

י"א בחשון תשע"ב - 08/11/2011

לכבוד
מר עמוס ספיר, יו"ר
גב' יפעת עובדיה, מנכ"לית
עולים ביחד

שלום רב,

הנדון: זכייה באות האפקטיביות

אנו שמחים לבשר לכם כי הוועדה הציבורית להענקת אותות האפקטיביות בחרה בעמותת עולים ביחד כזוכה באות לעמותה צעירה בעלת מודל פעולה ייחודי לשנת 2011!

אות העמותה הצעירה בעלת מודל פעולה ייחודי מוענק לעמותה בראשית דרכה (עד 5 שנות פעילות), שלה מודל פעולה ייחודי ובעל פוטנציאל, גם אם טרם הוכחה הצלחתו, ובמטרה לעודד עמותות אפקטיביות להפגין הישגים ולחולל השפעה וערך חברתי; להוקיר עמותות שמפרסמות הישגיהן בפומבי ונוהגות בשקיפות; וכן להוקיר ולעודד נתינה ומעורבות. בעת בחירת העמותות הזוכות בחנה הוועדה הציבורית את תשובות העמותות ל"חמש השאלות של מידות" וכן הביאה בחשבון גם קריטריונים של מנהיגות, ניהול מקצועי, תכנון וכספים, אתיקה, שקיפות ובקרה ושיתופי פעולה.

הוועדה הציבורית לבחירת הזוכים התרשמה עמוקות מתרומתכם לקידום האוכלוסייה האתיופית בישראל על ידי עידוד העסקת אקדמאים יוצאי אתיופיה במגזר הציבורי ובארגונים בחזית המשק, מתוך מטרה ליצור שכבת מנהיגות כמנוף לקידומה של הקהילה האתיופית בישראל. על ידי מנהיגות אמיצה, לאחר ארבע שנות פעילות בלבד הגיעה העמותה לנתונים מרשימים: כ-350 אקדמאים וסטודנטים, המושמים בהשמה הולמת בשיעור של 80-90 אחוזי השמה. בעזרת שיתופי פעולה משמעותיים, למעלה מ-40 חברות וגופים ממשלתיים כבר קלטו עובדים לשורותיהם ומעידים על השתלבותם הטובה בעבודה, ו-15 מתוכם קולטים קליטות חוזרות ונשנות של יוצאי הקהילה האתיופית. לב לבה של "עולים ביחד" הם המתנדבים והמנטורים. תכנית המנטורים גייסה לשורות העמותה עשרות מנהלים ואנשי עסקים בכירים במשק, שגייסו את הרשתות החברתיות שלהם והתאגידים שבניהולם להצטרף לחזון ולפעילות.

טקס הענקת האותות לזוכים ייערך בכנס מידות שיתקיים במרכז סוזן דלל ב-13 בדצמבר 2011. נשמח לראותכם בין אורחינו.

בכבוד רב ובברכת שנה של מעשים טובים,

דובי ארבל, מנכ"ל מידות

העתקים

מר מאיר שמגר - נשיא בית המשפט העליון בדימוס ונשיא הוועדה הציבורית
גב' טליה אהרוני וגב' יהודית יובל רקנאטי - יושבות ראש הוועדה הציבורית



עולים ביחד –

ע"ר 580484558 מנהיגות ומצינות בתעסוקה לאקדמאים יוצאי אתיופיה נוסדה 2007

עיקרי דוח דירוג מידות, פברואר 2011

“

”
אקדמאים יוצאי אתיופיה, בעלי חוסן מקצועי, כלכלי ואישי משמשים מודלים לחיקוי וקבוצת מנהיגות בקהילה האתיופית, ומשולבים בהנהגה הכלכלית והחברתית של ישראל.

