
2020-2021 ESG דוח



תוכן עניינים

4

דבר המנכ"ל

6

אודות החברה

38

רפאל כחברה עסקית חדשנית

92

רפאל כמובילת שינוי חברתי
 כלכלי בישראל

102

רפאל כנדבך מרכזי
 בביטחון המדינה

120

אינדקסים

פרופיל החברה 8

חזון, ייעוד וערכים..... 8

מבנה ארגוני 14

המערכות שלנו 16

נושאי ESG מהותיים 32

דיאלוג עם מחזיקי עניין..... 34

שיתופי פעולה וחברויות 36

על הדוח..... 37

ממשל תאגידי 40

אתיקה וציות..... 42

איכות ברפאל 46

מחויבות להגנה על הסביבה..... 50

עובדים - המשאב האנושי 64

בטיחות וגהות..... 82

רכש אחראי..... 90

קידום החברה והקהילה..... 96

פיתוח הפריפריה בישראל 102

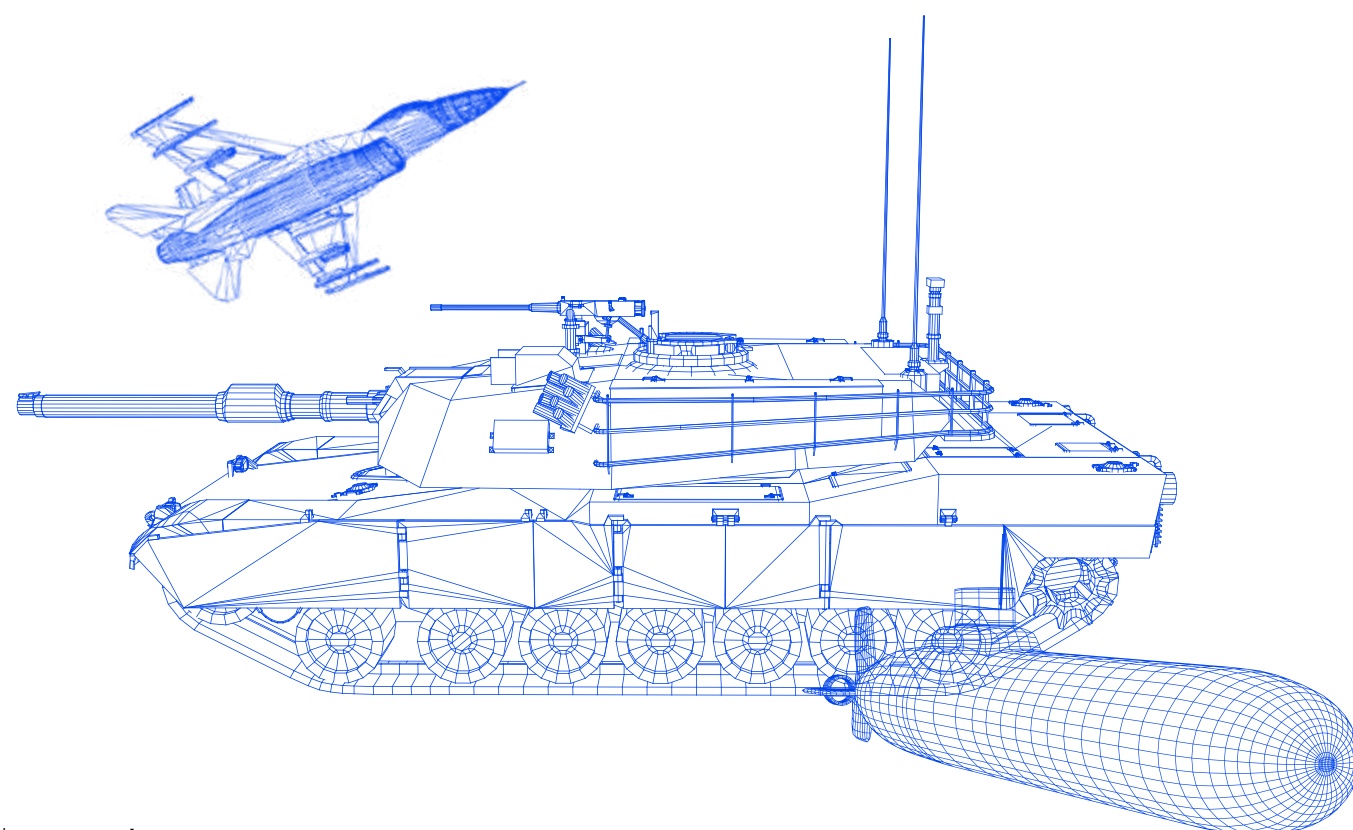
קידום החוסן הכלכלי
 ברחבי הארץ..... 104

נדבך מרכזי בביטחון המדינה 110

המשכיות עסקית
 ומוכנות לחירום 118

אינדקס GRI 124

[אינדקס SASB](#) 129



דבר המנכ"ל

קוראים יקרים,

חברת רפאל מערכות לחימה מתקדמות בע"מ, מהווה נדבך מרכזי בביטחון המדינה עם מגוון רחב של מערכות ויכולות כדוגמת מערכות ההגנה "כיפת ברזל" וקלע דוד, מערכת ההגנה האקטיבית על טנקים "מעיל רוח" ומערכות ויכולות בתחומי האוויר, הים, היבשה, החלל והסייבר. המערכות המתקדמות זוכות להכרה והוקרה בישראל ובעולם ואף זיכו את רפאל ב-56 פרסי ביטחון ישראל.



רפאל היא ייחודית ברמה עולמית בשל היותה חברה המחויבת למצוינות עסקית, המתחרה בהצלחה בחברות המובילות בארץ ובעולם בתחומה ובמקביל היא מתפקדת כמרכז ישראלי לאומי למחקר ופיתוח של אמצעים וטכנולוגיות ביטחוניים, וכן כמנוע משמעותי לפיתוח כלכלי חברתי של ישראל בכלל והפריפריה בפרט.

היותנו נדבך מרכזי בביטחון הלאומי כוללת גם תרומה משמעותית לאורך שנים לכלכלה, לתעסוקה ולחברה. רפאל היא המעסיק הגדול ביותר בצפון בכלל ומעסיק הייטק הגדול ביותר בפרט עם למעלה מ-8,000 עובדים המועסקים באופן ישיר וכ-20 אלף משקי בית נוספים המועסקים באופן עקיף. בשנת 2021 פתחה רפאל לראשונה שלוחת ייצור ופיתוח בשלומי ובכך אף חיזקה עוד יותר את נוכחותה בצפון הארץ תוך ייצור עשרות מקומות עבודה נוספים.

מאז היווסדה, לצד הובלה בתחומי העיסוק המרכזיים שלה, רפאל פורצת דרך גם בהובלת תחום ה-ESG (Environment, Social, Governance) בקרב החברות הגדולות במשק בכלל ובחברות הממשלתיות בפרט. החברה מקדמת פעילויות לאחריות חברתית ליצירת מעגלי השפעה חיובית רחבים בעולמות החינוך, בתמיכה באנשים עם צרכים מיוחדים ובקידום חינוך מדעי טכנולוגי עבור מגוון של

”

היותנו נדבך מרכזי בביטחון הלאומי כוללת גם תרומה משמעותית לאורך שנים לכלכלה, לתעסוקה ולחברה. רפאל היא המעסיק הגדול ביותר בצפון.

“

מחזיקי עניין.

הרכש המקומי שרפאל מבצעת מהווה מנוע צמיחה לכלכלה הישראלית, ב-2021 עמד היקף רכש החברה בישראל על כ-3.8 מיליארד ש"ח המהווים כ-58% מסך הרכש של החברה. בנוסף, החברה מעבירה מדי שנה דיווידנד למדינה בהיקפים משמעותיים ועד כה העבירה למעלה משני מיליארד ש"ח.

היכולת של רפאל לפתח ולייצר מערכות וטכנולוגיות פורצות דרך מושתת על ההון האיכותי שלה. זה סוד הצלחתה. אלפי עובדות ועובדים עושים לילות כימים בתחומי עשייה מגוונים על מנת לתת את המענה הנדרש בראש ובראשונה למערכת הביטחון ולשותפים בחו"ל. הם המאפשרים לחברה להגיע להישגים יוצאי דופן בכל תחומי העשייה והם יודעים להעניק מיכולותיהם והאנרגיה שלהם גם לחברה הישראלית ולקהילה שבה הם חיים: אלפים מעובדי החברה עוסקים בפעילות התנדבותית קהילתית תוך תמיכה וסיוע של רפאל במציאת מסגרות מתאימות ואפקטיביות.

יש לנו שותפויות אמיתיות עם הרשויות המקומיות והקהילות הסובבות את אזורי פעילותנו שכולל סיוע רב גם מעבר לפעילות ההתנדבותית. פעילותה של רפאל בתחומי הסביבה, החברה והממשל התאגידי (ESG) זוכה להכרה מתמשכת של ארגון "מעלה", ובשנת 2021 קיבלנו שוב את הדירוג הגבוה ביותר של הארגון, פלטינה פלוס, ושמרנו על

רצף ארוך שנים בהוקרה משמעותית זו.

לצורך כתיבת דוח זה, זיהינו את נושאי ה-ESG המהותיים לנו כדי למקד את פעילותנו, ואנו נמשיך להשקיע בהם ולפתח את הדיאלוג עם כלל שותפינו כדי להמשיך להיות חוד החנית בשילוב של עשייה למען ביטחון המדינה לצד פעילות ענפה ומגוונת למען החברה והקהילה.

אלוף (מיל') יואב הר-אבן

מנכ"ל רפאל



אודות החברה



בשנת 2021:

למעלה מ-
8,000
עובדים

30
חברות בנות בארץ ובעולם

400
מיליון ש"ח
רווח נקי

700
מיליון ש"ח
מו"פ עצמי

3.5
מיליארד ש"ח
היקפי רכש (ממוצע שנתי)



ייעוד

להוביל בפיתוח מערכות מתקדמות ופורצות דרך בתחום הביטחוני בארץ ובעולם.

להמשיך ולהיות מרכז לאומי למחקר ופיתוח בטחוני ונדבך מרכזי בבניין יכולת ההרתעה, המגן וההכרעה של מדינת ישראל.

להוות כוח משיכה מוביל ומעורר השראה לכוח אדם מצטיין בכלל תחומי העיסוק של החברה.

כל אחד מן ההיבטים בייעוד המשולש של רפאל מיושם באופן אקטיבי בפעולותיה ובעשייתה ולכן מהווה מוקד משיכה מוביל ומעורר השראה לכוח אדם מצטיין בכלל תחומי העיסוק של החברה.

חזון

פרופיל החברה

רפאל מערכות לחימה מתקדמות בע"מ (רפאל), מפתחת ומייצרת מגוון מערכות לחימה - באוויר, ביבשה, בים ובמרחב הקיברנטי, בחזית הצורך המבצעי ובקדמת הטכנולוגיה עבור צה"ל ומערכת הביטחון, כמו גם עבור לקוחות ברחבי העולם. רפאל היא חברה ממשלתית בבעלות ובשליטה מלאה של מדינת ישראל והיא החברה הביטחונית הממשלתית השנייה בגודלה בישראל.

למדינה דיבידנדים בסך של כ-2 מיליארד ש"ח. בנוסף, רפאל זכתה עד היום ב-56 פרסי ביטחון ישראל, כמו גם בפרסים בינלאומיים רבים.

רפאל מהווה מנוע צמיחה כלכלי וביטחוני עבור מדינת ישראל. כחברה ממשלתית, מעבירה רפאל בכל שנה 50% מרווחיה לקופת המדינה ומאז הפיכתה לחברה עסקית, העבירה רפאל

”

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

“

ערכים

רפאל הגדירה ערכי ליבה שלאורם היא פועלת התומכים בחזון ובייעוד המשולש:



מחויבות לביטחונה של ישראל

רפאל מחויבת לביטחונה של מדינת ישראל ולפיכך רואה בצה"ל לקוח אסטרטגי. החברה שואפת לשמור על יתרונה הצבאי והביטחוני המובהק של מדינת ישראל באזור ולטפח את כושר ההרתעה וההכרעה של צה"ל.

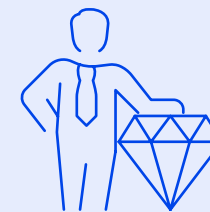


מחויבות לחוסנה החברתי והכלכלי של ישראל

רפאל הציבה לעצמה כמטרה לתרום לכלכלת המדינה, הן על ידי היותה חברה רווחית המזרימה חלק מהכנסותיה לאוצר המדינה, והן על ידי עבודתה עם ספקים ישראלים, רבים מהם קטנים. רפאל הקימה שלוחות בשלומי, בבאר שבע, בתרדיון, בתל אביב, בשדמה (ליד מצפה רמון), ובירושלים, בשלוחה ייעודית להעסקת חרדים וחרדיות. רפאל תמשיך לרכז את פעילותה בצפון הארץ ולהיות המעסיק הגדול באזור. בנוסף, ליוצאי רפאל תרומה חשובה לבניית מגזר ההייטק הישראלי הפורח. רפאל גם תורמת לחוסן החברתי של ישראל ע"י הפעלת מעל 50 תכניות מגוונות עם כ-2500 מתנדבים קבועים.

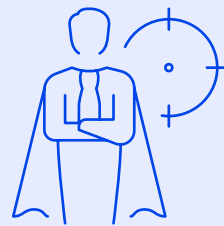
הפעילות מתבצעת על פי ארבעה עקרונות מנחים:

- קידום החינוך המדעי-טכנולוגי
- קידום אוכלוסיות הזקוקות לחינוך
- סיוע לבעלי צרכים מיוחדים
- הנחלת זיכרון השואה והטמעת המסר "לעולם לא עוד"



האנשים במרכז

אנו מאמינים שהאנשים הם ההון החשוב ביותר של רפאל - הם העוצמה והמנוף המרכזי להצלחת החברה. אנו מחויבים לייצר עבורם סביבת עבודה מאתגרת ובעלת משמעות, אשר מטפחת את יכולותיהם לאורך זמן, מעודדת את השונות שבהם, מגבירה את חיבורם לחברה ומוקירה אותם על ביצועיהם והצלחותיהם. נספק לאנשים את הידע, הכלים, התנאים והמנהיגות הנדרשים להם על מנת למצות את הפוטנציאל שלהם ולהצליח. אנו מטפחים את רפאל כארגון הגון לעובדיו, המכבד ומטפח כל עובד ועובדת ומהווה עבורם בית מקצועי ומקור גאווה להם ולמשפחותיהם.



הלקוח בראש

אנו מאמינים ביכולת שלנו להשיא ערך אמיתי ללקוחותינו ומחויבים לכך. נמשיך להוביל בפיתוח, בייצור ובאחזקת מוצרים, נספק פתרונות ומערכות לחימה המסייעים ללקוחותינו, בארץ ובחו"ל, להשיג עליונות טכנולוגית ומבצעית ולממש את יעדיהם. לשם כך נטפח קשר רצוף והדוק עם לקוחותינו המבוסס על הגינות, יושרה ומקצוענות. נלמד את האתגרים, הצרכים והכוונות של לקוחותינו על מנת לספק שירות ותמיכה מלאים למערכות רפאל שברשותם, ונפתח עבורם את המערכות שיתנו מענה לאתגרי העתיד.



מצוינות כדרך חיים

נהיה הטובים ביותר בכל תחום ולא נסתפק בפחות מכך. נמצה את כל הפוטנציאל הטמון באנשים, במנהלים, בידע וביכולות שלנו, על מנת להשיג הישגים גדולים ולהתמודד עם אתגרים משתנים. נשאף לבצע כל פעילות בשלמות ובאיכות גבוהה, תוך קביעת סטנדרטים גבוהים ועשיית הדבר הנכון באופן הנכון. נייצר גאווה בקרב עובדינו לא רק בתוצאות המצוינות, אלא גם בדרך הפעולה הנבחרת להשגת היעד וההצלחה.



תעוזה וחדשנות

נשאף ונהיה נכונים להתמודד עם אתגרים חדשים. נתור אחר בעיות הדורשות פתרון ייחודי, נוביל במתן מענה בעל ערך עבור לקוחותינו ונזרע את זרעי ההצלחה של העתיד. נעשה זאת על ידי חתירה לפיתוח ולהבאת ידע חדש לארגון, נעודד כישורים אישיים, חדשנות וחשיבה יצירתית ופורצת דרך, נאמץ שינויים שמאתגרים את הקיים, נלמד מהצלחותינו ומכישלונותינו כאחד ונעודד לקיחת סיכונים, מתוך הבנה שאלו יביאו את רפאל לשיאים הבאים. נעודד קשרים עם האקדמיה וחברות הזנק על מנת להיות חשופים לטכנולוגיות מובילות, חדשניות ופורצות דרך.

רפאל אחת

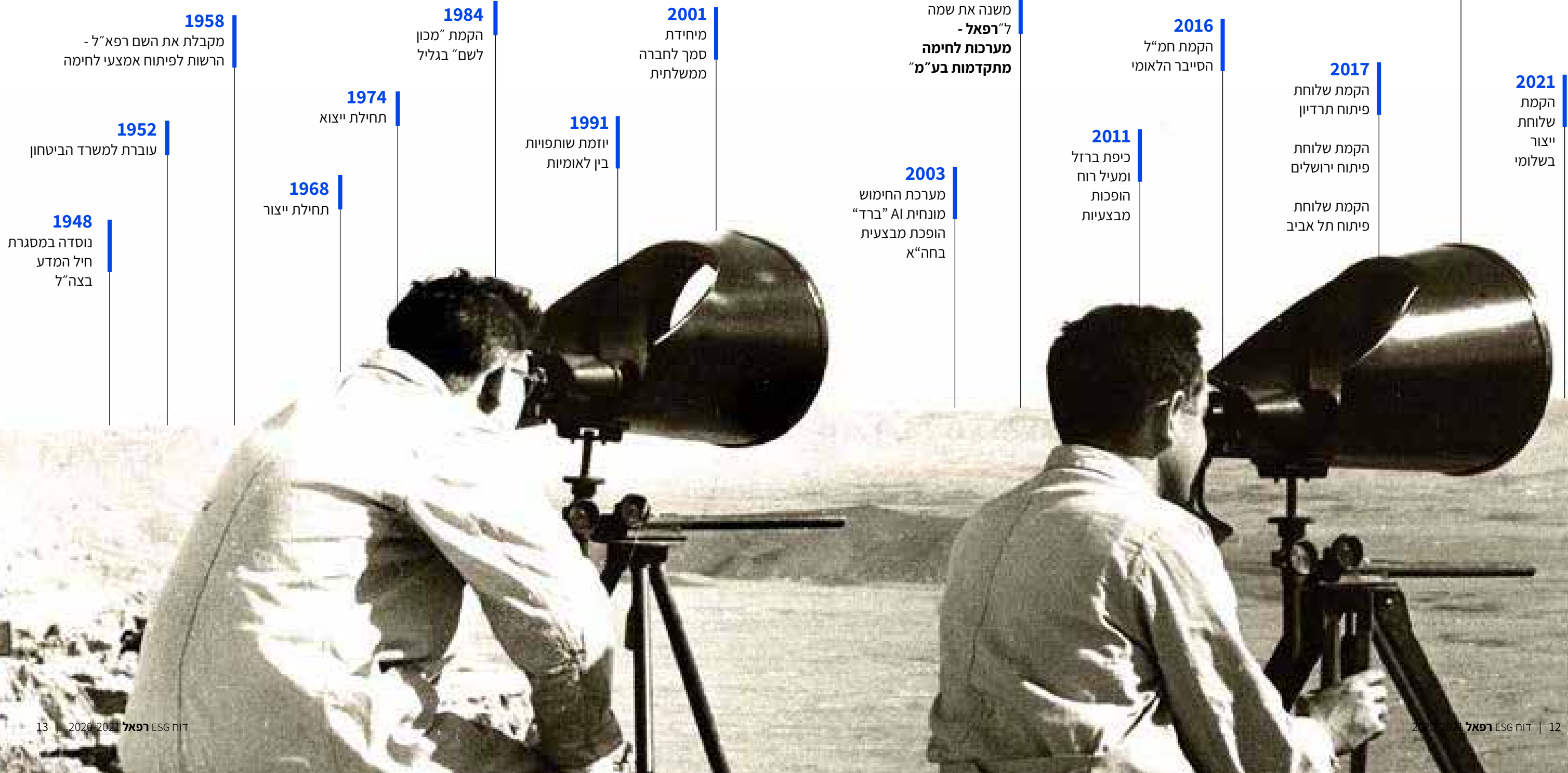


החטיבות השונות ברפאל פועלות תוך שיתוף פעולה והפריה הדדית לקידום המוצרים, האינטרסים ומטרות החברה. רוח רפאל משקפת אחריות משותפת, עבודת צוות, איכות בלתי מתפשרת ואתיקה מקצועית. שיתוף הפעולה מתבצע באמצעות הובלה ניהולית-מנהיגותית המייצרת יעדים משותפים, ממזערת חסמים, מגבירה שקיפות ונותנת עדיפות לפרויקטים המשלבים יכולות ומערכות תחומים שונים.



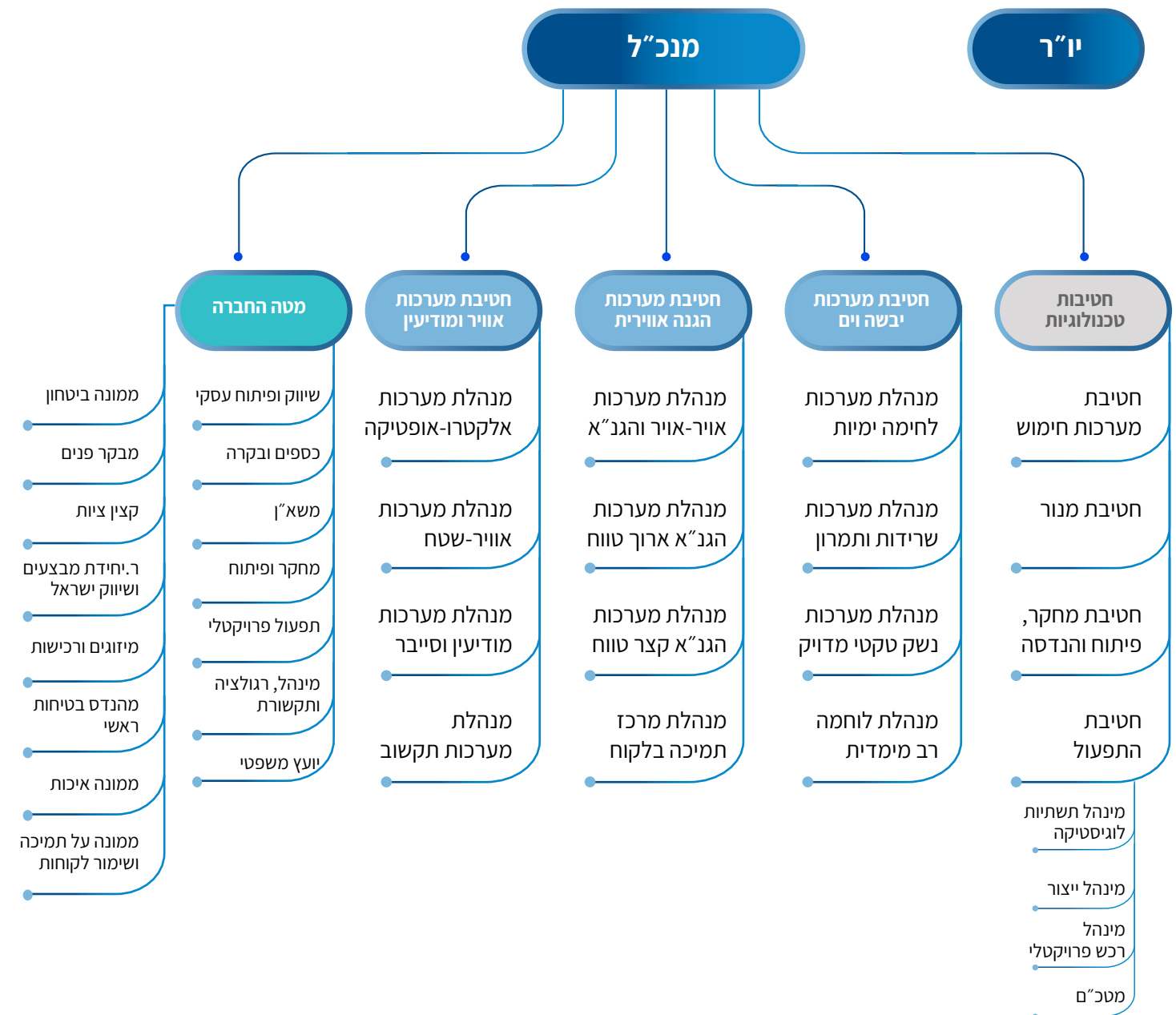
אבני דרך בהתפתחות רפאל

1948-2021 שנות פעילות



מבנה ארגוני

המבנה הארגוני של החברה כולל את מטה החברה, שפועל מול גורמים מחוץ לארגון ובתוך הארגון, שלוש חטיבות עסקיות וארבע חטיבות טכנולוגיות. בנוסף יש לרפאל חברות בת ושותפיות בארץ ובחו"ל ונציגויות בחו"ל



חטיבות רפאל



חטיבות טכנולוגיות

חטיבה זו מפתחת מנועי טילים, מערכות הנעה בחלל, ראשי נפץ ופירוטכניקה ואמצעי הטעיה ימיים חד-פעמיים. מוצרי המפתח של חטיבה זו כוללים את כל מערכות ההנעה למערכות רפאל ולמערכות נוספות בארץ ובחו"ל.



חטיבת מערכות יבשה וים

חטיבה זו מתכנתת, מפתחת ומייצרת מערכות הפועלות ביבשה ובים ומציעה פתרונות שלמים ואינטגרטיביים בתחומי התקיפה המדויקת, התמרון והלוחמה ברשת, מיגון ושרידות, הגנת גבולות ומתקנים ביבשה ובים.



חטיבת מערכות חימוש

חטיבה זו מהווה מוקד למערכות ותשתיות לאומיות ובין היתר כוללת גם את מערך הניסויים הלאומי, המרכז למחקרים צבאיים והמרכז לסימולציות ולוחמה אלקטרונית.



חטיבת מערכות הגנה אווירית

חטיבה זו מתכנתת, מפתחת ומייצרת מערכות הגנה אוויריות וטילי אוויר-אוויר מהמתקדמים מסוגם בעולם ומהווה מרכיב חשוב בתפיסת ההגנה הרב-שכבתית של ישראל.



חטיבת מחקר, פיתוח והנדסה

חטיבה זו מאגדת בתוכה את פעילות המחקר והפיתוח המתבצעת ברפאל עם יכולות מתקדמות בתחומי עיבוד תמונה, מכניקה, בינת קרב, סייבר, אלקטרוניקה, 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.



חטיבת מערכות אוויר ומודיעין

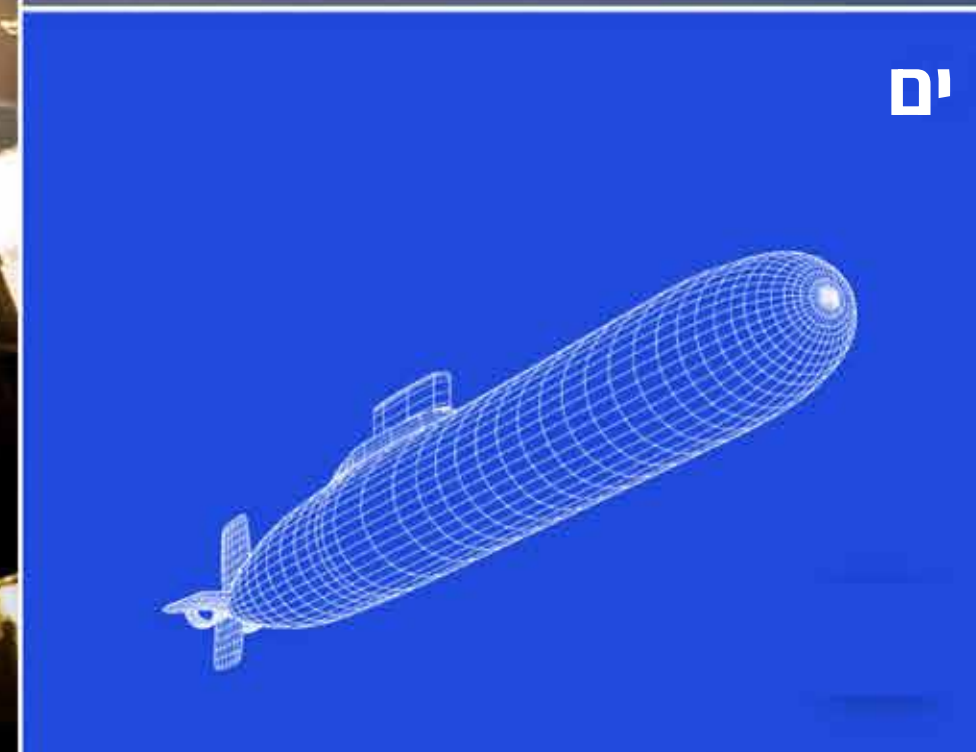
חטיבה זו מפתחת ומייצרת מגוון רחב של מערכות אוויר ומודיעין לתקיפה ולסגירת מעגלי אש המאפשרים סנכרון מיטבי בין צוותי לחימה על הקרקע והאוויר, ביניהן מערכות אלקטרואופטיות, תקשורת ומידע, חלל ומתן מענה מתקדם בנושא הסייבר.



חטיבת התפעול

חטיבה זו אחראית על מימוש שרשרת האספקה וניהול משאבי הייצור והרכש של רפאל, כמו גם על מיסוד והטמעה של תהליכי ניהול ובקרת פרויקטים, תוך קביעה וטיוב של תהליכי עבודה חוצי-ארגון.

המערכות שלנו



רפאל נותנת ללקוחותיה פתרונות במגוון מערכות שונות:

מערכות האוויר והחלל

רפאל מתמחה בפיתוח וייצור מערכות חימוש מתקדמות, המאפשרות יכולת זיהוי ואיתור וכן יכולות ניווט ותקיפה. רפאל מציעה את הפתרונות הבאים אותם היא מפתחת ומייצרת:

טילי אוויר-אוויר

I-Derby - טיל במשקל קל שמאפשר התאמה למטוסי קרב מודרניים ולמגוון מטוסים קלים, ניתן לשיגור במהלך כל היממה ובכל מזג אוויר ומשולב במכ"מ אקטיבי. ניתן לשימוש גם בטווחי ירי קצרים וגם מעבר לקו הראייה.

פיתון 5 - טיל חדשני מהדור החמישי בעל יכולת מהפכנית של ירי לאחור. הטיל, שמספק לטייס יכולות שיגור של 360 מעלות סביבו, משלב בתוכו טכנולוגיות מתקדמות הכוללות מערכות ניווט, איתור ושיבוש. את הטיל ניתן לשגר גם לטווחים קצרים מאוד וגם לטווחים ומטרות שמחוץ לשדה הראייה.



מערכות הים

נכסים בעלי חשיבות לאומית צמודי חוף. כמו גם פתרונות להגנה מפני התקפי נחיל אויב כמו רחפנים וספינות מהירות וכן הגנת טורפדו עבור צוללות וספינות שטח.

רפאל מציעה פתרונות המספקים מענה רב שכבתי להגנה על כלי שיט בזירה הימית תוך מתן מענה כולל ואינטגרטיבי, כלומר הגנה היקפית, הגנת שטח והגנה תת ימית. בין הפתרונות ניתן למצוא את כיפה ימית להגנה על ספינות בלב ים ובחוף, ועל





אנקור

טילי מטרה

"אנקור" - משפחת טילי מטרה המיועדים לשיגור ממטוס ומדמים טילים בליסטיים, המשמשים את מערכת הביטחון הישראלית לניסויים של מערכות ההגנה האווירית. לטיל יש דגמים שונים המאפשרים גמישות והתאמה לכל מטרה פוטנציאלית.

מערכות ניווט, איסוף ותקיפה המבוססות על יכולות אלקטרו אופטיות מתקדמות

Litening - פוד ניווט לזיהוי ותקיפת מטרת מבוסס טכנולוגיה אלקטרו-אופטית וכולל מציין לייזר לשיגור מדויק של חימוש מונחה לייזר. המערכת שמתקנת חיצונית על בטן המטוס, מאפשרת לקבל בזמן אמת תמונות ברורות ובאיכות גבוהה ובכך לאפשר זיהוי והתביינות מהירה על המטרה.

ReccLite - זוהי מערכת מודיעין טקטית המשמשת לתצפית ואיסוף נתונים בזמן אמת. המערכת אוספת בו זמנית תמונות ברזולוציה גבוהה ממספר רב של חיישנים ומקורות ובנוסף מאפשרת צילום לטווח ארוך, בצורה יציבה ורציפה. המערכת אינה מושפעת מתנועות ותמרון המטוס.

Toplite - מערכת המשדרגת את יכולות האיסוף המודיעיניות כמו מעקב ידני או אוטומטי אחר מטרת, מדידת טווח למטרה וכיוון ירי מדויק ומשמשת למעקב, מיקוד ובקרת נשק. המערכת מבוססת על חיישנים מתקדמים ומשלבת גם יכולות עיבוד תמונה וראייה ממוחשבת.

מערכות לוחמה אלקטרונית הכוללות מערכות הטעייה, שיבוש והגנה

Sky Shield - הדור השלישי של מערכות הלוחמה האלקטרונית של רפאל המאפשרת שיבוש והתחמקות ממערכות הגילוי של האויב. המערכת בעלת הספק גבוה, כיסוי של 360 מעלות, טווח תדרים רחב ותצורה קומפקטית.

מערכות הנעת חלל עבור לוויינים ומשגרים

רפאל שותפה מרכזית בתחום זה בתוכנית החלל הישראלית ובתוכניות המשותפות לסוכנויות חלל בעולם. מוצרי רפאל נמצאים היום במעל 80 לוויינים המשייטים בחלל. רפאל מיישמת טכנולוגיות הנעה מוצקה, הנעת הידרזין והנעה חשמלית ואף מפתחת ומספקת מוצרי מבנה ללוויינים מחומרים מרוכבים.



מערכות אוויר-שטח

"ברדים" - תחת קטגוריה זו פיתחה רפאל את משפחת ה"ברדים" שהן משפחת מערכות חימוש בעלות בינה מלאכותית. המערכת שמבוססת על יכולת השוואת תמונה מתקדמת לאיתור מדויק של מטרת ומגיעה לטווח של 100 קילומטרים ולדיוק של מטרים ספורים.

המערכת זיכתה את רפאל פרס ביטחון ישראל בשנת 2008 ובשנת 2019.



