

**הפורום
הציבורי**
כפרי הנוער
והפנימיות בישראל



שותפים לדרך

המגזר העסקי, כפרי הנוער והפנימיות בישראל
מדריך ליצירת תשתית לשותפויות



נכתב ונערך ע"י
ציונות 2000
לאחריות חברתית



תוכן עניינים

4	הקדמה: הפורום הציבורי
5	הקדמה: ציונות 2000
6	פרק 1: שותפויות בין-מגזריות כתפישת עולם
9	פרק 2: תהליך ליצירת תשתית לשותפויות עם ארגונים עסקיים
12	פרק 3: שותפויות עם ארגונים עסקיים: מה יוצא לנו מזה? מה יוצא להם מזה?
14	פרק 4: החלטה על כניסה לתהליך
16	פרק 5: איתור ומינוי בעל תפקיד
20	פרק 6: יוצאים לדרך
26	פרק 7: פתיחת דלתות
28	פרק 8: פגישות ראשונות
30	פרק 9: שמירה על קשר עד קבלת החלטה
32	פרק 10: תכניות עבודה לשותפות עם ארגון עסקי
37	פרק 11: הכנת צוות הכפר/הפנימייה
38	פרק 12: גיוס והכשרה של מתנדבים
40	פרק 13: שימור ותחזוקה
43	פרק 14: מדידה והערכת השותפויות
46	פרק 15: פיתוח השותפויות ומיצוי פוטנציאל השותפות
48	פרק 16: דוגמאות לשותפויות ולשיתופי פעולה
50	פרק 17: סיכום קצר
	נספחים
52	נספח א: שאלון למנהלי כפרי נוער ופנימיות
54	נספח ב: שותפויות ארוכות טווח - תיאום ציפיות והסכם שותפות
55	נספח ג: סיפור שותפות עלומים-אמדוקס

הקדמה

שלום רב,

הפורום הציבורי



הפורום הציבורי - כפרי הנוער והפנימיית הוא שותפות של פילנתרופים ואנשי מקצוע אשר פועלים לקידום כפרי הנוער והפנימיית בישראל, תוך העלאת המודעות לתפקידו המרכזי של החינוך הפנימייתי.

הפורום פועל ליצירת מציאות שבה ילדים בכפרי הנוער ובפנימיית יזכו לתנאים ולמשאבים העונים לצורכיהם, כדי שיוכלו לצאת ממצבי הסיכון ולהשתלב בהצלחה בחברה הישראלית.

הפורום הציבורי מאמין כי על מנת לממש מטרה זו עליו לפעול יד ביד עם המערכות השלטוניות ועם החברה האזרחית, תוך שיתוף פעולה ארוך טווח ולקיחת אחריות לנושא.

הפורום הציבורי רואה חשיבות רבה בתחום השותפויות הבין-מגזריות, ומאמין ביכולתו לקדם את המסגרות הפנימייתיות ולהובילן למגוון הזדמנויות עבור המערכת, הסגל, החניכים והבוגרים. השותפות בין המגזר העסקי לבין כפרי הנוער והפנימיית היא אחד מהכלים המשמעותיים לפיתוח משאבים (כספיים ושווי ערך). על מנת לפתח שותפויות מוצלחות ומשמעותיות יש לרכוש ידע וכלים שיאפשרו למפות, לאתר ולבנות שותפויות אסטרטגיות עם ארגונים מהמגזר העסקי הפועלים באזור כפר הנוער או הפנימייה. במהלך השנה האחרונה חברנו לתחום "עסקים למען הקהילה" בציונות 2000, הפועל מעל 15 שנים לקידום אחריות חברתית במגזר העסקי. יחד קיימנו תהליכי לימוד וחקר שהובילו לכתיבת המדריך לבניית שותפויות עם המגזר העסקי, המותאם למאפיינים הייחודיים של כפרי הנוער והפנימיית בישראל. אנו מקווים כי המדריך יקנה לכם כלים אופרטיביים לפיתוח שותפויות מוצלחות בין המגזר העסקי למסגרות הפנימייתיות, וכי שותפויות אלו ייצרו ערך מוסף משמעותי עבורכם ועבור החניכים. אנו מאמינים כי שותפויות אלו מחזקות ומבססות את מעמדו של החינוך הפנימייתי וכי בניית שותפות מוצלחת תיתן ביטוי לסולידריות החברתית בישראל.

אנו מודים לכל מנהלי כפרי הנוער והפנימיית, לנציגי המגזר העסקי ולצוות המקצועי של ציונות 2000, שחלקו מידיעותיהם ומניסיונם לצורך כתיבת מדריך זה. ואחרון חביב, לצוות שותפויות של הפורום הציבורי שליווה את התהליך לאורך כל הדרך.

אנו מקווים שנמשיך לפעול יחד להעצמתם ולקידומם של הילדים, בני הנוער והבוגרים המתחנכים בחינוך הפנימייתי בישראל - למענם ולמען החברה הישראלית כולה.

בברכה,

הפורום הציבורי - כפרי הנוער והפנימיית בישראל

הקדמה

קוראים יקרים,

המדריך המוגש לכם הוא תוצר של עבודה מאתגרת, שבמרכזה מיקוד הידע שנצבר במשך 15 שנות ניסיון בפיתוח שותפויות בין עסקים לקהילה, ובכללן שותפויות בין כפרי נוער, פנימיות וארגונים עסקיים, לכדי מדריך שיהיה מקיף, מעניין וישים גם יחד. אנו מודים לכל אחד ממנהלי הכפרים והפנימיות ולמנהלי האחריות החברתית מהעסקים השותפים, אשר יחד אתם התנסינו, למדנו וגיבשנו את התפיסות והמתודולוגיות המפורטות במדריך. אנו מאחלים לכם שתמצאו את הדרך להפוך את המידע המצוי במדריך לשימושי ולמניב תוצאות עבורכם. צוות עסקים למען הקהילה בציונות 2000 ישמח תמיד לסייע לכם להמשיך בקידום השותפויות ובפיתוחן.

ציונות 2000



בהצלחה!

צוות עסקים למען הקהילה - ציונות 2000

01

שותפויות בין-מגזריות כתפיסת עולם

כפרי הנוער והפנימיות היו ועודם חלק מההוויה הישראלית. הם ממוקמים בתודעה הקולקטיבית כמוסדות שבהם מתקיימים חיים עשירים ופעילים לבני נוער, וככאלו הם עשויים להוות אבן שואבת לארגונים עסקיים החורטים על דגלם החברתי את חינוך דור העתיד. על פי הנתונים שמספקות החברות השותפות בפורום עמיתי ציונות 2000, הנאספים מאז שנת 2004, ילדים ונוער בגילאי בית ספר הם קהל היעד המרכזי שבו משקיעים ארגונים עסקיים, בפער גדול מקהלי יעד אחרים כגון הגיל הרך, צעירים וקשישים.

כפרי הנוער והפנימיות מהווים בית חם ומעניקים ליווי חינוכי ורגשי שעוטף את הילדים והנערים 24 שעות ביממה. משום כך הם יכולים להיות אטרקטיביים עבור ארגונים עסקיים המעוניינים להשקיע במטרות חברתיות. כפרי הנוער והפנימיות מציעים מגוון אפיקי השקעה, החל מהשקעה בתשתיות פיזיות, דרך התנדבות עובדים בשלל ערוצים – חונכות לימודית לשיפור הישגים, חונכות חברתית, הכשרות מקצועיות, פיתוח מסוגלות תעסוקתית ומפגשי שיא בדמות סדנאות וחוגים – ועד אירועי תרבות וספורט המעשירים את חיי החניכים ומגוונים את היצע הפנאי שלהם.

הקשר בין עסקים וקהילה בכלל, ושותפויות של ארגונים עסקיים עם כפרי נוער ופנימיות בפרט, מבוססים על תפיסת ה-win-win. הידע שנצבר בתחום עסקים-קהילה מצביע על הערך המוסף הרב שפעילות בקהילה מקנה לארגון העסקי: תרומה לחיזוק המוניטין והמותג; חשיפה לעובדים וללקוחות עתידיים של הארגון העסקי והזדמנות לקחת חלק בעיצובם; וחיזוק ההון האנושי בארגון מהיבטים שונים: העצמה ופיתוח עובדים ומנהלים, וחיזוק החיבור לארגון דרך תחושת שייכות, גאווה, הזדהות והערכה. כאמור, עבור הארגון העסקי השותפות עם כפרי נוער ופנימיות טומנת בחובה מגוון של תחומי פעילות אפשריים (כמפורט למעלה). עבור ארגונים חברתיים בכלל וכפרי נוער ופנימיות בפרט גלומים יתרונות רבים בקשר עם ארגונים עסקיים. היתרון הבולט ביותר הוא כמובן כניסה של משאבים חדשים, כספיים או שווי כסף, לכפרי הנוער ולפנימיות.

לצד המשאב הכספי, שותפויות עם ארגונים עסקיים מניבות משאבים נוספים לחניכי הכפר/ הפנימייה ולצוות הניהולי: נגישות לרשת הקשרים של עסקים, modeling במפגש עם ההון האנושי בדמות מבוגרים משמעותיים ונורמטיביים, חשיפה לידע חדש ולדפוסי עבודה אחרים ואפילו הזדמנות למנף את הקשר עם הקהילה הסובבת והרשות המקומית אשר בתחומה נמצא הכפר.

גיוס משאבים כספיים ואחרים מארגונים עסקיים הוא תוצר של שותפויות ארוכות טווח, הנבנות תוך דגש על מכלול אפשרויות שיתופי הפעולה בין הארגון העסקי לכפר הנוער. כבר כיום, על פי המידע המצוי בידינו, נמצאים חלק מכפרי הנוער והפנימיות בקשרים מגוונים עם ארגונים עסקיים, ואלו שעדיין אינם נמצאים בקשרים כאלה משקיעים מאמצים ביצירתם.

על מנת ליזום, להניע ולנהל שותפויות עם ארגונים עסקיים נדרשות מדיניות ברורה, השקעת זמן ואמונה בערך המוסף ששותפויות כאלו עשויות להשיא לכפר הנוער/לפנימייה. מטרתו של מדריך זה היא להנחות את מנהלי הכפרים והפנימיות בדרכם לפיתוח מערך שותפויות עם עסקים. המדריך מתקדם שלב אחר שלב בתהליך ומשולבות בו דוגמאות וציטוטים מסקר שהופץ בקרב מנהלי כפרים ופנימיות ומראיונות קצרים שנערכו עם כמה מהם.

הרווחים והאתגרים בשותפויות בין מגזריות

.....

שותפויות עסקים-קהילה



02

תהליך יצירת תשתית לשותפויות עם ארגונים עסקיים

הניסיון הנצבר בציונות 2000 בהבניה ובליווי של שותפויות איכותיות בין ארגונים עסקיים לקהילה מבוסס על מודל עבודה סדור ומובנה, המאפשר גמישות והתאמה עבור ארגונים ושותפויות מסוגים שונים. לפניכם מודל העבודה המיטבי להבניית שותפויות עסקים-קהילה, בהתאמה לכפרי נוער ולפנימיות. כל אחד מהשלבים שלהלן יתואר בהרחבה בפרקים הרלוונטיים במדריך.

הגדרה אסטרטגית של אופי הקשרים הרצויים עם ארגונים עסקיים. שלב זה כולל את המשימות שלהלן: הגדרת מטרות הקשר עם ארגונים עסקיים; הגדרת מדדי הצלחה לתחום; הגדרת הערך הייחודי של הכפר או הפנימייה לעסקים; למידה מהצלחות או מכישלונות בקשרים קודמים עם ארגונים כאלה ומהצלחות של פנימיות וכפרי נוער אחרים; בניית סל של פרויקטים אפשריים עם ארגונים עסקיים - כשותפים, כלקוחות או כמעסיקים-ידידים; הגדרת תכנית עבודה לקידום המטרות והיעדים שהוגדרו; הגדרת מעקב ובקרה על הקשר עם הארגונים העסקיים.

שלב א

מינוי אחראי לקידום שותפויות עם עסקים בכפר או בפנימייה. היקף המשרה המומלץ הוא חצי משרה לפחות. אפשר לאייש את התפקיד באמצעות גיוס רכז/ת/חדש/ה או באמצעות מתן אחריות נוספת לבעל תפקיד קיים בכפר או בפנימייה. כדי לקיים שותפויות עם ארגונים עסקיים נדרשים השקעה וטיפול שוטף, ולכן חשוב מאוד שמי שייבחר לתפקיד יהיה פנוי מספיק כדי ליזום ולשמר שותפויות כאלה. וחשוב לא פחות - עליו להאמין בחשיבות המשימה שהוטלה עליו ולרצות לפתח את השותפות.

שלב ב

הכנת צוות הכפר או הפנימייה. בראשית התהליך יש לקיים מפגש אוריינטציה בנושא קשרי עסקים-קהילה, ולאורך התהליך יש לקיים באופן שוטף עבודת צוות לשם שילוב הידע ושימור השותפויות.

שלב ג

מיפוי הארגונים העסקיים. מיפוי הארגונים העסקיים שעמם יש לכפר או לפנימייה קשר ובחינת דרכים להרחבת הקשר הקיים; מיפוי ארגונים חדשים שהכפר או הפנימייה מעוניינים ליצור עמם קשר ולמידה של כל אחד מהם על מאפייניו השונים: תחום עיסוק, גודל, העסקת תושבי העיר, פרופיל עובדים כללי, עשייה חברתית קיימת, אג'נדה חברתית מנחה ואנשי קשר מוכרים/רלוונטיים.

שלב ד

איתור "פותחי דלתות" לארגונים עסקיים מקרב הוועד המנהל וצוות הכפר או הפנימייה, וכן דרך קשרים אישיים, קשרים ברשות המקומית וכדומה.

שלב ה

יזום פגישות עם ארגונים עסקיים. הכנת חומרים שיווקיים מותאמים, הכנת שיחת הטלפון עם העסק, הכנת חומרים למפגש הראשון עם הארגון העסקי (שיחה/מצגת מותאמת), תכנון סיור בכפר או בפנימייה לשותפים פוטנציאליים והכנת אנשי הצוות הרלוונטיים בהתאם.

שלב ו

בניית פרויקטים חברתיים משותפים המבוססים על הצרכים והיכולות של הפנימייה או כפר הנוער ושל הארגון העסקי השותף, אשר פועלים על פי מטרות ומדדי הצלחה שהוגדרו במשותף.

שלב ז

מעקב ובקרה שוטפים אחר התקדמות הפרויקטים והערכת האפקטיביות שלהם עבור קהלי היעד שהוגדרו במשותף (חניכי הכפר/ פנימייה, הורים, מתנדבי שנת שירות, צוות מקצועי, צוות ניהולי וכדומה).

