



---

# סיכום תהליך התכנון האסטרטגי

תכנית מלאה

# סיכום תהליך התכנון האסטרטגי לג'וינט ישראל

מרץ 2016

ירושלים 2016, תשע"ו

## JDC-ISRAEL Activities

---

עיצוב והפקה: פנינה נחמיאס, ג'וינט ישראל  
מנהל ההוצאה לאור: רן רובנר, ג'וינט ישראל

כל הזכויות שמורות לג'וינט ישראל  
[www.jdc.org.il](http://www.jdc.org.il)

# תוכן העניינים

5	פתח דבר
7	תקציר מנהלים
11	תהליך התכנון האסטרטגי של ג'וינט ישראל
11	• רקע
12	• מטרת התהליך
12	• עקרונות התהליך
13	• התהליך בראשי פרקים
17	ניתוח חיצוני ופנימי
17	• ניתוח חיצוני (הזדמנויות ואיומים)
20	• ניתוח פנימי (נקודות חוזק וחולשות)
23	חזון ויעוד
37	נספח א' - ריכוז המלצות צוותי התכנון האסטרטגי לפי קטגוריות
43	נספח ב' - מסמך מסכם: צוות לקידום שיתופי פעולה בג'וינט ישראל
59	נספח ג' - תכנון אסטרטגי - צוות שת"פ עולמי
65	נספח ד' - מסמך מסכם ותכנון אסטרטגי - צוות "האב" ליזמות חברתית
71	נספח ה' - מסמך מסכם: תכנון אסטרטגי צוות מרכז ידע והדרכה כלל-ג'וינטי
77	נספח ו' - מסמך מסכם: צוות פיתוח מרחבים דיגיטליים לטובת קידום עשייה חברתית
97	נספח ז' - מסמך מסכם: צוות תפיסת הפעלת הג'וינט בשעת חירום
129	נספח ח' - מסמך מסכם: צוות עסקים חברתיים
133	נספח ט' - מסמך מסכם: צוות חברה אזרחית
139	נספח י' - מסמך מסכם: צוות שותפויות וגיוון מקורות הכנסה
149	נספח יא' - מסמך מסכם: צוות משפחות
161	נספח יב' - מסמך מסכם: צוות פיתוח המשאב האנושי



אני שמח להביא בפניכם מסמך זה, המבטא תוצר של שנת עבודה אינטנסיבית על תהליך התכנון האסטרטגי בג'וינט ישראל.

זה לא דבר של מה בכך לערוך תהליך תכנון לארגון עם מסורת עשירה, עם נכסים משמעותיים ועם שותפים קרובים ודומיננטיים. אין ספק, שהתהליך הזה דרש מאתנו להסתכל פנימה, כמו גם החוצה, לשאול את עצמנו שאלות קשות וכן לנסות ולהבין מה צופן העתיד בחברה הישראלית ובעולם הג'וינט.

לתחושת, התהליך סייע לנו רבות. ראשית, בחיזוק הנכסים הקיימים בארגון; בשותפות הייחודית עם ממשלת ישראל; בהתמקדות בחיזוק האוכלוסיות החלשות ובעבודה בשותפויות. בנוסף, התהליך הכניס רוח חדשה לארגון, חיזק את ממד החדשנות, יצר מודעות לנושאים חדשים שלא הכרנו וחיזק את הקשר עם הארגון העולמי.

במסגרת התכנון האסטרטגי גילינו הרבה על עצמנו כארגון ועל היכולת שלנו לראות ראייה רחבה, ג'וינטית, לפעול במשותף ולתמוך האחד בשני כדי לייצר ערך מוסף בארגון שבו אנו עובדים.

לאורך כל התהליך, חשוב היה לנו לנהל דיאלוג כן ופתוח ולשתף כמה שיותר עובדים. אני שמח שהצלחנו בכך. אני רוצה להביע את הערכתי הרבה לחברי ההנהלה שעבדו קשה מאוד כדי להוביל את התהליך; לגלית ולאמירה, שניצחו על התהליך, ולעובדים שלנו - שבזכות הקולות השונים שהביאו לשולחן, בזכות החשיבה היצירתית שגילו ובזכות המוטיבציה שלהם לצאת ולשנות את הארגון הפכו את התהליך הזה למוצלח כל כך.

עתה מתחיל שלב היישום, אשר במובנים רבים מהווה את המבחן האמתי שלנו. ישנן המלצות רבות שיישומן כבר החל. נוספות, יגיעו לכדי הבשלה בשנת העבודה הקרובה. אני תקווה, שגם כאן נירתם כולנו ונדע להשתמש באופן מושכל בעבודה שנעשתה, לטובת הארגון כולו ולמען חיזוק האוכלוסיות הפגיעות במדינת ישראל.

**פרופ' יוסי תמיר**  
מנכ"ל ג'וינט ישראל



# תקציר מנהלים

## הצורך

ג'וינט ישראל ערך את התכנון האסטרטגי האחרון שלו בשנת 1997. לאחריו, החל בפיתוח השותפויות האסטרטגיות עם ממשלת ישראל לפיתוח שירותים חברתיים לאוכלוסיות חלשות. בהסתכלות לאחור, מודל הפעולה של ג'וינט ישראל נחשב הצלחה גדולה. מאז, אושררו מספר פעמים ייעוד הארגון וכן עקרונות הפעולה במסגרת תהליכי תכנון מצומצמים שנערכו בשנים 2000 ו-2006.

שינויים ומגמות חדשות, פנימיות וחיצוניות, חיזקו מאז את הקריאה לבחינה מחודשת של אסטרטגיות אלו. בין אלה, ניתן לכלול את השינויים במדיניות ובפעולה של ממשלת ישראל, בחברה האזרחית בישראל, בשוק התורמים ובתוך הג'וינט העולמי.

בקיץ 2014, הוציא ג'וינט ישראל לדרך תהליך תכנון שארך כשנה. התהליך כלל מיפוי של הסביבה החיצונית בכמה מחקרים וסקרים, שיחות עם מובילי דעה ועם אישי ציבור, מספר סמינרים ודיונים פנימיים, וכן עבודה אינטנסיבית של עשרה צוותי משימה.

## תוצאות התהליך כוללות:

- זיקוק החזון והייעוד של ג'וינט ישראל
- חיזוק מחויבותו של הארגון לאוכלוסיות החלשות ולשותפויות עם ממשלת ישראל
- יעדים רוחביים חדשים שיחזקו בשנים הבאות את הארגון
- יעדים רב-שנתיים

## חזון

**לתרום ליכולתה של החברה בישראל ולדאוג לרווחת כל אזרחיה, למען צמצום פערים ויצירת חוסן וצדק חברתי.**

## ייעוד

**ליזום, לפתח ולהטמיע תכניות ושירותים חדשניים ואפקטיביים עבור אוכלוסיות פגיעות בישראל. לפעול ברוח עקרונות הג'וינט בעולם לקידום מעמדן תוך שותפות עם הממשלה, עם רשויות מקומיות, עם החברה האזרחית ועם המגזר העסקי.**



### המשך המחוייבות של ג'וינט ישראל לאוכלוסיות הפגיעות

המחויבות של ג'וינט ישראל לאוכלוסיות הפגיעות בחברה היא מכוונת ונובעת מתוך מודעות. הערך המוסף של הג'וינט בתחום זה ברור. אין עוררין על המומחיות שלנו בתחומים כמו זקנים, אנשים מחוץ למעגל התעסוקה ושילוב ילדים בסיכון. אין מקבילה ליכולתנו לפתח שירותים בתחומים אלו. הידע שצברנו במהלך השנים הוא עצום.

### חיזוק וטיפוח השותפויות האסטרטגיות עם הממשלה

השותפויות האסטרטגיות של ג'וינט ישראל עם הממשלה - אשל, אשלים, תבת ומסד נכויות - עומדות בבסיס הפעולה של ג'וינט ישראל כארגון מאפשר ומהוות אחד הנכסים האסטרטגיים החשובים ביותר שלו. ארבע השותפויות הללו יוצרות רצף מענים ייחודי בזירה החברתית בישראל, והן אלה שיוצרות רצף שירותים שאותו כה מחפשים היום אלו שאמונים על פיתוח השירותים במדינת ישראל.

### דגש על חדשנות ופיתוח

ג'וינט ישראל מתגאה בעובדה שהוא המעבדה המובילה בישראל לחדשנות חברתית. עם זאת יש לציין, שכפי שעלה מהניתוח החיצוני והפנימי, כמה כוחות (ובכלל זה הירידה ב"דולרים גמישים" והתלות הגוברת בממשלה) מגבילים את יכולת ג'וינט ישראל לפעול בחופשיות ובחדשנות. כדי להישאר ארגון חדשני, חייבים לחזק את הממד החדשני בפעילות הארגון. הדבר יכול: סקירות סביבתיות תקופתיות שיבטיחו איתור מוקדם של כל התפתחות חדשה בזירה החברתית בישראל; מסגרות מושגיות ומנגנונים שיתחברו לארגונים חברתיים ולזממות חברתיות כדי להביא את הרעיונות ואת האנרגיה שלהם אל תוך הג'וינט; בחינה מדוקדקת של המחויבות לתכניות דגל; הקצאה מחדש של משאבים, כך שרבים יותר מהם יושקעו בפיתוחים חדשים ובתיעודן כספים באופן שיאפשר השקעה גדולה יותר בפיתוח מאשר בהפצה.

### חיזוק העשייה המשותפת בארגון

הקריאה להגברת הסינרגיה בג'וינט מגיעה הן מתוך הארגון והן מחוצה לו. הממשלה ומומחים חיצוניים מעוניינים בגישות מקיפות וכוללות, חוצות גילים ותחומים. עובדים של ג'וינט ישראל משוועים להזדמנויות של שיתוף פעולה עם עמיתים מחלקים אחרים בארגון. במהלך השנים, זכה ג'וינט ישראל להצלחה רבה בקירוב גורמים שונים ממגזרים שונים וביצירת שיתוף פעולה אתם למען אוכלוסיות פגיעות בישראל. הגיע הזמן להפנות את המומחיות הזו פנימה ולהשקיע בשיתופי פעולה ובשיתוף ידע בתוך הארגון.

הדבר יכול: פיתוח קווים מנחים ומסגרות מושגיות לקידום שיתופי ידע בין-ארגוניים ולשיתופי פעולה במסגרת הג'וינט; נקיטת יזמות משמעותיות, חוצות מחלקות בארגון, שמהן תנבע עבודה משותפת של היחידות השונות בו וחיפוש פעיל ושיטתי אחר הזדמנויות לשיתופי ידע ולשיתוף פעולה עם מחלקות הג'וינט ברחבי העולם.

## סדרי עדיפויות

חדש	חיזוק והרחבה	צמצום
<b>יעדים רוחביים:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• "האב" ליזמות חברתית</li> <li>• מרכז משותף להדרכה ולפיתוח ידע</li> <li>• שימוש בטכנולוגיה בפיתוח שירותים חברתיים</li> <li>• חיזוק העבודה הסינרגטית בג'וינט ישראל</li> </ul>	חיזוק השותפויות האסטרטגיות עם הממשלה: - אשל - אשלים - תבת - מסד נכויות  מנהיגות וחברה אזרחית	- תכניות לעולים - מרכזי צעירים - הפצה של תכניות דגל

## יעדים רוחביים

- **"האב" ליזמות חברתית** - מקום שבו יוכלו יזמים חברתיים לחבור אל עובדי ג'וינט ישראל בפיתוח ובהצמחת רעיונות ומיזמים חברתיים חדשים. "האב", ישמש מקום שמאפשר ליזמים חברתיים לקבל את הכלים ואת התמיכה שלהם זקוקים - המנטורינג, ותמיכה מקצועית וכלכלית כדי להתפתח ולהביא את הרעיונות שלהם לרמה הארצית.
- **מרכז כלל ג'וינט ללמידה ולפיתוח ידע** - להכשרה, להסמכה וליישום טכנולוגיה חדשה. המרכז יתוכנן כך שיאפשר חשיבה יצירתית ומיזוג רעיונות וגישות מגוונות בעשייה השונה שמתרחשת כיום בנפרד באגפים השונים. המרכז יוכל לשמש גם כפלטפורמה לשיתוף ידע עם כלל הג'וינט העולמי, וכן להוות לג'וינט מרכז הכשרות מרכזי ברמה הגלובלית.
- **חיזוק השימוש בטכנולוגיה** ככלי עבודה בפיתוח השירותים לאוכלוסיות פגיעות, ובכלל זה ליישום טכנולוגיות ופתרונות רשת להעברת מידע ללמידה, לשימוש בהתערבויות טיפוליות וליישום מושכל של טכנולוגיה בפיתוח תכניות בג'וינט ישראל.
- **חיבור סינרגטי בין האגפים השונים בג'וינט ישראל ובין ג'וינט ישראל ליחידות שונות בעולם**, על מנת לייעל את השימוש במשאבי ידע בארגון ולנצל את היתרון היחסי של הארגון כמפתח תכניות על רצף הגילים כולו.
- קידום תכניות חוצות אגפים למען **משפחות שחיות במצבי עוני**, תוך סיוע למשרד הרווחה בגיבוש ההתערבויות השונות מול משפחות עניות בישראל.
- **עסקים והשקעות חברתיות** - לפיתוח עסקים חברתיים בתכניות הג'וינט בישראל באמצעות תכניות חלוץ (פיילוט), תמיכה וייעוץ בהקמת עסקים חברתיים.
- ג'וינט ישראל יפעל **לחיזוק החברה האזרחית**, תוך מיקוד בעמותות שפועלות עם הג'וינט ולטובת האוכלוסיות הפגיעות בישראל.

- **חיזוק שותפויות וגיוון מקורות הכנסה**, במטרה להרחיב את מעגלי ההשפעה וכדי להיערך טוב יותר באמצעות הכנסת כסף חדש למערכת למגמות מתפתחות בעולם הפילנתרופי.
- הג'וינט יפעל לחיזוק יכולת מתן המענים במצבי **חירום**, וכן יחזק ויפתח תכניות חדשות שמטרתן סיוע לאוכלוסיות פגיעות במצבי חירום.
- ג'וינט ישראל יפעל לפיתוח ולחיזוק **המשאב האנושי** בארגון, ויתמוך תוך כדי כך גם בקידום היעדים האסטרטגיים שעליהם הוחלט בתהליך התכנון האסטרטגי.

# תהליך התכנון האסטרטגי של ג'וינט ישראל

## רקע

הג'וינט פועל בישראל מאז הקמתו, לפני למעלה מ-100 שנים. מתחילת הדרך, ייעודו היה לעזור לאוכלוסיות הנזקקות והפגיעות ביותר. במחצית הראשונה של המאה ה-20 ועד סוף שנות ה-70, יוּשְמוּ שתי אסטרטגיות מרכזיות: הקמת שירותים שמספקים סיוע ישיר לאוכלוסיות הפגיעות ביותר, וחיזוק החברה האזרחית באמצעות הקמת כמה מהארגונים הלא ממשלתיים החשובים ביותר.

בשנות ה-70, חל בג'וינט מפנה שעיקרו המעבר ממתן שירותים לפיתוחם. עם יצירתן של השותפויות הגדולות עם ממשלת ישראל הפך פיתוח מסוג זה לאסטרטגיית הפעולה העיקרית של ג'וינט ישראל. גם בעת כתיבת מסמך זה, ממשיכה האסטרטגיה העיקרית של ג'וינט ישראל להיות יצירת שותפויות עם ממשלת ישראל ופיתוח מודלים חדשים לטיפול באוכלוסיות הפגיעות ביותר. במובנים מסוימים, ניתן להשוות את ג'וינט ישראל לחברת אחזקות שמחזיקה בארבע-חמש חברות בת (אשל, אשלים, תבת, מסד נכויות).

מודל הפעולה של ג'וינט ישראל זכה להצלחה גדולה. ממשלת ישראל רואה בג'וינט ישראל זרוע עיקרית למחקר ולפיתוח שירותים חברתיים. המשקיעים, רואים בו את אחד הארגונים הבודדים שמפתח מודל ומאפשר את יציבותן של תכניות והרחבתן בקנה מידה ארצי. לצד כל זאת יש לציין, שהמודל הזה צמצם את עצמאותו של הג'וינט והפחית את גמישות פעולתו. הדבר הקטין גם את יכולתו של הג'וינט לחזק ארגונים ויזמים חברתיים. שינויים נוספים בשוק המשקיעים החלישו עוד את העצמאות ואת גמישות הפעולה של הארגון. עיקר תקציבי הג'וינט היו בעבר תולדה של תרומות בלתי מוגבלות מהפדרציה. בשנים האחרונות, נסמך רוב התקציב על תרומות שמוקצות למטרות מסוימות ומתקבלות ממגוון שותפים פילנתרופיים. בד בבד, לזירה החברתית של ישראל נוספו שחקנים רבים. כולם, מתחרים על אותם דולרים פילנתרופיים. הג'וינט, ארגון שמגייס תרומות, חייב להיות קשוב לצרכים של שוק התורמים לו.

ג'וינט ישראל הוא חלק מהג'וינט העולמי, ארגון שבסיסו בארצות הברית אשר פועל בעשרות ארצות ברחבי העולם. במרוצת 2014, חלו מספר שינויים חשובים בהנהגת הארגון - הן בקרב אנשי המקצוע והן בקרב חברי ההנהלה, התורמים והפעילים המתנדבים. ברוב המשרות הבכירות שבהן החזיקו ותיקי הארגון ברחבי העולם, ובכלל זה בג'וינט ישראל, נעשו שינויים. ההנהגה החדשה של הג'וינט קראה ליצירת סינרגיה מחוזקת יותר בכל שכבות הארגון, אשר בעבר פעל ביחידות נפרדות. ג'וינט ישראל התבקש לחזק את החיבור שלו לכלל הארגון.

ג'וינט ישראל עבר את תהליך התכנון האסטרטגי המשמעותי האחרון שלו בשנים 1996-1997, אם כי בשנים 2000 ו-2006 היו תהליכים מצומצמים יותר בהיקפם. בנוסף, ב-2007 הגדירה מחדש הנהלת הג'וינט את החזון האסטרטגי. בכך, העניקה תוקף מחודש לייעוד הארגון בישראל ולאסטרטגיה שלו.

**בעקבות השינויים המשמעותיים שחלו בסביבתו החיצונית והפנימית של ג'וינט ישראל, התקיים בשנים 2014-2015 תהליך תכנון אסטרטגי.**

## מטרות התהליך

מטרת העל של התכנון האסטרטגי, הייתה לקבוע את הדרך הטובה ביותר שבה יוכל ג'וינט ישראל להגשים את ייעודו במהלך חמש השנים הבאות: קביעת עדיפויות אסטרטגיות שימשו קווים מנחים לג'וינט ישראל למספר שנים קדימה, מהן ניתן יהיה להסיק מהן ההשלכות על כללי הפעולה.

התהליך בחן את ייעוד הארגון ואת מידת הרלוונטיות שלו כיום לחברה בישראל. כמו כן, הוא בחן את האסטרטגיות העיקריות של ג'וינט ישראל: מה עלינו לעשות הן בתחומי תוכן (האם ישנם תחומי תוכן שצריך לקצץ ו/או כאלה שיש להרחיב?) והן מבחינת תפקוד (מחקר ופיתוח עבור ממשלת ישראל, חיזוק ארגונים חברתיים וכדומה)?

תוצאות התהליך כללו:

1. מיפוי הסביבה של ג'וינט ישראל - התחום החברתי בישראל: צרכים ושחקנים
2. ניתוח SWOT מעמיק עבור ג'וינט ישראל (נקודות חוזק וחולשות פנימיות, הזדמנויות ואיומים חיצוניים)
3. חידוד החזון, הייעוד והעקרונות האסטרטגיים
4. עדיפויות אסטרטגיות ויעדים חוצי-ארגון

## עקרונות התהליך

- **אחריות מלאה של הנהלת ג'וינט ישראל לתהליך הארגוני השלם ולהובלתו.**
- **שיתוף מקסימלי של בעלי תפקידים מגוונים בארגון ומחוצה לו והזמנה כנה להשפעה:** עקרון ה-collective mind מניח שגיוון שותפים מייצר תפוקות רחבות, בעלות תוקף ופורצות דרך יותר מאשר עבודה של צוות מצומצם ובכיר בלבד. מכאן:
  - א. ההנהלה המורחבת הובילה חלקים ניכרים באבחון, בגיבוש החזון, בעשייה ובהובלת צוותי המשימה.
  - ב. פורום מקצועי בדרג מנהלי תכניות ואחרים היו שותפים פעילים בכל הצוותים.
  - ג. ביצענו "שולחנות עגולים" עם מעגלי מחזיקי עניין רחבים ממשרדי הממשלה, מג'וינט ישראל ומהג'וינט העולמי, מרשויות מקומיות, מקרנות ומועדים מנהלים.
  - ד. במסגרת ימים פתוחים, הוזמנו כל עובדי הג'וינט לתרום לתהליך מהידע, מהחשיבה ומהניסיון שלהם.
- **למידה של מגמות עולמיות בשדה החברתי** - כל הצוותים ביצעו תהליך למידה מקיף דרך מחקרים עתיים ומפגשים עם מומחים חיצוניים. זאת, כדי להבין וללמוד את הנעשה בעולם סביבנו ולגבש דרכים להתמודדות עם מגמות מדאיגות ועם הזדמנויות בשדה.
- **שקיפות התהליך** - צומתי החשיבה והעשייה היו גלויים לכלל אנשי הארגון דרך ימים פתוחים, סדנאות, דיונים, פורומים באינטרנט ובצוותי העבודה.
- **התמקדות** - 11 היעדים חולקו לשתי קבוצות. כל קבוצה פותחה בפעימה אחרת במהלך השנה. זאת, כדי לאפשר עבודה מקצועית ומיקוד לצוותים.

- **עיסוק בדי-אן-איי הארגוני** - התהליך בכללותו עודד הסתכלות אמיצה על תרבות הארגון, על מושגים ועל תפיסות ייחודיות שבהם מחזיק כל אגף. כל אלה בוררו בשיח משותף, לא פשוט, על ערכים ייחודיים ועל המגמות שאותן יש גם ללמוד האחד מהשני.
- **תיעוד מוקפד** - מכיוון שהתהליך מרובה שלבים ופיצולים, הקפדנו על תיעוד כלל המפגשים והתוצרים.
- עבודה לפי פורמטים בהדרכת בעלי תפקידים - נוצרו חוברת הדרכה ופורמטים אחידים לדיווח על תוצרים, לבניית תכניות העבודה ולהעלאת דילמות.
- **עבודה על פי שלבים אסטרטגיים ולוחות זמנים** - כלל הצוותים הוזמנו לעמוד בלוחות זמנים, תוך דיווח ושיח עתי עם ההנהלה לשם קבלת כיוונים, משוב על תוצרים ודו-שיח.
- **אינטגרציה** - בוצעה עבודה של תכלול מתמיד על ידי מנהלת התכנון האסטרטגי, המנכ"ל והחברה המלווה כדי לאתר מגמות סותרות, מתחים משלימים או הלימה במפת המלצות של הצוותים.

## התהליך בראשי פרקים:

מה	מתי	איך	עם מי
שכירת יועץ יצירת תהליך	מרס- אפריל	נשכרה: אמירה רביב, יועצת בכירה	
אבחון פנימי מיפוי סביבתי	מאי-יולי	תהליך אבחון פנימי מנוהל על ידי אמירה רביב	ראיונות עם כלל המנהלים הבכירים בג'וינט ישראל, בג'וינט העולמי ובקבוצות מיקוד של עובדים
		סקר הצרכים החברתיים בישראל (מכון מאירס-ברוקדייל ג'וינט) ראיונות עם שותפים דו"חות ומחקרים חיצוניים	ראיונות איכותניים עם 17 דמויות מפתח בחברה הישראלית; ראיונות עם שותפים ממגזרים שונים; דו"ח המועצה הלאומית לכלכלה בנושא האתגרים הסוציו-אקונומיים בישראל (פרופ' קנדל); דו"ח ועדת אלאלוף בנושא העוני

מה	מתי	איך	עם מי
ניתוח SWOT סיעור מוחות לכיוונים חדשים בחינה מחדש של הייעוד קביעת כיוונים אסטרטגיים	יולי-אוגוסט	סדרת סדנאות של: צוות הנהלה בכיר ההנהלה המורחבת לצוות המקצועי מכל אגפי הג'וינט	כלל: תשומה (input) מבכירי הג'וינט העולמי, ממכון ברוקדייל, מחברי ה"בורד" וממומחים חיצוניים
תיקוף הייעוד והכיוונים האסטרטגיים יוניים אסטרטגיים של ג'וינט ישראל	ספטמבר- אוקטובר	סדנאות להנהלה סדרת ימי תיקוף מול גורמים פנימיים וחיצוניים	יום לכ-30 שותפים: ממשלת ישראל, עיריות, קרנות, עמותות, נציגי הפדרציה דיונים עם הנהלת הג'וינט העולמי; דיונים עם חברי ה"בורד"; יום חשיבה פתוח לכל עובדי ג'וינט ישראל
קבלת התייחסויות מהממשלה	פברואר	מפגש עם נציגי ממשלה בכירים	חברים בוועדים המנהלים של השותפויות השונות לג'וינט ישראל ולממשלה
צוותי עבודה רוחביים ראשונים החלו את עבודתם על יעדי התכנון	נובמבר- מרס	קידום יזמות חברתית. חממה של ג'וינט ישראל מרכז הדרכה וידע לג'וינט ישראל גישה כוללת למשפחות מרובות צרכים חיזוק העבודה הסינרגטית בתוך ג'וינט ישראל שיתוף פעולה עם מחלקות הג'וינט העולמי החברה האזרחית בשירות האוכלוסייה הפגיעה בישראל	

מה	מתי	איך	עם מי
הצגת ממצאיהם של ששת צוותי התכנון הראשונים	מרס	סדנה של הנהלה ושל הצוות הבכיר	
סבב שני של צוותי העבודה הרוחביים החלו את עבודתם על יעדי התכנון	מרס	שותפויות וגיוון מקורות הכנסה טכנולוגיה בשירות האוכלוסיות הפגיעות בישראל עסקים חברתיים קידום המוכנות לשעת חירום פיתוח משאבי אנוש	
הצגת תוצרים של סבב שני	יוני	מפגש הנהלה מורחב	
קבלת משוב על ההמלצות	יוני	מפגש רוחבי של עובדים מהאגפים ושל נציגי הג'וינט העולמי	
הכנת תכנית היישום וסדרי העדיפויות	אוגוסט	מפגש הנהלה	





# ניתוח פנימי וחיצוני

## ניתוח חיצוני (הזדמנויות ואיומים)

### צרכים חברתיים

אף כי ישראל נחשבת "אומת הזנק" (סטרט־אפ) מצליחה, היא עומדת מדי יום בפני אתגרים חברתיים רבים:

- שיעור העוני בישראל הוא מהגבוהים במדינות המתועשות (כ-1.7 מיליון עניים; כ-23.5% מכלל האוכלוסייה). בישראל חיים כיום בעוני 817,000 ילדים (34%) ו-20% מהזקנים.
- במגזרים מסוימים, שיעורי העוני גבוהים אף יותר: 58% מערביי ישראל, 59% מהחרדים ו-41% מיוצאי אתיופיה חיים מתחת לקו העוני.
- ה-OECD ציין שהפער בין עשירים לעניים בישראל הוא כיום מהגדולים ביותר מבין המדינות שחברות בארגון, וכי שיעור האנשים שאינם שותפים לשוק העבודה הוא מהגבוהים ביותר.

אזרחים עניים ופגיעים אלו מייצגים את האומה "האחרת", את "החצר האחורית" של ישראל. שילובם המוצלח בחברה הישראלית חיוני להצלחת המדינה כולה.

האתגרים הייחודיים שבפניהם עומדת ישראל בעשורים שחלפו מאז הקמתה, החל במלחמות ובפעולות טרור מתמשכות, דרך קליטה של המוני עולים חדשים ועד טיפול באוכלוסיות בעלות מאפיינים ייחודיים דוגמת החרדים והערבים, ממשיכים להגביל את יכולת המדינה להתמודד בהצלחה עם הצרכים החברתיים שלה.

דו"ח המועצה הלאומית לכלכלה ודו"ח מאירס־ג'וינט־מכון ברוקדייל, מצביעים שניהם על כך **שתחומי התוכן העיקריים בג'וינט ישראל משקפים אתגרים חברתיים מרכזיים בישראל:**

**הזקנים:** מספר הזקנים בישראל גדל בקצב מואץ וצפוי להכפיל את עצמו ב-15 השנים הבאות. במקביל, צפויה ירידה במספר האנשים שיספקו תמיכה וטיפול לזקנים. המועצה הלאומית לכלכלה מציינת את הטיפול בזקנים בישראל כאחד מששת האתגרים הסוציו־אקונומיים הראשיים שיעמדו בשנים הקרובות בפני מדינת ישראל.

**האנשים שמחוץ לשוק העבודה:** מעל 800,000 מכלל המבוגרים בגיל העבודה אינם עובדים. זהו שיעור של אנשים שאינם חלק משוק העבודה מהגבוהים שבין מדינות ה-OECD. שיעורים אלו נפוצים בעיקר בקרב קהילות עניות: ישראלים יוצאי אתיופיה, ערבים ישראלים וחרדים.

**עוני במשפחות עובדות:** אף שתעסוקה מוגדרת גורם מרכזי בשבירת מעגל העוני, מסתמנות מגמות שמצביעות על כך שחלה עלייה במספר המשפחות העובדות העניות בישראל. בשנת 2000, נמצאו מתחת לקו העוני פחות משלושה אחוזים מהמשפחות שבהן שני בני הזוג עבדו. בשנת 2012, הגיע שיעורן לכ-6%.

**חינוך:** חינוך הוא המנוע הראשי לניידות חברתית, ובכל זאת הפערים בחינוך בישראל ממשיכים להיות גדולים. מעל 15% מתלמידי בתי הספר מוגדרים כתת-משיגים וכמצויים בסכנת נשירה מהמערכת. באזורים עניים, הנתונים גבוהים אף יותר. מציאת דרכים לשילוב אוכלוסיות בסיכון במסגרות חינוך ברמה גבוהה יותר ופיתוח מסגרות חלופיות עבור אוכלוסיות אלו (כגון הכשרה מקצועית) עומדים בראש סולם העדיפויות.

**הניתוח החיצוני מצביע על כך, שנושאים חברתיים עלו על סדר היום וכי ממשלת ישראל מייחסת להם עדיפות הולכת וגדלה.**

ב-2014, נמנו יותר ישראלים שמודעים לפערים החברתיים: ניכר אז חוסר שביעות רצון רב בקרב אוכלוסיות חלשות או בקרב מגזרים שהרגישו שהם נושאים בנטל באורח לא שוויוני. בבחירות הכלליות שנערכו בשנת 2015 ניצבו האתגרים החברתיים של ישראל כנושא מרכזי. הממשלה שהוקמה אחריהן שמה דגש על נושאים רלוונטיים לג'וינט ישראל: תעסוקה, במיוחד בקרב חרדים; שילוב ילדים בסיכון וילדים בעלי צרכים מיוחדים במערכת החינוך ופיתוח שירותים ייעודיים לזקנים ולאנשים עם מוגבלויות. בכל התחומים הללו מעוניינת הממשלה בסיועו של ג'וינט ישראל.

**בנוסף, הולכת וגוברת המודעות לצורך במתן מענה בין-תחומי מקיף ורב-מגזרי.**

בשנת 2013, מינתה הממשלה ועדה שתנסח המלצות למלחמה בעוני. ועדת אלאוף למלחמה בעוני הדגישה מאוד את הצורך במתן מענה מקיף למשפחות מרובות צרכים, מענה בין-תחומי חוצה מחלקות ומגזרים. בדומה לכך, דוחקת המועצה הלאומית לכלכלה בממשלה לאמץ גישה של פיתוח שירותים מקיפים לכל הגילים: החל במעונות יום ועד לבתי ספר, לצבא ולמקומות העבודה. ג'וינט ישראל הוא אחד מהארגונים היחידים בישראל שמסוגל לפתח מענה כולל ומקיף מסוג זה.

## ממשלה

ממשלת ישראל היא השחקן המרכזי בתחום השירותים החברתיים בישראל. תקציב הממשלה לשירותים חברתיים מסתכם ביותר ממיליארד שקלים בשנה. הממשלה, היא גם מקור עיקרי למימון לטווח הארוך של השירותים החברתיים ולקיומם. לאור זאת, היא תמשיך להיות שותפה אסטרטגית מרכזית של ג'וינט ישראל.

ממשלת ישראל רואה בג'וינט שותף עיקרי למחקר ולפיתוח בתחום החדשנות החברתית. קובעי המדיניות והשירותים במגזרים הציבוריים ימשיכו לחפש אחר גישות חסכוניות. לכן, הם ימשיכו לראות בג'וינט גוף אשר יעמוד בראש המחנה ויוביל את פיתוחם של שירותים חברתיים חדשים. אמינות הג'וינט, מומחיותו והשותפויות שלו עם גורמים אחרים ממקמים אותו במקום טוב, ממנו הוא יכול לסייע במתן מענה לצרכים.

השותפות האסטרטגית של ג'וינט ישראל עם ממשלת ישראל היא הנכס הגדול ביותר של הארגון (ראו להלן), אך עלולה לאיים על יכולתו של הארגון לחדש. ממשלת ישראל הפכה למקור המימון העיקרי של ג'וינט ישראל. תלותו ההולכת וגוברת של ג'וינט ישראל בממשלה כמקור מימון מעמידה בסיכון את עצמאותו ואת גמישותו כארגון. הארגון מוגבל ביכולתו ליזום ולפתח מחקר ותכניות עצמאיות. הארגון נדרש להגיב יותר לבקשותיה וליזמותיה של הממשלה.

## החברה האזרחית

לכל מדינה חזקה במערב יש חברה אזרחית תוססת ומשמעותית. החברה האזרחית ממלאת תפקיד משלים לממשלה בטיפול באוכלוסיות פגיעות, הן באמצעות ארגונים לא ממשלתיים והן באמצעות ארגונים חברתיים אשר מספקים שירותים ופילנתרופיה למימון משימות אלו.

בישראל, החברה האזרחית היא תופעה חדשה יחסית שמצויה עדיין בצמיחה. עד שנות ה-90, פעלו בישראל מעט ארגונים ללא מטרת רווח. שיעורי הפילנתרופיה בהיקף מקומי קטן היו מכובדים, אך הפילנתרופיה בהיקף רחב, שמגיעה לדוגמה גם מתאגידים, נותרה מוגבלת למדי.

בעשורים האחרונים, ניכרה צמיחה מואצת במגזר שלא למטרות רווח. **המעורבות החברתית והפילנתרופיה בישראל נמצאות בעלייה.** הדבר מעניק לג'וינט מספר הזדמנויות בעלות פוטנציאל לאזן מעט את התלות ההולכת וגוברת בממשלה.

המאמצים ליצירת קשרים עם פילנתרופים ישראליים הניבו מספר שותפויות חדשות והעלו את המודעות לתפקיד שממלא הג'וינט בישראל ובעולם. יחד עם זאת יש לציין, שהפוטנציאל גדול בהרבה. ישנן הזדמנויות לשותפויות חדשות ולמקורות מימון חדשים, כמו עסקים חברתיים לדוגמה.

בנוסף למקורות מימון פוטנציאליים חדשים, חברה אזרחית מציגה גם הזדמנויות רבות לחדשנות וליזמות. החברה האזרחית בישראל עובדת כתף אל כתף עם ארגונים חברתיים, עם פעילים צעירים ועם יזמים חברתיים שרוצים לשנות את העולם. חיבור ליזמות החדשנית של הכוחות הללו עשוי לעורר חשיבה רעננה ולהזרים לג'וינט אנרגיות מחדשות.

## תורמים

רבות כבר נכתב על השינוי שחל בקרב תורמים. מנקודת המבט של ג'וינט ישראל, שינויים אלו מייצגים שני אתגרים עיקריים:

השינוי באסטרטגיות התורמים הוביל **לירידה מתמשכת במקורות מימון גמישים**. בחמש השנים האחרונות צומצם עיקר התקציב של ג'וינט ישראל ביותר מ-25%. השחיקה במקורות מימון בלתי מוגבלים הוחרפה עוד יותר בשל הדרישה ההולכת וגוברת מצד תורמים להשוות בין מקורות המימון.

שינויים אלה הובילו **לתחרות הולכת וגוברת עם ארגונים מקומיים לא ממשלתיים**. בעבר, רוב התורמים מחו"ל תרמו לג'וינט, והוא זה שיצר שותפויות עם גורמים מקומיים. בשנים האחרונות, מספר הולך וגדל של תורמים (בכלל זה פדרציות) פונה ישירות לגורמים מקומיים ועוקף את הג'וינט. במקביל, הגורמים המקומיים הללו מגבירים את גיוס התרומות מחו"ל. בנוסף לתחרות על מקורות המימון, נוצר בלבול בנוגע לאחריות על פרויקטים ולתפקידו של הג'וינט מול אותם גורמים מקומיים.

התחזית על פי ניתוח נתונים אלה מצביעה על כך שהמגמות הללו יתחזקו.

## ניתוח פנימי (נקודות חוזק וחולשות)

אפשר שכוחו הגדול ביותר של ג'וינט ישראל טמון בהיותו **ארגון "מאפשר"**. ארגונים אחרים יכולים אף הם לקחת רעיון ולהפכו למיזם. ובכל זאת, אין ארגונים רבים (אם בכלל) אשר יכולים לעבור משלב הרעיון לפיתוח מיזם ולעריכת תכנית חלוץ (פיילוט) לשירות שאותו אפשר להפיץ בקנה מידה ארצי ועד העברתו לממשלה, כדי להבטיח את המשך קיומו והפעלתו בטווח הארוך.

זוהי היכולת של ג'וינט ישראל כארגון "מאפשר", והיא זו שעושה אותו לארגון מזמין ומושך בעיני שותפים מקומיים ובין-לאומיים. זה מתחיל ביזמים חברתיים שמחפשים אחר "בית" למיזמים שלהם, וממשיך בקרנות גדולות (כמו קרן יד הנדיב) שמחפשות שותף אסטרטגי.

מה הופך את ג'וינט ישראל לארגון מאפשר?

1. **הקשר הייחודי של ג'וינט ישראל עם ממשלת ישראל.** בלב הקשר פועלות השותפויות האסטרטגיות הגדולות של הארגון עם הממשלה: **אשל, אשלים, תבת ומסד נכויות.** שותפויות אלה הן יסוד חיוני להצלחתו של הג'וינט, מפני שהן מספקות מסגרת עבודה לטווח ארוך ובסיס למקורות מימון גמישים לשם פיתוח ויצירת תכניות חלוץ (פיילוט) לשירותים חדשים, לשכפול מודלים מצליחים ולהבטחת המשכיות התכניות תוך צמצום נוכחותו של הג'וינט בהן.

2. ג'וינט ישראל נחשב גם אחד הארגונים היחידים בישראל אשר עובדים עם **מגוון אוכלוסיות, מהגיל הרך ועד הזקנה, והמגשרים בין מגזרים שונים באוכלוסייה.** מספרם של המומחים בקרב הממשלה ומחוצה לה שקוראים ליצירת מענה מקיף בין-תחומי ורב-מגזרי מתרחב. ג'וינט ישראל הוא אחד הארגונים היחידים שיכולים לספק מענה כולל ומקיף מסוג זה.

3. לסיום, יכולתו של ג'וינט ישראל להתקיים כארגון מאפשר נשענת על **הסגל המקצועי שלו.** הסגל מורכב מאנשי מקצוע מסורים, אשר שומרים על רמה מקצועית גבוהה ומחזיקים בידע שנוגע הן לפיתוח שירותים והן לתחומי תוכן ספציפיים.

לצד כל המתואר לעיל, שחיקה מתמשכת במקורות מימון גמישים ותלות הולכת וגוברת של ג'וינט ישראל בממשלת ישראל הולידה כמה חולשות:

- כדי לשמור על קשריו עם הממשלה, ובהתאם לתהליכים אדמיניסטרטיביים של הממשלה ומדיניותה, הפך ג'וינט ישראל ארגון אטי יותר, **מסורבל ובירוקרטי.**
- **מגבלות על חדשנות** - אין לג'וינט אפשרות רבה להשקיע מימון גמיש בחדשנות. כל רעיון חדש צריך להיבחן בידי השותפים הממשלתיים. הדבר מגביל את יכולתו של ג'וינט ישראל לפתח רעיונות חדשים, לא קונוונציונליים, אשר לא נוסו עדיין או כאלה שאינם עומדים על סדר יומה של הממשלה.
- מגבלות תקציביות ותקציבים שקשורים בתקציב הממשלה **מערימים יותר ויותר קשיים על היכולת לשכור אנשי סגל בעלי רמה מקצועית גבוהה ולשמור עליהם בארגון.** חולשה זו מדאיגה במיוחד, בהתחשב בכך שהעסקת אנשי מקצוע ברמה גבוהה היא אחד הנכסים העיקריים בארגון.

כדי שג'וינט ישראל ימשיך לפעול כמעבדה הראשית של ישראל לחדשנות חברתית, יש לתת מענה לחולשות אלו.

את הניתוח הפנימי והחיצוני ניתן לסכם בלוח ה-SWOT הבא:

חולשות	נקודות חוזק
<ul style="list-style-type: none"> <li>• בירוקרטיה מסורבלת מדי, חוסר גמישות ותהליכי ניהול מסורבלים</li> <li>• מגבלות ביכולתו של הג'וינט ליזום</li> <li>• מחסור בתשתיות ובשיתופי פעולה בין מחלקות</li> <li>• בשל מגבלות תקציביות, קושי הולך וגובר בשכירת אנשי צוות ברמה גבוהה ושמירה עליהם בארגון</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ארגון "מאפשר" - הופך רעיונות לתכניות שאותן ניתן להתאים לקנה מידה ארצי</li> <li>• שותפות ייחודית עם ממשלת ישראל</li> <li>• פועל עם מגוון אוכלוסיות, בכל הגילים, ופועל כגשר בין מגזרים שונים בחברה</li> <li>• צוות מקצועי בעל רמת מומחיות גבוהה וסטנדרטים גבוהים</li> </ul>
איזמים	הזדמנויות
<ul style="list-style-type: none"> <li>• תלות גוברת בממשלת ישראל</li> <li>• שינויים שחלו באסטרטגיות התורמים והפחתה במקורות מימון גמישים</li> <li>• תחרות עם ארגונים לא ממשלתיים אחרים</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• נושאים חברתיים זוכים לעדיפות בסדר היום הציבורי והממשלתי בישראל</li> <li>• גוברת המודעות לצורך במתן מענה בין-תחומי ורב-מגזרי</li> <li>• עלייה במעורבות החברתית ובפילנתרופיה בישראל</li> </ul>



# חזון וייעוד

החזון והייעוד של ג'וינט ישראל נובעים מחזונו ומייעודו של הג'וינט העולמי ומחבריהם אליהם. החזון והייעוד שמפורטים להלן אושרו בתהליך החזון האסטרטגי 2007 של הוועד המנהל בג'וינט. בתהליך התכנון העכשווי בחנו מחדש את החזון ואת הייעוד. קבענו, כי הם נותרו רלוונטיים לצרכים הנוכחיים של ישראל.

## חזון

**לתרום ליכולתה של החברה בישראל ולדאוג לרווחת כל אזרחיה, למען צמצום פערים ויצירת חוסן וצדק חברתי.**

## ייעוד

**ליזום, לפתח ולהטמיע תכניות ושירותים חדשניים ואפקטיביים עבור אוכלוסיות פגיעות בישראל. לפעול ברוח עקרונות הג'וינט בעולם לקידום מעמדן תוך שותפות עם הממשלה, עם רשויות מקומיות, עם החברה האזרחית ועם המגזר העסקי.**

## עקרונות אסטרטגיים

תוך לקיחה בחשבון את ניתוח ה-SWOT וברוח הייעוד של הארגון כולו, קבע ג'וינט ישראל ארבעה עקרונות אסטרטגיים שינחו את הארגון בשנים הבאות.

## מחויבות לאוכלוסיות פגיעות

כפי שמוגדר בחזון ובייעוד

## אוכלוסיית היעד של ג'וינט ישראל תמשיך להיות האוכלוסיות הפגיעות בישראל.

בתקופה שבה שינו ארגונים אחרים את הגדרת אוכלוסיות המטרה שלהם (לדוגמה: הסוכנות היהודית, שעברה מעלייה לעמיות יהודית), מחויבותו של ג'וינט ישראל לאוכלוסיות הפגיעות בחברה היא מכוונת ונובעת מתוך מודעות.

הצורך ברור. הן סקירתו של פרופ' יוג'ין קנדל והן המחקר שניהל פרופ' ג'ק חביב, עבור תהליך התכנון, הצביעו על כך שאוכלוסיות כמו זקנים, ילדים ונוער בסיכון ומובטלים כרוניים מייצגים חלק מהאתגרים החברתיים העיקריים של ישראל בשנים הבאות. דיונים שערכנו עם שותפינו חיזקו עמדות אלו.

הערך המוסף של הג'וינט בתחום זה ברור אף הוא. אין עוררין על המומחיות שלנו בתחומים כמו זקנים, אנשים מחוץ למעגל התעסוקה ושילוב ילדים בסיכון. אין מקבילה ליכולתנו לפתח שירותים בתחומים אלו.



הידע שצברנו במהלך השנים הוא עצום. בדומה לצורך, כך גם ערך מוסף זה הועלה בבירור על ידי שותפינו בכל קבוצות המיקוד ובדיונים.

למחויבותו של ג'וינט ישראל לאוכלוסיות הפגיעות יש השלכות על התכנון העתידי:

- תחומים בעלי קשר מועט ליעד הכולל, או שאינם קשורים כלל, יצומצמו ו/או ייסגרו.
- מאמצי ג'וינט ישראל לפתח חברה אזרחית (בעיקר, אם כי לא רק, באמצעות המכון למנהיגות וממשל) תתועל בכיוון היעד הכולל של חיזוק היכולת לטפל באוכלוסיות פגיעות.

### חיזוק שותפויות אסטרטגיות עם הממשלה

כפי שהוצהר בניתוח הפנימי, השותפויות האסטרטגיות של ג'וינט ישראל עם הממשלה - אשל, אשלים, תבת ומסד נכיות - הן היסודות שעליהם נשען הג'וינט בפועל כ"ארגון מאפשר". הן נמנות עם הנכסים החשובים ביותר של ג'וינט ישראל.

יתרה מזו, ארבע השותפויות יוצרות יחד מענה כולל ומקיף, ייחודי בזירה החברתית בישראל. הן יוצרות את הפוטנציאל למענה הכולל והמקיף שבו רוצים מאוד קובעי המדיניות בישראל ומקבלי ההחלטות.

### על ג'וינט ישראל להמשיך ולחזק את השותפויות האסטרטגיות עם הממשלה ולטפחן

בשנים הקרובות, דגש מיוחד יינתן לחיזוק אשל - השותפות האסטרטגית עם הממשלה לפיתוח שירותים לזקנים בישראל. מהלך זה יבטא את הצורך העז בישראל לפיתוח תכניות חדשניות לזקנים במהלך השנים הבאות ואת הצורך לתקן הסדרים שונים שהגבילו עד כה את פעולתה של השותפות. בנוסף, ייעשו מאמצים להרחבת מסד נכיות - השותפות הקטנה והחדשה ביותר של ג'וינט ישראל עם הממשלה ועם קרן משפחת רודרמן, לפיתוח שירותים לאנשים עם מוגבלות בישראל.

### דגש על פיתוח ועל חדשנות

ג'וינט ישראל מתגאה בעובדה שהוא המעבדה המובילה בישראל לחדשנות חברתית. יש לציין עם זאת, שכפי שעלה מהניתוח החיצוני ומזה הפנימי, כמה כוחות (בכלל זה, הירידה ב"דולרים גמישים" והתלות הגוברת בממשלה) מגבילים את יכולת ג'וינט ישראל לפעול בחופשיות ובחדשנות.

יתר על כן, המחויבות להפצתן המוצלחת של תכניות גורמת לכך שג'וינט ישראל מקצה פעמים רבות חלק ניכר ממשאביו לתכניות דגל קיימות על חשבון פיתוחן של חדשות.

### במבט קדימה, ג'וינט ישראל ישים דגש על פיתוח ועל חדשנות.

הדבר יכלול:

- סקירות סביבתיות תקופתיות שיבטיחו איתור מוקדם של כל התפתחות חדשה בזירה החברתית בישראל.
- מסגרות מושגיות ומנגנונים שיתחברו לארגונים חברתיים ולזממות חברתיות, כדי להביא את הרעיונות ואת האנרגיה שלהם אל תוך הג'וינט.

- בחינה מדוקדקת של המחויבות לתכניות דגל. הקצאה מחדש של משאבים, כך שרבים יותר מהם יושקעו בפיתוחים חדשים.
- תיעדוף כספים, כך שההשקעה בפיתוח תהיה רחבה יותר מאשר בהפצה.

### סינרגיה: בתוך ג'וינט ישראל וחיבור לג'וינט העולמי

יש פוטנציאל רב לסינרגיה בקרב ג'וינט ישראל וכן בינו לכלל הארגון. סינרגיה זו אינה מובנת מאליה. ישנם מכשולים רבים שעומדים בפני שיתוף פעולה חוצה אגפים ויחידות: החל בעומס בעבודה וחוסר בזמן, ועד מחסומים מבניים ותרבותיים.

הקריאה להגברת הסינרגיה מגיעה הן מתוך הארגון והן מחוצה לו. הממשלה ומומחים חיצוניים מעוניינים בגישות מקיפות וכוללות, חוצות גילים ותחומים. עובדים של ג'וינט ישראל משוועים להזדמנויות של שיתוף פעולה עם עמיתים מחלקים אחרים בארגון. בדיוני סגל, עולה הבקשה הזו בכל פעם מחדש. מובן, שההנהגה העולמית קבעה את המושג "ג'וינט אחד" כחלק מסדר היום העולמי.

במהלך השנים, זכה ג'וינט ישראל להצלחה רבה בקירוב גורמים שונים ממגזרים שונים וביצירת שיתוף פעולה עמם למען אוכלוסיות פגיעות בישראל. הגיע זמן להפנות את המומחיות הזו פנימה ולהשקיע בשיתופי פעולה ובשיתוף ידע בתוך הארגון.

### ממשיכים קדימה, ג'וינט ישראל מדגיש את חשיבותו של שיתוף הפעולה הפנים-ארגוני

הדבר יכלול:

- פיתוח קווים מנחים ומסגרות מושגיות לקידום שיתופי ידע בין-ארגוניים ולשיתופי פעולה במסגרת הג'וינט.
- נקיטת יזמות משמעותיות חוצות מחלקות בארגון, שמהן תנבע עבודה משותפת של היחידות השונות בו.
- חיפוש פעיל ושיטתי אחר הזדמנויות לשיתופי ידע ולשיתוף פעולה עם מחלקות הג'וינט ברחבי העולם.

סדר עדיפויות ויעדים לשנים הבאות

חדש	חיזוק והרחבה	צמצום
<b>יעדים רוחביים:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• "האב" ליזמות חברתית</li> <li>• מרכז משותף להדרכה ולפיתוח ידע</li> <li>• שימוש בטכנולוגיה בפיתוח שירותים חברתיים</li> <li>• חיזוק העבודה הסינרגטית בג'וינט ישראל</li> </ul>	חיזוק השותפויות האסטרטגיות עם הממשלה: - אשל - אשלים - תבת - מסד נכויות מנהיגות וחברה אזרחית	- תכניות לעולים - מרכזי צעירים - הפצה של תכניות דגל

## יעדי רוחב

כאמור, מרב הפעילות של ג'וינט ישראל לפיתוח שירותים מתבצעת באמצעות השותפויות הגדולות של הג'וינט. בהמשך לעקרונות עליהם הוחלט בתהליך זה, ימשיכו השותפויות האסטרטגיות ביתר שאת להיות מקור לפיתוח ולהצמחת מודלים חדשים וחדשניים לסוגיות חברתיות בוערות.

בנוסף לכך, תהליך התכנון שם לו כמטרה ייצור יעדים אסטרטגיים חוצי ארגון שמטרתם גיבוש תפיסה ועשייה ג'וינטית משותפות לכלל האגפים. היעדים הללו יתפסו חלק משמעותי מתכנית העבודה של ג'וינט ישראל בשנים הקרובות.

לכל יעד אסטרטגי עליו הוחלט הוקם צוות משימה שאמון היה על ביסוס התפיסה, על ניתוח הסיכונים והיתרונות ועל יצירת תכנית עבודה מעשית ליישום. לאחר שהוגשו המלצות צוותי המשימה השונים, הוחלט על תיעודף היעדים. בשלב הראשון, הוחלט להציב ראשונים בסדר העדיפות לשנת העבודה הקרובה את ארבעת היעדים הבאים:

## קידום יזמות חברתית - חממה של ג'וינט ישראל

### צורך (או רציונל):

ישראל, היא אחת מהמדינות המשופעות בחדשנות בעולם. תחומים כגון טכנולוגיה עילית (היי־טק), אנרגיה חדשה, חקלאות, רפואה וביולוגיה משופעים בהמצאות ישראליות. החדשנות הזאת לא נוצרת בריק (ואקום). עם השנים, נפתחו חממות טכנולוגיות שמאפשרות למיזמי הֶזְנֵק (סטרט־אפ) ישראליים להשיג שינוי. מימון, משרדים, הכוונה אסטרטגית, פיתוח עסקי ויצירת רשת קשרים עסקיים בעולם הם חיוניים על מנת להפוך רעיון חכם לכדי הצלחה ברמה הגלובלית. יש צורך להפנות את ההשקעה בחדשנות בישראל לטובת פתרון בעיות חברתיות. יש בארץ יזמים חברתיים בעלי רעיונות נפלאים אשר מעוניינים להשפיע על פני החברה בישראל. כדי לרתום את הפוטנציאל הזה, יש צורך במנגנונים רבים יותר אשר יסייעו ליזמים הללו לטפח את רעיונותיהם ולהפוך אותם למודלים אפקטיביים ויציבים.

### יעד:

**ג'וינט ישראל שם כיעד את הקמתה של "חממה לחדשנות חברתית" (HUB) - מקום שיאפשר ליזמים חברתיים לקבל את הכלים ואת התמיכה שלה הם זקוקים: מנטורינג ותמיכה מקצועית וכלכלית לשם התפתחותם ולהבאת הרעיונות שלהם לרמה הארצית.**

### מאפייני החממה:

1. **מרחב פיזי** - מקום מפגש ליזמים חברתיים אשר מאפשר עבודה מונחית ושימוש בעזרים הטכניים שלהם הם נזקקים.
2. **סל שירותים** - שלו יהיו זכאים היזמים החברתיים. יכלול מנטורינג מטעם עובדי ג'וינט ומומחים נוספים, שעות ייעוץ מבעלי מקצועות שונים, וכן סיוע כספי ראשוני לרעיונות המוצלחים ביותר.
3. בכל מחזור, יזכו 40-60 יזמים לקבל תמיכה מהחממה לתקופה בת ארבעה עד חמישה חודשים. 20 הטובים ביותר יזכו בשבעה עד שמונה חודשים נוספים של סיוע.

4. בכל שלב, יהיו מנהלי הג'וינט שותפים לבחירת היזמים. עובדי הג'וינט ישולבו כמנטורים.
5. **מסלול "המראה"** ל-3-5 הרעיונות הטובים ביותר. הרעיונות "יאומצו" על ידי אחת השותפויות האסטרטגיות של הג'וינט (אשל, אשלים, תבת או מסד נכויות), במטרה לשלבם בשירותים ובמערכות קיימים. השותפות תספק את התקציב להמשך הפיתוח, הטיפול וההרחבה. במקרה שהרעיון אינו מתאים לאימוץ על ידי ממשלת ישראל, ניתן יהיה להציע מסלול חלופי.

### **תכנית פעולה:**

הג'וינט יפעל להקמתה של החממה כבר בשנת 2016, במבנה מיועד לכך בעיר לוד. החממה תוקם בשותפות עם גורמים נוספים מהמגזר הציבורי ומזה העסקי. בשלב ראשון, סומן "המוסד לביטוח לאומי" כשותף פוטנציאלי אסטרטגי.

## **הקמת המרכז לידע ולהכשרה של ג'וינט ישראל**

### **צורך (או רציונל):**

פיתוח וגיבוש ידע והנגשתו הם חלק בלתי נפרד מליבת העשייה בג'וינט, ובמידה רבה מקדמים ותומכים בהגדרתו ובייעודו כ"ארגון פיתוח". פיתוח הידע וההדרכה מהווה תשתית לפיתוח תכניות ומצע להשפעה מערכתית ולשמירה על ההשקעה. מרחב ההשפעה של תהליכי הידע וההכשרה נע לאורך הציר שבין השפעה ממוקדת, אשר מיועדת לקהל היעד המקצועי שנהנה באופן ישיר מתכניות ההתערבות כגון הכשרות לתפקיד, לבין השפעה רחבה על קהל מקצועי וגדול באמצעות הקניית ידע, כלים ומיומנויות.

כיום, מפוזר מערך פיתוח הידע וההדרכה בארגון בין יחידות שונות. לכל אחת מהשותפויות הגדולות בג'וינט ישראל יש מרכז ידע והדרכה משלה אשר מתמחה באוכלוסיית יעד ספציפית. כל אחד מהם פועל באופן שונה ומפעיל משאבים שונים. מערך הפיתוח הארגוני והמקצועי לצוות העובדים נמצא במחלקת HR. ליחידות הג'וינט העולמי אין מערך פיתוח ידע והדרכה מובנה.

### **יעד:**

שלושת מרכזי ההדרכה (אשלים, אשל ותבת) ימשיכו כל אחד לעבוד כחלק בלתי נפרד מהשותפות שבה הוא פועל ובכפיפות למנכ"ל השותפות. הצורך בשמירה על הייחודיות של כל מרכז נשען על עובדת היותו גוף תמך מקצועי לפיתוח תכניות שפועלות במסגרת השותפות וכי פעילות זו מהווה חלק מרכזי בהצלחתן. יתרה מכך, קיימת ייחודיות בתוכן ושונות בקהלי היעד שאליהן פונות השותפויות.

במקביל, יוקם בג'וינט "מערך גג משותף לידע ולהדרכה" אשר יאגד בתוכו את פעילות הידע וההדרכה ברמת הארגון כולו. מערך זה יאפשר לג'וינט למצב את עצמו כגוף מרכזי בפיתוח ידע והדרכה לאוכלוסיות בסיכון במדינת ישראל וכגוף ידע והדרכה מוביל בעולם העשייה החברתית בעולם היהודי. המערך המשותף יעסוק במתן תמיכה לתהליכי פיתוח ידע והדרכה ברמה הג'וינטית, בפיתוח ידע והדרכה לנושאי רחב ג'וינטיים, בפיתוח ידע והדרכה בנושאים רלוונטיים לחיבור בין ג'וינט ישראל לבין שאר העולם הג'וינטי, ויספק משאבי עזר לפיתוח ידע והדרכה וטכנולוגיות למידה.

**תכנית פעולה:** ייעשה שימוש בשירותיה של חברת ייעוץ, אשר תלווה את תהליך התכנון וההקמה. עד סוף 2015, יוחלט על המתווה העקרוני של מרכז ההכשרה ותיבנה תכנית אופרטיבית להקמתו. בו זמנית, ייערך תהליך גיוס משאבים למבנה מיועד.

## טכנולוגיה ככלי עבודה לעזרת האוכלוסיות הפגיעות בישראל

### צורך:

ישראל, היא אחת המדינות המובילות בעולם בפיתוחים טכנולוגיים: יש בה הכי הרבה מיזמי הזנק לנפש בעולם, יש בה את תעשיית הון הסיכון הגדולה בעולם ויחס מו"פ לתל"ג הגבוה בעולם. למרות כל זאת, לעליונות הטכנולוגית של מדינת ישראל אין ביטוי בתשתיות חינוך ורווחה. ישראל ניצבת בהקשר זה רחוק מאוד ממדינות ה-OECD: במקום ה-23 מתוך 34 בנגישות לפס רחב, במקום ה-25 מתוך 29 בתשתיות אינטרנט בבתי הספר ובין המדינות האחרונות שטרם גיבשו מדיניות של רפואה מרחוק.

ללא כל ספק, קיים פוטנציאל משמעותי בשימוש ביכולות הטכנולוגיות שקיימות היום בישראל לטובת פיתוח שירותים חדשניים, איכותיים ויעילים לאוכלוסיות הג'וינט וכן בצמצום פערים דיגיטליים ובהנגשת השירותים לאוכלוסיות פגיעות בפריפריה החברתית והגאוגרפית בישראל. לטכנולוגיה יש יכולת לגשר מעל מעמדות חברתיים וכלכליים ולסייע בניעות חברתית וכלכלית.

### יעד:

ג'וינט ישראל הציב לעצמו כיעד את **חיזוק השימוש בטכנולוגיה ככלי עבודה בפיתוח השירותים לאוכלוסיות פגיעות**, בכלל זה יישום טכנולוגיות ופתרונות רשת להעברת מידע ללמידה, שימוש בהתערבויות טיפוליות ויישום מושכל של טכנולוגיה בפיתוח תכניות בג'וינט ישראל. יעד זה ניצב בד בבד עם מאמצייה של ממשלת ישראל לצמצום פערים חברתיים ולצמיחה בחברה הישראלית באמצעות חדשנות ודיגיטציה של תהליכים ממשלתיים.

### תכנית פעולה:

- הכשרה כללית לעובדי הג'וינט באוריינות דיגיטלית, כצעד ראשון להבנת ולהכרת הכלים וההתפתחויות הטכנולוגיות שקיימות היום.
- יצירת תפקיד חדש שלא התקיים עד היום בארגון: מוביל דיגיטלי - יהיה אמון על תכלול הנושא ועל קידומו בערוצים שונים בארגון.
- קיום פורום ג'וינט דיגיטלי תדיר ללמידה ולחשיפה בנושאים טכנולוגיים ובהקשרים חברתיים.
- חיזוק הממשק הקבוע והשוטף עם המיזם הלאומי "ישראל דיגיטלית" - תודות להקשרים המשמעותיים בעבודת המטה ליעדי הג'וינט בנושא הטכנולוגי והחברתי.

## חיזוק העבודה הסינרגטית בתוך ג'וינט ישראל

### צורך:

בתוך ג'וינט ישראל ובין השותפויות קיים פוטנציאל גדול לשיתוף פעולה. מסיבות מגוונות, לא מומש עד היום הפוטנציאל במלואו: שיתופי פעולה בין-ארגוניים לא תופסים מקום מרכזי בסדר היום של הג'וינט ואגפיו; יש חשש מתחרות על משאבים; הידע וכלי העבודה בארגון אינם תומכים בשיתופי פעולה, וכמו כן תהליכי הכשרת כוח האדם והמפגשים היזומים בין אגפי הג'וינט אינם מתקיימים בכל הרמות ובצורה שיטתית.

שיתופי פעולה פנים-ארגוניים יכולים להביא לידי ביטוי בצורה משמעותית יותר את היתרון היחסי של הג'וינט בפיתוח שירותים חברתיים לאוכלוסיות שונות, מלידה ועד זקנה, וכן לסייע בניצול משאבי ידע בצורה אפקטיבית לטובת כלל הארגון.

### יעד:

מאחר שהנושא עומד בבסיס הרצון לחיזוק פעילות ג'וינטית משותפת שיש לה ערך סינרגטי מוסף לצד פעילות האגפים, **מציב ג'וינט ישראל את היעד של חיבור סינרגטי בין האגפים השונים בג'וינט ישראל בסדר עדיפות גבוה במסגרת התכנון האסטרטגי.**

### תכנית פעולה:

- ההנהלה תקיים שתי ישיבות בשנה שיעסקו בקידום שיתופי פעולה בארגון. כמו כן, הוחלט על קיומם של לילות שימורים לעובדים לקידום שיתופי פעולה פנים אירגוניים וחשיבה משותפת על נושאי רוחב.
- הארגון יסמן לעצמו נושאי תוכן מקצועיים שניתן להובילם בארגון באופן רוחבי: טכנולוגיה, חירום וביטחון, משפחות.
- הארגון יפעל לחבר בין אנשי המקצוע והמנהלים באגפים, כך שייערכו מדי שנה פגישות מטה מול מטה של האגפים השונים, ישולבו נציגים מקצועיים של האגפים בוועדות מקצועיות של אגפים אחרים, ישולבו מנכ"לים בוועדים המנהלים של אגפים אחרים וייערך אחת לשנה מפגש מנהלים לחשיפת תכניות העבודה בכל האגפים.
- כמו כן, יוכנס בתכניות שמוגשות לוועד המנהל הממד של שיתופי פעולה פנים-ארגוניים ויוטמע נושא שיתופי הפעולה הבין-אגפי כחלק אינטגרלי מטופסי ההערכה של העובדים.

## גישה כוללת למשפחות מרובות צרכים

### צורך:

במרבית החברות בעולם, משפחה היא יחידה משמעותית ומרכזית להתפתחותו ולתפקודו של הפרט. בשנים האחרונות צובר תאוצה בקרב אנשי מקצוע, משרדי ממשלה ועמותות בישראל השיח בנושא המשפחה

כבסיס לכל התערבות ופיתוח השירותים לאוכלוסיות חלשות. ביוני 2014, פרסמה ועדת אלאוף למלחמה בעוני את הדו"ח שלה. אחת מהמסקנות המרכזיות בדו"ח הייתה ש"עוני הוא בעיה רב-ממדית; צמצום העוני מחייב העמקת התובנה של העוני כבעיה רב-ממדית, חיזוק המחויבות ויכולת המערכת להתמודד בצורה אינטגרטיבית עם הקשיים השונים של המשפחות".

סקירה ראשונית של מחקרים על תכניות שמערבות בני משפחה הראה, שהן מגיעות לתוצאות טובות יותר לעומת תכניות פרטניות וכי הן מצליחות לשמר את התוצאות לאורך זמן רב יותר. בדומה לכך נמצא, כי לתכניות רב-ממדיות שהתייחסו להקשר הכוללני של המשפחות (למשל: תעסוקה, הכנסה, דיור, חינוך וכו') הייתה השפעה ארוכת טווח לעומת תכניות שלא התייחסו למאפיינים אלה<sup>1</sup>.

לג'וינט ישראל יתרון יחסי גדול מאוד בבואו להתמודד עם אתגר המשפחה. ג'וינט ישראל עובד עם מגוון אוכלוסיות פגיעות, מהגיל הרך ועד הזקנה. ג'וינט ישראל פיתח מומחיות בגורמים המרכזיים להתגברות על עוני, בכלל זה קידום חינוך בקרב ילדים בסיכון ושילוב מובטלים כרוניים בכוח העבודה. לאף ארגון אחר בישראל אין ידע בהיקף ובעומק בתחומים אלו כפי שיש לג'וינט ישראל. יתרה מכך, לג'וינט ישראל יש את היכולת להביא אנשי מקצוע מתחומי ידע שונים וממגזרים שונים לעבודה על נושא משותף. זוהי יכולת חיונית לפיתוח גישות כוללות.

**יעד:**

**ג'וינט ישראל יקדם באמצעות שימוש בדיסציפלינות שונות ובהתאם לעיסוק של שותפויות הג'וינט השונות תכניות חוצות אגפים למען משפחות שנמצאות במעגל המצוקה.**

**תכנית פעולה:**

- את הנושא יוביל אשלים, תוך עבודה משותפת עם אגפים נוספים.
- ימשיך לפעול צוות משפחות רוחבי שבו ישבו נציגים מהאגפים השונים. הצוות יקדם את התפיסה המקצועית ואת עבודת הרוחב בארגון בנושא משפחות ויביא ידע חדשני מהנעשה בעולם בתחום זה.
- צעד ראשון בנושא זה, הוא הובלתה של תכנית הממשלה "נושמים לרווחה" לטיפול במשפחות עניות. "נושמים לרווחה", הוא פרויקט לשלוש שנים שמיועד לתת מענה למגוון צרכים של משפחות עניות ולאפשר להן לרכוש כלים חיוניים ולקבל תמיכה ומשאבים אשר יניעו שינוי מעמיק ויציב.

## **קידום עסקים חברתיים והשקעות חברתיות**

**צורך:**

נושא העסקים החברתיים הוא אחד הנושאים המרתקים ביותר שצומחים בעולם ובישראל בשנים האחרונות. עסקים חברתיים והשקעות חברתיות נמצאים עדיין בהתפתחות, אך הם נחשבים לתחום רחב שאינו עונה על הגדרה אחת. עיקרון ארגוני אחד ראוי בכל זאת לציין: הרעיון שלפיו יש "שורה תחתונה כפולה" (כזו

1 (Farran, 2000 ;Seitz et al., 1985)

שמביאה לתשואה חברתית וכלכלית כאחד). התחום מקיף כלי עבודה כלכליים שיכולים לספק הון חדש לשירותים חברתיים ולשמש מודלים מעורבים לתכניות שיכולות לגוון את זרימת הרווחים.

ב-2013, הקימה הנהלת הג'וינט העולמי ועדה ב"בורד" שמטרתה לבחון כיצד יכול הג'וינט לשלב בפעילותו סביב העולם תפיסות ופעילות של עסקים ושל השקעות חברתיות. הוועדה הגיעה למסקנה שישומום של עקרונות אלו יכול לעזור לג'וינט (וכן לשותפיו המרכזיים ולקהילות שותפות) מבחינה אסטרטגית בגיוון מקורות מימון ובחייזוקם במטרה לנוע קדימה ביציבות רבה יותר. בנוסף לכך, וללא קשר ישיר לגיוס מקורות, מחויב ג'וינט ישראל כארגון פיתוח חברתי לקידום תפיסות וכלים חדשניים בשדה החברתי אשר יכולים להוות את העתיד בפיתוח השירותים לאוכלוסיות חלשות ולייצר כלים להתמודדות טובה יותר עם האתגרים החברתיים העתידיים.

**יעד:**

**ג'וינט ישראל יפעל לפיתוח עסקים חברתיים והשקעות חברתיות בישראל לטובת האוכלוסיות הפגיעות.**

**תכנית פעולה:**

- לפעול להקמת עסקים חברתיים בתוך עסקים קיימים. הכוונה היא, בעיקר, ליווי וייעוץ לעסקים קיימים בהקמת עסק חברתי במסגרת העסק הקיים על בסיס תחומי הפעילות הקיימים.
- לנצל הזדמנויות ותרומות ייעודיות לצורך קידום התשתית לעסקים חברתיים בארץ. כך למשל, שימוש בכספי חירום לטובת הכשרתם של עשרות יועצים לעסקים חברתיים בישראל כגורמים מוסמכים לייעוץ בהקמת עסקים חברתיים.
- לעודד גם פנימה פיתוח עסקים חברתיים במסגרת הפרויקטים שאותם הוא מפתח בתוך הארגון יחד עם שותפיו בממשלה ובארגונים החברתיים שפועלים בשטח.
- צוות המשימה שעסק בנושא עסקים חברתיים ימשיך להיפגש כמה פעמים בשנה על מנת לעקוב אחר התפתחות הנושאים הללו וכן כדי להביא ידע חדש פנימה לארגון.

## שיתוף פעולה עם מחלקות הג'וינט העולמי

**צורך:**

הג'וינט העולמי הוא ארגון גלובלי שפועל בעשרות מקומות שונים על פני הגלובוס. עד היום, היו מקרים מעטים של שיתוף פעולה בין היחידות השונות. אלה שקרו, נבעו כתוצאה מצורך כזה או אחר שהתגלה במקום מסוים ופחות מחשיבה ומתכנון מוקדמים ומשותפים. כך, היה השיתוף ספורדי ולא שיטתי ומתוכנן. יותר מכך, היו מקרים רבים שבהם לא התקיים שיתוף פעולה מאחר שחברי הסגל לא היו מודעים למשאבי הידע שקיימים בחלקים אחרים בארגון, ולכן פנו למקורות חיצוניים במטרה להשיג ידע נדרש.

אין כלל ספק, שעשייה משותפת ליחידות השונות בג'וינט יכולה לחזק את היתרון הייחודי והאיכותי של הג'וינט כארגון עולמי שעוסק ברווחה זה למעלה מ-100 שנה. יש בה יכולת להעשיר את המערכת בידע מקצועי, לתרום מהיכולות של אנשי המקצוע שעובדים ביחידות השונות, להביא לשולחן ידע תרבותי מגוון,



וכן לתרום מניסיון מקצועי ומקשרים שנרקמים עם ארגונים וממשלות.

בשנים האחרונות, בעיקר מאז כניסתו לתפקיד לפני כשנתיים של מנכ"ל הג'וינט העולמי, אלן גיל, הציב הארגון לעצמו כיעד את המעבר לכיוון התפיסה של "ג'וינט אחד". קריאה זו הייתה אחד הזרזים במאמצי ג'וינט ישראל לחיזוק שיתוף הפעולה וכן עמדה בבסיס ההחלטה שלנו להצבת הנושא כיעד בתהליך התכנון האסטרטגי. בנוסף לצוות משימה מיוחד, שכלל גם נציגים מכלל יחידות הג'וינט העולמי, כלל תהליך התכנון נסיעה של הנהלת ג'וינט ישראל לאירופה ולאוקראינה.

**יעד:**

**ג'וינט ישראל הציב לעצמו כיעד את הגברת השיתוף בידע ובעשייה עם חטיבות ועם יחידות אחרות בג'וינט.**

**תכנית פעולה:**

- לקיים באופן תדיר ישיבות מטה בין האגפים השונים ליחידות המטה בג'וינט העולמי, ולקבוע מולם סדרי עדיפויות לשיתוף פעולה.
- להראות את חשיבות השיתוף עם יחידות עולמיות על ידי נכונות להקצות זמן ומשאבי כוח אדם לנושא והכנסת אלמנט זה לטופסי הערכת העובדים.
- לחשוף באופן שיטתי את עובדי הארגון לשיתופי פעולה שנעשים בין היחידות השונות.
- לשלב נציגים מהעולם בתהליכי התכנון של ג'וינט ישראל.
- הצוות לקידום שיתופי פעולה עם יחידות הג'וינט העולמי ימשיך להיפגש פעמיים בשנה על מנת לעקוב אחר התקדמות שיתופי הפעולה, וכן כדי לקדם חשיבה ופעולה משותפת בין האגפים.
- בחינת נושא חילופי העובדים לתקופות קצרות.

## **החברה האזרחית בשירות האוכלוסייה הפגיעה בישראל**

**צורך:**

בפועל לחיזוק החברה והאוכלוסייה בישראל הצעירה, היה קידום החברה האזרחית בישראל יעד אסטרטגי מרכזי של הג'וינט בשנותיו הראשונות. בשנים הראשונות, פעל הג'וינט להקמת עמותות שיספקו שירותים עבור האוכלוסיות החלשות ועמותות שיהוו גורם מייצג לקידום זכויותיהן. במקביל, עסק הג'וינט גם בהקמת ארגוני תשתית לחיזוק החברה האזרחית בישראל.

כיום, פועל הג'וינט במרחב זה באופן כזה שעמותות הן אמצעי הביצוע המרכזי שלו בפיתוח שירותים חברתיים. הג'וינט מסייע בהקמתן של עמותות שעוסקות בתחומי הפעילות שלו ומחזק עמותות אחרות. לבסוף, פועל הג'וינט לחיזוק המגזר השלישי כולו. בשנים האחרונות, המשיך הג'וינט להיות מעורב בהקמת אֶנְפִיטֶק (NPTEch) - לפיתוח פתרונות דיגיטליים עבור ארגונים לא ממשלתיים; מידות - לקידום נתינה אינטליגנטית; המרכז לחקר הפילנתרופיה בישראל באוניברסיטה העברית; המרכז למנהיגות מתנדבת ועוד. לג'וינט יש מחויבות לקיומו ולשגשוגו של המגזר השלישי בכלל, ולעמותות שמשרתות את האוכלוסיות

החלשות בפרט. טיפוחן ושימורן של עמותות מהווים חלק מייעודו של ג'וינט ישראל.

**יעד:**

### **קידום החברה האזרחית לטובת האוכלוסייה הפגיעה בישראל**

במסגרת תהליך התכנון האסטרטגי, הוחלט למקד מחדש את מאמצי הארגון בקידום החברה האזרחית במטרה להעמיק את טיב המענים שמתמקדים באוכלוסיות הפגיעות בישראל. הדבר מצריך גיבוש מדיניות ארגונית כלפי החברה האזרחית בכלל, וכלפי עמותות שפועלות עם הג'וינט בפרט.

**תכנית פעולה:**

- פעילות ייעודית שמטרתה חיזוק תשתית לעמותות נבחרות שעובדות עם הג'וינט, במטרה לחזק את יכולותיהן של העמותות הללו באספקת שירותים טובים יותר לאוכלוסיות החלשות שאותן הן משרתות. הפעילות תכלול סיפוק חבילת שירותי תשתית כגון חיזוק ועדים מנהלים, שיפור קיימות, ניהול פיננסי ועוד. הפעילות תנוהל בג'וינט ישראל באמצעות מכון אלכא למנהיגות וממשל.
- ייערך דיון בהנהלת ג'וינט ישראל במטרה לגבש מדיניות כלפי המגזר השלישי, מדיניות אשר תאפשר לג'וינט למסד את הפעילות כלפי המגזר השלישי בהקשרים הג'וינטיים.

### **שותפויות וגיוון מקורות הכנסה**

**צורך:**

בשנים האחרונות, השתנתה מפת התרומות מהעולם היהודי. חל בעיקר שינוי באסטרטגיות התורמים, אשר מוביל לירידה מתמשכת במקורות מימון גמישים. בחמש השנים האחרונות, צומצם תקציב הליבה של ג'וינט ישראל ביותר מ-25%. השחיקה במקורות מימון בלתי מוגבלים הוחרפה עוד יותר בשל הדרישה שהולכת וגוברת מצד תורמים להשוות בין מקורות המימון.

שינויים אלה הובילו לתחרות הולכת וגוברת עם ארגונים מקומיים לא ממשלתיים. בשנים האחרונות, פונים מספר הולך וגדל של תורמים (בכלל זה, פדרציות) ישירות לגורמים מקומיים ועוקפים בכך את הג'וינט. במקביל, מגבירים הגורמים המקומיים הללו את גיוס התרומות מחו"ל. בנוסף לתחרות על מקורות המימון, נוצר בלבול בנוגע לאחריות על פרויקטים ולתפקידו של הג'וינט מול אותם גורמים מקומיים.

התחזית על פי ניתוח הנתונים הללו מצביעה על כך שמגמות אלה יתחזקו.

**יעד:**

**ג'וינט ישראל יפעל להרחבת מעגל השותפויות ולגיוון מקורות תקציב.** זאת, על מנת להכניס כסף חדש לטובת פעילות, להרחיב את מעגלי ההשפעה, להכניס שיטות ניהול וחשיבה עסקית ועוד.

השותפות עם הממשלה תמשיך להיות המרכזית בפעילותו של ג'וינט ישראל. אין לפגוע בה או לשנותה. הרחבת בסיס הפעולה יתאפשר באמצעות יצירת שותפויות עם גורמים נוספים כגון גופים/ישויות בעלי הון

להשקעה חברתית.

### תכנית פעולה:

- הקצאת כוח אדם ייעודי באגפי הג'וינט והכשרתו לפיתוח שותפויות.
- כתיבת נוהלי עבודה וממשקים ברורים לעבודה מול פילנתרופים ישראלים.
- בניית תכנית שיווק אסטרטגית לארגון וכלים תומכים שיסייעו לעובדי הארגון בפעולתם לקידום שותפויות מול גורמים עסקיים ופילנתרופיים.

### פיתוח משאבי אנוש

#### צורך:

ג'וינט ישראל הוא ארגון פיתוח שבו הנכס העיקרי הוא ההון האנושי. במסגרת תהליך התכנון האסטרטגי, ולאור כלל האתגרים שעלו, התחדדה ההבנה כי נדרשות השקעה משמעותית בחיזוק ההון האנושי בארגון והתאמת אסטרטגיית הפעולה של אגף משאבי אנוש לאסטרטגיית הארגונית ולהשגת היעדים עליהם הוחלט בתהליך התכנון.

#### יעד:

לקדם, לחזק ולפתח את ממד ההון האנושי בארגון ולתמוך בתהליכי יישום התכנון האסטרטגי. הדבר יבוא לידי ביטוי ביישום ההמלצות הבאות:

- **גיוס** - הומלץ למסד באגף משאבי אנוש בעל תפקיד שיסייע בכל הקשור לתהליך הגיוס והמיון הארגוני.
- **קליטה** - הומלץ למסד בג'וינט בכללו וליישם את תהליך הקליטה המסודר שקיים בארגון ואת המעקב אחרי הסתגלות העובד בארגון, לרבות תהליכי חניכה.
- **פיתוח המשאב האנושי** - אנו שותפים ביצירת מגוון תכניות פיתוח מנהלים בדרג הביניים בהובלת משאבי אנוש העולמי (HRG).
- **מסלול מומחים** - ההנהלה החליטה על אימוץ מהלך ארגוני מצומצם שיישען על תובנות מודל מסלול מקצועי מקביל; מהלך, שמטרתו איתור שכבה מצומצמת של בעלי תפקיד מקצועיים, איכותיים וייחודיים בארגון וייחודו של מסלול קידום מקצועי חלופי עבורם.
- **הארגון ממשיך להשקיע משאבים בלימודים ובהשתלמויות של עובדים מקצועיים ולא רק.** לימודי תואר ראשון, תואר שני, דוקטורט והשתלמויות מקצועיות ייעודיות.
- **מיפוי והגדרת תפקידים** - ועדה בשיתוף עובדים מכל ג'וינט ישראל בחנה והמליצה להנהלה על הגדרת תפקידים, תכונות וכישורים שנדרשים לתפקידים המרכזיים בג'וינט. המיפוי ישרת אותנו בתהליכי פיתוח, וכמובן שגם באיתור ובגיוס עובדים.

## קידום המוכנות לשעת חירום

### צורך:

בשנים האחרונות, עברה ישראל מתהליך התמודדות במלחמות גדולות מול צבאותיהן של מדינות למצב של עימותים שמגיעים בכל כמה שנים לשיאם מול ארגוני טרור גדולים. בתהליך זה, הופך יותר ויותר העורף גורם דומיננטי והאזרחים מוצאים את עצמם בחזית הלחימה ובקו האש.

בעשור וחצי האחרונים, נדרש ג'וינט ישראל באופן אינטנסיבי לעשייה בשעת חירום. החל בתקופת הפיגועים הגדולים בישראל (2001-2004), המשיך במלחמת לבנון השנייה (2006) וכלה במבצעים בעזה (2009, 2012, 2014).

בתקופות אלו הצליחו הנהלת הג'וינט ואגפיו, באמצעות גיוס כספים ייעודי מה-JFNA ומתורמים נוספים, לסייע באופן משמעותי למשרדי הממשלה ולרשויות המקומיות בפיתוח מענים ייחודיים לתקופות החירום ובאספקת שירותים ישירים בתחומי החינוך, הרווחה, הבריאות והתעסוקה. זאת, על בסיס התשתיות הפיזיות ושירותיהם של האגפים שפרוסים בשטח בזמן שגרה.

במסגרת התהליך האסטרטגי, הוחלט על הקמת צוות שיבחן את תפקידיו של ג'וינט ישראל בשעת חירום. הדבר נבע הן מצרכים משתנים של השטח בתקופות חירום והן מדרישות גוברות והולכות של JFNA ושל תורמים נוספים להצגת פתרונות חדשניים והוליסטיים יותר שייתנו מענה לאוכלוסיות חלשות בתקופות חירום.

### יעד:

**שיפור המענה שניתן על ידי ג'וינט ישראל בתקופות חירום לאוכלוסיות פגיעות באזורים מאוימים, תוך שיפור ההכנות לשעת חירום בזמן שגרה ושיפור אופן פעולת הג'וינט ואגפיו בתקופות חירום.**

### תכנית פעולה:

- נכתב פק"ל חירום חדש לג'וינט ישראל שיתווה את אופני הפעולה ואת היערכות הארגון לאספקת שירותים בזמן חירום.
- הובלת תהליך מול הרשויות המקומיות לבחינת המענים הנוכחיים, כצעד ראשון לחשיבה מחדש על המענים שניתנים באמצעות הג'וינט בעת חירום, שיפור המוכנות הפיזית לעבודה בשעת חירום ובחינת מדיניות העבודה מול JFNA בזמן החירום.
- צוות החירום של ג'וינט ישראל ימשיך לפעול בשגרה תוך תיאום פנימי וחיצוני מול רשויות החירום במדינת ישראל, כהכנה מתמדת לפעילות בשעת חירום.

## תכלית דבר

ג'וינט ישראל פועל בשדה שמשנתנה ללא הרף בכל המישורים. העולם הכלכלי והחברתי פושט ולובש צורה בקצבים גוברים והולכים. שם, בתוֹך, ובשותפות קולקטיבית עם גורמי הממשלה, עם העם היהודי בעולם, עם עסקים ועם קהילות נתקדם להשפעה ולסינרגיה. חשיבת העתיד שהובלנו בשיתוף כלל השותפים המוכשרים שתרמו לתהליך תאפשר לנו להמשיך להוביל, כשמאחורינו מאה שנות פיתוח ויצירה ולפנינו תכניות שמוכוונות לפתרון בעיות חברתיות, לפיתוח שירותים איכותיים לאוכלוסיות פגיעות, לצמצום פערים ולצדק חברתי.

יחד עם זאת, יצטרך הג'וינט להמשיך ולפתח מנגנוני למידה והשתנות ולשמר את יכולותיו להיות רלוונטי ואפקטיבי. היעדים שנקבעו יצטרכו לקבל תוקף באופן מתמיד, כך שמחד גיסא נוביל את האסטרטגיה המתוכננת, ומאידך גיסא נפתח יכולת להתאים את העשייה להיווצרותו של השינוי.

על כן, החליט הארגון על פיתוח תפיסה לאיתור ולזיהוי התפתחויות עתידיות ולבנות יכולת להתאים את עצמו למגמות שמתהוות. תפיסה זו תישען על מנגנונים רוחביים שמעודדים חשיבה שלא על בסיס דיסציפלינרי או הייררכי, על מתן לגיטימציה לנקודות מבט רבות בארגון, על הזמנה לשיתוף צרכים מצד השותפים, על יצירת רשתות ידע ועל מנגנוני למידה ואיתור מחקרים שיטתי של השתנות בשדה החברתי.

השילוב החכם של שמירה על נכסי העבר, דבקות ביעדי העתיד והשתנות מתמדת יסייעו לג'וינט במימוש ייעודו לאורך זמן.

# נספח א'

## ריכוז המלצות צוותי התכנון האסטרטגי - לפי קטגוריות

### תכניות ופעילות

נושא	המלצה	מוביל	לו"ז	תקציב
HUB	הקמת "האב" (HUB) לזימות חברתית	אלי בנטאטה	פתיחה ב-2016	\$M1.1 להקמה \$M1.1 להפעלה שנתית
עסקים חברתיים	פיתוח אפיק חברתי במסגרת עסקים קיימים	אלי בנטאטה	שנתיים	\$400,000
עסקים חברתיים	קורס ליועצים עסקיים חברתיים; קורס לניהול מקצועי של עסק חברתי; קורס להקמת עסק חברתי	אלי בנטאטה	2015 - 2016	\$100,000
עסקים חברתיים	תכנית חלוץ (פיילוט) בכמה אגפים בנושא עסקים חברתיים - ממוקד דרום	מנהלי אגפים	מחצית שנייה 2015	\$150,000
טכנולוגיה	הרחבת השימוש בטכנולוגיה בפיתוח תכניות בכל אגף	מנהלי אגפים	2016	בהתאם לתכניות בכל אגף ובהובלה של מוביל דיגיטלי
טכנולוגיה	עריכת "האקאטונים" שישלבו אנשי תוכן מהג'וינט ומפתחים טכנולוגיים		2016	\$12,000
חברה אזרחית	תכנית חיזוק פרטני של עמותות	אלכא	2016	\$25,000 לאפיין ולהקמה \$60,000 ליווי חמש עמותות בשנה, לא כולל עלויות כ"א

נושא	המלצה	מוביל	לו"ז	תקציב
משפחות	תכנית ניסוי בין-אגפית לעבודה עם משפחות	רמי סולימני אשלים	עד סוף 2015 - הכנה: בניית הכנת מודלים לוגיים לשתי תכניות 2016 - ניסוי	\$50,000

## כוח אדם

נושא	המלצה	מוביל	עובדים "חדשים" או "קיימים" 1	לו"ז
מרכז ידע	מינוי מנהל מרכז ידע	מנכ"ל/ משאבי אנוש	חדש	2016
HUB	מינוי מנהל ל-HUB	מנכ"ל/ משאבי אנוש	חדש	2015
טכנולוגיה	בניית פונקציה של מוביל דיגיטלי	מנהלי אגפים/ משאבי אנוש	חדש	2015
חברה אזרחית	רכז ייעודי בחצי משרה לחיזוק תשתית לעמותות	אלכא/משאבי אנוש	קיים	2016
חברה אזרחית	מנהל תכניות בחצי משרה לפעילות רב-מגזרית	אלכא/משאבי אנוש	קיים	2016
חברה אזרחית	מנהל תכניות ברבע משרה לחיזוק למידה הדדית, לסינכרון ולתיאום בין ארגוני החברה האזרחית	אלכא/משאבי אנוש	קיים	2016
חירום	מינוי מנהל לנושא חירום	מנכ"ל	קיימים	2015
חירום	מינוי שלושה בעלי תפקיד לשעת חירום בכל אגף	מנהלי אגפים	קיימים	2015
גיוון מקורות	מינוי אדם (אנשים) בכל אגף שיהיו אחראים על פיתוח שותפויות	מנהלי אגפים	קיימים	2015
HUB	20 מנטורים מתוך הצוות המקצועי באגפים, 10% משרה	אלי בנטאטה עם מנהלי האגפים ועם משאבי אנוש	קיימים	2016

נושא	המלצה	מוביל	עובדים "חדשים" או "קיימים" 1	לו"ז
HUB	כ-30 שופטים מתוך הארגון שיסייעו בבחירת היזמים ל-HUB	אלי בנטאטה עם מנהלי האגפים ומשאבי אנוש	קיימים	2016
שת"פ עולמי	חילופי עובדים לתקופות קצרות	מנכ"ל/משאבי אנוש	קיימים	2016
שת"פ	בניית תהליך אקטיבי של ניווד עובדים	מנכ"ל/משאבי אנוש	קיימים	2015

### חקירה/למידה נוספת

נושא	המלצה	מוביל	לו"ז
מרכז הדרכה	מיפוי פעילות קיימת ביחידות ההדרכה ופיתוח בשותפויות (ייתכן שגם ביחידות ג'וינט בעולם) על ידי חברה חיצונית	צביקה/ענת	עד סוף 2015
חירום	גיבוש מענים של הג'וינט לשעת חירום בעתיד, בדיון עם שותפים: - בחינת צרכים/מענים מול רשויות מקומיות - סיעור מוחות פנימי על מענים חדשים (בתוך ובין האגפים) - בחינת מדיניות החירום מול JFNA	יוסי היימן (יחד עם רני וגלית)	עד סוף רבעון ראשון 2016
גיוון מקורות	למידת נושא: ישראלים בעלי הון שחיים בארה"ב (ובאירופה)	טלי אמיר	2016
משפחות	הרחבת הידע בנושא עבודה עם משפחות (סקירת ספרות, סימון מומחים ועוד)	איציק זהבי	בביצוע

### הדרכה/הכשרת הצוות

נושא	המלצה	משך	מוביל	לו"ז	תקציב
טכנולוגיה	הכשרה כללית לעובדי הג'וינט באוריינות דיגיטלית	ארבעה-שישה מפגשים בשנה	משאבי אנוש	2016	\$25,000
טכנולוגיה	הכשרות ייעודיות לעובדים שקשורים לנושא (למשל: לתכניות שמפעילות אתרי אינטרנט)	אחת לשנה	IT + משאבי אנוש	2016	



נושא	המלצה	משך	מוביל	לו"ז	תקציב
עסקים חברתיים	פיתוח שפה פנים-ארגונית על עסקים חברתיים	למשך שנתיים	צוות בין-אגפי		
שותפויות וגיוון מקורות	הכשרה ייעודית לאחראים בכל אגף על פיתוח שותפויות ועל גיוון מקורות	חד-פעמי מרוכז + ריענון אחת לשנה	משאבי אנוש	2016	\$10,000

### צוותי רוחב/פורומים חדשים

נושא	המלצה	תדירות	מוביל	משתתפים
שת"פ עולמי	מפגש מעקב של צוות שת"פ עולמי לצורך עדכון, מעקב ולמידה	פעמיים בשנה	דיאנה/גלית	משתתפי צוות המשימה
טכנולוגיה	פורום דיגיטציה ליצירת סביבת שיתוף, תיאום והיוועצות מקצועית של הגורמים השונים ברחבי הג'וינט	פעם ברבעון	אלכא + IT	שילוב בין אנשי תוכן מהאגפים לבין אנשי ה-IT.
משפחות	המשך עבודת צוות משימה בנושא משפחות, לקידום תפיסת משפחות	פעם ברבעון	איציק זהבי	משתתפי צוות המשימה
חירום	בשגרה: פגישות בעניין התרגול השנתי ועדכון פק"ל שוטף	פעמיים בשניים	מוביל החירום שייבחר	חברי הצוות שייבחרו
HUB	שילוב נציגים מהאגפים השונים בצוותי ההיגוי ובצוותי הפיתוח של ה-HUB	תדירות משתנה לפי הצוות	אלי בנטאטה	מנהלי האגפים בצוותי ההיגוי, נציגים שייבחרו על ידי ראשי האגפים בצוותים המקצועיים
עסקים חברתיים	צוות בין-אגפי, לפעילות כללית ולפעילות אגפית. הכשרת הצוות בתחום. בחינת קשר עם חו"ל.	שש פעמים בשנה + תקופת הכשרה	אלי בנטאטה	מי שימונה על ידי ראשי האגפים, מרבית הצוות מצוות המשימה

## דיוני הנהלה

נושא	המלצה	תדירות	מוביל	משתתפים
שת"פ	ישיבה שנתית לקידום שיתוף פעולה ארגוני	פעם בשנה	יוסי היימן	הנהלה רחבה
שת"פ עולמי	דיון לקביעת סדרי עדיפות ותכניות שנתיות לשת"פ עם יחידות הג'וינט העולמי	פעם בשנה	גלית	הנהלה
חברה אזרחית	דיון בנושא מדיניות הג'וינט לעמותות מפעילות	חד-פעמי	אלכא	הנהלה
מרכז הדרכה	דיון בנושא משמעויות אופרטיביות ותקציביות	חד-פעמי	צביקה/ענת	הנהלה
שותפויות וגיוון מקורות	דיון בנושא מודל העבודה ויעדים ארגוניים	שנתי	גלית/טלי	הנהלה + מנהלי אגפים

## מפגשים לצורך חשיפה/היכרות/הוקרה

נושא	המלצה	תדירות	מוביל	משתתפים / מסגרת	ל"ז	תקציב
שת"פ	הענקת פרס מנכ"ל לעידוד שת"פ בין-אגפי	אחת לשנה	לשכה	מפגשי צוות	2016	\$10,000
שת"פ עולמי	חשיפת שיתופי פעולה בפני כלל העובדים	אחת לשנה	לשכה	מפגשי צוות	2016	
שת"פ עולמי	שילוב נציגים מהעולם בתהליכי תכנון של ג'וינט ישראל	לפי הצורך				
חברה אזרחית	מפגש בין ארגוני המגזר השלישי שעובדים עם הג'וינט, לצורך למידת עמיתים	פורומים שוטפים + מפגש מרכז שנתי	אלכא	נציגי עמותות שקשורות לג'וינט	2016	\$35,000
שת"פ	מפגשי מטות בין אגפים	אחת לשנה	מנהלי אגפים	צוות בכיר של כל אגף	קיים	
שת"פ	מפגש שנתי לקידום תכניות העבודה של האגפים	אחת לשנה	לשכה	א"ת	קיים	

נושא	המלצה	תדירות	מוביל	משתתפים / מסגרת	לו"ז	תקציב
שת"פ	שילוב מנהלי אגפים בוועדים מנהלים ונציגי אגפים בוועדות מקצועיות	מתמשכת	משאבי אנוש		קיים	
שת"פ עולמי	ישיבות מטה בין האגפים ליחידות גלובליות רלוונטיות	אחת לשנה - שנתיים	מנהלי האגפים	צוות בכיר של כל אגף	בביצוע	
שת"פ עולמי	מפגשי lunch and learn - לחשוף בפני עובדי הג'וינט את עשיית הג'וינט בעולם	אחת לרבעון	משאבי אנוש	פתוח לכל העובדים	בביצוע	

## נהלים וכלים

נושא	המלצה	מוביל	לו"ז	תקציב
שת"פ	הטמעת נושא שת"פ בתכניות שמוגשות לוועדות מקצועיות	מנהלי אגפים	2016	
שת"פ	הכנסת חלק משת"פ בין אגפים בחוזר מנכ"ל	משאבי אנוש	בוצע	
שת"פ/שת"פ עולמי	התייחסות לשת"פ בטפסי הערכת עובדים	משאבי אנוש	2016	
חירום	סיום כתיבת פק"ל, אישורו והטמעתו	יוסי היימן / מנהלי אגפים	2015	
משפחות	הרחבת והידוק רשימת התיוג (צ'ק-ליסט) למנהל התכנית בנושא עבודה עם משפחות	איציק זהבי	2015	
גיוון מקורות	כתיבת נוהל עבודה וקוד אתי	טלי אמיר	2016	
גיוון מקורות	השלמת ארגז כלים שיווקי	אורלי דורון	2016	\$30,000
גיוון מקורות	בניית תכניות שיווק ושינוי תדמית	אורלי דורון	2016	\$10,000

**מסמך מסכם:  
צוות לקידום שיתופי פעולה  
בג'וינט ישראל**

מוגש להנהלת ג'וינט ישראל  
מרס, 2015

**חברי הצוות:**

מיכל אטינגר, איילת אוריאל רמונד, יאיר קמייסקי, גיא אברוצקי, מגי גד, אפרת שטרן, רונית בר ויוסי היימן.

## הקדמה:

מסמך זה נועד להציע מודל להרחבת ולשיפור שיתופי הפעולה בין האגפים בג'וינט ישראל. שיתוף פעולה בין-ארגוני, הוא מצב שבו לפחות שני אגפים/מנהלי תכניות בארגון מקדמים מיזם משותף (תכנית, כנס, הכשרה וכו') שמבוסס על חלוקת האחריות ועל היתרון היחסי של כל ארגון, ובאמצעות בניית מערכת יחסים והבנה הדדית של מטרה משותפת. אלו, עשויים לייצר ערך מקצועי וחברתי לארגון ולהגביר את יעילות ניצול המשאבים שבו.

הנהלת הג'וינט היא עמוד השדרה הארגוני. ההנהלה קובעת מדיניות ומעבירה את המסרים הארגוניים, הגלויים והסמויים. על הנהלת הג'וינט לאמץ תפיסה ודרכי פעולה של שיתוף פעולה כאמצעי לשיפור העשייה והרחבתה.

בראייתנו, שיתוף פעולה הוא כלי רב-עצמה שעשוי להגדיל את הסיכוי להשגת מטרותיו של ג'וינט ישראל. מסמך זה, הוא תוצר עבודה של צוות עובדים מכלל אגפי הג'וינט שהותנע כחלק מהיעדים שהוגדרו בתהליך האסטרטגי בג'וינט. המסמך מתבסס על תהליך שעבר הצוות אשר כלל מפגשי היוועצות וחשיבה, איסוף, ניתוח ומיון חומרים, שיח עם עובדים נוספים וחקר מקרים של שיתופי פעולה בג'וינט בעבר.

## הצוות הגדיר שתי משימות מרכזיות:

- להגדיר עקרונות ודפוסי פעולה לשיפור שיתופי פעולה בארגון
- להצביע על תחומים לקידום שיתופי פעולה בארגון

## האתגרים שזוהו:

- תפיסה - שיתופי פעולה בין-ארגוניים לא תופסים מקום מרכזי בסדר היום של הג'וינט ואגפיו.
  - ידע וכלי עבודה - אינם תומכים בשיתופי פעולה בג'וינט.
  - מפגשים יזומים בין אגפי הג'וינט - מתקיימים בדרך כלל ברמות זוטרות ובצורה מצומצמת (BUTTOM-UP).
  - פיתוח והכשרת כוח אדם - אינם תומכים בצורה מספקת בקידום שיתופי פעולה בג'וינט.
- אנו שמחים שהייתה לנו הזכות לעסוק בסוגיה ארגונית חשובה ומשמעותית זו.

בברכה,

מיכל אטינגר, איילת אוריאל רמונד, יאיר קמייסקי, גיא אברוצקי, מגי גד, אפרת שטרן ורונית בר.

מלווה מטעם ההנהלה: יוסי היימן

תודה לגלית שגיא על הסיוע.

## תוכן העניינים:

3-2	הקדמה
6-4	המלצות מרכזיות ליישום
7	הגדרת הבעיה
11-8	ניתוח הפערים, החסמים להצלחות, מבוסס נתונים
15-12	פירוט ההמלצות וסיכום
18-16	נספחים וחומר רקע

# קידום שיתופי פעולה בג'וינט ישראל - פירוט ההמלצות

ההמלצות התחלקו לשלושה תחומי פעולה מרכזיים:

- תהליכים ומתודות ארגוניות
- כלים תומכים
- המלצות בנושא פיתוח כוח אדם

תהליכים ומתודות ארגוניות			
המלצה	אחראי ליישום	טווח זמן ליישום	הערות
<b>עריכת ישיבות הנהלה:</b> צוות הנהלה מורחב יערוך עד פעמיים בשנה ישיבות שנתיות שיבחנו/יקדמו סוגיית שיתוף הפעולה הבין-ארגוני	מנכ"ל וצוות הנהלה	מחצית שנייה 2015	<ul style="list-style-type: none"> <li>• במסגרת ישיבות אלו יוצגו: מה נעשה לקידום שיתופי הפעולה</li> <li>• הצלחות/כישלונות בשיתופי פעולה בין אגפים וניתוחם</li> <li>• בחירת והצגת תכנית משותפת מצטיינת</li> </ul>
<b>יצירת מידע ג'וינטי:</b> להוסיף בחוזר המנכ"ל חלק של "שיתופי פעולה בין-אגפיים" למטרת קידום התפיסה וההכרה	מנכ"ל הארגון	מידי	להתחיל בחוזר ברמת הארגון, ואח"כ - באגפים
<b>הענקת פרס המנכ"ל:</b> יש לקדם הענקת פרס מנכ"ל לעידוד שיתופי פעולה בין-אגפיים	מנכ"ל הארגון, צוות ייעודי	2015	פרס שיוענק אחת לשנה (על פי קריטריונים) לתכניות ולעובדים

**תהליכים ומתודות ארגוניות**

ההמלצה	אחראי ליישום	טווח זמן ליישום	הערות
<p><b>סימון נושאי תוכן מקצועיים:</b>  יסומנו נושאי תוכן מקצועיים ורוחביים בארגון כגון <b>משפחות, קיימות, חירום, התנדבות ואחרים</b> שיש בהם יתרון לעבודה תוך שיתוף פעולה בין אגפים</p>	הנהלת הארגון	2/2015	<p>יוגדרו מנהלי תחומים בכירים בעלי אחריות על נושאים חוצי ארגון:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ידווחו למנכ"ל פעמיים בשנה על סטטוס שת"פ</li> <li>• יקדמו צוותי רוחב "נושמים לרווחה" תוגדר כתכנית חלוץ (פיילוט) לנושא שיתופי פעולה בין-אגפיים, תימדד ותנותח גם בהיבט זה</li> </ul>
<p><b>יקודמו פגישות לשיתוף במידע ובידע:</b> יש לקיים פגישות תקופתיות משותפות למנהלי התכניות/ התחומים שעובדים בג'וינט ולבעלי התפקידים במשרד ממשלתי (רווחה, בריאות, קליטה, אוצר, חינוך ומשרדים רלוונטיים אחרים)</p>	הנהלת הארגון	3/2015	<p>מומלץ לבצע:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• אנשי הג'וינט הרלוונטיים</li> <li>• אנשי הג'וינט ואנשי המשרד הממשלתי הרלוונטי</li> </ul>
<p><b>בניית כלים תומכים:</b>  <b>הטמעת שאלה</b> בתכנית שמוגשת לוועדה מקצועית/לוועד מנהל על בירור שותפים ועל שיתופי פעולה ברמת הג'וינט</p>	מנהלי אגפים	2/2015	<p>יוטמע במודל הלוגי</p>
<p><b>קיום מפגש מטות</b> בין אגפים אחת לשנה</p>	מנכ"לי אגפים, הנהלה	2015-2016	<p>יש לפתח שיטה סדורה למפגשים אלו, למטרת שיפור ההיכרות האישית, העשייה המקצועית והפוטנציאל לקידום שת"פ בחינת יום הצוות הארגוני כדי לייצר חיבור</p>
<p><b>יצירת אחריות משותפת:</b>  <b>השתתפות נציגים</b> מאגפים שונים בוועדות המקצועיות של כל אגף</p>	הנהלה	2015	<p>הנציגים יוזמנו בהתאם לנושאים אשר יישלחו מראש. תפקידם, הוא ללמוד על המגמות ועל תחומי הפעולה ולסמן שיתופי פעולה פוטנציאליים</p>

המלצה	אחראי ליישום	טווח זמן ליישום	הערות
שילוב בוועדים המנהלים: מנכ"ל אחד יהיה חבר בכל שותפות, כחלק מהקצאת מקומות הנהלת הג'וינט	מנכ"ל	מידי	יידרש לבצע התאמה ברמת הג'וינט
מפגשי רוחב נושאים משימתיים: יצירת/המשך עריכת פורומים רוחביים (כגון פורום פיתוח ידע, פורום אחראי הערכה, פורום מנהלי כספים, פורום אחראי קשרי חוץ)	הנהלות האגפים	מידי	יעילות גבוהה ליצירת ממשקי עבודה ולחשיפת ידע
יצירת קבוצות מיקוד: לגבי שיתופי פעולה. עובדים מכל האגפים (ייקבעו אצל המנכ"ל)	מנכ"ל	מידי	פעמים בשנה
מפגש שנתי לחשיפת תכניות העבודה בכל האגפים	הנהלה	מידי	פעם בשנה

כלים תומכים			
המלצה	אחראי ליישום	טווח זמן ליישום	הערות
ה"גוגל" הג'וינטי - יש להקים את מאגר המידע (כולל מידע על תכניות הג'וינט)	אגף מחשוב	2015-2016	מומלץ לשלב באפיון דרגים שונים בארגון
יש לעודד אירועים משותפים: חשובה הזנתם של כנסים גדולים ואירועי שיא באגפים ליומנם של עובדי הג'וינט ועידוד עריכת אירועים משותפים	מחלקת מחשוב בהזנת האגפים	מידי	באמצעות גופי הידע, תוך מתן דגש לשמירת זמנו של העובד
רשימת התמחויות בארגון - יש לייצר רשימת התמחויות באגפים שונים, על מנת לאפשר/ לעודד הזמנת מומחים/אנשי מקצוע מהארגון לפני פנייה לגורמי חוץ בתחומים קיימים	מחלקת כוח אדם	במהלך 2015	



המלצות בתחום אחריותו של צוות רוחב - כוח אדם			
המלצה	אחראי ליישום	טווח זמן ליישום	הערות
הערכת עובדים - הטמעת שאלה במשוב כל הדרגים בנושא שלוש רמות שיתופי פעולה: פנים-אגפיים, בין-אגפיים וחוף-ארגוניים	צוות רוחב - כוח אדם	במהלך 2015 לטובת 2016	
בניית תהליך אקטיבי של ניווד עובדים ברמה הבין-אגפית	צוות רוחב כוח אדם	2015	בהתאמה וברגישות לצורכי העובדים
יש לפתח כלים שיאפשרו קליטה ופיתוח עובדים בהיבט שיתופי פעולה בין-אגפיים והיכרות עם הג'וינט	צוות רוחב כוח אדם	מידי	המשך אוריינטציה דו-שלבית, תוך מתן דגש לשיתופי פעולה וחיבורם ודוגמאות לתכניות משותפות.

# נספחים

## הגדרת הבעיה: רקע על שת"פ ועל אופני פעולה בשיתוף פעולה

הבעיה: מיעוט/חוסר בתהליכים משותפים בין האגפים/התכניות בארגון. דגש על כך שחסרות מערכות לעבודה ארגונית שמייצרת שיתופי פעולה (פעולות משותפות).

### להלן, הגדרות לנושא שיתוף פעולה ושותפות:

מהי שותפות? קשר שבאמצעותו חולקים שני צדדים או יותר סיכונים וסיכויים עסקיים. שותפות יכולה להיות בין שווים או בין שונים. שותפות בין-ארגונית: מערכת יחסי גומלין וחליפין מתמשכים בין שני ארגונים נפרדים, או יותר, אשר נועדה לסיפוק צרכיו של לקוח משותף ומרכזי לכולם באמצעות מנגנון פעולה משותף. סוגים ורמות של שיתופי פעולה: שיתוף, השתתפות ושותפות.

## מיפוי צרכים לשותפות בין-ארגונית בג'וינט ישראל

### המערכת הממסדית - משרדי הממשלה:

- היעדר ראייה הוליסטית של רצף שירותים ושירותים משלימים (יישום שותפות בין-ארגונית בג'וינט תהווה גם סמן לממשלה לגבי עבודה סינרגטית, איגום משאבים ופיתוח רצף שירותים).

### ברמת המערכת:

- המערכת הארגונית - ג'וינט ישראל:
  - צורך בפיתוח ידע משותף ובשכלול הידע בין האגפים
  - צורך בהתאמת מבנה עבודה בין-אגפי וסימון תחומי פעולה
  - צורך ביצירת תהליכי עבודה משותפים בין אגפים
  - צורך באיגום משאבים

### ברמת הקהילה:

- היעדר סינרגיה מול הרשויות המקומיות, ריבוי ממשקים והיעדר פונקציה מתכללת מטעם הג'וינט מול רשויות מקומיות
- ריבוי דמויות ופעולות שאינן מוכרות לאנשי המקצוע

### ברמת הפרט - האוכלוסייה:

- בולט בהיעדרו רצף מענים כרונולוגי לאוכלוסיות חלשות (גיל רך, ילדים, נוער, גיל העבודה, זקנה)
- היעדר מענה משפחתי הוליסטי

## ניתוח הפערים והחסמים להצלחות - מבוסס נתונים

מתוך הנחה שיש להגביר שיתופי פעולה פנים-ג'וינטיים, יש צורך לבחון את הנושא במספר רמות:

- ברמת הארגון/ההנהלה
- ברמת העובדים
- ברמת הלקוח
- ברמת שיתופי פעולה בין אגפים

### ברמת הארגון

פער בתפיסה - קיים פער בהתנהלות בין הפעולה שמתקיימת כלפי חוץ בנושא שיתוף פעולה לבין הפעולה הפנים-ארגונית. עובדי הג'וינט מקדמים שיתופי פעולה ותכלול עבודה בשותפות עם משרדי ממשלה ועם שותפים. פער שזוהה, הוא חוסר בשותפויות שכוללות מספר אגפי הג'וינט בפעולה משותפת מול גורמים חיצוניים.

עצם קיומו של הפער מצביע על יכולת ארגונית לעבודה בשותפות. הפער נובע מהיעדר תפיסה ברורה של הרווח הארגוני משותפויות פנים-ארגוניות ומחשש מתחרות. זוהה חוסר בתורת עבודה ברורה לקידום שיתוף פעולה וחשש מתחרות על משאבים.

בנושא שיתופי פעולה ברמת האגפים, נמצא כי נושא זה מעסיק מאוד את מנהלי האגפים וכי מושקע זמן ארגוני לקידום הנושא (האנרגיה מושקעת פנימה).

### ברמת העובדים

מערכות תמיכה - נכון להיום, אין מסגרות שמעודדות את העובדים לעבוד בשותפות ואין מדידה שבוחנת כלי זה בתכניות העבודה של העובד.

נמצא, שלעובדים יש זהויות רבות: זהות אגפית ברורה, זהות תחומית או תוכנית. זהויות אלה מתחרות לעתים אחת בשנייה, במקום לייצר הרחבה של העשייה.



ההגדרות הללו מייצרות גאווה מקצועית מצומצמת שאינה כוללת. בתוספת גאווה אישית, מביא התהליך לחסימת התודעה לעבודה בשותפות. מאחר שתרבות זו הושרשה פנימה בתוך העבודה, יהיה צורך בצעדי בוני אמון על מנת להביא להשרשת תרבות שונה. חסרה זהות ארגונית כלל-ג'וינטית: מה ייחודה, מה משמעותה עבור העובד, כיצד הוא נתרם מריבוי האגפים ועוד.

### ברמת הלקוח הארגוני

עלה חוסר ברצף שירותים ללקוח הארגוני אשר מהווה חסם ארגוני. באגפים, קיימת עבודה עם אוכלוסייה מובחנת. חסר רצף שירותים בין האגפים ללקוחות הקצה. יש לחדד את השיח ואת

הפעולה סביב הלקוח כמערכת הוליסטית. אלה, ישפיעו ויחזקו את ממשקי העבודה וייצרו מנגנוני עבודה בשותפות.

### **ברמת שיתופי פעולה בין ארגונים**

- מחלקת כוח אדם מהווה זירה חוצת ארגון לפיתוח קשרים ולשיתופי פעולה. מטרתן של כל הפעולות שמנוהלות ומוכתבות כיום עלי ידי מחלת כוח אדם, היא חיזוק הקשרים הבלתי פורמליים בין העובדים (לדוגמה: קורסי ניהול בין-ארגוני, יום השוויון ועוד).
- קיימים שיתופי פעולה שמתקיימים בארגון ומהווים אבן בוחן לתהליך משותף חיובי ומקדם. מרבית הפעולות מתקיימות בין מנהלי התכניות, ברמת הפעולה בשדה ובמטה.
- אתגר שסומן, הוא בניית מנגנון הטמעתן של תכניות - בשל ריבוי השותפים והצורך בהטמעה בקרב שירותים ומשרדים שונים, מהווה שיתוף הפעולה קושי נוסף עבור מנהל התכנית (צורך שלנו לשיתוף פעולה, לא של המערכת).

### **להלן, ניתוח הצלחות:**

למרות כל הנאמר עד כה, היה וישנו בג'וינט ניסיון לעבודה בשותפויות. בבחינת הצלחות בתחום, ניתן להגיע לתובנות הבאות:

- במרכזן לא עומדת החלטה ארגונית
- מרבית הזימות צמחו מלמטה, כהחלטות אישיות של אנשים
- למרות ההצלחה, בחלק מהזימות לא נבנה מנגנון המשך לשותפויות (קושי בהטמעה)
- השותפויות נערכו לרוב כשותפויות שעה ("Ad hoc"), לא כרצף שירותים
- הצלחות סומנו בעיקר בנושאים שהוגדרו כרוחביים
- הצלחות סומנו כאשר נבנה מהלך משותף מהשלב הראשון בתכנית
- הארגון בנה מנגנונים לעידוד שיתופי פעולה: פרס מנכ"ל, מפגשים רוחביים, חיבור בין נושאים שונים, יצירת מרחבי שיח שסייעו לקידום השותפויות הקיימות. ניתן לומר, שהם היוו תשתית לקיום שותפויות ולהעברת מסר ארגוני על חשיבות הנושא וגרמו לעידוד עשייה משותפת.

### **סימון יעדים להשגה**

חזון הג'וינט בישראל הוא לתרום ליכולתה של החברה לדאוג לרווחת כל אזרחיה, למען צמצום פערים וליצירת חוסן וצדק חברתיים. הג'וינט בישראל פועל ברוח עקרונות הג'וינט העולמי, תוך חיזוק הסינרגיה בתוכו ובינו לבין הג'וינט העולמי.

הג'וינט בישראל פועל בשותפות עם הממשלה, עם רשויות מקומיות, עם החברה האזרחית ועם המגזר העסקי לייזומם, לפיתוחם ולהטמעתם של שירותים, של תפיסות ושל תכניות חדשניות ואפקטיביות לקידום מעמדן של אוכלוסיות פגיעות.

עקרון הסינרגיה התוך-ארגונית, שמוגדר בג'וינט ישראל כעקרון עבודה, דורש תהליך המשגה והבנייה על מנת שיתורגם לעשייה. מסמך זה מבקש לסמן כיווני עבודה ולצקת משמעות למושג, כך שיוכל להפוך מהצהרה לדרך התנהלות נהירה שתורמת להתפתחות הארגון ולעובדיו.

ג'וינט ישראל מורכב מאגפים שונים, בעלי התייחסות לאוכלוסיות שונות. יחד, יוצרות כל היחידות התייחסות לרצף גילים ולמגוון מענים לאוכלוסיות שונות. מגוון המענים והרצפים מהווה עבור הארגון הזדמנות לייחודיות ולעצמה ביחס לארגונים אחרים בסביבתו ובכל הקשור לעבודה עם ממשלה, עם רשויות ועם שותפים אחרים.

על מנת שמבנה הארגון יהפוך יתרון והזדמנות ביחס לסביבותיו, יש להגדיר ניהול נכון של החיבורים בין היחידות וביניהן לסביבה באופן שמאפשר סינכרון מאמצים והשפעה מיטבית על העשייה. ניהול נכון של החיבורים ייתן דגש לנושאים הבאים:

- **חיזוק הנרטיב הארגוני ויצירת תודעה מאוחדת** ששואבת מתוכן וממשמעות משותפים. ניתן להשיג זאת באמצעות חילופי ידע ומידע שוטפים באופן רשתי, ועל ידי בניית פורומים קבועים ופורומי שעה (Ad hoc) בנושאי חתך שמעסיקים את כל אגפי הארגון כארגון פיתוח בהקשר לתוכן, לתהליך ולשותפים.
- **זיהוי תחומי פעולה ייחודיים** - בניית תודעה בדבר יכולתו של הארגון הרחב לספק הזדמנויות ליצירת פיתוחים שאותן לא יכול כל אחד מהשותפים להשיג לבדו. זאת, תוך זיהוי תחומי פעולה ייחודיים/ מסומנים ארגונית לשיתופי פעולה והגדרת תחומי הדעת שבהן ניתן לקדם שיתוף פעולה ברמה רוחבית (וגם להגדיר במה אין צורך).
- **רצף שירותים** - הסתכלות מערכתית ופעולה רציפה, מילדות ועד זקנה, בתחומי המומחיות הארגוניים לקהלי היעד.
- **ציפיות עובדים להכרה ולהוקרה בשיתוף פעולה** - הכרה בזהויות המורכבות של העובדים והחלטה על רמת הציפייה בהקשר זה בקרב העובדים. ציפייה להגדרת זמן לטיפול בסוגיה מורכבת זו.
- **תחזוקת שותפויות** - יש להגדיר פרק זמן שיאפשר לעובד לשמר שותפויות פנים-ארגוניות ועשייה משותפת.
- על מנת לייצר סינרגיה בארגון, אנו מחויבים לתחזק באותה רמת אינטנסיביות את החיבורים בין העובדים. יש ליצור את התודעה, את החיבורים המקצועיים ואת השטחים המשותפים שיהיו בבחינת ידע משותף, או זהויות משותפות, שבהם יחזיקו אנשי הארגון כתודעה וכחומר שימושי.
- **הפן האנושי** - אנשים שעובדים בארגון מעוניינים לחבור לטובת חוויית השייכות וההזדהות עם הארגון. מחקרים שבדקו חברות מצליחות בעולם גילו, שחווית שייכות ואווירה טובה הגבירו תפוקות והביאו להצלחה.
- **ייחודיותו של ג'וינט ישראל** - מכיוון שג'וינט ישראל עובד בצורה שונה מהג'וינט בשאר העולם, יש חשיבות לחיזוקם ולביסוסם של דרכי העבודה ושל תהליכי הלמידה ההדדיים.
- **שינויים בחברה מורכבת** - כמו כל ארגון, גם הג'וינט מתמודד עם סביבות סוערות ועם תחרות בין-ארגונית.

למידה הדדית והבנה תמידית של הייחודיות ושל הערך המוסף, וכן העברת מידע על מה שקורה בחוץ, הן חשובות מאוד להישרדות ולהתפתחות. כך, גם הזדהות תוך־ארגונית עם דברים שעושים אחרים.

- **ערכים משותפים** - כבר כיום ישנם ערכים משותפים לכלל הארגון: השפעה רחבה, הטמעה, הזנק ושיתופי פעולה עם הממשלה. קיימים מספר פורומים משותפים. עדיין אין רישות מספק ותאי ידע ממוסדים.
- מטרת הפעולה המשותפת היא הגברת התוצא (אפקט) של כל אגף בנפרד ושל כל יחידה לחוד, בהתאם לפרמטרים משותפים ולעולם הערכים שבהם מחזיק הג'וינט, תוך אתגור מתמיד של המסגרות הקיימות, חשיבה על הקיים והנעת נושאים ותהליכים.

### **הנחות היסוד לשיתוף פעולה ארגוני בג'וינט מתייחסות לשני מישורים:**

א. מישור פנים־ארגוני:

- שיתוף פעולה ארגוני יוביל להעמקת הידע המקצועי של עובדי הג'וינט ולהגברת תחושת המעורבות בעשייה הארגונית.
- עבודה בשיתוף פעולה תתרום לחיזוק הזהות הארגונית - one joint - לתחושת השייכות, למוטיבציה ולשביעות רצון.
- שיתוף פעולה ארגוני ויצירת פורומים שונים, רוחביים, לעבודה יכולים להוות הדרכה ולמידה פנים־ארגונית לעובדים חדשים או לעובדים שמעוניינים להרחיב את תחום התמחותם.
- שיתוף פעולה ארגוני יכול להוביל לייעול כולל של סביבת העבודה על ידי למידה וסיוע מניסיון האחר, מבלי הצורך ללמוד כל נושא מתחילתו ולקשור קשרי עבודה חדשים. באופן זה, עשוי להיות שיפור באיכות תהליכי העבודה ובתוצרים.

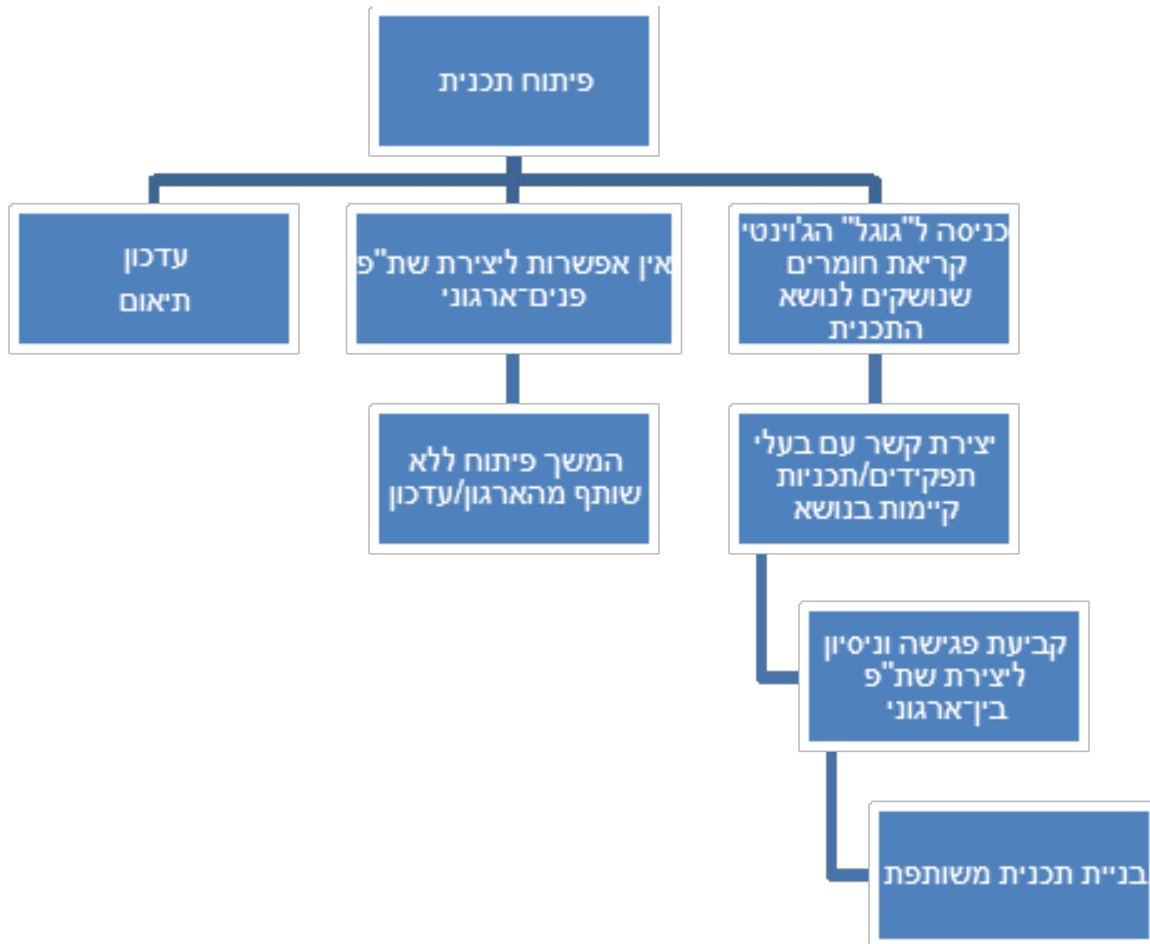
ב. מישור חוץ ארגוני :

- כיום, הולכת ומתחזקת הגישה כי במציאות החברתית הקיימת יש לבחון ולקדם פתרון בעיות חברתיות מושרשות ועמוקות על ידי פעולה מערכתית כוללת.
- שיתוף פעולה ארגוני בג'וינט - כארגון שמפתח שירותים חברתיים על פני רצף החיים ובתחומי חיים נרחבים, ומתוך כך קיימים בו ידע ויכולות מקצועיות, עשוי שיתוף הפעולה להיטיב את כושר ההסתגלות ואת ההתמודדות עם סביבה חברתית, דינמית ומשתנה.
  - יצירת מענים בראייה מערכתית כוללת מאפשרת להגדיל את עצמת ואת השפעת העשייה החברתית (טווח ההשפעה, משך זמן ההשפעה ועוד), הן ברמת הלקוח (משתתפי התכניות) והן ברמת השותפים (ארגונים מפעילים, רשויות מקומיות, ממשלה וקרנות).

### **הגדרת שיתוף פעולה ארגוני על גבי רצף גיל**

ג'וינט ישראל מפתח ומתכנן שירותים חברתיים מגיל הינקות ועד גיל הזקנה, כולל התייחסות ספציפית לנושא התעסוקה ולנושא של אנשים עם מוגבלות. מתוך הנחות היסוד שלעיל ובהתייחס לרצף גיל, ניתן לציין יתרונות לעבודה בשיתוף פעולה ארגוני בתפיסה של רצף גיל:

להלן, נוהל עבודה מוצע ליצירת שיתוף פעולה בבניית תכנית חדשה:



**תמונת עתיד לא רחוק:**

במהלך פיתוח תכנית בג'וינט ישראל, מפעילים מנהל או מנהלת התכנית את האפליקציה (יישום/יישומון) שמאפשרת להם לבחון איזה תכניות קיימות בנושא זה ו/או בתחום התוכן שבו הם עוסקים. המידע באפליקציה יעלה בקלות ויאפשר מידע מעודכן מהחודש האחרון, כולל איש/ת קשר בארגון, מקום הפעילות בארץ ורשימת השותפים. בשנה האחרונה, נבנו לפחות חמש תכניות חדשות שכוללות לפחות שני אנשים מאגפים שונים בארגון שפועלים וחושבים יחד לטובת האוכלוסייה. נבנתה לפחות תכנית אחת בשנה שכוללת את כלל האגפים ומתייחסת לרצף שירותים עבור אוכלוסיות הג'וינט.

בישיבות שמתקיימות באגפים ובהנהלה עולה נושא שיתוף הפעולה כחלק מהשגרה ומהווה כלי עבודה ארגוני. ראשי תחומים בכירים מובילים צוותי משימה ומקדמים פעולות משותפות.

בהצלחה לנו!

## סיכום:

זה אפשרי. הארגון ואנשיו בדרך לשם. הנהלת הארגון הגדירה את היעד של קידום שיתופי הפעולה כאחד היעדים האסטרטגיים שעל הארגון לקדם. פעולות קבועות לאורך זמן (יעד של שנתיים לפחות להשגת השינוי), יצירת מרחב למידה וקידום התהליך יאפשרו הרחבת הפעולות המשותפות בארגון. המסרים הארגוניים חייבים להיות של "ביחד", ולא של תחרות על משאבים ועל זמן. הדבר יאפשר לעובדים ולמנהלים לעבוד במשותף ולהצליח יחדיו.

אנו מאמינים שאנשי הצוות שלקחו חלק בכתיבת מסמך זה מביאים עמם אדווה של שינוי.

## איסוף תוצרים: מיפוי שיתופי פעולה בין-אגפיים בשנת 2012 (כדוגמה)

האגף	שם התכנית	אגפים שותפים	תיאור התכנית
אשל	מדור לדור	חינוך ונוער	פעילות בין-דורית ביישובי מכבי
אשל	גמלא	חינוך ונוער	התנדבות גמלאים למען תלמידים
אשל	מתנדבים למען עסקים קטנים	תבת	גמלאים מתנדבים חונכים בעלי עסקים קטנים
אשל	תפוז	אלכא	השתלמות בכירים בנושא זקנה
אשל	התנדבות	אשלים	התנדבות בני נוער (עמ"ן) לעבודה עם זקנים
אשל	תעסוקה	תבת	הכשרת מדריכות תעסוקה לזקנים במגזר החרדי
אשלים	מוטב יחדיו + תכניות משלימות ואלטרנטיביות	מסד קליטה	מרכזי צעירים, גינות קהילתיות (הפרויקט בבאר שבע נערך עם אגף שילוב עולים ועם תחום בריאות של אשלים) קהילה בונה
אשלים	גשר לבוגרי השמה חוץ-ביתית	תבת	הצעירים גרים בדירה במשך שנה עד ארבע שנים (עד שנה וחצי לכל היותר מיום השחרור מצה"ל/מהשירות הלאומי) ומקבלים ליווי והדרכה + עזרה בתעסוקה
אשלים	חיזוק המערך המשפחתי של נכים	מסד נכויות	מאמץ לתיאום ולאיגום משאבים בפיתוח תחום חדש זה. עד כה, התקיים שיתוף פעולה ביום עיון.



האגף	שם התכנית	אגפים שותפים	תיאור התכנית
ג'וינט (מוביל אותה איציק זהבי (מאשלים)	התכנית הלאומית למניעת אַבדנות	אשל, מסד קליטה	תכנית ג'וינטית. מוביל אותה איציק זהבי, ראש יחידת הגיל הרך באשלים.
אשלים	תעסוקה ויזמות	תבת	פעילות במגזר הערבי. פיילוט (תכנית חלוץ) ראשון משותף נבנה בימים אלה במרכז התעסוקה שבטירה.
אשלים	אגדים	אלכא	תחילת עבודה ולמידה משותפים עם תחום תכניות אלטרנטיביות באשלים
אשלים	מוטב יחדיו	תבת	"סטרייב" ב"מוטב יחדיו"
אשלים	אשכולות	אלכא	קורס ממשק לבכירים למען ילדים ונוער בסיכון
אשלים	+PACT, PACT	מסד קליטה	תכנית בריאות ברמה ארצית
אשלים	שנת התנדבות בקהילה בנתניה	תבת, מסד קליטה, אלכא	שנת התנדבות בקהילה בנתניה
אשלים	מג"ן - מענה גמיש לנכים	מסד נכויות	שיתוף פעולה במהלך המלחמה בצפון במתן מענה לנכים ולבני משפחה. שת"פ נמשך גם במחקר מג"ן.
מכון אלכא למנהיגות וממשל	אשכול גליל מערבי	תבת	שותפות בהקמת ובהפעלת מיזמי תעסוקה אזוריים
מכון אלכא למנהיגות וממשל	פורום חינוך גליל מזרחי	אשלים, חותם	בשילוב חשיבה ובניית המודל. בעתיד, השתלבות בפרויקטים אזוריים.
שילוב עולים	עצמאות	תבת	עבור משפחות עולי אתיופיה. כמו כן, הותאמה למשפחות עולים מבוכרה וניתנת להתאמה גם למשפחות מקהילות עולים אחרות.
שילוב עולים	משעול	אשל	תכנית משעול עוסקת בפיתוח אחריות קהילתית במתחם. פועלת בשכונות עתירות עולים.

האגף	שם התכנית	אגפים שותפים	תיאור התכנית
שילוב עולים	דל"ת פתוחה	תבת, אגף חינוך ונוער (שת"פ עם PACT)	התכנית מהווה מערך תומך וכולל לחיזוק השפה העברית בקרב עולים מבוגרים, במטרה לשפר את מיומנויות הכתיבה, הקריאה והדיבור. לחיזוק הקשר בין הורים לילדים ומעורבותם של ההורים בחינוך ילדיהם.
תבת	תעסוקה במרכז צעירים	אגף שילוב עולים	האגף שותף להקמת 40 מרכזי צעירים בארץ. מהות השירות: תכנית התעסוקה פונה לצעירים שאינם רוצים או אינם יכולים לפנות להשכלה גבוהה. השירותים שניתנים: השמה בעבודה, ייעוץ ואבחון תעסוקתי, הפניה להכשרה מקצועית, סדנאות לרכישת "כישורים רכים". בהמשך, מתוכנן שת"פ עם היחידה לנכויות במטרה להפוך חלק מהמרכזים למתמחים באוכלוסיית הצעירים עם מוגבלות.
תבת	רשות מקדמת תעסוקה ומעברים	אלכא	עבודה משותפת עם אשכול גליל מערבי בתחום פיתוח קשרי מעסיקים
תבת	תעסוקה לאנשים בעלי מוגבלויות	המועצה לתעסוקה של אנשים בעלי מוגבלויות	שיתוף בידע לקראת הקמת המועצה
תבת	פיתוח ידע - גיוון בתעסוקה	שילוב עולים	שיתוף פעולה בתחום פיתוח ידע. הכשרות וקורסים בתחום הגיוון הבין-תרבותי.
תבת	ידידי תבת	פילנתרופיה	הקמת מעגל תומכים מקרב אנשי מפתח במשק הישראלי
תבת	צופיה	אשל	קורס הכשרת מדריכות תעסוקה לקשישים במגזר החרדי
נכויות עצמאיים	מרכזים לחיים עצמאיים	תבת - פיתוח משותף	הטמעת נושא התעסוקה במרכזים לחיים עצמאיים

האגף	שם התכנית	אגפים שותפים	תיאור התכנית
נכויות	מניעת אלימות בקרב נכים	אשלים ואשל - מידע	פיתוח תכניות הכשרה להעצמת נכים
נכויות	שינוי עמדות	אשלים - בפיתוח	מודל "היידוד" (Friending) ליצירת מעגלי אינטראקציה ופעילות משותפים לאנשים עם מוגבלות וללא מוגבלות
נכויות	תומך קהילתי	אשל - מודל משותף	שיתוף פעולה במתן מענה לנכים בשעת חירום
נכויות	קהילה תומכת לנכים	אשל - מודל משותף	שירות 7/24 לנכה ולמשפחה הגרים בקהילה
נכויות	אב"ן דרך	אשלים - בפוטנציה התנדבות - בפוטנציה	קידום בריאות בקרב אנשים עם מוגבלות
נכויות	הורים נכים	אשלים - בפיתוח	פיתוח תכניות הכשרה ותמיכה להורים עם מוגבלות
נכויות	עולים נכים	אגף שילוב עולים - התייעצות	מתן מענה לעולים נכים, במידע נגיש וברכישת שפה ומיומנויות מחשב
נכויות	צעירים עם מוגבלות	אגף שילוב עולים ותבת	הכללת צעירים עם מוגבלות במרכזי הצעירים
נכויות	פעמונים ירוקים	תבת - בפיתוח	חיסכון בהוצאות כלכליות במשק הבית של נכים, על ידי התנהלות אנרגטית חסכונית ומקיימת
נכויות	סוויאתן סח'נין	אלכא - עבודה משותפת	הכשרת רכזי תכניות הג'וינט בסח'נין בעבודה בשותפויות, בתכנון וביישום ברמת היישוב

# נספח ג'

## תכנון אסטרטגי

### צוות שת"פ עולמי

מוגש להנהלת ג'וינט ישראל

#### חברי הצוות:

ג'וינט ישראל - ריבה ניניו, עטרה שטיין, אביטל סנדלר-לף, מיכל בן דב, דיאנה שמעוני וגלית שגיא.  
הג'וינט העולמי - איילת טל, ראסל וולקינד, דני פינס, מל סובל, אביבה שטיינברגר, אריה דובוב ויוני אלמוג.

#### תוכן העניינים

עמוד 3	משימת הצוות
עמוד 3	תהליך העבודה
עמוד 3	מדוע חשוב לקדם שיתופי פעולה בארגון?
עמוד 4	מהם הרווחים עבור ג'וינט ישראל?
עמוד 4	יכולות ליבה בארגון
עמוד 5	חסמים
עמוד 5	הזדמנויות
עמוד 6	המלצות אופרטיביות למטה הג'וינט העולמי
עמוד 6	המלצות אופרטיביות לג'וינט ישראל
עמוד 7	נספח 1. מיפוי מאמצי החלפת ידע ושיתופי פעולה קיימים
מצורף כמצגת	נספח 2. סקר שת"פ עולמי
מצורף כקובץ וורד	נספח 3. תחומי מומחיות קיימים ודרושים לשיתוף בין-אזורי

## משימת הצוות

בשנת 2014, הוביל ג'וינט ישראל מהלך של תכנון אסטרטגי שבמהלכו הגדיר 12 יעדים לפעולה. אחד היעדים שהגדיר, היה קידום שיתופי פעולה בין ג'וינט ישראל ליחידות השונות בג'וינט העולמי. השלב השני, כלל הקמת צוותי עבודה להגשת המלצות אופרטיביות לכל יעד. בכתב המינוי, מנובמבר 2014, הוגדרה המשימה של הצוות הנוכחי: לגבש המלצות לקידום שיתופי פעולה בין ג'וינט ישראל ליחידות הג'וינט העולמי.

במסגרת פגישה עם עופר גלנץ, עלתה בקשה מצד הנהלת הג'וינט העולמי לבחון במסגרת הצוות מה יכולה להיות תרומתו של ג'וינט ישראל לקידום משימותיהם של יחידות הג'וינט השונות מסביב לעולם. למרות שזו לא הוגדרה כמשימה המרכזית של הצוות, ההמלצות האופרטיביות של מסמך זה מתייחסות גם לשאלה זו.

## תהליך העבודה

הצוות המקורי, שכלל שישה חברים מג'וינט ישראל, הורחב והצטרפו אליו שבעה חברים נוספים - נציגים של הג'וינט העולמי. הצוות החליט על מספר כלים ללימוד ולניתוח המצב הקיים כבסיס לגיבוש המלצות בנושא. כל כלי בוצע על ידי זוג או שלושה חברי צוות:

1. סקירת עבודות קודמות בנושא שיתופי פעולה בארגון, במטרה ללמוד מהעבר - בוצע על ידי אביבה סטיינברגר ומל סובל.
2. ניתוח מקרי בוחן של שיתופי פעולה בארגון, במטרה ללמוד מה צלח והיכן באו לידי ביטוי הפערים. נבחנו שלושה מקרי בוחן.
  - מסד נכויות - הקמת הוועדה העולמית בנושא נכויות - בוצע על ידי אביטל סנדלר לפ.
  - אשלים ו-FSU בשנת 2000 והיום - אריה דובוב, איילת טל ועטרה שטיין.
3. שאלון ל-130 עובדים בישראל ובעולם למיפוי היקף שיתוף הפעולה, עמדות, חסמים, גורמים מקדמים ותחומים שבהם רוצים לתרום ולהיתרם - בוצע על ידי יוני אלמוג וריבה נינו (ר' נספח 2 - סקר שת"פ עולמי).
4. ראיונות עם חמישה עובדים ש"חצו את הקווים" כדי להבין מה קורה במעבר - בוצע על ידי דני פינס, ראסל וולקינד ומיכל בן דב.
5. ראיון עם עופר גלנץ - במטרה להבין את גישתה של הנהלת הג'וינט העולמי בנושא - בוצע על ידי גלית שגיא ודיאנה שמעוני.

## מדוע חשוב לקדם שיתופי פעולה בארגון?

כארגון גלובלי ומטעמים שונים, יש אינטרס לקדם שיתופי פעולה בין היחידות השונות בעולם:

1. כדי למצות את הידע הרב שקיים בכל יחידות הארגון - למרות השונות בין היחידות, שנובעת מפעילות באזורים שונים בעולם, יכולות הליבה של הארגון דומות וכוללות מומחיות תוכן ותהליך בהקשרים של פיתוח קהילות ושירותים חברתיים לאוכלוסיות שונות. הניסיון במדינה אחת יכול לתרום לרעותה,

והשיתוף יכול לתרום לגיבוש תורת הפעלה מקיפה יותר. הדבר חשוב בייחוד בעידן של צמצום משאבים, כדי למצות את הידע ואת הכלים שקיימים בתוך הארגון.

2. כדי לחזק את הזיקה ואת הזהות של העובדים עם הג'וינט כארגון עולמי - חשיפת העובדים למקומות אחרים בעולם ולסוגיות המקצועיות שעמם מתמודדים עמיתיהם במדינות אחרות תאפשר לעובדים הבנה טובה יותר של הג'וינט כארגון עולמי ותחזק את תחושת השייכות והמחויבות שלהם לארגון האם ולהגברת גאוות היחידה. תחושות אלה תורמות לשביעות הרצון בקרב העובדים, להעלאת המוטיבציה ולשיפור ביצועים.

3. הקשר בין ג'וינט ישראל ליתר חלקי העולם חשוב בהקשר רחב יותר, של חיזוק השיח והקשר בין הפעילות בישראל לזו שממקיימת בקהילות היהודיות בחו"ל כשני מרכיבים של השלם ביעוד הג'וינט.

### מהם הרווחים עבור ג'וינט ישראל?

1. זכייה בהכרה בנכסים ובמודל הפעולה של הג'וינט בישראל ובמטרותיו - מעת לעת עולה השאלה בקרב חברי ה"בורד" בג'וינט לגבי מודל הפעולה השונה של ג'וינט ישראל ומקומו במסגרת הארגון העולמי. התקווה היא, שהגברת הממשקים בין ג'וינט ישראל ליתר העולם תתרום למתן תשובות לשאלות אלה.
2. קבלת תשקופת (פרספקטיבה) גלובלית של פעילות הארגון והפנמת ערכיו. חיזוק הזיקה והשייכות לג'וינט כארגון עולמי - צורך שעלה בקרב עובדי ג'וינט ישראל בסקר שערכנו.
3. למידה מהעולם בתחומי תוכן ותהליך - ניצול מאגרי הידע והניסיון המעשי שקיימים בארגון. ג'וינט ישראל משקיע רבות בפיתוח ובהתמקצעות עובדיו. לא פעם, קיימת המומחיות בתוך הבית.
4. הזדמנות להתפתחות מקצועית ולקידום רוחבי לעובדים - היות שהארגון הוא שטוח, יש חשיבות רבה בהרחבת האפשרויות לפיתוח ולקידום עובדים, במטרה לשמור על עובדים טובים ולאפשר להם אופק.

### יכולת ליבה בארגון

להלן, ידע ופרקטיקות שזוהו כיכולות ליבה של הארגון מעבר למדינות השונות, גם אם בכל מדינה הדגשים הם אחרים. נושאים אלה יכולים לשמש בסיס להחלפת ידע ולשיתופי פעולה (ר' נספח 3 - תחומי מומחיות ללמידה בין-אזורית). עם זאת חשוב לציין, כי לא מדובר בייבוא או בייצוא תכניות כפי שהן. נדרשת תמיד התאמה למאפיינים הייחודיים שבכל מדינה. מה שעובר, זו מומחיות התוכן או התהליך ויכולת חילוץ העקרונות המנחים למקום החדש.

1. פיתוח ובניית קהילות
2. תכנון ופיתוח תכניות ושירותים חברתיים
3. עבודה עם ריבוי שותפים מסוגים שונים
4. הדרכה ופיתוח ידע לאנשי מקצוע
5. פיתוח מנהיגות מקצועית ומתנדבת
6. פיתוח מסגרות התנדבות
7. בישראל: קשישים, ילדים, נוער, צעירים ומשפחות בסיכון, אנשים עם נכויות, שילוב בתעסוקה.

## חסמים

על פי הסקר שערכנו, מספר שיתופי הפעולה בארגון איננו גדול, אך נמצא בשנים האחרונות במגמת עלייה. בין היתר, הודות למאמצים שנעשים על ידי HR עולמי ליצירת מפגשי למידה והיכרות (ר' נספח 1 - מיפוי שיתופי פעולה בארגון).

עדיין, רובם של הממשקים שהתרחשו היו מזדמנים וכללו בעיקר היוועצות חד-פעמית. העובדים מציינים מספר חסמים למצב זה:

1. חוסר היכרות עם העשייה במקומות אחרים - 90% מעובדי ג'וינט ישראל ו-80% מעובדי הג'וינט העולמי (שהשתתפו בסקר) רואים בסיבה זו חסם.
2. היעדר זמן ומשאבים - 50% מעובדי ג'וינט ישראל ציינו זאת כחסם, לעומת 25% מעובדי הג'וינט העולמי. נראה, כי עובדי ג'וינט ישראל חשים פנויים פחות לעניין מעובדי הג'וינט העולמי.
3. הבדלים בתפיסת השינוי ובעשייה ופערי תרבות ושפה - כאן, המצב הוא הפוך. 50% מעובדי הג'וינט העולמי גורסים שהשונות בעשייה מהווה חסם, לעומת 25% מעובדי ג'וינט ישראל שסבורים כך.
4. היעדר עידוד ומדיניות ברורה מהנהלה - העובדה שהנושא לא מוגדר כיעד בתכנית העבודה ולא מוכר ומתוגמל על ידי הממונים משאיר את הנושא ליד המקרה וסומן כחסם מרכזי בכל הכלים שנותחו על ידי הצוות.
5. תחרות (סמויה) על משאבים - כל יחידות הג'וינט חשות את הצמצום במשאבים ואת הצורך לגייס שותפים מממנים לפעילותן, מעבר לכספי ה"קור". גם אם באופן סמוי, מצב זה יוצר תחרות על אותם מקורות חיצוניים ומהווה חסם לשיתופי פעולה.
6. זהות חזקה עם יחידות האם וזהות חלשה יותר עם הארגון שמעל - קשור לסעיף הקודם. ככל שעובד מכיר פחות יחידות אחרות, כך הוא רואה בהן ישויות זרות - גורם שמהווה חסם לשיתופי פעולה.
7. אגו - "מה כבר יש לנו ללמוד מהם...?"

## הזדמנויות

1. מעבר מהפעלה ישירה של שירותים חברתיים ל-capacity building ברוב המדינות שבהן פועל הג'וינט - יאפשר מכנה משותף לשיח ולפעולה.
2. עיסוק בנושאים רוחביים כגון משפחות, עסקים חברתיים, לכידות קהילתית, מדידה, הערכה ועוד.
3. צמצום משאבים ברמה העולמית והצורך במיצוי משאבים פנימיים. עם זאת, מצב זה יכול גם להגביר את התחרות בארגון. יש לתת לכך את הדעת.
4. שעת רצון טוב - הן מצד ההנהלה העולמית (החדשה) והן מצד העובדים. על פי הסקר, 70% מאנשי ג'וינט ישראל והג'וינט העולמי אומרים שחשוב להם לתרום מניסיונם המקצועי לאזורים אחרים.

## המלצות אופרטיביות למטה הג'וינט העולמי

1. לתת הכרה רשמית לפעולה משותפת של חלקים שונים בג'וינט וליצור ערוץ רשמי לפעולות אלה.
2. מינוי רפרנט במטה ובכל יחידה בעל יכולות גישור לבניית תכנית עבודה בנושא, למימושה ולליווי תהליכי שיתוף הפעולה השונים.
3. מדיניות תכנון ופיתוח שירותים - הנחיה לשילוב תשומות מיחידות שונות בתהליכי התכנון האסטרטגיים ובכניסה לתחומים חדשים. מספר דוגמאות שעלו בתהליך הצוות:
  - א. תכנון מחדש של תכניות הילדים ב-FSU
  - ב. תכנון מחדש של מדיניות הרווחה בתחום הזקנה ב-FSU
  - ג. בניית מודל של חוסן חברתי באירופה
  - ד. הקמת תכנית למשפחות בישראל
4. מדיניות הדרכה ופיתוח ידע - הגדרת יעדים בנושאים רוחביים נבחרים ברמה השנתית.
5. מדיניות משאבי אנוש - ניווד עובדים, הוקרה ותמרוץ, סיורים מקצועיים במדינות השונות ומפגשי למידה.
6. פיתוח פלטפורמות טכנולוגיות לשיווק הנכסים של כל יחידה - "LinkedIn" פנימי עלה בסקר כגורם שיתוף פעולה מרכזי אשר עונה לחסם של היעדר היכרות.

## המלצות אופרטיביות לג'וינט ישראל

1. גישה - לבוא בגישה של הדדיות ושל צניעות ביחס למה שיכולים לתת ולקבל. בסקר שנערך, סומנה גישה פטרונית של ג'וינט ישראל כחסם לשיתוף פעולה: "Ownership - whenever an idea or program was suggested, JDC Israel wanted to take control of most aspects".
2. תכנון ופיתוח - לשלב נציגים מהיחידות העולמיות בתהליכי התכנון המרכזיים בישראל: תכנון רב-שנתי, נושאים מתכללים, נושאים שיש בהם ניסיון רלוונטי בעולם.
3. הדרכה - לאמץ את הרעיון של "בית פתוח" ולהזמין עמיתים מהעולם לסיורים לימודיים במספר נושאי תוכן או תהליך (זקנה, פיתוח קהילה), בזמנים מוגדרים בשנה (בשיתוף HR).
4. משאבי אנוש - להכיר במשימות ובזמן שנדרש להן העובד כחלק ממשימותיו. להוקיר הצלחות. מהסקר: "לראות בזה יעד וכחלק מהתפקיד, ולא כבונוס נסיעה לחו"ל".
5. מנגנון תיאום וביצוע - למנות רפרנט לנושא ברמת ג'וינט ישראל ונציג ברמת כל אגף. באחריות צוות זה, לבנות בשיתוף יחידות הג'וינט העולמי תכנית עבודה שנתית. חשוב לקחת בחשבון אסימטריה מבחינת מספרי עובדים בישראל ובעולם, ולא "להתנפל" בהצעות.
6. מיפוי כלים, תכניות מצליחות ומומחים באגפי הארגון השונים והנגשתם בצורה ידידותית לשותפים פוטנציאליים.
7. הבנת ההקשר של קהילה יהודית בחו"ל - מושגי יסוד כגון זהות יהודית, חינוך יהודי והבנתם בהקשר של קהילה בחו"ל. חשוב להעביר לצוות ההדרכה בנושא זה, כי יש להבין שקיימת שונות ולייצר הזדמנויות למפגש ולהיכרות.



נספח 1 - מיפוי מאמצי החלפת ידע ושיתופי פעולה קיימים

<ul style="list-style-type: none"> <li>• סיוע בפיתוח מערך הכשרה לצוות המקצועי בתחום ילדים (אשלים)</li> <li>• סיוע בפיתוח תפיסה והכשרה של הצוות בנושא התנדבות (התנדבות)</li> <li>• השתתפות בתהליך תכנון מדיניות רווחה (אשל)</li> <li>• תכנית חלוץ (פיילוט) בתכנון: התנדבות למען הפגת בדידותם של קשישים (אשל)</li> </ul>	<p><b>ישראל - FSU</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• הרצאה בסמינר בנושא הגיל הרך (אשלים)</li> <li>• סמינר לקהילות קטנות בנושא היערכות לשעת חירום</li> <li>• החלפת ידע בנושא יזמות חברתית (מרכזי צעירים, אלכא)</li> </ul>	<p><b>ישראל - אירופה</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ייעוץ בפיליפינים בנושא הגיל הרך (אשלים)</li> <li>• ייעוץ בטורקיה בנושא שירותים לזקנים (אשל)</li> </ul>	<p><b>ישראל - IDP / אפריקה אסיה</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• JDC Pathways leadership training seminars</li> <li>• Global Mentoring</li> <li>• Manager as Coach training programs</li> <li>• Facing JDC study exchange programs</li> <li>• PointJoint</li> <li>• Onboarding program</li> </ul>	<p><b>פעולות HR מתוכננות ל-2015</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Annual Field Briefing Global Sessions</li> <li>• AFB Open Regional Budget Sessions</li> <li>• Global Program Committee (GPC) Workgroups</li> <li>• GPC Professional Forum</li> </ul>	<p><b>פעולות תכנון עולמי</b></p>

## נספח ד'

# מסמך מסכם צוות "האב" ליזמות חברתית תכנון אסטרטגי צוות "האב" ליזמות חברתית

## הגדרה של יזם חברתי:

המונח "יזמות חברתית", הוא מונח חדש יחסית בתחום העשייה החברתית. הוא מתאר את שילוב הלהט בקרב אלה שמחויבים למשימות חברתיות עם המשמעת, הדינמיות, החדשנות והדבקות במטרה שמזוהות עם העולם העסקי. המונח הוגדר בסוף שנות ה-90 של המאה העשרים על ידי גרגורי דיס, אחד החוקרים המובילים בתחום זה. על פי הגדרתו, יזמים חברתיים הם סוכני שינוי בחברה האזרחית ששמים לעצמם כמטרה השגת שינוי חברתי בר־קיימא, תרים בנחישות אחר הזדמנויות להשגת המטרה, פועלים בדרכים שיש בהן חדשנות, התאמה ולימוד בלתי פוסקים, מתקדמים ללא חת וללא התחשבות במשאבים שעומדים לרשותם בכל רגע נתון, ומפגינים מחויבות גבוהה לאוכלוסיות שעבורן הם פועלים ולתוצאות פעילותם.

רוג'ר מרטין, דיקן בית הספר לניהול באוניברסיטת טורונטו, וסאלי אוסברג, נשיאה ומנכ"לית של קרן "Skoll", ניסו לאפיין יזמות חברתית על סמך התאמה של ההגדרות המקובלות לגבי יזמים עסקיים. לדבריהם, ההבדל בין יזמים עסקיים לאלה החברתיים הוא בהנחת העבודה.

היזם/ת העסקי/ת מניח/ה כי כוחות השוק יסייעו להצלחה הפיננסית של המיזם. היזם/ת החברתי/ת אינה/ו מצפה לרווח כספי. הערך שאליו הוא/היא מכוון/ת, הוא תועלת חברתית בעלת ממדים מהפכניים לקבוצה גדולה באוכלוסייה או לחברה בכללותה. על פי מרטין ואוסברג, יזמות חברתית היא:

- זיהוי מצב של שיווי משקל יציב, אך לא צודק, שגורם להדרה, להחלשה או לסבל של מי שאין להם את היכולת הכלכלית או את ההשפעה הפוליטית להביא שינוי.
  - זיהוי הזדמנות בתוך שיווי המשקל הבלתי צודק ופיתוח הצעה לפעולה.
  - שימוש בהשראה, ביצירתיות, בפעולה ישירה, באומץ ובעוז רוח כדי לקרוא תיגר על ההגמוניה של המצב הקיים.
  - יצירת שיווי משקל חדש שיבטל את חוסר הצדק או את הסבל.
  - הבטחת יציבות שיווי המשקל החדש באמצעות שכפול ויצירת מערכת יציבה שתומכת בו, להבטחת עתיד טוב יותר לקבוצה שעבורה הוקם המיזם ואף לחברה בכללותה.
- ג'וינט ישראל הוא ארגון שעונה על מרבית ההגדרות של יזם חברתי. ג'וינט ישראל הוא אולי הארגון הגדול ביותר מסוגו בארץ שמתמחה ביזמות חברתית.

## הצורך:

כארגון בעל די־אן־איי של יזמות חברתית, חייב ג'וינט ישראל להמשיך ולעמוד בחזית הקדמה בתחום. במסגרת המודל הלוגי (ראה נספח א'), פורטו הצרכים הארגוניים והצרכים של היזמים החברתיים.

הצרכים המרכזיים של הארגון ב-HUB:

- צורך בזיהוי מענים חדשים בחברה
- גיוון יזמות/יצירתיות וחדשנות בעבודת הג'וינט
- פיתוח שאינו מוגבל בכללים

- צורך בכסף חדש/חסרים פרויקטים אטרקטיביים ל"מכירה" לתורמים
  - אין מספיק "פתרונות" שאינם ממשלתיים
  - אבדן רעיונות טובים מהחוץ בשל מגבלות הבירוקרטיה
  - להיפתח, באופן דו-כיווני, לסביבה ולשדה
  - יצירת קצב חדש - ריענון
- הצרכים המרכזיים של יזמים חברתיים:
- Eco System
  - כסף קטן
  - ידע על תהליך
  - ידע על כלים
  - מקום פיזי
  - ארגון חזק מלווה "גב"
  - "מישהו שיאמין בי"
  - קשרים ופתיחת דלתות בממשלה ובחו"ל
  - הפצה
  - קיימות
  - השפעה מערכתית רחבה
  - התמודדות עם חסמים בירוקרטיים

## המודל:

ה-HUB נמצא בתהליך הבנייה, ויש תהליך פיתוח שנדרש להשלמת תהליכי העבודה המפורטים. לכן, בשלב זה של התכנית, מובא המודל ברמת העקרונות ודרכי הפעולה הכלליים. כדי להציג את המפרט המלא יידרשו השקעות מקדימות.

מודל העבודה מבוסס על מספר עקרונות בסיסיים:

1. ה-HUB JDC הוא חלק אינטגרלי מ-JDC, ולא "גוף זר או חיצוני".
2. ה-HUB יתמקד במיזמים חברתיים אשר יכולים גם להצמיח עסקים חברתיים.
3. ה-HUB יישמש ליצירת המפגש בין חכמת ההמונים לבין צוות JDC.
4. ה-HUB יתבסס על תאוריית השינוי SCI-A.

על בסיס עקרונות אלה, נבנה המודל הבסיסי שמורכב מארבעה שלבים מרכזיים:  
 תהליך איתור, גיוס וסינון המיזמים שייכנסו ל-HUB.  
 פעילות במסגרת ה-HUB אשר תתבסס בחלקה על JDC STAFF (מנטורים) וחלקה על גורמים חיצוניים.  
 תהליך שיפוט ביחס להמשך הפיתוח, במטרה להגיע להטמעה ולהפצה במסגרת JDC.  
 המשך פיתוח, עד ההטמעה וההפצה במגזר הציבורי או האחר.

### השלמת תהליך הפיתוח:

התהליכים השונים שיתקיימו ב-HUB ותהליכי הפיתוח שנדרשים במטרה להשלים את התהליכים המפורטים.

נושא	פירוט	פעולות נדרשות	
משילות	ועדת היגוי	מינוי צוות של הג'וינט שייצג את כל חלקיו וישמש ועדת היגוי למיזם	
	תפקידים	קביעת תפקידיה ומועדי ההתכנסות של ועדת היגוי	
כניסת יזמים חברתיים	מנגנון איתור/גיוס/סינון	קביעת צוות השופטים (פנים-ארגוני/חוץ-ארגוני/החברה האזרחית)	
	מחשוב	פיתוח מערכת ממוחשבת תומכת תהליך	
	שיפוט		מנגנון הגשת הצעות על ידי היזמים
			מנגנון השיפוט והסינון הראשוני של ההצעות
		מנגנון השיפוט והסינון השני לאישור כניסה ל-HUB	
אקסלריטור	מנטורים	איתור, גיוס והכשרה של מנטורים ב-JDC	
		איתור, גיוס והכשרה של מנטורים חיצוניים	
		מנגנון תמרוץ/תגמול פנים-ארגוני	
		פעילות עם היזמים וליווי על פני זמן	

נושא	פירוט	פעולות נדרשות
מיזמים חברתיים	בחירת מיזמים	קביעת תהליך בחירת מיזמים להמשך פיתוח
	תהליכי עבודה	פיתוח תהליכי העבודה, המנגנונים והבירוקרטיה במעבר היזם מה-HUB ל-JDC
	מסלולים ליזמים	הבניית מסלולים: מסלול EXIT2GOV מסלול עסקים חברתיים מסלול "אחר"
מדידה והערכה	קביעת יעדים	מדידת תפוקות ותוצאות: מה ואיך מודדים?

## התוצאות המצופות

### תוצאה מרכזית:

- מיזמים חברתיים חדשניים/טכנולוגיים מותאמים ומוטמעים במגזר הציבורי לקידום אוכלוסיות פגיעות
- חשיפה לאוכלוסיות פגיעות (או לתת-אוכלוסיות פגיעות) אחרות
- פיתוח מודלים על בסיס BUILD ולא BUY

### תוצאות נלוות:

- עסקים חברתיים מוקמים ויציבים
- מיצוב הג'וינט כזם חברתי מוביל
- שיתופי פעולה בין-אגפיים
- חשיפה לדיסציפלינות חדשות.
- פיתוח ה-Eco System ברמה ארצית

### יעדים:

היעדים ייקבעו לאחר השלמת הפיתוח ולאחר שנקבל החלטות לגבי השותפים. ברמת מיזמים חברתיים, נראה כי במידה שנצליח להצמיח שלושה עד חמישה מיזמים בשנה, נוכל לראות בכך הצלחה (ראו פרק סיכום עלויות, שבו באים היעדים לידי ביטוי).

## עלויות המיזם

### השקעות:

כפי שניתן לראות, אין בשלב זה מידע מוגדר ומבוסס שמאפשר לתת נתונים מדויקים לגבי היקף ההשקעה שיידרש. עם זאת, על בסיס ההשערות הבאות נבנה תקציב ההשקעות:

השקעות בנכס:

- המבנה שישימש את ה-HUB יישכר בשכירות חודשית.
- ה-HUB יפעל מתוך מבנה שבו יפעלו חברות אחרות, ללא קשר ל-HUB.
- שטח המבנה: 600 מ"ר (נתון זה יאומת לאחר שייקבעו השותפים אשר ישפיעו על היקף הפעילות במתחם).
- ה-HUB יעוצב ברמה גבוהה, כפי שנדרש ממבנים מסוג זה, כולל ההצטיידות.

השלמת הפיתוח:

- מנטורינג - פיתוח המודל (איתור/גיוס/בחירה/הכשרה והדרכה)
- מסלולים - פיתוח המסלולים (שלושה מסלולים)
- יזמים חברתיים - מנגנון האיתור/הגיוס והסינון + פיתוח מערכת מחשוב תומכת
- הנגשת המידע - התאמת המידע והידע של הג'וינט לסביבת העבודה ב-HUB.

מסלולים:

ישנם שני מסלולים מרכזיים:

- מסלול ליזמים חברתיים, אשר ימשיכו לפתח את המיזם במסגרת ה-HUB. חלקם, ייכנסו ל-JDC במטרה להפוך את המיזמים מותאמים להטמעה ולהפצה.
  - עסקים חברתיים או אחרים שבחלקם ימשיכו במסגרת ה-HUB - ולאחר מכן יצאו לעצמאות.
- שני המסלולים העיקריים נשענים על פעילות בת שישה חודשים במסגרת ה-HUB, עד להבשלה. לאחר מכן, יוכלו עסקים חברתיים מוצלחים להמשיך במסגרת ה-HUB במשך שישה חודשים נוספים ולצאת אז לעצמאות. לאחר תקופת ההבשלה, בת ששת החודשים, יוכלו מיזמים חברתיים לקבל תקופה נוספת, בת עשרה חודשים, ולהמשיך לאחר מכן במסגרת תהליכי העבודה של האגפים השונים ב-JDC.
- העלות בשנתה הראשונה של הפעילות תעמוד על כחצי מיליון שקלים. החל בשנה השנייה - על כמיליון וחצי שקלים בשנה. סכום זה כולל:
- מלגת קיום למשך השהייה ב-HUB
  - פרסים לזוכים בתחרות השנתית
  - תקציב לאגף הקולט, כדי להעסיק את היזם בשנה הראשונה עד להפעלת התכנית

# מסמך מסכם: תכנון אסטרטגי - צוות מרכז ידע והדרכה כלל-ג'וינטי



## מרכז ידע והדרכה

### הידע וההדרכה כמרכיב ליבה בעבודת הג'וינט

פיתוח וגיבוש ידע והנגשתו, הם חלק בלתי נפרד מליבת העשייה בג'וינט ובמידה רבה מקדמים ותומכים בהגדרתו ובייעודו כ"ארגון פיתוח". ארגון הג'וינט, המבוסס על פיתוח מענים חדשניים לאוכלוסיית היעד, מחויב לראות בפיתוח הידע וההדרכה כלי מרכזי בשלושה היבטים:

1. פלטפורמה לפיתוח תכניות - פיתוח ידע חדשני או זיהוי נושאים/נישות חדשים שיובילו לפיתוח מענים חדשניים, שיביאו לפיתוח ידע חדש.
2. פלטפורמה להשפעה מערכתית - תהליכי הנגשת הידע מגדילים באופן משמעותי את מעגלי ההשפעה של הג'וינט, אשר באמצעותם מגיע לאוכלוסיית אנשי מקצוע רחבה פי כמה מאלה שלוקחים חלק ישיר בתכניות ההתערבות.
3. פלטפורמה לשמירה על ההשקעה (GYI) - באמצעות מערך הידע וההדרכה ניתן לשמור על ההשקעה של הג'וינט בפיתוח התכניות, הן בעת תהליכי "העברת המקל" שדורשים פיתוח בפני עצמו והן לאחר מכן.
4. פלטפורמה להשפעה - מרחב ההשפעה נע בציר שבין השפעה ממוקדת שמיועדת לקהל היעד המקצועי אשר נהנה באופן ישיר מתכניות ההתערבות (כגון הכשרות לתפקיד), לבין השפעה רחבה לקהל מקצועי גדול שמאפשרת השפעה באמצעות הקניית ידע, כלים ומיומנויות ומשפיעה בכך על טווח רחב של אנשי מקצוע אשר פועלים בזירה מסוימת. ההחלטה על מרחב ההשפעה הועלתה כשאלה עקרונית שמחייבת התייחסות לתפיסה שמנחה את הג'וינט בהקשר זה.

### המטרה:

צמיחה מקצועית שמבוססת על הקניית ידע, על תהליכי למידה, על פרקטיקות ועל כלים לאנשי מקצוע.

### קהל היעד:

1. אנשי מקצוע בשלושה מעגלים:
2. אנשי המקצוע בארגון הג'וינט כולו
3. אנשי מקצוע שמעורבים ישירות בתכניות הארגון
4. אנשי מקצוע בקהילה המקצועית הרחבה שעוסקים בקידום אוכלוסיות בסיכון

### עקרונות הפעולה:

מהות תפקידו של מרכז הידע נע לאורך הציר שבין חילוץ, המשגה וניהול ידע, לבין הנגשתו לקהל היעד המקצועי (במגוון רחב של אמצעים). על מנת למלא את תפקידו, נוקט מרכז הידע באסטרטגיות הפעולה הבאות:

1. פיתוח ידע שמחובר לאוכלוסיות היעד של הג'וינט וכן לתפיסות ולתכניות שמפותחות בג'וינט - מרכז הידע יעסוק אך ורק בפיתוח ידע ובהנגשת ידע שמחוברים ליעדי הארגון.
2. גוף תמך מקצועי לפיתוח תכניות התערבות - רואה את כלל פעילות הארגון ומחבר בין פעולת פיתוח התכניות לבין פעולת פיתוח הידע. בהקשר זה, חשוב לראות את פעילותו באופן רלוונטי לצרכים המשתנים בין הנושאים השונים לפיתוח ולשלבם השונים בתכנית - קרי, שלב הפיתוח, היישום וההטמעה. בכך, הוא פועל לתמיכה באנשי המקצוע בתהליכי עבודה (לעבר הג'וינט פנימה) ומסייע לפתח, לחלץ ולהמשיג ידע ולהנגיש אותו לאנשי המקצוע. בתהליך זה, נוצר חיבור בין מומחה "תוכן" לבין מומחה "תהליך" - חיבור בין איש המקצוע בג'וינט, שהוא בעל מומחיות ייחודית בתחום פיתוח תכניות בתכנים ספציפיים (כגון תעסוקת חרדים, קשישים חולי אלצהיימר, הורים לילדים בגיל הרך), לבין אנשי מקצוע מומחים בתהליכים של פיתוח ידע והנגשתו.
3. ראייה רבת-תחומית - מרכז הידע יפעל מתוך חיבור בין דיסציפלינות ידע ופרקטיקה ומתוך חיבור בין ידע יישומי שמפותח מתוך התנסויות בשדה לבין ידע תאורטי. בכך, ידגיש מרכז הידע פיתוח ידע גנרי ורלוונטי לקהל היעד אשר אינו בהכרח מחובר לתכנית התערבות ספציפית. ידע כזה יכול להיות פיתוח של תפיסות עבודה (כגון הקולקטיב "אימפקט") או של כלים ומיומנויות ייחודיות (כגון תפקיד המתכלל בעשייה החברתית). בכך, יאפשר המרכז חיבור בין תוכן ייחודי (שמפותח בארגון) לבין תכנים גנריים רלוונטיים - היכולת לחבר ו/או לארגן מחדש את הידע שמפותח בארגון יחד עם ידע ממקורות אחרים (יישומיים ותאורטיים כאחד) והפיכתו לידע יישומי חדש, רלוונטי לקהילה המקצועית.
4. פיתוח מקצועי לתוך הארגון - תומך בתהליכי חשיבה, פיתוח ותכנון ברמת הארגון, כמו גם בתהליכי פיתוח מקצועי של אנשי המקצוע בתוך הארגון.
5. ניהול ידע והנגשתו (מהג'וינט החוצה) - המשגת הידע שמתפתח בג'וינט והנגשתו באמצעות שימוש בכלים מגוונים: כלים כתובים (מאמרים וכתבי-עת), כלי הכשרה (כנסים, השתלמויות, ימי למידה והכשרות) וכלים אלקטרוניים [סמינרים מתוקשבים (וובינרים), רשומות (פוסטים) ביומני רשת (בלוגים) ולמידה ברשת] במגוון רחב של כלים לקהילייה המקצועית הרחבה.

## תמונת המצב כיום:

מערך פיתוח הידע וההדרכה בארגון מפוזר כיום בין יחידות שונות.

1. לכל אחת מהשותפויות הגדולות בג'וינט ישראל יש מרכז ידע והדרכה משלה שמתמחה באוכלוסיית יעד ספציפית. כל אחד מהם פועל באופן שונה ומפעיל משאבים שונים בהתאם לתרבות הארגונית שהתפתחה בכל אחת מהשותפויות.
2. מערך הפיתוח הארגוני והמקצועי לצוות העובדים נמצא במחלקת HR.
3. ליחידות הג'וינט העולמי אין מערך פיתוח ידע והדרכה מובנה.

## השדרוג - גג משותף לידע ולהדרכה בג'וינט:

בניית מערך "גג משותף לידע ולהדרכה" של הג'וינט יהווה את הגג המקצועי הארגוני ויאגד בתוכו את כלל פעילות הידע וההדרכה ברמת הארגון כולו. מערך זה, יאפשר לג'וינט למצב את עצמו כגוף מרכזי בפיתוח ידע והדרכה לאוכלוסיות בסיכון במדינת ישראל וכגוף ידע והדרכה מוביל בעולם העשייה החברתית בעולם היהודי.

המערך המשותף יעסוק בהיבטים הבאים:

- מתן תמיכה לתהליכי פיתוח ידע והדרכה ברמה הג'וינטית - המרכז יתמוך בביצוע תהליכי תכנון שנתיים ואסטרטגיים/רב-שנתיים ברמת מדינות (ישראל, FSU, אירופה וכו'), בפיתוח מקצועי לעובדים בארגון ברמת כל מדינה לעובדים שלה (כגון ימי למידה, א"ת), ובחיבור בין אנשי מקצוע בעלי עניין מקצועי משותף בכלל הג'וינט ובהטמעת תפיסות עבודה ג'וינטיות (דוגמת SWI, DNA, LM).
- פיתוח ידע והדרכה לנושאי רחב ג'וינטיים - המרכז יהיה אחראי על פיתוח נושאי רחב שכוללים נושאים תוכניים כגון עקרונות בעבודה עם אוכלוסיות בסיכון, משפחות, פיתוח קהילה, עבודה עם אוכלוסיות בעוני וגם נושאים תהליכיים שכוללים אסטרטגיות עבודה כגון collective Impact ותפיסת תפקיד כגון תפקיד המתכלל הקהילתי ותפקיד ה-case manager.
- דגש מיוחד יינתן לפיתוח ידע ולהדרכה בנושאים רלוונטיים לחיבור בין ג'וינט ישראל לבין שאר העולם הג'וינטי, כגון פיתוח תפיסות התערבות בעבודה עם קשישים וילדים, פיתוח קהילתי ועוד.
- משאבי עזר לפיתוח ידע והדרכה - המרכז יספק ידע ותמיכה מקצועית לאנשי הארגון בהיבטים שתומכים בתהליכי פיתוח ולמידה כגון הוצאה לאור, טכנולוגיות למידה (פיתוח למדות וסמינרי רשת - וובינרים), מידענות וכו'.
- מיצוב הג'וינט כגוף מוביל בפיתוח ידע והדרכה בקרב קהלי היעד - המרכז יוציא כתב-עת מקצועי, איגרת מקוונת וחומרי למידה חדשניים.

## הזיקה בין הגג המשותף למרכזי הידע של השותפויות:

חלוקת העבודה הבסיסית בין מרכזי הידע לבין הגג המשותף תתבסס על מיקוד הצורך בפעילות של פיתוח ידע והדרכה. הפיתוח יהיה ספציפי לקהל יעד מקצועי מסוים ו/או תומך בפיתוח תכנית קונקרטית - הפיתוח יתקיים במסגרת כל אחת מהשותפויות (לדוגמה: אם יידרש פיתוח תכנית הדרכה לגננות במגזר הערבי, יהיה זה באחריות המרכז של אשלים. פיתוח חוברת משאבים לרכזי תעסוקה יהיה באחריות המרכז של תבת). כאשר יהיה פיתוח נושא רחבי (כמתואר לעיל), הוא יתקיים במסגרת הגג המשותף. מכאן, ברור ששלושת המרכזים (אשלים, אשל ותבת) ימשיכו כל אחד לעבוד כחלק בלתי נפרד מהשותפות שבה הוא פועל, וכי לכל מרכז יהיה מנהל וצוות עובדים משלו שכפופים ישירות למנכ"ל השותפות. הצורך בשמירה על ייחודיותו של כל מרכז נשענת על עובדת היותו גוף תמך מקצועי לפיתוח תכניות שפועלות במסגרת השותפות, וכי פעילות זו מהווה חלק מרכזי בהצלחתן. יתרה מזו, קיימת ייחודיות בתוכן ושונות בקהלי היעד שאליהן פונות השותפויות. על כן, חשוב לשמר גם את הייחודיות בפיתוח הידע וההדרכה.

## מערך הגג המשותף יכלול:

1. מנהל - לגג המשותף יהיה מנהל אשר ייקח על עצמו את ניהול כלל ההיבטים המשותפים כפי שתוארו לעיל. המנהל, בדרגת ראש אגף, יהיה כפוף ישירות למנכ"ל ג'וינט ישראל. מנהל "הגג המשותף" יעסק במשרה מלאה.
2. מנגנון מובנה לקשר בין כלל הג'וינט - ייבנה קשר מובנה בין מנהל מרכז הידע הכולל לבין מנהלי האזורים האחרים בג'וינט העולמי (FSU, אירופה וכו'), כמו גם עם אנשי המקצוע הבכירים האחרים שאחראים על פיתוח ידע והדרכה עבור אזורים אלה.
3. צוות ניהולי - מנהל הגג המשותף ומנהלי שלושת המרכזים יהוו את הצוות הניהולי/המקצועי של כלל הפעילות.
4. מבנה פיזי - כלל המרכזים, כלומר שלושת המרכזים של השותפויות ופעילות הגג המשותף, ימוקמו במבנה פיזי אחד שיאפשר יתרונות לגודל השימוש במשאבים. מיקומו חייב להיות במרכז הארץ ונגיש לתחבורה ציבורית שתאפשר הגעה קלה יחסית של ציבור המשתלמים מכל רחבי הארץ. המרכז יכלול משרדים לעובדים, חדרי הרצאות וסדנאות, חדרי ישיבות ומשאבים טכנולוגיים. המרכזים האחרים של אשל, בתל השומר, בצפון ובדרום, ישמשו שלוחות למידה עבור כלל השותפויות, כמו גם לפעילויות של המרכז המשותף.
5. איחוד כוח האדם שעוסק במנגנוני התמיכה בידע ובלמידה, בלוגיסטיקה ובאדמיניסטרציה - הגג המשותף ייתן שירות לעצמו ולמרכזי הידע של השותפויות בהיבטים הבאים: איש פיתוח הדרכה באמצעות טכנולוגיות חדשניות (פיתוח ידע ברשת), הוצאה לאור, צילום והסרטה, מידענות, תמיכה טכנית, ניהול והפקת כנסים, ניהול השתלמויות לגמול, ניהול תקציבי ומזכירות.
6. גמול השתלמות - המרכז המשותף חייב להיות מוסד מוכר לגמול השתלמות. בתחילת דרכו, יוכל להשתמש בהכרה הקיימת במרכזי הידע בתוך השותפויות, אך יהיה עליו להשיג הכרה כזו על מנת להבטיח משתלמים.
7. צוותי עבודה של פיתוח ידע והדרכה משותפים לנושאים הג'וינטיים - העבודה על הנושאים שנמצאים תחת אחריותו של הגג המשותף תיעשה באמצעות אנשי פיתוח הידע וההדרכה של המרכזים הקיימים. זאת, משום שעיקר פעילות הגג המשותף תישען על הידע, על הניסיון ועל הפיתוחים שמתבצעים תחת מטריית השותפויות. לפיכך, אנשי פיתוח הידע וההדרכה שעובדים בכל אחד מהמרכזים יצטרכו לתת חלק ממשרתם לטובת פעילות "הגג המשותף". אנחנו ממליצים על היקף של 20% מתקציב הפעילות של מרכזי הידע בשותפויות כתקציב בסיסי למרכז המשותף. במובן זה, לכל איש מקצוע יהיה תפקיד כפול: גם עבור המרכז שלו וגם עבור המרכז המשותף. זאת, בהתאם למהות המשימות ולערך המוסף הייחודי שבכל אחד מהם. ההחלטה על המשימות ועל הקצאת כוח האדם תיעשה בצוות הניהולי, שכולל את מנהל הגג ואת מנהלי שלושת המרכזים, ומתוך הסכמה והבנה לכלל המשימות ודחיפותן.
8. מיצוב הג'וינט כגוף מפתח ידע חדשני - המרכז המשותף יוציא לאור כתב-עת מקצועי משותף לכלל הג'וינט וכתב-עת מקוון. בנוסף, יוציא המרכז לאור חומרים מקצועיים בדפוס וברשת אשר ימצבו אותו כמוביל וכחדשני בשדה העשייה החברתית בארץ ובעולם.
9. תהליכים של היוועצות וסטנדרטיזציה - החיבור המובנה בין כלל אנשי הידע וההדרכה ייצור תהליכים

מובנים של למידת עמיתים בקרב אנשי המקצוע במרכזים בנושאים כגון חילופי ידע, כלים, מתודות ורעיונות. בנוסף, ייצור החיבור סטנדרטיזציה בהיבטים מנהליים כגון שיתוף בחוות דעת על מרצים, תשלום עבור סוגים שונים של פעילות וכו'.

### **הצעדים הבאים ליישום:**

1. הכנת הצעה לקרן וואהל.
2. הגדרת צרכים פיזיים + הגדרת כוח אדם ותקציב למרכז המשותף, כולל הקצאה תקציבית ראשונית להקמה ותקציב להפעלה שוטפת.
3. חיפוש מקום מיטבי לפעילות - קיימת אפשרות לבדוק חבירה למוסדות אקדמיים באזור המרכז, או בחינת מבנה ייעודי.
4. מינוי מנהל במשרה מלאה, אשר ימשיך את תהליך ההקמה וינהל אחר כך את המרכז המשותף.

### **סוגיות לדין בהנהלה:**

1. המשכיות תהליך התכנון וההקמה
2. האם קיום/המשך המהלך תלוי בתרומת קרן וואהל?
3. החלטה לגבי שיעור ההשקעה התקציבית וכוח האדם שנדרשים מהשותפויות
4. בדיקה לגבי אנשי הצוות שפועלים כרגע במסגרת מרכזי הידע ובחינת השתלבותם במרכז המשותף, במיוחד לגבי בעלי תפקידים דומים במרכזים.

## מסמך מסכם: צוות פיתוח מרחבים דיגיטליים לטובת קידום עשייה חברתית בג'וינט ישראל

מוגש להנהלת ג'וינט ישראל

### תוכן העניינים

מבוא: מהפכת העידן הדיגיטלי - לקונן או להתכונן? .....	2
מיפוי מצב קיים - שירותים דיגיטליים למען עשייה חברתית.....	4
הממצאים .....	6
מיפוי מפורט .....	7
הגדרת הרצוי, העתיד והפוטנציאל .....	13
המלצות הצוות .....	15
הגדרת תפקיד: מוביל דיגיטלי .....	17
נספח סקירת מדיניות דיגיטלית במדינות ה-OECD .....	19

### חברי הצוות:

עמיצור דמרי, מיכל אטינגר, דב בארי, דורית ציוני, אירית חצרנוב, עידו גרנות, מיקי דינוביץ',  
רחלי מנדלוביץ', מרב חורב מלול

### מלווים מטעם ההנהלה:

סיגל שלח, גלית שגיא ורני דודאי

# פיתוח מרחבים דיגיטליים לטובת קידום עשייה חברתית בג'וינט ישראל

## מבוא: מהפכת העידן הדיגיטלי - לקונן או להתכונן?

אנו מצויים בעידן שמכונה ה"עידן הדיגיטלי" והוא טומן בחובו מהפכה. ארבע הטכנולוגיות שמניעות את המהפכה הן: **רשתות חברתיות** - הדרך שבה אנשים חיים, מתקשרים ולומדים; **מובייל ומכשירי קצה חכמים** - היכולת להיות מחובר כל הזמן ויכולות אין-סופיות למכשירי קצה; **מחשוב ענן (cloud computing)** - היכולת לבנות תשתיות גמישות, אלסטיות ונגישות מכל מקום; **טיפול בנפחי נתונים ענקיים (Big Data)** - כמות אדירה של נתונים זמינים לניתוח אנליטי חכם.

בעידן הדיגיטלי נדרשים ארגונים, ממשלות בכללם, לעבור תהליכים של התמרה (טרנספורמציה) דיגיטלית. כלומר, **תהליך הולך וגובר של אימוץ טכנולוגיות דיגיטליות בסביבה העסקית, במטרה לשפר את ביצועי הארגון**. טרנספורמציה דיגיטלית יכולה לבוא לידי ביטוי ב:

האם הארגון יכול **לעשות טוב יותר** את מה שהוא עכשיו?

מה אני יכול לבצע **אחרת** כדי לגרום לארגון לחשוב ולעבוד אחרת?

כגוף **פיתוח** וכארגון **מוביל**, נדרש הג'וינט לחקור את הזירה הדיגיטלית ולבחון כחלק מתהליכי הפיתוח את **הטמעתן של טכנולוגיות תומכות סוגיות חברתיות**.

## מטרת העל של צוות המשימה:

יצירה וקידום של מרחבים דיגיטליים, לטובת קידום העשייה החברתית ולצמצום פערים חברתיים וגאוגרפיים של אוכלוסיות הג'וינט.

## מטרות המשימה:

1. לעשות טוב יותר את הקיים - שכלול שירותים קיימים באמצעות דיגיטציה
2. פיתוח שירותים דיגיטליים חדשים
3. **Digital by default** - הטמעת תרבות ארגונית של חשיבה במונחים דיגיטליים

## תהליך העבודה של הצוות:

1. אבחון המצוי - היכן אנו עומדים היום? מיפוי הפרויקטים השונים בזירה של שירותים חברתיים ומענים דיגיטליים במסגרת הג'וינט.
2. הגדרת הרצוי, העתיד והפוטנציאל - מהם הצרכים וההזדמנויות? מה צריכה להיות תפיסת ההפעלה שלנו במיטבה?
3. מה עלינו ללמוד ולעשות כדי להגיע למצב הרצוי - תשתיות, תקציב ומשאבים.

## אבחון המצוי: מיפוי מצב קיים - שירותים דיגיטליים למען עשייה חברתית

בג'וינט ישראל יש מערכות מידע ניהולי, ניהול ידע, אתרי אינטרנט, יישומים ומיזמים שונים שקשורים בטכנולוגיה ובצמצום פערים דיגיטליים ומשמשים את הפרויקטים השונים של הג'וינט בישראל. יש לציין, כי מיקוד צוות המשימה הוא בעשייה החברתית של הג'וינט בפרויקטים ודרך גופים מפעילים, ולא במערכות שבמטה הג'וינט.



התרשים ממחיש את תחומי הפעולה ואת קהלי היעד של תשתיות ומערכות המידע של הג'וינט בישראל. מסמך זה מתמקד בשכבה המרכזית, שמכונה "הענן הקהילתי", ואינו מתייחס למערכות המטה ולאתרי האינטרנט של מטה הג'וינט.

עם זאת, הצוות מבקש לציין כי מסגרת הדיון נוגעת אמנם במערכות הארגוניות הפנימיות, אך מבקש לומר שככל שהג'וינט יהיה ארגון דיגיטלי יותר פנימה, כך נהיה מעודכנים וחדשניים יותר כלפי חוץ. הדברים כרוכים אלה באלה.

### שיטת המיפוי

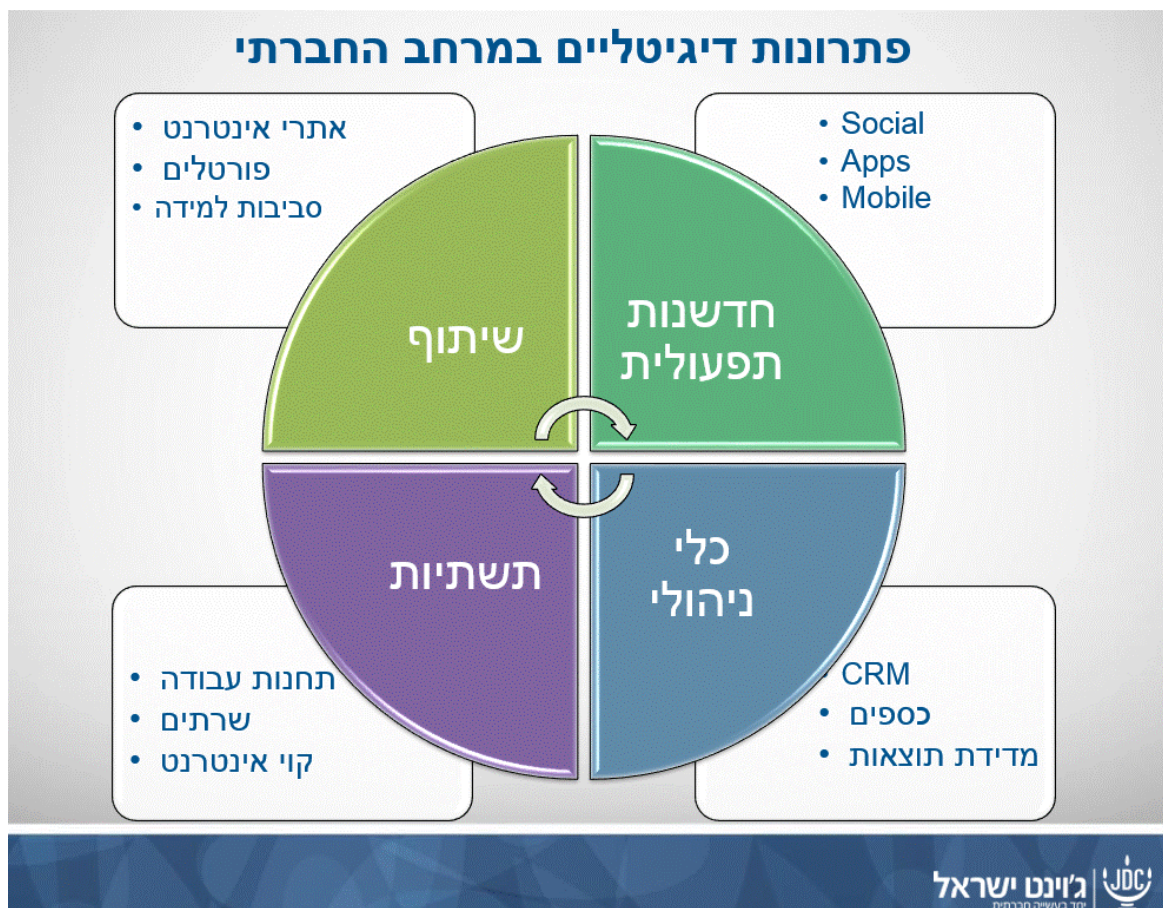
השימוש שעושה ג'וינט ישראל בטכנולוגיה בהקשרים של פתרונות לפרויקטים ולגופים המפעילים נחלק למספר סוגים:

- **מערכות תשתית** - אספקת קמרה, אחסון ואירוח יישומים, תקשורת.
- **כלי ניהול** - אשר מטרתם יעילות ניהולית של פרויקטים או של גופים מפעילים ותמיכה ביכולות מדידת



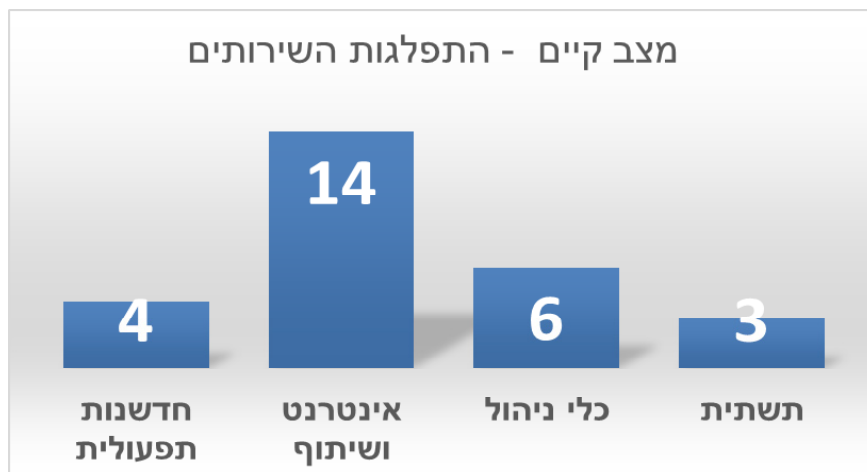
תפוקות ותוצאות.

- אינטרנט וסביבות שיתוף - אתרים, ניהול ידע, פורטלים (פורטלים) וסביבות למידה.
- חדשנות תפעולית - Social ומובייל, וכן ניצנים של יישומים ושל כלים אחרים.



## הממצאים

מיפוי השירותים הקיימים מסוכם בטבלה הבאה. המיפוי מתייחס לשירותים פעילים בלבד (היישומים המסווגים כמתוכננים לא נמנו בתרשים התפלגות השירותים).



## תובנות מהמיפוי:

1. מדובר במיפוי ראשוני, שיעבור עדכונים. עם זאת, **למיפוי יש ערך רב מעצם קיומו.**
2. כמות המערכות אינה גדולה, אך יש לציין כי **ניכרת מגמה של הרחבה ושל עלייה בהיקף השירותים** שמתוכננים ובחדשנות הטכנולוגית.
3. מרבית הפרויקטים קשורים **בכלי ניהול ובאתרי אינטרנט, ופחות בפיתוחים חדשניים.**
4. לג'וינט יש יתרון יחסי במומחיות תוכן בעולמות של פיתוח שירותים חברתיים. כדאי להפגישו עם חדשנות טכנולוגית.
5. המלצה להטמעת טכנולוגיות חוצות אגפים, ולא רק הטמעה תוך־אגפית.
6. נדרש **שדרוג** גם בקרב הפרויקטים הקיימים.
7. יש לתת דגש רב יותר **לטכנולוגיה ככלי פיתוחי.** לדוגמה: מחשב לוח (טאבלט) ככלי להנגשת השירות.
8. קיים ידע ארגוני רב. טכנולוגיה יכולה לשמש כלי רב־עצמה בהפצתו ובהנגשתו.
9. ככל שתהליכי הפיתוח יערבו טכנולוגיה, יש לתת את הדעת על הטמעתה בממשלה.

שלב	קטגוריה ותיאור הטכנולוגיה	אוכלוסיית היעד	מטרות ויעדים	התכנית	אגף
לקראת עלייה לאוויר	אינטרנט ושיתוף אתר אינטרנט קמפיין דיגיטלי ברשת	מדריכי נוער ילדים ונוער עם מוגבלות כלל האוכלוסייה	שיווק והדרכה של מרכז ידע למדריכי נוער בנושא שילוב נוער עם מוגבלויות	התכנית להשתלבות ילדים ונוער עם מוגבלות בתנועות הנוער	אשלים
פעיל	חדשנות תפעולית תכנה ייעודית	ילדים ונוער עם מוגבלות ואנשי מקצוע	תכנה שמסייעת להעדה של נפגעי עברה נכים	הנגשת חקירה והעדה למשתמשי תת"ח	אשלים
עלה לאוויר	כלי ניהול מערכת CRM Salesforce	אנשי מקצוע	מערכת לניהול המרכזים שיתוף בין מנהלים	מרכזים למשפחה בנושא מיצוי זכויות, רשת תמיכה לאנשי מקצוע	אשלים
פועל	אינטרנט ושיתוף אתר אינטרנט	אנשי מקצוע, בני נוער	הגברת התנדבות ומתן מידע	מיזם ההתנדבות - איתור ומיון מתנדבים ומקומות התנדבות	אשלים
פועל	אינטרנט ושיתוף קורסים מקוונים, סמינר רשת ומארזי ידע	אנשי מקצוע	הפצת ידע לאנשי מקצוע	מרכז ידע אשלים	אשלים

שלב	קטגוריה ותיאור הטכנולוגיה	אוכלוסיית היעד	מטרות ויעדים	התכנית	אגף
בפיתוח	תשתית הרחבת פעילות מרכזי להב"ה למען ילדים והורים במסגרות רווחה ובבתי ספר בפריפריה	ילדים במצבי סיכון והוריהם, אנשי מקצוע	קידום אוריינות דיגיטלית	רשת הזדמנויות	אשלים
לא פעיל	אינטרנט ושיתוף יומן רשת (בלוג)	אנשי מקצוע	הפצת ידע	בלוג אשלים	אשלים
פועל	אינטרנט ושיתוף ידיעון מקוון (ניוזלטר), אתר אינטרנט	אנשי מקצוע	קידום בריאות לגיל הרך בשיתוף עם ויצ"ו	מוקפץ	אשלים
בפיתוח	כלי ניהול CRM לניהול השירות	מחפשי עבודה	מערכת לניהול מרכזי תעסוקה	ספוט	תבת
בפיתוח	אינטרנט ושיתוף קורסים מקוונים, למדות	מחפשי עבודה	מיומנויות דיגיטליות לתעסוקה הכשרות ידע לצמצום פער דיגיטלי	הכשרות ידע ללקוחות התכניות	תבת
עבר לשותפים				סטרייב	תבת
פועל	אינטרנט ושיתוף אתר אינטרנט	אזורים כפריים		מעברים ארצי	תבת
בתכנון	אינטרנט ושיתוף אתר פתוח, כלים מקוונים לסינון מקצועות, חיבור למעסיקים	משתמשי קצה ומעסיקים	פורטל תעסוקה למציאת הכוון מקצועי ולניתוח כישורים	הכשרות ידע ללקוח	תבת

שלב	קטגוריה ותיאור הטכנולוגיה	אוכלוסיית היעד	מטרות ויעדים	התכנית	אגף
בפיתוח	אינטרנט ושיתוף הנגשת תוכן באמצעים דיגיטליים	צוות ההדרכה משתמשי הקורסים?	הפצת ידע ללקוחות מערכת Salesforce לניהול הלמידה	למידה והכשרה מרחוק	תבת
בתכנון	אינטרנט ושיתוף יישומון ברשת	משתתפי קצה, חיבור לקהילת מועסקים ומנוסים	חיבור מחפשי עבודה וקידום לרשתות חברתיות ולשעות התנדבות של מנטורים - על בסיס פנאי מקוון	מנטורינג להשמה ולקידום	תבת
פועל	אינטרנט ושיתוף אתר אינטרנט	אנשים עם מוגבלויות	קמפיין לעידוד תעסוקת אנשים עם מוגבלויות	רמפה	תבת
לקראת סיום הפיילוט	חדשנות תפעולית מענה טכנולוגי חלופי ללחצן המצוקה	אוכלוסייה מבוגרת	בחינת היתכנות של חיישנים כחלופה ללחצן המצוקה ושילוב הפתרון במערך הקהילה הצומחת	שילוב חיישנים בקהילה תומכת	אשל
פעיל - לקראת מכרז להרחבת התכנית	חדשנות תפעולית למידה מרחוק	אוכלוסייה מבוגרת	הפגת בדידות - כיתת לימוד אינטרנטית ליצירת קשרים חברתיים	ותיקים ברשת	אשל

שלב	קטגוריה ותיאור הטכנולוגיה	אוכלוסיית היעד	מטרות ויעדים	התכנית	אגף
פעיל	חדשנות תפעולית + תשתית מחשבי לוח ויישומים	אוכלוסייה מבוגרת	בדידות וירידה קוגניטיבית בקרב זקנים - הכשרת מתנדבים לכניסה עם מחשבי הלוח לבתיהם של זקנים ככלי לשימור יכולות קוגניטיביות והפגת בדידות	העולם בכף ידך - מחשבי לוח (טאבלטים)	אשל
לקראת הטמעה	חדשנות תפעולית + תשתית מחשבי לוח ויישומים	אוכלוסייה מבוגרת	שימור תפקוד באמצעות פעילות גופנית - עידוד מבוגרים לסייר ולמפות את סביבת מגוריהם באמצעות מחשבי לוח	קהילות מקדמות בריאות - מחשבי לוח (טאבלטים)	אשל
פעיל	אינטרנט ושיתוף אתר אינטרנט בדומה ל-ALLJOBS המיועד לאוכלוסייה המבוגרת	אוכלוסייה מבוגרת	סיוע בחיפוש עבודה	דרוש ניסיון	אשל
פעיל	תשתית	אוכלוסייה מבוגרת	חיזוק האוריינות הדיגיטלית בקרב הזקנים בבתי האבות באמצעות הקמת חדרי מחשבים, הדרכה וליווי	צמצום הפער הדיגיטלי בבתי אבות	אשל

שלב	קטגוריה ותיאור הטכנולוגיה	אוכלוסיית היעד	מטרות ויעדים	התכנית	אגף
פעיל	אינטרנט ושיתוף אתר רשת חברתית ומקצועית לאנשים שפועלים בתחום הקהילה הצומחת	אוכלוסייה מבוגרת	קהילה וירטואלית לאנשי מקצוע שפועלים בקהילה צומחת	אתר סוגיא	אשל
פעיל	כלי ניהול CRM Salesforce לניהול השירות בתכנית חלוץ (פיילוט) אשקלון	אוכלוסייה מבוגרת	אנשי מקצוע	Integrated care	אשל
בפיתוח	כלי ניהול CRM Salesforce לקליטת נתונים לשימוש עמותות שמפעילות מרכזים לחיים עצמאיים	אנשי מקצוע, עובדים ומתנדבים במרכזים	ניהול קשרי לקוחות בעמותות ופיתוח מיטבי של תכניות	ניהול מרכזים לחיים עצמאיים (אלמנרה, ת"א, סחנין, מילבת, בקול, נגישות ישראל, ב"ש)	מסד נכויות
פעיל	אינטרנט ושיתוף יישומון, אתר, שיחוח (צ'ט) ו"וואטסאפ"	אנשים עם מוגבלות	מענה לאנשים עם מוגבלות בשגרה ובשעת חירום	רשת ביטחון	מסד נכויות
בפיתוח	אינטרנט ושיתוף לומדה והנגשת מידע	אנשים עם מוגבלות		גלגלי דרום	מסד נכויות

שלב	קטגוריה ותיאור הטכנולוגיה	אוכלוסיית היעד	מטרות ויעדים	התכנית	אגף
פעיל	אינטרנט ושיתוף 365 Microsoft	משתתפי התכניות	תכניות אלכא	סביבות שיתוף למשתתפים התכניות	אלכא
פעיל	אינטרנט ושיתוף	קרנות, מקבלי החלטות, אקדמיה והציבור הרחב	שת"פ בין-מגזרי של שקיפות מידע בנושא מלכ"רים	גיידסטאר ישראל	
פעיל	כלי ניהול CRM Salesforce למיין מועמדים ולניהול משתתפים בתכניות	עובדי חותם	עובדי חותם	מערכת ניהול	חותם
בתכנון	יישומון גיבון קהילתי	משתתפי התכנית		צמצום הפער הדיגיטלי בבתי אבות	צעירים ועולים
בתכנון	crowd-funding אתר אינטרנט ויישומון	הציבור הרחב	גיוס תרומות	גיבון קהילתי	צעירים ועולים
פעיל - בתהליך אבחון ובחינת הרלוונטיות	כלי ניהול CRM מערכת לסינכרון מידע ולייעוץ	צוות מרכזי הצעירים והשותפים	ניהול מערכת המידע והידע, ניהול לקוחות ודיווחים	מרכזי צעירים	צעירים ועולים

## הגדרת הרצוי, העתיד והפוטנציאל

כגוף פיתוח השירותים החברתיים המוביל בישראל, על ג'זינט ישראל לאמץ בצורה מוגברת טכנולוגיות דיגיטליות בכדי לשפר את ביצועיו.

העתיד כבר כאן:

- תכניות רווחה ציבוריות (בריאות, רווחה וחינוך) הן ההוצאה האזרחית הגבוהה ביותר.
- לאור מגמות הזדקנות האוכלוסייה וגידול מתמיד באנשים עם מוגבלויות, משקיעות המדינות המפותחות



בפיתוח פתרונות רווחה טכנולוגיים, במטרה לייעל כלכלית את מערכת הרווחה ולספק שירותים טובים יותר לאוכלוסיות היעד.

- דיגיטציה, משמעותה הן יעילות במקום העבודה והן שיפור באיכות השירות.
  - ארבעת התחומים שבהם ניכרת במדינות מתקדמות השקעה משמעותית בהטמעת טכנולוגיות בתחום הרווחה: 1. פלטפורמות לשיתוף מידע בין שחקנים שונים בתוך מערכת הרווחה; 2. טל-רווחה - מתן שירותי רווחה באמצעות שיחות וידאו; 3. חיזוק קהילתי באמצעות האינטרנט; 4. פיתוח פתרונות חכמים בתחום הסייעוד.
  - על פי החלטת ממשלה מס' 1046, מיום 15.12.2013, בנושא המיזם הלאומי "ישראל דיגיטלית", תפעל הממשלה ל"פיתוח חדשנות ואספקת שירותים ציבוריים חדשניים, איכותיים ויעילים המותאמים למאה ה-21, לרבות שירותים מרחוק, בתחומים כגון חינוך, בריאות ורווחה".
  - מדינות רווחה מתקדמות כגון דנמרק ושוודיה מפתחות בשנים האחרונות שירותים ייחודיים בתחום הרווחה, אשר מנצלים את ההתפתחות הטכנולוגית בתחום המידע והתקשורת (להלן, ICT) על מנת לתת מענה חדשני לאוכלוסיות יעד שונות כגון קשישים, אנשים עם מוגבלויות וכיו"ב.
  - לאור מגמות הזדקנות האוכלוסייה וגידול מתמיד באנשים עם מוגבלויות, משקיעות מדינות אירופה משאבים ומחשבה **בפיתוח פתרונות רווחה טכנולוגיים במטרה לייעל כלכלית את מערכת הרווחה ולספק שירותים טובים יותר לאוכלוסיות היעד.**
  - השלכות כלכליות להטמעת טכנולוגיות בתחום הרווחה והסייעוד מבחינת גידול נדרש בכוח אדם על רקע הזדקנות האוכלוסייה בדנמרק - מהמחקר עולה, כי **הטמעתן של טכנולוגיות אלה תמנע את הגידול הנדרש בכוח האדם**, העומד על כ-7000 עובדים חדשים עד שנת 2020 (מתוך: Nordic Centre for Welfare and Social Issues).
  - בעולם שבו צפויה, מחד גיסא, עלייה בביקוש לשירותים חברתיים/אזרחיים מצד תושבי המדינה, ומאידך גיסא קושי גובר של הממשלה להמשיך ולספק את המשאבים שנדרשים לשירותים אלו, הרי שיש צורך בביצוע קפיצת מדרגה דיגיטלית על מנת להמשיך ולאפשר את אספקת השירותים ברמה הרצויה.
  - עם פריסת תשתית הסיבים האופטיים וחדשנותו של המו"פ הישראלי, לישראל יש פוטנציאל להפוך למובילה עולמית בתחום של שירותי רווחה מתקדמים ולהוות מעין גרסת בטא (Beta Site) לפיתוחים חדשניים בחזית זו.
- לאור הדגשים הנ"ל (להרחבה, ניתן לקרוא עוד בסקירה שמצורפת בנספח), ומתוך הנחה שלגוינט ישראל יש צרכים ארגוניים דוגמת ירידה מתמדת במשאבים ורצון להמשיך ולשמור על הארגון כגוף הפיתוח המוביל יחד עם ממשלת ישראל, על הארגון לאמץ טכנולוגיות רלוונטיות בשירות המשימה הארגונית.

## המלצות הצוות

מה?	לשם מה?	כמה?	למי?
הכשרה כללית באוריינות דיגיטלית לעובדי הג'וינט	העמקת האוריינות הדיגיטלית, עידוד השיח בנושאים טכנולוגיים וחדשנות בתוך הג'וינט הטמעת תרבות ארגונית של חשיבה דיגיטלית	ארבעה עד שישה מפגשי למידה בשנה	פתוח לכל הג'וינט
הכשרות ייעודיות לעובדי ג'וינט	שדרוג העשייה הקיימת בג'וינט ופיתוח מומחיות בארגון לדוגמה: עובדים שעוסקים באתרי אינטרנט יעברו הכשרה בטכנולוגיית web	לפי הצורך	לעובדי ג'וינט שיאותרו על פי תחומי עשייה ספציפיים
בניית פונקציה של מוביל דיגיטלי	המוביל הדיגיטלי ייתן מענה לצורכי הפיתוח בכלל האגפים. המוביל הדיגיטלי יזהה צרכים והזדמנויות ארגוניות ויציע פתרונות טכנולוגיים, תוך שיחה קבועה עם האגפים השונים.	פונקציה שממומנת מכלל האגפים. לבחון שילובם של מתמחים מהתחום הטכנולוגי.	
עריכת פורום ג'וינט דיגיטלי	יצירת סביבת שיתוף, תיאום והיוועצות מקצועית לגורמים השונים ברחבי הג'וינט.	דו-חודשי (המשך התכנסות פורום ג'וינט דיגיטלי)	שילוב בין אנשי תוכן מהאגפים לבין אנשי ה-IT.
עריכת האקאדונים - מפגשים בין מומחי הג'וינט ליזמים טכנולוגיים חברתיים	חיזוק הקשר עם גורמי עשייה בשטח הטכנולוגיה למען פיתוח שירותים חברתיים חדשניים, המערבים דיגיטציה. להיות מעודכנים, להכיר ולהשתמש במומחיות הקיימת ובפלטפורמות הקיימות בתחום.	פעמיים בשנה	מומחי הג'וינט עם נציגים נבחרים מתחומי העשייה הטכנולוגית חברתית
קיום ממשק קבוע ושוטף עם המיזם הלאומי "ישראל דיגיטלית"	עדכון והיכרות עם התהליכים, עם הפרוייקטים ועם המאמצים שנעשים בממשלה (במשרדי הבריאות, החינוך, הרווחה והכלכלה).	שוטף	למוביל הדיגיטלי של הארגון, למחלקת המחשוב ולעובדי הארגון

## How To Be A Digital Leader?

### **Become digitally fluent**

A willingness to undergo transformation is crucial to embracing the digital world. Executives firstly need to recognize they need to become digitally fluent and ensure they integrate digital thinking into their everyday management.

### **Develop new capabilities**

Encourage all employees to develop digital competencies. The more digitally literate a workforce, the greater their potential to contribute to value creation.

### **Willingness to experiment**

“Nowcasting” - using real-time social media tools like Twitter to read the public mood - is fast becoming a key way to gain immediate insights into rapidly evolving customer preferences. Harnessing the potential it offers requires streamlined, nimble processes and a willingness to experiment. As Prof. Káganer advises: “embrace the loss of control and start fostering new mutually beneficial relationships with the customers and employees that are empowered through digital today.”

### **Understand how technology is transforming society, and translate into business impact**

According to Prof. Zamor “digital leaders need to understand the shifts (behavioral, economic, social) that new technology drivers are creating: like mobile, social networks, cloud, big data.” Leaders must then, adds Prof. Káganer “translate these key fundamental shifts into business impacts at the industry, organization and individual level.”

### **Promote collaborative environments**

IT departments can no longer be treated in isolation, nor can technology be regarded as a discrete business area. Prof. Zamora: “Digital permeates the whole organization and impacts all phases in the value chain. In the same way that a manager is able to interpret a balance sheet, he should be able to know how technology is going to impact the business strategy of the company”.

In addition, information technologies are central to empowering employees and achieving strategic business goals. Examples include:

- The trend toward BYOD (“bring your own device”) whereby employees are encouraged to bring their own mobile devices to work and allowed to connect them to corporate networks, accessing workplace applications and privileged information.
- Widespread use of social media networks, which have created new types of customer engagement, obliging companies to become much more customer-centered.

These trends throw up a raft of new issues. As Prof. Sieber explains, “the challenge is not the technology per se, but rather how business leaders adjust organizational processes and cultures to take advantage of the benefits the technology offers. No doubt we will have to break down communication silos and migrate toward a more collaborative culture and environment, which facilitates teamwork”.

### **Use the information, not just the technology**

Perhaps the biggest step to crossing the digital divide concerns the issue of big data. Understanding how to transform big data into decisions that improve business performance should be at the top of every executive agenda. But we should also consider how to use it to boost individual performance.

“Think about all the e-mails you send every day; all the calls you make; all the apps you use on your mobile devices: these reflect your work habits, your productivity patterns, your movements, your sleep patterns,” says Prof. Káganer. “What is the relationship between my work habits, productivity patterns and daily activities in terms of personal well-being? We, as individuals, can then start steering the conversation, telling businesses how we want products, services and business models to be, instead of the other way around.”

## אסטרטגיית מדיניות דיגיטלית במדינות ה-OECD

בנספח זה מוצגת סקירה שהוצגה בממשלת דנמרק, בדיון של רשת המדינות השותפות לפרויקט ה-E-Government. הסקירה נועדה להצביע על מגמות מרכזיות במדינות ה-OECD ליישום, לתכנון, להשמתם ולהטמעתם של שירותי רווחה דיגיטליים.

### תקציר

ממשלות ברחבי ה-OECD נמצאות בהליך ארוך למען חידוש ועדכון השירותים שניתנים במגזר הציבורי. ההרכב הדמוגרפי במדינות אלה ממשיך לעבור שינויים אשר מביאים עמם תמורות משמעותיות ברמת הביקוש העולה של השירותים הממשלתיים, ובמקרים רבים גם ביכולת הממשלה לספק שירותים אלו. הממשלות נאלצות לעמוד מול גידול מתמיד בציפיות האזרחים לאספקת שירותים חדשניים ועדכניים לשוק, ובאותו זמן מול לחץ גבוה לחסכנות בכספי ציבור ולהישארות בעולם הכלכלי התחרותי. על מנת להבטיח המשך תפוקה במגזר השירות הציבורי, נדרשת הממשלה ליצור גישה שיטתית ועקבית, במיוחד באזורים שבהם ניתנים שירותי רווחה בעלות גבוהה.

תכניות רווחה ציבוריות כגון בריאות, עבודה סוציאלית וחינוך הן ההוצאה הציבורית הגבוהה ביותר במדינות ה-OECD. שירותי רווחה ציבוריים אלה מאופיינים בעובדים רבים ובשעות עבודה רבות ומאומצות, דבר שיוצר הזדמנות טובה לחולל שינוי קיצוני בתחום הדיגיטציה במשרדים אלו. כיום, דיגיטציה היא שם נרדף ליעילות במקום העבודה. למרות זאת, רק מספר מצומצם של מדינות השקיעו תקציבים בהטמעת דיגיטציה בשירות הציבורי. משמעות הדבר היא, שחיסכון עצום לא מתממש. שיפורים משמעותיים במדינות רווחה, הן מבחינת איכות השירות והן מבחינת יעילות, לא יצאו לפועל.

בתחום החינוך, נמצאות תחת בדיקה שיטות הוראה ולמידה חדשניות לדיגיטציה. הולכות ונוצרות קהילות לימוד והנחיה גלובליות בנושא. בבתי ספר ציבוריים נעשה שימוש רחב בדיגיטציה בכל הקשור לקשר שבין בית הספר להורי התלמידים. גם ביחסים האישיים שבין מורים לתלמידים ובין תלמידים לבין עצמם ישנה עלייה מתמדת בשימוש הדיגיטלי. בתחום הבריאות, עולים גם כן מודלים חדשים. מטופלים חשים עלייה ברמת הגישה שניתנת למידע ולסוגי טיפול לבחירה אישית ונוחה. כמו כן, ישנה עלייה חדה באיכות שירותי הרפואה שניתנים מרחוק. שם, האזרחים הם במרכז ונהנים משירות מבתיהם.

**בהתחשב בפוטנציאל שבשירות הדיגיטלי להגדלת תפוקת הביצועים בשירות הציבורי ולשיפור רמת שירות הלקוחות לאוכלוסיות מוחלשות, ניכר כי דיגיטציה תשחק תפקיד מפתח במינוף השינוי במגזר הציבורי בכללותו.** בטווח הקצר, דיגיטציה היא תנאי מקדים להתנעת המדיניות הפיסקלית. בטווח הארוך, דיגיטציה תהיה תנאי מפתח בשמירה על תחושת אמינות בשירות הציבורי בקרב הציבור ובמתן שירות יעיל ואפקטיבי שמגיב לצורכי המשתמש. בכך, ניתן יהיה לטפח את אמון הציבור בממשלה ולהאיץ תהליכים וצמיחה בתחום רבים.

למשבר הכלכלי הייתה השפעה אסימטרית על המדינות השונות ב-OECD ועל פני אוכלוסיות ומגזרים בכוח העבודה (לדוגמה: בני נוער, גיל הזהב וקבוצות שוליים), אשר בתרחיש צמיחה נמוכה יכולים להסתכן בהגברת הפער הכלכלי בין העשירים לעניים במדינה. החיבור בין אתגר חוסר השוויון במדינה, מצד אחד, ומדיניות רווחה והגנה סוציאלית, מצד שני.

כחלק מהמאבק המדיני מול חוסר שוויון חברתי, מדגישים קובעי מדיניות וכלכלנים את הרלוונטיות של הסתגלות לנקודת מבט של (Social Investment (SI). עם זאת, יש לציין כי אין זה מספיק לסגל נקודת מבט ללא פיתוח ויישום מדיניות בפועל. דבר זה מוביל להכרה החשובה בעובדה כי גישת SI לבדה אינה מספיקה, וכי אפשר גישה נוחה ודיגיטלית לשירות הציבורי צריכה להיחשב כעדיפות ציבורית עליונה במאבק מול חוסר השוויון החברתי. זאת, במיוחד בהתחשב בהשפעה הפוטנציאלית של הגישה הדיגיטלית לשירותים ציבוריים על חלוקת ההכנסות במדינות ה-OECD. עקב כך, יכולה וצריכה דיגיטציה בשירותי הרווחה (Digital We - fare Agendas) להוות תפקיד מפתח ביחס הממשל לצמיחה במשק, תוך נתינת סיוע להגברת היעילות הדיגיטלית במגזר הציבורי.

תחת מטריית שירותי הממשלה הדיגיטליים נכנסות לא רק אג'נדות שקשורות לשיפורים טכנולוגיים, אלא גם נושאים כגון הקצאת משימות ראוייה ושימוש במיומנויות חדשות לצורך חיסכון בזמן ובעלות. מאמר זה דן באופן שבו ניתן להבטיח כי התקצוב שניתן לפרויקט דיגיטציה יביא עמו תמורה הולמת: בדיקת יעילות ותוצר בענפי תעסוקה שונים, מסגרות תקציביות, הסדרי השקעות, מסגרות עסקיות ואספקת שירותים ציבוריים. בנוסף, מסביר המאמר כיצד האתגרים הנוכחיים לטובת שילוב הדיגיטציה במגזר הציבורי יכולים להתקיים כהשלמה של גישות קיימות להבטחת שירותים ציבוריים אפקטיביים ויעילים.

בהתחשב בהמלצת מדינות ה-OECD בכל הקשור ל-Digital Government Strategies, ובהתבסס על מספר דוגמאות נבחרות מהמודל הדיגיטלי בשירותי הרווחה הציבוריים בשוודיה ובדנמרק, מסביר מאמר זה את היחס המיוחד שנדרש למען יישום אסטרטגיה ל"ממשל דיגיטלי" בתחומי הרווחה הציבורית המורכבים ביותר. כמו כן, הוא מספק מסגרת לאיסוף ולניתוח מקרי בוחן במדינות השונות.

המאמר מבליט את הופעתם של שינויים בתחום - ביחס לתפקידן ולהטמעתן של אפשרויות טכנולוגיות, ביחס לשינוי בתפקידים וביחסים מול המשתמשים הדיגיטליים, ביחס לתפקיד המידע ולאגרגרים האתיים החדשים שיהפכו בשנים הבאות חלק בלתי נפרד מקביעת המדיניות בתחומי הרווחה. זה כולל בתוכו גם את השינוי בחשיבות התערבותם של המשתמשים בפיתוח ובהטמעה של יזמות פרויקטים לשירותי רווחה דיגיטליים, מחויבות מקומית ובעלות, ואת הצורך להבטיח כי מדיניות דיגיטלית בשירות הציבורי אינה משאירה מאחור שחקנים במשק (צרכנים ונותני שירות) ואינה מקדמת שחקנים מסוימים על גבם של אחרים.

## חינוך:

מערכות החינוך שמוכרות לנו כיום התפתחו ברובן לפני תהליכי הגלובליזציה וההתפתחות הטכנולוגית המואצת של המאה-21, ולכן הן מסורתיות מאוד מטבען. מטרת מערכות החינוך היא להכשיר את התלמידים למוסדות ההשכלה הגבוהה. ולכן בתאוריה, שם מושקעים מרב המימון וההשקעה הכספית (לדוגמה: ייצור קורסי למידה מקוונים מתקדמים), אם נסתכל בראייה מרחבית על מערכות חינוך ב-OECD, נראה שההשקעה ביזמות בתחום ניצבת מעל הממוצע. המוצר והשירות ללקוח ניצבים מתחת לממוצע, והקידום הטכנולוגי בתחום הוא מעל הממוצע. המאמץ לפיתוח מערכת החינוך מבחינה דיגיטלית נמדד מהיבטים רבים. ניכר, כי עד היום התמקדה מערכת החינוך בכל הקשור לתמיכה בעבודה אדמיניסטרטיבית וכי הליבה החינוכית והמקצועית נותרה מעט מאחור.

מחקר שנערך בדנמרק במטרה להציג מקרה חקר ללימוד דיגיטציה בתוך מערכת החינוך הציבורית, הראה פוטנציאל בלתי מנוצל לשימוש ב-UT ובמשאבי למידה דיגיטליים בחינוך. לדוגמה: משאבי למידה דיגיטליים יכולים ליצור זמן פנוי רב יותר למורים, תהליכי הוראה מובחנים ואישיים והגדלת המוטיבציה בקרב התלמידים. עם זאת, הרעיון של חינוך דיגיטלי בבתי הספר שבמדינות ה-OECD נמצא עדיין בשלבו הראשוניים. לדוגמה: איטליה הושקה כבר ב-2007 תכנית לאומית לבתי ספר דיגיטליים, אך קשה לעקוב אחר התפתחות התכנית, בין השאר בגלל ההשקעה הכספית הראשונית הגבוהה, ומנגד - כמות מחשבים נמוכה בכל כיתה. הדבר משקף את האתגר הכללי בחלק מהמדינות להעמקת השירות הדיגיטלי - תשתיות התקשורת הבסיסיות (כמו תשתיות אינטרנט) אינן מפותחות דיין עדיין כדי להתמודד עם שירותים ברמה גבוהה. עם זאת, יש לזכור שלמרות שנושא התשתיות הוא חשוב מאוד, אין להמעיט בחשיבות הכשרת המורים הרלוונטיים למיומנויות ולאסטרטגיות התמיכה בשילוב דרכים חדשות ללמידה ושימוש בטכנולוגיה בתכנית הלימודים.

האיחוד האירופי מכיר גם הוא בחשיבות ההאצה והשיפור בחינוך הדיגיטלי על מנת לקדם מיומנויות וצמיחה טובות יותר. הדבר נעשה בעיקר באמצעות תכניות מחקר ממוקדות, עם התייחסות לאג'נדה דיגיטלית, ומסגרות שיתוף פעולה כגון Open Education Europe.

בשוודיה, כחלק מהמטרות הלאומיות בחדשנות דיגיטלית, נמצאת גם החדשנות הדיגיטלית בחינוך. פרויקט שהוקם עושה שימוש באמצעים טכנולוגיים בתוך בתי ספר על מנת להקל על ההתקשרות עם צעירים "שנזרקו" מחוץ למערכת החינוך. באופן שיטתי, פיתוח קבוצת השוליים בחברה הוא נושא קריטי במדינות ה-OECD. הקהילות שנבנות דרך הפלטפורמות הדיגיטליות מציגות דרך חשובה על מנת להבטיח תהליכי למידה ויצירת שיטות פיתוח דמוקרטיות, מקומיות ורציפות. בדנמרק, חלוקת התפקידים בתחום החינוך היא כזאת שמשרד החינוך מגדיר את מסגרת הפעילות הכללית לבתי הספר, ואילו המחוזות בשיתוף בתי הספר הם האחראים לפעילות האופרטיבית. שיתוף הפעולה בין שתי רמות השלטון הוא קריטי לפיתוח אותה אסטרטגיה משותפת.

מדינות רבות החלו כבר בתהליך החשיבה בדבר שיפור או שינוי המדיניות החינוכית שלהן. זה כולל הטבה בשיתוף הפעולה סביב בתי ספר, הורים, מורים ותלמידים. כך למשל, בשוודיה. בנוסף, זה כולל מספר שינויים ופיתוחים דוגמת כלים דיגיטליים למורים, בניית שווקים חדשים לסיפוק חומרי למידה דיגיטליים ושיתופי פעולה בין מדינות, אזורים ובתי ספר. לדוגמה: פינלנד ואסטוניה עובדות על פיתוח אינטרנטי של "ענן חינוך" אשר ישמש דרך נוספת לניצול "הזדמנויות דיגיטליות" ולטיפול שיתופי פעולה חוצי ארצות. ההבנה הדיגיטלית משתפרת אמנם, אך עדיין ישנו פיגור טכנולוגי משמעותי. על המדינות לרכוש כלים ולקבל החלטות ביחס למדיניות מינוף הטכנולוגיה במטרה לשפר את מערכת החינוך בעתיד.

## בריאות:

קביעת מדיניות שתבטיח מערכת בריאות טובה, יעילה ומתפקדת הופכת במדינות ה-OECD לנושא חשוב יותר ויותר. הסיבות המרכזיות לכך הן: א. עלייה מדאיגה בעלויות התקצוב של משרד הבריאות. ב. שינויים דמוגרפיים משמעותיים. ג. מחלות כרוניות. סיבות אלו מדגישות את הצורך לשיפור ולייעול מערכות הבריאות הלאומיות. לטכנולוגיה בכלל, ולטכנולוגיה דיגיטלית בפרט, יש תפקיד מפתח במינוף מדיניות בריאות לאומית בעתיד.

מערכות הבריאות במרב המדינות הן מורכבות מאוד. במערכת ישנם שחקנים רבים שלהם נושאי אחריות, אינטרסים ועולם ערכים מופרד. לכן, כמו בכל גוף רווחה ציבורי גדול, יצירת שינוי דיגיטלי היא אתגר גדול שמצריך ליווי מקצועי ומוטיבציה אמיתית ליצירת שינוי חברתי.

מניתוח הנתונים, ניכר כי השיפור בשימוש בטכנולוגיות דיגיטליות לבריאות ולטיפול הוא נמוך באופן יחסי. מסקנה נוספת היא, שהעצמת החולים והאזרחים היא מגמת מפתח לשינוי דיגיטלי בתחום הבריאות. זאת, משום שהדבר כולל שירותים מגוונים כגון הנגשת השירות לאזרחים נייחים ולאלה שרחוקים מבחינה גאוגרפית, ולמען כך נדרשים שירותים נוספים כהנגשת מידע מרחוק, ייעוץ ולימוד מרחוק.

ברוב המדינות, אזורים חקלאיים לא זוכים לאותה רמת שירותים ונגישות כמו זו שניתנת באזורים אורבניים. נתון זה מתקשר גם לתחום הבריאות. תקשורת ושירותים מקוונים הם דרך טובה לטפל בבעיה זו.

דרישה וביקוש הם נושא לדיון מזה זמן רב. צמיחתה ופיתוחה של הטכנולוגיה הדיגיטלית מייצרות כמויות הולכות וגדלות של נתונים. עם זאת, ישנו עדיין מחסור חמור בנתונים ובמנגנונים נגישים שיספקו הערכה של השירותים הציבוריים שניתנים. לדוגמה: איסוף פרטים אנונימי על כלל החולים יכול לתת תמונת מצב טובה ונקודת מפתח למחקר ולניסוי.

לסיכום, ניתן להסיק שמוסדות בריאות רבים, הן במגזר הפרטי והן בזה הציבורי, ביצעו מעבר "לגל השלישי באימוץ IT"; כלומר, מעבר לדיגיטציה מלאה של כל השרשרת הארגונית שכוללת מוצרים דיגיטליים, מתודות ומודלים להפעלה מחדשת של המערכות ועוד. השחקנים במגזר הבריאות ביצעו את הגל הקודם, השני, בהצלחה יתרה. גל זה יצר שילוב טוב ונכון של תהליכי ליבה דיגיטליים במשאבי אנוש, בייצור ועוד. בניווט על פני "גלי הדיגיטציה", נאלצו עד כה שחקני המפתח להתמודד עם אתגרים עיקריים: שחקנים נוספים במערכת, שינויים בתקנות אבטחה ופרטיות וצורך לבנות מגזר בריאות משותף ומשולב יותר. האתגר הגדול ביותר שניצב כיום לפני שחקנים במערכת הבריאות, הוא להצליח לאפשר פיתוח ויישום הטמעת אסטרטגיה דיגיטלית: הבנת הצרכים של המשתמשים בשירותים הדיגיטליים, בניית מוצר ושירות שתואמים לצרכים אלו, ולבסוף, מדרוג והרחבה של הפלטפורמה על מנת להתאים את מסירתה ללקוחות והוספת שירותים נלווים. הבנה טובה של העדפות וצרכי הלקוחות משקפת הבנה כללית טובה של הלקוחות והמציאות שנלווית אליהם. סקר שנערך ב-2014 בקרב חולים שעושים שימוש בשירותי McKinsey Digital הצביע על מספר דברים מפתיעים. בין השאר, הבעיה בשירותים הדיגיטליים היא לא טבעם הרגיש של הנתונים ושל הידע, אלא חוסר הבנה באבחון או בצורכי הלקוח. כמה דוגמאות של פרויקטים לרווחה דיגיטלית בדנמרק ובשוודיה מדגימים אסטרטגיה נבונה, אשר מכירה בחשיבות הבנת צורכי הלקוח ורק לאחר מכן לכידת ערך השקעות. רווחה:

ממשלות מודעות כיום היטב לכך ש-ICT הוא אמצעי ולא מטרה. שלוש קטגוריות פוליטיות מכתבות את כיווני ההתפתחות והשינוי בתחום: א. יעילות, כולל מנגנונים מנהליים מיוחדים להבטחה יעילות ואפקטיביות במגזר הציבורי. ב. אפקטיביות. תהליך קבלת החלטות וקביעת מדיניות שמשלב בתוכו שימוש נרחב בטכנולוגיות המידע והתקשורת למינוף תוצאות פוליטיות ולמימוש שאיפות אלו. ג. ממשל תקין שמודגש באופן מיוחד (אך לא בלעדי) על ידי מדינות שבהן ערכים כמעורבות, שקיפות ואחריות הם בצמרת סדר העדיפויות המדיני.



שלושת הסטנדרטים (יעילות, אפקטיביות וממשל תקין) שצוינו לעיל מהווים שלוש גישות משלימות לשירות הרווחה הציבורי הדיגיטלי. תאוריה זו עולה בקנה אחד עם עמדת הנציבות האירופית באשר לטיפוח שינוי בשירות הציבורי, וממחישה מגמות מרכזיות באירופה שתומכות במנהל ציבורי ודיגיטלי תקין. בעוד שרמת ההדגש לשלושת הסטנדרטים משתנה ממדינה למדינה, נשאר הפתיחות לתכנית המכנה המשותף העליון בה. עם זאת יש לזכור, כי בעת עריכת שינוי במערכת השירותים הציבוריים יש צורך ליצור איזון בין ההשקעה בהווה לזו שבעתיד. צורך זה מכונה "דילמת המחדשים" ("innovators dilemma"), ומתואר כקושי קיים של עסקים להתמקד בצורכי המשתמשים הנוכחיים מבלי להזניח את הביקוש ואת הטכנולוגיה בעתיד. דבר זה מדגיש את החשיבות בכך שממשלות יבטיחו לא רק אוריינטציה טובה כלפי המשתמשים, אלא גם פתיחות, חיבור והקלה של תהליך ההסתגלות לידע חדש ולטכנולוגיה דיגיטלית.

יעילות, היא הבסיס היסודי לשימוש ב-ICT בסקטור הציבורי. האוטומציה והעיצוב משפרים את יעילות התהליך, משחררים כוח עבודה למטרות אחרות ומהווים מרכיב חשוב באסטרטגיות ממשל ברוב המדינות החברות ב-OECD. בתוך כך, ישנו תהליך של פירוק והרכבה מחדש של השירותים הציבוריים, כך שניתן יהיה לחשוב על שימושם החדש. לדוגמה: הגברת יעילות באמצעות שימוש מוגבר בשירותים בין-משרדיים משותפים, כפי שהודגם כבר בתחומי הבריאות והחינוך. דיגיטציה, זוכה כיום לתמיכה רבה והמחקר אחר שימושה התקין והיעיל ביותר בתחומים שונים מתנהל בכל עת. עם זאת, ניכר שמדינות צריכות עדיין להיאבק על מנת להבטיח שמאמצי הדיגיטציה יזכו לתמיכה ויחשבו כהצלחה, שכן אלו יוצרים ממשל יעיל יותר שבמסגרתו ישנם פחות עובדים ציבוריים ופחות תקציב.

נוסף על כך, כדי להקל על המעבר לאספקת השירותים הדיגיטליים ולהגברת ההתייעלות, נוקטות יותר ויותר מדינות בשיטה של יצירת מאגר שירותים ציבוריים ויצירת ערוץ ניהול פנים-ממשלתי. צעד חשוב נוסף למימוש ההתייעלות, הוא יצירת מדרג לאיכות השירותים הממשלתיים שכולל: זמינות ויעילות של העברת מידע חדש, מתן תמריצים לעובדים על עבודה טובה יותר, או לפחות לשם השוואת עצמם לעמיתיהם ועוד. הגדרת מדדי ביצוע רלוונטיים ותקפים היא תהליך מאתגר אמנם, אך ישנם כבר מדינות שהחלו בתהליך הניסוח של מדדים אלו. לדוגמה: הדנים ניסחו מדדים כאלה שמצליבים בין עקרונות מדידה לפעילות ממשל חכמה. מידע טוב, גם הוא דרך לוודא שכסף מנווט לכיוון הנכון. לדוגמה: שימוש במידע כדי להילחם במחלת האלצהיימר.

## מסמך מסכם: צוות תפיסת הפעלת הג'וינט בשעת חירום

מוגש להנהלת ג'וינט ישראל

חברי הצוות:

חיים פקטור, גלית שגיא, צביקה גל, אורלי דורון, הרצל יהושע, אלי בנטטה, רונית בר, יפעת הילל, מיכל כהן  
אטב, יקיר פניני, קרן דורון כץ, ענבר אלמגור, שושנה אהרון, מיכל גולן, מרים איילנברג, אביטל סנדלר-לף  
וציונה קרן.

דבר מנכ"ל הג'וינט ומנכ"ל אשל	<b>הקדמה</b>
תפיסת הפעלת ג'וינט ישראל בשעת חירום	<b>פרק ראשון</b>
מצבי החירום/האסון	
תקופות הזמן להפעלות השירותים והסיוע	
מרחבי הפעולה לפעילות הג'וינט ביחס לשטח המאויים	
המענים שיסופקו על ידי הג'וינט בשעת חירום	<b>פרק שני</b>
כללי	
אשלים	
אשל	
תבת וצעירים	
מסד נכויות	
מכון אלכא למנהיגות וממשל	
שיתופי פעולה בעבודת הג'וינט בשעת חירום: ברמה הפנים והחוץ־ארגונית	<b>פרק שלישי</b>
מול משרדי הממשלה	
מול גופי החירום	
מול רשויות מקומיות	
מול ארגוני מגזר שלישי	
עבודת קשרי חוץ	<b>פרק רביעי</b>
תפיסת הפעולה מול ה-JFNA וארגונים נוספים	
נוהל סיורים	
עבודת הדוברות בשעת חירום	<b>פרק חמישי</b>
תפיסה	
הפקות ומדיה	
עבודת הג'וינט בתנאי חירום	<b>פרק שישי</b>
התארגנות ופעילות במשרדי הג'וינט	
התנהגות עובדי הג'וינט בשטח המאויים	
הניהול והשליטה בשעת חירום	<b>פרק שביעי</b>
שעון הפעילות - תפיסה, פורומים ולו"ז	
בעלי תפקידים	
תהליכי למידה והפקת לקחים	

נספחים	פרק שמיני
אנשי קשר בג'וינט	
כללי ואגפים	
חדרי מצב ואנשי קשר ברשויות ובארגונים	
חדרי מצב ואנשי קשר ברשויות ובארגונים שפועלים בשת"פ	
טופס דרישה לתקציב	
קשרי חוץ מול JFNA	
אגפים מול קשרי חוץ	

## הקדמה - פיתוח תפיסת ג'וינט ישראל בשעת חירום

### רקע:

במסגרת התהליך האסטרטגי (שמתקיים בשנים 2014-2015) לבחינת ייעודו של ג'וינט ישראל ותחומי פעילותו המומלצים לשנים הקרובות, הוחלט על הקמת צוות שיבחן את תפקידיו של ג'וינט ישראל בשעת חירום.

### ג'וינט ישראל - שעת חירום בעבר:

בעשור וחצי האחרונים, נדרש ג'וינט ישראל באופן אינטנסיבי לעשייה בשעת חירום: החל מתקופת הפיגועים הגדולים בישראל (2001-2004), המשך במלחמת לבנון השנייה (2006), וכלה במבצעים בעזה (2009, 2012, 2014). עובדה זו, היא תוצאת הכנסתו באופן מסיבי ובצורה מתמשכת של העורף הישראלי לטווח איום הטרור והנשק תלול המסלול של האויב.

בתקופות אלו, הצליחו ההנהלה ואגפי הג'וינט, באמצעות גיוס כספים ייעודי מה-JFNA ומתורמים נוספים, לסייע באופן משמעותי למשרדי הממשלה ולרשויות המקומיות בפיתוח מענים ייחודיים לתקופות החירום ובאספקת שירותים ישירים בתחומי החינוך, הרווחה, הבריאות והתעסוקה. זאת, על בסיס התשתיות הפיזיות ושירותי האגפים שפרוסים בשטח בעת שגרה ובאמצעות ניצול נכון של מערכת הקשרים ויחסי הגומלין שנבנו מול משרדי הממשלה, הרשויות המקומיות והעמותות השונות.

לאחר העשייה האינטנסיבית בתקופת הפיגועים ולאחר מלחמת לבנון השנייה, נכתבו שני ספרים על עשיית הג'וינט בתקופות חירום אלו. אולם, הדבר לא הבשיל לכדי פיתוח תפיסה לכידה (קוהרנטית), כתיבת פק"ל חירום לג'וינט ישראל והכנת המענים שנדרשים לשעת החירום הבאה. זהו נושא שעמו מנסה התהליך הנוכחי להתמודד.

## מטרת התהליך:

1. לשפר את המענה שניתן לאוכלוסיות פגיעות - זקנים, בעלי נכויות, ילדים ונוער בסיכון באזורים מאוימים בתקופות חירום, באמצעות:

- אספקת מענים ייחודיים ומהירים לאוכלוסיית הזקנים/בעלי נכויות/ילדים ונוער בסיכון, בני משפחותיהם, אנשי המקצוע, מתנדבים ומוסדות רלוונטיים.
- שיפור ההכנות לשעת חירום בזמן השגרה, באמצעות בניית שיתופי פעולה עם משרדי ממשלה רלוונטיים והעצמת הרשויות והגופים שעוסקים בכך בעת חירום.
- העצמת תשתיות קיימות שעובדות בשגרה לקראת שעת חירום, כולל תשתיות שהוקמו בעבר על ידי הג'וינט.

2. לשפר את אופן פעולת הג'וינט ואגפיו בתקופות חירום, באמצעות:

- הגדרת סדר פעולות, אחריות, בעלי תפקידים, פורומים קבועים ושעון פעילות יומי.
- הגדרת התנהגות מחייבת במשרדי הג'וינט למניעת היפגעות מפעילות אויב.
- הגדרת התנהגות עובדי השטח של הג'וינט באזורי העימות.

אנו מקווים שהפק"ל הנוכחי ישפר את הכנות ג'וינט ישראל ואגפיו ואת המענה שניתן לאוכלוסיות היעד של הג'וינט במצבי חירום.

יוסי תמיר,

מנכ"ל ג'וינט ישראל

יוסי היימן,

מנכ"ל אשל - ג'וינט ישראל

אנו מודים לצוות אשר היה שותף לעבודת הוועדה ולכתיבת מסמך זה: חיים פקטור, גלית שגיא, צביקה גל, אורלי דורון, הרצל יהושע, אלי בנטטה, רונית בר, יפעת הילל, מיכל כהן אטב, יקיר פניני, קרן דורון כץ, ענבר אלמגור, שושנה אהרון, מיכל גולן, מרים איילנברג, אביטל סנדלר-לף וציונה קרן.

# פרק ראשון

## תפיסת הפעלת ג'וינט ישראל בשעת חירום

### כללי:

ג'וינט ישראל מקדם את פיתוחם ואת תכנונם של שירותים ושל תכניות אשר מטרתם הוא שיפור איכות חייהם של האוכלוסיות החלשות והפגיעות בישראל בעת שגרה ובשעת חירום.

ברמה הלאומית, אין לג'וינט ישראל תפקיד רשמי ומחייב לשעת חירום. כל עשייתו נובעת מייעודו כארגון פילנתרופי ומיכולתו למצות את יתרונותיו היחסיים בעת חירום כדלקמן:

- יכולת גיוס משאבים ייעודיים
- תשתיות רלוונטיות ובפריסה ארצית רחבה
- חיבור ומתודות עבודה מול משרדי ממשלה ורשויות
- מהירות התקשרות והפעלת שירותים

בזמן חירום נחשפים האוכלוסיות הפגיעות, בני משפחותיהן, אנשי מקצוע ומתנדבים למציאות קשה ומורכבת שמצריכה התייחסות שונה ומוגברת מהרגיל ומענים בנושאים הבאים:

- **מיגון והתגוננות**
- **צרכים פיזיים בסיסיים** כגון מזון, תרופות, מוצרי היגיינה, טיפול אישי ועזרה בבית
- **התמודדות רגשית** כגון תחושות חרדה, דחק, מתח בין בני משפחה, אָבדן תיאבון והזנחה
- **תחזוקת הבית** כגון תיקון תקלות שיש להן השלכה על הביטחון, בטיחות ויכולת להמשיך ולהתגורר בבית

תכניות הג'וינט לעת חירום מתמקדות במתן מענה לאוכלוסיית הפגיעות. כנגזרת מכך, מהווים אנשי המקצוע שמטפלים בהן - מתנדבים ובני משפחה מטפלים - כאוכלוסיות יעד נוספות לטיפול.

הרשויות שאחראיות לספק את המענה נדרשות גם הן לסיוע בתחומים השונים ולתגבור משאבים. אלו תלויים, בין היתר, בקרבתן לאזור העימות, בעצמתן הכלכלית, ברמת השירותים שקיימת בהם בעת שגרה ועוד.

### תפיסת הפעלה:

#### כללי

כחלק משמירת הרלוונטיות שלו, יפעיל ג'וינט ישראל שירותים מיוחדים לשעת חירום. זאת, גם אם הדבר פוגע בייעודו העיקרי כמפתח שירותים.

## מהי שעת חירום?

כשעת חירום, ייחשב כל אירוע חריג וקשה ברמה הלאומית שמחייב התייחסות ומענים ייחודיים לאוכלוסייה רחבה. מצבי החירום יחולקו כדלקמן:

- **ביטחוני** - כגון רצף פיגועים משמעותיים, מבצע רחב, מלחמה מוגבלת ומלחמה כוללת.
  - **אסון** - כגון רעידת אדמה, שריפות גדולות, הצפות וכדומה.
- אוכלוסיות היעד** - ההנחה היא, שבתקופת חירום אוכלוסיות חלשות פגיעות עוד יותר. ולפיכך, יפעל הג'וינט בעת חירום מול האוכלוסיות המסורתיות שמולן הוא פועל בשגרה תוך מתן דגש לנכים, לזקנים ולילדים.
- דפוס הפעולה** - סיוע למשרדי ממשלה ולרשויות מקומיות ומתן מענה לצרכים שעולים מהשטח. כל זאת, תוך תיאום עם רח"ל ועם פיקוד העורף ובשיתוף פעולה עם ארגונים חברתיים.
- המשמעות - עבודה תוך שיתוף פעולה ובסינכרון.

הג'וינט יפעל בשעת חירום על בסיס **מיצוי יתרונותיו היחסיים**:

- **פריסת תשתיות רלוונטיות רחבה בשטח**
- **קשר עם השטח** ועם הרשויות בתחומים הרלוונטיים - יכולת להתניע פרויקטים מול השטח ומול משרדי הממשלה
- יכולת **גיוס כספים** ייעודיים, בעיקר באמצעות ה-JFNA
- **מיעוט בירוקרטיה** - יכולת התקשרות מהירה

## תקופות הזמן להפעלות השירותים והסיוע

פעילות הג'וינט תתאפיין בחלוקה **לשלוש תקופות**:

- **תקופת הלחימה/האסון** והשלכותיו המידיות - פיתוח ואספקת שירותים
  - **תקופת הפסקת האש/האסון** והתקופה שסמוכה לה - החזרה לשגרה - פיתוח ואספקת שירותים
  - **תקופת הרגיעה** - תקופת השיקום, הטיפול בהשלכות המאחרות וההכנות לשעת החירום הבאה - פיתוח שירותים
- תקופת החירום והמשאבים ינוצלו, ככל שניתן, לפיתוח תכניות ותשתיות חדשות לעתיד.

**ההתכוננות לשעת חירום** תכלול את המרכיבים הבאים:

- פיתוח ותיאום תכניות לשעת חירום עם גורמי הממשלה ועם הרשויות המקומיות, כולל תכניות להעצמת הרשויות והתיאום ביניהן (אגפים, אלכא).
- הכנת תשתית להפעלת תכניות לשעת חירום - כוח אדם, מכרזים, הדרכות וכו' (אגפים).
- הכנה ותיאום הדרישות לתרומות מול ה-JFNA (קש"ח).

**מרחבי הפעולה לפעילות הג'וינט ביחס לשטח המאויים** (פרק זה יעודכן עתית בהתאם לאיומים שמתפתחים ולהנחיות פקע"ר ורח"ל)

במצב מלחמה ובאיום הנוכחי על ישראל, שרובו רקטי/טילי, מומלץ לתעדף בשירותים את היישובים בסדר היריד הבא:

- יישובים שבטווח 10-7 ק"מ מהגבול (מרגמות, רקטות קצרות טווח - ללא התראה/התראה קצרצרה)
- יישובים שבטווח 7-40 ק"מ מהגבול (בטווח רקטות הקצר - טווח התראה בינוני)
- שאר הארץ, על פי הקריטריונים הבאים:
  1. יישובים קולטים מפונים - יעד לסיוע ייעודי
  2. חוזק הרשות - מדד שייקבע לגבי היקף השירותים והסיוע לרשות

## פרק שני

### המענים שיסופקו על ידי ג'וינט ישראל בזמן חירום

**להלן, רשימה מפורטת של המענים אשר יסופקו על ידי אגפי ג'וינט ישראל בזמן החירום ולאחריו.** המסמך יהווה בסיס עבודה ויותאם בעתיד לצרכים החדשים שיעלו בין תקופות החירום ובמהלכן.

<b>אשלים</b>	
<b>אוכלוסיית היעד:</b> המאמץ העיקרי יעסוק בתמיכה ובטיפול באוכלוסיית הילדים, הנוער והצעירים ובני משפחותיהם במצבי סיכון והדרה, וכן תמיכה באנשי המקצוע שפועלים בשטח - במטרה לתמוך בהמשך ובהרחבת פעילותם.	
<b>שיטת הפעולה:</b> פעולה בתקופת החירום תתבצע על בסיס התשתיות הקיימות בשטח, בפריסה ארצית, וכן באמצעות הפעלת כלים לתמיכה בתשתיות הנ"ל.	
<b>צרכים:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• גיוס והרחבת כוח אדם לתגבור ולהקלה על הצוות המקצועי שפועל בתקופת החירום ולאורך זמן.</li> <li>• העברת ציוד חיוני והכרחי על פי צרכים שיאותרו בשטח.</li> <li>• הפגות יומיות ורב-יומיות לאוכלוסיות שנזקקות לכך.</li> <li>• הפעלת מתנדבים במקלטים ובמרחבים מוגנים וסיוע לאנשי צוות.</li> <li>• טיפול בטרואמה ובפוסט-טרואמה ותמיכה מקצועית שוטפת.</li> <li>• תמיכה באנשי מקצוע ובמנהיגות המקומית במהלך מצב החירום.</li> <li>• תמיכה/פיתוח בכלים טכנולוגיים שמקלים על תקשורת ועל העברת מידע.</li> <li>• סדנאות חוסן ותמיכה באנשי מקצוע ובמתנדבים, תוך כדי שעת החירום ולאחריה.</li> <li>• תמיכה/ליווי לילדים עם צרכים מיוחדים ובני משפחותיהם.</li> <li>• תמיכה בילדים שנמצאים בשהייה חוץ-ביתית (אמנה, פנימיות וכדומה)</li> </ul>



<b>אשל</b>	
<b>אוכלוסיית היעד:</b> המאמץ העיקרי יעסוק בתמיכה ובטיפול באוכלוסיית הזקנים הפגיעים ותמיכה באנשי המקצוע שמטפלים באוכלוסיית היעד.	
<b>שיטת הפעולה:</b> פעולה בתקופת החירום תתבצע בתשתיות שקיימות בשטח, בפריסה ארצית, וכן באמצעות הפעלת כלים לתמיכה בתשתיות הני"ל.	
<b>צרכים</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• הפעלת תומכים קהילתיים</li> <li>• הפגות יומיות ורב-יומיות לזקנים פגיעים, לצוותים ולמתנדבים</li> <li>• הפעלת מתנדבים לצרכים שעולים מהשטח</li> <li>• אספקת ארוחות לזקנים שאינם יכולים להגיע למסגרות כגון מרכזי היום או לזקנים שמרותקים לבית, כולל עזרה בשינוע הארוחות</li> <li>• מתן פתרון הפגתי לזקנים ששוהים זמן רב בבית או בחדרים מוגנים</li> <li>• עזרה בעת הצורך בפיוני קבוצות או בודדים</li> <li>• ארגון סדנאות חוסן תוך כדי ואחרי מצב החירום - לזקנים, לאנשי צוות ולמתנדבים</li> <li>• מתן פתרונות ועזרה בתגבור כוח אדם, במידת הצורך, למוסדות ולארגונים אשר פועלים בזמן החירום</li> <li>• תמיכה בבתי אבות ובבתי דיור מוגן בהפעלת זקנים וצוות, במענים חברתיים</li> <li>• תעסוקתיים ובסדנאות חוסן</li> </ul>
<b>תבת</b>	
<b>אוכלוסיית היעד - שלוש אוכלוסיות יעד מרכזיות:</b>	
1. אנשי המקצוע שפועלים בשטח - במטרה לתמוך בהמשך ובהרחבת פעילותם לתמיכה בפעילות החירום ביישוב ובסביבתו	
2. בעלי עסקים קטנים - לתמוך בהשרדותם בזמן החירום ולשיקום שלאחריו	
3. מעסיקים - תמיכה בניהול מתחים, עובדים ערבים ויהודים	
<b>שיטת הפעולה:</b> התמקדות בהמשך הפעילות בתשתיות והפעלת תכניות ייעודיות אשר יוחלט להפעילן על פי הצורך.	
<b>צרכים:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• פעילות של הפוגות, מסגרות לילדים ותמיכה בצוותים</li> <li>• סיוע לצוותים אחרים של תכניות הג'וינט בהתאם לצורך</li> <li>• הכנת צוותי חירום: איך להפעיל עסק בזמן מלחמה/מבצע?</li> <li>• עבודה עם מעסיקים בשגרה כהכנה לשעת חירום ובזמן חירום עצמו - ניהול הגיוון בזמני מתח ביטחוני</li> <li>• סדנאות לבעלי עסקים קטנים - כיצד מניעים מחדש את העסק ביום שאחרי?</li> </ul>

צעירים	
<b>אוכלוסיית היעד:</b> צעירים ומרכזי הצעירים כפלטפורמה 1. הגיונט יפעל לסייע לצעירים במצוקותיהם השונות בזמני חירום 2. הצעירים ככוח הפעיל, האקטיבי והמתנדב בחלק ניכר מהפעילות	
<b>שיטת הפעולה:</b> הפעלת כלים ייעודיים ותמיכה בתשתית מרכזי צעירים ובמרכזי הפעילות העירוניים.	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• הפעלת מרכזי הצעירים כחמ"ל אזרחי</li> <li>• הפעלת מקלטים, <b>ניהול חמ"ל</b> ביקורים ותרומות</li> <li>• הפעלת מערך המתנדבים לסייע לאוכלוסיות נזקקות בעיר</li> <li>• שימוש בקהילות בני מקום לפעילויות ברחבי היישוב</li> <li>• חלוקת ציוד למקלטים, למועדונים וכיו"ב</li> <li>• איתור וזיהוי צרכים ספציפיים על פי צורך</li> <li>• סיוע לפי דרישה במתן <b>מענה לוגיסטי</b> לאוכלוסייה ששוהה מחוץ לאזור המאויים. למשל: בשירותי תרגום ובסיוע באספקת אמצעים חיוניים (כולל מקלטים ציבוריים ופרטיים)</li> <li>• <b>תמיכה</b> במשפחות המשרתים במילואים</li> <li>• מתן מידע עדכני ואחראי לתושבים בהתאם להנחיות המנהלת ברשות המקומית</li> <li>• תמיכה <b>בהפוגה, בריענון</b> ובימי כיף מחוץ לטווח האיום המידי</li> <li>• <b>השתתפות במשימות המנהלת</b> ברשות המקומית והגדרת בעלי תפקיד לריכוז המתנדבים, התרומות וההיסעים מחוץ לעיר לשם הפוגה של ילדי בתי הספר</li> <li>• תמיכה <b>באנשי המקצוע במרכזים</b> (מנהלי מרכזי צעירים וצוותיהם)</li> </ul>	צרכים:
מסד נכיות	
<b>אוכלוסיית היעד:</b> אנשים בוגרים - מהיציאה ממערכת החינוך ועד גיל הפרישה מהעבודה - בכל ספקטרום המוגבלויות שמטופל על ידי משרדי הממשלה: פיזיות, חושיות, שכליות, נפשיות, אוטיזם וחולים כרוניים ממושכים. בנוסף, תמיכה באנשי המקצוע שפועלים עם אוכלוסיית היעד.	
<b>שיטת העבודה:</b> פעולה בתשתית קיימת והפעלת כלים לתמיכה בתשתיות הנ"ל.	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>הפעלת כוח אדם</b> מיומן למתן מענה מותאם לאוכלוסייה בשעת חירום בתכנית התשתית</li> <li>• <b>הפעלת הפגות</b> יומיות ורב־יומיות לאוכלוסיות היעד ולבני משפחותיהן</li> <li>• <b>הפעלת מתנדבים</b> ככוח עזר בתשתיות הקיימות</li> <li>• מתן מענה <b>ייחודי ומשלים</b> למענים שניתנים על ידי הממשלה</li> <li>• חלוקת <b>ציוד עזר</b> מותאם לאוכלוסייה</li> <li>• הפצת ידע למתן מענה נגיש ומותאם לאוכלוסיית היעד</li> <li>• איסוף, תיעוד ושימור ידע ייחודי למתן מענה לאנשים עם מוגבלות בשעת חירום</li> </ul>	צרכים:

המכון למנהיגות וממשל, אלכא	
אוכלוסיית היעד: פעולה במרחבי שיח ועשייה עם בכירים בכדי לייצר השפעה על איכות החיים של תושבי מדינת ישראל.	
שיטת העבודה: פעולה בתשתיות קיימות, בראייה מקומית ואזורית.	
צרכים:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• הפעלת הקרן לעמותות בזמן חירום</li> <li>• יצירת מרחבי שיח אזוריים לפיתוח מענים חדשים לשעת חירום</li> <li>• יצירת פרויקטים שנותנים מענה לצרכים שעלו בקבוצות השיח</li> </ul>

## פרק שלישי

### שיתופי פעולה בעבודת הג'וינט בשעת חירום: ברמה הפנימית והחיצונית

**כלל:** כחלק מתהליכי עבודה רציפים שמתקיימים בשנים האחרונות, הוגדר בארגון איש צוות שמטרתו לקדם שיתופי פעולה בנושא ההיערכות והטיפול מטעם הארגון בשעת חירום מול הארגונים השותפים מהמגזרים השונים.

תהליך בניית שיתופי הפעולה בעבר כלל: עריכת מיפוי שטח ובחינת התפקידים השונים של העוסקים בתחום, סימון זירות הפעולה הייחודיות של ג'וינט ישראל ובניית מפגשי למידה לתיקוף ולבחינת הצרכים והמענים הייחודיים.

הוגדרו המשימות הנ"ל:

- הקמת צוות פנים-ארגוני שמקורב לניהול תכניות כצוות פנים-ארגוני, שפועל באופן ישיר בזמן חירום מול השטח והפעלתו.



- סימון השותפים הרלוונטיים והפרקטיקות שנדרשות לקיום עבודה רציפה (השתתפות בשולחנות עגולים, מפגשים דו-חודשיים ומסמכי עדכון) ושותפים במעגל רחוק יותר.

- בניית תהליכי עבודה פנים-ארגוניים בשגרה, שיאפשרו היערכות לפעולה בשעת חירום.

**מבנה עבודה כדלקמן:**

## ברמה הפנים־ארגונית:

בג'וינט ישראל קיימים שני צוותי עבודה בנושא חירום:

- **צוות חירום מטה** - מטרת הצוות: לבנות מדיניות ארגונית ותהליכי עבודה ברמת המטה הבכיר. הצוות פועל בשגרה ובשעת חירום (פירוט חברי/ות הצוות בנספח).
- **צוות חירום שטח** - כולל נציגים מכל אגפי הארגון. מטרת הצוות: פעולה ישירה מול השטח בשעת חירום להבנת הצרכים, ההמלצה על מענים והמעקב אחר פעילות האגפים מול השטח. הצוות יקיים מפגשים קבועים במהלך השנה (פירוט חברי/ות הצוות בנספח).
- נציג האגף בצוות יהיה בעל התפקיד המקשר לאגף. אחראי לאיסוף הצרכים, לדיווח ולתיאום אירוח משלחות על פי הצורך.

## ברמה החוץ־ארגונית:

### תהליכי עבודה במגזר הציבורי

- **רח"ל, רשות החירום הלאומית** (משרד הביטחון) - הג'וינט שותף לשולחן עגול בין־ארגוני שמופעל בשגרה (רבעוני) ובעת חירום. בשולחן נכחים נציגי המשרדים החברתיים שמשמשים כאחראי החירום במשרדים, נציגי ארגונים חברתיים (כגון נציגי קרנות שוסטרמן ואריסון, החברה למתנ"סים, המועצה הלאומית להתנדבות, מנהיגות אזרחית). נושא החוסן החברתי תופס מקום מרכזי ברח"ל. בתקופה זו, מוקמת ברשות יחידה שעוסקת בנושא זה.
- **משרדי ממשלה** - בזמן חירום מתבצע קשר רציף, ברמת מנכ"ל, מנהל אגף בכיר ובעיקר מול המשרדים: חינוך, רווחה, הנגב והגליל ובריאות. תהליכי העבודה כוללים יצירת קשר לאנשי קשר רלוונטיים, אחראי תחום החירום במשרדים וחדר המצב במשרדים.
- **פיקוד העורף** - ישיבות עבודה קבועות מול מכלול אוכלוסייה שכולל את הטיפול באוכלוסיות בעלי צרכים מיוחדים, זקנים פגיעים ותחום ההתנדבות. בשונה ממשרדי הממשלה, הפיקוד פועל במהלך כל השנה בנושא החירום: בתהליך של הכשרת צוותים, בעריכת מחקרים, בבניית תורת עבודה ובהכנת התשתיות לשעת חירום.
- **עבודה מול השלטון המקומי** - מתקיים קשר ישיר לאחראי החירום בשלטון המקומי, כולל מפגשי תיאום וחשיבה משותפת.
- **הרשות המקומית** - עבודה מול הצוות המקצועי ברשות המקומית (באחריות כל מנהל תכניות).
- **עבודה מול ארגוני מגזר שלישי ועסקי** - מתבצע באופן ישיר מול מנהלי תכניות.

### תהליכי עבודה ברמה הבין־ארגונית:

- **תהליך העבודה מול הפדרציות** וה-JFNA - הג'וינט שותף לשולחן תיאום בין־ארגוני שמטרתו חלוקת עבודה בין הארגונים השותפים: הסוכנות היהודית והקואליציה הישראלית לטראומה, ולעתים גם ארגונים

- נוספים כגון שתיל, התנועה הרפורמית ואחרים. העבודה מולם תפורט בפרק שעוסק בקשרי חוץ.
- **פגישות עם נציגי הקואליציה לטראומה ונציגי הסוכנות היהודית** - ליצירת ממשקי עבודה בשגרה לטובת שעת החירום, להפקת לקחים מפעילות שהתקיימה ולבניית קשרים להמשך עבודה.

## פרק רביעי

### קשרי חוץ ומשלחות

גיוס משאבים וממשק עם תורמים (קשרי חוץ)

במצבי חירום מתמשכים ממומנת פעילות ג'וינט ישראל בעיקר מתרומות ייעודיות. לאור זאת, הממשק עם אגף קשרי חוץ בכל הקשור לגיוס ולדיווח על תרומות הוא מרכיב חיוני בפעילות הארגון בזמן חירום. פרק זה, סוקר את הפעילויות המרכזיות שמתבצעות לטובת גיוס המשאבים בתקופת החירום ולאחריה.

#### בשעת חירום

עם הגדרת מצב החירום, מתחילים להתבצע בקרב יהדות ארצות הברית תהליכים ייחודיים של גיוס משאבים. באופן מסורתי, הג'וינט אינו יוצא בקמפיין ייעודי. את הקמפיין לגיוס מהפדרציות מוביל ארגון ה-JFNA. למרות זאת, הג'וינט פונה באופן יזום לקרנות ולחברי "בורד". הנהלת הג'וינט פותחת באתר האינטרנט קישור מיוחד לתרומות.

כחלק מתהליך העבודה עם ומול ה-JFNA מתכנס שולחן עגול עם השותפים המרכזיים, שבו סוכם בעבר על חלוקת תפקידים בין הג'וינט, הסוכנות היהודית והקואליציה לטראומה. לפי החלוקה הזו, בזמן החירום יתמקד הג'וינט בשלושה תחומי פעילות בלבד:

- **סיוע לקשישים ולנכים בבתייהם** - באמצעות תומך קהילתי, רכזי חירום ב-CIL ורכזי התנדבות שמסייעים לזקנים ונכים; אספקת ארוחות חמות וציוד עזר לאנשים בבית ובמקלטים, אספקת שירותים וירטואליים וכדומה.
- **הפעלות לילדים במקלטים** - באמצעות הפעלת מתנדבים; מתן ציוד וצעצועים למקלטים שמופעלים על ידי גורמים נוספים וכדומה.
- **הקצאת הפגות לאוכלוסיות חלשות** - זקנים, נכים, משפחות של ילדים עם צרכים מיוחדים, משפחות בשכונות מצוקה וכדומה.

בשנים האחרונות, החלו רשויות וארגונים נוספים כגון מתנ"סים מקומיים ומכללות לפנות ישירות ל-JFNA למטרת גיוס כספים בשעת חירום ולשעת חירום. בנוסף, פונים ה-JFNA וקהילות מסוימות בארה"ב ישירות לראשי רשויות כדי לקבל מהם את הבקשות שלהם למימון. אנו מצפים שמגמה זו רק תתגבר.

לצד איסוף צרכים והכנת בקשות, לפעילות גיוס המשאבים בזמן חירום שני נדבכים חשובים:

1. **"לספר את הסיפור"** - איסוף עדכונים, תמונות וסיפורים מהשטח. פעילות זו כוללת:

- עדכונים (סיפורים, תמונות ומספרים) שיועברו בכל יום ל-JFNA ול-Marcomm
  - עדכונים מפורטים לחברי ה"בורד", אחת לשבוע
  - שיחות עדכון - לחברי "בורד" רלוונטיים, JFNA ואחרים (לפי דרישה)
2. **ביקורים ומשלחות** - כגון ביקורי JFNA, ו-Solidarity Missions של פדרציות יהודיות ושל חברי "בורד". יתקיימו לרוב תוך מספר ימים מפרוץ האירועים.

במהלך מצב החירום, זקוקה מחלקת קשרי החוץ של הג'וינט לקבל מג'וינט ישראל רשימה מתעדכנת של צרכים למימון לצורך גיוס המשאבים. כמו כן, היא זקוקה לעדכונים יומיים לגבי הפעילות כדי לתאם את ההיערכות לאירוחן של משלחות.

### נוהל עבודה פנימי בשעת חירום

- על כל אגף למנות איש קשר לנושא קשרי חוץ, אשר יהיה אחראי לרכז את המידע שדרוש באגף בנושא שעת חירום ולנהל את הממשק של כל האגף מול קשרי חוץ.
- איש הקשר האגפי ירכז אצלו את רשימת הצרכים של האגף, על פי סדר העדיפות שיקבע ראש האגף. הצרכים יוצגו על פי מסמך אחיד שיכין אגף קשרי חוץ, המצורף כנספח בפק"ל זה (ראו נספח ה').
- את רשימת הצרכים יעביר לאחראית קשרי חוץ בג'וינט ישראל ולאחראית/מטעם מחלקת קשרי חוץ לנושא שעת חירום.
- איש הקשר האגפי יהיה אחראי לאסוף ולרכז את המידע על כל הפעילות לשעת החירום באגף:
  - רישום מדויק של תכניות ומקומות
  - תמונות מהפעילות
  - סיפורים ו/או שמות של אנשי שטח שקשרי חוץ יכולים לראיין את המידע יש להעביר לקשרי חוץ על בסיס יומי ו/או כנדרש בזמן חירום

### לאחר תקופת החירום:

לאחר תקופת החירום, יש מספר פעילויות מרכזיות שקשורות לגיוס המשאבים:

- **בקשות מימון ליום שאחרי** - JFNA מחלקת במהלך קופת החירום רק כשליש מהכסף שמגויס בקמפיין. גם פדרציות רבות שומרות כספים ליום שאחרי, והם מחולקים בהמשך במספר פעימות:
  1. מיד לאחר תקופת החירום - לצרכים מידיים, כמו הפיגות לאנשי צוות ו/או סיוע בחזרה לשגרה.
  2. לאחר כחודש-חודשיים - לצרכים של טווח בינוני, כמו תכניות פוסט-טראומה ולשירותים שישפרו מענים במקרי החירום הבאים.
  3. לאחר מספר חודשים (אפילו חצי שנה ויותר) - לפעילויות סיוע לאזור הנפגע ("חיזוק החוסן"). לכל הנושאים הללו נדרש הג'וינט להכין הצעות. יש לציין, ש"ההתמודדות" על כספי ה"יום שאחרי" הולכת וגוברת. פדרציות רבות פונות ישירות לראשי רשויות ולארגונים מקומיים, ואפילו מפתחות תכניות משלהן.
- **דיווחים** - נדרש לדווח על השימוש בכספי החירום. אין מועדים ידועים מראש לדיווחים, או תבנית אחידה. ה-JFNA מבקשת דיווחים אחת לתקופה ומעבירה את דרישות הדיווח שלה. פדרציות אחרות מבקשות

דיווחים על פי לוחות הזמנים שלהן. בגלל שמדובר בכספים ייעודיים שניתנו בזמן חירום, יש חשיבות לבצע את הפעילויות בזמן סביר לאחר סיום מצב החירום. מדי פעם מתקבלות בקשות להמשיך **לספר את הסיפור** בפני קהלים שונים, אך העניין הולך ופוחת לאחר כחודש.

- **תיאום בין-ארגוני** - מתקיימות פגישות עם JFNA, עם הסוכנות, עם הקואליציה לטראומה ועם גופים אחרים, במטרה לתאם לקראת מצב החירום הבא.

### **דגשים**

- נדרש לבחון מחדש ובאופן מתמשך את המענים שמציע הג'וינט לתקופת החירום ול"יום שאחרי", ולוודא שהם רלוונטיים לשטח וגם אטרקטיביים לתורמים. הג'וינט צריך להציג מספר מצומצם של כיוונים שמייצגים את סדרי העדיפויות האגפיים והכלל ג'וינטיים.
- מנהל האגף וסמנכ"ל הכספים יקפידו לעקוב אחר ביצוע הפעילויות שיועדו להם כספי החירום.
- לאיש הקשר האגפי תפקיד חשוב גם לאחר תקופת החירום, במיוחד בריכוז בקשות האגף ל"יום שאחרי" ובאיסוף מידע על ביצוע.

### **נוהל סיורים בשעת חירום**

#### תהליכי עבודה לאירוח משלחות בזמן חירום:

- קיימים סוגים שונים של משלחות שמגיעות בזמן חירום, חלקן באחריות מלאה של הג'וינט וחלקן תחת אחריות ארגון אחר.
- תהליך העבודה כולו מתבצע מול הארגון ששולח את המשלחת, כולל החלטה על מקום הביקור ומהותו, על בניית התהליך ועל סדר היום ובתיאום עם הגופים המארחים הרלוונטיים.
- כל משתתף שמגיע לביקור/משלחת תחת אחריות הג'וינט חייב לחתום על מסמך הסרת אחריות ומקבלת כיסוי של S.O.S (הטסה רפואית).
- לוי"ז הביקור ישלח לאישור קב"ט הארגון. התהליך יכלול גם הסבר על נהלים ועל הוראות, ובמידת הצורך בהנחיה ובתיאום לגבי אבטחה, נוהלי תנועה והצטיידות בציוד מיגון.
- עובד מטעם הארגון מקבל החלטה אישית על כניסה לאזור מאוים. הג'וינט איננו כופה על עובד כניסה לאזורים אלו.
- כל תהליכי העבודה מול המשלחות יהיו על פי נוהלי והנחיות משטרת ישראל ופיקוד העורף.

### **דגשים**

- חשובה מעורבות מנהלי השותפויות בבניית הביקורים ובהחלטה מי ייצג את האגף בביקור. בביקורים מרכזיים, חשובה השתתפותו האישית של מנהל האגף.
- הביקורים צריכים להיבנות בהתאם לרמת העניין ולפוטנציאל התרומה של האורחים. בהתאם, רצוי לנסות ולשלב בביקור מפגש עם ראש הראשות, עם מחזיקי תיקים רלוונטיים ברשות ועם בכירים בדרג המקצועי.
- הנרטיב בביקורים צריך להתמקד הן בצד האינפורמטיבי והן בצד הרגשי של שעת החירום. חשוב להדגיש את הצרכים הספציפיים שקיימים ואת פוטנציאל הסיוע של התכנית והיקפה.

- צריך לתת במה ללקוחות הפוטנציאליים/למשתתפי התכניות, לסיפורם האישי, לאתגרים ולעזרה שהם מקבלים בעקבות התכנית.
- חשוב להכין מקצועית את אנשי המקצוע ואת המשתתפים שינכחו בביקור כיצד להציג לתורמים את הבקשות ואת הסיפורים.
- בכל עניין מקצועי, נכון לקיים שיח מקדים עם מחלקת גיוס משאבים לגבי דגשים לביקור.

## פרק חמישי

### השיווק והתקשורת בשעת חירום

#### כללי:

השיווק והתקשורת בשעת חירום מספקים מענים לג'וינט ישראל ולג'וינט ניו יורק (בעיקר מול צוות Marcom), למחלקת קשרי חוץ, למשלחות ועוד. על מנת לעמוד במשימות, חשוב להבטיח שנציג השיווק והתקשורת יהיה שותף לישיבות ולדיונים של צוותי החירום בג'וינט.

#### מטרות:

- לחשוף באמצעות התקשורת הישראלית מענים ייחודיים שמספק הג'וינט לאוכלוסיות היעד בשעת חירום, בהתאם לתפיסת ההפעלה של הארגון בזמן חירום.
- לספק עדכון חדשותי על בסיס יומי, וכן חומרים שיווקיים [סרטונים ותמונחים (צילומי סטילס)] שיסייעו לג'וינט העולמי ול-FNA בעדכון חברי ה"בורד" ובתהליך גיוס הכספים.
- לעדכן על בסיס יום-יומי את עובדי הג'וינט על הנעשה בכל הארגון (marketing inn).
- לשמור על הרלוונטיות של הג'וינט כארגון שפועל לטובת אוכלוסיות פגיעות בישראל.

#### שיטת הפעולה:

- איסוף מידע ויצירת תוכן - עדכון יומי בצוות החירום ובאמצעות רכזי התקשורת באגפים.
- במסגרת זו, ייאספו פרטי פעילות של האגפים בשטח, נתונים, עובדות ומספרים, היקפי פעילות, היקפים כספיים, סיפורים אישיים מעניינים וסיפורי הצלה.
- תיעוד - מתן מענה לדרישות תיעוד של Marcom, בשיתוף ההוצאה לאור.
- תקשורת פנים-ארגונית - בשעת חירום ישנה חשיבות רבה לעדכון הצוות בפעילות הארגון לשעת חירום, במצב בשטח ובהנחיות. כל זאת, בתיאום עם מנכ"ל הארגון ועם משאבי אנוש. המסר היומי יועבר באמצעות חוזר מנכ"ל מיוחד.
- יזמות תקשורתיות בארץ יינקטו בהתאם לאירועים ובתיאום עם מנכ"ל הארגון.
- אתר האינטרנט והרשתות החברתיות של הג'וינט יעודכנו על בסיס יומי.



## צרכים:

- תקציב ייעודי עבור צוות צילום סטילס + וידאו - באופן ישיר את התמונות שמבקשים התורמים/ה-JFNA וחברי ה"בורד".
- בניית מאגר תמונות שבו נוכל להשתמש הן באופן שוטף והן בשעת חירום.
- גיוס אדם לעת חירום, שישימש כאיש הקשר בין מערך התקשורת שלנו ל-Marcom ולפדרציות.

## פרק שישי עבודת הג'וינט בתנאי חירום

פעילות ארגון הג'וינט בישראל בשעת חירום מתמקדת בעיקר בפעילות מטה ובהגשת סיוע לאוכלוסיות פגיעות. לאור זאת, מוגדר הארגון כ"מפעל חיוני" - הגדרה שמשמעויותיה יפורטו בהמשך הפרק. מנגד, גם אם חיונית ומסייעת רבות, פעילות הארגון איננה עוסקת בהצלת חיים מידית ואין היא מהווה תחליף לאחריות הרשויות השונות.

**ככלל, בשעת חירום ובהתאם להערכות המצב ולהוראת פיקוד העורף, תצומצם מצבת כוח האדם במתקני הג'וינט ובקרב אלה שפועלים במסגרת תפקידם השוטף.**

### הגדרת הג'וינט כ"מפעל חיוני בשעת חירום"

לפי חוק **שירות עבודה בשעת חירום**, מוכר ארגון הג'וינט כ"מפעל חיוני בעת חירום למתן שירותים קיומיים". בהתאם לחוק האמור, מתגייס הארגון עם הכרזת מצב חירום וממשיך לפעול בשעת חירום על פי הוראות הצו.

1. החוק האמור קובע, כי על כל עובדי הארגון שמופיעים ברשימה שצמודה לצו להתייצב לעבודה בשעת חירום ולבצע כל תפקיד אשר יוטל עליהם על ידי הנהלת הארגון בשעות עבודה כנדרש. כנספח לפרק זה מצורפת רשימה של עובדים.
2. בעת חירום, על עובדי הארגון לא יחולו החוקים הבאים: חוק עבודת נשים, חוק חופשה שנתית וחוק שעות עבודה ומנוחה.
3. רק עובדים שמופיעים ברשימה מכוסים בביטוח בריאות מלא במסגרת הביטוח הלאומי. נוסף על הרשימה, על עובד אשר פרטיו לא יתקבלו ויאושרו על ידי מנהל משאבי אנוש לא יחול הכיסוי הרפואי הנ"ל במסגרת הביטוח הלאומי.
4. הוספת עובדים לרשימה - מתבצעת על ידי העברת הפרטים הבאים למשאבי אנוש: שם העובד, מספר תעודת הזהות, כתובת המגורים ותאריך הלידה.
5. שיקולים להרכבת הרשימה:
  - לא לבחור עובדים שצפויים להתגייס לשירות מילואים בעת חירום.
  - לא להוסיף הורים מטפלים עיקריים בילדים קטנים, או בהוריהם הזקנים.
  - לקחת בחשבון הוספת עובדים שמתגוררים גם מחוץ לירושלים, לשם הרחבת פעילות גאוגרפית.

## עבודת השגרה בשעת חירום

מלבד פעילות החירום של הג'וינט, יש לארגון עבודה שוטפת שבה יש להמשיך גם בתקופות חירום. עבודה זו באה לידי ביטוי ברשימת העובדים שמגויסים בזמן חירום, תוך שימת דגש לנושא השכר והכספים, כמו גם לנושא משאבי האנוש והרווחה.

## פעילות במתקני הג'וינט בשעת חירום

- בניין הג'וינט הראשי נמצא בגבעת רם שבירושלים. הבניין יכול לספק מקלט לשהייה קצרת מועד של 470 אנשים. לארגון יש מספר מתקנים נוספים, כדלהלן:
  - גבעת שאול - מכיל את ארגון חותם ואת הארכיב - אין מקלט במקום, ולפיכך, בהתאם להוראת פקע"ר, לא תתבצע במקום עבודה שוטפת בזמן חירום.
  - תל השומר - מרכז הדרכה אשל, מרכז דרום - קיים מקלט משותף לכל הבניין שיכול להכיל עד 80 אנשים.
  - קריית ביאליק - מרכז הדרכה אשל בצפון - קיים מקלט משותף היכול להכיל עד 30 אנשים.
  - רמת גן - מרכז ידע אשלים - קיימים בבניין מקלט ומגרש חניה תת-קרקעי. כמו כן, יש אפשרות להתכנס בחדר מדרגות מבוטן.
- כלל מתקני הג'וינט יפעלו על בסיס הערכות מצב שיבוצעו בארגון ובהתאם להנחיות פיקוד העורף.

## הבניין הראשי בגבעת רם

- לבניין שני מקלטים: מקלט אחד ששטחו 145 מ"ר והוא יכול להכיל עד 290 אנשים. שטחו של המקלט השני הוא 90 מ"ר והוא יכול להכיל עד 180 אנשים (לשהייה קצרת מועד).
- כיתת כוננות - בג'וינט ישנה כיתת כוננות שערוכה לתרחישים שונים דוגמת שריפה או אירוע חבלני בבניין. היא כוללת אנשים נושאי נשק שהוכשרו על ידי הארגון, כמו גם חובשים ומגישי עזרה ראשונה. אלה, עוברים ריענון ואימונים באופן תדיר ומבוקר.

## סדר פעולות בעת חירום:

- בהישמע אזעקה, יפעלו השוהים בבניין לפי הנחיות פיקוד העורף: ירידה למקלטים בעת התקפת טילים, או פינוי הבניין בעת רעידת אדמה.
- המאבטח/קב"ט/צוות לוגיסטיקה - יכריזו במערכת הפריצה הטלפונית ויתריעו את העובדים אשר לא שמעו את האזעקה. לאחר שהמאבטח וידא כי מתקיים פינוי אפקטיבי של העובדים למקלטים, יתפנה אף הוא. בהיעדר השומר בכניסה לבניין, יוכלו עובדי הג'וינט לפתוח עצמאית את דלת הכניסה לבניין בעזרת התגים שברשותם.

## פעילות עובדי ג'וינט ישראל מחוץ לבניין שבגבעת רם:

- מתוקף פעילות הג'וינט כארגון הומניטרי אשר מסייע לאוכלוסייה באזורי עימות, מבקרים עובדיו באזורים בעלי סיכון. על מנת לקיים פעילות זו, יש להיערך מראש:
  - כל נסיעה של עובד הג'וינט תיבחן על פי צורך ותאושר על ידי מנהלו הישיר של העובד.
  - יש לוודא בכלי התקשורת וכן עם פיקוד העורף (מוקד 104) שיעד הביקור מאושר להגעה.

- טרם הנסיעה, יעברו העובדים והנלווים אליהם תדרוך על ידי קב"ט ג'וינט ישראל או מי שהוסמך לכך מטעמו. בתדרוך, יפורטו דרכי התקשורת ודרכי ההתגוננות בעת נסיעה ברכב, במבנה או בשטח פתוח.
- על פי הצורך, יחולקו על ידי קב"ט הבניין אמצעי מיגון אישיים: קסדות ושכפ"צים.
- באגפים, תרוכז רשימה שבה פירוט כל העובדים אשר נמצאים בנסיעה בתפקיד, כולל מיקום גאוגרפי וסדרי תקשורת.

### **רווחה וסעד בשעת חירום**

- עובדים במילואים - באחריות מנהלי האגפים לעדכן את משאבי האנוש במידה שעובד גויס לשירות מילואים.
- עובדים בקו העימות - הארגון ישמור בזמן חירום על קשר תדיר עם עובדיו שמתגוררים בקו העימות. קשר זה יתבצע על ידי נציגות האגפים, ובמידת הצורך יועברו דיווחים למשאבי אנוש.

### **תקשורת פנים-ארגונית**

- בתקופות חירום נערך הארגון לפעילות שונה מהרגיל. יש צורך לעדכן את העובדים על שינויים בפעילות הארגון ועל המשמעויות הנלוות לכך. על כן:
- אחת לשבוע, יישלח בדוא"ל לכלל העובדים חוזר מנכ"ל חירום שמעדכן אותם על פעילות החירום של הארגון למען אזרחי ישראל, כמו גם על משמעויות ארגוניות אם ישנן. במידת הצורך ועל פי שיקול דעת, תשתנה תדירות חוזר המנכ"ל.
- הנחיות אופרטיביות לעובדים יישלחו באופן שוטף בדוא"ל ויפורסמו בפורטן (פורטל) הארגוני. במידת הצורך והדחיפות, יישלחו לעובדים גם הודעות לטלפונים הניידים שלהם.

### **עבודה מרחוק**

- היערכות מחלקת מחשבים למצב חירום באה לידי ביטוי בשתי תצורות אפשריות:
- עבודה על בסיס חדר השרתים בבניין הג'וינט - כאשר תמונת המצב הביטחונית והטכנית מאפשרת זאת. במקרה שבו בניין הג'וינט בירושלים אינו נגיש מסיבה ביטחונית, או בשל מזג אוויר קיצוני, ימשיך חדר השרתים של הארגון לתפקד בצורה סדירה וניתן יהיה להתחבר מרחוק מכל מחשב מרוחק אל הפורטל הארגוני ולכל שירותי הדוא"ל (טלפונים ניידים, מחשבים ניידים) ולגשת אל המסמכים ואל המערכות הארגוניות באמצעות טוקנים. בתצורה זו, אין הגבלה בכמות העובדים שיכולים לעשות שימוש במערכת.
- עבודה על בסיס חדר השרתים בתל השומר - במקרה של פגיעה פיזית בחדר השרתים שבמבנה הג'וינט בירושלים, תישקל הפעלה של אתר החירום בתל השומר או בחברת מל"ם (לצורך גישה למערכת ה-SAP). השיקולים להפעלת אתר החירום מורכבים וכוללים, בין היתר, את הערכת משך ההשבתה הצפוי. אתר החירום בתל השומר מיועד לשרת כמה עשרות עובדים חיוניים בלבד, אשר יוגדרו בהתאם לתרחיש ולהערכת המצב.

# פרק שביעי

## ניהול ושליטה

### שעון הפעילות בג'וינט ישראל - כללי

לג'וינט ישראל אין תפקיד מחייב לשעת חירום ברמה הלאומית. כל עשייתו נובעת מייעודו כארגון פילנתרופי מוכון קידום אוכלוסיות פגיעות בישראל ומיכולתו למצות את יתרונותיו היחסיים בשעת חירום. בשעת חירום ובהכנות לקראתה יעבוד הג'וינט בעיקר מול חמישה גורמים:

- רח"ל
- פיקוד העורף
- משרדי ממשלה
- רשויות מקומיות
- גופים מפעילים ועמותות מהמגזר השלישי

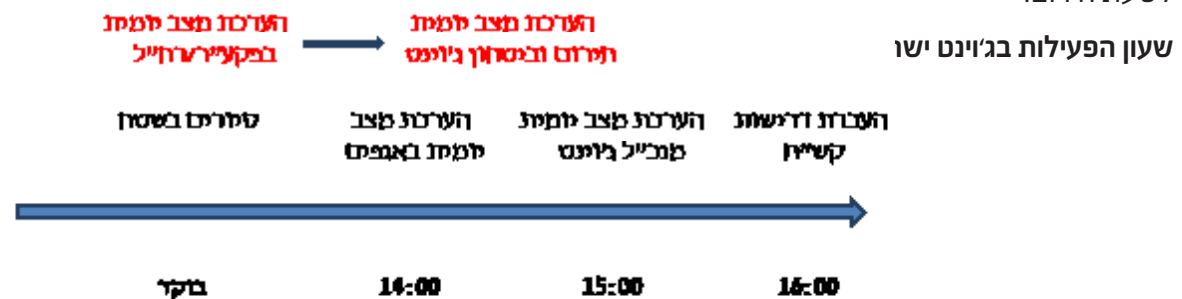
הפעלת הג'וינט בשעת חירום, בכפוף לשעון פעילות קבוע, היא חשובה. תכליתה, לסנכרן את הפעילות שמתבצעת וזו שמתוכננת בארגון בארבעה היבטים עיקריים:

- קבלת תמונת מצב על הפעולות שמתבצעות על ידי האגפים, קבלת דרישות להמשך וקבלת החלטות לגבי הפעולות שיתבצעו והדרישות הכספיות שיוגשו לגיוס תרומות
- סינכרון העברת דרישות הג'וינט לצורך גיוס כספים ייעודיים
- הנחיות ביטחון לעובדים (מיגון, תנועה וכו')
- תיאום והיערכות לביקורי מנהלים ותורמים

**המחוללים העיקריים** שקובעים את הזמנים שנקבעו בשעון הפעילות לג'וינט ישראל הם: הערכות המצב שמתקיימות ברח"ל ובפקע"ר והדרישות שמועברות לגופים בארה"ב, בדגש על JFNA.

השתתפות הג'וינט במתן ובקבלת תמונת מצב בגופים הנ"ל היא חשובה בהקשר לתיאום ולאיתור הצרכים מחד גיסא, ולקבלת הנחיות ההתגוננות מאידך גיסא.

בנוסף, נדרש הג'וינט לקבלת תמונת המיגון המחייבת לפעולתו במשרדים ובשטח. לפיכך, קיימת חשיבות שהג'וינט ישתתף בתרגילים העתיים כבסיס ללמידה, להתמקצעות ולהיערכות לשעת חירום.



## **פירוט המופעים בשעון הפעילות:**

### **הערכת מצב יומית באגפים**

**מטרה** - לקבל את תמונת מצב הצרכים והמענים בשטח ולסנכרן את פעולות האגף בהקשר לנושאים הבאים: קשר עם הרשויות ועם הגופים המפעילים; מעקב אחר ביצוע הפעולות שאושרו; אופן פעולת העובדים בהקשר להנחיות פקע"ר בשטחים המאוימים; הכנת דו"ח ביצוע ודרישות לתרומות מקש"ח.

**אחראי** - מנהל האגף

**משתתפים** - מנהל האגף; אחראי חירום אגפי וסגנו; מנהל הכספים, מנהלי תחומים (אופציה); אחראי קש"ח/ביקורים

**תפוקות מומלצות** - מסמך דרישות לקשרי חוץ; סיכום הערכת מצב אגפית יומית שכוללת הטלת משימות ואחריות

### **הערכת מצב יומית בג'וינט ישראל**

**מטרה** - לקבל את תמונת מצב הצרכים והמענים בשטח ולסנכרן את פעולות ג'וינט ישראל בהקשר לנושאים הבאים: מעקב אחר ביצוע הפעולות שמופעלות בשטח; אופן פעולת העובדים בהקשר להנחיות פקע"ר בשטחים המאוימים; הכנת דו"ח ביצוע ודרישות לתרומות מ-JFNA והיערכות לביקורי תורמים בימים הקרובים.

**אחראי** - מנכ"ל הג'וינט

**משתתפים** - מנכ"ל ג'וינט; סמנכ"ל כספים; מנהל כוח אדם, מנהלת קש"ח; קב"ט; מנהלת קשרי חוץ עם JFNA; מנהלי/אחראי חירום אגפיים.

**תפוקות מומלצות** - מסמך דרישות ל-JFNA; סיכום הערכת מצב יומית שכוללת הטלת משימות ואחריות.

### **הערכת מצב יומית מצב חירום וביטחון - ג'וינט ישראל**

**מטרה** - לסנכרן את המידע שמתקבל מהרשויות המוסמכות; להעריך את המצב ולהכין את ההנחיות למיגון ולהתמגנות של עובדי הג'וינט במבנים ובשטח, כולל היערכות מערכות המידע והתקשורת.

**אחראי** - מנהל משאבי אנוש ג'וינט ישראל

**משתתפים** - מנהל משא"ן; קב"ט הג'וינט; צוות לוגיסטי וחברת האבטחה על פי הצורך.

**תפוקות מומלצות** - מסמך הנחיות למיגון ולהתמגנות ל-24 השעות הבאות, כולל הנחיות לשימוש במערכות המידע.

### **הערכת מצב יומית בפקע"ר/רח"ל**

**מטרה** - לעדכן בפעילות הג'וינט ובתמונת המצב שעולה מהשטח אל אגפי הג'וינט ולהתעדכן בתמונת מצב העורף האזרחי ובהנחיות המיגון

**אחראית** - מנהלת תחום החירום בג'וינט

**משתתפים** - מנהלת תחום החירום בג'וינט; קב"ט הג'וינט (אופציה)  
**תפוקות מומלצות** - מסמך עדכון לגבי תמונת המצב והנחיות ההתגוננות המעודכנות

### **סיורים בשטח**

**מטרה** - להפגיש את חברי ה"בורד" של הג'וינט ואת נציגי גופים נוספים שמגיעים במשלחות ייעודיות מחו"ל עם פעילות הג'וינט בשטחים המאוימים. זאת, במטרה להגביר את ההזדהות עם ישראל ועם פעילות הג'וינט וכדי להגביר את התרומות לארגון.

**אחראי** - מנהלת תחום קש"ח

**משתתפים** - מנהלת תחום קש"ח; נציגי מחלקת גיוס הכספים של הג'וינט; מנהלים רלוונטיים מהנהלת הג'וינט ומהאגפים; צוות תיעוד.

**תפוקות מומלצות** - סרטים ותמונות

### **בעלי תפקידים**

בכל אגף נדרשים להיות, בכל נקודת זמן, בעלי התפקידים הבאים: מנהל תחום החירום, סגן מנהל תחום החירום, אחראי תקציבים לתחום החירום (סמנכ"ל כספים או סגנו) ומנהל תחום קש"ח. מנהל האגף נדרש למנות את בעלי התפקידים, ליידע אותם על תפקידם, על הציפיות מהם בהתכוננות לשעת חירום ובעת החירום ועל הפורומים שבהם הם אמורים להשתתף בתרגילים ובשעת חירום. ברמת הנהלת ג'וינט ישראל, תמונה אחראית חירום הג'וינט (נכון למועד זה: רונית בר). תפקידה: לסנכרן את פעילות הארגון מול רח"ל ופקע"ר, הן בהתכוננות לשעת חירום ובתרגילים השוטפים, והן בזמן החירום. כל זאת, באמצעות השתתפות בהערכות המצב שלהם וסינכרון הנתונים שיעלו, בחלוקה הבאה: מול קב"ט הג'וינט - בנושא המיגון; ומול הנהלת הג'וינט והאגפים - בנושא תמונת מצב החברה האזרחית. בנוסף, ירכז בשעת החירום אחראי החירום את מפגש הערכת המצב היומית בראשות מנכ"ל הג'וינט.

## **תהליכי הכשרה והיערכות לשעת חירום בג'וינט ישראל:**

### **היערכות האגפים בשגרה**

כחלק מתהליכי היערכות וחשיבה מקדימה על הפעולות שיבוצעו בזמן חירום, יקיים כל אגף בחודשים הקרובים ישיבת צוות פנימית שתעסוק בקידום היערכות האגף לשעת חירום. בהמשך - אחת לשנה לפחות.

- **מטרה** - לבחון את רשימת הצרכים שהאגף מקדם מול הרשויות בזמן חירום כפי שמופיעה בפרק השני שבפק"ל זה ולתת לה תוקף. בנוסף, לבחון את תהליכי העבודה שמתוכננים באגף לזמן חירום, לבחון את רשימת בעלי התפקידים באגף ואת רשימות הקשר שמצורפות בנספח, ולעדכן את הצוות באגף בכלל הפעולות וההנחיות לשעת חירום.

- **אחראי** - מנהל האגף ואחראי חירום אגפי.

- **משתתפים** - מנהל האגף; אחראי חירום אגפי וסגנו; מנהלי תחומים (אופציה); מנהל הדרכה.

- **תפוקות מומלצות** - סיכום כתוב שיסכם את הנושאים שצוינו לעיל (עם העתק לאחראי החירום בג'וינט); עדכון הפק"ל ובעלי תפקידים לשעת חירום באגף; קביעת בקרת המשימות שנקבעו בישיבה; סימון תאריך להכשרה ייעודית בנושא באגף; קביעת אופן השתתפות האגף בתרגילי החירום.

## היערכות ג'וינט ישראל בשגרה

כחלק מתהליכי היערכות ושמירה על כשירות, ישתתף הארגון באופן קבוע בתרגיל העורף הלאומי שמתקיים אחת לשנה.

**"תרגיל העורף הלאומי של ישראל"** - "נקודת מפנה", הוא תרגיל שנתי רחב היקף, בפריסה ארצית, שנועד לקדם את המודעות ואת המוכנות של גורמי העורף ושל האוכלוסייה במדינת ישראל למצבי חירום. בתרגיל, שנמשך כשבוע ימים, משתתפים כלל גופי הביטחון וההצלה במדינת ישראל, לרבות פיקוד העורף, המשרד להגנת העורף, המשרד לביטחון הפנים, הרשויות המקומיות, משרדי ממשלה שונים, מד"א, משטרת ישראל, הרשות הארצית לכבאות ולהצלה וגופים ציבוריים ופרטיים.

**מטרה** - התרגיל מהווה הזדמנות לשפר את המוכנות ואת המענה של הג'וינט ולתרגול העובדים בתרחישי חירום, תוך בחינת שיתוף הפעולה עם צה"ל/פיקוד העורף, עם רח"ל, עם משטרת ישראל ועם שאר ארגוני החירום והרשויות המקומיות.

**אחראי** - אחראית החירום בג'וינט

**משתתפים** - אחראית החירום בג'וינט; קב"ט ג'וינט ישראל; נציגי אגפים.

**תפוקות מומלצות** - השתתפות ארגונית בתרגיל העורף הלאומי; הכנת חומרים; תרגול עובדי הג'וינט ביום שעליו יחלט להעלות המודעות לשעת חירום; הפקת לקחים על ההשתתפות בתרגיל ודיווח בישיבת ראשי אגפים.

## תהליך למידה והפקת לקחים:

### כללי

כדי לשפר את תהליכי קבלת ההחלטות והביצוע בשעת חירום, נדרש לקיים בהנהלת הג'וינט ובאגפיו תהליך מתמשך במהלך מצב החירום ולאחריו, על מנת למצות את הלמידה ואת הלקחים שעלו תוך כדי ההפעלה. כל זאת, הן בתחום המקצועי והן בתחום הביטחוני.

### שלב הלמידה במהלך החירום

מנהל האגף יגדיר את אחד מעובדי החירום באגף כאחראי על איסוף הלקחים שעולים בישיבת החירום האגפית היומית. לקחים אלו יתחלקו בין לקחים לטווח הקצר, שאותם ניתן ליישם כבר בזמן החירום הנוכחי, לבין לקחים לטווח הארוך שדורשים תהליך בחינה עמוק וארוך ליישומם. אלה, יטופלו לאחר תקופת החירום ולקראת מצב החירום הבא.

תהליך דומה יתקיים בהנהלת ג'וינט ישראל באחריות מנהלת תחום החירום.

## שלב הלמידה לאחר הפעולה בשעת חירום

בתום תקופת הלחימה, תיערך בכל אגף ישיבת הפקת לקחים (על פי הטופס שמופיע בנספח) לבחינת הצרכים והמענים הארגוניים שניתנו בתקופת החירום והסקת מסקנות להמשך. המסמך יופץ לכל חברי צוות החירום הארגוני באגף ולהנהלת הג'וינט. לאחר ביצוע סבב של הפקת לקחים באגפים, יתבצע דיון בראשות מנכ"ל הג'וינט לבחינת הלקחים וההמלצות שעלו בסיכומי האגפים ובנושאים שברמה הארגונית: קש"ח, גיוס כספים, דוברות וכו'.

## עדכון מסמך תפיסת העבודה של הג'וינט

אחת לשנה, יעודכן המסמך הנ"ל שמהווה את תפיסת העבודה הארגונית. אחריות לעדכון: מנהל תחום החירום בג'וינט. תאריך לעדכון: בחודש יולי, בכל שנה. לאחר העדכון, יישלחו המסמך והעדכון לראשי האגפים ולחברי צוות החירום שבמטה ובשטח, להנהלת הג'וינט, לאגפים ולצוות התייעוד.

## פרק שמיני נספחים

- נספח א': רשימות תפוצה (דפי קשר) לשעת חירום - צוותי חירום בג'וינט ישראל ושותפים
- נספח ב': נוהל ריתוק עובדים ורשימת עובדים חיוניים/מרותקים
- נספח ג': דו"ח מעודכן - עובדים מרותקים בזמן חירום
- נספח ד': רשימת ציוד - ערכות לזמן חירום
- נספח ה': טופס בקשת תקציב לקשרי חוץ

## נספח א': רשימת תפוצה לשעת חירום - ג'וינט ישראל

### צוות חירום מטה - ג'וינט ישראל

שם בעל התפקיד	הגדרת תפקיד	נייד
פרופ' יוסי תמיר	מנכ"ל הארגון	7602927 050
פקטור חיים	סמנכ"ל כספים	5348237 050
ד"ר סיגל שלח	סמנכ"לית ג'וינט ישראל ומנכ"לית תבת	6874112 050
שגי גלית	מנהלת תכנון ואסטרטגיה וקשרי חוץ	6921746 050
ד"ר רמי סולימני	מנכ"ל אשלים	5326978 050
יוסי היימן	מנכ"ל אשל	2028494 050



שם בעל התפקיד	הגדרת תפקיד	נייד
צביקה גל	מנהל כוח אדם	7958863 050
אורלי דורון	דוברת	2122303 050
אליוט גולדשטיין	מנהל תחום גיוס משאבים	9110890 054
רונית בר	אחראית היערכות לשעת חירום ור"ת התנדבות ומשפחות	5925479 050

### צוות חירום שטח בג'וינט ישראל

שם בעל/ת התפקיד	נציגות ארגון	נייד
רונית בר	מרכזת הצוות ואגף אשלים	0505925479
שושנה אהרון	קשרי חוץ	0526634613
יקיר פניני מנדל	מסד נכויות	0503145137
מיכל אטב	אשלים	50.53153860
ציונה קרן	אשל	50.69542510
יפעת הילל	צעירים ותבת	50.89960300

### רשימת אנשי קשר שותפים

שם בעל/ת התפקיד	תיאור תפקיד	נייד
<b>רשות החירום הלאומית - משרד הביטחון</b>		
מ"מ מנהל רח"ל - טרייבר בצלאל		
מנחם ווגשל	יועץ בנושא חוסן בקהילה	0506223140
יהודה מירון	משרד הביטחון	3639-054491
<b>פיקוד העורף</b>		
סא"ל קרן מיימון שרייבר	ראש ענף מדעי ההתנהגות, פיקוד העורף	3396-052921
ד"ר אייה	מחלקת מחקר פיקוד העורף	089206697
<b>משרד הרווחה והשירותים החברתיים</b>		
אחראי חירום, אילן ברוש 025086565		

שם בעל/ת התפקיד	תיאור תפקיד	נייד
איריס פלורנטין	סמנכ"לית, שירותים אישיים וחברתיים	025085601
רחל שרביט	סמנכ"לית, שירותי תקון לנוער מנותק	02508801
נילי דרור	מנהלת האגף למשאבי קהילה	025085416
ד"ר שלמה אליישר	סמנכ"ל, אגף לשירותי רווחה ושיקום	025086408
ויואן עזרן	מנהלת השירות לקהילה	025085606
איילה מאיר	מנהלת השירות לפרט ולמשפחה	025085603
גלית מבורך	מנהלת השירות לאזרח הוותיק	025085704
נילי דניאל	מפקחת ארצית, אגף השיקום	0506223386
עירית בוזו	מרכזת השירות במחוז ירושלים	025085318
מיכל שוכמן גבאי	מפקחת מחוז ירושלים	025085020
נעמי אלמליח	רכז בכיר מחוז באר שבע והדרום	086264939
ציפי אפרתי	מפקחת מחוז באר שבע והדרום	086264933
סיגלית כהן	מפקחת מחוז באר שבע והדרום	08264719
<b>משרד החינוך</b>		
דודו ביטס/אריה מור - אחראי חירום		
דני רוזנר	מנכל מנהל חברה ונוער	02655888
ד"ר בני פיישר	מנכל מנהל החינוך ההתיישבותי	036776991
יוכי סימן טוב	מנהלת היחידה לטראומה וחירום	0506282819
<b>משרד הבריאות</b>		
בתיה ליידנר	אחראית תחום דיור, שירותי שיקום בריאות הנפש, משרד הבריאות	0506242924
ענת לייכטר	אחראית התנדבות משרד הבריאות	0506242028
ד"ר ברקמן	מנהל המחלקה לשירותים מוסדיים אגף גריאטריה	036061730

## נספח ב': ג'וינט ישראל - מפעל חיוני בשעת חירום

- ארגון הג'וינט מוכר כ"מפעל חיוני בעת חרום למתן שירותים קיומיים" לפי חוק שירות עבודה בשעת חירום.
- בהתאם לחוק האמור, יקבל הארגון צו גיוס עם הכרזת מצב חירום. במקרה זה, חייב הארגון להמשיך לפעול בשעת חירום על פי הוראות הצו.
- החוק האמור קובע, כי על כל עובדי הארגון שמופיעים ברשימה שצמודה לצו להתייצב לעבודה בשעת חירום ולבצע כל תפקיד אשר יוטל עליהם על ידי הנהלת הארגון, בשעות עבודה כנדרש.
- במידת הצורך, יצוידו העובדים המגויסים באישורי מעבר אשר יקלו על הגעתם לעבודה.
- עובדים ברשימה אשר נקראו לבצע שירות מילואים יהיו פטורים להופיע לעבודה בשעת חירום, כל עוד הם בשירות פעיל.
- בעת מצב חירום, על עובדי הארגון לא יחולו החוקים הבאים:
  - חוק עבודת נשים
  - חוק שעות עבודה ומנוחה
  - חוק חופשה שנתית
- עובדים שמופיעים ברשימה מכוסים בביטוח בריאות מלא במסגרת הביטוח הלאומי.
- בשעת חירום, אגף או מחלקה שמבקשים להוסיף עובדים/אנשים לרשימה מתבקשים להעביר למשאבי אנוש את הפרטים הבאים:
  - שם העובד
  - תעודת זהות
  - כתובת
  - תאריך לידה
- אגף משאבי אנוש יעביר את הרשימה למשרד הכלכלה/מערכת משק לשעת חירום.
- מודגש, כי על עובד שנוסף לרשימה אשר פרטיו לא יתקבלו ויאושרו על ידי מנהל משאבי אנוש לא יחול הכיסוי הרפואי הנ"ל במסגרת הביטוח הלאומי.
- מיגון - בעת שהייה באזור העימות - על העובדים לפעול בהתאם להנחיות פיקוד העורף.
- בימי שגרה - אם ברצונכם להוסיף ו/או לגרוע עובדים מהרשימה, קחו בחשבון:
  - לא להוסיף עובדים שעשויים להיקרא לשירות מילואים בשעת חירום.
  - לא להוסיף נשים שמטפלות בילדים קטנים.
  - להוסיף עובדים מתאימים שמתגוררים גם מחוץ לירושלים (צפון/דרום).
  - לא לנפח את הרשימות - איננו ארגון שמתוכנן לפעול בעת חירום במלוא ההיקף כבשגרה.

נספח ג': דו"ח מעודכן - עובדים מרותקים בזמן חירום

דו"ח תקן ואיוש נכון ליום 30.4.2015

שם מפעל: ג'וינט ישראל

שם איש קשר: צבי גל, משאבי אנוש דוא"ל: zvikag@jdc.org

שם מחלקה	שם תפקיד	מספר זהות	שם משפחה	שם פרטי	מין	שנת לידה	שם יישוב	כתובת המרותק	מיקוד
אשל	מנהל אגף	56624182	היימן	יוסף שלום	ז	1960	מבשרת ציון	0/15 העפרוני	9079609
אשל	מנהל תכניות	52363082	קרן	ציונה	נ	1954	אלפי מנשה	13 צופית	4485100
אשל	ראש תחום	21397062	בארי	דב בער מ	ז	1980	ירושלים	0/12 קורא הדורות	9338717
אשל	סמנכ"ל כספים	24878407	אליהו	ארז	ז	1970	שדה משה	0/213 שדה משה	7935500
אשל	מנהל תכנית	55056907	גליק	יהודית	נ	1958	לוד	9/11 האדמונית	4960301
אשל	ראש תחום	58114935	בן נתן	אופיר	ז	1963	גבעת יערים	0/89 מרבד הקסמים	9097000
אשלים	ראש תחום	28418986	בר	רונית	נ	1971	בית אריה	2/4 השקד עופרים	7194700
אשלים	מזכיר/ה	28025112	עטרי	ורד	נ	1970	מודיעין	17 רבקה אמנו	7177665
אשלים	ראש תחום	30350193	שי	רבקה	נ	1949	מבשרת ציון	0/2 הארזים	9070202
הנהלה	דובר	57153900	דורון	אורלי	נ	1961	ירושלים	0/1 גרנות	9370601
הנהלה	רכז	39125018	ליידן פן אמס	יעל	נ	1983	ירושלים	54 עזה	9238410
הנהלה	מזכיר/ה	32459067	יונה	הדס	נ	1975	ירושלים	7/4 הרפז ניסן	9371643
הנהלה	מרכז	55559942	לוי	דורית	נ	1958	ירושלים	6 יורדי הסירה	9322506
הנהלה	ראש תחום	59136077	רותם	דפנה	נ	1964	הר אדר	73 הגיא	9083600

שם מחלקה	שם תפקיד	מספר זהות	שם משפחה	שם פרטי	מין	שנת לידה	שם יישוב	כתובת המרותק	מיקוד
יחידת מחשב	מנהל תכנית	13790142	אשר	עדינה	נ	1957	ירושלים	38/15 ליפשיץ נחום	9362226
יחידת מחשב	מנהל תכנית	14240592	פרקש	רחל	נ	1963	ירושלים	9/10 בראנד אהרון	9387810
יחידת מחשב	מנהל תכנית	303749360	צוצנקוב	טאטינה	נ	1965	מעלה אדומים	2/11 הגיר	9855211
יחידת מחשב	מנהל תכנית	55345128	רפאלי	אילנה	נ	1958	ירושלים	2/314 אידלזון אברהם	9766500
יחידת מחשב	מנהל תכנית	39267653	אלון	ברק	ז	1983	ירושלים	2 מסליאנסקי צבי	9722019
יחידת מחשב	מנהל תכנית	66199431	טל	יאיר	ז	1982	בית שמש	3 רבי ינאי	9908407
כספים	סגן מנהל כללי	12638474	פקטור	חיים	ז	1950	מבשרת ציון	26/45 גלבע	9075842
כספים	מנהל חשבונות	64675549	אליהו	עודד	ז	1946	ירושלים	8/25 חיל האויר	9753522
כספים	מנהל חשבונות	32703506	רפאלי	ענת שפרה	נ	1986	ירושלים	2/314 אידלזון אברהם	9766500
כספים	תקציבן	52962792	אור	אסף	ז	1981	מעלה אדומים	6/25 השיטה	9853125
כספים	תקציבן	57740045	בצרי	דורית	נ	1962	מבשרת ציון	28 שכ מוצא הקטנה	0
כספים	מנהל תכנית	55556385	שי	עפרה	נ	1958	ירושלים	2/26 ח"הפלמ	9254235
כספים	ראש תחום	17879651	טשרנפסקי	בנימין ב	ז	1954	ירושלים	9/19 בראנד אהרון	9387819
כספים	ראש תחום	63672562	פז	רחל	נ	1954	גבעת זאב	59 אתרוג	9091700
משאבי אנוש	מנהל אגף	54756200	גל	צבי	ז	1957	אור יהודה	16 צאלון	6040732
משאבי אנוש	רכזת כ"א	14655757	ספוזניקוב	מרינה	נ	1962	הר גילה	215 הר גילה	9090700

מיקוד	כתובת המרותק	שם יישוב	שנת לידה	מין	שם פרטי	שם משפחה	מספר זהות	שם תפקיד	שם מחלקה
9063200	0/106 גבע בנימין	גבע בנימין	1966	ז	איל	חוגה	22114094	מנהל תכנית	משק
9074838	39 מוצא הקטנה	מבשרת ציון	1957	ז	הרצל	יהושוע	54661335	קצין בטחון	משק
9097000	5 גבעת יערים	גבעת יערים	1963	ז	איל	שמחי	58367863	רכז	משק
9362804	3 לוי	ירושלים	1976	ז	יקיר ארי	פניני	38551438	מנהל תכנית	נכויות
9258702	7/27 טשרניחו בסקי	ירושלים	1986	נ	אורלי	פרוכטר	209911197	מנהל תכנית	נכויות
3372408	7 שד וינגיט	חיפה	1966	נ	סועאד	דיאב	59876540	מנהל תכנית	נכויות
9630810	6 כרמון	ירושלים	1961	נ	רונית	רבי בן שטרית	57057192	מנהל תכנית	נכויות
7683000	0 גני הדר	גני הדר	1955	ז	דניאל	פינס	14868293	מנהל אגף	פילנת רופיה
9355213	3/13 נעמי	ירושלים	1972	ז	אליוט בר	גולדשטיין	321144743	מנהל אגף	קשרי חוץ
9043500	0/31 הכרמים	אפרתה	1961	נ	טובה גרט	פרץ	14749444	מנהל תכנית	קשרי חוץ
4355820	236 אחוזה	רעננה	1962	ז	גרארד אל	בנטאטה	13351820	ראש תחום	שילוב עולים
8468734	34 שתל יצחק	באר שבע	1975	נ	יפעת	הלל	31909716	מנהל תכנית	שילוב עולים
9987500	0/354 רמון	צור הדסה	1959	ז	יאיר	קמייסקי	14115612	מנהל תכניות	שילוב עולים
8531000	0 אשל הנשיא	אשל הנשיא	1968	ז	אראל עמי	דמרי	23706716	ראש תחום	שילוב עולים
7685800	15 עשרת	עשרת	1966	נ	סיגל	שלח	22339873	מנהל אגף	תעסוקה
0	4 שכ מנחת	ירושלים	1969	נ	סגלית טי	ברגיג	23869738	תקציבן	תעסוקה

מיקוד	כתובת המרותק	שם יישוב	שנת לידה	מין	שם פרטי	שם משפחה	מספר זהות	שם תפקיד	שם מחלקה
9083800	3 א"הגר	קרית יערים	1956	נ	חביבה	איסלר	12620688	מנהל תכנית	תעסוקה
3092082	4 ברק	זכרון יעקב	1955	ז	ראובן	גורבט	17431511	ראש תחום	תעסוקה
9339503	0/3 שלום יהודה	ירושלים	1975	ז	מיכאל יצ	דינוביץ	32416844	סמנכ"ל כספיים	תעסוקה
9083000	36 בית נקופה	בית נקופה	1981	נ	רז	גליד	43187293	מנהל לשכה	תעסוקה
9080400	20 נטף	נטף	1955	נ	אן יעל	בורג	69933570	ראש תחום	מכון אחר
0	1 גבעת בית הכרם	ירושלים	1968	נ	שרית	קאהן	59809145	ראש תחום	מכון אחר
9079381	4/7 טופז	מבשרת ציון	1952	ז	רמי	סולימני	51350346	מנהל אגף	אשלים
9073658	0/172 ח"הפלמ	מבשרת ציון	1953	נ	רחל	מרום	51831824	מנהל אדמניסטרטיבי	אשלים
4863130	30 אביטל	ראש העין	1963	ז	יצחק	זהבי	58081415	ראש תחום	אשלים
9083500	0/0 מעלה החמישה	מעלה החמישה	1971	ז	שלומי	כהן	27962844	ראש תחום	אשלים
9450746	0/3 גבע	ירושלים	1974	נ	ליאת	ברוש	31831837	מנהלת תכניות	הכשרה

## נספח ד': רשימת ציוד - ערכות לזמן חירום

### ציוד חירום שקיים בבניין הג'וינט הראשי

במקלטי בניין הג'וינט שבגבעת רם יש ארונות עם ערכות חירום שמכילות:

- 14 שכפ"צים קרמיים
- 8 קסדות
- 8 מסכות אב"כ
- פטיש 5 ק"ג + לום
- 25 שלטים לרכב - JDC
- נורות 24 וולט

בכל מקלט קיים ציוד חירום נוסף:

- תאורת חירום + רדיו
- כבל מאריך 10 מ'
- קו טלפון + מכשיר
- תיק עזרה ראשונה
- שתי אלונקות
- בקבוקי מים
- מכשיר לסינון אוויר

כמו כן, ברשותנו הציוד הרפואי הבא:

- 4 ערכות עזרה ראשונה בסיסיות למגישי עזרה ראשונה
- שתי ערכות עזרה ראשונה לחובשים מוסמכים
- ערכת החיאה
- מפעם (דפיברילטור)



## נספח ה': טופס בקשת תקציב לקשרי חוץ

JDC Emergency Response											
Date:											
IMMEDIATE RESPONSES (IN TIMES OF CRISIS)											
Department / אגף	Program Name / שם תכנית	Program Description / תיאור תכנית	Type / סוג תכנית	Locations / רשויות בהן תפעל התכנית	Target Population / אוכלוסיות יעד	# People Served / מספר מוטבים	Total Budget (US\$) / תקציב כולל בדולרים	Funding Need (US\$)/ תקציב מבוקש בדולרים	Notes/ הערות	Missions/ אפשרות לביקורים	Photographer/ אפשרות לצלם
			Trauma Support/ Respite/ Camps & Activities/ Training Opportunities and Volunteer Activities/ Support for Small Business/ Other Support for Vulnerable Populations	Cities or local authorities	Preschool and kindergarten- aged children	per location or per program	Including GOI, JDC, and other sources (per location or per program)	per location or per program	budget, participant or program details	Yes or No	Yes or No

## מסמך מסכם: צוות עסקים חברתיים

# תכנון אסטרטגי - צוות עסקים חברתיים מוגש להנהלת ג'וינט ישראל

### תכנון אסטרטגי צוות משימה עסקים חברתיים

#### מטרה

גיבוש כיווני פעולה של הג'וינט בתחום העסקים החברתיים

#### הישג נדרש

מיפוי שדה הפעולה

יחסי הגומלין עם השחקנים הרלוונטיים בשדה

בניית מפת האפשרויות

גיבוש תכנית אופרטיבית לפיתוח הנושא בג'וינט

#### סדר מפגשים

21.04 מפגש 1: מיפוי והיכרות עם השדה

28.04 מפגש 2: בניית מפת אפשרויות

06.05 מפגש 3: גיבוש תכנית אופרטיבית

10.05 דיווח ביניים להנהלה

25.05 מפגש 4: גיבוש תכנית אופרטיבית

30.06 דיווח תוצרים סופיים להנהלה

#### תובנות

קיים ECO SYSTEM

מיפוי ארבעה עולמות תוכן:

אוניברסלי

שפה

כלים  
לקוח  
מודעות -  
לג'וינט יש תפקיד ביצירת שינוי מערכתי בתחום העסקים החברתיים וכזרז לצמיחתם עבור אוכלוסיות היעד.  
אוניברסלי  
עסקים חברתיים - מכון לאוכלוסיית הג'וינט  
מכון לאוכלוסיית הג'וינט

המלצות  
כלים:  
פיתוח כלים תומכים  
יש להכשיר כמומחי תוכן נציגים מכל אגף בג'וינט  
לקוח:  
מיקוד בצד החברתי (נקודות החוזק בג'וינט)  
מיקוד באוכלוסיות הג'וינט  
פיתוח עסקים חברתיים:  
- עסקים חברתיים על גבי עסקים רגילים  
- עסקים חברתיים על גבי תשתיות הג'וינט  
מודעות:  
יצירת מודעות בקרב "לקוחות" הארגון (ולא כללי)  
שפה:  
פיתוח שפה פנים־ארגונית  
פיתוח שפה עם שותפים/בעלי עניין - כללי  
המלצות ארגוניות  
דרכי הפעולה:  
כלים ושפה הובלה על ידי תבת  
לקוח ומודעות הובלה ברמת האגפים - פ. ממוקדת אוכלוסייה  
מכשיר התערבות ברמה אגפית לפתרון בעיות של אוכלוסיות היעד  
התמחות:  
בחירת צוות מייצג של האגפים השונים  
הכשרת הצוות לתחום  
ועדות:  
ועדת היגוי: ג'וינט ישראל  
יצירת פורום רחב (רב־מגזרי) בתחום  
:Global JDC  
יצירת מערך עבודה עם מדינות רלוונטיות  
תוצאות: כלים ושפה  
פיתוח תשתית תומכת ומוטמעת במשרדי הממשלה

התמחות של יועצים/מרצים בתחום - משרד הכלכלה  
 מסלול הכשרה ליזמים שמעוניינים להקים עסק חברתי  
 מסלול הכשרה ל- NGO's שמעוניינים להקים עסק חברתי  
 סיוע לגופים ולארגונים בפיתוח השפה. למשל:

B-CORP

SBP

פיתוח שפה פנים-ג'וינטית

תוצאות: לקוח ומודעות

פעילות של אגפי הג'וינט

תכניות להקמת עסקים חברתיים בתחומים הרלוונטיים

חיזוק עמותות "ג'וינטיות" באמצעות עסקים חברתיים

מודעות ושינוי תפיסה

פיתוח המודל והפצתו - עסקים חברתיים על גבי עסקים רגילים

אתר שמרכז את המידע ואת הידע על עסקים חברתיים וה- Ecosystem.

תחרויות/האקאטונים/פרסומים

הערכת תקציב

450 פיתוח קורסים (יועצים/מרצים/יזמים)

300 פיתוח SBP ו-B-CORP

200+400 תחרויות /אתר/יצירת מודעות

1,500+ תכניות ממוקדות אוכלוסיות דרך האגפים

1,000 עסקים חברתיים על גבי עסקים

200 הכשרת הצוות/פורום/גלובל DC

4,000=3,300+700 סה"כ

**נספח ט' -**

# מסמך מסכם: צוות חברה אזרחית

תכנון אסטרטגי - צוות חברה אזרחית  
מוגש להנהלת ג'וינט ישראל

חברי הצוות:

ד"ר רמי סולימני, רני דודאי, רונית בר, טלי אמיר לבני, גדעון הרשר, ספא גארב, אסף בנר, שגיא שיין, חני רוזה, מירב לוי, ליאורה ארנון, יונתן אורן, עידו גרנות, רונית לוי ואורי גיל.

## הקדמה:

מסמך זה הוא תוצר עבודתו של צוות משימה ייעודי, פנים־ארגוני, לסוגיית קידום ההתנדבות והחברה האזרחית בישראל. הצוות כלל נציגים מאגפי הג'וינט ופעל לקידום שתי מטרות עיקריות, בהתאם להנחיית הנהלת הג'וינט:

1. **קידום מהלך כולל בג'וינט להטמעת תפיסת עבודה לחיזוק ארגוני החברה האזרחית**

2. **הכנת תשתית לדיון הנהלה מצומצם לעיצוב חזון ומדיניות הג'וינט כלפי ארגוני החברה האזרחית**

מסמך זה מתמקד בהמלצות לגבי **המטרה הראשונה**: המסמך משקף תהליך חשיבה ועבודה ממוקד של צוות המשימה, ומפרט תובנות והמלצות לאסטרטגיה ארגונית רוחבית באשר לתפיסת הפעולה הרצויה של הג'וינט לחיזוק ארגוני החברה האזרחית וההתנדבות.

בנוסף, מסמך זה יהווה (בדגש על נספחיו), בצירוף חומרי רקע נוספים, חומר רקע לדיון הנהלה נוסף אשר יתמקד ביחסי הג'וינט וארגוני החברה האזרחית בכלל היבטים.

תהליך העבודה, כמו גם המסמך המסכם וההמלצות, מסתמכים על הנחות היסוד הבאות:

1. מאז הקמתו, רואה הג'וינט חשיבות רבה בחיזוק ובקידום ההתנדבות והחברה האזרחית בישראל.<sup>2</sup> זאת:
  - לטובת מימוש ייעוד הג'וינט, באמצעות חיזוק תשתיות חברה אזרחית והתנדבות הפועלות למען אוכלוסיות פגיעות.
  - לטובת חיזוק החוסן החברתי והלכידות בישראל.
2. ג'וינט ישראל היה ויהיה גורם משמעותי בכל הקשור לפיתוח ולחיזוק החברה האזרחית.<sup>3</sup>

### **צוות המשימה הגדיר שלוש משימות מרכזיות לטובת חיזוק ארגוני החברה האזרחית:**

- חיזוק תשתיות פרטני לעמותות שעובדות עם הג'וינט, באמצעות "חבילת תשתיות" כוללת.
  - קידום למידה הדדית, סינכרון ותיאום בין ארגוני החברה האזרחית שפועלים בשדות התוכן של הג'וינט.
  - יצירת ערוצי השפעה מערכתית במשותף עם ארגוני החברה האזרחית.
- אנו מודים על ההזדמנות לקחת חלק בקידום נושא חשוב זה ושמחים להירתם לקידומו.

### **הטמעת תפיסת עבודה לחיזוק ארגוני החברה האזרחית - המלצות מרכזיות**

- כאמור, צוות המשימה הגדיר שלוש משימות מרכזיות לטובת חיזוק ארגוני החברה האזרחית:
1. חיזוק תשתיות פרטני לעמותות שעובדות עם הג'וינט, באמצעות "חבילת תשתיות" כוללת.
  2. קידום למידה הדדית, סינכרון ותיאום בין ארגוני החברה האזרחית שפועלים בשדות התוכן של הג'וינט (לדוגמה: פורומים משותפים של מנהיגות מתנדבת בתחום זקנה).
  3. יצירת ערוצי השפעה מערכתית בשיתוף ארגוני החברה האזרחית (דוגמת תהליכי קולקטיב אימפקט ועוד).

### **להלן, פירוט ראשוני שמבהיר את עיקרי הרציונל בשלושת ערוצי הפעולה השונים (פירוט נוסף בהמשך):**

- 2 «ג'וינט יש מחויבות לקיום ולשגשוג המגזר השלישי בכלל, ועמותות המשרתות את האוכלוסיות החלשות בישראל בפרט. טיפוח וחיזוק עמותות הינו חלק מייעוד ג'וינט ישראל». מתוך: «ג'וינט ישראל והעמותות - מדיניות ומטרות השותפות» (גלית שגיא, 2010).
- 3 ראו, לדוגמה, בנספחים: רשימת ארגוני חברה אזרחית שהג'וינט יזם, הקים ו/או תמך בהם.

	1	2	3
ערוץ פעולה ג'וינט:	חיזוק פרטני לעמותות שעובדות עם הג'וינט	חיזוק הלמידה ההדדית, הסינכרון והתיאום בין ארגוני החברה האזרחית שפועלים בשדות התוכן הג'וינטיים.	בנייה והפעלת זירות השפעה רחבה של החברה האזרחית (בהלימה עם ייעוד הג'וינט)
רמה:	ארגוני	בין-ארגוני (בין עמותות)	מערכתי
משימה:	חיזוק תשתיות	פיתוח רשתות ולמידת עמיתים	עיצוב ויישום מדיניות בפועל
פירוט:	סיפוק חבילת שירותי תשתית לעמותות שעובדות עם הג'וינט:  מתן מעטפת ארגונית "מותאמת אישית" לכל ארגון, לחיזוק תשתיות פנים-ארגוניות של הארגון. למשל: ניהול מתנדבים, חיזוק ועדים מנהלים, שיפור קיימות ועוד (ראו פירוט בהמשך).	קיום פורומים ומפגשים בין ארגונים, על פי תחומי דעת ג'וינטיים, סביב נושאים ומשימות משותפות: מיפוי נושאים ללמידת עמיתים ולמידה הדדית בין הארגונים. יצירת רישות בין הארגונים - לעידוד היכרות עומק, לשיתופי פעולה ולאגום משאבים. שמירת קשר של הג'וינט עם הארגונים כמוביל וכמארגן שדה מקצועי.  התהליך יובל על ידי נציגי האגפים השונים, תוך ליווי מקצועי ומערכתי של הג'וינט.	גיבוש צוותי עבודה משותפים לקידום סוגיות מורכבות:  עיצוב זירות להשפעה מערכתית (תהליכי חשיבה, תכנון ויישום משותפים), יחד עם ארגוני החברה האזרחית, בהלימה לייעוד הג'וינט. אגפי הג'וינט יפעלו מתוך תפיסת הארגון כ"מוביל שדה" מקצועי, בעל השפעה ארצית ורב-מגזרית, ויובילו צוותי חשיבה/משימה בשיתוף ארגוני חברה אזרחית ומול הממשל בהתאם לצורך.

המלצת הצוות, היא לקדם את ערוצי הפעולה הנ"ל בצורה מדורגת:



שנה ראשונה	שנה שנייה	שנה שלישית	
פיתוח מודל ויישום	המשך יישום	המשך יישום	פיתוח ערוץ פעולה 1 (חיזוק תשתית עמותות)
ליווי ומידול יזמות קיימות	פיתוח מודל עבודה כלל ארגוני	המשך יישום	פיתוח ערוץ פעולה 2 (פיתוח רשתות)
	פיתוח מודל	יישום	פיתוח ערוץ פעולה 3 (השפעה מערכתית)

בהתאם לנ"ל, נציג להלן הצעה למודל חיזוק תשתיות עמותות (ערוץ פעולה 1). פירוט על שאר ערוצי הפעולה יוגש בהמשך.

מודל לחיזוק תשתית עמותות שעובדות מול הג'וינט (ערוץ פעולה 1) - תרשים תהליך עבודה



הנחות היסוד למודל:



יעבור הארגון:

- הערכה של תוצאות הליווי
- תהליך תו מידות לאפקטיביות ארגונית

**לוח זמנים מוצע לביצוע:**

שלב	2015	2016
הקמת ועדת היגוי בין־אגפית להובלה ולבקרה	4-Q3	
מינוי רכז תהליך	4-Q3	
הוצאת קול קורא לעמותות להגשת מועמדות		Q1
תהליך מיין ואיתור עמותות מתאימות		2-Q1
דיאגנוזה ארגונית לעמותות במסלול תמיכה		3-Q2
קביעת תהליך בשיתוף העמותה, פרויקטור/ית ג'וינטי ויועץ/ת ארגוני/ת מלווה		3-Q2
תחילת תהליך		Q4

# מסמך מסכם צוות שותפויות וגיוון מקורות הכנסה

תכנון אסטרטגי - צוות שותפויות וגיוון מקורות הכנסה  
מוגש להנהלת ג'וינט ישראל

חברי הצוות:

טלי אמיר, דב בארי, אלי בנטטה, אריה דובוב, אורלי דורון, סועאד דיאב, מוטי וולף, ריבה ניניו, דני פינס, ענת פנסו, שרית קהאן, רן רובנר, חיים פקטור ורמי סולימני.

## רקע

צוות שותפויות וגיוון מקורות הכנסה, הוא אחד הצוותים שמונו כדי לתת המלצות להנהלת ג'וינט ישראל במסגרת תהליך התכנון האסטרטגי שעובר הארגון. בשלב הראשון בתהליך, אופיינו האתגרים המרכזיים, ביניהם: ירידה מתמשכת בתקציבי הליבה, חוסר גמישות מסוים שנובע ממבנה השותפויות הקיים ורצון להרחיב את זירת הפעילות לאזורים חדשניים נוספים.

הצוות דן במענים שעלו לאתגרים שמפורטים לעיל.

ההמלצות שיפורטו להלן הן תוצר תהליך עבודה של צוות משימה, אשר הורכב ממשותפים מכל האגפים, ומטרתו מתן המלצות לקבלת החלטות במסגרת דיון הנהלה.

לפיכך, דן הצוות במשמעות הרחבת שותפויות הג'וינט עם גורמים נוספים משלושת המגזרים.

## המטרה

**הרחבת בסיס הפעולה ומרחב הפעילות של הג'וינט, באמצעות גיוון מקורות התקציב עבור תכניות ושירותים לקידום אוכלוסיות היעד. כל זאת, כדי להשיג השפעה מערכתית רחבה יותר.**

חשוב לציין, כי הכוונה היא הרחבת בסיס הפעילות באמצעות שותפים שיכניסו, בין היתר, הון חדש לפעילות המשותפת. אין הכוונה לבניית מערך גיוס כספים בישראל, כי אם להבניה ארגונית של בניית/הרחבת שיתופי פעולה אסטרטגיים עם גורמים שונים.

### היתרונות המרכזיים בניית/הרחבת שותפויות עם אסטרטגיים:

1. הכנסת כסף חדש (הון מהשותפים לטובת הפעילות)
2. השותפים הם בעלי מעגלי השפעה רחבים, לעתים כאלה שהג'וינט אינו פעיל או מוכר בהם
3. שיטות ניהול וחשיבה עסקית
4. לעתים, פריסה רחבה בשטח בזירות שבהן הג'וינט איננו פועל
5. במקרים מסוימים, יכולת הפעלת שירותים
6. גמישות
7. לעתים, הפעלת מערכות שיווק (מאפשרת נראות)
8. קשרים עם תורמים נוספים

### הנחות יסוד

הדיונים בצוות התבססו על הנחות היסוד הבאות:

1. ג'וינט ישראל פועל כיום בשותפות אסטרטגית עם הממשלה. לשותפות זו יתרונות רבים, ועל כן נקודת המוצא לדיוני הצוות היא כי שותפות זאת תמשיך להיות המרכזית בפעילות ג'וינט ישראל ואין לפגוע בה או לשנותה.
2. הרחבת בסיס הפעולה יתאפשר באמצעות יצירת שותפויות עם גורמים נוספים (למעט ממשלה).
3. השותפים הפוטנציאליים עליהם דן הצוות הם גופים/ישויות בעלי הון להשקעה חברתית.

### התהליך

להלן, פירוט השלבים בתהליך העבודה:

1. הגדרת המשימה
2. למידה תאורטית על שותפויות בכלל, ובהקשר לג'וינט בפרט
3. הגדרת השותפים הפוטנציאליים
4. ניתוח יתרונות/חסרונות/סיכונים והזדמנויות לגבי כל אחד מהשותפים הפוטנציאליים
5. הגדרת אופן הפעולה להשגת המטרה והמשאבים הארגוניים שנדרשים

### משימות

במטרה לבחון את אופן הרחבת בסיס הפעולה הארגוני באמצעות הרחבת שותפויות ואת המשמעויות שכרוכות בכך, הגדיר הצוות את שלוש המשימות הבאות:

1. **הגדרת השותפים הפוטנציאליים:** מיהם השותפים הפוטנציאליים ששותפות עמם תאפשר לארגון להגשים את המטרה?
2. **הגדרת דרכי העבודה:** מה על הארגון לעשות כדי לייצר שותפויות עם שותפים פוטנציאליים נוספים?
3. **הגדרת המשמעויות הארגוניות:** מהם המשאבים (תקציבים/כוח אדם/מבנה ארגוני) שלהם נדרש הארגון כדי לייצר ולנהל שותפויות כאמור.

## שותפים פוטנציאליים

השותפים הפוטנציאליים שלגביהם מתייחסות המלצות הצוות:

הערות	שותף פוטנציאלי
קיימת פעילות ראשונית, כולל מספר מודלים של שותפויות	פילנתרופים ישראלים
קיימת פעילות ראשונית, כולל מספר מודלים של שותפויות	תאגידים מסחריים
קיימת פעילות ראשונית, כולל מספר מודלים של שותפויות	עמותות רלוונטיות שתואמות את חזון הג'וינט
אין ידע נגיש. לפיכך, קיים קושי בהערכת כדאיות השקעת משאבים בניסיון לייצר שותפויות כאמור.	ישראלים בעלי הון, בחו"ל

שותפים שעליהם הוחלט לא לדון במסגרת הצוות (למעט הערות נקודתיות. ראו להלן):

הערות*	שותף פוטנציאלי
המלצת הצוות, היא לפנות למשרדי ממשלה נוספים שעמם אין כיום שיתופי פעולה	ממשלה
המלצת הצוות, היא לפנות לרשויות הגדולות (והעשירות) שעמן אין כיום שיתופי פעולה	רשויות מקומיות
המלצת הצוות, היא לפנות לקרנות נוספות שעמן אין כיום שיתופי פעולה	קרנות
	תורמים מחו"ל
	מוסדות (כגון הביטוח הלאומי)
	הציבור הרחב (crowd funding)
	עסקים חברתיים

\* למרות ההחלטה שלא לדון לעומק, קיימות מספר המלצות לגבי הרחבת השותפויות עם גופים/ישויות אלה.

יתרונות וחסרונות - פילנתרופים/תאגידים

יתרונות השותפים	יתרונות הג'וינט
<ul style="list-style-type: none"> <li>• כסף</li> <li>• מתנדבים/מנטורים</li> <li>• מעגלי השפעה - קשרים</li> <li>• שיטות ניהול עסקיות</li> <li>• הרחבת אופקים</li> <li>• מומחיות</li> <li>• גמישות</li> <li>• פוטנציאל חשיפה, נראות/יח"צ</li> <li>• פיתוח תכניות חדשות</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• יכולת להביא פרויקט ל-SCALE</li> <li>• משאבים ומינוף השקעה מהממשלה</li> <li>• מקצועיות</li> <li>• אינטימיות עם הממשלה</li> <li>• Honest broker (א-פוליטי)</li> <li>• ארגון יציב, מעמד</li> <li>• יתרון לגודל</li> <li>• פעילות במגוון רחב של תחומים (רצף שירותים)</li> </ul>
ניהול סיכונים	חסמים
<ul style="list-style-type: none"> <li>• סכנה לכסף ממקורות מפוקפקים</li> <li>• רצון במיתוג עצמאי (אגו השותפים)</li> <li>• אג'נדות מסחריות/שימוש בג'וינט כעלה תאנה (תאגידים)</li> <li>• איבוד המעמד הייחודי (מול הממשלה ובכלל)</li> <li>• סיכון מעמד honest broker</li> <li>• שינוי אופיו של הג'וינט</li> <li>• מעורבות יתר/שונה</li> <li>• נתפס כהחלפת כסף אמריקני</li> <li>• הסטה מתכניות העבודה</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ארגון לא מוכר, לא נתפס כשותף פוטנציאלי,</li> <li>• תחרות מול עמותות שמספקות שירותים</li> <li>• מחסום תפיסתי לגבי שותפויות (תרבות ארגונית)</li> <li>• אין כסף גמיש</li> <li>• מגבלות מצד הממשלה</li> <li>• מסר מורכב: פיתוח, לעומת מתן שירות</li> <li>• חוסר במנגנון מתאים</li> <li>• הג'וינט נדרש לגמישות וליצירתיות</li> <li>• תהליכי התקשרות ארוכי טווח (קושי בהגעה למקבלי החלטות)</li> <li>• "כסף קטן" יחסית (תאגידים)</li> </ul>

יתרונות השותפים	יתרונות הג'וינט
<ul style="list-style-type: none"> <li>• גמישות וקצב תגובה</li> <li>• יכולת להתעסק בסוגיות קטנות יותר</li> <li>• קשרים טובים עם תורמים גדולים (קרן היסוד</li> <li>• לעתים, גורם מפעיל</li> <li>• תחומי התמחות ספציפיים</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• אינטימיות עם הממשלה</li> <li>• מקצועיות וידע</li> <li>• ארגון גדול, אמין ויציב</li> <li>• השפעה מערכתית</li> <li>• התמקדות באוכלוסיות חלשות</li> <li>• קשר ליהדות העולם</li> </ul>
ניהול סיכונים	חסמים
<ul style="list-style-type: none"> <li>• דרישת מעורבות יתר (שינוי כללי העבודה)</li> <li>• איבוד קרדיט/ייחודיות</li> <li>• איבוד תורמים (עדיפות לספקי שירותים)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ארגון בירוקרטי ומוגבל לכללי עבודה עם הממשלה</li> <li>• דימוי של ארגון עשיר</li> <li>• אין כסף גמיש</li> <li>• תחרות מול העמותות על גיוס המשאבים</li> <li>• היצמדות לאוכלוסיית היעד (הגבלה בתחומי הפעילות)</li> </ul>

## דרכי פעולה

על מנת להרחיב את בסיס הפעילות הקיים עם השותפים שצוינו, נדרשים הן שינוי תפיסה והן פיתוח מיומנויות שונים מאלה שקיימים היום בארגון. השינוי נדרש בשלושה מישורים מרכזיים:

1. מחויבות הנהלה (שינוי תרבות ארגונית) - המשמעות היא מכוונות, החל מרמת המנכ"ל ועד לעובדים ייעודיים שמוכשרים בתחום.
2. כוח אדם - לטובת יצירת וניהול שותפויות חדשות יש צורך במיומנויות חדשות/שונות מאלה שבהן מנוסים עובדי הארגון.
3. לכינון שותפויות כאמור לעיל נדרשים תקציבים (חלקם תקציבים מתוך מערך השותפויות הקיים, וחלקם - חדשים).



## פירוט הפעולות

תפוקות רצויות	משמעות ארגונית	אחראי יישום	תהליך יישום ולו"ז	פירוט	המלצה כללית
חלק מתכנית העבודה האגפית, כולל פירוט יעדים מחויבות ארגונית מלאה	שינוי תפיסה ניהולית, אחריות מספר אנשים בכל אגף, החל ברמת מנכ"ל	הנהלה	באחריות ההנהלה להוביל את התפיסה ולהעביר את המסר לכל העובדים - ביצוע מידי	החלטה ברמת מנכ"ל ומנהלי אגפים להעלאת הנושא לסדר העדיפויות וכחלק מתהליך התכנון של האגפים	מחויבות ארגונית
נוהל עבודה כתוב ומוטמע		מטה	הגדרה מדויקת לתפקידים ולממשקים - סוף 2015	כולל יחסי מטה ואגפים	כתיבת נוהל עבודה ברור
מסמך שכולל הגדרת כישורים הקצאה שמית של עובדים מכל האגפים עובדים שמוכשרים לפעילות גיוס וניהול של שותפויות עם פילנתרופים/ תאגידים ועם עמותות גדולות (ההערכה היא, שיש לבצע שתי הכשרות שונות. כמו כן, יש לתת את הדעת אם מדובר על אותם עובדים)	משאבים פנים-אגפיים, לכ"א הכשרה על ידי גוף מקצועי, כחלק מעלויות הקמת התשתית התייחסות ליכולות מגוונות בתהליך גיוס כ"א חדש משרה - משרה וחצי בשותפויות הגדולות	מנהלי אגפים משא"נ מטה	בחירת העובדים על ידי מנהל האגף הגדרת צורך ביכולות נוספות בעת גיוס עובדים חדשים בניית מערך הכשרה כולל - אמצע 2016	איתור מספר עובדים ייעודיים, בהיקף כולל של משרה עד משרה וחצי, בכל אחת מהשותפויות הגדולות (לפחות אחד מהעובדים בדרג בכיר)	הקצאת כוח אדם ייעודי באגפים והכשרתו

תפוקות רצויות	משמעות ארגונית	אחראי יישום	תהליך יישום ול"ז	פירוט	המלצה כללית
רשימת שותפים פוטנציאליים, כולל הגדרה מדויקת של הערך המוסף בארגונים אלה ובתחומי העשייה שלהם	שכירת חברה חיצונית למיפוי פילנתרופים ותאגידים	מטה אגפים	מיפוי פילנתרופים/ תאגידים - חברה חיצונית מיפוי עמותות על ידי האגפים סוף 2016	מיפוי השותפים המתאימים לחזון הג'וינט ולמטרות שהוגדרו על ידי הצוות	מיפוי השותפים הפוטנציאליים שאליהם מעוניינים לחבור
השתתפות בשלושה אירועים כאמור בשנה השתתפות פעילה של העובדים הייעודיים בכנסים ובמפגשים רלוונטיים	תקציב לפעולות ונכונות ארגונית ברמת הנהלה, כולל היערכות מנכ"לים להשתתפות פעילה (100,000 ₪) לפעולות, תקציב קיים (בחלקו)	מטה + תקשורת	עדכון תכנית קיימת ונכונות הנהלה ליישום אמצע 2016	אירועי חשיפה להעלאת מודעות, אירועי networking, פתרונות נוספים להסרת חסמים יצירת שפה ו"תרבות" תואמות למגזר העסקי: מכוונות לתוצאות, קצב, מהירות תגובה וגמישות	בניית תכנית שיווק ושינוי תדמית
סט מלא ומעודכן של כלים שיווקיים, מונגש ומשמש את העובדים באופן שוטף	שימוש בחברה חיצונית במסגרת עלויות הקמת תשתית	תקשורת	נמצא בתהליך בנייה, על ידי יחידת התקשורת - אמצע 2016	סט מלא של חומרים שיווקיים ומערכת מידע ארגונית הנגשת הכלים והטמעת השימוש בהם תחזוקה ועדכון שוטפים	ארגז כלים - שיווקי - השלמת בנייה ותחזוקה שוטפת

תפוקות רצויות	משמעות ארגונית	אחראי יישום	תהליך יישום ול"ז	פירוט	המלצה כללית
מסמך שמהווה בסיס לקבלת החלטה ארגונית וכולל: סיכויים, סיכונים ומשאבים נדרשים	שעות עבודה והוצאות לתהליך הלמידה	מטה + RD	למידה באמצעות פגישות עם גורמי מפתח, על ידי נציג ג'וינט ישראל נציג RD - סוף 2016	תהליך למידה על ישראלים בעלי הון השהים בחו"ל	למידה נוספת
קוד אתי כתוב ומוטמע	שעות עבודה	צוות משימה	שיתוף הצוות המקורי בכתיבה של קוד אתי לשותפויות כאמור סוף 2015	לבניית שותפויות עם פילנתרופים/תאגידים	קוד אתי

### תפוקות כלליות (לכלל אגפי הג'וינט)

3-1 שותפויות אסטרטגיות חדשות עם עמותות בכל שנה

5-3 שותפויות אסטרטגיות חדשות בכל שנה עם פילנתרופים/תאגידים מסחריים

### ביאורים לדרכי הפעולה

#### נוהלי עבודה

1. ייקבע נוהל עבודה שיבחין בין תפקידי המטה לתפקידי האגפים ויקבע את הממשקים.
2. יש להבחין בין עבודה מול פילנתרופים/תאגידים, שבה יש ליחידת המטה ערך מוסף, לבין פעילות מול עמותות, שבה יש צורך בתיאום. אולם, הפעילות כולה תתבצע מתוך האגפים.

#### הקצאת כוח אדם

1. בכל שותפות יאותרו אנשי המקצוע שכישוריהם מתאימים לעבודה מול שותפים שונים מהממשלה. שכן ההנחה היא, שנדרשות מיומנויות שונות. אנשי מקצוע אלה יונחו לפעול בחלק מזמנם לטובת כינון ותפעול שותפויות חדשות.
2. לקבוצה זאת תיערך הכשרה מסודרת (יש לבחון הכשרה מתוך תכנית ההכשרה של הג'וינט העולמי).

## שיווק

1. הן בניית תכנית השיווק והן ארגז הכלים השיווקי יתבצעו תוך תיאום מלא עם יחידת התקשורת.
2. מרבית הכלים השיווקיים שמיועדים לשמש כלי בכינון שותפויות חדשות כבר מתוקצבים ונמצאים בתהליך הפקה. יידרשו עדכון שוטף ותחזוקה בלבד.

## תקציב

לטובת הפעולות שמפורטות לעיל נדרש תקציב.

התקציב מחולק על פי:

1. כסף מתוך תקציב האגפים
2. כסף חדש

סעיף	פירוט	הערות
הקצאת כוח אדם	מספר עובדים במשרה חלקית סה"כ משרה: משרה וחצי (בשותפויות הגדולות)	כסף מתוך תקציב האגפים
תשתית	כלים שיווקיים, הכשרת כוח אדם, תכנית שיווק	\$50,000 לשנה (חלק מהתקציב קיים)
כסף "גמיש"	לצורך הנעת תהליכים מול שותף חדש יש צורך בכסף שאיננו ממקורות ממשלתיים	מינימום \$100,000



## מסמך מסכם צוות משפחות

תכנון אסטרטגי - צוות משפחות  
מוגש להנהלת ג'וינט ישראל

## מבוא

במרבית החברות, משפחה היא יחידה משמעותית ומרכזית להתפתחות ולתפקוד. בשנים האחרונות התפתח בקרב אנשי מקצוע, משרדי ממשלה ועמותות שיח בנושא הטיפול במשפחה - שיח שבוחן את המשפחה כיחידה הבסיסית שסביבה מתפתחים שירותים.

במסגרת זו, הוגש למשרד הרווחה ולמשרדים החברתיים דו"ח לביא (2008) שבחן את התאמת מדיניות הטיפול במשפחות בסיכון ובמצוקה וגיבש הצעות לאמצעי מדיניות ולתכניות שמותאמות למשפחות אלה. ב-2010, מינה מנכ"ל משרד הרווחה והמשרדים החברתיים ועדה שהמליצה על רפורמה שבמסגרתה ניתנת עדיפות למשפחות שחיות בעוני, בהדרה חברתית ובאבטלה. מופעלות התערבויות טיפוליות וקהילתיות שונות על מנת לסייע להן להיחלץ ממצבן. אימוץ הגישה לעבודה מבוססת משפחה בא על רקע מגמות דומות בארצות הברית ובבריטניה (ר' סקירה אצל פאס וכהן-נבות, 2012).

כגוף שפועל לצד הממשלה, רואה עצמו ג'וינט ישראל שותף טבעי לשיח שמתפתח בנושא ולפיתוח מגוון מענים, התערבויות ודרכי סיוע למשפחה. במסגרת התכנון האסטרטגי של ג'וינט ישראל לשנים 2014-2015, הוגדר יעד העבודה עם משפחות כאחד מנושאי הרוחב בארגון. הוקם צוות משימה בין-אגפי שיבחן את העשייה ואת קידום העבודה לקראת השגת היעד, כולל המלצות על כיווני פיתוח מיטביים ועדכניים.

המסמך הנוכחי, הוא תוצרם של דיוני שולחן צוות המשימה בנושא המשפחות, שכלל נציגים מכל אגפי הארגון. בצוות השתתפו איריס סוקולובר, אשלים; אורית מאירוביץ', אשל; יקיר פניני, מסד נכויות; אורית שחר, תבת; קרן דורון-כץ, אלכא; אפרת כהנא-בקר, נושמים לרווחה; סמדר סומך, מכון ברוקדייל; סיגל שלח ואיציק זהבי.

המסמך שלפניכם נשען על תהליכים מוקדמים, ביניהם ועדת לביא (2008), בחינת העבודה עם משפחות במשרד הרווחה והשירותים החברתיים (פאס וכהן-נבות, 2012), מיפוי עבודת יחידות ג'וינט ישראל בתחום המשפחה (בן-רבי ופיליפוב, 2014), מסמך שולחן של"מ משפחות של אשלים (מאי 2013, בהובלת מיכל ונאוה), עיון במסמכי הרפורמה בנושא העבודה עם משפחות במשרד הרווחה והשירותים החברתיים ועוד.

המסמך כולל רציונל לעבודה עם משפחות, כפי שעלה בדיוני הצוות. נבחנו מודלים שונים לעבודה עם משפחות. מתוארים צעדים אפשריים להמשך התהליך בג'וינט ישראל, באגפים ובעבודת רוחב כלל-ארגונית.

חברי צוות משפחות מברכים על התהליך, אך מדגישים כי המסמך שלהלן אינו אלא בסיס ראשוני לתהליך מעמיק וארוך שעל הארגון להמשיך ולעשות.

## מהי משפחה?

עם תחילת הדיונים בצוות, התלבטנו לגבי השאלה "מהי משפחה?". שאלה זו שנויה במחלוקת והפכה קונטרוברסאלית עוד יותר לאור השינויים האידאולוגיים והדמוגרפיים בעשורים האחרונים שמערערים על ההסדרים המשפחתיים המסורתיים והנורמטיביים אשר רווחו עד לרבע האחרון של המאה ה-20. לאור זאת,

הוחלט כי למסמך זה אנו מקבלים את ההגדרה מ-2008 שאימצה ועדת לביא (על פי: Vanier Institute of the Family): "... כל צירוף של שניים או יותר אנשים המקושרים ביניהם לאורך זמן בקשר של הסכמה הדדית, לידה ו/או אימוץ, ואשר מקבלים עליהם מחויבויות הדדיות לכמה מן הבאים:

- דאגה וטיפול פיזי לחברי הקבוצה
- הוספה של חברים חדשים באמצעות הולדה או אימוץ
- סוציאליזציה של ילדים
- בקשה חברתית של החברים
- ייצור, צריכה וחלוקה של מצרכים ושירותים
- דאגה וטיפול רגשי (אהבה):".

להבנתנו, הגדרה זו היא רחבה דיה כדי להקיף את הדרכים השונות והמגוונות שבהן פרטים, אנשי מקצוע וחוקרים מגדירים את דפוסי המשפחה, החוויה המשפחתית ומשמעויותיה.

## רצינון לעבודה עם משפחות

ג'וינט ישראל עובד מול האוכלוסיות המוחלשות בחברה הישראלית. בבואנו להתמודד עם יעד העבודה בנושא משפחות, בחרנו בנוסף להגדרת המשפחה גם את התפיסה שבבסיס דו"ח ועדת לביא, לפיה מוגדרת משפחה במצוקה כמי שהמשאבים שעומדים לרשותה - משאבים אישיים, משפחתיים וחברתיים - אינם מספיקים לצורך התמודדות עם דרישה לשינוי שמתחוללת עקב אירוע או נסיבות חיים (למשל: מחלה קשה או נכות, הולדת ילד עם נכות פיזית או התפתחותית, פיטורים או אבטלה מתמשכת, הגירה).

ההתערבות עם משפחות נשענת על תפיסות ערכיות ומקצועיות שמדגישות את מרכזיות המשפחה, הן כמטרה והן כמשאב, ואת הצורך בחיזוק המשפחה. התערבויות עם משפחות ממקדות את תפיסת המשפחה במצוקה כמכלול (לעומת התערבות בתוצרי המצוקה ובהפרעות התפקוד כגון ילדים ונוער בסיכון, נערות במצוקה, אלימות במשפחה וכדומה).

הבסיס לעבודה עם משפחות נשען על:

1. **תפיסת המשפחה כערך** - רואה את מוסד המשפחה כערך בפני עצמו ומדגיש את חשיבות מודל המשפחה הגרעינית.
2. **גישת המשפחה כמערכת** - גורסת כי הפרטים במשפחה שייכים לרשת אינטראקטיבית תלויה הדדית, לפיה ההתנהגותו של כל פרט משפיעה על המערכת כולה ועל כל החברים בה. הגישה מתקשרת לגישה האקולוגית מערכתית שרואה את המשפחה בהקשר רחב יותר, כזה שמאפשר הסתכלות גם על המעגלים השונים שמשפיעים על מצבה של המשפחה.
3. **ראייה בין-דורית** - משאבי משפחה וכוחות רבים של משפחות מצויים הן בידע של המשפחות והן בניסיון החיים שאותו צברו. שימוש במשאבי המשפחה הגרעינית והמורחבת, כמו גם חיזוק יחידות התייחסות אלה, יסייע הן לחוסנה של המשפחה והן לזה של הפרטים שבה.



4. **תפיסות מתקדמות בעולם החברתי** - בשני העשורים האחרונים, החלו מדינות המערב בפיתוח מודלים לעבודה עם משפחות ובפיתוח שירותים שבהם היחידה הבסיסית היא המשפחה. מודלים אלה מתבססים על הגישות שתוארו לעיל, שרואות את המשפחה כמערכת, וכן על ההבנה שלעבודה מבוססת משפחה יש תועלת רבה יותר ולאורך זמן. (הסתר ומרים ואני)

5. **עבודה עם המשפלה** - במסגרת שולחן של"מ משפחות של אשלים (מראה מקום), נערכו ראיונות עם נציגי ממשלה מהמשרדים השונים. עלה מהם כי יש הכרה בצורך לעבודה עם משפחות, ובחלקן אף פותחו תכניות שנגזרות מכך. נוסף לכך, כפי שהוזכר לעיל, בשנים האחרונות הלכה וגברה המודעות במשרד הרווחה והשירותים החברתיים לשינוי בעבודה עם משפחות במצוקה. ועדה שמינה מנכ"ל המשרד המליצה על רפורמה שבמסגרתה ניתנת עדיפות למשפחות שחיות בעוני ובהדרה חברתית.

### מודלים לעבודה עם משפחות

עבודת צוות המשימה לקידום יעד העבודה עם משפחות המשיכה תהליך עבודה שהחל כשנה קודם לכן, במסגרת פורום משפחות של ג'וינט ישראל. צוות המשימה בחן את הידע שנצבר בעבודת הפורום ובמסמך המיפוי של עבודת הג'וינט על אגפיו השונים עם משפחות שהוכן על ידי מכון ברוקדייל (רפרנס).

תכניות התערבות עם משפחות, הן תכניות שפועלות עם כל בני המשפחה או עם כמה מהם. חלקן מתמקדות בפרט, בתחום אחד על פי רוב, ואילו אחרות מפנות את ההתערבות לכל או למרבית בני המשפחה ובתחומים שונים במקביל:

**תכניות התערבות שמיועדות לפרט ומערבות את בני משפחתו** - לאורך השנים, מיקד מודל העבודה הרווח בג'וינט ישראל את ההתערבות בפרט. מודל זה רווח גם בשירותי הרווחה במקומות רבים אחרים בעולם המערבי ונשען על תפיסות ועל אידאולוגיות חברתיות שממוקדות בפרט. בתכניות מסוג זה הלקוח הוא אחד מבני המשפחה, אך ההתערבות מתייחסת גם לבני המשפחה האחרים. ההנחה היא, שההתנהגות של כל פרט במשפחה נמצאת ביחסי גומלין עם בני משפחה אחרים, ולפיכך כוללת בהכרח ההתערבות התייחסות אליהם או עבודה עמם. בהינתן שההתערבות עם הפרט במשפחה מצליחה, היא תשפיע לטובה על בני משפחה אחרים. תחומי ההתערבות מגוונים וכוללים את תחומי התעסוקה, הבריאות, בריאות הנפש, הגרונטולוגיה, החינוך והעבריינות.

דוגמה אחת למודל זה, הן תכניות שמתמקדות באחד מבני המשפחה וכוללות עבודה עם בני משפחה אחרים כמרכיב אפשרי בהתערבות, או כאלה שממוקדות במציאת פתרון משפחתי למצב הלקוח, כמו למשל תכנית "מעטפת" שפותחה באשלים, או תכנית "מעברים" שפותחה בתבת. דוגמאות נוספות, הן תכניות שבהן נעשית עבודה משותפת עם ילדים והורים. למשל: תכניות כמו "פאקט" לילדים בגיל הרך ולהוריהם.

**המשפחה כזירה לשינוי רב־ממדי** - בשני העשורים האחרונים, חלה התפתחות בשירותים החברתיים במדינות המערב (ביניהן, ארה"ב ובריטניה) שמפנה את המשאבים להתערבות כוללת יותר. כתוצאה מכך, קידמו נותני השירותים מודלים שממקדים את ההתערבות במשפחה כיחידה אחת. תכניות התערבות כוללתיות ורב־ממדיות למשפחות פועלות בכמה תחומים בעת ובעונה אחת. ההנחה היא, שהבעיות קשורות אלה

באלה ומשפיעות אלה על אלה. על כן, יש להפנות את ההתערבות לכל התחומים שבהם הן מתגלות (למשל: אצל Chaskin, 2000).

דוגמאות לתכניות שפועלות בגישה הרב-ממדית: תכנית "ליווי משפחות", למשפחות במצוקה באזורים כפריים בצפון הארץ (ריבקין ואחרים, 2012); תכנית "עצמאות", שפונה למשפחות עולות מאתיופיה ומהקווקז במעבר הבין-תרבותי לישראל (שמר, 2010); ועל בסיסה, גם "תכנית החומש לשיפור קליטת יוצאי אתיופיה" של משרד הרווחה והשירותים החברתיים (מושיב, 2012).

על אף שהתכניות מדווחות כמוצלחות, הן נותרות בגדר תכניות מיוחדות ("פרויקטים") שמצויות מחוץ לשגרת דרכי ההתערבות המקובלות במחלקות לשירותים חברתיים, והן לא הצליחו לחלחל לזרם המרכזי של דרכי התערבות (קרומר-נבו ואחרים, 2002).

כפי שצוין לעיל, בשנים האחרונות החל משרד הרווחה והשירותים החברתיים ברפורמה לשינוי בעבודת המחלקות לשירותים חברתיים עם משפחות במצוקה. במסגרת זו, פותח תפקיד עו"ס משפחה שמרכז את הטיפול במשפחות הללו. במסגרת זו, פותחו תכניות "מפה" ו"נושמים לרווחה" בשותפות עם ג'וינט ישראל ואשלים. תכניות אלה מתבססות על הגישה הכוללת לעבודה עם משפחות ועל פרקטיקה של עבודה סוציאלית מודעת עוני. הפרקטיקה מדגישה את כוחות המשפחה, ולפיה מצליחות המשפחות להתמודד עם בעיותיהן באמצעות חשיבה חיובית ויצירת מעורבות בתהליך הטיפולי (Dorina et al., 2000).

במסגרת עבודת צוות המשימה, נבחנה האפקטיביות בתכניות שמערבות בני משפחה לעומת שירותים או תכניות ברמת הפרט בתחומים של עבריינות נוער, בריאות, טיפול בזקן וילדים בסיכון (Young et al., 2007; Burns et al., 2006; Pullmann et al., 2006; Martire et al., 2004; Farrington and Welsh, 2003; Burt, et al., 1998; Moon, et al., 1997). מבדיקת ניתוחי על שנערכו בנושא (meta-analysis), עלה כי לתכניות שמערבות את בני המשפחה יש תוצאות טובות יותר לעומת תכניות פרטניות וכי הן מצליחות לשמר את התוצאות לאורך זמן רב יותר. בדומה לכך, נמצא כי לתכניות רב-ממדיות שהתייחסו להקשר הכוללני של המשפחות (למשל: תעסוקה, הכנסה, דיור, חינוך וכו') הייתה השפעה ארוכת טווח לעומת תכניות שלא התייחסו למאפיינים אלה (Farran, 2000; Seitz et al., 1985).

## סיכום והמלצות

צוות המשימה רואה חשיבות רבה בקידום יעד של עבודה עם משפחות, שלה יתרונות בעבודה עם פרטים ומשפחות כאחד, לצד המשך העבודה המקצועית ממוקדת האוכלוסיות שמתקיימת באגפים. העבודה עם משפחות היא מהלך משמעותי שמתאים לרוח השעה ולנושאים שעל סדר היום החברתי. על ג'וינט ישראל להתמקד במשפחות שמצויות במצבי סיכון ומצוקה ומרביתן חיות בעוני ובהדרה (דוח אללוף מדבר על כ-350,000 משפחות עניות שחיות כיום בישראל).

העבודה עם משפחות כוללת התייחסות לתחומים רבים ומגוונים, ולכן נדרשת פעולה מערכתית כוללת. במציאות החברתית הנוכחית בישראל, כמו גם במקומות רבים בעולם, נבחנת ההתמודדות עם בעיות

מורכבות מסוג זה על ידי פעולה מערכתית כוללת (כפי שנזכר במסמך של הצוות לקידום שיתופי פעולה בין־ארגוני בג'וינט ישראל). כארגון שמפתח שירותים חברתיים, יכול ג'וינט ישראל לקחת חלק בהובלת מהלכים אלו להתמודדות עם משפחות שחיות בעוני ובהדרה.

פיתוח מענים ברוח זו יהווה אתגר לג'וינט ישראל, ולכל אחד מאגפיו, ועשוי להגדיל את ההשפעה החברתית של הארגון. עבודה עם משפחות מתחברת, כאמור, למגמות במשרדי הממשלה בכלל ובמשרד הרווחה בפרט. היא מחייבת תיאום וחיבור לשירותים השונים, התבססות על ידע ועל ניסיון קודם שנצבר באגפי הג'וינט השונים וחיבור לגופים ולארגונים נוספים מחוץ לארגון. כמו כן, היא מתכתבת עם ידע אקדמי ומחקרי ופוגשת את הצרכים שבשטח.

צוות המשימה רואה חשיבות בעבודה עם משפחות על פי שני המודלים שהוזכרו (מודל ההתערבות המיועד לפרט ומערב את בני משפחתו ומודל התערבות כוללני, רב־ממדי, למשפחה שחיה בעוני ובהדרה). המודל הראשון מתקיים, כאמור, בעבודת אגפי הג'וינט וראוי להמשכיות ולחיזוק. המודל השני שמתייחס לעבודה עם משפחות שחיות בעוני ובהדרה דורש, בנוסף לידע ולמומחיות הקיימים, הסתכלות הוליסטית ומתן פתרונות על ידי פעולה מערכתית כוללת שמתייחסת לתחומים רבים.

צוות המשימה רואה הזדמנות לקידום הנושא על ידי עבודת רוחב ארגונית ובאמצעות מתן מענה רב־מערכתי ורציף שמחבר ידע מכל האגפים והתחומים שבהם אנחנו עוסקים ומייצר הזדמנות לעשייה סינרגטית תוך ארגונית בג'וינט ישראל.

## תוצרי עבודת צוות המשימה

במסגרת התכנון האסטרטגי של ג'וינט ישראל לשנים 2014-2015, הוגדר היעד של עבודה עם משפחות כאחד מנושאי הרוחב בארגון. צוות המשימה שחתום על מסמך זה בחן את העשייה ודרכים לקידום העבודה לקראת השגת היעד, כולל המלצות על כיווני פיתוח מיטביים ועדכניים. עם סיום עבודת הצוות, גובשו התוצרים הבאים:

1. המסמך הנוכחי, שמסכם את התובנות שעלו בצוות המשימה.
2. הצעה ראשונית, שמתייחסת להתערבות משפחתית באגפים השונים ולמתווה חילוץ ידע ורשימת שאלות למנהלי תכניות ולראשי תחומים בבואם לפתח תכניות עבור משפחות. ההצעה כוללת מקבץ שאלות שמחדדות מדוע, מתי ובאילו מקרים כדאי לפתח תכניות ליישום הגישה המשפחתית; מתווה שמתייחס למיפוי סוגי ההתערבויות למשפחה; וטבלה למיפוי התערבויות משפחתיות באגף, כולל דוגמה של תבת (ר' נספח א').
3. הצעה ראשונית לתכנית מערכתית, בין־אגפית, חדשה לעבודה עם משפחות. במוקד ההצעה, מתווה לעבודה עם משפחות מרובות בעיות, שכולל הגדרת אוכלוסיית היעד, אבני דרך ראשוניות לפיתוח התכנית והתייחסות לתפקיד מנהל ההתערבות (ר' נספח ב').
4. תרשים שמתאר הצעה לעבודת רוחב לקידום נושא המשפחה בארגון (ר' נספח ג').

## נספח א'

### הצעה למתווה לעבודה עם משפחות באגפים

אחת מהמלצות צוות המשימה היא לפעול לשילוב עבודה עם משפחות באגפי הג'וינט השונים, גם בתכניות שמכוונות לפרט. מסמך זה מציע למנהלי התכניות קווים מנחים ליישום הגישה.

כדי לסייע בידי מנהלי התכניות וראשי התחומים ליישם בכל התכניות הרלוונטיות גישה מכוונת משפחות, מוצע שמנהל התכניות ו/או ראש התחום יבחן בצורה מעמיקה מתי מתבצעת כיום התערבות שכוללת יותר מן משפחה אחד ועל איזה צורך עונה ההתערבות.

#### א. לשם כך, אנו מציעים את השאלות הבאות:

1. באילו מקרים מתבצעת באגפי הג'וינט פעילות משפחתית במסגרת תכניות התערבות שמכוונות לפרט?
2. מדוע החליטו מנהלי התכנית לפנות לאפיק התערבות משפחתית? על איזה צורך ענתה ההתערבות?
3. מהו אופי הפעילות המשפחתית - פרטני, קבוצתי, עם בן משפחה אחד נוסף, או מול כל המשפחה?
4. מהניסיון שנצבר בשטח, מהי מידת היעילות של ההתערבות המשפחתית שהופעלה? האם היא הובילה לחיסכון במשאבים/לתוצאות טובות יותר/להשגת תוצאות לטווח קצר או לטווח ארוך יותר?
5. האם יש מקרים שבהם עלולה התערבות משפחתית להזיק למטרות ההתערבות?
6. מה היו הקשיים והדילמות שעמדו בפני מנהלי התכנית בהפעלת התערבות מסוג זה?
7. מהניסיון שהצטבר בתכניות שבוצעו, האם יש תכנית שבדיעבד נכון יותר היה להפעילה מראש בהתערבות משפחתית ולא פרטנית?

#### ב. בנוסף, אנו מציעים מתווה עבודה כולל באגף ובתחומים:

1. **מיפוי תכניות קיימות:** כל אגף או תחום יערוך מיפוי, לפי טבלה אחידה ומומלצת שמוצגת בהמשך, של סוגי ההתערבויות המשפחתיות שמופעלות במסגרת תכניות שמכוונות לפרט.
2. **ימי למידה לחילוף ידע:** במסגרת יום הלמידה, נחלץ ידע גלוי וסמוי שקיים בשטח ונערוך למידת עמיתים, כולל דיון בשאלות שהוצגו לעיל.
3. **עיבוד הידע שחולץ והפקת תוצרים.**

דוגמה: טבלה למיפוי התערבויות עם משפחות באגף

שם האגף בג'וינט: תבת					
שם התכנית	אופי ההתערבות המשפחתית	על איזה צורך ענתה ההתערבות	היקף הפעילות/תדירות	תוצאות	סוגיות/ דילמות
תכנית תעסוקה לאוכלוסייה הערבית, הבדואית, דרוזים וצ'רקסים - ריאן	שיחות אישיות עם הורי המשתתפים בתכנית עבודה של עובדי קהילה ביישובים - יישוג	ההורים מונעים את השתלבות המשתתף בתעסוקה, משום שהם חוששים מההשפעות של תעסוקה עליו או משום שההורים מעוניינים בכיוון תעסוקתי שונה מהמשתתף. לעתים, על רקע תרבותי דתי. הסרת חסמים תרבותיים שמונעים מהמשתתפים מלהגיע למרכזי התעסוקה השונים.	נדיר יחסית. רוב ההתערבות מכוונת לעבודה עם הפרט.	במקרים מסוימים, מסייעת ההתערבות להסרת חסמים, ובמקרים אחרים היא אינה מצליחה. היקף הפעילות המועט אינו מאפשר להסיק מסקנות חותכות.	מהם הכלים שעומדים לרשות מקדם התעסוקה בבואו להפעיל התערבות בתחום המשפחתי? האם זהו תפקידו של מקדם התעסוקה לעסוק בנושאים אלו? האם ההתערבות מוכיחה את עצמה ומשיגה תוצאות? באילו מקרים עשויה ההתערבות המשפחתית לאיים או להזיק לפרט?
תכנית תעסוקה לאנשים עם מוגבלות - רמפה	סדנת תעסוקה להורים לילדים עם מוגבלות	ההורים או האחים מעורבים מאוד בחיי הפרט. תמיכתם חשובה מאוד בסיוע לפרט להשתלב בעבודה.	פיילוט (תכנית חלוץ) אחד נערך בצפון לקבוצה של כ- XXXX הורים	?	

שם האגף בג'וינט: תבת					
שם התכנית	אופי ההתערבות המשפחתית	על איזה צורך ענתה ההתערבות	היקף הפעילות/ תדירות	תוצאות	סוגיות/ דילמות
תכנית תעסוקה לנשים ערביות, לעולות בוכרה, קווקז ואתיופיה ולנשים ותיקות	שיחות עם בן הזוג סדנה לתכנון פיננסי משפחתי	בן הזוג מערים קשיים או צריך להתמודד עם השינוי התעסוקתי של האישה, אשר כולל לעתים מעורבות רבה יותר במשפחה. המשפחה מתמודדת עם קשיים כלכליים.	?	?	

שם האגף בג'וינט: תבת					
שם התכנית	אופי ההתערבות המשפחתית	על איזה צורך ענתה ההתערבות	היקף הפעילות/ תדירות	תוצאות	סוגיות/ דילמות
תכנית תעסוקה לאוכלוסייה החרדית	שיחות עם בן הזוג	בת הזוג חוששת מהשפעות התקדמותה בעבודה על התא המשפחתי ומבקשת מהתכנית לסייע לבעלה להשתלב בעבודה	?	?	
תכנית לעובדים בשכר נמוך מתמשך	אפשרות למימון מסגרת לילדים בשלב היציאה ללימודים	השתלבות בלימודים תוך כדי עבודה מצריכה סיוע במציאת מסגרות לילדים	?	?	

שם האגף בג'וינט: תבת					
שם התכנית	אופי ההתערבות המשפחתית	על איזה צורך ענתה ההתערבות	היקף הפעילות/ תדירות	תוצאות	סוגיות/ דילמות
תכנית סטרייב תל אביב	השתתפות שני בני הזוג בסדנת הורים של אדלר	המשתתפים מעלים קשיים רבים בתחום ההורות, במיוחד לאור שילוב עבודה ומשפחה.	פעם בשנה נפתחת קבוצת הורים	?	
תכנית מעברים לאוכלוסייה הכפרית סדנאות ליזמות	מעורבות בן/בת הזוג בהחלטה על פתיחת עסק	החלטה על פתיחת עסק היא החלטה שיש לה משמעויות כלכליות עבור כל המשפחה	?	קבלת החלטה מושכלת על פתיחת עסק	

#### דוגמה לטבלה ריקה

שם האגף בג'וינט:					
שם התכנית	אופי ההתערבות המשפחתית	על איזה צורך ענתה ההתערבות	היקף הפעילות/ תדירות	תוצאות	סוגיות/ דילמות

## נספח ב'

### הצעת אבני דרך לקידום תכנית מערכתית, בין־אגפית, בג'וינט ישראל לעבודה עם משפחות מרובות בעיות

עבודה עם משפחות מרובות בעיות דורשת ידע ומומחיות שקיימים באגפי הג'וינט השונים, תוך הסתכלות הוליסטית ובניית מענים על ידי פעולה מערכתית כוללת שמתייחסת לתחומים רבים. לקידום הפעילות המערכתית הנ"ל יש צורך בעבודת רוחב ארגונית ובמתן מענה רב־תחומי, מגוון ורציף שמחבר ידע מכל האגפים והתחומים שבהם אנחנו עוסקים ומייצר הזדמנות לעשייה סינרגטית תוך־ארגונית בג'וינט ישראל.

#### א. הצעה לאבני הדרך לקידום התכנית:

1. הגדרת אוכלוסיית היעד - משפחה שמוכרת למחלקת הרווחה ביישוב ומאופיינת בשניים או שלושה מאפייני סיכון לפחות. למשל: קשיש שחי עם המשפחה, אדם עם מוגבלות שחי עם המשפחה, ילדים עם קשיים מיוחדים, קושי רב־תרבותי, תעסוקה, עוני, אלימות, בעיות בריאות כרוניות ועוד.
2. גודל אוכלוסיית היעד (בהתייחס למאפייני הסיכון)
3. איתור הצרכים של משפחה מרובת בעיות (שניים או שלושה מאפייני סיכון לפחות)
4. מיפוי מענים מערכתיים ופרטניים קיימים
5. פיתוח מענים נוספים וחדשים להתמודדות עם הצרכים בראיית המשפחה כמערכת
6. חיבור לאגפי הג'וינט ולתכניותיהם

#### ב. הצעה לכלי מרכזי בהובלת ההתערבות

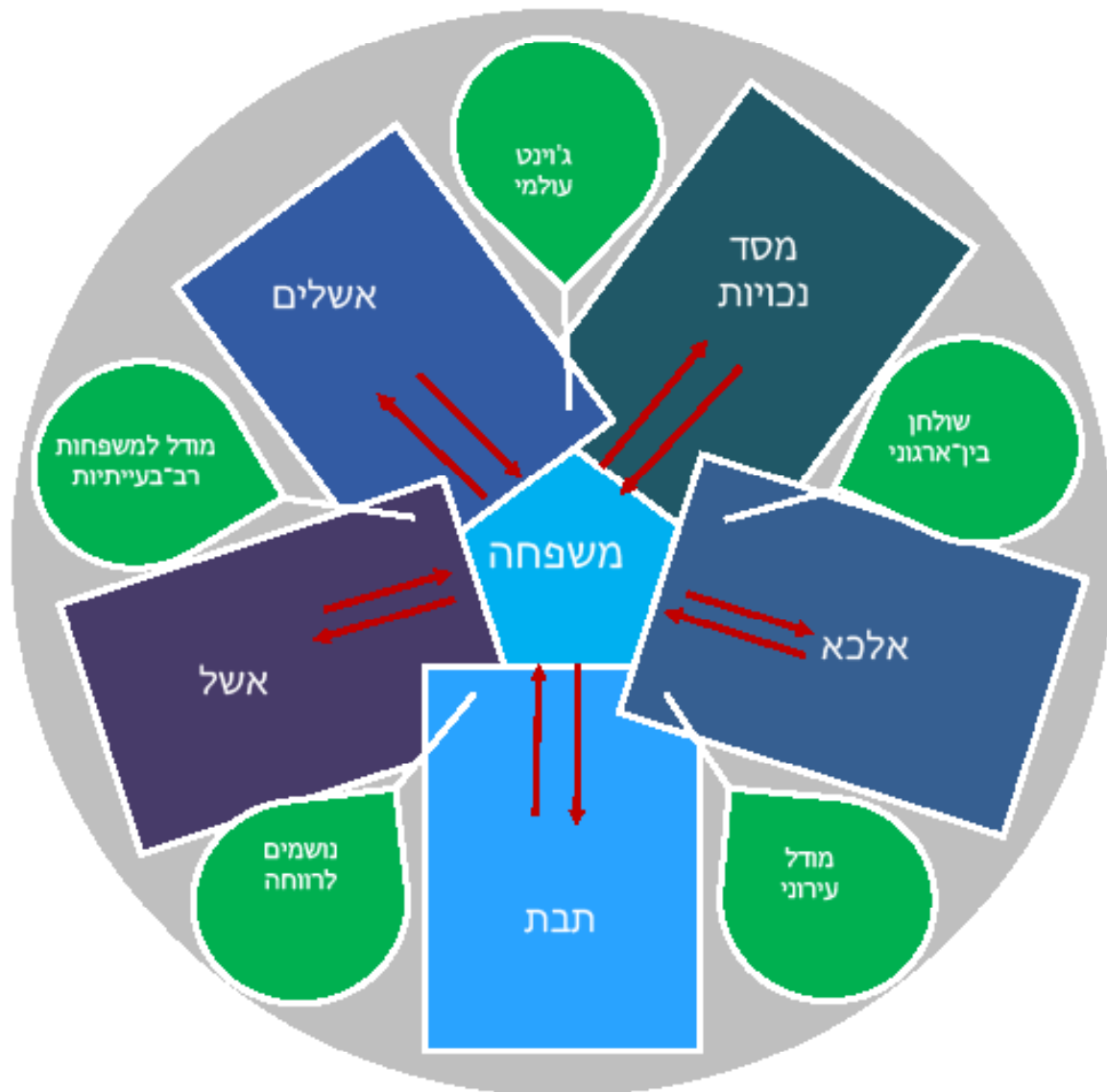
Case manager, מוביל ההתערבות, הוא הכלי המרכזי בעבודה עם המשפחה. מוביל ההתערבות מנהל אותה עם המשפחה. בתפקידו, הוא נפגש עם המשפחה באופן אינטנסיבי ולזמן מוגבל שאורכו נקבע מראש. הוא מזהה את צרכיה, בונה אתה את מטרות ההתערבות, את היעדים ואת תכנית העבודה. מוביל ההתערבות מתקדם עם המשפחה על פי אבני הדרך שנקבעו, בוחן צרכים חדשים ומשתנים במהלך ההתערבות ומלווה את המשפחה לשירותים שנדרשים. מוביל ההתערבות מתווך את הקשר מול נציגי השירותים ומסייע במיצוי זכויות המשפחה והפרטים שם. בתכניות ובהתערבויות שונות יכול עו"ס משפחה למלא את התפקיד.

במקרים מסוימים ובתכניות שונות, בונה מנהל ההתערבות "שולחן עגול" שסביבו יושבים נציגי גופים ושירותים שונים רלוונטיים להתמודדות עם בעיות המשפחה, ביניהם נציגי רשויות ממשלתיות, עירייה, בית ספר, עמותות, המעסיק (במידה שקיים) וכדומה.

עבודת ה-case manager הוכחה כמוצלחת בתכניות כוללניות ורב־ממדיות שנבחנו בעבר. למשל: "עצמאות", תכנית החומש לשיפור קליטת יוצאי אתיופיה, ובתכניות דומות אחרות בארץ ובעולם.



הצעת תרשים לתיאור עבודת רוחב בארגון לקידום נושא המשפחה



## מסמך מסכם: צוות פיתוח המשאב האנושי

תכנון אסטרטגי - צוות פיתוח המשאב האנושי

מוגש להנהלת ג'וינט ישראל

## חברת לסיכום התכנון האסטרטגי - פיתוח משאבי אנוש

התאמת אסטרטגיית הפעולה של אגף משאבי אנוש לאסטרטגיה הארגונית היא חיונית להצלחת המהלך הארגוני הלכה למעשה. מטרת העל של תחום משאבי האנוש, היא פיתוח מתמיד של המשאב האנושי, שהוא משתנה קריטי במצוינות הארגון המודרני.

תפיסת העולם של משאבי האנוש כוללת השקעה בעובדים ובמנהלים בתהליך רציף, דרך כלל מסלולי החיים הארגונים - החל בגיוס ובקליטה איכותית, ועד פיתוח יכולות מקצועיות, בניית מסלול קריירה הולם וסיוע בתהליכי פרישה.

כחלק מהמהלך האסטרטגי, עלו הנושאים הבאים:

- **גיוס** - הומלץ למסד בעל תפקיד באגף משאבי אנוש אשר יסייע בכל הקשור לתהליך הגיוס והמיון הארגוני. **המלצה זו יושמה:** נקלטה בארגון עוזרת למנהל משאבי אנוש שאחראית לתחום. כמו כן, התקבלו החלטות ארגוניות שנוגעות למיסוד ולהרחבת סל השירותים בתחומי איתור, מיון וגיוס משאבי אנוש שיינתנו ליחידות השונות. בימים אלו נכתב "מדריך ריאיון", שמטרתו לסייע למנהלים השונים בארגון לערוך ראיונות באופן מקצועי ונכון יותר.
- **קליטה** - הומלץ למסד כלל-ג'וניטית וליישם את תהליך הקליטה המסודר שקיים בארגון ואת המעקב אחרי הסתגלות העובד בארגון, לרבות תהליכי חניכה. כחלק מהתהליך, נשלחים לכל עובד חדש חומרים שאמורים לסייע לו בקליטה, לרבות לומדה על הג'וינט. בארגון מתקיימים ימי אוריינטציה לעובדים (אשר עברו עדכון ושינוי), לרבות ביקורי שטח בפעילות האגפים השונים, הצמדת חונך לכל עובד חדש, ולאחר חודשיים-שלושה בארגון - שיחה עם מנהל אגף ו/או משאבי אנוש.
- **פיתוח המשאב האנושי** - אנו שותפים ליצירת מגוון תכניות פיתוח מנהלים בדרג הביניים, בהובלת משאבי אנוש העולמי (HRG). כ-20 עובדים כבר השתתפו במסלולי לימוד אלה. קיימנו מסגרת נוספת, של הקניית מיומנויות אימוניות למנהלים בדרג זה. בימים אלה אנו עוסקים בארגון השתלמויות רחבות היקף בתחום excel ובקיום מסגרת ייחודית ללימוד אנגלית. כמו כן, התקיימה סדנה לכתיבת פרוטוקולים וסיכומי ישיבות לעובדות אדמיניסטרטיביות, כתיבת ניירות עמדה ועוד.
- **מסלול מומחים** - ההנהלה החליטה על אימוץ מהלך ארגוני מצומצם שנשען על תובנות מודל מסלול מקצועי מקביל - מהלך שמטרתו איתור שכבה מצומצמת של בעלי תפקיד מקצועיים, איכותיים וייחודיים בארגון וייחודו של מסלול קידום מקצועי חלופי עבורם. זאת, במטרה שיראו בכניסתם למסלול זה אופק לקידומם ובסיס להיקשרות רבת שנים, מתגמלת ומפתחת מקצועית עם הארגון.
- **הארגון ממשיך להשקיע משאבים בלימודים ובהשתלמויות לעובדים מקצועיים ובלתי מקצועיים** - לימודי תואר ראשון, תואר שני, דוקטורט והשתלמויות מקצועיות ייעודיות.
- **מיפוי והגדרות תפקידים** - ועדה בשיתוף עובדים מכל ג'וינט ישראל בחנה והמליצה להנהלה על הגדרות תפקיד, תכונות וכישורים לתפקידים המרכזיים בג'וינט. המיפוי ישרת אותנו בתהליכי פיתוח, וכמובן

שגם באיתור ובגיוס עובדים. בהמשך לכך, אנו עוסקים בשתי סוגיות תשתית נוספות: מיפוי ובחינה של תפקידי אדמיניסטרציה ומזכירות בג'וינט ומיסוד מסלול מומחים בהיקף מצומצם.

- **רווחה** - כבשנים עברו, ממשיך צוות משאבי אנוש לפעול רבות ובמישורים שונים לרווחתו של העובד. בשנה האחרונה, פעלנו לצירוף עובדינו ל"מועדון הוט" שמאפשר צרכנות מוזלת בתחומים רבים בכל רחבי הארץ. התקיימו נופש משפחות איכותי במלון "הנסיכה" שבאילת ויום כיף לילדי העובדים ב"סינמה סיטי" שבירושלים. התקבלה החלטת הנהלה להגדיל החל באחד ביולי, 2015 הפרשות העובדים לפנסיה (באחוז אחד, מעסיק ועובד יחד). החלנו במיזם משותף לאשל ולמכון ברוקדייל בנושא בני משפחה מטפלים: גובשה מדיניות הנהלה שתפורסם בקרוב, יתקיים מפגש חשיפה למנהלים, ולאחריו - הדרכות למנהלים. במקביל, יוקם צוות מקצועי של עובדי הג'וינט. אנו ממשיכים להחזיק עובד סוציאלי כעובד רווחה.

- **שותפות ביישום המלצות צוותים אסטרטגיים אחרים** - משאבי אנוש אחראים בפועל ליישום המלצות צוותי פעולה שונים, כגון צוות שיתופי פעולה וצוות חירום, ואחראית לייזום ולביצוע פעילות דוגמת Lunch & Learn.

- יוקם צוות עובדים בראשות מנהל משאבי אנוש שידון על בסיס מתמשך במהלך 2016 בפיתוח וביישום פרקטיקות וסוגיות משאבי אנוש שונות מותאמות לנו שברצוננו לפתח. לדוגמה:

- **מיסוד רצף השתלמויות למנהלי תכניות ולפרויקטים החדשים יחסית בארגון ("אוריינטציה ב") על בסיס כוחות פנימיים.** מה יהיו התכנים? העמקות בתחום משפטי? בתחומי תכנון ותקצוב? הערכה? עקרון שיתוף פעולה? מה יהיה אופן ההעברה?

- **ניוד עובדים לרוחב הארגון** - סוגיה שעלתה על ידי צוות שיתופי פעולה וראוי לדון בה. יישום? איך? שינוי תרבות ארגונית?

- **פיתוח מקצועי** - מהי אחריות המעסיק ומהי אחריות העובד המקצועי? מהי התכולה, מהם הגבולות ומהם סדרי העדיפויות?

- **התנדבות עובדים בארגון** - הצעת מודל פרקטי ליישום.

- **פרק סיום העסקה** - כיצד אנו יכולים לסייע לעובד/ת שפורש או שמסיים פרק משמעותי בג'וינט? שיתוף פעולה מקצועי עם אשל לטובת פיתוח הנושא? כיצד יקטין הארגון את אבדן הידע? גיבוש פרקטיקה של כתיבה, תיעוד ושימור ידע של עובד אשר מסיים פרק עשייה בג'וינט.

---

[www.jdc.org.il](http://www.jdc.org.il)