

מכון ערבה ללימודי סביבה


עמותה רשומה (ע"ר) 580210375
דוח מס' 27 | ניסן תשס"ט | מאי 2009

דוח אנליזה

מידות שיקוף ודירוג מלכ"רים
חברה לתועלת הציבור



מידות Midot میدوت | חברה לתועלת הציבור מיסודם של מיטב בית השקעות וג'וינט ישראל
דרך ההגנה 34 תל אביב 67721 | טל': 03 5373363 | פקס: 03 6876744 | www.midot.org.il



תוכן מסמך זה מוגן בזכויות יוצרים של מידות חברה בע"מ לתועלת הציבור | השימוש במסמך זה נועד לצורך אישי או מחקרי בלבד | מידות איננה אחראית לכל נזק שעלול להיגרם במישרין או בעקיפין בשל השימוש בדוח זה ו/או הסתמכות עליו לרבות של צדדים שלישיים | אין להעתיק בכל אמצעי שהוא ו/או להפיץ מסמך זה ללא רשות מפורשת ממידות | אין לצטט ו/או להפנות לכל ממצא, ניתוח ו/או מסקנה המופיעים במסמך זה ללא רשות מפורשת ממידות | מידות איננה גורם ממלכתי ו/או רשמי ו/או גורם פיקוח, בקרה או חקירה ואיננה מתיימרת או מסוגלת לזוודא באופן מוחלט כי במסגרת הארגון או על ידי פרטיו לא מבוצעות עבירות מנהליות ו/או פליליות | כמו כן, ממצאי הדוח ומסקנותיו מוגבלים לתקופת הבדיקה ולמידע שהועמד לרשותה על ידי אנשי הארגון ומחזיקי העניין בו, לרבות הצהרות ומסמכים החתומים על ידי נושאי משרה בארגון והאמורים לשקף נאמנה את פני המציאות.

מידות עומדת מאחרי הדוח להלן ונושאת באחריות הציבורית לאמור בו | עם זאת, ייתכן ונפלה שגגה בעיבוד המידע או בהכללתו ובהצגתו | ט"ח | אם פרט, ממצא או מסקנה העולים במישרין או בעקיפין מהדוח אינם עולים בקנה אחד עם ניסיונכם או ידיעתכם האישית או בכל הערה נוספת, אנא פנו אל מידות - info@midot.org.il

תוכן העניינים

Index

1. תמצית האנליזה
2. שיקוף
3. דירוג
4. רקע
5. ניתוח הסביבה
6. נספחים

מכון ערבה ללימודי סביבה

עמותה רשומה (ע"ר) 580210375

מרכז אקדמי לפיתוח מנהיגות סביבתית תוך שימת דגש על שיתוף פעולה אזורי וגלובלי

תחום ראשי: חינוך ומחקר

תחומים משניים: דו קיום | הגנה ואיכות הסביבה | השכלה | מדע | מחקר

גודל: S M L XL

מידות לחיזוק V

הוועד המנהל שותף להחלטות בנושאי הליבה, אולם אינו מתווה את מדיניותו הכוללת של הארגון
מעורבות לא אחידה של חברי הוועד
עלות גבוהה של תכניות המיועדות לגיוס משאבים

מידות חוזקה ^

חזון וייעוד ברורים ומוטמעים בארגון
תוכניות עבודה איכותיות ומעקב שוטף אחר ביצוען
מדידת תפוקות שיטתית ומפורטת
תכנון פיננסי לטווח הארוך תוך פיתוח מקורות הכנסה חדשים
בדיקה שוטפת של צרכי המוטבים ושביעות רצונם מהפעילות



אתיקה



כספים



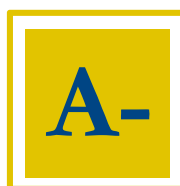
מערכות



אנשים



אופק



מדד מידות

הארגון: מכון ערבה ללימודי סביבה

קהלי היעד: סטודנטים

ייעוד: מרכז אקדמי לפיתוח מנהיגות סביבתית במזרח התיכון העוסק בתחומי הסביבה השונים ומתן פתרונות סביבתיים חוצי גבולות, תוך דגש על שיתוף פעולה בין ישראל ושכנותיה.