מידות
לעשות טוב, טוב יותר

[מתוך חזון עולים ביחד]



מבנה הדוח*

על הארגון

תהליך האנליזה

הדירוג הסופי

נקודות חוזק עיקריות

המלצות

נקודה למחשבה

פירוט הדירוג

נספח: תהליך הדירוג במידות



על הארגון

שם הארגון: עולים ביחד – באנדליי וונדליי מנהיגות ומצוינות בתעסוקה

לאקדמאים יוצאי אתיופיה

מספר רישום: 580484558 שנת ייסוד: 2006 (רישום 2007)

י"ר: עמוס ספיר שנת מינוי: 2010

מנכ"ל: יפעת עובדיה שנת מינוי: 2006

מס' מתנדבים: כ - 1500 מס' עובדים (משרות מלאות): 11 (11)

תקציב שנתי: 2.732 מליון ₪ אתר: www.olim-beyahad.org.il

ייעוד: קהילת יוצאי אתיופיה משולבת ברקמת החיים בישראל בצורה אינטגרלית נורמטיבית בתעסוקה הולמת, מגורים, חינוך ובחיים החברתיים.

מטרות:

* שילוב אקדמאים וסטודנטים ישראלים יוצאי אתיופיה בתעסוקה הולמת ומתמשכת בחזית המגזרים העסקי, האקדמי והציבורי בישראל. הצלחתם, הצטיינותם, מיצוי יכולותיהם ושאיפותיהם המקצועיות והצלחת השילוב.

* טיפוח דור של מנהיגות מקצועית ומובילה של אקדמאים ישראלים יוצאי אתיופיה המועסקים בחזית המשק הישראלי.

* קידום השתלבות יוצאי אתיופיה בחברה הישראלית לרבות בתחום התעסוקה.

* יצירת תנועה חברתית המאמינה בעוצמתה וביכולתה לבצע שינוי חברתי לטובת יוצאי אתיופיה בפרט והחברה הישראלית בכללותה.



על הארגון

קהל היעד: אקדמאים וסטודנטים יוצאי הקהילה האתיופית.

מספר מוטבים ישירים בשנה החולפת: כ – 250.

מספר מוטבים מצטבר: 300.

אזור פעילות: מרכז דרום וצפון.

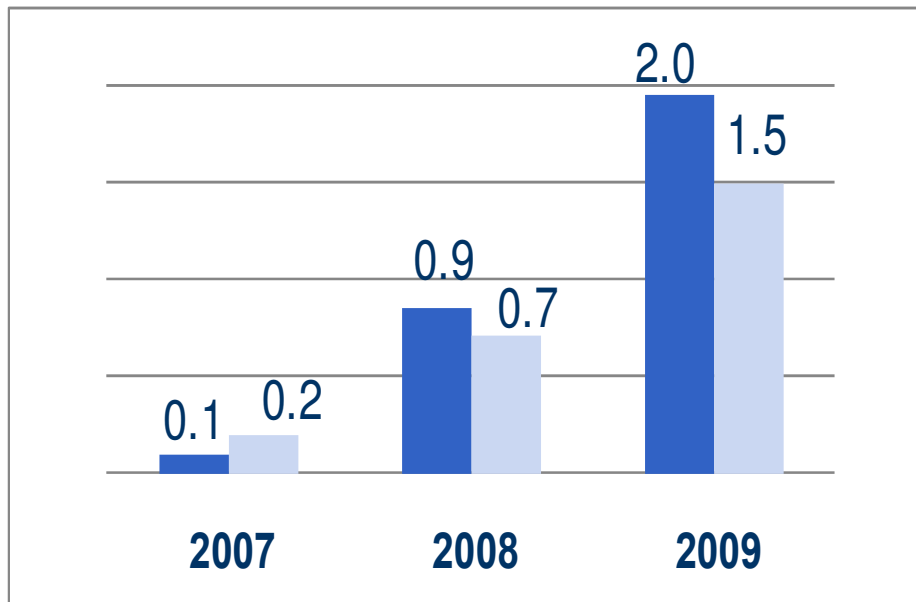
פרויקטים מרכזיים:

- פרויקטים לבוגרים: פורום בוגרים ותכנית התנדבות בקהילה של בוגרים.
- תכנית מנטורינג.
- תכנית מנהיגות ומצוינות תעסוקתית.
- פרויקט אקדמאים – ליווי והשמה של אקדמאים מצטיינים בתעסוקה הולמת.
- פרויקט סטודנטים – ליווי והשמה של סטודנטים בתעסוקה הולמת.
- קורסים מקצועיים: הכנה למבחני מיון, קורס אנגלית.
- תכנית מנהלים לבוגרי הפרויקטים.
- מודל מעסיק – קידום מטרות העמותה מול מעסיקים, ידידי העמותה.