שלב ח

הגדרת תשתית ארגונית לשימור הקשר השותף עם הארגונים העסקיים. לדוגמה: מפגש רבעוני של צוות היגוי משותף, מפגש שנתי של מנכ"ל/ית הארגון ומנהל/ת הכפר/ הפנימייה, ציון אירועים מיוחדים כגון ראש השנה ופסח, מפגש הוקרה לכל הארגונים העסקיים השותפים בכפר או בפנימייה אחת לשנה, תקשור פעילות הארגונים העסקיים בכפר/פנימייה בעיתון מקומי, הקמת פורום עסקים שותפים/ שולחן עגול סביב נושא מסוים, ציון ימי הולדת של מתנדבים וכדומה.

שלב ט

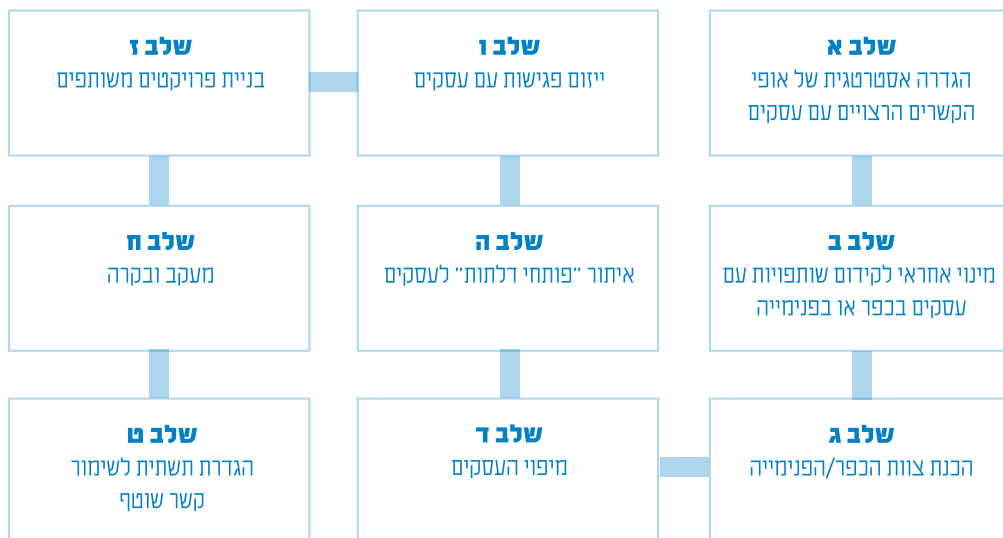
בחינה כוללת של השותפות בין כפר הנוער או הפנימייה לבין הארגונים העסקיים השותפים וניהול שיח משותף על מינוף השותפויות באופן שיאפשר מיצוי של הפוטנציאל ההדדי: הרחבת הפעילות לקהלי יעד נוספים או לתחומי תוכן נוספים, השקעת משאבים בפיתוח תשתיות ארגוניות ופיזיות ועוד.

שלב י

תהליך מיטבי של יצירת תשתית

.....

שותפויות עסקים-קהילה



03

על מנת להתחיל ולהגדיר את המדיניות, המטרות והיעדים של יצירת קשרים ושיתופי פעולה עם עסקים, חשוב קודם להכיר בתועלות ההדדיות העשויות לצמוח לשני הצדדים - כפר הנוער או הפנימייה והארגון העסקי - משיתוף הפעולה שיווצר.

ההכרה בתועלת הפוטנציאלית תשמש אתכם בכמה אופנים: ככלי לרתימת צוות הכפר או הפנימייה; ככלי עזר בתהליך האיתור והגיוס של ארגונים עסקיים; כאמצעי רתימה ושכנוע במפגשים עם הארגונים העסקיים; ובהמשך ככלי מכוון בבחירת ערוצי פעילות משותפים המכוונים להשאת התועלות המצופות.

אז מה בעצם יוצא לכם מזה?

- ← העצמה ארגונית
- ← הכשרה והתמקצעות (של חניכים, אנשי צוות ומנהלים)
- ← העשרת העשייה היום-יומית
- ← הרחבת רשת הקשרים
- ← גיוס משאבים
- ← שילוב עולמות תוכן חדשים
- ← העשרת הידע והיכולות בתחומים כמו טכנולוגיה, שיווק רתימת שותפים לדרך ועוד

- ← חיזוק ההזדהות והחיבור (engagement) עם הארגון
- ← חיבור לערכי הארגון
- ← גיבוש צוות וגאווה יחידה חיזוק התקשרות בין רובדי הארגון
- ← הכשרה והעשרה של עובדים
- ← פיתוח יחסים אלטרנטיביים בין הנהלה לעובדים
- ← חיזוק התדמית, המוניטין והמוותג
- ← חיזוק קשרים עם הקהילה ועם בעלי העניין
- ← יצירת נגישות לקהלי יעד אטרקטיביים: עובדים ולקוחות בהווה ובעתיד
- ← שיפור הסביבה החברתית שבה פועל הארגון - חינוך לתפקוד יעיל, בטוח וארוך טווח שלו

- ← תחושת משמעות
- ← מיצוי הפוטנציאל ומתן ביטוי לכישורים אישיים
- ← העמקת ההיכרות והקשר עם עובדים עמיתים
- ← פיתוח וחיזוק מיומנויות אישיות ומקצועיות
- ← העמקת תחושת הגאווה וההזדהות עם מקום העבודה
- ← חיזוק הקשר בין המשפחה ומקום העבודה
- ← גיוון שגרת העבודה

שותפיות עם

ארגונים עסקיים:

מה יוצא לנו מזה?

מה יוצא להם מזה?

לכפר הנוער / הפנימייה

לארגון העסקי

לעובד המתנדב כפרט

”הקשר שנוצר תורם בכמה רבדים: הקשר
תורם רבות לילדים, שמרגישים חלק מארגון
גדול ורואים סיפורי הצלחה ומתוך הקשר
מתעצמים גם הם. ההשקעה מחזירה עצמה,
בוודאי, מחזירה ובגדול. הקשר שנשמר לאורך
שנים תורם לקידום הכפר בכל התחומים
שצוינו למעלה”

(נתן ביטון, מנהל כפר הנוער הדסה נעורים)

04

החלטה על כניסה לתהליך

עד כה בחנו את התועלות המרכזיות שקשרים בין כפרי נוער ופנימיזות לבין ארגונים עסקיים עשויים להשיא לשני הצדדים. הגיע הזמן להחליט אם יוצאים לדרך, לאותו תהליך תובעני הדורש השקעת משאבי זמן, ניהול ותפעול, ואולי אף השקעת משאבים כספיים ישירים. בשלב זה אתם עדיין מתלבטים אם ההשקעה באמת משתלמת. אנחנו מציעים שלושה כלים שיסייעו לכם להחליט.

01

הכירו את המקדמים והחסמים המרכזיים ליצירת שיתופי פעולה עם ארגונים עסקיים:

- ← תפיסה של ארגונים עסקיים כשותפים ולא כ"ספונסרים"
- ← מנהל כפר/פנימייה המחויב לתהליך ומסייע בקידומו באמצעות הצטרפות לפגישות עם ארגונים עסקיים חדשים, השתתפות באירועי הוקרה וכד'
- ← גיבוש תפיסת עבודה והסכמות לגבי תפקיד האחראי לקידום התהליך בכפר
- ← איוש התפקיד בחלקיות משרה לפחות
- ← פניות והצבת הנושא במקום גבוה בסדר העדיפויות של הכפר או הפנימייה
- ← עבודה פנימית של הכפר/פנימייה ויצירת רשימה ממוקדת של תחומים, תכניות ופרויקטים שבהם יש מקום

לשיתופי פעולה עם ארגונים עסקיים

- ← הפעלת "פותחי דלתות" (אנשים שדרכם אפשר להגיע אל ארגונים עסקיים) רבים ומגוונים ככל האפשר
- ← שמירה על קשר שוטף עם כל הארגונים העסקיים שעמם נוצרו שיתופי פעולה

מקדמים

חסמים

- ← תפיסה חשדנית לגבי ארגונים עסקיים והאינטרסים שלהם
- ← העדר אמונה ברעיון השותפויות עם ארגונים עסקיים
- ← חוסר ניסיון בתחום
- ← העדר רשת קשרים
- ← העדר גב ניהולי, גיבוי מצד המנהל או פניגת שלו לתחום
- ← הסתכלות צרה על אפשרויות לשיתופי פעולה עם עסקים

בדקו אילו צעדים כבר נעשו, אם בכלל, ומה טיב ההתנסות שלכם בפנייה לארגונים עסקיים ובגיוסם לשיתופי פעולה עם הכפר/הפנימייה. היעזרו בשאלות אלה:

- ← האם יש ארגונים עסקיים שהכפר או הפנימייה נמצאים איתם בקשר כיום?
- ← כיצד נוצר הקשר?
- ← מה מאפיין את העסקים השותפים ומה מאפיין את השותפויות שלכם?
- ← האם היו קשרים עם עסקים שהופסקו? מדוע?
- ← האם נשמר קשר שוטף עם הארגונים העסקיים? מי מנהל את הקשר כיום? האם קיימת תשתית לניהול הקשר?
- ← אילו שותפויות נחשבות מוצלחות בעיניכם ואילו לא? למה? בתשובתכם נסו לנתח את השותפות במונחים של כדאיות, תשומות, השקעת משאבים אל מול ההשפעה על הכפר/פנימייה וקהלי היעד המרכזיים (חניכים, צוות, הורים)

02

בדקו מהן העמדות המרכזיות שלכם כמנהלים ושל צוות הכפר/פנימייה בקשר ליצירת שיתופי פעולה עם ארגונים עסקיים:

- ← מה שאנחנו באמת צריכים עכשיו זה גורמים מממנים. את זה אף ארגון עסקי לא יאפשר לנו
- ← המגזר העסקי באזורנו לא מפותח דיו ואין למעשה עם מי ליצור שיתופי פעולה משמעותיים
- ← ההשקעה בפיתוח ובשימור קשרים עם ארגונים עסקיים אינה בהכרח משתלמת
- ← אנחנו מחפשים רק שותפים אסטרטגיים. עסקים מקומיים, קטנים ובינוניים לא נמצאים בפוקוס שלנו
- ← יצירת קשרים עם כמה שיותר ארגונים עסקיים תאפשר לכפר ליהנות משיתופי פעולה שיתנו מענים לצרכים מגוונים
- ← אחד מהתפקידים של כפרי נוער ופנימיות הוא לחשוף את החניכים לסביבות עבודה עתידיות, להקנות להם כישורי חיים ולחזק את רשת הקשרים שלהם. פיתוח שיתופי פעולה עם עסקים עשוי לתרום לכך
- ← אני רוצה כבר הרבה זמן לפתח קשרים עם ארגונים עסקיים אבל אינני יודע/ת באיזה תחומים להתחיל ואיך

לאחר שנעזרתם בשלושת הכלים ועניתם לעצמכם על השאלות נסו להביא בחשבון את כלל השיקולים ולהחליט אם ההשקעה העתידית משתלמת. סמנו היכן אתם נמצאים על הרצף הזה:

- ← אצלנו זה לא יעבוד! אין לנו את הפניות / האדם הנכון / המומיבציה הנדרשת כדי להשקיע בכך נעת
- ← אנחנו שואפים לזה ומכירים בתועלות שהתהליך עשוי להשיא לכפר/לפנימייה
- ← אנחנו נמצאים שם - זה עובד ורוצים להעמיק ולהרחיב את הקשרים
- ← הלוואי - אבל איך עושים את זה?
- ← ניסינו ולא הצליח...

05

איתור ומינוי בעל תפקיד

כפי שכבר כתבנו, מניסיוננו, אם באמת ובתמים רוצים להתחיל תהליך של יצירת תשתית לשיתופי פעולה עם ארגונים עסקיים חייבים להגדיר מיהו אותו אדם בכפר או בפנימייה שיהיה אמון על קידום התהליך - אותו אדם שיקום בבוקר כדי להרים טלפונים, לכתוב מיילים, לצאת לעוד פגישה, לפתוח עוד דלת, ליצור קשר עם עוד מנהלת אזור תעשייה או עם עוד עוזר של מנכ"לית שיכולים להיות החוליה החשובה בדרך לתיאום פגישה עם ארגון חדש. אותו אדם שלפחות חלק מהעיסוק השוטף שלו הוא בייזום, ביצירה ובשימור של קשרים ושיתופי פעולה עם ארגונים עסקיים.

מיהו אותו אדם?

ככלל אצבע אנחנו ממליצים שהבחירה תשלב בין פונקציה לפרסונה ולמה הכוונה?

הפונקציה צריכה להיות כזו המעורה בחיי הכפר/הפנימייה, נמצאת במוקדי קבלת ההחלטות, יכולה להשפיע על סדרי עדיפויות וממוצבת כמובילת דעה. הפרסונה צריכה להיות דינמית, גמישה, יוזמת, יצירתית, בעלת ביטחון ויכולת לדבר עם אנשי מפתח בארגונים עסקיים, בעלת כושר שכנוע וכזו המסוגלת להניע אנשים לפעולה. מהסקר שערכנו עולה כי שלוש הפונקציות הנפוצות ביותר שנבחרו למלא את התפקיד הן מנהל/ת קשרי חוץ/פיתוח משאבים, מנהל/ת הפנימייה ומנהל/ת ההדרכה/הפדגוגיה.

אנו מציעים הגדרת תפקיד גנרית שיכולה לסייע לכם בבחירת האדם המתאים לתפקיד בכפר הנוער או בפנימייה. צריך לבחון כמובן אם נכון לשלב בתפקיד מישהו מצוות הכפר/הפנימייה הנוכחי, המכיר היטב את אורחות החיים, את הצוות ואת החניכים, או דווקא לאתר בעל תפקיד חדש שמגיע עם ניסיון כזה או אחר בעולם העסקי ו/או בגיוס משאבים, אשר יכול לפתוח נתיבים חדשים לשיתופי פעולה.

ליזום, לנהל ולפתח שותפויות עם המגזר העסקי לטובת קידום כפר הנוער או הפנימייה, באמצעות פיתוח, גיוס ואיגום משאבים מארגונים עסקיים (ידע, קשרים, טכנולוגיה, סביבת עבודה, הון אנושי, כסף ושווה כסף).

