



ארגון הממונים על הבטיחות וגיוות בישראל (ע.ר.)

# מדריך איכות ת"י 9001:2015

יעקב עזרא – יו"ר הארגון  
מהדורה: ינואר 2021  
מעודכן נכון לתאריך 25.07.2023

תוכן עניינים

מס' עמוד

נושא

סעיף  
סעיף  
במדריך בתקן

4	מקורות		.1
4	מטרת המדריך איכות		.2
4	פרופיל חברה		.3
6	הגדרות		.4
8	הבנת הארגון והקשרו	4.1	.5
8	הבנת הצרכים והציפיות של בעלי עניין	4.2	.6
8	קביעת חלות מערכת ניהול האיכות	4.3	.7
10	מערכת ניהול איכות ותהליכי	4.4	.8
11	מנהיגות ומחויבות	5.1	.9
11	מנהיגות הנהלת החברה	5.1.1	9.1
12	התמקדות בלקוח	5.1.2	9.2
12	מדיניות	5.2	.10
13	תפקידים, אחריות וסמכויות בארגון וכשירות	7.2, 5.3	.11
14	כשירות	7.2	.12
15	הגדרת תפקידים	5.3	.13
15	פעולות המתייחסות לסיכונים והזדמנויות	6.1	.14
16	מטרות האיכות והתכנון להשגתן	6.2	.15
16	תכנון שינויים	6.3	.16
17	ידע ארגוני	7.1.6	.17
17	מודעות	7.3	.18
17	תקשורת	7.4	.19
17	תקשורת פנים	7.4	.19.1
18	תקשורת עם הלקוח	8.2.1	.19.2
18	מידע מתועד	7.5	.20
19	דרישות למוצרים ושירותים	8.2	.21
19	קביעת הדרישות למוצרים ושירותים	8.2.2	.21.2
20	סקר הדרישות למוצרים ושירותים	8.2.3	.21.3
20	ניטור, מדידה, ניתוח והערכה	9.1	.22
20	ניתוח, מדידה, ניתוח והערכה – כללי	9.1.1	.22.1
20	שביעות רצון לקוח	9.1.2	.22.2
21	ניתוח והערכה	9.1.3	.22.3
21	מבדק פנימי	9.2	.23
21	סקר הנהלה	9.3	.24
22	שיפור	10	.25
22	שיפור – כללי	10.1	.25.1
23	אי התאמה ופעולה מתקנת	10.2	.25.2
23	שפור מתמיד	10.3	.25.3
24	נספח א' – ניתוח חולשות וחוזקות		
26	נספח ב' – בעלי עניין		
28	נספח ג' – רשימת דרישות על פי דין		
30	נספח ד' – מערכת ניהול האיכות ותהליכי		
36	נספח ה' – הצהרת מדיניות האיכות		
37	נספח ו' – רשימת מעקב אחר כישורי העובדים		
38	נספח ז' – תכנית שדרוג מערכת ניהול האיכות		
39	נספח ח' – הגדרת תפקידים (אחריות וסמכות) וכישורים		
47	נספח ט' - סקר שוק בענף הבטיחות בנושא ארגונים הדואגים לממוני בטיחות וגיהות		
56	נספח י' - סקר שביעות רצון החברים מהארגון		

## **.1 מקורות**

ת"י ISO 9001:2015 - מערכות ניהול איכות – דרישות  
תקן ISO – Quality management systems – Fundamentals and vocabulary 9000:2015

## **.2 מטרת המדריך**

מטרת מסמך זה להציג את פעילות הארגון, את התהליכים העיקריים – תהליכי ליבה ותהליכי מערכת ניהול האיכות, ואת מערכת ניהול האיכות האמורה לתת מענה לדרישות ת"י ISO 9001:2015.

## **.3 פרופיל הארגון**

ארגון הממונים על הבטיחות וגיהות בישראל נוסד בשנת 1965.

ארגון הממונים על הבטיחות והגיהות בישראל הנו הגוף היציג הגדול ביותר של העוסקים בבטיחות במדינת ישראל ומאגד בתוכו את כלל ממוני הבטיחות והגיהות מכל הענפים במשק הישראלי וכן נותן בית לעוסקים בבטיחות ובבריאות העובדים שאינם ממוני בטיחות מוסמכים שמאוגדים בתאים מקצועיים כגון: תא עורכי מבדקי בטיחות במוסדות חינוך, תא ארגונומיה, תא גהותנים, תא בטיחות באש וכן תא ייחודי לממוני הבטיחות ברשויות המקומיות ופועל לקידום המודעות לנושא הבטיחות והבריאות התעסוקתית בישראל.

הארגון הוקם על מנת לייצג את הממונים על העבודה וגיהות. הארגון מייצג מאות ממונים על בטיחות וגיהות מכל תחומי העבודה והעיסוק ברחבי הארץ: בתעשייה, במסחר ובשירותים - חברות ומפעלים גדולים וקטנים, כאחת.

לייצג אותם למען הכרה בהם כי מקצוע, לדאוג למעמד הממונים בעבודה, לקידום המקצועי שלהם, הארגון פועל להיות גוף תומך ומייצג מול המחוקק, וגופים רגולטורים הקובעים את המדיניות, את הדרישות המקצועיות בתחום הבטיחות, המבצעים פיקוח ובקרה על הארגונים המקבלים שירות מידי הממונים. עד היום עדין תפקיד זה לא הוכר כמקצוע רשמי במדינת ישראל. עד היום אף גוף הסתדרותי אינו פרס כנפיים על ציבור הממונים למרות שאחוז גבוהה מהממונים הם שכירים.

ארגון הממונים על העבודה וגיהות היא עמותה רשומה ופועלת כמלכ"ר (מוסד ללא מטרת רווח). הארגון מנוהל על ידי חברי הארגון הנבחרים בבחירות דמוקרטיות, ישירות וחשאיות אחת לשלוש שנים, על ידי חברי הארגון הפעילים (ששלמו דמי חבר). חברי הנהלת הארגון פועלים בהתנדבות, ללא שכר. נציגי הארגון פועלים מול משרד העבודה הרווחה והשירותים החברתיים, המשרד האחראי על תחום הבטיחות במדינת ישראל, מול המפקח עבודה ראשי (מפע"ר), מול ועדת העבודה, הרווחה והבריאות, הוועדה האחראית בכנסת לתחום הבטיחות, משרדי ממשלה רלוונטיים, כגון המפקח על הביטוח במשרד האוצר, מול ארגונים הקשורים ישירות או בעקיפין לתחום הבטיחות כגון המוסד לבטיחות וגיהות, ביטוח לאומי - קרן מנוף, ארגון הקבלנים ועוד. חברי הארגון משתתפים כנציגי הארגון בוועדות מקצועיות רבות, ועדות הסמכה לממונים וועדות בכנסת לקידום הבטיחות ובוועדות תקינה במכון התקנים.

ארגון הממונים על הבטיחות והגיהות בישראל הנו הגוף היציג הגדול ביותר של העוסקים בבטיחות במדינת ישראל ומאגד בתוכו את כלל ממוני הבטיחות והגיהות מכל הענפים במשק הישראלי וכן נותן בית לעוסקים בבטיחות ובבריאות העובדים שאינם ממוני בטיחות מוסמכים שמאוגדים בתאים מקצועיים כגון: תא עורכי מבדקי בטיחות במוסדות חינוך, תא ארגונומיה, תא גהותנים, תא בטיחות באש וכן תא ייחודי לממוני הבטיחות ברשויות המקומיות ופועל לקידום המודעות לנושא הבטיחות והבריאות התעסוקתית בישראל.

הארגון חרט על דגלו לאפשר לכל העובדים במשק באשר הם לעבוד בתנאי עבודה בטיחותיים ובריאים. לפיכך, הארגון פועל בשיתוף פעולה עם גופים ומוסדות במדינת ישראל להגברת המודעות לנושאי הבטיחות והבריאות התעסוקתית תוך מתן דגש ליצירת סביבת עבודה ותנאי עבודה בטוחים ובריאים כדי למנוע תאונות עבודה ו/או מחלות מקצוע.

הארגון פועל ויוזם להכרת חשיבותו ומעמדו של ממונה הבטיחות בכל המגזרים במשק ובחברה כולה. הארגון יוזם פעולות להרחבת הידע המקצועי של הממונים וכן פועל לקידום ולהטמעת ערך הבטיחות בחברה כולה.

הארגון פועל ליצירת קשרי גומלין וחילופי ידע עם ארגונים דומים באירופה ובארצות הברית ומוציא משלחות של חברים לכנסים ותערוכות מקצועיות בחו"ל להרחבת הידע המקצועי של החברים.

גם בארץ הארגון פועל במרץ לקידום הידע המקצועי של החברים בארגון סמינרים מקצועיים, ימי עיון וכנסים.

לארגון הנהלה רחבה הנבחרת באספה הכללית, ההנהלה פועלת בהתנדבות מתוך מקצועית בשיתוף פעולה מלא עם הרכזים והחברים בארגון. חברי ההנהלה והארגון משתתפים כנציגי הארגון בוועדות מקצועיות רבות, ועדות הסמכה לממונים וועדות בכנסת לקידום הבטיחות. משרד הארגון ממוקם ברחובות, רח' הכישור 2, א.ת. רכטמן (מרכז גישות) מיקוד 76122

#### 4.

#### הגדרות

"איכות": Quality

ארגון המתמקד באיכות מקדם תרבות המביאה להתנהגות, עמדות, פעילויות ותהליכים המספקים ערך באמצעות מילוי הצרכים והציפיות של לקוחות ואחרים בעלי עניין רלוונטיים. איכות המוצרים והשירותים של הארגון נקבעת על ידי היכולת לספק ללקוחות ואת ההשפעה המיועדת והבלתי מכוונת על בעלי עניין רלוונטיים. איכות המוצרים והשירותים כוללת לא רק את תפקודם המיועד וביצועם, אלא גם הערך הנתפס שלהם לטובת הלקוח.

"אפקטיבי (effective)": מידת השגת המטרות, היעדים והתפוקות, ובאילו איכויות

#### בעלי עניין (Interested parties)

תפיסת בעלי העניין מרחיבה מעבר להתמקדות אך ורק על הלקוח. זה חשוב לשקול את דרישות וצרכי כל בעלי העניין הרלוונטיים. חלק מהתהליך להבנת ההקשר של הארגון הוא לזהות את בעלי העניין שלו. בעלי העניין הרלוונטיים הם אלה המספקים סיכון משמעותי לקיימות ארגונית אם צרכיהם וציפיותיהם אינם מתקיימים. ארגונים מגדירים את התוצאות הנחוצות כדי לספק אותם לבעלי עניין רלוונטיים להקטנת הסיכון. ארגונים אמורים לזהות, ללכוד ולשמר את התמיכה של בעלי העניין הרלוונטיים בהם תלויה ההצלחה שלהם. בעל עניין הוא אדם או ארגון שיכולים להשפיע, להיות מושפעים או לתפוס את עצמם מושפעים מהחלטה או פעילות של הארגון. לדוגמה: חברי הארגון (לקוחות פנימיים), רגולטורים, מתחרים, גופים הפועלים או קשורים בענף הבטיחות, לקוחות החברים בארגון, ספקי שירותים לארגון...

#### "ההקשר של הארגון" (Context of an organization)

הבנת ההקשר של הארגון היא תהליך. תהליך זה קובע גורמים אשר עשויים להשפיע על מטרות הארגון, מטרותיו וקיומו. היא שוקלת גורמים פנימיים כגון ערכים, תרבות, ידע וביצוע הארגון. היא גם רואה גורמים חיצוניים כגון כמו סביבה משפטית, טכנולוגית, תחרותית, שוקית, תרבותית, חברתית וכלכלית. דוגמאות לאופן שבו ניתן לבטא את מטרות הארגון הן החזון, שליחות, מדיניות ויעדים.

"החזון": תמונת המציאות הרצויה אותה הארגון מבקש להשיג או לקדם כחלק מן האסטרטגיה הכוללת שלו. החזון הוא ביטוי ויזואלי, תמונה או דימוי מנטלי עתידי של מצב רצוי ואפשרי של הארגון או תת היחידות הארגוניות. החזון מגדיר את הזהות הארגונית ואת המשמעות המיוחדת לעשייה. החזון אינו מגדיר את מה עושים, אלא את הערכים והעקרונות המנחים את העשייה. הוא הצד הרוחני והאידיאלי של הדברים ומשמש מקור השראה לעשייה הארגונית.

## "וועד הארגון": הנהלת הארגון

**"יעד":** יעד פירושו תוצאה ספציפית הניתנת למדידה כמותית. אחת השאלות העולות לגבי מושג זה היא מהו ההבדל בין יעד למטרה? והתשובה לכך היא ש**מטרה** היא תוצאה אסטרטגית שאינה ניתנת למדידה כמותית ואילו היעד מוגדר בצורה כזו שבעצם הגדרתו הוא ניתן למדידה כמותית. **יעד** חייב להיות לא רק מדיד כמותית בהגדרתו, אלא גם מוגדר ומנוסח במונחי תפוקה. מגדירים יעד לפחות על ידי שני פרמטרים: הערך אותו רוצים להשיג, בצורה מדידה, לוח זמנים להשגה, תקופה או תאריך.

**"יעילות":** עד כמה מימוש פעילויות מתוכננות הושגו ומושגות תוצאות מתוכננות.

**"יעיל (efficient):** - "יחס תשומות / תפוקות. שימוש "חכם" במשאבים, ובאילו עלויות

**"לקוח":** הלקוח הפנימי, העיקרי, הישיר, של הארגון הוא הממונה החבר בארגון, למענו הוקם ארגון זה. קיימים גם לקוחות חיצוניים ועקיפים כגון שאר הממונים במדינת ישראל, המעסיקים את הממונים, גופים רגולטורים ומוסדות סטטוטוריים.

**"מדיניות":** כוונות והכוונה של ארגון כארגון כפי שהן מובאות באופן רשמי על ידי הנהלת הארגון.

## "מודעות" (Awareness)

המודעות מושגת כאשר אנשים מבינים את האחריות שלהם וכיצד פעולותיהם תורמות להשגת מטרות הארגון

**"מטרה":** המטרות הן מעין תרגום מעשי של החזון. זהו תיאור הדברים שאם יושגו, יביאו למימוש החזון, על פי מערכת הערכים. במילים אחרות, המטרות הן תרגום ראשוני של החזון לתוצאות ברורות ומדידות יותר. המטרות נגזרות מהחזון ונותנות תשובה לשאלה: "מה צריך להשיג כדי לממש את החזון?". מכל מטרה נגזרים **יעדים** ספציפיים אותם אנו מנסים להשיג בשטח.

## "מערכת ניהול איכות": QMS - Quality management system

מערכת ניהול איכות היא חלק ממערכת ניהול הארגון בתחום איכות. מערכת ניהול איכות כוללת פעילויות שבאמצעותן הארגון מזהה את מטרותיו וקובע את התהליכים ומשאבים הדרושים להשגת התוצאות הרצויות. מערכת ניהול האיכות מנהלת את התהליכים ומשאבי האינטראקציה הנדרשים כדי לספק ערך ולהשיג תוצאות לבעלי עניין רלוונטיים. מערכת ניהול האיכות מאפשרת להנהלה הבכירה למטב את השימוש במשאבים בהתחשב בטווח הארוך והקצר והשלכות של החלטתם. מערכת ניהול האיכות מספק את האמצעים כדי לזהות פעולות כדי להתמודד עם התוצאות המיועדות ולא מכוונת באספקת מוצרים ושירותים.

**"נוהל" (פרוצדורה):** הוא רשימה של כללים המגדירים את דרך ביצועה של משימה מסוימת

**"עמותה":** סוג של תאגיד המורכב מקבוצה של בני-אדם או תאגידים אחרים החוברים יחד למען מטרה מסוימת (לרוב מטרה ציבורית), ונרשמו בפנקס העמותות על ידי רשם העמותות שבמשרד המשפטים שמפקח על פעילותן

**"סקר הנהלה":** מפגש תקופתי של ההנהלה הבכירה במהלכו תסקור את מערכת ניהול האיכות של הארגון, כדי להבטיח את המשך ההתאמה, ההלימות, האפקטיביות ויישור הקו שלה עם הכיוון האסטרטגי של הארגון.

**"פעולת תיקון":** תיקון בעיה ספציפית. התפוז נפל – הרמתי אותו.

**"פעולה מתקנת":** יישום מסקנות שתכליתן למנוע הישנות של תקלות מן העבר. התפוז נפל – נבדוק את "סיבת השורש" לנפילה ונטפל בה.

**"פעולה מונעת":** יישום מסקנות וניתוח מהלכים צפויים, שתכליתם למנוע התרחשות תקלה עוד בטרם אירעה. התפוז עוד לא נפל, אבל הוא עלול ליפול – נבדוק את הסיבות העלולות להביא את התפוז ליפול ונטפל בהן.

**"שיפור" (השבחה):** שיפור ביצועי הארגון. שיפור חיוני לארגון כדי לשמור על רמות ביצוע עכשוויות, להגיב לשינויים בתנאיו הפנימיים והחיצוניים וליצירת הזדמנויות חדשות.

## 5. הבנת הארגון והקשרו (סעיף 4.1)

הנהלת הארגון נדרשת ללמוד ולנתח את הסביבה בה הארגון פועל, הן במישור הפנימי – בתוך הארגון, והן במישור החיצוני – השוק בו פועל הארגון.

הבנת ההקשר של הארגון היא תהליך. תהליך זה קובע גורמים אשר עשויים להשפיע על מטרות הארגון, מטרותיו וקיומו. היא שוקלת גורמים פנימיים כגון ערכים, תרבות, ידע וביצוע הארגון. היא גם רואה גורמים חיצוניים כגון סביבה משפטית, טכנולוגית, תחרותית, שוקית, תרבותית, חברתית וכלכלית.

הארגון יבצע את לימוד הנתונים והניתוח לפחות אחת לשנה, בעיקר לפני סקר הנהלה וכל פעם שישנם שינויים משמעותיים בסוגיות הפנימיות ו/או הסוגיות החיצוניות, הדורשים בחינתם וטיפול רלוונטי בהתאם. הארגון יציג את השינויים שהיא זיהתה בפני הנהלת הארגון. ניתוח עכשווי ראה בנספח ט'.

