



ארגון 'בטרים' לבטיחות ילדים

ע"ר 580269645 המרכז הלאומי לבטיחות ולבריאות ילדים נוסד 1995

עיקרי דוח דירוג מידות, ספטמבר 2011

”
תשעה חודשים חיכיתם לו, והנה הוא הגיע,
ואיתו ההבנה שחיינו ואושרו בידיים שלכם
ובאחריותכם. אתם – תעשו הכל כדי להגן
עליו
“
(מתוך המדריך לבטיחות התינוק של ארגון 'בטרים')

מידות
לעשות טוב, טוב יותר



מבנה הדוח*

- ❖ על הארגון
- ❖ עיקרי הממצאים
- ❖ נקודות חוזק עיקריות
- ❖ המלצות
- ❖ השפעה ויצירת ערך חברתי
- ❖ נקודות למחשבה
- ❖ תהליך האנליזה
- ❖ פירוט ממצאי הדירוג
- ❖ נספחים

*גילוי נאות – דר' מיכל חמו – לוטם, מייסדת ארגון 'בטרם' – לבטיחות ילדים וחברת ועד מנהל בארגון, משמשת גם כחברת ועד מנהל במידות.



על הארגון

שם הארגון: 'בטרם' – לבטיחות ילדים, המרכז הלאומי לבטיחות ולבריאות ילדים

שנת ייסוד: 1995

מס' רישום: 580269645

שנת מינוי: 2008

יו"ר: עופר נאמן

שנת מינוי: 2008

מנכ"ל: אורלי סילבינגר

מספר עובדים (משרות מלאות): 52 (37)

מספר מתנדבים: כ- 300

אתר: www.beterem.org

תקציב שנתי: כ- 11 מליון ₪

נחמיה כליים

משימה

חזון : עושים עולם בטוח לילדים

יעדים : הפחתת שיעורי התמותה מפגיעות בקרב ילדים בגילי 0 - 17 ב 35% עד שנת 2020

הפחתת שיעורי תמותת ילדים ערבים מפגיעות, כך שהפער בהשוואה לילדים יהודים

יצטמצם ב-25% לפחות עד שנת 2020 (על פי השוואת ממוצעי השנים 2018-2020 לשנים

2003-2005).



על הארגון

קהל היעד: הורים, סבים וסבתות, אנשי מקצוע, מובילי דעה ואנשי ציבור.
אזור פעילות: כל הארץ

הארגון פועל להפחתת ההיפגעות של ילדים מתאונות (לא מכוונות) במגוון דרכים.
פרויקטים עיקריים:

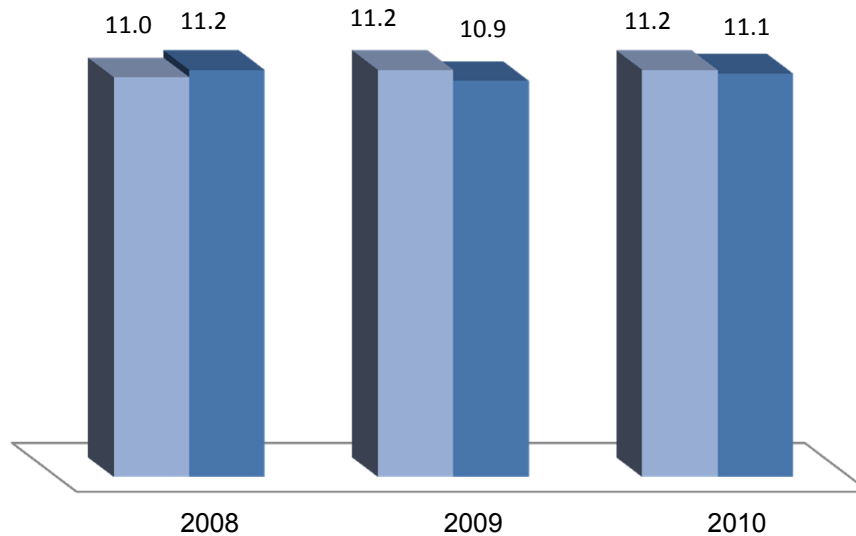
1. **קידום תוכנית לאומית לבטיחות ילדים** – פעילות אל מול משרדי הממשלה לקידום תוכנית לאומית לבטיחות ילדים שתפעל בשיתוף פעולה בין משרדי.
2. **מיזם NAPIS** - פיתוח מסד נתונים מרכזי שירכז את כל הידע על היפגעות ילדים בישראל.
3. **'בטרם' בעיר** – עבודה אל מול רשויות מקומיות לקידום בטיחות ילדים ברשות המקומית.
4. **'בטרם' בחברה הערבית** – עבודה ממוקדת של העמותה אל מול החברה הערבית, פיתוח שלוחה של העמותה הפועלת במסגרת החברה והתאמה תרבותית של כל עשייתה.



