



ישראלס-

נוסדה ב- 2004

ע"ר 580423242

העמותה לחקר האי.אל.אס בישראל

עיקרי דוח דירוג מידות, נובמבר 2011

“אני חושש שזה יהיה הטיפוס האחרון שלי.
אני רק מקווה... שבזכות מה שעשיתי
היום נוכל לקדם את המאבק במחלה.”
(פליקס שלומוביץ', יוני 2007)

“

[מתוך אתר העמותה]

מידות
לעשות טוב, טוב יותר



מבנה הדוח

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



על הארגון

נתונים כלליים

שם הארגון: ישראלס	מייסד: דוד כהן ז"ל
מס' רישום: 580423242	שנת ייסוד: 2004
יו"ר: דב לאוטמן	שנת מינוי: 2006
מנכ"ל: אפרת כרמי	שנת מינוי: 2009
מס' מתנדבים: 10	מס' עובדים (משרות מלאות): 6 (4)
תקציב שנתי: כ-2.8 מליון ₪	אתר: www.israls.org.il

משימה

מטרות:

1. קידום והובלה של מחקר מדעי-רפואי פורץ דרך שיוביל למציאת טיפול ל-A.L.S ולריפוי המחלה.
2. תמיכה בחולי A.L.S ובני משפחותיהם ברמה האישית, המשפחתית והציבורית, במטרה לשפר את איכות חייהם.



על הארגון

קהל היעד: כ-700 חולי ALS החיים בישראל.

מס' מוטבים בשנה החולפת: 400 מס' מוטבים מצטבר: 600

אזור פעילות: כל הארץ

פרויקטים מרכזיים:

1. תמיכה-

- מערך פסיכו-סוציאלי (עו"סיות): ביצוע תכניות האגף ומענה לצרכים העולים מהשטח, דוגמת התערבות קצרת מועד, סיוע ותיווך מול גורמי בריאות ורווחה, סיוע בתהליכי קבלת החלטות, ליווי ומסירת מידע.
- שירות הנגשת תקשורת: סיוע בהנגשת התקשורת ובמציאת דרכים נוחות יותר לניהול תקשורת עם הסביבה באמצעים שונים.
- תכנית מאובחנים חדשים: תכנית ליווי הכוללת 3 מפגשים שמטרתה לעזור בהתמודדות החולה והמשפחה עם המחלה.
- יעוץ: פיזיותרפיה, קלינאות תקשורת, ריפוי בעיסוק, תזונה-דיאטה.

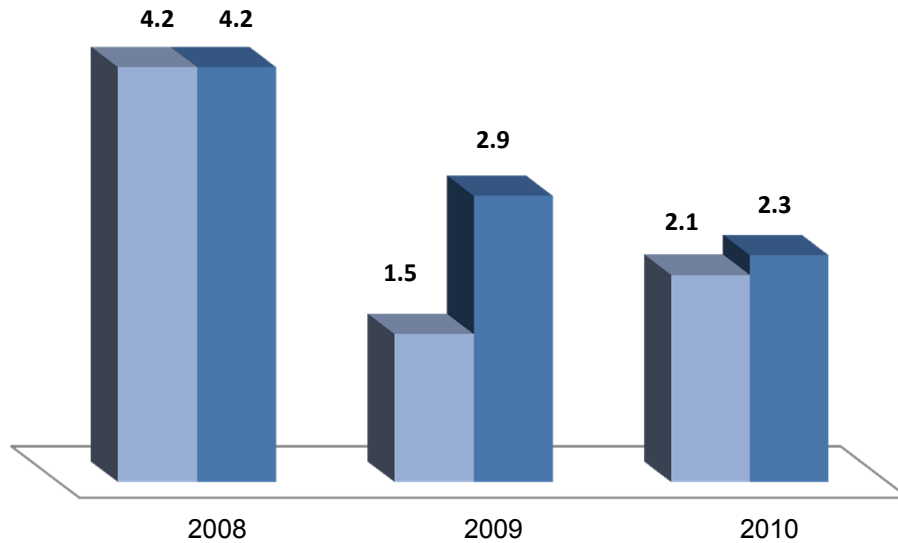
2. **מחקר-** העלאת המודעות למחלה בקרב קהילת המדע, מימון 30 מחקרים ב-5 מוסדות אקדמיים, עריכת כנסים מדעיים ומימון מחקרי פוסט-דוקטורנטים בארה"ב.