בפועל הארגון יבצע ניתוח חולשות וחוזקות (SWOT analysis strengths, weaknesses, opportunities and threats) במטרה לזהות את הסוגיות פנימיות וחיצוניות עליהם היא צריכה לתת את הדעת. ראה ניתוח עדכני בנספח א'.

## 6. הבנת הצרכים והציפיות של בעלי עניין (סעיף 4.2)

הארגון נדרש לזהות את הגורמים, בעלי עניין, להם יש השפעה או השפעה פוטנציאלית על הארגון לספק בעקביות מוצרים ושירותים העומדים בדרישות הלקוח ובדרישות על פי דין הרלוונטיות. במקרה שלנו את הצרכים ואת הציפיות של חברי הארגון מהארגון – מהמנהלים את הארגון.

הארגון נדרש לזהות את הצרכים והציפיות של בעלי עניין אלה, הקשורים למערכת ניהול האיכות. הארגון יבחן את השפעתם של הדרישות והציפיות של בעלי העניין על מערכת ניהול האיכות ותתייחס אליהם בהתאמת מערכת ניהול האיכות לעמידה בדרישותיהם.

הארגון יסקור את הצרכים והציפיות של בעלי עניין לפחות לשנה לפני סקר הנהלה, וגם תציג בפני הנהלת הארגון את השינויים שחלו בדרישות, צרכים וציפיות. ראה זיהוי עדכני של הצרכים וציפיות של בעלי עניין בנספח ב'.

## 7. קביעת חלות מערכת ניהול האיכות (סעיף 4.3)

### 7.1 השמטות

לאור אופי פעילות החברה, הסעיפים הבאים בתקן מושמטים:

#### סעיף 7.1.5 – משאבים לניטור ומדידה

על פי אופי הפעילות של הארגון אינו נדרש להחזיק ברשותו ציוד ניטור ומדידה.

#### סעיף 8.2.4 - שינויים בדרישות למוצרים ולשירותים

על פי אופי הפעילות של הארגון אינו נדרש לבצע שינויים במוצרי או בשירות הניתן על ידו.

### **סעיף 8.3 – תכן ופיתוח של מוצרים ושירותים**

על פי הגדרת הפעילות של הארגון, הארגון אינו עוסק לא בתכן ולא בפיתוח של מוצרים ו/או שירותים.

### **סעיף 8.4.3 – מידע לספקים חיצוניים**

במסגרת פעילות הארגון לא מבוצע רכש של ציוד ו/או עבודה מגורמים חיצוניים לצורך תכנון או ייצור. המשרד בשכירות הכולל גם אחזקתו. הציוד המשרדי המשמש את המזכירה ואת הארגון הוא בסיסי ויתוחזק על ידי קבלני חוץ בעת תקלות. בתחום ראיית חשבון מועסק רואה חשבון המנהל את הנושא במיקור חוץ. יעוץ משפטי ניתן בהתנדבות על ידי חבר הארגון – במיקור חוץ.

### **סעיף 8.5.1 תת סעיף ו' – בקרה על ייצור ומתן שירות לתהליכים מיוחדים**

במסגרת פעילות הארגון לא מבוצעות עבודות הכוללות תהליכים מיוחדים.

### **סעיף 8.5.2 – זיהוי ונעקבות**

על פי הגדרת פעילות הארגון דרישות סעיף זה לא רלוונטיות – לא זיהוי ולא נעקבות.

### **סעיף 8.5.3 - רכוש השייך ללקוחות או לספקים חיצוניים**

על פי אופי הפעילות של הארגון, הוא אינו נדרש למילוי ייעודו, לרכוש השייך ללקוחות או לספקי שירות.

### **סעיף 8.5.4 - שימור**

על פי אופי הפעילות של הארגון, הוא אינו נדרש למחסנים לצורך אחסון ציוד כל שהוא.

### **סעיף 8.5.5 – פעילויות שלאחר מסירה**

על פי אופי הפעילות של הארגון, הוא אינו נדרש לבצע פעילות לאחר מסירה. השירות הניתן על ידי הארגון אינו דורש זאת.

### **סעיף 8.6 – שחרור מוצרים ושירותים**

על פי אופי הפעילות של הארגון, הוא אינו נדרש לבצע פעילות לשחרור מוצרים ושירותים. השירות הניתן על ידי הארגון אינו דורש זאת.

## **7.2 תחום אישור מערכת ניהול האיכות**

תחום אישור מערכת ניהול איכות כפי שגם הוגדר בתעודה הוא:

"ניהול ארגון היציג של ממוני הבטיחות על העבודה וגיהות בישראל"

"Management of the representative organization of safety officers for work and hygiene in Israel"

## **7.3 גבולות מערכת ניהול האיכות**

המערכת ניהול האיכות מיושמת בפועל בכל הפעילויות המבוצעות על ידי הארגון, הן במשרדה והן בפעילות החיצונית לרוחבה ואורכה של מדינת ישראל.

## **8 מערכת ניהול איכות ותהליכה (סעיף 4.4)**

### **8.1 תיאור התהליכים יחסי גומלין (סעיף 4.4.1)**

הארגון יקים יישם, יתחזק וישפר בהתמדה את מערכת ניהול האיכות, הן את התהליכים והן את יחסי הגומלין ביניהם.

- לאחר קביעת התהליכים הדרושים למערכת ניהול האיכות – תהליכי מערכת ניהול האיכות עצמם ותהליכי הליבה של הארגון, הארגון יקבע עבור כל תהליך ותהליך את הפרמטרים הבאים:
- עבור כל תהליך יוגדרו התשומות הנדרשות והתפוקות הצפויות;
  - יקבע את הרצף של התהליכים ואת יחסי הגומלין ביניהם;
  - יקבע ויישם את הקריטריונים והשיטות (לרבות ניטור, מדידות ומדדי ביצוע הקשורים אליהם) הדרושים כדי להבטיח את התפעול היעיל והבקרה היעילה של תהליכים אלה;
  - יקבע את המשאבים הנדרשים לתהליכים אלה ויבטיח את זמינותם;
  - יקצה את האחריות והסמכויות לתהליכים אלה;
  - יתייחס לסיכונים ולהזדמנויות שזוהו לגבי כל תהליך ותהליך;

הניתוח הזה בא כהכנה לבדיקה וניטור התהליכים במטרה לבחון ולשפר בהתמדה את התהליכים הללו. לצורך זה הארגון נדרש:

- להעריך תהליכים אלה וליישם כל שינוי הנדרש כדי להבטיח שתהליכים אלה משיגים את תוצאותיהם המצופות. שלבי תהליך הערכה:
  - הארגון יגדיר מה התוצאות המצופות מכל תהליך ואת הנתונים שנדרש לאסוף על מנת שיהיה ניתן לבצע את הערכה,
  - יאסוף נתונים על בסיס המדדים שנקבעו,
  - יעריך על בסיס נתונים רלוונטיים שנאספו למול כל תהליך,
  - יקבע האם הושגו התוצאות המצופות,
- במידה ולא הארגון יבצע פעילויות במטרה לשפר את ביצועי התהליכים ומערכת ניהול האיכות. תיאור התהליכים על פי דרישות אלה מפורט בנספח ד'.

## 8.2 תיעוד המידע (סעיף 4.4.2)

- לצורך שיפור תפקוד מערכת ניהול האיכות הארגון, בהתאם לצורך:
- יתחזק מידע מתועד התומך בתפעול של תהליכיו,
  - ישמור מידע מתועד כדי שיהיה לו ביטחון שהתהליכים מבוצעים לפי המתוכנן.

## 9 מנהיגות ומחויבות (סעיף 5.1.1)

### 9.1 מנהיגות הנהלת החברה

הנהלת הארגון נדרשת להפגין מנהיגות מחויבות ואחריות בכל הנוגע למערכת ניהול איכות ותהליכיה על ידי:

- נשיאה באחריות על אפקטיביות מערכת ניהול האיכות,
- קביעת מדיניות איכות ומטרות איכות התואמות להקשר ולכיוון האסטרטגי של הארגון,
- שילוב דרישות מערכת ניהול האיכות בתהליכים העסקיים של הארגון,
- קידום השימוש בגישה התהליכית,
- קידום השימוש בחשיבה מבוססת סיכונים,
- זמינות המשאבים הנדרשים לתחזוקת מערכת ניהול האיכות,
- תקשור החשיבות של מערכת ניהול איכות אפקטיבית ושל ההתאמה לדרישות מערכת ניהול האיכות,

- הבטחה כי מערכת ניהול האיכות משיגה את התוצאות המצופות,
- הנעת המזכירה, חברי הנהלה וחברי הארגון, עידוד והכוונה שלהם להיות מעורבים ולתרום לאפקטיביות מערכת ניהול האיכות,
- קידום שיפור מתמיד של ביצועי מערכת ניהול האיכות ושיפור איכות העבודה ורמת השירות הניתנת על ידי עובדי החברה, חברי הנהלת הארגון והחברים המתנדבים,
- תמיכה בבעלי תפקידים על מנת לאפשר את ניהולם והשגת מטרות מערכת הניהול האיכות.

## 9.2 התמקדות בלקוח (סעיף 5.1.2)

- הנהלת הארגון נדרשת להפגין מנהיגות מחויבות בנוגע להתמקדות בלקוח, ובעיקר בלקוח הפנימי, חברי הארגון, שבגלל אופי הארגון ויעודו, הוא הלקוח העיקרי. הנהלת הארגון תפגין מנהיגות על ידי:
- קביעה, הבנה ומילוי בקביעות דרישות הלקוח המפורשות והמשתמעות ודרישות על פי דין רלוונטיות לעבודה המבוצעת ו/או השירות הניתן ללקוח,
  - זיהוי הערכה וטיפול אפקטיבי בסיכונים והזדמנויות היכולים להשפיע על התאמת השירות המבוצע עבור הלקוח – ייצוג ודאגה למעמדו,

- מבוצעת פעילות בארגון להעלאת שביעות רצון הלקוח מהשירות הניתן לו.

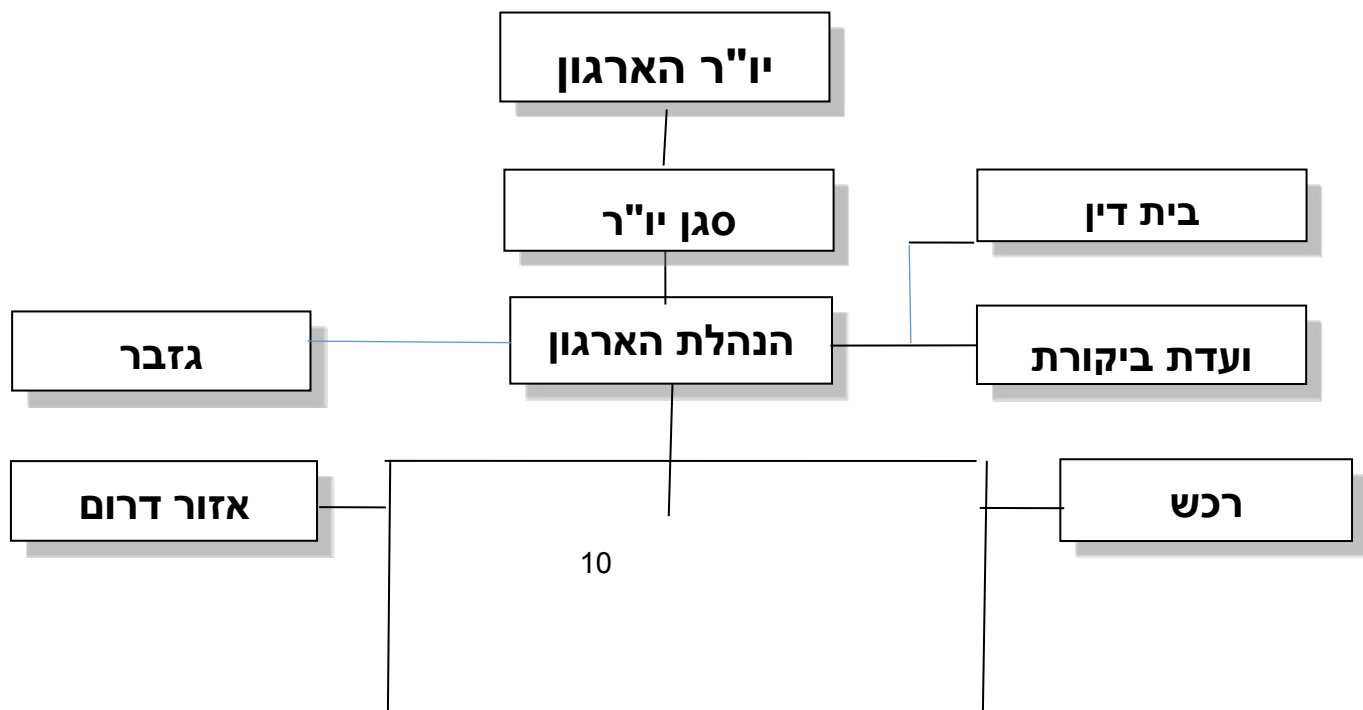
## 10. מדיניות (סעיף 5.2)

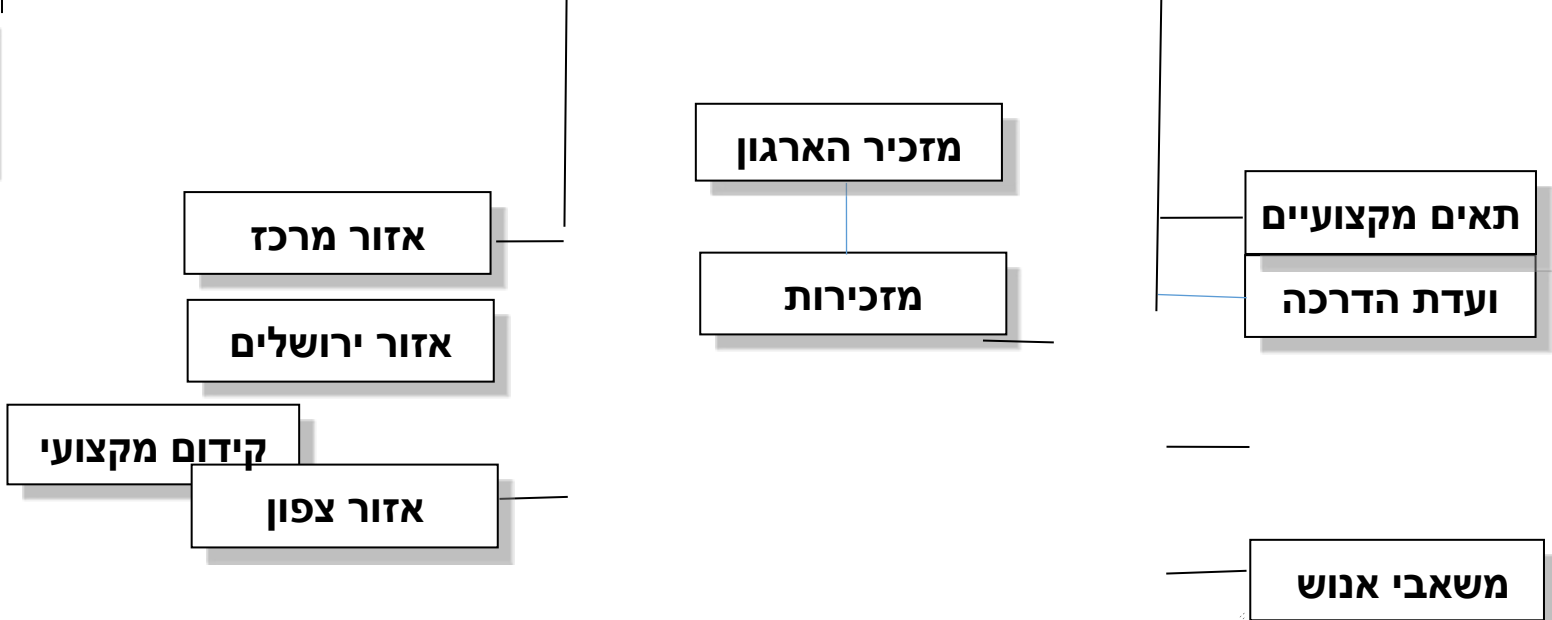
- 10.1. הנהלת הארגון תקבע תיישם ותתחזק מדיניות איכות אשר מתאימה לפעילות הארגון ולסוגיות הפנימיות והחיצוניות שהארגון זיהה והכיוון האסטרטגי שבחר; מספקת מסגרת להצבת מטרות איכות; כוללת מחויבות לעמוד בדרישות וצורכי בעלי העניין ובדרישות על פי דין החלות על פעילות הארגון; ומחויבות לשיפור מתמיד של מערכת ניהול האיכות ושיפור המוצר והשירות. ראה הצהרת מדיניות האיכות בנספח ה'.

- 10.2. מדיניות האיכות תהיה זמינה ומתוחזקת כמידע מתועדת; תהיה מתוקשרת מובנת ומיושמת בתוך הארגון; תהיה זמינה למחזיקי עניין רלוונטיים. רצוי שהמדיניות איכות תוצג באתר הארגון תחת מדור "ניהול איכות".

## 11. תפקידים, אחריות וסמכויות בארגון וכשירות (סעיף 5.3 + 7.2)

### 12.1 מבנה ארגוני: ארגון הממונים על הבטיחות והגהות בישראל





### הנהלת הארגון

ההנהלה הינה הרשות העליונה של הארגון אשר נבחרת ע"י חברי הארגון באספה הכללית ועל-פי התקנון, בבחירות דמוקרטיות ישירות וחשאיות.

הנהלה מונה **תשעה חברים** ובראשה עומד יו"ר הארגון. ההנהלה בוחרת מבין חבריה:

- סגן יו"ר
- גזבר
- מזכיר

### ועדת ביקורת

הינה הרשות המבקרת העליונה של פעילות הארגון. בהתאם לתקנון העמותה נבחרת הועדה ע"י חברי הארגון באספה הכללית. הועדה מונה שלושה חברים ובראשה עומד יו"ר.

### בית הדין

הינה הרשות השופטת של פעילות הארגון. בהתאם לתקנון העמותה נבחר בית הדין ע"י חברי הארגון באספה הכללית. הועדה מונה שלושה חברים ובראשה עומד יו"ר.

