



רפאל

מערכות לחימה מתקדמות בע"מ



2022-2023 ESG דו"ח

תוכן עניינים

4-10 מבוא

6	דבר היו"ר
7	דבר המנכ"ל
8	ציוני דרך מרכזיים בתקופת הדיווח
9	ציוני דרך בתחום האחריות התאגידית
10	Highlights 2023

12-49 רפאל כנדבך מרכזי וחדשני בביטחון המדינה

16	חזון, ערכים ויעדים	אודות רפאל
18	אבני דרך בהתפתחות רפאל	14
20	מבנה ארגוני	
21	חטיבות רפאל	
22	פריסה מקומית וגלובלית	
24	חברות בנות	
25	שותפויות תעשייתיות אסטרטגיות	
28	חטיבת הגנה אווירית	המערכות שלנו
33	חטיבת מערכות יבשה וים	26
36	חטיבת מערכות אוויר ומודיעין	
40	חדשנות ברפאל	
43	פרסי ביטחון ישראל ומשואת העצמאות	התרומה המתמשכת של רפאל לביטחון המדינה
44	המשכיות עסקית ומוכנות לחירום	42
46	רפאל במלחמת חרבות ברזל	



50-101 רפאל כחברה עסקית מובילה במצוינות ובאחריות עסקית

53	מערך ניהול האחריות התאגידית	האחריות התאגידית שלנו
55	חברויות בארגונים	52
56	דיאלוג עם מחזיקי עניין	
58	ESG - נושאים מהותיים לדיווח	
62	SDG ברפאל	
65	דירקטוריון רפאל	ממשל תאגידי נאות
67	מניעת ניגוד עניינים	65
67	ניהול סיכונים	
67	חרבות ברזל וניהול סיכונים	
69	הקוד האתי	אתיקה וציות
71	ניהול תחום האתיקה בחברה	68
72	תוכניות הציות ומניעת שוחד ושחיתות	
72	לובינג ותרומות פוליטיות	
73	אתיקה AI	
73	סנקציות	
73	ביקורת פנים	
73	זכויות אדם	
75	מדיניות האיכות	ניהול האיכות
76	המבנה הארגוני של מערך האיכות ברפאל	74
77	תקינה ברפאל	
78	חדשנות באיכות ומנגנונים לקידום האיכות	
79	בטיחות המערכות המיוצרות	
79	מניעת שימוש ברכיבים וחומרים מזויפים	
80	ניהול נכסי מידע	
80	שקיפות המידע המועבר על ידי החברה	
81	אחריות ושירות ללקוח	
81	חרבות ברזל ותמיכה בלקוחות	

83	מערך ניהול הגנת הסביבה	מחויבים להגנה על הסביבה
84	סיכונים סביבתיים	82
84	מדדים וניטור	
85	ניהול וניטור פליטות גזי חממה	
91	ניהול פליטות מזהמים לאוויר	
91	שמירה על הטבע והמגוון הביולוגי	
91	מניעת זיהום קרקע	
92	צריכת מים	
95	פסולת	
98	רפאל חושבת ירוק	
100	למידה והתמקצעות	
101	חרבות ברזל והגנת הסביבה	

102-165 רפאל כמובילת שינוי חברתי כלכלי

108	ניהול משאבי האנוש	המשאב האנושי של רפאל
110	יחסי עבודה	106
111	גיוס, ניווד וקליטה	
114	מעטפת שירותים מקליטה ועד פרישה	
118	מניעת הטרדה מינית והתעמרות	
119	רווחה ברמת הפרט	
121	מודדים את הדופק הארגוני	
125	מרכז למידה	צמיחה והתפתחות עובדים
126	פיתוח מנהיגות	124
127	תוכניות העתודה	
131	נשים ברפאל	גיוון והכללה
132	קליטת חרדים לתפקידי ליבה	128
132	עובדים עם צרכים מיוחדים	
133	משאבי האנוש במלחמת "חרבות ברזל"	
138	ניהול הבטיחות ומהלכים עיקריים	בטיחות וגהות
140	ניהול סיכונים הבטיחות	136
141	תרבות של בטיחות	
143	שיתוף ידע	
143	מדדים ויעדים	

166-174 אינדקסים

166	על הדוח
168	אינדקס GRI
173	אינדקס SASB



144	שומרים על בריאות העובדים	שומרים על בריאות העובדים
144		144
148	רכש מקומי כמנוף לחוסן כלכלי	רכש ושרשרת אספקה אחראיים
149	ניהול הרכש	
150	אתיקה מול ספקים	146
152	קשר עם ספקים	
156	קידום החינוך הטכנולוגי	קידום החברה והקהילה
158	קידום וחיזוק אוכלוסיות בסיכון	154
160	משואה לתקומה	
160	מצוינות בתעשייה	
161	תרומות עובדים	
162	פיתוח הפריפריה בישראל וקידום החוסן הכלכלי בארץ	
164	חרבות ברזל ותרומה לקהילה	



מבוא

מיליארד ש"ח **2.5**

דיבידנד למדינה מאז הפיכתה לחברה עסקית

מיליארד ש"ח **9**

היקף הרכש בשנת 2023

37

חברות בנות בארץ ובעולם

למעלה מ-

8,500

עובדים

רפאל, המובילה את תחום הטכנולוגיה הביטחונית בארץ ובעולם, מעסיקה אלפי עובדים מסורים ומקצועיים. החברה תורמת באופן משמעותי לכלכלה הלאומית ומחויבת לחיזוק הביטחון הלאומי. עם כמות מרשימה של חברות בנות והיקף פעילות נרחב, רפאל ממשיכה להרחיב את פעילותה ולהוות עמוד תווך בביטחון ובכלכלה של המדינה



דבר היו"ר



בשני לילות של תקיפה עוצמתית שוגרו לעבר מדינת ישראל מאות טילים בליסטיים, טילי שיוט וכטב"מים מאיראן ומכיוונים נוספים, אך רק בודדים מביניהם זלגו ופגעו בשטח מדינת ישראל. הרוב המכריע יורט והושמד תוך שימוש באמצעים שונים, מהרום הקרוב לקרקע ועד מחוץ לאטמוספירה.

דבר המנכ"ל



נכבדי,

דוח האחריות התאגידית השמיני שמפרסמת רפאל מערכות לחימה בע"מ גובש, נכתב ורואה אור בעיצומה של מלחמה רב זירתית, הארוכה והקשה בתולדות ישראל.

עמד בשנת 2023 על כ-7.5 מיליארד ש"ח, הוא מנוע צמיחה לכלכלה הישראלית ובמיוחד ליישובי הפריפריה.

לצד זאת, רפאל היא המעסיק הגדול ביותר בצפון הארץ, עם למעלה מ-8,500 עובדים המועסקים על ידה באופן ישיר וכ-20 אלף משקי בית נוספים המשתכרים דרכה בעקיפין. ב-2023 הושם דגש על קליטת עובדים מאוכלוסיות מגוונות המאופיינות בתת ייצוג בשוק העבודה, כגון החברה הדרוזית והמגזר החרדי. אנו גאים בכך במיוחד. במסגרת הצמיחה והביקוש הגובר הכרזנו על כוונתנו לקלוט כ-2,200 עובדים חדשים לרפאל בשנת 2024, הדבר יאפשר לנו לעמוד ביעדים המרובים ומעבר לכך יסייע הלכה למעשה לשיקום הצפון. בנוסף, החברה אף מקדמת קשת של פעילויות בעולמות החינוך, בדגש על החינוך הטכנולוגי, כמו גם מערך ענף של תרומה חברתית, תמיכה באנשים עם צרכים מיוחדים ועוד.

הדו"ח שלפניכם משקף את עיקרי הפעילות של רפאל בשנים 2022-2023 במגוון רחב של תחומים, בדגש על היבטי הסביבה, החברה והמינהל התאגידי. רפאל היא חברה מובילה בעולמות ה-ESG, ועקרונות האחריות התאגידית שזורים עמוק בתרבותה הארגונית ומוטמעים בקרב כלל מערכיה ואנשיה. גם בתקופה אינטנסיבית זו הם נותרו נר לרגליה, ואף זיכו אותה שוב ב-2023 בדירוג הגבוה ביותר של ארגון "מעלה", פלטינה פלוס.

בנימה אישית, זהו הדוח הראשון עבורי כמנכ"ל רפאל – תפקיד אליו נכנסתי בחרדת קודש בעיצומה של המלחמה. מיומי הראשון בחברה אני עומד נפעם מול המקצועיות, המסירות, האחריות האישית והמחויבות לארגון, ללקוחותי ולקוד האתי שלו מצד כלל העובדות והעובדים. בשמי ובשם יו"ר הדירקטוריון ד"ר יובל שטייניץ וחברי הדירקטוריון רפאל, אני מבקש לנצל את ההזדמנות ולהודות לכל אחד ואחת, שהתעלו לגדל השעה והפכו את המושג "לילות כימים" למציאות בשטח. תודה גדולה גם לבני המשפחות שממשיכים לשאת בנטל, תודה ללקוחות, לשותפים ולכלל מחזיקי העניין שגילו הבנה וסבלנות בעת הרגישה הזאת. בתקווה לחזרה מהירה של כל החטופים למשפחותיהם, התושבים לבתיהם והשקט לגבולותינו וליישובינו.

יובל תורג'מן
מנכ"ל רפאל

מלחמה שבה לרפאל, כחברה המהווה נדבך מרכזי בביטחון המדינה, יש חלק מכריע בהישגי מערכת הביטחון בהתקפה ובהגנה. הרחק בעומק מערכי האויב וגם קרוב לבית, בעורף האסטרטגי שלנו. מערכות מתקדמות, כמו "כיפת ברזל", "קלע דוד" ו"מעיל רוח", הצילו חיי אדם של אלפים ולצד זאת אפשרו לנהל שגרת מלחמה וסיפקו אורך נשימה לכוחות המתמרנים. מערכות נוספות, דוגמת "מגן אור" ליירוט אימונים בלייזר, נמצאות בשלבים מתקדמים ובעוד מספר חודשים יכנסו לשימוש מבצעי.

מלחמת "חרבות ברזל" פרצה בפלישה המפתיעה מרצועת עזה ובטבח הנורא של 7 באוקטובר 2023 – בשלהי התקופה שאליה מתייחס דוח זה. היא אף עמדה במוקד העיסוק של החברה בשנת 2024 כולה. המלחמה השפיעה במישורין על כלל הפעילויות והמערכים ברפאל – מהייצור ועד להסעות וההסעדה; מהתפעול ועד להירתמות הקהילתית; מההתמודדות עם הניסויים התכופים והרעש הסביבתי שהם עלולים לייצר בתקופה מתוחה ממילא, והדאגה לשלום העובדים וביטחונם בשאר האתרים שבצפון הארץ הנמצא בלחימה. ממענה לאנשי הארגון המגויסים למילואים – כחמישית ממצבת כוח האדם בימי השיא – ולבני משפחותיהם, למאות עובדות ועובדים המפונים מביתם ועד לצורך הבוער למלא את השורות ולשמר את הרציפות התפקודית. על כל אלו תוכלו לקרוא במסמך זה.

המערכה הארוכה, על שלל אתגריה והמשמעות שלה ברמת הארגון והפרט, פגשה את רפאל בתקופה של ביקושי שיא גם מהעולם, עם צבר הזמנות חסר תקדים על רקע המלחמה הממושכת באוקראינה והעיסוק הגובר בנושאי ביטחון באירופה ומחוץ לה. אני גאה לציין כי בזכות המאמץ העילאי של כל אחד ואחד מאנשי רפאל, אשר שינסו מותננים, נשכו שפתיים ונקראו אל הדגל בתקופה מורכבת כל כך, יכולנו גם לאתגר הזה. וכך, את שנת 2023 סיימנו עם שיא במכירות בהיקף של כ-14 מיליארד ש"ח, שיא בהזמנות חדשות בהיקף של כ-30 מיליארד ש"ח ורווח נקי בסך 588 מיליון ש"ח.

ההשפעה של רפאל על המשק הישראלי היא עצומה. הדיבידנד למדינה עליו הכריזה החברה בתקופת הדיווח עומד על 238 מיליון שקלים. הרכש המקומי של רפאל

תרומתן של מערכות רפאל במלחמת "חרבות ברזל" תחתם לעד בספר ההיסטוריה של רפאל, צה"ל וקורות העימותים הצבאיים באשר הם. אבל פסגות נוספות כבר ממתונות לנו מעבר לפינה. אנחנו נחושים להפיק את מירב הלקחים ולשדרג את המערכות, שבסינרגיה מצוינת מספקות הגנה לאזרחי מדינת ישראל ומחזקות את כושר ההרתעה. לא רחוק היום שבו, לצד מערכות "כיפת ברזל" ו"קלע דוד", נעמיד גם מערכת לייזר פורצת דרך מבית רפאל, אשר תשנה את המשוואה ותיירט אימונים בעלות שולית זניחה הנמוכה אפילו מעלות ייצור הרקטות של היריב. ה"אופטיקה האדפטיבית" – ההישג הטכנולוגי מאחורי מערכת "מגן אור", שעליו חתומים מהנדסי ומהנדסות רפאל – תשנה דרמטית את פני המערכה וראויה לכל שבח והכרה בינלאומית.

בשמי ובשם חברי הדירקטוריון, אני מבקש להודות לכל נשות ואנשי רפאל, כמובן גם לבני המשפחות, על ההתגייסות יוצאת הדופן לאורך המלחמה ובכלל. תודה מקרב לב לחברי ההנהלה, וכמובן למנכ"ל החדש יובל תורג'מן, שנכנס לתפקידו ממש בעיצומה של המלחמה ומנהל מאז את הארגון ביד רמה ובהצלחה מרשימה.

ד"ר יובל שטייניץ
יו"ר הדירקטוריון רפאל

מפגן יכולות מרשים שכזה לא נבנה בן לילה. מאחורי פיתוח התפיסה, מערכות ההגנה, המיירטים קלע דוד וכיפת ברזל, טילי האוויר-אוויר פיתון 4 ו-5 שבמטוסי הקרב ועוד – ניצבת שמורת הטבע הרפאלית. זו המורכבת משילוב נדיר של ידע וניסיון, תעוזה וחזון.

מאז אוקטובר 2023 אנו חווים רצף של אירועים בלתי נתפסים. למלחמה הרב-זירתית, בלא פחות משבע חזיתות, נכנסה ישראל כחצי שנה לאחר כניסתי לתפקיד יו"ר הדירקטוריון רפאל. מהרגע הראשון עמדתי נפעם מול ההישגים הכבירים חרף האתגרים המורכבים, כשמתקני החברה עצמם מצויים באזורים מאוימים וכששיעור גבוה כל כך מעובדיה מגויסים למילואים. כיו"ר חדש, נדהמתי והתפעלתי מהגמישות, ההירתמות והמסירות של כל אחת ואחד מאנשי רפאל. על כל אלו נוספה רוח ההתנדבות והעזרה לקהילה, למפונים, לחקלאים ולמערך המילואים, שנשבה בכל שדרות הארגון. הרתימה המוצלחת של הטכנולוגיה לטובת פצועי צה"ל, כפי שבא לידי ביטוי במיזם Makers for Heroes בהובלת מהנדסי רפאל בשיתוף עמותת ריסטארט, היא רק דוגמה אחת מיני רבות.

הדוח שלפניכם סוקר את הפעילות הענפה של רפאל הן במישור הביטחוני-עסקי והן בפן החברתי-כלכלי. במסורת הרפאלית, האחריות התאגידית היא תנאי מקדים והכרחי להצלחה. אני גאה לעמוד בראש ארגון ששם בראש סדר העדיפויות את טיפוח העובדים, ביטחונם, רווחתם וקידומם. ארגון שלצד כ-60 פרסי ביטחון ישראל – יותר מכל התעשיות האחרות יחדיו – מוביל גם בשורה של תקנים ארגוניים, סביבתיים ואנושיים ומוכיח כי הדברים אינם סותרים או מתנגשים, אלא הולכים יד ביד.

עבודה רבה עוד לפנינו. מדינת ישראל, שביטחונה הוא ראשון במעלה עבורנו, עודנה ניצבת בפני אימונים רציניים מקרוב ומרחוק. עליונותה הצבאית תוסיף להיות חיונית לשם קיומה במרחב המזרח-תיכוני ההולך ומתעצב מחדש לנגד עינינו ורפאל תוסיף להוות נדבך משמעותי – בהבטחת העליונות הצבאית, בהגנה ובהתקפה, במודיעין, זאת בצד ביסוס מעמדה כמעסיק הגדול ביותר בצפון וכקטר לכלכלה הישראלית כולה.

ציוני דרך מרכזיים בתקופת הדיווח

חילופי יו"ר הדיקטוריון

ב-2023 התחלף יו"ר דיקטוריון רפאל - ד"ר יובל שטייניץ החליף את ד"ר עוזי לנדאו ששיים קדנציה בת שש שנים.

חילופי מנכ"ל חברה

ב-2024 התחלף מנכ"ל החברה - יואב תורג'מן החליף את יואב הר-אבן בתום שמונה שנות כהונה.

מלחמת "חרבות ברזל"

מלחמת "חרבות ברזל", שפרצה ב-7 באוקטובר 2023, חייבה התאמות בהיקפי הפעילות, עם עבודה סביב השעון, כאשר כ-20% מכוח העבודה מגויס לשירות מילואים.

המלחמה באוקראינה

המלחמה באוקראינה ותמורות עולמיות נוספות הזניקו את הביקוש למערכות הגנה ולחימה והגדילו משמעותית תקציבי ביטחון ברחבי העולם. ב-2023 הגיע צבר ההזמנות ברפאל לשיא של 52 מיליארד ש"ח. הביקושים צפויים להישאר גבוהים בחמש השנים הקרובות לפחות. מנגד, קשיים בשרשרת האספקה, כמו גם החלטות הנוגעות לייצוא לישראל, עשויים לאתגר את קצב הייצור.

הרחבת פעילות בעולם

נפתחו משרדים ברואנדה והתקיימה פעילות משמעותית מול פינלנד (מכירת "קלע דוד" וטילי "ספייק") בשיתוף משהב"ט, יוון ואוסטרליה (מכירת "ספייק"), בצד הרחבת הפעילות מול בריטניה וגרמניה וצמצומה בדרום אמריקה. באריזונה ביצעה "לוקהיד מרטין" ניסוי מוצלח בשיגור טילי "ספייק" ממסוקי אפאצ'י.

הגדלת השקעה

רפאל הגדילה משמעותית את ההשקעה בפעילות המשותפת עם Raytheon סביב פיתוחי "כיפת ברזל" ו"קלע דוד". בנוסף נרכשה חברת PVP מקליפורניה המתמחה במערכות אלקטרואופטיות וחברת Pearson Engineering הבריטית. תרומתן של חברות הבת לרפאל הולכת וגדלה.

חיזוק מגמת לוקאליזציה

התחזקה מגמת הלוקאליזציה בקרב לקוחות, המחייבת למשל להותיר עבודה (כוח אדם או חומרה) במדינות היעד במסגרת העסקאות. הדבר מחייב עיסוק נרחב בייעול העברת הידע, כמו גם החלטה מושכלת על טיב הידע שיועבר.

הכפלת השטח הבנוי של רפאל

השטח הבנוי של רפאל הוכפל תוך שלוש שנים, מ-250 אלף מ"ר ל-500 אלף מ"ר.

פיתוחים חדשים

בחודש יוני 2023 חשפה החברה את הטיל המיירט "קלע חד" (Sky Sonic) הפיתוח הייעודי כנגד טילים היפרסונים הראשון מסוגו בעולם. לצד זאת המשיכה רפאל לערוך ניסויים מתקדמים למערכותיה והשלימה, בשיתוף עם מנהלת חומה במפא"ת, משרד הביטחון, סדרת ניסויים מתקדמים במערכת "קלע דוד". לקראת סוף השנה קיימה ניסוי מורכב בתצורה החדשה של מערכת הספיידר AiO, וכן בפיתוח של מערכת היירוט בלייזר "מגן אור" התקדם.

הרחבת מפעלי הייצור

כחלק מהחלטה על הרחבת מפעלי הייצור, הפעילות בשלומי מומשה תוך יצירת מקומות עבודה חדשים ואפשרות לתעסוקה היברידית מקומית.

הרחבה וביסוס שלוחות

כחלק מהגדלת מאגר ההון האנושי, הוחלט על הקמת שלוחה בחדרה, במתחם רווי שירותים משלימים לעובדים. כן הוחלט על הרחבה וביסוס של שלוחות קיימות. בסוף שנה זו צפוי להיפתח בניין החברה בירושלים כמרכז פיתוח נוסף.

העצמנו את הדגש על תחומי ה-ESG

העצמנו את הדגש על תחומי ה-ESG, ובפרט במסגרת הפעילות בחו"ל. זאת, בין היתר, כחלק ממגמה לשלבם דרך ניקוד במכרזים - בדגש על מרכיב הערכים החברתיים במכרזים בבריטניה.

תקן הישראלי 10000

אנו ממשיכים להיות מוסמכים לתקן הישראלי 10000 לאחריות חברתית בתחומי הפעולה השונים.

דירוג מעלה

אנו ממשיכים להוביל בסקטור הייטק וביטחון, בדירוג "פלטנה פלוס".

חברת הבת SCD

ליווינו את חברת הבת SCD בצעדיה הראשונים להקמת מנגנון לניהול אחריות תאגידית. החברה, בשנתה הראשונה בדירוג מעלה, דורגה "פלטנה".

פורומים מקצועיים

הובלנו פורומים מקצועיים במסגרת ארגון מעלה בהשתתפות חברות בכירות במשק, לרבות סביב ניהול הבטיחות.

קורס להכשרת חרדים

פתחנו קורס להכשרת חרדים בעיבוד שבבי, בשיתוף עיריית נוף הגליל ועמותות שונות.

שיתופי פעולה בעולמות הגיוון התעסוקתי

קידמנו שיתופי פעולה בעולמות הגיוון התעסוקתי דרך מנטורינג וקליטת עובדים מכלל אוכלוסיות הגיוון.

ציוני דרך בתחום האחריות התאגידית

האימפקט שלנו Highlights 2023



ממשל תאגידי (Governance)



238 מיליון ₪

דיבידנד שהועבר למדינה בשנים 2022-2023

588 מיליון ₪

רווח נקי לסוף שנת 2023

מעל 900 מיליון ₪

מו"פ עצמי

52 מיליארד ₪

צבר הזמנות ב-2023

83%

היקף הרכש המקומי מסך הרכש

מעל 70

מפגשי דירקטוריון בשנות הדו"ח



חברה (Social)

260

סוגי תפקידים ברפאל

מעל 8,500

עובדים מתוכם כ-25% נשים

59

פרוייקטים חברתיים-קהילתיים ב-14 רשויות שונות

24.4%

נשים בדרגות ניהול

200%

הרחבת מדד תרבות הבטיחות

2,500

עובדים מתנדבים

60%

גידול בדיווחי "כמעט ונפגע" מאז שנת 2020

29.5

שעות הדרכה בממוצע לעובד

60%

ירידה בתחלופת עובדים ביחס לשנת 2021



סביבה (Environment)

20%

ירידה בצריכת המים בשלוש השנים האחרונות

16%

ירידה בעצימות פליטות גזי החממה בהשוואה לשנת 2020

60%

לערך מהפסולת המיוצרת מועברת למיחזור או שימוש חוזר

74%

מפליטות גזי החממה נובעות מצריכת חשמל ("מכלול 2")

53%

ירידה בשימוש בגזי קירור תוך 3 שנים

30.5%

שיעור כלי הרכב בהנעה ירוקה ב-2023

יותר מ-8 מיליון ₪

השקעה בפעולות לצמצום צריכת אנרגיה בארגון



רפאל כנדבך מרכזי וחדשני בביטחון המדינה

מעל **900** מיליון ש"ח מחקר ופיתוח עצמי

27 מוקדי ידע ותשתיות לאומיות

59 פרסי ביטחון ישראל. **2 מהם בתקופת הדיווח**



רפאל מפתחת ומייצרת תחת החטיבות השונות מערכות בתחומי האוויר, הים, היבשה, החלל והספיבר ומציעה מגוון רחב של פתרונות חדשניים בחזית הטכנולוגיה העולמית – רובם כבר הוכיחו עצמם מבצעית. החברה פועלת בשוק הביטחוני הצבאי והלא-צבאי מול מנעד רחב של לקוחות בארץ ובעולם.



אודות רפאל

רפאל מערכות לחימה מתקדמות בע"מ מפתחת ומייצרת מגוון מערכות לחימה - בים, באוויר, ביבשה ובמרחב הסייבר. אלו עומדות בקדמת הטכנולוגיה ובחזית הצרכים המבצעיים המשתנים תדיר. הן נועדו לשרת צבאות וגופי ביטחון ברחבי העולם, ובראשם מערכת הביטחון הישראלית וצה"ל.

של מדינת ישראל. כיום היא החברה הביטחונית הממשלתית השנייה בגודלה בישראל. ככזו, היא מהווה מנוע צמיחה כלכלי וביטחוני רב עוצמה.

החברה מעסיקה כ-8,500 עובדים בשלוחותיה בארץ והיא המעסיק הגדול ביותר בצפון הארץ. מדי שנה היא מעבירה 50% מרווחיה הנקיים לקופת המדינה.

מאז הפיכתה לחברה עסקית, העבירה רפאל למדינה דיבידנדים בסך 2.5 מיליארד שקלים - 211.81 מיליון שקל ב-2023 לבדה.

הטכנולוגיה פורצת הדרך והפיתוחים החדשניים של רפאל מילאו תפקיד מרכזי בהתעצמות צה"ל, בהבטחת עליונותו הצבאית ובהישגיו במערכות ישראל, לרבות במלחמת "חרבות ברזל" המתנהלת בעת כתיבת מסמך זה.

עד היום, הם זיכו את החברה ב-59 פרסי ביטחון ישראל ובפרסים בינלאומיים רבים.

רפאל נוסדה בשנת הקמת המדינה. ב-2002 הפכה לחברה ממשלתית, בבעלות ובשליטה מלאה



המספרים שלנו לשנת 2023:

588 מיליון ₪
רווח נקי ב-2023



8,500
עובדים ועובדות



37
חברות בנות בארץ ובעולם



52 מיליארד ₪
צבר הזמנות ב-2023



9 מיליארד ₪
היקף הרכש בשנת 2023



238 מיליון ₪
דיבידנד למדינה בשנות הדוח
2022-2023 לבדן





חזון, ערכים, יעדים

חזון

יעדים

רפאל הגדירה לעצמה **שלושה יעדים מרכזיים:**



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



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



להוביל בפיתוח מערכות
מתקדמות ופורצות דרך
בתחום הביטחוני בארץ
ובעולם.



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

ערכים

ואלו הם **ערכי הליבה** שלאורם פועלת החברה בהתאם ליעדיה:



רפאל אחת

החטיבות השונות ברפאל פועלות תוך שיתוף פעולה והפריה הדדית לקידום המערכות, 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 מתחומים שונים. עיקרון "רפאל אחת" – תהליך אסטרטגי מרכזי בחברה בשנים האחרונות – גורס כי הסינרגיה בעבודה השוטפת, שהיא לא פעם מטריציונית וחוצה את המבנה הארגוני, מהווה מכפיל כוח. לפיכך, במקום לחדד את "גבולות הגזרה", נכון למקסם ככל שניתן את שיתוף הפעולה הפנימי בארגון.



הלקוח בראש

אנו מאמינים ביכולתנו להשיא ערך אמיתי ללקוחותינו ומחויבים לכך. נמשיך להוביל בפיתוח, ייצור ואחזקת מערכות ונספק פתרונות המסייעים ללקוחותינו בארץ ובחו"ל להשיג עליונות טכנולוגית ומבצעית ולממש את יעדיהם. לשם כך, נטפח עמם קשר רצוף והדוק המבוסס על הגינות, ישרה ומקצוענות. נלמד את האתגרים, הצרכים והכוונות שלהם כדי לספק שירות ותמיכה מלאים למערכות רפאל שברשותם, ונפתח עבורם את המערכות שיספקו מענה לאתגרי העתיד.



האנשים במרכז

אנו מאמינים שהאנשים הם ההון החשוב ביותר של רפאל – העוצמה והמנוף המרכזי להצלחה. אנו מחויבים לייצר עבורם סביבת עבודה מאתגרת ובעלת משמעות המטפחת 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 כדי למצות את הפוטנציאל ולהצליח. אנו מטפחים את רפאל כארגון הגון לעובדיו, ארגון המכבד ומטפח כל עובדת ועובד ומהווה עבורם בית מקצועי ומקור גאווה.



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 (פארק תעשיות משגב), בתל אביב, בשדה שדמה (ליד מכתש רמון) ובירושלים (שלוחה ייעודית להעסקת עובדות ועובדים מקרב האוכלוסייה החרדית). רפאל תמשיך לרכז את פעילותה בצפון הארץ ולהיות המעסיק הגדול באזור. ליוצאיה תרומה חשובה בבניית תעשיות הייטק הפורחות בישראל. תרומה נוספת לחוסן החברתי היא בהפעלת יותר מ-50 תוכניות, עם כ-2,500 מתנדבים, לקידום החינוך המדעי-טכנולוגי, קידום אוכלוסיות מוחלשות, סיוע לבעלי צרכים מיוחדים והנחלת זיכרון השואה.



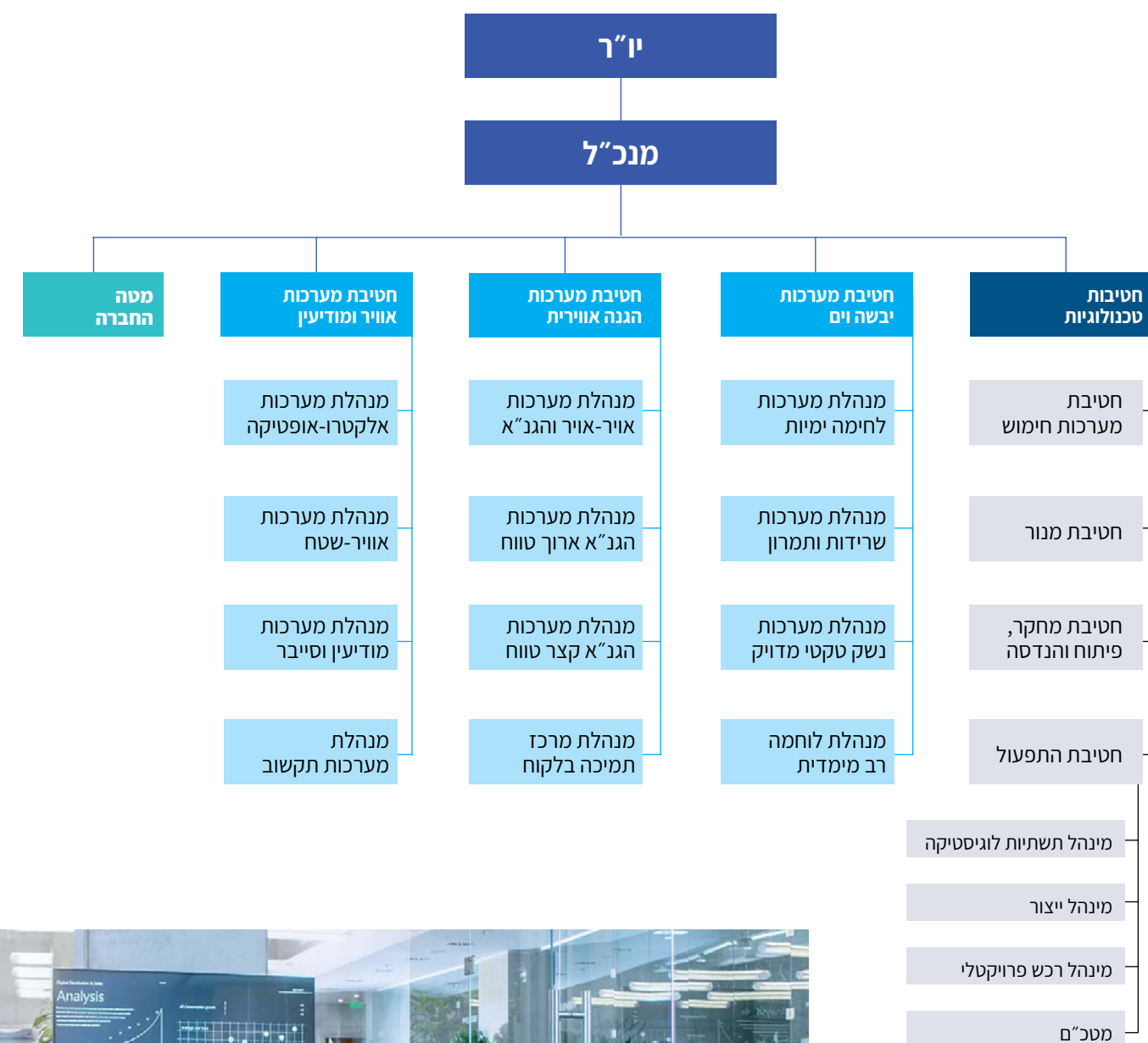
מחויבות לביטחון ישראל

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



מבנה ארגוני

המבנה הארגוני של רפאל כולל את מטה החברה, הפועל מול גורמים מחוץ לארגון ובתוכו; שלוש חטיבות עסקיות ובתוכן מינהלות; וארבע חטיבות טכנולוגיות. לרפאל חברות בת, שותפויות בישראל ומחוץ לה ונציגויות בחו"ל.



חטיבות רפאל

חטיבת מערכות הגנה אווירית

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

חטיבת מערכות יבשה יים

מתכננת, מפתחת ומייצרת מערכות הפועלות ביבשה ובים ומציעה פתרונות שלמים ואינטגרטיביים בתחומי התקיפה המדויקת, התמרון והלוחמה ברשת, מיגון ושרידות, לוחמת אנרגיה וכן הגנת גבולות ומתקנים ביבשה ובים.

חטיבת מערכות אוויר ומודיעין

מפתחת ומייצרת מגוון רחב של מערכות אוויר ומודיעין לתקיפה ולסגירת מעגלי אש המאפשרות סנכרון מיטבי בין צוותי לחימה בקרקע ובאוויר, ביניהן מערכות אוויר-שטח מתקדמות, מערכות אלקטרואופטיות, תקשורת ומידע, חלל ומענה מתקדם בסייבר.

חטיבות טכנולוגיות

חטיבת מערכות מנור וטכנולוגיות

מפתחת מנועי טילים, מערכות הנעה - לרבות בחלל, ראשי נפץ ופירוטכניקה ואמצעי הטעיה ימיים חד פעמיים.

חטיבת מחקר, פיתוח והנדסה

מאגדת את פעילות המו"פ, עם יכולות מתקדמות בתחומים כמו עיבוד תמונה, מכניקה, בינת קרב, סייבר, אלקטרוניקה, תוכנה, הנדסה אווירונאוטית, מיקרואלקטרוניקה ועוד. החטיבה מביאה לידי ביטוי את יכולות הליבה של הארגון במחקר ופיתוח ומאפשרת להוציא מהחזון לפועל מערכות ויכולות מתקדמות.

חטיבת התפעול

אחראית על מימוש שרשרת האספקה וניהול משאבי הייצור והרכש, כמו גם על מיסוד והטמעה של תהליכי ניהול ובקרת פרויקטים, תוך קביעה וטיוב תהליכי עבודה חוצי ארגון. בנוסף, אחראית החטיבה על כלל הפעילות הלוגיסטית והתפעולית בחצרות רפאל.

חטיבת החימוש

מהווה מוקד למערכות ולתשתיות לאומיות וכוללת, בין היתר, את מערך הניסויים הלאומי, המרכז למחקרים צבאיים והמרכז לסימולציות לוחמה אלקטרונית.



פריסה מקומית וגלובלית

אתרים בישראל

פריסת הקמפוסים והשלוחות משקפת את נוכחותנו המשמעותית בפריפריה הגיאוגרפית, על כל המשתמע מכך ביצירת מקורות תעסוקה איכותיים. לצידם, מרכזי הפיתוח שבערים המרכזיות מתחרים בהצלחה בחברות ההייטק המובילות בארץ ובעולם על מיטב המוחות במגוון תחומים וטכנולוגיות.

נציגויות בעולם

הנציגויות מתמקדות בקידום ובשיווק מערכות רפאל, בקשר רציף והדוק עם הלקוחות, בהיכרות עם צורכי הביטחון וההגנה המקומיים ובהשתלבות באקוסיסטם. פריסת הנציגויות היא דינמית ומשתנה בהתאם לניתוח הגיאוגרפי-פוליטי המתמקד בזיהוי הפוטנציאל העסקי בעולם ולמאמצי השיווק, בראייה ארוכת-טווח.



בריטניה

גרמניה

ישראל

הודו

רואנדה

אוסטרליה

ארצות הברית

ברזיל



חברות בנות

תרומתן של חברות הבת בישראל ומחוץ לה לביצועי הארגון נמצאת במגמת עלייה, והקמתן או רכישתן מהווה מרכיב חשוב באסטרטגיית הארגון. החברות פועלות במגוון תחומים צבאיים ואזרחיים – ממערכות שליטה ובקרה ומערכות ניווט מתקדמות, דרך בלוני תצפית ויכולות אלקטרואופטיות ועד לתחומי הרפואה. שיתופי הפעולה עמן מאפשרים שימור והעברת ידע,

מקסום פוטנציאל המו"פ תוך היזון חוזר בין טכנולוגיות אזרחיות וצבאיות וכן שיווק משותף של יכולות עם סינרגיה הדדית ויתרונות יחסיים, במיוחד בתחום כושר התחרות הבין-לאומי, באמצעות הצעת ערך גבוהה בלוקאליזציה ויכולת העברת ידע למדינות יעד.

שותפויות תעשייתיות אסטרטגיות

כחלק מהתרבות הארגונית, רפאל יוצרת שותפויות עם ממשלות ובמיוחד עם חברות תעשייתיות מובילות בעולם. אלו מאפשרות להעצים ולמנף את הידע הטכנולוגי בסביבה תחרותית. כמו כן, לנוכח שיקולים כמו העדפת ייצור מקומי (לוקאליזציה) ומגבלות ביטחוניות שונות – חברות הבנות, המיזוגים והרכישות, ושיתופי

הפעולה של רפאל ברחבי העולם מהווים עבודה מכפיל כוח בנגישות למכרזים ובחיסכון בעלויות. בפרט כאשר לא אחת, זכייה בהזמנה ממדינה זרה מחייבת את רפאל לבצע באותה מדינה רכש גומלין ישיר ועקיף בהיקפים משמעותיים.



אירופה	צפון אמריקה	המזרח הרחוק	ישראל	
RAFAEL UK	RAFAEL USA	RAFAEL FAR EAST	Aeronautics	CONTROP
RUK	RSCS	RAFAEL AUSTRALIA	sd	mPrest
PEARSON ENGINEERING	PVP ADVANCED EO SYSTEMS	RAFAEL INDIA	AccuBeat	CIELO
DND	4ATS	SPEARHOME	SIGHT X	SHILAT OPTRONICS
Euro Spike	n25	SMART	כנפית KANFIT	DSIT SOLUTIONS
EuroTrophy	דרום אמריקה	GRAS	M	Amarel
PAP	stefanini	ARC Astra Rafael	RDC	Shafir Production Systems
	Rafael Latino	VRA SYSTEMS	Gal-El	



אוויר וחלל

יבשה

מודיעין וסייבר

ים

הגנה אווירית

המערכות שלנו

רפאל מפתחת ומייצרת תחת החטיבות השונות מערכות בתחומי האוויר, הים, היבשה, החלל והסייבר ומציעה מגוון רחב של פתרונות חדשניים בחזית הטכנולוגיה העולמית – רובם כבר הוכיחו עצמם מבצעית. החברה פועלת בשוק הביטחוני הצבאי והלא-צבאי מול מנעד רחב של לקוחות בארץ ובעולם.



חטיבת הגנה אווירית

מערכות הגנה אווירית

בעיצומה של מערכה רב זירתית ועתירת שיגורים לעבר העורף הישראלי, מערכות ההגנה האווירית מבית רפאל מצילות חיי אדם, מאפשרות לקיים שגרת חירום בעורף ומקנות אורך נשימה למקבלי ההחלטות ולכוחות הלוחמים בשטח.

שתי המערכות המרכזיות, "קלע דוד" (לשעבר "שרביט קסמים") ו"כיפת ברזל" – שאף הותאמה לשיגור מכלי שיט ולנטרול כלי טיס זעירים – משנות את פני הלחימה ואת תפיסת ההגנה, עם מענה בשלוש שכבות להגנה על

העורף, על תשתיות ואתרים אסטרטגיים ועל כוחות מתמרנים. הן בנויות באופן מודולרי ("ארכיטקטורה פתוחה") המאפשר שילוב עם מערכות הגנה אווירית אחרות, לרבות רכיבים בודדים כמו מכ"מים ומרכזי שו"ב.

כיפת ברזל

מערכת הגנה אווירית ליירוט איומים אוויריים בטווחים קצרים – רקטות, כטב"מים, מסוקים, פצמ"רים ופגזי ארטילריה. המערכת פותחה בזמן שיא של שנתיים וחצי ומאז עברה שדרוגים והתאמות. היא בנויה ממכ"ם המאפשר גילוי מהיר, זיהוי וסיווג של איומים; מרכז שליטה ובקרה, שבו מתבצעת ההבחנה בין איומים העומדים לפגוע באזור המוגדר כמוגן לבין אלו שלא; ומערך משגרים. המערכת מסוגלת לפעול נגד איומים מרובים בו-זמנית וביעילות, בכל תנאי מזג אוויר, 24 שעות ביממה. על פי נתוני חיל האוויר, מאז הופעלה לראשונה באפריל 2011, יירטה למעלה מ-9,000 רקטות בכ-95% הצלחה.

ב-2012 זכתה המערכת בפרס ביטחון ישראל, ב-2018 נמכרה לצבא ארה"ב, וב-2019 נבחרה על ידי מגזין "Forbes" כאחת ממערכות הנשק החשובות של העשור.



חרבות ברזל

במלחמת "חרבות ברזל" עמדה המערכת בהצלחה חסרת תקדים במשימות ההגנה לאורך תקופה ממושכת, לרבות יירוטים מבצעיים ראשונים של גרסתה הימית.

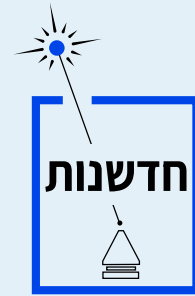
קלע דוד (לשעבר "שרביט קסמים")

מערכת הגנה אווירית ליירוט טילים בליסטיים, ומגוון איומים אוויריים נוספים. המערכת, שפותחה בשיתוף פעולה עם ריית'און (Raytheon) האמריקאית, כוללת מכ"ם לאיתור ולמעקב אחר האיומים; מערכת שליטה ובקרה המבצעת תכנון משימה מיטבי; ומשגרים. לטיל המיירט יכולת תמרון גבוהה במיוחד. הוא משמיד את האיום בפגיעה ישירה, כאשר מנוע רב שלבי, היחיד מסוגו בעולם, מאפשר לו להתמודד עם איומים מתקדמים. ב-2017 זכתה המערכת בפרס החדשנות הטכנולוגית של הסוכנות האמריקאית להגנה מפני טילים (MDA).



במאי 2023, בעת מבצע "מגן וחץ" ברצועת עזה, ביצעה את היירוט המבצעי הראשון. ב-2024, נוכח ביצועיה במלחמת "חרבות ברזל", זכתה בפרס ביטחון ישראל.





מגן אור (Iron Beam)

מערכת לייזר רב עוצמה להגנה אווירית מהקרע, כנגד מגוון איומים אוויריים. המערכת מהווה פריצת דרך בשילוב טכנולוגיית הלייזר במערך ההגנה. ב-2022 השלימו רפאל ומפא"ת סדרת ניסויים שבה יורטו בהצלחה רקטות, טילי נ"ט, פצמ"רים וכטב"מים במגוון תרחישים מורכבים. בדצמבר 2022 חתמה רפאל עם חברת "לוקהיד מרטין" על הסכם לשיתוף פעולה בפיתוח, ניסויים וייצור משותף של המערכת בישראל ובארה"ב, במטרה להעמיד גרסה מבצעית שלה לשוק האמריקאי ולשוקים נוספים. **במאי 2023 הציגה רפאל גרסה ימית של המערכת. בשנת 2024 חתמה רפאל עם משרד הביטחון על הצטיידות משמעותית במערכת לייזר מגן אור לקראת השלמת פיתוחה.**



קלע חד (Sky Sonic)

מיירט המפותח ברפאל כמענה הגנתי לאיום ההיפר-סוני (שגא-קולי) - טילים הנעים במהירות הגבוהה פי 5 ויותר ממהירות הקול, עם כושר תמרון וחמקנות. האיום המדובר הולך ומתפתח, ורפאל משקיעה באתגר את מיטב המוחות, בהמשך ליתר מערכות ההגנה האקטיביות. **ביוני 2023 נחשף "קלע חד" בתערוכת הסלון האווירי בפריז.**



Drone Dome

פועלת בכל מזג אוויר, 24 שעות ביממה, והיא מודולרית, ניידת ונבנית בהתאמה לצרכים ולדרישות המבצעיות. היא נמצאת בשימוש מבצעי בקרב לקוחות ברחבי העולם והוכחה מבצעית בתרחישים שונים.

מערכת הגנה מפני רחפנים ומל"טים זעירים. בנויה ממכ"ם, אמצעים אלקטרואופטיים, מערכות שיבוש (חסימת GPS ורדיו) ויכולות יירוט בלייזר. בעזרת אלגוריתמים ייחודיים ומתקדמים, המערכת מבחינה בצורה מיטבית בין איומים עיונים לבין גופים אחרים במרחב האווירי, וכך מונעת התרעות שווא. המערכת



ספיידר (SPYDER)

מערכות הגנה אווירית מתקדמות המספקות פתרונות במנעד רחב של טווחים ומול איומים אוויריים מגוונים, לרבות מל"טים, מטוסים, מסוקים ואף טילים בליסטיים טקטיים (TBM). האיומים מיורטים באמצעות שתי משפחות מיירטים מתוצרת רפאל: פיתון 5 (Python) - טיל חדשני מהדור החמישי בעל יכולת פורצת דרך של ירי לאחור; ודרבי (Derby) - טיל במשקל קל המאפשר התאמה למטוסי קרב מודרניים ולמגוון מטוסים קלים ומשולב במכ"ם אקטיבי. לטיל זה פיתחה רפאל גרסה קרקעית הפועלת בכל מזג אוויר וחוסכת את הצורך בהזנקת מטוס קרב.



חטיבת מערכות יבשה וים

טילים מונחים טאקטיים ומדויקים לשדה הקרב היבשתי

מאפיינים במשפחת הטילים, מאפשרים להם למלא בהצלחה מרבית משימות מגוונות בחליפיות מרבית ותחת דרישות מיומנות ואימון חיילים מזעריות, בזכות פשטות ההפעלה. לרפאל יותר מ-40 לקוחות בכל העולם, מתוכם 20 במדינות החברות בנאט"ו. עד כתיבת שורות אלה בשנת 2023, יותר מ-38,000 טילים סופקו או נמצאים תחת הזמנה ויותר מ-7000 טילים נורו בקרב ובאימונים.

תחום זה הוא מהעיקריים ברפאל, גם בהיבטי הגישה לשווקים וללקוחות וגם בהיבטי היקפי ההזמנות והמכירה. התחום שזכה ברבות השנים במספר פרסי בטחון ישראל, כולל מגוון רחב של מערכות טילאיות לחייל, לרכיבים, רק"מ, מסוקים, ספינות ועוד. המוצרים ממותגים כולם תחת השם המוכר SPIKE וכוללים: Fire-Fly, SR, LR-2, ER-2, NLOS ועוד.

המאפיין העיקרי של הטילים היא שיטת ההנחיה האלקטרו-אופטית שלהם, המייחדת אותה מהמתחרים ומאפשרת ביצועים חסרי תקדים בשדה הקרב. מאפיין זה ועוד מגוון



טילים מונחים ללוחמת אוויר-אוויר

תחום זה כולל שני סוגי מערכות: טילי אוויר-אוויר, מסוג פיתון-5 ודרבי. מערכות אלו עומדות בחזית הטכנולוגיה ונחשבות לטובות מסוגן בעולם. טילי אוויר-אוויר היו משפחת הטילים הראשונה שפותחה ברפאל וגרפו מספר רב של פרסי ביטחון ישראל. עם ירידת הצורך המבצעי בטילי אוויר-אוויר בתחילת שנות ה-2000, הסבה רפאל את הטילים לשימוש דואלי גם להגנה אווירית וכך נוצרה מערכת SPYDER.



מערכות שירות ותמיכה בלקוחות

תחום זה ממוקד במתן שירות ותמיכה בלקוחות רפאל בתחום ההגנה האווירית וטילי א"א. התחום כולל יכולת ביצוע אימוני והדרכות לקוח, סימולציות, ועד יכולת לבצע אימונים בירי מבצעי חי במטווחים המתאימים לכך. מאחר ותחום זה בעולם ההגנה האווירית משמעותי מאד בהיקפו - הוקמה לצורך כך מנהלה עסקית ייעודית.

מערכות לחימה ימיות ולוחמה אלקטרונית

מערכות הים

מערכות רפאל מספקות הגנה על כלי שיט בלב ים ובחוף, על נכסים בעלי חשיבות לאומית צמודי חוף ובמרחב המים הכלכליים ועל הזירה הימית בכללותה. המענה הוא רב שכבתי, כולל ואינטגרטיבי – הגנה היקפית, הגנת שטח והגנה תת ימית – עם פתרונות מול רחפנים וכטב"מים, מול ספינות מהירות וכן הגנת טורפדו עבור צוללות וספינות שטח. אלו מבוססים על מערכות ויכולות הליבה של רפאל אשר הותאמו לזירה הימית, והם משלבים מגוון טכנולוגיות בעלות ניסיון מבצעי נרחב בישראל ובעולם. רפאל הייתה מהחלוצות העולמיות בתחום עמדות הנשק הימיות הנשלטות, והיא מהווה מוקד ידע לאומי וייחודי לתחום האקוסטיקה התת מימית.

כיפה ימית

מערכת זו, נגזרת של "כיפת ברזל", נועדה להגנה על ספינות בלב ים ובחוף ועל נכסי חוף מפני מגוון איומים. יכולות המערכת, הכוללות אפשרות להתמודד עם ירי מסיבי של מספר טילים במקביל, מהוות תוספת משמעותית ליכולות ההגנה של זרוע הים על נכסים אסטרטגיים ועל המים הכלכליים, ותורמת לשימור העליונות הימית של ישראל במרחב. **במלחמת "חרבות ברזל" בוצעו לראשונה יירוטים מבצעיים מוצלחים על ידי המערכת.**

מערכות שרידות ותמרון

תחום זה כולל מספר פעילויות המאגדות מספר מערכות וסינרגיה עם מערכות ותת מערכות ברפאל. התחום כולל עמדות נשק נשלטות מרחוק ממשפחת SAMSON, מערכת הגנה ריאקטיבית REA ומערכת הגנה אקטיבית מסוג TROPHY המוכרת גם כ"מעיל רוח".

