

21.6.2011

## מידות-שיקוף ודירוג מלכ"רים בע"מ חל"צ, ח"פ: 514108547

### דו"ח מילולי לשנת 2010

הדו"ח המילולי לשנת 2010 של מידות מורכב משני חלקים:

חלק א' – סעיפי הדוח המילולי כנדרשים בחוק.

חלק ב' – סיכום שנת הפעילות 2010 ביחס לתכנון: מה צלח, מה לא מה הפערים וסיבתם. חלק זה כולל גם את התכנית האסטרטגית של מידות לשנת 2011 ואת המדדים להצלחתה.

### חלק א'

#### 1. פעולות עיקריות שבוצעו בשנת 2010:

הפעולות העיקריות שבוצעו ע"י החל"צ לצורך קידום מטרותיה במהלך שנת הדו"ח	הסכום שהוצא ע"י החל"צ לביצוע הפעולות בהתאם למופיע בדו"ח הכספי
דירוג ארגונים חברתיים, כתיבת דוחות תחום, הנגשת המידע לתורמים ולציבור הרחב יחד עם פעולות לקידום האפקטיביות במגזר השלישי, ביניהן ארגון כנס לעמותות	₪ 1,497,061

#### 2. המבנה הארגוני של החל"צ בשנת 2010:

חברי הוועד המנהל (רובם החלו לכהן ביום 23.11.2009):

שם חבר הוועד	מספר זהות	תאריך מינוי אחרון
יעקב בורק – יו"ר	8971467	23.11.09
אבנר סטפק	27378058	28.08.07

05.11.08	58833872	ד"ר מיכל חמו-לוטם
23.11.09	51017564	טליה אהרוני
23.11.09	52128048	אורנה דריזין
23.11.09	4143699	צבי זיו
23.11.09	062459276	אלי חוטר
23.11.09	501724003	עו"ד דידי לחמן-מסר
23.11.09	008409732	מאיר שני

**חברי ועדת בקורת:**

שם חבר	מספר זהות	תאריך מינוי אחרון
מוטי מור	06634513	07.07.08
עמי נהרי	22083679	31.01.09

**מורשי חתימה (שניים מבין הבאים) (נכון לסוף 2010):**

שם מורשה החתימה	מספר זהות	תפקיד
יעקב בורק	8971467	יו"ר ועד מנהל
אבנר סטפק	27378058	חבר ועד מנהל

מיכל חמו לוטם	58833872	חברת ועד מנהל
דובי ארבל	032907511	מנכ"ל
גבי חרן (לפעולות עד 8,000 ₪)	66237405	מנהלת תפעול (בחופשת לידה)
מורן ברמן (לפעולות עד 8,000 ₪)	021781224	מנהלת תפעול

תקנון החל"צ (ס' 17.2.4 וסעיף 22.2) מסמך את הוועד המנהל לקבוע את מורשי חתימה.

**נושאי משרה המועסקים בחל"צ (נכון לשנת 2010)**

שם פרטי/משפחה	מס' זהות	תאור תפקיד
דובי ארבל	28910909	מנכ"ל
ליאת בן משה*	29673464	אנליסטית ראשית
גיא בייגל (החליף את ליאת בן משה- החל עבודתו במידות בדצמבר 2010)	34121715	מנהל מחלקת אנליזות
גבי חרן	66237405	מנהלת תפעול
מורן ברמן	021781224	מנהלת תפעול (מחליפה את גבי חרן שבחופשת לידה)
לואיז דרורי	34145367	מנהלת קשרי עסקים וקהילה

\*נכון למועד כתיבת דוח מילולי זה – כבר אינה עובדת במידות.

בשנת 2010 לא פעלו באופן קבוע מתנדבים במסגרת עבודת הדירוג השוטפת, זולת חברי המנהיגות המתנדבת של מידות - המועצה הציבורית, הוועד המנהל, ועדת הביקורת ובאופן מזדמן – יועצים שונים.

### 3. פירוט תאגידים קשורים בשנת 2010:

ג'וינט ישראל, מאיה החזקות (יעלים) בע"מ, שלמה סימנובסקי ובניו בע"מ ויעקב בורק הינם בעלי מניות התורמים לחל"צ, כמפורט להלן:

- ג'וינט ישראל ומיטב בית השקעות בע"מ היו המיסדים של החל"צ.
- בשנת 2009 ובמסגרת רה-ארגון ומיזוג בקבוצת מיטב, המחתה מיטב את הזכויות שבבעלותה לבעלי המניות, כדלקמן:
  - שלמה סימנובסקי ובניו בע"מ מחזיקה 30% מהזכויות שהוחזקו על ידי מיטב.
  - מאיה החזקות (יעלים), מחזיקה 70% מהזכויות שהוחזקו על ידי מיטב.

מר יעקב בורק מכהן כיו"ר החל"צ וכן מכהן בוועד המנהל של עמותת 'עיגול לטובה', ע"ר 3-049787-58

### 4. השירותים שניתנו לחל"צ בשנת 2010 והיוו חלק מרכזי בפעילותה:

היקף כספי שנתי של השירות שניתן /הקניה	תיאור כללי של השירות/קניות המהוות חלק מרכזי בפעילות התאגיד (ללא שם נותן השירות)	
	אין	נותן שירות א'/ספק עיקרי א'
	אין	נותן שירות ב'/ספק עיקרי ב'

**5. שימוש בכספי תרומות בשנת 2010:**

שימוש שנעשה בתרומה בתקופת הדו"ח	ייעוד התרומה	סכום התרומה הכוללת שהתקבלה בתקופת הדו"ח
מימון כלל פעילות מידות, ביצוע אנליזות לארגונים חברתיים, קשר עם עמותות ופילנתרופים והוצאות תקורה	מימון אנליזות ותקורות	₪3,953,594

**6. עלויות גיוס התרומות בשנת 2010**

אין.

**7. העברת כספים ונכסים ללא תמורה, שאינה מהווה חלק מהפעילות השוטפת בשנת 2010 :**

לא היו כאלה.