3. **מודעות-** כנסים, מופעים וערבי התרמה.

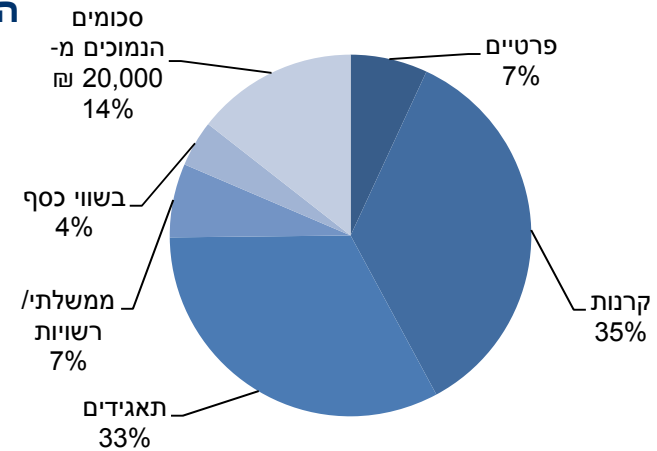


על הארגון

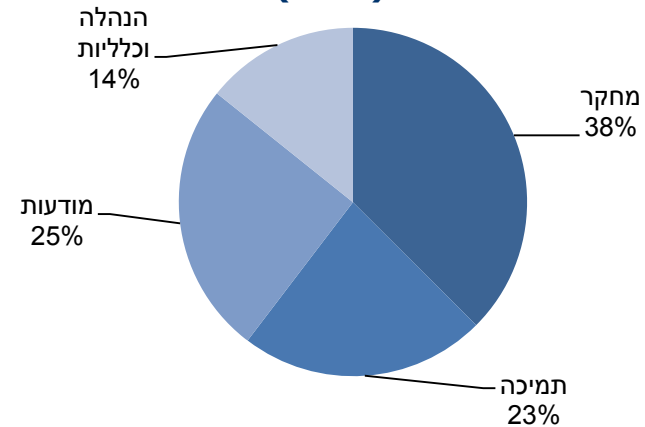
הכנסות והוצאות שנתיות* במיליוני ₪ (הוצאות ■■ הכנסות ■):



הכנסות (2010)



הוצאות (2010)



ניתונים כספיים



עיקר הממצאים



הארגון זכאי לתו מידות לאפקטיביות. ❖

פירוט הדירוג: ❖

דירוג משוקלל: טוב מאוד

ציון כללי	תכנון	ביצוע	למידה ומדידה	מנהיגות	כספים
טוב מאוד	טוב	טוב מאד	סביר	טוב מאד	טוב מאוד

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.
- ✓ **מידת 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

למידה ומדידה

- הארגון מפגין יכולת הסתגלות לסביבתו, ומבצע שינויים בפעילויותיו בהתאם לשינויים שחלים בסביבה, דוגמת ההחלטה על התמקדות במתן שירותי תמיכה ע"ח מחקר (אשר מטופל כיום ע"י גורמים אחרים בשדה).

מנהיגות

- המנכ"לית ומנהלת אגף התמיכה תורמות רבות לקידום הפעילות הארגונית, ומהוות גורם משמעותי בהצלחת הארגון בשנים האחרונות ברמה הפנים-הארגונית והחוץ-ארגונית כאחד.

כספים

- מצבו הפיננסי של הארגון יציב, והדבר מאפשר יציבות בפעילות הארגונית גם בתקופות של אי וודאות כלכלית.