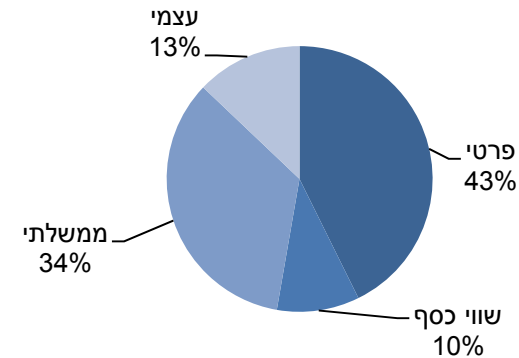


על הארגון

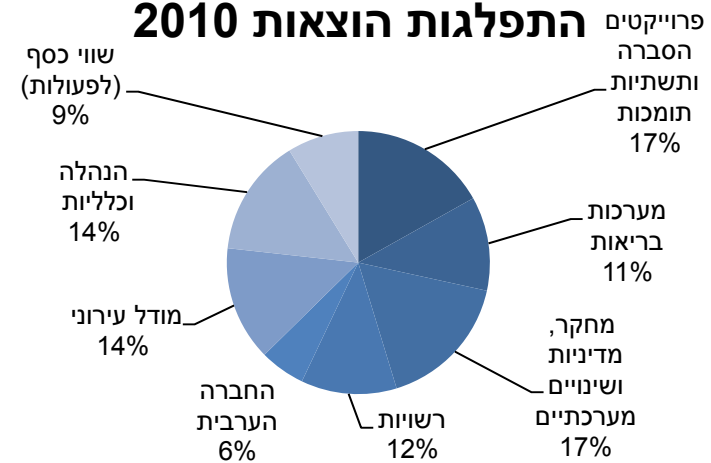
הכנסות () והוצאות () שנתיות במיליוני ₪



התפלגות הכנסות 2010



התפלגות הוצאות 2010



נתונים כספיים



עיקרי הממצאים

❖ הארגון זכאי לתו מידות לאפקטיביות בהצטיינות.

❖ פירוט הממצאים:

ציון משוקלל: ראוי לשבח

מיון משוקלל	תכנון	ביצוע	למידה ומדידה	מנהיגות	כספים
ראוי לשבח	ראוי לשבח	ראוי לשבח	ראוי לשבח	ראוי לשבח	מצוין

סולם דירוג מידות:

ראוי לשבח – מצוין – טוב מאוד – טוב – סביר – נמוך – נדרש שיפור – נכשל



דירוג מידות תו מידות לאפקטיביות



דירוג מידות מתאר את סיכויי הארגון לפעול באפקטיביות ולייצר השפעה חברתית. תו מידות לאפקטיביות יינתן לארגון שקיבל בדירוג ציון של 75 לפחות ועומד גם בתנאים אלה:

- ✓ **מדדים להצלחה** - לארגון יש מדדים להצלחתו.
- ✓ **תכנית עבודה** - הארגון פועל על פי תכנית עבודה שנתית.
- ✓ **מידת תפוקות (ודיונים מבוססי נתונים)** - הארגון מודד תפוקותיו ומקיים דיונים מבוססי נתונים.
- ✓ **שיפור מתמיד** - הארגון בוחן את עצמו מעת לעת ומפגין שיפור לאורך זמן.
- ✓ **מנהיגות** - הוועד המנהל בעל פוטנציאל להוביל את הארגון ולפקח עליו.
- ✓ **אתיקה, שקיפות ובקרה.**



נקודות חוזק עיקריות

תכנון

- הארגון בודק את החזון ומתאים את היעדים להשגתו לאורך השנים, תוך התאמת התפקיד של הארגון למציאות המשתנה. כחלק מהתאמתו נערך שינוי אסטרטגי ושינוי מקיף במבנה הארגוני.

