

לעשות טוב
טוב יותר

מדריך מידות לאפקטיביות

מרץ 2012
אדר תשע"ב

לגישה מהירה לשאלון "חמש השאלות של מידות" - גשו ישירות לעמוד 25
לגישה מהירה לשאלון לדירוג עצמי - גשו ישירות לעמוד 31
לגישה מהירה להסבר על תהליך הדירוג - גשו ישירות לעמוד 55



מידות Midot میڈوت שיקוף ודירוג מלכ"רים www.midot.org.il
חברה לתועלת הציבור מייסודם של מיטב בית השקעות וג'וינט ישראל
דרך ההגנה 34, שכונת התקווה, ת"א 67721 טלפון 03-5373363 | פקס 03-6876744

מידות
לעשות טוב, טוב יותר



4.....	מבוא
5.....	השימוש במדריך
6.....	הנושאים הנבדקים בדירוג מידות
22	תודות
23	מקורות ורשימת קריאה למדריך מידות
25	שאלון "חמש השאלות של מידות"
31	דירוג מידות למילוי עצמי על ידי העמותה
55	תהליך הדירוג במידות

תוכן עניינים



מבוא

כל זאת במטרה להביא לשיפור המענה הניתן לקהל היעד. סקירה של תחום פעולה שלם, או של ענף בתוך המגזר השלישי, תסייע הן לשחקנים הפועלים בו והן למשקיעים להבין את התמונה הכוללת ואת תרומתן של העמותות המדורגות לשינוי החברתי בהקשר הרחב.

דירוג העמותות מתבצע על בסיס מתודולוגיה שפותחה לאחר בחינת תפיסות שונות להערכת ארגונים חברתיים הנהוגות בעולם ותוך שיח ולמידה מארגונים, תורמים ומבקרים. בתהליך זה עוצבו העקרונות המנחים את עבודתה של מידות:

1. בחינה רב ממדית: מורכבותם של ארגונים חברתיים מחייבת התייחסות להיבטים שונים של פעילותם. בתהליך הדירוג נבחנות יכולות ארגוניות מגוונות הקשורות ליכולת התכנון בעמותה, ההון האנושי שלה, התנהלותה הכספית, התנהלותה האתית ועוד. קביעת הדירוג מתבססת על שימוש במדדים איכותניים לצד מדדים כמותניים, במטרה ליצור תמונה רחבה ומהימנה ככל הניתן של העמותה.

2. בדיקת עמותות ולא פרויקטים: אנו מאמינים כי רק תשתית ארגונית טובה, שהיא הבסיס להוצאת התכניות אל הפועל, תאפשר לעמותה לפעול באפקטיביות לאורך זמן וכך להגשים את ייעודה החברתי. מסיבה זו אנו בוחנים את העמותה כולה ובדרך כלל לא מעריכים פרויקטים בודדים. אנו סבורים גם כי יש לעודד משקיעים חברתיים לתרום מכספם לבניית התשתיות הארגוניות ולא רק למימון פרויקט נקודתי.

3. גנריות: היכולות הארגוניות הנבחנות בדירוג רלוונטיות לכל עמותה השואפת להשיג שינוי. מסיבה זו, המתודולוגיה שפותחה במידות מאפשרת לדרג עמותות בגדלים שונים ומסוגים שונים, הפועלות בתחומים מגוונים, תוך התחשבות בהבדלים ביניהן הנובעים מהמאפיינים הייחודיים לכל עמותה; כל זאת במטרה לאפשר השוואה בין עמותות.

לא תהיה זו הפרזה להניח שכל המעורבים בעשייה בעולם החברתי שואפים לעשות טוב. ארגונים חברתיים פועלים להיטיב עם מוטביהם ולתת מענה לצרכיהם במתן שירות או מוצר, או באמצעות מאמצים לשינוי חקיקה ומדיניות הנוגעות לחייהם. לנוכח מכשולים רבים ולמרות תנאי אי ודאות מצליחים ארגונים חברתיים לגייס לגיטימציה לפעולתם ותמיכה במאמציהם, ולהגדיל את משאביהם ואת היקף פעולתם באמצעות מתנדבים, תמיכה ציבורית, תרומות ומימון מגורמים ציבוריים, עסקיים ופרטיים.

מידות - שיקוף ודירוג מלכ"רים בע"מ היא חברה לתועלת הציבור ללא מטרת רווח, שיעודה לקדם את עיקרון האפקטיביות כאמת מידה מרכזית במערך שיקוליהם של תורמים בבואם לתרום וכבסיס לפעולתן של עמותות¹. פרטים מלאים על מידות, מייסדיה, חברי הנהלתה, המועצה הציבורית שלה, צוות העובדים בה ועוד ניתן למצוא באתר מידות בכתובת www.midot.org.

חלק מהאמצעים שבהם בחרה מידות כדי לממש את ייעודה הם דירוג עמותות ועריכת דוחות תחום.

דירוג העמותה מתאר את סיכוייה לפעול באפקטיביות. **עמותה אפקטיבית היא עמותה שמחוללת השפעה ושינוי משמעותיים בחיי מוטביה בהתאם למטרות שהציבה לעצמה תוך מיצוי מיטבי של משאבים.** הנושאים הנבדקים בדירוג נוגעים לאותן יכולות ארגוניות (capacities) שאנו סבורים שיתרמו לאפקטיביות העתידית של העמותה. כמו כן נסקרים (מבלי שיינתן על כך ציון) ההשפעה (impact) שהעמותה הצליחה לחולל והערך החברתי שיצרה, בעיקר בהתבסס על עדויות שמספקת העמותה.

דוח תחום משלים את התמונה ומנתח את השדה שבו פועלת עמותה בודדת. הדוח מתאר את דרכי ההתמודדות של השחקנים השונים - עמותות, משקיעים חברתיים וממשלה - עם סוגיות חברתיות שונות, וכולל מסקנות והמלצות לעוסקים בתחום, כולל התייחסות למדדי ההצלחה הנהוגים בו ולשיטות הערכה ומדידה בתחום.

1. בכל מקום שבו מוזכרות במסמך זה עמותות הכוונה לארגונים ללא כוונת רווח - עמותות, הקדשים וחברות לתועלת הציבור.



השימוש במדריך

המדריך שלפניכם סוקר את הנושאים הנבחרים על ידי מידות בעמותות שהיא מדרגת. מטרת המדריך כפולה: ראשית, מידות מעוניינת להיות שקופה כלפי עמותות ותורמים ולכן מפרסמת את המתודולוגיה שלה. שנית, המדריך הוא כלי לאבחון עצמי וולונטרי, גם ללא קשר למידות. השאלון לדירוג עצמי המופיע בסוף מסמך זה מתאר רמות שונות של יכולות ארגוניות בכל אחד מהנושאים הנבדקים, וההסברים והתיאורים המפורטים במדריך מאפשרים לעמותה לבחון היכן היא נמצאת ביחס לסטנדרטים, להעריך את יכולותיה הארגוניות ואולי אף לנקוט את הצעדים הדרושים על מנת לשפרן. ניתן גם למלא את השאלון שוב כעבור זמן מה, וכך לבחון את ההתקדמות והשינוי שחלו בעמותה בתקופה זו.

על מנת להשתמש במדריך ובשאלון ככלי אבחוני יש לבחור בעל תפקיד או חבר בעמותה שמכיר אותה היטב ומסוגל לתאר אותה במדויק - יהא זה חבר ועד, איש צוות או גורם חיצוני כלשהו. ניתן גם לתת לאנשים שונים למלא חלקים שונים בשאלון, בהתאם למידת ההיכרות שלהם עם העמותה.

אפשרות נוספת, שעליה אנו ממליצים, היא לבקש מכמה אנשים בעמותה למלא את השאלון כולו ולהשוות את תשובותיהם. על בסיס ההשוואה ניתן לקיים דיון בין בעלי תפקידים שונים בעמותה ולבחון את ההבדלים באופן שבו הם תופסים את העמותה, ואת הצעדים שעל העמותה לנקוט על מנת לשפר היבטים מסוימים בפעילותה.

הנושאים הנבדקים על ידי מידות, שיטת עבודתה ודרך הדירוג, צפויים מטבע הדברים לעבור שינויים תמידיים ככל שהמגזר השלישי מתפתח ולאור ניסיון שנצבר בארץ ובעולם.

בנספח לחוברת מופיע הסבר על תהליך הדירוג ועל השימוש בשאלון במסגרתו. (ראו עמ' 55).

ניתן לעשות שימוש במדריך זה אובחלקים ממנו תוך ציון המקור.

4. שיקול דעת: לצד קיומם של סטנדרטים, הגדרות ומסגרת מתודולוגית מכוונת, בתהליך הדירוג יש מקום לשיקול דעתו המקצועי של צוות האנליסטים, מתוך הבנה שארגונים בכלל ועמותות בפרט שונים זה מזה ובעלי מרכיבים ייחודיים. שיקול הדעת יכול להתבטא בהגמשת טווח הציונים, בהשמטת פריטים שאינם רלוונטיים וכן בשינוי משקלם של נושאים שלגביהם עלה במהלך הדירוג מידע בעל חשיבות מיוחדת.

5. בחינה לאור צורכי העמותה: אנו סבורים כי ניתן לשרטט קווים מנחים להתנהלות ארגונית מיטבית עבור עמותות, אולם אין מצב אופטימלי שמתאים לכל העמותות באשר הן. בדירוג אנו בוחנים את המציאות הארגונית לאור המטרות שהציבה העמותה לעצמה, אופי הפעילות שלה והצרכים המיוחדים לה.

הדירוג מבוצע על ידי צוות האנליסטים החברתיים של מידות, ובמהלכו נאסף מידע ממגוון מקורות: פגישות ושיחות עם עובדים בעמותה, חברי ועד ומחזיקי עניין אחרים, בחינה והערכה של מסמכים ודוחות, ניתוח מידע פומבי וסקרי עובדים. התהליך מתבצע בשיתוף פעולה מלא עם העמותה הנבדקת.

האנליסט החברתי מלקט ומחבר את המידע באופן שיטתי וגנרי, על פי מתודולוגיה סדורה; הוא מרכז את המידע ומעבדו לכדי תמונה מפורטת על העמותה במטרה להגיע למסקנה לגבי פוטנציאל האפקטיביות וההשפעה של העמותה שיאפשר לצרכני הידע לקבל החלטה מושכלת בהשקעת כספם.

האנליסטים החברתיים במידות הם בעלי ניסיון מקצועי בעולמות תוכן שונים, השכלה רחבה ומגוונת והיכרות מעמיקה עם המגזר השלישי.



הנושאים הנבדקים בדירוג

קבלת תו מידות לאפקטיביות מותנית בקבלת ציון מינימלי של 75 נקודות בשאלון מידות לאפקטיביות אשר מופיע במדריך זה. כמו כן, על העמותה לעמוד בתנאים אלה:

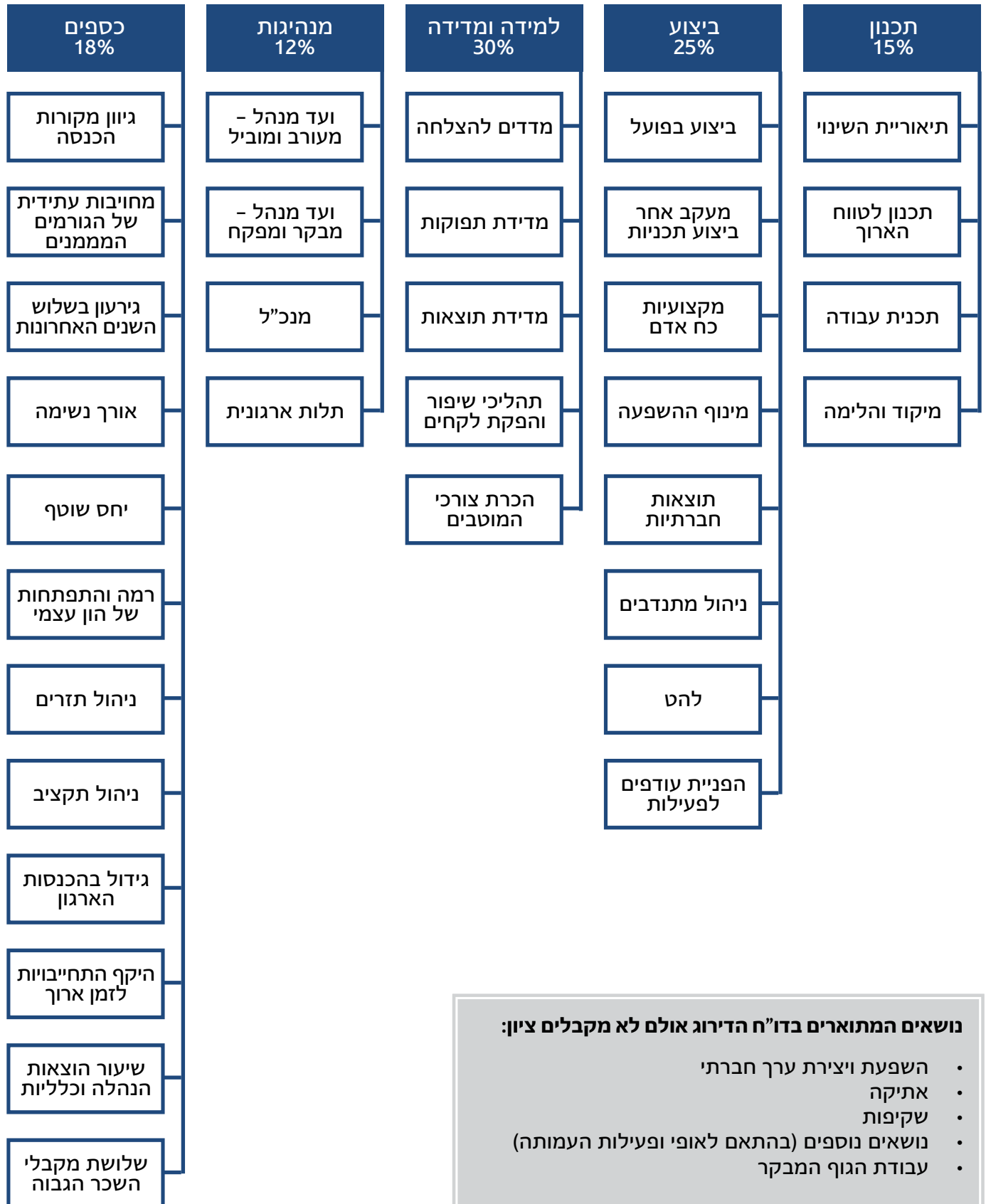
1. מדדים להצלחה - לעמותה יש מדדים להצלחה אשר נידונו בוועד המנהל (בשלב זה, מידות תסתפק בכך שהוועד דן בנושא המדדים להצלחה, גם אם טרם הגיעו למסקנות או למדדים סופיים).
 2. תכנית עבודה - העמותה פועלת על פי תכנית עבודה שנתית.
 3. מדידת תפוקות (ודיונים מבוססי נתונים) - העמותה מודדת את תפוקותיה ומקיימת דיונים מבוססי נתונים.
 4. שיפור מתמיד - העמותה בוחנת את עצמה מעת לעת ומפגינה שיפור לאורך זמן.
 5. מנהיגות - הוועד המנהל בעל פוטנציאל להוביל את העמותה ולפקח עליה.
 6. אתיקה, שקיפות ובקרה - לעמותה מנגנוני בקרה הולמים וניהולה הכספי סביר ושקוף. לא אותרו בעיות אתיות, פיננסיות או ממצאים אחרים ששוללים את האפשרות להענקת תו מידות לאפקטיביות.
- עמותות אשר ציון יהיה 90 ומעלה, ואשר בנוסף לעמידתן בתנאים לקבלת תו מידות לאפקטיביות ימלאו אחר התנאים שלהלן, יזכו בתו מידות לאפקטיביות בהצטיינות:
1. העמותה בודקת בשגרה האם היא עומדת במדדי ההצלחה שהציבה ומסיקה מסקנות מתוצאות הבדיקה.
 2. העמותה מפגינה הישגים, מחוללת השפעה (impact) ויוצרת ערך חברתי בפעילותה.

נושאי הבדיקה נבחרו לאחר סקירת כלי הערכה ודירוג בעולם וכן ידע מחקרי ואקדמי בנושא. הנושאים משקפים הן את הנהוג בענף והן את תפיסת העולם של מידות לגבי יכולות ארגוניות מיטביות. אין ספק כי ניתן לחלוק על רשימת הנושאים. ישנם נושאים נוספים חשובים אשר אינם נבדקים בדירוג מידות, וישנם נושאים אשר ניתן לטעון כי אינם חשובים דיים ובכל זאת נכללים בדירוג. אנו מאמינים שהנושאים הנכללים במדריך הינם העיקריים והחשובים ביותר, אך נשמח תמיד לשמוע הערות והארות.

הנושאים הנבדקים מאוגדים בעשרה אשכולות, אולם לא כולם מקבלים ציון. דירוג העמותה נקבע על פי הציונים של חמישה אשכולות: **תכנון, ביצוע, למידה ומדידה, מנהיגות וכספים**. משקלם של ציוני האשכולות השונים בקביעת הציון הסופי אינו זהה, מכיוון שנושאים מסוימים מנבאים טוב יותר מאחרים, לדעתנו, את אפקטיביות העמותה. כך, למשל, אנו סבורים כי לעמותה המגדירה לעצמה יעדים, מודדת את עמידתה בהם ומשתמשת בנתוני המדידה להפקת לקחים ושיפור תהליכים יש סיכוי גבוה יותר להיות אפקטיבית. בהתאם, אשכול למידה ומדידה קיבל את המשקל הגבוה ביותר בקביעת הדירוג הכללי (המשקלות מפורטים בהמשך).

בעת מילוי החוברת תוכלו לציין עבור כל אחד מהאשכולות האם לדעתכם נכללים בו נושאים שאינם רלוונטיים עבור העמותה שלכם, ולנמק מדוע. כמו כן תוכלו לציין האם יש נושאים הקשורים לאותו אשכול שאינם נבדקים על ידי מידות, ולתפיסתכם הם חיוניים להבנת העמותה שלכם. צוות האנליסטים של מידות רשאי להתחשב בהערותיכם אלה ולהתאים את אופן הבדיקה לעמותה, בהתאם לשיקול דעתו. עם זאת, דבר זה ייעשה במשורה כדי לשמור על הגנריות, אשר מסייעת לנו להשוות בין עמותות שונות. כלל האצבע שלנו לסטייה מהגנריות הוא האם הנושא שהועלה אכן משמעותי בעת בחינת האפקטיביות של העמותה.

תהליך הדירוג מתואר בהרחבה בעמוד 55.





תכנון (15% מהציון הסופי)

מאפיין נוסף של עמותה אפקטיבית הוא **המיקוד הארגוני**. בעמותות ממוקדות יש קשר בין התכניות השונות והן תורמות זו לזו ולהשגת המטרה המשותפת; טווח הפעילויות הגיוני, העמותה מתמקדת בתחומי הליבה וההתמחות שלו והחלטה על פתיחת תכניות או סגירתן נעשית תוך התחשבות ביכולות העמותה.