משפחת SAMSON הן עמדות נשק הנשלטות מרחוק ומשולבות בפלטפורמות קרקעיות וימיות. הן בעלות שרידות מרבית ומותאמות למגוון רחב של טנקים, נגמ"שים, משאיות וכלי שיט.

מעיל רוח היא מערכת מיגון לרק"ם ששינתה את פני התמרון הקרקעי. מערכת זו, היחידה בעולם שהוכחה בשטח מול טילי נ"ט, מזהה איומים באופן מדויק וב-360 מעלות, מתריעה עליהם בפני הטנק ומשמידה אותם באופן אוטונומי בעזרת יכולות יירוט ייחודיות ומתקדמות. מאז נכנסה

לפעילות מבצעית, הגנה על חייהם של מאות לוחמים. ב-2014, לאחר מבצע "צוק איתן" ברצועת עזה, זכתה בפרס ביטחון ישראל, וב-2019 הוכתרה על ידי מגזין "פורבס" העולמי כאחת מ-12 מערכות ההגנה ששינו את פני העשור. נוסף על הטמעתה הרחבה בצה"ל, משמשת המערכת את כוחות השריון האמריקאיים בטנקי ה-Abrams ואף הוכנסה לטנק ה-Leopard של צבא גרמניה ול-Challenger של הצבא הבריטי.

בנוסף, תחום זה אחראי גם על פיתוח מערכות לוחמת אנרגיה ולייזר.



חטיבת מערכות אוויר ומודיעין

מערכות חימוש מונחה מדויק ללוחמת אוויר-שטח

תחום זה כולל מגוון רחב של מערכות קטנות וגדולות, טאקטיות ואסטרטגיות, המאפשרות לצה"ל וללקוחות חו"ל לבצע תקיפות אוויר-שטח מדויקות בטווחים משמעותיים מנגד, בלי תלות ב-GPS ובעצמאות מרבית. המפורסמת במערכות אלה היא מערכת ה"ברדים" - "ברד פלדה", "ברד קל" ו"ברד קטן" - הם משפחת מערכות חימוש אוויריות בעלות אמצעי AI אוטונומיים, המבוססים על השוואת תמונה מתקדמת לאיתור מדויק של מטרות וללא תלות ב-GPS. הן הופכות פצצות "טיפשות" ל"חכמות" ומייתרות את הצורך להגיע אל מעל

המטרה כדי להטילן - פועלות מטווח של 100 ק"מ בדיוק של מטרים ספורים. על פיתוחן זכתה רפאל פעמיים בפרס ביטחון ישראל.



מערכות אלקטרו-אופטיות לאיסוף מודיעין חוזי

תחום מערכות החוזי (אלקטרו-אופטי) חובק בתוכו מספר רב של מערכות תצפית והכוונת אש, אוויריות וקרקעיות. מערכות המודיעין מאפשרות צילום, ניווט ואיסוף אלקטרואופטי של מטרות ומודיעין שוטף למשימות שונות והן מושלמות על ידי תחנות קרקעיות לטיפול והפקה של תוצרי המודיעין החזותיים. המערכות מתוכננות למטוסי קרב, תובלה, כטמ"מ, מסוקים, ספינות ורק"מ למשימות שונות. המוצרים המוכרים יותר בתחום זה הם פודי (מיכלי) הלייטנינג והרקלהייט. הלייטנינג הוא הפוד (מיכל) הנמכר ביותר בעולם. כ-2000 פודים נמכרו בעולם מאז שנת 1998.

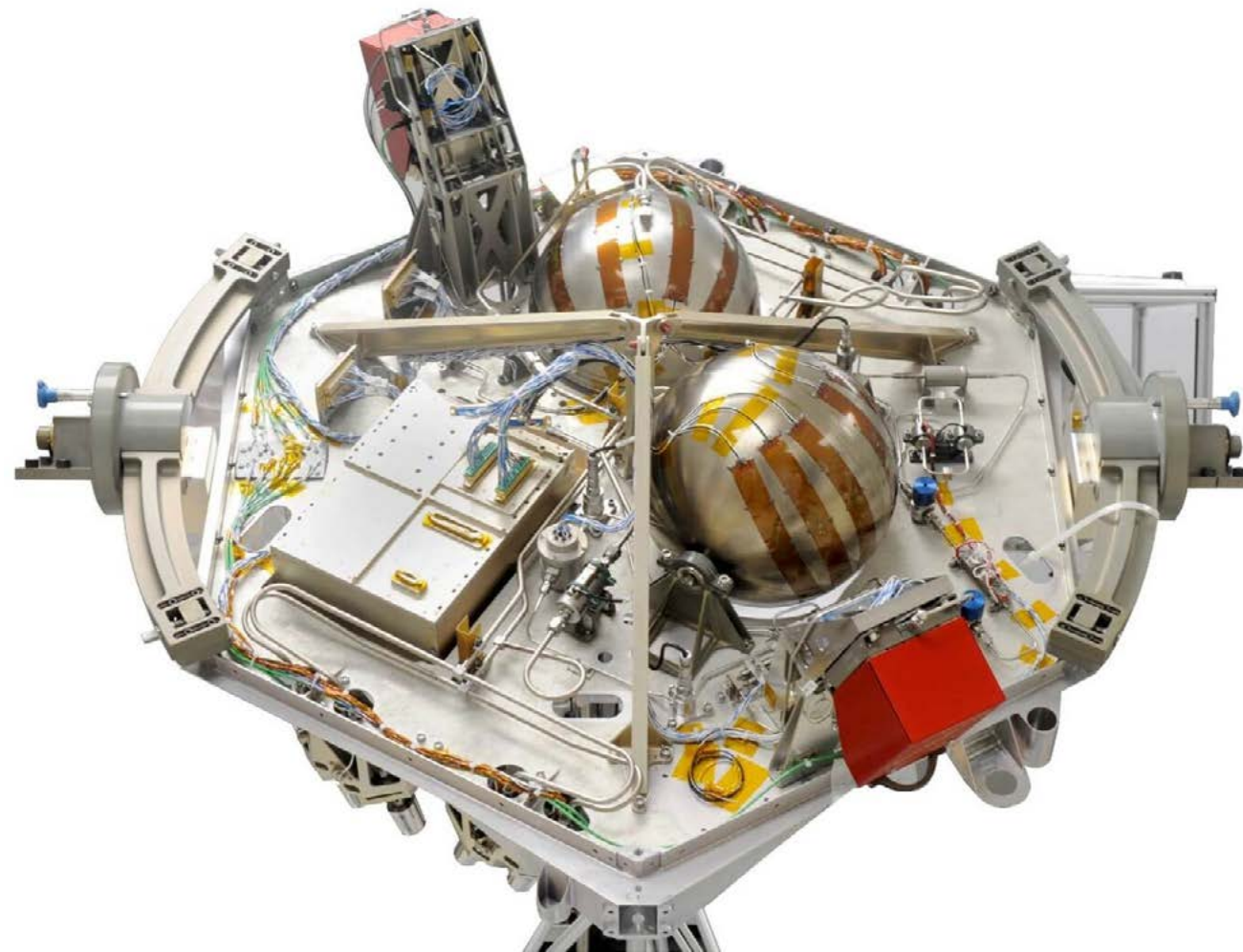


מערכות מודיעין, סייבר והחלל

תחום הסייבר ברפאל מנהל במיקוד למערכות הגנה מורכבות ברמה הלאומית והמערכתית. תחום הסייבר זכה להצלחות עסקיות בשנים האחרונות במספר ממוקד של פרויקטים לאומיים כגון NSOC. התחום כולל מספר יכולות ייחודיות המבטיחות הגנה על מערכות רפאל.

בשנת 2019 הקימה רפאל מרכז חלל, כתשתית לפיתוח מנוע צמיחה חדש.

תחום עסקים זה משלים בחלקו תחומי עיסוק אחרים ברפאל, העוסקים באיסוף, מיצוי והפצת מודיעין, כגון אלקטרו-אופטיקה, תקשורת, לוחמה רב-מימדית ועוד. מערכות המודיעין הן מהמובילות ברפאל ביישום בינה מלאכותית לייעול וזירוז תהליכי פיענוח מודיעין בתחומים שונים. תחום זה זכה בשני פרסי בטחון ישראל בשנים האחרונות, בזכות פריצות הדרך הטכנולוגיות והתפישיות.



מערכות תקשוב ולוחמת רשת

המערכת המפורסמת בתחום זה היא BNet אשר מציעה מגוון רחב של מערכות למטוסים, מסוקים, כלי רכב, לחייל, לכטמ"מ, למערכות הגנה אווירית, מערכות ליבשה ולים.

תחום עסקים זה מאפשר פיתוח עסקי ומכירת מערכות תקשורת ייעודיות, המאפשרות חיבוריות ורשתיות ללקוחות מחד גיסא; ומאידך, מאפשרות לרפאל ליצור סינרגיה מגוונת בין המערכות שלה, כגורם מבדל המאפשר לוחמת רשת וחיבוריות מעולה ומאובטחת במהלך המשימות והלחימה. תחום התקשורת ברפאל הנו חלק ממגוון יכולות בתחום לוחמת הספקטרום והשליטה בספקטרום.



חדשנות ברפאל

רפאל היא חברת טכנולוגיה ביטחונית המפתחת מערכות הגנה ולחימה על בסיס טכנולוגיות מובילות בעולם. מאז הקמתה, השקיעה החברה באופן עקבי משאבים משמעותיים במו"פ, תוך התמקדות ביכולות מחקר טכנולוגיות מתקדמות. התרבות הארגונית ברפאל מבוססת על ידע טכנולוגי מעמיק ונרחב, שכולל היבטים תיאורטיים, דרך ידע פרקטי ומשם ליישומים הנדסיים וטכנולוגיים.



החברה מעסיקה חוקרים בעלי שם מהארץ ומהעולם המאפשרים לה לפתח יכולות שאין שניות להן. אלו מאפשרות לחברה לפתח ולספק מערכות פורצות הדרך כמו כיפת ברזל ומעיל רוח (שתי טכנולוגיות שדורגו על ידי מגזין Forbes כשתיים מתוך 12 המערכות החשובות של העשור). חלק מהמערכות הללו אף זכו בפרסי ביטחון יוקרתיים בארץ ובעולם.

המרכיבים החדשניים שבתוכנית המו"פ באים לידי ביטוי בפרויקטים רבים של החברה. לכל אחד מעשרות מוקדי הידע הטכנולוגיים שלנו יש תוכנית פיתוח רב שנתית. תוכנית זו מתעדכנת באופן שוטף בהתבסס על התפתחויות טכנולוגיות, כך שהמוקדים נמצאים כל העת בחזית הידע. נוסף על פיתוח טכנולוגיות צבאיות ספציפיות, מוקדי הידע כוללים עיסוק בנושאים כגון: בינה מלאכותית ואנליטיקה, ראייה ממוחשבת, טכנולוגיות קוונטיות, מערכות אוטונומיות ורובוטיקה, אלקטרואופטיקה, לייזר, מזעור וחומרים מתקדמים.

25 מהמוקדים פועלים במסגרת מוקדי ידע ותשתית לאומיים עבור מדינת ישראל ומשרד הביטחון ונקבעים על ידיו על פי אמות מידה של מובילות טכנולוגית. בנוסף, בשותפות אסטרטגית של רפאל ואגף המודיעין בצה"ל (אמ"ן) פועל מכון גזית העורך מחקרים מודיעיניים מתקדמים ויישומיים, לרבות היבטים סוציולוגיים ואחרים. מטרת המכון היא להרחיב את גבולות המחקר המודיעיני ולהתבונן על התפתחויות פוטנציאליות עתידיות וארוכות טווח באמצעות כלי data science ובינה מלאכותית.

תפקיד אגף המו"פ לוודא מובילות טכנולוגית בחזית הידע בעולמות התוכן התורמים לחזית הצורך המבצעי בדגש על מחקרים ארוכי טווח וכאלה המוגדרים כבעלי סיכון גבוה.

אנשי המקצוע באגף מתבוננים על מוקדי הידע השונים ומוודאים שהם מסונכרנים ו"מדברים" זה עם זה, בגישה מולטי דיסציפלינרית – מרכיב שהופך להכרחי במערכות המודרניות.



אחריות תאגידית היא השילוב בין ייעוד החברה ערכי או פיננסי, מבלי לדרוס בדרך את הערכים שהיא מחויבת אליהם. אלו האנשים, הצרכים, החברה. אנחנו לא שוכחים את מי שמשמש בכלים ובטכנולוגיות שלנו.

המדען הראשי



פרסי ביטחון ישראל ומשואת העצמאות

עדות לתרומה המתמשכת לביטחון המדינה ניתן למצוא ב-59 פרסי ביטחון ישראל שהוענקו עד היום לרפאל - בין היתר, על פיתוח "מעיל רוח", "כיפת ברזל" וב-2024 על "קלע דוד". בתקופת הדיווח ניתן לחברה פרס נוסף על פיתוח מערכת מסוגת.

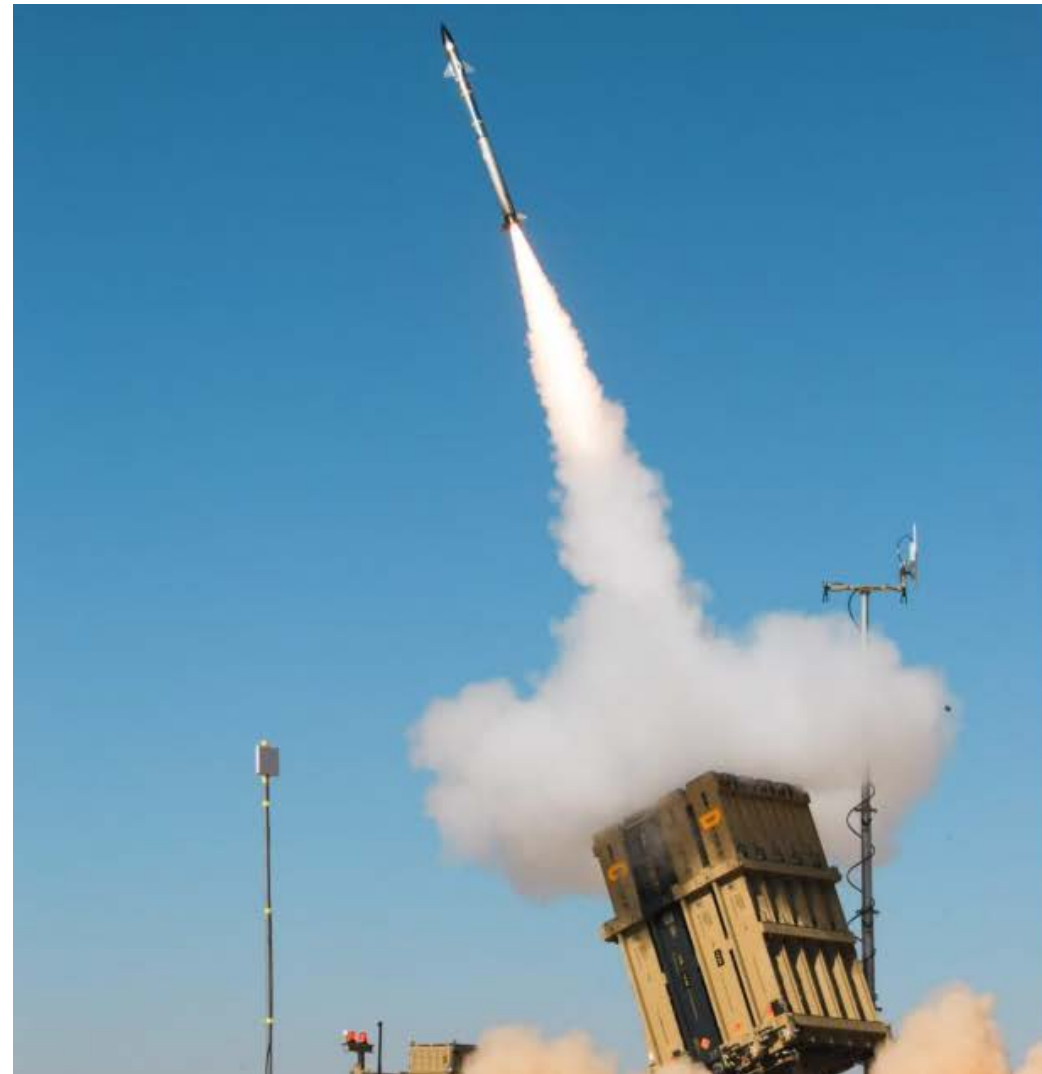
בטקס יום העצמאות ה-76 לישראל התכבדה רפאל, יחד עם שתי תעשיות ביטחוניות נוספות, בהשאת משואה, וזאת לאות הוקרה על חלקה בבלימת המתקפה הנרחבת מאיראן ("ליל הכטב"מים") ב-14 באפריל.

התרומה המתמשכת של רפאל לביטחון המדינה

מאז הקמתה ב-1948, לרפאל תרומה מכרעת בשמירת היתרון הטכנולוגי-ביטחוני של ישראל ובמתן מענה לאיומים הביטחוניים האורבים לה. תרומה זו מתבטאת במגוון מערכות הגנה ולחימה בים, באוויר, ביבשה ובמרחב הסייבר. אלו מבוססות על מורשת של 76 שנות טכנולוגיה פורצת דרך, יצירתיות, תעוזה וחדשנות. מערכת הביטחון הישראלית היא הלקוח הגדול ביותר של רפאל, והמערכות שפיתחה החברה מגנות יום-יום, בשגרה ובימי מלחמה, על חיי אזרחים וכוחות הביטחון בישראל.



59 פרסי ביטחון ישראל
2 מהם בתקופת הדיווח





המשכיות עסקית ומוכנות לחירום

כספק חיוני של צה"ל וכוחות הביטחון בישראל, רציפות תפקודה של רפאל בשגרה ובחירום חיונית לביטחון המדינה. החברה מחויבת לדרישות רגולטוריות בנושא - בדגש על דרישות משרד הביטחון וצה"ל וכן ת"י 24001 לניהול חוסן תפקודי, כחברה הגדולה היחידה בארץ שהוסמכה אליו - ועל בסיס תפיסת ה-BCP (המשכיות העסקית המחייבת גיבוש תוכנית ייעודית).

מדיניות החברה בנושא מיועדת לתת מענה לאיומים שונים, ובהם אירועים ביטחוניים, רעידות אדמה וצונמי, אסון אקלימי ונזק מהותי לתשתיות ואנרגיה. המדיניות מתייחסת להתרעה, מניעה והגנה, תגובה, המשכיות תפקודית ושיקום. המערך לניהול חירום הוא האמון על אבטחתם ושלומם של עובדי הארגון, התאמת התשתית למצבים השונים, קביעת סף הדרישות בתחומי התחזוקה וקביעת מטרות יעדים לשיפור. המדיניות מוטמעת בקרב המנהלים, העובדים וכלל מחזיקי העניין באמצעות נהלים, תרגילים, תוכן ברשת המחשוב הפנימית, אתר האינטרנט, פרסומים שונים והדרכות. המדיניות נסקרת מעת לעת, מתעדכנת ומותאמת לנסיבות המשתנות.



ארגון פעולות החירום והמשכיות העסקית

הוועדה לשעת חירום, שבה חברים בכירים מכלל יחידות החברה, מתכנסת מספר פעמים בשנה. היא עוסקת בקידום תהליכי המוכנות והמענה הביטבי הגנה אזרחית, מלאי חומרי גלם, זיהוי בעלי תפקידים וספקים חיוניים, תוכניות המשכיות עסקית - לרבות יתירות וחליפיות לקווי הייצור, מינוי בעלי תפקיד בחטיבות וכן אספקה ותחזוקה של מוצרים לצה"ל. לצד זאת, קיימת בחברה תוכנית עבודה שנתית הכוללת עדכון נהלים, ביקורות, תרגילים והשקעות בשיפור תשתיות כמוכנות לחירום. במסגרת זו, נוהלי עבודה מקיפים מגדירים את צעדי המניעה, המעבר לחירום, ההתמודדות, החזרה לשגרה והשיקום.

ברפאל קיים מרכז שליטה שתפקידו ליצור תמונת מצב עדכנית באשר למתקנים ולעובדים בשגרה ובחירום. המרכז מפעיל את הכוחות הרלוונטיים, מתכלל את תמונת המצב ומשקף אותה מהשטח לדרג הניהולי ולגורמי חוץ בגופי ההתגוננות והביטחון האזרחיים.

גוף נוסף בחברה הוא מחלקת הצלה וחירום אשר מפעילה אמצעים מקצועיים, מגוונים וחדשים להבטחת היכולת למנוע פגיעה באדם, ברכוש ובסביבה. אלה כוללים רכבי פינוי רפואי בעלי 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 וכבאית "לווייתן", הגדולה מסוגה בארץ - שמסייעת לא פעם במאמצי כיבוי באזור חיפה ואף מעבר לכך.

ת"י 24001
 רפאל היא החברה הגדולה היחידה בארץ שהוסמכה לתקן ניהול חוסן תפקודי

תרגול מוכנות לחירום

לחיצוק הקשר עם הגופים החיצוניים הרלוונטיים, נערכים באופן שוטף מפגשי עבודה ותרגילים משותפים. בתרגילים משולבות יכולות מתקדמות של רפאל, כגון רובוט לטיפול בחלקים נפיצים, פינוי נפלים, סריקת מבנים והפעלת מצלמות ללא סיכון חיי אדם. ב-2023 התקיימו ברפאל עשרות תרגילים, חלקם תרגילי פתע, ודומו תרחישי כיבוי אש, נפילת טילים, תקריות המערבות חומרים נפיצים ורעידות אדמה.

בתוך כך, ב-2022 הוכשרו מאות מעובדי החברה, בתריסר מחזורי הדרכה, לשמש כמחלצים במקרה של רעש אדמה.



סיוע כבאית לווייתן בעכו



התרמות דם



תרגיל שריפה - מעיל רוח

רפאל במלחמת "חרבות ברזל"



ב-7 באוקטובר 2023, בעקבות פלישת מחבלי החמאס מרצועת עזה לשטחי ישראל והטבח המחריד שביצעו, יצאה מדינת ישראל למערכה הארוכה והקשה בתולדותיה. מלחמה רב זירתית, שנמשכת אף בעת פרסום דוח זה. כחברה המהווה נדבך מרכזי בביטחון המדינה, וכחברה המפתחת מערכות הגנה וכלי תקיפה מתקדמים, רפאל, על כלל החטיבות והמערכים בה, מצאה עצמה מתמודדת עם אתגרים חסרי תקדים. בפרט כאשר חלק נכבד ממצבת כוח האדם שלה (15-20 אחוז מהעובדים) גויס לשירות מילואים וכאשר צבר ההזמנות למערכת הביטחון הישראלית, לצבאות וגופים מעבר לים – גם על רקע המלחמה באוקראינה – נמצא בשיא כל הזמנים.

היעד המרכזי והבוטח

היעד המרכזי והבוטח היה תמיכה מלאה במערכת הביטחון ובצה"ל תוך התאמת האספקה, תגבור משמעותי של מערכי הייצור בדגש על מיירטי "כיפת ברזל" ו"קלע דוד", מערכות "מעיל רוח" וטילי "ספייק" שונים ומו"פ לצורך מענים חדשים (כדוגמת תת קרקע ואתגר המל"טים). במקביל, תמכה רפאל את המאמץ המלחמתי בבסיסי צה"ל ובשטחי הכינוס דרך

תפעול והשמת מערכות, איתור צרכים ומתן פתרונות מידיים, תוך שדרוג מתמשך של המערכות ושילוב יכולות מבצעיות חדשות תוך כדי הלחימה. כל זאת בסנכרון עם שאר הצרכים, המשימות והלקוחות, ותוך הקפדה מלאה על סטנדרט האיכות והבטיחות.



התוכנית להמשכיות עסקית בארגון

המערכות לצה"ל. ואולם, חרף המערכה הכבדה בישראל, הקפידה החברה על מגע רציף עם לקוחותיה בחו"ל והוסיפה לפתח את עסקיה מעבר לים ולא פסקה לרגע מהתארגנות בהיבטי הרכש, הלוגיסטיקה וכוח האדם, כדי להבטיח את רציפות הפעולה בעת המלחמה ולקראת השנים הבאות. בצד הקשיים - דוגמת החוסר בכוח אדם במערך השיווק (הכולל יוצאי צבא בכירים ששבו לשירות מילואים) והצורך במיפוי מתמיד של סיכונים וטיפול מיידי בהם (על רקע החשש מעיכובי הזמנות ותיעודן האספקה לישראל) - זוהו גם הזדמנויות. בראשן: הוכחת המבצעים, היעילות וההצלחות של מערכות רפאל, אשר תתרום לפתיחת שווקים חדשים.

התוכנית להמשכיות עסקית בארגון, יושמה מאוקטובר ה-BCP, על כל רבדיה. כדי לעמוד בדרישות התפעול והאספקה, עברו מערכים קריטיים לעבודה במשמרות לאורך כל שעות היממה ואף בסופי שבוע. לשם כך נדרשו הסטה והצרכה של כוח אדם בין החטיבות, הגמשה של תנאי העבודה מהבית, התאמה של מערכי היסעים וההסעדה ועוד. לצורך עבודה סביב השעון, גובו המשמרות בקווי הייצור בעזרת מהנדסות ומהנדסים מקרב עובדי רפאל בחטיבות השונות ובגיוסים חדשים ומהירים לשורות החברה. במקביל, עלה ביתר שאת נושא ההתגוננות האזרחית ושמירת שלומם של העובדות והעובדים, ובפרט נוכח מיקום האתרים באזורים מאוימים בצפון הארץ. אי לכך, נקטה החברה במגוון פעולות בטיחות וזהירות באתריה הממוקמים באזורים אלו.

לכל אורך התקופה שקדה רפאל על התאמת תוכניות העבודה למציאות ולאתגרים בטווח הקצר והארוך ובאופן המותאם לצרכים וללקוחות, בדגש על האצת האספקות והתאמת



כוח אדם

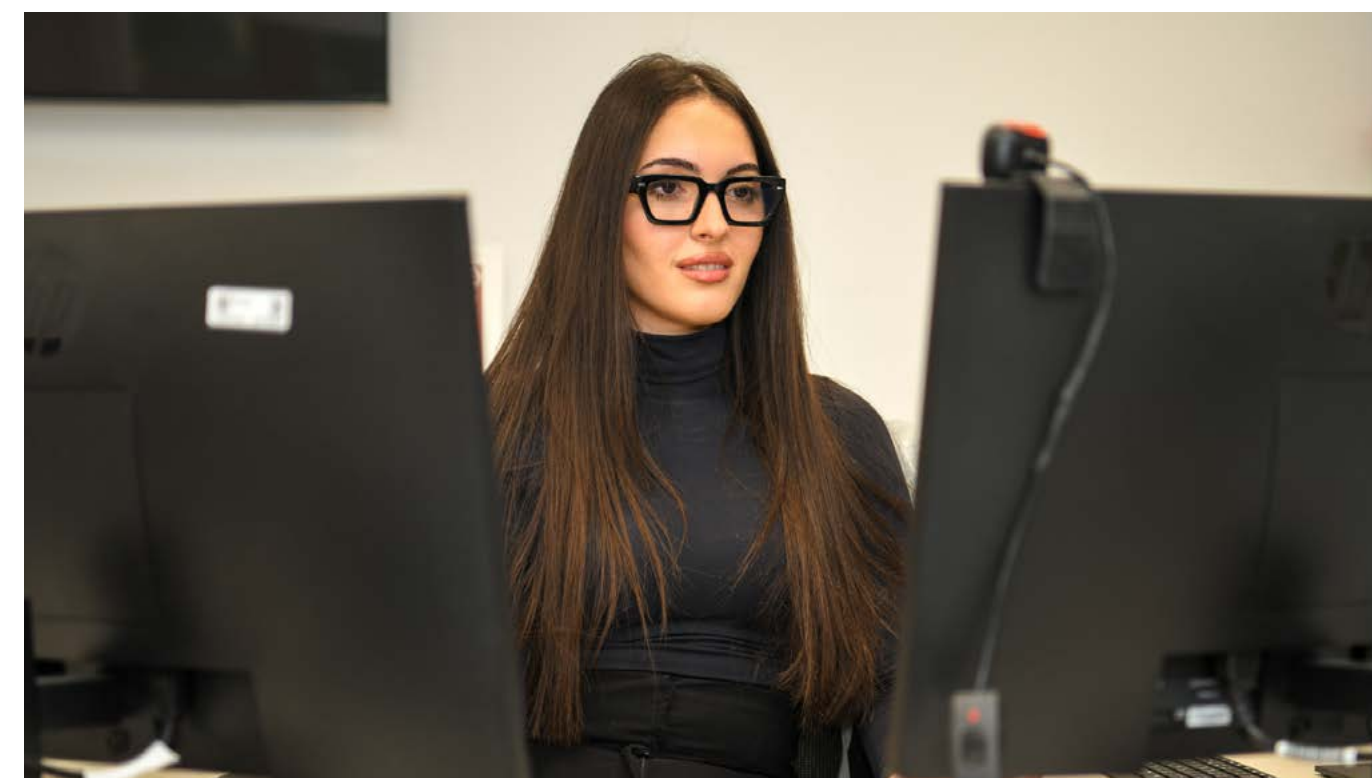
בהיבטי כוח האדם, כאמור, חלק נכבד מעובדי החברה גויסו לשירות מילואים בצו 8, ועלה צורך דחוף לגבותם. לצד זאת, עובדי רפאל נרתמו באופן מלא ומרשים לעשייה בחברה ובקהילה, בהתאם לצרכים. כן הותאמו נהלי עבודה וכלים כדי לוודא רציפות תפקודית. בין היתר, אושרו נהלים שונים בחירום, ניתן מענה צמוד לצרכי העובדים לרבות טיפול במגויסים, נשמר קשר שוטף עם בני המשפחות ואותרו פתרונות לילדים ללא מסגרות, התקיימו מפגשי חוסן, חודד והודק ניהול התקשורת הפנים ארגונית וסופקו כלים ניהוליים לניהול שגרה לצד לחימה. על כל אלה ועוד, ראו בהרחבה בהמשך הדוח.

מימון ופיננסים

בהיבט המימוני והפיננסי, דירקטוריון רפאל הנחה את ההנהלה לחזק את נזילות החברה ולשמור על יתרות מזומנים גבוהות, בשל הצורך להבטיח מימון מספק לפעילות הרציפה. בין הצעדים המרכזיים שנקטו לשם כך: הנפקה שקלית, גיוון מקורות אשראי, הגדלת קווי אשראי מובטחים ואיתור קווי אשראי מאושרים שאינם מנוצלים בהיקף משמעותי (תוך נכונות גבוהה מצד הבנקים). יצוין כי הרבעון הרביעי של 2023, שבו פרצה המלחמה, היה רבעון שיא בהיקף הפעילות ברפאל עם הזמנות חדשות בסך **14,514 מיליון שקל** (לעומת 5,737 מיליון ברבעון האחרון של 2022, וכשיותר מ-61% מנתח ההזמנות החדשות מגיעים מהעולם בעקבות השלמת עסקאות ייצוא גדולות). היקף המכירות ברבעון הרביעי עמד על **4,594 מיליון שקלים** - עלייה של כ-19% ביחס למקבילו ב-2022.



על מגוון ההיבטים וההשלכות של הפעילות החריגה סביב "חרבות ברזל", שהקיפה את כלל מערכי רפאל, ניתן לקרוא בהמשך הדוח ולכל אורכו.





רפאל כחברה מובילה במצוינות ובאחריות עסקית

אפס

הפרות אתיקה

15

מערכות ניהול שעמדנו בתווי האיכות שלהם

55 מיליון ₪

השקעות סביבתיות ב-3 השנים האחרונות

פלטינה פלוס

בפעם ה-11 ברציפות בדירוג "מעלה"





האחריות התאגידית שלנו

אחריות תאגידית היא חלק בלתי נפרד מהאסטרטגיה העסקית של רפאל, כפועל יוצא מייעוד החברה, חזונה וערכיה. היא כוללת היבטים של אתיקה וציות, ממשל תאגידי, הגנה על הסביבה, בטיחות, השקעה בחברה ובקהילה, שרשרת אספקה וסביבת עבודה.



מערך ניהול האחריות התאגידית

למידה הדדית ומשקפת ומנגישה את המידע על ביצועי החברה בתחומים הרלוונטיים, היא **מנהלת האחריות התאגידית**. המטרות והיעדים מוגדרים בתוכניות העבודה של מנהלי התחומים הרלוונטיים. **צוות היגוי אחריות תאגידית** מצייד את המנהלים בידע, כלים, משאבים וסמכות ליישום ההיבטים השונים במסגרת תפקידם. אחת לשנה מוצגים ביצועי החברה בתחומי האחריות התאגידית בפני **הדירקטוריון והנהלה**. כחלק מתכנית ביקורת הפנים השנתית של החברה, בשנת 2024 מתוכננת **ביקורת פנים** על מערך האחריות התאגידית בחברה.

מערך הניהול בתחומי ה-ESG, המעוגן בתקני מכון התקנים הישראלי ובנוהלי החברה, מורכב משורה של תהליכים ויוזמות ונוגע למחויבות החברה כלפי מחזיקי העניין (עובדים, לקוחות, ספקים, קהילות, ישראל כמדינה – בדגש על ביטחונה) וכלפי הסביבה. בכל אלו, הפעילויות המרכזיות מפורטות לאורך דוח זה.

ברמת מטה החברה, על היבטי האחריות התאגידית אמון **סמנכ"ל בכיר לרמו"ת** (רגולציה, מינהל ותקשורת) המשקף את העשייה בנושא להנהלת רפאל. מי שמאשרת את מודל הפעולה, מרכזת את היוזמות השונות, מבצעת פעילות של

חזון האחריות התאגידית

רפאל מהווה נדבך מרכזי בביטחון מדינת ישראל במלוא מובן המילה ומשכך גיבשה לפועלה אסטרטגיה בת קיימא שתבטיח יצירת חוסן ביטחוני, חברתי, כלכלי, סביבתי.

החברה תפעל מתוך מחויבות ליצירת חיבור ודיאלוג עם כלל מחזיקי העניין שלה: העובדות והעובדים, הלקוחות, השותפים, הספקים, הרשויות והארגונים הרלוונטיים לפעילותה וזאת על מנת להביא לערך משמעותי, במקצועיות ובחדשנות טכנולוגית, תוך שמירה של נורמות וסטנדרטים מהגבוהים בעולם.



פלטנינה פלוס



ב-2023 זכתה רפאל, בפעם ה-11 ברציפות, בדירוג המקסימלי "פלטנינה פלוס" לאחריות תאגידית מטעם ארגון "מעלה". רפאל היא החברה הממשלתית הראשונה שהצטרפה לדירוג היוקרתי ושומרת על רצף של הישגים גבוהים במעמד פלטנינה מיום הצטרפותה לדירוג.

בתקופת הדיווח (2022-2023), במקביל לשינויים רגולטוריים בעולם ובפרט באירופה, הוחמרו הסטנדרטים בתחומים שונים, ושיקולי ESG שולבו באופן אינהרנטי והדוק יותר בפן העסקי.

כך לדוגמה, במכרזים בבריטניה הוכנס סעיף "ערכים חברתיים" (Social Values) ומשקלו 10%-15% מציון המכרז. בין התמות הנזכרות בו: התמודדות עם אי שוויון כלכלי, מאבק בשינויי אקלים, שוויון הזדמנויות ותרומה ל-Wellbeing. אף בשרשרת האספקה, במסגרת בדיקות הגאותות, ניכר עיסוק גובר ב-ESG.













רפאל נחשבת חברה מובילה במשק הישראלי בביצועיה בתחום ומהווה מקור ידע ומומחיות ביישום תהליכים כגון: ניהול רכש אחראי ושקוף, יצירה ותחזוק מנגנון לפיקוח על זכויות קבלן, קיום דיאלוג שוטף עם מחזיקי עניין, הגנה על הסביבה וחיזוק חברתי וכלכלי של הקהילות שבסביבתן היא פועלת.

מבחינת הנהלת החברה והדירקטוריון, נושאי האחריות התאגידית טבועים עמוק בדנ"א הארגוני. הם חלק מרכזי ב"סיפור הרפאלי", ומקבלים ביטוי מוגבר בפעילות השוטפת ובדיווחים העתיים.



חברויות בארגונים

רפאל לוקחת חלק פעיל בקידום עקרונות ה-ESG במסגרת חברותה בארגונים ובמוסדות מובילים בתחום בישראל ובעולם, ובהם:

<p>ACC – Association of Corporate Counsel הארגון העולמי ליועצים משפטיים פנימיים</p>		<p>ארגון "מעלה" לקידום אחריות תאגידית בישראל</p>	
<p>הפורום הביטחוני ופורום המכרזים של ACC ישראל – נציגי הלשכה המשפטית של רפאל עומדים בראשותם</p>		<p>מכון התקנים</p>	
<p>IAQG – International Aerospace Quality Group</p>		<p>התאחדות התעשייתיים</p>	
<p>IFBEC – International Forum of Business Ethical Conduct ארגון המאגד את החברות הביטחוניות המובילות בעולם, אשר עוסק בהתוויית סטנדרטים בינלאומיים בנושאי אתיקה וציות רלוונטיים</p>		<p>אילטם איגוד משתמשים בטכנולוגיות מתקדמות במערכות משולבות עתירות ידע</p>	
<p>Transparency International – ארגון השקיפות הבינלאומי</p>		<p>עמותת שקיפות בינלאומית ישראל – שבי"ל</p>	
<p></p>		<p></p>	

” עם ההצלחה באה המחויבות, ואם אתה מצליח – אתה חייב להחזיר לחברה ולקהילה.“

ריקי ממון, מנהלת אחריות תאגידית



דיאלוג עם מחזיקי עניין

את ביצועיה בתחומי האחריות התאגידית מפרסמת רפאל באופן מרוכז, בשיטת דיווח בינלאומית, במסגרת דוחות האחריות התאגידית. על ניהול הדיאלוג השוטף עם מחזיקי העניין אמונים מנהלי החברה בתחומים הרלוונטיים, אשר דואגים למענה מקיף לפניות.

הדיאלוג מתבצע באופן אחראי ותוך הקפדה על שמירת פרטיות וסודיות המידע – נושא שגובשו עבורו מדיניות, נהלים לטיפול בהפרות והדרכות שנתיית לעובדים. לא נרשמו ברפאל מקרים של זליגת מידע או הפרת פרטיות לקוח.

מחזיקי העניין העיקריים:

- לקוחות** – רפאל רואה חשיבות בנאמנות ובמחויבות ללקוחותיה, והדבר בא לידי ביטוי בחתירה לספק להם ערך מיטבי בפתרונות, במצרים ובשירות, תוך קיום כללים השומרים על נכסי הליבה של החברה ועל חוסנה הכלכלי. אנו שוקדים על בניית מערכות יחסים לטווח ארוך המבוססות על אמון, ישרה וכבוד הדדי. השיח מתנהל לפני, במהלך ולאחר אספקת המערכות. רפאל נותנת מענה סדור לצרכים העולים מהלקוחות, לרבות שאלונים ומידע בנושאי ESG.
- עובדות ועובדים** – רפאל נמצאת בדיאלוג מתמיד עם עובדיה לאורך כל מחזור חייהם בארגון, מגיוס ועד סיום העסקה. תפיסת החברה היא של "העובד לפני הכול". בקרב העובדים מופצים באופן שוטף סקרים הזוכים להיענות גבוהה והמשמשים כלי למנהלים למשוב ולהטמעת תוכניות.
- קהילה** – אנו גאים להיות חלק בלתי נפרד מהחברה הישראלית בכלל ומהקהילה בצפון בפרט, ופועלים באחריות כלפי הקהילה והסביבה. אנו מעודדים פעילות חברתית ותרומה לקהילה הן ברמה הארגונית והן על ידי העובדים באופן פרטי. רפאל מפעילה מגוון פרויקטים בקהילה, ותוכנית העבודה השנתית מתוכננת בהתייעצות עם השותף הקהילתי מהיזום ועד למימוש.
- רגולטורים** – בשל אופי המערכות ותחום הפעילות הרגיש, רפאל כפופה לאסדרה נרחבת בתחומי הבטיחות, הסביבה, הספקים שמהם מותר לה לרכוש והגורמים שלהם מותר לה למכור, והיא פועלת באופן יסודי ושוטף כדי לעמוד בכל ההיבטים הללו.
- ספקים** – בספקיה רואה רפאל שותף עסקי להצלחה ולשם כך דואגת לקשר שוטף עימם, לרבות אזור ייחודי עבורם לשאלות בפורטל. במסגרת סקרי איכות שמבצעת החברה בקרב ספקיה, היא יוזמת תהליכי שיפור משותפים והכשרות רלוונטיות לפיתוחם. במקרים רבים, רפאל מהווה לקוח משמעותי וקריטי עבור הספק. היא רואה הזדמנות בחיזוק ספקיה במדדי איכות, בטיחות והעסקת עובדים, ובכך משמרת ספקים איכותיים לאורך זמן.
- שותפויות** – במסגרת מחויבותה לביטחון ישראל, רפאל נמצאת בקשר הדוק ובשיתוף פעולה עם משרד הביטחון, משרד החוץ, מנהל מקרקעי ישראל, גופי הביטחון ועוד. לשותפויות אלו היבטים ביטחוניים, תפעוליים, סביבתיים וקהילתיים.

מערך הדוברות

פעילות המערך, המיועדת לחיזוק השיח עם מחזיקי העניין, נגזרת מחזון החברה ונוגעת בארבעה עולמות תוכן עיקריים:

פעילות עסקית

קידום פרסומים אודות הפעילות העסקית בחברה לרבות פעילות שיווקית בעולם, או פרסום נרחב לדוחות הכספיים הרבעוניים, שנועד למצב את החברה כעסקית וצומחת.

הובלה טכנולוגית ופיתוח

עבודה בצמוד לחטיבות הטכנולוגיות לחשיפת אבני דרך והישגים חשובים ומיצוב החברה כמובילה טכנולוגית וחדשנית ברמה העולמית.

מובילות חברתית וכלכלית

למשל סביב מעורבות קהילתית, תרומה לפריפריה והכשרה וקליטה מאוכלוסיית בתת ייצוג – לפרסום במדיות השונות וברשתות החברתיות.

מיתוג מעסיק

סיפורים אישיים לפרסום ברבים ליצירת תדמית חיובית לארגון ולעובדיו ורצון לקחת חלק במטרה לעודד את הטובים ביותר מקרב העובדים והסטודנטים להתעניין בקריירה ועשייה משמעותית ברפאל.



תקשורת שיווקית, חסויות ופרסום

כחברה ביטחונית ממשלתית, אופי הפרסום של רפאל ויעדיו הם מוגבלים, נקודתיים ומפוקחים. המאמץ ממוקד ברובו סביב קמפיינים ותערוכות מקצועיות.

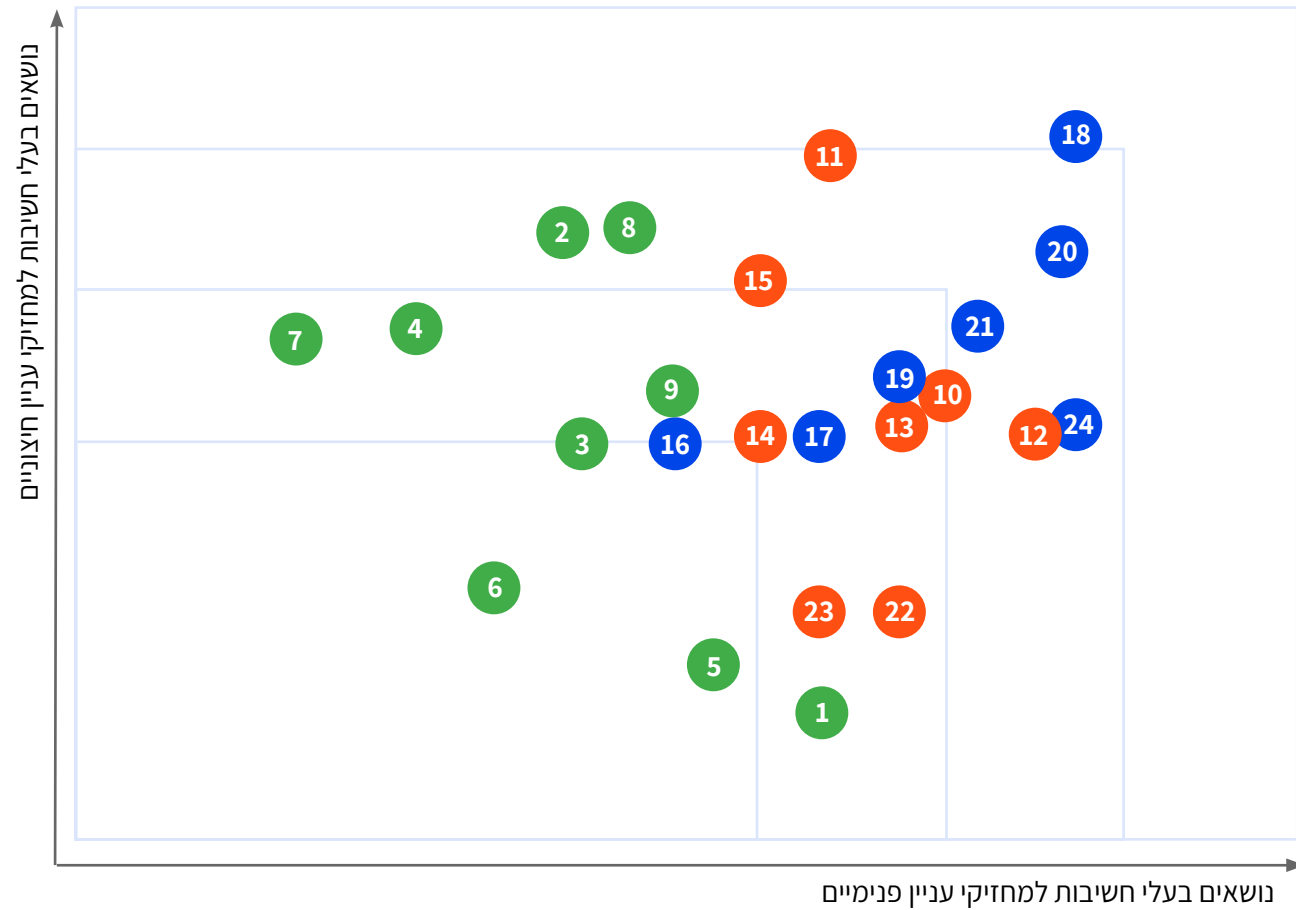
נציגי השיווק מוודאים כי החומרים השיווקיים תואמים את הרגישויות והנורמות המקומיות, וכלל יועצי השיווק שמעסיקה החברה בחו"ל עוברים תהליכי בדיקת נאותות במסגרת ועדת יועצים בראשות אגף השיווק ובהשתתפות המחלקה המשפטית ואגף הציות, כדי לאמת את המוניטין שלהם ולוודא שאינם נגועים בניגוד עניינים. החומרים השיווקיים המוצגים ללקוחות עוברים אישורים פנימיים של אגף השיווק בחברה ושל יחידת הביטחון, כמו גם אישור של אגף פיקוח הייצוא במשרד הביטחון.

פרסומים ומודעות במגזינים מקצועיים לענייני ביטחון מחייבים תיאום מול כלל הגופים הרלוונטיים בארגון ובחטיבות, אישור ביטחוני ובמידת הצורך גם מעורבות של גופי הרישוי והפיקוח. בקשות למתן חסות עוברות דרך ועדה ייעודית לנושא.

הנכסים הדיגיטליים המשוקפים כלפי חוץ, דוגמת האתר הגלובלי ואתרים שמפעילות נציגויות נבחרות, נמצאים בפיקוח של מערך הביטחון הארגוני וגוף הגנת הסייבר בחברה, אשר דואג כי כלל מערכות רפאל עומדות בדרישות אבטחת המידע.



מפת מהותיות



13	תנאי עבודה הוגנים לעובדים	1	ניהול אנרגיה
14	מחברות ושותפות עם קהילות	2	הפחתת פחמן וניהול פליטות גזי חממה
15	מחברות עובדים ושימורם	3	ניהול סביבתי
16	שרשרת אספקה אחראית	4	ניהול משאבים סביבתיים מתקדם ואחראי
17	חדשנות טכנולוגית ודיגיטציה	5	מים ושפכים
18	פרטיות מידע והגנת סייבר	6	שימור מגוון ביולוגי
19	אתיקה בעסקים	7	שינוי אקלים- אדפטציה ומיטיגציה, ניהול סיכוני אקלים
20	מניעת שוחד ושחיתות וציות לחוק	8	כלכלה מעגלית ופסולת
21	ניהול איכות ובטיחות המוצר, אחריות ושירות ללקוח	9	תפעול בר- קיימא
22	ממשל תאגידי נאות	10	גיוון והכלה
23	ביצועים כלכליים	11	בטיחות, בריאות ורווחת העובד
24	המשכיות עסקית	12	זכויות אדם

ESG – נושאים מהותיים לדיווח

בשנת 2023 ולתוך שנת 2024 ערכנו תהליך מקיף של בחינה ועדכון לאסטרטגיית האחריות התאגידית. זאת, בהתחשב בעדכונים רגולטוריים, דרישות הלקוחות ונחישותה של רפאל להמשיך ולהוביל בתחום.

בתהליך שולבו ניתוח של מגמות גלובליות בסקטור, מחקר רחב המסתמך על גופי דירוג ESG ומשקיעים בינלאומיים, למידת עומק מול חברות בארץ ובעולם העוסקות בתחומים משיקים וכן שאלוני תיעודף נושאים שחולקו למחזיקי עניין. תהליך מקיף זה של ניתוח מהותיות התבצע במתודולוגיה בינלאומית על סמך הנחיות ה-GRI ו-SASB. דוח זה מספק מענה לכלל הסעיפים (Disclosures) שהוגדרו על ידי הארגון כסעיפי ליבה – נושאים מהותיים באסטרטגיה הארגונית – ומפרט מדדים נוספים בהתאם לממצאי ניתוח המהותיות.





G ממשל תאגידי (Governance)

חדשנות טכנולוגית ודיגיטציה

חדשנות היא היבט חיוני בתחום העיסוק שלנו – תחום עתיר טכנולוגיה המשתנה תדיר. השאיפה לחדשנות והצלחה ליישמה, לרבות בדיגיטציה של תהליכים, טבועות עמוק באופי החברה, ומשאבים רבים מושקעים במו"פ ובעידוד חדשנות בקרב העובדים.