מטרות:

1. הכשרת מנהיגים להתמודדות עם סוגיות סביבה אזוריות
2. הפעלת מכון אקדמי ללימוד וחקר נושאים סביבתיים חוצי גבולות עבור סטודנטים מהמזרח התיכון והעולם כולו
3. הובלה בתחומי המחקר, שימור והגנת הסביבה ופיתוח בר קיימא במרחב כולו
4. הפעלת תכניות בנושא פיוס ושיתוף פעולה במזרח התיכון, במטרה להתעלות מעל הגבולות המדיניים בדרך להשגת שינוי סביבתי

אישורים: א46: ✓

✓ הסדר לתרומות מחו"ל:

✓ אישור ניהול תקין:

פעילות

פרויקטים מרכזיים: תוכנית אקדמית לקורסים במסגרת התואר הראשון או השני בגישה מעשית ובינתחומית לסטודנטים מישראל ושכנותיה

•מחקר חוצה גבולות בשותפות ישראלית, פלסטינית וירדנית

•רשת תומכת למנהיגים סביבתיים בוגרי המכון

איזור פעילות: דרום

התנדבות: ההסתמכות על מתנדבים - נמוכה

מוטבים: מוטבים ישירים בשנת 2008: 300

מספר מצטבר של מוטבים ישירים: 1,500

היקפים

גודל הארגון	XL	L	M	S
גודל תקציב	XL	L	M	S
ותק	XL	L	M	S
פריסה גיאוגרפית	XL	L	M	S
משרות ומתנדבים	XL	L	M	S
מוכרות ציבורית	XL	L	M	S

יז"ר: ד"ר מיכאל בייט | שנת מינוי: 2007

מס' חברי ועד מנהל: 13

מנכ"ל: דוד לרר | שנת מינוי: 2001

סמלים

סה"כ עובדים 27

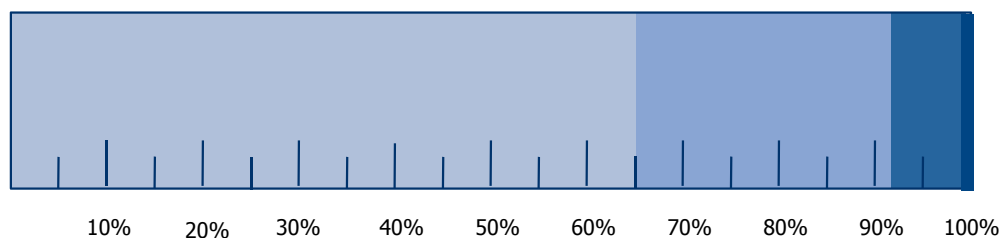
עובדים במשרה חלקית 6

עובדים במשרה מלאה 21

סה"כ משרות 24

סה"כ מתנדבים 3

הכנסות (באחוזים, 2008)



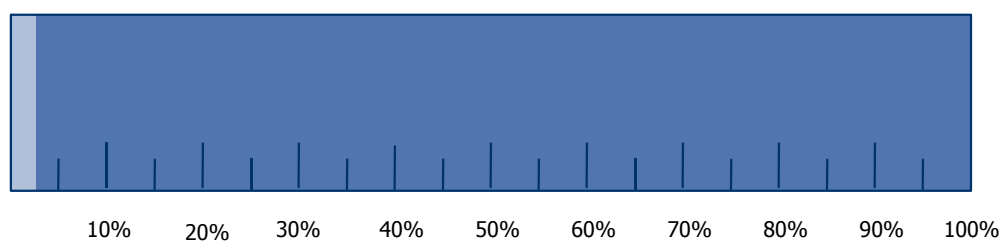
65%	פילנתרופיה פרטית
26%	פילנתרופיה מוסדית
8%	הכנסות עצמיות
1%	ממשלה ורשויות ציבוריות
0%	פילנתרופיה עסקית

פילנתרופים עיקריים (2008):