החזון של עמותת **בטרם** הוא "עולם בטוח לילדים", ומשימתו היא להוביל תרבות של בטיחות ילדים. תיאוריית השינוי של העמותה, שלדעת חברי העמותה תקדם בצורה הטובה ביותר את הגשמת החזון, משלבת בין פעילות ברמה הלאומית והרמה העירונית, ומבוססת על שש אסטרטגיות מניעה הממנפות זו את זו: מדיניות ושינויים מערכתיים, מידע מחקר ותכניות, שיפור תשתיות ומוצרים, העצמה ובניית יכולות, שיווק ועיצוב תודעתי ופיתוח משאבים. בעמותה מאמינים כי על ידי שילוב של אסטרטגיות אלה יושג השינוי החברתי.

על מנת להיות אפקטיבית על העמותה להקפיד על **הלימה בין הפעילות לבין הייעוד והמטרות**. לכאורה הדבר מובן מאליו, אולם בעמותות רבות קורה שפעילויות מסוימות ממשיכות להתקיים מסיבות היסטוריות, או נפתחות מפני שיש גורם כלשהו שמממן אותן, גם אם מהות הפעילות אינה תואמת את ייעוד העמותה. עמותה אפקטיבית משתמשת במשאביה לביצוע פעילויות שתואמות את מטרותיה, והדבר ניכר גם בהלימה בין מטרות העמותה וסדרי העדיפויות שלה לבין חלוקת התקציב בין התכניות והאגפים השונים.

בחלק זה אנו בוחנים אם יש בעמותה חשיבה לטווח רחוק המתייחסת לשינוי החברתי שהעמותה רוצה להשיג עבור קהל היעד שלה. חשיבה כזאת יכולה לבוא לידי ביטוי בתיאוריית שינוי (**Theory of Change**) ברורה, מגובשת ולוגית. הכוונה להסבר רציונאלי המקשר בין הסוגיה החברתית (הבעיה) שהעמותה בחרה לטפל בה והתוצאה החברתית שהעמותה רוצה להשיג לבין הפעילות שעליה לבצע לצורך כך. לדוגמה, עמותה העוסקת במניעת שימוש בסמים בקרב בני נוער מפעילה קו סיוע טלפוני שאליו יכולים בני הנוער לפנות. בעמותה סבורים כי בני נוער שיפנו לקו הסיוע יקבלו ייעוץ שימנע מהם להשתמש בסמים, וכך תושג מטרת העמותה - הפחתת שיעור המשתמשים בסמים בקרב בני הנוער בארץ. עמותה אחרת הפועלת להשגת מטרה זו בחרה במודל פעולה שונה, והיא מעבירה סדנאות בבתי ספר שבהן פוגשים התלמידים מכורים לסמים שנגמלו. עמותה שלישית משקיעה מאמצים בפעילות סנגור לשם החמרת עונשי המאסר הקבועים בחוק על שימוש בסמים. בשלושת המקרים התוצאה הרצויה זהה, אולם הדרך להשיגה שונה. במסגרת הדירוג איננו שופטים את הדרך שנבחרה מבחינה ערכית, כמו גם את חזון העמותה, אלא שואלים עד כמה העמותה מכירה לעומק את הסוגיה החברתית, האם העמותה הגדירה לעצמה באופן ברור כיצד הפעולות שהיא מבצעת יביאו לשינוי החברתי שהיא מבקשת לחולל, והאם המסגרת התיאורטית הנ"ל היא מסגרת הגיונית המושתתת על הבנה עמוקה של שדה הפעילות.



בעמותת **צעד קדימה** נכתבת תכנית עבודה רב-שנתית מדי ארבע שנים. התכנית נפתחת בהגדרת החזון והמטרות וגוזרת יעדים שנתיים שהשגתם תביא למימוש המטרות. התכנית כוללת יעדים מספריים כמו מספר המוטבים שיטופלו בכל שנה, מספר וסוג מסגרות שתופעלנה מדי שנה ועוד; לצדם מוגדרים גם המשאבים העומדים לרשות העמותה על מנת להוציא לפועל את התכנית.

התכנון לטווח רחוק של העמותה מתבטא בהצבת מטרות לשנים הבאות ובגיבוש הדרך שבה יושגו. לדוגמה - אילו תכניות יופעלו ועל ידי מי, באילו היקפים, אילו שינויים יש לבצע בעמותה על מנת להשיג מטרות אלה ועוד. התכנון צריך להיעשות לאורם של חזון העמותה ומטרותיה, ולהיות מלווה בתכנון פיננסי הולם, המתאר כיצד תבטיח העמותה את המשכה של הפעילות או את הרחבתה בשנים הקרובות. על התכנון הפיננסי להתייחס לכלל הצרכים התקציביים של העמותה בשנים הקרובות ולמקורות ההכנסה הצפויים; כמו כן חשוב לכלול במסגרתו גם התייחסות לפיתוח מקורות הכנסה חדשים, לאפשרויות חיסכון והתייעלות, להקצאת משאבים לפיתוח לצד התקציב השוטף ולסיכונים הפיננסיים הייחודיים לעמותה.

מהתכנון לטווח ארוך ניתן לגזור תכנית רב-שנתית. הצבת מטרות לטווח של מספר שנים יכולה לקדם את העמותה כל עוד המטרות הן ריאליות ובנות השגה, ומתקיימת בחינה שנתית של העמידה בהן תוך עדכון התכנית בהתאם. בעמותות רבות הכנת תכנית רב שנתית היא תהליך מורכב וארוך שבו נוטלים חלק ההנהלה, הוועד המנהל והעובדים המקצועיים. צריך להתקיים קשר ישיר בין תכנית זו לבין תכניות העבודה השנתיות של העמותה והעובדים.

התכנון מתורגם ליעדים להשגה בטווח הקצר על ידי **תכנית העבודה**, שמתייחסות בדרך כלל לשנה הקרובה. מקובל לבנות תכנית עבודה שנתית לעמותה כולה, ולפי הצורך - לגזור ממנה גם תכניות למחלקות השונות, לפרויקטים ולבעלי תפקידים בעמותה. תכנית העבודה יכולה להיות כלי חשוב לביצוע הפעילות הארגונית אם בהכנתה מושקעת מחשבה ומתקיימת בקרה על ביצועה. לתכנית יש סיכוי גבוה יותר להתממש אם מתקיימים בה התנאים הבאים: (1) התכנית מגדירה אחראי לביצוע של כל משימה; (2) לכל משימה מוגדר לוח זמנים ברור; (3) היעדים בתכנית ברורים ומדידים, ומשקפים את מדדי ההצלחה שהעמותה הגדירה לעצמה כבסיס להשגת המטרה החברתית; (4) מוגדרות אבני דרך בהן תיבחן ההתקדמות בביצועה. במסגרת אשכול הביצוע (ראו להלן) אנו בודקים אם אכן נערך מעקב אחר הוצאת התכנית לפועל.



ביצוע (25% מהציון הסופי)

כמו כן, בעמותות שבהן מתנדבים מבצעים חלק משמעותי מהעבודה המקצועית אנו בודקים במסגרת אשכול הביצוע גם את **ניהול המתנדבים**, הכשרתם והרמה המקצועית שלהם.

הזדהות עמוקה של חברי העמותה עם הרעיון החברתי שהעמותה מובילה היא כוח מניע חשוב בארגונים חברתיים. ההזדהות מייצרת מחויבות וגורמת לחברי העמותה להקדיש מאמצים לקידום הרעיון, ובכך יכולה להגביר את האפקטיביות של העמותה. בתהליך הדירוג אנו מתרשמים מה**להט** ומהמסירות שמפגינים חברי העמותה, עובדיה ומתנדביה ובוחנים את הזדהותם עם העמותה, עם ערכיה, עם ייעודה ועם מטרתיה.

אחת המטרות של **בית איזי שפירא** היא הגברת המודעות לצורכיהם של אנשים עם מוגבלויות והפחתת האפליה נגדם. מעבר לפעילות השוטפת שהעמותה מבצעת בתחום, היא גם משכילה להשתמש במשאבים נוספים לקידום מטרה זו. לדוגמה, העמותה מפעילה תכנית בבתי ספר שבה היא מכשירה מנהיגים צעירים שיפוצו את תפיסת העולם שלה במעגלים החברתיים שאליהם הם משתייכים. כמו כן, העמותה הקימה קואליציה של ארגונים המסייעים לאנשים עם מוגבלויות, ובאמצעות שיתופי הפעולה ביניהם היא ממנפת ומרחיבה את השפעתה.

דוגמה נוספת היא של **מכון ראות**, עמותה המציעה מודל חדשני לחשיבה בתחומי המדיניות הציבורית. מכון ראות מקיים שיתופי פעולה מקצועיים עם גורמי ממשל ושלטון מקומי שנועדו לתמוך בתהליכים אסטרטגיים של קבלת החלטות. בנוסף, במכון ראות פועלים גם כדי לקדם את השתלבותם של בוגרי המכון במגזר הציבורי על מנת שיוכלו להפיץ שם את מודל החשיבה של המכון ולהנהיג את המגזר הציבורי למציאות.

במסגרת אשכול הביצוע נבחן גם הנושא הפיננסי של צבירת יתרות **והפניית עודפים לפעילות** יתרות כספיות חיוניות לשמירה על יציבות פיננסית, וכחלק מהתכנון הפיננסי כדאי להגדיר מהי רמת היתרות הדרושה על מנת להבטיח את קיום הפעילות השוטפת. עם זאת, עמותה אשר שמה לה למטרה להוביל שינוי חברתי ומגייסת לשם כך משאבים מהציבור מחויבת להשתמש בהם להוצאה לפועל של תכניותיה, ולא לצבור אותם ללא מטרה מוגדרת.

במסגרת בחינת **יכולת הביצוע** של העמותה אנו בודקים את **יכולת העמותה לבצע את משימותיה** בשנים האחרונות ולעמוד ביעדיה בהתייחסות לפרמטרים הבאים: עמידה באבני דרך משמעותיות, גידול בהיקפי הפעילות, הסתגלות לשינויים בסביבה וקיום תהליכים משמעותיים מול גורמים בתוך העמותה ומחוצה לה. לאור הנסיבות נבחן האם פערי הביצוע שהתגלו תלויים בעמותה ובהחלטותיה או בגורם חיצוני שאינו בשליטת העמותה, והאם הפערים משמעותיים או שוליים. בנוסף, אנו בוחנים האם קיים **מעקב שוטף, סדור ושיטתי אחר ביצוע תכניות העבודה**, שיכול להגדיל את הסיכוי למימושן. זאת על מנת לבחון האם ובאיזו מידה תכניות העבודה הן כלי עבודה שוטף המשמש את העמותה בהשגת מטרתיה.

גורם מרכזי בהצלחת העמותה הוא קיומו של צוות עובדים ו/או מתנדבים מקצועי המוכשר לעסוק במשימות המוטלות עליו. **מקצועיות העובדים** והמתנדבים נבחנת לאור המשימות המונחות לפתחה של העמותה; היא יכולה לנבוע מהשכלה ומניסיון שהעובדים והמתנדבים רכשו מחוץ לעמותה או מהכשרה שעברו כשהצטרפו אליה. בהקשר זה נבחנים גם תהליכי הגיוס לעמותה וקצב תחלופת העובדים בה. עמותות השואפות למקצועיות ומצינות מעניקות לעובדיהן ולמתנדביהן תמיכה מקצועית והכשרות גם לאחר תום תקופת ההכשרה הראשונית.

עמותות המצליחות לגייס תומכים לרעיון שהן מקדמות **ולהגדיל את מעגלי ההשפעה** שלהן מגדילות את סיכוייהן להשיג את מטרתן. לצורך כך הן משתמשות במתנדבים, יוצרות שיתופי פעולה עם רשויות, חברות עסקיות ועמותות אחרות, מגייסות תורמים והופכות אותם לשגריריהן, וממנפות את כל אלה באופן שמגדיל את מעגל השותפים והמאמינים ברעיון. בתהליך הדירוג אנו בוחנים האם ובאיזו מידה נעשה שימוש משמעותי בגורמים חיצוניים להגדלת ההשפעה החברתית של העמותה מתוך הבנה של חשיבותו להשגת המשימה. עמותה אפקטיבית היא עמותה שמצליחה להשיג **תוצאות חברתיות** חיוביות עבור מוטביה בטווח הארוך, ולכן באשכול הביצוע אנו מעניקים נקודות בonus לעמותות אשר יכולות להוכיח את ההשפעה של הפעילות שלהן על חיי מוטביהן. ההוכחות יכולות להיות תוצאות שאלונים, סקרים או מחקרים אשר בדקו את ההשפעה על המוטבים.

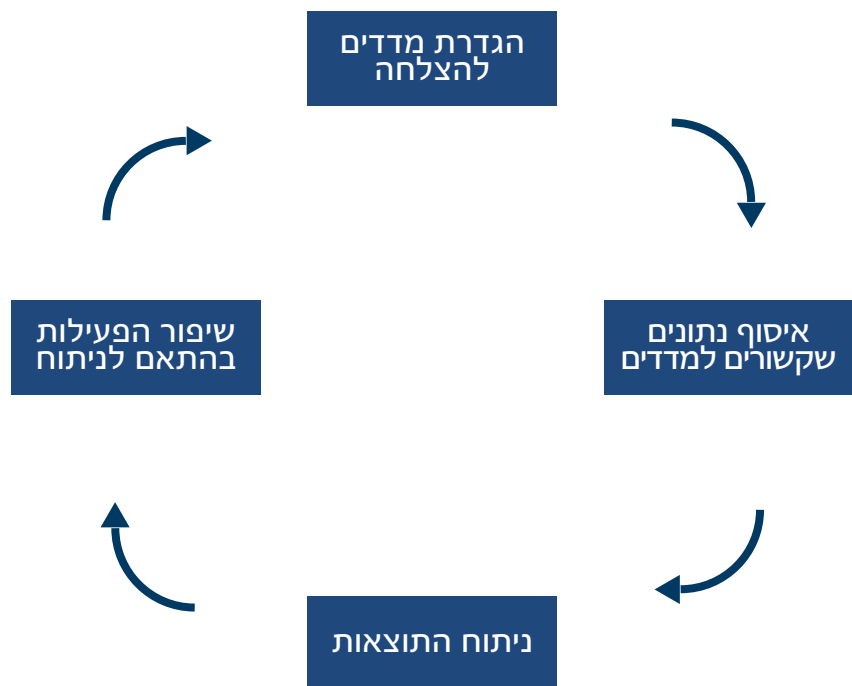


3

למידה ומדידה (30% מהציון הסופי)

תרשים 1

חוקרים שונים* מצביעים על תרבות המדידה והלמידה בעמותה כעל המנבאת הטובה ביותר לאפקטיביות שלה, ולכן לאשכול זה המשקל הגבוה ביותר. עמותה תגדיל את סיכוייה להיות אפקטיבית אם תהיה מצויה בתהליך שיפור מתמיד שבו היא מגדירה לעצמה יעדים, אוספת נתונים הקשורים ליעדים אלה, מנתחת את הנתונים שנאספו, מסיקה מסקנות המכוונות את פעילותה ומשפרות אותה, מגדירה מחדש את יעדיה וחוזר חלילה. ללא מדידה והערכה של פעילות העמותה לא ניתן לדעת אם היא מצליחה להביא לתוצאות ולהשפעה הרצויה.



באיגוד פיברוזיס (CF) בודקים את צורכי המוטבים בקביעות - הן דרך שאלונים וסקרים והן באמצעות הקשר האישי של עובדי העמותה עם קהל המוטבים. כך, למשל, החולים והמטפלים ממלאים משווא רבעוני על הטיפול בו. הם מדווחים האם הטיפול סייע לשיפור המצב הבריאותי והנפשי ולאיזה טיפולים נוספים החולה זקוק; העמותה מפעילה פורום אינטרנטי המיועד לחולי CF ולבני משפחותיהם שדרכו לומדים העובדים על צרכי החולים; גם בנופשוניים שמקיית העמותה משוחחים העובדים באופן קבוע עם החולים ובני משפחותיהם ולומדים באופן בלתי אמצעי על צרכיהם.

* תרשים 1: מדידה כבסיס לשיפור הפעילות, באדיבות NPC - New Philanthropy Capital

מקור: Cops, J. & Vernon, B. et.al: The Little Blue Book, NPC's Guide to Analysing Charities, for charities and funders, New Philanthropy Capital, February 2010.



מהעמותה, שינוי בדפוסים חברתיים (למשל ירידה במספר מקרי האלימות או עלייה במספר המתגייסים לצבא), שינוי במדיניות ממשלתית המתבטא בחקיקת חוק או בהפניית תקציבים, הפחתה של זיהום סביבתי, העלאת המודעות בציבור לאלימות נגד נשים ועוד. את המדידה יכולה העמותה לבצע בעצמה או בסיוע גורם מקצועי חיצוני. מדידה אפקטיבית של תוצאות נעשית אל מול המדדים להצלחה שהעמותה הציבה לעצמה כחלק מתכנית העבודה.

עמותת **AppleSeeds Academy** (לשעבר עמותת "תפוח") מפעילה את תכנית נטע@ שבה מוכשרים בני נוער מהפריפריה החברתית והגיאוגרפית למקצועות המחשוב והתקשורת תוך הקניית ערכים חברתיים. באמצעות שאלונים וראיונות נבדקת מדי שנה ההשפעה של התכנית על בוגריה - שיפור ההישגים בבחינות הבגרות, תרומת התכנית להעצמתם האישית של התלמידים, שינוי עמדות כלפי ערכי הליבה של התכנית ועוד. כמו כן, בעמותה מודדים ובוחנים את יחסי הגומלין שנוצרו עם הקהילה המקומית במסגרת התנדבות החניכים בקהילה, ונערך גם אומדן של ההון האנושי שהתכנית תרמה לפריפריה על ידי הערכת "שוויים" של החניכים עם סיום התכנית כבעלי מקצוע מוסמכים.

ראשית אנו בוחנים אם העמותה הגדירה בצורה ברורה **מדדים להצלחה**, והאם מדדים אלה אכן מכוונים בפועל את הפעילות השוטפת. מדדי הצלחה איכותיים מאפשרים לעמותה לבחון עד כמה היא מצליחה להשיג את התוצאות החברתיות שהגדירה לעצמה. לכן חשוב שמדדי ההצלחה יעסקו בעיקר בתוצאות החברתיות המצופות ולא בתפוקות העיקריות של הפעילות.

המדידה יכולה להתבצע על ידי העמותה עצמה או על ידי גורמים חיצוניים שזוהי מומחיותם; עליה להיות רלוונטית, מקיפה ותדירה ולהתייחס למספר תחומים:

בעמותת **יוזמות קרן אברהם** מתבצעת מדידה שוטפת של תוצאות הפעילות. על כל אחת מהתכניות המרכזיות נערך מחקר הערכה בשיתוף עם מוסד מחקרי, הבודק את שינוי העמדות בקרב המוטבים בעקבות הפעילות. למשל, בפרויקט "יא סלאם" ללימוד שפה ותרבות ערבית לתלמידים יהודים הועברו שאלונים שבדקו את השינוי שחל בקרב התלמידים והמורים בעקבות הפרויקט בנושאים כמו היכרות עם התרבות הערבית, פתיחות לתרבות הערבית ומודעות לקשיים של אזרחי ישראל הערבים.

