

יחד בעשייה חברתית

השותפויות המרכזיות
של ג'וינט ישראל

רותי סיני



יחד בעשייה חברתית

השותפויות המרכזיות
של ג'וינט ישראל

רותי סיני

ירושלים 2012

Together in Social Action
JDC-Israel and its Major Partnerships

Ruth Sinai

עריכה: אלישבע מאי

תיאום ומזכירות: סימונה דוד

תרגומים: מרלין עמר

עיצוב והפקה: פנינה נחמיאס

הוצאה לאור: טוביה מנדלסון

כל הזכויות שמורות לג'וינט ישראל

www.jdc.org.il

תוכן העניינים

עמ' 5	פתח דבר
עמ' 9	מבוא
עמ' 13	ארגון נולד
עמ' 21	נפגשים בזיכרון
עמ' 29	חזון ועיקרון
עמ' 37	איך זה עובד
עמ' 43	אשל, לזיקנה מכבדת
עמ' 51	אשלים, לילדים בסיכוי
עמ' 59	מסד קליטה, לשילוב בחברה
עמ' 65	תבת, לחילוץ מעוני
עמ' 73	מסד נכויות, לחיים עצמאיים
עמ' 81	לא תמיד זה מצליח
עמ' 87	הג'וינט בעיני המתבוננים
עמ' 93	סוף דבר, תחילת דבר

פתח דבר

כבר בשנות ה-70 קיבל הג'וינט החלטה עקרונית לחבור לממשלת ישראל ולהקים עמה שותפות. המודל היה הקמת אשל ב-1969 כשותפות בין הג'וינט והממשלה לרווחתם של הזקנים בישראל, שותפות שהוכיחה עצמה מוצלחת במיוחד.

למעשה, במשך שנים רבות פעל ג'וינט ישראל במסגרת אשל ובמקביל הפעיל פרויקטים חברתיים רבים עם הממשלה ובלעדיה. רק בשנת 1998 הוקמה שותפות גדולה נוספת במתכונת אשל, לאחר עבודת הכנה של כשנה וחצי. השותפות, שנקראה "אשל לילדים" - ומוכרת בשנים האחרונות בשמה הנוכחי, אשלים, דמתה לאשל במספר קווי יסוד, אך היתה שונה ממנה בהרכב השותפים המוסדיים ובעיקר בהצטרפותה של הפדרצייה היהודית של ניו יורק כחברה מלאה בשותפות. ההחלטה על הרחבת השותפות נבעה מתהליך פיתוח שהתקיים בארגון - "תהליך זיכרון", סדנה לחשיבה ולפיתוח ארגוני שנערכה בזיכרון יעקב ואשר אחת מהחלטותיה החשובות היתה להקים שותפויות אסטרטגיות עם הממשלה לפיתוח שירותים לאוכלוסיות היעד של הג'וינט.

מאז הקמת אשל ג'וינט ישראל הקים אפוא ארבע שותפויות חדשות ביחד עם הממשלה, ביחד עם קרנות פילנתרופיות ועם פדרציות יהודיות בארצות הברית למען האוכלוסיות הנזקקות ביותר במדינה: אשלים נוסדה כאמור ב-1998 למען ילדים ונוער בסיכון, אחריה, ב-2002 הוקם מסד קליטה למען עולים ותיקים המתקשים להשתלב בחברה. ב-2005 קמה תבת (תנופה בתעסוקה) כדי לגבש תכניות תעסוקה למען אנשים שאינם משתתפים בשוק העבודה, ואילו מסד נכויות, הצעיר שבמיזמים, נוסד בשלהי 2009, כדי לסייע לאנשים עם מוגבלויות, בין השאר, על מנת שיפתחו חיים עצמאיים ומנהיגות למען עצמם. יש להדגיש גם כי ההחלטות על הקמת שותפויות מרכזיות נשענות ונתמכות על ידי החזון האסטרטגי של הג'וינט העולמי. הנהלת הג'וינט העולמי בניו יורק חיזקה את עקרונות הפעולה של הג'וינט בישראל, תמכה בהקמת השותפויות המרכזיות ואף שמה דגש על פעילות הארגון בארץ בעניים ובחלשים בחברה הישראלית.

על עקרונות היסוד של הארגון ניתן ללמוד גם ממסמך החזון מ-1991. בפרק המוקדש לישראל קובעים מחבריו כי "ישראל מהווה ציר מרכזי עבור ארגון הג'וינט והעם היהודי כולו ונחשבת למרכז הזהות היהודית בעולם. הריכוז הגדול ביותר בעולם של יהודים נזקקים נמצא בישראל, והג'וינט מחויב לתרום להתפתחות החברתית של העם בישראל כחלק מתפקידו המסורתי לסייע ליהודים נזקקים באשר הם."

בכל השנים נשאר הג'וינט נאמן לחזונו, והארגון "יוסיף למקד את מאמציו בשכבות החלשות ביותר בחברה הישראלית: קשישים, ילדים ונוער בסיכון, עולים חדשים, מובטלים ואנשים בעלי מוגבלויות. דגש מיוחד יושם על האנשים העניים ביותר בתוך כל אחת מהאוכלוסיות הללו".

"יחד בעשייה חברתית - השותפויות המרכזיות של ג'וינט ישראל" הוא פרסום חדש בסדרת התיעוד של פעילות ג'וינט ישראל. התיעוד, כמו במסמך זה המתמקד בהקמת השותפויות המרכזיות של ג'וינט ישראל, מתאר את התהליכים שיצרו וגיבשו את אבני היסוד של פעילות ההתערבות שמהותה תכנון ופיתוח שירותים חברתיים בתחומים שהארגון עוסק בהם. מטרת התיעוד הן שלושה:

- תיעוד לצורך היסטורי, כדי לשמר את מורשת הארגון ופעילותו
- תיעוד לצורך למידה ארגונית, על מנת לאגם את הידע שנצבר במהלך פיתוח שירותים ותכניות
- פרסום שנועד להפיץ את עקרונות הפעולה של הארגון ואת הידע שפותח בו, ולהציג את פעילותו בקרב ארגונים שמחוץ לג'וינט, בכלל זה שותפיו האסטרטגיים של הג'וינט כמו משרדי הממשלה, הרשויות המקומיות וגופים אחרים.

במסגרת ובנוסף לשותפויות פעל ג'וינט ישראל באופן עקבי לפתח את עקרונות הפעולה המרכזיים שלו. למידה פנים ארגונית התקיימה במסגרות אגפיות ובמסגרת הארגונית הכוללת של הג'וינט, ומטרתה היתה לפתח ולהשביח את ביצועי הארגון. עקרונות הפעולה של הג'וינט למימוש חזונו היו אפוא:

- א. הגדרת הבעיות החברתיות שהג'וינט רוצה ויכול לטפל בהן. רובן בתחום פיתוח השירותים תוך התמקדות בנושאים קהילתיים לעומת נושאים מוסדיים.
- ב. פיתוח וחדשנות. מהי חדשנות? מהו פיתוח? מה משותף לבין חדשנות ומה מבדיל ביניהם?
- ג. שיקולים כלכליים בפרויקטים ובתכניות חברתיות - עלות הפרויקט בשלב הפיתוח מול העלות בשלב ההפצה והתייחסות לשאלות של עלות-תועלת.
- ד. הפצה, הטמעה ויציאה מפרויקטים/תכניות.
- ה. הערכה מדודה ומחקר והשפעתם על פיתוח וחידושים נוספים.
- ו. שותפויות - ג'וינט-ישראל כגורם מפתח שאינו מפעיל ונותן שירותים חייב לעבוד בשותפות. כיצד בונים ומתחזקים שותפויות אלה? אלו הן שאלות מרכזיות שהארגון עסק בהן וימשיך לעסוק בהן תמיד.

סיפור הקמתן של השותפויות הגדולות מעיד על כך שעקרונות היסוד של ג'וינט ישראל היו פשוטים: פועלים לקידום חיים בקהילה ומפתחים לשם כך שירותים, אך לא מספקים אותם. מרבית עבודתו של ג'וינט ישראל מתבצעת במסגרת שותפויות עם משרדי ממשלה, רשויות מקומיות, ארגונים וולונטריים, פדרציות ותורמים. איגום המשאבים ויצירת שיתופי פעולה בין מקבלי החלטות ומומחים מהמגזר הממשלתי, יהדות ארצות הברית, באמצעות הג'וינט, השלטון המקומי וגופים וולונטריים, מאפשרים לפתח שירותים יעילים במיוחד במסגרת השותפויות ולתרום באופן ממשי לטובם של השירותים החברתיים ולקידומה של החברה הישראלית כולה.

ארנון מנטבר

מנכ"ל ג'וינט ישראל

"ישראל מהווה ציר מרכזי עבור ארגון הג'וינט והעם היהודי ונחשבת למרכז הזהות היהודית בעולם. הריכוז הגדול ביותר בעולם של יהודים נזקקים נמצא בישראל, והג'וינט מחויב לתרום להתפתחות החברתית של העם בישראל כחלק מתפקידו המסורתי לסייע ליהודים נזקקים באשר הם" (מסמך החזון האסטרטגי של הג'וינט העולמי, 2008).

מהגיל הרך לגיל השלישי, מהכפר לכרך, מהאזרח לגר, ג'וינט ישראל הוא ארגון ייחודי, הפועל על פני כל הזירה החברתית במדינה למען העניים והחלשים, הזקנים והנכים, הילדים בסיכון והעולים. אין כמעט עשייה משמעותית למען אוכלוסיות אלה, שהג'וינט לא היה מעורב בייזומה או השפיע על התהוותה והתנהלותה. רבים ממנהלי הארגונים והעמותות הפעילים ברחבי הארץ הם בוגרי הג'וינט או תכניותיו. המודלים שהארגון הגה ופיתח משמשים בסיס לפעילות ענפה רבת שנים.

שנים אחרי שהקים ופרש מהם, רוחו של הג'וינט עדיין שורה על גופים ידועי שם שעליהם הטביע את חותמו - החברה למתנ"סים, איל"ן - איגוד ישראלי לילדים נפגעים, בית הספר לעבודה סוציאלית ע"ש פאול ברוואלד ובית הספר לריפוי בעיסוק באוניברסיטה העברית בירושלים, בית הספר להפרעות בתקשורת באוניברסיטת תל-אביב, הרשת הארצית של המת"ם - מרכזים לטיפול יזמות, המרכזים להתפתחות הילד, ועוד.

פעילותם של הג'וינט העולמי ושל שלוחתו בישראל נותנים ביטוי למחויבות ולערבות של יהדות ארצות הברית כלפי מדינת ישראל ומקדמים שינוי חברתי למען רווחת כל תושביה. במשך קרוב למאה שנות עשייה בשטחי ארץ ישראל הצליח הארגון להסתגל במהרה למציאות החברתית המשתנה ולגבש פתרונות יצירתיים וחדשניים כדי להתמודד עמה. ממשלוחי תבואה למען תלמידים רעבים בירושלים במלחמת העולם הראשונה, דרך טיפול בחולים כרוניים במעברות בשנות ה-50 ועד לגיבוש תכניות תעסוקה לאברכים ולנשים ערביות, הג'וינט התאים עצמו לכל מציאות.

במאמצי ההצלה והסיוע שקדמו למדינה, כמו גם במהלך שנות מלב"ן, פעל הג'וינט במתכונת חירום כדי למלא חלל שלטוני. ג'וינט ישראל, לעומת זאת, נולד לתוך מדינת רווחה מודרנית, פעל ופועל עד היום לקידומה ולביסוסה.

בשני העשורים האחרונים נדרשים קברניטי הארגון אף ליותר תושייה וחזון כדי לקדם מגמות ותהליכים

חברתיים סוחפים: גלובליזציה וליברליזציה כלכלית, הפרטה סיטונאית של שירותים ממשלתיים, התרופפות האתוס הקולקטיבי והחלפתו באינדיווידואליזם ודגש על זכויות הפרט והאדם.

במקביל, נאלצים מנהיגי הג'וינט להסתגל גם לשינוי מהותי באופי התרומות שמהן הארגון ניזון - פחות ופחות תרומות למטרות חברתיות כלליות ויותר תרומות של פילנתרופים, קרנות וקהילות לפרויקטים או למטרות ייחודיות. לפני 20 שנה יועדו 90% מהתרומות למטרות כלליות ואפשרו לג'וינט שיקול דעת רחב; כיום היחס כמעט הפוך. הנדבן מקליבלנד רוצה לקבוע מה יעשו עם כספו בבאר שבע; הוא רוצה דיווחים על התקדמות הפרויקט שבו הוא תומך והוא רוצה לבוא ולראות את הפרויקט ולהביא גם את משפחתו. השינוי בדפוסי הנתינה מחייב שינוי בדפוסי העשייה. במטרה לנצל את הכספים בצורה היעילה ביותר ובו בזמן להוות סוכן שינוי חשוב ומשפיע, קיבל הג'וינט במחצית שנות ה-70, החלטה עקרונית לחבור לממשלת ישראל ולהקים עמה שותפות. המודל היה הקמת אשל ב-1969 כשותפות בין הג'וינט והממשלה לרווחתם של הזקנים בישראל, שותפות שהוכיחה עצמה מוצלחת במיוחד.

מאז 1998 הקים ג'וינט ישראל ארבע שותפויות חדשות ביחד עם הממשלה, עם קרנות פילנתרופיות ועם פדרציות יהודיות למען האוכלוסיות הנזקקות ביותר במדינה: אשלים נוסדה ב-1998 למען ילדים ונוער בסיכון, תבת קמה ב-2005 כדי לגבש תכניות תעסוקה למען אנשים שאינם משתתפים בשוק העבודה, מסד קליטה הוקם ב-2002 למען עולים ותיקים המתקשים להשתלב בחברה, ומסד נכויות, הצעיר שבמיזמים, קם בשלהי 2009, כדי לסייע לאנשים עם מוגבלויות, בין השאר, על מנת שיפתחו חיים עצמאיים ומנהיגות למען עצמם.

השותפויות הן יצירות מורכבות. הן מחייבות מיומנות בניווט בין רצונותיהם של המשרדים והארגונים השונים סביב השולחן, אבל הן גם מאפשרות שיתופי פעולה שאינם אפשריים אלא בתיווך הג'וינט. השותפויות מוכיחות עצמן כמכפלת כוח והשפעה בהפיכת ג'וינט ישראל לכוח מרכזי ומוביל בתכנון ובפיתוח שירותים חברתיים וקהילתיים.

אבל לצד היתרונות הרבים של החבירה לממשלה, ישנם לא מעט חסרונות. לצד המינוף של התרומות המתאפשר הודות לשותפות עם הממשלה, מאיימת סכנה של אובדן עצמאות הג'וינט. השותפויות משמשות מעבדת חלומות למשרדים החברתיים, אבל הן גם מעוררות חשש שהג'וינט יהפוך מזרוע מחקר ופיתוח לזרוע ביצוע של הממשלה.

מסמך זה נועד לתאר את הרקע להקמת השותפויות, את העקרונות המנחים את פעילותן, את היתרונות הרבים לצד המתחים והקשיים. מטרתו של המסמך לחשוף את קוראיו לעקרונות יסוד ולדיאלקטיקה

בעשיית הג'וינט בסוגיות, כגון חדשנות ופיתוח, להסביר את שאיפת הארגון להשפעה כלל-מערכתית ולתאר את הדילמות של יציאה מדורגת מפרויקטים.

המסמך סוקר בקצרה את ההתפתחות הרעיונית והחברתית של הג'וינט העולמי בישראל מתחילת המאה ה-20, ובעיקר אחרי הקמת המדינה, והפיכתו לארגון המו"פ המוביל למען אוכלוסיות נזקקות. המסמך מתאר את הקמת אשל כיצירת שותפות היסטורית גדולה וחסרת תקדים, שהייתה ההשראה לפיתוח השותפויות הגדולות הבאות; הוא מספר על מודלים שונים של שותפויות ועל קשר עם שותפים אסטרטגיים נוספים, כגון רשויות מקומיות וקרנות פילנתרופיות. תיאור ההתנהלות של השותפויות הוא מעין מדריך למשתמש עבור עמותות וארגונים העוסקים בעיצוב דרכם, כדי שיוכלו ללמוד מן הניסיון של ג'וינט ישראל בבניית אמון עם שותפים והגעה להסכמות.

המסמך מנסה לענות על השאלה: מה הושג באמצעות השותפויות, שלא ניתן היה להשיג בלעדיהן. האם כל אלה היו קמים אלמלא השותפויות: מרכזי יום לזקן, "שכונות תומכות" לזקנים, מרכזי ילדים-הורים, פנימיות יום, יזמות עסקית לנוער, תכניות לקידום קליטת יהודים יוצאי אתיופיה, מרכזי צעירים להכוונה של עולים, הקניית כישורי שפה לעולים, קידום חיים עצמאיים לנכים, תכניות בתחום התעסוקה לאלה שאינם במעגל העבודה, ועוד.

35 שנה אחרי הקמתו, ג'וינט ישראל עדיין מתחבט בשאלות אודות מהותו וסיבת קיומו. הוא ארגון המתבונן פנימה ואינו מפסיק ללמוד. לשם כך הוקמו מסגרות שונות למפגשים ולדיונים - פגישות "שני בשלוש", פורום "חושבים פתוח", סמינר תשתיות, לילות שימורים, סיורים לימודיים, ימי צוות, מפגשי ראשי אגפים ותחומים, ישיבות הנהלה, ועוד.

מסמך זה משקף באופן חלקי את ההתלבטויות והקשיים שעולים במפגשים אלה. לשאלות רבות אין עדיין תשובות או שהמשיבים חלוקים בדעתם: מה ההבדל בין ג'וינט ישראל לארגונים ולקרנות הרבים שקמו בישראל בעשורים האחרונים? האם יש צדק בתדמית שיצר לעצמו ג'וינט ישראל בקרב חלק משותפיו כארגון מתנשא? האם הוא הופך לעושה דברה של הממשלה? מה הערך המוסף שהוא מביא לשותפויות? האם הוא זקוק לממשלה יותר מאשר הממשלה זקוקה לו?

ארגון נולד

סיפורו של הג'וינט העולמי, ארגון ההצלה, הסעד והשיקום, שהקימה יהדות ארצות הברית בתחילת מלחמת העולם הראשונה, הוטמע במרוצת השנים בפולקלור היהדות בת-זמננו. פחות ידוע שהארגון הוא מהוותיקים - אם לא הוותיק ביותר - הפועל בארץ ישראל. באופן אירוני, על אף שנחשב בעבר ארגון אנטי-ציוני, פעילותו הרציפה בשטחי ארץ ישראל במשך קרוב למאה שנה מהווה חלק אינטגרלי מתחייטו של העם היהודי בארצו.

הזרע להקמת הג'וינט ניטע באוגוסט 1914, במברק ששלח הנרי מורגנטאו, אז שגריר ארצות הברית באימפריה העות'מאנית, לפילנתרופ היהודי ג'ייקוב שיף בניו-יורק. בקשתו הייתה פשוטה: לגייס 50,000 דולר, כמיליון דולר במונחים של היום, כדי להציל מרעב את היהודים בארץ ישראל. הסכום נאסף במהרה ונשלח כבר בנובמבר אותה שנה. במנגנון שגייס את הכספים השתתפו ארגונים שייצגו יהודים חרדים, יהודים ממוצא גרמני ויהודים בעלי השקפות סוציאליסטיות. החבירה ביניהם נקראה Joint Distribution Committee, ובקיצור "ג'וינט", ארגון ששם לו למטרה לדאוג ליהודי ארץ ישראל ואירופה שנפלו קורבן למלחמה העולמית.

הכספים שגייס הג'וינט נמסרו לניהולו של אליעזר הופיין, מנהלו בפועל של בנק אנגלו-פלשתינה (אפ"ק) ואחד מבכירי היישוב. הסיוע, לרבות אורז וחיטה, חולק לבתי ספר, לשיבות, לבתי יתומים ולמוסדות לעיוורים ולחולים. כמחציתו הוזרם לירושלים, שם האוכלוסייה הייתה הנזקקת ביותר.

במלחמת העולם הראשונה, כאשר ארצות הברית זנחה את עמדתה הנייטרלית והכריזה מלחמה על טורקיה, נאלץ הקונסול האמריקני בירושלים לעזוב את העיר ומרכז פעילות הג'וינט הועתק להולנד הנייטרלית. בראש הפעילות שם עמד היהודי סולומון פרדריק ואן נירופ (van Nierop), מנכ"ל Amsterdamische Bank, שביקש מהופיין להמשיך ולנהל את מבצע הסיוע בארץ ישראל. הופיין הסכים ורתם לשם כך את מערך הסניפים של אפ"ק ביפו, בירושלים, בביירות, בחיפה, בחברון, בצפת ובטבריה. כך הפך הבנק צינור הסיוע העיקרי של יהדות ארצות הברית ליהדות פלשתינה עד קום המדינה. בשנות ה-20 וה-30 (של המאה הקודמת) שלח הג'וינט כשלושה מיליון דולר ליהודים בפלשתינה לצורכי בריאות וסניטציה, לחקר מלריה ולמטרות נוספות.

בשנים שלאחר מלחמת העולם השנייה, בהשפעתו של ד"ר יוסף שוורץ, מנהל פעילות הארגון באירופה, סייע הג'וינט ל"בריחה" ול"עלייה ב'" - התנועות הבלתי לגאליות להעלאת ניצולי השואה מאירופה. כמו כן,

סייע הג'וינט למעפילים שהוגלו על ידי בריטניה לקפריסין. בקפריסין סיפק הארגון שירותי בריאות, חינוך ורווחה. בעזרתם של מימון ותמיכה אלה הצליחו כ-115,000 יהודים לעלות לארץ לפני 1948.

לאחר הקמת המדינה עזר הג'וינט לממן את עלייתם של מאות אלפי יהודים מאירופה, מצפון אפריקה ומהמזרח התיכון. ב-1949, למשל, מימן את מבצע "מרבד הקסמים" להעלאת יותר מ-50,000 יהודים מתימן לישראל וכן את מבצע "עזרא ונחמיה", שבו עלו למעלה מ-100,000 יהודים מעיראק. כמאה אלף מקרב שרידי השואה ונרדפי ארצות האסלאם, שהתדפקו על דלתות המדינה החדשה, היו נפגעי נפש, מוגבלים מבחינה פיסית, חולי שחפת וזקנים, כולם אנשים עקורים, שתש כוחם משנים של סבל. מדינת ישראל הצעירה לא הייתה ערוכה לטפל בצרכיהם הרבים. לנוכח מצב החירום התגייסו למשימה הג'וינט והסוכנות היהודית ויחד עם הממשלה הוקם ב-1949 ארגון "מלב"ן, ראשי התיבות של "מוסדות לטיפול בעולים נחשלים".

שם הארגון אמנם לוקה כיום בחוסר תקינות משווע, אבל בראייה לאחור ברור, שהארגון לא רק איפשר את הבאתם לחוף מבטחים של עשרות אלפי יהודים, שאלמלא קיומו היו ננטשים במחנות מעבר ונזנחים לגורל מר, אלא הניח תשתיות למדינת הרווחה הישראלית, שתטפל בעתיד באזרחיה החלשים ביותר. פעילותו של מלב"ן היא אחד הפרקים המפוארים, המרגשים והפחות מסופרים בתולדות המדינה. מלב"ן אמור היה להתקיים 14 חודשים בלבד, עד להערכה מחודשת של מצב קליטת העולים החלשים ביותר. בפועל, הארגון סגר את דלתותיו כעבור 26 שנה, אחרי השקעה של 250 מיליון דולר, עת הועבר אחרון מוסדותיו לידי משרד הבריאות.

אמנם בהסכם המשולש על הקמתו של מלב"ן נקבע, שהג'וינט יתרום מחצית מהמימון הנדרש להפעלתו. אולם, החל מ-1951 מומן מלב"ן בלעדית על ידי הג'וינט העולמי. מלב"ן הקים בתי חולים, מרפאות ובתי אבות וקידם הקמת מוסדות וארגונים פרטיים וציבוריים למען אנשים עם מוגבלות. החל משנת 1957 החל מלב"ן לטפל גם בישראלים ותיקים ולא רק בעולים חדשים. בשנות ה-50 הפעיל 24 מוסדות ובהם כ-5,000 מיטות. בנוסף לכך, מלב"ן נקט גישה חדשנית, שדגלה כי לא כל זקן חייב לחיות במוסד ולפיכך הוקמו 150 דירות עבור זקנים עצמאיים, כדי לאפשר להם לחיות בקהילה.

באחת מעבודות התיעוד המעטות שנכתבו על מפעל מלב"ן, ספר מאיר עיניים בשם "שליחות של חסד ואחוות אחים", כותבים הפרופסורים חוה גולדנר ויצחק בריק, שהקמת מלב"ן גם סיפקה לג'וינט העולמי הזדמנות להשתחרר באופן סופי מהתדמית הלא-ציונית שיוחסה לו. שורשיה של תדמית זו במהותו של

הג'וינט כארגון הומניטרי שעסק, בין השאר, בסיוע מתמשך לישיבות אורתודוקסיות לא-ציוניות והאמין בזכותם של יהודים לחיות באשר הם.

בנוסף על הטיפול בנכים ובחולים, היווה מלב"ן הזרוע הביצועית של הג'וינט העולמי בתחומים אחרים. המוסדות שעזר להקים רבים ומגוונים - האגודה למלחמה בסרטן, שאף קיבלה ממנו קורת גג ושירותים בשנותיה הראשונות, ארגון "ניצן" למען ילדים עם קשיי למידה, עמותת מי"ח"א למען ילדים חירשים, אקו"ם למען ילדים עם פיגור, "שמע" למען כבדי שמיעה וחירשים, ועוד.

ב-1958 יזם מלב"ן וסייע בהקמת בית הספר לעבודה סוציאלית באוניברסיטה העברית בירושלים. בית הספר נקרא על שמו של פאול ברוואלד, שכיהן בזמן מלחמת העולם השנייה כיו"ר הנהלת הג'וינט העולמי והכשיר עובדים סוציאליים לטיפול בניצולי שואה בישראל.

מהגיל הרך ועד לזיקנה

ב-1969, עם תחילת העברתם של מוסדות מלב"ן למשרד הבריאות, החליט הג'וינט העולמי כי יהיה זה אך טבעי, כי המשך פעילותו בישראל תתמקד באוכלוסיית הזקנים. זאת, לאור הגידול באוכלוסיית הזקנים מ-4.8% מכלל האוכלוסייה ב-1955 ל-6.1% כעבור עשור ועם צפי של 8% ב-1975.

לפיכך הוקמה אשל, האגודה לתכנון ולפיתוח שירותים למען הזקן בישראל, בשותפות עם הממשלה. שלא כמו מלב"ן, שקם כמענה למצב חירום, נועדה אשל לפתח שירותים לטווח ארוך. ושוב, שלא כמו מלב"ן, שהתמקד בטיפול מוסדי והקים בתי חולים, הדגש של אשל הפך תוך זמן קצר לפיתוח קהילתי למען הזקנים. בכך היה הארגון חוד החנית בישראל למגמה עולמית, שהעבירה את הטיפול באוכלוסיית נזקקות מהמרחב המוסדי לזה הקהילתי.

הוועד המנהל של אשל הורכב חציו מנציגי הג'וינט וחציו מנציגי הממשלה, נוסחה שנותרה בעינה, עם שינויים קלים, עד היום. שיטת הפעילות שאשל אימצה נותרה אף היא בעינה: ייזום ופיתוח שירותים, בחינתם במשך שלוש עד חמש שנים במסגרת פיילוט בהיקף מוגבל והעברתם למשרדי ממשלה ו/או לרשויות מקומיות כדי שיפעילו אותם בפריסה רחבה בתום תקופת הפיילוט.

בשנים הראשונות עסקה אשל בהקמת בתי אבות ומחלקות גריאטריות, בעיקר בפריפריה. החל משנות ה-80 הוחל בהקמת עמותות לזקן ברחבי הארץ, כדי שהן יספקו שירותים לזקנים ויפתחו למענם תכניות קהילתיות ומרכזי יום. בשנות האלפיים הושם הדגש על פיתוח והרחבת "שכונות תומכות", המאפשרות לקשישים להמשיך ולהתגורר בבתיהם ולא במוסדות.

כהשלמה לעשיית אשל, הוקם ב-1974, בשיתוף עם הממשלה, מכון ברוקדייל לגרונטולוגיה, שנועד לבצע מחקרים בתחומי הבריאות והחברה. לימים הפך מאיירס-ג'וינט-מכון ברוקדייל למרכז יהודי מוביל בעולם חקר ההזדקנות, מדיניות בריאות הציבור, מוגבלויות וצורכי ילדים ונוער. אשל הייתה, למעשה, מעין פיילוט להקמת ג'וינט ישראל. כשהבינו קברניטי הארגון בניו-יורק את פוטנציאל השפעתה של אשל בתחום שירותי הזיקנה בישראל, הוחלט להרחיב את פעילות הג'וינט בישראל, כדי להוסיף מגוון של תחומים אחרים ובהם שירותים לילדים ולנוער בסיכון וכן שירותים לנכים. ייסודה של אשל קדם להקמת ג'וינט ישראל בשבע שנים, אך הניח את התשתית לאסטרטגיה העתידית של הארגון בתוויית שותפויות עם הממשלה. יחלפו כמעט 20 שנה עד שהמודל של אשל, שהוכיח עצמו כהצלחה חסרת תקדים, ישוכפל ויורחב למען כל האוכלוסיות הנזקקות בישראל - מהגיל הרך ועד לזיקנה.

ב-1 בינואר 1976 הוקם רשמית ארגון ג'וינט ישראל, שקבע את משרדיו בירושלים. המשרדים שכנו תחילה בפינת הרחובות הרצל ובית הכרם בבירה, במבנה של הסוכנות היהודית. ב-1980 עבר הארגון למשכן הקבע שלו בגבעת רם, מיקום אסטרטגי בכניסה לקמפוס האוניברסיטה העברית, מול משרד ראש הממשלה. מועצת עיריית ירושלים העניקה למקום את הכינוי "גבעת ג'וינט" והקרקע נחכרה למשך 49 שנים עם זכות ל-49 נוספות, תמורת 12 לירות בשנה. הג'וינט שילם מראש 258 דולר ל-49 שנים, כדי להבטיח את זכותו על השטח עד שנת 2025.

בונים חברה

עקרונות היסוד של ג'וינט ישראל היו פשוטים: פועלים לקידום חיים בקהילה ולא במוסדות ומפתחים לשם כך שירותים, אך לא מספקים אותם. אספקת שירותים ישירה מתרחשת רק בעת חירום. הסיבה להחלטת הג'וינט להתמקד בפיתוח תכניות ולא לספק שירותים נבעה מההבנה, כי הג'וינט יוכל לספק שירותים בהיקף מוגבל מאוד לנוכח הצרכים הרבים והעלויות של שירותים חברתיים וכי רק הממשלה מסוגלת לכך.

במהלך שנות ה-70 השתתף ג'וינט ישראל בהקמת החברה למתנ"סים, רשת מרכזים קהילתיים בישראל. הרעיון התבסס על המודל האמריקני של מרכז קהילתי, ומטרתו הייתה לשמש כלי לשילוב החלקים השונים בחברה הישראלית וליצירת קהילות. אחד מיוזמי המהלך היה רלף גולדמן, ממקימי אשל, שהבין את הפוטנציאל של רשת מעין זו ופעל להקמתה עוד בטרם קיבל את ברכת הג'וינט העולמי.

לימים, בתפקידו כמנכ"ל הג'וינט העולמי, דחף גולדמן וקידם מאוד את החברה למתנ"סים, שאף שכנה בשנותיה הראשונות בבניין הג'וינט בירושלים.

בשנות ה-70 וה-80 עסק ג'וינט ישראל בפיתוח כוח אדם לשירותים החברתיים. כך למשל, הג'וינט הכשיר מטפלים ומטפלות ועובדים סוציאליים פסיכיאטריים לאנשים עם מוגבלויות פיזיות ונפשיות.

