



ישראל בשביל אופניים

עמותה למען תחבורת אופניים בישראל

נוסדה 1995

ע"ר 580272359

עיקרי דוח דירוג מידות, ינואר 2012



לקחת את הכידון בידיים
מתוך אתר העמותה



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



על הארגון

שם הארגון: ישראל בשביל אופניים - למען תחבורת אופניים בישראל

שנת ייסוד: 1995

מס' רישום: 580272359

שנת מינוי: 2008

מנכ"ל: יותם אביזוהר

מספר עובדים (משרות מלאות): 2(1)

מספר מתנדבים: 70

אתר: www.bike.org.il

תקציב שנתי: כמיליון ₪

מטרות:

1. עידוד השימוש באופניים, הגברת בטיחות הרוכבים, פיתוח תשתיות לרכיבה בטוחה בערים, לאורך הכבישים הבין עירוניים ובשטחים פתוחים (שבילים, מתקני חניה, מקלחות לרוכבים וכו').
2. הגברת המודעות של הנהגים, של הציבור הרוכב, של הציבור הרחב ושל מקבלי ההחלטות לאופניים ככלי תחבורה.
3. הסדרת רגולציה ותכנון המעודדים את השימוש באופניים.

נתונים כלליים

משימה



על הארגון

קהל היעד: רוכבי אופניים, שוחרי איכות הסביבה.
מספר מוטבים ישירים בשנה החולפת: כ- 300,000. מס' מוטבים מצטבר: כמיליון.
אזור פעילות: ברחבי הארץ (תל אביב, ירושלים, באר שבע, חיפה, פתח תקווה, רמת גן, גבעתיים, רמת
השרון והרצליה, כפר סבא, רעננה וערים נוספות), ביערות קק"ל ובשטחים הפתוחים לאורך הכבישים הבין
עירוניים.

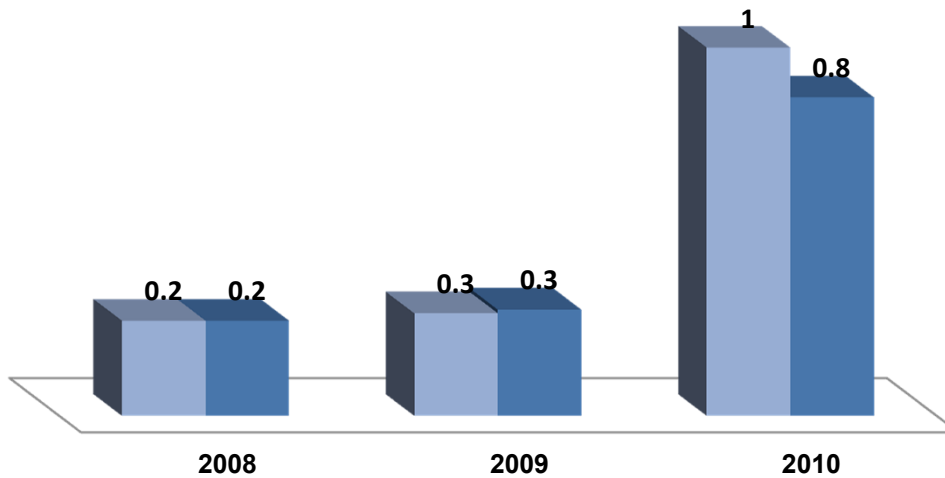
פרויקטים מרכזיים:

1. רוכבים בטוח – הגברת בטיחות הרוכבים באמצעות הגברת המודעות (בקרוב נוהגים ורוכבים) והגברת האכיפה והענישה.
2. אופני ערים – קידום פיתוח תשתיות לרכיבה בטוחה בערים מול משרדי ממשלה, כנסת ורשויות שונות.
3. אופני הרים - הסדרת הרכיבה בשמורות וביערות.