**8. פירוט עסקאות במקרקעין בשנת 2010 :**

לא היו עסקאות במקרקעין.

**9. עסקאות שביצעה החל"צ עם צדדים קשורים בשנת 2010:**

הג'וינט- תרמה למידות סכום של 65,000 ש"ח.

מיטב בית השקעות- בשנת הדו"ח נפרעה יתרת ההלוואה ובעלי השליטה העניקו את תמורת ההלוואה כתרומה בסך 1,480,238 ₪ .

על פי הפירוט:

שלמה סימנובסקי ובניו 444,071 ₪

מאיה החזקות (יעלים) 1,036,167 ₪

מאיה החזקות (יעלים) תרמה מעבר לכך 120,000 ₪

**10. דרישה לתיקון ליקויים על-ידי גורם מוסמך בשנת 2010:**

לא הייתה דרישה לתיקון ליקויים.

**11. פירוט אירועים חריגים בשנת 2010:**

אין.

**12. תיאור הפריסה הגיאוגרפית של פעילויות החל"צ בשנת 2010:**

פעילות החל"צ מתבצעת ומתרכזת במשרדיה בתל-אביב בלבד. אין סניפים במקומות אחרים בארץ. הארגונים המדורגים הם מכל רחבי הארץ.

**13. עדכונים (שינויים בעניינים המפורטים לעיל שאירעו מתאריך 1.1.2011 ועד להגשת הדו"ח המילולי לאישור האסיפה הכללית):**

מס'	עדכון סעיף	בעניין	פירוט העדכון
1.	2	חברי ועד	נוספו שני חברים לוועד המנהל של מידות: טל פריימן (ת.ז. 13375670) וירום אריאב (ת.ז. 52340726)
2.	3	תיקון לתקנון מידות	העלאת המספר המקסימאלי של חברי דירקטוריון מידות-

מ-9 ל-15			
----------	--	--	--

חלק ב'



**דו"ח מסכם לשנת 2010**  
**ובסיס לתכנית העבודה לשנת 2011**

## סיכום שנת 2010 ובסיס לתכנית העבודה לשנת 2011

### **דוח מסכם לשנת 2010**

חלפה כשנה מאז החל הוועד המנהל המחודש לפעול בהרכבו הנוכחי. סיכום 2010 מהווה גם סיכום של הפעילות מאז החלנו במתכונת זו (לרבות כניסתי שלי לתפקיד).

לאור ביקורת שקיבלתי על כי לעתים הדגשתי הצדדים הפחות בטוחים במידות, אפתח את סיכום הפעילות דווקא בחלקים החיוביים.

חשוב להדגיש - הגם שבוצעו השנה שינויים מגוונים והתמקדות חדשה באפקטיביות, לא נראה לי שניתן לשייך משהו מההצלחות (ככל שנסכים שיש כאלה ושהן משמעותיות) רק לפעילות השנה, אלא היא נבנתה ונסמכה על העבודה שנעשתה במידות מאז הקמתה על ידי הדירקטוריון הקודם, היזם והמנכ"ל הקודם, צביקה ארן, ועובדי מידות.

הדוח המסכם לשנת 2010 מחולק לשלושה חלקים:

1. מה מידות השיגה (במה הצלחנו) ואיך אנו יודעים זאת. (עמוד 3).
2. מה מידות עשתה. (לרבות טבלה שמשווה בין עיקרי התכנון לביצוע). (עמודים 4-6).
3. אתגרים, בעיות, כשלונות ולקחים. (עמוד 7).

### **בסיס לתכנית העבודה לשנים 2011/2**

כולל 4 חלקים אלה:

1. הצעה למדדים להצלחת מידות לאורך זמן ולתפוקות מעידות הצלחה.
2. יעדי תפוקות לשנים 2011/2.
3. יעדים מרכזיים נוספים לשנת 2011.
4. מבנה ארגוני מוצע.

בברכה,

דובי

## **לנוחותכם – חזון מידות**

**חזון מידות** - חברה שבה עמותות והמשקיעים בהן אפקטיביים ככל האפשר בשינוי חייהם של אנשים לטובה ובפיתרון בעיות חברתיות.

**ייעוד מידות** - להבטיח כי כלי המדידה שמפתחת מידות בכלל, ואפקטיביות בפרט, ישמשו אמת מידה מרכזית במערך שיקוליהם של תורמים בבואם לממש את מטרותיהם ושל עמותות בעבודתן.

**הגדרה : ארגון אפקטיבי** - ארגון המחולל השפעה ושינוי משמעותיים בחיי מוטביו, בהתאם למטרות שהציב לעצמו, תוך מיצוי מיטבי של משאבים.