המשכיות עסקית

הפעילות הרציפה של רפאל, בשגרה ובחירום, היא חיונית לביטחון ישראל. לפיכך, המשכיות עסקית, בהתאם למתווה ה-BCP, היא עניין מהותי לחברה מהיבט עסקי וערכי כאחד. ניהול סיכונים הוא חלק משמעותי בשמירה על המשכיות העסקית שלנו.

ממשל תאגידי נאות - ציות, מניעת שוחד ושחיתות, אתיקה בעסקים, פרטיות מידע וסייבר

רפאל מחויבת בציות לחוק ובהתנהלות אתית בכל היבט בפעילותה – בין עובדים למנהלים, בין עובדי החברה ללקוחותיה, ספקיה ושותפיה, באחריות החברה כלפי עובדיה ובאחריותם כלפיה. הקוד האתי שלנו עוסק רבות במניעת שחיתות ושוחד, מסדיר את היחסים עם גורמי ממשל ולובינג, מתחייב לאי אפליה של עובדים ועובדות ומקדם שקיפות, יושרה ואמון. מטבע תחום העיסוק, החברה חולשת על מידע אישי ומסחרי סודי רב, והיא מקפידה על שמירת פרטיות וסודיות המידע של מחזיקי העניין במדיניות מחמירה.

ניהול שרשרת אספקה אחראית

כפי שחשוב לרפאל להתנהל באחריות, חשוב לה גם שספקיה, לאורך כל שרשרת הערך, ינהגו כך בהיבטים של שמירה על עובדיהם, זכויות האדם והגנת הסביבה.

ניהול איכות ובטיחות המוצר, אחריות ושירות ללקוח

למערכות שמייצרת רפאל יש פוטנציאל מסוכנות גבוה במקרה של איכות בלתי מספקת. כדי לשמור על רמת איכות ובטיחות מהגבוהות בעולם, רפאל מפעילה מערך בלתי תלוי המפקח על ניהול האיכות בקרב גורמי הפיתוח, הייצור והתפעול. בלקוחותיה רואה החברה שותפים משמעותיים והיא פועלת לייצר, לספק ולתחזק את מוצריה תוך מתן מענה מקיף ומדויק לצרכים העולים מהלקוח.



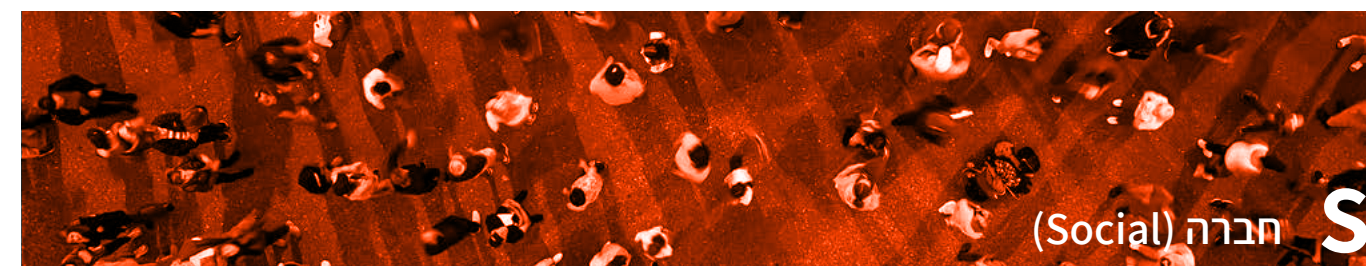
E סביבה (Environment)

תפעול בר-קיימא

השקעה בפעולות לצמצום ההשפעה הסביבתית ומיקוד בשמירה על משאבים – מים ושפכים, ניהול יעיל של צריכת האנרגיה, הפחתת פסולות והגברת כלכלה מעגלית.

הפחתת פחמן וניהול פליטות

ניטור ומדידה של גזי חממה, בין שבפליטה ישירה על ידי החברה (מכלול 1) ובין שעקב צריכת החשמל בה (מכלול 2), מתוך כוונה לצמצם את היקפם.



S חברה (Social)

שמירה על זכויות אדם ותנאי עבודה הוגנים

רפאל שומרת על זכויות עובדיה ודואגת לתנאי העסקה נאותים, ואף מוודאת שאלו נשמרים לאורך שרשרת האספקה כשיקול משמעותי בהתקשרות עם ספקים.

מחברות ושותפות עם קהילות

רפאל רואה חשיבות ביצירת אימפקט חיובי על הקהילות שבקרבתן היא פועלת – הצלחתה היא גם הצלחת הקהילה שסביבה. עובדי החברה מתנדבים בתחומים בעלי פוטנציאל לתרומה ייחודית, כגון מדע, טכנולוגיה והנדסה, ומקדמים חינוך טכנולוגי וסיוע לאוכלוסיות פגיעות.

בטיחות, בריאות ורווחת העובד

דרישות החברה בנושאי בטיחות הן גבוהות מדרישות החוק והרגולציה וכרוכות בהערכת סיכונים, תוכניות עבודה ומערכות תומכות. התרבות הארגונית רואה בבטיחות דרך חיים עבור כלל העובדים, כאשר שקיפות היא אחד המפתחות להשגתה. מבחינתנו, שמירה על בריאות העובד ורווחתו היא אחד מבסיסי העוצמה של הארגון.

מחברות לעובדים ושימור ההון האנושי

רפאל פועלת לייצר סביבת עבודה מאתגרת, הוגנת ומעצימה המטפחת יכולות עובדים לאורך זמן ומתגמלת על ביצועים והצלחות. את הצלחתה הטכנולוגית והעסקית מייחסת החברה לכוח האדם המיומן והאיכותי הנמנה עם שורותיה. לעובדי רפאל התמחויות ספציפיות במגוון רחב של טכנולוגיות, בהנדסת מערכות, בניהול פרויקטי פיתוח וייצור בהיקף גדול ועוד. החברה שמה לה כיעד מרכזי לשמר, לטפח, לפתח מקצועיות ואישיות ולהעצים את יכולות עובדיה, וכן לקלוט את מיטב ההון האנושי הקיים בשוק העבודה.

גיוון והכלה

רפאל מייחסת חשיבות רבה לשילוב עובדים מאוכלוסיות בתת ייצוג ופועלת במגוון תוכניות לקידום הנושא. הרחבת ומיסדנו את הטיפול ההוליסטי בגיוון תעסוקתי, ואנו פועלים לעמידה ביעדי הגיוון של רשות החברות.

SDGs ברפאל

בין 17 יעדי האו"ם לפיתוח בר קיימא, מצאנו ארבעה כרלוונטיים במיוחד לפעילותנו היומיומית:



שוויון מגדרי

רפאל פועלת לקליטת נשים, והן מהוות מעל 25% מההון האנושי בחברה. אנו משקיעים בעתודות לפיתוח מקצועי וניהולי ומקדמים חינוך טכנולוגי לנערות בגיל התיכון.



תעשייה, חדשנות ותשתיות

פריצות דרך טכנולוגיות וחדשנות הן נשמת אפה של רפאל. המו"פ בחברה, שמייצר באופן תדיר מענים לאיומים קיימים ועתידיים, הוא מהמתקדמים בעולם, כפי שמעידים 59 פרסי ביטחון ישראל ואותות הוקרה לאורך עשרות שנים.



הוגנות תעסוקתית וצמיחה כלכלית

כמעסיק הגדול בצפון הארץ, והודות לצבר ההזמנות שבשיא כל הזמנים, רפאל היא קטר משמעותי במשק הישראלי. מעל 80 אחוזים מספקיה הם מקומיים ובהם עסקים קטנים ובינוניים רבים. אנו דואגים לטפח ולהצמיח את עובדי החברה על ידי למידה והתפתחות מתמדת.



צריכה וייצור אחראיים

רפאל רואה בהגנה על הסביבה ערך משמעותי ומקפידה לקדמו כלפי חוץ ופנים. אנו בוחנים תמידית את צריכת האנרגיה וטביעת הרגל הפחמנית ומשקיעים משאבים רבים בהפחתת פסולות ובתרבות ארגונית של חשיבה ירוקה.



ממשל תאגידי נאות

רפאל היא חברה ממשלתית. כמעט כל מניותיה (99.9%) מוחזקות ישירות בידי ממשלת ישראל, והיתר בידי מספר חברות ממשלתיות המחזיקות כל אחת בפרומילים בודדים. לצד זאת, רפאל פועלת כחברה עסקית תחרותית בינלאומית ושואפת לעמוד בסטנדרטים הגבוהים ביותר של ממשל תאגידי תקין.

אחריות תאגידית מאפשרת לעשות עסקים. שותפים רוצים לעשות עסקים עם חברה שהיא Fully compliant, והם בודקים אותנו. אם לא נעבוד לפי הספר, עם תוכניות ונהלים בשקיפות, זה יוביל בסוף לפגיעה בעסקים. חשוב להבין שזה מהותי ולא Nice to have. זה ממש מגן על המנהלים ומעמיק את הביזנס.



יועצת משפטית



נוהל הממשל התאגידי ברפאל, שאושר על ידי דירקטוריון החברה ב-2011 ועודכן ב-2019, מבוסס על חוק החברות, חוק החברות הממשלתיות, הנחיות רשות החברות הממשלתיות ומסמכי היסוד של החברה ותקנותיה. הוא מגדיר, בין היתר, את הרכבן וסמכויותיהן של ועדות הדירקטוריון ומסדיר את מערכת היחסים בין הדירקטוריון, ההנהלה, בעלי המניות ומחזיקי עניין אחרים. נוהל הממשל התאגידי משמש אבן בוחן להתייחסות ומאפשר לחברה לקבוע מנגנונים להגדרת יעדיה, אמצעים להשגתם ופיקוח על הדרך.

עקרונות הממשל התאגידי שלאורם פועלת רפאל מרחיקים לכת מעבר לאמור בחוק (Beyond compliance) ומיישמים את המלצות הרשויות והגופים הרלוונטיים בארץ ובעולם (Best Practices). הם מביאים לידי ביטוי את השאיפה ליושר ולהתנהגות אתית, לשקיפות, לאחריות ולמחויבות לארגון. בכך, הם משתלבים עם ערכי החברה ועם חזונה ומהווים נדבך נוסף בשאיפה למצוינות בכל התחומים, לרבות הגנת סביבה ופיתוח בר קיימא, בטיחות, גהות ואתיקה בעסקים.

דירקטוריון רפאל

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

(מתוך נוהל ממשל תאגידי ברפאל)

דירקטוריון רפאל הוא הגורם המתווה את חזון החברה ומדיניותה, מוודא את יישומם ומבקר ומפקח אחר פעולות המנכ"ל וההנהלה. הוא הנושא באחריות העליונה לפעילות, לאיתנות הפיננסית ולתוחלת ארוכת הטווח של החברה, לרבות: הכוונת האסטרטגיה והתוויית קווים מנחים ליישומה; חתירה לתהליכי בקרה ופיקוח אפקטיביים; קביעת סטנדרטים לקידום מצוינות; התעדכנות על ביצוע או אי ביצוע הוראות שונות

המספרים שלנו לשנת 2023:

72
ישיבות דירקטוריון
בשנת 2023



8
דירקטורים, מחציתם
נשים וכולם בלתי
תלויים



אפס
אירועים הנוגעים
לניגודי עניינים



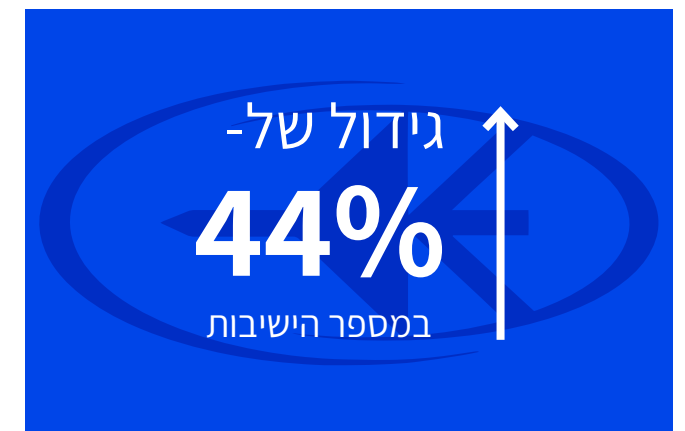
(בחלקן בזמן אמת); אישור תקנים ומדיניות שכר ותגמול; אישור תוכניות עבודה; בקרה וביקורת; אישור הקוד האתי, תוכניות הציות והאסטרטגיה להגנת הסביבה ופיתוח בר קיימא; ואישור השקעות, מיזוגים ורכישות ודוחות כספיים. כן נדרש אישור למינוי דירקטורים לחברות הבת ולמינוי ראשי הנציגויות בחו"ל. כל זאת, תוך התחשבות בדין ובמחויבות של רפאל לפעול לפי שיקולים עסקיים להשאת רווחיה בד בבד עם תרומתה לביטחון המדינה, ותוך דאגה מתמדת לעובדיה, ספקיה, לקוחותיה וטובת הציבור (על פי סעיף 11 לחוק החברות וסעיף 5 להנחיות באזל ו, עקרונות OECD וחוזרי רשות החברות הממשלתיות הרלבנטיים).

בהיבטי ESG, אחת לשנה מתכנסת מליאת הדירקטוריון לדיון באסטרטגיה של החברה בתחום, בסיכונים ובהזדמנויות, בפעילויות שבוצעו ובמידת האפקטיביות שלהן וכן בפעולות המתוכננות, לרבות הדרכה וקידום ידע. 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 קבעו שאין להאצילן. על מינוי הדירקטוריון, גיוון הרכבו והקפדה על המומחיות והידע של חבריו אמונה רשות החברות הממשלתיות.

נכון ל-31 בדצמבר 2023 כיהנו בו שמונה דירקטורים, מחציתם נשים וכולם בלתי תלויים.



ישיבות הדירקטוריון והוועדות



ישיבות הדירקטוריון מתקיימות לפי צורך ולכל הפחות אחת לחודשיים. ב-2022 התקיימו 23 ישיבות וב-2023 התקיימו 35. אשר לוועדות הדירקטוריון, נכון לסוף שנת 2023 מונו: ועדת כספים והשקעות (7 פגישות ב-22, 10 ב-23), ועדת אסטרטגיה ופיתוח עסקי (3, 4), ועדת ציות (5, 3) וכן ועדה האמונה על ביקורת וממשל תאגידי ועל נושאי בטיחות וגהות (11, 11). בסך הכול ב-2022 התקיימו 27 ישיבות של ועדות הדירקטוריון ובשנה העוקבת 37 ישיבות – כולל 10 של ועדת איתור מנכ"ל.

בסך מפגשי הדירקטוריון (ועדות ומליאה) חל ב-2023 גידול של 44%, מ-50 ל-72, ביחס לשנה הקודמת. הנוכחות המינימלית לישיבות, כמו גם האפקטיביות של עבודת הדירקטוריון בכללותה, נמדדות באמצעות הקווים המנחים שהגדירה רפאל.

מניעת ניגוד עניינים

בין הדירקטוריון להנהלה מתקיימת הפרדה מובנית. בהתאם לתקנות ועדת גושן (נספח ב' סעיף 1.3), יו"ר הדירקטוריון אינו יכול לשמש כמנכ"ל או כבעל תפקיד אחר ברפאל ואינו עוסק בניהול השוטף של החברה. היו"ר והמנכ"ל – כשהאחרון אמון על ניהול החברה במסגרת מדיניות הדירקטוריון והחלטותיו – אינם יכולים להיות קרובי משפחה (כהגדרת המונח "קרוב" בחוק החברות). היו"ר אינו יכול למלא תפקיד אחר בתאגיד או בתאגיד בשליטתו, או לעסוק בתפקידי ניהול בהם, לרבות השתתפות כחבר בישיבות הנהלה. עם זאת, הוא רשאי לכהן בדירקטוריונים של חברות הבת וחברות הקשורות לרפאל.

חברי הדירקטוריון אינם כפופים למנכ"ל, והם נושאים בחובת זהירות ואמונים כלפי החברה. עליהם להימנע מכל תפקיד או פעולה בחייהם המקצועיים והאישיים שיש בהם משום ניגוד עניינים ביחס לכהונתם כדירקטורים ברפאל ללא הסדרתם בהסדר ניגוד עניינים, או שיש בהם תחרות עם עסקי החברה או ניצול הזדמנות עסקית שלה. בעת מינוים חותמים הדירקטורים על הצהרה ומתחייבים לכך.

עובדי רפאל או נותני שירות המועסקים על ידה, בין שבמישרין ובין שדרך צד שלישי, עלולים להימצא במצב של חשש לניגוד עניינים בעבודתם. לשם כך, קיים נוהל המטפל בנושא על ידי דיווח ותהליך לבחינת הפתרון ההולם ליישוב החשש. הדבר מתבצע על ידי ועדה לניגוד עניינים המורכבת מסמנכ"ל בכיר למשאבי אנוש וארגון, סמנכ"ל בכיר נוסף, היועצת המשפטית של החברה וחבר הנהלה נוסף שנקבע אד הוק ובהתאם לכתב מינוי מהמנכ"ל. **בתקופת הדיווח לא עלו אירועים הנוגעים לניגודי עניינים.**

ניהול סיכונים

ניהול הסיכונים ברפאל הוא תהליך שיטתי ומתמשך השזור בניהול השוטף. מטרתו לספק מידה סבירה של ביטחון למניעת התממשותם של סיכונים, וזאת דרך איתור הסיכון, הערכת סבירותו וחומרתו, ניהולו וגיבוש תוכנית הפחתה עבורו. מטבע הדברים, יש חשיבות רבה לדירוג ולתיעדוף הסיכונים, כדי לשים דגש על אלו שערכם גבוה מתיאבון הסיכון של החברה בהתאם ליעדיה ומטרותיה.

בין נושאי הסיכון שבמעקב נכון ל-2023: רגולציה מקומית ובינלאומית, מלחמה, נזקי טבע, תפעול והמשכיות עסקית, בטיחות, ניהול משאבי אנוש, סיכונים פיננסיים, סיכוני סייבר וסיכונים סביבתיים.

ניהול הסיכונים מתבצע בהתאם ל-Best practices לפי מודל COSO, בנצ'מרק מול חברות אחרות בארץ ובעולם והתייעצות עם מומחים. אחת לארבע שנים נערך בחברה **סקר סיכונים** מקיף, המתעדכן באופן שוטף ובהתאם לנוהלי רשות החברות הממשלתיות.

מנהל הסיכונים הארגוני וחבר הנהלה האחראי על הפעילות בתחום הוא סמנכ"ל בכיר לרמו"ת. הוא מכהן כיו"ר ועדת ניהול הסיכונים הארגונית ונמצא בקשר רבעוני עם מנהלי הסיכונים השונים.

לכל סיכון הוגדר **מנהל סיכון** – גורם בכיר שבאחריותו לפעול לטיפול בסיכון ולהפחתתו.

ועדת ניהול הסיכונים הארגונית אמונה על המכלול. מנהל הסיכונים הארגוני משמש גם כיו"ר הוועדה, וחברים בה מנהלי הסיכונים ומספר סמנכ"לים עסקיים ותפעוליים. הוועדה מתכנסת פעמיים בשנה כדי לסקור את הסיכונים הקיימים ולבחון את הצורך בעדכון מערך הסיכונים בחברה.

פעם בשנה, לכל הפחות, מוצג סטטוס ניהול הסיכונים לדיון בוועדת הביקורת של הדירקטוריון, שאף מתבקשת לאשר או לתקן את "תיאבון הסיכון".

חרבות ברזל וניהול סיכונים

מצב מלחמתי הוא אחד הסיכונים שזוהו בשגרה וחיבו היערכות מיוחדת. תפקידה של רפאל במצב כזה הוא קריטי ורגיש במיוחד: לספק ולתמוך במערכות המשמשות את צה"ל, בהתאם לחזון החברה "להוות נדבך משמעותי בביטחון מדינת ישראל". כל זאת, בשעה שמתקניה ואופיים מעמיד אותם בסיכון ממשי לפגיעה בנפש וברכוש.

לסיכון המלחמה הוגדר המענה דרך הפריזמה של רציפות תפקודית בשעת חירום, במסגרת ה-BCP (Business Continuity Plan) הארגונית. תוכנית זו מתעדכנת על בסיס שוטף, ונבחנת ומתורגלת באופן תדיר.



תגמול דירקטורים ובכירים

חברי דירקטוריון רפאל מתוגמלים בהתאם לנוהלי רשות החברות הממשלתיות. זאת על פי נוסחה סדורה ומאושרת, הקובעת תגמול ובנוסף למנהלים ולעובדים הבכירים בהתאם לביצועים הרבעוניים והשנתיים של החברה. התגמול הוא דיפרנציאלי ומושפע, בין היתר, מעמידה ביעדי ESG, דוגמת הגיוון התעסוקתי הנדרש על ידי רשות החברות.

הכשרת דירקטורים

לדירקטורים הנקלטים בחברה, לאחר תהליך האיתור והמינוי שנעשה ע"י רשות החברות הממשלתיות, יש תיק קליטה מסודר ובו מפורטים תהליכי הלמידה. במהלך השנה עוברים כלל הדירקטורים ימי עיון ולמידה בנושאים מקצועיים. באחריות מזכיר רפאל להכין עבורם תוכנית להעמקת הידע, לפקח על הפעלתה ולהקנות לדירקטורים כלים שימשו אותם במילוי תפקידם, לרבות סיורים, פגישות היכרות עם נושאי משרה בכירים והעברת נתונים, מסמכים ודוחות תקופתיים על אודות הפעילות בחברה והרגולציה הרלוונטית לעבודתה.

אתיקה וציות

אנו מאמינים כי תרבות ארגונית מעוררת השראה, המעודדת מנהלים ועובדים להתנהגות מקצועית וערכית ברמה גבוהה, היא מרכיב הכרחי בהצלחה. עוצמתה של רפאל נבנית לא רק מההצלחות העסקיות ומהיכולות הטכנולוגיות שלה, אלא גם ממיתוגה כחברה שהיושרה והאתיקה העסקית והאנושית הן נר לרגליה ומהאמון שרוחשים כלפיה לקוחותיה, עובדיה ושותפיה העסקיים.

ברורה. גישתנו בנושאים אלו מחייבת כל אחד מהמנהלים והעובדים לעמוד בסטנדרטים גבוהים של יושרה ואמינות, מתוך אמונה כי בכך נצמצם מראש נטילת סיכונים לא סבירים ובלתי רצויים.

בתקופת הדיווח לא התקיימו הליכים פליליים או מינהליים נגד רפאל או נושאי משרה בה הביטי שוחד ושחיתות, ולא הוטלו על החברה קנסות בגין הפרות אתיות.

ברוח זו, מעבר לחוקים ולתקנות החלים עליה, רפאל קיבלה על עצמה מחויבויות אתיות וציותיות בהתאם לסטנדרטים בינלאומיים ומקומיים מחמירים. **זה מספר שנים עומדת החברה בתקן ISO 37001 למערכת ניהול למניעת שוחד ושחיתות, והיא פעילה בארגוני ציות ואתיקה דוגמת International Forum on Business Ethical Conduct (IFBEC).**

ההתייחסות לנושאי האתיקה והציות עומדת בבסיס התרבות הארגונית של רפאל ותומכת הן במצוינות והן בקיום זהות ערכית

ההתייחסות לנושאי
האתיקה והציות עומדת
בבסיס התרבות הארגונית
של רפאל ותומכת הן
במצוינות והן בקיום זהות
ערכית ברורה.

הקוד האתי

הקוד האתי של רפאל מבוסס על חזון החברה וערכיה. הוא תואם לערכי מדינת ישראל וכן לסקטור העסקי הבינלאומי שבו פועלת החברה. עבור העובדים והמנהלים, הקוד משמש מצפן להתנהגות ראויה בכל המישורים, תוך אימוץ מידה גבוהה של יושר ויושרה והקפדה על הוגנות, אמינות, שקיפות, אחריות, איכות, מקצוענות, טוהר מידות וניקיון כפיים בהתנהלות הפנימית. בכך מטפח הקוד האתי גם הזדהות מצד עובדי החברה, כמי שמעוניינים להמשיך ולהשתייך לארגון ערכי ומוביל. הוא מתייחס אף למחויבות החברה כלפי עובדיה, לשמירה על כבוד האדם ועל חייו ובריאותו וכן לממשקים עם כלל מחזקי העניין ובהם לקוחות, ספקים ומתחרים. בין הנושאים המרכזיים בו:

- יושרה ואמון
- שוויון הזדמנויות
- מניעת אפליה והטרדה על רקע דת, גזע, מין וזהות מגדרית או מינית
- הנחיות בדבר קבלת מתנות וטובות הנאה
- הגנת פרטיות של מחזיקי העניין
- מניעת שוחד ושחיתות
- שימוש במידע סודי ומידע פנים
- מניעת ניגוד עניינים
- שקיפות בקשרים אישיים עם לקוחות ומחזיקי עניין
- תחרות הוגנת, כולל איסוף מידע על מתחרים
- יחסים עם ספקים
- יחסים עם בעלי מניות ומחזיקי חוב
- קשרי ממשל
- קשרי קהילה
- יחס הוגן לעובדים
- אי ניצול לרעה של כוח החברה
- תקפות ואמיתות בדיווחי החברה
- אחריות סביבתית
- בריאות וביטחון
- איכות חיי העובדים
- טובת הלקוח
- אחריות אישית של עובדים ביחס לדרישות ממונים (לרבות הצבעה על כשלים חרף הנחיותיהם)

המספרים שלנו לשנת 2023:

100%
מהעובדים עברו
הדרכה על הקוד
האתי



100%
מהעובדים עברו
הדרכה בנוגע
למניעת שוחד
ושחיתות



מעל 30
דוחות ביקורת פנים
בוצעו בשנת 2023



אפס
הפרות אתיקה



באוגוסט 2023, לאחר תהליך שיתוף עובדים והוספת היבט הגיון התעסוקתי, תוקף הקוד האתי מול דירקטוריון החברה. כדי להוציא מן הכוח אל הפועל ולסייע בהתמודדות עם סיטואציות אתיות יומיומיות, נבנית ברפאל תוכנית הטמעה שנתית. זו כוללת לומדה בנושאי הקוד האתי שכל עובדת ועובד מחויבים לעבור בהצלחה (שיעור השתתפות נכון ל-23: 93%); לומדה למניעת שחיתות שהוכנה בליווי צוות משפטי (רועננה ב-23' ושיעור הביצוע עמד על 91%) ושאותה יש לעבור בהצלחה אחת לשנתיים; מערכת ניהול לנושאי מניעת שוחד ושחיתות המוסמכת לפי תקן ISO 37001; וכן ריענונים והתייחסות לדילמות אתיות ולאירועים ספציפיים בהדרכות תקופתיות, בתקשורים ובמכתבי מנכ"ל לעובדים. היבטים איתיים אף נכללים במתן הערכה ומשוב לעובדים ולפני כל תהליך מינוי.

ניהול תחום האתיקה בחברה



אחריות תאגידית היא שומר סף בארגון ונדבך מרכזי בחוסנו וביכולתו לנהל סיכונים בצורה אחראית. ברפאל ניתן דגש רב להיבטי הממשל התאגידי ולחיזוקם המתמיד.

עמית צימר
סמנכל בכיר לרגולציה,
מינהל ותקשורת



על יישום, ניהול והטמעת **הקוד האתי** ברפאל אמון **אגף ציות ואתיקה**. בין תפקידיו: מניעת שוחד ושחיתות, הטמעת רגולציה רלוונטית, סנקציות בינלאומיות, פיקוח על הרכש וכן תכלול היבטי האתיקה בארגון על כלל היבטיה. בראשות האגף מכהן **סמנכ"ל ציות ואתיקה** האחראי, בהיוועצות עם ועדת האתיקה ובסיוע קהילת האתיקה, על יישום תוכנית ההטמעה בתחום, דיווח שנתי להנהלת החברה ולדירקטוריון, פעולות הסברה והדרכה לעובדים ולמנהלים, שילוב תכני אתיקה בהכשרת מנהלים, פרסום והפצה של הקוד האתי ועוד.

לצד סמנכ"ל הציות והאתיקה מונתה **ועדה אתיקה** מטעם הנהלת החברה, ובה חברים סמנכ"ל הציות, היועצת המשפטית, סמנכ"לית משאבי אנוש ומבקר הפנים. הוועדה מתכנסת פעם בשנה לפחות ומוסרת דיווח שנתי לדירקטוריון. היא עוסקת בפרשנות לקוד האתי ועדכון תקופתי שלו, קביעת מדיניות אתיקה, קביעת יעדים לתוכנית האתיקה, דיון בתוכניות הטמעה בתחום, דיון בתוכניות פרטניות ושנתיות, בקרה על אפקטיביות התוכנית ואירועי הפרת אתיקה בכפוף לנוהלי החברה, לרבות דרישות הגנת הפרטיות.

ב-2022, מתוך תפיסת האתיקה ככלי חוצה ארגון, הוקמה **קהילת האתיקה** כשכבה שלישית בנושא, לצד סמנכ"ל הציות וועדת האתיקה. הקהילה, המורכבת ממומחים מדיסציפלינות שונות וממחזיקי עניין רלוונטיים, מתכנסת אחת לרבעון לדיון בסוגיות אתיות כלליות או כאלו העולות מהשטח. בין משתתפיה: **נאמני אתיקה** בחטיבות השונות, שתפקידם

לשמש סמכות מקצועית מקומית להיוועצות ולדיווח, ממונה המהימנות ביחידת הביטחון, גורמים העוסקים ב-ESG, גורמי ביקורת פנים, ייעוץ משפטי ועוד.

עובדות ועובדים המעוניינים להתייעץ בסוגייה בעלת היבטים אתיים מוזמנים לפנות לדרג ממונה, לנאמני האתיקה, למנהלת משאבי האנוש היחידתית ואף לסמנכ"ל ציות ואתיקה. **דיווחים ותלונות** בתחום מטופלים בדיסקרטיות מרבית ותוך הבטחה כי הפונה לא ייפגע ולא יהיה חשוף להתנכלות בשל פנייתו. עם חשיפת פעילות החשודה כבלתי חוקית או מפרת קוד אתי, נערך **תחקיר** על ידי גורם רלוונטי. תהליך הטיפול בתלונה מתועד במשרדי הגורם המטפל, בכפוף לדין ולהוראות משרד הבטחון, ובסיומו מוגשות ההמלצות העיקריות הרלוונטיות לצד המתלונן. במידת הצורך, ננקטות פעולות לתיקון המעוות ולמניעת הישנותו, כולל אמצעי משמעת ופרסום נסיבות המקרה. **ב-2023 נרשמו 3 פניות לממונה האתיקה, ולא היו פניות לקו האנונימי.**

להעשרת הידע בנושאי האתיקה מובאים מעת לעת **מומחים חיצוניים**. בתקופת הדיווח הרצו ברפאל נציגי אגף החקירות מטעם הממונה על הביטחון במשרד הביטחון (מלמ"ב), מומחים לטוהר המידות ועוד. כיעד לשנת 2024, כלל **חברות הבת** יאמצו את הקוד האתי של רפאל, תוך יישום ההתאמות הנדרשות בתחומן. בכלן מונו קציני ציות, ופורום ייעודי מדווח אחת לשנה לדירקטוריון החברה הבת.



ביקורת פנים

יחידת הביקורת היא גוף מקצועי וחדשני, אובייקטיבי ובלתי תלוי, המסייע לדיקטוריון ולהנהלה להוביל למימוש יעדי החברה דרך בחינה מתמדת של תהליכי העבודה ומתן המלצות שיטות לשיפור. ההתמקדות היא בנושאים הנמצאים בליבת העשייה, העסקים וניהול הסיכונים בארגון. את יחידת הביקורת מנהל מבקר הפנים של רפאל, בעל כהונה קצובה בת שבע שנים בהתאם להחלטת רשות החברות.

ב-2023 עודכנה מדיניות הביקורת הפנימית בחברות הבנות; הורחבה הביקורת סביב ניהול תהליכי הפיתוח; נקבעה מתודה לביצוע ביקורת בפרויקטים טכנולוגיים/הנדסיים; בוצע מיקוד ודיוק במתן המענה למבקר המדינה; מוסדה מתודולוגיה לביקורת בנושא הציות; שולבו כלים טכנולוגיים לתחקור נתונים; בוססו והותאמו ממצאי הביקורת, תוך שיתוף פעולה עם המבוקרים, לשם מתן ערך מוסף; וישמו **פתרונות אגיליים לעמידה ביעדי הביקורת חרף אתגרי המלחמה.**

זכויות אדם

תחום מתפתח זה, הנוגע להיבטים כמו הגנת זכויות הפרט הרלוונטיות בעידן ה-AI סחר בבני אדם ועוד, צפוי להיכנס לתוכנית הסיכונים של רפאל ב-2024, בכפוף לאישורים. כבר בתקופת הדיווח החלה לפעול ועדה, בחטיבה רלוונטית לפיקוח על פרויקטי ייצוא המשלבים היבטי סייבר, כדי לוודא שהם עומדים בדיון ובסטנדרטים בינלאומיים.

בשנת 2024 מתעדת רפאל לרענן גם מסמכי מדיניות רלוונטיים אחרים, כולל בתחום **Anti-Slavery & Human trafficking**.



אתיקה ו-AI

משרד המשפטים ומשרד החדשנות, המדע והטכנולוגיה בישראל פרסמו מסמך מדיניות בתחום הבינה המלאכותית, המתווה סט עקרונות כלליים והנחיות לא מחייבות. רפאל הרחיבה את התייחסותה לנושא, תוך שהיא מביאה בחשבון גם סטנדרטים בינלאומיים. בעבודה משותפת של אגף הציות, גופי המו"פ, יחידות רלוונטיות נוספות והמחלקה המשפטית גובשו הנחיות עבודה המיועדות להשתלב בכל פרויקט המשלב AI, בסקרי התכן ובשלבי הפיתוח השונים. ל-2024 מתוכנן פיילוט להטמעת הדרישות, לרבות הצגת התהליך בפורומים שונים, הדרכות דרך לומדות והכשרות לבעלי תפקיד רלוונטיים כגון מהנדסי מערכת ומנהלי איכות. רפאל הציגה את היערכותה בתחום בפני פורומים שונים, כולל בפני נציגי אגפים שונים במשרד הביטחון.

סנקציות

רפאל מחויבת בציות למשטרי הסנקציות הרלוונטיים. כדי לוודא את עמידתה בדרישות הסנקציות וחשיפה למידע שלילי אודות ספקים, מבצעת החברה, בסיוע תוכנה מובילה, סקירה חודשית של כל שרשרת האספקה. עם הופעת "דגלים אדומים", ניתן לחסום ספק. מקרים המעוררים התלבטות מועלים לוועדת סנקציות המתכנסת אחת לרבעון או אד-הוק בהשתתפות סמנכ"ל הכספים, הציות והתפעול, היועצת המשפטית, אנשי הרכש ונציגי החטיבות.

תוכניות הציות ומניעת שוחד ושחיתות

לעניין **מניעת השוחד והשחיתות**, תוכנית הציות עוסקת בקבלה ומסירה של מתנות וטובות הנאה; אירוח, אירועי תרבות ופנאי והוצאות; הזמנת לקוחות לנסיעות עסקיות; תרומות וחסויות; בדיקת רקע ואמינות של ספקים ושותפים עסקיים; הנחיית צדדים שלישיים בפעילות בחו"ל ועוד. רפאל מצייתת לחקיקה נגד שחיתות במדינת ישראל ובכל המדינות שבהן היא פועלת, כמו גם לאמנה נגד מתן שוחד של ה-OECD. הנהלים בנושא חלים על כלל הדיקטוריון, המנהלים, העובדים, היועצים בשירות החברה ושותפי העסקים.

בהיבטי **הפיקוח והדיווח**, מתקיימים מספר תהליכים מרכזיים: דיווח שנתי לדיקטוריון על ידי ועדת הציות של הנהלת החברה; אישור תוכניות העבודה בוועדת הציות של הנהלה והדיקטוריון, שם הן מוצגות על ידי סמנכ"ל הציות והאתיקה; וביקורת של המבקר הפנימי, לרבות על תוכניות הציות בחברות הבנות (כפי שבוצע ב-2023). תוכניות הציות מוצגות באופן וולנטרי אף לגורמים חיצוניים כגון בנקים, בהיות החברה לקוח עסקי מהימן.

תוכנית הציות הכללית של רפאל מבוססת על מסמך מדיניות פומבי, סקר סיכונים תקופתי הנערך על פי מתודולוגיה סדורה, הוראות פנימיות וולונטריות וניתוח רגולציה. הניתוח מתבצע על סמך ההנחיות והדגשים של ה-SEC ומשרד המשפטים האמריקאי (DOJ) לגיבוש תוכנית בתחום ה-FCPA (Foreign Corrupt Practices Act). רפאל עומדת בקשר מתמיד עם הרגולטורים וגופים מקצועיים בארץ ובעולם, לרבות IFBEC – הארגון הבינלאומי לאתיקה וציות של החברות הביטחוניות.

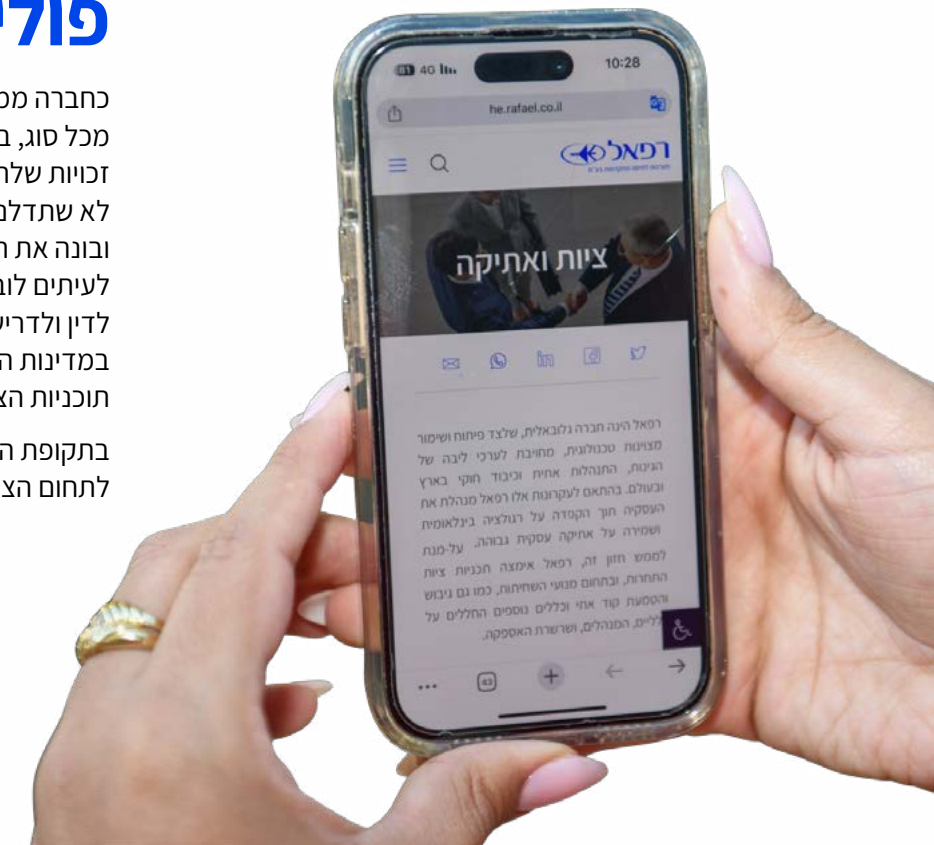
תוכנית הציות עוברת הליך של היועצות פנימית והיועצות עם משרד עו"ד מוביל בעל מומחיות בתחום, מאושרת על ידי המנכ"ל והדיקטוריון ונתונה לביקורת של מבקר הפנים. ב-2023 בוצע בה ריענון נוסף. זוהי תוכנית דינמית אשר מרוענת תקופתית ובה לידי ביטוי, בין היתר, בנספחים מרכזיים בנוהל ההתקשרות עם שותפים עסקיים.

כדי להתאים את עצמה לסטנדרטים האתיים הגבוהים והעדכניים ביותר, רפאל מקפידה להיות מעורבת בגופים הבינלאומיים לרגולציה עצמית (IFBEC, ACC, TRACE ועוד). רפאל נחשבת חברה מובילה בתחום הציות ומשתתפת בכנסים בארץ ובעולם שמטרתם לקדם תהליכי ציות ואתיקה – דוגמת קורס יועמ"שים, ימי עיון בהתאחדות התעשיינים, קורסים באוניברסיטאות ובגופים פיננסיים בינלאומיים ועוד.

לובינג ותרומות פוליטיות

כחברה ממשלתית, רפאל איננה רשאית לתת תרומות פוליטיות מכל סוג, בכסף או בשווה כסף, לרבות בהעמדת נכסים או זכויות שלה לשימוש אחרים. בישראל יש לחברה יועצי שיווק אך לא שתדלנים – שמה הולך לפניה, והיא מגדירה את הצרכים ובונה את המענים יחד עם הלקוחות. בארה"ב מופעלים לעיתים לוביסטים, כפי שנזכר ומפורט בדוחות. הכל, בהתאם לדיון ולדרישות הדיווח החלות. העבודה מול גורמי ממשל במדינות השונות מתנהלת על פי הסכמים ברורים ובמסגרת תוכניות הציות, כשכל פרט נבחן ומתוקף.

בתקופת הדיווח לא נרשמו קנסות או הרשעות בנושא הקשור לתחום הציות.





ניהול האיכות

איכות התהליכים, והמערכות היא כלי אסטרטגי ברפאל. איכות מהווה נדבך משמעותי ביצירת ערך ללקוח ובמימוש החזון, הערכים והיעדים העסקיים. מערך האיכות משולב בכל החטיבות ומיושם לרוחב הארגון ולאורך מחזור החיים של הפרויקטים וכל הפעילויות בארגון.

תפיסת האיכות

תפיסת האיכות בנויה על מספר עקרונות:

- יצירת תרבות של איכות
- שימור וקידום המוניטין של רפאל כארגון השואף למצוינות ולאמינות
- השגת רווחיות וצמיחה
- הבטחת פעילות על פי נורמות מקובלות בשוק העסקי והביטחוני הגלובלי
- הפעלת תהליכים אחידים ושיטתיים חוצי ארגון לפיתוח, ייצור, שירות ותמיכה במוצר, תוך מתן גמישות במימוש הצרכים המיוחדים של הלקוח

בתחום האיכות הוגדרו שלושה יעדי על:

1. שיפור איכות המוצרים
2. שיפור תהליכי העבודה
3. שיפור המיצוב של מערך האיכות.

בתוכם הוגדרו יעדים ומטרות כגון: ייעול ממשקי עבודה; התאמת תהליכי עבודה לאופי הפרויקט והמוצר; שיפור בשביעות רצון הלקוח ושמירה על מוניטין רפאל; חיזוק הקשר עם הלקוח כולל ניהול ובקרת שביעות רצון; שיפור איכות המוצרים המתקבלים מקבלני משנה; העמקת ההשפעה והמעורבות של מערך האיכות בפרויקט או במוצר; שיפור תהליכי למידה; שיפור תהליכי העברה מפיתוח לייצור; שיפור ממשקי עבודה בין החטיבות; ניהול המענה לדרישות הלקוח לאורך חיי המוצר.

היעדים פורטו ממספר נקודות מבט: בעלי עניין – משפיעים ומושפעים; התהליכים הנגזרים מכל יעד; והתשתיות הנדרשות. מכל אלו נגזרות תוכניות העבודה ונערכת בקרה על סטטוס הפעילות.

בתקופת הדיווח, בצד היבטים עסקיים ותפעוליים-הנדסיים, הושם דגש על שיפור האפקטיביות הארגונית וכושר הביצוע. בכלל זה:

- התאמת תהליכים לפרויקטים גדולים ובהיקף ייצור נרחב
- הסתכלות מהתוצר לתכנון ולהיפך – למידה מעולם הפרויקטים, בחינת השיפור וניתוח חריגות
- חשיבה על התחזוקה לכל אורך חיי המוצר כחברה תומכת, וזאת אף ללא חוזה תחזוקה בפועל
- השפעה על הרגולציה כמומחי ידע

לעניין ההשפעה על הרגולציה, נציין כי רפאל מעורבת בתקינת Aerospace & Defense וחברה ב-IAQG (International Aerospace Quality Group) בצד ענקיות התעופה העולמיות. כמו כן, ממונה האיכות של רפאל משמש כנשיא האיגוד הישראלי להנדסת מערכות (INCOSE_IL) – גוף המאפשר שיתוף ידע, פיתוח והטמעה של שיטות ותהליכי הנדסת מערכת ליצירת מערכות טובות יותר.

מדיניות האיכות

מדיניות האיכות של החברה זמינה לכלל העובדים, מופצת באמצעי התקשורת הפנימיים ומוטמעת דרך יישום נוהלי האיכות ותוכניות שיפור האיכות השנתיות. עיקריה:

- מחויבות ארגונית ואישית להקפדה על איכות אשר תקנה ערך גבוה ותחרותי למוצרים ולשירותים, לשביעות רצונו של הלקוח.
- יישום מערכת ניהול משולבת אפקטיבית ויעילה המושתתת על תהליכים מוגדרים, מניעה, מדידה, בקרה ואחריות אישית ליצירת איכות במקור.
- חתירה לשיפור מתמיד בתהליכים תוך שימוש בשיטות מתקדמות והטמעתן, מעורבות עובדים, מנהיגות לאיכות ועבודת צוות.
- הטמעת מערכת ערכים תומכת הון אנושי: מקצוענות, מצוינות, חדשנות ולמידה מתמדת חובקת ארגון.
- שותפות לאיכות ומחויבות הדדית לספקים, לקבלני משנה, לשותפים עסקיים ולחברות הבת.

הגישה התהליכית שלפיה פועלת רפאל, אשר במסגרתה מתקיימת פעילות מתמדת לזיהוי והערכה של סיכונים, מאפשרת לזהות את הגורמים העלולים להביא לסטייה מהתוצאות המתוכננות ולהטמיע בקרות ופעילויות מנע. זאת, כאשר מערך האיכות מעורב בפרויקטים משלב ההצעה, החוזה ודרישות הלקוח; דרך הגדרת נקודות עבודה לשלבי התכן, הפיתוח והגדרת תהליכי האימות והתיקוף; ועד לשחרור

המספרים שלנו לשנת 2023:

15

מערכות ניהול שעמדנו בתווי האיכות שלהם



מעל 65

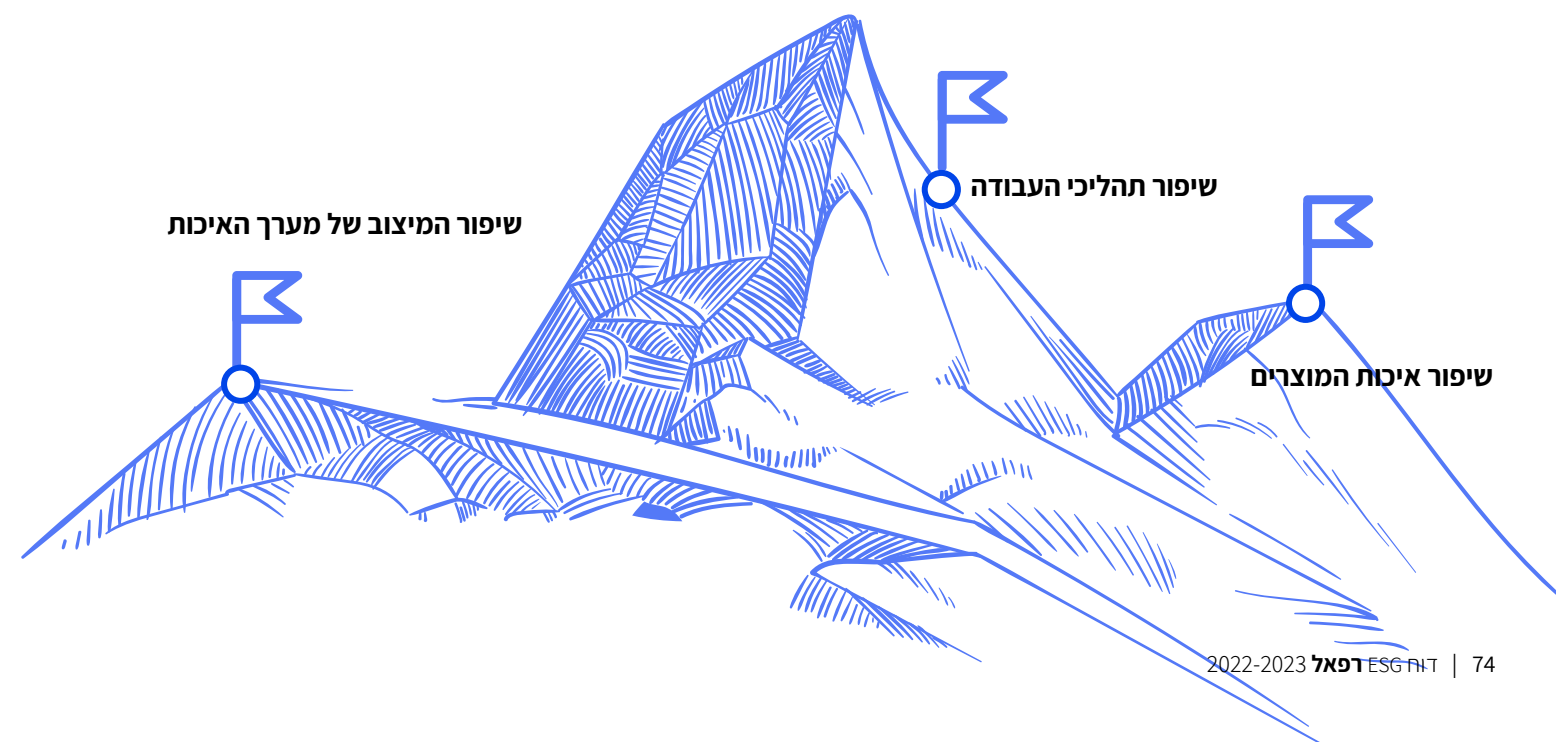
ימי מבדק של רגולטורים חיצוניים



השקת פורום מנהלי האיכות בחברות הבנות



המוצר, התמיכה והגריטה (בדיקת התאמה לדרישות, קיום כלל המפרטים והמסמכים הנדרשים, היעדר נזק וגופים זרים וכן סימון ותיוג). לצד זאת, הגישה הארגונית מקדמת מערכות ניהול משולבות – מערך ניהול האיכות בצד הגנת סביבה, בטיחות בריאות תעסוקתית, בטיחות ואיכות מערך התחבורה ואחריות חברתית.





