מדריך הפעלה

העמקת שותפויות באשכולות - כמנוף לצמיחה מכלילה
"תקווה ישראלית באשכולות האזוריים"
פיילוט מדגים - תפיסה ומעשה



כתיבה: הדס ברזילי, ג'וינט-אלכא

ג'וינט אלכא | JDC
תקווה ישראלית
משרד הפנים
מינהל הפיתוח
בית הנשיא
ديوان رئيس الدولة

תוכן עניינים

הקדמה.....4

רקע.....8

לכידות חברתית - הגדרות ומדידה.....10

צמיחה מכלילה - שותפות-לכידות ומה שביניהן 14

ביסוס והעמקת השותפות האזורית באשכולות-תפיסה מנחה.....18

מתווה עבודה מוצע לביסוס והעמקת השותפויות באשכול.....28

הטמעת תפיסת השותפות באשכול 32

דוגמאות לפרויקטים באשכולות.....34

"לעולם אל תטיל ספק בכך שקבוצה קטנה של אנשים מתחשבים ומחויבים יכולה לשנות את העולם. למעשה, זה הדבר היחיד שאי פעם שינה את העולם"

מרגרט מיד

הקדמה



מסמך זה הינו תולדה של ההתנסות במסגרת מיזם "תקווה ישראלית באשכולות האזוריים" - שותפות בין בית הנשיא, משרד הפנים וג'וינט-אלכא, שנועדה **להבטיח את ייעודו של האשכול כמנוע אזורי לצמיחה מכלילה וקידום איכות החיים של כלל התושבים באזור.**

האשכול האזורי הינו גוף אשר במהותו מבוסס על שותפות. הנחת היסוד שעמדה בבסיס המיזם היא כי **ככל שתעמיק השותפות באשכולות כך יגבר הפוטנציאל של קידום הצמיחה המכלילה ואיכות החיים באזור.** בהתבסס על הנחה זו, פעל המיזם לייצר תפיסה, כלים ופרקטיקות לביסוס והעמקת השותפות באשכולות - בין הרשויות ואף בין שחקנים נוספים ממגזרים שונים במערכת האזורית.

המיזם התקיים בשנים 2019-2020 בקרב חמשת האשכולות החלוציים: אשכול בית הכרם, אשכול גליל מזרחי, אשכול גליל מערבי, אשכול נגב מזרחי ואשכול נגב מערבי, והובל ע"י 5 מובילי תקווה ישראלית-תפקיד ייעודי שהוגדר למיזם.

מדריך זה נועד לאגם את הניסיון שנצבר במסגרת המיזם ולצייד את האשכולות **בתפיסה, ידע ופרקטיקה** להעמקת השותפויות הקיימות והנבנות, כך שיסייעו בידם להגשים את ייעודם לקידום איכות חיים וצמיחה מכלילה של **כלל** התושבים באזורם.

זו ההזדמנות להודות למנכ"לים ולמובילי תקווה ישראלית באשכולות על כל פועלם במסגרת המיזם:
אשכול בית הכרם: רונית עובדיה וגלי הוכמן-ברשאי
אשכול גליל מזרחי: נורית צור-רבינו ונועה טרץ
אשכול גליל מערבי: יעל רון ואורי צ'ארלס פרידלנד
אשכול נגב מזרחי: אליעזר יעקב וקארין לוינשטיין
אשכול נגב מערבי: אורי פינטו וחיים כהן

Executive Summary



We thank the **"Joseph and Harvey Meyerhoff Family Charitable Funds"** for their support of Israeli Hope in the Regional Clusters initiative.

This document is the result of the experience gained through the Israeli Hope in Regional Clusters initiative – a collaboration of the President's Residence, the Ministry of the Interior, and JDC-Elka. The initiative aims to guarantee that clusters fulfill their goal of serving as a regional engine to promote comprehensive growth and quality of life for all of the area's residents.

A regional cluster is an entity fundamentally based on partnerships. The initiative is based on the assumption that the greater the collaboration within the clusters, the more potential there is for comprehensive promotion of growth and quality of life in the region.

Based on that assumption the initiative acts to generate an approach, tools, and practices to establish and strengthen collaborations within the clusters – among local authorities and among other players from various sectors of the regional system.

During 2019 – 2020 the initiative operated in five pioneering clusters: Beit Hakerem, Eastern Galilee, Western Galilee, Eastern Negev, and Western Negev. The initiative was headed by five Israeli Hope leaders – a designated role defined especially for this initiative.

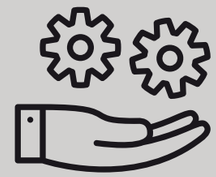
This guide was created in order to pool the experience gained through the initiative and equip the clusters with the approach, knowledge, and practical tools necessary to deepen existing and newly-forming partnerships. This will help them realize their goal of promoting quality of life and comprehensive growth among all of the region's inhabitants.

This is an opportunity to thank the Israeli Hope directors and leaders of the clusters for all of their efforts on behalf of this initiative:
Beit Hakerem cluster: Ronit Ovadia and Gali Hochman-Barshai
Eastern Galilee cluster: Nurit Tsur-Rabinu and Noa Teretz
Western Galilee cluster: Yael Ron and Ori Charles Friedland
Eastern Negev cluster: Eliezer Yaakov and Karine Levinstein
Western Negev cluster: Uri Pinto and Chaim Cohen

רקע

אשכול רשויות מקומיות הינו צורה חדשה של איגוד ערים המוקם כדי לעודד **פיתוח אזורי וקידום שיתופי פעולה בנושאים שונים בין הרשויות המקומיות החברות בו.**
האשכול מבוסס על **התאגדות וולונטרית של רשויות** שכנות בעלות מאפיינים הטרוגניים שחוברות יחד לשותפות המכוונת לקידום צמיחה כלכלית-חברתית בראיה אזורית, בכדי לקדם את איכות חיי התושבים באזור.

מטרותיה המרכזיות של שותפות זו:



ייעול אספקת שירותים מוניציפליים - איגום משאבים וניצול היתרון לגודל



הנגשת שירותים חדשים ומותאמים - השגת ספי כניסה אזוריים



תכנון וניהול אזורי - ניהול תחומים מרחביים וחוצי גבולות מוניציפליים



פיתוח אזורי - הובלה ותכלול של מהלכים אזוריים במגוון תחומים: כלכליים, חברתיים וסביבתיים



חיזוק הלכידות האזורית - חתירה לצמצום פערים וטיפוח מרחב החיים המשותפים בין הקהילות והרשויות השונות.

מטרה זו של חיזוק הלכידות האזורית תעמוד בבסיסו של מסמך זה.

לכידות חברתית - הגדרות

כאמור, אחת ממטרות השותפות באשכולות הינה קידום לכידות אזורית.

קיימות מספר הגדרות מוצעות ללכידות:

חברה מלוכדת, פועלת לרווחתם של כל חברי הקבוצה, נלחמת בהדרה ובדחיקה לשוליים, יוצרת תחושת שייכות, מעודדת אמון ומאפשרת לחבריה מוביליות חברתית" [*].