מדידת התפוקות הארגוניות היא חלק בלתי נפרד מהמעקב אחר העמידה ביעדים והשגת המטרות החברתיות. תפוקות הן התוצרים הישירים של פעילות העמותה. הן יכולות להיות קשורות לפעילות הספציפית שלה (כמו חוגים לילדים, מסמכי מדיניות, סדנאות למניעת שימוש בסמים או אזכורים של העמותה בתקשורת) או תפוקות כלליות יותר הקיימות בכל עמותה (כמו פגישות עם גורמים חיצוניים, אירועי הסברה וגיוס כספים ועוד). בעמותות שונות יימדדו תפוקות שונות, בהתאם ליעדים שהוגדרו בעמותה. לדוגמה: מספר החוסים בהוסטל, מספר הצעות החוק שהעמותה יזמה, מספר חבילות המזון שחולקו לנזקקים ועוד. המדידה צריכה להיות תדירה ולהתייחס לתפוקות הרלוונטיות מתוך כלל המוצרים והשירותים שהעמותה מייצרת. עם זאת, יש לזכור כי מדידת תפוקות אינה מספיקה - התפוקות לבדן אינן מצביעות על ההשפעה החברתית של העמותה ועל השינוי שהצליחה ליצור. לשם כך יש **למדוד ולהעריך את התוצאות החברתיות** של פעילות העמותה. התוצאות יכולות להיות שינוי בעמדות או בהתנהגות המוטבים שקיבלו שירות



עמותת **פעמונים** מרבה לקיים תהליכים פנים ארגוניים של הפקת לקחים הקשורים למבנה הארגוני, לטיב השירות למוטבים ולהפעלת המתנדבים; היא אף נעזרת לשם כך באנשי מקצוע ויועצים. תהליכים אלה מבוססים על נתונים שנאספים ומנותחים באופן תדיר בעמותה. לדוגמה, בעקבות ניתוח הנתונים ממושבים שמילאו המתנדבים בעמותה הוחלט על שינוי המבנה הארגוני על מנת לאפשר ניהול טוב יותר של המתנדבים, לחזק את הקשר שלהם לעמותה ולמנוע תחלופה גבוהה שלהם.

עמותה אפקטיבית אוספת נתונים בתהליכי מדידה, אך חשוב לא פחות - משתמשת בהם בעת קבלת החלטות הקשורות לנושאים בעלי משמעות אסטרטגית לעמותה ולמטרותיה החברתיות, כמו פתיחה או סגירה של תכניות. בנוסף, חשוב לקיים בעמותה גם **תהליכי שיפור והפקת לקחים** שאינם קשורים בהכרח למדידה - לאחר אירועים משמעותיים או באופן קבוע כחלק משגרת העבודה, ולהטמיע את המסקנות שעולות מהם.

מובן שעל מנת לדעת אם הפתרון שמציעה העמותה לבעיה החברתית הוא רלוונטי, עליה **להכיר את צורכי המוטבים**. כדאי לבצע בדיקה מסודרת של הצרכים בסמוך להקמת העמותה כבסיס להחלטה על אופי הפעילות שהיא תבצע. רוב העמותות פועלות בסביבה משתנה, שבה יש לבצע מדידה שגרתית של צורכי המוטבים בהתאם לאופי הפעילות ולטיב השינוי בסביבה. יש עמותות שבהן הקשר התכוף וההדוק עם המוטבים מאפשר הכרה טובה של צורכיהם; בעמותות אחרות יהיה צורך לבצע בדיקה שיטתית של הנושא, לעתים באמצעות גורם חיצוני.

* ראו לדוגמה:

Hunter, D.: "Guide to Effective Social Investing: Draft Version 10.21.08", Working Group for Effective Social Investing, 2008



4

מנהיגות (12% מהציון הסופי)

השאלה השנייה הנשאלת בקשר לוועד היא מהי מידת יכולתו לשמש **גורם מבקר ומפקח**, או במילים אחרות - מהי יכולת המשילות שלו? לשם כך יש לבחון קיומם של תנאים התורמים למשילות: האם מספר משמעותי של חברים בוועד הם בעלי רקע מקצועי, ניסיון וכישורים המאפשרים להם להוות גורם מבקר למנכ"ל; האם בוועד אין חברים בעלי מחויבות או זיקה אישית ליו"ר באופן שעלול לסכן את יכולתם לפקח ולבקר את החלטות הוועד; האם יו"ר הוועד נטול זיקה אישית למנכ"ל והאם בוועד מספר חברים סביר בהתאם לגודל ומשימת העמותה. מעבר לתנאים ההיפותטיים, בתהליך הדירוג אנו בודקים האם הוועד מבצע בפועל את הבקרה והפיקוח שהם מהות תפקידו.

תפקיד **המנכ"ל** בעמותה אינו מוגדר בחוק, אף לא עצם קיומו. עם זאת, מצופה מעמותה להיות מנוהלת בידי אדם בעל כישורים מתאימים, כיוון שהחלטותיו ופעולותיו של המנכ"ל תורמות באופן מכריע לאפקטיביות של העמותה (או פוגעות בה, במקרה הפחות טוב). אין הכרח שלמנכ"ל יהיה רקע מקצועי או ניסיון בתחום שבו עוסקת העמותה, אולם במקרים שבהם אין לו זיקה מקצועית לתחום יש לוודא שעובדה זו אינה פוגעת בעמותה. מנכ"ל טוב הוא כזה היודע להניע את עובדי העמותה ולרתום אותם להשגת מטרותיה; יודע לקבל החלטות ולהניע תהליכים משמעותיים - הן תהליכים פנימיים בעמותה והן תהליכים המערבים גורמים חיצוניים וכרוכים ברתימת תורמים ושותפים, יצירת שיתופי פעולה ועוד.

הוועד המנהל **בעלם** נוטל חלק פעיל בהחלטות האסטרטגיות המונחות לפתחה של העמותה. רבים מחברי הוועד מכהנים בוועדות המשנה שלו - ועדת כספים, הוועדה המקצועית, וועדות משנה של הוועדה המקצועית בנושאי התנדבות, ניהול ידע, משאבי אנוש, מחקר והערכה וגיוס משאבים. חברי הוועד דנים בכל תכנית חדשה שהעמותה יוזמת ושומעים את חוות דעתה של הוועדה המקצועית. במידת הצורך הם גם מתייעצים עם מומחים נוספים לפני שינחו את ההנהלה המקצועית של העמותה לפעול בדרך זו או אחרת.

עמותות מחויבות לייצג נאמנה ציבור מגוון וגדול של בעלי עניין: מוטבים ובני משפחותיהם, מתנדבים, משקיעים ותורמים, ספקים ושותפים, קהילות ומגזרים. מכאן שיש משמעות רבה להרכב חברי הגופים המנהלים והמפקחים על עבודת העמותה, ובמיוחד להרכב הוועד המנהל ולמידת המעורבות של חבריו בניהול העמותה ובהכוונתה.

מעורבותם של חברי הוועד בניהול העמותה נבחנת בשני מישורים -

ראשית, האם הוועד מהווה **גורם מניע ומוביל** בעמותה? הוועד אמנם אינו מנהל את העמותה באופן שוטף, אך עליו לייצר מנגנונים שיאפשרו לו לשמש מנהל-על אסטרטגי, להתוות מדיניות, להציב אתגרים בפני הצוות המקצועי ולהבטיח הגשמת ייעוד העמותה. מאפיין זה של הוועד נמדד גם לפי מספר ישיבות הוועד, פריסתן על פני השנה ושיעור נוכחות חברי הוועד בהן. ועד מניע ומוביל הוא ועד שחבריו תורמים לו גם מעבר לישיבות הפורמליות ומשתמשים ברקע המקצועי שלהם, השכלתם, ניסיונם והקשרים החברתיים שלהם לטובת העמותה. חברי ועד כאלה יכולים לתרום ליצירת שיתופי פעולה מניבים, להביא לגידול במשאבים העומדים לרשות העמותה, לחזק את המוניטין שלה ובסופו של דבר לקדם את מימוש מטרותיה.

הוועד המנהל **במגמה ירוקה** פועל במסגרת ועדות משנה שלהן תפקידים מוגדרים. בין היתר אחראים חברי הוועד על גיוס המשאבים, מיצוב ומיתוג העמותה וייצוג העמותה בכנסים ובאירועים. כמו כן, ועדת כוח אדם מסייעת במיון, הכשרה ושימור של עובדים ומתנדבים, ואף קיימה סקר בקרב העובדים כחלק מתהליך אבחון בעמותה.



כספים (18% מהציון הסופי)

- יכולת עמידה בהתחייבויות לטווח קצר - יכולת זו נמדדת על בסיס שני מדדים חשובים:
 - אורך נשימה - מספר החודשים שבהם תוכל העמותה להמשיך לפעול בהסתמך על הנכסים הקיימים שלה אילו לא היו מתקבלות כלל הכנסות (מחושב על ידי הפחתת ההתחייבויות השוטפות מהנכסים השוטפים וחלוקה בהוצאה החודשית הממוצעת של השנה האחרונה, ללא פחת);
 - יחס שוטף - היחס בין הנכסים השוטפים להתחייבויות השוטפות. כאשר הנכסים גדולים מההתחייבויות, לעמותה יש סיכוי טוב להצליח לפרוע את התחייבויותיה בטווח הזמן הקצר.
- רמה והתפתחות של ההון העצמי - האם ההון העצמי של העמותה (נכסים נטו) זמין לשימושה או מכיל רכיב גבוה של נכסים מיועדים; מה פשר התמורות שחלו בגובה ההון העצמי בשנים האחרונות והאם ירידה בהון העצמי מעידה על גירעונות שהעמותה נדרשת לכסות.
- היקף ואופי ההתחייבויות לטווח ארוך - האם נלקחה הלוואה או שיש התחייבויות אחרות, כמו התחייבויות על רקע יחסי עובד-מעביד, שהעמותה צפויה להידרש לפרוע והן עלולות לסכן את היציבות הכספית בעתיד.
- גירעון שנתי בשלוש השנים האחרונות - הגירעון השנתי המוצג בדוח על הפעילויות מבטא את נקודת הזמן שבה נערך הדוח הכספי ולכן עשוי להציג תמונה חלקית בלבד, אולם רצף של גירעונות עלול להעיד על יכולת נמוכה לעמידה בהתחייבויות.

על מנת לקיים את הפעילות בהיקפים רחבים ככל הניתן ולאורך זמן, על עמותות לשאוף להגיע ליציבות פיננסית, להגדיל את היקף המשאבים העומד לרשותן ולנצלם באופן יעיל ומושכל. שלושת הנושאים שנבדקים בהקשר לפעילות הכספית בעמותה הם יציבות פיננסית, יעילות פיננסית והתנהלות פיננסית.

מירב המידע עליו מתבסס הדירוג בתחום הכספי מקורו בדוחות הכספיים. הנתונים בדוחות נבדקים ומבוקרים בידי רואה חשבון, הם משקפים את הצהרת העמותה כלפי המדינה על פעולותיה ולכן משמשים כבסיס לניתוח הפיננסי.

יציבותה הפיננסית של העמותה נגזרת ברובה **מיציבות מקורות ההכנסה** שלה. בדרך כלל ככל שמקורות ההכנסה **מגוונים יותר**, כך קטנים הסיכון והתלות שיש בכל אחד מהם. במיוחד קטן הסיכון כאשר יש גיוון במספר פרמטרים: סוג התורם - גורמים עסקיים, תורמים פרטיים או קרנות; מקור התרומה - תרומות מישראל או גם ממגוון מדינות אחרות; מימון ממשלתי - בין אם במסגרת מרכז או תשלום עבור אספקת שירות ובין אם כחלק מתמיכות והקצבות; קיומן של הכנסות שהעמותה מייצרת בעצמה ואינן תלויות בגורם חיצוני (אם אפשרות כזאת רלוונטית לתחום הפעילות של העמותה והיא בחרה לייצר הכנסות כאלה). היציבות הפיננסית תלויה גם במידת **המחויבות** של הגורמים המממנים לעמותה. גם **השינוי בהיקף ההכנסות** לאורך השנים מלמד על יציבותם של מקורות ההכנסה. יש לציין כי עמותה יכולה להיות יציבה גם אם יש לה מקורות הכנסה בודדים, כל עוד הם בטוחים, יציבים ומחויבים לאורך זמן.

נדבך נוסף ביציבות הפיננסית הוא **יכולת העמותה לעמוד בהתחייבויות** שלקחה על עצמה - הן לטווח הקצר והן לטווח הארוך. הערכת נושא זה נעשית בעיקר על סמך שלושת הדוחות הכספיים המבוקרים האחרונים, והיא כוללת מספר מדדים חשובים:



במכון הנגב מנהלים את תזרים המזומנים בעזרת קובץ אקסל ייחודי שלו ממשק לתוכנת הנהלת החשבונות, המאפשר לבחון בכל נקודת זמן את צפי ההכנסות מול צפי ההוצאות. מבנה הקובץ מסייע למנהלים להביט על התזרים ועל ביצוע התקציב ביחס לתכנון גם בשלושת החודשים הבאים. פערים צפויים מסומנים אוטומטית באדום ומונעים הפתעות. מנהל הכספים פועל לפי נהלים והקובץ מסייע לו לערוך בקרה תמידית, לשלוט בתקציב ולתמוך בקבלת החלטות הניהוליות.

לבסוף, אנו בוחנים אם יש בעמותה **פיקוח על הוצאת הכספים** כדי למנוע "זליגה" של משאבים למקומות לא רצויים. פיקוח כזה יכול להתבצע על ידי ועדת הכספים של הוועד המנהל או על ידי רואה החשבון, וגם באמצעות נהלים ומנגנוני בקרה פנימיים שהעמותה מקפידה לקיימם. בדיקת נושא זה נעשית בהתאם לפעילות הפיננסית של העמותה. כך למשל, בעמותה שבה נהוג לתת הלוואות לעובדים יש לבדוק שיש בקרה על כך; עמותה המשקיעה את העודפים בניירות ערך צריכה לנהל מדיניות ברורה בנושא ולעבוד לפי נהלים ברורים; אם יש לעמותה יותר מחשבון בנק אחד יש לוודא שקיימים נהלים בנוגע להעברת כספים בין החשבונות וכו'. בעיקר יש לוודא קיום מנגנון שיבטיח שכל הוצאת כספים מהעמותה נבחנה ונמצא כי היא לגיטימית במסגרת תקציבה ופעילותה של העמותה. בהקשר זה נבחנים גם תהליכי הרכש והקניינות בעמותה. לדוגמה, בעמותות רבות יש נוהל המחייב פנייה לשני ספקים לפחות לשם השוואת מחירים בטרם ביצוע רכישה משמעותית.

הבסיס להתנהלות כספית נבונה הוא **ניהול תקציב**. התקציב השנתי מתאר את ההכנסות וההוצאות הצפויות לשנת הפעילות הקרובה ומשקף את תכנית העבודה השנתית. על מנת שהתקציב ישמש כלי עבודה ויסייע בניהול מושכל של הפעילות הכלכלית עליו להיות מפורט במידה מספקת מבחינת סעיפי הפעילות, בהתאם למורכבות וגודל העמותה. תקציב העמותה הוא בדרך כלל שנתי, ומסתמך על נייר עבודה בו יש פירוט חודשי.

חשוב לקיים מעקב תקופתי אחר ניצול התקציב ולראות מה הם אחוזי הביצוע ביחס למה שתוכנן - מעקב חודשי, רבעוני או אחר ההולם את גודל העמותה ואת פעילותה. מעקב כזה אמור לגרום להנהלה לקבל החלטות ולנקוט בצעדים לשמירה על מסגרת התקציב, או לעדכן את התקציב במידת הצורך.

בשל הזמן שחלף מאז הפקתו של הדוח המבוקר האחרון יש לעתים פערים בין המצב המתואר בדוחות לבין המציאות הפיננסית בעת הדירוג. לשם כך אנו בוחנים גם את **היציבות התזרימית** ושואלים האם בחודשים האחרונים התמודדה העמותה עם קשיים תזרימיים, האם ההכנסות שהיו אמורות להתקבל בחודשים האחרונים אכן התקבלו, האם חלה חריגה ממסגרת האשראי בחודשים האחרונים, האם ההנהלה נאלצה לדחות תשלומים לספקים או משכורות לעובדים בשל אי יציבות בתזרים והאם צפויים קשיים תזרימיים בחודשים הקרובים. במקביל לתקציב, על העמותה לנהל גם את התזרים, שהוא נגזרת של התקציב ומתאר את התקבולים והתשלומים של כספים הנובעים מפעילות העמותה. על מנת לנהל היטב את התזרים יש לרכז באופן שוטף את נתוני יתרת המזומנים וכניסה ויציאה של כסף מהעמותה. מעקב שוטף ומדויק אחר התזרים מאפשר לצפות תקופות שפל בהכנסות או תקופות שיא בהוצאות, ולהיערך לכך מוקדם ככל האפשר. על ההנהלה לנקוט בפעולות המתאימות לפתרון פערים תזרימיים - כמו שימוש במסגרת אשראי, הלוואות גישור, הסדרים נוחים יותר עם ספקים, פנייה למממנים להקדמת התרומה או צמצום הוצאות. כמו התקציב, גם התזרים צריך להיות בנוי באופן מפורט מספיק ולהתייחס לפעילויות השונות בעמותה ולא לסעיפי הנהלת חשבונות. תזרים טוב בנוי לפי סעיפים זהים לאלה של התקציב.



עמותת **מפעלות חינוך וחברה** מקיימת פעילות המשלבת ספורט, חיזוק לימודי והקניית ערכים חינוכיים וחברתיים. הפעילות מתקיימת במסגרת מאות קבוצות ברחבי הארץ, בהן חברים אלפי ילדים ובני נוער. בעמותה הוכן ניתוח מדויק של עלות הפעלת קבוצות השונות - הדרכה, ציוד, ביטוח, השתלמויות - ונלקחה בחשבון גם עלות הפעלת המטה התומך. מידע זה מסייע להנהלה לקבל החלטות במגע לפתיחת קבוצות חדשות ושימוש בכספי תרומות.

על מנת לפעול באפקטיביות, על העמותה לוודא שמשאביה מוקצים ביעילות לפעילות המקדמת את השגת מטרותיה. אנו בוחנים מספר נושאים המשקפים את יעילות העמותה:

- **הוצאות הנהלה וכלליות:** המטה הוא חלק חשוב ובלתי נפרד מהעמותה והוצאות ניהולו והפעלתו (הוצאות תקורה) הן הכרחיות; האפקטיביות הארגונית עלולה להיפגע אם הוצאות המטה יקוצצו. עם זאת, על העמותה לשאוף לכך שהיחס בין עלויות התקורה לסך ההוצאות יהיה סביר ויהלום את משימות העמותה ואת גודלה.
- **שכר הבכירים בעמותה:** על שכר הבכירים להתאים להיקף הפעילות הכספית, למספר העובדים הכפופים לבעלי התפקידים הבכירים, למשימות העומדות בפני העמותה ולשכר הנהוג בעמותות דומות. יש להתחשב גם בניסיון ובתפקידים הקודמים של המנהלים הבכירים בעמותה.