### ועדות הארגון

ההנהלה ממנה מבין חבריה, ושלא מבין חבריה, ועדות קבועות, וקובעת את תפקידיהן וסמכויותיהן. **הוועדות ונושאי פעילותן העיקריים הן:**

- ועדת חברים - צרוף חברים חדשים וטיפול בנושאי פרט
- ועדה מקצועית - סיוע מקצועי לחברים
- ועדת הדרכה - תאום פעולות הדרכה, העשרה וימי עיון
- ועדת פרסום - פרסום הארגון והפקת פרסומים עבור חבריו

### רכזים אזוריים

ההנהלה ממנה רכזים אזוריים וקובעת את פעילותם ואת תפקידיהם. **האזורים שנקבעו הם:**

- צפון

- מרכז
- ירושלים
- דרום

## 12. כשירות (סעיף 7.2)

הארגון נדרש לקבוע את הכשירות ההכרחית לעובדים המבצעים עבודה תחת פיקוחו, בהתחשב:

- בדרישות על פי דין החלות על העבודה המבוצעת על ידי עובדי הארגון (המזכירה) ונותני השירותים במיקור חוץ (הרואה חשבון והיועץ המשפטי).
- בהשפעה על הביצועים ועל האפקטיביות של מערכת ניהול האיכות,
- בדרישות הלקוחות – חברי הארגון, לאותם שירותים הניתנים על ידי הארגון.

הארגון נדרש להבטיח שהעובדים תחת פיקוחו, עובדים המועסקים על ידו או עובדי קבלן העובדים עבורו, כשירים על בסיס השכלה, הדרכה או ניסיון.

כאשר כשירות זו לא קיימת על הארגון לנקוט פעולות לרכוש את הכשירות ההכרחית ויעריך את האפקטיביות של הפעולות שננקטו.

הארגון נדרש לשמור מידע מתועד המעיד על עמידתם של העובדים בכשירות הנדרשת.

למטרה זאת ראה נספח ו'.

## 13. הגדרת תפקידים (סעיף 5.3)

תפקידים – אחריות וסמכויות, וכישורים נדרשים, של כל חברי ההנהלה על פי תפקידם הגזבר, יו"ר בית הדין, המזכירה, היועץ המשפטי ורואה החשבון הוגדרו בנספח ח' -הגדרת תפקידים וכישורים. יש לזכור שלמרות ההגדרות של הכישורים הרצויים למילוי התפקידים השונים, חברי ההנהלה נבחרים בבחירות דמוקרטיות ולא על פי הכישורים שהוגדרו. רצוי שהמינוי לתפקידים השונים לאחר הבחירות התייחסו גם להגדרות הללו ובכל מקרה התייחסו לדרישות על פי דין המחייבות.

## 14. פעולות המתייחסות לסיכונים והזדמנויות (סעיף 6.1)

- הנהלת הארגון נדרשת בעת תכנון מערכת הניהול איכות להביא בחשבון את השפעתם:
  - של הסוגיות הפנימיות והחיצוניות שזוהו כאשר בחנו את הקשר הארגון – ניתוח סביבת העבודה וממצאי ניתוח SWOT שביצענו (ראה נספח א'),
  - של הדרישות – צרכים וציפיות, שזיהינו במסגרת זיהוי בעלי העניין ודרישותיהם (ראה נספח ב' ונספח ג')

ולקבוע את הסיכונים וההזדמנויות שיש להתייחס אליהם על מנת:

- להבטיח שמערכת ניהול האיכות יכולה להשיג את התוצאות המצופות ממנה, להגביר את ההשפעות הרצויות,
- למנוע או לצמצם השפעות בלתי רצויות,
- להשיג שיפור מתמיד הן של המוצר והן של השירות.

**סיכונים:** בהצגת הסיכונים ובהתייחסות אליהם נדרש לכלול מניעת הסיכון, נטילת סיכון על מנת לקדם הזדמנות, הסרת מקור או קיום הסיכון, שינוי הסיכוי (כלומר הקטנת סבירות שהסיכון יקרה) או ההשלכות של הסיכון (כלומר הפחתת רמת ההשפעה על הארגון), שיתוף הסיכון או התחלקות בסיכון, לדוגמה עם ספקים ו/או עם לקוחות (על בסיס מידע מבוסס).

**הזדמנויות:** דוגמאות להזדמנויות: השקת מוצרים ו/או שירותים חדשים, פתיחת שווקים חדשים, גיוס לקוחות חדשים, בניית שותפויות למיזמים או פרויקטים חדשים/מסובכים/גדולים על הארגון, מעבר לטכנולוגיות חדשניות, תוך התייחסות לצרכים של הארגון ו/או של הלקוחות.

### הארגון נדרש לתכנן:

- פעולות שיתייחסו לסיכונים ולהזדמנויות האלה,
  - כיצד לשלב וליישם את הפעולות להפחתת הסיכונים ואת הפעולות למימוש ההזדמנויות, בתהליכי מערכת ניהול האיכות שלו,
  - כיצד להעריך את האפקטיביות של פעולות אלה.
- הפעולות הננקטות כדי להתייחס לסיכונים ולהזדמנויות יהיו פרופורציונליות להשפעה הפוטנציאלית על ההתאמה של מוצרים ושירותים.
- הארגון נדרש לפחות אחת לשנה להעריך את אפקטיביות הפעולות שננקטו להפחתת הסיכונים ולמימוש ההזדמנויות ולהציג את הממצאים במסגרת סקר ההנהלה מחד גיסא ולפעול להתאמת הפעילויות במידת הנדרש מאידך גיסא.

## 15. מטרת האיכות והתכנון להשגתן (סעיף 6.2)

הארגון יקבע מטרת איכות לתפקידים, רמות ותהליכים רלוונטיים הנדרשים למערכת ניהול האיכות. לרוב המטרות יקבעו במסגרת סקרי הנהלה או ישיבות הנהלה. הארגון יבחן את העמידה במטרות במסגרת סקרי הנהלה.

מטרות האיכות:

- יהיו ברורות, ויהיו עקביות עם מדיניות האיכות,
- יהיו ניתנות למדידה ויכללו שני פרמטרים: הערך אותו רוצים להשיג ואת לוח הזמנים להשגתו,
- יהיו רלוונטיות להתאמת מוצרים ושירותים ולהעלאת שביעות רצון הלקוחות,
- יהיו מנוטרות, כלומר יהיה מעקב אחר הפעילות המבוצעת להשגתם ומעקב אחר ההתכנסות לערך הרצוי,
- יתוקשרו לגורמים האחראים להשגתם ולעובדים הרלוונטיים על מנת לערב אותם בהשגת המטרות,
- יעודכנו בהתאם לצורך.

הארגון נדרש לתחזק מידע מתועד על מטרות הארגון.

הארגון יתכנן כיצד להשיג את המטרות שקבע ולצורך זה יקבע:

- בעל תפקיד בארגון שבאחריותו להשיג את המטרה,
- האחראי עליו הוטלה מטלת השגת המטרה יגדיר מה נדרש לעשות בארגון על מנת להשיג את המטרה, יגדיר את המשאבים הנדרשים לצורך השגת המטרה ויכין תכנית עבודה – משימות ולוחות זמנים להשגת המטרה.
- ההנהלה תקבע כיצד יוערכו התוצאות,

## 16. תכנון שינויים (סעיף 6.3)

כאשר הארגון קובע שיש צורך לערוך שינויים במערכת ניהול האיכות השינויים יבוצעו בצורה מתוכננת. השינויים יבוצעו תוך התחשבות במטרת השינויים והשלכותיהם הפוטנציאליות; שלימות מערכת ניהול האיכות; זמינות המשאבים; הקצאה או שינויים בהקצאה של סמכויות ואחריות.

דוגמאות של שינויים: שינוי בפעילות הארגון ו/או כניסה גם לפעילויות חדשות, שינויים מהותיים בסוגיות פנימיים ו/או חיצוניים, שינויים בדרישות וציפיות בעלי העניין, שינויים בדרישות המוגדרות בתקן על פיו הוקמה מערכת ניהול האיכות.

ראה תכנית ביצוע שדרוג מערכת ניהול האיכות בנספח

## 17. ידע ארגוני (סעיף 7.1.6)

הארגון נדרש לקבוע מהו הידע ההכרחי להפעלת תהליכיו ולהשגת התאמה של מוצרים ושירותים. ידע ארגוני הוא ידע שהוא ספציפי לארגון, ונרכש בדרך כלל מניסיון. זה מידע שנרכש מעבודה לאורך זמן בארגון או נרכש מהכשרה חיצונית אליה נשלח העובד. ידע ארגוני יכול להתבסס על מקורות פנימיים כגון קניין רוחני, ידע הנצבר מניסיון, לקחים שנלמדו מפרויקטים שנכשלו ושהצליח, תוצאות של שיפור בתהליכים ו/או במוצרים.

כאשר מבוצעים שינויים בארגון – שינוי תהליכים או שינוי פעילויות חדשות או יעדים חדשים שהארגון קבע לעצמו נדרש לבחון האם הידע הנדרש עומד לראשות חברי מטה הארגון. ידע זה נדרש לתחזק ושיהיה זמין לעובדי החברה ולחברי מטה הארגון.

## 18. מודעות (סעיף 7.3)

הארגון נדרש לוודא שהעובדים – המועסקים על ידי הארגון וגם עובדי קבלן, המבצעים עבודה בפיקוח מודעים:

- מדיניות האיכות של החברה,
- המטרות האיכות הרלוונטיות לארגון כולו והרלוונטיים למחלקתו ו/או פעילותו,
- הציפיה של הארגון לתרומתם לאפקטיביות של מערכת ניהול האיכות, לרבות התועלת להם ולארגון מביצועים משופרים, והציפיה של הארגון ממעורבות שלהם בהשגת מטרות מחלקתו והארגון,
- למשמעויות של אי התאמה לדרישות של מערכת ניהול האיכות, למשמעויות של אי התאמה לדרישות הלקוח

הנהלת הארגון תוודא במסגרת ההדרכות הנערכות בארגון ו/או שיחות/מפגשים עם העובדים, להעלות את המודעות של העובדים לנושאים אלה.

## 19. תקשורת (סעיף 7.4)

### 19.1. תקשורת פנים

הארגון נדרש להגדיר את ערוצי התקשורת הפנימית והחיצונית הרלוונטיות למערכת ניהול האיכות ויגדיר:

- מי רשאי לתקשר הן פנימית – בתוך הארגון, והן חיצונית – למול ספקים, לקוחות ורגולטורים, בשם הארגון בנושאי מערכת ניהול האיכות,
- מה יתקשר, מה הנושאים שיש לתקשר במישור הפנימי, לדוגמה העברת ידע בן חבר הנהלה, הברת מד לחבר הארגון, העברת מידע על המטרות איכות שנקבעו, ממצאי תחקור אי התאמות וכו' ומה הנושאים שיש לתקשר במישור החיצוני, לדוגמה לגורמם רגולטורים, פניות למוסדות/ארגונים, פניות למינהל הבטיחות ובריאות...
- עם מי לתקשר, כלומר עם אילו בעלי תפקידים יש לתקשר בעיקר במישור החיצוני על מנת למנוע אי נעימות,
- כיצד יש לתקשר – באילו ערוצי תקשורת יש לנהוג, לדוגמה בדוא"ל, בטלפון, SMS, WhatsApp...

### 19.2. תקשורת עם הלקוח (סעיף 8.2.1)

התקשורת עם הלקוחות (חברי הארגון) תכלול:

- אספקת מידע הקשור לפעילות ולשירותים המסופקים על ידי הארגון, מידע הקשור בידע מקצועי, מידע על הכשרות, מידע ל אירועים...
- טיפול בפניות, הרשמה של חברים חדשים, לרבות שינויים,
- טיפול בתלונות לקוחות, השגת משוב לקוח על המוצרים והשירותים המסופקים על ידי החברה,

- טיפול בחירום מול גורמים רלוונטיים לכל מקרה לגופו במצבי חירום.

## 20. מידע מתועד (סעיף 7.5)

מערכת ניהול האיכות של הארגון תכלול:

- מידע מתועד הנדרש על פי הנחיות תקן זה,
  - מידע מתועד שהארגון קבע שהינו הכרחי למועילות של מערכת ניהול האיכות,
  - מידע מתועד הנדרש על חוק רשם העמותות והחקיקה הנלוות לצורך הוכחת עמידה בדרישות הללו.
- בהתאם לצורך, הארגון:**
- יתחזק מידע מתועד התומך בתפעול של תהליכו.
  - ישמור מידע מתועד כדי לקבל בטחון שהתהליכים מבוצעים לפי המתוכנן.

### יצירה ועדכון

כאשר מייצרים ומעדכנים מידע מתועד, הארגון יבטיח את נאותות הדברים הבאים:

- זיהוי ותיאור (למשל: נושא, תאריך, מחבר או מספר ייחוס)
- מתכונת ( למשל: שפה, מהדורת תכנה, גרפיקה) ומדיה (למשל: נייר, אלקטרוני).
- סקירה ואישור להתאמה ולהלימות.

### בקרת מידע מתועד

מידע מתועד הנדרש יהיה מבוקר כדי להבטיח:

- שהינו זמין ומתאים לשימוש, היכן וכאשר נדרש.
- כי הינו מוגן בצורה נאותה (למשל: מאבוד סודיות, משימוש שאינו הולם או מאיבוד שלימות).

לבקרת המידע המתועד, הארגון ייתן מענה לפעילויות הבאות, כאשר ישים:

- הפצה, גישה, שליפה ושימוש.
- אחסון ושימור לרבות שימור יכולת הקריאה.
- בקרת שינויים (למשל: בקרת מהדורות).
- שמירה וסילוק.

מידע מתועד ממקורות חיצוניים שהארגון קבע שהינו הכרחי לתכנון ולתפעול של מערכת ניהול האיכות, יזוהה לפי המתאים ויבוקר.

מידע מתועד הנשמר כראיה להתאמה יוגן בפני שינויים לא מכוונים.

## 21. דרישות למוצרים ושירותים (סעיף 8.2)

### 21.1. תקשורת עם הלקוח (8.2.1)

התקשורת עם לקוחות הארגון – חברי הארגון הפעילים תכלול:

- אספקת מידע על פעילויות פנים ארגוניות,
- אספקת מידע על פעילויות חוץ – מול גורמים רגולטורים ואחרים בתחום הבטיחות,
- אספקת מידע המחייב על פי חוק רשם העמותות והחקיקה הנלוות,

- מידע על התקשרויות בין הארגון לגורמי חוץ לשם קבלת שירות ו/או פעילות משותפת לטובת חברי הארגון,
- השגת משוב לקוח הקשור למוצרים ולשירותים לרבות תלונות לקוח.

התקשורת עם חברי הארגון תתנהל ישירות בקווי הטלפון, הדוא"ל, דרך הקבוצות החברתיות השונות (Whats app), אתר האינטרנט של הארגון.

## 21.2 קביעת הדרישות למוצרים ולשירותים (סעיף 8.2.2)

כאשר קובעים את הדרישות למוצרים ולשירותים שיוצעו לחברי הארגון, הארגון יבטיח כי:

- **הדרישות למוצרים ולשירותים מוגדרות**, לרבות:
  - דרישות כל שהן על פי דין ישימות. לדוגמה ימי העיון יוגדרו היטב ויעמדו בנהלי המפע"ר.
  - אלה הנחשבות על ידי הארגון כהכרחיות. לדוגמה התנהגות המשתתפים בימי הדרכות.
  - הארגון יכול לעמוד בפני טענות כלפי המוצרים והשירותים שהוא מציע.
- **הארגון ישמר מידע מתועד**, כאשר יש:
  - על תוצאות הסקר, לדוגמה סקר בנושא כנס או אספה שנתית.
  - על דרישות חדשות כל שהן למוצרים ולשירותים, לדוגמה טיפול בזכויות חדשות של ממונים.
- **שינוי בדרישות למוצרים ולשירותים**:
  - הארגון יבטיח שמידע מתועד רלוונטי מתוקן ומיידעים עובדים רלוונטיים על השינוי בדרישות, כאשר משתנות הדרישות למוצרים ולשירותים.

## 21.3 סקר הדרישות למוצרים ושירותים (סעיף 8.2.3)

לפני התחייבות הארגון לביצוע עבודה, פרויקט, מתן שירות עליו לבצע סקר דרישות במטרה לבחון את יכולתו לעמוד בדרישות המפורשות ובדרישות המשתמעות של הלקוח.

במהלך הסקר על הארגון לבחון את יכולתו לעמוד ב:

- בדרישות שהוגדרו על ידי הלקוח, לרבות הדרישות לפעילות המסירה ולאחר המסירה, כולל עמידה בלוח זמני האספקה,
  - דרישות שלא נקבעו על ידי הלקוח, אך הכרחיות עבור השימוש המוצהר או המיועד, אם הוא ידוע (=עמידה בדרישות המשתמעות),
  - דרישות שהוגדרו על ידי הארגון על בסיס הידע המקצועי והניסיון הנצבר בארגון,
  - דרישות על פי דין רלוונטיות למוצרים, עבודות ושירותים אשר יסופקו,
  - דרישות חוזה או הזמנה השונות מאלה שהוגדרו קודם לכן.
- הסקר אמור להתבצע פעמיים – פעם ראשונה בשלב הגשת הצעת מחיר, או בשלב התחייבות לקבל את העבודה, ופעם שניה עם קבלת העבודה לביצוע. בפעם שניה אם ישנם שינויים בדרישות יש לבצע סקר חוזר ברמה הנדרשת, במטרה לבחון מחדש את היכולת של הארגון לעמוד בכל הדרישות. כאשר הלקוח אינו מספק הצהרה מתועדת של הדרישות הארגון נדרש לשמור מידע מתועד על הדרישות שסוכמו בין הארגון ללקוח.
- כאשר ישם הארגון ישמור מידע מתועד:
- על תוצאות הסקר,
  - על דרישות חדשות כלשהן למוצרים ולשירותים

## 22 ניטור, מדידה, ניתוח והערכה (סעיף 9.1)

### 22.1 כללי (סעיף 9.1.1)

- הארגון יקבע מה נדרש להיות מנוטר ונמדד, את התהליכים, את הפעולות, את הנושאים שיש לבחון ולמדוד ולקבוע לכול אחד בנפרד:
- את השיטות לניטור, למדידה ולניתוח והערכה הנדרשים להבטיח תוצאות תקפות,

- מתי יש לבצע את הניטור והמדידה;
  - מתי יש לבצע ניתוח והערכה של תוצאות הניטור והמדידה.
- הארגון יעריך את הביצועים ואת האפקטיביות של מערכת ניהול האיכות. הארגון ישמור מידע מתועד נאות כראיה לתוצאות.

