

התכנית האסטרטגית

לאסדרת התעופה
האזרחית בישראל

רשות התעופה האזרחית

2030 — 2024





שיפור מתמיד ברמת הבטיחות של התעופה האזרחית, הוא בעל חשיבות קריטית ברמה המדינתית.

כמדינה החתומה על אמנת שיקגו, מדינת ישראל מחויבת לאסדר את הפעילות של התעופה האזרחית בהתאם לתקינה הבינלאומית של ICAO, על מנת להביא לשיפור מתמיד ומתמשך של רמת הבטיחות בתעופה.

רמת בטיחות גבוהה בתעופה האזרחית, מסייעת להתפתחות תעשיית התעופה ותורמת לתחושת הביטחון של הנוסעים בתחבורה אווירית, אמצעי התחבורה המרכזי מישראל לעולם.

בעשור האחרון, מדינת ישראל מיסדה מערכת רגולטורית מתקדמת הכוללת חקיקה, רישוי פיקוח ואכיפה וכן מערכת מתקדמת לחקירה של תקריות ואירועי בטיחות בתעופה בנוסף, תעשיית התעופה האזרחית בישראל התפתחה באופן דרמטי והגידול בתנועת הנוסעים והמטוסים מישראל וממנה יותר מהכפיל את עצמו.

הגידול המתמיד בתנועת הנוסעים והמטוסים והתפתחות תעשיית ייצור כלי הטיס, ביחד עם סיכונים ביטחוניים ועליה בהיקף הפעילות והשימוש בתשתיות הקרקעיות והאוויריות, מחייבים ניהול בטיחות תעופה אזרחית ברמה המדינתית. זאת ועוד, שימוש נרחב בטכנולוגיות חדשות וההתפתחות המואצת של כלי הטיס הבלתי מאוישים, אף הם מגבירים את האתגר לשמר רמת בטיחות גבוהה בתעופה האזרחית.

במטרה להתמודד בהצלחה עם אתגרי ההווה והעתיד, מדינת ישראל חייבת

לאמץ אסטרטגיה שתסייע לה להתמודד עם הגידול בסיכונים לבטיחות התעופה האזרחית, בין היתר, באמצעות ניהול אפקטיבי של הסיכונים וצעדי האיפחות, וכן שימוש מושכל במשאבים.

מטרת התכנית האסטרטגית החדשה של רת"א לתת מענה לאתגרי התעופה האזרחית בשנים הקרובות, לקבוע סדרי עדיפויות להתמודדות עם הסיכונים הבטיחותיים ולסייע בשיפור היעילות הכלכלית של העוסקים בענף. כחלק בלתי נפרד מהתכנית האסטרטגית, רת"א הציבה לעצמה מטרות פנים ארגוניות שמטרתן לשפר את היכולת של הארגון לתמוך בתעשיית תעופה אזרחית בטוחה, יעילה ומשגשגת.

אני מאמין שאם נשכיל לקיים תקשורת פתוחה, לעודד תרבות של אמון ולאמץ גישה של מנהיגות מקצועית ואחראית בקרב כל בעלי התפקידים בתעשיית התעופה, אזי נעמוד באתגרים שעומדים לפנינו בשנים הבאות, נשמור על רמת בטיחות גבוהה ונאפשר לענף להתפתח כלכלית ולשגשג.



בברכה,
שמואל זכאי
מנהל הרשות

מסמך זה מתווה את התכנית האסטרטגית של רשות התעופה האזרחית (רת"א) לשנים 2024-2030. האסטרטגיה מתמקדת ביישום עקרונות של אסדרה משופרת בהתאם להמלצות ארגון התעופה האזרחית הבינלאומי (ICAO) והסוכנות האירופית לבטיחות תעופה (EASA) ובהתאם למגמות העולמיות בתעופה האזרחית.

בכוונת רת"א ליישם את התכנית האסטרטגית במטרה להתאים את מערכת הפיקוח הכולל (Oversight System) לאתגרים הנוכחיים ולקדם את התעופה האזרחית בישראל בכלל ואת הבטיחות בתעופה בפרט.



מטרות העל של התכנית האסטרטגית:

1 הבטחת רמת בטיחות גבוהה בתעופה האזרחית

2 קידום הטמעה מירבית עם תקנים ודרישות של ארגון התעופה האזרחית הבינלאומית (ICAO)

3 קידום תעופה אזרחית יעילה ומשגשגת

ייעוד הרשות



להיות הרשות המאסדרת של התעופה האזרחית בישראל, להבטיח את בטיחותה, ולאפשר את יעילותה, פיתוחה ושגשוגה לטובת כלל המשתמשים, בהתאם לסטנדרטים ולאמנות הבינלאומיות שמדינת ישראל התחייבה להן.

