



רפאל

מערכות לחימה מתקדמות בע"מ



2024 ESG דוח

רפאל מערכות לחימה מתקדמות

תוכן עניינים

4

מבוא

- 6..... דבר היו"ר
- 8..... דבר המנכ"ל
- ציוני דרך מרכזיים
- 10..... בתקופת הדיווח
- ציוני דרך בתחום
- 11..... האחריות התאגידית
- 12..... האימפקט שלנו

14

מחויבים לביטחון ישראל

- 16..... אודות רפאל
- 22..... חטיבות ומערכות נבחרות
- 32..... חדשנות ברפאל
- רפאל ב"חרבות ברזל"
- 34..... ו"עם כלביא"

36

מחויבים למובילות טכנולוגית, למצוינות ולאחריות

- 38..... האחריות התאגידית שלנו
- 50..... ממשל תאגידי
- 54..... אתיקה וציות
- 62..... ניהול האיכות
- 72..... מחוייבים להגנה על הסביבה

96

מחויבים לשינוי חברתי-כלכלי

- 98..... המשאב האנושי שלנו
- 116..... צמיחה והתפתחות עובדים
- 121..... גיוון והכללה
- 128..... ניהול ההון האנושי במלחמה
- 132..... בטיחות וגהות
- 146..... רכש ושרשרת אספקה אחראיים
- 152..... קידום החברה והקהילה
- 161..... על הדוח

162

אינדקסים

- 164..... אינדקס GRI
- 169..... אינדקס SASB





מבוא

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



10,000
עובדים

מעל 30
חברות בנות
בארץ ובעולם

12 מיליארד ש"ח
היקף הרכש
בשנת 2024

2.5 מיליארד ש"ח
דיבידנד למדינה מאז
הפיכתה לחברה עסקית

דבר היו"ר

מאז מלחמת השחרור בשנת 1948 לא נרשמה בספר דברי הימים של מדינת ישראל מלחמה שכוללת שבע זירות ואיומים ניכרים על העורף. למרות כל זאת, אזרחי ישראל הצליחו לנהל שגרת חירום, ובמרבית הזמן רוב רובו של המשק תפקד כמעט כרגיל תחת ההגנה של כיפת ברזל. ילדים פקדו את בתי הספר, הוריהם הלכו לעבודה, מפעלי הייצור שמרו על המשכיות ותעשיית ההייטק המשיכה לשגשג. מי שאפשר, את הפלא הזה היו מערכות היירוט הטובות בעולם שמדינת ישראל התברכה בהם – מרביתן מבית רפאל.



המלחמה המחישה ביתר שאת את תרומתה הייחודית של רפאל לביטחון המדינה ולעליונותה הטכנולוגית בשדה הקרב. כדי לשפר את הדיוק ואת אחוזי ההצלחה ביירוט טילים, רקטות וכטב"מים, מהנדסות ומהנדסי החברה עבדו סביב השעון ותחת אש כדי ללמוד ולהטמיע שינויים. מערכות רפאל אף השתתפו בהצלחה בבלימת המתקפות האיראניות באפריל ובאוקטובר 2024, ובמבצע "עם כלביא" ביוני 2025. לכל אורך השנה פעלו מערכות "כיפת ברזל", "קלע דוד", והצילו חיים של אלפים. כמו כן בוצע יירוט מבצעי ראשון על ידי "כיפת מגן ימית", ויירוט תקדימי והיסטורי, לראשונה בעולם, של עשרות כטב"מים על ידי מערכות לייזר חדשניות.

דבר משמעותי שצריך להבין בהקשר של היירוט באמצעות מערכות לייזר רב עוצמה זה את השינוי במשוואת ההגנה. יירוט קינטי באמצעות טילים מייזרים, עולה בין עשרות אלפי דולרים באמצעות כיפת ברזל דרך מיליוני דולרים בחץ ועד עשרות מיליוני דולרים במערכות אמריקניות כגון פטריוט 3 או תאד. היירוט בלייזר רב עוצמה, הצפוי להפוך למבצעי בצה"ל בחודשים הקרובים, עלותו, כעלות החשמל, כלומר שקלים בודדים. מדובר במהפכה של ממש ושינוי דרמטי של המשוואה, שלראשונה ישית את העלויות חסרות הפרופורציה על הצד שחושב לתקוף את מדינת ישראל.

על רקע הישגי המלחמה וזירות עימות נוספות בעולם, רפאל המשיכה למצב את עצמה כמובילה עולמית במערכות הגנה ולחימה בים, באוויר, ביבשה ובמרחב המודיעין והסייבר. שלא במפתיע, עשייתה הביטחונית והמבצעית הענפה באה לידי ביטוי גם בצמיחה עסקית וכלכלית חסרת תקדים, ורובה ככולה לטובת מדינת ישראל. רפאל מהווה מנוע צמיחה משמעותי

לכלכלה ולמשק, ובמיוחד ליישובי הצפון. צמיחתה מאפשרת הזדמנויות יוצאות דופן המסייעות לשיקום הצפון הלכה למעשה.

בנימה אישית, אני מוכרח להודות מול מכלול ההישגים, שאני נפעם בכל יום מחדש מהיכולות, מהרעיונות ומהביצועים שמפגינה החברה. והחברה, בסופו של דבר, היא סך אנשיה. בשורות רפאל מצויים המוחות המדעיים וההנדסיים החריפים והמקוריים בעולם, ובכל רגע נתון אנו שוקדים על 600 פרויקטים בעת ובעונה אחת – מהם רבים המכוונים לשדה הקרב העתידי ולשימור הפער הטכנולוגי לשנים קדימה, ברוח האתוס הרפאלי והמורשת שמלווה אותנו עוד מימי בן-גוריון. כדי להוסיף ולקיים זאת, אנו מחויבים לדאוג לרווחת העובדות והעובדים, לביטחונם, לקידום המקצועי והאישי, ולצרכיהם בשורות הארגון, וככל שניתן גם מחוץ לו. הם באמת הטובים ביותר, וטיפוחם ושימורם הוא האתגר הגדול ביותר שעומד לפתחנו.

בשמי ובשם דירקטוריון רפאל, תודה מקרב לב להנהלת החברה, לחברות הבנות, לשותפינו העסקיים - ואחרונים חביבים, לעובדות ולעובדים ולבני משפחותיהם. תודה על מסירותם, מקצוענותם ומחויבותם לארגון ולביטחון מדינת ישראל בימים הקשים שעברו עלינו. אין לי ספק שעוד נדע ימים טובים מאלה.

פרופסור יובל שטייניץ
יו"ר דירקטוריון רפאל

דבר המנכ"ל



קוראים יקרים, שותפים לדרך,
הדוח שלפניכם סוקר את אחת השנים הגורליות והדרמטיות בביטחון ישראל, ומטבע הדברים – גם בקורות רפאל. שנה שמראשיתה ועד סופה לוותה במלחמה שנכפתה עלינו ע"י חמאס ב-7 באוקטובר 2023, מלחמה שאף התרחבה מאז לשבע זירות, קרובות ורחוקות.



רפאל, כמי שחרטה על דגלה להוות נדבך מרכזי בביטחון המדינה, תרמה תרומה מכרעת להישגים בהגנה, ביצירת תמונת המודיעין, ובהתקפה בעורף ובחזית. המערכות שפיתחה רפאל העניקו למערכת הביטחון יתרון משמעותי בשדה הקרב, הצילו חיים בהיקפים חסרי תקדים, הגנו על הכוחות המתמרנים, הקנו למקבלי החלטות ולצבא גמישות בקבלת החלטות, אורך נשימה להשגת מטרות המלחמה ואפשרו לקיים שגרת חיים.

רפאל זכתה בשנה זו בשני פרסי ביטחון ישראל נוספים ובסה"כ לרפאל 61 פרסי ביטחון ישראל, נכון לשנת 2024.

רפאל הגיעה למערכת עצימה בתקופה של ביקושי שיא מהעולם ועם צבר הזמנות חסר תקדים. על מנת לעמוד בביקושים ויחד עם זאת להפיק לקחים ולדייק את המערכות תוך כדי תנועה נדרשו מאמצים גדולים מצד כל אחת ואחד מאנשי רפאל, גם תחת אש. כל זאת קורה כשחלק לא מבוטל מעובדי החברה גויס לשירות מילואים, כשרבות ממשפחות העובדים פונו מבתיהן הממוקמים בצפון הארץ.

המלחמה הביאה אותנו לעבודה מסביב לשעון, לצמצום בירוקרטיה ולקיצור תהליכים באופן דרמטי, אך מבלי להתפשר על איכות ובטיחות. בסופו של דבר, הודות להתגייסות המרגשת של כלל המערכים, לצד גיוס אפקטיבי ומאסיבי של כ-1,800

עובדות ועובדים חדשים, סיימנו את 2024 עם נתוני שיא כמעט בכל המישורים:

- גידול של 64% ברווח הנקי השנתי לכדי 950 מיליון ש.
- עלייה של 27% במכירות, שהסתכמו במעל 17.8 מיליארד ש – 46% מהן ללקוחות בחו"ל.
- צבר הזמנות חסר תקדים בהיקף של כ-64.8 מיליארד ש המשקף 3.6 שנות מכירה – עלייה שנתי של 24%, כאשר כמחצית הסכום מיועד לייצוא.

גם בשנה מאתגרת כל כך מבחינת המשימות השוטפות, אני גאה שהצלחנו "להרים את ראש מעל למים" ולא להסתפק ב"עוד מאותו הדבר". כך, בין היתר, הגדלנו את ההשקעות במו"פ בלמעלה מ-30% בכל החטיבות, פתחנו מרכז פיתוח חדש בחדרה, הצבנו יעדים והטמענו תהליכים חדשים בקליטת עובדים, בביקורות איכות, בתרבות הבטיחות ובהיבטים נרחבים של יישומי ה-AI, הכנסנו טכנולוגיות חדשניות לטיפול בפסולות ולייעול המדיניות הסביבתית.

על כל אלו ועוד תוכלו לקרוא בהרחבה בדוח שלפניכם.

בצד פעילות הליבה הרפאלית, הדוח סוקר גם את תרומתה לחברה ולכלכלה. רפאל היא המעסיק הגדול ביותר בצפון הארץ. כעשרת אלפים עובדות ועובדים מועסקים בה במישור,

עוד כ-25 אלף משקי בית משתכרים דרכה בעקיפין, והרכש הרפאלי מקבלני משנה, רובם מהצפון, עומד על כ-4 מיליארד ש בשנה.

מאז הפכה חברה עסקית העבירה רפאל למדינה דיבידנדים ביותר מ-2.5 מיליארד ש. בדוח תוכלו לקרוא בהרחבה גם על אלפי שעות התנדבות שהשקיעו העובדים לתמיכה בקהילה, ובפרט בהקשר יתרונו היחסי של הארגון - חינוך למדע והקניית מיומנויות הנדסיות, כדרך להעצמה והרחבת אופקים לנערות ונערים, לאנשים עם מוגבלויות ולאוכלוסיות בתת ייצוג בשוק העבודה.

רפאל מסכמת שנת שיא, אבל טרם נאמרה המילה האחרונה. אנו צופים המשך גידול בהכנסות ובמכירות, ולשמר גם בשנים הבאות צמיחה דו-ספרתית. אות לכך ניתן לראות ברובוסטיות של החברה ובעובדה שלמעלה מ-20 מדינות הזמינו מרפאל בשנת 2024 מערכות בהיקף של מעל מאה מיליון שקלים. זאת, בצד העמקת השותפויות האסטרטגיות שלנו בשוקי היעד המרכזיים. עסקאות הענק עם צבאות אירופה ונאט"ו, חנוכת מפעל חדש לייצור מיירטי טמיר בארקנסו בשיתוף חברה ריית'יאון בהשקעה של עשרות מיליוני דולרים ועוד.

במישור המבצעי-טכנולוגי, חרף הישגים הכבירים ואחוזי היירוט הפנטסטיים של מעל 30 אלף חימושים, אין לנו

פרויולוגיה לקפוא על השמרים. האויב לומד אותנו היטב – לומד ומשתנה – ושומה עלינו ללמוד אותו, כדי לרענן את המענים והפתרונות שלנו באופן דינמי ורציף. בזכות כוח האדם האיכותי, בזכות הדנ"א הבלתי מתפשר שמלווה את רפאל מיום הקמתה, אני משוכנע שנדע לעמוד באתגרים גם בעתיד, לשמור על מובילות טכנולוגית ולשמר את המוניטין העולמי של איכות ומצוינות.

אני מבקש להודות לספקיה של רפאל על התגייסותם לעמידה ביעדים המורכבים בשנה זו חרף האילוצים שנגזרו מהמצב הביטחוני.

אני מבקש להודות לדירקטוריון החברה על הירתמותו לסייע להנהלה ולחברה להתגבר על הקשיים הבלתי צפויים שהתעוררו במהלך השנה.

ובעיקר, אני מבקש לשבח ולהודות עמוקות לעובדות ועובדי החברה אשר גילו אומץ לב, נכונות ומוכנות להקדיש את כל מרצם וכשרונם לטובת ביטחון המדינה והצלחת רפאל.

יואב תורג'מן
מנכ"ל רפאל

ציוני דרך מרכזיים בתחום האחריות התאגידית

ציוני דרך מרכזיים בתקופת הדיווח

עקרונות אתיים לשימוש אחראי ב-AI

ב-2024 הוטמעו עקרונות לשימוש אתי ואחראי בבנייה מלאכותית, באמצעות פרסום מסמך הכולל עשרה עקרונות, המבוססים על סטנדרטים בינלאומיים ומשולבים בתהליכי הפיתוח וניהול הסיכונים של החברה.



קידום גיוון והכללה תעסוקתית

במהלך 2024 הגדירה רפאל תוכנית אסטרטגית רב-שנתית לגיוון והכללה, המגובה ביעדים מדידים. התכנית כללה הכשרות ייעודיות למנהלים ולמשאבי אנוש, עריכת "שולחנות עגולים" עם מגוון עובדים מכלל החטיבות ברפאל, הקמת צוותי היגוי עם נאמני גיוון מכל החטיבות, הקמת דשבורד נתונים ייעודי המספק נתונים בזמן אמת, ושילוב לראשונה של הנושא בסקר המחוברות הארגוני.*



יירוט מבצעי ראשון – "כיפה ימית"

באפריל 2024 בוצע היירוט המבצעי הראשון באמצעות מערכת "כיפה ימית" – מערכת הגנה אווירית ייעודית המותקנת על ספינות הקרב סער 6 של חיל הים. היירוט המבצעי המוצלח הראשון בוצע ע"י חיל הים במפרץ אילת כנגד כטב"מ ששוגר ממזרח. מאז, המערכת ממשיכה להגן על ישראל מכיוון הגבולות הימיים בהצלחה רבה.



פעילות אינטנסיבית במלחמה רב-זירתית

תפקידה המרכזי של רפאל בלחימה עצימה ב-7 חזיתות במהלך שנת 2024 – חייב התאמות בהיקפי הפעילות, עם עבודה סביב השעון, גיוס וקליטה של 2,000 עובדים בשנה אחת.



זכויות אדם וניהול סיכונים חברתיים

בשנת 2024 גיבשה רפאל מדיניות כוללת לזכויות אדם, לרבות פרסום הצהרות בנושא סחר בבני אדם ועבדות.



תחום זה, הנוגע להיבטים כמו הגנת זכויות פרט בעידן ה-AI, סחר בבני אדם ועוד, התווסף ב-2024 לתוכנית הסיכונים ונדון בוועדת ניהול הסיכונים.

פרס ביטחון ישראל – מערכת "קלע דוד"

מערכת "קלע דוד" זכתה לקבל את פרס ביטחון ישראל נוכח תרומתה המשמעותית לביטחון המדינה ולהגנה על אזרחי מדינת ישראל וביצועיה המבצעיים המרשימים מה-7 לאוקטובר 2023 שהצילו חיי רבים.



בכורה עולמית למערכות מבוססות לייזר

במהלך שנת הדיווח בוצע יירוט מבצעי ראשון בעולם באמצעות מערכות יירוט מבוססות לייזר, שפותחו והופעלו בתהליך מואץ על ידי רפאל, מפא"ת וחיל האוויר, והביאו ליירוט עשרות מטרות אויב ולהגנה על חיי אזרחים ונכסים לאומיים.



דירוג מעלה – פלטינה פלוס

בשנת 2024 זכתה רפאל, זו השנה ה-12 ברציפות, בדירוג הגבוה ביותר – "פלטינה פלוס" – של ארגון מעלה לאחריות חברתית וממשיכה להוביל בסקטור ההייטק והביטחון.



ESG נחלק מהצמיחה העסקית

בשנת הדיווח הועצם הדגש על שילוב שיקולי ESG בפעילות העסקית של רפאל, לרבות בפעילות הבינלאומית, כחלק ממגמה לשקלול ערכים חברתיים וסביבתיים בתהליכי מכרזים – בדגש על השוק הבריטי.



שלוחה חדשה בחדרה

בשנת 2024 נפתחה שלוחה חדשה של רפאל בעיר חדרה, זאת כחלק מאסטרטגיית החברה להתרחבות גאוגרפית שמאפשרת גמישות ניהולית, היברדיות מירבית לעובדים והרחבה של מקורות הגיוס.



חילופי מנכ"ל החברה

בשנת 2024 התחלף מנכ"ל רפאל – יואב תורג'מן מונה לתפקיד והחליף את יואב הר"אבן, בתום שמונה שנות כהונה.



העלאת דירוג האשראי

ביולי 2024, על סמך הביצועים הפיננסיים והניהוליים של רפאל ב-2023, העלתה חברת הדירוג מעלות S&P את דירוג האשראי הבינלאומי של רפאל לדירוג A באופק יציב – הדירוג הגבוה ביותר הקיים לחברה ישראלית.



קידום תעסוקת עובדים מהחברה הדרוזית

ב-2024, במסגרת תוכנית העבודה, הושם דגש על קליטת עובדים מהחברה הדרוזית: נערכו שולחנות עגולים עם גופים מובילים במשק, זוהו חסמים תעסוקתיים ונבנתה מעטפת קליטה מותאמת, לרבות קיט ייעודי למנהלים מגייסים, ליווי אישי למועמדים ושילוב עובדים חונכים מהעדה. עד סוף השנה שולש מספרם בחברה, כשהיעד היה להכפילו.



הסמכה ת"י 10000

רפאל המשיכה בשנת 2024 להיות מוסמכת לתקן הישראלי 10000 לאחריות חברתית, המשקף ניהול אחראי ושיטתי של תחומי האחריות התאגידית.

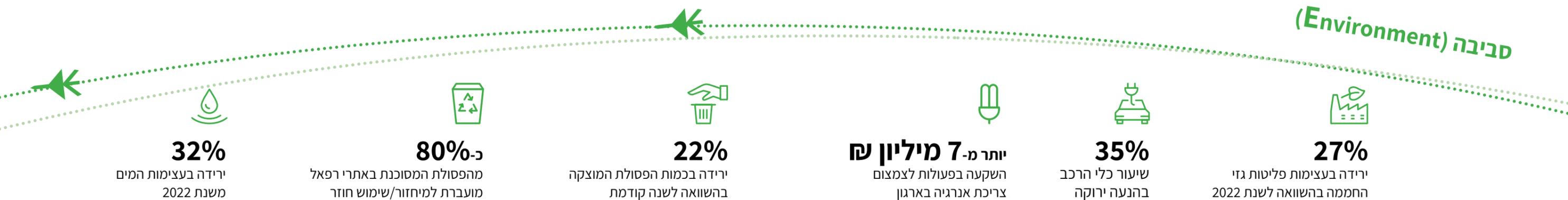


* החברה כפופה ליעדי הגיוון התעסוקתי של רשות החברות הממשלתיות, ועומדת בהם בהצלחה.

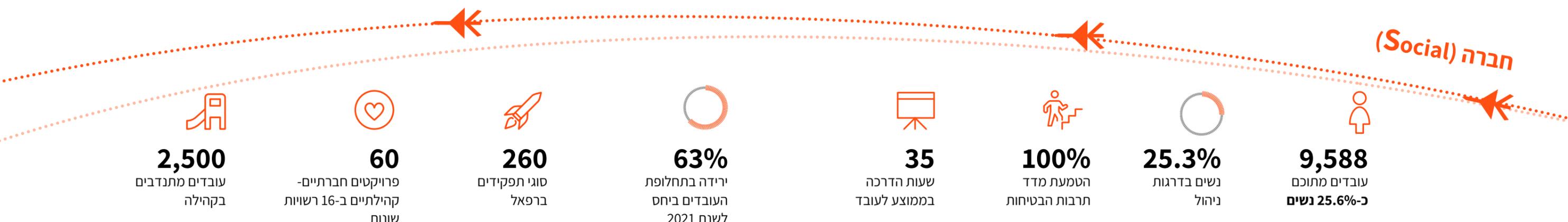
האימפקט שלנו

Highlights 2024

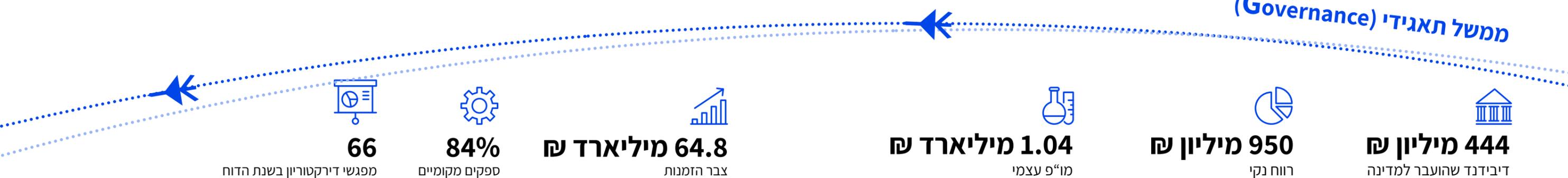
סביבה (Environment)



חברה (Social)



ממשל תאגידי (Governance)



מחויבים לביטחון ישראל

רפאל מפתחת ומייצרת מגוון מערכות ופלטפורמות, בים, באוויר, ביבשה ובמרחב הסייבר. אלו עומדות בקדמת הטכנולוגיה ובחזית הצרכים המבצעיים, ונועדו לשרת צבאות וגופי ביטחון ברחבי העולם – בראשם מערכת הביטחון הישראלית וצה"ל.

1.04 מיליארד ש"ח
מחקר ופיתוח עצמי

26 מוקדי ידע ותשתית לאומיים

61 פרסי ביטחון ישראל.
2 מהם בתקופת הדיווח

אודות רפאל

רפאל מערכות לחימה מתקדמות בע"מ מפתחת ומייצרת מגוון מערכות ופלטפורמות, בים, באוויר, ביבשה ובמרחב הסייבר. אלו עומדות בקדמת הטכנולוגיה ובחזית הצרכים המבצעיים, ונועדו לשרת צבאות וגופי ביטחון ברחבי העולם – בראשם מערכת הביטחון הישראלית וצה"ל.

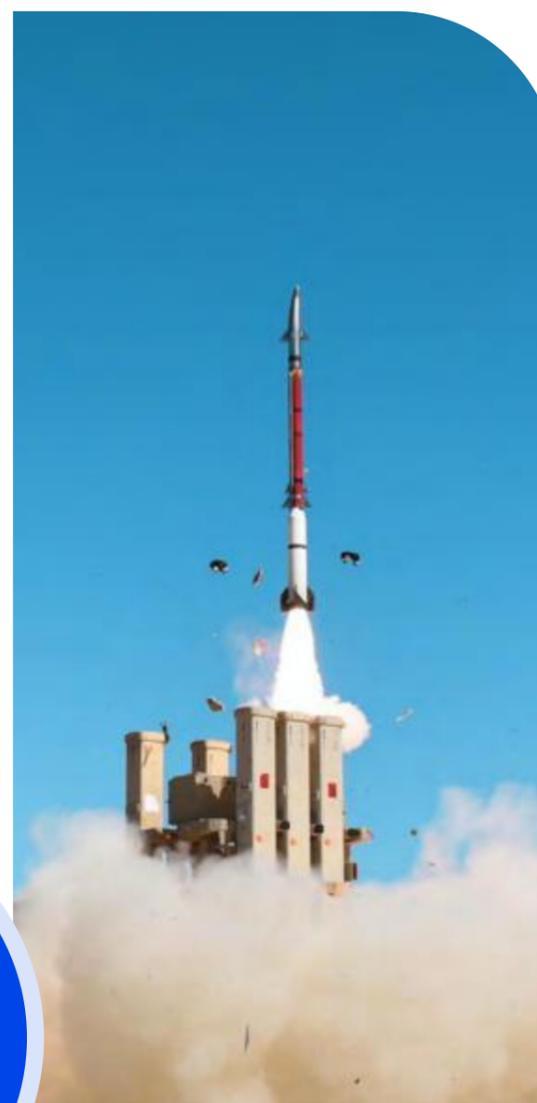
הטכנולוגיות פורצות הדרך והפיתוחים החדשניים של רפאל מילאו תפקיד מרכזי בהתעצמות צה"ל, בהבטחת עליונותו הצבאית ובהישגיו במערכות ישראל – לרבות במלחמת "חרבות ברזל", ובמבצע "עם כלביא" מול איראן.

רפאל נוסדה בשנת הקמת המדינה, ועד היום, בצד פרסים בינלאומיים רבים, זכתה ב-61 פרסי ביטחון ישראל – שניים מהם, על מערכת ההגנה האווירית "קלע דוד" ופרויקט ייחודי נוסף, בשנת הדיווח.

מאז ראשית המילניום פועלת רפאל כחברה ממשלתית, בבעלות ובשליטה מלאה של מדינת ישראל ומהווה מנוע צמיחה כלכלי רב עוצמה. היא מעסיקה כעשרת אלפים עובדים בשלוחותיה בארץ, והיא המעסיקה הגדולה ביותר בצפון הארץ. כ-20 אלף משקי בית נוספים מתפרנסים דרכה באופן עקיף, עם רכש בהיקף שנתי של כ-4 מיליארד ש"ח מקבלני משנה – רובם מאזור הצפון.

מדי שנה מעבירה החברה 50% מרווחיה הנקיים לקופת המדינה. מאז הפיכתה לחברה עסקית, העבירה רפאל למדינה דיבידנדים בסך למעלה מ-2.5 מיליארד שקלים – 444 מיליון שקל ב-2024 לבדה.

ביולי 2024, על סמך הביצועים הפיננסיים, הניהוליים והטכנולוגיים ב-2023, העלתה חברת הדירוג הבינלאומית S&P את דירוג האשראי של רפאל מדירוג A- לדירוג A באופק יציב - הגבוה ביותר הקיים לחברה ישראלית. כן שומרת רפאל זה עשור על דירוג אשראי מקומי מקסימלי של AAA.il עם אופק יציב.



המספרים לשלנו לשנת 2024:

מעל **30** חברות בנות בארץ ובעולם

61 פרסי ביטחון ישראל

2.5 מיליארד ש"ח דיבידנד למדינה

כ-**10,000** עובדים ועובדות

17,846 מיליון ש"ח היקף מכירות בשנת 2024

2,500 עובדים מתנדבים בקהילה

1.04 מיליארד ש"ח מו"פ עצמי

26 מוקדי ידע ותשתיות לאומיות

חזון, יעדים וערכים

חזון

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

החברה הגדירה לעצמה שלושה יעדים מרכזיים:

יעדים



1.

להוביל בפיתוח מערכות מתקדמות ופורצות דרך בתחום הביטחוני בארץ ובעולם.



2.

להמשיך ולהוות מרכז לאומי למו"פ ביטחוני ונדבך מרכזי בבניין יכולת ההרתעה, המגן וההכרעה של מדינת ישראל.



3.

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

ואלו הם ערכי הליבה שלאורם פועלת החברה בהתאם ליעדיה:

ערכים

מחויבות לביטחון ישראל

רפאל מחויבת לביטחונה של מדינת ישראל, ולפיקח 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.

מחויבות לחוסנה החברתי והכלכלי של ישראל

רפאל הציבה לעצמה כמטרה לתרום לכלכלת המדינה, הן בהיותה חברה רווחית המזרימה חלק מהכנסותיה לאוצר המדינה, והן בעבודתה עם ספקים ישראלים, רבים מהם קטנים. היא הקימה שלוחות בשלומי, בבאר שבע, בתרדיון (פארק תעשיות משגב), בתל אביב, בשטח הניסויים שדמה (ליד מכתש רמון), בירושלים (שלוחה ייעודית להעסקת עובדות ועובדים מקרב האוכלוסייה החרדית) ובחדרה.

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, לקידום אוכלוסיות מוחלשות, לסיוע לאנשים עם מוגבלויות ולהנחלת זיכרון השואה.

האנשים במרכז

מיום הקמתה ולאורך עשורים, האנשים הם ההון החשוב ביותר של רפאל – העוצמה והמנוף המרכזי להצלחה. היא מחויבת לייצר עבורם סביבת עבודה מאתגרת ובעלת משמעות אשר מטפחת את יכולותיהם לאורך זמן, מעודדת את השונות שבהם, מגבירה את חיבורם לחברה ומוקירה אותם על ביצועיהם והצלחותיהם.

רפאל מחויבת לספק לאנשיה את הידע, הכלים, התנאים והמנהיגות הנדרשים להם כדי למצות את הפוטנציאל ולהצליח. היא מקפידה להיות ארגון הגון לעובדיה, המכבד ומטפח כל אחת ואחד מהם ומהווה עבורם בית מקצועי ומקור גאווה.

הלקוח בראש

רפאל מאמינה ביכולתה להשיא ערך אמיתי ללקוחותיה בארץ ובעולם. היא מחויבת להמשיך ולהוביל בפיתוח, ייצור ואחזקת מערכות, ולספק פתרונות המסייעים להם להשיג עליונות טכנולוגית ומבצעית ולממש את יעדיהם. לשם כך, היא מטפחת עמם קשר רצוף והדוק המבוסס על הגינות, יושרה ומקצוענות, תוך לימוד מתמשך של האתגרים, הצרכים והכוונות שלהם כדי לספק שירות ותמיכה מלאים

למערכות רפאל שברשותם, ולפתח עבורם את המערכות שיספקו מענה לאתגרי העתיד.

רפאל אחת

החטיבות השונות ברפאל פועלות תוך שיתוף פעולה והפריה הדדית לקידום הפיתוח, 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.

אבני דרך בהתפתחות רפאל



חטיבות ומערכות נבחרות

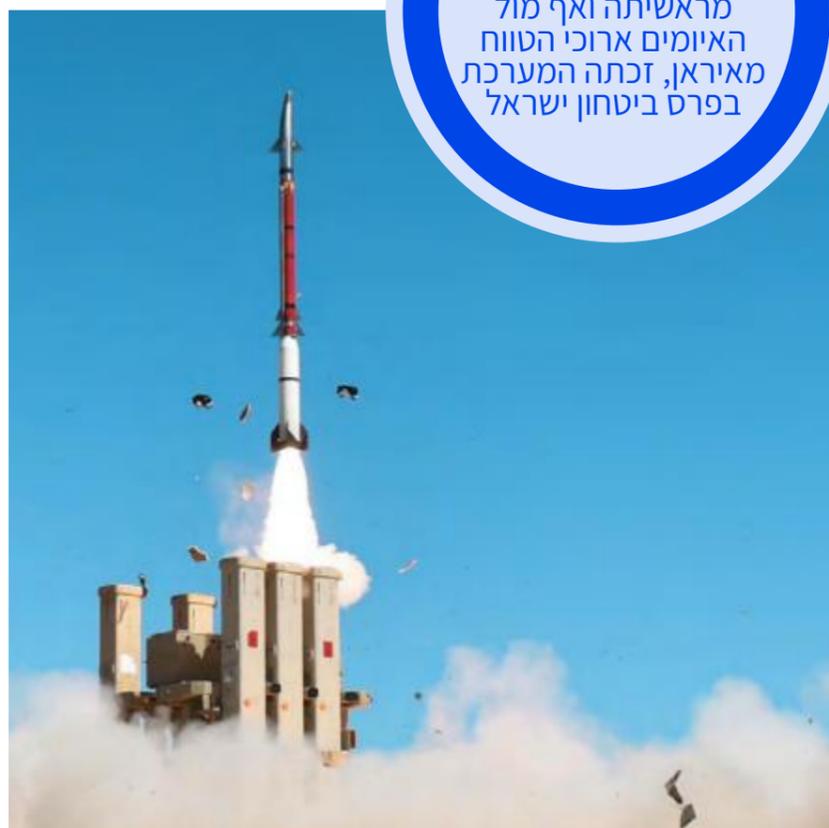
במסגרת החטיבות, רפאל מפתחת ומייצרת מערכות בתחומי האוויר, הים, היבשה, החלל והסייבר, ומציעה מגוון רחב של פתרונות חדשניים בחזית הטכנולוגיה העולמית – רובם הוכחו מבצעית. החברה פועלת בשוק הביטחוני הצבאי והלא-צבאי מול מנעד רחב של לקוחות בארץ ובעולם.

בעיצומה של מערכה רב זירתית ומרובת שיגורים לעבר העורף הישראלי, מערכות ההגנה האווירית מבית רפאל מצילות חיי אדם, מאפשרות לקיים שגרת חירום בעורף ומקנות אורך נשימה למקבלי ההחלטות ולכוחות המתמרנים. שתי המערכות המרכזיות, "קלע דוד" ו"כיפת ברזל" – האחרונה הותאמה לשיגור מכלי שיט ולנטרול כלי טיס זעירים – משנות את פני הלחימה ואת תפישת 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 אחרות, לרבות רכיבים בודדים כמו מכ"מים ומרכזי שו"ב.

קלע דוד

"קלע דוד" הינה מערכת הגנה אווירית ליירוט טילים לטווח הבינוני ומגוון איומים אוויריים נוספים. פותחה בשיתוף Raytheon האמריקאית וכוללת מכ"ם לאיתור ולמעקב אחר האיומים, מערכת שו"ב לתכנון משימה מיטבי ומשגרים. לטיל המיירט יכולת תמרון גבוהה בעזרת מנוע תלת פולסי, היחיד מסוגו בעולם, והוא משמיד את האיום בפגיעה ישירה. ב-2017 זכתה המערכת בפרס החדשנות הטכנולוגית של הסוכנות האמריקאית להגנה מטילים (MDA). במאי 2023 בוצע היירוט המבצעי הראשון. ב-2024, נוכח ביצועיה במלחמת "חרבות ברזל" מראשיתה ואף מול איומים מורכבים, זכתה המערכת בפרס ביטחון ישראל. מחוץ לגבולות המדינה, היא משתלבת במארג ההגנה האווירית של נאט"ו, כאשר רפאל משתפת את הידע עם חברות מקומיות במדינות הרלוונטיות. בנובמבר 2023 נחתמה עסקה משמעותית למכירת המערכת לפינלנד.

נוכח ביצועיה במלחמת "חרבות ברזל" מראשיתה ואף מול האיומים ארוכי הטווח מאיראן, זכתה המערכת בפרס ביטחון ישראל



חטיבת מערכות הגנה אווירית



באפריל 2024, במלחמת "חרבות ברזל", ביצע חיל הים במפרץ אילת את היירוט המבצעי הראשון באמצעות המערכת, ומאז היא המשיכה להגן על המים הטריטוריאליים של ישראל ולבצע יירוטים מוצלחים נוספים

מעיל רוח (Trophy)

מערכת ההגנה האקטיבית הראשונה בעולם שנכנסה לשירות מבצעי, והיחידה שהוכיחה יכולת קרבית רציפה. פותחה על ידי רפאל והודגמה בהצלחה לראשונה על טנק ה-Leopard בגרמניה. מאז הושלמו אינטגרציה או ניסויי הדגמה על גבי 16 פלטפורמות שונות, ובהן טנקי מרכבה סימן 3 ו-4, נגמ"שי נמ"ר, טנקי Abrams בצבא ארה"ב ו-3 Challenger בצבא בריטניה (בגרסה שעברה התאמות בידי Pearson Engineering הבריטית, שנרכשה בידי רפאל ב-2022). יירוט מבצעי ראשון בוצע ב-2011 בגבול רצועת עזה. ב-2014 זכתה המערכת בפרס ביטחון ישראל, וב-2019 נבחרה על ידי Forbes העולמי לאחת מ-12 המערכות ששינו את פני העשור. כיום מגנה המערכת בהצלחה רבה על לוחמי צה"ל בכל הזירות מפני איום טילי הנ"ט.

כיפת ברזל 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. המערכת מוצבת בספינות סער 6 ומצטרפת למערך ההגנה הרב שכבתי של מדינת ישראל, הנחשב לפורץ דרך בקנה מידה עולמי. היא מהווה נדבך משמעותי במערך ההגנה העצמית והמרחבית של ספינות המגן, וקפיצת דרך ליכולות ההגנה במרחב המים הכלכליים ולעליונות הימית של ישראל בזירה.

באפריל 2024, במלחמת "חרבות ברזל", ביצע חיל הים במפרץ אילת את היירוט המבצעי הראשון באמצעות המערכת, ומאז היא המשיכה להגן על המים הטריטוריאליים של ישראל ולבצע יירוטים מוצלחים נוספים.

אור איתן (לשעבר "מגן אור")

מערכת אור איתן (Iron Beam) היא מערכת נשק לייזר קרקעית רבת עוצמה בקטגוריית 100kW. היא צפויה להיות המערכת המבצעית הראשונה מסוגה בעולם להגנה מפני מגוון איומים אוויריים בפגיעה ישירה במטרה במהירות האור. ב-2022 השלימו רפאל ומפא"ת סדרת ניסויים, שבמסגרתה יורטו בהצלחה רקטות, טילי נ"ט, פצמ"רים וכטב"מים במגוון תרחישים. בדצמבר 2022 נחתם הסכם עם Lockheed Martin לשיתוף פעולה בפיתוח, ניסויים וייצור משותף של המערכת בישראל ובארה"ב, במטרה להעמיד גרסה מבצעית שלה לשוק האמריקאי ולשווקים נוספים. במאי 2023 הציגה רפאל גרסה ימית של המערכת. **ב-2024 חתמה עם משרד הביטחון על הצטיידות משמעותית במערכת, לקראת השלמת הפיתוח.** משפחת מערכות זו כוללת גם את Lite Beam – מערכת הגנה קלה וניידת מבוססת לייזר, בעוצמה של 10kW, לשימוש טקטי של כוחות מתמרנים. משפחת מערכות ההגנה מבוססת הלייזר של רפאל, שכולן הוכיחו יעילות טכנולוגית ועמדו בניסויים מורכבים ובפני מגוון רחב של איומים בטווחים שונים, מהווה פריצת דרך בשילוב טכנולוגיית הלייזר ומציבה סטנדרט חדש בתחום ההגנה האווירית והגנת הכוח.



חטיבת מערכות יבשה וים

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 וכטמ"מים (כלי טיס מאוישים מרחוק), 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.



חטיבת התפעול

אחריות על כלל הייצור והרכש של מערכות רפאל, תוך מימוש שרשרת אספקה מיטבית לחטיבות העסקיות. כמו כן אחריות על תשתיות רפאל ועל המערך הלוגיסטי ובכך מאפשרת עמידה בכל היעדים הטכנולוגיים, הביטחוניים והתפעוליים של החברה, תוך קביעה וטיוב של תהליכי עבודה חוצי-ארגון, ועוד. חטיבה התפעול הינה הצעד הראשון והאחרון של כל התהליכים ברפאל.

חטיבת החימוש

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

חטיבת מערכות מנור וטכנולוגיות

מפתחת מנועי טילים, מערכות הנעה – לרבות בחלל, ראשי נפץ ופירוטכניקה ואמצעי הטעיה ימיים.

חטיבת מחקר, פיתוח והנדסה

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



מפתחת ומייצרת מגוון רחב של מערכות אוויר ומודיעין לתקיפה ולסגירת מעגלי אש, אשר מאפשרות סנכרון מיטבי בין צוותי לחימה בקרקע ובאוויר. ביניהן: מערכות אוויר-שטח מתקדמות (לרבות חימוש מונחה מדויק), מערכות אלקטרואופטיות (לרבות לאיסוף מודיעין חוזי וכטמ"ם אוטונומי), מערכות תקשורת ומידע, חלל ומענה מתקדם בסייבר.

מידע על מערכות נוספות של רפאל זמין [באתר החברה](#).



פריסה מקומית וגלובלית

חברות בנות

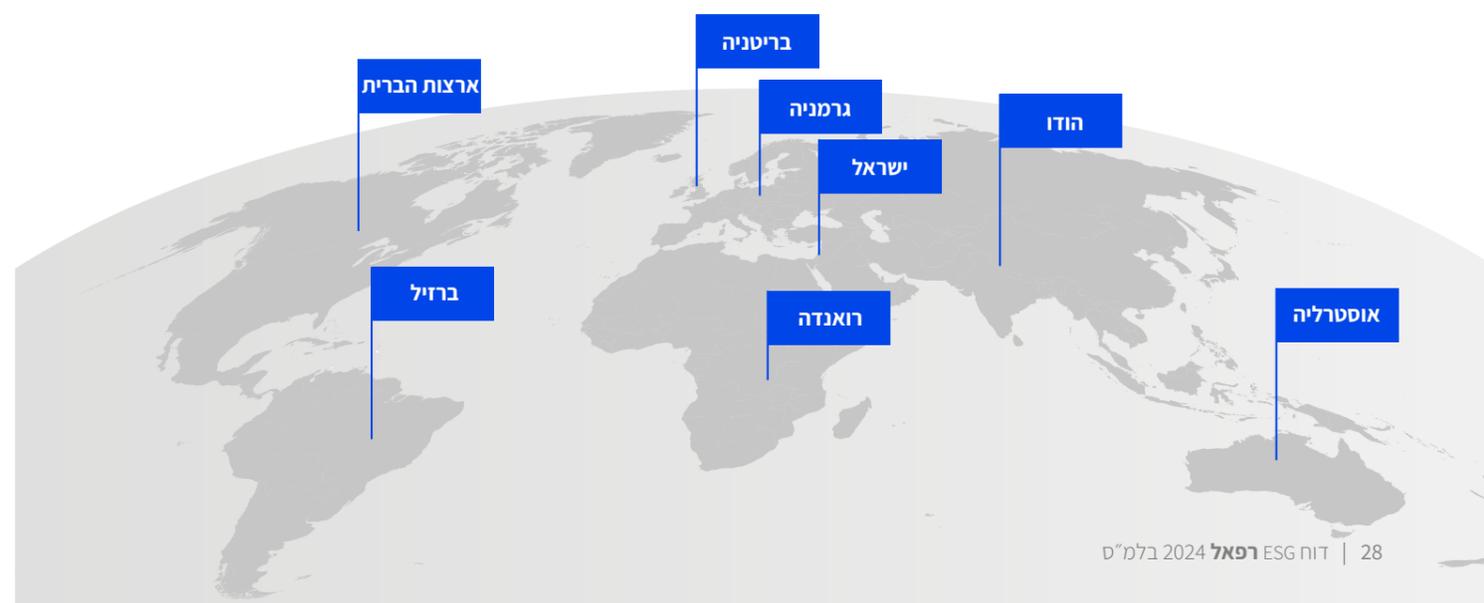
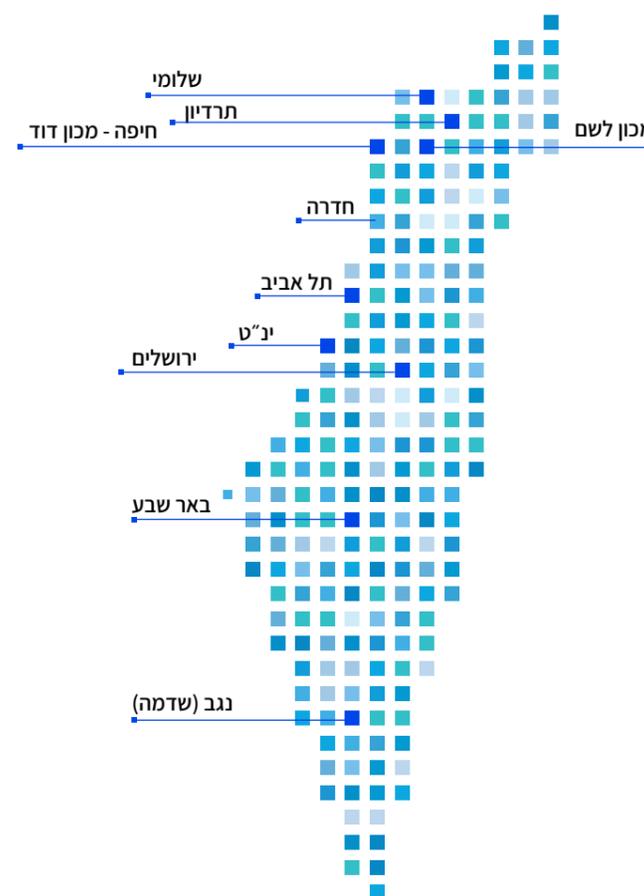


אתרים בישראל

פריסת הקמפוסים והשלוחות של רפאל ברחבי מדינת ישראל משקפת את נוכחותה המשמעותית בפריפריה הגיאוגרפית, על כל המשתמע ביצירת מקורות תעסוקה איכותיים. לצידם, מרכזי הפיתוח שבערים המרכזיות מתחרים בהצלחה בחברות הייטק 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 הגיאופוליטי, המתמקד בזיהוי הפוטנציאל העסקי, ולמאמצי השיווק בראייה ארוכת טווח.



