל משולב בתוך פעילות החטיבות, מנהלות קווי מוצר ומפעלי הייצור. פעילות השירות ללקוח מונחית על ידי מנהל תכ"מ ושירות לקוחות ברפאל.



המערך פועל בשלושה מישורים:

**פעילות מטה על ידי מנהל** תכ"מ ושירות ללקוחות ברפאל בכפיפות מקצועית לאגף האיכות ובתיאום עם אגף השיווק בהנהלת רפאל.

### **פעילות ניהול השירות ללקוח בחטיבות ובמנהלות קווי מוצר.**

**פעילות ביצוע ובקרה של השירות** בפועל במפעלי הייצור בחטיבות וביחידותיהם.

מטרת פעילות המטה היא לקבוע מדיניות, מטרות, יעדים ושיטות לארגון השירות ללקוח ברפאל. מטרת הפעילות בחטיבות ובמנהלות קווי המוצר היא לנהל באופן פרטני את השירות ללקוח מול הלקוחות/ משתמשים של היחידה הנדונה.

מטרת הפעילות במפעלי הייצור בחטיבות וביחידותיהם היא להעניק באופן מעשי את השירות לכל אחד מהלקוחות של היחידה הנדונה, תוך עמידה ביעדי מדדי שירות.

פניות/תלונות המגיעות לגורמים אלה מדווחות ישירות למנהליהם הישירים/לממונה על אבטחת איכות בהנהלת רפאל.

סקר שביעות רצון ללקוחות רפאל בארץ ובחו"ל (ברמה רפאלית) נערך עד היום אחת לחמש שנים ועתיד להיערך אחת לשלוש שנים.

קהל היעד לסקר: צה"ל, משרד הביטחון ולקוחות חו"ל.

התהליך כולל בחירת השימת הנסקרים, הכנת/עדכון שאלון הסקר, הפצת השאלונים ואיסופם, ניתוח הממצאים, הכנת דו"ח מסכם והצגתו להנהלת רפאל, לחטיבה ולמנהלה, הפקת לקחים ויישום.

הסקר האחרון נערך בשנת 2014 בחתך נושאים עיקריים: ביצועי המוצר, איכות השירות, יחסי עבודה ושביעות רצון כללית. בהתאם לתוצאות הסקר, ואם יש תשובות הדורשות טיפול ותגובה, נעשות פעולות באמצעות הקשר הישיר של אנשי שירות הלקוחות/אנשי ILS עם הלקוחות. תוצאות הסקר שנערך לאחרונה מעידות על שביעות רצון גבוהה.

במסגרת התוכנית האסטרטגית של החברה, שאושרה בתחילת 2017, הוחלט על הקמת מערך לתמיכה ולשימור ללקוחות שיפעל בכפיפות למנכ"ל בנושא הטיפול הכולל בלקוחות ובהליכי ה-After Sale Support.

## תקשורת שיווקית, חסויות, פרסום

**חסויות** - על פי נוהל רפאלי קיימת ועדה הבוחנת את נושא מתן החסויות. כל בקשה מוצגת לוועדה. החסויות מתמקדות בנושאי טכנולוגיה.

**תקשורת שיווקית ופרסום** - נושא זה הוא חלק בלתי נפרד מהמערך הכולל השיווקי והעסקי של פעילויות החברה.

תקשורת שיווקית ופרסום הם הלכה למעשה של האסטרטגיה השיווקית, תוך שמירה על תדמית החברה אל מול מגוון בעלי העניין הרלוונטיים.

החברה מתמקדת בפרסום ובפעילויות תקשורת שיווקית תוך שמירה על המגבלות החוזיות, העסקיות והביטחוניות הקיימות מתוקף היותה חברה ממשלתית-ביטחונית.

רפאל פועלת בהתאם להנחיות ולנוהלי החברה בכל הנוגע לנושאי פרסום ותקשורת שיווקית.

כלל פרסומי החברה מתואמים ומאושרים על ידי הגורמים הרלוונטיים: מנהלת תקשורת שיווקית בחברה, דובר החברה, סמנכ"ל בכיר לשיווק ולפיתוח עסקי ויחידת הביטחון.

## ציות

רפאל, כמו גם החברות והישויות הקשורות עימה, מאמינה בניהול עסקים תוך דבקות במוסר, בהגינות וביושרה. זו הייתה, וממשיכה להיות, מדיניות החברה בניהול פעילותה, ובמסגרתה ציות לחקיקה נגד שחיתות של מדינת ישראל ולאמנה נגד מתן שוחד של הארגון לשיתוף פעולה ולפיתוח כלכלי (OECD), כמו גם ציות לכל חוק רלוונטי נגד שחיתות של מדינה אחרת.

במסגרת זו הצהירה הנהלת רפאל על מחויבותה לנהל את עסקיה באופן מוסרי וישר, והצהרת מדיניות זו הוצגה על ידי מנכ"ל רפאל לכלל העובדים. בה בעת נוסחה מדיניות למניעת שחיתות שהיא גם תוכנית פעולה ליישום בכל דרגי החברה ובכלל זה בקרב שותפיה העסקיים. במסגרת מאמצי הציות של החברה מונה קצין ציות 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 ובנושא שימוש בלובינג, שדולה וכיו"ב במהלך 2015-2016. ככלל, רפאל לא מפעילה מאמצי לובינג, שדולה וכיו"ב למעט בארצות הברית, שבה נושא הלובינג מוסדר בהתאם לחוקי המדינה ותוך הקפדה על ציות לכללי רישום וקבלת רישיונות עבור מי שפועל בנושא זה.

## קידום חדשנות

נושא החדשנות הטכנולוגית הוא בלב העיסוק של רפאל, ואכן זה שנים רבות נמצאת רפאל בחזית הטכנולוגיה. רפאל עובדת בסביבה תחרותית ומתקדמת. החדשנות היא הכלי המרכזי בחברה להצלחה בפיתוח מערכות מתקדמות שיוכלו להתחרות בהצלחה עם חברות בארץ ובעולם. החדשנות היא קריטית אפוא גם עבור משימתה של החברה כמעבדה לאומית – כספק מרכזי למערכת הביטחון – וגם עבור הצלחתה העסקית ארוכת הטווח.

נושא החדשנות ברפאל מטופל בכל יחידות החברה, החל בהתוויית כיווני מו"פ מרכזיים ותקצובם בהנהלת החברה, עבור בניהול שוטף של פעילות החדשנות בחטיבות העסקיות וכלה בביצוע המחקר והפיתוח החדשניים בחטיבות הטכנולוגיות.

לחברה יעדים מפורטים לשלוש השנים הקרובות ויעדים כלליים לעתיד הרחוק יותר. כדי לממש יעדים אלה נבנית תוכנית מו"פ שלוש שנים קדימה וכן נבנות תוכניות רב-שנתיות המבטיחות כיווני פעולה ומימון לעתיד הרחוק יותר. השיטות למיצוב הטכנולוגי הן:

1. קליטת עובדים מצטיינים, ללא פשרות, מכל הדיסציפלינות ורמות ההשכלה;
  2. מימון והכוונת עובדים ללימודים לתארים גבוהים. בכל עת נתונה יש כ-150 עובדי רפאל בשלבי לימוד שונים לתארים גבוהים (מגיסטר ודוקטורט);
  3. מימון של מחקרים ארוכי טווח, בהיקף של עשרות מיליוני שקלים בכל שנה;
  4. מדידה והענקה של פרסים לחדשנות ומצוינות בכל רמות החברה;
  5. סבלנות וסובלנות ארגונית לאנשים שאינם הולכים בתלם.
- המאמץ הארגוני ארוך הטווח המוזכר לעיל נותן את אותותיו בפרויקטים למען ביטחון המדינה שהם פורצי דרך ברמה העולמית, ובהם:









## מחויבות לספקים

ייעוד שרשרת האספקה ברפאל הוא לממש בין השאר רכש בארץ ובחו"ל באופן מיטבי לצורכי הארגון תוך עמידה ב"משולש האילוצים", קרי מחיר, לוי"ז ואיכות.

רפאל פועלת כדי לוודא שספקיה פועלים על פי אמות מידה ערכיות, שומרים על איכות הסביבה ומקפידים על כללי עבודה נכונים כפי שנהוג בחברות מתקדמות בישראל.

פעילות רפאל להטמעת האחריות החברתית בין ספקיה מושרשת כיום בפעילות הרכש הרפאלית והיא מקבלת ביטוי בקשרי העבודה בין רפאל לספקיה. העדיפות ברפאל ניתנת תמיד לביצוע רכש על ידי ספקים מקומיים, שלהם יכולות הנדסיות וטכנולוגיות הנותנות מענה הולם לצורכי רפאל.

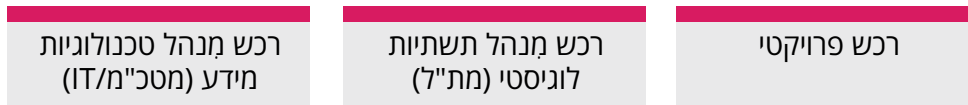
רפאל פועלת כמיטב יכולתה כדי לעודד את התעשייה בארץ – כ-70% מהיקף הרכש ברפאל בשנת 2016 בוצע אל מול ספקים בארץ, והיתרה אל מול חברות בחו"ל. המרכיב העיקרי (במקרה של רכש בחו"ל) הוא מימוש התחייבויות של רכש גומלין ומימוש כספי סיוע.

נתון זה, כמו גם המסרים שרפאל מעבירה לספקיה בארץ בנוגע לחשיבות שהיא מייחסת למימוש האחריות החברתית, מעיד על שאיפתה ועל נחישותה של רפאל לפעול למען חברה טובה יותר.



# הרכש כחלק מניהול שרשרת האספקה

ברפאל קיימים כיום שלושה גופי הרכשה:



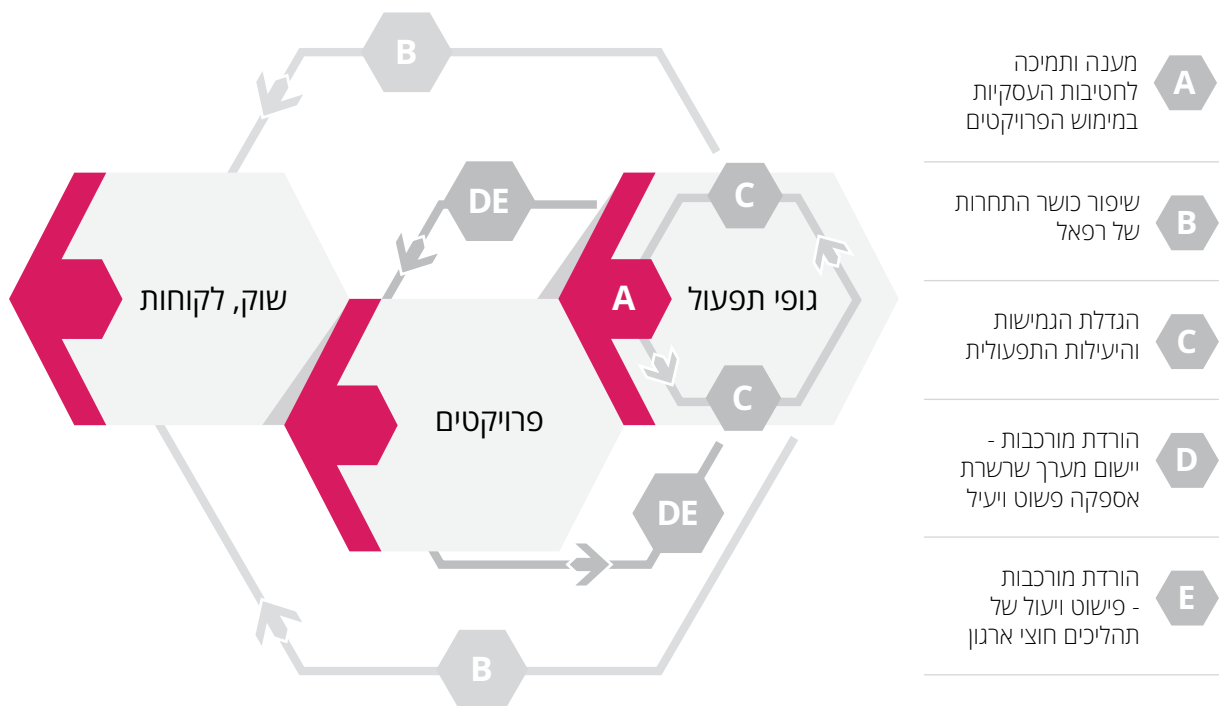
פעילות זו מבוצעת כיום תחת קורת גג של חטיבת התפעול.

במסגרת אחריות זו מופקדת חטיבת התפעול על מכלול פעילויות "שרשרת האספקה" של רפאל, והרכש פועל באופן שנותן ביטוי ליתרון לגודל הקיים ברפאל, לאחידות בנוהלי עבודת רכש, לאחידות בעבודה עם ספקים וכמובן למילוי מיטבי ומקצועי של צורכי הרכש והלוגיסטיקה של כלל המזמינים ברפאל.

בשנת 2016 הותנעה בחטיבת התפעול פעילות להגדרת תוכנית אסטרטגית, ובכלל זה גיבוש מבנה ארגוני והגדרת ייעוד לחטיבה והרכש בתוכה באופן שתואם את ייעוד רפאל וערכיה.