## מידות – סיכום שנת 2010

### מה מידות השיגה / במה הצלחנו?

איך אנו יודעים זאת (עדויות נוספות בדוחות הביצוע הדו חודשיים)	מה מידות השיגה (במה הצלחנו)
<p>חלקם תורמים למידות, וגם אלה שאינם תורמים מביעים עניין במידות, מעוניינים להיפגש, להבין מודל פעולתנו ולהגיע לאירועי מידות. התורמים: אריאל קור, איסטרניקס (מיקי קני), אדי שלו, נתן חץ, בנק הפועלים, הבנק הבינלאומי, בנק לאומי (התחייבו. טרם תרמו), הראל ביטוח, הרמטיק (רחל עופר), יגאל אהובי, מיתר – ליקוורניק, פסגות, קבוצת שטראוס, שלום שפילמן. זאת, בנוסף לתורמים הוותיקים יותר למידות שנכללים בהנהלתה ובתורמיה, כגון מיטב, רעיה שטראוס ויעקב בורק וקרן יד הנדיב. עמותת 'עיגול לטובה' קיבלה החלטה לכלול בפעילותה רק עמותות שמידות דירגה.</p>	<p><b>פילנתרופים</b> - ניתן לזהות קבוצת איכות מתגבשת של פילנתרופים פרטיים ותאגידיים שמתייחסים לאפקטיביות כשיקול בתרומותיהם.</p>
<p>קרן כהנוף ביקשה ממידות להפיק עבודה את החלק המקצועי בדוח על פעילות הקרן (בתשלום). קרן אורן ביקשה הצעת מחיר לדוח בתחום קהילות מנהיגות עירוניות. קרן אביחי ביקשה פרטים על אפשרות לעריכת דוח בתחום התחדשות יהודית. פדרציית ניו יורק המשיכה הקשר עם מידות וביקשה לדרג שני ארגונים נוספים.</p>	<p><b>קרנות</b> - החלה התעניינות של קרנות פילנתרופיות במידות.</p>
<p>רשימת ההמתנה לדירוגי מידות עומדת על כ- 30 עמותות. קיבלנו דיווחים על עמותות שפעלו בהתאם לנושאים לשיפור שצוינו בדוחות. חלק מהעמותות ההינו לציין אהדתם למידות פומבית (לדוגמא, בברשור מידות). התקבלו פניות מעמותות שונות שלא ביקשו לעבור דירוג, אך כן לקבל את 'מדריך מידות'. עמותות נענו להזמנתנו למפגש מקצועי עם מרטין ברוקס.</p>	<p><b>עמותות</b> - מתחילה להיוצר (ו/או ניתן לזהות) קבוצה נבחרת של מנהלי עמותות ויושבי ראש עמותות אשר מקבלים באהדה את שיח מידות על אפקטיביות ומתייחסים לעבודתה ולהמלצותיה ברצינות.</p>
<p>נדיר להתקל בפילנתרופ או עמותה שאינם מכירים את מידות (עדין אתגר שיכירו אותה בהקשר של 'אפקטיביות'). היו כ- 30 פרסומים השנה שאזכרו את מידות, מתוכם 10 בהם נושא האפקטיביות הובלט ולעתים אף היה מרכזי. "אנקדוטות" שמעידות על המודעות למידות, כגון שיאיר סרוסי הפנה את ירום אריאב להיפגש עם מידות בשל העניין של האחרון בפילנתרופיה, או חברתה של טלי אהרוני שציינה כי בוחרת עמותות לתרומה מתוך האתר של מידות.</p>	<p><b>שיח ציבורי</b> – סוגית ה'אפקטיביות' החלה לחדור לשיח הציבורי והתקשורתי, ומותג מידות הפך למוכר עוד יותר.</p>
<p>[משויך ל: הוועד המנהל והצוות, פרסום מדריך מידות, הכנס המקצועי עם מרטין ברוקס, פרסום דוח התחום, אירוע בבית משפחת חורש]. אנו יודעים זאת מכך ש: התבקשו להציג את מידות בפורומים שונים, פנו לקבל עותקים של 'מדריך מידות לאפקטיביות', משובים חיוביים על דוח התחום, לרבות הזמנה לעותקים מגורמים, כגון אונ' ת"א, בר-אילן, ממשלה, קרנות ועוד.</p>	<p><b>מוניטין מקצועי</b> – מידות חזקה את מעמדה בקרב השחקנים הרלבנטיים, הן מבחינה מקצועית והיא נתפסת כגורם שעשוי להוביל בהצלחה ובצורה חיובית את השינוי החברתי המבוקש.</p>

## מה מידות עשתה

1. **וועד מנהל ומועצה ציבורית** – מידות גיבשה וועד מנהל מחויב ומוביל וקיימה דיונים אסטרטגיים משמעותיים על דרכה. מידות חידשה פעילות המועצה הציבורית והצליחה לרתמה למען המטרה (כולל רתימת חברות/ים חדשים משמעותיים למועצה).
2. **מיקוד, בחירת מודל פעולה והתאמת המבנה הארגוני** – מידות בחרה באפקטיביות (השפעה חברתית) כמיקוד של חזון מידות וגיבשה מודל פעולה ברור. מידות יצרה מבנה ארגוני אשר כולל 'רגל חינוכית' שמובלת על ידי המנכ"ל, כדי להתאים את הפעילות לאסטרטגיה של הובלת שינוי חברתי ויצירת שיח ציבורי.
3. **איזון כספי** – מידות איזנה גירעון משנים קודמות ויצרה קאדר של תורמים פוטנציאליים.
4. **מדריך מידות לאפקטיביות** – מידות ניסחה ופרסמה את *מדריך מידות לאפקטיביות* אשר מפרט המתודולוגיה והנושאים הנבדקים, ובכך מיצבה עצמה מבחינה מקצועית.
5. **שת"פ מקצועי** – מידות סיכמה על שיתוף פעולה מקצועי עם ארגון NPC הבריטי וגם קיימה שיתופי פעולה במהלך השנה עם 'שיתופים', 'מתן', 'המרכז למנהיגות מתנדבת' ועוד.
6. **רתימת פילנתרופים** – מידות רתמה כ-15 פילנתרופים שתומכים בה, כולל שני הבנקים הגדולים.
7. **כנס פילנתרופים בבית חורש** – מידות קיימה אירוע להשקת מידות המתחדשת בנוכחות מרשימה של משקיעים חברתיים. בעקבות האירוע מידות קיימה פגישות אישיות עם רבים מהמשתתפים.
8. **כנס 'אפקטיביות ולא רק אקטיביות'** – מידות קיימה כנס בנושא אפקטיביות למנהלי עמותות, תוך שיתוף פעולה עם ארגונים נוספים. בכנס נכחו כ-100 משתתפים.
9. **דוח תחום** – מידות פרסמה דוח תחום ראשון בנושא אלימות נגד נשים, וקיימה דיון להפקת לקחים.
10. **דירוגי עמותות** – מידות סיימה לבדוק 13 עמותות (לפי מדד האפקטיביות) בשנת 2011, מתוכם פורסמו 3.
11. **ביקוש עמותות לדירוג** – מידות רתמה כ-50 עמותות שחתמו על חוזה לדירוג. בד"כ התהליך כלל פגישה או שתיים עם העמותות, שיחות טלפוניות, משלוח חומר וכו'.
12. **יחסי ציבור** – כ-30 ציונים בתקשורת מתוכם ב-10 הובלט נושא האפקטיביות.
13. **פגישות עם משקיעים חברתיים** – קיימו פגישות אישיות עם 35 משקיעים חברתיים.
14. **שותפות בפרויקט 'מליון סיבות טובות של בנק לאומי'** – מידות שותפה בפרויקט של בנק לאומי ביוטיוב, והעמותות הנרשמות לפרס, נחשפות ל'מדריך מידות לאפקטיביות'.
15. **מפגש בנק לאומי ומנהלי עמותות נתמכות של הבנק** – מידות הנחתה מפגש להכרת מידות ורעיון האפקטיביות למנהלי עמותות שבנק לאומי תומך בהם.