תרומת החברות הבנות של רפאל, בישראל ומחוץ לה, לביצועי החברה האם נמצאת במגמת עלייה, והקמתן/רכישתן מהווה מרכיב חשוב באסטרטגיית הארגונית. החברות פועלות במגוון תחומים צבאיים ואזרחיים – החל ממערכות שו"ב וניווט מתקדמות, דרך בלוני תצפית ויכולות אלקטרואופטיות ועד לתחומי הרפואה. שיתופי הפעולה עמן מאפשרים שימור

והעברת ידע, מקסום פוטנציאל המו"פ תוך איזון חוזר בין טכנולוגיות אזרחיות וצבאיות וכן שיווק משותף של יכולות, תוך סינרגיה ויתרונות יחסיים. זאת, במיוחד סביב כושר התחרות הבינלאומי, באמצעות הצעת ערך גבוהה בלוקליזציה ויכולת העברת ידע למדינות יעד.

אירופה	דרום אמריקה	צפון אמריקה	המזרח הרחוק	ישראל
RAFAEL UK	Rafael Latino	RAFAEL USA INC.	RAFAEL FAR EAST	Aeronautics, CONTROP
RUIK		RSCS	RAFAEL AUSTRALIA	scl, mPrest
PEARSON ENGINEERING		PVP ADVANCED EO SYSTEMS	RAFAEL INDIA SERVICES	AccuBeat, CIELO
DND		ATS		SHILAT OPTONICS, KANFIT
Euro Spike		R2S	SMART Systems Pte Li	M, SHIT SOLUTIONS
EuroTrophy				RDC, Amarel
PAP				Gal-El, Shafir Production Systems
				ARC Astra Rafael Comms Pte. Ltd, VR Systems

הרחבת הפעילות העסקית בבריטניה



נוסף על כך, מערכות ניהול הקרב והבקרה האווירית של רפאל משולבות בפרויקטים שונים של משרד ההגנה הבריטי ואף משתלבות במערכי ההגנה האווירי של בריטניה, נאט"ו ואירופה. שיתופי הפעולה עם בריטניה מהווים נדבך מרכזי בפעילות הבינלאומית של רפאל, ודורשים עמידה קפדנית בסטנדרטים של ESG וברגולציות אירופיות ובריטיות, כבסיס להשתתפות במכרזים בינלאומיים מורכבים.

בריטניה מהווה דוגמה מובהקת לשיתופי הפעולה ולחברות הבת של רפאל - במיוחד סביב רכישתה של חברה בריטית אשר מתמחה בתכנון, ייצור ותחזוקה של ציוד להנדסה קרבית, ובעיקר לכלי רכב כבדים וצמ"ה (ציוד מכני הנדסי). עם רכישתה בספטמבר 2022, הקפידה רפאל להשאיר את החברה במבנה הניהולי והתפעולי הקיים, תוך העשרה הדרושה בטכנולוגיות.

שותפויות אסטרטגיות



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

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 ומגבלות ביטחוניות שונות - החברות הבנות, המיזוגים והרכישות ושיתופי הפעולה



					AIRBUS
					THALES
	DAMEN				Patria
					DIEHL

חדשנות ברפאל

כמי שמפתחת מערכות הגנה ולחימה הנשענות על טכנולוגיות מובילות בעולם, רפאל משקיעה משאבים ניכרים במו"פ. הדנ"א הרפאלי מבוסס על ידע טכנולוגי מעמיק ונרחב, שכולל היבטים תיאורטיים, ידע פרקטי ויישומים הנדסיים וטכנולוגיים פורצי דרך. עם אנשי החברה נמנים חוקרים בעלי שם עולמי, המאפשרים לה לפתח יכולות שאין שניות להן.



בשותפות אסטרטגית של רפאל ואגף המודיעין בצה"ל פועל מכון גזית, העורך מחקרים מודיעיניים מתקדמים ויישומיים בנושאים שונים. מטרתו להרחיב את גבולות המחקר המודיעיני ולהתבונן על התפתחויות פוטנציאליות עתידיות וארוכות טווח, לרבות בהיבטים סוציולוגיים, באמצעות כלי AI ו-Data Science.

אגף המו"פ ברפאל אחראי לוודא את מובילותה הטכנולוגית בעולמות התוכן התורמים לצורך המבצעי, בדגש על מחקרים ארוכי טווח ובנושאים המוגדרים כבעלי סיכון גבוה. אנשי המקצוע באגף מתבוננים על מוקדי הידע השונים ומוודאים שהם מסונכרנים ו"מדברים" זה עם זה בגישה מולטי דיסציפלינרית – מרכיב הכרחי במערכות המודרניות.

המרכיבים החדשניים שבתוכנית המו"פ הרפאלית באים לידי ביטוי בפרויקטים רבים. לכל אחד מעשרות מוקדי הידע הטכנולוגיים של החברה יש תוכנית פיתוח רב שנתית. זו מתעדכנת באופן שוטף על סמך ההתפתחויות הטכנולוגיות, כדי להימצא תמיד בחזית הידע.

בצד טכנולוגיות צבאיות קונקרטיים, מוקדי הידע עוסקים גם בנושאים כגון: בינה מלאכותית ואנליטיקה, ראייה ממוחשבת, טכנולוגיות קוונטיות, מערכות אוטונומיות ורובוטיקה, אלקטרואופטיקה, לייזר, מזעור וחומרים מתקדמים. 26 מהמוקדים פועלים במסגרת מוקדי ידע ותשתית לאומיים עבור מדינת ישראל ומשרד הביטחון, ונקבעים על ידי האחרון על פי אמות מידה של מובילות טכנולוגית.

התרומה המתמשכת של רפאל לביטחון ישראל

מאז הקמתה ב-1948, לרפאל תרומה מכרעת בשמירת היתרון הטכנולוגי-ביטחוני של ישראל ובמתן מענה לאיומים הביטחוניים הנשקפים לה. זו מתבטאת במגוון מערכות הגנה ולחימה המבוססות על מורשת של עשרות שנות טכנולוגיה פורצת דרך, יצירתיות, תעוזה וחדשנות.

ביקורות, תרגילים והשקעות בשיפור תשתיות כמובנות לחירום. הוועדה לשעת חירום, שבה חברים בכירים מכלל היחידות ברפאל, מתכנסת מספר פעמים בשנה. היא עוסקת בקידום תהליכי המוכנות והמענה בהיבטי הגנה אזרחית, מלאי חומרי גלם, זיהוי בעלי תפקידים וספקים חיוניים, תוכניות המשכיות עסקית הכוללות בין היתר מינוי בעלי תפקיד בחטיבות וכן אספקה ותחזוקה של מוצרים.

מרכז השליטה ברפאל מספק תמונת מצב עדכנית באשר למתקנים ולעובדים בשגרה ובחירום. הוא מפעיל את הכוחות הרלוונטיים, מתכלל את תמונת המצב ומשקף אותה מהשטח לדרג הניהולי ולגורמי חוץ בגופי ההתגוננות והביטחון.

מחלקת הצלה וחירום מפעילה אמצעים מקצועיים, מגוונים וחדשים להבטחת היכולת למנוע פגיעה באדם, ברכוש ובסביבה. אלה כוללים רכבי פינוי רפואי בעלי יכולת מענה הזזה 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 ומעבר לכך.

לחיזוק הקשר עם הגופים החיצוניים הרלוונטיים, נערכים באופן שוטף מפגשי עבודה ותרגילים משותפים. משולבות בהם יכולות מתקדמות של רפאל, כגון רובוט לטיפול בחלקים נפיצים, פינוי נפלים, סריקת מבנים והפעלת מצלמות ללא סיכון חיי אדם.

מערכת הביטחון הישראלית היא הלקוח הגדול ביותר של רפאל, והמערכות שפיתחה החברה מגנות יום-יום, בשגרה ובימי מלחמה, על חיי האזרחים וכוחות הביטחון ועל התשתיות החיוניות בישראל. על כך יעידו, בין היתר, 61 פרסי ביטחון ישראל שהוענקו לרפאל. במלחמה הנוכחית, בטקס יום העצמאות ה-76 לישראל, התכבדה רפאל בהשאת משואה.

המשכיות עסקית ומוכנות לחירום

כספק חיוני של צה"ל וכוחות הביטחון, 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 – ופועלת על בסיס תפישת ה-BCP (המשכיות העסקית המחייבת גיבוש תוכנית ייעודית).

מדיניות החברה בנושא מיועדת לספק מענה לאיומים שונים, ובהם אירועים ביטחוניים, אסונות טבע (רעידת אדמה, צונמי ואסון אקלימי) ונזק מהותי לתשתיות ואנרגיה. המדיניות מתייחסת להתרעה, מניעה והגנה, תגובה, המשכיות תפקודית ושיקום.

המערך לניהול חירום אמון על אבטחתם ושלומם של עובדי הארגון, התאמת התשתית למצבים השונים, קביעת סף הדרישות בתחומי התחזוקה וקביעת מטרות ויעדים 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. לצד זאת, קיימת תוכנית עבודה שנתית הכוללת עדכון נהלים,

61 פרסי ביטחון ישראל
2 מהם בתקופת הדיווח

1.04 מיליארד ₪
מו"פ עצמי

וכולנו אור איתן

לרגל חג החנוכה, הציבה רפאל במכון דוד את חנוכיית "כיפת האור", שבאה לסמל את ניצחון החדשנות והנחישות של עם ישראל על אויביו ואת הנסים והנפלאות שבאו בשנה שחלפה ושעוד עתידים להגיע בעתיד.

החנוכייה, שנבנתה על ידי עובדי רפאל, מורכבת מ-9 זבילים המדמים את טיל הטמיר- מיירט 'כיפת ברזל', והיא מתנשאת לגובה של 4 מטרים.



רפאל ב"חרבות ברזל" ו"עם כלביא"

המערכה העצימה, הרב-זירתית והארוכה בתולדות ישראל – אשר פרצה ב-7 באוקטובר 2023, נמשכה לכל אורך שנת הדיווח וחיבה את רפאל לגיוס משאבים נרחב, להרחבת הייצור ולעיבוי המו"פ, הניסויים, הלמידה והפקת הלקחים מהשטח. מטבע הדברים, היא השפיעה עמוקות על כלל המערכים, באופן שעיקריו יתוארו בפרקים שלפניכם.

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 בשיא) גויס לשירות מילואים.

כל זאת, כאשר החברה מתמודדת ממילא עם צבר הזמנות חסר תקדים מלקוחותיה בעולם, ועם צבר הזמנות כולל שחוצה לראשונה את רף 60 מיליארד השקלים. הודות למאמץ עילאי של כל אחת ואחד מאנשיה, היקף המכירות רשם ב-2024 עלייה של יותר מ-27% ביחס לשנה הקודמת, ולא חלו עיכובים באספקה. למרות המערכה הכבדה, הקפידה רפאל על קשר רציף עם לקוחותיה בחו"ל והוסיפה לפתח את עסקיה מעבר לים. מאמצי הרכש, הלוגיסטיקה וכוח האדם נמשכו כל העת, כדי להבטיח את רציפות הפעולה בעת המלחמה ולקראת השנים הבאות.

בצד הקשיים – דוגמת החוסר בכוח אדם במערך השיווק והצורך במיפוי מתמיד של סיכונים וטיפול מידי בהם (על רקע החשש מעיכובי הזמנות ותיעודף האספקה לישראל) – זוהו גם הזדמנויות. בראשן: הוכחת המבצעים, היעילות וההצלחות של מערכות רפאל, אשר תתרום לפתיחת שווקים חדשים.

היעד המרכזי והבוטח במלחמה היה תמיכה מלאה במערכת הביטחון ובצה"ל תוך התאמת האספקה, תגבור משמעותי של מערכי הייצור ומו"פ לצורך מענים חדשים. 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. כל זאת בסנכרון עם יתר הצרכים, המשימות והלקוחות, ותוך הקפדה מלאה על סטנדרט האיכות והביטחון.

התוכנית להמשכות עסקית בארגון (BCP), יושמה על כל רבדיה ומיד עם פרוץ המערכה. כדי לעמוד בדרישות התפעול והאספקה, עברו מערכים קריטיים לעבודה במשמרות לאורך כל שעות היממה ואף בסופי שבוע. לשם כך נדרשו הסטה והצרחה של כוח אדם בין החטיבות, הגמשה של תנאי העבודה מהבית, התאמה של מערכי ההיסעים וההסעדה ועוד. לשם העבודה סביב השעון, גובו המשמרות בקווי הייצור בעזרת מהנדסים מהחטיבות השונות ודרך גיוסים מהירים לשורות החברה. במקביל, עלה ביתר שאת נושא ההתגוננות האזרחית ושמירת שלום העובדים, ובפרט נוכח מיקום האתרים באזורים מאוימים בצפון הארץ.

הביטחון 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. כן הותאמו נוהלי עבודה וכלים כדי לוודא רציפות תפקודית. בין היתר, אושרו נהלים שונים בחירום, ניתן מענה צמוד לצורכי 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.

הביטחון המימוני והפיננסי, דירקטוריון רפאל הנחה את הנהלתה לחזק את נזילות החברה ולשמור על יתרות מזומנים גבוהות, בשל הצורך להבטיח מימון מספק לפעילות הרציפה. בין הצעדים המרכזיים שננקטו לשם כך: הנפקה שקלית, גיוון מקורות אשראי, הגדלת קווי אשראי מובטחים ואיתור קווי אשראי מאושרים שאינם מנוצלים בהיקף משמעותי (תוך נכונות גבוהה מצד הבנקים).



מחויבים למובילות טכנולוגית, למצוינות ולאחריות

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.



פלטניה פלוס

בפעם ה-12 ברציפות
 בדירוג "מעלה"

60 מיליון
 ש"ח

השקעה בניהול
 סביבתי ב-4 השנים
 האחרונות

15

מערכות ניהול
 שעמדנו בתווי
 האיכות שלהן

100%

השתתפות בהדרכות
 בנושא הקוד האתי
 ומניעת שוחד ושחיתות

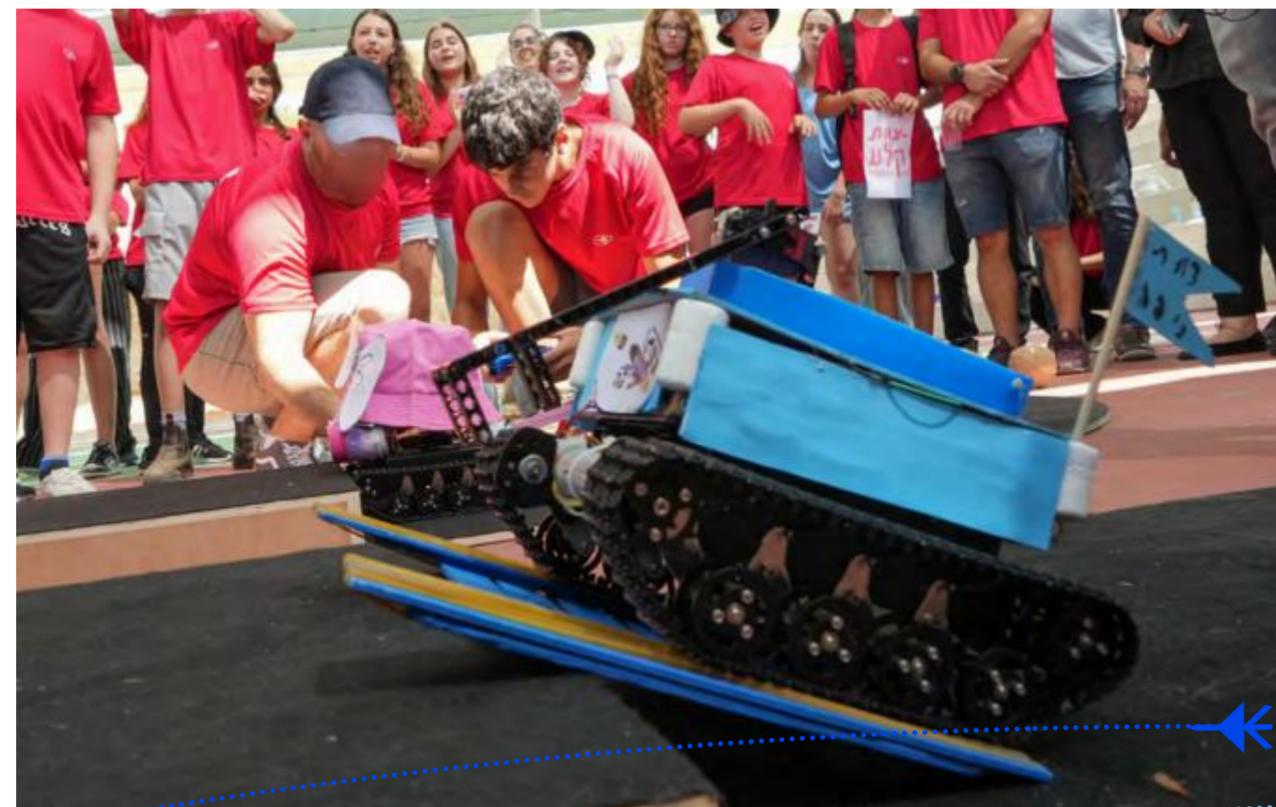


האחריות התאגידית שלנו

האחריות התאגידית מובנית באסטרטגיה העסקית של רפאל, כפועל יוצא מייעודה, חזונה וערכיה. הנהלת החברה והדירקטוריון רואים בה חלק בלתי נפרד מהדנ"א הארגוני, מ"הסיפור הרפאלי", כפי שבא לידי ביטוי בפעילות השוטפת ובדיווחים העתיים. היא כוללת היבטים של אתיקה וציות, ממשל תאגידי, הגנה על הסביבה, בטיחות, השקעות בחברה ובקהילה, שרשרת אספקה אחראית וסביבת עבודה מכבדת ונוחה, מאפשרת ומכילה.

מנגנון לפיקוח על זכויות קבלן; דיאלוג שוטף עם מחזיקי עניין; הגנה על הסביבה; וחיזוק חברתי וכלכלי של הקהילות הסובבות.

בביצועיה בהיבטים אלו, רפאל נחשבת לחברה מובילה במשק הישראלי ואף משמשת מוקד ידע ומומחיות ביישום תהליכים, כגון: ניהול רכש אחראי ושקוף; יצירה ותחזוק



חזון האחריות התאגידית

רפאל מהווה נדבך מרכזי בביטחון מדינת ישראל, ובהתאם לכך, גיבשה אסטרטגיה בת קיימא שתבטיח יצירת חוסן ביטחוני, חברתי, כלכלי וסביבתי. החברה פועלת מתוך מחויבות ליצירת חיבור ודיאלוג עם כלל מחזיקי העניין – העובדות והעובדים, הלקוחות, השותפים והספקים, הרשויות, הקהילות וישראל כמדינה, בדגש על ביטחונה. זאת, במטרה להשיא ערך משמעותי, במקצועיות ובחדשנות טכנולוגית, תוך שמירה על נורמות וסטנדרטים מהגבוהים בעולם.



12

ב-2024 זכתה רפאל, זו הפעם ה-12 ברציפות, בדרוג המרבי האפשרי של ארגון "מעלה" לאחריות חברתית – פלטינה פלוס.

מערך ניהול האחריות התאגידית

מערך הניהול בתחומי ה-ESG, המעוגן בתקני מכון התקנים הישראלי ובנוהלי החברה, מורכב משורת תהליכים ויוזמות ונוגע למחויבות החברה כלפי מחזיקי העניין וכלפי הסביבה. בכל אלו, הפעילויות המרכזיות מפורטות לאורך דוח זה.

על היבטי האחריות התאגידית בחברה אמון סמנכ"ל בכיר לרמו"ת (רגולציה, מינהל ותקשורת), המשקף את העשייה בנושא להנהלת רפאל.

מנהלת האחריות התאגידית מאשרת את מודל הפעולה, מרכזת את היוזמות השונות, מבצעת פעילות של למידה הדדית ומשקפת ומנגישה את המידע על הביצועים בתחומים הרלוונטיים.

המטרות והיעדים מוגדרים בתוכניות העבודה של מנהלי התחומים השונים.

צוות היגוי אחריות תאגידית מצייד את המנהלים בידע, כלים, משאבים וסמכות ליישום ההיבטים השונים במסגרת תפקידם.

אחת לשנה מוצגים ביצועי החברה בתחומי ה-ESG בפני הנהלה והדירקטוריון.

ב-2024, במסגרת תוכנית הביקורת התקופתיות של החברה, נערכה ביקורת על ידי יחידת הביקורת הפנימיות

על מערך האחריות התאגידית. זו ביקשה לבחון ולהעריך, בהתאם לתקנים המקצועיים המקובלים, את האפקטיביות של אסטרטגיית החברה בנושא, כמו גם את תוכניות העבודה הנוגעות לתחומי האחריות החברתית, המדיניות הסביבתית והממשל התאגידי – ובכלל זה, היערכות למגמות עתידיות.

בין הנושאים שנבדקו ונמצאו תקינים בדוח הביקורת, שאושר על ידי מנכ"ל החברה: תקשורת נושאי ESG לדירקטוריון; הקמתה ופעילותה של ועדת היגוי ESG; קיום הדרכות בעניין מדיניות ונוהלי ESG; מינוי ממונה למניעת התעמרות בעבודה ולהטרדות מיניות; קידום בריאות העובדים; פעולות לזיהוי ולטיפול בהשפעות סביבתיות; מסמכי דיווח וגילוי ESG; הליכי בדיקת נאותות לספקים בשרשרת האספקה; והשקעה בשימור עובדים ובפיתוחם.

הביקורת גיבשה המלצות ביחס לפערים שעלו, ולאורן, עוד בתקופת הדיווח – בהנחיית המנכ"ל – קודמו מספר תהליכים. כך, בין היתר, פורסמו מדיניות והצהרה שנתית (ההצהרה פורסמה בינואר 2025) לעניין סחר בבני אדם (Anti-slavery and human trafficking), לרבות תחומים הנכללים ברגולציית Conflict minerals). למידע נוסף – ראו בפרקים הנוגעים לזכויות אדם ולגיוון והכללה.



חבריות בארגונים

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

<p>עמותת שקיפות בינלאומית ישראל - שבי"ל</p>		<p>ארגון "מעלה" לקידום אחריות תאגידית בישראל</p>	
<p>ACC – Association of Corporate Counsel הארגון העולמי ליועצים משפטיים פנימיים</p>		<p>מכון התקנים הישראלי</p>	
<p>הפורום הביטחוני ופורום המכרזים של ACC ישראל – נציגי הלשכה המשפטית של רפאל עומדים בראשותם</p>		<p>התאחדות התעשייתיים</p>	
<p>IAQG – International Aerospace Quality Group</p>		<p>האיגוד הישראלי לאיכות</p>	
<p>IFBEC – International Forum of Business Ethical Conduct ארגון המאגד את החברות הביטחוניות המובילות בעולם, והעוסק בהתוויית סטנדרטים בינלאומיים בנושאי אתיקה וציאות רלוונטיים</p>		<p>– INCOSE IL האיגוד הישראלי להנדסת מערכת</p>	
<p>Transparency International ארגון השקיפות הבינלאומי</p>		<p>Trace Transparent Agents – Contracting Entities ארגון שמטרתו לקדם שקיפות עסקית בינלאומית, מניעת שוחד ושחיתות, ציות וממשל תקין</p>	





דיאלוג עם מחזיקי עניין

מערך הדוברות

מערך הדוברות אמון על חיזוק השיח עם מגוון מחזיקי עניין בארץ ובעולם. פעילותו נגזרת מחזון החברה ונוגעת בארבעה עולמות: תוכן עיקריים:

- **פעילות עסקית** – קידום פרסומים ביחס לפעילות העסקית של החברה, לרבות פעילות שיווקית בעולם, עסקאות והד נרחב לדוחות הכספיים, כחלק ממיתוג רפאל כחברה עסקית וצומחת.
- **הובלה טכנולוגית ופיתוח** – עבודה בצמוד לחטיבות הטכנולוגיות לחשיפת אבני דרך והישגים בתחומי הפיתוח, תוך מיצוב החברה כמובילה טכנולוגית וחדשנית ברמה העולמית.
- **מובילות חברתית וכלכלית** – פרסום פעילויות של מעורבות קהילתית, כגון תרומה לפריפריה, קידום החינוך הטכנולוגי וקליטה והכשרה מאוכלוסיית בתת ייצוג, במדינות השונות וברשתות החברתיות.
- **מיתוג מעסיק** – איתור סיפורים אישיים לפרסום ברבים, לשם יצירת תדמית חיובית לארגון ולעובדיו ורצון לקחת חלק. מטרה נוספת היא לעודד את הטובים והמתאימים ביותר בשוק העבודה ומקרב הסטודנטים להתעניין בקריירה ובעשייה משמעותית בשורות רפאל וכן לייצר גאוות יחידה לשימור עובדים קיימים.



תקשורת שיווקית, חסויות ופרסום

בקשות למתן חסות עוברות דרך ועדה ייעודית לנושא. במדינות אסטרטגיות מוודאים נציגי השיווק כי החומרים תואמים את החוק המקומי.

הנכסים הדיגיטליים המשוקפים כלפי חוץ, דוגמת האתר הגלובלי ואתרים שמפעילות חברות נבחרות, נמצאים בפיקוח של מערך הביטחון הארגוני וגוף להגנת סייבר במסגרת נוהל מוקפד.

כחברה ביטחונית ממשלתית, אופי הפרסום של רפאל ומטרותיו הם מוגבלים, נקודתיים ומפוקחים. המאמץ הפרסומי ממוקד ברובו סביב תערוכות מקצועיות וקמפיילים בולטים בעולם.

החומרים השיווקיים המוצגים ללקוחות עוברים אישורים פנימיים של גורמי התקשורת השיווקית בחברה, סמנכ"ל בכיר לשיווק ולפיתוח עסקי ויחידת הביטחון, כמו גם אישור של אגף הפיקוח על 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.

את ביצועיה בתחומי ה-ESG מפרסמת רפאל באופן מרוכז, בשיטת דיווח בינלאומית, במסגרת דוחות האחריות התאגידית.

על ניהול הדיאלוג השוטף עם מחזיקי העניין אמונים מנהלי החברה בתחומים הרלוונטיים, הדואגים למענה מקיף לפניית. הדיאלוג מתבצע באופן אחראי ותוך הקפדה על שמירת פרטיות וסודיות המידע. לשם כך גובשו מדיניות, נהלים לטיפול בהפרות והדרכות שנתיות לעובדים.

גם ב-2024 לא נרשמו מקרים של זליגת מידע או הפרת פרטיות לקוח.

מחזיקי העניין העיקריים שלנו

- **עובדות ועובדים** – רפאל נמצאת בדיאלוג מתמיד עם עובדיה לאורך כל תקופתם בארגון, מגיוס ועד סיום העסקה, בתפישה של "העובד לפני הכול". סקרים המופצים באופן שוטף בקרב העובדים זוכים להיענות גבוהה ומשמשים כלי למנהלים למשוב ולהטמעת תוכניות.
- **לקוחות** – רפאל רואה חשיבות בנאמנות ובמחויבות כלפי לקוחותיה, וחותרת לספק להם ערך מיטבי בפתרונות, במוצרים 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.
- **קהילה** – אנו גאים בהיותנו חלק מהחברה הישראלית ומזו שבצפון בפרט, ופועלים באחריות כלפי הקהילה והסביבה. אנו מעודדים פעילות חברתית והשקעה בקהילה הן ברמה הארגונית והן מצד עובדים באופן פרטי. רפאל מפעילה מגוון פרויקטים בקהילה, ותוכניות העבודה השנתיות מתוכננת בהיוועצות עם השותף הקהילתי מהייזום עד למימוש.
- **רגולטורים** – בשל אופי המערכות ותחום הפעילות הרגיש, רפאל כפופה לאסדרה נרחבת הן של רשות החברות הממשלתיות והן בנושאי הבטיחות והסביבה. החברה פועלת באופן יסודי ועקבי כדי לעמוד בכלל ההיבטים הללו.
- **ספקים** – ספקי החברה הם שותף עסקי להצלחה, ורפאל מקפידה על קשר שוטף עימם, בין היתר דרך אזור ייחודי עבורם לשאלות בפורטל. במסגרת סקרי איכות שמבצעת החברה בקרב הספקים, היא יוזמת תהליכי שיפור משותפים



ESG – נושאים מהותיים לדיווח

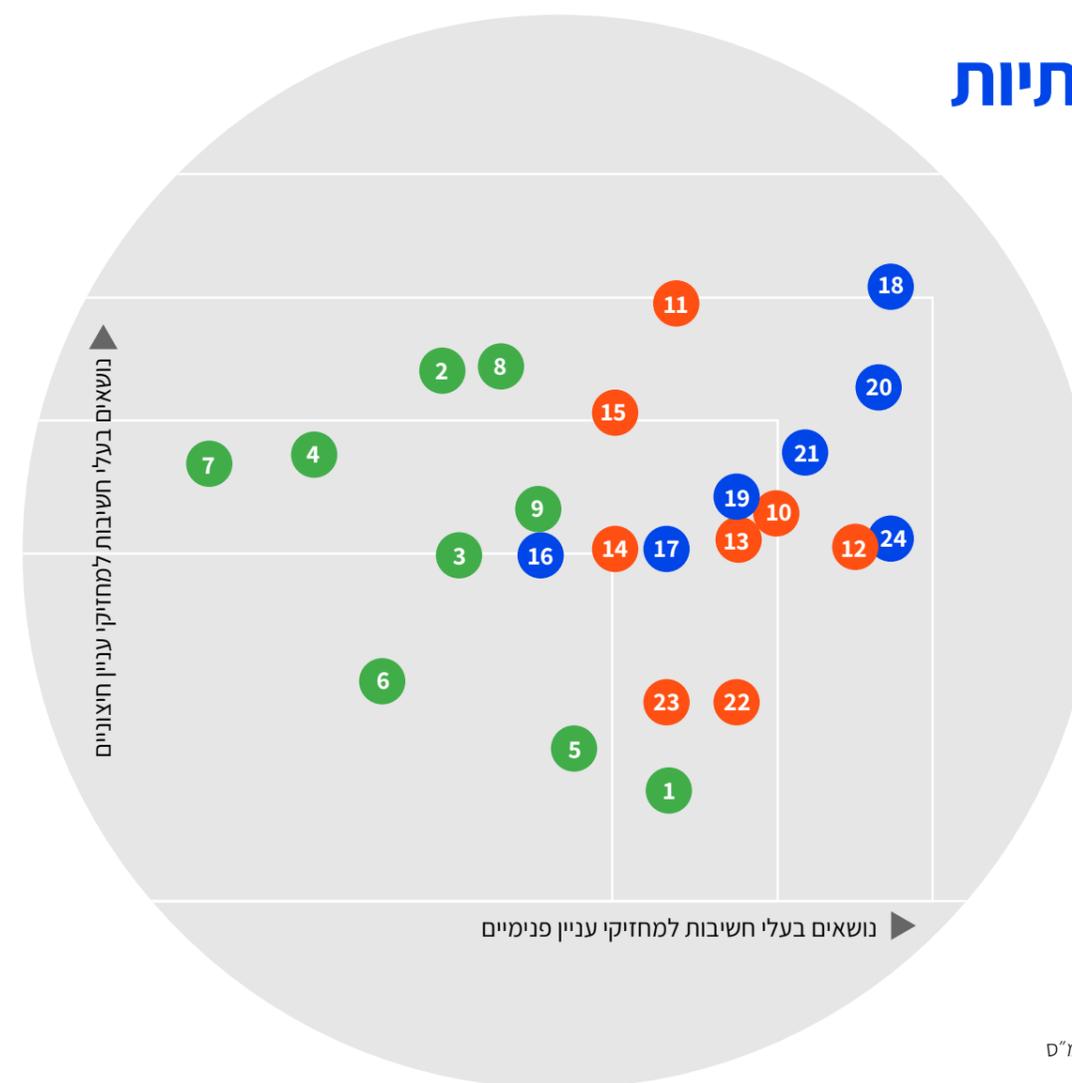
במהלך 2024 הושלם ברפאל תהליך מקיף של בחינה ועדכון לאסטרטגיית האחריות התאגידית, במתודולוגיה בינלאומית על סמך הנחיות ה-GRI ו-SASB. זאת, בהתחשב בשינויים רגולטוריים, דרישות הלקוחות ונחישותה של החברה לשמר את עמדתה כמובילה בתחומים השונים.

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.

הדוח שלפניכם מספק מענה לכלל הסעיפים (Disclosures) שהוגדרו כסעיפי ליבה – נושאים מהותיים באסטרטגיה הארגונית – ומפרט מדדים נוספים בהתאם לממצאי ניתוח המהותיות.

מפת מהותיות

- סביבה Environment
- חברה Social
- ממשל Governance



סביבה
Environment

חברה
Social

ממשל
Governance

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



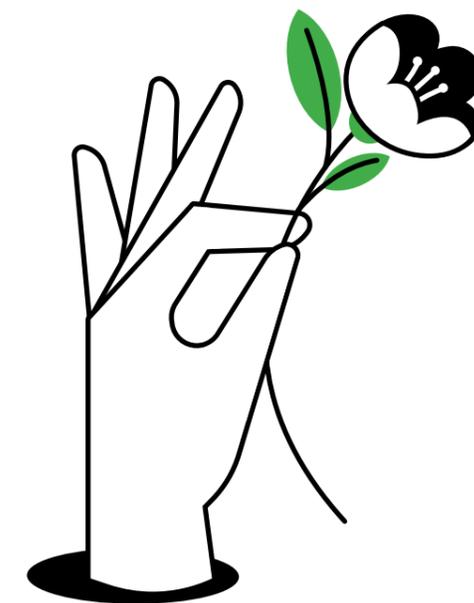
E סביבה (Environment)

תפעול בר-קיימא

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

הפחתת פחמן וניהול פליטות

ניטור ומדידה של פליטות גזי חממה, בין שבאופן ישיר על ידי החברה (מכלול 1) ובין שעקב צריכת החשמל בה (מכלול 2), מתוך כוונה לצמצם את היקפן.



S חברה (Social)

שמירה על זכויות אדם ותנאי עבודה הוגנים

הקפדה על הזכויות ועל תנאי העסקה נאותים, ויודא שאלו נשמרים לאורך שרשרת האספקה כשיקול משמעותי בהתקשרות עם ספקים.

בטיחות, בריאות ורווחת העובד

דרישות החברה במישורים אלו הן גבוהות מדרישות החוק והרגולציה וכרוכות בהערכת סיכונים, תוכניות עבודה ומערכות תומכות. התרבות הארגונית רואה בבטיחות דרך חיים עבור כלל העובדים, ובשקיפות – את אחד המפתחות להשגתה. שמירה על בריאות העובד ורווחתו היא אחד מבסיסי ההצלחה והעוצמה הרפאלית.

גיוון והכלה

רפאל מייחסת חשיבות רבה לשילוב עובדים מאוכלוסיות בת ייצוג ופועלת במגוון תוכניות לקידום הנושא. הטיפול בגיוון תעסוקתי הורחב והתמסד, והחברה פועלת לעמוד ביעדי הגיוון של רשות החברות.

מחברות ושותפות עם קהילות

מתוך גישה הרואה בהצלחת החברה גם את הצלחת הקהילה שסביבה, מוקדשים משאבים ומאמץ ליצירת אימפקט חיובי. עובדי החברה מתנדבים בתחומים בעלי פוטנציאל לתרומה ייחודית, כגון מדע, טכנולוגיה והנדסה, ובין היתר, מקדמים חינוך טכנולוגי וסיוע לאוכלוסיות פגיעות.

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 נרחב ועוד. החברה שמה לה כיעד מרכזי לשמר, לטפח, לפתח מקצועית ואישית ולהעצים את יכולות עובדיה, וכן לקלוט את מיטב ההון האנושי הקיים בשוק העבודה.



G ממשל תאגידי (Governance)

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 של החברה עוסק רבות במניעת שחיתות ושוחד, מסדיר את היחסים עם גורמי ממשל ולובינג, מתחייב לאי אפליה 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 תוך יישום [מדיניות](#) מחמירה.

ניהול שרשרת אספקה אחראית

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

ניהול איכות ובטיחות המוצר, אחריות ושירות ללקוח

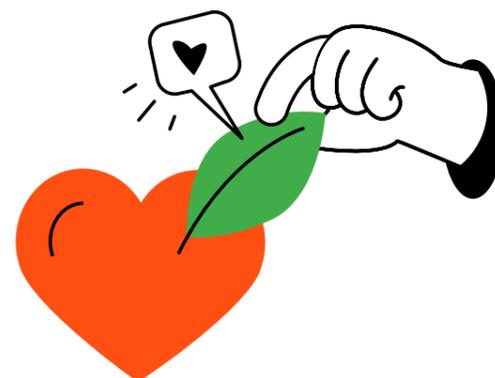
למערכות שמייצרת רפאל יש פוטנציאל מסוכנות גבוה במקרה של איכות בלתי מספקת. כדי לשמור על רמת איכות ובטיחות מהגבוהות בתעשייה, החברה מפעילה מערך בלתי תלוי המפקח על ניהול האיכות בקרב גורמי הפיתוח, הייצור והתפעול. בלקוחותיה רואה החברה שותפים משמעותיים, והיא פועלת לייצר, לספק ולתחזק את מוצריה תוך מתן מענה מקיף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

חדשנות טכנולוגית ודיגיטציה

חדשנות היא היבט חיוני בתחום העיסוק – תחום עתיר טכנולוגיה המשתנה תדיר. השאיפה לחדשנות וההצלחה ליישמה, לרבות בדיגיטציה של תהליכים, טבועות 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 – וניהול סיכונים מהווה חלק משמעותי בתוכה.





SDGs ברפאל

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



שוויון מגדרי
רפאל פועלת לקליטת נשים, והן מהוות 25.8% מההון האנושי בחברה*. אנו משקיעים בעתודות לפיתוח מקצועי וניהולי ומקדמים חינוך טכנולוגי לנערות בגיל התיכון.



הוגנות תעסוקתית וצמיחה כלכלית
כמעסיק הגדול בצפון, והודות לצבר הזמנות שנמצא בשיא כל הזמנים, רפאל היא קטר משמעותי במשק הישראלי. 84% מספקיה הם מקומיים, ובהם עסקים קטנים ובינוניים רבים. את עובדי החברה אנו דואגים לטפח ולהצמיח דרך למידה והתפתחות מתמדת.



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 61 פרסי ביטחון ישראל ואותות הוקרה לאורך עשרות שנים.



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

* נתון זה מבוסס על סך כל המועסקים בחברה, כולל סטודנטים, (ב- 10,395 עובדים). יתר הנתונים בפרק זה ובפרק משאבי האנוש מתייחסים לכמות העובדים הקבועים בלבד (9,588 עובדים).



ממשל תאגידי

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 של החברה עוסק רבות במניעת שחיתות ושוחד, מסדיר את היחסים עם גורמי ממשל ולובינג, מתחייב לאי אפליה 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 תוך יישום [מדיניות](#) מחמירה.

ניהול שרשרת אספקה אחראית

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

ניהול איכות וביטחון המוצר, אחריות ושירות ללקוח

למערכות שמייצרת רפאל יש פוטנציאל מסוכנות גבוה במקרה של איכות בלתי מספקת. כדי לשמור על רמת איכות וביטחון מהגבוהות בתעשייה, החברה 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 מהם.

חדשנות טכנולוגית ודיגיטציה

חדשנות היא היבט חיוני בתחום העיסוק - תחום עתיר טכנולוגיה המשתנה תדיר. השאיפה לחדשנות וההצלחה ליישמה, לרבות בדיגיטציה של תהליכים, טבועות 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 - וניהול סיכונים מהווה חלק משמעותי בתוכה.

ממשל תאגידי נאות

רפאל היא חברה ממשלתית. במקביל, פועלת רפאל כחברה עסקית תחרותית בינלאומית, וכמו בכל תחום גם כאן עושה כל הנדרש על מנת לעמוד בסטנדרטים הגבוהים ביותר של ממשל תאגידי תקין.

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

עקרונות הממשל התאגידי שלאורם פועלת רפאל הם מעבר לנדרש בחוק (Beyond compliance) ומיישמים את המלצות הרשויות והגופים הרלוונטיים בארץ ובעולם (Best Practices). הם מבטאים שאיפה ליושרה ולהתנהלות אתית, לשקיפות, לאחריות ולמחויבות לארגון ולמחזיקי העניין. 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.



המספרים שלנו לשנת 2024:

1.04 מיליארד ש"ח
מו"פ עצמי

444 מיליון ש"ח
דיבידנד שהועבר למדינה ב-2024

66
ישיבות דירקטוריון

100%
מהעובדים מודרכים על הקוד האתי

100%
מהעובדים מודרכים על מניעת שוחד ושחיתות

46
דוחות ביקורת פנים

0
מקרים של שחיתות קנסות בגין הפרות אתיות קנסות בנוגע להיבטים סביבתיים

גיבוש והטמעת מדיניות זכויות אדם

פרסום מדיניות והצהרה שנתית בנושא סחר בבני אדם

הטמעת עקרונות לשימוש מוסרי ואתי ב-AI בתהליכי הפיתוח



דירקטוריון רפאל

דירקטוריון רפאל הוא הגורם המתווה את חזון החברה ומדיניותה, המוודא את יישומם, והמבקר ומפקח על פעולות המנכ"ל והנהלה. הוא הנושא באחריות העליונה לפעילות, לאיתנות הפיננסית ולתוחלת ארוכת הטווח, ובכלל זה: הכוונת האסטרטגיה והתוויית קווים מנחים ליישומה; חתירה לתהליכי בקרה ופיקוח אפקטיביים; קביעת סטנדרטים לקידום מצוינות; התעדכנות על ביצוע או אי ביצוע הוראות שונות, בחלקן בזמן אמת; אישור תקנים ומדיניות שחר ותגמול; אישור תוכניות עבודה, בקרה וביקורת; אישור הקוד האתי, תוכניות הציות והאסטרטגיה להגנת הסביבה ולפיתוח בר קיימא; ואישור השקעות, מיזוגים ורכישות ודוחות כספיים. כן נדרש אישור למינוי דירקטורים לחברות הבנות ולמינוי ראשי הנציגויות בחו"ל.

כל אלו, תוך התחשבות בדין ובמחויבותה של רפאל לפעול לפי שיקולים עסקיים להשאת רווחיה בד בבד עם תרומתה לביטחון המדינה, ותוך דאגה מתמדת לעובדיה, ספקיה, לקוחותיה וטובת הציבור**.

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 סמכויות הנוגעות לעניינים כלכליים, חברתיים וסביבתיים למנהלים ועובדים בחברה**.

על מינוי הדירקטוריון, גיוונו וההקפדה על המומחיות והידע של חבריו אמונה רשות החברות הממשלתיות והשרים האחראים על החברה.