ייעודה של חטיבת התפעול והרכש בתוכה הוא לתרום למימוש חזון רפאל: להיות חברה גלובלית, חדשנית, צומחת ורווחית, וזאת, בין השאר, על ידי מילוי מיטבי ומקצועי של צורכי הרכש והלוגיסטיקה של המזמינים בארגון, תוך חתירה מתמדת להשגת אופטימיזציה של מחיר-לוי"ז-איכות, בכפוף למדיניות הרכש.

בתרשים המצורף מצוינים אתגרי חטיבת התפעול שגובשו על ידי מנהל החטיבה במהלך הגדרת התוכנית האסטרטגית של החטיבה.



## "מאגר הספקים"

רפאל, כחברה ממשלתית, נדרשת על פי הוראות חוק חובת המכרזים, התשנ"ב-1992 שלא להתקשר בחוזה לרכש טובין, או ביצוע עבודה, או ביצוע שירות, או מקרקעין, אלא על פי מכרז פומבי הנותן לכל ספק הזדמנות שווה להשתתף בו.

החוק גם מאפשר לקבוע בתקנות פטורים שונים לכלל זה, ואכן מכוחו של החוק הותקנו תקנות שחלות בחלקן על רפאל, כגון:

**תקנות חובת המכרזים** (התקשרויות מערכת הביטחון, התשנ"ג-1993);

**תקנות חובת המכרזים** (העדפת תוצרת הארץ, התשנ"ח-1998).

לפיכך, רפאל שואפת להתאים את מעגל ספקיה ככל הנדרש לצרכיה, תוך עמידה בדרישות החוק, לרבות עניין מחזוריות ותחרות שווה. רפאל רואה את ספקיה כנדבך חשוב וקריטי בהצלחתה העסקית וכשותפים לעשייה החברתית והסביבתית למען חברה וסביבה טובות יותר.

רפאל מקפידה על ביצוע התשלומים לספקים בהתאם למוגדר בתנאי הזמנות הרכש והוראות החוק. ראוי לציין שבשנת 2017 הוכנסה מערכת סריקה ממוחשבת (OCR) לחשבונות הספקים שנועדה לייעל ולקצר את תהליך הטיפול בחשבונות.

היקפי פעילות הרכש שבוצעו על ידי רפאל בשנים 2015 ו-2016, תוך הבחנה בין רכש בארץ ורכש בחו"ל ובציון כמות הספקים, מפורטים בטבלה הבאה:

### היקפי הפעילות של הרכש בשנים 2015 - 2016



אחוז ביצוע כספי בארץ

| 2016 | 2015 |
|------|------|
| 70%  | 72%  |

סך ביצוע בארץ

| 2016 | 2015 |
|------|------|
| 3016 | 2483 |

מליון ש"ח



סך ביצוע הרכש

| 2016 | 2015 |
|------|------|
| 4312 | 3460 |

מליון ש"ח



כמות ספקים בצפון

| 2016 | 2015 |
|------|------|
| 1136 | 1039 |

ספקים

כמות ספקים בארץ

| 2016 | 2015 |
|------|------|
| 2860 | 2796 |

ספקים

כמות ספקים

| 2016 | 2015 |
|------|------|
| 3630 | 3582 |

ספקים

היקפים אלו ופריסת האספקות המתלווה אליהם ממחישים את ההיקף המשמעותי של פעילות הרכש המבוצעת על ידי רפאל אל מול ספקיה בארץ ובעולם.

רכש מספקי חו"ל מבוצע על פי רוב ככורח הנובע מכספי סיוע שניתנים לישראל על ידי הממשל האמריקני ו/או בהתקשרויות חוזיות של רפאל עם מדינות המחייבות רכש גומלין כתנאי לקבלת הזמנה חוזית.

יש להדגיש שרפאל פועלת לעידוד היצוא במדינה על ידי חיוב הספקים מחו"ל, שהוצאו להם הזמנות, להתחייב לשיתוף פעולה עסקי ולרכש מהמשק הישראלי. זאת, בהתאם לנוהלי הרשפ"ת (הרשות לשיתוף פעולה תעשייתי) המופקדת על נושא זה במדינה.

## הגדרת דרישות לספקים

רפאל עובדת עם ספקים מוסמכים לתקנים של מערכות ניהול איכות כגון ISO9001:2008, תקן תעופה וחלל AS9100, הכוללים ספקים בעלי טכנולוגיות רבות ומגוונות כגון תוכנה, עיבוד שבבי, יצרני אלקטרוניקה (חיווט וכרטיסים), תהליכים מיוחדים בנושאי צבע, ציפויים, מעגלים מודפסים, ריתוכים וטיפולים תרמיים.

ככלל, רפאל שואפת לביצוע התקשרויות עם ספקים העומדים בדרישות הבאות:

עונים למפרטים;

עומדים בלוחות הזמנים;

מגלים היענות לדרישות רפאל;

מחיריהם סבירים ותחרותיים;

רמתם הטכנולוגית נאותה ומתאימה למוצרי רפאל;

מפגינים חוסן כלכלי לאורך שנים;

עומדים בדרישות האיכות ומוסמכים במערכת ניהול האיכות לתקני מערכת ניהול איכות (כפי שיוגדרו מעת לעת על ידי הממונה על הבטחת איכות הספקים).

מבקרי האיכות מבצעים במסגרת פעילותם הסמכות יצרנים לבחינה עצמית (S.T.S) בעיקר ליצרני עיבוד שבבי ואלקטרוניקה (יצרני B.T.P/B.T.S), ובכלל זה תחזוקת ההסמכות.

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

## דיאלוג עם ספקים

לאחרונה, בשנת 2017, התקיים כינוס הספקים השנתי של רפאל. לכינוס הוזמנו רוב הספקים בישראל. בכינוס, שבו השתתפו מאות ספקים, הדגיש הסמנכ"ל ומנהל חטיבת התפעול שרפאל מייחסת חשיבות להשתתפות פעילה של ספקיה בנושאי האחריות החברתית.

נוסף על כך, ראוי לציין שהרכש מקיים מדי שנה בשנה מפגש סקר ספקים – PMR – עם הספקים המרכזיים בארץ ובמסגרת מפגש זה הספק נדרש להציג את פעילותו בתחומי האחריות חברתית השונים.

בשקף זה הספק מציג את פעילות החברה על פי הקטגוריות הבאות:

זכויות עובדים;

איכות הסביבה;

סביבת עבודה/בטיחות;

מעורבות חברתית בקהילה;

אתיקה ניהולית בעסקים;

עמידה בת"י 10000.

## פורטל הספקים

רפאל הקימה "פורטל ספקים" שהוא מנגנון תקשורת ממוכן בין רפאל לספקיה.

פורטל זה משמש את רפאל ואת ספקיה לניהול, למעקב ולבקרת הזמנות רכש.

באמצעות הפורטל

מועברות לספקים בל"מים והזמנות רכש;

ניתן מענה להצעות המחיר של הספקים;

מתקיים מנגנון שאלה/תשובה ממוכן בין הספקים לרפאל;

משוקפים ציוני האיכות והעמידה בל"ז של הספקים;

מתקיים מנגנון זימון מבקרי האיכות ומתן תג שמיש.

## הוקרת רפאל לספקים וקיום "סקר שביעות רצון ספקים"

בשנת 2017 קיימה רפאל סקר אנונימי בקרב ספקיה שבו ביקשה לקבל את חוות דעתם לתהליכי הרכש המבוצעים אל מולם, כגון מבדקי האיכות, תהליכי התשלום, פורטל הספקים ומהלך העבודה.

תוצאות הסקר מצביעות ככלל על שביעות רצון הספקים אולם יש בהן גם הצעות לשיפור בכמה נושאים, כגון תהליך התשלום וזמן המענה לשאלות ספקים. נושאים אלו כמו גם אחרים נכללים כבר בתוכנית שיפור ממשק הרכש למול הספקים, המיועדת ליישום בשנת 2018.

בכינוס הספקים הביעה רפאל את תודתה לספקים על ידי הענקת תעודות הערכה לשמונה ספקים מצטיינים ועל ידי מתן הרצאות בקשת רחבה של נושאים לצורך חיזוק תחושת השותפות הקיימת בין רפאל לספקיה.











## מחויבות לסביבה

### ניהול הגנת הסביבה ומדיניות סביבתית

ניהול הגנת הסביבה ברפאל בא לידי ביטוי במדיניות הסביבתית שהותוותה על-ידי הנהלת הארגון. מדיניות זו נסקרת ומתעדכנת מדי תקופה על-פי הצורך ומוטמעת ברפאל באמצעות נהלים, אתרים ברשתות המחשוב, פרסומים והדרכות להגברת מודעות בקרב בעלי הזיקה: העובדים, המבקרים, השכנים, הספקים ושאר בעלי העניין.

מדיניות רפאל לניהול איכות הסביבה ולשמירתה מושתתת על העקרונות הבאים:

רפאל מקבלת עליה מחויבות להקים ולתחזק מערכת לניהול סביבתי, שהינה בעלת חשיבות רבה ללקוחותיה, לה ולקהילה, מערכת הניהול הסביבתי תומכת במדיניות סביבתית זו.

רפאל מיישמת את דרישות התקן הבין-לאומי ISO14001 למוצריה ולשירותיה המסופקים ללקוחות החברה, על כל פעילויותיה, כולל שלבי פיתוח המוצרים וייצורם, ופועלת בהתאם לחוקים ולתקנות לאומיים מקומיים. במסגרת הדרישות, מחויבת רפאל למניעת פגיעה סביבתית ולשיפור מתמיד של הביצועים הסביבתיים לרבות הכרה במשאב הטבע כמשאב ציבורי.

רפאל מעודדת ספקים וקבלני-משנה לניהול מערכת סביבתית.

במסגרת מדיניות הניהול הסביבתי, רפאל תומכת בעיקרון של פיתוח בר-קיימא וביעדים הבאים: הקמה, יישום, אחזקה ושיפור מערכת הניהול הסביבתי שלה. הצגת מדיניות מערכת הניהול הסביבתי בפני הסמכויות הרלוונטיות, לקוחות החברה והציבור. מתן תוקף למערכת הניהול הסביבתי על ידי גורם מסמיך ומאושר. התייעלות אנרגטית וחסכון בצריכת המים, החשמל והדלקים. צמצום פליטות לסביבה והפחתת פסולות, לרבות: תהליכים, נסועה ותשתיות. קביעת מטרות לשיפורים על ידי ההנהלה, תיעוד ומימוש המדיניות והנחלתה בקרב עובדי החברה.

## יישום המדיניות:

### מחויבות להקמת ותחזוקת מערכת ניהול סביבתי

רפאל מיישמת את דרישות תקן ISO14001 למוצרים ולשירותים המסופקים ללקוחות החברה, על פעילויותיה, כולל שלבי פיתוח המוצרים וייצורם, ופועלת בהתאם לחוקים ולתקנות לאומיים ומקומיים. בשנת 2001 הוסמכו כלל מכוני רפאל לתקן ISO 14001 על-ידי מכון התקנים הישראלי. מאז, עמידת רפאל בדרישות התקן נסקרת פעמיים בשנה על-ידי מכון התקנים הישראלי, בהיקף של 14 ימי מבדק מדי שנה. כחלק מדרישות התקן, רפאל מציבה יעדים תקופתיים במגמה לשפר באופן מתמיד את הביצועים הסביבתיים. כמו כן בוחנת רפאל באופן מתמיד את השלכות התחיקה החדשה בנושאים סביבתיים ומטמיעה תהליכים ונהלים לעמידה בדרישות כל דין ודרישות אחרות. היישום ארוך-הטווח של דרישות תקן ISO 14001 הביא את רפאל לעסוק בתחומים סביבתיים מתקדמים, ביניהם שיפור התקשורת הסביבתית עם התעשייה והערים השכנות, טיפול מקיף בניטור רציף של רעש בגדרות המפעל, ושילוב חומרים ירוקים בכלל התחומים, החל מחומרים המשמשים לפיתוח ועד לחומרים המשמשים ברמה השוטפת. בימים אלו, נערכת רפאל לעמידה בדרישות התקן החדש, שייכנס לתוקף החל מסוף שנת 2018.

### אסטרטגיה ותוכנית רב שנתית לפיתוח בר קיימא בחברה:

הכנת תוכנית שנתית כוללת קביעת יעדים ברי מדידה ולו"ז, דרכי יישום, מקורות תקציב והצגת שיקולי עלות/תועלת ביחס לסעיפי התוכנית. כולל: הכנה, אישור על- ידי הדירקטוריון, מעקב אחר ביצוע, עדכון.

קביעת כללים לאיתור פעילויות אשר אינן עומדות בקנה אחד עם פיתוח בר- קיימא: ניטור ומדידה, סקרי מפגעים וכלי דיווח.

קביעת יעדים לשיפור ביצועים סביבתיים בהתאם לדרישות חוקים ותקנות וכן בהשוואה לחברות אחרות בארץ: בתחומי הקרקע, המים, פליטות לאוויר, רעש, אנרגיה, מיחזור, פגיעה בנוף וכל תחום נוסף בעל עניין סביבתי.

