

## **סיכום יום העיון של הפורום הציבורי- כפרי הנוער והפנימיות בישראל** **"מגויס משאבים לבניית שותפויות" – 21.5.14, המועצה לישראל יפה**

מטרת יום העיון- הקניית כלים וידע בתחום גיוס המשאבים ובניית שותפויות משמעותיות בין עולם הפילנתרופיה, החברה האזרחית, המגזר העסקי לבין עולמות כפרי הנוער והפנימיות בישראל. יום העיון אפשר חשיפה לעולמות פיתוח המשאבים הן מנקודת המבט של המסגרות הפנימייתיות והן מנקודת המבט של עולם הפילנתרופיה והמגזר העסקי. במהלך היום הושק המדריך "שותפים לדרך- המגזר העסקי וכפרי הנוער והפנימיות בישראל, מדריך ליצירת תשתית לשותפויות", שנכתב ונערך בשיתוף עם **ציונות 2000**.

**הפורום הציבורי מאמין כי ביכולתן של שותפויות בין מגזריות לחולל שינוי מהותי ולקדם באופן ניכר את המסגרות הפנימייתיות, את הילדים, בני הנוער והבוגרים המתחנכים במסגרות אלו ואת החברה הישראלית כולה.**

משתתפים- בכנס נכחו מעל ל- 200 משתתפים; צוות ההנהלה וחברי הפורום הציבורי, נציגי משרד החינוך ומשרד הרווחה, נציגי בעלויות, מנהלי כפרים ופנימיות ואנשי צוות בכירים ונציגי המגזר העסקי.

### **סדר יום:**

הנחייה- ענת נחמיה לביא, מנכ"לית הפורום הציבורי- כפרי הנוער והפנימיות בישראל

#### **1. ברכות**

1.1 שמואל אבואב- יו"ר קרן נאור

1.2 ציון גבאי- מנכ"ל הקרן לידידות

1.3 ד"ר בני פישר- מנהל המינהל לחינוך התיישבותי, פנימייתי ועליית הנוער, משרד החינוך

1.4 בנצי בראנץ'- מפקח על הפנימיות, משרד הרווחה

**2. עולם הפילנתרופיה המתחדש- מגמות ותהליכים**- לאה גולן, מנכ"לית ארגון "אור שלום" ולשעבר סמנכ"לית תוכן הסוכנות היהודית

**3. השקת המדריך- שותפים לדרך- המגזר העסקי וכפרי הנוער והפנימיות בישראל**

3.1 ענת נחמיה לביא- מנכ"לית הפורום הציבורי- כפרי הנוער והפנימיות בישראל

3.2 הלה אופיר- מנהלת תחום עסקים למען קהילה, ציונות 2000

**פאנל בהשתתפות:** נתן ביטון- מנהל הדסה נעורים, נעם שפר- מנהל כפר הנוער עיינות, שירה זלמנוביץ'- מנהלת רווחה וקשרי קהילה- אורבוטק, גרי דויד- סגן מנהל פנימיית טוקאיייר, שירה נוסן- מנהלת רווחה ואחראיות חברתית- פריגת

#### **4. סדנאות מקצועיות**

4.1 **מיצירת קשר לשותפות אסטרטגית- פיתוח ושימור קשר עם תורמים- הרב ישראל ברוד- יועץ לבתי חב"ד בארץ**

ובעולם ומוחיה לגיוס כספים וניהול זמן

4.2 **"אוצרות נסתרים"- פיתוח משאבים מתוך הכוחות הקיימים בכפר / בפנימייה (תורמי עבר, בוגרים)- ג'ף קיי,**

חבר הנהלת הפורום הציבורי, מומחה בכיר בתחום פיתוח המשאבים

4.3 **שותפות מנצחת- כלים יישומיים לבניית שותפות עם המגזר העסקי- הלה אופיר- מנהלת תחום עסקים למען**

קהילה- ציונות 2000, רקפת יטבת בן יאיר- עוזרת מנכ"ל ומנהלת קשרי קהילה, חברת נביעות

**5. פאנל- שיח קרנות- משמעות השותפות ובנייתה**

מנחה- רונית בר- ראש תחום התנדבות, גיוינט אשלים

ציון גבאי- מנכ"ל הקרן לידידות

מאירי בן ששון- מנכ"ל קרן מוזס וולפוביץ

מיכל זימלר- מנכ"לית IVN, רשת הון סיכוי לישראל

**6. סיכום**- שמואל אבואב- יו"ר קרן נאור

## 1. ברכות

ענת נחמיה לביא- מברכת את המשתתפים והנוכחים. מוסרת ברכת החלמה לאבי נאור והרב יחיאל אקשטיין אשר מפאת מחלה נבצר מהם להגיע. בנוסף, מברכת את אבי נאור, יו"ר הפורום הציבורי על **קבלת פרס ישראל** לשנת תשע"ד על מפעל חיים.

