



# מדריך להפעלת מתו"ב

כתיבה: מוטי טליאס



משרד החינוך  
המחלקה לתערובות  
המחלקה לטכנולוגיה קהילתית



מרכז ישראלי - תל"צ  
אגף לתערובות ופולחניות



האגודה לפיתוח ולקידום כח אדם  
בשירותם החברתיים בישראל  
ואגף לתערובות ופולחניות  
מרכז ישראלי



המשרד לענייני  
ביטחון



אגודת אכסניית המגן  
בישראל אג"מ



שותפות מרכזים  
לפיתוח חינוכי  
מקצועי ומנהיגותי



## מדריך להפעלת מתו"ב -

מערך תיאום ותמיכה במשאבי הקהילה ברשויות המקומיות / מוטי טליאס

### צוות ליווי ופיתוח:

#### משרד הרווחה והשירותים החברתיים

שוש בן עמי, ראש ענף הדרכה ופרויקטים, היחידה להתנדבות  
דוד כנפו, מנהל האגף לתפקידים מיוחדים  
רוחמה נגר, ראש ענף התנדבות מחוזי, ירושלים והדרום  
מרים רמות, ראש ענף התנדבות מחוזי, תל אביב והמרכז  
גלית שאול, ראש ענף התנדבות מחוזי, חיפה והצפון  
ברוך שוגרמן, מנהל השירות לעבודה קהילתית, שיקום שכונות וקליטת עליה  
דן שפר, מנהל היחידה להתנדבות

#### ג'וינט ישראל, אלכ"א והאגף להתנדבות ופילנתרופיה

יעל בורג, ראש תחום התנדבות  
ד"ר אתוש קסלר, מנהלת תכנית מתו"ב  
אורנית ספקטור-לוי, מנהלת אזור צפון, מתו"ב  
תקווה עברון, מנהלת ארצית, מתו"ב  
שלומית עמיחי, מנכ"לית אלכ"א לשעבר והאגף להתנדבות ופילנתרופיה  
דיאנה שמעוני, ראש תחום בין-המגזרים

עריכה לשונית: רועי פלרמן

עיצוב וביצוע גרפי: פנינה נחמיאס, ג'וינט ישראל

תיאום הפקה ומזכירות: סימונה דוד, אשל

הבאה לדפוס: חני הראל, אשל

ניהול הפקה והוצאה לאור: טוביה מנדלסון, אשל- ג'וינט ישראל

תשס"ט - 2009



## תוכן העניינים

5	פתח דבר / גלית שגיא
7	הקדמה / דוד כנפו
10	מבוא / ברוך שוגרמן
11	רקע / דן שפר
13	<b>פרק א': הרציונל לפיתוח מודל מתו"ב</b>
15	<b>פרק ב': הנחות יסוד, יעדים ועקרונות מנחים</b>
15	הנחות יסוד בבסיסו של מודל מתו"ב
15	יעדיו של מודל מתו"ב
16	עקרונות מנחים להפעלת מודל מתו"ב
17	<b>פרק ג': מרכיבי יסוד להטמעת מודל מתו"ב</b>
17	1. כניסה ליישוב
22	2. הקמה וכינוס של "פורום יישובי רחב"
23	3. הקמת "שולחן עגול"
24	4. הקמת אשכולות עבודה
29	<b>פרק ד': מרכיבים תומכים להטמעת מודל מתו"ב</b>
29	1. בית מתנדב
31	2. הכשרות מקצועיות
33	3. הנחייה מקצועית
35	<b>פרק ה': תכנון, בקרה והערכה</b>
35	1. תכנון
36	2. בקרה
36	3. הערכה
39	<b>נספחים</b>





## פתח דבר

רק לפני מספר חודשים התקבלה החלטה היסטורית של הממשלה, להכיר בחשיבותה ובתרומתה של חברה אזרחית. לפי החלטה זו יש לחזק את שיתוף הפעולה בין המגזר הציבורי, עם ארגונים בחברה האזרחית לבין המגזר העסקי ולבסס את מערכות היחסים ביניהם. זאת תוך שמירה על עצמאותו ותרומתו הייחודית של כל מגזר. שיתוף פעולה בין המגזרים השונים עשוי להניב תועלת רבה לכל אחד מהם, ולחברה הישראלית כולה.

החלטה זו נתנה חותמת ממסדית למה שכל הקשורים לתכנית מתו"ב יודעים היטב. כבר לפני למעלה מחמש שנים הבינו משרד הרווחה וג'וינט ישראל, שלחברה האזרחית על כל גווניה יש מקום רב-ערך, בצד הגורם הממלכתי, בשיפור הרווחה ובבניית קהילה חסונה חברתית וכלכלית. כבר אז הם הכירו בפוטנציאל הרב הגלום בעשייה בין מגזרית משותפת, וחברו להקמת תכנית מתו"ב - מערך תיאום ותמיכה במשאבי קהילה.

מדריך זה מציג את המודל של מתו"ב, ומביא כלים להטמעה ולהפעלה מלאה ברשויות המקומיות. המדריך ממשיג את הידע שהצטבר במהלך חמש שנות ההפעלה הראשונות בעשרה יישובים שונים, בצפון ובדרום.

בניית התשתית לשותפות בין ארגוני התנדבות וקבוצות פעילים מהיישוב ובין הרשות המקומית, תוך דיאלוג מתמיד, היא ליבו של מודל מתו"ב. מדריך זה הוא ביטוי לשיתוף פעולה נמשך בין האגף להתנדבות ופילנתרופיה בג'וינט-ישראל לבין היחידה להתנדבות והשירות לעבודה קהילתית במשרד הרווחה והשירותים החברתיים.

תודה לכל השותפים לעשייה, במשרד הרווחה, ברשויות ובמטה ולכל אנשי ונשות המקצוע, על האמונה בדרך, על ההשקעה החשובה בשטח שאפשרה את הפעלת התכנית.

בכוונתנו להמשיך ולפתח את מודל העבודה ולהרחיב את תכנית מתו"ב ליישובים רבים נוספים, וכך גם לעדכן את הידע והניסיון הנצברים כדי שיהיו לרשות כולנו.

## גלית שגיא

מנכ"לית אלכ"א והאגף להתנדבות ופילנתרופיה - ג'וינט ישראל





## הקדמה

ברשויות המקומיות נועד מערך התיאום והתמיכה במשאבי הקהילה לחזק את תשתית הפעולה של המתנדבים, ובעיקר של ארגוני המתנדבים הפועלים לטובת הקהילה במקום.

אין מחלוקת באשר למקומם ולחשיבותם של המתנדבים ושל ארגוני-המתנדבים בפעילות הקהילתית, לא תמיד אנו נותנים את הדעת לצורך להדריך, להכשיר ולפתח את יכולתם לפעול באופן מיטבי לטובת הקהילה.

בהתנהגות הקהילתית של הפרט בחברה אפשר לראות שלוש דרגות. הראשונה היא זו של האזרח העושה טוב ולא מזיק לאיש. לו כל בני האדם היו נוקטים בעמדה זו, כבר הייתה הקהילה נראית אחרת. אך לא די בכך. מצב זה גורם לבינוניות, להסתגרות ולאי שיתוף פעולה עם הזולת.

הדרגה השניה היא של זה שלא רק נמנע מלעשות רע אלא מוסיף טוב לחברה ולקהילה, על-ידי מעשים לטובת הזולת או למען הקהילה. המגיע לדרגה זו מוסיף אור לעולם ומשפר את המצב הקהילתי.

הדרגה השלישית היא לא רק לעשות טוב שלעצמו, אלא לגרום לאחרים להיות שותפים לעשיית הטוב. הכל, להגברת האור ולקידום החברה, ללא תמורה וללא ציפייה לגמול או תודה, תוך שיתוף פעולה והעשרה הדדית.

חז"ל דרשו: "צדקה וגמילות חסדים שקולין כנגד כל המצוות שבתורה" (מסכת פאה).

כך נפעל לקדם את החברה והקהילה: נביא לכך שהאזרח הנורמטיבי, הנמצא בד' אמותיו, יתרום לזולת. התנהגות כזו תבנה חברה בריאה וחזקה, וקהילה אשר כל חבריה תורמים ומתנדבים בצורה יעילה וחכמה, תוך שיתוף פעולה והכרה הדדית.

מדריך זה ישמש את העוסקים במלאכה הקשה הזו של עידוד האזרח לפעול למען קהילתו ושכונתו, ולהכשיר את אלה שכבר מתנדבים למשימות קשות יותר ולשיתוף פעולה בין-ארגוני.

## דוד כנפו

מנהל האגף לתפקידים מיוחדים, משרד הרווחה







## מבוא

השירות לעבודה קהילתית והיחידה להתנדבות במשרד הרווחה והשירותים החברתיים מוצאים ערך רב, בשיתוף פעולה בין העובדים הסוציאליים הקהילתיים לבין רכזי ההתנדבות לפיתוח מנהיגות קהילתית, להעצמת הקהילה והמתנדבים הפועלים בה. לתכנית מתו"ב יש פוטנציאל לתת מענה הולם לבניית אסטרטגיה משותפת.

מדריך זה מתמקד, בעיקר, בהיבטים ההתנדבותיים והארגוניים של תכנית מתו"ב.

בראיה המקצועית של השירות לעבודה קהילתית, ההתנדבות בכלל וארגוני ההתנדבות בפרט הם חלק ממשאבי הקהילה העומדים לרשותם של פרטים, של משפחות ושל הקהילה כולה. לפי תפיסתנו, הדרך להעצים את הקהילה היא קודם כל לסייע לה למצות את הפוטנציאל של משאביה בהתמודדות עם בעיות ועם סוגיות חברתיות. משאבים חיצוניים, כמו משאבי המדינה, באים להשלים את המלאכה ויכולים להיות אפקטיביים אך ורק במצב של מעורבות הקהילה המקומית בהחלטות ובפעילות המשפיעה על חייה.

בהתארגנות הקהילתית של ההתנדבות טמונים סיכויי פוטנציאל, אך גם סיכון. מצד אחד היא יכולה לאפשר נגישות לשכבות רחבות יותר של האוכלוסייה, תוך קידום זכויותיהן ומעמדם ברמה המקומית, ומצד שני היא עלולה לאפשר לגורמים פוליטיים לתעל את ההתנדבות לכיוונים הנוחים להם, ולמנוע פעילות עצמאית של הארגונים, דוגמת השולחנות העגולים. האתגר האמיתי הוא ליצור את ההתארגנות תוך כדי דיאלוג מתמשך עם הרשות המקומית, באופן שיגביר את המשאבים לקהילה, יצור שיתופי-פעולה במקומות המתאימים לכך ועדיין ישארו דרגות-חופש מספיקות לארגונים כדי להמשיך לפעול מחוץ לממסד המקומי.

אתגר נוסף הוא הפיכת מנהיגות הארגונים למנהיגות קהילתית נוספת התורמת לקידום ולפיתוח של הקהילה. מנהיגות של ארגוני התנדבות נוטה להיות מסורה מאוד למשימה של הארגון, אך לעתים לא רואה את האינטרס הרחב של הקהילה. כל ארגון מגדיר לעצמו אוכלוסיית יעד ועושה כמיטב יכולתו לשרת אותה בנאמנות. הארגון, לרוב, רואה בשיתופי פעולה רק את האינטרס הזה ומתקשה להרחיב את ענייניו במיוחד אם לא ברור מה "תרוויח" האוכלוסייה שלו. דוגמה, ארגון המשרת קבוצת אנשים בעלי מוגבלות יתקשה להשתתף בהובלת מאבק הקשור לקבוצה אחרת. אינו מבין תמיד את חשיבותו של כל מאבק כזה והשפעתו על כלל בעלי המוגבלויות, הן מבחינת השינוי שיוצר בתודעת הציבור והן מבחינת הממסד. לעתים קרובות גם איננו רואה בהשלכות ארוכות טווח. רק עבודה מתמשכת תתגבר על המכשולים האלה, ותקדם את מתו"ב לתכנית היוצרת מנהיגות קהילתית.

פעילות של סנגור וקידום זכויות שונה מהפעילות השגרתית של הארגונים. היא מתאפשרת כשיש מנהיגות הרואה לטווח הארוך וכשהרשות המקומית נותנת חופש פעולה לארגונים. אולם גם במקומות שהתנאים האלה קיימים לא מובטחת פעילות של סנגור. לצורך הסנגור על אוכלוסיות שונות יש מקום להנחייה מקצועית של עובד סוציאלי קהילתי, המיומן להתמודד עם תהליכים ארוכים. יתכן שגם יידרש שיתוף פעולה עם אנשי מקצוע נוספים מתחומי הכלכלה, הרפואה והמשפט. פעילות הסנגור, שהיא עוד אתגר לארגון ההתנדבותי, נדרשת במיוחד במקומות שהמדינה אינה ממלאת את כל האחריות שלה וסומכת יתר על המידה על גורמי ההתנדבות.



בטווח הקצר, הארגונים יכולים להתפתות ליטול על עצמם את האחריות. לטווח הארוך, הם עלולים למצוא את עצמם בלי יכולת לגייס את המשאבים הנדרשים לכך ולהיות אלה שאינם משרתים את האוכלוסייה בנאמנות.

האתגר הקהילתי האחרון של תכנית מתו"ב הוא הגברת השיתוף של הלקוחות ושל התושבים בארגוני ההתנדבות ובתכנית בכלל. ראשי הארגונים הם אנשים נפלאים התורמים מעצמם ימים ולילות. השירות שנותנים יכול להשתפר ככל שלקוחותיהם והם עצמם יהיו שותפים לקבלת החלטות, לקביעת המדיניות ולתכנון וליישום הפעילות עצמה. לאוכלוסייה משאבי ידע ונסיון רבים וחשובים שיכולים לסייע לארגון היודע המשכיל להשתמש בהם. כמו כן לעובד הסוציאלי הקהילתי בתכנית מתו"ב יש משאבים מקצועיים חיוניים בתחום הזה.

מדריך זה נותן חלק מהידע ומהכלים ליישום תכנית מתו"ב בעניינים המקומיים. רכז התנדבות ועובד סוציאלי קהילתי ביחד, והידע והנסיון של היחידה להתנדבות והשירות לעבודה קהילתית יכולים לקדם את התכנית שתתרום רבות לקהילה, למנהיגות ולאוכלוסיות הנזקקות.

ברכותיי על הוצאת המדריך, שהוא שלב נוסף בקידום התכנית ובהפצתה ברשויות המקומיות.

## **ברוך שוגרמן**

מנהל השירות לעבודה קהילתית, שיקום שכונות וקליטת עליה  
משרד הרווחה והשירותים החברתיים



## רקע

ארגוני המתנדבים ממלאים תפקידי מפתח במגוון תחומי פעילות חיוניים, ותרומתם לכלכלה ולחברה הולכת וגדלה בשנים האחרונות בארץ ובעולם כולו, והיא נעשית הכרחית להתפתחות החברתית בעולם המערבי. ההתנדבות פונה לקבוצות אוכלוסייה שונות ומגוונות, וחיובותה ניכרת כמעט בכל תחומי החיים, כגישור על פערים חברתיים ותרבותיים כמו: קליטת עלייה, בריאות ורווחה. חברות עסקיות רבות מתמקדות אף הן, יותר בפעילות החברתית שלהן, ומונחים כמו תרומה והתנדבות בקהילה הופכים להיות נפוצים יותר ויותר. המחויבות החברתית נתפסת כחוב מוסרי של העסק לחברה, כחלק בלתי נפרד מהאסטרטגיה העסקית וכזרז ליצירת יתרון עסקי, אם כי עדיין לא כמנוף לצמיחה.

ההתנדבות, שנתפסת בדרך כלל כדבר המובן מאליו מתוך דאגה לזולת וקשר בין אישי, אינה מתרחשת בחלל ריק. כדי להביא את העשייה ההתנדבותית למיצוי הפוטנציאל, נדרשים מנהיגות מובילה וניהול אפקטיבי. בכל ארגון העוסק בעבודה עם מתנדבים נחוצה תשתית שמשמעותה - בראש ובראשונה - פיתוח גישה אסטרטגית משותפת לכלל הארגונים לניהול ההתנדבות.

במציאות המתאפיינת בריבוי ארגונים שפועלים בקהילה, ומכיוון שלכל ארגון אסטרטגיה משלו, נדרשת ראייה כוללת של טובת הכלל בקהילה ומענה לאינטרסים של מרב הארגונים. ציפיות של אזרחים נזקקים מארגוני ההתנדבות והיחס אליהם, לא תלויים ביעילותו של הארגון אלא במידת הסיוע שניתן ממתנדבים בקהילה ובאיכותו. כדי שמלאכת ההתנדבות תהיה אפקטיבית, וכדי להקנות את הידע הנדרש לכך לעוסקים במלאכת הניהול, יש לפתח ידע מתאים שיתמודד עם השאיפה לאזן בין ההתנדבות של הפרט, המאפשרת לאנשים לתרום לחברה בדרכם ורצונם, ובין השאיפה להתנדבות "ממוסדת", מחויבת ומקצועית.

במקרים רבים יש תלות של ארגונים זה בזה, על כן עבודה של צוות משותף תביא להצלחה בהשגת היעדים המשותפים. עבודת צוות אינה מלאכה פשוטה וכדי שתהיה יעילה, על השותפים להיות מנוסים ומיומנים בדרך, ועל כן יש להכשירם לכך. ההכשרה צריכה להתמקד הן בתהליך העבודה - והן בתכנים ובנושאים המובאים לדיון בצוותי עבודה משותפים. ככל שהצוותים יתמידו בפעילות משותפת להשגת המטרות הם ירכשו מיומנויות של עבודה משותפת, מודעות לצורכי כלל הקהילה, למילוי צורכיהם של חברי הצוות ולתרומתו של כל אחד למען איכות התוצר הסופי - רווחת הפרט.

השירות לעבודה קהילתית והיחידה להתנדבות במשרד הרווחה והשירותים החברתיים מוצאים ערך רב, בשיתוף פעולה של העובדים הקהילתיים לפיתוח מנהיגות קהילתית ולהעצמת הקהילה והמתנדבים, בבניית אסטרטגיה שתענה לאינטרסים משותפים.