### התייעלות אנרגטית וחיסכון בצריכת המים, החשמל והדלקים; (ראו פרק אנרגיה)

בחינה וביצוע צעדים לשימוש חסכוני במשאבים: אנרגיה, מים, דלק וקרקע.

בחינת אפשרויות לשימוש באנרגיה מתחדשת ויישומן: אנרגיה סולארית, מיחזור שפכים ורכב חשמלי.

### צמצום פליטות לסביבה והפחתת פסולות, לרבות: תהליכים, נסועה ותשתיות;

שימוש בחומרים ידידותיים לסביבה: הפחתת השימוש בחומרים מסוכנים, בנייה ירוקה ותקינה.

הפעלת מערך חירום לצמצום מפגעי סביבה בעת תקרית/תקלה: אמצעי דיווח, כשירות מערך ההצלה, אימון ותרגול.

**קביעת מטרות לשיפורים** על ידי ההנהלה, תיעוד ומימוש המדיניות והנחלתה בקרב עובדי החברה, כמפורט.

**רפאל מעודדת ספקים וקבלני-משנה לנהל מערכת סביבתית:** על פי הצורך, רפאל מבצעת מבדקים אצל הספקים לצורך בחינת עמידתם בדרישות, ומתן המלצות לשיפור. בנוסף, ביצוע סקירת הנושאים הסביבתיים בחברות הבנות או טרם רכש של חברות חדשות. סיוע וליווי, ובהתאם לצורך, ע"י יחידת הבטיחות ובעלי תפקידים ברפאל.

# ציות לרגולציה סביבתית

## מערך ניהול הסביבה ברפאל

מערך ניהול הסביבה ברפאל כולל מספר רב של בעלי תפקידים: מהנדס הבטיחות הראשי, ראש יחידת הבטיחות, ראש תחום הגנת הסביבה, ממונים על הבטיחות, מהנדסי בטיחות בחטיבות וקציני בטיחות במחלקות השונות. בנוסף, יחידות הבינוי, התשתיות, הרכש והאחזקה מהוות חלק בלתי נפרד מניהול הנושאים הסביבתיים. בעל התפקיד הבכיר האחראי לנושאי הגנת הסביבה ופיתוח בר קיימא הינו סמנכ"ל - ראש מינהל תשתיות ולוגיסטיקה. ראש המינהל אחראי על מתן הנחיות, תמיכה, בקרה ופיקוח על נושא הגנת הסביבה ופיתוח בר-קיימא בכל רפאל.

מערך ניהול הגנת הסביבה של רפאל נותן מענה מקיף לכלל הדרישות הרגולטוריות, לרבות קיום הערכת סיכונים לכל פעילות, דיוני קידום הכוללים התייחסות לדרישות התחיקה, סקרים ומבדקים. בהתאם לצורך, נערכות תוכניות עבודה לשיפור הנדרש, כולל התייחסות למשאבים הדרושים. לכלל מכוני רפאל רישיון עסק והיתר רעלים בר-תוקף מטעם המשרד להגנת הסביבה. ביקורות ומבדקים מבוצעים באופן שוטף על-ידי בעלי תפקידים ברפאל, היחידה לרישוי מפעלים ביטחוניים, מכון התקנים הישראלי ועל-ידי המשרד להגנת הסביבה ופיקוד העורף בנושאים: רישוי עסקים, עמידה בדרישות התחיקה, דרישות לאחסון חומרים מסוכנים, השימוש בהם, הטיפול בזמן חירום ואופן פינוי הפסולת לאתרים מורשים. רפאל ניבשה נהלים, הוראות ומפרטים לקיום פעילותה ומחויבותה להגנה על הסביבה. הנהלים מכסים את כלל הנושאים הסביבתיים וביניהם תקשורת סביבתית, ניטור ומדידה, תכנון סביבתי, ניהול פסולות, חירום ועוד.

## הערכת סיכוני סביבה

ברפאל קיים תהליך מובנה להערכת סיכונים באמצעות ניהול ייעודי לניהול סיכונים בבטיחות בעבודה, בתעבורה ובהגנת הסביבה.

תהליך ניהול הסיכונים חל על כלל הפעילויות המבוצעות באחריות רפאל המערבות גורמי סיכון – פעילויות מחקר ופיתוח, בניית תשתיות, יצור, ניסוי, בחינה והפעלה, תחזוקה ושירות, הדגמה, הדרכה ושימוש, העברת ידע, שדרוג וגריטה.

ביצוע הערכת הסיכונים נעשה בהתאם למתודולוגיות מקובלות.

נהלי רפאל בנושא ניהול סיכונים הינם ייחודיים בכך שיש להעריך את הסיכון בנפרד לאדם, לציוד ולסביבה. בכך מבטיחה רפאל כי תבוצע הערכה יסודית וקפדנית של ההשפעה הסביבתית. במגמה למוצר את הסיכונים לשימוש בחומר חדש שהשפעתו טרם הוכחה או אינה ידועה, רפאל מתייעצת עם מומחים, מבצעת סקרי ספרות ועוד. כמו כן יש לציין כי רפאל בתהליכה השונים מיישמת שיטות טכנולוגיות מיטביות זמינות ובכך תורמת למוצר ההשפעות הסביבתיות.

## טיפול במצבי חירום:

ברפאל קיים מערך הצלה הכולל את יחידת הבטיחות המרכזית, כיבוי אש, מרפאה וחמ"ל. מערך ההצלה פועל בשיתוף פעולה עם יחידת הביטחון ועם היחידות הלוגיסטיות השונות.

מעריך ההצלה עובד בהתאם לנהלים ותרגולות, וכן מתאמן על בסיס תוכנית שנתיית בשיתוף כלל היחידות הרלוונטיות. בנוסף, רפאל נערכת לטיפול באירועים כתוצאה מפנעי טבע ורעידת אדמה, ולצורך כך הוכשרו צוותי חירום מקרב העובדים וכן הוצבו בכל האתרים מכולות עם ציוד ייעודי לטיפול באירועי רעידת אדמה. במסגרת מעריך ההצלה פועלים כוננים 24 שעות ביממה לצורך מתן מענה לכל אירוע.

## **מענה לדרישות הרגולציה**

בשנים האחרונות בוצעו מספר פעילויות רחביות ומקיפות לצורך מתן מענה לדרישות הרגולציה:

### **חוק אויר נקי והיתר הפליטה לאוויר**

לאחר קבלת היתר הפליטה לאוויר של מכון דוד נערכה תוכנית עבודה מקיפה לצורך עמידה בדרישות השונות. הוכנו תוכניות להקמת מערכות הפחתת פליטות מארובות בהיקף של עשרות מיליוני ש. בשנים 2015-2016 השקיעה רפאל כ-3 מיליון ש ביישום התכנית. כחלק מהפעילויות להפחתת פליטות לסביבה ובמגמה להפחתה בשימוש בחומרים מסוכנים נעשית עבודה למציאת חומרים חלופיים לחומרים מסוכנים כולל הפחתה במקור, שינוי התהליכים והפסקת השימוש בחומרים המסוכנים באם ניתן. במהלך שנת 2016 הופסק השימוש בחומר מסוכן בתהליך ייצור.

### **סקר קרקע היסטורי**

ע"פ דרישות המשרד להגנת הסביבה ורשות המים בוצע סקר קרקע היסטורי במכון דוד. על בסיס ממצאי הסקר הוכנה תכנית לחקירת קרקע ומי תהום.

### **שפכים וקולחין**

מט"ש מכון דוד עבר שדרוג מקיף הכולל בניית בריכות איגום ראשוני וחירום, מערכות סינון, מערכות חיטוי ובקרה ממוחשבת. כמו כן הונחה צנרת להעברת מי הקולחין המטוהרים לרמה "שלישונית" למאגר הקולחין האזורי של מועצת מטה אשר. בשדרוג המט"ש וחיבורו למאגר הקולחין האזורי השקיעה רפאל כ-10 מיליון ש בשנים 2015-2016.

במכון לשם נערכה רפאל להשבתת מתקן הטיפול בשפכים. בעקבות סיכום עם המועצה האזורית משגב הוחלט כי השפכים הסניטריים יועברו לטיפול במתקן טיפול השפכים האזורי ולא לטיהור במט"ש מכון לשם. לצורך כך בוצעו שינויים בתוואי צנרת השפכים והונחה צנרת חדשה שתתחבר לצנרת האזורית של המועצה.

קנסות או תביעות בנושאים סביבתיים: בתקופה הנדונה לא היו קנסות או תביעות בנושאים סביבתיים.

# החזקה וצריכה אחראית של חומרים

## החזקת מלאי חומרים

החומרים המוחזקים ברפאל הם לרמת הצריכה השוטפת בלבד והם מוחזקים באופן שימנע פגיעה בסביבה כתוצאה מתקרית בלתי צפויה. אופן אחסון החומרים מבוקר באופן תדיר על ידי מערכי הרכש והבטיחות, תוך שימת דגש על שימוש במאצרות לאיגום החומר במקרה של דליפה או שפך, הימצאות מיכלים לאיסוף החומר בחירום ואמצעי גילוי עשן וכיבוי אש ייעודיים. כל החומרים מאוחסנים ומנוהלים על פי דרישות היתר הרעלים מטעם המשרד להגנת הסביבה.

לצורך פעילויות הייצור, פיתוח, הקמה ותחזוקה של תשתיות עושה רפאל שימוש במגוון חומרי גלם: מתכות, חומרים מסוכנים, נייר, פלסטיק, חומרי בניין, עץ וציוד מחשוב מסוגים שונים. משיקולי אבטחת איכות המוצר לא ניתן לבצע שימוש בחומרים ממוחזרים.

## אנרגיה

### ניהול וחסכון באנרגיה ושימוש באנרגיות מתחדשות

ניהול אנרגיה הינו נושא חשוב לרפאל. מטרת הניהול הינה חיסכון בשימוש וניצול יעיל של משאבים טבעיים לצמצום פליטות גזי חממה. צריכת האנרגיה העיקרית ברפאל הינה חשמל למיזוג אוויר, אוויר דחוס, תעשייה, משרדים מעבדות ועוד. מכוני רפאל מוזנים בחשמל במתח גבוה המסופק מהרשת הארצית של חברת החשמל לישראל, אך נרכש מיצרן פרטי – חברת דוראד המייצרת חשמל באמצעות גז טבעי ולא באמצעות דלק פחמימני, היוצר פחות זיהום ומעמסה על הסביבה.

בסקר האנרגיה שבוצע ברפאל בשנת 2016 נמצא כי צריכת האנרגיה בארגון מגיעה ל-35 אלף טשע"נ (טון שווה ערך נפט), ופוטנציאל החיסכון באנרגיה שאותר בסקר מסתכם ב-1,365 אלף טשע"נ, המהווה כ-5.0% מצריכת האנרגיה של המפעלים. פוטנציאל החיסכון מסתכם ב-3.0 מיליון ש"ח בקירוב בשנה, מתוך כלל הוצאות האנרגיה של הארגון המגיעות ל-49 מיליון ש"ח בשנה (6.2% מההוצאות), עם תקופת החזר השקעה ממוצעת של 3.0 שנים.

בעשור האחרון גדלה צריכת החשמל של רפאל בקצב של כ-2.2% לשנה - בשנת 2016 צרכה רפאל כ-112.8 מיליון קווט"ש לעומת כ-90 מיליון קווט"ש בשנת 2007. חלק מהגידול בצריכת החשמל מקורו בגידול בפעילות התפעולית של החברה ובתוספת מבנים ומתקנים חדשים, אך חלק ניכר מהגידול בצריכה הנובע מהתיישנות מערכות ותשתיות.

בכדי לנהל את האנרגיה בחברה באופן יעיל ולזהות הזדמנויות לחיסכון באנרגיה, עברה רפאל בשנת 2015 הסמכה על ידי מכון התקנים הישראלי (מת"י), לתקן ישראלי- 50001 - ניהול מערכות אנרגיה. ההסמכה לתקן נסקרת ומחודשת אחת לשנה ע"י מת"י.

**אימוץ התקן והטמעתו** מוביל את הארגון למיסוד גישה תהליכית בתחום ניהול האנרגיה, ולמימוש ההזדמנויות והסיכויים הבאים:

צמצום וחיסכון בעלויות האנרגיה השונות

קבלת החלטות נכונות ונבונות בעת אפיון ורכש של מכונות, ציוד ומתקנים, דבר שיביא ליעילות אנרגטית מתמשכת

מיסוד מתודולוגיה של ניהול סיכונים בתחום האנרגיה

שיפור כושר התחרות והרווחיות של רפאל

תמיכה במוניטין של רפאל כחברה בעלת אוריינטציה סביבתית ובעלת מודעות לפיתוח בר-קיימא

שיפור יכולת הניתוח של ביצועי הארגון בהיבט ניטור ומדידה

תרומה להפחתה בפליטות גזי חממה

אפשרות לקבלת מימון ומענקים ממשרדי הממשלה

במסגרת הטמעת התקן, הוכנו תוכניות עבודה להתייעלות אנרגטית, אשר מבוקרות באופן שוטף במסגרת דיוני ההנהלה והדירקטוריון, בשנת 2015 הוקם צוות מיוחד לניהול נושא האנרגיה והובלת תהליכים ופרויקטים, הכולל מהנדסים, אנשי בטיחות, תפעול, הגנת הסביבה, בינוי, אחזקה, תשתיות וכספים.

