



אגודה לאומית לילדים אוטיסטים
The Israeli National Autism Association

אלו"ט - אגודה לאומית לילדים אוטיסטים

נוסדה ב- 1974

ע"ר 580064335

עיקרי דוח דירוג מידות, פברואר 2013

”

... בניגוד למצב שהיה כשאנחנו נאלצנו להתמודד, היום משפחות לא צריכות לעבור אותו לבד - היום יש את אלו"ט.

“

(מתוך מכתב של אימא של עמיר, יליד 1969, שפורסם באתר אלו"ט)





מבנה הדוח*

- על הארגון
- עיקר הממצאים
- נקודות חוזק עיקריות
- המלצות
- השפעה ויצירת ערך חברתי
- חומר למחשבה
- תהליך האנליזה
- פירוט הדירוג
- נספח: תהליך הדירוג במידות

*גילוי נאות: מאיר שני, יו"ר אלו"ט, מכהן גם כחבר דירקטוריון במידות.



על הארגון

שם הארגון: אלו"ט – אגודה לאומית לילדים אוטיסטים
מייסדים: עמי הירשטיין, ליאורה אביגדורי, תמר בן יוסף, לאה חובב, בתיה פולניקוב, אבי גולן, שושנה בייר

מס' רישום: 580064335 **שנת ייסוד:** 1974

יו"ר: מאיר שני **שנת מינוי:** 2000-2008, 2011

מנכ"לית: עינת קסוטו שפי **שנת מינוי:** 2008

מס' מתנדבים: כ-400 **מס' עובדים (משרות מלאות):** 1100 (660)

תקציב שנתי: כ-116 מיליון ₪ **אתר:** www.alut.org.il

מטרות:

1. שיפור איכות החיים של אוכלוסיית האוטיסטים בארץ.
2. קידום זכויות ושילוב של אוכלוסיית האוטיסטים בקהילה.



על הארגון

קהל היעד: אוכלוסיית האוטיסטים בישראל ובני משפחותיהם.

מס' מוטבים בשנה החולפת: 6,130 **מס' מוטבים מצטבר:** 70,000

אזור פעילות: כל הארץ

פרויקטים מרכזיים:

- 1. חטיבת הטף** – הקמה והפעלה של מעונות יום שיקומיים לפעוטות עם אוטיזם, וכך הפעלת צוותי מטפלים במעונות יום שיקומיים של משרד החינוך בעבור ילדים המתמודדים עם אוטיזם.
- 2. חטיבת הנעורים** – הקמה והפעלה של מועדניות, קייטנות, נופשונים וחוגים עבור ילדים ונוער עם אוטיזם. הקמה והעצמה של ועדי הורים במסגרת חינוך ופעילות מול מערכת החינוך לשיפור איכות החינוך במסגרות בהן משתתפים ילדים עם אוטיזם.
- 3. חטיבת הבוגרים** – הקמה והפעלה של "בתים לחיים" והפעלת מסגרות תעסוקה עבור בוגרים עם אוטיזם החיים בקהילה או ב"בתים לחיים" של אלו"ט.
- 4. מרכזים למשפחה** – הפעלת מרכזי מידע, תמיכה וייעוץ לבני משפחה של אנשים עם אוטיזם.
- 5. סנגור וקידום זכויות של אוכלוסיית האוטיסטים ומשפחותיהם** – קידום זכויות וסנגור של המוטבים.
- 6. מרכז לאבחון ומחקר אוטיזם** – מרכז העוסק באבחון, פיקוח רפואי, טיפול, קידום ידע ומחקר בתחום האוטיזם.