Merrin Family Fund ,May Mann Estate ,Irmgard Baum ,JNF
מגבית קנדה, MERC

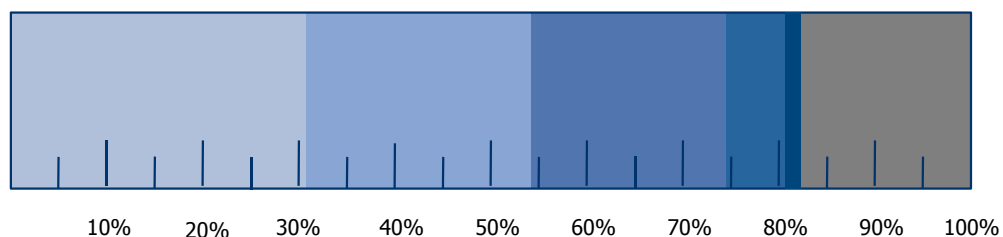
הכנסות

מקור התרומות (באחוזים, 2008)



2%	מהארץ
98%	מחול"ל

הוצאות עיקריות (באחוזים, 2007)

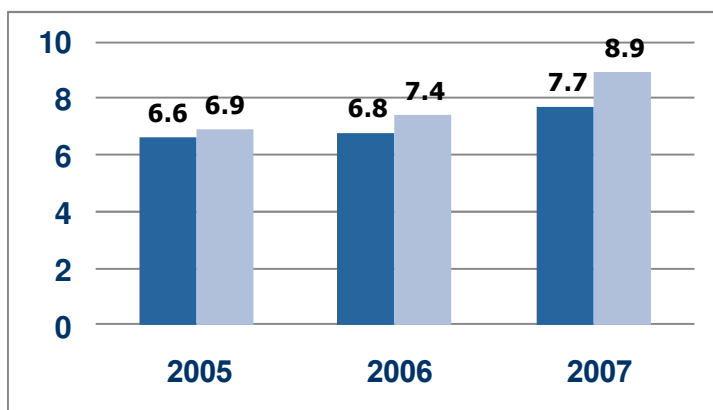


שלוש המשכורות הגבוהות ביותר (2008, אומדן חודשי ברוטו ממוצע, טווח):

1. 9,000 - 12,000 ₪
2. 6,000 - 9,000 ₪
3. 6,000 - 9,000 ₪

הוצאות

הכנסות והוצאות שנתיות במיליוני ₪ (הכנסות ■ הוצאות):



מידות ארגוניות

אופק

A

חזון הארגון וייעודו נכתבו לפני מספר שנים בתהליך לו היו שותפים כל העובדים, והם מזדהים עימם ועם המטרה לשמה קם הארגון. התכניות השונות הולמות את מטרות הארגון ומתקיים קשר ביניהן, למעט התכנית "סביבה בריאה בערבה", אשר אינה נושאת אופי מחקרי או אקדמי, והתכנית "בשביל האופניים", אשר נועדה לגיוס משאבים. כל מחלקות הארגון פועלות לפי תוכנית עבודה שנתית מפורטת המאפשרת בדיקה חודשית של ביצוע המשימות המתוכננות, וזו נערכת עם כל עובד בארגון. תכניות העבודה כוללות בין השאר גם יעדים מדידים המצריכים מדידת תפוקות שיטתית. הארגון בודק את צרכי מוטביו ואת מידת שביעות רצונם מהפעילות, ואף מפעיל מחלקה נפרדת הדואגת לרווחתם. יחד עם זאת, ההשפעה החברתית של פעילות הארגון נמדדת באופן חלקי בלבד ורק בחלק מהתכניות.

אנשים

A-

בשנים האחרונות נעשו מאמצים לגוון את הרכב הוועד שהיה מורכב בעבר מחברי הקיבוץ בלבד, וכיום מחציתו מורכב מחברים בעלי רקע מקצועי מתחום מדעי הטבע ומפעילים חברתיים בארגוני הסביבה. צעד זה הביא לשיפור משמעותי ביכולתו של הוועד להוות גורם מוביל ומפקח על פעילות הארגון, וניכר כי הוא יוזם תהליכים אסטרטגיים המקדמים את פעילותו, אם כי אינו מתווה את המדיניות הכוללת של הארגון. למנכ"ל הנוכחי חלק משמעותי בהפיכת הארגון לממוסד ומושתת על תהליכי עבודה סדורים והוא רתם לוועד המנהל חברים שיוכלו לסייע לו בקשר עם גורמים חיצוניים. ניהול המשאב האנושי זוכה להתייחסות מקצועית, ועובדי הארגון נהנים מהכשרה בהתאם לתחום עיסוקם.