כמו כן מונו **ממוני אנרגיה** מוסמכים לאתרי רפאל השונים, המרכזים את הטיפול בנושאי האנרגיה השונים בארגון כולל:

ביצוע סקרי אנרגיה מקיפים הכוללים את כל סוגי האנרגיה הנצרכים בארגון

הכנת תוכניות עבודה למימוש ההמלצות הסקרים והובלת פעילות ליישומם

הכנת דיווחים תקופתיים להנהלה לגביי סטאטוס הביצוע והיישום של המלצות הסקרים

קידום התקנה של מכשירי ניטור שיאפשרו מדידה ובקרה של צריכת האנרגיה ונצילותה

מדידה ובקרה של צריכת האנרגיות השונות בארגון וביצוע בקרה על נושאי תפעול ותחזוקה של המערכות השונות לצורך הבטחת נצילות מרבית של מתקנים ותהליכים הצורכים אנרגיה, לרבות קיום רישום ותיעוד מתאימים

הדרכת העובדים בארגון בנושא חיסכון באנרגיה והכנת הוראות מפורטות לשימור אנרגיה

מקורות האנרגיה שבשימוש רפאל הם חשמל, סולר ובנזין. בטבלה שלהלן מוצג סה"כ צריכת האנרגיה על פי המקורות. צריכת אנרגיה - פילוח על-פי מקורות (מכון דוד, מכון לשם ומערך הניסויים)

| שנה    | צריכת חשמל | צריכת סולר להסקה | צריכת בנזין 95 לרכבים | צריכת סולר רכבים | סה"כ צריכת אנרגיה |
|--------|------------|------------------|-----------------------|------------------|-------------------|
| יחידות | אלף קוט"ש  | מ"ק              | מ"ק                   | מ"ק              | טון ש"ע נפט       |
| 2013   | 100,001    | 1,209            | 6,377                 | 564              | 32,811            |
| 2014   | 99,358     | 971              | 6,280                 | 565              | 33,327            |
| 2015   | 103,284    | 904              | 6,268                 | 594              | 33,348            |
| 2016   | 116,305    | 615              | 6,124                 | 656              | 35,088            |

\*הערה: השינויים בנתונים שדווחו בשנים קודמות נובעים מטיוב שיטות איסוף וניתוח המידע.

## התייעלות אנרגטית

בכדי לעצור את הגידול בעלויות האנרגיה הנובע מהתיישנות המערכות, וכדי לחסוך בהוצאות, החליטה רפאל לפעול בצורה רחבת ולבצע שדרוג והחלפה של מערכות מיזוג אוויר ותאורה ישנות ובלתי יעילות. מרבית יחידות הקירור שהיו קיימות ברפאל עד שנת 2014 הותקנו לפני 20-30 שנה, בעוד שאורך החיים המוגדר של מערכות מסוג זה הינו כ-20 שנה. המשמעות הייתה: עלות אחזקתן הייתה גבוהה ונצילותן המכאנית נמוכה (צריכת חשמל גבוהה ביחס לתפוקה). בנוסף לכך גז הקירור במערכות הללו היה מסוגים שאינם מאושרים יותר לשימוש במערכות חדשות, כיוון שהוא פוגע באוזון.

בנוסף לכך החליטה רפאל להחליף את מערכות החימום באתרים בהם היו מותקנים תנורי סולר במערכות חימום המופעלות בחשמל. החלפה זו הביאה לירידה של 32% בהוצאות החימום ולהפסקת השימוש בתנורים. לא ידרשו מאגרי סולר וכך תמנע הסכנה של דליפות סולר, וכן תמנע שריפת דלקים מזהמים. ראה הרחבה בנושא זה בהמשך הפרק.

לאור זאת השקיעה רפאל בשנים 2015-2016, למעלה מ-40 מיליון ש"ח בהחלפת מערכות מיזוג האוויר והחימום בעשרות מבנים, השקעה שצפויה להחזיר את עצמה בחסכון בעלויות החשמל תוך 4-5 שנים. במסגרת התוכנית הותקנו מזגנים מפוצלים בעלי יעילות אנרגטית משופרת, הותקנו מערכות ממוחשבות המפעילות ומכבות את מתקני מיזוג האוויר בהתאם לתנאי הסביבה, צומצמו שעות הפעלה של מערכות המיזוג המרכזיות והותאמו לשעות העבודה, הוחלפו המעבים במערכות מיזוג מרכזיות, או צופו בחומר מיוחד המשפר את יעילותם, הוחלפה צנרת המים המיושנת של מערכות המיזוג המרכזיות בצנרת חדשה ומבודדת, למזעור הפסדי האנרגיה.

רוב מערכות התאורה המותקנות במבנים ברפאל חצו גם הן את גיל ה-30. החלופה המקובלת כיום לנורות הפלואורסנט הישנות הן נורות פלואורסנטיות מסוג T5. חלופה זו הופיעה כבר לפני 20 שנה, ובשנים האחרונות מחירה ירד משמעותית, עובדה שהגדילה את הכדאיות כלכלית בהחלפת גופי התאורה הישנים בגופים חדשים שיביאו לירידה של כ-50% בצריכת החשמל לתאורה. בשנתיים האחרונות הוחלפו ברפאל כ-18,000 גופי תאורה.

ההשקעה בפרויקט הסתכמה ב-7 מיליון ש"ח בקירוב, ותוחזר תוך כ-3 שנים. לאור ירידת מחירים בשוק בשנתיים האחרונות, נעשה מעבר נוסף לנורות לד (Led), שיעילותן גבוהה אף יותר.

חיסכון בסולר: בוצעה פעילות מורחבת להקטנת הפסדי אנרגיה במערכות הדוודים, דבר שמביא לחיסכון של כ-5% בצריכת הסולר מדי שנה. דוגמה לכך היא החלפת דודי ההסקה השורפים סולר שמשמשים לחימום מים במשאבות חום הפועלות על חשמל. פעולה זו הביאה לחיסכון של 595,000 ליטר סולר בשנה.

בבחינת מדד יעילות האנרגיה של מכון דוד ומכון לשם לפי שטח בנוי ניתן לראות שבתקופת הדיווח, בהתחשב בגידול בשטח הבינוי ובהיקפי הייצור, נמדדה עליה של כ-5% ב-4 שנים בצריכת האנרגיה הכוללת ליחידת שטח במכון דוד, ולעומתה ירידה של כ-11% באותה תקופה במכון לשם. בממוצע עלה המדד הכולל בפחות מ-1%. העלייה במדד זה בשנת 2016 מוסברת בגידול החד בפעילות התפעולית ברפאל בשנה זו.

| מכון דוד |                      |                |                     |                                   |                                |  |
|----------|----------------------|----------------|---------------------|-----------------------------------|--------------------------------|--|
| שנה      | צריכת אנרגיה [טשע"נ] | שטח בנוי [מ"ר] | שינוי בשטח בנוי [%] | צריכת אנרגיה סגולית [קגשע"נ למ"ר] | שינוי בצריכת אנרגיה סגולית [%] |  |
| 2013     | 18,725               | 268,252        | --                  | 69.8                              | --                             |  |
| 2014     | 19,434               | 285,532        | 6%                  | 68.1                              | - 2%                           |  |
| 2015     | 19,927               | 291,438        | 2%                  | 68.4                              | 0.5%                           |  |
| 2016     | 21,998               | 299,009        | 3%                  | 73.6                              | 8%                             |  |

| מכון לשם |                      |                |                     |                                   |                                |  |
|----------|----------------------|----------------|---------------------|-----------------------------------|--------------------------------|--|
| שנה      | צריכת אנרגיה [טשע"נ] | שטח בנוי [מ"ר] | שינוי בשטח בנוי [%] | צריכת אנרגיה סגולית [קגשע"נ למ"ר] | שינוי בצריכת אנרגיה סגולית [%] |  |
| 2013     | 7,032                | 98,328         | --                  | 71.5                              | --                             |  |
| 2014     | 6,973                | 104,108        | 6%                  | 67.0                              | - 6%                           |  |
| 2015     | 6,674                | 107,717        | 3%                  | 62.0                              | -7.5%                          |  |
| 2016     | 6,917                | 108,752        | 1%                  | 63.6                              | 3%                             |  |

\*הערה: השינויים בנתונים שדווחו בשנים קודמות נובעים מטיוב שיטות איסוף וניתוח המידע.



## טכנולוגיות מתחדשות

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

במסגרת התוכנית מתבצעים ברפאל מספר פרויקטי פיתוח של מערכות אנרגיה מבוססות טכנולוגיות מתקדמות. כמו כן בוצעו השקעות כספיות בחברות הזנק ישראליות, דרך החממה הטכנולוגית לאנרגיות מתחדשות בנגב-הון הטבעי. הפרויקטים המפותחים ברפאל כוללים מערכת לניהול ולאספקת אנרגיה לאתרים מנותקי-רשת, מערכות לניהול ולאופטימיזציה של אנרגיה תרמית וחשמלית לתעשייה, למסחר ולתשתיות ציבוריות, וכן מוצרי הדגמה של אגירת אנרגיה בטכנולוגיות של אוויר דחוס ושל גלגלי תנופה.

במסגרת בחינת פתרונות לשימוש באנרגיה מתחדשת ברפאל, הוקמו לפני כ-7 שנים שלוש יחידות לייצור חשמל המבוסס על אנרגיית השמש. שתיים מהן במכון דוד בהספק של 50 קילוואט כל אחת. יחידה נוספת הוקמה במכון לשם, גם היא בהספק דומה. בעקבות לקחי הפרויקטים הנ"ל, ובעקבות הוזלת הפנלים הסולריים להפקת חשמל בשוק האנרגיה, הותנע בשנת 2016 תהליך לבחינת כדאיות הקמתם של מתקנים סולאריים להפקת חשמל במכוני דוד ולשם, בהסדרת "מונה נטו", שעקרונותיה הינם:

הפקת חשמל מאנרגיה סולארית לשימוש עצמי

חיסכון על בסיס הקטנת צריכה מהרשת

העברת עודפי חשמל לרשת, והזדכות עליהם בצריכה מהרשת במועד מאוחר יותר, בכל אתר של הארגון, גם באתר אחר מזה בו נמצא מתקן הפקת החשמל.

לאחרונה הושלם סקר היתכנות, שזיהה פוטנציאל להקמת מתקנים סולאריים להפקת חשמל ברפאל בהספק כולל של כ-7-8 מגה-ואט, שיכולים להחזיר את ההשקעה בהם תוך כ-4 שנים. ממצאי הסקר הוצגו להנהלת רפאל, שאשרה להתניע את פרויקט הקמתם. בתום הפרויקט כ-20% מצריכת החשמל של רפאל תסופק מאנרגיה השמש, זאת לעומת היעד שהציבה ממשלת ישראל, אשר הגדירה בשנת 2009 יעד להגעה בשנת 2020 לייצור חשמל מאנרגיה מתחדשת בהיקף של 10% מצורכי האנרגיה של המדינה.

פרויקט נוסף לחיסכון בעלויות האנרגיה ולצריכת אנרגיה "נקייה" יותר, העומד לפני יציאתו לדרך, הוא הקמת מתקן במכון דוד המופעל בגז טבעי, אשר יפיק חשמל וקיטור בשיטת קונגרציה לצריכה עצמית, בהספק של 5 מגה-ואט. התכנית הינה להקים מתקן זה במהלך 2018, שנה בה צפוי האזור להתחבר לרשת החלוקה הארצית של הגז הטבעי. המתקן יוקם עם פוטנציאל להכפלת הספק החשמל שיופק, אם וכאשר הדבר יתאפשר מבחינת הרגולציה. מתקן זה אמור להחזיר את ההשקעה בו תוך כ-5 שנים.

## פליטות גזי חממה ומזהמים לאוויר

רפאל מקנה חשיבות לנושא של ניהול פליטות גזי חממה, במטרה לחסוך באמצעות שימוש וניצול יעיל של משאבים טבעיים, לצמצום פליטות גזי החממה. מבוצעות פעילויות ניטור ומדידה תקופתיים לבחינת פליטות גזי החממה בצריכת דלק, צריכת חשמל, נסועה ועוד.

נתוני חישובי הפליטות מדווחים באופן שוטף במסגרת דיוני הנהלה, דרישות רגולטוריות ודרישות וולונטריות כדוגמת "דירוג מעלה".

בנושאי הפחתת פליטות גזי חממה עוסקים מספר גופים ברפאל ביניהם: יחידות הבינוי והתשתיות, יחידת הבטיחות המרכזית וכן יחידות הפיתוח והייצור.

בין הפעילויות העיקריות שבוצעו בארגון **לצמצום המדרך הפחמני** ניתן למנות:

### הכנת תוכנית להתייעלות אנרגטית ואישורה בדירקטוריון

במהלך שנת 2015 החלו הכנות להסמכת רפאל לתקן ישראלי 50001 לניהול אנרגיות. במסגרת זו נבנו תוכניות רב שנתיות להמשך ההתייעלות בנושאי האנרגיה השונים, שיביאו גם לצמצום פליטות גזי החממה.

צמצום בצריכת הסולר: במסגרת תוכנית ההתייעלות האנרגטית שרפאל החלה ביישומה בשנת 2014, הוחלט לעבור לחימום מים באמצעות משאבות חום ולבטל דוודי-הסקה השורפים סולר, מהלך שהביא לחיסכון בצריכת סולר בהיקף של 595,000 ליטר בשנה ולחיסכון בפליטות CO2 בהיקף של כ-1785 טון בשנה. ראה הרחבה בסעיף 3 - אנרגיה.