Litening



Toplite



Sky Shield



מערכות הנעת חלל



מערכות מודיעין וסייבר

רפאל מתמחה במתן פתרונות הגנתיים לצורך בקרת גבולות והגנה על מתקנים ותשתיות בתחום הגנת הסייבר, מערכות המודיעין ומערכות לניתוח Big Data.

החברה נבחרה על ידי ממשלת ישראל להקים ולהפעיל את חמ"ל הסייבר הלאומי. בין היתר מספקת רפאל הגנת סייבר ותשתיות עבור גופים משמעותיים במשק הישראלי כמו רכבת ישראל ומאגר האשראי הלאומי של בנק ישראל. בין מוצריה:

Wisdom Stone

מערכת סייבר ייחודית לניהול ופיענוח מודיעיני של נתונים רבים בסביבה מרובת חיישנים וסוגים שונים של מידע. המערכת מסוגלת לנתח כמות עצומה של DATA ולהפוך אותה למידע נגיש ובעל ערך. היא בנויה בשיטה של "ארכיטקטורה פתוחה" ולכן יכולה להתחבר לכל סוגי המקורות והחיישנים של הלקוח.



SCADA Dome

מערכת להגנת סייבר מבוססת על אלגוריתמים מתקדמים של בינה מלאכותית, המסוגלת להתריע ולסכל מתקפות סייבר.



ImiLite

מערכת מודיעינית רב חיישנית המשתמשת באלגוריתמים של עיבוד תמונה מתקדמים לצורך עיבוד והפצת מידע המגיע ממספר רב ומסוגים שונים של פלטפורמות מודיעיניות.



ImiSight

מערכת מודיעין וניתוח ויזואלי היודעת לעבד כמות גבוהה של נתוני תמונות תוך שימוש במספר רב של חיישנים ולכן מספקת תובנות אופרטיביות בזמן אמת.





מערכות הגנה אווירית

כחלק מן הייעוד של רפאל להגן על ביטחון המדינה רפאל מייצרת ומפתחת מערכות מצילות חיים אשר שינו את תפיסת ההגנה של מדינת ישראל. כחלק מתפיסת ההגנה הרב שכבתית של מדינת ישראל, רפאל נותנת מענה ל-3 שכבות הגנה ובכך באמצעות המערכות שלה מגנה על העורף הישראלי, על אתרים ותשתיות אסטרטגיים ועל כוחות מתמרנים. בין מוצריה:

כיפת ברזל

מערכת הגנה אווירית ליירוט איומים אוויריים בטווחים קצרים כמו פצצות מרגמה, פגזי ארטילריה, רקטות, כלי טייס בלתי מאוישים ומסוקים. המערכת זכתה בשנת 2012 בפרס ביטחון ישראל.

קלע דוד

מערכת הגנה אווירית בפריסה ארצית שפותחה בשיתוף פעולה עם חברת Raytheon האמריקאית וזכתה בפרס החדשנות הטכנולוגית של הסוכנות האמריקאית להגנה מפני טילים-MDA. במערכת קיים מיירט בעל יכולת תמרון גבוהה במיוחד ומנוע רב שלבי יחיד במינו בעולם.

Drone Dome

מערכת הגנה מפני רחפנים ומיני מלט"ים-מערכת הגנתית ליירוט רחפנים ומיני מלט"ים שבנויה ממספר רכיבים הכוללים מכ"מ, אמצעים אלקטרו-אופטיים, מערכות שיבוש ויכולות יירוט בלייזר.



מערכות היבשה

האמצעים המפותחים המיוצרים על ידי רפאל הם אבן דרך מרכזית בהתעצמותו של צה"ל ובניית עליונותו הצבאית. מערכות מיגון אקטיביות לטנקים, טילים, עמדות נשק הנשלטות מרחוק, יכולות תצפית וזיהוי הם רק חלק מהפתרונות שמהוות את התשתית הטכנולוגית והמבצעית המעצימה את יכולות התמרון של כוחות היבשה. בין הפתרונות המוצעים בו:

מיגון פסיבי וריאקטיבי

מערכות מיגון מודולריות שמסוגלות להגן על מגוון רחב של איומים כמו טילים חודרי שריון, מטענים רבי עוצמה, רסיסי ארטילריה, מטענים מאולתרים ומטעני קלע.

מעיל רוח

המערכת ששינתה את פני התמרון היבשתי. זוהי מערכת אקטיבית לרק"מ, המבצעית היחידה בעולם. המערכת מזהה איומים באופן מדויק בזווית של 360 מעלות, מתריאה בפני צוות הטנק ומשמידה באופן אוטונומי את האיום על ידי יכולות יירוט ייחודיות ומתקדמות.

טילי ה SPIKE

משפחת טילים אלקטרואופטיים מתקדמים מדור 5. הטילים ניתנים לשיגור ממגוון פלטפורמות ביבשה, בים ובאוויר. לטילים יכולות "שגר ושכח", למידה ועדכון, ניהוג אוטומטי ויכולות תקיפת מטרות מסוות.

"הדק חכם"

מערכת דיגיטציה לשדה הקרב המחברת את כל המשתתפים בשדה הקרב היבשתי במטרה לאפשר סגירת מעגלי אש מדויקים אפקטיביים, מהירים ובטיחותיים. המערכת מציגה את כל המידע המבצעי על מסך אחד תוך התבססות על מודלים תלת ממדיים ומציאות רבודה.

SAMSON-RWS

עמדות נשק הנשלטות מרחוק ומשולבות בפלטפורמות קרקעיות וימיות. בעלות שרידות מירבית ביבשה ובים ומותאמות למגוון רחב של טנקים, נגמשים, משאיות וכלי שיט.



חברות בנות

חברות הבנות מאפשרים שימור, העברת ידע ויכולות למיקסום פוטנציאל המחקר והפיתוח, להיזון חוזר בין טכנולוגיות אזרחיות וצבאיות, ולשיווק משותף של יכולות בעלות סינרגיה הדדית ויתרונות יחסיים.

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

Israel	Australia	Far East	Americas	Europe

אתרי רפאל בארץ

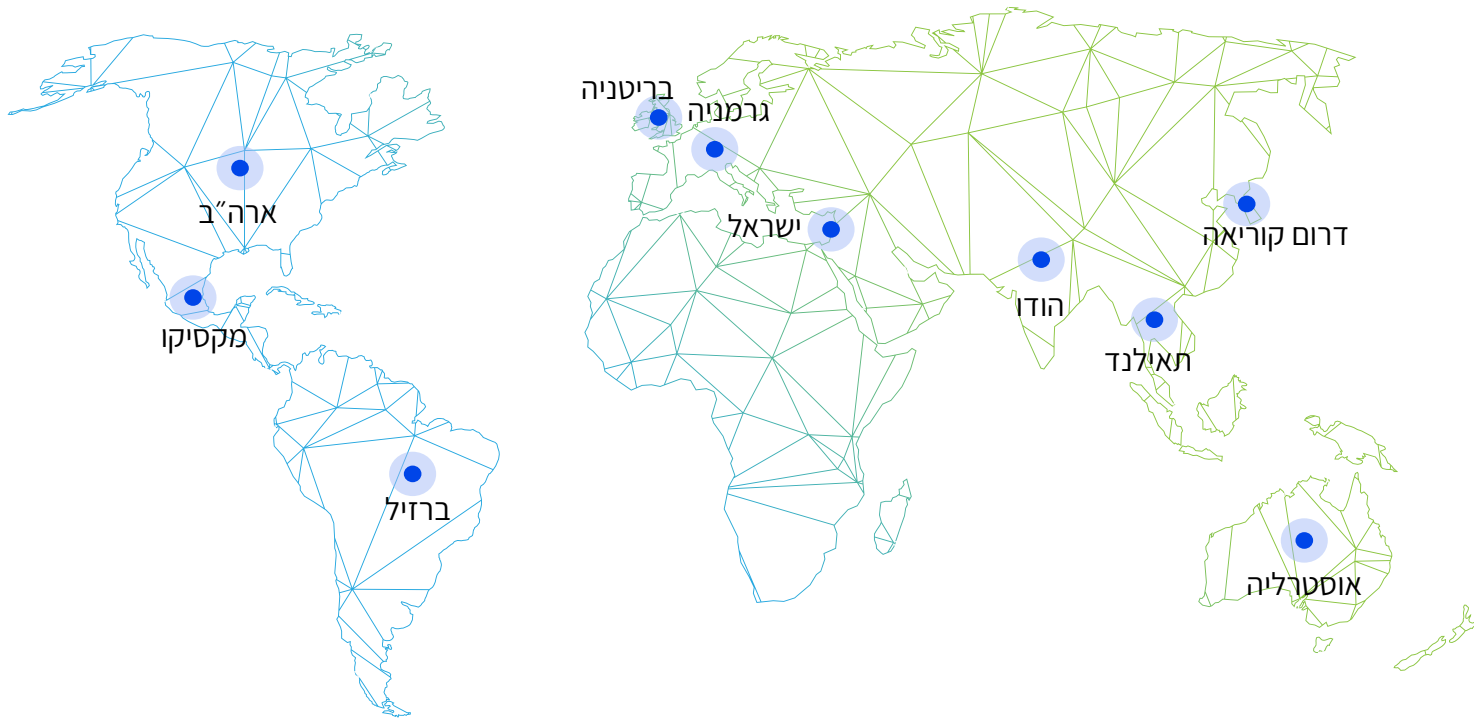


מפת הפעילות של רפאל ברחבי הארץ משקפת את הנוכחות המשמעותית של החברה בפריפריה הגיאוגרפית של ישראל מצד אחד, ומצד שני את הימצאותה בערים המרכזיות בישראל, שם שם היא מתחרה בהצלחה עם חברות ההייטק המובילות בישראל ובעולם במשיכת כוחות כישורניים ואיכותיים.

נציגויות רפאל בעולם

לדוגמה בארה"ב, ברזיל, בריטניה, גרמניה, הודו, תאילנד ואוסטרליה. פריסת הנציגויות היא דינאמית ומשתנה בהתאם למאמצים השיווקיים והפוטנציאל האזורי.

לרפאל נציגויות ברחבי העולם שמתמקדות בקידום ושיווק מוצרי רפאל, בקשר רציף והדוק עם הלקוחות, בהיכרות עם צרכי הביטחון וההגנה המקומיים ובהכרת החברות הפועלות במדינות השונות. נציגויות או חברות של רפאל ממוקמות ברחבי העולם,



שותפויות עסקיות

רפאל מיישמת תרבות ארגונית 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 פועלת בסביבה תחרותית, הכוללת מתחרים מקומיים ובינלאומיים. בחלק מהמקרים נקבעים שיקולי הרכישה של הלקוחות גם עפ"י שיקולים חיצוניים, מלבד עלות המוצר, מאפייניו ומידת התאמתו לצורכי הלקוח. לעיתים פועלים שיקולים פוליטיים בינלאומיים, העדפת ייצור מקומי על פני ייבוא (לוקליזציה) ומגבלות ביטחוניות.

לכן רכישת חברות בנות בארץ ובעולם והשת"פ עם חברות מובילות בארץ ובעולם מביא ליצירת סינרגיה ("מכפיל כוח") לזכייה במכרזים בישראל ובמדינות אחרות ולחסכון בעלויות פיתוח וייצור.

לעיתים זכייה בהזמנה ממדינה זרה מחייבת את רפאל לבצע באותה מדינה רכש גומלין ישיר ועקיף בהיקפים משמעותיים. בשנים האחרונות, גוברת גם הדרישה בקרב הלקוחות להעברת יכולות ייצור ליצירת מקומות עבודה ובניית יכולת תעשייתית מקומית. מגמה זו מחייבת הערכות והתאמת פעילות רפאל ברחבי העולם באמצעות הרחבת שת"פים, מיזוגים ורכישות.



נושאי ESG מהותיים

רפאל מרכזת את עבודתה בתחומי ה-ESG בנושאים שזיהתה כמהותיים לה בשל אופיה ותחום הפעילות שלה.

הנושאים המהותיים המוצגים בדוח זה זוהו באמצעות מתודולוגיה בינלאומית המבוססת על הנחיות ארגון GRI, הארגון המוביל בעולם בקביעת סטנדרטים לדיווחי ESG. היא כוללת ניתוח מגמות גלובליות במגזר ייצור מערכות הגנה, ומחקר רחב המסתמך על גופי דירוג ESG, משקיעים בינלאומיים, סטנדרטים בינלאומיים וחברות מובילות בתעשייה.

הדוח מספק מענה לכל הסעיפים (Disclosures) שהוגדרו על ידי הארגון כסעיפי ליבה (Core), וכן מפרט מדדים נוספים המשקפים נושאים מהותיים, כפי שעלה מניתוח המהותיות שנערך ברפאל. אלה הם הנושאים המהותיים בתחומי ה-ESG שזוהו ברפאל וגישת החברה העקרונית לגבי כל אחד מהם:

E סביבה (Environment)



נושא	פירוט
ניהול אנרגיה	ניהול יעיל של צריכת האנרגיה של החברה, תוך שאיפה לצמצמה, ושימוש מוגבר באנרגיה ממקורות מתחדשים.
שינוי אקלים וניהול פליטות גזי חממה	ניטור ומדידה של גזי חממה הנפלטים ישירות על ידי החברה ואלה הנפלטים מצריכת החשמל שלה מתוך כוונה לצמצם את היקפם.
ניהול פסולת	ניטור כמות הפסולת בזרמי הפסולת השונים שהחברה מייצרת (אורגנית, נייר, מתכת, מסוכנת וכו') בשאיפה להפחתת כמות הפסולת, טיפול אופטימלי בפסולת להשפעה סביבתית מופחתת, תוך דגש על הטיפול הנדרש בפסולת מסוכנת.
ניהול חומרים ומשאבים	החברה משתמשת במספר רב של חומרים לייצור מוצריה ושמה דגש על רכש אחראי ועל יוזמות אקטיביות למעבר לשימוש בחומרים ידידותיים לסביבה ולעובדיה.

S חברה (Social)



נושא	פירוט
בטיחות וגהות בעבודה	דרישות רפאל לבטיחות גבוהות מדרישות החוק וכוללות הערכת סיכונים, תוכניות עבודה ומערכות תומכות. התרבות הארגונית ברפאל רואה בבטיחות דרך חיים עבור כל העובדים ובשקיפות כאחד המפתחות להשיגה.
גיוון והכלה	רפאל מייחסת חשיבות רבה לשילוב עובדים המשתייכים לאוכלוסיות בתת ייצוג בקרב עובדיה ופועלת במגוון תוכניות כדי לקדם את הנושא. הרחבתו ומיסדנו את הטיפול ההוליסטי בגיוון תעסוקתי בדגש על בעלי צרכים מיוחדים וחרדים.
ניהול קשרי קהילה	רפאל רואה חשיבות ביצירת אימפקט חיובי על הקהילות שבקרבתן היא פועלת כחלק מהותי מפעילותה. התנדבות העובדים נעשית בתחומים שבהם הם יכולים לתת תרומה ייחודית כגון מדע, טכנולוגיה, הנדסה והנושא מנוהל באופן מרכזי, כשהאפקט של הפעילות נמדד ומנוטר.

S חברה - המשך

נושא	פירוט
הון אנושי	רפאל פועלת לייצר עבור עובדותיה ועובדיה סביבת עבודה מאתגרת, הוגנת ומעצימה, אשר מטפחת את יכולותיהם לאורך זמן, ומתגמלת אותם על ביצועיהם והצלחותיהם. רפאל רואה את הצלחתה הטכנולוגית והעסקית בזכות כוח האדם המיומן, האיכותי, ובעל ההתמחות הספציפית בתחומים הטכנולוגיים השונים והמגוונים, בהנדסת מערכות ובניהול פרויקטי פיתוח וייצור בהיקף גדול ולכן שמה לה כיעד מרכזי לשמר, לטפח, לפתח מקצועית ואישית ולהעצים את יכולת כ"א ולקלוט את מיטב העובדים הקיימים בשוק.
זכויות אדם	רפאל שומרת על זכויות עובדיה ודואגת לתנאי העסקה נאותים, ויותר מכך, חשוב לה לוודא שהן נשמרות גם לכל אורך שרשרת האספקה שלה. רמת השמירה על זכויות אדם היא שיקול משמעותי בעת התקשרות עם ספקים.

G ממשל תאגידי (Governance)



נושא	פירוט
ניהול שרשרת אספקה אחראית	כפי שחשוב לרפאל להתנהל באחריות, חשוב לחברה גם שספקיה לאורך כל שרשרת הערך ינהגו כך, בהיבטים של שמירה על זכויות עובדים, על הסביבה ועל בטיחות.
פרטיות אבטחת מידע	מטבע תחום עיסוקה של רפאל, החברה מחזיקה ברשותה מידע אישי ומסחרי סודי רב. רפאל מקפידה על שמירת פרטיות וסודיות המידע של מחזיקי העניין באמצעות מדיניות הגנת פרטיות מחמירה, נהלים לטיפול בהפרות, ומתן הדרכה שנתית לכל העובדים בדבר הגנה על פרטיות.
אתיקה	רפאל מחויבת להתנהלות אתית בכל היבט של פעילותה - בין עובדים ומנהלים, בין עובדי החברה ללקוחותיה, ספקיה ושותפיה, באחריות של החברה לעובדיה ובאחריותם כלפיה. הקוד האתי לכללי ההתנהלות של החברה ועובדיה עוסק במניעת שחיתות ושחוד, מסדיר את היחסים עם גורמי ממשל ופעילות שתדלנות (לובינג), מתחייב לאי אפליה של עובדים ועובדות, ומקדם שקיפות, ישרה ואמון.
איכות ובטיחות במוצר	רפאל פעילה בתחום שבו למוצרים שהיא מייצרת פוטנציאל מסוכנות גבוה במקרה של רמת איכות לא מספיק גבוהה. כדי לשמור על רמת איכות ובטיחות מוצר מהגבוהות בעולם רפאל מפעילה מערך איכות בלתי תלוי בגורמי הפיתוח, הייצור והתפעול שמפקח על ניהול האיכות בחברה.
עמידה ברגולציה	בשל אופי המערכות שלה ותחום הפעילות הרגיש שלה, וגם בשל היותה חברה ממשלתית, רפאל נתונה תחת רגולציה (אסדרה), למשל נרחבת בתחומי הבטיחות, הסביבה, הספקים שממנה מותר לה לקנות והגורמים שלהם מותר לה למכור. רפאל פועלת באופן יסודי ושוטף כדי לעמוד בדרישות הרגולציה בהיבטים האלו.
חדשנות ודיגיטציה	חדשנות היא היבט חיוני בתחום שבו החברה פעילה שהוא משתנה כל הזמן ועתיר טכנולוגיה. השאיפה לחדשנות והצלחה ליישמה, כולל בדיגיטליזציה של תהליכים, טבועה עמוק באופי החברה שמשקיעה משאבים רבים במחקר ופיתוח ובעידוד חדשנות בקרב עובדיה ובתגמול עליה.
המשכיות עסקית	בשל אופי המוצרים שלה, פעילותה הרציפה של רפאל, גם בתנאי חירום, היא חיונית לביטחון ישראל ולכן המשכיות עסקית היא נושא מהותי לחברה גם מהיבט עסקי וגם מהיבט ערכי. לחברה ועדה קבועה שעוסקת בנושא ונהלים לגביו שמתעדכנים באופן שוטף.

דיאלוג עם מחזיקי עניין

אנו מאמינים כי תרבות ארגונית מעוררת השראה, המעודדת מנהלים ועובדים מקצועיים וערכיים להתנהגות ערכית ברמה גבוהה של כלל העובדים, הם מרכיבים חיוניים והכרחיים להצלחת הארגון. עוצמתה של רפאל נבנית לא רק מההצלחות העסקיות ומהיכולות הטכנולוגיות אלא גם ממיתוגה כחברה שהיושרה והאתיקה העסקית והאנושית נר לרגליה ומהאמון שרוחשים כלפינו לקוחותינו, עובדינו ושותפינו העסקיים.

מנהלי רפאל מקיימים דיאלוג שוטף ופתוח עם השותפים הרלבנטיים לתחום עיסוקם. השיח עוסק בדרך כלל בתאום והבהרות בנושאים מהותיים לרפאל כגון: הגנת סביבה, קשרי ממשל שוטפים וקהילות שכנות, ודואגים לתת מענה מקיף לפניות. רפאל מחויבת לשקיפות ביחס לקשר שלה עם מחזיקי העניין, ולהצגת ביצועיה בתחומי האחריות התאגידית מעת לעת.

רפאל מנהלת את הדיאלוג עם מחזיקי העניין באופן אחראי תוך הקפדה על שמירת פרטיות וסודיות המידע המתקבל מהם, באמצעות מדיניות הגנת פרטיות ונהלים לטיפול בהפרות. כמו כן ניתנת לכלל העובדים הדרכה שנתית בנושא הגנה על פרטיות. לא היו ברפאל מקרים של זליגת מידע או פרטיות לקוח.

כחלק בלתי נפרד מפיתוח האחריות התאגידית של רפאל, החברה יוזמת דיאלוג עם מחזיקי העניין העיקריים שלה:

לקוחות - רפאל רואה חשיבות במאמנות ובמחויבות ללקוחות והדבר בא לידי ביטוי 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.

עובדים - רפאל כארגון נמצא בדיאלוג מתמיד עם העובדים והעובדות לאורך כל מחזור החיים של העובד בארגון, מגיוס ועד סיום העסקה. תפיסת החברה היא של "העובד לפני הכל". בקרב העובדים מופצים סקרים באופן שוטף הזוכים להיענות גבוהה ומשמשים כלי למנהלים לשוב ולהטמעת תוכניות בקרב העובדים.

קהילה - אנו גאים להיות חלק בלתי נפרד מהחברה הישראלית בכלל ומהקהילה בצפון בה אנו פועלים בפרט, ועל כן אנו פועלים באחריות כלפי הקהילה והסביבה. אנו מעודדים מעורבות חברתית ותרומה לקהילה הן ברמה הארגונית והן על ידי כל עובד באופן פרטי. רפאל מפעילה מגוון פעילויות בקהילה, ותוכנית הפעילות השנתית מתוכננת בהתייעצות עם השותף הקהילתי, מרמת הייזום ועד המימוש. רפאל מקיימת פעילות קהילה ענפה בסמוך למוקדי הפעילות העיקריים שלה, ומעל 2,500 עובדים מתנדבים בכ-50 פרויקטים. רפאל בקשר ובשותפות עם מעל 14 רשויות מקומיות במסגרת פעילויות ההתנדבות.

מאסדרים (רגולטורים) - בשל אופי המערכות שלה ותחום הפעילות הרגיש שלה, רפאל נתונה תחת רגולציה (אסדרה) נרחבת בתחומי הבטיחות, הסביבה, הספקים שממנה מותר לה לקנות והגורמים שלהם מותר לה למכור, והיא פועלת באופן יסודי ושוטף כדי לעמוד בכל ההיבטים הללו.

ספקים - רפאל רואה בספקיה שותף עסקי להצלחה בפעילותה ולשם כך דואגת לקשר שוטף עימם. רפאל מפעילה בפורטל שלה אזור ייחודי עבור ספקים. במסגרת הפורטל הספקים יכולים לשאול שאלות בנושאים שונים הקשורים לעבודה של רפאל עימם ולקבל מענה רלוונטי. במסגרת סקרי איכות שמבצעת רפאל בקרב ספקיה היא יוזמת תהליכי שיפור משותפים והכשרות רלוונטיות לפיתוח ספקיה. 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.



קהילה
●
עובדים
●
לקוחות
●
שותפים עסקיים
●
ספקים
●
מאסדרים
(רגולטורים)

בשנה האחרונה נערכו סקרים ובדיקות בקרב מחזיקי עניין שונים - עובדים, לקוחות וצרכנים, ספקים, קבלני משנה ושותפים עסקיים - אשר בדקו בין היתר את עמדותיהם ביחס להיבטים אתיים בהתנהלות החברה.

על הדוח

זהו הדו"ח השביעי הסוקר את ביצועי החברה בתחומי האחריות החברתית (ESG), והוא מכסה את השנים 2020-2021.






הדוח נכתב לפי ההנחיות והסטנדרטים של מסגרות הדיווח הבין לאומיות (GRI (Global Reporting Initiative) ברמת דיווח SASB (Sustainability Accounting Standards Board) למגזר Aerospace & Defense. אשת הקשר בנושא הדו"ח היא הגב' ריקי ממון, מנהלת אחריות תאגידית. ניתן להגיב ולהציג שאלות לגבי הדו"ח בכתובת rikim@rafael.co.il.

הדו"ח סוקר את ביצועי רפאל, ללא חברות הבת, והנתונים הנכללים בו אינם כוללים את נתוני נציגויות רפאל בחו"ל, מלבד נתוני עובדים. החברה קבעה לעצמה לפרסם דיווח ESG תקופתי שמציג את הישגי רפאל ועובדיה בתחומי ה-ESG, וכן מגמות, מטרות והתפתחויות רב-שנתיות. בחלק מטבלאות הנתונים, האחוזים עשויים לא להסתכם ב-100% או בסכומים מדויקים, בשל מספרים שעוגלו למעלה או למטה.



שיתופי פעולה וחברויות

רפאל לוקחת חלק פעיל בקידום אחריות תאגידית ועקרונות ה-ESG במסגרת חברותה במספר ארגונים ומוסדות מובילים בתחום בישראל ובעולם, ביניהם:

<p>ארגון השקיפות הבינלאומי - Transparency International</p>		<p>ארגון "מעלה" לקידום אחריות תאגידית בישראל</p>	
<p>עמותת שקיפות בינלאומית ישראל - שבי"ל</p>		<p>מכון התקנים</p>	
<p>ACC - Association of Corporate Counsel - ארגון היועצים המשפטיים הפנימיים בעולם</p>		<p>התאחדות התעשיינים</p>	
<p>הפורום הביטחוני ופורום המכרזים של ACC ישראל - נציגי הלשכה המשפטית עומדים בראשות פורומים אלה</p>		<p>האיגוד הישראלי לאיכות</p>	
		<p>אילט"מ איגוד משתמשים בטכנולוגיות מתקדמות במערכות משולבות עתירות ידע</p>	

בשנת 2021 רפאל זכתה בפעם התשיעית ברציפות, בדירוג פלטינה פלוס לאחריות תאגידית, מטעם ארגון "מעלה", הדירוג הגבוה ביותר. רפאל היא החברה הממשלתית הראשונה שהצטרפה לדירוג יוקרתי זה.



רפאל כחברה עסקית חדשנית



ממשל תאגידי

חברת רפאל היא חברה ממשלתית וממשלת ישראל היא בעלת המניות העיקרית שלה (99.9%), בנוסף למספר חברות ממשלתיות המחזיקות כל אחת בפרומילים בודדים בה. עם זאת, רפאל פועלת כחברה עסקית תחרותית בין לאומית ושואפת לעמוד בסטנדרטים הבין לאומיים הגבוהים ביותר של ממשל תאגידי תקין.

אחריות ותפקידי הדירקטוריון

הדירקטוריון נושא באחריות העליונה לפעילות רפאל, איתנותה והצלחתה. תפקידו להתוות את חזון ומדיניות קבוצת רפאל, לוודא את יישומם ולפקח על פעולות המנכ"ל והנהלה ואופן ביצוע תפקידיו. כמו כן הדירקטוריון קובע ומיישם סטנדרטים גבוהים של התנהגות לקידום מצוינות, התנהגות מקצועית ויושרה ולהטמעתם ברפאל. הדירקטוריון קובע לו תחומי פעולה ואחריות ברורים, תוך שמירה על הפרדה ברורה בין תפקידי לתפקידי ההנהלה, וכן מפקח ומתווה מדיניות בקרה וניהול סיכונים בחברה.

בנוסף קובע הדירקטוריון קווים מנחים להכנת תוכניות העבודה השוטפות בחברה ואישורן, לרבות התוכנית הרב שנתית, התוכנית העסקית השנתית ותוכנית עבודה במונחי תקציב וביצוע. הוא ממנה את המנהל הכללי של החברה, מאשר את מינויים של בעלי התפקידים הבכירים בחברה וקובע את תנאי העסקתם, בהתאם לחוק החברות הממשלתיות, וכן את תקן העובדים ומדיניות השכר והתגמול בחברה.

הדירקטוריון מאשר את:

- הדירקטורים מטעם רפאל בחברות-הבת לפי המלצת המנכ"ל
- מינויים של ראשי נציגויות החברה בחו"ל
- תוכנית הכספים והמימון ליצירת מקורות כספיים שיאפשרו השקעות נדרשות בחברה
- תוכניות הבקרה והביקורת
- תוכנית המיזוגים והרכישות של החברה
- תוכניות ציית וקוד אתי
- הדוחות הכספיים, השנתיים והתקופתיים

בתחילת 2011 אישר דירקטוריון רפאל, את 'נוהל הממשל התאגידי' שעודכן ב-2019 וכלל עדכון לגבי הרכבן וסמכויותיהן של ועדות הדירקטוריון. הנוהל מבוסס על חוק החברות, חוק החברות הממשלתיות, הנחיות של רשות החברות הממשלתיות ומסמכי היסוד של החברה ותקנותיה. הנוהל מהווה אבן בוחן להתייחסות, וככזה מסדיר את מערכת היחסים בין הדירקטוריון, ההנהלה, בעלי המניות ומחזיקי עניין אחרים של החברה. הוא נועד לאפשר לחברה לקבוע מנגנונים להגדרת יעדיה, אמצעים להשגתם ופיקוח על הדרך שבה הם מבוצעים.

עקרונות הממשל התאגידי לפיהם פועלת רפאל מביאים לידי ביטוי את שאיפת החברה ליושר והתנהגות אתית, שקיפות, אחריות ומחויבות לארגון. הם משתלבים עם ערכי החברה ועם חזונה, ומהווים נדבך נוסף בשאיפת רפאל למצוינות בפעולותיה תוך שמירת כל הוראה מחייבת ועשייה גם מעבר לכך (Beyond Compliance) בכל התחומים, ביניהם הגנת הסביבה ופיתוח בר-קיימא, בטיחות, גאות ואתיקה בעסקים.

רפאל כפופה בין השאר לחוק החברות הממשלתיות והתקנות מכוחו הקובעים את הרכב הדירקטוריון ועבודתו, סמכויותיו, תנאי הכשירות של הדירקטורים ואופן מינויים, גמול הדירקטורים וכללים להבטחת נכונות הדוחות הכספיים ודוח הדירקטוריון.



מניעת ניגוד עניינים

כל אחד מחברי הדירקטוריון חייב חובת אמונים כלפי חברת רפאל, ועליו או עליה להימנע מכל פעולה שיש בה ניגוד עניינים בין כוונתו כדירקטור לבין תפקיד אחר שלו או עניינו האישי, וכן להימנע מכל פעולה שיש בה תחרות עם עסקי רפאל או ניצול הזדמנות עסקית של רפאל. הדירקטורים חותמים בעת מינויים על הצהרה, שבה הם מתחייבים להימנע מניגוד עניינים בין פעילותם שאינה קשורה לחברה ובין פעילות החברה.

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

לשם כך קיים ברפאל נהל המטפל בנושא על ידי דיווח ותהליך לבחינת הפתרון ההולם ליישוב החשש לניגוד עניינים. התהליך מתבצע על ידי ועדה לניגוד עניינים המורכבת מסמנכ"ל בכיר למשאבי אנוש ולארגון, סמנכ"ל בכיר והיועץ המשפטי של החברה, וחבר הנהלה נוסף שנקבע אד הוק ובהתאם לכתב מינוי שמוציא מנכ"ל רפאל.

- עקרונות המבנה הארגוני בחברה
- האסטרטגיה לפיתוח בר-קיימא ושמירת הסביבה

אחת לשנה מתכנסת מליאת הדירקטוריון כוועדת ESG ובמעמד זה מוצגים אסטרטגיית ה-ESG של החברה, סיכונים והזדמנויות רלוונטיים, הפעילויות שבוצעו בתחום והאפקטיביות שלהן, פעולות מתוכננות וכן הדרכה לקידום הידע בנושאי ESG. בנוסף, נושא ה-ESG מוצג בהנהלה אחת לשנה.

הדירקטוריון רשאי להאציל את סמכויותיו הנוגעות לעניינים כלכליים, חברתיים וסביבתיים למנהלים ועובדים בחברה, פרט לסמכויות המפורטות בסעיף 32 לחוק החברות הממשלתיות, ולאילו שהממשלה או השרים הודיעו לרפאל שאין להאצילן.

מבנה והרכב הדירקטוריון

רשות החברות אמונה על מינוי הדירקטוריון, אחראית לגיוון הרכבו ועל המומחיות והידע של חבריו. נכון ל 31.12.2021 מכהנות בדירקטוריון 2 נשים מתוך 5 דירקטורים. הדירקטורים מתוגמלים בהתאם לנהלי רשות החברות הממשלתיות, על פי נוסחה סדורה ומאושרת, שלפיה המנהלים והעובדים הבכירים בחברה מקבלים תגמול ובנוסף בהתאם לביצועים השנתיים והרבעוניים שלה.

בעת אישור הנהל הקיים, קיימות בחברת רפאל ועדות הדירקטוריון הבאות:

- ועדת כספים והשקעות
- ועדת אסטרטגיה ופיתוח עסקי
- ועדת ציית
- ועדת ביקורת וביטחון וגאות

אתיקה וציות

אנו מאמינים כי תרבות ארגונית מעוררת השראה, המעודדת מנהלים ועובדים מקצועיים וערכיים להתנהגות ערכית ברמה גבוהה של כלל העובדים, היא מרכיב חיוני והכרחי להצלחת הארגון. עוצמתה של רפאל נבנית לא רק מההצלחות העסקיות ומהיכולות הטכנולוגיות שלה אלא גם ממיתוגה כחברה שהיושרה והאתיקה העסקית והאנושית היא נר לרגליה ומהאמון שרוחשים כלפינו לקוחותינו, עובדינו ושותפינו העסקיים.

רפאל מחויבת לפעול לפי החוקים והתקנות החלים עליה, אולם מזה שנים היא קיבלה על עצמה מחויבויות אתיות ומגבלות עצמיות מעבר להן. כך למשל, על מנת להבטיח עמידה בסטנדרטים הבינלאומיים הגבוהים ביותר, רפאל עומדת מזה מספר שנים בתקן ISO 37001, למערכת ניהול למניעת שוחד ושחיתות, ופעילה בארגוני ציות ואתיקה בינ"ל, כגון ה-International Forum on Business Ethical Conduct.

ההתייחסות לנושאי האתיקה והציות בחברה עומדת בבסיס התרבות הארגונית של רפאל ותומכת הן במצוינות החברה והן בקיום זהות ערכית ברורה. גישת רפאל בנושאים אלו מחייבת כל אחד מהמנהלים והעובדים בחברה לעמוד בסטנדרטים גבוהים של יושרה ואמינות, מתוך אמונה כי גישה כזו מצמצמת מראש נטילת סיכונים בלתי סבירים ובלתי רצויים.