הרשות פועלת בהתאם לחוקים ותקנות, לאמנות בין"ל ולהסכמים שמדינת ישראל מחויבת להן:

חוק רשות התעופה אזרחית תשס"ה 2005

בשנת 2005 נחקק חוק רשות התעופה האזרחית (רת"א) המסדיר את ייעודה ותפקידיה של הרשות ובראשם שמירה על בטיחותה, יעילותה וסדירותה של התעופה. בשנת 2009 רת"א קיבלה מעמד של יחידת סמך (בהתאם להמלצות ועדת סיטרמן) שהסדירה את מעמדו של מנהל רת"א וסמכויותיו הארגוניות, וכן את מעמדם של עובדי הרשות.

חוק הטיס תשע"א 2011

החוק מסמיק את רת"א להעניק רישיונות, אישורים ותעודות לכלל הגופים והאנשים שעוסקים בענף התעופה הישראלי - עובדי טיס, כלי טיס, חברות תעופה, יצרנים, מכוני בדק, מפעילי שדות תעופה ומנחתים ועוד, לפקח על קיום הוראות חוק הטיס, תקנות הטיס וכלל הרישיונות, האישורים וההוראות שהוצאו מכוחו, וכן מסמיק את רת"א לאכוף הפרות של ההוראות כאמור.

אמנת התעופה האזרחית הבין-לאומית 1944 (אמנת שיקגו)

ICAO נוסד באמנת שיקגו בשנת 1944 כסוכנות של האומות המאוחדות המנסחת את העקרונות וההיבטים הטכניים של התעופה האזרחית הבין-לאומית ומעודדת תכנון ופיתוח של תעבורה אווירית בטוחה, סדירה ויעילה. רת"א אמונה על יישום מרבית הסטנדרטים שמפורטים ב-19 נספחי האמנה (כ- 13,000 סטנדרטים).

הסכם שמים פתוחים עם האיחוד האירופאי ומדינות האיחוד (European Union) 2013

ההסכם מחייב את ישראל להרמוניזציה רגולטורית עם תקינת האיחוד האירופאי במגוון תחומים מקצועיים תעופתיים (לרבות תחומים הנוגעים לבטיחות).



מדדי ההצלחה המרכזיים של התכנית האסטרטגית:

המאמצים המרכזיים של רת"א בשנים הקרובות (מעבר לפעילות השוטפת) שיביאו מקסימום ערך למדינה ולתעשיית התעופה



תעופה בטוחה

תעשיית תעופה בטוחה המקפידה בראש ובראשונה על בטיחות התעופה.
שיעור תאונות ואירועי בטיחות הוא מדד שמעיד על הצלחת המדינה בשמירה על הבטיחות בתעופה. למדינה שמקדמת תעופה בטוחה יש מספר אינדיקטורים:

מערכת הפיקוח הכולל (OVERSIGHT SYSTEM): מסגרת רגולטורית איתנה עם פיקוח יעיל חיונית לתעופה בטוחה. רת"א חזקה מקצועית שאוכפת את התקנות, מבצעת בדיקות ומבטיחה ציות היא אינדיקטור חיובי.

עמידה בתקנים בינלאומיים: התאמה של דיני הטיס לתקנים בינלאומיים באופן יעיל ובזמן סביר.

מערכות ניהול בטיחות: יישום אפקטיבי של מערכות ניהול בטיחות (SMS) בקרב ארגונים תעופתיים הוא ביטוי חשוב לבטיחות תעופה. מנ"ב כולל יישום תהליכי ניהול סיכונים באופן פרואקטיבי, קיומה של מערכת דיווח וניתוח אירועי בטיחות ושיפור מתמיד במדדי ביצועי הבטיחות.

דיווח וחקירה: מערכת שקופה ומקיפה לדיווח וחקירה של תאונות ותקריות חמורות מאפשרת לזהות גורמי שורש ולבצע פעולות מתקנות למניעת אירועי בטיחות דומים בעתיד.

תעופה יעילה

אופטימיזציה של תהליכים במטרה להבטיח פעולות יעילות ואמינות של כל מרכיבי המערכת וזאת בין היתר באמצעות:

שיתופי פעולה עם בעלי עניין: תעופה יעילה מכירה בצורך בשיתוף פעולה בין בעלי עניין, לרבות רשויות תעופה אזרחית, חברות תעופה, שדות תעופה, יצרנים, ספקי ניהול תעבורה אווירית וחיל האוויר. שיתוף פעולה ותיאום בין גורמים אלו חיוניים להשגת יעדים משותפים וקידום היעילות בתעשיית התעופה.

פיתוח תשתיות: השקעה בתשתיות ומתקנים מודרניים היא חיונית לצורך עמידה בדרישות ההולכות וגדלות של תעשיית התעופה. שדרוג שדות תעופה, תשתיות אוויריות וקרנקעיות ומערכות בקרת תעבורה אווירית מגבירות יעילות ושיפור הקיבולת. אופטימיזציה של תהליכים תפעוליים מורכבים ועתירי שותפים כגון: תפעול תעבורה אווירית, שדות תעופה ועוד.