### הפעלת תחנת הכוח במצב זמינות עבור חברת החשמל ללא הפעלה סדירה

### התקנת שלוש מערכות לייצור חשמל סולארי בהספק של 50 קילוואט כל אחת

**נסועת עובדים** כל הרכבים המוזמנים לשימוש על ידי עובדי רפאל הינם בעלי מדד זיהום אוויר נמוך. כמו כן, לעובדים הזכאים לקבלת רכב צמוד, יש אפשרות לבחור רכב היברידי.

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

**רפאל עורכת בדיקות איכות אוויר** של מערכת הפליטה של כלי הרכב בכל טיפול תקופתי המבוצע במוסכי החברות. עידוד נרחב לשימוש במערך ההיסעים המוסדר ומופעל על ידי החברה באמצעות כ-170 אוטובוסים וכ-600 מיניבוסים ומוניות מדי יום.

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

**קייזו פחמני** במהלך השנים האחרונות עלתה המודעות בארגון לקייזו פליטות הפחמן, ונבחנו אפשרויות צמצום אל מול הגדילה בייצור ובכוח אדם. הדרכים שנבחנו הובילו לצורך בקייזו המדרך הפחמני. אנו מצויים בשלבים של בחינת אפשרויות שונות, הן עצמאית והן באמצעות חברות המספקות שירותים בנושא.

## סך הפליטות הישירות והעקיפות של גזי חממה

| הערות   | פירוט חישוב טביעת רגל פחמנית עבור שנת 2016  | 2016   | 2015   | 2014   | שנה  |
|---|---|--------|--------|--------|--|
| בשנת 2016 רפאל עברה לרכוש חשמל מחברת דוראד. לכן מקדמי הפליטה נמוכים יותר. פירוט: החישוב נעשה באמצעות מחשבון פליטות גזי חממה לדיווח של המשרד להגנת הסביבה. | מכלול 1: 23,112 טון ש"ע פד"ח ( סולר להסקה, דלק לכלי רכב, מילוי מחדש של מערכות מיזוג אוויר.)<br>מכלול 2: 44,769 טון ש"ע פד"ח ( רכישת חשמל מחברת דוראד) | 67,881 | 89,616 | 87,954 | טביעת רגל פחמנית לסה"כ פעילות החברה (טון אקוולנטי CO2) |



### סיכום צריכת גזי קירור ברפאל (מכון דוד)

| שנת 2016  |        | שנת 2015    |       |              |
|-----------|--------|-------------|-------|--------------|
| 1618 ק"ג  | R-407c | 2,556.8 ק"ג | R-22  |              |
| 960.5 ק"ג | R-410  | 3,828 ק"ג   | R-407 | R-410 R-134A |

### סך פליטות מזהמים אחרים

| 2016 | 2015 | 2014 | מזהם (טון/שנה) |
|------|------|------|----------------|
| 0.02 | 0.57 | 0.2  | SO2            |
| 1.2  | 1.4  | 1    | NOX            |
| 0.4  | 0.11 | 0.3  | PM             |

### עצימות פליטות גזי חממה ביחס לשטח הבנוי במ"ר

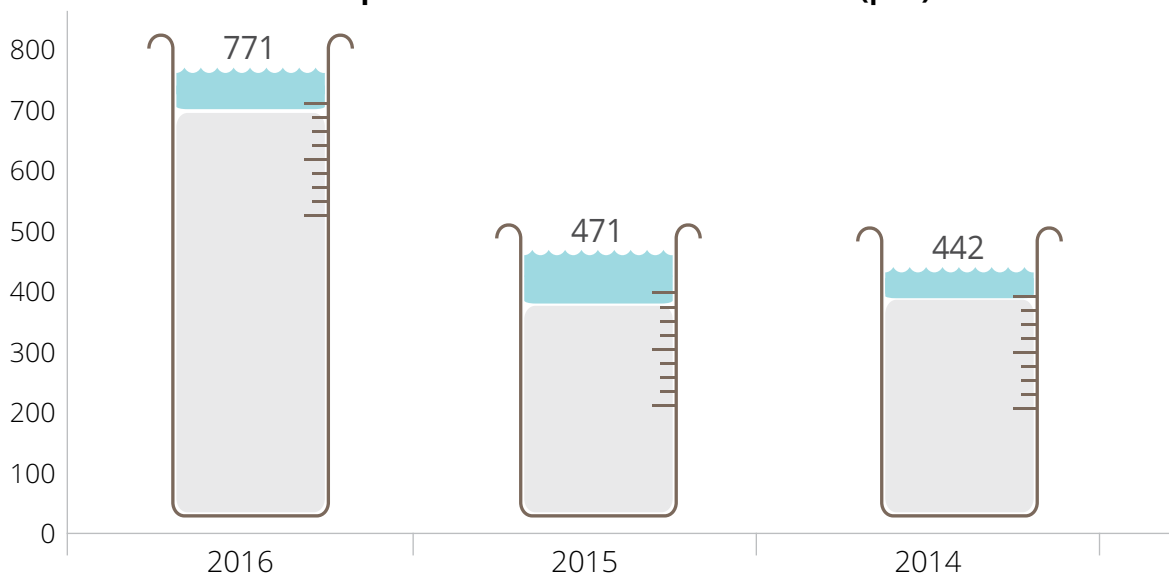
| נתון יחסי 2016 | נתון יחסי 2015 | נתון יחסי 2014 |
|----------------|----------------|----------------|
| 0.16           | 0.21           | 0.22           |

טביעת רגל פחמנית לסה"כ פעילות החברה (שטח בנוי מ"ר)

## צריכת מים - השימוש והחיסכון במים

ברפאל נעשה שימוש במי "מקורות" לצרכים שוטפים כדוגמת: מי שתייה, מיזוג אוויר, השקיה ובתהליכים תעשייתיים שונים. כחלק מהחשיבות שרפאל הוא בצמצום צריכת המים מתבצעות פעילויות שונות של ניטור ומדידה של צריכות המים השונות, מיפוי הצרכנים השונים ונקודות התורפה האפשרויות לאיבוד מים, הגדרה ומעקב אחר מתקנים ותהליכים שונים העושים שימוש בכמויות מים גדולות, במטרה לצמצם ככל האפשר את השימוש במים ולבצע מיחזור והשבה למים במידת האפשר.

### צריכת מים שפירים (מ"ק) ברפאל בשנים 2014-2016 הייתה כלהלן:



בשנת 2016- הנתון הינו עבור כלל מכוני רפאל, בשונה מהנתון בשנים הקודמות. עיקר העלייה הייתה עקב גילוי נזילות וכן שימוש במים לצורך הקמת מבנים חדשים. בעקבות האמור לעיל נעשו פעולות מתקנות לרבות הכנת תוכניות רב שנתיות לחיסכון וצמצום צריכת המים.

### טיפול וטיהור שפכים סניטרים

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

**מכון דוד:** מט"ש מכון דוד הינו מט"ש משודרג הכולל בריכת איגום ראשוני ובריכת איגום לחירום, מערכות סינון וחיתוי ומערכת בקרה ממוחשבת. כמות השפכים המטופלים הינה כ-600 מ"ק ליום. הקולחין מטוהרים עד לרמה "שלישונית" ומועברים לשימוש חוזר כמי השקיה במאגר הקולחין האיזורי "מטה אשר" לפירוט בנושא השקעה במט"ש המשודרג ראו סעיף 2.3.3

**מכון לשם:** מט"ש מכון לשם הינו מט"ש לרמה שלישונית. כמות השפכים המטופלים הינה כ-250 מ"ק ליום. בשנת 2016 נערכה רפאל להשבת מתקן הטיפול בשפכים והעברתם ישירות למט"ש האיזורי.

**שדמה:** מט"ש שדמה הינו מט"ש שניוני. כמות השפכים המטופלים הינה כ-50 מ"ק ליום. קולחי המט"ש מועברים להשקיית עצי נוי.

## פסולות

### טיפול אחראי בפסולת

המערך לניהול וטיפול בפסולות ברפאל כולל הפרדה בין סוגי פסולות שונים בהתאם לסיווגם. פסולת שאיננה מסוכנת כדוגמת נייר, עץ, סוללות, פסולת בניין פסולת כללית קרטונים ועוד ופסולת חומרים מסוכנים. יעד הפינוי המועדף הינו מיחזור ושימוש חוזר ככל הניתן. עבור פסולות שלא ניתן למחזר, קיים תהליך של הפרדה וטיפול בהן בהתאם להנחיות המשרד להגנת הסביבה, פסולות אלו מועברות לטיפול מקצועי באתרים מורשים.

### פסולת חומרים מסוכנים

ניהול נושא פסולת חומרים מסוכנים נעשה בהתאם לדרישות החוק והיתר הרעלים של רפאל. אחסון הפסולת נעשה באתרי אחסון ייעודיים וכלל הפרדה לפי קבוצות סיכון, שילוט תקני, הימצאות ציוד חירום ועוד. כל פסולות החומרים המסוכנים מועברות לטיפול באתר הפסולת הרעילה שברמת חובב או לאתרי טיפול מורשים, וזאת בהתאם לאישורים מיוחדים מאגף חומרים מסוכנים במשרד להגנת הסביבה. בשנת 2015 נשלחו לטיפול 809 טון פסולת מסוכנת, ובשנת 2016 נשלחו לטיפול 1892 טון פסולת מסוכנת. נתונים אלו כוללים את כלל הפסולת המסוכנת המפונה מאתרי רפאל, לרבות שפכים תעשייתיים.







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

| שנת 2016 | שנת 2015 | יעד    | פסולת (טון/שנה)   |
|----------|----------|--------|-------------------|
| 306      | 205      | מיחזור | פסולת נייר וקרטון |
| 1662     | 2670     | מיחזור | פסולת בניין       |
| 135      | 292      | מיחזור | פסולת עץ ופולסטיק |
| 652      | 689      | מיחזור | פסולת מתכת        |

## פירוט השקעות עיקריות

לא כולל השקעות במימוש אלמנטי בנייה ירוקה במבנים חדשים:

|   |   |  |   |
|---|---|--|---|
|  |  |  |  |
| ניטורים סביבתיים  | טיפול בפסולת חומרים מסוכנים   | פירוק וסילוק לוחות אסבסט   | פרוייקטי התייעלות אנרגטית   |
| <b>0.8</b>  | <b>2.5</b>  | <b>5</b>   | <b>47</b> כ-  |
| מליון ש"ח לשנה  | מליון ש"ח לשנה  | מליון ש"ח  | מליון ש"ח   |

## תכן ירוק

רפאל מחויבת להגנה על הסביבה ומקפידה במיוחד על רקע הרגישות הגוברת מצד לקוחותינו והחקיקה ההולכת ומחמירה בנושאי הגנה על הסביבה, לרבות פיתוח בר-קיימא. רפאל אימצה תיקני ניהול ביניהם: ת"י 14001 בנושא ניהול איכות סביבה, ת"י 18001 בנושא מערכות ניהול בטיחות ובריאות עובדים ות"י 10000 בנושא אחריות חברתית.

רפאל עוקבת בהתמדה אחרי התפתחויות החקיקה ה"ירוקה" בארץ ובחול"ל ופועלת להטמעת הנחיות, תקנות ואמנות "ירוקות" בפרוייקטים הוותיקים, בתכן חדש, ובמסגרת אחריות חברתית. הארגון יזהה וינהל באופן אחראי את ההשפעות של מוצריו ושירותיו על מחזיקי העניין ועל הסביבה לכל אורך חיי המוצר/אוגם השירות.

בנושא של שמירה על איכות הסביבה נוקטת רפאל גישה של מניעה מראש, ובפרט מניעה של שימוש בחומרים שפוגעים באדם ובסביבה. זאת על ידי יישום שיטות של DESIGN FOR ENVIROMENT עוד בשלבי תכן המוצר. הגישה מתבססת, כאמור, על כך שכבר בשלבים המוקדמים של התכן נעשה שימוש במידע הכלול בקטלוג ההנדסי של רפאל לגבי הרכבם הכימי של חומרים ורכיבים ועמידתם בתקנות, וכן על ידי יישום הנחיות המדריך למתן ברפאל. המדריך מנחה כיצד לממש במוצרי רפאל את דרישות השמירה על איכות הסביבה במהלך הפיתוח, מטיל מגבלות ואיסורים על שימוש בחומרים ותהליכי ייצור מסוימים, ומציע חומרים וטכנולוגיות ידידותיים לסביבה. בניהול חיי המוצר או השירות יש לשלב שיקולי בריאות, בטיחות, איכות הסביבה, הנגשה, שקיפות מידע ושיקולי אחריות חברתית אחרים בכל שלבי התכנון, הייצור, ההפצה, האחסון, השימוש וסיום חיי המוצר, כולל מיחזור וסילוק בטוחים של מוצרים, ללא פגיעה באיכות הסביבה או באדם.

גישה של ניהול חיי המוצר או השירות מקדמת טיפול נאמן ובטוח במוצרים ובשירותים, מאפשרת זיהוי מוקדם של השפעה משמעותית, מבחינת אחריות חברתית, וניהולם האופטימלי לתנאים ולמשאבים הדרושים.