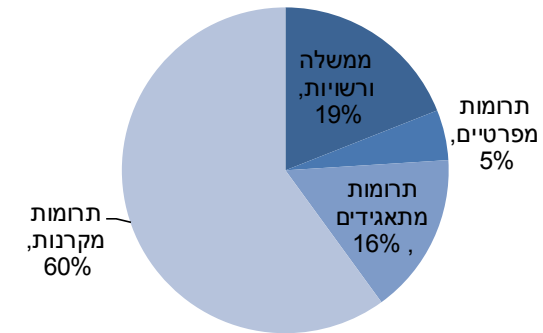


על הארגון

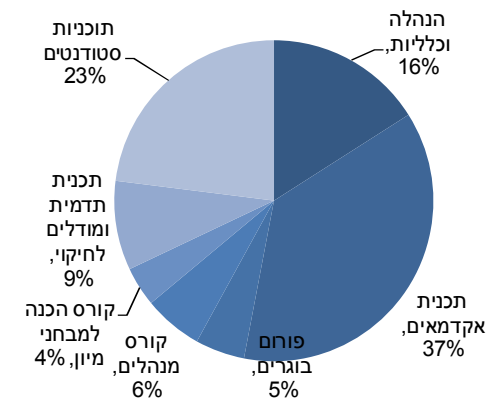
הכנסות והוצאות שנתיות במיליוני ₪ (הוצאות ■ הכנסות):



הכנסות (2009)



הוצאות (2009)



ניתונים כספיים



עיקרי הממצאים



הארגון זכאי לתו מידות לאפקטיביות.

פירוט הממצאים:

ציון משוקלל: מצוין

ציון משוקלל	תכנון	ביצוע	למידה ומדידה	מנהיגות	כספים
מצוין	טוב מאוד	מצוין	מצוין	ראוי לשבח	ראוי לשבח

סולם דירוג מידות:

ראוי לשבח – מצוין – טוב מאד – טוב – סביר – נדרש שיפור – נכשל



דירוג מידות תו מידות לאפקטיביות



דירוג מידות מתאר את סיכויי הארגון לפעול באפקטיביות ולייצר השפעה חברתית. תו מידות לאפקטיביות יינתן לארגון שקיבל בדירוג ציון של 75 לפחות ובנוסף עומד בתנאים אלה:

- ✓ **מדדים להצלחה** - לארגון יש מדדים להצלחתו.
- ✓ **תכנית עבודה** - הארגון פועל על פי תכנית עבודה שנתית.
- ✓ **מדידת תפוקות (ודיונים מבוססי נתונים)** - הארגון מודד תפוקותיו ומקיים דיונים מבוססי נתונים.
- ✓ **שיפור מתמיד** - הארגון בוחן את עצמו מעת לעת ומפגין שיפור לאורך זמן.
- ✓ **מנהיגות** - הוועד המנהל בעל פוטנציאל להוביל את הארגון ולפקח עליו.
- ✓ **אתיקה, שקיפות ובקרה.**



נקודות חוזק עיקריות

❖ ביצוע

- מודל פעולה ייחודי וממוקד המביא לתוצאות ברורות בתחום התעסוקה.
- הארגון עומד ביעדים שהציב לעצמו בהתאם לתכניות העבודה.
- גידול בביקוש לתכניות המקצועיות שהארגון מפעיל.

❖ מנהיגות

- ועד מנהל, מנכ"לית ומנהלת מקצועית המובילים את הארגון קדימה.