ב-1982 הקים ג'וינט ישראל את מרכז טאוב, שבו רוכזו נתונים ומידע על מגמות חברתיות וכלכליות בישראל בעבור מקבלי ההחלטות. כעבור שנתיים הקים, בשיתוף עם ממשלת ישראל, את אלכ"א - האגודה לפיתוח ולקידום כוח האדם בשירותים החברתיים בישראל. זאת, במטרה לשפר את איכות השירות הציבורי באמצעות חיזוק יכולת הביצוע וההשפעה של הסגל הבכיר על המגזר הציבורי.

ב-1983 קיבל הג'וינט את רשותה של ממשלת אתיופיה לפעול בחבל גונדר למען היהודים שם, בין השאר בסיוע בריאותי והכשרה חקלאית, ובמשך עשור ויותר סייע ליהודים באתיופיה. בשנים 1990-1991 סיפק מזון, ציוד רפואי ועזרה סוציאלית ליהודים באדיס אבבה שהמתינו לעלייתם. עם הגעתם של העולים ב"מבצע משה" (בשנים 1984, 1985) וכעבור שש שנים ב"מבצע שלמה" התגייס הג'וינט לקליטתם באמצעות תכניות הכשרה, תעסוקה, חינוך ובריאות, שאותן פיתח ובהן תמך.

במהלך 20 שנותיו הראשונות פעל הארגון בדרך כלל באמצעות שותפויות אד-הוק עם הממשלה, הסוכנות וארגונים וולונטריים, שהוקמו לצורך משימות או פרויקטים נקודתיים. תבנית הפעולה שפותחה באותן שנים משמשת את הארגון עד היום - מזהים צורך ו/או הזדמנות, מחפשים שותף, מפתחים מודל, מבצעים פיילוט לניסוי המודל במשך שלוש שנים, מעבירים את הביצוע לעמותה או לרשות מקומית, יוצאים ופונים לתכנית הבאה.

אבל משיטה זו נעדר מרכיב ההטמעה וההמשכיות וחלק מהפרויקטים, ועמם שנים של פיתוח והשקעת זמן ותקציבים נכבדים, ירדו לטמיון. הג'וינט העדיף, לא אחת, לפעול לבד כדי לנצל את יתרונו כגוף גמיש וזריז. כך היה, למשל, בחלק מהתכניות שפיתח למען העלייה ההמונית של יהדות ברית המועצות לשעבר, בתחילת שנות ה-90. ניסיונות בודדים שנעשו בעשורים הראשונים לבנות שותפויות ארוכות טווח עם הממשלה לא צלחו, בין השאר משום שהממשלה לא הייתה בשלה לכך.

במחצית שנות ה-90, בעקבות כניסתו לתפקיד של מנכ"ל חדש, שעבד עד אז כל חייו במשרד הקליטה ובסוכנות, אימץ ג'וינט ישראל אסטרטגיה חדשה של חתירה לשותפויות ארוכות-טווח דוגמת אשל. המנכ"ל, ארנון מנטבר, האמין, שרק כך יוכל הארגון להבטיח את שרידותו ולהשפיע בצורה המרבית על פני החברה בישראל.

ב-1998 הוקמה אשלים, שותפות עם הממשלה ועם הפדרציה היהודית של ניו-יורק, לפיתוח שירותים עבור ילדים ונוער בסיכון, על בסיס המודל של אשל. ב-2002 הוקמה עם משרד הקליטה ומשרד השיכון שותפות לפיתוח שירותים עבור עולים - מסד קליטה וב-2005 הוקמה "תנופה בתעסוקה" (תבת) בשותפות עם משרד התעשייה, המסחר והתעסוקה, כדי לפתח תכניות למען ישראלים שאינם משתתפים בכוח העבודה - חרדים, נשים ערביות, צעירים ונכים. בשלהי 2009 הוקם מסד נכויות, בשיתוף משרדי הבריאות והרווחה והמוסד לביטוח לאומי, למען ישראלים עם מוגבלויות.

רלף גולדמן

החוט המקשר הארוך ביותר בין הג'וינט העולמי לבין ישראל הוא רלף גולדמן, מראשי הארגון במשך יותר מ-40 שנה, חתן פרס ישראל בעבור מפעל חיים לשנת 2007.

גולדמן נולד באוקראינה בשנה שבה הוקם הג'וינט בניו-יורק - 1914. לארגון הג'וינט הוא הצטרף ב-1969 כדי לייסד את אשל, ניצח על סגירתו של מלב"ן והעברת מוסדותיו למדינה ויזם את העברת מקום מושבה של נציגות הג'וינט מתל-אביב לירושלים ופתיחתו הרשמית של ג'וינט ישראל בירושלים ב-1 בינואר 1976.

באותו יום טס לניו-יורק ליטול על עצמו את תפקיד מנכ"ל הארגון העולמי, תפקיד שבו כיהן במשך 12 שנה. מאז הוא משמש נשיא כבוד של הארגון ממקום מושבו בירושלים, שם הוא נהנה מפרי עמלו: גולדמן חבר באזור מגוריו ב"קהילה תומכת", שהיא אחת מספינות הדגל של אשל, הארגון שבייסודו נטל חלק כה מרכזי.

בראיון שהעניק לאיגרת חגיגת של ג'וינט ישראל, לרגל יום העצמאות ה-50 של המדינה, סיפר גולדמן כיצד הוחלט על שם הארגון בישראל. ב-1965, כאשר דוד בן-גוריון התמודד בראשות רפ"י בבחירות לכנסת, התנוססו ברחבי הארץ שלטים שעליהם נכתב "הזקן למלב"ן". "זה כאב לי! החלטתי שהגיע הזמן לשנות את השם... יש לי עדיין פתק שעליו רשמתי אפשרויות שונות. חשבתי אפילו על שג"ב - שירות ג'וינט בישראל".

במהלך השנים נעשה שימוש בגרסאות שונות לשמה של שלוחת הג'וינט העולמי בישראל: מלב"ן-ג'וינט, ג'וינט-מלב"ן, ולבסוף - ג'וינט ישראל.

נפגשים בזיכרון

בשנות ה-90 גברה ההכרה בקרב קברניטי הג'וינט, כי השינויים הדמוגרפיים בקרב יהדות ארצות הברית משפיעים יותר ויותר על היקף התרומות לישראל ועל אופיין. בין המגמות המשתנות הסתמן עניין פוחת של תורמים בקמפיינים כלליים למען ישראל ובתרומות כלליות לארגונים. תחת זאת, גבר העניין בתרומות ייעודיות לארגונים ולפרויקטים. התורמים רצו יותר ויותר to follow the buck, קרי להיות מעורבים בקהילה או בפרויקט, והתעניינו פחות בתרומה לקידום נושאי רוחב וערכים, כגון פיתוח זהות ושייכות, לכידות משפחתית, חוסן קהילתי.

במקביל, התחזקה התפיסה שלפיה ישראל מתבססת מבחינה כלכלית וזקוקה פחות לסיוע מהתפוצות ואילו הקהילות היהודיות בארצות הברית זקוקות ליותר משאבים לטובת האוכלוסייה המזדקנת ולמען חינוך יהודי, כדי להילחם בהתבוללות. כתוצאה מכך, התחרות על כל דולר שגויס החריפה והלכה. בג'וינט ישראל החלו להיערך לשינוי. במסמך פנימי, שנכתב במארס 1996, חזה אלן גיל, ראש אגף קשרי חוץ של הארגון, שלצד האיום הפוטנציאלי על רמת המימון נוצרה גם הזדמנות לפיתוח משאבים חדשים וליצירת שותפויות וקשרים שוויוניים יותר עם תורמים ועם הממשלה.

בפרספקטיבת הזמן, הניתוח של גיל היה נכון ותקציביו של ג'וינט ישראל משקפים זאת היטב. בשנת 1992 היה התקציב הגרעיני - שאינו מיועד מראש לפרויקטים או למטרות ייחודיות - 19.5 מיליון דולר. בשנים מאז נשחק התקציב באופן הדרגתי עד שהגיע, ב-2010, ל-11.7 מיליון דולר. הואיל וכל דולר של הג'וינט ממנף בממוצע ארבעה דולרים משותפים שונים, משמעותו של הקיצוץ הוא אובדן של סכומים הגדולים פי ארבעה מהסכום שנגרע מהתקציב.

במקביל לקיצוצים, גדלו מאוד התרומות הייעודיות מחו"ל וכך גם המימון הממשלתי לשותפויות שהלכו וניבנו עמה. כתוצאה מכך, סך המשאבים של ג'וינט ישראל הוכפלו - מ-36 מיליון דולר ב-1996 ל-70 מיליון ב-2010.

לסכומים אלה נוספים תקציבים המועברים ישירות לפרויקטים, לא באמצעות הג'וינט, אך הג'וינט מנהל אותם כחלק מניהולו הכללי של הפרויקטים. כך הגיע התקציב שאותו מנהל הג'וינט, נכון לשנת 2010, ל-120 מיליון דולר. משמעות הדבר, שכל דולר גרעיני שמקבל ג'וינט ישראל מהג'וינט העולמי ממנף פי עשרה (ראה טבלת תקציב בנספח).

העברת הפיד

השיא בתקציב הגרעיני של הג'וינט נרשם בתקופתו של המנכ"ל פרופסור ג'ק חביב. בהתאם למסורת שהייתה נהוגה בזמנו בג'וינט ישראל, כיהן חביב במשך ארבע שנים, מ-1991 עד מחצית 1995. קודם לכן ניהל את מכון ברוקדייל ולשם חזר עם סיום כהונתו וכניסתו לתפקיד של מחליפו, ארנון מנטבר. מנטבר היה במשך שש שנים מנהל המחלקה לעלייה ולקליטה בסוכנות היהודית. בשנים שבהן ניהל את מבצעי העלייה ההמוניים מברית המועצות לשעבר ומאתיופיה, עסק חביב בג'וינט בעיקר בפיתוח תכניות קליטה למען העולים, שמנטבר דאג להביא. לג'וינט, כגוף גמיש וזריז, היה יתרון מובנה על פני הממשלה, הסוכנות וגופים אחרים במתן מענים מיידים לשילוב העולים. "אם היינו מחכים לממשלה כדי לבנות את השותפויות בעניין זה, לא היה קורה דבר", אומר חביב. באותן שנים פיתח הג'וינט רשת תעסוקה לעולים מאתיופיה בכוונה להוציאם ממרכזי הקליטה, שם ישבו בחוסר מעש. זאת, בניגוד לעמדת גורמי הקליטה האחרים, שלא האמינו כי ניתן לשלב את העולים בעבודה בתוך זמן כה קצר. הג'וינט, באמצעות אלכ"א, פיתח וניהל תכניות הכשרה רחבות היקף עבור אנשי מקצוע, כדי לספק להם התאמה תרבותית לצורכי העולים מאתיופיה. בנוסף על קליטת העולים, לחביב, איש המחקר, הייתה אג'נדה נוספת: להעמיק את המקצועיות של הג'וינט ולשלב בה יותר תכנון, הערכה, איסוף ידע ופרסום.

מנטבר אימץ אג'נדה שונה לחלוטין

ארנון מנטבר נכנס לתפקידו במלאת 20 שנה לג'וינט ישראל, לאחר שנים שבמהלכן מילא שורה של תפקידים במשרד הקליטה ולאחר מכן בסוכנות. בתפקידו בסוכנות חלש מנטבר על תקציבים גדולים ומבצעי ענק ולכן היסס מעט בטרם נענה להצעה שקיבל לנהל ארגון שממדיו קטנים באופן משמעותי מזה שניהל עד אז. "באתי ומצאתי אוצר", הוא נוהג לומר. לדבריו, הוא מצא ארגון שמתנהל בחוסר בהירות, תוך פיזור של משאבים ומאמצים. חלק מהמנהלים אף דיברו על קיפאון וחיפוש דרך. לאשל, עם ותק של יותר מ-25 שנה, הייתה תפיסה ברורה ומוצלחת. אבל בראייתו של מנטבר, שאר האגפים בג'וינט התנהלו בצורה שונה: "בחרו פרויקט, נתנו 30 אלף דולר לבצע פיילוט בשלושה מקומות במשך שלוש שנים. אם הנושא לא תפס, יצאו. בסך הכול שפכו הרבה כסף, היו המון רעיונות שמדי פעם נקלטו", הוא אומר. למעשה, רבים מהפרויקטים שאותם יזם הג'וינט במהלך השנים דעכו ולא הייתה להם המשכיות.

חביב רואה את הדברים בצורה שונה. אכן, לחלק מהתכניות לא היה המשך, משום שהן נועדו מלכתחילה לקליטה מיידית של העולים והופסקו כשקצב העלייה פחת. נושאים אחרים, שהפכו יעדים מרכזיים של ג'וינט ישראל בשנים שלאחר כהונתו, כמו תכניות עבור ילדים בסיכון ותעסוקה, כלל לא היו קודם לכן בליבת העיסוק של הארגון.

בכל זאת, במהלך כהונתו של ג'ק חביב נפתחו שתי תכניות חומש למען ילדים בסיכון בשותפות עם רשויות מקומיות וארגונים חברתיים, האחת בחיפה והשנייה בבאר שבע, חרף התנגדות הממשלה שראתה בהן איום על תפקידה כריבון. הג'וינט שכנע בסופו של דבר את הממשלה להצטרף וחביב סבור, כי התוצאות המוצלחות היוו בסיס וזרז להקמת אשלים ב-1998. עד אז הממשלה לא הייתה בשלה לשותפות אסטרטגית עם הג'וינט, אומר חביב.

למכון ברוקדייל שבהנהלתו היה חלק חשוב בהקמת אשלים, כמו בהקמת השותפויות שבאו בעקבותיה. כגורם שנחשב אמין על ידי הג'וינט והממשלה, הכין המכון את התכנון האסטרטגי עבור השותפויות ובנה תשתיות הערכה, שבעזרתן הוחלט על תחומי עשייה וכיוונים.

תרומות ותמורות

בשנות ה-80 וביתר שאת בשנות ה-90 חלו בישראל שינויים שונים: צמיחה כלכלית מואצת מחד, גידול והעמקת ממדי העוני, מאידך, כמו גם ליברליזציה של הכלכלה, החלפת הפטרנליזם שאפיין את השלטון בעשורים הראשונים על ידי נטייה לאינדיווידואליזם ולהדגשת זכויות הפרט. כל אלה הצריכו, בראייתו של מנטבר, חשיבה מחודשת באשר לתפקידיו של הג'וינט ומקומו בחברה הישראלית. חשיבה חדשה גם התחייבה משינויים ביכולת גיוס הכספים בארצות הברית: אחרי שראה את הקושי של יהדות ארצות הברית להגיע ליעד של מיליארד דולר למען קליטת העלייה מברית המועצות, הבין מנטבר, שכספי הפדרציות אינם בור בלא תחתית וככל שיתמעטו, כך תפחת השפעת הארגון בישראל. במסמך שחובר עבורו חודשים אחדים לאחר שנכנס לתפקיד, מיפה צוות בראשות מנכ"ל אשל, ד"ר יצחק בריק, את סביבת העבודה של הג'וינט, כדי לסמן כיוונים אפשריים לעבודת הארגון לקראת שנות האלפיים. בתחום החינוך, כתב הצוות, נדרש מאמץ ניכר כדי להגדיל את מספר הזכאים לתעודות בגרות בשכבות החלשות בכלל, ובעיירות הפיתוח, בפרט. הצוות צפה בדיוק רב את השלכותיו של חוק בריאות ממלכתי, שיישמו החל באותה שנה - למשל, תהליכי הפרטה גוברים והולכים וביזור סמכויות שיצריכו מענים לבעיית אשפוז סיעודי של זקנים, אספקת שירותים בקהילה לנפגעי נפש ושימור שירותי הרפואה המונעת.

בריק גם צפה, כי לנוכח הגידול המתמיד במספר הזקנים יידרשו שירותים נוספים גם עבורם. בתחום הקליטה, המליץ הצוות להתמקד בפיתוח תכניות הכשרה לקידום עולים ולשילובם בעבודה מקצועית לפי השכלתם וכן בביסוס ארוך-טווח של קליטת העלייה מאתיופיה. כתבי המסמך הדגישו את השינוי המסתמן במוקדי הכוח, בעיקר מבחינת אספקת שירותים מהממשלה לרשויות המקומיות, למגזר השלישי ולמגזר העסקי. לסיום, הצוות התייחס למקורות המימון של הג'וינט. "אם נכונה הגרסה שמעמדו של הג'וינט יכולת השפעתו תלויים במידה לא מעטה בהשתתפותו התקציבית, אזי יש צורך לפעול לגיוס מקורות חדשים ונוספים ולחילופין, להתכונן למצב של ג'וינט קטן".

מנטבר הסכים עם מרבית הממצאים, אבל לא הייתה לו כל כוונה להתכונן למצב של "ג'וינט קטן". נהפוך הוא. גם קודם לכן היה תקציב הארגון מזערי לעומת התקציבים שהממשלה הקצתה לחינוך, לבריאות ולרווחה, ובכל זאת הג'וינט רשם הצלחות מרשימות. עתה היו כל מאוייו נתונים להרחבת השפעת הג'וינט ולפיתוח כלים מתוחכמים כדי לחפות על תקציבו המידלדל. מנטבר ראה לנגד עיניו את המודל של אשל, שפעל ברמה לאומית. הוא דחה עצות לפרק את העמותה העצמאית ולשלב אותה בג'וינט והחליט שדווקא המודל של אשל הוא הדרך להגדיל את השפעתו של ג'וינט ישראל.

סוף שבוע בזיכרון יעקב

בשבוע האחרון של דצמבר 1995 יצאו 15 חברי הצוות הבכיר של ג'וינט ישראל למלון "גני מוריה" בזיכרון יעקב לשני ימי חשיבה משותפת. ים, דגים וזריחה, כלשון התכנית, שאותה הכין גיורא אילון, יועץ ארגוני, שאת שירותיו שכר מנטבר כדי לפתח ולנווט שינוי ארגוני.

הבסיס לדיונים בזיכרון יעקב היה הספר של ג'ים קולינס, "גלגל התנופה: מוטב למצוין", המנתח את סוד הפיכתן של 11 חברות אמריקניות מוטובות למצוינות ומשווה אותן ל-11 חברות מאותם ענפי תעשייה, שלא הצליחו לעשות מפנה כזה למרות שהייתה להן אותה הזדמנות. קולינס מצא, כי אחד מסודות ההצלחה של 11 החברות שביצעו קפיצה משמעותית היה בבחירת העובדים. "הם העלו קודם כל את האנשים הנכונים לאוטובוס, הורידו את האנשים הלא נכונים מהאוטובוס, הושיבו את האנשים הנכונים במקומות הנכונים - ואז הם חשבו לאן להסיע אותו", כתב.

מנטבר התרשם. גם הוא רצה לבנות קבוצת מנהלים עם איכויות מקצועיות וידע רב, שתוכל להניע

תהליכים חדשים. בעקבות הסמינר, מנהלים אחדים אכן ירדו או הורדו מהאוטובוס, אבל הרוב נשאר ונרתם לשינויים.

המפגש בזיכרון יעקב היה הראשון בסדרת דיונים שהתקיימו בשנים שלאחר מכן במטרה להחליט לאן להסיע את האוטובוס וכיצד. התהליך שכונה "חשיבה קדימה - הכיוון והדרך" הניב כיוון חדש וברור: ג'וינט ישראל יבנה שותפויות אסטרטגיות עם הממשלה וגורמים אחרים, משום שרק כך יוכל להבטיח את קיומן של תכניות למען האוכלוסיות החלשות בישראל, את הטמעתן בגזרות רחבות ככל האפשר ואת מינוף הכספים המעטים, יחסית, של הג'וינט, לסכומים גדולים בהרבה.

גם קודם לכן פעל ג'וינט ישראל באמצעות שותפויות עם הממשלה, בין אם בשיתוף פעולה לצורך פרויקט ייחודי או לשם הקמת ארגון. חלק מהשותפויות היו זמניות (כמו החברה למתנ"סים) ואחרות ארוכות-טווח, כמו אשל. אבל בתחומים רבים הג'וינט רצה לפתח תכניות ושירותים יותר מאשר הממשלה רצתה או יכלה. בלא הממשלה, המגזר הוולונטרי לא היה חזק דיו או עצמאי דיו להפיץ תכניות ולהטמיען.

מזיכרון יעקב יצאה הבשורה, שמעתה שותפויות ארוכות-טווח הן האסטרטגיה המנחה. החבירה לממשלה הייתה אך טבעית במדינה מערבית, שבה התמיכה בחלשים היא התפקיד של הריבון והיא גם העניקה בסיס של "מכובדות" מבחינת התורמים, שיכלו מעתה לראות עצמם שותפים אסטרטגיים של ממשלת ישראל.

ג'וינט ישראל "שואף להגיע לשותפויות רחבות כדי להבטיח תכניות מקיפות והמשכיות", כתב המשנה למנכ"ל, צבי פיין, בהצהרת כוונות הארגון (Mission Statement), שפורסמה ב-1996. במלים אחרות, המסקנה הייתה, שנדרשות שותפויות גדולות כדי להגיע להתערבויות גדולות.

במקביל, הוחלט להרחיב את מוטת הכנפיים של הארגון ולפעול למען אוכלוסיות חדשות, במיוחד ילדים בסיכון, נכים ועניים שאינם עובדים. פרופסור יוסי תמיר, מבכירי הג'וינט, שהקים ומנהל את תבת (תנופה בתעסוקה), סבור, שהחלטה לצרף קהלים חדשים לאוכלוסיות היעד של הג'וינט לא נבעה רק מ"גחמה" של מנטבר, כהגדרתו, אלא משינויים במדיניות הממשלה. "הממשלה רוצה להוביל שינוי מדיניות, אבל לא תמיד יש לה לשם כך מענים. אנחנו עוזרים לה לממש את רצונה", הוא אומר. כך היה בזמנו כאשר הוחלט לנקוט מדיניות פעילה של הוצאת מובטלים לעבודה וניתוקם מקצבאות, החלטה שהובילה להקמת תבת, וכך גם כשהוחלט לעודד תעסוקה של נכים כדי לשפר את מצבם הכלכלי, החלטה שתרמה להקמת מסד נכויות.

גיוס האוצר

בעקבות המפגש בזיכרון יעקב הוקם צוות, שתפקידו היה לגבש המלצות אופרטיביות לכריתת בריתות אסטרטגיות.

בשלב ראשון, בוצעה סקירה של המצב בעולם בתחום השותפויות החברתיות. הצוות התקשה לאתר בארץ מידע על שותפויות כאלה ופנה למאמרים ולחוקרים בחו"ל. באחד המאמרים שאותרו, ניתחו הכותבים את מניעיהן של ממשלות שנכנסות לשותפויות עם ארגונים חברתיים ועסקיים. בין השאר נמצא, כי ממשלות מונעות על ידי הלחץ שמופעל עליהן לצמצם את הוצאותיהן, אך במקביל לשפר את טיב השירות לציבור ואת יעילותו, וכן מהעובדה שנושאים חברתיים הופכים יותר ויותר מורכבים ונדרשת מומחיות רבה כדי להתמודד אתם. החוקרים מצאו גם, ששותפויות מאפשרות לממשלה ליהנות מידע ומתכנון של גורמים חיצוניים ועדיין לזכות בהוקרה מהציבור על הפתרונות שסופקו.

ככלל, מהספרות המקצועית שנסקרה התברר, כי שותפויות עם גורמים חיצוניים מוקמות כדי לספק שירותים הרגישים לצורכי לקוחות, להעניק העצמה לנזקקים באמצעות שיתוף פעולה בקבלת החלטות, להשיג תיאום טוב יותר בין מאמצים שונים, לחלוק ידע וסיכונים ולמנף תקציבים.

לבקשת מנטבר נערך גם ניתוח של מפת ההתקשרויות השונות של הג'וינט עד אז, אלה שצלחו, כמו אשל, ואלה שכשלו. הניתוח הניב מסקנות ברורות, שגם יושמו במלואן במהלך השנים, והיווה בסיס לפיתוח השותפויות השונות של הג'וינט: שותפות מוצלחת חייבת שתהיה בה השקעה משותפת של משאבים, נטילת סיכון משותף ותועלת הדדית. האינטרסים של השותפים אינם צריכים להיות זהים, כתבו מחברי המסמך, בראשותו של יצחק בריק, אך הם צריכים להתבסס על הדדיות, יחסי אמון ונכונות לוותורים.

הצוות זיהה שותפים פוטנציאליים מסוגים שונים: ממשלות, רשויות מקומיות, פדרציות יהודיות, קרנות פילנתרופיות, גופים וולונטריים, קבוצות תושבים ומתנדבים והמגזר העסקי.

אחת המסקנות המיידיות הייתה הצורך לגייס את משרד האוצר כחבר בשותפויות בשל עוצמתו במערכת הציבורית. האוצר אכן גויס למרבית השותפויות, והג'וינט הפך לגוף החברתי היחיד, שהצליח לחבור לאוצר בשותפות אסטרטגית.

אבל גיוס האוצר לא היה מובן מאליו, במיוחד לא לאנשי האוצר עצמם. האוצר ראה עצמו גוף מטה, שתורמתו העיקרית לעשייה החברתית הייתה בפיתוח מודלים כלכליים לפרויקטים. לפי תפיסתו, יש לבצע תקופת ניסוי של שלוש שנים ולאחר מכן לתת לכוחות השוק להחליט: הפרויקטים הטובים ייקלטו

והאחרים יגועו. מנטבר דחה את הגישה. "מודל חברתי הוא לא כמו מודל עסקי וה'שוק' החברתי הוא לא כמו זה הכלכלי", אמר שוב ושוב לפקידי אגף התקציבים.

מנטבר חשב, שבשלב ראשון צריך להעתיק את התפיסה של אשל לשני תחומים נוספים - קליטת עלייה, תחום שהיה קרוב ללבו מתוקף עיסוקיו במשך יותר מ-25 שנה, וילדים ונוער בסיכון. השותפות בתחום ילדים ונוער בסיכון נוסדה ראשונה מכמה סיבות: הנושא היה "חם" באותה עת, הודות לפעילותו של ד"ר יצחק קדמן, מייסדה ומנהלה של המועצה לשלום הילד, ששם על המפה את נושא זכויות הילדים והנוער בישראל. גורם שני להחלטה היה, שהשותף הממשלתי, בדמותם של מנכ"ל משרד הרווחה יגאל בן שלום והממונה על תחום ילדים ונוער מוטי וינטר, היה נלהב. וינטר יהפוך במהלך השנים לאחד השותפים המתמידים והחשובים במרבית השותפויות של הג'וינט.

הואיל ואשל הייתה המודל שעמד לנגד עיניו של מנטבר, הוא ביקש מיצחק בריק להקים את אשל לילדים, שלימים קוצר שמה ל"אשלים".

חזון ועיקרון

בפברואר 2008 הוגש לנשיאת הג'וינט העולמי, השופטת אלן הלר, מסמך שכותרתו "חזון אסטרטגי גלובלי" (Global Strategic Vision), שעליו עמלו 27 חברי הוועד המנהל של הארגון ועשרות אנשי סגל במשך שנה וחצי. הדו"ח מגדיר את חזונו, יעדיו, סדר העדיפויות ודרכי פעולתו של הארגון לשנים הבאות בישראל, במדינות ברית המועצות לשעבר, שם הוא פועל לבנייה מחדש של הקהילות היהודיות, ובמדינות אחרות ברחבי העולם, שבהן נותרו קהילות יהודיות.

מסמך החזון הקודם נכתב ב-1991 והמחברים של המסמך הנוכחי ציינו, כי אמנם מומשו רבים מיעדיו, אך עדיין רחוק היום שבו הג'וינט יוכל לסגור את שעריו משום שהקהילות היהודיות בעולם לא יזדקקו עוד לשירותיו. כאשר נכתב הדו"ח הקודם, כמו גם הדו"ח שלפניו ב-1976, חלק הארי (90%) של הכסף שהארגון קיבל ממגביות ומתורמים היה בלתי מיועד ולג'וינט היה שיקול דעת מוחלט באשר לשימוש שנעשה בו. כיום, התהפכו היוצרות ו-80% מהתקציב מיועד למטרות שאותן קובעים התורמים. בהנהלת הג'וינט הבינו, שהשחיקה בחופש הפעולה ובשיקול הדעת והאילוץ הרבים שבהם פועל הארגון על שלוחותיו מצריכים שינויים מרחיקי לכת בדרכי פעולתו, כדי להבטיח שישרוד וישפיע.

בפרק המוקדש לישראל קובעים מחברי מסמך החזון, כי "ישראל מהווה ציר מרכזי עבור ארגון הג'וינט והעם היהודי כולו ונחשבת למרכז הזהות היהודית בעולם. הריכוז הגדול ביותר בעולם של יהודים נזקקים נמצא בישראל, והג'וינט מחויב לתרום להתפתחות החברתית של העם בישראל כחלק מתפקידו המסורתי לסייע ליהודים נזקקים באשר הם.

"הג'וינט יוסיף למקד את מאמציו בשכבות החלשות ביותר בחברה הישראלית: קשישים, ילדים ונוער בסיכון, עולים חדשים, מובטלים ואנשים בעלי מוגבלויות. דגש מיוחד יושם על האנשים העניים ביותר בתוך כל אחת מהאוכלוסיות הללו".

הדו"ח מטיל על ג'וינט ישראל שתי מטלות, שבהן אמנם עסק קודם לכן, אך מעתה הוא נדרש לקדם אותן ביתר שאת: האחת, חיזוק המגזר ההתנדבותי כדי לפתח את יכולות החברה האזרחית והשנייה, חיזוק הפילנתרופיה "כאמצעי לפתח את הפוטנציאל החברתי של ישראל". במלים אחרות, כדי שנדבנים ישראלים יפתחו את כיסיהם למען החברה שבה הם חיים ולא יסמכו רק על יהדות ארצות הברית שתעשה זאת.

עקרונות הפעולה

במטרה לממש את יעדיו, גיבש הארגון, במהלך השנים, עקרונות פעולה ואבני דרך המתוות את דרכו בשותפויות ומחוצה להן. כל מהלך שעליו מחליטה הנהלת הארגון או השותפויות מתחיל בהגדרת הבעיה ותכנון ההתערבות. לפעמים מחליטים לשים דגש על חדשנות כמענה לבעיה ולפעמים על פיתוח והתאמה של מודל קיים. הארגון שואף לכך שכל פרויקט או תכנית שהוא מפתח יופץ לאחר שלב הפיילוט ויוטמע במערכות הרלוונטיות בצורה הרחבה ביותר. זאת, כדי ליצור השפעה כלל-מערכתית.

הארגון גם מתכנן מראש את אופן יציאתו המדורגת מהפרויקט או מהתכנית בסיום תקופת הפיילוט. השפעה כלל-מערכתית ((System Wide Impact: זו אולי המטרה החשובה ביותר של הג'וינט כארגון ששואף לקדם שינוי חברתי. הכוונה לבחון תפיסות ועקרונות באמצעות פיילוט ולאחר מכן להטמיע אותם ברמה היישובית והארצית, במערכות כגון גני ילדים, בתי ספר, טיפות חלב ומערכות גדולות אחרות. רק מעט מהפרויקטים שהג'וינט מפתח בשותפויות או מחוצה להן נכשל לגמרי; פרויקטים רבים זוכים בתפוצה לאומית, למשל מרכזי ילדים-הורים, שבהם מטופלים ילדים הנחשבים בסיכון להזנחה ולהתעללות, יחד עם הוריהם. הג'וינט הקים מרכזים אחדים ובדק את יעילותם בליווי מחקר. כאשר משרד הרווחה ראה כי טוב, הוא לקח על עצמו ליישם את התכנית והקים 40 מרכזים נוספים. בשל הצלחת המודל לילדים בני 5 עד 12, פותחו מודלים לקבוצות גיל נוספות, לרבות לגיל הרך ולהוריהם ולמתבגרים ולהוריהם. כך גם בנוגע למרכזי חירום לילדים שהוצאו מהבית משום שנשקפה להם סכנה - אשלים הקימה שני מרכזים כאלה במסגרת פיילוט ולאחר מכן משרד הרווחה אימץ את הרעיון והקים שבעה נוספים ברחבי הארץ.