המבנה הארגוני של מערך האיכות ברפאל

מערך האיכות הוא גוף עצמאי ובלתי תלוי המדווח ישירות למנכ"ל. בכפיפות למנכ"ל פועל הממונה על האיכות, ותחתיו מכהנים: סגנים לאיכות בחטיבות, הממונה על ההסמכות ותשתיות האיכות, מנהל תהליכים ושיטות הנדסת איכות, וכן הממונה על תהליכי ניהול פרויקטים והנדסת מערכת. תחום התשתיות כפוף אף הוא מקצועית לממונה על האיכות, והוא אמון על מרכז האמינות, הנדסת סביבה, ניהול תצורה, כיוול

ו-NDT (בדיקות אל הרס). כן פועלות מינהלות איכות התפעול, הייצור ומערכות המידע, שבין השאר נותנות מענה לצורכי איכות העולים מתוך הנדסת הרכיבים ברכש ובשרשרת האספקה. לצד כל זאת, מנהלי איכות פרוסים בכל ההיררכיה הארגונית והתפעולית ברפאל כדי להתאים את מערכת ניהול האיכות לדרישות הלקוחות והתקינה, לנהל את איכות המוצר והתהליכים בכל היחידות ולהטמיע תהליכי שיפור.

תקינה ברפאל

בתחום התקינה, רפאל היא חברה מובילה. היא נושאת ב"תו הילום" של מכון התקנים הישראלי על עמידתה בתווי האיכות של 15 מערכות ניהול. התקנים מאושרים על ידי גופי התעדה והסמכה ועל ידי לקוחות רלוונטיים, כאשר רפאל נסמכת על תקנים בינלאומיים ומקומיים, על חוקים ודרישות חוזיות ועל היבטי איכות המוגדרים בתוכנית האיכות של כל פרויקט.

מערך ניהול האיכות ברפאל עומד בדרישות AS9100 - תקן איכות לחברות בתחום התעופה, הביטחון והחלל, ISO 14001 וכן ת"י 9001. הארגון אף עומד בתקן ISO 45001 לבטיחות וגהות ות"י 10000 לניהול האחריות החברתית. המעבדות

ברפאל עומדות בתקן ISO 17025, וניהול האנגריה עומד בתקן ISO 50001. ב-2023 הוסמכה החברה לתקן ISO 27701 הנוגע לשמירה על פרטיות ואבטחת מידע.

ב-2023 נערכו ברפאל מעל 65 ימי מבדק של רגולטורים חיצוניים, ובהם מכון התקנים וחיל האוויר הישראלי, והתארו בחברה בכירים מארגוני תקינה בינלאומיים ומקומיים - ISO, CEN, IEC ומכון התקנים. כן בוצע ניתוח עצי מוצר לוודא העמידה בתקינה ירוקה, ובחנו דרישות הלקוחות לדירקטיבות כגון ROHS להגבלת חומרים מסוכנים ו-Conglict Minerals בתחום זכויות האדם.

במערך האיכות מספר גופים מקצועיים המשמשים כנותני שירות:

מרכז הכיוול
הקובע את תקנות הכיוול ברפאל ומפקח על יישומן.

מרכז הנדסת איכות רכיבים וחומרים
המתווה את המדיניות בנושאי הנדסת רכיבים וחומרים אלקטרוניים ומכניים, משמר את התשתית המקצועית בנושא ומבצע הערכה, בדיקות קבלה ותקינה לרכיבים חדשים ברכש.

מרכז אמינות וביטחון
העוסק בגיבוס, בנייה ושימור של תשתית מקצועית מקיפה בנושאי אמינות, זמינות, בטיחות, תחזוקתיות ובדיקתיות (RAMST).

מרכז הנדסת סביבה
המפעיל את מעבדות הנדסת הסביבה בחברה ומכין את התשתית לתמיכה בבדיקות אישור בשלבי הפרויקט השונים.

מחלקות האיכות
הקיימות במפעלי הייצור, בחטיבות ובשרשרת האספקה ומטפלות בתשתיות איכות, בהנדסת איכות, בבחינה וביקורת.

ניהול הסמכות האיכות

כ-65 ימי מבדק חיצוני לרגולטור	ISO 50001 מערכת ניהול אנרגיה	ת"י 10000 מערכת ניהול אחריות חברתית
AS 9100D מערכת ניהול איכות בחברות תעופה, חלל וביטחון	ISO 27035 מדריך לניהול אירועי אבטחת מידע	ISO 17025 הסמכת מעבדות
ISO 9001 מערכת ניהול איכות	ISO 27032 אבטחת סייבר	IPC הסמכות לעבודה בייצור אלקטרוני
ISO 14001 מערכת ניהול איכות הסביבה	ISO 37001 ניהול מערכות למניעת שחיתות ושחד	ISO 27701 שמירה על פרטיות ברשת, חדש ב-2023
ISO 27001 ניהול אבטחת מידע	ISO/IEC 90003 יישום הנדסת תוכנה	ת"י 9301 מערכות ניהול בטיחות ואיכות מערך תחבורה ותעבורה



חדשנות באיכות ומנגנונים לקידום האיכות

רפאל פועלת במספר גישות בתהליך ניהול האיכות:

- **שיפור מתמיד**
תוכניות שנתיות לשיפור האיכות מציבות מטרות, יעדים ומדדים בנושאים מהותיים כמו מרכזיות הלקוח, ניהול פרויקטים, תהליך התכנון, 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, וזאת כבר משלב ההצעה ולאורך כל חיי המערכת, בתיאום עם הלקוח והרגולטורים.
- **קרן ותקציב ייעודי לעידוד יוזמות**
זאת כחלק מהרצון להטמיע חדשנות גם בתחום האיכות, ובמטרה לשפר תהליכים ארגוניים ופרויקטליים.
- **שילוב במערכות הניהול**
איכות, הגנת סביבה, בטיחות ובריאות תעסוקתית וכן בטיחות ואיכות מערך התחבורה. התשתית הניהולית המשולבת מגבירה את יעילות המערכים, משפרת את רמתם המקצועית 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 ולהפחית עלויות.
- **שיתוף בקרב החברות הבנות**
ב-2023 הושק פורום למנהלי איכות בחברות הבת של רפאל. הפורום מתכנס לכל הפחות אחת לחציין כדי להעביר מסרים, להציג תחקירים ולשתף במסקנות.
- **מבדקים פנימיים וחיצוניים**
כמשוב לשיקוף וכמנוף לשיפור מתמיד. ב-2023 בוצעו 417 מבדקים פנימיים ויותר מ-65 חיצוניים.
- **מיכון ודיגיטציה**
להנגשת מידע וידע (מפת יעדים, הגדרת ספקים וניהול דרישות לקוח ומועד התוקף), לשיפור איכות הרכש והמוצר ולפעולות רוחביות. המיכון מאפשר לקבל נתונים בלחיצת כפתור ולנהל את התהליכים באופן עקבי, הדיר ושקוף.
- **סקרי הנהלה**
להיוועצות, הפקת לקחים וגיבוש דרכים לשיפור.



- **הדרכות והנגשה לעובדים בהתאם להתמחות**
קורסים למהנדס איכות מוסמך (CQE), מהנדס אמינות מוסמך (CRE) ומנהל איכות מוסמך (CQM); סמינרים, סרטונים והדרכות אונליין.
- **פרסי איכות כמנוף לשיפור עצמי של עובדים ויחידות**
פרסי האיכות ברפאל, הכוללים תגמול כספי, נועדו לעודד מצוינות (ולשקף זאת גם ללקוחות ולספקים), להגדיל פריון, להעניק הכרה פומבית למצטיינים ולהוות מנוף מדרבן לשיפור עצמי של העובדים והיחידות. ההתמודדות עליהם אף מכינה את המועמדים להתמודדות על פרסי האיכות החיצוניים, ומחזקת את המסר ולפיו איכות ברפאל זה העובדים.

בטיחות המערכות המיוצרות

ברפאל קיים נוהל המתווה שיטה סדורה להטמעת הבטיחות, כתכונה אינהרנטית, בכל המוצרים והמערכות שבאחריות החברה – בין שהם מפותחים ומסופקים ישירות על ידה ובין שדרך קבלני משנה באחריותה או בשיתוף עם תעשיות אחרות. הנוהל נועד גם להבטיח רמה קבילה של סיכון במהלך השימוש במוצרים, לרבות פעולות הקשורות בלוגיסטיקה, אחסנה, תחזוקה, הדרכה, שינוע, שימוש מבצעי וגריטה. התייחסות תוכנות להיבטי בטיחות המערכת נעשית בתיאום עם כלל בעלי העניין בפרויקט – מזמינים ולקוחות, שותפים וקבלני משנה, משתמשים פוטנציאליים, מערכות ופרויקטים אחרים המתממשים טכנית או ניהולית לפרויקט וכל גורם אחר המושפע ממנו או המשפיע עליו. כאשר מדובר במערכת המתממשת למערכות אחרות (דוגמת System of systems), מוודא מנהל הפרויקט שמתקיימים בדיקה ומעקב שוטף אחר מימוש התהליכים הטכניים והניהוליים בהיבטי הבטיחות משני צידי הממשק.

מניעת שימוש ברכיבים וחומרים מזויפים

נוכח ההשלכות הפוטנציאליות החמורות, נושא זה נחשב מהותי בסקטור ה-Aerospace & Defense. ברפאל נאכף נוהל על בסיס הנחיות תקן SAE AS5553. הנוהל מכיל דרכים לניהול סיכונים ולמניעת זליגה של חומרים ורכיבים לא מקוריים לשרשרת האספקה – לרבות התרעה לגורמי האיכות וההנדסה והפצת מידע לספקים על פסילת רכיבים והשמדתם. יובהר כי כניסת פריטים מהסוג למערכות רפאל היא בבחינת טאבו, ועל כן הם יושמדו גם אם נמצאו תקינים.



אחריות ושירות ללקוח

על שירות הלקוחות (תחום ה-Post sale), לרבות תמיכה ותחזוקה למערכות, אחראית יחידת תמיכה ושימור הלקוחות הכפופה למנכ"ל (מול שותפים עסקיים, לא אחת מקומיים, הקשר מתבצע דרך יחידה נפרדת ברפאל ויצירת ממשק משותף). יחידה זו חותרת להסכמי תחזוקה ארוכי טווח. **בתקופת הדיווח נחתמו עם לקוחות הסכמי תחזוקה לטווחים של 20 שנה.** במסגרת ההסכמים ואמנת השירות, מחויבות החברה חלה גם על פריטים שהוגדרו אובסוליט (כלומר, שייצורם הופסק). תוכניות התחזוקה מרוכזות במערכת הנגישה גם ללקוח, על פי הרשאות הניתנות לו ממרכז POINT.



ניהול נכסי מידע

שקיפות המידע המועבר על ידי החברה

הבסיס למתודולוגיית הטיפול בנכסי הידע של רפאל הוא נגזרת ישירה של האסטרטגייה הארגונית, לרבות הגלובלית, הבנויה על האסטרטגיות השונות של כל חטיבה עסקית ושל הפיתוחים הטכנולוגיים אשר זוהו ככאלה שיאפשרו לשמר את היתרון האיכותי של הפיתוח וכושר הייצור בשנים הקרובות. כדי למצב את רפאל כחדשנית ולשמר את יתרונה הטכנולוגי ביחס למתחרים, מנהלת החברה את רישום הידע ואת מאגר המידע והידע הקיים שלה בצורה שיטתית ותוך ראייה אסטרטגית כוללת.

שקיפות המידע והגנה על הפרטיות הם נר לרגלי החברה, כפי שבא לידי ביטוי לכל אורך הטיפול במוצר או בשירות המסופק. רפאל, בתרבותה הארגונית, מקפידה על עשייה שקופה ותומכת ככל שניתן מול הלקוחות. להתנהלות זו יש חלק מכריע בהצלחת החברה לשמור על דיסקרטיות לקוחותיה ולייצר עבורם מענים ייחודיים.

כדי להבטיח את פרטיות המידע של שותפיה העסקיים של רפאל (כ-65 בשנת 2023), קיימת יחידה ספציפית בשם "שותפים עסקיים", ורק בעלי הרשאות הרלוונטיות יכולים לנהל את התקשורת מול השותף העסקי וזאת כדי לוודא כי פרטיות הלקוח ופרטיות העסקה נשמרות.

ההגנה על היתרון הטכנולוגי באה לידי ביטוי בשני תחומי מיקוד: בניית גרעין הגנתי של נכסי מידע בתחומים אסטרטגיים, המבוססים על פורטפוליו נרחב ומגוון של פטנטים – זאת כחלק מתהליכי הפיתוח, זיהוי החדשנות, בדיקת חלופות והכשרה מעמיקה בפיתוח עסקי למובילי מוצר במקביל לרישום בטרטוריות הפעילות; והתנגדות אקטיבית לבקשות פטנט של מתחרים העלולות לשבש את הפיתוח של רפאל או לחסום אותה בדרכים אחרות – מהלך מורכב הדורש מעקב וניתוח מתמידים של מידע רב על השוק, הלקוחות הפוטנציאליים, המתחרים והטכנולוגיות. לא אחת, תהליך התנגדות משפטי לבקשת פטנט מסתיים בהסכם רישיון בין הצדדים להליך.

המהלכים הללו לא רק מבטיחים את פרטיות המידע של השותפים העסקיים, אלא גם תומכים בשקיפות ובאמון בין רפאל לשותפיה, בכך שהם מוודאים כי כל התקשורת והעסקאות מתבצעות בצורה מאובטחת ומבוקרת. בנוסף, עמידתה של רפאל בדרישות הלקוח באופן מלא, הן בהיבטי המפרט והן בהפקת ספרי ההדרכה עבור המערכת המסופקת, תומכת בשקיפות מצד רפאל. ספרי ההדרכה מתעדים, בין היתר, את כלל הבדיקות שעברה המערכת, לרבות ביצועים, איכות, בטיחות, כיוול וסביבה. מעת לעת מתקיימים סבבי סקרים ומפגשים עם לקוחות במתקני רפאל ובאתרי הלקוח, מה שמחזק את השקיפות והאמון בתהליכי העבודה.

בקשות הנוגעות לחופש המידע שלא מול לקוחות, למשל דרך פניות לרשות החברות הממשלתיות, נבחנות לגופן ונענות בענייניות, ללא חשיפת מידע רגיש על המערכות. נתונים שניתן לחשוף על מערכות רפאל מופיעים באתר החברה, בפרסומיה השונים ובמדיה.

בתקופת הדיווח לא היו תביעות נגד החברה בנוגע לשקיפות המידע או אי מסירת מידע מחייב על מוצר או שירות שסיפקה.

חרבות ברזל ותמיכה בלקוחות



התמיכה הישירה של רפאל במאמץ המלחמתי הישראלי – והסגרת המשאבים לשם כך – חייבו התאמות בפעילות מול לקוחות החברה, ובכלל זה הסדרה משפטית. בין הנושאים שטופלו: הסדרי השאלה של ציוד מתכלה, הסבות בהזמנות ויצירת נוהלי עבודה פנימיים מול משרד הביטחון והלקוחות. ללקוחות החברה בארץ ובעולם נשלחה איגרת בשלוש שפות אשר מצד אחד, התייחסה למיקוד במאמץ המלחמתי (לרבות שדרוג המערכות וצבירת הניסיון המבצעי, Combat proven), ומצד שני, הבהירה שגם יתר המשימות והצרכים מקבלים מענה ושהרציפות התפקודית נשמרת.



מחויבים להגנה על הסביבה

בהגנה על הסביבה הטבעית רואה רפאל ערך עליון לה ולמחזיקי העניין שלה, במיוחד בהיותה חברה ממשלתית המחויבת לציבור הישראלי. משכך, החברה פועלת מתוך שאיפה מתמשכת להפחית ככל שניתן את ההשפעה הסביבתית ואת השימוש במשאבי טבע. רפאל מחויבת לעמוד בדרישות כל דין (חוקים, חוקי עזר, תקנות), בתקן ISO 14001 ובתפיסת האחריות התאגידית-סביבתית. זהו אתגר משמעותי עבורנו, כחברה תעשייתית יצרנית, ואולם אנו גאים לעמוד בו בהצלחה ותוך מחויבות לשיפור מתמיד, בשילוב יכולות וטכנולוגיות מהשורה הראשונה.

השקיעה רפאל בניהול סביבתי כ-55 מיליון שקלים. הפעילות התמקדה בטיפול בפסולת ובצמצום, בהתייעלות אנרגטית, בצמצום פליטות לאוויר מתהליכי ייצור והתאמת תשתיות בהתאם לתכנון מתקדם ומוביל בראיה פרואקטיבית.

הגנת הסביבה נלקחת בחשבון החל משלב התכנון, דרך הפיתוח והייצור ועד לאחסון ולשינוע ללקוח. את התחום מנחה המדיניות הסביבתית אשר מתווה הנהלת הארגון. מדיניות זו נסקרת ומתעדכנת מדי תקופה ומוטמעת בנהלים, בפרסומים השונים ובהדרכות למחזיקי העניין. **בשלוש השנים האחרונות**



55 מיליון ₪

השקיעה בניהול הסביבתי בשלוש השנים האחרונות

מערך ניהול הגנת הסביבה

מדיניות החברה בתחום מיושמת על ידי **המערך להגנת הסביבה**, שמטרתו להבטיח ניהול סביבתי יעיל ופרואקטיבי תוך עמידה בדרישות החוק – בהתאם לעדכוני החקיקה – וחתירה לשיפור מתמיד בביצועים. המערך כפוף **לסמנכ"ל התפעול וסמנכ"ל הגנת הסביבה ומנהל מת"ל (מינהל תשתיות ולוגיסטיקה)** והוא כולל את מטה הגנת הסביבה, מהנדסי בטיחות והגנת סביבה, מערך אחראי רעלים ומנהלי מתקני ייצור.

האסטרטגיה הסביבתית מגובשת על ידי מטה הגנת הסביבה, סמנכ"ל הגנת הסביבה ומנהל מת"ל ומאושרת בדירקטוריון. יחד עם האסטרטגיה נקבעים יעדים, לוחות זמנים להשגתם, דרכי ניטור ומדידה.

מטה הגנת הסביבה כותב נהלים והנחיות, מנתח את הביצועים הסביבתיים, מוביל הטמעה של טכנולוגיות ירוקות ובעלות השפעה סביבתית מופחתת, נותן מענה סביבתי באירועי חירום ומהווה גורם מקשר מול הרגולטורים. בנוסף, המטה דואג לפרסום ודיווח (לרבות הודעות לתקשורת ודרכה לציבור בעת אירוע סביבתי, בשיתוף ואישור גורמי מטה נוספים בארגון) ויעוץ בנושאי סיכונים סביבתיים.

מהנדסי הבטיחות והגנת הסביבה מרכזים ומאשרים את תהליכי העבודה ואת סקרי הסיכונים, שנועדו להבטיח הגנה מיטבית על הסביבה ועמידה בתקנות ובחוקים.

בשלוחות השונות פועלים **ממוני הגנת סביבה**. לא אחת, בהתאם למידת המורכבות של האתר ולהיתרון, הפעילות משולבת באופן מטריציוני עם מערכי הבטיחות, האיכות, הבינוי, התשתיות, האחזקה, הפיתוח והייצור ועוד. ולבסוף, **כל עובדת ועובד** מעורבים בעשייה בנושא. כחלק מקליטתם בחברה הם עוברים **הדרכת לומדה ייעודית בנושא הגנת הסביבה. מי שלתפקידו השפעות ישירות על הסביבה**, דוגמת עבודה עם חומרים מסוכנים, עובר הדרכה ייעודית בתחילת העבודה ממהנדס הבטיחות והגנת הסביבה היחידתי והדרכות נוספות וריענונים בהתאם לצורך.

לכל מכוני החברה רישיון עסק בר תוקף, כאשר עמידה בדרישות הגנת הסביבה היא תנאי הכרחי לקבלת רישיון עסק והיתר רעלים מהאגף לרישוי מפעלים ביטחוניים במשרד הפנים, הפועל בשיתוף עם נציגי פיקוד העורף ומשרדי הבריאות, הכלכלה והגנת הסביבה.

המספרים שלנו לשנת 2023:

0

הפרות או קנסות בתחומי הגנת הסביבה



ירידה של 16%

בעצמות פליטות גזי החממה בהשוואה לשנת 2023



30.5%

שיעור כלי הרכב בהנעה ירוקה



8 מיליון ₪

השקעות בפעולות לצמצום צריכת האנרגיה



ירידה של 20%

בצריכת המים בשלוש השנים האחרונות



כ-60%

מכלל הפסולת המיוצרת באתרי רפאל מועברת לטיפול ומיחזור/ שימוש חוזר ולא להטמנה



סיכונים סביבתיים

ברפאל קיים תהליך מובנה להערכת סיכונים ולניהולם סביב נושאי הבטיחות בעבודה, התעבורה והגנת הסביבה, וזאת בכל הפעילויות הרלוונטיות – מ"פ, בניית תשתיות, ייצור, ניסוי, בחינה והפעלה, תחזוקה ושירות, הדגמה, הדרכה ושימוש, העברת ידע, שדרוג וגריטה. כל סיכון מוערך בנפרד לאדם, לציוד ולסביבה – דבר שמבטיח הערכה יסודית וקפדנית של ההשפעה הסביבתית. כרוכים בכך אימוץ ויישום של טכנולוגיות מיטביות להפחתת האימפקט הסביבתי וכן היועצות במומחים ובספרות המקצועית לפני כל שימוש בחומר חדש.



כחלק מהערכות לסיכונים חדשים ובמטרה להיות מוכנים לתרחישים עתידיים זוהה סיכון מתהווה בחברה שנוגע לשינויי אקלים. נוכח חשיבות הנושא ולקראת שינויים רגולטוריים סביבו, החל בחברה ב-2023 סקר סיכונים אקלים והשלכותיהם על הפעילות בכלל ועל ההמשכיות העסקית בפרט. הסקר שנערך בשיתוף עם חברת ייעוץ, הסתמך בין היתר על מודלים של השירות המטאורולוגי, ועל סיורים בשטחי החברה. סיכום הסקר, הצגתו והכנת תוכניות עבודה בהתאם לפערים שזוהו מתוכננים לשנת 2024.

מדדים וניטור

רפאל מבצעת ניטור סביבתי, מגובה במדידות ובנתונים כמותיים וברי השוואה, של פליטות לאוויר, שפכים, קולחין, מי תהום וקרקע, צריכת אנרגיה, צריכת חומרי גלם, פסולות לרבות פסולת מסוכנת ורעש. בכל אלה מקפידה החברה לעמוד בדרישות הסף הקבועות בחוקים ובתקנות. לשם כך מתבצעים ניהול ומעקב אחר יעילותם של מתקני טיפול בשפכים, ייצור, נידוף ומתקני טיפול בפליטות לאוויר וכן תשתיות בעלות השפעות סביבתיות כדוגמת הובלת חומ"ס ומיכלים.

כחלק מניהול המערכת הסביבתית, אופיינו והוגדרו ההשפעות על הסביבה בצד הדרישות והציפיות של מחזיקי העניין. **רפאל דואגת לעדכן אחת לשנה לפחות או בהתאם לצורך את כלל ההיבטים הנוגעים להשפעתה של רפאל על הסביבה, לרבות בנושא המגוון הביולוגי וזאת במסמך ייעודי לכך.** במסמך מפורטים האמצעים לצמצום ההשפעה ככל הניתן, הסיכונים וההזדמנויות.

את המטרות והיעדים הסביבתיים כמו גם את סטטוס הפעולות המבוצעות על מנת להגיע ליעדים אלו מציג סמנכ"ל, מנהל מת"ל אחת לשנה להנהלה ולדירקטוריון. הליך דומה מתבצע בכל אחת מהחטיבות במסגרת סקרי הנהלה שנתיים וחצי שנתיים, תוך גיבוש תוכניות עבודה בהתאם.

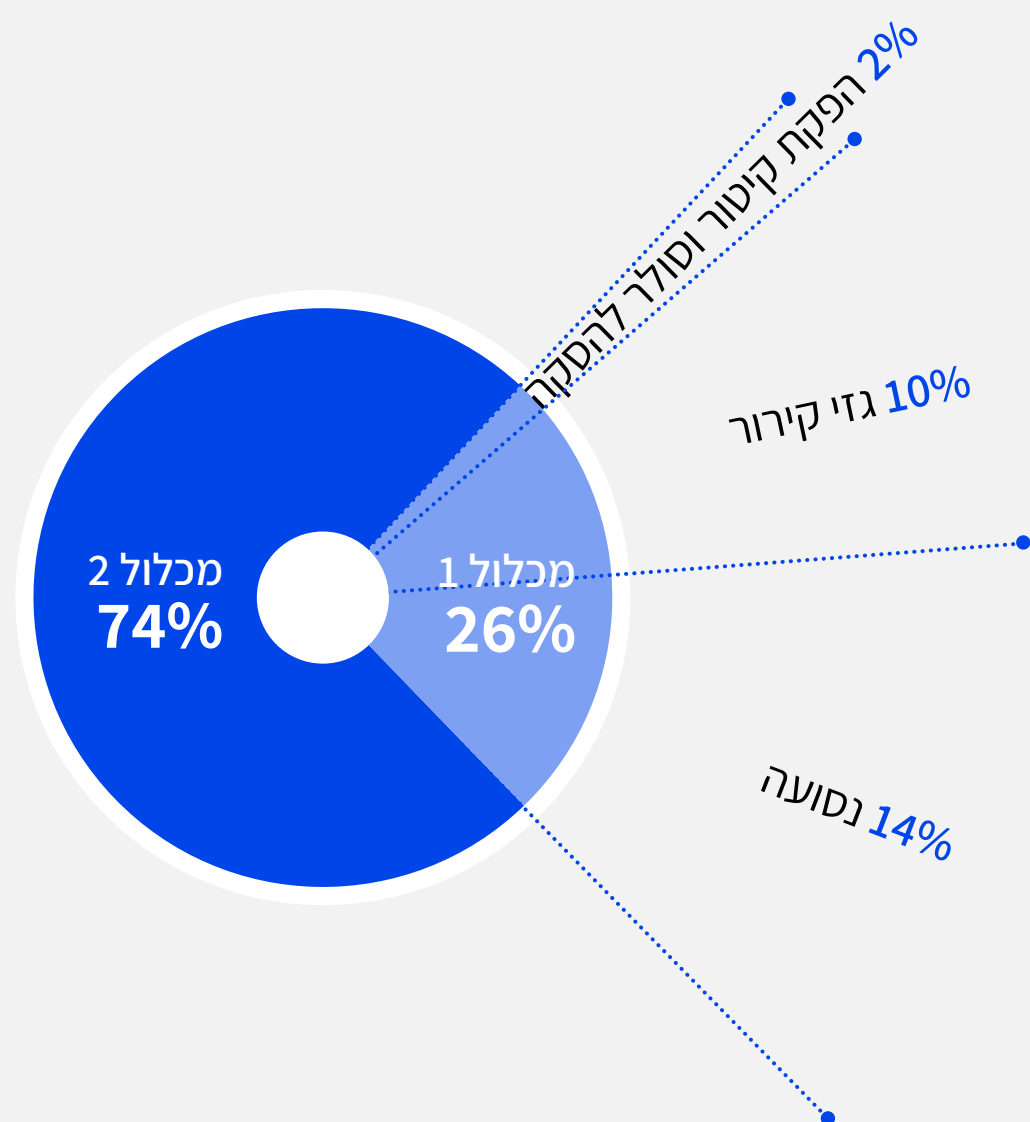
השיקול הסביבתי מוטמע כבר בשלב התכנון הראשוני וכתובת הפרוגרמה של המערכות והמוצרים (Design for the Environment, או "הפחתה במקור"), בשילוב צוות הגנת סביבה, מהנדסי הבטיחות והממונה על האיות. "המדריך למתכנן ברפאל" מנחה כיצד לממש במוצרים את מדיניות השמירה על הסביבה עוד במהלך הפיתוח, כולל מגבלות ואיסורים על שימוש בחומרים ובתהליכי ייצור מסוימים והצעת טכנולוגיות וחומרים ידידותיים לסביבה במקומם. ניהול חיי המוצר או השירות נלקחים בחשבון שיקולי אחריות חברתית כמו בריאות, בטיחות, הגנת סביבה – מהתכנון ועד תום חיי המוצר. הדבר ניכר גם בסטנדרטים מחמירים בתכנון ובינוי מבנים חדשים, בהקצאת שטח ובבדיקת ההיתכנות לעבור לבנייה ירוקה או למערכת סגורה ללא פליטות לאוויר ובחינת השימוש בחומרים חלופיים ירוקים.

היבטי הסביבה מוקפדים גם ברכש ולאורך שרשרת האספקה, כפי שבא לידי ביטוי בדרישות קונקרטיות מהספקים המוטמעות בחוזים ובדרישות סביבתיות והנחיות לספקים וקבלנים ברפאל. **בתקופת הדיווח לא נרשמו הפרות או קנסות בתחומי הגנת הסביבה.**

ניהול וניטור פליטות גזי חממה

דרך ניטור, תחזוקה ומדידה תקופתית ושוטפת, פליטות גזי החממה מנוהלות ברפאל באמצעות מגוון פעולות כאשר מקורות הפליטות העיקריים ברפאל הם צריכת חשמל ודלקים לייצור ולנסועה. נכון ל-2023, 74% מטביעת הרגל הפחמנית שלנו נובעים מצריכת חשמל ("מכלול 2") והיתר מפליטות ישירות ("מכלול 1") – נסועה (14%), שימוש בגזי קירור (10%) והפקת קיטור (2%). החשמל הנצרך ברפאל מקורו מתחנת כוח

תמהיל פליטות גזי חממה-2023





צמצום פליטות הנובעות מנסועה

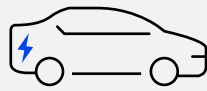
בכוונת החברה להחליף חלק משמעותי מצי כלי הרכב למכוניות חשמליות או היברידיות כדי לצמצם ככל הניתן את פליטות גזי החממה ומזהמים נוספים. החברה מקפידה על בדיקות איכות אוויר למערכות הפליטה של כלי הרכב בכל טיפול תקופתי. כמו כן, רפאל מעודדת את עובדיה להשתמש במערך ההיסעים הנרחב שהיא מפעילה – כ-650 קווי היסעים המשמשים מדי יום אלפי עובדים – פעולה שמאפשרת הפחתה בפליטות הפחמן.

כלי הרכב המוזמנים עבור עובדי רפאל הם בעלי מדד זיהום אוויר נמוך, ואלו הזכאים לרכב צמוד יכולים לבחור בהנעה היברידית. כן הוכנסו לשימוש פנימי עשרות מלגזות וכלי רכב חשמליים. בתקופת הדיווח הושקעו 4 מיליון ש"ח בתשתיות טעינה חשמלית, ובאתרים המרכזיים פרוסות 40 עמדות (במכון דוד: 20 עמדות AC ו-6 DC לטעינה מהירה, במכון לשם: 10 עמדות AC ו-4 DC). שיעור כלי הרכב בהנעה ירוקה עמד ב-2023 על 30.5% (805 רכבים היברידיים/פלאג-אין, 100 כלים תפעוליים חשמליים ו-20 כלי רכב חשמליים), בהשוואה ל-22% בסוף 2020.

שיעור כלי רכב בהנעה ירוקה ב-2023



805



רכבים היברידיים/פלאג-אין

100



כלים תפעוליים חשמליים

20



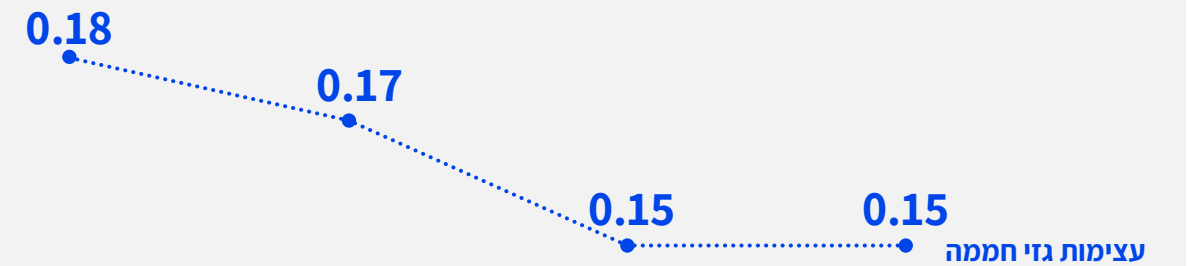
כלי רכב חשמליים



הירידה מיוחסת לצמצום השימוש בגזי קירור ולמעבר לגזי קירור עם מקדם פליטה נמוך יותר ולשימוש מוגבר בכלי רכב בעלי הנעה ירוקה. נתוני הפליטות מדווחים אחת לשנה באופן וולונטרי לדירוג "מעלה".

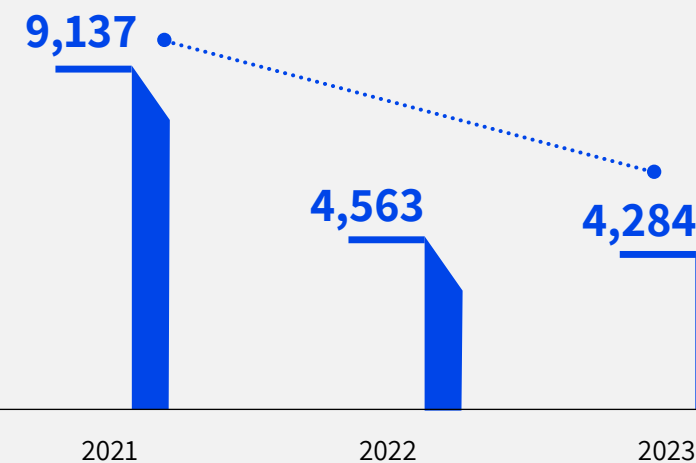
בבחינת מדד עצימות הפליטות מאז שנת 2020, ניתן לראות ירידה משמעותית של כ-16% על כל מ"ר בנוי שבבעלות החברה. זאת על אף העלייה בהיקפי הייצור והגידול בצריכת האנרגיה העומד על כ-16% באותה התקופה.

פליטות גזי חממה בטונות לפי יחידות tCO₂e ביחס למ"ר בנוי



צמצום פליטות הנובעות מגזי קירור

גזי קירור (ק"ג)



ירידה של-
53%
בשימוש בגזי קירור
תוך שלוש שנים



התייעלות אנרגטית

ניהול האנרגיה הוא נושא מהותי ברפאל, בהיותה חברה תעשייתית יצרנית. החברה מקבלת על עצמה להקים ולתחזק מערכות לניהול אנרגיה במטרה לשפר את איכות הביצועים ולהביא לחיסכון בשימוש ולניצול יעיל של משאבים טבעיים. כל זאת, בלי לוותר על מענה הולם לכל צורכי האנרגיה.

רפאל מוסמכת מאז 2015 לתקן ISO 50001 של מכון התקנים הישראלי, ואחת לשש שנים היא נדרשת לסקר אנרגיה של כלל הצרכנים והציוד באתריה. מטרת הסקר היא לזהות פוטנציאל לחיסכון ולגבש המלצות מעשיות.

במסגרת זו, ב-2023 אושרה תוכנית רב שנתית להשקעות בפעולות להתייעלות אנרגטית בסך של כ-11 מיליון ש"ח.

בין הפעולות שבוצעו: החלפת מערכות עם יעילות אנרגטית פחותה, התקנת בקרים להשקיית גינות, התקנת מוני חשמל נוספים, התקנת גלאי נוכחות וכן פיילוט להצללת חלונות לשם הורדת עומס תרמי במבנים. הסקר הבא מתוכנן לשנת 2025.

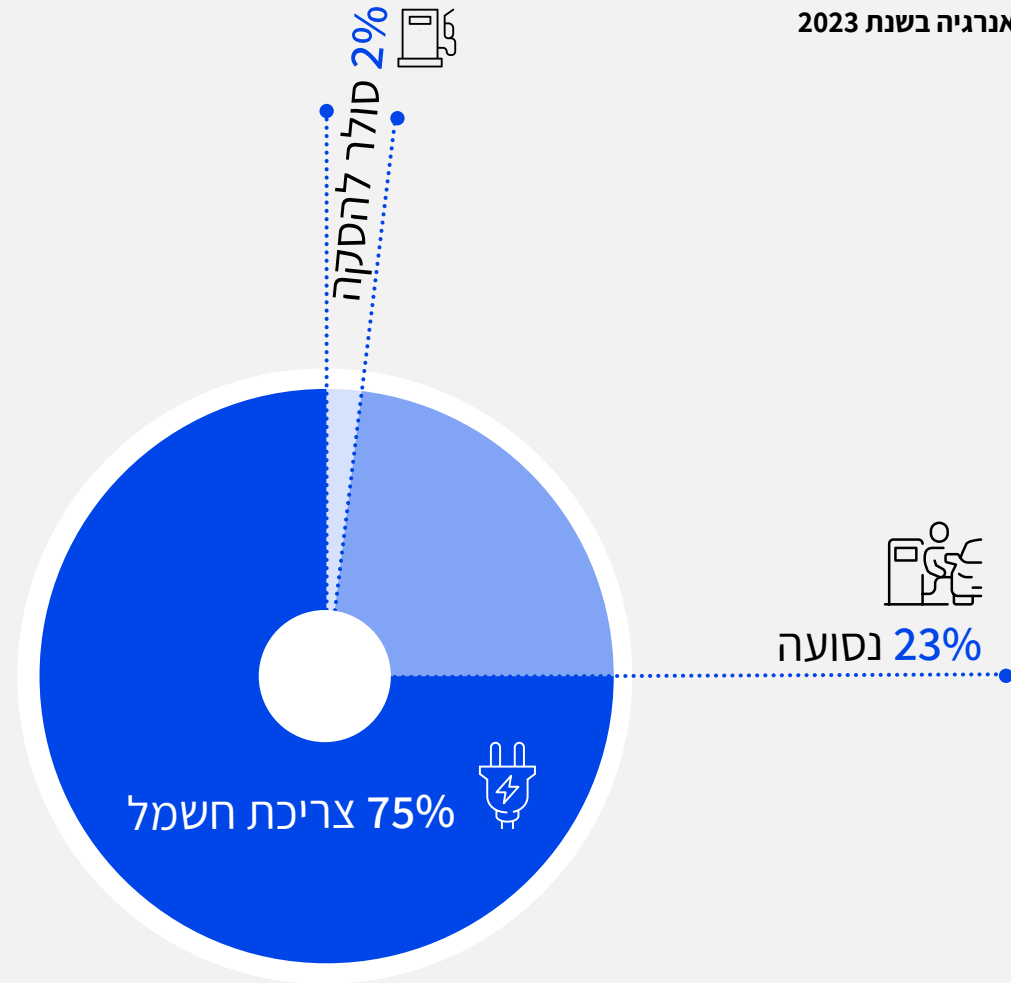
היקף צריכת האנרגיה בכל אתרי רפאל נמצא במעקב שוטף, ומרבית הצריכה היא במכוני דוד ולשם. ב-2023 עמד סך הצריכה על כ-790,000 GJ – עלייה של כ-16% ביחס ל-2020, הנובעת מעלייה בהיקף הפעילות והייצור. בהשוואה בין השנים 2022 ו-2023 ניתן לראות מגמת התייבבות בצריכת האנרגיה הכללית, הנובעת מירידה בצריכת הדלקים כתוצאה מתהליכי התייעלות אנרגטית (כלי רכב חשמליים, הסבת דוודים מדלק לחשמל ועוד).

בתקופת הדיווח הושקעו יותר מ-8 מיליון ש"ח בפעולות לצמצום צריכת האנרגיה בארגון, ובהן:

מוני מים	מוני חשמל	רכב	מערכות קירור	רכישת ציוד	אנרגיה
פיילוט להתקנת בקרים עם שליטה מרחוק בטכנולוגיית RF	תוכנית להתקנתם במבנים עם מעל 63 אמפר, בשלוש פעימות	הסבת צי הרכב	החלפת מערכות הקירור (חיסכון אנרגטי של כ-7.8 מיליון קוט"ש בתקופת הדיווח)	לא ירכש ציוד חשמלי בדירוג אנרגטי נמוך מ-A, למעט חריגים ובאישור ועדה	מיפוי צרכני האנרגיה הכבדים בארגון



תמהיל צריכת האנרגיה בשנת 2023



צריכת האנרגיה בארגון בשנים 2020-2023 (GJ)

מקור	2020	2021	2022	2023
סולר להסקה	28,851	20,994	14,783	18,772
נסועה	155,307	157,176	221,083	182,663
צריכת חשמל	514,899	536,543	562,106	590,232
סה"כ	699,057	714,713	797,972	791,666



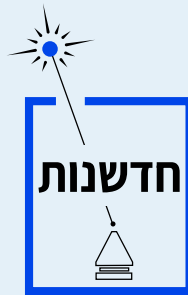
שמירה על הטבע והמגוון הביולוגי

בשטחי החברה מצויות שתי שמורות טבע – האחת בחוף הים ליד מכון דוד והשנייה היא בריכת החורף שבמכון לשם. רפאל פועלת להגן על השמורות, להימנע מבנייה ושימוש בשטחיהן ולמנוע פגיעה במגוון הביולוגי שהן מאכלסות. הפעולות כוללות מחקרים אקדמיים ייעודיים לשימור הבריכה הטבעית והמגוון הייחודי לאזור, תוכנית רבעונית לניקוי החוף מפסולת המגיעה מהים, וכן דאגה לאזורי ההטלה של צבי הים בשיתוף אגף ים וחופים של המשרד להגנת הסביבה, לרבות העתקת ביצים במידת הצורך.

מניעת זיהום קרקע

המעבר מדודי קיטור לחימום מים לדוודים חשמליים הפחית את היקף השימוש בדלקים, ומכאן גם את הצורך באחסונו. כדי למנוע זיהום קרקע ומי תהום ממכלים תת קרקעיים שאינם בשימוש, אלה נשלפו מן האדמה בפעולה יזומה פרואקטיבית שנקטה רפאל במכון דוד, במכון שדמה ובמכון הגבעה. לצד זאת, רפאל מקפידה לנהל בשטחיה התפעוליים את הנגר העילי – מי הגשם והתשטיפים.

דרך מיפוי ואפיון השטח, שיפורה החברה את הפרדת הניקוז בין תשטיפים המגיעים מהשטחים התפעוליים אשר נאספים ומטופלים בהתאם לדרישות הרגולציה לבין נגר עילי נקי. כחלק מההפרדה מבצעת רפאל פעילות לתכנון והקמת משטחים תפעוליים ייעודיים בהתאם לדרישות הרגולציה ובמיטב הטכנולוגיה הקיימת להתאמת תשתיות אלו.



ניהול פליטות מזהמים לאוויר

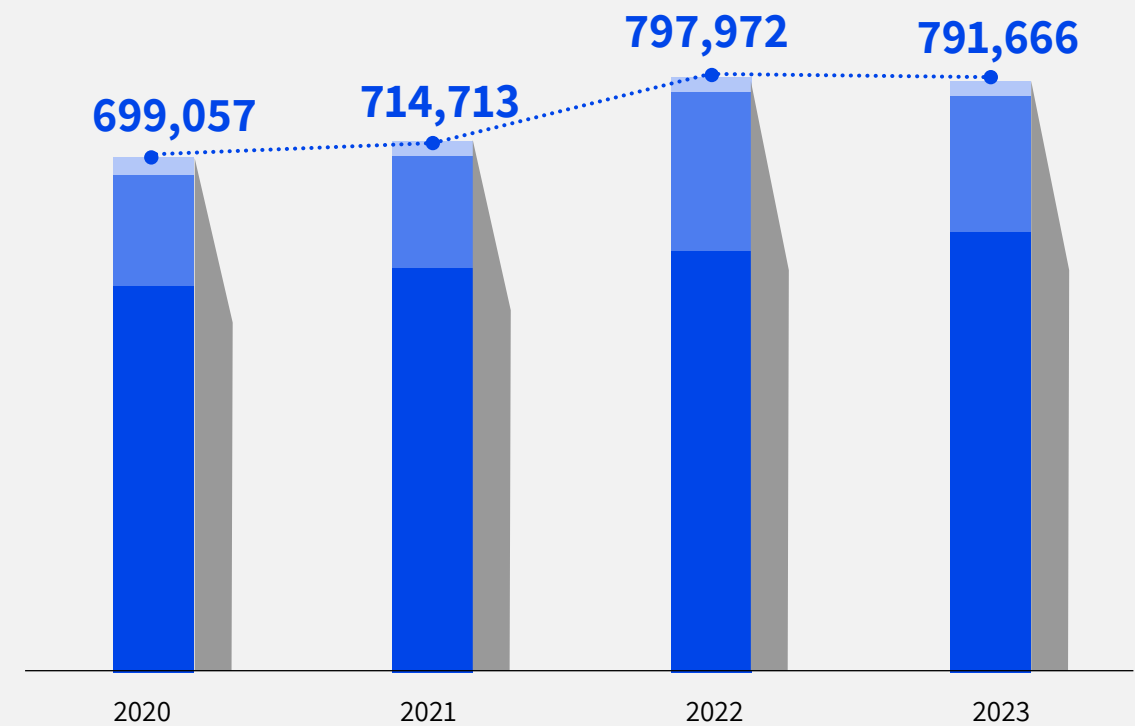
בהיותה חברה תעשייתית יצרנית, רפאל עושה שימוש בחומרים מסוכנים. כדי לצמצם את היקפם, החברה פועלת באופן מתמשך לשיפור תהליכי הייצור והמיכון, לעדכון שיטות העבודה ובמקרה הצורך להחלפת חומרים. כך, הוכנסו לשימוש סקראברים, מתקני טיפול בחומרים ממשפחת החומצות, המפחיתים את פליטתם לאוויר ב-98% לפחות על ידי תגובה כימית סותרת.

ב-2022, בעקבות עדכון הדרישות הרגולטוריות במסגרת חוק אוויר נקי, רפאל פיתחה והקימה **מתקן ייעודי וייחודי לטיפול במזהמים ולמניעת פליטתם לאוויר**, בעלות של יותר מ-12 מיליון ש"ח. המתקן מטפל בתרכובות אורגניות נדיפות (VOCs) על ידי תהליך של שריפה מלאה (חמצון תרמי), ויעילותו עומדת על 99.9% אחוזים.



תמהיל צריכת אנרגיה 2023-2020 (GJ)

צריכת חשמל ■ נסועה ■ סולר להסקה — סה"כ



ב-2023 יצאה רפאל לדרך שתעניק לה עצמאות אנרגטית, עם גיבוש מכרז להקמת תחנת כוח מבוססת גז טבעי בהיקף של 15 מגה וואט, אנרגיה מתחדשת (סולארית) בהיקף 6 מגה וואט ואגירה לרבות סקירת שטח על אתרים פוטנציאליים להצבת לוחות PV. התחנה תאפשר מרחב תמרון משמעותי להתייעלות אנרגטית, להפחתת השימוש בגנרטורים ולצמצום טביעת הרגל הפחמנית.



טיפול בשפכים סניטריים



במכונת רפאל מוצבים שני מתקני טיהור שפכים (מט"ש) הפועלים בהתאם להנחיות המשרד להגנת הסביבה ומשרד הבריאות ומטפלים בשפכים סניטריים בלבד.

מט"ש מכון דוד מטפל בכ-600 מ"ק ליום וכולל בריכת איגום ראשוני ובריכת איגום לחירום, מערכות סינון וחיטוי ומערכת בקרה ממוחשבת. הקולחין מטהרים עד רמה שלישונית ומועברים לשימוש חוזר כמי השקיה לחקלאות דרך מאגר הקולחין האזורי מטה אשר.

מט"ש מכון שדמה מטפל בכ-24 מ"ק ליום עד רמה שניונית, והקולחין שהוא מטהר משמשים להשקיית צמחיה מקומית באזור מכון שדמה באישור משרד הבריאות. ממכון לשם וממכון הגבעה בגבעתיים מוזרמים השפכים הסניטריים למערכי איסוף אזוריים ובהמשך משמשים להשקיה.