### 1.1 שמואל אבואב- יו"ר קרן נאור

- מברך את יו"ר הפורום הציבורי – אבי נאור אשר נבצר ממנו להגיע, חברי הנהלת הפורום הציבורי ואת הנוכחים על פועלם למען קידום החינוך הפנימייתי בישראל.
- המסגרות הפנימייתיות בישראל חשובות מאין כמותן. מסגרות אלו מעניקות לילד ליווי חינוכי ורגשי 24 שעות ביממה ומקנות לו ידע, מיומנויות וכישורי חיים להתמודדות עם אתגרי החיים. מסגרות אלו, מהוות עבור החניכים בית חם ומאפשרות להם להשתלב בתחומי החיים השונים בחברה הישראלית.
- ההכרה בחשיבותו של עולם החינוך הפנימייתי היא שהביאה להכרה בכך שיש לשלב כוחות ולפעול למען קידום המסגרות הפנימייתיות. ביחד, ממשלת ישראל, הפילנתרופיה והחברה האזרחית יכולים לקדם באופן משמעותי את כפרי הנוער והפנימיות. זאת תוך שמירה והכרה ביתרונות, באחריות ובגבולות של האחר.

### 1.2 ציון גבאי- מנכ"ל הקרן לידידות

- מתנצל בשם הרב יחיאל אקשטיין, נשיא ומייסד הקרן לידידות, אשר מפאת מחלה לא יכל להגיע ולברך ביום חשוב זה.
- אודות הקרן: הקרן לידידות הוקמה לפני כ- 35 שנה ע"י הרב אקשטיין. היום הקרן מגייסת תרומות בסך 250 מיליון ש"ח מכמיליון ושלוש מאות תורמים אוונגליסטים, נוצרים אוהבי ישראל. הכספים מיועדים לעזרה ומתן מענה לאוכלוסיות חלשות.
- רואה בשותפות עם הפורום הציבורי כבוד גדול ותומך בעשייה לקידום ילדים ובני נוער בסיכון ועולמות החינוך הפנימייתי בפרט. מברך על מיזם "בתי הידידות- בית לבוגר", במימון הקרן לידידות ובשיתוף הפורום הציבורי והמינהל לחינוך התיישבותי. בשנה הקרובה יוצבו 10 מבנים (קרווילות) המיועדים לבוגרי כפרי הנוער, חסרי עורף משפחתי. השאיפה היא שבעתיד הקרוב כל כפר ופנימייה שיצטרכו מענה עבור בוגריהם חסרי העורף, יוכלו לקבל קרווילה.

### 1.3 ד"ר בני פישר- מנהל המינהל לחינוך התיישבותי, פנימייתי ועליית הנוער, משרד החינוך

- רואה חשיבות רבה במעורבות החברה האזרחית בקידום החברה בישראל. לדבריו, השותפות הבין מגזרית מאפשרת קידום משמעותי ומתן מענים רבים ונוספים לעולמות החינוך הפנימייתי. דוגמא לכך היא מעורבות הפורום הציבורי בנושא שיפוצי מבני הפנימיות בכפרי הנוער. בימים אלו התוכנית יוצאת לפועל, והדבר מהווה ביטוי לשינוי החיובי שמתרחש בעולמות החינוך הפנימייתי.
- בבניית שותפות בין מגזרית חשוב לדעת מה היתרונות והגבולות של כל אחד מהצדדים. ביכולתם של שיתופי פעולה משמעותיים ומקצועיים, למקסם את ההון האנושי והכלכלי ולהגשים חלומות עבור החניכים בכפרי הנוער.
- מוקיר את פעילות הפורום הציבורי למען כפרי הנוער. רואה חשיבות להמשך בניית שיתופי הפעולה בין המינהל לחינוך התיישבותי והפורום הציבורי, המבוססים על שיתוף, אמון ומקצועיות.

### 1.4 בנצי בראנץ- מפקח על הפנימיות, משרד הרווחה

- מברך בשם דליה לב שדה, מנהלת השירות ילד ונוער, משרד הרווחה.
- רואה חשיבות בפעילות לקידום החינוך הפנימייתי בישראל. יש תחושה כי כיום ההנחה הרווחת היא כי המסגרות הפנימייתיות אינן רלוונטיות כפי שהיו בעבר. על כן, התמיכה בעולמות החינוך הפנימייתי מטרתה אינה רק עזרה כלכלית גרידא אלא גם סיוע בהעלאת התמיכה הציבורית וההכרה בחשיבות מסגרות אלו.
- רואה בסיפורי הבוגרים כעדות להשפעה החיובית של המסגרות הפנימייתיות על חייהם של הילדים ובני הנוער שהתחנכו במסגרות אלו.