הקוד האתי

הקוד האתי של החברה ועובדיה מבוסס על חזון החברה וערכיה ותומך בשאיפתנו להמשיך להוות נדבך משמעותי בביטחון מדינת ישראל, ובמקביל להיות חברה גלובאלית, חדשנית, צומחת ורווחית, המפתחת, מייצרת ותומכת במערכות לחימה בחזית הצורך המבצעי ובקדמת הטכנולוגיה.

ככזאת אנו נדרשים ליישם כללי התנהגות אתיים, לדבוק באמות מידה גבוהות של יושר ויושרה ולהקפיד על הוגנות, אמינות, שקיפות, טוהר מידות וניקיון כפיים בהתנהלות הפנימית שלנו, על מנת לשמר איכות ארגונית, לטפח את הזדהות העובדים עם רפאל ואת רצונם להמשיך להשתייך לארגון ערכי ומוביל. האתיקה נוגעת לכלל העשייה בארגון – במפגש בין אדם וחברו, בין מנהל לעובדיו, בין עובדי החברה ללקוחותיה, ספקיה ושותפיה, ובאחריות של החברה לעובדיה ואחריותם כלפיה.

הקוד האתי של רפאל הוא מצפן להתנהגות ראויה, משקף את הערכים והנורמות להתנהגות ולעשייה ברפאל, ומטרתו לשמור על הרמה האתית הגבוהה בארגון ולהוות כלי לבניית תרבות ארגונית וסטנדרטים פנימיים. הוא עוסק באחריות, אמינות, יושר, מקצועיות, רגישות למראית עין ראויה, ומתייחס גם למחויבות החברה לעובדיה, לשמירה על כבוד האדם ועל חיינו ובריאותו, וכן לממשק עם כלל מחזקי העניין של החברה ובהם לקוחות, ספקים ומתחרים.

הקוד מותאם לסקטור העסקי הבינ"ל שבו רפאל פועלת ולמאפייני הפעילות הייחודיים שלו ומפורסם באתר החברה. הוא כולל ערכים, סטנדרטים, אבחנות וכללי התנהגות מחייבים, המגדירים מה ראוי ומותר לעובדי רפאל ומנהליה בכלל המישורים שבהם הם פועלים בנושאים כגון:

- שוויון הזדמנויות ואי אפליה על רקע גזע, דת ומין, זהות מגדרית וזהות מינית
- מניעת הטרדה
- הנחיות בדבר קבלת מתנות וטובות הנאה
- הגנת פרטיות של לקוחות ועובדים
- שימוש במידע סודי ומידע פנים
- מניעת שוחד ושחיתות
- מניעת ניגוד עניינים
- שקיפות בקשרים אישיים עם לקוחות ומחזיקי עניין
- תחרות הוגנת כולל איסוף מידע על מתחרים
- קשרי ממשל
- אי ניצול לרעה של כוח החברה
- תקפות ואמינות בדיווחי החברה



כל עובד ועובדת מצופים להקפיד על כללים אלה ולדווח על הפרתם, גם אם הממונים עליהם הורו להם אחרת.

הקוד האתי נסקר ונבחן במהלך השנתיים האחרונות על מנת לבדוק את הרלוונטיות והעדכניות שלו, לרבות בתהליך של שיתוף עובדים בתהליך אשר כלל דיון ואישור בהנהלת החברה. בחברה פעילה ועדת אתיקה של הנהלת החברה וכן קהילת אתיקה, בה מיוצגים גורמים מגוונים בארגון.

מניעת שחיתות

רפאל והחברות הקשורות בה מאמינות בניהול עסקים באופן הוגן. זו הייתה תמיד מדיניות החברה, ובמסגרתה היא מצייתת לחקיקה נגד שחיתות של מדינת ישראל, לאמנה נגד מתן שוחד של הארגון לשיתוף פעולה ולפיתוח כלכלי (OECD) ולכל חוק רלוונטי נגד שחיתות של המדינות בהן היא פועלת.

תכנית הציות של רפאל היא דינאמית, על מנת להבטיח את האפקטיביות שלה. רפאל עדכנה את מדיניותה למניעת שחיתות בשנת 2019 ותשלים עדכון נוסף בראשית שנת 2023. תכנית הציות כוללת תכנית פעולה ליישום בכל דרגי החברה ובכלל זה בקרב שותפיה העסקיים. הנהלים בה נועדו להטמיע באופן אפקטיבי התנהלות אתית ולמנוע שוחד ושחיתות, והם חלים על כל הדירקטורים, המנהלים, העובדים והיועצים בשרות החברה, ועל שותפיה העסקיים. במסגרת מאמצי הציות של

החברה ישנו קצין ציות במעמד סמנכ"ל הכפוף למנכ"ל אשר מדווח גם לדירקטוריון החברה על יישום מאמצי הציות.

אלה הם הנושאים העיקריים בהן דנה תכנית הציות:

- בדיקת נאותות של ספקים, יועצים ושותפים עסקיים, בעיקר עבור אלו המעורבים בתהליכי המכירה של הארגון או המייצגים את הארגון מול רשויות ממשלתיות
- הדרכה למניעת שחיתות והתנהגות אתית
- בקרות שונות
- תהליכי אישור פנימיים וניהול סיכונים ציות
- דיווח על הפרות
- מתן מחוות עסקיות
- אירוח, אירועי תרבות פנאי והוצאות
- תרומות וחסויות

לובינג ותרומות פוליטיות

ככלל, רפאל כחברה ממשלתית אינה רשאית לתת תרומות פוליטיות מכל סוג, בכסף או בשווה כסף, לרבות בהעמדת נכסים או זכויות שלה לשימוש אחרים, בין במישרין ובין בעקיפין, והחברה לא מפעילה שתדלנים מטעמה. לרפאל לא היו קנסות או הרשעות בנושא מתן שירות ללקוח ובנושא שימוש בשתדלנים או מאמצי לובינג במהלך 2020-2022.

ניהול תחום האתיקה בחברה

על יישום, ניהול והטמעת הקוד האתי ברפאל אמון אגף ציות ואתיקה בראשות סמנכ"ל ציות ואתיקה. לצידו מונתה ועדה אתיקה של הנהלת החברה, בה חברים סמנכ"ל ציות ואתיקה, היועצת המשפטית, סמנכ"לית משאבי אנוש ומבקר הפנים המתכנסת לפחות פעם בשנה. תחומי פעילותה של ועדת האתיקה כוללים פרשנות לקוד האתי, קביעת מדיניות אתיקה, קביעת יעדי תוכנית האתיקה, דיון בתוכניות הטמעה בתחום האתיקה, דיון בתוכניות פרטניות ושנתיות, בקרה על אפקטיביות תוכנית האתיקה, דיון באירועי הפרת אתיקה בארגון וכן עדכון תקופתי של הקוד האתי, הכול בכפוף לדרישות הגנת הפרטיות ונהלי החברה.

בנוסף לסמנכ"ל ציות ואתיקה ולוועדת האתיקה, פעילה ברפאל גם קהילת אתיקה, בה חברים מחזיקי עניין רלוונטיים בחברה, כגון "נאמני אתיקה" בחטיבות השונות, שתפקידם לשמש סמכות מקצועית-מקומית להתייעצות ודיווח בנושאי אתיקה, ממונה המהימנות ביחידת הביטחון, גורמים העוסקים ב-ESG, גורמי ביקורת פנים, יעוץ משפטי ועוד.

סמנכ"ל ציות ואתיקה ברפאל, תוך היועצות עם ועדת האתיקה של ההנהלה ובסיוע של קהילת האתיקה, אחראי על יישום תוכנית הטמעה בתחום הכוללת עדכון תקופתי של הקוד האתי, דיווח שנתי להנהלת החברה, ביצוע פעולות הסברה והדרכה לעובדים ומנהלים בתחום האתיקה, פרסום והפצת הקוד האתי, שילוב תכני אתיקה בהכשרת מנהלים ועוד.

עובדים ועובדות שברצונם להתייעץ בסוגיה בעלת היבטים אתיים יכולים לפנות בראש ובראשונה לדרגים הממונים עליהם, ובהמשך לסמנכ"ל הציות והאתיקה, למנהלת משאבי האנוש היחידתית ובמידת הצורך עומדים לרשותם גורמים נוספים שאליהם אפשר לפנות לקבלת יעוץ מתאים. דיווחים ותלונות בתחום האתיקה מטופלים בדיסקרטיות מרבית ותוך הבטחה כי הפונה לא ייפגע ולא יהיה חשוף להתנכלות בשל פנייתו.

לאחר חשיפה של פעילות ברפאל החשודה שאינה אתית או בלתי חוקית, נערך תחקיר בעניין ע"י אחד מהגורמים הרלוונטיים. תהליך הטיפול בתלונה מתועד במשרדי הגורם המטפל, ובסיומו מוגשות ההמלצות העיקריות הרלוונטיות לגורם המתלונן. במידת הצורך ננקטות פעולות לתיקון המעוות ומניעת הישנות מקרים דומים בעתיד, כולל אמצעי משמעת ופרסום נסיבות המקרה.

אגף ציות ואתיקה אחראי לטיפול בתחומים המרכזיים:

- מניעת שוחד ושחיתות
- עדכוני רגולציה רלוונטית
- סנקציות בין"ל
- פיקוח על הרכש
- אתיקה ברפאל, על היבטיה השונים

התייעצות

כל אחד ואחת מעובדי ועובדות רפאל אחראים באופן אישי לפעול ולהתנהג באופן התואם את ערכי רפאל ועקרונותיה האתיים. על מנת לסייע במימוש מחויבות זו, הם מוזמנים לפנות לנאמני האתיקה בחטיבות או במישרין לאגף הציות והאתיקה, לצורך התייעצות בסוגיה שבה העובד/ת חושש/ת שיש הפרה של הקוד האתי.

אכיפה

קוד אתי במהותו הוא כלי מחנך ומדריך, ואינו מוכוון ענישה. הנהלת החברה שמה לה למטרה לכוון בעזרתו את עובדי החברה ומנהליה לעמוד בסטנדרטים של התנהגות ראוייה. לפיכך מצופה ממנהלי הארגון כי יתריעו בפני עובדיהם על כל חריגה מהקוד האתי ובמקרים בהם החריגה מהווה עבירת משמעת, לטפל בנושא במישרין זה, תוך הפניית הנושא אל הגורמים הרלוונטיים בהנהלת משאבי אנוש.

הטמעת עקרונות האתיקה בחברה

כדי שהקוד האתי וההתנהגות שהוא מתווה ייצאו מהכוח אל הפועל, ולסיוע בהתמודדות עם סיטואציות אתיות יום יומיות, נבנית ברפאל מדי שנה תכנית שמטרתה להטמיע את הנחיותיו בקרב העובדים. היא כוללת:

- **לומדה למניעת שחיתות** – שהוכנה בליווי צוות משפטי, התעדכנה לאחרונה ב-2019 ובקרב צפויה לעבור עדכון נוסף. כל עובד מחויב לעבור אותה בהצלחה פעם בשנתיים.

- **מערכת ניהול לנושאים של מניעת שוחד ושחיתות**, המוסמכת לפי תקן ISO 37001. מסמך מדיניות הציות של רפאל בתחום זה מופיע באתר האינטרנט של החברה.
- החל משנת 2022 עובדים ומנהלים מחויבים לעבור בהצלחה **לומדת אתיקה**

החברה בודקת את הצלחת ההטמעה על פי כמה מדדים:

- אחוז העובדים שעבר הדרכה בנושא אתיקה
- אחוז היחידות שעברו הדרכה בנושא אתיקה
- מספר הפניות לקו האנונימי
- מספר הפניות לממונה אתיקה

הפרות אתיקה

לא התקיימו כנגד החברה או נושאי משרה בה הליכים פליליים או הליכי אכיפה מנהלית ב-2021, ולא הוטלו על החברה קנסות כלשהם בשל הפרות כאלה. מנהלי החברה לא חיובו או הורשעו על ידי רשות רגולטורית בהפרות כאלה.

תקשורת שיווקית, חסויות ופרסום

בשל תחום העיסוק של החברה והיותה חברה ממשלתית, אופי הפרסום שלה יעדיף מוגבלים, נקודתיים ומפוקחים מאוד ורובם



מתמקדים סביב תערוכות מקצועיות. כל חומר שיווקי המוצג ללקוח עובר אישורים פנימיים של מנהלת תקשורת שיווקית בחברה, סמנכ"ל בכיר לשיווק ולפיתוח עסקי ויחידת הביטחון, וכן אישור של אגף פיקוח הייצוא במשרד הביטחון. לרפאל נציגי שיווק במדינות אסטרטגיות והם מוודאים שחומרי השיווק תואמים את החוקים של אותה מדינה. גם היועצים השיווקיים לחברה נבדקים על ידי יחידת המודיעין העסקי כדי לוודא את המוניטין שלהם ושהם לא נגועים בניגוד אינטרסים.

על פי נוהל החברה קיימת ועדה הבוחנת מתן חסויות שדרכה עוברת כל בקשה למתן חסות.

שקיפות המידע על מוצרי החברה

במסגרת הליכי שיווק ניתנים ללקוחות חומרים מאושרים, בהתאם לנוהלי החברה ולמהות הפעילות. במסגרת הליכי פרויקט, רפאל פועלת כדי לעמוד בדרישות הלקוח באופן מלא, הן בהיבט המפרטים והן בהפקת ספרי ההדרכה 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, כיול וביצועים. בשנים 2020-2022 לא היו תביעות נגד החברה בנוגע לתקשורת שיווקית מטעמה או אי מסירת מידע מחייב על מוצר או שירות שסיפקה.

איכות ברפאל

ניהול האיכות

ברפאל משמשת החתירה לאיכות ומצוינות נדבך מהותי ליצירת ערך ללקוח ולמימוש היעדים האסטרטגים של הארגון ולפיכך שילוב ניהול האיכות כתרבות בכל אחד מהשלבים בפרויקטים ולרוחב החברה הוא חיוני לקיומה וצמיחתה של רפאל והוא נגזר מיעודה וחזונה. מטרת קידום תהליכי האיכות בחברה היא לשמר ולקדם את המוניטין של רפאל כארגון השואף למצוינות, להשיג רווחיות וצמיחה, להבטיח שהנורמות על פיו פועלים ברפאל עומדות בקנה אחד עם סטנדרטים בינ"ל. תהליכי ניהול האיכות ברפאל הם חוצי ארגון, אחידים ושיטתיים משלב הפיתוח דרך הייצור, השירות והתמיכה בלקוח תוך גמישות לצרכים המיוחדים של כל לקוח.

ברפאל מיושמת גישת מערכות הניהול המשולבות: מערך ניהול האיכות, הגנת הסביבה, בטיחות בריאות תעסוקתית, בטיחות ואיכות מערך התחבורה והאחריות החברתית. תקני מערכות הניהול מאושרים על ידי גופי התעדה והסמכה ועל ידי לקוחות רלוונטיים לכלל הארגון על חטיבותיו.

פעילות החברה נסמכת על תקנים בינלאומיים ומקומיים, על מפרטים, חוקים ודרישות חוזיות והיבטי האיכות מוגדרים בתוכנית האיכות של כל פרויקט. מערכת ניהול האיכות עומדת בדרישות התקנים AS9100 (תקן איכות לחברות בתחום תעופה, הגנה וחלל וממכיל בתוכו גם את ת"י 9001). בנוסף, מערכת ניהול הגנת הסביבה עומדת בתקנים ISO 14001 ו-ISO 45001 לניהול מערכת בטיחות וגהות ובתקן ת"י 10000 לניהול האחריות החברתית, המעבדות ברפאל עומדות בתקן ISO 17025, ניהול האנרגיה ברפאל עומד בתקן ISO 50001 לרפאל הוענק "תו יהלום" מטעם מכון התקנים הישראלי על עמידתה בתווי האיכות של 15 מערכות ניהול.

מדיניות האיכות של החברה זמינה לכלל העובדים, מופצת באמצעי התקשורת הפנימיים, והטמעתה נעשית באמצעות יישום נהלי האיכות ותוכניות שיפור האיכות השנתיות.

רפאל פועלת במספר גישות בתהליך ניהול האיכות:

שיפור מתמיד: תוכניות שנתיות לשיפור האיכות ברפאל. התוכניות מציבות מטרות, יעדים ומדדים רלוונטיים בנושאים מהותיים כמו מרכזיות הלקוח, ניהול פרויקטים, תהליך התכן, כלים ותשתיות, רכש ולוגיסטיקה והמשאב האנושי. מהתוכנית השנתית נגזרות התוכניות החטיבתיות והן מנוטרות על בסיס שוטף.

איכות כוללת: תהליכי האיכות משולבים בכל הפעילויות הארגוניות ובכל היבטי ניהול הפרויקטים והנדסת המערכת כבר משלב ההצעה ולאורך כל חיי המוצר תוך תיאום עם הלקוח והרשויות המאסדרות.

שילוב מערכות הניהול: איכות, הגנת הסביבה, בטיחות ובריאות תעסוקתית ובטיחות ואיכות מערך תחבורה ותעבורה יבשתי - יצירת תשתית ניהולית ושילוב התהליכים במערכות הללו מגבירה את יעילותן, מעלה את רמתן ומסייעת במיקוד ניהולי ואינטגרטיבי בכל התהליכים.

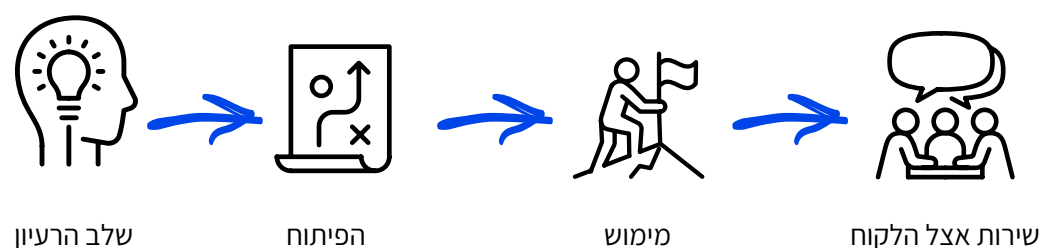
הנדסה משולבת: גישה המופעלת כבר משלביו הראשוניים של פרויקט כדי לקצר את זמן ההגעה לשוק (TTM), לשפר תהליכי ייצור ולהוריד עלויות.

גישה התהליכית על פיה פועלת רפאל ובה קיימת פעילות מתמדת של זיהוי והערכת סיכונים מתמשכים מאפשרת לזהות את הגורמים שעשויים להביא לסטייה מתוצאות מתוכננות והטמעת פעילויות מניעה ובקורות נדרשות.

שלבי איכות במחזור חיי מוצר

לרפאל היכולת הייחודית לעסוק בפרויקט מערכתי משלב הרעיון, דרך הפיתוח ועד למימוש ולשירות אצל הלקוח. ניהול האיכות משולב בכל השלבים האלה לאורך חיי הפרויקטים ולרוחב הארגון תוך תיאום עם דרישות הלקוח. מערך האיכות מעורב כבר מתהליך סקר החוזה וההצעה שבו נבחנות דרישות הלקוח ומבוצע איתור סיכונים, דרך תכנון התכן והפיתוח והגדרת נקודות האימות והתיקוף ובכללן סקרי תיכון וניהול שינויים הנדסיים וכן בשלב הרכש והספקים ובבקרה על תהליך היצור על כל שלביו. גם בשלב שחרור המוצר ללקוח נבחנת ההתאמה לדרישותיו: קיום כלל הפריטים והמסמכים הנדרשים, היעדר נזק או גופים זרים וכן סימון ותיגו בהתאם לדרישות.

פרויקט מערכתי





המבנה הארגוני של מערך האיכות ברפאל

האחראים על האיכות ברפאל פרוסים לאורך כל ההיררכיה הארגונית והתפעולית ברפאל במטרה להתאים את מערכת ניהול האיכות לדרישות הלוקחות והתקינה הישימה, לנהל את איכות המוצר והתהליכים במחזור חיי מוצר וכן הטמעת תהליכי שיפור בתהליכים ניהוליים חוצי-ארגון תוך עבודה מתמשכת על הטמעת תרבות איכות בארגון.

מערך האיכות הוא גוף בלתי תלוי המדווח למנכ"ל רפאל ומבנה ארגוני זה מאפשר עצמאות בהחלטותיו. איכות המוצר ברפאל היא מענייניו של כל עובד בחברה. מערך האיכות מווסת, מסייע ומוביל את פעילויות האיכות בחברה.

המערך כולל גופים ייעודיים ובעלי תפקידים בנושאי האיכות הפועלים בשני מגזרים עיקריים:



הפעילות בשני המגזרים משולבת תוך כדי נקיטת אמצעים לביצוע הפעילות באפקטיביות מלאה.

הגופים הייעודיים במערך האיכות המשמשים כגופים מקצועיים ונותני שירות:

מרכז הכיול - הגוף המקצועי הקובע את תקנות הכיול ברפאל ומפקח על יישומן. מעבדות הכיול במרכז מוסמכות על ידי הרשות הלאומית להסמכת מעבדות לתקן ISO 17025.

מרכז הנדסת איכות רכיבים וחומרים - הגוף המקצועי המרכזי ברפאל המתווה את המדיניות בנושאי הנדסת רכיבים וחומרים אלקטרוניים ומכניים. פעילות המרכז כוללת גיבוש, בניה ושימור תשתית מקצועית בנושא הנדסת איכות רכיבים, הערכת רכיבים חדשים, בדיקות קבלה לרכיבים, רכש ותקינה.

מרכז אמינות וביטחון - הגוף המרכזי הנותן שירותים בנושא אמינות וביטחון המערכות לכל יחידות רפאל. עוסק בגיבוש, בנייה ושימור של תשתית מקצועית מקיפה בנושאי אמינות, זמינות, ביטחון ואחזקתיות.

מרכז הנדסת סביבה - הגוף נותן שירותים בנושאי הנדסת סביבה לכל יחידות רפאל ומפעיל את מעבדות הנדסת הסביבה בחברה. המרכז מוסמך אף הוא על פי התקן להסמכת מעבדות ISO 17025. מטרת המרכז כוללת הכנת תשתית מתאימה לצורך תמיכה בפרויקטים בשלבים השונים: פיתוח, ייצור ובחינה.

מחלקת האיכות - במפעלי הייצור, בחטיבות ובשרשרת האספקה מטפלות בנושאי אבטחת האיכות, שם מתמקדת הפעילות ב 3 מגזרים: הנדסת איכות, בחינה וביקורת ותשתיות איכות.

גופי איכות בהנדסה והפיתוח ובחטיבות הטכנולוגיות - משמשים כגורם מקצועי בשלב ההנדסה, התכן והניסויים.

למערך האיכות ואנשיו סמכויות נרחבות והוא עצמאי בהחלטותיו ובלתי תלוי בגורמי הפיתוח, הייצור, התפעול והשירות.

הדרכות בנושאי איכות

מרכז ההדרכה מאגד בתוכו את ההכשרות הנדרשות לנושאי האיכות, בטיחות ובריאות תעסוקתית, הגנת הסביבה וביטחון ואיכות מערך תחבורה ותעבורה יבשתי והוא מדריך אנשי האיכות וכן טכנאים, מהנדסים ומנהלים מתחומים אחרים בהתאם לצורך. רוב בעלי התפקידים במערך האיכות משתתפים בקורסים המעניקים תארים והסמכות בתחום האיכות: מהנדס איכות מוסמך (CQE), מהנדס אמינות מוסמך (CRE), מנהל איכות מוסמך (CQM). הדרכה בנושאי איכות אינה מוגבלת לאנשי האיכות. קורסים וסמינרים ניתנים לטכנאים, למהנדסים ולמנהלים מתחומים אחרים ולשאר עובדי רפאל.

מניעת שימוש ברכיבים וחומרים מזויפים

רכיבים וחומרים מזויפים הוא נושא מהותי במגזר Aerospace and Defense שאליו משתייכת רפאל, בשל ההשלכות המהותיות שעלולות להיות להימצאות פריטים כאלה במוצרים. כחלק מתהליכי האיכות בחברה, ועל מנת למנוע מרכיבים או חומרים מזויפים להיכנס לשרשרת האספקה ולמוצרי רפאל, קיים בחברה נוהל למניעת שימוש ברכיבים מזויפים המתבסס על הנחיות תקן SAE AS5553. הנוהל מכיל דרכי ניהול סיכונים, תהליכי מניעה הכוללים דרישות איכות ברכש ואימות מוצרים, וטיפול הכולל מניעת זליגה של רכיבים או חומרים מזויפים לשרשרת האספקה. רכיבים או חומרים שנחשדו או אומתו כמזויפים מטופלים דרך ועדות לטיפול בחריגים (MRB). עבור פריט שאומת כמזויף, מופצת התראה לגורמי האיכות וההנדסה. כמו כן, המידע מופץ גם לספק הפריט כולל החלטה על פסילת הרכיב והשמדתו. על פי הצורך מתכנסת ועדת איכות ספקים להמשך פעילות מול הספק.

סקרי הנהלה כחלק משיפור מתמיד באיכות

כדי לשמור על רמה גבוהה של איכות ואף לשפרה, מבוצעת סקירה תקופתית של מערכות ניהול האיכות, ע"י ההנהלה, או מי שממונה על ידה מתבצעת בהלימה לתקן AS 9100. מטרת הסקירה היא להבטיח רציפות ואפקטיביות של מערכת ניהול האיכות לאורך זמן. הסקירה כוללת הערכה של הזדמנויות לשיפור, ולהחלטה לצורך בשינויים ושיפורים במערכת הניהול ותהליכי כולל עדכון מדיניות ומטרות האיכות.

אחת לחצי שנה לפחות מקיימת הנהלת כל חטיבה דיון בנושאי האיכות לבחינת אפקטיביות תהליכי ניהול האיכות והצבת יעדי שיפור תהליכים. בנוסף, אחת לשנה מופץ סיכום איכות של כלל החברה להנהלה ולמערכת האיכות הכולל דגשים מהחטיבות, גורמי המטה והתשתיות הרחוביות ובנושא אפקטיביות תהליכי ניהול האיכות.



מחויבות להגנה על הסביבה

רפאל רואה בהגנה על הסביבה הטבעית ערך עליון, לה ולמחזיקי העניין שלה, ביניהם עובדים, שכנים, רשויות, לקוחות וספקים, ובמיוחד בשל היותה חברה ממשלתית המחויבת לציבור הישראלי. בשל כך היא פועלת על פי עקרונות פיתוח בר-קיימא ובשאיפה מתמשכת להפחית את השפעתה על הסביבה ואת השימוש שלה במשאבים ככל הניתן.

האתגר העומד בפני רפאל למימוש שאיפה זו הוא נכבד, בהיותה של רפאל חברה תעשייתית יצרנית, ואולם החברה עומדת בו בהצלחה תוך מחויבות לשיפור מתמיד. הגנת הסביבה נלקחת בחשבון החל משלב הפיתוח והייצור ועד לשלב האחסון והשינוע ללקוח. בשלוש השנים האחרונות השקיעה רפאל בניהול סביבתי כ-36 מיליון ש"ח. מרבית הפעילויות שנעשו עסקו בטיפול וצמצום פסולת, התייעלות אנרגטית וטיפול בפליטות לאוויר.

נושא הגנת הסביבה ברפאל מונחה על ידי המדיניות 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 מחזיקי העניין שלה, ביניהם עובדים, מבקרים, שכנים וספקים.

המדיניות מיושמת על ידי המערך להגנת הסביבה שמטרתו היא להבטיח ניהול סביבתי יעיל ופרואקטיבי תוך עמידה בדרישות החוק על ידי שיפור מתמיד של הביצועים הסביבתיים. הוא כולל את מטה הגנת הסביבה, מהנדסי בטיחות והגנת הסביבה, מערך אחראי רעלים ומנהלי מתקני ייצור. המטה כותב נהלים והנחיות בנושאים סביבתיים, מנתח את הביצועים הסביבתיים של רפאל, מוביל הטמעה של טכנולוגיות ירוקות וטכנולוגיות בעלות השפעה סביבתית מופחתת, נותן מענה סביבתי באירועי חירום ומהווה הגורם המקשר מול הגורמים המאסדרים. מהנדסי מערך הבטיחות והגנת הסביבה מרכזים ומאשרים את תהליכי העבודה וסקרי הסיכונים כדי להבטיח הגנה מיטבית על הסביבה ועמידה בתקנות ובחוקים.

בנוסף קיימת תוכנית תקשור פנימית שמטרתה לחבר את עובדי רפאל לעשייה ולפעילות של החברה להגנה על הסביבה. כל עובד חדש המגיע לארגון עובר הדרכות לומדה ייעודית בנושא, וכל עובד שנתפקדו השפעות על הסביבה, לדוגמה בעבודה עם חומרים מסוכנים, עובר הדרכות ייעודיות וריענונים בנושא.

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. רפאל מחויבת למניעת פגיעה סביבתית ושיפור מתמיד של הביצועים הסביבתיים לרבות הכרה במשאב הטבע כמשאב ציבורי. רפאל מנהלת את נושאי הגנת הסביבה על ידי מערכת לניהול סביבתי מעודדת ספקים וקבלני-משנה להשתמש במערכת כזו, ומבצעת מבדקים אצל חלק מהספקים לצורך בחינת עמידתם בדרישות תוך מתן המלצות לשיפור.



Design for the Environment

אחת הדרכים היעילות ביותר לצמצום ההשפעה הסביבתית של מוצרים, היא לתכנן אותם מלכתחילה באופן שלוקח השפעה זו בחשבון, במטרה להפחית, גישה המוכרת בעולם כ-Design for the Environment. כבר בשלבים המוקדמים של תכנון המוצר ברפאל נלקח בחשבון הרכבם הכימי של חומרים ועמידתם בתקנות סביבתיות. "המדריך למתכנן ברפאל", מנחה כיצד לממש במוצרים שמפותחים בחברה דרישות שמירה על הסביבה במהלך הפיתוח, כולל מגבלות ואיסורים על שימוש בחומרים ותהליכי ייצור מסוימים, והצעת חומרים וטכנולוגיות ידידותיים לסביבה במקומם.

בניהול חיי המוצר או השירות נלקחים בחשבון שיקולי בריאות, בטיחות, איכות הסביבה, הנגשה, שקיפות מידע ושיקולי אחריות חברתית אחרים בכל שלבי התכנון, הייצור, ההפצה, האחסון, השימוש וסיום חיי המוצר, ללא פגיעה באיכות הסביבה או באדם.

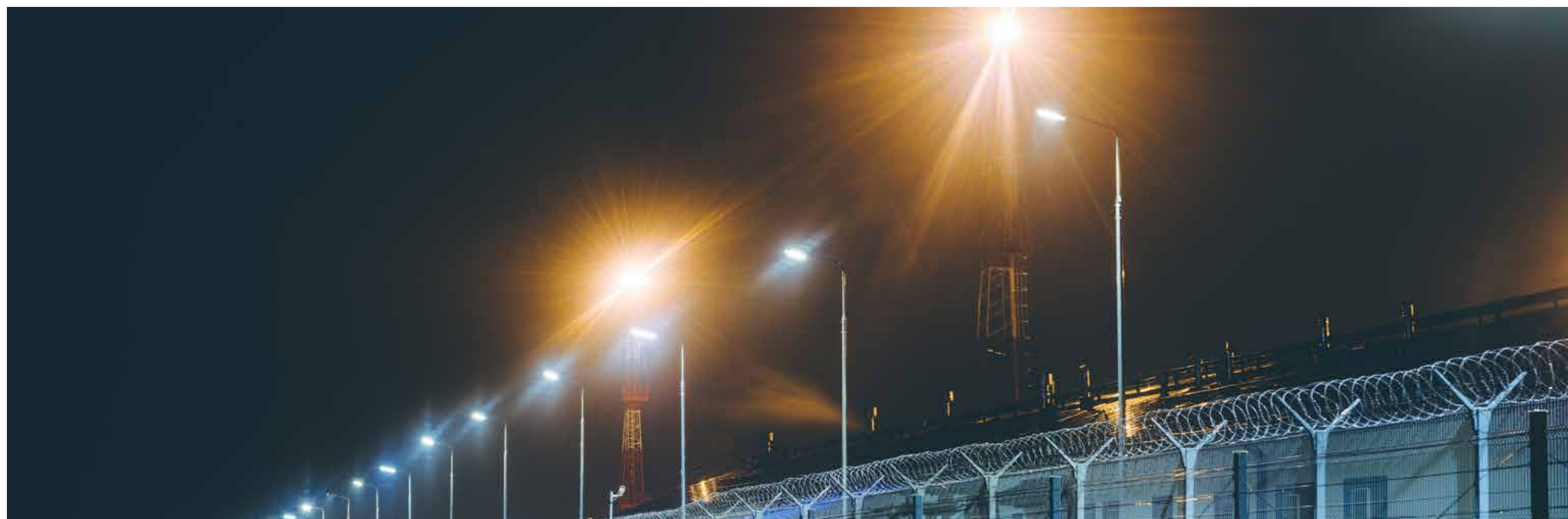
שמירה על הטבע

בשטחי רפאל קיימות שתי שמורות טבע, האחת חוף הים ליד מכון דוד, והשנייה היא שלולית החורף במכון לשם. רפאל פועלת להגן על שמורות אלה ולמנוע פגיעה במגוון הביולוגי בשטח. בנוסף, נעשים מחקרים אקדמיים לשימור השלולית ושמירה על המגוון הביולוגי המיוחד לאזור.

רפאל מפעילה תכנית רבעונית לניקוי החוף מפסולת המגיעה מהים. בנוסף, אנו ערוכים לתת מענה לאירוע זיהום שמגיע מהים, בדומה לאירוע שהתרחש בפברואר 2021 "זפת בסערה" שבו כמויות זפת עצומות נשטפו אל חופי ישראל. בתגובה לאירוע זה, צוות ניקיון מעובדי רפאל, בשיתוף עם המשרד להגנת הסביבה, עמלו על ניקוי החוף מהזפת באופן יסודי ומקצועי.



מנקים את
החופים שלנו



פרויקט החלפת תאורת הגדר ההיקפית במכון דוד

"זיהום אור" הוא תאורת לילה שפוגעת באזור שלא אמור להיות מואר, או שמואר מעבר לצורך, ועלול לשבש מנגנונים טבעיים חיוניים של בעלי חיים וצמחים, ביניהם כאלה הפעילים בלילה ובכך לפגוע במגוון הביולוגי. במטרה לצמצם את זיהום האור הנובע מתאורה על הגדר מסביב לשטחה, יזמה רפאל פיילוט ב-2019 שכלל סיורים עם אקולוג לאיתור, אפיון והגדרת מגוון המינים הביולוגי באזור קו הים וגדר רפאל ביום ובלילה. בהמשך הוגדרה תאורה אופטימלית למניעת זיהום אור הלוקחת בחשבון היבטי צריכת חשמל נמוכה, גובה עמוד התאורה, עוצמת אור ומרחקי הארה נדרשים. בהתאם לכך הוחלפה תאורת הגדר בשנים 2020-2021. כך גם נשמר טוב יותר המגוון הביולוגי באזור וגם הופחת השימוש בחשמל.