תיאור התפקיד

- ← להוביל מהלך מערכתי מול ארגונים עסקיים
- ← לחולל שותפויות רבגוניות בין עסקים לכפר/פנימייה לטובת פיתוח תשתיות, העצמת החניכים והצוות וחישיפתם לעולמות תוכן חדשים ומגוונים
- ← לפתח ולגייס משאבים מארגונים עסקיים לטובת כפר הנוער או הפנימייה
- ← להיות כתובת מרכזית ומקצועית עבור הכפר/הפנימייה והארגונים העסקיים בכל הנוגע לשותפויות עסקים-קהילה
- ← ליזום ולפתח מודלים וממשקים רבגוניים של קשרים עם עסקים על בסיס משאבי ידע, טכנולוגיה, סביבת עבודה, הון אנושי, כסף ושווה כסף
- ← לפתח כלים שיווקיים ורשת של "פותחי דלתות" לעסקים

תחומי אחריות

- ← מיפוי הארגונים העסקיים הקרובים גיאוגרפית לכפר הנוער או לפנימייה
- ← ייזום מפגשים עם הארגונים ויצירת רשת קשרים לפתיחת דלתות לעסקים
- ← מיפוי חוזקות וצרכים של הארגון העסקי ובניית מודל שותפות אפשרי שבו יירתמו מכלול משאבי העסק

חשימות במסגרת התפקיד

כפר הנוער/הפנימייה, החניכים והצוות

- למטבת הבשלת הקשר עם הארגון העסקי לכדי עשייה ממשית עם הכפר או עם הפנימייה (בשיתוף איש הצוות הרלוונטי)
- ← אחריות לגיוס משאבים כספיים ושווי כסף מעסקים לטווח קצר וארוך עבור הכפר או הפנימייה
- ניהול רשת הקשרים עם עסקים: ארגון אירועי הוקרה, תקשור ומתן פומביות לעשייה של העסקים, ניהול המתנדבים, ניהול פורום עסקים
- ← בניית תשתית ארגונית בכפר/בפנימייה לניהול מאגר העסקים ולשימור הקשר עמם:
 - בנייה ועדכון של בסיס נתונים עדכני לגבי כל הארגונים העסקיים שעמן הכפר מקיים קשר בתחומים השונים
 - בניית נוהלי שמירת קשר עם הארגונים: עדכונים, ברכות, הזמנות
 - בחירה והפעלה של אמצעים לשמירת הקשר: מיילים, ניזולטר, טלפונים
 - שילוב נציגים של ארגונים עסקיים בצוותי היגוי, בוועד מנהל ובפלטפורמות תכנון נוספות
- כשותפים לחשיבה ולפיתוח הכפר או הפנימייה

יעדים לדוגמה

- ← גיוס משאבים כספיים ושווי כסף בהתאם לצורכי הכפר או הפנימייה
- ← צירוף ארגון עסקי אחד לפחות לשותפות אסטרטגית: שותפות ארוכת טווח והוליסטית בתחומי הפעילות של הארגון, הכרוכה בהשקעה כספית של הארגון ובהשקעה שוות כסף
- ← יצירת תחושת מחויבות ושותפות בקרב הארגונים העסקיים
- ← פרסום של הפעילות בעיתונות המקומית והנכחה של תחום עסקים וקהילה בתקשורת השיווקית של הכפר או הפנימייה, כגון אתר האינטרנט, עמוד פייסבוק, מיילים לאגודת הידידים ופרסומים אחרים
- ← שילוב נציג בכיר מטעם אחד העסקים בוועד המנהל של הכפר/הפנימייה - בשאיפה נציג של ארגון עסקי הנמצא בשותפות אסטרטגית



**דוגמה לתכנית עבודה
לרכז/ת עסקים-קהילה**

יעד	מדדי הצלחה	משימה	אחריות	תאריך יעד
שימור שותפויות קיימות עם ארגונים עסקיים	מספר הארגונים העסקיים XX	כתיבת תכנית עבודה שנתית	רכז/ת ומנהל/ת הכפר/הפנימייה	ספטמבר
	מספר המתנדבים XX	ביצוע תכניות עבודה: פגישות, שיחות טלפון, מיילים, כתיבת מסמכים	רכז/ת	לאורך השנה
גיוס עסקים גדולים ובינוניים נוספים	היקף המשאבים XXX,XXX ש"ח	הערכת השותפויות לאורך השנה: איסוף נתונים ומפגשי תיאום ציפיות	רכז/ת	לאורך השנה
	עמידה בתכניות עבודה XX%	פגישות לסיכום שנת עבודה עם ארגון עסקי ועם שותף קהילתי והוצאת מסמך מסכם	רכז/ת	יוני
מספר הארגונים העסקיים XX	כינוס ועדת היגוי בכל ארגון ובחירת תחום פעילות	אירוע הוקרה עירוני	רכז/ת	ט"ו בשבט
		2 השתלמויות הכשרה למתנדבים	רכז/ת ומנהל/ת פדגוגי/ת	מרץ וספטמבר
מספר הארגונים העסקיים XX	ייזום פגישות עם הנהלות הארגונים העסקיים	מיפוי העסקים הגדולים והבינוניים הרלוונטיים ובניית מאגר מעודכן	רכז/ת	ינואר
		ציוות כל ארגון עסקי חדש לפרויקט	רכז/ת	לאורך השנה
מספר הארגונים העסקיים XX	הסכם הבנות של עבודה עם ארגון עסקי חדש	הערכת השותפויות לאורך השנה	רכז/ת	לאורך השנה
		ליווי צוות הכפר/הפנימייה והקניית כלים מקצועיים להפקת המרב מהשותפות	רכז/ת	לאורך השנה
מספר הארגונים העסקיים XX	הערכת השותפויות לאורך השנה	גיבוש תכנית עבודה שנתית	רכז/ת	ינואר וספטמבר
		מימוש תכניות עבודה	רכז/ת	ינואר וספטמבר
מספר הארגונים העסקיים XX	הערכת השותפויות לאורך השנה	פגישות עדכון עם ראש העיר	רכז/ת ומנהל/ת הכפר/הפנימייה	ינואר וספטמבר
		הכנת דוח סיכום שנה, הצגתו בפני ההנהלה והצוות של הכפר/הפנימייה והפצתו לכל השותפים הקהילתיים והעסקיים (לפי עניין)	רכז/ת	יוני

יעד	מדדי הצלחה	משימה	אחריות	תאריך יעד
פרסום ונראות העשייה של הארגונים העסקיים בתקשורת ובקהילה	אזכור בתקשורת המקומית/ אחרת של שותפויות כפר הנוער/ הפנימייה לפחות X פעמים בשנה	שליחת כתבות לעיתונים מקומיים הפקת אירוע הוקרה לעסקים השותפים	רכז/ת	שוטף שנתי
קידום וליווי תרומות על בסיס חד-פעמי	מספר הארגונים העסקיים XX סך התרומות XXX,XXX	פנייה לארגונים עסקיים חדשים בבקשה לתרומות נקודתיות מול ארגונים קיימים: איתור התרומה, קבלת התרומה והוצאת מכתב תודה	רכז/ת	שוטף
גיוס תרומות בחגים כגון ראש השנה, פורים, פסח			רכז/ת	יולי, פברואר, מרץ
הגברת מעורבות עובדים בכפר או בפנימייה	השתתפות של לפחות XX% מעובדי הארגונים העסקיים השותפים כמתנדבים בפעילויות בכפר או בפנימייה	הכנת תכנית ערוצי התנדבות לכל שותפות + לויז אירועים שנתי ושליחתו לארגונים העסקיים	רכז/ת וצוות הכפר/הפנימייה לפי שותפות	שוטף
		שליחת מייל עם מידע על פעילויות קרובות בכפר/בפנימייה שהמנהלים והעובדים של הארגונים העסקיים מוזמנים לקחת חלק בהן	רכז/ת	שוטף

06

יוצאים לדרך

רתימת הצוות

תהליך בניית תשתית של שיתופי פעולה אינו יכול לצאת לדרך או להתנהל באופן עצמאי ללא שותפים בכפר או בפנימייה, המאמינים בחיוניותו ועושים מאמצים לסייע לרכז שנבחר להוביל אותו. לשם כך אנו ממליצים לשתף את צוות הכפר/הפנימייה כולו בשלבים השונים של התהליך בכמה דרכים:

- ← שיתוף אנשים מרכזיים ונבחרים בצוות בגיבוש מדיניות לשותפות עם ארגונים עסקיים וליצירה ולשימור קשרים עמם
- ← שיתוף בחשיבה: כיצד יוכל תחום קשרי עסקים-קהילה לסייע לקידום תחומים שונים בכפר/בפנימייה? זיהוי נושאים, פעולות ופרויקטים בכל תחום שיכולים לקבל מענה מיטבי באמצעות פיתוח שיתופי פעולה עם ארגונים עסקיים
- ← שיתוף הצוות במיפוי אנשי מפתח ובפנייה אליהם. וכפי שאנו נוהגים לומר: לעולם אי-אפשר לדעת מי מאנשי הצוות יכול לפתוח את הדלת הבאה...
- ← עדכון שוטף של הצוות לגבי ההתקדמות בתחום
- ← עדכון צרכים שוטף מהצוות המאפשר רלוונטיות בפנייה לארגונים עסקיים

על מנת שתצאו לדרך רק לאחר שברור לכם לאן אתם רוצים להגיע, לאן הדרך צריכה להוביל, מתי רצוי לסטות ממנה ולטובת מה, חשוב שתגדירו מדיניות ברורה עוד לפני ייזום הפניות הראשונות לארגונים העסקיים. מניסיוננו, בעת הגדרת מדיניות זו יש להביא בחשבון את הסוגיות האלה:

- ← מהן המטרות של הכפר או של הפנימייה בפנייה לארגונים עסקיים? מה אתם שואפים להשיג ברמת הארגון וברמת קהל היעד?
- ← מהן התועלות שקשר עם הכפר/הפנימייה יכול להשיא לעסק שייכנס עמו לשיתוף פעולה? מהן החוזקות שלכם? למה כדאי לארגון עסקי לעבוד דווקא אתכם?
- ← איזה סוג של שותפויות אתם מעוניינים לקדם עם עסקים? מומלץ לערוך סיעור מוחות לגיבוש כיווני שותפויות אפשריים (על בסיס ניסיונכם ושאילותיכם): תרומות כספיות, שווה כסף, התנדבות עובדים (בחוגים, סדנאות, חונכות אישית/לימודית), פיתוח מוצרים, הקמת עסק חברתי, שיווק חברתי, הכשרה, העסקת חניכים ועוד.
- ← מהם הגבולות שלכם? מתי תגידו לא? מהם הקווים האדומים שלכם?
- ← מה ייחשב בעיניכם הצלחה - בטווח הקצר, בטווח הארוך ובכל אחד מתחומי שיתוף הפעולה של הכפר או של הפנימייה עם הארגון העסקי?

לפני שאתם פונים לארגונים העסקיים ורותמים אותם לשותפויות המקדמות את הכפר או את הפנימייה, חשוב שתבצעו בירור צרכים מעמיק. בתום תהליך בירור הצרכים חשוב שיהיו לרכז/ת התחום כרטיסי פרויקט לגבי כל צורך ותכנית שאפשר לקדם באמצעות שותפות עם עסקים.

הגדרת מדיניות

מיפוי צרכים

כרטיס פרויקט

.....

שם הפרויקט
מטרת הפרויקט
קהל היעד בכפר/ בפנימייה (קבוצה, שכבה, בית וכו')
רכז הפרויקט מטעם הכפר/ הפנימייה
צרכים כספיים - לשם מה נדרש המימון? מהו היקף המימון הנדרש?
צורך בציוד/ שיפוץ - מפורט ככל הניתן
צורך במתנדבים - סוג התנדבות (ערוצי התנדבות), סוג המתנדבים, מספר המתנדבים, אופי ההתנדבות

”הגענו עם בנק צרכים והחברות
התאימו את עצמן אליהם. הצגנו את
היעדים והרצונות והן חזרו אלינו עם
בחירתן, על פי היכולות האישיות
והמבניות של כל חברה. כך נבנתה
תכנית משותפת מותאמת לארגון לכל
אחד משיתופי הפעולה”

(בנימין חן, מנהל כפר הנוער נווה יהודה)

מיפוי ואיתור עסקים

תוצרי שלב חשוב זה יכללו רשימה מפורטת (ההולכת ומתארכת עם הזמן) של עסקים הפועלים בסביבה הגיאוגרפית של הכפר או של הפנימייה, ושל עסקים הרלוונטיים לפרויקטים ולתכניות ייחודיות הפועלות בהם.

מה כולל מיפוי עסקים יעיל?

- ← שמות הארגונים העסקיים הפועלים בסביבה שלנו
- ← פילוח הארגונים לפי תחומי העיסוק שלהם
- ← יצירת תשתית מידע על הארגון לפני הפנייה אליה כדי שהפנייה תהיה יעילה:
 - גודל הארגון
 - מספר העובדים
 - כל מידע נוסף שאפשר לדעת עליה מקמעי עיתונות (מהאינטרנט או ממאגר המידע)
 - אם אפשר, מידע על מדיניות ההשקעה החברתית של הארגון העסקי - האם תרם בעבר ולאילו תחומים
 - שמות בעלי תפקיד רלוונטיים שכדאי לפנות אליהם

מהם מקורות המידע שלנו למיפוי עסקים?

- ← מטיי - מרכז טיפוח יזמות, מספק מידע על עסקים קטנים וחדשים
- ← מנהלת אזור התעשייה הקרוב, דרך האתר של התאחדות התעשיינים
- ← רשות מקומית - מחלקת גבייה, רישוי עסקים, מהנדס הרשות
- ← קשרים אישיים
- ← סיוור בשטח (סיבוב כתובות)
- ← האתר של דן & ברדסטריט www.dbisrael.co.il

מדוע גודל העסק רלוונטי?

גודל העסק מכתיב את סוג שיתוף הפעולה שנציע:

- נציע שיתוף פעולה ופרויקט המבטאים את היכולת המקצועית של אנשיו ואת המשאבים הזמינים לו, כמו ציוד, מתקנים וכו'. למשל:
 - ← מספרה יכולה להשתלב בפרויקטים שונים, למשל: צוות המספרה לוקח תחת חסותו נער/ה ומלמדת אותו/ה את רזי המקצוע; באירועים נבחרים ומתואמים מראש המספרה מספרת קבוצת נערות/נערים לקראת אירוע חגיגי; המספרה יכולה לתת 4 תספורות בחודש לנערים שהכפר או הפנימייה שולחים אליה.
 - ← מכון כושר יכול להשתלב בפעילויות שונות, למשל: המאמנים ומדריכי הכושר עובדים בהתנדבות עם 5 נערים/נערות כדי לחזק את הדימוי העצמי שלהם; מדריכי כושר יוצאים לאחר הכשרתם להעביר יחד סדנאות כושר לקשישים או לילדים ופועלים עמם על חיזוק המסוגלות; המכון מסבסד כניסה מוזלת לנערים/נערות וכדומה.