## 2. עולם הפילנתרופיה המתחדש- מגמות ותהליכים- לאה גולן, מנכ"לית ארגון "אור שלום" ולשעבר סמנכ"לית תוכן

### הסוכנות היהודית

#### לצפייה במצגת- לחץ כאן

- עולם הפילנתרופיה נע על פני ציר זמן, הוא דינמי ומשתנה. היום אנו מדברים על דור רביעי לעולם הפילנתרופיה.
- הצדקה היא ערך חיובי- בסיסי, פעולה המכוונת להקלת מצוקתו של פרט הנזקק לסיוע כספי או אחר. הצדקה היא מניע שמעוגן בתרבות שלנו. מדינת ישראל הוקמה על בסיס הפילנתרופיה הקלאסית המסורתית, המאופיינת בשימוש בכסף פרטי לקידום מטרות חברתיות ותועלת החברה. לדוגמא: הברון הירש, בעלי הון השקיעו את כספם בהגשמת מטרות לאומיות כגון התיישבות הארץ. היום אנחנו בעידן הפילנתרופיה האסטרטגית הרציונאלית- האדם נותן מכספו ומשאביו למען מטרה ספציפית וממוקדת. מדובר בתהליך ובו התורם משקיע, ורוצה לראות תשואה, להיות מעורב. כמו כן מתקיים תהליך של מדידה והערכה.
- כיום גוברת ההבנה כי על מנת להשיג מטרות נרחבות, יש לייצר קואליציה בין מגזרית.
- מקורות לגיוס משאבים הם רבים ומגוונים: משרדי ממשלה, רשויות וגופים ציבוריים, קרנות בארץ ובח"ל, תורמים פרטיים בארץ ובעולם היהודי, פדרציות וקהילות יהודיות ברחבי העולם. כמו כן, היום עסקים מעורבים יותר בתחום החברתי (אחריות תאגידית) וכן ניתן לגייס כספים באמצעות תרומות קטנות מיחידים אליהם מגיעים באמצעות "דיבור ישיר". בארץ, גיוס תרומות קטנות מיחידים אינו נפוץ.
- כיום מרבית התרומות הן ייעודיות. על הצד המתרים לעשות כל שביכולתו על מנת שהמטרה שלשמה גויס הכסף תמומש.
- תרומה יכולה להיות שוות ערך לקבלת שירותים והון אנושי. תרומה מסוג זה, יכולה לחולל שינוי משמעותי וחיובי.
- כיצד אנו הופכים תורם שתרם תרומה חד פעמית לתורם משמעותי ואסטרטגי וכיצד אנו משמרים תורמים? בעבר, המענה לשאלות אלו היה באמצעות תיאור של סיפור חיים מרגש. היום, על מנת להפוך תורם לשותף אסטרטגי יש לתכנן, לקבוע יעדים ולעקוב אחר התוצאות. חשוב לקבוע לוחות זמנים ולעקוב אחריהם, להעביר לתורם דוח כספי תקופתי ודיווח אחר התקדמות הפרויקט. כמו כן יש לבסס מערכת יחסים המבוססת על אמון, כבוד, חזון, הגדרת מטרות, גבולות מוגדרים ומערכת ניהול יעילה.
- מה מונע מאיתנו לקדם שותפות עם תורם אסטרטגי? חשש מאובדן סמכות ושליטה, חשש למעורבות מוגזמת, התחלקות במוניטין, השקעת זמן ואנרגיה, פורמאליות גבוהה. על מנת להימנע ממצב ובו מניעים אלו באים לידי ביטוי ופוגעים בשותפות ויצירתה, יש לבסס שותפות תהליכית ומובנית. חשוב לבנות מערכת יחסים בין אישית המורכבת מפתיחות ואמון, ניתן להקים ישות פורמאלית ומשפטית ששומרת על התורם ועלינו.
- השותפות מזמנת שלל הזדמנויות: פוטנציאל לחדשנות וצמיחה ארגונית, קבלת לגיטימציה ומוניטין, פתיחת דלתות, התחלקות בסיכונים והרחבת בסיס המשאבים.
- פוטנציאל גיוס תורמים ושותפים-הצגת צורך ממשי בסיוע, יכולת ליצור קשר רגשי לכפר לחניכים ולסגל, יכולת לאמוד השפעה, הזדמנויות להוקרת והנצחת תורמים ויקיריהם.

**לסיכום: עידן הפילנתרופיה האסטרטגית, בו אנו נמצאים כיום, מחייב יצירת שותפויות המבוססות על תכנון מקדים, קביעת יעדים ומטרות, עמידה בלוח זמנים, ותהליך הערכה ומדידה שיטתי.**

### 3. השקת המדריך - שותפים לדרך - המגזר העסקי וכפרי הנוער והפנימיות בישראל

#### 3.1 ענת נחמיה לביא - מנהלת הפורום הציבורי - כפרי הנוער והפנימיות בישראל

##### לצפייה במצגת - לחץ כאן

סרטון, אורבוטק ועיינות - הוקרן סרטון שהוכן על ידי כפר הנוער עיינות וחברת אורבוטק. הסרט ממחיש את חשיבות השותפות ותרומתה הענפה הן למסגרת הפנימייתית והן לחברה העסקית.

- כפרי הנוער והפנימיות מוקפים בעסקים גדולים וקטנים כאחד בכל מקום גיאוגרפי בארץ.
- תחום עסקים וקהילה התרחב מאוד בשנים האחרונות. הפורום הציבורי רואה בכפרי הנוער והפנימיות כמסגרות משמעותיות ואטרקטיביות לפיתוח שותפויות עם המגזר העסקי. על כן, הפורום הציבורי חבר לעמותת "ציונות 2000" המפעילה את פרויקט עסקים למען הקהילה מעל ל- 15 שנה. "ציונות 2000" מהווה את אחד מהארגונים בעלי הידע והניסיון הגדולים ביותר בתחום. היום, לאחר חודשים ארוכים של עבודה מאומצת, בליווי צוות שותפויות של הפורום הציבורי בראשות עינת רייך, מוצג המדריך ליצירת שותפויות, בין המגזר העסקי וכפרי הנוער והפנימיות בישראל.
- הבסיס לשותפות היא לפחות זוג, ולכן, חשוב לשמוע את נקודת המבט של שני הצדדים הנוגעים בדבר. על מנת לשמוע על שני הצדדים יעלו לבמה נציג כפר נוער / פנימייה ונציג/ת החברה העסקית השותפה. הנציגים יציגו את תהליך השותפות, התועלות, האתגרים וכן כמה טיפים על זוגיות מוצלחת.

