**תכנית עבודה**

|  |  |
| --- | --- |
| **תאריך** |  |
| **שם היוזמה** |  |
| **שם היזם/יזמים** |  |

**מטרת התכנית:**

**להוות כלי ניהולי להגדרת החזון והיעדים של היוזמה ותכנון האסטרטגיה והמשימות להשגתם. תכנית העבודה משמשת לתכנון ופיתוח היוזמה, מהווה את הבסיס למעקב ובקרה על היישום ולהערכה האם היוזמה הצליחה להשיג את מה שתכננה.**

*הנחיות מפורטות לבניית תכנית העבודה – בקובץ "נספחים לכתיבת תכנית עבודה ליוזמה"*

**1.** **רקע, חזון ומטרות על** *(הנחיות מפורטות נספח א')*

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **1.1** | **רקע**  (סביבה, צרכים וקהל יעד) |  |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **1.2** | **חזון היוזמה**  ***הנחיות מפורטות ודוגמאות בנספח א*** |  |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **1.3** | **מטרות על** (רצוי לא יותר מ-3) |  |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **1.4** | **תאור קצר**  **של היוזמה**  (מאפייני המוצר/השירות, קהל היעד) |  |

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **1.5** | **תאור השחקנים הנוספים בזירה**  (טבלת החדשנות שהוכנה לתהליך המיון) | *שחקני מפתח/ארגונים נוספים הפעילים באותו שדה* | *היבטים חופפים (מחק את המיותר)* | *במה הגישה שלך תהיה שונה ותוביל להישגים טובים יותר מאחרים בשדה הפעילות שלך?* | *כיצד הארגון/יוזמה שלך יכולה לעבוד בשיתוף, למנף ו/או לשפר את העבודה הנעשית כיום בשדה?* |
|  | אותה אוכלוסייה  עבודה על אותו נושא  שימוש במודל או גישה דומה להשגת השינוי הרצוי |  |  |
|  | אותה אוכלוסייה  עבודה על אותו נושא  שימוש במודל או גישה דומה להשגת השינוי הרצוי |  |  |
|  | אותה אוכלוסייה  עבודה על אותו נושא  שימוש במודל או גישה דומה להשגת השינוי הרצוי |  |  |
|  | אותה אוכלוסייה  עבודה על אותו נושא  שימוש במודל או גישה דומה להשגת השינוי הרצוי |  |  |

**1.6 עוצמות, חולשות, הזדמנויות , איומים (SWOT)**

|  |  |
| --- | --- |
| **עוצמות**  אילו גורמים ביוזמה מקדמים את הצלחת היוזמה? |  |
| **חולשות**  אילו גורמים ביוזמה עלולים להוות חסמים להצלחת היוזמה? |  |
| **הזדמנויות**  אילו תנאים סביבתיים עשויים לעזור להצלחת היוזמה? |  |
| **איומים**  אילו תנאים סביבתיים עלולים לעכב את היוזמה? |  |

**חשוב: יש להגדיר בהמשך יעדים ומשימות הנגזרים מניתוח ה SWOT**

**2.** **הגדרת מודל לוגי** (*הנחיות מפורטות בנספח א',דוגמא בנספח ב'*) ***לחילופין ניתן למלא טבלה זו בקובץ אקסל "תכנון מעקב אחר היוזמה"***

הגדרת המודל הלוגי היא המשך ישיר להגדרת מטרות העל. לכן מתחילים את התכנון מהתוצאות הסופיות ומשם מגדירים את התפוקות (פעילויות ומשתתפים בפעילויות) ולבסוף משלימים את התשומות (משאבים, כ"א וכד') הנדרשים בשביל להגשים את המטרות.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| שם היוזמה: |  | | | | |
| **תשומות**  מה משקיעים  (מתנדבים, מקום, כסף) | **תפוקות** | | **תוצאות** | | |
| **פעילויות**  מה עושים | **משתתפים**  מי קהל/י היעד | **תוצאות ראשוניות** | **תוצאות ביניים** | **תוצאות ארוכות  טווח** |
|  |  |  |  |  |  |

|  |  |
| --- | --- |
| **הנחות לקיום המודל:** | **גורמי השפעה חיצוניים שיכולים להפריע להשגת התוצאות:** |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |

**3. הגדרת יעדי תוצאה (*הנחיות מפורטות בנספח א' ודוגמה בנספח ג'* )**

***לחילופין ניתן למלא טבלה זו בקובץ אקסל "תכנון מעקב אחר היוזמה"***

1. היעדים מתייחסים לתוצאות המיוחלות של היוזמה ומגדירים מה יחשב להצלחה.(נגזרים ממטרות העל והתוצאות במודל הלוגי).
2. לתוצאה אחת יכולים להיות מספר יעדים.
3. חשוב להקפיד שהיעדים יהיו חד משמעיים, מדידים, ברי השגה, ותחומים בזמן.