## 22.2. שביעות רצון לקוח (סעיף 9.1.2)

הארגון יבחן את שביעות רצון לקוח מהעמידה בצורכיהם וציפיותיהם לפחות אחת לשנה (רצוי בסמוך לסקר הנהלה השנתי). ניתן לבצע את הבחינה בדרכים שונות – סקרים בקרב חברי הארגון, בחינת הנשירה, הצטרפות לארגון, מכתבי תלונה או הערכה, פגישות משוב עם חברי הארגון, העיינות לפעולות של הארגון...  
הארגון נדרש לנתח את הנתונים של סקרי שביעות לקוח ולהציג את הממצאים בסקר הנהלה. ראה הצעה לסקר שביעות לקוח בנספח י'.

## 22.3. ניתוח והערכה (סעיף 9.1.3)

- הארגון נדרש לנתח ולהעריך נתונים ומידע מתאימים הנובעים מניטור ומדידה:
- על מנת לבחון את שביעת רצון חברי הארגון,
  - את הביצועים והאפקטיביות של מערכת ניהול איכות,
  - את האפקטיביות הפעולות שננקטו על מנת לטפל בסיכונים והזדמנויות שזוהו,
  - את האפקטיביות של הפעולות שננקטו על מנת להשיג את מטרות הארגון,

## 23. מבדק פנימי (סעיף 9.2)

הארגון יבצע מבדקים פנימיים, לפחות אחת לשנה, כדי לספק מידע האם מערכת ניהול האיכות:

- מתאימה לדרישות הארגון עצמו ולדרישות ת"י 9001:2015,
- שהמערכת ניהול האיכות מיושמת ומתוחזקת באופן אפקטיבי.

הארגון יתכנן, יקים, יישם ויתחזק תכנית מבדקים הכוללת: תדירות שיטות, אחריות. התוכנית תכלול כיוון כל דרישות סעיפי התקן הרלוונטיים, תהליכי הליבה ותהליכי האיכות, שינויים המשפיעים על הארגון ותוצאות המבדקים הקודמים.  
הארגון יבחר עורכי מבדקים ויערוך מבדקים שיבטיחו אובייקטיביות ואי תלות של תהליך המבדק. ממצאי המבדק ידווחו להנהלת הארגון וגם יוצגו במסגרת סקר הנהלה.  
הארגון ינקוט פעולות תיקון ופעולות מתקנות נאותות, ללא דיחוי רב.  
הארגון ישמור מידע מתועד כראיה ליישום של תכנית המבדק ושל תוצאות המבדק והפעילות שבוצע בעקבות ממצאי המבדק.

## 24. סקר הנהלה (סעיף 9.3)

### 24.1. כללי (סעיף 9.3.1)

ההנהלה הבכירה תסקור לפחות אחת לשנה את מערכת ניהול האיכות של הארגון, לפחות אחת לשנה ורצוי בתחילת השנה, כדי להבטיח את המשך ההתאמה, ההלימות, האפקטיביות ויישור הקו שלה עם הכיוון האסטרטגי של הארגון. ההנהלה תבחן את ביצועי מערכת ניהול האיכות בשנה החולפת ותקבע מטרות ופעילויות על מנת לשפר את המערכת וביצועי המערכת בשנה השוטפת.  
הארגון ישמור מידע מתועד של התשומות שהוצגו בסקר הנהלה ושל החלטות שהתקבלו (תפוקות סקר הנהלה).

ההנהלה תעביר לידיעת הגורמים השונים, הרלוונטיים בארגון, מידע על החלטות שהתקבלו והמטרות שנקבעו במטרה לערב אותם בהשלכות של החלטות אלה ולהניע אותם להיות שותפים בהשגת המטרות שנקבעו.

### 24.2. תשומות סקר הנהלה (סעיף 9.3.2)

בפני ההנהלה הבכירה תוצג:

- סטטוס הפעולות מסקרי ההנהלה הקודמים,
- שינויים בסוגיות חיצוניות ופנימיות הרלוונטיים למערכת ניהול האיכות (תפוקות הניתוח SWOT התקופתי),
- שינויים בצרכים וציפיות של בעלי עניין (תפוקות הבחינה התקופתית של צרכים וציפיות בעלי עניין),
- מידע על הביצועים והאפקטיביות של מערכת ניהול האיכות, לרבות המגמות הקשורות ל:
  - שביעות רצון לקוחות ומשוב ממחזיקי עניין רלוונטיים,
  - המידה שבה הושגו מטרות האיכות של השנה החולפת. אם לא הושגו יש לציין גם את הסיבות לאי עמידה במטרות והצעות לשיפור,
  - ביצועי תהליך: הארגון יציג ממצאי הניטור תהליכים – ממצאי הערכת התהליכים ובחינת עמידתם בתוצאותיהם המצופות,
  - התאמה של מוצרים ושירותים: הארגון יציג ממצאי תהליך השחרור מוצרים ושירותים,
  - סקירה של אי ההתאמות שזוהו במהלך השנה החולפת וסטטוס הפעולות מתקנות שתוכננו.
  - תוצאות ניטור ומדידה,
  - תוצאות מבדקים פנימיים ומבדקים חיצוניים שבוצעו בארגון בשנה האחרונה,
  - הביצועיים של ספקים חיצוניים – ממצאי ביקורת הקבלה שבוצעה לרכש חומרי גלם, עבודות אצל קבלנים ועבודות שבוצעו עבור הארגון על ידי קבלני משנה,
  - הלימות המשאבים,
  - האפקטיביות של הפעולות שננקטו בנוגע לסיכונים ולהזדמנויות – האפקטיביות של הפעולות שבוצעו במטרה להפחית את הסיכונים ולממש את ההזדמנויות,
  - הזדמנויות לשיפור שזוהו ועדין לא הושמו.

**24.3.**

### **תפוקות סקר ההנהלה (סעיף 9.3.3)**

- תפוקות סקר ההנהלה יכללו החלטות ופעולות הקשורות ל:
- הזדמנויות לשיפור מוצרים, שירותים, תהליכים, מערכת ניהול האיכות,
  - הנחיות לשינויים במערכת האיכות במטרה להביא לשיפור – אפקטיביות ויעילות המערכת,
  - הצורך במשאבים הקשורים למערכת ניהול האיכות,
  - מטרות האיכות לשנה השוטפת.

**25.**

### **שיפור (סעיף 10)**

#### **25.1. כללי (סעיף 10.1)**

- הארגון יקבע ויבחר הזדמנויות לשיפור ויישם כל פעולה הכרחית כדי לעמוד בדרישות הלקוח – חבר הארגון, ולהעלות את שביעות רצון הלקוח שלהם מהארגון. הפעולות הללו יכללו:
- שיפור שירותים הניתנים על ידי הארגון,
  - שיפור סביבת העבודה של הממונים – הן את הסביבה הפיזית באתרי העבודה והן את הרגולציה כדי להקל על הממונים את מילוי תפקידם,
  - תיקון, מניע או הפחתה של השפעות שליליות כגון חקירות משטריות, מאסרים והשלמה חוסר ביטוח,
  - שיפור הביצועים והאפקטיביות של מערכת ניהול האיכות.

**25.2.**

#### **אי התאמה ופעולה מתקנת (סעיף 10.2)**

הארגון יבחן את סיבות השורש לאי התאמות ויפעל על פי שיטת מחזור תכנן-בצע-בדוק-פעל (PDCA). הארגון ינהל מעקב אחר הפעילות המבוצעת לטיפול באי התאמות. המעקב יכלול טבלה ב- Excel או בכל תוכנה אחרת הנמצאת ברשות הארגון ותכלול את הפרמטרים הבאים:

- תיאור הפעולה הנדרשת לביצוע (כפי שנקבע בישיבות),
- המדד להצלחה אם נקבע,
- הגורם האחראי לביצוע הפעילות הנדרשת,
- לוח זמנים לסיום הפעולה,
- מועד דיווח על סיום ביצוע הפעולה,
- בקשה לדחיית סיום ביצוע הפעולה – מועד חדש,
- הערות

המזכירה תפיק בתחילת כל חודש ולפני כל ישיבת הנהלה או סקר הנהלה דוח של המטלות הסגורות והפתוחות לידיעת כל חברי הנהלה וגורמים שהוטלו עליהם משימות. הדוח יועבר בדוא"ל למזכרים מעלה.

הארגון ישמור מידע מתועד על הטיפול באי התאמות.

## 25.3

### שיפור מתמיד (סעיף 10.3)

על מנת להשתפר בהתמדה הארגון יפעל על פי שיטת מחזור תכנן-בצע-בדוק-פעל (PDCA) הארגון יפעל:

- ללמוד באופן קבוע מבעיות או הצלחות,
- לספק לעובדים המטפלים בהשגת מטרות או טיפול בהפחתת חולשות, או בניצול הזדמנויות, או בטיפול בפעולות מתקנות/מונעות, מספיק זמן ומשאבים להצליח,
- לפרגן על הצלחות על מנת להניעה את העובדים וליצור מוטיבציה,
- להניעה את חברי הארגון וליצור מוטיבציה בקרבם להיות שגרירי הארגון, ליזום פעילויות לשיפור ביצועי הארגון לטובת החברים בו.
- 

## נספח א' – ניתוח חולשות וחוזקות

המסמך נכון לינואר 2020

המסמך הוא התפוקה של ניתוח חוזקות, חולשות, הזדמנויות ואיומים, שבוצע בשיטת (SWOT analysis - strengths, weaknesses, opportunities and threats analysis)

### חוזקות

- רשומים כחברים בארגון מספר רב של ממונים על העבודה וגיהות ( $\approx 1500$ )
- הארגון הגדול המיצג את ממוני הבטיחות (לעומת ארגון מהנדסי בטיחות (שכולל  $\approx 150$  חברים שחלקם גם ממוני בטיחות) וארגון (שכולל  $\approx ?$ ) וארגון "לשכת הממונים" בה הרישום אוטומטי עם השתתפות בימי עיון ואין דמי חבר)

### חולשות

- לא כל החברים הרשומים חברים פעילים – משלמים דמי חבר (
- עדין למרות המספר הגדול של חברים הוא עדין לא מכסה את רוב ממוני הבטיחות,
- ארגון חדש ביוזמת חבר ארגון שלא מצא לנכון להתמודד על ההנהגה וקרה תיגר על הארגון הוותיק משנת 1965
- הנהלת הארגון מורכבת ממתנדבים, ללא שכר, העובדים לפרנסתם,
- החוסר יציבות פוליטית מחד גיסא ומגפת הקורונה מאידך גיסא, פוגעות בתחום הבטיחות בכלל וביכולת של נציגי הארגון לפעול מול חברי כנסת בלובי הבטיחות, שר העבודה הרווחה ושירותים החברתיים, ומוסדות ממשלתיים רלוונטיים,

- אי תמיכה המפקח על הביטוח במשרד האוצר בחיוב חברות הביטוח לבטח את הממונים הביאה לעלויות ביטוח גבוהות מאוד בחברה אחת בלבד – חוסר תחרות המייקר משמעותית את הפוליסה.
- תהליך איטי הנמשך שנים לצורך התאמת הרגולציה בענף הבטיחות המקשה על פעילות הממונים. חלק מהרגולציה מתקופת הבריטים וראשית ימי המדינה. אי התאמת הרגולציה בזמן אמת בהתאם להתפתחות טכנולוגית מחד גיסא וניתוח התאונות אידך גיסא.
- אי הכרה בממונים כזרוע השלטון לשיפור רמת הבטיחות בארץ.
- פיקוח ואכיפה חלשה, לא ברמה הנדרשת למול המתרחש בארץ והאופי של הישראלי הממוצע.
- רמת שפיטה לא מעמיקה וענישה סלחנית או לא מחמירה עם המנהלים/קבלנים האחראים לבטיחות העובדים אפילו על פי החקיקה הקיימת.
- התרבות העמדתם של ממונים לחקירות משטרה, לתביעות פליליות ו/או אזרחיות מסכן את מעמדם בעבודה ומכניס אותם להוצאות כספיות גבוהות.
- חוסר תקצוב העמותה על ידי גורמי חוץ.

## הזדמנויות

חולשות רבות ואיומים קשים פותחים הזדמנויות רבות לשיפור מעמד הממונה ושיפור הבטיחות בכל ענפי המשק:

- הגדלת מספר החברים הפעילים בארגון (רצוי לקבוע יעד בנושא וגם למות חבר הנהלה שיהיה אחראי להשגת יעד זה),
- קבלת תמיכה ממשלתית שנתית כעמותה,
- יצירת שיתוף פעולה בחלק מהנושאים המשותפים לארגון הממונים ולארגונים אחרים כגון תחום המשפטי, הכשרת ממונים, יביא לשיפור מעמד הממונה...
- גיוס ממונים בפנסיה, שאינם עובדים, לפעילות לטובת הארגון, כגון הכשרת ממונים חדשים, שכנוע ממונים להצטרפות פעילה לארגון (דמי חבר), פעילות מול ארגונים או עם ארגונים אחרים לשיפור מעמד הממונה ו/או שיפור הבטיחות...
- יצירת תאים מקצועיים בתוך הארגון, דבר שעשוי להעלות את הרמה המקצועית של החברים והלויאליות לארגון. לדוגמה תא ממוני בטיחות בבניה ובניה הנדסית, תא ממוני בטיחות בתחום הגז הטבעי, תא ממוני בטיחות בתעשייה התהליכית (כימיה), תא ממוני בטיחות בתחום החשמל, תא ממוני בטיחות בתחום החקלאות...
- פעילות מול קבוצות חברות, תאגידים, מוסדות, לצירוף הממונים שלהם לארגון, כגון ממוני חח"י, ממוני תעשייה האווירית, ממוני התעשייה הצבאית, ממוני קופת חולים כללית, מפעלי ים המלח... בארגונים הללו מספר רב של ממונים להם הארגון דואג ולכן הם לא כל כך מצטרפים לארגון שלנו. רצוי לפעול מול מנהל הבטיחות של אותו ארגון.
- שינוי מעמד הממונה בשוק העבודה – ראשית שמחלקה בהסתדרות תטפל בממונים השכירים תפרוס כנפיים על ציבור הממונים.
- הדרכה במסגרת הארגון לכל החברים איך לעמוד בחקירות משטרה ותביעות פליליות ואזרחיות, הן משפטית והן נפשית.
- שיתוף ארגון הממונים והממונים להגברת האכיפה של ארגון הפיקוח על העבודה במטרה לשפר את שיתוף פעולה של הנהלות הארגונים עם הממונים, ועל ידי כך להקל על מילוי תפקידם.

## איומים

- תמיכת הממונים והצטרפות לארגון כחברים פעילים, ואי בריחתם מהארגון או למתחרים תלויה בהצלחת הנהלת הארגון להביא לשיפור משמעותי במעמד הממונה וביצירת מנגנוני הגנה על פעילותו הכשרה.
- אי הצלחה לארגן ביטוחים בעלויות נמוכות ולספק הגנה כל שהיא לממונים מחד גיסא וריבוי החקירות המשטרה ותביעות עלול להביא לבריחת ממונים מתחום הבטיחות.

# נספח ב' – בעלי עניין

המסמך נכון לינואר 2021

מס'	בעל עניין	דרישות וציפיות	השיטה לאיסוף המידע
01			
02	עובדים	בארגון מזכירה אחת בשכר. ומנהלת שיווק ציפיותיהם לעמידה בתנאי העבודה שהוגדרו לה.	מפגישות ושיחות עם העובדת.
03	לקוחות פנימיים – חברי הארגון		
04	לקוחות חיצוניים – ממוני בטיחות שאינם חברים בארגון		
05	לקוחות חיצוניים – העובדים בארגונים בהם הממונים נותנים שירות		
06	לקוחות חיצוניים – ארגונים ומוסדות הנעזרים ומשתפים פעולה עם הארגון, כגון המוסד לבטיחות וגיהות,		
07	משרד הכלכלה	עמידה בדרישות התקניות החלות על העבודה ועל הציוד המורכב בעבודות המבוצעות על ידי הארגון (ראה נספח ג')	מעקב אחר פרסום דרישות תקניות הקשורות לציוד המותקן וחומרים ולעבודה המבוצעת, ובחינת הדרישות המתפרסמות
08	מכון התקנים	עמידה בתקנים החלים על העבודות ועל הציוד המותקן בעבודות השונות המבוצעות על ידי הארגון (ראה נספח ג')	מעקב אחר פרסום דרישות תקניות הקשורות לציוד המותקן וחומרים ולעבודה המבוצעת, ובחינת הדרישות המתפרסמות
09	המשרד הרווחה ושירותים חברתיים	עמידה בדרישות בתחום הבטיחות בעבודה – עמידה בדרישות על פי דין בתחום הבטיחות בעבודה (ראה נספח ג').	מעקב אחר פרסום דרישות על פי דין בתחום הבטיחות, ובחינת הדרישות המתפרסמות
10	המשרד הרווחה ושירותים חברתיים – מפקח עבודה ראשי, מפקחי עבודה אזוריים וכלל המפקחים	עמידה בדרישות על פי דין בתחום	מעקב אחר פרסום דרישות על פי דין בתחום החשמל, חדשות או עדכונים, ובחינת הדרישות המתפרסמות

11	משרד הכלכלה	עמידה בדרישות התקניות החלות על העבודה ועל הציוד המורכב בעבודות המבוצעות על ידי הארגון (ראה נספח ג')	מעקב אחר פרסום דרישות תקניות הקשורות לציוד המותקן וחומרים ולעבודה המבוצעת, ובחינת הדרישות המתפרסמות
12	מכון התקנים	עמידה בתקנים החלים על העבודות ועל הציוד המותקן בעבודות השונות להם השלכה על הבטיחות העובדים בעבודה	מעקב אחר פרסום דרישות תקניות הקשורות לציוד המותקן וחומרים ולעבודה המבוצעת, ובחינת הדרישות המתפרסמות

## נספח ג' – רשימת דרישות על פי דין

המסמך נכון לינואר 2021

### **דרישות על פי דין בתחום הבטיחות: חוקים, תקנות, תקנים נהלים והנחיות המפע"ר**

הדרישות חלות על פעילות הממונים, חברי הארגון, ולא על פעילות הארגון. ראה רשימה מעודכנת במסמך של המוסד לבטיחות וגיהות: ת-207 : רשימת חוקים ותקנות בתחום הבטיחות (19.05.19).

