

12 נובמבר 2020

כ"ה בחשוון, התשפ"א

לכבוד

מר יובל רוט

מנכ"ל

עמותת בדרך להחלמה

שלום רב,

הנדון: תו מידות לאפקטיביות

ברצוננו לבשרכם כי עמותת "בדרך להחלמה" 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 ביצירת גשרים בין תרבותיים בין החברה הפלסטינאית והחברה הישראלית באמצעות הסעת חולים אל בתי חולים בישראל ופעילויות נוספות לרווחת החולים ובני משפחותיהם.

תו מידות לאפקטיביות שקיבלה העמותה תקף לשנתיים עד דצמבר 2022. 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.

בברכה,

אורלי גולדמן

אנליסטית חברתית

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	
טעון שיפור	קיומן של תכניות עבודה איכותיות, הן לארגון והן למחלקות, המנחות את העובדים וכוללות: יעדים מדידים, לוח זמנים, אבני דרך לביצוע והטלת אחריות למימוש המשימות. יש לבחון אם קיימת גם תכנית לגיוס משאבים.	תכניות עבודה	
באופן משביע רצון	האם מתקיים מעקב אחר ביצוע התכניות בהשוואה למה שתוכנן? האם המעקב שוטף ומתבצע ברמות השונות? כיצד ובאיזו תדירות? (ישיבות, דיווחים כתובים וכו')	מעקב אחר ביצוע	ביצוע
באופן משביע רצון	שיטתיות והיקף מדידת התפוקות בארגון. תפוקות הן התוצרים הישירים של פעילות הארגון.	מדידת תפוקות	למידה ומדידה
טעון שיפור	שיטתיות והיקף מדידת התוצאות הארגוניות.	מדידת תוצאות	
באופן משביע רצון	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 משביע רצון	בחינת מצבו הפיננסי של הארגון, לרבות תמהיל ההכנסות, רמת מחויבות של גורמים מממנים, מדדים כגון יחס שוטף ואורך נשימה.	איתנות פיננסית	כספים
באופן משביע רצון	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 האפקטיביות, אשר עלו במהלך תהליך הבדיקה:

תכנית לטווח רחוק

בדומה לממצאים שעלו בתהליך האנליזה הקודם, לעמותה תכנון כללי לטווח ארוך, הכולל בעיקר יעדים ארגוניים הנוגעים למערך ההסעות, גיוס המתנדבים ושימורם וכן לתחום פיתוח המשאבים. בחלק מהתכנית ישנה התייחסות למשימות שיש לבצע בשנת פעילות מסוימת (לוח משימות או אירועים שיש לבצע) כך שבפועל אין תמונה ברורה של כיווני ההתפתחות של העמותה בטווח הארוך או כיצד כל פעילות תורמת בפועל למימוש חזונה. כחלק מתפיסת העולם הניהולית בעמותה, ובשל מודל הפעולה של העמותה, העמותה אינה רואה צורך בכתיבת תכנית אסטרטגית לטווח הארוך, ועל כן, פעילותה מוכתבת מהצרכים השוטפים ולא בהכרח כוללת תכנון או התייחסות אל מעבר לשנת הפעילות הנוכחית. מומלץ כי העמותה, למרות השקפתה, תבצע את קפיצת המדרגה הבאה בכל הנוגע לתכנון פעילותה לטווח הארוך, ותגבש תכנית המשקפת סדרי עדיפויות ברורים ומציבה יעדים יותר ספציפיים כולל פירוט הרצינול העומד מאחורי אותם יעדים – כיצד העמותה מתכוונת להגיע לאותם יעדים? מדוע דווקא הם נבחרו? בצורה כזו, התכנית האסטרטגית תיטיב לשמש את העמותה ככלי מכוון לנקודה אליה שואפים להגיע.

תכניות עבודה ומעקב אחר ביצוע

לעמותה תכנית אסטרטגית לשנים 2020-21. עם זאת, לא נגזרת ממנה תכנית עבודה שנתית איכותית – כזו שמביטה מבט-על בכל פעילות העמותה, מבחינה בין המשימות השונות וסדר חשיבותן, קובעת יעדים מדידים, מציעה אבני דרך ולוח זמנים לביצוע ומטילה אחריות על הביצוע על בעלי תפקידים. העמותה גם מדווחת בסוף כל שנה על ביצועיה והישגיה, אך היעדר תכניות עבודה, ובעיקר, היעדר מדדי הצלחה תפוקתיים ותוצאתיים, משפיע על יכולת העמותה לעקוב אחר הביצוע בהשוואה לתכנון ולבדוק את מידת הצלחתה במתן מענה לסוגיה החברתית איתה היא מבקשת להתמודד. בהמשך להמלצתנו לעיל, מומלץ לבצע קפיצת מדרגה תכנונית גם בכל הקשור לתכנית העבודה, ולגבש תכנית עבודה איכותית שתשמש כעוגן להשוואת הביצוע לתכנון ולקבלת החלטות להמשך. תכנית זו תיבנה, כמובן, מתוך הנחה שיעדיה עשויים להשתנות, ובכל זאת היא תסייע לגייס בעלי עניין גם מחוץ לארגון. תכנית עבודה כזו מומלץ שיהיו בה חלוקה למשימות, אבני דרך, בעלי אחריות, יעדים ומטרות מדידות וכן מדדים לביצוע, לוח זמנים ותקציב.



מדידת תוצאות

העמותה משקיעה משאבים במדידת הצלחתה, אולם נדמה כי זו נמדדת במונחים של יעילות בעיקר והמדדים ברובם הינם ממדי תפוקות. אם ברצונה של העמותה ללמוד מניסיונה ולהבין באיזו מידה הצליחה להשיג את יעדיה ולהשפיע על מוטביה, אל לה להסתפק בעמידה בממדי תפוקות או בשביעות הרצון, אלא להטמיע מדידה מבוססת תוצאות המתייחסת להיבטים איכותיים של הפעילות. נכון להיום, העמותה אינה יכולה להציג תמונה ברורה של השפעתה על המוטבים ו/או על הסוגיה החברתית איתה היא בחרה להתמודד (מעבר לקיום פעילות מערך ההסעות בפועל). כמו כן, מדידת תוצאות המתייחסת לתוצאות הרצויות של פעילות העמותה (על שלל רבדיה) תחזק גם את יכולת הפקת הלקחים ויהפוך אותה לכלי ניהולי של ממש ובסיס לקבלת החלטות מושכלת. בסופו של דבר, שיפור תהליכי הלמידה והמדידה בעמותה תסייע לה לענות על השאלה החשובה - האם אכן פעילות מצליחה להשיג את המטרות החברתיות לשמן היא נוסדה?