פרויקט שדרוג והחלפת גדר גבול ברצועת החוף

במהלך שנת 2021 פורקה הגדר הישנה בגבול הצפוני ובגבול הדרומי של מתחם רפאל כדי להקים במקומה גדר בעלת עמידות גבוהה יותר לתנאי סביבה ימיים (מלח, לחות ורוחות) המשתלבת טוב יותר בנוף. בתכנון הגדר נלקח בחשבון משטר הזרימה של מי הים במטרה לצמצם את ההשפעה הסביבתית שלה והיא נעשתה תוך תיאום עם המשרד להגנת הסביבה. עלות הפרויקט הייתה כ-2.5 מיליון ש"ח.

הערכת סיכוני סביבה

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

נהלי רפאל בנושא ניהול סיכונים הינם ייחודיים בכך שכל סיכון מוערך בנפרד לאדם, לציווד ולסביבה. בכך מבטיחה רפאל כי תבוצע הערכה יסודית וקפדנית של ההשפעה

הסביבתית של כל פעולה. לדוגמה, במגמה למזער את הסיכונים לשימוש בחומר חדש שהשפעתו טרם הוכחה או אינה ידועה, רפאל מתייעצת עם מומחים, מבצעת סקרי ספרות ועוד. כמו כן, בתהליכי הייצור השונים רפאל מיישמת את השיטות הטכנולוגיות המיטביות הזמינות ובכך תורמת למזעור ההשפעות הסביבתיות של פעילותה.

בשנים 2020-2021 לא ספגה רפאל קנסות או תביעות בנושאים סביבתיים.

אנרגיה

בהיותה של רפאל חברה תעשייתית יצרנית, ניהול אנרגיה הוא נושא מהותי עבורה. רפאל מקבלת על עצמה להקים ולתחזק מערכות לניהול אנרגיה במטרה לשפר את איכות הביצועים האנרגטיים, להביא לחיסכון בשימוש וניצול יעיל של משאבים טבעיים לצמצום פליטות גזי חממה מבלי לוותר על מתן מענה הולם לכל צרכי האנרגיה בחברה.

בדצמבר 2018 בוצע בחברה סקר אנרגיה ובפברואר 2021 עודכן הסקר (מתבצע אחת לשנה), וזאת כחלק ממחויבות רפאל לתקן ISO 50001 ובמטרה לזהות פוטנציאל לחיסכון באנרגיה וגיבוש המלצות לחיסכון.

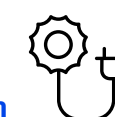
בנוסף, כדי לנהל את האנרגיה בחברה באופן יעיל ולזהות הזדמנויות לחיסכון באנרגיה, משנת 2015 רפאל מוסמכת על ידי מכון התקנים הישראלי. ההסמכה נסקרת ומחודשת אחת לשנה.

צריכת אנרגיה

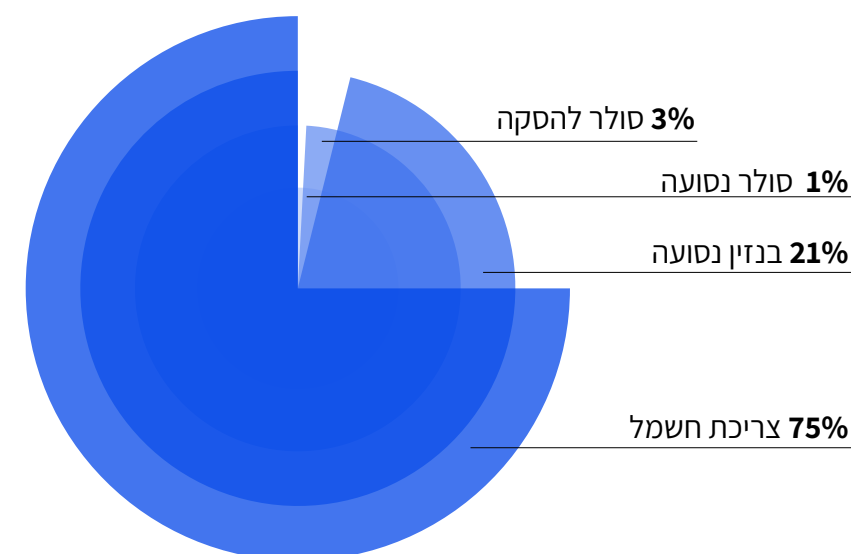
מקורות האנרגיה שבשימוש רפאל הם חשמל וסולר. נכון לשנת 2021, מרבית צריכת האנרגיה מתבצעת במכון דוד ומכון לשם והיתר בשאר המכונים והשלוחות. משנת 2020 החל מעקב אחר צריכת האנרגיה של אתרי החוץ (השלוחות), ביניהם האתרים הבאים: ת"א, ירושלים, ב"ש, תרדיון ושלומי (החל מ-2021).

צריכת החשמל העיקרית ברפאל היא למיזוג אוויר, מכונות ייצור, חדרי שרתים, תאורות פנים וחוץ ומדחסי אוויר. החשמל ברפאל נרכש מיצרן פרטי, חברת דוראד, המייצרת חשמל באמצעות גז טבעי. סולר משמש בעיקר להסקה ולגנרטורים ובנזין משמש את צי הרכבים בחברה.

בבחינת מדד יעילות האנרגיה של רפאל ביחס שטח בנוי ניתן לראות שבתקופת הדיווח, נמדדה ירידה של כ-2% בשנת 2021 ביחס לשנת 2020, כמו כן, צריכת האנרגיה האבסולוטית בחברה עלתה ב-5% באותן שנים כתוצאה מהגדלת הפעילות ברפאל.



תמהיל צריכת האנרגיה בשנת 2021



למעלה מ-
3 מיליון ש"ח

הושקעו בפעולות לצמצום
צריכת האנרגיה בארגון בין
השנים 2020-2021

פעולות לצמצום צריכת אנרגיה

בין השנים 2020-2021 הושקעו למעלה מ-3 מיליון ש"ח בפעולות לצמצום צריכת האנרגיה בארגון, בין היתר נעשו הפעולות הבאות:

- רכש מכונות, ציוד ומתקנים יעילים אנרגטית.
- עריכת בדיקת יעילות ונצילות של צ'ילרים, מזגנים ומשאבות מיזוג אוויר, החלפת מערכות ישנות וטיפול בדליפות. בתקופה זו הוחלפו כ-60 יחידות מזגנים מפוצלים, שהביאו לחסכון של כ-100 אלף קוט"ש בשנה.
- בדיקת נצילות בעירה בדוודים.
- החלפת תאורת חוץ לתאורת לד חסכונית.
- אופטימיזציה בשעות שימוש למיזוג ותאורה שהביאה לחיסכון שנתי של כ-300 אלף קוט"ש.
- שיפור ניטור צריכת החשמל והתקנת מוני חשמל במבנים חדשים.
- צמצום השימוש בסולר ומעבר לחימום מים ע"י חשמל. היתרונות נוספים של צעד זה הם שלא ידרשו מאגרי סולר וכך תימנע הסכנה של דליפות סולר, וכן תימנע שריפת דלקים מזהמים.

צריכת האנרגיה בארגון בשנים 2020-2021
ב-גיגה-ג'אול (GJ)

מקור	2021	2020
סולר להסקה	20,994	28,851
סולר - נסועה	9,885	17,625
בנזין - נסועה	147,291	137,682
צריכת חשמל	522,400	498,114
סה"כ	700,569	682,271

פליטות גזי חממה ומזהמים לאוויר

רפאל מודעת לצורך העולה לצמצם את פליטות גזי החממה שתורמים להחרפת שינויי האקלים והיא מנהלת בצורה מושכלת פליטות אלה על ידי פעילויות ניטור, תחזוקה ומדידה תקופתיות ושוטפות. מקורות פליטות גזי החממה העיקריים של החברה הם צריכת חשמל ודלקים ליצור ונסועה.

פליטות גזי חממה

בשנת 2021, מקורם של 60% מטביעת הרגל הפחמנית של רפאל הם בצריכת חשמל (מכלול 2), 27% מגזי קירור והיתר מנסועה ומקורות אחרים.

פירוט פליטות גזי חממה בטון CO₂e

לפי יחידת טון גזי חממה ביחס למ"ר בנוי

עצמות גזי חממה	2020	2021
עצמות גזי חממה	0.18	0.18

צמצום פליטות הנובעות מנסועה

הרכבים המוזמנים עבור עובדי רפאל הם בעלי מדד זיהום אוויר נמוך ולעובדים הזכאים לקבלת רכב צמוד, יש אפשרות לבחור רכב היברידי. כמו כן הוכנסו לשימוש פנימי עשרות כלי רכב ומלגזות חשמליים במקום כלי רכב המונעים בבנזין וסולר.

אחוז הרכבים ההיברידים בשנת 2021 עמד על כ-34% מתוך כלל הרכבים צמודים וליסינג, ושיעורם מתוך סך כלי התחבורה כולל כלי עבודה וציוד מכני הנדסי עמד על 22%.

רפאל עורכת בדיקות איכות אוויר של מערכת הפליטה של כלי הרכב בכל טיפול תקופתי במוסכי החברות. בנוסף החברה מפעילה מערך היסעים נרחב הכולל כ-780 קווי הסעות המשמשים 4,600 נוסעים מדי יום ומעודדת את העובדים להשתמש בו ובכך נחסכות טונות רבות של פליטות שהיו נפלטות אם העובדים היו מגיעים לעבודה עם מכוניות פרטיות.

נתוני חישובי פליטות גזי חממה מדווחים אחת לשנה באופן וולונטרי ל"דירוג מעלה".

אנו מתכננים להחליף חלק משמעותי מצי הרכבים שלנו לרכבים חשמליים או היברידים שלהם פליטות גזי חממה ומזהמים (SO₂ PM NOX נמוכות בהרבה מאלה של הצי הנוכחי.

ניהול פליטות מזהמים לאוויר

השימוש בחומרים מסוכנים ברפאל נובע מהיותה חברה תעשייתית יצרנית, אולם החברה פועלת באופן מתמשך כדי לשפר את תהליכי הייצור והמיכון, לשנות שיטות עבודה במקרה הצורך או להחליף חומרים שבשימוש כדי להפחית פליטות אלה. הדבר נעשה בשני פסי ייצור שבהם הוחלף חומר בשימוש בחומר אחר, פחות מסוכן לסביבה ולעובדים.

כחלק מפרויקט הפחתת פליטות לאוויר הכנסנו לשימוש ב-2019 "סקראברים", מתקני טיפול בחומרים ממשפחת החומצות, שמפחיתים בלפחות-98% את השימוש בחומרים אלה על ידי תגובת כימית סותרת.

חומרים אורגנים נדיפים (VOCs) הם קבוצה גדולה ומגוונת של חומרים במצב גז בטמפרטורת הסביבה שנעשה בהם שימוש רחב בתעשייה, שלחלקם עלולה להיות השפעה שלילית על בריאותם של בני אדם. במסגרת מאמצי רפאל להפחית את השפעתה הסביבתית, וכחלק ממענה לדרישות חוק אוויר נקי, ננקטו פעולות משמעותיות להפחית פליטות לאוויר של חומרים מקבוצה זו.

דוגמה לפעולה כזאת היא הפסקת השימוש בחומר ספציפי ברפאל, על ידי שתי יוזמות. בקו ייצור אחד הוחלף החומר בחומר אחר והמערכת כולה עברה להיות מערכת סגורה ללא פליטות לאוויר. במתקן אחר, נבחן מחדש הצורך בחומר זה ובעקבות זאת שונו שיטות עבודה והוקם מבנה חדש בעלות של מיליוני שקלים עם שיטות עבודה חדשות המבטלות לחלוטין את הצורך בשימוש בחומר זה. שתי היוזמות ממחישות את מדיניות רפאל לצמצום פליטות במקור ככל הניתן על מנת למנוע שימוש ופליטת חומרים לאוויר.

בנוסף, קיימת בחברה פעילות שוטפת לאיתור פליטות בלתי מוקדיות (LDAR) של חומרים, הנגרמות כתוצאה מדליפות מרכיבי צנרת וביצוע פעולות להחלפת רכיבי ציוד בהתאם לצורך ובהתאם לתוכנית אחזקה שנתית. יתר על כן, קיימים גלאים לאיתור דליפות בזמן אמת במוקדים שונים.

מעבר לפעולות לצמצום פליטות לאוויר על ידי הפחתות במקור, אנו מקימים מתקני קצה לטיפול בפליטות לאוויר באופן יזום ומניעתי כדי למנוע פליטת VOCs. בשנת 2022 החלה במכון דוד הקמת מתקן לטיפול בפליטות חומרים אורגנים נדיפים שצפויה להסתיים בתחילת 2023, בעלות צפויה של כ-12 מיליון ש"ח.

12 מיליון ש"ח

העלות הצפויה של טיפול בפליטות חומרים אורגנים נדיפים שהחלה במכון דוד בשנת 2022 וצפויה להסתיים בתחילת 2023

בשנת 2021
60%



מטביעת הרגל הפחמנית של רפאל הוא בצריכת חשמל (מכלול 2)

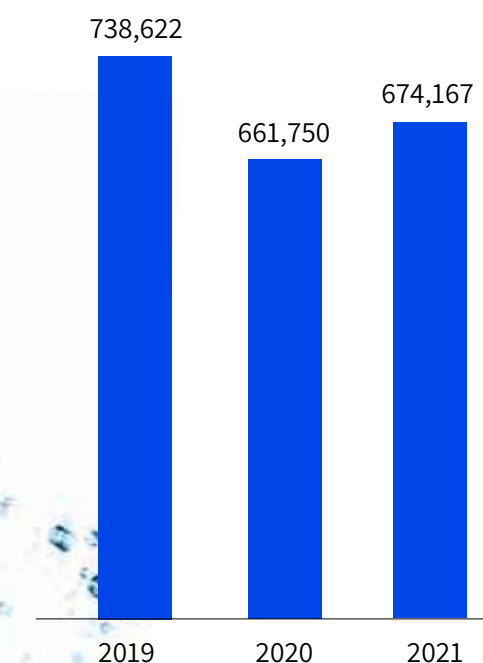
בשנת 2020 חלה עלייה של 8% הנובעת מהגדלת הפעילות של הארגון. בחישוב של כמות הפליטות ביחס לשטח הפעילות הבנוי של החברה ניתן לראות שעצמות גזי החממה לא השתנתה בין 2020 ל-2021.

צריכת מים

מים הם משאב במחסור בישראל, ובשל כך אנו מנהלים את הנושא בתשומת לב רבה. ברפאל משתמשים במים לצרכים תעשייתיים, כמי שתייה, למיזוג אוויר, השקיה, ולשימושים סניטריים. רפאל שואפת לצמצם את צריכת המים שלה ולצורך כך מתבצעים ניטור ומדידה מדוקדקים של צריכת המים באתרים, מיפוי של הצרכנים השונים ושל נקודות התורפה האפשריות לפחת מים, וכן מעקב אחר מתקנים ותהליכים המשתמשים בכמויות מים גדולות, במטרה לצמצם ככל האפשר צריכה זו ולהשיב לשימוש כמות מים גדולה ככל האפשר. המים ברפאל מסופקים על ידי תאגידי המים המקומיים.

- בין 2019 ל-2021 הייתה עלייה של כ-12% בצריכת המים בחברה בעקבות דליפה משמעותית בחודשים ינואר-פברואר 2021. כ-24% מצריכת המים בשנת 2021 מיוחסים לדליפה זאת. כחלק מהפקת הלקחים מהדליפה נעשו ונעשות פעולות לניהול וצמצום המים בארגון, ביניהן:
 - התקנת מוני מים לכל מבנה חדש המוקם ברפאל על מנת לזהות צריכה חריגה ואיתור תקלות
 - התקנת מוני מים פנימיים במבנים מרכזים לזיהוי דליפות מים וטיפול מוקדם בתקלות.
 - קידום פיילוט להתקנת בקרי מים עם קריאה מרחוק בטכנולוגיית RF לניהול רציף של צריכת המים בארגון

צריכת מים שפירים (במ"ק) 



טיפול וטיהור שפכים סניטריים למי השקיה

טיפול בשפכים סניטריים וטיהורם

במכוני רפאל קיימים 2 מתקנים לטיהור שפכים סניטריים הפועלים בהתאם לדרישות ולהנחיות המשרד להגנת הסביבה ומשרד הבריאות.

מט"ש מכון דוד - מט"ש משודרג ששופץ לפני כעשור בעלות של עשרות מיליוני שקלים, המטפל בכ-600 מ"ק ליום וכולל בריכת איגום ראשוני ובריכת איגום לחירום, מערכות סינון וחיטוי ומערכת בקרה ממוחשבת. המתקן מטפל בקולחין סניטריים, לא תעשייתיים, המטוהרים עד לרמה שלישונית ומועברים לשימוש חוזר כמי השקיה לחקלאות במאגר הקולחין האזורי "מטה אשר".

מט"ש מכון שדמה - מט"ש לשפכים סניטריים המטרה עד לרמה שניונית כ-24 מ"ק ליום. המתקן עבר ב-2021 שדרוגים נקודתיים ומי הקולחין שהוא מטרה מוזרמים להשקיית הצמחייה באזור שדמה באישור משרד הבריאות.

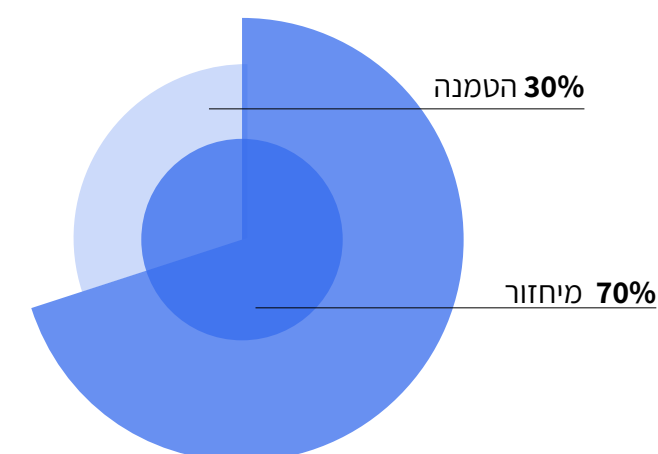
במכון לשם ובמכון גבעה השפכים הסניטריים בלבד מוזרמים למערך איסוף וטיפול בשפכים אזורי ובהמשך משמשים להשקיה.

שפכים תעשייתיים נאספים, מפונים ומטופלים באתרים מורשים לפסולת חומ"ס.

פסולת

רפאל מכירה בחשיבות ניהול אחראי של פסולת, ובראש ובראשונה בניסיון להפחית אותה. המערך לניהול וטיפול בפסולת ברפאל כולל הפרדה בין סוגי פסולת שונים בהתאם לסיווג לפי זרמי טיפול. השאיפה היא מיחזור ושימוש חוזר בפסולת ככל הניתן. לדוגמה, פסולת הגזם נגרסת ומפוזרת כדשן ברחבי רפאל. פסולות שלא ניתן למחזור מופרדות ומטופלות בהתאם להנחיות המשרד להגנת הסביבה, ומועברות לטיפול נדרש באתרים מורשים. במסגרת חוק האריוזות נחתם הסכם עם תאגיד המיחזור תמיר לטיפול באריוזות למיחזור אריוזות למיחזור החל משנת 2022.

תמהיל הטיפול בפסולת בשנת 2021



נתוני פסולת לא מסוכנת לשנת 2021 (טונות)

סוג הפסולת	כמות
ביתית	1,614
גושית מעורבת	1,017
פסולת בניין	182
סה"כ פסולת להטמנה	2,813
מתכות	4,781
אלקטרוניקה	962
עץ	503
קרטון	214
נייר	72
גזם	37
פלסטיק	11
סה"כ פסולת למיחזור	6,580
סה"כ פסולת	9,393

פרויקט "רפאל חושבת ירוק"

זהו פרויקט רב שנתי שרפאל מקדמת כדי להפחית את ההשפעות הסביבתיות של העובדים. כחלק מהפרויקט בוצעו פעולות לצמצום כמויות הפסולת ולשיפור מערך ההפרדה לזרמי פסולת ומיחזור.

- הצבת כמאה מיכלי מיחזור לבקבוקים ופחיות וכ-6 פחי מיחזור כתומים ברחבי מתחמי רפאל ובסמוך לכניסה למבנים
- ביטול האפשרות להזמין משקאות בבקבוקים קטנים המייצרים יותר פסולת
- הפחתת פסולת נייר על ידי מעבר לתלוש משכורת אלקטרוני במקום תלוש נייר, עד כה כמחצית מהעובדים בחרו בחלופה זו, וכן על ידי הגדרת הדפסה דו צדדית כברירת מחדל במדפסות רפאל
- הגדלת מספר הפרסומים והתקשורים בנושא והגברת המודעות בקרב עובדים
- פעולות לצמצום בזבז מזון ברפאל ותרומה של שאריות מזון על ידי ספק ההסעדה בשיתוף ארגון "לקט ישראל"
- הפחתת שימוש בכלים חד פעמיים במערך ההסעדה ובעמדות הקפה: הפסקת שימוש בקשיות, מעבר לשימוש בשקיות נייר, שימוש בצלחות מתכלות בבתי הקפה, שימוש בכלים חד פעמיים מתכלים באירועים רבי משתתפים. לצעדים אלו משמעות גדולה מכיוון שברפאל 27 מתקני הסעדה שבהם סועדים כ-150,000 איש ואישה בחודש, וכן 377 מטבחונים שבהם 331 מכוונות קפה.

פעולות בנושא בשנים 2022-2023:

- חלוקת כלים רב פעמיים לעובדים ויציאה בקמפיין לצמצום השימוש בכלים חד פעמיים
- מעבר לשימוש בכלים חד פעמיים מתכלים בבתי הקפה וב-Food Court
- הצבת פחי מיחזור בסמוך לחדרי האוכל ומתחמי אכילה חיצוניים ותקשור המהלך לעובדים
- במהלך 2022 ו-2023 מתבצע מהלך רחב יותר של הפחתת פסולת כלים חד פעמיים, כולל בלשכות הבכירים.





יעילות טיפול
99%
מתקן חדיש לטיפול
בחומרים אורגניים נדיפים



בכל שנה
1,350 פסולת בניין
500 פסולת עץ ופלסטיק
240 נייר וקרטון
100 פסולת חומ"ס
720 פסולת מתכות

אתר חדשני לאחסון
פסולת מסוכנת



פסולת חומרים מסוכנים



נתוני פסולת מסוכנת ברפאל (טונות)

2021	2020	2019	סוג הפסולת
737	1,879	1,690	פסולת מסוכנת - הטמנה
728	120	130	פסולת מסוכנת - מיחזור
1,465	1,999	1,820	סה"כ פסולת מסוכנת

ניהול פסולת חומרים מסוכנים מנוהל על ידי מערך אחראי הרעלים של החברה ובהתאם לדרישות החוק והיתר הרעלים של רפאל. אחסון הפסולת נעשה באתרי אחסון ייעודיים וכולל הפרדה לפי קבוצות סיכון, שילוט תקני, הימצאות ציוד חירום ועוד. כל פסולת החומרים המסוכנים מועברת לטיפול באתרים מורשים וזאת בהתאם לאישורי רגולציה. בשנים 2021-2022 נבנה ברפאל אתר חדש לאיסוף וריכוז פסולת חומ"ס עד לפינוי. האתר נבנה בתכנון מתקדם וחדשני ביותר תוך שמירה על כלל דרישות הרגולציה ורישיון העסק ויחל בפעילות במהלך שנת 2023. המתקן החדש מאפשר ניהול מלאי וריכוז הפסולת עד לפינוי.



עובדים - המשאב האנושי

עובדי רפאל הם הנכס המשמעותי ביותר של החברה, והם ההופכים אותה לחברה המובילה שהינה. הייעוד המשולש של החברה: להיות חברה עסקית המחויבת למצוינות ולהשאת רווח, ובמקביל להוות מרכז לאומי למחקר ופיתוח של טכנולוגיות ביטחוניות, נדבך מרכזי בבניין הביטחון של מדינת ישראל וכן מנוע משמעותי לפיתוח כלכלי חברתי של המדינה מעניקים לעובדי רפאל תחושת מטרה ושליחות. בעולם העבודה המשתנה רפאל פועלת לשמר את עובדיה באמצעות תנאי העסקה הוגנים, מתן הזדמנויות שוות לעובדים ממגזרים שונים וקידום תהליכי פיתוח אישיים ומקצועיים.

ניהול המשאב האנושי

ב-2018 הושקה ברפאל אסטרטגיית משאבי אנוש חדשה שמטרתה לתמוך באסטרטגיית הכללית של החברה, וספציפית במטרות הבאות:

- חיזוק התפיסה של רפאל כארגון בחזית החדשנות והטכנולוגיה
- מתן מענה לעובדים באופן שייצור חווית עובד אופטימלית
- חיזוק תחושת הערך של העובדים ופיתוח אישי ומקצועי של כל אחת ואחד מהם
- הסתכלות דיפרנציאלית על כל עובד ועובדת ומדידה נכונה ורלוונטית שלהם

רפאל עברה מאוריינטציה תפעולית שבה התפיסה היא ניהול המשימה מעל הכול, לאוריינטציה ממוקדת צמיחה וניהול אנשים. אגף משאבי האנוש הוא גוף מקצועי שתומך במנהלים, האחראים מצידם לא רק לביצוע משימותיהם התפעוליות של העובדים אלא גם לתמיכה בהם לאורך כל עבודתם בארגון.

בהתאם לכך נבנתה אסטרטגיית משאבי אנוש המבוססת על קשרי העובד, המנהל ורפאל כארגון, ובנויה על 3 מיקודים:

- **חווית עובד** - לייצר לכל עובד חווית עבודה משמעותית ומספקת, לייצר לעובדים את התנאים המיטביים לביצוע עבודתם, מידע מונגש וברור על ההטבות והתנאים הסוציאליים המגיעים לעובדים כחוק ומעבר אליו, שקיפות במידע ובתהליכים, דפי מידע, עדכון נהלים, תהליכים ממוכנים עם יכולת בקרה של העובד/מנהל, וסביבת עבודה מתקדמת המותאמת לצרכיהם.
- **צמיחה** - רפאל היא ארגון המייצר לעובדיו משמעות אתגר ועניין. באמצעות פיתוח קריירה, חיזוק תרבות הלמידה ופיתוח מנהלים, נבנים שלבי ההתפתחות של העובדים.
- **ביצועים** - התבוננות אישית על כל עובד על ידי תהליכי הערכה ותגמול המעודדים מצוינות והגברת הגמישות הארגונית, תוך חיזוק תרבות של שיתוף פעולה.



כדי לתמוך באסטרטגיית הארגון פועל על פי 12 קטורים שלכל אחד מהם תכנית פעולה ומדדי הצלחה:

1. חווית עובד וסביבת העבודה
2. איכות הניהול והעצמת מנהלים
3. גיוס, ניווד ושימור עובדים
4. התפתחות עובדים
5. למידה אישית וארגונית
6. ביצועים גבוהים ומצוינות אישית
7. הטמעת תרבות ארגונית בהתאם לערכי רפאל
8. תכנון כוח אדם, פריין וכלכלת עבודה
9. חיזוק תפיסה עסקית
10. יעילות תהליכית וארגונית
11. הטבות, שכר ויחסי עבודה
12. מדדי על משאבי אנוש

תחום משאבי אנוש ברפאל מנוהל על ידי מערך ייעודי הפועל יחד עם מנהלי משאבי אנוש בחטיבות השונות המטפחים את ההון האנושי, מלווים, מייצגים ומטמיעים תהליכים ביחידות. העיקרון המנחה של ניהול משאבי האנוש ברפאל הוא הבטחת מימוש היכולות והכישורים של עובדי רפאל מתוך רגישות לעצמאות חשיבתם ולשאיפות התפתחותם האישית, וכבוד לתרומתם להצלחת החברה.

העסקה ישירה



בסוף שנת 2021 הועסקו ברפאל כ-8,000 עובדים, מתוכם 7,902 במשרה מלאה והיתר במשרה חלקית, גידול של כ-3% ביחס לשנת 2020. מרבית העובדים בחברה הם בין טווח הגילאים 30 ל-50 ושיעורם נותר זהה ב-2021 ביחס ל-2020. בנוסף, ניתן לראות כי חל גידול בקבוצת העובדים מתחת לגיל 30.

מספר העובדים אינו כולל את הסטודנטים העובדים בארגון. יחידת הגיוס נמצאת בקשר שוטף והדוק עם כלל האוניברסיטאות ומרבית המכללות בארץ. רפאל רואה חשיבות בהעסקת סטודנטים ומרביתם נקלטים עם סיום לימודיהם כעובדים מן המניין. בשנת 2021 נקלטו 227 סטודנטים כעובדי רפאל.

העסקת עובדי רפאל* לפי חלוקה של משרה מלאה ומשרה חלקית ומגדרית*



2021			2021			2019		
סה"כ	גברים	נשים	סה"כ	גברים	נשים	סה"כ	גברים	נשים
7,902	5,972	1,930	7,712	5,895	1,817	7,714	5,914	1,800
117	75	42	94	48	46	134	79	55
8,019			7,806			7,848		

אחוז נשים ברפאל לפי דרג

2021	2021	2019
20%	21%	20%
24%	23%	23%
25%	24%	24%

פילוח עובדי החברה באחוזים לפי קבוצות גיל

2021	2021	2019
25%	28%	31%
69%	69%	67%
6%	3%	2%

*ללא משרות סטודנט

במעריך נמצאות היחידות הבאות:

ניהול אוכלוסיות ליבה
בניית תשתית לפיתוח מנהלי העתיד רפאל ואיוש מיטבי של תפקידי מפתח מתוך ראייה מערכתית ארגונית בהתאם לצורכי רפאל ומענה לפערים שעלו



שכר, הטבות ויחסי עבודה
היחידה אחראית על הגדרה והטמעה של אסטרטגיית ומדיניות שכר, תגמול והטבות, ניהול יחסי העבודה מול ועדי העובדים ואחריות כוללת לגיבוש והטמעה של הסכמי העבודה הקיבוציים והאישיים בחברה



גיוס וניוד
איתור וגיוס המועמדים הפנימיים והחיצוניים המתאימים ביותר לכל תפקיד בדרך האפקטיבית ביותר, תוך ליווי מנהלים לדיוק פרופיל התפקיד ובחירת המועמד המתאים ביותר, מתן חווית מועמד מכבדת, שקופה וייחודית, לשמירת "מיתוג המעסיק" של רפאל



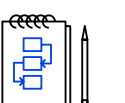
ניהול חווית העובדים
היחידה מתייחסת לעובדים כאל לקוחות, מקבלתם לעבודה ועד פרישתם (From hire to retire) ומגדירה את השירותים שהמעריך צריך לספק לעובדים.



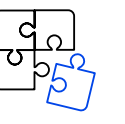
מידת משאבי אנוש
יחידת מערכות ואנליטיקה מאפשרת לכל מנהל להכיר ולהשתמש במידע על עובדיו ולקבל החלטות מושכלות בהתאם.



שיטות ותהליכים
היחידה ממפה תהליכי משאבי אנוש ומקדמת תהליכי אוטומציה בהתאם כדי להפחית בירוקרטיה ולייעל אותם.



פיתוח ארגוני ולמידה
מובילים את נושא הלמידה, פיתוח העובדים וליווי הקריירה, תקשורת פנים ארגונית, מוכנות לעבודה בעידן דיגיטלי, והטמעת עבודה מרחוק.



תנאי העסקה ורווחת העובדים והעובדות

רפאל מיישמת נורמות העסקה הוגנות ותנאי העסקה נאותים לכלל עובדיה, ובנוסף מקפידה הקפדה יתרה על זכויות העובדים ועל רווחתם.



הטבות לעובדים

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. רוב ההטבות הניתנות לעובדים ברפאל כגון היסעים, הסעדה ותשלום הוצאות ניתנות באופן אחיד לכלל העובדים והן מעוגנות בהסכמים הקיבוציים.

עובדי החברה נהנים מהטבות נוספות לשכר ביניהן: ביטוח בריאות קולקטיבי וקבוצתי, הסדרי פנסיה עם תנאים מועדפים, אפשרות להסדר ליסינג לרכבים והלוואות בתנאים נוחים, מועדון צרכנות ובו הנחות משמעותיות על מגוון אטרקציות לשעות הפנאי ועל מוצרי הסחר, וכן ירידים של מוצרים של

ספקים ישראלים לקראת החגים. בנוסף, החברה מעניקה מתנות לציון אירועי חיים של עובדים כמו חתונות וימי הולדת, וכן הטבת שכר עבודה מלא ב-8 ערבי חג במשך השנה, וימי עבודה מקוצרים בתשלום מלא בחנוכה ובפורים.

אחת לשנה, כל עובד בארגון מקבל חוברת "שכר והטבות", המרכזת מידע אישי הכולל מגוון של פעילויות, הטבות ומידע בדבר רכיבי ההשתכרות של העובד במהלך השנה הקודמת. בחוברת זו קיימת התייחסות גם למידע כגון השתתפות בהכשרות, פרסי הצטיינות, פירוט עיקרי התיק הפנסיוני והתוכנית הביטוחית.

סיוע לעובדים בעת משבר

מחויבותה של חברה לעובדיה נבחנת לא רק בעת שגרה, אלא במיוחד בעת משבר, שבו עובדיה זקוקים לתמיכה ולגמישות של החברה יותר מתמיד. רפאל יודעת לעמוד במבחן הזה היטב. כדי לסייע כלכלית לעובדים שנקלעו למצוקה החברה מפעילה מספר שירותים וקרנות ייעודיים:

- קן עזר** - פועלת בהתאם לתקנון ומסייעת לחברים בה בהחזר הוצאות רפואיות/טיפולים פסיכולוגיים/ייעוץ תזונה ועוד, שביטוחי בריאות אחרים אינם מכסים. החברות בקרן מתחדשת אחת לשנה ועלותה 100 ש"ל לעובד עבור השנה כולה. הנהלת רפאל נושאת בעלות זהה עבור כל עובד החבר בקרן.

- קן ימי מחלה** - מסייעת לעובדים שהצטרפו אליה הנעדרים תקופה ארוכה מעבודתם מפאת מחלה ממושכת ואשר אין ברשותם יתרת ימי מחלה וחופשה. עובדים הבוחרים להצטרף לקרן תורמים יום מחלה בשנה ובמקרה הצורך לאחר שמיצו את מכסת ימי המחלה שלהם הם זכאים להשתמש בימי מחלה הצבורים בקרן.