שיבות הדירקטוריון והוועדות

מליאת הדירקטוריון מתכנסת לפי צורך ולכל הפחות אחת לחודשיים. בשנת הדיווח נערכו 66 ישיבות מליאה, והנוכחות המינימלית ליישבות, כמו גם האפקטיביות של עבודת הדירקטוריון בכללותה, נמדדות דרך הקווים המנחים שהגדירה החברה.

נכון לסוף 2024, מונו ועדות הדירקטוריון הבאות: כספים והשקעות (8 ישיבות בשנת הדיווח); אסטרטגיה ופיתוח עסקי (4 ישיבות בשנת הדיווח); ציות (4 ישיבות בשנת הדיווח); ביקורת (11 ישיבות בשנת הדיווח), ועדת אד הוק לממשל תאגידי (3 ישיבות בשנת הדיווח) שהוקמה ב-2024 ובחנה את עבודת הדירקטוריון מול הנהלת החברה ובעקבות המלצתה בוצע בחינה של נוהל הממשל התאגידי; וכן ועדה לפיקוח ובקרה על החברות הבנות (7 ישיבות), אשר החלה לפעול ב-2024 ועוסקת בתהליכים ארגוניים, עסקיים ואסטרטגיים בממשק עם החברות הבנות.

הכשרת דירקטורים

לדירקטורים הנקלטים בחברה, לאחר האיתור והמיון שעורכת רשות החברות הממשלתיות, מחכה 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 ביחס לפעילות בחברה והרגולציה הרלוונטית. ב-2024 הקימה הלשכה המשפטית אתר ייעודי חיצוני המאגד את המידע הרלוונטי לדירקטורים מטעם רפאל בתאגידים הקשורים שלה.

תגמול דירקטורים ובכירים

חברי דירקטוריון רפאל מתוגמלים בהתאם לנוהלי רשות החברות הממשלתיות. התגמול לבכירים הינו על פי נוסחה סדורה 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.

מניעת ניגוד עניינים

בין הדירקטוריון ובין הנהלת החברה מתקיימת הפרדה מובנית. בהתאם לתקנות ועדת גושן (נספח ב' סעיף 1.3), יו"ר הדירקטוריון אינו רשאי לשמש כמנכ"ל או כבעל תפקיד אחר ברפאל; אינו יכול להיות קרוב משפחתו של המנכ"ל (כהגדרת המונח "קרוב" בחוק החברות); ואינו עוסק בניהול השוטף של החברה והחברות שבשליטתה או רשאי למלא תפקיד אחר בהן – אך רשאי לכהן בדירקטוריונים של החברות הבנות ושל חברות הקשורות לרפאל.

חברי הדירקטוריון אינם כפופים למנכ"ל החברה, והם נושאים בחובת זהירות ואמונים כלפי החברה. בחייהם המקצועיים והאישיים, עליהם להימנע מכל תפקיד או פעולה 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. נוהל ייעודי לנושא מחייב דיווח ומגדיר תהליך לבחינת הפתרון ההולם ליישוב החשש, באמצעות 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. הוועדה לניגוד עניינים מתכנסת בהתאם למקרים המובאים בפניה. בשנת 2024 נידונו בפני הוועדה 20 מקרים. ניתנו הנחיות מתאימות ביחס לכל מקרה.

ניהול סיכונים

ניהול הסיכונים ברפאל נערך לפי מודל COSO, בנצ'מרק מול חברות אחרות בארץ ובעולם והתייעצות עם מומחים. זהו תהליך שיטתי ומתמשך במסגרת הניהול השוטף של החברה. הוא נועד לספק מידה סבירה של ביטחון למניעת התממשותם של סיכונים, וזאת דרך איתור הסיכון, הערכת סבירותו וחומרתו, ניהולו וגיבוש תוכנית הפחתה עבורו. קיימת חשיבות רבה לדירוג ולתיעדוף הסיכונים, תוך הפניית זרקור לאלו שרמת הסיכון שלהם עולה על "תיאבון הסיכון".

אחת לארבע שנים נערך סקר סיכונים מקיף, המתעדכן בהתאם לנוהלי רשות החברות הממשלתיות. האחרון הושלם ב-2022, והסקר הבא מתוכנן להתבצע במהלך 2026.

לכל סיכון שזוהה מוגדר מנהל סיכון – גורם בכיר שבאחריותו לפעול לטיפול בסיכון ולהפחתתו. על המכלול אחראית ועדת ניהול הסיכונים הארגונית, המתכנסת פעמיים בשנה

ניהול סיכון המלחמה – והתממשותו

מצב מלחמתי הוא אחד הסיכונים אשר זוהו וחיובו היערכות מיוחדת. תפקידה של רפאל במצב כזה הוא קריטי: לספק ולתמוך במערכות המשמשות את צה"ל, בהתאם לחזון החברה להוות נדבך משמעותי בביטחון מדינת ישראל. כל זאת, בשעה שמתקני החברה, על אופיים ומיקומם הגיאוגרפי, נמצאים בסיכון ממשי לפגיעה. המענה לסיכון הוגדר דרך הפריזמה של רציפות תפקודית בשעת חירום, במסגרת ה-BCP (Business Continuity Plan). תוכנית זו מתעדכנת, נבחנת ומתורגלת באופן תדיר, והיא הוכיחה את עצמה עם פרוץ המלחמה והמעבר המיידני לחירום באוקטובר 2023.





אתיקה וציות

עוצמתה של רפאל נבנית לא רק מיכולותיה הטכנולוגיות ומהצלחותיה העסקיות – אלא גם מהמוניטין שצברה כחברה שהיושרה והאתיקה העסקית והאנושית הן נר לרגליה, ומהאמון שרוחשים כלפיה לקוחותיה, עובדיה ושותפיה.

ההתייחסות לנושאי האתיקה והציות עומדת בבסיס התרבות הארגונית, ותומכת הן במצוינות בביצועים והן בקיומה של זהות ערכית ברורה. הגישה בנושאים הללו מחייבת את כלל המנהלים והעובדים לעמוד בסטנדרטים גבוהים של יושרה ואמינות, מתוך הבנה כי בכך נצמצם מראש נטילת סיכונים בלתי רצויים.

אנו מאמינים כי תרבות ארגונית מעוררת השראה, המעודדת מנהלים ועובדים להתנהגות מקצועית וערכית, היא מרכיב הכרחי בהצלחה. ברוח זו, מעבר לחוקים ולתקנות המחייבים,

רפאל קיבלה על עצמה לעמוד בסטנדרטים מחמירים, מקומיים ובינלאומיים. כך, בין היתר, היא עומדת בתקן ISO 37001 למערכת ניהול למניעת שוחד ושחיתות, ופעילה בארגון ציות ואתיקה דוגמת IFBEC (The International Forum on Business Ethical Conduct).

בתקופת הדיווח נרשמו 5 הפרות אתיקה, לא התקיימו הליכים פליליים או מינהליים נגד רפאל או נושאי משרה בה בהיבטי שוחד ושחיתות, ולא הוטלו על החברה קנסות בגין הפרות אלו.



הקוד האתי

הקוד האתי של רפאל מבוסס על חזון החברה וערכיה. הוא תואם לערכי מדינת ישראל ולסקטור העסקי הבינלאומי שבו פועלת החברה.

גיבוש הקוד והטמעתו

הקוד האתי של רפאל מוצג, נסקר ונדון בפני מליאת הדירקטוריון מדי שנה.

ב-2024 נחתמה ופורסמה הקדמה לקוד, המהווה בפועל חלק בלתי נפרד ממנו, בידי המנכ"ל ויו"ר הדירקטוריון (ניתן לצפות בה ובעיקרי הקוד האתי [באתר 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. 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 בקוד האתי:

- 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 ואמינות בדיווחי החברה
- אחריות סביבתית
- בריאות ובטיחות
- איכות חיי העובדים
- טובת הלקוח
- אחריות אישית של עובדים ביחס לדרישות ממונים, לרבות הצבעה על כשלים

כדי להוציא את הקוד האתי מן הכוח אל הפועל ולסייע בהתמודדות עם סיטואציות אתיות יומיומיות, נבנתה ברפאל תוכנית הטמעה שנתית אשר מתעדכנת בכל שנה, ואליה מתווספים יעדים חדשים. במסגרת זו, הופצה בשנת הדיווח לומדה עדכנית אשר מוגדרת כלומדת חובה לכלל העובדים ברפאל. היא כוללת, לראשונה, רובד נפרד למנהלים.

מתכונת ההדרכות הפרונטליות עודכנה אף היא ב-2024 על ידי אגף הציות והאתיקה, והיא מוצגת בקורסים ניהוליים רלוונטיים. לצד זאת, נכללים ריענונים והתייחסויות לדילמות אתיות ולאירועים קונקרטיים בהדרכות תקופתיות, בהרצאות, בתקשורים ובמכתבי מנכ"ל לעובדים. היבטים איתיים אף נכללים במתן הערכה ומשוב לעובדים ולפני כל תהליך מינוי.

אבל ההשפעה היא לא רק פנים ארגונית: רפאל דורשת מספקים, שותפים עסקיים וגורמי צד ג' נוספים ללמוד את הקוד האתי ולציית לערכים ולכללים שהוא משקף. דרישה זו כלולה בהצהרת הציות שעליה חותם כל ספק במסגרת ההתקשרות. מעבר לכך, בתנאים הכלליים של הסכמי ההתקשרות ובכל הזמנה שמוציאה החברה, מופיעים מרכיבים מתוך הקוד האתי.



ניהול תחום האתיקה בחברה

על ניהול הקוד האתי, יישומו והטמעתו בשורות החברה, אמון אגף הציות והאתיקה.

בין תפקידיו: מניעת שוחד ושחיתות, הטמעת רגולציה רלוונטית לרבות סנקציות בינלאומיות, פיקוח על הרכש ותכלול היבטי האתיקה בארגון באשר הם. בראשות האגף מכהן סמנכ"ל ציות ואתיקה, האחראי, בהיוועצות עם ועדת האתיקה ובסיוע קהילת האתיקה (ראו להלן), 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.

כאלו העולות מהשטח. בין משתתפיה: נאמני אתיקה בחטיבות השונות המשמשים סמכות מקצועית מקומית להיוועצות ולדיווח, ממונה המהימנות ביחידת הביטחון, גורמים העוסקים ב-ESG, גורמי ביקורת פנים, ייעוץ משפטי ועוד. ברמת הדירקטוריון, ועדת הציות מטעמו מתכנסת לסקירת שנתי בנכחות מנכ"ל החברה. כן נערכת במליאת הדירקטוריון סקירה שנתי של הטיפול בקוד האתי ויישומו, ובישיבה נפרדת, סקירה של תוכניות הציות.

בוועדת האתיקה, לצד סמנכ"ל הציות, חברים היועצת המשפטית, סמנכ"לית משאבי האנוש ומבקר הפנים. הוועדה מתכנסת אחת לשנה לפחות ומוסרת דיווח שנתי לדירקטוריון. היא עוסקת בפרשנות לקוד האתי ועדכון תקופתי שלו, קביעת מדיניות אתיקה, קביעת יעדים לתוכנית האתיקה, דיון בתוכניות ההטמעה ובתוכניות פרטניות ושנתיות שונות, וכן בקרה על אפקטיביות התוכניות ועל ההתמודדות עם אירועי הפרה בכפוף לנוהלי החברה, לרבות סביב הגנת הפרטיות.

מתוך תפישת האתיקה ככלי חוצה ארגון, הוקמה קהילת האתיקה כשכבה שלישית בנושא (לצד סמנכ"ל הציות וועדת האתיקה). זו מתכנסת באופן תקופתי לדין בסוגיות כלליות או



למידה, הטמעה ופניות בנושאי אתיקה

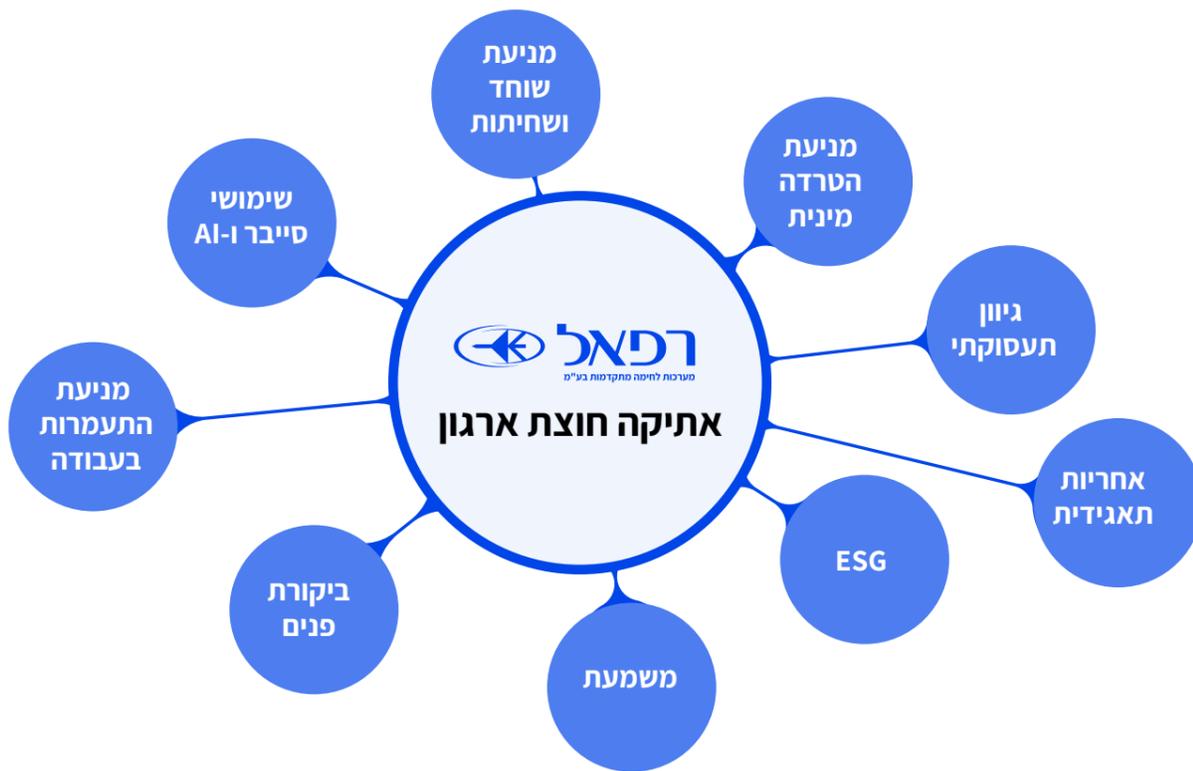
במסגרת תוכנית ההטמעה השנתית, כלל העובדים ברפאל מחויבים לעבור בהצלחה לומדות והדרכות פרונטליות בנושאי הקוד האתי. כמו כן, בשנים האחרונות משולבים בקורסי המנהלים בכל הדרגים תכנים מגוונים בנושאי אתיקה, ונערכות הדרכות שוטפות לעובדים. להעשרת הידע, מובאים מעת לעת מומחים חיצוניים. בתקופת הדיווח הגיע לרפאל מומחה בינלאומי מארה"ב בתחום ה-export control לשני ימי עיון אליו הוזמנו עובדים בעלי עניין וכן נציגים רלוונטיים מחברות בנות.

בהתאם ליעד שנקבע בדוח הקודם, בתקופת הדיווח רפאל פעלה לעידוד החברות הבנות לפעול ברוח הקוד האתי של החברה, תוך התאמתו לצרכים הנדרשים בתחומן, ולפתח מנגנוני אתיקה פנימיים התואמים את עקרונותיו.

בכולן מונו קציני ציות, ופורום ייעודי מדווח אחת לשנה לדירקטוריון החברה הבת. עובדים המעוניינים להתייעץ

בסוגייה בעלת היבטים אתיים מוזמנים לפנות לדרג ממונה, לנאמני האתיקה, למנהלת משאבי האנוש היחידתית ואף ישירות לסמנכ"ל ציות ואתיקה. פניות יכולות להיערך באופן אנונימי, וב-2025 שוכללה אפשרות זו – כך שהעובדים יכולים לבחור אם לדווח לאגף הציות והאתיקה או למבקר הפנים. דיווחים ותלונות מטופלים בדיסקרטיות מרבית, ותוך הבטחה כי הפונה לא ייפגע ולא יהיה חשוף להתנכלות בשל פנייתו.

עם חשיפת פעילות החשודה כבלתי חוקית או כהפרה של הקוד האתי, נערך תחקיר על ידי גורם רלוונטי. תהליך הטיפול בתלונה מתועד במשרדי הגורם המטפל, בכפוף לדין ולהוראות משרד הביטחון, ובסיומו מוצגות ההמלצות העיקריות לצד המתלונן. במידת הצורך, ננקטות פעולות לתיקון המעוות ולמניעת הישנותו, כולל אמצעי משמעת ופרסום נסיבות המקרה.





תוכניות הציות ומניעת שוחד ושחיתות

תוכנית הציות של רפאל מבוססת על מסמך מדיניות פומבי, סקר סיכונים תקופתי במתודולוגיה 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).

תוכנית הציות עוברת הליך של היועצות פנימית והיועצות עם משרד עורכי דין מוביל בעל מומחיות בתחום. היא מאושרת על ידי המנכ"ל והדירקטוריון ונתונה לביקורת של מבקר הפנים. זוהי תוכנית דינמית אשר מרועננת תקופתית ובאה לידי ביטוי, בין היתר, בנספחים מרכזיים בנוהל ההתקשרות עם שותפים עסקיים.

לעניין מניעת שוחד ושחיתות, עוסקת תוכנית הציות, המתבססת על תקן ISO 37001 אליו רפאל מוסמכת, ומתעדכנת מעת לעת, 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.

נכון למועד הדיווח, 100% מכלל עובדי רפאל השתתפו בהדרכת מניעת שוחד ושחיתות.

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 הדיירקטורים, המנהלים, העובדים, היועצים בשירות החברה ושותפיה העסקיים – לרבות ספקים, מפיצים, קבלנים ונותני שירות, כמו גם על החברות הבנות. ב-2024 כלל גורמים אלו קיבלו תקשורת או מידע בנוגע למדיניות החברה ולנהלים למניעת שחיתות.

בהיבטי הפיקוח והדיווח, התהליכים המרכזיים הם דיווח שנתי לדירקטוריון על ידי ועדת הציות של הנהלת החברה; אישור תוכניות העבודה בוועדות הציות של הנהלה והדירקטוריון, שם הן מוצגות על ידי סמנכ"ל הציות והאתיקה; וביקורת של מבקר הפנים, לרבות על תוכניות הציות בחברות הבנות. תוכניות הציות מוצגות באופן וולונטרי אף לגורמים חיצוניים, כגון בנקים, בהיות החברה לקוח עסקי מהימן.

רפאל עומדת בקשר מתמיד עם רגולטורים וגופים מקצועיים בארץ ובעולם, לרבות IFBEC – הארגון הבינלאומי לאתיקה וציות של החברות הביטחוניות. כדי להתאים עצמה לסטנדרטים האתיים הגבוהים והעדכניים ביותר, רפאל מקפידה להיות מעורבת בגופים בינלאומיים לרגולציה עצמית,

כגון: TRACE-IFBEC, ACC. כחברה מובילה בתחום, היא משתתפת בכנסים בארץ ובעולם שמטרתם לקדם תהליכי ציות ואתיקה – דוגמת קורס יועמ"שים, ימי עיון בהתאחדות התעשיינים וקורסים באוניברסיטאות ובגופים פיננסיים בינלאומיים. **בתקופת הדיווח לא נרשמו מקרים של שחיתות בהם היתה רפאל מעורבת.**

לובינג ותרומות פוליטיות

כחברה ממשלתית, רפאל אינה רשאית להעניק 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 צועד לפניה, והיא מגדירה את הצרכים ובונה את המענים יחד עם הלקוחות. בארה"ב מופעלים לעיתים לוביסטים, כפי שנזכר ומפורט בדוחות, וזאת בהתאם לדין ולדרישות הדיווח. 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.

תחרות הוגנת

במהלך 2024 עודכנה תוכנית האכיפה בתחום דיני התחרות, תוך מיקוד בסיכונים הרלוונטיים לפעילות החברה. במסגרת זו, נערך סקר סיכונים רוחבי בשיתוף מנהל הסיכונים הראשי של החברה. המהלך כלל פגישות עם גורמים בשיתוף גורמים מקצועיים רלוונטיים בארגון. הסיכונים המרכזיים רוכזו במסמך עבודה, והפתרונות המעשיים להקטנת החשיפה העולה מהם יוטמעו כחלק מתוכנית האכיפה המעודכנת.

אתיקה ו-AI

הרגולציה בתחום האתיקה בשימוש בבינה מלאכותית נמצאת עדיין בהתהוות, ורפאל עוקבת אחר הרגולציה המתהווה בארה"ב ובאירופה וכן אחר תקנים בינלאומיים בתחום כגון ISO/IEC 42001:2023 - AI management systems. בישראל, משרד המשפטים ומשרד החדשנות, המדע והטכנולוגיה פרסמו מסמך מדיניות בתחום הבינה המלאכותית, המתווה סט עקרונות כלליים והנחיות לא מחייבות.

ואולם, מתוך גישה פרואקטיבית, ונוכח העובדה שפיתוח מערכות מרכזיות אורך מספר שנים – רפאל הרחיבה את התייחסותה לסוגיה. בעבודה משותפת של אגף הציות, גופי

המו"פ, איכות, המחלקה המשפטית (שהקדישה ב-2024 יום עיון לנושא) ויחידות רלוונטיות נוספות, גובשו הנחיות עבודה לכל פרויקט המשלב AI.

ב-2024 הופץ המסמך התקדימי, המפרט עשרה עקרונות (צ'ק ליסט) לשימוש אתי ב-AI בסקרי התכן, בפיתוח ובשורות החברה ככלל. עקרונות אלו נקבעו על פי סטנדרטים בינלאומיים של מהימנות ובטיחות ושולבו בתהליכי ונהלי הפיתוח ברפאל. היה אחד מהם לא מתממש, ועדה ובה נציגי הדיסציפלינות הרלוונטיות (מו"פ, איכות ועוד) בוחנת אם ניתן לאפשר waiver.

בשנת הדיווח נערך פיילוט להטמעת הדרישות ולשילובן בנוהל הנדסת המערכת, בשלבים שונים בפיתוח ובייצור, בחוזים ובבדיקות של מערך האיכות. זאת, בצד הדרכות דרך לומדות, מבחני בקיאות לעובדים רלוונטיים שנשלחו בדוא"ל הפנימי והחיצוני, וכן הכשרות לבעלי תפקיד מסוימים, כגון מהנדסי מערכת ומנהלי איכות.

רפאל הציגה את התהליך ואת היערכותה הכללית בתחום בפורומים שונים מקרב בעלי העניין, ובין היתר בפני נציגי אגפים במשרד הביטחון.

יישומי ה-AI בכלל, וההיבטים האתיים השלובים בהם בפרט, ימלאו בשנים הקרובות חלק הולך וגדל מהעבודה השוטפת. אנו ממשיכים להיות עם היד על הדופק ולהקדים את הדרישות המחייבות.

סנקציות

רפאל מקפידה על עמידה מלאה בכל משטרי הסנקציות הבינלאומיים החלים, לרבות אלו של ארצות הברית, האיחוד האירופי והאומות המאוחדות. החברה מיישמת תהליכי סינון ובקרה קפדניים, ומוודאת כי אף מוצר או שירות אינם נמכרים, מיוצאים, מיוצאים מחדש או מועברים לכל אדם או ישות בניגוד למשטרי סנקציות אלה, לרבות אלה המופיעים ברשימה לפי סעיף 126.15 לתקנות ITAR. כדי לוודא את עמידתה בדרישות, ונוכח החשיפה למגוון רחב של ספקים, מבצעת החברה, בסיוע תוכנה מובילה, סקירה חודשית של כל שרשרת האספקה. מיד עם הופעת "דגלים אדומים", ביחס להימצאות של ספק ב"רשימה שחורה", בחקירת אינטרפול, בקטגוריה הנתונה לעיצומים מצד ארה"ב או האו"ם וכדומה – הוא ייחסם. מקרים גבוליים המעוררים התלבטות מועלים לוועדת סנקציות, המתכנסת לפי צורך או אחת לרבעון בהשתתפות סמנכ"ל הכספים, הציות והתפעול, היועצת המשפטית, אנשי הרכש ונציגי החטיבות.

זכויות אדם

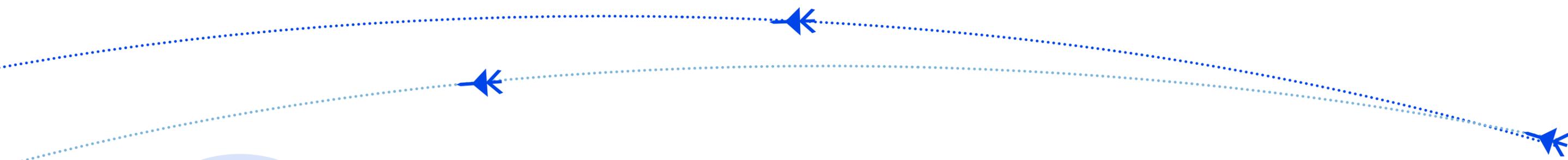
תחום מתפתח זה, הנוגע להיבטים כמו הגנת זכויות פרט בעידן ה-AI, סחר בבני אדם ועוד, התווסף ב-2024 לתוכנית הסיכונים ונדון בוועדת ניהול הסיכונים. בתקופת הדיווח גובשה (ופורסמה בינואר 2025) [הצהרה](#) בנושא מדיניות זכויות האדם, בחתימת סמנכ"ל ציות ואתיקה.

לעניין סחר בבני אדם (Anti-slavery and human trafficking), לרבות תחומים הנכללים ברגולציית Conflict minerals של האיחוד האירופי, ב-2024 פורסמו [מדיניות כללית והצהרה שנתית](#) בחתימת יו"ר הדירקטוריון, המנכ"ל וסמנכ"ל ציות ואתיקה. המדיניות בנושא גובשה ועודכנה על ידי הלשכה המשפטית בשיתוף אגף הציות, בתהליך שכלל בנצ'מרק מול חברות גלובליות מובילות. כל זאת בהתאם לדרישות המכרזים של לקוחות מרכזיים, כמו גם לרגולציה ולסטנדרטים הבינלאומיים – בדגש על ארה"ב, בריטניה, אוסטרליה וקנדה, המחייבות חברות מסחריות לאמץ מדיניות נגד סחר בבני אדם. לשם שקיפות והטמעה רחבה, ההצהרה מפורסמת באתר החברה.

כחלק מהמאמץ והמחויבות של החברה לשמירה על זכויות אדם, רפאל אוסרת באופן גורף על עבודת ילדים, עבודה בכפייה ואפליה, ונמצאת בציות לאמנת ארגון העבודה הבינלאומי (ILO Conventions) בנושאים אלו.

היבט נוסף בזכויות אדם נוגע להגנת הפרטיות. באוגוסט 2024 אושר תיקון לחוק הגנת הפרטיות הישראלי שנכנס לתוקף באוגוסט 2025. תחום הגנת הפרטיות, כמו יתר ההיבטים המשפטיים החלים על רפאל, מטופל ומיושם ברפאל והחברה מקצה משאבים רבים ומיישמת אמצעי אבטחה הנדרשים בדיון, על מנת להגן על מידע אישי בארגון. רפאל מחזיקה [במדיניות פרטיות](#) מלאה הזמינה באתר החברה.





ציות לרגולציות סחר בינלאומי וייצוא ביטחוני

רפאל מקפידה על עמידה מלאה בכל החוקים והתקנות החלים בישראל ובחו"ל בנושא בקרת ייצוא. בישראל, רפאל פועלת בהתאם לחוק בקרת הייצוא הביטחוני (תשס"ז-2007) ולכל התקנות וההנחיות הנלוות המונפקות על ידי אגף הפיקוח על הייצוא הביטחוני (אפ"י) שבמשרד הביטחון.

ייצוא וייצוא חוזר על ידי רפאל מתבצעים אך ורק בהתאם לחוקים ורישיונות הנדרשים על פי דין, ולאחר קבלת כל האישורים החוקיים הנדרשים. יחידת בקרת הייצוא הביטחוני של רפאל, המונה כ-20 אנשי מקצוע, מנוהלת על ידי קצין הציות הראשי לבקרת ייצוא ביטחוני, המוסמך אישית על ידי ראש האפ"י במשרד הביטחון.

בכל הנוגע לבקרת ייצוא זרה, הנוגעת לרכיבים ופריטים הנרכשים ממקורות זרים (בעיקר מארה"ב) ומשולבים במערכות ובמוצרים, רפאל כפופה ומחויבת לחוקי הפיקוח על הייצוא של אותן המדינות ופועלת על פיהן. במסגרת זו, רפאל פועלת בהתאם מלא לתקנות הייצוא של ארה"ב (EAR), תקנות הסחר הבינלאומי בנשק (ITAR), לסנקציות של משרד הפיקוח על נכסים זרים (OFAC), וכן לכל התקנות הרלוונטיות של האיחוד האירופי ומשטרי סחר בינלאומיים אחרים.

כמו כן, הסדרי הפיקוח על הייצוא הביטחוני של החברה עודכנו בהתאם לאמנות שמדינת ישראל מחויבת לפעול על פיהם, בין השאר MTCR (Missile Technology Control Regime), ו"הסדר ואסנאר" (Wassenaar Arrangement on Export Controls for Conventional Arm and Dual-Use Goods and Technologies).

באגף השיווק והפיתוח העסקי בחברה פועל ממונה הפיקוח על הייצוא הביטחוני, האחראי על יישום החוק והרגולציות, על קבלת הרישיונות כנדרש ועל העברת הדרכות בנושא לגורמי החברה. בנוסף לכך, רפאל מפעילה תוכנית ציות פנימית שנועדה להבטיח עמידה בדרישות רישוי, ייצוא חוזר, שימוש סופי ומשתמש קצה. התוכנית כוללת סינון ובדיקת כלל הספקים, קבלני המשנה ושותפי העסקים, אל מול רשימות סנקציות והגבלות ייצוא רלוונטיות (כפי שפורט לעיל בתת הפרק "סנקציות" בפרק זה).

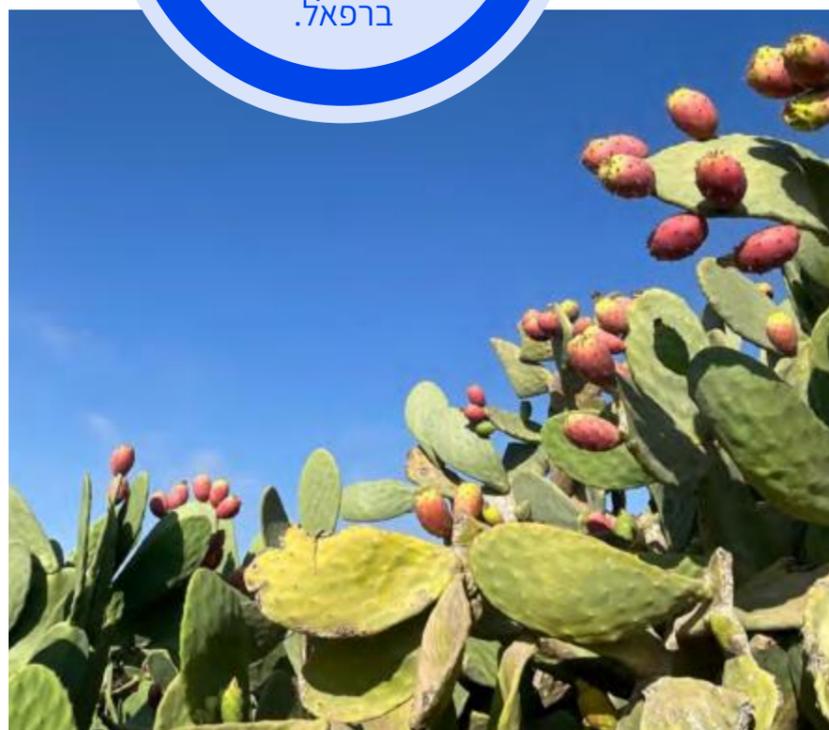
רגישות מיוחדת בייצוא קיימת בפרויקטי סייבר. לשם כך הוקמה ברפאל ועדה, בכתב מינוי של ראש אגף המודיעין, אשר מפקחת על כלל הפרויקטים בתחום זה, ומוודאת עמידה בדיון ובסטנדרטים המקובלים על האו"ם ומחלקת המדינה האמריקאית.

ביקורת פנים

יחידת הביקורת ברפאל היא גוף מקצועי וחדשני, אובייקטיבי ובלתי תלוי, המסייע להנהלה ולדירקטוריון להוביל למימוש יעדי החברה דרך בחינה מתמדת של תהליכי העבודה ומתן המלצות ישימות לשיפור. ההתמקדות היא בנושאים הנמצאים בליבת העשייה, העסקים וניהול הסיכונים. 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 לעריכת ביקורת בפרויקטים טכנולוגיים/הנדסיים; בוצעו 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; ויושמו פתרונות אגיליים לעמידה ביעדי הביקורת חרף אתגרי המלחמה.

46
ב-2024 יחידת הביקורת המשיכה ביישום המדיניות המתוארת. בתקופת הדיווח הוגשו 46 דוחות ביקורת פנים ברפאל.





ניהול האיכות

איכות המערכות והתהליכים היא כלי אסטרטגי; נדבך משמעותי ביצירת ערך ללקוח ובמימוש החזון, הערכים והיעדים העסקיים. מערך האיכות ברפאל משולב בכל החטיבות, והוא מיושם לרוחב הארגון ולאורך מחזור החיים של הפרויקטים והפעילויות באשר הן.



תפיסת האיכות

העקרונות של אורם בנויה תפיסת האיכות הרפאלית:

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

בין היעדים והמטרות שהוגדרו:

- ייעול ממשקי עבודה
- התאמת תהליכי עבודה לאופי הפרויקט והמוצר
- שיפור בשביעות רצון הלקוח ושמידה על מוניטין החברה
- 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

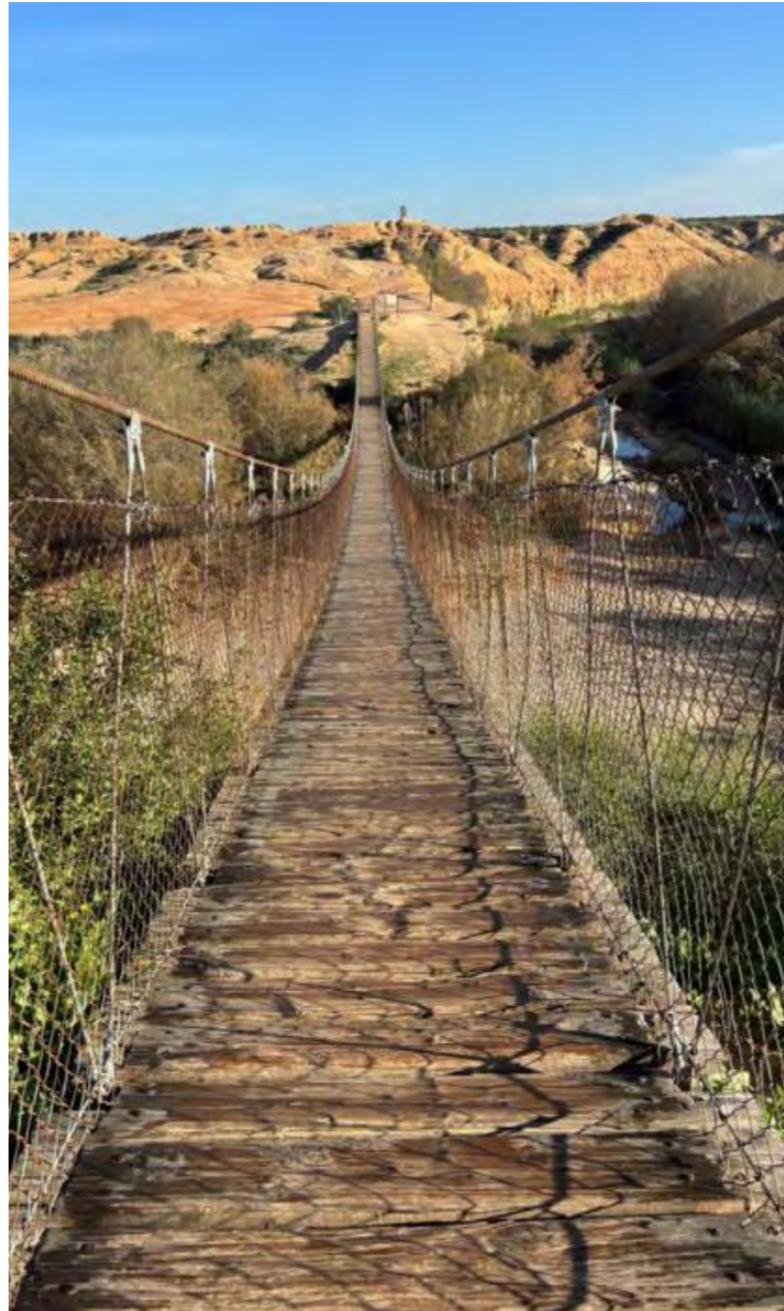


היעדים מפורטים ממספר נקודות מבט: בעלי עניין (משפיעים ומושפעים), התהליכים הנגזרים מכל יעד והתשתיות הנדרשות. מכל אלו נגזרות תוכניות העבודה, ונערכת בקרה על סטוס הפעילות. בתקופת הדיווח הושם דגש על שיפור האפקטיביות הארגונית וכושר הביצוע, ובכלל זה:

- התאמת תהליכים לפרויקטים גדולים ולהיקף ייצור נרחב
- שיפור איכות תהליכי מיקור החוץ בדגש על BTS ועל חברות בנות
- הסתכלות מתוצאות התוצרים לתכנון ולתהליך מהתכנון למוצר; למידה מעולם הפרויקטים, בחינת השיפור וניתוח חריגות
- חשיבה על תחזוקה לאורך חיי המוצר כחברה תומכת, ואף בהיעדר חוזה תחזוקה בפועל
- שילוב AI בתהליכי האיכות והרחבת שימוש בכלים סטטיסטיים
- השפעה על הרגולציה כמומחי ידע
- לעניין ההשפעה על הרגולציה, 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.



המבנה הארגוני של מערך האיכות



מערך האיכות הוא גוף עצמאי ובלתי תלוי המדווח ישירות למנכ"ל. בכפיפות למנכ"ל פועל הממונה על האיכות, ותחתיו: 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, NDT (בדיקות אל הרס), הנדסת רכיבים והאיכות בשרשרת האספקה. לצד כל אלו, לרוחב ההיררכיה הארגונית והתפעולית פרוסים מנהלי איכות, במטרה להתאים את מערכת ניהול האיכות לדרישות הלקוחות והתקינה, לנהל את איכות המוצר והתהליכים בכלל היחידות ולהטמיע תהליכי שיפור.

מספר גופים מקצועיים משמשים כנותני שירות במערך האיכות: מרכז הכיוול - הקובע את תקנות הכיוול 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 ובטיחות - העוסק בגיבוש, בנייה ושימור של תשתית מקצועית מקיפה בנושאי אמינות, זמינות, בטיחות, תחזוקה ובדיקות (RAMST); מרכז הנדסת סביבה - המפעיל את מעבדות הנדסת הסביבה בחברה ומכין את התשתית לתמיכה בבדיקות אישור בשלבי הפרויקט השונים; ומחלקות האיכות במפעלי הייצור, בחטיבות ובשרשרת האספקה, אשר מטפלות בתשתיות איכות, בהנדסת איכות, בבחינה וביקורת.

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, מציאות, חדשנות ולמידה מתמדת חובקת ארגון
- שותפות לאיכות ומחויבות הדדית מול ספקים, קבלני משנה, שותפים עסקיים והחברות הבנות





תקינה ברפאל

מערך ניהול האיכות ברפאל עומד בדרישות AS9100 – תקן איכות לחברות בתחום התעופה, הביטחון והחלל, בתקן ISO 14001, בת"י 9001, וכן בתקנים נוספים המפורטים בחלק זה.

רפאל היא חברה מובילה בתחום התקינה, בעלת "תו יהלום" 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.



ניהול הסמכות האיכות



- | | | |
|--|---|--|
| <p>AS 9100D </p> <p>מערכת ניהול איכות בחברות תעופה, חלל וביטחון</p> | <p>ISO 50001 </p> <p>מערכת ניהול אנרגיה</p> | <p>ת"י 10000 </p> <p>מערכת ניהול אחריות חברתית</p> |
| <p>ISO 9001 </p> <p>מערכת ניהול איכות</p> | <p>ISO 27035 </p> <p>מדריך לניהול אירועי אבטחת מידע</p> | <p>ISO 17025 </p> <p>הסמכת מעבדות</p> |
| <p>ISO 14001 </p> <p>מערכת ניהול איכות הסביבה</p> | <p>ISO 27032 </p> <p>אבטחת סייבר</p> | <p>IPC </p> <p>הסמכות לעבודה בייצור אלקטרוני</p> |
| <p>ISO 27001 </p> <p>ניהול אבטחת מידע</p> | <p>ISO 37001 </p> <p>ניהול מערכות למניעת שחיתות ושחד</p> | <p>ISO 27701 </p> <p>שמירה על פרטיות ברשת, חדש ב-2023</p> |
| <p>ISO 45001 </p> <p>לבטיחות וגהות</p> | <p>ISO/IEC 90003 </p> <p>יישום הנדסת תוכנה</p> | <p>ת"י 9301 </p> <p>מערכות ניהול בטיחות ואיכות מערך תחבורה ותעבורה</p> |
| <p>כ-65 </p> <p>ימי מבדק חיצוני לרגולטור</p> | | |



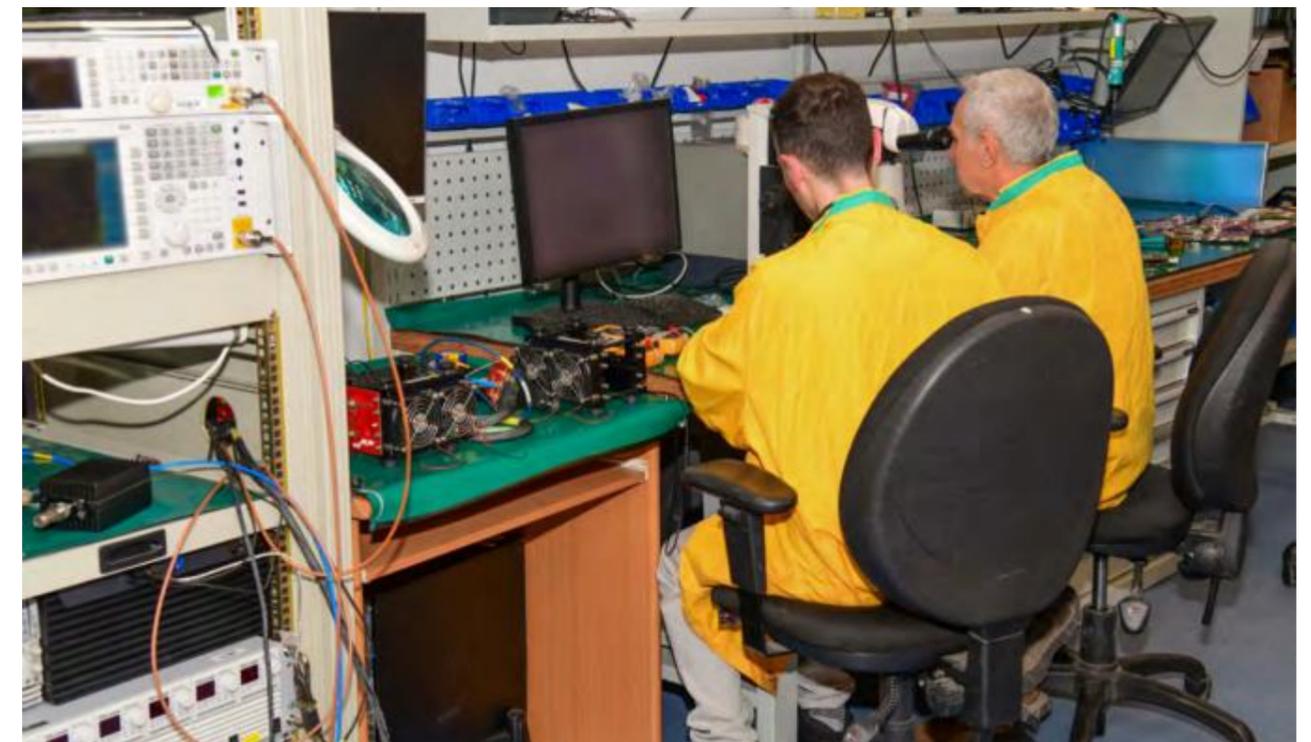
בטיחות המערכות ומניעת שימוש ברכיבים מזויפים

נוהל מיוחד מתווה שיטה סדורה להטמעת הבטיחות כתכונה אינהרנטית בכלל המוצרים, המכלולים והמערכות המסופקים באחריות רפאל – בין שהם מפותחים ומסופקים ישירות על ידי החברה ובין שדרך קבלני משנה באחריות או בשיתוף עם תעשיות אחרות. הנוהל נועד גם להבטיח רמה קבילה של סיכון בשימוש במוצרים, לרבות בהקשרי לוגיסטיקה, אחסנה, תחזוקה, הדרכה, שינוע, שימוש מבצעי וגריטה.

