

נובמבר 2009  
חשון התש"ע

## **תל-אביב-יפו, עיר מובילה בישראל בתחום הבטיחות והגיהות** **כחלק מתרבות ארגונית כוללת**

(מאת: דר' רון גנני – מנהל היחידה לפיתוח והדרכה, עיריית תל-אביב-יפו)

הנהלת עיריית תל אביב-יפו, העירייה הגדולה בישראל, חרתה על דגלה לקדם תרבות ארגונית, המעמידה את נושא הבטיחות והגיהות של עובדיה ומבקריה בסדר היום הציבורי ובחשיבות גבוהה. העיר תל-אביב-יפו הינה ליבת העסקים של מדינת ישראל וככזו נכנסים בשערי העיר מידי יום למעלה ממליון איש, עשרות אלפי כלי רכב ומשאיות.

בעיריית תל-אביב-יפו למעלה מ-7,500 עובדים (לא כולל המרכז הרפואי), הפזורים בעשרות אתרים עירוניים בעיר, בנוסף למוסדות החינוך, התרבות והספורט. עובדי העירייה נמצאים בכל אתר בעיר, בין אם לצורך שמירת נקיונה של העיר ובין אם לצורך הטיפול בענייניה השוטפים של עיר מורכבת, דינמית, חיה 24 שעות ביממה ועמוסה תדיר. עובדי העירייה ומנהליה מפעילים מערכות מהמתקדמות בעולם. למעלה מ-100 מקצועות ועיסוקים שונים ובהיקפים שאין כדוגמתם בשירות הציבורי כולו.

הקו האסטרטגי העירוני, כמופיע בחזון העיר, הוא לתת את השירות המיטבי לתושב העיר ולבאים בשעריה. מאחר וכך, החליטה הנהלת העירייה כי יש לעשות ממש בכדי להפחית באופן משמעותי את היפגעות העובדים במהלך עבודתם ובכך ליצור תרבות של בטיחות מירבית לעובד וסביבתו. לפני כשש שנים, סמנכ"ל משאבי אנוש ומינהל מר **אשר בן-שושן** לקח על עצמו להוביל מהלך עירוני רחב היקף בו יופעל מערך בטיחות כולל שאין כדוגמתו בשירות המוניציפלי.

התהליך כלל יצירת וועדת בטיחות עליונה בראשות סמנכ"ל משאבי אנוש ומינהל, מינוי ממונה מטה בטיחות עירוני **אינג' אלכס דרזיק**, הקמת וועדות משנה לבטיחות בכל אחד מ-8 החטיבות, מינוי ארבעה ממוני בטיחות מקצועיים בתוך החטיבות המורכבות: מר שלמה אלקיים, מר אבי אבולעפיה, מר אייל חסיד, ומר בצלאל רובן. כמו-כן מונו נאמני בטיחות בכל יחידות העירייה, אתרי העבודה, מפעלים, מוסדות חינוך ועוד.

סמנכ"ל משאבי אנוש ומינהל הגדיר ארבעה יעדי בניניים:

- א. הדרכה והטמעה מסיבית של תורת הבטיחות עד אחרון העובדים.
- ב. איתור נקודות כשל וביצוע מידי של סקרי סיכונים ביחידות נבחרות.
- ג. קיום תחקירי ארוע בטיחות לרבות "כמעט ונפגע" ופרסום תוצאותיהם.
- ד. עידוד לאיכות ולמצוינות בבטיחות ע"י יצירת תחרות בין היחידות.

### הדרכה והטמעה

תוכננה, נבנתה והופעלה מערכת הדרכה משולבת בתחום הבטיחות. תכנון וביצוע קורסים בחתכי עבודה ומקצועות שונים, קורסים למנהלים, לממוני ונאמני בטיחות, הדרכות והשתלמויות לעובדים מקצועיים החשופים לסיכונים שונים בהתאם למקצוע, אופי העבודה והמכונות המופעלות. בוצע מיפוי מלא של כל העוסקים בעבודות המחייבות הכשרה ומיומנויות מיוחדות. במקצועות מסויימים נפתחו קורסים פנימיים מקצועיים והוענקו לעובדים תעודות הכשרה ייעודיות. חודשו כל הרענונים

המחוייבים עפ"י חוק, כמו מפעילי מנופים, רתכים, וכו' ושודרגו תוכניות ההכשרה ומערכי השיעור. בנוסף לכך, כל היחידות המבצעות עבודות בגובה התגייסו לביצוע הכשרת עובדים על-פי התקנה החדשה. עובדים אחרים החשופים לסיכונים שונים, קיבלו שעות הדרכה נוספות להעמקת והטמעת התנהגויות של בטיחות וגיהות בעבודה. היכן שצריך, נערכו ההדרכות וההשתלמויות באתרי העבודה תוך לימוד ושימוש במכונות להדגמות שונות המתבקשות מהעיסוק.

בהנחיית מטה הבטיחות, הוכנס לכל הקורסים העירוניים המבוצעים ע"י היחידה לפיתוח והדרכה של העירייה מודול של הדרכת בטיחות כפריט חובה (קורסי ניהול, קורסי מיומנויות שירות, קורסים למפקחים, ועוד).

הוקם פורטל בטיחות באתר האינטראנט העירוני. הפורטל חי ודינמי, מציב סוגיות בטיחות, מאמרים, הנחיות, טפסים, אירועים ואירועי כמעט-ונפגע, תחקירים, וכו'. האתר משמש גם אמצעי אינטראקטיבי להדרכת עובדים ולימוד מרחוק. מטה הבטיחות העירוני הפיק ספר נוהלי בטיחות אשר הופץ לכל המנהלים ולאתרי העבודה של העירייה. הספר הינו ראשון מסוגו בסקטור הציבורי והוא מסדיר את כל נושא הבטיחות בעבודה החל ממדיניות הבטיחות בעירייה וכלה בנהלים והוראות לשיבה נכונה. ספר נוהלי הבטיחות הועלה במלואו לאתר האינטרנט של מטה הבטיחות והוא נגיש לכל עובד בכל עת. כתוצאה מכך, שבוצעה חשיפה כה רבה לתחום הבטיחות בכל הרבדים והרמות השונות של עובדי העירייה, אין היום עובד שלא "זכה" לעסוק בתחום זה, בין עם השתתפות פעילה ובין עם השתתפות בהרצאה.

#### איתור נקודות כשל וסיכונים

המטה מבצע עשרות פעילויות שונות לקידום הבטיחות והגיהות בעבודה ובסביבת העבודה של עובדי העירייה ובכלל זה הוא מבצע מדי שנה סקרי סיכונים ומפגעים מסוגים שונים. בשנת 2008 בוצעו 11 סקרי סיכונים ומפגעים בטיחותיים ביחידות בהן זוהה סיכון אפשרי. בוצע סקר סיכונים של בחינת תהליכי פינוי האשפה הקיימים. פעם ראשונה בישראל שנערך סקר שכזה, אשר בוצע במהלך השנה ע"י ממונים על הבטיחות שלנו ובתמיכת הנהלת אגף התברואה. הסקר כולו והמלצותיו פורסם בחוברת ייעודית לכל עובדי אגף התברואה ולידיעת יחידות אחרות. כתוצאה מסקר זו התקבלו החלטות להיערכות מחודשת בעלות של אלפי שקלים. נרכשו פריטים מיוחדים לעבודות שונות, החל מכפפות, נעלי עבודה מהטובות בשוק, רתמות לעובדים בגובה, מסננים וכו'.

#### תחקירים

בתרבות הארגונית של עיריית תל אביב-יפו מקדישים משאבים מרובים להעלאת רמת המודעות של עובדים ומנהלים לנושא הבטיחות. כל אירוע/תאונה הכולל פגיעה בעובד עירייה מתוחקר בסמוך למועד בו אירע ע"י מספר גורמים ובכלל זה המנהלים הישירים, מנהל האגף, מנהל החטיבה וממוני הבטיחות. כל תחקיר מדווח ומתועד, מופץ לידיעת המנהלים הישירים, העובדים ומפורסם גם בפורטל הבטיחות העירוני. התחקיר ולקחיו נלמדים בכל היחידות ומיושמים הלכה למעשה בשטח. 100% תאונות עבודות נבדקות ומתוחקרות ע"י המנהל הישיר, מנהלי אגפים וממונים על הבטיחות.

תחקירים אלו וההמלצות הנובעות מסיכום התחקיר, מתפרסמים באתר הבטיחות העירוני. בכל רבעון מפורסמים הנתונים הסטטיסטיים עם ניתוח תאונות עבור כל העירייה בדו"ח המגיע עד אחרון המנהלים והנמצא גם באתר הבטיחות העירוני.

#### עידוד לאיכות ולמצוינות (פרס מנכ"ל לבטיחות)

כחלק בלתי נפרד מהטמעת הבטיחות בעירייה, החליטה וועדת הבטיחות העליונה לקיים גם תחרות עירונית ע"מ לעודד את היחידות להגברת העשייה בתחום זה. זו השנה השניה בה הוענק פרס זה לבטיחות וגיהות. פרס זה, ניתן ליחידות, על הישגים בנושא הבטיחות שרמתם עולה על הנקבע ביעדים שהוצבו בפניהם. הפרס נועד להוקיר פעילויות יוצאות דופן בהשקעת עבודה וביוזמה ומשמש מופת ודוגמה לאחרים. מטרת התחרות היתה להגביר את תודעת הבטיחות והגיהות בקרב המנהלים והעובדים<sup>1</sup>. לקדם ולשפר את תנאי הבטיחות והגיהות בעבודה. להניע מנהלים ועובדים להגיע להישגים בתחומי הבטיחות והגיהות, תוך פעילות מתמשכת בנושאים אלה. להביע הערכה להישגים ולהצטיינות בתחום הבטיחות והגיהות ליחידות העירייה. התחרות נערכת בין יחידות העירייה השונות, בניהולה של וועדת הבטיחות העליונה. בתחרות על פרס מנכ"ל לבטיחות בעבודה איפשרנו להשתתף ליחידות הרואות עצמן כמי שתורמות ועושות לטובת תחום זה ואשר קיימת בהן פעילות להגברת הבטיחות לרבות נאמני בטיחות וועדת בטיחות. הגדרנו מראש שלושה מסלולי השתתפות נפרדים:

- א. יחידות תפעוליות – כמו תברואה, שיפור פני העיר, כיבוי-אש, וכדומה,
  - ב. יחידות משולבות – כמו הנהלת בתי העירייה, רכש ולוגיסטיקה, וכדומה.
  - ג. יחידות מטה – כמו משאבי אנוש, תקציבים, וכו'
- הפרסים מוענקים ברמת היחידה, ניתנים על ביצוע פעילות להגברת הבטיחות ביחידה הראויה לציון מיוחד. הפרס ניתן ליחידה הראויה לשמש מופת ודוגמה ליחידות אחרות. וועדת השיפוט הטילה סייגים להשתתפות: לא יכולה להשתתף יחידה שנגרמה בה תאונה חמורה במהלך השנה שקדמה לתחרות, או אם התרחשה תאונה חמורה ביחידה במהלך תקופת התחרות. יחידה המשתתפת בתחרות נדרשת להציג בפני וועדת השיפוט תיק יחידה המכיל: סקירה קצרה על היחידה. דו"ח סטטיסטי של מספר תאונות עבודה וימי היעדרות, במשך 3 השנים האחרונות. שיפורים בתחומי הבטיחות והגיהות שנעשו ביחידה. סקירה על פעילות מיוחדת ביחידה בתחום הבטיחות והגיהות, פעילות נאמני בטיחות ורכזי הבטיחות, החלפת ציוד לבטיחותי יותר, החלפת חומרים ותהליכים מסוכנים למסוכנים פחות, פעילות לניטור סביבתי וכו'. השתתפות פעילה של מנהלים בפעילות הבטיחות. שיפור יחסי של היחידה משנה קודמת. חקירת תאונות שנחקרו מול כל התאונות ביחידה. דיווחים על מפגעים ו/או כמעט תאונות שדווחו. יוזמה, הצעות ושיפורים בבטיחות. קיום תוכנית בטיחות. ציון עמידה בדרישות תוכנית הבטיחות, וכלל תוכניות ההדרכה.
- חלק בלתי נפרד ממהלך התחרות הוא תהליך של שיפוט עמיתים. זהו כנס חגיגי של המנהלים וממוני הבטיחות של היחידות המשתתפות. בכנס מציג נציג נבחר של כל יחידה המשתתפת בתחרות מצגת קצרה

<sup>1</sup> על-בסיס תקנון התחרות הארצית לבטיחות וגיהות בעבודה בענפי התעשייה והשירותים – המוסד לבטיחות וגיהות – "פרס יוספטל"

המבליטה את פעילות הבטיחות ביחידה. בתום הצגתו מחולק טופס הערכה לעמיתים בו עליהם לתת לו ציון על היחידה שלו. וועדת השיפוט נותנת משקל לא מבוטל לציון זה של שיפוט העמיתים.