#### 3.2 הלה אופיר - מנהלת תחום עסקים למען קהילה, ציונות 2000

יצירת שותפות בין מגזר עסקי לכפר נוער ופנימייה מחייבת יצירת אינטראקציה המבוססת על כבוד הדדי, אמון, הכרה, גיבוש חזון וקביעת מטרות. כשיש קונפליקט חשוב להציף את הדברים ולנסות לפתור אותם. בפאנל הנוכחי יוצגו השלבים השונים בתהליך יצירת השותפות ותרומתה הן למסגרת הפנימייתית והן לחברה העסקית.

**פאנל בהשתתפות - נתן ביטון - מנהל הדסה נעורים, נעם שפר - מנהל כפר הנוער עיינות, שירה זלמנוביץ' - מנהלת רווחה וקשרי קהילה - אורבוטק, גרי דויד - סגן מנהל פנימיית טוקאיר, שירה נוסן - מנהלת רווחה ואחראיות חברתית - פריגת.**

- הסיכוי להצלחת השותפות בין המסגרת הפנימייתית לחברות העסקיות גדל כאשר ניתן ליווי ותמיכה המקצועית לאורך התהליך.
- תהליך בניית השותפות איטי ומורכב. תחילה הצדדים חשדניים ולוקח זמן להכיר ולהסתגל. בניית שותפות מתבססת בין היתר על סבלנות, מציאת מכנים משותפים בין החברה העסקית לכפר/ לפנימייה (לדוגמא: חתירה למצוינות, ארגון המשרה אווירה אינטימית ומשפחתית), סיווג וזיהוי מטרות משותפות תוך פיתוח קשר בין אישי המבוסס על כנות ותמיכה.
- יצירתיות וגיוון בפעילויות מהווים גורם מרכזי לשימור השותפות והתפתחותה.
- מנקודת המבט של החברה העסקית, מעורבות אישית של המנהלים הבכירים בפעילויות חברתיות יוצרת דימוי חיובי לחברה ומהווה מודל לדוגמא בקרב העובדים.
- שותפות מבוססת לא רק על טוב הלב של החברה העסקית אלא על סמך אינטרס של שני הצדדים. שותפות מוצלחת תאופיין בהלימה של הצרכים והרצונות, גיבוש תפישת עולם משותפת ורצון לתרום ולהירדם.
- לשותפות בין המגזר העסקי לכפרי הנוער והפנימיות תרומה ענפה עבור שני הצדדים.

4.1 מיצירת קשר לשותפות אסטרטגית- פיתוח ושימור קשר עם תורמים- הרב ישראל ברוד- יועץ לבתי חב"ד בארץ

ובעולם ומומחה לגיוס כספים וניהול זמן

לצפייה במצגת- לחץ כאן

**דרכי החשיבה של התורם - מדוע התורם יבחר להשקיע דווקא בך? הגורמים הפסיכולוגיים והסיבות הרגשיות:**

- הזדהות עם החזון, היעדים והמטרות, תחושת אמון בך (בגייס המשאבים) ובארגון ויצירת מערכת יחסים בין אישית חיובית. על כן, חשוב שגייס המשאבים (או נציג הארגון האמון על הקשר עם התורמים) יגדיר את מטרות הארגון והחזון באופן נהיר, יאמין בגוף ובמטרה שאותה הוא מייצג ויפתח מערכת יחסים טובה עם התורם.
- על מנת שאדם יחליט לתרום, עליו להאמין שהצד השני זקוק לו ושתרומתו תשפיע ותקדם את המטרה באופן משמעותי.
- יש חשיבות ליצירת קבוצת תורמים- התורם רוצה להרגיש תחושת שייכות לקבוצה, וכאשר הוא יבין שהוא אינו התורם היחיד, הוא יהיה שלם יותר עם ההחלטה לתרום.
- שקיפות ואחריות כלכלית חייבים להיות נורמה בארגון. על מנת לפתח אמון וקשר יציב עם התורם, התורם חייב לדעת במה מושקע כספו וכן שתהיה שקיפות מלאה בכל הנוגע לפעילות הארגון.
- הארגון אינו יכול להתנהל כגון בור ללא תחתית (אין יעדים ברורים, בקשות תמיכה רבות מהתורמים ועוד). התורם צריך להרגיש כי הארגון יכול להתנהל גם בלעדיו. במילים אחרות, התורם מאמין שהארגון יצליח להשיג את הסכום הנדרש ולהגשים מטרותיו גם ללא מעורבותו.
- התורם חייב להאמין שיש עתיד לארגון.