מזעור השפעות סביבתיות: השקעה בתשתיות ברות קיימא.



תעופה משגשגת

תעשיית תעופה משגשגת תורמת באופן משמעותי לצמיחה ולפיתוח הכלכלי של המדינה.
יש לכך מספר היבטים מרכזיים המועילים הן לציבור הרחב והן לבעלי העניין:

צמיחה כלכלית: תעשיית תעופה משגשגת מעודדת צמיחה כלכלית על ידי יצירת הזדמנויות עבודה, משיכת השקעות ויצירת הכנסות ומהווה זרז למגזרים שונים כמו תיירות, מסחר וייצור, מה שמוביל להגברת הפריון ולשגשוג כלכלי.

קישוריות וגישות: תעשיית תעופה יעילה משפרת את הקישוריות והנגישות, ומאפשרת לאנשים לנסוע בקלות בתוך ומחוץ למדינה. קישוריות זו מקלה על פעילויות עסקיות, תיירות וחילופי תרבות, ומטפחת סחר ושיתופי פעולה בינלאומיים.

הזדמנויות תעסוקה: מגזר תעופה משגשג יוצר הזדמנויות תעסוקה ישירות ועקיפות ומקיף מגוון רחב של מקצועות לרבות צוות אוויר, צוות קרקע, פקחים על תנועה אווירית, מהנדסים, טכנאים ושירותי קרקע. משרות אלו מספקות יציבות, הכנסה, ותורמות להתפתחות החברתית-כלכלית הכוללת.

חדשנות וקידום טכנולוגי: תעשיית תעופה משגשגת מטפחת חדשנות וקידמה טכנולוגית, מניעה מחקר ופיתוח בתכנון מטוסים, אמצעי בטיחות, דלקים ברי קיימא, מערכות ניהול תעבורה אווירית ותחומים קשורים אחרים. התקדמות טכנולוגית לא רק משפרת את היעילות התפעולית אלא גם בעלת השפעות זליגה בתעשיות אחרות, התורמות להתקדמות כלכלית כוללת.



החזון שלנו

הבטחת בטיחותה, יעילותה ושגשוגה של התעופה
האזרחית באמצעות קידום מצוינות וחדשנות, בשיתוף
כלל בעלי העניין ולטובת הציבור בישראל

הערכים שלנו

מקצוענות / Professionalism

עובדי רת"א מבצעים את תפקידם מתוך ידע מקצועי ומומחיות גבוהה המחברים לשטח, מתוך חשיבה והבנה מערכתית ומתוך מחויבות לשיפור מתמיד

שיתופיות / Collaboration

עובדי רת"א פועלים יחד בשיתוף פעולה עם ארגונים בישראל ובעולם ועם בעלי העניין, ובממשקים פנימיים וחיצוניים יעילים, במטרה לקדם את תעשיית התעופה האזרחית

הוגנות / Fairness

עובדי רת"א פועלים מתוך נאמנות לאינטרס הציבורי עליו הרשות מופקדת, ומחויבים לנהוג ביושרה, בהגינות ובשקיפות

פתיחות / Open Mindedness

רת"א מנחילה גישה של פתיחות, עידוד חדשנות ויוזמה בתעשיית התעופה האזרחית

שירותיות / Service Oriented

עובדי רת"א פועלים מתוך תודעת שירות גבוהה במטרה ליזום ולהעניק שירות מקצועי, אדיב ויעיל לכולם

אבני היסוד עליהן מתבססת התכנית האסטרטגית



מנהיגות אפקטיבית

לרת"א מנהיגות איכותית וערכית
שמובילה את הארגון לעבר
מטרותיו בצורה יעילה



תרבות ארגונית חיובית

לרת"א תרבות ארגונית
המעודדת שיתוף פעולה, יושרה,
למידה והתפתחות מתמדת



הון אנושי איכותי

לרת"א הון אנושי מקצועי,
מנוסה ומחויב למטרות הארגון



עקרונות הפעולה

רת"א בחרה בשלושה עקרונות פעולה שמנחים את פעילות של הארגון:

אסדרה בטיחותית מבוססת סיכונים

אסדרה בטיחותית מבוססת סיכונים היא גישה שבה הפעילויות הרגולטוריות ממוקדות בסיכונים המשמעותיים ביותר לבטיחות התעופה, בהתבסס על הערכות סיכונים שיטתיות. גישה זו מבוססת על:

שימוש מושכל במשאבים

משאבי רת"א יופנו למטרות החשובות ביותר על פי סדרי עדיפויות ברורים וכן יגובשו תהליכי עבודה יעילים שיאפשרו מיצוי מיטבי של המשאבים. גישה זו מבוססת על:

קבלת החלטות מבוססת נתונים וידע

רת"א תעצב מדיניות שתקבע כיסוד מרכזי את עיקרון קבלת החלטות מבוססות נתונים וידע על מנת לוודא שמתקבלות החלטות מושכלות, מהימנות ואופטימליות. גישה זו מבוססת על:

הערכות סיכונים: ביצוע הערכות מקיפות ושיטתיות במטרה לזהות ולדרג את הסיכונים השונים על פי חומרתם והסתברותם
סדרי עדיפויות: בהתאם להערכות הסיכונים, קביעת סדרי עדיפויות לפיקוח וטיפול בסיכונים החמורים והמשמעותיים ביותר
פעילויות רגולטוריות ממוקדות: תהליכי חקיקה, רישוי, פיקוח ואכיפה ממוקדים בסוגיות ובסיכונים החשובים ביותר שזוהו בהערכות הסיכונים

התמקדות במטרות ובסיכונים מרכזיים: המשאבים המוגבלים של רת"א יופנו להשגת המטרות המרכזיות שרת"א קבעה וכן לטובת טיפול בסיכונים המרכזיים שזוהו
תהליכי עבודה יעילים: גיבוש תהליכי עבודה מתוזמנים, ממוקדי מטרה ויעילים שיאפשרו מיצוי אופטימלי של המשאבים הקיימים
נמישות ותעדוף שוטף: בחינה מתמדת של סדרי עדיפויות ועדכוןם בהתאם לצרכים המשתנים, במטרה להבטיח שהמשאבים תמיד ממוקדים בדברים החשובים ביותר
בקרה והערכה: בחינה והערכה שוטפת של יעילות ניצול המשאבים, וביצוע התאמות לצורך מיצוי מרבי

איסוף וניתוח נתונים: איסוף ועיבוד שיטתי של נתונים רלוונטיים במטרה להפיק תובנות חשובות, לזהות דפוסים ומגמות
שילוב מומחיות וידע: בתהליך קבלת ההחלטות ישולב ידע וניסיון מקצועי של מומחים בארץ ובעולם
בחינת חלופות: זיהוי ומיפוי של מגוון החלופות האפשריות והרלוונטיות, בהתבסס על הנתונים והידע, ניתוח היתרונות והחסרונות לכל חלופה (לרבות: עלויות, יעילות, השפעות בטיחותיות, מורכבות יישום וגורמים רלוונטיים אחרים)
ניתוח סיכונים: כל החלטה מרכזית כרוכה בניתוח שיטתי של הסיכונים וההשלכות הפוטנציאליות על בסיס הנתונים והידע הקיים
היוועצות עם בעלי עניין: במידת הצורך, היוועצות עם בעלי עניין רלוונטיים טרם קבלת החלטה שכן לבעלי העניין ידע ומומחיות רלוונטית שעשויה לתרום לתהליך קבלת ההחלטות
תיעוד ושקיפות: הנתונים, הניתוחים והשיקולים שישמשו לתהליכי קבלת ההחלטות, יתועדו על מנת להבטיח שקיפות