הנושאים בהמשך אינם מקבלים ציון



6

השפעה ויצירת ערך חברתי

בפרק זה ייבחנו העדויות שנאספו באשר לערך החברתי שהעמותה הצליחה ליצור. עדויות אלה יסופקו על ידי מומחים לתחום הפעילות של העמותה ועל ידי העמותה עצמה. מסיבה זו יקשה עלינו להעריך את השפעת פעילות העמותה אם היא אינה מודדת אותה בעצמה. כפי שצוין לעיל, עמותות אשר ההשפעה החברתית שלהן ברורה ומוכחת ייהנו מתוספת נקודות לציון באשכול הביצוע.

העדויות יכולות לכלול תוצאות של מחקרי הערכה שנערכו על פעילות העמותה, עדויות על שינוי לטובה במצבם, בהתנהגותם או בעמדותיהם של מוטבי העמותה, עדויות על תפוקות ארגוניות משמעותיות, עדויות על שביעות הרצון של מקבלי השירות ו/או של מחזיקי עניין אחרים (רשויות, שותפים), נתונים על גידול בביקוש לשירות, עדויות המצביעות על ייחודיות העמותה (ייחודיות מודל הפעולה, מענה ייחודי ועוד), שכפול מודל העבודה של העמותה על ידי גורמים אחרים, הוכחה למוכרות הציבורית של העמותה ועוד.

עמותות מוקמות על מנת לחולל שינוי, ולכן הערכה של עמותות צריכה לכלול את השאלה - האם העמותה אכן משיגה את השינוי המיוחל? אין ספק שזוהי השאלה המעניינת ביותר והחשובה ביותר שעל פיה יש לבחון את העמותה. בניגוד לארגונים עסקיים, בהם קל להעריך את ההצלחה, בארגונים חברתיים משימה זו קשה הרבה יותר - אין שורה תחתונה כמו שורת הרווח בדוחות הכספיים של ארגונים עסקיים ואין מדד מקובל שמאפשר להשוות בין עמותות שונות.

בדיקה גנרית של השפעה חברתית - כלומר יצירת מדד שיאפשר להשוות את הערך החברתי שמייצרות עמותות הנבדלות זה מזה בגודל, בוותק, באופן הפעולה ובתחום המקצועי שבו הן פועלות - היא מורכבת מאוד. בעשורים האחרונים פותחו בעולם גישות וכלים המנסים להעריך השפעה חברתית, אך עדיין אין בנמצא כלי גנרי נגיש, בר שימוש ולא יקר. הקושי ביצירת מדד גנרי נובע בעיקר מהשוני העצום בעבודתם של ארגונים חברתיים: האם דין הצעת חוק שעברה בכנסת, שבזכותה יחול שיפור באיכות מי השתייה, כדין שיפור בתפקודם של ילדים בעלי צרכים מיוחדים? האם ניתן להשוות בין השינוי שחל בעמדותיהם של בני נוער כלפי עולים חדשים לבין גמילה מוצלחת של מכורים לסמים? בנוסף, לא רבות הן העמותות שאוספות נתונים רלוונטיים לגבי פעילותן, שיוכלו לשמש בסיס להשוואה. הבדיקה הופכת מסובכת עוד יותר לנוכח העובדה שרבים מהתהליכים שעמותות מקדמות הם תהליכים ארוכי טווח ויש לחכות מספר שנים בטרם יהיה ניתן לבדוק את השפעתם. כמו כן, בתהליכי שינוי מורכבים לא תמיד אפשר לזקוף את ההשפעה לזכות עמותה מסוימת ולהתעלם מחלקם של גורמים אחרים ביצירת השינוי החברתי.



אתיקה

7

הנושאים הנבדקים בתחום האתיקה הם:

- קיומם של מנגנונים לבחינה וטיפול בדילמות אתיות - כמו קוד אתי שגובש בעמותה, ועדת אתיקה, פורום כלשהו בעמותה שבו יש התייחסות מהותית לנושאים אתיים או קיום מנגנון ייחודי אחר להתמודדות עם דילמות אתיות.
- ניגודי עניינים בגופים המפקחים - מטבע הדברים, בעמותות רבות יש קשרים אישיים בין נושאי תפקידים שונים (קרבה משפחתית, ידידות, קשרי עסקים, יחסים פטרוניים). הדבר נובע מיכולתם המבורכת של גורמים במגזר להשתמש בקשרים החברתיים שלהם כדי לגייס שותפים לפעילות ולהרחיב את מעגל ההשפעה של העמותה. עם זאת, על העמותה לוודא כי קשרים אישיים לא ישפיעו על יכולתם של הגופים המבקרים (ועד מנהל, ועדת ביקורת) לשמש גורם מפקח בלתי משוחד על ניהול העמותה. במקרים שבהם יש קשרים כאלה נבדוק האם העמותה מפרסמת גילוי נאות בנושא ויוצרת מנגנוני בקרה למניעת ניגוד עניינים.
- אי ניקיון כפיים - האם התגלו בעבר בעיות אמינות בעמותה, האם בכירים בעמותה הורשעו בעבירות המעידות על התנהלות לא אתית.
- אמינות מול גורמים חיצוניים - כיבוד הסכמים, חוזים ומכרזים מול ספקים וגורמי המימון של העמותה.
- אחריות כלפי עובדי העמותה - כיבוד דיני העבודה, תשלום משכורות בזמן והפרשה בפועל של ההפרשות הסוציאליות, קיום החוק בנושא מניעת הטרדה מינית.

אופי הפעילות של עמותות והיותן גוף חברתי הנשען על תרומות והקצבות מחייב אותן להקפיד על כללי אתיקה. כמו כן, במקרים רבים העמותות משרתות מוטבים מאוכלוסיות חלשות, כמו אנשים עם צרכים מיוחדים, חולים, ילדים, קשישים ועוד, ויש צורך בכללים מנחים להתנהגות אתית בעבודה איתם.

התנהלות אתית של עמותה אינה קשורה ישירות לאפקטיביות שלו, אולם אם יש ממצאים בעייתיים בתחום האתי המעידים על היעדר יושרה, על משוא פנים, על אי ציות לחוק ולנורמות או על פגיעה בכבוד האדם חשוב להנגיש מידע זה לציבור. מסיבה זו נושא האתיקה נבדק והממצאים מתוארים באופן מילולי, ללא ציון. אנו מתבססים בעיקר על הצהרה החתומה על ידי מנכ"ל העמותה ויז"ר הוועד המנהל, שבה נמסרים פרטים על ההתנהלות האתית של העמותה, ועל בדיקה במאגרי מידע משפטיים ועיתונאיים.

מרכז יעקב הרצוג ללימודי יהדות מקדיש תשומת לב ארגונית ומשאבים לסוגיות אתיות. למרכז אין קוד אתי ייחודי, אך הוא עוסק באופן יזום ומובנה בדילמות אתיות. צוות "המטבחון" העוסק בסוגיות ניהוליות ופדגוגיות, הוא הכתובת לדיונים בנושאי אתיקה החלטותיו מאושרות בהנהלה הפעילה ובעת הצורך גם בוועד המנהל, אך סמכותו ברורה. בשבע השנים האחרונות נדרש הצוות לדיון בסוגיות מהותיות.



8

נושאים ייחודיים בהתאם לאופי ופעילות העמותה

לעמותות יש מאפיינים משותפים רבים, אולם לכל אחת מהן גם קווים ייחודיים לה, בהתאם למטרותיה ולאופן שבו היא בוחרת לממש את חזונה. בחינת האפקטיביות של העמותה לא תהיה שלמה ללא בדיקה של אותם מאפיינים ייחודיים שהם קריטיים להצלחתה. כך, למשל, בעמותה שמחלקת מזון יש חשיבות רבה ללוגיסטיקה ולתפעול; בעמותה המתנהלת בסביבה המתאפיינת באי-ודאות יש לבחון את ניהול הסיכונים; ועוד. אמנם בכל עמותה יש מאפיינים ייחודיים אך לא בכל המקרים הם יהיו חשובים מספיק לניבוי האפקטיביות של העמותה, לכן ההתייחסות אליהם תהיה בהתאם לשיקול דעתו של האנליסט.

9

שקיפות

בנוסף, אנו ממליצים כי באתר האינטרנט שלה תפרסם העמותה גם את תשובותיה ל- 5 השאלות של מידות (ראו בעמ' 25 להלן) (אם כי הדבר אינו חובה כחלק מהתהליך).

שקיפות כלפי הציבור אינה קשורה ישירות לאפקטיביות, אולם היא נושא חשוב בשל התרומה שלו לאמון הציבור בעמותות. השקיפות מגבירה את אמון הציבור בעמותות ואת הרצון לתרום להן כסף ולהתנדב בהן. בסעיף זה ייבחנו רמת השקיפות כלפי מידות במסגרת תהליך האנליזה וכן רמת הפירוט ואופי המידע שהעמותה מפרסמת על אודותיה באתר האינטרנט שלה או במאגרי מידע פומביים אחרים, ובכלל זה: מידת עדכניותו של אתר האינטרנט שלה, פרסום דוחותיה המילוליים והכספיים, פרסום אישור על ניהול תקין, פרסום שמות אנשי הוועד המנהל של העמותה ושמות ותפקידי חברי הצוות הבכיר של העמותה, פרסום חזונה ומטרותיה.



עבודת הגוף המבקר

10

אנו סבורים כי לגוף המבקר בעמותה (ועדת ביקורת או מבקר חיצוני כלשהו) יכולה להיות תרומה לאפקטיביות שלה, אולם המציאות כיום בשטח עדיין אינה משקפת זאת - לעתים קרובות ועדות ביקורת ממלאות תפקיד טכני ומצומצם של אישור הדוחות הכספיים, והצבת סטנדרט גבוה בנושא זה עדיין אינה מציאותית. עם זאת, מתוך הבנה של חשיבות הנושא ורצון לקדמו, נתאר בפרק זה את עבודת הגוף המבקר בעמותה.

הגוף המבקר יכול למלא תפקיד חשוב בבקרה על תהליכים ארגוניים ובהתנעת תהליכי השתפרות. גוף מבקר פעיל מגדיר מראש את הנושאים לבדיקה השנתית ומתכנס מספר פעמים בשנה כדי לבחון את הממצאים שהעלתה הבדיקה ולגבש מהם המלצות שיועברו לוועד המנהל. אפשר ורצוי שהביקורת תחרוג מהתחום הפיננסי-אדמיניסטרטיבי ותידרש גם לנושאים מקצועיים, אסטרטגיים וערכיים. בפרק זה נבחן גם האם העמותה מיישמת את המלצות הגוף המבקר.



תודות

מסמך יסוד זה הוא פרי תהליך פיתוח מקצועי שעליו עמלו אנשי צוות מידות וחבריו משך כמה חודשים בראשית שנת 2010. המסמך נשען במידה רבה על ניסיון מקצועי שנצבר בארגון מאז הקמתו ב-2007. הוא מבטא תובנות שנלמדו בעבודה שוטפת מול עשרות עמותות חלוציות שהביעו נכונות להיות העמותות הראשונות שדורגו על ידי מידות. תודתנו נתונה, בראש ובראשונה, לאותם חלוצים.

חשוב מכך, המדריך לא היה מגובש לכלל מה שהוא בלא הסיוע המקצועי, הליווי וההדרכה של שותפינו בארגון הבריטי **New Philanthropy Capital (NPC)**, אשר בדומה למידות מנתח תחומי פעולה חברתיים, מעריך ומדרג ארגונים ללא כוונת רווח.

לאורך הדרך זכינו לעצות טובות ולסיוע משותפים רבים אחרים. לא נוכל למנות את כולם, אך מלאכתנו לא תהיה שלמה אם לא נציין את תרומתם הייחודית של הארגונים הבאים:

TACK Growth Strategies

בית השקעות מיטב, מחלקת המחקר

בנק ירושלים, מחלקת מלכ"רים

צוות קמרון - חיזוק תשתיות ניהוליות בעמותות

המרכז למנהיגות מתנדבת ע"ש פני וסטיבן ויינברג בישראל

ולרבים אחרים - עמותות, יועצים, תורמים ומשקיעים - אשר נתנו עצה או שיתפו אותנו בניסיונם, השתתפו בקבוצות מיקוד והביעו דעתם. תודה גם לעמותות שדורגו במידות עד כה ועל המשלב שנתנו לנו על המתודולוגיה והתוצר, שממנו למדנו רבות.



מקורות ורשימת קריאה למדריך מידות

מקורות

אלה מקורות הידע והמידע העיקריים ששימשו אותנו בפיתוח כלי הדירוג:

Collins, J.: "Good to Great and the Social Sector", Collins publishing, 2005.

Copps, J. & Vernon, B. et.al: The little blue book, NPC's guide to analysing charities, for charities and funders, New Philanthropy Capital, February 2010.

Hunter, D.: "Guide to Effective Social Investing: Draft Version 10.21.08", Working Group for Effective Social Investing, 2008. Retrieved from http://dekhconsulting.com/yahoo_site_admin/assets/docs/Guide_to_Effective_Socia_Investing_-_Final.33860920.pdf

Lumley, T., Langerman, C. & Brookes, M.: Funding success, NPC's approach to analysing charities, New Philanthropy Capital, December 2005.

Olsen, S. & Brett, G.: "Catalog of Approaches to Impact Measurement: Assessing social impact in private ventures, Version 1.1", Social Venture Technology Group with the support of The Rockefeller Foundation, 2008. Retrieved from www.rockfound.org/efforts/impact_investing/RILCcatalogLR_v1-1.pdf

The McKinsey Capacity Assessment Grid, retrieved from www.venturephilanthropypartners.org/learning/reports/.../assessment.pdf

אתרי אינטרנט:

FSG Social Impact Advisors <http://www.fsg-impact.org>

Impact Reporting and Investment Standards (IRIS) <http://iris-standards.org/IRIS-Project-Overview.pdf>

Keystone <http://www.keystoneaccountability.org>

New Philanthropy Capital (NPC) <http://www.philanthropycapital.org>

Philanthropy 2173 <http://philanthropy.blogspot.com>

Tactical Philanthropy www.tacticalphilanthropy.com

The Center for Effective Philanthropy http://www.effectivephilanthropy.org/assessment/assessment_bpr.html

The Center for What Works (The Urban Institute) <http://portal.whatworks.org/welcome.aspx> <http://www.whatworks.org/displaycommon.cfm?an=1&subarticlenbr=133> http://www.urban.org/UploadedPDF/411404_Nonprofit_Performance.pdf

Tools and Resources for Assessing Social Impact (TRASI) <http://foundationcenter.org/trasi>

Venture Philanthropy Partners (VPP) <http://www.vppartners.org/results/assess.html>



לקריאה נוספת:

Guthrie, K. & Preston, A.: "Building Capacity While Assessing It, Three Foundations' Experiences Using the McKinsey Capacity Assessment Grid", Blueprint Research & Design, 2005.

Hailey, J., James, R. & Wrigley, R.: Rising to the Challenges: Assessing the Impacts of Organisational Capacity Building, Praxis Paper No. 2, INTRAC, The International NGO Training and Research Center, 2005, retrieved from <http://intrac.client.fatbeehive.com/pages/PraxisPaper2.html>

Herman, R.D. and Renz, D.O.: Theses on Nonprofit Organizational Effectiveness, Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, Vol. 28, no.2, June 1999, pp. 107-126.

Hunter, D. & Butz, S.: Social Value Assessment Tool for Nonprofit Organizations In the Social Sector, 5th revision, 2009. Retrieved from http://dekhconsulting.com/yahoo_site_admin/assets/docs/Nonprofit_Social_Value_Assessment_Questions_-_for_external_evaluator_revised_by_DH5pdf.143133131.pdf

Kanter, R.M., & Summers, D.V.: "Doing Well While Doing Good: Dilemmas of Performance Measurement in Nonprofit Organizations and the Need for a Multiple-Constituency Approach" In W. W. Powell (ed.), The Nonprofit Sector: A Research Handbook, New Haven, Conn.: Yale University Press, 1987, 154–166.

Kramer, M., Parkhurst, M. & Vaidyanathan, L.: "Breakthroughs in Shared Measurement and Social Impact", FSG Social Impact Advisors, 2009. Retrieved from http://www.fsg-impact.org/ideas/pdf/Breakthroughs_in_Shared_Measurement_complete.pdf

Sawhill, J.C and Williamson, D.: Mission Impossible? Measuring Success in Nonprofit Organizations, Non Profit Management & Leadership, 11(3), spring 2001.

Sloan, M.F.: The Effects of Nonprofit Accountability Ratings on Donor Behavior, Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, 2008

Tuan, M.T.: Measuring and/or Estimating Social Value Creation: Insights into Eight Integrated Cost Approaches, Bill & Melinda Gates Foundation Impact Planning and Improvement, 2008.

Winkler, M. et.al: Building a Common Outcome Framework to Measure Nonprofit Performance, The Urban Institute's Center for What Works, December 2006.



5 השאלות של מידות

חמש השאלות שכל עמותה אפקטיבית יודעת לענות עליהן

השאלון שלפניכם מציג חמש שאלות פשוטות הנוגעות להיבטים שונים של פעילותכם, ואשר התשובות להן עשויות להעיד על מוכוונותכם לאפקטיביות ולהשפעה חברתית:

1. מהי הסוגיה החברתית (הבעיה) שאתם מנסים לפתור?
2. מה אתם עושים כדי לפתור או לצמצם אותה?
3. מהם ההישגים שלכם?
4. איך אתם יודעים מה אתם מצליחים להשיג?
5. מה אתם לומדים וכיצד אתם משפרים את פעילותכם?

אנו סבורים כי לעמותה שיש בידיה תשובות מנומקות וברורות לשאלות אלה יש סיכויים טובים להיות אפקטיבית ולהשיג את ההשפעה החברתית הרצויה.

מילוי השאלון הוא חובה במסגרת תהליך הדירוג, והוא כלי בידי מידות להערכת העמותה שלכם. אנו עדים לקבוצה הולכת וגדלה של משקיעים חברתיים שמבקשים להתרשם מהתשובות לשאלות אלה, והן שיקול משמעותי עבורם בהחלטתם על תרומה. לפיכך, מומלץ לכם לכלול נושאים אלה בבקשותיכם לתרומה ובפרסומיכם באתר האינטרנט שלכם.

ייתכן והתשובות לשאלות אלה יפורסמו גם באתר מידות או באתר העמותה המדורגת.



חמש השאלות של מידות

1. **הסוגיה החברתית -** מהי הסוגיה החברתית שהעמותה שלכם רוצה לטפל בה? בתשובתכם אנא התייחסו לקהל היעד שאתם מבקשים להיטיב עמו, לצרכיו, לבעיה שאתם מבקשים לפתור, לשינוי שאתם מבקשים להשיג וכו'.