## מה מידות תכונה ומה ביצעה / לא הצליחה לבצע ביחס לתכונה

• לא כללנו את כל מה שתוכן, אלא את העיקר בלבד.

פרמטר	תוכן	מדד להצלחה	בוצע
אנליזות	60	עמותות מתוך התמהיל. מחזור מצטבר 650 מלש"ח.	גויסו 50 עמותות, מתוכן 45 בתמהיל המתוכנן. נבדקו 13 עמותות פורסמו 3 דוחות. מחזור העמותות שנבדקו – כ-115 מלש"ח.
דוח תחום	1 בתחום שייבחר (אולי אלימות נגד נשים)	הדו"ח יפורסם לקראת רה"ש (09/2010), ויקבל 3 אזכורים בתקשורת והתייחסות חיובית מקרנות	בוצע ונמצאה הצלחה. הופקו לקחים לגבי הדגשת החלק של האפקטיביות במגזר העמותות.
משקיעים חברתיים נרתמים לרעיון מידות	6 עסקים גדולים - ת"א 100 10 פילנתרופים פרטיים מבחינה כספית: 2 גופים – 200,000 ש"ח ומעלה, 4 – 50,000 ש"ח ומעלה ו- 4 במידה מצומצמת – 20,000 ש"ח ומעלה. סך הכל – 680,000 ש"ח מ- 10 תורמים.	משקיעים בארגונים עפ"י דוח מידות, מפנים עמותות לדירוג. * ר' מדד אפשרי בסיפת הטבלה.	9 – תאגידים (מיתר-ליקוורניק, אלוני חץ, בנק הפועלים, בנק הבינלאומי, הראל ביטוח, קבוצת שטראוס, איסטרוניקס, ג'נסיס (שלום שפילמן), פסגות) נרתמו ותרמו למידות, ותרמו יחד 425,000 ש"ח. רק חלקם בת"א 100. 5 – תורמים פרטיים (אריאל קור, אדי שלו, רחל עופר, יגאל אהובי, ג'ניפר גרינבורי) אשר תרמו יחד 666,056 ש"ח. לא נכללו מיטב, בורק, רעיה שטראוס ויד הנדיב שהיו מלכתחילה. המדד האידיאלי שלנו להצלחת רתימתם היה שיתרמו למידות. חלק מהמדדים האחרים היו יומרניים לשלב זה (כגון: לא תורמים ללא מידות), והקשר עימם לא אפשר לבדוק זאת.
הזמנת דוחות ע"י הממשלה	5	3 בתשלום מ-2 משרדים (באותה העת היו כבר הזמנות ל 2 בתשלום מ.רה"מ. בשאיפה שהשלישי יהיה מרווחה + חינוך או בריאות)	הסתיים רק דירוג אחד, ואף השני שאמור היה להיות בתשלום, הממשלה ויתרה על הזמנתו.
הזמנת דוחות ע"י גורמים בחו"ל	3	כולם בתשלום. באותה העת הזמנו 2 מהפדרציה של NY. בשאיפה שיוזמן אחד נוסף מהם או מפילנתרופ או ארגון אחר נוסף.	הזמנו עוד 2 מהפדרציה של NY, אך לא בתשלום, אלא תוך שימוש בשוברים שחילקנו.

פרמטר	תוכן	מדד להצלחה	בוצע
שינוי עמדות של משקיעים חברתיים שנרתמו למידות שינוי בציבור		10% לפחות מכספי התרומות של המשקיעים שגייסו, נתרם לעמותות שדורגו על ידי מידות הציבור משתמש במונח אפקטיביות לגבי עמותות. בגוגל מוצאים לפחות 5 אזכורים לכך (כיום אין כמעט)	לא היה אפשרי לבדוק לפי הפרמטרים שתוכננו. אין אזכורים לאפקטיביות ברשת (אתר מידות המחודש טרם עלה). כן יש סימנים אחרים שמעידים על השינוי, כמפורט בדוח.
מוניטין (ביצוע סקר שנתי בקרב עמותות ומשקיעים חברתיים)	מיעוט תלונות, שם טוב. משקיעים ועמותות מרגישים שהרויחו מהקשר עם מידות	ציון גבוה בסקר שנתי שנקיים בקרב עמותות ומשקיעים, בשאלה הבודקת את המקצועיות של מידות. 6 אזכורים חיוביים בתקשורת הכתובה	לא בוצע הסקר. נמצאו אזכורים חיוביים בתקשורת ופרמטרים אחרים שמעידים על חיזוק המוניטין.
תקציב + תזרים	מאוזן לפני ספטמבר		אוזן.
תשתית	תשתית טכנולוגית מתאימה לפני דצמבר		לא בוצע, בשל היעדר תקציב מיועד.
צוות	מסופק – יבחן בשיחות אישיות ואווירה. צוות האנליסטים מחובר ומבין את המשמעות השיווקית של עבודת האנליזה	משוב חיובי מצד העמותות והתורמים על המקצועיות של האנליסטים	כידוע, ישנם שינויים בהרכב הצוות.
וועד מנהל ומועצה ציבורית	גאים בתפקידם. שותפים לעבודה. ייבחן באווירה ובתחושת היו"ר והמנכ"ל		נראה שיש הצלחה.