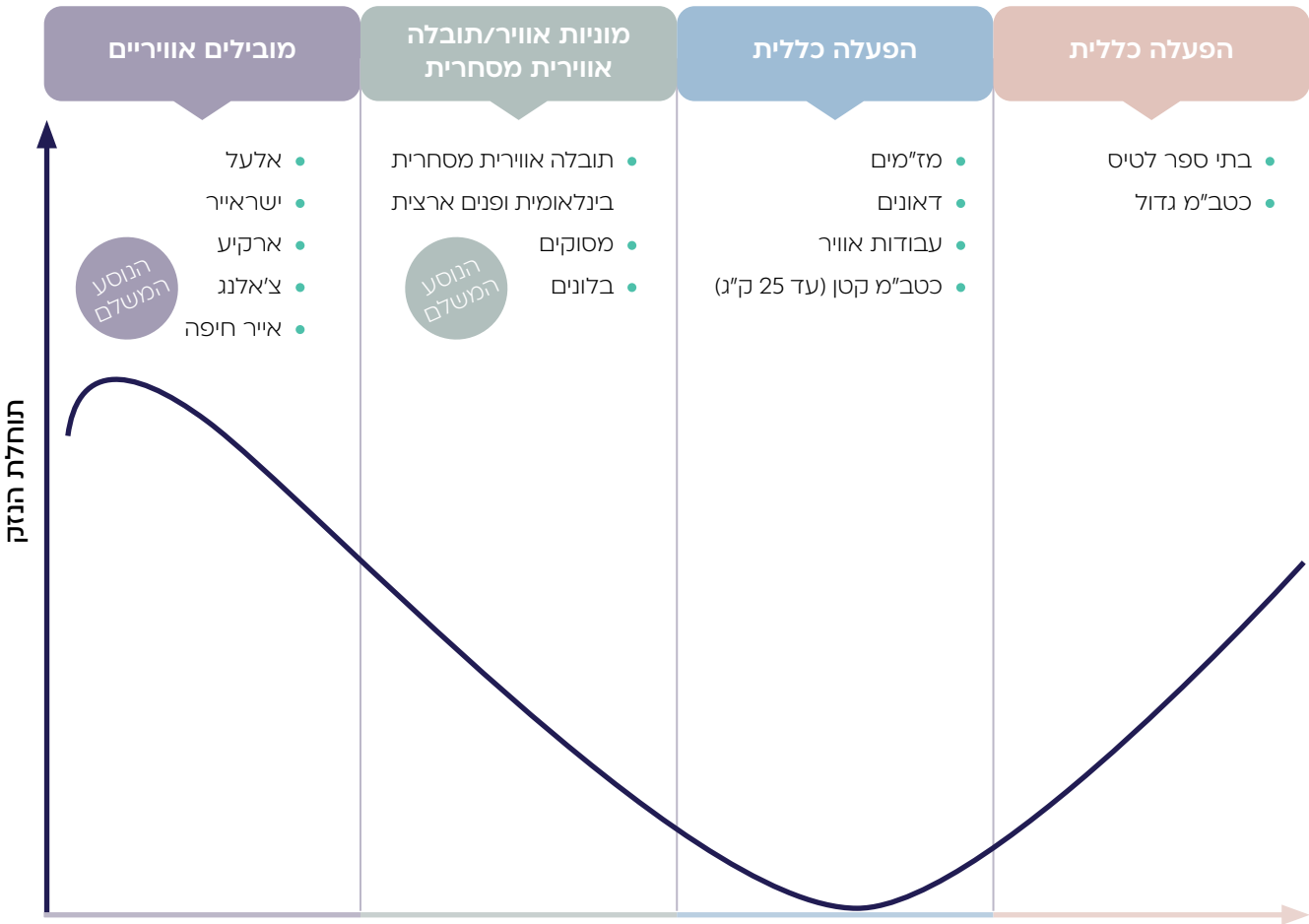


סדרי עדיפות בתחום האסדרה הבטיחותית בהתאם לסדר עדיפות לאומי ולתוחלת הנזק

תעופה היא חלק ממערכת תחבורה רחבה שמובילה אנשים וסחורות ביבשה, באוויר ובים. מאחר שישראל היא "מדינת אי", לתחבורה האווירית יש חשיבות רבה בשמירה על כלכלת המדינה ורווחת אזרחיה כחלק ממערכת כלכלית גלובלית. החשיבות בתנועה אווירית גלובלית הוא קריטי ולכן, ישנה חשיבות עליונה לעמידה בדרישות הרגולטוריות הבינלאומיות על מנת להישאר חלק ממערכת תנועה אווירית גלובלית.

לאור האמור לעיל, תחבורה אווירית בינלאומית מהווה תשתית לאומית חיונית לכלכלה הישראלית ומחייבת את רת"א להשקיע את מירב המשאבים והמאמצים באסדרה בטיחותית של המובילים האוויריים בהתאם לחוק, לתקנות ולאמנת שיקגו ונספחיה.

סוגי הפעלת כלי-טיס אל מול תוחלת הנזק



מובילים אוויריים (תובלה אווירית מסחרית של נוסעים ומטען במטוסים גדולים)

"תוחלת הנזק" הגדולה ביותר קיימת במובילים האוויריים שמטיסים מספר רב של נוסעים במטוסים גדולים והתשתית לצורך פעילותם לרבות שדות תעופה. "הנוסע המשלם" הוא נוסע הרוכש כרטיס טיסה וסומך על הפיקוח של רת"א שחברת התעופה עומדת בכל הסטנדרטים המחמירים של בטיחות ועל כן, **מירב המשאבים והמאמצים של רת"א יושקעו באסדרה ופיקוח על המובילים האוויריים**, הן משום שהם מהווים את הליבה של התחבורה האווירית הציבורית הבינלאומית והן משום תוחלת הנזק הגבוהה בהובלת המונים.



תובלה אווירית מסחרית (תובלה אווירית מסחרית של נוסעים ומטען בכלי טיס)

"תוחלת נזק" בינונית קיימת בתובלה אווירית מסחרית בכלי טיס שמטיסים מספר קטן של נוסעים. גם כאן, "הנוסע המשלם" סומך על הפיקוח של רת"א שחברת התעופה עומדת בכל הסטנדרטים המחמירים של בטיחות ועל כן, **רת"א תקצה משאבים משמעותיים באסדרה ובפיקוח על מפעילים בתחום זה**.