מערכות

A

מכון ערבה נשען על התשתית הפיזית של קיבוץ קטורה וזו מאפשרת לו לקיים את פעילותו ברווחה. יחד עם זאת, התרחבותו העתידית של המכון מוגבלת, שכן היא תלויה בהסכמת הקיבוץ להכשרת קרקעות נוספות לטובת פעילותו. הידע האקדמי מתועד באופן המאפשר נגישות מירבית לחברי הארגון ולמוטביו, אך תיעוד הידע המקצועי של הארגון לוקה בחסר, שכן לעיתים אין הוא מסווג באופן המאפשר שימוש נח בו. מעבר להפקת הלקחים המתקיימת במהלך העבודה השוטפת, קיימים תהליכי הפקת לקחים סדורים ומובנים, בעקבותיהם מיושמים שינויים ארגונים משמעותיים. מכון ערבה הינו ארגון דינמי המרבה ליזום תכניות חדשות ולפתח רעיונות חדשים. הארגון מכיר את סביבתו היטב ומשתף פעולה עם ארגוני סביבה וארגוני דו קיום נוספים.

כספים

A-

למכון ערבה מגוון מקורות הכנסה, ביניהם מספר גדול של תורמים פרטיים, קרנות וגופים ממשלתיים ממדינות שונות. יציבותו הפיננסית נזקפת גם לזכות מקורות ההכנסה העצמאיים בדמות דמי לימוד ומכירת שירותים נוספים שהוא משכיל לפתח. מאידך גיסא, יציבות זו עומדת תחת איום עקב מחסור ביתרות מזומנים. בשנים האחרונות, בעקבות ייזום תוכניות חדשות, חל גידול בהיקף הפעילות ובהשקעה בפעילות. בארגון קיים תכנון פיננסי רב שנתי הכולל חשיבה אסטרטגית על הרחבת מקורות ההכנסה וגיוונם וכן פיתוח מקורות עצמאיים. אלה באים לידי ביטוי גם בהקמת חברת בת, "מכון הערבה מחקר ופיתוח בע"מ", שרווחיה מיועדים לטובת המכון. לארגון תכנית מפורטת לגיוס משאבים המציבה יעדים מוגדרים ומדידים. יחד עם זאת, לתוכנית "בשביל האופניים", המהווה אפיק לגיוס משאבים, עלות גבוהה.

A

אתיקה

מכון ערבה נוהג בשקיפות גבוהה כלפי הציבור וכלפי גורמים חיצוניים, והפגין פתיחות מלאה אל מול צוות מידות. קיבוץ קטורה מהווה ספק מרכזי לארגון וחלק מחבריו עובדים במכון. על מנת למנוע היווצרותם של ניגודי עניינים, הסדירו הצדדים את ההתקשרויות ביניהם בנהלים ובחוזים, קבעו הגבלות ותקנות לנושא הרכב הוועד המנהל והם מקפידים על קיומו של הליך גלוי. בתהליך האנליזה לא נמצאו עדויות לקיומם של ליקויים אתיים.

מידות חברתיות

מועילות

עד היום פרסם המכון כעשרים מאמרים מקצועיים והוציא לאור חמישה ספרים בתחומים שונים. בבדיקה שנערכה בקרב בוגרי המכון נמצא כי 70% מהבוגרים משתלבים בעשייה חברתית סביבתית ובכך מגשימים למעשה את מטרת המכון להכשרת מנהיגים סביבתיים. בבדיקה אחרת, בה נמדדה שביעות הרצון של משתתפי הקורסים שמפעיל המכון, נמצאה שביעות רצון גבוהה מהקורס. הקורסים הנלמדים במכון מוכרים באוניברסיטאות שונות בעולם כחלק מתכנית הלימודים לתואר ראשון. בישראל, מוכרים הקורסים הנלמדים במכון על ידי אוניברסיטת בן גוריון, אך עדיין אינם נכללים בתכנית הלימודים כמסלול לתואר ראשון, והדבר מקשה על הארגון להגדיל את מספר מוטביו. לא נמצאו עדויות להשפעה של פעילות הארגון על סדר היום האקדמי כמו גם על קובעי המדיניות בתחום הסביבתי.