פרמטר	תוכן	מדד להצלחה	בוצע
<b>כנסים והרצאות</b>	כנס ציבורי להענקת 'אות מידות'. הדרכה רבעונית לעמותות כנס מקצועי שנתי לעמותות. כנס מקצועי אחד למנהלי עמותות ו/או קשרי קהילה מפגש מקצועי לנציגי ממשלה. דוברים ב- 4 כנסים / מפגשים.		לא בוצע בוצע והיה מוצלח. בוצע והיה מוצלח. בוצע חלקית (המפגש בבנק לאומי). הצלחה חלקית. לא בוצע. בוצע חלקית: וקסנר, פדרציה, ג'וינט, ואן ליר.
<b>אינטרנט וניוזלטר</b>	שלל פרמטרים להצלחה ולרתימה דרך הרשת		לא בוצע עדין. צפוי לפני סוף 2010.
<b>חומרים שיווקיים</b>	ברושור, מצגת למשקיעים, מדריך מידות		בוצע (באיחור), למעט מדריך מידות באנגלית.

## האתגרים (כולל: בעיות וכשלונות)

1. **פער משמעותי בין תכנון לביצוע** – ראו טבלה מסכמת. חלק מהפער נובע מתכנון יומרני וחלקו מליקויים בביצוע. הדבר היה בולט עוד יותר, אילו הייתי כולל את כל שתוכנן.
2. **מעט דירוגים** – זה היה פרמטר מרכזי בתכנון. מספר דירוגים מצומצם ביחס לתכנית ונוצרה רשימת המתנה (אמור להיפתר עם כניסת האנליסט הראשי החדש ויישום שיטת בדיקה מעודכנת, בהמלצת תת-הוועדה של הוועד המנהל).
3. **כח אדם** - תחלופה של רוב כח האדם הוותיק. האתגר – גיבוש צוות מחויב, מקצועי ומחויב לשינוי החברתי שמידות מובילה.
4. **אתר אינטרנט** – טרם השקנו האתר החדש, חרף החשיבות שלו והעובדה שהיה כלול בתכנית העבודה השנתית לביצוע עד למועד מוקדם יותר.
5. **עדכון תכופ (מידי?) של המיקוד, האסטרטגיה ושל אופן הבדיקה ושיטת העבודה** – הרבה שינויים של מידות בזמן קצר, וטרם יש לנו הוכחה על הדרך המיטבית או על כי הדרך החדשה טובה מהקודמת. בבלנו את השוק.
6. **מודל כספי/עסקי ארוך טווח למידות** – טרם גובש.
7. **היעדר מערכת מחשוב תומכת לביצוע האנליזות וליצירת מאגר מידע חכם.**
8. **שיתוף הפעולה עם המדינה** – מהווה אתגר שאולי אף החריף לאור הביקורת על משרד הרווחה בדוח התחום.
9. **טיפול בלקוחות פרטניים** – לא טיפלנו באופן המיטבי בלקוחה פרטית שתרמה למידות וציפתה לקבל שירותי ייעוץ ותמיכה בניהול תרומות שבאחריותה.
10. **דוח התחום** – לא כלל די התייחסות לאפקטיביות וההצלחה של עמותות.
11. **מודל ההגעה לעמותות דרך התורמים לא עובד תמיד** – גילינו שלעתים העמותות לא מסכימות להיכנס לתהליך הדירוג, חרף ההפניה דרך תורמים שלהם. (לדוגמא: 'פוש' – הופנו על ידי ז'ק אלעד. 'נירים' הופנו על ידי קרן אי.די.בי. 'הילה' שהופנו על ידי עמי שטייניץ. 'תללים' ע"י אהרן פוגל).
12. **מידת מידות** – טרם גובשו מדדים ברורים ושיטות מדידה מעשיות להשפעת מידות.

## לקחים

- הואיל וקיימנו דיונים תכופים, ולא המתנו לסוף השנה עם הלקחים – הרי שהמבנה הארגוני, הפרסונאלי ותכנית העבודה 2011 היא יישום של הלקחים. כן ניתן לציין 3 לקחים מרכזיים אלה:
1. עלינו לאתר שיטת דירוג שתאפשר לנו לעמוד ביעדים שלנו, תהיה סבירה בעלותה ותסייע בהובלת השינוי החברתי תוך רתימת העמותות והמשקיעים מבלי לפגוע במוניטין המקצועיים. שיטה שיכולה לאפשר עשרות דירוגים בשנה (לא פחות מ-50).
  2. גיוס העמותות והתורמים לתהליך אינו טריוויאלי. לא ניתן להניח לגבי התורמים כי האפקטיביות מעניינת אותם ו/או כי יקראו את דוחות מידות. ולכן, עלינו להשקיע, לצד הדירוגים, בשיח הציבורי ובשינוי החברתי.
  3. לקח ניהולי – התכנון היה מוגזם ביחס ליכולת הביצוע.

# מידות – בסיס לתכנית העבודה לשנים 2011 – 2012

מסמך זה כולל 4 חלקים:

1. הצעה למדדים להצלחת מידות לאורך זמן ולתפוקות מעידות הצלחה.
2. יעדי תפוקות לשנים 2011/2.
3. יעדים מרכזיים נוספים לשנת 2011.
4. מבנה ארגוני מוצע.