**המתירים- מתי אתה מוכן להתמסר ולהתרים בהתלהבות?**

- כשאתה יודע את יעד ההתרמה, בהתבסס על תקציב מבוקר. נושא התקציב חשוב במיוחד וחשוב לבנות תוכנית עבודה (תוכנית עסקית) מסודרת. לפני היציאה למסע גיוס התרומות יש להכין רשימה מפורטת ובה: שם התורם הפוטנציאלי, והשערת הסכום המינימאלי והמקסימלי שהתורם עתיד לתרום לארגון. כך נוכל לקבל תמונת מצב, וכן להציג בפני תורמים אסטרטגיים. חשוב שהתורם יראה שבנינו תוכנית עבודה וקדם ביטחון.
- כשאתה מרגיש שאתה מתקדם ליעד ברור ומדוד. חשוב מאוד להציב יעד תקציבי ברור- יש להגדיר סכומי הכנסה והוצאה עד כמה שיותר נאמנים למציאות.
- כשיש לך ידע ושליטה במערכת הכלכלית השוטפת- יש לבצע בקרה שוטפת אחר ההוצאות וההכנסות.
- כשאתה עובד עם יומן ועוקב אחר התהליך- תהליך יצירת הקשר עם תורם הוא תהליך מתמשך, אשר לוקח בין חודשים לשנים. מכיוון שמדובר בתהליך ארוך טווח חשוב לעבוד עם לוח זמנים מסודר ויומן באופן מקצועי וקפדני. כל Action Item צריך להיות רשום ויש לעשות מעקב אחר סטטוס הביצוע.
- כשגיוס כספים נעשה ברצף ומתמשך.
- כשאתה מאמין שתגייס את מלוא סכום היעד שהצבת לעצמך.

**טיפים וכלים יישומיים:**

- תקציב- יש להכין מבעוד מועד תקציב שנתי, אשר יהיה כתוב באופן נוח וקל להבנה. עדיף להימנע מחריגות בתקציב אלא אם כן יש רזרבה (כסף בצד) שבאמצעותה נוכל לממן את הפעילות הבלתי צפויה.
- התמדה, נחישות ומקצועיות יובילו להצלחה בגיוס המשאבים.
- גייס המשאבים צריך לייצר הזדהות עם התורם. דוגמא: אדם הגיע בלבוש מוזנח לרכבת התחתית בניו יורק והחל לגייס כספים. תגובות האנשים כלפיו היו עוינות, והיו שאמרו לו שילך לעבוד במקום לקבץ נדבות. אותו אדם חזר כעבור שבועיים שוב לרכבת התחתית, לבש חליפה וביקש מהעוברים והשבים 2 דולרים למימון הנסיעות. העוברים והשבים נתנו לו לא מעט כסף שכן הוא יצר עמם תחושת הזדהות (אדם שעובד ומרוויח).

- כשאנו מנהלים ארגון חברתי עלינו להתייחס אליו כעסק. כך נקבל את ההערכה הראויה מהצד השני. באם נציג מסכנות, לא נשיג את מבוקשנו.
- גיוס כספים- מטרה או אמצעי? גיוס כספים הוא לא רק אמצעי. הוא גם מטרה. ככל שנתפוש את גיוס הכספים כמטרה נעלה וחשובה נצליח לגייס את הסכומים שהקצבנו לעצמנו.
- האם אנחנו מחפשים תורמים חד פעמיים או תורמים אסטרטגיים לטווח הארוך? חשוב לבנות קשר ארוך טווח עם תורם.
- גיוס כספים הוא תהליך ארוך, מקצועי ומורכב. כאשר מנסים לגייס כספים במהירות וללא תכנון מקדים, עלולים להפסיד יותר מאשר להרוויח.
- אירועים גדולים של גיוס כספים הם לרב ללא תועלת (אלא אם מדובר באירוע גדול ומשמעותי). תכנון והפקת אירוע דורשים כספים ומשאבים רבים, והתועלת של אירועים אלו אינה בהכרח מספקת.
- כאשר מגייסים כספים עבור פרויקט ייעודי/ פרויקט פיתוח יש לוודא כי לא תהיה פגיעה בתקציב השוטף.
- צריך לזכור כי כשאנו פונים לתורם איננו רוצים רק את הכסף שלו אלא את יכולותיו ומשאביו האישיים. כך הוא ירגיש שותף ויתרום לארגון באופן משמעותי יותר.
- באופן גס ניתן לומר כי 20% מהתורמים נותנים כ- 80% מכספם, ו-80% מהתורמים נותנים 20% מכספם. לכן, חשוב מאוד להשקיע באותם 20%.
- Mission statement- הצהרת כוונות- חשוב לבחור במשפט קצר וברור שייצג את מהות הארגון. לדוגמא: מרתין לוטר קינג (I have a Dream), הרבי מליבוביץ' (ופרצת מצפונה, ממזרחה).
- לפני פגישה עם תורם יש להכין הצעת תקציב ופרזנטציה מקצועית, אסטטית וממוקדת על הארגון.
- יש לעבוד עם היומן באופן שיטתי ולרשום כל צעד שנעשה וכל פעולה עתידית. חשוב להיות בעל משמעת עצמית גבוהה.
- גייס כספים טוב הוא אדם כריזמטי, בעל יכולת התמדה ובעלי יחסי אנוש טובים.

