

דוח אנליזה

לשובע

עמותה רשומה מס' 580169530, נוסדה ב-1985

מרץ 2015

”
הלוא פרס לרעב לחמך ועניים מרודים תביא בית כי תראה
עָרֵם וְכִסִּיתוּ וּמִבְּשָׂרְךָ לֹא תִתְעַלֵּם (ישעיהו נ"ח ז')

“

(מתוך ייעוד הארגון)

לעשות טוב, טוב יותר

תוכן העניינים

3	פרופיל הארגון
4	תהליך אנליזה
5	עיקר הממצאים
5	המלצות מרכזיות
6	פירוט הממצאים
10	תניית פטור



פרופיל הארגון

נתונים כללים |

שם הארגון "לשובע"	מייסדים גלעד ושרונה חריש
י"ר גלעד חריש	שנת מינוי 1990
מנכ"ל גלעד חריש (זמני)	שנת מינוי 2014
גודל תקציב כ-14.7 מיליון ₪	
סה"כ עובדים 80	סה"כ משרות מלאות 35
	סה"כ מתנדבים – כ-800

משימה |

מטרות |

1. להבטיח לכל נזקק באשר הוא וללא תשלום את הצרכים הבסיסיים ביותר לאדם: מזון, מחסה וביגוד.
2. לספק חינוך משלים של ילדים ובני נוער בסיכון באמצעות רשת בתי הנוער 'קדימה'.
3. לשרת את הבאים בשערינו מכל הלב, בכבוד ותוך שמירה על צנעתן ופרטיותם.
4. להקפיד על שקיפות מלאה בעל הפעילויות.

פעילות |

קהלי יעד | אוכלוסייה במצוקה

מספר מוטבים (2014): כ-2,300, הכולל: 110 דרי רחוב במעונות "גגון; 970 ילדים ובני נוער בבתי הנוער "קדימה"; כ- 1100 נזקקים הסועדים במסעדות "לשובע"; 150 נזקקים המחזיקים ב- "כרטיס לשובע".

אזור פעילות | כל הארץ

1. פרויקטים מרכזיים | 1. רשת בתי הנוער 'קדימה'
2. מסעדות לשובע
3. רשת גגונים לדרי רחוב
4. כרטיס לשובע
5. אגד- בגד



תהליך האנליזה

- ❖ התהליך נערך בשיתוף הארגון ונעשה בו שימוש בכלים איכותניים וכמותניים ובמתודולוגיה ייחודית שפותחה במידות.
- ❖ במהלך האנליזה נאסף מידע על הארגון בעזרת מקורות מגוונים: מידענות, מסמכים, שאלונים, דוחות, פרוטוקולים, ראיונות עם בעלי תפקידים בארגון ועם מומחים.
- ❖ הדו"ח עבר בקרה פנימית במידות והועבר לארגון להערות.
- ❖ עיקרי הדירוג ופירוט הדוח נמסרו לארגון במרץ 2015.
- ❖ הנושאים אתיקה, בקרה ושקיפות – נבחנו במסגרת התהליך ואינם מקבלים ציון.
- ❖ רשימת מרואיינים:
 - גילעד חריש, ממייסדי הארגון, יו"ר הוועד המנהל ומנכ"ל (זמני)
 - חגית גיורא, חברת הוועד המנהל
 - יהושע (שוקי) רייכרט, חבר הוועד המנהל
 - אייל גלס, מנהל רשת בתי הנוער 'קדימה'
 - אנדריי בוז'יקו, מנהל רשת הגגונים לגברים
 - יוגב גולן, מנהל בית הנוער בוולפסון
 - יואב בן ארצי, מנהל הרשות להתמכרויות בעיריית ת"א
 - דורית אלטשולר, מנהלת מינהל השירותים החברתיים, עיריית ת"א
- ❖ שאלונים:
 - שאלון מקוון אנונימי לוועד המנהל – סה"כ 5 משיבים
 - שאלון מקוון אנונימי לעובדי העמותה - סה"כ 19 משיבים



עיקר הממצאים

עמותת "לשובע" נמצאה זכאית לקבל את "תו מידות לאפקטיביות" המעיד כי העמותה מחויבת לתרבות ארגונית המעניקה חשיבות רבה לתכנון ולמדידה, להתמקדות בתוצאות ולשיפור מתמיד, וזאת במטרה להשפיע על מוטביה ולחולל שינוי משמעותי לטובה בחייהם.

