

מסמך מסכם

קרן הזדמנות לקידום השירות האזרחי
THE OPPORTUNITY FUND FOR CIVIC SERVICE



קרן הזדמנות לקידום השירות האזרחי
THE OPPORTUNITY FUND FOR CIVIC SERVICE



תקציר מנהלים

קרן הזדמנות נוסדה בשנת 2012 כשותפות בין שבע קרנות מארצות הברית ומישראל: קרן רבסון, קרן גנדיר, הקרן המשפחתית ע"ש תד אריסון, הפדרציה היהודית ניו יורק-UJA, הקרן לילדים ולנוער בסיכון - הביטוח הלאומי, קרן ליטאור וקרן משפחת רודרמן.

חזון הקרן בא לידי ביטוי בשמה 'קרן הזדמנות': להעניק הזדמנות שווה לכל צעירה ולכל צעיר בישראל להתנדב ולשרת במסגרת אזרחית, ולסייע לאותם מתנדבים לפתח יכולות ומיומנויות לקראת השתלבותם בחברה ובתעסוקה כאזרחים עצמאיים התורמים לחברה בישראל.

הקרן הוגדרה כקרן מתכלה אשר תפעל במשך שש שנים. הוסכם כי אם יתעורר צורך תוארך פעילותה בשנתיים נוספות ועד 2020.

משאבים ויעדים:

בשנות פעולתה השקיעה הקרן כ-15 מיליון דולר כדי לממש שני יעדים מרכזיים:

- לאפשר נגישות מלאה והזדמנות שווה לכל מי שפטור משירות צבאי או לא סיים שירות צבאי והוא מסוגל ומעוניין להתנדב במסגרת שירות אזרחי.
- לספק מעטפת העשרה שתהיה חלק בלתי נפרד מליווי מסגרת ההתנדבות של אוכלוסיות היעד, ותשמש כלי הכנה משמעותי להשתלבותן בחברה בזמן השירות ואחריו.

תוצאות:

מתחילת פעילותה של הקרן ועד סיומה עלה פי חמישה מספר המתנדבים מקבוצות אוכלוסייה מיוחדות, ובשנת 2020 השתלבו בשירות כ-7,000 צעירים. התקציב הממשלתי למימון מעטפת העשרה הוא כ-1.7 מיליון דולר בשנה (לעומת 50 אלף דולר בשנת 2012).

ניהול ומשילות:

1. ערכי יסוד ועקרונות הפעולה של הקרן:

בעת הקמת הקרן הסכימו השותפים על כמה עקרונות וערכים שינחו את פעילותה:

- שותפות כערך - ראיית הערך המוסף שיש לכל שותף והוקרת תרומתו להצלחת המשימה.
- שוויון והסכמה - לכל שותף יש זכויות, אחריות וכוח הצבעה שווה.
- כבוד הדדי - אחריות משותפת למצוא דרך מתאימה שתענה על הצרכים הייחודיים של כל שותף.
- למידה מתמשכת - התחייבות להשקיע זמן ומשאבים ללמידה מתמשכת.
- שיתופי פעולה ודיאלוג מתמשך - עם בעלי העניין: משרדי הממשלה, ארגונים חברתיים וצעירים.
- פיתוח השדה - לפתח ידע והתמקצעות של הפועלים בשדה לטובת שיפור איכות התוכניות.
- אפקטיביות - להגדיר יעדים ומדדים להצלחה, להעריך את התוצאות ולחתור לשיפור מתמיד.
- שקיפות בדיווח - להקפיד על דיווחים שקופים ואמינים תוך שיתוף בקשיים ובאתגרים.

2. מבנה:

הנהלת הקרן מורכבת מנציגים בכירים המייצגים את התורמים השותפים. את הקרן ניהלו שתי מנהלות שותפות שהיו אחראיות, בין השאר, על תקציב הקרן (שהתנהל בתוך 'שיתופים' - הגוף המפעיל) ועל ייצוגה מול בעלי העניין לרבות משרדי הממשלה. תיאור מפורט של השותפות של הקרן ניתן לקרוא במחקר פנימי שנערך במימון הקרן.

3. האסטרטגיה כללה שלושה ערוצי פעולה: שניים מרכזיים וערוץ נוסף בעצמות נמוכה:

מודעות ציבורית

- נגישות לשירות
- מיצוב השירות

איכות השירות

- איכות ההתנדבות
- העשרה ופיתוח אישי וקהילתי

אחריות ממשלתית

- תקצוב תקנים ומעטפת
- מדיניות וחקיקה
- מקצועיות ופיקוח

להלן יפורטו ההישגים המרכזיים בכל אחד מערוצים אלו:

אחריות ממשלתית

- נחקק חוק חדש ובו מוגדרת אחריותה של ממשלת ישראל לשילובם של מתנדבים מאוכלוסיות במצבי סיכון ו/או עם מוגבלות בשירות הלאומי-האזרחי. הרשות קיבלה סמכות מלאה ליישומן של החוק, לרבות בניית תוכניות העשרה ייחודיות לכל אחת מהאוכלוסיות הללו.
- הוקמה **'תוכנית מענא'** למתנדבי החברה הערבית המהווה שותפות בין הרשות, הג'וינט והקרן. נחתם הסכם בין **'תוכנית מענא'** לבין מתנדבי החברה הערבית.
- הממשלה מממנת 4,500 תקנים למתנדבים בחברה הערבית, 1,500 למתנדבים עם מוגבלות, ו-800 למתנדבים במצבי סיכון. כמות תקנים זו עוגנה במסגרת החוק.
- הוקם **השולחן העגול הרב מגזרי** – המשמש כ'דירקטוריון' של המיזם, מתווה מדיניות ומגבש אסטרטגית פעולה לטיוב הרשות לשירות לאומי-אזרחי לאוכלוסיות המיוחדות.

איכות השירות

- **מעטפת לכולם** - החל משנת 2019 מקצים משרדי הממשלה מימון עבור מעטפת העשרה מיוחדת בסך כולל של 1.7 מיליון דולר בשנה.
- **קול צעיר** - מרכז הדרכה וייעוץ לצעירים עם מוגבלות ובוגרי השירות. המרכז מאויש על ידי הבוגרים עצמם ומספק לפונים מידע על זכויות, על תוכניות המשך ועל הזדמנויות תעסוקה, לימודים וחברה.
- **תורת הפעלה** - פותחו חוברות הפעלה למתנדבים במצבי סיכון ו/או עם מוגבלות ולמתנדבי החברה הערבית, המגדירות את פרופיל הבוגר/ת הרצוי ומפרטות את רכיבי הליווי המיטביים.

העלאת מודעות

- הושק קמפיין במסגרתו הועלו לרשת 18 סרטונים בהשתתפות מתנדבים ובוגרי השירות.
- נכתבו תשעה ניירות עמדה על חשיבות השירות ועל הישגיו.
- הוקם מיזם 'לינק 20' לבוגרי השירות עם מוגבלויות.
- הוקמה שדולה בכנסת והתקיימו אירועים במליאה ובוועדת הרווחה של הכנסת.
- במסגרת שבוע הוקרה למתנדבים מקיים נשיא המדינה טקס הוקרה למתנדבים מצטיינים.

תובנות שאספנו בדרך - תנאים הכרחיים ליצירת אימפקט

תנאים לשותפות

שותפות רב מגזרית מחייבת מוכנות לווייתורים ולפשרות והתמדה לאורך זמן, ועל כן בחרנו לבנות בתחילה את המסד כשותפות בין הפילנתרופים בקרן, ולאחר מכן הרחבנו את השותפות עם ארגוני השטח, עם הממשלה, ובמיוחד עם הרשות לשירות לאומי-אזרחי.

התחלה וסוף

הקרן הוקמה כ'קרן מתפלה', ובכך חייבה אותנו ליצור סדרי עדיפויות, להתמקד ביעדים מרכזיים ובפעולות האפקטיביות ביותר לשם השגתם.

מיקוד וגמישות

גיבשנו אסטרטגיה ממוקדת בתחומים ספציפיים בעלי סיכוי גבוה ליצור שינוי. עצרנו כמה פעמים כדי לבחון את יעילותה של האסטרטגיה והגדרנו מחדש את יעדי הפעילות.

בחיים הכול יחסים

שני גורמים עיקריים סייעו להצלחת השותפות: האמונה הכנה שכל שותף עושה במיטב יכולתו להצליח ביחד, וההכרה בתרומתו הייחודית של כל שותף להגשמת המטרות.

אחריותיות

הכרנו בחובתנו לפעול בצורה גלויה ואחראית: פרסמנו בפומבי את מטרותינו ופיתחנו מנגנונים שיאפשרו לנו להקשיב לשטח ולבחון את תוצאות העשייה שלנו.

סוף מעשה במחשבה תחילה

הקרן הקדישה משאבים רבים כדי ללמוד ולהרחיב את הידע, הן של חברי הקרן והן של בעלי העניין בתחום, לרבות מפגשי למידה עם השטח ועם המתנדבים וייזום ומימון מחקרי הערכה וקורסי הכשרה לאנשי המקצוע בארגונים ובממשלה.

תם ולא נשלם - הזדמנות 20-22

הזדמנות 20-22 היא מסגרת חדשה שמטרתה לשמר את הישגי הקרן ולקדם תהליכים שטרם הסתיימו. היא תתמוך ב**שותפות שנוצרה** להמשך פיתוחו של התחום, ותנוהל במשותף על ידי נציגי הקרן ומשרדי הממשלה בהובלת ראש הרשות לשירות לאומי-אזרחי.

פרולוג

זהו הסיפור שלנו, השותפים בקרן הזדמנות (2012-2020). הסיפור מבוסס על סקירה של מסמכים, על דוחות מחקר ופרסומים של הקרן, וכן על עדויות של שותפים, מתנדבים, הנהלה וצוות הקרן.

תקוותנו היא שסיפורנו זה יהווה מקור השראה למנהיגים ולפעילים חברתיים, לקרנות ולאנשי ציבור מובילים השואפים להפוך חלום למציאות.

קרן הזדמנות נוסדה בשנת 2012 כשותפות בין שבע קרנות מארצות הברית ומישראל: קרן הבסון, קרן גנדיר, הקרן המשפחתית ע"ש תד אריסון, הפדרציה היהודית ניו יורק-UJA, הקרן לילדים ולנוער בסיכון-הביטוח הלאומי, קרן ליטאאור וקרן משפחת רוזרמן.



1. החזון והמשימה

חברנו מתוך חזון משותף: לכל צעיר ישראלי, המעוניין בכך, אשר לא גויס לצבא – יש את הזכות לתרום ולהתנדב. השירות הלאומי-אזרחי מהווה פלטפורמה מוכרת, מקצועית ומעצימה. בוגרי השירות הלאומי-אזרחי יהיו מעורבים, אקטיביים ועצמאיים בחייהם הפרטים והקהילתיים ויתרמו בכך גם לחוסנה וחיוניותה של החברה הישראלית. הצבנו שני יעדים עיקריים:

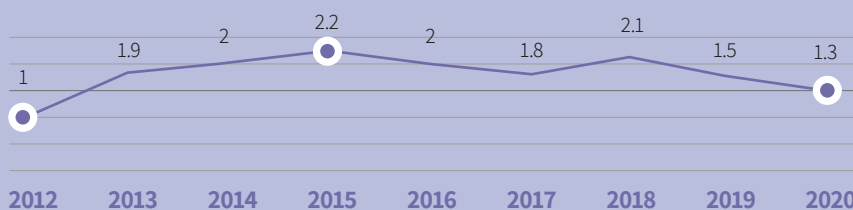
- ◀ לאפשר נגישות מלאה והזדמנות שווה לכל מי שפטור משירות צבאי או לא סיים שירות צבאי והוא מסוגל ומעוניין להתנדב במסגרת שירות אזרחי.
- ◀ לספק מעטפת העשרה שתהיה חלק בלתי נפרד מליווי מסגרת ההתנדבות של אוכלוסיות היעד, ותשמש כלי הכנה משמעותי להשתלבותן בחברה בזמן השירות ואחריו.



2. עקרונות אסטרטגיים

- ◀ שינוי ברמה מערכתית לאומית - שימוש בכל מנופי ההשפעה כדי לקדם שינוי לאומי - פיתוח מדיניות, תקצוב ופיקוח.
- ◀ שותפות - מנהיגות המובילה שותפות תלת-מגזרית - ממשלה, ארגוני חברה אזרחית ופילנתרופיה - ששותפים באחריות, באיגום משאבים, בידע ובתקציב.
- ◀ מיקוד ותיחום - הגדרה ברורה על מה רוצים להשפיע והגדרת טווח הזמן שבו תפעל הקרן עד סיומה.
- ◀ אפקטיביות - לתכנן, להציב מטרות מדידות, לקבוע אסטרטגיה, למדוד ולשנות את האסטרטגיה בהתאם לתוצאות.

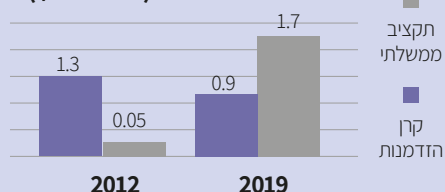
תקציב קרן הזדמנות במיליוני דולרים



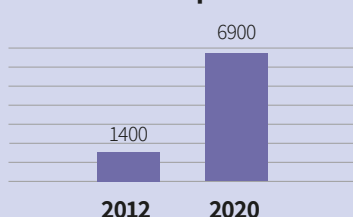
3. המשאבים

בשנות פעולתה השקיעה הקרן כ-15 מיליון דולר

מימון מעטפת - כישורי חיים למתנדבי השירות (במיליוני \$)



שינוי מספר תקנים לאוכ' מיוחדת



4. התוצאות

פרק 1: על קרן הזדמנות

השם **קרן הזדמנות** מבטא את שאיפתנו להעניק הזדמנות שווה לכל צעירה ולכל צעיר בישראל להתנדב ולשרת במסגרת אזרחית, ולסייע למתנדבים הללו לפתח יכולות ומיומנויות לקראת השתלבותם בחברה ובתעסוקה כאזרחים עצמאיים התורמים לחברה בישראל.

1. השירות הלאומי-אזרחי – שנת 2011 – מזהים את הצורך

בשנת 2011 התגייסו לשירות בצה"ל כ-58,000 צעירים, פחות מ-50% מכלל בני השנתון. כ-10% מהצעירים שלא התגייסו היו צעירות וצעירים עם מגבלה ו/או עם רקע של סיכון. כ-20% נוספים מתוך הלא מתגייסים היו בני מיעוטים, רובם מהחברות הערביות והבדואית ונשים צעירות מהקהילה הדרוזית.

בשנה זו הקצתה המדינה כ-11,000 תקנים עבור מתנדבים בשירות הלאומי-אזרחי, אולם רק פחות מ-1,000 מתוכם הוקצו למתנדבים מהאוכלוסיות הללו. אי השוויון בהזדמנות לשרת יצר פער בין קבוצת הצעירים המשרתים לבין בני גילם אשר לא התגייסו, אך גם לא ניתנה להם הזדמנות להתנדב במסגרת השירות הלאומי-אזרחי. פער זה תרם להעמקת אי השוויון במגוון תחומים כגון יכולות מקצועיות וכישורי חיים, תחושת ערך עצמי, תחושת שייכות ותחומים רבים אחרים.

2. המוטיבציה להקמת הקרן

”הבנתי שיש כאן תחום עם פוטנציאל גדול ואפשר לעשות שינוי משמעותי בהיקף חסר תקדים. מצד שני זה נראה נושא כל כך מורכב פוליטית שמחייב יכולת לרתום את הממשלה, ולנו כתורמים שלא נמצאים בישראל אין סיכוי להצליח בלי שותפים נוספים שמכירים את המערכות ואת הפוליטיקה בישראל. לכן, ההחלטה להקים קרן משותפת הייתה הדבר הנכון ביותר לעשות” (ג'ולי סנדורף, קרן רבסון)

כמו קרנות רבות, גם אנו, השותפים בקרן הזדמנות, תמכנו ומימנו תוכניות המסייעות ומקדמות נוער וצעירים המגיעים מקהילות מוחלשות בישראל. הניסיון שלנו הוכיח שלמרות ההשקעה הגבוהה, חלק ניכר מאותם צעירים אינם מצליחים להשתלב בשירות הצבאי: יש שאינם נקראים לשירות, ואחרים נושרים מהשירות במהלך החודשים הראשונים. כתוצאה מכך, נמנעת מהם ההזדמנות לזכות בהטבות ולרכוש כישורי חיים, הפער בינם לבין בני גילם שסיימו את הצבא גדל, ונוצר אי שוויון בהזדמנות שלהם לרכוש השכלה ולהשתלב בתעסוקה הולמת. לכן, גברה התעניינותנו כאשר התחלנו לקבל בקשות תמיכה מכמה ארגונים חברתיים שהחלו להפעיל תוכניות והשתמשו בפלטפורמת השירות הלאומי-אזרחי (אשר הוקם במקור עבור צעירות דתיות שבחרו לא לשרת בצבא) כבסיס לקידום צעירים מרקע מוחלש. תוכניות הפיילוט שנועדו לצעירים עם מוגבלות ו/או במצבי סיכון ולצעירים בחברה הערבית ובחברה הדרוזית, הוכיחו שבניית מסגרת הולמת של התנדבות במערך השירות הלאומי-אזרחי, במימון המדינה, המשלבת רכיבים של פיתוח יכולות אישיות וקהילתיות, עשויה לשמש מנוף אפקטיבי לקידום ולהשתלבותם בחברה.

3. יוצאים לדרך, נובמבר 2011

- ההחלטה על יצירת קרן משותפת נבעה במיוחד מהסיבות הבאות:
- המשימה מורכבת, דורשת תקציבים גבוהים ואורך נשימה לטווח הארוך.
 - שותפות בין הקרנות יוצרת עוצמה ומעלה את הסיכוי להשפיע על מובילי דעה בציבור ובממשלה.
 - התנהלות בשותפות תאפשר לקרנות להתמודד עם נושאים רגישים בשדה הפוליטי.

בשנת 2015 ערכה הקרן משוב על פעילותה בקרב הארגונים- מקבלי המענקים ובעלי העניין בממשלה:

92%

ציינו לטובה את איכות הדילוג של הקרן עם הארגונים ועם בעלי העניין.

80%

היו מרוצים מאוד מהרמה המקצועית והניהולית של הקרן.

80%

ציינו שהקרן אפקטיבית מאוד.

70%

היו שבעי רצון מההשקעה של הקרן בלמידה משותפת ובהכשרת הרכזים ואנשי המקצוע בשטח.

4. עקרונות הפעולה:

- שיתופי פעולה ודיאלוג מתמשך** - להרחיב את ההשפעה באמצעות שיתופי פעולה עם כלל בעלי העניין בתחום: משרדי הממשלה, העמותות המוכרות*, עמותות המעטפת** (מומחיות אוכלוסייה), קהילות וצעירים.
- ◀ **פיתוח השדה** - למקסם את איכות התוכניות, לפתח ידע והתמקצעות של כל הגורמים הפועלים בשדה.
 - ◀ **אפקטיביות** - להגדיר יעדים ומדדים ברורים להצלחה, לבחון את רמת ההישגים של הקרן ושל התוכניות, להפיק לקחים, ללמוד ולשפר הישגים.
 - ◀ **משוב ובהינתן הישגים** - להעריך ולמדוד את ביצועי הקרן ואת איכות התוכניות כדי לשפר ולמקסם את האפקטיביות.
 - ◀ **שקיפות בדיווח** - להקפיד על דיווחים שקופים ואמינים תוך שיתוף בקשיים ובאתגרים.
 - ◀ **קביעת אופק זמן** - הקרן תפעל במשך שש שנים ותסיים את עבודתה בשנת 2016, לאור נחיצותה נוספו לה ארבע שנים ובתום שנת 2020 נוספו לה שנתיים כגוף מפקח על הפעילות בשם הזדמנות 20-22.
- * **עמותות מוכרות** - גופים שזכו במכרז הרשות להפעלת המתנדבים, ואחראים על איתור, שיבוץ וליווי המתנדבים בתקופת השירות.
- ** **עמותות מעטפת** - שנקראים גם גופים מומחי אוכלוסייה- ארגונים חברתיים המומחים בליווי אחת או יותר מאוכלוסיות היעד בשירות: עם מוגבלויות, במצבי סיכון, וצעירות בחברה הערבית והדרוזית.

ניהול ומשילות

הקרן נוסדה כשותפות בין קרנות בעלות אופי וגודל שונה, לדוגמה קרן ממשלתית (לילדים ונוער בסיכון) לצד קרנות משפחתיות, קרנות ישראליות לצד קרנות אמריקניות. הבנו שזוהי שותפות מורכבת, וכדי לנהלה בצורה אפקטיבית ולהשיג את המטרות שהצבנו, עלינו להשקיע זמן, מוטיבציה ומשאבים ולבנות מערכת ניהולית תומכת. יצרנו יחד ובהסכמה את העקרונות שינחו את ניהול הקרן ואת דרכי המשילות שלה:

א. ערכי יסוד של הקרן:



- ◀ **שותפות כערך** - אנו מאמינים בכוחה ובחשיבותה של שותפות, המביאה לידי ביטוי את הערך המוסף שיש לכל שותף ואת תרומתו הייחודית להצלחת המשימה.
- ◀ **שוויון והסכמה** - לכל שותף יש זכויות שוות, אחריות וכוח הצבעה שווה לזה של השותפים האחרים, ללא קשר לגודל ההשקעה הכספית שלו. עלינו לעשות ככל יכולתנו לקבל החלטות בהסכמה פה אחד.
- ◀ **כבוד הדדי** - הכרה בצרכיו של כל אחד מן השותפים ואחריות משותפת שלנו לכבדם ולמצוא דרך מתאימה שתענה לצרכים אלו.
- ◀ **למידה מתמשכת** - כל השותפים מתחייבים להשקיע זמן ומשאבים, לפתח שפה וללמוד במשותף כיצד להיות גמישים ופתוחים לשינויים.

ב. מבנה:



- ◀ **אופי ההתארגנות** - פעילות הקרן הוגבלה בזמן והיא אינה ישות משפטית עצמאית. השותפים בחרו ב**שיתופים** כגוף מפעיל וכפלטפורמה ארגונית ופיננסית.
 - ◀ **הנהלה** - הנהלת הקרן מורכבת מנציגים בכירים (רובם דרג מנכ"ל), המייצגים כל אחד מהארגונים השותפים, אשר קיבלו את הסמכות לקבל החלטות. הנהלה מתכנסת ארבע עד שש פעמים בכל שנה, ונוסף על כך היא מקיימת מפגש למידה מרוכז אחת לשנה.
 - ◀ **ניהול מקצועי** - לקרן היו מנכ"לית ומנהלת משותפת בעלות ניסיון ניהולי בכיר. עליהן מוטלת האחריות הניהולית והמקצועית לניהול הקרן, לבנייה וליישום תוכניות עבודה ולניהול התקציב. המנהלות מייצגות את הקרן בעבודה עם ארגונים בשטח ומקיימות תקשורת עם נציגי ממשלה בכירים.
 - ◀ **מימון מאוחד** - כל שותף מעביר את חלקו ל**שיתופים** - הגוף המפעיל.
 - ◀ הצוות המקצועי מביא את המלצותיו להנהלה. בחירת התוכניות והקצאת המשאבים נקבעות על ידי נציגי השותפים בהנהלה על בסיס המלצות של המנהלות המקצועיות.
- ▶ תיאור מפורט על השותפות של הקרן ניתן לקרוא במחקר פנימי שנערך במימון הקרן

ג. האסטרטגיה



אסטרטגיית הפעילות של הקרן התגבשה מיד בתחילת דרכה וכללה שלושה רכיבים מרכזיים:



לאחר שלוש שנים של עבודה זיהינו מגמות ושינויים משמעותיים בהתייחסות הממשלה לתחום. לנוכח הגידול במספר הארגונים החברתיים שהפעילו תוכניות לליווי מתנדבים היה ברור שיש צורך לעדכן את האסטרטגיה ולתת מענה הולם להזדמנויות ולאתגרים החדשים בתחום. בתום התהליך הוחלט להשקיע בשני תחומים מרכזיים: איכות השירות ואחריות ממשלתית, ולהשקיע משאבים מוגבלים יותר בהעלאת מודעות ציבורית.

אחריות ממשלתית

- ◀ תקצוב תקנים ומעטפת
- ◀ מדיניות וחקיקה
- ◀ מקצועיות ופיקוח



איכות השירות

- ◀ איכות ההתנדבות
- ◀ העשרה ופיתוח אישי וקהילתי



מודעות ציבורית

- ◀ נגישות לשירות
- ◀ מיצוב השירות

פרק 2: אחריות ממשלתית

אסטרטגיית הפעולה של הקרן

כבר משלב ההקמה הוחלט בקרן, בראייה אסטרטגית, לקיים את המיזם תוך שיתוף פעולה הדוק עם הממשלה. ידענו ששירות אזרחי-לאומי מופעל על ידי המדינה מזה שנים רבות, והוא מהווה תשתית לאומית טובה. חשבנו כי תפקידנו העיקרי הוא לחבור לממשלה ולשכנע אותה להשתמש בתשתית זו לטובת מתנדבים מאוכלוסיות נוספות. לאורך כל הדרך האמנו שעל הרשות לשירות לאומי-אזרחי להוביל ולשאת באחריות ובסמכות המרכזיות בתחום. תפיסה זו הייתה חשובה במיוחד בשל העובדה שזמן הפעילות של הקרן היה קצוב, וצפוי להסתיים לאחר 7-10 שנים.

תפיסתנו לגבי אחריות ממשלתית:

הקרן הגדירה שלושה מוקדים לשינוי מדיניות והשפעה על הממשלה:



בחרנו לבנות שותפות עם הרשות לשירות לאומי-אזרחי כדי שתוביל מהלך לגיבוש תפיסה של אחריות ממשלתית בשלושה

1. מדיניות ומשילות

2. מימון

3. איכות

(לנושא האיכות יוקדש פרק נפרד בהמשך.)



בשלב הראשון היה עלינו להוכיח לממשלה שההתנדבות של קבוצות הצעירים הרלוונטיות - עם מוגבלות, צעירים במצבי סיכון וצעירות בחברה הערבית - מייצרת למדינה ערך כלכלי משמעותי. החלטנו לממן מחקר היתכנות כלכלי לבחינה ולהערכה של ההחזר הכלכלי (ROI) שהמדינה עשויה לקבל אם תשקיע במימון שירות אזרחי לצעירים אלו. תוצאות המחקר היו חד-משמעיות: ההתנדבות לשירות אזרחי מייצרת ערך כלכלי חיובי, מובהק ומהותי למשק הלאומי בטווח הבינוני ובטווח הארוך. טווח התועלת הכלכלית במונחים כספיים:



תוצאות המחקר הוכיחו שהתנדבות ברשות לשירות לאומי-אזרחי היא אמצעי ייחודי ומשמעותי לפיתוח ולקידום ההון האנושי בקרב אוכלוסיות מיוחדות, והן "פתחו את הדלתות" ברשות לשירות לאומי ובמשרד האוצר והיוו את הבסיס ליצירת שותפות עם הממשלה.



שלבי הפרויקט

שלב ראשון 2012-2015

הגדלת תקנים

- בניית תוכנית פעולה משותפת עם הרשות להגדלת מספר התקנים למתנדבים עם מוגבלות, למתנדבים במצבי סיכון ולמתנדבות מהחברה הערבית.
- יצירת תעריף מורחב - התאמת עלות התקן למשתתף עבור צעירים בסיכון ו/או מאוכלוסיות מיוחדות כולל הגדלת כמות כ"א לליווי המתנדבים.
- התחלת דיאלוג עם משרד החינוך להקצאת 200 תקנים עבור צעירים בסיכון 'קל', כאלה שאינם נמצאים באחריות משרדי הרווחה והבריאות.

מימון מעטפת

- הקן חתמה על הסכם מאצ'ינג עם הרשות להוספת רכיב מעטפת הניתן למתנדבים עם מוגבלות ו/או הבאים מרקע של סיכון, כחלק אינטגרלי מ'חבילת' השירות המסופקת במימון משותף של הקן, של הרשות ושל משרדי הממשלה הרלוונטיים.
- פתיחת ערוץ תקשורת עם משרד האוצר כשותף עתידי במימון מעטפת למתנדבים מהחברה הערבית.

קידום מדיניות

- סיוע לפורום הארגונים בהקמת שדולה בכנסת לקידום התחום ולהעלאת המודעות של מקבלי ההחלטות.

חקיקה ומשילות

- שיתוף פעולה עם יו"ר ועדת הרווחה בכנסת לקידום חוק חדש לשירות הלאומי-אזרחי.
- סיוע לרשות לשירות לאומי-אזרחי בבניית ועדה בין-משרדית ותלת-מגזרית ('השולחן העגול').

שלב שני 2016-2020

תקנים

- סיוע למשרד הרווחה במימון דיור למתנדבים במצבי סיכון שאינם יכולים לגור בביתם.

מימון מעטפת

- בניית תוכנית עבודה משותפת עם הרשות ועם משרדי הממשלה לקראת מימון מלא של התקנים ושל המעטפת למתנדבים עם מוגבלות ובסיכון.
- ייזום ויצירת הסכם מימון משותף של הרשות, של הג'וינט תב"ת ושל הקן למימון ולבניית תוכנית מקצועית של המעטפת למתנדבים מהחברה הערבית ומהחברה הדרוזית.

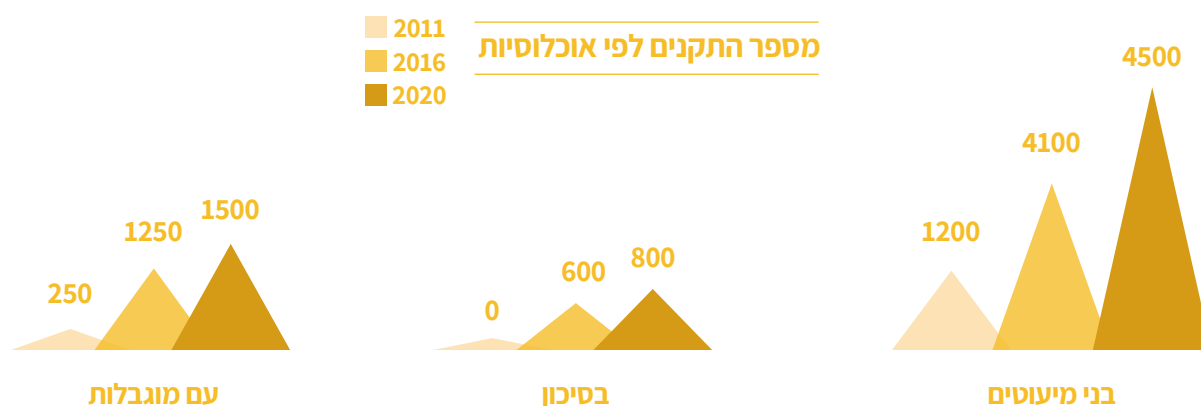
”קרן הזדמנות שמה לה ליעד לבנות תוכנית של שירות לאוכלוסיות מיוחדות ולפעול לכך שהממשלה תיקח אחריות. אכן היא עמדה בכל היעדים האלה. אני שמח שכיום יש חוק ואנחנו לקחנו את ההובלה, זה אומנם לקח זמן לא מבוטל, אבל ההחלטה שלי היא שהחל מהשנה הבאה (2020) כל המימון עובר למדינה.“
(ראובן פינסקי - ראש הרשות לשירות לאומי-אזרחי, נובמבר 2019)

משילות

- ✓ **חוק השירות הלאומי** - במסגרת החוק החדש שנחקק בשנת 2017 קיבלה הרשות לשירות הלאומי-אזרחי, בין הייתר, את האחריות ואת הסמכות להפעלה, לגיבוש וליישום מדיניות לטובת מתנדבים מאוכלוסיות במצבי סיכון ו/או עם מוגבלות. זו הפעם הראשונה שממשלת ישראל, באמצעות חקיקה, מכירה בשירות הלאומי-אזרחי כפלטפורמה מרכזית לקידום צעירים אלו.
- מתוך הבנה כי ההשתתפות בשירות הלאומי-אזרחי היא מסגרת אפקטיבית במיוחד למתן הזדמנות שווה ולצמצום פערים, מגדיר החוק, שבנוסף להקצאת תקנים, על הרשות להנחות את הגופים המוכרים בכל הקשור להכשרה ולליווי מקצועי הנדרשים למתנדבים מהאוכלוסיות השונות. לקריאת החוק במלואו לחץ כאן
- ✓ **פיקוח ובקרה** - הרשות קיבלה אחריות מלאה על ארגון ועל יישום הפיקוח על העמותות המספקות את שירותי המעטפת, על איכות מקבלי שירותי ההתנדבות וכן קיבלה אחריות על הידוק הבקרה על התקציבים של כל העמותות.
- ✓ **גובש הסכם רב-שנתי בין הרשות, ג'וינט תב"ת וקרן הזדמנות להקמת 'תוכנית מענא' המיועדת ל- 4,500 מתנדבי שירות אזרחי מהחברה הערבית.**

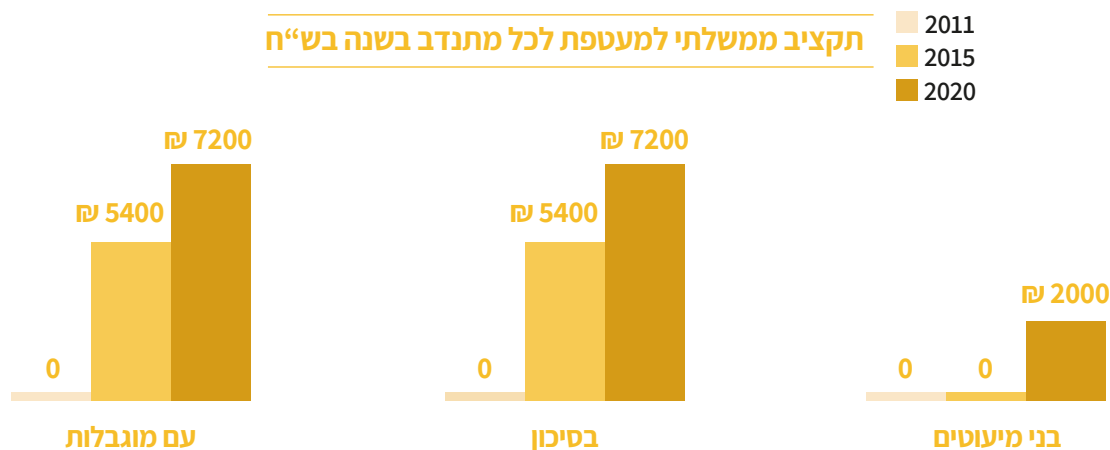
מימון תקני שירות

עלייה במספר התקנים בכל קבוצות האוכלוסייה. כמות התקנים עוגנה במסגרת החוק.



המעטפת מוכרת כדרך פעולה מיטבית ומחייבת בקרב קובעי המדיניות. כל משרדי הממשלה הרלוונטיים לוקחים אחריות למימון מלא של המעטפת עבור צעירים עם מוגבלות ובסיכון. בשנת 2015 הוחלט על השתתפות של משרדי ממשלה במימון המעטפת בסך של 5,400 ₪ למתנדב, שהם 75% מעלותו הכוללת. בשלב זה מימנה הקרן את יתרת ה-1,800 ₪ למתנדב. החל משנת 2019, ולקראת סיום פעילותה של הקרן, התחייבה הממשלה לממן את עלות המעטפת במלואה.

תקציב ממשלתי למעטפת לכל מתנדב בשנה ב"ח



השולחן העגול - השולחן העגול הפך להיות מעין 'דירקטוריון' של המיזם והוא התווה את המדיניות. דיונים אחדים הוקדשו לנושא האחריות הממשלתית במטרה לגבש אסטרטגיית פעולה משותפת לשדה (קרי: גורמי פילנתרופיה, ממשלה ועמותות) בנושא אחריות ממשלתית לטיוב השירות הלאומי-אזרחי לאוכלוסיות המיוחדות.

להלן המטרות המרכזיות שעליהן הסכימו חברי השולחן העגול:

- ◀ מציאת תקציב אשר ייתן מענה לכל רכיבי השירות כולל המעטפת, על מנת שלא ייווצר מצב של מחסור שיפגע באיכות התוכנית.
- ◀ מציאת שותף ממשלתי להובלה באחריות ובמימון של תוכניות לשירות אזרחי למתנדבי החברה הערבית.
- ◀ בניית מודל שלם להפעלה: גופים מוכרים, גופים מפעילים וגופי מעטפת.
- ◀ חלוקת אחריות לבקרה: בקרה מנהלית (תפקידה של הרשות) ובקרה מקצועית (פיקוח על הליווי ועל המעטפת הוא תפקידם של גופי רווחה/בריאות/חינוך).
- ◀ הקמת מערכת מידע משותפת.



תוצאה נוספת של העבודה עם הממשלה הייתה ההתעניינות הגוברת וההוקרה שלהן זוכה מודל זה מצד ארגונים, מוסדות וקרנות.

סקר משוב שערכה הקרן בשנת 2016 בקרב בעלי העניין מצביע על התוצאות הבאות:

- ◀ מודל שיתוף הפעולה עם הממשלה נתפס כאפקטיבי מאוד.
- ◀ המעורבות מול המדינה נתפסת כמקצועית וכאיכותית במיוחד.
- ◀ ההצלחות בתחום המדיניות הובילו למינוף משאבים וסייעו ללמידה הדדית של העמותות ושל משרדי הממשלה הרלוונטיים.

עם זאת חלק מהעמותות הביעו חשש ששיתוף הפעולה של הקרן עם הממשלה גורם לעיתים למצב שבו הממשלה 'נותנת את הטון', לא פעם על חשבון ארגוני השטח.

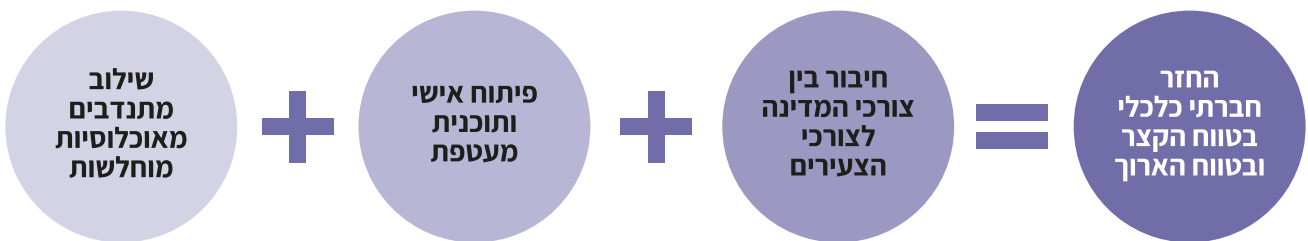


פרק 3: איכות השירות

"הציעו לי שאם אסיים שנה בשירות יסגרו לי את התיק (פלילי), אז ברור שהלכתי, שמו אותי להתנדב בבית חולים, התחלתי כל יום בשש וחצי בבוקר, זה היה ממש קשה, לא הייתי רגיל להיות במסגרת כזאת. יום אחד לא התחשק לי לקום, אז לא הלכתי, גם למחרת לא בא לקום... ואז התקשרו אליי ושאלו אותי איפה אתה? בלגן פה וממש צריכים אותך כאן. זו הייתה הפעם הראשונה בחיים שלי שהרגשתי שבאמת צריכים אותי ויש לי תפקיד אמיתי... סיימתי את השירות ואני עובד בבית החולים הזה כבר שנתיים."

(ברק, בן 23, עובד כיום בבית החולים שבו התנדב).

השירות האזרחי-לאומי לאוכלוסיות מוחלשות: שירות איכותי, המשלב התנדבות יחד עם מעטפת ליווי.



איפה היינו?



השירות הלאומי-אזרחי נוסד כחלופה התנדבותית עבור בנות הציונות הדתית שאינן מתגייסות לצבא. המתנדבות משרתות בשירות בין שנה לשנתיים, ומשתלבות בעבודה במסגרות ציבוריים ומסייעות בארגונים שבהם נדרש סיוע בעיקר בתחומי החינוך, הבריאות והרווחה. כשהתחלנו לפעול במסגרת קרן הזדמנות, הבנו ששילוב מתנדבים מאוכלוסיות מוחלשות בשירות הלאומי-האזרחי מחייב הרחבה בתפיסת העבודה ובמטרות: מהתנדבות, שמטרתה לשמש משאב וחיסכון בתקציבי המדינה, לשירות המיועד גם למתנדבים מאוכלוסיות מוחלשות לשם קידום הכלכלי והחברתי לטווח הארוך. לשם כך, יש צורך לשלב בין התנדבות ושירות לקהילה לבין מתן מעטפת תמיכה אישית וקבוצתית, שתכין אותם לקראת לימודים ו/או תעסוקה, תצייד אותם בכישורי חיים וברכישת כלים לאזרחות לקראת השתלבותם בחברה כאזרחים עצמאיים ומועילים. שאפנו לכך שהמעטפת תינתן על ידי ארגונים בעלי ניסיון ומומחיות בעבודה עם אוכלוסיות אלו (צעירים עם מוגבלות, צעירים במצבי סיכון ומתנדבים מהחברה הערבית). ליווי זה יעניק למתנדבים הזדמנות לעצב את זהותם, לגלות ולממש את היכולות ואת הכישורים שלהם ויסייע להם לגבש כיווני קריירה עתידית בתחומי ההשכלה, התעסוקה, והמעורבות בקהילה.



תוצאות רצויות בוגר/ת השירות האזרחי

- בעל/ת מוטיבציה ויכולת לתכנן את עתידו/ה ולהשתלב בהשכלה ובתעסוקה
- מודע/ת ליכולותיו/ה ולשאיפותיו/ה ומרגיש/ה בעל/ת יכולת לנווט את חייו/ה בהתאם לכך
- מרגיש/ה שייך/כת ופעיל/ה בקהילה ובחברה
- מכיר/ה את זכויותיו/ה ויודע/ת לממש אותן

15% מהצעירים בתכנית הצוערים הינם מהחברה הערבית ו-95% מהם הם בוגרי שירות אזרחי



משימתנו המרכזית הייתה לשכנע את מקבלי ההחלטות שהשירות הלאומי-אזרחי עשוי להיות אחד הכלים האפקטיביים ביותר לצמצום פערים ולעידוד מובילות חברתית. לשם כך חשוב להשקיע משאבים בשירות איכותי, המשלב התנדבות יחד עם תוכניות מעטפת.

כדי להשיג מטרה זו החלטנו לפעול בו זמנית בשלושה מעגלים מקבילים: **מתנדבים** - קידום ומימון תוכניות מעטפת וכישורי חיים, פיתוח השדה – בניית יכולות מקצועיות בקרב **ארגונים** וגופים הפועלים בשטח, קידום מדיניות **ממשלה**.

להלן תיאור הפעילויות שבהן התמקדנו בפירוט לפי כל אחת מהאוכלוסיות/זירות/קהלים/ממשקים:

 <p>3. ממשלה קידום מדיניות</p>	 <p>2. ארגונים פיתוח השדה</p>	 <p>1. מתנדבים תוכניות העשרה</p>
<ul style="list-style-type: none"> • הוספת רכיב המעטפת הניתן למתנדבים עם מוגבלות ומרקע של סיכון כחלק אינטגרלי מהשירות במימון משותף עם הרשות לשירות לאומי-אזרחי ועם משרדי ממשלה רלוונטיים, כגון משרד החינוך, משרד העבודה והרווחה ומשרד הבריאות. • שותפות עם הרשות לשירות לאומי-אזרחי בהקמת ועדה מייצעת, המורכבת מנציגים של הממשלה, של העמותות ושל הקרן, שתפקידה לייעץ לרשות בהכנת המכרז ולסייע במעקב על איכות התוכניות. • פתיחת ערוץ תקשורת עם משרד האוצר כשותף עתידי במימון מעטפת למתנדבים בחברה הערבית (מהלכים אלו יפורטו בפרק 4). 	<ul style="list-style-type: none"> • השקעת משאבים בתשתיות הארגוניות של 'ארגונים מומחי אוכלוסייה' וחיזוק היכולות הארגוניות והמקצועיות שלהם. • פיתוח הון אנושי - ייזום ומימון של תוכניות הכשרה לרכזים ולמנהלים המקצועיים בעמותות המוכרות ובארגונים מומחי אוכלוסייה. • קידום פלטפורמה ליצירת ידע משותף, גיבוש סטנדרטים של איכות ומדדים להצלחה. • תמיכה וליווי של הפורום לקידום השירות הלאומי-אזרחי, שהוקם על ידי תשעה ארגונים לשינוי חברתי, במטרה לקדם שילוב של אוכלוסיות מוחלשות באמצעות השירות הלאומי-אזרחי, ובכך לאפשר לפורום להיות שחקן משמעותי בקידום מדיניות ובשמירה על סטנדרטים של איכות. 	<ul style="list-style-type: none"> • מימון תוכניות מעטפת המלוות ומכשירות את המתנדבים בתחומי קריירה ומעורבות חברתית, בהתאמה לאופי האוכלוסייה: צעירים בחברה הערבית, צעירים בסיכון, צעירים עם מוגבלות. • סיוע בפיתוח מודל ליווי המבוסס על שותפות בין העמותות המוכרות ובין הארגונים מומחי אוכלוסייה שאחראים על תוכנית המעטפת.



“כשהקרן המשפחתית על שם תד אריסון הצטרפה לשותפות המטרה הייתה הגדלת המכסות לשירות האזרחי והנגשת השירות לאוכלוסיות מודרות. בחלוף הזמן היה ברור לכל השותפים שאנו מפתחים את השדה ולכן יש לתת דגש על בניית יכולות ארגוניות ומקצועיות של הארגונים שפועלים בשדה, ובמיוחד לאור החלטת השותפים במיזם שקרן הזדמנות מסיימת את תפקידה בשנת 2020 ומעבירה את ההובלה לאחריות המדינה.”

שלומית דה-פריס - מנכ"לית קרן אריסון



מה למדנו?

במהלך עבודתנו בשנים הראשונות למדנו על אופן הפעולה של התוכניות בשטח, והזמנו שלושה מחקרי הערכה (ראה עמוד 28) שבחנו את מידת ההצלחה שלהן בעבודה עם המתנדבים. בעקבות המידע שצברנו הגענו לכמה תובנות חשובות בכל אחד מערוצי הפעולה (מתנדבים, הפעלה ופיתוח השדה וקידום מדיניות), **אשר השפיעו על המשך עבודתנו:**

התוצאות מראות:

ההתנדבות בשירות מחזקת את הביטחון העצמי ואת תחושת המסוגלות של המשתתפים: רובם מאמינים שבמהלך השירות הם שיפרו את יכולתם להשתלב בקריירת עבודה איכותית ו/או לרכוש השכלה גבוהה.

נקודות למחשבה:

- לרכיב המעטפת לכשעצמו הייתה תרומה חלקית בלבד.
- סיום השירות הוא צומת רגיש שהיה עלול לפגום בהתקדמות ובהישגים שרכשו המתנדבים במהלך השירות.

פעולות לשיפור:

- לפתח תוכניות שימשיכו ללוות את הבוגרים בצעדיהם הראשונים בחיים עצמאיים.
- לגבש מודל עבודה הוליסטי המשלב בין שני רכיבים:
 - (א) השמת המתנדבים בתפקידים משמעותיים כדי שירכשו ניסיון מקצועי ויכירו את הנטיות ואת היכולות שלהם בתחום המקצועי.
 - (ב) לספק מעטפת העשרה המתמקדת בהקניית כישורי חיים, בגיבוש תפיסה ובתכנון קריירה עתידית.

התוצאות מראות:

ליווי משולב של עמותות מוכרות יחד עם ארגונים מומחי אוכלוסייה נתפס על ידי המתנדבים כחשוב ומועיל. לרכזים שמלווים את המתנדבים יש השפעה רבה על המתנדבים.

נקודות למחשבה:

- ליווי המתנדבים התבצע על ידי ארגונים אחדים, לכל אחד מהם היה מודל עבודה שונה, וכך נוצרו הבדלים בהישגים ובתוצאות.
- היישום של מודל עבודה הדורש שיתוף פעולה בין ארגונים מומחי אוכלוסייה (מעטפת) ובין העמותות המוכרות (המפעילות את המתנדבים) יצר לעיתים בלבול ומתח.
- שונות גבוהה בקרב הרכזים באיכות הליווי, בידע ובניסיון שלהם.

פעולות לשיפור:

- לסייע לארגונים לפתח מודל עבודה אחיד ומשותף לכל התוכניות הפועלות בשטח ולהתאימן לכל אחת מהאוכלוסיות.
- לשפר את התיאום ואת מנגנוני התקשורת בין הארגונים הללו החל מרמת המטה (המנהלים הבכירים) ועד לרמת השטח (רכזי התוכניות).
- להשקיע בהתפתחותם המקצועית של הארגונים, לבנות עבורם קורסי הכשרה והדרכה ולהגדיר מחדש את תפקידם ואת תחומי האחריות שלהם.

המכרז החדש שהוציאה הרשות לשירות לאומי-אזרחי חייב לשלב תוכניות מעטפת ולתקצב אותן. אחדים ממשרדי הממשלה השתתפו במימון המעטפת.

נקודות למחשבה:

- לרשות חסרו משאבים ומומחיות מקצועית על מנת לפקח באופן בלעדי על יישום תוכניות המעטפת בשטח.
- השינויים בשטח נבעו כתוצאה מרצון טוב ומנחישות של אנשי המקצוע בממשלה אך לא הבטיחו קיימות לטווח ארוך.
- העמותות המוכרות לא קיבלו את המודל המחייב אותן לשתף פעולה עם 'ארגונים מומחי אוכלוסייה' והן הגישו שתי עתירות לבג"ץ.

פעולות לשיפור:

- לסייע לרשות לעודד משרדי ממשלה נוספים, המטפלים באוכלוסיות מוחלשות, להיות שותפים בפיתוח המקצועי ובבקרה על איכות התוכניות בשטח.
- לפעול יחד עם הרשות לשירות לאומי-אזרחי (רשל"א) לשינוי מדיניות בתחום, לקדם חקיקה ותקנות, כולל הוספה ותקצוב של תוכנית ההעשרה למתנדבים.
- ליצור פלטפורמת עבודה רב-מגדרית לכל בעלי העניין, בהובלת הרשל"א, לגבש יחד מודל הפעלה מיטבי, להגדיר מטרות ומדדי הצלחה וליישם את המודל בשטח בתקצוב ובאמצעים למעקב ולבקרה.



מתנדבים
תוכניות העשרה



ארגונים
פיתוח השדה



ממשלה
קידום מדיניות



בשלוש השנים האחרונות לפעילותנו, ובמאמץ של כל השותפים, יישמו בשטח שינויים שהביאו לתוצאות הבאות:

- ✓ **חוק השירות הלאומי-אזרחי** - החוק החדש שנחקק בשנת 2017 כולל סעיפים מיוחדים לאוכלוסיות המוחלשות ומגדיר מנגנוני הפעלה למסגרת ההתנדבות שלהם. החוק קובע רף מינימום לכמות תקנים עבור מתנדבים מאוכלוסיות אלה, ואת ההתאמות הנדרשות על מנת לאפשר להם להתנדב. בנוסף, החוק מסמיק את הרשות להתאים תוכניות העשרה ייחודיות לכל אחת מהאוכלוסיות הללו. (פירוט נוסף על החוק בפרק 4).
- ✓ **מעטפת לכולם** - החל משנת 2019 זוכים כל המתנדבים - 1,500 עם מוגבלויות, 1,000 צעירות במצבי סיכון ו-4,000 בנות ובנים בחברה הערבית ובחברה הדרוזית - לליווי במסגרת תוכנית המעטפת.
- ✓ **קול צעיר** - בהובלת הרשות, יחד עם הקרן ועם שותפים נוספים, הוקם מרכז הדרכה וייעוץ לצעירים עם מוגבלות בוגרי השירות. המרכז מאויש על ידי הבוגרים עצמם, והוא מספק לפונים שירות ללא עלות הכולל מידע על זכויות, מענים ותוכניות המשך, מסייע לצעירים להיחשף להזדמנויות.
- ✓ **השולחן העגול** - הרשות לשירות לאומי-אזרחי משמשת כגוף מתכלל ומובילה שולחן שותפים רב-מגזרי ובו למעלה מ-50 חברים המייצגים את בעלי העניין בתחום: אנשי מקצוע בכירים משמונה משרדי ממשלה, שמונה מנהלים, נציגי העמותות המוכרות, שבעה מנהלים של ארגונים מומחי אוכלוסייה, נציגי הפורום לקידום השירות הלאומי-אזרחי, שני ארגונים מומחים וחמישה נציגים של הקרן. חברי השולחן העגול מסכימים על תפיסה משותפת לפיה יש לראות את המתנדבים הצעירים כמטרה וכמרכז העשייה. גובשו עקרונות מיטביים להפעלה של השירות בקרב מתנדבים מאוכלוסיות מוחלשות: נבנתה תפיסה מערכתית באמצעות מודלים של הפעלה המגובים בתקנות ובחקיקה, התומכים בשירות הלאומי-אזרחי כתשתית לקידום ולפיתוח צעירים אלו לקראת השתלבותם כבוגרים בחברה הישראלית.

במסגרת השותפות התלת-מגזרית גובשה תורת הפעלה מיטבית לכל אחת מקבוצות האוכלוסייה:

מודל לפיתוח מתנדבים בחברה הערבית - תוכנית 'מענא'

התוכנית פועלת כשותפות של הרשות לשירות לאומי-אזרחי, לתב"ת-בג'וינט ישראל ולקרן הזדמנות. התוכנית מופעלת על ידי ארגונים מומחים לעבודה עם צעירים בחברה הערבית, והיא מתמקדת בהקניית ידע וכלים ומיומנויות בארבעה רכיבים מרכזיים: פיתוח אישי, השכלה והכשרה, זהות ושייכות, מעורבות ומנהיגות. מטרתה לחזק את היכולות של מתנדבות ומתנדבים בחברה הערבית, ולהכין אותם לעולם הקריירה ולחיים האזרחיים כבוגרים בעלי יכולת לתכנן וליישם את דרכם העתידית.

תורת הפעלה למתנדבות ולמתנדבים במצבי סיכון ו/או עם מוגבלות

המטרה העיקרית של מודל הפעלה היא לבנות מערך ליווי כולל המאפשר למתנדבים להתנסות ולהתפתח בתחומי חיים שונים. בחירת מקום וסוג ההתנדבות, יחד עם מעטפת העשרה, כוללות ליווי אישי וקבוצתי בתחומי קריירה, כישורי חיים, תרבות פנאי ומעורבות קהילתית, והן יסייעו לבוגרים המסיימים את השירות לבחור ולתכנן את המשך דרכם בקריירה בהתאמה ליכולותיהם ולשאיפותיהם.

פרק 4: העלאת מודעות

כאמור, האסטרטגיה המרכזית של הקרן, אשר הובילה אותנו לאורך כל הדרך, התמקדה בדרכים להשפיע על מדיניות הממשלה ובבניית תשתית של ארגוני שטח המפעילים את המתנדבים ומספקים את המעטפת.

לאחר כמה שנים של עשייה הבנו שכדי להפוך את השירות הלאומי-אזרחי לפלטפורמה לגיטימית וראויה וכדי להנגיש את השירות לכל מי שמתאים לכך, יש לפעול להעלאת המודעות של כל בעלי העניין הרלוונטיים לשינויים המשמעותיים המתחוללים בתחום השירות הלאומי-אזרחי לאוכלוסיות מיוחדות.

"השירות תורם לי גם מבחינה אישית וגם מקצועית. בפן האישי הכרתי אנשים, השתלבתי בחברה ויש לי יותר ביטחון עצמי ויוזמה. בפן המקצועי אני רוכש מקצוע חדש שמעניין אותי וניסיון רב. זה ממש מכין אותי לעתיד. הייתי רוצה להמשיך ללמוד הנהלת חשבונות, זה תורם גם לי וגם לסביבה." (מוחמד זועבי)

מה עשינו?



החלטנו להקדיש משאבים מסוימים (ומוגבלים) להעלאת המודעות בקרב קבוצות בעלי עניין. הגדרנו את קהלי היעד, המטרות והמהלכים מול מספר קהלים:



אסטרטגיית הפעולה של הקרן הייתה לסייע לארגוני השטח ולפורום הארגונים לקידום הרשות לשירות לאומי-אזרחי ולרשות לשירות לאומי להוביל מהלכים אלו. כמו כן, היה ברור שהשגירים הטובים ביותר להעלאת מודעות הם המתנדבים והבוגרים של השירות, ולכן כדאי להשקיע בפעולות שהם יובילו. לכן פעלנו בשיתוף פעולה עם הארגונים ועם הרשות לשירות לאומי-אזרחי במגוון דרכים כגון: כתיבת ניירות עמדה, יצירת קמפיילים של המתנדבים, ירידים, כנסים ואירועים מיוחדים:

אות הצטיינות

לשנת 2018
לשותפות פילנתרופית
ע"י JFN

פרסום 9

ניירות עמדה

18

סרטונים-
קמפיין ברשת

36

מתנדבים
בלינק 20

רשמנו מספר הישגים שסייעו בהעלאת מודעות, ונובעים הן מהמהלכים שאותם יזמה הקרן, והן מפעולות שיזמו השותפים (ממשלה וארגוני השטח) שאליהם חברה הקרן כשותפה:



ביוזמת פורום ארגונים למען השירות הוקמה **שדולה בכנסת** ומתקיימים אירועים במליאת הכנסת ובוועדת הרווחה של הכנסת שהייתה אחראית על גיבוש חוק השירות החדש.

"אני ההשקעה הכי טובה שלך!" הקמפיין הושק בדצמבר 2015 בשיתוף פורום השירות הלאומי-אזרחי. מטרתו- העלאת מודעות בקרב מובילי דעה וח"כים להכרה במעטפת ולהגדלת מכסת התקנים בחקיקה עבור צעירים מאוכלוסיות מיוחדות.



שבוע הוקרה - בהובלת הרשות מתקיים אחת לשנה שבוע הוקרה למתנדבי השירות הלאומי-אזרחי. שיאו של השבוע הוא טקס קבלת אות הצטיינות אשר מתקיים בבית הנשיא.



יריד השכלה ותעסוקה - מתקיים אחת לשנתיים ובו משתתפים כ-600 מתנדבים בוגרים ומשפחותיהם. היריד כולל דוכני הסברה בתחומי תעסוקה, זכויות, דיור, השכלה, פנאי וקהילה, הרצאות בנושאי זכויות, דוכני מכירה של מוצרים שנעשו בידי אנשים עם צרכים מיוחדים.



לינק 20 - התנועה לקידום צעירים עם מוגבלות ביוזמת קרן משפחת רודרמן. במסגרת התנועה שתי קבוצות של מתנדבי שירות עם מגבלה וללא מגבלה עברו קורס מנהיגות ויצרו סרטונים להעלאת מודעות.

להלן סרטון לדוגמה שהפיקה הקבוצה

פרק 5:

סיכום- הישגים מרכזיים בציר הזמן ותנאים הכרחיים ליצירת אימפקט

כעת נוכל לומר שמטרנתנו העיקרית אכן הושגה: **למעלה מ-7,500 צעירים מקבוצות מוחלשות בחברה בישראל מקבלים מדי שנה הזדמנות להשתלב כמתנדבים במערך השירות הלאומי-אזרחי במימון המדינה, ומשתתפים בתוכניות המסייעות להם לפתח יכולות אישיות וקהילתיות, לקידום ולהשתלבותם המיטבית בחברה.**

הישגים: במבט לאחור, אנו מזהים נקודות קריטיות בקבלת החלטות ואבני דרך משמעותיות שסייעו לנו בהגשמת הייעוד של הקרן.

2012	<ul style="list-style-type: none">גיבוש השותפות הפילנתרופית והקמת קרן מתכלה שתפעל בין השנים 2012 עד 2018.הגדרת ערכי הליבה של הקרן ודרכי משילות ייחודיות.פרסום קול קורא ומימון של תוכניות מעטפת על ידי ארגונים מומחי אוכלוסייה.
2013	<ul style="list-style-type: none">הסכם שת"פ ראשון עם הרשות לשירות הלאומי-אזרחי, הקמת ועדה מייעצת, שבה שותפים משרדי ממשלה, נציגי הקרן וארגונים חברתיים הפועלים בתחום.סיוע בהקמת פורום הארגונים למען השירות הלאומי-אזרחי.מימון ופרסום מחקר חברתי כלכלי המוכיח שההתנדבות בשירות היא השקעה בעלת חזר כלכלי וחברתי גבוה.
2014	<ul style="list-style-type: none">פירסום מכרז ע"י הרשות לשירות לאומי (בשיתוף הקרן) המחייב שותפות בין עמותות מוכרות ועמותות מומחיות אוכלוסייה למתן מעטפת הכשרה למתנדבים עם צרכים מיוחדים ובמצבי סיכון.חתימת הסכם שותפות עם משרד החינוך להגדלת מספר התקנים ולמימון מעטפת עבור צעירים במצבי סיכון קל.
2015	<ul style="list-style-type: none">ביצוע שלושה מחקרי הערכה: בחינת איכות תוכניות המעטפת, מדידת האפקטיביות הנתפסת של הקרן, מחקר נרטיבי מלווה להערכת איכות תהליכי השותפות בתוך הקרן.יישום לקחים מהמחקרים והגדרת קריטריונים לאיכות התוכניות בשירות.
2016	<ul style="list-style-type: none">גיבוש אסטרטגיה מחודשת של הקרן, המתמקדת בשינוי מדיניות ובשיפור איכות השירות.יצירת שת"פ של הרשות והקרן עם ועדת הרווחה של הכנסת לשם שינוי החוק לשירות לאומי-אזרחי.
2017	<ul style="list-style-type: none">הכנסת מאשרת את חוק השירות הלאומי-אזרחי החדש המחייב הקצאת תקנים לאוכלוסיות מיוחדות.כתיבת מודל הפעלה ע"י צוות תלת-מגזרי הכולל את הרשות, משרדי ממשלה, ארגונים חברתיים ונציגי הקרן שמפרט את מודל הפעולה המיטבי לליווי מתנדבי השירות מאוכלוסיות מיוחדות.הקרן מודיעה על סיום פעילותה בשנת 2020.
2018	<ul style="list-style-type: none">נחתם הסכם שיתוף פעולה בין הרשות, משרד האוצר, הקרן וג'וינט-תב"ת על מימון והפעלת פיילוט לתוכניות מעטפת למתנדבי החברה הערבית והדרוזית - מענ"א.התחלת פעילות של השולחן העגול, בהובלת הרשות ויחד עם הקרן ובו חברים למעלה מחמישים נציגים משלושת המגזרים.
2019	<ul style="list-style-type: none">גובש הסכם לפיו הממשלה תממן באופן מלא את תוכניות המעטפת לאוכלוסיות המיוחדות.הרחבת תוכנית מענ"א למתנדבי החברה הערבית ובניית מודל הפעלה של התוכנית.
2020	<ul style="list-style-type: none">הקרן מסיימת את פעילותה בסוף שנת 2020השותפים בקרן מחליטים על הקצאת משאבים לשנתיים נוספות במסגרת הזדמנות 2022-20.

תנאים הכרחיים ליצירת אימפקט

ניתן להצביע על כמה רכיבים מרכזיים, שלדעתנו תרמו ליצירת השינוי שאליו ייחלנו, והם רלוונטיים לכל גוף פילנתרופי שמבקש לצאת למסע דומה:

תנאים לשותפות

שותפות בין גופים פילנתרופיים, ובוודאי שותפות בין-מגזרית עם משרדי ממשלה, ארגוני חברה אזרחית ופילנתרופיה, מהווה אתגר משמעותי ומורכב. היא מחייבת מוכנות לווייתורים ולפשרות והתמדה לאורך זמן, ולכן אינה מתאימה לכל ארגון ולכל מטרה חברתית. ההחלטה שלנו לבנות שותפות כזו נבעה משתי סיבות עיקריות: היבט פרקטי - הבנו שניצבת לפנינו בעיה מורכבת הדורשת פתרון רב-מערכתי, השקעת משאבים, בניית ידע, מומחיות ומאמץ מרוכז של כל קבוצת בעלי העניין. היבט ערכי - הבנו שהפתרון הרצוי, שאליו אנו שואפים, ישפיע על מספר רב של בעלי עניין בממשלה ובחברה האזרחית, וכדי לפעול בצורה הוגנת יש להרחיב את מעגל השותפים ולערב אותם בתהליכי קבלת ההחלטות. בניית השותפות נעשתה בהדרגה ובמספר שלבים: בשלב הראשון התמקדנו בבנייתם ובחיזוקה של השותפות הפילנתרופית בקרן, לאחר מכן פנינו ליצירת שותפות עם ארגוני החברה האזרחית ועם משרדי הממשלה, ובראשם הרשות לשירות לאומי-אזרחי.

התחלה וסוף

הקרן הוקמה כ'קרן מתכלה', וטווח פעילותה הוגדר לשבע עד עשר שנים. חששנו שהגבלת זמן הפעילות עלולה לפגום ביכולתנו להשיג את היעדים השאפתניים שהצבנו לעצמנו, אך הבנו שיש לכך גם יתרונות רבים: הגדרת זמן חייבה אותנו ליצור סדרי עדיפויות, להתמקד ביעדים מרכזיים ולשאול כל פעם מחדש מהן הפעולות שיקדמו אותנו בצורה אפקטיבית ביותר לקראת השגתם. יידענו את שותפינו ונקטנו תהליכים שיסייעו לארגוני שטח להמשיך ולפעול ללא תמיכתה של הקרן. כיום אנו מבינים שההחלטה להיות 'קרן מתכלה' שידרה מסר חשוב וברור: לקרן תפקיד מוגדר ומוגבל - עלינו ליצור מודעות, לעודד ולסייע בהתפתחותו של התחום, אך איננו שואפים להחליף את הממשלה, ואנו מכירים בה כבעלת הבית והאחראית המרכזית לקיומו של שירות הלאומי-אזרחי המיועד לאוכלוסיות מיוחדות.

מיקוד וגמישות

בחרנו תחום פעילות שיש בו מגוון רחב של ערוצי פעולה אפשריים, והיה עלינו לגבש אסטרטגיה ברורה ובהירה, שתזהה את מגבלות היכולת שלנו ותתמקד בתחומים ספציפיים שבהם אנו יכולים ליצור שינוי. במהלך עבודתנו ולאור השינויים שחלו בשטח, עצרנו כמה פעמים כדי לבחון את יעילותה של האסטרטגיה והגדרנו מחדש את יעדי הפעילות. לעיתים היה עלינו לקבל החלטות קשות להתמקד בתחומים המרכזיים (כגון איכות השירות ואחריות ממשלה) ולהפסיק פעילות בערוצים אחרים, כגון מימון תכניות המשך לללוי בוגרים לאחר השירות.

בחיים הכול יחסים

מוסדות וארגונים יוצרים את המסגרת הפורמלית לשותפות, אולם בפועל היא מבוססת על קשרים ויחסים שנוצרים בין האנשים, נציגי הארגונים השותפים. ידוע לכל שכדי ששותפות תצליח יש צורך בבניית אמון וכבוד הדדי בין השותפים אך יישומו הלכה למעשה אינו טריוויאלי. שני גורמים עיקריים סייעו להצלחת השותפות שלנו: האמונה הכנה של כל אחד מאיתנו, שהשותפים שלנו הם אנשי מקצוע הפועלים מתוך כוונות טובות ומתוך רצון להצליח ביחד, ויכולתנו להכיר בנחיצותו של כל אחד מהשותפים ובתרומתו הייחודית להגשמת המטרות.

אחריותיות (Accountability)

בהיותנו שחקן מרכזי בתחום השירות האזרחי בפרט, ובשדה החברתי בכלל, הכרנו בחובתנו לפעול בצורה גלויה ואחראית: פרסמנו בפומבי את מטרותינו ואת עקרונות העבודה שלנו, פיתחנו מנגנונים שיאפשרו לנו להקשיב לשטח ולבחון את תוצאות העשייה שלנו. עיקרון זה עמד למבחן אמיתי בעיקר בעיתות משבר ובעת שאירועים פוליטיים העמידו בסימן שאלה את סיכויי הצלחתנו. המחויבות הגבוהה של חברי הקרן ושל שותפינו בממשלה ובשטח, והאמונה שלפנינו עומדת משימה חברתית חשובה סייעו לנו לצלוח משברים אלו.

סוף מעשה במחשבה תחילה

הקרן הקדישה משאבים רבים כדי ללמוד ולהרחיב את הידע, הן של חברי הקרן, והן של בעלי העניין בתחום. פעלנו במספר ערוצים: ביקורים שוטפים ומפגשי למידה עם אנשי השטח ועם המתנדבים וייזום ומימון מחקרי הערכה. הקרן התניעה ומימנה קורסי הכשרה לאנשי המקצוע בארגונים ובממשלה. בקרן נוצרה מסורת: פעם בשנה התכנסו חברי הוועד המנהל ליומיים מלאים שהוקדשו ללמידה משותפת ולהרצאות של מומחי תוכן. קיימנו מפגשים עם מתנדבי השירות, עם נציגי ארגונים ועם נציגי הממשלה. מפגש שנתי זה הפך להיות אירוע בולט ומשמעותי עבור כל השותפים.



תם ולא נשלם - הזדמנות 20-22

לאחר שנים של פעילות ראינו כיצד החזון שלנו לפיו "כל צעירה וצעיר בישראל יוכלו לממש את זכותם להתנדב ולשרת במסגרת קהילתית ומוערכת לקראת חיים עצמאיים ומועילים" הוא בר הגשמה.

הזדמנות 20-22 הינה מסגרת חדשה שמטרתה לשמר את הישגי הקרן ולקדם תהליכים שטרם הסתיימו, הזדמנות 20-22 תתמוך בשותפות שנוצרה בין הממשלה לבין ארגוני החברה האזרחית, כדי שזו תשא באחריות להמשך פיתוחו של התחום.

הזדמנות 20-22 תפעל בשלושה ערוצים מרכזיים: חיזוק רשת תלת-מגזרית, חיזוק הארגונים החברתיים, קשר עם גופי הממשלה. להלן הפירוט:

ערוצי פעולה מרכזיים של הזדמנות 20-22



נספחים

נספחים

נספח 1 - רשימת חברי הוועד המנהל והצוות המנהל

נספח 2 - שותפים מרכזיים

נספח 3 - רשימת מסמכים ומקורות

קישורים

מחקרי הערכה וחברות הפעלה בסיוע הקרן

חוק השירות



חברי הוועד והנהלת הקרן חברי הוועד (לפי סדר א"ב):



אלן דיוואק
קרן ליטאאור



אליס סלובודין
פדרציית ניו יורק



אורי לוונטר-רוברטס
פדרציית ניו יורק



איציק סבטו
אגף הקרנות ביטוח לאומי
(יו"ר משותף משנת 2019)



יפעת שמולביץ'
הקרן המשפחתית על-שם
תד אריסון



טל רקנאטי
קרן גנדיר



גליה גרנות
קרן משפחת רודרמן



ג'ולי סנדורף
קרן רבסון



שיינה נובק
פדרציית ניו יורק



ד"ר רונית עמית
קרן גנדיר
(יו"ר הקרן בשנים 2012-2019)



סטיב פליישר
פדרציית ניו יורק



ד"ר נעמה מירן
קרן גנדיר



שירה רודרמן
קרן משפחת רודרמן
(יו"ר משותפת בקרן משנת 2019)



שלומית דה פריס
הקרן המשפחתית על-שם
תד אריסון

משקיפות מטעם שיתופים:



רונית סגלמן

(בשנים 2015-2018)



ענבר הורביץ

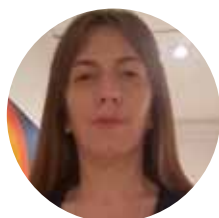
(בשנים 2012-2020)



דברה לונדון

(בשנים 2012-2016)

צוות ניהולי:



מיטל מנדלביץ' בראון

מנהלת משותפת
(בשנים 2012-2015)



הילה מרמוס

מנהלת משותפת
(בשנים 2013-2020)

מנכ"לית
(בשנים 2020-2022)



אפרת שפרוט

מנכ"לית
(בשנים 2016-2020)

נספח 2: שותפים

ארגוני מעטפת - מומחי אוכלוסייה (לפי סדר א'-ב):

אלווין ישראל
 עמותת גוונים
 עמותת הזנק לעתיד למען החברה בישראל
 החברה למתנ"סים
 החצר הנשית
 הנוער העובד והלומד
 כיוונים, עמותה לקידום צעירים עם צרכים מיוחדים בישראל
 מפעלות חינוך וחברה בע"מ
 עמותת מרכז מעשה
 עלה, העמותה לקידום הסטודנטים העיוורים והדיסלקטים בישראל
 עלם, העמותה לנוער במצבי סיכון
 עמותת תפוח

עמותות מוכרות (לפי סדר א'-ב):

עמותת אופק לשירות לאומי
 בת עמי (אלומה, אמונה)
 האגודה להתנדבות
 חיבור חדש
 העמותה לשוויון חברתי
 עמינדב, שירות לאומי מכל הלב
 עמותת של, שירות לאומי עשייה בונה חברה.
 עמותת שלומית, שירות לחיים

משרדי ממשלה

הרשות לשירות לאומי-אזרחי – שותף מוביל
 משרד העבודה, הרווחה והשירותים החברתיים
 משרד הבריאות
 משרד החינוך
 משרד האוצר
 המשרד לביטחון פנים
 המשרד לשוויון חברתי
 נציבות שירות המדינה
 נציבות שוויון זכויות לאנשים עם מוגבלות

שותפים אסטרטגיים

ג'וינט ישראל-תב"ת
 הפורום לקידום השירות הלאומי-אזרחי
 שיתופים אסטרטגיות להשפעה חברתית



נספח 3 - רשימת מחקרי הערכה וחברות הפעלה בסיוע הקרן

מחקרי הערכה

- Research for social impact
- Social Finance Israel
- גדרון, ד (2016) קרן הזדמנות –מחקר נרטיבי: השותפות – מרעיון לבשלות 2011 – 2015 מט"ח
- מידות, (2015) בחינת האפקטיביות של קרן הזדמנות - סקר בעלי עניין
- עדליא, 2011 -עלות-תועלת מהפעלת תכנית שירות אזרחי-לאומי בישראל בקרב אוכלוסיות מוחלשות

חברות הפעלה

- חברת של מענא
- תוכנית הפעלת מתנדבי השירות הלאומי-אזרחי לאוכלוסיות מיוחדות - צעירים עם מוגבלות
- תוכנית הפעלת מתנדבי השירות הלאומי-אזרחי לאוכלוסיות מיוחדות - צעירים בסיכון

חוק השירות הלאומי-אזרחי 2017