פעילות זו של תחרות פרס מנכ"ל לבטיחות, מהווה ראש חץ להצטיינות הטמעת הבטיחות והגהות בפעילות יחידות העירייה. ואכן לתחרות נישגשות יחידות אשר ניכר כי הושקעה בהן עבודה רבה של הטמעת הבטיחות באופן איכותי ומצוין. כל היחידות שניגשו לתחרות זו עד-כה הציגו פעילויות בתחום הבטיחות והגהות הניתנות למדידה, ועמידה ביעדים המתוכננים ברמה העולה על התכנון. בכולם ניכרה מחויבות ומעורבות של מנהלים ועובדים.

באוקטובר השנה, התקיים טקס הענקת "פרס מנכ"ל לבטיחות 2009" בנוכחות מר **יורם אלעזרי**, מפקח עבודה ראשי במשרד התמ"ת, ומר **דב דביר**, מנהל מחוז תל אביב והמרכז במוסד לבטיחות וגהות. מנכ"ל העירייה מר **מנחם לייבה** העניק את פרס מנכ"ל לבטיחות ליחידות הזוכות: **אגף התברואה, היחידה לכיבוי-אש, אגף הפיקוח העירוני ומחלקת צרכנות המים**, פרסים כספיים שנועדו לפעילויות חברתיות וללכידות פנים ארגונית ביחידות.

מטה הבטיחות ניצל אירוע זה של טקס הענקת הפרסים בו משתתפים מנהלים רבים להצגת ספר הבטיחות של עיריית תל אביב-יפו ע"י **אינג' אלכס דרדיק**, מנהל מטה בטיחות וגהות בעבודה **וכלנית מזרחי**, הממונה על הנהלים העירוניים. כמו-כן, ניתנו שתי הרצאות: "בטיחות, משפט ואתיקה ומה שביניהם" ע"י עו"ד יעקב דווידזון, ו-"ההתייחסות הציבור לסיכונים" ע"י פרופסור יקר קנאי ממכון וויצמן למדע.

## לסיכום

החלטת הנהלת עיריית תל-אביב-יפו בנושא קידום הבטיחות והגהות כיעד אסטרטגי של הארגון, יצרה תרבות ארגונית חדשה.

יעד זה של הנהלת העירייה תורגם הלכה למעשה בקביעת יעדי ביניים מעשיים לאורם נקבעות תוכניות העבודה השונות, תוכניות ההדרכה וההכשרה, ניטור סיכונים והובלה לאיכות ומצוינות בתחום הבטיחות. מאז תחילתו של מהלך זה בניצוחו של סמנכ"ל משאבי אנוש ומינהל מר **אשר בן-שושן**, השתנתה ההתייחסות האישית של כל עובד ומנהל לתחום זה לבלי הכר. ניהול הבטיחות הוכיח עצמו כיעיל והתוצאות ניכרות היטב בשטח. במהלך חמש השנים האחרונות נרשמה ירידה של 40% במספר תאונות העבודה וכתוצאה מכך ירידה בשיעור של יותר מ- 30% במספר ימי ההיעדרות של עובדים כתוצאה מתאונות עבודה.

שיתוף הפעולה ואיחוד הכוחות של הנהלת העירייה, העובדים והמנהלים בכל הרמות, שילוב גורמי בטיחות מקצועיים של אגף הפיקוח ומוסד לבטיחות ולגהות, הביאו את העירייה להיות מובילה ולהוות סמן ימני לאחרים בדרך לשמירת בטיחותם ובריאותם של העובדים, המנהלים, התושבים וכל הבאים בשערי העיר תל-אביב-יפו.