תמיכה בעובדים בזמן מגפת הקורונה

עם תחילת משבר הקורונה, ובכדי לייצר המשכיות עסקית, יחד עם שמירה על רווחת העובדים, העמיקה החברה את מגוון התוכניות וההסדרים המיועדים לתמוך בשילוב בין חיי העבודה לחיי הפנאי והמשפחה. למרות הרגישות הכרוכה בעניין בשל תחומי העיסוק של החברה, רפאל החלה לאפשר לעובדיה לעבוד מרחוק בתפקידים בהם הדבר אפשרי, והמשיכה בכך גם עם סיום גלי התחלואה. זאת מתוך ההבנה כי עבודה חלקית מרחוק מאפשרת איזון טוב יותר בין בית לעבודה.



- קן "עזרה הדדית"** - מטרת הקרן הינה לסייע לעובדים הנקלעים למצבי מצוקה כלכלית קשה. הקרן מסייעת במענק או בהלוואה ללא ריבית שתנוכה מהשכר במקרים של מצוקה כלכלית.

- שירות סוציאלי פנימי** - מסייע באיתור עובדים ומשפחות השרויים במצוקה או משבר. הסיוע מתבטא בהכוונה, ליווי וחיבור לגורמים בקהילה, בהתאם לאופי הטיפול הנדרש: חברתי, בריאותי, נפשי או כלכלי. במקרה של עובדים הלוקים במחלה ממושכת נציגות מאגף משאבי אנוש, יחד עם גורמים נוספים בחברה ומחוצה לה, מעניקים סיוע והכוונה לעובד למיצוי זכויותיו וזכויות בני משפחתו בתקופה זו. בחברה קיים נוהל סיוע לעובדים במצבי מצוקת חולי או אובדן כושר עבודה. האחריות לזיהוי סיטואציה בה עובד או מי מבני משפחתו זקוק לסיוע ועזרה מוטלת על הממונה הישיר של העובד.

עובדים ועובדות הורים לילדים ובחופשת לידה

כחלק ממחויבותה של רפאל לעובדיה ולצרכיהם האישיים והמשפחתיים, וכדי לאפשר להורים לילדים צעירים להתפנות בשעה מוקדמת לילדיהם, קיים ברפאל הסדר אם עובדת/אב עובד לפיו כל הורה אשר לו לפחות שני ילדים עד גיל 12, או ילד אחד עד גיל 8, רשאי לצאת מחצית השעה קודם לסיום יום העבודה הרשמי על חשבון רפאל, ללא פגיעה בשכרו.

ברפאל שיעור גבוה של חזרה לעבודה לאחר חופשת לידה והישארות בתפקיד לאחריה, כפי שניתן בטבלה מטה, המעידה על התנאים ברפאל שמאפשרים המשך עבודה גם להורים טריים.



חופשת לידה

	2021		2020	
	גברים	נשים	גברים	נשים
סך כל העובדים שלקחו חופשת לידה	3	204	6	185
סך כל העובדים שחזרו לעבודה לאחר שחופשת הלידה שלהם הסתיימה	3	204	6	185
סך כל העובדים שחזרו לעבודה, לאחר שחופשת הלידה שלהם הסתיימה ונשארו לעבוד 12 חודשים לאחריה	2	167	6	153

מחברות וחוסן- ממדידה לפעולה

במהלך שנת 2021 בוצע בארגון סקר "הטמעת מחברות וחוסן- ממדידה לפעולה". הסקר נועד לתת להנהלה הבכירה ולכלל המנהלים בחברה תמונת מצב של הלכי הרוח ועמדות העובדים בתום שנתיים מאתגרות של מגפת הקורונה וכדי לספק למנהלים כלים ליצירת מחברות של העובדים לחברה. מהלך הפרויקט כלל:

1. בניית תכנית הטמעה ויישום של סקר כלל ארגוני
2. גיבוש תמונת מצב קיים אל מול הרצוי
3. הטמעת 'מחברות וחוסן' באמצעות יצירת תכניות פעולה בעקבות הסקר הארגוני ויישומן

אחוז ההשתתפות בסקר עמד על 67%, ובעקבותיו גובשה תפיסה ארגונית כוללת לרפאל תחת הכותרת "אנשים לפני הכול" ונגזרה ממנה תכנית פעולה עם פתרונות מערכתיים ישימים ומהירים, שיעניקו לעובדים ולמנהלים חווית עבודה משופרת. במסגרת ניתוח תוצאות הסקר ברמת הארגון הוגדרו מספר מיקודים, אלה הוצגו בפני המנכ"ל ונקבעה תכנית עבודה ששולבה במהלך אסטרטגי של הנהלת רפאל.

בעקבות הסקר הוכנו הכשרות וכלים ניהוליים וביניהם: ערכה למנהל הכוללת המלצות לתקשור מיטבי עם העובדים, עבודה עם הצוות הניהולי וצוות העובדים ובניית תכנית עבודה, הכנת בנק צעדי פעולה ובו 12 יעדים ניהוליים ליצירת מחברות, ולמעלה מ-60 רעיונות למימוש.

תוכנית יישום ממצאי הסקר כוללת חמישה מיקודים מרכזיים:

- תגמול, התפתחות וקריירה
- עבודה היברידית
- חווית העובד וסביבת העבודה
- צמצום בירוקרטיה וייעול תהליכים
- העצמת שדרת הניהול

פרויקט סקר "הטמעת מחברות וחוסן- ממדידה לפעולה" זכה בפרס המצוינות של עמותת משאבי אנוש ישראל לשנת 2021.



שיחות משוב תקופתיות

מדי שנה מתקיימות ברפאל שיחות משוב והערכה לעובדים בוותק של מעל ארבעה חודשים בחברה (כולל סטודנטים, חיילים ועתודאים). שיחות אלו מפגישות את העובד עם הממונה עליו, ומטרתן לתאם ציפיות עם העובד לגבי תפקידו וביצועיו בשנה החולפת בשקיפות מירבית, לחזק התנהגויות חיוביות ולמקד נושאים לשיפור, לחזק את המחברות הארגונית על ידי יצירת מוטיבציה ורתימת העובד ליעדי היחידה. השיח הוא הזדמנות ללקיחת אחריות משותפת, למיפוי התפתחות הקריירה והקידום של העובד, וכן הזדמנות לעובד להביע את תחושותיו כלפי הנושאים המעסיקים אותו.

השיחות מתועדות בפורטל ייעודי, שמאפשר לאורך השנה קיומו של שיח התפתחותי ובחינה מתמשכת של כלל הנושאים שעלו בשיחה כחלק מ"מרחב האישי להתפתחות".

שיח עם העובדים

רפאל רואה בשיח מתמשך ופתוח עם עובדיה ערך חשוב. שיח זה מתבצע במספר ערוצים לאורך שנותיו של עובד בחברה ובכמה ערוצי תקשורת, ביניהם סקר קליטה, סקר עזיבה ותהליכי משוב. אמצעים אלה מסייעים לאמוד את שביעות רצונם של העובדים והעובדות, את רמת המחברות שלהם ואת החוסן הארגוני.

כמו כן, ברפאל פועלת ממונה על תלונות עובדים, עובדי רפאל יכולים לפנות ולעלות חששות לממונה במספר אמצעים על מגוון נושאים הכוללים התערבות בעבודה, התנכלות ותלונות נוספות.



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. כ-90% מעובדי החברה מאוגדים בארגון עובדי המחקר וההסתדרות החדשה, והיתר בחוזים אישיים.

נציגי העובדים משתתפים בתהליכי קבלת החלטות משמעותיות לחברה מתוך התפיסה הניהולית של החברה לפיה העובדים הינם מחזיקי עניין משמעותי וחשוב בקבלת ההחלטות ויש מקום לשמוע את עמדותיהם, טענותיהם והשגותיהם, אם ישנן, בתהליכים מתוכננים. אם יש צורך בשינוי ארגוני, מקיימת הנהלת רפאל הידברות עם נציגי העובדים כבר משלב ההחלטה הראשונית של הנהלת החברה ועד לשלב הביצוע - בשקיפות מלאה כלפי ציבור העובדים ונציגיו.



שולחנות עגולים עם העובדים

בעקבות סקר המחברות נערך מפגש שולחנות עגולים בו עובדים העלו בפני ההנהלה שאלות והצעות בהתאם לתפיסת "ניהול נוכח", כלומר נוכחות פיזית מורגשת של ההנהלה יחד עם העובדים, במטרה ליצר שיח פתוח ומפרה.

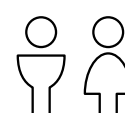
ברפאל מקשיבים - אז מותר להביא כלבים

דוגמה לשינוי שעלה מתוך הקשבה לעובדים בפורום שולחנות עגולים הוא השינוי שאיפשר לעובדים להביא את כלבי המחמד שלהם לעבודה. לבעלי כלבים רבים יש קשר עמוק עם כלבם והניתוק מהם במשך יום העבודה קשה להם, אבל במשך השנים לא ניתנה האפשרות זהו בשל מכשולים בירוקרטיים ולוגיסטיים ברפאל. עם עליית הדרישה מהשטח בנושא זה נערכה בדיקה מקיפה של החסמים למתן מענה לה, ולאחר עבודת מטה מקיפה, כולל קבלת אישורים מגורמים וטרינרים, בטיחותיים וביטוחיים, אושר נוהל שעל פיו להציג מסמכים ולקבל אישור להבאת כלב מחמד לעבודה ברפאל. יומיים לאחר אישור הנוהל כבר הוגשו 150 בקשות לאישור.



שימור עובדים

לרפאל פרויקטים ארוכי-טווח ומוצרים המשלבים מיומנויות וידע מתחומים שונים, הדורשים התמחות ייחודית שנרכשת בארגון בתהליכי למידה ארוכים. הצורך התמידי לעמוד בחזית הידע הטכנולוגי מזמן תחרות על העובדים הטובים ביותר עם חברות אחרות. לפיכך שימור עובדים הוא אתגר משמעותי איתו מתמודדת רפאל. חוויית העובדים כפי שבאה לידי ביטוי במחברות היא צורך אסטרטגי של החברה ותורמת תרומה מן המעלה הראשונה ליצירת חוסן ארגוני (Organizational Resilience).



שיעור תחלופת העובדים בין השנים 2019-2021 באחוזים

קבוצת גיל	2019	2020	2021
מתחת לגיל 30	0.6	0.8	0.8
גיל 30 - 50	2.1	2.3	3.1
מעל גיל 50	0.4	0.6	0.6
סה"כ נשים	3.1	3.7	4.5
מתחת לגיל 30	0.4	0.4	0.5
גיל 30 - 50	2.4	1.7	3.9
מעל גיל 50	2.6	3.2	2.5
סה"כ גברים	5.4	5.3	6.9
מתחת לגיל 30	1	1.1	1.4
גיל 30 - 50	4.5	4.0	7
מעל גיל 50	2.9	3.8	3
סה"כ	8.5	9	11.4

כדי לזהות את גורמי השורש לעזיבה של העובד ננקטים שני אמצעים. כל עובד שמודיע על סיום עבודתו מקבל שאלון בו העובד מבקש לציין מהן הסיבות לעזיבתו, ומדגם מתוך העוזבים נבחר לראיונות פרונטאליים. ניתוח תשובות השאלונים

והראיונות משמשים להסקת מסקנות לגבי הקטנת שיעור התחלופה על ידי שיפור רמת המחברות של העובדים וטיפול בהיבטים שהביאו לעזיבתם.



קידום גיוון והכלה

גיוון בתעסוקה מבוסס על תפיסה לפיה הרכב העובדים בארגון אמור לשקף את מגוון האוכלוסיות המרכיבות את החברה בכללותה. כחברה המכבדת את ערכי האחריות התאגידית (ESG), מייחסת רפאל חשיבות רבה לעידוד שילובם בעבודה של עובדים ממגוון אוכלוסיות, אשר אינן בהכרח מיוצגות ברפאל בהתאם לחלקן באוכלוסייה הכללית. במידת האפשר שואפת רפאל להעניק לאוכלוסיות אלו העדפה מתקנת בתהליך המועמדות.

זאת ועוד, רפאל שמה דגש על הכלת כלל עובדיה וקבלת השונות באשר היא, כך שלכל עובד ניתנת האפשרות להתבטא תוך שמירה על ייחודו, ללא דרישה, אפילו סמויה, מצד הארגון להצניע את השונות או להיטמע בארגון.

חשיבות עידוד הגיוון בתעסוקה והכלת השונה נעוצה גם בשאיפה לייצר לעובדי רפאל סביבת עבודה עשירה ובעלת פוטנציאל גבוה לחדשנות, יצירתיות ותעוזה וכן לתרום להעלאת המחוברות ותחושת הגאווה של העובדים מעצם הזדהותם עם הערכים החשובים אותם מקדמת ומייצגת רפאל.

רפאל קבעה תכנית רב שנתית לאוכלוסיות הגיוון ברפאל - חרדים, דרוזים, עובדים ממוצא אתיופי ועובדים עם מוגבלות. כמו כן עוסקת התכנית בשוויון מגדרי.

שלוחת הסייבר החרדית בירושלים

בירושלים פועלת שלוחה של רפאל שאחראית על אבטחת מערכות כמו כפת ברזל ומעיל רוח, טילים כמו ספייק ופיתון, נגד התקפות סייבר, ונגד חשיפת סודותיהם במקרה שייפלו בידי אויב, שייחודה הוא שכל עובדיה הם חרדים וחרדיות. זה חלל בסגנון הייטקי קלאסי אך בכניסה אליו תלויים מגבעות ומעילים שחורים. אף אחד מהעובדים בקבוצה לא עשה את המסלול הקלאסי של הייטק, שכולל גם שרות בצה"ל, ורובם לא חשבו שיגיעו למקום עבודה כזה.

”

רפאל יודעת לגלות גמישות, להתייחס אחרת לעובדים החרדיים כשמגיעים לאירועי חברה או לנופשים. כאן כשיש פעילות שלא תתאים לחרדים, רפאל יודעת ליצור לנו אלטרנטיבות. "גם בתיכונים החילוניים לא כולם יוצאים מוכנים לעבודה בהייטק. גם בציבור החרדי צריך לדעת את מי לבחור ולזהות למי יש פוטנציאל. אבל הוא ישנו שם כמו בכל מקום אחר. בסוף, גיוס חרדים לעבודה לא יכול להישאר סיסמה. המנהל והמגייס צריך להיות שם עם כל הלב, וככל שיהיו יותר חרדים בהייטק, הם יביאו חרדים נוספים.

ש', עובד רפאל בשלוחת הסייבר החרדית בירושלים

“

”

בסמינר נמשכתי לתחום הריאלי, למדתי תכנות ואלקטרוניקה וגיליתי שזה מעניין אותי. אבל אחרי הלימודים לא היה לי קל למצוא עבודה, ושמתתי מאוד לגלות את המקום הזה ולהתקבל.

ש' היא אחת מעשר הנשים החרדיות שמועסקות בשלוחה. היא בת 24 וסיימה תואר במדעי המחשב במכון טל בירושלים, מכללה אקדמית תורנית לנשים שמשלבת לימודי טכנולוגיה ויהדות.

“

”

יש כאן אתגרים שונים מאשר בחברות הייטק אחרות וזה דיבר אליי

ח', בן 53, הוא אחד מהוותיקים. עם 10 ילדים הוא רחוק מלהיות איש הסייבר הקלאסי, מה שלא מנע ממנו לעבוד במספר חברות הייטק, עד ששמע על השלוחה.

“

ממוצע שעות הלמידה לעובד



2021	2021	2019	
10.5	5	10	הכשרות ניהוליות
13	7	13	הכשרות טכנולוגיות
2.5	2.3	5	הדרכות בטיחות
26	14.3	28	סה"כ

בשנת 2021 בוצעו
165,417 שעות למידה פנימיות
שהן בממוצע
26 שעות למידה לעובד



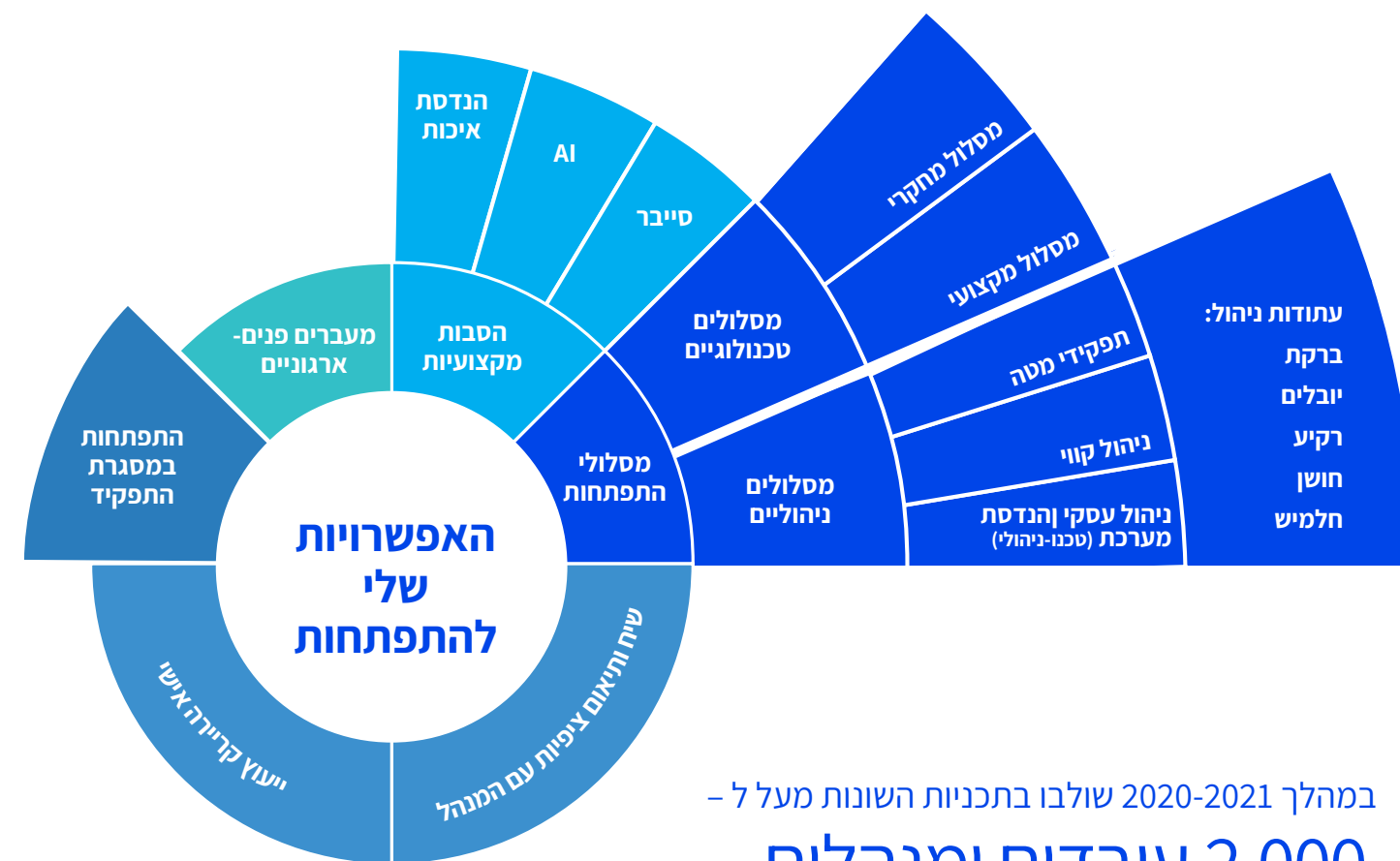
הכשרה ופיתוח עובדים

בבסיס תפיסת ההתפתחות עומדת מניפה רחבה, המציעה לעובדים מגוון אלטרנטיבות להתפתחות במספר מסלולי קריירה: תכניות עבודה ניהוליות, תכניות הסבה למקצועות נחשקים (Reskilling), השתלבות במסלולים טכנולוגיים וניהוליים, ואפשרויות מגוונות להתפתחות בתוך התפקיד ולניוד חוצה ארגון.

כחברה מובילה ופורצת דרך בתחומה, רפאל מציעה אתגרים בסביבת עבודה טכנולוגית מהמתקדמות בעולם ופוטנציאל לצמוח לצד מומחי ידע מן השורה הראשונה.

עובדי ומנהלי רפאל מהווים נדבך משמעותי בהצלחתה, על כן חרטת החברה על דגלה למקסם ולמצות את אפיקי הצמיחה וההתפתחות עבור אנשיה.

מעצם גודלה, הגיוון המקצועי שבה ואיכות ההון האנושי שלה, רפאל מייצרת סביבת עבודה מגוונת ומרחב פעולה לפיתוח מסלולי קריירה מגוונים.



במהלך 2020-2021 שולבו בתכניות השונות מעל ל-
2,000 עובדים ומנהלים

בנוסף התקיימו ברפאל הכשרות במודל "המנהל המפתח" שמטרתן שכלול יכולות המנהלים להתמודדות בסביבה תחרותית מאתגרת ודינמית, באמצעות מיקוד בנושא התפתחות העובדים כמנוף אסטרטגי לחיזוק יכולת המשיכה ושימור ההון האנושי לו החברה זקוקה.

טיפול עובדות רפאל עתידיות



במסגרת התכנית, מדעניות מרפאל משמשות מנטוריות לתלמידות, עורכות סיורי חשיפה לטכנולוגיות ברפאל ולסביבת עבודה מדעית ומקיימות הרצאות להכרת נושאים מדעיים שונים. התכנית פרוסה ב-17 בתי ספר ב-11 רשויות מקומיות באזור הצפון, ומשתתפות בה מדי שנה כ-400 תלמידות, וכמאה מהנדסות מתנדבות בפרויקט.

התלמידות שנבחרו לתוכנית מאותרות על ידי בתי הספר אשר מזהים פוטנציאל והזדמנות לשנות או לחזק תפיסה של נשים במקצועות טכנולוגיים. משתתפות התכנית מגיעות למתקני החברה, לסביבת העבודה של המדענית, שומעות את הסיפור האישי והמקצועי שלה, ונחשפות לעולמות התוכן של אווירונאוטיקה, חלל, כימיה ותוכנה, ולפרויקטים פורצי דרך.

בישראל ישנו מחסור מתמשך בעובדים עם הכשרה טכנולוגית, הבולט במיוחד בפריפריה, ובקרב נשים. אחוז הנשים בלימודים אקדמיים טכנולוגיים והנדסיים הוא נמוך משמעותית משיעורן באוכלוסייה. מחסור זה הוא אחד מהגורמים המשפיעים ביותר על יכולתו של הארגון לעמוד ביעדיו.

כדי להתמודד עם אתגר זה נערכה ברפאל חשיבה יצירתית שבעקבותיה הושק פרויקט רפאל Next Generation שזורע את הזרעים למענה לאתגר: פרויקט עידוד נערות לבחור במקצועות טכנולוגיים. הפרויקט מונע על ידי השאיפה לבנות שדרה ניהולית עתידית נשית ברפאל שתתבסס על בוגרות פקולטות טכנולוגיות ובסיסו חשיפת נערות בכיתה ט' העומדות בפני בחירת מגמה בתיכון למקצועות טכנולוגיים, ובכך להגדיל את הסיכוי שיפנו לנתיב קריירה זה בכלל, וברפאל בפרט.

התכנית פרוסה ב-17 בתי ספר ב-11 רשויות מקומיות באזור הצפון, ומשתתפות בה מדי שנה כ-400 תלמידות, וכ-100 מהנדסות מתנדבות בפרויקט.

עידוד לימודים לתארים מתקדמים

נכון לסוף שנת 2021, כ-300 עובדי רפאל לומדים לתארים מתקדמים במוסדות האקדמיים המובילים בארץ וכ-12 לומדים לדוקטורט באוניברסיטאות מובילות בחו"ל. רפאל מממנת את שכר הלימוד ואת שעות ההיעדרות הנדרשות לטובת הלימודים, וללומדים בחו"ל מעניקה מעטפת תומכת שלמה.

בית ספר לקניינים

תכנית למידה שנתיית מתמשכת בעולמות הרכש המיועדת לכלל הקניינים ומנהלי ההתקשרויות בחברה.

התכנית מתמקדת בתהליכים, מערכות ומיומנויות נדרשות על מנת לבסס תודעת שירות ושותפות. היא נבנתה בפורמט חדשני של "קפסולות למידה" דיגיטליות, שהועברו אחת לשבוע, ביום קבוע, למשך שעתיים. התכנית התפרסה על פני שנה, והושתתה על משאבים, ידע וניסיון פנימיים מתוך יחידת הרכש בפרט ומתוך רפאל בכלל.

מטרות התכנית הן:

- למידה וחיזוק המקצוענות אשר תוביל ליישור קו, לריענון ולחדשנות באופן העבודה
- יצירת בסיס ידע של מומחיות ומומחים בתחומי רכש שונים
- יצירת שיתופי פעולה וחיזוק הממשקים בתוך יחידת הרכש
- חיזוק החיבור בין הנהלת היחידה ליחידה
- העצמה, מחוברות והתפתחות דרך הלמידה הפנימית
- שימור ותיעוד הידע

עתודת רקיע

זוהי תכנית שמטרתה הכשרת לקראת המעבר לניהול בכיר בתפקידי ליבה בארגון על ידי יצירת מרחב למידה והתנסות עם אתגרי הניהול הבכיר, באמצעות הרחבת הידע על רפאל, ניתוחי מקרה, שיתוף בידע בקבוצה והענקת ידע חדש ממגוון מקורות. התוכנית מהווה הזדמנות ליצירת קבוצת למידה ועבודה משותפת כבסיס לרשת עמיתים פעילה.

תהליך ההכשרה מתבסס על תפיסת Life Long Learning, למידה מתמשכת שמלווה את המשתתפים משלב כניסתם לעבודה ועד למינוים לתפקיד הבא. התהליך מתפרס על פני כשנתיים וכולל הכשרת ליבה שמורכבת מ-8 מודולים שעסקו בנושאים הבאים: מורכבות ואסטרטגיה, הובלת וניהול שינוי, משחק עסקים מבוסס תרחיש רפאלי מותאם, ניהול רב מימדי, פיתוח זהות ניהולית וניהול אנשים ותרבות.

בתום הכשרת הליבה הלמידה נמשכת אך משנה פניה: ארבע למידות עמיתים, אחת לרבעון בנושאים שונים. מטרת למידת העמיתים לייצר מרחב קבוצתי ואינטימי המאפשר לעמיתים בעתודה לחלוק בידע, בתובנות ובחוויות כבסיס להתפתחות המקצועית, האישית והארגונית.

בהכשרה לקחו חלק כ-37 מנהלים, כשלמעלה ממחציתם מהם כבר מונו לתפקיד הבא.



מניצוץ של השראה כנערה - למנהלת בכירה סיפורה של דקלה

הנשים הם תפקידי מטה. "אני לעומת זאת אוהבת להיות בשטח, לטפס על מתקנים, להוות דוגמה חיה ליכולות של כל אחת מאיתנו".

בהמשך קודמה דקלה לניהול המפעל ולפני חמש שנים קודמה לתפקיד ראש מחלקת מופ"ת - מפעלי ייצור ופיתוח תהליכים. תחת אחריותה הניהולית שני מפעלים כימיים עתירי ציוד טכנולוגיות ומפעל שלישי שמשמש כמפעל אינטגרציה לאחת ממערכות ההגנה של רפאל, "מעיל רוח". סך הכל מנהלת דקלה כ-50 עובדים, רובם הנדסאי מכונות ואלקטרוניקה ומתוכם כ-20% נשים.

דקלה נקלטה ברפאל לפני 14 שנים כמהנדסת תהליך במפעל הכימי. היא מספרת שכבר כילדה שגדלה באזור הצפון פירקה והרכיבה רדיו וסוללות. בכיתה י"א קבלה מלגה לקידום חינוך טכנולוגי והיא זוכרת שנאמר לה אז על ידי סמנכ"ל משאבי האנוש של רפאל: "אם תרצי, זה המקום בשבילך".

את לימודיה האקדמיים בהנדסת כימיה סיימה באוניברסיטת בן גוריון בנגב ולאחר 6 שנות עבודה בחברת טבע חזרה צפונה ומשם גם לרפאל. דקלה מתארת את סביבת ההנדסה כסביבה מאוד גברית שבה מירב תפקידי

”

כאשה, אני מרגישה אחריות כבדה יותר לעובדיי, כולל על מצב הרוח שלהם. אולי בזכות הניהול הנשי אני מצליחה לשלב בין שני האזורים, מצד אחד האזור היותר רך, בו אני יותר אמפטית, ומן הצד השני אין אצלי פשרות באיכות. הכי חשוב לי שהקבוצה תצליח, אין אצלי אגו ולא חשוב לי מי יגזור את הקופון ויעלה על הפודיום.

ברפאל אפשר לעבור מניהול הירארכי לניהול פרויקטלי. כשהרמתי את הראש ואמרתי שאני מחפשת שינוי הציעו לי מספר תפקידים, כולל כמה טכנולוגיים. יש פה מגרש משחקים ענק שגם מתפתחים וגם נהנים בו.

דקלה, מהנדסת תהליך במפעל הכימי, רפאל

“

ליווי בתהליכי פרישה

ברפאל פועל מרכז פרישה המספק מענה מקצועי ורגשי לעובדים בתהליך פרישה או עזיבה. כל עובד ועובדת שעוזבים את החברה, בין בהתפטרות, פרישה או פיטורים, מקבלים את כל המידע הנחוץ למיצוי זכויותיהם הנגזרות מההסכם הקיבוצי או החוזה האישי שחל עליהם. בין אם באמצעות דפי מידע ייעודיים לנושא ובין אם בפגישה אישית לפי הצורך. מרכז זה מהווה גם מוקד ייעוץ למנהלים ולצוות משאבי אנוש הנדרשים לתת מענה לעובדים המצויים בתהליך פרישה או הפסקת עבודה.

המרכז מציע קורסי הכנה לפרישה במימון רפאל, ייעוץ למיצוי זכויות בביטוח לאומי, זכויות פנסיה והיבטי מיסוי, וכן קישור לארגוני התנדבות, לימודים ופנאי. כמו כן, חלקם של פורשי הגיל ממשיכים לתרום לרפאל מכישורם ומניסיונם בתצורות מגוונות בין אם כמתנדבים או פרילנסרים וזאת בהתאם לצורך הארגוני ולרצון העובדים הפורשים. גם העובדים וגם רפאל מרוויחים מהאפשרות הניתנת לפורשים להמשיך לתרום מכישוריהם וניסיונם.

בנוסף, החברה מסייעת לעובדים בתכנון הפנסיוני של עתידם, ביניהם הגברת מודעות לנושא החיסכון הפנסיוני על ידי הרצאות, דפי מידע ומפגשי הסברה, ייעוץ לתכנון פנסיוני, אזור ייעודי לנושא בפורטל הארגוני, והכשרת מומחי תוכן לנושא בארגון מקרב משאבי אנוש.



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 לחוק וגם למדיניות רפאל של אפס סובלנות להטרדות מיניות בתחומה. רפאל פועלת בכל הדרכים העומדות לרשותה על פי חוק כדי לחנך ולהסביר במטרה למנוע מקרים של הטרדה מינית בקרב עובדיה או עובדים המוצבים במתחמיה. כמו כן, החברה מעודדת אווירה המאפשרת הגשת תלונות ללא חשש, ובירור וטיפול אפקטיביים במסגרת החוק, במקרים של תלונות על הטרדה מינית.

במסגרת מאמצי החברה ליצור סביבה בטוחה במקום העבודה, רפאל מקיימת את הפעולות הבאות:

- מינוי אחראית למניעת הטרדה מינית שעברה הכשרה ייעודית
- מוקד להגשת תלונות
- קביעת תקנון למניעה וטיפול בהטרדה מינית בארגון המתייחס למאפיינים הייחודיים של הארגון
- שילוב הנושא בימי אוריינטציה והדרכות לעובדים חדשים הכוללים גם התייחסות למניעת התעמרות בעבודה
- השתתפות כל עובדי החברה בפעולות הדרכה של לפחות שעה אחת על איסור הטרדה מינית ומניעתה במהלך השנה החולפת. במסגרת ההדרכות ניתנו דגשים למנהלים בארגון באשר לאחריותם לקחת חלק פעיל ומוביל במניעת הטרדה מינית
- שילוב לומדה למניעת הטרדה מינית
- פרסום נהלי הליך בירור תלונה בפורטל הארגוני וחומר הסברה לרבות מצגת אינטראקטיבית שהותאמה לצרכי הארגון, פסיקה, מסרים ברורים מהנהלת החברה בנושא
- פרסום פרטי הממונה ועיקרי החוק למניעת הטרדה מינית במפעל במקומות נגישים לכלל העובדים
- תקשור שוטף של חשיבות הנושא למנהלים ועובדים, כולל קבלני-המשנה
- בדיקת יישומן של הוראות החוק בקרב עובדי רפאל

בטיחות וגהות

רפאל רואה חשיבות עליונה בשמירה על בטיחות העובדים בכל תחומי פעולותיה ומשקיעה רבות ביצירת סביבת עבודה בטוחה, מעבר לדרישות החוק.

מנהלי רפאל ועובדיה פועלים להגשמת ייעוד רפאל תוך מחויבות לרמת בטיחות שתמנע פגיעה בעובדים, באורחים, בלקוחות, במשתמשים, בסביבה, באוכלוסייה השכנה וברכוש, ותעמוד בדרישות כל דין. בשל היותה של רפאל חברה תעשייתית המפתחת ומייצרת מערכות לחימה, החברה ועובדיה עוסקים רבות בפעילויות שכרוכות בסיכונים בטיחותיים וסביבתיים. כמו כן, החברה מפעילה חברות בת ויצרנים במגוון רחב ובפריסה גלובלית תוך הטמעת סטנדרטים בטיחותיים גבוהים בכל אתרי הפעילות.

רפאל אחראית לספק ללקוחותיה מערכות אמל"ח הבטוחות לשימוש מבצעי ולהבטיח כי רמת הסיכון הכרוכה בשימוש בהם, כולל פעילות לוגיסטית, אחסנה, תחזוקה, הדרכה, שימוש מבצעי ועד גריטה – תהיה קבילה. ולפיכך הנדסת בטיחות המוצר היא עיסוק מרכזי לצד הבטיחות בתהליכי העבודה והניסויים.

רפאל מקדישה תשומת לב לבטיחות בכל תחומי עיסוקה לרבות מחקר ופיתוח, בניית תשתיות, ייצור, ניסוי, בחינה והפעלה, תחזוקה ושירות, הדגמה, הדרכה ושימוש, העברת ידע, שדרוג וגריטה. העיסוק בבטיחות משולב בליבת העשייה של החברה תוך עידוד ליצירת תרבות ארגונית של בטיחות כדרך חיים בכל רמות הניהול. החברה רואה בשקיפות מרכיב עיקרי לשיפור הבטיחות, ומעודדת תרבות של דיווח כמנוף לשיפור והפקת לקחים.



