

# המדריך להקמת קרן קהילתית

## פ ת ח ד ב ר

מרכז שיתופים פועל לקידום תהליכים של התמקצעות בקרב ארגוני המגזר השלישי. המרכז עורך מיפוי מתמשך של הצרכים והפערים בקרב ארגוני המגזר ויוצר שותפויות מקצועיות לצמצום פערים אלה. הכלי שלפניכם הוא חלק ממערך כלים המיועד לקדם את המקצועיות במגזר השלישי וכן לעודד יוזמה והקמה של מודלים לקידום החברה האזרחית בישראל.

כלי זה מבוסס בעיקרו על הניסיון המקצועי המצטבר בהקמה וניהול של הקרן הקהילתית בטירת כרמל. תיעוד ועיבוד השלבים בפיתוח הקרן הקהילתית בטירת כרמל, בוצעו על ידי אלכס וידרה מ"אלכס וידרה יועצים" ועתר רזי-אורן (לשעבר מנהלת הקרן הקהילתית), המודל הגנרי פותח ב"שיתופים" כשירות ליזמים נוספים שירצו ללמוד ולהקים קרנות קהילתיות נוספות.

בהצלחה,

גלי סמבירא, מנהלת מקצועית

שלמה דושי, מנכ"ל

תודה לאלכס ולעתר על הרעיון, על השקיפות ועל המקצועיות.

### מדריך להקמת קרן קהילתית- תוכן עניינים

4	● מדריך להקמת קרן קהילתית.....
5	● שלבי התפתחות הקרן הקהילתית.....
6	● שלב הלידה- הקמת הארגון.....
6	● שלבי עבודה בהקמת קרן קהילתית.....
7	● ששת עקרונות הליבה מנחים בשלב הלידה.....
8	● 7 תנאים קריטיים להצלחה בשלב הלידה.....
9	● שלב הצמיחה- ביסוס.....
9	● שלבי עבודה.....
11	● שלושת עקרונות הליבה המנחים בשלב הצמיחה – התבססות.....
12	● שלב הבגרות.....
12	● המלצות במעבר מצמיחה לבגרות.....
15	● נספחים.....
15	● נספח 1- רקע, חזון ומטרות קרן קהילתית טירת כרמל.....
17	● נספח 2- אבחון בקרן קהילתית טירת כרמל.....
19	● נספח 3- מבנה ארגוני - קרן קהילתית טירת כרמל.....
20	● נספח 4- בעלי תפקידים בקרן קהילתית טירת כרמל.....
21	● נספח 5- תחומי הפעילות ותוכניות בהן קרן קהילתית טירת כרמל שותפה.....
22	● נספח 6 - נוהל העברת כספים לקרן הקהילתית.....
23	● נספח 7- תוכנית עבודה לשנת 2008- קרן קהילתית טירת כרמל.....
36	● נספח 8- דו"ח תפוקות קרן קהילתית טירת כרמל לשנת 2007.....
45	● נספח 9- משאבים כספיים ותקציב קרן קהילתית טירת כרמל.....
47	● נספח 10- SWOT- קרן קהילתית טירת כרמל.....
49	● נספח 11- אבחון קרן קהילתית טירת כרמל לפי מודל ה-8 S (פיטרס וטרמן).....
54	● נספח 12- המלצות במעבר מצמיחה לבגרות ארגונית- קרן קהילתית טירת כרמל.....
	● נספח 13- הנחות יסוד העומדות בבסיס התכנון התקציבי לשנת: 2008-2010- קרן
54	קהילתית טירת כרמל.....
58	● נספח 14- מקורות נוספים לעיון.....

## מדריך להקמת קרן קהילתית

### פתיחה

מדריך זה מציע את שלבי ההקמה והפיתוח של קרן קהילתית. המדריך מפרט את הפעולות בכל שלב בהתפתחות הקרן הקהילתית- לידה, צמיחה ובגרות- תוך התייחסות לשלבי העבודה ועקרונות מנחים בכל שלב.