תשובה מלאה לשאלה זו מצריכה התייחסות לנקודות הבאות:

מה הבעיה; על מי היא משפיעה; על כמה אנשים היא משפיעה; מה מידת ההשפעה על קהל היעד; מהו פוטנציאל העזרה - כמה מקרים ניתן היה למנוע; מה מידת המעורבות של הממשלה בטיפול בבעיה.

עמותות פועלות להיטיב עם מוטביהן ולתת מענה לצרכיהם במתן שירות או מוצר, או באמצעות מאמצים לשינוי חקיקה ומדיניות. כדי להצליח במשימתה על העמותה לבחון לעומק את **הסוגיה החברתית** - להכיר את קהל היעד, ללמוד את מאפייניו וצרכיו, להכיר גופים אחרים המספקים מענה לצרכים אלה ולהגדיר את הבעיות שהעמותה רוצה לפתור. לדוגמה, עמותה המפעילה מועדון לילדים עם מוגבלויות כדאי שתדע כמה ילדים כאלה יש באזור שבו היא פועלת, מה הם הצרכים הייחודיים להם, אילו גופים נותנים מענה לצרכים אלה ומה הם הפתרונות שהם מציעים.



3. **ההישגים** - מה אתם מצליחים להשיג באמצעות הפעילות שלכם? מהן התוצאות של הפעילות? איזה שינוי הצלחתם לחולל? מהי ההשפעה החברתית שלכם? (שאלה זו אינה מתייחסת לאופן שבו אתם מודדים את התוצאות - על כך בשאלה הבאה - אלא לתוצאות עצמן)

תשובה מלאה לשאלה זו מצריכה התייחסות לנקודות הבאות:

מהן התפוקות הנובעות מהפעילות; מהן התוצאות וההשפעה החברתית הנובעות מהפעילות; מה הקשר בין התפוקות לתוצאות; יש לשלב בין "סיפורים" ל"מספרים" ולציין מסקנות של מחקרי הערכה ואמצעי מדידה שונים, ככל שישנם.

את ההישגים של העמותה יש לבחון לאור המטרות שהציבה לעצמה. בעמותות מסוימות ההישגים מתבטאים בתפוקות משמעותיות: התפוקה המרכזית של בית תמחוי, למשל, היא מספר האנשים שמקבלים ארוחה מזינה בכל יום. בעמותה כזאת, שמטרתה להאכיל את הנזקקים ואינה מתיימרת לשנות את עמדותיהם של מוטביה או לפעול למיגור העוני, ההישגים יהיו מספר האנשים הנהנים מהשירות ואיכות השירות.

בעמותות אחרות השואפות לחולל שינוי עמוק יותר לא די בתפוקות משמעותיות כדי להעיד על **הצלחה בהגשמת המטרות**. אם ניקח לדוגמה עמותה המעבירה סדנאות העצמה תעסוקתית, הרי שלא מספיק להציג את מספר המשתתפים בסדנאות כעדות להצלחה - יש לבדוק האם להשתתפותם בסדנה הייתה השפעה חיובית על חייהם. עמותה כזאת יכולה להציג כהוכחה להצלחתו את מספר המשתתפים שהצליחו למצוא עבודה ולהחזיק בה במשך יותר מחצי שנה מאז סיום הסדנה.

דוגמאות נוספות להישגים יכולות להיות שינוי בעמדות או בהתנהגות המוטבים שקיבלו שירות מהעמותה, שינוי בדפוסים חברתיים (למשל ירידה במספר מקרי האלימות או עלייה במספר המתגייסים לצבא), שינוי במדיניות ממשלתית (למשל חקיקת חוק או הפניית תקציבים), הפחתה של זיהום סביבתי, העלאת המודעות בציבור לנושא כלשהו ועוד.



דירוג מידות למילוי עצמי על ידי העמותה

1. עבור כל סעיף יש לבחור את התיאור המתאים ביותר למציאות בעמותה שלכם, ולציין את מספר הנקודות המתאים בעמודת הציין העצמי.
2. הניקוד לא חייב להיות במספרים שלמים וניתן לתת גם חלקי נקודות אם אתם חושבים שניקוד כזה מתאים יותר למצב בעמותה. לדוגמה, בסעיף "קיומן של תכניות עבודה", אם אתם סבורים כי המציאות בעמותה היא בין "טוב מאוד" ל"טוב" (למשל, כמעט לכל בעלי התפקידים בעמותה יש תכניות עבודה והן כלי עבודה שוטף) אפשר לתת ציון בין 3 ל4 (לדוגמה - 3.2, 3.5, 3.6 וכו').
3. סעיפים אשר מסומנים בכוכבית: יש כמה סעיפים שבהם טווח הציונים שונה, ויש לתת להם ציון רק אם הם רלוונטיים לעמותה. למשל, באשכול ביצוע יש סעיף בשם "הפניית עודפים לפעילות" בו ניתן ציון 1- או 2- (מינוס אחת או מינוס שתיים) במקרה שיש יתרות כספיות שאינן מיועדות לפעילות. אולם, אם אין יתרות כאלה, אין לתת כלל ציון לסעיף זה.
4. אם נתתם ציון לכל הסעיפים, תוכלו להעתיק את הציונים לטבלת האקסל המסכמת ולחשב את הציין הסופי (לבקשתכם הטבלה תופץ בנפרד).
5. ניתן לחזור לחלק הראשון של מדריך מידות כדי לקבל מידע נוסף על סעיף מסוים בשאלון.
6. הבדיקה המתבצעת על ידי מידות, למרות היותה גנרית בבסיסה כדי לאפשר השוואה בין העמותות המדורגות, מתחשבת במאפיינים ובצרכים הייחודיים לכל עמותה, תוך מתן מקום לשיקול דעת וגמישות. אם אחד או יותר מהנושאים שהובאו בשאלון זה אינו רלבנטי לנעשה בעמותה שלכם, או שיש לעמותה מאפיינים אחרים הקשורים לנושאים הנבדקים שלא הוזכרו כאן, אנא ציינו זאת ופרטו באילו נושאים מדובר.
7. לאנליסטים המבצעים את הדירוג שמורה הזכות להפעיל שיקול דעת ולהקנות משקל גדול יותר לנושאים שיימצאו משמעותיים לגבי העמותה המדורגת, וזאת בנוסף למשקלות ולטווחים המפורטים במדריך.
8. **המתודולוגיה של מידות מתעדכנת לפרקים, בהתאם לניסיון שנצבר והתפתחויות מקצועיות בתחום. מומלץ להתעדכן בגרסה המעודכנת של מדריך זה, כפי שמופיעה באתר האינטרנט של מידות.**
9. עבור עמותות המדורגות על ידי מידות מילוי שאלון "5 השאלות של מידות" הוא חלק בלתי נפרד מהדירוג העצמי, והוא חובה במסגרת תהליך הדירוג.

בהצלחה!

1. תכנון

מה נבדק?	הסבר	שאלות	4 - טוב מאוד	3 - טוב	2 - סביר	1 - נמוך	ציון עצמי
תיאוריית השינוי	<p>האם קיימת בארגון חשיבה לטווח רחוק ריאלית ובת השגה המתייחסת לשינוי החברתי שהארגון רוצה להשיג עבור קהל היעד שלו ועבור מוטביו. האם קיימת בארגון הכרה בדרך הפעולה הנבחרת והבנה בעניין האופן שבו פעולות הארגון יביאו להשגת שינוי זה - "כיצד מגיעים מנקודה A ל-B".</p>	<ul style="list-style-type: none"> מה הבעיה החברתית שהארגון רוצה לפתור? מה הארגון עושה כדי לפתור את הבעיה? מהן התכניות שמפעיל הארגון? מה החזון של הארגון - איך נראה הפתרון? האם הפתרון שנבחר יעיל ואפקטיבי בפתרון הבעיה? מדוע? מה ההבדל בינו לבין פתרונות אפשריים אחרים? האם יש חלופות לטיפול בבעיה, שהארגון בחר שלא להשתמש בהן? (קשור גם למיקוד והלימה) כיצד התכניות קשורות זו לזו? כיצד הן מסייעות אחת לשנייה בהשגת המטרות הארגוניות? (קשור גם למיקוד והלימה) האם היו פרויקטים שבוטלו או שונו במרוצת הזמן כיוון שהם התבררו כלא אפקטיביים? 	<p>לארגון ברורה הסוגיה החברתית שהוא מעוניין לפתור והשינוי החברתי שהוא מעוניין לקדם. קיימת הבנה ברורה בעניין האופן שבו פעולות הארגון יביאו להשגת שינוי זה - "כיצד מגיעים מנקודה A ל-B".</p> <p>הקשר בין הפעילויות הארגוניות להשגת המטרות והיעדים ברור באופן חלקי, הקצאת המשאבים בין הפעילויות השונות סבירה והגיונית.</p>	<p>לארגון תיאוריית שינוי בסיסית מאוד, וקיימת הבנה מעטה של מה שהארגון שואף להשיג או להיות וכיצד הפעילויות השונות תורמות לכך.</p>	<p>לארגון אין כלל תיאוריית שינוי, וקיימת הבנה מעטה של מה שהארגון שואף להשיג או להיות וכיצד הפעילויות השונות תורמות לכך.</p>		



מה נבדק?	הסבר	שאלות	4 - טוב מאוד	3 - טוב	2 - סביר	1 - נמוך	ציון עצמי
תכנון לטווח ארוך	לארגון תכנון לטווח ארוך לשנים הבאות - הן ברמה הארגונית והן ברמה הפיננסית - הבא לידי ביטוי בתכנית כתובה או בניסוח מטרות ברורות ובאופן הפעולה המתוכנן להשגתן.	<ul style="list-style-type: none">מהן מטרות הארגון בטווח הארוך? איך אתם רואים את הארגון בעוד 5 שנים מהיום?האם קיימים בארגון פרויקטים/תהליכים הנפרסים על פני מספר שנים? אם כן - כיצד הם מנוהלים ומתוכננים?האם הארגון פועל כיום לפי תכנית אסטרטגית? האם תכנית כזו נמצאת בתהליכי גיבוש? האם היו תכניות כאלה בעבר?האם קיים בארגון תכנון פיננסי מעבר לשנה הקרובה המתייחס לעלות הפעילויות כפי שהארגון רואה אותה בטווח הארוך (הכוונה לא רק לתקציב או לתכנית לגיוס משאבים).	לארגון תכנית אסטרטגית כתובה המכוונת את פעילותו. התכנית ריאלית ומפרטת את המטרות והיעדים לשנים הבאות באופן שיסייע לארגון לממש את משימתו. לארגון גם תכנון פיננסי לשנים הקרובות המפרט את היקפי הפעילות ומקורות ההכנסה הצפויים.	לארגון תכנון חלקי ולא מפורט לשנים הבאות שעשוי לסייע למימוש משימתו.	בארגון יש התייחסות לפעילות העתידית מעבר לשנת הפעילות הנוכחית אך בקווים כלליים בלבד.	לא קיים תכנון ארוך טווח ואין כלל התייחסות לפעילות העתידית מעבר לשנת הפעילות הנוכחית.	



מה נבדק?	הסבר	שאלות	4 - טוב מאוד	3 - טוב	2 - סביר	1 - נמוך	ציון עצמי
תכניות עבודה	<p>קיומה של תכנית עבודה איכותית, הן לארגון והן למחלקות, המנחה את העובדים וכוללת: יעדים מדידים, לוח זמנים, אבני דרך לביצוע והגדרת אחראים לביצוע המשימות. יש לבחון אם קיימת גם תכנית לגיוס משאבים.</p>	<ul style="list-style-type: none"> האם קיימת תכנית עבודה איכותית לארגון כולו ולמחלקות השונות, אשר מנחה את העובדים וכוללת: יעדים מדידים, לוח זמנים, אבני דרך לביצוע והטלת אחריות למימוש המשימות. האם קיימת תכנית לגיוס משאבים? 	<p>קיימות תכניות עבודה איכותיות המנחות את העובדים בכל הרמות: לארגון ולפרויקטים השונים.</p>	<p>תכניות עבודה איכותיות המנחות את העובדים קיימות בדרך כלל, הן בארגון והן ברמת הפרויקט / מחלקה, למעט בפרויקטים אחדים או בפרויקטים שאינם מרכזיים.</p>	<p>קיימת תכנית עבודה איכותית המנחה את העובדים ברמה הארגונית בלבד אך לא בפרויקטים/מחלקות השונות, או לחלופין קיימת תכנית כזו רק בפרויקטים בודדים או בפרויקטים שאינם מרכזיים.</p>	<p>לארגון ולפרויקטים המרכזיים אין תכנית עבודה איכותית המנחה את העובדים.</p>	
מיקוד והלימה	<p>טווח הפעילויות של הארגון תואם את יכולות הארגון ואת ייעודו. הארגון מתמקד בתחומי הליבה ובתחום התמחותו. קיימת אינטגרציה בין התכניות. יש קשר בין פעילויות הארגון לבין מטרותיו וייעודו. משאבי הארגון מופנים לפעילויות שתואמות את מטרותיו ואת סדרי העדיפויות הארגוניים.</p>	<ul style="list-style-type: none"> האם טווח הפעילויות של הארגון תואם את יכולותיו וייעודו? איך התכניות השונות קשורות זו לזו? כיצד הן מסייעות זו לזו בהשגת המטרות הארגוניות? (קשור גם לתיאוריית שינוי) האם היו חלופות אפשריות לטיפול בבעיה שהארגון בחר שלא להשתמש בהן? מהן? האם היו פרויקטים שבוטלו או שונו במרוצת הזמן כיוון שהתברר שאינם אפקטיביים? (קשור גם לתיאוריית שינוי) איך מחולק התקציב בין הפעילויות השונות? האם חלוקת המשאבים תואמת את המטרות ואת סדרי העדיפויות הארגוניים? 			<p>הארגון אינו ממוקד בתחום התמחות אחד וטווח תכניותיו אינו תואם את יכולותיו ואת ייעודו, למעט תכניות בודדות, והקשר בין הלימה משמעותית בין חלק מפעילויות הארגון לבין ייעודו ו/או מטרותיו, או ש 20%-40% מההוצאות על פעילות מופנות לפעילות שאינה תואמת את מטרות הארגון. (1-)</p>	<p>הארגון פועל בתחום או תחומים שאינם תואמים את יכולתו או את התמחותו כלל, ואין כל קשר בין תכניותיו וכן ביניהן ובין ייעוד הארגון. חוסר הלימה מוחלט בין ייעוד הארגון ו/או מטרותיו לבין הפעילות, או שיותר מ 40% מההוצאות על פעילות מופנות לפעילות שאינה תואמת את מטרות הארגון. (2-)</p>	



2. ביצוע

מה נבדק?	הסבר	שאלות	4 - טוב מאוד	3 - טוב	2 - סביר	1 - נמוך	ציון עצמי
ביצוע בפועל	<p>בחינה של יכולת הארגון לבצע את משימותיו בשנים האחרונות ולעמוד ביעדיו בהתייחסות לפרמטרים הבאים: עמידה ביעדים משמעותיים, גידול בהיקפי פעילות, הסתגלות לשינויים בסביבה, קיום תהליכים משמעותיים מול גורמים פנימיים וחיצוניים. לאור הנסיבות נבחן אם פערי הביצוע תלויים בארגון ובהחלטותיו או בגורם חיצוני שאינו בשליטת הארגון, האם הפער משמעותי או שולי.</p>	<ul style="list-style-type: none"> מהם ההישגים המשמעותיים של הארגון בשנים האחרונות? אילו אתגרים/שינויים משמעותיים עמדו בפני הארגון ב-3 השנים האחרונות? כיצד התמודד הארגון עם שינויים אלה? איזה שינוי חל בהיקפי הפעילות הארגונית ב-3 השנים האחרונות? (מבחינת גידול בתפוקות, גידול במחזור הכספי, גידול במספר המוטבים, פרויקטים חדשים וכו') אילו שינויים חיצוניים משמעותיים חלו בסביבת הפעילות בשנות פעילות הארגון (חוקים ותקנות, כניסת/יציאת שחקנים מרכזיים חדשים, שינויים דמוגרפיים וכו')? וכיצד התמודד הארגון עם שינויים אלה? האם נפתחו/נסגרו/ שונו פעילויות? האם שונתה הקצאת המשאבים? 	<p>בשנים האחרונות הצליח הארגון לבצע את מרבית המשימות שקבע לעצמו, למעט פערים שנבעו מגורמים שאינם בשליטתו. חל גידול משמעותי בהיקפי הפעילות בשנים האחרונות; הארגון הפגין יכולת הסתגלות משמעותית לתהליכים פנימיים או חיצוניים שהתרחשו.</p>	<p>בשנים האחרונות הצליח הארגון לבצע משימות אחדות, או את עיקר המשימות המשמעותיות. לחלופין - הארגון הצליח למלא את כל משימותיו באופן חלקי. קיים גידול עקבי בהיקפי הפעילות והארגון מבצע הסתגלות מסוימת לתהליכים פנימיים או חיצוניים.</p>	<p>בשנים האחרונות הצליח הארגון לבצע משימות בודדות, או משימות שאינן משמעותיות. לחלופין - הארגון מילא את כל משימותיו באופן בלתי מספק.</p>	<p>בשנים האחרונות לא הצליח הארגון לבצע את משימותיו ולעמוד ביעדים שהציב לעצמו, או הצליח לעמוד ביעדים שמשמעותם שולית בלבד. ניכרת ירידה בתפוקות הארגוניות בשנים האחרונות; פעילויות נסגרות בשל חוסר במשאבים; לא התרחשו בארגון תהליכים משמעותיים לשיפור הפעילות.</p>	



מה נבדק?	הסבר	שאלות	4 - טוב מאוד	3 - טוב	2 - סביר	1 - נמוך	ציון עצמי
ביצוע בפועל (המשך)		<ul style="list-style-type: none">האם הארגון עמד ביעדים שהציב לעצמו בתכנית העבודה של השנה שעברה? (במה עמד ובמה לא עמד)מה הסיבות לחוסר העמידה ביעדים? מה נעשה בנדון?האם היו דברים שבוצעו שלא היו בתכנית העבודה?האם תקציב השנה הקודמת בוצע כמתוכנן? מהן הסיבות לפערים, אם היו?בחינת מערך הבקרה הביצועי של הארגון - כיצד מנוהלים הפרויקטים השונים.			הארגון אינו ממוקד בתחום התמחות אחד וטווח תכניותיו אינו תואם את יכולותיו ואת ייעודו, למעט תכניות בודדות, והקשר בין התכניות רופף. אי הלימה משמעותית בין חלק מפעילויות הארגון לבין ייעודו ו/או מטרותיו, או ש 20%-40% מההוצאות על פעילות מופנות לפעילות שאינה תואמת את מטרות הארגון. (1-)	הארגון פועל בתחום או תחומים שאינם תואמים את יכולתו או את התמחותו כלל, ואין כל קשר בין תכניותיו וכן ביניהן ובין ייעוד הארגון. חוסר הלימה מוחלט בין ייעוד הארגון ו/או מטרותיו לבין הפעילות, או שיותר מ 40% מההוצאות על פעילות מופנות לפעילות שאינה תואמת את מטרות הארגון. (2-)	
מעקב אחר ביצוע התכנית	האם מתקיים מעקב שוטף אחר ביצוע תכניות הארגון בהשוואה למה שתוכנן. בהשוואה למה שתוכנן.	<ul style="list-style-type: none">האם מתקיים מעקב אחר ביצוע התכניות בהשוואה למה שתוכנן? האם המעקב שוטף ומתבצע ברמות השונות? כיצד ובאיזו תדירות? (ישיבות, דיווחים כתובים וכו')אילו דיווחים שוטפים קבועים מועברים למנכ"ל / ליו"ר הוועד / לוועד/ למנהלי הפרויקטים? (אם יש דיווחים - לראות דוגמאות)	הארגון מקפיד לבדוק את הביצוע ביחס לתכנון בכל התכניות והממצאים מוצגים באופן המאפשר מעקב.	הארגון בודק את ביצועיו ביחס לתכנון במרבית תכניותיו, אך הנתונים מאפשרים רק מעקב חלקי אחר הביצוע ו/או הדבר נעשה רק בחלק מהתכניות.	הארגון בודק את ביצועיו ביחס לתכנון באופן חלקי בלבד ו/או לא בכל התכניות ו/או לא כדבר שבשגרה ו/או הנתונים מוצגים באופן שאינו מאפשר מעקב אחר הביצוע.	הארגון אינו בודק כלל את ביצועיו ביחס לתכנון או מעטות הפעמים שבהן הוא נדרש לכך.	