איכות הקשרים בין חברי הקהילה המתוחמת באזור גיאוגרפי ומבוססת על קשרים חברתיים, אתניים, חיבור רגשי חיובי לקהילה ומיקוד חזק על טובת הכלל" [**]

"המאפיינים של היחסים בין כלל אזרחי ואזרחיות המדינה המאפשרים את הסיכויים הטובים ביותר לעתיד משותף מוצלח עבור כלל האזרחים/ות ועבור בעלי עניין עיקריים" [***]

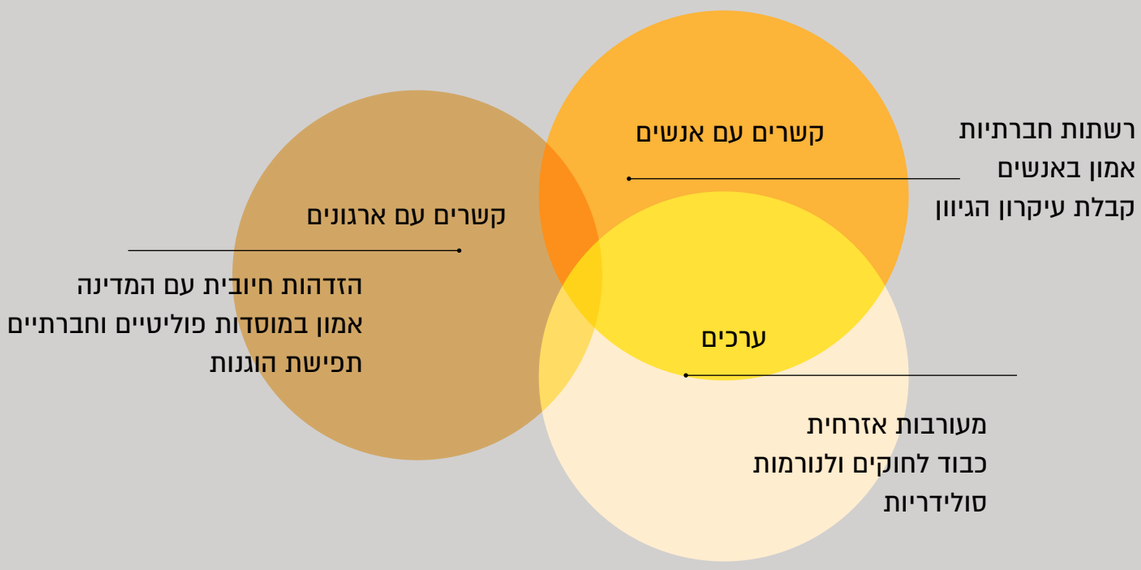
בכל אחת מההגדרות הללו יש דגש על טובת הכלל ועל רווחת הכלל, דבר המצביע על כך שלכידות מגלמת בתוכה קידום צמיחה מכלילה ואיכות חיים של התושבים.

* OECD (2012). "Perspectives on Global Development 2012: Social Cohesion in a Shifting World".
** Bertelsmann-stiftung (2013). "Social Cohesion Radar" Measuring Common Ground – An International Composition of Social Cohesion.
*** Mike Prashker (2017) "A place for us all " social cohesion and the future of Israel.

"הרדאר" - למדידת לכידות חברתית

מחקר משווה רחב היקף, בשם "הרדאר" הגדיר שלושה קריטריונים ללכידות חברתית, אשר לכל אחד מהם שלושה מדדים: קשרים עם אנשים; קשרים עם ארגונים; וערכים.[*]

קריטריונים ללכידות חברתית



* קרן ברטלסמן, קרן גרמנית גדולה, בשיתוף עם אוניברסיטת ג'ייקובס ערכו מחקר משווה בין 34 מדינות- "דו"ח רדאר בנושא לכידות חברתית". הדו"ח בחן את רמת הלכידות החברתית בקרב 27 מדינות אירופאיות ו- 7 מדינות OECD אשר נבחרו מסיבות פרגמטיות אך גם קונספטואליות כגון: אוסטרליה, ישראל, קנדה, ניו זילנד, נורבגיה, שבדיה וארה"ב. המחקר מתפרש על פני 25 שנים, החל משנת 1989 וכלה בשנת 2013.

רמת הלכידות החברתית בישראל

ע"פ דו"ח הרדאר עולה כי רמת הלכידות החברתית בישראל הינה נמוכה בשל דירוג נמוך ב-3 האינדיקטורים הבאים [*] :

אי-קבלה קיצוני של "האחר" (העדר קבלה של עיקרון הגיוון בתחום החברתי והבין אישי).

אי-אמון במוסדות פוליטיים וחברתיים

תפיסה נמוכה של הוגנות על ידי הציבור

לצד זאת, דו"ח הרדאר מזהה 2 אינדיקטורים הקיימים בחברה הישראלית המהווים פוטנציאל ליצירת לכידות חברתית בישראל:

הזדהות חיובית עם המדינה: בקטגוריה זו, ישראל מדורגת במקום גבוה - המדינה הגבוהה ביותר מקרב המדינות שנמדדו.

רשתות חברתיות: ישראל קיבלה ציון גבוה מן הממוצע בקטגוריית הרשתות החברתיות, המודדת איכות וכמות של קשרים חברתיים. קשרים חברתיים הם רכיב משמעותי לקידומה של לכידות חברתית.

* Bertelsmann-stiftung (2013). "Social Cohesion Radar" Measuring Common Ground – An International Composition of Social Cohesion.

שותפות היסוד הקיימת בין הרשויות במסגרת האשכולות האזוריים, יכולה להוות תשתית אשר ניתן למנף לטובת קידום הלכידות- דרך הנחלת ערכים משותפים, ייזום והעמקת קשרים עם אנשים, קשרים עם ארגונים כל זאת תוך חתירה ופעולה משותפת ל"טוב משותף".

לכידות-שותפות-צמיחה מכלילה ומה שביניהן

המטרה: צמיחה מכלילה

משמעה צמיחה כלכלית המייצרת הזדמנויות לכלל האוכלוסייה בצד חלוקה הוגנת של רווחי השגשוג הכלכלי. הצמיחה המכלילה מדגישה את החשיבות בקיומה של הזדמנות הוגנת לכל תושב ללא תלות ברקע החברתי-כלכלי, המגדר, מקום המגורים או המוצא האתני.[*]

האמצעי: שותפות

שותפות הינה מערכת יחסים מתמשכת בין ארגונים ו\או מגזרים שונים, המשלבים את המשאבים והיכולות שלהם, חולקים סיכון והצלחה (לא תמיד באופן מודע), לעבר השגת יעדי שותפות מוסכמים תוך מיקסום ערך לכלל השותפים.[**]

התמה המארגנת: לכידות

לכידות חברתית היא מושג מורכב ורב מימדי שקובעי מדיניות ממשיכים להיאבק איתו.

* *Inclusive growth. (n.d.). Retrieved from OECD*
** *https://www.co-elka.org/tools/definition*

Fenger.Menno זיקק את ההיבטים השונים של לכידות ל-4 מימדים מרכזיים [*]:

מימד כלכלי - הבא לידי ביטוי בפערים כלכליים. בחברות לכידות הפערים הכלכליים נמוכים יחסית. על פי תפיסה זו, חברות לכידות מביאות לצמיחה כלכלית טובה יותר.