כספים (18%)	מנהיגות (12%)	למידה ומדידה (30%)	ביצוע (25%)	תכנון (15%)	ציון כללי
מצוין	מצוין	מצוין	מצוין	מצוין	מצוין

המלצות מרכזיות

❖ **מיקוד והלימה:** פעילותו העיקרית והמרכזית של הארגון, רשת בתי הנוער 'קדימה', עוסקת בחינוך בני נוער בסיכון. פעילויות נוספות של הארגון, אשר מהוות הבסיס לייסודו, מטרתן מענה על הצרכים הבסיסיים ביותר של האדם. קהלי יעד והמטרות של שני אפיקים אלו שונים זה מזה ולעיתים אף יוצרים ניגודיות. מצב זה אינו אופטימלי ומעלה שאלות משמעותיות הנוגעות למיקוד והלימה של הארגון. מומלץ לפעול למען פתרון סוגייה זו. דרך אחת היא להתאים את החזון והמטרות למצב הקיים בפועל, דרך נוספת היא באמצעות הפרדת הפעילויות בצורה כזו או אחרת.

❖ **גמישות ארגונית:** מומלץ לאמץ גישה ניהולית גמישה יותר אשר תאפשר חופש פעולה רחב יותר לזרועותיו השונות של הארגון. גישה כזו תמקסם את האפקטיביות הארגונית ותסייע למיצוי מיטבי של היכולות והכישורים של כל פונקציה במבנה הארגוני.

❖ **מדדת תוצאות:** מומלץ ליישם תהליכי עבודה סדורים למדידת תוצאות הנוגעות לפעילות הארגון בתחומי מזון, קורת גג וביגוד, בהתאם למדדים שהארגון הציב לעצמו. כמו כן, מומלץ לבדוק את מידת השגת המטרות של רשת 'קדימה' לא רק בטווח הקצר אלא גם בטווח הארוך. ניתוח נתונים אלו יאפשר לבעלי העניין השונים בארגון ומחוצה לו, לקבל החלטות מושכלות לגבי קידום ושיפור הפרויקטים הקיימים בארגון.

❖ **מנהיגות:** מומלץ לפעול למען סיום תהליך איתור מנכ"ל קבוע לארגון והעברת שרביט הניהול אליו. שינוי ארגוני זה יסייע בידי העמותה למקסם את ביצועיה ולהוציא לפועל את התכניות האסטרטגיות שלה לשנים הקרובות. יש להקפיד על הנחלת תהליכי בקרה ופיקוח נאותים מצד הוועד המנהל על הנהגת העמותה בצורתה החדשה, אך כאלו אשר יאפשרו עדיין חופש פעולה בסיסי וגמישות תפעולית להתנהלות העמותה השוטפת.



פירוט הממצאים

תכנון - מצוין:

❖ תיאוריית שינוי - מיקוד והלימה: בארגון קיימת הבנה בעניין האופן שבו פעולות השונות מקדמות את השגת מטרותיו וכן ניכר כי אופן הקצאת המשאבים בין הפעילויות השונות סבירה והגיונית. עם זאת, ישנה סוגיה הקשורה למיקוד הארגוני והלימה בין החזון לפעילויות: מטרתן של חלק מפעילויות הארגון הינו מענה על הצרכים הבסיסיים ביותר של האדם (מזון, מחסה וביגוד). פעילויות אלו הן הבסיס לייסוד הארגון ולהגדרת החזון הראשונית שלו. לעומת זאת, הפעילות העיקרית והמרכזית של הארגון - רשת בתי הנוער 'קדימה' - אשר התפתחה במהלך השנים כמענה לצורך מהשטח, עוסקת בחינוך בני נוער בסיכון. שני אפיקי פעולה אלו עוסקים בקהלי יעד שונים ועונים על מטרות שונות. חזון העמותה הכללי אינו תואם את הפעילות החינוכית וחזונה ולעיתים אף עומד במנוגד למטרות והלך הרוח של 'קדימה'. מצב זה אינו אופטימלי ומעלה שאלות לגבי סוגיית הפרדת הפעילויות זו מזו או לחילופין הגדרה מחודשת של החזון ותיאוריית השינוי והבהרה לגבי מסגרת הפעילות ואופי השינוי החברתי המבוקש.

❖ תכנון לטווח ארוך: בארגון קיימת תכנית אסטרטגית מקיפה ומפורטת המעידה על חשיבה ריאלית לטווח ארוך. התכנית מפרטת את סדרי העדיפויות והיעדים לשלוש השנים הבאות (2014-2016) וכוללת בתוכה גם התייחסות לצד הפיננסי. עם זאת, בפועל התכנית לא מומשה, לפחות בשנתה הראשונה (2014) עקב היעדר מנכ"ל קבוע לארגון.