❖ למידה ומדידה

- הארגון מגדיר מדדים ובודק עצמו באופן קבוע.
- ניכר שיפור בתוצאות לאורך זמן.

❖ כספים

- יציבות פיננסית וגידול משמעותי בהכנסות הארגון מדי שנה.



המלצות

- ❖ **תכנון** – מומלץ לקיים תהליך של תכנון פיננסי ארוך טווח, כך שישקף את משימות הארגון העתידיות כפי שהן באות לידי ביטוי בתכנית האסטרטגית.
- ❖ **ביצוע** - עד היום לא הושקעו מספיק משאבים בתכניות המקדמות את המטרות הארגוניות בטווח הארוך יותר, מעבר לתעסוקה (שילוב, מנהיגות). הארגון פועל לשינוי מצב זה כבר בשנת 2011.
- ❖ **למידה ומדידה** - מומלץ לפתח דרכי מדידת תוצאות בנושא השתלבות בקהילה (לדוגמה בתחומי הדיור, החינוך וחיי החברה) ובנושא יצירת קבוצת מנהיגות (מדידת הצלחת פורום בוגרים).



המלצות

- ❖ **ניהול מתנדבים –** מתוך כ-1500 מתנדבים נעשה שימוש אפקטיבי רק בכ-500 (ומתוכם 250 מנטורים). מומלץ להקפיד על הטמעת התכנית הקיימת לניצול מיטבי של משאב זה.
- ❖ **אתר אינטרנט ומערכת מידע –** מומלץ לשפר את אתר האינטרנט הנוכחי בעברית (למשל, להוסיף אפשרות קבלת מידע על התכניות השונות והרשמה אליהן, הרשמה כמתנדב וכו'). יש לוודא הטמעה מלאה של מערכת המידע על מנת שתוכל לשרת את צורכי הארגון בצורה מיטבית.
- ❖ **העובדה כי מדובר בעמותה צעירה יחסית, המפגינה תוצאות טובות, נלקחה בחשבון בתהליך הדירוג. על מנת לקבל ציונים גבוהים גם בעתיד, העמותה תידרש להפגין תוצאות טובות גם בתחומי השילוב החברתי והמנהיגות.**



נקודות למחשבה

- ✦ האם עולים ביחד צריכה להשקיע משאבים על מנת לקדם את השילוב החברתי של בוגריה? (לדוגמה דיור – ניתן להציע אפליה מתקנת במכרזים של מינהל מקרקעי ישראל ליוצאי הקהילה).
- ✦ האם על עולים ביחד לבנות מודל עסקי ארוך טווח, הכולל רכיב של הכנסות עצמאיות, על מנת להקטין את התלות בתרומות? (לדוגמה: דמי השתתפות סמליים/ מכירת ידע למכונים פרטיים/ גביית תשלום ממעסיקים בגין השמות וכו').



תהליך האנליזה

- ❖ תהליך האנליזה בארגון עולים ביחד נערך בחודשים ינואר – פברואר 2011.
- ❖ התהליך נערך בשיתוף הארגון ונעשה בו שימוש בכלים איכותניים וכמותניים ובמתודולוגיה ייחודית שפותחה במידות.
- ❖ במהלך האנליזה נאסף מידע על הארגון ממקורות מגוונים: מידענות, מסמכים, שאלונים, דוחות, פרוטוקולים, ראיונות עם מומחים ועם בעלי תפקידים בארגון וכן תצפיות בפעילות.
- ❖ התהליך עבר בקרה פנימית במידות והועבר לארגון להערות.
- ❖ עיקרי הדירוג ופירוט הדוח נמסרו לארגון במרץ 2011.



ממצאי הדירוג

- ❖ תכנון – טוב מאוד.
- ❖ ביצוע – מצוין.
- ❖ למידה ומדידה – מצוין.
- ❖ מנהיגות – כאוֹיֵף.
- ❖ כספים – כאוֹיֵף.
- ❖ ציון משוקלל – מצוין.

- ❖ השפעה חברתית.
- ❖ אתיקה.
- ❖ בקרה.