נוהל זה משליך על תהליך פיתוחם, תחזוקתם וגריטתם של המוצרים והמערכות, החל מהגדרת דרישות הבטיחות ויישומן לאורך כל חיי המוצרים עד לסיום שרותם אצל הלקוח וגריטתם. ההתייחסות להיבטי בטיחות המערכת נעשית בתיאום עם כלל מחזיקי העניין בפרויקט – מזמינים ולקוחות, שותפים וקבלני משנה, משתמשים פוטנציאליים, מערכות ופרויקטים אחרים המתממשקים לפרויקט טכני או ניהולי, וכל גורם אחר המשפיע על הפרויקט או המושפע ממנו. במקרה בו המערכת

המפותחת מתממשקת למערכות אחרות (למשל: system of systems), מוודא מנהל הפרויקט שמתקיימים בדיקה ומעקב שוטף אחר אופן מימושם של תהליכים טכניים וניהוליים הנוגעים לבטיחות משני צידי הממשק. פעילות זו תבטיח שאופני כשל ותרחישי כשל המשפיעים על בטיחות המוצר יקבלו מענה מלא, גם אם הם נובעים מממשק עם מרכיבים ומערכות שהאחריות עליהם חלה על מנהלי פרויקטים אחרים.

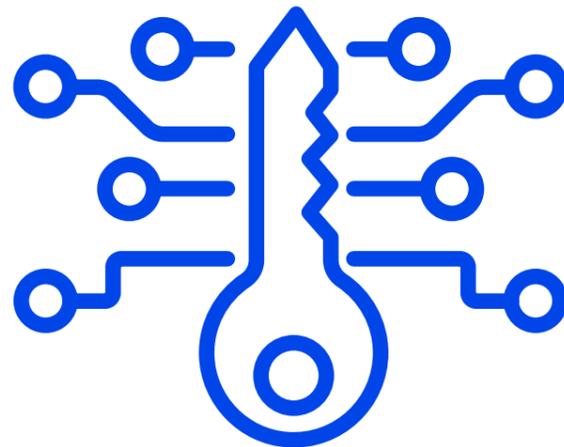
אשר לשימוש בחומרים ורכיבים מזויפים, נושא זה נחשב מהותי בסקטור ה-Aerospace & Defense. ברפאל נאכף נוהל על בסיס הנחיות תקן SAE AS5553. הנוהל מציין דרכים לניהול סיכונים ולמניעת זליגה של חומרים ורכיבים לא מקוריים לשרשרת האספקה – לרבות התרעה לגורמי האיכות וההנדסה והפצת מידע לספקים על פסילת רכיבים והשמדתם.



חדשנות באיכות ומנגנונים לקידום האיכות

- בהיבטים אלו, הטמעה והנגשה של תהליכים נחשבות מהותיות, ובפרט על רקע תחלופת עובדים ושינויים ארגוניים. בתהליך ניהול האיכות השוטף, נוקטת רפאל מספר גישות עיקריות:
- **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, ואלו מנוטרות על בסיס שוטף.
- **איכות כוללת** – תהליכי האיכות משולבים בכל הפעילויות הארגוניות ובכלל היבטי ניהול הפרויקטים והנדסת המערכת, וזאת כבר משלב ההצעה ולאורך כל חיי המערכת, בתיאום עם הלקוח והרגולטורים.
- **מימוש 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** – פורום למנהלי האיכות בחברות מתכנס לכל הפחות אחת לחצי שנה כדי להעביר מסרים, להציג תחקירים ולשתף במסקנות.
- **מבדקים פנימיים וחיצונים** – כמשוב לשיקוף וכמנוף לשיפור מתמיד. בשנת 2024 בוצעו ברפאל מעל 600 מבדקים פנימיים וחיצוניים.

- **מיכון ודיגיטציה** – להנגשת מידע וידע (מפת יעדים, הגדרת ספקים, ניהול דרישות לקוח ומועד התוקף), לשיפור איכות הרכש והמוצר ולפעולות רחביות. המיכון מאפשר לקבל נתונים בלחיצת כפתור ולנהל את התהליכים באופן עקבי, הדיר ושקוף.
- **הדרכות והנגשה לעובדים לפי התמחות** – קורסים למהנדס איכות מוסמך (CQE), מהנדס אמינות מוסמך (CRE) ומנהל איכות מוסמך (CQM); סמינרים, סרטונים והדרכות אונליין.
- **סקרי הנהלה** – להיוועצות, הפקת לקחים וגיבוש דרכים לשיפור.
- **פרסי איכות** – כמנוף להשתפרות 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. ההיערכות לקראתם אף מכינה את המועמדים להתמודדות על פרסי האיכות החיצוניים, ומחזקת את המסר ולפיו **איכות ברפאל זה העובדים.**





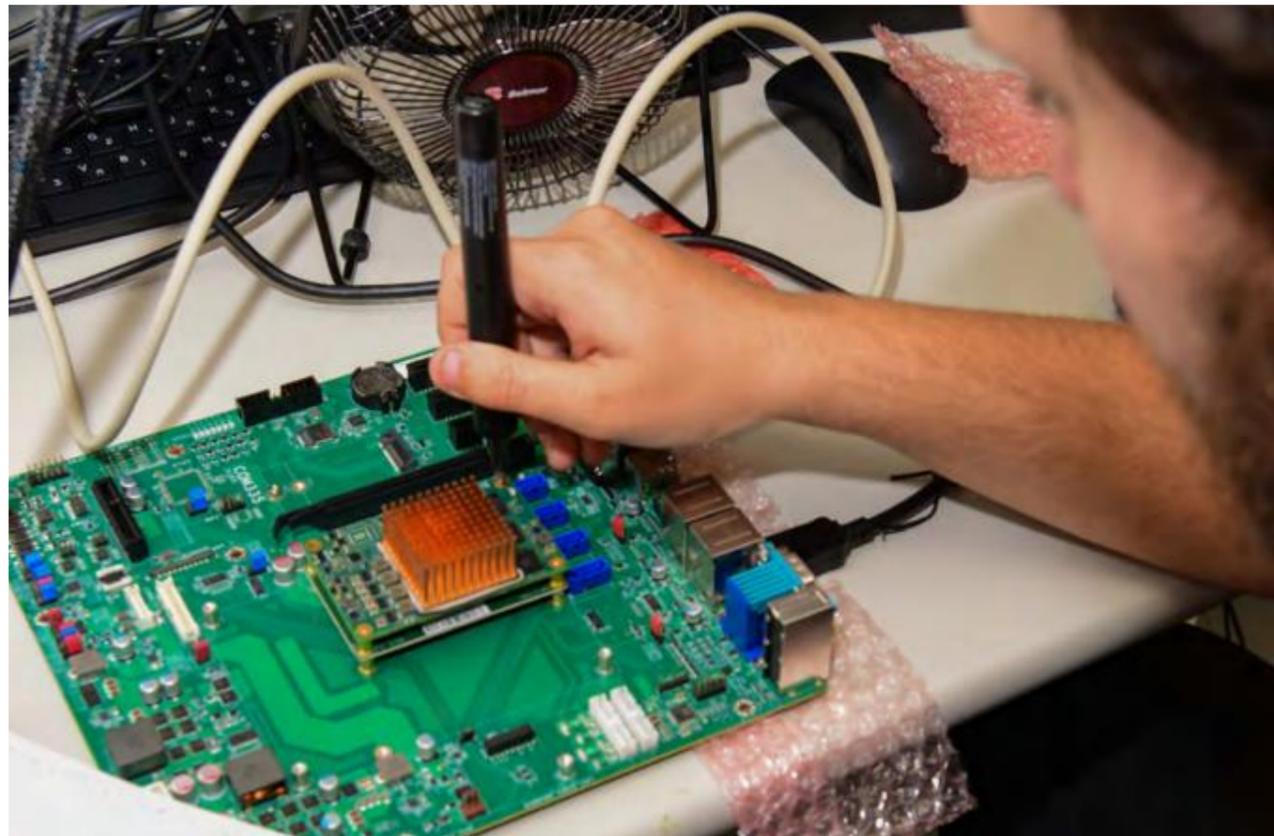
ניהול נכסי ידע וקניין רוחני

אותה בדרכים אחרות – מהלך מורכב המצריך מעקב וניתוח מתמיד של מידע רב על השוק, הלקוחות הפוטנציאליים, המתחרים והטכנולוגיות הצומחות. לא אחת, תהליך התנגדות משפטי לפטנט מסתיים בהסכם רישיון בין הצדדים להליך.

בכל שותפות, אקדמית או אחרת, רפאל עושה כמיטב יכולתה להגנה על זכויותיה הקנייניות דרך הסכמים משפטיים מתאימים. כמו כן, ברפאל קיים מנגנון הדוק לניהול סיכונים סייבר ולהגנה על הסודיות והפרטיות. רפאל מחזיקה במדיניות פרטיות מלאה ומעודכנת הזמינה באתר האינטרנט של החברה וכן עומדת בכל הנהלים הפנימיים הנדרשים לצורך ביצוע פיקוח נאות. החברה מיישמת את כלל התקנות והחוקים הרלוונטיים בנושא, לרבות החוק הישראלי לשמירת הפרטיות ואבטחת המידע והנחיות ה-GDPR.

הבסיס למתודולוגיית הטיפול בנכסי ידע (IP) של רפאל הוא נגזרת ישירה של האסטרטגיה הארגונית ושל האסטרטגיות השונות של כל חטיבה עסקית; כמו גם של הפיתוחים הטכנולוגיים שזוהו ככאלה שיאפשרו לשמר את היתרון האיכותי של הפיתוח ושל כושר הייצור לשנים הקרובות. כדי למצב את רפאל כחדשנית ולשמר את יתרונה הטכנולוגי ביחס למתחרים, מנהלת החברה את רישום הידע ואת מאגר המידע בצורה שיטתית ותוך ראייה אסטרטגית כוללת.

ההגנה על היתרון הטכנולוגי באה לידי ביטוי בשני תחומי מיקוד: א. בניית גרעין הגנתי של נכסי ידע 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; ב. התנגדות אקטיבית לבקשות פטנט של מתחרים העלולות לשבש את הפיתוח ברפאל או לחסום



אחריות, שקיפות ושירות ללקוח

על שירות הלקוחות (תחום ה-Post Sale), לרבות תמיכה ותחזוקה למערכת, אחראית יחידת תמיכה ושימור הלקוחות אשר כפופה למנכ"ל החברה (מול שותפים עסקיים, לא אחת מקומיים, הקשר מתבצע דרך יחידה נפרדת ברפאל ויצירת ממשק משותף).

היחידה חותרת להסכמי תחזוקה ארוכי טווח, ובתקופת הדיווח נחתמו הסכמים ל-20 שנה. במסגרת ההסכמים ואמנת השירות, המחויבות חלה גם על פריטים שהוגדרו אובסולטי (קרי, שייצורם הופסק). תוכניות התחזוקה מרוכזות במערכת הנגישה ללקוח, על פי הרשאות הניתנות לו ממרכז הלקוחות.

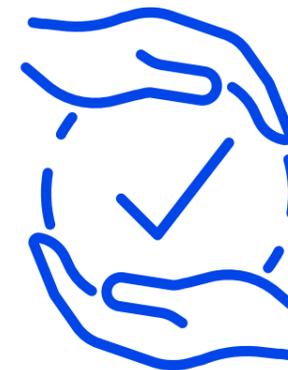
בשנת 2024 נפתחו במערכת לניהול 4,200 פניות לקוח ו-6,700 קריאות שירות לתיקון פריטי לקוח.

מול שותפים עסקיים, הקשר מתבצע דרך היחידות העסקיות לתמיכה ושימור לקוחות הנמצאות במנהלות העסקיות, בחטיבות העסקיות ברפאל. את התקשורת עם השותף העסקי יכולים לנהל, באופן מאובטח ומבוקר, רק בעלי ההרשאות הרלוונטיות, וזאת כדי לוודא עמידה ברגולציה הן בהיבטים הביטחוניים והן בהיבט השמירה על הפרטיות.

ככלל, שקיפות המידע וההגנה על הפרטיות הם נר לרגלי החברה, והדבר בא לידי ביטוי לכל אורך הטיפול במוצרים ובשירותים המסופקים. כחלק מהתרבות הארגונית, רפאל מקפידה על עשייה שקופה מול הלקוחות, ותומכת בהם ככל שניתן. לכך יש חלק מכריע בהצלחתה לשמור על דיסקרטיות לקוחותיה ולייצר עבורם מענים ייחודיים.

מעת לעת נערכים סבבי סקרים ומפגשים עם לקוחות במתקני רפאל ובאתרי הלקוח, לחיזוק נוסף של השקיפות והאמון בתהליכי העבודה. העמידה בדרישות הלקוח באופן מלא, הן בהיבטי המפרט והן בהפקת ספרי הדרכה עבור המערכת המסופקת, מוסיפה עוד נדבך. ספרי ההדרכה מתעדים את כלל הבדיקות שעברה המערכת, לרבות ביצועים, איכות הבטיחות, כיוול וסביבה.

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 הלחימה ומוצרי החברה מופיעים באתר החברה, בפרסומיה השונים ובמדיה.





מחויבים להגנה על הסביבה

רפאל פועלת מתוך שאיפה מתמדת להפחית ככל הניתן את השפעתה הסביבתית ואת השימוש במשאבי טבע. היא נוקטת גישה פרואקטיבית, תוך הקדמת האסדרה המחייבת, הרואה בהגנה על הסביבה ערך עליון – בפרט עבור חברה ממשלתית המחויבת לציבור הישראלי. הדבר בא לידי ביטוי בכל שלבי המוצר – החל בתכנון, דרך הפיתוח והייצור ועד לאחסון ולשינוע ללקוח.



אנו מחויבים לעמוד בדרישות הדין ובתפישת האחריות התאגידית-סביבתית, בהתאם למדיניות שמתווה ההנהלה. מדיניות זו נסקרת בעקביות, מתעדכנת אחת לתקופה ומוטמעת בנהלים, בפרסומים ובהדרכות. עבור חברה תעשייתית יצרנית, זהו אתגר משמעותי – ואנו גאים לעמוד בו בהצלחה, תוך שילוב טכנולוגיות מהשורה הראשונה. רפאל מוסמכת לתקן ISO 14001, אשר חודש ב-2023 לכל מתקני החברה לאחר עריכת מבדקים מטעם מכון התקנים. ההסמכה המחודשת כללה עבודת מטה רבה, הכנת נהלים ייעודיים, עריכת מסמכים ישימים, הדרכות ומבדקי מערכת. רפאל מקפידה על שיפור מתמיד בנושא תוך הצבת יעדים סביבתיים חדשים רב שנתיים ועמידה בהם.

בארבע השנים האחרונות השקיעה רפאל בניהול סביבתי כ-60 מיליון שקלים, כשבמוקד הפעילות, בהתאם לתוכניות הרב שנתיות: התייעלות אנרגטית; טיפול בפסולת וצמצומה; צמצום פליטות לאוויר מתהליכי ייצור; והתאמת תשתיות על פי תכנון מתקדם ומוביל ובגישה פרואקטיבית.

בתקופת הדיווח הוקמו מתקני טיפול בפליטות לאוויר בעלות של 20 מיליון שקלים, תוכננו והוקמו שני משטחים תפעוליים חדשים, תוכננו אתרים חדשים לאחסון פסולת חומ"ס ופסולת מתכת, והוקמו אתרי ביניים לאחסון. כן תוכננו מערכות נוספות – לרבות מערכת ייחודית לטיפול ושימוש חוזר במי תהליך, וקודמו באופן שוטף תהליכים רלוונטיים כגון פינוי פסולת לסוגיה, דיגומים וייעוץ סביבתי.



המספרים שלנו לשנת 2024:

0 הפרות או קנסות בתחומי הגנת הסביבה

60 מיליון ש"ח השקעה בניהול סביבתי ב-4 השנים האחרונות

32% ירידה בעצימות המים משנת 2022

כ-40% מכלל הפסולת המיוצרת במכוני דוד ולשם מועברת לטיפול ומיחזור/שימוש חוזר

22% ירידה בכמות הפסולת המוצקה בהשוואה לשנה קודמת

80% מהפסולת המסוכנת באתרי רפאל מועברת למיחזור/שימוש חוזר



ניהול הגנת הסביבה

על יישום המדיניות הסביבתית אמון המערך להגנת הסביבה, המונחה ע"י סמנכ"ל התפעול, סמנכ"ל הגנת הסביבה ומנהל מט"ל (מינהל תשתיות ולוגיסטיקה). המערך כולל את מטה הגנת הסביבה, מהנדסי בטיחות והגנת סביבה, מערך אחראי רעלים ומנהלי מתקני ייצור. מטרתו להבטיח ניהול סביבתי יוזם ויעיל לפי כל דרישות החוק, לרבות עדכוני החקיקה, ומתוך חתירה לשיפור מתמיד בביצועים.

ברפאל נקבעה אסטרטגיה ייעודית בתחום הגנת הסביבה ופיתוח בר קיימא, כפי שגובשה בידי מטה הסביבה והסמנכ"ל האמון על הנושא. האסטרטגיה הוצגה בפני ההנהלה והדירקטוריון ואושרה על ידם. היא מתייחסת לכלל ההיבטים המושפעים מפעילות החברה, תוך מיקוד בנושאים מהותיים ובפעולות שניתן לבצע לצמצום ההשפעות הסביבתיות ככל האפשר. זאת, למרות סוגי הפעילויות שיש בהם פוטנציאל היזק לסביבה, ומתוך הכרה בערך ובחשיבות הנושא בקרב בעלי העניין - עובדים, שכנים, רשויות, לקוחות וספקים.

בצד האסטרטגיה נקבעים יעדים, לוחות זמנים ודרכי ניטור ומדידה. המטה כותב נהלים והנחיות; מייעץ בנושאי סיכונים סביבתיים; מנתח את הביצועים הסביבתיים; מוביל הטמעה של

טכנולוגיות ירוקות בעלות השפעה סביבתית מופחתת; אחראי על הקשר עם הרגולטורים; מספק מענה סביבתי באירועי חירום; ודואג, לצד גורמי מטה נוספים, לפרסום ודיווח בעת אירוע סביבתי לגורמים הרלוונטים המושפעים מכך.

את תהליכי העבודה וסקרי הסיכונים, שמטרתם להבטיח הגנה מיטבית על הסביבה ועמידה בתקנות ובחוקים, מרכזים ומאשרים מהנדסי הבטיחות והגנת הסביבה. ברפאל פועלים ממוני הגנת הסביבה אתריים אשר עובדים בצורה מטריציונית עם המערכים השונים בארגון.

אתרי החברה מחויבים לעמוד בדרישות הגנת הסביבה, כתנאי הכרחי לקבלת רישיון עסק והיתר רעלים מהאגף לרישוי מפעלים ביטחוניים במשרד הפנים, הפועל בשיתוף עם נציגי פיקוד העורף ומשרדי הבריאות, הכלכלה והגנת הסביבה.

בקצה, מעורבים כל עובדי ועובד במאמץ הסביבתי. עם קליטתם בחברה הם עוברים הדרכת לומדה ייעודית. מעבר לכך, בהתאם לאימפקט הישיר שיש לעבודתם על הסביבה, כגון עבודה עם חומרים מסוכנים, עוברים העובדים הדרכה ייעודית אצל מהנדס הבטיחות והגנת הסביבה היחידתי, בצד ריענונים והדרכות נוספות לפי צורך.



סיכונים סביבתיים

בחברה קיים תהליך מובנה להערכת סיכונים ולניהול הסיכונים בנושאי הבטיחות בעבודה, והגנת הסביבה. כל סיכון מוערך ביחס לאדם, לציוד ולסביבה. התהליך בא לידי ביטוי בכל פעילות רלוונטית - מו"פ, בניית תשתיות, ייצור, ניסוי, בחינה

שינויי אקלים

הגישה שנוקט מטה הגנת הסביבה ביחס לסיכונים האמורים היא פרואקטיבית וצופת פני עתיד. במסגרת זו, זוהה סיכון מתהווה הנוגע לשינויי אקלים.

בשנים 2023-2024, לאור חשיבות הנושא ולקראת שינויים רגולטוריים סביבו, נערך סקר ייעודי להערכת לקראת שינויי האקלים באמצעות חברת ייעוץ חיצונית. הוא נשען, בין היתר, על מודלים של השירות המטאורולוגי ועל סיורים בשטחי החברה, ונועד לשפר את המוכנות וההיערכות לשינויים הצפויים. הסקר חולק לשני חלקים:

א. סיכונים פיזיים - הנובעים משינויי אקלים שכבר מתרחשים בפועל ומאלה הצפויים בשנים הקרובות, תוך התמקדות בשלושת האתרים העיקריים לפעילות החברה בארץ. הסקר בחן הן סיכונים פיזיים כרוניים (כמו עלייה הדרגתית בטמפרטורות ושינויי תבנית משקעים) והן סיכונים פיזיים אקוטיים (כגון גלי חום,

הפעלה, תחזוקה ושירות, הדגמה, הדרכה ושימוש, העברת ידע, שדרוג וגריטה. הוא כרוך באימוץ וביישום של טכנולוגיות מיטביות להפחתת האימפקט הסביבתי, כמו גם בהיוועצות במומחים ובספרות המקצועית לפני כל שימוש בחומר חדש.

שיטפונות, שלג וקור קיצוני, גלים גבוהים, אבק ואובך ועקביות משקעים חריגה) באמצעות ניתוח תרחישי אקלים. כך, נותחו הסיכונים, החשיפות והאפשרויות לפגיעה בהמשכיות העסקית באתרים השונים, והם הוצגו במפת חום בהתאם לחומרתם.

ב. סיכונים מעבר - בעיקר שינויי רגולציה בתחומי האקלים, האנרגיה והסביבה בישראל ובשתיים ממדינות היעד לייצוא.

בהתאם לתוצאות הסקר גובשו המלצות קונקרטיות, וב-2025 החלה ההטמעה של חלק מהמסקנות בניהול הסיכונים הארגוני. במסגרת ההיערכות לשינויי אקלים פיזיים, תוכניות העבודה כוללות גיבוש תוכנית לניקוז נגר עילי אתרי, וכן סקרי פערים ועדכוני שיטות עבודה באתרים השונים.





מדדים וניטור

רפאל עורכת ניטור סביבתי, המגובה במדידות ובנתונים כמותיים בני 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, מתבצע מעקב מתמיד אחר יעילות מתקני הטיפול בשפכים, הייצור, הנידוף והטיפול בפליטות לאוויר, כמו גם אחר יעילותן של תשתיות בעלות השפעות סביבתיות, דוגמת הובלת חומרים מסוכנים ומכלים.

כחלק מניהול המערכת הסביבתית, אופיינו והוגדרו ההשפעות על הסביבה בצד הדרישות והציפיות של מחזיקי העניין. רפאל דואגת לעדכן לפי צורך, ולכל הפחות אחת לשנה, את כלל היבטים הנוגעים להשפעתה על הסביבה, ובכלל זה בתחום המגוון הביולוגי. מסמך ייעודי מפרט את האמצעים לצמצום ההשפעה ככל שניתן, את הסיכונים השונים ואת ההזדמנויות.

אחת לשנה מציג סמנכ"ל הגנת הסביבה ומנהל מת"ל בפני ההנהלה והדירקטוריון את המטרות והיעדים הסביבתיים, כמו גם את סטטוס הפעולות הננקטות כדי להשיגם. תהליך דומה מתקיים 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 האיכות. "המדריך למתכנן ברפאל" מנחה כיצד לממש במוצרים את מדיניות השמירה על הסביבה עוד במהלך הפיתוח – לרבות מגבלות ואיסורים על שימוש בחומרים ובתהליכי ייצור מסוימים, והמלצה על טכנולוגיות וחומרים ידידותיים לסביבה במקומם.

בניהול חיי המוצר או השירות נלקחים בחשבון שיקולי אחריות חברתית – כמו בריאות, בטיחות והגנת 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, תוך בחינת השימוש בחומרים חלופיים ירוקים. היבטי הסביבה מוקפדים גם ברכש ולאורך שרשרת האספקה, כפי שבא לידי ביטוי בדרישות קונקרטיים מהספקים המוטמעות בחוזים ובדרישות סביבתיות והנחיות לספקים וקבלנים ברפאל.

בתקופת הדיווח לא נרשמו הפרות או קנסות בתחומי הגנת הסביבה לרבות זיהום, פסולת ושימוש במים.

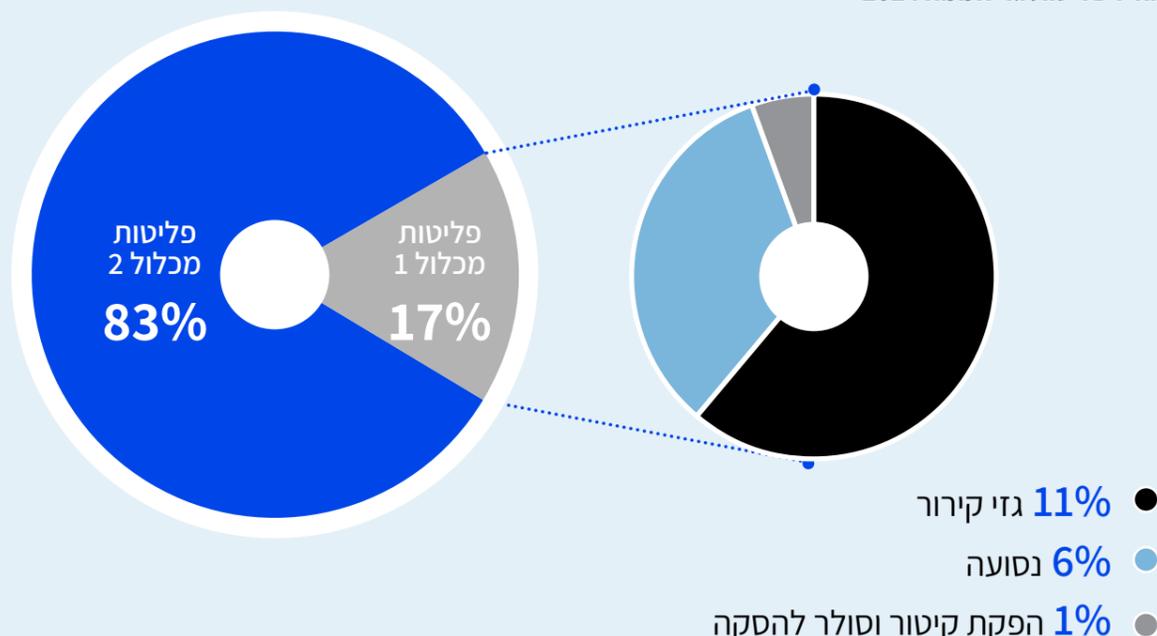
ניהול וניטור פליטות גזי חממה

פליטות גזי החממה העיקריות ברפאל מקורן בצריכת חשמל ובדלק לייצור ולנסועה. נכון ל-2024, 83% מטביעת הרגל הפחמנית של החברה נובעים מצריכת חשמל (מכלול 2), והיתר מפליטות ישירות (מכלול 1) – נסועה (6%), שימוש בגזי קירור (11%) והפקת קיטור (1%). החברה מנסה ומודדת בעקביות את פליטות גזי החממה הנגרמות כתוצאה מפעילותה, ופועלת להפחתתן דרך פעולות תחזוקה והטמעת טכנולוגיות חדשניות. נציין כי החשמל הנצרך במתקנים מופק מתחנת כוח העושה שימוש בגז טבעי בעצמות פליטות הנמוכה מזו של רשת החשמל הארצית.

ב-2024 בוצעה בחינה מעמיקה של רכיבים ומוצרים הרלוונטיים לפעילות החברה, אשר נכללים תחת קטגוריית CBAM – מנגנון חדש לתמחור פחמן המיושם באיחוד האירופי. במסגרת זו, חושבה עבורם טביעת הרגל הפחמנית תוך הכנת מחשבון ייעודי לשם כך. עקב שינויי הרגולציה באירופה, הפעילות הוקפאה לפי שעה, אך היא תרמה רבות להבנה וחישוב של טביעת הרגל הפחמנית ברכיבים השונים.



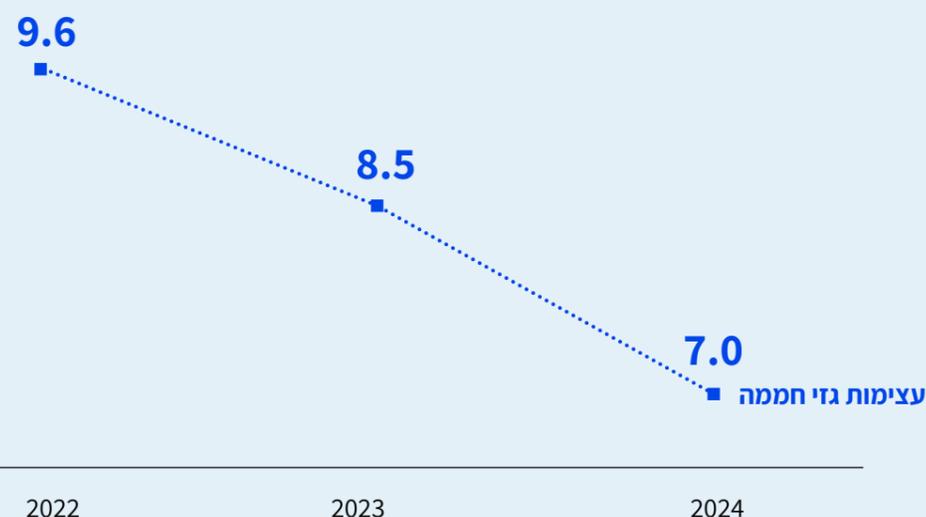
תמהיל פליטות גזי חממה 2024



מיוחסת למעבר לגזי קירור עם מקדם פליטה נמוך יותר, ירידה בצריכת הדלקים לנסועה, ולצמיחה במשמעותית במכירות החברה. נתוני הפליטות מדווחים אחת לשנה באופן וולונטרי לדירוג "מעלה".

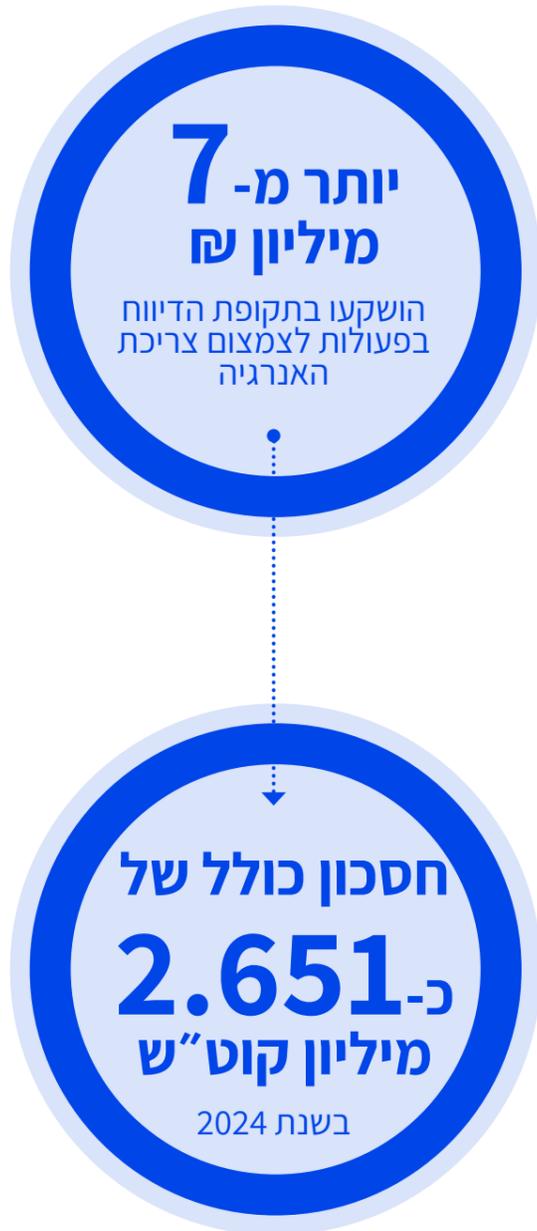
במדד עצמות הפליטות (טון ש"ע פד"ח למיליון ש"ח מכירות) חלה מאז 2022 ירידה ניכרת של כ-27% על כל מיליון ש"ח מכירות. זאת, למרות עלייה בהיקפי הייצור וגידול בצריכת האנרגיה, העומד על כ-9% באותה תקופה. הירידה במדד זה

פליטות גזי חממה בטונות לפי יחידות tCO₂e ביחס לנתוני מכירות במלש"ח





התייעלות אנרגטית



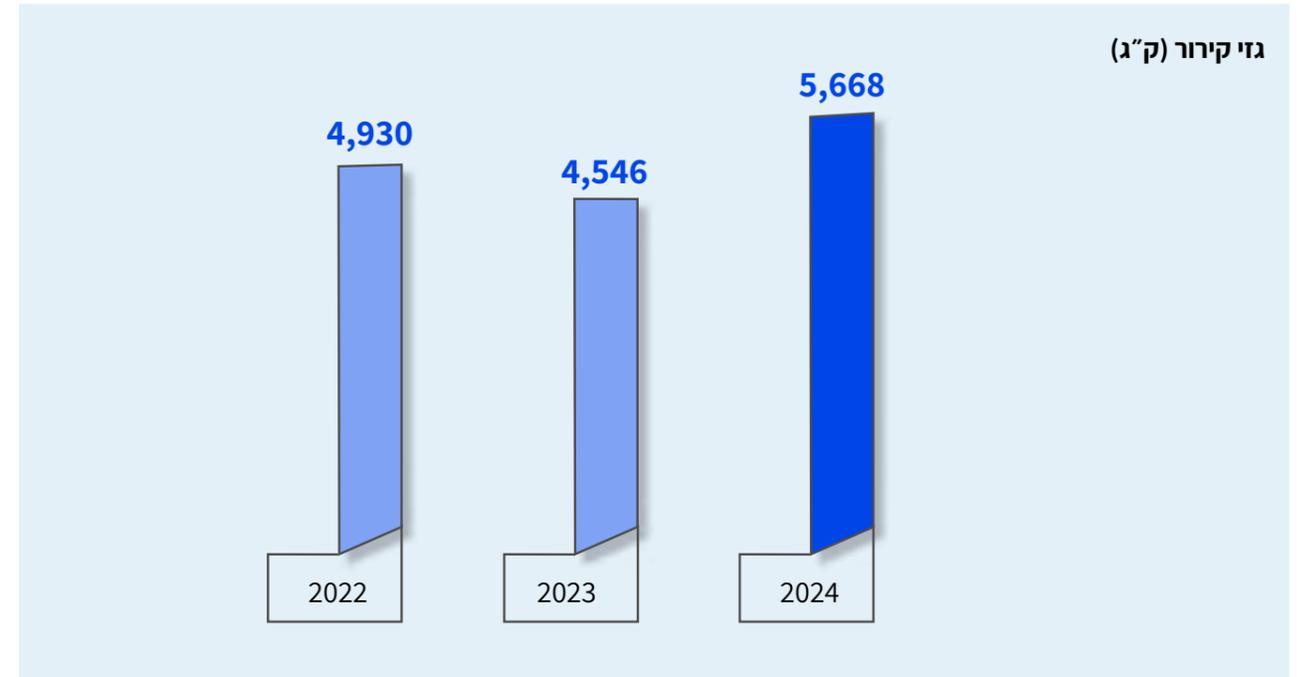
כגוף תעשייתי יצרני, ניהול האנרגיה הוא נושא מהותי ברפאל. כדי לשפר את איכות הביצועים, לחסוך בשימוש במשאבי טבע ולנצלם באופן יעיל, אך בלי לוותר על מענה הולם לצורכי האנרגיה – החברה מקבלת על עצמה להקים ולתחזק מערכות ניהול מתקדמות.

זה עשר שנים מוסמכת רפאל לתקן ISO 50001, ואחת לשש שנים היא נדרשת בביצוע סקר אנרגיה מקיף בכל אתרי החברה, הכולל בחינה של כלל הצרכנים והציוד, במטרה לזהות פוטנציאל לחיסכון ולגבש המלצות מעשיות. הסקר האחרון בוצע במהלך 2025 וממתין לאישור משרד האנרגיה.

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.

היקף צריכת האנרגיה בכלל אתרי החברה נמצא במעקב שוטף, וב-2024 עמד על כ-731,000 GJ במצטבר – עלייה של כ-5% ביחס ל-2023, הנובעת מעלייה בהיקף הפעילות והייצור. יצוין כי במסגרת טיוב הנתונים במערכות המידע של החברה השתנה התמהיל, וחלה השפעה מסוימת על הנתונים אף באופן רטרואקטיבי. מרבית הצריכה היא במכוני דוד ולשם. בתקופת הדיווח הושקעו יותר מ-7 מיליון ש"ח בפעולות לצמצום צריכת האנרגיה, שהובילו לחיסכון כולל של כ-2.651 מיליון קוט"ש בשנת 2024. בין הפעולות המרכזיות: פיילוט להתקנת בקרים למוני מים עם שליטה מרחוק להשקיית הגינות ומערכת לבקרת צריכת המים במבנים, שלאחריו צפוי רישות של מכוני דוד בתהליך מתמשך; תהליך מתמשך נוסף להתקנת מוני חשמל בלוחות חשמל בחיבור של 63 אמפר ומעלה; הסבת צי הרכב והתקנת עמדות טעינה לרכבים חשמליים; החלפת מערכות הקירור ישנות במערכות חסכוניות יותר; הנחיה ולפיה לא יירכש ציוד חשמלי בדירוג אנרגטי נמוך מ-A, למעט חריגים ובאישור ועדה; ומיפוי צרכני אנרגיה משמעותיים בארגון; הטמעת סקר האנרגיה ואימוץ ההמלצות; בניית תר"ש בהשקעות כלכליות בתחום האנרגיה.

צמצום פליטות הנובעות מגזי קירור



צמצום פליטות הנובעות מנסועה

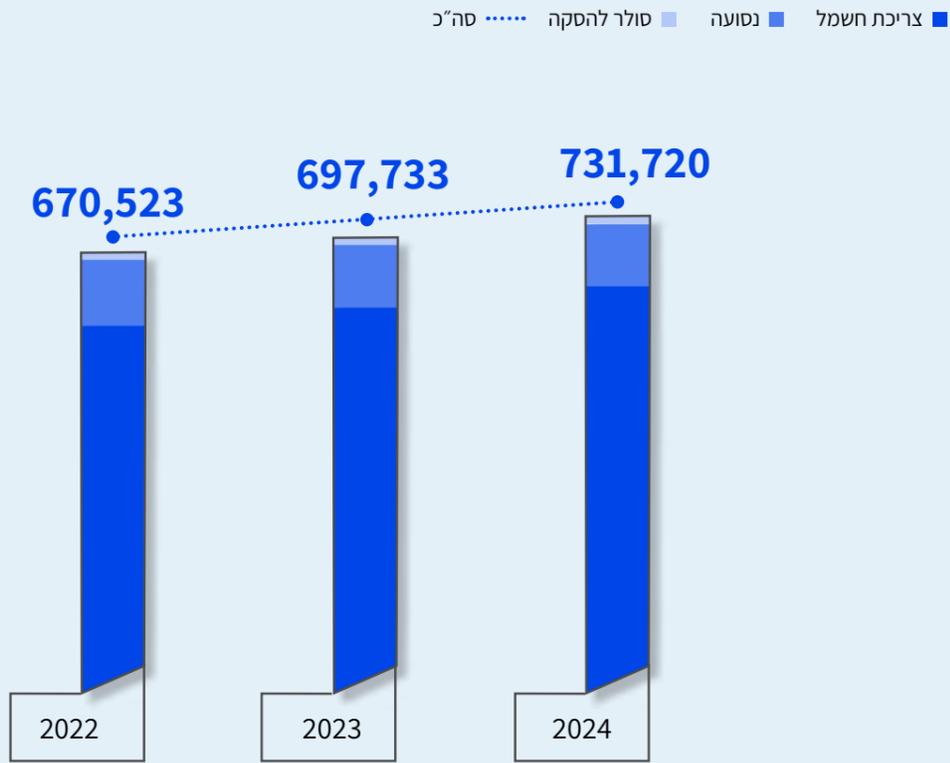
כלים תפעוליים חשמליים ו-177 כלי רכב חשמליים), בהשוואה ל-22% בסוף 2020. בכוונת החברה להחליף חלק משמעותי מהצי לחשמלי או היברידי, וחלה הקפדה על בדיקות איכות אוויר למערכות הפליטה של כלי הרכב בכל טיפול תקופתי. לצד זאת, רפאל מעודדת את עובדיה להשתמש במערך ההיסעים הנרחב שהיא מפעילה – כ-650 קווי היסעים המשמשים מדי יום אלפי עובדים – כדרך נוספת להפחתה בפליטות הפחמן.

כלי הרכב המוזמנים עבור עובדי רפאל הם בעלי מדד זיהום אוויר נמוך, ואלו הזכאים לרכב צמוד יכולים לבחור בהנעה היברידי. אף 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 עמדות DC לטעינה מהירה, במכון לשם: 10 ו-4, בהתאמה). **שיעור כלי הרכב בהנעה ירוקה עמד ב-2024 על 34.8%** (695 רכבים היברידיים/פלאג-אין, 205





תמהיל צריכת אנרגיה 2022-2024 (GJ)

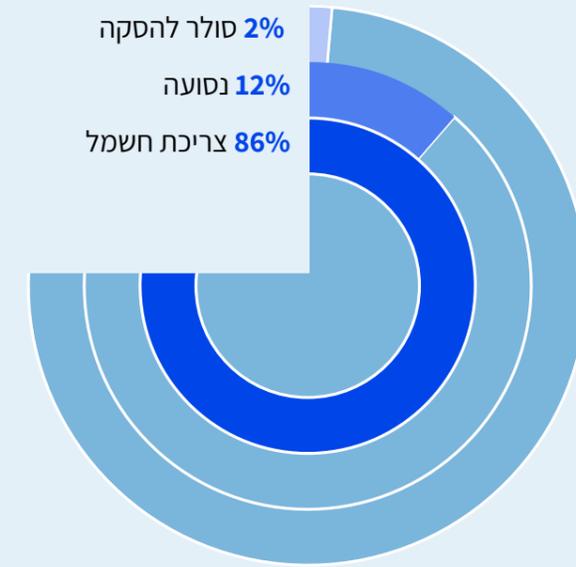


צעד נוסף בדרך לעצמאות אנרגטית

מרחב תמרון משמעותי להתייעלות אנרגטית, להפחתת השימוש בגנרטורים ולצמצום טביעת הרגל הפחמנית. פוטנציאל ייצור החשמל הירוק מאנרגיה סולארית צפוי להגיע לכ- 16.5 מיליון קוט"ש בשנה. עם קבלת האישורים הרגולטוריים, ההקמה תצא לדרך.