ניהול הבטיחות

מערך הבטיחות והבריאות התעסוקתית ברפאל אמון על קידום ויישום הנושא בחברה ועל קיום תרבות של בטיחות המאפשרת את השגת ייעוד רפאל, שימור רמת סיכונים מזערית בפעילויות החברה, והבטחת אספקת מוצרים ברמת הבטיחות הנדרשת למשתמש.

בראש המערך עומד מהנדס הבטיחות הראשי של החברה החבר בהנהלתה וכפוף ישירות למנכ"ל. מערך הבטיחות כולל את אגף הבטיחות וכן מהנדסי בטיחות בחטיבות, מהנדסי בטיחות מקצועיים וגופי בטיחות נוספים. החברה גם נעזרת ביועצים חיצוניים המסייעים למערך בתחומים ספציפיים.

רפאל עומדת בתקני הבטיחות:

- **ISO 45001** - בטיחות ובריאות בתעסוקה
- **ת"י 9301** - מערכת ניהול בטיחות ואיכות בתעבורה
- **ISO 14001** - מערכת ניהול סביבתי

רפאל מעודדת תרבות של בטיחות, ע"י מתן דוגמה אישית של מנהלים, תגמול עובדים מצטיינים בבטיחות, עידוד מעורבות פעילה של עובדים בניהול סיכונים, בתחקור אירועי בטיחות ובמימוש המלצות התחקירים ופעילויות לחיזוק המודעות לבטיחות בכלל ובטיחות פרואקטיבית בפרט.



תפיסת הבטיחות ברפאל

מעורבות מוקדמת של גורמי הבטיחות ומתן דגשי בטיחות לאורך כל תהליכי העבודה וחיי המוצר - משלב הפיתוח של טכנולוגיה חדשה, דרך ייצור המוצר, אחזקתו ושימוש בו, בהתאם לעקרונות הבאים:

לחזות - את העתיד להתרחש ולגבש אופני פעולה אפשריים מגוונים.

לנתח - את הסיכונים באופן מקצועי ומקיף על בסיס ידע ותובנות מתהליכי למידה ותחקור בהתבסס על דרישות מחייבות.

לאפשר - פעילות בהתאם לניתוח הסיכונים באמצעות מתן פתרונות ישימים ובראייה משימתית כוללת.

תהליך דיווח אירועי בטיחות

ניהול הבטיחות ברפאל נתמך על ידי מערכות ממוחשבות לאיסוף וניתוח נתונים שלהם ממשק נוח הכולל מסך מכוונים מתכלל (Dashboard). הממשק מציג את המדדים הרלוונטיים לכל יחידה לרבות קבלנים ועובדי חוץ והמערכת מייצרת התראות בהתאם. מטרת המערכת ליצור סביבת דיווח זמינה, שקופה ונוחה לשימוש המנגישה מידע בנושאי בטיחות לכל הגורמים בחברה שאחראים על הפקת לקחים ולמידה מאירועים כאלה. כל אירוע המדווח במערכת מחייב התייחסות עפ"י שרשרת הניהול הרלוונטית ובהמשך מדווחות גם הפעולות המתקנות ויישום הלקחים מהאירוע. עובדים שמדווחים על אירוע בטיחות, לרבות עובדי חוץ, מקבלים עדכון בהמשך תהליך הטיפול בו על הפעולות שננקטו בעקבותיו.

קידום בטיחות ברפאל

תחקור ולמידה

בתהליכי ניהול הבטיחות ניתן דגש רב לנושא תחקור תאונות עבודה ומחלות תעסוקתיות. התחקיר מבוצע על פי נוהל ספציפי הדין באופן ביצוע התחקיר, עריכת הממצאים, המסקנות וההמלצות לשיפור, והמעקב אחר יישום ההמלצות בפועל. התחקיר מופץ ומובא לידיעת כל בעלי העניין ובהמשך לו מתעדכנים במידת הצורך נהלי והוראות בטיחות, נהלי ניהול הסיכונים והדרכות רלוונטיות. התחקור והלמידה מתבצעים באמצעות פלטפורמות המעודדות שיתוף ידע.

נהלים ואמצעים לקידום הבטיחות

עמדות העבודה - מתוכננות על פי התקנים הלאומיים והבין-לאומיים המחמירים ביותר של נוחות ובטיחות. כדי לשמור על בריאות העובדים.

ניטורים סדירים לחומרים ותהליכים - כמתחייב מתקנות גרות תעסוקתיות ומתקנות בריאות העובדים בחומרים ובתהליכים על פי תוכנית ניטור שנחית.



בקרת רעש והפחתתו בעמדות העבודה - על פי תוכנית דו-שנתית לעריכת בדיקות רעש בעמדות שבהן עובדים חשופים לרעש. בהתאם לתוצאות המדידות ניתנות המלצות למזעור עוצמת הרעש. לפני שנים אחדות הוחל בביצוע פרויקט ייחודי של התאמת אוזניות אנטומיות לעובדים ברעש בכל חצרות רפאל.

עבודות בינוי והתקנת ציוד ומערכות - נעשות על ידי מתכננים מומחים ועל ידי בעלי מקצוע מנוסים, בהתאם לכל דין, לרבות חוק התכנון והבנייה ובהתאם לתקנים ישראליים ועולמיים לציוד ומערכות. עבודות בהן קיים פוטנציאל סיכון גבוה מתבצעות עם בקרה מרחוק, תוך מיגון יעיל של העובדים.

פעולות להטמעת תרבות בטיחות

- הדרכות והסמכות עיוניות ומעשיות לעובדים
- קיום ועדת בטיחות פריטטיות ולקבלנים וקהילות ידע מקצועיות בנושאי הבטיחות השונים
- עריכת מבדקים וסקרי בטיחות ביחידות השונות
- נהלי בטיחות פנימיים ומחייבים לפעולות ייחודיות בהתאם לסיכונים שהוגדרו
- למידה שיתופית באמצעות פלטפורמות המעודדות תקשורת ושיתוף ידע: אתר האינטרנט, פורומים ללמידה מקצועית, כנסי בטיחות שנתיים ומפגשים בלתי פורמליים ללימוד מקצועי
- קידום מדד תרבות בטיחות ברפאל

מדידה וקביעת יעדים לאירועי בטיחות

רפאל מקדמת את השיח הפנים ארגוני בנושא בטיחות ומעודדת דיווח גם על אירועי בטיחות שהיו עלולים לגרום לפגיעה ("כמעט ונפגע") מכיוון שהיא מאמינה בחשיבותו של הדיווח כגורם למניעת תאונות.

הטבלה הבאה מציגה את המגמות במספרי אירועי והיא משקפת את השיפור בנתוני הבטיחות של רפאל בהשוואה בין 2019 ל-2021*:

	2021	2020	2019
תאונות תעשייתיות עובדי רפאל	43	37	53
תאונות תעשייתיות עובדי קבלן	102	71	104
תאונות תעשייתיות כלל העובדים	145	108	157
אירועי כמעט ונפגע תעשיית	348	244	243
יחס בין אירועי כמעט ונפגע לאירועי תאונות תעשייתיות של כלל העובדים	2.40	2.26	1.55
יחס תאונות תעשייתיות לעובדי רפאל מנורמל באלפים	4.99	4.28	6.43

- **ירידה של 19% בתאונות תעשייתיות** (תאונות בתחנת העבודה שקרו תוך כדי עבודה) של עובדי רפאל וירידה של 2% בתאונות תעשייתיות של עובדי קבלן, ובממוצע, ירידה של 8% במספר התאונות התעשייתיות של כלל העובדים (עובדי רפאל עובדי קבלן יחד).

כמו כן, ניתן לראות ירידה משמעותית של 22% גם בממד היחסי שבוחן את יחס תאונות תעשייתיות לעובדי רפאל.

- **עלייה חיובית של 43% בדיווח על אירועי "כמעט ונפגע"** המשקפת הצלחה בהטמעת חשיבות הדיווח. מגמת העלייה באה לידי ביטוי גם בירידה בתאונות: כשמדווחים יותר על אירועי "כמעט ונפגע", ומתקנים את המפגע, נמנעות תאונות. שיפור זה, והירידה בתאונות ביחס לאירועי "כמעט ונפגע" משתקפת גם ביחס בין השתיים שעלה באופן חיובי ומשמעותי, מ 1.55 ל 2.40.

בכל שנה נקבעים יעדים שנתיים ליחס שבין מספר אירועי "כמעט ונפגע" מדווחים לבין מספר התאונות. רפאל קבעה יעד ארוך טווח לשיפור מתמשך של לפחות 10% אחוז עלייה ביחס אירועי כמעט ונפגע על ידי עידוד הדיווח של כלל העובדים והטמעתה בתרבות הבטיחות בחברה.

רפאל פיתחה בשנת 2022 מדד לתרבות הבטיחות הצפוי להיות מיושם כפילוט ב-2023. הנושאים המרכזיים במדד זה הם הדרכות הבטיחות, ניהול סיכונים, אירועי בטיחות, גרות ומודעות דרגי הניהול לבטיחות.



* הטבלה לוקחת בחשבון גם סטודנטים בחברה תאונה תעשייתית - תאונה עבודה שקרתה בתחנת העבודה תוך כדי עבודה



ניהול סיכוני בטיחות

ניהול סיכוני הבטיחות הוא תהליך חיוני בתכנון הבטיחותי הכולל של פעילויות ומוצרים ברפאל, מכיוון שהוא ממליץ על פעולות מתקנות שיישומן מביא לשיפורים ברמת הבטיחות בפעילות או במוצר. המנהלים והעובדים ברפאל אחראים לכך שבכל הפעילויות והמוצרים שבאחריות רפאל, תתקיים רמת בטיחות שתמנע פגיעה בעובדים, משתמשים, אוכלוסייה, רכוש וסביבה, ושפעילויות אלו תתבצענה בהתאם להוראות כל דין.

נוהל ניהול סיכונים מגדיר את דרך ביצוע תהליך זה. הוא קובע נושאים ופעילויות עבורם יש לנהל סיכוני בטיחות; מחלק את האחריות לניהול הסיכונים; מציג שיטות ניהול סיכונים ואת התאמתן לפעילויות אופייניות; מקצה האחריות לביצוע ולבקרה על הפעילויות המתקנות שנדרשות; מגדיר שיטה להחלת תובנות ולקחים מניהול הסיכונים על פעילות ספציפית לפעילויות דומות; מציג פורמטים לדוחות ניהול הסיכונים בשיטות נפוצות.

כל עובד ברפאל יכול ליזום תהליך ניהול סיכונים אך האחריות ליזום תהליך כזה מוטלת על מנהלים מרמה של ראש תחום ומעלה בסיוע מהנדסי בטיחות יחידתיים. עליהם לזהות את כל המתקנים, התהליכים והפעילויות אשר נמצאות בתחום אחריותם שיש בהם פוטנציאל לאירוע בטיחותי וגורמים שמוגדרים כגורמים מזיקים. ביצוע תהליך ניהול הסיכונים על ידי העובדים בכל מחלקה, ולא על ידי גורם חיצוני, מסייע להטמעת תרבות הבטיחות בזכות שיתוף העובדים והתחשבות בידע המקצועי והניסיון שלהם בתחום.

התהליך מזהה ומעריך את גורמי הסיכון ובהמשך מציע, מנהל ומבקר ביצוע פעולות מתקנות לסיכון שמטרתן לבטל או לצמצם את הסבירות שהסיכון יתממש, ואם יתממש, לצמצם את חומרתו. הפעולות המתקנות מתוכננות עפ"י ההיררכיה הבאה: סילוק גורם הסיכון, החלפת גורם הסיכון בפחות ממנו, שימוש באמצעים הנדסיים (כמו עבודה מרחוק), אמצעים מנהליים (נהלים, כרזות, הנחיות, הדרכות וכיו"ב), וציוד מגן אישי.

רפאל מיישמת תהליך מתודולוגי המבוסס על התקן הצבאי אמריקאי, mil-std 882, אשר במהלכו מזהים את גורמי הסיכון, מעריכים את החומרה והסבירות להתממשותם בהתחשב באמצעי הבטיחות הקיימים ומאשרים את הפעילות.

עידוד בטיחות בקרב ספקים וקבלנים

רפאל רואה בספקים ובקבלנים המועסקים בתחומה חלק אינטגרלי מפעילות החברה ולפיכך מחייבת אותם לסטנדרטים בטיחותיים ככל עובדי החברה. במסגרת זאת מעודדת ספקים וקבלני משנה במדיניות ליישם מערכות ניהול EHS על ידי שילוב נספחי בטיחות בחוזי ההתקשרות, מבדקי ספקים וביקורת במקור. כמו כן, כל אדם שנכנס בשערי החברה עובר הדרכת בטיחות בהתאם למטרת ביקורו, כלי העבודה שלו נבדקים, וכן עמידתו בדרישות ובהסמכות שלהן הוא נדרש לצורך ביצוע תפקידו ברפאל. עבודת הקבלנים מנוהלת ומפוקחת על ידי ועדת בטיחות ייעודית לקבלנים.

שיתוף ידע מקצועי

ברפאל מאמינים בשיתוף ידע בדיונים ובפורומים מגוונים עם גורמים בתוך החברה ומחוץ לה כדי לייצר הפריה הדדית בנושאי בטיחות והטמעתה. גורמי הבטיחות ברפאל מביאים לכנסים ידע רב ויחודי בתחום המתבסס על ניסיון של שנים רבות.

- **קשר עם מחזיקי עניין בתחום** - רפאל מקיימת קשר תדיר עם מוסדות ועם רשויות המדינה בנושאי בטיחות, בהם מינהל הבטיחות והבריאות התעסוקתית, המוסד לבטיחות ולגרות, מכון התקנים, פיקוד העורף, המשרד להגנת הסביבה, משרד התחבורה ומכון התקנים.
- **כנסים מקצועיים** - עם תעשיות ביטחוניות מקבילות המקדמים את שיתוף הידע בהיבטי הבטיחות.
- **פורומים מקצועיים** - עם חברות תעשייתיות מקבילות במשק לקידום הבטיחות בתעשייה, כדוגמת הפורום הישראלי לבטיחות.
- **ועדות מקצועיות וקהילות ידע פנימיות** - העוסקות בהיבטי בטיחות ייחודיים לרפאל כגון: סיכונים חשמליים, חומ"ס, מערכות לחץ גבוה ולייזר.



בריאות העובדים

רפאל רואה חשיבות עליונה בשמירה וקידום בריאות עובדיה ונוקטת בצעדים מגוונים לשם כך:

דיווחים וניטורים

- **ביצוע סקרים גהותיים מקדימים וניטורים תעסוקתיים** - ע"פ תכנון שנתי התואם את הוראות הדיון, מדיניות רפאל והערכות הסיכונים.
- **חומרים מסוכנים** - מערכת ייעודית לדיווח על עובדים הבאים במגע עם חומרים מסוכנים המרכזת את כלל החשיפות של העובד לחומרים שונים במהלך עבודתו ומעבירה את הדיווח למרפאה התעסוקתית, שם מגבשים את הפרוטוקול התעסוקתי הבריאותי של כל עובד.
- **ביצוע ניטורים דיאגנוסטיים** לבחינת החשיפות בניסויים לחומרים, רעש, אבק, ועוד, ובהתאם לממצאים, בחינת חלופות למזעור החשיפה באמצעות שינוי דרכי עבודה קיימות, התייעלות טכנולוגית ושימוש בחומרים חדשים. ממצאי הניטורים מופצים ליחידות ולמרפאה התעסוקתית לשם פיקוח על בריאות העובד.
- **מנגנונים ומדדים פנימיים** בנושא בריאות התעסוקתית של העובדים שרפאל פיתחה למדידת כשירות רפואית.

הנגשה

- **הנגשת שירותי בריאות לעובדים** - ברפאל קיימת מרפאה ייעודית המרכזת את כלל נושאי הרפואה התעסוקתית, ביניהם בדיקות רפואיות לפני תחילת העסקת עובדים חדשים, מעקב אחר דיווחי חשיפה של עובדים לחומרים, ביצוע בדיקות רפואיות ומתן חוות דעת רפואית בעקבותיהן.
- **בדיקות וטיפולים תקופתיים** - הערכת בריאות העובדים באמצעות בדיקות שוטפות כגון משקל, לחץ דם, כולסטרול וכן מתן חיסונים תקופתיים נדרשים באמצעות שירותי הבריאות של קופות החולים השונות בתוך מתחם רפאל.

העלאת מודעות

- **קידום כושר ובריאות** - רפאל מציעה לעובדיה כניסה מוזלת למגוון של מועדוני כושר פרטיים. בנוסף, החברה מציעה שיעורי ספורט כגון יוגה, פילאטיס ו-TRX בחדרים ייעודיים לכך בכל מתחמי החברה. בנוסף החברה עורכת ימי ספורט והדרכות בריאות קבוצתיות, וכן תומכת בפעילותן של קבוצות ספורט רפאליות, ביניהן אופנים, כדורגל וכדורסל.
- **עידוד תזונה בריאה** על ידי הצעת מנות בריאות בחדר האוכל, קורסי תזונה בריאה וייעוץ תזונתי.
- **העלאת מודעות לנושאי בריאות** על ידי תקשורים פנימיים.



רכש אחראי

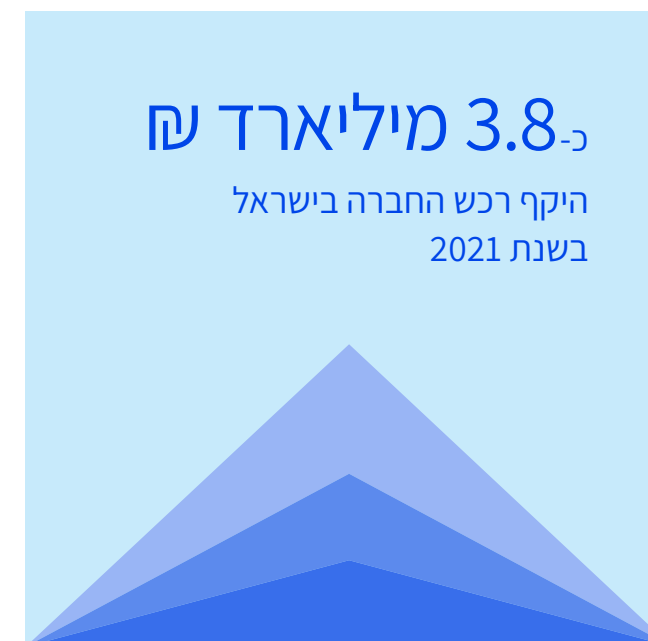
היותה של רפאל גורם משפיע בהיבט הכלכלי והסביבתי בא לידי ביטוי גם בהתנהלותה האחראית כלפי שרשרת האספקה שלה. רפאל רוכשת מספקים בכל שנה שירותים ומוצרים בהיקף מיליארדי שקלים ותפיסתה היא שיש לרכוש מספקים חיצוניים כל שירות, מוצר או תהליך שלא נמצא בליבת הפעילות של החברה.

היקף הרכש

ב-2021 היקף הרכש החברה בישראל עמד על כ-3.8 מיליארד שקל, המהווים כ-58% מסך הרכש של החברה. מספר הספקים המקומיים עמד על כ-2,600 בדומה לשנה קודמת. כ-45% מהיקף הרכש המקומי בשנת 2021 נרכש מספקים שלא מאזור המרכז (צפונית לחדרה ודרומית לגדרה). ביזור הרכש באופן כזה מספק תעסוקה והכנסות גם לעסקים ישראליים, הממוקמים באזורים שבהם לעיתים קשה יותר להצליח. בזכות תפיסה זו רפאל מספקת תעסוקה איכותית וביטחון תעסוקתי בכל הארץ לכ-30,000 איש באופן ישיר ועקיף.

אולם רפאל הולכת מעבר לכך ושמה דגש על כך שהתנהלות ספקיה, שאותם היא רואה כשותפיה, תשקף את הערכים שבהם היא דוגלת. החברה פועלת לוודא שספקיה פועלים על פי עקרונות, נהלים וערכים ראויים בתחומי החברה, הסביבה והממשל התאגידי (ESG) כמו זכויות עובדים, הגנת הסביבה, מעורבות חברתית בקהילה, אתיקה ניהולית בעסקים ועמידה בת"י 10000. העדיפות ברפאל ניתנת תמיד לרכש על ידי ספקים מקומיים, בפרט מהפריפריה או עסקים המעניקים העדפה בהעסקת אוכלוסיות בתת תעסוקה. בשנת 2021 אף זכה מערך הרכש של רפאל בפרס הפורום הישראלי לתפעול ושרשרת אספקה כארגון הרכש המצטיין בישראל לשנת זו. בין השיקולים לזכייה: המבנה הארגוני והתאמתו להשגת יעדי הרכש, תהליכי הרכש והדיגיטציה שלהם, השיטות לניהול תחרויות ומכרזים, אופן הערכת ספקים, ניהול תשתיות הספקים ומערכי האיכות שלהם ופרויקטי התייעלות מיוחדים לרכש.

ייעודה של חטיבת התפעול הכוללת את יחידת הרכש, הוא לתרום למימוש חזון רפאל על ידי מילוי מיטבי ומקצועי של צרכי הרכש של המזמינים בארגון, תוך חתירה מתמדת להשגת אופטימיזציה של מחיר, לוחות זמנים ואיכות, בכפוף למדיניות הרכש. יחידת הרכש עוסקת בכל צרכי החברה, לרבות בטכנולוגיות מכניקה, אלקטרוניקה ומחשוב וגם מפקחת על איכות הרכש.



שמירה על זכויות עובדי קבלני שירות

רפאל פועלת לשמור על זכויות עובדי קבלני שירות בתחומים הקבועים בחוק להגברת האכיפה של דיני העבודה (תשע"ב - 2011) במספר מישורים על מנת להבטיח כי קבלני השירותים המעסיקים עובדים בחצרותיה עומדים בדיני העבודה והרגולציה הרלוונטיים, בין הצעדים שננקטים לשם כך:

- עריכת בדיקות תקופתיות בידי בודק שכר מוסמך של תנאי העבודה והשכר הניתנים לעובדי הקבלן.
- בדיקת המבנה הכלכלי של ההסכם מול רפאל, על מנת לוודא כי הקבלן אינו בחוזה הפסד, אשר עלול להוביל לפגיעה בזכויות עובדיו.
- פרסום קריאה ליצירת קשר לפניית עובדים במקרה של חשש להפרת זכויות. הקריאה מפורסמת הן בלוחות מודעות מרכזיות במתחמי העבודה השונים והן על ידי העברת מכתב פיזי למסירה לכל עובד אחת לשנה.
- במקרה של חשש להפרה, דרישה מהספק לקבלת התייחסות ותגובה ותיקון ההפרה במידת הצורך. ככל שעולות מחלוקות, בקשה לחוות דעת משפטית לגבי עמידת קבלני כוח-אדם בחוקי עבודה ובמקרה הצורך טיפול בהפרות של זכויות עובד.

דיאלוג עם הספקים

כחלק מהדיאלוג שלה עם מחזיקי עניין מקיימת רפאל תקשורת שוטפת עם ספקיה באמצעות פורטל ייעודי, שבו העלו הספקים בשנת 2021, 104,105 שאלות לרפאל.

שיפור מענה לספקים - באמצעות שינוי בנהלי העבודה ויישום Dashboard ספקים חדש, יחידת הרכש דייקה את המענה לצרכי המזמינים ולצרכי הספקים עצמם תוך יצירת שקיפות ונוחות בתהליך העבודה. בנוסף, חל שיפור משמעותי במשך הזמן מדרישה להזמנה במרבית קבוצות הרכש בזכות דיגיטציה של מערכות הרכש.

באים לקראת הספקים בקורונה - ספקיה של רפאל חוו גם הם את השלכות משבר הקורונה שהשפיעה על יכולות הייצור שלהם ועל יכולתם לעמוד בהסכמים עימם. מתוך הבנה שמדובר במשבר יוצא דופן שהספקים יחד עם כל העולם, היו שרויים בו, וכדי לאפשר לספקיה לצלוח את התקופה הזאת, רפאל הקפידה על קשר רציף עם שותפים עסקיים, עדכנה אותם בשגרת העבודה המשתנה, ונענתה לבקשות רבות לפתיחת הסכמים, לדיון מחודש על מחירים ולשינויים בתאריך האספקה. לשם כך הקמנו ביחידת הרכש מוקד ייעודי לנושא שנתן מענה לצרכים רבים הקשורים במשבר: פרסמנו מכתבים לספקים עם כל הנדרש מהם לצורך העבודה בזמן קורונה, חילקנו תעודות "ספק חיוני" שאפשרו לספקים מעבר חופשי גם בזמן הסגרים, טיפלנו בבקשות לביטול קנסות פיגורים ועוד.



קידום איכות הרכש בשרשרת האספקה

קידום איכות הרכש בקרב ספקים

רפאל משקיעה באיכות תהליך הרכש לכל אורך שרשרת האספקה שלה גם אצל ספקיה וגם בקרב קנייני ועובדי הרכש. איכות הרכש נמדדת אצל הספק במסגרת מבדקי ספקים, באמצעות בדיקות קבלה למוצרים ובאמצעות הדרכות ופעילויות שיפור המבוצעות יחד אצל ספקים אסטרטגיים.

בין תהליכי השיפור המתמיד אותן מבצעת רפאל יחד עם ספקיה, ניתן למנות פעילות שנעשתה יחד עם אחד הספקים לאחר שבמספר פרויקטים נמצאו חריגות רבות באיכות החלקים שסופקו. הספק הושעה עד לביצוע תהליך למידה משותף עם רפאל והגדרת תכנית עבודה צמודה עם יחידת הרכש ברפאל. בעקבות פעילות זו היה שיפור דרמטי באיכות המוצרים המסופקים ובציוני האיכות של הספק.

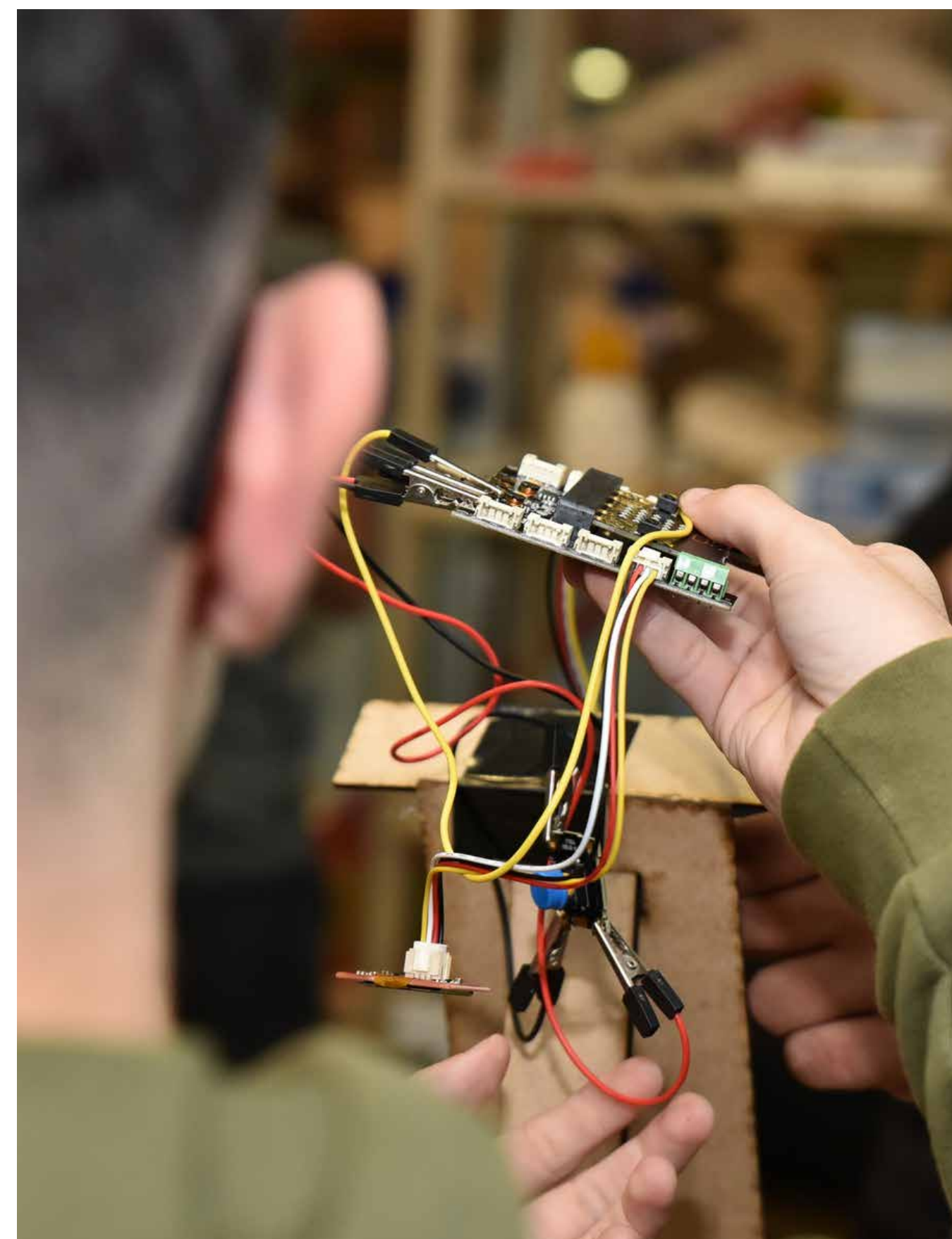
אצל ספק אחר שחוזה כניסת כוח אדם חדש, הוגדרה תוכנית עבודה משותפת ותהליכי העבודה משופרים כולל סיוע מטעם רפאל, שלאחר יישומם חל שיפור ניכר במדדים הרלוונטיים.

בנוסף, במסגרת מדיניות הניהול הסביבתי וכחלק מעיקרון של פיתוח בר-קיימא, רפאל מעודדת את ספקיה וקבלניה לנהל מערכת סביבתית. במסגרת הדיונים התקופתיים עם ספקים עיקריים נדרש מהם מענה המפרט מה הם עושים

כדי להגן על הסביבה והאם יש להם הסמכה לתקן כלשהו של איכות הסביבה. בנוסף, בתנאים הכלליים של כל הזמנת רכש הספק נדרש "לקיים הוראות כל דין בקשר עם הגנת הסביבה ואיכות הסביבה, בישראל ובכל מקום בו הוא פועל... ולצורך כך עליו לפעול בהתאם להוראות כל דין על מנת למנוע כל נזק, הפרעה, מטרד, ליחיד, לציבור או לסביבה, כתוצאה משימוש בחומרים, טובין, פריטים, מוצרים, תהליכים, דרכי ייצור ועוד". הספקים גם מתחייבים לפעול מעבר לדרישות החוק ככל הנדרש "למניעת זיהום הסביבה בתהליכים ולשימוש חומרי עזר ואריזות ידידותיים לסביבה".

בית הספר לקניינים ברפאל

בשנת 2021 החל לפעול בית הספר לקניינים ברפאל. במסגרתו נחשפו הקניינים במהלך 7 חודשי הכשרה של כ-60 שעות בסה"כ לתכנים מגוונים בתחום הקנייניות כמו משא ומתן, רגולציה, ביטוחים, חוק חובת המכרזים ועוד. ניתנו גם הדרכות ספציפיות לרכש ברפאל בתחומים תהליכי איכות הרכש, תהליכים להסמכת ספק, ציוני ספקים, ביקורת הרכש והדרכות למנהלי קבלני משנה.





רפאל כמובילת שינוי חברתי כלכלי בישראל

רפאל כחברה עסקית חדשנית

אודות החברה

דבר המנכ"ל



אינדקסים

רפאל כנדבך מרכזי בביטחון המדינה



נתונים עיקריים

12

רשויות מקומיות שותפות לפעילות

52

פרוייקטים חברתיים

2,500

עובדים מתנדבים בקהילה

רפאל כמובילת שינוי חברתי כלכלי



קידום החברה והקהילה

רפאל פועלת מזה למעלה משני עשורים למען הקהילה והחברה במסגרת פעילויות התנדבותיות רבות ביותר מ-12 רשויות מקומיות, בעשרות פרויקטים מגוונים, בהם לוקחים חלק 2,500 עובדי רפאל שמתנדבים במסגרות שבועיות ולעיתים אף יומיומיות. רוח ההתנדבות של רפאל מוטמעת בעובדי ומנהלי החברה, היוזמים ושואפים כל הזמן להרחיב את מרחב ההשפעה של רפאל בקהילה.

התנדבות עובדים

עובדי רפאל מתנדבים בזמנם הפנוי במסגרת 50 פרויקטים מגוונים שהוגדרו על ידי החברה והיא מעניקה מעטפת לוגיסטית והנחיה מקצועית הכוללת משאבים לביצוע ההתנדבות. לכל פרויקט ממונה מוביל מקרב המתנדבים אשר אחראי על גיוס מתנדבים, בניית תכנית עבודה שנתית ומימושה.

רפאל קבעה ארבעה מישורי פעולה מרכזיים בהם היא פועלת בחברה ובקהילה:

1. קידום חינוך מדעי טכנולוגי
2. קידום וחיזוק אוכלוסיות בסיכון
3. התנדבות לטובת ילדים ובוגרים עם מוגבלויות
4. משואה לתקומה



אנחנו כחברה לא נמדדים רק ביכולת לפתח מערכות וטכנולוגיות, אנחנו נמדדים גם ביכולת שלנו לחיות במרחב, בסביבה ובחברה בה אנו פועלים. הקשר עם הקהילה הוא אחת החוזקות שלנו ברפאל. העשייה הזאת שמלווה אותנו לאורך שנים, היא מושא גאווה עבורנו, והיא חלק בלתי נפרד מה-DNA הרפאלי. העובדים תורמים מזמנם הפרטי, תוך חשיבה יצירתית שמחפשת כל הזמן איפה ניתן לתרום ולעזור עוד. מאחל לנו שנמשיך לעשות את זה כל שנה, כל השנה.

מנכ"ל רפאל, אלוף (במיל') יואב הר-אבן



מודל הפעולה

רפאל גיבשה מודל לניהול קשרי הקהילה יחד עם העובדים, המנהלים והשותפים בקהילה הכולל שלושה עקרונות מנחים:

1. **מרחב השפעה**
רפאל חותרת לייצר פיתוח כלכלי חברתי מקומי באזורים הגיאוגרפיים הסמוכים למתקניה ולאזורי המגורים של מרבית עובדיה, בשאיפה לחזק את הקהילות המקומיות ומתוך הבנה כי שם ניתן להשפיע לטובה לאורך זמן.
2. **אופי הפעילות הקהילתית**
הפעילות מותאמת לליבת העיסוק של רפאל ולעובדיה ומתמקדת בקידום חינוך טכנולוגי לאוכלוסיות שונות.
3. **שותפים**
לרפאל שותפים בקהילה והם חלק בלתי נפרד מתכנון ומימוש הפעילות הקהילתית. הדיאלוג עם השותפים מתקיים באופן שוטף ונבחן במרוכז אחת לתקופה בה נידונות יוזמות חדשות ומתחדשות.