המלצות

תכנון

- מומלץ לקיים תהליך חשיבה אסטרטגית ארוך טווח בליווי גורם מקצועי, על מנת להגדיר בצורה מדויקת יותר כיצד הפעילויות השונות משרתות את מימוש החזון בטווח הארוך. במסגרת תהליך זה, מומלץ להתייחס גם לתכנון פיננסי מעבר לשנה הנוכחית שישקף את ההוצאות הצפויות על הפעילויות השונות ואת מקורות המימון העתידיים שלהן. כנגזרת מהתהליך האסטרטגי המוצע, מומלץ לבנות תכנית עבודה כלל ארגונית (בנוסף על התכניות הקיימות לפרויקטים השונים).



המלצות

למידה ומדידה

- על אף שהארגון מפגין יכולות ביצוע גבוהות, מדידת התפוקות אינה סדורה דיה ולא קיימת מדידת תוצאות מספקת של הפעילות, ממנה יכול הארגון לקבל החלטות ניהוליות על תרומת הפעילויות השונות למימוש החזון. מומלץ לאמץ תהליכי מדידה מתאימות שבעזרתן יוכל הארגון לבחון את הצלחת מודל הפעולה שנקט, ולהשתמש בנתונים ככלי לקבל החלטות ניהוליות לגבי יעילות הפרויקטים השונים וקבלת החלטות לגבי הקצאת משאבים.



השפעה ויצירת ערך חברתי

- ❖ פעילות ארגון הביאה להעלאת המודעות לחקר המחלה בקרב קהילת המחקר בארץ, עידוד חוקרים ומומחים רבים לעסוק בנושאים הקשורים במחלה, ומימון 30 מחקרים במוסדות מובילים בארץ.
- ❖ הארגון היה שותף מרכזי בקידום פרויקט במסגרתו מוענקים בסך 42 מיליון דולר למחקרים בתחום המחלות הניווניות של מערכת העצבים, מתוכם כ-8 מיליון דולר לחקר מחלת ה-ALS.
- ❖ בשנים האחרונות גדל מספר המוטבים המקבלים שירות מהארגון מכ-150 לכ-400, מתוך כ-700 החולים במחלה בישראל. הארגון מסייע למוטבים לקבל שירותי תמיכה יקרים אשר בד"כ אין ביכולתם לממן באופן עצמאי (לדוגמא: הנגשת תקשורת).



נקודה למחשבה

❖ לאור ריבוי הארגונים המספקים מתן שירותים לחולים במחלות שונות, האם לא היה עדיף לו ארגונים אלה, וישראלס ביניהם, היו מתמזגים לארגון גג ובו התמחויות שונות לכל מחלה, מתוך מטרה לנצל בצורה מיטבית את המשאבים?



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 בנובמבר 2011.



ממצאי הדירוג

ציון משוקלל – טוב מאוד

- ❖ תכנון – טוב
- ❖ ביצוע – טוב מאוד
- ❖ למידה ומדידה – סביר
- ❖ מנהיגות – טוב מאוד
- ❖ כספים – טוב מאוד

❖ אתיקה, בקרה ושקיפות – נבחן באסכרת התהליך ואינו מקבל

ציון



תכנון – 1/6

- ❖ לארגון חזון ברור ומגובש המכוון את הפעילות השוטפת.
- ❖ לארגון תכנון חלקי לשנים הבאות שעשוי לסייע למימוש משימתו. יחד עם זאת, בארגון לא בוצע תהליך אסטרטגי מקיף והתכנית אינה כוללת תכנון פיננסי שישקף את מקורות המימון העתידיים לאפשר את ההתפתחות המתכוננת.
- ❖ לארגון תכניות עבודה המנחות את העובדים בכל הפרויקטים השונים. התכניות מכילות מטרות, יעדי משנה, משימות לביצוע, אחראי לביצוע ותאריך יעד. עם זאת, חסרה תכנית עבודה כלל ארגונית.



ביצוע – טוב מאי?