התפיסה המלווה אותנו הינה למידה מהצלחות ולכן בחרנו כדוגמא לליווי המודל את תהליך ההקמה והפיתוח של הקרן הקהילתית טירת כרמל. אלכס וידרה ועתר רזי אורן (לשעבר מנהלת הקרן הקהילתית) ביצעו תהליך מפורט של תיעוד הקמת והתפתחות הקרן הקהילתית. מתוך תהליך זה נגזר המודל הגנרי להקמת קרן קהילתית.

לפרטים על קרן קהילתית טירת כרמל ראה נספח 20.

### מהי קרן קהילתית

מודל הקרן הקהילתית הנו מודל המאפשר לאדם פרטי להצטרף לאחרים בעלי מטרות חברתיות דומות. קרן קהילתית נוצרת ע"י קבוצת אנשים אשר מאחדים את תרומותיהם למען מטרות משותפות ועובדים יחדיו לשם יצירת השפעה על הקהילה סביבם.

הקרן הקהילתית הראשונה הוקמה על ידי פרדריק גולף בקליבלנד, ארה"ב בשנת 1914. קרנות קהילתיות בעולם פועלות בעיקר ככלי לגיוס משאבים עבור קהילות בסביבה גיאוגרפית נתונה. בשנים האחרונות מסתמנת גדילה במספר הקרנות הקהילתיות, בעיקר בארה"ב- בה יש כ- 700 קרנות. ההערכה היא שיש כ- 1000 קרנות קהילתיות בעולם.

דוגמה לקרנות קהילתיות בעולם ניתן למצוא ב

<http://www.siliconvalleycf.org> - קרן קהילתית בעמק הסיליקון

<http://www.communityfoundations.org.uk> - תנועת הקרנות הקהילתיות בבריטניה

<http://www.communityfoundation.org> - קרן קהילתית במערב מסצ'וסטס

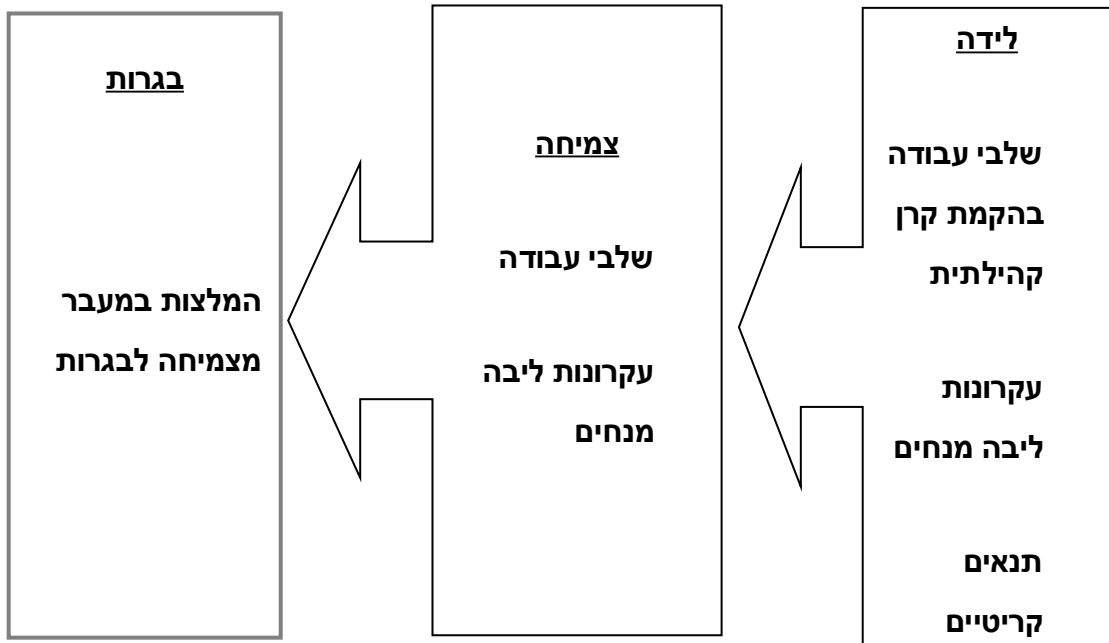
<http://www.communityfoundationottawa.ca> - קרן קהילתית ואטווה