ב-2024 פסעה רפאל צעד חשוב בנתיב שיקנה לה עצמאות אנרגטית, עם השלמת מכרז ובחירת ספק להקמת תחנת כוח היברידית. התחנה אמורה להתבסס על גז טבעי בהיקף של 15 מגה וואט, בצד ייצור אנרגיה סולארית בהיקף 10 מגה וואט ופתרון אגירה של 50 מגה וואט. התחנה, אשר מיועדת לשימוש פנימי בלבד, תאפשר

תמהיל צריכת האנרגיה בשנת 2024



צריכת האנרגיה בארגון בשנים 2024-2022 (GJ)

מקור	2024	2023	2022
סולר להסקה	14,152	12,230	9,870
נסועה	90,588	95,271	98,546
צריכת חשמל	626,980	590,232	562,106
סה"כ	731,720	697,733	670,523



ניהול פליטות מזהמים לאוויר

כחברה תעשייתית יצרנית, רפאל עושה שימוש בחומרים מסוכנים. כדי לצמצם את היקפם, היא פועלת באופן מתמשך לשיפור תהליכי הייצור והמיכון, לעדכון שיטות העבודה, ובמקרה הצורך, להחלפת חומרים. כך, הוכנסו לשימוש סקרברים – מתקנים לטיפול בחומצות, המפחיתים את פליטתן לאוויר ב-98% לפחות על ידי תגובה כימית סותרת. כן פותחו פתרונות לטיפול בפליטות לאוויר באופן ממוקד, דוגמת מכסים ייעודיים למכלים או מכל איסוף בעל פקק ייעודי למניעת דליפות. פעולות יזומות אלו – ללא דרישה רגולטורית – של צמצום במקור, תרומתן מוערכת בהיקף של 900 ק"ג עד טונה TOC בשנה (סך פחמן אורגני). מעבר לכך, בהתקנת ארובות חדשות ובהקמת מבנים, החברה מקפידה עוד בשלב התכנון על יישום הדרישה המחמירה ביותר.

אנו מקפידים על צריכה אחראית של חומרים מסוכנים, ועל אחסון מלאים הנדרשים לפעילות השוטפת בלבד. כל אחסון של חומר מסוכן נעשה בהתאם להנחיות היתר הרעלים ותוך

עמידה בכמויות המותרות, בעזרת בקרה של מערכת ERP ייעודית. דגש נוסף באחסון הוא הקפדה על ניהול הסיכונים במוקדים השונים, למניעת דליפות ונזק סביבתי כתוצאה מאירוע בלתי צפוי. כל הוספה של חומר מסוכן או הגדלת כמויות מלווה בבחינת ההשפעות על מרחקי הפרדה וצמצום טווחי הסיכון, ככל שרק ניתן. במקביל, נעשית עבודה רב שנתית לבחינה ואיתור של חומרים חליפיים, ידידותיים לסביבה.

ב-2022, בעקבות עדכון הדרישות הרגולטוריות במסגרת חוק אוויר נקי, רפאל פיתחה והקימה, בעלות של יותר מ-12 מיליון ש"ח, מתקן ייעודי וייחודי לטיפול במזהמים ולמניעת פליטתם לאוויר. המתקן מטפל ב-VOCs, תרכובות אורגניות נדיפות, בתהליך של שריפה מלאה (חמצון תרמי). הוא מתחבר הן לארובות והן למכלי ממים, וכך נותן מענה לפליטות מוקדיות ולא-מוקדיות. יעילותו נאמדת ב-99.9%.

שמירה על הטבע והמגוון הביולוגי

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

מניעת זיהום קרקע

המעבר מדודי קיטור לדוודים חשמליים לצורך חימום מים הפחית את היקף השימוש בדלקים, ומכאן גם את הצורך באחסונם. כדי למנוע זיהום קרקע ומי תהום ממכלים תת קרקעיים שאינם בשימוש, אלו הוצאו מן האדמה בפעולה יזומה באתרים השונים.

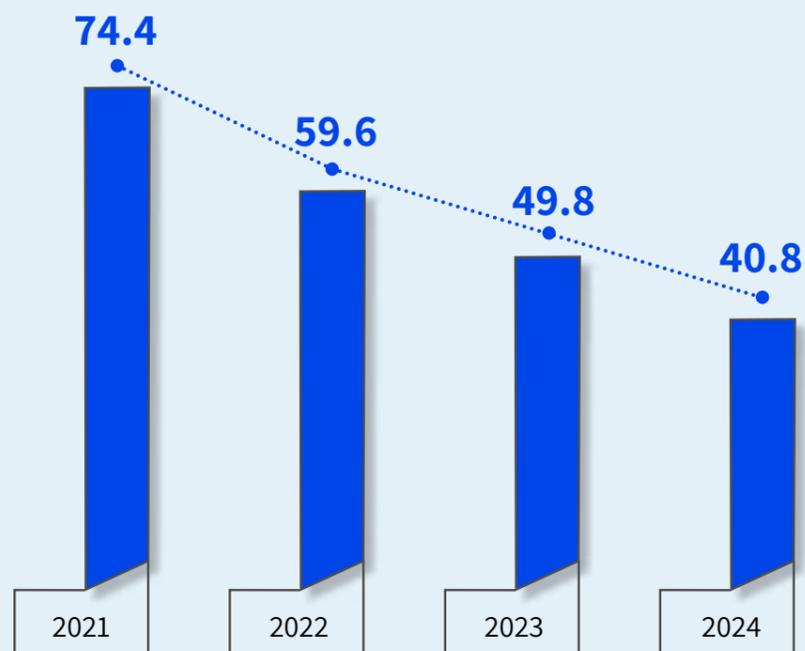
בתחום הנגר העילי, נעשו מהלכים חשובים להפרדת הניקוז בין הנגר הנקי ובין תשטיפים המגיעים מהשטחים התפעוליים, כשאלו האחרונים נאספים ומטופלים בהתאם לדרישות הרגולציה. ב-2024 הוקמו שני משטחים תפעוליים חדשים וייחודיים – אתרי אחסון ביניים לפסולת חומרים מסוכנים – העומדים בכל הדרישות, לרבות אטימות, מניעת חלחול לקרקע וסלילת תעלות ייעודיות וייחודיות, בעלות של 2.5 מיליון ש"ח. המשטחים מאפשרים מניעה של זיהום קרקע ומי תהום, כמו גם הגעת חומרים מסוכנים לסביבה.





צריכת מים

עצימות מים (צריכת מים שפירים במ"ק ביחס למכירות במלש"ח)



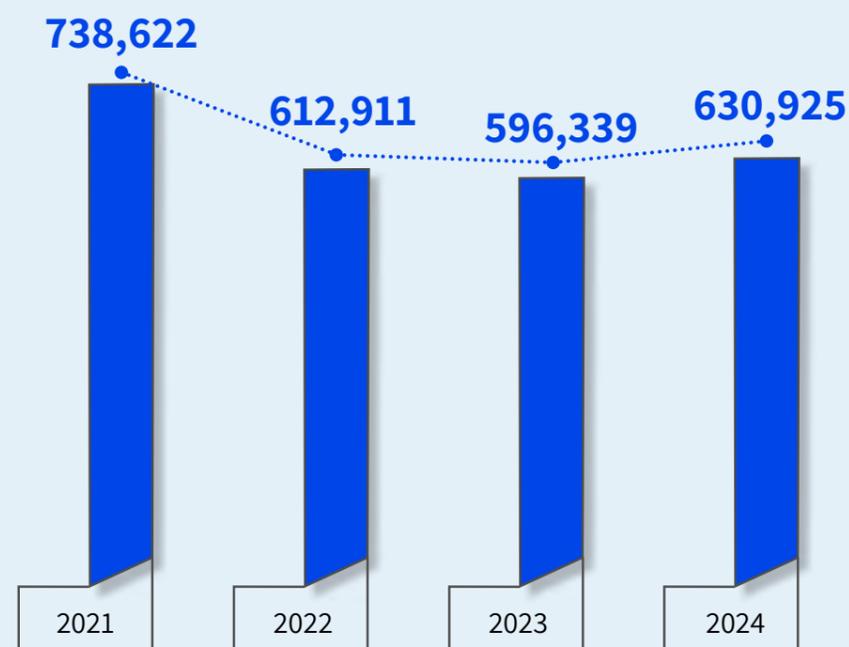
הדבר הושג במסגרת תוכנית רב-שנתית, שכללה שדרוג מערכות הבקרה לניהול צריכת מים - במיוחד בגינות רפאל, החלפת מערכות צ'ילרים, הקמת מערכת בקרה על צריכת מים במבנים, החלפת צנרת תשתית ישנה, ביצוע מדידות ומעקב אחר צריכת מים ואנרגיה, ועוד.

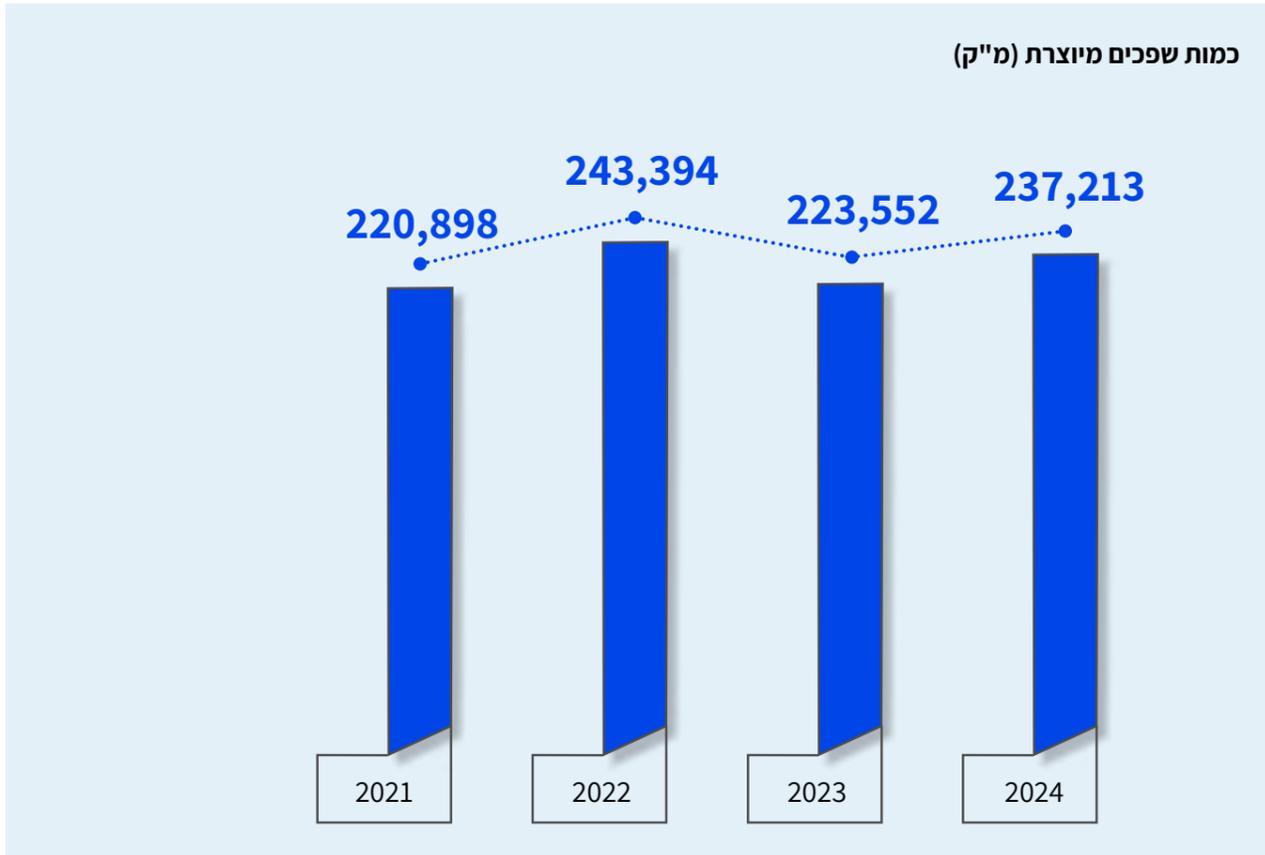
החברה אף פועלת לשיפור ניהול צריכת המים במתקניה באמצעות תוכנית עבודה רב-שנתית להצבת מונים במבנים השונים. במסגרת התוכנית הותקנו מונים ראשוניים לניטור וניתוח הצריכה בפועל, במטרה לאתר מוקדים בעלי צריכה גבוהה ולגבש צעדי התייעלות. היעד לשנת 2025 כולל התקנת 19 מונים נוספים, ובשנת 2026 מתוכננת השלמת הפרויקט עם הצבת 30 מונים נוספים בכלל אתרי החברה.

המים מסופקים לרפאל על ידי מקורות ותאגידי מים מקומיים. הם משמשים את החברה לצרכים תעשייתיים, כמו גם לשתייה, השקיית גינות, מערכות קירור, וצרכים סניטריים. החברה שואפת לצמצם את צריכתם, עם יעד הפחתה של 2% בשנה. לשם כך, הותקנו וממשיכים להיות מותקנים מוני מים ומערכות בקרה מתקדמות, המאפשרות ניטור רציף של צריכת המים ומעקב אחר דליפות. בנוסף, בוצע מיפוי מקיף של צרכנים ונקודות תורפה פוטנציאליות לפחת מים, לצד מעקב שוטף אחר מתקנים ותהליכים עתירי צריכה.

צמיחת החברה והגידול חסר התקדים בהיקפי ההזמנות והמכירות בשלוש השנים האחרונות, גרמו לעלייה בצריכת המים הכוללת. מנגד, שיעור עצימות המים (צריכת מים ביחס להכנסות) ירד באופן ניכר ועקבי באותה התקופה - ירידה של 45% משנת 2021 - נתון המצביע על שיפור משמעותי ביעילות השימוש.

צריכת מים שפירים (במ"ק)





טיפול בשפכים סניטריים

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

במכוני 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, השקולים לכ-11,000 מקלחות ממוצעות.

המט"ש כולל בריכת איגום ראשוני ובריכת איגום לחירום, מערכות סינון וחיטוי ומערכת בקרה ממוחשבת. הקולחין מטוהרים עד רמה שלישונית, ומועברים לשימוש חוזר כמי השקיה לחקלאות דרך מאגר הקולחין האזורי מטה אשר.





טיפול בפסולת

המערך לניהול וטיפול בפסולת פועל מתוך שאיפה מתמדת לאפשר מחזור ושימוש חוזר ככל שניתן. הוא פועל בעקביות לטייב ולדייק את איסוף המידע הנוגע לפסולת באתרי החברה השונים, תוך ניתוח המגמות והתייעלות בהתאם.

פסולת הבניין – שבהיקפה חלה ירידה משמעותית בשנת הדיווח – נאספת במרכז מכלל האתרים ומועברת, ככל שניתן, לתהליכי גריסה ושימוש חוזר בחצרות רפאל. פסולת הגזם נגרסת ומפוזרת כדשן באתרי החברה.

בהיקף הפסולת הביתית חלה בתקופת הדיווח עלייה, בעיקר כתוצאה מהגדלת כמויות האוכל לעובדים במטבחונים. זאת, לאור ההתגייסות הנרחבת למאמץ המלחמתי והשימוש הגובר בחמשיות, בתקופות שבהן נאסר על התכנסויות בחדרי

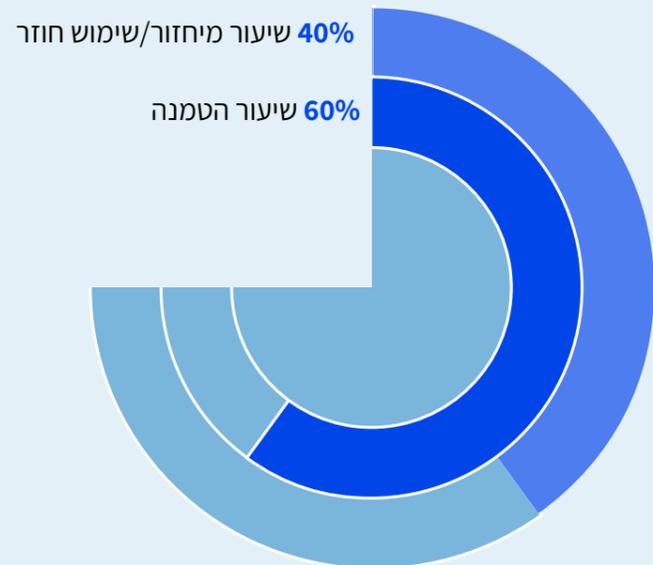
האוכל. נדרש גם תגבור באריזות עבור המשמרות הנוספות של העובדים. במסגרת הסכם עם תאגיד המחזור תמיר, האריזות מועברות באופן מרוכז למחזור.

פסולות שלא ניתנות למחזור מועברות לטיפול באתרים מורשים, לפי הנחיות המשרד להגנת הסביבה.

בשנת הדיווח חלה ירידה ניכרת – של 22% – בכמות הפסולת המוצקה בהשוואה לשנה קודמת, כאשר המשמעותית ביותר הייתה הירידה בפסולת הבניין.

כ-40% מכלל הפסולת המוצקה הועברו למחזור או לשימוש חוזר, ולא להטמנה. מדובר בירידה ביחס לשיעור של 73% בשנה הקודמת, המוסברת בהפחתה בפסולת הבניין ובאילווצים הקשורים למלחמה.

תמהיל הטיפול בפסולת מוצקה 2024





פסולת חומרים מסוכנים (חומ"ס)

פסולת החומ"ס מנוהלת ברפאל על ידי "שטח תשתיות ואמצעי ייצור" וכן מפקח פסולת חומ"ס, שהינו אחראי רעלים, בהתאם להיתר הרעלים של החברה ולדרישות החוק.

לייעול הטיפול בפסולת, מתבצעת הפרדה בין סוגיה לפי זרמי הטיפול וב-2024 נערך באופן יזום סקר ייעודי לאחד מזרמי הפסולת ודרכי הטיפול בו. זאת, בעקבות פער שעלה בניהולו, וכבסיס לעבודה ולהתייעלות בטיפול בהמשך.

הודות למאמצי הקבוצה לקידום ושיפור דרכי הטיפול בפסולת חומ"ס, שיעור הפסולת המסוכנת המועברת למיחזור עלה באופן משמעותי בשנים האחרונות - מ-50% ב-2021 ל-80% ב-2024.

גם בפסולת החומרים המסוכנים נרשמה ב-2024 עלייה, לנוכח הגברת הייצור לטובת המאמץ המלחמתי. אחסון הפסולת המסוכנת נעשה באתרים ייעודיים בהפרדה לפי קבוצות הסיכון, תוך הקפדה על שילוט תקני, ציוד חירום ועוד.

אתר ביניים חדשני ובטיחותי, המצויד במערכת בקרה אלקטרונית, מאפשר לנהל את מלאי הפסולות בצורה בטוחה ומסודרת עד לפינוי.

תהליכים ייחודיים הקשורים בטיפול עברו אופטימיזציה בעזרת מערכות חכמות ומותאמות, המאפשרות מיצוי מרבי בייצור – ומכאן גם הפחתה של כמות הפסולת המסוכנת הנוצרת בתהליך. כך לדוגמה, כדי להחליף חומר בעל פוטנציאל פגיעה בריאותית, שונתה שיטת הייצור תוך הקפדה על היעדר פגיעה באיכות המוצר.

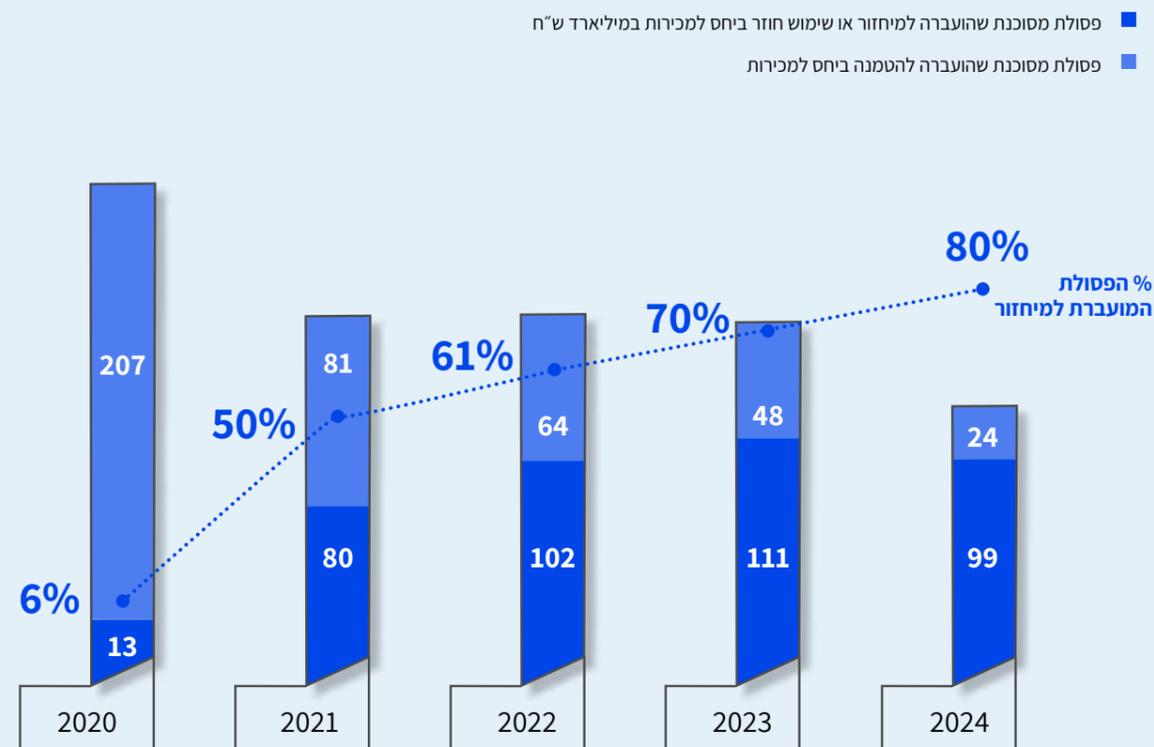
נוסף על תהליכי הטיפול הקיימים, רפאל מובילה מחקרים עם מיטב האוניברסיטאות בארץ, במטרה למצוא פתרונות לטיפול ביולוגי בסוגי פסולת המהווים אתגר מיוחד.



היקפי הפסולת הלא מסוכנת (בטונות) במכוני דוד ולשם					
סוג הפסולת	2024	2023	2022	2021	
ביתית	2,374	2,319	1,901	1,614	
בניין (פסולת שהועברה לאתרים מורשים)	984	511	1,043	182	
גושית מעורבת	1,072	975	471	1,017	
סה"כ פסולת להטמנה	4,430	3,805	3,415	2,813	
מתכות	616	520	720	4,781	
בניין (שעבר מיחזור בחצרות רפאל)	1,200	4,085	3,048	-	
אלקטרונית	127	160	115	962	
עץ	509	445	363	503	
קרטון	424	446	218	214	
נייר	55	50	17	72	
גזם	0	-	430	37	
פלסטיק	57	12	14	11	
אריזות - זרם חדש משנת 2023	28	6	-	-	
סה"כ פסולת למיחזור/שימוש חוזר	3,016	5,724	4,926	6,580	
סה"כ פסולת מוצקה	7,446	9,529	8,341	9,393	



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



נתוני פסולת מסוכנת במכון דוד (טונות)

סוג הפסולת	2024	2023	2022	2021
פסולת מסוכנת - הטמנה	437	581	658	737
פסולת מסוכנת - מיחזור	1,772	1,326	1,042	728
סה"כ פסולת מסוכנת	2,209	1,907	1,700	1,465



חדשנות

חדשנות וטכנולוגיות ירוקות בטיפול בחומ"ס

הייצור ברפאל. לאחר שהמהלך, אשר מביא לחיסכון משמעותי בעלויות ובצריכת המים, הוכח כישיר, הוא הורחב לשני מוקדים נוספים. רפאל רואה חשיבות רבה בשיפור יכולות הסינון והטיפול בחומרים מסוכנים, ומוסיפה להשקיע בטכנולוגיות ובטכניקות חדשניות ליעול הפעולה.

השפכים התעשייתיים במתקני רפאל הם אתגר סביבתי, בהיותם פסולת נוזלית בעלת תכונות מורכבות. הם נאספים, מפונים ומטופלים באתרים המורשים לפסולת חומרים מסוכנים. במסגרת פיילוט שנערך ב-2024, זרם מסוים של שפכים תעשייתיים, שעד כה פונה כפסולת חומ"ס, עובר פילטרציה, סינון וטיפול, ולבסוף, השבה של השפכים (המים ללא החומר המסוכן) לתהליך



רפאל חושבת ירוק

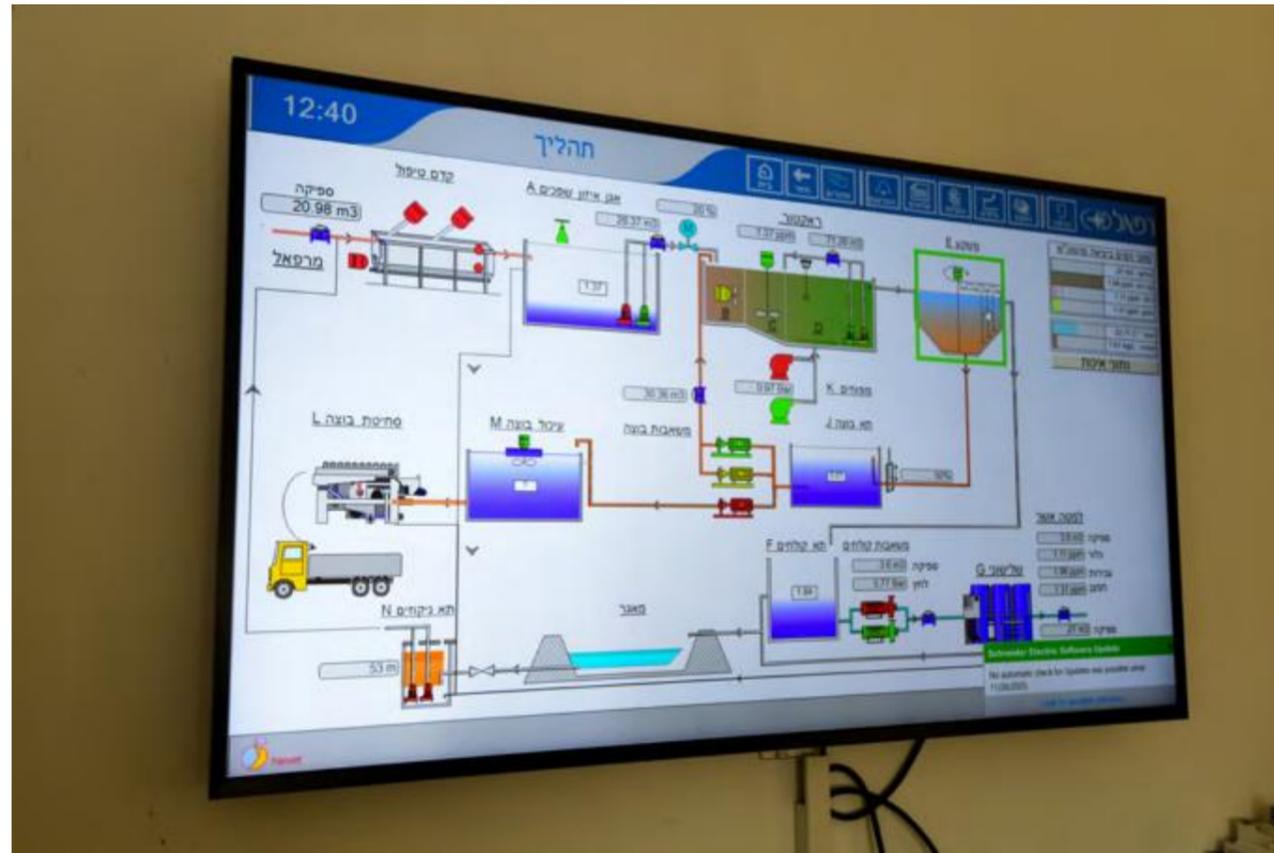


צמצום האימפקט הסביבתי של חברה קשור לא רק בהתייעלות הייצור, האחסון והתפעול, אלא גם בהתנהגות היומיומית של כל עובדת ועובד. מיזם "רפאל חושבת ירוק" נועד לעודד יוזמה, חשיבה ופעולה למען הסביבה באתרי החברה, ולספק כלים שיאפשרו את צמצום ההשפעה הסביבתית ברמת הפרט.

במסגרת המיזם, הגדילה רפאל את החשיפה לנושא דרך שילוט ייעודי, פרסומים, סרטונים ותקשורים פנימיים. כן נערכו "ימים ירוקים" להגברת המודעות לנושאים כמו הפרדת פסולת, עידוד מחזור וצמצום בזבוז המזון. ביוני 2024, סביב יום איכות הסביבה העולמי, הוקדשו מספר ימים מרוכזים לנושא, שכללו סדנאות, הרצאות ופעילויות שונות. כחלק מכך, נוסדה קהילה ייעודית לקידום יוזמות סביבתיות.

ברחבי האתרים וליד כניסות למבנים הוצבו כ-500 מכלי מחזור לבקבוקים ולפחיות, 75 פחי מחזור כתומים ו-90 עמדות למחזור סוללות. במרכזי המחזור, לשמירת הסדר והניקיון ולסיוע בהפרדת זרמי הפסולת, הותקנו 26 מסתורים.

סמוך לחדרי האוכל ולמתחמי האכילה שמחוץ למבנים הוצבו 30 אשפתונים לפינוי מגשיים למחזור. למניעת אובדן מזון, מועברות השאריות לתרומה על ידי ספק ההסעדה בשיתוף "לקט ישראל". ב-2024 הועברו כ-15,000 גסטרונומים, המתורגמים לכ-100,000 מנות בשנה.



למידה והתמקצעות

על הלומדות וההדרכות בנושאי הגנת הסביבה, הכוללות את כלל הנושאים הנדרשים על פי החוק ודרישות התקן, אמון מרכז הדרכות הבטיחות, המפיץ תוכנית מקיפה לשם כך אחת לשנה. ההדרכות רלוונטיות למי שבעבודתו טמון פוטנציאל להשפעה סביבתית משמעותית, או שהוקצו לו תחומי אחריות במערך הניהול הסביבתי.

כחלק מהנהלים, מוגדרים צינורות דיווח פנימיים וחינוכיים בדבר מפגעים וליקויים בפעילות היומיומית: דיווח להנהלה ולדירקטוריון באמצעות הסמנכ"ל מנהל מת"ל; דיווח להנהלות החטיבות בסקרי הנהלה חטיבתיים; דיווחים שוטפים ברשת הפנימית; והעלאת פניות והצעות דרך הגורמים הרלוונטיים. הודעות לציבור דרך התקשורת, הרשויות ועוד מתואמות עם מערך הדוברות ומפורטות בנוהל נפרד.

הגנת הסביבה בזמן המלחמה

סביב מלחמת "חרבות ברזל", השינויים בהיקפי הפעילות ובדפוסייה היוו גם אתגר סביבתי. למרות הסיטואציה המורכבת, הוחלט להימנע ככל שניתן מלפעול בחופזה ובלי לבחון את ההשפעות הסביבתיות ולשקול חלופות. אתגר מיוחד נגע לרעש הנובע מהעלייה בעצימות הניסויים. במצב אופטימלי, לפני כל ניסוי נבחנו תנאי מזג האוויר במטרה להפחית את מפגע הרעש למינימום. אולם בזמני חירום, לא ניתן לעשות כן. כדי להפחית את ההשפעה על הציבור ולמנוע חרדה מיותרת בעיתוי רגיש, הודק שיתוף הפעולה עם הרשויות המקומיות, איגודי הערים ופיקוד העורף, ונשלחו עדכונים לתושבים על ניסויים צפויים.



מחויבים לשינוי חברתי-כלכלי

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.



9,588

עובדים

60

פרוייקטים חברתיים-קהילתיים

2,500

עובדים מתנדבים בקהילה

16

רשויות מקומיות שמולן עובדים

המשאב האנושי שלנו

מה שהיה נכון מיום הקמתה של רפאל, התחדד שבעתיים לעת מלחמה מתמשכת: העובדות והעובדים הם הנכס המשמעותי ביותר שיש לחברה. הם סוד הצלחתה ארוכת השנים ואלו שהופכים אותה למובילה.



מתוך ההכרה בערכם ובחשיבותם, רפאל משקיעה רבות במשיכת הטובים ביותר בשוק העבודה ובאקדמיה אל שורותיה, במתן הזדמנויות שוות לעובדים מאוכלוסיות שונות, בשימור עובדים באמצעות תנאי העסקה הוגנים ובקידום דרך תהליכי פיתוח אישיים ומקצועיים.

חויית העובד במובנה הרחב, לרבות איזון נכון בין עבודה וחיים אישיים (Work-life balance), היא עמוד תווך במימוש המטרות הארגוניות ובהשגת היעדים האסטרטגיים. לצד זאת, תמיכה ברווחת העובד מסייעת בשימור כוח אדם מוכשר ומיומן ומאפשרת לגייס עובדים איכותיים.

עובדים החשים מוערכים, תומכים ונתמכים בתרבות ארגונית חזקה, רואים עצמם חלק מהמשימה המשותפת. הם מפנימים את חשיבות תרומתם האישית ולכן נכונים לתרום יותר, לחדש ולהשפיע על המערכות והשירותים המסופקים.

לכך מצטרפת תחושת השליחות, הנובעת מהיעוד המשולש של רפאל: לשמש נדבך מרכזי בבניין הביטחון של מדינת ישראל, ובפרט בשנת מלחמה מהמורכבות שידענו, ומרכז לאומי למו"פ של טכנולוגיות ביטחוניות; להיות חברה עסקית המחויבת למצוינות ולהשאת רווח; ולהוות מנוע משמעותי לפיתוח כלכלי וחברתי של המדינה.

בסופו של דבר, רמת המחויבות והמוטיבציה מיתרגמת לתוצאות משופרות ולחדשנות תוך הקפדה על סטנדרטים גבוהים - שקשה להפריז בחשיבותם בתעשייה הביטחונית.

בסוף שנת 2024 הועסקו ברפאל **9,588 עובדים** (לא כולל משרות סטודנט) **עלייה של 13%** מהשנה הקודמת.

שיעור המועסקים במשרה מלאה עמד על **99%** מכלל העובדים.

שיעור הנשים בחברה עמד באותה עת על **25.6%**.

בחתכי גיל: **כ-67%** מהעובדים היו בני 30-50, **כ-25%** חצו את ה-50, **וכ-8%** צעירים מ-30.



המספרים שלנו לשנת 2024:

25.6%
נשים בחברה

25.3%
נשים בדרגות ניהול

35
שעות הדרכה בממוצע לעובד

260
סוגי תפקידים

4.16%
שיעור תחלופת העובדים

2.28
יחס בין אירועי "כמעט ונפגע" לתאונות תעשייתיות

100%
הטמעת מדד תרבות הבטיחות

73%
רכש מקומי מסך הרכש

67%
גידול בהיקף הרכש המקומי ביחס לשנת 2022

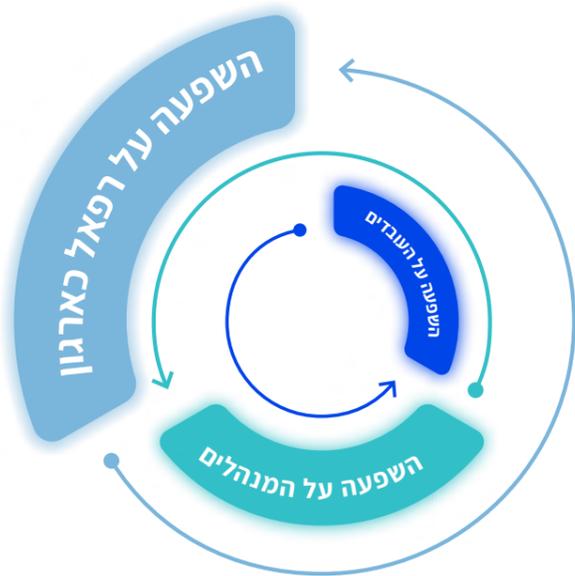
56%
רכש מאזורי הפריפריה

84%
ספקים מקומיים

ניהול משאבי האנוש

מערך משאבי האנוש פועל דרך שלושה מעגלי השפעה:

- **העובדים/ות** – פיתוחם ומענה לצורכיהם מקליטה ועד פרישה, בתפישת "העובד במרכז"
- **המנהלים/ות** – סיוע ופיתוח בתפקידי הניהול, מתוך הכרה במרכזיותם
- **הארגון** – תמיכה במימוש האסטרטגיה הארגונית בהקשרי ההון האנושי ובמימוש שינויים ארגוניים הנגזרים מהסביבה המשתנה.



בראש המערך מכהנת סמנכ"לית בכירה למשא"ן, ובכפופות לה פועלות חמש יחידות מטה:

- יחידת שכר, הטבות ויחסי עבודה
 - יחידת למידה והתפתחות
 - יחידת גיוס וניוד
 - חות"ם (חויית עובד, תהליכים ותפעול, מערכות ואנליטיקה)
 - ניהול טאלנטים ואוכלוסיות ליבה
- רכיב חיוני בניהול אפקטיבי של ההון האנושי הוא איסוף והנגשה של דאטה רלוונטי, שניתן לקבל על בסיסו החלטות מושכלות.

על משימה זו אמונות שלוש פונקציות במערך משאבי האנוש:

- יחידת השכר, העוסקת בניתוח עלויות המעסיק ובהשפעותיהן על מחירי המערכות ועל מידת התחרותיות של החברה
 - יחידה המטמיעה ומנגישה במערכות המידע מדיד HR שונים, כגון: גיוס, למידה והיבטים בניהול התקציב
 - יחידה העוסקת בסקרים ארגוניים ומספקת למנהלים מידע על רמת המחבורות ושיעור הרצון של העובדים
- במטה פועלים גם מרכזי מקצוענות ומצוינות (Centers of Excellence) המממשים תפישת מצוינות בשירות ובביצוע. מרכזים אלו מבנים את הידע והמתודולוגיות ומפתחים תשתיות, כלים ושגרות עבודה המקדמים מצוינות.

בחטיבות רפאל פועלים צוותי משאבי אנוש, הדואגים לצרכיהם ולפיתוחם של העובדות והעובדים בחטיבה. בסיוע מרכזי המצוינות ובהכוונתם המקצועית, הם מטמיעים את התהליכים והפתרונות תוך התאמתם לצורכי החטיבה. הפעולה המשולבת נועדה לייצר תנאים מיטביים בהיבטי ההון האנושי, מקליטה ועד פרישה, אשר יאפשרו את מימוש הייעוד של המערך ושל רפאל.

צירי הפעולה למימוש מעגלי ההשפעה מחוזקים בתהליכי דיגיטציה ונעים אף הם בשלושה צירים:

- **חויית עובד** – יצירת חוויה משמעותית ומספקת, הבטחת התנאים המיטביים, הצגת מידע נהיר ומונגש ביחס להטבות ולתנאים הסוציאליים שהעובדים זכאים להם (כחוק ומעבר לו), הנהגת שקיפות במידע ובתהליכים, עדכון נהלים, דאגה לתהליכים ממוכנים עם יכולת בקרה מצד העובד והמנהל, הבטחת סביבת עבודה מתקדמת המותאמת לצורכי העובדים
- **צמיחה והתפתחות** – 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.

פילוח מגדר ומאפיין משרה (מלאה/חלקית):

2024			2023			2022			2021		
נשים	גברים	סה"כ									
6,117	4,597	1,520	8,426	6,277	2,149	8,094	6,066	2,028	7,902	5,972	1,930
3,471	2,535	936	89	46	43	172	110	62	117	75	42
9,588	7,132	2,456	8,515	6,323	2,192	8,266	6,176	2,090	8,019	6,047	1,972

פילוח גיל (באחוזים)

2024	2023	2022	2021	
24.9%	25.2	27.4	24.8	מעל גיל 50
66.97%	68.7	68.2	69.3	30-50
8.09%	6.1	4.5	5.9	מתחת לגיל 30



חדשנות במשאבי האנוש

מערך משאבי האנוש ברפאל מעודד מצינונות ומקצועיות, וזכה על כך במגוון הוקרות ופרסים בארגון ומחוץ לו. בשנת 2024 החברה זכתה במקום הראשון בתחרות המצינונות של משאבי

אנוש בישראל, בקטגוריה 'תוכניות הקפדה ושימור עובדים בשעת משבר', כהכרה במחויבותה לרווחת העובדים ולניהול אחראי בתקופות מאתגרות.



גיוס, ניווד וקליטה

רפאל מלווה את עובדיה מהגיוס והקליטה, דרך כל שנותיהם בחברה ועד לתהליך הפרישה ואף לאחריה. על האיתור, הגיוס והקליטה של עובדים חדשים אמון מערך הגיוס והקריירה, העוסק גם בהיבטים של מיתוג מעסיק ומשלב בתוכו גם מרכז ניווד וייעוץ קריירה. בכך הוא נותן מענה שלם לחטיבות באיתור, גיוס ואיוש משרות, בין אם מתוך שורות הארגון ובין אם מחוץ לו.

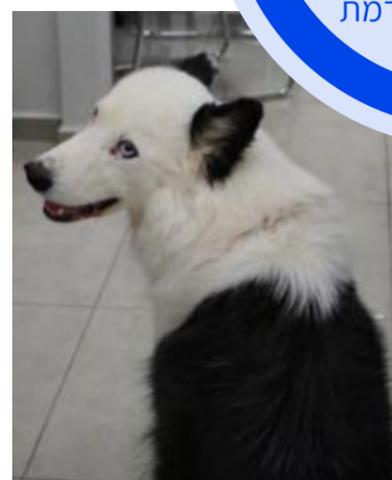
בשנת הדיווח, בהתאם לגידול בהזדמנות, נמשכה מגמת הגידול בגיוס העובדים - עלייה של 64% ביחס לשנה הקודמת. עיקר הגיוס ב-2024 היה במקצועות הנדסאים, תוכנה, אלקטרוניקה, מכונות ואלגוריתמיקה. מקרב מגויסי שנה זו, 54% הם בעלי תואר במקצועות הנדסה ו-21% בעלי תואר אקדמי.

במהלך 2024, כחלק מהגיוס הנרחב שנדרש לחברה, הוטמעו שינויים משמעותיים במערך הגיוס: הפעלה של מרכזי הערכה פנים-ארגוניים למיון מהיר ומדויק של מועמדים,

שינוי סדר שלבי המיון לשיפור ההתאמה, הרחבת צוותי הגיוס ושימוש בחברות סורסינג חיצוניות, לצד שדרוג אמצעי הגיוס הדיגיטליים והרחבת מקורות הגיוס. לפרטים נוספים ראו בפרק 'משאבי אנוש חרבות ברזל'.

ברפאל מוצעות משרות סטודנט במגוון תחומים, אשר נוסף על התרומה המיידית לחברה, מהוות עתודה חשובה לקליטה מקצועית עתידית. ב-2024 נקלטו בחברה 408 סטודנטים. לשם העצמתם, חיזוק חוויית ההצלחה שלהם והגברת תחושת המשמעות והשייכות לארגון, פועלת ברפאל קהילת סטודנטים המאפשרת להם להתחבר סביב תחומי עניין משותפים, להציג את חזקותיהם, לשפר מיומנויות אישיות ומקצועיות ולקבל משוב.

עוד על הגיוס המואץ בשנת הדיווח - ראו בחלק העוסק בניהול ההון האנושי סביב המלחמה.



בשנת הדיווח, בהתאם לגידול בהזדמנות, נמשכה מגמת הגידול בגיוס העובדים - עלייה של 64% ביחס לשנה הקודמת

בארבע השנים האחרונות לא התקיימו הליכים משפטיים או מינהליים כלשהם נגד החברה בדבר עבירות על חוקי מגן

יחסי עבודה

יותר מ-90% מעובדי רפאל מאוגדים בהסכמים קיבוציים ונמנים עם שני ארגונים יציגים - ההסתדרות הכללית החדשה וארגון סגל המחקר. השאר מועסקים בחוזים אישיים. כחמישה ועדי עובדים פועלים בחברה.