היוזמה המשותפת למתו"ב של אלכ"א-ג'וינט ישראל, משרד הרווחה והשירותים החברתיים בשיתוף היחידה להתנדבות והשירות לעבודה קהילתית, מביאים במדריך זה מענה הולם לפיתוח ההתנדבות והעצמתה.

## דן שפר

מנהל היחידה להתנדבות, משרד הרווחה והשירותים החברתיים





## פרק א': הרציונל לפיתוח מודל מתו"ב

הצטמצמות מדינת הרווחה, לצד התעוררות אזרחית ורצון למעורבות והשפעה, מהווים כר פורה לצמיחה ולריבוי-פעילות של קבוצות מתנדבים וארגוני התנדבות. אכן, מזה כשני עשורים נמצאים המגזר ההתנדבותי ופעילות החברה האזרחית (פעילים, תושבים, קבוצות בלתי פורמאליות וכד') בפריחה חסרת תקדים, שמביאה עימה מורכבות שקשורה בהתנהלות המגזר ההתנדבותי בינו לבין עצמו וביחסיו עם המגזר הציבורי. מורכבות זו מתייחסת לעניינים כמו יחסי עבודה, חלוקת עבודה, יחסי פיקוח, שימור מעמדו של המגזר הציבורי לצד חיזוקו של המגזר ההתנדבותי ועוד. המורכבות מופיעה הן ברמה הארצית והן ברמה המקומית, אך מתבטאת בעוצמה רבה במיוחד ברמה המוניציפאלית. **תכנית מתו"ב המוצגת בחוברת זו צמחה כמענה להתפתחויות בתחום ההתנדבות בשדה המוניציפאלי.**

ייחודו של השדה המוניציפאלי בכל הקשור לפעילות בתחום ההתנדבות נובע מכמה מקורות: שטח גיאוגרפי מוגדר היוצר שדה מוגבל לפעילות הארגונים ופוטנציאל לתחרות; מקור תחרות בין ארגונים מקומיים לבין ארגונים ארציים הפועלים במרחב המוניציפאלי שלהם רמות מחויבות שונות כלפי הרשות המקומית.

לצד התחרות, קיימת תופעה של כפילות בשירותים או של התעלמות בלתי מכוונת מצרכים חיוניים מסויימים ה"נופלים בין הכיסאות".

במרחב המוניציפאלי קיימת קירבה גדולה יותר בין הארגונים ההתנדבותיים למוסדות הרשות המקומית, בהשוואה למערכת הארצית. קירבה זו מקבלת ביטוי בתקשורת ובהשפעה. מנשק וקשר, שקיימים בין הארגונים לרשות המקומית מתבטאים בתמיכות ובהתקשרויות לאספקת שירות. אלה מהווים אף הם בסיס להשפעה הדדית. בהשוואה למערכת הארצית, קיימת במרחב המוניציפאלי קירבה גדולה יותר, גם בין הארגונים לבין נבחרי הציבור ולגורמים הפוליטיים. קירבה זו יוצרת בסיס גדול יותר להשפעה ואיום הדדיים.

מאפיינים אלה יוצרים בסיס פוטנציאלי לתחרות, למאבק ולניכור בין הארגונים עצמם ובינם לבין הרשות. לעומת זאת, באותה מידה הם יכולים להיות גם בסיס להצלחה ולשיפור איכות החיים המקומית. התוצאה תלויה בניהול קשרים אלה.

***מטרתו של מודל מתו"ב להתמודד עם אתגרים הקשורים בהתרחבות פעילותה של החברה האזרחית במגזר המוניציפאלי. מודל מתו"ב חותר לנתב את הפעילות והיזמות המתרחבות בתחום ההתנדבותי לאפיקים פוריים ותורמים למען התושבים והקהילה, באמצעות יצירת תשתית ארגונית וניהולית.***





## פרק ב': הנחות יסוד, יעדים ועקרונות מנחים

### הנחות יסוד בבסיסו של מודל מתו"ב

מודל מתו"ב מניח כי קהילה בריאה וחסונה מורכבת משני גורמים, גורם ממלכתי וגורם אזרחי. את הגורם הממלכתי מייצגת הרשות המקומית. הגורם האזרחי מורכב מארגוני התנדבות, קבוצות בלתי פורמאליות, פעילים מהיישוב ועסקים הפועלים בקהילה (מה שנהוג לכנות "חברה אזרחית"). המודל מניח עוד שרווחת התושבים תלויה בפעולה מאוזנת ומשלימה של שני גורמים אלו.

מודל מתו"ב הוא מודל התערבות קהילתי. המודל מכיר בתפקיד הייחודי והחיוני של כל אחד מהגורמים וביתרונות היחסיים של כל גורם, וחותר להביאם לביטוי במסגרת הפעולה ביישוב באופן הבא:

**הרשות המקומית** היא גורם ציבורי, ממלכתי וקבוע. היא מייצגת את המדינה בטריטוריה מוגדרת, והיא המייצגת הרשמית של התושבים בפני המדינה. היא בעלת סמכויות פורמאליות, ומחזיקה באחריות לרווחתם של תושביה מתוקף חוק. מתוקף מעמדה, הרשות נהנית מנגישות לתקציבים ציבוריים ולמשאבים כגון נתונים וידע ולתשתית ארגונית המאפשרת פעולה רחבת היקף וארוכת טווח. מאפיינים אלו הופכים את הרשות המקומית לגורם מרכזי ומוביל בתכנית מתו"ב ביישוב.

**החברה האזרחית** היא גורם הקשור ביוזמות פרטיות. היא זמנית בהגדרה, ונשענת על התנדבות ותרומות. היא פועלת במרחב "שיורי", כלומר במרחב שאיננו בסמכות הרשות המקומית ואיננו דורש מעורבות של חוק. אולם היא מייצגת גמישות פעולה, קרבה אישית לתושבים ויכולת הנעה של תושבים למעורבות ותרומה. מאפיינים אלו הופכים את החברה האזרחית לגורם משמעותי באיכות החיים בקהילה, ומכאן לשותפה חיונית משלימה להפעלת תכנית מתו"ב.

שיתוף פעולה פורה בין שני הגורמים מצריך מנגנונים לפיתוח יכולותיו של כל צד, לחיזוק הדיאלוג בין הצדדים וללמידה הדדית, וכן לניסוח עקרונות לפעולה ולהתנסות משותפת מוצלחת. מטרות אלו מעצבות את יעדיו של מודל מתו"ב, כפי שמפורט בחלק הבא.

### יעדיו של מודל מתו"ב

המטרה של מודל מתו"ב היא לשפר את התשתית הניהולית בתחום ההתנדבות באופנים הבאים:

המודל חותר למצב את תחום ההתנדבות במקום מרכזי בקרב מקבלי ההחלטות ואנשי המקצוע ברמה העירונית, על ידי העלאת המודעות לפוטנציאל הקיים בשדה זה.

המודל פועל ליצירת תשתית ארגונית למפגש בין המערכת המוניציפאלית (על חלקיה השונים) למגזר ההתנדבותי ולפעילים בחברה האזרחית ביישוב.

המודל פועל ליצירת תיאום בין הרשות המקומית לארגונים, ובין הארגונים לבין עצמם.

המודל פועל לחיזוק שיתוף הפעולה ולאיגום משאבים בין הרשות המקומית לארגונים, ובין הארגונים לבין עצמם. המשאבים כוללים תקציב, תשתיות פיזיות, ניסיון, ידע, קשרים ועוד.



המודל פועל לשיפור היכולות המקצועיות של כל העוסקים בשדה ההתנדבות, באמצעות הכשרה והנחיה, על מנת לתת מענה מקצועי ומתואם לצרכים הייחודיים של הקהילה. המודל פועל להגברת הפעילות ההתנדבותית ביישוב ולמיצוי הפוטנציאל הטמון בה לרווחת היישוב.

### **עקרונות מנחים להפעלת מודל מתו"ב**

מודל מתו"ב מסמן דגם-נשאף לתשתית יישובית בתחום ההתנדבות. דגם זה כולל מצד אחד תפיסת עבודה מנחה, ומצד שני כלים ואמצעים למימושה.

תרגום המודל לפעולה מקומית צריך להגיב ולהתאים למקום שבו נמצא היישוב מבחינת הפעילות בשדה ההתנדבותי (במודעות, בעניין ובנכונות, בתשתיות הקיימות, ביחסים בין הגורמים השונים, ועוד), תוך חתירה לשיפור המצב ולשדרוגו.

המודל הוא גנרי וכללי, ואיננו מחויב לתחום תוכן כזה או אחר. עשייה או פעילות בתחומים כגון בטיחות, בטחון, תזונה או נגישות, מדגימה את אופן פעולת המודל והטמעתו.

המודל נשען על תשתית ערכית הבאה לביטוי בשלושה מרכיבים: חיזוק הרשות המקומית בעבודתה עם תחום ההתנדבות; קידום ופיתוח שדה ההתנדבות; וכן, ביצוע תיאום או שותפויות בין המערכות הפועלות בשדה ההתנדבות. כל השלושה מכוונים כמובן לשיפור השירותים והמענים לתושב.

### **נספחים לפרק זה**

מילון מונחים מתו"ב - נספח 1

סכמת מתו"ב - נספח 2





## פרק ג': מרכיבי יסוד להטמעת מודל מתו"ב

חלק זה מפרט את מרכיבי התכנית להטמעת מודל מתו"ב ברשות מקומית. כלומר, הצעדים שנדרשים על מנת ליצור תשתית פועלת ועצמאית של מודל מתו"ב ביישוב נתון. מדובר במרכיבי יסוד שהם חיוניים להטמעת המודל, כאשר בחלק הבא ניתן למצוא רכיבים משלימים. ההערכה היא שמסגרת הזמן הנדרשת להטמעת המודל היא כשנתיים.

תכנית ההטמעה מתוארת, מטעמים מתודולוגיים, כרצף שלבים כרונולוגיים. אולם המציאות של יישום המודל בשדה מלמדת כי מבנה זה איננו נשמר תמיד. מתוך התחשבות בתנאים הייחודיים של כל יישוב, לעיתים משתנה סדר השלבים; שלב המתוכנן כמאוחר ברצף הכרונולוגי יופיע במועד מוקדם יותר, וההיפך. לחילופין, ייתכן דילוג ויותר על שלב מסוים, נוכח זיהוי של חוסר צורך ושל קיומה של תשתית מספקת לפעולה.

### 1. כניסה ליישוב

שלב הכניסה ליישוב נעשה לאחר דיון משותף בין משרד הרווחה (היחידה להתנדבות והשירות לעבודה קהילתית) וג'וינט ישראל וגיבוש הסכמה לגבי התאמתו של היישוב להיכלל בתכנית מתו"ב. שלב זה עוסק ביצירת לגיטימציה לפיתוח המודל ביישוב, וביצירת התשתית הארגונית לביסוס מודל מתו"ב ביישוב. שלב הכניסה ליישוב מורכב ממספר מהלכים כמפורט בהמשך.

### שלב א' - מפגש עם ראש הרשות והמטה המקצועי

המפגש עם ראש הרשות וצוותו מבטא את המרכזיות שמייחס מודל מתו"ב לרשות המקומית בכלל, ולראש הרשות במיוחד, בפיתוח מודל מתו"ב והטמעתו.

### מטרות המפגש

הצגה ויצירת היכרות עם מודל מתו"ב ועם תכנית ההטמעה של המודל ביישוב. גיוס מחויבות אישית של ראש הרשות ושל המטה המקצועי הבכיר. התנעה ראשונית וקבלת אור ירוק להתחיל בעבודה ביישוב.

### הנחיות להכנת המפגש

לגבש את רשימת הגורמים הרלוונטיים ולבקש את הזמנתם. להכין מצגת של מודל מתו"ב. להציג את שלבי העבודה וההתקדמות. להציג את התנאים הנדרשים מהרשות בשלבי הטמעת התכנית. להציג בקשות לקידום מיידי (הודעה למנהלי מחלקות, מינוי בעלי תפקידים, הודעה לארגונים ההתנדבותיים).

**נקודות לתשומת לב:** ראה חלון "עבודה עם המערכת הפוליטית"

### נספחים לפרק זה

- תדריך להצגת תכנית מתו"ב ביישוב - נספח 3
- מצגת קצרה להצגת תכנית מתו"ב - נספח 4
- תהליך הקמת תכנית מתו"ב ביישוב - נספח 5



## עבודה עם המערכת הפוליטית במתו"ב

### מרכזיות המערכת הפוליטית

מרכזיותה של המערכת הפוליטית בהפעלת מודל מתו"ב ובהטמעתו ביישוב מחייבת, בשלב ראשון, גיוס מוצלח. בשלב הבא נדרשים "תחזוקה" ושימור של הקשר, שמבטיח את המשך התמיכה. שלב הגיוס חייב להתייחס לרגישויות שמתלוות למודל מתו"ב ולרגישויות העולות מפעולת המערכת הפוליטית שבראשה ראש הרשות - נבחר ציבור ומנהיג בתוך מערכת רווית לחצים.

### רגישות פוליטית אפשרית

מודל מתו"ב מכוון להעלאת נושא ההתנדבות על סדר היום העירוני, ובכך מעצים הן את פעילות ההתנדבות והן את ארגוני ההתנדבות. גישה חיובית למהלך זה עשויה לראות בו הזדמנות למכפיל כוח יישובי הצומח ממעורבות תושבים גבוהה, ולהרחבת משאבים יישוביים. אולם קיימת גם גישה אפשרית אחרת, זו הרואה את הפעילות ההתנדבותית כמעידה על כשלון המערכות המוסדיות במילוי תפקידן. גישה זו רואה בהעצמת ארגוני ההתנדבות כחיזוקו של מוקד כוח פוליטי נוסף בתוך היישוב. בנוסף, נבחר ציבור עשויים לראות את העיסוק במודל כבזבז משאבים עירוני שלא ברורה תרומתו, ולהעלות ביקורת ציבורית שתופנה לראש הרשות.

### צעדים להפחתת רגישות פוליטית

- המודעות לרגישות פוליטית אפשרית בפיתוח מודל מתו"ב מחייבת ערנות מסוגים שונים:
- התייחסות לקיומה של מסורת-עבודה של הרשות עם גופי התנדבות, ויחסו האישי של ראש הרשות כלפי מגזר זה.
- התייחסות למצבו הפוליטי של ראש הרשות, מבחינת יציבות קואליציונית, ויחסים עם האופוזיציה.
- הימנעות מפעילות בעלת רגישות פוליטית במסגרת מתו"ב, וזהירות מהכוונה של מתו"ב לניגוח פוליטי על ידי גורמים שונים.
- חיזוק ההיבטים של תרומות מתו"ב בהצגת המודל הראשונית.
- הצגת פריסתה של הפעילות ביישובים אחרים, ואולי היעזרות בראש רשות עמית להמלצה על התכנית בפני ראש העיר ביישוב החדש.
- הגברת תחושת השליטה והביטחון באמצעות חיבור ועדכון מתמידים של ראש הרשות ונבחר ציבור נוספים לתכנית.
- הצגת הישגים המחזקים את כדאיות השקעתם של משאבים בפיתוח המודל והטמעתו.
- הקפדה על מתן קרדיט למערכת הפוליטית בצמתים חשובים ושונים של פעילות מתו"ב ביישוב.

על אף שרצוי היה לקבל גיבוי יציב וחזק של המערכת הפוליטית כבר מראשית הדרך, יש לקחת בחשבון תגובה מהוססת וספקנית מצדם של ראש הרשות ונבחר ציבור בשלבים הראשונים. תגובה זו דורשת הערכת מצב, שאין משמעותה בהכרח עצירת המהלך. ייתכן שהגישה הנכונה היא דווקא התקדמות בהטמעת המודל, וביצוע פעילויות מגייסות בהמשך.



## שלב ב' - גיבוש צוות הפעלה מצומצם

שלב זה נועד לבסס עוגן ארגוני להטמעתו של מודל מתו"ב ביישוב, וכדי ליצור את קבוצת העבודה שתלווה את פיתוח מודל מתו"ב והטמעתו.

### הנחיות לשלב זה

**יצירת בסיס ארגוני:** תכנית מתו"ב חייבת להיות בתחום האחריות של אחת המחלקות המקצועיות ברשות ושל המנהל/ת שבראשה. זאת כדי להבטיח קשר ומעורבות של הרשות וסיוע הרשות בשלבים שונים, ובמטרה להבטיח הטמעה והמשכיות של המודל.

הבסיס הארגוני המקובל והנפוץ הוא המחלקה לשירותים חברתיים, וזאת מכמה סיבות: משרד הרווחה, באמצעות השירותים המקצועיים בתוכו, הוא השותף הממלכתי להובלת התכנית.

תחום ההתנדבות שבו עוסק המודל נמצא ברוב המקרים באחריות של המחלקה לשירותים חברתיים. ביתר פירוט, באחריות ישירה של שני עובדי צוות המחלקה: רכז/ת התנדבות ועובד/ת סוציאלי/ת קהילתי/ת.

מרבית הפעילויות הצומחות במסגרת מודל מתו"ב קשורות לתחום המקצועי של המחלקה לשירותים חברתיים. לדוגמה: ציוד ומזון, אוכלוסיות מיוחדות, קשישים.

משמעות הדברים היא שהגורם הניהולי המרכזי שמולו עובדים האנשים הפועלים להטמעת המודל הוא מנהל/ת המחלקה לשירותים חברתיים. אופציה נוספת היא מיקום של הטמעת המודל תחת אחריות ניהולית של גורם ניהולי בכיר - כמו מנכ"ל או אחד הסמנכ"לים ברשות. במקרה כזה, הפעלת התכנית תעשה על ידי המחלקה לשירותים חברתיים.

**הקמת צוות ההפעלה:** צוות ההפעלה הוא הגורם האחראי על ההטמעה השוטפת של מודל מתו"ב ביישוב. צוות ההפעלה מורכב משלושה אנשים: **רכז התנדבות**, כמי שעיקר עיסוקו המקצועי הוא בתחום ההתנדבות ביישוב. תפקידיו כוללים בניית תהליכים הקשורים בגיוס מתנדבים חדשים ובשימור הקיימים וגם בתמיכה ובהכשרה של מתנדבים. **עובד סוציאלי קהילתי**, כמי שעוסק בהיבטים של פיתוח קהילתי, ושנמצא במגע עם פעילים קהילתיים וארגוני התנדבות. הוא אחראי להבניית תהליכים קהילתיים במסגרת פיתוחו של תחום ההתנדבות ביישוב וליצירת שיתופי פעולה בין-ארגוניים שיקדמו את התהליך. **נציג ארגוני ההתנדבות**, כמייצג של ארגוני ההתנדבות המהווים שותף לביסוס המודל והטמעתו. הוא איש הקשר מול הארגונים בכל הנוגע להפעלת המודל.

אחד משני נציגי הרשות צריך לשמש רכז מודל מתו"ב ביישוב. קיימת גם אפשרות שימלאו את התפקיד שניהם יחדיו. במחלקות הרווחה בהם הופעל המודל שימש בתפקיד זה לחילופין אחד מהשניים, על פי החלטת מנהל/ת המחלקה. אין יתרון או עדיפות לבעל תפקיד אחד, ולעיתים קיים רק בעל תפקיד אחד ולא קיים השני. יחד עם זאת, יש להתחשב ביכולות האישיות והמקצועיות של האדם הספציפי והתאמתו לתפקיד, וכן ביכולת שלו לפנות זמן שנדרש לקידום המודל ביישוב. מבחינה מקצועית, התפקיד דורש יכולות שונות: ריכוז וניהול, חשיבה קהילתית ומערכתית, מיומנויות הנחייה ומסוגלות לעבודה בשותפות.



חלק נלווה להקמת צוות ההפעלה הוא גיבוש מתכונת העבודה שלו. בהקשר זה יש להתייחס לחלוקת אחריות בין חברי הצוות במשימות השוטפות, למפגשי העבודה השוטפים (רצוי אחת לשבועיים), וכן לעבודת הצוות עם מנחה התכנית מטעם הג'וינט - המשמש גם כמדריך וכמנחה לצוות.

## נקודות לתשומת לב

חלוקת עבודה בהירה בין מובילי מתו"ב - ההובלה המשותפת של מתו"ב ביישוב על ידי צוות המורכב משלושה גורמים מהווה יתרון, אבל יכולה להפוך לחסרון אם לא תובהר חלוקת האחריות ביניהם.

שילוב כל מובילי מתו"ב - בחלוקת האחריות בין מובילי מתו"ב צריך להתחשב, מצד אחד, במעמד המוסדי-פורמאלי של נציגי הרשות מול נציגי הארגונים. מצד שני, יש להיזהר מלדחוק את נציגי הארגונים למקום ללא יכולת לתרום ולהשפיע.

שיתוף פעולה בין התנדבות לעבודה קהילתית - היחידה להתנדבות ועבודה קהילתית פועלת בזירות מקצועיות נפרדות, אך עם אזורי חפיפה היכולים להוות מקור למתח. על כן, חשוב לברר מתח זה ולפעול להסדרת היחסים בין רכז ההתנדבות לעובד הקהילתי הפועלים במתו"ב.

מיצוב מתו"ב בתוך המחלקה לשירותים חברתיים - הצלחת הטמעתו של מודל מתו"ב ביישוב תלויה במידה רבה באימוצו על ידי המחלקה לשירותים חברתיים. זאת הן משום התמיכה לה זקוקים השניים מחברי המחלקה השותפים בצוות המוביל, והן משום הנגיעה של הנושאים בהם עוסק מתו"ב לסדר היום הרחב של המחלקה. לכן, לצד הרכבת הצוות המוביל יש להשקיע מאמצים במיצוב מתו"ב בתוך המחלקה כבסיס חיוני נוסף לקידום פעילויותיה.

מיצוב מתו"ב ברמת הרשות המקומית - מתו"ב עוסק בקידום נושאים ברמה יישובית שהעוגן המקצועי שלהם במחלקה לשירותים חברתיים, אולם הם בעלי נגיעה למחלקות מקצועיות אחרות כגון: חינוך, קליטה, איכות סביבה, שפ"ע ותכנון אסטרטגי. לכן לצד חיזוק המיצוב של מתו"ב במחלקה לשירותים חברתיים, חיוני לפעול למיצוב המודל ברמת הרשות ומול המחלקות המקצועיות השונות. כלומר, להיוועץ בהן, לשתף אותן בצוותי ההיגוי, ולהוביל איתם את הפרויקטים הנוגעים להם המתפתחים באשכולות.

## שלב ג' - מיפוי יישובי

שלב המיפוי היישובי מיועד ליצור תשתית-מידע לתכנון המהלך של הטמעת מודל מתו"ב ביישוב.

### תכניות מפורטות של המיפוי היישובי

ליצור תמונה עדכנית של הגופים והארגונים הפעילים בתחום ההתנדבות ביישוב, מספרם, תחומי פעילותם, היקף המתנדבים המעורבים בפעילותם וצרכי ההתנדבות ביישוב.

לתת מידע על פעילויות משותפות ועל שיתופי פעולה קיימים בין ארגוני המתנדבים ובין גורמים ברשות המקומית.



לבסס תשתית לאיסוף ולעדכון של מידע על פעילות ההתנדבות ביישוב. להציג למקבלי החלטות ביישוב, ולגורמים חיצוניים המבקשים לפעול ביישוב בתחום ההתנדבות, תמונת מצב על פעילות ההתנדבות ביישוב ולספק להם נתונים על פעילות זו.

### **שלבים בביצוע המיפוי היישובי**

בדיקה של תשתית מיפוי קיימת.

הכנת תשתית משלימה לאיסוף.

ביצוע איסוף מידע בדרכים שונות (שאלוני דואר, טלפונים, ראיונות וכד').

הקמת מאגר מידע ממוחשב. אחת האופציות להקמת מאגר זה היא להסתייע בתכנה של ארגון "רוח טובה" הזמינה על גבי האינטרנט.

### **נקודות לתשומת לב**

קושי בשיתוף במידע - מיפוי דורש מארגוני ההתנדבות נכונות למסירת מידע. הדרישה למסירת מידע עשויה להיתקל בחשדנות, מחשש לחשיפה או לתחרות. דרך חלקית להתגבר על כך היא קיום שלב הכנה של עבודה אישית המסביר את מטרת המיפוי ומפחית חששות.

חסר מידע - ארגוני המתנדבים פועלים ברמות שונות של סדר וארגון, ולפיכך רמת המידע שיש ביכולתם למסור שונה. יש לקחת זאת בחשבון בתכנון המיפוי, ולהימנע מלכלול שדות מידע הדורשים מענה מורכב.

ארגון המידע - מיפוי מזמן ריבוי של מידע, מידע מסוגים שונים ובלתי מאורגן. יש לקחת זאת בתכנון זמן העבודה סביב ארגון המידע וקידודו.

גיוס כ"א - מיפוי הוא מהלך הדורש שעות עבודה רבות למשימות שונות: איסוף, ניתוח, מיון וקידוד. רצוי להיערך מראש מבחינת כוח אדם מסייע. דרך אחת מתאימה לעשות זאת היא לגייס כוח אדם מתנדב למשימה, אם באופן ישיר או באמצעות ארגוני ההתנדבות, שכן מדובר במשימה שתוצריה בעלי ערך לארגונים עצמם.

### **נספחים לפרק זה**

טופס לאיסוף נתונים ראשוני - נספח 6



## 2. הקמה וכינוס של "פורום יישובי רחב"

"פורום יישובי רחב" הוא למעשה ועדת היגוי עירונית המלווה את הטמעת מודל מתו"ב ביישוב. בעצם קיומו הוא אמור לבטא את היסוד שמודל מתו"ב חותר לבסס. הפורום יוצר דיאלוג ישיר ושיתוף פעולה בין הרשות המקומית לארגוני ההתנדבות.

### מתי להקים?

רצוי לפעול להקמתו של הפורום לאחר קבלת אישור מראש הרשות לפעולה, הקמת צוות ההפעלה וביצוע המיפוי. המפגש הראשון יכלול מינוי רשמי של הפורום, הצגת המיפוי וסימון משותף של כיוונים לאשכולות פעולה (פירוט בהמשך).

### תפקידי הפורום

גורם העל האחראי להפעלתו של מודל מתו"ב ביישוב. פורום לקביעת מדיניות מתו"ב ותחומי הפעולה של מתו"ב. פורום-מסייע בהטמעתו של מודל מתו"ב ביישוב.

### הרכב הפורום

נציגות של נבחרי ציבור מהרשות המקומית ובראשם ראש הרשות. נציגות הסגל הבכיר של הרשות המקומית (מנכ"ל וראשי אגפים רלוונטיים). נציגות ארגוני התנדבות מרכזיים ביישוב. נציגות של מנהיגות מקומית בלתי פורמאלית חשובה (אישי ציבור, מנהיגות עסקית, מנהיגות דתית).

### הפעלת הפורום

כיו"ר הפורום משמש יו"ר הרשות או נציג מטעמו. מרכז הפורום צריך לסייע בידי ראש הרשות בקביעת הרכב הפורום מתוך הנציגות שפורטה בסעיף הקודם. את מפגשי הפורום מלווה רכז מתו"ב היישובי והוא שמסייע בהכנת סדר היום לפגישה, כתיבת הפרוטוקול והפצתו. רצוי לקיים כינוס של פורום זה במחזוריים של אחת לשלושה חודשים. מפגשי הפורום יכולים להתקיים בבנין הרשות המקומית או במבנים של העמותות המשתתפות.



## נקודות לתשומת לב

קשר עם הפורום - לצד חוסר הרצון להטריח את הפורום למפגשים תכופים, מפגש במחזורי עבודה של שלושה חודשים עשוי לנתק את הפורום ממהלכי ההתקדמות של הטמעתו והפעלתו של מודל מתו"ב ביישוב וכך ולפגום בתרומות הפורום לעבודה. לכן, רצוי למסד דרך להעברת עדכונים תקופתיים באופן יותר שוטף.

פרופיל הפורום והעבודה מולו - ועדות היגוי יכולות להיות פעילות ויזמיות או לפעול כסמכות מאשרת בלבד. השאלה הרלוונטית הינה: מהי הוועדה המתאימה בהתחשב באופי היישוב ומורכבות האתגר של עבודת הרשות מול ארגוני ההתנדבות? התשובה לשאלה זו צריכה לשמש עקרון מנחה לקביעת הרכב הוועדה וצורת העבודה מולה.

הפורום כבסיס להכשרה משותפת - הפורום מזמן מפגש של שני הצדדים לשותפות ויכול לשמש מרחב לעבודה על נושאים של שיתוף פעולה: מה סוג המנשק שמבקשים לקדם בין הרשות לחברה האזרחית; מה מידת המחויבות של כל צד; חששות ודרכים להתגבר עליהם וכד'.

## נספחים לפרק זה

הרכב המשתתפים בפורום יישובי רחב - נספח 7

נושאי עבודה ודין לפורום יישובי רחב - נספח 8

## 3. הקמת "שולחן עגול"

"השולחן העגול" הוא מסגרת מפגש לחיזוק של התיאום ושל שיתוף הפעולה בין ארגוני ההתנדבות לבין עצמם. הרעיון פותח לפני למעלה משני עשורים על ידי היחידה להתנדבות במשרד הרווחה. כיום פועלות, בחלק מן היישובים, מסגרות מפגש מסוג זה בשמות שונים: "שולחן עגול", "פורום מפעילי מתנדבים", או "מועצת ארגוני מתנדבים".

## תרומות השולחן העגול

יצירת זהות קבוצתית בקרב ארגוני ההתנדבות ביישוב. בניית שפה משותפת בין ארגוני ההתנדבות ביישוב וחיזוקה. יצירת כתובת מזוהה המייצגת את גורמי ההתנדבות מול פניות שונות. יצירת תשתית לאיגום משאבים ולפיתוח יוזמות משותפות. זיהוי נושאים חדשים לטיפול ברמה משותפת.

## שלבי הקמה של השולחן העגול

יוזם ההקמה של השולחן העגול הוא רכז ההתנדבות, עובד סוציאלי קהילתי או רכז מתו"ב. בשלב מקדמי יש לוודא הסכמה ותמיכה של הדרג הפוליטי ושל הנהלת אגף הרווחה, לצד בדיקת עמדתם של ארגוני ההתנדבות כלפי הרעיון. השלב הבא הוא קיום מפגש ראשון שבו ימונה יו"ר וייקבעו סדרי עבודה.



## אופן פעולה של השולחן העגול

מקובל כי מחזור התכנסות של השולחן הוא אחת לחודש. השולחן פתוח להשתתפות כל ארגוני ההתנדבות וההתארגנויות ההתנדבותיות ביישוב. חברי השולחן הם יו"רים של ארגוני ההתנדבות. כיו"ר השולחן העגול מכהן נציג אחד הארגונים, על פי בחירה משותפת ולקדנציה מוסכמת (יו"ר תורן). השולחן יכול לפעול כמליאה וגם באמצעות ועדות משנה. הפורום יכול להתכנס ברוטציה אצל הארגונים השונים, או ב"בית המתנדב" - אם קיים ביישוב ומאפשר זאת. רכז מתו"ב או בית המתנדב יכולים לסייע בריכוז הפורום (זימון, כתיבה והפצת פרוטוקולים). לחלופין אפשר שמשירות הריכוז ייעשו על ידי ארגונו של היו"ר התורן.

## נקודות לתשומת לב

ר' חלון "שיתוף פעולה בין הרשות המקומית לארגוני ההתנדבות"

## אינדיקציות לשולחן עגול מוצלח

נוכחות והתמדה.  
איכות המפגשים ותרומתם.  
יזום פעילויות משותפות על ידי השולחן.  
זיהוי נושאים יישובים לטיפול על ידי אשכולות העבודה.

## נספחים לפרק זה

הרכב השולחן העגול - נספח 9  
הצעה למפגשים לשולחן העגול - נספח 10

## 4. הקמת אשכולות עבודה

אשכולות עבודה מהווים מרכיב מרכזי במודל העבודה של מתו"ב ושלב שיא בהטמעת המודל ביישוב. מדובר ביצירה של קבוצות עבודה מעורבות (רשות מקומית וארגוני ההתנדבות) הפועלות סביב צורך יישובי מזהה, ומתרגלות שיתוף פעולה מוסדי ואזרחי.

מגוון הנושאים בהם יכולים האשכולות לעסוק רחב מאוד, ויכול לכלול בין היתר: מזון וציוד, צרכים מיוחדים, מנהיגות נשים, התנדבות נוער, חירום ובטחון יישובי. הבחירה המקומית צריכה לשקף עניין ורצון של הרשות ושל הארגונים לפעול בנושא מוגדר. היות שאשכול הוא למעשה צוות עבודה





בין מגזרי (מהרשות המקומית וארגוני ההתנדבות), תחומי העיסוק של האשכול צריכים להתמקד בפיתוח ושיפור שירותים לאוכלוסייה. האשכול איננו מתאים לעסוק בפעילויות סינגור או מחאה על מדיניות ציבורית של הרשות (ר' התייחסות לנקודה זו גם בחלון הבא).

אשכול עבודה הוא פלטפורמה להתנסות בעבודה משותפת ודגם לטיפול משותף בסוגיה יישובית בעלת חשיבות. לכן בשלב ההטמעה של המודל חשוב "התרגול" של הפעלת הכלי והבנה טובה שלו מצד הגורמים השונים ברשות המקומית ובארגוני ההתנדבות, יותר משחשוב תחום התוכן שנבחר. זאת מכיוון שהמטרה היא הכשרת הצדדים להפעלה עצמאית בעתיד, בסוגיות שונות שיהיו על סדר היום.

### **תרומות ותוצרים של אשכולות העבודה**

קיום מפגש ודיאלוג בין נציגות הרשות המקומית וארגוני המתנדבים. חיזוק התיאום בין הרשות המקומית לארגוני ההתנדבות, ושיפור חלוקת העבודה ביניהם. איגום משאבים בין ארגוני ההתנדבות ומניעת כפילות. זיהוי משותף של בעיה יישובית והתמודדות משותפת ומוצלחת עימה.

### **שלבים בהקמת אשכול עבודה**

בירור של צרכים ושל נושאים לטיפול באמצעות המיפוי היישובי. זיהוי פוטנציאל פעולה (ארגונים רלוונטיים הפועלים בתחום, רצון הרשות לקדם את הנושא, יכולת שיפור). הצגת המלצות להקמת אשכולות בפני פורום היגוי יישובי לצורך הערות ואישור. גיוס ארגונים רלוונטיים לאשכול וקביעת נהלי עבודה פנימיים. גיבוש והפעלה של פרויקטים במסגרת האשכול.

### **אופן פעולה של האשכול**

האשכול מורכב מנציגים רלוונטיים לנושא האשכול מטעם מחלקות הרשות המקומית וארגוני ההתנדבות. גודל סביר של אשכול נע בין 6 משתתפים ל-15 משתתפים. נציג הרשות המקומית ונציג ארגוני ההתנדבות וקבוצות הפעילים ישמשו בו זמנית כיו"ר האשכול. ריכוז האשכול נעשה על ידי נציג הרשות ונציג ארגוני ההתנדבות וקבוצות הפעילים. מחזור מפגשים רצוי של האשכול הוא אחת לשבועיים. מפגשי האשכול צריכים לעסוק בהתקדמות של עבודת האשכול וקידום תוצריו, וכן בהשתלמויות ובלמידה - ככל שישנו צורך.

### **נקודות לתשומת לב**

זיקה בין האשכולות לפורום - הקמת האשכולות נעשית באישור פורום ההיגוי היישובי. מכאן ואילך אפשר שהאשכולות יפעלו כגופים עצמאיים עם זיקה רופפת לפורום, או כשלוחות של הפורום עם



זיקה חזקה כלפיו. יש לברר איזה מודל מועדף על חברי הפורום ועל חברי האשכולות, ולהתאים את דפוסי העבודה למודל הנבחר.

זיקה בין האשכולות לבין עצמם - גם הקשר בין האשכולות השונים יכול להתנהל ברמות זיקה שונות, וגם זו סוגיה שראוי לברר ולהתאים את דפוסי העבודה אליה.

קושי בגיוס ארגונים לאשכול - החששות מצד הארגונים ליטול חלק פעיל בהטמעת מודל מתו"ב, אשר הוזכרו בשלב המיפוי, עשויים להופיע שוב בשלב הגיוס לאשכולות וביתר שאת. שכן בניגוד למיפוי הדורש רק מסירת מידע, כאן נדרש שיתוף פעולה על כל המשמעויות הנלוות איליו: חשיפה, ויתור, איגום משאבים, אבדן ייחודיות וכד'. יש לקחת זאת בחשבון בהכנה לגיוס ארגונים לאשכולות (ראו בענין זה גם חלון בנושא "שיתוף פעולה בין הארגונים לרשות המקומית" בהמשך).

### **מדדים לאשכול מוצלח**

נוכחות יציבה והתמדה.

רמת מחויבות גבוהה של המשתתפים.

עבודה משותפת על פרויקטים.

קידום שירותים חדשים.

הצלחה של פרויקטים בשטח: איגום משאבים וחסכון, שירות משופר לאוכלוסייה.

### **נספחים לפרק זה**

רשימת משתתפים מומלצת לאשכולות העבודה - נספח 11

תדריך לניהול אשכול - נספח 12



## שיתוף פעולה בין הרשות המקומית לארגוני ההתנדבות

מהותו והצלחתו של מודל מתו"ב תלויות במידה רבה ביכולת לבסס שיתוף פעולה בין הרשות המקומית לגורמי ההתנדבות ולארגונים ביישוב. מדובר באתגר גדול, שכן לצד הפוטנציאל הטמון במפגש זה והגורמים המסייעים לקידומו, הרי שהוא רווי חששות וגורמים מעכבים. מתח זה מופיע ביסודו של מודל מתו"ב ומלווה למעשה כל שלב ושלב בביסוסו ובהטמעתו ביישוב. המתח נוגע לשני הצדדים, כפי שנראה להלן.

### חששות הרשות המקומית ממתו"ב

היכרות חלקית בלבד עם תחום ההתנדבות;  
חשש מן הארגונים כגורם לא פורמאלי ולא ממוסד;  
חשש מכניסה של ארגוני ההתנדבות לתחומים מקצועיים באחריות הרשות;  
חשש מאבדן מעמד וקרדיט בעיני הציבור.

### פוטנציאל של מתו"ב לרשות המקומית

הרחבת היכרות עם תחום ההתנדבות שהוא בעל השלכות מתרחבות על עבודת הרשות המקומית;  
שיפור השקיפות ושיתוף הציבור שהופכים למבחני הצלחה מרכזיים של הרשויות המקומיות;  
הרחבת משאבים והסתייעות במשאבים של ארגוני ההתנדבות (מתנדבים, תרומות);  
הפניית משאבים פנימיים (תקציב וכ"א) למשימות חלופיות.

### חששות ארגוני ההתנדבות ממתו"ב

חוסר היכרות עם הרשות ואופן פעולתה, ולעיתים היסטוריה של מאבק עימה;  
רצון לשמר זהות אזרחית עצמאית, במנותק מהרשות המקומית, כנכס ארגוני;  
חשש מתחרות מול ארגונים אחרים;  
חשש מעומס נוסף מול משאבים מוגבלים, והעתקת מיקוד ממשימות הליבה של הארגון.

### פוטנציאל מתו"ב לארגוני ההתנדבות

חשיפה רחבה יותר ומיצוב ארגוני יישובי; חיזוק הקרבה לרשות משפר את יכולת ההשפעה בנושאים שעל סדר היום של הארגון; יכולת לשפר את שיתוף הפעולה בין הארגונים, ועם הרשות, ובכך להתייעל ולחסוך משאבים; פוטנציאל להרחבת משאבים על ידי תרומות של גופים המעוניינים לקדם פעולות יישוביות.

### דרכי התמודדות עם המתח בין הרשות המקומית לארגוני ההתנדבות

היכרות עם מפת החששות ועם הפוטנציאל של כל צד;  
יכולת להציג בצורה משכנעת את הפוטנציאל הטמון בשיתוף פעולה;  
ערנות גבוהה והתייחסות לרגישויות של כל צד בשלבים השונים של הפעלת המודל;  
עבודה הדרגתית המבססת יצירת אמון ופתיחות, קודם לכניסה לשלבים אופרטיביים.





## פרק ד': מרכיבים תומכים להטמעת מודל מתו"ב

פרק ג' תאר את שלבי ההטמעה של המודל, על פי רצף כרונולוגי. לעומתו, פרק זה עוסק במרכיבים משלימים ותומכים להטמעת המודל, והוא כולל שלושה חלקים: בית מתנדב, הכשרות מקצועיות, והנחיה מקצועית.

### 1. בית מתנדב

"בית המתנדב" הוא תשתית פיזית יישובית תומכת לחיזוק פעילות ההתנדבות ביישוב. הרעיון פותח במסגרת מודל מתו"ב, כמרכיב משלים לתשתיות הארגוניות שמנסה המודל לפתח. ההנחה המלווה את המהלך היא שקיומו של בית מתנדב יוצר נוכחות פיזית, קבועה ומתמשכת, המבטאת מחויבות לקידום תחום ההתנדבות ביישוב.

למרות החשיבות המיוחסת לו במסגרת מודל מתו"ב, קיומו של בית מתנדב איננו תנאי לפיתוח המודל ביישוב; ולמרות השאיפה להקים בית מתנדב כבר בראשית העבודה על פיתוח מודל מתו"ב, הרי שהוא יכול להופיע בשלבים מאוחרים של פיתוח המודל ואיננו צריך להיות גורם מעכב בהתקדמות.

### תפקידים

הרעיון של בית המתנדב הוא ליצור מבנה המשמש מרכז לעשייה ולקידום שדה ההתנדבות ביישוב. במסגרת זו, ובמיטבו, בית מתנדב מיועד למלא תפקידים שונים: מקור התכנסות לגורמים שונים העוסקים בהתנדבות. תשתית סיוע טכני ותמיכה אדמיניסטרטיבית לפועלים בתחום ההתנדבות. מרכז מידע על פעילות ההתנדבות ביישוב, המבצע גיוס מתנדבים והשמתם. "מודיעין" ראשוני עבור גורמי חוץ המבקשים לפעול ביישוב בתחום ההתנדבות. מרכז לפיתוח מקצועי, להכשרות ולהפקת חומרים. קיום פעילות מעודדת התנדבות, כגון ירידי התנדבות, טקסים שנתיים וחלוקת אותות. ביצוע פעילויות הקשורות בשיווק משאבים ובגיוסם עבור תחום ההתנדבות ברשות.

### הפעלה

בית המתנדב צריך להיות מבנה בבעלות ובמימון של הרשות המקומית, כביטוי למחויבותה לקידום נושא ההתנדבות.

הציפייה היא שהריכוז והניהול יעשו על ידי רכז ההתנדבות, עובד קהילתי או גורם אחר מטעמה של המחלקה לשירותים חברתיים ביישוב. בית מתנדב צריך לפעול בכפוף לוועדת היגוי או ועד מנהל (מתחייב כאשר בית המתנדב פועל כעמותה רשומה).



ועדת ההיגוי או הוועד המנהל יהיו גורם-העל האחראי על אישור תכנית העבודה של בית המתנדב.

צוות ההפעלה של בית המתנדב יכול לבוא מקרב מתנדבים ביישוב, מקרב בני השירות הלאומי או מחברי גרעין עירוניים המצויים ביישוב.

### נקודות לתשומת לב

הסדרת יחסים בין בית המתנדב ליחידה להתנדבות - בית המתנדב הוא למעשה גורם נוסף הפועל על בשדה ההתנדבות, לצד יחידת ההתנדבות ברשות. על כן רצוי לבצע תיאום שיכלול הגדרת זיקה בין המערכות, חלוקת אחריות ומשימות עבודה.

ערנות לזיקה המחייבת של בית המתנדב לרשות - בית המתנדב פועל במצב של מתח בין נאמנותו לרשות המממנת אותו חלקית, לבין נאמנותו לארגוני ההתנדבות. מתח זה צריך להילקח בחשבון במיצובו של בית המתנדב ביישוב ובתכנון פעילותו.

ערנות למתח אפשרי עם הארגונים - בית המתנדב פועל באזור מתח נוסף. מצד אחד הוא גורם הפועל בשם ארגוני ההתנדבות ולמענם, ומצד שני גורם בעל רצון לקדם מאמצי התנדבות עירוניים. גם מתח זה צריך להילקח בחשבון בתכנון הפעילות, על מנת למנוע מצב של תחרות עם הארגונים.

### מדדים לבית מתנדב מוצלח

היקפי פעילות וכמות היוזמות.

מספר הארגונים השותפים.

שימוש בשירותי בית המתנדב על ידי גורמים שונים.

שילוב בית המתנדב ביוזמות שונות ביישוב.

היקף גיוס והשמת מתנדבים.

### נספחים לפרק זה

תכנית להקמת בית מתנדב - נספח 13

מצגת בית מתנדב מגדל העמק - נספח 14



## 2. הכשרות מקצועיות

מרכיב ההכשרה המקצועית הוא מרכיב מסייע ותומך בהפעלת מודל מתו"ב ביישוב. מטרתו, לשפר את ההיכרות של הגורמים המעורבים בהפעלת המודל עם שדה ההתנדבות, ולשפר את מיומנויות העבודה המשותפת.

פערי הידע בתחום הפעולה בו עוסק מתו"ב, וחוסר הניסיון בעבודה "בין מגזרית" של הצדדים - הופך את רכיב ההכשרה לקריטי בהצלחת ההטמעה של מודל מתו"ב ביישוב. ההכשרה איננה עוסקת רק במתן ידע, כי אם גם ב"הכשרת לבבות", בלמידת התרומה והחשיבות של שיתוף פעולה בין-מגזרי ובשיפור של מיומנויות העבודה במרחב מורכב זה.

בהתאם לאבחון היישובי, יש להחליט איזה מינון של הכשרה נדרש ובאילו תכנים, באילו הרכבים ובהשתתפות מי תיערך הכשרה זו. צריך להחליט גם עד כמה צריכה להיעשות עבודה בנפרד עם כל צד לפני שמפגישים את הצדדים לעבודה. למרות כל זאת, קשה לדמיין הצלחה של הטמעת מודל מתו"ב ללא עבודת הכשרה. בהמשך מפורטים נושאים ונקודות לטיפול בנושא זה במסגרת הטמעת המודל.

### הבחנה בין קבוצות יעד להכשרה במתו"ב

בניית תכנית הדרכה מוצלחת צריכה להתחשב בהבחנות הבאות:

בין נציגות הרשות ונציגות ארגוני המתנדבים.

בין נבחרי ציבור ואנשי מקצוע.

בין קבוצות בכירים וקבוצות זוטרים בכל אחד מהצדדים.

בין אנשי מקצוע ברשות המקומית ובארגונים לבין מתנדבים.

### מסגרות פעולה להכשרה במתו"ב

פורום יישובי רחב.

שולחן עגול.

אשכולות העבודה.

### תחומי תוכן להכשרות/השתלמויות

פעולה בגישה קהילתית.

היכרות עם המגזר השלישי.

גיוס מתנדבים.

עבודה עם מתנדבים (הפעלה, אחזקה, תגמול).

התנדבות בקרב קבוצות אוכלוסייה ייחודיות (בני נוער, קשישים וכד').



שיווק התנדבות וגיוס משאבים.

שיתופי פעולה בין ארגונים.

נושאים בתחום מיומנויות ניהול (ניהול זמן, ישיבות, קבלת החלטות וכד').

### נקודות לתשומת לב

שלב ההכשרה - ההכשרה יכולה להיעשות בשלבים שונים של הטמעת מתו"ב ביישוב. יש להתאים את התוכן לא רק לקבוצה, כי אם לשלב בעבודה ולמצב הגיבוש בקבוצת הלמידה.

אופי ההכשרה בשלבים שונים - הכשרות בשלבים שונים צריכות לקבל דגשים שונים: מלמידה והעשרה, לחיזוק דיאלוג, שיתוף פעולה והתמודדות עם קונפליקטים.

אופי הקבוצה - בתכנון ההכשרות, יש להיות ערים להטרוגניות של קבוצת הלומדים ביחס לנושאים הנלמדים. היות שאין מדובר בקבוצה הומוגנית, המשתתפים באים עם מטען ידע ועם ניסיון שונים.

העזרות בגופים מתמחים - כדאי לפנות ולהיעזר בגופים קיימים המתמחים בהכשרות כגון: אלכ"א-ג'וינט, מערכת המפע"מים של משרד הפנים, נדב - המרכז לניהול והכשרת התנדבות נוער, המועצה הלאומית להתנדבות, ביה"ס למנהיגות מתנדבת, שתי"ל (שירותי תמיכה וייעוץ לארגוני התנדבות), אגף ההכשרות של משרד הרווחה, החברה למתנס"ים.

### אינדיקציות להכשרה מוצלחת

נוכחות מלאה של המשתתפים במהלך ההכשרה.

שיפור ברמת הידע ובמיומנויות של המשתתפים.

דיווח מצד המשתתפים על שינויים בדפוסי העבודה.

שביעות רצון כללית של המשתתפים.

### נספחים לפרק זה

שאלונים לאיתור צרכי הכשרה ומשוב על הכשרה - נספח 15

הצעה למפגשי הכשרה לאנשי מקצוע - נספח 16

דוגמאות לתוכניות הכשרה וסדרי יום של הכשרות - נספח 17

סל הכשרות יישובי במתו"ב - נספח 18





### 3. הנחייה מקצועית

כחלק מהטמעת מודל מתו"ב ביישובים, הוצמד לכל רכז מתו"ב יישובי - מנחה מקצועי מלווה. בבסיס הרעיון למתן הנחייה לרכזי מתו"ב עומדות מספר הנחות:

הפעלת התכנית כרוכה בלחצים ארגוניים. מעורבות בה מערכות ארגוניות שונות (בתוך הרשות ומחוץ לה), המערכת הפוליטית, מערכות פיקוח וכד'. מעמדו החיצוני וניסיונו המקצועי של המנחה עשויים לסייע בהתמודדויות אלו.

ההנחייה מציעה תמיכה רגשית שחיונית להתמודדות עם מורכבות התכנית.

התכנית דורשת מיומנויות הנחייתיות. אצל חלק מהרכזים מיומנויות אלה דורשות חיזוק.

המנחה מביא עימו ניסיון מהפעלת התכנית ביישובים אחרים ויכול לקצר תהליכי למידה.

הניסיון מלמד כי לצד החשיבות של רצון, עניין, ומוטיבציה מקומית לעבוד עם המודל - להנחייה משקל משמעותי בהצלחת ההטמעה של המודל ביישוב.

#### תחומי עבודה במסגרת ההנחייה/ליווי

תכנון פרויקט וניהולו.

עבודה עם דרג פוליטי.

עבודה במרחב בין ארגוני.

הנחייה של צוות רב מקצועי.

בניית הכשרות והשתלמויות.

עבודה מול אנשי מקצוע מומחים.

עבודה מול גופי בקרה ופיקוח.

#### נקודות לתשומת לב

התאמת מנחה למונחה - פרופיל אישי וסגנונות עבודה משפיעים על היווצרות התאמה בין מנחה למונחה. חשוב לברר מאפיינים אלו בכל צד על מנת ליצור התאמה מוצלחת בין השניים.

גיבוש חוזה הנחיה - עבודה הנחייתית מבוססת על "חוזה" היוצר את הבסיס לעבודה המשותפת. בהקשר של מתו"ב חשוב להגדיר מהן המטרות והציפיות מההנחייה, להגדיר נושאי עבודה, לבנות לוח פגישות והרכבן (פגישות אישיות, נוכחות המנחה בפורומים שונים).

תכנון עבודה הנחייתית על פי שלבים - מעבר לחוזה הכללי, חשוב להגדיר תכנית עבודה הנחייתית שמתחשבת בקצב ההתקדמות של הפרויקט (ובמקרה של מימון עצמי - בסל המשאבים שעומד למסגרת הייעוץ). תכנית זו מפרטת את שלבי העבודה, נושאי העבודה, וקצב מפגשי העבודה.

תנועה נכונה בין תמיכה לעצמאות - הנחיה טובה אמורה לסייע לבעל התפקיד להצליח בתפקידו, תוך פיתוח היכולת להתנהל באופן עצמאי. מורכבות מתו"ב מצד אחד, והנסיון שמביא עימו



המנחה מצד שני, עשויים ליצור פיתוי לעבודה משותפת או תלות של הרכז במנחה - כפי שקורה בכל מערכת יחסים של מנחה ומונחה. שני הדגמים בעייתיים מול התפיסה שהנחיה היא תמיכה מוגבלת בזמן.

### **אינדיקציות להנחיה מוצלחת**

תחושת אמון ו"שפה משותפת" בין המנחה למונחה.

תחושת התקדמות ותרומה מצד שני הצדדים.

חיזוק מקצועי והעצמה של רכז מתו"ב.

יצירת יכולת ניהול עצמאית של הרכז.

התמודדות עצמאית של הרכז עם מצבי ניהול מורכבים.



## פרק ה': תכנון, בקרה והערכה

תכנון, מעקב והערכה הם כלים יסודיים וחיוניים לניהולו של כל מאמץ ארגוני. יחדיו הם יוצרים מעטפת ניהולית תומכת שמבררת את צרכי ביצוע המשימה; מאגמת את המשאבים למען המשימה; מארגנת את הפעולות בסדר התקדמות רציונאלי; יוצרת אבני דרך להתקדמות לאורך ציר הזמן; מניחה בסיס לבדיקה האם המטרה שתוכננה הושגה.

### 1. תכנון

תכנון עוסק בארגון משאבים להשגת מטרה מוגדרת. במקרה של מתו"ב ניתן לזהות מטרות במספר טווחי-זמן, ולהיעזר בבסיס תכנוני על מנת למקד מאמצים להשגתם. כאמור, תכנון הוא חיוני לכל פעולה ניהולית, אבל הוא מקבל תוקף מיוחד לאור האפיונים והתנאים בתוכם פועל מתו"ב.

#### חשיבות התכנון במתו"ב

מודל מתו"ב פועל במרחב של חוסר שליטה ואי-ודאות.

מודל מתו"ב פועל במסגרת של ריבוי גורמים עם סדרי יום שונים.

מודל מתו"ב מנסה לגייס משאבים שאינם תמיד בשליטתו.