ביצוע

- הארגון ממנף את השפעתו ברמה הארצית באמצעות שיתופי פעולה שזה מקיים עם גופים שונים, וכן באמצעות עידוד שיתופי פעולה בין כל הפועלים בתחום.
- הארגון הינו הגוף המקצועי המוביל בתחומו בארץ, ומשמש כנציג המדינה בפורומים בינ"ל שונים בתחום. הארגון מקפיד על הכשרת עובדיו שנחשבים כמומחים בתחום.



נקודות חוזק עיקריות

למידה ומדידה

- הארגון החל לפעול במרחב פרוץ וייצר את הביקוש של הצרכנים לידע ולמקצועיות שלו.
- הארגון הגדיר לעצמו מדדי הצלחה על מנת להשיג את מטרותיו החברתיות לטווח הקצר והארוך. לאור מדדים אלה מקפיד הארגון על קיום בדיקה שיטתית של פעילותו באמצעות מחקרים חיצוניים ודוחות עומק. אלו מכוונים את פעילותו, ומביאים לשיפור מתמיד.

מנהיגות

- מנכ"לית הארגון מקצועית בתחומה, מעורבת מאוד בפעילות השוטפת, ומובילה את הארגון בתהליכים פנימיים וחיצוניים משמעותיים (דוגמת שינוי המבנה הארגוני).
- הוועד המנהל מוביל ומעורב מאוד בפעילות השוטפת, הן במסגרת תפקידו כוועד, הן בעבודה בועדות השונות, והן במעורבות אישית של חברי ועד בפעילויות שונות של הארגון.



המלצות

ביצוע

- לאור השינוי בחלק מהפעילויות וכחלק מהשינוי המבנה הארגוני, מומלץ לבחון את נושא התאמת השימוש במתנדבים בפרויקטים השונים.

כספים

- מומלץ לפעול לחיזוק ההכנסות העצמאיות בארגון ויכולתו לגייס כספים, ובכלל זה להגדיר בעלי אחריות ברורים לנושא זה בארגון מעבר למנכ"לית.
- מומלץ לפתח מודלים לתמחור הפעילות השונות בכדי שישמשו פלטפורמה לתכנון הפעילות העתידית.



השפעה ויצירת ערך חברתי

- ❖ הארגון הוא הגוף הראשון שהחל למדוד באופן מרוכז את נושא היפגעות ילדים. ב-2001 הציב יעד לצמצום 30% מהילדים הנפגעים, בשנת 2007 עמד בו יחד עם שותפיו והציב יעד חדש - צמצום שיעורי התמותה מפגיעות ילדים ב-35% עד שנת 2020 (עפ"י השוואת ממוצעי השנים 2018-2020 לשנים 2003-2005) וכן, הפחתת שיעורי תמותת ילדים ערבים מפגיעות וצמצום הפער בין המגזרים ב-25% לפחות.
- ❖ הארגון הוא הגורם הציבורי היחיד שעוסק באופן בלעדי בתחום. השינויים במרחב החברתי בתחום קשורים באופן ישיר לפעילותו ובעידודו רשויות מקומיות, רשויות ממשלתיות וגופים ציבוריים החלו לפעול בתחום.
- ❖ גופים ציבוריים ואנשים פרטיים פונים לארגון להתייעצות בנושא בטיחות ילדים ורואים בו סמכות בתחום.
- ❖ הפעלת חלק מהתוכניות שהארגון הקים עוברות לאחריות גופים עמם הארגון פועל, ואלו ממשיכים להפעילם.
- ❖ ארגונים מחוץ לארץ באים ללמוד מהארגון על עשייתו בתחום.