מתוך תפישה הרואה בעובדים מחזיקי עניין דומיננטיים ונדבך משמעותי בדנ"א הרפאלי, ההנהלה משקיעה משאבים רבים בשימור יחסי עבודה איתנים וטובים עם נציגיהם, דרך תהליכי משא ומתן שמנוהלים בעת לעת והליכי היוועצות בעת החלטות משמעותיות בעלות השלכות על העובדים.

העסקה מגוונת

גיוס עובדות ועובדים מאוכלוסיות בתת ייצוג מהווה נושא מרכזי עבורנו. על התחום אמונה סמנכ"לית משאבי האנוש, ומוקדשת לו פונקציה ייעודית במרכז הגיוס. החברה כפופה ליעדי הגיוון של רשות החברות הממשלתיות, ועומדת בהם בהצלחה.

בתקופת הדיווח נקלטו ברפאל עשרות עובדות ועובדים מהחברה הדרוזית בישראל, ומספרם גדל פי שלושה. בכלל

העובדים מאוכלוסיות הגיוון בשורות הארגון – הכוללות גם חרדים, יוצאי אתיופיה ואנשים עם מוגבלויות – חל גידול של 36%. במספרים מוחלטים: גידול של מאה עובדים, לכדי 379 סה"כ, במהלך 2024. יתרונות הגיוון בפן המקצועי (צוותיות, ריבוי דעות וקולות) הובלטו בסדנאות להכשרת מנהלים. עוד בנושא – בפרק העוסק בגיוון והכללה.

שיעור תחלופת עובדים בשנים 2021-2024

	2024	2023	2022	2021
נשים עד גיל 30	0.15 %	0.1 %	0.40 %	0.81 %
נשים בנות 30-50	0.52 %	0.6 %	1.85 %	3.09 %
נשים בנות 50 ומעלה	0.28 %	0.3 %	0.50 %	0.56 %
סך שיעור תחלופת נשים	0.95 %	1.1 %	2.75 %	4.46 %
גברים עד גיל 30	0.33 %	0.3 %	0.69 %	0.55 %
גברים בני 30-50	1.49 %	1.5 %	4.95 %	3.93 %
גברים בני 50 ומעלה	1.39 %	1.5 %	2.07 %	2.46 %
סך שיעור תחלופת גברים	3.21 %	3.4 %	7.71 %	6.93 %
סה"כ עד גיל 30	0.48 %	0.4 %	1.09 %	1.36 %
סה"כ גיל 30-50	2.01 %	2.2 %	6.80 %	7.02 %
סה"כ 50 ומעלה	1.67 %	1.8 %	2.56 %	3.02 %
סך שיעור התחלופה	4.16 %	4.5 %	10.45 %	11.40 %
שיעור תחלופה ביוזמת העובד	2.1 %	1.9 %	7.2 %	3.36 %

אוכלוסיה	דצמבר 23	דצמבר 24	גידול %
דרוזים	26	78	200%
חרדים	84	112	33%
עובדים עם מוגבלויות	109	118	8%
ממוצא אתיופי	61	74	21%
סה"כ גיוון	279	379	36%
סה"כ רפאל	9,412	10,395	10.44%

* הנתונים המוצגים לגבי עמידה ביעדי הגיוון של רשות החברות הממשלתיות מבוססים על סך כל המועסקים בחברה, כולל סטודנטים, ומסתכמים ב-10,395 עובדים. יתר הנתונים בפרק זה מתייחסים לכמות העובדים הקבועים בלבד (9,588 עובדים).

שימור עובדים

פרויקטים רבים ברפאל הם ארוכי טווח. המערכות המיוצרות משלבות ידע ומיומנויות מתחומים שונים, ודורשות התמחות ייחודית שנרכשת בתהליכי למידה ארוכים. הצורך לעמוד בחזית הטכנולוגיה מזמן תחרות מתמדת על העובדים הטובים ביותר. לפיכך, שימור עובדים הוא אתגר משמעותי, וחיוני העובדים ככלי מרכזי בשימורם היא נושא אסטרטגי בחוסן הארגוני.

בתקופת הדיווח חלה ירידה של 63% בשיעור תחלופת העובדים – מ-11.4% בשנת 2021 ל-4.1% בשנת 2024. זאת, בעקבות מאמצי השימור המשמעותיים – השקעה ברווחת העובד, שיפור בסביבת העבודה והגברת מחוברות העובדים לארגון – שנעשו ב-2022, ואשר נתנו את פירותיהם בשנתיים שלאחר מכן.

אחת הדרכים לזהות ולזקק גורמי שורש לעזיבה היא שאלון שנשלח לכל עובד המודיע על רצונו לעזוב, באשר לסיבותיו לכך. מדגם מקרב המשיבים אף נקרא לראיונות פרונטליים. ניתוח התשובות משמש להסקת מסקנות ולגיבוש תוכניות בסוגיות רחב. לא אחת, טיפול נקודתי מונע עזיבה, 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). ב-2023 הורחב מגוון התפקידים המאפשר זאת, תוך תמיכה ומתן ציוד משרדי ו-IT. מרכז הפיתוח החדש שנפתח ב-2024 בחדרה מרחיב את אפשרויות התעסוקה קרוב לבית תוך הפחתה בזמני הנסיעה.

שימור עובדים באמצעות ייעוץ קריירה

במסגרת המאמץ לשימור עובדים, כפיילוט במרכז הגיוס, התווספו שתי יועצות קריירה למערך. תפקידן לפגוש עובדים שנמצאים בצומת בקריירה ושיש לחברה רצון לשמרם. היועצות מלוות את העובד במטרה למפות את כישוריו ואת המוטיבציות שלו להמשך, ומסייעות בחשיבה על הזדמנויות ויצירת חיבורים בארגון. מאז אוגוסט 2021 ליווה מרכז הקריירה כ-300 עובדים, כמחציתם עברו לאייש משרה נוספת בארגון. ב-2024 לבדה התקבלו למרכז הקריירה פניות מ-95 עובדות ועובדים, והיקף הניידים הפנימיים בין החטיבות והשטחים עמד על 357.

במהלך 2024 יצאה לדרך יוזמה חדשה להכשרת מנהלות הגיוס בתחום ייעוץ הקריירה, במטרה להרחיב את השירות ולהטמיעו כחלק אינטגרלי מתפקידן. מנהלות הגיוס מצויות בשלב ההכשרה, והטמעת המודל צפויה בהמשך.



מעטפת שירותים מקליטה ועד פרישה

ב-2024 טיפל
מרכז השירות
ב-284,366
פניות

תיק לקוח לכל עובד, מודול להצעות ייעול, משוב ו"מילה טובה" וכן יכולות מתקדמות לניתוח פניות לשם הפקת תובנות בנושאי רוחב. כל זאת כדי לחזק ולבסס את הקשר השוטף עם העובדים, כמחזיקי עניין קריטיים, ולשפר את חווייתם בחברה לאורך זמן.
ב-2024 טיפל מרכז השירות ב-284,366 פניות (23,698 בממוצע חודשי), ו-90% מהן נענו ב-SLA שהוגדר – עד 30 שניות. שיעור שביעות הרצון מהשירות בקרב העובדים עמד על 93.7%.

מתוך ראיית ההון האנושי כנכס החשוב ביותר של החברה, ובמאמץ לשמר עובדים ולנטוע בהם את המוטיבציה הנדרשת ותחושות של שליחות, מחוברות ושייכות, פועלים ברפאל מספר גופי מטה המעניקים לעובדים מעטפת נרחבת של שירותים.

את המענה השוטף בקליטה, רווחה, תאונות עבודה, ביטוח הבריאות "רפואלי", אובדן כושר עבודה ופרישה, מספק מרכז תמיר – מרכז השירות והמידע לעובדים ולמשאבי אנוש. ערוצי ההתקשרות של העובדים עם המרכז כוללים פלטפורמת שירות דיגיטלית, צ'ט עם נציג, מענה בדוא"ל ומענה טלפוני. לצידם, דפי מידע ונתונים בנכסים הדיגיטליים מאפשרים פעולות עצמאיות.

מרכז תמיר, המלווה את העובדים עוד קודם לקליטתם בחברה ועד לאחר פרישתם, 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 לסביבת העבודה, אורח חיים בריא (תזונה, חיסונים, מתקני ספורט בחצר הארגון וסבסוד מינויים לחדרי כושר), גיבוש יחידתי ופעילות פנאי איכותי עם המשפחות התורמת לגאווה יחידה.

בנושאי תפעול שוטפים – מבקשת תחזוקה, דרך הסעה שאיחורה ועד לבעיה בחדר האוכל – ניתן המענה על ידי מרכז השירות במת"ל, המהווה כתובת אחת לכל קריאת שירות ומקפיד על טיפול בסטנדרט. הוא גם תורם לשיפור בחוויית העובד ומשמש סנסור לצרכים, לרצונות ולתחושות של העובדים.

בין שלל ערוצי ההתקשרות עם מרכז השירות, הנפוצה מכולן בשימוש היא מערכת חכמה להגשה וניהול של פניות. זו כוללת



הסעה והסעדה

הטיפול היומיומי בצורכי העובדים כולל גם מערך היסעים מסועף ודינמי לאתרי רפאל, בעיקר מיישובי הצפון ואליהם. רפאל מפעילה 650 קווים קבועים בפריסה רחבה של שעות, כדי לאפשר גמישות ומענה מיטבי לעובדים. הקווים והשעות מתעדכנים בוועדת התחבורה בשיתוף ועדי העובדים, ומותאמים גם למשרת הורה.

עם פרוץ המלחמה, הותאמו הקווים להרחבה הדרמטית של שעות הפעילות, לרבות משמרת שנייה ושלישית במערכי הייצור. ב-2024 התווספו קווים גם ליישובים דרוזיים בצפון - בית ג'אן, מע'אר, דליית אל כרמל ועוספיה.

תחום ההסעה, אף הוא בטיפול מרכז השירות במת"ל, 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 הספק ל"לקט ישראל" ונתרם לקהילה. ב-2024 נתרמו 14,699 גסטרונומים (9,384 במכון דוד ו-5,315 במכון לשם) - הצלת מזון בהיקף של כמאה אלף מנות בשנה.

גם במערך ההסעה נדרשו התאמות מרחיקות לכת במלחמה, לרבות מענה לעבודה בסופי השבוע ואספקת מזון מצונן לנקודות קצה.



מניעת הטרדה מינית והתעמרות

אף כלפי גילויי התעמרות באשר הם יש אפס סובלנות, ורפאל מחויבת לספק לכל עובדיה סביבת עבודה הוגנת ובטוחה. הכתובת לתלונות והליך הטיפול מתפרסמים ומוצגים לכלל העובדות והעובדים, ומי שאמונה על התחום - ומוציאה מסמך החלטה למתלונן/ת ולנלוו/ה - היא מנהלת יחידת החות"ם.

גורם נוסף אליו כל עובדת או עובד יכולים לפנות באופן אנונימי הינו מבקר הפנים המשמש כנציב תלונות העובדים. 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).

בתקופת הדיווח לא נרשמו אירועי התעמרות. במהלך השנה נבדקו ונבחנו שבע פניות בנושא ובוכלן נקבע כי לא התקיימה התעמרות. בחלק מהמקרים זוהתה התנהלות בלתי הולמת, ובמקרים אלו ננקטו צעדים מתקנים, לרבות מתן ליווי ותמיכה לעובדים המעורבים.

רפאל נוקטת מדיניות של אפס סובלנות כלפי הטרדות מיניות בתחומה. אנו פועלים בכל הדרכים העומדות לרשותנו למניעת התופעה וליצירת סביבת עבודה בטוחה ואווירה המעודדת הגשת תלונות ללא מורא - באמצעי התקשור, בלומדה ייעודית, בימי אוריינטציה ובהרצאות ומצגות להעלאת המודעות בכל הנהלת חטיבה.

ב-2024 נוהל קמפיין כלל ארגוני בנושא, ונתלו ברחבי המתקנים פוסטרים עם מידע ודרכי פנייה. כן נבנתה מצגת מסודרת ומקיפה המיועדת לקבוצות מנהלים, ובעת הצורך, אף לקבוצות עובדים ספציפיות. המצגת כוללת ציטוטים וסיטואציות אפשריות מחיי היומיום, לדיון ויישום מעשי.

בנובמבר, חודש המאבק הבינלאומי באלימות נגד נשים, הרצתה מול קהל פתוח של נשים וגברים ברפאל שירה איסקוב, שהתקפה וניצלה מניסיון רצח בידי בעלה. ביום האשה הועברו "הרצאות TED" של עובדות אשר הציגו את סיפוריהן האישיים, בין היתר, על רקע המלחמה.

הגורם האמון על הטיפול בהטרדות מיניות הינה מנהלת יחידת חות"ם, אשר עברה הכשרה ייעודית בנושא. ברחבי הארגון פרוסות ממונות לנושא, ובשנת הדיווח הורחב המערך לכדי ממונה בכל חטיבה - ובסך הכול שש ממונות העובדות כצוות, לפי תוכנית עבודה סדורה, עם מפגשים של אחת לחודש לכל הפחות.

ב-2025 נכנס לתוקף תיקון לחקיקה בתחום מניעת הטרדות מיניות, המחייב מעסיקים לשאת באחריות גם למקרים שאינם קשורים לעובדים ישירים. לאור זאת, רפאל עדכנה את התקנון, הוסיפה נהלים לגבי שערי הכניסה למתקנים, והחלה בהדרכה מסודרת בנושא גם בחברות חיצוניות המספקות לה שירותי קבלן. יודגש כי ממילא, על פי מדיניות החברה, כל מי שנמצא בחצרות רפאל הוא באחריותה - ומכאן שגם הטיפול באירועים במעורבותם של עובדי חוץ/קבלן בתחומי החברה נעשה על ידי הממונה.

בכל מקרה של פנייה או תלונה בנושא הטרדות מיניות, החברה מקפידה על בירור וטיפול אפקטיבי.

בשנת הדיווח הוסדרו מנגנון הפנייה ושרשרת הטיפול בכל מקרה ומקרה. ב-2024 התקבלו 16 פניות בגין הטרדות מיניות ומתוכן 8 אומתו לאחר בדיקה.



מי חמאה
אין תירוצים להטרדה מינית.

הטרדה מינית יכולה לקרות לכל אחד ואחת. יש לכולנו אחריות לא להעלים עין או לעמוד מנגד. אנשי ונשות רפאל מעבירים יחד מסר ברור, זו לא רק מחמאה או בדיחה או פלרטוט. אין תירוצים להטרדות מיניות!

אם חוויתם, ראיתם או שמעתם על התנהגות מטרידה, או ניצל לרעה על רקע מיני בזיכר, רוחו על כך לאחת התמונות בטלפון 58008 / 0733358006.

זכרו, כשאתם לא עושים כלום, אתם מאפשרים לזה להישמש.

רווחה ברמת הפרט

המערך הסוציאלי תומך בעובדות ובעובדי הארגון בכל הקשור למצבם האישי והמשפחתי ומסייע להם בעתות משבר, תוך מתן כלים למנהלים ולנציגי משאבי האנוש.

כלי הסיוע העומדים לרשות העובדות הסוציאליות כוללים הלוואות מסובסדות וקרנות סיוע:

קרן עזר

מסייעת לעמיתיה בהחזר הוצאות כנגד טיפולים רפואיים, פסיכולוגיים ועוד שאינם בכיסוי אחר. החברות בקרן היא בעלות שנתית שמחציתה משולמת על ידי העמית ומחציתה בכיסוי רפאל. בקיץ 2023, עקב מימוש גובר של זכויות שהביא ליתרת כספים נמוכה, שונה התקנון בקרן ונוספו שיקולים סוציאליים נוספים לזכאות. ב-2024 שבה הקרן לפעול בהתאם לתקנון מוסדר והשיקולים הסוציאליים נותרו על כנם רק במידה שהחבר בקרן מבקש כיסוי חריג מעבר לכתוב בתקנון. **במהלך 2024 הסתכמו ההחזרים לעובדים מכספי הקרן בכ- 989 אלף ש"ח.**

קרן עזרה הודית

קרן גמ"ח הממומנת כולה על ידי רפאל בסדר גודל של 200-300 אלף שקל בשנה, והמעניקה סיוע לעובדים במצוקה כלכלית על פי החלטת ועדה בהשתתפות נציגי ההנהלה

והוועד. הקרן מסייעת לעובדים דרך מענק, או בהלוואה ללא ריבית המנוכה בהמשך משכרם.

שתי הקרנות - קרן עזר וקרן עזרה הודית

מנוהלות במשותף על ידי הנהלת משאבי האנוש ונציגי הוועדים. עבודת הוועדה מתקיימת במרקם נדיר של שותפות ושוויון, שאינה מאפשרת לזהות מי מהמשתתפים מייצג את ההנהלה ומי את הוועד. כלל חברי הוועדה פועלים יחד מתוך מחויבות אחת: מתן סיוע מיטבי לעובדות ולעובדים בעת צורך.

קרן ימי מחלה

מקנה עד 90 ימי מחלה נוספים לעובדים שסיימו את המכסה הצבורה ונאלצים להיעדר לתקופה ממושכת.

מעבר לכך, מתוך הכרה בצורך בגמישות בהתאם למצב החיים, קיימים ברפאל הסדרים נוחים למשרת הורה. אימהות ואבות לילד/ה עד גיל 8, או לשני ילדים ומעלה עד גיל 12, רשאים לסיים את יום העבודה 30 דקות מוקדם יותר ללא פגיעה בשכרם (הסדר המתקיים גם בעבודה מהבית). בחברה ניכר שיעור גבוה של חזרה לעבודה לאחר חופשת לידה והישארות בתפקיד לאחר מכן.

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.

בשנת הדיווח הוקמה בחברה קהילת הורים לילדים עם מוגבלויות. במסגרת זו, גובש צוות של 30 עובדים מובילים, והתקיימו שלושה מפגשי הכשרה. כמו כן, בראש השנה ובפסח חולקו תווי קנייה לכ-150 עובדים נזקקים.

	2024	2023	2022
עובדות ועובדים שיצאו לחופשת לידה	1	181	179
עובדות ועובדים ששבו בתום חופשת הלידה	2	187	179
נשארו לעבוד 12 חודשים לפחות מתום חופשת הלידה	2	157	188

הטבות לעובדים

מרבית הטבות ניתנות באופן אחיד ומעוגנות בהסכמים הקיבוציים, ובהן: ביטוח בריאות קולקטיבי (ביטוח רפואי 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 הכולל כרטיס אשראי ללא עלות דמי כרטיס, המקנה הנחות משמעותיות בעת השימוש בו וכן אתר בשיתוף עם מועדון הייטקזון שבו ניתן לרכוש מגוון כרטיסי כניסה ושוברי לחוויות משפחתיות וכן מוצרי צריכה במחירים אטרקטיביים, ירידים של מוצרי ספקים ישראלים לקראת החגים, מתנות לציון אירועי חיים כגון חתונות וימי הולדת, ימי גשר וערבי חג מקוצרים, וכמובן – היסעים, הסעדה והחזרי הוצאות שונים.

הטבות ותגמולים נוספים ניתנים על סמך ביצועים, בדגש על הגונות ועידוד מציאות וחדשנות. ישנו גם מענק התמדה ככלי לשימור עובדים לאורך זמן, וכן מענק חתימה המשמש למשיכת טאלנטים בעלי התמחויות ייחודיות. בימי המלחמה, הוחלט לחלק מכספי התמריצים גם למאות המגויסים למילואים ולהרחיב את מדיניות הטבות (דוגמת מימון נסיעות בכביש 6 גם בשבתות).

ביחידת שכר, הטבות ויחסי עבודה מתקיימים הליכים סדורים ללימוד מגמות השוק, תוך התבוננות על פילוחים שונים (חטיבות, תחומי עיסוק, צורות העסקה) ויישום התאמות. היחידה עורכת סקרי שכר וניתוחים תקופתיים, ומשתתפת בסקר השכר וההטבות המתודי והמקיף של צבירן.

לאורך 2024 נערכו מגוון אירועים – בני ובנות מצווה, אירוע מתגייסים/ות, אירוע לילדי כיתה א', יום כוף בסופרלנד וארבעה בפארק המים שפיים, ערבי זוגות, קייטנה מטיילת וטיולים – בהשתתפות אלפי עובדים ובני משפחות. כן התקיימו אירועים לקהלים ייחודיים – ערב לסטודנטים בפארק המים שונית, מפגשי הוקרה למילואימניקים, הקרנת סרט למשפחות מפונים ועוד. מועדים שונים – יום האישה, חודש הגאווה, חג הסיד ועוד – צוינו בפעילויות ובהוצאות מעוררות השראה. כמו כן, נערכו מרוץ להעלאת המודעות לסרטן השד ומרוץ הפיד בסימן "מחזירים את האור".



הדופק הארגוני

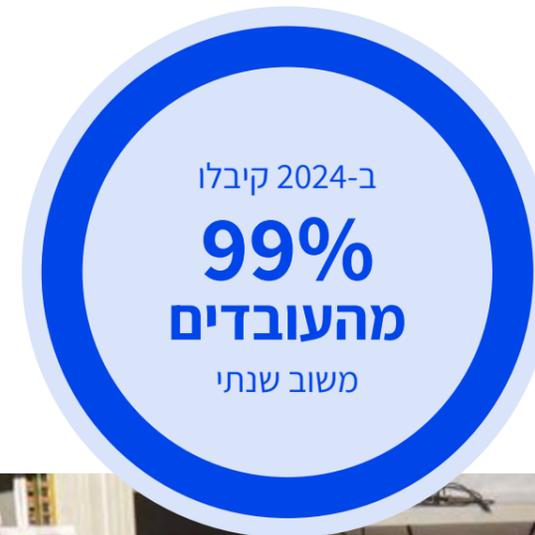
כדי להבטיח שיפור מתמיד בטיפול בעובדים, נערכים בתדירות גבוהה סקרים ומשובים. במטה המערך, כאמור, פועלת יחידה שכל עיסוקה הוא מחקר וסקור ארגוני, במטרה לסייע בהתמודדות עם אתגרים ניהוליים ולעמוד ביעדי הצמיחה. באופן שוטף, נערכים סקרי גיוס וקליטה לעובדים חדשים (עם קליטתם וכחצי שנה לאחריה), סקרי Pulse לבדיקת צרכים שונים העולים מהשטח וכן סקרים הממוקדים בנושאים ספציפיים (למשל: סקר בנושא העבודה ההיברידית).

דגש מיוחד ניתן לסקר המחבורות התקופתי. בסוף 2021 הוא כונה: "הטמעת מחבורות וחוסן - ממדידה לפעולה". 67% מעובדי רפאל השתתפו אז בסקר, ובעקבותיו הוסקו מסקנות וגובשה התוכנית "אנשים לפני הכל". כדי לבחון אם העובדים חשים בשינוי, בוצע בדצמבר 2022 סקר נוסף, ו-75% מהמשיבים ציינו כי אכן חל שינוי לטובה. סקר המחבורות של 2024 כבר עסק גם ב"שגרת המלחמה" ובסוגיית הגיוון בארגון. שיעור ההשתתפות הפעם טיפס ל-74%.

לצד הסקרים, נערכות מדי שנה שיחות משוב והערכה לכל עובדת ועובד (מוותק של ארבעה חודשים ומעלה, לרבות משרות סטודנט). השיחות מתקיימות עם הממונה הישיר, ועובדים המעוניינים בכך יכולים לקבל התייחסות גם מהממונה העקיף. המטרה היא לתאם ציפיות, לחזק התנהגויות חיוביות,

למקד נושאים לשיפור ולהדק את המחבורות הארגונית דרך יצירת מוטיבציה ורתימה ליעדי היחידה. השיח מהווה הזדמנות ללקיחת אחריות משותפת ולמיפוי מסלול הקריירה, ואף הזדמנות לעובדים להביע את תחושותיהם ביחס לנושאים שונים.

המשובים ותמצית השיחות מתועדים בפלטפורמה ייעודית, הנגישה בשקיפות לעובדים ולמנהליהם ומאפשרת לעיין במשובי עבר באזור "המרחב האישי להתפתחות".



אחוז העובדים שקיבלו הערכה ומשוב מקצועי תקופתי

	2024	2023	2022
נשים	27%	26%	24%
גברים	73%	73%	71%
סך הכל	99%	99%	95%
סך עובדים באותה שנה	9,588	8,515	8,266

* הנתונים המוצגים מבוססים על סך כל המועסקים בחברה, כולל סטודנטים, ומסתכמים ב-10,395 עובדים. יתר הנתונים בפרק זה מתייחסים לכמות העובדים הקבועים בלבד (9,588 עובדים).

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 בהובלת צוות הפרישה במרכז תמיר. מטרתה להקנות כלים רגשיים, כלכליים והתנהגותיים להצלחה ואושר בתקופת הגמלאות. ב-2024 התקיימה הסדנה בארבעה מפגשים במלון אלמא, בהשתתפות כ-125 עובדים/ות ובני/ות זוג.

חלק מגמלאי הארגון ממשיכים לתרום לו מכישוריהם ומניסיונם בדרכים מגוונות, כמתנדבים או במתכונת פרילנס. ב-2024 המשיכו בעבודתם 48% מהעובדים בגיל הזכאות לפרישה, הודות לאפשרות להמשך ההעסקה בדפוס שונה. כחלק משיפור התשתיות, התהליכים והידע לעובדים, הוכזז המידע והתכנון להעסקת פורשים לשנת 2025.

מהלך נוסף ב"מישור הדופק" וביצירת אווירה פתוחה ונינוחה הוא מדיניות הדלת הפתוחה והשולחנות העגולים - שני מנגנונים ברמת הארגון ובחטיבות, המאפשרים שיח בלתי אמצעי בסוגיות ארגוניות ואישיות.

לצד זאת, החברה מקפידה לעדכן את עובדיה ככל שניתן בתהליכי שינוי משמעותיים, בסיפורי התפתחות מעניינים של עובדים, במגמות ובמחשבות קדימה - וזאת דרך פודקאסטים, קמפיינים, ניוזלטרים חטיבתיים ותקשור מעורר תקווה, שייכות וגאווה.

צמיחה והתפתחות עובדים

כחברה חדשנית בחזית הטכנולוגיה – בעידן שבו הטכנולוגיה מתקדמת בקצב מהיר מאי פעם – רפאל מייחסת חשיבות רבה להשקעה בהתפתחות המקצועית המתמדת של עובדיה. היא מציעה אתגרים בסביבת עבודה מהמתקדמות בעולם ופוטנציאל צמיחה ופיתוח קריירה, תוך שהיא מקדמת למידה ושיתוף ידע. המחויבות שלנו היא ללמידה כתהליך רציף ומתמשך, ולא כאירוע חד פעמי, בגישת Lifelong learning.

מרכז הלמידה

- על התחום כולו – ובתוכו גם מרכז הלמידה של רפאל – אמונה היחידה ללמידה והתפתחות, השותפה במימוש האסטרטגיה הארגונית תוך התאמתה לאתגרי הסביבה.
- הידע המקצועי מונחל דרך ארבעה בתי ספר רפאליים, שמטרתם להקנות אפשרויות וכלים להתפתחות מקצועית וניהולית:
 - ביה"ס למקצועות הטכנולוגיים מוביל הכשרות בדיסציפלינות השונות ובהנדסת מערכת
 - ביה"ס לניהול עסקי אמון על הכשרות ניהוליות ואוכלוסיות עסקיות (מנהלי פרויקטים, התקשרויות, שיווק ועוד)
 - ביה"ס למקצועות המטה מיועד לאוכלוסיות כגון מנהלי המטה, התפעול, איכות וכספים
 - ביה"ס להסמכות והדרכות בטיחות מכשיר את בעלי התפקידים הרלוונטיים ומטמיע תרבות של בטיחות בארגון.
- כן פועלת במרכז פונקציה ללמידה דיגיטלית, הדואגת להכשרות היברידיות ולאמצעים ללמידה עצמית מקוונת.
- מרכז הלמידה מלווה את העובדים לאורך מחזור חייהם בחברה, ומציע הדרכות, הכשרות ופעילויות המותאמות לשלבים שונים בהתפתחותם האישית והמקצועית:
- בכניסה לתפקיד** – תהליכי חניכה והכשרות משלב הקליטה (on boarding) כגון: סדנאות כניסה לתפקיד והכשרות ליבה לתפקיד.

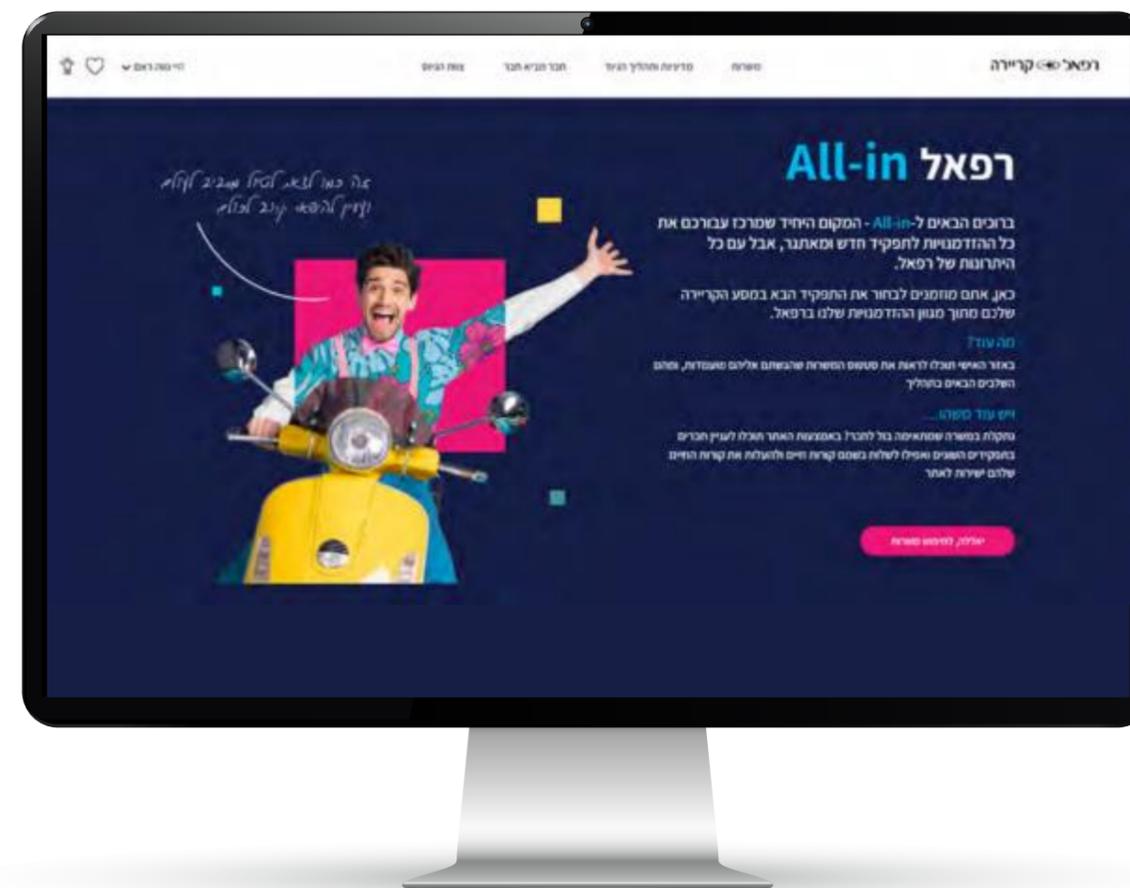
- הכשרות מקצועיות בתפקיד** – הכשרות מקצועיות וטכנולוגיות כחלק אינטגרלי מצורכי העובד, לשם ביצוע עבודתו בצורה המקצועית ביותר.
- Reskilling** – הקניית מיומנויות נוספות כמענה לדרישות בשוק העבודה המשתנה.



מדד	2024	2023	2022
שעות למידה פנימיות וחיצוניות*	295,208	222,934	203,020
ממוצע שעות למידה לעובד	35.3	35.4	33.8
לומדים לתארים מתקדמים	229	227	251
כנסי חו"ל	264	203	221
שעות למידה עצמית באתרים חיצוניים	10,337	8,385	לא נמדד

* בשנת הדיווח, השתנה מועד הפקת הנתונים בארגון, מהשנה העוקבת לתום השנה עצמה. נתונים שהופקו בתום שנת הדיווח אינם כוללים קורסים והשתלמויות אשר תהליך סגירתם טרם הושלם במועד זה, ולכן שעות הלמידה בגינם אינן נכללות בחישוב.

לניהול תהליכי הלמידה ומתן מגוון כלים ללומדים, משמשת פלטפורמה חדשנית עם מנגנון ידידותי ויעיל לחיפוש ושליפה של תכנים מקצועיים, לומדות והנגשת קטלוג ההכשרות. לשימוש העובדים, הוטמע פורטל ללמידה עצמית בנושאים רחביים, דוגמת ניהול משא ומתן, אינפוגרפיקה, סטוריטלינג, ניהול זמן ועוד.



תוכניות עתודה

לקבלת החלטות מושכלות ורב תחומיות. לקבלה לתכנית נדרש תהליך מיון ארוך וקפדני, הבוחן כישורים אישיים, היבטים מנטליים וחוסן. במסגרת התכנית, הנמשכת כשלוש שנים, המשתתפים משוברים למחלקות שאינן בתחום התמחותם המקורי, מתנסים בעבודה מעשית בפרויקטים חדשים ולוקחים חלק בלמידה ארוכת טווח הכוללת כ-380 שעות הכשרה בנושאי הגנת אמל"ח וסייבר, אימות ותיקוף, וטכנולוגיות ייצור.

בנוסף, משתתפי התכנית עוברים סדנאות מיומנויות ניהוליות, מקבלים חונכות ומנטורינג אישי, ונחשפים לקפסולות למידה במגוון דיסציפלינות. ב-2024 נפתח המחזור הרביעי של התכנית.

תוכניות העתודה ברפאל נועדו לאתר, להכין וללוות את שכבת הניהול העתידית במספר מסלולים: **רקיע** לתפקידי ליבה בכירים (ראשי שטחים), **יובלים** לניהול פרויקטים בחטיבות העסקיות, **ברקת** לתפקידי ניהול (ראש תחום ורמ"ח קווי), **חושן** לפיתוח מנהלי המטה של רפאל ו**חלמיש** לתפקיד הבכיר, המורכב והקריטי של מהנדסי מערכת, כולל הסבת מהנדסים מתחומים אחרים. במחזור העתודות הקודם אשר סיימו את שתי שנות ההכשרה והעתודה ב-2022 אחוז המיוניים עולה על 90%. במחזור העתודות הקודם, שסיים את הכשרתו בשנת 2022, שיעור המיוניים לתפקידים בפועל עלה על 90%.

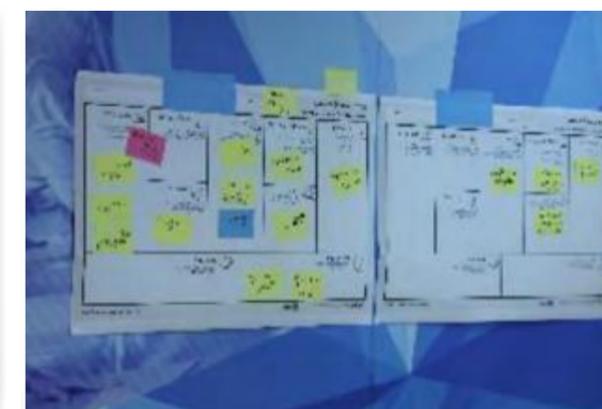
עתודת חלמיש הינה תכנית ייחודית וחדשנית בתפיסתה, אשר מצריכה היכרות עם מגוון רחב של עולמות, כתנאי הכרחי



עידוד לתארים גבוהים

בישראל, ו-10 נמצאים בלימודי דוקטורט באוניברסיטאות מובילות בחו"ל. רפאל מממנת עבורם את שכר הלימוד ואת שעות ההיעדרות הנדרשות לטובת הלימודים, ולומדים בחו"ל אף מעניקה מעטפת תומכת שלמה.

רפאל מעודדת את עובדיה לצאת ללימודים לתארים גבוהים, בדגש על תזה בנושאים העשויים לתרום בשיפור היתרון הטכנולוגי והתחרותי של החברה. נכון לסוף 2024, כ-229 עובדים לומדים לתארים מתקדמים במוסדות אקדמיים



עידוד שיתוף בידע

רפאל מעודדת את עובדיה לצאת ללימודים לתארים גבוהים, בדגש על תזה בנושאים העשויים לתרום בשיפור היתרון הטכנולוגי והתחרותי של החברה. נכון לסוף 2024, כ-229 עובדים לומדים לתארים מתקדמים במוסדות אקדמיים בישראל, ו-10 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.

רפאל מעודדת את עובדיה לשמש כמרצים בשורות הארגון ובאקדמיה, להעביר מערכי למידה ולשתף בידע ובניסיון הייחודי שצברו בתחומים השונים. בשנת הדיווח כללה נבחרת המרצים של רפאל כ-140 מרצים פנים ארגוניים, השותפים בתהליכי הלמידה וההכשרה נוסף על תפקידיהם בחברה. אף נערך כנס הוקרה למרצים הפנים ארגוניים.

כחלק מעידוד השיתוף, וכדי לאפשר לעובדים להכיר חלופות אפשריות ואפיקים הפתוחים בפניהם, מתקיים "קפה קרירה" – אפשרות לעובדים לשבת עם מנהלים בכירים ולשמע פרטים על מגוון משרות אופציונליות, גם ללא קשר לתפקיד הנוכחי. כן נערך שבוע למידה והתפתחות, שנועד לחזק מיומנויות עתיד, לקדם חדשנות, ולהעמיק את היכרות העובדים עם טכנולוגיות בינה מלאכותית וכלים דיגיטליים מתקדמים. במסגרת האירוע השתתפו כ-5,800 עובדים במגוון רחב של סדנאות, הרצאות ופעילויות העשרה שתמכו בפיתוח האישי והמקצועי ובהעמקת הידע בעולמות שונים כגון התפתחות, חדשנות, חוויה, עסקים, מחוברות וניהול.

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. כלל המנהלים בחברה הם מתווי 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 המיומנויות הנדרשות, 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.

כדרך להעניק לעובדים בחטיבות הטכנולוגיות והעסקיות חניכה צמודה, מועברת הכשרת מנטורינג פנים ארגונית – צימודים לבעלי תפקיד מנוסים בתפקידי ליבה שונים. בשנת 2024 צומדו עשרות זוגות במסגרת זו. אף מיושם מנטורינג חיצוני של מאמנים ויועצים מקצועיים במספר פגישות מקוונות באמצעות פלטפורמה ייעודית. ב-2024 מספר המנהלים שהתאמנו בתכנית עמד על כ-50.

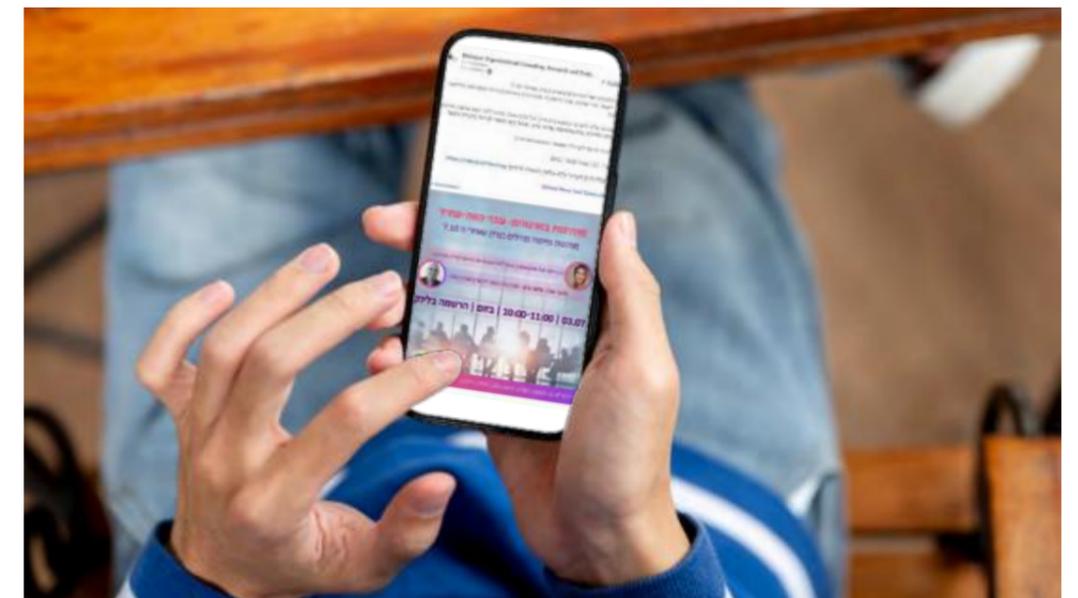
תוכניות אלו מאפשרות למידה מהניסיון האישי והארגוני המצטבר ברפאל כמו גם התפתחות וצמיחה של המשתתפים.

גיוון והכללה

לגיוון והכללה – אף מעבר לדרישות הרגולציה – יש קשר הדוק עם יצירת סביבת עבודה מעשירה ובעלת פוטנציאל גבוה לחדשנות, יצירתיות ותעוזה, תוך חיזוק תחושת המחוברת והגאווה. רפאל מייחסת חשיבות רבה לשילוב עובדים ממגוון אוכלוסיות, ובמידת האפשר, דוגלת בהעדפה מתקנת למועמדים מאוכלוסיות בתת ייצוג בשוק התעסוקה.

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.

- במהלך 2024 צמח שיעור אוכלוסיות הגיוון (יוצאי אתיופיה, דרוזים, חרדים, עובדים עם מוגבלויות) מסך הנקלטים מ-**5.32% ל-7.8%** – מעל ומעבר ליעד שהגדירה רשות החברות הממשלתיות (יעד מינימלי - 4%, עמידה מלאה - 6%).
- שיעור הנשים בתפקידי הניהול בדרג 4 (רמ"ח) ומעלה עמד בסוף שנת 2024 על **26%** (מינימום - 26%, עמידה מלאה - 27.5%).



שונים אבל שווים

יום הגיוון הבינלאומי 2024

ההבדלים בינו הם גם הכח הגדול שלנו. ברפאל חשוב לנו שכולם וכולן ירגישו שייכים ושייכות. אנחנו מעריכים נקודות מבט מגוונות ומאמינים שבשביל לאפשר חדשנות פורצת דרך, אנחנו צריכים קודם כל לאפשר לאנשים להיות מי שהם באופן הכי אותנטי.

גיוון והכללה עבורנו זה לא עוד יעד, זו מחויבות לטפח ולעודד את הפוטנציאל המיוחד שטמון בכל אחד ואחד, לקדם גישות ורעיונות שונים ולתת הזדמנות שווה לכל אחד ואחת להשתלב, להתפתח ולממש את עצמם.

גיוון והכללה זו הדרך היחידה ליצור תרבות אכפתית ומיטיבה עבור כולנו.

לכבוד יום הגיוון, הפגשנו 5 זוגות של עובדים ועובדות שלא מכירים זה את זה ואיתגרנו אותם למצוא את המשותף ביניהם. תכלס אנחנו יותר דומים ממה שאולי נראה לעין.

[<לצפייה>](#)

מדד	2021	2022	2023	2024
שיעור אוכלוסיות גיוון מסך נקלטים	2.055%	2.14%	5.32%	7.8%
שיעור קליטת נשים למשרות חדשות	-	-	-	28.4%
שיעור נשים בתפקידי ניהול (רמ"ח ומעלה)	25.6%	25.87%	26.42%	26%

עמידה ביעדי הגיוון היא לראשונה חלק מהיעדים הרבעוניים של החטיבות מול ההנהלה. החטיבות עודכנו ביעדים ובמדדים, אשר יכללו בחישוב בונוס הבכירים השנתי. הנושא אף צורף לראשונה כהיגד בסקר המחברות הארגוני – והתוצאות העידו על צורך בהמשך ההטמעה והפעילות סביבו.

