

שותפות ישראל מעבר למגבלות: הג'וינט, משרדי ממשלה וקרן משפחת רודרמן

סיפור הצלחה של שילוב כוחות תלת-מגזרי להובלת שינוי מערכתי בחייהם של אנשים עם מוגבלות בישראל

רקע ומטרה

בשנת 2009 חברו הג'וינט, משרדי ממשלה והקרן הפילנתרופית של משפחת רודרמן למהלך פורץ דרך שמטרתו מיצוי אחוד ואפקטיבי של מכלול המשאבים והיכולות הקיימים בשטח כמו גם פיתוח מענים הוליסטיים שישפרו מהותית את חייהם של אנשים עם מוגבלות בישראל. לשם כך הוקמה שותפות "מסד נכיות" אשר ברבות הימים השתנה שמה ל"ישראל מעבר למגבלות". מאז, למעלה מעשור, חותרת השותפות לשילוב מיטבי ומלא של אנשים עם מוגבלות בחברה, באמצעות יצירת שינויים מערכתיים וקידום תרבות ישראלית משלבת.

ישראל מעבר למגבלות שמה לה למטרה להגביר את עצמאותם של אנשים עם מוגבלות, להפחית את תלותם באחרים, לחזק את דימויים העצמי, לשפר את מעמדם בחברה ואת איכות חייהם. השותפות פועלת במספר כיוונים: שינוי מדיניות, יזום פיתוח ומימון שירותים חדשניים תומכי חיים עצמאיים לאנשים עם מוגבלות המאפשרים להם לחיות באופן עצמאי ומכבד, העלאת מודעות ציבורית והנגשת ידע לציבור ולאנשי מקצוע. זו הגשמה הלכה למעשה של התפיסה כי פעילות המאוגדת כשותפות אסטרטגית ארוכת טווח מאפשרת קפיצת מדרגה מעשייה מקומית נקודתית לשינוי בהיקף רחב (Buse& Tanaka,2011).

"שאלנו איך יכול להיות שכל הפעילות שהג'וינט והממשלה עושים עבור אנשים עם מוגבלות לא מסונכרנת, הרי הם נוגעים באותו קהל יעד ממקורות שונים... לא היה תיאום בעשייה ובשיח... ואז אמרתי: אני רוצה עבודת רוחב, ועדה בתוך הוועד המנהל של הג'וינט העולמי." (שירה רודרמן)

לאורך השנים מינפה ישראל מעבר למגבלות את היכולות והמשאבים של כל שותפיה, הניבה להם ערך וצמחה לכדי שלם הגדול מסך חלקיו:

הממשלה כגוף שאחראי על תקצוב, פיתוח, הפעלה ופיקוח השירותים לאנשים עם מוגבלות.
הג'וינט כגוף שידרה מקצועי המביא לשולחן מומחיות ביצירת גשר לשיתוף פעולה אסטרטגי תלת-מגזרי, ידע וניסיון ביזום ופיתוח תכניות והערכת שירותים, ופיתוח ויבוא ידע חדשני והפצתו.
קרן משפחת רודרמן כגוף השואף לייצר אימפקט ומציע שותפות, יצירתיות, גמישות ויכולת לחשוב בצורה חדשנית ופתוחה לצד ידע וניסיון רב בתחום.

חלקה של קרן משפחת רודמן והשפעתה על אופי השותפות

קרן משפחת רודמן אפשרה, בזכות מעורבותה הכספית, **גמישות מחשבתית ותקציבית** לפתח מיזמים ומהלכים חדשניים, אשר בחינתם דורשת השקעת משאבים משמעותיים. בה בעת, הביאה הקרן ערכים ויכולות שאפשרו לשותפות לשגשג: **מחויבות גבוהה** של הפילנתרופים ושל אנשי המקצוע שלקחו תפקיד של מנהיגות וגם השכילו להעלות את הנושא על סדר היום של JDC העולמי, כיו"ר של ועדת מוגבלות בבורד. הקרן הטמיעה **ערכים, תפישות מתקדמות ומקצוענות** בתחום של אנשים עם מוגבלות, בדגש על צדק חברתי וזכויות, ראייה רב-נכותית, והשפעה בזירה הציבורית. כל זאת תוך **שילוב בין מקומי לגלובלי** של פילנתרופיה המעוגנת בשפה ובתרבות הישראלית, מחוברת לתורמים ומובילי דעה בחו"ל ומייצרת חוויה ש-"השמיים הם הגבול", **הקשבה ושיח** מכבד בגובה העיניים ותחושת **משפחתיות** אנושית ומקרבת.

"התחברנו ברמה האישית, וגם להקשיב להתרגשות האנושית מהקולולם... להתארח אצל שירה וג'יי בבית שלהם, ואפילו השולחן הזה של יום שישי בערב, זה נותן לנו איזה ממד חם, אנושי אחר." (נציגת ממשלה)

"בישיבה האחרונה שלנו כשהודיעו שהקרן מסיימת, שמעתי את נציגות הממשלה והתרגשתי... הם דיברו פשוט על השילוב של פילנתרופיה והממשלה, כמה השותפות עם רודמן היתה חוויה חיובית בתוך התהליך, וזה ממש לא טריוויאלי." (נציגת הג'וינט)

לאחר 11 שנות שותפות, בחרה משפחת רודמן לפנות לדרך חדשה. זו הזדמנות לסקור את ההישגים המשותפים ולהאיר את המשמעויות הגלומות בחבירה אסטרטגית של קרן פילנתרופית משפחתית עם הג'וינט והממשלה: להציג גישה חדשנית הן בפתרונות והן במדיניות, אשר משפיעה על השירות הציבורי ועל החברה כולה, בתקווה לשמש השראה ולעורר מוטיבציה בקרב בעלי עניין המבקשים לצאת למסע מרתק מעין זה.

כתיבת המסמך מתבססת על גישת חקר מוקיר המאפשרת למידה מהניסיון המשותף והמצטבר, תוך התמקדות בגורמים שתרמו להצלחה בעבר ואשר ניתן לשחזרם גם בעתיד. בתהליך ראינו נציגים בכירים בשותפות, נותחו מסמכי השותפות כמו גם פרוטוקולים ומחקרים מהשטח (Clifton & Harter, 2003).

אנשים עם מוגבלות בישראל

החוק בישראל מגדיר "אדם עם מוגבלות" כבעל לקות פיסית, נפשית או שכלית לרבות קוגניטיבית, קבועה או זמנית, אשר מגבילה באופן מהותי את תפקודו בלפחות בתחום אחד מתחומי החיים העיקריים. בישראל חיים כיום כ-1,120,100 נשים וגברים עם מוגבלות. שיעורם בקרב האוכלוסייה הבוגרת בגילאי 20 ומעלה הינו 20%, כאשר דרגת המוגבלות מתפלגת בין 8% חמורה ו-12% מתונה. כתוצאה מסטיגמות והיעדר הזדמנויות רק 21% רכשו השכלה אקדמית וכמעט 50% ללא תעודת בגרות (משרד המשפטים, 2020). רק מחציתם מועסקים, שליש מתוכם משתכרים פחות מ-5000 ₪ לחודש ורק קרוב ל-20% מהעובדים עם מוגבלות סבורים כי תפקידם הנוכחי יאפשר להם קידום תעסוקתי. חסמי הפרנסה מובילים גם למצוקה כלכלית – בקרב אנשים עם מוגבלות 17% מעידים על קושי בכיסוי הוצאות חיים בסיסיות כגון, מזון חשמל וכדומה.

חוק שוויון זכויות לאנשים עם מוגבלות (תשנ"ח, 1998) נועד להגן על כבודו וחירותו של אדם עם מוגבלות, ולעגן את זכותו להשתתפות שוויונית ופעילה בחברה. בשנת 2005 נוסף לחוק פרק הנגישות הקובע את החובה להנגיש מבנים, תשתית וסביבה וכן הנגשת השירות לאנשים עם מוגבלות. מאז, בוצעו בחוק מספר תיקונים המרחיבים את זכויותיהם בכל תחומי החיים, לרבות קידום ייצוג הולם והעדפת העסקתם של אנשים עם מוגבלות.

מערך הטיפול השירותים עבור אנשים עם מוגבלות בישראל מבוזר בין מספר משרדים וגופים ממשלתיים: המוסד לביטוח לאומי, משרד העבודה והרווחה והשירותים החברתיים, משרד הבריאות, משרד המשפטים, משרד הבינוי והשיכון ומשרד התחבורה. לצד גורמי ממשל פועלים בישראל עשרות ארגוני סיוע, המספקים מענה מגוון לאנשים עם מוגבלות.

ישראל מעבר למגבלות כשותפות תלת- מגזרית

הגופים החברים בשותפות ישראל מעבר למגבלות:

ג'וינט ישראל - פועל למען אוכלוסיות מוחלשות, יוזם, מתכנן ומפתח תכניות ושירותים, ומוביל ביצירה ובניהול שיתופי פעולה אסטרטגיים עם ממשלת ישראל, רשויות מקומיות, ארגונים חברתיים, מגזר עסקי ופילנתרופיה.

קרן משפחת רודמן - קרן פילנתרופית משפחתית שהוקמה בשנת 2002 על ידי משפחת רודמן. הקרן פועלת בארצות הברית ובישראל ובין השאר מובילה לשינוי מעמדם ומקומם של אנשים עם מוגבלות כשהיא חותרת ליצירת שוויון הזדמנויות ומקדמת את השתלבותם בחברה. הקרן מממנת יוזמות ותכניות חדשניות המציעות מגוון שירותים ואפשרויות לאנשים עם מוגבלות בכל תחומי החיים כגון: כלכלי - תעסוקתי, דיור, השכלה, מנהיגות ועוד. בנוסף, הקרן תומכת במחקר ופרסומים שונים ומעניקה פרסים לתוכניות ואנשים המעודדים שילוב של אנשים עם מוגבלות או משפיעים על השיח הציבורי בתחום.

משרד הרווחה והשירותים החברתיים - אחראי לפיתוח השירותים ופיקוח על מערך המענים ברמה הארצית וברשויות המקומיות, לכלל האוכלוסיות של אנשים עם מוגבלות.

משרד הבריאות - מחלקת שיקום באגף בריאות הנפש - אחראית על שירותי ותהליכי השיקום של מתמודדי נפש, כמו גם השתלבותם בקהילה.

משרד האוצר - הצטרף לשותפות משנת 2017

"זה לשחק במגרש של הגדולים... סוג של עשייה שמשנה תפיסה, שמשנה את הדרך שמשרדי ממשלה עובדים, ואת החיים של האנשים... אנחנו באמת מדברים על עשייה בממדים שישפיעו חברתית על האוכלוסייה של המדינה." (נציגת ממשלה)

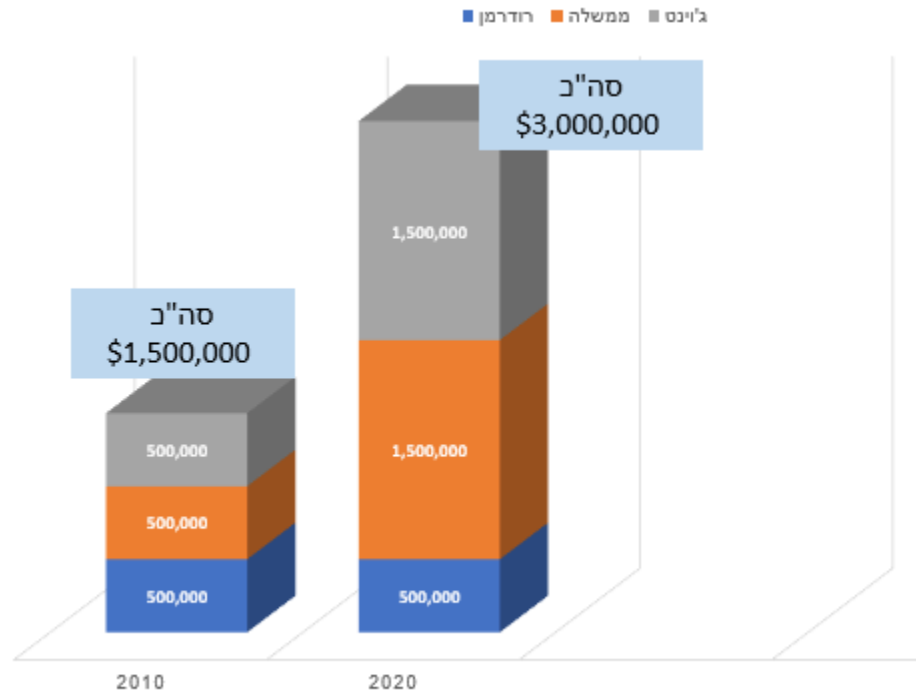
המהלכים שהשותפות מבצעת באים לידי ביטוי בתוצאות משמעותיות בשטח המקיפות:

30 תכניות
כ- 60,000 משתתפים
12 משרדי ממשלה
38 תורמים
28 שותפים עסקיים
34 מחקרים ותוצר ידע

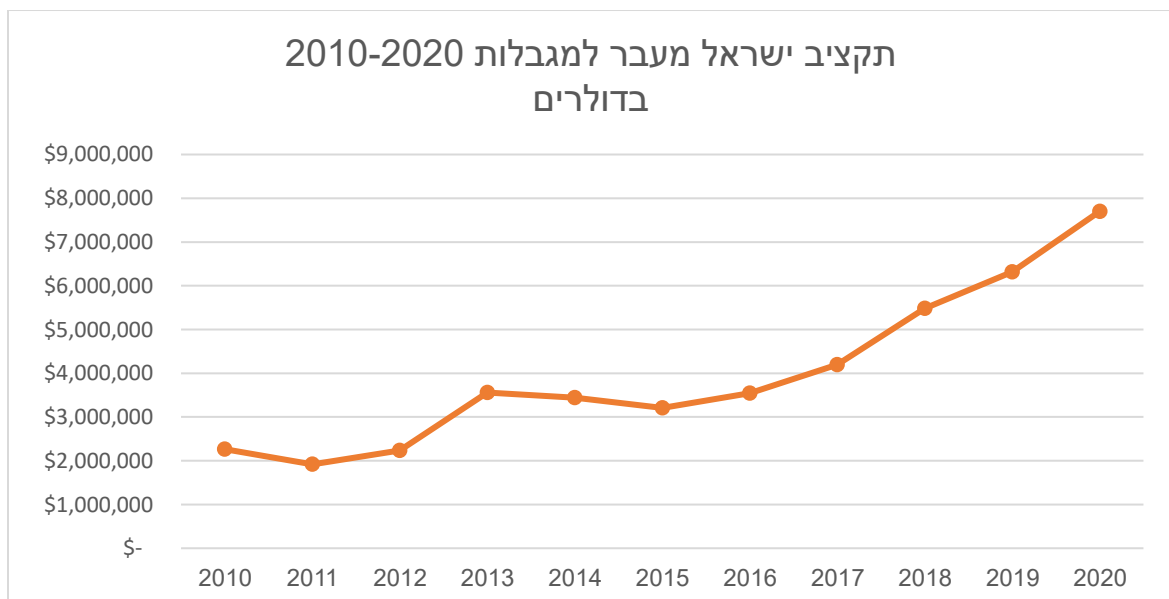
תקציב השותפות:

מתחילת פעילותה גדל תקציב השותפות כמעט פי 20, ובשנת 2020 עומד התקציב השנתי על למעלה מ-28 מיליון שקלים.

תקציב השותפות (היקף ותמהיל) בשנת 2010 לעומת 2020, בדולרים:



תקציב זה מונף ליצירת שותפויות נוספות אשר הגדילו עוד יותר את סך המשאבים שעמדו לרשות הפעילות ישראל מעבר למגבלות.



חמשת המפתחות להצלחת השותפות:

שותפויות חוצות-מגזרים מצליחות להניע חדשנות חברתית כאשר הן המתבססות על מטרה אחידה, עקרונות משותפים, מבנה ומשילות, יחסים ותקשורת בין אישית, וראיה לטווח ארוך (Shier & Handy, 2016). ישראל מעבר למגבלות אימצה כללי מפתח אלה בהובלת השותפות וניהולה:

1. מטרה אחידה – "השותפות זה אני"

"זה כמו שאנחנו יחד בארגז חול ומשרטטים הכל ביחד.
כך נוצרה רמת מחויבות גבוהה של כל אחד מהשותפים." (נציגת ממשלה)

כבר מלכתחילה עסקו השותפים בגיבוש והגדרה של המטרה המשותפת. היה ברור שכל גוף מגיע עם נקודת מבט שונה ויש צורך לקבוע ביחד סדר יום אחוד שמוסכם על כולם.

2. עקרונות משותפים

"תמיד כשאתה מכניס גורם נוסף לתוך שיח, אתה מקבל עושר מאוד גדול ... אתה גם מחפש את המשהו האחר שהם מספקים... לדוגמה, ההבנה הפוליטית של ג'יי, היא עזרה לנו להבין הרבה מאוד תהליכים שקשורים לאו דווקא לעולם התוכן שלנו." (נציגת ממשלה)

כגופים שונים הפועלים בתחום אנשים עם מוגבלות אימצה השותפות שני ערכי ליבה מרכזיים עמם הזדהו כל השותפים: הערך הראשון הוא גיוון – באופן טבעי, נציגים המגיעים מרקע מקצועי וארגוני שונים רואים את הדברים מנקודת מבטם הייחודית. הדיונים סביב קשת הדעות התנהלו תוך הקשבה הדדית ופתיחות שאפשרו תהליך מהיר ויצרתי של בחינת כיווני פעולה, תכנון וביצוע תוך התגברות על משברים והסתגלות למצבים בלתי צפויים. גישה זו גם משכה פנימה פילנתרופים נוספים שחשו שיש להם מקום משמעותי בשיח (Trawalter, 2016). הערך השני הוא "לא עלינו בלעדינו" לפיו בכל דיון והחלטה אנו מקשיבים ומתייעצים עם הציבור בכלל ובדגש על אנשים עם מוגבלות, לומדים ומתייחסים לאתגרים שהם מציגים מתוך חוויית החיים שלהם.

3. מבנה ומשילות



הג'וינט מתפקד כארגון שדרה ומתכלל (Turner et al, 2012, DuBow et al, 2018) – ככזה, הג'וינט מביא ידע ומודלים חדשניים, מאפשר חיבורים, מפגיש ומתאם בין בעלי עניין ומומחים בתחום אנשים עם מוגבלות, מוביל את גיבוש החזון והאסטרטגיה, את פיתוח השירותים, ואת הפעלת התכניות, מדידת ביצועיהן והערכת איכותן. כל זאת תוך הבטחת המשכיות ואפקטיביות המיזמים וקידום מדיניות שתאפשר יישום בר-קיימא. הג'וינט אחראי גם על גיוס

שותפי המימון ואחראי על ניהול תקציב המיזם – כאשר משאבי הפעילות מגיעים ממטריה תקציבית משותפת לכל הגופים ניתן לפזר סיכונים ולהשקיע בתשתיות ומחקרים (Fiestier, 2017).
יתרה מכך – באופיו הארגוני של הג'וינט, בגישה הניהולית ובמתודת העבודה שלו גלומים יתרונות משמעותיים עבור ישראל מעבר למגבלות: הגיבוי המלא של הדרג הבכיר בג'וינט -- דרקטוריון JDC העולמי ועדת מוגבלות והמנכ"לית. ומעבר לכך מנהלת השותפות הנהיגה תרבות ארגונית המגשרת בין גופים בעלי אופי שונה והפגינה יכולת למצוא פתרונות יצירתיים לבעיות שלעיתים נראות סבוכות ובלתי ניתנות לפיצוח.

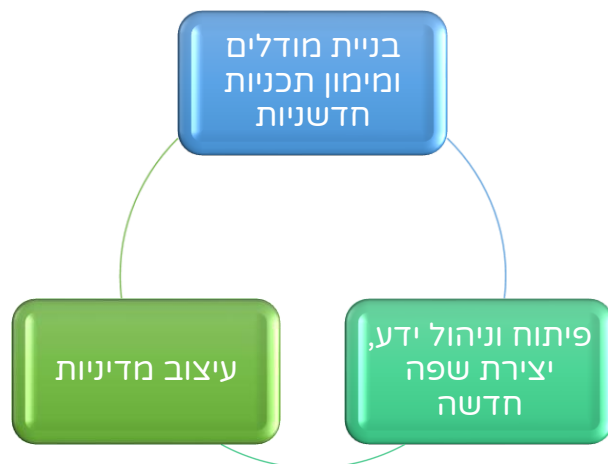
*"אחד הדברים הכי בולטים בהצלחת השותפות זה להגיד 'אנחנו' וזו הגדולה של מנהלת השותפות."
(נציגת קרן משפחת רודרמן)*

4. יחסים ותקשורת בין אישית - חברי השותפות מעידים על מערכת יחסים אינטימית וקרובה. לאור חשיבות המטרה הם מתייחסים זה לזה בענווה וצניעות מפגינים הכרה הדדית וכבוד מקצועי מתוך הבנה שכל אחד מהם נחשב למומחה בתחומו ולכן ראוי להקשיב לו גם כשיש חילוקי דעות, ולזכור לתת קרדיט כשצריך. עם הזמן הוסרו מחיצות ובין החברים החלו להירקם קשרים בלתי פורמאליים, שנוצרו במהלך ישיבות, מפגשים וסיורים בארץ ובחו"ל.

5. ראייה לטווח הארוך - מתחילת דרכה נבנתה השותפות כמעבדה, אשר הצלחתה טמונה בהעברת התוצרים שלה לידי הממשלה. לכאורה, ניתן היה לצפות לירידה במוטיבציה ולעייפות במשך הזמן, אך בפועל, על בסיס יחסי הגומלין המצוינים בין מריביה והמעורבות הגבוהה של חבריה צברה ישראל מעבר למגבלות תנופה שמבטיחה קיימות ויכולת הרחבה עתידית של התכניות השונות.

ישראל מעבר למגבלות - ערוצי הפעולה

במהלך 2019 ו-2020 – במסגרת תכנון אסטרטגי של כלל הג'וינט – הושם דגש על מיקוד בעשייה מוכוונת תוצאות מדידות המייצרות השפעה רחבה. כנגזרת מכך, האימפקט אליו חותרת ישראל מעבר למגבלות הינו **מקסום חיים עצמאיים לאנשים עם מוגבלות על ידי הגדלת השוויון בהשתתפות חברתית וכלכלית**. ברוח זו הוגדרו שלושה ערוצים אסטרטגיים המשולבים זה בזה תוך השפעה הדדית:



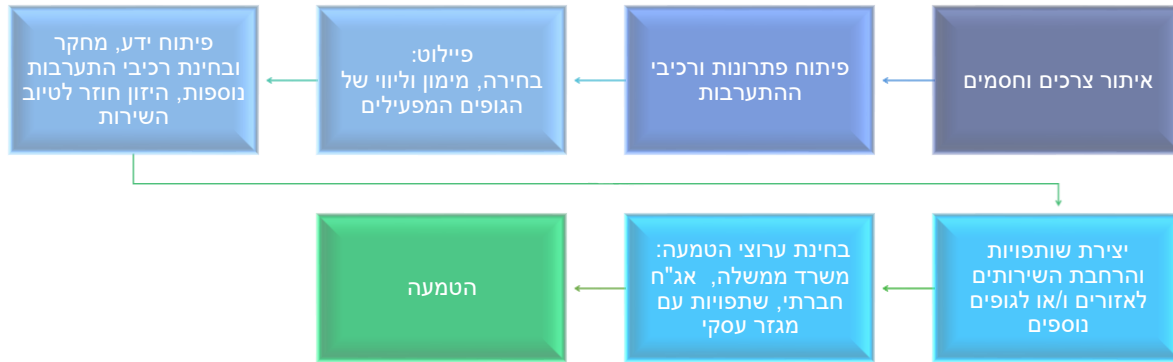
העבודה הסינרגטית ויחסי הגומלין בין שלושת הערוצים הללו, מאפשרים לשותפות לעבוד בצורה מערכתית, ומשפרים את הסיכוי להטמיע תפישות חדשניות, לפתח שירותים מתקדמים, וליצר שפה אחידה בין השירות הציבורי לבין המענים הניתנים על ידי הגופים בשטח.

קרבן משפחת רודרמן הניעה והובילה שני מהלכים מרכזיים התומכים בערוצי הפעולה על ידי העלאת מודעות ציבורית ושינוי תפישות ושיח הדדי בין אנשים עם וללא מוגבלות:

- **"Friending" (מתחברים)** – במסגרת שותפות ישראל מעבר למגבלות ויחד עם הקרן המשפחתית על שם תד אריסון מתקיימים מפגשים ודיונים במגוון זירות: אקדמיה, משפיענים (אנשי דת, אנשי ציבור נותני שירות), מגזר עסקי, מנהיגות אזרחית (כגון קבוצות לינק 20) ואומנות ועיצוב.
- **מדד הנגישות העירונית השנתי** – קרן משפחת רודרמן יחד עם קרן אריסון פיתחו מדד הבוחן את עמדות הציבור וחוות דעתו על תפקוד הרשות המקומית סביב היבטים שונים של היחס וההתנהגות כלפי אנשים עם מוגבלות תוך שימת דגש על רב תרבויות ודתות.

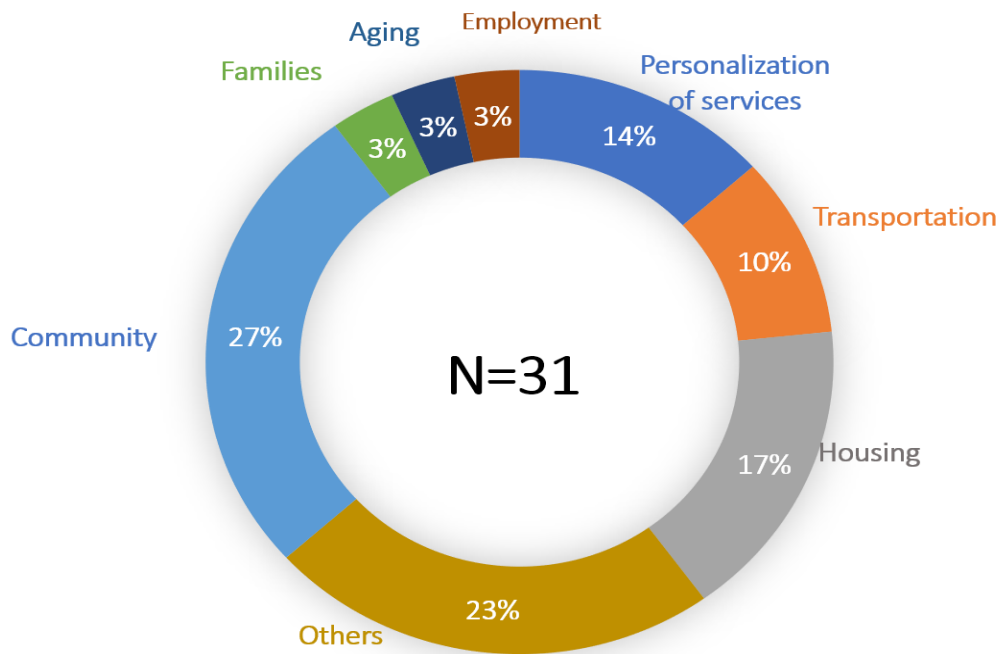
פיתוח והפעלת שירותים ותוכניות

שיפור חייהם של אנשים עם מוגבלות הוא אתגר חברתי מורכב בו נדרשת גישה יזמית המאפשרת לממשלה להתנסות בפילוטמים, להפיק לקחים, לעדכן וליישם את התכניות ולהרחיבן לאורך זמן. השירותים נמדדים לא רק על פי הערכת איכותם אלא גם על בסיס מידרגיות (Scalability) – היכולת לשכפלם, להגדיל את השפעתם ולוודא כי המשאבים התקציביים והמקצועיים הנדרשים הינם ברי קיימא. תהליך פיתוח הפילוט מבסס תשתית מקצועית, ארגונית ומימונית להטמעת השירותים ובכלל זה מנגנוני ליווי בדמות ועדת היגוי וועדות ביצוע לכל תכנית.



הישגים

במהלך השנים פיתחה ישראל מעבר למגבלות יותר מ-30 תכניות המבוססות על עקרונות של שירות מוכוון אדם ומתן מענים במסגרת הקהילה בקשת מגוונת ורחבה מאד של תחומי החיים:



”

צריך להבין שזה לא רק תוכניות אלא פתאום יש שינוי של שפה - אתה כל הזמן עסוק בשפה בהמשגה... כל הישיבה הזאת ביחד שמדברים מתוככים זה יוצר את הדבר החדש... יש יושרה ותחושה של שליחות, יש פה כוונה ליצור תשתיות, מבוססות ערכים של הוגנות רבה יותר כלפי אנשים עם מוגבלות. (מנכ"ל ארגון מפעיל)

פיתוח והפצת ידע

האסטרטגיה של ישראל מעבר למגבלות לפיתוח הידע והפצתו נועדה לקדם החלטות מושכלות, שיפור שיטות וכלים, בחינת מידת האפקטיביות של התהליכים והתוכניות החדשות כמו גם העלאת מודעות והשפעה על מקבלי החלטות, מובילי דעה והציבור כולו. השותפות מייבאת ומנגישה ידע בין לאומי, מקרי בוחן ו- Best Practices כמצע לחדשנות בפתרונות. זאת במקביל לפיתוח ידע מחקרי ויישומי מתוך התכניות שנועד לקדם התמקצעות שדה.

אלה הם תהליכים מתמשכים של יצירת ידע חדש, חילוצו, איסופו וניתוחו להבנת הבעיות, הצרכים והחסמים, ולמיפוי פתרונות אפשריים, תוך למידה ממומחים וזיהוי מגמות ומודלים מוצלחים מהארץ ומהעולם.

הפצת הידע מתבצעת בכנסים וימי עיון, הכשרות, סדנאות, סיורים ומפגשים שמטרתם חשיבה משותפת והתייעצות עם גורמי מקצוע בשטח, אנשים עם מוגבלות ובני משפחתם, משפיענים ומנהיגים במגזר הציבורי, החברתי והעסקי.

הישגים:

בשנים 2011, 2014, ובשנת 2017 יצאו משלחות המונות כ-20 משתתפים לסיור למידה בארה"ב. כך מספרת אחת המשתתפות:

”

אחרי שפעמיים נחשפתי לכנסים ולמומחים שפגשנו בבוסטון, שהביאו את הנושא של *inclusion*, אני עכשיו עסוקה מאוד בתוצאות של הבידול, ואני חושבת שהפכתי להיות די שגרירה של השילוב, בשבילי זו הייתה חוויה יוצאת דופן, מאוד משנה תפיסה. באמת כשהסתכלתי סביבי ראיתי שהאנשים עם המגבלה שהיו הישגיים יותר... זאת הייתה בהחלט חוויה, וגם ממד מאוד משמעותי בתפיסה של המדיניות. בעיניי זאת דוגמה מרגשת. **(נציגת ממשלה)**

ישראל מעבר למגבלות מצליחה במידה רבה לקדם את מצב הידע בתחום, ולפעילות זו תרומה משמעותית לשינוי עמדות בקרב קובעי המדיניות. הסיורים והסמינרים שנערכו לקובעי מדיניות מוצבו כמחוללי שינוי, והדבר נכון במיוחד סביב נושא סל תקצוב אישי: בעקבות הסיור בשנת 2014, הובילה השותפות שנת למידה אשר הניבה חוברת הסוקרת את העקרונות המרכזיים של תקצוב אישי ובהמשך התקיימו שלושה כנסים בינלאומיים עם צוותי מומחים מארה"ב. תהליכי למידה וידע אלו היוו מנוע לשינוי עמדות ניכר בקרב קובעי המדיניות בישראל. כמו כן, הסיורים להכרות עם תחום הדיור אפשרו לצאת לתהליכים של קידום דיור עצמאי בקהילה.

לאורך השנים בוצעו מחקרים, נכתבו ניירות עמדה, חוברות הדרכה וערכות הפעלה, סרטונים, וכלי עבודה ונבנו מארזי ידע בהנגשות לסוגי מוגבלות שונים ובהתאמות תרבותיות לחברה הערבית והחרדית. ידע זה מוצג דרך קבע בדו"ח השנתי של ישראל מעבר למגבלות, בספריה הדיגיטלית [באתר הג'וינט](#) ובחוברת עובדות ונתונים על אנשים עם מוגבלות בישראל המתעדכנת ומתפרסמת מעת לעת. כמו כן, השירותים הייחודיים שפותחו מוצגים בכנסים ובפורומים מקצועיים בארץ ובעולם.

השותפות פועלת לפתח ולהנגיש ידע רלוונטי בעתות משבר וחירום כמענה לצרכים של אנשים עם מוגבלות והצוותים שעובדים איתם. כך לדוגמה, בשנת 2020 עם פרוץ משבר הקורונה הופק סל כלים ייעודי להתמודדות עם האתגרים הנפשיים, החברתיים, הבריאותיים, הלוגיסטיים והטכנולוגיים שחוו אנשים עם מוגבלות ומי שנמצאים במעגלים הסובבים אותם.

קרן משפחת רודמן רתמה את מומחיותה בתחום השירותים לאנשים עם מוגבלות כמו גם את המוניטין והקשרים הבין לאומיים שלה לפיתוח הידע של השותפות והפצתו ברחבי העולם:

לצד פעילותה בתוך השותפות הפיקה ותרגום של ניירות עמדה, מאמרים וספרים, והנגישה אותם לציבור הרחב. בין יוזמותיה הרבות בולט במיוחד אירוע בשיתוף ארגון "קולולם" שנערך בישראל במרץ 2018 ובו השתתפו מעל 8,000 אנשים עם וללא מוגבלות לשירה משותפת.

עיצוב מדיניות

במטרה להשפיע על מקבלי ההחלטות ולייצר רפורמה במערכת הציבורית "ישראל מעבר למגבלות" פועלת כל העת לאתר תחומים בהם נדרשים מענים חדשניים ואפקטיביים, ההולמים את התפישות העדכניות והמחייבים שינוי מדיניות בכל הקשור לאנשים עם מוגבלות. השותפות חותרת להגדיל את המשאבים העומדים לרשותה, לרתום משרדי ממשלה נוספים, להסיר חסמים רגולטוריים ולהשפיע על תפישת העבודה של אנשי המקצוע ומקבלי ההחלטות באמצעות הקניית ידע וכלים. השותפות מיישמת עקרונות שהינם אפקטיביים במיוחד לעצב מדיניות חדשה (Gold & Cities, 2014): עבודה מערכתית חוצת משרדים ורשויות, איגום משאבים ומינופם לטובת נושאים גדולים עם פוטנציאל שינוי משמעותי, וחווית למידה משותפת המשפיעה תחילה על תפיסות אישיות ובהמשך בעבודה המקצועית.

הישגים



שכשאני אגיד תיקצוב אישי – אז לא יזרקו עליי עגבניות, שכשאני אגיד רב-נכותי – יגידו בהחלט צריך לדבר, כאילו כל השיח הזה מאוד השתנה (נציגת ממשלה)

במהלך פעילותה הצליחה השותפות להשפיע על עדכון המנגנונים ועקרונות העבודה על פיהם פועלים משרדי הממשלה, ויצרה תשתיות בינמשרדיות שנועדו לאפשר שירות מדויק יותר לאדם, ואלה ההישגים המרכזיים:

מעבר לשירות מוכון אדם – המספק שירותים ומענים לפי הצרכים האישיים של אנשים עם מוגבלות ולא לפי סוג מגבלה. משרד הרווחה אימץ תפישה זו בהקמת מינהל מוגבלויות תוך שביטל את האגפים "מומחי האוכלוסייה" (שכלית התפתחותית, שיקום ואוטיזם), חילק מחדש את תחומי הסמכות והאחריות ובנה יחידות לפי מומחיות תוכן ופעילות (אגף תכניות - הערכה והכרה, אגף קהילה, אגף דיור).

פיילוט ראשון תקצוב מותאם אישי – במסגרת השותפות פועל פיילוט במשרדי הרווחה והבריאות לבחינת המנגנון לאספקת שירותים באמצעות תקצוב אישי, המאפשר סל מענים גמיש לכל אדם עם מוגבלות בהתאם לרצונותיו וצרכיו. גישה זו, המדגישה היבטים של חיים בקהילה, דיור עצמאי, בריאות, השתלבות במוסדות חינוך, הכשרה וליווי תעסוקתי אישי, מחוללת מהפיכה המשפיעה על כלל הפתרונות שמציעים המשרדים. התכנית נבחרה על ידי ה zero project ונכללה בדוח של Best Practices לאנשים עם מוגבלות ברחבי העולם לשנת 2019.

תכנית דיור נתמך – שפועלת כחלק ממפת השירותים של מינהל מוגבלויות מספקת מעטפת ליווי לאנשים שמעוניינים לגור באופן עצמאי בקהילה, תוך תקצוב של מתאם ומלווה בקהילה, המאויש גם על-ידי אנשים עם מוגבלות. התכנית נבחרה ב-2015 על ידי ה zero project כאחת מהשיטות החדשניות לקידום חיים עצמאיים של אנשים עם מוגבלות.

הרחבת מגוון השירותים עם משרדי ממשלה נוספים – בעקבות הצטרפות מספר משרדי ממשלה, כגון הביטוח הלאומי, משרד השיכון, משרד הספורט, המשרד לשוויון חברתי ומשרד המשפטים, גדל תקציב השותפות ונוצרו שירותים חדשים. תקציבי הממשלה מנותבים לפיתוח שירותים ומענים חדשניים על פי מודלים שמקדמת השותפות, ביניהם:

- **"מרכזים לחיים עצמאיים ברשת"** - תשתית רב-ערוצית דיגיטלית לשיתוף ידע וצריכת מידע לצורך מיצוי זכויות, ולפיתוח שירותים תומכי חיים עצמאיים של אנשים עם מוגבלות החיים בקהילה, תוך שיתופם בהקמה ובהפעלה
- **מיזם הדירות** - מודל דיור בר-קיימא למגורים עצמאיים של אנשים עם מוגבלות, המאפשר לאנשים עם מוגבלות, שאינם זכאים לדיור ציבורי, לרכוש דירות. מהלך זה נוצר בעיקר באמצעות איגום משאבים המבוסס על היוון שכר הדירה החודשי של הדיירים ומימון נוסף של פילנתרופיה והמוסד לביטוח לאומי.
- **שווים בספורט** - יצירת תשתית עירונית מנגישה המאפשרת לאנשים עם מוגבלות לעסוק בפעילות גופנית ליד הבית.
- **בתים חכמים** - גיבוש מודל להתאמת פתרונות טכנולוגיים להגברת עצמאות. תכנית הכוללת התאמה, רכישה והטמעת השימוש בפתרונות טכנולוגיים על מנת לאפשר לאדם מירב עצמאות וביטחון במרחב הביתי.
- **קבלת החלטות נתמכת** - בניית תהליך מוסדר של הכשרה וליווי לאדם הנתמך ולתומך, המאפשר לאדם לקבל החלטות על חייו. המודל מהווה חלופה לאפוטרופוסות, ופועל בערוץ משפטי וערוץ ההסכמי, בהמשך לתיקון 18 לחוק האפוטרופוסות.

בכל הקשור לעיצוב מדיניות השכילה קרן משפחת רודרמן לתמוך בשינויי המדיניות גם באמצעים של ארגון סגור חברתי כגון קמפיינים בנושאי תחבורה ודיור, והקמה וליווי של לינק 20. הקרן עבדה בסנכרון ובשיתוף פעולה כמכפיל כח שמקדם מודעות ומדיניות של השדה תוך שמירה על האינטרסים ועל המרקם העדין של השותפות.

תובנות מרכזיות מהשותפות

ישראל מעבר למגבלות הינה שותפות תלת-מגדרית ששגשגה בזכות תמיכתה של קרן משפחת רודרמן. הצעדים שנקטה הקרן והדרך בה היא התנהלה בתוך השותפות עשויים לספק ידע חשוב לפילנתרופים נוספים שמעוניינים ליצור או לקחת חלק בשותפות דומה. לסיכום מסמך זה חשוב להצביע על מספר מאפיינים בהתנהלותה של הקרן שהיוו גורמי מפתח להצלחה:

מעורבות - כניסה לשותפות כזו מחייבת, מעבר להשקעת משאבים כספיים, מעורבות גבוהה ופעילות מתמדת של הקרן מתוך עמדת מנהיגות.

לדעת את מקומך - לממשלה ולגופים הציבוריים אחריות ראשונה ומרכזית בתקצוב בהפעלה ובפיקוח על שירותים חברתיים. תפקיד הקרן הוא זמני וממוקד בהצאת השינוי וליווי הטמעתו, ולעיתים כרוכה בפשרות.

סבלנות ואורך רוח - שינוי חברתי וביצוע רפורמות ציבוריות הוא מהלך מורכב ולכן יש להתכונן למרוץ ממושך, ולהבין שעבודה עם ממשלה דורשת סבלנות, אך בסופו של דבר היא מאפשרת להשיג שינויים מהותיים.

מקצוענות - רמת מומחיות גבוהה של הקרן בתחום בו עוסקת השותפות היא נכס קריטי. שותפים מוכנים להקשיב (ולשנות את דעתם) כאשר מולם אנשים המוכיחים ידע בקיאות ומעורבים בהתקדמות באופן שוטף.

ערכים - שותפות המבוססת על כבוד הדדי, סובלנות ותקשורת בגובה העיניים יוצרת אווירה ותרבות ארגונית שמסייעת לקבל החלטות באופן מיטבי ולהתגבר על משברים. ערכים אלו מחלחלים החוצה ומשפיעים גם על התקשורת של השותפים עם גופים ובעלי עניין אחרים הפועלים בשדה.

גמישות - כתנאי הכרחי לחדשנות ויצירתיות חשוב להקשיב לצרכני השירותים ולהשתמש ב"חכמת ההמונים" בדרך לפיתוח שירותים רלוונטיים ועדכניים.

עצמאות - במקביל לחברות בשותפות, הקרן היא גוף אוטונומי עם חוזקות המאפשרות לה לבצע מהלכים נוספים התורמים מבחוץ לקידום המטרות כגון סינגור, ניהול קמפיינים, ופגישות עם מקבלי החלטות.

מיצוב ומיתוג - גופי ממשלה מכירים בערכה של פילנתרופיה הממצבת את השותפות כיוקרתית, חדשנית ודינאמית, ומאפשרת מינוף קשרים בינלאומיים עם מומחים, וגופים עסקיים וקרנות נוספות.

בחירת הגוף שמנהל את השותפות - על מנת שהמיזם יצליח חשוב לחבור לארגון אשר לו קשר בלתי אמצעי עם הממשלה, בקיאות בעבודה עם פילנתרופיה והכרה בערכה, מומחיות בתחום העשייה כמו גם יכולות בפיתוח ובהפעלת תכניות. מעבר לעבודה השוטפת עם אנשי המקצוע בארגון, מומלץ לאנשי הקרן ליצור תקשורת עם הועד המנהל כדי שיעודד וייתן גיבוי.

העדפת ה"אנחנו" - משמעותה מחויבות להצלחת האחר. דהיינו, למרות המאמצים והמשאבים העצומים שהקרן משקיעה, נציגיה נדרשים לא אחת לשים בצד את טובתם האישית, "לפנות את הבמה" ולאפשר לשותפות לקצור את הפירות כקבוצה.

שותפות ישראל מעבר למגבלות והג'וינט העולמי

שותפות "ישראל מעבר למגבלות" הובילה בהצלחה תהליכים של שינוי תפישות הן בקרב חברי הוועד המנהל של הג'וינט העולמי, והן בקרב הדרגים המקצועיים של הארגון. נושא שילובם של אנשים עם מוגבלות הפך לנוכח ולרלוונטי מבחינת חתירה ליצירת ארגון הג'וינט כמקום עבודה מגוון ומכליל ומבחינת הפעילות והשירות של הג'וינט בקהילות היהודיות בעולם. יעדים אלו הושגו בזכות תהליכי עבודה מתמשכים בשדרות שונות של הארגון.

בעת חיזוש הסכם השותפות בין קרן רודרמן והג'וינט בשנת 2014, נכללו בהסכם סעיפים בדבר הקמת ועדה גלובלית בג'וינט העולמי שתעסוק בתחום המוגבלות, תחום שעד אז לא זכה לייצוג בוועד המנהל של הג'וינט העולמי. בעקבות זאת, הוקם כוח המשימה העולמי של הג'וינט להגברת המודעות לאנשים עם מוגבלות **Global Taskforce on Awareness of People with Disabilities** שהורכב מחברי הנהלת הג'וינט ובהובלתו של ג'יי רודרמן. כוח המשימה קיים שני מפגשים בשנה בכדי לקדם נושא זה במטרה לפעול לשילובם של אנשים עם מוגבלות בכל תחומי העבודה והעשייה של הג'וינט העולמי. במהלך צבר הזמן כוח המשימה פופולריות, בכל מפגש השתתפו כשלושים נציגים, תחום המוגבלות קבל נוכחות ורבים מחברי הוועד המנהל הגיעו לישראל להיכרות עם התכניות השונות של ישראל מעבר למגבלות. השותפות הלכה והתבססה כמקור הידע המקצועי וכגוף המוביל בג'וינט העולמי בתחום שילוב אנשים עם מוגבלות.

כחלק מהמהלך הגלובלי, בישראל מעבר למגבלות נוסח נייר מדיניות שאושר על ידי כוח המשימה וכן על ידי הוועדה העולמית לתכנון של הג'וינט (Global Planning Committee). המסמך, שכותרתו "JDC – Becoming an Inclusive Organization" התבסס על ההבנה שהשינוי הארגוני יצמח מתוך ההכרה שקהילה מכלילה היא קהילה חזקה יותר וכן שרבים מהאתגרים ומההזדמנויות העומדות בפני אנשים עם מוגבלות הם אוניברסליים. המסמך תאר את הצעדים שארגון הג'וינט העולמי יכול לנקוט על מנת לקדם הכללה של אנשים עם מוגבלות בעבודתו ברחבי העולם.

בהמשך לאימוץ האג'נדה שהוצגה בנייר המדיניות, פותחה תוכנית הכשרה בינלאומית על ידי מחלקת משאבי אנוש העולמית של ג'וינט בשיתוף עם ישראל מעבר למגבלות. 17 עובדי הג'וינט, נציגים מכל אזורי הארגון וממחלקת משאבי אנוש, נפגשו בירושלים בדצמבר 2016 לסמינר בן שלושה ימים, בהובלת מומחים מארה"ב לשילוב אנשים עם מוגבלות בקהילה. מטרת הסמינר הייתה להבנות קהילה מקצועית JDC – Cross-organizational Community of Practice, קהילה שתפעל לעידוד ולקידום נושא שילובם של אנשים עם מוגבלות בכל הפרויקטים והפעילויות של הקהילות השונות.

ב-2017, בחסות מחלקת משאבי אנוש של הג'וינט העולמי, השתתפה משלחת של הארגון, שכללה נציגי ממשלה, עובדים וחברי הוועד המנהל העולמי של הג'וינט, בכנס השנתי של קרן רודרמן בנושא שילוב שהתקיים בבוסטון.









כתוצאה מיזמות שונות אלו חלחלו ערכי השילוב וההכללה למגוון פעילויות בקהילות בג'וינט אירופה וברית המועצות לשעבר (FSU). נערכו תצוגות אופנה בהשתתפות אנשים עם מוגבלות, הושקו פרויקטים להורים לילדים עם מוגבלות, ילדים עם מוגבלות שולבו בפעילויות השוטפות, פותחו תכניות מנהיגות לאנשים עם מוגבלות, נערך כנס לקידום טכנולוגיה מסייעת ועוד.

בשנת 2020, התפתח כוח המשימה לכדי ועדה מייצגת גלובלית: **Global Advisory Committee for People with Disabilities** שמורכבת מחברי בורד ותומכים אסטרטגיים נוספים וממשיכה למצב את הנושא של אנשים עם מוגבלות בעדיפות סדר היום של ארגון הג'וינט העולמי.

מסורת נוספת שהושרשה בפעילות בג'וינט העולמי וג'וינט ישראל היא ציון היום הבינלאומי לאנשים עם מוגבלות החל ב-3 בדצמבר:

בשנת 2017 משתתפי הקהילה המקצועית (Community of Practice) ציינו את היום זה בפעילויות שונות המעלות מודעות לאנשים עם מוגבלות במספר מוקדים שונים בקהילות הג'וינט:

JDC is proud to share our global efforts in honor of the international day for the rights of people with disabilities, on and around December 3rd

 <p>New York Staff workshop on inclusion and exposure to JDC's global work</p>	 <p>Jerusalem Staff workshop with film screening on stigmas and inclusion</p>	 <p>Berlin European Council of Jewish Communities with JDC – Welfare Conference on Inclusion</p>	 <p>Moscow Disco Party at the Moscow community center for people with and without disabilities For young adults</p>
 <p>Kiev Conference JCC's staff, schools and kindergartens with kids and youth (with or without special needs)</p>	 <p>Odessa Warm Home activity for people with special needs</p>	 <p>Mumbai Challa Baking with community volunteers and people with disabilities</p>	 <p>Entwine Social media presence</p>

בשנת 2018 לדוגמא, ציינה ישראל מעבר למגבלות את היום בישראל ובג'וינט העולמי באמצעות קמפיין רשת תחת ההאשטג "# עם מוגבלות. ללא מוגבלות. אנשים", בהשראת קמפיין דומה לשינוי עמדות שנערך בחברת CISCO העולמית. ובשנת 2020, ברוח תקופת משבר הקורונה, התקיים ביום זה מפגש זום אשר בפעם הראשונה כינס את כל עובדי הג'וינט סביב העולם וחברי הבורד לשעה שהוקדשה לנושאים הקשורים לאנשים עם מוגבלות.



שותפות ישראל מעבר למגבלות וג'וינט ישראל

במסגרת התפיסה ההוליסטית של חיבור בין כל מעגלי ותחומי החיים, וההכרה שאנשים עם מוגבלות אינם מאפיינים קבוצות גיל או סקטורים ספציפיים, אלא הם חלק מכל שדרות האוכלוסיות בחברה, הקימה והובילה ישראל מעבר למגבלות פורום רחבי בג'וינט ישראל, שכלל נציגים מכל האגפים: אשל, אשלים, תבת, אלכא ומכון מאירס ברוקדייל, שמטרתו לקדם שיתוף ידע ולמקסם יכולות בשילוב אנשים עם מוגבלות בתכניות הג'וינט, והשותפות התבססה כגוף הידע המקצועי ובקטליזטור לקידום תחום זה.

במהלך שנת 2019, כחלק משינוי ארגוני בג'וינט ישראל, הוחלט להעביר את האחריות הניהולית על הפעילויות בתחום ילדים עם מוגבלות מאגף אשלים לישראל מעבר למגבלות. כמו כן, בתחום תעסוקת אנשים עם מגבלות, האחריות לארכיטקטורה עברה לישראל מעבר למגבלות, כאשר הפיתוח במידה ויידרש יתבצע על ידי תבת.

ישראל מעבר למגבלות פועלת בשיתוף פעולה עם כל אגפי ג'וינט ישראל תוך איגום של ידע ומומחיות להובלת אימפקט בכל ברמה הלאומית בחייהם של אנשים עם מוגבלות בישראל בכל תחומי החיים. (להוסיף גרף על תכניות ברצף גילאים ותחומי חיים).

קן משפחת רוזרמן תרמה ותמכה בפיתוח תכניות באגפים השונים:

אלכא

מנהיגות מתנדבת תכנית המסייעת לעמותות להגשים את הפוטנציאל שלהן על ידי פיתוח ההנהגה של הוועד המנהל והמנכ"ל. במסגרת התכנית מנהיגים עם מוגבלות שולבו בתכניות של אלכא, ובמקביל בכירי ממשל שולבו בוועדי מנהלים של עמותות לאנשים עם מוגבלות.

אשלים

"עמית למשפחה" מערך התנדבות קהילתי עבור ילדים עם מוגבלות ובני משפחותיהם, על מנת להפחית מהעומס הכרוך בגידולם וטיפוחם, להעצים את המשפחה ולהעמיד לרשותה מגוון משאבים.

שיבולים

התכנית מקדמת השתלבות של צעירים עם מוגבלות באופן יחידני במכינות הקדם צבאיות, באמצעות מתן סל תמיכות לצעירים ולמכינות: הדרכה ע"י אנשי מקצוע, חונכות, הנגשת מבנים, טיולים מונגשים, תיווך למסגרות המשך ולעולם בוגרי המכינות.

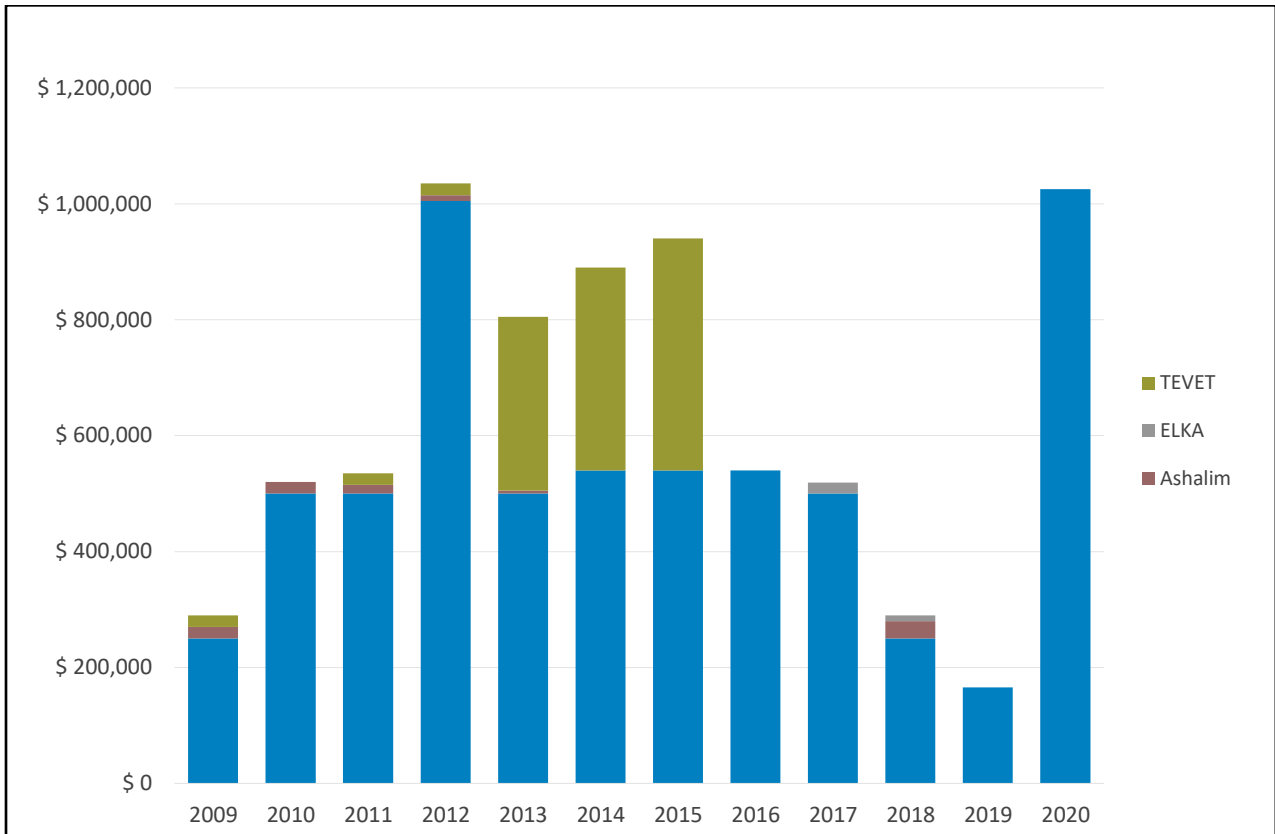
עסק שווה

מיזם עסקי-חברתי לקידום תעסוקה איכותית של אנשים עם מוגבלות, תוך התמקדות בחברות הגדולות במשק הישראלי. אסטרטגייה הפועלת בשלושה מישורי פעולה: הקמת רשת קשרי עבודה (נטוורקינג) חזקה הכוללת את בכירי המשק, תמיכה וליווי ישירים של החברות מהמגזר והעלאת מודעות ושינוי עמדות בתחום תעסוקת אנשים עם מוגבלויות בכלים שונים.

רמפה

ליווי פרטני לאנשים עם מוגבלות להשתלבות בעבודה בשוק החופשי. התכנית כוללת אבחון תעסוקתי, כלים לחיפוש עבודה, הכנה לראיונות עבודה, תקשור המוגבלות, התמקדות בתפקוד ובהתאמה לתפקיד, התמודדויות בהשתלבות במקום עבודה חדש וסיוע בפועל של רכזת קשרי מעסיקים בחיבור למשרות מתאימות.

תרומות קרן חודרמן לג'וינט ישראל
לפי שנים ואגפים, בדולרים



Buse, K., & Tanaka, S. (2011). Global Public-Private Health Partnerships: lessons learned from ten years of experience and evaluation. *International dental journal*, 61, 2-10.

Clifton, D. O., & Harter, J. K. (2003). Investing in strengths. Positive organizational scholarship: *Foundations of a new discipline*, 111-121.

DuBow, W., Hug, S., Serafini, B., & Litzler, E. (2018). Expanding our understanding of backbone organizations in collective impact initiatives. *Community Development*, 49(3), 256-273.

Ferris, J. M. and Williams, N. P. O. (2012) *Philanthropy and Government Working Together: The Role of Offices of Strategic Partnerships in Public Problem Solving*, University of Southern California: Center on Philanthropy & Public Policy

Fiester, L. (2017) *Roles of Engagement: Strategies and Tactics for Philanthropic-Government Relations in Policy Reform*, The Atlantic Philanthropies.

Gold, A., & Cities, L. (2014). How Do You Build the "Right" Cross-Sector Partnership to Implement Collective Impact Approaches?. *Community Investments*, (01), 05-10.

Shier, M. L., & Handy, F. (2016). Cross-sector partnerships: Factors supporting social innovation by nonprofits. *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance*, 40(3), 253-266.

Trawalter, S., Driskell, S., & Davidson, M. N. (2016). What is good isn't always fair: On the unintended effects of framing diversity as good. *Analyses of Social Issues and Public Policy*, 16(1), 69-99.

Turner, S., Merchant, K., Kania, J., & Martin, E. (2012). Understanding the value of backbone organizations in collective impact. *Stanford Social Innovation Review*, 1.

כנסת ישראל - [חוק שוויון זכויות לאנשים עם מוגבלות, תשנ"ח-1998](#).

מאירס - ג'וינט מכון ברוקדייל (2009) [מבוגרים בעלי מוגבלות בישראל](#) - דוח מחקר

משרד המשפטים, נציבות שוויון זכויות לאנשים עם מוגבלויות (2020) [אנשים עם מוגבלות בישראל 2019, נתונים](#)

[סטטיסטיים נבחרים](#).