## **דרישות החלות על פעילות הארגון בכל הקשור לעריכת ימי הדרכה לקבלת ימי כשירות:**

נוהל חידוש אישור כשירות – נוהל 748867 (מהדורה 07.10.2019)

נוהל הכרה בימי השתלמות נוהל מס' 580667 (מהדורה ???)

## **דרישות על פי דין בתחום הבטיחות: חוקים סוציאליים**

הדרישות הללו חלים על הארגון בהתקשרותו עם המזכירה. ראה רשימה מעודכנת במסמך של המוסד לבטיחות וגיהות: ת-207: רשימת חוקים ותקנות בתחום הבטיחות (19.05.19).

## **דרישות על פי דין בתחום החשמל: חוק החשמל ותקנותיו, ונהלי והנחיות הרשות לחשמל**

הדרישות חלות על פעילות הממונים, חברי הארגון, ולא על פעילות הארגון. ראה רשימה מעודכנת במסמך של המוסד לבטיחות וגיהות: ת-207: רשימת חוקים ותקנות בתחום הבטיחות (19.05.19) וגם באתר הרשות לחשמל ובאתר משרד האנרגיה.

## **דרישות על פי דין בתחום איכות הסביבה: בתחום חומרים מסוכנים**

הדרישות חלות על פעילות הממונים, חברי הארגון, ולא על פעילות הארגון. ראה רשימה מעודכנת במסמך של המוסד לבטיחות וגיהות: ת-207: רשימת חוקים ותקנות בתחום הבטיחות (19.05.19).

## **דרישות על פי דין בתחום הכבאות והצלה: חוקים, תקנות ומכ"רים**

הדרישות חלות על פעילות הממונים, חברי הארגון, וגם על משרד הארגון. ראה רשימה מעודכנת באתר כבאות והצלה ובמסמך של המוסד לבטיחות וגיהות: ת-207: רשימת חוקים ותקנות בתחום הבטיחות (19.05.19). הוראות מכ"ר מפורסמות באתר הממשלתי של כבאות והצלה.

הערה: המשרד של הארגון, ברחובות, מושכר ממכללת גישות והוא אחראי על תחזוקת המבנה. הארגון נדרש לוודא שהמבנה מתוחזק בהתאם לדרישות על פי דין החלות על המכללה.

## **דרישות על פי דין בתחום העמותות:**

הדרישות הללו חלות על פעילות הארגון שהוא עמותה רשומה:

חוק העמותות, תש"ס-1980 כולל (תיקון מס' 16) תשע"ז-2017

תקנות העמותות (גמול ליושב ראש ועד, לחבר ועד ולחבר ועדת ביקורת בעמותה), תשס"ט-2009 (תיקון 12.12.2018)

תקנות העמותות (טפסים), תשס"ט-2009 (תיקון תשע"ח-2018)

תקנות העמותות (אגרות), תשנ"ח-1998 (תיקון 01.01.2020)

תקנות העבירות המנהליות (קנס מנהלי – עמותות), תשס"ד-2004 (אין תיקונים)

חוק בתי משפט לעניינים מנהליים, תש"ס-2000 (תיקון 29.07.2020)

הנחיות להתנהלות עמותות בהתאם לחוק העמותות, תש"ם-1980 (עדכון ממרץ 2017)  
תקנון ארגון הממונים על הבטיחות וגיהות בישראל המאושר (עדכון 2017)

## דרישות על פי דין בתחום ביקורת פנים:

חוק הביקורת הפנימית, תשנ"ב-1992 (תיקון מס' 4, תש"ע-2010)

### תקנים:

הדרישות חלות על פעילות הממונים, חברי הארגון, ולא על פעילות הארגון. ראה רשימת תקנים החלים על ציוד בתחום הבטיחות בעבודה, באתר מכון התקנים, בכתובת:

<https://portal.sii.org.il/heb/standardization/tekensearchex/.aspx?sg=%d7%98%d7%96>

<https://www.online.mod.gov.il/ConstructionSpec/pages/ManageVersion.aspx?SpecID=46>

## נספח ד' – מערכת ניהול האיכות ותהליכה

במסגרת נספח זה אנו נותנים תיאור של התהליכים העיקריים של מערכת ניהול איכות ושל תהליכי הליבה. ייעוד הצגת התהליכים והפרמטרים השונים הרלוונטיים לתהליכים על מנת לאפשר לנו בהמשך ניטור התהליכים במטרה לבחון את יעילותם והאפקטיביות שלהם להשגת מטרות הארגון, ולבחון כיצד ניתן לשפר את התהליכים הללו.

התקן דורש שיטה לתיאור התהליכים לצורך ניטורם הכוללת את הפרמטרים הבאים:

תהליכי ארגון-הנחיות – organization processes

שם התהליך – The name of the process: שם התהליך אליו מתייחסים

תיאור התהליך - Process description: תיאור קצר של התהליך

האחראי על התהליך – owner: הגורם האחראי בארגון על התהליך

קישוריות לתהליכים אחרים – process relation: תיאור הקשרים בין התהליכים השונים בארגון

משאבים: תיאור הכוח אדם והאמצעים הנדרשים לצורך יישום התהליך בצורה יעילה ואפקטיבית

תשומות – inputs: התשומות העיקריות לתהליך

מסמכים רלוונטיים – documents: מסמכים רלוונטיים השימושים בתהליך זה

מדידת אפקטיביות התהליך – effectiveness measuring: מדידה/בחינה של השגת המטרות של התהליך

מדידת יעילות התהליך – efficiency measuring: מדידה/בחינה של יעילות התהליך למול מדדים שהגדרת התהליך זה

תפוקות – outputs: התפוקות העיקריות מהתהליך



תפוקות	מדידת אפקטיביות התהליך	מדידת יעילות התהליך	מסמכים רלוונטיים	תשומות	משאבים נדרשים	קישוריות לתהליכים אחרים	האחראי על התהליך	תיאור קצר של התהליך	התהליך
פרוטוקול ישיבה מאושר	השגת יעדי הארגון, שיפור שביעות רצון חברי הארגון	אורך הישיבות, התקדמות בהשגת יעדים, שיתוף פעולה של חברי הנהלה	פרוטוקולים של ישיבות קודמות, מסמכים המרכזים את הנתונים הנדרשים להצגה	כל הנתונים הנדרשי ם להצגה בסקר הנהלה ובישיבות הנהלה על פי הנוהל	תוכנת זום או חדר ישיבות, מזכירה, מחשב	תהליך מעקב פעולות מתקנות, תהליך מעקב טיפול במטרות/יעדים	יו"ר הארגון בעזרתה של המזכירה	תהליך ריכוז הנתונים לישיבה, הפקת זימון, רישום ואישור פרוטוקול, והתנעת פעולות מתקנות וקביעת מטרות	<b>ניהול ישיבת הנהלה/סקר הנהלה</b>
פנקס חברים מעודכן בסטטוס החבר ונתוני התקשרות מעודכנים, תשלום דמי חברות	אחוז החזרת החברים מתוך הפניות	הגדרת כמות הפניות ביום לחברים בסטטוס "לא פעיל"	הנתונים המגובים במערכת	פנקס חברים	מזכירה, טלפון/נייד, מחשב	תהליך גבית דמי חבר	ירדן	החזרת ממונים שעזבו את הארגון חזרה	<b>חידוש חברות בארגון</b>
פנקס חברים	אחוז גיוס חברים	הגדרת כמות	הנתונים המגובים	מידע על בוגרי	מזכירה, טלפון/נייד,	תהליך גבית דמי חבר,	ירדן	תהליך גיוס	<b>גיוס חברים חדשים</b>

ממודכן עם המצטרפים, רשימת שמות ופרטים של חברים שלא הצטרפו, תשלום דמי חברות	מתוך שמות שמתקבלים	הפניות ביום לממונים חדשים	במערכת	קורס ממונים חדשים, מידע על ממונים ותיקים שאינם חברי הארגון	מחשב	עדכון בסיס הנתונים של חברי הארגון	ממונים חדשים וותיקים לחברות בארגון	לארגון
---	--------------------------	------------------------------------	--------	--	------	---	--	--------

תפוקות	מדידת אפקטיביות התהליך	מדידת יעילות התהליך	מסמכים רלוונטיים	תשומות	משאבים נדרשים	קישוריות לתהליכים אחרים	האחראי על התהליך	תיאור קצר של התהליך	התהליך
אישורי מפע"ר לימי עיון, הנפקת אישורי כשירות, תוכנית הדרכות שנתית מעודכן,	עריכת ימי עיון בנושאים שאינם שכיחים בבתי הספר	היכולת להרים ימי עיון בעליות אפסיות, יש לקבוע מדד מקסימלי ליום עיון	תעודות של המדריכים, רשימת משתתפים פר יום עיון, טופס סקר שביעות רצון מההדרכה,	נוהל ביצוע הדרכות של מפע"ר, תוכנית הדרכות שנתית, סלובוס יום עיון, פרטים על המדריכים	מזכירה, מחשב, מערכת זום, כיתת הדרכה	תהליך אישור המדריך וקבלת אישור ליום הכשירות, תהליך העברת אישורי כשירות	האחראי על הדרכה	ביצוע הדרכות להענקת ימי כשירות לחברי הארגון	ניהול מערך ההדרכה בארגון
משובים, מסמך המסכם את הסקר וממצאיו, התנעת פעולות מתקנות	שיפור השביעות לאורך זמן	אחוז העונים לסקר	טופס סקר שביעות רצון חברים	שאלון סקר שביעות מותאם לארגון,	חברה לעריכת סקרים או מתנדב מחשב, זמן לעיבוד הנתונים	תהליך מעקב אחר פעולות מתקנות,	מנהל איכות	ניהול תהליך ביצוע סקר שביעות רצון לקוח ועיבודו	ביצוע סקר שביעות רצון לקוח
תפוקות	מדידת אפקטיביות	מדידת יעילות	מסמכים רלוונטיים	תשומות	משאבים נדרשים	קישוריות לתהליכים אחרים	האחראי על	תיאור קצר של התהליך	התהליך

		<b>התהליך</b>	<b>אחרים</b>				<b>התהליך</b>	<b>התהליך</b>	
<b>ניהול כספי הארגון</b>	ניהול הכנסות והוצאות הארגון בהתאם לדרישות החוק.	גזבר הארגון	תהליך חידוש חברות, תהליך גיוס חברים חדשים, תהליך תוכנית כספית	גזבר, מחשב, זמן	תוכנית צפי הכנסות, שנתית, תוכנית הוצאות, שנתית, דוחות חודשיים, מהבנקים, חשבונות של תשלום דמי חבר, חשבונות תשלום לספקים, וקבלני משנה, דרישות החוק המפורטות בנספח ג' למדריך איכות	תוכניות, חשבונות, דפי חשבון, דוחות מאזן, "תלושי משכורת"	עמידה בתוכנית, הכספית, אי חריגה-אי כניסה לגירעון, אישור דוחות כספיים בזמן, הגשת דוחות בזמן לרשם,	בחינת ביצוע תשלומים – בזמן – מניעת ביטולי שירות, עמידה בדרישות על פי דין	דוחות כספיים מאושרים על ידי האספה, דוחות כספיים מאושרים רואה חשבון, מאזן תלת חודשי, תוכנית כספית שנתית
<b>ניהול ביקורת פנים</b>	ביצוע ביקורת פנים על התנהלות העמותה בהתאם לדרישות החוק	ראש וועדת ביקורת	מקושר לכל התהליכים בארגון	צוות ביקורת, מחשב, מזכירה למעכב אחר הפעילות הנדרשת	תוכנית מבדקי פנים שנתית, דוחות מבדקים קודמים, דוח מעקב אחר הפעילות המתקנת,	דוחות, רשימות תיוג אם יש, חוק העמותות	במהלך שנה כיסוי כל הנושאים ותהליכים נדרשים	שיפור ניהול העמותה	דוח מבדק, תוכנית ביקורת פנים מעודכנת, דוחות מבדק, דרישה לפעולות מתקנות

					דרישות החוק בנספח ג' למדריך איכות				
תפוקות	מדידת אפקטיביות התהליך	מדידת יעילות התהליך	מסמכים רלוונטיים	תשומות	משאבים נדרשים	קישוריות לתהליכים אחרים	האחראי על התהליך	תיאור קצר של התהליך	התהליך
דוח מבדק, תוכנית מבדקי פנים מעודכנת, דרישה לפעולות מתקנות	שיפור ניהול העמותה	במהלך שנה כיסוי כל הנושאים ותהליכים נדרשים	ת"י 9001:2015, רשימת תיוג,	דוח מבדק, תוכנית מבדקי פנים שנתית, דוחות מבדקים קודמים, דוח מעקב אחר הפעילות המתקנת, ת"י 9001:2015	סוקר, מחשב, מזכירה למעכב אחר הפעילות מתקנת	מקושר לכל התהליכים בארגון	מנהל איכות	ביצוע מבדקים פנימיים בהתאם לדרישות ת"י 9001:2015	ניהול מבדקים פנימיים
דוחות טיפול בתלונות המטופלות, סקר תלונות,	שביעות רצון שני הצדדים	עמידה בזמני תגובה, עמידה בזמני טיפול, שביעות רצון הפונים	נוהל	תלונות המתקבלות מחברי הארגון, תלונות המתקבלות מבעלי עניין חיצוניים כגון ארגונים המעסיקים את הממונים, מוסדות,	צוות חברי בית הדין, משרד לצורך הבוררות מחשב,	תהליך ניהול פעולות מתקנות	ראש בית דין משמעתי	טיפול בבעיות משמעת של חברי הארגון, בוררות בין חברי הארגון ומעבידים או מוסדות רלוונטיות	טיפול בבעיות משמעת של חברי הארגון

					מפע"ר...				
תפוקות	מדידת אפקטיביות התהליך	מדידת יעילות התהליך	מסמכים רלוונטיים	תשומות	משאבים נדרשים	קישוריות לתהליכים אחרים	האחראי על התהליך	תיאור קצר של התהליך	התהליך
דוח מעקב טיפול בדרישות לביצוע פעולות מתקנות	הצגת דוחות סטטוס אמינים	הנעת פעולות מתקנות בזמן סביר, מתן מענה לפונים,	פניות לביצוע פעולות מתקנות,	דרישה לביצוע פעולות מתקנות על ידי: - רשם העמותות, - היועץ המשפטי, - רואה חשבון, - גזבר, - חברי הארגון, - ישיבות הנהלה, - סקרי הנהלה, - מבדקים פנימיים, - ביקורת פנים, - סקר שביעות רצון - מכל מקור אחר	מזכירה, מחשב	תהליך ניהול ישיבות הנהלה וסקרי הנהלה, תהליך ביצוע מבדקים פנימיים, תהליך ביצוע ביקורת פנים,	מזכירה	ניהול אפקטיבי אחר ביצוע הפעולות המתקנות בארגון, הנובעות מכל המקורות	התהליך
								<b>מעקב אחר פעולות מתקנות</b>	


# נספח ה' - הצהרת מדיניות האיכות



## ארגון הממונים על הבטיחות וגיהות בישראל (ע.ר)

### מדיניות האיכות

הנהלת ארגון הממונים על הבטיחות וגיהות בישראל (ע.ר) מתחייבת לתחזק את מדיניות איכות הארגון ולהתאימה לייעודו של הארגון ולסוגיות הפנימיות והחיצוניות אשר זוהו בניתוח ההקשר של הארגון.

המדיניות תתמוך בכיוון האסטרטגי שהנהלת הארגון קבעה.

המדיניות תנחה על קביעת מטרות איכות לטווח ארוך – מטרות אסטרטגיות, ומטרות מדידות לטווח קצר – מטרות טקטיות. המטרות יתנו מענה לממצאי ניתוח ההקשר - לחולשות ולהזדמנויות שזוהו ולתכליתו של הארגון, מחד גיסא, ולציפיות בעלי העניין – חברי הארגון בעיקר, מאידך גיסא.

הנהלת הארגון מתחייבת לעמוד בדרישות ישימות שהוגדרו כולל התחייבות לשיפור מתמיד של מערכת ניהול האיכות.

ההנהלה מתחייבת לבחון מחזורית את צרכי בעלי העניין הפנימיים – חברי הארגון, ואת צרכי בעלי העניין החיצוניים ולפעול לעמוד בהם לטובת חברי הארגון ולתפארתו של הארגון.

ההנהלה מתחייבת לבחון מחזורית את הדרישות על פי דין החלות על ניהול העמותה ולעמוד בהם במטרה לתחזק את העמותה ולשמור על אישור העמותה מטעם רשם העמותות.

ההנהלה מתחייבת לפעול בהתמדה לשיפור מעמדם המשפטי ומעמדם במקומות העבודה של הממונים על מנת לאפשר את תפקודם ומילוי תפקידם בביטחון סוציאלי ומשפטי.

ההנהלה מתחייבת לפעול מול המוסדות והארגונים הקיימים לשיפור הרמה המקצועית של הממונים החדשים, ותפעל לתמיכה מקצועית בהם על ידי חונכותם בסיועה ממונים בעלי ניסיון רב מבין חבריה.

ההנהלה תפעל לשלב את חברי הארגון בעשייה שלה הן בניהול הארגון והן בפעילויות הרבות הנעשות מול הרגולטורים, מול מנהל הבטיחות והבריאות התעסוקתית, מול מוסדות וארגונים הפועלים בתחום הבטיחות על מנת להעלות את רמת הבטיחות של העובדים בישראל.

