

גן הילד חיפה

אגודה לניהול גן משחקים לילדים מוגבלים – גמל"ם

עמותה רשומה (ע"ר) 580038057

דוח מס' 18 | שבט תשס"ט | פברואר 2009


דוח אנליזה

מידות שיקוף ודירוג מלכ"רים
חברה לתועלת הציבור



להצטרף לדרישה לשבת.

מידות Midot میدوت | חברה לתועלת הציבור מיסודם של מיטב בית השקעות וג'וינט ישראל
דרך ההגנה 34 תל אביב 67721 | טל': 03 5373363 | פקס: 03 6876744 | www.midot.org.il



תוכן מסמך זה מוגן בזכויות יוצרים של מידות חברה בע"מ לתועלת הציבור | השימוש במסמך זה נועד לצורך אישי או מחקרי בלבד | מידות איננה אחראית לכל נזק שעלול להיגרם במישרין או בעקיפין בשל השימוש בדוח זה ו/או הסתמכות עליו לרבות של צדדים שלישיים | אין להעתיק בכל אמצעי שהוא ו/או להפיץ מסמך זה ללא רשות מפורשת ממידות | אין לצטט ו/או להפנות לכל ממצא, ניתוח ו/או מסקנה המופיעים במסמך זה ללא רשות מפורשת ממידות | מידות איננה גורם ממלכתי ו/או רשמי ו/או גורם פיקוח, בקרה או חקירה ואיננה מתיימרת או מסוגלת לודא באופן מוחלט כי במסגרת הארגון או על ידי פרטיו לא מבוצעות עבירות מנהליות ו/או פליליות | כמו כן, ממצאי הדוח ומסקנותיו מוגבלים לתקופת הבדיקה ולמידע שהועמד לרשותה על ידי אנשי הארגון ומחזיקי העניין בו, לרבות הצהרות ומסמכים החתומים על ידי נושאי משרה בארגון והאמורים לשקף נאמנה את פני המציאות.

מידות עומדת מאחרי הדוח להלן ונושאת באחריות הציבורית לאמור בו | עם זאת, ייתכן ונפלה שגגה בעיבוד המידע או בהכללתו ובהצגתו | ט"ח | אם פרט, ממצא או מסקנה העולים במישרין או בעקיפין מהדוח אינם עולים בקנה אחד עם ניסיונכם או ידיעתכם האישית או בכל הערה נוספת, אנא פנו אל מידות - info@midot.org.il

תוכן העניינים

Index

1. תמצית האנליזה
2. שיקוף
3. רקע
4. דירוג
5. ניתוח הסביבה
6. נספחים

גן הילד חיפה

אגודה לניהול גן משחקים לילדים מוגבלים גמל"ם
עמותה רשומה (ע"ר) 580038057

קיום פעילות חברתית והקניית כישורי חיים לבעלי צרכים מיוחדים

תחום ראשי: רווחה

תחומים משניים: תמיכה במוגבלות פיזית ושכלית | מועדונים חברתיים

גודל: S M L XL

מידות לחיזוק

מעורבות מוגבלת של הוועד המנהל

היעדר תוכניות עבודה מעמיקות ותכנון פיננסי אסטרטגי

זהירות יתר בשמירה על יתרות כספיות גבוהות ואי הפנייתן לפעילות

תיעוד הידע המקצועי לוקה בחסר

היעדר הכשרה מקצועית לעובדים

מידות חזקה

מנכ"ל מוערך המניע את עובדיו

איתנות ויציבות פיננסית

אינטגרציה בין התוכניות והלימה בין ובין הייעוד

A

אתיקה

B+

כספים

B+

מערכות

B

אנשים

C

אופק

B

מדד מידות

הארגון: גן הילד חיפה אגודה לניהול גן משחקים לילדים מוגבלים

קהלי היעד: ילדים, מתבגרים ומבוגרים עם מוגבלויות

ייעוד: מתן מענה חברתי חוויתי לאוכלוסיות בעלות צרכים מיוחדים בשעות הפנאי

- מטרות:**
- מתן מענה לאנשים עם צרכים מיוחדים בשעות הפנאי ושילובם בקהילה.
 - שיפור המיומנויות החברתיות.
 - הקלה על משפחותיהם של ילדים עם צרכים מיוחדים.
 - הגברת המודעות הקהילתית והממסדית לצרכי אנשים עם מוגבלויות.

- אישורים:**
- ✓ 46א: הסדר לתרומות מחו"ל: ✓
 - ✓ אישור ניהול תקין: ✓

- פרויקטים מרכזיים:**
1. מסגרות המשך אחר הצהרים ליום הלימודים בבתי"ס לחינוך מיוחד.
 2. מועדונים חברתיים לילדים ולבוגרים עם צרכים מיוחדים.
 3. נופשונים - סופי שבוע מובנים לקבוצות ילדים עם צרכים מיוחדים.

איזור פעילות: חיפה

התנדבות: ההסתמכות על מתנדבים - רבה (מדריכים מלגאים)

מוטבים: מוטבים ישירים בשנת 2007: כ-350
מספר מצטבר של מוטבים ישירים: 5,000

גודל הארגון	XL	L	M	S
גודל תקציב	XL	L	M	S
ותק	XL	L	M	S
פריסה גיאוגרפית	XL	L	M	S
משרות ומתנדבים	XL	L	M	S
מוכרות ציבורית	XL	L	M	S

יו"ר: גיא ורדימון | שנת מינוי: 2006

מס' חברי ועד מנהל: 13

מנכ"ל: ישראל הופל | שנת מינוי: 2002

סה"כ עובדים 26

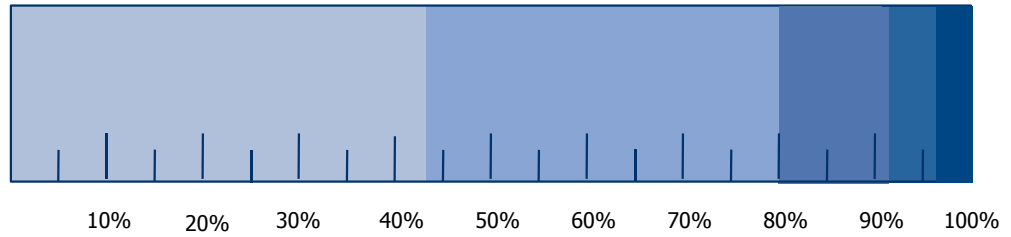
עובדים במשרה חלקית 22

עובדים במשרה מלאה 4

סה"כ משרות 10

סה"כ מתנדבים 70-85

הכנסות (באחוזים) 2007

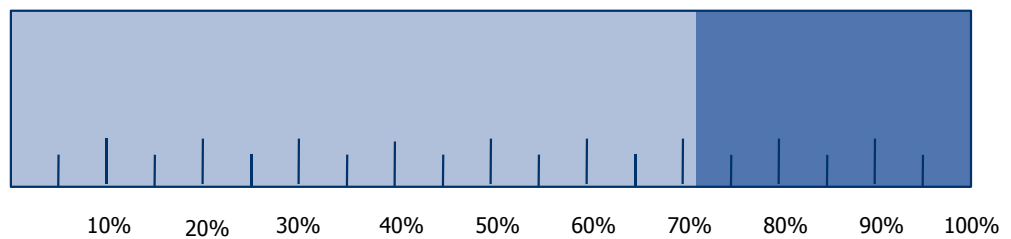


43% פילנתרופיה פרטית
 37% ממשלה ורשויות ציבוריות
 11% הכנסות עצמיות
 6% פילנתרופיה מוסדית
 3% פילנתרופיה עסקית

פילנתרופים עיקריים (2007):