קרן קהילתית היא יוזמה מקומית לשיפור רווחת התושבים בתחומי חברה, תעסוקה, השכלה וטיפול הנוער, וכן להעלאת הדימוי הקהילתי ביישוב. הקרן הקהילתית נרשמת כעמותה עצמאית וא-פוליטית על ידי תושבים ואנשי עסקים מהעיר. היוזמות לקידומה מופעלות בשיתוף בין שלושת המגזרים: הציבורי, העסקי והשלישי, תוך אמונה כי אחריות ושותפות אמיצה עם התושבים היא אבן יסוד בשינוי החברתי המצופה ביישוב. מטרתה המרכזית של הקרן הקהילתית הנה להביא לשיפור ופיתוח תחומים חברתיים שונים בעיר דרך יצירת שותפויות בין שלושת המגזרים.

[לדוגמה לחזון קרן קהילתית ראה נספח 1](#)

חזרה לתוכן העניינים

שלבי התפתחות הקרן הקהילתית



**שלב הלידה- הקמת הארגון****שלבי עבודה בהקמת קרן קהילתית**

**1) אבחון-** לפני הקמת הקרן הקהילתית יש לבצע אבחון של הסביבה בה הקרן הקהילתית עומדת לפעול. מטרת אבחון זה הנה לזהות צרכים עליהם תספק הקרן הקהילתית מענה, לאתר את השחקנים השונים בשטח ואת היוזמות הקיימות בעיר בתחומים שונים.

**האבחון כולל שלוש זירות מרכזיות:**

**א. אבחון הזירה העירונית -** בשלב זה יש לאבחן את הסביבה הראשונית של הקרן הקהילתית- הסביבה המידית בה תפעל. אבחון זה צריך לקחת בחשבון את הסביבה במגזר הראשון, הוא המגזר הציבורי (עירייה, פעילויות ממשלתיות בעיר וכו'), במגזר השני, הוא המגזר העסקי (חברות עסקיות בעלות כוח בעיר וכו') ובמגזר השלישי (עמותות שונות הפועלות בעיר).

**ב. אבחון הזירה הארצית -** בשלב זה יש לאבחן את הסביבה הרחבה בה פועלת הקרן הקהילתית. במהלך אבחון זה יש להביא בחשבון את כל הגורמים אשר אינם פועלים בסביבתה המיידית של הקרן הקהילתית אך עשויים להשפיע על ביצועיה. לדוגמה: ניסיונות קודמים להקמת קרן קהילתית מסוג זה בערים אחרות- מתוכם ניתן ללמוד על הסיבות לכישלון ולהצלחה, הפרטות של שירותים שונים מהתקופה האחרונה - אשר עשויות ליצור צורך חדש של תמיכת המגזר השלישי, התארגנויות אזרחיות בנושאים שונים - המעידות על צורך עולה וגובר בתחום וקרנות נוספות המעידות גם הן על צרכים שונים.

**ג. אבחון הזירה העולמית -** שלב זה כולל זיהוי של קרנות אחרות אשר הוקמו בתקופות האחרונות- עובדה המצביעה על צרכים מסוימים, ניתוח סגנון העבודה של הקרנות הללו ועוד. כמו-כן יש לנתח כל גורם עולמי שנתפס כרלוונטי, בצורה ישירה או עקיפה, לנושאים בהם תעסוק הקרן הקהילתית.