## סיכונים הנובעים משינויי אקלים

רפאל מתמודדת בהתמדה עם פליטות לאוויר העלולות להשפיע על שינויי אקלים.

ההתמודדות הינה במספר מישורים עיקריים

בחינת התהליכים הכרוכים בפליטות לסביבה

ביצוע ניטורים שוטפים, כולל ניטורים רציפים

שודרגו מתקנים, כולל הגבהת ארובות והתקנת מערכות להפחתת פליטות

צומצמו היקפי פעילות במתקנים הפולטים לסביבה

התקבלה החלטה ארגונית להתייעלות אנרגטית מקיפה, בליווי של יועץ מומחה

רפאל הוסמכה לתקן ישראלי 50001 לניהול אנרגיה. במסגרת התקן נערכו תכניות להמשך ההתייעלות האנרגטית, וכתוצאה מכך הפחתת ההשפעות על הסביבה.







## מחויבות לקהילה

רפאל פועלת בשני העשורים האחרונים בקהילה. ההשקעה בקהילה מנוהלת ברפאל במספר אנפי הנהלה ויחידות תפעוליות בחטיבות. לצד ההתנדבות המסורתית של עובדי רפאל בקהילה, מקיימת רפאל דיאלוג שוטף ומקדמת פעילויות שונות ומגוונות עם הרשויות המקומיות בקהילה הסובבת את מתקני רפאל ומגורי עובדיה. הנהלת רפאל מעודדת את הפעילות, בגיבוי דירקטוריון החברה. המטרות, המדדים והיעדים בתחומי הפעילות הקהילתית מוצגים אחת לשנה בישיבת דירקטוריון. פעילות רפאל באחריות החברתית בכלל, ובהשקעה בקהילה בפרט, מעוגנת במערכות ניהול שונות ומתקדמות:

|   |  |  |
|---|--|--|
| דיווח GRI לביצועי רפאל בתחומי האחריות החברתית | דירוג "מעלה" - רפאל ממוקמת בעשירון העליון בדירוג "פלטניה פלוס" | מערכת ניהול המעוגנת בתקן ישראלי 10000 לאחריות חברתית |
|---|--|--|

רפאל עיגנה במדיניות את עיקרי ההשקעה בקהילה, אסטרטגיית ההשקעה, ניהול וקידום הפעילויות של רפאל בקהילה ובקרת הפעילויות ותוצאותיהן במסמך ייעודי.

### עיקרי המדיניות הם כדלקמן:

רפאל משקיעה בקהילה בתחומים שבהם יש לה ולאנשיה יתרון יחסי - מדע, טכנולוגיה, הנדסה. רפאל מעודדת את אנשיה להתנדב 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 מסייעים אנשי רפאל לנזקקים ולמוסדות של נזקקים במגוון צורות ופעילויות. רפאל פועלת באזורים הגיאוגרפיים הסמוכים למתקניה ולאזור המגורים של אנשיה.



## התנדבות עובדי רפאל בקהילה

ברפאל פועלת מערכת ניהול מוסדרת להתנדבות עובדים בקהילה. בעשור האחרון מפעילה רפאל מודל של אימוץ חטיבתי. כל חטיבה ברפאל מובילה אימוץ של רשות מקומית ומקיימת בה מגוון של פעילויות. תוכנית הפעילות השנתית מתוכננת בהתייעצות עם השותף הקהילתי, מרמת הייזום ועד המימוש. עובדי רפאל בוחרים את התנדבותם מתוך מגוון של 51 פרויקטים בארבעה מישורי פעולה עיקריים:

| "משוּאָה לתקומה"   | סיוע לבעלי צרכים מיוחדים   | קידום אוכלוסיות הזקוקות לחיזוק                              | קידום החינוך המדעי-טכנולוגי  |
|--|--|---|--|
| הנחלת זיכרון השואה והטמעת המסר של "לעולם לא עוד" - אימוץ בית לוחמי הגטאות, אימוץ ניצולי שואה והוצאת משלחת רפאל למסע-החיים בפולין | קיום פעילויות תמיכה לוגיסטיות ופיתוחים של אביזרי עזר לבעלי צרכים מיוחדים ולבתי ספר ומועדונים בעלי אפיון זה | ליווי חברתי ולימודי של נוער בסיכון, נשים נפגעות אלימות ועוד | ליווי לימודיהם של תלמידים מצטיינים ושל תלמידים השואפים לשפר את הישגיהם בתחומים הטכנולוגיים |

הפעילות הינה התנדבותית לשמה ומתבצעת על חשבון זמנו הפנוי של העובד, וזאת במסגרת מעטפת הוליסטית אשר מעניק הארגון לטובת הפעילות.

## החיבור של העובד

ההון האנושי המצוין של רפאל מניע אמנם מעולמות ההנדסה, אך "נטיית הלב" המובהקת היא דווקא לקידום אוכלוסיות הזקוקות לחיזוק. הטבלה שלהלן מתארת את מספר העובדים המתנדבים בכל תחום.



### בקידום החינוך הטכנולוגי פעלו:

328

מתנדבים  
בשנת 2016

276

מתנדבים  
בשנת 2015

321

מתנדבים  
בשנת 2014

338

מתנדבים  
בשנת 2013

### בקידום אוכלוסיות הזקוקות לקידום פעלו:

1158

מתנדבים  
בשנת 2016

1067

מתנדבים  
בשנת 2015

1101

מתנדבים  
בשנת 2014

1056

מתנדבים  
בשנת 2013



### בסיוע לבעלי צרכים מיוחדים פעלו:

301

מתנדבים  
בשנת 2016

323

מתנדבים  
בשנת 2015

290

מתנדבים  
בשנת 2014

192

מתנדבים  
בשנת 2013

### משואה לתקומה פעלו:

18

מתנדבים  
בשנת 2016

46

מתנדבים  
בשנת 2015

50

מתנדבים  
בשנת 2014

39

מתנדבים  
בשנת 2013

## מדידה

כמו בכל מערכת ניהול, אנו מנסים למדוד את אפקטיביות הפרויקטים הקהילתיים ואת ההשפעה שלנו על הקהילה בה אנו פועלים, בין-אם בטווח הקצר או הארוך.

המדידה מאתגרת כי הצלחה מחייבת התייחסות למגוון תחומים כגון: הישגים לימודיים, השתתפות התלמידים בפעילות, מענה לצרכים שעלו ברשות המקומית - אגף הרווחה, אגף החינוך ועוד.

אנו מתמקדים במדידה כמותית בפרויקטים מדעיים-טכנולוגיים ובהשפעה המיידית על התלמידים.



## פרויקט "במו"ט - בנות למדעים וטכנולוגיה"

### רקע

רפאל החליטה לפני עשור לקיים פעילות זו של עידוד בנות למדעים ולטכנולוגיה כאשר זיהתה את הקושי בגיוס נשים לתפקידי הנדסה ופיזיקה.

לצד הפעילות הענפה שמקיימת רפאל בפקולטות ההנדסיות באקדמיה, פעלנו לגיבוש תוכנית משותפת עם בתי הספר באזורנו לאיתור תלמידות בעלות פוטנציאל לבחירה במגמות טכנולוגיות לקראת לימודיהן בחטיבה העליונה. זאת מתוך כוונה להכניסן לעולם הטכנולוגיה ולהגביר את הסיכוי כי יבחרו בלימודי המשך אקדמיים בתחומי ההנדסה.

### כיצד מיישמים?

פרויקט במו"ט נועד לעודד בנות מחטיבת הביניים לפנות ללימודי מדעים וטכנולוגיה, בשלב הקריטי עבורן לבחירת מגמות הלימוד (כיתה ט'), באמצעות הפגשתן עם מהנדסות המציגות את העניין והאתגר בעיסוקים שלהן ומהוות דמות חיובית לחיקוי עבור התלמידות.

הפרויקט מתקיים זו השנה השלישית ברציפות.

הפרויקט מתקיים לאורך חמישה מפגשים: מפגש פתיחה עם התלמידות והוריהן בבית הספר, וארבעה מפגשים ברפאל.

בפרויקט משתתפות כ-30 בנות מחטיבת הביניים "יהונתן" בקריית מוצקין.

### הצלחות

- עלייה בביקוש למגמה מדעית-טכנולוגית.
- בפרויקט במו"ט בשנת תשע"ו, שנה ראשונה לפרויקט, עמד שיעור הבנות מהפרויקט שבחרו במגמה מדעית-טכנולוגית על 40% (11 בנות מתוך 27 שהשתתפו בפרויקט).
- בפרויקט במו"ט בשנת תשע"ז, שנה שנייה לפרויקט, עמד שיעור הבנות מהפרויקט שבחרו במגמה מדעית-טכנולוגית על 97% (34 בנות מתוך 35 שהשתתפו בפרויקט).
- עלייה בביקוש להצטרפות לפרויקט והתמדה בפרויקט לאורך זמן.
- הבנות המשתתפות בפרויקט מעבירות את הפעילויות לכיתות ז' בבית ספרן.

### אתגרים

גיוון פעילויות וחשיפה לעיסוקים השונים בתחום המדעי-טכנולוגי בהתחשב במגבלות הביטחוניות של תחומי העיסוק ברפאל.

## פרויקט סייבר

### רקע

בשנים האחרונות החלו הגופים האזרחיים והצבאיים במדינת ישראל להתמודד עם אתגרי הסייבר. רפאל חֶבְרָה לפרויקט "מגשימים" ובנתה תוכנית הכשרה והעשרה לתלמידי תיכון הלוקחים חלק בפרויקט הלאומי.

### פרויקט "מגשימים"

פרויקט "מגשימים" הינו פרויקט לאומי המשותף ליחידת 8200, קרן רש"י ומשרד החינוך. הפרויקט נועד להעצמת תלמידי הפריפריה תוך מתן הזדמנות לתלמידי תיכון מצטיינים להשתלם ולהרחיב ידע בנושאי הנדסת תוכנה וסייבר.

מטרת הפרויקט היא להכשיר מבעוד מועד מועמדים מתאימים לשירות ביחידות העילית של הסייבר בצבא תוך הקניית ידע, מתודולוגיה וניסיון כבר בתקופת התיכון.

על מנת להתקבל לפרויקט, עוברים התלמידים כבר בכיתות ט' מבחני מיון שנועדו לבחון פוטנציאל ודפוסי מחשבה, אשר אותם ניתן יהיה לתעל ולפתח לכיווני תוכנה וסייבר. התלמידים אינם חייבים ללמוד במגמות המחשב, וניתן למצוא ביניהם תלמידים במגמות ריאליות מוגברות אחרות כגון ביולוגיה, פיזיקה וכדומה.

בשנתיים האחרונות לקחה על עצמה יחידת ה-IT ברפאל להוביל פרויקט שבמסגרתו יועסקו תלמידי "מגשימים" ברפאל, במרכז נילו"ס (מרכז ניהול לוחמת הסייבר), במטרה להקנות להם ידע וניסיון מעשי.

עד כה התקיימו שלושה מחזורים בתוכנית, שבהם השתתפו 23 תלמידים.

התלמידים מועסקים במהלך כיתה י"ב, ולאחר תום לימודיהם ממשיכים לעבוד במרכז נילו"ס עד למועד גיוסם לצה"ל. מבין שני המחזורים הראשונים, אשר התגייסו כבר לצה"ל, הצליחה רפאל לסייע לחלק מהתלמידים לעבור את מבחני המיון ליחידות המאתגרות יותר בצה"ל - ועל כך גאוותנו.

במרכז נילו"ס, הפועל מזרוע של מחלקת אבטחת טכנולוגיות והגנת Cyber ביחידת ה-IT, עוברים תלמידי "מגשימים" הדרכות, מבחנים ואתגרי סייבר ממשיים במטרה להכשיר אותם לתפקידים בצה"ל. במקביל, נהנה מרכז נילו"ס מיכולותיהם המיוחדות של צעירים אלו בהתמודדות הקשה והיומיומית עם אתגרי הסייבר שעומדים מתמודדת רפאל.

### "מגשימים"

בתוך פרויקט "מגשימים" גובשה קבוצת מצטיינים המכונה "מגשימים+".

קבוצה זו אותרה על ידי הפרויקט על פי ציונים, רצינות ויכולת שאותה הפגינו התלמידים לאורך התוכנית.

עבור קבוצת "מגשימים+", תכנן מרכז נילו"ס, לבקשת הנהלת התוכנית הארצית ובהתנדבות, כ-15 מפגשי Hackathon (חצי יום אחת לשבוע) שבו לומדים התלמידים נושאים שונים מעולמות הסייבר והתוכנה ברמה גבוהה ביותר. בין נושאי המפגשים: חקירות תקשורת, מימושי הצפנה, Data Science, פיתוח מובייל ו-WEB ועוד. מטרת

מפגשים אלו, הנקראים BOOT CAMP, הינה לאתגר את שכבת המצטיינים במשימות ברמה גבוהה מאוד, על מנת לעודד את התלמידים ללמוד ולחקור לעומק, בעצמם, סוגיות מסובכות ומורכבות בעולמות הפיתוח והסייבר. קבוצה זו מונה כ 17 תלמידים, נוסף על ה- 15 המועסקים דרך קבע במרכז. מודל זה הינו ייחודי בצפון הארץ.