מה נבדק?	הסבר	שאלות	4 - טוב מאוד	3 - טוב	2 - סביר	1 - נמוך	ציון עצמי
מקצועיות כח אדם	בחינת מקצועיות כח האדם בהתאם לדרישות הארגון ומשימותיו: רקע מקצועי, ניסיון מקצועי, הכשרה והדרכה.	<ul style="list-style-type: none">איזה רקע מקצועי וניסיון מקצועי יש לאנשים אשר נוטלים חלק בפרויקט הליבה של הארגון?מהו קצב התחלופה של העובדים בארגון?מהם תהליכי ההכשרה שעוברים עובדי או מתנדבי הארגון?אילו העשרות מקצועיות מקבלים העובדים או המתנדבים?	ניכרת התאמה מלאה בין מקצועיות כח האדם (רקע, ניסיון) ובין דרישות התפקיד ומשימות הארגון, ובמקרה של פערים מפעיל הארגון מערך הכשרה והדרכה כדי לצמצם את הפער.	קיימת התאמה רבה בין משימות הארגון ובין מקצועיות כח האדם העוסק בתפקידי הליבה, אך לא בתפקידים אחרים, וההכשרה שניתנת בארגון חלקית.	במרבית הפרויקטים או בפרויקטים המרכזיים בארגון אין התאמה בין מקצועיות כח האדם ובין המשימות, וההכשרה שמספק הארגון לצמצום הפערים אינה מספקת.	אין כל התאמה בין מקצועיות כח האדם (רקע, ניסיון) ובין משימות הארגון, והארגון אינו עושה דבר (הכשרות, הדרכה) כדי לשנות מצב זה.	
מינוף השפעה	הרחבת מעגל המקדמים את משימת הארגון על ידי שימוש במתנדבים, סוכני שינוי ותורמים; יצירה ומינוף של שיתופי פעולה וניצול המשאבים באופן שמגדיל את מעגל השותפים והמאמינים ברעיון.	<ul style="list-style-type: none">אילו שיתופי פעולה מקיים הארגון עם גורמים חיצוניים (עמותות, ממשלה, תאגידים, תקשורת וכו')?האם שיתופי פעולה אלו מסייעים לארגון בקידום החזון או בהפצת הפעילות? כיצד?	השימוש בגורמים חיצוניים להגדלת ההשפעה החברתית של הארגון הינו נדבך משמעותי באופן הפעולה של הארגון, מתוך הבנה של חשיבותו להשגת המשימה.	נעשה שימוש בגורמים חיצוניים להגדלת ההשפעה החברתית של הארגון.	הארגון פועל באופן מצומצם בלבד להגדיל את מעגלי ההשפעה שלו באמצעות גורמים חיצוניים.	הארגון לא פועל להגדיל את מעגלי ההשפעה שלו באמצעות גורמים חיצוניים.	



מה נבדק?	הסבר	שאלות	4 - טוב מאוד	3 - טוב	2 - סביר	1 - נמוך	ציון עצמי
תוצאות חברתיות	בחינת התוצאות החברתית שנבעו מפעילות הארגון. דגל כחול - מקבל ציון מיטיב במקרה הצורך	<ul style="list-style-type: none">אילו תוצאות חברתיות יצרה פעילות הארגון בשנים האחרונות? יש לוודא שמדובר בתוצאות ולא בתפוקות.	קיימות תוצאות חברתיות משמעותיות אשר ניתן לזקוף ישירות לזכות פעילות הארגון (2+)				
ניהול מתנדבים	אופן הניהול והשימוש במתנדבים בארגון (שאינם חברי ועד). מיועד רק לארגונים שבהם המתנדבים ממלאים תפקידים מקצועיים מרכזיים והמרכיב ההתנדבותי הוא משמעותי מאוד בפעילות השוטפת. דגול כחול/אדום - יכול להעלות או להוריד ציון במקרה הצורך.	<ul style="list-style-type: none">האם יש מתנדבים בארגון? כמה? מהו הפרופיל של מתנדב בארגון (סטודנטים, מלגאים, קשישים וכו') ומהם תפקידיו?מי אחראי על ניהול המתנדבים בארגון? מה כולל ניהול המתנדבים?	המתנדבים בארגון מנוהלים במקצועיות באופן המאפשר מיצוי מיטבי של פוטנציאל התרומה שלהם לארגון. (2+)			על אף שהמתנדבים מבצעים תפקידים מקצועיים משמעותיים בעארגון, הם אינם מנהולים באופן הממצה את פוטנציאל התרומה שלהם לארגון (-2).	
להט	התרשמות מרוח הארגון ובחינת מידת הזדהות חברי הארגון עם הארגון, עם ערכיו, עם ייעודו ועם מטרותיו. דגל כחול - מקבל ציון מיטיב במקרה הצורך	<ul style="list-style-type: none">עד כמה העובדים חשים "תחושת שליחות" בעבודתם?	חברי הארגון מביעים את הזדהותם עם הארגון, עם ערכיו, עם ייעודו ועם מטרותיו, ומתגאים בהשתייכותם אליו. ניכר כי הארגון מונע על ידי ערכים. (2+)				
אי הפניית עודפים לפעילות	קיומם של עודפים שאינם מיועדים לפעילות. דגל אדום - מקבל ציון שלילי במקרה הצורך.	<ul style="list-style-type: none">האם ישנם עודפים שאינם מיועדים לפעילות? מה היקפם? מדוע לא הוקצו לפעילות? (יש לבחון את ההון עצמי ביחס לסך ההוצאות השנתית)	לארגון יש עודפים שאינם מושקעים בפעילות ולא הוגדר עבורם ייעוד ברור, בסכום המהווה בין 100% ל- 150% מהתקציב השנתי. (1-)			לארגון יש עודפים שאינם מושקעים בפעילות ולא הוגדר עבורם ייעוד ברור, בסכום המהווה מעל 150% מהתקציב השנתי. (-2)	



3. מדידה ולמידה

מה נבדק?	הסבר	שאלות	4 - טוב מאוד	3 - טוב	2 - סביר	1 - נמוך	ציון עצמי
מדדים להצלחה	קיומם של מדדי הצלחה ארגוניים הנוגעים לתוצאות החברתיות שהארגון מבקש להשיג ואשר מכוונים את הפעילות השוטפת.	<ul style="list-style-type: none"> מהי הצלחה מבחינת הארגון (בטווח הקצר, בטווח הארוך)? האם נבחנו דרכים אחרות להגדרת הצלחה? 	לארגון מדדי הצלחה מוגדרים וברורים הנוגעים לתוצאות הארגוניות הרצויות, והם מכוונים את הפעילות השוטפת	לארגון מדדי הצלחה ברורים ומוגדרים. רוב המדדים הם מדדי תפוקה המכוונים את הפעילות השוטפת.	בארגון קיימים מספר מדדי הצלחה, אך הם מדדי תפוקה בלבד ונוגעים רק לחלק מהפעילויות הארגוניות.	לארגון אין כלל מדדי הצלחה המכוונים את פעילותו.	
מדידת תפוקות	תדירות, עומק, שיטתיות והיקף מדידת התוצאות הארגוניות. התוצאות יכולות להיות שינוי בעמדות או בהתנהגות המוטבים שקיבלו שירות מהארגון, שינוי בדפוסים חברתיים, שינוי במדיניות ממשלתית המתבטא בחקיקת חוק או הפניית תקציבים, העלאת המודעות בציבור לנושא מסוים ועוד.	<ul style="list-style-type: none"> איך אתם יודעים שהשגתם את המטרות החברתיות שהצבתם לעצמכם? איך אתם יודעים שפעולותיכם מקדמות את מימוש החזון? מדוע בחרתם לבדוק את האפקטיביות של הפעילות דווקא בדרך זו (ולא באמצעות מדדים אחרים, בדיקה לאורך זמן, מחקר הערכה, שאלון פשוט וכו'...)? האם הבדיקות נערכות באופן שוטף? 	הארגון מקיים מדידה שיטתית, תדירה ומבוססת נתונים של התוצאות החברתיות במרבית התכניות.	הארגון מקיים מדידה של התוצאות ברוב הפעילויות, אולם היא אינה תמיד שיטתית ותדירה.	מדידת התוצאות שטחית ומתבצעת רק בחלק מהפעילויות.	איסוף מועט של מידע על תוצאות והשפעה חברתית או שלא קיים איסוף כלל.	



מה נבדק?	הסבר	שאלות	4 - טוב מאוד	3 - טוב	2 - סביר	1 - נמוך	ציון עצמי
מדידת תוצאות	תדירות, עומק, שיטתיות והיקף מדידת התוצאות הארגוניות. התוצאות יכולות להיות שינוי בעמדות או בהתנהגות המוטבים שקיבלו שירות מהארגון, שינוי בדפוסים חברתיים, שינוי במדיניות ממשלתית המתבטא בחקיקת חוק או הפניית תקציבים, העלאת המודעות בציבור לנושא מסוים ועוד.	<ul style="list-style-type: none">איך אתם יודעים שהשגתם את המטרות החברתיות שהצבתם לעצמכם? איך אתם יודעים שפעולותיכם מקדמות את מימוש החזון?מדוע בחרתם לבדוק את האפקטיביות של הפעילות דווקא בדרך זו (ולא באמצעות מדדים אחרים, בדיקה לאורך זמן, מחקר הערכה, שאלון פשוט וכו'...)?האם הבדיקות נערכות באופן שוטף?	הארגון מקיים מדידה שיטתית, תדירה ומבוססת נתונים של התוצאות החברתיות במרבית התכניות.	הארגון מקיים מדידה של התוצאות ברוב הפעילויות, אולם היא אינה תמיד שיטתית ותדירה.	מדידת התוצאות שטחית ומתבצעת רק בחלק מהפעילויות.	איסוף מועט של מידע על תוצאות והשפעה חברתית או שלא קיים איסוף כלל.	
תהליכי שיפור והקפת לקחים	קיומם של תהליכים סדורים להפקת לקחים, המתבססים גם על הנתונים הנאספים מהפעילויות השונות.	<ul style="list-style-type: none">מה למדתם לאורך הדרך ואיך אתם משפרים את פעילותכם?תנו דוגמאות למקומות שבהם לא הצלחתם להשיג את התוצאות המיוחלות. מה למדתם ומה שיניתם בעקבות כך?כיצד אתם משתמשים בנתונים שנאספו מהבדיקות שביצעתם? אילו החלטות התקבלו בארגון בעקבות עיבוד הנתונים?	הפקת לקחים מתבצעת בארגון לעתים תדירות ועוסקת באירועים שגרתיים וחד פעמיים כאחד. הנתונים שנמדדים (תפוקות, תוצאות וצורכי מוטבים) משמשים כבסיס לקבלת החלטות. הארגון מיישם את ההחלטות שהתקבלו.	בארגון מתבצעת הפקת לקחים באופן שגרתי אולם לא באופן מעמיק ו/או לא תמיד המסקנות מיושמות. קבלת ההחלטות נשענת על נתונים אולם אלה אינם תמיד מספיקים ו/או רלוונטיים.	בארגון מתבצעת הפקת לקחים לעתים רחוקות, רק לאחר אירועים שלא עלו כמתוכנן, והמסקנות אינן מיושמות. קבלת ההחלטות נשענת על נתונים לעתים רחוקות בלבד, הנתונים שהארגון אוסף אינם תמיד מנותחים.	בארגון לא מתבצעת כלל הפקת לקחים. הנתונים שהארגון אוסף אינם מנותחים ולא משמשים בסיס לקבלת החלטות. החלטות חשובות בשנה החולפת התקבלו ללא שימוש בנתונים שנמדדו.	



מה נבדק?	הסבר	שאלות	4 - טוב מאוד	3 - טוב	2 - סביר	1 - נמוך	ציון עצמי
מדידת תוצאות (המשך)		<ul style="list-style-type: none">אילו תהליכי הפקת לקחים קיימים בארגון? באיזו תדירות הם מתבצעים?תנו מספר דוגמאות בולטות להחלטות משמעותיות שיושמו בעקבות לקחים שהופקו בארגון.					
הכרת צורכי המוטבים	<p>באיזו מידה מכיר הארגון את צורכי מוטביו ובאילו אמצעים הוא נוקט על מנת לעדכן את המידע ולפעול בהשראתו.</p> <p>דגל כחול/אדום - מקבל ציון שלילי במקרה הצורך.</p>	<ul style="list-style-type: none">אילו בדיקות ערכתם בקרב המוטבים שלכם על מנת להכיר את צורכיהם?האם הבדיקות נערכות באופן שוטף?האם בדקתם בעבר את צורכי קהל היעד? מתי נערכה הבדיקה ומה היא כללה?	<p>ניכר כי הארגון מכיר היטב את צרכי המוטבים בתכניות השונות כתוצאה מקשר הדוק ומתמשך עמם ו/או מבדיקה מקיפה של הצרכים לפני השקת התכנית ובמהלכה. (2+)</p>			<p>הארגון אינו מכיר כלל את צרכי מוטביו. הוא אינו בודק ולא בדק בעבר כלל את הצרכים ואף אינו נשען על נתונים שנאספו על ידי גורמים חיצוניים, למעט מקרים שוליים או חד פעמיים, או שלארגון אין קשר שגרתי והדוק עם המוטבים. (2-)</p>	

4. מנהיגות

מה נבדק?	הסבר	שאלות	4 - טוב מאוד	3 - טוב	2 - סביר	1 - נמוך	ציון עצמי
ועד מנהל - מעורב ומוביל	<p>הוועד מתווה מדיניות, דן בסוגיות בעלות השלכות לטווח הארוך (אם בישיבות הרשמיות ואם מחוצה להן), ושותף בתהליכי קבלת ההחלטות. הוועד המנהל מעורב ברמה האסטרטגית בארגון. תדירות הישיבות (בדרך כלל פעם ברבעון לכל הפחות) ורמת הנוכחות בהן מאפשרות לוועד להיות מעורב בנעשה בארגון ולהוביל אותו. חברי הוועד מקדמים את מטרות הארגון ותורמים לו גם מעבר לישיבות הפורמליות. (למשל, באמצעות שימוש ברקע המקצועי שלהם, בהשכלתם ובניסיונם).</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ליו"ר הוועד - כיצד התמנית לתפקיד ומתי? מה הרקע האישי והמקצועי שלך? • כמה פעמים בשנה נפגש הוועד באופן פורמלי? מה שיעור הנוכחות? • באילו החלטות אסטרטגיות היה הוועד מעורב? • תנו דוגמאות למקרים שבהם הוועד קיבל החלטה משמעותית והנחה את המנכ"ל בהתאם. • האם הוועד היה מעורב בכתיבת תכנית העבודה השנה ואו בשנה שעברה? • האם החברים בוועד מעורבים בנעשה בארגון מעבר לישיבות פורמליות (פתיחת דלתות, הבאת תורמים, קשרים עם תאגידים)? • האם יש ועדות משנה פעילות? אילו חברים חברים בכל ועדה (לבקש פרוטוקולים של ועדות משנה) 	<p>הוועד המנהל מתווה את מדיניות הארגון, מקפיד לדון ולהחליט בכל הסוגיות האסטרטגיות המונחות לפתחו של הארגון, לדרוש תשובות מההנהלה ולוודא שהצעדים הננקטים על ידה תואמים את מטרות הארגון. תדירות ישיבות הוועד ונוכחות החברים בהן מאפשרות לו להיות שותף משמעותי ברמה האסטרטגית. בנוסף, חברי הוועד תורמים להשגת מטרות הארגון גם מעבר לישיבות הוועד הפורמליות באמצעות שימוש ברקע המקצועי שלהם, בניסיונם, ביכולותיהם, בכישוריהם, במיומנויותיהם ובידע שלהם.</p>	<p>הוועד המנהל דן ברוב הסוגיות האסטרטגיות, אולם אינו מקפיד לדרוש תשובות מההנהלה, או שתדירות ישיבות הוועד ורמת הנוכחות בהן אינן מאפשרות לו להיות מעורב ברמה האסטרטגית באופן משביע רצון. חברי הוועד תורמים באופן חלקי להשגת מטרות הארגון מעבר לישיבות הוועד הפורמליות באמצעות שימוש ברקע המקצועי שלהם, בניסיונם, ביכולותיהם, בכישוריהם, במיומנויותיהם ובידע שלהם.</p>	<p>הנושאים המובאים לדיון בוועד לרוב אינם מהותיים, החלטות חשובות מתקבלות גם ללא דיון בוועד, ו/או תדירות ישיבות הוועד ורמת הנוכחות בהן מצביעות על מעורבות דלה של הוועד. חברי הוועד תורמים במקרים בודדים בלבד להשגת מטרות הארגון באמצעות שימוש ברקע המקצועי שלהם, בניסיונם, ביכולותיהם, בכישוריהם, במיומנויותיהם ובידע שלהם.</p>	<p>הוועד המנהל אינו דן כלל בסוגיות אסטרטגיות, אינו מעורב בחיי הארגון או שנפגש רק פעם בשנה בנוכחות דלה מאוד. לחברי הוועד אין את המיומנויות והיכולות הדרושות כדי לתרום להשגת מטרות הארגון.</p>	



מה נבדק?	הסבר	שאלות	4 - טוב מאוד	3 - טוב	2 - סביר	1 - נמוך	ציון עצמי
ועד מנהל - גורם מבקר ומפקח	האם הוועד מהווה גוף מבקר ומפקח. בין היתר, יש להתייחס לתנאים הבאים: (א) בוועד מספר חברים סביר בהתאם לגודל ומשימת הארגון (לרוב 7-15); (ב) היו"ר נטול זיקה אישית למנכ"ל; (ג) מספר משמעותי של חברים בוועד הם בעלי רקע מקצועי, ניסיון וכישורים המאפשרים להם להוות גורם מבקר למנכ"ל; (ד) בוועד אין חברים בעלי מחויבות או זיקה אישית ליו"ר באופן שעלול לסכן את יכולתם לפקח ולבקר את החלטות הוועד.	<ul style="list-style-type: none">כמה חברים בוועד? מה הרקע המקצועי שלהם?במה תורם הניסיון והרקע המקצועי של חברי הוועד ליכולתם לפקח על המנכ"ל?האם קיימת זיקה בין חברי הוועד למנכ"ל או בינם לבין עצמם?תנו דוגמאות למקרים בהם הוועד פסל החלטה של המנכ"ל, שינה אותה, בלם מדיניות או דרש תיקון שלה.	הוועד המנהל מהווה גורם מבקר ומפקח על המנכ"ל וההנהלה השכירה. לחברי הוועד יש הרקע, הכישורים והידע המתאימים, אין קשרים ומחויבויות בתוך הוועד ולא בין חברי הוועד למנכ"ל. (כפי שמופיע בפירוט בהסבר).	הוועד המנהל מהווה גורם מבקר ומפקח על המנכ"ל וההנהלה רק באופן חלקי ו/או שלא מתקיים אחד התנאים המופיעים בהסבר.	יכולת הבקרה והפיקוח של הוועד המנהל על המנכ"ל מוגבלות מאוד, ו/או מרבית התנאים המופיעים בהסבר אינם מתקיימים.	הוועד המנהל אינו מהווה גורם מבקר ומפקח על המנכ"ל כלל.	