מימד חברתי - הבא לידי ביטוי ברשתות של מערכות יחסים שאנשים בונים כדי לפתור בעיות משותפות, להשיג תועלות קולקטיביות, או להפעיל שליטה מסוימת על הסביבה. על פי תפיסה זו, הון חברתי הוא דרישה מקדימה ללכידות חברתית, שכן מחייבת אינטראקציה שיתופית, המבוססת ביסודה על אמון.

מימד תרבותי - הבא לידי ביטוי בערכים משותפים ותחושת שייכות. מימד זה מדגיש את המרכיב הרעיוני של לכידות חברתית, בו לחברה יש ערכים משותפים ותחושה חזקה של שייכות.

מימד פוליטי - הבא לידי ביטוי בהשתתפות אזרחית פעילה ובאמון הציבור במוסדות השלטון. מימד זה בוחן את הביצועים של חברות כמערכות פוליטיות.

ביטויים מרכזיים של 4 המימדים הללו בחברה הישראלית:

החברה הישראלית מורכבת ממגוון נרחב של קבוצות אוכלוסייה בעלות שונות לאומית, תרבותית, דתית, עדתית, אידיאולוגית-פוליטית, מעמדית-חברתית (עשירים-עניים, משכילים-משכילים פחות, עולים-וותיקים, מרכז-פריפריה...).
הלכידות החברתית מאותגרת ע"י הקיטוב העמוק המשתקף במגוון שסעים וקונפליקטים, הבאים על רקע שונות זו.
דעות קדומות, הדרה של קבוצות של "אחרים", סימון קבוצות כאויבות מבפנים, חוסר ההכרות והיעדר שפה משותפת בין מגוון האוכלוסיות המרכיבות את החברה הישראלית, מגבירים את הניכור, העוינות והתחרות ביניהן, וכפועל יוצא רמת הלכידות בישראל היא מהנמוכות בעולם המערבי.

* Menno Fenger (2012) . Deconstruction social cohesion towards an analytical framework for assessing social cohesion policies.,Corvinus Journal of Sociology and Social Policy,

ביטויים מרכזיים כפי שמשתקפים על פי 4 המימדים של Fenger.Menno:

ברמה הכלכלית - פערים בהשתתפות בשוק עבודה וברמות השכר (בעיקר בקרב החברה הערבית והחרדית) המהווים גורם מעכב בהתפתחות ובצמיחה הכלכלית של המדינה.

ברמה החברתית - מתח, פחד, עוינות ותחרות בין מגוון קבוצות האוכלוסייה המונעים יצירת מרחבי חיים משותפים, ושותפויות בעלות פוטנציאל לקדם את איכות החיים.

ברמה התרבותית - היעדר ערכים משותפים ותחושת שייכות משותפת, המחריפים את הקרע הקיים בחברה.

ברמה הפוליטית - מאבק הישרדותי בין מגוון קבוצות האוכלוסייה על תקציבים ומשאבים, המייצר ביניהן תחרות ועוינות.

ככל שהלכידות נמוכה, כך בהתאמה נפגעות רווחת החיים ומידת ההכללה בפירות הצמיחה.

השותפות כאמצעי

קידום שותפויות באשכולות, דרך הפריזמה של **4 מימדי הלכידות** של Fenger. Menno **כמטרות מנחות להתערבות**, יש בה כדי לייצר מפגשים משמעותיים ושיתופי פעולה בין מגוון הרשויות ומגוון האוכלוסיות באזור, ולקדם משמעותית תהליכים לפיתוח כלכלי, חברתי, תרבותי ופוליטי, אשר יהוו קרש קפיצה לעבר הייעוד של איכות חיים וצמיחה מכלילה באשכולות.

לדברי נגידת בנק ישראל לשעבר, קרנית פלוג:

"במצב של צמיחה מכלילה פירות הצמיחה מגיעים לכל חלקי האוכלוסייה, והצמיחה המכלילה משפרת את רמת החיים של כלל האוכלוסייה".[*]

* ד"ר קרנית פלוג, נגידת בנק ישראל בנושא האתגר החברתי כלכלי במשק הישראלי: צמיחה מכלילה ובת קיימא באקדמית עמק יזרעאל (22 בפברואר 2018)

ככל שהשותפויות תקדמנה לכידות תוך ביסוס תפיסה של מיקוד גבוה בטובת הכלל כך תייצרנה תשתית חברתית החותרת לקדם את רווחת החיים ולפעול להכללת כל האוכלוסייה ליהנות מה"טוב המשותף" ומפירות הצמיחה.

לטובת זאת, להלן כיווני פעולה מוצעים ששותפויות יכולות ליזום ולפתח כדי לקדם לכידות בכל אחד מ-4 המימדים:

מימד כלכלי
צמצום פערים כלכליים

מימד חברתי
פיתוח ההון חברתי ויצירת רשתות פעולה לקידום מטרות משותפות

מימד תרבותי
בניית תחושת שייכות וערכים משותפים, תוך כיבוד השונות

מימד פוליטי
בניית אמון במערכת הציבורית , קידום מעורבות אזרחית גבוהה, ייצוג הולם

ביסוס והעמקת השותפות האזורית באשכולות - תפיסה מנחה

כדי להתמודד עם הפערים, השסעים והקונפליקטים ההולכים וגוברים בחברה הישראלית פעל נשיא המדינה ראובן ריבלין ליצירת מתווה התערבות במספר **זירות**, ביניהן האשכולות האזוריים. באשכולות האזוריים ביקש הנשיא להתבסס על שותפות היסוד הקיימת בין הרשויות , ולמנף אותה לטובת מפגש והכרות בין המגזרים השונים באזור בכל תחומי החיים ולטובת חתירה לטוב משותף.

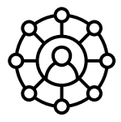
> " השותפות האזורית תשמש מנוע שינוי אמיתי, רק אם תימשך ותתרחב מגמת מיסוד שיתוף הפעולה האזורי בין רשויות מקומיות - וזאת על בסיס האשכולות האזוריים, בתהליך המבורך שצובר תאוצה בשנים האחרונות. היא תשמש מנוע שינוי אמיתי רק אם היא תגובה בכלים ובמשאבים הנחוצים, רק אם תדע למנף את התשתית המשותפת לטובת מפגש והיכרות בין המגזרים השונים באזור בכל תחומי החיים, רק אם תהפוך את החתירה לטוב המשותף לדגל שהיא נושאת בגאון"
> "מה שנראה ברמה הפוליטית-לאומית כקונפליקט בלתי פתיר, כמשחק סכום אפס בין חילונים, דתיים וחרדים, בין ערבים ויהודים, על תקציבים ומשאבים, על שליטה וצביון, יכול להפוך ברמה האזורית להזדמנות: הזדמנות למפגש אינטרסים ורצונות, הזדמנות לשיתוף פעולה.
> פיתוח אזורי, פיתוח תשתיות ושירותי בריאות, עליה באיכות החיים - כל אלה הופכים אפשריים יותר כאשר עובדים יחד, כאשר ממנפים את היתרון לגודל. כאשר איכות החיים של השכנים שלי גבוהה יותר, הביטחון האישי של הקהילה שלי גבוה יותר. הצורך בשיתוף פעולה עולה - ככל שהתלות ההדדית גבוהה יותר.
> השותפות האזורית בין ראשי רשויות ומועצות ממגזרים שונים, היא מפתח חיוני לעיצוב מנהיגות ותרבות פוליטית חדשה, מודעת ורגישה למאפיינים ולצרכים של מגזרים שונים. היא מפתח להפחתת הניכור והעוינות בין התושבים מהמגזרים השונים, ולביסוס האמון והקשר ביניהם. "

מתוך נאום נשיא המדינה מר ראובן ריבלין, 2016

מתוך כך נולד מיזם "תקווה ישראלית באשכולות" - לביסוס והעמקת השותפויות באשכולות.

מטרת המיזם:
תקווה ישראלית באשכולות האזוריים נועדה להבטיח את ייעודו של האשכול כמנוע אזורי לצמיחה מכלילה וקידום איכות חיים, באמצעות העמקת תפיסת השותפות וביטוייה בקרב המנהיגות האזורית ומגוון האוכלוסיות והקהילות באשכול.
על פי תפיסה זו, ולאור כל האמור לעיל, העמקת השותפות הופכת למטרה מתבקשת, הניצבת לפתחו של האשכול.

בכדי להוציא מטרה זו לפועל, הוגדרו **4** ערכים מנחים, כאשר לכל ערך הוגדרו יעדי ביצוע אסטרטגיים המכווינים את תהליך ביסוס והעמקת השותפויות באשכולות. **ה"דגלים":**

דגל	יעדי הביצוע המכוונים
צמיחה מכלילה	
	רתימת השותפים באשכול, ערכית ומעשית, לצמצום פערים, למוביליות חברתית ולכך שפירות הצמיחה, ובכלל זה שירותים משאבים וטכנולוגיות ישרתו את כלל הרשויות והאוכלוסיות באשכול.
מנהיגות אזורית מקדמת שותפות	
	יצירת רשתות אזוריות של סוכני שינוי, בעלי ידע, תודעה, מחויבות ויוזמה להטמעת תפיסת השותפות ולהנעת מהלכים לקידומה באזור.
השותפות בחוויית התושב	
	יצירת הזדמנויות המקדמות הכרות ושיתוף פעולה בין תושבי האזור, לטובת קידום יעדים משותפים, פיתוח תודעת שותפות, אחריות משותפת ותחושת שייכות אזורית.
גיוון וכשירות תרבותית	
	הבטחת הייצוג של מגוון הרשויות במסגרת מנגנוני השותפות באשכולות, בתהליכי קבלת ההחלטות ובפעילותם, תוך התאמת ההתנהלות הארגונית למאפיינים התרבותיים של מגוון המגזרים והקהילות בכל מסגרת/פעילות.

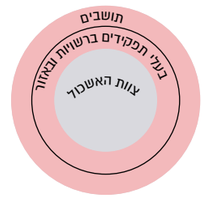
"מפת דרכים" -

הינה אוסף של דוגמאות לעשייה אפשרית של האשכול סביב כל דגל, כמקור להשראה והכוונה:

השותפות בחוויית התושב

1. יצירת מרחבים, פעילויות ואירועים מתמשכים אזוריים משותפים.
2. ציון חגים מגוונים במרחב האשכול.
3. עידוד מפגשים ושיתופי פעולה משמעותיים בין תושבים באזור סביב פעילות האשכול.
4. הוספת קריטריונים להערכה ומדידה של פעילות האשכול לאור הדגל.
5. מעקב שנתי אחר תמונת מצב השותפות באשכול על פי הדגל.

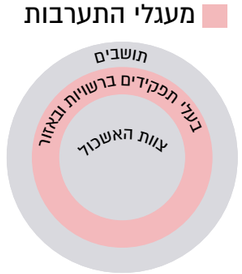
מעגלי התערבות



מנהיגות אזורית מקדמת שותפות

1. גיבוש מסמך חזון אשכולי .
2. קיום תכניות מתמשכות לפיתוח מנהיגות אזורית מקדמת ומטמיעת שותפות לאור ארבעת הדגלים.
3. קיום הכשרות נקודתיות לבעלי תפקידים ברשויות ובאזור לפיתוח תודעת שותפות לאור ארבעת הדגלים.
4. הנעת בעלי תפקידים באשכול ליזום ולקדם מהלכים ופרויקטים משותפים.
5. ROAD SHOW בפני משרדי ממשלה להצגת אתגרי האשכול ויוזמותיו, ותיווך מידע בנושא למגוון שחקנים במערכת האזורית.
6. הוספת קריטריונים להערכה ומדידה של פעילות האשכול לאור הדגל.
7. מעקב שנתי אחר תמונת מצב השותפות באשכול על פי הדגל.

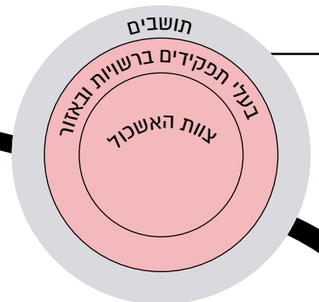
מעגלי התערבות



גיוון וכשירות תרבותית

1. עריכת מפגשי חשיבה ופיתוח של יישומי הדגל עם חברי הצוות, חברי הפורומים המקצועיים באשכול, ובעלי תפקיד ברשויות ובאזור.
2. הנגשה שפתית של מסמכי האשכול, פלטפורמות הניו מדיה ובמרחב האשכול.
3. דברור פעילות האשכולות בפלטפורמות מגוונות, בעברית ובערבית ובשפות חיוניות נוספות.
4. הפקת לוח שנה אשכולי מותאם לקבוצות האוכלוסייה באשכול, לתכנון מושכל: מועדים למפגשים, ישיבות במועדי צום, תכנית פעילות תרבותית.
5. הוספת קריטריונים להערכה ומדידה של פעילות האשכול לאור הדגל.
6. מעקב שנתי אחר תמונת מצב השותפות באשכול על פי הדגל.

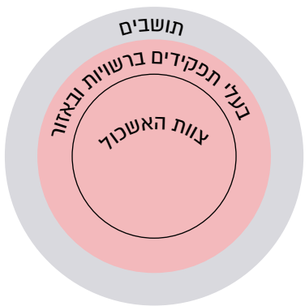
מעגלי התערבות



צמיחה מכלילה

1. עריכת מפגשי חשיבה ופיתוח של יישומי הדגל עם חברי הצוות, חברי הפורומים ובעלי תפקידים באשכול ובאזור.
2. הנגשה ושיווק פרו אקטיבי של פעילות האשכול ושירותיו לכלל הרשויות והמגזרים, בעברית ובערבית וכן בשפות חיוניות נוספות.
3. איתור והסרה של חסמים להשתתפות של רשויות ו/או אוכלוסיות בשירותים ובפעילות באשכול, ורתימה פרו אקטיבית של כלל המגזרים.
4. ייזום מהלכים משמעותיים לקידום צמיחה מכלילה באשכול.
5. הוספת קריטריונים להערכה ומדידה של פעילות האשכול לאור הדגל.
6. מעקב שנתי אחר תמונת מצב השותפות באשכול על פי הדגל.