יעקב עזרא

יו"ר הארגון

## נספח ו' – רשימת מעקב אחר כשירות העובדים

שם ומשפחה	פרטי	תעודת זהות	תפקיד	הדרכת בטיחות	הדרכת איכות
יעקב עזרא		026723957	יו"ר הארגון		
יצחק הכהן		013271069	סגן יו"ר הארגון		
מקס הרשקוביץ		026925487	סגן יו"ר הארגון		
אייל פלטק עו"ד		058640269	יועץ משפטי		
			רואה חשבון		
טובי בינימין		029703733	מזכירה		
יעקב שיבר		050063965	גזבר		
זלמן שוסטר		010080141	חבר הנהלה		
משה פחימה		065720104	חבר הנהלה		
אלעזר איל ביקלס		007581952	חבר הנהלה		
חיים ששון		054991336	חבר הנהלה		
פארג' דהאר		023302466	חבר הנהלה		
אליהו יעקב		052279387	חבר הנהלה		
איב אופל		015123532	חבר הנהלה		
חיים ויין		068452416	יו"ר ועדת ביקורת		
אריה חתן		053568416	חבר ועדת ביקורת		
יורם ערד		054991336	חבר ועדת ביקורת		
יעקב ברנשטיין		000362509	יו"ר בית דין		

# נספח ז' – תכנית הקמת מערכת ניהול האיכות

עקב רצונה של הנהלת ארגון הממונים על הבטיחות וגיהות בישראל (ע.ר) לשפר את ניהול העמותה והארגון, החליטו להקים מערכת ניהול איכות בהתאם לדרישות תקן האיכות – ת"י ISO 9001:2015. למטרה זאת הוכנה תוכנית להקמת מערכת ניהול איכות בארגון, מבראשית, לניהול העמותה מחד גיסא ולניהול הארגון מאידך גיסא.

נספח זה מפרט את תכנית הקמת המערכת, שלב אחרי שלב, בהתאם לדרישות התקן בסעיף 6.3 – תכנון שינויים.

## התכנית:

שלב 1: לימוד דרישות התקן על ידי הגורם המטפל בהקמת מערכת ניהול האיכות. המקיים את המערכת עבד בתחום במכון התקנים, חבר הארגון שהתנדב לבצע את הקמת המערכת כנדרש על פי דרישות ת"י ISO 9001:2015.

שלב 2: לימוד הארגון על פעילותו, תהליכיו, הסביבה בה הוא מתפקד, צרכי וצרכי הלקוחות שלו.

שלב 3: בחינת המצב הקיים ותכנון השינויים הארגוניים הנדרשים להקמת מערכת ניהול האיכות.

שלב 4: ביצוע הדרכה להנהלת הארגון והמזכירה על מנת לשתפה בתהליך השדרוג.

שלב 5: הכנת התשתית החדשה – הכנת המסמכים כגון מדריך איכות, ומסמכי חובה במהדורה החדשה. המסמכים יוכנו בשיתוף פעולה עם הנהלת הארגון.

שלב 6: שלב הדרכת העובדים: על שלב זה ניתן לדלג כי בארגון אין עובדים (פרט למזכירה).

שלב 7: הטמעת הדרישות החדשות והרצת מערכת ניהול האיכות.

שלב 8: ביצוע מבדק פנימי בהתאם לדרישות המהדורה החדשה, והשלמת דרישות חסרות ותיקון אי התאמות שזוהו.

שלב 9: סקר הנהלה על פי הדרישות החדשות במהדורה 2015.

שלב 10: ביצוע מבדק חיצוני על ידי גוף ההתעדה – מכון התקנים.

# נספח ח' – הגדרת תפקידים וכישורים

יו"ר הארגון:

אחריות:

- מימוש יעוד הארגון,
- להוות גורם מוביל בגיבוש ויישום מדיניות הארגון,
- לפעול לפיתוח יחסי החוץ של הארגון – מבחינה אסטרטגית, מקצועית, תרבותית, ומשפטית,
- לפעול לקידום שיתופי פעולה בין מוסדות, ארגונים ובעלי עניין העסקים בתחום הבטיחות,
- לפעול לקידום מדיניות הארגון ומטרותיו בקרב הגופים הרגולטוריים – משרדי ממשלה כגון משרד העבודה הרווחה ושירותים חברתיים, משרד הכלכלה, ומשרד המשפטים,
- להשראות אווירה של בית לכל הממונים על הבטיחות וגיהות,
- לייצג את הארגון ואת ישראל בפורומים בינלאומיים ולחתור לשיתופי פעולה,

סמכויות:

- מורשה חתימה,

כישורים:

- שליטה מלאה בשפה העברית בכתב ובעל פה,
  - שליטה מלאה בשפה האנגלית בכתב ובעל פה – רצוי,
  - יוזמה וכושר ביצוע,
  - כושר מנהיגות,
  - יכולת גבוהה בתקשורת בין-אישית ובין-תרבותית,
  - יכולת להרשים ולהניע עובדים מתחתיו,
  - שימוש מושכל בכישורים שונים בהתאם לסיטואציה,
  - אינטליגנציה וסקרנות, יכולת ביטוי, יציבות רגשית, חוסן ובגרות,
- התמדה, מוכנות לעבודה קשה, תחושת מסוגלות, בשלות, עצמאות, אחריות, מודעות עצמית, יכולת חשיבה וביצוע גבוהות, יושרה, גמישות מחשבתית, ראייה מערכתית, אוריינות תקשורתית ודיגיטלית, תחושת שליחות ועוד.

סגן יו"ר הארגון:

אחריות:

- אחראי לסייע ליו"ר במשימות מיוחדות.

## סמכויות:

- מורשה חתימה.

## כישורים:

התנדבות ונתינה.

## חברי הנהלה (וועד):

### אחריות:

- על חבר הנהלה מוטלת חובת האמון, הזהירות והמיומנות לפעול לטובת העמותה ובכלל זה, להגשמת מטרותיה,
- עליהם לבצע פעולות המשרתות את האינטרסים של העמותה ולא אינטרסים אישיים,
- למלא בנאמנות ומסירות כל תפקיד משנה שיוטל עליהם על ידי הנהלת הארגון,
- ליישם את החלטות האספה הכללית,
- לקבוע וליישם את מדיניות העמותה בכפוף להחלטות האספה הכללית ומדיניות היו"ר.
- לדאוג לכך, כי לא תתבצע חלוקת רווחים, במישרין או בעקיפין, לחברי העמותה,
- לאשר תקציב שנתי, לעקוב אחר מצבה הכספית של העמותה.
- להכין את הדו"חות הכספיים והמילוליים של העמותה ולהביאם בפני ועדת הביקורת או הגוף המבקר, ובפני האספה הכללית לאישורה.
- לנהל פנקס חברים של חברי האספה הכללית וחברי הוועד,
- למנות, בהסכמת ועדת הביקורת, את המבקר הפנימי, ככל שמונה או שיש חובה למנותו בעמותה וכן לאשר את תכנית העבודה שלו, לאחר שוועדת הביקורת בחנה אותה והגישה לו את המלצותיה, בשינויים הנראים לו.

## סמכויות:

- לכנס ולהשתתף באספות כלליות מן המניין ושלא מן המניין באישור היו"ר
- לדווח לאספה הכללית על מצב ענייני העמותה,
- להצביע בצורה ישירה בישיבות הנהלה על החלטות הנהלה (לכל חבר בהנהלת הארגון קול אחד שווה),

## כישורים:

- לזכות בבחירות להנהלת הארגון,

## גזבר:

### אחריות:

- לניהול המערכת הכספית של הארגון בהתאם למדיניות הנהלה והוראות החוק,
- להכנת תקציב שנתי לארגון,
- למעקב אחר ניצול התקציב,
- לרישום כל הפעולות הכספיות של הארגון בספרים,
- לקביעת התנאים הכספיים לביצוע ההתקשרויות של הארגון ולמדיניות התשלומים,
- להצגת דוחות רבעוניים של קופת הארגון להנהלת הארגון,

- להיות הגורם המקצועי המקשר בין הארגון והבנק בו חשבון הארגון,
- להיות הגורם המקצועי המקשר בין הנהלת הארגון והרואה חשבון המלווה את הארגון,
- להציג דוח מצב קופת הארגון באספה הכללית,

#### סמכויות:

- מורשה חתימה, חותם שני על הוצאות הארגון,

#### כישורים:

- לא הורשע בעבירה שיש עימה קלון,
- ניסיון תעסוקתי בתחום זה,
- הכרות מעמיקה עם חוק התקציב וכל דין בתחום ניהול כספים בעמותה,
- אחריות, אמינות ומהימנות, קפדנות ודייקנות, החלטיות וסמכותיות,
- יכולת ארגון, תכנון וסדר.

#### יו"ר ועדת ביקורת:

##### אחריות:

- לבדוק את תקינות פעולות העמותה ומוסדותיה, לרבות התאמת פעולות העמותה למטרותיה,
- בכלל זה, נדרשת ועדת הביקורת לבדוק את תקינות פעילותם של נושאי המשרה בעמותה ולבדוק ניהול תקין של עמותה, חיסכון, יעילות, אפקטיביות וטוהר המידות, לבדוק את השגת יעדי העמותה ביעילות ובחיסכון,
- לעקוב אחר ביצוע החלטות האספה הכללית והוועד,
- לעמוד על ליקויים בניהול העמותה ולהציע לוועד דרכים לתיקון ליקויים בניהול העמותה,
- לבדוק את ענייניה הכספיים של העמותה, את פנקסי החשבונות שלה ואת תשלומי השכר בה, לרבות ייעוד כספי העמותה לקידום מטרותיה,
- לקבוע הסדרים לגבי אופן הטיפול בתלונות של עובדי העמותה בקשר לליקויים בניהול ענייניה ולגבי ההגנה שניתן להם,
- למנות את המבקר הפנימי יחד עם הוועד,
- להציע שינויים בתוכנית העבודה של המבקר הפנימי, ולבחון את מערך הביקורת הפנימית בעמותה, ככל שישנו,
- לבחון את היקף עבודתו של רואה החשבון ואת שכרו,
- שימור ואחזקת הנכסים של הארגון (הצידוד המשרדי והדרכתי הקיים בארגון),
- לבדוק כל נושא אחר הקשור לפעילותה של העמותה,
- להכין תוכנית עבודה לביקורת במהלך שנת עבודה תוך התייחסות לגודלה של העמותה, מטרותיה ואופייה של העמותה,
- להכין דו"ח ביקורת לפחות פעם בשנה. דו"ח הביקורת יכלול מלבד ממצאי הוועדה גם המלצות והתייחסות לתיקון ליקויים שהתגלו בעבר,

#### סמכויות:

- ועדת הביקורת תבחן את היקף עבודתו ואת שכרו של רואה החשבון ויביאו את המלצותיהם בפני האספה הכללית או ההנהלה,
- ועדת הביקורת רשאית לדרוש מההנהלה בכתב לכנס אסיפה כללית שלא מן המניין,

כישורים:

ניסיון וידע.

### חבר ועדת ביקורת:

אחריות:

בקרי היו"ר

סמכויות:

כפופים ליו"ר

כישורים:

ידע וניסיון

### יו"ר בית דין:

אחריות:

- עריכת שימוע לחברי הארגון נגדם הוגשה קובלנה מקצועית, באו בטענות על התנהגותו, פעלו בניגוד לכללי האתיקה המקצועית של חברי הארגון, פגעו בשמו הטוב של הארגון.
- פסיקה בכל הסכסוכים בין חברים הנובעים מפעילותם בארגון, או בשמו של הארגון, או בהפרת כללי האתיקה המקצועית של חברי הארגון.

סמכויות:

- רשאי לקבוע בצורה עצמאית את סדרי הדין

כישורים:

- חבר ארגון שנבחר על ידי חברי הארגון,
- בעל ניסיון רב בתור ממונה בטיחות,
- בכי היטב בתפקידו של ממונה בטיחות והדרישות התחקיתיות החלות עליו,
- בוגר קורס "בוררות וגישור" – רצוי.

### יו"ר ועדה מקצועית:

אחריות: קביעת מדיניות  
סמכויות: כפוף ליו"ר  
כישורים: ניסיון, קשרים וכישורים.

#### **יו"ר ועדת הדרכה:**

אחריות: ניסיון, קשרים וכישורים  
סמכויות: גיוס מרצים מתנדבים ופיקוח על ההדרכות  
כישורים: ניסיון

#### **יו"ר ועדת פרסום: היו"ר.**

אחריות: כוללת  
סמכויות: מוחלטות  
כישורים: אקדמאי עם התמחות בשיווק.

#### **רכז אזורי:**

אחריות:  

- לתקשר בין הנהלת הארגון לחברים העובדים באזור אחריותו,
- אozן כשבת לחברים באזור אחריותו ולהעביר נושאים לטיפול ההנהלה,

סמכויות:

לגייס ממוני בטיחות לארגון.  
לשמור על קשר רציף עם היו"ר.

כישורים:

- יוזמה וכושר ביצוע,
- כושר מנהיגות,
- יכולת גבוהה בתקשורת בין-אישית ובין-תרבותית,
- יכולת להרשים ולהניע עובדים מתחתיו,

#### **מזכירה:**

אחריות:  

- להכין את החומר לשיבות ההנהלה,

- לעקוב אחר ביצוע פעולות מתקנות ומטלות בארגון והפקת דוחות חודשיים על סטטוס ביצוע,
- לקדם את הגביה בקרב החברים הרשומים אבל לא שילמו דמי חבר,
- לגייס ממוני בטיחות חדשים.
- אוזן קשבת לחרי בארגון.

#### סמכויות:

- לקלוט חברים חדשים לארגון,
- לגבות דמי חבר מהחברים הרשומים,
- לנהל את משרד הארגון.

#### כישורים:

- שליטה מלאה בשפה העברית בכתב ובעל פה,
- יוזמה וכושר ביצוע,
- יכולת גבוהה בתקשורת בין-אישית,
- שליטה בהפעלת הציוד המשרדי,
- שליטה בתוכנות הקיימות בארגון לניהול פעילות הארגון,
- יכולת ביטוי, יציבות רגשית, חוסן ובגרות, התמדה, מוכנות לעבודה קשה, עצמאות, אחריות, יושרה, אמינות ומהימנות, קפדנות ודייקנות, יכולת ארגון, תכנון וסדר.

#### יועץ משפטי:

אחריות: כפוף ליו"ר

סמכויות: על פי דרישות היו"ר.

- 

#### כישורים:

- עו"ד מוסמך עם רישיון עריכת דין בתוקף,
- מתמחה בניהול עמותות,
- רקע בתחום הבטיחות,
- בעל כשירות כמהנדס בטיחות או ממונה בטיחות – רצוי.

#### רואה חשבון:

אחריות:

- ניהול כספי העמותה בהתאם לחוקי מדינת ישראל וכללי עבודה נאותים בתחום זה,
- ביצוע ביקורת על דוחות כספיים ומתן חוות דעת עליהם.

- הגשת דוחות נדרשים לעמותות על פי דרישות על פי דין החלות על עמותות רשומות (ראה נספח ג').

סמכויות:

- חתימה על הדוחות הכספיים של העמותה על פי דרישות החוק,
- בקרה על ניהול הכספי של העמותה.

כישורים:

- רואה חשבון שהוסמך על פי חוק לעסוק במקצוע ראית חשבון כמוגדר בחוק רואי חשבון תשט"ו-1955 סעיף 1.

### רכז תא מקצועי:

אחריות:

- הכנת תוכנית שנתית לפעילות התא,
- גיוס חברי הארגון המעונינים להשתתף בפעילות התא,
- איסוף חומר והכנתו למפגשים,
- ניהול המפגשים של חברי התא,
- הפקת מסמך מסכם לכל מפגש,
- הפקת המלצות לשיפור ההכשרה בתחום פעילות התא.

סמכויות:

- קביעת הנושאים שיועלו לדיון במפגשי חברי התא,
- החלטה מה החומר שיוכנס לשדה התא באתר הארגון,

כישורים:

- רמה מקצועית גבוהה בתחום עיסוק התא,
- יוזמה וכושר ביצוע,
- יכולת גבוהה בתקשורת בין-אישית,
- יכולת ביטוי, יציבות רגשית, חוסן ובגרות, התמדה, מוכנות לעבודה קשה, עצמאות, אחריות, יושרה, אמינות ומהימנות, קפדנות ודייקנות, יכולת ארגון, תכנון וסדר.
- שליטה מלאה בשפה העברית בכתב ובעל פה

**נספח ט' - סקר שוק בענף הבטיחות  
בנושא  
ארגונים הדואגים לממוני בטיחות וגיהות**

**המסמך הוכן על ידי  
ולדמן ישראל M.Sc**

המסמך נכון לינואר 2021

**סקר שוק בענף הבטיחות  
בנושא  
ארגונים הדואגים לממוני בטיחות וגיהות**

**תקציר**

הממונים על הבטיחות וגיהות בעבודה מהווים עמוד הטווח של הבטיחות בישראל. הם בעלי המקצוע העיקריים, הן מבחינת המקצוענות בתחום הבטיחות והן מבחינת מעורבות פיזית ליצירת סביבה בטיחותית, אקלים בטיחותי ודאגה לבטיחותם של העובדים. נכון להיום

רשומים בישראל כי 4500 ממוני בטיחות. בשוק זה קיימים גם בעלי תפקידים אחרים העוסקים בבטיחות, אבל במרכזם עומד הממונה על הבטיחות וגיהות בעבודה.

סקר זה מנתח את ענף הבטיחות בישראל עם דגש לבעלי העניין, לגורמים המייצגים ישירות או בעקיפין את הממונים על העבודה וגיהות בישראל תוך שימת דגש לחולשות והחוזקות בתחום זה.

הסקר מציג חלק מבעלי העניין הישירים והעקיפים הפועלים בענף זה ואת החולשות והחוזקות של כל קבוצה:

- בעלי תפקידים בתחום הבטיחות,
- מעמד המקצוע ממונה על הבטיחות בעבודה וגיהות,
- החקיקה הקיימת בישראל בתחום הבטיחות,
- וועדות חקירה שהיו ונגעו בתחום הבטיחות, במעמד הממונה, ובעיות שהועלו, וועדות שהיו בתחום הבטיחות והבעיות עליהם הצביעו.