- ❖ מתי אתה מוכן להתמסר ולהתרים במקצועיות? "כשאתה מרגיש מקצוען ולא שנורר"
- ❖ "אנחנו עובדים עם אנשים, אנחנו לא עובדים על אנשים"- כך נוכל להפוך תורם לשותף
- ❖ "תמיד לרשום את הצעד הבא ומייד"- יישום המשפט יכול לשנות לנו את החיים וההתנהלות באופן ניכר
- ❖ "מה ההבדל בין מפסידן למצליחן? "מפסידן – לכל פתרון יש בעיה. מצליחן- לכל בעיה יש פתרון"

## 4.2 "אוצרות נסתרים" – פיתוח משאבים מתוך הכוחות הקיימים בכפר / בפנימייה (תורמי עבר, בוגרים) – ג'ף קיי,

חבר הנהלת הפורום הציבורי, מומחה בכיר בתחום פיתוח המשאבים, נציג קרן פִּיֶּשֶׁר וסגן משנה הקרן לידידות

לצפייה במצגת- לחץ כאן

- תפקידו של מנהל הכפר / הפנימייה טומן בחובו אין ספור משימות ואחריות: ניהול הצוות, המדריכים, פיקוח, בקרה על חדר האוכל, המשק החקלאי, בית הספר, הפנימייה, דאגה לילדים ובני הנוער ועוד. מכורח הנסיבות, לרב המנהל דואג גם לתחום גיוס משאבים. מטרת הסדנה היא הקניית כלים יישומיים לתחום גיוס המשאבים. זאת תוך ההבנה, שבגיוס משאבים צריך להבין שאנחנו (במקרה זה, המנהל) לא לבד. יש לנו עוד פרטנרים לעשייה.
- **איך אפשר לצאת לדרך ולהתחיל בתהליך הגיוס?**

1. **נפילת האסימון** – על מנת לקדם את המסגרות הפנימייתיות עלינו להכיר בכך שהאחריות למסגרות הפנימייתיות והחניכים, הם לא שלנו (של המסגרת הפנימייתית) בלבד. מדובר באחריות של החברה כולה. על כן, בבואנו לגייס משאבים עלינו להדגיש כי "אלו הילדים שלנו".
2. **ההחלטה** – על מנהל הכפר להכיר ולהגיע להחלטה שגיוס משאבים הוא חלק אינטגרלי מעבודתו ועל כן עליו לקחת אחריות לקידום הנושא.
3. **גיוס יושב ראש ו"חיילים"** – בחירת היו"ר, והצוות המקצועי שמלווה את המנהל חשובים במיוחד. בגיוס היו"ר חשוב לזכור כי המנהל והיו"ר מתמודדים עם האתגרים השונים השוטפים ביחד – הם שותפים להזדמנויות ולקשיים. כמו כן כשאנו מחפשים את הצוות המקצועי שילווה אותנו, עלינו לבחור באנשים שבמקביל לסיפוק שהם מקבלים מעבודתם, הם יכולים לתת, ולהיות שותפים ביחד למשימה.
4. **קביעת סדרי עדיפויות** – לפני הפנייה לתורם חשוב למפות בתוך הארגון את סדרי העדיפויות. יש לזכור כי לא תמיד התורמים ירצו לתרום ליעד שהארגון הציב.
5. **קהל יעד** – כפר הנוער והפנימייה מתנהלים בתוך סביבה וקהילה. חשוב ליצור קשרים עם העסקים המקומיים, הקהילה והרשות המקומית על מנת לחדד בקרב הציבור את ההנחה כי האחריות לילדים האלו היא של כולנו. בנוסף, יש לזכור כי יש המון סיפורי הצלחה בקרב בוגרים וכי רבים מהם ירצו להוקיר ולסייע לכפרים ולפנימייות אשר שינו את חייהם. כמו כן יש חשיבות רבה ליצירת הזדמנויות ופיתוח קשרים חיוביים – אין לדעת מה גורלה של פגישה אחת.
6. **תכנון תקציב פעולה**
7. **מחר בבוקר** – מרגע יצירת הקשרים, חשוב לתחזק, לשמר וליצור את מערכות היחסים עם התורמים הפוטנציאליים.
  - **Crowdfunding** מימון המונים – שיתוף הפעולה, תשומת הלב והאמון הקולקטיביים של אנשים החולקים את כספם ומשאביהם כדי לתמוך במאמצים שיזמו אנשים או ארגונים. חשוב להבין כי ניתן לפנות לקהילה הקרובה, לאנשים שהיו בכפר ובפנימייה והתחנכו בה.
  - **שיווק ומימון** – ניתן להשתמש בכלי המדיה השונים על מנת לפנות לליבם של אנשים ולגייס כספים (לדוגמא: Kick Starter, Razoo ועוד). צריך לזכור כי מעבר לפרסום יש לפעול באופן אינטנסיבי לשיווק הפרויקט ולהשתמש בכלל הכלים האפשריים: Facebook, אתרים וכדומה.
  - באם תורם השקיע כספו בפרויקט מסוים שלא מומש, באחריות הארגון להחזיר לו את כספו.
  - יש לזכור כי גיוס משאבים אינו מתמקד רק בכסף אלא גם בהון אנושי. לדוגמא, בוגרי כפרי נוער ופנימייות אקדמאיים יכולים לשמש כמודל לדוגמא עבור החניכים והם יכולים לתרום מניסיונם האישי לאחר.