בשנת הדיווח נבנה בהובלת יחידת החימוש, ערוץ גיוס מול אגף השיקום במשרד הביטחון וגופים נוספים העוסקים בנושא, לטובת גיוס ממוקד ומואץ של נכי צה"ל. במקביל, חטיבת מפ"ה החלה להכשיר פצועים מהמלחמה כבודקי תוכנה, לקראת קליטה בחברת קווליסט. עוד יצוין כי 50% ממשותפי כיתת ההנדסאים, באחריות חטיבת התפעול, משתייכים לאוכלוסיות גיוון.

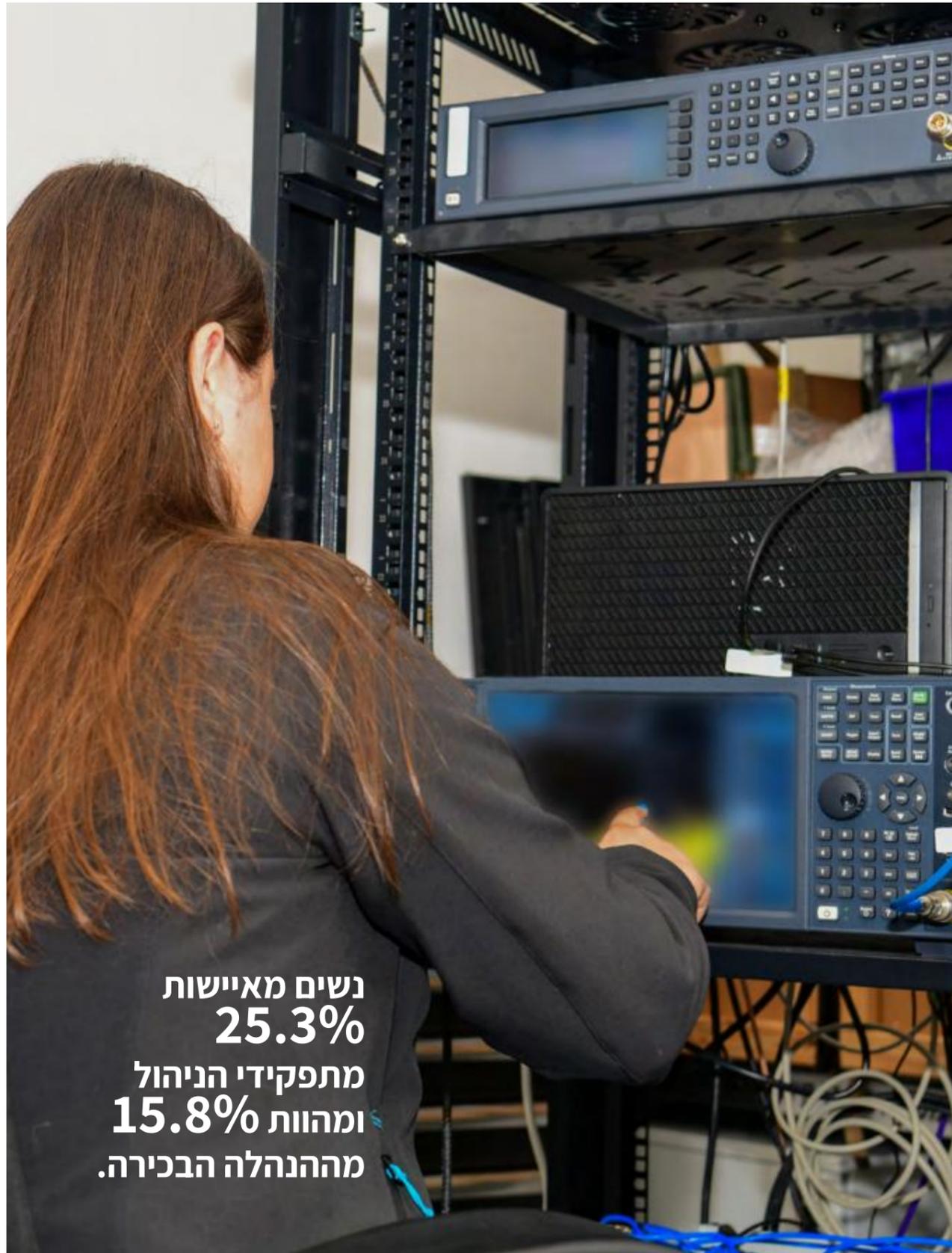
ב-2024 נערכה הכשרה למנהלות הגיוס ומנהלות משאבי אנוש להעלאת המודעות לגיוס עובדים מאוכלוסיות הגיוון ולהקניית כלים לגיוסם והכללתם. במסגרת הקורס נערך פאנל עם עובדים מאוכלוסיות הגיוון- שתי עובדות דרוזיות, עובד ממוצא אתיופי, עובדת חרדית ועובדת עם לקות ראייה. בעקבות הכשרת הגיוון קמו צוותים התנדבותיים שהתחברו רגשית

לנושא, והחלו לשקוד על פרויקטים ויוזמות. לשם כך, בסיוע צוות ההיגוי הכלל רפאלי, כונסו שולחנות עגולים, נותחו נתונים ובבחר נושא למיקוד בכל צוות (חמישה בסך הכול), יחד עם הקמת פורטל שיאגד את התוצרים.

בפעילות סביב יום הגיוון העולמי, יזמה החברה מפגש בין זוגות עובדים המשתייכים לאוכלוסיות גיוון ושאינם מכירים זה את זה, ואתגרה אותם למצוא את המשותף. המפגשים תועדו בסרטון שהופץ ברשת הפנימית.

בהיבטי הגיוון וההכללה, רפאל לוקחת חלק במהלכי שיתוף ידע דרך רשות החברות ומול חברות אחרות בתעשייה. היא אף יזמה והובילה פאנל מעסיקים בשיתוף אגף השיקום בהשתתפות חברות רבות. דשבורד ייעודי לנושא הגיוון התעסוקתי, שהוקם בחברה ומספק נתונים בזמן אמת, מסייע אף הוא בהנחלת הידע ושיטות העבודה פנימה והחוצה. כל זאת, מתוך תפישה ולפיה את הסטנדרט יש להגביה באופן גורף בתעשייה, לא רק בשורות החברה – ולמרות אתגרי המלחמה.





נשים מאיישות
25.3%
מתפקידי הניהול
ומהוות **15.8%**
מהנהלה הבכירה.

נשים ברפאל

רפאל פועלת בעקביות להעלאת שיעור המהנדסות והמנהלות, ובכללן נשים חרדיות. נכון לסוף 2024, נשים מאיישות **25.3%** מתפקידי הניהול ומהוות **15.8%** מהנהלה הבכירה.

שיעור נשים בתפקידים שונים (באחוזים)

מדד	2021	2022	2023	2024
הנהלה בכירה	20.0%	15.8%	15.79%	15.8%
הנהלה - דרג ביניים*	23.8%	24.4%	24.59%	25.4%
דרג לא ניהולי	25.0%	25.7%	26.35%	25.7%

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

הפערים ברמות השכר בין נשים וגברים בחברה הם מינוריים, נובעים מכוח הסכמים שונים (שעות נוספות, מילואים) ואינם משתקפים בשכר הברוטו. רפאל אף משקיעה משאבים רבים בקידום המהנדסות של המחר, דרך חשיפת נערות בגיל התיכון לתחומים הרלוונטיים.



עובדים עם מוגבלות

ב-2024 נקלטה במטכ"ם (מינהל טכנולוגיות מידע ותהליכים) קבוצת עובדים על הרצף האוטוטיטי, כבודקי מערכת. בהמשך, לאחר הסבה, עברה הקבוצה לאחריות חטיבת מנור.

במרכז התעסוקה של מעון עתידות בעכו, שבו מתגוררים חוסים עם מוגבלות, 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 מוגבלות מחייבת התאמות וליווי צמוד, אך היא מהחשובות שיש בהענקת הזדמנות שווה וסיכוי להשתלבות מלאה בקהילה תוך שמירה על תפקוד עצמאי ככל שניתן.

רפאל רואה בכך win-win, עבורם ועבורה. כדי לממש תפיסה זו הלכה למעשה, פועלת רפאל בהתאם למדיניות של הזדמנות שוויונית והוגנת בגיוס ובתעסוקה ומקדמת אותה באופן פעיל. כחלק ממדיניות זו, החברה הגדירה יעדי גיוס לשילוב אוכלוסיות מגוונות, מינתה ממונה ייעודית לתעסוקת אנשים עם מוגבלות ובנתה **תכנית** מקיפה לקידום שילובם בחברה והגדלת מספרם. כל מועמד זכאי לתהליך גיוס מותאם, וכעובד הוא זכאי לליווי מקצועי לאורך תקופת העסקתו ולסביבת עבודה נגישה ומותאמת לצרכיו. רפאל פועלת להסרת חסמים, להתאמת תהליכים וליצירת הזדמנויות אמיתיות לצמיחה אישית ומקצועית לכל עובדת ועובד.



קליטת עובדים מהקהילה הדרוזית



ב-2024, במסגרת תוכנית העבודה, הושם דגש על קליטת עובדים דרוזים, גם בהיותם חלק בלתי נפרד מהאוכלוסייה הלוחמת בצה"ל. עד סוף השנה שולש מספרם בחברה, כשהיעד היה להכפילו.

האתגר המרכזי נגע להנגשת ההעסקה לאוכלוסייה זו דרך מערך ההיטעים - והוא נפתר בהתאמת הסעות מהכפרים שבצפון ואליהם אף מתחת לסף הנדרש להוצאת הסעה נפרדת.

מהלכים נוספים, שעליהם הוחלט בשולחנות עגולים עם מובילים בנושא היו הכנת קיט קליטה למנהל המגייס, מיפוי חסמים אפשריים לגיוס, שילוב עובד-חונך מהעדה ומעקב אישי וצמוד אחר התקדמות תהליכי המועמדות והקליטה.

לאורך השנה התבססה קהילה דרוזית ברפאל אשר יוזמת פעילויות, מחברת בין הקהילה לבין החברה ולמעשה הופכת לשגרירה של רפאל ביישובים השונים, גם לטובת גיוסים נוספים. קהילת העובדים הדרוזים הפכה חלק בהווי הרפאלי - ביריד משותף לחג השבועות ולחג הקורבן, במפגש לעדה הדרוזית לכבוד חג הקורבן, בסדנת אוכל דרוזי שנערכה ב-2025 ועוד.

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".

ניהול ההון האנושי במלחמה

המלחמה הקשה והארוכה בתולדות המדינה, שהתפשטה לשבע זירות, ליוותה וועיצבה את פעילותה של רפאל ל אורך שנת הדיווח. אף במערך משאבי האנוש היא חייבה שינויים והתאמות – מגיוס וקליטה מסיביים של עובדים חדשים, דרך שינויים תכופים במצבת כוח האדם, ועד רגישות בטיפול בעובדים שהם או בני משפחותיהם פונו מבתיהם או נמנו עם נפגעי המלחמה הישירים – לצד שמירה על תקשורת שוטפת, אחידות המסר וחוסן אישי וארגוני.



גיוס מואץ ואינטנסיבי

מצב המלחמה, יחד עם צבר הזמנות חסר תקדים, חייבו קליטה של כ-2,000 עובדות ועובדים נוספים תוך שנה אחת. במקביל, צורכי הביטחון הבוטחים הגבירו את שאיפתם של רבים להצטרף לשורות רפאל, כפי שניכר בהיקף המועמדים ותחומות השליחות שהביעו. הדבר ניכר אף בעובדי עבר שבחרו לשוב לשורות החברה – 50 שחזרו ב-2024, ו-36 ב-2023. כל אלו חייבו היערכות שונה במערך הגיוס, להתאמת התהליכים לאתגר.

אחד המהלכים המשמעותיים ב-2024 היה הפעלה של מרכזי הערכה פנים-ארגוניים אשר אפשרו מיון והשוואה של מספר מועמדים במקביל, תוך חיטוי בזמן ובעלויות, דיוק בהחלטה ומשוב מיידי. נוסף לכך שונה סדר תהליך המיון: מעבר מנהלים על קורות החיים לאחר סינון ראשוני, ורק לאחר מכן פנייה של צוות הסורסינג.

כמו כן, מערך הגיוס הורחב, ונעזר בשתי חברות חיצוניות כשחקניות חיזוק בתהליכי הסורסינג.

במקביל לגיוס האקטיבי, שודרגו אמצעי הגיוס הדיגיטליים – עמוד קריירה באתר החברה ורשתות חברתיות (לינקדאין, פייסבוק, קבוצות ואטסאפ) – לצד ירידי תעסוקה ו"חבר מביא חבר".

המלחמה הציבה אתגרי קליטה לעובדים ומועמדים בשירות מילואים, והצריכה רגישות גבוהה בתהליכי הקליטה והתקשורת. מערך משאבי האנוש דאג לשמור על רצף זכויות לעובדים במילואים, ולנהוג ברגישות ובתשומת לב מיוחדת מול מועמדים בתקופה זו, תוך התאמת התקשורת והליווי האישי למציאות המאתגרת. למשל, קליטה מקוונת ותחילת העסקה של עובד במקרה ששירת במילואים במועד הקליטה שסוכם, כדי לשמור עבודה על רצף הזכויות, וידוא ששיחת הטלפון מוצאת את המועמד במצב נוח ואפשרי לקומה, והנחיית המנהלים לזמינות ולרגישות ככל שניתן.

בסיכומו של דבר, דרך שורה של מהלכים, הצליח מערך הגיוס לייעל ולקצר משמעותית את זמן הגיוס, ואף הוכיח רצף תפקודי חרף אתגרי המלחמה. אנו רואים בכך הישג ראוי לציון ומקור לגאווה.

רציפות תפקודית

ה-BCP, התוכנית להמשכיות עסקית בארגון, יושמה מפרוץ המלחמה על כל רבדיה. כדי לעמוד בדרישות התפעול והאספקה, עברו מערכים קריטיים לעבודה במשמרות ובסופי שבוע, והוגמשו התנאים לעבודה מרוחק. במקרים רבים הוסט כוח אדם בין החטיבות בהתאם לצורך. כן הוטמעו נוהלי עבודה חריגים למצב החירום.

צורכי השעה והשינויים התכופים והקיצוניים במצבת העובדים חייבו איסוף וניהול רציף של מידע ליצירת תמונת מצב עדכנית – נוכחות, משרתים במילואים (לתמיכה בהם ולדאגה לחלופה זמנית), מידע על נפגעים, אוכלוסיות מפונים ועוד.

דשבורדים מתקופת הקורונה הוסבו במהירות לשעת חירום, והוזנו בידי מנהלות משאבי האנוש לטובת כלל הדרגים הניהוליים. הצוות התכנס לפי צורך ולפחות אחת לשבועיים, לצד עדכונים דיגיטליים שוטפים.

מעבר לכך הועברו עדכונים שוטפים באמצעים הדיגיטליים.

ה-BCP
התוכנית להמשכיות עסקית בארגון, יושמה מפרוץ המלחמה על כל רבדיה

מצב המלחמה, יחד עם צבר הזמנות חסר תקדים, חייבו קליטה של כ-**2,000** עובדות ועובדים נוספים תוך שנה אחת

תמיכה בפרט

מתוך התבוננות הוליסטית על העובד ומעגלי ההשפעה שסביבו, התחדד הצורך לדאוג באופן מתמיד ותכוף לכל צרכי הפרט ומשפחתו ולחיזוק החוסן האישי והארגוני. לא אחת, בשל מיקומם הגיאוגרפי של המתקנים בצפון הארץ, נמנו העובדים עם אוכלוסיית המפונים והנפגעים במעגל ראשון ושני. הדבר הצריך מיפוי מסודר של הקבוצות השונות (מפונים, משרתים במילואים, הורים או בני זוג ללוחמים) והקצאת פרויקטורים לריכוז הטיפול בהן ולדאגה לתושי ושי ותשורות מיוחדות בחגים ולאורך השנה.

כדי לסייע בניקוי ובתחזוקת הבתים והחצרות לעובדים שנאלצו להתפנות, התנדבו עובדים לסיירת שהוקמה בכותרת "כולנו שבים". התאמות מיוחדות נדרשו לקייטנת ילדי העובדים בסוף אוגוסט, תוך שינויים במיקום ובנקודות האיסוף והפיזור בשל המתוחות בצפון. בדצמבר נערכה הקרנת סרט והוגש כיבוד ל-250 מפונים ובני משפחותיהם.

במקרי אובדן או פגיעה במעגל ראשון, העובדות הסוציאליות ומנהלות משאבי האנוש נכנסו בעובי הקורה, וזאת בהיבטי התמיכה והסיוע הרגשי והן בלוגיטיקה ובמיצוי זכויות בתוך הארגון ומחוץ לו.

עם הזמן, גובשו נהלים כתובים ומסודרים לכל תרחיש - גם ככלי בידי המנהלים - והגישה נעשתה פרואקטיבית יותר. במקביל, שונו סדרי העדיפויות במתן הסיוע, תוך ביכור נפגעי המלחמה. ב-2024 אף הועלה אתר הנצחה חדש לזכר עובדי רפאל ובני משפחותיהם שנפלו במערכות ישראל ובפעולות איבה.

להגברת החוסן האישי נערכו מעגלי שיח ומפגשים ייעודיים, פרונטליים ומקוונים, והופעל מרכז מידע ותמיכה טלפוני לעובדים ולבני המשפחות, לרבות בסיוע נפשי. כן התקיימו סדנאות לעובדים שילדיהם או בני זוגם השתתפו בלחימה בעזרת יועצים חיצוניים ועמותת נט"ל.

מערך העבודה הסוציאלית עבר הדרכות מיוחדות, במטרה לרכוש את הכלים המתאימים למענה הנדרש בשעת החירום. אף הוקם צוות מיוחד לקליטת מילואימניקים בחזרה אל שורות הארגון, תוך "נחיתה רכה" עד כמה שאפשר.

יחידת השכר פעלה אף היא במתכונת חירום, הבטיחה תשלום מדויק למשרתי המילואים וסיוע במיצוי זכויות מול אגף השיקום במשרד הביטחון, במקרה של פגיעה במהלך השירות של עובדים או בני 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 והוטמעו במהירות: התאמות בניתוח הנוכחות, קיצור יום העבודה לבני זוג של משרתים מילואים, מנוחת פיצוי לנדרשים לעבוד בשבת, פיצוי שכר לעובדים שנעדרו בתקופת המלחמה, צבירת חופשה שנתית וחישוב קצובת נסיעה לעובדים מפונים.

החברה דאגה לכלול את עובדי הקבלן המשרתים במילואים, שזכו אף הם למענה לצרכים השונים, הוזמנו לכנסי התאוררות, קיבלו תשורה לביתם ואף נכללו בהתייחסות הייחודית לעובדים המפונים.



עם הזמן, גובשו נהלים כתובים ומסודרים לכל תרחיש - גם ככלי בידי המנהלים - והגישה נעשתה פרואקטיבית יותר

מעטפת למנהלים

עם פרוץ המלחמה חוזקו המנהלות והמנהלים בכלים לתפקוד בחירום - הנחיות כתובות, מסרי חוסן, קיט להפעלה בישיבות צוות ("מתמודדים ביחד") וחידוד נושא התכנון באי ודאות.

הדגשים כללו הקשבה, אמפתיה, 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. הדרכה מיוחדת ניתנה למנהלים סביב שכול ואובדן, כולל אמצעים פרקטיים לסעד וטיפול.

מחוברות

דגש מיוחד ניתן לניהול תקשורת פנים-ארגונית סדירה ובהירה, תוך הקפדה על בהירות ושקיפות המסר, אחידות השפה והמקור המעדכן, הרחבת הנמענים (עובדים, ספקים, בני משפחות), נגישות של ההנהלה לעובדים ולשאלותיהם ותחזוק פורטלים ייעודיים.

במהלך תקופת הלחימה פעל מערך משאבי האנוש להבטיח תקשורת רציפה ושקופה עם כלל העובדים. זאת באמצעות



עדכונים יומיים דרך אמצעים דיגיטליים לרבות הודעות לטלפונים הניידים, ופתיחת ערוצי תקשורת ישירים עם מנהלת משאבי האנוש והמנהלים האישיים עבור עובדים במילואים ללא גישה למערכת התקשורת הפנימית. ניהול התקשורת הפנימית במלחמה תרם רבות לחיזוק הוודאות, הלכידות והגאווה הארגונית כחלק מהמאמץ להגנה על הבית.

בטיחות וגהות

כחברה המפתחת מערכות לחימה, ליבת הפעילות ברפאל כרוכה, מטבע הדברים, בסיכונים בטיחותיים וסביבתיים. יחד עם זאת – ודווקא בשל כך – החברה רואה חשיבות עליונה בשמירה על בטיחות העובדים, הלקוחות, האורחים, האוכלוסייה השכנה למתקנים והסביבה.



רפאל אחראית לספק מערכות בטוחות לשימוש מבצעי. משאבים רבים מושקעים בה ביצירת סביבת עבודה בטוחה, מעל ומעבר לדרישות החוק, תוך הטמעת סטנדרטים גבוהים של בטיחות והבטחת רמת סיכון קבילה בכל תחומי העיסוק וחיי המערכות – המו"פ, הייצור והניסוי, ההדגמה וההדרכה, השינוע והאחסנה, השימוש והגריטה.

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. ככל שמדובר בטכנולוגיות חדשות, שבהן טרם הגדרו תקני בטיחות בינלאומיים – דוגמת לייזר רב עוצמה ומערכות אוטונומיות שונות – ההנחיות נכתבות בחטיבות רפאל, בשיתוף אגף הבטיחות והלקוח המיועד.

תפישת הבטיחות הרפאלית מורכבת מהצורך לחזות את שעתיד להתרחש, תוך גיבוש דרכי פעולה אפשריות; לנתח את הסיכונים באופן מקצועי ומקיף, על בסיס ידע ותובנות מתהליכי למידה, בצד הדרישות המחייבות; ולאפשר פעילות בהתאם לניתוח הסיכונים, באמצעות 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.

דגשי בטיחות מונחלים בכל היבט בפעילות. הנדסת בטיחות המוצר היא עיסוק מרכזי, וכך גם הבטיחות בתהליכי העבודה ובניסויים. העיסוק בנושא משולב בליבת העשייה, תוך עידוד תרבות ארגונית של בטיחות כדרך חיים בכל רמות הניהול. זאת, כאשר כל רמה עורכת ביקורות שוטפות בקרב הרמות הכפופות לה.

בצד מחזיקי העניין הפנימיים לנושא הבטיחות, נערכים 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.



המספרים לשלנו לשנת 2024:

2.28

יחס בין אירועי "כמעט ונפגע" לתאונות תעשייתיות

98%

תיעוד תחקירי בטיחות

100%

הטמעת מדד תרבות הבטיחות

רפאל עומדת בת"י
ISO 45001
לבטיחות ובריאות בתעסוקה,
ISO 14001
למערכת ניהול סביבתי
ות"י 9301
למערכת ניהול בטיחות
ואיכות בתעבורה

ניהול הבטיחות

ניהול סיכוני הבטיחות

במסגרת התהליך המתודולוגי, המבוסס על התקן הצבאי האמריקאי MIL-STD-882, קודם לאישור הפעילות מזהים גורמי הסיכון, מוערכת מידת חומרתם והסבירות להתממשותם בהתחשב באמצעי הבטיחות, ומפורטות הפעולות הנדרשות היה והתממשו. התהליך אף מגדיר פעולות שיש לנקוט מרמת סיכון מסוימת – סילוק גורם הסיכון, החלפתו באמצעי בעל סיכון מופחת ושימוש באמצעים הנדסיים (כמו עבודה מרחוק), מנהליים (נהלים, כרזות, הדרכות) וציוד מגן אישי.

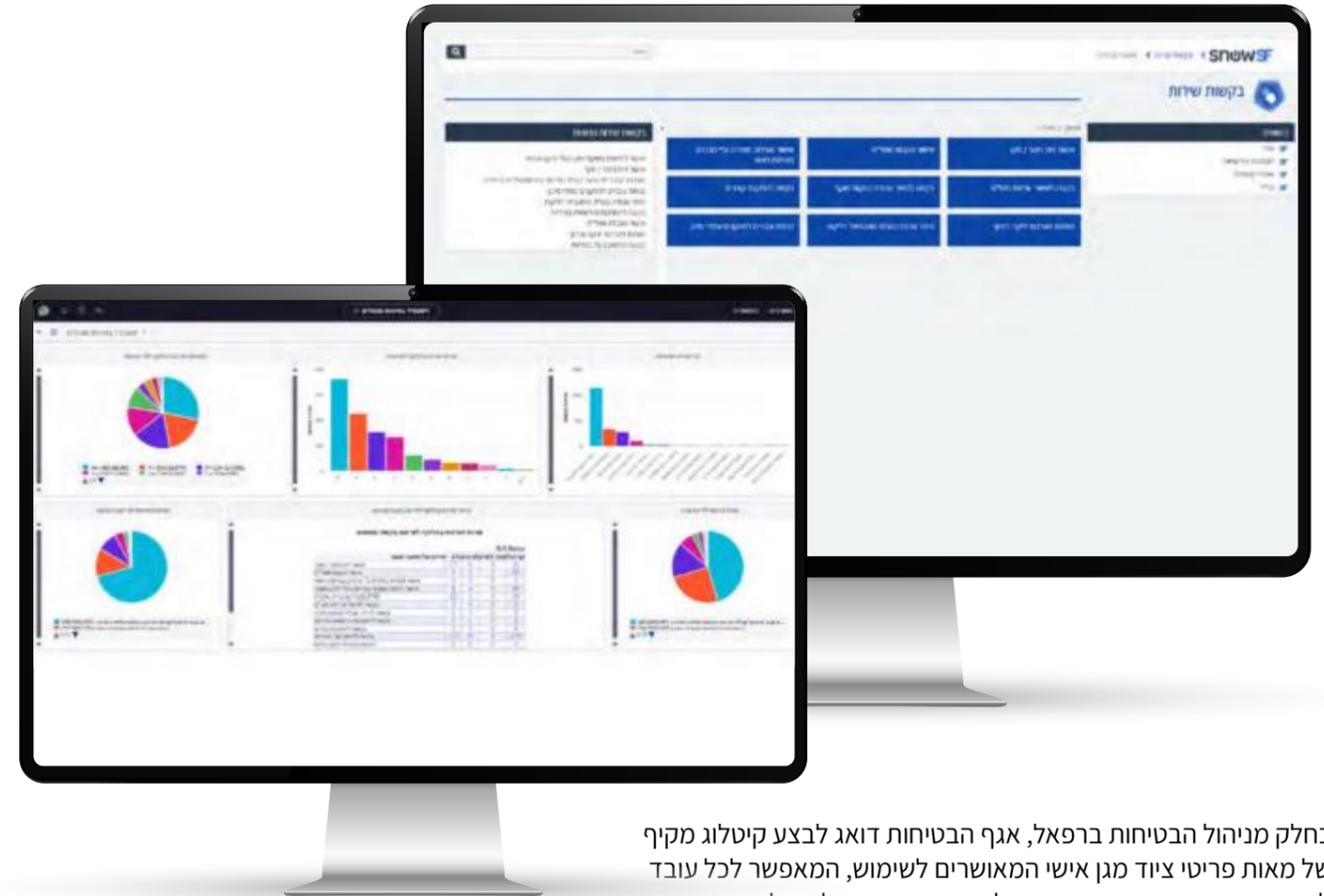
מרכיב זה הוא קריטי ברפאל. הנוהל המוקדש לו מגדיר את שיטת העבודה ומפרט עבור אילו נושאים ופעולות נדרש לנהל את הסיכון באופן שיטתי ורציף. הנוהל אף מקצה את האחריות לניהול ולבקרה הנדרשת, ומציג שיטות לניהול סיכונים ופורמטים לדוחות בפעולות אופייניות. יוזמות בתחום יכולות לבוא מכל עובדת ועובד, אולם האחריות לו מוטלת 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.

ובסביבה), ובמקביל אנו מעודדים גם דיווח על אירועי "כמעט ונפגע", כפי שיפורט בהמשך. 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. ב-2024 רועננו מספר נהלים חשובים הנוגעים לבטיחות, רבים מהם תוך הטמעת אוטומציה ודיגיטציה מתקדמת. כמו כן, ב-2024 המשיך מהלך העברת תהליכי אישורי בטיחות למערכת דיגיטלית מתקדמת – תוך התייעלות וקיצור משך התהליכים – וזאת בלי להפחית את רמת הבטיחות.

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. במערך נכללים אגף הבטיחות בהנהלת החברה, מהנדסי הבטיחות של החטיבות, מהנדסי בטיחות מקצועיים וגורמים 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



כחלק מניהול הבטיחות ברפאל, אגף הבטיחות דואג לבצע קטלוג מקיף של מאות פריטי ציוד מגן אישי המאושרים לשימוש, המאפשר לכל עובד לבחור את הציוד הנדרש בהתאם לסוג העבודה. קטלוג של ציוד חדש, עובר תהליך בחינה ואישור, המשמש כשכבת בקרה נוספת להבטחת רמת בטיחות מיטבית בכל שלבי העבודה. ב-2024 גובש הליך מסודר לבדיקה של התקנים וההתאמה של הציוד לסוג העבודה ואף הוחלט לערב את העובדים ברכישת הציוד באמצעות איסוף חוות דעת.

דיווח על אירועים, הדרכות ותחקירים

בתהליכי ניהול הבטיחות ניתן דגש רב לתחקור תאונות עבודה ו"מחלות" תעסוקתיות. התחקור נערך על פי נוהל סדור המפרט 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.

כל אירוע המדווח במערכת מחייב התייחסות על פי שרשרת הניהול. בהמשך, מדווחים פעולות מתקנות שבוצעו ולקחים שהופקו. עובדים המדווחים על אירוע בטיחות, לרבות עובדי חוץ/קבלן, מקבלים עדכון על תהליך הטיפול והצעדים שנקטו בעקבותיו.

להעלאת רמת המודעות והבטיחות בעבודה, אגף הבטיחות שואף להמשיך ולשפר את תהליך הדיווח, ואף לקבוע שיאים חדשים בהיקף הדיווחים. כחלק מהמאמץ לייצר מדדים לחטיבות ויעדים שנתיים, העובדים נקראים לדווח לא רק על תאונות, אלא גם על אירועי "כמעט נפגע" (עוד על כך בהמשך).

כל העובדים הפועלים במתקני רפאל אשר תפקידם כולל עבודה עם ציוד או מכשירים בעלי סיכון בטיחותי מחויבים

בהדרכות בטיחות בהתאם לדרישות החברה. עובדים אלו עוברים הכשרות ייעודיות ולומדות מקיפות, בהתאם לנהלים ולתקנים הרלוונטיים.

מאמץ מיוחד מושקע בהתאמת ההדרכות ובהנגשתן, בין היתר – ביצירת סרטוני הדרכה בפורטל הלמידה הפנימי. בין הנושאים שהוסרטו: נוהל לתיאום כניסה ל"מבנים חמים" (בהם נמצא חומר נפץ), היתר חפירה, הוראות כיבוי אש והנדסת בטיחות.

כדי לעודד תקשורת ושיתוף בידע, אף קיימות מספר פלטפורמות ייעודיות ללמידה שיתופית: אתר האינטרנט של רפאל, פורומים ללמידה מקצועית, כנסי בטיחות שנתיים ומפגשים בלתי פורמליים ללימוד מקצועי.



לוידוא ההדרכות, ההרשאות וההסמכות של כל עובד, החברה עושה שימוש בדשבורד ייעודי אשר שולח התראה כאשר פג תוקפן של תעודות והסמכות בטיחות.



מכל מקום ובכל זמן. זאת, באמצעות אפליקציה ייעודית הנשענת על שרת חיצוני, אשר מסנכרן מולה את כלל המידע מתוך ולתוך הרשת הפנימית. ב-2024 הונגשה האפליקציה לכל העובדים ברפאל מהסמארטפון, ודרכה ניתן לדווח במהירות ובפשטות על אירוע בטיחותי.

הדיגיטציה מסייעת רבות בניהול הבטיחות, עם מערכות ופלטפורמות ממוחשבות לאיסוף וניתוח נתונים, לגיבוש תובנות ולשיתוף ידע. כך, ממשק נוח מציג את המדדים הרלוונטיים לסיכון לכל יחידה, והמערכת מייצרת התרעות בהתאם. הדיגיטציה אף משפרת את יכולות הדיווח על אירועי בטיחות



תרבות של בטיחות

בטיחות היא חלק מהדנ"א הרפאלי. היא מונחלת לעובדות ולעובדים מיומנים הראשון בחברה, מודגשת בכל פעילות ומחודדת בתהליכי עדכון וריעון בתדירות גבוהה.

לאורך השנה מתקיימים ימי עיון והרצאות בנושא, הדרכות והסמכות עיוניות ומעשיות, וכן למידה עצמית באמצעות קיטים ייעודיים. לקידום הלמידה וההתפתחות המקצועית, משולבות שיטות לימוד מתקדמות תוך שימוש בכלים מבוססי דיגיטציה וטכנולוגיה – דוגמת סקר מפגעים ב-VR, מעבדות התנסות ולומדות ריעון שונות.



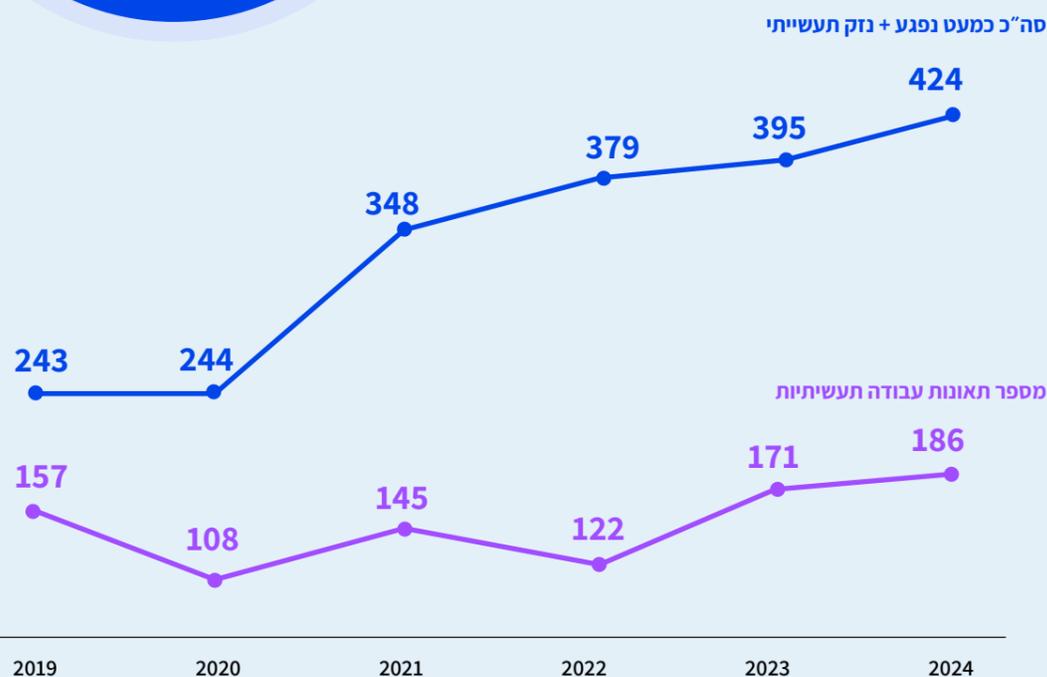
בשנת הדיווח, בעקבות פער שזוהה באופן התיעוד, נערכה סדנת הכשרה מיוחדת למהנדסי הבטיחות סביב ניהול סיכונים בטיחות. הסדנה, בהובלת אגף הבטיחות ובהשתתפות מנהלים מובילים בארגון, עסקה בדרכים לשפר ולדייק את הנתונים ואת דרך איסופם.

אחת לשנה, בכנס שנתי מיוחד למערך הבטיחות, נבחרים נאמני בטיחות ומחולקות תעודות מהמנכ"ל למצטיינים בתחום. בכנסים משולבים נושאים טכנולוגיים חדשניים. בשנת הדיווח נערך כנס הבטיחות בחודש ספטמבר, בכותרת: "לצאת מהקוויים, לחשוב אחרת". השתתפו בו למעלה מ-200 מהנדסי ונאמני בטיחות, עובדים ומנהלים. במסגרת האירוע הוענקו שבעה פרסי הצטיינות לנאמני בטיחות, מהנדסי בטיחות ועובדים שבלטו בתרומתם לחיזוק תרבות הבטיחות. כן הוקרן סרטון המסכם את הפעילות בשנה החולפת, והועברו שלוש הרצאות מקצועיות - המרכזית בהן של מהנדס הבטיחות הראשי. שיעור ההשתתפות הגבוה ומשוב חיובי במיוחד (4.6 מתוך 5) משקפים את החשיבות שמייחסים החברה ואנשיה לנושא, ואת מחויבותם להטמעת תרבות בטיחות מתקדמת.

כנס מערך הבטיחות		20 24 04.09 אירועים מוביל
התנסות	08:00-08:30	
דברי פתיחה	08:30-08:45	
יאב תורג'מן מנכ"ל רפאל		
סיקס מצטיינים	08:45-09:15	
חנני אליכס (אקוורד סיום) חנני סילון מהנדס הבטיחות הראשי	09:15-10:00	
הפסקה	10:00-10:30	
למה לי בטיחות כמלחמה? תאיר גורן הנדסי נציג אמות הבטיחות הראשי בגז"ל	10:30-11:15	
חוקי המשחק החדשים מני ברזילי CFO, נדס היסוד באב"ד ח"א	11:15-12:30	

כחלק מקידום המודעות הארגונית לבטיחות, רפאל מעודדת את עובדיה לדווח גם על אירועי "כמעט ונפגע", ככלי חשוב ואפקטיבי בהפחתת מספר התאונות התעשייתיות (אלו המתרחשות בתחנת העבודה או תוך כדי עבודה). משנת 2020 חל גידול של 74% בדיווחי "כמעט ונפגע", ואף הוגדר לכך יעד ארוך טווח - שיפור של לפחות 10% מדי שנה ביחס שבין מספר דיווחי ה"כמעט ונפגע" ובין מספר התאונות בפועל.

כמעט ונפגע תעשייתי* מול תאונות תעשייתיות כלל העובדים



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

בתקופת הדיווח התרחב פיילוט בנושא תרבות הבטיחות, הכולל מדד ייחודי שבוחן את היקף ההדרכות ביחידה, ניהול הסיכונים, אירועי הבטיחות, מבדקי הבטיחות, גהות תעסוקתית, תרגילי חירום, רמת המודעות של דרגי הניהול ותגמול בעלי תפקיד. הפיילוט החל ב-2023 עם ארבעה שטחים (שטח הוא היררכיה נמוכה מחטיבה), וב-2024 הורחב לשמונה.



ביצועים מול יעדים ומדדים בבטיחות

נושא	מדד	יעד 2024	ביצוע 2024
ניהול סיכונים	אחוז פגות תוקף לדוחות ניהולי סיכונים בתהליכים פעילים	0	0.15%
אירועי בטיחות	שיעור "כמעט ונפגע" ביחס למספר התאונות התעשייתיות (כלל הארגון)	*3.0	2.28
תיעוד תחקירי בטיחות	שיעור עריכת תחקירים לאירועים שנקבע כי הדבר נדרש עבורם (יעד חטיבתי)	100%	98%
תרבות בטיחות	תרבות הבטיחות ביחידה (רמת שטח ומעלה) בהתייחס לסט מדדים שנקבע ב-2022	העמקת המדידה והרחבת הפיילוט 8-7 שטחים	348



* בשנת 2024 חל עדכון ביעד שהוצב.

שיתוף ידע

חלק מרכזי בקידום תרבות של בטיחות נוגע לשיתוף ידע עם גורמים בארגון ומחוץ לו, כדי ליצור הפריה הדדית וללמוד גם מניסיונם של אחרים.

בארגון ובהובלה מקצועית של הכנס הבינלאומי לבטיחות בחלל שהתקיים בפראג. במסגרת הכנס הובילה רפאל פאנל בנושא משגוחים אוטונומיים, שכלל הרצאת פתיחה, והציגה את הניסיון הישראלי המציב אותה כמומחית עולמית בתחום. בנוסף, יו"ר ועדת הבטיחות של רפאל, משמש כיו"ר הוועדה הבינלאומית לבטיחות בשיגורים לחלל של אגודת ה-IAASS (האגודה הבינלאומית לבטיחות בחלל). מפגש הוועדה, שהתקיים בסיום הכנס, עסק בתיאום רגולציה בינלאומית בנושאי Launch & Reentry וריכז עשרות מומחי בטיחות מגופים בינלאומיים בהם נאס"א, ESA, JAXA, CNES, FAA, Ariane Group, SpaceX ועוד.

ברפאל פועלות קהילות ידע המקדמות שיתוף וייעוץ בנושאים שונים, כדוגמת פעילות עם חומרים מסוכנים. 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 ולגרות, מכון התקנים, פיקוד העורף ומשרדי ממשלה – ומשתתפת בכנסים מקצועיים בארץ ובעולם.

בתחום הבטיחות בחלל, שבו רפאל נחשבת למובילה עולמית ובעלת ידע ייחודי, משתתפים מהנדסי החברה בכנסים בינלאומיים לצד סוכנויות וחברות מובילות כגון נאס"א ו-SpaceX, מציגים מאמרים, ומובילים הרצאות ופאנלים מקצועיים בנושאים שונים. באוקטובר 2024 השתתפה רפאל



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-3,000 ניטורים תעסוקתיים על פי תכנון שנתי התואם את הוראות הדין, מדיניות החברה והערכות הסיכונים.

במרפאה התעסוקתית המורשית נבדקים מועמדים לעבודה, עובדים העוסקים בחומרים ובתהליכים מסוימים, עובדים הנדרשים להתאמות בעמדות או בשעות העבודה עקב בעיות רפואיות ועוד.

נוסף לאלה, אמן תחום רפואה על פעילות הרפואה בקהילה, הכוללת תיאום התרמות דם (כ-1,700 מנות מדי שנה), תיאום חיסוני שפעת לעובדים מול קופות החולים וכן הכשרה של עשרות חובשי רפואת חירום, חלקם מתנדבים בארגוני החירום בזמנם הפנוי.

חלק חשוב בבריאות העובדים נוגע לקידום המודעות בקרבם לאורח חיים בריא. לשם כך, נשלחים עלונים ודיוורים בנושאי בריאות ותזונה, ונערכים ימים מרוכזים והדרכות. רפאל מציעה לעובדיה כניסה מוזלת למועדוני כושר וספורט ומפעילה במתקניה חוגי יוגה, פילאטיס ו-TRX. כן מתקיימים ימי ספורט והדרכות קבוצתיות, והחברה תומכת בפעילותן של קבוצות ספורט רפאליות בליגה למקומות עבודה ובטורנירים בכדורגל, בכדורסל וברכיבה באופניים.

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 חלופיים.

בקרת רעש והפחתתו בעמדות העבודה מתבצעת בהתאם לתוכנית דו-שנתית לבדיקות רעש בעמדות שבהן קיימת חשיפה לרעש. על בסיס תוצאות המדידות ניתנות המלצות למזעור עוצמת הרעש ולשיפור תנאי העבודה. בנוסף, בשנים האחרונות ישנם פרויקט ייחודי להתאמת אוזניות אנטומיות לעובדים החשופים לרעש בכל אתרי רפאל, במטרה להבטיח הגנה מיטבית על בריאותם.

עבודות בינוי והתקנת ציוד ומערכות מבוצעות על ידי מתכננים מומחים ובעלי מקצוע מנוסים, בהתאם לחוקי התכנון והבנייה ולתקנים ישראליים ובינלאומיים. בעבודות בעלות פוטנציאל סיכון גבוה מיושמות שיטות בקרה מרחוק ומנגנוני מיגון מתקדמים, על מנת להבטיח את בטיחות העובדים.

כלל עמדות העבודה בארגון מתוכננות על פי תקנים לאומיים ובין-לאומיים מחמירים של נוחות ובטיחות כדי לשמור על בריאות העובדים. זאת תוך מתן פתרונות לצרכים נקודתיים.

על בריאות העובדות והעובדים אמן תחום רפואה ברפאל, הכולל צוות מקצועי של פרמדיקים, חובשים, אחות, מזכירה רפואית וכן רופאה מומחית ברפואה תעסוקתית.