שיש בו עשרות עובדים נציע תכנית בת ערוץ מעורבות אחד או מגוון מצומצם של ערוצים, למשל פעילות במרכז למידה, פעילות במועדון נוער או תמיכה כספית (בעיקר כתמיכה לפעילות המשותפת של המתנדבים עם קהל היעד).

יש בו מאות עובדים ומעלה, מסוג הארגונים שמתאפיינים בכוננות להיכנס לתהליכים ארוכי טווח ובהצהרה על מחויבות כספית שנתית או רב-שנתית, נציע מודלים מורכבים יותר מתוך השתכלות הוליסטית על מגוון הצרכים והיכולות של הכפר או של הפנימייה: פרויקטים שנתיים מורכבים הדורשים השקעת משאבים כספיים כגון שיפוץ וציוד מועדון, הקמת מרכז רכיבה על אופניים או הקמת עסק חברתי עם חניכי הכפר/הפנימייה (בתוך הכפר/הפנימייה או מחוצה להם).

לעסק קטן

לעסק בינוני

לעסק גדול

ועוד טיפ לסיום

הגעתם לעסק שנראה לכם רלוונטי? הריצו את השם שלו באינטרנט וחפשו אותו בקטעי עיתונות. יכולים לעלות דברים מעניינים. כך גם לגבי המנכ"ל/ית - אולי רק עכשיו הגיע/ה מארגון אחר, שיש לו מסורת של תרומה לקהילה? אולי על סמך המידע שתמצאו תוכלו להציע הצעה שתאתגר את המנכ"ל/ית ואפילו תרגש אותו/ה? שווה לנסות.

**טבלת עזר
לחיפוי עסקים**

	שם הארגון העסקי
	פרטי התקשרות: טלפונים, מייל, כתובת
	פנתח הדלת
	מנכ"ל/ית הארגון
	מנהל אחריות חברתית/
	קשרי קהילה בארגון (אם יש)
	סוג הארגון (ציבורי/פרטי/ממשלתי)
	סוג פריסה (ארצית/מקומית)
	סקטור (היי טק, ייצור, שירותים, מכירות)
	גודל ארגון (קטן = עד 50 עובדים, בינוני = 50-100 עובדים, גדול = 100-500, ענק = 500 עובדים ומעלה)
	תחום העיסוק ותפקידי הליבה בארגון
	מתחרים באזור גיאוגרפי קרוב
	מידע מהאינטרנט על פעילות חברתית של הארגון
	תפיסה חברתית מוכרת
	יש / היה קשר עם הכפר/פנימייה
	יש / היה קשר עם גורם חברתי אחר
	פוטנציאל לכיווני שותפות עם הכפר/פנימייה

”פנינו לארבע חברות גדולות ולהרבה
עסקים קטנים באזור לתרומות. פנינו
ביוזמתנו במייל ולאחר קבלת התייחסות
המשכנו בטלפון ובפגישה. (בחברות
הגדולות) הפנייה נענתה על ידי מחלקת
קשרי קהילה”

(בני חדר, מנהל כפר הנוער הדתי)

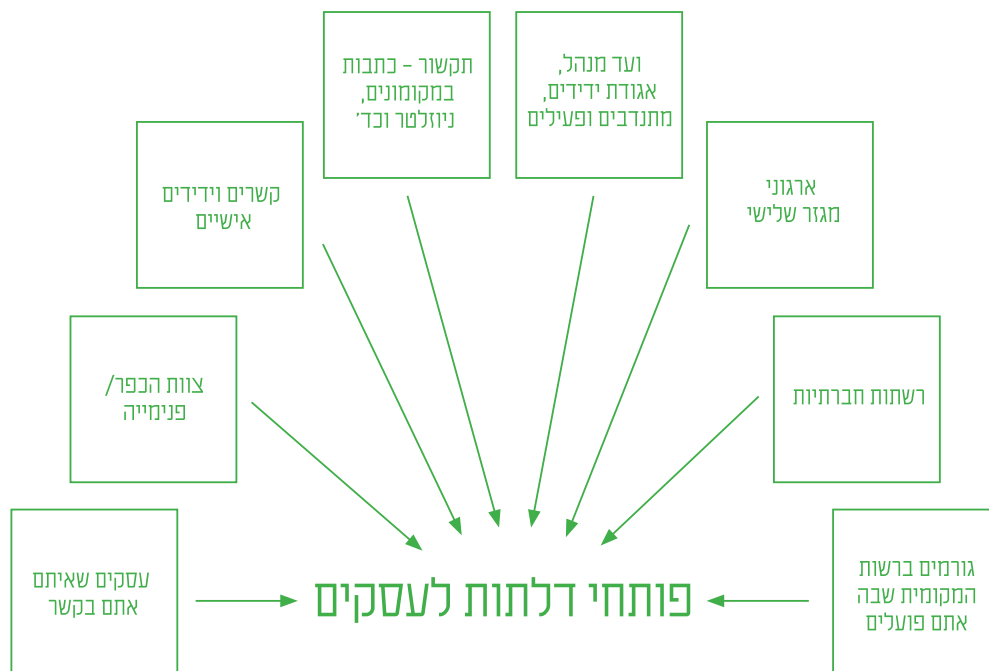
פתיחת דלתות

ארגונים עסקיים מקבלים פניות רבות ומגוונות מארגונים חברתיים שונים. הפניות זורמות אל הארגונים העסקיים דרך בעלי עניין (בעלים, בעלי מניות, מנהלים, עובדים וכדומה) ובמגוון דרכים שונות ומשונות (במייל, בפקס, בשיחות טלפון יזומות, בכניסה בדלת ללא תיאום ועוד).

לפני שתפנו אל ארגונים עסקיים חשוב שתהיו מודעים לכמות הפניות שהם מקבלים, ותנסו למצוא דרכים יצירתיות להבדיל את עצמכם ולהבטיח לפחות קיום של פגישת היכרות פנים אל פנים. קלף משמעותי ביותר בשלב זה הוא שימוש ב"פותח דלת". "פותח דלת" הוא אדם המכיר מקרוב ובאופן בלתי אמצעי את הארגון העסקי או דמויות מפתח בו.

אנו ממליצים לכם למפות את פותחי הדלתות של הכפר או של הפנימייה לאותם ארגונים - כניסה לארגון עסקי דרך פותח דלת מאפשרת לכם בידול ויחס אישי ומגדילה את הסיכוי למפגש בפועל. רשימת "פותחי הדלתות" היא רשימה שאמורה להתעדכן ולהתארך עם הזמן, וחשוב לשמר אותה כידע ארגוני חשוב.

לאחר שאיתרתם "פותח דלת" רלוונטי לכם - צרו עמו קשר. מומלץ שהאדם הקרוב ביותר אל אותו אדם יפנה אליו בבקשה לסייע בתיאום פגישה עם הארגון העסקי. אם אפשר, רצוי מאוד שאותו "פותח דלת" ישתתף גם הוא בפגישה.



”פנינו לעסקים ביוזמת הכפר בפנייה ישירה באמצעות מיילים, והזמנו אותם לפגישת היכרות עם הכפר. בחלק מהמקרים הפנייה נענתה ובחלק לא. (בדרך כלל) הפנייה נענתה מצד נציגות של מדור קהילה בחברה”

(נחום רינצלר, מנהל כפר הנוער נווה הדסה)

”פנינו לחברות באזור הקרוב לכפר על סמך קשרים אישיים של מנהלים, של עובדים בכפר, של חברי ועד מנהל ושל ידידי הכפר, על סמך קשרים של בעלויות וכן באמצעות שני גופים המתמחים בנושא - ציונות 2000 והרוח הישראלית. הפנייה נענתה בדרך כלל על ידי איש הקשר בארגון שאליו פנינו - האחראי על קשרי קהילה, בכיר בארגון וכדומה. אחוזי ההצלחה גבוהים יחסית, כיוון שהפניות מתבססות על פוטנציאל קיים ועל מידע מקדים”

(נתן ביטון, מנהל כפר הנוער הדסה נעורים)

08

פגישות ראשונות

מטרות הפגישה

מהלך מומלץ לפגישה ראשונה עם ארגון עסקי

פרופיל ההון האנושי

חשוב להתכונן היטב למפגש ראשון עם נציג הארגון העסקי. בררו מראש מי משתתף בפגישה והביאו אתכם את כל חומרי השיווק שהוכנו מראש - כרטיסי ביקור וכרטיסי הפרויקטים הרלוונטיים. צרפו אליכם לפגישה גם משתתפים חשובים אחרים (פותח דלת, מנהל הכפר/ הפנימייה במידת הצורך, איש צוות רלוונטי וכדומה). אם בכוונתכם להציג מצגת או סרטון, ודאו שהפגישה מתקיימת בחדר שבו מותקנים מקרן ורמקולים (במידת הצורך הביאו אתכם מחשב נייד ו/או רמקולים).

- 01 חיבור לחזון ולעשייה של כפר הנוער או של הפנימייה
- 02 היכרות עם הארגון העסקי ומאפייניו הייחודיים
- 03 חשיבה על אפשרויות לשותפות win-win

- ← הצגת מטרת הפגישה
- ← הצגת המשתתפים במפגש ותפקידם
- ← הצגת כפר הנוער או הפנימייה, החזון והעשייה במסגרתו, קהל היעד וצוות הכפר/ הפנימייה
- ← היכרות עם הארגון העסקי ומאפייניו הייחודיים. שאלות מרכזיות לבירור:
 - במה עוסק הארגון?
 - האם לארגון יש ניסיון בתחום המעורבות החברתית?
 - **אם לא:** מה הוביל את הארגון להחלטה להיכנס לתחום עכשיו?
 - **אם כן:** מה אופי המעורבות החברתית (תרומות, התנדבות)?
 - **אם מדובר בתרומות** - לאילו ארגונים הארגון תורם? מהו היקף התרומות? האם יש מדיניות שלפיה נקבעים יעדי התרומה?
 - **אם מדובר בהתנדבות** - כמה מעובדי הארגון מתנדבים? מהו הפרופיל המקצועי שלהם? מהו אופי ההתנדבות (תדירות ותכנים)? כיצד נתפס נושא התנדבות העובדים בארגון - בקרב ההנהלה ובקרב העובדים? את מי הנושא מעניין?
 - מי מניע את התהליך בארגון?
 - כיצד אנשי הארגון היו רוצים שתיראה שותפות עם כפר נוער או עם פנימייה? מה הערך המוסף הייחודי שהם יכולים להביא לכפר או לפנימייה?

אם הפגישה מתקדמת לכיוון חיובי של חשיבה על שותפות אופרטיבית, חשוב שתבררו עם הארגון את הפרטים האלה (בפגישה זו או בבאה אחריה):

- ← מספר העובדים
- ← מקום מגורי העובדים
- ← ותק ממוצע של העובדים
- ← שיעור הנשים ושיעור הגברים בקרב העובדים
- ← חתך גילים ממוצע
- ← פרופיל השכלתי
- ← פרופיל התפקידים בארגון
- ← מיפוי תפקידים בכירים: שם המנכ"ל/ית, שמות הסמנכ"לים ואנשי מפתח בדרג ההנהלה, מספר השנים שלהם בתפקיד, התפקידים שמילאו לפני התפקיד הנוכחי בארגונים אחרים

מבנה ארגוני

← אופי העבודה בארגון: האם העבודה נעשית במשמרות או באופן גלובלי? האם העבודה פרויקטלית?
← חלוקה למחלקות/חטיבות (מומלץ לבקש תרשים של המבנה הארגוני של הארגון או לשרטט כזה בפגישה)
← שגרות ניהול: התדירות של ישיבות הצוות, ישיבות ההנהלה ואירועי חברה קבועים
← התרבות הארגונית:

- האם יש ועד עובדים? מה כוחו?
- איך נראה סדר יום של עובד?
- מהן שעות העבודה המקובלות בארגון?
- איך אנשים מרגישים בארגון?

"רוח הכפר"

עקרונות מנחים לפגישה ראשונה עם עסק

← הכנה למפגש
← לשאוף ולכוון למפגש רב משתתפים בארגון
← להציג את המשך התהליך - להתמקם כמובילי התהליך
← הקשבה!
← להביא את "רוח הארגון" ו"את עצמי", יצירת חיבור אישי
← מה אני רוצה? מה אני צריך?
← מה אני לא רוצה... לא צריך... - הגדרת גבולות
← שפה מותאמת למגזר העסקי - מטרות, תוצאות מצופות
← שיח בגובה העיניים
← מיקוד, בהירות, דיוק

09

שמירה על קשר עד קבלת החלטה

בכל ארגון עסקי שתפגשו נהוגים תהליכים פנים-ארגוניים שונים. ככל שהארגון גדול ומסודר יותר, כך מובנים ומורכבים יותר התהליכים הפנים-ארגוניים שאליהם יידרשו בעלי התפקידים שבהם פגשתם על מנת לאשר את השותפות אתכם ולצאת לדרך.

פרק הזמן בין הפגישה הראשונה עם הארגון העסקי ועד לתשובה שתקבלו ממנו לגבי התחלת עבודה משותפת הוא פרק זמן שחשוב לנצל כדי להגדיל את הסיכוי שהארגון יבחר בכם כשותפים, ולכן שם המשחק הוא "להישאר במודעות".

01 החליפו כרטיסי ביקור וודאו שבסיום הפגישה הראשונה אתם מקבלים את הסכמת נציגי הארגון העסקי לשמור אתם על קשר באמצעות טלפון ומייל (פייסבוק, לינקדין וטוויטר גם באים בחשבון).

02 סכמו את הפגישה ושלחו לנציגי הארגון העסקי סיכום מסודר עם כל חומר נלווה אחר נדרש (פרופיל הכפר/ הפנימייה, תכניות עבודה לדוגמה וכדומה).

03 חכו כשבוע, תנו לארגון זמן לחשוב ולהתארגן. לאחר כשבוע התקשרו וברקו אם יש התקדמות. קבלו מנציגי הארגון אישור להמשיך ולהיות בקשר.

04 אם בתקופה זו נערכים בכפר או בפנימייה אירועים ראויים לציון, הזמינו את הנציגים שעמם נפגשתם ואת הנהלת הארגון העסקי להשתתף באירוע.

05 שתפו את הארגון העסקי בהצלחות מרכזיות של הכפר/ הפנימייה בתקופה האחרונה.

06 אל תתייאשו! גלו התעניינות, התאזרו בסבלנות ונהגו בעקביות. גם אם הפעם התשובה תהיה "לא", המשיכו לשמור על קשר בדרכים שונות המאפשרות לארגון להרגיש שהוא שותף להתרחשות בכפר או בפנימייה.

איך עושים את זה?