הפעלה כללית (עבודות אוויר ותעופת פנאי וספורט)

"תוחלת נזק" נמוכה קיימת בעבודות אוויר ובתעופת פנאי וספורט אי לכך, **רת"א תקצה משאבים מסוימים לקידום התנאים שיאפשרו את התפתחות הענף**.



הפעלה כללית (בתי ספר לטיס וכטב"מ גדול)

"תוחלת נזק" בינונית קיימת בבתי ספר לטיס ובהפעלת כטב"מים גדולים אי לכך, **רת"א תקצה משאבים לפיקוח על מחזיקי רישיונות אלה**.



||| התמקדות בסיכונים המרכזיים

הקצאת המשאבים והמאמצים של רת"א תהיה בהתאם להערכות סיכונים שיטתיות ותדירות התמקדות מוגברת בתחומים עם תוחלת נזק גבוהה יותר לבטיחות בהתאם לתכנית הבטיחות המדינתית (SSP).

מדיניות הבטיחות והיעדים:

ישראל שואפת לסטנדרטים גבוהים בבטיחות תעופה וזאת באמצעות פיקוח בטיחותי יעיל וחקירת תאונות אוויריות ותקריות חומורות בהתאם להתחייבויות הבטיחות הבינלאומיות שלנו לפי אמנת שיקגו.

אנו שואפים לנהל באופן יזום את סיכוני הבטיחות, לטפח ולפתח תרבות בטיחות חיונית במערכת התעופה האזרחית במדינה, כך שכל אדם וארגון החברים בעולם התעופה לוקחים אחריות לשמור על סטנדרט גבוה של בטיחות. אנו מתחייבים לספק את המשאבים הדרושים ולהכשיר את אנשינו לבצע את תפקידיהם בצורה מיומנת. לשם כך, ישראל קבעה את מדיניות הבטיחות ויעדי הבטיחות הבאים כחלק מתוכנית הבטיחות המדינתית שלה.

מדיניות בטיחות:

ישראל מתחייבת, כמדיניות הבטיחות שלה:

1. לפתח וליישם אסטרטגיות, רגולציה, מערכות ותהליכים כדי לאפשר למערכת התעופה האזרחית שלנו לפעול ולצמוח בצורה בטוחה.
2. לקבוע וליישם מדיניות ותקנות לאומיות התואמות את התקנים, השיטות והנהלים המומלצים של ICAO.
3. להבטיח הקצאת משאבים (משאב אנושי, תקציבים) מדינתיים מספקים עבור התעופה האזרחית, ובכלל זה, ניהול בטיחות מדינתית וחקירת תאונות טיס ותקריות חמורות.
4. להכשיר את אנשיה ולהבטיח כי בידם הכישורים וההסמכות הנדרשות כדי למלא את משימתם ולממש את אחריותם.
5. לאמץ גישה מבוססת סיכונים (RBO) ותהליכי קבלת החלטות מבוססות נתונים וידע ברגולציה ובתהליכי ניהול הבטיחות בתעופה, וכן מינוף נתוני בטיחות ומידע ממקורות שונים כדי לזהות ולטפל בתחומי סיכון, סיכונים ומפגעים בטיחותיים.
6. לאפשר זמינות מידע בטיחותי ונתוני בטיחות באמצעות יישום מדיניות של הגנה ואנונימיות מקורות המידע על פי הסטנדרטים ושיטות העבודה הנדרשות ע"י ICAO.
7. מעורבות ושיתופי פעולה אקטיביים עם התעשייה המקומית והעולמית, בנושאי בטיחות.
8. לקדם ולעודד תרבות בטיחות חיונית אשר נבנית על ידי רמת דיווח איכותית המשלבת תרבות למידה ומדיניות אכיפה הבונה אמון עם תעשיית התעופה בישראל.

יעדי בטיחות:

ישראל שואפת להשיג את יעדי הבטיחות הבאים:

1. לשפר את רמת הבטיחות בתעופה של המפעילים הישראליים, ובפרט לשמור על אפס תאונות קטלניות שבהן מעורבים גופים הנמצאים באחריות המדינה.
2. להבטיח שהפיקוח על הבטיחות בתעופה ומדיניות החקירה הבטיחותית הינם יעילים, חזקים מקצועית, ומיושרים עם הסטנדרטים ושיטות עבודה המומלצות על ידי ICAO, ועומדים בקצב ההתפתחויות בתעשייה.
3. לוודא ולהבטיח כי הסיכונים בסביבת פעילות התעופה בישראל מזוהים באופן פרואקטיבי, וכי הסיכונים מוערכים ומופחתים באופן סביר ככל שניתן.
4. לטפח תרבות בטיחות חיונית ולחזק את שיתוף הפעולה בין בעלי העניין בתעשייה.
5. לשאוף ולתמוך בשיפור הבטיחות בתעופה האזרחית והגלובלית.