מודל מתו"ב איננו נהנה ממערכת ניהול ריכוזית וסמכותית ותלוי בהשתתפות ותרומה רצונית.

#### סוגי תכנון במתו"ב

##### תכנון לטווח קצר

תכנון לטווח קצר קשור בהשלמת שלבים בהטמעת המודל כגון הקמת פורום יישובי רחב, שולחן עגול או הקמת אשכולות. לחילופין, תכנון לטווח קצר יכול לעסוק בהשלמת ביצוע של פעילות בודדת כגון הפעלת פרויקט במסגרת אשכול מסוים, או במסגרת בית המתנדב. בדרך כלל תכנון לטווח קצר יהיה באחריות של הגורם המנהל את הפעילות, בסיוע ובליווי של רכז מתו"ב.

##### תכנון לטווח ארוך

תכנון לטווח ארוך קשור ביחידות זמן ארוכות יותר - חצי שנה, שנת עבודה או אפילו יותר משנה אחת קדימה. תכנון לטווח ארוך יעסוק בסוגיות כגון: הקמת שולחן עגול, הקמת אשכולות, קידום תכנית הערכה וכד'. תכנון לטווח ארוך צריך להיות באחריותו של רכז מתו"ב, היות שהוא עוסק בהטמעה הכוללת של המודל ביישוב.

#### מרכיבי תכנון

מרכיבי התכנון במתו"ב אינם שונים מתכנון בכל שדה אחר. מבנה של שלד תכנוני צריך לכלול את המרכיבים הבאים:

מטרה - מה אנו רוצים להשיג כיעד מרכזי וסופי.

תפוקות - פירוק של המטרה לתוצרים.



תשומות - השקעות ומאמצים נדרשים להשגת התפוקות.

לוח זמנים - מסגרת הזמן המלאה ושלבי הביניים.

מבחני הצלחה - הצגת מדדים מוגדרים כדי לבחון אם המטרה הושגה.

### נקודות לתשומת לב

האופי המורכב של הסביבה התכנונית בתוכה פועל מתו"ב מחייב התייחסות למספר היבטים: זיהוי ומיקוד במטרות ברורות, והימנעות מהתפרסות וריבוי מטרות בו זמנית. הותרת מרחב-גמישות המאפשר התאמת התכנון להשתנות נסיבות ותנאים. הרחבת מספר הגורמים המעורבים בתכנון על מנת להבטיח תכנון מגייס, מציאותי ובר ומימוש. הגדרה וחלוקה ברורות של אחריות בין הגורמים השונים המעורבים בביצוע התכנית.

### נספחים לפרק זה

תכנית עבודה יישובית שנתית - נספח 19

## 2. בקרה

בקרה עוסקת בקבלת תמונת מצב בנקודות זמן שונות למטרת התעדכנות. היא משמשת, ככל הנדרש, לביצוע הערכת מצב ולהכנסת תיקונים (כינוי חלופי לפעולה זו הוא "מעקב"). בקרה קשורה קשר הדוק לתכנון, משום שהבדיקה נעשית מול התכנון, והערכת המצב מתייחסת לפער בין תכנון לביצוע.

### בקרה במתו"ב

כבכל פעולה ניהולית רצוי להיעזר בכלים של בקרה לאורך העבודה ובנקודות זמן שונות. כמו בתכנון, גם כאן רצוי להבחין בין שני סוגי בקרה, בקרה שוטפת ובקרה תקופתית: בקרה שוטפת נעשית למעשה בכל התעדכנות ובכל דיווח בישיבות. מכאן החשיבות של קיום ישיבות סדירות של הצוות המוביל על מנת לקיים מעקב שוטף. בקרה תקופתית מתייחסת למסגרת זמן ארוכה, ובדרך כלל לשנה. בקרה תקופתית נעשית בדרך כלל בצורה של דוח כתוב, המסכם באמצעות ממדים שונים תמונה של ביצוע מול תכנון.

### נספחים לפרק זה

דוח יישובי חודשי - נספח 20

דוח יישובי שנתי - נספח 21

## 3. הערכה

הערכה קשורה לשני הסעיפים הקודמים - תכנון ומעקב. מטרתה של פעולת ההערכה לקבוע, בסופו של יום, האם הושגו היעדים שסומנו על בסיס מבחני הצלחה מוסכמים. לכן, מבחני ההצלחה צריכים להופיע כבר בשלב התכנון. יש לחזור למבחנים אלו בתהליך הבקרה ובמיוחד בשלב ההערכה.



בחלקים הקודמים של המדריך התייחסנו למבחני הצלחה ספציפיים לכל שלב או מרכיב במודל. בחלק זה הכוונה היא להתייחס למבחני הצלחה כלליים ורחבים יותר.

### **הערכה במתו"ב**

מודל מתו"ב מהווה אתגר מורכב למדידת הצלחה וזאת מכמה סיבות: גורמים שונים הפועלים במתו"ב מציבים מבחני הצלחה שונים. מבחן הצלחה של שותף מסוים עשוי להיות עדות לחוסר הצלחה עבור שותף אחר. מבחני ההצלחה של גורמים שונים אינם בהכרח מבחני ההצלחה של מתו"ב כמודל. מבחני ההצלחה של המודל משתנים משלב לשלב.

### **פירוט מבחני הצלחה**

הדרך להתמודד עם המורכבות הנ"ל היא לתאר מבחני הצלחה מנקודת מבט של השותפים השונים, לצד מבחני הצלחה כלליים ומשותפים. החלון "מבחני הצלחה במתו"ב" המופיע בהמשך מציג מסגרת מפורטת למבחנים אלו.

### **נקודות לתשומת לב**

מבחני הצלחה מקומיים - לצד מבחני הצלחה גנריים, יש להוסיף את מבחני ההצלחה המתייחסים למצבו הייחודי של כל יישוב. לדוגמה, שיפור ביחסים בין ארגוני ההתנדבות יכול להיות מדד קריטי ליישוב אחד וחסר חשיבות ליישוב אחר. קריאה של תוצאות המדידה - קריאת התוצאות של מבחני הצלחה מחייבת התחשבות בתנאים היישוביים הייחודיים בתוכם מופעל מודל מתו"ב. ציון נמוך במדד מסוים יכול להיחשב לגבוה בהשוואה לנקודת ההתחלה ממנה החל היישוב לפעול. תרגום מבחנים למדדים - הפעלת מבחני הצלחה מחייבת תרגום שלהם למדדים מפורטים. לדוגמה - כיצד נמדוד שיתוף פעולה, כיצד נעריך שיפור התמקצעות או מה ייחשב לפרויקט חדש ומוצלח.

### **נספחים לפרק זה**

מדדים להערכת מתו"ב - נספח 22  
רשימת אתרים העוסקים בהתנדבות - נספח 23



## מבחני הצלחה במתו"ב

כפי שהוזכר בחלק הקודם, מודל מתו"ב פועל במציאות מורכבת הנובעת מריבוי של שותפים. לצד מטרות משותפות, מציגים השותפים סדרי יום ואינטרסים נוספים וייחודיים. לאור זאת, מסגרת הערכה טובה צריכה להתייחס למבחני ההצלחה של כל צד, בנוסף למבחני הצלחה משותפים, כפי שמפורט בהמשך.

### מבחני הצלחה מנקודת מבט של המערכת פוליטית

- שיפור איכות החיים ביישוב.
- שיפור של תדמית היישוב.
- השגת "שקט תעשייתי" בין העמותות לרשות.

### מבחני הצלחה מנקודת מבט של מערכת מקצועית ברשות

- הכרה בתפקידה הציבורי-ממלכתי ושמירה על מקומה זה.
- הרחבת שירותים לאוכלוסיות היעד של הרשות.
- שיפור הקשר ויחסי העבודה בין מחלקות הרשות.
- התמקצעות של המערכת בתחום העבודה עם ארגונים וקבוצות בשדה החברה האזרחית.

### מבחני הצלחה מנקודת מבט של ארגוני התנדבות

- העלאת נושא ההתנדבות על סדר היום ברשות המקומית.
- חיזוק מעמדם של הארגונים בתהליכי קבלת החלטות הנוגעים לתחומם.
- שמירה והגנה על עצמאות הארגונים.
- הרחבת מאגר המתנדבים לכל ארגון.
- חיזוק ההיכרות והקשר עם ארגוני התנדבות אחרים.

### מבחני הצלחה משותפים לכל השותפים בהפעלת המודל

- תיאום ושיתוף פעולה.
- מיפוי של צרכים ושל מענים.
- איגום משאבים.
- הרחבת משאבים.
- שיפור והתמקצעות.
- ייזום פרויקטים ופעילויות חדשות.



## נספחים

### כלים להפעלת תכנית מתו"ב

#### נספחים לפרק ב': הנחות יסוד, ערכים ועקרונות מנחים

נספח 1: מילון מונחים לתכנית מתו"ב

נספח 2: סכמה - מתו"ב

#### נספחים לפרק ג': מרכיבי יסוד להטמעת מודל מתו"ב

נספח 3: דף מידע ותדריך להצגת תכנית מתו"ב ביישוב

נספח 4: מצגת קצרה להצגת תכנית מתו"ב

נספח 5: תהליך הקמת תכנית מתו"ב ביישוב

נספח 6: טופס לאיסוף נתונים ראשוני

נספח 7: הרכב המשתתפים בפורום יישובי רחב

נספח 8: נושאי עבודה ודיון לפורום היישובי הרחב

נספח 9: הרכב השולחן העגול

נספח 10: הצעה למפגשים לשולחן העגול

נספח 11: רשימת משתתפים מומלצת לאשכולות העבודה

נספח 12: תדריך לניהול אשכול

טופס 1: טופס עזר למיפוי צרכים יישובי לאשכול

טופס 2: טופס עזר לתכנון על פי יעדים

טופס 3: מדדים להערכת הצלחת התכנית

#### נספחים לפרק ד': מרכיבים תומכים להטמעת מודל מתו"ב

נספח 13: תכנית להקמת בית מתנדב

נספח 14: מצגת בית המתנדב מגדל העמק

נספח 15: שאלונים לאיתור צורכי הכשרה ומשוב על הכשרה

טופס 1: שאלון לאיתור צורכי הכשרה - לארגוני ההתנדבות

טופס 2: משוב על הכשרה

נספח 16: הצעה למפגשי הכשרה לאנשי מקצוע



נספח 17: דוגמאות לתכניות הכשרה ולסדרי יום של הכשרות

נספח 18: סל הכשרות יישובי במתו"ב

### **נספחים לפרק ה': תכנון, בקרה והערכה**

נספח 19: תכנית עבודה יישובית שנתית

נספח 20: דוח יישובי חודשי

נספח 21: דוח יישובי שנתי

נספח 22: מדדים להערכת מתו"ב

נספח 23 : רשימת אתרים העוסקים בהתנדבות





## מילון מונחים לתכנית מתו"ב

מונח	מתכונת	משתתפים	לו"ז מפגשים
מתו"ב	מערך תיאום ותמיכה במשאבי קהילה	יישובים על פי בחירה של צוות ההיגוי הארצי של מתו"ב	
פורום יישובי רחב	פורום לקביעת מדיניות יישובית	נציגי הרשות ומוסדותיה נציגי ארגונים וקבוצות פעילים מגזר עסקי	אחת לרבעון בממוצע
שולחן עגול	מפגשים סביב נושאים משותפים	יו"ר ארגוני התנדבות	אחת לחודש בממוצע
אשכולות עבודה	מפגשים תלת מגזריים סביב תחומים נבחרים	אנשי מקצוע בתחום ארגונים וקבוצות פעילים העוסקים בתחום מגזר עסקי תושבים	אחת לשבועיים בממוצע
צוות מצומצם	צוות עבודה מהיישוב	מנחי הקבוצה עובד קהילתי רכז ההתנדבות נציג ארגון התנדבות	אחת לשבועיים בממוצע
הכשרה	מפגשי למידה סביב נושא משותף המקדם את יצירת השותפויות ביישוב	אנשי מקצוע רלוונטיים יו"ר ארגוני התנדבות בכירים ברשות ומנהלי מוסדות מנחי האשכולות	בהתאם לצורך



## נספח 2

## סכמה - מתו"ב

מגזר ציבורי	מנגנונים	ארגוני התנדבות
<p><b>יעדים:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• הרחבת הידע בתחום המגזר השלישי</li> <li>• בירור תפקידים וגבולות</li> <li>• הכנה לקראת השותפות</li> <li>• בחירת תחומים לאשכולות עבודה</li> <li>• בחירת מנחים לאשכולות ומשתתפים</li> </ul>	<p><b>פורום יישובי רחב:</b> משתתפים: ראש הרשות ובכירים מהרשות ומוסדותיה, יו"ר ארגונים וולנטריים</p> <p><b>התווית מסגרת פעילות ומדיניות</b></p> <p><b>צוות ליווי מצומצם:</b> משתתפים: רכז התנדבות, עו"ק, מנחי אשכולות, יו"ר ארגון וולנטארי.</p> <p><b>הכנת החומר לפורום יישובי רחב וליווי התהליך</b></p> <p><b>שולחן עגול:</b> משתתפים: יו"ר ארגונים וולנטאריים וקבוצות פעילות למידה ושיתוף מקצועי, תיאום, תכנון וביצוע משותף</p> <p><b>אשכולות עבודה:</b> משתתפים: ארגונים וולנטריים וקבוצות פעילים, אנשי מקצוע ותושבים. גיבוש והפעלת תכנית אופרטיבית על פי תחומים שנבחרו</p>	<p><b>יעדים:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• מיפוי ארגונים וקבוצות פעילות</li> <li>• הקמת שולחן עגול</li> <li>• למידה משותפת ותמיכה הדדית</li> <li>• הכשרה והכנה לקראת השותפות עם המגזר הציבורי</li> <li>• בחירת רכז אשכול</li> </ul>



### דף מידע ותדריך להצגת תכנית מתו"ב ביישוב

ירידה מתמשכת בהקצאת משאבים ממשלתיים ומוניציפאליים, לצד התעוררות אזרחית ורצון למעורבות והשפעה, הביאו לגידול ניכר במספר ארגוני המתנדבים והעמותות (המגזר השלישי), שמטרתם מתן מענה לחסר המתהווה. התפתחות זו מביאה עימה מורכבות הקשורה בהתנהלותו של מגזר ההתנדבות בינו לבין עצמו וביחסיו עם המגזר הציבורי. מורכבות זו נוגעת לסוגיות כגון: יחסי עבודה; חלוקת עבודה; כפילויות; חוסר תיאום; תחרות על משאבים; שימור מעמדו של המגזר הציבורי לצד חיזוקו של המגזר ההתנדבותי ועוד. המורכבות מופיעה הן ברמה הארצית והן ברמה המקומית, אולם היא מתבטאת בעוצמה רבה במיוחד ברמה המוניציפאלית.

מתוך רצון לחזק את החברה האזרחית, למקצע את ארגוני המתנדבים, ולקדם שותפויות בינם לבין עצמם ובינם לבין הרשויות - ובכך לבסס קהילות חזקות ובנות קיימא - פותחה תכנית מתו"ב באגף להתנדבות ופילנתרופיה של ג'וינט ישראל, בשיתוף פעולה עם משרד הרווחה והשירותים החברתיים (המחלקות להתנדבות ולעבודה קהילתית) והמשרד לענייני הגמלאים. התכנית החלה לפעול במתכונת ניסיונית בארבעה יישובים בשנת 2003, ופועלת עתה (2008) ב- 31 יישובים, מהם 22 בצפון ותשעה בדרום. שלושה מרכיבים מהווים את התשתית הערכית של תכנית מתו"ב: חיזוק הרשויות המקומיות והאזרחיות בעבודתן בתחומי ההתנדבות והקהילה; פיתוח, קידומו והעצמתו של תחום ההתנדבות והקהילה; יצירת שותפויות ותיאומים בין המערכות הפועלות בשדות ההתנדבות והקהילה.

*מטרתה של תכנית מתו"ב היא לסייע לרשויות (מקומיות ואזרחיות) בהעצמה וביצירה של תשתיות ארגוניות ושל שותפויות עם ארגוני התנדבות (החברה האזרחית); בניתוב המעשה ההתנדבותי לאפיקים פוריים; בייזום והוצאה לפעול של מיזמים, שמטרתם טיוב המענים לצרכים חברתיים וקהילתיים.*

*יעדיה של תכנית מתו"ב: הגברת ההתנדבות ביישוב ומיצובה במקום מרכזי בקרב המנהיגות המקומית והאזרחית ובקרב אנשי המקצוע, על ידי העלאת המודעות לפוטנציאל הגלום בשדה זה; קידום מנהיגות קהילתית התורמת לפיתוח ולחיזוק של הקהילה ושל המתנדבים הפועלים בה; יצירת תשתיות ארגוניות וניהוליות למפגש בין המערכת המוניציפאלית למגזר ההתנדבותי ולפעילים בחברה האזרחית ביישוב; יצירת תיאום בין הרשות המקומית/האזרחית לארגונים ובין הארגונים לבין עצמם; איגום משאבים (תקציבים, תשתיות פוזיות, ידע, קשרים, ניסיון מצטבר) של הרשויות והארגונים; שיפור היכולות המקצועיות של כל העוסקים בשדות ההתנדבות והקהילה באמצעות הנחיה שוטפת והכשרות בתחומים מגוונים; גיבוש הידע הנצבר ויצירת מאגר מידע ממוחשב, נגיש ומקיף.*

על מנת לקדם את יעדי התכנית ואת מטרתה, הוגדרו מספר מרכיבים עיקריים:

**מחויבות של ראש הרשות** לתכנית בכלל ולשותפות אסטרטגית שלו ושל מנהלי האגפים ברשות עם ארגוני ההתנדבות בפרט.

הקמתו של **פורום יישובי רחב**, שיהווה ועדת היגוי עליונה בהובלת ראש הרשות וכולל בכירים



מהרשות ונציגי ארגוני התנדבות. בפורום זה נקבעת מדיניות מתו"ב ותחומי הפעולה של מתו"ב ביישוב.

### הקצאת משאבי זמן וכח-אדם להובלת התכנית ברשות.

**מיפוי צרכים ומשאבים** של הרשות, של ארגוני ההתנדבות הפועלים בה ושל הקהילה ורתימתם לקידום התכנית תוך יצירת מאגר ממוחשב זמין ונוח לשגרה ולחירום.