10

תכניות עבודה לשותפות עם ארגון עסקי

תכנית עבודה היא כלי ניהולי חיוני לכל סוג של שיתוף פעולה עם ארגון עסקי, ולו הקטן ביותר. גם אם מדובר בפעולה חד-פעמית (כמו לדוגמה מבצע שיפוץ חדר מוזיקה במסגרת "יום המעשים הטובים" או תרומת שעונים לבר-המצווה של חניכי כיתות ז), חשוב להבהיר מה צריך לקרות ומתי; מי אחראי לכך שזה יקרה; מהן הפעולות והמשימות שיש לבצע; ומהי חלוקת התפקידים/ אחריות בין הכפר/ הפנימייה לארגון העסקי.

מהסקר שביצענו עולה כי ברוב הכפרים והפנימיות נכתבו תכניות עבודה בעיקר לשותפויות אסטרטגיות וארוכות טווח עם ארגונים עסקיים.

כדי לבנות תכנית עבודה מיטבית לשותפות חשוב לברר תחילה את צורכי הכפר או הפנימייה. באחריותכם לוודא שכל הפעילויות המוצעות למתנדבים בכפר או בפנימייה עונות על צורך אמיתי ומהותי, אחרת המתנדבים יחוו מהר מאוד לא משמעותיים ויפסיקו את ההתנדבות. כמו כן, חשוב לבנות את התכנית כך שתתחום את המתנדבים מהארגון העסקי להתנדבות ממושכת. לשם כך יש להבין את מניעי המתנדב ואת האילוץ/שעמם הוא מתמודד (ראו בפרק הבא).

פרופיל המתנדב העסקי ומניעיו מחייבים בנייה של תכנית התנדבות ייחודית המאופיינת ב**רבגוניות רבה של תדירות ההתנדבות** - החל מהתנדבות קבועה ורציפה דרך התנדבות פרויקטלית, יחידתית או חד-פעמית, ועד התנדבות המאפשרת רוטציה, כגון התנדבות קבוצתית בתדירות קבועה המתבצעת על ידי מתנדבים מתחלפים. זכרו שההתנדבות מוצעת למספר רב של אנשים מגילים ומתפקידים שונים, שלכל אחד כישורים משלו, ולכן יש להקפיד גם על **רבגוניות באופי ההתנדבות ובמיומנויות הנדרשות**, כך שההתנדבות תתאים למתנדבים רבים ככל האפשר. כל מתנדב הוא ייחודי ולכן על תכנית ההתנדבות לכלול מענה לפסיפס האנושי - לדוגמה, מתנדב הרוצה לעסוק בספורט לעומת מתנדב הרוצה לעסוק בחניכה אישית. התכנית המובאת כאן כדוגמה היא תכנית עבודה לשותפות הוליסטית של ארגון עסקי עם כפר נוער או פנימייה. בשותפות כזו אנו תמיד ממליצים לחלק את האחריות לביצוע לאנשים שונים מצוות הכפר/ הפנימייה, ולהגדיר רפרנטים שונים לכל ערוץ פעילות משותף.

בהמשך, על מנת להקל על הניהול השוטף, תוכלו לעצב את התכנית כגאנט שנתית על פי חודשי השנה, לבדוק את השתלבות של התכנית שנבנתה עם התכנית החינוכית והלימודית של הכפר/ הפנימייה ולוודא שאין כפילות, על מנת לוודא שתכנית העבודה תתבצע במלואה. תכנית שאינה מתבצעת לא רק שאינה משיגה את מטרתיה החברתיות והחינוכיות עבור קהל היעד שבו היא מתמקדת, אלא שאי-הביצוע יוצר תחושת תסכול ועלול לשקף חוסר מקצועיות. היו מודעים לכך ועזרו לשותפים העסקיים שלכם לתכנן תכניות ריאליות, המותאמות לקצב החיים בכפר או בפנימייה, שיכולות להשיג את מטרתיהן וליצור שביעות רצון בקרב כלל השותפים בקלות יחסית.

תכנית עבודה הוליסטית של כפר נוער או של פנימייה עם ארגון עסקי יכולה לכלול מגוון ערוצי התנדבות, בהתאם לצורכי הכפר/ הפנימייה ובהתאם לחוזקות וליכולות של הארגון העסקי. תכנית מסוג זה היא בחזקת win-win - היא מאפשרת לגייס מספר ומגוון גדול של עובדים למעורבות בכפר או בפנימייה וגם נותנת מענה רחב לצורכי הכפר/ הפנימייה.

תכנית של שותפות אחת יכולה לכלול, למשל, חונכות לימודית במרכז הלימודי; חונכות אישית (אח בוגר) לחניכים נבחרים; סדרת מפגשי העשרה שבהם מספרים המתנדבים סיפורים אישיים וחוויות מיוחדות; מפגשי העשרה בנושאים מקצועיים כמו הצגת תפקידי מפתח בארגון העסקי, נשים בעסקים ועוד; הגיגה של ימי הולדת (חודשי), חגים ואירועים מיוחדים; ימי שיא, ימי ספורט וטוילים; חוגים שהמתנדבים מעבירים בהתאם

לכישוריהם; שיפוצים ושיפור נראות הכפר או הפנימייה; הקמה וליזוי של עסק חברתי בכפר או בפנימייה (מתוך ענפי המשק או תחומי התמחות ייחודיים) ועוד.

בכל שותפות חשוב להגדיר מוביל מתוך צוות הכפר או הפנימייה (מדרג ניהולי), אשר תפקידו להוביל את כתיבת התכנית מול המקביל לו בארגון העסקי, לפקח על ביצועה בפועל ולסייע למובילי הערוצים השונים בפתרון בעיות.

בכתיבת תכנית העבודה המשותפת צריכים להיות שותפים המוביל החברתי בארגון העסקי ובכפר/ בפנימייה, וכמו כן כל הרפרנטים בכפר/ בפנימייה ובארגון העסקי (מובילי ערוצי ההתנדבות). התכנית מורכבת מתכניות העבודה של כל ערוץ פעילות משותף (ציר המשימה) וממשימות רוחביות הקשורות לניהול ההתנדבות והשותפות (ציר התהליך).

את מטרת השותפות והתכנית שגובשה חשוב להציג בפני ההנהלה והעובדים של הכפר/ הפנימייה על מנת לרתום אותם למהלך (על כך נרחיב בפרק הבא).

דוגמה לתכנית עבודה שנתית לשותפות עם ארגון עסקי

ציר המשימה

הערוץ	היעד	המשימות	לויז	תקציב	אחראים
הכנת שיעורי בית	תמיכה במערך הלימודי של הפנימייה קידום ילדים הזקוקים לתמיכה לימודית	סיוע לצוות הפנימייה בתמיכה בנערים בכיתות ז-ט בהכנת שיעורי בית	פעם בשבוע (יש לקבוע יום קבוע) 18:00-16:30		מהארגון העסקי XXX מכפר הנוער/ הפנימייה XXX
ספורט בכיף: כדורגל, כדורסל, כדורעף	טורנירים משותפים למתנדבי הארגון העסקי ונערי הפנימייה גיבוש, אווירה ספורטיבית ושמירה על כללים	<ul style="list-style-type: none"> ← משחקים משותפים אחת לחודש. ← נסיעה למשחק כדורסל או כדורגל של קבוצה בליגת על. ← אפשרות לפעילות גולף חד-פעמית 	משחק משותף אחת לחודש בשעות הערב.		מהארגון העסקי XXX
פריקט בר-מצווה		יום פעילות חווייתית משותפת בטבע	אפריל		מכפר הנוער/ הפנימייה XXX מהארגון העסקי XXX
		הפקה משותפת של אירוע בר-מצווה לחניכי הפנימייה והשתתפות פעילה באירוע	יוני		
		יום גיבוש משותף עם החניכים החדשים (באולינג, פיינטבול)	אוקטובר		
סדנאות חד-פעמיות	העברת סדנאות בנושאים המעניינים ומעשירים את החניכים	<ul style="list-style-type: none"> ← סדנאות בנושאים בריאות, היגיינה, אמצעי מניעה ← סדנאות בנושאים שונים המעניינים את מתנדבי הארגון 	לאורך כל השנה, אחת לחודש-חודשיים, לפי תיאום מראש		מהארגון העסקי XXX

ציר התהליך

הערוץ	היעד	המשימות	לויז	תקציב	אחראים
תקשור הפעילות בארגון העסקי ובפנימייה	יצירת תהודה למעורבות החברתית בארגון העסקי שתיצור גאווה יחידה ותסייע בהרחבת מעגל המתנדבים	יצירת לוח מודעות קבוע לתחום ועדכנו על בסיס חודשי (תמונות מפעילות, דיווחים על התקדמות פרויקטים)	לאורך השנה		
הכשרה, העשרה והוקרה למתנדבים	שימור המתנדבים ויצירת תחושת גאווה ומשמעותיות	כתבות במידעון הארגון העסקי (דיווח על פעילות מיוחדת, סיפורי מתנדבים וכו') נכחות נציגות הפנימייה באירועים	לאורך השנה	באירועים משמעותיים בארגון העסקי	
הערכת התכנית	הערכה של תפוקות התכנית לשותפים, של האפקטיביות עבור קהלי היעד ושל עמדות השותפים לתכנית	סיוור ומפגש הכשרה למתנדבים העשרה למתנדבים ← שיחות משוב לסיום השנה ← התייעצות ושיחוף לקראת בניית התכנית לשנה הבאה	יוני		
		מסיבת סיום וחלוקת תעודות הוקרה למתנדבים לאורך כל השנה - קבלת משוב שוטף מהמתנדבים			סוף יולי
		פגישת קבלת החלטות לגבי היקף מהלך ההערכה ובחירת קהלי יעד להערכה העברת השאלונים וכינוס קבוצות המיקוד ניתוח השאלונים, ניסוח התוצאות והסקת מסקנות פגישת סיכום המהלך והחלטה על ההיקף והאופן שבהם המהלך יתוקשר, על תוצאותיו והמסקנות ממנו תקשור המהלך לפורומים המתאימים			

11

הכנת צוות הכפר/ הפנימייה

לאחר שתכנית העבודה נכתבה והיא ברורה לשני הצדדים, חשוב לרתום אליה כמה שיותר גורמים בכפר אשר יבטיחו את ביצועה ואת קיימותה לאורך זמן.

שיתוף צוות הכפר או הפנימייה וההכנה שלו ליישום תכנית העבודה בשותפות עם הארגון העסקי חשובים על מנת להטמיע תפיסת עבודה משותפת ומשתפת, העוזרת בהמשך לחיזוק תחושת האחריות האישית של כל חבר צוות לגבי הצלחת השותפות, המשכייתה והתפתחותה. השיתוף חשוב גם כדי לפרוס בתוך הכפר/פנימייה את רשת הקשרים של הארגון העסקי.

בסופו של דבר "הכול אנשים", וחשוב שייווצרו קשרים חמים ואמיצים רבים ומגוונים ככל האפשר. קשרים אלו יהיו בסיס איתן להטמעת השותפות ולקיימותה לאורך זמן.

- ← היכרות עם השותף העסקי שלכם - מומלץ להביא נציג מהארגון העסקי או לקיים את המפגש במשרדי השותף העסקי. אפשר להראות סרטון קצר או לקיים סיור במקום כדי להכיר את פעילות הארגון. חשוב להסביר לצוות הכפר/פנימייה מהי ליבת העשייה של הארגון העסקי, כמה עובדים יש בארגון ומה מאפייניהם, האם הארגון משתייך לקבוצת חברות בבעלות משותפת והאם הארגון היה מעורב בעבר בפעילות חברתית נוספת.
- ← הצגת ה"אני מאמין" של מנהל/ת הכפר/פנימייה ושל מוביל/ת התחום לגבי הרווחים של הכפר או הפנימייה מהשותפות עם הארגון העסקי
- ← הצגת הצרכים הספציפיים של הכפר/פנימייה או של קהל היעד שהשותפות נותנת להם מענה - הזדמנות טובה לחבר את הצוות לאינטרסים שלהם כעובדים בכפר או בפנימייה
- ← הצגת תכנית העבודה השנתית, בדגש על ערוצי ההתנדבות במסגרת השותפות (ציר המשימה), והצגת צוות המובילים בכפר/פנימייה - מתן קרדיט והוקרה למי שהיו שותפים לגיבוש ולהובלה של המהלך
- ← דיון בתרומה האפשרית של כל אחד מחברי הצוות לשותפות:
 - הובלת ערוצי התנדבות שחסר להם מוביל או שלהובלתם דרושים התמחות מקצועית או ידע מסוימים
 - קבלת המתנדבים בצורה ידידותית ומחבקת - לדעת מה הם עושים בכפר או בפנימייה ולהתייחס אליהם בהתאם (לברך לשלום, לשאול לשלומם, לסייע אם הם אינם מוצאים את המקום שאליו צריכים להגיע, אם יש צורך בתמיכה טכנית כלשהי וכדומה)
 - ציפיות מהצוות במהלך הפעילות המשותפת: המתנדבים אינם אמורים להתעסק בבעיות משמעת והנוכחות שלהם לא אומרת שהצוות יוצא להפסקה. נוכחות פעילה של הצוות משמעותית להצלחת הפעילות
 - הכנת בני הנוער לפעילות עם המתנדבים - מה הולך לקרות, מה מצופה מהם במהלך הפעילות ובסיומה
 - הכנת המתנדבים לפעילות - שותפות בהכשרת המתנדבים (כשנדרשת) או באוריינטציה לקראת פעילות ראשונה בכפר/פנימייה
 - משוב מסודר למתנדבים בסוף פעילות (או בתדירות שנקבעה) ולעתים אף "משוב ספונטני" כשהדבר רלוונטי. מתנדב שמקבל משוב על תרומתו מרגיש משמעותי ומשפיע, והמוטיבציה שלו להמשיך להתנדב מתחזקת.
 - השתתפות פעילה באירוע הוקרה למתנדבים

מומלץ כי ההכנה של צוות הכפר תכלול:

מעורבות = מחויבות = אחריות

12

גיוס והכשרה של מתנדבים

פרופיל המתנדב הממוצע מארגון עסקי

- ← לרוב מדובר באנשים צעירים בגילי 30-40
- ← אלו אנשים עסוקים מאוד הנמצאים בתקופה של בניית המשפחה והקריירה, ומכאן שתחושת ניצול הזמן אצלם היא קריטית
- ← אלו אנשים שלרוב לא התנסו קודם בעבודה עם נוער, ויש להם חששות רבים מכך
- ← ועם כל זאת - גם הם, כמו כולם, מחפשים משמעות

התועלות מרובות ומגוונות כמספר המתנדבים: רענון, ביטוי אישי, אפשרות לתת, אפשרות לבלוט בארגון באפיקים הלא פורמליים, חיבור לערכים, היסחפות אחרי אופנה או אחרי עובדים אחרים של הארגון, רצון להרגיש חלק מארגון שתורם לחברה בכלל, רצון להביא לידי ביטוי חלקים באישיות שהעבודה אינה נותנת להם ביטוי ועוד ועוד.