מטרת הפריסה אינה רק לקיים את התכנית בכמה שיותר מקומות, לקדם שיווין ולאפשר נגישות לשירותים ולסייע בכך לקביעה מחודשת של סדרי עדיפות והקצאת משאבים בעקבות הצלחות הפיילוט. מטרה נוספת היא להבטיח את קיומן של תכניות לאורך זמן ולדאוג לכך, שהאיכות של השירות לא תיפגע במעבר מפיילוט מצומצם לפריסה רחבה.

מקרה לדוגמה

תהליך ייזומה, תכנונה, הפצתה והעברתה של תכנית סח"ח - סביבת החינוך החדשה, מדגים היטב את עקרונות הפעולה של הג'וינט.

הצורך של מערכת החינוך בתכנית התערבות זו נבע ממדיניות שפעלה למניעת נשירה, אך לא ציידה את

בתי הספר והמורים בכלים להתמודד עם תלמידים שהוחזקו בבתי הספר בעל כורחם והתנהגו בעוינות, כתוצאה מתסכול עמוק ומתמשך. הג'וינט יזם את התכנית והתבסס על הניסיון והידע שהצטברו בתכנית קודמת שלו משנות ה-80 - "מפנה", שיועדה לנוער שנשר ממערכת החינוך.

התכנית החדשה התבססה על תובנה, שלפיה כדי להוביל תלמיד להישגים יש להכיר אותו, את הרקע החברתי, המשפחתי והבריאותי שלו וליצור עמו קשר טוב וקרוב. התכנית גם חייבה את שיתופם של הורי התלמידים והדגישה את המעבר מהטלת אשמה על הילדים והוריהם אל קבלת אחריות של המערכת על כישלונות תלמידיה. הוחלט, כי כדי לטפל בתלמידים החלשים יש לטפח, בראש ובראשונה, את מוריהם על ידי העלאת ערכם המקצועי בעיני עצמם ובעיני הסביבה ופיתוח תחושת המסוגלות שלהם.

כבר בשלבי הפיתוח הראשוניים דאג הג'וינט ליצור שותפויות עם מערכות חינוך מקומיות, מפקחים ומטות עירוניים של משרד החינוך כדי להבטיח את הטמעת התכנית בבתי הספר בבוא הזמן. בשלבי ההפעלה הראשוניים של התכנית בבתי הספר, הג'וינט המשיך להיות מעורב מתוך הכרה במורכבותה, בגישתה החדשנית וברצון לשמור על איכות המוצר.

בשנות ה-90 ובשנות האלפיים התכנית הופצה בכ-120 בתי ספר ב-65 יישובים, מקריית שמונה עד אילת, וכללה כ-15,000 תלמידים ו-3,500 מורים ומנהלים. עיקר תרומתה היה בפיתוח תשתית ידע ותפיסה אלטרנטיבית לעבודה עם נוער בסיכון בתוך מערכת החינוך הרגילה. ההבנה שהתלמידים הנכשלים הם תוצר של כישלון המערכת הביאה להכרה, שהאחריות להצלחה של תלמידים אלה היא בידי מערכות חינוך.

מתוך התפיסה שמקור הכישלון הבית ספרי אינו נעוץ ביכולת נמוכה של התלמידים אלא במכלול גורמים אישיים, חברתיים, משפחתיים ולימודיים, התפתחו בהמשך תכניות רבות אחרות בהתבסס על הידע שנצבר בסח"ח. נמצא, למשל, כי המסגרות להכשרת עובדי הוראה אינן עוסקות באופן שיטתי בהתמודדות עם נוער בסיכון במערכת החינוך. כתוצאה מכך, בשיתוף אשלים, הוקם במכללת אורנים מרכז להכשרת עובדי הוראה לתלמידים בסיכון, לרבות לימודי תואר שני בעבודה עם נוער בסיכון. מהלך דומה החל גם במכללות אחרות.

מנכ"ל אשל, פרופסור יצחק בריק, הוא המפיץ הגדול ביותר של תכניות בג'וינט וסוכן חרוץ של השפעה כלל-מערכתית. "חייבים להפיץ. אם אתה לא משקיע ביישום המודל, כל הפיתוח אבד", הוא נוהג לומר. בהתאם לגישה זו, אשל גם מפתחת תכניות וגם מפיצה אותן. במקום לבנות דגמים אחדים של מרכזי יום במסגרת פיילוט ולהעביר את הבנייה לגופים אחרים, אשל ממשיכה לבנות מרכזי יום, משום שהיא

מקבלת תרומות ישירות מתורמים בחו"ל. בסך הכול אשל בנתה עד 2010 כ-180 מרכזים ובכל זמן נתון היא מעורבת בהקמת כ-17 מרכזים.

חדש או משומש?

לאחר שלב זיהוי הבעיה מתעוררת לעתים שאלה - האם לפתח התערבות חדשה או לקחת מודל קיים ולהתאים אותו לצרכים החדשים. שאלת החדשנות מול הפיתוח מעוררת לעתים מתחים בין הג'וינט לבין שותפיו וכך גם בקרב עובדי הג'וינט.

המשפט הראשון בהצהרת הכוונות (mission statement) של ג'וינט ישראל, שנכתב ב-1997, קובע כי "הארגון פועל לפתח גישות חדשות וחדשניות כדי לשפר את רווחתן של אוכלוסיות פגיעות ואוכלוסיות עם צרכים מיוחדים" (ההדגשה במקור).

עם זאת, ראשי הג'וינט מבינים היום, כי אין צורך להמציא את הגלגל בכל פעם מחדש, במיוחד על רקע הקיצוצים התקציביים המתמשכים שנכפים על הארגון. בריק בדעה ש"חשוב לתת מענים לצרכים ולא צריך לעשות דגל מחדשנות". הוא נוהג לספר כי ספינת הדגל של אשל, "הקהילות התומכות", המאפשרות לזקנים להתגורר בבתיהם במקום במוסדות, נבעה מרעיון שאותו העלו ב-1990 תושבי שכונת קריית משה בירושלים, שכונה הסמוכה לגבעת הג'וינט. התושבים פנו לאשל משום שרצו ליצור תנאים, כגון שבילים מוארים ומועדון, שיאפשרו להם להמשיך לחיות יחד גם בזקנתם. אשל זיהתה את הפוטנציאל ברעיון, פיתחה אותו והפיצה.

תכנית מוצלחת נוספת, מרכזי יום לזקנים, המוקמים ברחבי הארץ, אף היא אינה המצאה של אשל אלא מבוססת על דגם שפותח בחו"ל. כך גם תכנית מקיפה שנועדה לשפר את השליטה של זקנים על הסוגרים, שנולדה בבית החולים רמב"ם בחיפה.

הכוח העיקרי של אשל אינו בידע ובהמצאה, אלא ביכולת להניע שינוי על ידי איגום משאבים, חיבור בין משרדי ממשלה וגורמים אחרים ואיתור הזדמנויות לפעולה, אומר דרור רותם, מנהל התכנון והמחקר. לאשל יש די ידע כדי לזהות בעיות, אבל היא עוסקת בתחומים מגוונים ואינה יכולה להחזיק מומחה לכל דבר. "אם אני מזהה תחום שבו חסר לנו ידע, אני יכול לקנות את הידע בחוץ. לא עולים אלינו לרגל בשביל לספוג ידע על זיקנה", הוא אומר. רמי סולימני, מנכ"ל אשלים, רואה חשיבות בהקמת מרכז ידע שממנו תצא תורה, אבל גם הוא מסכים שחדשנות אינה מטרה בפני עצמה. לדבריו, 80% מהרעיונות שמהם צמחו תכניות לילדים ונוער בסיכון מקורם מחוץ לג'וינט.

הג'וינט נהנה מתדמית של ארגון חדשני ומשרדי הממשלה רואים בו ארגון של מחקר ופיתוח, אלא שלא פעם יש פער בין התדמית למציאות.

כפי שמציינים שניים מבכירי הארגון, דרור רותם ודבורה פיינשטיין, במסמך שכתבו ב-2004 על חדשנות, המחקר בג'וינט (בעיקר באמצעות מכון ברוקדייל) ממוקד, בעיקרו, באיסוף נתונים על אוכלוסיות יעד, על מאפייני בעיות חברתיות ועל מערכת השירותים הקיימים, מצד אחד, ועל הערכת הצלחה של תכניות פיילוט, מצד שני. הג'וינט אינו מעורב במחקר בסיסי ורק במעט מחקרים יישומיים. אלה הם שני סוגי המחקר האופייניים לפעילות מו"פ.

עוד עולה מהמסמך, כי הארגון אכן אינו רואה בחדשנות מטרה בפני עצמה. הפצתן של תכניות בהיקף רחב ככל האפשר, למשל, חשובה יותר לג'וינט מאשר חדשנות. עובדי הג'וינט נבחרים לתפקידיהם בשל יכולותיהם ליזום ולהניע שינוי במערכת השירותים - יכולת ההמצאה אינה קריטריון מרכזי בקבלתם לעבודה. אין מדובר באנשי מו"פ טיפוסיים, מהסוג שמועסקים בהיי-טק. רעיונות חדשניים נובעים, בחלקם, מהצוות המקצועי של הג'וינט, אך באותה מידה מעובדים במערכת השירותים ובמשרדים ממשלתיים ומהספרות המקצועית, המדווחת על התפתחויות בחו"ל.

עם זאת, יש לציין, כי השירותים והתכניות שפותחו, גם אם אינם חדשניים, הם מזהים נושאים גדולים, שהשטח ממנף אותם ובעצם כך יותר את החידוש. למשל, "קהילה תומכת" של אשל, שהיא בעיקרה זיהוי של צורך ופוטנציאל ולאחר מכן פיתוח התכנית בשטח. כך גם "קהילה תומכת" לנכים, תכנית שפותחה בעקבות הירי על שכונת גילה בירושלים.

ההוקרה שמקבל הג'וינט על רעיונות חדשניים אינה על המצאתם, אלא בעיקר על פיתוחם לכדי תכנית והבאתם לשלב היישום. לעתים, העובדה שרעיון נהגה מחוץ לג'וינט דווקא מקלה על אימוצו על ידי המערכת, שהביאה אותו לשותפות.

יוצאים קבוע

עקרונות הפעולה של הג'וינט קובעים שעוד בטרם נכנסים לתכנית, יש להחליט איך יוצאים ממנה, אם בכלל. במהלך השנים הוצעו על ידי צוותי חשיבה בג'וינט מודלים שונים ליציאה ו/או להישארות. באופן כללי, ישנם פרויקטים שניתן לצאת מהם בבת אחת, במיוחד כאלה שנועדו מראש למטרה מוגדרת; ישנם כאלה שיש לבצע מהם יציאה מדורגת (מודל ה-phase out) במשך חודשים אחדים ואחרים שלא יוצאים מהם, אך מפחיתים באופן ניכר את נפח הפעילות ו/או המימון (מודל ה-scale down), שגובש

ונוסח בשנת 2008 בצוות "חושבים פתוח" בראשות תמרה ברנע וד"ר רמי סולימני). ישנם גם פרויקטים בתחום התשתית או שהם ספינות דגל של הג'וינט (כגון מרכזי יום לזקן), שנשארים מעורבים בהם לטווח ארוך.

אם מחליטים על יציאה, נשאלת השאלה מתי. האם שלוש שנים, משך הפיילוט המסורתי של הג'וינט, הוא מספר קדוש? צוותי חשיבה במסגרת פורום "חושבים פתוח", אחת המסגרות של הג'וינט כארגון לומד, כתבו שני מסמכים על יציאה מדורגת, האחד ב-2002 והשני ב-2008. המחברים סבורים, שלעתים נדרשות יותר משלוש שנים לפיתוח פרויקט רציני בתחום החברתי, שאינו מדע מדויק. יש צורך לא רק לבנות את המוצר ולמכור אותו, אלא גם להכשיר ולהכין את הגוף שייקח עליו אחריות בהמשך.

משך ההטמעה משתנה מפרויקט לפרויקט. לעתים צצות בעיות לא צפויות - לפעמים באשר לגוף שהתחייב לקחת אחריות על התכנית לאחר שלוש שנים, כמו רשות מקומית, הנקלעת לקשיים תקציביים ואינה יכולה לממש את הבטחתה. הנוקשות שהייתה קיימת בעבר לגבי יציאה כעבור שלוש שנים עוררה התנגדויות לא מעטות בקרב ארגונים ורשויות מקומיות, שטענו שיציאה כזאת גורמת להתמוטטות הפרויקט. בשנים האחרונות קיימת הסכמה, שלפעמים נדרש זמן רב יותר משלוש שנים לפיתוח תכנית עד ליציאה ממנה.

קיים מתח תמידי בין הרצון של הג'וינט לפרוש מתכניות אחרי שלב הפיילוט לבין הרצון "להשאיר רגל בדלת". מצד אחד, יציאה מפרויקט מאפשרת לג'וינט לפנות משאבים כדי לפתח שירותים נוספים לאוכלוסיות הליבה שלו. אך מצד שני, הארגון רואה עצמו אחראי להבטחת ההשקעה הכספית שלו ושל שותפיו ומעוניין להבטיח את השפעתה של התכנית לאורך זמן. נושא זה משמעותי במיוחד עבור הג'וינט, שעוסק בפיתוח שירותים, אך לא בהפעלתם הישירה. השארת רגל בדלת מאפשרת לג'וינט לשמר את זכות המייסדים וליהנות מדיבידנדים. המשמעות האופרטיבית של "רגל בדלת" היא הבטחה שההשקעה לא תרד לטמיון וכן המשך פיתוח תורה, ליווי מחקרי, ניהול מאגר מידע וסיוע בפתרון בעיות. דרך אחרת לשמר מעורבות היא בהשתתפות בוועדות היגוי, למשל, או בפורומים ניהוליים, כפי שעושה הג'וינט באחד מהפורומים הניהוליים של רשת המטי"ם (מרכזי טיפוח יזמות), שאותה סייע להקים ולפתח בשנות ה-90. לארנון מנטבר חשוב במיוחד שהג'וינט יישאר מעורב ב"ספינות הדגל", כגון מרכזי יום לזקן, מרכזי צעירים, מרכזים לחיים עצמאיים לנכים, ועוד. לדבריו, "יציאה פירושה ויתור על נכסים ועל השפעה". בהקשר זה, מנטבר כואב במיוחד את היציאה המוחלטת של הג'וינט מהחברה למתנ"סים בשנות ה-80, הרבה לפני שנכנס לתפקידו.

פרידה בהסכמה

הג'וינט לקח חלק ביוזמה להקמת החברה למתנ"סים עוד בשנות ה-60. אחד החסידים העיקריים של הרעיון, שהתבסס על מרכזים קהילתיים שהוקמו בארצות הברית, היה רלף גולדמן, מראשי מלב"ן ואשל, שגם קידם את התפתחות רשת המתנ"סים ממקום מושבו בניו-יורק כמנכ"ל הג'וינט העולמי בשנות ה-70 וה-80.

החברה למתנ"סים הוקמה ב-1969 על ידי שר החינוך דאז, זלמן ארן, כחברה ממשלתית. הג'וינט לא היה שותף בהקמה, אך היה מעורב באופן הדוק בהתפתחותה. הוא עזר לפתח תשתית של מנהלים ומדריכים ואף שילם את שכרם תקופה מסוימת. משרדי החברה שכנו בבניין הג'וינט בירושלים במשך שנים אחדות והג'וינט לקח חלק במרבית הפעילויות המקצועיות של החברה - הכנת סקר נתונים שנתי, מחקר, פיתוח ידע, ועוד.

לשני הארגונים היה קהל יעד דומה - קבוצות חלשות. הג'וינט עסק בפיתוח הצד המקצועי של פעילות החברה, כגון תכניות לגיל הרך ולנוער במצוקה, שילוב נכים במתנ"סים, פיתוח שירותים לזקנים ולעולים חדשים. אנשי הג'וינט גם היו פעילים בוועדות של החברה למתנ"סים. ד"ר צבי פיין, המשנה למנכ"ל ג'וינט ישראל, עמד בראש מספר ועדות ואף ניהל את מערכת כוח האדם של החברה. לפחות נציג אחד של ג'וינט ישראל, ולפעמים שלושה, השתתפו בישיבות הדירקטוריון של החברה למתנ"סים.

לשאלה מדוע נפרדו דרכיהם של שני הארגונים יש תשובות רבות. הבנאלית ביותר היא, שהג'וינט גדל והיה זקוק לחדרים שבהם ישבו עובדי החברה, שנאלצה למצוא לעצמה משרדים אחרים. הג'וינט גם חש שמיצה את מטרותיו בהקמת החברה ובליווייה בשנים הראשונות והגיע הזמן להעתיק את משאביו ומאמציו לאתגרים חדשים.

סיבה נוספת ליציאת הג'וינט הייתה המינימים של חברי דירקטוריון בחברה למתנ"סים על ידי שרי החינוך, שהראשון בהם היה יצחק נבון. בסופו של דבר לדירקטוריון התמנו רק ראשי אגפים במשרד החינוך ואנשי ציבור הקשורים לשרי הממשלה. לג'וינט לא נותר שם מקום. המנכ"לים החדשים של הג'וינט ושל החברה למתנ"סים, שנכנסו לתפקידיהם בתחילת שנות ה-90, לא ראו צורך בהמשך הקשר, כל אחד מסיבותיו הוא.

לא זכורה החלטה מוצהרת על הפסקת הקשר, אולם באופן הדרגתי הצטמצמה מעורבותו של הג'וינט בפיתוח תכניות של החברה למתנ"סים. בשנים האחרונות נעשים ניסיונות להחיות את השותפות וקיימות תכניות משותפות ואף נציג הג'וינט מונה כחבר דירקטוריון בחברה למתנ"סים.

”זה פספוס”, אומר פיין. ”השקענו הרבה זמן וכסף. פעם הם היו בשר מבושרנו. יכולנו לשמר את השפעתנו בהשקעה יחסית נמוכה. חבל”. בשנים האחרונות השתנה המצב ויש שיתוף פעולה בין הג'וינט לחברת המתנסים.

איך זה עובד

מרבית עבודתו של ג'וינט ישראל מתבצעת במסגרת שותפויות עם משרדי ממשלה, רשויות מקומיות, ארגונים וולונטריים, פדרציות ותורמים. למעשה, ג'וינט ישראל הפך במרוצת השנים למעין חברת אחזקות עם מניות יסוד ושליטה בחמישה "קונצרנים" חברתיים - אשל לפיתוח שירותים לזקנים (שנוסדה ב-1969), אשלים לפיתוח שירותים לילדים ונוער בסיכון (שנוסדה ב-1998), תבת לפיתוח תעסוקה לאוכלוסיות שאינן עובדות (שנוסדה ב-2005), מסד קליטה למען עולים (שנוסד ב-2002) ומסד נכויות למען אנשים עם מוגבלויות (שנוסד ב-2009).

דרור רותם, מוותיקי ג'וינט ישראל, המשמש יותר מ-20 שנה כמנהל התכנון באשל, מספר שבתחילת שנות ה-80 שוחח על עתיד הג'וינט עם עמית לעבודה, דוד הרמן. הרמן צייר עיגול קטן שממנו יוצאות זרועות לכל כיוון ואמר שכך ייראה בעתיד ג'וינט ישראל - גוף מטה קטן עם אגפים. חלפו 15 שנה עד שהעתיד שחזה הרמן התממש במדויק.

אשל, אשלים ותבת רשומות כגופים חיצוניים לג'וינט ומהוות ישויות משפטיות נפרדות - אשל ואשלים הן עמותות ותבת היא חברה לתועלת הציבור. מסד נכויות ומסד קליטה הם אגפים בג'וינט ישראל. בראשה של כל שותפות עומד ועד מנהל, המורכב מנציגי הג'וינט והשותפים האחרים באופן שווה, כך שהג'וינט מיוצג על ידי אותו מספר דירקטורים כמו השותפים האחרים. יו"ר הוועד המנהל הוא מנכ"ל הג'וינט. בכל שותפות פועלות ועדות מקצועיות וועדות כספים, שאף הן מורכבות מנציגי השותפים באופן שווה.

בתחילת הדרך הייתה כוונה, שבועדים המנהלים יכהנו מנכ"לים של המשרדים הממשלתיים השותפים, אולם במשרד המשפטים התנגדו מחשש לניגוד עניינים או עירוב פוליטיקה בעבודה מקצועית. ההחלטה הוכיחה עצמה נבונה, שכן אנשי המקצוע של המשרדים, בדרך כלל בדרג סמנכ"ל, נשארים בתפקידיהם וכך גם בוועדים המנהלים, אחרי שהשר והמנכ"ל מתחלפים. בנוסף על הבטחת ההמשכיות, מבנה זה מחזק את העצמאות הפוליטית של השותפויות. מנכ"לים משתתפים רק בוועדות היגוי של השותפויות, המתכנסות אחת בשנה.

חצי-חצי

במהלך השנים נמצא, כי המתכון להצלחת השותפויות הוא בשקיפות ובשיתופם של כל החברים בכל מהלך מההתחלה: בחשיבה על מטרתה של כל תכנית, ברעיונות על אופן ביצועה ובשאלה מי יבצע

אותה בשלב הפיילוט. כדי להשיג את הסכמתם של כל השותפים לכל פרט נדרש תהליך שנמשך חודשים ארוכים.

אחד מתפקידיו העיקריים של הג'וינט בניהול השותפויות הוא להושיב סביב אותו שולחן משרדים שונים, שלעיתים ממעטים לשתף פעולה האחד עם השני בחיי היום-יום, ולבנות עמם הסכמות. משימה זו מצריכה התנהלות ברגישות ובכבוד כלפי השותפים ומיומנות בניהול קונפליקטים. היא גם מחייבת מתן קרדיט לשותפים, בהודעות לעיתונות ובטקסים, ואפילו בלוגו על ניירות המכתבים.

חברת הכנסת והשגרירה לשעבר, קולט אביטל, מתפעלת מיכולת זו של הג'וינט. "מאז שאני בכנסת, אני מגלה שכל הכפילויות הן באמת אם כל החטאים - אני לא עושה ואתה עושה, אני כן אעשה, וחוסר התיאום", אמרה בדיון שהתקיים בכנסת במלאת 90 שנה לארגון הג'וינט העולמי. "האפשרות לראות חמישה משרדי ממשלה לא רק יושבים יחד ומאגמים אמצעים, אלא גם חושבים במונחים של חדשנות, זה מאוד חשוב. אני חושבת שזו תרומה חשובה למינהל הציבורי במדינת ישראל".

עמי ברגמן, מוותיקי ג'וינט ישראל, ממשיך את השותפויות לחיי נישואין - כל צד צריך לוותר כדי שהשני ירגיש שכדאי לו לשמר את הקשר. "אם אני רוצה להפעיל תכנית מסוימת עבור האוכלוסייה שאותה אני מעוניין לקדם, אני צריך לתת לשותפים משהו שהם רוצים", הוא אומר.

גם המימון מבוסס על שותפות מלאה - 50% מהג'וינט ו-50% מהממשלה. אם יש שותפים נוספים, חלקם של הג'וינט ושל הממשלה שווה האחד לשני. יוצא דופן הוא מסד קליטה, שותפות שבה הג'וינט מספק רק 25% מהמימון והממשלה את השאר. מסד קליטה הוא גם השותפות היחידה שבה האוצר אינו שותף ומקור התקציב הממשלתי הוא בתקציב השוטף של משרדי הקליטה, הרווחה, הבריאות והשיכון. כתוצאה מכך, קיימת נטייה מצד כל משרד לדרוש פיתוח תכניות הנוגעות לתחום עיסוקו כתמורה מלאה לכספו, במקום שהגישה תהיה אינטרדיסציפלינרית וכוללנית. בשותפויות האחרות, לעומת זאת, מקור המימון הממשלתי הוא באוצר, המייעד ("צובע", בעגה מקצועית) סכומים מסוימים בתקציבי המשרדים השונים לשותפות עם הג'וינט, ולכן הם אינם חשים אותה בעלות על הכסף שחשים המשרדים השותפים במסד קליטה.

מימון של 25% פוטר את ג'וינט ישראל (כמו גם ארגונים נוספים, למשל הקרן הקיימת לישראל) מחובת השתתפות במכרזים ממשלתיים, פטור שמעניק יתרון עצום לארגון ולממשלה. מבחינת הג'וינט הפטור מנטרל תחרות; מבחינת השותפים במשרדי הממשלה הוא מאפשר להם לבקש מהג'וינט שיפתח תכניות וכך להימנע ממכרז בשלב שבו הפקידות הבכירה אינה יודעת אפילו איך לנסח את המכרז.

למשרדי הממשלה נוח שהג'וינט מפתח תכניות ומתקשר עם עמותה לביצוע הפיילוט. ג'וינט ישראל משתדל להיכנס לשותפות אסטרטגית כשיש לו לפחות שני שותפים ולעיתים אף יותר. במסגרת השותפות מפתחים תכניות, מקימים פיילוט לשם ניסוי, ויוצאים כעבור שלוש עד חמש שנים אחרי שהתכנית הועברה להמשך הפעלה והפצה לממשלה, לרשות מקומית או לעמותה. בתכניות הדגל של השותפויות, כגון "שכונות תומכות" לזקנים או "מוטב יחדיו" למען ילדים בסיכון, השותפות נשאת במעטפת למשך 10 ואף 15 שנים באמצעות הדרכה, מחקר, שיווק, חברות בוועדות היגוי, עריכת כנסים, ועוד.

בכל שותפות מתבצע תכנון לטווח רחוק - לשלוש עד חמש שנים. התכנון מתבסס על בחינת צרכים, לעתים באמצעות מחקרים שמספק מכון ברוקדייל, וזיהוי הזדמנויות לקידום של נושא מסוים. ההחלטות המפורטות יותר מתקבלות מדי שנה בוועדות המקצועיות שפועלות במסגרת כל שותפות ועל ידי הוועד המנהל של כל שותפות.

הדומיננטיות של הממשלה בשותפויות תלויה בנושא ובנפשות הפועלות, לרבות זו של השר. על אף האופי הא-פוליטי של ג'וינט ישראל ושל השותפויות, לפעמים הדרג הפוליטי מציב דרישות. למשל, שר התמ"ת, בנימין בן אליעזר, ביקש שתבת תשנה את חלוקת המשאבים כדי להשקיע יותר כסף בפיתוח תכניות תעסוקה במגזר הערבי. במקרה זה, מנכ"ל תבת, פרופסור יוסי תמיר, הסכים, מסיבות מקצועיות. אבל לא תמיד זה כך. במחצית שנות ה-80, למשל, דרשה מפלגת תמ"י לבצע מינויים פוליטיים באלכ"א, שותפות בין ג'וינט לממשלה להכשרת כוח אדם במגזר הציבורי. בתגובה הג'וינט הקפיא את פעילות אלכ"א למשך חצי שנה.

בעד ונגד

איגום המשאבים ויצירת שיתופי פעולה בין מקבלי החלטות ומומחים מהמגזר הממשלתי, יהדות ארצות הברית, באמצעות הג'וינט, השלטון המקומי וגופים וולונטריים, מאפשרים לפתח שירותים יעילים במיוחד במסגרת השותפויות.

מבחינת הממשלה, אלה רק שניים מהיתרונות הרבים בחבירה לג'וינט. תקציבי הממשלה אמנם ענקיים לעומת אלה של הג'וינט, אבל הם מיועדים לפעילות שוטפת. השותפויות מהוות עבור המשרדים זרועות מחקר ופיתוח, מעין מעבדות ניסוי במימון משרד האוצר. האוצר מצדו, שהיה ספקן ביותר כשהשותפויות יצאו לדרך בסוף שנות ה-90, הפך חסיד, לעתים נלהב, משום שהוא סבור שהג'וינט מאפשר לנצל את

תקציבי הממשלה בצורה יעילה. הוא גם נהנה מיכולתו, במסגרת השותפויות, להטיל וטו על הצעות שמעלים המשרדים, אם אלה אינן נראות לו.

השותפויות פועלות על בסיס פריטטי, כך שלכל שותף זכות וטו. מנטבר, שיושב בראש הוועדים המנהלים של השותפויות, אומר, כי מעולם לא הטיל וטו על החלטה של ועד מנהל. לעומתו, אומר ד"ר צבי פיין, לשעבר המשנה למנכ"ל, כי הוא עודד את השימוש בכלי הווטו משום שזה הקנה כוח לשותפות וגרם לה לבחון מחדש תכניות והצעות ולשפר אותן במידת הצורך. לדבריו, הוא רצה גם להראות שהוועד המנהל אינו חותמת גומי של הוועדות המקצועיות ושכלל שותף יש השפעה.

גם מבחינת הג'וינט לשותפויות יש יתרונות משמעותיים. לצד המינוף של התקציב והפיכתו של כל דולר מארצות הברית לשלושה, ארבעה ואף שמונה דולר בישראל, מתבצע במסגרת השותפויות תהליך חשיבה מעמיק באשר לניצול המרבי של הכסף. לפני שמבצעים תכנית מקדישים מחשבה לשאלה אם היא באמת נחוצה ובת-קיימא ואם היא תופץ אחרי שלב הפיילוט, כדי שההשקעה לא תרד לטמיון.

אבל יתרונות אלה הם, לעתים, גם חרב פיפיות. "פעם הייתה לי אוטונומיה מוחלטת, הייתי לוקח את הכסף, למשל מתורם מקליבלנד, ורץ איתו", אומר ד"ר רמי סולימני, מנכ"ל אשלים. "היום אני סטארט-אפ חברתי אבל כבול על ידי ביורוקרטיה. זה מעכב אותי, עוצר אותי. היום חולפת לפחות חצי שנה עד שתכנית מקבלת את כל האישורים ויוצאת לאוויר. פעם תהליך זה נמשך חודשיים לכל היותר".

מלחמת לבנון השנייה הזכירה לסולימני את הזמנים הטובים של פעם. כשבכיסיהם כספי מגבית החירום מארצות הברית, עלו ראשי ג'וינט ישראל לצפון, ישירות לרשויות המקומיות, והחלו לעבוד. הם הביאו מזרנים ומימיות, עסקו בהכשרת מורים ומדריכים למען הילדים במקלטים ובפעילויות רבות אחרות. הם אמנם תיאמו את עשייתם עם הממשלה, אבל לא הקימו ועדות ולא ניהלו דיונים. "הפעלנו עיקרון פעולה היסטורי שלנו. נפלו קטיושות ואנחנו באנו. זה היתרון שעשה אותנו במהלך השנים זריזים ואהובים. אנחנו, בניגוד לממשלה, יכולנו לחלק מיד 20 מיליון דולר".

הערגה לימים הטובים ההם משקפת את האמביוולנטיות שבה מתייחסים בג'וינט כלפי השותפויות עם הממשלה, שהפכו כורח המציאות במאה ה-21. סביב אמביוולנטיות זו מתעוררים לא אחת מתחים - בין גבעת ג'וינט לבין קריית הממשלה שמעבר לכביש, בין מטה הג'וינט העולמי שמעבר לים לבין עובדי הג'וינט בישראל. יש בג'וינט הרואים עצמם בעיקר כסוכני שינוי, הפועלים למען האוכלוסיות שבהן הם מטפלים. אחרים רואים את עיקר מחויבותם לביצוע מדיניות הממשלה. יוסי תמיר, למשל, מגדיר עצמו כ"כקבלן לשינוי פרדיגמה".

בהקשר זה מתעוררת גם השאלה באיזו מידה יכול הג'וינט לקבוע מדיניות או להשפיע על מדיניות הממשלה ועל סדרי העדיפות שהיא קובעת בהקצאת משאבים חברתיים. קיימת הסכמה על כך, שבשלב התכנון לפחות, לג'וינט יש השפעה. ברור לכל, עם זאת, כי הארגון אינו שותף ישיר בתהליך קבלת החלטות הממשלה.