**[לדוגמה לאבחון ראה נספח 2](#)**

משבוצע אבחון מקיף של הסביבה אשר ממנו עלו צרכים עליהם תספק הקרן הקהילתית מענה, יש להתחיל בעבודת הקמתה.

**בחירת הגרעין המוביל וגיבוש ראשוני של מטרות הקרן הקהילתית**

בשלב זה בוחרים את הגרעין המוביל של הקרן הקהילתית. גרעין זה מגבש את חזון הקרן הקהילתית ומטרותיה על-פי הצרכים שעלו בשלב האבחון. גרעין זה מורכב ממתנדבים מהמגזר השני והשלישי- אנשי עסקים ותושבי העיר. יש לאתר אנשי עסקים בעלי השפעה מעסקים שונים בעיר ובסביבתה ותושבים בעלי יכולת השפעה ומוניטין.

בנוסף, על חברי הגרעין המוביל של הקרן הקהילתית לאתר אדם חיצוני שיהיה איש הקשר לרשות המקומית. אדם זה צריך להיות בעל יכולת השפעה ומוניטין ברשות, לדוגמה: מנכ"ל עירייה, גזבר עירייה,

מנהל מחלקה בכיר וכדומה. **[לדוגמה לחזון קרן קהילתית ראה נספח 1](#)**

לשם ביצוע עבודה יעילה ואפקטיבית בשלב הלידה יש לפעול לפי שישה עקרונות ליבה מנחים.

### ששת עקרונות הליבה מנחים בשלב הלידה

- 1) **שיתופי פעולה תלת מגזריים** - כפי שנכתב לעיל, מטרת הקרן הקהילתית הנה לקדם את העיר דרך שיתופי פעולה תלת מגזריים. בשני העשורים האחרונים התפתחה ההבנה כי יש לעבוד בשותפויות תלת מגזריות לשם קידום מטרות שלושת המגזרים. הקרן הקהילתית צומחת מתוך הבנה זו ובבסיסה עומדים שיתופי הפעולה המאפשרים התפתחות וצמיחה מרבית והשגה יעילה ואפקטיבית של מטרות המשותפות לשלושת המגזרים. (לחומר נוסף בנושא ניתן לפנות למדריך קש"ת - "המדריך לשותפויות בין מגזרים"; **ציונות 2000**, אלכ"א, ג'וינט ישראל, שיתופים, צפנת).
- 2) **מעורבות התושבים** - הקרן הקהילתית קמה מתוך צרכיהם של התושבים ואלו מהווים מרכיב דומיננטי בתוכה. הנחת היסוד היא כי לתושבים עצמם יש פוטנציאל ללקיחת אחריות ולתרומה משמעותית.
- 3) **העצמה מן הפנים אל החוץ** - פיתוח "מן הפנים" המשקף מינוף של משאבים מקומיים לצורך משיכת הון מן החוץ ולא עוד קבלת הון מן החוץ בתקווה שיניע יוזמות מקומיות.
- 4) **ראייה הוליסטית** - באופן אשר מבדל את הקרן הקהילתית מתכניות אחרות הממוקדות בתת אוכלוסייה או בתחום. הסתכלות על היישוב כ"יחידת עבודה" שלמה בה פועלת הקרן הקהילתית והתייחסות לנושאים כחלק ממכלול יישובי.
- 5) **הקרן כאינטגרטור** - הקרן הקהילתית איננה גורם מפעיל, אלא גורם המייצר אינטגרציה בין גופים לטובת המטרות אותם היא מעוניינת לקדם כחלק מתפיסת "המכלול של היישוב".
- 6) **שותפות כעקרון פעולה מרכזי** - היכולת לעבודה אינטגרטיבית, לפיתוח שותפויות, להבנה ומתן כבוד ומרחב גם למגזרים האחרים. השותפויות יבנו על בסיס העקרונות הבאים: קיומם של אינטרסים לשותפות, התבססות על ההתמחות הייחודית של כל שותף ויצירה של סינרגיה בין השותפים.