מה נבדק?	הסבר	שאלות	4 - טוב מאוד	3 - טוב	2 - סביר	1 - נמוך	ציון עצמי
מנכ"ל	<p>המנכ"ל מוביל את הארגון למימוש ייעודו באמצעות הנעת עובדי הארגון והובלת תהליכים פנימיים (כגון: עבודה לפי יעדים, תכנון לטווח ארוך וקצר, התייעלות, שמירה על יציבות ארגונית, תהליכי שינוי, תהליכי הפקת לקחים, כתיבת נהלים ועוד) וחיצוניים (כגון: קידום שיתופי פעולה, רתימת גורמים חיצוניים למינוף המשאבים, קידום קשרים עם רשויות, פרסום/ שיווק/ יח"צ, דיווח שקוף ועוד).</p>	<ul style="list-style-type: none"> מתי נבחר המנכ"ל לתפקידו? האם למנכ"ל יכולת להניע תהליכים פנימיים? כיצד הוכיח זאת בעבר? האם למנכ"ל יכולת להניע תהליכים מול גורמים חיצוניים? כיצד הוכיח זאת בעבר? כיצד תופסים העובדים את המנכ"ל? עד כמה מצליח המנכ"ל להניע את העובדים לביצוע השינויים שתוארו לעיל? 	<p>המנכ"ל מניע/ה תהליכים ארגוניים משמעותיים באופן שמקדם את מטרות הארגון.</p>	<p>המנכ"ל מניע/ה תהליכים לקידום מטרות הארגון, אך אלה אינם משמעותיים להשגת מטרות הארגון.</p>	<p>המנכ"ל מניע/ה תהליכים פנים ארגוניים בודדים רק באופן שולי ולא משמעותי.</p>	<p>המנכ"ל אינו/ה מניע/ה תהליכים ארגוניים.</p>	
תלות ארגונית	<p>יכולתו של הארגון לתפקד בהעדרו של המנכ"ל, היו"ר או דמות מפתח אחרת. יש לבחון האם לדמות זו יכולות, כישורים או ניסיון שהם קריטיים להשגת מטרות הארגון, וההשפעה של עזיבתה תהיה משמעותית. דגל אדום - מקבל ציון שלילי במקרה הצורך.</p>	<ul style="list-style-type: none"> האם לצד המנכ"ל נמצאים בכירים שלהם הכישורים הדרושים כדי להחליף את המנכ"ל בעת הצורך? 				<p>התפקוד השוטף ברוב תחומי הפעילות בארגון תלוי בתפקוד של דמות מפתח בארגון. פעילויות אינן מתבצעות או שאינן מתבצעות כראוי ללא מעורבות של דמות זו, ועזיבתה את הארגון תקשה עליו להשיג את מטרותיו. (2-)</p>	



5. כספים

חלק מהנתונים הדרושים למילוי פרק הכספים נגזרים מהדוחות הכספיים ומומלץ שימולאו על ידי איש הכספים של העמותה.

מה נבדק?	הסבר	שאלות	4 - טוב מאוד	3 - טוב	2 - סביר	1 - נמוך	ציון עצמי
גיוון מקורות ההכנסה	יש לבחון כיצד מתפלגים מקורות התקציב: האם יש גורמים מממנים שמהווים חלק ניכר מהמימון (למשל מעל 20% מהתקציב). יש להתייחס גם לגיוון במקורות ההכנסה (ממשלתי, עצמי, קרנות וכו') וכן להומוגניות של מקורות הכנסה שעלולה לסכן את היציבות (לדוגמה, הסתמכות על מקורות דולריים בלבד; הסתמכות על תרומות פרטיות בארץ ממגזר מסוים ועוד).	<ul style="list-style-type: none"> תארו את תמונת הכנסות הארגון בפילוח לפי סוגים - ממשלתי, עצמי, קרנות - ואת החלק היחסי של המממנים המרכזיים בסך ההכנסות. 	מגוון מאוד; מספר רב של תורמים ממקורות מגוונים: ממשלה, קרנות, פרטיים, ועסקים גם מישראל וגם מחו"ל. אין גורם שמהווה למעלה מ 20% מסך ההכנסות.	מגוון; לא קיימת תלות באחד המקורות אך מספר הגורמים הממנים מצומצם ו/ או הם אינם מגוונים באופיים (כולם מאותה ארץ/ כולם ממקורות פרטיים וכו'..).	גיוון נמוך; מקורות ההכנסה אינם מגוונים דיים כדי לפזר את הסיכון הגלום בהסתמכות עליהם.	כלל לא מגוון; קיימת תלות גבוהה בגורם אחד או בשני גורמים.	



מה נבדק?	הסבר	שאלות	4 - טוב מאוד	3 - טוב	2 - סביר	1 - נמוך	ציון עצמי
מחויבות עתידית של הגורמים המממנים	יש לבדוק לכמה מההכנסות של השנה הנוכחית יש התחייבות להמשך המימון בשנה הבאה, האם לארגון יש חוזים כתובים או התחייבויות בעל פה מהגורמים המממנים לתמיכה ומימון ארוכי טווח. יש לקחת בחשבון גם את מדיניות התרומה של הגורמים המממנים - האם קיימת מדיניות למשך תקופת המימון, האם למממן יש אידיאולוגיה שמתווה את מדיניות חלוקת התרומות, האם מדובר במממן ותיק המלווה את הארגון לאורך שנים ועוד.	<ul style="list-style-type: none">אילו מהתורמים שלכם התחייבו להמשיך לתמוך בכם בשנה הבאה ובטווח הרחוק יותר? מה צפוי להיות היקף התרומה? אילו מקורות הכנסה אחרים צפוי שייבאו הכנסה גם בשנה הבאה ובאיזה היקף? (לאחר חודש יוני יש לשאול גם לגבי השנה שאחרי הבאה)	ליותר מ-30% מההכנסות בשנה הנוכחית יש התחייבות להמשך המימון בשנה הבאה.	ל-10%-30% מההכנסות בשנה הנוכחית יש התחייבות להמשך המימון בשנה הבאה.	ל-0%-10% מההכנסות בשנה הנוכחית יש התחייבות להמשך המימון בשנה הבאה.	אין כלל התחייבות להכנסות מעבר לשנה הנוכחית.	
גירעון בשלוש השנים האחרונות	גירעון בשלוש השנים האחרונות ביחס לסך ההוצאות - ממוצע		אין גירעון.	הגירעון בשלוש השנים האחרונות אינו עולה על 5% מהתקציב השנתי האחרון.	הגירעון בשלוש השנים האחרונות נע בין 5% ל-10% מגובה התקציב השנתי האחרון.	הגירעון בשלוש השנים האחרונות נע בין 10% ל-20% מגובה התקציב השנתי האחרון.	



מה נבדק?	הסבר	שאלות	4 - טוב מאוד	3 - טוב	2 - סביר	1 - נמוך	ציון עצמי
אורך נשימה	משך הזמן, בחודשים, שבו הארגון יכול להמשיך ולפעול ללא הכנסות נוספות. החישוב - נכסים שוטפים פחות התחייבויות שוטפות חלקי הוצאה חודשית ממוצעת (מחושבת על סמך כלל הוצאות ללא הוצאות פחת, היות ואין זו הוצאה ממשית שהארגון מחויב לה). יש לבחון את הנתונים של שלוש השנים האחרונות ולהעניק יתר חשיבות לשנה האחרונה. יש לבחון האם קיימות יתרות העומדות לרשות הארגון ולא מופיעות בדוחות הכספיים (הארגון מתבקש למסור מידע על כך בשאלון הפיננסי).	• האם לרשות הארגון עומדות יתרות שאינן מופיעות בדוחות הכספיים כמו קרן שכל רווחיה מיועדים לארגון, אך שייכת לגוף אחר (אגודת יידיים למשל)?	טוב מאוד - מעל שישה חודשים.	טוב - שלושה עד שישה חודשים.	בינוני - אפס עד שלושה חודשים.	גרוע - פחות אפס חודשים.	



מה נבדק?	הסבר	שאלות	4 - טוב מאוד	3 - טוב	2 - סביר	1 - נמוך	ציון עצמי
יחס שוטף	משקף את יכולת הארגון לעמוד בהתחייבויות לטווח קצר. החישוב - נכסים שוטפים חלקי התחייבויות שוטפות. יחס שוטף הקטן מ-1 מעיד על חוסר יכולת לעמוד בהתחייבויות. ככל שהיחס גדול מ-1, כך גדלה יכולת הארגון לעמוד בהתחייבויותיו. יש לבחון את הנתונים של שלוש השנים האחרונות ולהעניק יתר חשיבות לשנה האחרונה. יש לבחון האם קיימות יתרות העומדות לרשות הארגון ולא מופיעות בדוחות הכספיים (הארגון מתבקש למסור מידע על כך בשאלון הפיננסי).		טוב מאוד - גדול מ-3.	טוב - בין 2 ל-3.	בינוני - בין 1 ל-2.	גרוע - מתחת ל-1.	
רמה והתפתחות של ההון העצמי	ההפרש בין כלל הנכסים להתחייבויות ביחס לסך המאזן. אם ההון העצמי שלילי יש לברר מדוע. יש להתייחס גם למידע הנמסר בשאלון הפיננסי לגבי שינויים בהון העצמי מאז הדוח המבוקר האחרון.		גבוה מ-20% / או גדל בשלוש השנים האחרונות.	20%-10% וגדל בשלוש השנים האחרונות.	נמוך מ-10% ואינו גדל בשנים האחרונות.	הון עצמי נמוך מ-5% ונמצא במגמת ירידה בשלוש השנים האחרונות.	



מה נבדק?	הסבר	שאלות	4 - טוב מאוד	3 - טוב	2 - סביר	1 - נמוך	ציון עצמי
ניהול תזרים	<p>בחנינת ההתנהלות התזרימית של הארגון הן ברמת התזרים בפועל והן ברמת המנגנון לניהול התזרים. התזרים נגזר מהתקציב. על מנת לנהל היטב את התזרים יש לרכז באופן שוטף את הנתונים על יתרת המזומנים וכניסה ויציאה של כסף מהארגון ולהיערך לקראת פערים שעלולים להיווצר. כמו בתקציב, גם תזרים צריך להיות מנוהל באופן המאפשר להשוות את הביצוע לתכנון, ויש לעקוב באופן קבוע אחר העמידה ביעדי התזרים המתוכננים. על ההנהלה לנקוט את הפעולות המתאימות לפתרון בעיות תזרימיות - שימוש במסגרת אשראי, הלוואות גישור, הסדרים נוחים יותר עם ספקים, פנייה למממנים להקדמת התרומה.</p>	<ul style="list-style-type: none"> מה תמונת המצב, באופן כללי, של תזרים הארגון כיום? (האם קיימות מספיק יתרות כדי לכסות את ההוצאות של החודש הקרוב) האם הארגון צופה קשיים תזרימיים כלשהם? האם ההכנסות מפוזרות לאורך השנה? האם הארגון משתמש במסגרת אשראי? אם כן, האם היו חריגות מהמסגרת? האם היו בעבר מקרים של אי תשלום לספקים או של המחאות שחזרו? האם נתקלתם בבעיות תזרימיות בשנה האחרונה? מה היה הרקע לכך? כיצד טיפלתם בבעיות אלו? האם משכורות העובדים שולמו בזמן בשנה האחרונה? אם לא, מדוע? באיזו תדירות קרה הדבר? בכמה זמן עוכבו המשכורות? 	<p>כל המשכורות שולמו בזמן בשנה האחרונה. אין קשיים תזרימיים ולא צפויים כאלה בחודשים הקרובים. תכנון התזרים מפורט דיו והמעקב אחריו תכוף דיו כדי לאפשר להנהלה להיערך לקראת קושי תזרימי; ההנהלה נוקטת צעדים לפתרון בעיות תזרימיות.</p>	<p>חלק ממשכורות העובדים התעכבו בעד 10 ימים מספר פעמים בשנה האחרונה. יש סיכוי נמוך לכך שבחודשים הקרובים הארגון יתקשה לעמוד בתשלומים לספקים/עובדים /או לעמוד בהתחייבויות ללקוחות. קיים מעקב אחר התזרים אולם הוא אינו תכוף מספיק על מנת לפתור בעיות שמתעוררות והטיפול בהן הוא יותר בבחינת "כיבוי שרפות".</p>	<p>רב משכורות העובדים לא שולמו בזמן בשנה האחרונה (איחור של למעלה מ-10 ימים). הארגון אינו מצליח לעמוד בהתחייבויות שוטפות בחודשים האחרונים או שיש סיכוי גבוה לכך שבחודשים הקרובים הארגון יתקשה לעמוד בתשלומים לספקים/עובדים /או לעמוד בהתחייבויות ללקוחות. התזרים אינו מנוהל כך שהוא יכול לשמש ככלי ניהולי; ההנהלה לא מקבלת דיווחים על קשיים תזרימיים צפויים.</p>	<p>משכורות העובדים בארגון לא שולמו בזמן בתדירות גבוהה בשנה האחרונה, בעיכוב של חודש ומעלה. הארגון נמצא ברשימת הלקוחות המוגבלים של בנק ישראל /או ידוע כי המחאות של הארגון לא היו ניתנות לפרעון ב-3 החודשים האחרונים. לא קיים כלל מעקב אחר התזרים.</p>	



מה נבדק?	הסבר	שאלות	4 - טוב מאוד	3 - טוב	2 - סביר	1 - נמוך	ציון עצמי
ניהול תזרים (המשך)		<ul style="list-style-type: none">• האם הארגון מעביר את ההפרשות הסוציאליות הנלוות למשכורות העובדים בזמן?• האם בעבר הוחלפו רואי חשבון?• האם הארגון מחזיק ביותר מחשבון בנק אחד? אם כן, מדוע?• האם אתם עוקבים אחרי מצב התזרים? באיזה תדירות? כיצד?• האם תחזית ההכנסות וההוצאות לנקודת הזמן שבה נערך הדירוג אכן התממשה?					



מה נבדק?	הסבר	שאלות	4 - טוב מאוד	3 - טוב	2 - סביר	1 - נמוך	ציון עצמי
ניהול תקציב	<p>על מנת שהתקציב ישמש כלי עבודה ויסייע בניהול מושכל של הפעילות הכלכלית בארגון, עליו להיות מפורט במידה מספקת - הן מבחינת זמן (רצוי פירוט ברמה החודשית ובארגונים קטנים אפשר גם ברמה רבעונית) והן מבחינת סעיפי הפעילות (בהתאם למורכבות הארגון ולגודלו). סעיפי התקציב צריכים להתאים לפעילות ולא לסיווג של הנהלת החשבונות. צריך להתנהל מעקב אחר ניצול התקציב ובחינה תקופתית של אחוזי הניצול. בארגונים קטנים, שתקציבם עד 10 מיליון ש"ח, מספיקה בחינה חודשית של ניצול התקציב. בארגונים גדולים יותר - בחינה שבועית. מעקב כזה אמור לגרום להנהלה לקבל החלטות ולנקוט צעדים לשמירה על מסגרת התקציב או לעדכן אותו.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • כיצד אתם עוקבים אחר העמידה ביעדי התקציב (הכנסות והוצאות)? באיזו תדירות מתבצע המעקב? • האם המעקב אחר התקציב הוביל אתכם לקבלת החלטות כלשהן? • האם ערכתם שינויים בסעיפי התקציב? אם כן, מדוע? • האם נכון להיום אתם עומדים ביעדי ההכנסות וההוצאות שלכם לשנת התקציב הנוכחית? אם לא, מדוע? • האם אתם יודעים כמה עולה לכם כל אחת מהפעילויות? (עלות הפעלת המתנדבים, עלות שכירת חדרים לפעילות, שינוע מזון וכל פעילות אחרת). האם סעיפי ההוצאות משויכים לפעילויות השונות כך שניתן לבצע תמחור מדויק? • מה סך ההוצאות לכל אחת ממשימות הארגון? 	<p>הארגון פועל לפי תקציב מפורט, נערך מעקב קבוע אחר ניצולו ומתקבלות החלטות בהתאם. התקציב מפורט בהתאם למשימות הארגון השונות באופן המשרת את הפעילות השוטפת בצורה מיטבית.</p>	<p>קיים תקציב ונערך מעקב אחר ניצולו אולם לא באופן שוטף, או שהתקציב אינו מפורט מספיק ביחס למשימות הארגון.</p>	<p>התקציב והשימוש בו אינם משרתים היטב את הארגון.</p>	<p>לא קיים תקציב מפורט במידה המאפשרת מעקב אחר ניצולו ושימוש בו כתומך בקבלת החלטות.</p>	



מה נבדק?	הסבר	שאלות	4 - טוב מאוד	3 - טוב	2 - סביר	1 - נמוך	ציון עצמי
מנגנוני בקרה וייעול	האם קיים פיקוח על הוצאת הכספים בארגון, שמטרתו לוודא שכסף לא "יזלוג" למקומות לא רצויים. הפיקוח יכול להיות דרך הוועד המנהל, ר"ח מבקר, מנהל הכספים או נהלים פשוטים כמו חתימה כפולה על המחאות ועוד. הפיקוח צריך להקיף דרכים שונות להוצאת כסף מהארגון - תשלום לספקים, השקעת עודפים בניירות ערך, העברת כספים בין חשבונות בנק ועוד.	<ul style="list-style-type: none">• אילו בעלי התפקידים מעורבים בניהול הפיננסי של הארגון (מנכ"ל, ר"ח וכו')?• כיצד אתם מוודאים שכסף לא "יזלוג" למקומות לא רצויים?• האם יש מנגנוני בקרה שמטרתם להבטיח זאת (לדוגמא חתימה כפולה על המחאות)?• האם יש גורם חיצוני כלשהו שבודק זאת?• האם קיימים נהלים בקשר להשקעת עודפים, פתיחת חשבון בנק ועוד?• האם בארגון מתקיימים מנגנונים או נהלים שמוודאים שההוצאות יתבצעו ביעילות המרבית האפשרית? (בחירת מספר ספקים לפני ביצוע רכישה משמעותית, ניהול מו"מ עם ספקים קיימים כדי להוריד עלויות, קבלת שירותים פרו בונו)	קיימים מנגנוני בקרה הולמים שמטרתם למנוע אפשרות של "זליגת" כספים, והארגון פועל על פיהם. רוב תהליכי הרכש מתבצעים לפי נהלים המבטיחים כי רכישת המוצרים והשירותים תהיה יעילה ככל הניתן.	קיימים נהלים בקשר לבקרה על הוצאת כספים מהארגון, והארגון מקפיד עליהם, אולם הם מתייחסים רק להוצאת סכומי כסף גדולים יחסית.	קיימים נהלים שמטרתם למנוע אפשרות של "זליגת" כספים אולם אין הקפדה עליהם.	לא מוגדרים מנגנוני בקרה על הוצאת כספים מהארגון.	