השפעתו המוגבלת של הג'וינט באה לידי ביטוי, למשל, בנושא ילדי העובדים הזרים. מנטבר רצה שהג'וינט יפתח תכניות לילדים בגיל הרך, שנמצאים בגנים צפופים ומסוכנים בדרום תל-אביב. הממשלה ביקשה שיחכה עד שתתקבל, במועד לא ידוע, החלטה סופית וכוללת בעניין גורל הילדים. בסופו של דבר סוכם, שהג'וינט יגבש תכניות, אבל לא יפעיל אותן.

העובדה שבסופו של דבר ידה של הממשלה על העליונה באה לידי ביטוי מוחשי בחוזים שלה עם הג'וינט במסגרת השותפויות, המכילים סעיפים דרקוניים למדי. "המשרד יהא רשאי תוך תקופת ההסכם, בהודעה מוקדמת של ארבעה שבועות, לצמצם את היקף השירות מכל סיבה שתיראה לו", היא לשון סטנדרטית בחוזים. סעיף נפוץ נוסף קובע, ש"המשרד יהיה רשאי להביא את ההסכם לידי גמר... בהתראה של 30 יום מראש". במקרה שמשרד ממשלתי אכן מנצל את זכותו לסיים את ההתקשרות עם הג'וינט, "לא תהיה על המשרד חובה לפצות את נותן השירותים או לשלם לו תשלום מכל סוג ומין...". במסגרת החוזה, מתחייבת השותפות להגיש לממשלה דרישה להחזר הוצאות אחת לחודש. "הרשות בידי המשרד לאשר את דרישת התשלום ואת הדין וחשבון במלואו או בחלקו", נכתב בחוזים. לא זאת בלבד, אלא שאם האוצר אינו מעביר למשרד ממשלתי את הסכום שהוא חייב לשותפות, רשאי המשרד לדחות חלק מהתשלום עד שיקבל את הכסף מהאוצר.

טענת ההתנשאות

בראיונות עם השותפים, שאותם הזמין הג'וינט מחברת סקרים ב-2005 נמצא, כי חלקם סבורים שהג'וינט מתנהג כלפיהם בהתנשאות. בג'וינט מודים, שיש אמת מסוימת בטענות אלה. ברגמן מייחס זאת לניסיונות של חלק מעמיתיו לנכס לארגון את הצלחת השותפויות. בג'וינט מסכימים, אבל גם סבורים, שהממשלה רגישה מדי, רגישות שנובעת לא אחת מרושם שנוצר אצל שר או מנכ"ל, שלפיו הג'וינט הוא שעושה את העבודה ולא פקידי המשרד. בג'וינט ערים לבעיה ומנווטים בזהירות. חיים פקטור, סמנכ"ל ג'וינט ישראל וראש אגף תקציבים, מגדיר זאת כך: "כלפי התורמים שלנו בחו"ל אנחנו פופאי. כלפי השר בישראל, הפקידות שלו היא שעשתה את העבודה".

מוטי וינטר, מבכירי משרד הרווחה והשותף הוותיק ביותר של הג'וינט, אינו חש התנשאות. להיפך. הוא חש שווה בין שווים ובן בית בגבעת ג'וינט ורואה בארגון פרטנר תומך. הדבר היה נכון במיוחד כשלמשרד הרווחה לא היה שר או כאשר השר פעל בניגוד לדעת אנשי המקצוע במשרדו. "נכון, השותפות יוצרת תלות, אבל היא הדדית", הוא אומר.

לשאלה מי צריך את מי יותר - הג'וינט את הממשלה או להיפך - אין תשובה ברורה. ב-2007, כאשר נחום איצקוביץ' החל לנהל את משרד הרווחה, הוא הסתייג מהמעורבות העמוקה של ג'וינט ישראל בעשיית המשרד וטען שהפקידות הבכירה במשרד מזדהה יותר עם הג'וינט מאשר עם המשרד. "כשאנחנו מביאים מיליארד שקלים לשירותי רווחה, זה מובן מאליו. הם מביאים 50 אלף דולר וכולם פורסים להם שטיח אדום", אמר בשיחות פנימיות. אבל עם הזמן הבין, שהסידור נוח, בין השאר כדי לעקוף דרישות של קיום מכרזים. כך, למשל, כאשר ביקש מהג'וינט ב-2009 לשמש קבלן לביצוע פרויקט של ביטחון תזונתי, תחום שהג'וינט כלל אינו עוסק בו.

במהלך מבצע "עופרת יצוקה" ביקש איצקוביץ' מבריק לסייע ל"קהילות התומכות" של הזקנים והנכים בדרום, באמצעות פרויקט חדשני שיזם "תומך קהילתי". זאת, בלי לשאול את דעת השירות לזקן במשרדו, שגם יכול היה לעזור. בהקשר זה מתריע וינטר מפני סכנה שאורבת לג'וינט - הפיכה לממשלה ב'. השותפויות מאפשרות אמנם לג'וינט ישראל כר פעולה נרחב, אך, כאמור, גם מצרות את צעדיו בצורה משמעותית. כדי לשמר חופש פעולה, מנטבר מקצה להן רק מחצית, 46% ליתר דיוק, מהתקציב הגרעיני שהוא מקבל מהג'וינט העולמי. שאר התקציב מיועד לעשייה אחרת: פיתוח כוח אדם במגזר הציבורי, באמצעות אלכ"א; עידוד הפילנתרופיה וההתנדבות בישראל באמצעות אגף שנושא בשם זה, פיתוח ידע בנושאי הגירה, באמצעות המרכז להגירה בינלאומית ולקליטה (CIMI), שאותו הקים בג'וינט.

התקציבים שאינם מיועדים לחמשת השותפויות הגדולות מאפשרים לג'וינט לבצע פרויקטים נוספים, כאלה שלג'וינט אין די כסף לבצע במסגרת השותפויות לפי נוסחת ה-50-50 או כאלה שהוא מעוניין לקדם במהירות, בלא אבני הרחיים הביורוקרטיות של השותפויות. לשם כך משמר הג'וינט אגפים ייעודיים לצד השותפויות הגדולות, כגון האגף לשילוב עולים לצד מסד קליטה ואגף נכויות לצד מסד נכויות. תמרה ברנע, ראש אגף מסד נכויות, ממשילה את ההסדר לביטוחים המשלימים בתחום הבריאות, המאפשרים למבוטחים אופציות נוספות על אלה הקיימות בביטוח הבסיסי. "האגפים מתרחבים או מתכווצים בהתאם לצורך ובכך מתאפשרת גמישות רבה", היא אומרת.

אשל, לזיקנה מכבדת

רלף גולדמן אוהב לעלות זיכרונות. באחד מימי השישי ביוני, 1968, ישב במלון אסקס האוז בניו-יורק ואכל ארוחת בוקר עם שר האוצר, פנחס ספיר, עמו עבד באותה תקופה. באמצע הארוחה נקרא לצאת ולהקדים את פניה של משלחת קטנה, שהגיעה במפתיע לבקרו - קבוצה של שני בכירים בג'וינט העולמי ומומחה לרפואה ציבורית מאוניברסיטת הרווארד. לשלושה הייתה הצעה שגולדמן התקשה לסרב לה, אחרי שכבר פעמיים קודם לכן דחה הצעות לעבוד בג'וינט. הצעתם הייתה להקים ולנהל ארגון לפיתוח שירותים למען הזקן בישראל.

"הם ישבו שנתיים וחשבו והגיעו למסקנה שהג'וינט הוא לא ממשלה וגם לא רוטשילד והוא לא יכול לטפל בכל בעיות החברה בישראל", אומר גולדמן. אשל נועדה להוות המשך טבעי לפעילות מלב"ן ולהבטיח שרצף הפעילות של הג'וינט בישראל, שהחל ב-1914, לא ייקטע.

כך קמה בינואר 1969 האגודה לתכנון ולפיתוח שירותים למען הזקן בישראל (אשל), ששמה לעצמה מטרה לחזק את הזקנים בישראל, לשפר את דימוים העצמי ואת מעמדם החברתי ולהבטיח להם איכות חיים טובה וזיקנה מוצלחת. גולדמן נבחר יו"ר הוועד המנהל. אשל רשומה כעמותה עצמאית על אף שעובדיה המקצועיים, כולל המנכ"ל, מועסקים על ידי הג'וינט.

באותן שנים כבר היה ברור שממשלת ישראל, בתחילת העשור השלישי לעצמאותה, יכולה ליטול על עצמה אחריות גם לאוכלוסיות החלשות ביותר שטופלו עד אז במלב"ן. כך החל תהליך הדרגתי של העברת מוסדות הארגון למשרד הבריאות, תהליך שהסתיים בדצמבר 1975. כמו כן, היה ברור, שעל אף היותה של אוכלוסיית ישראל צעירה, יחסית, מספר הזקנים גדל בקצב מהיר כתוצאה מגלי העלייה של שנות ה-50 ותוחלת החיים המתארכת ויש לתכנן ולפתח עבורם שירותים.

ב-16 ביוני 1969 שלחה ממשלת ישראל מכתב לוועד המנהל, בזו הלשון:

"ממשלת ישראל, השוקדת על רווחתם של כל תושבי המדינה, מכירה בצורך הדחוף להקדיש תשומת לב מיוחדת לציבור הקשישים, לבעיותיהם ולצרכיהם, אך אין הממשלה יכולה להקצות את כל המשאבים הדרושים להקלת מצוקתם של הזקנים ולהבטחת רווחתם כנדרש על פי תכניותיכם.

אנו מוכנים להקדיש לאגודתכם במשך חמש השנים הקרובות סכום של 17.5 מיליון לירות, מחצית ההשקעה הדרושה להגשמת תכניותיכם. אנו מקווים, כי תצליחו לגייס את יתרת הסכום הדרוש לביצוע התכנית במלואה".

על החתום היו שר האוצר זאב שרף, שר הבריאות ישראל ברזילי ושר הסעד, ד"ר יוסף בורג. כך נולדה השותפות האסטרטגית הראשונה של הג'וינט העולמי עם ממשלת ישראל, קשר ייחודי בין ארגון חוץ-ממשלתי לממשלה על בסיס שוויוני, שעתידי לשמש בסיס ומודל לחיקוי של ארבע שותפויות נוספות. חתימת ההסכם הייתה גם הניסוי הראשון של הג'וינט העולמי במדינת ישראל הריבונית, בפעילות שעתידה להתבסס על פיתוח שירותים ולא על אספקתם, על פיתוח עצמאות של קהילות מוחלשות ולא על שימור התלות.

אשל החלה לפעול משרדים ברחוב שלומציון המלכה בירושלים והתאחדה עם הג'וינט רק כשנחנך מבנה הארגון ב"גבעת ג'וינט" ב-1980. האיחוד הטיב עמה. תקציבה הראשוני היה פחות משני מיליון דולר ובסוף שנות ה-80 כבר הגיע ל-10 מיליון דולר. מאז צמח בהדרגה עד סוף שנות ה-90 והגיע לכמעט 20 מיליון דולר, רמה שנשארה בעינה, פחות או יותר במשך עשור. ב-2010 ירד התקציב ל-16.6 מיליון דולר.

אשל שמה לה למטרה לבנות, לפתח ולשפר שירותים מוסדיים, לפתח שירותים קהילתיים, לקדם את בריאותם של הזקנים ולפתח עבורם תכניות תרבות ופנאי. תכניותיה מיועדות לשינוי תנאי החיים של הזקנים בכל רמות התפקוד, מעצמים ועד תשושי נפש, מכל מוצא ודת - ותיקים, עולים וערבים. היא הקימה בתי אבות, מרכזי יום ודיור מוגן, סייעה בייסודן של עמותות מקומיות למען הזקן ברחבי הארץ, פיתחה תכניות של "שכונה תומכת" ו"בית חם", הכשירה עובדים מקצועיים ובלתי מקצועיים במערכת השירותים לזקן, יזמה פעולות לקידום הבריאות של הזקנים ופעולות התנדבות למענם וליוותה את פעולותיה אלה בתכנון ובהערכה שיטתיים.

"האתגר שלנו הוא להעניק לכל בני הגיל המבוגר את חוויית הזיקנה", אומר מנכ"ל אשל מאז 1988, פרופסור יצחק בריק.

מעבדת חלומות

השותפים המקוריים באשל היו שלושה משרדי ממשלה - האוצר, הרווחה והבריאות, והג'וינט. ב-1988, בעקבות אישורו של חוק הסייעות, צורף לשותפות זו המוסד לביטוח לאומי, המופקד על יישום החוק. ב-2007 צורף שותף חמישי, המשרד לענייני גמלאים, שב-2010 הוסב שמו למשרד לאזרחים ותיקים. כיום, מורכב הוועד המנהל מנציגיהם של חמשת גופים אלה ומחמישה נציגי הג'וינט. היו"ר הוא מנכ"ל ג'וינט ישראל. בנוסף על הוועד המנהל פועלות באשל ועדות מקצועיות, שגם בהן ייצוג שווה לממשלה

ולג'וינט: ועדה לשירותים קהילתיים, לקידום בריאות, לשירותים מוסדיים, לדיוור, ועוד. המפתח לשרידותה של השותפות הוא משרד האוצר, ובאופן ייחודי אגף התקציבים. במשך השנים הפכו רבים מנציגי האגף, שהיו חברים בוועד המנהל של אשל, מספקנים למאמינים נלהבים שהסירו מכשולים וקידמו תכניות. מנכ"ל אשל החל מ-1981 ובמשך שבע שנים היה אורי לאור ז"ל, שקודם לכן שימש סגן הממונה על אגף התקציבים לנושאי חינוך ורווחה.

בתחילת הדרך תרמו הממשלה והג'וינט כל אחד מחצית מתקציבו של אשל. ב-1989 חבר הג'וינט לקרן הרי וג'נט וינברג, שתורמת לשותפות כארבעה מיליון דולר בשנה. בכך הפך חלקו של הג'וינט לגדול בהרבה מזה של הממשלה. הממשלה הודפת טענות על שחיקת חלקה במימון, באומרה שהג'וינט הוא שהפר את איזון החצי-חצי בכך שהזרים כסף נוסף לשותפות והממשלה אינה יכולה להגדיל את חלקה בהתאם.

כניסתו של הביטוח הלאומי לשותפות הפרה אף היא את משוואת המימון המקורית. נכון לתקציב 2009, שעמד על 18.2 מיליון דולר, חלקו של הג'וינט היה 39.6%, חלקו של הביטוח הלאומי 32% ואילו הממשלה תרמה 12.5% (שאר הכסף מקורו בהכנסות שונות, לרבות ריביות, ועידת התביעות, מפעל הפיס, ועוד). לא רק שהממשלה הפכה לשותף זוטרי, אלא שכספיה מאחרים להגיע. בריק אומר, כי הממשלה גוררת חובות של מיליוני שקלים לאשל, בין השאר מתוך תפיסה מוטעית, שהג'וינט הוא ארגון עשיר שיכול לעמוד בעיכובים. דוגמה למוסר התשלומים של הממשלה עלתה בישיבת הוועד המנהל של אשל ב-30 בנובמבר 2009, שם דיווח נציג משרד הבריאות, ד"ר א. כהן, כי חוב של 800 אלף שקלים של משרדו לתקציב 2009 "נמצא בטיפול אינטנסיבי ואני מקווה שיאושר".

הממשלה גם מנצלת את הזכות המוקנית לה בחוזים עם אשל לקצץ את חלקה בתקציב בכל עת. ב-2009, למשל, הודיעו משרדי הבריאות והרווחה שהם מצמצמים באופן ניכר את המימון הקבוע שלהם לשותפות - 800 אלף דולר מתוך 2.8 מיליון דולר של משרד הבריאות ו-400 אלף דולר מתוך 1.4 מיליון של משרד הרווחה. "נלחמתי, הסברתי, שכנעתי, ניצלתי קשרים ובסוף החזירו את המימון - עד לפעם הבאה", אומר בריק.

עיכובים וקיצוצי מימון אינם משקפים את יחסם של משרדי הבריאות והרווחה לשותפות. אין ספק, שהממשלה מעוניינת בשותפות עם גוף שבעיניה הוא אמין, מקצועי, גמיש, זריז, יצירתי וממושמע. הערכתם של משרדי הממשלה מקבלת ביטוי ברור בראיונות שעורך עמם דרור רותם, מנהל התכנון באשל, בכל פעם שהוא מתיישב להכין תכנית חומש. "מנקודת מבטם של משרדי הבריאות והרווחה,

אנחנו זרוע הפיתוח שלהם, אנחנו המו"פ שבאמצעותו הם יכולים לממש חלומות", אומר רותם. עם זאת, נשמעים גם קולות באשל הטוענים, שהעמותה הפכה למעין ממשלה ב' ואיבדה את יכולתה לאתגר את המערכת ולהשפיע עליה. מצד אחד, אשל משפיעה על מדיניות הממשלה, למשל בפיתוח "שכונות תומכות" לזקנים ובהפצתן, מצד שני, ישנם באשל הסבורים, שלעתים קרובות מדי הג'וינט מובל על ידי הממשלה ונענה לבקשות גם כשהוא סבור שהן מוטעות ואינן עולות בקנה אחד עם סדר העדיפויות ותכנון החומש שלו.

כך קרה, למשל, כאשר הממשלה ביקשה מהג'וינט להשתתף בפרויקט לאומי למניעת התאבדויות. אשל הסכימה לתרום חצי מיליון שקלים לטיפול באובדנות של זקנים על אף שהנושא לא היה בראש סדר העדיפויות שלה, לנוכח ההיקף הקבוע והנמוך, יחסית, של אובדנות בקרב זקנים. "בניגוד לתכניות הרגילות שלנו, לא התקיים כלל דיון בנושא. לא שאלו, למשל, אם בכלל אפשר למנוע אובדנות של זקנים. משרד הבריאות החליט - וזהו", אומר בריק.

שותפות במבחן

אשל, כמו גם השותפויות האחרות, פועלת במציאות משתנה המאיימת על המעמד הייחודי שרכשה לעצמה במהלך ארבעה עשורים ויותר. ההפרטה של מרבית שירותי הרווחה והעברתם של מאות מיליוני שקלים לספקים חוץ-ממשלתיים הניבה דרישה מצד חשבים ויועצים משפטיים של הממשלה ליתר שוויוניות ושקיפות. הדבר בא לידי ביטוי, בין השאר, בדרישה לערוך מכרזים לבחירת ספקי שירותים. מתוקף המומחיות והוותק שלה, כמו גם מתוקף היותה צינור לכספים רבים מתורמים בחו"ל, פטורה אשל מתחרות במכרזים על השירותים שהיא מספקת לזקנים מטעם הממשלה. אולם פטור זה תקף רק לגבי חוזים עם הממשלה ולא עם הרשויות המקומיות הרבות, שבשטחיהן היא פועלת.

מציאות זו יוצרת מצבים אבסורדיים, כמו, למשל, דרישה מחשבים שהממשלה תצא למכרזים על פרויקטים שאותם הג'וינט מממן באופן חלקי.

כך קרה, למשל, כשעיריית ירושלים ביקשה להוציא למכרז את כל הפעילות של אשל בעיר - ניהולן של "הקהילות התומכות", שני בתי אבות, פרויקט למניעת התעללות בזקנים, ועוד. הכוונה סוכלה לעת עתה והמחלקה המשפטית של הג'וינט בוחנת רעיונות להתמודדות עם הבעיה, שאינה ייחודית לירושלים. כך קרה גם כשאשל קיבלה מיליון שקלים מהמשרד לאזרחים ותיקים כדי להקים בית אבות בעיר טייבה, עבור המגזר הערבי. "ואז בא איזה יועץ משפטי והתחיל לשאול, 'למה דווקא בטייבה? ולמה דווקא

הג'וינט?" מספר בריק. ההגבלות הללו פוגעות קשות בשיתוף הפעולה. המשרד לענייני גמלאים התחייב לתת 20 מיליון שקלים לאשל, אבל נכון לתחילת 2010 רק חלק קטן מהכסף הועבר. "המפקד רוצה", מסכם בריק, "אבל המפקד לא יכול".

באשל מתרעמים על הגישה הזאת. "אם אנחנו שותף אסטרטגי של הממשלה, אז אין שאלה למה אשל מבצעת ולא מישהו אחר. ואם לא, אז אנחנו נותני שירות, כמו כל אחד אחר. המונח 'שותפות אסטרטגית' לא תמיד מובן מאליו וחייב לא מובטחים לנצח", מזהיר בריק. לא רק מינהל תקין עומד בבסיס ההגבלות הללו. גורם לא פחות משמעותי בהתנהלות השותפויות הוא האגו, או כפי שמכנים זאת בג'וינט, שלושת ה"כפים" - כסף, כוח וכבוד.

אך לא רק מכרזים, הגבלות משפטיות ומלחמות על קרדיטים מצרים את צעדיה של אשל בשנים האחרונות, אלא גם יכולתה לגייס כספים באופן שיאפשר לה גמישות וחירות פעולה. יותר ויותר מכספי התרומות המגיעות מתורמים ומפדרציות בארצות הברית מיועדים לתכניות או לתחומים מסוימים, וכך גם הכספים של השותפים הישראלים. שלישי מכספי הביטוח הלאומי, למשל, מיועדים לתכניות ייחודיות בקהילה או במוסדות.

במקביל לגידול בתרומות ייעודיות חל צמצום בתקציבים שג'וינט ישראל מזרים לאשל, כתוצאה מקיצוץ נכבד בכספים שמתקבלים מהג'וינט העולמי. כספים אלה הם שמאפשרים לאשל לעסוק בפיתוח של תכניות, אבל צמצומם משמעו שבמקום לעסוק בפיתוח של שלוש תכניות בו בזמן, אפשר לעסוק רק באחת.

ובכל זאת, בלא השותפות לא הייתה מתקיימת כל העשייה המפוארת למען הזקנים בישראל. אחת התרומות הבולטות של אשל היא במערך הדיור בקהילה, המאפשר למרבית הזקנים להמשיך ולחיות בבתיהם, מה שהופך את ישראל לאחת המדינות עם שיעורי הדיור והאשפוז המוסדי הנמוכים בעולם, בכל הקשור לזקנים.

אשל לא הסתפקה בשותפות האסטרטגית עם הממשלה כדי להפיץ ולהטמיע את התכניות שגיבשה. במהלך השנים הרחיבה את מוטת הכנפיים שלה והקימה שותפויות עם יותר מ-100 רשויות מקומיות, באמצעות עמותות למען הזקן שהוקמו בשטחן. העמותות קשורות בטבורן לאשל - הן פונות לארגון בכל פעם שמתעורר קושי כלשהו, מקצועי או כספי. התלות היא הדדית. הפריסה הגיאוגרפית הרחבה של העמותות מאפשרת לאשל לבצע באמצעותן פרויקטים בהיקף ארצי. כך, למשל, כשקרן מכבי פנתה לאשל והציעה לקיים יום כיף עבור ניצולי השואה - אך התנתה זאת בביצוע בתוך חודש, לפני תום שנת

הכספים. בשל הקשרים עם העמותות המקומיות, התחייבה אשל לבצע והצליחה. מעטים הם הגופים, אם בכלל, שהיו יכולים לבצע מבצע בהיקף ארצי כזה בתוך זמן כה קצר. אשל גם מקיימת קשרים הדוקים עם ארגונים וולונטריים ברמה הארצית לקידום תכניות שונות - "יד שרה" לציוד רפואי, "עזר לציון" לשירותים רפואיים, "מאיר פנים" למזון, מט"ב למטפלות סיעודיות, החברה למתנ"סים לפעילות פנאי, ועוד. מהות הקשרים הללו אינה תמיד כספית. כשאשל מזמינה זקנים ליום כיף במתנ"סים, למשל, החברה למתנ"סים תורמת מבנים.

אשל מול הג'וינט

לא רק עם השותף הממשלתי מתעוררות מחלוקות. בשל המבנה הייחודי של השותפות, אשל מוצאת עצמה, לעתים, בחילוקי דעות מהותיים עם ג'וינט ישראל או עם הג'וינט העולמי, על אף היותה בשר מבשרו. היותו של מנכ"ל אשל עובד הג'וינט מקנה לו מידה רבה של עצמאות, אבל יוצרת לא אחת מתחים. סוגיה מהותית שעולה שוב ושוב בהקשר זה היא השאלה אם על אשל להתמקד בפיתוח שירותים לכל הזקנים בישראל או רק לאלה הנזקקים מבחינה כלכלית. מתח זה מלווה את אשל מיום הקמתה, אם כי בסך הכול זהו מתח בריא.

"תהליך ההזדקנות כרוך בבעיות ובצרכים שאינם ייחודיים לעניים. שלא כמו ילדים בסיכון, למשל, כשמדובר בזקנים אוכלוסיות חלשות אינן בהכרח רק העניות", אומר בריק, חסיד הגישה הכוללנית. התעללות בזקנים היא דוגמה אחת הממחישה את טענתו. היא מתרחשת בכל שדרות החברה, הכאב והסבל שהיא גורמת אינם מוגבלים לעניים. כך גם הבדידות, שהיא תופעה רווחת בקרב זקנים, גם אלה שאינם עריריים. לבעיות אוניברסליות, סבור בריק, יש לפתח שירותים אוניברסליים.

מנגד, סבורים אנשים כמו מנכ"ל הג'וינט, ארנון מנטבר, כי אשל חייבת לפעול בהתאם למנדט שקיבלה מהג'וינט העולמי, קרי לטפל בזקנים הפגיעים ביותר (vulnerable) בחברה. "ארנון מפרש את ההנחיה לחומרה", טוען בריק, נווט מיומן במערכת. "כדי שאוכל לחיות פה בשלום, אני נותן עדיפות לזקנים עניים - אבל מפתח שירותים לכולם", הוא מסביר. לדבריו, נציגי הממשלה בשותפות נוטים יותר לגישתו.

אחד המתחים בין אשל לג'וינט הוא סביב נושא התקציבים. באשל טוענים, כי הם מופלים לרעה לעומת גופים אחרים בג'וינט מבחינה תקציבית. כל הקמה של שותפות או מיזם חדש בא על חשבון אשל וכל קיצוץ שהג'וינט מבצע באשל הוא חסר פרופורציה לזה שהוא מבצע אצל האחרים, טוען בריק. "לוקחים לי 100 אלף פה, 100 אלף שם, משום מה בג'וינט חושבים שאשל היא ארגון עשיר. אני חושב שגם אשלים

ותבת הם ארגונים עשירים באותה מידה", הוא אומר.

אשל משתדלת לטשטש את השחיקה בתקציביה, כדי שמשרדי הממשלה והביטוח הלאומי לא יחליטו לקצץ גם בחלקם. בריק אמנם מדווח בישיבות הוועד המנהל, כי הסכום שעומד לרשותו פחת, אך מרגיע שיגייס את החסר ממקורות אחרים. כנראה שאשל מצליחה: בסקרי דעת קהל בקרב הציבור הרחב ובראיונות עומק עם פקידי ממשלה ונציגי עמותות וקרנות שעובדים עם הג'וינט, נתפס הארגון באופן עקבי כארגון עם גישה למשאבים רבים. מעבר לכך, מסקרים מסתבר, שאשל היא גורם מוכר ופעילותו של הג'וינט למען הזקנים היא המוכרת ביותר מכל תחומי פעילותו.

עם זאת, בעוד שעד תחילת שנות האלפיים שלט אשל בלא עוררין בתחום פיתוח השירותים לזקן, בשנים האחרונות קמה לו תחרות. ב-2002 החל המוסד לביטוח לאומי לפתח שירותים לזקנים באמצעות הקרן לשירותים מיוחדים, כשם שעשה עוד קודם לכן למען ציבור הנכים בישראל. המוסד מקדיש למטרה זו כ-30 מיליון שקלים בשנה ומתחרה ישירות באשל, על אף היותו שותף מרכזי בו.

לאשל אמנם תקציב גדול פי יותר משתיים מאשר זה של הקרן לפיתוח שירותים לזקנים, וגם בלא חלקו של הביטוח הלאומי תקציבו מגיע כמעט ל-45 מיליון שקלים בשנה. לאשל גם יותר ניסיון וידע מקצועי בתחום והוא פחות כבול מהמוסד באישורי ועדות וסרבול ביורוקרטי. ובכל זאת, אומר בריק, "השותפות נעשית יותר ויותר קשה. מדי פעם הנושא עולה, יושבים, מדברים, אחר כך מתחבקים ומתנשקים, אבל מקור הבעיה נותר".

אשלים, לילדים בסיכון

העמותה לתכנון ולפיתוח שירותים למען ילדים ובני נוער בסיכון, הידועה כאשלים, רשומה כעמותה עצמאית אם כי, כמו אשל, משרדיה שוכנים בגבעת ג'וינט. בנוסף לג'וינט ישראל שותפים בה משרדי הרווחה, החינוך והבריאות, המוסד לביטוח לאומי והפדרציה הגדולה ביותר בצפון אמריקה, הפדרציה היהודית של ניו יורק.

המנדט של אשלים הוא לפתח תכניות למניעת מצבי סיכון, לאיתור ילדים ונוער בסיכון ולטיפול בהם ובמשפחותיהם. מצבי סיכון מוגדרים כהזנחה, התעללות פיזית, מינית, נפשית-רגשית, חיים במשפחה או בסביבה מסוכנת, נשירה סמויה וגלויה ממסגרות חינוך, פעילות שולית או עבריינית, בעיות התנהגותיות ורגשיות. נכון ל-2010 אשלים מעורבת ביותר מ-300 תכניות, בשיתוף משרדי ממשלה, רשויות מקומיות והמגזר השלישי.

אשלים הוקמה ב-1998. הואיל וכוונתו של ארנון מנטבר הייתה לשכפל את הצלחת אשל, ביקש ממנכ"ל אשל, יצחק בריק, להקים את אשלים. ברקע של השותפות החדשה התרחשו שינויים חברתיים ודמוגרפיים משמעותיים. מספר הילדים בסיכון גדל והלך, בין השאר כתוצאה מהעלייה מאתיופיה בשנות ה-80, וגברו הדיווחים על מקרי התעללות בקטינים והזנחתם בעקבות התיקון בחוק העונשין, שחייב דיווח על מקרי התעללות בקטינים בידי האחראים עליהם. חובת הדיווח שיקפה שינויי מגמות בהתייחסות לילדים בסיכון בעולם, בכלל, ובישראל, בפרט.

עד לשנות ה-80 התמקדו מאמציה של המדינה ליצירת שוויוניות רבה יותר עבור קבוצות חלשות. רפורמת האינטגרציה, למשל, נועדה לאפשר לילדים משכונות חלשות ללמוד באותם מוסדות ובאותם תנאים שילדים משכונות חזקות לומדים ובכך לאפשר להם שוויון הזדמנויות בתחום החינוך.

החל מסוף שנות ה-80 החלו לעלות למודעות הציבור בעיות אחרות, כגון התעללות, הזנחה ונשירה מבתי ספר. בספר שראה אור ב-2009, במלאת עשור לאשלים, מובאות שתי הגדרות למונח "ילדים בסיכון", משתי תקופות שונות, הממחישות את הבדלי הגישה. ועדת כ"ץ, שפעלה בשנות ה-70, הגדירה ילדים בסיכון לפי המאפיינים הסוציו-דמוגרפיים שלהם - הכנסה, השכלת הורים, מספר ילדים במשפחה, צפיפות דיור. ועדת שמיד, שישיבה על המדוכה כעבור 30 שנה, הגדירה מצבי סיכון של ילדים באמצעות ההתנהגות והתפקוד שלהם ושל הוריהם.

שינוי בתפיסות ובדפוסי המחשבה הניבו שינוי במערך השירותים למען ילדים אלה - העדפת התערבות

המבוססת בקהילה על פני פתרונות חוץ-ביתיים, עבודה עם הורים ולא רק עם ילדים, וריבוי מודלים מותאמים לקבוצות ולבעיות שונות.