מובילות

למכון ערבה מודל ייחודי בכך שהוא משלב בין לימודי הסביבה לבין חיים משותפים של יהודים וערבים ממדינות שונות. מכון ערבה היה הארגון האקדמי הראשון בישראל שהתמקד בלימודי סביבה מתוך תפיסה הוליסטית המשלבת בין דיסציפלינות שונות ממדעי החברה והטבע, זאת להבדיל מלימודי מדעי הסביבה במוסדות אקדמיים אחרים, המתמקדים בדיסציפלינה בודדת. גם כיום המכון הינו בין הארגונים היחידים המבצעים מחקר מתוך תפיסה זו. הארגון, אשר זכה במספר פרסים בתחום הסביבה, נמצא בעיצומו של תהליך לחיזוק המוניטין האקדמיים שלו, ולשם כך הוא משתף פעולה עם אוניברסיטאות בארץ ובחו"ל. עם זאת, נראה כי בקרב הציבור הרחב הארגון מוכר פחות ממוסדות אקדמיים אחרים בארץ.

מכון ערבה ללימודי סביבה נוסד בקיבוץ קטורה בשנת 1996 על ידי פרופסור אלון טל, פעיל ויזם בתחום הסביבה. המכון פעל כענף בקיבוץ עד לרישומו כעמותה עצמאית בשנת 1999, ועד היום הקיבוץ שותף פעיל בניהולו. הארגון מפעיל תכנית אקדמית סמסטריאלית ללימודי סביבה עבור סטודנטים מהמזרח התיכון ומהעולם כולו, מתוך תפיסה לפיה "לטבע אין גבולות". תפיסה זו עומדת גם בבסיסן של שאר תכניות הארגון, ביניהן: מרכז לקידום מחקרים משותפים חוצי גבולות ותוכנית להכשרת מנהיגים סביבתיים. לאחרונה הקים הארגון חברת בת, "מכון הערבה מחקר ופיתוח בע"מ", אשר כל רווחיה מיועדים לשימוש המכון. המכון מעסיק כ-30 עובדים, כמחציתם חברי קיבוץ קטורה, ולומדים בו כ-30-40 סטודנטים בכל סמסטר, רובם משלימים את לימודיהם לתואר ראשון באוניברסיטת בן גוריון או באוניברסיטאות אחרות בעולם.

הסוגיה החברתית

המודעות לנושא הסביבתי ולצורך בשמירה על משאבי הטבע גברה בשנים האחרונות. התפיסה הרווחת כיום היא כי מעבר לפעילויות לשימור הטבע יש צורך במציאת פתרונות בני קיימא, המאפשרים שימוש יעיל ונכון יותר במשאבי הטבע כך שיישמרו והשימוש בהם יתאפשר גם בעתיד. חלק מהקושי בניהול יעיל של משאבי הסביבה נובע גם מסכסוכים בין מדינות, שכן הסוגיות הסביבתיות אינן מתחשבות בגבולות מדיניים, ועל כן יש צורך בשיתופי פעולה אזוריים. בעשור האחרון התגבשה תפיסה בקרב גופים אקדמיים לפיה חקר הסביבה מהווה דיסציפלינה בפני עצמו, ואוניברסיטאות ומכללות רבות החלו במיסוד מחלקות ללימודי הסביבה. מכון ערבה מקדם את חקר הסביבה למען שימוש יעיל ונכון יותר במשאביה, תוך יצירת גרעין של מנהיגים סביבתיים מישראל וממדינות שכנות שיסייעו לחזק תחום מחקר זה ויישומיו השימושיים.