### הצלחות:

- הקניית ידע וניסיון אשר מותאמים לתלמידי תיכון ומעלה;
- הצלחה במיונים הצבאיים והגעת המנשימים ליחידות העילית של צה"ל בתחום הסייבר;
- עלייה בביקוש להצטרפות לפרויקט חממת המנשימים במרכז נילו"ס.

### אתגרים:

- ניהול והכשרת תלמידים ללא ניסיון;
- בניית תוכנית מאתגרת ובונת-יכולות תוך התחשבות במגבלות הביטחוניות של תחומי העיסוק ברפאל.

## פרויקטי תעסוקה לאוכלוסייה בעלת צרכים מיוחדים

רפאל שומרת על פעילותה בפרויקטים המספקים תעסוקה לאוכלוסיות שהוגדרו כבעלי צרכים מיוחדים. הפעילות דורשת התאמה ליכולות העובד וליווי צמוד, וזאת מבלי להתפשר על ביצועים ברמת איכות גבוהה. יצירת התעסוקה המשמעותית לאוכלוסייה זו הינה ערך חשוב וקריטי בקיומה בכבוד ובתרומתה לחברה הישראלית.

### מעון "עתידות" בעכו

מעון "עתידות" הינו מעון פנימייתי ממשלתי, בבעלות משרד הרווחה והשירותים החברתיים. החוסים המתגוררים במעון הינם בעלי פיגור שכלי. המעון מפעיל "פס ייצור" עבור תוכנית "כיפת ברזל" היוקרתית של רפאל. עיקר העשייה מתמקדת במשימות מוגדרות פשוטות כגון: חיתוך ופרימה של חוטים, מיון ושקילת ברגים ועוד. המעון מוגדר כקבלן משנה של רפאל על כל המשתמע מכך.

## **אקולוגיה לקהילה המוגנת**

רפאל מפעילה במכון דוד מוקד פירוק מחשבים, המופעל על ידי דיירי בית קסלר. בית קסלר הינו מערך דיור מוגן לאנשים בעלי נכות פיזית. קבוצת אנשים מדיירי הבית מגיעים לרפאל פעמיים בשבוע למספר שעות ומפרקים את מחשבי רפאל אשר יצאו משימוש. התוכנית מתקיימת בשיתוף עמותת אקיומיוניטי המפעילה את פרויקט "אקולוגיה לקהילה המוגנת". רפאל מפעילה את העמותה כקבלן ומקצה לו תשתית לקיום הפעילות בחצרות רפאל.

## **איכות ומצוינות בצפון**

תוכנית שמטרתה קידום וחיזוק מפעלים בצפון על ידי הטמעת עקרונות איכות ומצוינות, במקביל לתחרות הפרס הלאומי לאיכות בתעשייה, המתקיימת מדי שנה. עיקר תרומתה של רפאל הינה ליווי צמוד להנהלת המפעל בבנייה ובהטמעה של תוכנית עבודה מוגדרת לשיפור איכות התנהלות המפעל והמוצרים שאותם הוא מייצר. השיפור שאותו רשם המפעל מוצג בפני ועדת השיפוט במסגרת התחרות. ועדת השיפוט מעניקה למפעל כוכבים על פי ההישגים. בשנים 2015-2016 השתתפו כ- 10 מפעלים בכל אחת מהשנים. מתנדבי רפאל הינם הכוח ההתנדבותי העיקרי בפעילות.

## **המחויבות שמגיעה עם ההצלחה**

רפאל, אשר מרבית מתקניה נמצאים בצפון והינה המעסיק הגדול ביותר באזור זה, שמה דגש על תוכניות קידום שבהן יכולת ההשפעה והנחיצות הינה מובהקת. רפאל הינה החברה הממשלתית-ביטחונית השנייה בגודלה במדינת ישראל. מיטב הידע, הניסיון, המפתחים והטכנולוגיה מתרכזים במתקני החברה ובהון האנושי המיוחד שלה. אנו משתדלים להעניק לקהילה בה אנו פועלים את הידע, ההכונה והניסיון התעשייתי של רפאל. אנו מקיימים זאת בפרויקטים ייעודיים ובכלל הפרויקטים שאותם רפאל מובילה. (מידע נוסף לגבי ספקים מובא בפרק שרשרת אספקה).



## תרומות עובדים

רפאל כחברה ממשלתית מנועה ממתן תרומות.

עם זאת, עלה צורך מהקהילה ומהעובדים להקים תשתית שבה יוכלו העובדים לתרום מכספם הפרטי באופן מרוכז ולהסמיק את הנהלת החברה ואת ועדי העובדים לנתב את הכספים למקומות שבהם זקוקים להם, וזאת במסגרת פעילות רפאל בקהילה.

## מבצע קמחא דפסחא לנזקקים לקראת חג הפסח

עובדי רפאל נרתמים אחת לשנה לתרום לטובת המשימה ומאפשרים בתרומתם זו לרכוש מנות מזון לנזקקים לקראת החג. כמות המנות נקבעת על פי כמות התרומות של העובדים מדי שנה.

הקצאת המנות נעשית בתיאום עם מנהלי בתי הספר והמוסדות שעימם מצויה רפאל בקשרי קהילה במשך כל השנה. מתנדבי רפאל מתגייסים לחלוקת המנות באופן אישי לבתי הנזקקים.



בשנת 2016 נאספו

ש"ח **257,620**

שהן 1,171 מנות.

בשנת 2015 נאספו

ש"ח **246,400**

שהן 1,120 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 וההנהלה, מסייעת ברכישת ציוד רפואי למחלקות הטובות ביותר בתחומן בבתי החולים באזור הצפון כגון: בית החולים נהרייה, בית החולים כרמל, בית החולים בני ציון, בית החולים רמב"ם.

הקרן תומכת גם בפעילות הברוכה של אנודת "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 2015 תרמו 1651 עובדי רפאל 619,200 ש"ח למטרה חשובה זו.

בשנת 2016 תרמו 1679 עובדי רפאל 677,900 ש"ח למטרה חשובה זו.

## איך ממשיכים מכאן?

לאחר כעשור של פעילות מוסדרת, שמנו לעצמנו כיעד לבחון את מודל פעילות רפאל בקהילה. נבצע מיפוי ומדידה כמותית ואיכותית, נקיים שיח ער עם השותפים הקהילתיים ועם נציגי חברות אשר מקיימות תוכניות קהילה ענפות.

במסגרת תהליך הבחינה נשים דגש בעיקר על תחומים אלו:

- מישורי הפעולה;
  - הנגשת פעילות רפאל בקהילה לשלוחות רפאל העתידות להתרחב בדרום הארץ.
- תהליך הבחינה הותנע בשנת 2017 ואנו מקווים להשלימו ברבעון השני של שנת 2018.



## תודות

דו"ח האחריות החברתית, בשיטת הדיווח GRI:G4 וברמת הדיווח Comprehensive, הינו תוצר של תהליך ארוך ולו שותפים רבים וקריטיים בשיקוף הביצועים של חברת רפאל בתחומי האחריות החברתית. תודה לעובדי רפאל, אשר נוסף על תרומתם המשמעותית לביטחון המדינה משקיעים גם בחיזוק החברה והסביבה. תודה לצוות הינוי אחריות חברתית רפאל, על עשייתו הבלתי-מתפשרת בקידום ובהטמעת נושאי האחריות החברתית ועל ריכוז הביצועים לדו"ח זה.

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

תודה ליועצי הקבוצה לאחריות תאגידי וקיימות - BDO זיו האפט על תהליך בקרת הנאותות לדו"ח.

תודה למחלקת תיעוד רפאל על עיצוב הדו"ח.

תודה לעובדי רפאל על השתתפותם בצילומים.



## אינדקס - GRI

| ממד                 | תיאור  | עמוד                         |
|---------------------|--|------------------------------|
| <b>מדדים כלליים</b> |  |                              |
| G4-1                | הצהרה ברמת יו"ר הדירקטוריון/מנכ"ל לגבי הרלוונטיות של אחריות חברתית לחברה ולאסטרטגיה שלה  | 8 - 7                        |
| G4-2                | ההשפעות, ההזדמנויות והסיכונים העיקריים, בהתייחס לשני הבטים: השפעות החברה על קיימות ועל מחזיקי העניין והשפעות מגמות, הזדמנויות וסיכונים בנושא קיימות. | 29,9                         |
| G4-3                | שם הארגון ותיאור הפרופיל הארגוני   | ,21, 23, 10<br>18-19         |
| G4-4                | תיאור המוצרים/שירותים עיקריים  | 18,109-110                   |
| G4-5                | המיקום הגיאוגרפי של מטה החברה  | 25                           |
| G4-6                | מספר המדינות בהן פועלת החברה, ושמות המדינות המרכזיות מבחינת פעילות או מבחינת הנושאים שבהם דן הדוח החברתי   | 19,25                        |
| G4-7                | אופי הבעלות וצורת ההתארגנות המשפטית  | 18,45                        |
| G4-8                | השווקים אותם משרתת החברה   | ,21, 23, 25<br>18-19         |
| G4-9                | גודל ומידע על החברה  | ,23, 25, 27, 70<br>18-19, 21 |
| G4-10               | פילוח העובדים על פי סוג העסקה, סוג חוזה ואזור, בחלוקה לפי מגדר   | 70, 71, 83                   |
| G4-11               | אחוז עובדים בהסכמים קיבוציים   | 73                           |
| G4-12               | תיאור המרכיבים המרכזיים של שרשרת האספקה בארגון   | 122, 124                     |
| G4-13               | שינויים משמעותיים בארגון לרבות גודל, מבנה, בעלות ושרשרת האספקה   | 23                           |
| G4-14               | הסבר על יישום גישת הזהירות המונעת על פי עקרונות ריו  | 129, 131                     |
| G4-15               | פירוט עקרונות או יוזמות חיצוניות אחרות שאותן אימץ הארגון   | 10                           |
| G4-16               | חברות באיגודים/ארגונים ו/או ארגוני סננור לאומיים או בינ"ל  | 19                           |
| G4-17               | פירוט רשימת היישויות/חברות על פי המופיע בדו"חות הכספיים המאוחדים של החברה. האם דו"ח הקיימות מכסה את כולן?  | 10, 19                       |
| G4-18               | תהליך הגדרת תכולת הדו"ח ותיאור ההשפעות של הארגון בנושאים המהותיים  | 15                           |
| G4-19               | רשימה של הנושאים המהותיים שזוהו בתהליך הכנת הדוח   | 15-17                        |
| G4-20               | הגדרת נושאים מהותיים בתוך הארגון ונבולות ההשפעה של הנושאים   | 15-17                        |
| G4-21               | נבולות השפעת הנושאים המהותיים מחוץ לארגון  | 15-17                        |
| G4-22               | הסבר על ניסוח מחדש של היגדים/ נתונים מדו"חות קודמים  | 135, 136                     |
| G4-23               | שינויים מהותיים באופן הדיווח על תחולה או על נבולות הדוח וכי ביחס לתקופות דיווח קודמות  | לא היו שינויים               |
| G4-24               | פירוט קבוצות מחזיקי העניין של הארגון   | 30-32                        |
| G4-25               | פירוט תהליך ההגדרה והבחירה של מחזיקי העניין של הארגון  | 30                           |
| G4-26               | תיאור גישת הארגון לתהליך הדיאלוג ולתהליך הגדרת הנושאים לדיווח  | 30-32, 80, 97                |
| G4-27               | רשימת נושאים מרכזיים שהועלו בדיאלוג ותגובת הארגון  | 30-32                        |
| G4-28               | התקופה המדווחת   | 10                           |