אגף חינוך ונוער בג'וינט פיתח תכניות רבות במהלך השנים למען ילדים ונוער בסיכון. אבל שלא כמו אשל, הג'וינט לא היה הגוף היחיד שפעל בתחום זה. "רוב הגופים פעלו בדרך כלל בנפרד, ללא תיאום, ולעתים אף נוצרו כפילויות. לא אחת נפתחו תכניות טובות, אך הן הופצו רק בתוך המערכות של הגוף המפתח ולא הפכו להיות נחלת רבים", נכתב בספר העשור. מנכ"ל אשלים מאז 2004, ד"ר רמי סולימני, אומר שבעבר גייס הג'וינט את הממשלה אד-הוק לפרויקטים, כשראה שהם מתחילים להתקדם. רוב התכניות הללו נתקעו אחרי שלוש-ארבע שנים משום שהכסף נגמר, אומר סולימני.

בשותפות האסטרטגית עם הממשלה ביקש הג'וינט להבטיח, שאחרי שלוש-ארבע שנים הממשלה תיקח על עצמה להפיץ את התכנית ובכך תאפשר את המשכיותה. הרעיון הוכיח עצמו במהלך השנים. מרבית התכניות פותחו באופן ניסויי במספר קטן של יישובים או מסגרות. מתוך אלה שאשלים כבר אינה מעורבת בהן, כ-70% ממשיכות לפעול במתכונות שונות גם לאחר יציאת אשלים, נתון המשקף הצלחה מרשימה.

השותפים

משרד הרווחה שמח כשהוזמן להשתתף באשלים. לא כך באוצר. הג'וינט פנה לאוצר משתי סיבות: הראשונה, מעורבותו באשל נתפסה כאחד הגורמים החשובים בהצלחתה של השותפות. הסיבה השנייה - הניתוח שנעשה לגבי כישלונן של שותפויות אחרות עם הממשלה קבע, כי בין הסיבות העיקריות לכך הייתה היעדרות האוצר.

לפיכך, פנה ארנון מנטבר לחיים פלץ, סגן הממונה על התקציבים באותם ימים, ואמר לו שבלא השתתפות האוצר, הג'וינט לא יקים את אשלים. פלץ לא השתכנע בקלות וטען שהאוצר הוא גוף מטה ולא גוף ביצוע, אבל מנטבר לא ויתר והמשיך ללחוץ.

עם הזמן, לא רק שפלץ השתכנע בחשיבות פעילותו של הג'וינט למען ילדים ונוער בסיכון, אלא אף הקצה שלושה מיליון דולר מדי שנה לשותפות שקמה - אשלים. למיזם הצטרף גורם משמעותי נוסף - פדרציית ניו-יורק, שרצתה באותם ימים לממן פרויקט גדול ונתנה 1.1 מיליון דולר בשנה לאשלים. האוצר והשותפים האחרים התלהבו מהתרומה ואילו פדרציית ניו-יורק התלהבה מהשותפות עם ממשלת ישראל, כך שכל הצדדים היו מרוצים.

על אף המרחק, השותפות עם ניו-יורק לא הייתה על הנייר בלבד: אחת לשבוע-שבועיים התקיימה שיחת ועידה בבניין הג'וינט בין הפדרציה לבין השותפים בישראל (הג'וינט ומשרדי הממשלה השונים) כדי לדון בתכניות, לקבל החלטות ולאשר או לדחות אחרות.

הצטרפותן של הממשלה ושל פדרציית ניו-יורק לג'וינט ישראל מילאה את קופת אשלים: שלושה מיליון דולר של הג'וינט, 1.1 מיליון דולר של יהדות ניו-יורק ושלושה מיליון של האוצר. בריק הניע את המנועים של השותפות החדשה וכעבור זמן קצר העביר את המושכות לידי של פרופסור יוסי תמיר, שסיים באותו זמן את כהונתו כמנכ"ל המוסד לביטוח לאומי והצטרף לג'וינט ישראל.

הקהילה היהודית של קליבלנד הייתה הראשונה שהתחייבה למיזם. מנהיגי הקהילה היו בסיוור בישראל, ראו פרויקטים של אשלים ושאלו: "אם ניתן לכם מיליון דולר, מה תעשו עמם?" אשלים בדקה ומצאה שבאזור באר שבע חיים 700 ילדים יוצאי אתיופיה עד גיל שש. "הצענו להם והם התלהבו. אבל לא נעצרתי עם המיליון הזה", נזכר סולימני. הוא לקח את סטיב הופמן ולי קורמן מקליבלנד להיפגש עם אלי אלאלוף, מנכ"ל קרן רש"י, ועם הוברט לוואן, הנשיא והמממן הצרפתי של הקרן. בהמשך לקח אותם לשר החינוך דאז, יוסי שריד. "במקום, באותו ערב, הוא נתן לנו מיליון דולר", מספר סולימני. באותה פגישה נכח גם סטיב שוויגר, לימים מנכ"ל הג'וינט העולמי, שעשה אז בישראל במסגרת תקופת הכנה לתפקידו. המעורבות של יהדות קליבלנד לא הייתה רק כספית. משלחות מישראל נסעו לשם ללמוד את עקרונותיה של תכנית Head Start האמריקנית, שפעלה לצמצום פערים בקרב פעוטות בסיכון ושימשה מודל לתכנית הישראלית. משלחות מקליבלנד, שבהן השתתפו גם אנשי מקצוע אמריקאים, ביקרו בישראל והשתתפו בסמינרים ובסיוורים.

סולימני לא הסתפק בקליבלנד. הוא גייס תשע קהילות נוספות ל-PACT וכל אחת אימצה יישוב או שניים, שבהם היה קיים ריכוז גבוה של ילדים יוצאי אתיופיה בגיל הרך. אשלים יצרה שותפויות ארוכות-טווח ל-10 עד 15 שנה עם 10 הפדרציות והן מעבירות מדי שנה שמונה מיליון דולר למיזם. השאר בא ממשרדי הרווחה והחינוך. התקציב הכולל של אשלים מגיע ל-17 מיליון דולר בשנה.

אחרי העשור הראשון של התכנית גם פדרציית ניו-יורק הצטרפה ל-PACT, משום שרצתה מעורבות ייחודית בתכנית של אשלים, בנוסף על השותפות האסטרטגית ביניהם. לפיכך, קיצצה הפדרציה את המימון שלה לאשלים במחצית, לכ-500 אלף דולר בשנה, ואת שאר הסכום העבירה ישירות לעיר רחובות, שאותה אימצה במסגרת PACT. החלטה זו משקפת היטב את השינוי בדפוסי התרומות מארצות הברית - פחות כספים למטרות כלליות ויותר לפרויקטים ייחודיים.

השותפויות שנוצרו במסגרת PACT עם הקהילות היהודיות בארצות הברית ועם משרדי הממשלה בישראל - ביססו את עקרון השותפות של אשלים.

הצלחת PACT סייעה לסולימני לשכנע את האוצר, שלא תמיד אפשר לסיים פיתוח של תכנית חברתית בתוך שלוש שנים. עד אז התנה האוצר את תמיכתו בפרויקט בכך שיימשך שלוש שנים בלבד. סולימני שכנע את האוצר להקציב בעת הצורך חמש שנים ואף יותר לפיילוט והשיג את אישורו של האוצר לביצוע פיילוט ביותר משלושה או חמישה מקומות.

מנטבר רואה בכך הישג משמעותי. הוא נוהג להסביר לאוצר את הצורך בתקופת הטמעה ארוכה של פרויקט חברתי במונחים שלפעמים קל יותר לפקידים להבין: "להחדיר כלי נשק לצבא לוקח לפעמים שבע שנים של ניסויים ושינויים, אבל כשמחדירים כלי חברתי לחברה אתם רוצים החלטות ותשובות מיידיות?!"

כללי המשחק

שלא כמו אשל, שהייתה ונותרה שחקן כמעט בודד בזירת פיתוח השירותים לזקנים, זירת התכניות לילדים ולבני נוער בסיכון צפופה ותחרותית. די להזכיר ארגונים עם מומחיות וניסיון כמו על"ם לנוער בסיכון, אל"י לילדים נפגעי תקיפה מינית, המועצה לשלום הילד, בית איזי שפירא לילדים עם מוגבלויות קשות, ועוד.

אבל בניגוד לארגונים האחרים, אשלים פועלת לכל אורך הרצף של ילדים בסיכון - מהגיל הרך ועד לצבא, ובניגוד לארגונים אחרים, לתכניות של אשלים מובטחת הפצה רחבה וקיום לאורך טווח, שרק שותפות עם הממשלה יכולה להבטיח. "אני לא דואג כל בוקר למשכורת שלי ושל העובדים האחרים, כי יש לי הסכם לחמש שנים שמבטיח מימון", אומר סולימני. יציבות זו משחררת את אשלים מהמציאות שבה מרבית העמותות בישראל נאבקות על קיומן.

היציבות של השותפות נגזרת משני עקרונות: לגיטימציה ומאזן אימה. הלגיטימציה נובעת מהשותף הממשלתי, שכמו בכל דמוקרטיה מפותחת מחזיק במנדט הבלעדי לטיפול בילדים בסיכון. מאזן האימה נובע מנוסחת המימון - לאשלים לא כדאי להפסיד את 50 האחוזים של הממשלה, ולממשלה לא כדאי להפסיד את המימון של הג'וינט ושל תורמיו מחו"ל.

האוצר אוהב את אשלים משתי סיבות: הראשונה, לדעת האוצר, אשלים מנצלת בצורה יעילה את תקציבי הממשלה בשותפות וסיבה השנייה, עקרון הקונסנסוס מאפשר לאוצר להטיל וטו על תכניות המוצעות

על ידי משרדי ממשלה אחרים לוועד המנהל, אם הן אינן נראות לו. כשהקימו את אשלים, פנה מוטי וינטר, אז ראש אגף ילדים ונוער במשרד העבודה ורווחה, לסגן הממונה על התקציבים באוצר ושאל - לשם מה הממשלה צריכה גוף כזה? "תן לי את התקציבים, ואני אפתח תכניות", הציע וינטר. תשובת האוצר הייתה, שבאמצעות אשלים הם יכולים לשלוט על פיתוח תכניות של משרד הרווחה ומשרדים אחרים.

"הג'וינט הוא המצאה בלתי רגילה", אומר וינטר, חבר בוועד המנהל של אשלים ושל תבת ומשקיף בהנהלת אשל. "הוא מאפשר לממשלה לעשות בשותפויות מה שאין לה ידע או כוח אדם לעשות בעצמה. הוא משמש לנו סטארט-אפ חברתי".

למשרדי הרווחה והחינוך אין זרועות פיתוח ואשלים משמשת להם ולממשלה בכלל מעבדת פיתוח חברתי. לאורך שנות קיומה, פיתחה אשלים עשרות מודלים שאותם הממשלה הטמיעה בגני ילדים, בבתי ספר, בטיפות חלב, בפנימיות יום, ועוד. הפרויקט הלאומי לילדים בסיכון, שבו מפעילה אשלים את התכניות לגיל הרך, משתמש בכמה וכמה תכניות מדף שפותחו במהלך השנים באשלים.

הממשלה פונה לא אחת לאשלים בבקשה שתפתח פתרונות לבעיות. כך היה בתכנית הלאומית, כאשר הממשלה ביקשה לפתח מענה לאספקת שירותים לילדים בסיכון, המתגוררים בצורה פזורה באגדי רשויות במגזר הכפרי, כגון קיבוצים, מושבים ויישובים קהילתיים או בכפרים בדוויים.

כך היה כאשר משרד החינוך זיהה, שקיימת בעיית אוריינות בקרב ילדים חרדים וביקש מאשלים לחשוב על פתרון. תחילה התקיים דיון בוועדה לנושא הגיל הרך - אחת מארבע הוועדות המקצועיות באשלים. במהלך הדיון הונחו על השולחן שאלות רבות: מדוע יש צורך בתכנית אוריינות כזו, היכן לבצע את הניסוי, האם רבנים יאשרו אותו, מה הסיכוי שהתכנית תיקלט בהמשך ותהפוך לנכס של כלל מערכת החינוך החרדית, ועוד. אחרי שנענו השאלות וגובשו העקרונות, הוצגה התכנית בפני הוועד המנהל, שאישר אותה. לעתים, הוועד המנהל דוחה תכנית משום שלאחד השותפים אין מימון או שהנושא אינו נמצא בראש סדר העדיפויות של הממשלה. כך היה עם תכנית שהוצעה לטיפול בנוער חרדי מנותק. סולימי מספר על התסכול שחש במקרה זה. "אני מנסה במשך שנתיים להגיב למציאות הקשה הזו, מקבל יותר ויותר בקשות מהשטח. הרבנים מתחננים שאתחיל לעבוד, יש לי אפילו תרומה ייעודית של 26 אלף יורו מגורם פרטי באירופה, אבל השותפים ממשרד הרווחה דוחים את הרעיון משום שהם מחכים לתקציב כולל עבור פרויקט לילדים ונוער חרדי. אני עוצר את הסוסים, מבקש מהממשלה לתת לי אור ירוק להיכנס בינתיים לעשייה, עד שהתקציב הכולל יגיע, אבל רק לפני חודש קיבלתי אישור ממנכ"ל הרווחה לשבת עם הצוות המקצועי שלהם".

ובכל זאת, במאזן כולל, סולימני סבור שנכון היה להמתין לשותפה הממשלתית ולא לפעול לבד מתוך מסגרת הג'וינט: "היום השותפות היא מהות הקיום שלי", הוא אומר. "אנחנו משלימים עם האיטיות, הביורוקרטיה, הריצוי, הורדת הראש ושיתוף בקרדיטים. אף אחד לא אוהב את זה, במיוחד אם הוא מביא כסף לשולחן, אבל בלי זה אין הטמעה ובלי הטמעה אין שינוי חברתי".

הזירה המקומית

בשנים האחרונות מתחזקות והולכות גם השותפויות של אשלים עם רשויות מקומיות, שהפכו יותר ויותר דומיננטיות ופחות כנועות לממשלה. מבחינת אשלים, לרשויות יש יתרון רב על פני הממשלה בשל יציבותן הפוליטית, המאפשרת טווח של תכנון, יישום תכניות והמשכיות. עם זאת, קיימת התלבטות, כי מצד אחד, ראש רשות נבחר לחמש שנים ואילו בממשלה יש סכנה שהמנכ"ל יוחלף בתוך שנה-שנתיים ומחליפו יבקש לקבוע סדר עדיפויות שונה ויבטל תכנית שעליה סוכם עם קודמו. מצד שני, מצבן הכלכלי הקשה של רשויות מקומיות רבות מאיים על המשכיות התכניות.

בניגוד לג'וינט, הממשלה לא מתלהבת מהשותפויות המקומיות משום שהיא מעדיפה זרימת top down, מלמעלה למטה, ולא bottom up, מלמטה למעלה. הממשלה גם מותחת ביקורת על חלק מההחלטות של אשלים - למשל, למה נבחר יישוב מסוים ולא אחר. "זה יוצר קונפליקטים נוספים, שצריך לדעת לנהל אותם", מודה סולימני.

אשלים גם מפתחת שותפויות עם קהילות מוחלשות. הדוגמה הבולטת היא תכנית "מוטב יחדיו", המהווה בשורה חדשה להתמודדות עם העוני במדינה. התכנית מופעלת בשכונות מצוקה, שבהן שיעור הילדים בסיכון גבוה בהרבה מהממוצע הארצי (שהוא אחד משישה). עבור ילדים החיים בשכונות אלו, הסיכון להזנחה ולהתעללות גבוה פי שניים ויותר.

התכנית פותחה על בסיס תוצאות של מחקרים שביצע מאירס-ג'וינט-מכון ברוקדייל, שלפיהן תכניות רבות שנועדו לתת מענים לאותן אוכלוסיות בסיכון נכשלו, בעיקר בשל תיאום לקוי וחוסר תכנון לטווח ארוך ומשום שהתמקדו בחולשותיהן של קבוצות המטרה ולא בעוצמות היכולות להניע שינוי.

במסגרת התכנית, שפותחה באשלים, נבחרת שכונה ומושקעים בה משאבים בראייה כוללת - בתחום החינוך, הרווחה, הבריאות, ועוד. יוצרים רצף טיפולי ושירותים לילדים למשך כל היום, כדי שישפרו את הישגיהם הלימודיים ולא יסתובבו ברחוב.

אוכלוסיית היעד היא גם השותף. התכנית נועדה לגייס את כוחות הקהילה, לקעקע את תחושת התלות

המוחלטת בגורמים חיצוניים ולגרום לתושבים ליטול אחריות ולהשתתף בהחלטות לגבי גורלם. התרומה שלהם היא בעין לא בכסף - הם משתתפים, למשל, בסיירת ניקיון, בסיירת ביטחון, מארגנים אירועים. "מוטב יחדיו" הושקה כפיילוט בשנת 2004. נכון לשנת 2009 היא פעלה ב-18 שכונות וחלקים מהתכנית שוכפלו והופעלו בשכונות נוספות באותו יישוב.

יעשה שלום

על אף שמדובר בשותפות, קשה לגמול את השותפים מהרגלים מושרשים. לא אחת נשמעת בדיונים בוועדות השונות של אשלים שאלה מצד אחד המשרדים הממשלתיים - של מי התכנית הזאת? של משרד הרווחה, החינוך, הבריאות? תשובתו של סולימני - שהתכנית היא של הרשות המקומית לא תמיד מתקבלת בברכה. "לממשלה קשה להתרגל לשותפות אמיתית, עם דגש על אמיתית, בין כל השותפים", סבור סולימני.

לא אחת מתעוררים חיכוכים בין השותפים. לפעמים, כאשר משרד הרווחה, למשל, מנסה להוביל שותפות כלשהי עם רשות או גורם חיצוני, המשרדים האחרים מתלוננים שהמשרד דומיננטי. לפעמים משרד החינוך מלין על כך, שהתקציב המיועד לחינוך לא פרופורציונלי לזה המיועד לרווחה ואילו ברווחה מלינים על כך שיש יותר תכניות חינוכיות-מניעתיות מתכניות טיפוליות-שיקומיות. הג'וינט אינו נוקט עמדה במקרים אלה. "אני מהאו"ם", אומר סולימני, המאמין כי עליו לנהוג בצורה שווה כלפי כל אחד מהשותפים. זאת, בין השאר, כדי שיוכל למלא את תפקידו כמתאם וכמתכלל. "כולם מדברים על גישה הוליסטית לטיפול בילדים, אבל כל משרד עושה הולזים משלו", הוא אומר. "אי-אפשר לחלק ילד בין משרד הרווחה, משרד הבריאות ומשרד החינוך. התפקיד שלי לתאם בין המשרדים ובין הגישות השונות לטובת הילד".

נראה שהמודל של אשלים ייחודי - גוף שגם מתכלל משרדי ממשלה, גם משמש להם זרוע פיתוח וגם מתוקצב על ידי הממשלה, כמו ארגון מהמגזר השלישי. לפעמים אשלים הופכת מזרוע פיתוח לזרוע ביצוע. כך, למשל, עם שתי תכניות לאומיות, האחת לילדים בסיכון והשנייה למניעת אובדנות. הממשלה נותנת את הכסף ואשלים מספקת את אנשי המקצוע. "הם בעלי הבית ואני מחויב למתווה שלהם", מסביר סולימני.

אחד מצירי המתח בשותפות נע סביב החלק היחסי של פיתוח תכניות ומימון תכניות מתקציב אשלים. כשסולימני התמנה כמנכ"ל אשלים היחס היה 20-80: 80% מהתקציב יועד למימון תכניות ובכך אשלים

הייתה מעין קרן, ורק 20% לפיתוח. במהלך העשור שחלף, סולימני הצליח להפוך את היחס, אבל הוא מתקשה להדוף לחצים להחזיר את המצב לקדמותו. הלחץ נובע מהקיצוץ החד בתקציב הגרעיני של ג'וינט ישראל ומהגידול במימון של תורמים לפרויקטים ייחודיים. גם חלק מהשותפים הממשלתיים היו מעדיפים שאשלים תעסוק יותר במימון ותהווה מעין קופה ב' של הממשלה.

הוויכוח אינו חדש. סמנכ"ל הג'וינט, חיים פקטור, אומר, שבמשך שנים מתנהל ויכוח בשאלה אם הארגון זקוק לכוח אדם כדי לפתח תכניות או שתפקידו רק לזהות צרכים ולמסור את הפיתוח לגופים חיצוניים. עמי ברגמן הוא מחסידי התפיסה של ג'וינט קטן ורזה. השותפות שמתקרבת ביותר למודל האידיאלי שלו היא אשל, שמעבירה חלק ממלאכת הפיתוח לעמותות לקשיש, שאותן הקימה ברחבי הארץ.

כך או כך, התוצאה היא, שלאשלים יש פחות ופחות הון סיכון. כדי לפצות על הקיצוץ בתקציבי פיתוח, סולימני שואף לפחות לפתח כמה שיותר ידע. זאת בניגוד להשקפתו של עמי ברגמן, מבכירי ג'וינט ישראל, שסבור, כי אפשר לקנות ידע ולא חייבים לפתחו ולשמר אותו בשותפות. הוויכוח בין ברגמן לסולימני ממשיך עד היום, על אף שברגמן כבר עבר לבצע פרויקטים עבור הג'וינט העולמי.

סולימני עמד על שלו והקים מרכז ידע בין-תחומי שמשמר ידע הנלמד בשטח. מדי שנה משתמשים בו קרוב ל-3,000 אנשי מקצוע ובמכללת "אורנים" להוראה מלמדים קורס המבוסס על הידע שבמאגר. "אני רוצה צוות מקצועי עם חוט שדרה, המצויד במאגרי ידע ומוכן לעמוד מול מוטי וינטר ושותפים אחרים ולומר להם שגם לנו יש ידע ודעות", אומר סולימני.

מסד קליטה, לשילוב בחברה

בשנת 2002 נפגש ארנון מנטבר עם יולי אדלשטיין, אז סגן שר העלייה והקליטה, שהלין על כך שהג'וינט פועל למען קבוצות רבות, בהם ילדים וזקנים, אבל לא עושה די למען העולים. חברו למפלגת "ישראל בעלייה" נתן שרנסקי, שכיהן אז כשר השיכון, רצה אף הוא להגביר את עשיית הג'וינט בקליטה, וכך ניטע הזרע להקמת השותפות האסטרטגית השלישית של הג'וינט - מסד קליטה.

מסד קליטה שונה משתי השותפויות שקדמו לו, אשל ואשלים, היא אינה רשומה כעמותה נפרדת והיא חלק אינטגרלי מג'וינט ישראל. עוד בשונה מאשל, מאשלים ומהשותפויות שקמו לאחר מכן, מסד קליטה היא השותפות היחידה שבה ג'וינט ישראל נדרש להפקיד בקופה רק 25% מהתקציב ולא 50%. שאר הכסף לתקציב הגרעיני, שנכון ל-2010 היה ארבעה מיליון שקלים, מוזרם מתקציביהם השוטפים של ארבעה משרדי ממשלה - הקליטה, הבינוי והשיכון (המחלקה לשיקום שכונות חברתי), החינוך והבריאות.

בפועל, תקציב השותפות גדול בהרבה. בשנת 2009, למשל, הוא הגיע ל-12 מיליון שקלים. מקורות המימון הנוספים הם מתרומות שהג'וינט מגייס בחו"ל וממשרדים שמתכוונים לקלוט תכניות פיילוט של מסד קליטה. כך, למשל, משרד החינוך מספק 60% מתקציבה של תכנית אוריינות חדשנית לילדים ממשפחות עולים, שלומדים בחטיבות הביניים. הג'וינט מממן את השאר. כתוצאה מכך, על אף שהג'וינט תורם רק 25% מתקציב היסוד, מאז תחילת השותפות חלקו בסך המימון שווה לזה של הממשלה.

תכנית האוריינות לילדי עולים היא רק דוגמה אחת ליתרונות שיש לממשלה מהחבירה לג'וינט. משרד החינוך הוא שהציע את התכנית למסד קליטה. היא נבחנה במשך שנתיים בפיילוט שביצע הג'וינט, בשיתוף המשרד, ולנוכח התוצאות המוצלחות נקלטה במערכת החינוך.

"יצרנו שולחנות עבודה שסביבם נציגי הממשלה יכולים לחלום, לחשוב, לנסות דברים שקשה להם לבצע במשרדים שלהם", אומר דני פינס, מנכ"ל מסד קליטה אשר הגיע לג'וינט מהסוכנות בעקבות מנטבר. פינס רואה את חשיבות השותפות גם בפלטפורמה שהיא מספקת לשיתוף פעולה בין משרדי ממשלה וליצירת קשרים טובים בין נציגיהם. "באופן טבעי כל משרד שואל מה ייצא לו מפרויקט שמישהו אחר מביא לשותפות, אבל חשוב שכולם ירגישו שכל פרויקט הוא של כולנו", מסביר פינס.

פרופסור יוסי תמיר, מנכ"ל תבת, סבור, שבעיה זו נעוצה במבנה התקציבי של מסד קליטה, שבו חלקו של כל משרד נלקח מהתקציב השוטף שלו ולא מהקצאה ייעודית (תקנה תקציבית) של האוצר. "ברגע

שזה בא מהקופה שלהם, כל אחד מצפה לראות תמורה וכל משרד מושך לכיוון שלו. זה מאוד בולט. בשותפויות שבהן האוצר מתקצב את חלקו של כל משרד, המשרדים פחות רואים עצמם בעלים של הכסף", טוען תמיר.

על אף שהג'וינט תורם רק 25% מהתקציב הקבוע של מסד קליטה, ההחלטות בשותפות מתקבלות בקונסנסוס ולאף שותף אין קול עודף. במקרה של מחלוקת, מחפשים פשרה. בראש השותפות, כמו בכל השותפויות האחרות, עומד מנכ"ל הג'וינט. הוועד המנהל והוועדות המקצועיות מורכבות מנציגים של כל השותפים.

במסגרת המסד פועלות ארבע ועדות מקצועיות: ועדת צעירים, שבראשה עומד נציג המשרד לקליטת עלייה; ועדת שפה ותרבות, שבראשה עומד נציג משרד החינוך; ועדת קהילה, שבראשה עומד נציג של משרד הרווחה וועדת תשתיות ומשאבי אנוש, שבראשה עומד נציג של משרד הבינוי והשיכון.

עולים ותיקים

מסד קליטה אינו עוסק בקליטה ראשונית של עולים אלא בבעיות שלא נפתרו גם 10 ו-15 שנה אחרי הגעת העולים. הוא מכוון לגל העלייה שהחל בסוף שנות ה-90, שבמהלכו עלו ארצה יותר מ-1.1 מיליון עולים, בעיקר משטחי ברית המועצות לשעבר, לרבות קווקז ובוכרה, ומאתיופיה. מסד קליטה מכוון לקבוצה זו וכן לתושבים הוותיקים שחיים בקרבת העולים. הוא עוסק בקליטת קבע של העולים ושל ילדיהם, אחרי שכבר הסתיימה תקופת הזכאות שלהם לסייע אבל ההשלכות של משבר העלייה מקשות על השתלבותם בחברה.

אמנם חלק מהעולים השתלבו במהרה, אבל עקומת הלימוד של כל קבוצה שונה. העולים מאתיופיה, למשל, זקוקים בדרך כלל לזמן רב יותר. הם אמנם זכאים לשני מחזורי אולפן של חמישה חודשים כל אחד, במקום למחזור אחד, אבל עבור רבים מהם גם שני סבבים לא מספיקים. זאת, משום שהתברר, בין השאר, כי הם אינם פנויים נפשית עם בואם ארצה כדי להתרכז בלימודים. רק כעבור שנים אחדות הם מתפנים לרכוש שפה, אבל אז תוקף הזכאות שלהם כבר פג. זו רק אחת הבעיות שלשמן הוקם מסד קליטה.

במסד קליטה הבינו, שצורת הפעולה הנכונה ביותר היא לעזור לרשויות מקומיות לעזור לעולים הוותיקים - כדי שלא יהפכו לבעיה של מחלקות הרווחה או של המשטרה. הוחלט לפתח מודלים שונים בכמה רשויות מקומיות, כדי לעשות שימוש יעיל וחכם במשאבים של משרדי ממשלה וגורמים אחרים.

המודלים שאותם מקדמת השותפות מבוססים על תפיסת שילוב בחברה רב-תרבותית. זאת, בשונה מהמודלים שפותחו עבור עולי שנות ה-50, אז שלטה בארץ גישת כור ההיתוך, שעיקרה היה מיזוג גלויות ועיצוב חברה הומוגנית, המושתתת על תרבות מערבית חילונית. העולים, כידוע, שילמו מחיר כבד על מחיקת כל סממן תרבותי שלא תאם את המודל ההוא.

בשנות ה-90 החלה לחלחל גישה אחרת, השואפת לכונן חברה הטרוגנית, שבה מתקיימים יחסים שוויוניים וסובלניים בין אנשים מקבוצות תרבותיות שונות. לפי גישה זו, השונות והגיוון התרבותי אינם בבחינת מחסום לפיתוח חברתי, אלא נכס העשוי לתרום לפתיחות ולהעשרה חברתית. פינס סבור, שבישראל קיימת רב-תרבותיות מבחינה דמוגרפית, אך החברה מפולגת על ידי שסעים על רקע אתני, דתי, מעמדי ואידאולוגי ולכן לא הפנימה את משמעותה האמיתית של רב-תרבותיות.

בשנים הראשונות של עליית שנות ה-90 עסקו המשרדים הממשלתיים והגופים הציבוריים בהתמודדות עם הצרכים המידיים שנבעו מהגעת העולים. עם סיום שלב הקליטה הראשון, התחדד הצורך לעסוק בהתמודדות עם האתגרים ארוכי הטווח, שהציבה עלייה זו לחברה הקולטת ולעולים, כדי למצות את היכולות האנושיות והתרבותיות המפותחות שלהם.

"שאלו אותנו הרבה פעמים, מה נזכרתם עכשיו, הרי גלי העלייה הגדולים היו לפני יותר מעשר שנים, מדוע עכשיו מטפלים בקליטת עלייה", אומר חיים פוזנר, בעבר אחד מבכירי משרד הרווחה. "אנחנו מפקימים לקחים מעליות קודמות וכולנו מודעים לכך, שקליטת עלייה לא מסתיימת בשנה וגם לא בעשר שנים. יש קבוצות עולים כאלה ואחרות, יש עניין אינדיווידואלי של עולים, והשתלבות נכונה לוקחת הרבה זמן. יש גם כל מיני תופעות שקורות לדור השני, לילדים שנולדים לעולים בארץ".

אחת הסיבות להקמת מסד קליטה הייתה הטיפול בקליטתם של עולי שנות ה-90, שחשף עמימות וחוסר אחידות בגישות של אנשי המקצוע וקובעי המדיניות. בג'וינט וגם בממשלה הבינו, שנדרשת היערכות חדשה שתאפשר לאגם משאבים, לפתח ולהפיץ תפיסות, שיטות ותכניות, ובעיקר להשפיע על מדיניות של שילוב תרבותי-חברתי ברוח הגישה הרב-תרבותית. סוכם, כי מסד קליטה יהיה גוף יוזם ומפתח ולא יעסוק בהפעלה מתמשכת של שירותים שאותם פיתח אלא יפעל להטמעתם ולהפצתם במערכות שונות ולהפעלתם בידי רשויות מקומיות או גופים אחרים.

בישיבות הראשונות סביב השולחן, הציג כל שותף במסד את השיקולים שהניעו את משרדו לחבור לשותפות. נכתב גם תקנון והתקבלו החלטות בעניין המבנה הארגוני, תפקידי הנציגים, כתיבת נוהלי עבודה, דיווח ובקרה ודרכי קבלת החלטות. כן חודד תפקידו של משרד הקליטה, השותף שבאמצעותו

מועברים כספי הממשלה לשותפות, כלפי השותפים האחרים. בוררו גם הסוגיות המהותיות שבהן תעסוק השותפות, בהתבסס על תהליך למידה שכלל ראיונות עם אנשי מפתח בתחום הקליטה וממצאי מחקרים על עולי שנות ה-90. "ישראל היא מעבדה נדירה ללימוד נושא הקליטה ולביצוע תהליכי קליטה", אומר פינס.