אילו תועלות צומחות למתנדב מההתנדבות?

- 01** שהמתנדבים הללו, בניגוד למתנדבים אחרים בכפר או בפנימייה (בהכללה כמובן) חיים בתחושה שכל דקה שלהם יקרה ושאינן להם זמן לבזבז. הדברים צריכים להיות מאוד מובנים וברורים. אם המתנדבים יגיעו וירגישו שבזבזו את זמנם על "שטויות" כמו איתור מפתח לחדר, חיפוש ילדים שלא הגיעו לפעילות ועוד, אפילו אם דברים כאלה קרו רק פעם או פעמיים, המתנדבים לא יחזרו לכפר או לפנימייה ועלולים גם להוציא שם רע למקום.
- 02** שיש להם הרבה חששות, ושעלולה אפילו להיווצר תחושת חוסר אונים מול הנער שהתחייבו לעזור לו בשיעורי הבית. הכנה טובה שלהם תחסוך הרבה מבוכה. האוריינטציה אינה רק חשובה אלא הכרחית, וצריכה לכלול הסבר על האוכלוסייה שאתה יעבדו ועל הציפיות מהם, ולעתים גם טיפים מעשיים למפגשים הראשונים.
- 03** שלפעמים דברים שברורים לנו, כעובדים חברתיים, אינם ברורים למתנדבים. המושג "נוער בסיכון" הוא מושג ערפילאי עבור חלק מהאנשים, ועלול להיתפס כמאיים או כפופוליטי. ייתכן שתשתמשו באותם מושגים אבל תתכוונו לדברים שונים. תיאום ציפיות מדויק חשוב ביותר: אל תסתפקו במילים כלליות אלא נסו לרדת לפרטים כדי להיות בטוחים שכולם מדברים באותה שפה.
- 04** שהרבה פעמים יש פער בין הרצון שלהם להתנדב במשהו משמעותי מאוד לבין הזמן שהם יכולים להקדיש לכך. הם רוצים "להציל את העולם" בשעה בשבוע, וכשמתברר להם שזה בלתי אפשרי הם מתאכזבים וזונחים את ההתנדבות לגמרי. חשוב שפוטנציאל ההשקעה שלהם והתרומה הצפויה שלהם יהיו ברורים לכם ולהם.

מה צריך להביא בחשבון?

והכי חשוב - לזכור שככל שהחששות מצטמצמים, ככל שהתרומה הפוטנציאלית ברורה וככל שהיכרות עם קהל היעד ועם תפקיד המתנדב מתעצמת - כך גם גדלה המחויבות, שהיא קריטית להמשכיות הקשר.

13

שימור ותחזוקה

במפגש שלנו עם שותפויות עסקים-קהילה אנו שומעים לא פעם את המשפט: "להתניע את השותפות זוהי משימה קלה לעומת הדרך והמאמץ הנדרשים כדי לשמר ולטפח את העשייה הזו". ואכן, האתגר בשותפות בין עסקים וקהילה שבה מתנדבים העובדים בקהילה הוא להמשיך בה לאורך זמן באותן התלהבות ומחויבות שאפיינו את תחילת הדרך.

ניהול מתנדבים מהמגזר העסקי מתייחס לתמיכה שמקבל המתנדב ברמה האישית וברמה הארגונית - מהארגון שבו הוא עובד ומהשותף הקהילתי שאצלו הוא מתנדב. התמיכה במתנדב בתוך הארגון העסקי מתבטאת בתשתית ארגונית הכוללת הכשרה והנחיה, הוקרה והכרה, מנגנוני משוב והערכה, מהלכי תקשור פנים-ארגוניים וכמובן - תקציב ארגוני וגורמים ארגוניים התומכים במתנדב ובניהול המתנדבים. כדי לנהל התנדבות אפקטיבית יש לבנות תכנית עבודה לניהול התנדבות שתכיל את כל המרכיבים שצוינו. טעות נפוצה בקרב שותפים קהילתיים היא להשאיר את ניהול ההתנדבות בידי הארגון העסקי. חשוב לזכור כי האחריות לתכנונה ולמימושה של התכנית צריכה להתחלק בין הארגון העסקי והשותף הקהילתי, במקרה שלנו כפר הנוער או הפנימייה.

גיוס המתנדבים העסקיים מאופיין באקטיביזם בלתי פוסק. תהליך הגיוס בארגון העסקי יתחיל בנראות רבה במסגרת אירוע חברה או בתקשור חוצה ארגון, המזמין את כל עובדי הארגון העסקי למפגש אצל השותף הקהילתי. המסרים המרכזיים במפגש הראשון יבטאו את המחויבות הארגונית למהלך, את הבנת משמעות ההתנדבות והצורך בה ואת ההיכרות החווייתית עם הגורם הקהילתי שאצלו תתקיים ההתנדבות. גם אם בתחילת הדרך מתקיים גיוס אינטנסיבי של קבוצת מתנדבים גדולה, לאורך זמן חל תהליך של שחיקה והתמעטות המתנדבים הנובע מלחצי זמן, מאי-התאמה לציפיות ומניהול התנדבות חסר. הרחבת מעגל המתנדבים ושימורם לאורך זמן דורשים מאמץ משותף, הן של הארגון העסקי והן של הארגון הקהילתי. משום כך על יוצרי תכנית ההתנדבות לבנות מהלך גיוס בלתי פוסק בעל אופי משתנה - מאירוע גדול ותקשורתי לגיוס שקט ורצוף. מהלך כזה מתאפיין בשיחות מסדרון, במהלכי "חבר מביא חבר", בתקשור הפעילות לכלל עובדי הארגון, בעידוד מנהלים, בחשיפה לפעילות דרך אירועים חד-פעמיים בקהילה וכדומה.

כמו בכל דבר חדש, גם הצלחת ההתנדבות כרוכה בתיאום ציפיות ובמתן מענה הולם הן לתקוות והן לחששות שעמם מגיעים המתנדבים. כדי להבטיח את מוכנות המתנדבים יש לקיים בתחילת ההתנדבות מהלך הכשרה והנחיה, שבו יקבלו המתנדבים מידע על קהל היעד ויגדירו מטרות משותפות ומדדים להצלחה. ההכשרה וההנחיה חשובות בתחילת הדרך ולאורך כל תקופת ההתנדבות ומהוות צמתים של משוב והתבוננות קדימה על משמעות ההתנדבות עבור קהל היעד.

בראש ובראשונה יש לקיים תיאום ציפיות אישי עם כל מתנדב, להבין מה ייחשב מבחינתו הצלחה בעשייתו החברתית ולנסח הסכמה משותפת על מטרת ההתנדבות והמדדים להצלחתה. הניסיון מלמד שפעמים רבות אפשר לזהות את הפערים כבר בשלב זה. לדוגמה, עבור המתנדב המתעתד ללמד מתמטיקה ההצלחה תהיה שיפור ההישגים הלימודיים של הנער, אך עבור הגורם המקצועי בקהילה ההצלחה האמיתית היא עצם קיום המפגשים, ההתמדה של הנער או תחושת החברות שנוצרת. הגורמים המקצועיים בכפר או בפנימייה הם מקור הידע המרכזי להנחיית המתנדבים. על השותף הקהילתי להבטיח כי תהליכי הכשרה והנחיה יבוצעו למרות לחצי הזמן והעומס הקיימים תמיד בארגונים עסקיים.

תכנית הגיוס האקטיבי

תיאום ציפיות - הבסיס לעשייה מוצלחת

מרכיב מרכזי בהתנדבות בארגונים עסקיים הוא יצירת המופיבציה הארגונית. על הארגון העסקי וכפר הנוער/ הפנימייה לבחון יחד כיצד יוצרים מופיבציה ומעודדים התנדבות באמצעות הוקרה, הכרה ותקשור, הן בארגון העסקי והן בארגון הקהילתי. אפשר לעשות זאת בדרכים רבות ויצירתיות: מתן מקומות חניה מועדפים לעובדים מתנדבים; חלוקת כוסות שתייה ייחודיות למתנדבים; קיום מפגשי הוקרה בנוכחות המנכ"ל/ית; תקשור פנים ארגוני בצורה בולטת וקבועה; פנייה בדרך עקיפה לרגשותיו של העובד באמצעות עיתון לילדי העובדים המדווח על הפעילות החברתית, למשל; התייחסות כתובה מצד הכפר/הפנימייה לעשייה ועוד. כל אלה ישמשו הן כאמצעי לחשיפה לעשיית המתנדבים והוקרתם והן ככלי לרתימת מתנדבים נוספים.

ההוקרה וההכרה הארגונית מצד מנהלים ישירים וחברים בארגון העסקי היא רבת-משמעות כשמדובר במתנדב מארגון עסקי, ולכן יש ערך רב לרתימת מנהלים ולהבנת תפקידם בעידוד התנדבות. אפשר לקבוע בכפר או בפנימייה פעילות התנדבותית נפרדת למנהלים מהארגון וכך לחבר אותם לעשייה ולהפוך אותם לשגרירים של הפעילות בקרב עובדיהם.

משימת ניהול ההתנדבות בארגונים עסקיים היא משימה מורכבת הדורשת אורך רוח וסבלנות, אך עם זאת היא מתגמלת מאוד. מדובר בהובלה של מהלך ארגוני המאפשר לקהילת עובדים בעלי איכויות מגוונות להתנדב ולהתנסות בחוויה מעצימה וחדשנית, שאינה קשורה באופן טבעי לארגון העסקי אך הופכת אותו לארגון ערכי ומשמעותי המזמין הזדהות ומחויבות כללית.

משימת ניהול ההתנדבות תצליח רק אם תבוצע במשותף עם כפר הנוער או הפנימייה, תוך הבנת החשיבות, האחריות, הקושי והיוזמה הנדרשים על מנת לשמר ולטפח את העשייה החברתית.

”אנחנו שומרים על קשר ישיר עם העסק
דרך מנהל הפנימייה ומנהל הפרויקט מצד
הכפר, וכן באמצעות אירועים משותפים
ודיווחים תקופתיים”

(ד"ר חזי יוסף, מנהל כפר הנוער כנרת)

14

מדידה והערכת השותפויות

שותפויות עסקים-קהילה הפכות בשנים האחרונות למורכבות ולמתחכמות יותר. התשומות המושקעות בשותפויות אלו הולכות וגדלות ובאות לידי ביטוי במשאבי כסף, שווה כסף והון אנושי. מתוך כך גוברת הציפייה לתפוקות ברורות יותר. השאלה "האם יצרנו שינוי בפעילות המשותפת של הארגון העסקי והחברתי?" דורשת מענה מבוסס הנסמך על עדויות מדירות. ככל שהתחום מתפתח גוברת הדרישה שלא להסתפק בהערכה אינטואיטיבית בלבד של התפוקות והתוצאות.

מתוך ניסיונו במאות שותפויות בין עסקים וקהילה אנו סבורים כי הערכה של השותפות באופן מקצועי היא כלי מרכזי לצמיחתה ולהתפתחותה, ולכן אנו מעודדים שותפויות להעריך את עשייתן באופן שיטתי. הערכה כזו מבוססת על הגדרת המטרות, היעדים והמדדים של הפעילות בתהליך של דיאלוג גלוי בין השותף העסקי והשותף החברתי, מתוך שאיפה לפתח תפיסה משותפת ומוסכמת של תכני המדידה. עצם תהליך ההגדרה מאפשר למקד את העשייה המשותפת ואת הקשר בין הארגון העסקי והארגון החברתי. לתוצאות ההערכה שימושים מגוונים עבור השותפות ועבור כל אחד מהשותפים - החל מהתאמת הפעילויות ליכולות ולצרכים של הצדדים בשותפות והספקת התנאים הדרושים להצלחת העשייה המשותפת ולהגברת ההשפעה שלה על קהל היעד; וכלה במיצוב תחום האחריות החברתית בארגון העסקי, גיוס משאבים לפעילות והרחבת מעגל המתנדבים.

כדי לתמוך בתהליך ההערכה פיתחנו בציונות 2000 כלי הערכה בסיוע ובהנחיה של מכון דיגמה. מטרתו של כלי זה היא לשלב בעשייה החברתית המשותפת לארגון העסקי ולקהילה מהלך מקצועי, המזין ומשפר את תהליכי התכנון והביצוע. ערכת ההערכה מאפשרת "תפירה אישית" של תהליך הערכה ושל כלי הערכה עבור כל שותפות בהתאם לצרכיה וליכולותיה. הערכה בנויה משלושה חלקים: (1) שאלוני משוב לקהלי יעד שונים כגון מתנדבים, עובדים שאינם מתנדבים, מנהלים, גורמים מקצועיים בקהילה וקהל היעד של הפעילות; (2) קובצי אקסל בעלי תבנית מוכנה, המאפשרים הקלדת נתונים ועיבוד נתונים אוטומטי; (3) תבניות לניסוח דו"ח מסכם של הממצאים.

הממצאים שמתקבלים מתהליכי ההערכה מלמדים רבות על התפיסות של בעלי העניין השונים את המעורבות החברתית ואת מקומם בה. יתר על כן, למידע יש ערך מעשי עבור מובילי השותפויות והוא יכול לשמש לשם עיצוב המעורבות החברתית והשותפות של עסקים וקהילה. להלן מובאות כמה דוגמאות למסקנות מהממצאים שהתקבלו בארגונים שעברו תהליכי הערכה דומים.

מניתוח שאלוני הנערים עולה כי בכלל ההיבטים שנבדקו נתפסת ההתנדבות כחיונית ביותר: המפגש עם מתנדבים מהעולם העסקי גרם הנאה, סייע לשפר הישגים, הגביר בקרב המשיבים את האמון ביכולותיהם, לימד אותם דברים חדשים, אפשר להם להכיר אנשים חדשים, יצר חברות בינם לבין המתנדבים, העשיר אותם באופן כללי ותרם במידה מתונה לרצון שלהם עצמם להתנדב בקהילה. תחושות אלו התחזקו בקרב מי שנפגש עם מתנדב קבוע בתדירות גבוהה של פעם בשבועיים, וככל שמשך הקשר עם המתנדב היה ארוך יותר.

← 57% מהמתנדבים מהארגונים העסקיים לא התנדבו בעבר. משמע, פלטפורמת ההתנדבות דרך מקום העבודה מהווה הזדמנות חשובה ומשמעותית לקידום אקטיביזם חברתי ואחריות אישית.

← תדירות ההתנדבות הנפוצה של מתנדבים מהמגזר העסקי היא פעם בשבוע עד פעם בחודש, ותחושת המשמעות של מי שמתנדבים בתדירות זו גדולה לאין שיעור לעומת החוויה של אלה המתנדבים באופן חד-פעמי.