❖ תכנית עבודה: לצד התכנית האסטרטגית התלת-שנתית, קיימות בארגון גם תכניות עבודה איכותיות ומפורטות לשנת 2015 הן לפרויקטים המרכזיים והן לפונקציות מרכזיות בתוך הארגון. חלק מתכניות אלו גובשו רק לאחרונה, כך שעדיין לא ניתן לעמוד את מידת השימוש בהן ככלי עבודה אפקטיבי ואת האופן בו תכניות אלו מנחות את צוות העובדים בעבודתו השוטפת.

ביצוע - מצוין:

❖ ביצוע בפועל: הארגון ביצע את מרבית משימותיו בשנה האחרונה ועמד ביעדיו המשמעותיים. עם זאת, הארגון לא הצליח להגדיל ולהרחיב באופן משמעותי את פעילויותיו בהתאם לתכנון וחלק מהתכניות אף נסגרו בשל גורמים חיצוניים. במידה מסוימת ניתן לייחס זאת לחילופי המנכ"לים הדחופים בארגון, מצב שעדיין לא הגיע לכדי פתרון סופי אך נמצא בשלבים אחרונים של תהליך איתור מנכ"ל קבוע. אתגר נוסף ביכולת הביצוע של הארגון קשור לגמישות הניהולית והתקציבית הנובעת מהמבנה הריכוזי הקשיח בארגון. יתכן כי הפעילות הייתה יכולה להרוויח מגישה ניהולית גמישה יותר אשר תאפשר יותר חופש פעולה לזרועותיו השונות של הארגון.



- ❖ מעקב אחר ביצוע: בארגון מתקיים מעקב אחר ביצוע באופן סדור, הן בפן הפיננסי והן בפן המשימתי. ראוי לציון קובץ המעקב אחר ביצוע החלטות שמנהל הוועד המנהל, אך עם זאת נראה כי לעיתים המעקב השוטף מתבצע בצורה הדוקה מדי באופן שעלול לפגוע בפעילות השוטפת.
- ❖ מקצועיות כוח אדם: ניכר כי העמותה מתמודדת עם מספר אתגרים בתחום זה: ברשת בתי הנוער "קדימה" קיימת תחלופת מדריכים ורכזים גבוהה, בעיקר עקב אתגרי התפקיד והשכר הנמוך. אי לכך, יש להשקיע משאבים לא מועטים בהכשרת עובדים חדשים מדי שנה. מצב זה אינו אופטימלי מבחינת השקעת המשאבים וכן פוגע במקצועיות כוח האדם ובהיקשרות של המוטבים למדריכים. קושי זה עולה גם מתוך מחקר שנערך בקרב הרשת. בנוסף, במסעדת "לשובע" מועסקים עובדי שירות לצד עובדי גגונים. אוכלוסיית עובדי השירות הינה אוכלוסייה בעייתית מבחינה תעסוקתית ועל כך עמד גם מבקר העמותה בדו"ח מ-2014. חלק מהערותיו כבר יושמו בשטח, אך עם זאת, העמותה גורסת כי 'ויתור' על אוכלוסיית עובדים זו כרוכה במחיר גבוה מדי מבחינה תקציבית. יש למצוא את הדרך אשר לא תגבה מחיר גבוה מדי מבחינת איכות השירות של העמותה, כפי שמצוין גם בדוח המבקר.
- ❖ מינוף השפעה: הארגון מקיים מספר שיתופי פעולה, בעיקר על מנת לקדם פעילות זו או אחרת מבחינה פיננסית. שיתוף פעולה אסטרטגי בראייה רחבה יותר של קידום מטרות העמותה כמעט אינו מתקיים בצורה משמעותית.

למידה ומדידה – מצוין:

- ❖ מדדי הצלחה: בארגון קיימים מדדי הצלחה לכל התכניות. בחלק מהתכניות ניתן לחדד ולדייק יותר את היעדים על מנת שיכוונו את פעילות העובדים בצורה ברורה יותר. כמו כן, מומלץ לבצע חשיבה נוספת אשר תתמקד בקביעת מדי הצלחה לטווח הארוך עבור בוגרי "רשת קדימה".
- ❖ מדדת תפוקות: בארגון קיימת מדידה סדירה של תפוקות הפעילות הבאה לידי ביטוי בדוחות שוטפים בכל התחומים.
- ❖ מדדת תוצאות: בתחום זה ניכר הבדל משמעותי בין רשת בתי הנוער 'קדימה' לשאר תחומי הפעילות: בעוד שברשת 'קדימה' מתבצעים מחקרי הערכה ומדידה סדירה של תוצאות הפעילות ונערכים דוחות המעידים על מידת העמידה ביעדים ובמטרות, בשאר תחומי הפעילות, המדידה בחלקה תדירה ושיטתית ובחלקה פחות מעמיקה ומבוססת יותר על נוכחותם של נציגי הארגון בשטח וקבלת דיווח מהם. הגם שלעיתים הדבר נגזר מאופיו של הארגון ומתחומי פעילותו, יש מקום להרחיב ולהעמיק את המדידה וליישם תהליכי עבודה סדורים למדידת תוצאות (כפי שנהוג ב'קדימה') בהתאמות המתבקשות גם על שאר פעילויות הארגון. בנוסף, נראה כי בארגון מודעים לאתגר המדידה הקיים ברשת 'קדימה', הקשור למדידה לטווח ארוך הקשורה לשאלת תרומת הפעילות הערכית עבור בני הנוער (שינוי עמדות, דרכי חשיבה, התנהגות, תפיסת עולם וכו').



❖ תהליכי שיפור והפקת לקחים: בארגון קיימים תהליכים קבועים של למידה והפקת לקחים. הנתונים והמסקנות המתקבלות משמשות לצורך שיפור תמידי, על בסיסן מתקבלות החלטות. כחלק מתהליכים אלה, מומלץ לשקול לבצע בדיקה ממוקדת ואולי מדגמית גם במהלך שנת הפעילות (ולא רק בסיומה) על מנת לקבל אינדיקציות לגבי מקרים חריגים ולהשתמש בנתונים לצורך שיפור עוד בשנת הלימודים הנוכחית.

מנהיגות - מצוין:

❖ עד מנהל: הוועד המנהל של הארגון מונה 8 חברים והוא מתכנס באופן פורמלי לפחות אחת לרבעון. בנוסף, ישנן ועדות משנה של הוועד בנושאים שונים (כספים, גגונים, חינוך). ניכר כי הוועד מעורב מאוד בנעשה בעמותה, הן מבחינה אסטרטגית והן מבחינה פיננסית. חברי הוועד מובילים את הארגון ומקדמים את מטרותיו בדרכים שונות גם מעבר לישיבות הפורמליות. גלעד ושרונה חריש, מקימי העמותה, הם הגורם המוביל והדומיננטי בהנהגת והובלת הארגון, ולראייה, כניסתו המחודשת של גלעד לתפקיד המנכ"ל (באופן זמני) עד להשלמת הליך איתור מנכ"ל חדש. כמו כן, ניכר כי יש מידה מסוימת של בקרה ופיקוח מצד שאר החברים בוועד. בנוסף, התקבלה החלטה למנות מנכ"ל בשכר על מנת להבטיח את קיום העמותה גם ללא מעורבות הזוג חריש, אשר במקביל יקטין את מידת מעורבותו.

❖ מנכ"ל: הארגון מינה ועדת איתור מקרב הוועד המנהל שתפקידה לאתר מנכ"ל חדש לאחר שהעסקת שני המנכ"לים הקודמים לא צלחה והם הועזבו מתפקידם. תהליך האיתור נמצא נכון לכתיבת דו"ח זה בשלבים סופיים. הארגון למד מלקחי התקשרויות הקודמות והסדיר מנגנון שממתן את התערבות היו"ר בבחירת המנכ"ל וכן קבע מראש כי המועמד הנבחר יכהן בתקופת מבחן למשך חצי השנה הראשונה. מידות רואה חשיבות בקביעת מנגנונים אלו ומקווה שתהליך זה יסתיים בהצלחה ויסייע בידי העמותה, בין היתר, לקדם את התכנית האסטרטגית שלה לשנים הבאות.

כספים – מצוין:

❖ איתנות פיננסית: עיקר הכנסות העמותה מגיע מתורמים פרטיים והיתר מרשויות מקומיות. אין הסתמכות על גורם מימון מרכזי בראייה כללית, אולם כל בית נוער בפני עצמו תלוי בדרך כלל במקור מימון יחידי (לא כולל השלמת הרשות המקומית) ובכך יציבותם הפיננסית נפגעת. מומלץ למצוא דרכים להקטין את התלות של בית נוער בגורם מממן יחיד ולפזר את הסיכון הגלום בתלות מסוג זו. הארגון סיים את שנת הכספים 2013 בגרעון של כ-1.5 מיליון ש"ח. בשנים הקודמות סיים ברווח או במצב מאוזן. לארגון אורך נשימה סביר ויחס שוטף טוב מאוד, המשקפים את יכולתו לעמוד בהתחייבויותיו לטווח זמן קצר ומעידים על איתנותו הפיננסית.



