

26 בנובמבר 2018

י"ח כסלו תשע"ט

לכבוד

הגב' הדר פנטהון

מנכ"לית

עמותת הנני

שלום רב,

הנדון: תו מידות לאפקטיביות

ברצוננו לבשרכם כי עמותת "הנני" נמצאה זכאית לקבל את "תו מידות לאפקטיביות" המעיד כי העמותה מחויבת לתרבות ארגונית המעניקה חשיבות רבה לתכנון ולמדידה, להתמקדות בתוצאות ולשיפור מתמיד, וזאת במטרה להשפיע על מוטביה ולחולל שינוי משמעותי לטובה בחייהם.

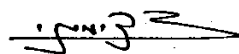
במסגרת תהליך הבדיקה התרשמנו מפעילותה החברתית של העמותה, הפועלת לייצג ולשמר את התרבות של קהילת היהודים יוצאי אתיופיה כקהילה יוצרת, מובילה ומשפיעה על בניית חברה ישראלית מתוקנת.

תו מידות לאפקטיביות שמקבלת העמותה תקף עד דצמבר 2020. מומלץ ליצור עמנו קשר כחודשיים לפני המועד.

מצ"ב נספח המרכז את עיקרי הממצאים שעלו בבדיקה וכן המלצות לשיפור האפקטיביות של פעילות העמותה.

הצלחה רבה בעשייה הברוכה בהמשך הדרך.

בכבוד רב,



ציון בנימיני

אנליסט חברתי

העתק:

גיא בייגל, מנכ"ל מידות

נספח – עיקרי ממצאי תהליך הבדיקה

הממצאים	הסבר	נושא	אשכול
באופן משביע רצון	מידת ההלימה בין חזונו ומטרותיו החברתיות של הארגון לפעילויות בפועל שהוא מבצע	הלימה	תכנון
באופן חלקי	מידת התכנון לטווח ארוך לשנים הבאות - הן ברמה הארגונית והן ברמה הפיננסית - הבא לידי ביטוי בתכנית כתובה או בניסוח מטרות ברורות ובאופן הפעולה המתוכנן להשגתן.	תכנית לטווח ארוך	
באופן משביע רצון	קיומן של תכניות עבודה איכותיות, הן לארגון והן למחלקות, המנחות את העובדים וכוללות: יעדים מדידים, לוח זמנים, אבני דרך לביצוע והטלת אחריות למימוש המשימות.	תכניות עבודה	
באופן משביע רצון	קיומו של מעקב שוטף אחר ביצוע התכניות בהשוואה למה שתוכנן.	מעקב אחר ביצוע	ביצוע
באופן חלקי	שיטתיות והיקף מדידת התפוקות בארגון. תפוקות הן התוצרים הישירים של פעילות הארגון.	מדידת תפוקות	למידה ומדידה
באופן חלקי	שיטתיות והיקף מדידת התוצאות הארגוניות.	מדידת תוצאות	
באופן חלקי	מידת המעורבות של הוועד המנהל בהתוויית מדיניות הארגון, בהתוויית הדרך האסטרטגית, שותפות בתהליכי קבלת ההחלטות. יכולת הוועד המנהל לבקר ולפקח על הנהלת הארגון, הרקע של חברי הוועד וקיומם/אי קיומם של קשרים ומחויבויות בתוך הוועד ו/או בין חברי הוועד למנכ"ל.	ועד מנהל	מנהיגות
באופן חלקי	בחינת מצבו הפיננסי של הארגון, לרבות תמהיל ההכנסות, רמת מחויבות של גורמים מממנים, מדדים כגון יחס שוטף ואורך נשימה.	איתנות פיננסית	כספים
באופן חלקי	התנהלותו הפיננסית של הארגון הן ברמת התזרים בפועל והן ברמת המנגנון לניהול התזרים.	ניהול פיננסי	

סולם הממצאים: באופן משביע רצון – באופן חלקי – טעון שיפור

המלצות לשיפור אשר עלו במהלך הבדיקה:

תכנון – תכנון לטווח ארוך

בשנים 2014-2015 קיימה העמותה חשיבה אסטרטגית בליווי של יועץ ארגוני, שתוצאותיה – מיקוד המטרות והיעדים של העמותה. העמותה אימצה בסוף התהליך תכנית אסטרטגית המלווה בתכנון פיננסי עד שנת 2019. לאור מיצויה הקרב של התכנית האסטרטגית הקיימת, מומלץ לבחון, בשיתוף ובהובלת הוועד המנהל, האם להמשיך בכיוון עליו הוחלט במסגרת התכנית הנוכחית, או שישנם שינויים המחייבים התאמות לשינויים בסביבה? בהתאם להחלטת הוועד, יש לגבש תכנית אסטרטגית עדכנית, שתגדיר את המטרות והיעדים הצפויים לשנות הפעילות הקרובות.