ע

א

ל

ה

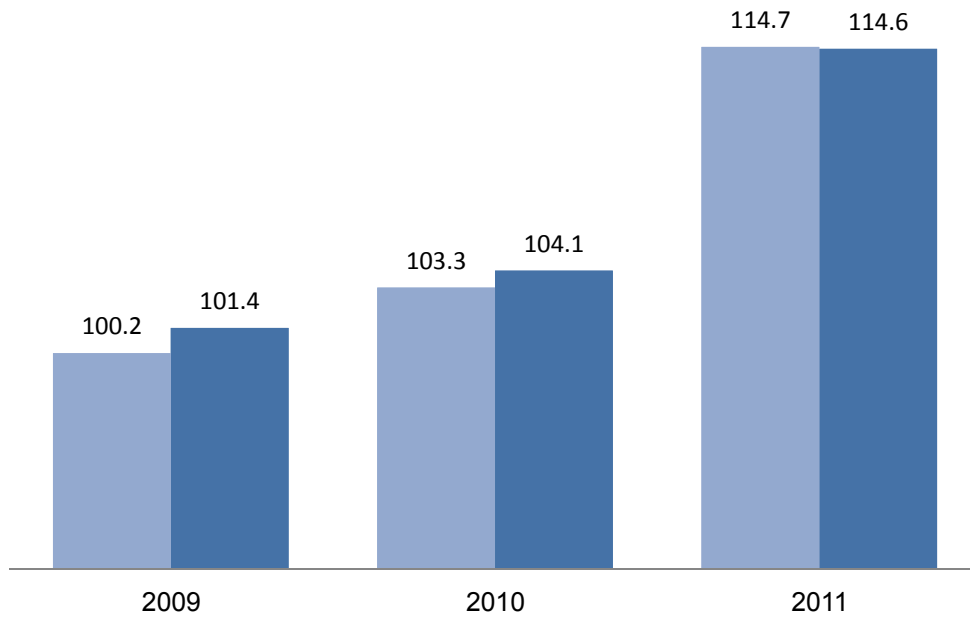
א

ט

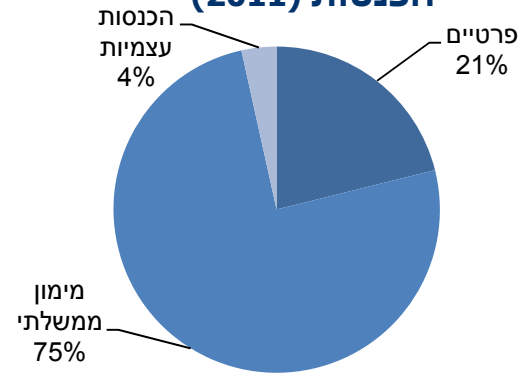


על הארגון

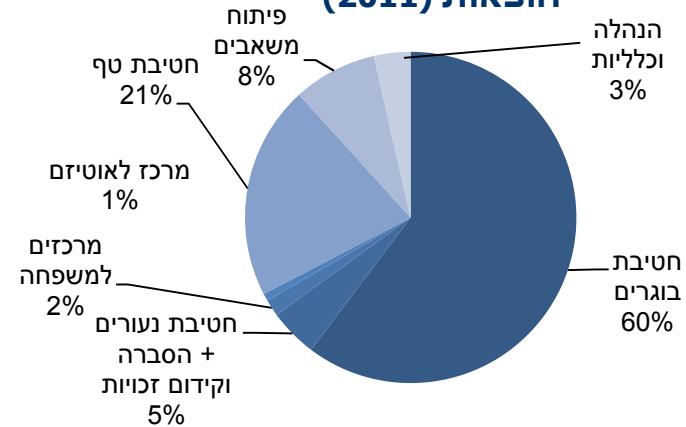
הכנסות והוצאות שנתיות* במיליוני ₪ (הוצאות ■■ הכנסות ■):



הכנסות (2011)



הוצאות (2011)



ניתונים כספיים



עיקר הממצאים



הארגון זכאי לתו מידות לאפקטיביות בהצטיינות

פירוט הדירוג:

דירוג משוקלל: מצוין

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

סולם דירוג מידות:

ראוי לשבח – מצוין – טוב מאוד – טוב – כמעט טוב – נמוך – 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 ועומד גם 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

תכנון

מודל הפעולה של העמותה כולל את אוכלוסיית האוטיסטים בארץ כולה, מגיל אבחון האוטיזם ולאורך כל חייהם של המוטבים, ומשלב פעילות שטח ופעילות סנגור. סוג זה של מודל פעולה מאפשר לעמותה להשפיע על כל תחומי החיים של האוכלוסייה שבה היא מבקשת לטפל. העמותה מתאפיינת ביכולת תכנון גבוהה מאוד הבאה לידי ביטוי בין היתר בתכניות עבודה איכותיות ומפורטות המנחות את פעילותם השוטפת של החטיבות והאגפים השונים.

ביצוע

לעמותה יכולות ביצוע גבוהות הניכרות בגידול בהיקפי הפעילות ובמעקב מוקפד אחר ביצוע התכניות. כמו כן, לעמותה השפעה חברתית על חיי המוטבים בתחומי חיים שונים [ראה הרחבה בשקף 11].



נקודות חוזק עיקריות

מנהיגות

בעמותה מנגנון ניהול ייחודי: בכל אחת מהחטיבות נבחרת הנהלה, המורכבת מתמהיל של הורים ואנשי ציבור. מתוך הנהלות אלו נבחרים נציגים (הורים ואנשי ציבור) שמרכיבים את הוועד המנהל של העמותה. מנגנון ניהול מעין זה מעודד מעורבות גבוהה של חברי הוועד וכן מאפשר יכולת בקרה ושליטה טובות מאוד על פעילותה השוטפת של העמותה. השילוב של ועד מנהל מסוג זה, ומנכ"לית מקצועית ומנוסה מוביל את העמותה לעבר מימוש מטרותיה.