ניתוח הסביבה

שחקנים מרכזיים

בישראל פועלים עשרות ארגונים לקידום איכות הסביבה והמודעות לשימורה, כמו גם ארגונים המקדמים את המחקר בתחום.

• האוניברסיטאות העברית, בן-גוריון, תל-אביב, בר-אילן וחיפה מפעילות מסלול ללימודי תואר ראשון ושני בתחום הסביבה כחלק מתכנית הלימודים לתואר בפקולטות למדעי החיים או החברה.

• מספר מכללות אקדמיות מקיימות מסלולים ייחודיים ללימודי סביבה, וביניהם: המכללה האקדמית בית ברל, המכללה האקדמית הדסה והמכללה האקדמית תל חי המקיימת לימודים לתואר ראשון בתפיסה הוליסטית, בדומה לזו של מכון ערבה.

• מרכז השל - המכון הישראלי לחשיבה ומנהיגות סביבתית המפעיל תוכניות לימודים להכשרת אנשי מקצוע לקידום נושאים סביבתיים, ולפיתוח מנהיגות סביבתית, בדומה למכון ערבה.

• יידי כדור הארץ – ארגון סביבה אזורי משותף לישראל, ירדן, מצרים והרשות הפלסטינאית ששם לו למטרה לקדם נושאים בתחום האקולוגיה והסביבה במזרח התיכון.

כמו כן, קיימים ארגונים רבים נוספים הפועלים בתחום הסביבה במגזר השלישי והציבורי, הגדולים מביניהם: החברה להגנת הטבע, רשות הטבע והגנים, קרן קיימת לישראל, חיים וסביבה, אדם טבע ודין, מגמה ירוקה, הקרן לסביבה ירוקה ועוד.

בנוסף, ישנם עשרות ארגונים הפועלים בישראל לקירוב ולקידום חיים משותפים בין יהודים וערבים ומפעילים תוכניות במגוון תחומים לשיפור מערכת היחסים ביניהם בישראל בפרט ובמזרח התיכון בכלל. אחד הארגונים הבולטים בתחום הוא יוזמות קרן אברהם – ארגון המשלב פילנתרופיה אסטרטגית עם הפעלת תוכניות הלכה למעשה, ובכך מקדם שיתוף פעולה, דו-קיום ושוויון בין יהודים וערבים על-ידי יצירת סינרגיה ותיאום בין ארגונים הפועלים לדו-קיום והעצמה מקצועית בתחום.

ניתוח הסביבה

מגמות, סיכונים, אתגרים

למצב המדיני-בטחוני בישראל השפעה ישירה על מידת האמון בין יהודים וערבים במדינה, כמו גם על יחסי ישראל עם שאר מדינות העולם. אירועים ביטחוניים כדוגמת אלה שהתרחשו בשנים האחרונות - מלחמת לבנון השנייה ומבצע עופרת יצוקה - מערערים את המרקם העדין של מערכת היחסים שבין יהודים לערבים בישראל ובמדינות השכנות. אם תתערער היציבות הביטחונית, צפויה פגיעה קשה ביחסים אלו והדבר יבוא לידי ביטוי גם בנכונות של סטודנטים ערבים לקחת חלק בפעילות של מוסדות ישראלים, כדוגמת מכון ערבה. בנוסף, תרחיש זה עלול להרתיע סטודנטים משאר מדינות העולם מלהגיע לישראל.

מגמה נוספת העשויה להשפיע על מכון ערבה היא העלייה במודעות לתחום הסביבה. בשנים האחרונות, כחלק ממגמה זו, מוסדות אקדמיים רבים פיתחו תוכניות לימוד לתחום הסביבה. אמנם מרבית התכניות עדיין ממוקדות בדיסציפלינה מדעית בודדת, אך ככל שהתחום מתפתח, גובר מספר הגופים שמאמצים את הגישה ההוליסטית הרווחת בקרב ארגוני הסביבה בכלל ובמכון ערבה בפרט, ועלולים להוות מתחרים עבור המכון.