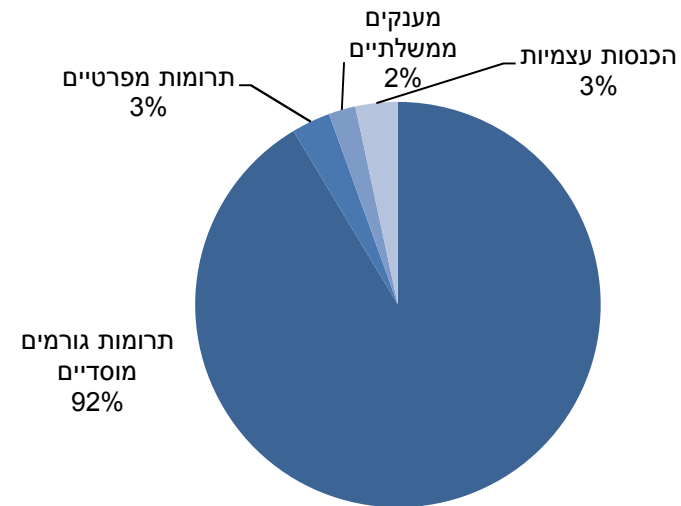
על הארגון

הכנסות (■) והוצאות (▨) שנתיות במיליוני ₪

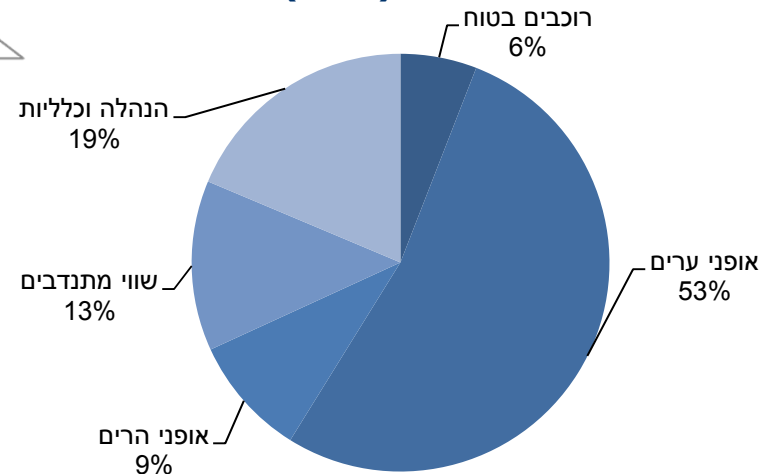


(*) 87% מכלל ההכנסות מתרומות פרטיות הינן בשווי כסף
 61% מסך ההוצאה בגין "רוכבים בטוח" הינה בשווי כסף
 74% מסך ההוצאה בגין "אופני ערים" הינה בשווי כסף
 83% מסך ההוצאה בגין "אופני הרים" הינה בשווי כסף

התפלגות הכנסות (2010)



התפלגות הוצאות (2010)



נתונים כספיים



עיקרי הממצאים



הארגון זכאי לתו מידות לאפקטיביות.

פירוט הממצאים:

ציון משוקלל: טוב מאוד

כספים	מנהיגות	למידה ומדידה	ביצוע	תכנון	ציון משוקלל
טוב	טוב	מצוין	טוב מאוד	טוב	טוב מאוד

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

❖ ביצוע

- ביחס למשאבים הכספיים המעטים העומדים לרשות הארגון, נראה כי הוא מגיע להיקפי פעילות משמעותיים יחסית.

❖ למידה ומדידה

- בארגון נהוגים תהליכי למידה ומדידה סדורים המסייעים לו בקידום מטרותיו החברתיות.

❖ מנהיגות

- לארגון מנהיגות מעורבת ופעילה המובילה למימוש ייעודו.



המלצות

❖ תכנון

- מומלץ לקיים תהליך אסטרטגי ארוך טווח, על מנת להגדיר בצורה מדויקת יותר כיצד הפעילויות השונות משרתות את מימוש החזון בטווח הארוך. במסגרת תהליך זה, מומלץ להתייחס גם לתכנון פיננסי מעבר לשנה הנוכחית שישקף את ההוצאות הצפויות על הפעילויות השונות ואת מקורות המימון העתידיים שלהן.

❖ ביצוע

- רב הפעילים בארגון הם מתנדבים, המקצועיים בתחומם ומחויבים לנושא. יחד עם זאת מעצם היותם מתנדבים, משאבי הזמן שביכולתם להפנות לארגון מוגבלים יחסית. המתנדבים הרבים בארגון (כ-70%), מנוהלים ע"י רכזת בחצי משרה אשר משמשת גם כמנהלת אדמיניסטרטיבית וכגייסת משאבים. מומלץ לבחון מנגנון לניהול טוב יותר של מערך המתנדבים אשר הכרחי לפעילות הארגונית.



המלצות

מנהיגות

- חברי הוועד משמשים גם כחברים בפרויקטים השונים של הארגון, עובדה הגורמת מצד אחד למעורבות בפעילות אך מצד שני לחוסר בפיקוח ובביקורת עצמית. מומלץ לגבש מנגנון שיאפשר פיקוח הדוק יותר של הוועד המנהל על הפעילות האירגונית השוטפת.