המלצות

למידה ומדידה

אלו"ט שמה דגש בעבודה על תהליך של למידה ומדידה הן ברמת המחקרים המלווים והן ברמת הפקת לקחים ברמה שבועית באמצעות מעבר על התכניות האישיות של המוטבים, אולם מאז שנת 2009 לא קיימה מחקר אורך העוקב אחר התפתחות הילדים. בשל מעמדה של העמותה כעמותה מובילה בתחום, מומלץ לבצע מחקר אורך שיבחן את מידת האפקטיביות של תכניות הטיפול השונות המופעלות על ידי העמותה – לאורך זמן.



השפעה ויצירת ערך חברתי

- ❖ בזכות פעילות סנגור נרחבת של העמותה, 8,000 ילדים עד גיל 18 הנמצאים על רצף האוטיזם זכאים לקבל כיום סל בריאותי מקדם, באמצעות משרד הבריאות, או שלוש שעות טיפולים (156 שעות שנתיות) פרא רפואיים באמצעות קופות החולים.
- ❖ פורום ארגונים למען ילדים עם מוגבלות בנושאים של ביטוח לאומי, שבו שותפה העמותה, הוביל להגדלת שיעור הקצבה לילדים התלויים לחלוטין בעזרת הזולת.
- ❖ בזכות פעילות סנגור של העמותה הביטוח הלאומי ממשיך להעניק גמלת נכה לילדים על כל הספקטרום.
- ❖ בזכות פעילות סנגור של העמותה מול משרד החינוך נפתחו שלושה בתי ספר המיועדים לילדים ונוער עם אוטיזם.
- ❖ העמותה היתה חברה בוועדת דורנר, אשר דנה במדיניות המדינה בטיפול בתלמידים בעלי צרכים מיוחדים. מסקנות הוועדה היו, בין השאר, כי ההורים הם אלה שיבחרו אם ילדם ילמד בחינוך המיוחד או בחינוך הרגיל, וכן כי הילדים יהיו זכאים לאותו סל תקציבי בין אם יבחרו בחינוך הרגיל או בחינוך המיוחד.
- ❖ במסגרת שיתוף הפעולה עם קליניקות משפטיות (המרכז האקדמי אונו ומרכז מזור במכללה למינהל בראשון לציון) מוענקים ייעוץ וייצוג משפטי חינם לעשרות משפחות לילדים עם אוטיזם.



חומר למחשבה

✦ במסגרת תהליך האנליזה עלו טענות מקרב גורמים שונים בעמותה אשר התייחסו לקצב התחלופה הגבוה של המדריכים בהוסטלים. היות והעמותה רואה בתחלופה זו יתרון לצד החסרונות, האם לא יהיה נכון לקיים דיון עומק בנושא ברמה כלל ארגונית?



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.
- ❖ הדוח עבר בקרה פנימית במידות והועבר לארגון להערות.
- ❖ עיקרי הדירוג ופירוט הדוח נמסרו לארגון בחודש פברואר 2013.



ממצאי הדירוג

ציון משוקלל – מצוין

- מצוין – תכנון –
- מצוין – ביצוע –
- טוב מאוד – למידה ומדידה –
- ראוי לשבח – מנהיגות –
- מצוין – כספים –

אתיקה, בקרה ושקיפות – נבחן באסכרת התהליך ואינו מקבל

ציון



תכנון – מצוין

- ❖ לעמותה ברורה מאוד הסוגיה החברתית אותה היא מעוניינת לפתור. הקשר בין הפעילויות השונות להשגת המטרות והיעדים ברור ומגובש.
- ❖ לעמותה תכנון חלקי ולא מפורט לשנים הבאות המתייחס לכוונתה העקרונית של העמותה להמשיך לבנות בתים לחיים וללמוד את נושא הגיל השלישי בקרב אוכלוסיית האוטיסטים, עם זאת אין עדיין תכנית אסטרטגית המתרגמת כוונה זו לתכנון מפורט.
- ❖ העמותה מתנהלת על פי תכנון תקציבי לשנתיים מראש בפרויקטים השונים.
- ❖ העמותה פועלת על פי תכניות עבודה איכותיות ומפורטות הכוללות מטרות אסטרטגיות, יעדים ומדדים איכותיים וכמותיים. התכניות מנחות את פעילותה השוטפת של העמותה בכל הרמות ובכל הפרויקטים השונים.