מה נבדק?	הסבר	שאלות	4 - טוב מאוד	3 - טוב	2 - סביר	1 - נמוך	ציון עצמי
גידול בהכנסות הארגון בשנים האחרונות	יש לבחון את מגמת השינוי בהכנסות בכלל ובהכנסות ממקורות המימון העיקריים בפרט, ולברר עם הארגון מהן הסיבות לשינויים. ההתייחסות צריכה להיות גם לשינוי הנומינלי שכן לעתים השינוי היחסי מטעה. דגל כחול - מקבל ציון מיטיב במקרה הצורך	<ul style="list-style-type: none">מה הסיבה המרכזית לגידול/קיטון בהכנסות בשנה החולפת?	בשלוש השנים האחרונות חל גידול בכלל הכנסות הארגון בשיעור של 5%-10% (2+).	בשלוש השנים האחרונות חל גידול בכלל הכנסות הארגון בשיעור של עד 5% (1+).			
היקף ואופי התחייבויות לטווח ארוך	יש לבחון האם קיימות התחייבויות ארוכות טווח (כמו הלוואות), למעט עתודה לפיצויי פרישה לעובדים. דגל אדום - מקבל ציון שלילי במקרה הצורך.	<ul style="list-style-type: none">האם הארגון לקח על עצמו התחייבויות ארוכות טווח? אם כן, מה היקפן?			לארגון יש התחייבויות ארוכות טווח המהוות 10%-25% מסך המאזן (1-).	לארגון יש התחייבויות ארוכות טווח בסכום העולה על 25% מסך המאזן (2-).	



מה נבדק?	הסבר	שאלות	4 - טוב מאוד	3 - טוב	2 - סביר	1 - נמוך	ציון עצמי
שיעור עלויות הנהלה וכלליות	יש לבחון את הנתונים של שלוש השנים האחרונות. דגל אדום - מקבל ציון שלילי במקרה הצורך.	• מהו אחוז הוצאות הנהלה והכלליות מתוך סך הוצאות בארגון?				בחינת הוצאות הנהלה וכלליות ביחס לגודל הארגון בהסתמך על הוצאות חשכ"ל (-2).	
שלושת מקבלי השכר הגבוה בארגון	יש להשוות את גובה שכר הבכירים למקובל בארגונים בעלי גודל דומה - בעיקר לפי מספר המשרות המלאות אולם יש להתחשב גם בפריסת הארגון, בתקציב שלו, בכישורים הנדרשים מהמנהלים הבכירים בארגון כזה וברקורד של המנהלים שמכהנים בתפקיד. דגל אדום - מקבל ציון שלילי במקרה הצורך.	• מהי עלות המעביד של שלוש המשכורות הגבוהות ביותר בארגון? יש להתייחס לעלות מעביד כולל כל הוצאות הנלוות (רכב, טלפון נייד, ביטוחים וכו').			שכר הבכירים גבוה יחסית (60%-40% סטייה מהממוצע יחסית לגודל הארגון לפי מספר המשרות המלאות (ר' נספח). המשרות המלאות (ר' נספח), הנושא אף זכה לביקורת ציבורית או פנימית.	שכר הבכירים גבוה מאוד (מעל 80% סטייה מהממוצע) יחסית לגודל הארגון לפי מספר המשרות המלאות (ר' נספח), הנושא אף זכה לביקורת ציבורית או פנימית.	

סולם הדירוג

בתום תהליך הדירוג ניתן ציון כללי לעמותה ולכל אחד מחמשת האשכולות הראשונים (תכנון, ביצוע, למידה, מנהיגות וכספים) הציונים המילוליים מייצגים ציונים בין 0 ל-100:

95 ומעלה	ראוי לשבח
94-90	מצוין
89-85	טוב מאוד
84-80	טוב
79-75	כמעט טוב
74-70	נמוך
69-55	נדרש שיפור
54-40	נכשל



תהליך הדירוג במידות

תהליך הדירוג במידות כולל את השלבים הבאים:

1. קשר ראשוני עם העמותה
2. חתימת חוזה
3. הכנה לדירוג:

א. העברת מסמכים ושאלונים מלאים למידות

ב. פגישת עם מנכ"ל העמותה להסבר על תהליך הדירוג הודעה לעמותה על מידת התאמתה לדירוג

ג. קביעת מועד לראיונות עומק

4. דירוג העמותה ועיבוד המידע במידות

5. העברת ממצאי האנליזה לעמותה לקבלת הערות

6. החלטה על הענקת תו מידות לאפקטיביות והודעה לעמותה

7. העברת דוח הדירוג לעמותה

8. עדכון וחינוך לאחר שנתיים

העמותות המדורגות יהיו זכאיות להשתתף בסדנה בנושא אפקטיביות שתערוך מידות.

1. קשר ראשוני עם העמותה

הקשר הראשוני בין מידות לבין העמותה המועמדת לדירוג נוצר ביוזמת אחד הצדדים. עמותות המעוניינות בכך יכולות להוריד מאתר האינטרנט של מידות פרטים על תהליך הדירוג - מה כולל התהליך, מה עלותו, מה נדרש מהעמותה במסגרתו, מה הם תוצרי

התהליך ועוד. כמו כן, ניתן להוריד מאתר האינטרנט את חוזה הדירוג. בשלב זה מידות בודקת כי העמותה המעוניינת לעבור את תהליך הדירוג עומדת בשלושה מתוך ארבעת הקריטריונים הבאים: העמותה מגייסת תרומות, מחזור פעילותה השנתי גדול ממיליון ₪, היא מעסיקה צוות עובדים שכיר ומקיימת פעילות בשנתיים לפחות.

2. חתימת חוזה

משהביעה העמותה את הסכמתה לעבור דירוג חותמים הצדדים על חוזה המבהיר מה הן חובותיו וזכויותיו של כל צד בתהליך הדירוג ולאחריו. החוזה ניתן להורדה מאתר מידות. עם החתימה על החוזה העמותה משובצת בלוח הזמנים של תהליכי הדירוג במידות ומחלקת השיווק מודיעה להמתייתחיל הדירוג.

3. הכנה לדירוג

א. העברת מסמכים ושאלונים מלאים למידות

טרם תחילת תהליך הדירוג על העמותה למלא את השאלונים במדריך מידות - שאלון הדירוג העצמי ושאלון "5 השאלות של מידות". שאלונים אלה יחתמו על ידי מנכ"ל העמותה והיו"ר. כמו כן, על העמותה להעביר למידות מסמכים הדרושים לצורך הדירוג.

רשימת המסמכים ומדריך מידות יימסרו לעמותה לפני חתימת החוזה, והם זמינים גם להורדה באתר האינטרנט של מידות. ניתן להעביר את המסמכים במייל, בפקס או בדואר.



שאלון פרופיל - פרטים כלליים על אודות העמותה כמו כתובת, שנת הקמה ומספר רישום, חזון העמותה ומטרותיה, שמות חברי הוועד המנהל, מספר העובדים בעמותה ועוד.

הצהרת אתיקה שבה נשאלת העמותה על אופן הטיפול בסוגיות אתיות שונות, חתומה בידי מנכ"ל ויו"ר העמותה.

שאלון פיננסי שבו מתבקשת העמותה למסור פרטים פיננסיים נוספים מעבר לאלו המופיעים בדוחות (פירוט ההכנסות וההוצאות, עלויות שכר, תחזית הכנסות לשנה הקרובה ועוד).

תהליך הדירוג יתחיל רק לאחר העברת כל המסמכים הדרושים למידות.

ב. פגישה עם מנכ"ל העמותה דירוג מידות דורש מחויבות ושיתוף פעולה מצד העמותה המדורגת. כדי לתאם ציפיות ולהבטיח הבנה מלאה של התהליך, תיערך פגישה עם מנכ"ל העמותה טרם תחילת הדירוג עצמו, ובה יובהר התהליך וייקבעו לוחות הזמנים להמשך. כמו כן, בפגישה זו יציג המנכ"ל בקצרה את פעילות העמותה.

זמן קצר לאחר פגישה זו (עד שבועיים) תקבל העמותה הערכה ראשונית של מידת התאמתה לדירוג **ויהיה עליה להחליט האם ברצונה להמשיך בו. לפי נתוני שנת 2011, כ-53% מהעמותות הנכנסות להתליך מסיימות אותו עם תו מידות לאפקטיביות.**

רשימת המסמכים:

- תרשים של מבנה העמותה
- תכנית עבודה שנתית של העמותה ומחלקותיה לשנה הנוכחית ולשנה הקודמת
- פרטים על ביצוע של תכניות העבודה בהשוואה לתכנון
- תכנית אסטרטגית לשנים הבאות, אם יש
- פרוטוקולים משיבות הוועד המנהל ב-12 החודשים האחרונים
- דוחות ועדת ביקורת ב-12 החודשים האחרונים
- מסמכים המתעדים תהליכי הפקת לקחים ובקרה בעמותה
- מסמכים המתעדים את תפוקות העמותה
- מחקרים פנימיים או של גוף חיצוני המעריכים את תוצאות פעילות העמותה
- מסמכים אחרים המעידים על תוצאות פעילות העמותה והשפעתה על מוטביו
- קוד אתי, אם יש
- קורות חיים של מנכ"ל העמותה
- מסמכים פיננסיים: דוחות כספיים מבוקרים של 3 השנים האחרונות, תקציב העמותה לשנה הנוכחית, קובץ ניהול תזרים (אם יש), תכנית עסקית ותכנית לגיוס משאבים (אם יש), דוח שיעור ניצול תקציב של השנה הקודמת.
- בנוסף, תתבקש העמותה למלא שלושה שאלונים שמידות תעביר אליה:



5. העברת ממצאי האנליזה לעמותה לקבלת הערות

עם תום שלב העיבוד ולאחר קביעת הציון והדירוג יועברו ממצאי האנליזה לעמותה כדי לוודא שדוח הדירוג משקף אותה נכונה. במידת הצורך, בשלב זה יכולה העמותה להעביר למידות מידע נוסף כדי להבהיר נושאים שלתחושתה הובנו שלא כהלכה. צוות האנליסטים יקבל את המידע וידון בשינוי הדירוג בעקבותיו.

6. החלטה על הענקת תו מידות לאפקטיביות והודעה לעמותה

קבלת תו מידות לאפקטיביות מותנית בקבלת ציון מינימלי של 75 נקודות בשאלון מידות לאפקטיביות אשר מופיע ב'מדריך מידות לאפקטיביות'. כמו כן, על העמותה לעמוד בתנאים אלה:

א. מדדים להצלחה - לעמותה יש מדדים להצלחתו אשר נידונו בוועד המנהל (בשלב זה, מידות תסתפק בכך שהוועד דן בנושא המדדים להצלחה, גם אם טרם הגיעו למסקנות או למדדים סופיים).

ב. תכנית עבודה - העמותה פועלת על פי תכנית עבודה שנתית.

ג. מדידת תפוקות (ודיונים מבוססי נתונים) - העמותה מודדת את תפוקותיה ומקיימת דיונים מבוססי נתונים.

ד. שיפור מתמיד - העמותה בוחנת את עצמה מעת לעת ומפגינה שיפור לאורך זמן.

ה. מנהיגות - הוועד המנהל בעל פוטנציאל להוביל את העמותה ולפקח עליה.

ו. אתיקה, שקיפות ובקרה - לעמותה מנגנוני בקרה הולמים וניהולה הכספי סביר ושקוף. לא אותרו בעיות אתיות, פיננסיות או ממצאים אחרים ששוללים את האפשרות להענקת תו מידות לאפקטיביות.

ג. קביעת מועד לראיונות עומק

כדי לייעל את תהליך הדירוג ולהבטיח עמידה בלוחות הזמנים, ייקבע מועד לראיונות עומק שייערכו באופן מרוכז במשרדי העמותה עם בעלי התפקידים הבאים: מנכ"ל העמותה, יו"ר הוועד המנהל, חבר נוסף בוועד, עובד בכיר בעמותה, ומנהל הכספים. במידת הצורך מתקיימים ראיונות נוספים - בכפוף לגודל ומורכבות העמותה. זהות המראיינים תיקבע בהתייעצות עם המנכ"ל.

4. דירוג העמותה ועיבוד המידע במידות

- משהגיע המועד ותהליך הדירוג מתחיל, מתבצע איסוף של חומר בתוך העמותה ומחוצה לה באמצעים הבאים:
- ראיונות עם גורמים בעמותה, כמפורט בסעיף הקודם.
- ראיונות עם מומחים לתחום הפעילות של העמותה.
- שאלון אינטרנטי קצר על אודות העמותה שמופץ בין העובדים (לשם כך נזדקק לרשימת כתובות הדואר האלקטרוני של העובדים).
- סיור שטח שבמסגרתו מבקר האנליסט באחת מהפעילויות במטרה להכיר את המוטבים, לעמוד על אופי הפעילות ולבחון את המאפיינים הייחודיים לעמותה.
- ייתכן שתוך כדי הדירוג תתבקש העמותה להעביר לאנליסט מסמכים נוספים על אלה שהועברו בתחילת התהליך, כדי להבהיר או לחדד מידע מסוים.

עם תום איסוף המידע מבצע האנליסט עיבוד של החומר ומגבש את דוח הדירוג. בתהליך בקרה פנימי מבצעים אנליסטים נוספים עיבוד של החומר ומציעים דירוג משל עצמם, במטרה לוודא שלא היו הטיות בתהליך ושהאנליסט פעל בהתאם למתודולוגיה.



עמותות אשר ציונן יהיה 90 ומעלה, ואשר בנוסף לעמידתן בתנאים לקבלת תו מידות לאפקטיביות ימלאו אחר התנאים שלהלן, יזכו בתו מידות לאפקטיביות בהצטיינות:

א. העמותה בודקת בשגרה האם היא עומדת במדדי ההצלחה שהציבה ומסיקה מסקנות מתוצאות הבדיקה.

ב. העמותה מפגינה הישגים, מחוללת השפעה (impact) ויוצרת ערך חברתי בפעילותה.

7. העברת דוח הדירוג לעמותה

לאחר שצוות האנליסטים החליט כי העמותה המדורגת זכאית לקבל את תו מידות לאפקטיביות יועבר דוח הדירוג המלא לעמותה, שתוכל לבחור לפרסמו באתר האינטרנט שלה ולהשתמש בו לצרכיה.

8. עדכון וחידוש לאחר שנתיים

דירוג מידות תקף למשך שנתיים ממועד פרסומו. בחלוף שנתיים תוכל העמותה לעבור דירוג מחדש, אם תרצה, בדרך כלל בתהליך מקוצר יותר (פרטים מלאים באתר מידות).

בתקופת זמן זו העמותה תעביר למידות עדכונים על שינויים חשובים:

- שינוי בייעוד, סגירה של פעילויות או פתיחת פעילויות חדשות
- בעיה כלכלית המאיימת על המשך קיום העמותה
- החלפת מנכ"ל או יו"ר, או יותר משליש מחברי הוועד המנהל
- תביעה משפטית שלה השפעה משמעותית על העמותה ו/או חשד או אשמה בפלילים
- שינוי קיצוני אחר אשר לדעת העמותה עשוי להשפיע משמעותית על הדירוג בעת חידושו



מידות מבקשת להפוך את האפקטיביות, ההתמקדות בתוצאות, המדידה והלמידה לגורמים מרכזיים בהתנהלות עמותות כמו גם במערך השיקולים של המשקיעים החברתיים - תורמים פרטיים, משרדי ממשלה, קרנות ועסקים. מידות מבצעת גם ניתוחי תחום שמטרתם למפות תחומי פעולה בחברה הישראלית, להציג בפני משקיעים חברתיים סוגיות חברתיות שונות ולהציע מדדים והמלצות לבחינת מודל אפקטיבי.

לפי הגדרת מידות, עמותה אפקטיבית היא עמותה המחוללת השפעה משמעותית ושינוי לטובה בחיי מוטביה בהתאם למטרות שהציבה לעצמה תוך מיצוי מיטבי של משאבים.

מודל הדירוג של מידות משלב כלי הערכה איכותניים וכמותניים המספקים מבט רב ממדי על העמותה המדורגת, על יכולותיה ועל סיכוייה להגשים את ייעודה ואת מטרותיה. דוח הדירוג מנתח את העמותה בכמה היבטים: תכנון, ביצוע, למידה ומדידה, מנהיגות, כספים, בקרה, השפעה חברתית ואתיקה. תהליך הדירוג של מידות נעשה בשיתוף פעולה מלא עם העמותה המדורגת ובהסכמתה. במסגרת התהליך אוספים האנליסטים החברתיים של מידות מידע ממקורות שונים מתוך העמותה ומחוצה לה: הנהגת העמותה, עובדיה ומתנדביה, מומחים, מסמכים ומידע גלוי. בסיום התהליך מקבלת העמותה את "תו מידות לאפקטיביות" או את "תו מידות לאפקטיביות בהצטיינות", אם עמדה בקריטריונים לקבלתם.

מידות, ארגון ללא כוונת רווח, נוסדה באופן פורמלי כחברה לתועלת הציבור (חל"צ, ח.פ. 514108574) במארס 2008, לאחר שהחלה לפעול למעשה כשנה קודם לכן. מייסדיה היו מיטב בית השקעות וג'וינט ישראל, אשר נרתמו לרעיון על ידי זם מידות ומנהלה הראשון, עו"ד **צביקה ארן**.

חברי הוועד המנהל של מידות: **יעקב בורק** (יו"ר), **ירום אריאב, טליה אהרוני**, ד"ר **אורנה דרייזין, צבי זיו, אלי חוטר**, ד"ר **מיכל חמו-לוטם**, עו"ד **דוידה לחמן-מסר, אבנר סטפק, טל פריימן, רעיה שטראוס-בן-דרור** (משקיפה) **ומאיר שני**. בראש המועצה הציבורית, המייצגת את בעלי העניין של מידות, עומד עו"ד **ירון קידר**.

מנכ"ל **דובי ארבל**.

מידע נוסף זמין באתר האינטרנט של מידות בכתובת
www.midot.org.il

אפשר לעשות שימוש במדריך זה או בחלקים ממנו תוך ציון המקור