נקודות למחשבה

- ❖ בעוד שהארגון הוא היחיד הפועל בתחומו והינו ארגון מוביל, עולה תחושה כי ההכרות עמו בציבור וההבנה על מרחב עשייתו נמוכה יחסית. האם שינוי התפיסה בנושא זה יוכל להגביר את מספר צרכני השירותים של הארגון ואת יכולת ההשפעה החברתית שלו?
- ❖ במסגרת תהליך האנליזה עלו במספר הזדמנויות שונות השגות לגבי רמת התגמול של העובדים. מה המשמעויות של תחושות אלה על פעילות הארגון בטווח הארוך?
- ❖ האם יש מקום להגדיל את מספר חברי הוועד הערביים בארגון, לאור החשיבות של פעילות 'בטרם' בחברה הערבית והצבת תוצאות הפעילות בחברה הערבית כיעד לארגון?



תהליך האנליזה

- ❖ תהליך האנליזה בעמותת 'בטרם' נערך בחודשים יולי-ספטמבר 2011.
- ❖ התהליך נערך בשיתוף הארגון ונעשה תוך שימוש בכלים איכותניים וכמותניים ובמתודולוגיה ייחודית שפותחה במידות.
- ❖ במהלך האנליזה נאסף מידע על הארגון ממקורות מגוונים: מידענות, מסמכים, שאלונים, דוחות, פרוטוקולים, ראיונות עם בעלי תפקידים בארגון, עם שותפים של הארגון ועם מומחים.
- ❖ התהליך עבר בקרה פנימית במידות והועבר לארגון להערות.
- ❖ עיקרי הדירוג ופירוט הדוח נמסרו לארגון בספטמבר 2011.



ממצאי הדירוג

ציון משוקלל – ראוי לשבח

- ❖ תכנון – ראוי לשבח
- ❖ ביצוע – ראוי לשבח
- ❖ למידה ומדידה – ראוי לשבח
- ❖ מנהיגות – ראוי לשבח
- ❖ כספים – מצוין

❖ אתיקה, בקרה ושקיפות – נבחן באסכרת התהליך ואינו מקבל

ציון



תכנון ראוי לפח

- ❖ לארגון חזון מגובש, ברור המצייר תמונה מלהיבה של העתיד ועם זאת ריאלית ובת-השגה. החזון נבחן ונבדק מחדש מעת לעת.
- ❖ לארגון ברורה הדרך שעליו לנקוט בכדי להשיג את יעדיו.
- ❖ לארגון תכנית אסטרטגית כתובה המכוונת את פעילותו באופן שיסייע לו לממש את משימתו.
- ❖ לארגון תכנון פיננסי לשנים הקרובות, למרות שזה אינו מפורט ואינו נסמך על תמחור מדויק של הפעילויות השונות הוא כולל כוונה לפיתוח אפיקי הכנסה חדשים ואת היקפי הפעילות הצפויים בשנים אלה.
- ❖ קיימות תכניות עבודה איכותיות המנחות את העובדים בכל הרמות: לארגון ולפרויקטים השונים.



ביצוע ראוי לפנה

- ❖ הארגון פועל בתחום התמחותו ומתמקד בעיסוק הליבה, כל תכניותיו מקיימות קשר הדוק ביניהן ובין הייעוד.
- ❖ הארגון מקפיד לבדוק את ביצועיו ביחס לתכנון ומציג את ממצאיו באופן ניתן למעקב.
- ❖ בשנה החולפת הצליח הארגון לבצע את מרבית המשימות שקבע לעצמו.
- ❖ ניכרת התאמה בין מקצועיות העובדים ובין דרישות התפקיד ומשימות הארגון. הארגון מפעיל מערך הכשרה והדרכה, כדי להכשיר את כל עובדיו בתחום בטיחות ילדים.
- ❖ הארגון עושה שימוש רב בגורמים חיצוניים ובשיתופי פעולה על מנת להרחיב את השפעתו.



למידה ומדידה כאוי *לשמח*

- ❖ הארגון מכיר היטב את צורכי המוטבים ופועל להעלאת המודעות החברתית, שינוי חברתי ומתן מענה לצרכיהם.
- ❖ הארגון מקיים בעצמו מדידה שיטתית ותדירה של תפוקות ותוצאות לטווח הקצר ואת השפעתם החברתית בטווח הארוך.
- ❖ הנתונים שנאספו בתהליכי הלמידה משמשים את הארגון בקבלת החלטות.
- ❖ הפקת לקחים מתבצעת באופן שיטתי וסדור בארגון. הארגון מיישם את ההחלטות שהתקבלו.
- ❖ הארגון מפגין יכולת הסתגלות לסביבתו, הוא מבצע שינויים בפעילויותיו בהתאם לשינויים שחלים בסביבה.