ביצוע – מצוין

- ❖ בשנים האחרונות חל גידול בהיקפי הפעילות של העמותה, מספר האלוטפים גדל וכך גם במספר הבתים לחיים וכמות המסגרות לתעסוקה. העמותה עמדה ברוב המשימות אותן הגדירה לעצמה, וכן הפגינה יכולת הסתגלות לאתגרים פנימיים וחיצוניים שעמם התמודדה.
- ❖ העמותה מקפידה לבדוק באופן שוטף את ביצועיה ביחס לתכנון באמצעות בחינה שוטפת של התקדמות תכניות הטיפול האישיות וקיום ישיבות שוטפות ברמות הניהוליות השונות.
- ❖ ניכרת התאמה בין מקצועיות עובדי העמותה לבין פעילויותיה. הן הצוות המקצועי והן המתנדבים ובנות השירות הלאומי עוברים סדנאות והכשרות במהלך השנה.
- ❖ העמותה מקיימת שיתופי פעולה עם גופים מסחריים, משרדי ממשלה, קופות חולים ועוד. שיתופים אלו מאפשרים לעמותה להעלות את המודעות הציבורית לאוכלוסיית האוטיסטים מצד אחד ומהצד האחר לשפר את הזכויות הניתנות לה מצד המדינה.



למידה ומדידה – טוב מאי?

- ❖ מדדי ההצלחה של העמותה מתמקדים בעיקר בתחום הסנגור.
- ❖ העמותה מקיימת מדידת תפוקות בכל פעילויותיה בצורה שיטתית וכחלק מתהליכים סדורים של למידה ומדידה בארגון.
- ❖ מדידת התוצאות של העמותה מתמקדת בעיקר במעקב אחרי תכניות הטיפול האישיות של המוטבים. למרות שהעמותה פותחת שעריה לביצוע מחקרים בתחום פעילותה (בכפוף להמלצתה של וועדה מיוחדת), מאז 2009 לא יזמה בעצמה קיום מחקר אורך הבוחן את מידת ההשפעה של שיטות הטיפול על המוטבים.
- ❖ בעמותה, על כל דרגיה, מוטמעים תהליכי הפקת לקחים כחלק מהעבודה השוטפת.



מנהיגות – ראוי לפנה

- ❖ הוועד המנהל מעורב ומתווה את מדיניות העמותה ומקפיד לדון ולהחליט בכל הסוגיות האסטרטגיות המונחות לפתחה. חברי הוועד תורמים להשגת מטרות העמותה גם מעבר לישיבות הוועד הפורמליות, הן בהנהלות החטיבות והן בוועדות השונות.
- ❖ הוועד המנהל מהווה גורם מבקר ומפקח על המנכ"לית ועל ההנהלה השכירה.
- ❖ מנכ"לית העמותה מחויבת ביותר ומניעה תהליכים פנימיים וחיצוניים משמעותיים באופן שמקדם את מטרות העמותה.



כספים – מצוין

- ❖ מקורות ההכנסה של העמותה אינם מגוונים שכן הם כוללים בעיקר תקצוב מגורמים ממשלתיים, אך עם זאת העמותה יציבה מבחינה כלכלית.
- ❖ תקציב העמותה משקף באופן נאות את הפעילויות השונות, וקיים מעקב שוטף אחר התקציב.
- ❖ בעמותה נהוגים נוהלי בקרה פיננסית טובים, המיושמים על ידי בעלי התפקידים הרלוונטיים.



אתיקה, בקרה ושקיפות

- ❖ לא נמצאו ליקויים אתיים בעמותה.
- ❖ העמותה הצהירה כי לא קיימים ניגודי עניינים בקרב ההנהלה כמו גם בקרב שאר מחזיקי העניין שלה.
- ❖ ועדת הביקורת של העמותה בוחנת נוסף לדוח הכספי גם תהליכי עבודה פנים ארגוניים הנוגעים לנוהלי הרכש של העמותה ונוהלי השוואת מחירים בתחומים השונים.
- ❖ אתר העמותה נגיש ומעודכן וכולל דוחות כספיים, אישור על ניהול תקין וכן את שמות חברי הוועד המנהל, חברי הצוות הבכיר, נציגי הנהלות החטיבות השונות וועדות נוספות.



נספח: תהליך הדירוג במידות

מודל הארגון האפקטיבי



תניית פטור





תכנון אפקטיבי

❖ לארגון 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 אפקטיבי

✦ הארגון האפקטיבי מתמקד בתחומי הליבה ובתחום התמחותו וטווח פעילויותיו תואם את יכולת 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 אפקטיביות

✦ הארגון האפקטיבי 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 אפקטיבית

❖ לארגון האפקטיבי 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 - אפקטיבי

✦ הארגון האפקטיבי 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.