## הצעה למדדים להצלחה של מידות לאורך זמן

- א. שיפור בקרב עמותות נבדקות - שיפור במדדי האפקטיביות, ההשפעה החברתית והמסוגלות הארגונית של העמותות שנבדקו על ידי מידות לאורך זמן** (לאחר שבדקנו בשנייה ובשלישית).  
רציונאל: זה מעיד שעמותות שעוברות את תהליך הדירוג של מידות מצליחות, לאורך זמן, להיות אפקטיביות יותר, וזו ראייה לקידום החזון שלנו, של מגזר עמותות אפקטיבי יותר.  
חסרון: לא בודק ההשפעה שלנו על אפקטיביות של עמותות שלא דורגו, והרי גם שם ברצוננו להשפיע, וכן אפשרי שהעמותות תשתפרנה, לא קשר למידות. ולבסוף, השינוי לאורך שנים.
- ב. גידול במספר עמותות שמבקשות להיבדק - ביקוש מתמשך וגדל של עמותות המבקשות לעבור דירוג מידות** – ייבדק לפי מספר העמותות שחותמות על הסכם או מבקשות לעשות זאת.  
רציונאל: זה מעיד על דרישת שוק התורמים למדדים שמידות מקדמת, ובכך מגלה שהמדדים, אומצו' על ידי הפילנתרופים.  
חסרון: הביקוש תלוי גם במאמצים של מידות, אשר מוגבלים מטבעם וגם תחומים לפי ההספק שאנו צופים שנוכל לבצע.
- ג. עמותות שנבדקו על ידי מידות מצליחות לגייס יותר תרומות - עמותות שדורגו מצליחות לגייס יותר כסף, בזכות דירוג מידות, מאשר עמותות שאין להן דירוג. ועמותות עם דירוג בהצטיינות מגייסות עוד יותר.**  
רציונאל: סימן שהמשקיעים מתייחסים לדוח מידות, ותורמים לעמותות שאפקטיביות יותר.  
חסרון: לא כל מי שדורג אפקטיבי יותר. קשה לשייך התוספת בגיוס למידות. קושי במדידה, שכן מצריך השוואה לעמותות שלא דורגו.
- ד. משקיעים חברתיים מבקשים הוכחות לאפקטיביות ומשלמים למידות - שינוי בקרב המשקיעים (כולל תאגידיים וממשלה) שימדד באימוץ קריטריונים של אפקטיביות והשפעה כשיקול לתרומה לעמותה (לדוגמא בטפסי הבקשה לתרומה בקרב תורמים מקצועיים) ובמוכנות לשלם בגין השירותים של מידות.**  
רציונאל: מראה על שכנוע פנימי של המשקיעים בחשיבות הקריטריונים שמידות מפיצה.  
חסרון: יתכן שגם מי שלא משלם עבור דירוגי מידות, משתמש בקריטריונים דומים.
- ה. גידול במספר ובאיכות המועמדים לפרסי מידות לאפקטיביות של תורמים ועמותות** –  
רציונאל: מעיד על כי נושא האפקטיביות צובר חשיבות ותאוצה בקרב השחקנים הרלבנטיים.

1. **גידול במספר העמותות ש'מספקות עדויות להצלחתן' - גידול במספר העמותות שיודעות לספר על השפעתן והצלחתן ואשר עושות זאת בפומבי באתר האינטרנט שלהן.**  
 רציונאל: זה מעיד שהן אוספות עדויות להצלחה ושהן מאמינות שהפילנתרופים והציבור מעוניינים במידע זה. חסרון: מידות יכולה לדחוף זאת, ואולי יקודם על ידי העמותות שנבדקות על ידי מידות, אך לא בטוח שמתוך סיבה אמיתית שאכן הציבור דורש. הפתרון לכך, לראות את השינוי הזה מתחולל גם בקרב עמותות שלא דורגו על ידי מידות. החסרון הוא בקושי לשייך למידות.
2. **יותר כנסים ותקשורת בנושא אפקטיביות - גידול במספר הכנסים, מחקרים, תקשורת וכו' – בהם כלולים נושאים הקשורים לאפקטיביות ולהשפעה של עמותות ופילנתרופים.**  
 רציונאל: סימן להשפעה על השיח הציבורי.  
 חסרון: קשה לשייך למידות, שהרי יש גורמים נוספים שדוחפים לכך וגם מגמות עולמיות.
3. **ביסוס המוניטין של מידות –**  
**מידות מוזמנת להופיע בכנסים, וועדות, לחוות דעה בהתייעצויות וכו'**  
 רציונאל: סימן לפיתוח וביסוס המוניטין המקצועי של מידות.  
 חסרון: תלוי גם במספר הכנסים שיש, ואשר הנושא הזה נכלל בו, כרגע מצומצם.
4. **חסר: איך בודקים הערך וההשפעה של דוחות התחום (בהנחה שלא נחזור ונבדוק שוב ושוב את אותם התחומים בשנים הקרובות).** אולי ביקוש לדוחות תחום, בתשלום, מעיד על הנחה של קרנות כי דוח תחום יכול 'להרים' תחום.

## הצעה לתפוקות נמדדות שמעידות על הצלחה

- א. מספר עמותות מדורגות, בחלוקה לאלה שבתמהיל ולא להאלה שאינן.
- ב. המחזור הכספי המצטבר של העמותות המדורגות על ידי מידות.
- ג. מספר הפילנתרופים שהם 'ידידי מידות' ותורמיה
- ד. מספר כניסות לאתר מידות / קוראי הניוזלטר / אזכורים בתקשורת / מאמרי דעה.

## בסיס לתכנית עבודה לשנת 2011

### תפוקות עיקריות

1. **50 דירוגים** שהושלמו של עמותות, מתוך התמהיל במחזור מצטבר של 400 מלש"ח . (דירוג = בדיקה של עמותה שהסתיימה בפרסום העמותה ברשימת העמותות הנבדקות הזכאיות לתו מידות לאפקטיביות או שנבדקה ונמצאה לא זכאית לתו מידות לאפקטיביות)
2. **2 דוחות תחום** בנושאים: מתבגרים עם מוגבלויות (גילאי 13-21) ו- מנהיגות נוער צעירה (נוער עד גיל 18 בלבד). אפשרות שאחד הדוחות יהיה מצומצם ויכלול רק מדדים להצלחה בתחום.
3. **הענקת 'פרס מידות'** לתורמים ולעמותות.
4. **כנס מקצועי** שנתי לעמותות.
5. **בניית מותג 'ידידי מידות'** שכוללים את התורמים למידות ואת התומכים ברעיון שהיא מקדמת.