מנהיגות ראוי לפנה

- ❖ הוועד המנהל מתווה את מדיניות הארגון הן במסגרת הוועד כולו והן במסגרת פעילות וועדות המשנה של הוועד.
- ❖ חברי הוועד תורמים להשגת מטרות הארגון גם מעבר לישיבות הוועד הפורמאליות באמצעות שימוש ברקע המקצועי והאישי שלהם.
- ❖ הוועד המנהל מהווה גורם מבקר ומפקח על המנכ"ל וההנהלה השכירה.
- ❖ המנכ"לית מניעה תהליכים פנים ארגוניים וחיצוניים משמעותיים באופן שמקדם את מטרות הארגון.
- ❖ למנכ"לית יכולת להניע עובדים לקידום השגת מטרות הארגון.



כספים מצוין

- ❖ האיתנות הפיננסית של הארגון תקינה. תקציב העמותה משקף באופן נאות את הפעילויות השונות, וקיים מעקב שוטף אחר התקציב והתזרים.
- ❖ בארגון נהוגים נהלי בקרה פיננסית טובים, המיושמים על ידי בעלי התפקידים הרלוונטיים.
- ❖ מקורות ההכנסה של הארגון מגוונים יחסית, בעוד ישנם גופים התורמים לו, הוא נתמך במגוון התקשרויות וממגוון של גורמים.
- ❖ נראה כי הארגון מתנהל בצורה יעילה ברמה הפיננסית וכי עלויות המטה אינן גבוהות.
- ❖ אין בארגון שימוש במודלים לתמחור של הפרויקטים השונים.



אתיקה, בקרה ושקיפות

- ❖ לא נמצאו ליקויים אתיים בארגון.
- ❖ הארגון הצהיר כי לא קיימים ניגודי עניינים בקרב הנהלת הארגון, כמו גם בקרב שאר מחזיקי העניין שלו.
- ❖ ועדת הביקורת של הארגון אינה מסתפקת באישור הדוחות הכספיים, אלא יוזמת נושאים לבדיקה ומביאה אותם בפני הוועד המנהל.



נספחים

מודל הארגון הנכסף



תניית פטור





תכנון אופס

❖ לארגון המושלם חשיבה לטווח רחוק ריאלית ובת השגה המתייחסת לשינוי החברתי שהארגון רוצה להשיג עבור קהל היעד שלו ועבורו. קיימת הבנה של האופן בו הוא ישיג את השינוי החברתי אליו הוא שואף והיא מנוסחת בתכנית אסטרטגית, הכוללת גם היבט פיננסי המתייחס להיבטים הכספיים של הפעילות מעבר לשנה הקרובה, במטרה להבטיח את המשכה של הפעילות ו/או הרחבתה. הצוות פועל בהתאם לתכנית עבודה הכוללת יעדים מדידים, לוח זמנים, אבני דרך לביצוע והטלת אחריות למימוש המשימות.



ביצוע *afes*

✦ הארגון המושלם מתמקד בתחומי הליבה ובתחום התמחותו וטווח פעילויותיו תואם את יכולות הארגון ואת ייעודו. משאבי הארגון מופנים לפעילויות באופן שתואם את סדרי העדיפויות הארגוניים. בארגון מתקיים מעקב שוטף של הביצוע מול התכנון ושל יכולת הארגון לבצע את משימותיו ולעמוד ביעדיו. הארגון נהנה מעובדים מקצועיים שהוכשרו לתפקידם והם מביעים הזדהות עם הארגון, עם ערכיו, עם ייעודו ועם מטרותיו. הארגון פועל להרחבת מעגל המקדמים את משימת הארגון על ידי שימוש במתנדבים, סוכני שינוי, תורמים, יצירה ומינוף של שיתופי פעולה וניצול המשאבים באופן שמגדיל את מעגל השותפים והמאמינים ברעיון.