- ❖ פעולותיו של הארגון הולמות את ייעודו והוא ממוקד בתחום התמחותו. הארגון מפתח שירותים חדשים במענה לצרכים של מוטביו.
- ❖ הארגון בודק את ביצועי התכניות השונות ונראה שבשנה החולפת בוצע עיקרן כמתוכנן.
- ❖ הארגון מקפיד על רמתם המקצועית הגבוהה של העובדים. העובדים בקיאים מאוד בתחומם, ומביעים הזדהות עם הארגון, עם ערכיו, עם ייעודו ועם מטרותיו.
- ❖ הארגון עושה שימוש בגורמים חיצוניים להגדלת ההשפעה החברתית של הארגון.



למידה ומדידה – ספ'כ

- ❖ הארגון מכיר את צרכי המוטבים, בעיקר בהסתמך על הקשר השוטף עימם. הארגון מקיים בדיקת צרכים בקרב המוטבים במקרים שונים, אך הדבר אינו נעשה באופן שיטתי ובכל התכניות.
- ❖ הארגון מקיים בעצמו מדידה של התפוקות ברוב הפעילויות, אולם היא אינה תמיד שיטתית ותדירה.
- ❖ מדידת התוצאות הארגוניות חלקית, ומתבצעת רק בחלק מהפעילויות.
- ❖ בארגון קיימים תהליכים של הפקת לקחים, אך הם אינם סדורים ושיטתיים, ואינם מתבססים תמיד על נתונים מדידים לקבלת החלטות ניהוליות.
- ❖ הארגון מפגין יכולת הסתגלות לסביבתו, ומבצע שינויים בפעילויותיו בהתאם לשינויים שחלים בסביבה, דוגמת ההחלטה על התמקדות במתן שירותי תמיכה ע"ח מחקר (אשר מטופל כיום ע"י גורמים אחרים בשדה).



מנהיגות – טוב מאי?

- ❖ הוועד המנהל מפגין מעורבות ומוביל את הארגון למימוש מטרותיו, אך עדיין אינו ממצה באופן מלא את הפוטנציאל ביכולת חבריו לתרום להשגת מטרות הארגון מעבר לישיבות הפורמליות (למשל, בתחום גיוס הכספים). בנוסף, בין ארבעה מחברי הוועד מתקיימים קשרים משפחתיים, אם כי לא נראה כי הדבר משפיע על תפקודם כחברי ועד.
- ❖ המנכ"לית מנהיגה את הארגון מזה שנתיים וחצי, ומובילה תהליכים פנימיים וחיצוניים חשובים, ובכלל זה קידום הקמת בנק דם של חולי ALS הראשון מסוגו בארץ.
- ❖ מנהלת אגף התמיכה מקצועית מאוד בתחומה, ומהווה נדבך משמעותי בהשגת המטרות הארגוניות.



כספים – טוב מאי?

- ❖ יציבותו הכלכלית ויעילותו הפיננסית של הארגון טובות מאוד והארגון עומד בהתחייבויותיו לטווח ארוך.
- ❖ לארגון גירעון בשלוש השנים האחרונות, אך הוא הולך וקטן ונראה כי הדבר אינו מעיד על בעיה פיננסית לאור העודפים הקיימים בארגון מדי שנה.
- ❖ יעילותו של הארגון טובה מאד ומשאביו מופנים למימוש הייעוד.
- ❖ הארגון מנהל מעקב שוטף אחר התקציב ותזרים המזומנים.
- ❖ בארגון נהוגים נהלי בקרה פיננסית טובים, המיושמים על ידי בעלי התפקידים הרלוונטיים. יחד עם זאת, נוהל זכויות החתימה בארגון מחמיר יתר על המידה, באופן המקשה שלא לצורך על ההתנהלות הארגונית.



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, ומסתפקת באישור הדוחות הכספיים בלבד.



נספח: תהליך הדירוג במידות

מודל הארגון הנכסף

תניית פטור



תכנון אופט

❖ 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 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 אופס

❖ 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 אופס

✦ 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.