תכנון טוב מאי?

- ❖ בארגון קיימת הבנה ברורה של האופן שבו ישיג את השינוי החברתי שאליו הוא שואף.
- ❖ בארגון קיימת חשיבה אסטרטגית ותכנית אסטרטגית ארוכת טווח.
- ❖ חסרה תכנית פיננסית ארוכת טווח (מעבר לשנה הנוכחית). הארגון פועל לתיקון היבט זה.
- ❖ תכניות המנחות את העבודה השוטפת ומציבות יעדים לביצוע הוטמעו באופן מלא בארגון.



ביצוע מצוין

- ❖ מודל פעולה ייחודי וממוקד בתחום התעסוקה, המאפשר לארגון לשמור על רמה מקצועית גבוהה ויוצר עלייה מתמדת בביקושים לשירותי העמותה.
- ❖ הארגון עומד ביעדים שהציב לעצמו בהתאם לתכניות העבודה.
- ❖ בין התכניות השונות קיימת אינטגרציה באופן התורם לקידום השילוב בתעסוקה.
- ❖ אין השקעה מספקת בתכניות המקדמות את המטרות הארגונית בטווח הארוך יותר, מעבר לתעסוקה (שילוב בחיי הקהילה, מנהיגות ודיוור). הארגון פועל להקצאת משאבים לחלק מתחומים אלה כבר בשנת 2011.
- ❖ כישורי העובדים תואמים את דרישות התפקיד והארגון דואג לטפח עוד את מקצועיותם.
- ❖ הארגון ממנף את השפעתו באמצעות שיתופי פעולה עם ארגונים נוספים בתחום.



למידה ומדידה מצוין

- ✦ הארגון מגדיר מדדי הצלחה ובודק את עצמו באופן קבוע לאורם.
- ✦ בארגון תהליכי למידה, הפקת לקחים (על בסיס משובים וסקרים) ושיפור מתמיד המביאים לפתיחת פעילויות חדשות (כמו תכנית לסטודנטים, מודל מעסיק) ולשיפור מתמיד של השירותים ותגבור תכנים רלבנטיים.
- ✦ הארגון אינו מגדיר מדדים בנושא השתלבות בקהילה ובנושא יצירת קבוצת מנהיגות.



מנהיגות ראוי *לבח*

- ❖ למנכ"לית ומייסדת הארגון יכולת מוכחת להניע תהליכים ארגוניים משמעותיים.
- ❖ שיתוף הפעולה הפורה בין מייסדות הארגון - המנכ"לית והמנהלת המקצועית - תורם להובלת הארגון ולתוצאות הטובות.
- ❖ הוועד משמש הן כגוף מבקר בהחלטות מהותיות והן כגוף יוזם המוביל את הארגון קדימה לדרכים חדשות.
- ❖ לחברי הוועד כישורים מגוונים, והם תורמים לקידום מטרות הארגון במסגרת הוועד ומחוצה לו. שיעור הנוכחות של החברים בישיבות גבוה יחסית באופן שמקדם ומשפיע על מדיניות הארגון.



כספים ראוי לפנה

- ❖ יציבותו הכלכלית של הארגון טובה ויעילותו הפיננסית טובה מאד.
- ❖ לארגון אין גירעון בשנים האחרונות.
- ❖ הארגון מחזיק ביתרות ללא ייעוד בסכום של כ- 15% מהתקציב, המהוות כרית בטחון פיננסית.
- ❖ לארגון אין התחייבויות לטווח הארוך והוא אינו סובל מקשיים תזרימים.
- ❖ הוצאות המטה בארגון סבירות עבור ארגון בסדר גודל כשלו.
- ❖ הכנסות הארגון גדלו במהלך השנים האחרונות באופן מרשים מאוד.
- ❖ בארגון מתקיימים נהלי בקרה פיננסית טובים. התקציב בנוי בהתאם למשימות השונות וכך מקל את הבקרה והתכנון.