למידה ומדידה *אפס*

✦ הארגון המושלם מודד את ביצועיו, את תפוקותיו ואת תוצאות פעילותו, ולומד אותן במטרה להשתפר. הארגון מכיר את צרכי מוטביו. הארגון בודק את מידת השפעתו על מוטביו לאורך זמן ואת תרומתו לשינוי בתפיסותיהם, בהתנהגותם או בחייהם. הארגון נעזר בנתונים שאסף כדי לקבל החלטות ניהוליות ואסטרטגיות, כגון פיתוח פעילויות חדשות במענה לצרכים, השקת תכניות חדשות, שיפור מתמיד של השירותים, מיזוג עם ארגון אחר, נכונות לשינויים בפעילות או סגירה של פעילויות שאינן מתאימות עוד.



מנהיגות אופיינית

❖ לארגון המושלם הנהגה פעילה, אחראית ומעורבת אסטרטגית. הוועד המנהל מתווה מדיניות, דן בסוגיות בעלות השלכות לטווח ארוך ושותף בתהליכי קבלת ההחלטות. הוועד מפקח ומבקר את עבודת המנכ"ל. הרכב הוועד וגודלו, וכן היעדר ניגודי אינטרסים, מאפשרים זאת. הארגון עושה שימוש בכישורי חברי הוועד לקידום מטרותיו. למנכ"ל כישורים וניסיון למלא את תפקידו. המנכ"ל מניע תהליכים פנים ארגוניים וכלפי גורמים חיצוניים באופן שמקדם את מטרות הארגון ויש לו יכולת להניע את העובדים למימוש מטרות אלה. הארגון אינו תלוי בו או ביו"ר ועזיבת גורם משמעותי לא תפגע ביכולת הארגון לממש את מטרותיו לאורך זמן.



כספים אופים

✦ הארגון המושלם נהנה מיציבות, בין היתר הודות לגיוון מקורות ההכנסה שלו. הוא משכיל לבנות מודל הכנסות מתחדש ומפתח מחויבות בקרב גורמי מימון לאורך זמן. הארגון משיג איתנות פיננסית, מצליח לעמוד בהתחייבויותיו לטווח הקצר והארוך ואינו צובר גירעונות לאורך זמן. הארגון אינו סובל מקשיים תזרימיים, ומפעיל מנגנוני בקרה לניטור קשיים כאלה ולהתמודדות עמם. הארגון מקפיד לבקר את הוצאותיו ושומר על יעילות הפעילות והרכש. המשימות מתומחרות באופן שמקל על קבלת החלטות. עלויות המטה שקופות וסבירות בהתאם למשימות. שכר הבכירים הולם את כישוריהם, כמו גם את גודל הארגון ומורכבות משימתו.



תניית פטור

מידות פועלת להפיק דוחות מקצועיים והוגנים, במטרה לקדם את האפקטיביות במגזר השלישי ולהנגיש המידע אודות העמותות למשקיעים חברתיים (תורמים) ולציבור הרחב.

עם זאת, דוחות מידות אינם מתיימרים לייתר את שיקול הדעת והבדיקה העצמאית של הקוראים אותם בבואם להשקיע בארגון כלשהו, לתרום לו, להתנדב בו או ליהנות משירותיו או לכל צורך אחר; לכן מידות מסירה בזאת את אחריותה משימוש בדוחות כאמצעי בלעדי לצורך השקעה או תרומה או לכל צורך אחר כאמור של הקוראים את הדוח או של העמותה.

הדוח הוכן על סמך מידע אשר נמסר על ידי הארגון המדורג ו/או על סמך מידע אשר נגיש לציבור או על סמך מידע אחר אשר נחזה להיות מהימן. עם זאת, מידות אינה יכולה להיות אחראית או ערבה לדיוק ולאמיתות שבמידע ובדוח, לשלמותו, למהימנותו או לתוכנו אשר עשוי להשתנות מעת לעת. לפיכך, למידות לא תהיה חבות לשגיאות, חוסרים או פערים בדירוגים ובמידע כאמור והיא לא תהיה אחראית באופן ישיר או עקיף לתוצאת השימוש במידע הכלול בדוחותיה לרבות, אך לא רק, בקשר לביצוע השקעה לא מתאימה בארגון כלשהו, או השקעה שתדל לטמיון, או אובדן השקעה או כל נזק אחר אשר ניתן לטעון שנבע מהשימוש בדוח מידות.