❖ תהליכי ניהול ובקרה פיננסיים - העמותה מקיימת מעקב הדוק וסדיר הן אחר תזרים המזומנים השוטף והן אחר עמידה ביעדים תקציביים. כמו כן, בעמותה נהוגים נהלי בקרה פיננסית טובים, המיושמים על ידי בעלי התפקידים הרלוונטיים.

לשובע במספרים

- נתונים מרכזיים על הפעילות השוטפת אשר נמדדים באופן קבוע ע"י הארגון:
- ❖ הארגון מפעיל שלוש מסעדות המספקות ארוחה חמה מדי יום לכ-2,300 סועדים.
 - ❖ הארגון מפעיל 3 מעונות גגון המלינים מדי לילה כ-100 דרי רחוב. בנוסף, הארגון מפעיל 3 דירות מעבר המאכלסות כ-15 דרים באופן קבוע.
 - ❖ הארגון מפעיל 19 בתי נוער בכל הארץ, המעניקים סביבה חינוכית יציבה ובטוחה לכ-900 ילדים ובני נוער בכיתות א'-י"ב מדי יום. מחקרים שנעשו לגבי רשת 'קדימה' מראים כי רוב הילדים בבתי הנוער הצעירים (א'-ו') מדווחים על שיפור בלימודים במהלך השנה.
 - ❖ הארגון מחלק מדי שנה מאות כרטיסי מזון (בשווי מצטבר של מיליוני שקלים) לאוכלוסייה נזקקת המאפשרים להם קניית מזון בצורה ישירה, יעילה ומכבדת.
 - ❖ הארגון אוסף מדי יום עודפי מזון רבים באמצעות 4 ניידות "אסיף העיר", המשמשים את המוטבים במוסדותיו השונים של הארגון.
 - ❖ הארגון מחלק במהלך השנה ביגוד רב למוטבים בכל רחבי הארץ באמצעות אוטובוס "אגד-בגד" אשר אוסף ומחלק בגדים לנצרכים.



אתיקה, בקרה ושקיפות

- ❖ לא נמצאו ליקויים אתיים בארגון.
- ❖ אתר העמותה מעודכן וניתן למצוא בו את הדוחות הכספיים של העמותה מהשנים האחרונות, כמו גם מסמכים ואישורים רלוונטיים נוספים. באתר מפורסמים שמות חברי הוועד המנהל וכן שמות ותפקידי הצוות הבכיר.
- ❖ ועדת הביקורת בעמותה אינה מסתפקת בתפקיד טכני ומצומצם ועבודתה נוגעת בהיבטים נרחבים הקשורים לכלל פעילות העמותה.
- ❖ הארגון הצהיר כי לא קיימים ניגודי עניינים בקרב הנהלת הארגון כמו גם בקרב שאר מחזיקי העניין שלו.

תניית פטור מטעם מידות

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 שתירד לטמיון, או אובדן השקעה או כל נזק אחר אשר ניתן לטעון שנבע מהשימוש בדוח מידות.



מידות – שיקוף ודירוג מלכ"רים הנה חברה לתועלת הציבור וללא מטרת רווח. מידות מבקשת להפוך את האפקטיביות, ההתמקדות בתוצאות, המדידה והלמידה לגורמים מרכזיים בהתנהלות עמותות כמו גם במערך השיקולים של הגופים המממנים - תורמים פרטיים, משרדי ממשלה, קרנות ועסקים. מידות בחרה בדירוג ככלי לקידום האפקטיביות והשפעה על העולם החברתי. הדירוג הוא כלי איכותי, מקצועי ובלתי תלוי, המאפשר לנו להעריך את סיכוייהם של ארגונים להשיג תוצאות חברתיות והשפעה חיובית על מוטביהם. בסופו של תהליך הדירוג מופק דו"ח אנליזה, הכולל את ממצאי הבדיקה שערכו האנליסטים החברתיים של מידות. הדו"ח מציע לקברניטי הארגונים החברתיים כלי ניהולי המכוון לאפקטיביות, ומציג בפני משקיעים החברתיים מידע אודות סיכויי הארגון הנבדק להיות אפקטיבי. אנו מקווים כי הדו"ח יהיה לכם לעזר. נשמח לעמוד לרשותכם בכל שאלה או מידע נוסף.