שיקוף

דירוג

רקע

ניתוח הסביבה

נספחים

תהליך האנליזה בארגון

תהליך האנליזה במכון ערבה ללימודי סביבה בוצע בחודשים פברואר – מאי 2009. בשלב איסוף המידע נאספו מסמכים שונים מהארגון: דו"חות פיננסיים, תכניות עבודה, בקשות מענקים ועוד. כמו כן נאסף מידע על הארגון ממקורות אינטרנטיים ואחרים. במקביל נערכו ראיונות ושיחות עם גורמים שונים בארגון ומחוצה לו:

- ד"ר מיכאל בייט – יו"ר
- תמר קינן – חברת הוועד המנהל
- דיוויד לרר – מנכ"ל
- מרים שרתון – סמנכ"ל
- אורי נוסינוב – מנהל כספים
- משה סיאל – מנהל התכנית האקדמית
- קלייב ליפקין – מנהל מרכז מחקר
- שירה קרוניך – עובדת במחלקת ECO - PATH
- ורד בלן – מנהלת פרויקטים, מרכז השל

כחלק מאיסוף המידע נערך יום פעילות מרוכז במשרדי הארגון, בו נכח חבר הוועד המנהל, מנכ"ל הארגון ו-8 מעובדי הארגון.

כלי נוסף עליו הסתמכנו הוא שאלון שהועבר בקרב העובדים, עליו ענו 15 עובדים.

מפתח הדירוגים

מדד מידות = סיכויי הצלחת הארגון לממש את ייעודו

מידות ארגוניות

= ארגון עם מידות ארגוניות **טובות מאוד** **A**

= ארגון עם מידות ארגוניות **טובות** **B**

= ארגון עם מידות ארגוניות **סבירות** **C**

= ארגון עם מידות ארגוניות **נמוכות** **D**

= ארגון עם מידות ארגוניות **חלשות ביותר** **F**

= טווח עליון של הציון **+**

= טווח תחתון של הציון **-**

שיקוף

דירוג

רקע

ניתוח הסביבה

נספחים

מפתח הדירוגים

גודל

הערות	טווחים				היקפים
	XL	L	M	S	
שקלול מרכיבי המשנה.					גודל תקציב
במיליוני ש"ח.	50-100	25-50	10-25	0-10	ותק
בשנים.	15 ומעלה	10-15	5-10	1-5	פריסה גיאוגרפית
לא רלוונטי לארגוני סנגור. מתייחס לפעילות קצה בלבד.	ארצי	רב מוקדי	אזורי	מקומי	משרות ומתנדבים
	למעלה מ-50	11-50	3-10	0-2	מוכרות ציבורית
	שקלול הערכות הארגון והערכות מידות וכלי מדידה אינטרנטיים.				

שיקוף

דירוג

רקע

ניתוח הסביבה

נספחים

מידות

ארגון מידות שם לו למטרה להשפיע על התמקצעות הניהול של ארגוני המגזר השלישי ולהשפיע על קבלת ההחלטות של משקיעים חברתיים באמצעות הערכות מקיפות על עמותות ומלכ"רים הפועלים בישראל. הדירוג מתייחס לתחומים מגוונים ומסייע למשקיעים חברתיים בנתינה מושכלת, תומך בבידול הארגונים בשוק התחרותי של גיוס משאבים ודימוי ציבורי שלילי ומציג לציבור הרחב תמונה מלאה על ארגונים שונים הפועלים בארץ.

מדד מידות מבוסס על מודל אנליזה חדשני שפותח בהשראת כלים מהעולם ובליוי גורמים מקצועיים מהמגזר החברתי והעסקי, ביניהם TACK אסטרטגיות צמיחה וחברת דירוג האשראי S&P מעלות. הדירוגים ותמצית ההערכות – שמבוצעים בהסכמת הארגון – מוצגים באתר מידות הפתוח לציבור ללא תשלום.

מידות אשר הוקמה כשותפות ייחודית בין **מיטב בית השקעות וג'וינט ישראל**, הינה ארגון מקצועי, בלתי תלוי וללא מטרת רווח המגובה במועצה ציבורית רחבה ובה נציגים מהמגזר השלישי, מעולם העסקים ומעולם האקדמיה.

מידע נוסף אודות מידות, תהליך האנליזה והעמותות המדורגות ניתן למצוא ב- www.midot.org.il