צעירים חסרי מנוח

אחת מאוכלוסיות היעד הגדולות והעיקריות של מסד קליטה הם כרבע מיליון צעירים בני 18 עד 30, במיוחד מקרב עולי אתיופיה, קווקז, בוכרה וחבר המדינות, שאינם מצליחים להשתלב בחברה ולהיכנס עזמם לתפקד כמבוגרים עצמאיים.

שמואל ילמה, שעמד בראש ועדת הצעירים של מסד קליטה, מסביר, כי המעבר של צעירים מנעורים לבגרות, שהוא שלב מכריע בעיצוב עתידו של כל אדם, מסובך במיוחד עבור מי שמשפחתו עדיין מתקשה להתמודד עם קליטתה ואינה יכולה לספק לו את ההכוונה והתמיכה שלהם הוא זקוק בבואו לקבל החלטות על לימודים, עבודה וכיוון בחיים. היעדר כלים להתמודדות עם המעבר עלול לדחוק את העולים הללו לשוליים, שם ממתינות להם רשויות אכיפת החוק. אבל בניגוד לנוער שוליים, עבור צעירים בגילאים אלה אין מסגרות טיפול.

ב-2005 ביצע מסד קליטה קבוצות מיקוד בקרב צעירים בני 18 עד 25 יוצאי אתיופיה ובהמשך בקרב צעירים יוצאי מדינות ברית המועצות לשעבר. התברר, כי רבים מהם "נופלים בין הכיסאות" ואינם מטופלים על ידי כל גורם על אף שהם זקוקים להכוונה ולליווי. עוד התברר, כי הם אינם יודעים מה ללמוד, במה לעבוד וחלקם אף אינם דוברים עברית ברמה מספקת. נתון נוסף שעלה הוא, שלפחות רבע מיוצאי ברית המועצות לשעבר מסייעים כספית להורים ושיעור דומה חיים עם הוריהם. זאת, לעומת כשני אחוזים מקרב הישראלים הוותיקים בני גילם.

בעבור צעירים אלה פותחו שתי תכניות חדשניות, המהוות ספינות הדגל של מסד קליטה - "סטארט אפ" ו"תוחלת", שנועדו לשפר את נגישותם של הצעירים לעבודה ולהשכלה, להקנות להם כישורי חיים, לפתח בקרבם מנהיגות והתנדבות ולאפשר את העצמתם.

תכנית "סטארט-אפ" מבוססת על מועדון שהוקם בבאר שבע על ידי מי שכהן בזמנו כסגן ראש העירייה ובהמשך נבחר לראשות העירייה, רוביק דנילוביץ. מטרת התכנית הייתה להשאיר צעירים בבירת הנגב. היא התקיימה בקניון באר שבע ועסקה בעיקר ביעוץ בנושאי תעסוקה, השכלה ודיוור. משהתברר כי

עולים כמעט שאינם מנצלים את המועדון, החליט מסד קליטה לממן רכז עולים לתכנית וכן עובד נוסף, שינתח את הפעילות במקום.

כעבור שנה, בהתבסס על הנתונים שהצטברו, הוגשה לוועד המנהל של מסד קליטה בקשה לאשר פתיחה של ארבעה מועדונים נוספים ביישובים עתירי עולים. בתוך פחות משלוש שנים פעלו כבר 30 מרכזי צעירים ברחבי הארץ.

בין השאר, בזכות המחקר המלווה את התכנית, התברר עד מהרה, כי לא רק עולים מגיעים למרכזים אלא גם חיילים משוחררים וצעירים בלא עורף משפחתי או חברתי, הנחשבים דור שני ושלישי למצוקה. הואיל ולממשלה אין כתובת ייעודית לטיפול בצעירים אלה, ייתכן שבלא מסד קליטה, המועדון שהוקם בזמנו בבאר שבע היה נותר בודד בשטח.

לנוכח הצורך שהתברר בהקמת מרכזים נוספים, המסד השיג מימון לתכנית ממשרד הביטחון, מהמשרד לפיתוח הנגב והגליל וממקורות נוספים. במקרה זה, כל שקל של מסד קליטה ממנף שמונה ואף 10 שקלים.

המרכזים מספקים כתובת, יד מכוונת ואוזן קשבת לכל צעיר וצעירה הזקוקים לכך בכל תחומי החיים הרלוונטיים להם. המרכזים פועלים כדי לאגם ידע ומשאבים של כל הגופים שפועלים ביישוב למען צעירים. השירותים הניתנים במרכזים נועדו לשפר את הנגישות והאפשרויות של הצעירים להשתלבות בעולם העבודה ובהשכלה מתאימה, לסייע להם בגיבוש שאיפות אישיות ובדרכים למימושן, לפתח מנהיגות צעירה מתנדבת למען הקהילה, לבנות רשתות תמיכה. ההשתלבות של ישראלים ותיקים במרכזים מתקבלת בברכה על ידי העולים, המחפשים פעילות משותפת והזדמנויות להיכרות הדדית עם הוותיקים לטובת השתלבותם.

התכנית השנייה עבור צעירים עולים, "תוחלת", מיועדת לאוכלוסייה נוספת שזוהתה סביב שולחן החשיבה של מסד קליטה כקבוצה המצריכה טיפול מיוחד - צעירים בעבודות לא מקצועיות, כמו שומרים, שבהן האופק התעסוקתי מוגבל. במסגרת התכנית, בהובלת משרד הקליטה, צעירים אלה לומדים לתואר הנדסאי ומשובצים לאחר מכן במקצוע שרכשו. "סימני דרך" היא תכנית הכשרה נוספת המיועדת לעולים צעירים חסרי תעסוקה, כדי להכשירם להיות מדריכי נוער, למשל מדריכים לשחמט. מערכת החינוך נעזרת אף היא במסד קליטה לטובת תלמידים עולים או ילדי עולים. בעשרות חטיבות ביניים ביישובים עתירי עולים מופעלת תכנית למניעת נשירה, במיוחד במעבר מחטיבת הביניים לחטיבה העליונה. פרויקט נוסף רחב היקף נועד לשפר את היכולת של תלמידים שיודעים רק עברית אולפנית או

עברית מדוברת להתמודד עם טקסטים הנלמדים בחטיבות העליונות. המסד גם מקדם תכניות להנחלת השפה העברית לעולים יותר מבוגרים, כשפה שנייה, כדי לסייע בהשתלבותם. התברר, למשל, שצעירים רבים לא הצליחו במבחני העברית שמועברים לבני נוער לקראת גיוסם, דבר שמנע מהם להתקבל לקורסי קצינים ומסלולים יוקרתיים אחרים. בעבורם פותחה ערכה לימודית לשיפור השפה. פותחה גם תכנית הוראת עברית המותאמת ליוצאי חבר המדינות. תכניות אחרות של המסד עוסקות בהקמת שירותים לשילוב בין עולים לבין ותיקים ולעידוד מעורבות, תמיכה ומחויבות של הרשות המקומית לתושביה. המסד גם עוסק בהקניית כלים מקצועיים לעובדים סוציאליים, למורים, לרופאים ולאחיות, לעובדים שכונתיים ולכלל נותני השירותים הבאים במגע עם עולים (כגון משטרה, קופות חולים ושירותי בריאות). המסד מפתח מסלולי הכשרה והסמכה לתפקידי גישור בין-תרבותי. החלום של פינס, שכל שוטר, למשל, ישתתף ביום עיון, שבו ילמד על עקרונות השיטור בחברה רב-תרבותית.

בשלוש השנים הראשונות לפעילותו, פיתח מסד קליטה 14 תכניות עבור כ-25,000 משתתפים מקרב קהילות העולים השונות. לאור שביעות הרצון מפעילות זו, נחתם הסכם תלת-שנתי בין הממשלה לבין ג'וינט ישראל לשנים 2006 עד 2008, כדי להמשיך בתנופת הפיתוח והחדשנות לשיפור קליטת הקבע של העולים וב-2009 נחתם הסכם תלת-שנתי נוסף.

בשונה מפעילותו של האגף לשילוב עולים טרם הקמת המסד, אז נאלץ פינס לגייס כספים אד-הוק בכל פעם שרצה לפתח תכנית וכן להתמודד במרכז ממשלתי כדי להפעיל את התכנית כפיילוט, המסד מעניק לפינס פטור ממכרז ומשחרר אותו מדאגות מימון. "מבחינה פסיכולוגית, זה יתרון גדול", הוא אומר.

חלק מהשותפים סבורים, כי מסד קליטה, מעבר להיותו בית יוצר וחממת פיתוח, צריך לעסוק יותר בחדשנות. "מה זו חדשנות? כמה דברים יש שאף אחד לא חשב עליהם קודם?" שואל פינס כשם שעמיתיו מהג'וינט שואלים בשותפויות אחרות. מבחינתו, חדשנות היא גם לקחת תכנית שהוכיחה עצמה במקום אחר, כמו מרכז הצעירים בבאר שבע, להתאים אותה לאוכלוסיית היעד של מסד קליטה ולהפיץ אותה במערכת. "לא צריך כל הזמן להמציא מחדש את הגלגל", הוא נוהג לומר לשותפיו.

פינס היה רוצה לשלב בחברה הרב-תרבותית של חלומותיו גם את מהגרי העבודה ומבקשי המקלט שהגיעו לישראל מאז שנות ה-90. שותפיו במסד קליטה אינם מוכנים. פינס חושב, שהממשלה טועה, שהבעיה לא תיעלם גם אם הממשלה תנסה להתעלם ממנה.

תבת, לחילוץ מעוני

ארגון הג'וינט עסק בתעסוקה כמעט מראשית ימיו. ב-1930, למשל, הוקמה תכנית "אגרו-ג'וינט" להכשרת יהודים באוקראינה לעסוק בחקלאות. התכנית, שהופעלה במשך שמונה שנים באישור שלטונות ברית המועצות, הצילה מרעב וממוות אלפי משפחות.

גם בג'וינט ישראל עסקו במשך שנים בפיתוח תכניות תעסוקה, במיוחד עבור עולים שהגיעו בשנות ה-80 וה-90 מאתיופיה וממדינות ברית המועצות לשעבר. כדי לסייע בתעסוקה לעולי חבר העמים יזם ג'וינט ישראל, יחד עם הסוכנות היהודית, את הקמת רשת מרכזי טיפוח יזמות (מט"י), המעודדת עולים לפתוח עסקים קטנים, וסייע בפיתוחה. הג'וינט גם פיתח תכניות לשילוב חרדים בשוק העבודה וצבר בתחום זה ניסיון רב וידע ייחודי.

בשנת 2000 הקים שר העבודה והרווחה דאז, אלי ישי, ועדה בראשות פרופסור יוסי תמיר לבחינת האפשרות לבצע בישראל רפורמה בטיפול במובטלים. תמיר היה אז מנכ"ל אשלים אבל נחשב גם מומחה למדיניות רווחה ותעסוקה. ועדת תמיר המליצה להתחיל בניסוי "from welfare to work", בדומה לזה שנעשה לראשונה במדינת ויסקונסין שבארצות הברית ובהמשך במדינות ובארצות אחרות, במטרה לנתק מובטלים מתלותם בקצבאות באמצעות הכשרה ועבודה.

ב-2003 הוקמה בג'וינט מנהלת תעסוקה, ששימשה למעשה זרוע של משרד התעשייה, המסחר והתעסוקה לקידום תכניות, במיוחד זו שלימים תיקרא "תכנית ויסקונסין". כעבור כשנה עברה המנהלת לתמ"ת, כדי לפקח על שלב הפיילוט של "תכנית מהלב" (ויסקונסין), שהופעל ב-2005. בעקבות שיתוף פעולה זה עם התמ"ת, הציע תמיר למנטבר להקים שותפות אסטרטגית עם הממשלה בתחום התעסוקה. שלא כמו תכנית ויסקונסין, שכוונה למובטלים, קהל היעד שאליו כיוון הג'וינט היו אנשים שכלל לא השתתפו בשוק העבודה.

תמיר הצליח לעניין את התמ"ת ברעיון, כצעד משלים לתכניות הממשלתיות לטיפול במובטלים, וכל שנותר היה לשכנע את האוצר. מנטבר ותמיר הלכו יחדיו ליעל אנדרון, אז המשנה לממונה על אגף התקציבים, וביקשו שהאוצר יחבור לשותפות. אנדרון הסכימה ואישרה תקנה תקציבית צנועה, שהוגדלה בהמשך.

תקציב הליבה של תבת, נכון ל-2009, הוא 90 מיליון שקלים לשלוש שנים, שנחלקים חצי-חצי בין הג'וינט לממשלה. מצד הממשלה, התמ"ת מוביל את השותפות ועמו חברים בה משרדי האוצר והרווחה והמוסד

לביטוח לאומי. הג'וינט אמור להכניס לקופה 30 מיליון שקלים מדי שנה, שאת מחציתם הוא מקבל מקרן הרי וג'נט ויינברג.

בוועד המנהל יש לג'וינט חמישה נציגים, לתמ"ת שניים ואחד לכל אחד משלושת השותפים האחרים. הנוסחה התקציבית מגנה על הג'וינט - גם אם הממשלה מזרימה לשותפות יותר מ-50%, למשל, כדי לממן פרויקט נוסף שהיא רוצה לקדם. בכל מקרה, חלקו של הג'וינט לא נופל מ-25% ולכן הוא פטור מחובת מכרז.

החבירה לג'וינט לא הייתה מהלך טבעי עבור התמ"ת. המשרדים שהצטרפו לשותפויות האחרות של הג'וינט עם הממשלה עבדו עם הארגון במשך שנים רבות והכירו היטב את דרכי חשיבתו והתנהלותו. התמ"ת, שלא נחשב משרד חברתי על אף שהוא עוסק בתעסוקה ובאבטלה, לא הטיב להכיר את הג'וינט. הוא גם היה חסר ניסיון בהפעלת עמותות בהסדרי מיקור חוץ, למשל, כדי להפעיל פיילוטים שפותחו בתבת. יותר מכל, התמ"ת לא ראה עצמו כמי שמחויב להפיץ פרויקטים ולהטמיעם, שהרי בראייתו מי שקולט את משתתפי הפיילוט הם ממילא המעסיקים.

פתרון לעוני

היזומה של הג'וינט להקים שותפות לצורכי תעסוקה תאמה את השינוי האידיאולוגי שחל במדיניות הממשלה בתחילת שנות ה-2000. הממשלה, בראשות אריאל שרון, ובהובלתו הכלכלית של בנימין נתניהו, דגלה בהקטנת מספר מקבלי הבטחת הכנסה, כדי לחסוך כסף לקופה הציבורית, ובחיובו של כל אזרח שמסוגל לעבוד להתפרנס משכר במקום מקצבאות. הממשלה גם אימצה תפיסה, שלפיה היעדר תעסוקה של ראש משק בית הוא הגורם העיקרי לעוני בקרב אנשים בגיל העבודה ולכן תמכה בכוונת הג'וינט לטפל באוכלוסיות שאינן עובדות כלל. בכך גם ביקש התמ"ת להגדיל את ההשתתפות בכוח העבודה בישראל, שנחשבת נמוכה ביחס לחלק מהמדינות המתועשות.

נסיבות אלה הובילו להקמתה, בתחילת 2005, של תבת. "הג'וינט נכנס לשותפויות בגלל שינוי פרדיגמה של הממשלה, שלא תמיד יש לה מענה לשינוי. צריך לדעת לזהות הזדמנויות. הממשלה רצתה להוביל שינוי תפיסה בתחום התעסוקה ואנחנו עזרנו לה לממש את רצונה", אומר תמיר.

תבת חרתה על דגלה לשנות את יחסם של האזרחים הלא-עובדים כלפי ערך העבודה, לשבץ אותם בתעסוקה בת-קיימא, לשאוף לשדרוג כישוריהם כדי לשפר את תפקודם ושכרם ובכך לקדם את המובילות החברתית שלהם.

בעקבות בדיקות מעמיקות שהתבססו, בין השאר, על מחקרים של מכון ברוקדייל, נקבעו חמש אוכלוסיות יעד לטיפול של תבת:

צעירים בני 22-34, במיוחד נשים, שאינם פעילים בשוק העבודה. נמצא, כי קבוצה זו מונה כ-220 אלף איש ואישה, שאינם כוללים סטודנטים ומשרתי צבא, המהווים כ-30% מאלה שאינם משתתפים בכוח העבודה. כשלושה רבעים מהצעירים שאינם פעילים בכוח העבודה הם נשים. נקבע, כי יש מקום להתמקד באוכלוסייה זו בשל הפוטנציאל הגדול הטמון בה מבחינת יכולתה להשתלב בשוק העבודה. עולים שהגיעו לארץ בגיל מבוגר ועולים מקוקז ומאתיופיה - שתי קבוצות המתקשות להשתלב בתעסוקה.

ערבים, במיוחד נשים, ששיעור ההשתתפות שלהן בכוח העבודה נמוך במיוחד, פחות מ-20% (כ-10% בקרב נשים עם השכלה של עד שמונה שנות לימוד). גם שיעור התעסוקה של גברים ערבים ירד באופן ניכר מ-72% ל-62% מאז תחילת שנות ה-90. בקרב בעלי השכלה נמוכה הירידה הייתה דרמטית במיוחד, מ-69% ל-49%. נמצא עוד, כי מיעוט הזדמנויות תעסוקתיות במגזר הערבי מאלץ נשים רבות לעבוד במשרות חלקיות. כשני שלישי מהנשים הערביות המועסקות במשרה חלקית דיווחו, כי היו רוצות משרות מלאות, לעומת כשליש מהנשים היהודיות.

חרדים שאינם נמנים עם כוח העבודה, מהם כ-40 אלף גברים ומספר לא ידוע של נשים. כ-70% מהגברים הללו הם צעירים עד גיל 34, 85% מהם נשואים.

נכים, בעיקר מקבלי קצבאות נכות, שרמת ההשכלה שלהם נמוכה באופן ניכר לעומת רמת ההשכלה של כלל האוכלוסייה, בייחוד בקרב נכים צעירים. נמצא, כי על אף השכלתם הנמוכה, ל-75% ממקבלי הקצבאות יש ניסיון תעסוקתי וחלקם נפלטו משוק העבודה רק בשל נכותם.

במטרה להתמודד עם החסמים המונעים מקבוצות אלה להשתלב בעולם העבודה, הוחלט ליצור "מסה קריטית" של כלים ודרכי התערבות, שיאפשרו השפעה מערכתית על העסקתם במשק. התכניות נבנו כך, שנוסף על ההשמה בעבודה, מתבצעים ליווי ומעקב כדי להבטיח למשתתפים תעסוקה ארוכת-טווח, התמדה בעבודה וקידום. הכוונה היא גם לעקוב אחר הנושאים מהתכניות, כדי לנסות ולהחזירם למעגל העבודה על ידי התאמה לצרכיהם.

בהתבסס על ניסיון שנצבר בעולם, מיזם התעסוקה תבת מדגיש את החשיבות של שילוב בעבודה תחילה ולא הכשרה תחילה. הוא מתמקד בפיתוח ה"כישורים הרכים" הנדרשים ליציאה לעבודה, כמו מוטיבציה, מוכנות לקבל הוראות, הבנת סביבת העבודה, ראיית הצרכן וצרכיו, ועוד. עם זאת, הואיל

והכוונה היא לא רק לשלב אנשים בעבודה, אלא גם לחלץ אותם מקיום בעוני, לאחר או במקביל להשתלבות המשתתפים בעבודה, נוקטת תבת פעולות שמטרתן לאפשר את שילובם בזרם המרכזי בחברה. זאת, למשל, באמצעות עידוד השכלה אקדמית לחרדים בקמפוסים מעורבים ולא בקמפוסים נפרדים, שמיועדים רק להם.

מי הבוס?

אולי בשל גישתו של תמיר, הרואה עצמו כקבלן ביצוע של מדיניות הממשלה, בתבת אין ספק שהתמ"ת הוא שמוביל את השותפות. "האוצר כפה עלי לשים 30 מיליון שקל על השכלה אקדמית לחרדים. אני הייתי שם שלושה מיליון. אבל אם קמתי כדי לעזור לממשלה לנתב מדיניות, אני לא מתווכח", מסביר תמיר. לא שהייתה לתמיר סיבה להתווכח - גם הוא סבור שיש לעודד חרדים ללמוד באקדמיה, בקמפוסים מעורבים, כאמור, ולא בקמפוסים נפרדים שהוקמו עבורם. "גם זה שינוי חברתי", הוא אומר.

אלא שהג'וינט לא היה יכול להקציב את חלקו, 15 מיליון שקלים, לטובת השכלה אקדמית לחרדים במסגרת תבת, משום שסכום זה מהווה את כל תקציבו השנתי בשותפות. לפיכך הוחלט, שהג'וינט יקצה מיליון שקלים לנושא במסגרת תבת ושאר הכסף יועבר מהתקציב הלא-ייעודי של ג'וינט ישראל. תקציב פנוי זה של הג'וינט מאפשר לתמיר לבצע תכניות תעסוקה שאינן כלולות בסדר העדיפות של הממשלה או שאין לו די כסף, קרי 50% מהעלות, כדי לבצען במסגרת תבת. כך, למשל, ג'וינט מפתח תכניות תעסוקה לבדווים בנגב, בהתאם להחלטת ממשלה, אבל מספק רק 25% מהתקציב, מה שפותר את הארגון מחובת מכרז. הממשלה מממנת את השאר.

דוגמה נוספת לדומיננטיות של הממשלה בתבת ניתן למצוא בהודעה לעיתונות שפרסם משרד התמ"ת בדצמבר 2009, בעקבות ישיבת הנהלה של השותפות, שבה השתתף שר התמ"ת בנימין בן-אליעזר. בישיבה אמר השר, כי "מפת הבלתי משתתפים בשוק העבודה בחברה הערבית מדברת בפני עצמה. יש קשר הדוק בין חוסר תעסוקה לתופעות חברתיות שליליות, ולכן השקעה בפיתוח תעסוקה בחברה הערבית היא תרומה לביטחון המדינה. בהמשך להמלצת השר בן-אליעזר, החליט הוועד המנהל, כי תבת תגדיל את נתח התקציב המיועד למציאת פתרונות תעסוקה עבור המגזר הערבי כבר בתכניות העבודה לשנת 2010". גם במקרה זה תמיר מסכים עם ההערות של הממשלה, אם כי משמעות הדבר, שייאלץ לקצץ מפעילות אחרת כדי להגדיל את ההוצאה במגזר הערבי.

הואיל וכמו בכל השותפויות הגדולות של הג'וינט החלטות מתקבלות בקונסנסוס, די בהתנגדות של חבר

אחד כדי להפיל הצעה לתכנית. כך קרה עם תכנית בשם Teach First, שאותה יזמו משרד החינוך והג'וינט ב-2009.

מטרת התכנית, הפועלת ב-12 מדינות אחרות בעולם, לגייס בוגרי תואר ראשון מצטיינים ולהכשיר אותם לשמש כמחנכים וכמורים בבתי ספר מוחלשים ובקרב אוכלוסיות מרקע סוציו-אקונומי נמוך. הכוונה היא להתמודד עם בעיית חוסר השוויון בהזדמנויות בחינוך ולהפוך את מקצוע ההוראה לאיכותי, ליוקרתי ולמבוקש. הסטודנטים מקבלים תעודת הוראה ומתחייבים ללמד לפחות שנתיים, שבסיומן הם מקבלים מלגה ללימודי תואר שני. בראש התכנית עומדת שלומית עמיחי, לשעבר מנכ"לית משרד החינוך וקודם לכן מנהלת אלכ"א ואגף הפילנתרופיה וההתנדבות בג'וינט.

הואיל והיזום הממשלתי היה משרד החינוך, משרד התמ"ת לא ראה את התכנית כחלק מסדרי העדיפות שלו, על אף שמדובר בתעסוקה, וסירב להכלילה בתבת. לפיכך, מי שמפתח את התכנית הם עובדי תבת, אבל שכרם משולם על ידי הג'וינט ומשרד החינוך, חצי-חצי.

ההתנגדויות להצעות שמונחות על שולחנה של תבת לא נובעות בהכרח מהשותפים הממשלתיים. קורה שמנטבר, כיו"ר הוועד המנהל, מביע התנגדות, כמו במקרה שבו הוצע כי תבת תתמוך מחדש בהקמת פורום מט"י לטיפוח יזמות והקמת עסקים קטנים, פורום שבו הג'וינט היה מעורב בשנות ה-90. מנטבר הביע דעתו, שתבת מתפזרת על פני יותר מדי תחומים ורצוי שתמקד את מאמציה, והנושא הורד מסדר היום.

חשיבותה של המשכיות

התכניות של תבת מורכבות מפרויקטים, חלקם שכבר פעלו בעבר במסגרת אגפי הג'וינט, כמו אגף שילוב עולים, והוכחו כמוצלחים, אבל רוב התכניות פותחו במסגרת השותפות. נושא התעסוקה, בניגוד לחלק מהנושאים האחרים שבהם עוסק הג'וינט, ניתן למדידה: אפשר למדוד את מידת ההשמה בתעסוקה, את ההתמדה וגם את המוביליות של המשתתפים. לפיכך, פותח בסיס נתונים וכל המעורבים בפרויקטים יכולים להיכנס למערכת הממוחשבת ולעקוב אחר מידת ההצלחה של הפרויקט ואף להשתמש בנתונים העדכניים על מנת לעצב ולשנות תוך כדי עשייה. המטרה היא, שכל תכנית שתימצא מוצלחת תשמש בסיס לתכנית המשך בקנה מידה רחב מטעם הממשלה, המגזר ההתנדבותי, המגזר העסקי, רשויות מקומיות ואחרים.

לנושא ההפצה וההטמעה יש היבט ייחודי בתבת, שכן בשונה משותפויות אחרות, המשכיות של

התכניות באה לידי ביטוי בקליטת הבוגרים בשוק הפתוח, מקום שבו אין לתבת או למפעילי תכניותיה כל השפעה. לכן פועלת תבת גם לשינוי עמדות של מעסיקים, כדי שיעסיקו את אוכלוסיות המיזם. ב-2009 יצאה תבת בקמפיין פרסומי, שקרא למעסיקים גדולים במשק לגייס בעזרתה כוח אדם מגוון - ערבים, חרדים, עולים ונכים. הקמפיין הדגיש את פוטנציאל הגדלת הרווחיות של מעסיקים שכוח האדם שלהם מגוון וכן את התרומה שלהם ליצירת חברה שוויונית יותר. כמו כן, הקמפיין הדגיש יתרונות למעסיקים, כגון התאמה תרבותית לקהל רחב יותר, נגישות לשווקים חדשים וקרקע לפריחת רעיונות חדשים, שהם אחד המנועים העיקריים להצלחה כלכלית של חברות.

תבת גם יוצרת תשתיות להעברת האחריות לנושא התעסוקה לרשויות מקומיות, מתוך אמונה שאחריות ומחויבות קהילתית ומקומית לנושא תגרום להגדלת שיעור ההשתתפות של התושבים בשוק העבודה. שיעור ההשתתפות בכוח העבודה אכן גדל בשנים האחרונות, מ-54.9% ב-2004 ל-56.5% ב-2009 - נתון שאפשר לזקוף, חלקית לפחות, לפעילותה של תבת, שהוציאה לעבודה אנשים שלא עבדו קודם לכן או שנפלטו לחלוטין משוק העבודה. בחמש השנים מאז הקמתה השקיעה תבת יותר מ-200 מיליון שקלים בפיתוח מקורות תעסוקה ובבניית מסלולי קריירה עבור המשתתפים. הסכום גדול והתוצאות מרשימות. יותר מ-30,000 איש שובצו בעבודה, מספר המהווה שיעור השמה של יותר מ-70%. זהו בלא ספק שיעור גבוה ביחס לתכניות תעסוקה אחרות הפועלות בישראל.

אחד האתגרים הגדולים של תבת הוא לפתח תכניות עבור צעירים. בשונה מתחום התעסוקה של אנשים עם מוגבלות, בתחום הפיתוח של שירותי תעסוקה לצעירים אין כמעט עמותות שבהן ניתן להיעזר להפעלת התכניות. מרכזי הצעירים, שאותם פיתח מסד קליטה, אמנם מהווים תשתית פיזית וחברתית טובה להפעלת שירותי תעסוקה, אולם הם אינם ישות משפטית עצמאית ולא ניתן להפוך אותם לגופים מפעילים.

בתבת מצביעים במיוחד על הבעיה של צעירים בסיכון, שרבים מהם אמנם מועסקים אבל במשרות ללא אופק או יציבות תעסוקתיים, בעיקר "בעבודות בשחור". בעיה נוספת נובעת מפיצול שוק העבודה לשוק "גבוה" ולשוק "נמוך" והמחסור במסלולי קידום לדרגי ביניים מקשים על מפתחי התכניות לאתר את הנישות המקצועיות, שאליהן רצוי להפנות צעירים שאינם פונים ללימודים אקדמיים.

לצעירים אלה אין גם אפשרות לזכות בהכשרה מקצועית שעשויה לקדם אותם בתעסוקה משום שב-2009 הופסקה כמעט לחלוטין פעילותה של המדינה בתחום ההכשרה המקצועית למבוגרים. לפיכך הוחלט, שמשרד התמ"ת ותבת יבנו מחדש את תחום ההכשרה המקצועית ויצרו את ההתאמות

הנדרשות לקבוצות אוכלוסייה ייחודיות, כגון צעירים בסיכון, צעירים נכים, אמהות צעירות ואחרים. בהקשר זה נחתם בשלהי 2009 הסכם לשיתוף פעולה אסטרטגי בין "מיקרוסופט ישראל" לבין תבת, שבמסגרתו מבצעת ענקית ההיי-טק את ההכשרות הטכנולוגיות בחלק גדול מתכניות התעסוקה. ההכשרות הן במגוון רמות, החל מהיכרות בסיסית עם המחשב ועד לשימושים מקצועיים, ובהתאמה מלאה לדרישות שוק העבודה. ההכשרות הן אחד הכלים של תבת להתמודדות עם חסמים בכניסה לשוק העבודה, והלימודים מותאמים לצרכים ולמאפיינים החברתיים-תרבותיים של כל אחת מאוכלוסיות היעד.

מסד נכויות, לחיים עצמאיים

בספטמבר 2007 פנה שר הרווחה והשירותים החברתיים, יצחק הרצוג, אל נשיאת הג'וינט העולמי אלן הלר וביקש ממנה לשקול בחיוב הקמת שותפות נוספת עם ממשלת ישראל, החמישית במספר, הפעם לטובת אנשים עם מוגבלויות. "אשל, אשלים ומסד קליטה הוכיחו כולם את יעילותם בשינוי חייהם של האוכלוסיות החלשות בישראל ואנו מאמינים, כי הגיעה העת להקים שותפות ארוכת טווח נוספת, כדי לתת מענה לצרכיהם של ישראלים עם מוגבלויות", כתב. חבירה כזאת תאפשר למנף פיתוחם של שירותים לנכים בקהילה, לקדם פתרונות לאנשים שהפכו נכים כתוצאה ממחלות כרוניות - יוזמה המצריכה שיתוף פעולה בין-משרדי, איגום משאבים קיימים ופיתוח חדשים, כתב השר.

הלר ענתה בחיוב, אך חלפו שנתיים נוספות עד שהג'וינט והממשלה חתמו בספטמבר 2009 על מסמך היסוד של מסד נכויות והשותפות תצא לדרך.