התכנית האסטרטגית

של רשות התעופה האזרחית



תחומי המאמץ העיקריים בתוך רת"א

יישום התכנית האסטרטגית ידרוש מאמץ משמעותי במספר תחומי מפתח:

התשתיות והתהליכים

מיפוי וסטנדרטיזציה של תהליכי העבודה, בניית מתודולוגיות ומערכת מדדים לניתוח סיכונים וביצועי בטיחות, שדרוג תשתיות המידע.



הכשרת כח האדם

הכשרה של מפקחים ועובדים רלוונטיים בגישות מבוססות סיכונים, ניתוח נתונים, מדידת ביצועים ועוד.



תקשורת והסברה

הנחלת התפיסה החדשה בקרב עובדי רת"א והגופים המפוקחים, הסרת חסמים והשגת הבנה ושיתוף פעולה.



שיתוף פעולה בינלאומי

הידוק שיתופי פעולה בינלאומיים לרבות עם רגולטורים במדינות אחרות והשתלבות בפורומים בינלאומיים רלוונטיים.



אימוץ תפיסת פיקוח מודרנית מבוססת ביצועים (Risk Based Oversight) RBO

היקף הפיקוח מורחב מבדיקת ציות בלבד להערכה גם של יכולות ניהול סיכונים ותפקוד מערכות ניהול הבטיחות של הגופים המפוקחים.

פיקוח רציף מבוסס סיכונים הוא שיטה לביצוע פיקוח רציף, במסגרתה: תכנית הפיקוח מבוססת על שילוב של פרופיל הסיכון של הארגון וביצועי הבטיחות. ביצוע הפיקוח מתמקד בניהול הסיכון, לצד וידוא ציות לרגולציה. פרופיל הסיכון מתייחס לכל האלמנטים האינהרנטיים בטבעו של הארגון ובאופן הפעילות שלו, בעוד שביצועי הבטיחות של הארגון מתמקדים בשאלה הקריטית – עד כמה הארגון מצליח לאפחת את הסיכונים שלו בצורה אפקטיבית? השילוב של השניים מהווה בסיס לתכנון תכנית פיקוח מבוססת סיכונים. יודגש כי במעבר ליישום מודל פיקוח מבוסס סיכונים אין הכוונה לזנוח את שיטת וידוא ציות (verification compliance) שכן זו השכבה הבסיסית ביותר לביצוע פעילות פיקוח באמצעותה ניתן לחשוף ליקויים בטיחותיים, אלא הדגש הוא על תכנון פעילות הפיקוח – הכוונה היא להתאים את תדירות ועומק פעילות הפיקוח לפרופיל הארגון וביצועי הבטיחות שלו.

הגידול המשמעותי בפעילות התעופתית האזרחית הגלובלית מייצר אתגר משמעותי עבור כל השחקנים בענף ואיתם הרגולטורים בשאיפתם לשמר את מגמת השיפור בבטיחות התעופתית והירידה בשיעור התאונות הפטאליות. הדבר נכון ביתר שאת לתעופה בישראל, בה שיעור הגידול הממוצע בפעילות התעופתית הבינ"ל גבוה בצורה משמעותית מהממוצע העולמי. המשאבים המוגבלים המוקצים לקיומה של מערכת הפיקוח של מדינות רבות מיצרים אתגר משמעותי לרשויות רגולטוריות ברחבי העולם, כך גם בישראל. במענה לאתגר זה, אחד הכלים המשמעותיים שהתפתחו בקרב רגולטורים הוא הפיקוח הרציף מבוסס סיכונים. כלי זה מאפשר למעשה שימוש יעיל יותר במשאבי הפיקוח הזמינים שיש לרגולטור תוך הקצאת משאבים שמותאמת לתוחלת הנזק.

גמישות ותגובתיות – גמישות בתדירות ובמתכונות הפיקוח בהתאם לשינויים בפרופיל הסיכון של הגורם המפוקח, ובממצאים שוטפים על ביצועיו. יכולת תגובה מהירה לשינויים בהתאם לתמונת הבטיחות.



פיקוח רציף מבוסס-סיכונים כחלק מקונספט ניהול הבטיחות המדינתי



יישום והטמעה של התכנית האסטרטגית

יישום האסטרטגיה יעשה בשלבים על פני מספר שנים בהתאם לתכנית עבודה מפורטת. ההיערכות תכלול:

- 1. הקמת צוותי יישום ובקרה להובלת התהליך בתחומים השונים
- 2. גיבוש מתודולוגיות וכלים לניתוח סיכונים, הערכת ביצועים ובניית תהליכי עבודה מונחי סיכונים
- 3. הטמעת מערכות מידע ותשתיות תומכות לניהול סיכונים וניטור ביצועים
- 4. גיבוש תכניות הדרכה לעובדים ולמפקחים שכוללות את המיומנויות החדשות הנדרשות
- 5. פעילויות הסברה ושיתוף בעלי העניין לצורך גיוס תמיכה שלהם בתהליך השינוי

תהליך היישום יבוקר באופן שוטף לצורך הערכת התקדמות, טיפול בחסמים והטמעת ההתאמות הנדרשות.