### יעדים מרכזיים נוספים

1. **קשרי תאגידים** – פיתוח שת"פ עם מנהלי האחריות התאגידית של תאגידים, ובחינת האפשרות לאיתור המודל העסקי של מידות באמצעות הענקת שירותים וערך עבורם.
2. **ממשלה** - פיתוח שיתוף פעולה עם הממשלה עם אפשרות למימון שירותי מידות.
3. **שיתופי פעולה עם ארגונים נוספים** - שיתופי פעולה (בעיקר סביב כנסים ופרסומים מקצועיים או מהלכים שיווקיים) עם גופים נוספים מהמגזר השלישי, כגון: שיתופים, יד הנדיב, ג'וינט (המרכז למנהיגות מתנדבת), מתן, מנהיגות אזרחית, ישראל תורמת, גיידסטאר, ציונות 2000, אג'נדה, קימרון.
4. **מוצרים** - פיתוח מוצרים, כגון: טופס בקשה לתרומה, אשר כולל שאלות מוכוונות אפקטיביות. מצגות/הרצאות בנושא אפקטיביות, גיוס כספים על-ידי הבלטת ההשפעה החברתית. דו"ח מצומצם של מדדי הצלחה לסקטור.
5. **מדידת מידות** – בחינת אפשרות לפיתוח כלי ישים למדידת ההצלחה של מידות (לא בטוח שיש).
6. **מימון עצמי** – התקדמות בפיתוח מודל של מימון עצמי / מקור הכנסה קבוע. אפשרות למציאת הפתרון בקשר עם התאגידים ואולי חלקית מול הממשלה וקרנות.

## מדדים ותפוקות לשנים 2011-2

פרמטר	תפוקה/תוצאה 2011	מדד להצלחה	מועדים רלבנטיים	באחריות	הערות	תפוקה/תוצאה ב-2012
אנליזות	50	העמותות כלולות בתמהיל ומחזורן הכספי המצטבר הוא לפחות 400 מליון ₪		גיוס העמותות – לואיז, דובי. ביצוע האנליזות – בייגל וצוותו.		80 במחזור מצטבר של 500 מלש"ח ₪
דוחות תחום	2 מלאים או 1 מלא ו-1 מצומצם שיכלול מדדים להצלחה בלבד. נושאים: מתבגרים עם מוגבלויות ומנהיגות נוער צעירה	?	דוח ראשון עד 1.6.2010, דוח שני עד ל 1.12.2011. אם יהיה ל דוח מצומצם אז עד ל 1.9.2011	בייגל, ראביד ואולי יועצת חיצונית.	אפשרות להחלפת נושא משיקולים שונים	2
הערכת אפקטיביות של קרן כהנוף והעמותות הנתמכות על ידי	1	שביעות רצון המזמין. הדוח יתפס כנקודת התייחסות של קרנות אחרות להתנהלות אפקטיבית. הזמנת דוחות נוספים.	סיום במועד 1.5.2011.	? בייגל + אולי ליאת. אולי גיא ראביד.	חסרה לנו מומחיות וידע בצד של הערכת האפקטיביות של התורם (הקרן)	1-2
משקיעים חברתיים נרתמים לרעיון מידות	8 תאגידים נרתמים, מעבר לאלה שנרתמו בשנת 2010. 5 תורמים פרטיים מעבר לאלה שבשנת 2010	תורמים למידות ומתייחסים לדוחותיה. משתתפים באירועיה. משתמשים במוצרי מידות.		דובי + שיווק (לואיז, אסנת אוליאל-לימור?) + ועדה מיוחדת מהוועד המנהל + אפשרות למתנדבת		תאגידים - 12 פרטיים - 8

פרמטר	תפוקה/תוצאה 2011	מדד להצלחה	מועדים רלבנטיים	באחריות	הערות	תפוקה/תוצאה ב-2012
ממשלה	?			דובי + שיווק + הוועדה של הוועד המנהל		?
תקציב + תזרים	מאוזן לפני אוגוסט			דובי + יעקב + תת וועדה מהוועד המנהל		
כנסים ואירועים	כנס מקצועי לעמותות  מפגש 'ידידי מידות'	80 משתתפים מקרב מנהלי ויושבי ראש עמותות מובילות אשר יירתמו לרעיון מידות  20-45 משתתפים מקרב הפילנתרופים המרכזיים כולל בנות/ זוג. יצירת תחושת שותפות וחיבור למידות ולרעיון האפקטיביות.  150 משתתפים (תורמים, עמותות, שחקנים רלבנטיים). סיקור תקשורת.	14.2.2011  13.2.2011 בבית בורק  ? 11/2011	דובי, לואיז, איריס טייטלבאום.	אפשרות לשותפות עם 'שיתופים'	
מוצרים	פיתוח מוצרים, כגון: טופס לתרומות, שאלון הערכה להשקעות פילנתרופיות ועוד					