בשותפות חברים ג'וינט ישראל וקרן רודרמן, קרן משפחתית שעושה למען נכים בבוסטון; מצד הממשלה חברים בשותפות: משרדי הבריאות, הרווחה והאוצר והמוסד לביטוח לאומי. תקציב היסוד הוא שישה מיליון דולר לארבע שנים, מהם שני מיליון דולר מהקרן והשאר מתחלק שווה בשווה בין ג'וינט ישראל לממשלה. בוועד המנהל חברים ארבעה נציגי הג'וינט, נשיא קרן רודרמן, ג'יי רודרמן שחי בישראל, וחמישה נציגי ממשלה. בראש ההנהלה, כמו בכל השותפויות, מכהן מנכ"ל ג'וינט ישראל.

בוועדים המנהלים האחרים יושבים רק נציגי המממנים. תמרה ברנע, מנהלת המסד, הייתה רוצה שבועד המנהל של השותפות שלה יהיה גם אדם נכה, אבל לעת עתה לא נמצאה נוסחה שתאפשר זאת. היא מקווה שבעתיד יצטרף תורם אסטרטגי שיבקש שייצג אותו אדם נכה. בינתיים נכים חברים בוועדות המקצועיות של המסד.

ג'וינט ישראל ניסה בעשורים קודמים לנהל שותפות אסטרטגית עם הממשלה לטובת הנכים, אבל ניסיונות אלה כשלו או שהצלחתם הייתה מוגבלת. הפעם, בסוף העשור הראשון של המאה ה-21, נראה כי התנאים הבשילו לשותפות יציבה.

אבני הדרך

משך טיפולו של הג'וינט בישראלים עם מוגבלויות הוא כשנות המדינה. תחילה הוא התבצע במסגרת מלב"ן, שסיפק ופיתח שירותים לנכים ניצולי השואה ופליטי ארצות האסלאם. בשנות ה-60 וה-70 פיתח

ג'וינט ישראל, בשיתוף עם הממשלה, שירותים עבור נכי נפש ובשנות ה-80 וה-90 פיתח שירותים למען אנשים עם מוגבלויות שכליות, פיזיות וחושיות.

השירותים הציבוריים עבור אוכלוסיית הנכים היו ונתרו פזורים בקרב גופים שונים. נכי מערכת הביטחון מטופלים במשרד הביטחון, אנשים עם פיגור נמצאים באחריות משרד הרווחה, נכי פוליו מטופלים על ידי משרד הבריאות והמוסד לביטוח לאומי, נכי נפש מטופלים על ידי משרד הבריאות, נכים פיזיים, חושיים ואנשים עם פיגור, על ידי משרד הרווחה וביטוח לאומי. המשרדים השונים בקושי שיתפו פעולה וכך גם העמותות שקמו במהלך השנים, בין אם למען הנכים ובין על ידי הנכים למען עצמם.

הגידול במספר הנכים, הפיצול והפיזור בטיפול בהם, חלחול מגמות עולמיות, שהחליפו את הגישות הפטרנליסטיות כלפי הנכים במשבי רוח רעננים של זכויות ודרישה לעצמאות - כל אלה הבשילו לכדי הפגנות הנכים הגדולות, תחילה ב-1999 ופעם נוספת ב-2001. במקביל, החלה חקיקת חוק שוויון זכויות לאנשים עם מוגבלויות והוקמה במשרד המשפטים נציבות ליישום החוק. החוק קובע את עקרונות היסוד לפיהם אנשים עם מוגבלויות ראויים לשוויון, להגנה על כבודם ועל חירותם ולהשתתפות שוויונית ופעילה בכל תחומי החיים, תוך קבלת מענה הולם לצרכיהם המיוחדים.

מחאת הנכים לא רק העלתה את בעיותיהם על סדר היום, היא הובילה לגידול בקצבאות ובתמיכות ולשינוי יסודי במדיניות הממשלה, שנועד לעודד את הנכים לעבוד ולנתק, ככל האפשר, את תלותם בקצבאות. מלחמת לבנון השנייה ב-2006 העלתה פעם נוספת על סדר היום הציבורי את מצוקות הנכים בקהילה, הפעם בשל היעדר כתובת עבורם בעתות חירום.

ההכרה שצריך לאחד את העשייה ולפתח מדיניות אחידה וברורה, שתספק מענה לבעיות הנכים, שכמעט מחציתם עניים, ותקדם אותם בחברה, הייתה אחד הגורמים המרכזיים לרצון של הממשלה ושל הג'וינט לחבור יחדיו. הממשלה והעמותות השונות כבר הכירו את הג'וינט מעשייה משותפת לאורך שנים וידעו שהג'וינט הוא גוף שרצוי לעבוד אתו גם משום שהוא מצליח לגייס משאבים. הכוח הדוחף והמניע שהוליד את השותפות הייתה תמרה ברנע יחד עם המנכ"ל מנטבר. ברנע הגיעה לג'וינט ישראל ממכון ברוקדייל השכן ב-1994 כדי לנהל תכנית חדשה לקידום שיתוף פעולה בתחומי הבריאות והשיקום עם אנשי מקצוע פלשתינאים במזרח התיכון. באותה שנה הוקם בג'וינט אגף חדש לאוכלוסיות עם צרכים מיוחדים, שעסק במיוחד בפיתוח תכניות תעסוקה, נגישות, דיור בקהילה ושילוב בחינוך. כעבור ארבע שנים החליטה הנהלת הג'וינט לסגור את האגף בגלל קשיים בשיתוף פעולה אסטרטגי עם הממשלה והצורך בקיצוץ תקציבי עמוק בארגון. פעילות האגף פוזרה ליחידות אחרות - לאשל עבור זקנים נכים,

לאשלים עבור נכים צעירים, לאגף יזמות ותעסוקה עבור שילוב נכים ותעסוקה לנכים. יתרת תקציב האגף שנסגר הועברה למרכז לנגישות, שהג'וינט הקים יחד עם עמותת שק"ל בירושלים. ברנע, בנוסף על ניהול התכנית המזרח-תיכונית, התבקשה לתאם את הפעילות למען נכים שהתקיימה ביחידות השונות. ב-1989 הוקמה היחידה לנכויות ושיקום.

האגף נסגר דווקא בתקופה שבה צרכי קהילת הנכים גברו והלכו. היחידה הקטנה של ברנע זיהתה אוכלוסייה גדולה של נכים, שאף גורם לא נתן עליהם את הדעת עד אז - נכים שהתחתנו וילדו, אך לא פותחו עבורם מערכות תומכות, למשל כדי לתת מענה למצב שבו הורה אינו יכול להגיע לאסיפות הורים וילדיו נפגעים, כתוצאה מכך. ביחידה פותחו שירותים גם לנשים נכות, שנזקקות לגישה מיוחדת לשירותי בריאות נשים וכן לנכים בחברה הערבית.

קבוצה נוספת שהיחידה זיהתה כראויה לטיפול היו נכים בסיכון גבוה, אנשים עם נכויות רבות, שכל אחת נפלה בתחום טיפולו של משרד ממשלתי שונה. נמצא גם, כי קיים ממשק גובר והולך בין חולי כרוני לנכות - למשל, חולי סוכרת קטועי גפיים, נכי פוליו שחיים שנים רבות יותר מבעבר כתוצאה מטיפולים טובים אבל מפתחים מחלות כרוניות, ועוד. בג'וינט גברה ההבנה, שכל הנכים הללו נמצאים בסיכון ומחייבים עבודה משותפת בין-משרדית.

היחידה לנכויות ושיקום התמקדה בתחילת הדרך בפיתוח תכניות לקידום חיים עצמאיים של נכים הגרים בקהילה, כגון "קהילות תומכות" לנכים ומרכזים לחיים עצמאיים, רעיון שיובא מחו"ל, ובפיתוח מנהיגות נכים ועמותות נכים למען נכים. כל הפעילות של היחידה נעשתה בשיתוף נרחב של נכים.

כתוצאה מפעילות זו הוחזר ליחידה, כעבור שלוש שנים, התקציב הזעום שלה, שהועבר עד אז לשק"ל, 376,000 דולר בשנה. ברנע הצליחה למנף את הסכום באמצעות תרומות מקרנות ומתורמים עד כדי שני מיליון דולר בשנה, בכל אחת מתשע השנים הבאות. בסך הכול, בתוספת כספי מגבית החירום שקיבל הג'וינט מארצות הברית בעקבות מלחמת לבנון השנייה, השקיעו הארגון ושותפיו מ-1998 ועד להקמת המסד כ-180 מיליון שקלים לטובת מענים לבעלי מוגבלויות מכל הסוגים, בני 21 עד 65.

ב-2002 התחילה היחידה לנכויות ושיקום, בברכת אגף השיקום במשרד הרווחה, לפתח מודל של "קהילות תומכות" לנכים על בסיס הקהילות שפיתחה אשל לזקנים. הוקמו חמש קהילות וב-2006 הצטרף למיזם המוסד לביטוח לאומי, שכבר שנים מפתח שירותים לנכים באמצעות הקרנות שלו. המוסד לביטוח לאומי היה שותף להקמת ארבע קהילות נוספות. בעקבות מלחמת לבנון השנייה ב-2006, הקים הג'וינט, במימון יהדות ארצות הברית וקנדה, 11 קהילות נוספות. כל הקהילות הוקמו בתיאום עם משרד

הרווחה ומתוך הבנה, שהמשרד יפתח הוראת תע"ס ויבנה תעריף לשירות, ויממן אותו החל מהשנה הרביעית של כל קהילה, יחד עם הרשות המקומית ודמי השתתפות של החברים בתכנית. הואיל ומדובר בספינת דגל, הג'וינט נשאר במעטפת של התכנית גם כאשר פרש מהפעילות בשכונה כעבור שלוש שנים והעביר אותה להפעלה על ידי רשויות מקומיות וגופים אחרים. הג'וינט חבר בוועדת היגוי ארצית של "קהילות תומכות" לנכים, מממן מחקר ב-20 קהילות, מפעיל מערך מידע לכל 20 הקהילות ומחזיק מערך הדרכה לצוותים. ברנע מאמינה, שקיים פוטנציאל ל-100 קהילות בסך הכול והייתה רוצה שמסד נכיות ימשיך בפיתוח של לפחות 30 קהילות נוספות, כאשר כרבע מהחברים בקהילות הם נפגעי נפש. ב-2008 היחידה ביצעה מהלך בעל השפעה משמעותית למען אנשים עם מוגבלויות בחברה הערבית באמצעות תכנית "מסירה" (מסע). מטרת התכנית הייחודית הזאת הייתה לספק מידע על זכויות ושירותים, לחזק עמותות נכים למען נכים, לפתח ולהפעיל פורומים לשינוי עמדות כלפי נכים ולהדק את שיתוף הפעולה עם קהילת הנכים היהודים. התכנית הארבע-שנתית הצליחה להעלות את נושא הנכויות למקום בולט בסדר היום הציבורי בחברה הערבית והובילה לשינוי משמעותי בחיי הנכים. תכנית זאת, שמומנה ברובה על ידי מענק בגובה מיליון דולר של קרן פרטית, זכתה למענק המשכי מהקרן לארבע שנים נוספות. במהלך שנים אלה ייעשה מאמץ לערב את הממשלה בפעילות, כמו גם פילנתרופים מהחברה הערבית, שייקחו על עצמם את המשכיות התכנית.

תרומת החירום

הגורם שהשפיע יותר מכל על הגידול בהיקף פעילות היחידה בשנים 2006 עד 2008 וגורם לקובעי המדיניות ולאנשי מקצוע להעמיק את הבנתם בכל הקשור לצורכי הנכים החיים בקהילה, היה מצב החירום בצפון הארץ ובדרומה. תכניות שחשיבותן בחיזוק התפקוד היומיומי של הנכים ובתחושת החוסן הוכחו בזמן המלחמה כבעלות חשיבות רבה וזכו לתקציבים נכבדים.

על רקע זה גמלה בלבו של מנטבר ההחלטה להקים שותפות אסטרטגית עם הממשלה.

ב-2007 הבטיח אלן גיל, האחראי על פיתוח משאבים בג'וינט ישראל, שאם מנכ"ל הג'וינט העולמי סטיב שוויגר יאשר להקים מסד נכויות, הוא ימצא תורם אסטרטגי למיזם. ואכן הוא מצא את קרן משפחת רודמן.

ב-2008 נועדה ברנע עם שוויגר. "אמרת לי את 'האני-מאמין' שלי, שאם שעל רקע כל הצרכים ורקורד העשייה והיכולת המוכחת שלנו לשלש ולרבע את התקציב הקטן שלנו, אני לא מצליחה להחזיר את

הנכים למקומם כאחת מחמש האוכלוסיות המרכזיות בטיפול ג'וינט ישראל, אין לי זכות להציע שינויים ארגוניים". שוויגר השתכנע ונתן אור ירוק. "גלשתי על הגל עשר שנים עד שנשבה רוח חדשה והנסיבות אפשרו פריצה קדימה", מסכמת ברנע את המסע.

את הקמת המסד זקפת ברנע גם למצב העניינים הפוליטי ולעובדה שיצחק הרצוג נשאר בתפקידו כשר הרווחה גם אחרי הבחירות ב-2009. כבר ב-2007 החל הרצוג לנסות ולשכנע את הנהלת הג'וינט העולמי לתמוך בשותפות. "אילו היו מתחלפים הוא והמנכ"ל שלו נחום איצקוביץ", אומרת ברנע, "ייתכן ששר חדש לא היה תומך בנושא ולא היה מקדם אותו והתהליך כולו היה נמשך זמן רב יותר".

מכל מקום, בעקבות האור הירוק מניו-יורק הוקמה ב-2008 ועדת היגוי לתכנון והקמה של מסד נכויות, בהשתתפות נציגי משרדי ממשלה, ביטוח לאומי, נציגי נכים, מומחים, ועוד. הזמן גם דוח מקיף ממאייסרס-ג'וינט-מכון ברוקדייל על מצב הנכים המבוגרים במדינת ישראל. בסוף 2009 הוקמה השותפות "מסד נכויות" - לתכנון ולפיתוח שירותים לקידום ולשילוב אנשים מבוגרים (21 - 65) עם מוגבלות בקהילה.

רוצים חיים בקהילה

לפי הדוח על מצב הנכים, בישראל חיים כ-697,000 אנשים בוגרים עם מוגבלות (17.9% מקרב ארבעה מיליון בני 20 עד 64). מתוכם כ-241,000 הם נכים קשים (6.2%) וכ-456,000 נכים באופן בינוני (11.7%).

הן שיעור הנכים והן דרגת החומרה של הנכות שלהם נמצאים במגמת עלייה.

נמצא, כי בעוד אוכלוסיית הנכים מקיפה כעשרה אחוז מהאוכלוסייה בקרב בני 20 עד 64, 7.9% נוספים מדווחים על מגבלה בתפקוד יומיומי כתוצאה מחולי. נכים חדשים מתווספים למערכת כל העת, כפי שהדבר משתקף בעלייה ההדרגתית בשיעור מקבלי קצבאות הנכות מהמוסד לביטוח לאומי מאז 2003. שיעור זה צפוי להמשיך ולגדול כתוצאה מהזדקנות דור ה"בייבי בומרס" (אלה שנולדו לאחר 1957). גם הנכים הוותיקים מזדקנים - לעתים עוד בטרם הגיעו לגיל הזיקנה הרשמי - ומצב המוגבלות שלהם נעשה מורכב יותר ויותר.

אולם מסיבות היסטוריות הקשורות לדחף הכלכלי והתרבותי המניע התפתחות של שירותים שונים, קיימת בישראל מערכת טיפול חוץ-ביתית מפותחת ועתירת תקציבים, הכוללת הוסטלים, מוסדות ומעונות פנימייה. מערכת זו גדלה מדי שנה ואילו התשתית הקהילתית עבור הנכים דלה ביותר, על אף שרוב הנכים גרים בקהילה, מעוניינים להשתלב בה ולהיות אזרחים פעילים ועצמאיים ככל שניתן.

חוק שוויון זכויות לאנשים עם מוגבלויות, שנחקק בפברואר 1998, שם דגש מיוחד על זכותם של אנשים עם מוגבלויות לחיות בקהילה. מודעות זו מצאה ביטוי רחב בתודעה הציבורית, במעורבות פעילה של

נכים ובני משפחותיהם בזירת הרווחה ובתסיסה בעולם העמותות והארגונים. עם זאת, מודעות זו עדיין לא באה לביטוי הולם באופן חלוקת המשאבים הממשלתית, במבנה השירותים במשרד הרווחה ובהקצאת המשאבים לפיתוח שירותים לנכים.

מסד נכיות נועד לשנות את המצב, בהתאם למגמות המקצועיות והחברתיות המסתמנות בעולם ועתה גם בישראל. דוח מאיירס-ג'וינט-מכון ברוקדייל אף קבע, כי קיימת "חשיבות עליונה להתחיל בתנופת פיתוח של תשתית קהילתית אליה יוסטו בהדרגה חלק מן המשאבים המופנים כיום אל מערכת הטיפול החוץ-ביתית. זאת, על מנת ליצור מערכת מאוזנת יותר המבוססת על רצף של שירותי מניעה קהילתיים, כאשר המערכת החוץ ביתית-תיתן פתרונות טיפוליים לאוכלוסיות הקצה בלבד".

מחברי הדוח המליצו, שכדי ליצור מערכת מאוזנת וכוללנית למען האוכלוסייה הגדלה והולכת של נכים בישראל, חייב להתקיים שיתוף פעולה מובנה בתכנון וביישום בין גורמים ממלכתיים, עירוניים, עמותות ומומחים. כשם שהממשלה והג'וינט פיתחו מודלים יעילים של שיתוף פעולה מערכתי עבור זקנים (אשל ומכון ברוקדייל), עבור ילדים ונוער בסיכון (אשלים), עבור בלתי מועסקים (תבת) ועבור עולים (מסד קליטה), יש להקים שותפות דומה למען קידום מצבם של הנכים.

בהתבסס על מאגר המידע העשיר שפרס לפני ועדת ההיגוי דוח מכון ברוקדייל, אימצה הוועדה תכניות לפיתוח, שהעיקריות שבהן מיועדות לנכים המתמודדים עם יותר מנכות אחת, כגון חירשים עם מחלות נפש, אנשים עם פיגור ומחלות נפש, ועוד; נכים שעוברים הזדקנות מוקדמת כתוצאה מהידרדרות פתאומית בתפקודם בגיל צעיר יחסית; נכים חדשים שמצטרפים למערכת וזקוקים למידע (כ-10,000 איש מצטרפים בכל שנה למעגל מקבלי קצבאות הנכות).

המסד גם יפתח תכניות כדי להתמודד עם אלימות כלפי נכים, שלפי מחקרים שונים חשופים לסכנה באחוזים גבוהים פי כמה מן האוכלוסייה הכללית, בשל תלותם בזולת או מוגבלותם השכלית או הפיזית. במסגרת המסד יפותחו גם תכניות חינוך ומניעה שיעסקו, בין השאר, בחינוך מיני ובאסרטיביות.

בנוסף על התכניות החדשות שבקנה, המסד יבחן את יעילותם של מודלים קיימים, כגון "קהילות תומכות" לנכים ומרכזים לחיים עצמאיים, במטרה לשדרגם ולפתחם לכיוונים נוספים.

ברנע יודעת שלא כל התכניות והרעיונות יאושרו במסד, בוודאי לא בתחילת דרכו, לכן היא משמרת את היחידה שלה, שאף שודרגה למעמד של אגף בג'וינט ישראל. זאת, במטרה לאפשר לה לפתח תכניות שבהן הממשלה אינה מעוניינת במיוחד, כגון פיתוח מנהיגות של נכים ועמותות נכים.

נושא נוסף שברנע מבקשת לקדם באמצעות האגף הוא תכניות מותאמות-תרבות לחברה הערבית.

הממשלה מוכנה רק להתאמת תכניות אוניברסליות למגזר הערבי, אבל ברנע חושבת שבכך אין די. תכנית "מסירה", למשל, מאפשרת לאגף לפתח תכניות ייעודיות לנכים בחברה הערבית. בחודש מארס 2010 התכנסו הוועדות המקצועיות של המסד כדי לאשר פרויקטים. "אנחנו מפתחים דור חדש של שירותים לדור חדש של נכים", אומרת ברנע. "לאנשים שגם כאשר מצבם התפקודי קשה ביותר מבקשים לחיות באופן עצמאי ולהפוך את התלות שלהם במטפלים ובעזרים לתלות המאפשרת חיים פעילים במקום תלות כובלת".

לא תמיד זה מצליח

"השותפויות לא נולדו ביום שארנון מנטבר הגיע לג'וינט", אומר עמי ברגמן, מוותיקי ג'וינט ישראל, שהחזיק בעבר תפקידים בכירים, ביניהם מנהל תכניות ההתנדבות והפילנתרופיה.

למעט מלב"ן, השותפות הוותיקה ביותר של ג'וינט עם ממשלת ישראל הייתה "קרן נאמנות לפיתוח שירותים לבריאות הנפש". הקרן הוקמה בשיתוף משרד הבריאות ב-1964, חמש שנים לפני אשל, ונסגרה כעבור 30 שנה בדיוק.

הקרן עסקה, בין השאר, בהכשרת צוותי טיפול ועובדים סוציאליים פסיכיאטריים. היא גם פיתחה בתים עבור נפגעי נפש במקום אשפוז במוסדות. המודל החדשני הזה הושג על לקחים מתהליך פירוק מוסדות בריאות הנפש בארצות הברית, תהליך שבעקבותיו נזרקו לרחוב אלפים רבים של בני אדם, שלא הוכנו עבורם חלופות מתאימות.

הקרן פעלה בשותפות עם משרדי הבריאות והרווחה והייתה דומה לאשל מבחינת הרכבה ועקרונות פעולתה. בדומה לשותפויות שיקומו בהמשך, גם הקרן אמורה הייתה לפתח שירותים קהילתיים ולהעבירם למשרדי ממשלה כדי שיפיצו ויטמיעו אותם בהיקף נרחב.

במטרה להגדיל את השפעתה, ביקש הג'וינט להרחיב את השותפות ולצרף גופים אחרים, כמו משרד האוצר והמוסד לביטוח לאומי, אך ראשי משרד הבריאות התנגדו. תחת זאת, כפשרה, הציע משרד הבריאות שניציג מטעם קופת חולים של ההסתדרות יצורף להנהלת הקרן.

דרור רותם, מוותיקי ג'וינט ישראל, שייצג את הג'וינט בשותפות זו לצד נציגי משרדי הבריאות והרווחה, מסביר, כי שירות בריאות הנפש היה מאז ומתמיד הזרוע החלשה של משרד הבריאות, מעין סרח עודף נטול השפעה אמיתית, והוא לא הצליח לקיים את מחויבותו לשותפות - לקלוט מודלים ולהפיצם ברחבי מערכת בריאות הנפש.

ד"ר צבי פיין, מראשוני ג'וינט ישראל, ששימש בין השאר כיו"ר הוועד המנהל של אשל ומשנה למנכ"ל ג'וינט ישראל, אומר, כי מבחינתו הקש ששבר את גב הגמל הייתה דרישת משרד הבריאות שהג'וינט יממן את הקמתם של 20 "בתים חמים" בעקבות שלב הפיילוט המוצלח. היה לו ברור, כי הג'וינט אינו מצליח לחולל השפעה מערכתית באמצעות הקרן ולכן החליט על חיסולה.

"בסוף לג'וינט נמאס", אומר רותם. "זו הייתה האכזבה הראשונה שלנו משותפות עם הממשלה". הראשונה ולא האחרונה.

ב-1986, בתקופת כהונתו של מייקל שניידר כמנכ"ל ג'וינט ישראל, פנה משרד העבודה והרווחה לארגון בבקשה שסייע לו בפיתוח שירותים מוסדיים וקהילתיים לנכים ולילדים עם פיגור הממתינים לסידור חוץ-ביתי. באותם ימים היו רשימות המתנה ארוכות ותיאורי סבלן של המשפחות הגיעו לכותרות וגרמו לממשלה מבוכה.

הג'וינט נענה לבקשה והוקמה "העמותה לקידום שירותים לנכים ולמפגרים", בשיתוף משרד העבודה והרווחה, הביטוח הלאומי וארגון אק"ם. ג'וינט ישראל הקצה חמישה מיליון דולר לשותפות, כדי לפתח שירותים מוסדיים, קהילתיים ותעסוקתיים לאוכלוסיות היעד.

אלא שכעבור שנה בערך פרשו נציגי משרד העבודה והרווחה מהשותפות. חיים פקטור, סמנכ"ל ג'וינט ישראל, מסביר, כי במשך שנים התייחס המשרד לטיפול באנשים עם מוגבלויות כנושא שולי ולא הייתה חקיקה חזקה דיה, מהסוג שנחקקה לאחר מכן בשנות ה-90, כדי לחייב אותו לפעול בצורה שונה. ב-1988 התחלף השר (יצחק שמיר החליף את משה קצב) ועמו שונו סדרי העדיפות של המשרד. הג'וינט נותר בגפו בעמותה ושמה שונה ל"אלמוג".

משרד הרווחה המשיך לממן פיתוחים ופרויקטים, אבל רק על בסיס נקודתי. במהלך חמש שנות קיומן של העמותות הוקמו בתי נכים בשכונת גילה בירושלים ביחד עם איל"ן ועם המשרד, ובית נוסף בעמק האלה. נמשך פיתוח מרכזי ההתפתחות לילד והוקמו מסגרות המתנה לאנשים עם פיגור.

אבל שלא כמו בתחום הזיקנה, לא רק שלא הייתה שותפות אסטרטגית, גם לא התרחשה צמיחה של ידע ושל התמחות. אמנם פותחו באותן שנים שירותים חשובים, נקלטו עולים עם נכויות ונכים הוצאו ממוסדות אל הקהילה, אבל בסופו של דבר היה ברור, כי גם הארגונים הוולונטריים וגם הממשלה רואים בג'וינט בעיקר מקור מימון לעדיפויות שלהם. "לא הייתה ראייה אסטרטגית. כל גוף דאג לנתח שלו", מציין פיין. "אני אצביע בעד התכנית שלך אם אתה תצביע בעד שלי". בסופו של דבר "אלמוג" נסגרה בסוף 1991 והעובדים פוזרו.

הסנדלר יחף

ב-1984 הוקמה בג'וינט ישראל "האגודה לפיתוח ולקידום כוח האדם בשירותים החברתיים בישראל" (אלכ"א). עמי ברגמן, מי שיזם והקים את אלכ"א, אומר, שהיא הייתה מיועדת להכשרת כוח אדם עבור תכניות שהג'וינט פיתח. לימים הפכה אלכ"א גוף המכשיר כוח אדם בכיר שירות הציבורי ובכך, טוען ברגמן, סטתה ממטרתה המקורית שהייתה לשרת את הג'וינט.

הג'וינט עסק בהכשרת כוח אדם אף קודם להקמת המדינה ובכל שנות פעילותו בישראל מתוך הבנה שעובדים עם הכשרה והשכלה מתאימה הם חלק אינטגרלי מפעילותו ומהצלחתו. זו הסיבה לכך שהג'וינט עזר להקים את בית הספר לעבודה סוציאלית באוניברסיטה העברית, את בית הספר להפרעות בתקשורת באוניברסיטת תל-אביב, את התכנית לריפוי בעיסוק באוניברסיטה העברית, לימודי פיסיותרפיה, הכשרת עובדים להתמחות בזיקנה, ועוד. זו הסיבה לכך שאשל מפעילה שני מרכזי הדרכה גדולים, המקיימים 20 עד 30 קורסים בשנה.

בשנות ה-70 פעל פורום משותף עם משרד הסעד לנושא הכשרת כוח אדם. בראש המטה עמד יצחק בריק, אז מראשי משרד העבודה והרווחה ולימים מנכ"ל אשל, ובראש המטה של הג'וינט עמד צבי פיין, לימים המשנה למנכ"ל הארגון. "בריק כל הזמן בא עם תכניות לפיתוח כוח אדם, למשל למפקחים על שירותים שונים. אני קידמתי והשגתי אישורים מהג'וינט לתקציב. יום אחד באתי ליצחק ואמרתי לו, שכך אי-אפשר להמשיך", נזכר פיין. "חייבים להרחיב את ההכשרות, כי הפעילות הולכת וגדלה".

כך קמה במחצית שנות ה-80 אס"י, "האגודה לפיתוח כוח סמך מקצועי בישראל". היא נסגרה ב-1995 משום שהוראות חדשות של היועץ המשפטי של משרד העבודה והרווחה חייבו את נציגי המשרד לפרוש מהוועד המנהל.

במקביל קמה אלכ"א כשותפות בין ג'וינט ישראל לממשלה, כדי לפתח תכניות הכשרה עבור עובדי המשרדים החברתיים. באותה עת היה משרד העבודה והרווחה בידי תמ"י, המפלגה שקדמה לש"ס כמייצגת של יהודים מסורתיים ודתיים ממוצא מזרחי, והיא ניסתה לשלוט במינויים, בין השאר של מנכ"ל אלכ"א. בתגובה, הקפיא הג'וינט את פעילות האגודה למשך חצי שנה, עד כניסתו לתפקיד של שר חדש, משה קצב.

אלכ"א פעלה בכל שנותיה בשיתוף פעולה הדוק עם נציבות שירות המדינה ומשרדי הממשלה, בהם משרדי הפנים, העבודה והרווחה, החינוך והבריאות, שגם חברים בוועד המנהל שלה. היא פיתחה תכניות עבור המשרדים בהתאם לבקשתם ובמימונם, כמו גם לרשויות מקומיות, למרכז השלטון המקומי, לארגוני המגזר השלישי ולשותפים נוספים.

ספינת הדגל של אלכ"א במשך יותר מ-20 שנה היא "תכנית סגל ב", בשיתוף נציבות שירות המדינה, המיועדת לבעלי תפקידים בכירים בשירות המדינה ובשירות הציבורי. מטרתה לפתח ולשכלל את יכולותיהם של הבכירים לעצב ולממש מדיניות חברתית, לייצר אתוס וזהות מקצועית משותפת למנהלים, כדי שיסגלו לעצמם ראייה מערכתית, לחזק את הקשר בין המרכיבים השונים של המנהל

הציבורי ולבנות מערכת מושגית וערכית משותפת.

התכנית מתבססת על ההכרה, שהסגל הבכיר הוא גורם חיוני בקביעת מדיניות חברתית וביישומה ולכן לאיכותו השפעה מכרעת על יכולתה של המדינה לדאוג לנזקקיה. בהקשר זה, תפיסת הג'וינט הייתה שאלכ"א ממנפת את ניסיונות הארגון לייצר בישראל חברה טובה יותר. אבל לכל אורך דרכה, אלכ"א הייתה בסופו של דבר קבלן ביצוע של השירות הציבורי ולא שותפה עם הממשלה בפיתוח תכניות אסטרטגיות.

קיימות סברות שונות באשר לכך. מנטבר מייחס זאת לעובדה, שמשרד האוצר לא היה חבר בשותפות. תמיר אומר, שאולי אלכ"א לא המריאה, כי נציבות שירות המדינה חשבה שהיא זו שצריכה להכשיר סגל והייתה מוכנה רק למיקור חוץ באמצעות הג'וינט ואלכ"א, אבל לא לשותפות. "צריך להיזהר לא לבוא במקום הריבון", הוא אומר.

לד"ר מיכל חמו-לוטם, רופאת ילדים במקצועה, שנכנסה לנהל את אלכ"א ואת האגף להתנדבות ופילנתרופיה ב-2008, יש הסברים מעט שונים. לדעתה, אלכ"א לא ידעה להגדיר לעצמה את ייעודה. "הג'וינט התבלבל. הוא חשב שהוא הלקוח של אלכ"א ושהיא תפתח לו דלתות במסדרונות השלטון כדי לקדם אוכלוסיות חלשות", אומרת חמו-לוטם.