### **בעלי תפקידים בתחום הבטיחות:**

סה"כ ישנם בעלי תפקידים רבים בתחום הבטיחות, כאשר חלקם בכל מפעל/ארגון וחלקם רק בחלקם. חוברת המוסד לבטיחות וגיהות, ת-159 – ביצוע עבודות המחייבות הסמכה והבסיס החוקי (עדכון יולי 2012) מציגה את כל העבודות והעוסקים בהן בתחום הבטיחות. חלק מבעלי התפקידים מועסקים כשכירים על ידי אותם ארגונים, חלקם עובדים במשרדים המספקים את השירותים הללו כקבלני משנה, וחלקם עובדים כספקי שירותים מקצועיים עצמאיים (freelancer). לגבי מגוון המקצועות הפועלים בתחום הבטיחות בצורה ישירה או עקיפה, בתפקיד מלא או תפקיד משנה (נוסף):

- **מהנדסי בטיחות** (מרבייתם בעלי השכלה אקדמית מתחומי הנדרש וכן בעלי תואר ראשון ותואר שני שחלקם גם בעלי תעודת ממונה על הבטיחות וגם עובדים כי ממונים).
- **נאמני בטיחות** במקום עבודתם לאחר שעברו השתלמות של 3 ימים. על פי חוק ארגון הפיקוח על העבודה, חובה למנות נאמני בטיחות בכל מקומות העבודה בהם יש מעל 25 עובדים. הכמות שלהם במקום העבודה, תלויה במודעות הנהלת המקום, לתחום הבטיחות מחד ולסיכונים הקיימים מאידך. תפקידו – אחריות וסמכויות מוגדרות בחוק.
- **חברי ועדת בטיחות** שחלקם נציגי עובדים וחלקם מנהלים, חויבו מאוגוסט 2017 על ידי הנחיות המפ"ר, להיות בעלי הכשרה של נאמני בטיחות. ממנים ועדת בטיחות בארגונים הגדולים מ-25 עובדים (ולצורך זה גם עובדי קבלן העובדים בארגון נוספים).
- **"המחזיק במקום העבודה" - מנהלים** של ארגונים/מפעלים/מוסדות/תאגידים וכדומה על פי פקודת הבטיחות בעבודה ועל פי תקנות ארגון הפיקוח על העבודה (תכנית ניהול בטיחות) אחראים על הבטיחות העובדים במקום העבודה. אין המחוקק מחייב את "המחזיק במקום העבודה" בהכשרה כל שהיא בתחום הבטיחות. עליו להיעזר בבעלי מקצוע כגון מהנדסי בטיחות, ממונים על הבטיחות בעבדה וגיהות, נאמני בטיחות וממונים נוספים בהתאם לחקיקה.

- **מנהלי בטיחות** – מנהלים שזה ייעודם הבלעדי או שזה תפקיד משנה בארגון. הם אחראים על בעלי המקצוע בתחום הבטיחות הן כלפי פנים והן כלפי חוץ. לחלקם יש הכשרה מלאה או חלקית או בכלל לא בתחום הבטיחות. נהוג למנות מנהל בטיחות בארגונים גדולים ובעלי סיכונים קריטיים לעובדים ו/או לסביבת הארגון. בחלק מהארגונים הממונה בטיחות קיבל הכשרה, הסמכה וכשירות מתאימה וממלא חלק מהתפקידים בזמנית:

**ממונה קרינה לייזר** – טכנאי ומעלה בעל ידע בקרינה לייזר אשר עבר הכשרה והסמכה מטעם מכון מוסמך להדרכת קרינת לייזר. ממונה על בטיחות לייזר מייעץ למעסיק בכל הנוגע לחוקים ולתקנות בעניני בטיחות, ומסייע לו בקידום התודעה בנושאי בטיחות, גיהות, הנדסת אנוש ובריאות תעסוקתית של העובדים העלולים להיחשף לקרינת לייזר. הממונה פועל בהתאם לתקנות הבטיחות בעבודה (גהות תעסוקתית ובטיחות העוסקים בקרינת לייזר), תשס"ה-2005. הוא אחראי על יישום כל אותן דרישות המפורטות בתקנה במטרה לשמור על בטיחות עובדים בלייזר במקום העבודה מחד גיסא ולוודא ביצוע הבדיקות הסביבתיות מאידך גיסא. גם ממונה קרינת לייזר חייב בחידוש הסמכתו.

- **ממונה קרינה מייננת** – טכנאי ומעלה בעל ידע בבטיחות קרינה מייננת ובעל הסמכה מטעם מכון מוסמך להדרכת קרינה מייננת. הממונה פועל בהתאם לתקנות הבטיחות בעבודה (גיהות תעסוקתית ובריאות העוסקים בקרינה מייננת), תשנ"ג-1992. ממונה קרינה מייננת ימונה בכל מקום עבודה שבו מעבדים חומרים רדיואקטיביים, משתמשים או מחזיקים בהם, וכן בכל מקום עבודה שבו מפעילים מכשירי קרינה או מקורות קרינה או מחזיקים בהם. הממונה בטיחות קרינה מייננת אחראי על יישום כל אותן דרישות המפורטות בתקנה במטרה לשמור על בטיחות עובדי קרינה במקום העבודה מחד גיסא, ולוודא ביצוע של הבדיקות התעסוקתיות והבדיקות הסביבתיות הנדרשות, על פי התקנה, מאידך גיסא. גם ממונה קרינה מייננת חייב בחידוש הסמכתו.

- **בודק מוסמך** – הבודק מוסמך הוא מהנדס מכונות או הנדסאי מכונות בעלי ותק שעברו קורס הכשרה ומבחן הסמכה. על פי פקודת הבטיחות בעבודה (נוסח חדש), ההסמכה ניתנת על עמידת המועמד בדרישות לכל תחום המפורט בפקודת הבטיחות – בודק מוסמך למכונות הרמה ואביזרי הרמה ומעליות ובודק מוסמך למתקני לחץ.

- **ממונה בטיחות אש** – למרות שהמונח ממונה בטיחות אש הופיע בחקיקה בתחום הבטיחות, מהות התפקיד, ההכשרה הנדרשת ואישור מכונים להכשרה זאת הוגדרו רק בשנים האחרונות. הממונה בטיחות אש עובר הכשרה של שבוע בתחום במכון שאושר למטרה זו. תפקידו הוגדר היטב בהנחיות הרשות הארצית לכבאות והצלה למתן הכרה במרכזי הדרכה אזרחיים לביצוע הכשרות לתפקידים: ... ממונה בטיחות אש... הממונה בטיחות אש יפעל למניעת דליקות בארגון ולצורך זה:

- יתכנן, יישם ויבקר את המדיניות בטיחות אש בארגון,
- יוודא התאמת מערכות גילוי וכיבוי אש בארגון לאור הסיכונים הקיימים,
- יבנה תוכנית הדרכה ואימונים שנתית בתחום כיבוי אש בארגון,
- ישמור על בטיחות עם חומרים מסוכנים בארגון,
- יוביל את צוות הכיבוי וההצלה המפעלי בשעת חירום, בשעת אירוע כבאות והצלה

בארגונים רבים הממונה בטיחות הוכשר גם כי ממונה בטיחות אש. סה"כ יש חפיפה בין תפקיד הממונה על הבטיחות לתפקיד ממונה בטיחות אש.

- **אחראי רעלים** - אחראי רעלים בתאגיד/בעסק הוא האיש המוסמך לפעול מטעם התאגיד/העסק בכל הקשור לטיפול מקצועי, בטיחותי ושמירה על הסביבה וזאת על ידי טיפול נאות ברעלים המפורטים בתוספת ראשונה לבקשה. אחראי הרעלים, יכיר היטב את תכונותיהם המסוכנות של הרעלים המפורטים בתוספת הראשונה ואת אופן הטיפול בהם, הן בשימוש שוטף והן באירוע חריג. לא החוק ולא הרשות המאשרת את היתר הרעלים לא דורשים השכלה או הכשרה כל שהיא חובה להתמנות לאחראי רעלים.

- **מפקח עבודה** – למפקח עבודה הכשרה בתחום הבטיחות אותה רוכש במסגרת קורס של מנהל הבטיחות ורפואה תעסוקתית. מפקח עבודה מהווה את הזרוע הביצועית של מנהל הבטיחות ורפואה תעסוקתית בשטח. מפקח עבודה מבצע אכיפה מנהלית על ידי ביקורים לא מתוכננים מראש באתרי העבודה. הפיקוח מבוצע למול דרישות תחקיתיות בתחום בטיחות בעבודה, רפואה תעסוקתית, דרישות העסקת עובדים (רשימה מפורטת ניתן לראות באתר המוסד לבטיחות וגיהות) ודרישות שפורסמו על ידי המפקח עבודה ראשי – מפע"ר. בסמכותם של המפקחים להוציא "צווי בטיחות", "צווי הפסקת עבודה" ואפילו להטיל "עיצומים כספיים". למרות שבשנים האחרונות היה גידול משמעותי במספר המפקחים (בעיקר לענף הבניה) עדין יש מחסור במפקחים דבר שמביא לביקורות בתדירות נמוכה מאוד – אחת לכמה שנים. בעיה זו צוינה בצורה חריפה גם בדוח אדם וזכתה לביקורת גם בדוח מבקר המדינה שפורסם בשנת 2016. בפועל המפקח על העבודה מבצע ביקורת על פעילות הממונה בטיחות. הוא רשאי לקבוע דרישות מיוחדות לארגון הנסקר מחד גיסא וגם לפתור מיישום דרישות מאידך גיסא, לאור רמת הסיכונים והמצב הבטיחותי בפועל.

- **עוזר בטיחות** – בעל ניסיון תעסוקתי מוכח של שנתיים לפחות בביצוע עבודות בניה או עבודות בניה הנדסית אשר עבר הכשרה והסמכה מטעם מכון מאושר לתחום זה. תפקידו לבצע ביקורות בטיחות באתר הבניה ועל ידי כך לעזור למנהל העבודה למנוע תאונות עבודה. העוזר בטיחות פועל על פי הנחיות חוק ארגון הפיקוח על העבודה (תיקון מס' 11 - הוראת שעה), התשע"ט-2018. החוק מגדיר את תפקידו והגורמים להם חייב לדווח על ליקויים וחריגות בטיחות באתר הבניה.

#### **חולשות:**

- ישנם בעלי תפקידים רבים העוסקים בתחום הבטיחות אבל לא מוגדר המעמד היררכי של בעלי תפקידים אלה, חלקם פועלים במקביל וחלקם פעולתם משיקה,
- ישנם תפקידים שלא מחויבים בהכשרה והסמכה כל שהיא כגון "אחראי רעלים".

#### **חוזקות:**

- לחלק מבעלי התפקידים הללו נדרשת הכשרה והסמכה ספציפית ולחלק מהם גם נדרשת הכשרה חוזרת – ריענון הסמכה.

### **מעמד המקצוע ממונה על הבטיחות בעבודה וגיהות**

**מקצוע** הוא תחום פעילות שאדם מתמחה בו ועוסק בו לפרנסתו. גישה מצמצמת מבדילה בין מקצוע לבין **עיסוק**, כאשר מקצוע דורש הכשרה מקצועית

נרחבת, ועיסוק הוא פעילות של אדם לפרנסתו, גם כזו שאינה דורשת הכשרה מקצועית. מקצוע שנלמד באורח פורמלי במערכת החינוך או באקדמיה מכונה דיסציפלינה. בעלי מקצוע משותף מתאגדים פעמים רבות לשם הגנה על אינטרסים משותפים של כל העוסקים במקצוע. בימי הביניים נקראה התאגדות כזו בשם גילדה. עד היום קיימות גildות. לדוגמה לשכת עורכי הדין בישראל. וזה גם ייעודו של ארגון הממונים על העבודה וגיהות בישראל.

הכרה במקצוע ניתנת:

- על ידי מוסד הכשרה מוכר, או כאישור לעסוק בתחום, על ידי גוף ממשלתי – בישראל ניתן על ידי "מנהל הבטיחות והבריאות התעסוקתי במשרד העבודה הרווחה והשירותים חברתיים" ועוברים את ההכשרה במוסדות שעברו הסמכה ופיקוח על ידו.
- עיסוק הופך להיות מקצוע (פרופסיה) כשקיימים בו היבטים המייחדים אותו מעיסוקים אחרים:
  - הוא נסמך על גוף ידע מאורגן היטב המבוסס על שיטות מדעיות – **מאמצים בעיקר את המחקר הבוצע על ידי המכונים בחו"ל והיצרנים של חומרים**,
  - מונחה בידי כללים אתיים – **הוגדרו כללים אתיים לממונים על ידי ארגון הממונים על הבטיחות בעבודה וגיהות בישראל (ע.ר.)**,
  - לעוסקים בו יש אוטונומיה בפיתוח מדיניות המווסתת את הפעילות הפרופסיונאלית, כלומר, יש לו ארגון ממוני בטיחות מקצועי וחברתי.
  - **בישראל קיים מסלול הכשרה פורמלי**,
  - חקיקה (רגולציה) – **קיימת חקיקה ישראלית**.
  - תקינה (סטנדרטיזציה) – **קיימת ברמה העולמית וגם תקינה ישראלית מאומצת או מקורית**,
  - שפה מקצועית – **קיימת בעולם וגם בישראל**,

לפרופסיה ממונה בטיחות, נכון להיום, לא נדרשת הכשרה מעשית כי ממונה בטיחות (סטד' מקצועי) לענף בו עובדים. רק בענפים אחדים המפורטים בתקנה נדרש ניסיון של שנתיים לפחות בענף שעמו נמנה המפעל, והשתלמות ענפית תוך שנה מתחילת התפקיד. ב-2019 במסגרת "נוהל הכרה בימי השתלמות" נקבעו "אשכולות" הכוללים קורסים וימי עיון בענפים מסוימים ובתחומי בטיחות שונים. "נוהל אישור חידוש כשירות" מגדיר את החובה לעבור השתלמות תלת שנתית הכוללת את האשכולות הרלוונטיים לתחום הפעילות של הממונה. הנהלים פורסמו על ידי המפעל אשר מבצע גם את הבקרה על יישומם. שיטה זו מחזקת בצורה משמעותית את הידע של הממונים בענף בו הם מתפקדים. כך ממונה המתמחה בענף החקלאות יחויב באשכול מורחב בתחום החקלאי וכך הלאה.

**חוזקות:**

- קיום ארגון הממונים על העבודה וגיהות בישראל (ע.ר) הפועל מתוך דאגה לממונה, לענף הבטיחות בעבודה ולבטיחותם של העובדים בישראל.
- השיטה החדשה לביצוע ימי ההכשרה לשמירה על הכשירות של הממונה משפר משמעותית את רמתו המקצועית בתחום תפקודו.

## **החקיקה הקיימת בישראל בתחום הבטיחות**

בישראל קיימת חקיקה ותקינה ישראלית אשר מכסה חלק נכבד מהפעילות הבטיחותית בישראל.

חלקה היא ישירה בתחום הבטיחות כגון פקודת הבטיחות ותקנותיה וחוק ארגון הפיקוח על העבודה ותקנותיו. וחלקה היא עקיפה כגון בתחום החשמל המתבססת על חלק מתקנות החשמל המכסות גם נושאים בטיחותיים בתחום החשמל או בתחום הכבאות והצלה בו ישנם מספר חוקים ותקנות וגם הוראות הנציב שכולם ביחד נותנות מענה לנושא הכבאות. בנוסף ישנם חוקים ותקנות בתחומים נוספים והיכן שחסרה רגולציה או תקינה משתמשים ברגולציה האירופית ו/או האמריקאית. לצורך עיון בכל החקיקה ותקינה בתחום מומלץ לעיין בחוברת המוסד לבטיחות וגיהות ת-207 (עדכון 19.05.19).

חלק מהחקיקה היא ישנה מאוד ולא עברה התאמה לרגולציה העכשווית. גם תהליך ביצוע שינויים בחקיקה הקיימת ארוך ומיגע.

תפקידים ומעמדם של ממוני הבטיחות מוגדר בתקנות ארגון הפיקוח על העבודה (ממונים על הבטיחות), תשנ"ו-1996 (עדכון 25.02.1999). התקנה מגדירה את תפקידו של הממונה (אחריות וסמכויות). בתקנה אנו מוצאים גם תהליך של מינוי הממונה כממונה בארגון מסוים וגם את החובה לשמירה על כשירות מקצועית. לצורך זה מחויב הממונה לבצע 8 ימי הדרכה שנתיים על פי מפתח שהוגדר לאחרונה בנהל מפע"ר.

התקנה גם קובעת את חובות המנהל ביחס לממונה – קביעת מעמדו בארגון, תמיכה, ואספקת המשאבים הנדרשים למילוי תפקידו.

גם ועדת אדם התייחסה למערכת המשפטית בתחום הבטיחות בישראל והמליצה כי החקיקה תעוצב מחדש בהשראת מבנה החקיקה באוסטרליה שאימצה את המודל הבריטי, על פי המתווה הבא:

הוועדה ממליצה כי מערך החקיקה בתחום הבטיחות ובריאות תעסוקתית יכלול 5 רבדים:

- הרובד העליון יכלול את החקיקה הראשית (חוקים),
- הרובד השני את חקיקת המשנה (תקנות, צווים),
- הרובד השלישי יכלול "קודים מקצועיים רשמיים לבטיחות" - ACOP- APPROVED CODE OF PRACTICE. לקודים אלה מעמד מעין שיפוטי, הם בעלי משמעות ראייתית בהליכים פליליים ואזרחיים, עדכונים ותיקונים לא ידרשו את אישור הכנסת, אלא את אישורו של גוף רשותי מקצועי.
- הרובד הרביעי יכלול את "קודים מקצועיים לבטיחות" - COP - CODE OF PRACTICE
- הרובד החמישי יכלול המלצות, הנחיות ותקנים.

לפי דעתי זה לא נכון שתקנים הם ברובד החמישי ולא ברובד השלישי כי מעמד התקנים, ובעיקר התקנים שהם במעמד תקן רשמי המחייב סימון תו תקן או תו בטיחות, ותקן רשמי – הם תקנים לא וולונטריים אלא חובה ליישם על פי חוק התקנים והמעמד המשפטי שלהם בא לאחר חקיקת המשנה. כך גם לגבי תקנים ישראלים וזרים המוזכרים בחקיקה הראשית ו/או חקיקת המשנה שהם מבחינה משפטית "תקנים מחייבים".

## חולשות:

- עדין המלצות ועדת אדם לשינוי מערך המשפטי בתחום בטיחות לא הושמו.
- חלק מהחקיקה ישנה ואינה מעודכנת להתפתחויות בנושאים שונים.
- תהליך עדכון החקיקה איטי ומפגר בהרבה שנים אחר ההתפתחויות.
- אין בישראל קובץ "הוראות עבודה נאותה בתחום הבטיחות" הבא להשלים את החקיקה והתקינה החסרה.

- בחלק ממדינות אירופה קיים. לדוגמה באנגליה. חלק מהוראות המפורסמות על ידי מפע"ר יכלו להוות חלק מקובץ כזה.

#### **חוקות:**

- ישנה מערכת נהלים מחייבים את העוסקים בתחום הבטיחות המפורסמת על ידי מפע"ר המשלימה, בחלק מהנושאים, את החוסר בחקיקה.