← הציפייה החשובה ביותר של המתנדב מהארגון העסקי היא להרגיש משמעותי ומשפיע בהתנדבות, ולא תמיד המענה לכך מספק.

← שנת ההתנדבות הראשונה היא שנת השיא בחוויית ההתנדבות - מתנדבים בעלי ותק התנדבותי של עד שנה נלהבים יותר ומביעים רצון להמשיך בהתנדבות, חשים שהארגון החברתי מכבד אותם ושביעות הרצון שלהם

לדוגמה:

מניתוח שאלוני המתנדבים מהארגונים העסקיים עולים הממצאים האלה:

מהקשר עמו גבוהה. עובדים בעלי ותק התנדבותי של שנתיים ומעלה חשים שביעות רצון מהקשר עם השותף החברתי. ייתכן כי הם חשים שהשותף החברתי תופס אותם כמוכנים מאליהם.

← המובילים החברתיים בארגונים העסקיים מדווחים כי באמצעות ההתנדבות והקשר עם השותף החברתי הם נחשפו לכלים ולמיומנות חדשים. משמע, עצם הקשר עם שותף קהילתי מהווה הזדמנות לרכישת מיומנות חדשות. נקודה זאת מחזקת את תפיסת ה-wir-win גם עבור הארגון העסקי, כיוון שהעשייה במרחב החברתי מפתחת ומעשירה את העובדים גם בעשייתם בעבודה. יתר על כן, ממצא זה מפרך את התפיסה השגויה שלפיה לארגון הקהילתי יש פחות מה לתרום לשותפות מאשר לארגון העסקי.

שימוש בתהליכי עבודה שיטתיים ומבוססי נתונים לשם מיפוי, תכנון, ביצוע, מדידה והפקת לקחים יוצר שקיפות בשותפות, משפר את ביצועי השותפות, תורם לביסוס שפה מקצועית יותר של העשייה החברתית ומעודד השקעת משאבים אפקטיבית ומחויבות לשותפות.

לפניכם דוגמאות לסדרות של שאלות הלקוחות מתוך שאלונים שפותחו בציונות 2000:

שאלות מתוך שאלון למתנדבים

01 כיצד הצטרפת לפעילות ההתנדבותית?

1. נחשפתי במפגש חברה
2. קראתי בעלון החברה
3. המוביל החברתי פנה אליי ישירות
4. שמעתי מחבר לעבודה
5. אחר:

02 מה היו הציפיות שלך כאשר

הצטרפת לפעילות?

	כלל לא	במידה בינונית	במידה רבה מאוד	
1	2	3	4	5 6
				להרגיש שאני משמעותי ומשפיע
1	2	3	4	5 6
				לגוון את שגרת העבודה
1	2	3	4	5 6
				לחזק קשרים עם חברים לעבודה
1	2	3	4	5 6
				להשתתף בפעילות הנחשבת כרצויה בארגון
1	2	3	4	5 6
				אחר:

03 באיזו מידה נענו הציפיות שלך

מהפעילות עד כה?

	כלל לא	במידה בינונית	במידה רבה מאוד	
1	2	3	4	5 6
				ההתנדבות מגוונת את שגרת העבודה שלי
1	2	3	4	5 6
				בזכות ההתנדבות התחזקו הקשרים שלי עם חברים לעבודה
1	2	3	4	5 6
				אני מרגיש שאני משתתף בפעילות רצויה בארגון
1	2	3	4	5 6
				אחר:

04 כיצד תתאר את חוויית ההתנדבות שלך?

	כלל לא	במידה בינונית	במידה רבה מאוד				
1.	1	2	3	4	5	6	קיבלתי מספיק עזרה ממוכיל ההתנדבות בארגון כדי לבצע את ההתנדבות
2.	1	2	3	4	5	6	קיבלתי מספיק הדרכה והכשרה כדי לבצע את התנדבות
3.	1	2	3	4	5	6	הארגון הקהילתי מכבד אותי בתור מתנדב
4.	1	2	3	4	5	6	אני מרוצה מהקשר שלי עם הצוות של הארגון הקהילתי
5.	1	2	3	4	5	6	הרגשתי שלפרויקט היו מטרות ויעדים ברורים
6.	1	2	3	4	5	6	אני מרגיש שהארגון העסקי מכבד אותי בשל ההתנדבות
7.	1	2	3	4	5	6	המנהל הישיר שלי יודע על התנדבותי
8.	1	2	3	4	5	6	אני מרגיש שההתנדבות שלי חשובה לארגון שלי
9.	1	2	3	4	5	6	לדעתי כדאי להמשיך בפעילות בקהילה
10.	1	2	3	4	5	6	אני מעוניין להמשיך להתנדב בפרויקט הזה או בפרויקט דומה

**שאלות מתוך שאלון חשוב לקהל הפעילות מגילאי 13 ומעלה
באילו מידה תרמה לך הפעילות בכל אחד מההיבטים הבאים?**

	כלל לא	במידה בינונית	במידה רבה מאוד				
11.	1	2	3	4	5	6	הפעילות גרמה לי הנאה/כיף
12.	1	2	3	4	5	6	הפעילות סייעה לי לשפר את ההישגים שלי
13.	1	2	3	4	5	6	הפעילות הגבירה את האמונה שלי ביכולות שלי
14.	1	2	3	4	5	6	למדתי לעשות דברים חדשים
15.	1	2	3	4	5	6	בזכות הפעילות הכרתי אנשים שלא יוצא לי להכיר בדרך כלל
16.	1	2	3	4	5	6	הפעילות העשירה אותי באופן כללי
17.	1	2	3	4	5	6	המתנדבים ואני חברים
18.	1	2	3	4	5	6	בזכות הפעילות אני חושב להתנדב בעתיד
19.	1	2	3	4	5	6	לדעתי כדאי להמשיך בפעילות זו

15

פיתוח השותפויות ומיצוי פוטנציאל השותפות

שותפויות בין-מגזריות נעות בשני צירים מקבילים:
ציר המשימה הכולל את התכנית, הפרויקט המשותף = מה עושים יחד.
ציר התהליך הכולל פיתוח מנגנוני תפקוד משותפים = בניית אמון, תקשורת פתוחה.
חשוב לדעת כי הסיבות העיקריות להתפרקות של שותפויות בין-מגזריות הן סיבות הנעוצות
בניהול של ציר התהליך או בהעדר ניהול שלו, וקשורות במיוחד להעדר אמון.
משום כך יש לדאוג לכך ששני הצירים יתפתחו זה לצד זה על מנת ליצור תשתית לשותפות
נעימה, ארוכת טווח ובת-קיימא.

**אנו מציעים לבחון לפחות אחת לרבעון את סטטוס השותפות והפרויקטים
החברתיים שנולדו ממנה בכפר או בפנימייה, באמצעות מפגשים משותפים
שבהם ניתן להיעזר בכלים אלה:**

01 שיח פתוח בין השותפים, המתקיים בנוכחות שני המובילים (מהכפר/הפנימייה ומהארגון העסקי) או
בפורום של צוות ההיגוי המשותף:

- ← דיון בנקודות המוצלחות בשותפות שלנו השנה/עד עתה - מה הצליח?
- ← דיון בנקודות החלשות של השותפות שלנו השנה/עד עתה - מה פחות עבד? מה נכשל?
- ← דיון בנקודות לשימור ולשיפור לקראת המשך הפעילות המשותפת - זה הזמן לחלוק בחלומות חדשים
ובצרכים מהותיים שעד היום לא הבאתם לשולחן השותפות

02 כלי מתקדם לתיאום ציפיות בין השותף העסקי לשותף החברתי. נסו להיכנס לנעליו של השותף
ולענות על השאלות האלה (כל אחד בכובע של השותף שלו):

שאלות לשותף העסקי (שעליהן יענה השותף החברתי)

- ← אני מתמיד בשותפות כי אני מרגיש שאני מרוויח...
- ← אני שולח את המתנדבים להתנדב כי חשוב לי ש...
- ← במפגש של המתנדבים עם הכפר/הפנימייה אני מצפה ש...
- ← כשאנחנו בונים תכנית עבודה לשותפות אני מצפה ש...
- ← במהלך השנה הייתי מצפה שהשותף החברתי ייזום את... וייקח אחריות על...
- ← כדי לשמר שותפות מיטבית ולבנות דפוסי עבודה משותפים אני מצפה מהכפר/הפנימייה ל...

שאלות לשותף החברתי (שעליהן יענה השותף העסקי):

- ← במפגש של קהל היעד עם המתנדבים אני מצפה ש...
- ← המטרה מבחינתי במפגש של הילדים/נוער עם המתנדבים היא....
- ← בנוגע לניהול התקציב בשותפות אני מרגיש ש....
- ← כשמתעוררות דילמות או חוסר הסכמה מקצועי אני....
- ← אני מרגיש שהשקעה שלנו בשותפות מתוגמלת על ידי...
- ← כשאנחנו בונים תכנית עבודה לשותפות אני מצפה ש...
- ← כדי לשמר שותפות מיטבית ולבנות דפוסי עבודה משותפים אני מצפה מהשותף העסקי ל....

לאחר שכל צד ענה על השאלות, שתפו זה את זה בתשובות ובדקו היכן קיימות הסכמות והיכן יש לתאם
מחדש את הציפיות.

03 נסו לענות ביחד על כמה שאלות לבחינת מיצוי פוטנציאל השותפות:

- ← מהם התחומים המרכזיים שבהם השותפויות שלכם נותנת מענה לקהל היעד?
- ← האם כל צד שבע רצון מהתכנית שהתפתחה ומתוצאותיה?
- ← כיצד אפשר לפתח את השותפויות כדי שיתנו מענה לסוגיות נוספות? יש להביא בחשבון את מה השותף העסקי יכול לתת - משאבים, יכולות, מתנדבים וכדומה, ואת מאפייני השותף החברתי - מגבלות קהל היעד, המשאבים הזמינים וכן הלאה
- ← האם נדרשים משאבים נוספים על מנת לפתח את השותפויות לכיוונים שציינתם? אילו משאבים - כספיים, שווי ערך, הון אנושי (מתנדבים, גורמים נוספים שצריכים להיות שותפים למהלך)? כיצד ניתן לגייסם?

“לכל קשר מסוג זה יש תוחלת חיים בשל שינויים פרסונליים - מנהלים או מובילים המחויבים לקשר או שבנו אותו וסיימו עבודתם במקום, או פשוט 'עייפות החומר'. יש ארגונים שמגבילים את הפעילות או ההתנדבות מראש לזמן קצוב, מתוך רצון לרענן או לסייע גם לאחרים, וזה לגיטימי לחלוטין”

(בנימין חן, מנהל כפר הנוער נווה יהודה)

16

דוגמאות לשותפויות ולשיתופי פעולה

עולם תוכן	העשרה חברתית ותרבותית	שיפור הישגים ליחודיים	כישורי חיים	הכנה לעולם העבודה	שיפור תשתיות פיזיות	שיפור תשתיות ניהוליות
קהל היעד ילדים/ נוער	קבוצת ריצה קבוצת רכיבה על אופניים פרויקט עידוד קריאה פרויקט בר-מצווה (טיולים ומורשת)	חניכה אישית או קבוצתית במרכז הלמידה או במשרדי הארגון העסקי	סדרת מפגשים עם סיפורי חיים, חוויות או טיולים בעולם של עובדים ומנהלים בארגון	ליווי, הקמה ו/או ניהול של עסק חברתי בכפר או בפנימייה	עבודה משותפת של המתנדבים ובני הנוער לשיפוץ מבנים וחדרים, הקמת חדר מחשבים, מוסיקה, גינון, אולם רב-תכליתי וכד'	מנטורינג לקבוצת מנהיגות נוער בכפר או בפנימייה
	חוגים וסדנאות לפי תחומי העניין והתחביבים של מתנדבים	מרתוני למידה לקראת בגרות / הרצאות בנושאי מדע וסיורים רלוונטיים	העצמה דרך סדרת מפגשים של נערות עם עובדות ומנהלות בארגון העסקי	סדרת מפגשים עם בעלי תפקידים שונים בארגון העסקי		
מתנדבי ש"ש	ערב גיבוש ופנאי העשרה לצוות השי"ש של הכפר			שיפוץ מגורי ש"ש	מנטורינג לקבוצת השי"ש לפרויקט שלוקחים על עצמם בכפר או בפנימייה	
צוות מקצועי וניהולי	ערב גיבוש ופנאי העשרה לצוות או להנהלת הכפר/ הפנימייה		ליווי המנהל העסקי של עסק חברתי הפועל בכפר או בפנימייה		מנטורינג של מנהלים בארגון העסקי למנהל/ת הכפר או בפנימייה ולצוות המנהלים	
	תכנית פעילויות הפגתיות לצוותים נבחרים				ישיבת הנהלה משותפת להנהלת הכפר/ הפנימייה ולהנהלת הארגון העסקי	
	השתלבות בפעילות רווחה של הארגון העסקי				חשיבה משותפת על שיווק ומיתוג הכפר	

”הקשר עם החברות תורם לכפר באמצעות
העשרה של תכנים, הצבת דמויות
להזדהות, חינוך לערכים כמו התנדבות,
מצוינות ונתינה, העלאת המורל של
החניכים ושל הצוות ומימון צרכים שאין
תקצוב מספק עבורם”

(גרי דויד, סגן מנהל פנימיית טוקאייר)

טיפ: ”מנהל המערכת צריך להיות
מעורב ולהוביל את הפרויקט”

(נחום רינצלר, מנהל כפר הנוער נווה הדסה)

17

סיכום קצר

אז מה בעצם עשינו עד כה?

- בחנו תועלות
- גיבשנו מדיניות
- רתמנו את הצוות
- פתחנו דלתות
- נפגשנו
- שכנענו
- בנינו תכניות עבודה
- חיברנו נערים למתנדבים, צוות לצוות, מנהלים למנהלים וגם להפך...
- שיפצנו, טיילנו, למדנו ביחד
- לא שכחנו לשמור על קשר, לדווח, להזמין, למשב, להודות ולהוקיר
- הערכנו ומדרנו

וגילינו ש...?

זה מאוד תלוי בכס, וזה המסר המרכזי של המדריך: אם אתם, כמנהלי כפרים ופנימיות, תאמינו בערך המשותף של עצם החיבור בין כפר נוער או הפנימייה לבין ארגון עסקי, ערך שלעתים קשה לאמוד אותו לפני שהוא ניכר לעין; אם תחליטו שאתם משקיעים בכך משאבי זמן, ניהול וכוח אדם; ואם תקדישו לכך תשומת לב - הניסיון שלנו ושל מנהלי הכפרים והפנימיות שהשתתפו בסקר מעיד שתצליחו. צאו לדרך, אנחנו תמיד נשמח לסייע.