1. קידום חינוך מדעי טכנולוגי

עובדי רפאל פועלים לחיזוק וקידום נוער בלימודים טכנולוגיים ומדעיים בחטיבת הביניים ובתיכון. מתוך מטרה לחזק את הלימודים הטכנולוגיים בישראל ובכך גם לסייע למערכת החינוך, צה"ל והתעשיות בישראל.



"סמסטר קיץ" בחיפה

תכנית ייחודית שנבנתה עם היחידה למצוינות באגף החינוך בחיפה שמטרתה לקדם תלמידים מהעתודה הטכנולוגית בעיר. התלמידים נפגשים עם מהנדסי רפאל בחופשת הפסח ובחופשת הקיץ לשבוע של חשיפה טכנולוגית חווייתית ואתגרים הנדסיים מורכבים מעולמות המכניקה והבינה המלאכותית. עד היום השתתפו מעל 700 תלמידים ותלמידות בתכנית.

Rafael Ms

הפרויקט מפגיש תלמידים אשר סיימו את כיתה ח' עם טכנולוגיה מעולמות המכניקה, האלקטרוניקה והתוכנה

ברפאל, ובחטיבת הפיתוח, במטרה להקנות להם ידע וניסיון מעשי שישמש אותם בשרותם הצבאי.

"מגשימים"+

בתוך פרויקט "מגשימים" גובשה קבוצת מצטיינים המכונה "מגשימים+". היא כוללת תלמידים בכיתה י"ב המשתתפים בתכנית לימוד אינטנסיבית ומרוכזת יותר (bootcamp) שבה לומדים נושאים שונים מעולמות הסייבר והתוכנה ברמה גבוהה ביותר, ביניהם חקירות תקשורת, מימושי הצפנה, Data Science, פיתוח מובייל ו-web ועוד.

מטרת המפגשים היא לאתגר את שכבת המצטיינים במשימות ברמה גבוהה מאוד, על מנת לעודד אותם ללמוד ולחקור לעומק בעצמם סוגיות מסובכות בעולמות הפיתוח והסייבר. רפאל היא החברה היחידה מבין השותפות במגשימים המפעילה את "מגשימים+".

פרויקט סייבר עם עמותת "מגשימים"

שירות ביחידה צבאית בצה"ל העוסקת בהגנת סייבר וביחידות העילית המודיעיניות של צה"ל הפך לשער להצלחה אפשרית להצלחה בעולם ההייטק ולניידות חברתית בכלל עבור משוחררים. עם זאת, רוב המשרתים ביחידות אלה מגיעים מאזור המרכז. רפאל שואפת לקדם את שילובם של תלמידים מצטיינים מהפריפריה ביחידות אלה.

לצורך כך חברה רפאל לעמותת "מגשימים" שבנתה יחד עם יחידות הטכנולוגיה העילית של צה"ל, קרן רש"י ומשרד החינוך תכנית הכשרה והעשרה לתלמידי תיכון הלוקחים חלק בפרויקט חשוב זה. הפרויקט מקנה לתלמידי תיכון מצטיינים ידע, מתודולוגיה וניסיון בנושאי הנדסת תוכנה וסייבר כבר בתקופת התיכון, תוך שעובדי רפאל משמשים כמנטורים בתכנית ומלווים את התלמידים בלימודיהם.

מצטייני התוכנית מועסקים ברפאל לפני גיוסם לצה"ל בחמ"ל הסייבר שבו מנטורים באופן שוטף ניסיונות פגיעה קיברנטיים

במערכות רפאל השונות על ידי הדגמות, הרצאות, התנסויות, פרויקט בנייה ועוד. באירוע סיום הסמסטר התלמידים מציגים את פרויקט "רפאל ראש" אשר תוכנן בהשראה של "מכונת רוב גולדברג". התלמידים לומדים על עבודת צוות, שיתוף פעולה ולמידה עצמית.

Rafael AI

פרויקט המיועד לתלמידים המסיימים את כיתה ט' שיש להם גישה ועניין לעולם התוכנה. התלמידים נפגשים עם מנטורים בארבעה ימים מרוכזים בהם הם מקבלים הרצאות העשרה ומתנסים במשימת תכנות מורכבת בשילוב היבטי AI.



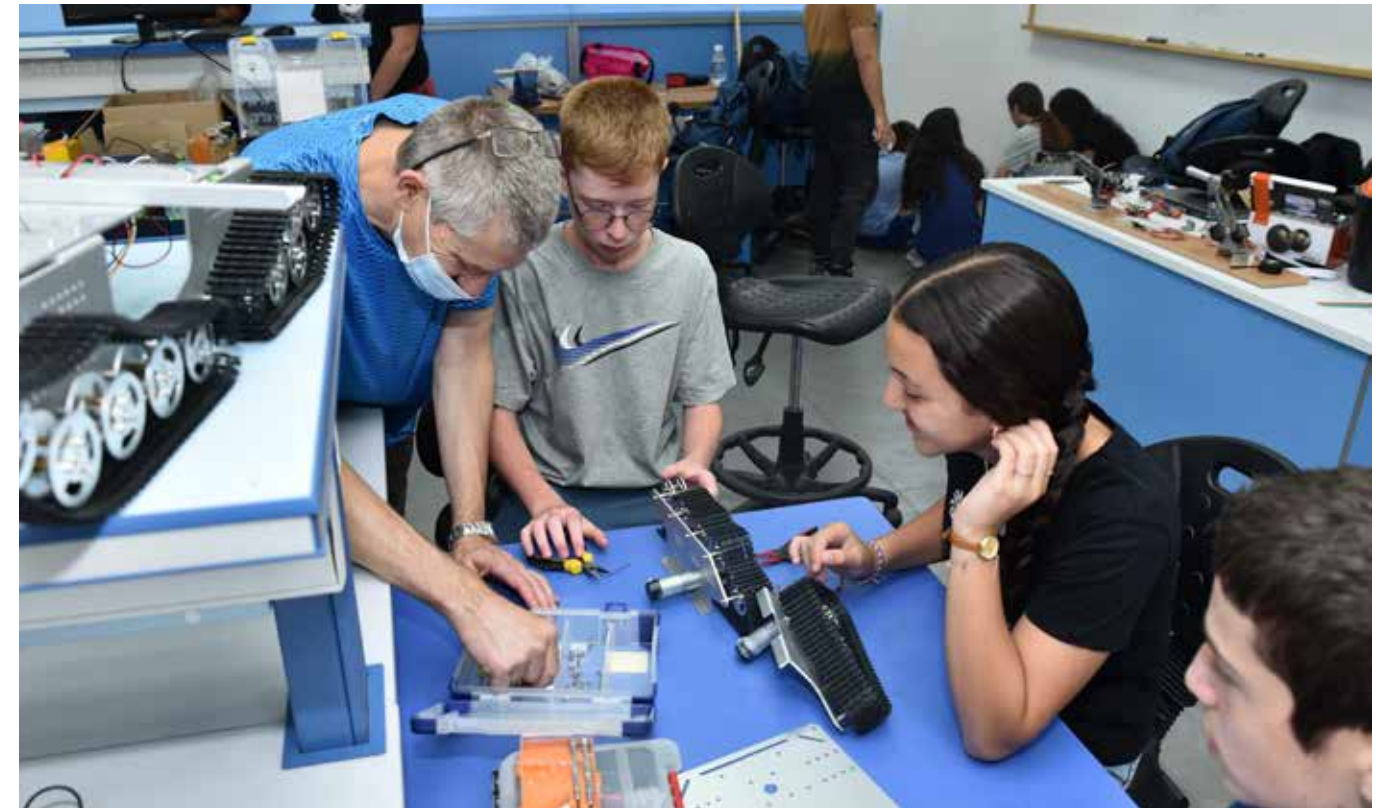
2. קידום וחיזוק אוכלוסיות בסיכון

רפאל שמה לה למטרה לקדם בני נוער ומבוגרים הנמצאים בשולי החברה על ידי מסגרות המעניקות להם כישורים ומלוות אותם בדרך לחיים נורמטיביים ומלאים. כדי לקדם מטרה רפאל מקיימת פעילות טכנולוגית בסיסית ומתקדמת בכפרי נוער ובמסגרות חברתיות ברשויות המקומיות.

כפר הנוער נירים

כפר הנוער הטיפולי-אתגר נירים שהוא פנימייה לנוער בסיכון קרוי על שמו של לוחם שייטת 13, רס"ל ניר קריצ'מן ז"ל. הוא הוקם ב-2003 על ידי חבריו של ניר, רובם קציני ולוחמי שייטת 13, והוא מפוקח על ידי רשות חסות הנוער. בכפר שוהים כ-100 חניכים וחניכות בגילאי 14-18 המוגדרים כנוער בסיכון הלומדים בבית ספר תיכון שהוקם בכפר עם תכנית לימודים המותאמת אישית לכל אחד. הם נדרשים להיבחן בבגרות עיונית-מדעית ומעודדים אותם לשרת שירות משמעותי בצה"ל ולבטא מעורבות חברתית, במטרה להביא להשתלבותם בחברה בישראל, כאזרחים שווים ותורמים.

ייחודו של הכפר בגישה האתגרית המאפיינת את הפעילות בו. על פי המודל של טיפול באמצעות שטח, החניכים משתתפים



בטיולים נודדים, ניוטים, סדרון בסגנון הישרדות, סנפלינג ופעילות ים. רפאל מאמצת את הכפר בעשור האחרון ועובדי רפאל משתלבים בפעילות חברתית בו ומלווים פעולות העשרה טכנולוגיות בו.

מקלט לנשים נפגעות אלימות

מקלט לנשים נפגעות אלימות הממוקם בחיפה משמש בית חירום חם לנשים וילידים אשר נאלצו לעזוב את ביתם בשל אלימות שחוו. עובדי רפאל מקיימים מגוון פעילויות לחיזוק כישורי החיים של הנשים מתוך מטרה להחזירן לחברה עם יכולות שיסייעו להן בקידום ומימוש עצמי וכן מובילים פעילות חברתית, אישית וקבוצתית עם הנשים וילדיהם.



3. התנדבות לטובת ילדים ובוגרים עם מוגבלויות

התנדבות בבתי ספר לבעלי צרכים מיוחדים

רפאל מקיימת פעילות התנדבותית חברתית בבית קסלר ובמעון עתידות, לרוב בפעילויות סביב חגי ישראל, וכן פעילות עם ילדים עם מוגבלויות בבתי הספר רגבים וניצנים.

"רגבים" הינו בית ספר בקרית חיים לנערות ונערים המשתייכים לחינוך המיוחד, שלהם קשיים רגשיים, התנהגותיים ולימודיים וכן ליקויי שמיעה רב-בעייתיים. במסגרת הפעילות, צוות המתנדבים נותן ייעוץ ארגוני להנהלת בית הספר ומקיים פעילויות שיא חברתיות במהלך השנה.

"ניצנים" הינו בית ספר בעכו לילדים ונוער עם מוגבלויות שכליות בינוניות, מורכבות וקשות. במסגרת הפרויקט, צוות המתנדבים מקיים פעילות חברתית תומכת אחת לחודש בימי שישי.

פיתוח אביזרי עזר לאנשים עם מוגבלויות

עובדי רפאל מיישמים את החוש לחדשנות ואת הידע הטכנולוגי שלהם הן לפיתוח מערכות לחימה מתקדמות והן לפיתוח אביזרי עזר לאנשים עם מוגבלויות על מנת להקל ולשפר את תפקודם היומיומי, בהתנדבות מלאה.

Restart-Makers for Heroes - עמותת Restart

תכנית מעוררת השראה המאגדת צוותי "מייקרים", אנשים עם יכולת יצירתית להמצאות, ממיטב החברות בתעשייה הישראלית, לבניית פתרונות טכנולוגיים שלא קיימים בשוק, עבור אתגרים יומיומיים של פצועי ונכי צה"ל.

במסגרת התכנית מתקיימים מספר ימי שיא ומדי שנה נבחרים על ידי המדען הראשי ברפאל פרויקטים מורכבים שהגיעו לפתחה של Restart, ויחידות מתאימות ברפאל נבחרות לבנות את הפתרונות הנבחרים.

כך, צוות מהנדסים של רפאל פיתח בהתנדבות עבור סיון, כבדת ראייה ושחקנית כדור-שער, מערכת אוטומטית, מבוססת טכנולוגיות ראייה ממוחשבת, אשר מאמנת אותה ומסייעת לה לזהות היכן הכדור פוגע והיכן זרקה אותו, ברמת דיוק של סנטימטרים. באירוע הסיום פגשנו את סיון עם בנה הפעוט, רפאל.



MAKERS FOR HEROES
restart

**צוות סיון
להיות אלופת ההתקפה**

סיון אברבאיה לוי, בת 29, נשואה + כלב, מרמת גן. לפני כשש שנים התעוורה בזמן שירותה הצבאי כחובשת ומדריכת מילואמניקים בפיקוד העורף. לאחר זמן מה, גילתה את ספורט הכדור שער והצטרפה לנבחרת הנשים. סיון ייצגה את ישראל במשחקים הפראלמפיים בריו והמשיכה להתחרות ולשחק בטורנירים רבים. כיום היא סטודנטית לניהול ואינה בנבחרת, אך אהבתה לכדור שער נשארה, והיא ממשיכה להתאמן ולהתחרות בליגה בארץ.

האתגר: להיות אלופת ההתקפה

חלק חשוב מאוד מכדור שער הוא מערך ההתקפה שבו זורקים את הכדור לצד הנגדי. סיון מתאמנת הרבה ושואפת להתקדם, שיפור מדדי מהירות ועוצמה של זריקת הכדור מהווים מדדים עיקריים להתקדמות. סיון מחפשת פתרון לאימונים שיתן אינדיקציה לעוצמתו של הכדור בסגנונות זריקה שונים. זריקת הכדור מכילה מרכיבים רבים מתנועת הגוף ומהירות תנופת היד ועד לסוג המגרש והחומר ממנו עשוי. ככל שהמדד יהיה מדויק יותר כך היא תוכל לדייק ולשפר את הזריקה ובכך גם להשתפר כשחקנית.

4. משואה לתקומה

לרפאל תרומה ייחודית בבניין יכולת ההרתעה והמגן של מדינת ישראל ואנו מוצאים משמעות עמוקה במעבר משואה לתקומה המתבטאת במדינת ישראל ובעוצמתה, ובחיזוק המסר של "לעולם לא עוד!". עובדי רפאל מתנדבים במועדוני יום אותם פוקדים ניצולי שואה. הפעילות מתמקדת בכתיבת סיפור חייהם, בפעילות חברתית קבוצתית ובסיוע בפעולות טכנולוגיות פשוטות יומיומיות.

כמו כן, החברה מאמצת את בית לוחמי הגטאות- המוזיאון הראשון לשואה בעולם, ועובדיה מלווים את צוות המוזיאון באתגרים טכנולוגיים מגוונים.

בנוסף, אחת לתקופה יוצאת משלחת עובדים למסע החיים בפולין. חברי המשלחת עוברים תהליך הכנה ועיבוד מסע בליווי שורד שואה.

מידת אימפקט

כמו בכל מערכת שמנוהלת ברפאל, אנו מנסים למדוד את אפקטיביות הפרויקטים הקהילתיים ואת ההשפעה שלהם על הקהילה בה אנו פועלים, בטווח הקצר והארוך. המדידה היא מאתגרת מכיוון שהצלחה מחייבת התייחסות למגוון היבטים כגון: הישגים לימודיים, השתתפות התלמידים בפעילות, מענה לצרכים שעלו ברשות המקומית - אגף הרווחה, אגף החינוך ועוד.

קידום החינוך המדעי-טכנולוגי מהווה מישור הפעילות ההתנדבותי המשמעותי ביותר ברפאל, וכמחצית מהפרויקטים של רפאל בקהילה מוקדשים לפעילות זו. לכן אנו מתמקדים במדידה כמותית בפרויקטים מדעיים-טכנולוגיים ובהשפעה המיידית על התלמידים.

תרומות עובדים

רפאל כחברה ממשלתית מנועה ממתן תרומות כחברה. עם זאת, עלה צורך מהקהילה ומהעובדים להקים תשתית שבה יוכלו העובדים לתרום מכספם הפרטי באופן מרוכז ולהסמיך 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 לתרום לרכישת מנות מזון לנזקקים לקראת פסח. הקצאת המנות נעשית בתיאום עם מנהלי בתי הספר והמוסדות שבהם פועלת רפאל במשך כל השנה ומתנדבי רפאל מתגייסים לחלוקת המנות באופן אישי לבתי הנזקקים.

תרומות לבתי חולים

ברפאל פועלת קרן תרומות של העובדים לבתי חולים ולעמותת "עזרה למרפא" המנוהלת על ידי הוועדים וההנהלה, המסייעת ברכישת ציוד רפואי למחלקות בבתי חולים באזור הצפון.





פיתוח הפריפריה בישראל

תעסוקה והזדמנויות תעסוקה איכותית

פרויקט תעסוקה לאוכלוסייה בעלת צרכים מיוחדים

מצויינות בתעשייה

תכנית שמטרתה קידום וחיזוק מפעלים בצפון על ידי הטמעת עקרונות איכות ומצוינות, המתקיימת במקביל לתחרות הפרס הלאומי לאיכות בתעשייה, המתקיימת מדי שנה. רפאל, שמרבית מתקניה נמצאים בצפון והיא המעסיק הגדול ביותר באזור, חשה מחויבות כלפיו ושמה דגש על תכניות קידום שבהן יכולת ההשפעה שלה משמעותית והנחיצות של תרומתה מובהקת.

עיקר תרומתה של רפאל בפרויקט הזה הוא ליווי צמוד של הנהלת המפעל בבנייה והטמעה של תכנית עבודה מוגדרת לשיפור איכות התנהלות המפעל והמוצרים שאותם הוא מייצר. השיפור שאותו רשם המפעל מוצג בפני ועדת השיפוט במסגרת התחרות והיא מעניקה למפעל כוכבים על פי ההישגים.



רפאל ממשיכה לפעול בפרויקטים המספקים תעסוקה לאוכלוסיות שהוגדרו כבעלות צרכים מיוחדים. הפעילות דורשת התאמה ליכולות העובד וליווי צמוד, וזאת מבלי להתפשר על ביצועים ברמה גבוהה. יצירת התעסוקה המשמעותית לאוכלוסיות זו היא חיונית לקיומן בכבוד ומהותית בתרומתה לחברה הישראלית.

"עתידות" הוא מעון ממשלתי, בבעלות משרד הרווחה והשירותים החברתיים, בו מתגוררים חוסים עם צרכים מיוחדים. המעון מפעיל מרכז תעסוקה בו מועסקים 80 דיירים מדי יום. לפני עשור הוקם במעון קו ייצור ייעודי לרפאל. הדיירים מועסקים בפרימה של חוטים, מיון ברגים, הרכבות של תתי מכלולים והכנת תשתיות להרכבות. ההכנסות מפעילות זו, מועברות לדיירי המעון לטובת צרכיהם האישיים.

דיירי המעון המועסקים מממשים את מגוון יכולותיהם תוך שהם ממלאים תפקיד משמעותי בלב העשייה המבצעית. המעון מוגדר כקבלן משנה של רפאל על כל המשתמע מכך. הפעילות של רפאל במעון עתידות זכתה בפרס שר הרווחה והשירותים החברתיים.

פתיחת שלוחה בשלומי בשנת 2021

המפעל בשלומי מהווה שלוחה ביצועית של פעילות הייצור והאחזקה הענפה של רפאל בצפון. הוא קם במבנה קיים באזור התעשייה, ועיקר עובדיו מתגוררים בשלומי והסביבה. בעתיד הקרוב צפויה השלוחה להתרחב ולפתוח אופציות תעסוקה נוספות באזור.

אתרי רפאל פרוסים בכל רחבי הארץ, משלומי בצפון עד הנגב, כחלק מאסטרטגיית החברה להפעיל שלוחת פיתוח בקרבת אוניברסיטאות שבהן פקולטות רלוונטיות. פריסה זו כוללת אתרים ושלוחות של החברה עצמה, וגם עשרות ספקים שלה, גדולים כקטנים.

בשנת 2021 השתתפו בתכנית
כ-10 מפעלים
ומתנדבי רפאל
הם חלק הארי מבין המתנדבים.

”

זה לא רק עסקים זו גם ציונות.

אנחנו חברה גלובלית, יצרנית, שתומכת בביטחון המדינה. זה לא קשור לעסקים זה קשור גם לציונות. השלוחה בשלומי לא מייצרת רק מערכות לחימה אלא גם פועלת למען הקהילה, עם הקהילה, גם בחינוך, ואין לי ספק שאנחנו נשתלב גם בפעילות הקהילתית. אני סמוך ובטוח שמה שאתם רואים כאן זו רק ההתחלה, מכאן יצאו עוד עשרות עובדים ומוצרים, באנו לפה כדי להישאר.

מנכ"ל רפאל, אלוף (במיל') יואב הר-אבן

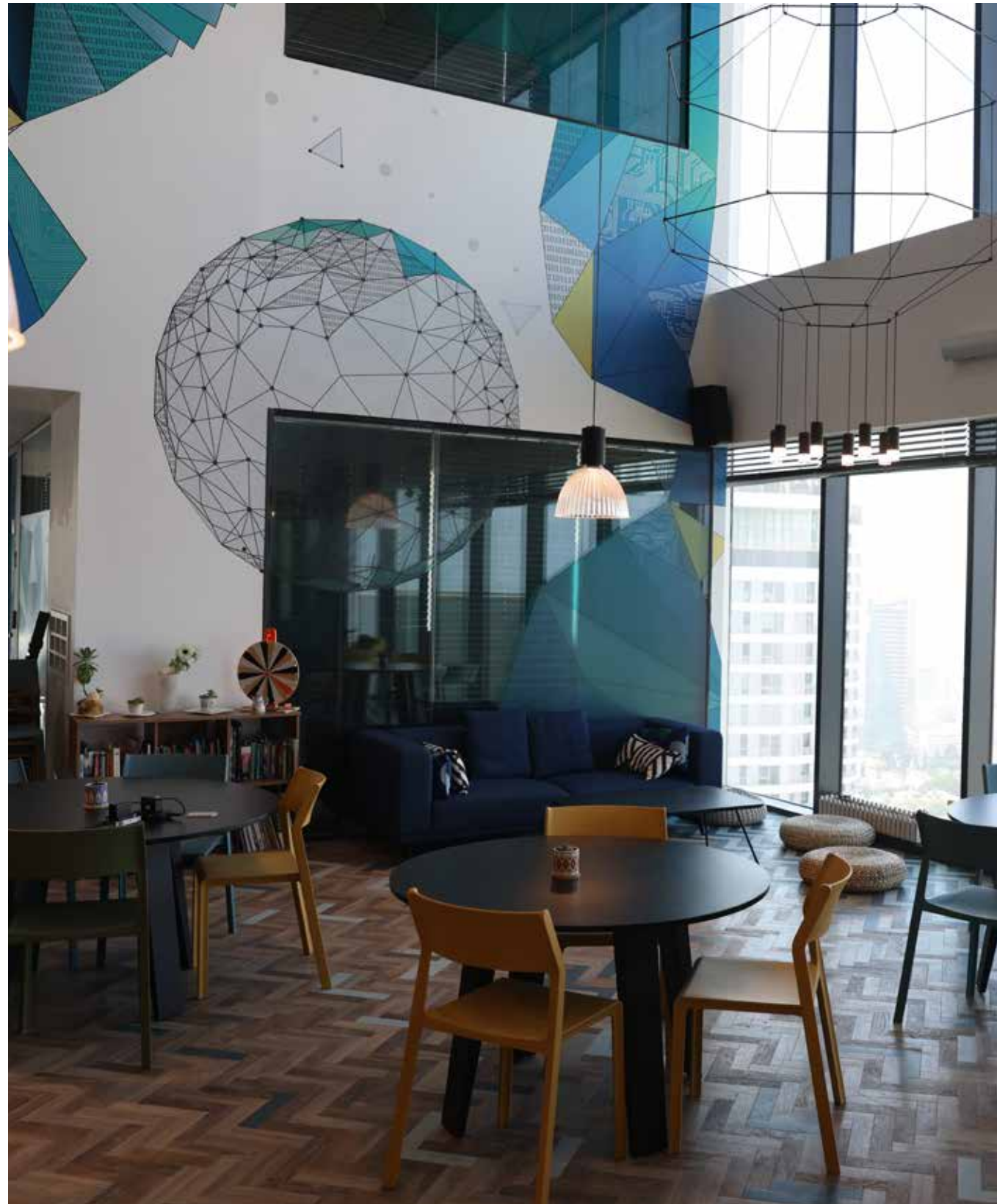
“

”

פתיחת שלוחת רפאל בשלומי מציינת עבור היישוב והגליל תפנית בחשיבה ובהכרה בצורך לחזק את היישובים המרוחקים ממרכזי האוכלוסייה בישראל. היום אנו עדים לעובדה שחברת רפאל פועלת בדיוק כך, מחזקים את הצפון ואת הדרום ובכך נוטעים את זרעי החינוך לדור העתיד.

ראש המועצה המקומית שלומי, גבריאל נעמן

“



קידום החוסן הכלכלי ברחבי הארץ

תפיסת הפעילות של החברה היא שכל שירות, מוצר או תהליך שלא נמצא בליבת הפעילות של החברה מיוצר על ידי ספקים חיצוניים. רפאל מחויבת לפעול על פי חוק המכרזים המאפשר הזדמנות שווה להשתתפות וזכייה במכרזים לכל הספקים בארץ.

ב-2021 רכש החברה בישראל עמד על כ-3.5 מיליארד שקל, המהווים כ-60% מסך הרכש של החברה. כ-44% מסכום זה היו בקרב ספקים שלא מאזור המרכז, צפונית לחדרה ודרומית לגדרה. כך, רפאל מספקת תעסוקה איכותית וביטחון תעסוקתי לכ-30,000 איש באופן ישיר ועקיף. רפאל תופסת את ספקיה

כשותפים ומשקיעה בהם בהיבטים שונים, ביניהם לדוגמה, סיוע בהתייעלות פנימית ויצירת סטנדרטים גבוהים של איכות.

מערך הרכש של רפאל זכה בפרס הפורום הישראלי לתפעול ושרשרת אספקה כארגון הרכש המצטיין בישראל לשנת 2021.

שיתוף פעולה עם האקדמיה

רפאל תורמת לחברה הישראלית גם דרך שיתוף פעולה עם מוסדות אקדמיים בדרכים שונות:

עובדי רפאל כמרצים

רפאל רואה חשיבות במחקר אקדמי ועובדי רפאל מעבירים כ-15 קורסים באוניברסיטאות כמרצים מן החוץ בתחומי ההתמחות שלהם וכך הם חולקים עם חוקים וסטודנטים ידע הקיים ברפאל. במקרים שבהם המרצים לא ממומנים על ידי המוסד האקדמי רפאל מממנת את העסקתם.

תמיכה במחקר אקדמי

רפאל מממנת בכל שנה מחקרים אקדמיים בהיקף של כ-2 מיליון ₪ בתחומי ה-AI, אווירונאוטיקה, הנדסת חומרים, רכיבי אלקטרואופטיקה, סייבר ועוד. תוצרי המחקר משולבים בתהליכי הפיתוח של מערכות מבצעיות ברפאל בתהליך של הפרייה הדדית.

העסקת יועצים ומעבדות מהאקדמיה

רפאל מעסיקה יועצים מהאקדמיה ובכך משלבת את המצוינות והידע של האקדמיה הישראלית בפעילות החברה.

רפאל כנדבך מרכזי בביטחון המדינה

נתונים עיקריים

33	700	56
מוקדי ידע ותשתיות לאומיות	מיליון ש"ח מו"פ עצמי	פרסי ביטחון ישראל



נדבך מרכזי בביטחון המדינה

מאז הקמתה ב-1948 כמעבדת המחקר והפיתוח הביטחונית-לאומית של מדינת ישראל במשרד הביטחון, לרפאל תרומה מכרעת לשמירת היתרון הטכנולוגי-ביטחוני של ישראל ולמתן מענה לאיומים הביטחוניים על המדינה ותושביה, יחד עם צה"ל ומערכת הביטחון כפי שמבטאים חזון וייעוד החברה. תרומה זאת מתבטאת במגוון מערכות ההגנה שרפאל מפתחת ומייצרת באוויר, ביבשה, בים ובמרחב הסייבר המבוססות על מורשת של מעל 70 שנות טכנולוגיה פורצת דרך, יצירתיות, תעוזה וחדשנות. מערכת הביטחון הישראלית היא הלקוח הגדול ביותר של רפאל והמערכות שרפאל פיתחה מגנות יום על חיי אזרחים וכוחות ביטחון בישראל.

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



פרסי ביטחון ישראל

מיום הקמתה ועד היום זכתה רפאל ב-56 פרסי ביטחון ישראל על הישגים משמעותיים ופורצי דרך בתרומה לביטחון המדינה שמבטאים את הערכת המדינה לתרומת החברה לביטחונה לאורך השנים. הפרס ניתן מדי שנה ליחידים או לגופים עבור פעילות שתרמה להגברת הביטחון של מדינת ישראל, בדרך כלל על פיתוח טכנולוגי. זוכי הפרס, שמוענק בטקס על ידי נשיא המדינה ושר הביטחון, נקבעים על ידי שר הביטחון שהחלטתו מתבססת על המלצות ועדת שופטים חיצונית, המתמנה על ידיו.



כל שנה מוענק פרס ביטחון ישראל לשניים או שלושה אנשים או צוותים שלפעילותם תרומה משמעותית לתחום המבצעי. פרס אחד לפחות מוענק למערכת נשק או מערכת תומכת לחימה, שלא מהתחום המודיעיני, בתנאי שיש למערכת תרומה מוכחת בתחום המבצעי והיא מתאפיינת ביצירתיות ובמקוריות. רבים מהפרסים מוענקים על מערכות, מבצעים והישגים מסווגים, אך את חלקם ניתן לפרסם, ביניהם: הפרס למערכות "מעיל רוח" ו"כיפת ברזל".



המערכות שלנו

רפאל מפתחת ומייצרת מערכות בתחום האוויר, הים, היבשה והחלל ומציעה מגוון רחב ביותר של פתרונות חדשניים בחזית הטכנולוגיה העולמית בתחומים אלה. החברה פועלת בשוק הביטחוני הצבאי והלא צבאי ועם מנעד רחב של לקוחות בארץ ובעולם. אחד היתרונות של החברה הוא שרוב הפתרונות שהיא מציעה ללקוחותיה כבר הוכיחו את עצמם באופן מבצעי.

אנו גאים בפיתוחים ייחודיים רבים אותם הובילה רפאל, ביניהם:

מערכות הגנה אווירית

בעשורים האחרונים עברה מדינת ישראל מערכות לחימה, בהם שוגרו לעבר העורף האזרחי אלפי רקטות וטילים. בישראל נוצרה דרישה גוברת ודחופה למערכות הגנה מפני נשק תלול המסלול, וחברת רפאל החלה לפתח, לייצר ולשווק את שתי המערכות המרכזיות "כיפת ברזל" ו-"קלע דוד". במבצע "צוק איתן" (2014) ובמבצע "שומר חומות" (2021), הוכיחה מערכת "כיפת ברזל" יכולת מרשימה להגנת העורף של מדינת ישראל והיא אף הותאמה לשיגור מכלי שיט.

במקביל התעורר בשנים האחרונות איום של רחפנים, הן נושאי אמל"ח והן כאלה שמשבשים תעופה אזרחית, ומולו החלה רפאל לפתח מערכות לניטרול האיום.

כיפת ברזל

מערכת הגנה אווירית ליירוט איומים אוויריים בטווחים קצרים-פצצות מרגמה, פגזי ארטילריה, רקטות, כלי טיס בלתי מאוישים, מסוקים ועוד. המערכת פותחה בזמן שיא של שנתיים וחצי והיא בנויה ממספר רכיבים: מכ"ם, מרכז שליטה ובקרה, ומערך משגרים הנושאים כל אחד 20 טילי יירוט. ב-2012 זכתה המערכת בפרס ביטחון ישראל. בשנת 2017 הותקנו לראשונה מערכות כיפת ברזל על ספינות חיל הים וב-2018 נמכרה המערכת לצבא ארה"ב.

באמצעות המכ"ם מבצעת המערכת גילוי מהיר, זיהוי וסיווג של האיומים. מידע זה מועבר למרכז השליטה והבקרה, שם מתבצע תהליך הבחנה בין איומים העומדים לפגוע באזור המוגן לבין אלו שלא. איומים אלה מיורטים על ידי הטיל המיירט של המערכת (טמי"ר), הטס באופן מדויק לעבר המטרה ומשמיד אותה.

המערכת מריצה אלגוריתמים של בינה מלאכותית מתקדמת ומבצעת ניתוחי מידע כדי למפות את מסלולי הרקטות במטרה לקבוע אם צריך ליירט אותן, איפה ומתי. בזכות יכולת ההבחנה והסיווג בין איומים המסכנים את האזור המוגן ולבין אלה שלא, מפחיתה המערכת עלויות באופן משמעותי ומונעת שיגור טילים מיותרים. כמו כן, מחיר טיל הטמיר נמוך בהרבה ממערכות קודמות שהיו בשימוש והיו גם פחות יעילות. המערכת יכולה לפעול כנגד איומים מרובים בו-זמנית וביעילות, בכל תנאי מזג אוויר, 24 שעות ביממה. המבנה המודולרי של כיפת ברזל מאפשר שילוב עם מגוון מערכות הגנה אחרות ועם רכיבים שונים כגון מכ"מים ומשגרים.

על פי נתוני חיל האוויר, מאז הפעלתה הראשונה באפריל 2011, יורטה כיפת-ברזל למעלה מ-2500 רקטות, בכ-95% אחוזי הצלחה ובכך הצילה חיים ומנעה נזק של מיליונים לרכוש. יותר מכך, שיעורי הצלחה גבוהים אלה מאפשרים לחיים בישראל להימשך גם בזמן התקפת טילים ונותנים יכולת למקבלי ההחלטות במדינה לשקול את צעדיהם בתגובה לירי, וכך עשויים להימנע עימותים אלימים רחבים יותר. כיפת ברזל מספקת לישראל מעטה הגנה לחופש פעולה מדיני וצבאי רחב יותר. המערכת נבחרה ב-2018 על ידי גולשי YNET, אתר החדשות הפופולרי בישראל, כהמצאה הישראלית הטובה ביותר ב-70 שנות המדינה והיא הוצגה בגאווה בפני הנשיא ביידן בעת ביקורו בארץ ב-2022. כיפת ברזל נבחרה על יד מגזין פורבס ב-2019 כאחת ממערכות הנשק החשובות ביותר של העשור הקודם.