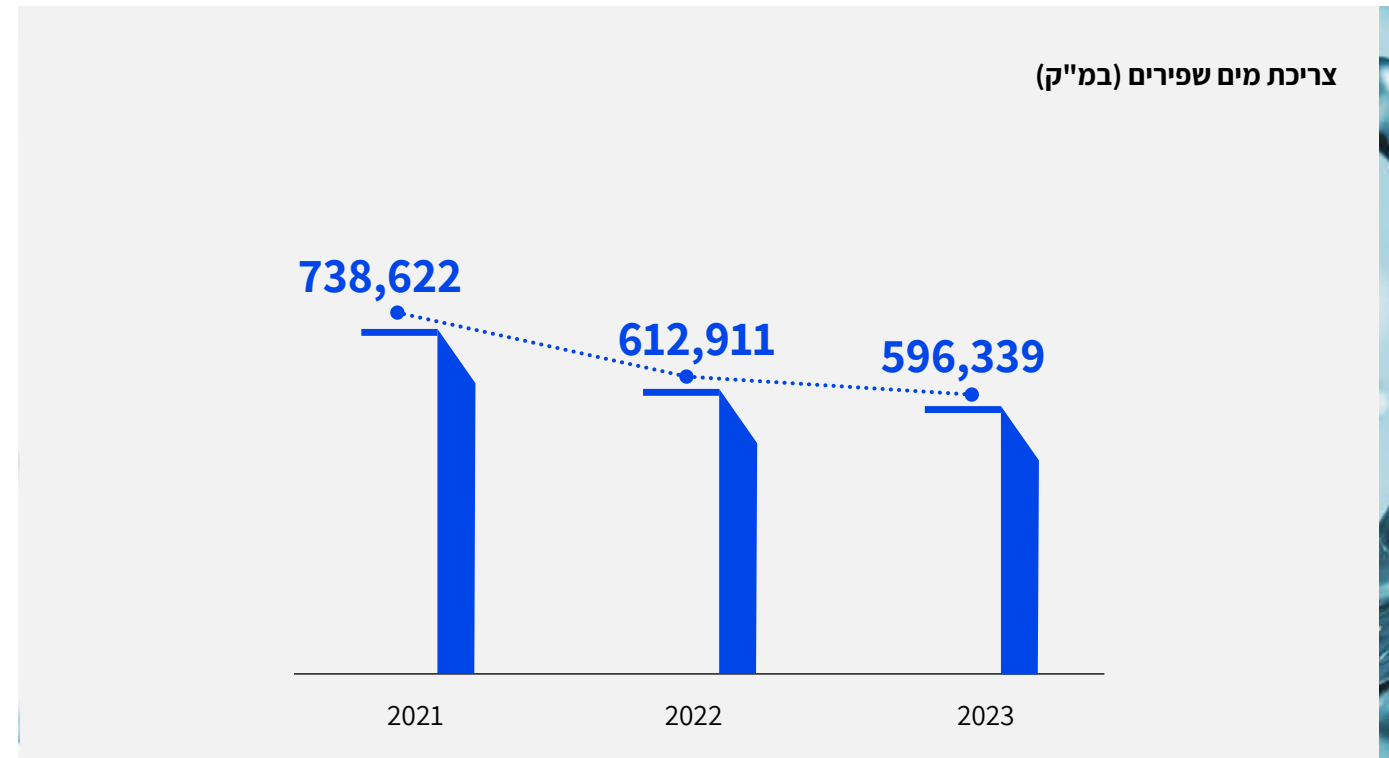
צריכת מים



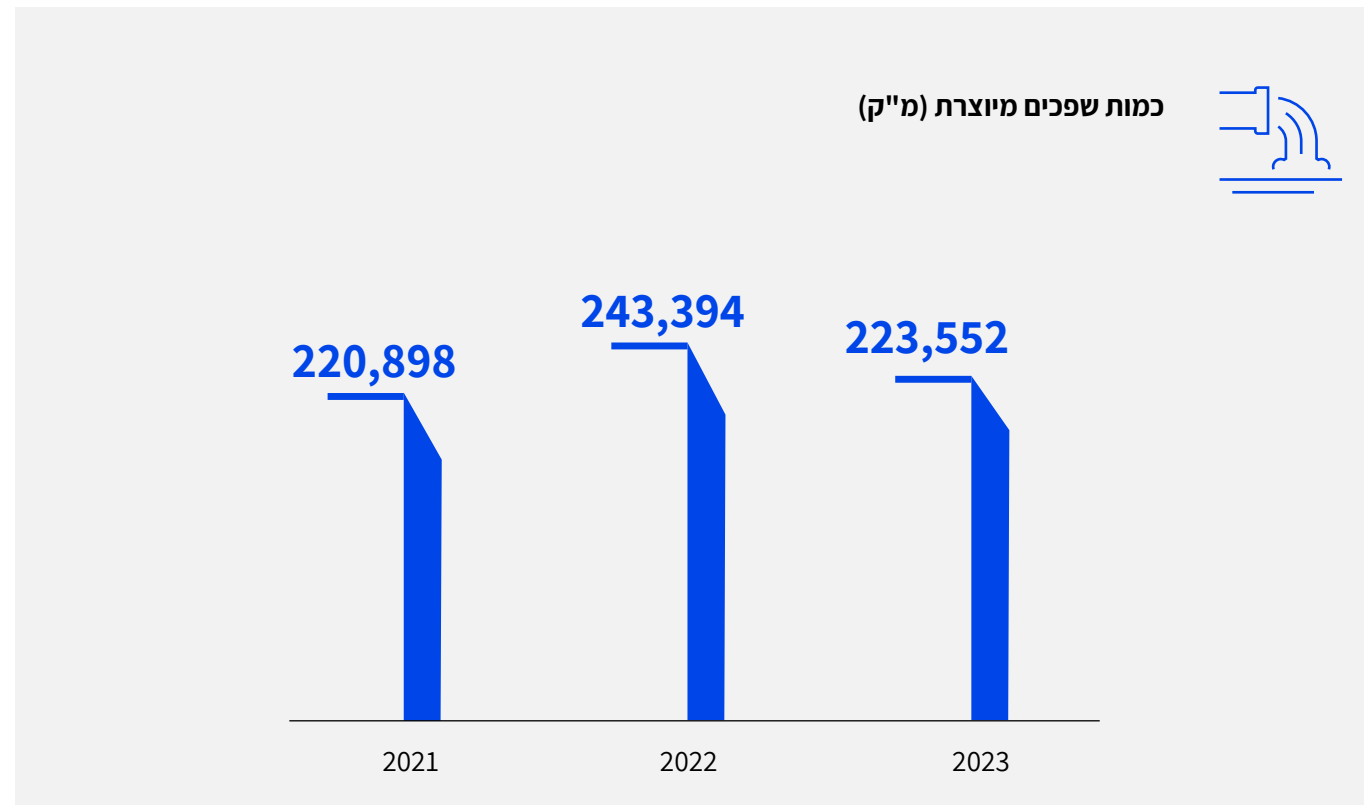
המים ברפאל מסופקים על ידי תאגידי המים המקומיים ומשמשים לצרכים תעשייתיים, לשתיה, להשקיה, לקירור ולצרכים סניטריים. **החברה שואפת לצמצם את צריכת המים, עם יעד של הפחתת 2% בשנה.** לשם כך היא מבצעת ניטור ומדידה באתרים, מיפוי של הצרכנים השונים ושל נקודות התורפה הפוטנציאליות לפחת מים ומעקב אחר מתקנים ותהליכים המשתמשים בכמויות גדולות. ישנה תוכנית עבודה להצבת מונים לניתוח צריכת המים במבנים השונים.

הירידה בצריכת המים מיוחסת לטיפול בדליפת מים משמעותית שקרתה בחודשים ינואר ופברואר 2021 (דווח על כך בדו"ח האחריות התאגידי השביעי של רפאל) ולהקפדה ובקרה יעילים יותר בהשקיית הגינות שברחבי רפאל.

צריכת מים שפירים (במ"ק)



כמות שפכים מיוצרת (מ"ק)





פסולת

המגמות בכמויות הפסולת בשנים האחרונות ניתן לראות עליה בהיקף הפסולת הביתית, הנובעת מהגדלת כמויות האוכל לעובדים במטבחונים והחברה צופה כי כמות פסולת זו תעלה בשנת 2024 בגין התגייסות העובדים למאמץ המלחמתי במלחמת "חרבות ברזל".

רפאל פועלת כל העת לטייב ולדייק את איסוף המידע הקשור לנתוני הפסולת באתרים השונים, תוך ניתוח המגמות והתייעלות בהתאם. במסגרת תהליכי התייעלות השונים בתחום, בשנת 2022 בוצעה רפורמה בארגון באופן המעקב אחרי כמויות הפסולת מהסוגים השונים המועברים לטיפול, שימוש חוזר, מיחזור או הטמנה, ולכן הנתונים המוצגים משנה זו ואילך צפויים להיות מדויקים יותר.

שאיפת המערך לניהול וטיפול בפסולת היא לאפשר מיחזור ושימוש חוזר ככל שניתן. לשם כך מתבצעת הפרדה בין סוגי הפסולת לפי זרמי הטיפול. כ-60% מכלל הפסולת המיוצרת באתרי רפאל מועברת לטיפול ומיחזור/שימוש חוזר ולא להטמנה. פסולות שלא ניתן למחזר מועברות לטיפול הנדרש באתרים מורשים, בהתאם להנחיות המשרד להגנת הסביבה. בשנת 2022, החל פרויקט לאיסוף וטיפול בפסולת בניין באתרי רפאל. כחלק מהפרויקט, התבצע איסוף מרוכז של פסולת בניין מתוך אתרי רפאל שהועברה ככל הניתן לתהליכי גריסה ושימוש חוזר בתוך חצרות רפאל. יתר הפסולת שלא ניתן היה לטפל בה באופן פנימי, הועברה לטיפול באתרים מורשים. גם פסולת הגזם נגרסת ומפוזרת כדשן ברחבי רפאל.

בשנת 2023, הועברו לראשונה 6 טונות של אריזות למיחזור ולא להטמנה במסגרת הסכם עם תאגיד המיחזור תמיר. בין

תמהיל הטיפול בפסולת מוצקה 2023

60% מיחזור/
שימוש חוזר

40% הטמנה



חדשנות וטכנולוגיות ירוקות בטיפול בחומ"ס

השפכים התעשייתיים במתקני רפאל הם אתגר סביבתי, שכן מדובר בפסולת נוזלית בעלת תכונות מורכבות. שפכים אלו נאספים, מפונים ומטופלים באתרים המורשים לפסולת חומ"ס. בתהליך חדשני ייחודי, שנמצא כעת בשלבי פיילוט בחברה, מתבצע טיפול מקומי בפסולת מסוכנת מסוג מסוים.

לאחר הטיפול מוחזר הזרם לתהליך, מה שמצמצם הן את היקף פסולת החומ"ס היוצא מתחומי רפאל והן את אובדן המים - חיסכון המוערך בכ-80 מ"ק לחודש.

חיסכון מוערך -
80 מ"ק לחודש

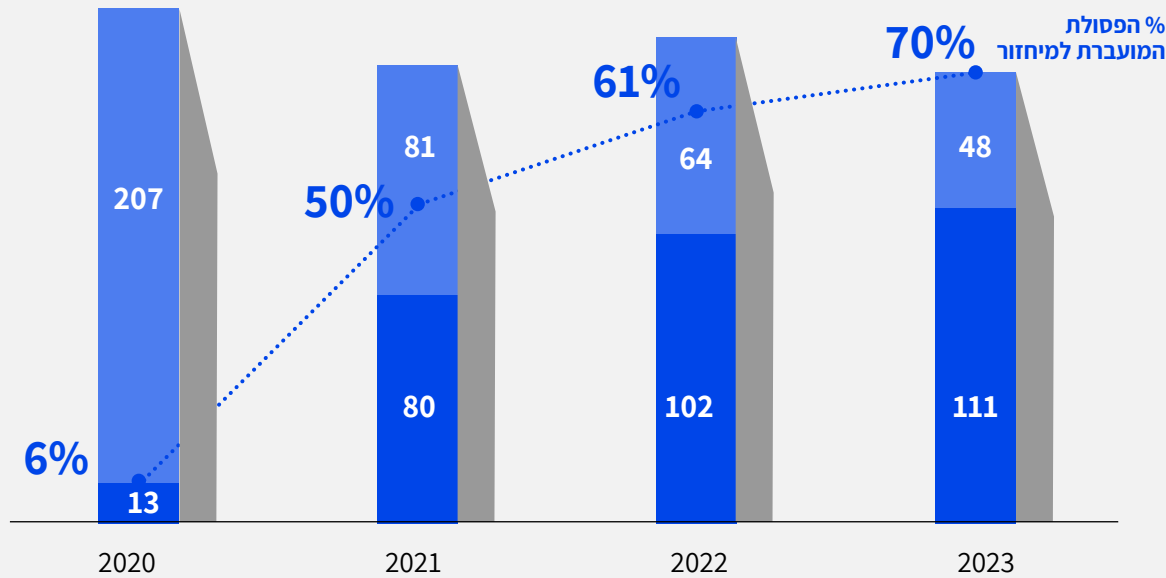


מ-6% ל-70%

זינוק באחוז הפסולת המסוכנת המועברת למיחזור בשלוש השנים האחרונות

מיחזור פסולת חומ"ס ונתוני הפסולת ביחס למכירות (במיליארד ש"ח)

- פסולת מסוכנת שהועברה למיחזור או שימוש חוזר ביחס למכירות במיליארד ש"ח
- פסולת מסוכנת שהועברה להטמנה ביחס למכירות



נתוני פסולת מסוכנת במכון דוד (טונות)

סוג הפסולת	2023	2022	2021
פסולת מסוכנת - הטמנה	581	658	737
פסולת מסוכנת - מיחזור	1326	1042	728
סה"כ פסולת מסוכנת	1907	1700	1465

בנוסף על תהליכי הטיפול בפסולות הקיימים רפאל מובילה מחקרים משותפים יחד עם מיטב האוניברסיטאות בארץ במטרה למציאת פתרונות לטיפול ביולוגי בסוגי פסולת חומ"ס המהווים אתגר לטיפול.



היקפי הפסולת הלא מסוכנת (בטונות) במכוני דוד ולשם

סוג הפסולת	2023	2022	2021
ביתית	2,319	1,901	1,614
בניין (פסולת שהועברה לאתרים מורשים)	511	1,043	182
גושית מעורבת	975	471	1,017
סה"כ פסולת להטמנה	3,805	3,415	2,813
מתכות	520	720	4,781
בניין (שעבר מיחזור בחצרות רפאל)	4,085	3,048	-
אלקטרונית	160	115	962
עץ	445	363	503
קרטון	446	218	214
נייר	50	17	72
גזם	-	430	37
פלסטיק	12	14	11
אריזות - זרם חדש משנת 2023	6	-	-
סה"כ פסולת למיחזור/שימוש חוזר	5,724	4,926	6,580
סה"כ פסולת מוצקה	9,529	8,341	9,393

פסולת חומ"ס

בטוחה ומסודרת עד פינאיו. במקביל, בוצעה אופטימיזציה לתהליכים ייחודיים בעזרת מערכות חכמות ומותאמות, אשר אפשרו מיצוי מרבי בייצור ובכך גם הפחתה של כמות הפסולת המסוכנת הנוצרת בתהליך. באחד המקרים, כדי להחליף חומר שנחשב למסרטן, שונתה שיטת הייצור תוך וידוא שאין פגיעה באיכות המוצר. **בשלוש השנים האחרונות נרשם זינוק באחוז הפסולת המסוכנת המועברת למיחזור, מ-6% ל-70%.**

פסולת חומרים מסוכנים מנוהלת ברפאל על ידי "שטח תשתיות ואמצעי ייצור" ומפקח פסולת חומ"ס שהינו אחראי רעלים, בהתאם להיתר הרעלים של החברה ולדרישות החוק. האחסון נעשה באתרים ייעודיים בהפרדה לפי קבוצות הסיכון, תוך הקפדה על שילוט תקני, ציוד חירום ועוד. ב-2022 החל שימוש באתר ביניים חדשני ובטיחותי המצויד במערכת בקרה אלקטרונית. אתר הביניים מאפשר ניהול מלאי הפסולת בצורה



רפאל חושבת ירוק

בצד התייעלות הייצור, האחסון והתפעול, צמצום ההשפעה הסביבתית תלוי גם בהתנהגות היומיומית של כל עובדת ועובד. **מיזם "רפאל חושבת ירוק" נועד לעודד יוזמה, חשיבה ופעולה למען הסביבה באתרי החברה, ולספק כלים שיאפשרו את צמצום ההשפעה ברמת הפרט.** במסגרת המיזם הגדילה רפאל את החשיפה לנושא דרך שילוט ייעודי, פרסומים, תקשורים פנימיים והקרנת סרטונים. כמו כן נערכו "ימים ירוקים" להגברת המודעות בקרב אנשי הארגון לנושאי הגנת הסביבה ברמת הפרט, הפרדת פסולת, עידוד מיחזור וצמצום בזבז המזון. סביב יום איכות הסביבה העולמי מתוכננת בשנת 2024 פעילות מקיפה לעידוד והגברת המודעות הסביבתית.



בתקופת הדיווח הוגדרו יעדים בנושא:

עד סוף 2023 - צמצום של 90% בשימוש בכוסות פלסטיק לשתייה קרה, יעד שהושג במלואו.

עד סוף 2024 - צמצום של 20%-30% בכוסות הפלסטיק לשתייה חמה ושל 10%-45% בשימוש בכלים חד פעמיים באשר הם, ומיחזור אריזות ביתיות ובקבוקים בשיעור של 40%.

כמהלך משלים, מול ספקי שירות הניקיון בוצע תהליך להטמעת הפרדת הפסולת, כאשר לכל סוג הותאמה שקית בצבע הנכון. במסגרת זו, נערכו ביקורות פחים יומיות לאיתור ליקויים בהפרדה לקבלן המבצע.

דגש מיוחד ניתן להפחתת השימוש בכלים חד פעמיים לא מתכלים במערך ההסעדה ובעמדות הקפה. השימוש בקשיות הופסק כליל.

14 לשכות, ובהן לשכת המנכ"ל במכון לשם, הוסבו ל"ירוקות" - עם כלים רב פעמיים, פחים להפרדת פסולת ומדיחי כלים.

נושא זה הוא משמעותי, כאשר ברפאל מופעלים **27 מתקני הסעדה המשמשים כ-150 אלף עובדים בחודש, ולצידם 350 מטבחונים בשירות העובדים והאורחים.**

ברחבי האתרים וליד כניסות למבנים הוצבו

90 עמדות למיחזור סוללות

75 פחי מיחזור כתומים

כ-500 מכלי מיחזור לבקבוקים ולפחיות

30 אשפתונים לפינוי מגשים למיחזור הוצבו סמוך לחדרי האוכל ומתחמי האכילה שמחוץ למבנים

26 מסתורים למרכזי המיחזור לשם שמירת הסדר והניקיון ולסיוע בהפרדת זרמי הפסולת

מעל 15,000
גסטרונומים שהם כ-100,000 מנות נתרמו בשנת 2023 במהלך לצמצום בזבז מזון.

כן הופחתה פסולת הנייר, והיקף הזמנות הנייר ב 2023 ביחס לשנת 2022 פחת ב- 22%. הפחתת פסולת זו הושגה, בין היתר, בשינוי ברירת המחדל במדפסות להדפסה דו צדדית ודרך ניפוק תלוש משכורת דיגיטלי - חלופה שנכון לאוגוסט 2023, 55% מהעובדים בחרו בה. במטרה למנוע בזבז מזון נתרמות השאריות על ידי ספק ההסעדה בשיתוף "לקט ישראל".



למידה והתמקצעות

על ההדרכות בנושאי הגנת הסביבה אמון מרכז הדרכות הבטיחות, המפיץ תוכנית מקיפה בנושא אחת לשנה. ההדרכות מקיפות את כלל הנושאים הנדרשים על פי החוק ודרישות התקן. הן רלוונטיות לעובדים שבעבודתם יש פוטנציאל להשפעה סביבתית משמעותית, או שהוקצו להם תחומי אחריות במערך הניהול הסביבתי. ברשת המחשוב הפנימית קיימות לומדות ייעודיות לנושאי הגנת הסביבה השונים.

לשנת 2024 מתוכנן מהלך להגדרת "שגרירי איכות הסביבה", עובדי ארגון שיוכשרו להוות מוקדי ידע וסוכני שינוי בנושאי הגנת הסביבה ברמת הפרט בחטיבות השונות, כמו גם ערוץ לפניות והצפת נושאים מהשטח. יוזמת השגרירים הוצגה בפורום נאמני הבטיחות ואיכות הסביבה, ולאחר מכן אותרו ומונו נציגי החטיבות המיועדים לתפקיד.

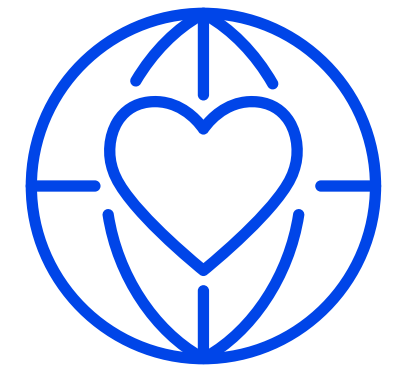
במהלך הפעילות היומיומית, כחלק מהנהלים בנושא, מוגדרים צינורות הדיווח הפנימיים והחיצוניים על מפגעים וליקויים – לרבות דיווחים לדירקטוריון ולהנהלה באמצעות סמנכ"ל מנהל מת"ל, דיווח להנהלות החטיבות באמצעות סקרי הנהלה חטיבתיים, דיווחים שוטפים ברשת המחשוב הפנימית וכן העלאת פניות והצעות דרך פנייה לגורמים הרלוונטיים.

הודעות לציבור דרך התקשורת, הרשויות וכדומה מתואמות עם דובר רפאל מערך הדוברות ומפורטות בנהל נפרד.



קורס מנהלי הגנת סביבה

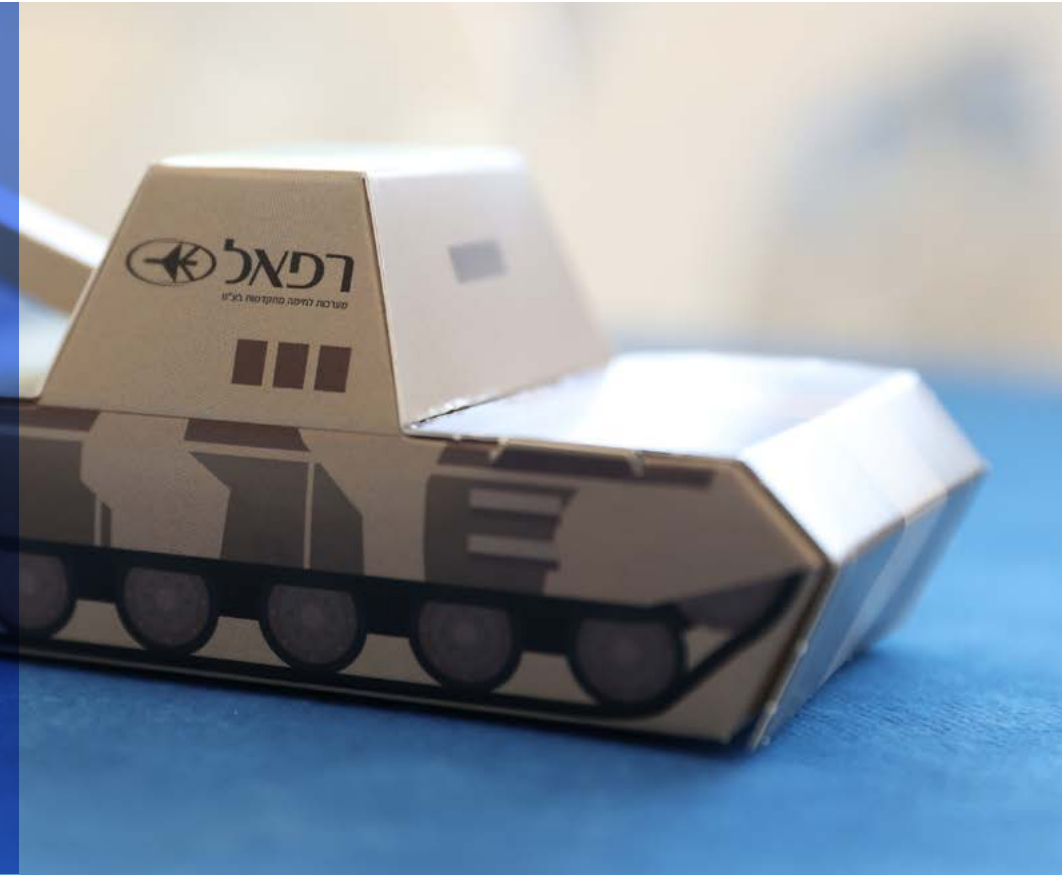
בשנת 2022 התקיים ברפאל קורס מנהלי הגנת סביבה בהשתתפות של יותר מ-30 מהנדסי בטיחות והגנת הסביבה מתוך הארגון. מטרת הקורס הייתה לחדד את הקשר בין הנושאים הסביבתיים השונים לעשייה ולאתגרים הספציפיים. בין הנושאים שנלמדו: מושגי יסוד באיכות הסביבה, פסולת מוצקה, מיחזור וכלכלה מעגלית, זיהום אוויר, חומרים מסוכנים, שפכים ואנרגיה, הפחתת רעש מניסויים, בחירת חומרים בראייה ירוקה וכן מיקודים והתוויה של התוכנית הרב שנתית "רפאל חושבת ירוק". הקורס כלל הרצאות ממיטב המרצים במדינת ישראל המומחים בנושאים השונים וכן הרצאות פנימיות שהועברו ע"י עובדי רפאל המומחים לנושאים השונים תוך קישור כל נושא מקצועי כללי לשיטות העבודה, תהליכי הייצור, אופן פעילות והטמעת היעדים הסביבתיים ברפאל.



חרבות ברזל והגנת הסביבה

עם פרוץ המלחמה, השינויים המיידיים בהיקפי הפעילות ובדפוסיה היוו גם אתגר סביבתי. חרף הסיטואציה המורכבת, הוחלט להימנע ככל שניתן מלפעול בחופזה ומבלי לבחון את ההשפעות הסביבתיות ולשקול חלופות. אתגר מיוחד נגע לרעש הנובע מהעלייה בעצימות הניסויים. במצב אופטימלי, לפני כל ניסוי נבחנים תנאי מזג האוויר במטרה להפחית את מפגע הרעש למינימום. בזמני חירום לא ניתן לעשות כן. כדי להפחית את ההשפעה על הציבור ולמנוע חרדה מיותרת בעיתוי רגיש, הידקנו את שיתוף הפעולה עם הרשויות המקומיות, איגודי הערים ופיקוד העורף, ונשלחו עדכונים לתושבים על הניסויים הצפויים.



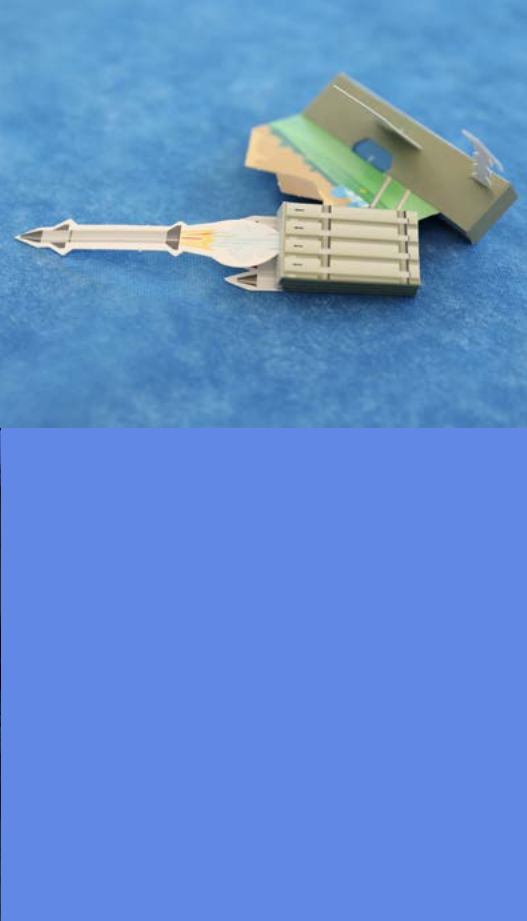


מעל
3,000
ספקים

100%
עמידה ביעדי תחקירי בטיחות

59
פרוייקטים חברתיים קהילתיים

8,515
עובדים ו-25% נשים בדרגות ניהול



רפאל כמובילת שינוי חברתי כלכלי בישראל



המספרים שלנו לשנת 2023:

59
פרוייקטים חברתיים-קהילתיים



2,500
עובדים מתנדבים בקהילה



100%
עמידה ביעדי תחקיר בטיחות



24.4%
נשים בדרגות ניהול



56%
מהיקף הרכש מאזורי הפריפריה



מאחורי ההישגים הללו עומדים לא אוצרות טבע, אלא אוצרות אדם. ואכן ברפאל קיים אוצר בלום של הון אנושי.



כיצד להפעילו?

כיצד לאפשר לו ליזום? כיצד לדאוג, מבלי לזלזל בצרכיו של הצבא, שהוא לא ייפול קורבן רק לצרכיו הבווערים?

כיצד לחבר בין העדיפות המוכתבת מלמעלה לבין הדמיון היוצר הבא מבפנים?

שמעון פרס

נשיאה התשיעי של מדינת ישראל וראש ממשלתה השמיני

מתוך רפאל"ל ממעבדה למערכה, מאת ד"ר זאב בונן, הוצאת נ.ד.ד. מדיה בע"מ, אוגוסט 2003

המשאב האנושי של רפאל

אין זו קלישאה: עובדי רפאל הם הנכס המשמעותי ביותר של החברה. הם סוד הצלחתה המתמשכת ואלו שהופכים אותה למובילה. הייעוד המשולש של רפאל – להיות חברה עסקית המחויבת למצוינות ולהשאת רווח; לשמש מרכז לאומי למו"פ של טכנולוגיות ביטחוניות ונדבך מרכזי בבניין הביטחון של מדינת ישראל; ולהוות מנוע משמעותי לפיתוח כלכלי וחברתי של המדינה – מעניק לעובדיה תחושת מטרה ושליחות. בעולם העבודה המשתנה, רפאל פועלת לשמר את עובדיה באמצעות תנאי העסקה הוגנים, מתן הזדמנויות שוות לעובדים מאוכלוסיות שונות וקידום תהליכי פיתוח אישיים ומקצועיים.

עובדים החשים מוערכים, תומכים ונתמכים בתרבות ארגונית חזקה, רואים עצמם חלק מהמשימה המשותפת. הם מפנימים את חשיבות תרומתם האישית ולכן גם נכונים לתרום יותר, לחדש ולהשפיע על המערכות והשירותים המסופקים. רמת המחויבות והמוטיבציה מיתרגמת לתוצאות משופרות ולחדשנות תוך הקפדה על סטנדרטים גבוהים, שהם קריטיים במיוחד בתעשייה הביטחונית. משום כך, **חויית העובד** במובן הרחב שלה היא עמוד תווך במימוש המטרות הארגוניות ובהשגת היעדים האסטרטגיים. לצידה, תמיכה ברווחת העובדים מסייעת בשימור כוח אדם מוכשר ומיומן ומאפשרת לגייס עובדים איכותיים. בדומה, איזון נכון בין עבודה לחיים אישיים (Work-life balance) מפחית תחושות לחץ ותורם לבריאות העובדים.

בסוף שנת 2023 הועסקו ברפאל **8,515 עובדים** (לא כולל משרות סטודנט) – עלייה של **6%** לאורך תקופת הדיווח. שיעור הנשים בחברה עמד על 25.7%, ו-99% מהעובדים הועסקו במשרה מלאה. בחתך גיל: כ-70% מהעובדים היו בסוף 2023 בני 30-50, כ-25% מהם חצו את ה-50, וכ-6% צעירים מ-30.

עלייה של **6%**
במספר העובדים לאורך
תקופת הדיווח

פילוח גיל (באחוזים)

2023	2022	2021	
25.2	27.4	24.8	מעל גיל 50
68.7	68.2	69.3	30-50
6.1	4.5	5.9	מתחת לגיל 30

פילוח מגדר ומאפיין משרה (מלאה/חלקית)

2023			2022			2021			
נשים	גברים	סה"כ	נשים	גברים	סה"כ	נשים	גברים	סה"כ	
8,426	6,277	2,149	8,094	6,066	2,028	7,902	5,972	1,930	משרה מלאה
89	46	43	172	110	62	117	75	42	משרה חלקית
8,515	6,323	2,192	8,266	6,176	2,090	8,019	6,047	1,972	סה"כ (ללא סטודנטים)



המספרים שלנו לשנת 2023:

24.4%
מהנשים בדרגות ניהול



29.5 שעות
בממוצע שעות הדרכה לעובד



60%
ירידה בשיעור תחלופת עובדים ביחס לשנת 2021



כ-25%
מהעובדים מעל גיל 50



98.9%
מהעובדים קיבלו משוב שנתי בשנת 2023



ניהול משאבי האנוש

בראש המערך מכהנת **סמנכ"לית בכירה למשאבי אנוש**, ובכפופות לה **חמש יחידות מטה**: יחידת שכר, הטבות ויחסי עבודה; היחידה ללמידה והתפתחות; יחידת גיוס וניוד; יחידת חות"ם (חוויית עובד, תהליכים ותפעול, מערכות ואנליטיקה); והיחידה לניהול טאלנטים ואוכלוסיות ליבה.

במטה פועלים גם **מרכזי מקצוענות ומצוינות** (Centers of Excellence) המממשים תפיסת מצוינות בשירות וביצוע. הם מבנים את הידע והמתודולוגיות ומפתחים את התשתיות, הכלים ושגרות העבודה המקדמים מצוינות. בתקופת הדיווח, כחלק מתהליך מקיף של גיבוש חזון והתוויית

אסטרטגיה מחדשת בהובלת הסמנכ"לית, רוענן גם המבנה הארגוני של המערך, וכל מרכז מצוינות קיבל מיקוד עדכני. בחטיבות רפאל עצמן פועלים **צוותי משאבי אנוש**, הדואגים לצרכיהם ולפיתוחם של העובדות והעובדים בחטיבה. בסיוע מרכזי המצוינות ובהכוונתם המקצועית, הם מטמיעים ומתאימים את התהליכים והפתרונות לצורכי החטיבה. הפעולה המשולבת נועדה לייצר תנאים מיטביים בכלל היבטי ההון האנושי, מקליטה ועד פרישה, שיאפשרו את מימוש הייעוד של המערך ושל רפאל.

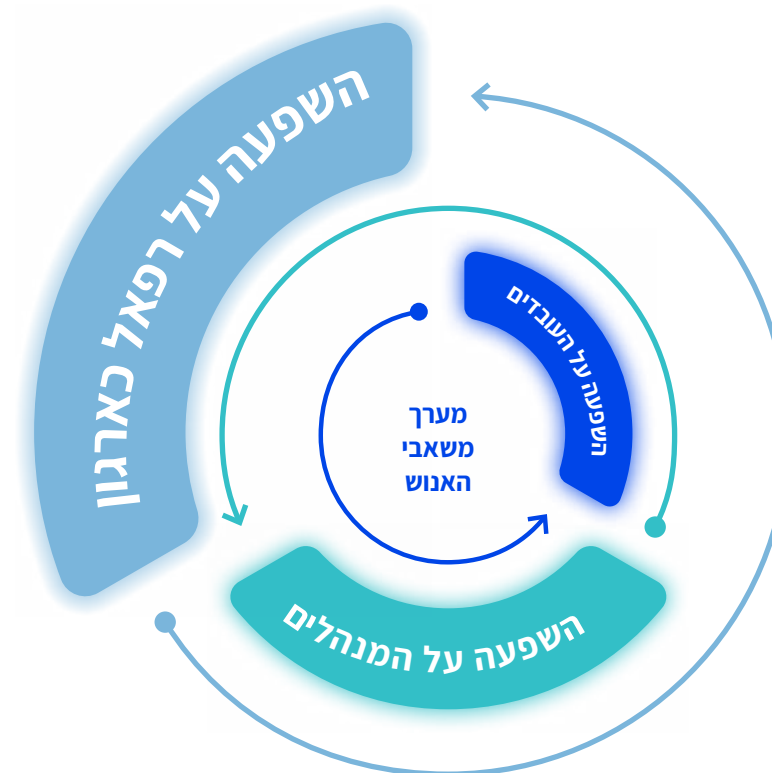
מעגלי השפעה

כחלק מהתפיסה האסטרטגית שהתגבשה במערך משאבי האנוש, פועל המערך דרך **שלושה מעגלי השפעה**:

השפעה על העובדים - דרך פיתוח ומענה לצרכיהם בכל משך היותם בארגון, מתוך תפיסת "העובד במרכז".

השפעה על המנהלים - דרך סיוע ופיתוח בתפקידי הניהול, ומתוך הכרה במרכזיותם.

השפעה על רפאל כארגון - על ידי תמיכה במימוש האסטרטגיה הארגונית בהקשרי ההון האנושי ובמימוש שינויים ארגוניים הנגזרים מהסביבה המשתנה.



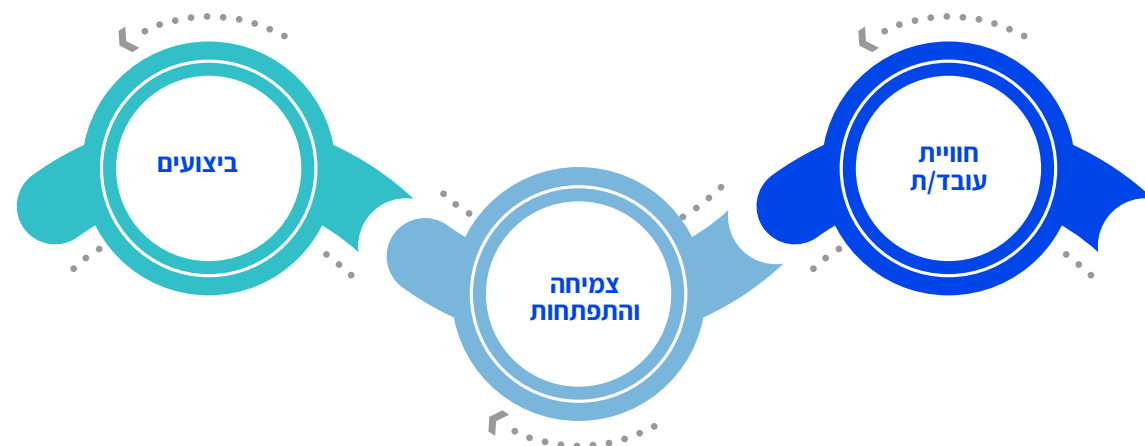
צירי הפעולה למימוש השפעות אלו נעים אף הם דרך שלושה צירים:

חוויית עובד/ת - במטרה לייצר חוויה משמעותית ומספקת, ליצור את התנאים המיטביים לעבודה, לספק מידע ברור ומונגש על ההטבות והתנאים הסוציאליים המגיעים לעובדים (כחוק ומעבר לו), להנהיג שקיפות במידע ובתהליכים, לעדכן נהלים, לדאוג לתהליכים ממוכנים עם יכולת בקרה מצד העובד והמנהל ולהבטיח סביבת עבודה מתקדמת המותאמת לצורכי העובדים.

צמיחה והתפתחות - רפאל היא ארגון המייצר לעובדיו משמעות, אתגר ועניין.

ביצועים - התבוננות פרטנית על כל עובדת ועובד בתהליכי הערכה ותגמול המעודדים מצוינות וגמישות ארגונית, תוך חיזוק תרבות של שיתוף פעולה.

צירי הפעולה
למימוש
אסטרטגיית
משאבי
האנוש



הודות לתהליכי דיגיטציה, זוכים צירי פעולה אלו לחיזוק משמעותי בשנים האחרונות.

רכיב חיוני בניהול אפקטיבי של משאבי אנוש הוא איסוף והנגשה של נתונים רלוונטיים. כחלק מהאסטרטגיה של משאבי אנוש להיות מבוססת דטה ונתונים, השאיפה ברפאל היא לקבל תמונת מצב עדכנית ככל שניתן ולבסס עליה קבלת החלטות מושכלת. על כך אמונות שלוש פונקציות

במשאבי אנוש: הראשונה, יחידת השכר, שעוסקת בנייתו עלויות המעסיק והשפעותיהן על מחירי המערכות ומידת התחרותיות של החברה; השנייה, שמאפיינת, מטמיעה ומנגישה במערכות המידע מדדי HR שונים כמו מדדי גיוס, מדדי למידה, ניהול תקציב ועוד; והשלישית, שעוסקת בסקרים ארגוניים ומספקת למנהלים מידע על רמת המחבורות ושביעות הרצון של העובדים.

חדשנות במשאבי אנוש



מערך משאבי האנוש ברפאל מעודד מצוינות ומקצועיות, וזכה על כך במגוון הוקרות ופרסים בארגון ומחוץ לו. ב-2022 הוענק למערך **פרס רפאל לאיכות ומצוינות**, כמו גם **ציון לשבח מעמותת משאבי אנוש ישראל** על "שילוב הצורך העסקי והמשא"ני לחיזוק תחושת מחוברות, פיתוח ושימור עובדים". בית הספר לקניינים זכה אף הוא בציון לשבח, ופרויקט מערכת נתוני אמת - כלי עבודה חדשני וייחודי להנגשת נתונים מדויקים ובזמן אמת - זכה **במקום הראשון על תפיסה חדשנית** בעולם משאבי האנוש. גם ב-2023 העניקה העמותה ציון לשבח למערך, בין היתר על **תהליכי Reskilling רב תחומיים**, פיתוח קריירה ופיתוח מנהלים.

יחסי עבודה

יחסי העבודה ברפאל הינם ייחודיים ומורכבים משייכות של מרבית העובדים להסכמים קיבוציים. ברפאל ישנם שני ארגונים יציגים – ההסתדרות הכללית החדשה וארגון סגל המחקר וכ- 5 ועדי עובדים שונים. למעלה מ-90% מהעובדים מאוגדים במסגרתם, והיתר בחוזים אישיים. מתוך תפיסה ארגונית הרואה בעובדים מחזיקי עניין ונדבך משמעותי ביסודותיו של הארגון, הנהלת רפאל משקיעה משאבים רבים לשימור יחסי עבודה איתנים וטובים עם נציגי ארגוני העובדים השונים, דרך תהליכי משא ומתן שמנוהלים מעת לעת והליכי היוועצות

כמתחייב בעת קבלת החלטות משמעותיות בעלות השלכה על עובדי הארגון.



” הנהלת רפאל רואה בנציגי הארגון כשותפים להצלחת הארגון וכמי שמאפשר ומסייע לארגון ולעובדים להשגת יעדי החברה. יחסי עבודה טובים הם בסיס איתן וייחודי שמאפיין את רפאל כחברה ממשלתית, עסקית, תחרותית וביטחונית. “

הממונה על יחסי העבודה ברפאל



גיוס, ניווד וקליטה

החברה מלווה את עובדיה מהגיוס והקליטה, דרך כל שנות העבודה ועד לתהליך הפרישה ואף לאחריו. על איתורם, גיוסם וקליטתם של עובדים חדשים, מהמצוינים בתחומם לרפאל, אמון מערך הגיוס והקריירה. הוא עוסק גם בהיבטי מיתוג מעסיק ומשלב בתוכו גם מרכז ניווד ויעוץ קריירה. בכך הוא נותן מענה שלם לחטיבות באיתור, גיוס ואיוש משרות, בין אם מתוך שורות הארגון ובין אם מחוץ לו. בניסיון לשפר את התהליך ולזהות כפילויות, צווארי בקבוק ותהליכים לא אפקטיביים, התקיים ב-2022 שבוע קאזין לשיפור תהליך הגיוס. התוצר היה קובץ בן למעלה מ-70 הצעות ייעול שהטמעתן החלה מיד (למשל: ביטול הצורך באישור רפואי לעובדים משרדיים).

2022 הייתה שנת שיא בגיוס עובדים לרפאל. במהלכה גויסו והוכשרו 14 מנהלות גיוס כדי לתת מענה לקליטת

מסה של עובדים חדשים. הדבר הוכיח את עצמו בהמשך הגיוס והקליטה בשנה העוקבת. לאורך 2023, עיקר הגיוס היה במקצועות האלקטרוניקה, מכונות, תוכנה, תעשייה וניהול ורכש. מקרב מגויסי אותה שנה, 37% הם בעלי תואר במקצועות ההנדסה ו-25% בעלי תואר אקדמי. 46% מהגיוס בוצעו בשיטת "חבר מביא חבר", דבר המעיד על רמת מחויבות ומחבורות גבוהה מצד העובדים. עוד במהלך 2023: נערכו 13 סדנאות גיוס לכ-400 מנהלים, התקיימו סדנאות לינקדאין וירידי תעסוקה, פותחו ערכות למנהלים ולמנהלות גיוס (קט ראיין וקטי הצעת שכר בהתאמה) ואופיינו ועוצבו אתר ניווד חדש.

ברפאל ישנן גם משרות סטודנט במגוון תחומים. במהלך 2022 גויסו לרפאל 478 סטודנטים ובשנת 2023 נקלטו בחברה 394 סטודנטים. אנו רואים בקהילת הסטודנטים עתודה לקליטה עתידית מקצועית בסיוע הלימודים ולראייה, בשנת 2022, כש-86% מן הסטודנטים שנקלטו הגיעו ממקצועות טכנולוגים ובשנת 2023, 78% מהסטודנטים הגיעו מתחומים אלו. לשם העצמת הסטודנטים, חיזוק חוויית ההצלחה שלהם והגברת תחושת המשמעות והשייכות לארגון, פועלת ברפאל קהילת סטודנטים. זו מאפשרת להם להתחבר סביב תחומי עניין משותפים, להציג את חוזקותיהם, לשפר יכולות אישיות ומקצועיות ולקבל משוב. קהילת הסטודנטים נמצאת בקשר קבוע עם הסטודנטים המועסקים בחברה ותורמת לשימורם ולקליטה עתידית שלהם כעובדים מן המניין.

דגש מיוחד ניתן להעסקה מגוונת ולגיוס עובדות ועובדים מאוכלוסיות בתת ייצוג, וזאת בסיוע, מיפוי וליווי של הנציבות לשוויון הזדמנויות בעבודה ו"ציונות 2000". על התחום ממונה סמנכ"לית משאבי האנוש, ומוקדשת לו פונקציה ייעודית במרכז הגיוס. רפאל כפופה ליעדי הגיוון של רשות החברות הממשלתיות ועומדת בהם בהצלחה. בתקופת הדיווח נקלטו עובדות ועובדים מהחברה הדרוזית בישראל, ונושא הגיוון, על יתרונותיו בפן המקצועי (צוותיות, ריבוי דעות וקולות), הובלט בסדנאות הגיוס להכשרת מנהלים.





שיעור תחלופת עובדים בשנים 2021-2023 (באחוזים)

2023	2022	2021	
0.1	0.40	0.81	נשים עד גיל 30
0.6	1.85	3.09	נשים בנות 30-50
0.3	0.50	0.56	נשים בנות 50 ומעלה
1.1	2.75	4.46	סך שיעור תחלופת נשים
0.3	0.69	0.55	גברים עד גיל 30
1.5	4.95	3.93	גברים בני 30-50
1.5	2.07	2.46	גברים בני 50 ומעלה
3.4	7.71	6.93	סך שיעור תחלופת גברים
0.4	1.09	1.36	סה"כ עד גיל 30
2.2	6.80	7.02	סה"כ גיל 30-50
1.8	2.56	3.02	סה"כ 50 ומעלה
4.5	10.45	11.40	סך שיעור התחלופה
1.9	7.2	3.36	שיעור תחלופה ביוזמת העובד



לתמוך את המאמץ המרכזי ולסייע במשימה הלאומית. עובדים לשעבר בחרו לעזוב לזמן מה את עבודתם הנוכחית ולחזור לרפאל למספר חודשים. רבים ביקשו להתנדב ולתת יד היכן שרק צריך. עבורם, זה היה צו 8.

הגיוס
המואץ

חרבות
ברזל

שנת 2024 התחילה עם צבר הזמנות גדול של 4.5 שנים קדימה, מה שדרש היערכות שונה במערך הגיוס: היערכות לקליטת 2,000 עובדות ועובדים. על מנת לעמוד באתגרי הגיוס, היה חשוב לשפר, לשנות ולהתאים את תהליכי הגיוס לאתגר. לדוגמה, עבור גיוס של עשרות רבות של הנדסאים, בנינו מרכז הערכה ייעודי ופנים ארגוני, ובמהלך כל השנה השתמשנו בכלי זה וגייסנו מעל 200 הנדסאים. בנוסף, מייפנו ופנינו לעובדים שעזבו, חידשנו קשר עם מועמדים מהשנה החולפת ועודדנו יוזמות של "חבר מביא חבר".

פרוץ מלחמת "חרבות ברזל" בסוף 2023 האיץ את המהלך. במבצעי בזק הובאו לארגון, ובעיקר למפעלי הייצור בחטיבת מנור, אנשים עם וכלי רקע מקצועי, חלק גדול מהם "מפה לאוזן". במקביל, עובדים ביקשו להתנייד למערכי הייצור כדי

שימור עובדים

חלק נכבד מהפרויקטים ברפאל הם ארוכי טווח. המערכות משלבות ידע ומיומנויות מתחומים שונים, והן דורשות התמחות ייחודית שנרכשת בתהליכי למידה ארוכים. הצורך לעמוד בחזית הידע הטכנולוגי מזמן תחרות מתמדת על העובדים הטובים ביותר. לפיכך, שימור עובדים הוא אתגר משמעותי, וחווית העובדים ככלי מרכזי בשימורם היא נושא אסטרטגי בחוסן הארגוני (Organizational Resilience).

במהלך תקופת הדיווח, לאחר גל עזיבות, חלה ירידה דרמטית בשיעור התחלופה מ-11.4% בשנת 2021 ל-4.5% בשנת 2023, נתון המשקף הפחתה של 60%. כאשר בוחנים את שיעור התחלופה ביוזמת העובד בשנים אלו, ניתן להבחין בשיפור משמעותי: מ-7.2% בשנת 2022 ל-1.9% בשנת 2023. שיעור התחלופה ביוזמת העובד בשנת 2021 עמד על 3.36%, והגידול בו בשנת 2022 ניתן להסבר בין היתר במגמת "העזיבה הגדולה" שחלה בכל העולם והשפעותיה ניכרו גם ברפאל.

במהלך שנת 2022 נעשו מאמצי שימור עצומים, שתוצאותיהם באו לידי ביטוי בשנת 2023, באמצעות מגוון אמצעים כמו השקעה ברווחת העובד, שיפור בסביבת העבודה והגברת מחבורת העובדים לארגון. אחת הדרכים שנקטות ברפאל לזיהוי וזיקוק גורמי השורש לעזיבה היא שאלון שנשלח לכל עובד המודיע על רצונו לעזוב, ובו הוא מתבקש לפרט את

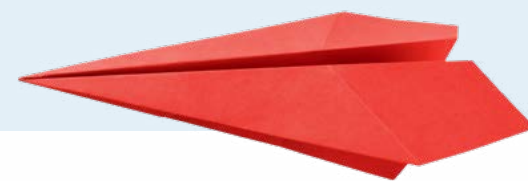
הסיבות שהביאו לרצונו לעזוב. מדגם מקרב המשיבים אף נקרא לראיונות פרונטליים. ניתוח התשובות משמש להסקת מסקנות ולגיבוש תובנות בסוגיות רחב. לא אחת, טיפול נקודתי מונע את העזיבה, למשל דרך מעבר לתפקיד אחר.

כלי חשוב נוסף בשימור נוגע לאיזון בית-עבודה. רפאל מאפשרת עבודה היברידית של עד יומיים בשבוע מהבית (בהתאם לתכולות עבודה מתאימות ובאישור ממונה). בתקופת הדיווח הורחב מגוון התפקידים המאפשר זאת, תוך תמיכה ומתן ציוד משרדי ו-IT. ב-2024 תאפשר השלוחה החדשה בחדרה הרחבה של תעסוקה קרובה לבית, מה שיתרום להפחתת הנסיעות והזמן המושקע בהן.



מאוריגמי לבניית טילים

במסגרת המאמץ לשימור עובדים, כפילוט במרכז הגיוס, התווספה יועצת קריירה למערך. תפקידה לפגוש עובדים שנמצאים בצומת קריירה לגבי תפקידים, ושיש לחברה רצון לשמרם. יועצת הקריירה מלווה את העובד במטרה למפות את כישוריו והמוטיבציות שלו להמשך ומסייעת בחשיבה על הזדמנויות קריירה ויצירת חיבורים בתוך הארגון. דוגמה מעניינת היא של מהנדס שהרגיש מיצוי בתפקידו. בשיחה עם יועצת הקריירה, שהתעניינה בתחביביו, התברר כי בזמנו החופשי הוא עוסק באוריגמי. היא יזמה חיבור יצירתי ומוצלח בין העובד ליחידת המבנאות שבחטיבת מנור וטכנולוגיות ה-Game changer היה ההיכרות הרחבת שלה עם כלל יחידות הארגון והחשיבה מחוץ לקופסה, שאפשרו לשמר עובד מרוצה. מאז אוגוסט 2021 ליוותה יועצת הקריירה יותר מ-200 עובדים, כמחציתם עברו לאייש משרה נוספת בארגון. ב-2023 לבדה פנו אליה 91 עובדות ועובדים. בסך הכול נרשמו בשנת 2023 320 ניידים פנימיים בין החטיבות והשטחים בארגון.



ליווי בתהליכי פרישה

מנהלת הפרישה מספקת מענה מקצועי ורגיש לעובדות ולעובדים בתהליכי פרישה או עזיבה, ומהווה מוקד ייעוץ למנהלים ולצוותי משאבי האנוש בנושא.