| **מס'** | **התוצאה המצופה** | **יעדים** |
| --- | --- | --- |
| **1** |  |  |
| **2** |  |  |
| **3** |  |  |
| **4** |  |  |
| **5** |  |  |
| **6** |  |  |
| **7** |  |  |
| **8** |  |  |
| **9** |  |  |
| **10** |  |  |
| **11** |  |  |
| **12** |  |  |

**4.תכנון האסטרטגיה והפעילות של היוזמה**

***(הנחיות מפורטות בנספח א' ודוגמאות בנספחים ג'-ד')***

1. תכנון הפעילויות, האמצעים והמשאבים הנדרשים בכל תתי הסעיפים הבאים קשורים זה בזה, לכן ניתן לתכנן אותם בכל סדר שמתאים לכם או בצורה משולבת.
2. הפעילויות בסעיפים הבאים צריכים להוביל להגדרה של יעדים ומשימות רלוונטיים .

**4.1 תכנון פיתוח השירות/מוצר ופעילויות נלוות**

**(ליוזמות הנמצאות בשלבי פיתוח שירות/מוצר חדש)**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **פעילויות עיקריות** |  | בניית דגם (prototype) של השירות/מוצר, כתיבת חומרי שיווק, חומרי תיעוד (הדרכה, הוראות עבודה), עריכת ניסוי בשטח (pilot), שיפור המוצר /שירות |
| **כוח אדם ומומחיות נדרשת** |  | הגדרת תפקידים, דרכי חיפוש והכשרה של כ"א וצוות |
| **אמצעים נדרשים** |  | ציוד, תשתיות, חומרים |
| **תקציבים נדרשים** |  | משכורות ושירותים, תשתיות ורכישות ציוד וחומרים, חד פעמיים ושוטף |

**4.2 תכנון יישום שוטף/תפעול היוזמה**

**(ליוזמות הנמצאות בשלבי יישום השירות)**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **פעילויות עיקריות** |  | דרכי הפצה, חשיפה ופרסום, איתור משתתפים, פעילויות לצורך אספקת השירות - רכישת כלים וציוד ליישום היוזמה |
| **כוח אדם ומומחיות נדרשת** |  | הגדרת תפקידים, דרכי חיפוש והכשרה של כ"א וצוות |
| **אמצעים נדרשים וכיצד יושגו** |  | ציוד, תשתיות, חומרים |
| **תקציבים נדרשים** |  | משכורות ושירותים, תשתיות ורכישות ציוד וחומרים, חד פעמיים ושוטף |

**4.3 תכנון אסטרטגיה שיווקית**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **קהלי היעד לשיווק/ פרסום** |  | המשתתפים עצמם, מקבלי החלטות, קהילה, כלל האוכלוסייה |
| **המסר השיווקי** |  | **הרעיון שרוצים לקדם (ביוזמה של advocacy , או הערך המוסף הייחודי של השירות/מוצר לקהל היעד (או לקהלי יעד שונים). כגון: איכות השירות, מגוון, הגישה לשירות (פריסה ארצית/אזורית), מחיר (באם רלוונטי), צורות ושיטות שונות לאספקת השירות ("אריזה") לקהלי יעד שונים** |
| **תמחור (באם רלוונטי)** |  | האם יש תמחיר שונה לקהלי יעד שונים? בשלבים שונים בקבלת בשירות? (20 ש' חינם, אחר כך תשלום סמלי...) |
| **אמצעי שיווק ופרסום** |  | **שיתופי פעולה עם עמותות אחרות.  שיטות וכלים להעברת המסר, כגון: אתר אינטרנט, עלונים, דיוור ישיר (דואר/אינטרנט), מודעות במדיה כתובה/אינטרנט ,מאמרים הרצאות מקצועיות, כנסים, אירועים** |
| **מדיניות "מכירות"- הגעה לקהל היעד** |  | **לעמותות שמספקות שירות/מוצר, כיצד ליצור קשר עם המשתתפים עצמם, עם הגורמים השונים היכולים להפנות את המשתתפים לשירות /מוצר (באם רלוונטי), יצירת הסכמים (חוזים) להפעלה/ למתן שירות** |
| **כוח אדם ומומחיות נדרשת** |  | הגדרת תפקידים, דרכי חיפוש והכשרה של כ"א וצוות לצורך יישום האסטרטגיה השיווקית |
| **אמצעים נדרשים** |  | ציוד, תשתיות, חומרים דרושים ליישום האסטרטגיה השיווקית |
| **תקציב נדרש** |  | **להפעלת האסטרטגיה השיווקית, למשכורות, חומרים, שירותים**, הכשרות |