אבל בעקבות הקמת השותפויות השונות עם הממשלה בשנות ה-90 ובשנות האלפיים, הג'וינט אינו זקוק עוד לאלכ"א שתפתח לו דלתות וחמו-לוטם סבורה, שזו אחת הסיבות לדעיכת האגודה. בשנים האחרונות קוצץ תקציב אלכ"א בצורה חדה לטובת פיתוח תכניות התנדבות ופילנתרופיה. באופן כללי, אלכ"א נתפסת כנטע זר בג'וינט, ארגון שמשימתו העליונה לדאוג לאוכלוסיות חלשות. הקשר בין משימה זו לפיתוח מנהלים בשירות הציבורי אף פעם לא היה ברור די הצורך, גם לא לתורמים. לחמו-לוטם הקשר ברור. "החולשה של הממשל בולטת מאוד בתפרים החברתיים הנפרמים. אנחנו גוף חזק ממשל. אנחנו, כגוף חיצוני, יכולים לעשות אינטגרציה וליצור רשתות. הממשל זקוק לנו יותר מאשר אנו זקוקים לו", היא אומרת.

חמו-לוטם עושה מאמצים לחזק את אלכ"א ולקדמה, אבל היא נתקלת בחשדנות מצד הממשלה. ב-2008 חשבה שהגיעה לפריצת דרך כאשר הצליחה לשכנע את אגף התקציבים באוצר ואת משרד ראש הממשלה והנציבות, שאלכ"א יכולה לספק את הצורך שלהם בכוח אדם איכותי. אבל חילופי התפקידים בעקבות הבחירות ב-2008 טרפו את הקלפים. בנוסף על כך, שנדרשה להתחיל מחדש את מלאכת השכנוע, נתקלה חמו-לוטם בשאלות, כגון "למה דווקא אלכ"א?" ו"מה יש לכם שאין לאחרים?"

”יש כאן פרדוקס. בכל הג'וינט יש שותפויות עם הממשלה למען קבוצות שונות. דווקא כאן, כאשר הממשלה עצמה היא הלקוח, אין איתה שותפות”, טוענת חמו-לוטם.

הג'וינט בעיני המתבוננים

בדצמבר 1976 פרסם הג'וינט העולמי בניו-יורק מסמך המלצות מדיניות לרבע האחרון של המאה. בפרק על ישראל סיכמו המחברים את פעילות מלב"ן, שמוסדותיו הועברו סופית, שנה קודם לכן, למשרד הבריאות, וכך כתבו: "כיום, התדמית של הג'וינט בישראל מעוצבת על ידי מורשת השירות שהעניק במקום על ידי הבנה ברורה של הכיוון שבו עליו לצעוד. הג'וינט מזוהה עם מלב"ן, שאותו הוא אינו מנהל עוד - במקום עם אותן פעילויות עכשוויות שבהן יש לו חלק מרכזי. כתוצאה, אין לג'וינט נראות משמעותית בישראל וגם לא קהל יעד ברור".

מאז אותה הערכה חלו תמורות רבות. לג'וינט יש נראות וגם קהל יעד ברור - קובעי מדיניות חברתית בממשלה וברשויות המקומיות, מפעילי שירותים חברתיים, מנהלי עמותות וקרנות פילנתרופיות, ראשי המשק בישראל ופדרציות יהודיות בארצות הברית. את הגופים הללו הג'וינט סוקר בקביעות באמצעות ראיונות עומק ושאלונים, כדי לדעת מה הם חושבים עליו ועל פעילותו. הג'וינט גם דוגם את הציבור הרחב מדי שנים אחדות, כדי לדעת באיזו מידה מכירים את הארגון. לפעמים, כמו אחרי מלחמת לבנון השנייה, הארגון מזמין סקר כדי לבדוק באיזו מידה הכספים, הציוד והשירותים שחילק ישירות, בהיקף נכבד, השפיעו על הבולטות שלו בשטח.

תוצאות הסקרים בקרב השותפים מובאים לדין בהנהלת הג'וינט מתוך כוונה להפיק מהם לקחים. עם זאת, חלק מהשותפים טוענים, שהם אינם מרגישים שינוי כלשהו, על אף שהשתתפו במהלך השנים בכמה וכמה סקרים. הממצאים מהסקרים שמתבצעים בקרב הקהל הרחב עוזרים לגבש אסטרטגיה תקשורתית בארגון.

בסקר שערך מכון דחף ב-2008 בקרב מדגם מייצג של האוכלוסייה הבוגרת בישראל, סקר חמישי במספר בתוך עשור, נשאל כל נסקר: "מה עולה לך בראש כאשר אתה שומע את השם ארגון הג'וינט?" כ-65% נתנו תשובות המלמדות, כי שמעו על הג'וינט וגם ידעו לציין אפיונים שלו, חלקם (46%) אפיונים מדויקים וחלקם (17%) פחות מדויקים, אך עדיין כאלה שהבהירו, כי המרואיינים התכוונו לארגון הזה. בשיטת ה"זכירה הנעזרת", הקריאו למרואייני תיאורים שונים של ארגונים ושאלו אותם איזה מהם מתאים לג'וינט. בקרב היהודים, כמעט 70% נתנו תשובות נכונות: 52% ידעו שהג'וינט הוא ארגון יהודי או יהודי-אמריקני ו/או גוף שעוזר לישראל ולקהילות יהודיות בעולם בתחומים הקשורים בעיקר לרווחה. בקרב האזרחים הערבים נמצאה מודעות נמוכה יחסית לג'וינט.

אבל כאשר הנסקרים נשאלו על השותפויות השונות של הג'וינט ועל אגפיו, השתנתה התמונה. 25% מהנשאלים אמרו כי שמעו על אשל, ורק 6% ידעו שאשל שייכת לג'וינט; 16% שמעו על אשלים, ורק 5% ידעו שהיא שייכת לג'וינט; 14% שמעו על תבת, ורק 4% ידעו שהוא של הג'וינט; 11% שמעו על מסד קליטה ורק 4% ידעו שהוא חלק מהג'וינט.

לעומת זאת, כאשר נשאלו על ארגון איל"ן לילדים נכים, ארגון שאין לו כל קשר לג'וינט (למעט העובדה שהג'וינט סייע בהקמתו לפני יותר מ-50 שנה), 69% אמרו ששמעו עליו - שיעור גבוה במעט מאלה ששמעו על הג'וינט וגדול בהרבה מאלה שידעו דבר כלשהו על אשל ועל השותפויות האחרות. זאת, על אף שהעשייה של הג'וינט נרחבת ומגוונת בהרבה מזו של איל"ן.

"צירת השותפויות פגעה בכוחו של הג'וינט כמותג-על", אומרת אורלי דורון, הדוברת ויועצת התקשורת של ג'וינט ישראל מאז 2007. "הפיצול לעמותות עצמאיות, שכל אחת מהן היא ישות משפטית עם מחויבויות כלפי עובדיה ושותפיה, פוגע בכוחו של הג'וינט במובן התדמיתי. כל שותפות רוצה למצב את עצמה כגוף בפני עצמו ולא שמה את הג'וינט בקדמת הבמה, לא בשם ולא במסר".

הדבר משתקף היטב לא רק בקרב הציבור הרחב, אלא גם בקרב ראשי רשויות וצרכנים אחרים של השירותים, שאותם מפתחים הג'וינט ושותפויותיו. דורון מספרת, שלא אחת אומרים ברשויות או בעמותות הקשורות בתכנית "מוטב יחדיו", שפועלת למען ילדים בסיכון והוריהם - "מה פתאום זה קשור אליכם? זה של אשלים". הג'וינט גם בקושי מקבל הוקרה על תכנית מוצלחת נוספת, מרכזי צעירים, שפותחה על ידי מסד קליטה וטיפלה כבר ביותר מ-100 אלף צעירים. רק מעטים יודעים שלמיזם יש קשר לג'וינט.

"המצב הנוכחי מחליש את שני הצדדים - השותפויות מאבדות את הזיהוי עם הג'וינט, שהוא מותג חזק יותר מהן, והג'וינט מפסיד את היכולת להפוך את השלם לגדול מסך חלקיו. אנחנו למעשה מתחרים בעצמנו", אומרת דורון.

הג'וינט גם משלם מחיר על ריבוי הנושאים שבהם עוסקים אגפיו ושותפויותיו. "פעמים רבות אנחנו נתקלים בראשי רשויות שאומרים לנו, שלקח להם שנתיים להבין שעשר תכניות שונות שפועלות בעיר שלהם באמצעות אשל, אשלים, תבת ומסד קליטה הן בעצם כולן של ג'וינט ישראל. אם הם לא מחברים את כל הפעילות הזו, איך הציבור יחבר אותה?" אומרת/שואלת דורון.

בהתבסס על ממצאי הסקרים והמלצות מומחים בתחום אסטרטגיה תקשורתית, הוחלט בג'וינט, כי יש לארוז ולשווק את העשייה של הארגון ושל כל אגפיו ושותפויותיו בהתאם למגמות של איחוד וכינוס מותגים הרווחות בעולם. "אין טעם עוד לבזבז אנרגיה כדי לייצר מודעות למותג-בת שאינם מוכרים",

נכתב באחת ההמלצות. לפיכך הוצע לקרוא לאשל "ג'וינט-אשל", לאשלים "ג'וינט-אשלים" וכו'. ההצעה לא התקבלה בהתלהבות מסיבות מובנות - כל ישות או אגף פיתח לעצמו גאוות יחידה והוא חדור רצון לבדל עצמו מהאחרים.

אף על פי כן, נראה כי לא תהיה ברירה ומהלך זה של איחוד מותגים יתבצע. גם שינוי מדיניות זה קשור בשינוי דפוסי התרומות לארגון ובהחלטה שהתקבלה לפני שנים אחדות לפתח את הפילנתרופיה הישראלית אחרי שנים של תלות בנדבנים אמריקנים. "כדי לפתוח את כיסיהם של הפילנתרופים הישראלים נדרש מותג מוכר וחזק, משום שפילנתרופים שואפים בדרך כלל לחבור לתדמית מוכרת ומצלחה", אומרת דורון. בג'וינט הגיעו למסקנה, שאף שותפות בפני עצמה לא תצליח לפתח תדמית חזקה די הצורך.

באף מורם

הג'וינט טוען, שהוא מקפיד לשדר כלפי שותפיו שהוא עומד לשירותם ובשום אופן לא בא להחליפם. "הכסף שלנו יכול לשמן אולי את הביצוע ואת החדשנות", אמר ארנון מנטבר בדיון שהתקיים בכנסת לרגל יום הולדתו ה-90 של הג'וינט העולמי ב-2004. "למשרד ממשלתי לפעמים קשה להקצות את הזמן ואת המשאבים. הם עסוקים בשוטף, הם עסוקים באנשים שבאים אליהם כל יום וזה אלפים רבים בכל משרד. אנחנו מאפשרים לפקידות הבכירה ליהנות מכל יוזמה שלנו, כי אנחנו לא מאמינים בלכפות משהו שהמשרדים לא רוצים. המטרה שלנו היא ליזום, לפתח יחד איתם מההתחלה ואז לצאת. אם הם לא בפנים מההתחלה, זה לא יתממש בהמשך".

אבל הכוונות לאו דווקא מיתרגמות למעשים וקיים פער בין ההצהרות הפומביות של הג'וינט וההיחבאות שלו אל הכלים במשך שנים לבין התדמית שהוא מייצר בקרב שותפיו.

שנה אחרי שמנטבר נשא את דבריו בכנסת, הזמין ג'וינט ישראל מחברת מרקטווטש סקר עומק בקרב 15 נציגי משרדים ממשלתיים, שעמם הארגון קשור. התוצאות היו קשות. "במישור הרציונלי, נהנה הג'וינט מדימוי חיובי מאוד של גוף מקצועי, רציני ומעשי. עם זאת, במישור האמוציונלי מעורר הג'וינט מידה רבה של אנטגוניזם בקרב השותפים שלו, בעיקר בשל מה שנתפס כנטייה להשתלטות מתוך התנהלות שחצנית וחסרת גבולות", כתבו מנתחי התוצאות. בג'וינט התייחסו ברצינות רבה להערה הזאת. יחסי הארגון עם שותפיו נדונו בפורומים שונים וננקטו מהלכים שנועדו להביא לשינוי בראייה הזאת של הג'וינט על ידי אחדים משותפיו. ההערכות והתחושות בג'וינט הם כי המאמצים הניבו פירות, ותפיסת הג'וינט

כארגון מתנשא פחתה במידה עצומה.

נמצא, כי תפיסה זו מעוררת אמביוולנטיות ביחס לג'וינט. מחד גיסא, קושי לוותר על כספי התרומות שהוא מביא, מאידך גיסא, פגיעה באגו ואף תחושת איום, המפחיתה את המוטיבציה לשתף עמו פעולה. שביעות הרצון הנמוכה ביותר אותרה בקרב גופים הנמצאים בקשר עם אשלים, לאור מה שנתפס כנטייה של גוף זה להשתלט על העשייה בתחום השירותים לילדים בסיכון.

נסקרים רבים גם מתחו ביקורת כלפי הג'וינט בטענה, שבמקום שיהווה גוף המשלים את פעילות הממשלה, הוא נכנס בקלות רבה מידי לחלל שנוצר בעת יציאת הממשלה מפרייקטים חברתיים והוא אף נתפס כמי שמעודד את הממשלה להסיר את אחריותה החברתית במקרים רבים מדי.

מרואיינים רבים תיארו את הג'וינט כמונחים, כגון: "מיני ממשלה", "קופה ב" או "תקציב ב". בקרב פקידי הממשלה מיצוב זה בעייתי, משום שהארגון עלול להיתפס כאיום בעידן של קיצוץ מסיבי בתקציבי הממשלה, שמגביר את נטיית הפקידות לשמור על טריטוריות מידלדלות והולכות.

תחושת האיום הייתה בולטת יותר בתשובות של מרואיינים עם ותק רב בתחומם, שכל הנראה פחות זקוקים לתמיכה המקצועית של הג'וינט, לעומת אלה שעובדים עם הג'וינט שנים בודדות והביעו שביעות רצון משיתוף הפעולה.

חלק גדול מהמרואיינים אמר, כי התנהלות הג'וינט פוגעת במעמדה של הרשות המבצעת, תורמת לירידה במעמדם של עובדים מקצועיים ופוגעת ביוקרה שלהם. לפיכך, המליצה חברת מרקטווטש לג'וינט לשנות את התנהלותו, "לא לבוא כפטרוני, שרק הם מבינים" ולהעניק לעובדי המדינה תחושה שהם קובעים את המדיניות ולא הג'וינט.

תחושת ההתנשאות שהשתקפה מדברי הנסקרים לא נבעה מהיחסים שלהם עם אנשי הג'וינט, שהצטיירו כמקצועיים, מסורים ונעימים, אלא בעיקר ממה שנתפס כמדיניות או סוג של אווירה השורה מלמעלה. בד בבד עם תחושות ההתנשאות והאיום, המרואיינים היו מודעים לכך, שמאחר שהג'וינט שואף להשפיע בהיקף לאומי, הוא אינו יכול ליישם את הפרייקטים בלא שותפות עם הממשלה ולכן הוא זקוק לה. על רקע זה גבר האנטגוניזם כלפי הג'וינט, שנתפס כמי שמרשה לעצמו לנהוג בהתנשאות כלפי שותף שהוא זקוק לו. "הג'וינט נותן תחושה ששום דבר לא נעשה במערכת הציבורית", אמרה אחת הנסקרות. אחד מפקידי הממשלה אף אמר, כי ההתנשאות של הג'וינט משפיעה גם על המגמה לבטל את הפטור שיש לו בחוק חובת המכרזים. מיכל חמו-לוטם, מנכ"לית אלכ"א, האגף בג'וינט שמפתח תכניות הכשרה לפקידות הבכירה, נתקלה בנטייה זו כאשר ניסתה לשכנע את האוצר ואת משרד ראש הממשלה

ב-2009 להצטרף בשותפות לאלכ"א, משום שהוא יכול לספק את הצורך שלהם בכוח אדם איכותי. שאלו אותה "למה דווקא אלכ"א?" ו"מה יש לכם שאין לאחרים?" היא מספרת. "אני באה בלי אגו ומציעה להם נכס, אבל הם חושבים - שוב הג'וינט מנסה לגנוב סוסים".

בראיון לקראת כתיבת מסמך זה אמר מוטי וינטר, סמנכ"ל משרד הרווחה ומהשותפים הוותיקים ביותר של ג'וינט ישראל, כי הוא עצמו אינו חש בהתנשאות או באיום. עם זאת, הוא הוסיף בצחוק קל: "האגפים השונים בג'וינט לא תמיד עובדים בשיתוף פעולה מלא זה עם זה והם באים אלינו ללמד אותנו איך לעבוד יחד בתוך המשרד ועם משרדים אחרים ולשתף פעולה?"

באופן אירוני, עמותות וקרנות, העובדות בשיתוף פעולה עם הג'וינט, סבורות שהארגון דווקא משכיל לעבוד היטב עם משרדי הממשלה השונים והדבר נתפס בעיניהם כיתרונו הגדול ביותר. "התרומה הגדולה שלהם זה לחבר בין פילנתרופיה לממשלה", אמרה נציגה של קרן, שרואינה בסקר עומק שבוצע בקרב עמותות וקרנות בהזמנת הג'וינט ב-2008. "התרומה הגדולה שלהם זה משרדי הממשלה, זו התרומה הייחודית שלהם", אמר נציג קרן אחרת. עם זאת, מרואיינים רבים טענו, כי התנהלות הג'וינט כבדה וביורוקרטית והוא הולך ונעשה "ממוסד" או "ממשלתי" יותר. "הם גדלו מאוד בשנים האחרונות, זה ממש כבר מוסד גדול, קשה לעקוב אחר כל המחלקות, מי נמצא איפה", כדברי נציג אחת הקרנות. בהקשר זה גם נמתחה ביקורת על כך, שהג'וינט אינו מוכן להפר את הסטטוס קוו כדי לא להרגיז את השותפים הממשלתיים. "אנחנו שמנו לעצמו מטרה להיות ארגון לשינוי חברתי, והם לא כאלה, הם לא רוצים ליצור עוינות בקרב משרדי הממשלה, הם לא רוצים להיות פוליטיים, ואנחנו חושבים שחייבים להיות פוליטיים", אמר אחד מנציגי הקרנות.

ממצאי סקר העומק הצביעו על כך, שלג'וינט יש בעיית תדמית ואתגר בתחום יחסי הציבור. "למרות שממצאי המחקר מצביעים על כך שהג'וינט מוערך מאוד, המרואיינים לא שפכו סופרלטיבים, הם היו די מאופקים כשסיפרו על העבודה שלהם עם הג'וינט. ממצאי המחקר מצביעים למעשה על כך, שהג'וינט נתפס כגוף שהוא respectable (מכובד), אך לא בהכרח lovable (אהוד)", כתב מנתח התוצאות. בעיית התדמית מטרידה את ראשי הארגון. במשך שנים נרתעו מפרסום כדי לא לגזול את אור הזרקורים מהשותפים במגזר הממשלתי והציבורי, לנוכח העוינות של חלקם כלפי הארגון. אבל בשנים האחרונות הג'וינט מודע יותר ויותר לכך, שאם ברצונו לפתח את הפילנתרופיה בישראל כדי שתשלים את החסר מהפילנתרופיה האמריקנית, הוא חייב ליחצן את עצמו ולהגדיל את המודעות להישגיו. לכן הוא החל בתהליכי מיתוג ומקפיד לדרוש אזכור בכל עשייה משותפת.

בהתאם לכך, בשנים האחרונות הוכנס סעיף לחוזים של הג'וינט עם עמותות, רשויות מקומיות וחברות עסקיות, שלפיו בכל פרסום או חשיפה תקשורתית הם מתחייבים להוסיף לוגו של הג'וינט ו/או לכלול אזכור של הארגון. בחוזה אף קיים סעיף הקובע, שניתן להפר את החוזה אם השותפים אינם ממלאים אחר התחייבות זו. כדי להקל על השותפים ולהבטיח קרדיט לג'וינט, פיתחה אורלי דורון מודל עבודה עם הרשויות, כך שלקראת השקה של פרויקט היא כותבת הודעה לעיתונות ומעבירה אותה לדובר הרשות, כדי שיוסיף ציטוט של ראש הרשות.

אבל דווקא בתקופה שבה החליט הג'וינט לחזק את פעילותו התקשורתית כדי להגביר את המודעות לפעילותו, חל מהפך בתקשורת הישראלית ומעט הפלטפורמות שהיו לארגון כדי לפרסם את מעשיו, נעלמו. לא רק שהעיתונות המודפסת מתעניינת פחות ופחות בכתבות על פרויקטים חברתיים, אלא שרוב תכניות הטלוויזיה ממומנות על ידי תוכן שיווקי, זאת אומרת מי שרוצה זמן אוויר - צריך לשלם עבורו. משרד ממשלתי, למשל, יכול להרשות לעצמו לשלם כדי להשתתף בתכנית על תעסוקה. לג'וינט, אומרת דורון, אין כסף לכך "ומי שלא משלם, לא מקבל חשיפה".

סוף דבר, תחילת דבר

בכניסה ללשכתו של מנכ"ל ג'וינט ישראל ארנון מנטבר תלויות מגילות היסוד של ארבע השותפויות שאותן כונן מאז הגיע לארגון ב-1995. רק לאשל אין מגילת יסוד, כנראה משום שבתקופה שהוקמה, 1969, לא חשבו על כך. התחליף היה מסמך היסטורי שכתבו שלושה שרים בממשלת ישראל, בהם ד"ר יוסף בורג המיתולוגי, שבו הכירו בצורך לפתח שירותים למען זקנים והציעו לג'וינט לעשות זאת במימון ממשלתי של 50%. "אין הממשלה יכולה להקצות את כל המשאבים הדרושים להקלת מצוקתם של הזקנים ולהבטחת רווחתם כנדרש על פי תכניותיכם", הסבירו השרים במכתבם.

מעניין שהשרים התייחסו אז ל"תכניותיכם", כלומר הם ראו בג'וינט כמי שמוביל את העשייה ובממשלה כמי שמספקת מוציאת המימון. בשותפויות שהוקמו ברבות השנים, החל מאשלים ב-1998, התהפכה הגישה והממשלה ראתה עצמה כמי שמגבשת ומובילה את המדיניות ונעזרת בג'וינט, כדי שייסייע בהוצאתה לפועל באמצעות פיתוח תכניות ומודלים לניסוי.

עקרונית ומעשית הממשלה היא שמתווה ומובילה את המדיניות ואילו הג'וינט נושא במדיניות הפיתוח של תכניות חברתיות. ג'וינט ישראל זקוק לממשלה לפחות באותה מידה שהיא זקוקה לו. הוא זקוק לה כדי שתפיץ ותטמיע את התכניות שהוא מפתח וכדי שתשנה את סדרי העדיפות שלה בתחום החברתי ותקצה יותר משאבים למען השכבות המוחלשות בחברה. הממשלה זקוקה לג'וינט, הן כמעבדת מחקר ופיתוח לתכניות חברתיות, הן כצינור לתרומות מחו"ל והן להטמעת תכניות חדשות ותחזוקן.

משרד האוצר, המהווה שותף מרכזי בכל שותפות למעט במסד קליטה, מעודד את השותפות מסיבה נוספת - הוא רואה בה אפיק לניצול יעיל יותר של משאבי הממשלה לעומת העשייה במשרדים החברתיים. במסגרת השותפויות אכן מתבצעת ראייה יותר כוללת של צרכים ובעיות ומתאפשר שיתוף פעולה בין משרדים שונים, שלא מתרחש בדרך כלל מחוץ לשולחן השותפות. כך וניתן, למשל, להתאים מענה שפותח למען זקנים גם למען אנשים עם מוגבלות.

ג'וינט גאה בתפקיד שהוא ממלא בחברה הישראלית כשותף של הממשלה. זאת ועוד: הנגיסה העקבית בתקציבי הכלליים מיהדות ארצות הברית והמרתם בתרומות לטובת פרויקטים ייחודיים חידדה אצלו את ההבנה שגם הוא זקוק לממשלה ולשותפים נוספים בישראל, כדי לכוף את תקציבו. "הירידה בתקציב מחייבת תחכום. אנחנו קטנים מאוד", אומר בפשטות ארנון מנטבר.

אכן קטנים מאוד. בעוד הממשלה מוציאה עשרות מיליארדי שקלים מדי שנה על שירותים חברתיים,

ג'וינט ישראל מקבל מיהדות ארצות הברית כ- 12 מיליון דולר בשנה בלבד, כמעט 50% פחות מאשר קיבל לפני 20 שנה. במטרה לשמר את השפעתו על אף הצמצום בתקציבו, הקים הג'וינט, תחת הנהגתו של מנטבר, ארבע שותפויות עם הממשלה, שנועדו לפתח שירותים למען הקבוצות החלשות ביותר בחברה - ילדים בסיכון, עניים שאינם עובדים, עולים שאינם משתלבים ואנשים עם מוגבלויות. אין ספק, ששותפויות אלה הביאו למינוף מרשים של כספי הג'וינט, לפעמים עד כדי פי עשרה. הם גם הבטיחו המשכיות למרבית התכניות שפיתח בכל התחומים באמצעות הפצה והטמעה במערכות רחבות. עם זאת, השותפויות הגבילו את שיקול הדעת של הג'וינט. דוגמה לכך אפשר למצוא בדבריו של מנכ"ל אשלים, ד"ר רמי סולימני, שמדבר על נושא הקרוב מאוד ללבו. אגף שח"ר במשרד החינוך, שותף משמעותי באשלים, שואף להגדיל את שיעור התלמידים הזכאים לבגרות. סולימני, בעצמו איש חינוך, מתקומם. "הסגידה לעגל הבגרות מעוררת אצלי סלידה", הוא אומר. "הגישה שלי אומרת, בואו נאפשר לילדים בסיכון להשתחרר מכבלי המשפחה וכיתות ההכוון ובתי הספר המקצועיים כדי שיממשו את הפוטנציאל שלהם". סולימני פיתח גישה חינוכית פסיכו-סוציאלית, שאינה מתבססת רק על הקוגניציה של ילדים בסיכון. "עד שהמערכת לא תשים את הילד במרכז, לא יחול שום שינוי בבגרות", הוא אומר. לשם כך גם יש להכשיר מורים לילדים בסיכון ולא להסתפק ביועצת בבית הספר. "הכול מתבסס רק על שכל ועונש ולא על גישה הומניסטית כלפי הילדים", הוא מלין.

הבדלי גישה הם מוקד מתח טבעי בשותפויות. הממשלה גם מביאה לשותפויות נדוניה של ביורוקרטיה, המשפיעה על תהליכי קבלת ההחלטות, מאריכה את התהליך ומכבידה עליו ופוגעת בגמישות הידועה של הג'וינט ובהשפעתו כגוף חדשני ויוזם. החדשנות צריכה לבוא כעת מתוך השותפויות, אך הממשלה אינה מצטיינת בכך. "החבירה לממשלה כדי להכפיל ולשלב את התקציב שלנו גרמה לממשלה להיכנס לתוכנו. התחלנו להיות יותר ויותר דומים לממשלה", מודה מנטבר.

השינוי במקורות התקציב של הג'וינט והגידול בחלקו של התקציב הייעודי מצרים את צעדיו אף הם. אם בעבר התמקד הג'וינט בעיקר בבניית מודלים או אב-טיפוס של שירות חברתי והטמיע אותם באמצעות המערכות הציבוריות, הרי שבהדרגה הוא מפעיל יותר ויותר מהמודלים בהתאם לדרישת התורמים, שמזרימים לשותפויות כסף לשם כך. כספי מגבית החירום, שהוזרמו לג'וינט ישראל בעקבות מלחמת לבנון השנייה, אפשרו לארגון לטעום טעם של פעם, של גמישות ושיקול דעת, אבל הכספים אזלו ב-2009 והג'וינט נאלץ לשוב לתלם השותפויות.

לא טוב היות ארגון לבדו

השותפויות גרמו לפיצול מרכז הכוח בג'וינט ישראל. למנכ"ל אין אותה מידת חופש פעולה שהייתה לו היות והוא משמש יו"ר הוועדים המנהלים של כל השותפויות ומחויב לפעול בקונסנסוס עם כל החברים. מנהלי השותפויות הם אמנם עובדי ג'וינט ישראל ומשכך כפופים למנכ"ל, אך הם גם מנכ"לים של ישויות עצמאיות, ולפעמים נהנים מיותר גמישות בניהול תקציביהם מאשר יש למנכ"ל ג'וינט ישראל, הממונה עליהם.

באותה מידה שהג'וינט רואה בשותפויות צינור למינוף כספיו, הממשלה רואה בג'וינט צינור לעקיפת דרישות חוק חובת המרכזים ומגבלות ביורוקרטיות אחרות. בשנים האחרונות ביקשה הממשלה מהג'וינט לבצע כעשר תכניות שונות, לרבות סיוע במיצוי זכויות של ניצולי השואה ותיאום פעילותן של עמותות מזון, על אף שאלה נושאים שאינם כלולים בסדר העדיפויות ובליבת העשייה של הארגון. לפעמים, הממשלה אפילו מוותרת לג'וינט על מימון של 25% - שיעור המימון שפוטר אותה מחובת מרכז - רק כדי שיבצע את מבוקשה.

השותפויות עוברות שינויים. באשלים, למשל, התמקדו בעשור הראשון בפיתוח תכניות רבות קצרות-מועד שהשפעתן לא הורגשה דיה, למעט בכמה תכניות דגל. בעשור הקרוב הכוונה להתמקד בתכניות תשתית לתקופות ארוכות יותר, שיאפשרו המשכיות ופריסה רחבה.

צפוי גם גידול בשותפויות עם רשויות מקומיות, עם המגזר השלישי ועם המגזר העסקי. מנטבר אף רואה בעיני רוחו שותפות לאומית נוספת בתחום איכות הסביבה מההיבט החברתי.

נכון ל-2010 הג'וינט ממנף באמצעות השותפויות עם הממשלה בין 20 ל-30 פרויקטים, שהם "התערבויות גדולות" בלשון הג'וינט, ברשויות מקומיות חלשות. "אני מאמין בחזון חברתי פרקטי. אם נרכז איקס שותפים באיקס פרויקטים ברי-קיימא, שנותנים מענה אמיתי לאוכלוסיות חלשות, אנחנו מקלים על יישובים להשתקם ולהתקדם", אומר מנטבר.

הכוונה של תכנית מכב" - מעורבות כוללת בקהילה היא, שבכל יישוב יופעלו במקביל כמה תכניות מרכזיות בהתאם לאופיו של המקום, כדי לטפל בבעיות המרכזיות שלו: תכניות לטיפול באלומות נגד זקנים, תכניות למען ילדים ממוצא אתיופי בגיל הרך, עידוד תעסוקת חרדים, יזמות נוער, מרכזי צעירים, מרכזי יום לזקנים, ועוד. היכולת של השותפויות לספק פתרונות לעשרות אלפי בני אדם ביישובים חלשים אלה נועדה לא רק לעזור להם, אלא גם לאפשר ליישוב להתקדם. "פערים חברתיים לא מאפשרים צמיחה. זורקים אבני רחיים מכדור פורח והוא מתרומם", אומר מנטבר.

בשנים האחרונות, הג'וינט פועל יותר ויותר לעודד פילנתרופיה ישראלית, בתקווה שמקורות מימון חדשים ישיבו לו חלק מהגמישות, מהיצירתיות ומהייחודיות שאבדו לו. כבר היום תורם איש העסקים דב לאוטמן כספים לפרויקט "חותם", שאותו יזמה ומנהלת שלומית עמיחי במסגרת תבת, במטרה להפוך סטודנטים מצטיינים אחרי תואר ראשון למורים ובכך לשדרג את המקצוע.

ג'וינט ישראל יודע מיומו הראשון שלא טוב היות הארגון לבדו. השותפויות בעתיד ילבשו אולי אופי שונה, יתכווצו או יתרחבו בהתאם לצרכים ולנסיבות. אבל על דבר אחד למנטבר אין ספק: האופי שלהם יכתב על ידי הד-נ-א של הג'וינט, שמקדד את הסיוע שהארגון מושיט לנזקקים ולפגיעים ביותר. "הראייה ההומניטרית של הג'וינט נכונה היום כשם שהייתה לפני 100 שנה", הוא אומר.