מדי שנה נערכת סדנת הכנה לפרישה שמונחת על ידי מנהלת השירות הסוציאלי ומעניקה לפורשים ולבני זוגם כלים רגשיים, כלכליים והתנהגותיים להצלחה ואושר בתקופת הגמלאות.

חלק מגמלאי הארגון ממשיכים לתרום לו מכישוריהם ומניסיונם בתצורות מגוונות, כמתנדבים או במתכונת פרילנס. ב-2023 המשיכו בעבודתם 64.4% מהעובדים בגיל הזכאות לפרישה הודות לאפשרות להמשיך ההעסקה בדפוס שונה.



מעטפת שירותים מקליטה ועד פרישה

מתוך ראיית ההון האנושי כנכס החשוב ביותר של החברה, ובמאמץ לשמר עובדים ולטעת בהם את המוטיבציה הנדרשת ואת תחושות השליחות, המחברות והשייכות – פועלים ברפאל מספר גופי מטה המעניקים לעובדים מעטפת נרחבת של שירותים.

את המענה השוטף לצורכי העובדים מספק **מרכז תמיר** – מרכז השירות לעובד של מערך משאבי האנוש. המרכז נותן מענה בתחומים הבאים: קליטה, רווחה, תאונות עבודה, ביטוח הבריאות רפואלי ופרישה (ובתוכה אובדן כושר עבודה). ערוצי ההתקשרות של העובדים עם המרכז כוללים פלטפורמת שירות

דיגיטלית, צ'ט עם נציג, מענה בדוא"ל ומענה טלפוני. לצד זאת, דפי מידע ונתונים רבים בנכסים הדיגיטליים מאפשרים שורה של פעולות באופן עצמאי. מרכז תמיר עובד גם מול מרכזי השירות בתחומי הטלפון הסלולרי והליסינג, כאשר כלי הרכב מגיעים לאתר מבעוד מועד ונמסרים לעובדים הזכאים לכך כבר ביום הקליטה. בתחום הרווחה, הפעילות מקיפה את חיי העובדים בכל המעגלים, לרבות: דאגה לחללי העבודה, אורח חיים בריא (תזונה, חיסונים, מתקני ספורט בחצר הארגון וסבסוד מינויים לחדרי כושר), גיבוש יחידתי ופעילות פנאי איכותי עם המשפחות התורמת לגאוות יחידה.



בשבילי, אחריות
תאגידית זה להתייחס
לעובדים שלנו כמו
לקוחות שלנו ולייצר
עבורם אימפקט
משמעותי.

מנהל יחידת שירותים מרכזיים
במנהל התשתיות והלוגיסטיקה



הצצה נדירה לבני המשפחה

אחד מאירועי הדגל ב-2022, כמענה לרצון עז שעלה מהשטח ועל פי רוב לא מתאפשר בחברה ביטחונית, היה ביקורי משפחות. הדבר היה כרוך בפרוצדורות לא פשוטות ובמאמץ חוצה ארגוני, אשר זכה להערכה רבה במשויבים. בסך הכול התארחו במהלך השנה כ-35,000 עובדים ובני משפחתם ב-19 פעימות בשישה מאתרי החברה (מכוני דוד ולשמ וארבע שלוחות). הם פגשו עשרות מוצרים, צפו בהדגמות וזכו סוף סוף להתרשם מקרוב בחלק ממה שאימא או אבא, הבת או הבן עושים יום-יום בעבודה.



נושאי תפעול

בנושאי תפעול שוטפים ניתן המענה על ידי **מרכז השירות במת"ל**, גוף שנולד בתקופת הקורונה ומטרתו לספק כתובת אחת ומענה אחד בסטנדרט אחיד לכל קריאת שירות – החל מבקשה להחלפת נורה, דרך הסעה שאיחרה ועד לבעיה בחדר האוכל. מרכז השירות אמון על שיפור חוויית העובד וסביבת העבודה, והוא משמש סנסור לצרכים, לרצונות ולתחושות של העובדים. בין שלל ערוצי ההתקשרות עמו, הנפוצה מכולן היא מערכת חכמה להגשה וניהול של פניות. זו כוללת תיק לקוח לכל עובד, מודול להצעות ייעול, משוב ו"מילה טובה" וכן יכולות מתקדמות לניתוח פניות לשם הפקת תובנות בנושאי רוחב החשובים לעובדים. כל זאת כדי לחזק ולבסס את הקשר השוטף עם העובדים – מחזיקי עניין קריטיים – ולשפר את חוויית העובד לאורך זמן. ב-2022 טיפל מרכז השירות ב-**209,619** פניות (ממוצע חודשי: 17,468) וב-2023 נרשמו ב-**247,613** פניות (ממוצע חודשי: 20,634). **SLA – עד 30 שניות, עם שיעור עמידה של 96% ביעד**. סטנדרט שביעות הרצון מן השירות בקרב העובדים עמד על 97%.

מערך היסעים

הטיפול היומיומי בצורכי העובדים כולל גם **מערך היסעים** מסועף ודינמי לאתרי רפאל ובדגש על יישובי הצפון. רפאל מפעילה 650 קווי היסעים קבועים, הלוח וחזור בפריסה רחבה של שעות על מנת לאפשר גמישות ומענה מיטבי לעובדים. הקווים והשעות מתעדכנים בוועדת התחבורה בשיתוף עם ועד העובדים. הם מותאמים גם למשרת הורה (משעה מוקדמת בבוקר בכיוון רפאל, ובשעת אחר צהריים מוקדמת בדרך חזרה). ב-2024 התווספו קווים גם ליישובים דרוזיים בצפון (בית ג'אן, מע'אר, דליית אל כרמל ועוספיה). **עם פרוץ המלחמה הותאם מערך היסעים להרחבה הדרמטית של שעות הפעילות, לרבות משמרות שנייה ושלישית במערכי הייצור.**

תחום ההסעדה

אף הוא בטיפול מרכז השירות, כולל תפריט בריא ומגוון תוך בקרת איכות הדוקה בסיוע יועצים קולינריים ודיאטנית. ניתן מענה מלא לאלרגנים, צמחונים וטבעונים. מזון שלא נצרך ונמצא ראוי למאכל מועבר דרך ספק ל"לקט ישראל" ונתרם לקהילה. ב-2022 נתרמו 12,753 גסטרונומים (8,117 במכון דוד ו-4,636 במכון לשם) וב-2023 15,201 גסטרונומים (8,960 ו-6,241 בהתאמה).

מדובר **בהצלחת מזון בהיקף של כמאה אלף מנות בשנה. גם במערך ההסעדה נדרשו התאמות מרחיקות לכת במלחמה, לרבות מענה לעבודה בסופי השבוע ואספקת מזון מצונן לנקודות קצה.**



הרבה מעבר ל-Kitchen

כחלק מתפיסת הניהול של חוויית העובד, הוחלט להשקיע בשיפור ושיפוץ סביבת העבודה, המהווה חלק חשוב מאוד בחווייה היומיומית של העובדים. דוגמה טובה לקשב הארגוני לצרכים העולים מהשטח ולהשקעה בחוויית העובד ובסביבת העבודה היא סיפור המטבחונים. הפערים בנושא עלו בסקר שביעות רצון ב-2021, ובעקבותיו התגבשה ההבנה שהסטנדרט, גם בראי התחרות על הטאלנט, חייב להשתפר. בפרט כשהמטבחון לא משמש רק לצריכת אוכל ושתייה בקרבת המשרד, אלא גם כמקום להפוגה ומפגש. בתהליך של שיפוץ מסיבי שופר לאין שיעור ה-Look & Feel במטבחונים והוכנסו אליהם מוצרים חדשים (ירקות ופירות, חטיפי בריאות, קפה איכותי).

בסקר העובדים של סוף 2023, כאשר באתרי רפאל ניצבים כבר כ-400 מטבחונים מותאמים, עלה הנושא כבעל השפעה הגבוהה ביותר בשיפור סביבת העבודה.

247,613
פניות למרכז השירות ב-2023



209,619
פניות למרכז השירות ב-2022



SLA



עד 30 שניות, עם שיעור עמידה של 96% ביעד

97%



סטנדרט שביעות הרצון מן השירות בקרב העובדים





מניעת הטרדה מינית והתעמרות

רפאל נוקטת מדיניות של **אפס סובלנות כלפי הטרדות מיניות** בתחומה ופועלת בכל הדרכים העומדות לרשותה למניעת תופעות מסוג זה – במערכי הסברה בכל אמצעי התקשור מול העובדות והעובדים; בהעברת לומדה ייעודית (100% השתתפות ב-2023, כולל תרגום לשפת הסימנים), ימי אוריינטציה, הרצאות ומצגות להעלאת המודעות בכל הנהלת חטיבה ובקמפיין כלל ארגוני (תוכן לאוקטובר 2023 ונדחה ל-2024 בשל המלחמה); ביצירת סביבת עבודה בטוחה ואווירה המעודדת הגשת תלונות ללא חשש; ובבירור וטיפול אפקטיבי בכל מקרה של פנייה או תלונה.

בשנת 2022 ו-2023 התקבלו 15 פניות בנושא זה בכל שנה, כאשר לא כל הפניות הוכרו כמקרי הטרדה מינית לאחר בדיקתם.

האחריות למניעת הטרדות מיניות בחברה עברה הכשרה ייעודית בנושא, ולצידה מונו נאמנים ברחבי הארגון. ב-2024 הורחב המערך עם ממונה לנושא בכל חטיבה, ובסך הכול פועלות שש ממונות העובדות כצוות. כן הוסדרו מנגנון הפנייה ושרשרת הטיפול בכל מקרה ומקרה, כאשר על פי מדיניות,



כל מי שנמצא בחצרות רפאל הוא באחריותה – ומכאן שגם הטיפול באירועים במעורבות עובדי חוץ/קבלן בתחומי החברה נעשה על ידי הממונה.

גם כלפי **גילויי התעמרות** באשר הם יש אפס סובלנות ברפאל, והחברה מחויבת לספק לכל עובדיה סביבת עבודה הוגנת ובטוחה. הכתובת לתלונות בנושא והליך הטיפול מתפרסמים בנוהל סדור המוצג לכלל העובדות והעובדים, ומי שאמונה על התחום – ומוציאה בסופו של תהליך מסמך החלטה למתלונן/ת ולנילון/ה – היא סמנכ"לית משאבי אנוש. **בתקופת הדיווח לא נרשמו אירועי התעמרות.**

בכל מקרה של אי טיפול מספק בעיני עובדת או עובד, פתוחה בפניהם האפשרות לפנות, גם באופן אנונימי, למבקר הפנים של רפאל המשמש **כנציב תלונות עובדים**. מדי שנה מפרסם האחרון דוח מפורט להנהלה ולוועדת הביקורת בדירקטוריון ובו ניתוח התלונות שהוגשו בפניו (מספרן, אופיין, האם נמצאו מוצדקות, האם הובילו להמלצות ולצעדי תיקון וכדומה).

רווחה ברמת הפרט

המערך הסוציאלי

תומך בעובדות ובעובדי הארגון בכל הנוגע למצבם האישי והמשפחתי ומסייע להם בעתות משבר, תוך מתן כלים למנהלים ולנציגי משאבי האנוש. במקרה של אובדן כושר עבודה, הליווי כולל טיפול מול הגורם המבטח וביטוח לאומי. כלי הסיוע העומדים לרשות העובדות הסוציאליות כוללים הלוואות מסובסדות וקרנות סיוע:

קרן עזר

מסייעת לעמיתיה בהחזר הוצאות כנגד טיפולים רפואיים, פסיכולוגיים, ייעוצי תזונה ועוד שאינם בכיסוי אחר. החברות בקרן היא בעלות שנתית שמחציתה משולמת על ידי העמית ומחציתה בכיסוי רפאל. בקיץ 2023, עקב מימוש גובר של הזכויות שהביא ליתרת כספים נמוכה בקרן, שונה התקנון בקרן ונוספו שיקולים סוציואקונומיים בזכאות. ב-2022 וב-2023 השקיעה רפאל בקרן סכום שנתי של כ-600 אלף שקלים. ב-2024 עם התחזקות הצורך במלחמה, הוחלט על העלאת דמי החבר בקרן וכנגזרת מכך גם השקעת הנהלת רפאל הגיעה למיליון שש בקירוב.

קרן עזרה הדדית

קרן גמ"ח הממומנת כולה על ידי רפאל בסדר גודל של 200-300 אלף שקלים בשנה ומעניקה סיוע לעובדים במצוקה כלכלית על פי החלטת ועדה בהשתתפות נציגי ההנהלה והוועד. הקרן מסייעת לעובדים דרך מענק או בהלוואה ללא ריבית המנוכה בהמשך משכרם.



קרן ימי מחלה

מקנה עד 90 ימי מחלה נוספים לעובדים שסיימו את ימי המחלה הצבורה ונאלצים להיעדר לתקופה ממושכת. מתוך הכרה בצורך בגמישות בהתאם למצב החיים, קיימים ברפאל **הסדרים נוחים למשרת הורה**. כך, אימהות ואבות לילד עד גיל 8 או לשני ילדים ומעלה עד גיל 12 רשאים לצאת מדי יום 30 דקות לפני סיום יום העבודה הפורמלי, ללא פגיעה בשכרם (הסדר המתקיים גם בעבודה מהבית). בחברה ניכר שיעור גבוה של חזרה לעבודה לאחר חופשת לידה והישארות בתפקיד לאחר מכן:

שיעור חזרה לעבודה לאחר חופשת לידה והישארות בתפקיד לאחר מכן				
	2023		2022	
עובדות ועובדים שיצאו לחופשת לידה	11	185	8	179
עובדות ועובדים ששבו בתום חופשת הלידה	10	172	8	179
נשארו לעבוד 12 חודשים לפחות מתום חופשת הלידה	8	172	3	188

הסיוע בצמתי מפתח בחיים בא לידי ביטוי, בין היתר, **בקורסים ייחודיים** במתכונת של "עובד לעובד" – דוגמת הכשרת עובדים שהינם הורים לילדים עם מוגבלות והכשרת עובדים שעברו תהליך גירושין לצורך תמיכה בעובדים הנמצאים באותו מצב וזקוקים לאוזן קשבת, תמיכה וסיוע.

הטבות לעובדים

מרבית ההטבות ניתנות באופן אחיד ומעוגנות בהסכמים הקיבוציים, ובהן: ביטוח בריאות קולקטיבי (ביטוח רפואלי שהרובד המורחב בו ממומן כמעט כולו על ידי הארגון, לרבות כיסוי ילדים עד גיל 30 ומחצית העלות לבני זוג - ביטוח אופציונלי אף לגמלאי החברה), הסדרי פנסיה בתנאים מועדפים (מיום העבודה הראשון), קרן השתלמות לבחירת העובד עם דמי ניהול מוזלים, אפשרות להסדר ליסינג לרכב עם הלוואות בתנאים נוחים, חבילת סלולר אטרקטיבית, מועדון צרכנות עם הנחות משמעותיות למגוון אטרקציות ומוצרים הפועל בשיתוף עם מועדון "הייטקזון" לעובדי ההיי-טק בישראל, ירידים של מוצרי ספקים ישראליים לקראת החגים, מתנות לציון אירועי חיים כמו חתונות וימי הולדת, ימי גשר וערבי חג מקוצרים וכמובן היסעים, הסעדה והחזרי הוצאות שונים.



מעבר לכך, ניתנים הטבות ותגמולים נוספים **על סמך ביצועים** ובדגש על **הוגנות ועידוד מצוינות וחדשנות**. ב"חרבות ברזל" **הוחלט לחלק מכספי התמריצים גם למאות המגויסים למילואים ולהרחיב את מדיניות ההטבות** (דוגמת מימון נסיעות בכביש 6 גם בשבתות). קיים גם **מענק התמדה** ככלי לשימור עובדים לאורך זמן, וכן **מענק חתימה** המשמש למשיכת טאלנטים בעלי התמחויות ייחודיות.

ביחידת שחר, הטבות יחסי עבודה מתקיימים תהליכים סדורים ללימוד מגמות השוק תוך התבוננות על פילוחים שונים (חטיבות, תחומי עיסוק, צורות העסקה) וישום התאמות. במסגרת זו, היחידה עורכת סקרי שחר וניתוחים תקופתיים ומשתתפת בסקר השחר וההטבות המתודי והמקיף של "צבירן".

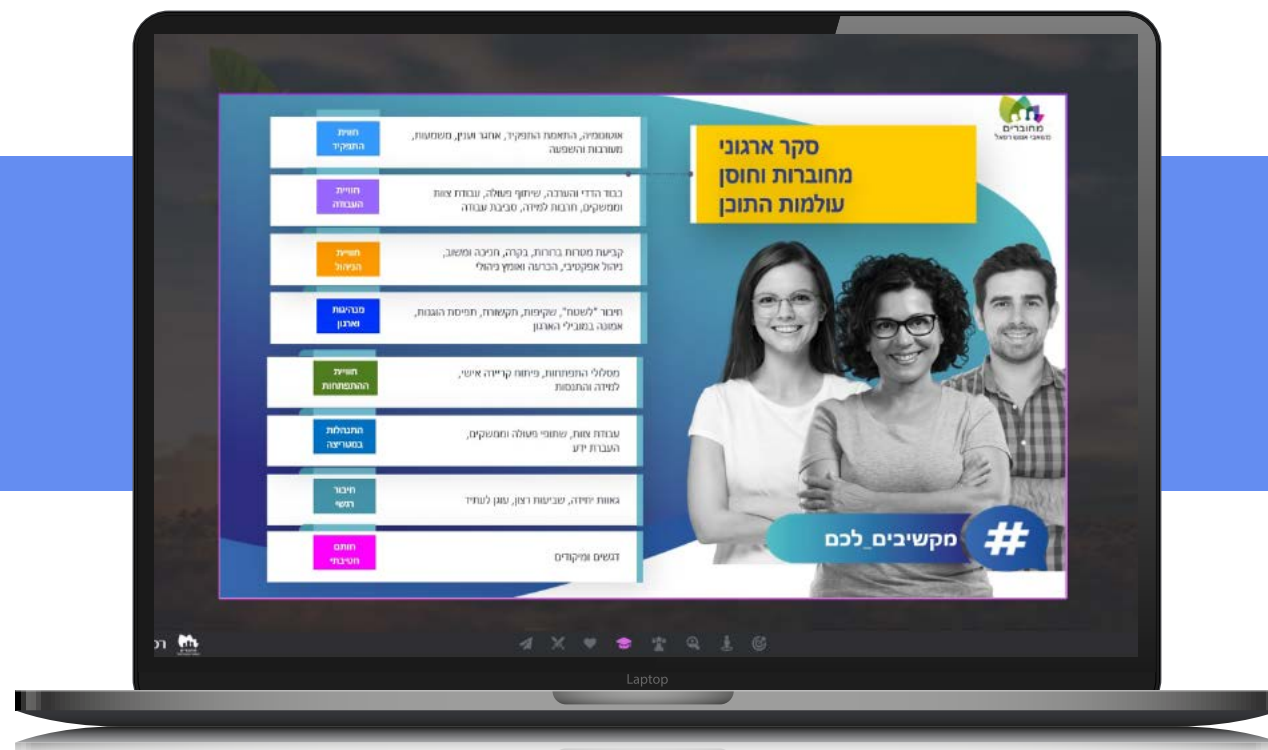
חלק מהאחריות שלנו היא להיות תחרותיים והוגנים, לתרום לביטחון התעסוקתי במדינת ישראל ובפרט בצפון, ולפעול לשימור עובדים ועידוד מצוינות. הדרך לכך שמה דגש על מנגנונים דיפרנציאליים שמושפעים מתוצאותיה העסקיות של החברה ומעודדים צמיחה. חשוב לנו מאוד לעמוד ביעדי החברה לרבות הכספיים ולתרום למדינה גם בחוסנה הכלכלי.

צוות משאבי האנוש

מודדים את הדופק הארגוני

כדי להבטיח שיפור מתמיד בטיפול בעובדים מתקיימים בתדירות גבוהה סקרים ומשובים. במטה המערך, כאמור, פועלת יחידה שכל עיסוקה הוא מחקר וסיקור ארגוני, במטרה לסייע לארגון להתמודד עם אתגרים ניהוליים ולעמוד ביעדי הצמיחה הארגונית. באופן שוטף, נערכים **סקרי גיוס וקליטה** לעובדים חדשים (עם קליטתם וכחצי שנה לאחריה), **סקרי Pulse** לבדיקת צרכים שונים העולים מהשטח (בוצע למשל כחודש לאחר פרוץ המלחמה, בניסיון לאמוד טוב יותר את החוסרים ולדרוש בשלום העובדים ומשפחותיהם, בדגש על מגויסי המילואים), וכן סקרים הממוקדים **בנושאים ספציפיים** (למשל: סקר בנושא העבודה ההיברידית).

אחת מגולות הכותרת הוא **סקר המחברות** התקופתי. בסוף 2021 הוא כונה: "הטמעת מחברות וחוסן - ממדידה לפעולה". 67% מעובדי רפאל השתתפו בסקר, ובעקבותיו הוסקו מסקנות וגובשה תוכנית "אנשים לפני הכל". כדי לבחון אם העובדים חשים בשינוי, בוצע בדצמבר 2022 סקר נוסף, ו-75% מהמשיבים ציינו כי **אכן חל שינוי לטובה**. סקר המחברות של 2024 כבר עסק גם ב"שגרת המלחמה", וכן בסוגיית הגיוון בארגון. שיעור ההשתתפות הפעם **טיפס ל-74%**.





נושאים אפשריים לדיון:

- מהי בעיני ליבת העיסוק של מוביל מכלול?
- מה גורם לי לחוש סיפוק והגשמה בתפקידי?
- מה חסר לי על מנת להצליח בתפקידי?
- מהם האתגרים המשמעותיים עמם אני מתמודד/ת במסגרת תפקידי?
- תחושת השייכות שלי- עד כמה אני מרגיש חלק מהשטח ועד כמה מהפרייקט?
- הטיפ שלי לראש החטיבה- QUICKWINS- מה אפשר לעשות אחרת מחר בבוקר?

נשמח לאישור השתתפותך

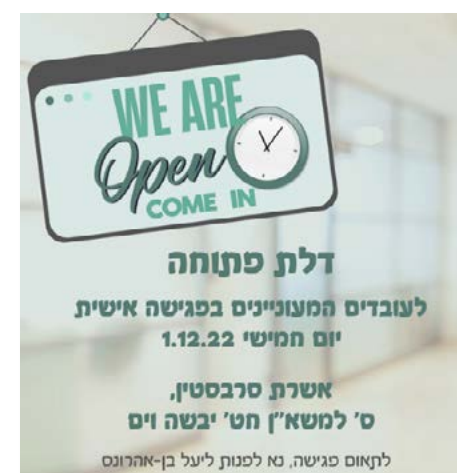
בברכה,
ד"ר צחי גליקמן
סמנכ"ל בכיר
ראש חטיבת מפי"ה



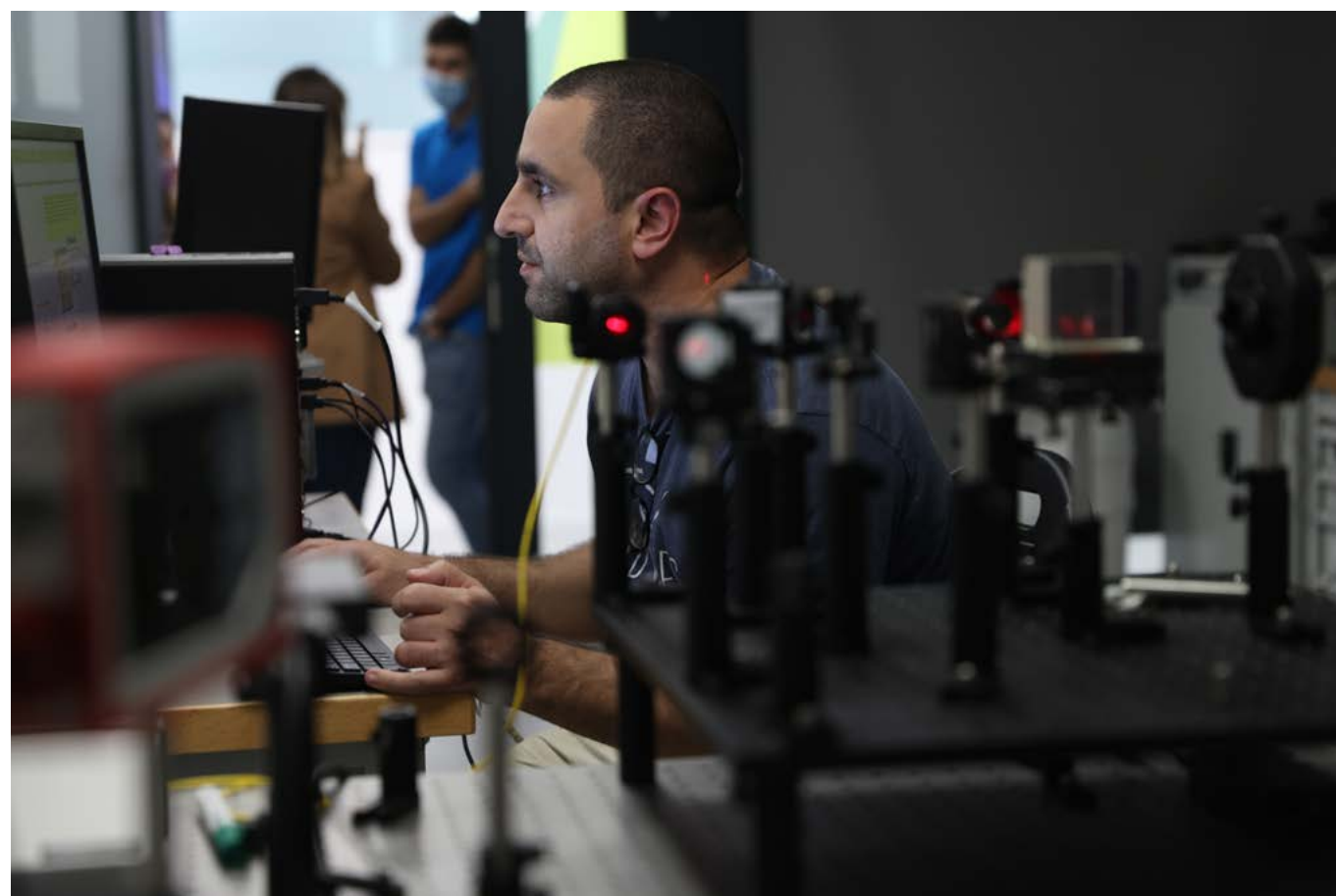
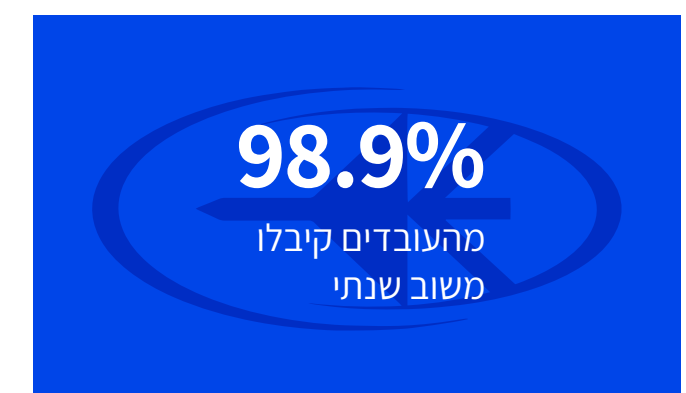
אבל סקרים הם כמובן רק חלק מהסיפור.

לצידם, נערכות מדי שנה **שיחות משוב והערכה** לכלל העובדות והעובדים (מוותק של ארבעה חודשים ומעלה בחברה, לרבות סטודנטים). השיחות מתקיימות עם הממונה הישיר ומטרתן לתאם ציפיות, לחזק התנהגויות חיוביות, למקד נושאים לשיפור ולהדק את המחבורות הארגונית דרך יצירת מוטיבציה ורתימת העובד ליעדי היחידה. השיח הוא הזדמנות ללקיחת אחריות משותפת ולמיפוי מסלול הקריירה של העובד, ואף הזדמנות עבורו להביע את תחושותיו ביחס לנושאים שונים. עובד שמעוניין בכך יכול לקבל גם התייחסות מהממונה העקיף.

המשובים ותמצית השיחות מתועדים בפלטפורמה ייעודית, הנגישה בשקיפות לעובדים ולמנהליהם ומאפשרת לעיין במשובי עבר באזור "המרחב האישי להתפתחות". ב-2023 קיבלו 98.9% מהעובדים משוב שנתי.



מהלך נוסף ב"מישור הדופק הארגוני" וביצירת אווירה פתוחה ובינוחה הוא מדיניות **הדלת הפתוחה והשולחנות העגולים** - שני מנגנונים ברמת הארגון ובחטיבות השונות, המאפשרים שיח בלתי אמצעי בסוגיות ארגוניות ואישיות המעסיקות את העובדים. לצד זאת, החברה מקפידה לעדכן את עובדיה ככל שניתן בתהליכי שינוי משמעותיים, בסיפורי התפתחות מעניינים של עובדים, במגמות ובמחשבות קדימה, וזאת באמצעות פודקאסטים, קמפיינים, ניוזלטרים חטיבתיים ותקשור מעורר תקווה, שייכות וגאווה.

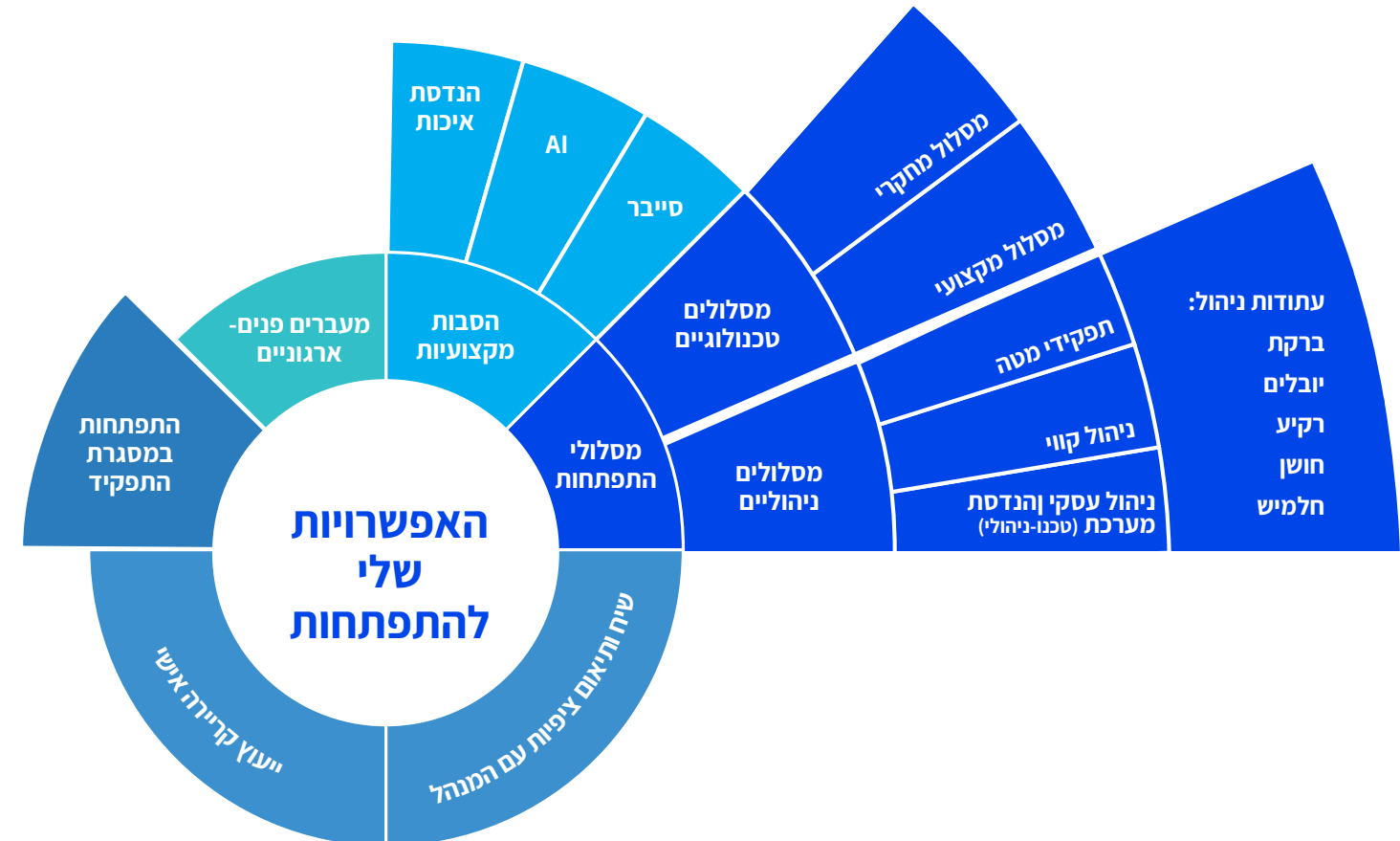




צמיחה והתפתחות עובדים

כחברה מובילה ופורצת דרך, רפאל מציעה אתגרים בסביבת עבודה טכנולוגית מהמתקדמות בעולם ופוטנציאל צמיחה ופיתוח קריירה, תוך שהיא מקדמת למידה ושיתוף ידע. רפאל חרתה על דגלה למקסם את אפיקי הצמיחה וההתפתחות עבור אנשיה – זאת באמצעות הטמעת תרבות ארגונית, כלים ותהליכים מעולמות הלמידה, הפיתוח הארגוני, המחקר והתקשורת הפנים ארגונית.

מניפת ההתפתחות



מרכז הלמידה

כתפיסה, חברה בחזית הטכנולוגיה, בעידן שבו החדשנות הטכנולוגית מתקדמת בקצב מהיר, אשר מייחסת חשיבות להשקעה בהתפתחות המקצועית המתמדת של עובדיה, מחויבת לדאוג ללמידה כהליך רציף ולא כאירוע חד פעמי, לאורך כל חיי העובד (Life Long Learning).

על תחום הלמידה אמון **מרכז הלמידה**, השותף במימוש האסטרטגיה הארגונית תוך התאמה לאתגרי הסביבה והינו חלק מהיחידה ללמידה והתפתחות.

הידע המקצועי מונחל דרך ארבעה בתי ספר ברפאל שמטרתם לתת אפשרויות וכלים להתפתחות מקצועית וניהולית. **בית הספר למקצועות הטכנולוגיים** מוביל הכשרות דיספלינריות והנדסת המערכת; **בית ספר לניהול עסקי** האמון על הכשרות ניהוליות ואוכלוסיות עסקיות (מנהלי פרוייקטים, התקשרויות, שיווק ועוד); **בית ספר למקצועות המטה** המיועד לאוכלוסיות מנהלי המטה, התפעול, איכות, כספים, ועוד; ו**בית ספר להסמכות והדרכות בטיחות**.

בנוסף לבתי הספר המקצועיים קיימת פונקציה ל**למידה דיגיטלית** הדואגת להכשרות ההיברידיות, מיקרו לרנינג ללמידה עצמית מקוונת.

כדי לייצר למידה לאורך מחזור חיי עובד בארגון מקיים מרכז הלמידה פעילויות והדרכות המשתלבות בכמה רמות:

- **כניסה לתפקיד** - תהליכי חניכה והכשרות כבר משלב הקליטה (on boarding) כגון סדנאות כניסה לתפקיד והכשרות ליבה לתפקיד.
- **הכשרות מקצועיות בתפקיד** - הכשרות מקצועיות והכשרות טכנולוגיות שהן חלק אינטגרלי מצרכי העובד לצורך ביצוע עבודתו בצורה המקצועית ביותר.
- **Reskilling** - הכשרות להקניית מיומנויות נוספות על מנת לתת מענה לדרישות שוק העבודה המשתנה.
- בשנת 2022 השיקה רפאל פורטל ייעודי ללמידה עצמית בשם "SELF E" המכיל נושאים רחביים ללמידה כמו ניהול משא ומתן, אינפוגרפיקה, סטורילינג, EXCEL, ניהול זמן ועוד.
- במהלך 2022 הורחבו מספר הרישיונות ללמידה עצמית באמצעות פלטפורמות שונות ב-60% בהשוואה לשנת 2021.

בשנת 2023 שולבו כ-4,000 עובדות ועובדים בתוכניות השונות, ובהם 1,921 במסלולי הכשרה ניהוליים, 593 במסלולים הטכנולוגיים, 228 בעתודות הניהול ו-26 בהסבות מקצועיות לתחומי הנדסת איכות, AI וסייבר.





תוכניות העתודה

תוכניות העתודה ברפאל נועדו לאתר, להכין וללוות את שכבת הניהול העתידית של הארגון במספר מסלולים: **רקיע** לתפקידי ליבה בכירים (ראשי שטחים; 55% מינוי מתוך המשתתפים), **יובלים** לניהול פרויקטים בחטיבות העסקיות (70% מינוי), **ברקת** לתפקידי ניהול (ראש תחום ורמ"ח קווי; 64% מינוי) **חושן**, לפיתוח מנהלי המטה של רפאל, והתוכנית החדשה **חלמיש** (נבחרת מהנדסי המערכת של המחר, כולל הסבת מהנדסים מתחומים אחרים – ראו להלן). מסגרות העתודה מכוונות לאיוש מיטבי ולסגירת פערים.

עידוד לשיתוף בידע

רפאל מעודדת את עובדיה לשמש כמרצים – וזאת הן באקדמיה והן בשורות הארגון עצמו. כך, הם שותפים מלאים למרכז הלמידה ועושים זאת בהעברת מערכי הלמידה ובשיתוף בידע ובניסיון הייחודי שצברו בתחומים השונים. בשנת 2023 כללה נבחרת המרצים של רפאל כ-400 מרצים פנים ארגוניים, השותפים בתהליכי הלמידה וההכשרה נוסף על תפקידיהם בחברה. במסגרת זו, אף התקיימו ארבעה מושבים משותפים עם 25 מרצים פנימיים מרפאל וחמישה מרצים מהאקדמיה לנושאים דוגמת חומרים מתקדמים, סייבר ובינה מלאכותית. בשנת 2024 מתוכנן כנס הוקרה למרצים הפנים ארגוניים.

לאורך השנים רפאל מעודדת עובדים **לצאת ללימודים לתארים גבוהים**, עם תזה, בנושאים בעלי פוטנציאל לתרום לשיפור היתרון הטכנולוגי והתחרותי של החברה. נכון לסוף 2023, כ-300 עובדים לומדים לתארים מתקדמים במוסדות אקדמיים בישראל, ו-12 נמצאים בלימודי דוקטורט באוניברסיטאות מובילות בחו"ל. רפאל מממנת עבורם את שכר הלימוד ואת שעות ההיעדרות הנדרשות לטובת הלימודים, וללומדים בחו"ל אף מעניקה מעטפת תומכת שלמה.

כחלק מעידוד השיתוף בידע ועל מנת לאפשר לעובדים להכיר חלופות אפשריות ואפיקים הפתוחים בפניהם, הושק בשנת 2022 **קפה קריירה** – אפשרות לשבת עם מנהלים בכירים ולשמוע פרטים על מגוון משרות אופציונליות, גם ללא קשר לתפקיד הנוכחי. כן נערך שבוע התפתחות וקריירה, שנועד לחשוף את העובדים להזדמנויות ולהנגיש להם אפשרויות לקידום ולניוד. פעילות זו, שזכתה לביקוש רב ושלקחו בה חלק כ-5,000 עובדים, כללה הרצאות פרונטליות ומקוונות של בעלי תפקידים שונים ואף "ארוחות חיבורים" עם מנהלי חטיבות.

שעות למידה		
	2022	2023
השתלמויות חיצוניות	36,133	29,549
השתלמויות פנימיות	182,845	222,461
סיכום כולל	218,978	252,010

*שעות הלמידה אינן כוללות תכנים בלמידה עצמית

לניהול תהליכי הלמידה ומתן מגוון כלים ללומדים, החל משנת 2021 **מנוהלים כל תהליכי הלמידה תחת מערכת אחת: R-Class**, פלטפורמה חדשנית עם מגוון ידיוותי ויעיל לחיפוש ושליפה של תכנים מקצועיים, לומדות והנגשת קטלוג ההכשרות.



פיתוח מנהיגות

שדרה מנהיגותית איתנה, מיומנת ומגובשת, שתצעיד את החברה להתחדשות וצמיחה, היא תנאי הכרחי להובלה בעולם מורכב, גלובלי ורב תהפוכות. מודל המנהיגות ברפאל עוסק במספר אתגרים: עסקי, ניהולי, לאומי-ביטחוני וטכנולוגי-מקצועי. כל מנהלת ומנהל בארגון הם מתווך דרך המניעים אנשים וצוותים, מקבלים החלטות ונדרשים להכרעות אמיצות. לשם כך הם נדרשים לראייה מערכתית, מוכנות לתוצאות שונות, חותם אישי, תשוקה וחיבור למשמעות, תעוזה וחדשנות, גמישות והסתגלות, מקצועיות, חשיבה ביקורתית ולמידה, אחריות ואומץ ניהולי.

בצד פיתוח התכונות הרצויות, מתודרכים המנהלים ומנהלי העתיד במאגרי מידע ובכלי ניהול ושימור ידע. דגש מיוחד ניתן להקניית כלים **לניהול נוכח** – עידוד מנהיגות חיובית מתוך מודעות והקשבה. זאת, בין היתר, בסדנאות Recharge להנגשת טרנדים ומגמות עדכניות בניהול, שולחנות עגולים, מפגשי שטח ומדיניות של "דלת פתוחה". כמו כן, ב-2023 הועברה **הכשרת מנטורינג** של בעלי תפקיד מנוסים, כדרך להעניק לעובדים בחטיבות הטכנולוגיות והעסקיות חניכה צמודה, יסודית וממוקדת (24 צימודים לאורך השנה). במקביל, יושם **מנטורינג חיצוני** של מאמנים ויועצים מקצועיים במספר גישות מקוונות באמצעות פלטפורמה ייעודית (18 מתאמנים).

Recharge קשובים לתדר

מנהלת/ת יקרה, עולם העבודה המשתנה מציב אתגרים חדשים המצריכים מאיתנו יותר מאי פעם ליהנות ובחריזות אנשיות וקשובה. רצוננו שגורמך החדשה ליהיה החריזה שגם נשאלת, מחוזהות ורילה שחייבנו ליה ליהנות 'קשובה לחדד' מומנים להיטען, להתרענן ולהעשיר את עצמכם בנושאים מגוונים ומשמעותיים ליהל TIME NOW.

הרצאות LIVE ומפגשי למידת המשך להעמקה - נדרשת הרשמה מראש!

<p>הקשבה ואומץ ניהולי - ד"ר דנתן קסטרו 12.06 בשעה 09:00</p> <p>בהקשבה ישנם המסביר לניהול של מודעות היסוס עמוקות וביטחון עצמי. בביטחון עצמי ישנן נקודות וישנן המודעות את צורתה של ההקשבה, בהקשריה הרחב של מנהיגות פנימית ואישית.</p>	<p>חוסן ניהולי - יהודה בידרמן 15.06 בשעה 09:00</p> <p>בנוכחי חלמנו על המפגשים הוירטואליים והאם ניהולי לעשותו והעקרונות שיש להם כדי לתפוס את היתרון. הכיף הוא עצמכם את האופקים הרחבים, שיהל הרשמים איננו כדי להן ביניהם.</p>
--	--

סדנאות ללמידת המשך

<p>ניהול מנהיגות חיובית - קרן שפיר 4 חצאי שעות</p> <p>אין לטפח מנהיגות חיובית כלים ליישומה.</p>	<p>חוסן ניהולי - יהודה בידרמן 13.07 יום מלא</p> <p>חוסן ניהולי - יהודה בידרמן</p>	<p>הקשבה ואומץ ניהולי - ד"ר דנתן קסטרו 28.06 חצאי שעות</p> <p>על היכולת להשפיע ולשלוט על מולא הסכנה והמחיר של איבוד ניהולי מנהיגות.</p>
--	--	--

הרצאה ב-R-CLASS לחץ כאן

הרצאות לצפייה און ליין - זמינות בפורטל מנהלי - מנהיגות בקף יקר וב-Connecteam

<p>מודעות עצמית למנהיגות ד"ר קרן שפיר</p> <p>מיומנות חשיבת</p>	<p>ניהול מנהיגות חיובית קרן שפיר</p> <p>ניהול מנהיגות חיובית</p>	<p>חוסן ניהולי - יהודה בידרמן יהודה בידרמן</p> <p>ניהול מנהיגות חיובית</p>
---	---	---

בראשית 2023 הושלמו **שתי תוכניות הכשרה לראשי שטחים ולראשי מנהלות** בחטיבות העסקיות (בדרג סמנכ"לים). המשובים הצביעו על תרומה רבה ורלוונטיות בתיאוריה ובפרקטיקה תוך אימוץ מנהיגות אדפטיבית, למידה מהניסיון האישי והארגוני המצטבר, השחזת כלים והבנה גיאופוליטית עמוקה יותר.

עתודת חלמיש

תוכנית פנימית להסבת מהנדסות ומהנדסים מתחומים שונים לתפקיד הבכיר, הקריטי והמורכב של מהנדסי מערכת, שבו הם נדרשים להכיר עולמות רבים ומגוונים ולאגד תחומי ידע כדי להיות מסוגלים לקבל החלטות מושכלות ורב תחומיות. לקבלה לתוכנית נדרש תהליך מיון ארוך הכולל כישורים אישיים, היבטים מנטליים, חוסן וכדומה. התוכנית כוללת למידה ארוכת טווח של כ-380 שעות בדגש על הגנת אמל"ח וסייבר; אימות ותיקוף; וטכנולוגיות ייצור. ב-2023 השתתפו בתוכנית 35 מהנדסים בפורמט של למידה היברידית (מפגשים פרונטליים בקמפוס ומפגשים מקוונים מהבית). הלמידה הפרקטית כללה תהליכי OJT בפרויקטים בליווי מובילים מקצועיים מהמחלקות הקולטות. 15 בוגרים שסיימו את התוכנית בהצלחה כבר החלו ליישם את הידע שרכשו במסגרת עבודתם בארגון. ב-2024 ייפתח המחזור הרביעי של התוכנית.



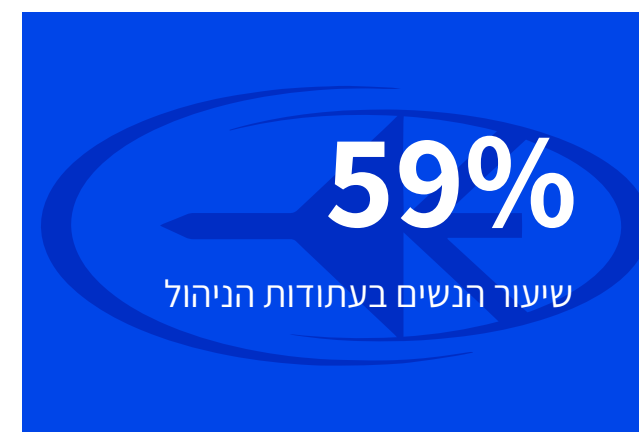


גיוון והכללה

רפאל מייחסת חשיבות רבה לשילוב עובדים ממגוון אוכלוסיות, ובמידת האפשר, דוגלת בהעדפה מתקנת למועמדים מאוכלוסיות בתת ייצוג בשוק התעסוקה. לגיוון והכללה, מעבר לדרישות הרגולציה ויעדי רשות החברות הממשלתיות ולהיבטים של מיתוג מעסיק, יש קשר הדוק ליצירת סביבת עבודה מעשירה ובעלת פוטנציאל גבוה לחדשנות, יצירתיות ותעוזה, כמו גם לחיזוק תחושת המחברות והגאווה בקרב העובדים.

בתקופת הדיווח הגדירה רפאל תוכנית אסטרטגית המגובה ביעדים לקליטת עובדים מארבע אוכלוסיות גיוון – חרדים, דרוזים, עובדים מקהילת יוצאי אתיופיה ואנשים עם מוגבלויות, בצד חתירה לשוויון מגדרי. בתוך שורות הארגון מושם דגש על סובלנות וקבלת האחר באשר הוא, כך שלכל עובדת ועובד ניתנת האפשרות להתבטא תוך שמירה על ייחודם וללא כל צורך להצניע את שונותם ולהיטמע באוכלוסיית הרוב.

ב-2023 עמד שיעור העובדים מאוכלוסיות הגיוון על 5.32% – עמידה מלאה ביעד שהגדירה רשות החברות הממשלתיות (יעד מינימלי – 2.2%, עמידה מלאה – 5%). שיעור הנשים מסך תפקידי הניהול בדרג 4 (רמ"ח ומעלה) עמד על 26.42% (מינימום – 25.5%, עמידה מלאה – 28.5%). בעתודות הניהול עמד שיעור הנשים על 59%.



שיעור אוכלוסיות הגיוון והנשים בתפקידי ניהול (באחוזים)

	2023	2022	2021
שיעור אוכלוסיות גיוון מסך נקלטים	5.32	2.14	2.055
שיעור נשים בתפקידי ניהול (רמ"ח ומעלה)	26.42	25.87	25.6



אחריות תאגידית זה לב ונשמה, וזה הרבה מעבר לעמידה ברגולציה.

זה בא ממקום של ערכים

והבנה שהאדוות וממדי

ההשפעה שלנו חורגים

מכותלי רפאל.