"כיפה ימית" הינה הנגזרת של מערכת "כיפת ברזל" שנכנסה לכשירות מבצעית בתקופה האחרונה להגנה על ספינות בלב ים ובחוף, וכן הגנה על נכסי חוף נגד מגוון איומים. יכולותיה של המערכת, הכוללת אפשרות להתמודד עם ירי מסיבי של מספר טילים במקביל, מהוות תוספת משמעותית ליכולת ההגנה של זרוע הים של ישראל במשימותיה, ביניהן הגנת נכסים אסטרטגיים, מרחב המים הכלכליים ושמירת העליונות הימית של מדינת ישראל באזור.





קלע דוד (לשעבר "שרביט קסמים")

מערכת הגנה אווירית ליירוט טילים בליסטיים, טילי שיוט ואיומים אוויריים נוספים בטווחים מגוונים. המערכת כוללת כמה רכיבים: מכ"ם המשמש לאיתור ולמעקב אחר האיומים; מערכת שליטה ובקרה המבצעת תכנון משימה מיטבי; משגרים הנושאים 12 מיירטים מתקדמים; טיל מיירט בעל יכולת תמרון גבוהה במיוחד. המיירט משמיד את האיום על-ידי פגיעה ישירה בו, ומנוע רב שלבי היחיד מסוגו בעולם המאפשר התמודדות עם איומים מתקדמים. המערכת מושתתת על "ארכיטקטורה פתוחה", המאפשרת שילוב עם מערכות הגנה אווירית אחרות לרבות עם רכיבים בודדים כגון מכ"ם, מרכזי שליטה ובקרה ועוד.



טילי אוויר-שטח

פעילות רפאל בתחום זה של החימוש המונחה המדויק ("תחום הטילים") מהאוויר מתבצעת במנהלת אוויר שטח ובמנהלת מערכות מוטסות. פיתוח אמצעי לחימה אלו בא כחלק מלקחי מלחמת יום הכיפורים והצורך של חה"א הישראלי בטיילים לתקיפות מנגד של מטרות קרקע איכותיות מטווח ארוך ע"מ להימנע מכניסת מטוסים מאוישים לאזורים שבהם קיימות מערכות הגנת נ"מ. הטיל הראשון שפותח היה ה"פופאי", שבו הצטיידו הן חה"א הישראלי והן חילות אוויר נוספים בעולם (ארה"ב, אוסטרליה ואחרים). כיום מייצרת המנהלה משפחה של חימושים מסוגים שונים המכונים "ברד" (SPICE), ההופכים פצצה אווירית טיפשה, שמחייבת הטלה מעל המטרה, לפצצה חכמה, הניתנת להטלה ממרחק של עשרות ק"מ ומסוגלת לפגוע נקודתית במטרות קרקעיות.



משפחת ה"ברדים"

מערכות ה"ברד" הן משפחת מערכות חימוש אוויריות, בעלות בינה מלאכותית אוטונומית, ראשונה מסוגה בעולם- המבוססת על יכולות השוואת תמונה מתקדמת לאיתור מדויק של מטרות, וללא תלות ב-GPS. מערכות הברד, או בשמן הלועזי מערכות ה-SPICE מגיעות לטווח של כ-100 ק"מ ברמת דיוק של מטרים ספורים, ונחלקות לשלושה סוגים- "ברד-פלדה", "ברד-קל" ו"ברד-קטן". ה"ברדים" נמצאים בשימוש מבצעי של חיל-האוויר הישראלי משנת 2003 ושל כשבעה חילות אוויר נוספים בעולם מזה מספר שנים. הברדים הוכיחו יכולות מבצעיות מצוינות באינספור שעות פעילות מבצעית. מערכות הברד זיכו את רפאל בשני פרסי ביטחון ישראל- "ברד-פלדה" בשנת 2008 ו"ברד-קל" בשנת 2019.





מערכות הים

הפתרונות אותם מציעה רפאל לזירה הימית מבוססים על מערכות ויכולות ליבה של רפאל, אשר הותאמו לזירה הימית. פתרונות אלו מספקים מענה רב שכבתי להגנה על כלי שטח בזירה הימית. המערכות הימיות של רפאל משלבות מגוון טכנולוגיות בעלות ניסיון מבצעי רחב בארץ ובחו"ל. הפתרונות הימיים אותם פיתחה החברה מותאמים על פי הצרכים המבצעיים של הלקוח ובכך מספקים מענה כולל ואינטגרטיבי-בהגנה היקפית הגנת שטח והגנה תת-ימית.

רפאל הייתה אחת החברות החלוצות והראשונות בעולם שנכנסה לתחום עמדות הנשק הימיות הנשלטות. ההתחלה הייתה בפיתוח עמדות תותחים נשלטות ומיוצבות עבור ספינות חיל הים הישראלי, ובהמשך התפתח תחום פעילות זה גם ללוחמה ביבשה.



מודיעין וסייבר

רפאל מובילה ביכולות הגנת סייבר, מערכות מודיעין, ומערכות לניתוח Big-Data והיתוך מידע. וכן במתן פתרונות הגנתיים לצורך בקרת גבולות והגנה על מתקנים ותשתיות אסטרטגיות. רפאל נבחרה ע"י ממשלת ישראל להקים ולהפעיל את חמ"ל הסייבר הלאומי (CERT) וכן מספקת הגנת סייבר ותשתיות עבור רכבת-ישראל ומאגר האשראי הלאומי של בנק ישראל. בנוסף, מערכות המודיעין והסייבר המתקדמות של רפאל מבטיחות את רמת הבטיחות והביטחון הגבוהה ביותר עבור תשתיות אלה החיוניות לתפקודה של מדינת ישראל.

רפאל הקימה ב-2021 את מאגד הסייבר הראשון מסוגו במדינת ישראל בתחום הגנת התשתיות הקריטיות אותו היא מובילה בליווי מערך הסייבר הלאומי והוא כולל 11 חברות מובילות במשק בתחום הגנת הסייבר ביניהן, חברת חשמל לישראל ותש"ן. המאגד ששמו "Israeli Operational Technologies Cyber Consortium", מציע פתרונות להגנה מפני פעילויות לוחמה בסייבר המכוונות על ידי גורמים עוינים, במטרה להגן על נכסים קריטיים בענפי התחבורה, נפט וגז, ייצור, מים וביוב, תשתיות אנרגיה ועוד.





מערכות וטילים יבשתיים

מאז הוקמה רפאל כמעבדה הביטחונית של מדינת ישראל, מהוות מערכות היבשה של רפאל אבני דרך מרכזיות בהתעצמותו של צה"ל ובניית עליונותו הצבאית. טילי התמוז שפותחו לאחר מלחמת יום הכיפורים הפכו למערך של טילים אלקטרו-אופטיים מונחים, הנמכרים בעשרות מדינות ברחבי העולם. מערכות אלו, כמו גם פתרונות המיגון, עמדות הנשק הנשלטות מרחוק, יכולות התצפית והזיהוי ומערכת "הדק חכם" אשר מציעה את צה"ל לעבר עתידו של שדה הקרב המודרני, הן התשתית הטכנולוגית והמבצעית המעצימה את יכולות התמרון של כוחות היבשה ומגבירה את יעילותם.

בעשור האחרון חל שינוי מהותי באופי המלחמות בעולם בכלל, ובישראל בפרט. הלוחמה הסימטרית נגד צבאות סדירים ומאורגנים הלכה ופחתה, ואת מקומה תפסה הלוחמה

הא-סימטרית של צבאות סדירים נגד ארגוני גרילה וטרור. ארגונים אלה פועלים בדרך כלל בשטחים אורבאניים ובתוך אוכלוסיה אזרחית, דבר שמחייב את צה"ל להשתמש בחימוש מדויק ולא בנשק סטטיסטי כמו פצצות אוויריות ופגזי ארטילריה.

במקביל להמשך הפיתוח ואספקת מערכות הלחימה המתקדמות לכוחות היבשה, הקימה רפאל את המרכז לתוכניות חדשנות, גוף אשר תכליתו לצפות אל העתיד ולפתח פתרונות ומערכות שיאפשרו לצה"ל להתמודד עם קשת האיומים הדינאמיים העתידיים של שדה הקרב. מפותחים בו מערכות תת קרקעיות, יכולות ניווט מתקדמות, רחפנים ומערכות אוטונומיות ורשתיות אשר ישחקו תפקיד מרכזי בלחימה הרב-ממדית.

מעיל רוח

מערכת מעיל רוח הינה מערכת מהפכנית ויחידה מסוגה בעולם שכבר מבצעית אשר מגינה על צוות הטנק באמצעות זיהוי מדויק של איומים מכל עבריו (360 מעלות). לאחר הזיהוי, המערכת מתריעה בפני צוות הטנק על האיום ומשמידה אותו באופן אוטונומי באמצעות מנגנון יירוט מתקדם וייחודי. זוהי המערכת היחידה בעולם כנגד איומי נ"ט שהוכחה בקרב. המערכת נכנסה לפעילות מבצעית בתחילת 2011 הודות לעבודתם החלוצית של עובדי רפאל מסוף שנות ה-80 ומאז הגנה על חייהם של מאות אנשי צוות בטנקים.

לאחר מבצע צוק איתן זכתה המערכת בפרס ביטחון ישראל לשנת 2014 על הצלת חיים רבים בשדה הקרב. המערכת מחוללת מהפיכה בשדה הקרב, משום שבזכותה טנקים יכולים להתמודד עם כל איומי הנ"ט ומעמדם ככלי מרכזי בלחימה ביבשה ובשדה הקרב התחזק.

בדצמבר 2019 הוכתרה "מעיל רוח" על ידי מגזין "פורבס" העולמי כאחת מ-12 מערכות ההגנה ששינו את פני העשור. ב-2018 נמכרה המערכת לכוחות השריון האמריקניים לטנק Abrams, וב-2021 נבחרה לשימוש עבור טנק Leopard של צבא גרמניה וטנק Challenger של הצבא הבריטי.

Spike - ספייק

בעקבות לקחי מלחמת יום כיפור רפאל פיתחה מסוף שנות ה-70 טילים אלקטרואופטיים מתקדמים, הגרסה הראשונה של טיל התמוז שהיווה פריצת דרך מבצעית וטכנולוגית שאיפשר לפגוע במטרות האויב ממרחק רב ובצורה מדויקת מבלי להיחשף לאויב. מאז המשיכה החברה לפתח את הטיל והפכה אותו לייחודי ולטוב מסוגו בעולם. היום משפחת טילי הספייק נמצאים בשימוש של למעלה מ-40 מדינות ומשוגרים מהאוויר, הים והיבשה.





המשכיות עסקית ומוכנות לחירום

עקרונות, חשיבות ומדיניות

מדיניות רפאל בנושא שמירת רציפות התפקוד של החברה גם בחירום ולאחר אסונות נעשית מתוך הבנה עמוקה של חשיבות הנושא ומחויבות לו. חשיבות המשך תפקודה של רפאל גם בעת חירום היא לא רק מבחינה עסקית לחברה, ללקוחותיה וספקיה, אלא מעבר לכך: בשל היותה ספק חיוני של כוחות הביטחון בישראל שפעולתם הופכת חיונית ואינטנסיבית יותר בשעת חירום, המשך תפקודה התקין של החברה הוא חיוני לביטחון המדינה.

מדיניות רפאל בנושא מביאה לידי ביטוי את מחויבותו של הארגון לעמוד בדרישות רגולטוריות בהיבט זה, בדגש על דרישות משרד הביטחון וצה"ל, דרישות תקן ישראלי 24001 "מערכת לניהול חוסן תפקודי של ארגון", שרפאל היא החברה הגדולה היחידה בארץ שהוסמכה אליו, ועל בסיס תפיסת המשכיות העסקית המחייבת גיבוש תכנית לכך (Business Continuity Plan).

המדיניות מוטמעת בקרב המנהלים, העובדים וכלל מחזיקי עניין באמצעות נהלים, תרגילים, תוכן ברשת המחשוב הפנימית, אתר האינטרנט, פרסומים שונים והדרכות לעובדים. המדיניות נסקרת מעת לעת, מתעדכנת ומותאמת לנסיבות המשתנות ע"פ הצורך. היא מתייחסת להתרעה, מניעה והגנה, תגובה, המשכיות תפקודית ושקום. ברפאל מערך לניהול חוסן תפקודי שתפקידו לוודא את רציפות התפקוד של החברה גם בעת חירום. היא מיועדת לתת מענה לאיומים שונים, ביניהם, אירועים ביטחוני, רעידת אדמה וצונאמי, אסון אקלימי ונזק מהותי לתשתיות ואנרגיה.

רפאל מחזיקה מערך לניהול חירום שתפקידו לוודא את רציפות התפקוד של החברה והוא נותן מענה לנושאים הבאים:

- אבטחת הגנתם ובריאותם של עובדי הארגון, התאמת התשתית למצבי חירום השונים, קביעת היקף הדרישות לאספקה ואבטחת הייצור ותחזוקה של המוצרים החיוניים
- הטמעת מדיניות החוסן הארגוני בקרב העובדים, גופי ההצלה ומחזיקי העניין לרבות עידוד ספקים וקבלני משנה לניהול מוכנות לחירום
- קביעת מטרות ויעדים על ידי ההנהלה לשיפור מתמיד

ארגון פעולות החירום והמשכיות העסקית

ברפאל פועלת ועדה לשעת חירום בה חברים בעלי תפקידים בכירים מכל יחידות החברה המתכנסת באופן סדיר. היא עוסקת בקידום תהליכי המוכנות והמענה לשעת חירום בהיבטי הגנה אזרחית, מלאי חומרי גלם, זיהוי בעלי תפקידים וספקים חיוניים לשעת חירום ולספקים חיוניים, תוכניות המשכיות עסקית לרבות יתירות וחליפיות לקווי הייצור, מינוי בעלי תפקיד בחטיבות, אספקה ותחזוקה של מוצרים לצה"ל. בנוסף, קיימת בחברה תכנית עבודה שנתית הכוללת עדכון נהלים, ביקורות, תרגילים והשקעות בשיפור תשתיות כמוכנות לחירום.

לרפאל תוכניות ונהלי עבודה סדורים ומקיפים עבור המשך רציפות התפקוד במצבי חירום, המגדירים את השלבים והפעילויות הנדרשים למניעה והיערכות מקדימה, הטיפול באירוע חירום, ניהול האירועים, לרבות הפעלת "מטה חירום" וחמ"לים חטיבתיים, התאמת שיטות הייצור והתמיכה בלקוחות, קשר מול גורמי הרגולציה ומשרד הביטחון, ולבסוף החזרה לשגרה והשקום.

ברפאל קיים מרכז שליטה שתפקידו יצירת תמונת מצב עדכנית של מתקני רפאל ועובדיה בשגרה ובחירום. המרכז מפעיל את הכוחות הרלוונטיים, מתכלל את תמונת המצב ומשקף אותה מהשטח לדרג הניהולי ברפאל וכן לגורמים חיצוניים העובדים בשת"פ עם רפאל - משטרה, כיבוי אש, מד"א, פיקוד העורף וחפ"ק מלמ"ב.

נושא הטיפול בחירום והמשכיות העסקית כולל:

- הובלה ותכלול של נושאי שעת חירום ורציפות התפקוד
- מתן מענה ככוח משולב לניהול וטיפול בתקריות ואירועי חירום מלחמתיים, בטיחותיים, סביבתיים ורפואיים במכוני דוד ולשמ.
- שמירה, פיקוח והנחייה מקצועית לביצוע וקיום חוקים, תקנות, תקנים ונהלים בתחומי העיסוק.
- תיאום פעילויות מסוכנות וניסויים במכוני דוד ולשמ.
- מתן שירותי כבאות והצלה, בדיקת ציוד כיבוי אש ומניעת דליקות.



- מתן שירותי רפואה דחופה ורפואה תעסוקתית.

- תכנון והובלה של קורסים, השתלמויות והדרכות בתחומי העיסוק.

- נקיטת פעולות ואמצעים למניעת תקריות ואירועי חירום.

- תיאום ושיתוף פעולה הדדי עם גורמי חוץ וגורמים ביטחון לאומיים.

מחלקת הצלה וחירום מפעילה אמצעים וציוד מקצועיים, מגוונים וחדשים לצורך הבטחת היכולת למניעת פגיעה באדם, ברכוש ובסביבה הכוללים: רכבי פינוי רפואי בעל יכולת מענה הזהה לאמבולנס טיפול נמרץ, סימולטור רפואי מתקדם לאימון עצמי של הצוותים הרפואיים, אמצעים לטיפול באירועי חומרים מסוכנים, אמצעים לחילוץ, מערכות תקשורת, ציוד מגן אישי מתקדם וכבאיות. הכבאית של רפאל מסוג "לוויתן" היא הגדולה מסוגה בארץ ומסייעת לעיתים במאמצי כיבוי של שריפות באזור חיפה, והיא סייעה באופן משמעותי בשריפה הגדולה שהייתה בהרי ירושלים ב-2021.

מתרגלים מוכנות לחירום

כחלק מהיערכות רפאל להמשך התפקוד במצבי חירום ולצורך חיזוק השותפויות עם פיקוד העורף, שירותי הכבאות, מד"א, משרד הביטחון והמשטרה, אנו מקיימים מפגשי עבודה

ותרגילים משותפים לרבות תרגילים מערכתיים בהם אנו פועלים במשותף עם הגורמים הממלכתיים. בנובמבר 2021 התקיים תרגיל רחב היקף במכון דוד של חברת רפאל, בשיתוף גדוד חילוץ של פיקוד העורף במסגרת תרגיל מחוזי שכלל מספר רב של תרחישי מלחמה, משריפה ועד אסון רב נפגעים.

כחלק מהיערכות רפאל לתרגיל הוקם במיוחד אתר הרס ייעודי במכון דוד לתרגול חילוץ מהריסות, הועלו רחפנים לאוויר לקבלת תמונת מצב בזמן אמת, והופעלו אנשי ההצלה והחירום, צוותי הכבאות והרפואה, והכבאיות והאמבולנסים של רפאל הנמצאים בכוננות מתמדת למתן מענה ראשוני. בתרחיש המלחמה אותו תרגלו הכוחות נבחנו מספר יכולות, ביניהן חבירה לכוחות פיקוד העורף, ניהול ושליטה על האירוע מול ארבע רמות פיקוד, חילוץ מתוך הריסות וטיפול באירוע רב נפגעים.

בתרגיל נעשה שימוש ברובוט מיוחד של רפאל לטיפול בחלקים נפיצים. צוות הרובוט מטפל בשגרה בניסויים נפיצים שנעשים ברפאל ובשעת חירום הוא מסייע לכוחות ההצלה בפינוי נפלים וסריקת מבנים. לרובוט יכולות נוספות להפעלת אמצעים שונים כדוגמת צילום, כל זאת ללא סיכון בני אדם. במסגרת התרגיל, דימינו נפילת טיל שגרמה לקריסה של מבנה וזוהו חלקים חשודים. הרובוט הרחיק את החלקים החשודים מאתר ההרס למקום מוגן ואפשר בכך את המשך פעולות החילוץ של הכוחות בצורה בטוחה.



אינדקסים

רפאל כנדבך מרכזי
בביטחון המדינה

רפאל כמובילת שינוי
חברתי כלכלי בישראל

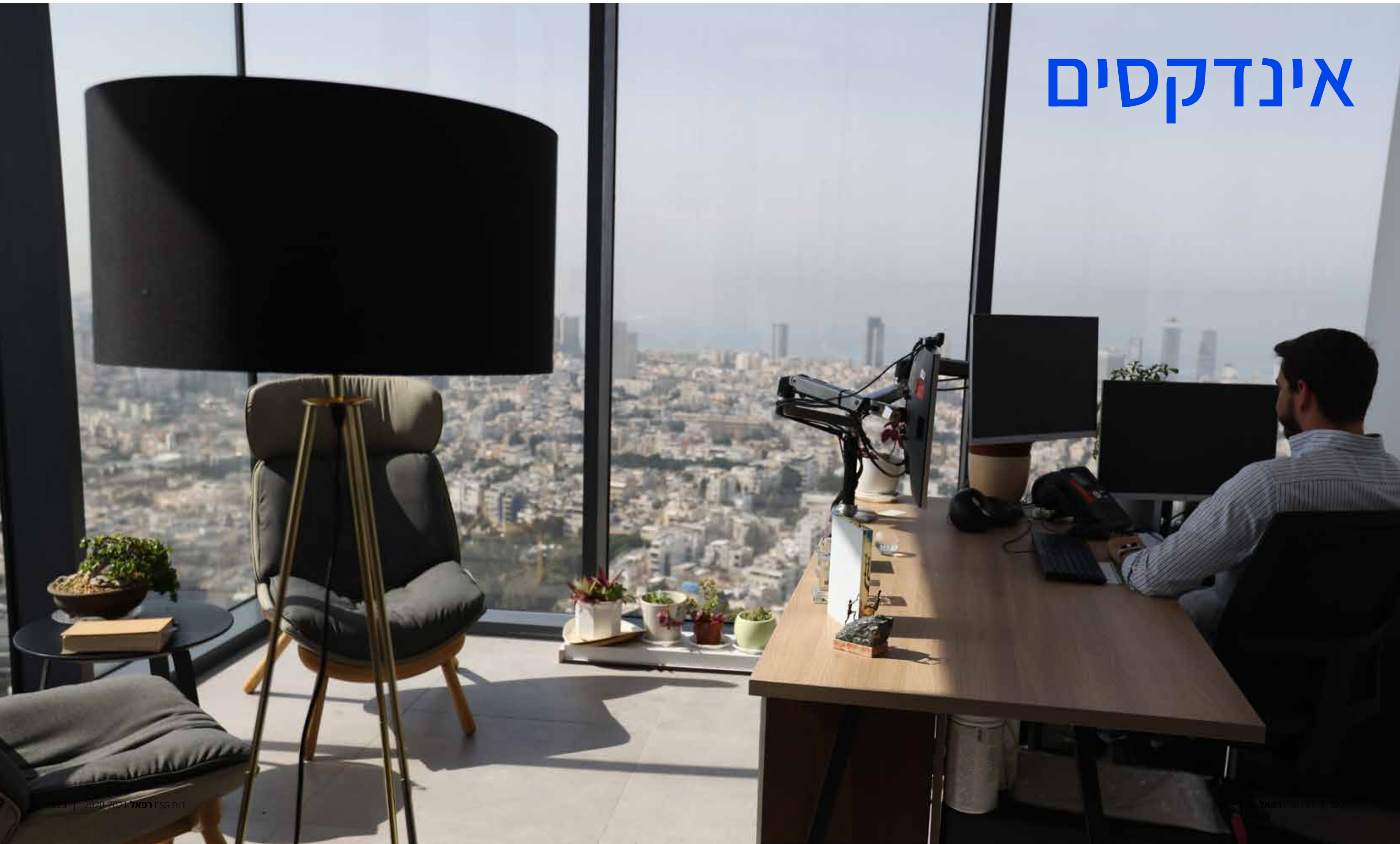
רפאל כחברה
עסקית חדשנית

אודות
החברה

דבר
המנכ"ל



אינדקסים





GRI Index

מיקום	מקור	שם האינדקטור	מספר האינדקטור
Strategy, Policies and Practices			
4-5	ESG דוח	הצהרה בנושא אסטרטגיית פיתוח בת-קיימא	2-22
42-43	ESG דוח	הצהרה בנושא התנהלות עסקית אחראית	2-23
42-43	ESG דוח	דרכי יישום ההצהרה בנושא התנהלות עסקית אחראית	2-24
44-45	ESG דוח	מנגנונים לקבלת ייעוץ והעלאת חששות בנושאי אתיקה	2-26
42-44	ESG דוח	ציות לחוקים ולתקנות	2-27
36	ESG דוח	השתתפות החברה בארגונים והתאחדויות בתעשייה ומחוצה לה	2-28
Stakeholder Engagement			
34-35	ESG דוח	גישת הארגון לדיאלוג עם מחזיקי עניין	2-29
Employment & OHS			
72	ESG דוח	הסכמי עבודה קיבוציים	2-30
Materiel Topics			
32	ESG דוח	תהליך הגדרת הנושאים המהותיים	3-1
32	ESG דוח	רשימת הנושאים המהותיים	3-2
Economic Performances			
	דוח שנתי 2021	ערך כלכלי ישיר שנוצר וחולק	201-1
פרק ב', דוחות כספיים עמ' 6-11			
	דוח שנתי 2021	התחייבות החברה בגין תוכניות פרישה/תגמול עובדים ופנסיה	201-3
פרק ב', דוחות כספיים, באור 20, עמ' 54			
Indirect Economic Impacts			
90-93	ESG דוח	השפעות כלכליות עקיפות משמעותיות	203-2
Procurement Practices			
90-93	ESG דוח	מדיניות, נהלים ואחוז בפועל לגבי רכש מקומי	204-1
עמ' 9-6	ESG דוח	הצהרה בנושא אסטרטגיית פיתוח בת-קיימא	2-22

GRI Index

מיקום	מקור	שם האינדקטור	מספר האינדקטור
The Organization and Its Reporting Practices			
8-15	ESG דוח	פרטי הארגון	2-1
37	ESG דוח	הישויות המופיעות בדיווחי הקיימות של הארגון	2-2
37	ESG דוח	תקופת ותדירות הדוח, איש קשר בחברה	2-3
	ESG דוח	ביקורת חיצונית לדוח	2-5
16-30	ESG דוח	פעילות ומוצרים בחברה, שרשרת הערך ומערכות יחסים עסקיות אחרות	2-6
67	ESG דוח	מצבת עובדים	2-7
Governance & Ethics			
40-41	ESG דוח	מבנה והרכב הממשל התאגידי	2-9
	דוח שנתי 2021	קביעת הרכב הדירקטוריון	2-10
פרק א, מגבלות ופיקוח על פעילות החברה, תקנה 21, עמוד 47			
	דוח שנתי 2021	תפקיד יו"ר הדירקטוריון	2-11
פרק א, מגבלות ופיקוח על פעילות החברה, תקנה 21, עמוד 47			
40-41	ESG דוח	תפקיד הדירקטוריון בפיקוח על ניהול השפעות ESG	2-12
40-41	ESG דוח	האצלת סמכויות לניהול השפעות ESG	2-13
40-41	ESG דוח	תפקיד הדירקטוריון בדיווח על נושאי קיימות	2-14
41	ESG דוח	תהליכים למניעת ניגוד עניינים בקרב חברי הדירקטוריון	2-15
41	ESG דוח	תיאור התהליך של תקשור נושאים חשובים בתחומים הכלכליים, החברתיים והסביבתיים לדירקטוריון וכמות הפניות בפועל	2-16
41	ESG דוח	קידום הידע של הדירקטוריון בנושאי ESG	2-17
	דוח שנתי 2021	מדיניות התגמול בחברה	2-19
פרק ב, עיקרי המדיניות החשבונאית, באור 3, עמוד 33			
	דוח שנתי 2021	תהליך הגדרת התגמול בחברה	2-20
פרק ב, עיקרי המדיניות החשבונאית, באור 3, עמוד 33			



GRI Index

מיקום	מקור	שם האינדיקטור	מספר האינדיקטור
Waste			
60-64	ESG דוח	ייצור פסולת והשפעות של פסולת	306-1
60-64	ESG דוח	1. פעולות הננקטות למניעת יצירת פסולת והשפעותיה כתוצאה מפעילויות החברה, כולל במעלה ובמורד שרשרת הערך 2. אם הפסולת הנוצרת כתוצאה מפעילויות הארגון מנוהלת ע"י חברת צד שלישי, תיאור הפעולות הננקטות לוודא שהצד השלישי נוהג ע"פ הנהלים. 3. התהליכים בהם משתמשים לאיסוף וניטור נתוני פסולת	306-2
60-64	ESG דוח	פסולת שנוצרה	306-3
60-64	ESG דוח	פסולת שהוטמנה	306-5
Employment			
77	ESG דוח	עובדים חדשים ותחלופת עובדים	401-1
68-69	ESG דוח	הטבות בלעדיות לעובדים במשרה מלאה	401-2
70	ESG דוח	חופשת לידה	401-3
Occupational Health & Safety			
82-89	ESG דוח	מערכת לניהול בריאות ובריאות תעסוקתית	403-1
82-89	ESG דוח	זיהוי סכנות, ניהול סיכונים ותחקיר תקריות	403-2
82-89	ESG דוח	היקף קיומם של הכשרות עובדים, משפחותיהם והקהילה להמנעות ממחלות	403-3
82-89	ESG דוח	הכשרות עובדים בנושאי בטיחות וגהות במקום העבודה	403-5
82-89	ESG דוח	קידום בריאות העובדים	403-6
Training & Education			
76-77	ESG דוח	שעות ההדרכה ביחס למספר העובדים	404-1
81	ESG דוח	תוכניות לניהול מיומנויות וסיום קריירה	404-2
71	ESG דוח	אחוז עובדים המקבלים משוב מקצועי לעובדים וכלים לפיתוח ארגוני	404-3

GRI Index

מיקום	מקור	שם האינדיקטור	מספר האינדיקטור
Anti-Corruption			
42-43	ESG דוח	תיאור האמצעים לאיתור סיכונים בתחום השחיתות כולל אחוז ומספר היחידות בהן נעשו בדיקות לאיתור סיכונים בנושא שחיתות	205-1
42-43	ESG דוח	אחוז העובדים שקיבלו הכשרה בתחום מניעת השחיתות	205-2
42-43	ESG דוח	תיאור האמצעים לטיפול במקרי שחיתות שהתגלו	205-3
Energy			
54-55	ESG דוח	צריכת האנרגיה בתוך ארגון	302-1
54-55	ESG דוח	עצימות האנרגיה הנצרכת בארגון	302-3
54-55	ESG דוח	צמצום צריכת האנרגיה בארגון	302-4
Water and Effluent			
58-59	ESG דוח	ניהול מים כמשאב משותף	303-1
58-59	ESG דוח	ניהול שפכים וקולחין	303-2
58-59	ESG דוח	שימוש במים שפירים	303-3
58-59	ESG דוח	שפכים וקולחין	303-4
58-59	ESG דוח	צריכת מים	303-5
Biodiversity			
51-52	ESG דוח	תיאור המהלכים להעשרת המגוון הביולוגי בשטחים בשליטת החברה ובסמוך אליהם	304-1
51-52	ESG דוח	תיאור בתי גידול שבהם נעשו פעולות הגנה או שיקום	304-3
Emissions			
56-57	ESG דוח	עצימות פליטות גזי החממה של הארגון	305-4
56-57	ESG דוח	תיאור היוזמות להפחתת פליטות של גזי חממה והתוצאות שהושגו	305-5
55	ESG דוח	תיאור הפעולות צעדים שננקטו לצמצום פליטות של חומרי מדללי שכבת האוזון	305-6
56-57	ESG דוח	פליטות מזהמי אוויר	305-7



SASB Sector Level: Aerospace & Defense

Table 1. Sustainability Disclosure Topics & Accounting Metrics

TOPIC	ACCOUNTING METRIC	CATEGORY	UNIT OF MEASURE	CODE	Response
Energy Management	(1) Total energy consumed, (2) percentage grid electricity, (3) percentage renewable	Quantitative	Gigajoules (GJ), Percentage (%)	RT-AE-130a.1	ESG report P.55
Hazardous Waste Management	Amount of hazardous waste generated, percentage recycled2	Quantitative	Metric tons (t), Percentage (%)	RT-AE-150a.1	ESG report P.60
	Number and aggregate quantity of reportable spills, quantity recovered	Quantitative	Number, Kilograms (kg)	RT-AE-150a.2	0
Data Security	(1) Number of data breaches, (2) percentage involving confidential information	Quantitative	Number, Percentage (%)	RT-AE-230a.1	0
	Description of approach to identifying and addressing data security risks in (1) company operations and (2) products	Discussion and Analysis	n/a	RT-AE-230a.2	ESG report P.34
Product Safety	Number of recalls issued, total units recalled	Quantitative	Number	RT-AE-250a.1	N/A
	Number of counterfeit parts detected, percentage avoided	Quantitative	Number, Percentage (%)	RT-AE-250a.2	N/A
	Number of Airworthiness Directives received, total units affected	Quantitative	Number	RT-AE-250a.3	N/A
	Total amount of monetary losses as a result of legal proceedings associated with product safety	Quantitative	Reporting currency	RT-AE-250a.4	0

GRI Index

מיקום	מקור	שם האינדקס	מספר האינדקס
Diversity and Equal Opportunity			
67	ESG דוח	גיוון גופי ההנהלה והעובדים	405-1
Freedom of Association and Collective Bargaining			
72	ESG דוח	תיאור הצעדים שנקטו להבטחת חופש ההתאגדות של העובדים	407-1
Local Communities			
96-107	ESG דוח	אופי, היקף ואפקטיביות של הפעולות שמיועדות לנהל את השפעות החברה על הקהילות ותכניות פיתוח קהילתיות	413-1
Public Policy			
44	ESG דוח	תיאור הסוגיות המהותיות אשר בבסיס השתתפות הארגון בפיתוח מדיניות ציבורית ולובינג	415-1
CUSTOMER HEALTH AND SAFETY			
46-49	ESG דוח	שליבים במעגל חיי המוצר שבהם נבחנות השפעות בטיחותיות ובריאותיות של המוצר	416-1
46-49	ESG דוח	תיאור ההתנהלות לפי רגולציה וקודים וולנטריים בתחום הבטיחות והבריאות	416-2
CUSTOMER PRIVACY			
לא היו	ESG דוח	תיאור המקרים בהם לא נשמרה פרטיות הלקוחות/מבקרים או שאבד מידע לגביהם לפי החוק, תקנים וקודים	418-1

**Table 1. Sustainability Disclosure Topics & Accounting Metrics(Cont.)**

TOPIC	ACCOUNTING METRIC	CATEGORY	UNIT OF MEASURE	CODE	Response
Fuel Economy & Emissions in Use-phase	Revenue from alternative energy-related products	Quantitative	Reporting currency	RT-AE-410a.1	Data is unavailable at this time
	Description of approach and discussion of strategy to address fuel economy and greenhouse gas (GHG) emissions of products	Discussion and Analysis	n/a	RT-AE-410a.2	Data is unavailable at this time
Materials Sourcing	Description of the management of risks associated with the use of critical materials	Discussion and Analysis	n/a	RT-AE-440a.1	Data is unavailable at this time
Business Ethics	Total amount of monetary losses as a result of legal proceedings associated with incidents of corruption, bribery, and/or illicit international trade	Quantitative	Reporting currency	RT-AE-510a.1	0
	Revenue from countries ranked in the E or F Band of Transparency International's Government Defence Anti-Corruption Index	Quantitative	Reporting currency	RT-AE-510a.2	N/A
	Discussion of processes to manage business ethics risks throughout the value chain	Discussion and Analysis	n/a	RT-AE-510a.3	ESG report P.44-45

Table 2. Activity Metrics

Activity Metrics	Production by reportable segment	Quantitative	Number	RT-AE-000.A	N/A
	Number of employees	Quantitative	Number	RT-AE-000.B	8,019



www.rafael.co.il