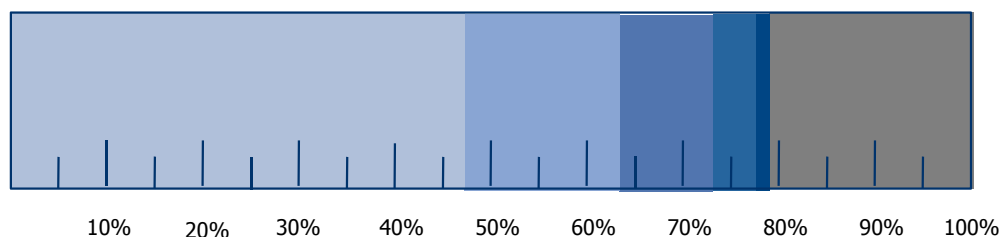
לשוטף: קרן לחיפה, דרנגר רפפורט, PEF, צוואת נעמי דיאמנט
 לבניין החדש: לגאסי, ביטוח לאומי, של"ם, עיזבון ראובן חייקין

מקור התרומות (באחוזים) 2007



71% מהארץ (כולל קרן לחיפה)
 29% מחו"ל

הוצאות עיקריות (באחוזים) 2007



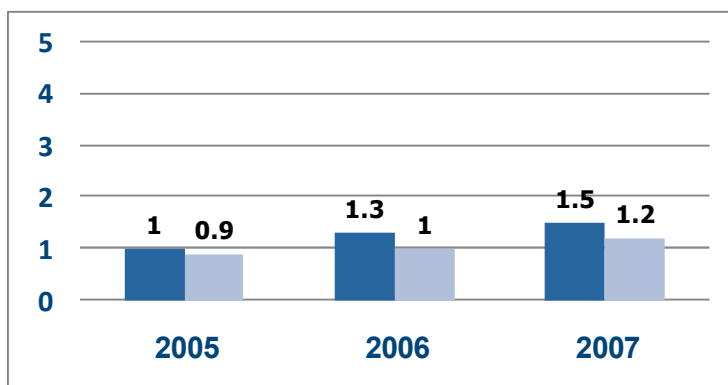
47%	מועדוניות
17%	נופשון
9%	אתגרים
21%	הנהלה וכלליות*
4%	תחזוקת פינת חי
2%	קייטנה

* בהתאם למסמך מיוחד, שהופק לבקשת החשכ"ל, ומסווג מחדש הוצאות הנהלה וכלליות.

שלוש המשכורות הגבוהות ביותר (2007, אומדן חודשי ברוטו ממוצע, טווח):

1. 9,000 - 12,000 ₪
2. 6,000 - 9,000 ₪
3. 3,000 - 6,000 ₪

הכנסות והוצאות שנתיות במיליוני ₪ (הכנסות ■ הוצאות):



מידות ארגוניות

אופק

C

לגן הילד ייעוד ברור ומוכר. העובדים מזדהים עם הרעיון לשמו קם הארגון ועם מטרתו. עם זאת, בהיעדר חזון, הנהלת הארגון הקימה ועדת בדיקה, שבין מטרותיה גם ניסוח חזון והטמעתו בקרב העובדים. תמהיל התוכניות הולם את הייעוד. לארגון יש תוכנית עבודה שנתית, אך אין בה הצבת יעדים באופן ברור ובר מדידה. התוכניות השונות פועלות בלא תוכנית עבודה שנתית סדורה, וגם מערכי הפעילות סובלים מרמת תכנון נמוכה. הארגון אינו מתיימר להציג הישגים פדגוגיים, ועדיין בולטים בהיעדרם תהליכי הערכה ומדידה, ובמיוחד בדיקת שביעות רצון המוטבים והשפעת הפעילות עליהם. גם נהלים ארגוניים של השוואת הביצוע אל מול התכנון, למעט בהיבט הפיננסי, כמעט אינם קיימים.

אנשים

B

לגן הילד מנהיגות מתנדבת יציבה ומחויבת, הנשענת על כוחה ותרומתה החיונית של המייסדת ושל נציגים מתחלפים מארגוני וראייתי ורוטרי החיפאים. מעורבותם של הנשיאה והיו"ר רבה, אך חברים אחרים בוועד המנהל משתתפים בעיקר באירועים חד פעמיים, והוועד כגוף אינו שותף לתהליכים אסטרטגיים. המנכ"ל זוכה להערכת חברי הוועד והעובדים גם יחד, בעיקר הודות לקבלת החלטות נבונות במישור התפעולי, והוא הוכיח יכולת הובלה. העובדים אינם זוכים להכשרה בארגון, אך יוצאים מטעמו להשתלמויות מקצועיות בארגונים מתמחים. תהליכי קליטת העובדים בארגון אינם סדורים, אך עם זאת עובדים רבים נקלטו בו קודם כמלגאים ומתנדבים. הליכי קליטתם והכשרתם של המתנדבים אינם סדורים כמקודם.

מערכות

B+

לארגון תשתיות פיזיות התומכות בפעילותו. בקרוב הוא עתיד לעבור למשכנו המחודש הגדול פי שלושה מהמבנה הישן, שיאפשר הרחבת נפח הפעילות ושיפור באיכות השירות. הארגון נעזר בכלים טכנולוגיים לתמיכה בתפעול, אך כמעט אינו עושה בהם שימוש לתמיכה בפעילותו המקצועית. לא קיימים בארגון תהליכי הפקת לקחים, למעט מקרים יוצאי דופן. הידע המקצועי מתועד, אך באופן לא יעיל או זמין, ועיקר הידע עובר בעל-פה. תפיסת הסביבה של הארגון והשחקנים הפועלים בה אינה מלאה, ועל כן אינו משכיל למצות את מגוון שיתופי הפעולה האפשריים. הארגון אינו יזמי כבעבר, אך מאמץ יוזמות שמציעים לו גורמים חיצוניים.

כספים

B+

לגן הילד יציבות ואיתנות פיננסית גבוהות ואין לו התחייבויות. למרות שיעורן היחסי הקטן של הכנסות עצמיות, מקורות הכנסתו מגוונים ובהם גורמי מימון ומשקיעים המביעים בו אמון לאורך זמן. גידול הפעילות נשמר, אך עם זאת, יעילות השימוש במשאבים בינונית: לארגון יתרות כספיות גבוהות אותן אינו מפנה לפעילות, אלא מעדיף לשמור לעת חירום, וזאת מתוך תפיסה שמרנית הנוקטת זהירות פיננסית. כמו כן, עלויות המטה גבוהות מאד. ניכר היעדרן של תוכניות פיננסיות אסטרטגיות ותוכניות גיוס משאבים ככלי עזר לתכנון ארוך טווח. הארגון מנהל את ענייניו בשקיפות מרבית, ומדווח באופן מלא לגורמי פיקוח פנימיים, כמו גם למחזיקי עניין מחוצה לו.

אתיקה

A

גן הילד לא הצהיר על סוגיות אתיות המחייבות טיפול מיוחד. בעלי תפקידים בארגון שיתפו את מידות במידע לפי בקשה ובשקיפות מלאה. סוגיה אחת מחייבת גילוי נאות: בנה של המייסדת וחברת הוועד המנהל משמש חבר בוועדת ביקורת. דבר זה עלול להגביל את יכולתו לשמש כגורם מבקר.

מידות חברתיות

מועילות

לטענת הארגון, גן הילד משרת את ילדי החינוך המיוחד ומשפחותיהם בחיפה והאזור לשביעות רצונם, אולם אין ברשותו עדויות משמעותיות המוכיחות זאת, או היכולות להצביע על השפעת הפעילות על מוטבי הארגון לאורך זמן. הארגון נהנה מגידול מתמיד במספר מוטביו, וסביר כי המעבר למבנה החדש יחזק מגמה זו. מטרתו הרביעית בסדר העדיפות, דהיינו הגברת המודעות הקהילתית והממסדית לצרכי אנשים עם מוגבלויות, מושגת בעצם קיום הפעילות בלבד.

מובילות

גן הילד הוא מהארגונים הראשונים בישראל שהפעילו מודל המספק פעילויות פנאי וכישורי חיים לילדים עם מוגבלויות, אם כי כיום אינו ייחודי בכך. גן הילד הוא בין הארגונים הבודדים שמעניקים שירותי נופשון מובנים תחת קורת גג אחת לאורך השנה. השוהים בנופשון אינם דיירים מזדמנים, אלא חברים בקבוצות קבועות בעלות קשרים חברתיים מתפתחים. לארגון ותק וניסיון רב. המעבר לבניין החדש יאפשר לארגון לשמש בית למוטבי ארגונים דומים אחרים ובכך עשוי לחזק את המוניטין המקצועיים שלו. מחוץ לגבולות חיפה מעטים מכירים את הארגון, אולם בחיפה הוא זוכה להערכת הרשויות ואלה סמכו ידיהן עליו בבקשה לשכפל את מודל העבודה בקהילה החרדית המקומית.

גן הילד חיפה נוסד ב-1977 ביוזמת מיכל ברנר, יועצת לחינוך מיוחד במקצועה, בעקבות התרשמותה ממודל באנגליה, שהציע פעילות פנאי והעשרה חווייתית לילדים עם צרכים מיוחדים. באותה תקופה סבלו ילדים עם מוגבלויות בישראל, ובעיקר בעלי פיגור קשה ואוטיזם, מהיעדר מסגרות משלבות או כאלה המספקות מענה בלתי פורמלי מחוץ לשעות הלימודים. גן הילד מספק לקהל יעד זה פעילות חברתית ומקנה כישורים חברתיים במתכונת דומה, מזה למעלה מ-30 שנה. זהו ארגון מקומי המעסיק 26 עובדים ומשרת כ-350 מוטבים בשנה במרכז שבחיפה, וכן בסניף בקרית חיים ובסניף גאולה המשרת את קהילת ויז'ניץ החרדית. מתקני הארגון ומשרדיו שוהים באופן זמני בקרית שפרינצק (שער עליה), עד אשר יסתיים פרויקט שיפוץ והגדלת הבית המקורי, השוכן בגן האם שבמרכז הכרמל, וצפוי לסייע בהגדלת היקף הפעילות ושיפור איכות השירות.

הסוגיה החברתית

ממצאי מחקרים מעלים תמונה עגומה אשר למידת השתלבותם של אנשים עם מוגבלויות בחברה¹. הם מקיימים קשרים חברתיים מועטים, חשים בדידות וניכור חברתי ומשתתפים בחוגים ובפעילות פנאי ונופש פחות מהממוצע. חוקרים שונים עמדו על חשיבותו של החינוך לפנאי ועל תרומתו המיוחדת לאנשים משולי החברה. הפעילות מחזקת מיומנויות מוטוריות, כישורים חברתיים ותחושת ערך עצמי². תחום זה סובל מתקצוב חסר של משרדי הממשלה עוד יותר מבעבר. עומס רב מוטל על משפחותיהם של ילדים עם מוגבלויות, הן בהיבט הרגשי והן במשאבי זמן וכסף, ואיכות חייהם נפגעת. מתן הזדמנות לאנשים עם מוגבלויות ליהנות מפעילות חברתית בשעות הפנאי משרתת שתי מטרות: היא משפרת את תפקודו ואת כישוריו החברתיים של המשתתף ומקלה על העומס המוטל על משפחתו.

¹ פלדמן, ד. ובן-משה, א.: "אנשים עם מוגבלות בישראל 2006", מדינת ישראל, משרד המשפטים, נציבות שוויון לאנשים עם מוגבלות.

² ר' למשל Bullock C.C. and Mahon M.J.: "Introduction to Recreation Services for People with Disabilities", Sagamore Publishing, 1999.

ניתוח הסביבה

שחקנים מרכזיים

מאז הקמתו של גן הילד לפני 32 שנים התחזקה המודעות הציבורית לצורך בשילובם של אנשים עם צרכים מיוחדים ומתן מענה לצרכי הפנאי שלהם. לאורך השנים קמו ארגונים מתמחים וגם תוכניות המיישמות מודלים שונים בניהולם של ארגונים ארציים או מקומיים.

בחברה למתנ"סים מושקעת מחשבה רבה בשילוב ילדים עם צרכים מיוחדים בקהילה ומתן מענה עבורם לשעות הפנאי, ולשם כך מפתח אגף נוע"ם כלים, כגון פורטל "מתנכים", ותוכניות, כגון "קהילה נגישה" ותוכנית "רעים" למימוש יעד זה.

מועדוניות חברתיות בשעות אחר הצהרים מנוהלות בארגונים שונים, גם אם לקהל יעד שאינו זהה בהכרח לזה של גן הילד, כגון **אקים, איל"ן, אלו"ט, עזר מציון, עזרה למרפא, ניצן, המכון לפיתוח כושר הלמידה** (ה.ל.כ.ה) ועוד.

נופשונים מאורגנים על-ידי ארגונים אחדים, ובהם **שלוה ומרכז כוכב. אגודת ש"י** ("בית הגלגלים") ותנועת **כנפיים של קרמבו** מקיימות פעילות חברתית ענפה למתבגרים עם מוגבלויות בסופי שבוע ובימי חול.

ארגונים אחדים פיתחו מודלים ייחודיים להענקת חווית משחק ופעילות חוץ לילדים עם מוגבלויות, וביניהם בית **איזי שפירא**, שפיתח וזים את "פארק חברים" המונגש; **יד שרה**, שהקים את "בית הלנה": מרכז העשרה והדרכה להשאלת משחקים מיוחדים, ומפעיל גם "חוגיה" וניידת משחקים; **שק"ל**, שזים את תוכנית "שיאים" המעניקה מגוון פעילויות פנאי לבעלי מוגבלויות; **אתגרים**, המפעיל תוכניות ספורט אתגרי לאנשים עם מוגבלויות; **לטם**, המספק חוגי טבע והעשרה לילדים עם צרכים מיוחדים; **חוייה פלוס**, המנהל גן שעשועים מונגש בקיבוץ מגן; **המרכז לטניס בישראל** מעניק חוגי טניס לקבוצות של ילדים מהחינוך המיוחד; תנועות נוער, כמו **הצופים ובני עקיבא**, מקיימות מסגרת משלבת לילדים עם מוגבלויות; **ומי.ל.ב.ת**, שמנהל את פרויקט ממל"ה – משחקה ניידת ומעין גן שעשועים מונגש לילדים עם צרכים מיוחדים.

מגמות, סיכונים, אתגרים

בישראל, כמו בעולם, הולכת ומתחזקת המגמה שמעודדת חיזוק מענים לאנשים עם מוגבלויות בקהילה במקומם של מענים במוסדות סגורים. חזונה של הנהלת גן הילד, לפיה הבניין החדש ישמש לא רק בית למוטבי הארגון ואף למוטבי ארגונים דומים אחרים, אלא יהפוך למרכז קהילתי רב תכליתי לבעלי מוגבלויות באשר הם עשוי לקבל חיזוק וליהנות מביקוש רב לשירותיו.

גן הילד נהנה כיום מזמינות מוטבים מקרב הלומדים בבתי ספר לחינוך מיוחד בחיפה. ב-2002 פסק בג"צ בזכות יישום חוק השילוב, המחייב את המדינה לאפשר שילובם של ילדים עם צרכים מיוחדים בבתי ספר רגילים. במסגרת החוק נקבע כי סל השירותים המיוחדים יוענק ישירות לתלמיד ולא באמצעות המוסד בו ילמד. בפועל, המדינה מעמידה מחסומים תקציביים בפני מימוש החוק, ושיעורי השילוב בישראל (8%) נמוכים מהמקובל בעולם באופן משמעותי. בינואר 2009 פורסמו מסקנות ועדת דורנר (הוועדה הציבורית לבחינת מערכת החינוך המיוחד בישראל), וביניהן המלצה לאפשר להורים לבחור את המוסד החינוכי בו ילמדו ילדיהם. אם ייושמו המלצות הוועדה ואם תמצא המדינה דרך לממש את חוק השילוב, עלול גן הילד לאבד מקור זמין ונוח של מוטבים, ויהיה עליו להשקיע משאבים באיתור ושימור מוטבים בעתיד.

נספחים

תהליך האנליזה בארגון

תהליך האנליזה בגן הילד בוצע בחודשים דצמבר 2008 עד פברואר 2009. בשלב איסוף המידע נאספו מסמכים שונים מהארגון - דו"חות פיננסיים, תכניות עבודה, בקשות מענקים ועוד. כמו כן נאסף מידע על הארגון ממקורות אינטרנטיים ואחרים. במקביל נערכו ראיונות ושיחות עם גורמים שונים בארגון ומחוצה לו:

- גיא ורדימון – יו"ר הוועד המנהל
- מיכל ברנר – מייסדת, חברת הוועד המנהל
- ישראל הופל – מנכ"ל
- תמי מקסימוב – רכזת מסגרת אחה"צ, רכזת נופשון ורכזת סניף וז'ניץ
- סנדרה פחומה – מדריכה במסגרת אחה"צ ורכזת נופשון
- ריבה מוסקל – מנכ"ל קרן של"ם
- מיכל צלטנר – צ.ג.ה.ס, נאמני קרן יוסף וקריסטינה קסירר בישראל

כחלק מאיסוף המידע נערך יום פעילות מרוכז במשרדי הארגון, בו נכחו יו"ר הוועד המנהל, שני חברי ועד נוספים, מנכ"ל הארגון, 4 מעובדי הארגון ו-2 מתנדבים. כלי נוסף עליו הסתמכנו הוא שאלון שהועבר בקרב העובדים, עליו ענו 12 עובדים.

מפתח הדירוגים

מדד מידות = סיכויי הצלחת הארגון לממש את ייעודו

מידות ארגוניות

= ארגון עם מידות ארגוניות **טובות מאוד** **A**

= ארגון עם מידות ארגוניות **טובות** **B**

= ארגון עם מידות ארגוניות **סבירות** **C**

= ארגון עם מידות ארגוניות **נמוכות** **D**

= ארגון עם מידות ארגוניות **חלשות ביותר** **F**

= טווח עליון של הציון **+**

= טווח עליון של הציון **-**

שיקוף

דירוג

רקע

ניתוח הסביבה

נספחים

מפתח הדירוגים

גודל

הערות	טווחים				היקפים
	XL	L	M	S	
שקלול מרכיבי המשנה.					גודל תקציב
במיליוני ש"ח.	50-100	25-50	10-25	0-10	ותק
בשנים.	15 ומעלה	10-15	5-10	1-5	פריסה גיאוגרפית
לא רלוונטי לארגוני סנגור. מתייחס לפעילות קצה בלבד.	ארצי	רב מוקדי	אזורי	מקומי	משרות ומתנדבים
	למעלה מ-50	11-50	3-10	0-2	מוכרות ציבורית
	שקלול הערכות הארגון והערכות מידות וכלי מדידה אינטרנטיים.				

שיקוף

דירוג

רקע

ניתוח הסביבה

נספחים

מידות

ארגון מידות שם לו למטרה להשפיע על התמקצעות הניהול של ארגוני המגזר השלישי ולהשפיע על קבלת ההחלטות של משקיעים חברתיים באמצעות הערכות מקיפות על עמותות ומלכ"רים הפועלים בישראל. הדירוג מתייחס לתחומים מגוונים ומסייע למשקיעים חברתיים בנתינה מושכלת, תומך בבידול הארגונים בשוק התחרותי של גיוס משאבים ודימוי ציבורי שלילי ומציג לציבור הרחב תמונה מלאה על ארגונים שונים הפועלים בארץ.

מדד מידות מבוסס על מודל אנליזה חדשני שפותח בהשראת כלים מהעולם ובליוי גורמים מקצועיים מהמגזר החברתי והעסקי, ביניהם TACK אסטרטגיות צמיחה וחברת דירוג האשראי S&P מעלות. הדירוגים ותמצית ההערכות – שמבוצעים בהסכמת הארגון – מוצגים באתר מידות הפתוח לציבור ללא תשלום.

מידות אשר הוקמה כשותפות ייחודית בין **מיטב בית השקעות וג'וינט ישראל**, הינה ארגון מקצועי, בלתי תלוי וללא מטרת רווח המגובה במועצה ציבורית רחבה ובה נציגים מהמגזר השלישי, מעולם העסקים ומעולם האקדמיה.

מידע נוסף אודות מידות, תהליך האנליזה והעמותות המדורגות ניתן למצוא ב- www.midot.org.il