הקמת **שולחן עגול** של יו"ר ארגוני התנדבות ופעילים של הקהילה. השולחן העגול הוא מסגרת למפגש ולחיזוק התיאום ושיתוף הפעולה בין ארגוני ההתנדבות לבין עצמם ומהווה את המוקד לקבלת החלטות של הארגונים בנוגע לפעילות לאחר קביעת תכניות העבודה ולקידומן.

**ליווי שוטף והנחיה איכותית, הכשרות** (לחוד וביחד) לנציגי הארגונים ולאנשי המקצוע השונים ברשות בתחומים של ניהול שותפויות, הפעלת מתנדבים, גיוס ואיגום משאבים ועוד.

הסכמה בין הרשות והארגונים על שיתופי הפעולה וזיהוי הנושאים היישובים לטיפול. הוצאתם לפועל של שיתופי הפעולה באמצעות **אשכולות עבודה** עליהם יוחלט (כמו: אשכול צרכים מיוחדים, אשכול ציוד ומזון, אשכול חירום, אשכול נשים, אשכול קשישים, אשכול איכות סביבה וכדומה). אשכולות העבודה הן צוותי עבודה בין-מגזריים (הרשות המקומית, ארגוני ההתנדבות, פעילי קהילה ועסקים), הפועלים על מנת לתת מענה לצורך יישובי מזהה ומתמקדים בפיתוח ובשיפור שירותים לאוכלוסייה.

הנחלת ערכי התנדבות וביסוס תשתיות לגיוס מתנדבים כתרבות של חיים בקהילה.

הקמת **בית מתנדב** - מסגרת פיסיית, קבועה ומתמשכת, המבטאת מחויבות לקידום

תחום ההתנדבות ביישוב ומהווה קורת גג לארגוני המתנדבים וכתובת מרכזית ברשות.



### מצגת קצרה להצגת תכנית מתו"ב

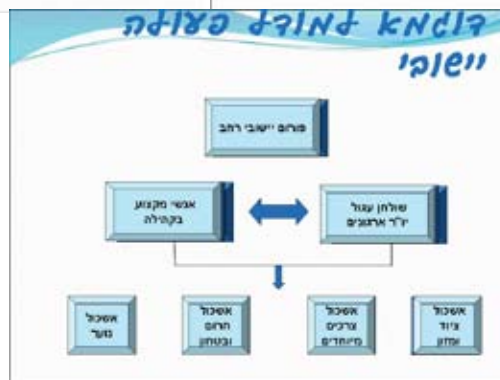


### שיטות וצקרנות עבורה

- גיבוש צוות יישובי ממוזן-מטרה
- רתימת ראש הרשות ומנהלי אנפים להשגת המשימות
- פיתוח יישובי מלווה בסינוח מקצועי של כל השותפים
- יצירת שותפות המדגישה את הייחודיות ואת הערך המוסף של כל שותף

### תשואות

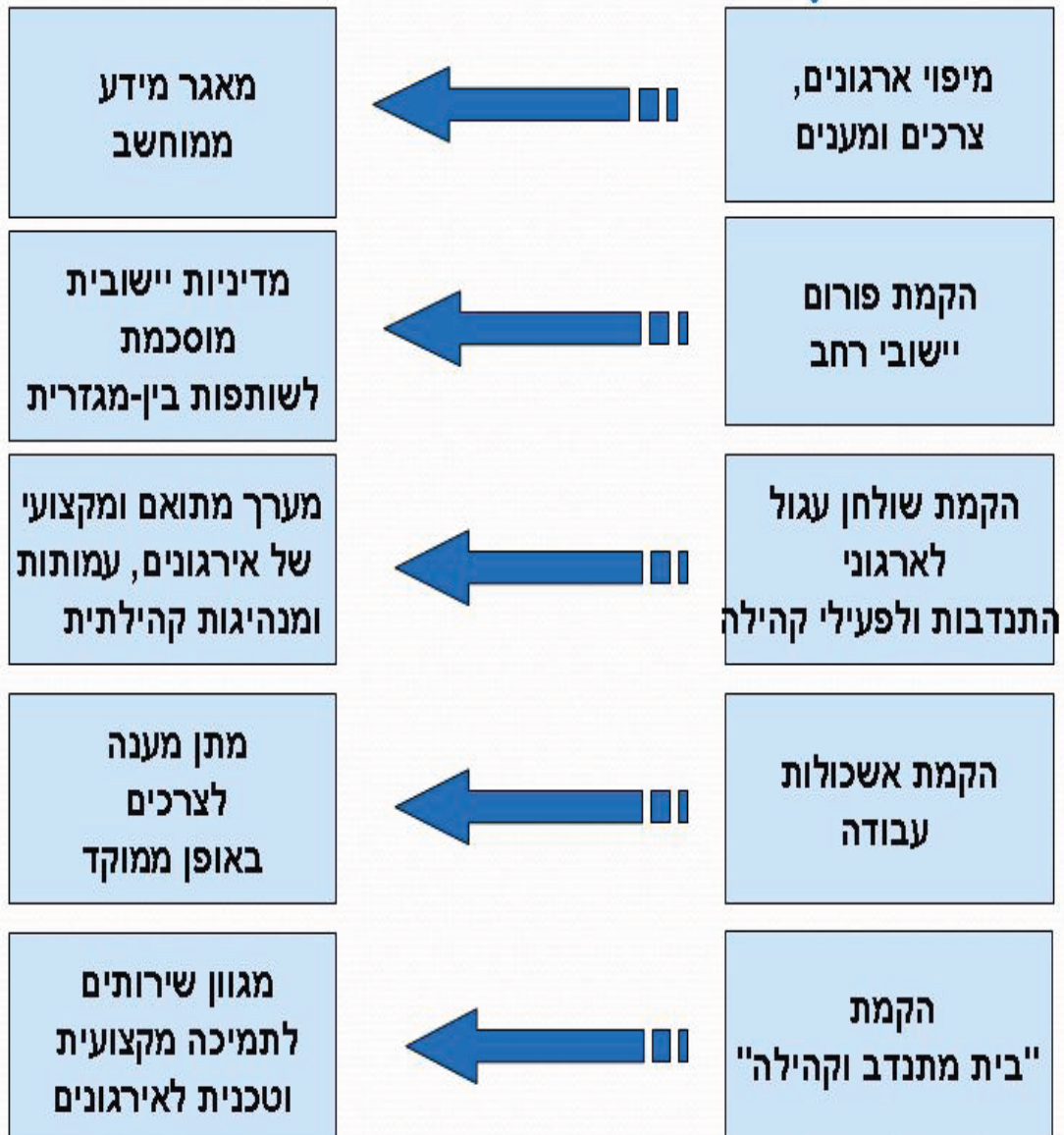
- הכשרה ארצית לצוותי העבודה היישוביים
- הנחייה אישית לצוותים ביישוב אחת לשבועיים בממוצע
- סיוע במיצוב המהלך ביישוב
- הנחיית תהליך בניית השותפות בין הרשות לארגוני התנדבות וקבוצות פעילים
- הכשרה ליו"ר ארגוני התנדבות
- הכשרה למפעילי מתנדבים ואנשי מקצוע
- הנחייה של אשכולות העבודה
- תקציב לפעילות הנגזרת מהשותפות





## תוצר

## מהלך





## נספח 6

## טופס לאיסוף נתונים ראשוני

שם היישוב: \_\_\_\_\_ תאריך: \_\_\_\_\_

מקורות	נתונים ביישוב	מידע
אתר האינטרנט של משרד הפנים והלמ"ס, עיתונות מקומית		מספר התושבים ביישוב, מצב סוציו-אקונומי, תפקוד כללי
מפקח/ת עבודה קהילתית במשרד הרווחה		האם קיימת יחידה לעבודה קהילתית? כמה עובדים בה? האם קיים קשר עם יחידת ההתנדבות?
מפקח/ת ההתנדבות במשרד הרווחה		האם קיימת יחידה להתנדבות? למי היא כפופה? מי מרכז אותה?
אתר האינטרנט של רשם העמותות רכז/ת ההתנדבות רכז/ת עבודה קהילתית ביישוב אתר "רוח טובה" - טופס מיפוי		מספרם ואופיים של הארגונים ההתנדבותיים ושל קבוצות הפעילים שפועלים ביישוב ( מומלץ למלא שאלון ארגונים של עמותת "רוח טובה")
רכז/ת התנדבות יישובי רכז/ת עבודה קהילתית		האם היה ניסיון מובנה בעבר לתאם בין הרשות המקומית לבין הארגונים ההתנדבותיים הפועלים ביישוב?
רכז/ת יחידת ההתנדבות		שולחן עגול/ פורום יו"ר ארגונים - האם קיים שולחן עגול? מתי החל לפעול? מי מפעיל אותו? מהם הנושאים המועלים בו? האם קיים קשר בינו לבין יחידת ההתנדבות ומה אופיו?
אתר האינטרנט של הג'וינט נציגות הג'וינט בשטח		תכניות הג'וינט הפועלות ביישוב - איזה תכניות פועלות? מי הגורם המפעיל? מה מידת שביעות הרצון מהתפתחות התכנית ביישוב? גורמים מרכזיים משפיעים וכו'



## נספח 7

## הרכב המשתתפים בפורום יישובי רחב

צוות ליווי מצומצם	ארגונים התנדבותיים	מוסדות ציבור ביישוב	רשות מקומית
רכז מתו"ב	עמותות מקומיות - נציג מכל עמותה	מנהל המתנ"ס	ראש העיר
מנחי האשכולות	עמותות ארציות - מנהלי הסניפים המקומיים	מנהל שיקום שכונות	מנכ"ל העירייה
נציגים מאשכולות העבודה	קבוצות פעילות בקהילה		מנהל אגף הרווחה
			מנהל אגף החינוך
			מנהל אגף הנדסה

הערות:

יו"ר הפורום - ראש העיר

מנהל הפורום - ראש העיר או מנהל אגף הרווחה

ההזמנות להשתתפות בפורום ישלחו מלשכתו של ראש העיר

הפורום ייפגש בתדירות של פעמיים או שלוש פעמים בשנה





## נספח 8

### נושאי עבודה ודיון לפורום היישובי הרחב

הפורום היישובי הרחב ייפגש בתדירות המתאימה ליישוב ולמטרות וליעדים אותם הציב הפורום, ולפחות שלוש פעמים בשנה.

להלן שלבי העבודה ההכרחיים להפעלת הפורום לקידום השותפות בין הרשות לבין הארגונים הוולונטריים:

#### פגישה ראשונה :

1. היכרות בין חברי הפורום
2. הצגת מתו"ב בפני החברים
3. הצגת תפקיד הפורום ומטרותיו:  
קביעת מדיניות יישובית לגבי הקשר והתקשורת בין הרשות לבין הארגונים ההתנדבותיים ליווי התהליך היישובי במסגרת מתו"ב  
בחירת התחומים לאשכולות העבודה
4. תכנון המפגשים לאורך שנת הפעילות: תדירות, מקום, נושאים.

#### פגישה שנייה:

דו"ח התקדמות התהליך  
דיון בהתפתחות התהליך ובירור סוגיות נדרשות  
תכנון להמשך

#### פגישה שלישית:

דו"ח מצב  
דיון בהישגים ובקשיים  
החלטות לגבי ההמשך



## נספח 9

### הרכב השולחן העגול

היקף המשתתפים בשולחן העגול ואופיים תלוי במספר גורמים מרכזיים, כפי שמפורט להלן.

#### מספר הארגונים ההתנדבותיים ביישוב :

בדרך כלל, ביישובים קטנים מספר הארגונים ההתנדבותיים הפועלים הוא מצומצם, לכן יש אפשרות לזמן את כל הארגונים. במידה ומספרם נמוך מידי, רצוי לצרף קבוצות נוספות כגון: אנשי מקצוע המפעילים מתנדבים, קבוצות פעילות בקהילה, התארגנויות שונות של תושבים וכו'. במצב זה יש לבחון את אופי הקבוצה והתכנים המתאימים לה. על פי הניסיון שנרכש בתכנית ניתן לראות שיש יתרונות רבים לקבוצה מגוונת זו בהמשך השותפות, והיא מזמנת שותפויות מגוונות ובסיס טוב להמשך.

#### תחומי הפעילות אליהם מעוניין היישוב להתייחס :

הקמת השולחן העגול ביישוב נועדה לשרת את השותפות ולקדם נושאים ותחומים על פי רצונות הרשות והשותפים. לפיכך, יש לבחון את הרלוונטיות של השותפים על פי מידת מעורבותם בנושאים שנבחרו לקידום. לדוגמה: אם נבחר להתייחס לאיכות הסביבה ביישוב, הרי מן הראוי לזמן לשולחן העגול את כל הארגונים והקבוצות העוסקות בתחום.

#### להלן רשימת ארגונים פוטנציאליים להשתתפות בשולחן העגול:

עמותות רשומות וכתובתם ברשות - ניתן להשיג באתר רשם העמותות (ולבחון אם כל העמותות הרשומות פעילות, שכן באתר מופיעות כל העמותות הרשומות).

ארגונים ארציים המפעילים סניף ביישוב - קיימים ארגונים ארציים רבים המפעילים סניפים מקומיים ביישובים. הדרך הטובה ביותר לאתר אותם היא באמצעות היכרות אישית ביישוב. בנוסף, ניתן להיעזר באתר של עמותת "רוח טובה" בכתובת: [www.ruachtova.org.il](http://www.ruachtova.org.il)

קבוצות פעילות בקהילה - קבוצות שאינן עמותות אך פעילות למען הקהילה כגון: מועצת נשים עירונית. רוב הקבוצות הללו מוכרות לעובד הקהילתי ביישוב וניתן להגיע אליהן דרכו.

\* מוביל השולחן העגול:

לצורך הנעת תהליך הקמת השולחן העגול, ייקח העובד הקהילתי או רכז ההתנדבות היישובי את תפקיד מניע התהליך. מומלץ שלאחר גיבוש הקבוצה יוחלט יחד עם המשתתפים על דרך ההתנהלות הרצויה עבורם - ובכלל זה על ניהול השולחן.



הצעה למפגשים לשולחן העגול

מספר מפגשים מומלץ	תוצר מצופה	נושא
<p>3 מפגשים בני 3 שעות כל מפגש</p> <p>בהתאם לנושא</p>	<p>שולחן עגול פעיל עם תכנית עבודה משותפת</p> <p>חיזוק מקצועי של מנהלים ויו"רים של עמותות</p>	<p>1. מפגשים לגיבוש ולבניית השולחן העגול: היכרות וגיבוש הקבוצה העמקת ההבנה של חשיבות השותפות הגדרת החזון, מטרות, יעדים ואינטרסים משותפים</p> <p>2. מפגשים ללמידה והעשרה: אני כמנהל וכמנהיג - איתור היכולות האישיות וחיזוק היכולות החסרות פיתוח מיומנויות ניהול והעצמה אישית מיומנויות בכתיבה ובהפעלת תכניות בקהילה גיוס משאבים גיוס, השמה, הדרכה ותחזוקה של מתנדבים ופעילים</p>
<p>3 מפגשים בני 3 שעות כל מפגש</p>	<p>גיבוש סדר יום משותף לארגונים ולקהילה</p>	<p>3. מפגשים להכנה לשותפות: מהי שותפות? מה נדרש ממני כהכנה לשותפות? היתרונות והחסרונות בשותפות, כללים לבניית שותפות נכונה הגדרת ציפיות מהרשות ומוסדותיה, הגדרת גבולות הפעילות ביישוב, סימון נושאים לעבודה משותפת</p>



## נספח 11 רשימת משתתפים מומלצת לאשכולות העבודה

אשכול נוער

טלפון	כתובת	שם משפחה+ פרטי	תפקיד
			רכז נוער יישובי
			מנהל בית ספר תיכון
			מנהל קידום נוער
			עו"ס נערות במצוקה
			רכזי מחויבות אישית
			יו"ר מועצת התלמידים
			תנועת הצופים
			תנועת הנוער העובד
			תנועת בני עקיבא
			תנועת עזרא
			תנועת השומר הצעיר
			עמותת "אחרי"
			על"ם
			נציג המתנ"ס
			עמותות וארגוני התנדבות
			קבוצות פעילות בקהילה
			רכז מתנדבים
			רכז היחידה לע"ק



## אשכול צרכים מיוחדים

טלפון	כתובת	שם פרטי + משפחה	תפקיד
			רכז חינוך מיוחד ברשות
			מנהל בי"ס לחינוך מיוחד
			עו"ס שיקום
			עמותת עזר מציון
			עמותת יד שרה
			עמותת אילן
			עמותת אלו"ט
			עמותת אקו"ם
			עמותת גג לילד המפגר
			עמותת אור לעיוור
			עמותת קו לחיים
			לב אל לב
			ארגון נכי צה"ל
			אגודה לקידום החירש
			האגודה למלחמה בסרטן
			רכזת שירות לאומי
			רכזת/סטודנטים
			עמותת אנוש
			אחר:



טלפון	כתובת	שם משפחה+ פרטי	תפקיד
			נציג אגף הרווחה 1-
			נציג אגף הרווחה - 2
			עמותות לחלוקת מזון
			עמותות לחלוקת ביגוד, ציוד, ריהוט



טלפון	כתובת	שם משפחה+ פרטי	ארגון
			קב"ט ראשי
			סגן קב"ט
			מפקד שירותי כבאות והצלה
			מנהל אגף חינוך
			מנהל אגף הרווחה
			אחראי על גני ילדים
			מנהל אגף שפ"י
			מנהל אגף שפ"ע
			מפקד המשמר האזרחי
			מנהל מד"א
			מנהל זק"א
			נציג משטרה ושיטור קהילתי
			אחר:



## נספח 12 תדריך לניהול אשכול

משתתפים באשכולות העבודה:

אנשי מקצוע הפועלים בתחום היישוב. ניתן לצרף גם אנשי מקצוע הפועלים ביישוב אך אינם במסגרת ארגון מקומי כגון: נציג הג'וינט, משרדי ממשלה ועוד.

נציגי ארגוני התנדבות ופעילים בקהילה - עמותות וקבוצות הפעילות בתחום האשכול.