מעגלי התערבות



חיבור בין 4 מימדי הלכידות ו-4 ה"דגלים"

במהלך זה להעמקת השותפות מצאנו כי 4 מימדי הלכידות של Menno מתאימים להוות מסגרת מארגנת לייזום פעולות ב-4 תחומים מרכזיים : כלכלי, חברתי, תרבותי ופוליטי.
בחינה של הדגלים והמימדים מעלה כי ניתן למצוא ממשקים ביניהם כך שהדגלים הם הערכים מנחים את ביסוס והעמקת השותפות כאמצעי לקידום הלכידות והמימדים מסייעים בהכוונת הפעולה.
בטבלה שלהלן נתנו דוגמה קונקרטית של פעילויות שקודמו באשכולות בשנים האחרונות להבהרת כיווני פעולה סביב הדגלים ומימדים.

מימד: חברתי

פיתוח ההון החברתי
ויצירת רשתות
פעולה לקידום
מטרות משותפות.

דגל: מנהיגות אזורית מקדמת שותפות

יצירת רשתות אזוריות של סוכני שינוי, בעלי ידע, תודעה, מחויבות ויוזמה להטמעת תפיסת השותפות ולהנעת מהלכים לקידומה באזור.

דוגמה לפעילות באשכולות

אשכול נגב מזרחי פועל לקדם תכנית STEM אזורית. במסגרת זו זוהו פערים בין הרשויות השונות באשכול ובפרט בין הרשויות היהודיות לערביות.
אחד האמצעים שיזם האשכול לצמצום פערים אלו היה תכנית בשם "יוזמות חינוכיות בתחום ה-STEM" שנועדה לפתח צוותי הוראה ומורים יזמיים מרחבי הנגב המזרחי לטובת הנעת יוזמות המכוונות לקידום מצוינות מדעית וטכנולוגית.

מטרה

הקמת נבחרת אנשי חינוך ומורים בעלי כושר יוזמה ומעוף מכלל יישובי הנגב המזרחי- חילונים ודתיים, יהודים וערבים, שיהוו סוכני שינוי להנעת מהלכים וליצירת הזדמנויות ל:
-קידום מצוינות מדעית וטכנולוגית
-לעיצוב התהליך
-לשיפור איכות ההוראה במרחב
-להקמה וביסוס תשתית לעבודה אזורית משותפת
כל זאת מתוך ראייה רב תרבותית וקידום הכשירות התרבותית

אבני דרך מרכזיות בתהליך

- העלאת הרעיון במסגרת פורום מנהלי החינוך
- מיפוי של השחקנים הרלוונטיים באזור ולאזור
- בניית שותפות בין השחקנים הרלוונטיים שהביעו עניין ונכונות, וגיבוש החלום המשותף
- סמינר למידה מרוכז, וקבלת החלטות
- יצירת מסמך הבנות של כלל השותפים באשר למה יש / מה בחסר, כבסיס ליציאה ללמידה על מענים מותאמים.
- הקמת ועדת היגוי
- הקמת צוותי משימה ייעודיים מתוך וועדת ההיגוי
- בחירת גוף מפעיל
- רתימת נבחרת מגוונת של 20 מורים מקרב הרשויות באשכול
- הובלת 4 ימי מרתון של למידה בקרב הנבחרת. *להלן סרטון מסכם*
- גיבוש של 8 יוזמות חינוכיות
- תרגום היוזמות לתוכניות עבודה
- הטמעת התוכניות בבתי הספר החל מספטמבר 21

מימד: תרבותי



בניית תחושת
שייכות וערכים
משותפים.

דגל: השותפות בחוויית התושב



יצירת הזדמנויות המקדמות הכרות ושיתוף פעולה בין תושבי האזור לטובת יעדים משותפים, פיתוח תודעת שותפות, אחריות משותפת ושייכות אזורית.

דוגמה לפעילות באשכולות

באשכול גליל מערבי זיהו במוסיקה כבסיס לשפה משותפת, המייצרת הזדמנות לקדם הכרות בין תרבותית (כבסיס לקידום סולידאריות ולכידות אזורית). הדרך שיזמו לעשות זאת היא באמצעות יצירת שותפות בין מרכזי מוסיקה ברשויות השונות באשכול.

מטרה

דרך עולם המוסיקה לייצר היכרות בלתי אמצעית בין בני נוער יהודים, מוסלמים ודרוזים, הכרות בין תרבויות שונות, קידום תחושת שייכות אזורית ויצירת חיבורים ושיתופי פעולה.

אבני דרך מרכזיות בתהליך

- הקמת צוות עבודה של מנהלי מרכזי המוסיקה
- קיום ישיבות צוות קבועות לחיזוק הקשר והשותפות בין חברי הצוות
- גיבוש חלום משותף
- גיבוש תכנית עבודה
- הצגת הפרויקט בפני מועצת האשכול
- רתימת שותפים נוספים
- תכנון רפרטואר רב-תרבותי
- קיום חזרות משותפות בין התלמידים
- קיום פעילויות גיבוש בין התלמידים
- קיום הופעות משותפות כתזמורת אזורית
- *הופק קליפ קורונה משותף*

מימד: פוליטי



בניית אמון במערכת
הציבורית, קידום מעורבות
אזרחית, ייצוג הולם.

דגל: גיוון וכשירות תרבותית



הבטחת הייצוג של מגוון הרשויות במסגרת מנגנוני השותפות באשכולות, בתהליכי קבלת ההחלטות ובפעילותם, תוך התאמת ההתנהלות הארגונית למאפיינים התרבותיים של מגוון המגזרים והקהילות בכל מסגרת/פעילות.

דוגמה לפעילות באשכולות

אשכול נגב מערבי מפעיל שירות אזורי הנקרא מרכז אפ 60 +. המרכז מעניק הכוונה לאוכלוסיית בני ה+60 הנכנסים לניהול תקופת חיים חדשה לאחר היציאה לפנסיה, ומעודד לחיי זקנה פעילה בדרכים מגוונות: תעסוקה, התנדבות, קיום אורח חיים בריא, התנהלות פיננסית חדשה התואמת הכנסות וצרכים, פנאי ועוד. המרכז מהווה צומת למפגש בין אוכלוסיות מגוונות באשכול.

מטרה

פיתוח מנהיגות אזרחית מקרב אוכלוסיית היעד (ונוספים) לקידום ההתאמה של שרותי המרכז למגוון האוכלוסיות והקהילות הקיימות באשכול ולמגוון הצרכים.

אבני דרך מרכזיות בתהליך

בניית פורום מנהיגות מגוון של אזרחים ותיקים ובעלי תפקידים העוסקים בתקופת החיים החדשה

- סדנת הכשרה לחברי הפורום
- תכנית פעולה לליווי הפורום
- עריכת האקתון לפתרונות לצרכים המגוונים של האוכלוסייה
- התאמת מענים לדוברי רוסית
- בחינת פתיחת שלוחה לדוברי ערבית
- ציון חגים/מועדים ייחודיים או משמעותיים למגוון האוכלוסיות במרכז

מימד: כלכלי

צמצום פערים

דגל: צמיחה מכלילה

רתימת השותפים באשכול, ערכית ומעשית, לצמצום פערים, למוביליות חברתית ולכך שפירות הצמיחה, ובכלל זה שירותים משאבים וטכנולוגיות ישרתו את כלל הרשויות והאוכלוסיות באשכול.

דוגמה לפעילות באשכולות

באשכול גליל מזרחי מופעלת תכנית חינוכית אזורית בשם "גליליום". תכנית "גליליום" נועדה לטפח מצוינות מדעית טכנולוגית. במסגרת "גליליום" מופעלת תכנית "עבודות גמר" שכוללת הגשת פרויקט מחקרי או טכנולוגי ברמת 5 יח"ל, בליווי מנחה מקצועי. האשכול זיהה כי שיעור ההשתתפות של תלמידים דרוזים בתכנית עבודות הגמר שואף לאפס. על אף שהתלמידים הדרוזים מגיעים לשלב החשיפה ונרשמים, הם אינם מתחילים את התוכנית ו/או פורשים בהתחלה.
האשכול בחר לקדם פעולה יזומה לצמצום הפער הזה ופיתח קורס מנהיגות מדעית לנוער.

מטרה

לקדם את שיעור ההשתתפות של התלמידים הדרוזים בתכנית "עבודות הגמר" והשתלבות בעולם המדעי-טכנולוגי

אבני דרך מרכזיות בתהליך

- הצפת הסוגייה במסגרת "גליליום" ובדגש על קורס עבודות גמר וקבלת החלטה לקדם את הטיפול בסוגיה.
- הקמת צוות חשיבה ב"גליליום" (רכזת פדגוגית, מנהלת "גליליום", רכזת תוכניות עבודות גמר יחד עם מנכ"לית האשכול ומובילת תקווה ישראלית)
- בירור החסמים להשתתפות התלמידים/נשירה
- גיבוש תכנית להסרת החסמים ומתן מענה לצרכים
- הקצאת תקציב ראשוני ע"י האשכול דרך מיזם "תקווה ישראלית"
- אישור הפרויקט במועצת האשכול
- איתור והעסקת מדריכה דוברת השפה הערבית
- שיווק התוכנית בקרב הרשויות הדרוזיות, כולל רתימת בתי הספר
- גיבוש קבוצת תלמידים
- יציאה לדרך (מבחן פתיחה, מפגשים במסגרת הקורס, מבחן סיום)
- הפקת לקחים לקראת מחזור חדש

<u>סרטון המסכם את הקורס מזווית התלמידים</u>

דוגמה נוספת לפעילות באשכולות

באשכול בית הכרם , במסגרת תהליך ההיערכות לחירום ברשויות, זיהו כי הרשויות הערביות לא מקבלות תקצוב לבניית צח"שים (צוותי חירום שכונתיים).
מטרת הצח"שים הינה להוות גורם קהילתי נגיש ומוכשר להתמודדות וסיוע במצבי חירום ומשבר וכן זרוע ניהולית-משימתית של הרשות בשכונה.
יצוין כי מודל הצח"שים פותח במסגרת השירות לעבודה קהילתית במשרד העבודה והרווחה, והוכיח עצמו כמודל אפקטיבי ומשמעותי להעלאת חוסנה של הרשות והקהילה.

מטרה

לבנות צח"שים ברשויות הערביות על מנת לבסס תשתית קהילתית ואמצעי פעולה אפקטיבי לחיזוק החוסן של הרשות ושל התושבים במצבי חרום ומשבר.

אבני דרך מרכזיות בתהליך

- הצפת הסוגייה במסגרת פורום מנהלי הרווחה, וקבלת החלטה לקדם את הטיפול בעניינה
- הקצאת תקציב ראשוני ע"י האשכול
- רתימת הפיקוח והמחוז מטעם משרד הרווחה
- אישור הפרויקט במועצת האשכול
- רתימת השרות לעבודה קהילתית לתמיכה בפרויקט כולל בהיבט התקציבי
- הוצאת מכרז לגוף מפעיל- להפעלת הפרויקט, לליווי מקצועי
- בחירת הגוף המפעיל
- מפגשים פרטניים עם ראשי הרשויות יחד עם הפיקוח המחוזי
- תחילת פעילות של הגוף המפעיל להיכרות עם השטח ומיפוי
- הגדרה של חלוקה אפקטיבית לשכונות
- גיוס צוותים קהילתיים והכשרתם
- מידול התהליך ויצירת בסיס ידע בנוגע לעבודה קהילתית ברשויות הערביות

מתווה עבודה מוצע לביסוס והעמקת השותפויות באשכול

איך מבססים ומעמיקים את השותפויות באשכול?

הנחת היסוד היא כי **ככל שתעמיק השותפות כך יגבר הפוטנציאל של קידום הצמיחה המכלילה ואיכות החיים באזור.**

בכל פעילות של האשכול קיים הפוטנציאל לעבודה בשותפות, אך לשם כך חשוב להשקיע מחשבה ולתכנן את אופן ניהול השותפויות באשכול.

אנו מציעים לעבוד ב-3 שלבים גנריים:

#1

מיפוי שותפויות, פרויקטים ושירותים קיימים
כל אשכול ימפה את כל השותפויות, הפרויקטים הקיימים/ השירותים הניתנים במסגרתו.

#3

תכנון על בסיס הדגלים
על בסיס האבחון שעולה מתוך המחוון, יש להגדיר ביחס לכל דגל את האתגרים להעמקת השותפות ולתרגמם ליעדים במסגרת תכנית העבודה.

#2

אבחון מצב השותפות על בסיס הדגלים
כל מוביל פרויקט/שרות/שותפות יערוך אבחון של מצב השותפות בהסתמך על **מחוון הדגלים**. המחוון מאפשר להעריך את מצב השותפות, בהתייחס לכל אחד מהדגלים, לזהות את החוליות הנדרשות לחיזוק, ולסמן את "האתגרים" שפתרונם יעמיק את השותפות.

לשם כך מוצע **הטופס** שלהלן **ככלי תכנוני** לגיבוש תכנית עבודה.

הכלי בנוי באופן המתבסס על 4 הדגלים, כאשר **ביחס לכל דגל** יש:

לאפיין את **תמונת המצב הקיים** (המתבססת על האבחון שנעשה). חשוב מאד שבתיאור המצב יצוינו עד כמה שניתן נתונים מספריים. נתונים אלו יהוו נקודת האפס שניתן יהיה להשוות אליה בהמשך את השינוי שנוצר.		הגדרת **החוליה/ות לחיזוק** - לאור האבחון, להגדיר מה צריך לשפר כדי לקדם טוב יותר את הביטוי המעשי של הדגל הקונקרטי בהקשר לשותפות.
הגדרת התוצאה הרצויה - לאור הגדרת החוליה לחיזוק, להגדיר מה השינוי שאנו רוצים שיקרה בהקשר לה.	הגדרת **יעדים מדידים** - לאור הגדרת התוצאה הרצויה, להגדיר "תוצרים" שיבטאו את קידומה הלכה מעשה.	**הגדרת לוחות זמנים** - ביחס לכל פעולה יש להגדיר את לוח הזמנים
הגדרת **הגורמים המעורבים** - יש לפרט את כל השחקנים והגופים אשר מעורבים בתהליך השגת היעדים.	הגדרת **פעולות מרכזיות** - לאור הגדרת היעדים, להגדיר את הצעדים המרכזיים שיש לנקוט בהם כדי לקדם את היעדים. חשוב להגדיר פעולות במונחים מדידים (כמות, תדירות...).	

שרות/פרויקט קיים

כשבוחנים שירות קיים מומלץ לשאול את השאלות הבאות:

מהם הפערים במיצוי "המשאב" ע"י השותפים?

רקע על תמונת המצב

א. כמה רשויות משתתפות?
ב. אלו שלא, מדוע?
ג. פערים מבחינת טיב ההשתתפות: מידת המעורבות בתכנון. ביישום. בצריכה.
ד. מה נעשה עד כה כדי לקדם את ההשתתפות/המיצוי?
מול מי? מה היו התוצאות?
ה. מה החסמים/המורכבויות?

כיצד תבוא לידי ביטוי קפיצה משמעותית בהעמקת השותפות?

מה יהפוך אותה למשמעותית?

מה האתגר/ים ביחס לכל אחד מ- 4 הדגלים, ומה היעדים להשגה?

צמיחה מכלילה:

מנהיגות אזורית מקדמת שותפות:

השותפות בחוויית התושב:

גיוון וכשירות תרבותית:

מה תיחשב הצלחה?

סיכום מצב מצוי למול מצב רצוי

ייזום שרות/פרויקט חדש

כשרוצים לקדם יוזמה חדשה באשכול, מומלץ לשאול את השאלת הבאות:

מה הרעיון של התוכנית?

לאילו לצרכים אזוריים נותנת מענה?

באיזה אופן זוהו?

האם רלוונטית לכל הרשויות באשכול?

אילו משאבים עומדים לרשות האשכול לטובת התכנית?

מי באשכול יוביל את התכנית?

האם יש לתכנית אופק התפתחותי?

מה התוצאה הרצויה? מה הערך המוסף שמבקשת לייצר?

מומלץ לבחון ביחס לכל אחד מ-4 הדגלים.

צמיחה מכלילה:

מנהיגות אזורית מקדמת שותפות:

השותפות בחוויית התושב:

גיוון וכשירות תרבותית:

אילו מרכיבי פעילות יתנו מענה להרכב המגוון באזור?

האם מאפשרת שיתוף ורתימה של שחקנים נוספים מעבר לרשויות?

האם מתבססת על נכסים אזוריים כלשהם? אם כן, אילו?

אילו תשתיות ארגוניות מתוך האשכול רלוונטיות לתכנית?

הטמעת תפיסת השותפות באשכול

כדי לייצר תודעה משותפת לתפיסת השותפות מבוססת הדגלים, על האשכול לייצר תהליכי אוריינטציה והטמעה למול מגוון השחקנים הרלוונטיים באשכול ובאזור.

מטרת התהליכים הנדרשים:
א. להנכיח ולהנחיל בקרב א/נשי הצוות באשכול את תפיסת השותפות מבוססת הדגלים.
ב. להנגיש את מתווה העבודה ואת הכלים לביסוס והעמקת השותפות.

דרכים וכלים להטמעה:
1. על האשכול האזורי להבטיח שצוות העובדים והמעגלים הנוספים יכירו את ייעוד האשכול, החזון המטרות והדגלים, וידעו מה מצופה מהם.
2. על האשכול לשתף את צוות העובדים והמעגלים הנוספים בו בתהליך פיתוח השפה המשותפת והפרקטיקות ליישום.
3. על האשכול לייצר אמצעים וכלים שהדגלים יהיו כל הזמן בתודעה הארגונית, ויכווינו את דרכה. דוגמאות [*]:

שימוש בתשתיות של האשכול:

קיום שיח ארגוני, הדרכות, פעילויות, סקרים/ראיונות עומק, דיון בדילמות/מורכבויות הנובעות מהערכים ועוד. יש כאלה שלוקחים את ההטמעה לכיוון של הקוד האתי ועושים הדרכות ופעילויות בנושא. חשוב להבין שלא מדובר רק בעצם הדיבור על הערך, צריך שהוא יבוא לידי ביטוי גם ברמת ההשקעה של הארגון והפעולה בשטח".

הקמת צוותי עבודה:

הקמת צוות עבודה שיחשוב על האופן שבו צריך להטמיע את הערכים באשכול בהתאמה לרוח האשכול ולמאפיינים הייחודיים שלו.

נראות:

חשוב להעביר השקפת עולם וערכים גם באמצעים חזותיים. לדוגמא, בשומר המסך של כל מחשב בארגון יופיעו הדגלים, בכל מצגת שמייצגת את האשכול, פוסטרים, מסמכים רשמיים המציגים את האשכול ועוד.

שילוב בהערכת עובדים שנתית:

אחד הכלים החשובים הוא לדאוג בהערכת עובדים שנתית לתת מקום להטמעת החזון והערכים. חלק מהערכות כוללות גם הערכה עצמית של העובד לקידום הדגלים.

* *גלית כספי, מנהלת חטיבת הייעוץ וההדרכה בפילת*

עבודה עם מנגנוני ההנהגה באשכול

בכל אשכול שלושה מנגנוני הנהגה מרכזיים:

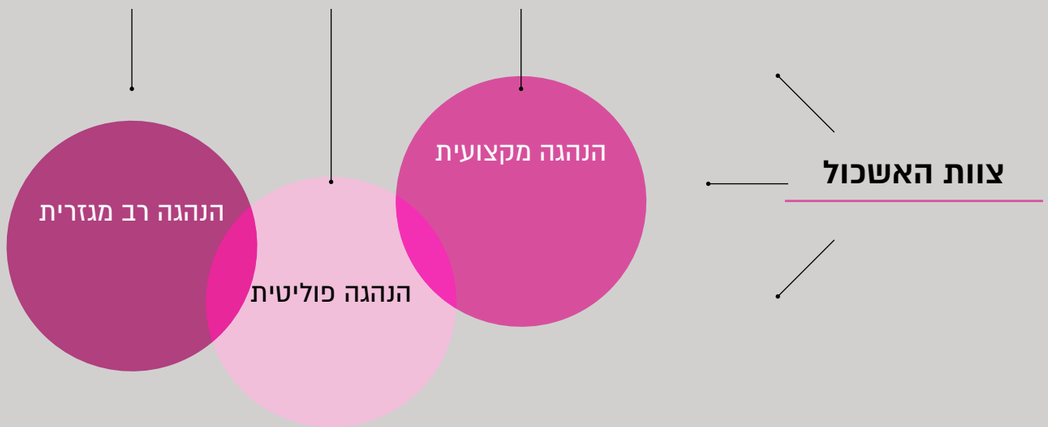
הנהגה פוליטית - פורום המורכב מראשי הרשויות החברות באשכול.

הנהגה מקצועית - פורום המורכב מבעלי תפקידים בכירים ברשויות מתחום תוכן ספציפי (רווחה, חינוך, הנדסה וכו').