### **וועדות חקירה שהיו ונגעו בתחום הבטיחות, במעמד הממונה, ובעיות שהועלו**

#### **וועדת גונן**

ועדת גונן מונתה לשם בדיקת נושא הבטיחות בעבודה בישראל.

הוועדה פרסמה המלצותיה לגבי הפעולות השונות הנדרשות לקידום תנאי הבטיחות, הגיהות והבריאות בעבודה בישראל, בפברואר 1978. בפועל ועדת גונן לא התייחסה כלל להכשרתו, תפקידו, פעולתו ומעמדו של הממונה על הבטיחות, למרות שתפקיד זה קיים החל משנת 1965 עם פרסום תקנות ארגון הפיקוח על העבודה (ממונה בטיחות).

#### **וועדת חקירה ממלכתית בראשות השופט בדימוס ורדי זיילר**

הועדה הוקמה ב-2001 בעקבות אסון ורסאי (אולם אירועים בירושלים) בו נהרגו 23 מהמוזמנים לחתונה. מטרת הועדה הייתה לדון בעניין בטיחות מבנים. בפועל השופט בדוח סיכום החקירה, התייחס גם לתפקידים והכשרתם של העוסקים בתחום הבטיחות בבניה, וציין:

- שהכשרתם של העוסקים ביעוץ בטיחותי בבניה ובאישור של חלק מהדברים בבניה אינה מוגדרת בחוק.
- חלק מהרשויות והמתכננים דורשים את חוות דעתם וחתימתם על מסמכים ומסתפקים בכרטיס ביקור עליו נרשם "יועץ בטיחות".
- מעורבותם וסמכותם של היועצים הללו אינה מכוסה בחוק.

עד היום, 15 שנה לאחר פרסום דוח החקירה לא הושמו המסקנות, כולל בתחום יועצי הבטיחות. בפועל מרביתם בעלי השכלה ממונה בטיחות, וותק בתחום הבניה ובמקרה הטוב, עברו גם השתלמות כל שהיא בתחום הבניה.

#### **וועדת אדם – הועדה הציבורית לקידום הבטיחות והבריאות התעסוקתית**

ועדת אדם הוקמה על מנת לבחון את תחומי הבטיחות בעבודה והבריאות התעסוקתית במדינת ישראל. דו"ח הוועדה על פעילותה, לרבות המלצותיה לשר העבודה, הרווחה והשירותים החברתיים, הוגש ב-30.04.2014. המלצות אשר הוטלו על מנהל הבטיחות והבריאות התעסוקתית ליישום.

הוועדה הרואה את ממונה הבטיחות כגורם מרכזי להטמעת הבטיחות. בהקשר לממונה בטיחות ועדת אדם התייחסה לנושאים הבאים:

- השכלה, הכשרה ומומחיות הממונה

- מעמד ומיקום במבנה הארגוני של הממונה
- הגדרת ממונה הבטיחות כמקצוע וקביעת היקף העסקתו בארגון
- תדמית הממונה
- ביטוח ואחריות מקצועית לממונה

בכל הנושאים הללו היא גם המליצה על דרכי שיפור מהותיים. בפועל עד היום רק חלק קטן מההמלצות הושמו בפועל:

- בתחום הכשרה של הממונה עדין מרבית ההמלצות לא הושמו.
  - נפתחו מסגרות לימוד להנדסאים ולתואר ראשון בתחום הבטיחות.
  - נקבע מסלול התואר את ההמלצות לימי הכשרה, העשוי לשפר את מקצוענות הממונה. עדין לא הורידו את מספר ימי הכשרה ל-20.
  - מעמד ומיקום הממונה במבנה הארגוני עדין נשאר חופשי על פי החלטת הנהלת הארגון. מעמד ומיקומו במדרג הניהולית תלוי גם בכישוריו של הממונה ולא רק בתחום הבטיחות, גודל הארגון וגם אם בארגון יש פונקציה של מנהל בטיחות.
  - תדמית הממונה בארגון תלויה ראשית כל בממונה עצמו, בכישוריו המקצועיים, ככומר המנהיגות שלו, ביכולתו בתקשורת בין אישית ויכולתו להרשים ולהניע עובדים מתחתיו.
  - הוצגו מסמכים המעידים להתייחסות לממונה על הבטיחות כמקצוע ולא רק תפקיד.
  - נקבע בהוראות מפע"ר מפתח חדש להיקף העסקתם של ממוני בטיחות, הלוך בחשבון את גודל הארגון, הסיכונים הקיימים והאם קיימת מערכת ניהול בטיחות.
  - בתחום הביטוח ואחריות מקצועית לא חלו שיפורים כל שהם. אלא ההפך המצב רק מחמיר לאור ריבוי התאונות והתביעות הן אזרחיות והן פליליות גם נגד הממונים.
- דוח מבקר המדינה מ-2016, אשר הצביע על עיכוב בישום ההמלצות מחד גיסא וריבוי התאונות בענף הבניה מאידך גיסא, הביאו לזירוז יישום חלק מההמלצות. נכון להיום חלקם הושמו כגון המלצות העוגן הכלכלי וחלקם יישומם עדין מדשדש.

## **דוח מבקר המדינה 2016, במשרד הכלכלה והתעשייה – בטיחותם ובריאותם של העובדים**

הביקורת של המבקר עסקה בבחינת יישום המלצות דוח אדם. (בשנה זו מנהל הבטיחות ורפואה תעסוקתית היה חלק ממשרד הכלכלה והתעשייה.) ממצאי הדוח כפי שסוכם על ידי המבקר:

"משרד הכלכלה ומשרד הבריאות, שחלק מההמלצות נוגעות גם לו, פעלו בעצלתיים לקידום יישומן של ההמלצות העיקריות בדוח אדם. הגופים הממלכתיים העיקריים בתחום הבטיחות והגיהות בעבודה - מינהל הבטיחות והבריאות התעסוקתית שבמשרד הכלכלה והמוסד לבטיחות ולגיהות - לא היו אפקטיביים דיים.

המינהל, המשמש זרוע הפיקוח והאכיפה של המדינה, מפעיל פיקוח ואכיפה במקומות עבודה בשיעור זניח ביותר. המוסד, שמטרתו לקדם את תנאי הבטיחות בעבודה והגיהות המקצועית במקומות עבודה, מייחד חלק ניכר מפעילותו לתחומים שגם גופים פרטיים עוסקים בהם; מנגד, פעילותו מועטה יחסית דווקא בתחומים חיוניים שאין להם מענה בשוק הפרטי. תפקודם של גופי הניהול של המוסד, ובעיקר של מועצת המוסד, בכל הנוגע להסדרת פעילותו של המוסד ולפיקוח עליו לקה בחסר רב עד כדי גילוי אזלת יד. אשר לתחום הבריאות התעסוקתית, משרד הבריאות טרם הסדיר את פיקוחו על שירותי הרפואה התעסוקתית שקופות החולים מספקות, ולא עשה די כדי להגביר את הדיווח על מחלות

מקצוע. כמו כן, נמצאו ליקויים בפעולותיו של רשם המחלות התעסוקתיות לאיסוף נתונים על תחלואה תעסוקתית ובשיתוף הפעולה בינו לבין המוסד לביטוח לאומי בנושא זה.

שיפור מצב עגום זה מחייב שידוד מערכות כולל. על משרד הכלכלה להחיש את טיפולו ביישום ההמלצות של ועדת אדם, ובעיקר לקדם ללא כל דיחוי החלטת ממשלה שתאפשר לשפר מהיסוד את אופן הטיפול של המדינה בתחום הבטיחות בעבודה והבריאות התעסוקתית".

#### **חולשות:**

- מסקנות ועדות ודוח מבקר המדינה מיושמים בעצלתיים.
- לא קיימות הכשרות ענפיות לכל התחומים המפורטים תוספת שלישית בתקנות הפיקוח על העבודה ממונה על הבטיחות. לדוגמה בתחום פרמצבטיקה ופטרוכימיה.

#### **חוזקות:**

- בדוח אדם יש הכרזה של נציג בכיר ברשות התעסוקה על ממונה על הבטיחות כ- "מקצוע",
- בחלק מהענפים ישנה דרישה להכשרה ענפית (על פי תוספת שלישית בתקנות הפיקוח על העבודה (ממונה על הבטיחות)) ולניסיון של שנתיים בתחום.

### **ביטוח אחריות מקצועית**

לאור התפקידים הרבים והאחריות הרבה המוטלת עליו על פי החקיקה הקיימת הוא חשוף לתביעות הן על פי הדין הפלילי והן על פי הדין האזרחי לתביעות נזקין בעלות היקף כספי עצום.

גם התובעים וגם חברות הביטוח מנסות להכניס יותר ויותר גורמים למעגל האחריות על מנת להגדיל את הסכומים המתקבלים. בשנים האחרונות מספר התלונות גדלות וגם מספר הממונים המוצאים עצמם נתבעים גדל. בשנים האחרונות ממונים נחשפו גם לתביעות שיבוב מהמוסד לביטוח לאומי.

בשנתיים האחרונות, עם תחילת העבודה של היחידה החדשה בלהב 433 לחקירת תאונות עבודה – יחידת פלס, ממונים מוצאים עצמם במעצר ובחקירות משטרתיות, ללא תלות באחריות או אשמה בתאונה. הצורך של הממונה להתגונן, לאור שכר הסנגורים, עולה הון תועפות.

לאור הריבוי בתביעות חברות הביטוח אינן מעוניינות לבטח את הממונים ו/או דורשות פרמיות ודמי השתתפות עצמית גבוהים מאוד.

מצב שוק הביטוח גורם לכך שלא מעטים מהממונים חשופים, וכאשר מוגשת תביעה נגדם, הם עלולים להתמוטט כלכלית. דבר המביא לא פעם מהממונים לדרוש דרישות מיותרות, דרישות לא מקצועיות, שעיקר תפקידם "לכסות" אותם במקרה של תאונה.

המצב זה שהתגבר בשנים האחרונות – בעיית ביטוח, מאסרים וחקירות משטרתיות, פוגע במוטיבציה של עובדים, צעירים ומבוגרים, לבחור במקצוע ממונה על הבטיחות.

פניות למפקח על הביטוח במשרד האוצר לא עזרו לשיפור המצב. שוק הביטוח הוא שוק פרוע ושוק חופשי, שאינו מאפשר לכפות ביטוחים לאוכלוסיות מיוחדות כגון ממונים על הבטיחות אם לא כדאי למבטח.

יכול להיות שיהיה ניתן לפתור את הבעיה על ידי ביטוח סטנדרטי לכל הממונים עבור דמי ביטוח סבירים במסגרת גוף ממשלתי, או אם יחייבו את הממונים בביטוח, מחד גיסא וביצוע מכרזים לביטוח קבוצתי של כל הממונים מאידך גיסא.

#### חולשות:

- בעיית חוסר ביטוח ו/או ביטוח בעלויות גבוהות מאוד - בעיה חריפה שאינה ניתנת לפתרון בחקיקה הקיימת, הפוגעת קשה בציבור הממונים.
- נדרשת הכשרה להתנהגות בקירות משטריות השונות בתכלית מחקירות הסיבות לתאונות הנהוגות על ידי הממונה במסגרת תפקידו.

#### חוזקות:

אין

#### סיכום

על הנהלת הארגון לבחור מבין החולשות והחוזקות נושאים בהן יתרכז בשנה הקרובה ותטפל בהם לרווחת בעלי העניין הפנימיים - חברי הארגון, ולשיפור הבטיחות בעבודה והבריאות התעסוקתית של העובדים בישראל – בעלי עניין חיצוניים. יש להתייחס לחולשות כהזדמנויות לשיפור.

### נספח י' - סקר שביעות רצון החברים מהארגון



## ארגון הממונים על הבטיחות וגיהות בישראל (ע.ר.)

## סקר שביעות רצון

## החברים מהארגון

ינואר 2021

לאחר הבחירות האחרונות, הנהלה חדשה החלה לנהל את הארגון, הנהלה המוכנה לשמוע את דעתך על הארגון ועל פעילות הארגון, במטרה לשפר את הקשר בין הארגון לחבריו ולשפר את השירות המוענק על ידי הארגון לכם. הינו רוצים לשמוע כיצד אנו יכולים

להשתפר, באילו נושאים להתרכז על מנת לשפר את תרומת הארגון לכם.

חבר ארגון חשוב לנו לשמוע את דעתך כדי שנוכל לשפר את השירות שאנו מעניקים לך.

אנו נודה לכם אם תקדישו מספר דקות ותענו על השאלות בכובד ראש. ממצאי הסקר לאחר עיבודו יפורסמו לידיעתכם.

אני מודה לך אישית על שיתוף הפעולה,

בברכה,

יו"ר הארגון - יעקב עזרא

#### 1. שאלות כלליות:

מין ממלא השאלון: גבר אישה

ותק החבר בארגון: עד 5 שנים, עד 10 שנים, עד 15 שנים, מעל 20 שנה

האם אתה חבר פעיל בארגון (משלם דמי חבר): כן לא

גיל החבר: עד 40, עד 45, עד 50, עד 55, עד 60, עד 65, עד 70, מעל 70

שכיר, עצמאי, גמלאי עובד, גמלאי לא עובד

#### 2. שירותי משרד הארגון:

• האם רמת השירותים הניתנים על ידי משרד הארגון:

טעונה שיפור סבירה מצוינת

• האם המזכירה זמינה בשעות פתיחת המשרד:

קשה לתפוס את המשרד עונים בזמן סביר היענות מהירה

• האם ישנם נושאים שאתה חושב שדורשים שיפור במסגרת שירותי המשרד המוענקים לך?

---

---

---

**3. תקשורת עם רכז אזורי ( דרום, צפון, מרכז, ירושלים):**

- האם אתה מכיר את רכז האזור שלך? לא כן ציין את אזורך: \_\_\_\_\_
- אם כן באילו נושאים אתה מתקשר אייתו? מקצועיים משפטיים חברתיים
- האם רכז אזורי תורם לך במידה כל שהיא? אם כן ציין במה וציין מה רצוי לשפר בתחום זה:

---

---

---

**4. תקשורת עם חברי ההנהלה:**

- האם אתה מכיר את חברי ההנהלה? לא כן
- האם אתה מתקשר איתם בנושאים רלוונטיים לפעילויות הארגון? לא כן
- האם הם זמינים? מוכנים לעכשיו לבעיותיך, הצעותיך, הערותיך? לא כן
- מה רמת הקשר בין חברי ההנהלה לחברי הארגון? חלש סביר מיטבי
- מה הייתה משפר בתקשורת בין הנהלת הארגון לחבריה?

---

---

---

**5. אתר האינטרנטי של הארגון:**

- האם אתה מכיר את אתר הארגון העכשווי, האם גלשת בו? לא כן
- האם האתר אטרקטיבי, ידידותי, מעניין, עשיר בתכנים? לא כן
- אם לא ציין מה חסר לך, מה היית רוצה למצוא באתר ואין, איך ניתן לשפרו:

---

---

---

## 6. החברות ברשת החברתית - הקבוצות ב- whatsapp:

- האם אתה חבר בקבוצות ה- whatsapp:  
קבוצה אחת, שתיים, שלוש, ארבע, או יותר
- האם אתה חבר בקבוצת: בטיחות בראי המשפט: כן לא
- האם ההשתתפות תורמת לך מבחינה מקצועית: כן לא
- האם תרבות השיח הנהוג בקבוצות מקובל עליך: כן, לא, צריך לשפר
- כיצד ניתן לשפר את הערך המוסף מהשתתפות בקבוצות אלה: ציין דרכים לשיפור:

---

---

---

## 7. הפעילות המבוצעת על ידי הארגון לטובת החברים כלפי חוץ:

- האם אתה מודע לנושאים המטופלים על ידי הארגון כלפי חוץ? לא כן
- האם הארגון הצליח לשפר את מעמד הממונה בטיחות בעבודה? לא כן
- האם הארגון הצליח לקדם את נושא הביטוח לממונים? לא כן
- האם הארגון הצליח לקדם את נושא מספר ימי הכשירות? לא כן
- האם הארגון הצליח להעלות את מודעות המעבידים לבטיחות העובדים? לא כן
- האם הארגון הצליח להעלות את מודעות הרגולטור, הכנסת לבטיחות העובדים?  
לא כן
- האם הארגון הצליח להוריד את מחיר ההדרכות לימי כשירות? לא כן
- מהם הנושאים שלפי דעתך הארגון צריך לטפל לטובת החברים בארגון:

---

---

---

8. הפעילות המבוצעת בתוך הארגון לטובת החברים (כגון העברת מידע מקצועי, ימי הדרכה, מסירת חומרי עזר...):

הפעילות בתחום המשפטי המבוצעת על ידי היועץ המשפטי: ההדרכות שבוצעו, המסרים שהועברו בדוא"ל, קבוצת ה-whatsapp "בטיחות בראי המשפט":

• האם השתתפת/נכספת לחלק מפעילות זאת:      כן      לא

• האם ישנם נושאים שיש להעמיק, להרחיב את הפעילות, לחזור על הפעילות: ציין על מה:

---

---

---

9. תמיכה מקצועית כגון מענה לשאלות מקצועיות, העברת מידע רלוונטי מגורמים רגולטוריים ואחרים, הפצת טפסים, נהלים, מסמכים מקצועיים, טבלאות וכו':

• האם תרם לך מקצועית?      לא      כן

• האם נכספת לחומר חדש?      לא      כן

• האם זה הקל על עבודתך?      לא      כן

• האם האפשרות לדון, לקבל חוות דעת של בעלי ניסיון תורם לך?      לא      כן

• האם הסרטונים עוזרים לך להעביר את המסר למנהלים ולעובדים?      לא      כן

• מה הייתה רוצה שנשפר בתחום זה:

---

---

---

**10. תאים מקצועיים:**

- האם מכיר את התאים המקצועיים בארגון? לא כן
- אם אתה חבר בתא כל שהוא ציין את שם התא: \_\_\_\_\_
- האם החברות בתא המקצועי תורמת להתפתחות המקצועית שלך? לא כן
- ציין דרכים לשיפור פעילות זאת של הארגון:

---

---

---

אני מודה לך אישית על הזמן שהקדשת למילוי השאלון,  
עכשיו תורנו להשתפר עבורך.  
בברכה,  
יו"ר הארגון - יעקב עזרא

אני מבקש שתשלחו את הסקר לאחר שעניתם עליו, לצורך עיבודו, לדוא"ל:  
israel19511@walla.com