כמעסיק גדול, יש לנו

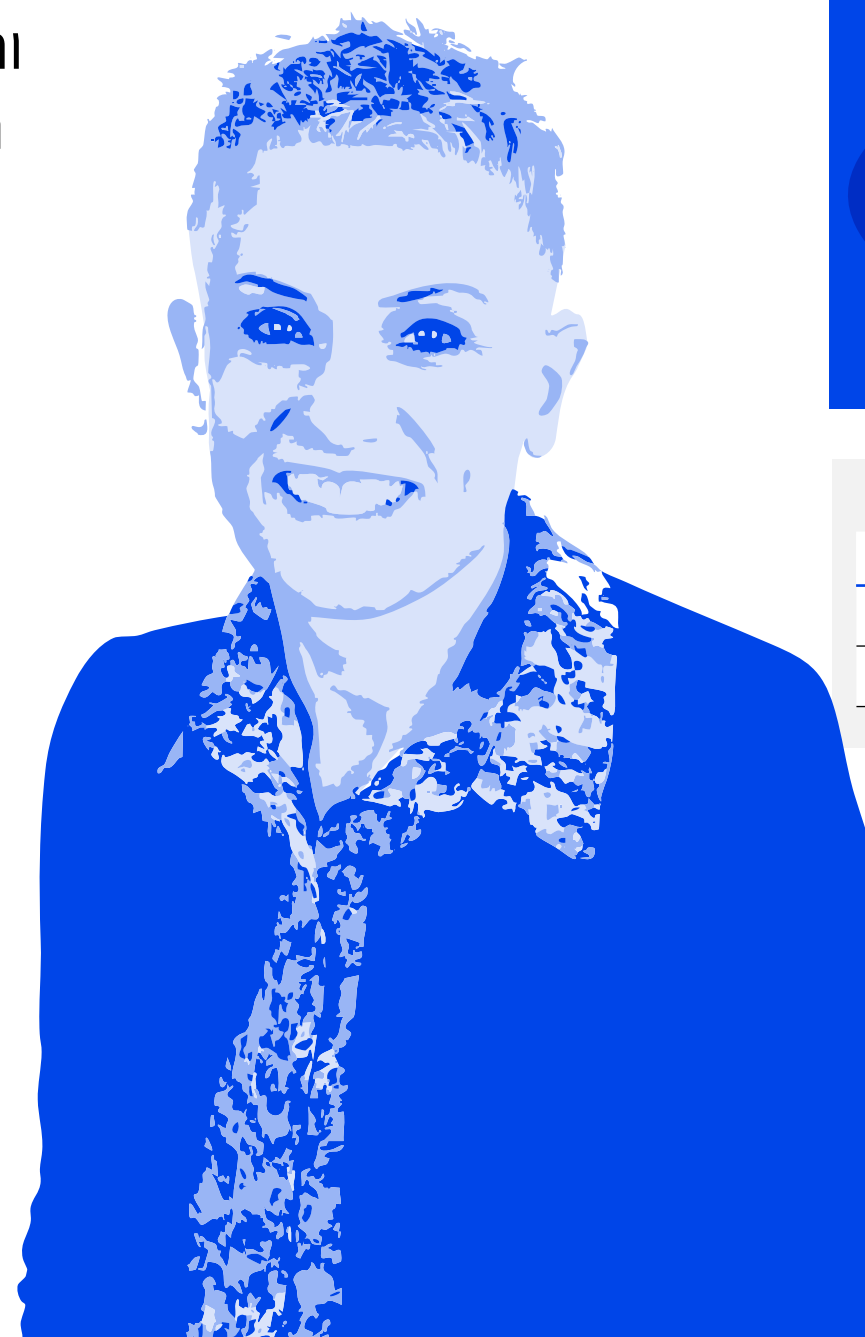
השפעה עצומה על

איך שתיראה החברה

הישראלית כולה,

ובפרט על איך שייראו

החיים בצפונה. “



איריס הולצקן

מנהלת יחידת חות"ם



נשים ברפאל

בין הפעולות שנעשו בתקופת הדיווח (2022-2023) לקידום יעדי הגיוון:

- מינוי **ממונת גיוון** ברמת חברת הנהלה, שהשתתפה בקורס ממונות גיוון מטעם רשות החברות.
 - בניית **תוכנית גיוס ומינוי מובילת גיוס** לקידום קליטת עובדים מאוכלוסיות גיוון.
 - **מיפוי מקיף** של אוכלוסיות הגיוון הרלוונטיות באישור הנציבות לשוויון הזדמנויות בעבודה, תוך הצבת יעדים חטיבתיים.
 - גיבוש תוכנית עבודה ונקיטת צעדים ליישומה, בעיקר בהיבטי **מודעות ושיח ארגוני**.
 - הקפדה הדוקה על שיעור הנשים בעתודות הניהול.
 - קשרי עבודה עם עמותות וארגונים עסקיים המתמחים בגיוס והשמה מאוכלוסיות גיוון – ציונות 2000, מרכזי צעירים ביישובים דרוזיים, מרכזי ריאן וחברת אלפנאר להכוון תעסוקתי בחברה הערבית, סיכוי שווה, תעסוקה שווה, קבוצת שכולו טוב, קמא-טק לגיוס חרדים, טק-קריריה בקרב קהילת יוצאי אתיופיה ועוד.
 - הקצאת **תקנים לעובדים עם מוגבלות**.
 - מינוי **רכז נגישות ונאמני נגישות** בכל אתר המעניק שירות ל-50 איש ומעלה.
 - הקפדה על נגישות וגיוון שפות בפרסומי החברה, ופרסום מלא ושקוף של כלל הסדרי הנגישות.
 - פתיחת קבוצה של **בודקי מערכת על הרצף האוטוטיטי** בעזרת מלווים מעמותת "שכולו טוב".
 - **קליטת פצועי צה"ל ונכי צה"ל** בחטיבת החימוש.
- פעולות הדרכה המעודדות **תרבות של גיוון והכללה** במסגרת הכשרות המנהלים וצוות משא"ן.
- הקמת צוות נאמני גיוון מכל החטיבות** לקידום תדיר של פעילות ארגונית בצד יוזמות מקומיות.
- הצגת פעילות הגיוון וההכללה בפני ההנהלה ופורום מנהלים בכיר בכל חטיבה, תוך **הדגשת חשיבות הנושא על ידי מנכ"ל החברה**.
- ציון מועדים** רלוונטיים (יום הגיוון, היום הבינלאומי לקידום זכויות אנשים עם מוגבלות, יום האישה, חודש הגאווה ועוד). לוח החגים והחופשות מתייחס למועדים של בני דתות שונות.
- שילוב מסרים** של סביבת עבודה רב תרבותית, בטוחה, מכילה ומקבלת בפרסומי החברה הפנימיים, תוך התייחסות למגוון התאים המשפחתיים הקיימים כיום.
- הקמת **כיתת הנדסאים** עם 50% משתתפים מאוכלוסיות הגיוון (7 דרוזים, 3 ממוצא אתיופי, משתתף חרדי ומשתתף על הרצף האוטוטיטי) בהובלת חטיבת התפעול.
- פתיחת **קורס עיבוד שבבי עם תריסר משתתפים חרדים** מנוף הגליל, בהובלת חטיבת מנור.
- כחלק מתוכנית העבודה לשנת 2024 הוחלט לשים דגש על קליטת עובדים דרוזים בהיותם חלק בלתי נפרד מהאוכלוסייה הלוחמת בצה"ל.
- מלבד זאת נבנה ערוץ גיוס ייחודי מול אגף השיקום במשרד הביטחון וגופים נוספים העוסקים בנושא לגיוס ממוקד ומואץ של נכי צה"ל.



חשוב שהצוות יהיה מגוון. כארגון ביטחוני וממשלתי, יש לנו אחריות לשלב אנשים מאוכלוסיות מגוונות ולתת להם הזדמנות אמיתית להשתלב. ריכזנו מאמץ בשילוב האוכלוסייה הדרוזית שמשרתת בצבא ונכי צה"ל – זהו ערך עליון.

נירית עציון
מנהלת מרכז הגיוס

רפאל משקיעה משאבים רבים בקידום המהנדסות של המחר דרך חשיפת נערות בגיל התיכון לתחומים הרלוונטיים. החברה פועלת ללא לאות להגדלת שיעור המהנדסות והמהנלות, ובכללן חרדיות. **נשים מאיישות 24.4% מתפקידי הניהול** ברפאל ומהוות 15.8% מההנהלה הבכירה. ב-2022 נערכה רפאל ליישום תיקון 6 לחוק שכר שווה, לרבות: חלוקת שאלונים למנהלים ולעובדים, פתיחת תיבת תלונות ושאלות והעברת מצגות ייעודיות לצוות משאבי אנוש. הפערים ברמות השכר בין נשים וגברים ברפאל הם מינוריים ונובעים מכוח הסכמים שונים (שעות נוספות, מילואים), ללא שיקוף בשכר הברוטו.

שיעור נשים בתפקידים שונים (באחוזים)

שיעור נשים	2021	2022	2023
הנהלה בכירה	20.0	15.8	15.79
הנהלה – דרג ביניים*	23.8	24.4%	24.59
דרג לא ניהולי	25.0	25.7	26.35

*הנהלת דרג ביניים כוללת מנהלות ברמת ראשי תחום, מחלקה ושטח



קליטת חרדים לתפקידי ליבה

במיזם פורץ דרך של רפאל לעידוד העסקת גברים חרדים בתעשייה הטכנולוגית-ביטחונית, נקלטה ב-2023 קבוצת עובדים מנוף הגליל, כולם חרדים בעלי משפחות. הם עברו הכשרה בעיבוד שבבי (CNC) במימון מלא של רפאל והשתלבו במערך הייצור. המיזם בוצע בשיתוף עיריית נוף הגליל, המכללה הטכנולוגית בעיר והעמותות "צורים" ו"מלאכתם". ראש העיר רונן פלוט ציין כי "החברה שפיתחה את 'כיפת ברזל' נגד הטילים מפתחת כעת 'כיפת ברזל' חברתית נגד הקיטוב והפילוג בחברה הישראלית שמהווים איום לא פחות מטילים. אין לי ספק כי המיזם הוא win-win וכולם רק מרוויחים ממנו: החרדים, רפאל, נוף הגליל ומדינת ישראל".



עובדים עם צרכים מיוחדים

במרכז התעסוקה של מעון עתידות בעכו, שם מתגוררים חוסים עם צרכים מיוחדים, פועל קו ייצור של רפאל לפרויקטים הקשורים למערכות ליבה. הדיירים מועסקים במערך בפעולות כגון פרימת חוטים, מיון ברגים, הרכבת תתי מכלולים והכנת תשתיות להרכבות. כך, הם זוכים לממש מגוון יכולות תוך מילוי תפקיד משמעותי בלב העשייה המבצעית. ההכנסות מהפעילות מועברות לדיירי המעון לצרכיהם האישיים. המעון מוגדר כקבלן משנה של רפאל, והפעילות בו זכתה בפרס שר הרווחה והשירותים החברתיים.

העסקת עובדים עם צרכים מיוחדים מחייבת התאמות וליווי צמוד, אך היא מהחשובות שיש בהענקת הזדמנות שווה וסיכוי להשתלבות מלאה בחברה תוך תפקוד עצמאי ככל שניתן.

ב-2022 נקלטו שניים מדיירי בית קסלר בחיפה, מסגרת שיקומית לאנשים עם נכויות פיזיות בשטח ייצור ברפאל.

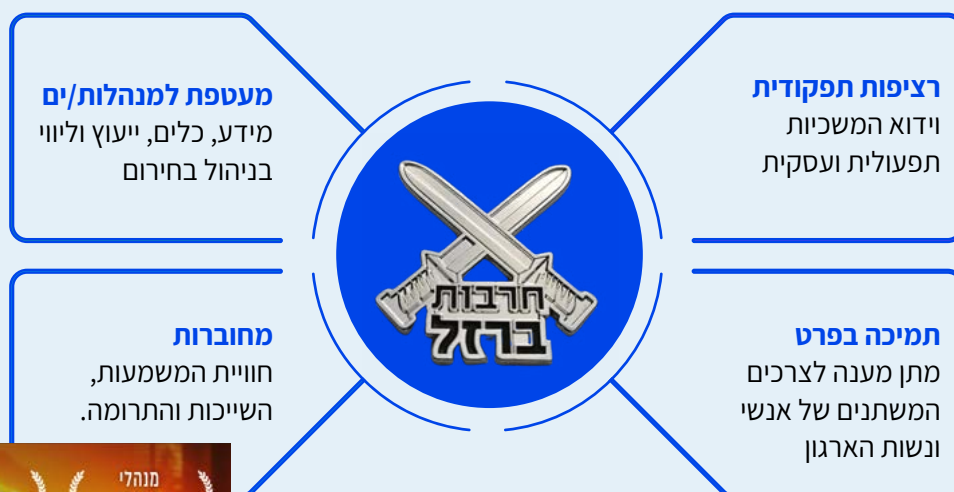
ב-2022 נקלטה במערך ההסעדה במכוני דוד ולשם קבוצת עובדים על הרצף האוטיסטי. העובדים מגיעים מאזור הקריות מלווים על ידי עמותת אלווין ישראל.



משאבי האנוש במלחמת "חרבות ברזל"

חרבות ברזל

הפעילות סביב המלחמה במערך התמקדה בארבעה צירים:



זאת בצד פעילות אינטנסיבית לתמיכה בלוחמים, בקהילות ובעורף.

רציפות תפקודית

ה-BCP, התוכנית להמשכיות עסקית בארגון, יושמה החל מאוקטובר על כל רבדיה. כדי לעמוד בדרישות התפעול והאספקה, עברו מערכים קריטיים לעבודה במשמרות (לרבות משמרת שנייה ושלישית לתוך הלילה) ואף בסופי שבוע, והוגמשו התנאים לעבודה מרוחק. כן הוטמעו נהלי עבודה חריגים למצב החירום.

כדי לתמוך בצורך באנשים מקצועיים לצרכים הרבים בוצע שינוי בתהליכי הגיוס, שבחלק מהמקרים הותאמו לטובת קליטה מהירה לשורות הארגון - בדגש על עובדי עבר בעלי הסמכות וידע ייחודי, ששבו להעסקה לזמן קצוב או במסגרת של התנדבות. כן ננקטה הסטה של כוח אדם בין החטיבות השונות.

צרכי השעה והשינויים התכופים והקיצוניים במצבת העובדים חייבו איסוף וניהול רציף של מידע לגיבוש תמונת מצב ארגונית כגון נוכחות בארגון, עובדים המשרתים במילואים (הן לשם תמיכה בהם והן לצורך חלופה זמנית עבורם בארגון), מידע על נפגעים, אוכלוסיות מפונים ועוד - כחלק מה-BCP. הדבר התאפשר הודות לדשבורדים ייעודיים ששימשו את החברה בזמן מגפת הקורונה והוסבו במהלך בזק, כבר ב-9 באוקטובר, לשימוש בשעת החירום. אלו שימשו את הארגון לכל אורך המערכה.



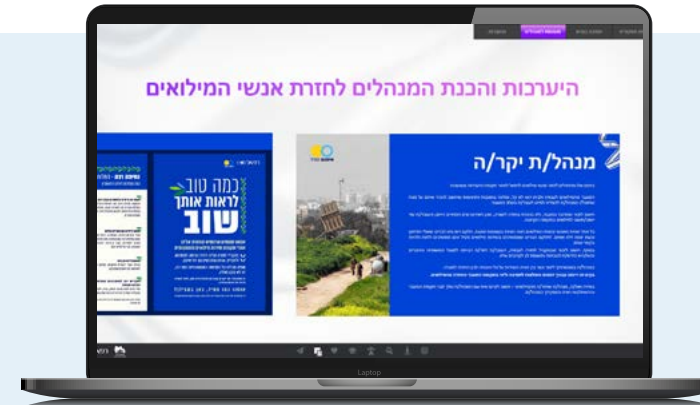
השינויים הגורפים לא פסחו על מערך ההיסעים, שהפך גמיש והיברידי. שעות הפעילות הורחבו, תוך מתן מענה למשמרות הנוספות ולסופי השבוע, וההסעות הרחיקו לנקודות קצה נוספות. אף פעילות המטבחים ואתרי ההסעדה הורחבה, עם מענה חלופי של מנות לשבת, חלות ואוכל מצונן בסופי השבוע.

תמיכה בפרט

ברמת הפרט, התחיד הצורך לדאוג באופן מתמיד ותכוף לכלל צרכי העובדים ומשפחותיהם ולחיזוק החוסן האישי והארגוני. בחלק מהמקרים, נוכח מיקומם הגיאוגרפי של המתקנים בצפון הארץ, נמנו העובדים עם אוכלוסיית המפונים והנפגעים במעגל ראשון ושני.

להגברת החוסן האישי הופעל מרכז מידע ותמיכה טלפוני לעובדים ולבני המשפחות, אשר כבר ב-9 באוקטובר הוחלט על פתיחתו וכבר ב-15 בחודש יצא לדרך. זאת בתשתית תקשורת חדשה, מבוססת מרכזייה חיצונית המקושרת למספרים ניידים, לצורך שמירה על זמינות ומענה רציף. חמש עובדות סיפקו במוקד מענה הן להפניות לסיוע רגשי והן למידע כללי בנושאים השונים.

כאלף מעובדי רפאל השתתפו ב-17 מפגשים, פרונטליים ומקוונים, לחיזוק החוסן האישי. כמו כן, הוקמו קבוצות תמיכה להורים ולבני זוג לחיילים בשירות; נערכו מפגשי הפוגה מקוונים לבני משפחה; הועברו הרצאות במהלך יום העבודה, ממיינדפולנס ועד פרקטיקות Fight-or-flight; ניתנה אפשרות לאירוח משפחות בשדמה בסופי השבוע; נמצאו פתרונות להבאת ילדים ללא מסגרות לעבודה ורוכזו פעילויות תוכן תואמות לילדים; הוגמשו וקוצרו הנהלים לרישום ימי מחלה והחזרי תשלומים (כבישי אגרה למשל); חולקו מארזים לחיזוק המגויסים ומשפחותיהם; בוצעה היערכות נרחבת בארגון לחזרתם של משרתי המילואים (סיוע ב"נחיתה רכה", שיוחח פסיכולוגים ועובדים סוציאליים למעוניינים); ונערך סקר



תמונת מצב כדי לעמוד על התחושות והעמדות נוכח "שגרת המלחמה".

יחידת השכר עברה אף היא למתכונת חירום כדי לספק תמיכה ופתרונות מיטביים, לרבות תשלום מדויק למשרתי המילואים וסיוע במיציאת זכויות מול אגף השיקום במשרד הביטחון, במקרה של פגיעה במהלך השירות של עובד/ת או בן/בת משפחה. לצד זאת, בעבודה אינטנסיבית מול מטכ"ם (מינהל טכנולוגיות, מידע ותהליכים ברפאל), סיפקה יחידת השכר מענה מלא לשינויים הרגולטוריים הרבים והתכופים שנדרשו מתוקף צווי שעה ונוכח מדיניות הארגון. בין השינויים שאופיינו והוטמנו במהירות: התאמות בניתוח הנוכחות מתוקף צו משק לשעת חירום; קיצור יום עבודה לבן/בת זוג של איש/אשת מילואים; מנוחת פיצוי לנדרשים לעבוד בשבת; פיצוי שכר לעובדים שנעדרו בתקופת המלחמה; צבירת חופשה שנתית; חישוב קצבות נסיעה לעובדים מפונים ועוד.

אתכם תמיד

812
רפאל

נשות ואנשי רפאל,
קחו רגע להתבונן על העשייה האדירה
של כולנו בחודש האחרון - יש לנו הרבה
במה להתגאות.

תודה גדולה לכל אלה שמייצרים, מפתחים,
 מספקים, ממצעים, מאפשרים, מתקינים,
 בודקים, מתחקרים, מתכללים, תומכים והופכים
 את הבלתי אפשרי לאפשרי.

הקליקו
 ל-90 שניות של נחת

מעטפת למנהלים

כדי להגיע לכלל העובדים, אחת הפעולות הראשונות הייתה חיזוק המנהלות והמנהלים ומתן כלים לתפקוד במצב החירום – הנחיות כתובות, מסרי חוסן, קיט להפעלה בישיבות צוות ("מתמודדים ביחד") וחיידוד נושא התכנון באי ודאות. בין הדגשים שעלו: הקשבה, אמפתיה והכלה, מחוברות ולכידות, הנעה והפחתת שחיקה, עבודה היברידית, גמישות, ניהול שינויים ומשברים ופיתוח עובדים. המנהלים ואגף משאבי אנוש הקפידו על מפגשים ועדכונים שוטפים, קשר אישי וסיוע פרטני, בתמיכת המערך הסוציאלי וקרנות הסיוע הפנימיות.



מחברות

דגש מיוחד ניתן לניהול התקשורת הפנים ארגונית בתדירות קבועה ובהתאמה למצב הלחימה המשתנה. זאת תוך הקפדה יתרה על בהירות ושקיפות המסר, אחידות השפה והמקור המעדכן, הרחבת הנמענים (עובדים, ספקים, בני משפחות), שימוש במגוון ערוצים פנימיים וחיצוניים, נגישות של ההנהלה לעובדים ולשאלותיהם ותחזוק פורטלים ייעודיים ("בשביל החוסן" – כלים לתפקוד; "חרבות ברזל" – עדכונים).

באחד הקמפיינים התבקשו העובדים לכתוב משפטי השראה המעניקים חוסן וכוח, וחלקם (למשל: "כל נפש צריכה כిפת ברזל של תקווה") הוצמדו למקרים במטבחונים או נתלו במשרדים ועל תחנות ההסעה. ניהול התקשורת לכל אורך המלחמה תרם רבות ליצירת ודאות, ככל שניתן, לחיזוק הלכידות והמחברות ואף לגאוות היחידה בקרב כלל עובדי הארגון, כמי שלוקחים חלק במאמץ המלחמתי ובהגנה על הבית.





בטיחות וגהות

מטבע העיסוק בפיתוח מערכות לחימה, רבות מהפעולות ברפאל כרוכות בסיכונים בטיחותיים וסביבתיים. יחד עם זאת – ודווקא בשל כך – החברה רואה חשיבות עליונה בשמירה על בטיחות עובדיה, לקוחותיה, אורחיה, האוכלוסייה השכנה והסביבה. משאבים רבים מושקעים ביצירת סביבת עבודה בטוחה, מעל ומעבר לדרישות החוק, תוך הטמעת סטנדרטים גבוהים של בטיחות בכל תחומי העיסוק לרבות מחקר ופיתוח, בנייה ותשתיות, ייצור, ניסוי, הדגמה, הדרכה ושימוש.



בטיחות כדרך חיים בכל רמות הניהול. זאת, כאשר כל רמה עורכת ביקורות שוטפות בקרב הרמות הכפופות לה. בצד מחזיקי העניין הפנימיים לנושא הבטיחות – עובדי החברה ומנהליה באשר הם – מתבצעים תהליכי בקרה ואסדרה שוטפים מול משרדי הביטחון, העבודה, התחבורה והגנת הסביבה, מכון התקנים הישראלי, חברות ביטוח ועוד. רפאל עומדת בת"י ISO 45001 לבטיחות ובריאות בתעסוקה, ISO 14001 למערכת ניהול סביבתי ות"י 9301 למערכת ניהול בטיחות ואיכות בתעבורה. דרישות התקנים מופצות לכלל מחזיקי העניין, ולפחות אחת לשנה עורך מכון התקנים ביקורות במטה ובחטיבות.

רפאל אחראית לספק מערכות לחימה בטוחות לשימוש מבצעי, ולהבטיח רמת סיכון קבילה בכל שלב – לרבות בפעילות לוגיסטית, באחסנה, בתחזוקה, בהדרכה ובגריטה. לפיכך, הנדסת בטיחות המוצר היא עיסוק מרכזי, וכך גם הבטיחות בתהליכי העבודה ובניסויים. כשמדובר בטכנולוגיות חדשות, **בהיעדר תקני בטיחות בינלאומיים (דוגמת לייזר רב עוצמה ומערכות אוטונומיות שונות), נכתבות ההנחיות בחטיבות עצמן בשיתוף אגף הבטיחות והלקוח המיועד**. בכל פרויקט, וכבר משלב הייזום, מוגדרת ועדת בטיחות פרויקטלית ובה מהנדס בטיחות. הוועדה עוסקת בבטיחות המערכת וחלקיה, בבטיחות האווירית סביב הפיתוח והניסוי, בפיתוח חומרה או קושחה בטיחותית ועוד.

תפיסת הבטיחות ברפאל מורכבת מהצורך **לחזות** את שעתידי להתרחש, תוך גיבוש דרכי פעולה אפשריות; **לנתח** את הסיכונים באופן מקצועי ומקיף על בסיס ידע ותובנות מתהליכי למידה, בצד הדרישות המחייבות; **וכל זאת בכדי לאפשר** פעילות בהתאם לניתוח הסיכונים, דרך פתרונות ישימים בראייה משימתית כוללת. כלי מרכזי בהבטחת הבטיחות הוא **שקיפות ותרבות של תחקור ודיווח** כמנוף לשיפור ולהפקת לקחים, וניתן לכך דגש בהכשרת המנהלים בכל הרמות.

נושאי הבטיחות מודגשים בכל היבטי הפעילות – מו"פ של טכנולוגיה או מערכת חדשה, בניית תשתיות, ייצור, ניסוי, בחינה והפעלה, תחזוקה ושירות, הדגמה, הדרכה ושימוש, העברת ידע, שדרוג וגריטה. בכל שלב ופעולה יש מעורבות של גורמי בטיחות וניתנים דגשי בטיחות. העיסוק בנושא משולב בליבת העשייה, תוך עידוד תרבות ארגונית של

המספרים שלנו לשנת 2023:

3.05
יחס בין אירועי "כמעט ונפגע"
לתאונות תעשייתיות



100%
עמידה ביעדי תחקירי בטיחות



200%
הרחבת הטמעת מדד תרבות
הבטיחות



כ-2,000
ניטורים תעסוקתיים בשנה





ניהול הבטיחות ומהלכים עיקריים

על קידום תרבות של בטיחות ברפאל והקפדה על רמת סיכון מזערית אמון מערך הבטיחות והבריאות התעסוקתית, ובראשו מהנדס הבטיחות הראשי של החברה - חבר הנהלה הכפוף ישירות למנכ"ל. כן נכללים במערך מהנדסי הבטיחות של החטיבות, מהנדסי בטיחות מקצועיים וגופים נוספים. בנושאים ספציפיים מסתייעת החברה ביועצים חיצוניים.

בהתאם להנחיות הרגולציה, נמדדים בחברה באופן שוטף מספר תאונות העבודה ומספר ימי ההיעדרות בעקבותיהן. מול מדדים פנים ארגוניים נמדדת חומרת הפגיעה (באדם, ברכוש ובסביבה). הנתונים מוצגים ומנותחים על ידי ועדות מומחים פנימיות. מדיניות הבטיחות ותוכניות המגובות ביעדים מפורסמות ביחידות ומוצגות מעת לעת ברמות ניהול שונות, מול דירקטוריון החברה ובהתאם להנחיית הרגולטור.

מהלך נרחב להתייעלות וקיצור משך תהליכים בחברה



ב-2023, באמצעות צוותי עבודה ייעודיים ובשיתוף מערכי האחזקה, הרכש, לקוחות הקצה וה-IT, בוצע מהלך נרחב להתייעלות וקיצור משך תהליכים בחברה, זאת מבלי להפחית את רמת הבטיחות. מיקוד נוסף היה ריכוז המאמץ בשיפור כושר הביצוע - פעילות רוחבית יזומה למיקסום תפוקות בקווי הייצור. בתקופת הדיווח עודכנו ורועננו מספר תהליכים מרכזיים במערך הבטיחות - רבים מהם תוך הטמעת אוטומציה ודיגיטציה מתקדמת.



בטיחות בניסויים בדגש על "חרבות ברזל"

מערך הבטיחות מלווה מקרוב את כלל הניסויים ברפאל, לשם כך מתקיימים דיונים ייעודיים של ועדת הבטיחות כהכנה לכל ניסוי. מאז פרוץ המלחמה, עם עליית היקף הניסויים ועצימותם, נדרש המערך להרחיב לאין שיעור את מאמציו בנושא. אנשיו סיפקו מענה מלא לניסויים תוך שמירה על שולי הבטיחות. אתגר מיוחד עלה סביב חתימת הרעש - עם הקצאת שטח לזירה כולאת רעש, והקטנת הרעש ממנהרת הירי. לצד זאת, בתהליך שנמשך גם לתוך 2024, ניתן דגש לטיפול בניסויים עתירי אנרגיה, בעיקר סביב לייזר רב עוצמה וכלי טיס חמושים, תוך עדכון רגולציית משרד הביטחון. במקביל, נמשכה הטמעת הבטיחות האווירית בהנדסת המערכת מיומו הראשון של הפרויקט.



הרחקת עובד מסיכון

אוטומציה מאפשרת להרחיק גורם אנושי ממוקדי סיכון, ולכן מהווה מכפיל כוח בבטיחות. ב-2023 שולבה ברפאל רובוטיקה מתקדמת להרכבת רכיבים נפיצים, מתקני הזנה אוטומטית, ארונות ייעודיים לטעינת סוללות ומחרטות בטיחותיות. שולבה אוטומציה בתהליך הכנסת חלקי מערכת להרכבה בקווי ההכללה, והוכנסה מערכת טעינה אוטומטית במטווח ניסויים. נוספה יכולת הפעלה ופיקוד מרחוק במעבדות בשימוש בחומ"ס, וכן הוגבהו ארובות והתוספה מערכת נידוף להרחקת פליטות גזים ממוקדים מאוישים. דוגמאות להרחקת עובד מסיכון:

מכונה לחיתוך חנ"ם
בפיילוט



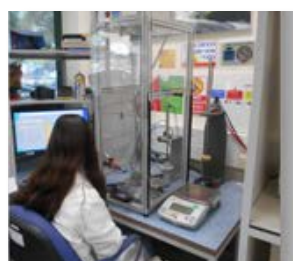
ריתוך לייזר בתא סגור במקום
TIG בקרוב במפעל הסוללות



מערכת לשקילת
דסקיות



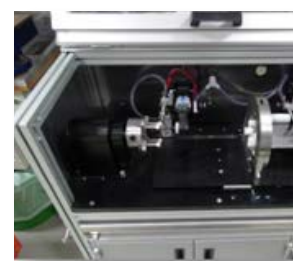
מיגון בדיקות
חשמליות בסוללות



מערכת הנעה לרטורט
CVD - ב



מכונה לחיתוך אמפולות
באופטיקה



בטיחות בתכן

בהיבטי התכן, הועמקה מעורבות המערך בפרויקטים השונים דרך ועדות הבטיחות, לרבות מענה לטכנולוגיות המשלבות AI. כמו כן הוקם צוות מקצועי בנושא בטיחות התכן לתמיכה בוועדות הפרויקטליות; הופץ מתווה להקמה, ניהול והפעלה של

הועדה, ועודכן נוהל תכן מוצרים ומערכות. ל-2024, על סמך תובנות מ-2023, נקבעו יעדי למידה בנושא הבטיחות בתכן בחטיבות העסקיות.

ניהול סיכוני הבטיחות

ניהול סיכוני הבטיחות הוא מרכיב קריטי ברפאל. הנוהל המוקדש לכך מגדיר את שיטת העבודה ומפרט עבור אילו נושאים ופעולות נדרש לנהל את הסיכון באופן שיטתי ורציף. הנוהל אף מקצה את האחריות לניהול ולבקרה הנדרשת, ומציג שיטות לניהול סיכונים ופורמטים לדוחות בפעולות אופייניות. יוזמות בתחום יכולות לבוא מכל עובדת ועובד, אולם האחריות לכך מוטלת על המנהלות והמנהלים, מרמת ראש תחום ומעלה, ובסיוע מהנדסי הבטיחות היחידתיים. עליהם לזהות את כלל המתקנים, התהליכים והפעילויות בתחום אחריותם אשר יש בהם פוטנציאל לאירוע בטיחותי, וכן גורמים המוגדרים כמזיקים. שמירת האחריות הישירה לכך במסגרת היחידה, ולא אצל גורם חיצוני, תורמת לידע המקצועי ומסייעת בהטמעת תרבות של בטיחות בארגון.

במסגרת התהליך המתודולוגי, המבוסס על התקן הצבאי האמריקאי MIL-STD-882, תחילה מזהים גורמי הסיכון ומוערכת מידת החומרה והסבירות להתממשות בהתחשב באמצעי הבטיחות. רק לאחר מכן מאושרת הפעילות. התהליך

מגדיר את הפעולות המתקנות מרמת סיכון מסוימת – סילוק גורם הסיכון, החלפתו באמצעי בעל סיכון פחות ושימוש באמצעים הנדסיים (כמו עבודה מרחוק), מנהליים (נהלים, כרזות, הנחיות, הדרכות) וציוד מגן אישי. התהליך אף מונה את הפעולות הנדרשות למקרה בו התממש הסיכון.



200%
הרחבת הטמעת מדד תרבות הבטיחות

דיווח על אירועי בטיחות ותחקירים

בתהליכי ניהול הבטיחות ניתן דגש רב לתחקור תאונות עבודה ו"מחלות" תעסוקתיות. התחקור נערך על פי נוהל מפורט הכולל את אופן הביצוע; עריכת הממצאים, המסקנות וההמלצות לשיפור; והמעקב אחר יישומן בפועל. כל תחקיר מופץ ומובא לידיעת בעלי העניין, ובמידת הצורך, מתעדכנים בעקבותיו הוראות הבטיחות, נהלי ניהול הסיכונים והדרכות רלוונטיות.

הדיגיטציה משמשת לעזר רב בניהול הבטיחות, עם מערכות ופלטפורמות ממוחשבות לאיסוף וניתוח נתונים, לגיבוש תובנות ולשיתוף ידע. ממשק נוח מציג את המדדים הרלוונטיים לסיכון לכל יחידה, והמערכת מייצרת תראות בהתאם. הדיגיטציה אף משפרת את יכולות הדיווח על אירועי בטיחות מכל מקום ובכל זמן, דרך אפליקציה ייעודית פשוטה לתפעול במחשב נייד, מבוסס טאבלט וסמארטפון. לשם כך הוטמע ב-2023 פתרון תשתיתי ייחודי לעבודה היברידית בעולמות הבטיחות. כל אירוע המדווח במערכת מחייב התייחסות על פי שרשרת הניהול. בהמשך, מדווחים פעולות מתקנות שננקטו ולקחים שהופקו. עובדים המדווחים על אירוע בטיחות, לרבות עובדי חוץ/קבלן, מקבלים עדכון על תהליך הטיפול והצעדים שבוצעו בעקבותיו.



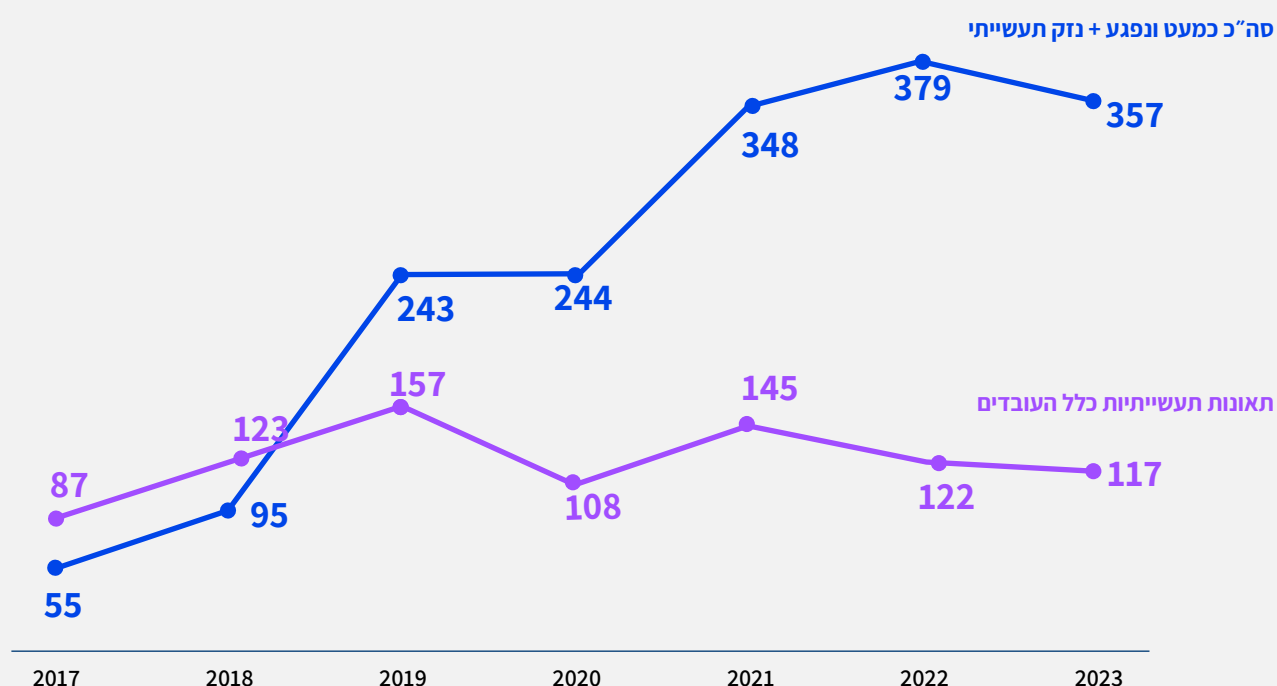
תרבות של בטיחות

בטיחות היא חלק מה-DNA ברפאל. היא מונחלת לעובדות ולעובדים מיומם הראשון בחברה, מודגשת בכל פעילות ומחודדת בתהליכי עדכון וריענון בתדירות גבוהה. לאורך השנה מתקיימים ימי עיון והרצאות בנושא, הדרכות והסמכות, וכן למידה עצמית באמצעות קיטים ייעודיים. על מנת לקדם למידה והתפתחות מקצועית משולבות שיטות לימוד מתקדמות ונעשה שימוש הולך וגובר בלמידה מגוונת שכוללת בנוסף ללמידה פרונטלית, שילוב של כלי למידה נוספים מבוססי דיגיטציה וטכנולוגיה (כמו למשל סקר מפגעים ב VR, מעבדות התנסות ולומדות ריענון שונות).

אחת לשנה נערך כנס שנתי מיוחד למערך הבטיחות, ובו נבחרים נאמני בטיחות ומחולקות תעודות מהמנכ"ל למצטיינים בתחום. בכנסים משולבים נושאים טכנולוגיים חדשניים, כמו AI ומערכות טכנולוגיות מתקדמות שנדונו בכנס של 2023.

כחלק מקידום המודעות הארגונית לבטיחות, רפאל מעודדת את עובדיה **לדווח גם על אירועי "כמעט ונפגע"**, ככלי אפקטיבי וחשוב בהפחתת מספר התאונות התעשייתיות (אלו המתרחשות בתחנת העבודה או תוך כדי עבודה).

כמעט ונפגע תעשייתי* מול תאונות תעשייתיות כלל העובדים



* אירועי כמעט ונפגע כוללים אירועי נזק תעשייתיים קלים בעלי פוטנציאל פגיעה באדם



שיתוף ידע

חלק מרכזי בקידום תרבות של בטיחות נוגע לשיתוף ידע עם גורמים בארגון ומחוץ לו, כדי ליצור הפריה הדדית וללמוד מניסיונם של אחרים. ברפאל פועלות קהילות ידע המקדמות שיתוף וייעוץ בנושאים שונים, כגון פעילות עם חומרים מסוכנים. כמו כן, אחת לתקופה מתכנסים פורום מהנדסי הבטיחות ופורומים מקצועיים שונים (לסיכונים חשמליים, לייזר, מערכות לחץ גבוה ועוד). לצד זאת, רפאל עומדת בקשר תדיר עם רשויות ומוסדות רלוונטיים – מינהל הבטיחות והבריאות התעסוקתית, המוסד לבטיחות ולגהות, מכון התקנים, פיקוד העורף ומשרדי ממשלה – ומשתתפת בכנסים מקצועיים בארץ ובעולם.



בכנס הבינלאומי לבטיחות בחלל, שהתקיים ביפן במאי 2023, הציגה רפאל שלושה מאמרים, אחד מהם נכתב בשיתוף עם חיל האוויר הישראלי. בכנס התקיים מפגש בהשתתפות מומחי הבטיחות של סוכנויות החלל המובילות, לרבות נאס"א ו-SpaceX, בהובלת צוות מומחים מקצועי בכיר מרפאל, שנציגיו שותפים לוועדה לבטיחות בשיגורים לחלל של IAASS (האגודה הבינלאומית לבטיחות בחלל). הידע והניסיון המוכח של ישראל בכלל ושל רפאל בפרט הופכים את מומחי הארגון למובילים עולמיים בתחום.

מדדים ויעדים

נושא	מדד	יעד 2023	ביצוע
ניהול סיכונים	אחוז פגות תוקף לדוחות ניהולי סיכונים בתהליכים פעילים	המדד עודכן בשנת 2023, נקבע יעד לבקרה לשנת 2024	1.9%
אירועי בטיחות	אירועי "כמעט ונפגע" ביחס למספר התאונות התעשייתיות (כלל הארגון)	3.4	3.05
תחקירי בטיחות	אחוז ביצוע תחקירים לאירועים שנקבע כי נדרש עבורם תחקיר (יעד חטיבתי)	100%	100%
תרבות בטיחות	תרבות הבטיחות ביחידה (רמת שטח ומעלה) בהתייחס לסט מדדים שנקבע ב-2022	מידדה ופיילוט ב-4 שטחים	בוצע (והתרחב ב-8 שטחים ב-2024)

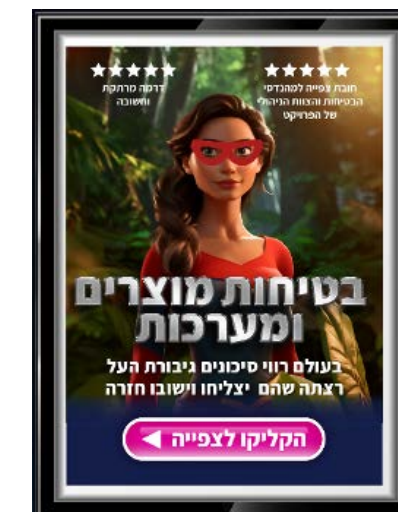
60%

גידול בדיווחי "כמעט ונפגע", מאז שנת 2020, ואף הוגדר לכך יעד ארוך טווח – לשיפור מתמשך של לפחות 10% עלייה ביחס בין דיווחי "כמעט ונפגע" לתאונות בפועל, מהשנה שלפניה.



3.05

בשנת 2023 חל שיפור רב ביחס שבין דיווחי כמעט ונפגע למספר התאונות התעשייתיות בהשוואה לשנת 2019 שם עמד היחס על 1.55



בתקופת הדיווח החל ברפאל **פיילוט בנושא תרבות הבטיחות, עם מדד ייחודי** הבוחן את היקף ההדרכות ביחידה, ניהול הסיכונים, אירועי הבטיחות, מבדקי הבטיחות, גהות תעסוקתית, תרגילי חירום, רמת המודעות של דרגי הניהול ותגמול בעלי תפקיד. הפיילוט החל עם ארבעה 'שטחים' (שטח הוא היררכיה נמוכה מחטיבה), וב-2024 הורחב לשמונה.



שומרים על בריאות העובדים

לצד היבטי הבטיחות, גם שמירה על בריאות העובדים זוכה ברפאל לתיעודף עליון. לשם כך נערכים סקרים תדירים בנושאי גהות, ומתקיימים כ-2,000 ניטורים תעסוקתיים על פי תכנון שנתי - תכנון התואם את הוראות הדין, מדיניות החברה והערכות הסיכונים.



פעולות אלו, המסתייעות במערכת ממוחשבת ובבדיקות של מעבדה מוסמכת, בוחנות את מידת החשיפה לחומרים מסוכנים, לרעש, לאבק ועוד, תוך גיבוש פרוטוקול תעסוקתי לכל עובד וזיהוי חריגות. בהתאם לממצאים נבחנות חלופות בדמות שינוי דרכי עבודה, התייעלות טכנולוגית ושימוש בחומרים חדשים.

עובדי רפאל עוברים בדיקות מקיפות על ידי רופאה תעסוקתית פנימית בחברה (בהתאם לאופי עיסוקם). **המרפאה נגישה לכל העובדות והעובדים, ללא קשר למידת הסיכון הכרוכה בעבודתם.** דגש מיוחד ניתן ליכולות המענה הארגוניות מול אירועי חירום ומצבים רפואיים שונים. במסגרת זו הוכשרו עשרות עובדים כחובשים, וברחבי המתקנים הוצבו עשרות דפיברילטורים. צוות הפרמדיקים חולש על ציוד מלא לעזרה ראשונה, ובכלל זה מוניטורים, מכשירי LMA ורכבי פינוי המזוודים כאמבולנס. מדי שנה נרשמים במתקני רפאל כ-1,500 מפגשי רפואה דחופה.

נוסף על כך, הוכנסו לחצרות הארגון מבצעי חיסון לשפעת (כאלף עובדים חוסנו ב-2023) והתרמות דם. ההסתמכות היא בעיקר על צוותים פנימיים, בשל הצורך לצמצם את כניסתם של גורמים לא מורשים.



חלק נוסף בהקפדה על בריאות העובדים נוגע לקידום המודעות לאורח חיים בריא. במסגרת זו נשלחים עלונים ודיוורים, ונערכים ימים מרוכזים והדרכות בנושאי בריאות ותזונה - למשל סביב יום הלב (עם בדיקת מדדים גופניים) ולומדה ייעודית בנושא ארגונומיה שעברו כלל העובדים ב-2023 (יצוין כי כל עמדות העבודה בארגון מתוכננות בהתאם לתקנים בינלאומיים מחמירים, תוך מתן פתרונות לצרכים נקודתיים). רפאל מציעה לעובדיה כניסה מוזלת למועדוני כושר וספורט ומפעילה במתקניה חוגי יוגה, פילטיס ו-TRX. כמו כן, נערכים ימי ספורט והדרכות קבוצתיות, והחברה תומכת בפעילותן של קבוצות ספורט רפאליות בליגה המקומות עבודה ובטורנירים בכדורגל, כדורסל ורכיבה באופניים.



רכש ושרשרת אספקה אחראיים

מדי שנה רוכשת רפאל שירות ומוצרים בהיקף של מיליארדי שקלים. מכאן עולה החשיבות היתרה שבהתנהגות אחראית לא רק בתוך שדרות הארגון, אלא גם כלפי שרשרת האספקה. רפאל מקפידה לוודא שהתנהלות הספקים, אשר בהם היא רואה שותפים, תשקף את הערכים שבהם היא דוגלת – ובכלל זה זכויות עובדים, הגנת סביבה, אתיקה ניהולית בעסקים ועמידה בת"י 10000 (התקן לניהול אחריות חברתית).

בספקים ובקבלנים המועסקים בתחומה רואה רפאל חלק אינטגרלי מפעילותה, ולפיכך, מחייבת אותם לסטנדרטים הבטיחותיים החלים על עובדיה שלה. **בתקופת הדיווח הוקמה ועדת בטיחות לקבלנים העוקבת אחר תאונות ואירועי "כמעט ונפגע" (על אירועים אלו מתבקשים עובדי הקבלן לדווח ככל עובדי החברה, ומתבצעים בהם מעקב וניתוח כבכל יתר האירועים).** במקרי קיצון, ועדת הבטיחות יכולה לנקוט סנקציות – מהתראה, דרך הטלת עיצומים (קנסות המשמשים לתגמול עובדי קבלן מצטיינים) ועד השבתת עבודה.

בין היתר, רפאל מעודדת את הספקים והקבלנים לנהל מערכת סביבתית, והם מתחייבים לפעול מעבר לדרישות החוק ולעשות ככל שניתן למניעת זיהום סביבתי ולשימוש באריזות וחומרי עזר מחומרים ידידותיים לסביבה. דרישות נוספות הן לאישור של אגף הייצוא במשרד הביטחון, בכפוף לבדיקות הנערכות על ידו, ותהליכי בחינה מטעם רפאל אחר תנאי ההעסקה – שכר, בדיקת נאותות, חוות דעת משפטית ועוד. כן נעשות בדיקות בתחום זכויות האדם – רגולציה מתפתחת הנוגעת למכירות בעולמות הסייבר ולשימוש ב-AI (בחינה על פי הנחיות ארגון Freedom House, תוך יישום מדיניות ארגונית בנושאי Anti-Human Trafficking & Slavery וכן Conflict Minerals).



” החיבור של הרכש לאחריות התאגידית פתח לנו את העיניים ונתן כלים נוספים לשאול את השאלות הנכונות בכל מהלך ומול כל קבלן משנה. בשכירת שטח לוגיסטי, למשל, לבדוק על איזו קרקע יושבים, איזה שימוש נעשה בשפכים, ומה קורה עם החומרים המזהמים. לוודא שחוקי העבודה נשמרים ושהשכר נאות. “

סגן ראש מינהל אופק

המספרים שלנו לשנת 2023:

83% רכש מקומי מסך הרכש

25% גידול בהיקף הרכש המקומי ביחס לשנת 2021

82% שיעור הספקים המקומיים מכלל הספקים

48% מהספקים ממוקמים צפונית לחדרה או דרומית לגדרה

יותר מ-**116,000** שאלות ופניות ב-2023 הוגשו דרך פורטל הספקים



רכש מקומי כמנוף לחוסן כלכלי

המקומיים מכלל הספקים עמד על 82%, ומתוכם 48% ממוקמים צפונית לחדרה או דרומית לגדרה. דרך העדפת הרכש המקומי מספקת רפאל ביטחון תעסוקתי ותעסוקה איכותית לרבות רבות של ישראלים באופן ישיר ועקיף.

כחלק מאחריותה הרחבה כלפי החברה הישראלית, רפאל משתדלת לרכוש מספקים חיצוניים כל שירות, מוצר או תהליך שאינם בליבת הפעילות. העדיפות הברורה היא לרכש מקומי, ובפרט מהפריפריה ומעסקים המתעדים העסקה של אוכלוסיות בתת ייצוג. רכש מחו"ל מתבצע על פי רוב כאילוץ, אם בהיעדר טכנולוגיה וחלופה מקומית, אם כמחויבות לרכש גומלין או ניצול כספי FMF (הסכמי סיוע) אמריקאיים ואם בשל יכולת מוגבלת של הספק המקומי לעמוד בקצב האספקה.

במקרים בהם נאלצת רפאל לבצע תחרות בין ספקים מקומיים לספקים שמקורם מחוץ לישראל ניתנת העדפה בתחרות לספק הישראלי בשיעור של 10% במחיר, כמתחייב בחוק ובנהלי רפאל.

ב-2023 עמד היקף הרכש המקומי על כ-7,500 מיליון ש"ח, שהם 83% מסך הרכש ברפאל – נתון המשקף קפיצה של 43% בשיעור הרכש המקומי תוך שנתיים. שיעור הספקים



ניהול הרכש

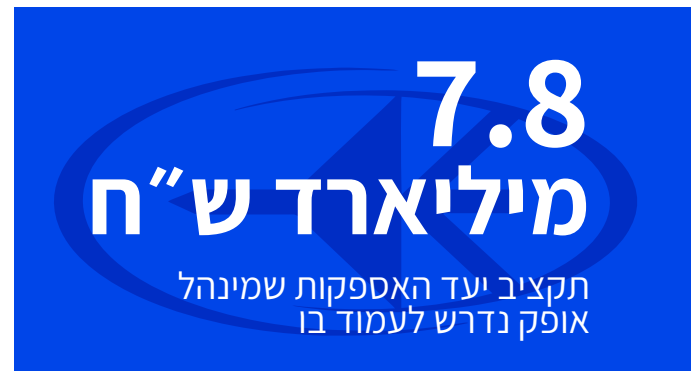
ייעוד מערך הרכש

ייעוד מערך הרכש ברפאל הוא לשמש גוף מוביל, מקצועי ודינמי, מוקד ידע בתכנון, הנחיה, בקרה ומימוש של פעילות ההרכשה. כל זאת תוך פיתוח עולם הספקים וההון האנושי וחתירה מתמדת לייעול ולשיפור תהליכים, וכדי לממש את צרכי הפרויקטים ולאפשר אספקות בזמן, באיכות הנדרשת, במחירי היעד וכפועל יוצא של רווחיות החברה.