**בבואנו לגייס משאבים עלינו לזכור כי:**

- ❖ האחריות לילדים ובני הנוער המתחנכים בכפרי הנוער והפנימייות היא של כולנו.
- ❖ פעולת גיוס המשאבים היא חלק אינטגרלי מעבודתנו, והיא דורשת תכנון, התמדה והשקעה.

### 4.3 שותפות מנצחת- כלים יישומים לבניית שותפות עם המגזר העסקי- הלה אופיר- מנהלת תחום עסקים למען

קהילה- ציונות 2000, רקפת יטבת בן יאיר- עוזרת מנכ"ל ומנהלת קשרי קהילה, חברת נביעות

לצפייה במצגת לחץ כאן

הלה אופיר- מנהלת תחום עסקים למען קהילה- ציונות 2000 :

- המשתתפים בסדנה התבקשו לבחור משפטים שמייצגים את עמדתם בנוגע לקשר עם החברות העסקיות. לדוגמא: מה שאנחנו באמת צריכים עכשיו זה גורמים ממנים ואת זה אף חברה עסקית לא תאפשר לנו, אנחנו מחפשים רק שותפים אסטרטגיים, יצירת קשרים עם כמה שיותר חברות תאפשר לנו ליהנות משיתופי פעולה שיתנו מענים לצרכים השונים והמגוונים שלנו ועוד...
- כשאנו מדברים על בניית שותפות בין כפרי הנוער והפנימיות למגזר העסקי אנו מדברים על מעורבות חברתית. יש להפריד בין התנדבות של האדם הפרטי להתנדבות כארגון- התנדבות של עובדי החברה. למעורבות חברתית השפעה חיובית ניכרת על הארגון העסקי בכלל המישורים.
- אחראיות תאגידית- תחום האחראית התאגידית של חברות עסקיות מתפתח בצורה אינטנסיבית.
- על פי נתוני "ציונות 2000" מבין 130 חברות, כ- 20 מהן פועלות עם פנימיות וכפרי נוער. עולם החינוך הפנימייתי אטרקטיבי מאוד עבור המגזר העסקי, הן בגלל מגוון התחומים והפעילויות וכן והאופי המיוחד של הכפר/ הפנימייה.
- חברות עסקיות לעיתים מביעות התסייגות מהתנדבות עם אוכלוסיית החניכים בכפרי הנוער והפנימיות מחשש שיצירת הקשר עם אוכלוסייה זו עתידה להיות מורכבת. על פי העולה מן השטח נדמה כי הנחה זו אינה נכונה בבסיסי וכי הקשרים הייחודיים שנרקמים בין החניכים והעובדים, מפתחים ומעשירים את שני הצדדים.
- חשוב מאוד שלכל כפר או פנימייה, וכן ארגון עסקי יהיה את הכלים לפתח שותפות. הלה מזמינה את המשתתפים לפנות לארגון "ציונות 2000" ולקבל ליווי מקצועי בבניית השותפות.

**הצגת האתגרים והציפיות של המגזר העסקי מהכפרים והפנימיות- רקפת בן יטבת- עוזרת מנכ"ל ומנהלת קשרי קהילה, חברת נביעות:**

- לפני כ- 6 שנים חברת נביעות חיפשה שותף קהילתי למעורבות חברתית. החברה יצרה קשר עם כפר הנוער בן שמן, וכך התחילה להיווצר שותפות מיוחדת המתקיימת עד היום.
- העובדים נפגשים עם החניכים באופן שוטף ולאורך שנים. השותפות ארוכת הטווח מאפשרת לעובדים לראות את ההתפתחות והשינוי שחל בחניכים מתקופה לתקופה.
- יש חשיבות לקרבה גיאוגרפית- הנגישות לכפר הנוער בן שמן הקלה באופן משמעותי על העובדים של חברת נביעות.
- מעקב ובקרה- חשוב שיהיה איש קשר מטעם החברה ואיש קשר מטעם כפר הנוער שיהיו אחראיים על תיאומים, עדכונים ותכנון שוטף.
- מחויבות ושותפות- חשוב ששני הצדדים יהיו מחויבים לתהליך. על העובדים להיות מסורים, ולהתמיד בהתנדבות. במקביל, על הכפר/ הפנימייה לייצר בקרב נציגי המגזר העסקי תחושת שייכות והערכה. חשוב שהכפר/ הפנימייה יזמינו את נציגי החברה העסקית לאירועים מיוחדים וכדומה.
- יש חשיבות להגברת תחושת ההעצמה, המסוגלות והנתינה בקרב החניכים. באם ניתן לפתח תוכניות ובהם גם הילדים יוכלו להתנדב ולעשות למען האחר, לדבר יהיה ערך מוסף משמעותי.
- יש חשיבות לכך שגם הבכירים מתנדבים ופועלים בכפר.