ביצוע - מעקב אחר ביצוע

העמותה מקיימת מעקב אחר ביצוע הפעילות באופן שוטף, אך מעקב זה נעשה שלא מול תכניות העבודה ובאמצעות דוחות המתייחסים לכל פרויקט בנפרד. מומלץ לעקוב אחר ביצוע הפעילויות השונות בהתאם ליעדים וללוחות הזמנים שנקבעו בתוכנית העבודה השנתית. מעקב כזה יכול לתת תמונה מדויקת יותר למקבלי ההחלטות בעמותה, על ביצועי העמותה ותוצאות פעילותה, ולשפר את תהליכי הפקת הלקחים הנהוגים כיום.

למידה ומדידה – מדידת תפוקות

העמותה מקיימת מדידת תפוקות רק בחלק מהפרויקטים אותם היא מפעילה (חקלאות קהילתית וכפר ביתא). בכדי לקבל נתונים מלאים על תפוקות העמותה, מומלץ להנהיג תיעוד שיטתי וסדור של תפוקות בכלל התכניות שמפעילה העמותה, שיסייעו בסופו של דבר לאיתור וזיהוי המגמות הבולטות בכל פעילות לצורך שיפור התכניות בעתיד.

למידה ומדידה – מדידת הצלחה ומדידת תוצאות

העמותה רואה חשיבות בבחינת תוצאות פעילותה, והיא לומדת על תוצאות אלה דרך של התרשמות ישירה מהמוטבים. כך למשל, במדידת ההצלחה של "חקלאות קהילתית" נמדד השינוי של "עמדות המבוגרים כלפי עצמם" (חיזוק הביטחון האישי ועוד) באמצעות שיחות אישיות ואיסוף עדויות. בכדי ללמוד לעומק ובצורה מקיפה את מידת ההצלחה של העמותה, מומלץ לערוך מדידה לאור מדדי ההצלחה הרצויים לכל אחד מהפרויקטים אותם מפעילה העמותה. בנוסף, מומלץ לבסס בעמותה מנגנונים למדידת תוצאות, אשר יעידו על התוצאות האיכותיות של הפעילויות השונות, מעבר לרמה הפרטנית. כלומר, עד כמה מצליחה העמותה להשיג את המטרות החברתיות אותן היא שואפת להשיג.

מנהיגות – וועד מנהל מעורב ומוביל:

כיום מכהנים בוועד המנהל חמישה חברים המתכנסים 2-3 פעמים בשנה בלבד. במסגרת התהליך עלו אינדיקציות שהרכב החברים בוועד המנהל אינו מיטבי, בין היתר משום שבהרכב הנוכחי אין ייצוג לתחומי המקצועיות הרלבנטיים לתחומי הפעילות של העמותה. העמותה החלה לאחרונה בפעילות לשיפור תפקודו של הוועד המנהל – מומלץ אם להמשיך בתהליך זה, ולרענן את שורות הוועד, על מנת לחזק את מעורבותו ומעמדו כגוף האמון על הנהגת העמותה. כמו כן, מומלץ לקיים מפגש אחת לרבעון לכל הפחות ולהקפיד על תיעוד הישיבות. ישיבות אלה רצוי שישמשו לדיון מעמיק בסוגיות אסטרטגיות ומהותיות בניהול העמותה, ולהנהגת מנגנוני בקרה ופיקוח על הנהלת העמותה.

כספים – ניהול פיננסי

לעמותה אורך נשימה קצר ביותר, אשר מקשה על העמותה להתמודד עם מצבים בהם מעוכבים תשלומי משרדי ממשלה, כפי שקרה בפועל לפני כשנתיים. מומלץ לבצע תכנון תזרימי המביא בחשבון את זמני התשלומים של משרדי הממשלה וכן לבצע מעקב הדוק יותר של ההוצאות הצפויות ביחס להכנסות, על מנת להבטיח את איתנותה הפיננסית של העמותה ולמנוע עיכובים בתשלומים לעובדים ו/או ספקים.

שקיפות

אתר האינטרנט של העמותה מעודכן ויש בו מידע שוטף על פעילות העמותה, בנוסף מפורסמים באתר שמות ותפקידי חברי הצוות הבכיר. על מנת להגביר את השקיפות, מומלץ לפרסם באתר האינטרנט של העמותה גם את הדוחות הכספיים והמילוליים בשלוש השנים האחרונות.