השפעה ויצירת ערך חברתי*

- ✦ השמת בוגרים: כ- 350 אקדמאים הושמו עד היום במקומות עבודה שונים, מתוכם 80%-90% בהשמה ההולמת את השכלתם וכישוריהם. 90% מהם ממשיכים לשנת עבודה שנייה.
- ✦ למעלה מ-40 חברות וגופים ממשלתיים שילבו עובדים בעבודה (מרביתם לא העסיקו בעבר אקדמאים יוצאי אתיופיה). מתוכם 15 ארגונים קולטים קליטות חוזרות ונשנות.
- ✦ בידי הארגון עדויות של ממש על השינוי שחל בהתנהגותם ובמצבם של המעסיקים כעבור זמן (במסגרת תכנית מעסיק מודל).

* מדובר בארגון צעיר הפועל משנת 2007



השפעה ויצירת ערך חברתי

- ✦ הארגון אינו מודד את השפעתו בתחומים אחרים פרט לתחום התעסוקה (שילוב חברתי, דיור, חינוך) ולכן לא ניתן להעריך את התוצאות בנושאים אלה. הארגון פועל לשינוי מצב זה כבר בשנת 2011.
- ✦ בשנת 2010 קיבלה העמותה את פרס המגן למשנה לראש הממשלה על יזמויות המקדמות צעירים בישראל. הפרס תרם לחיזוק מוניטין הארגון בציבור ובקרב בעלי עניין.



אתיקה, בקרה ושקיפות

- ❖ לא נמצאו ליקויים אתיים בארגון.
- ❖ הארגון הצהיר כי לא קיימים ניגודי עניינים בקרב הנהלת הארגון כמו גם בקרב שאר מחזיקי העניין שלו.
- ❖ ועדת הביקורת של הארגון אינה ממלאת תפקיד מרכזי (אינה מציעה נושאים לבדיקה) ומסתפקת באישור הדוחות כספיים בלבד.



נספח: תהליך הדירוג במידות

מודל הארגון הנכסף



תניית פטור





תכנון אופס

✦ לארגון המושלם חשיבה לטווח רחוק ריאלית ובת השגה המתייחסת לשינוי החברתי שהארגון רוצה להשיג עבור קהל היעד שלו ועבורו. קיימת הבנה של האופן בו הוא ישיג את השינוי החברתי אליו הוא שואף והיא מנוסחת בתכנית אסטרטגית, הכוללת גם היבט פיננסי המתייחס להיבטים הכספיים של הפעילות מעבר לשנה הקרובה, במטרה להבטיח את המשכה של הפעילות ו/או הרחבתה. הצוות פועל בהתאם לתכנית עבודה הכוללת יעדים מדידים, לוח זמנים, אבני דרך לביצוע והטלת אחריות למימוש המשימות.



ביצוע מופת

הארגון המושלם מתמקד בתחומי הליבה ובתחום התמחותו וטווח פעילויותיו תואם את יכולות הארגון ואת ייעודו. משאבי הארגון מופנים לפעילויות באופן שתואם את סדרי העדיפויות הארגוניים. בארגון מתקיים מעקב שוטף של הביצוע מול התכנון ושל יכולת הארגון לבצע את משימותיו ולעמוד ביעדיו. הארגון נהנה מעובדים מקצועיים שהוכשרו לתפקידם והם מביעים הזדהות עם הארגון, עם ערכיו, עם ייעודו ועם מטרותיו. הארגון פועל להרחבת מעגל המקדמים את משימת הארגון על ידי שימוש במתנדבים, סוכני שינוי, תורמים, יצירה ומינוף של שיתופי פעולה וניצול המשאבים באופן שמגדיל את מעגל השותפים והמאמינים ברעיון.