תועלות צפויות מיישום התכנית האסטרטגית

מיישום האסטרטגיה, רת"א צופה להשיג תועלות משמעותיות:

- 1. מיקוד טוב יותר של המאמצים והקצאה יעילה יותר של משאבים לטיפול בסיכונים המשמעותיים ביותר לבטיחות
- 2. היערכות טובה יותר וגמישות רבה יותר להתמודדות עם איומים וסיכונים חדשים ומשתנים כמו גם לצרכי התעשייה והמשק
- 3. חסכון ארוך טווח במשאבים בזכות תהליכי עבודה יעילים יותר ומיקוד נכון
- 4. הגברת האפקטיביות של פעולות החקיקה הרישוי, הפיקוח והאכיפה לשמירה על רמת בטיחות גבוהה
- 5. שיפור בתיאום ובשיתוף פעולה עם בעלי העניין להשגת ביצועי בטיחות משופרים ולהתאמה לצרכי התעשייה והמשק
- 6. יכולת ניהול סיכונים עצמית משופרת אצל בעלי העניין
- 7. הגברת ההרמוניזציה והעמידה בדרישות ובסטנדרטים הבינלאומיים
- 8. חיזוק האמון של הציבור ברגולציה ובבטיחות של התעופה האזרחית בישראל

התועלות הללו צפויות לסייע לרת"א להגשים את חזונה להבטחת תעשיית תעופה בטוחה, יעילה ומשגשגת בישראל.

5 מיקודים אסטרטגיים ברת"א

הקמת יכולת לניהול אפקטיבי של הבטיחות בתעופה לצורך שיפור מתמיד של רמת הבטיחות המדינתית, וקידום תרבות בטיחות חיובית נכונה

- גיבוש מדיניות ותפיסת ניהול בטיחות מדינתית
- בנייה של תשתית לאומית וארגונית לאיסוף מידע בטיחותי ועיבודו (SDCPS)
- בניית מכלול אמצעים לניהול סיכונים ברמה המדינתית (SRM)
- בניית מגננים מדינתיים לתהליכי בקרה והבטחת בטיחות
- בניית שיטה שמבטיחה טיפול יעיל בסיכונים שזוהו והצעדים לאפחיתם
- קידום תרבות בטיחות חיובית נכונה

מיסוד יכולת ליצירה ועדכון ביעילות של רגולציה תעופתית גמישה, בת אכיפה, העונה למכלול הצרכים

- **בטוח הארוך:** בחינת משמעויות "הצטרפות ל- EASA"
- **בטוח המיידי-בינוני:** המשך שיפור וייעול השיטה הקיימת על ידי:
- הרחבה ופישוט התהליך של אימוץ תקנות זרות בהפניה
- טיפול בחסמים בתהליך
- בחינת מודלים נוספים מול מדינות אחרות/ משרד המשפטים/ רשות האסדרה

גיבוש ויישום תפיסת רישוי, פיקוח ואכיפה המקדמת תעופה בטוחה, יעילה ומשגשגת

- גיבוש תפיסת אסדרה בטיחותית חדשה לרבות מדיניות רישוי, פיקוח ואכיפה
- הסדרת התשתית האנושית, הארגונית והטכנולוגית שתומכת במימוש האסטרטגיה החדשה
- טיוב תהליכי העבודה הקיימים וכן אימוץ ופיתוח שיטות חדשות לרישוי, פיקוח ואכיפה לרבות עזרים תומכים
- גיבוש שגרות ניהול ותחקור
- יישום והטמעה של כלל השינויים

קידום ויישום תכנית רב שנתית לחדשנות וטרנספורמציה דיגיטלית

- בניית תכנית עבודה להקמת סביבה ארגונית מקדמת חדשנות ויישומה
- בניית תכנית לשימוש ביישומי בינה מלאכותית כבסיס לשיפור ביצועי רת"א (AI)
- בניית תכנית לטרנספורמציה דיגיטלית ויישומה (תהליך קיים)

קידום, פיתוח והתאמת תשתיות לתעופה האזרחית על כל מגזריה בישראל לצורכי תעשיית התעופה

- מענה להגדלת קיבולת התעופה הבינ"ל להובלת נוסעים ומטען כך שתתאים לתחזיות ולקצב הגידול החזוי
- מענה לצרכי התעופה הפנים ארצית הקלה, המסחרית והכללית (לרבות פנאי וספורט)
- מענה לצרכי התעופה העירונית – (AAM, Urban Air Mobility): מסוקים, רחפנים ומטו"רים