לסיכום: השותפות בין המגזר העסקי לכפרי הנוער והפנימיות בישראל טומנת בחובה שלל הזדמנויות, הן ברמת הכפר/ הפנימייה והן ברמת החברה העסקית



## 5. פאנל- שיח קרנות- משמעות השותפות ובנייתה

**מנחה**- רונית בר- ראש תחום התנדבות, גיוינט אשלים

ציון גבאי- מנכ"ל הקרן לידידות

מאירי בן ששון- מנכ"ל קרן מוזס וולפוביץ

מיכל זימלר- מנכ"לית IVN, רשת הון סיכוי לישראל

### ■ ציון גבאי- תיאור פעילות הקרן לידידות:

תורמי הקרן לידידות הם הנוצרים אוונגליסטים. מטרת הקרן היא לסייע במתן סיוע וצרכים בסיסיים וסוציאליים לאוכלוסיות מוחלשות. היום, ישנם אנשים רבים שאינם מצליחים לגמור את החודש ולספק לעצמם מזון ותרופות. זאת, על אף תמיכת המדינה באמצעות קבצאות ביטוח לאומי וכדומה.

הקרן רואה בפעילות לקידום כפרי הנוער והפנימיות חשיבות רבה, תוך מתן דגש על התמקדות באוכלוסיות הנמצאות במצוקה משמעותית. ציון הזמין את כפרי הנוער והפנימיות לקחת חלק ולפנות במקרה של צורך בסיוע במוצרי מזון וביגוד למשפחות החניכים הזקוקים לכך.

### ■ מאירי בן ששון- תיאור פעילות קרן מוזס וולפוביץ

קרן מוזס וולפוביץ הוקמה ע"י שולה וזאב מוזס. מדי שנה הם תורמים כ- 12 מיליון ש"ח לטובת קידום בוגרי כפרי הנוער והפנימיות ומתן מענה לבוגרים חסרי עורף משפחתי. במסגרת תוכנית "למרחב" הם מעניקים לבוגרים חסרי העורף ליווי הוליסטי מקיף, הכשרות מקצועיות ותמיכה. יו"ר הקרן, שולה מוזס, רואה חשיבות לקידום נושא הצעירים בסיכון בארץ. שילוב בוגרים בתוכניות כמו למרחב מפחית את הסיכוי של הבוגרים להידחק אל שולי החברה בבגרותם. בימים אלו הקרן נמצאת בתהליכי בניית שותפויות נוספות עם פילנתרופים במטרה להרחיב את הליווי ומתן המענה לבוגרים חסרי עורף משפחתי.

### ■ מיכל זימלר- תיאור פעילות IVN, רשת הון סיכוי לישראל

IVN- רשת הון סיכוי לישראל מובילה את הצמיחה של המגזר העסקי- חברתי בישראל. החברה הוקמה בשנת 2001 על ידי יזמי הייטק, אנשי עסקים בכירים, מנהלי קרנות הון-סיכון, תאגידים ותורמים פילנתרופים מישראל ומאמצות הברית. אלו רצו לנתב את ידיעותיהם וכישורונותיהם לטובת קידום החברה בישראל. בין השאר הקימה IVN הקימה את "אבני ראשה". כיום IVN משקיעה בנושא תחום הנוער בסיכון ומסייעת בקידום עסקים חברתיים. הארגונים שמשתמשים במשאבי הארגון, לוקחים הלוואה לקידום העסק, ומקבלים ליווי מקצועי ארוך טווח ומנטור לאורך 4-5 שנים. לדוגמא: "הבית של סוזן"- מפעל שמייצר חפצי נוי. במפעל מועסקים בני נוער בסיכון גבוה בגילים 15 עד 18, ביניהם נוער מנותק שנשר ממערכת החינוך ובמצבי סיכון גבוה אחרים. הנערים עובדים וכך עוזרים בין היתר בכלכלת המשפחה.

כפרי הנוער והפנימיות פנו במשך השנים אל IVN לייעוץ בנושא מודלים כלכליים. מיכל מזמינה את המשתתפים לפנות ל- IVN.

## 6. סיכום- שמואל אבואב- יו"ר קרן נאור

- יום זה חידד את חשיבות הקשר ובניית שיתופי הפעולה בין המדינה והחברה האזרחית. לכל מדינה, ולא משנה היכן יש יכולת מוגבלת לכסות את היקף המשאבים של צרכי החברה הדינמיים והמשתנים. על כן, יש חשיבות לכך שהחברה האזרחית תהיה מעורבת בקידום החברה כולה. בחברה דמוקרטית ומתוקנת, האזרח לא רק מצביע בבחירות אחת לארבע שנים אלא גם מקדם תהליכים שמשפיעים על פני החברה. זו כוחה של סולידריות חברתית.
  - שותפות ומעורבות אינן רק אמירה. אלו הם הערכים המהווים את השקפת עולמנו, ועל פיהם אנו פועלים.
  - מוקיר תודה לענת נחמיה לביא, לכל העוסקים במלאכה ולמארגני יום העיון.
- ענת נחמיה לביא- מודה לכל המשתתפים ומקווה כי היום הקנה כלים יישומיים לבניית שותפויות משמעותיות.**