מאחלים לכם בהצלחה!

צוות עסקים למען הקהילה, ציונות 2000
והפורום הציבורי - כפרי הנוער והפנימיות בישראל

נספח א

שאלון למנהלי כפרי נוער ופנימיות

מנהלים יקרים שלום,

כחלק מתהליך העבודה של צוות שותפויות בפורום הציבורי של כפרי הנוער והפנימיות בישראל, אנו מכינים מדריך מעשי ליצירת תשתית לשותפויות עם עסקים עבור מנהלי כפרים. כדי להפוך את המדריך לרלוונטי ושימושי ביותר עבורכם, אנא ענו על השאלות הבאות באופן כמה שיותר פתוח ומשתף. ציינו אם ניתן לצטט דברים בשם אומנם או אם ברצונכם להישאר בעילום שם.

תודה רבה,

צוות עסקים למען הקהילה ציונות 2000

01 פרטים מזהים

שם המנהל/ת:

שם הכפר/פנימייה

מספר חניכים:

אזור גיאוגרפי:

קרבה לערים/מרכזי תעשייה:

02 רשת קשרים, פתיחת דלתות

האם ניסיתם לפנות לעסקים? אם כן, היכן?

מי יזם את הפניה?

כיצד פניתם?

האם הפנייה נענתה? אם כן, על ידי איזו נציגות של העסק?

מה היו ציפיותיכם המקדימות מהעסק?

האם הן נענו? אם כן, כיצד?

03 בניית שותפויות/שיתופי פעולה

מי היה מעורב מטעם הכפר/הפנימייה בפגישות עם העסק?

האם הגעתם עם רשימת צרכים מוכנה? אם כן, כיצד העסק הגיב אליה?

כיצד הגדרתם את המטרות והיעדים של שיתוף הפעולה/ השותפות?

האם נבנתה תכנית עבודה?

מה כוללת תכנית העבודה?

אילו משאבים העסק/ים משקיע/ים בכפר/בפנימייה (תשתיות, טכנולוגיה, ציוד, הון אנושי)?

04 התמעת השת"פ

..... כיצד אתם שומרים על קשר עם העסק/עסקים שאליהם פניתם?
..... האם הוגדרה פונקציה קבועה בכפר/בפנימייה המטפלת בתחום זה? מיהי? האם אתם סבורים שהיא הפונקציה הנכונה? (נסו לא להתייחס להיבט הפרסונלי)
..... האם אתם מבצעים מעקב אחר תכניות העבודה שנבנו?
..... האם יש עסקים הפועלים בהתנדבות עמכם? האם אתם מעורבים בהכשרה ובהדרכה השוטפת של המתנדבים?
.....

05 תרומת שיתופי הפעולה/השותפויות עם עסקים לביסוס הכפר/הפנימייה

..... חוו דעתכם על הקשר שנוצר:
..... באילו רבדים הוא תורם לכפר/לפנימייה?
..... לאילו קהלי יעד בכפר/בפנימייה הקשר תורם?
..... מהי התרומה המרכזית של הקשר/ים עם העסק/ים?
..... האם ההשקעה ביצירת הקשר עם העסק/ים, בפיתוחו ובשימורו מחזירה עצמה עבורכם?
..... באיזו מידה אתם נכונים להמשיך ולהשקיע ביצירת קשרים עם עסקים נוספים?
..... באיזו מידה אתם נכונים להשקיע בפיתוח הקשר/ים עם העסק/ים השותפים שלכם?
..... איזה מידע/כלים היו מסייעים לכם ביצירה, בשימור ובפיתוח של שיתופי פעולה/שותפויות עם עסקים?
.....

06 כתבו בקצרה על דילמה מרכזית שמלווה אתכם בהקשר של יצירת שת"פ עם עסקים. האם היא נפתרה וכיצד?

.....
.....

07 האם יש לכם טיפים למנהלי כפרים/פנימיות עמיתים בנושא זה?

.....
.....

סמנו:

אנו מוכנים להיות מצוטטים במדריך

אל תצטטו אותנו במדריך

תודה רבה על שיתוף הפעולה!

נספח ב

שותפויות ארוכות טווח – תיאום ציפיות והסכם שותפות

פרק זה מיועד לכפרי נוער ולפנימיות המכוונים לפיתוח שותפויות ארוכות טווח עם ארגונים עסקיים. אנו מאמינים כי שותפויות אלו אמנם דורשות השקעה מרובה, אך בסופו של דבר מתגלות כמועילות ביותר לכפר או לפנימייה, בייחוד אם מוקדשת תשומת לב לפיתוחן ולהרחבתן משנה לשנה. בשלב ראשוני זה שבו אתם נמצאים אנו ממליצים ליזום פגישה שמטרתה היכרות מעמיקה יותר, ניסוח הסכמות ראשוניות ותיאום ציפיות להמשך. על בסיס מה שהוחלט בפגישה זו אפשר לחזור לדיון מחודש ולפתח את השותפות בהמשך הדרך.

המפגש יתקיים לאחר שצוות ההיגוי של הארגון העסקי בחר בשותף הקהילתי.

על פי החלטת השותפים. מומלץ שלפני היציאה לדרך שני הצדדים יבקרו לפחות פעם אחת זה אצל זה.

- ← מטרת השותפות: מה חשוב לכל צד בשותפות להשיג? מה אנו רוצים לקדם ולפתח יחד? מה ייחשב כהצלחה משותפת? האם יש תחומים ספציפיים שבהם אנו מעוניינים להתמקד?
- ← הרכב השותפות: מי אמון על השגת המטרות? מיהם הנציגים הרלוונטיים והמתאימים ביותר של כל צד בשותפות? האם יש גורמים נוספים בכל אחד מהצדדים שחשוב ליידע? מי וכיצד?
- ← מחויבות לשותפות: כיצד נדאג לשמרה בקרב "מקבלי החלטות" בכל אחד מהארגונים השותפים? בקרב אנשי השטח (עובדים, מדריכים, מורים, מתנדבים)?
- ← תהליכי עבודה וקבלת החלטות בשותפות: אילו החלטות קריטיות לקיום השותפות (לדוגמה: מהי תכנית העבודה השנתית? מהן מטרותיה? מה הם מדדי ההצלחה של השותפות? מי אחראי לכך שכל חלק בתכנית יתבצע? אילו משאבים דרושים? מי דואג לספקם וכיצד?)? מי מחליט בנושאים אלה? איזה מנגנונים או נהלים יסייעו לנו בקבלת החלטות משותפת ובבקרה משותפת על ביצוען?
- ← משאבי השותפות: לאילו סוגי משאבים נודק כדי להשיג את המטרה (כסף, שווה ערך, מתנדבים, קהל יעד, מתקנים, מלווים וכו')? מי אמון על הספקת משאבים אלו? האם יש משאבים שנוכל להשיג יחד עבור השותפות? האם יש משאבים נוספים שצד אחד בשותפות יכול לסייע לצד השני להשיג?
- ← ניהול מידע בשותפות: איזה מידע רלוונטי לקיום השותף של השותפות? של הפעילות? מי אמון על העברתו? מי הנמען של המידע שמועבר? כיצד מועבר המידע?

בתום המפגש מומלץ להביא את החלטות שהתקבלו כהמלצה לדיון בצוות היגוי משותף, ועל בסיסו להתקדם בכתיבת תכנית עבודה שנתית.

עיתוי:

מיקום:

**נקודות לדיון
לבחירתכם:**

המשך התקדמות:

נספח ג

סיפור שותפות עלומים-אמדוקס

כתבו: יעל גורביץ, מובילה חברתית בחברת אמדוקס, וסמדר מיסוק, מנהלת הטיבה יסודית בפנימיית עלומים.

אמדוקס... עלומים... אמדוקס... עלומים -
שתי מילים בעלות צליל כל כך שונה, אבל עם כל הרבה במשותף.
השנה העשירית לפעילותנו המשותפת חלפה לה מזמן, וניתן לראות את השותפות
שצמחה לתפארת.

בשנת 2002 החליטה חברת אמדוקס למקד את העשייה החברתית שלה בתחום הילדים והנוער בסיכון. כחברה מצליחה היא חרטה על דגלה לפעול בקהילה שבה היא נמצאת באמצעות מעורבות בפעילות חינוכית לילדים ולנוער בסיכון באזורים הסמוכים למתקני החברה.

כפילוט לתחילת הפעילות בחרה חברת אמדוקס בפנימיית "עלומים" בכפר סבא, הסמוכה למשרדי החברה בצומת רעננה. פנימיית עלומים אימצה את התפישה שלפיה יש ערך לשיתוף פעולה עם שותף עסקי. יחד בחרו פנימיית עלומים וחברת אמדוקס את מודל השותפות הבין-מגזרית של ציונות 2000 - שותפות ארוכת טווח המבוססת על פתיחות, הדדיות, שיח רציף והבנה.

השלב הראשון היה כרוך בהיכרות, למידה הדדית והגדרת השותפות. חלק מרכזי בתהליך היה תיאום ציפיות ראשוני בין נציגי הפנימייה (מנהל הפנימייה ואחראי קשרי קהילה) ונציגי אמדוקס (אחראי קשרי קהילה ומוביל חברתי). למעשה היה זה מעין מפגש בין תרבויות - בין פנימיית עלומים, ארגון המשקיע את מלוא מרצו בתהליכים חינוכיים וחברתיים ובד בבד בגיוס משאבים; לבין חברת אמדוקס, ארגון בעל תרבות פרויקטאלית, ביצועית ומדידה. המפגש אופיין בשנות רבה אבל גם בחיפוש דרכים לקידום אג'נדה משותפת, מתוך רצון לקחת חלק בקידום הקהילה ובחזקתה. התהליך כלל החלפת רעיונות תוך למידה והבנת החיבור בין עסקים וקהילה, עבודה פנים-ארגונית בשני הצדדים (שכללה גם התמודדות עם התנגדויות), גיוס שותפים-שגרירים מקרב הצוותים והעובדים לרעיון, בניית תכנית עבודה שנתית וגיוס מתנדבים בפועל.

עם השנים נבנתה מערכת יחסים קרובה בין חברת אמדוקס לעלומים המאופיינת בשיח פתוח וכן. החזון של חברת אמדוקס קרם עור וגידים, וערוצי הפעילות השונים החלו לפעול ונבחנו כל שנה מחדש. הפעילויות המגוונות כללו חונכות אישית, מרכז למידה ועזרה בשיעורי בית, פעילות בחגים, ימי כיף במהלך השנה, ליווי בני מצווה והפעלת חוגי העשרה. הפעילויות המשותפות מתאפיינות באותנטיות ובקשר בין-אישי קרוב ומעצים, עד כדי תחושה נוחה ובטוחה לבקש בקשות, לקבל משוב וכמובן לשתף בדברים שלא בוצעו או שלא צלחו.

פוטנציאל השותפות והרווח ההדדי מתגלים ומשתבחים עם השנים. המטרה המשותפת, הרצון בקשר וה"ביחד" של השותפות מכריחים את העוסקים במלאכה להתמודד עם השגרה. כיום אנו מביטים בסיפוק על ההצלחות שלנו בשימור ובגיוס מתנדבים ועל המסורת שנולדה של התנדבות בקבוצות בחגים ופעילויות במשרדי החברה, שאליהן תמיד מוזמנים ילדי הקהילה. לצד כל אלה יש גם קשיים הנובעים משחיקה, וספירת המתנדבים מלווה בחששות גוברים מהקושי בתהליך גיוסם. בקשר ארוך טווח שכזה נוצרה תחושה של שותפות וקרבה. כיום נעזרת הפנימייה באמדוקס בתחומים רבים, ובכל שנה אנו מנסים בדרכים יצירתיות להעניק לילדים עוד אפשרויות לצמיחה ובעיקר לאפשר להם מגע עם העולם שמחוץ לפנימייה. במהלך כל שנה עוברים בשבילי הפנימייה מעל 200 מעובדי החברה.

איך כל זה התחיל?

המשך ההתחלה...

חיים משותפים - שותפות לטווח ארוך

Win Win

מי תיאר לעצמו לפני 10 שנים את התופעה המקסימה של חיבור כה הדוק בין פעילויות הפנימייה ואמדוקס. כל אחד תורם לפי יכולתו - יש עובדים שתורמים מזמנם, יש עובדים שתורמים בעצם ההתעניינות שהם מביעים. התמיכה והפרגון קיימים בכל המישורים.

ההתנדבות מעניקה לעובדי אמדוקס תחושת ביטחון ושייכות, ומאפשרת להם להתאווור, לצאת משגרת העבודה ולחזור טעונים בכוחות מחודשים. ההתנדבות תורמת באופן מובהק לתחושת גאווה - עובדים גאים בהיותם מתנדבים ומנהלים גאים בעובדיהם המתנדבים, ופועל יוצא מכך הוא שהעובדים גאים יותר בחברה התורמת לקהילה. ההתנדבות מעלה את ערך החברה בעיני המתנדב ובעיני כלל העובדים.

"עלומים" הפך למושג שגור בפי עובדי אמדוקס בכלל ועובדי סניף רעננה בפרט. עובדי אמדוקס הפכו לחלק מן הנוף בפנימייה, וילדי הפנימייה ששוהים במסדרונות משרדי אמדוקס הם תופעה שבשגרה. בקפיטריה או בחדרי המחשבים מכירים את הילדים המבקרים מדי פעם, ומפגשי מסדרון ומבטי היכרות בין עובד לילד הם בהחלט עובדה קיימת.

השותפות מקבלת ביטוי גם בשגרה היום-יומית בפנימיית עלומים, והמילה "אמדוקס" הפכה לחלק מהשפה. מתהליך השותפות נהנים לא רק ילדי הפנימייה אלא המסגרת הפנימיית כולה. הקשר עם חברת אמדוקס העשיר את הפנימייה במגוון מובנים: נוצר תהליך העצמה פנים-ארגוני, הוקם מרכז מנמורינג ונוסדה תכנית ליווי למנהלים ורכזים בפנימייה שמעבירים מנהלים מאמדוקס. מתוך ההבנה שחברות מעדיפות לשתף כמה שיותר עובדים בתהליך ההתנדבות ולא רק לתרום משאבים כספיים, התרחבה מערכת הקשרים של הפנימייה עם חברות נוספות, שעובדיהן מתנדבים ותורמים מזמנם למען ילדי הפנימייה. ניתן לסכם ולומר כי השותפות של פנימיית עלומים עם חברת אמדוקס ועם ארגונים עסקיים בכלל תורמת ברבדים רבים ומגוונים לצוות החינוכי ולחניכי הפנימייה, הן ברמת הארגון והן ברמת הפרט.



שותפים לדרך



ציונות 2000
לאחריות חברתית

**הפורום
הציבורי**

כפרי הנוער
הפנימיית בישראל