מדי שנה נרשמים במתקני רפאל כ-1,500 מפגשי רפואה דחופה. הצוות מעניק מענה מהיר ואיכותי ברמת "סעד חיים מתקדם" לכל הבאים בשער, כשלוש רכבי פינוי חדישים המזוודים כאמבולנס וציוד רפואי טכנולוגי מתקדם, לרבות מוניטורים ומכשירי LMA. לשיפור המענה נפרסו ברחבי המתקנים עשרות מכשירי החיאה (דפיברילטורים) ומאות ערכות עזרה ראשונה, במקביל להדרכת העובדים פרונטלית ודרך לומדות ממוחשבות.



רכש ושרשרת אספקה אחראיים

מדי שנה רוכשת רפאל שירותים 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).



בין היתר, רפאל מעודדת את הספקים והקבלנים לנהל מערכת סביבתית, והם מתחייבים לפעול מעבר לדרישות החוק ולעשות ככל שניתן למניעת זיהום סביבתי ולשימוש בארצות וחומרי עזר מחומרים ידידותיים לסביבה. אף קיימת מדיניות רכש בחברה, אשר מוצגת בפני הספקים במסגרת הבקשה לקבלת מידע בתהליך ההתקשרות. דרישות נוספות הן לאישור של אגף הייצוא במשרד הביטחון, בכפוף לבדיקות הנערכות על ידו, ותהליכי בחינה מטעם רפאל אחר תנאי ההעסקה – שכן, בדיקת נאותות חוות דעת משפטית ועוד.

בתחום זכויות האדם - החברה מקיימת תהליך בחינה של מכירות בתחום הסייבר, כולל בחינת דירוג Freedom House, עוקבת אחר הרגולציה הבינלאומית בנושא AI ומקדמת הנחיות לגורמי הפיתוח, על מנת לעבוד בדרישות הרגולציה המתפתחות בתחומים אלו. זאת תוך יישום מדיניות ארגונית בנושאי Anti-Human Trafficking וכן Slavery וכן Conflict Minerals.

רפאל רואה בספקים ובקבלנים המועסקים בתחומה חלק אינטגרלי מפעילותה, ולפיכך, מחייבת אותם לעמוד בסטנדרטים בטיחותיים החלים על עובדיה שלה. 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.

במהלך תקופת הדיווח המשיכה החברה לחזק את מנגנוני הבטיחות באמצעות ועדת בטיחות ייעודית לקבלנים. הוועדה עוקבת אחר תאונות ואירועי "כמעט ונפגע", עליהם מחויבים לדווח עובדי הקבלן בדומה לעובדי החברה. במסגרת פעילותה, הוועדה מבצעת ניתוח ומעקב אחר כלל האירועים, ומוסמכת להטיל סנקציות בהתאם לחומרת המקרה – החל מהתראות, דרך עיצומים כספיים (המופנים לתגמול עובדי קבלן מצטיינים), ועד להשבתת עבודה במידת הצורך. במקרה של עבירה או אירוע בטיחותי, נציג הקבלן מוזמן להציג את פרטי האירוע בפני הוועדה, המורכבת ממספר גורמים מקצועיים, ובסיום הדיון הוועדה מחליטה על הצעדים הנדרשים.

במהלך 2025 אף הותאמו תנאי הרכש לתקנות הגנת הפרטיות שנכנסו לתוקף, והוכנסו סעיפים מתאימים בתנאי ההזמנות.

המספרים שלנו לשנת 2024:

73%

רכש מקומי מסך הרכש

67%

גידול בהיקף הרכש המקומי ביחס לשנת 2022

55%

רכש מאזורי הפריפריה

84%

ספקים מקומיים

158,000

יותר מ- שאלות ופניות הוגשו דרך פורטל הספקים ב-2024

במהלך תקופת הדיווח המשיכה החברה לחזק את מנגנוני הבטיחות באמצעות ועדת בטיחות ייעודית לקבלנים

רכש מקומי כמנוף לחוסן כלכלי

כחלק מאחריותה הרחבה של רפאל כלפי החברה הישראלית העדיפות הברורה היא לרכש מקומי, ובפרט מהפריפריה ומעסקים המתעדים העסקה של אוכלוסיות בתת ייצוג. רכש מחו"ל מתבצע בין היתר כמחויבות לרכש גומלין או ניצול כספי FMF (הסכמי סיוע) אמריקאיים ואם בשל צרכים טכנולוגיים ותפעוליים.

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

ב-2024 עמד היקף הרכש המקומי על כ-9.3 מיליארד ש"ח, שהם 73% מסך הרכש ברפאל - נתון המשקף **קפיצה של 26% בשיעור הרכש המקומי תוך שנתיים**. שיעור הספקים המקומיים מכלל הספקים עמד על 84%, ומתוכם 55% ממוקמים צפונית לחדרה או דרומית לגדרה. מערך הרכש מצוי בקשר ישיר עם התאחדות התעשיינים והרשות לשיתוף פעולה תעשייתי, לשם חיזוק הקשר עם התעשייה המקומית והגברת הנגישות של הארגון לספקים. במסגרת זו ביצענו שני מפגשי תעשייה בהתאחדות התעשיינים - במרכז הארץ ב-2024 ובאזור הצפון ב-2025, אשר כללו פאנל שאלות ותשובות ושיח

פתוח. דרך העדפת הרכש המקומי מספקת רפאל ביטחון תעסוקתי ותעסוקה איכותית לרבות רבות של ישראלים באופן ישיר ועקיף.



היקף רכש במיליוני שקלים

	2024	2023	2022	2021
רכש פרויקטלי (ישראל)	7,536	5,645	4,470	2,797
רכש פרויקטלי (חו"ל)	3,496	1,563	2,204	2,706
סך הרכש הפרויקטלי	11,032	7,208	6,674	5,503
רכש מינהלי (ישראל)	1,802	1,947	1,112	1,007
רכש מינהלי (חו"ל)	15	20	56	72
סך הרכש המינהלי	1,817	1,967	1,168	1,080
סך הרכש של רפאל	12,849	9,175	7,842	6,583
שיעור רכש מספקים מקומיים מסך הרכש	84%	73%	71%	58%

ניהול 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 וחתימה מתמדת לייעול ולשיפור תהליכים, וכדי לממש את צרכי הפרויקטים ולאפשר אספקות בזמן, באיכות הנדרשת, במחירי היעד וכפועל יוצא של רווחיות החברה.

פעילות הרכש של רפאל מבוצעת בחלוקה לרכש פרויקטלי ומנהלי, במטרה לייצר מיקוד הארגוני, ולאפשר שיתוף פעולה מלא עם גופים נוספים ברפאל, להם חלק בתהליך ההרכשה (מזמינים, וועדות מכרזים, נציגי חשב, לשכה משפטית ועוד). שני תחומי הרכש פועלים בהתאם להוראות חוק חובת המכרזים ונוהלי הרכש של רפאל.

הרכש המינהלי מנוהל על ידי אגף התפעול ומתמחה ברכש עקיף בקטגוריות **תשתיות, בינוי, שירותים וציוד** בהיקף פעילות של כ-1.7 מיליארד ש"ח בשנה. פעילות הרכש מתמקדת בניהול רכש שוטף, הסכמים והתקשרויות, באמצעות כ-500 הסכמי מסגרת מורכבים בהיקף רב שנתי של כ-5.3 מיליארד ש"ח בתחומי ההסעדה, האחזקה, הבינוי ועוד. ייעודו של הרכש המנהלי הוא להוות מוקד ידע מקצועי וביצועי, האמון על יצירת ערך מוסף פרואקטיבי ברכש העקיף, תוך בחינת האיזון בין עלות, לוחות זמנים ואיכות.

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. ייעודו של הרכש הפרויקטלי הוא לפעול כגוף מקצועי ודינמי, המשמש מוקד ידע לתכנון, הנחיה, בקרה ומימוש של פעילות ההרכשה. במסגרת זו מושם דגש על פיתוח עולם הספקים וההון האנושי, לצד חתימה לייעול מתמשך של תהליכי העבודה, לשם אופטימיזציה ועמידה בדרישות המזמין מבחינת לוחות זמנים, איכות ומחירי יעד.

מינהל אופק נדרש לעמוד ביעד תקציב האספקות של 7.8 מיליארד אשר נקבע ב-2023. יעד זה הושג ויעד האספקות שנקבע ל-2025 הוא 10.3 מיליארד ש"ח. מינהל אופק מאגד תחתיו שלוש שרשראות אספקה הפועלות כל אחת מול חטיבה עסקית - הגנה אווירית; אוויר ומודיעין; יום יבשה.



את **הקניינים ומנהלי ההתקשרויות** ברפאל מכשיר מינהל הרכש, כשעל פי רוב, תוך 3-6 חודשים מקליטתם בחברה הם ניגשים לבחינת ההסמכה ובה הם נדרשים לתת פתרונות לתרחישים שונים. במסגרת ההכשרות, מותאמת ההכשרה לצרכים הספציפיים של כל קניין ברמת היחידה אליה 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. בנוסף, מערך הרכש, בשיתוף קמפוס ההדרכה, מכין בימים אלו קיט חניכה לקניינים, הכולל חומרי הדרכה חיוניים בעולמות הרכש והטכנולוגיה - באמצעות מצגות, סרטוני אנימציה וסרטונים מוקלטים.





אתיקה מול ספקים

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.

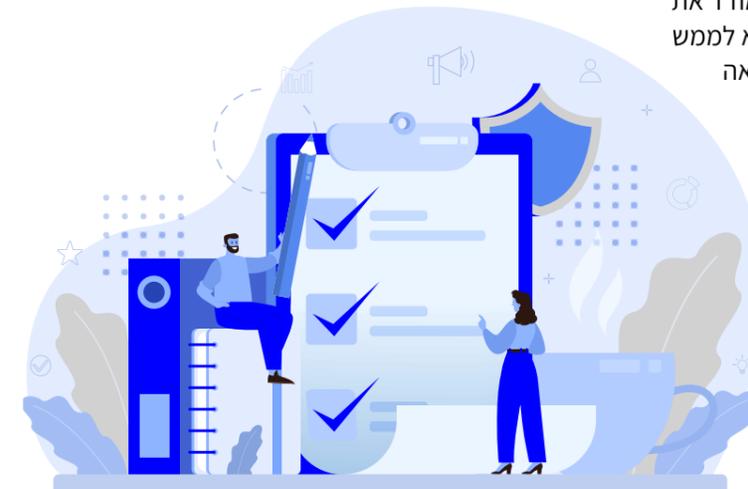
יותר מ-158 אלף שאלות ופניות. מעת לעת נערך עם ספק מפגש (Procurement Management Review) ובמהלכו נסקרת מצגת בהיבטי זכויות עובדים, איכות סביבה – עמידה בת"י 14000, היבטים הקשורים לת"י 10000, אתיקה ניהולית, רציפות תפקודית בזמן משבר ומעורבות חברתית בקהילה. בתום כל שנה קלנדרית ניתנת הוקרה לספקים שהוגדרו מצטיינים (ציון 90 ומעלה בקטגוריות השונות), והם מתוגמלים דרך קנסות הפיגורים שנגבו מספקים אחרים.

אחת לתקופה מקיימת החברה כנסי ספקים רחבי היקף כחלק מחיזוק שיתופי הפעולה בשרשרת האספקה. בתקופת הדיווח התקיים כנס מרכזי, וב-2025 הורחבה הפעילות ונערכו כנסים קטגוריאליים ייעודיים – לחברות הבנות, לספקי מכניקה ולספקי אלקטרוניקה. לשם שיפור השירות לספקים, מניעת נסיעות והובלות מיותרות, הפחתת פקקי תנועה בכניסה לאתרי רפאל וחיסכון בזמן ומשאבים, הוקם ברפאל מערך תיאום אספקות, בו הספק משריין חלון הגעה לאתרי רפאל וזוכה לליווי פנימי מהיר והיערכות מתאימה של מערך קליטת החומרה והמחסנים.

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. פעילות הרכש והמחויבות הכספית/עסקית המתלווה לה מחייבים את כל המעורבים בתהליך הרכש בהקפדה יתרה לעבודה על פי נהלים ומינהל תקין בדגש על טוהר מידות אישי של כל אחד מהגורמים המעורבים בתהליך הרכש. מלבד זאת, רפאל כחברה ממשלתית פועלת על פי חוק ותקנות חובת המכרזים (התקשוריות מערכת הביטחון) כנורמה שכל חריגה ממנה מותנית בתנאים ובפירוטים הקבועים בתקנות. החברה מחויבת לאפשר **הזדמנות שווה להשתתפות ולזכייה במכרזים לכל הספקים בארץ**.

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 ומוודד את ביצועיהם בקריטריונים השונים. כמו כן, השאיפה היא לממש התקשוריות על בסיס Turnkey המגדיר אחריות מלאה ומקיפה של היצרן למכלול על כל מרכיביו.

את הקשר עם ספקיה בישראל ובחו"ל, שמספרם חוצה את ה-3500, מנהלת רפאל דרך **פורטל ספקים** הכולל מודולים אפקטיביים לתחום האיכות, תגיות, דרכי התקשורת נוחות, מדידת SLA ועוד. ב-2024 הוגשו דרך פורטל הספקים



רכש וספקים ב"חרבות ברזל" ו"עם כלביא"

שרק ניתן, בדגש על עסקים מהצפון ומעוטף עזה שנאלצו להתפנות. במהלך מבצע "עם כלביא" הוקם ברפאל מוקד רכש ייעודי שנועד להבטיח את המשך תפקוד מערך הרכש, את התמיכה בספקים ואת תיאום הפעילות והרציפות התפקודית מולם. במקביל, הותנע מערך תיאום אספקות לאתרי רפאל, אשר עבר שיפורים בעקבות לקחי המבצע והפך בהמשך לשירות שוטף עבור הספקים גם בשגרה.

הפעילות המוגברת בזמן המלחמה, וחשיבות 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 לחימה, 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

קידום החברה והקהילה

המלחמה הממושכת, שהשפיעה רבות על כל נדבך בפעילותה של רפאל, חייבה התאמות, שינויים ודגשים חדשים גם בתחום החברתי-קהילתי. אך יחד עם זאת, היה לנו חשוב לדבוק ככל שניתן בתוכנית השנתית והרב שנתית, לאור היעדים ארוכי הטווח שהצבנו לעצמנו ונוכח הבעיות שזיהינו.



כך, לשמחתנו, עלה בידינו להימנע מ"לאבד שנתיים" בהכשרת בני ובנות נוער במקצועות הרלוונטיים, בעידוד לימודי מדעים בתיכון, בטיפוח מצטיינים, בחיבור לקהילות ובקידום שוויון הזדמנויות בפריפריה. אדרבה: דווקא במצב המורכב שהקהילה נאלצה להתמודד איתו, חשנו ששגרה מסוימת והצבת אופק – ובפרט עבור התושבים המפונים והיישובים המתוחים שקלטו בעצמם מפונים – הן צו השעה.

הפעילות החברתית-קהילתית שלנו היא רבת שנים, והיא חלק בלתי נפרד מסיפור ההצלחה הרפאלי. כמו לכל פרויקט גדול אחר, גם כאן אנו ניגשים בראש ולב פתוח ומתוך תכנון מוקפד, ניהול הדוק מקצה לקצה ובחינה שוטפת של מדדים, במטרה להשיג **אימפקט ארוך טווח ומשנה מציאות**. המשמעות היא פעולה **מתוך מחשבה עמוקה ובדיקה מתמדת, ולא באופן אגבי או ספורדי**. ומה שנכון ברמת הארגון מחלחל עד אחרון העובדים: רוח ההתנדבות שזורה עמוק בתרבות הארגונית, היא באה לידי ביטוי במגוון רחב של פרויקטים, ולא אחת, מקורה ביוזמות מהשטח – מתוך החטיבות עצמן.

נכון לסוף 2024, עובדי רפאל מתנדבים בזמנם הפנוי ב- 50 פרויקטים מגוונים שהגדירה החברה – **עלייה של 15%** תוך שנתיים. לשם כך, רפאל מעניקה להם משאבים, הנחיה מקצועית ומעטפת לוגיסטית.



המספרים שלנו לשנת 2024:

2,500

עובדים מתנדבים בקהילה

50

פרויקטים קהילתיים

33

מיזמים לקידום החינוך הטכנולוגי

18

מיזמים לעידוד לימודים טכנולוגיים בקרב נערות

16

שותפויות עם רשויות מקומית

2,000

תלמידים ובוגרים בתוכניות רפאל בקהילה מדי שנה

187,000 ₪

מלגות לתלמידים מצטיינים מיישובי הצפון מדי שנה

ניהול והובלה

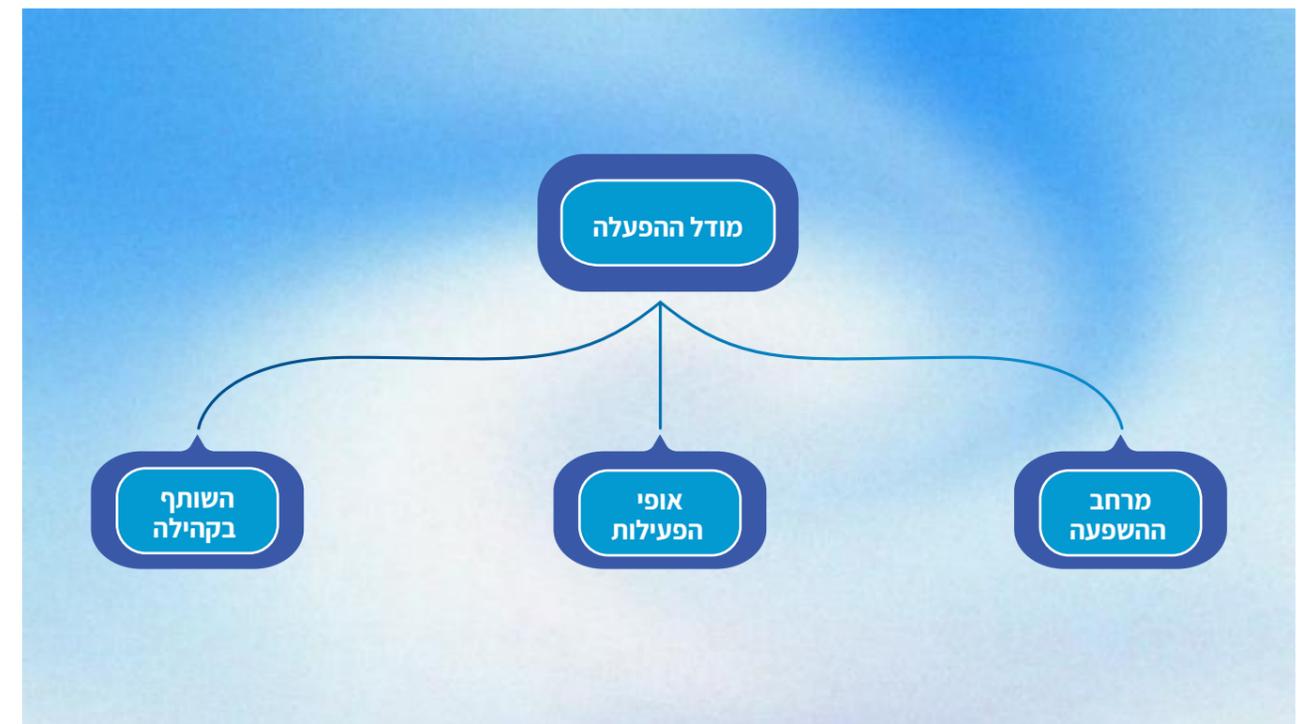
את העשייה החברתית-קהילתית ברפאל מוביל מערך האחראיות התאגידית יחד עם צוות היגוי לקשרי קהילה, שהוקם לשם כך בהשתתפות ראשי החטיבות ומנהלי אגפי הנהלה. תחת צוות ההיגוי מכהן צוות פעולה לקשרי קהילה ובו חברים מנהלות ומנהלים מכל החטיבות. אלה יוזמים, מתכננים מממשים את הפעילות הקהילתית ברמת החטיבה. המערך מתווה את הקו המנחה ועוקב אחר ההשפעה בטווח הקצר והארוך, בין היתר, דרך מדידה כמותית בפרויקטים המדעיים-טכנולוגיים עם בני נוער ותלמידים.

כחלק מהדאגה לכוח עבודה מגוון בעתיד. לצד זאת: קידום וחיזוק אוכלוסיות בסיכון, התנדבות למען ילדים ובוגרים עם מוגבלויות והנחלת זכר השואה.

- **השותף בקהילה** – ראשי הערים והמועצות הם חלק בלתי נפרד מתכנון הפעילות וממימושה. בעזרתם, וללא מתווכים, מתאפשר לנו לזהות בזמן אמת את הצרכים האמיתיים בשטח ולהתחבר באופן עמוק לקהילה. אנו עובדים עם ולא מעל הקהילה, כפי שניכר בכל תוכנית ותוכנית.

למודל ההפעלה שלנו, שמכוון למיקסום ההשפעה באופן מהותי ואסטרטגי, שלושה עקרונות מרכזיים:

- **מרחב ההשפעה** – הפעילות מכוונת לפיתוח כלכלי-חברתי באזורים הסמוכים למתקני רפאל ובריכוזי מגורים של עובדי רפאל. שם, אנו מזדהים פוטנציאל להשפעה רציפה ולאורך זמן – וגם לתחושת גאווה בקרב העובדים שלנו מול משפחותיהם וקהילותיהם.
- **אופי הפעילות** – התמקדות בקידום החינוך הטכנולוגי (33 פרויקטים – 56% מהכלל) עבור נוער מגוון, וזאת גם



חינוך טכנולוגי: שימור ופיתוח, למרות המלחמה ובגללה

אין זה מקרה שנושא זה מקבל דגש מיוחד בפעילות הקהילתית שלנו: הניסיון המצטבר מלמד כי את האימפקט המרבי יכול ארגון לתת בזיקה ישירה לליבת עיסוקו. כחברה טכנולוגית חדשנית ומובילה, זיהינו הזדמנות לאימפקט ייחודי, הן באופן מיידי והן לטווח הארוך.



מטרתה של פעילות רבת שנים זו היא לחזק את התלמידות והתלמידים במגמות הטכנולוגיות או בזיקה להן, לחשוף בפניהם את עולמות ההנדסה ולעורר בהם התלהבות וסקרנות בנושאים הרלוונטיים. זאת, כסל כלים ומיומנויות בעל ערך רב עבור כל אחת ואחד, עבור התעשייה ואף עבור הקהילה והמדינה, הזקוקה למוחות מבריקים מקרב דור המהנדסים והמדענים הבא. זו גם דרך לקידום שוויון הזדמנויות וסגירת פערים בין נערות ונערים, פריפריה ומרכז ואוכלוסיות מסוגים שונים.

בשנת הדיווח התמדנו ואף העצמנו את הפעילות בתחום, תוך התאמות למציאות המשתנה ברשויות המקומיות. פיתחנו תוכניות חירום כדי להבטיח את המשכיות הפרויקטים החינוכיים, והקפדנו לתת מענה לצרכים הייחודיים של התלמידים ושל הקהילות.

יתר על כן: כחלק מההחלטה הארגונית להתמקד במגזר הדרוזי במסגרת תוכנית הגיוון, הרחבנו את הפעילות הקהילתית, יצרנו שיתופי פעולה חדשים ופתחנו תוכניות ייעודיות שאנו תקווה כי ילוו אותנו בשנים הקרובות. כך, בין היתר, ביססנו לראשונה פעילות **האקטון עם תלמידי תיכון בירכא**, והבאנו את ה"לונה פארק" של רפאל, שנועד לפתוח צוהר למקצועות טכנו-מדעיים לתלמידי חטיבות הביניים, **לג'וליס** ולמעלות תרשיחא. במסגרת זו, תלמידות ותלמידים התחרו בהפעלת רובוטים ורחפנים, התנסו בחיבור שיר בעזרת AI ונחשפו לפיתוח תוכנה.

חיבור למעטפת הקהילתית ולמוסדות החינוך ביישובים המאכלסים עובדים ופוטנציאל למצטרפים הוא פרקטיקה קבועה ברפאל, ואנו מברכים על שיתופי הפעולה החדשים עם היישובים הדרוזיים בצפון.

לצד כל אלה, המשכנו במסורת הענקת המלגות לתלמידים מצטיינים במגמות טכנולוגיות באזור הצפון, שמזכות אותם, לצד הסכום הכספי שניתן לאורך השנים ובמספר פעימות, גם בחשיפה נרחבת לתחומי עניין. **ב-2024 הענקנו מלגות בשווי כולל של 187 אלף שקלים.**



רפאל, הדור הבא

מיזם RNG (Rafael Next Generation) נולד כמענה למחסור המתמשך בעובדים, ובעיקר בעובדות ממקצועות ההנדסה והטכנולוגיה ביישובי הפריפריה. הוא עושה זאת דרך עידוד נערות לבחור במקצועות הרלוונטיים, בתקווה להגדיל כך את הסיכוי שיצטרפו בהמשך לפקולטות המדעיות באקדמיה – ומשם תקצר הדרך לשדרה ניהולית נשית בתעשייה בכלל וברפאל בפרט.

בכיתה ט', לקראת בחירת מגמת הלימודים בתיכון, פוגשות הנערות מדעניות מרפאל המשמשות עבורן כמנטוריות. הן שומעות את סיפוריהן, לומדות על הדרך שעברו ומתרשמות מהבחירות שנקטו. לרוב הן גם מצטרפות לסיורי חשיפה לטכנולוגיות ולסביבת העבודה המדעית ברפאל, למרות המלחמה לא וויתרנו והבאנו את סביבת העבודה של רפאל לקהילה. קיימנו שני אירועים עם תחנות טכנולוגיות בהם התלמידות למדו לייצר, לתכנת, עשו ניסויים כימיים ועוד. כל זאת בהנחיית מהנדסות ומדעניות.

מדי שנה משתתפות בתוכנית כ-400 תלמידות שאותרו על ידי מוסדות החינוך, ומלוות אותן כ-100 מהנדסות מתנדבות מרפאל. כיום פועלת התוכנית ב-25 בתי ספר – עלייה של 12% בשנתיים – ב-11 רשויות מקומיות בצפון.

סמסטר קיץ בחיפה

תוכנית ייחודית שנבנתה יחד עם היחידה למציאות באגף החינוך בחיפה, ומטרתה לקדם תלמידים מהעתודה הטכנולוגית בעיר. התלמידים נפגשים עם מהנדסי רפאל בחופשת הפסח ובקיץ (לרוב בין כיתה ח' ל-ט') לשבוע של חשיפה טכנולוגית משמעותית וחוויתית. הם מתנסים באתגרים הנדסיים מורכבים מעולמות ה-AI, המכניקה ועוד.



מגשימים סייבר ומגשימים+

תוכנית "מגשימים" מבית קרן רש"י חותרת לשילוב של נוער מצטיין מהפריפריה החברתית והגיאוגרפית ביחידות העילית של חיל המודיעין ומערך הסייבר בצה"ל – המהוות כיום שער כניסה לקריירה איכותית במקצועות ההייטק ולמוביליות חברתית.

במסגרת התוכנית מקבלים תלמידי התיכון תגבור, העשרה והכשרה בהנדסת תוכנה וסייבר, תוך שהם צוברים ידע, מתודולוגיית עבודה ואף ניסיון מעשי. כ-20 מעובדי רפאל לוקחים חלק במיזם כמנטורים. מצטייני התוכנית משתלבים לפני גיוסם לצה"ל בחטיבת הפיתוח של רפאל ובחמ"ל הסייבר של החברה.

מתוך התוכנית הרחבה, שבה אנו פועלים לצד שותפים מהתעשייה, מפעילה רפאל את "מגשימים פלוס" – שבוע אינטנסיבי של לימודים במתכונת Bootcamp עבור קבוצה מצטיינת של תלמידי י"ב מהמיזם המקורי. התלמידים רוכשים ידע ומתנסים בעולמות הדאטה, מימوشي הצפנה, פיתוח ווב מובייל ועוד, ואף לומדים לחקור עצמאית סוגיות מורכבות.



סיוע לפצועי צה"ל ולאנשים עם מוגבלויות

קידום החינוך הטכנולוגי הוא חלק משמעותי בפעילות החברתית-קהילתית שלנו, אבל הוא בהחלט לא היחיד. גם בסיוע טכנולוגי יומיומי לאנשים עם מוגבלויות, זיהתה רפאל הזדמנות למינוף התמחותה ויתרונותיה לכדי אימפקט ייחודי, עם פוטנציאל לשינוי חיים עבור היחיד והרבים. ברפאל פועל בית מלאכה לתכנון וייצור אביזרי עזר. כ-20 מגמלאי הארגון מביאים בו את הידע והניסיון שצברו בעבודה למטרה החשובה.



קידום וחיזוק אוכלוסיות בסיכון

תחום מרכזי נוסף בהקשר זה הוא קידום בני נוער ומבוגרים שנקלעו לשולי החברה, דרך מסגרות המעניקות להם כישורי חיים ורקע טכנולוגי בסיסי, והמלוות אותם בדרך לחיים נורמטיביים ומלאים. פעילות זו, אף היא רבת שנים ברפאל, נעשית בעיקר בכפרי נוער ובמסגרות חברתיות ברשויות המקומיות.

Makers for Heroes

בפרויקט מרגש זה, ביוזמת עמותת Restart (שהוקמה לאחר מבצע "צוק איתן"), רותמת רפאל את החדשנות והידע הטכנולוגי, המשמשים אותה לפיתוח מערכות לחימה מתקדמות, לטובת פיתוח אביזרים שיקלו על תפקודם וחייהם של פצועי ונכי צה"ל.

התוכנית מעוררת ההשראה רותמת צוותי "מייקרים" – מהנדסים, רופאים, מעצבים ומתכנתים, בעלי יכולות יצירתיות ממיטב החברות בתעשייה – לבניית פתרונות טכנולוגיים חדשים. לאורך השנה מתקיימים מספר ימי שיא ומתגבשות הצעות, ומתוכן נבחרים פתרונות מורכבים שיושמו על ידי יחידות ברפאל.

מאז פרוץ המלחמה הרחיבה העמותה את פעילותה לבתי חולים ולמרכזי שיקום, והקימה תחנות "מייקרים" מאובזרות במדפסות תלת ממד וסורקים. הודות לאלה ולחברות המעורבות, כשרפאל היא אחת העיקריות שבהן, סופקו פתרונות מהירים לעשרות לוחמים שנפצעו במלחמה – ממנשאים מותאמים לפצועים קטועי גפיים, דרך מערכות שליטה חכמות לכיסאות גלגלים ועד אביזרי ספורט המאפשרים חזרה לטיפוס, גלישה, ריצה, רכיבה ושחייה – ואפילו גיימינג מול המסך בעזרת שלט מיוחד.



פיתוח הפריפריה וקידום חוסן

רכש מקומי

במסגרת האחריות הרחבה כלפי החברה הישראלית, רפאל משתדלת לרכוש מספקים חיצוניים כל שירות, מוצר או תהליך שאינם בליבת פעילותה. התיעודף הברור הוא לרכש מקומי, ובפרט מהפריפריה ומעסקים המתעדים העסקה של אוכלוסיות בתת ייצוג.

ב-2024 עמד היקף הרכש המקומי על כ-9.3 מיליארד ש"ח שהם 73% מסך הרכש ברפאל. שיעור הספקים המקומיים מכלל הספקים עמד על 84%, כאשר 55% מהם ממוקמים צפונית לחדרה או דרומית לגדרה.

באמצעות העדפה של רכש מקומי מספקת רפאל ביטחון תעסוקתי ותעסוקה איכותית לכ-30 אלף ישראלים באופן ישיר ועקיף. עוד בנושא, ראו בתת הפרק העוסק ברכש ושרשרת אספקה אחראיים.

תעסוקה מגוונת

העסקת עובדים מאוכלוסיות בתת ייצוג מתועדפת במיקום גבוה ברפאל, מתוך הכרה בתרומתה הכפולה: (1) לארגון - עם ריבוי קולות והשקפות ועם יותר עובדות ועובדים, מועמדות ומועמדים, שיוכלו לזהות את עצמם בארגון ולחוש שייכות אמיתית; (2) לקהילה הסובבת ולחברה הישראלית בכללותה. בתקופת הדיווח הוצבו יעדי גיוון והכללה מול ארבע אוכלוסיות עיקריות - חרדים, דרוזים, קהילת יוצאי אתיופיה ואנשים עם מוגבלויות. על כך, ראו בתת הפרק העוסק בגיוון והכללה.



משואה לתקומה



כחלק ממהותה וייעודה העיקרי - להוות 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 המארחים ניצולי שואה, עוזרים להם לתעד את סיפור חייהם, מובילים פעילות חברתית קבוצתית ומסייעים בפעולות טכנולוגיות פשוטות ויומיומיות.

החברה 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.



על הדוח

זהו הדוח התשיעי הסוקר את ביצועיה של רפאל מערכות לחימה בע"מ בתחומי האחריות התאגידית (ESG), והוא מכסה את פעילות החברה בשנת 2024.

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 נערך בהסתמך על ההנחיות והסטנדרטים של מסגרות הדיווח הבינלאומיות (GRI (Global Reporting Initiative) 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.



שיתופי פעולה עם האקדמיה

מדי שנה מממנת רפאל מחקרים אקדמיים בהיקף של כשני מיליון שקלים בתחומים כמו אווירונאוטיקה, הנדסת חומרים, רכיבי אלקטרואופטיקה, AI, סייבר ועוד. תוצרי המחקר משולבים בתהליכי הפיתוח של מערכות מבצעיות ברפאל בתהליך של הפרייה 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.

תרומה איכותית ומקצועית נוספת של רפאל לאקוסיסטם הטכנולוגי-תעשייתי ולחברה הישראלית בכללותה נעשית דרך המחקר האקדמי ושיתופי פעולה ענפים עם מוסדות אקדמיים. עשרות מעובדות ועובדי החברה משמשים מרצים מן החוץ בעשרות קורסים באוניברסיטאות ברחבי הארץ. כך הם חולקים עם דור המהנדסים הבא את הידע והניסיון שצברו במגוון רחב של נושאים. לא אחת, 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.





אינדקסים

מחויבים
לשינוי חברתי-כלכלי

מחויבים
למובילות טכנולוגית, למצינות ולאחריות

מחויבים
לביטחון ישראל

מבוא



אינדקסים

GRI Index

מיקום	מקור	שם האינדיקטור	מספר האינדיקטור
Strategy, Policies and Practices			
148-150, 40-41, 18-19, 6-9	ESG דוח	הצהרה בנושא אסטרטגיית פיתוח בת-קיימא	2-22
56-57	ESG דוח	הצהרה בנושא התנהלות עסקית אחראית	2-23
57-63	ESG דוח	דרכי יישום ההצהרה בנושא התנהלות עסקית אחראית	2-24
59	ESG דוח	מנגנונים לקבלת ייעוץ והעלאת חששות בנושאי אתיקה	2-26
56	ESG דוח	ציות לחוקים ולתקנות	2-27
מגבלות ופיקוח על פעילות החברה, תקנה 21, עמודים 33-48	דוח תקופתי 2023		
43	ESG דוח	השתתפות החברה בארגונים והתאחדויות בתעשייה ומחוצה לה	2-28
Stakeholder Engagement			
44-45	ESG דוח	גישת הארגון לדיאלוג עם מחזיקי עניין	2-29
Employment & OHS			
105	ESG דוח	הסכמי עבודה קיבוציים	2-30
Material Topics			
46-47	ESG דוח	תהליך הגדרת הנושאים המהותיים	3-1
48-49	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' 55	דוח תקופתי 2023	התחייבות החברה בגין תוכניות פרישה/תגמול עובדים ופנסיה	201-3
Indirect Economic Impacts			
146-149, 53, 50-51, 16, 148-151	ESG דוח	השפעות כלכליות עקיפות משמעותיות	203-2
Procurement Practices			
148-151	ESG דוח	מדיניות, נהלים ואחוז בפועל לגבי רכש מקומי	204-1

GRI Index

מיקום	מקור	שם האינדיקטור	מספר האינדיקטור
The Organization and Its Reporting Practices			
16-33	ESG דוח	פרטי הארגון	2-1
163	ESG דוח	הישויות המופיעות בדיווחי הקיימות של הארגון	2-2
163	ESG דוח	תקופת ותדירות הדוח, איש קשר בחברה	2-3
	ESG דוח	ביקורת חיצונית לדוח	2-5
22-33	ESG דוח	פעילות ומוצרים בחברה, שרשרת הערך ומערכות יחסים עסקיות אחרות	2-6
102	ESG דוח	מצבת עובדים	2-7
Governance & Ethics			
53-54	ESG דוח	מבנה והרכב הממשל התאגידי	2-9
פרק א, מגבלות ופיקוח על פעילות החברה, תקנה 21, עמוד 33-37	דוח תקופתי 2023	קביעת הרכב הדירקטוריון	2-10
54	ESG דוח		
פרק א, מגבלות ופיקוח על פעילות החברה, תקנה 21, עמ' 35	דוח תקופתי 2023	תפקיד יו"ר הדירקטוריון	2-11
54	ESG דוח	תפקיד הדירקטוריון בפיקוח על ניהול השפעות ESG	2-12
54, 40-41	ESG דוח	האצלת סמכויות לניהול השפעות ESG	2-13
54, 40-41	ESG דוח	תפקיד הדירקטוריון בדיווח על נושאי קיימות	2-14
55	ESG דוח	תהליכים למניעת ניגוד עניינים בקרב חברי הדירקטוריון	2-15
54	ESG דוח	תיאור התהליך של תקשור נושאים חשובים בתחומים הכלכליים, החברתיים והסביבתיים לדירקטוריון וכמות הפניות בפועל	2-16
54	ESG דוח	קידום הידע של הדירקטוריון בנושאי ESG	2-17
פרק ב, עיקרי המדיניות החשבונאית, באור 3, עמ' 32	דוח תקופתי 2023	מדיניות התגמול בחברה	2-19
54	ESG דוח		
פרק ב, עיקרי המדיניות החשבונאית, באור 3, עמ' 32	דוח תקופתי 2023	תהליך הגדרת התגמול בחברה	2-20

GRI Index

מיקום	מקור	שם האינדיקטור	מספר האינדיקטור
Waste			
90-97	ESG דוח	ייצור פסולת והשפעות של פסולת	306-1
90-97	ESG דוח	1. פעולות הננקטות למניעת יצירת פסולת והשפעותיה כתוצאה מפעילויות החברה, כולל במעלה ובמורד שרשרת הערך 2. אם הפסולת הנוצרת כתוצאה מפעילויות הארגון מנוהלת ע"י חברת צד שלישי, תיאור הפעולות הננקטות לוודא שהצד השלישי נוהג ע"פ הנהלים. 3. התהליכים בהם משתמשים לאיסוף וניטור נתוני פסולת	306-2
90-97	ESG דוח	פסולת שנוצרה	306-3
90-97	ESG דוח	מניעת הטמנה של פסולת	306-4
90-97	ESG דוח	פסולת שהוטמנה	306-5
Employment			
105-107	ESG דוח	עובדים חדשים ותחלופת עובדים	401-1
106-110, 112-115	ESG דוח	הטבות בלעדיות לעובדים במשרה מלאה	401-2
112-113	ESG דוח	חופשת לידה	401-3
Occupational Health & Safety			
134-147	ESG דוח	מערכת לניהול בריאות ובטיחות תעסוקתית	403-1
134-147	ESG דוח	זיהוי סכנות, ניהול סיכונים ותחקיר תקריות	403-2
134-147	ESG דוח	היקף קיומם של הכשרות עובדים, משפחותיהם והקהילה להמנעות ממחלות	403-3
134-147	ESG דוח	שיתוף עובדים, ייעוץ ותקשורת בנושאי בריאות ובטיחות תעסוקתית	403-4
139-143	ESG דוח	הכשרות עובדים בנושאי בטיחות וגהות במקום העבודה	403-5
145-146	ESG דוח	קידום בריאות העובדים	403-6
143	ESG דוח	תאונות עבודה	403-9

GRI Index

מיקום	מקור	שם האינדיקטור	מספר האינדיקטור
Anti-Corruption			
52-60	ESG דוח	תיאור האמצעים לאיתור סיכונים בתחום השחיתות כולל אחוז ומספר היחידות בהן נעשו בדיקות לאיתור סיכונים בנושא שחיתות	205-1
60	ESG דוח	אחוז העובדים שקיבלו הכשרה בתחום מניעת השחיתות	205-2
52-60	ESG דוח	תיאור האמצעים לטיפול במקרי שחיתות שהתגלו	205-3
Energy			
81-83	ESG דוח	צריכת האנרגיה בתוך ארגון	302-1
81-83	ESG דוח	עצימות האנרגיה הנצרכת בארגון	302-3
81-83	ESG דוח	צמצום צריכת האנרגיה בארגון	302-4
Water and Effluent			
86-89	ESG דוח	ניהול מים כמשאב משותף	303-1
86-89	ESG דוח	ניהול שפכים וקולחין	303-2
86-89	ESG דוח	שימוש במים שפירים	303-3
86-89	ESG דוח	שפכים וקולחין	303-4
86-89	ESG דוח	צריכת מים	303-5
Biodiversity			
85, 78	ESG דוח	תיאור המהלכים להעשרת המגוון הביולוגי בשטחים בשליטת החברה ובסמוך אליהם	304-1
85	ESG דוח	תיאור בתי גידול שבהם נעשו פעולות הגנה או שיקום	304-3
Emissions			
78-80	ESG דוח	פליטות גזי חממה ישירות (מכלול 1)	305-1
78-80	ESG דוח	פליטות גזי חממה ישירות (מכלול 2)	305-2
78-80	ESG דוח	עצימות פליטות גזי החממה של הארגון	305-4
78-80	ESG דוח	תיאור היוזמות להפחתת פליטות של גזי חממה והתוצאות שהושגו	305-5
79-80	ESG דוח	תיאור הפעולות צעדים שננקטו לצמצום פליטות של חומרי מדללי שכבת האוזון	305-6
84, 78-80	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.81-83
Hazardous Waste Management	Amount of hazardous waste generated, percentage recycled2	Quantitative	Metric tons (t), Percentage (%)	RT-AE-150a.1	ESG report P.93-95
	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.44 P.49 p.69 P.72-73
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			
118-119	דוח ESG	שעות ההדרכה ביחס למספר העובדים	404-1
,105-109 117	דוח ESG	תוכניות לניהול מיומנויות וסיום קריירה	404-2
116-117	דוח ESG	שיעור העובדים אשר מקבלים משוב על ביצועים ועל פיתוח קריירה באופן קבוע	404-3
Diversity and Equal Opportunity			
123-129,106	דוח ESG	גיוון גופי ההנהלה והעובדים	405-1
126	דוח ESG	היחס בין משכורת הבסיס והתגמול המשולמים לנשים לעומת גברים	405-2
Freedom of Association and Collective Bargaining			
105	דוח ESG	תיאור הצעדים שננקטו להבטחת חופש ההתאגדות של העובדים	407-1
Local Communities			
154-162	דוח ESG	אופי, היקף ואפקטיביות של הפעולות שמיועדות לנהל את השפעות החברה על הקהילות ותכניות פיתוח קהילתיות	413-1
Public Policy			
60	דוח ESG	תיאור הסוגיות המהותיות אשר בבסיס השתתפות הארגון בפיתוח מדיניות ציבורית ולובינג	415-1
CUSTOMER HEALTH AND SAFETY			
64-73	דוח ESG	שליבים במעגל חיי המוצר שבהם נבחנות השפעות בטיחותיות ובריאותיות של המוצר	416-1
64-73	דוח ESG	תיאור ההתנהלות לפי רגולציה וקודים וולנטריים בתחום הבטיחות והבריאות	416-2
CUSTOMER PRIVACY			
72	דוח ESG	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	ESG report P.74-76 P. 78-83
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.56-63 P.152-153

Table 2. Activity Metrics

Activity Metrics	Production by reportable segment	Quantitative	Number	RT-AE-000.A	Annual report 2024 Chapter 2, Financial statements, page 7-14
	Number of employees	Quantitative	Number	RT-AE-000.B	ESG report P.102



רפאל

מערכות לחימה מתקדמות בע"מ

www.rafael.co.il