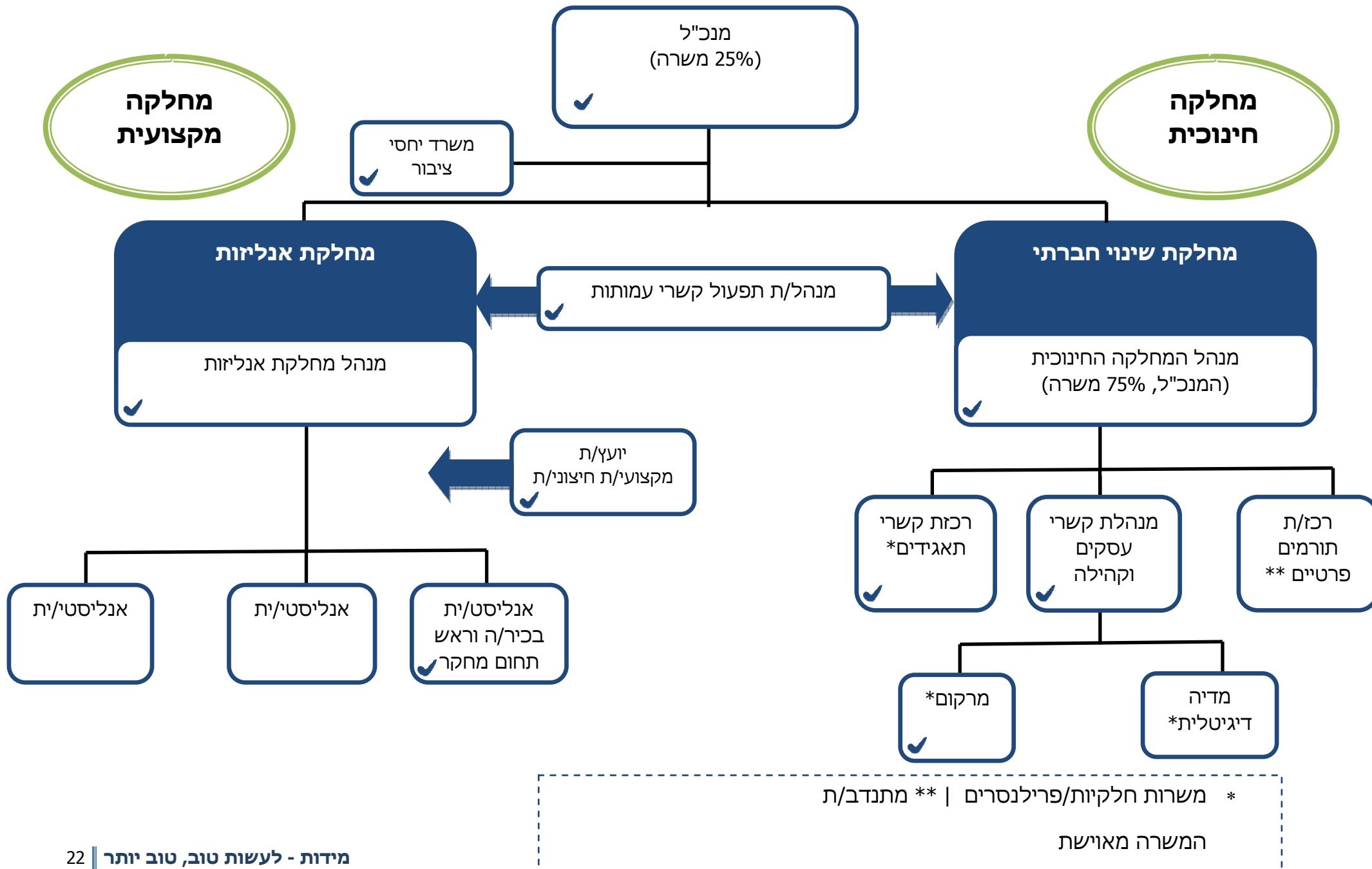
### מחלקה מקצועית

- גיא בייגל בראש המחלקה.
- גיא ראביד – אנליסט בכיר, אחראי על דוחות התחום ומבצע הדוח לקרן כהנוף, ושותף בניוזלטר ובחומר המקצועי באתר, עושה דוחות פרטניים מעטים (כ- 6 בשנה), בעיקר בתחומי דוחות התחום. אולי מהווה גורם יועץ לאנליסטים האחרים.
- 2 אנליסטים - אפשרות להעסקה גמישה באמצעות פרילנסרים, בעיתות עומס (כגון עכשיו שעלינו לצמצם הפיגור במהירות) או בעיתות בהן יש פרישה קבועה או זמנית של אנליסטים (כגון חופשת לידה).
- ליאת בן משה (לתקופה ראשונית בשלב I) – יועצת לדוחות תחום, לפרויקטים מיוחדים, למחקרונים מתוך נתוני מידות המצטברים ואולי למדידת ההצלחה של מידות.

### מחלקה חינוכית

הובלת שינוי חברתי בתפיסת האפקטיביות כשיקול משמעותי בתרומה ובניהול עמותות

- מנכ"ל בראש המחלקה.
- מנהלת קשרי עסקים וקהילה (לואיז) – מנהלת השיווק. אחראית לגיוס עמותות לדירוג ולבניית קשר של אמון והערכה עימם עם אפשרות לגיוס לתחומים נוספים, כגון גיוס תאגידים, הדרכות ועוד.
- מנהלת מרקום – (פרילנסרית) – אחראית על כנסי מידות, פרס מידות, בניית 'ידידי מידות' וכנס מקצועי.
- מנהלת מדיה דיגיטאלית – כפרילנסר. צריך לדחוף את החומרים של גיא לרשת, ונושאים נוספים של יחסי הציבור ברשת האינטרנט.
- מנהלת קשרי תאגידים (פרילנסרית) – אחראית ליצירת קשר מתמשך עם מנהלי אחריות תאגידית, ורתימתם להיכרות עם רעיון מידות, שימוש בדוחות שלנו, שימוש בהצעתנו לשאלון לעמותות המבקשות תרומה, רכישת מנוי למידות שמקנה רישום לניוזלטר, וכן זכות לדירוג עמותות.
- ועדה/ות של הוועד המנהל שמטרתה לרתום אישית את ראשי המשק בתאגידים, קרנות, בעלי ההון והממשלה (דובי איש הקשר והמארגן של ועדה זו). אפשרות למתנדב/ת לרתימת תורמים פרטיים.



### חתימת חברי הוועד המנהל של החל"צ

אנו, הח"מ, יעקב בורק ו- אבנר סטפק שני חברי דירקטוריון החברה, מאשרים בזאת את פרטיו של הדו"ח המילולי לשנת 2010 המפורט לעיל, אשר הוגש לחברי וועדת הביקורת ביום 5.6.2011 ואושר על-ידי האסיפה הכללית ביום 21.6.2011.

\_\_\_\_\_  
אבנר סטפק

\_\_\_\_\_  
יעקב בורק

תאריך: 21.6.2011