השפעה ויצירת ערך חברתי

- ❖ הארגון שותף לתהליך גיבוש הנחיות לתכנון שבילי אופניים בערים ולאורך כבישים בין עירוניים מול משרד התחבורה והחברה הלאומית בדרכים.
- ❖ הארגון סייע בקידום פרויקט תל אופן – להשכרת אופניים ברחבי תל אביב.
- ❖ הארגון שותף לתהליך גיבוש תכנית מתאר ארצית לשביל אופניים מול המועצה הארצית לתכנון ולבניה ולגיבוש תקן חניה לאופניים מול מנהל התכנון.
- ❖ הארגון יזם הצעות חוק שונות בנושא, וביניהן הצעה לעידוד תחבורת אופניים אשר חלק מסעיפיה מיושמים כבר כיום על ידי הרשויות.
- ❖ הארגון פועל להגברת בטיחות הרוכבים, מול הרשות הלאומית לבטיחות בדרכים, משטרת ישראל וקהילת הרוכבים.
- ❖ הארגון פועל להסדרת העלאת האופניים לרכבת ולתחבורה הציבורית.
- ❖ הארגון פועל להסדרת הרכיבה בשמורות וביערות מול קק"ל ורשות הטבע והגנים.
- ❖ המשאבים שהושקעו בקידום רכיבת אופניים בישראל בשנים האחרונות להן היה הארגון שותף הובילו למספר תוצאות חברתיות משמעותיות כגון ירידה בפליטת גזי חממה וגזים מחממים, ירידה בכמות צריכת הדלק, הפחתת מספר הרוכבים הנפגעים וכו'.



נקודה למחשבה

❖ לאור המשאבים המעטים יחסית הקיימים בארגון, כיצד ניתן למנף את השפעתו החברתית באמצעות שיתופי פעולה עם גורמים רלבנטיים לתחום ולהשפיע גם על ערים אחרות מלבד ת"א? (למשל: פרס לרשות מקומית/מקום עבודה/ בית ספר המקדם את הנושא, שת"פ עם ארגוני איכות סביבה אחרים וכו').



תהליך האנליזה

- ❖ תהליך האנליזה נערך בשיתוף הארגון ונעשה בו 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 ועם מומחים.
- ❖ התהליך עבר בקרה פנימית במידות והועבר לארגון להערות.
- ❖ עיקרי הדירוג ופירוט הדוח נמסרו לארגון בפברואר 2012.



ממצאי הדירוג

ציון משוקלל – טוב מאוד

❖ תכנון – טוב

❖ ביצוע – טוב מאוד

❖ למידה ומדידה – מצוין

❖ מנהיגות – טוב

❖ כספים – טוב

❖ אתיקה, בקרה ושקיפות – נבחן במסגרת התהליך ואינו מקבל

ציון



תכנון ט/ק

- ❖ לארגון חזון ברור ומגובש המכווין את הפעילות השוטפת.
- ❖ מודל הפעולה מושתת בעיקר על פיתוח תשתיות, הגברת המודעות והסדרת הרגולציה מתוך מטרה להגדיל את מספר רוכבי האופניים ולשפר את בטיחות הרוכבים.
- ❖ בארגון קיימת חשיבה לטווח ארוך הכוללת גם היבטים פיננסיים, אך היא אינה מעוגנת בתכנית אסטרטגית עדכנית.
- ❖ לארגון תכניות עבודה המנחות את העובדים בכל הרמות הן לארגון והן לפרויקטים השונים. התוכניות מכילות את סוג המשימה, אחראי לביצוע, יעדים, לו"ז, מדדים להצלחה, כ"א נדרש, תקציב, מקורות, תלויות ושותפים פוטנציאליים.



ביצוע טוב מאו?

- ❖ הארגון ממוקד בתחום התמחותו ומקצה את כל משאביו לפעילות התואמת את ייעודו.
- ❖ בין התכניות השונות יש אינטגרציה התורמת לקידום המטרה הארגונית הכללית.
- ❖ הארגון בודק את ביצועיו ביחס לתכנון כדבר שבשגרה, אך הנתונים אינם מוצגים באופן שניתן למעקב. הארגון פועל לשיפור היבט זה בפעילותו.
- ❖ נראה כי בשנה החולפת הצליח הארגון לבצע את עיקר המשימות המשמעותיות שעמדו בפניו.
- ❖ רב הפעילים בארגון הם מתנדבים, המקצועיים בתחומם ומחויבים לנושא. יחד עם זאת מעצם היותם מתנדבים, משאבי הזמן שביכולתם להפנות לארגון מוגבלים יחסית. המתנדבים הרבים בארגון (כ-70), מנוהלים ע"י רכזת בחצי משרה אשר משמשת גם כמנהלת אדמיניסטרטיבית וכגייסת משאבים.
- ❖ הארגון מקדם את משמותיו באמצעות שיתוף פעולה עם עיריית ת"א ומשרדי ממשלה שונים.