נציגי אוכלוסיית היעד של האשכול - תושבים, קבוצות לעזרה עצמית וכו'.

תהליך ההקמה וההנחייה של האשכול:

בחירת המשתתפים ופגישה אישית עם כל אחד מהמשתתפים, להצגת הרעיון ולגיוסו לתהליך. היכרות בין המשתתפים ברמה האישית וברמה הארגונית. תיאום ציפיות וחזרה שותפות, קביעת כלים ומבנה ניהולי יעיל על פי הפרמטרים הבאים:

הגדרה של מסגרות עבודה של השותפות: מליאה, ועדות ועוד.  
מינוי בעלי תפקידים בשותפות: שותפים, חברי מליאה, משתתפים זמניים ועוד.  
קביעת נוהלי דווח תקופתיים להנהלת השותפות ודפוסי דווח.  
קביעת תכנית מפגשים ושיבות המגדירה מועדים, משתתפים ותכנים.  
הגדרת נוהלי ייצוג כלפי חוץ: תקשורת, דוברות פרסומים.  
פיתוח תכנית הכשרה, הדרכה ולמידה צוותית התומכת בקיום השותפות.

מיפוי הצרכים והמענים הקיימים בתחום ביישוב ואיתור הצרכים ללא מענה  
(מצורף טופס 1)

קביעת סדרי העדיפויות לטיפול ע"י האשכול.

בניית תכנית עבודה אופרטיבית על פי השלבים הבאים (מצורף טופס 2)  
זיהוי והגדרת יעדים

הסכמה על סדרי העדיפויות בהשגת היעדים

הכנת תכנית עבודה למימוש היעדים

ביצוע התכנית ובחינת התקדמותה על פי המדדים שנקבעו. (מצורף טופס 3)





תהליכים קבוצתיים המשפיעים על אפקטיביות הדין

בחן/י באיזו מידה:

קיימת הגדרה משותפת של נושאי הדין

נאספת האינפורמציה הרלוונטית ונעשה בה שימוש יעיל.

קיימים הקשבה, פתיחות וכבוד לרעיונות של אחרים.

מתפתחים: מקוריות מחשבתית ופתרונות יצירתיים.

הדין נערך בצורה שיטתית.

סגנון ההנחיה הוא משתף ואפקטיבי.

מנוצלים ההבדלים בעמדות ובחילוקי הדעות להעשרת הדין.

ההחלטות שהתקבלו ברורות לכולם ומוסכמות במידה מספקת כדי לעבור לשלב היישום.



### טופס 1: טופס עזר למיפוי צרכים יישובי לאשכול

שאלות / הערות	מגדיר הבעיה	האם קיים מענה חלקי?	האוכלוסייה (מספר ומאפיינים)	הגדרת הבעיה

### טופס 2: טופס עזר לתכנון על פי יעדים

מטרת על:

משאבים נדרשים (מה וכמה?)	לוח זמנים (מתי?)	אחריות (מי?)	דרכים להשגה (איך?)	יעד (מה?)



### טופס 3: מדדים להערכת הצלחת התכנית

יעד 4	יעד 3	יעד 2	יעד 1	
				מדד - מה נמדוד?
				לו"ז - מתי נמדוד?
				כלי מדידה - איך נמדוד?
				אחריות - מי ימדוד?



## נספח 13

### תכנית להקמת בית מתנדב

(ישמש גם ככרטיס פרויקט להגשה לתורמים / מממנים)

#### תיאור הפרויקט

בית המתנדב הינו בית המרכז את כל הקשור בפעילות ההתנדבותית. הבית אמור להוות משכן לארגונים הקשורים בפעילות ההתנדבותית ולפעול לקידום פעילות התנדבותית ולטיפול ערכי ההתנדבות. המחלקה לשירותים חברתיים (אגף הרווחה) הוא הגוף המקצועי המנהל בפועל, את הפעילות בבית מסייע לה ומלווה אותה, וזאת באמצעות היחידה להתנדבות. בית המתנדב ישמש גורם מגשר שמחבר תחת קורת גג אחד את תחום ההתנדבות ביישוב - התנדבות אישית, קבוצתית וארגונית - וזאת בראייה יישובית החוצה מגזרים וטריטוריות ארגוניות. בית המתנדב ישמש:

מרכז רעיוני, מקצועי וארגוני המספק תמיכה, הכשרה, הכוונה ליווי וייעוץ למתנדבים ולמפעילי מתנדבים. מרכז פיזי למתן שירותי משרד והווה עבור קבוצות המתנדבים מרחב משותף להיפגש, ליזום ולפעול ביחד לקידום איכות החיים בקהילה באווירה ביתית וחמה. הבית הוא של הקהילה ובשבילה ולשם כך עליו להיות נגיש פיזית, ופתוח לכלל הארגונים והמתנדבים הפועלים בעיר.

#### קהל יעד:

ארגונים ועמותות, קבוצות פעילות בקהילה, מתנדבים ומפעילי מתנדבים מכל הרבדים והאוכלוסיות.

#### מטרות:

חיזוק קבוצות תושבים שפועלות למען היישוב.  
קידום מעורבות קהילתית והתנדבותית של התושבים ביישוב.  
יצירת תשתית לשיתוף פעולה בין הקבוצות הפועלות בקהילה.  
שיפור הידע והמיומנויות של מתנדבים ופעילים בקהילה.  
יצירת תשתית ארגונית לשותפות בין המגזרים.  
הפעלת מתנדבים בשעת חירום, ובמצעים חד פעמיים (חגים, כנס מתנדבים וכו').  
מיפוי והקמה של מאגר מתנדבים הקיים והפוטנציאלי ביישוב.  
חיזוק הקשר בין ארגוני המתנדבים לרשות ולמוסדות ביישוב.

#### התהליך הקהילתי:

הקמתו והפעלתו של בית המתנדב תעשה בשיתוף מלא של ארגונים, עמותות וקבוצות פעילים באמצעות פורום ראשי הארגונים, ובשיתופו הפעיל של הממסד העירוני ביישוב. בית המתנדב הינו מיזם המכוון לבניית רשתות קהילתיות, וחיזוק השייכות לקהילה ביישוב כך שכל מטרתו מכוונת להנעת תהליכים קהילתיים.

#### שותפים (קהילתיים ומוסדיים):

הרשות המקומית, המחלקה לשירותים חברתיים, מחלקת החינוך, מתנ"ס, קבוצות פעילות בקהילה, עמותות וארגונים, תורמים מהמגזר העסקי וקרנות.  
שותפים פוטנציאליים: שותפות 2000, מפעל הפיס, ביטוח לאומי, משרד הקליטה, קרן העיזבונות.



**מבנה פיזי :**

תיאור	גודל רצוי	שימושים	ציוד נדרש
חדר קבלה	12 מ"ר	קבלת קהל, ניהול משרד	מחשב,מדפסת, שולחן , כסא , ארונות אכסון
חדר שירות לעמותות	80 מ"ר חלוקה לתאים בקיר גבס	משרד לפעילות של עמותות קטנות	5-6 שולחנות + כסאות , מחשב מרכזי ומדפסת, מכונת צילום עם כרטיס , טלפון, פקס
מטבחון	10 מ"ר	פינת קפה וכיבוד	ארונות מטבח, מקרר קטן, מתקן מים חמים/קרים,כלי מטבח,
אולם כנסים	100 מ"ר	הכשרות, מפגשים מקצועיים וחברתיים	50 כסאות נערמים, מקרן, טלוויזיה, D.V.D , מסך הקרנה , לוח מחיק, שולחנות מתקפלים
שירותים		נשים, גברים	

**סעיפי תקציב נדרשים:**

- מבנה : בינוי או שיפוץ והצטיידות
- אחזקה שוטפת (חשמל, טלפון, ניקיון, תיקונים וכד')
- חומרים מתכלים
- כוח אדם
- הדרכה והכשרות
- פעילות לתגמול מתנדבים
- פרויקטים מיוחדים



מגדל העמק **בית המתנדב**

## יעדיו ותפקידיו

- הגברת הסולידריות החברתית ותחושת השייכות לקהילה.
- איגום פעולות התנדבות בעיר ותיאומן.
- בית פיזי לארגונים שיסייעו בקידום ההתנדבות.
- יצירת שיתופי-פעולה בין ארגונים ומוסדות.
- מרכז התנדבות ויזמות בו תושבים יכולים לפעול כדי לקדם נושאים חשובים ולהעלותם על סדר היום הציבורי.



**בית המתנדב מגדל העמק**

**מקורות/משאבים**  
שבאמצעותם פועל בית המתנדב

**פוטנציאליים**

- שיקום שכונות
- מפעלים
- עבודה קהילתית

**קיימים**

- עיריית מגדל העמק
- המחלקה לשירותים חברתיים
- היחידה להתנדבות
- גיוניט ישראל
- ציונות 2000
- מתנים
- עסקים



מגדל העמק **כ"ת האג"כ**

## מנופים וחסמים מרכזיים להצלחתו

### חסמים

- יציאת השותפים/ירידה בתקציב/כ"א.
- החשש מאיבוד העצמאות ומהחשיפה של הארגונים.
- קשיים בניהול שותפויות.

### מנופים

- שיתוף פעולה בין הגזינט, ציונות 2000, היחידה להתנדבות ועיריית מגדל העמק
- ראייה מערכתית ככל עירונית.
- מבנה פיזי במיקום מרכזי בעיר.
- ריכוז פעולות ומידע בנושא ההתנדבות.

מגדל העמק **כ"ת האג"כ**

## מדדי הצלחה



חיזוק תוכניות וארגונים חדשים, תמיכה להם וסיוע להם.



יצירת שותפויות בין ארגונים



הגדלת מספר המתנדבים 20%-2.



# דילמה מרכזית בהקמה

קונפליקט בין ראייה מערכתית עירונית  
לתפיסה מצומצמת

## הקמה

### מההקמה:

- ראייה מערכתית-עירונית.
- ניתן מענה לכל הצרכים.

### עד ההקמה:

- ראייה מצומצמת.
- ניתן שירות בעיקר למערכת  
הרווחה.

הפקה: י.ט.כ. בע"מ  
יוסף גור



## נספח 15

### שאלונים לאיתור צורכי הכשרה ומשוב על הכשרה

#### טופס 1: שאלון לאיתור צורכי הכשרה - לארגוני ההתנדבות ביישוב

שלום רב,

במסגרת תכנית מתו"ב הפועלת ביישוב, אנו נערכים לתכנון תכנית שנתית להכשרות לארגוני ההתנדבות ולקולטי המתנדבים.

על מנת לתת מענה לצורכיכם בתחום זה, נודה לכם באם תמלאו את הטופס המצורף ותחזירו אותו ל\_\_\_\_\_ טל. \_\_\_\_\_.

פקס: \_\_\_\_\_ עד לתאריך: \_\_\_\_\_  
תודה על שיתוף הפעולה,

צוות התכנית

שאלון לארגונים - איתור צרכי הכשרה

שם הארגון: \_\_\_\_\_ כתובת: \_\_\_\_\_

טלפון: \_\_\_\_\_ פקס: \_\_\_\_\_

דואר אלקטרוני: \_\_\_\_\_

שם ממלא הטופס: \_\_\_\_\_ תפקיד בארגון: \_\_\_\_\_

טלפון: \_\_\_\_\_ כתובת: \_\_\_\_\_

סוג העסקה: שכיר/ מתנדב/אחר: \_\_\_\_\_

הכשרות לפי קהלי יעד:

הכשרה לוועד המנהל בעמותות בנושאים הקשורים לניהול העמותה ותפקיד הוועד המנהל.

הכשרה לרכזי מתנדבים בארגונים וברשות סביב נושאים כגון: גיוס והפעלת מתנדבים, פיתוח תכניות מבוססות מתנדבים, תפקיד הרכז, וכו'.

הכשרה למנהלי עמותות סביב נושאים כגון: ניהול וניהוג עמותה כמערכת, ניהול על פי יעדים, הערכת ביצועים, ניהול שותפויות ועוד.

אחר: \_\_\_\_\_

נושאי הכשרות/ימי עיון לפי נושאים:

גיוס ופיתוח משאבים

שיווק לקהילה, פרסום יחסי ציבור

ניהול שותפויות

היבטים פורמאליים וחוקיים בניהול עמותה והקמתה

ניהול תקציב בעמותות

אתיקה בניהול עמותה



מיומנויות ניהול:  
ניהול ישיבות  
עבודת צוות

**ניהול זמן**

אחר \_\_\_\_\_

אחר: \_\_\_\_\_

מפגשים ודיונים משותפים:  
יחסי הרשות והמגזר השלישי - שיתוף פעולה או תחרות?  
מה בין קהילה לעמותה?  
השלכות התכנית הכלכלית על המגזר השלישי

אחר: \_\_\_\_\_

נושאים בהם אתה ו/או ארגונך יכולים ומוכנים להעביר הכשרה:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**טופס 2: שאלון משוב לתכנית הכשרה**

עם סיום ההכשרה אנו מבקשים ממך משוב על ההכשרה בה השתתפת. תשובותיך יסייעו לנו בהערכת ההכשרה ובתכנון המשך הפעילות המשותפת. נא ענה/י על כל השאלות והוסף/י הערות אם ישנן. פרטי ממלא הטופס:

שם פרטי ומשפחה: \_\_\_\_\_ שם הארגון: \_\_\_\_\_

ישוב: \_\_\_\_\_ תאריך: \_\_\_\_\_

תודה על שיתוף הפעולה  
צוות מתו"ב.

1. דרג/י את רמת שביעות רצונך הכללית מההכשרה

מאד מרוצה					
6	5	4	3	2	1
בכלל לא מרוצה					

2. מה התרומה המשמעותית ביותר של ההכשרה עבורך?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_



3. באיזו מידה תרמה לך ההכשרה באופן אישי בכל אחד מהתחומים הבאים:

	במידה רבה מאד					בכלל לא
רכישת מיומנויות וכלים לניהול טוב יותר של הארגון שלי	6	5	4	3	2	1
ידע ו/או תובנות שיוכלו לסייע לי בעבודתי	6	5	4	3	2	1
היכרות טובה יותר עם ארגונים אחרים הפועלים בקהילה	6	5	4	3	2	1

4. באיזו מידה תרמה לדעתך ההכשרה לקבוצה ככלל בכל אחד מהתחומים הבאים:

5. באיזו מידה היית שבע רצון מההיבטים הבאים כפי שבאו לביטוי בהכשרה?

בכלל לא	במידה מועטה	במידה רבה	במידה רבה מאד	
1	2	3	4	אופן העברת ההכשרה על ידי המנחה
1	2	3	4	הנושאים שעלו בהכשרה
1	2	3	4	הרכב המשתתפים
1	2	3	4	(מתכונת הלמידה (תדירות, מועדים, שעות
1	2	3	4	תנאים פיזיים של מקום ההכשרה

6. האם הנך מעוניין/ת להשתתף בהכשרות נוספות?

לא / כן - באילו נושאים?




## נספח 16

### הצעה למפגשי הכשרה לאנשי מקצוע

יום 1

פירוט	נושא
מהי שותפות? ההבדלים בין שותפות לשיתוף מהם הגורמים המרכזיים להצלחת שותפות? סוגיות ועקרונות בשותפות תועלות ועלויות משותפות סוגים ומאפיינים של שותפויות	ניהול שותפויות - כללי
הגדרות תפקידים וחלוקת עבודה בין המגזרים סוגיית הסמכות והאחריות איזונים נדרשים בין המגזר הציבורי (ריבון) לארגוני התנדבות	שותפות בין מגזרית
סדנא ותרגול בקבוצה	עיבוד ודיון

יום 2 :

פירוט	נושא
	מתו"ב - רציונל ודרכי פעולה
מה נעשה עד כה מה היו ההישגים כיווני פעולה עתידיים	מתו"ב - ביישוב הספציפי
הגדרת יעדים ואינטרסים אשכולות עבודה - בחירה ותכנון עבודה	דיון ותכנון מסגרת עבודה יישובית



## נספח 17

### דוגמאות לתכניות הכשרה ולסדרי יום של הכשרות

דוגמה א' - דימונה  
 יום עיון לארגוני התנדבות ולנציגי הרשות בנושא:  
 "מערכת יחסי הגומלין בין ארגוני ההתנדבות לבין הרשות המקומית בדימונה - היבטים ברמת המדיניות וברמה המעשית"  
 9:30 - 9:45  
 דברי פתיחה:  
 ראש העיר  
 סגן ראש העיר וממונה על הרווחה

#### חלק א': פתיחה

9:45 - 10:30  
 הרצאה: "מקומם של הארגונים הוולונטריים ביישוב מול מקומה של הרשות המקומית:  
 מדוע חשוב לעסוק בנושא?"  
 10:30 - 10:45  
 היקף הארגונים הפועלים בדימונה, דפוסי מערכת היחסים בין הרשות לבין ארגוני ההתנדבות בדימונה. ממונה על הרווחה

#### חלק ב': מצוי מול רצוי

10:45 - 11:15 יחסי הגומלין בין הרשות לעמותות:  
 יו"ר האגודה למען הזקן  
 תיאור העבודה של ארגון התנדבותי פעיל בדימונה, מערכת היחסים שלו עם הרשות, קשיים שאלות ובעיות וכיצד מתמודד איתם? מה הציפיות שלו מהרשות והאם מקבלים מענה?  
 מנהל אגף הרווחה  
 תפקיד הרשות בתחום הפעולה של עמותות, יעדיה, מערכת היחסים עם העמותות, קשיים ושאלות.