למידה ומדידה מוּפֵּי

הארגון המושלם מודד את ביצועיו, את תפוקותיו ואת תוצאות פעילותו, ולומד אותן במטרה להשתפר. הארגון מכיר את צרכי מוטביו. הארגון בודק את מידת השפעתו על מוטביו לאורך זמן ואת תרומתו לשינוי בתפיסותיהם, בהתנהגותם או בחייהם. הארגון נעזר בנתונים שאסף כדי לקבל החלטות ניהוליות ואסטרטגיות, כגון פיתוח פעילויות חדשות במענה לצרכים, השקת תכניות חדשות, שיפור מתמיד של השירותים, מיזוג עם ארגון אחר, נכונות לשינויים בפעילות או סגירה של פעילויות שאינן מתאימות עוד.



מנהיגות אופט

💡 לארגון המושלם הנהגה פעילה, אחראית ומעורבת אסטרטגית. הוועד המנהל מתווה מדיניות, דן בסוגיות בעלות השלכות לטווח ארוך ושותף בתהליכי קבלת ההחלטות. הוועד מפקח ומבקר את עבודת המנכ"ל. הרכב הוועד וגודלו, וכן היעדר ניגודי אינטרסים, מאפשרים זאת. הארגון עושה שימוש בכישורי חברי הוועד לקידום מטרותיו. למנכ"ל כישורים וניסיון למלא את תפקידו. המנכ"ל מניע תהליכים פנים ארגוניים וכלפי גורמים חיצוניים באופן שמקדם את מטרות הארגון ויש לו יכולת להניע את העובדים למימוש מטרות אלה. הארגון אינו תלוי בו או ביו"ר ועזיבת גורם משמעותי לא תפגע ביכולת הארגון לממש את מטרותיו לאורך זמן.



כספים אופים

הארגון המושלם נהנה מיציבות, בין היתר הודות לגיוון מקורות ההכנסה שלו. הוא משכיל לבנות מודל הכנסות מתחדש ומפתח מחויבות בקרב גורמי מימון לאורך זמן. הארגון משיג איתנות פיננסית, מצליח לעמוד בהתחייבויותיו לטווח הקצר והארוך ואינו צובר גירעונות לאורך זמן. הארגון אינו סובל מקשיים תזרימיים, ומפעיל מנגנוני בקרה לניטור קשיים כאלה ולהתמודדות עמם. הארגון מקפיד לבקר את הוצאותיו ושומר על יעילות הפעילות והרכש. המשימות מתומחרות באופן שמקל על קבלת החלטות. עלויות המטה שקופות וסבירות בהתאם למשימות. שכר הבכירים הולם את כישוריהם, כמו גם את גודל הארגון ומורכבות משימתו.



תניית פטור

מידות פועלת להפיק דוחות מקצועיים והוגנים, במטרה לקדם את האפקטיביות במגזר השלישי ולהנגיש המידע אודות העמותות למשקיעים חברתיים (תורמים) ולציבור הרחב. עם זאת, דוחות מידות אינם מתיימרים לייתר את שיקול הדעת והבדיקה העצמאית של הקוראים אותם בבואם להשקיע בארגון כלשהו, לתרום לו, להתנדב בו או ליהנות משירותיו או לכל צורך אחר; לכן מידות מסירה בזאת את אחריותה משימוש בדוחות כאמצעי בלעדי לצורך השקעה או תרומה או לכל צורך אחר כאמור של הקוראים את הדוח או של העמותה.

הדוח הוכן על סמך מידע אשר נמסר על ידי הארגון המדורג ו/או על סמך מידע אשר נגיש לציבור או על סמך מידע אחר אשר נחזה להיות מהימן. עם זאת, מידות אינה יכולה להיות אחראית או ערבה לדיוק ולאמיתות שבמידע ובדוח, לשלמותו, למהימנותו או לתוכנו אשר עשוי להשתנות מעת לעת. לפיכך, למידות לא תהיה חבות לשגיאות, חוסרים או פערים בדירוגים ובמידע כאמור והיא לא תהיה אחראית באופן ישיר או עקיף לתוצאת השימוש במידע הכלול בדוחותיה לרבות, אך לא רק, בקשר לביצוע השקעה לא מתאימה בארגון כלשהו, או השקעה שתדל לטמיון, או אובדן השקעה או כל נזק אחר אשר ניתן לטעון שנבע מהשימוש בדוח מידות.