למידה ומדידה מצוין

- ❖ ניכר כי הארגון מכיר היטב את צורכי המוטבים בתכניות השונות הודות לבדיקה מקיפה של הצרכים לפני השקת התכנית ובמהלכה ובאמצעות סקרים ומחקרים שהארגון שותף בעריכתם.
- ❖ הארגון מקיים מדידה שיטתית ותדירה של תפוקותיו.
- ❖ הארגון מקיים מדידת תוצאות גם בטווח הארוך, על ידי שיפור בריאות הציבור, שיפור איכות החיים והסביבה (הפחתת זיהום האוויר, צריכת הדלק, פליטת גזי חממה) והקטנת הוצאות ציבוריות. המדידה מתבצעת הן באופן עצמאי והן בהסתמך על מחקרים ציבוריים בנושא.
- ❖ ניכר כי הנתונים שנאספו בתהליכי הלמידה משמשים את הארגון בקבלת החלטות ומונהגים בו תהליכי שיפור והפקת לקחים.



מנהיגות טוב

- ❖ חברי הוועד תורמים להשגת מטרות הארגון גם מעבר לישיבות הוועד הפורמליות באמצעות שימוש ברקע המקצועי שלהם, בניסיונם, ביכולותיהם, בכישוריהם, במיומנויותיהם ובידע שלהם.
- ❖ חלק חברי הוועד משמשים גם כחברים בפרויקטים שונים של הארגון, עובדה הגורמת מצד אחד למעורבות בפעילות אך מצד שני לחוסר בפיקוח ובביקורת עצמית. על אף קיומה של וועדת ביקורת דומיננטית בארגון העוסקת בעיקר בנושאים פיננסיים, נדמה כי רמת הבקרה והפיקוח של הוועד המנהל על המנכ"ל בכל הקשור בפעילות השוטפת, מוגבלת יחסית.
- ❖ מנכ"ל הארגון מקצועי, מעורב בפעילות השוטפת, מוביל ומקדם תהליכים פנימיים באופן שמסייע לארגון לממש את ייעודו.



כספים טוב מאז

- ❖ על אף שמקורות ההכנסה של הארגון מגוונים יחסית, כ-80% מסך הכנסות הארגון מקורן בתרומות בשווי כסף.
- ❖ בשנת 2010 חל גידול בתרומות בשווי כסף שהארגון קיבל (פי 3 מאשר בשנים קודמות).
- ❖ לארגון אין גרעון בשלוש השנים האחרונות והוא אינו סובל מקשיים תזרימים.
- ❖ נראה כי הארגון מתנהל בצורה יעילה ברמה הפיננסית וכי עלויות המטה אינן גבוהות.
- ❖ התנהלותו הפיננסית של הארגון תקינה. תקציב הארגון משקף באופן נאות את הפעילויות השונות, וקיים מעקב שוטף אחר התקציב והתזרים.
- ❖ בארגון נהוגים נהלי בקרה פיננסית טובים, המיושמים על ידי בעלי התפקידים הרלוונטיים והתנהלותה הפיננסית טובה.



אתיקה, בקרה ושקיפות

- ❖ לא נמצאו ליקויים אתיים בארגון.
- ❖ הארגון הצהיר כי לא קיימים ניגודי עניינים בקרב הנהלת העמותה, כמו גם בקרב שאר מחזיקי העניין שלה.
- ❖ ועדת הביקורת של הארגון אינה מסתפקת באישור הדוחות כספיים בלבד, יוזמת נושאים לבדיקה בפעילות השוטפת ומביאה את המלצותיה בפני הנהלת העמותה.



נספחים

מודל הארגון האפקטיבי



תניית פטור





תכנון אפקטיבי

❖ לארגון 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 אפקטיבי

✦ הארגון האפקטיבי 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 אפקטיביות

✦ הארגון האפקטיבי 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 אפקטיבית

❖ לארגון האפקטיבי 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 - אפקטיבי

✦ הארגון האפקטיבי 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.