הקניינים ברפאל

את הקניינים ברפאל מכשיר מינהל הרכש, כשעל פי רוב, תוך 6-3 חודשים מקליטתם בחברה הם ניגשים לבחינת ההסמכה ובהם נדרשים לתת פתרונות לתרחישים שונים.

החל מ-2023 נוסף עוד חלק להכשרות הנוגע לצורך הספציפי של כל קניין ברמת היחידה שאליה הוא משתייך (למשל: רכש מכניקה). גם לאחר ההסמכה נמשכת הלמידה המתמדת, באמצעות תוכנית שנתית שמתמקדת בתהליכים, מערכות ומיומנויות הנדרשות כדי לבסס תודעת שירות ושותפות. התוכנית נבנתה בפורמט חדשני של "קפסולות למידה" דיגיטליות על סמך הידע הארגוני המצטבר.



בתקופת הדיווח פוצל מערך הרכש ברפאל על פי תחומי ההתמחויות. הרכש המינהלי מנוהל על ידי אגף התפעול ומתמחה ברכש עקיף בקטגוריות שירותים, תשתיות, כלים וציוד. פעילות הרכש מתמקדת בניהול רכש שוטף, הסכמים והתקשרויות, באמצעות כ-400 הסכמים מורכבים בתחומי ההסעדה, האחזקה, הבינוי ועוד. לעומתו, הרכש הפרויקטלי מתבצע על ידי מינהל אופק, שהחל לפעול באפריל 2023 ומרכז לראשונה את כלל גופי שרשרת האספקה תחת קורת גג אחת. הריכוז מאפשר לצבור ניסיון וידע אחוד וכן יכולת לסנכרן, לאגם ולתעדף משאבים ולתכנן לטווח הארוך. מכאן גם מתקצר ה-Time to market.

מינהל אופק נדרש לעמוד ביעד תקציב האספקות, שבתחילת 2023 היה 6.8 מיליארד שקל אך באפריל עודכן ל-7.8 מיליארד שקל. הוא מאגד תחתיו שלוש שרשראות אספקה הפועלות כל אחת מול חטיבה עסקית – הגנה אווירית; אוויר ומודיעין; וים ויבשה.



היקף רכש במיליוני שקלים

	2023	2022	2021
רכש פרויקטלי (ישראל)	5,645	4,470	2,797
רכש פרויקטלי (חו"ל)	1,563	2,204	2,706
סך הרכש הפרויקטלי	7,208	6,674	5,503
רכש מינהלי (ישראל)	1,947	1,112	1,007
רכש מינהלי (חו"ל)	20	56	72
סך הרכש המינהלי	1,967	1,168	1,080
סך הרכש של רפאל	9,175	7,842	6,583
שיעור רכש מספקים מקומיים מסך הרכש	83%	71%	58%



אתיקה מול ספקים

במסגרת האחריות התאגידית ברפאל, כלל העוסקים ברכש מחויבים לפעול בדרך אתית ללא פשרות - ביושר ובהגינות, בתום לב ובהיעדר שיקולים זרים ומשוא פנים, ותוך הקפדה יתרה על שמירת הסודות המסחריים של הספקים. כל מקרה של הצעה לטובת הנאה (לא כל שכן קבלתה) מחויב בדיווח מיידי לממונים. מלבד זאת, רפאל כחברה ממשלתית פועלת על פי חוק ותקנות חובת המכרזים (התקשרויות מערכת הביטחון) כנורמה שכל חריגה ממנה מותנית בתנאים ובפטורים הקבועים בתקנות. החברה מחויבת לאפשר **הזדמנות שווה להשתתפות ולזכייה במכרזים לכל הספקים בארץ.**



רפאל היא מנוע בהרחבת האקוסיסטם התעשייתי הישראלי והיא מושכת את התעשייה כולה קדימה. אנחנו דוחפים את הספקים להיכנס לטכנולוגיות הייצור הכי מתקדמות שיש ואנחנו תומכים, משתפים בידע ומשקיעים ככל שצריך. בתחרות בין ייצור בארץ לרכש חו"ל תמיד נעדיף שהכסף יישאר פה, גם אם זול יותר לקנות מעבר לים. הערך המוסף הוא עצום.

יואב וקסלר, סמנכ"ל התפעול

השאיפה היא לעבוד עם "נבחרת ספקים" העומדים בהגדרות האיכות וההסמכה של רפאל, חולשים על יכולות וטכנולוגיות העונות על דרישות הייצור והפיתוח של פריטי הרכש המוזמנים, בעלי חוסן כלכלי המבטיח יציבות והמשכיות, תחרותיים בהיבטי מחיר, לוחות זמנים ורמת שירות ומצייתים באופן מלא לדרישות הרגולציה של מדינת ישראל (במידת הצורך אף לאלו של המדינות שרפאל פועלת מולן).

מערך הרכש - דרך פונקציה ייעודית במינהל אופק - מסמיך ומדרג את הספקים, ולשם כך עורך להם מבדקים ומודד את ביצועיהם בקריטריונים השונים. ככל שניתן, רפאל שואפת להיות לקוח בהיקף כספי משמעותי מול ספקיה, ומצפה מספקיה לראות בה לקוח מועדף. כמו כן, השאיפה היא לממש התקשרויות על בסיס Turnkey המגדיר אחריות מלאה ומקיפה של היצרן למכלול על כל מרכיביו.



רכש וספקים ב"חרבות ברזל"

הפעילות המוגברת בזמן המלחמה, וחיובות הרציפות התפעולית של רפאל לתמיכה במאמץ המלחמתי, הביאו להתגייסות מוגברת החל מאוקטובר 2023. הספקים היו חלק בלתי נפרד באופרציה - בהסעדה, באחזקה, בבינוי, בהאצת פיתוח מרכיבים חיוניים לרפאל הנדרשים ללחימה, הגברת קצבי הייצור, תמיכה בתחזוקה בסד"כ צה"ל ובתפעול השוטף - לרבות בסופי השבוע, בכפוף לאישורים שהוציאה החברה ממשד העבודה לשם כך. העזרה הייתה הדדית, כאשר רפאל מקפידה לשמור על קשר רציף והדוק עם ספקיה ולסייע היכן שרק ניתן, בדגש על עסקים מהצפון ומעוטף עזה שנאלצו להתפנות.

בשנות הדוח הוקמה ועדת בטיחות לקבלנים ונבנתה שיטה לפיקוח על הקבלנים יחד עם הלשכה המשפטית, מחלקת הרכש וחיטבת התפעול. במקרה של עבירה או כמעט תאונה מצד קבלנים, מזמנים את נציג הקבלן לוועדת הבטיחות, שמציג את האירוע ובסופו הוועדה שמורכבת ממספר גורמים, מחליטה על הצעדים הנדרשים.



קשר עם ספקים

את הקשר עם ספקיה בישראל ובחו"ל, שמספרם חוצה את ה-3,000, מנהלת רפאל דרך **פורטל ספקים** הכולל מודולים אפקטיביים לתחום האיכות, תגיות, דרכי התקשרות נוחות, מדידת SLA ועוד.

ב-2023 הוגשו דרך פורטל הספקים יותר מ-116 אלף שאלות ופניות. מעת לעת נערך עם ספק מפגש PMR (Procurement Management Review) ובמהלכו נסקרת מצגת בהיבטי זכויות עובדים, איכות סביבה - עמידה בת"י 14000, היבטים הקשורים לת"י 10000, אתיקה ניהולית, רציפות תפקודית בזמן משבר ומעורבות חברתית בקהילה. בתום כל שנה קלנדרית ניתנת הוקרה לספקים שהוגדרו מצטיינים (ציון 90 ומעלה בקטגוריות השונות), והם מתוגמלים דרך קנסות הפיגורים שנגבו מספקים אחרים. אחת לתקופה נערכים כנסי ספקים גדולים, האחרון שבהם ב-2024.

רפאל רואה בספקים ובקבלנים המועסקים בתחומה חלק בלתי נפרד מפעילות החברה, ולכן מחייבת אותם לעמוד בסטנדרטים בטיחותיים כמו כל עובדי החברה. במסגרת זו, מעודדת רפאל את ספקיה וקבלני המשנה שלה ליישם מערכות ניהול EHS על ידי שילוב נספחי בטיחות בחוזי ההתקשרות, ביצוע מבדקי ספקים וביקורת במקור.



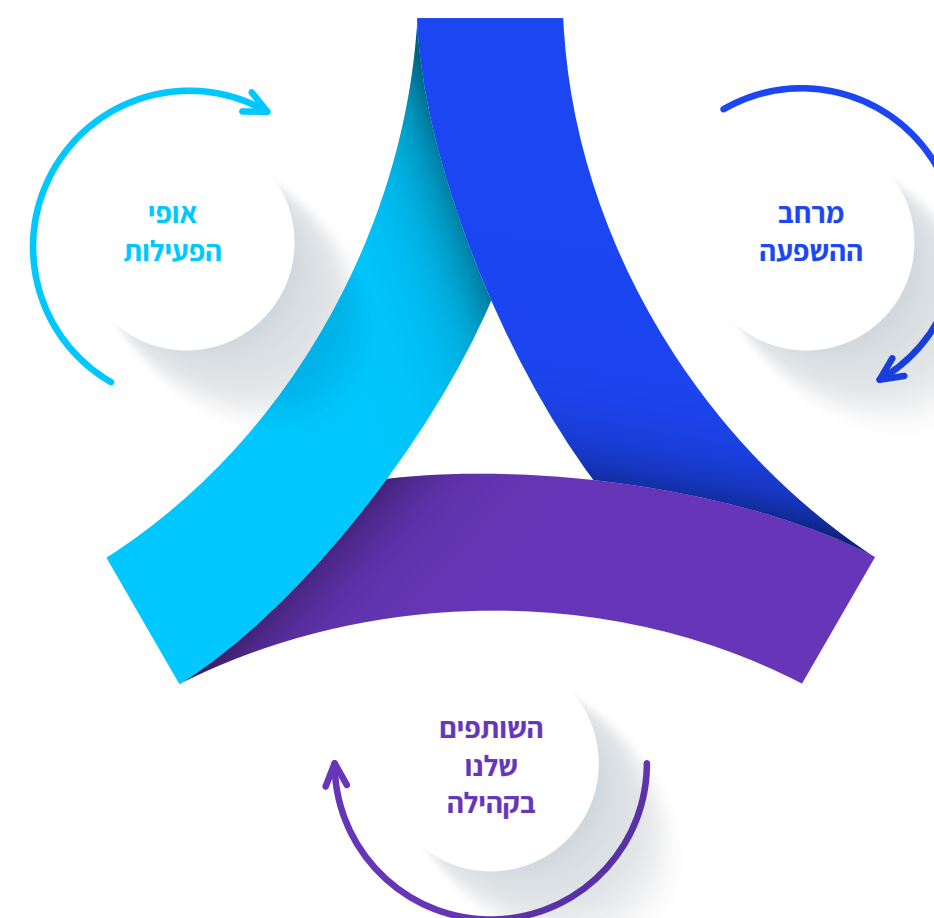
קידום החברה והקהילה

בראייתנו, החברה שבתוכה אנו פועלים היא חלק מסיפור ההצלחה הרפאלי. על כן, זה יותר משני עשורים שרפאל ועובדיה מעורבים בפעילות התנדבותית משמעותית וענפה במסגרת הקהילה. רוח ההתנדבות שזורה בארגון, והיא באה לידי ביטוי במגוון רחב של פרויקטים.

את הפעילות מוביל צוות היגוי לקשרי קהילה ובו שותפים כל ראשי החטיבות ומנהלי אגפי הנהלה. הצוות מתווה את הקו המנחה ועוקב אחר האימפקט בטווח הקצר והארוך. זאת, כאשר מדידה כמותית נעשית בעיקר בפרויקטים המדעיים-טכנולוגיים, סביב השפעתם על התלמידים. תחת צוות היגוי מכהן צוות פעולה לקשרי קהילה ובו חברים מנהלות ומנהלים מכל החטיבות, אשר יוזמים, מתכננים ומממשים את הפעילות הקהילתית בחטיבה.

שנת 2023 עמדה בסימן הרחבה והעמקה של תוכניות הליבה שלנו לקידום החינוך הטכנולוגי. במהלכה, בין היתר, ערכנו האקטונים לבנייה ותכנות רובוטים בנהריה ובקריית ים בהשתתפות מאות תלמידים. הענקנו מלגות בשווי 187 אלף שקלים לתלמידים מצטיינים במגמות טכנולוגיות באזור הצפון. ציינו "שבוע של מעשים טובים", ויחד עם אלף תלמידים הרכבנו לוח בקרה אלקטרוני בשלומי, בירושלים, בתל אביב ובבאר שבע. את כינוסי ראש השנה בחרנו לקיים בסימן קהילה וחברה, כחלק ממהלך להעלאת המודעות לפעולות קהילתיות איכותיות ובעלות השפעה רחבה. ועם פרוץ מלחמת "חרבות ברזל", בנינו תוכנית קהילה מותאמת, בדגש על צפון הארץ.

מודל ההפעלה שקבענו כולל שלושה עקרונות מרכזיים:



א. מרחב ההשפעה

השאיפה היא לפעול לפיתוח כלכלי-חברתי באזורים הסמוכים למתקני רפאל ולאזורי מגוריהם של רוב העובדים, כלומר: היכן שקיים עבורנו פוטנציאל להשפעה רציפה ולאורך זמן.

ב. אופי הפעילות

התמקדות בקידום החינוך הטכנולוגי (33 פרויקטים – 56% מהכלל), ולצד זאת: קידום וחיזוק אוכלוסיות בסיכון, התנדבות למען ילדים ובוגרים עם מוגבלויות והנחלת זכר השואה.

ג. השותפים שלנו בקהילה

הם חלק בלתי נפרד מתכנון הפעילות ומימושה. בשל כך, גם נשאף לפעול היכן שנאתר שותף קהילתי מחויב ואיכותי.

נכון לסוף 2023, עובדי רפאל מתנדבים בזמנם הפנוי ב-59 פרויקטים מגוונים שהגדירה החברה – עלייה של 15% תוך שנתיים – ורפאל מעניקה להם משאבים, הנחיה מקצועית ומעטפת לוגיסטית.



המספרים שלנו לשנת 2023:

2,500
עובדים מתנדבים בקהילה



59
פרוייקטים קהילתיים



33
מיזמים לקידום החינוך הטכנולוגי



18
מיזמים לעידוד לימודים טכנולוגיים בקרב נערות



14
רשויות מקומיות שותפות לפעילות החברתית



2,000
תלמידים ובוגרים בתוכניות רפאל בקהילה מדי שנה



₪ 187,000
מלגות לתלמידים מצטיינים מיישובי הצפון מדי שנה





קידום החינוך הטכנולוגי

הניסיון המצטבר מראה כי את ההשפעה הקהילתית המרבית יכול ארגון לספק בהתאם לליבת עיסוקו. מתוך עיקרון זה, כחברה טכנולוגית חדשנית ומובילה, רפאל שמה דגש בפעילותה הקהילתית על קידום החינוך הטכנולוגי. בתחום זה, יש ביכולתנו לייצר אימפקט ייחודי, הן באופן מיידי והן לטווח הארוך.

מטרת הפעילות היא לחזק את התלמידות והתלמידים הלומדים במגמות הטכנולוגיות או בזיקה להן, לחשוף בפניהם את עולמות ההנדסה ולעורר בקרבם התלהבות וסקרנות

בנושאים הרלוונטיים. כל זאת, כסל כלים רב ערך בעיקר עבור כל אחת ואחד מהם ואף עבור הקהילה והמדינה, הזקוקה למוחות מבריקים מקרב דור המהנדסים והמדענים הבא.

תוכנית RNG פועלת ב-18 בתי ספר - עלייה של 11% בשנתיים ב-11 רשויות מקומיות בצפון. מדי שנה משתתפות בה כ-400 תלמידות שאותרו על ידי מוסדות החינוך, וכ-100 מהנדסות מתנדבות מרפאל



33 פרויקטים המתמקדים בקידום החינוך הטכנולוגי



רפאל, הדור הבא - RNG

בישראל קיים מחסור מתמשך בעובדים ממקצועות ההנדסה והטכנולוגיה, ובמיוחד בפריפריה ובקרבת נשים - שנכחותן בלימודים האקדמיים במקצועות אלו עדיין נמוכה משמעותית משיעורן באוכלוסייה.

מיזם RNG - Rafael Next Generation - מבקש לזרוע את זרעי המענה לאתגר, דרך עידוד נערות לבחור במקצועות טכנולוגיים. כך, יגדל הסיכוי שיותר ויותר נשים יצטרפו לפקולטות המדעיות באקדמיה - ומשם תקצר הדרך לשדרה ניהולית נשית בתעשייה בכלל ובפאל בפרט.

בכיתה ט', לקראת בחירת מגמת הלימודים בתיכון, נפגשות הנערות עם מדעניות מרפאל המשמשות כמנטוריות עבורן. הן שומעות את סיפוריהן האישיים, לומדות על הדרך שעברו בלימודים, בצבא ובעבודה ומתרשמות מהבחירות שלהן. הן אף מצטרפות לסיוור חשיפה לטכנולוגיות ברפאל ולסביבת עבודה מדעית ועוברות הרצאות להכרת הנושאים הרלוונטיים - אוורונאוטיקה, חלל, כימיה, תוכנה ועוד.

מגשימים סייבר ומגשימים+

שירות צבאי ביחידות העילית של חיל המודיעין ומערך הסייבר מהווה כיום שער כניסה לקריירה איכותית בתעשיות ההייטק ולניידות חברתית. תוכנית "מגשימים" מבית קרן רש"י מבקשת לשלב באותן יחידות נוער מצטיין מהפריפריה החברתית והגיאוגרפית.

במסגרת התוכנית, תלמידי תיכון זוכים לתגבור, העשרה והכשרה בנושאי הנדסת תוכנה וסייבר, תוך שהם צוברים ידע, מתודולוגיית עבודה ואפילו ניסיון מעשי. כ-20 מעובדי רפאל משתתפים במיזם כמנטורים. מצטייני התוכנית משתלבים לפני גיוסם לצה"ל בחטיבת הפיתוח של רפאל ובחמ"ל הסייבר של החברה, שם מנטורים ניסיונות התקיפה הקיברנטיים.

מתוך המיזם נולדה תוכנית "מגשימים פלוס", המעבירה קבוצה מצטיינת של תלמידי י"ב המשתתפים במיזם שבוע לימודים אינטנסיבי במתכונת בוטקאמפ (Bootcamp). התלמידים מתנסים ורוכשים ידע בעולמות הדאטה, חקירת תקשורת, מימושי הצפנה, פיתוחי ווב ומובייל ועוד. הם לומדים לחקור עצמאית סוגיות מורכבות בפיתוח ובסייבר. מקרב השותפות ב"מגשימים", רפאל היא החברה היחידה המפעילה גם את מיזם החוד הזה עבור התלמידים המוכשרים ביותר בצפון.

להבים

תוכנית ללימודים בתחומי הכטב"מים שמפעילה מינהלת עתידים בצה"ל בצפון הארץ ובדרומה. כ-100 תלמידי תיכון משתתפים בתוכנית בכל אזור, ועובדי רפאל משמשים בה מנטורים.

"סמסטר קיץ" בחיפה

תוכנית ייחודית זו נבנתה עם היחידה למצוינות באגף החינוך בחיפה, ומטרתה לקדם תלמידים מהעתודה הטכנולוגית בעיר. התלמידים נפגשים עם מהנדסי רפאל בחופשת הפסח ובקיץ לשבוע של חשיפה טכנולוגית חווייתית ומשמעותית. הם מתנסים באתגרים הנדסיים מורכבים מעולמות המכניקה והבינה המלאכותית.

עד סוף 2023 השתתפו בתוכנית יותר מ-700 תלמידות ותלמידים.

Rafael Ms

פרויקט זה מפגיש בוגרי כיתה ח' עם טכנולוגיה מעולמות המכניקה, האלקטרוניקה והתוכנה במערכות רפאל. זאת דרך הדגמות, הרצאות, התנסויות, פרויקט בנייה ועוד. התלמידים מתנסים בעבודת צוות, שיתוף פעולה ולמידה עצמית, ובאירוע סיום הסמסטר מציגים את פרויקט הסיום שעליו עמלו במהלך השבוע.

Rafael AI

פרויקט יוקרתי המיועד למסיימי כיתה ט' בעלי גישה ועניין בעולמות התוכנה. במשך ארבעה ימים מרוכזים פוגשים התלמידים מנטורים, עוברים הרצאות העשרה ומתנסים במשימת תכנות מורכבת המשלבת AI.



מהנדסי רפאל חיברו מספר תחומי ידע על מנת לייצר לניב, שנפצע במהלך שירותו הצבאי, פתרון מותאם אישית, יצירתי ומעוצב, כל זאת בעבודה צמודה איתו להגדרת הפתרון ובחינה ממושכת לגבי התאמתו. אנו גאים לקחת חלק ולגייס את ההון האנושי, הידע והטכנולוגיה הרפאלית למיזם אשר מנסה להחזיר עד כמה שאפשר את החיים של פצועי צה"ל למסלולם.

ד"ר צחי גליקמן
סמנכ"ל בכיר
וראש חטיבת מו"פ והנדסה



קידום וחיזוק אוכלוסיות בסיכון

כחלק מהפעילות החברתית-קהילתית, רפאל שמה לה למטרה לקדם בני נוער ומבוגרים הנמצאים בשולי החברה. זאת באמצעות מסגרות המקנות להם כישורי חיים ורקע טכנולוגי בסיסי, ומלוות אותם בדרך לחיים נורמטיביים ומלאים. הפעילות היא בעיקר בכפרי נוער ובמסגרות חברתיות ברשויות המקומיות.

התנדבות למען ילדים ובוגרים עם מוגבלויות

גם במישור זה שואפת רפאל למנף את התמחותה ויתרונותיה לטובת אימפקט טכנולוגי ייחודי. כאן, היכולת להקל ולשפר באופן משמעותי את חייה של ילדה אחת, את עצמאותו ותפקודו היומיומי של פצוע צה"ל אחד, את סיכויי של נער להשתלב בחברה – היא עולם ומלואו. ברפאל פועל בית מלאכה לתכנון וייצור אביזרי עזר לבוגרים ולילדים. במקום פועלים כ-20 פורשי רפאל, אשר מביאים את הידע והניסיון רב השנים שצברו בעבודה עבור מטרה חשובה זו.



Makers for Heroes

את החדשנות והידע הטכנולוגי המשמשים לפיתוח מערכות לחימה מתקדמות, רותמים אנשי רפאל גם לפיתוח אביזרי עזר לאנשים עם מוגבלויות פיזיות. אחד המיזמים המרגשים הוא Makers for Heroes של עמותת Restart, שנועד להקל על חייהם ולשפר את תפקודם היומיומי של פצועי ונכי צה"ל. התוכנית מעוררת ההשראה רותמת צוותי "מייקרים" – מהנדסים, רופאים, מעצבים ומתכנתים, בעלי יכולות יצירתיות ממיטב החברות בתעשייה הישראלית – לבניית פתרונות טכנולוגיים חדשים. לאורך השנה מתקיימים מספר ימי שיא ומתגבשות הצעות, ומתוכן בוחר המדען הראשי של רפאל פתרונות מורכבים שיושמו על ידי יחידות ברפאל. כדוגמה, באחד המיזמים ב-2023 פיתח צוות מהנדסים שלט ייחודי לקונסולת גיימינג, בהפעלה ביד אחת, עבור פצוע צה"ל. יחד עם הגשמת החלום והחזרת התחביב הישן, הושבה לו גם תחושת המסוגלות.





משואה לתקומה

בהיותה נדבך מרכזי בביטחון ישראל ובבניין יכולת ההרתעה וכוח המגן שלה, רפאל מוצאת משמעות עמוקה במעבר משואה לתקומה ובחיזוק המסר של "לעולם לא עוד". עובדי החברה מתנדבים במועדוני יום שפוקדים ניצולי שואה, מסייעים להם לכתוב את סיפור חייהם, מובילים פעילות חברתית קבוצתית ועוזרים בפעולות טכנולוגיות פשוטות ויומיומיות.

החברה אף מאמצת את בית לוחמי הגטאות שגליל המערבי, ועובדיה מלווים את צוות המוזיאון במגוון אתגרים טכנולוגיים כגון תיעוד ארכיוני. אחת לשנה מוציאה החברה משלחת לפולין, עם תהליך הכנה ועיבוד מסע בליווי שורד שואה. עם חזרתם, מתנדבים חברי המשלחת בליווי ניצולי שואה.

מצוינות בתעשייה

תוכנית זו, בשיתוף התאחדות התעשיינים, מטרתה לקדם ולחזק מפעלים על ידי הטמעת עקרונות של איכות ומצוינות. במסגרת התוכנית, עובדי רפאל מלווים בהתנדבות הנהלות של חברות קטנות ובינוניות מאזור הצפון, בחלקן ספקיות של רפאל עצמה. המיקוד הוא בבנייה והטמעה של תוכנית עבודה איכותית לשיפור ההתנהלות ואיכות המוצרים. השיפור מוצג בתחרות הפרס הלאומי לאיכות בתעשייה ומזכה את המפעל בכוכבים על פי הישגיו.

תרומות עובדים

כחברה ממשלתית, רפאל מנועה ממתן תרומות. יחד עם זאת, כצורך שעלה מהקהילה ומהעובדים עצמם, נבנתה בחברה תשתית לאיסוף מרכז של כספי עובדים דרך קרן תרומות ייעודית לבתי חולים ולאגודה של הרב פירר. אחת לשנה מוקם מיזם לאיסוף תרומות למבצע "קמחא דפסחא" עבור משפחות נזקקות בקהילה שבה פועלת רפאל. כמו כן, תורמת רפאל ריהוט וציוד נוסף למרכזים ולרשויות מקומיות.

בשנת 2022 נאספו **270,921 ₪** למבצע "קמחא דפסחא" ו-**1,147 מנות** נתרמו למשפחות נזקקות.

בשנת 2023 נאספו **284,621 ₪** למבצע "קמחא דפסחא" ו-**1,204 מנות** נתרמו למשפחות נזקקות.

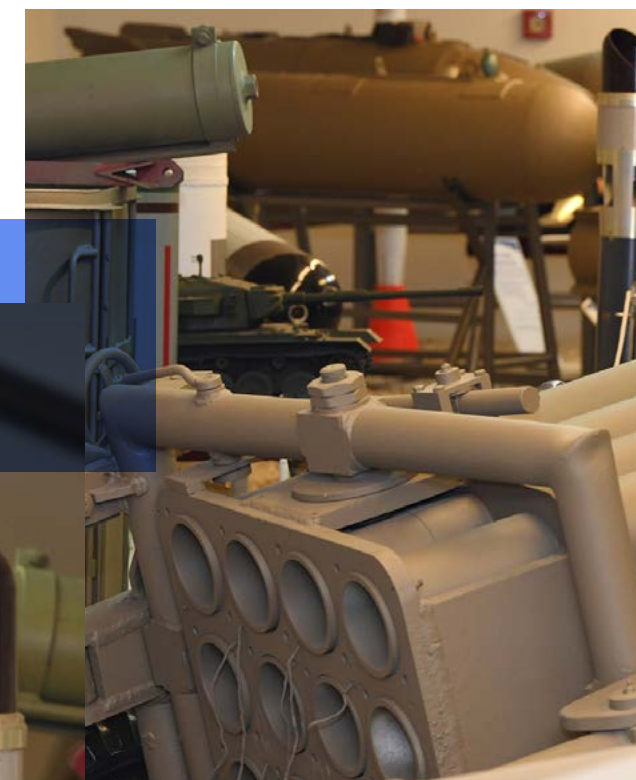




פיתוח הפריפריה בישראל וקידום החוסן הכלכלי בארץ

תעסוקה מגוונת

העסקת עובדות ועובדים מקרב אוכלוסיות בתת ייצוג מתועדפת גבוה ברפאל, מתוך הכרה עמוקה בתרומתה הכפולה: הן לארגון – עם ריבוי קולות והשקפות ועם יותר עובדות ועובדים, מועמדות ומועמדים, אשר יכולים לזהות את עצמם ברפאל ולחוש שייכות אמיתית; והן לקהילה הסובבת את הארגון. בתקופת הדיווח הוצבו יעדי גיוון והכללה מול ארבע אוכלוסיות עיקריות – חרדים, דרוזים, קהילת יוצאי אתיופיה ואנשים עם מוגבלויות. על כך, ראו בתת הפרק "[גיוון והכללה](#)" לעיל.

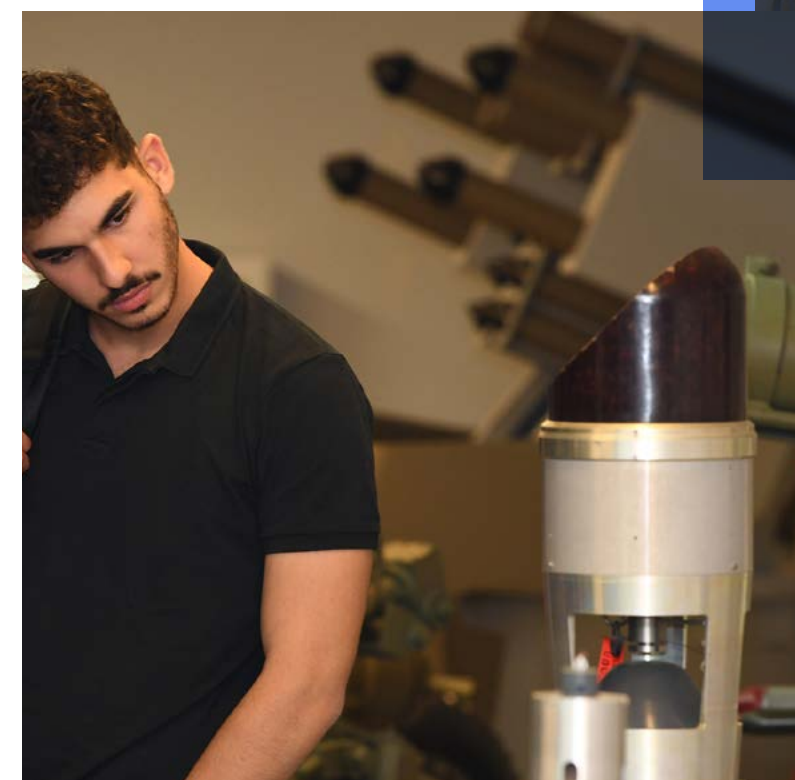


רכש מקומי

כחלק מאחריותה הרחבה כלפי החברה הישראלית, רפאל משתדלת לרכוש מספקים חיצוניים כל שירות, מוצר או תהליך שאינם בליבת פעילותה. העדיפות היא לרכש מקומי, ובפרט מהפריפריה ומעסקים המתעדים העסקה של אוכלוסיות בתת ייצוג.

ב-2023 עמד היקף הרכש המקומי על כ-7,500 מיליון ש"ח שהם 83% מסך הרכש ברפאל – קפיצה של 43% בשיעור הרכש המקומי תוך שנתיים. שיעור הספקים המקומיים מכלל הספקים עמד על 82%, כאשר 48% מהם ממוקמים צפונית לחדרה או דרומית לגדרה.

דרך העדפת רכש מקומי מספקת רפאל ביטחון תעסוקתי ותעסוקה איכותית לכ-30 אלף ישראלים באופן ישיר ועקיף. עוד בנושא, ראו בתת הפרק "[רכש ושרשרת אספקה אחראיים](#)".



שיתופי פעולה עם האקדמיה

תרומה איכותית ומקצועית נוספת של רפאל לחברה הישראלית היא דרך המחקר האקדמי ושיתופי פעולה ענפים עם מוסדות אקדמיים.

35 מעובדות ועובדי החברה משמשים מרצים מן החוץ בכ-15 קורסים באוניברסיטאות ברחבי הארץ. כך הם חולקים עם הסטודנטיות והסטודנטים – דור המהנדסים הבא – את הידע והניסיון שצברו במגוון רחב של נושאים (מכניקה, קוונטים, חומרים מרוכבים, הדפסת תלת ממד, בינה מלאכותית ועוד). בחלק מהמקרים המרצים אינם ממומנים על ידי המוסד האקדמי, ורפאל נושאת במימון העסקתם. הקשר הישיר אף מאפשר לסטודנטים להכיר טוב יותר את רפאל ואת מומחיה כאמצעי להשתלב בארגון.

כמו כן, **מדי שנה ממנת רפאל מחקרים אקדמיים בהיקף של כשני מיליון שקלים בתחומי AI, אווירונאוטיקה, הנדסת חומרים, רכיבי אלקטרואופטיקה, סייבר ועוד.**

תוצרי המחקר משולבים בתהליכי הפיתוח של מערכות מבצעיות ברפאל בתהליך של הפריה הדדית. לצד זאת, רפאל מעסיקה יועצים מהאקדמיה ועושה שימוש במעבדות, ובכך משלבת בפעילותה את המצוינות והידע של האקדמיה הישראלית.

כדי לעודד עדכון ושילוב מתמיד של יכולות חדשניות, קבוצה ייעודית של עשרות חוקרי רפאל משקיעה 20% מזמנה בעבודה על פרויקטים מחוץ לארגון, ובעיקר באקדמיה.





חרבות ברזל ותרומה לקהילה



בתחום החקלאות יצאו עובדי רפאל להתנדבות בקטיף, ובמכוני דוד ולשם נערך שוק תוצרת חקלאית מהצפון ומהדרום כשמתנדבים מהחברה מסייעים לחקלאים בהורדת הסחורה ובהעמדתה למכירה. בסך הכול נמכרו מעל 7 טונות פירות וירקות לכ-1,600 עובדים. כמו כן, סייעו מתנדבים מהחברה במגוון פעילויות למשפחות עובדים שנאלצו להתפנות מבתיהם או שגויסו למילואים.

במישור הטכנולוגי, מיזם המייקרים של עמותת ריסטארט הורחב לתוך מחלקות השיקום בבתי חולים ברחבי הארץ, עם פתרונות מהירים אשר סופקו לעשרות לוחמים שנפצעו במלחמה.

בסוף שנת 2023, בהתאמה לתקופה, הקימה רפאל קרן תרומות עובדים שייעודה מענה לצרכי לוחמי צה"ל. נאספו דרכה 325,370 ₪, ובהפקת "האגודה למען החייל" נפתחו חמש לבנות ריענון לאלפי לוחמים.

הלוחמים הגיעו לנקודות כינוס בצפון לאירועים מושקעים, שם המתינו להם מתנדבים מרפאל שהפעילו תחנות של אוכל, כביסה, חלוקת מדים, הלבשה תחתונה, פינת רפואה, מספרה, מחצלות רגיעה ומשחקי שולחן.

ב-7 באוקטובר 2023 פרצה מלחמת "חרבות ברזל". המלחמה הרב זירתית פגשה את רפאל הן בפן המקצועי, כחברה ביטחונית, והן בפן החברתי, כמעסיקה הגדולה ביותר בצפון וכמחוללת שינוי חברתי.

הנהלת רפאל התאימה את הפעילות החברתית של עובדיה לצרכי המלחמה. התמקדנו בשלושה מישורי פעולה מרכזיים שאותם זיהינו כמהותיים לעת הזו ולמעגלי ההשפעה של רפאל: לוחמי צה"ל בצפון, חקלאות וטכנולוגיה.

במתכונת של "אמץ פלוגה" שודכו יחידות רפאל ל-10 פלוגות מילואים בשטח, בדגש על לוחמים בגזרה הצפונית. המפקדים הגדירו את הצרכים – ורפאל דאגה מול הרס"פ למלא את החסר. העובדים רכשו מכספם מוצרי טואלטיקה וחבילות עמוסות כל טוב, וחלקם אף בישלו ארוחות. את הציוד העלו לשטח עובדי רפאל.

7 טונות

של פירות וירקות נמכרו לכ-1,600 עובדים ועובדות בשוק תוצרת חקלאית מיישובי הצפון והדרום



325,370 ₪

נאספו דרך קרן תרומות עובדים שייעודה מענה לצרכי לוחמי צה"ל



אינדקסים



על הדוח

זהו הדוח השמיני הסוקר את ביצועיה של רפאל מערכות לחימה בע"מ בתחומי האחריות התאגידית (ESG), והוא מכסה את פעילות החברה בשנים 2022-2023.

ו-SASB (Sustainability Accounting Standards Board) למגזר Aerospace & Defense. בחלק מטבלאות הנתונים, האחוזים עשויים שלא להסתכם ב-100% או בסכומים מדויקים, בשל מספרים שעוגלו כלפי מעלה או מטה. אשת הקשר בנושא הדוח היא גב' ריקי ממן, מנהלת אחריות תאגידית ברפאל. שאלות ותגובות על הדוח ניתן לשלוח לכתובת דוא"ל rikim@rafael.co.il.

הדוח סוקר את ביצועי רפאל ללא חברות הבת, והנתונים המופיעים בו אינם כוללים את נציגויות רפאל בחו"ל (למעט בנושא העובדים). החברה קבעה לעצמה לפרסם דיווח ESG תקופתי המציג את הישגיה ואת הישגי עובדיה בנושאים הרלוונטיים, כמו גם מגמות, מטרות והתפתחויות רב שנתיות. הדוח נכתב לפי ההנחיות והסטנדרטים של מסגרות הדיווח הבינלאומיות (GRI Global Reporting Initiative).





GRI Index

מיקום	מקור	שם האינדקטור	מספר האינדקטור
Strategy, Policies and Practices			
150,52,6-7	ESG דוח	הצהרה בנושא אסטרטגיית פיתוח בת-קיימא	2-22
68	ESG דוח	הצהרה בנושא התנהלות עסקית אחראית	2-23
69-73	ESG דוח	דרכי יישום ההצהרה בנושא התנהלות עסקית אחראית	2-24
71	ESG דוח	מנגנונים לקבלת ייעוץ והעלאת חששות בנושאי אתיקה	2-26
68	ESG דוח	ציאת לחוקים ולתקנות	2-27
מגבלות ופיקוח על פעילות החברה, תקנה 21, עמודים 44-51	דוח תקופתי 2023		
55	ESG דוח	השתתפות החברה בארגונים והתאחדויות בתעשייה ומחוצה לה	2-28
Stakeholder Engagement			
56-57	ESG דוח	גישת הארגון לדיאלוג עם מחזיקי עניין	2-29
Employment & OHS			
110	ESG דוח	הסכמי עבודה קיבוציים	2-30
Materiel Topics			
58-59	ESG דוח	תהליך הגדרת הנושאים המהותיים	3-1
60-61	ESG דוח	רשימת הנושאים המהותיים	3-2
Economic Performances			
פרק ב', דוחות כספיים עמ' 7-14	דוח תקופתי 2023	ערך כלכלי ישיר שנוצר וחולק	201-1
פרק ב', דוחות כספיים, באור 19, עמ' 53-54	דוח תקופתי 2023	התחייבות החברה בגין תוכניות פרישה/תגמול עובדים ופנסיה	201-3
Indirect Economic Impacts			
146-149,112	ESG דוח	השפעות כלכליות עקיפות משמעותיות	203-2
Procurement Practices			
146-148	ESG דוח	מדיניות, נהלים ואחוז בפועל לגבי רכש מקומי	204-1

GRI Index

מיקום	מקור	שם האינדקטור	מספר האינדקטור
The Organization and Its Reporting Practices			
12-23	ESG דוח	פרטי הארגון	2-1
166	ESG דוח	הישויות המופיעות בדיווחי הקיימות של הארגון	2-2
166	ESG דוח	תקופת ותדירות הדוח, איש קשר בחברה	2-3
	ESG דוח	ביקורת חיצונית לדוח	2-5
26-39, 24-25	ESG דוח	פעילות ומוצרים בחברה, שרשרת הערך ומערכות יחסים עסקיות אחרות	2-6
106	ESG דוח	מצבת עובדים	2-7
Governance & Ethics			
65-66	ESG דוח	מבנה והרכב הממשל התאגידי	2-9
פרק א, מגבלות ופיקוח על פעילות החברה, תקנה 21, עמוד 39-42	דוח תקופתי 2023	קביעת הרכב הדירקטוריון	2-10
66	ESG דוח		
פרק א, מגבלות ופיקוח על פעילות החברה, תקנה 21, עמ' 39	דוח תקופתי 2023	תפקיד יו"ר הדירקטוריון	2-11
66	ESG דוח	תפקיד הדירקטוריון בפיקוח על ניהול השפעות ESG	2-12
66, 52-53	ESG דוח	האצלת סמכויות לניהול השפעות ESG	2-13
66, 52-53	ESG דוח	תפקיד הדירקטוריון בדיווח על נושאי קיימות	2-14
67	ESG דוח	תהליכים למניעת ניגוד עניינים בקרב חברי הדירקטוריון	2-15
66	ESG דוח	תיאור התהליך של תקשור נושאים חשובים בתחומים הכלכליים, החברתיים והסביבתיים לדירקטוריון וכמות הפניות בפועל	2-16
66	ESG דוח	קידום הידע של הדירקטוריון בנושאי ESG	2-17
פרק ב, עיקרי המדיניות החשבונאית, באור 3, עמ' 31	דוח תקופתי 2023	מדיניות התגמול בחברה	2-19
66	ESG דוח		
פרק ב, עיקרי המדיניות החשבונאית, באור 3, עמ' 31	דוח תקופתי 2023	תהליך הגדרת התגמול בחברה	2-20



GRI Index

מיקום	מקור	שם האינדקטור	מספר האינדקטור
Waste			
94-99	ESG דוח	ייצור פסולת והשפעות של פסולת	306-1
94-99	ESG דוח	1. פעולות הננקטות למניעת יצירת פסולת והשפעותיה כתוצאה מפעילויות החברה, כולל במעלה ובמרוד 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
94-99	ESG דוח	פסולת שנוצרה	306-3
94-99	ESG דוח	מניעת הטמנה של פסולת	306-4
94-99	ESG דוח	פסולת שהוטמנה	306-5
Employment			
111-113	ESG דוח	עובדים חדשים ותחלופת עובדים	401-1
114-117, 119-120	ESG דוח	הטבות בלעדיות לעובדים במשרה מלאה	401-2
119	ESG דוח	חופשת לידה	401-3
Occupational Health & Safety			
136-145	ESG דוח	מערכת לניהול בריאות ובטיחות תעסוקתית	403-1
139-141	ESG דוח	זיהוי סכנות, ניהול סיכונים ותחקיר תקריות	403-2
136-145	ESG דוח	היקף קיומם של הכשרות עובדים, משפחותיהם והקהילה להמנעות ממחלות	403-3
138-139	ESG דוח	שיתוף עובדים, ייעוץ ותקשורת בנושאי בריאות ובטיחות תעסוקתית	403-4
136-145	ESG דוח	הכשרות עובדים בנושאי בטיחות וגהות במקום העבודה	403-5
144-145	ESG דוח	קידום בריאות העובדים	403-6
141	ESG דוח	תאונות עבודה	403-9

GRI Index

מיקום	מקור	שם האינדקטור	מספר האינדקטור
Anti-Corruption			
68-72	ESG דוח	תיאור האמצעים לאיתור סיכונים בתחום השחיתות כולל אחוז ומספר היחידות בהן נעשו בדיקות לאיתור סיכונים בנושא שחיתות	205-1
68-72	ESG דוח	אחוז העובדים שקיבלו הכשרה בתחום מניעת השחיתות	205-2
68-72	ESG דוח	תיאור האמצעים לטיפול במקרי שחיתות שהתגלו	205-3
Energy			
88-90	ESG דוח	צריכת האנרגיה בתוך ארגון	302-1
88-90	ESG דוח	עצימות האנרגיה הנצרכת בארגון	302-3
88-90	ESG דוח	צמצום צריכת האנרגיה בארגון	302-4
Water and Effluent			
92-94	ESG דוח	ניהול מים כמשאב משותף	303-1
92-94	ESG דוח	ניהול שפכים וקולחין	303-2
92-94	ESG דוח	שימוש במים שפירים	303-3
92-94	ESG דוח	שפכים וקולחין	303-4
92-94	ESG דוח	צריכת מים	303-5
Biodiversity			
91	ESG דוח	תיאור המהלכים להעשרת המגוון הביולוגי בשטחים בשליטת החברה ובסמוך אליהם	304-1
91	ESG דוח	תיאור בתי גידול שבהם נעשו פעולות הגנה או שיקום	304-3
Emissions			
85-87	ESG דוח	פליטות גזי חממה ישירות (מכלול 1)	305-1
85-87	ESG דוח	פליטות גזי חממה ישירות (מכלול 2)	305-2
85-87	ESG דוח	עצימות פליטות גזי החממה של הארגון	305-4
85-87	ESG דוח	תיאור היוזמות להפחתת פליטות של גזי חממה והתוצאות שהושגו	305-5
86	ESG דוח	תיאור הפעולות צעדים שננקטו לצמצום פליטות של חומרי מדללי שכבת האוזון	305-6
85-87	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.88-89
Hazardous Waste Management	Amount of hazardous waste generated, percentage recycled ²	Quantitative	Metric tons (t), Percentage (%)	RT-AE-150a.1	ESG report P.95-99
	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.56-57 P.61 p.77 P.80
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 האינדקטור	מספר האינדקטור
Training & Education			
124-125	ESG דוח	שעות ההדרכה ביחס למספר העובדים	404-1
,112-113 124-127	ESG דוח	תוכניות לניהול מיומנויות וסיום קריירה	404-2
121-123	ESG דוח	שיעור העובדים אשר מקבלים משוב על ביצועים ועל פיתוח קריירה באופן קבוע	404-3
Diversity and Equal Opportunity			
128-132	ESG דוח	גיוון גופי ההנהלה והעובדים	405-1
131	ESG דוח	היחס בין משכורת הבסיס והתגמול המשולמים לנשים לעומת גברים	405-2
Freedom of Association and Collective Bargaining			
110	ESG דוח	תיאור הצעדים שננקטו להבטחת חופש ההתאגדות של העובדים	407-1
Local Communities			
154-165	ESG דוח	אופי, היקף ואפקטיביות של הפעולות שמיועדות לנהל את השפעות החברה על הקהילות ותכניות פיתוח קהילתיות	413-1
Public Policy			
57	ESG דוח	תיאור הסוגיות המהותיות אשר בבסיס השתתפות הארגון בפיתוח מדיניות ציבורית ולובינג	415-1
CUSTOMER HEALTH AND SAFETY			
74-81	ESG דוח	שליבים במעגל חיי המוצר שבהם נבחנות השפעות בטיחותיות ובריאותיות של המוצר	416-1
74-81	ESG דוח	תיאור ההתנהלות לפי רגולציה וקודים וולנטריים בתחום הבטיחות והבריאות	416-2
CUSTOMER PRIVACY			
80	ESG דוח	תיאור המקרים בהם לא נשמרה פרטיות הלקוחות/מבקרים או שאבד מידע לגביהם לפי החוק, תקנים וקודים	418-1

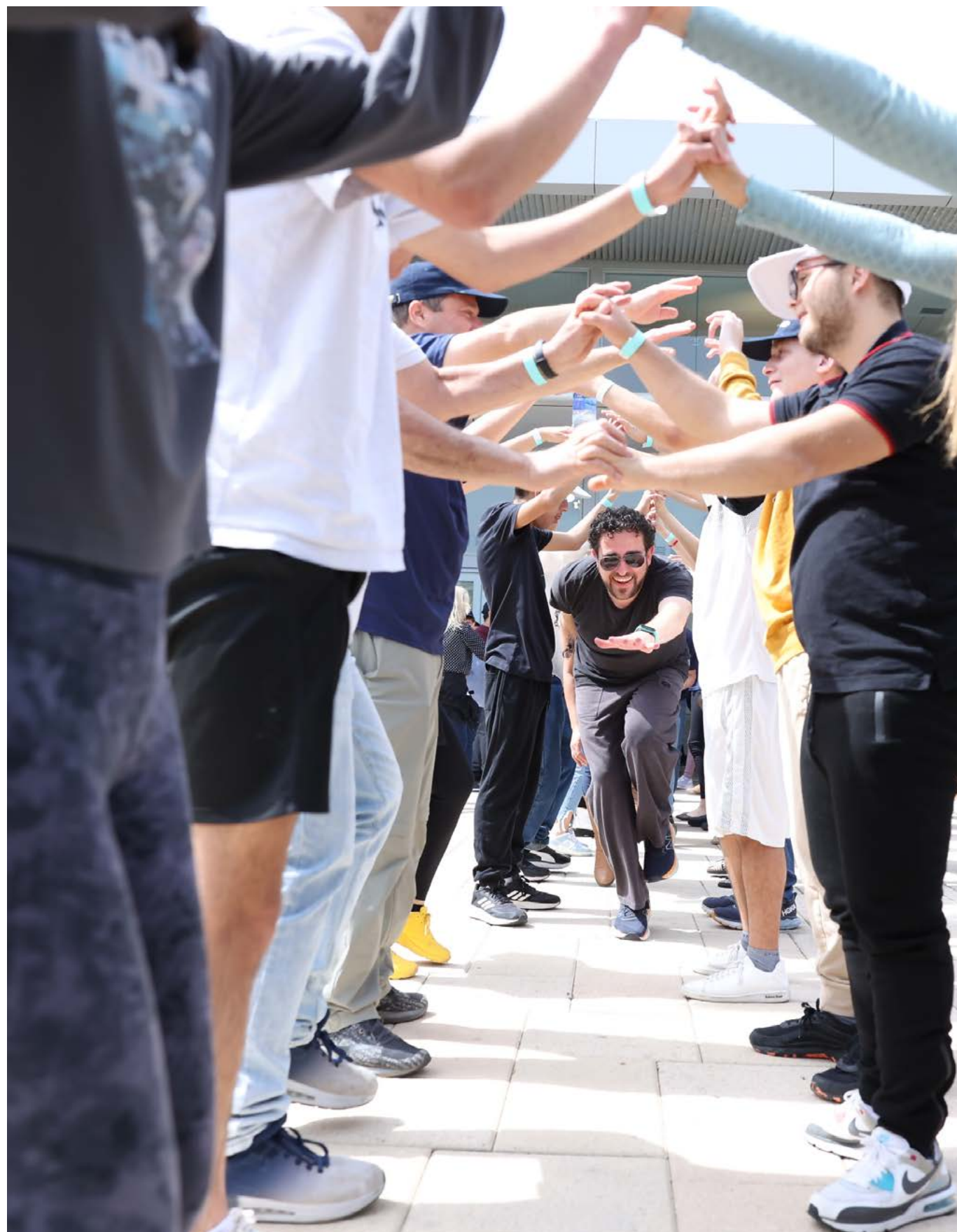


Table 1. Sustainability Disclosure Topics & Accounting Metrics(Cont.)

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.68-73 P.150-153

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	ESG report P.106



www.rafael.co.il



רפאל

מערכות לחימה מתקדמות בע"מ