#### חלק ג': פנטזיה או סרט אימה?

11:15 - 12:00  
 דיון בקבוצות:  
 קבוצה א' - "רשות ללא עמותות" - עובדי ונציגי הרשות  
 קבוצה ב' - "עמותות בלי רשות" - ארגוני ההתנדבות  
 הצגת תוצרים במליאה  
 12:00 - 12:30  
 תכנית מת"ב ב' תשתית לדיון ועשייה משותפים  
 הצגת אשכולות העבודה: רווחה (ציוד ומזון), צרכים מיוחדים, נוער  
 12:30 - 13:30 הפסקה  
 חלק ד': עם המבט קדימה  
 13:30 -- 14:30  
 ראש העיר  
 סיכום, מסקנות והמלצות להמשך



### תכנית הכשרה ליו"ר עמותות וארגונים המפעילים מתנדבים

- נושא ההכשרה: גיוס, מיון, קליטה והשמה של מתנדבים בארגון
- מפגש מס' 1 - סכנין, תמונת מצב - מאפיינים חברתיים, תרבותיים ודמוגרפיים.
- מפגש מס' 2 - תפישת התפקיד של מנהל הארגון.
- מפגש מס' 3 - מאפייני ההתנדבות, ופרופיל המתנדב - נוער ומבוגרים.
- מפגש מס' 4 - הכנת הארגון לקליטת המתנדבים.
- מפגש מס' 5 - שיווק הארגון ופרסומו (גיוס והשמה של המתנדב).
- מפגש מס' 6 - תיאום ציפיות, חוזה, נוהלי קליטה של המתנדב בארגון.
- מפגש מס' 7 - הכשרה והדרכה למתנדבים.
- מפגש מס' 8 - הערכה, משוב ותגמול למתנדבים.
- מפגש מס' 9 - פיטורי מתנדבים.
- מפגש מס' 10 - סיום הקורס וחלוקת תעודות.

### דוגמה ג': עפולה

#### הכשרה ליו"ר ארגוני התנדבות

נושא ההכשרה: "המתנדב אינו מובן מאליו".

#### המתנדב - לקוח הנותן שירות

המשמעות של היותו של המתנדב "לקוח" ושל מי הוא משמש "כלקוח", מה המשמעות של "מתן השירות" של המתנדב. מהן זכויותיו וחובותיו של המתנדב, מהן זכויותיו וחובותיו של הארגון המפעיל מתנדבים. במסגרת זו יוצג למשתתפים קוד האתיקה כפי שחובר ע"י המועצה הלאומית להתנדבות.

#### גיוס והשמה - האתגר שבמשימה

סדנא זו תברר עם המשתתפים את החשיבות שיש בקיומו של תהליך מסודר של קבלת מתנדב למערכת. הכשרתו, ליווי והעשרתו המקצועית והחברתית. מניעי המתנדב וההתייחסות אליו הינם אלמנט חשוב שיידון במסגרת זו. סדנא זו תיגע, מן הסתם, גם בתחום של דרכים וכללים בסיסיים בגיוס מתנדבים. בהזדמנות זו נברר כיצד התארגנות של הפורום יש בה כדי לסייע לכל אחד ממרכיביו בגיוס משאבים ומתנדבים.

#### התנדבות עמל-מתוגמל

מהו מערך התגמולים אותו חייב כל ארגון שמפעיל מתנדבים לבנות בעבור מתנדביו. סוגיית ביטוח המתנדבים, סוגיית הכשרת המתנדבים, ליווי והנחיתם. פיטורי המתנדב כחלק ממערך התגמולים והפעלתו.

#### הפעלת מתנדבים - מתחרות לשיתוף פעולה

עולם ההתנדבות הינו תחרותי ודורסני, כל ארגון שומר על "מתנדביו" כעל מטמון סודי. מערך של שיתוף פעולה בין ארגונים אינו מחזה נפוץ, ארגונים רבים מוכנים להתחלק בהוצאות ולא בהכנסות... הנחות יסוד אלה הינם נקודת מוצא לסדנא שתבחן את המשמעות שיש בשיתופי פעולה, היתרונות והחסרונות. כמו כן תעסוק הסדנא באחריות האישית שיש לכל אחת ואחד בתחום של ש"פ.



המיקוד בטיפולנו בנושא יהיה כמובן על בניית מערכת של שיתופי פעולה בין ארגוניים בתוך ומתוך מועצת ארגוני המתנדבים היישובית.

דוגמה ד': אור עקיבא

חלק ראשון: ליו"ר ארגוני התנדבות - מנהיגות בקרב ארגוני התנדבות.

מפגש מס' 1: ראש הארגון כמנהיג הצגת שאלות הנוגעות למנהיגותם של המשתתפים, מיצוב אישי, היכרות שלי עם עצמי. הארגון-אני-המתנדבים. בניית סולם אישי-מארג של ערכים, תכונות והידע המקצועי-כיכוד עושים זאת. חזון הארגון, סולם אישי וארגוני. מפגש מס' 2: מנהיגות, תיאוריה ומעשה - הנעת מתנדבים דגש על היכולות, "הנכיוות" והגבולות של יו"ר הארגון. כיכוד מניעים אנשים מתנדבים. מבחן המנהיג המודרני מנהיגות מודרנית. כיכוד מצמיחים ארגון לפעיל ופרודוקטיבי. מפגש מס' 3: ניהול מבוזר - למה וכיכוד? הצגת מודלים של ניהול מבוזר וריכוד. תיאום ציפיות בארגון. מדיניות "שכר ועונש". פגישה מס' 4- מודל הפרסום-מיצוב הארגון בניית קוד אתי לארגון. חזון וערכי ליבה. פרסום ושיווק של ארגון התנדבות. גיוס מתנדבים יצירת שותפויות.

חלק שני: יום רשות-עמותות: למנהלי אגפים ומחלקות ברשות וליו"ר עמותות. סדנת היכרות ותקשורת בינאישית. הרצאה - מגזר שלישי וחברה אזרחית. עבודה סדנאית בקבוצות מעורבות רשות-ארגונים.

חלק שלישי: ליו"ר ארגוני התנדבות- שלב ב' מפגש ראשון ושני: ניהול עמותה - היבטים משפטיים וכלכליים. מפגשים שלישי ורביעי: גיוס משאבים.





## נספח 18 סל הכשרות יישובי במתו"ב

תוצרים	נושאים	מספר מפגשים	אוכלוסיית היעד
<p>חידוד תפקידה ומקומה של הרשות מול גורמים בקהילה</p> <p>חיזוק יכולת הרשות לעבוד באופן מושכל מול גורמים בקהילה</p> <p>גיבוש סדר יום פנימי של הרשות</p>	<p>ידע:</p> <p>מגזר שלישי, התנדבות וחברה אזרחית</p> <p>יחסי גומלין רשות - חברה אזרחית</p> <p>הכנה למפגש המשותף:</p> <p>זיהוי ומיפוי הגופים הרלבנטיים, הגדרת ציפיות, סימון נושאים לעבודה</p> <p>משותפת באשכולות</p>	<p>3 מפגשים בני 5 שעות כל מפגש</p>	<p>מגזר ציבורי:</p> <p>אנשי מקצוע (צוות אגף הרווחה, רכזי תכניות ביישוב, צוות חינוך וכו')</p>
<p>חיזוק מקצועי של מנהלים ויו"רים של עמותות</p> <p>גיבוש סדר יום משותף לארגונים ולקהילה</p>	<p>העצמה אישית וניהול: פיתוח מיומנויות ניהול והעצמה אישית</p> <p>הכנה למפגש המשותף: הגדרת ציפיות</p> <p>מהרשות ומוסדותיה, סימון נושאים לעבודה משותפת</p>	<p>3 מפגשים בני 5 שעות כל מפגש</p>	<p>מגזר שלישי:</p> <p>יו"ר ארגונים</p> <p>התנדבותיים ונציגי קבוצות פעילות בקהילה</p>
<p>התנעת של דיאלוג ושל עבודה משותפת בין הרשות לבין הקהילה תוך ערנות למורכבות יחסי הגומלין ולהזדמנויות והאיומים הטמונים בחובם</p> <p>יצירת אשכולות עבודה נושאיים</p> <p>שיהוו מסגרת לקידום עשייה</p>	<p>היכרות בין הרשות לבין עמותות ונציגי גורמים בקהילה והצגת עמדות של כל צד; חלוקה לקבוצות עבודה ע"פ נושאים שהוגדרו במשותף; סיכום התהליך</p>	<p>3 מפגשים בני 5 שעות כל מפגש (או לחילופין יומיים מרוכזים)</p>	<p>מגזר שלישי + מגזר ציבורי</p>



## נספח 19

### תכנית עבודה יישובית שנתית

שנה: \_\_\_\_\_

שם היישוב: \_\_\_\_\_ שם הרכז/ת: \_\_\_\_\_

יעדים מרכזיים לשנה זו:

---

---

---

---

פעולות מתוכננות להשגת היעדים) נא למלא כרטיס מצורף לכל פעילות מתוכננת)

---

---

---

---

---

מהם הגורמים המקדמים, לדעתך, את השגת היעדים:

---

---

---

---

---

מהם הגורמים המעכבים, לדעתך, את השגת היעדים:

---

---

---

---

---



כרטיס פעילות מס' \_\_\_\_\_

שם הפעילות: \_\_\_\_\_ יישוב: \_\_\_\_\_

היעד להשגה באמצעות הפעילות: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

1. הרציונל לפעילות (מדוע יש צורך בפעילות זו? של מי הצורך בפעילות?)

\_\_\_\_\_

2. אוכלוסיית היעד: (עבור מי הפעילות מיועדת? לכמה משתתפים?)

\_\_\_\_\_

3. מהם ההישגים הצפויים מפעילות זו?

\_\_\_\_\_

4. תיאור הפעילות המתוכננת (נושאים, תדירות, מי יפעיל באופן ישיר? וכד')

\_\_\_\_\_

שותפים לתכנון הפעילות (תאר/י כמה באה השותפות לידי ביטוי)

7. כיצד תימדד הצלחת הפעילות: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

לוח זמנים :

תאריך התחלת הפעילות: \_\_\_\_\_

תאריך משוער לסיום: \_\_\_\_\_

תדירות הפעילות: \_\_\_\_\_

משך הפעילות: \_\_\_\_\_





## נספח 20 דו"ח יישובי חודשי

דו"ח פעילות לחודש: \_\_\_\_\_ שם היישוב: \_\_\_\_\_

שם הרכז/ת: \_\_\_\_\_

1. מיפוי הארגונים הפועלים ביישוב: מספר ארגונים שמופו: \_\_\_\_\_ מתוך \_\_\_\_\_ ארגונים ידועים
2. פורום ארגוני מתנדבים יישובי: (שולחן עגול) קיים / בתהליכי הקמה / פועל (פרט/י) מספר ארגונים חברים בפורום: \_\_\_\_\_

פעולות שהתקיימו במהלך החודש במסגרת הפורום:

תאריך	תיאור הפעילות	מספר משתתפים	מידת הצלחה

צוות היגוי יישובי: קיים / בתהליכי הקמה / הוקם והחל לפעול, תיאור: \_\_\_\_\_

מספר חברים בצוות ההיגוי: \_\_\_\_\_

נושאים שעלו לדיון: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

תכנית עבודה יישובית: \_\_\_\_\_

[ ] בתהליכי הכנה, שלב: \_\_\_\_\_

[ ] הוכנה אך טרם הוגשה לדיון בצוות ההיגוי היישובי. תוגש בתאריך: \_\_\_\_\_

[ ] הוכנה ואושרה ע"י צוות ההיגוי.

[ ] נמצאת בתהליכי יישום.

תכנית הכשרה: \_\_\_\_\_

[ ] במהלך החודש לא התקיימו מפגשי הדרכה סיבות: \_\_\_\_\_



[ ] במהלך החודש התקיימו מפגשי הדרכה לפי הפירוט הבא:

נושא המפגש	אוכלוסיית היעד	מספר המשתתפים בפועל	תאריכים	מידת הצלחת המפגש

” בית המתנדב ”

[ ] קיים ופועל / קיים אך לא פועל הסיבות: \_\_\_\_\_

[ ] נמצא בשיפוצים והתאמה

[ ] טרם נמצא מיבנה מתאים ביישוב.

אשכולות עבודה:

\_\_\_\_\_ אשכולות שהוקמו:

\_\_\_\_\_ אשכולות בתהליכי הקמה:

\_\_\_\_\_ תוצרים מהאשכולות:

\_\_\_\_\_ תכניות עתידיות:

נושאים לגביהם הייתי רוצה לקבל הדרכה:

הערות והארות:



## נספח 21 דו"ח יישובי שנתי

לשנת \_\_\_\_\_  
שם היישוב: \_\_\_\_\_ שם הרכז/ת: \_\_\_\_\_

1. מיפוי הארגונים הפועלים ביישוב: מספר ארגונים שמופו: \_\_\_\_\_ מתוך \_\_\_\_\_ ארגונים ידועים
2. שולחן עגול: קיים / בתהליכי הקמה / פועל (פרט/י) מספר ארגונים חברים בשולחן העגול: \_\_\_\_\_

פעולות שהתקיימו במהלך השנה במסגרת השולחן העגול:

תאריך	תיאור הפעילות	מס' משתתפים	מידת הצלחה

ההישגים המרכזיים של השולחן העגול ביישוב:

\_\_\_\_\_

פורום יישובי רחב:

קיים / בתהליכי הקמה / הוקם והחל לפעול, תיאור: \_\_\_\_\_ מספר חברים בצוות ההיגוי: \_\_\_\_\_ נושאים שעלו לדיון וההישגים המרכזיים: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

פעולות נדרשות להמשך:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

תכנית עבודה שנתית:

תכנון להמשך	ביצוע בפועל	יעד מתוכנן



תכנית הכשרה:

[ ] במהלך השנה התקיימו מפגשי הדרכה לפי הפירוט הבא:

נושא המפגש	אוכלוסיית היעד	מספר המשתתפים בפועל	תאריכים	מידת הצלחת המפגש

” בית המתנדב ”

[ ] קיים ופועל / קיים אך לא פועל הסיבות: \_\_\_\_\_

[ ] נמצא בשיפוצים והתאמה

[ ] טרם נמצא מבנה מתאים ביישוב.

אשכולות עבודה:

אשכול	מספר משתתפים	תוצרים	תכנית עתידית	הערות

נושאים הדורשים התייחסות מיוחדת ביישוב:

הערות והארות:





## נספח 22

### מדדים להערכת מתו"ב

#### א. מדדים הניתנים לכימות (מדדים כמותיים):

מספר אשכולות העבודה הנושאים המוקמים בכל יישוב (היעד הוא שניים לפחות בכל יישוב אחרי שנתיים של פעילות) - באשכול עבודה מתקיים שיתוף פעולה ואיגום משאבים בין הרשות לבין ארגוני התנדבות וקהילה סביב נושא או צורך מוגדר, שבו נבנית תכנית עבודה משותפת.

ביצוע פרויקט משותף ראשון במסגרת כל אשכול (במסגרת השנתיים הראשונות) - הוצאה לפועל של הפרויקט הראשון מאפשרת להתניע את האשכול ולייצר התנסות כבסיס להמשך. אם הפרויקט מצליח - זה מייצר תחושת הצלחה ומקל על המשך העבודה במסגרת האשכול.

ביצוע פרויקט משותף שני במסגרת האשכול - הוצאה לפועל של פרויקט שני במסגרת אותו אשכול, ללא הליווי שלנו, מצביעה על תחושת הכדאיות שבעבודה משותפת. בדרך כלל יישובים מגיעים לשלב זה לאחר שנתיים של פעילות. שלב זה מצביע על הטמעת דפוסי עבודה בין השותפים ובניית תשתית להמשך.

הקמת אשכול נושאי חדש אחרי שנתיים של פעילות - מלמד על היכולת של הצוות המוביל ברשות ליישם את הלמידה שנוצרה במהלך השנתיים וליישמה לקידום נושאים חדשים. מהווה הוכחה לתשתית שנשארה ביישוב לקידום פעילות עתידית.

הקמת בית מתנדב - אנו מבקשים מראש הרשות להתחייב להקצות מרחב פיזי לפעילות ארגוני מתנדבים ולמתנדבים עצמם כחלק מתנאי הכניסה ליישוב עם התכנית. זהו אחד התנאים לבחון מחויבות של ראש הרשות למהלך ולייצר תנאים פיזיים להמשך.

#### ב. מדדים "רכים" (מדידה איכותית):

שדרוג מקצועי של ארגוני מתנדבים - אנו מעבירים הכשרה לארגוני מתנדבים לשיפור יכולות הניהול של מתנדבי הארגונים הללו. קיים שאלון למדידת תרומה זו שמתבסס על דיווח עצמי.

שדרוג יכולת העבודה של הרשות עם ארגוני מתנדבים וקהילה - טרם פותח כלי המדידה.

העלאת נושא יחסי רשות-ארגוני התנדבות על סדר יומה של הרשות - יש צורך לפתח כלים למדידת השפעה זו במונחים של שינוי עמדות, הקצאת משאבים לנושא וכד'.

מדידת תוצרי הפרויקטים:

עד כמה זהו צרכים חדשים שלא זהו קודם.

עד כמה גויסו משאבים חדשים (לרבות מתנדבים) שלא היו קודם.

האם נוצר מענה חדש שלא היה קיים קודם.

האם גדל מספר מקבלי שירות בעקבות הפעולה המשותפת.

האם חל שיפור באיכות השירות בעקבות הפעולה המשותפת.



## נספח 23

### רשימת אתרים העוסקים בהתנדבות

פורטל ההתנדבות:  
[www.ivolunteer.org.il](http://www.ivolunteer.org.il)

רוח טובה:  
[www.ruachtova.org.il](http://www.ruachtova.org.il)

הזווית השלישית  
<http://www.zavit3.co.il/default.asp>

חברת אנרגיז, שנשיאתה היא סוזן אליס, כתבה ספרי הדרכה רבים בתחום ההתנדבות:  
[www.energizeinc.com](http://www.energizeinc.com)

ארגון נקודות האור, כולל מידע רב על הפעלת מתנדבים:  
[www.pointsoflight.org](http://www.pointsoflight.org)

האגודה לניהול מתנדבים:  
[www.avaintl.org](http://www.avaintl.org)

"מתנדבים היום", כולל מידע רב וקישורים טובים:  
[www.volunteertoday.com](http://www.volunteertoday.com)

שני מרכזים עולמיים העוסקים במגזר השלישי בכלל:  
[www.istr.org](http://www.istr.org) [www.arnova.org](http://www.arnova.org)

המרכז לחקר התנדבות:  
[www.ivr.org.uk](http://www.ivr.org.uk)

האתר של שתי"ל, כולל לוח מודעות לגיוס מתנדבים:  
[www.shatil.org.il](http://www.shatil.org.il)

באתר של תפוז יש פורום התנדבות. ניתן לחפש דרכו מתנדבים:  
[www.tapuz.co.il](http://www.tapuz.co.il)