|                |  |       |
|----------------|--|-------|
| 10             | מועד פרסום הדו"ח האחרון  | G4-29 |
| 10             | תדירות הדיווח (שנתי או דו-שנתי)  | G4-30 |
| 10             | פרטי איש קשר לשאלות בדבר הדוח או תכניו   | G4-31 |
| 10             | תכולת הדוח בהתאם לתקן GRI-G4   | G4-32 |
| 10,11-14       | מדיניות וביצוע בפועל לגבי הבטחת איכות חיצונית (בקרת נאותות) על הדו"ח   | G4-33 |
| 48,50-53       | מבנה הממשל התאגידי של החברה כולל ועדות דירקטוריון.   | G4-34 |
| 47             | תיאור תהליך האצלת הסמכויות של ההנהלה בנושאי אחריות תאגידית למנהלים ועובדים בארגון.   | G4-35 |
| 55             | האם ארגון מינה מנהל בכיר (executive-level) לניהול התחומים הכלכלי, סביבתי, חברתי והאם הוא מדווח ישירות לדירקטוריון                    | G4-36 |
| 47,48          | תיאור תהליכי התייעצות בין הדירקטוריון לבין מחזיקי העניין של הארגון   | G4-37 |
| 55,57-58       | הרכב הדירקטוריון   | G4-38 |
| 46             | האם יושב-ראש הדירקטוריון משמש גם בתפקיד ניהולי בכיר אחר בארגון (מעבר לדירקטוריון)  | G4-39 |
| 55             | תהליכים לקביעת הרכב הדירקטוריון, הכישורים והניסיון הנדרשים מהדירקטורים וועדותיו לצורך הכוונת האסטרטגיה של החברה                      | G4-40 |
| 74             | תהליכים למניעת ניגוד עניינים בקרב חברי הדירקטוריון   | G4-41 |
| 46             | תפקיד הדירקטוריון והנהלת הארגון בפיתוח, אישור ועדכון של חזון ערכים, אסטרטגיה, מדיניות הארגון ומטרות בתחומי הקיימות והאחריות התאגידית | G4-42 |
| 55             | אמצעים של הארגון לקידום ההבנה (והידע) של הדירקטוריון בנושאי אחריות תאגידית   | G4-43 |
| 55             | הליכים להערכה עצמית לביצועי הדירקטוריון, בתחומי אחריות תאגידית: הכלכליים, הסביבתיים והחברתיים.                                       | G4-44 |
| 55,59          | תפקיד הדירקטוריון לפיקוח על זיהוי וניהול הביצועים הכלכליים, חברתיים וסביבתיים, לרבות סיכונים והזדמנויות רלוונטיים.                   | G4-45 |
| 55,59          | ביקורת הדירקטוריון על תהליך ניהול (הערכת) הסיכונים של הארגון (לרבות בנושאי אחריות תאגידית)   | G4-46 |
| 55,59          | תדירות ביקורת הדירקטוריון על זיהוי וניהול הביצועים בנושאי אחריות תאגידית   | G4-47 |
| 54-55          | המנהל הבכיר בארגון שמאשר את דוח הקיימות של הארגון  | G4-48 |
| 54,55,59,48,49 | תיאור תהליך תקשור נושאים קריטיים לדירקטוריון   | G4-49 |
| 48             | תיאור מספר ונושאי הפניות לדירקטוריון בעניינים קריטיים והמנגנון שבאמצעותו מטופלות הפניות  | G4-50 |
| 55             | פירוט הקשר בין תגמול הדירקטורים, ההנהלה הבכירה והמנהלים (כולל הסדרי פרישה) לבין ביצועי החברה   | G4-51 |
| 56,74          | תיאור תהליך קביעת התגמול בארגון  | G4-52 |
| 55             | כיצד נלקחות בחשבון עמדותיהם של מחזיקי עניין שונים ביחס לתגמול מנהלים   | G4-53 |

|                                       |  |         |
|---------------------------------------|--|---------|
| 56                                    | היחס שבין השכר השנתי הגבוה ביותר שמשולם בארגון לבין השכר החציוני השנתי בארגון  | G4-54   |
| 56                                    | היחס שבין שיעור צמיחת השכר השנתי הגבוה ביותר שמשולם בארגון לבין צמיחת השכר החציוני השנתי בארגון  | G4-55   |
| 35-38                                 | תאר את ערכי הארגון, העקרונות, הסטנדרטים ונורמות ההתנהגות של הארגון   | G4-56   |
| 42                                    | המנגנונים הפנימיים והחיצוניים לארגון להתייעצות ביחס לנושאים של התנהגות חוקית או אתית   | G4-57   |
| 42, 62, 64                            | המנגנונים הפנימיים והחיצוניים לארגון לפניות בנושאים של התנהגות לא חוקית או לא אתית   | G4-58   |
| <b>מדדי ביצוע</b>                     |  |         |
| <b>G4-DMA ביצועים כלכליים</b>         |  |         |
| 26 - 27                               |  |         |
| 27                                    | הערך הכלכלי הישיר שיצרה החברה  | G4-EC1  |
| 143, 137, 130                         | ההשלכות הפיננסיות והזדמנויות וסיכונים אחרים לפעילויות החברה כתוצאה משינוי האקלים   | G4-EC2  |
| 75                                    | התחייבויות החברה בגין תכניות פרישה/תגמול עובדים ופנסיה   | G4-EC3  |
| 27                                    | התמיכה/המענקים/הסיוע הממשלתי שקיבלה החברה בתקופה המדווחת   | G4-EC4  |
| <b>G4-DMA השפעות כלכליות עקיפות</b>   |  |         |
| 152                                   |  |         |
| 149 - 152                             | פיתוח והשפעה של השקעות בתשתיות ושירותים המסופקים בעיקר לתועלת הציבור, באמצעות הסדר מסחרי, תרומה "בעין" (במוצרים) או פרו בוו (בשירותים) | G4-EC7  |
| 149 - 152                             | ההשפעות הכלכליות העקיפות של הארגון והיקפן  | G4-EC8  |
| <b>G4-DMA רכש מקומי</b>               |  |         |
| 89, 121 - 123<br>88 -                 |  |         |
| 123                                   | פירוט המדיניות, הנהלים ואחוז ההוצאות בפועל במסגרת רכש מספקים מקומיים באזורי פעילות מרכזיים   | G4-EC9  |
| <b>G4-DMA צריכת חומרים</b>            |  |         |
| 130, 131-133, 142<br>129              |  |         |
| 133                                   | החומרים בהם החברה משתמשת, במדידה לפי משקל או נפח.  | G4-EN1  |
| 133                                   | אחוז מהחומרים שבהם עושה החברה שימוש, שהם חומרים ממוחזרים.  | G4-EN2  |
| <b>G4-DMA צריכת אנרגיה</b>            |  |         |
| 133 - 135                             |  |         |
| 135, 137                              | צריכת האנרגיה בתוך הארגון  | G4-EN3  |
| אין מדידה של צריכת אנרגיה מחוץ לארגון | צריכת האנרגיה מחוץ לארגון  | G4-EN4  |
| 136                                   | עצימות צריכת האנרגיה בארגון  | G4-EN5  |
| 135-136, 138                          | צמצום צריכת האנרגיה בארגון   | G4-EN6  |
| 137                                   | צמצום צריכת האנרגיה באמצעות המוצרים או השירותים של הארגון  | G4-EN7  |
| <b>G4-DMA צריכת מים</b>               |  |         |
| 129 - 130, 140                        |  |         |
| 140                                   | מהו סך צריכת המים, לפי מקור  | G4-EN8  |
| לא רלוונטי רפאל צורכת מי רשת בלבד     | מקורות מים שהושפעו מצריכת המים של החברה  | G4-EN9  |
| 140-141                               | אחוז וכמות המים שמוחזרו ונעשה בהם שימוש חוזר   | G4-EN10 |

| 133, 129-130<br>138   |  | G4-DMA פליטות                  |
|---|--|--------------------------------|
| 139   | פליטות ישירות של גזי חממה - מכלול 1  | G4-EN15                        |
| 139   | פליטות עקיפות של גזי חממה - מכלול 2  | G4-EN16                        |
| אין מדידה של פליטות עקיפות אחרות                                  | משקל פליטות עקיפות אחרות של גזי חממה - מכלול 3   | G4-EN17                        |
| 139   | עצימות פליטת גזי החממה של הארגון   | G4-EN18                        |
| 133, 136, 137, 138  | צמצום פליטות גזי חממה  | G4-EN19                        |
| 139   | פליטות של חומרים הפוגעים באוזון  | G4-EN20                        |
| 139   | NOX, SOX ופליטות אחרות לאוויר לפי משקל וסוג  | G4-EN21                        |
| -130, 132, 141<br>129   |  | G4-DMA שפכים ופסולת            |
| 140-141   | סך שפכים לפי איכות ויעד  | G4-EN22                        |
| 141   | מהו סך משקל הפסולת לפי איכות ויעד  | G4-EN23                        |
| לא היו ארועי שפך בתקופה המדווחת                                   | אירועי שפך מרכזיים   | G4-EN24                        |
| 141   | משקל הפסולת המשונעת, מיובאת ומיוצאת  | G4-EN25                        |
| לא רלוונטי. כל השפכים מטופלים במחט"ש או באתרי טיפול לפסולת מסוכנת | בתי גידול מושפעים מהשפכים  | G4-EN26                        |
| 131   |  | G4-DMA ציות סביבתי             |
| 132   | מהו השווי הכספי של קנסות וסנקציות על רקע סביבתי  | G4-EN29                        |
| 135, 137-138<br>129-130   |  | G4-DMA השקעה סביבתית           |
| 132, 135-136, 142   | מהן סך עלויות השמירה על הסביבה והשקעות סביבתיות, לפי סוג                                   | G4-EN31                        |
| 87  |  | G4-DMA מנגנון תלונות סביבה     |
| רפאל אינה מודדת את כמות הפניות המתקבלות                           | מספר התלונות בנושאים סביבתיים אשר זוהו ונפתרו באמצעות מנגנונים רשמיים של הארגון            | G4-EN34                        |
| 69, 73-74, 97   |  | G4-DMA סביבת העסקה             |
| 72  | מספר ושיעור היקף עובדים מצטרפים ועוזבים בחתך קבוצות גיל, מגדר ואיזור גיאוגרפי              | G4-LA1                         |
| 75  | מהן ההטבות שמקבלים עובדים במשרה מלאה, אשר להן לא זכאים עובדים במשרה חלקית או עובדים זמניים | G4-LA2                         |
| 84-85   | חזרה לעבודה לאחר חופשת לידה  | G4-LA3                         |
| 102-103, 131  |  | G4-DMA בריאות ובטיחות תעסוקתית |
| 103   | אחוז העובדים המיוצגים בוועדות בטיחות ונהות משותפות להנהלה ולעובדים                         | G4-LA5                         |

|   |   |         |
|---|---|---------|
| 104-105                                 | שיעור הפציעות, המחלות התעסוקתיות, ימי ההיעדרות  | G4-LA6  |
| 106                                     | עובדים במשרות עם סיכון או שכיחות גבוהים למחלות תעסוקתיות                                      | G4-LA7  |
| 107                                     | נושאי בטיחות ונהות הנכללים בהסכמים קיבוציים רשמיים  | G4-LA8  |
| 90-91                                   | <b>G4-DMA הכשרה</b>   |         |
| 91                                      | הממוצע השנתי לשעות הדרכה לעובד  | G4-LA9  |
| 94-92                                   | תכניות לפיתוח מיומנויות, התומכות בכושר התעסוקה של העובדים                                     | G4-LA10 |
| 79                                      | אחוז עובדים המקבלים משוב סדיר על ביצועיהם ופיתוח הקריירה                                      | G4-LA11 |
| 81-83                                   | <b>G4-DMA גיוון ושיוויון הזדמנויות</b>  |         |
| 83                                      | הרכב הדירקטוריון והרכב העובדים (מין, גיל, מיעוטים, השכלה)                                     | G4-LA12 |
| 88-89, 125                              | <b>G4-DMA הערכת ספקים (סביבת העסקה)</b>   |         |
| 89                                      | אחוז הספקים החדשים שסוננו ע"פ קריטריונים של סביבת העסקה                                       | G4-LA14 |
| 88-89                                   | השפעות משמעותיות (והשפעות פוטנציאליות) בשרשרת האספקה ביחס לסביבת העסקה והפעולות שננקטו        | G4-LA15 |
| 87, 88-89                               | <b>G4-DMA מנגנון תלונות - סביבת העסקה</b>   |         |
| 89                                      | תלונות בנושאים של סביבת העסקה אשר זוהו ונפתרו באמצעות מנגנונים רשמיים של הארגון               | G4-LA16 |
| 88-89                                   | <b>G4-DMA השקעה - זכויות אדם</b>  |         |
| 88                                      | אחוז ומספר כולל של הסכמי השקעה וחוזים משמעותיים שכוללים סעיפים לגבי זכויות אדם                | G4-HR1  |
| 88                                      | הכשרת העובדים בנושא מדיניות ונהלים בדבר היבטי זכויות אדם רלוונטיים                            | G4-HR2  |
| 81-83                                   | <b>G4-DMA מניעת אפליה</b>   |         |
| 87                                      | מספר מקרי האפליה והפעולות המתקנות שננקטו  | G4-HR3  |
| 73                                      | <b>G4-DMA התאגדות עובדים</b>  |         |
| 88-89                                   | הפעילויות בהם ישנו סיכון לפגיעה בחופש ההתאגדות  | G4-HR4  |
| 145, 152, 154                           | <b>G4-DMA קהילה מקומית</b>  |         |
| 145, 151-152                            | אחוז הפעילויות בהן ישנה השפעה בקהילה מקומית, הערכה של ההשפעה על הקהילה ותכניות פיתוח קהילתיות | G4-SO1  |
| 130                                     | פעילויות בעלות פוטנציאל משמעותי להשפעה שלילית על הקהילה המקומית                               | G4-SO2  |
| 60-61, 64, 118                          | <b>G4-DMA מניעת שחיתות</b>  |         |
| 60-61, 66                               | אחוז ומספר היחידות בהן נעשו בדיקות לאיתור סיכונים בנושא שחיתות                                | G4-SO3  |
| 61, 65                                  | תקשור והכשרה בנושא שחיתות בארגון  | G4-SO4  |
| 60, 61, 66                              | אירועי שחיתות בתקופה המדווחת  | G4-SO5  |
| 31, 87                                  | <b>G4-DMA מנגנון תלונות קהילה</b>   |         |
| רפאל אינה מודדת את כמות הפניות שמתקבלות | תלונות בנושאים של קהילה אשר זוהו ונפתרו באמצעות מנגנונים רשמיים של הארגון.                    | G4-SO11 |
| 111                                     | <b>G4-DMA פרטיות הלקוח</b>  |         |
| 116                                     | מספר התלונות בנושא פרטיות לקוחות ואופן מידע של לקוחות   | G4-PR8  |







הדוח הודפס על נייר אקולוגי בעל תו תקן FSC