הנהגה רב מגזרית - פורום המורכב ממנהיגות פורמאלית ולא פורמאלית ממגוון תחומים ומגזרים (שלטון מקומי, מרכזי, חברה אזרחית, מגזר עסקי, פילנתרופיה, אקדמיה וכד') בעלי רלוונטיות לתחום התוכן, שהינם בעלי השפעה באזור, שהינם מעורים ומעורבים באזור ומאפשרים לבנות תמונת מצב מקיפה וחוצת גבולות רשותיים, לאגם ידע, משאבים, קשרים והשפעה לכדי חשיבה, תכנון ויישום ברמה אזורית רחבה.

א/נשי הצוות באשכול מהווים סוכני שינוי משמעותיים באזור, ובמסגרת פעילותם עליהם לפעול להנכחה ולהנחלת תפיסת השותפות מבוססת הדגלים, הן בקרב מעורבים במנגנוני ההנהגה האזוריים באשכול והן בקרב מעגלים נוספים במערכת האזורית למולם פועלים, עד להגעה למצב שבו כל סוגי ההנהגה מכירים את הדגלים ופועלים לאורם.

בעלי תפקיד במנגנוני ההנהגה האזוריים באשכול



לטובת יצירת שותפויות עם שחקנים רלוונטיים במרחב, רצ"ב מסמך המתאר את כל **זירות תקוה ישראלית** ועיקרי פעילותן כבסיס לייזום שיתופי פעולה.

דוגמאות לפרויקטים באשכולות

כחלק ממיזם תקווה ישראלית באשכולות האזוריים, כל אשכול נדרש להגדיר "שרות למיקוד" ו"תכנית דגל"- כבסיס להתערבות.
"**שרות למיקוד**" הינו שרות/פרויקט הקיים באשכול, שלגביו קיים פער במיצוי המשאב הניתן ע"י האשכול ע"י אוכלוסיות האשכול השונות ובאמצעות דגלי תקווה ישראלית נותחו הסיבות לפערים והוגדרו יעדי פעולה לצמצומם.
"**תכנית הדגל**" הינה "פרויקט מדגים", המהווה יוזמה חדשה באשכול ,אשר אמורה לקדם באופן משמעותי לפחות דגל אחד מ-4 הדגלים.

להלן תיאור הפרויקטים:

נגב מזרחי

פיתוח אזורי תעשייה - צמצום הפער ההתפתחותי של אזורי התעשייה ברשויות הבדואיות כסייפה וערערה ע"י המינהלת האזורית של אזורי התעשייה בדגש על יצירת מקומות תעסוקה ככלל ולנשים ולצעירים מהישובים הללו בפרט.
קידום מצוינות מדעית-טכנולוגית - יוזמות חינוכיות בתחום ה- STEM - פיתוח ההון האנושי ויצירת נבחרת מורים במרחב אשר תפתח יוזמות חינוכיות המקדמות חינוך מדעי-טכנולוגי תוך מפגש בין תרבותי.

פרטי קשר
מובילת תקווה ישראלית | קארין לוינשטיין | Karin@eastnegev.org

נגב מערבי

מרכז אפ 60 + התאמת שרותי המרכז לגיוון באוכלוסייה: לאוכלוסייה ערבית, חרדית ואוכלוסיית עולים. המרכז מעניק הכוונה לאוכלוסיית בני ה+60 הנכנסים לניהול תקופת חיים חדשה לאחר היציאה לפנסיה ומעודד לחיי זקנה פעילה בדרכים מגוונות: תעסוקה, התנדבות, קיום אורח חיים בריא, התנהלות פיננסית חדשה התואמת הכנסות וצרכים, פנאי ועוד.
מובילים תרבות - תכנית הכשרה למנהיגי ומובילי תרבות באשכול נגב מערבי והובלת תהליכים לקידום ופיתוח התרבות באזור.

פרטי קשר
מוביל תקווה ישראלית | חיים כהן | hayyimke@westnegev.org.il

גליל מזרחי

קידום מצוינות מדעית-טכנולוגית: "קורס מנהיגות מדעית לנוער"- תכנית התערבות לקידום יכולות וצמצום פערים בקרב תלמידים מהרשויות הדרוזיות, לשם העלאת אחוז המשתתפים ואף מסיימים את תכנית "עבודת הגמר" במסגרת "גלילים"- המטרה היא להביא להשתתפות גדולה יותר של התלמידים הדרוזים בתוכניות עבודות הגמר על ידי הנגשת כלים שפתיים והעצמה אישית באמצעות בניית קבוצות מנהיגות בליווי חונכים דוברי ערבית.
קידום חוסן אזורי - זיהוי צרכים של אזרחים ותיקים, אנשים עם מוגבלויות וצעירים במצבי משבר וחירום וקידום פיתוח מענים.

פרטי קשר
מובילת תקווה ישראלית | נועה טרץ | noa@eastgalil.org.il

גליל מערבי

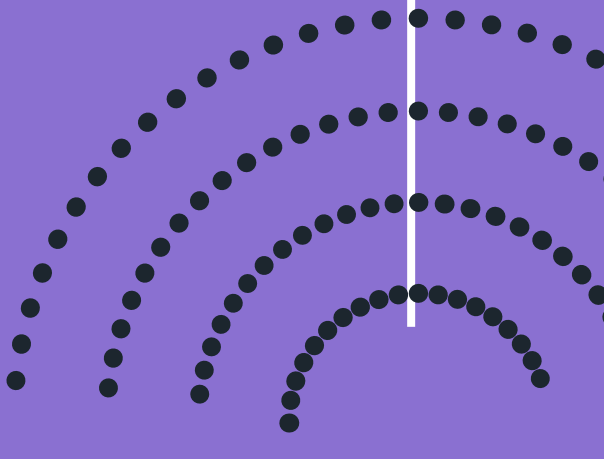
תזמורת נוער אזורית - שותפות בין מרכזי מוסיקה ברשויות באשכול, לקיום מפגשי הכרות ולמידה משותפים בין תלמידים ממגוון הקהילות באשכול, וגיבוש תזמורת נוער אזורית.
מצוינות במדעים וטכנולוגיה-כיתות מעורבות- הנגשת תחומי המדעים והטכנולוגיה לתלמידים מצוינים מכלל אוכלוסיית האשכול, תוך יצירת מפגש רב תרבותי במסגרת כיתות מעורבות.

פרטי קשר
מוביל תקווה ישראלית | אורי צ'רלס פרידלנד | ori@wegalil.org.il

בית הכרם

צוותי חרום וחוסן - כחלק מבניית מערכי חרום, בניית תכנית ייעודית, מותאמת תרבותית לגיוס וליווי צח"שים ברשויות הערביות. בתהליך זה, חשוב לאשכול לפתח פרקטיקה לגיוס מתנדבים ככלל ומתוך החברה הערבית בפרט, שתהיה בהמשך בסיס לפרויקטים נוספים בהם האשכול נתקל בקושי דומה.
מינוף השותפות האזורית- תכנית מנהיגות להקניית כלים יישומיים לעבודה משותפת פנימית ואזורית.

פרטי קשר
מובילת תקווה ישראלית | גלי הוכמן-ברשאי | gali@bkerem.org.il



בית הנשיא
ديوان رئيس الدولة

משרד הפנים
מינהל הפיתוח

תקווה ישראלית

ג'וינט אלכא