* 1. **4.4 תכנון גיוס משאבים**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **פעילויות עיקריות** |  | פניות לקרנות, גופים ממלכתיים, עסקים, תורמים פרטיים,הקהל הרחב, פעילויות באירועים וכנסים, |
| **כוח אדם ומומחיות נדרשת** |  | הגדרת תפקידים, דרכי חיפוש והכשרה של כ"א וצוות |
| **אמצעים נדרשים וכיצד יושגו** |  | ציוד, תשתיות, חומרים |
| **תקציבים נדרשים** |  | משכורות ושירותים, תשתיות ורכישות ציוד וחומרים, חד פעמיים ושוטף |

**4.5 תכנון המבנה הארגוני**

1. מתאים ליוזמות עם לפחות 2 עובדים
2. ניתן להשתמש בתרשים ארגוני במקום או בנוסף לטבלה.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **תפקיד** | **כפיפות** | **תחומי אחריות ניהולית** | **סמכויות** |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |

**4.6 ריכוז ייעוץ** **מקצועי והכשרה**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **תחום הייעוץ/הכשרה** | **מקבלי ההכשרה** | **תיעדוף**  (מחק את המיותר) | **עיתוי** | **עלויות** | **הערות** |
| ניהול פיננסי |  | הכרחי/חשוב/רצוי מיותר |  |  |  |
| גיוס משאבים |  | הכרחי/חשוב/רצוי מיותר |  |  |  |
| כתיבת מענקים |  | הכרחי/חשוב/רצוי מיותר |  |  |  |
| תקשורת |  | הכרחי/חשוב/רצוי מיותר |  |  |  |
| מדידה והערכה |  | הכרחי/חשוב/רצוי מיותר |  |  |  |
| מחשוב/ תקשוב |  | הכרחי/חשוב/רצוי מיותר |  |  |  |
| ייעוץ משפטי |  | הכרחי/חשוב/רצוי מיותר |  |  |  |
| תחום חינוך |  | הכרחי/חשוב/רצוי מיותר |  |  |  |
| תחום סביבה |  | הכרחי/חשוב/רצוי מיותר |  |  |  |
| ניהולי / ארגוני |  | הכרחי/חשוב/רצוי מיותר |  |  |  |
| אחר |  | הכרחי/חשוב/רצוי מיותר |  |  |  |
| הכשרה ב\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_  (נא להשלים) |  |  |  |  |  |
| הכשרה ב\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_  (נא להשלים) |  |  |  |  |  |
| הכשרה ב\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_  (נא להשלים) |  |  |  |  |  |

**4.7 תכנון תקציבי**

***לחילופין ניתן למלא טבלה זו בקובץ אקסל "תכנון ומעקב אחר היוזמה"***

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **הוצאות** | **2009** | **2010** | **2011** |
| **כוח אדם** | | | |
| מזכירה בחצי משרה |  |  |  |
| רכז פעילות בחצי משרה |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
| **סה"כ הוצאות כוח אדם** |  |  |  |
| **תשתית וציוד** | | | |
| רכב -ביטוח ,דלק |  |  |  |
| שכ"ד |  |  |  |
| ארנונה |  |  |  |
| טלפון ואינטרנט |  |  |  |
| מחשבים |  |  |  |
| ציוד משרדי |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
| **סה"כ הוצאות תשתית וציוד** |  |  |  |
| **הוצאות נוספות** | | | |
| הוצאות שיווק |  |  |  |
| דואר |  |  |  |
| דפוס |  |  |  |
| גיוס כספים - כתיבת בקשות |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
| **סה"כ הוצאות נוספות** |  |  |  |
| **סה"כ הוצאות** (כ"א, ציוד, אחר) |  |  |  |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **הכנסות** | **2009** | **2010** | **2011** |
| **גיוס כספים** |  |  |  |
| מענקים מקרנות |  |  |  |
| מענקים ממשלתיים |  |  |  |
| תרומות מעסקים |  |  |  |
| תרומות מהציבור הרחב |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
| **סה"כ הכנסות מגיוס כספים** |  |  |  |
| **רווחים מפעילות** |  |  |  |
| הכנסות מדמי חבר |  |  |  |
| רוחי הון |  |  |  |
| הכנסות ממכירת שירותים |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
| **סה"כ רווחים** |  |  |  |
| **סה"כ הכנסות** |  |  |  |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **איזון תקציבי**  (הכנסות פחות הוצאות) |  |  |  |

**5. תכנית המדידה ומעקב אחר השגת היעדים**

***(הנחיות מפורטות בנספח א' ודוגמה בנספח ה')***

***לחילופין ניתן למלא טבלה זו בקובץ אקסל "תכנון ומעקב אחר היוזמה"***

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **יעדים** | **נתונים** | **מקור הנתונים** | **שיטה/כלי לאסוף  הנתונים** | **תדירות איסוף הנתונים** | **אחראי לאיסוף הנתונים** |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |