



---

סיכום תהליך התכנון האסטרטגי





---

# סיכום תהליך התכנון האסטרטגי

תקציר מנהלים 2016

---

סיכום תהליך התכנון האסטרטגי  
ג'וינט ישראל, 2016

עריכת לשון: עפר המבורגר  
עיצוב והפקה: פנינה נחמיאס, ג'וינט ישראל  
מנהל ההוצאה לאור: רן רובנר, ג'וינט ישראל  
דפוס: גרפוס פרינט, בע"מ  
© כל הזכויות שמורות לג'וינט ישראל, ניסן תשע"ז, אפריל 2016  
[www.jdc.org.il](http://www.jdc.org.il)

---

# תוכן העניינים

---

05

פתח דבר

---

07

תקציר מנהלים

---

15

תהליך התכנון

---

23

ניתוח חיצוני ופנימי

---

31

חזון וייעוד

---

39

היעדים האסטרטגיים

---



# פתח דבר

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 לג'וינט ישראל.

לתחושתי, 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 מימד 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 האמיתי 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



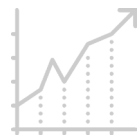
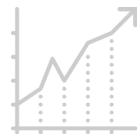
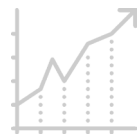
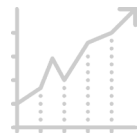
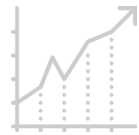
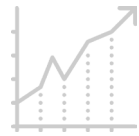
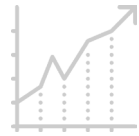
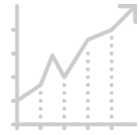
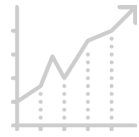




01

# תקציר מנהלים





# תקציר מנהלים

## הצורך

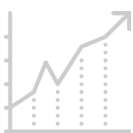
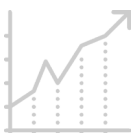
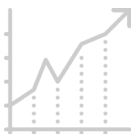
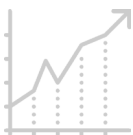
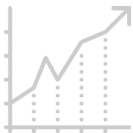
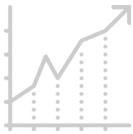
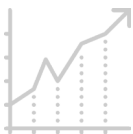
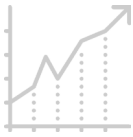
ג'וינט ישראל ערך את התכנון האסטרטגי האחרון שלו בשנת 1997. לאחריו, החל בפיתוח השותפויות האסטרטגיות עם ממשלת ישראל לפיתוח שירותים חברתיים לאוכלוסיות חלשות. בהסתכלות לאחור, מודל הפעולה של ג'וינט ישראל נחשב הצלחה גדולה. מאז, אושרו מספר פעמים ייעוד הארגון וכן עקרונות הפעולה במסגרת תהליכי תכנון מצומצמים שנערכו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

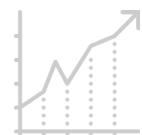
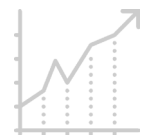
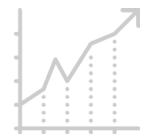
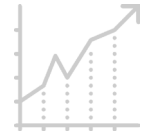
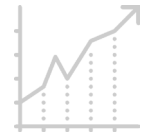
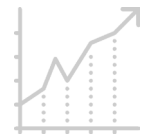
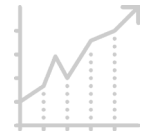
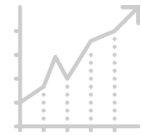
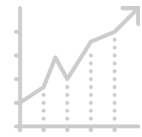


## חזון

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 המחויבות של ג'וינט ישראל לאוכלוסיות הפגיעות

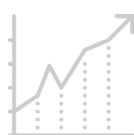
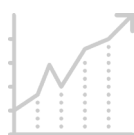
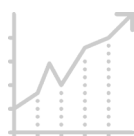
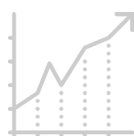
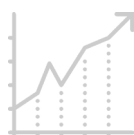
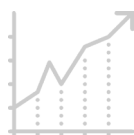
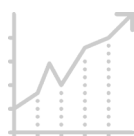
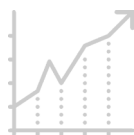
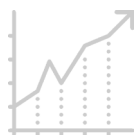
המחויבות של ג'וינט ישראל לאוכלוסיות הפגיעות בחברה היא מכוונת ונובעת מתוך מודעות. הערך המוסף של הג'וינט בתחום זה ברור. אין עוררין על המומחיות שלנו בתחומים כמו זקנים, אנשים מחוץ למעגל התעסוקה, אנשים עם מוגבלות ושילוב ילדים בסיכון. אין מקבילה ליכולתנו לפתח שירותים בתחומים אלו. הידע שצברנו במהלך השנים הוא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

## דגש על חדשנות ופיתוח

ג'וינט ישראל מתגאה בעובדה שהיא 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 המימד החדשני בפעילות הארגון. הדבר יכלול: סקירות סביבתיות תקופתיות שיבטיחו איתור מוקדם של כל התפתחות חדשה בזירה החברתית בישראל; מסגרות מושגיות ומנגנונים שיתחברו לארגונים חברתיים וליזמות חברתית 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 ובתיעוד כספים באופן שיאפשר השקעה גדולה יותר בפיתוח מאשר בהפצה.



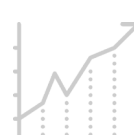
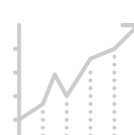
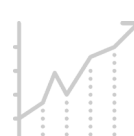
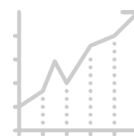
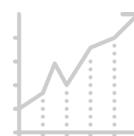
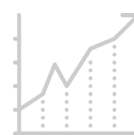
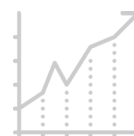
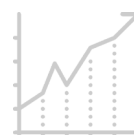
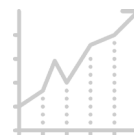
## חיזוק העשייה המשותפת בארגון

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.

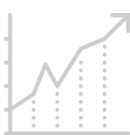
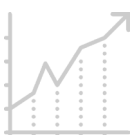
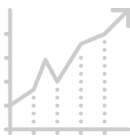
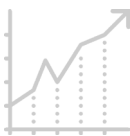
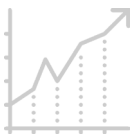
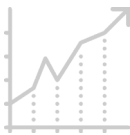
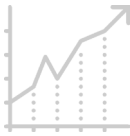
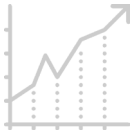
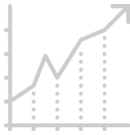
הדבר יכול: פיתוח קווים מנחים ומסגרות מושגיות לקידום שיתופי ידע בין־ארגוניים ולשיתופי פעולה במסגרת הג'וינט; נקיטת יזמות משמעותיות, חוצות מחלקות בארגון, שמהן תנבע עבודה משותפת של היחידות השונות בו וחיפוש פעיל ושיטתי אחר הזדמנויות לשיתופי ידע ולשיתוף פעולה עם מחלקות הג'וינט ברחבי העולם.

## סדרי עדיפויות

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



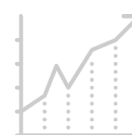
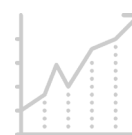
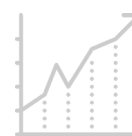
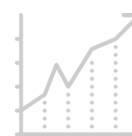
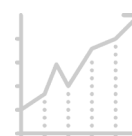
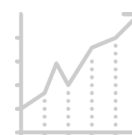
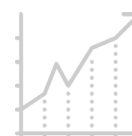
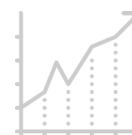
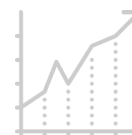
## יעדים רוחביים



- **"האב" ליזמות חברתית** - מקום בו 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 במצבי עוני**, תוך סיוע למשרד הרווחה והשירותים החברתיים בגיבוש ההתערבויות השונות מול משפחות עניות בישראל.
- **עסקים והשקעות חברתיות** - פיתוח 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 במטרה לסייע 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.





02

# תהליך התכנון





# תהליך התכנון

## 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, יושמו 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 מחדש 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 /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 ומוועדים 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 מדאגות ועם הזדמנויות בשדה.



- **שקיפות התהליך** - צמתי 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 ב-DNA 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 ההמלצות של הצוותים.



## התהליך בראשי פרקים:

	נשכרה: אמירה רביב, יועצת בכירה	שכירת יועץ, יצירת תהליך	
	ראיונות עם המנהלים הבכירים בג'וינט ישראל, בג'וינט העולמי ובקבוצות מיקוד של עובדים	תהליך אבחון פנימי סביבתי, בניהול אמירה רביב	מאי-יולי 2014
	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 אלאוף בנושא העוני	סקר הצרכים החברתיים בישראל (מאירס-ג'וינט-מכון ברוקדייל), ראיונות עם שותפים, דו"חות ומחקרים חיצוניים	
	סדרת סדנאות של: צוות הנהלה בכיר, ההנהלה המורחבת, לצוות המקצועי מכל אגפי הג'וינט	ניתוח SWOT, סיעור מוחות לכיוונים חדשים בחינה מחדש של הייעוד, קביעת כיוונים אסטרטגיים	יולי-אוגוסט 2014
	סדנאות להנהלה, סדרת ימי תיקוף מול גורמים פנימיים וחיצוניים	תיקוף הייעוד והכיוונים האסטרטגיים של ג'וינט ישראל	ספטמבר-אוקטובר 2014
	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	צוותי עבודה רוחביים ראשוניים החלו את עבודתם על יעדי התכנון	נובמבר 2014 - מרץ 2015
	מפגש עם נציגי ממשלה בכירים, חברים בוועדים המנהלים של השותפויות השונות לג'וינט ישראל ולממשלה	קבלת התייחסויות מהממשלה	פברואר 2015
			

סדנה של ההנהלה ושל הצוות הבכיר	הצגת ממצאיהם של ששת צוותי התכנון הראשוניים	מרץ 2015	
שותפויות וגיוון מקורות הכנסה; טכנולוגיה בשירות האוכלוסיות הפגיעות בישראל; עסקים חברתיים; קידום המוכנות לשעת חירום; פיתוח משאבי אנוש	סבב שני של צוותי העבודה הרחביים החלו את עבודתם על יעדי התכנון		
מפגש הנהלה מורחב	הצגת תוצרים של סבב שני	יוני 2015	
מפגש רוחבי של עובדים מהאגפים של נציגי הגוינט העולמי	קבלת משוב על ההמלצות		
מפגש הנהלה	הכנת תכנית היישום וסדרי העדיפויות	אוגוסט 2015	
			
			
			
			
			



03

# ניתוח חיצוני ופנימי







# ניתוח חיצוני ופנימי

## 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 לגיינט 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 אלאולף 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 ישראל שותף עיקרי למחקר ולפיתוח בתחום החדשנות החברתית. קובעי המדיניות והשירותים במגזרים הציבוריים ימשיכו לחפש אחר גישות חסכניות. לכן, הם ימשיכו לראות בג'וינט ישראל גוף אשר יעמוד בראש המחנה ויוביל את פיתוחם של שירותים חברתיים חדשים. אמינות ג'וינט ישראל, 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, אך עלולה לאיים על יכולתו של הארגון לחדש. ממשלת ישראל הפכה למקור המימון העיקרי של פיתוחי 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, ניכרת 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 ישראלים 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 זה מצביעה על כך שהמגמות הללו צפויות להתעצם.



## ניתוח פנימי: נקודות חוזק וחולשה

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 נכיות. 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 (פיילוטים) 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. 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.

## SWOT

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 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>
איומים	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 זכים 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>



04

# עקרונות הפעולה





# עקרונות הפעולה

החזון והייעוד של ג'וינט ישראל נובעים מחזונו ומייעודו של הג'וינט העולמי ומחברים 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 נכויות - 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 נכויות - 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.
- תיעודף 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.

## 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:

צמצום	חיזוק והרחבה	חדש
<ul style="list-style-type: none"> <li>• תכניות לעולים מרכזי צעירים הפצה של תכניות דגל</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• חיזוק השותפויות האסטרטגיות עם הממשלה:</li> <li>• אשל</li> <li>• אשלים</li> <li>• תבת</li> <li>• מסד נכויות</li> <li>• מנהיגות וחברה אזרחית</li> </ul>	<p><b>יעדים רוחביים:</b></p> <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>





05

# היעדים האסטרטגיים



קידום יזמות חברתית - חממה של ג'וינט ישראל



הקמת המרכז לידע ולהכשרה של ג'וינט ישראל



טכנולוגיה ככלי עבודה לעזרת האוכלוסיות הפגיעות בישראל



חיזוק העבודה הסינרגטית בתוך ג'וינט ישראל



גישה כוללת למשפחות מרובות צרכים



קידום עסקים חברתיים והשקעות חברתיות



שיתוף פעולה עם מחלקות הג'וינט העולמי



החברה האזרחית בשירות האוכלוסייה הפגיעה בישראל



שותפויות וגיוון מקורות הכנסה



פיתוח משאבי אנוש



קידום המוכנות לשעת חירום



# היעדים האסטרטגיים

## 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 משותפת 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:

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 הזנק (סטארט-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 שלהם 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:

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 ובכפופות 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 רוחב 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, יערך 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 רחב.
- הארגון יסמן לעצמו נושאי תוכן מקצועיים שניתן להובילם בארגון באופן רחב: 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 שיתוף 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.

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





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 רחבי שבו ישבו נציגים מהאגפים השונים. הצוות יקדם את התפיסה המקצועית ואת עבודת הרחב 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 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 שיישומם של עקרונות אלו יכול לעזור לג'וינט (וכן לשותפיו המרכזיים ולקהילות שותפות) מבחינה אסטרטגית בגיוון מקורות מימון ובחיזוקם במטרה לנוע קדימה ביציבות רבה יותר. בנוסף לכך, וללא קשר ישיר לגיוס מקורות, מחייב 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:

בפועלו 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 שסיפקו 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 (NP Tech) - 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 מיעודו של ג'וינט ישראל.





יעד:

קידום החברה האזרחית לטובת האוכלוסייה הפגיעה בישראל. 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 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 שסייעו 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 העורך 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), המשך 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.





---

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