7 תנאים קריטיים להצלחה בשלב הלידה

- 1) **יצירת חזון, מחויבות, אמונה והנעה בקרב נציגות המגזר הציבורי ביישוב** - על מפעילי הקרן הקהילתית לאתר איש קשר משמעותי במגזר הציבורי. איש קשר זה יהיה בעל מוניטין והשפעה רחבה ברשות המקומית ובעל מוטיבציה וזיקה למטרות הקרן הקהילתית. הוא זה אשר יקדם את מטרותיה ברשות, ישווק אותה בפני הגורמים הרלוונטיים ויאפשר את מיצובה הנכון בעיר.
- 2) **גודל העיר** - קרן קהילתית מתאימה לעיר בסדר גודל בינוני- בסדר גודל זה אפשר לחולל שינוי רחב ומורגש מהר יחסית.
- 3) **אבחון צרכים** - רצוי להתבסס על אבחון צרכים קיים ברמת היישוב (לברור האם קיים אבחון ניתן לפנות לרשות המקומית למחלקות התכנון, החינוך או הרווחה).
- 4) **שותפים מחויבים מקרב המגזר העסקי** - הנחת העבודה הבסיסית הנה כי המגזר העסקי הוא המגזר הדומיננטי והמוביל בחברה. על-כן, על המגזר העסקי להיות אחד מהשותפים הדומיננטיים ביותר בקרן הקהילתית- במספר החברים, בצורת המחשבה, בגיוס המשאבים וכדומה.
- 5) **תושבים רתומים** - לפחות גרעין תושבים מחויב (אפשר להתבסס על תשתית קיימת כמו מנהיגות מקומית/קהילתית, ועדי שכונות וכד').
- 6) **דיאלוג פותח וממקד** - שיח ציבורי המאפשר לאנשים לצקת תוכן לשאלות ערכיות ומעשיות. עיצובו של חזון קהילתי כתשתית תפיסתית שבבסיסה הסכמה ואינטגרציה. השיח ייצור קבוצת שותפים מגובשת, יעודד אופטימיות ואמונה בסיכויי הצלחה ויביא לחיבור משאבים ולהזדמנות.
- 7) **שותפים אסטרטגיים וארגוני תשתית ברמה הארצית שפועלים בתחומים קרובים-לדוגמה**: ציונות 2000, הג'וינט, שיתופים וכד'.



שלב הצמיחה- ביסוס

## שלבי עבודה

1) **גיוס מנהל שכיר**- בשלב הצמיחה מתחיל הארגון התבססותו. לשם ביסוס הקרן הקהילתית יש לנהל את העבודה בצורה יעילה ואפקטיבית. להתנהלות שכזו ידאג מנהל שכיר שייבחר לעמוד בראש הקרן הקהילתית (בניגוד לשלב הלידה אשר מנוהל על ידי קבוצת מתנדבים). משגויס מנהל שכיר, עליו להוביל את הקרן הקהילתית בשלבי ההתבססות הראשוניים.

2) **פיתוח מטרות**- גיבוש וניסוח מדויק של המטרות שגובשו בשלב הלידה. כמו-כן, בשלב זה, עשויים להיחשף צרכים או מכשולים נוספים אשר יביאו להתאמת מטרות הקרן הקהילתית למצב הקיים.

[דוגמה למטרות קרן קהילתית ראה נספח 1](#)

3) **פיתוח מבנה הקרן הקהילתית**- פיתוח מבנה ארגוני וסמכויות בהתאם לשלבים השונים ועם ראייה לטווח ארוך כולל התייחסות למוסדות הקרן הקהילתית עפ"י המבנה המשפטי. לשם ביצוע שלב זה ניתן להיעזר ביועץ חיצוני.

[דוגמה למבנה קרן קהילתית ראה נספח 3](#)

4) **פיתוח הגדרות תפקיד**- פיתוח הגדרות התפקידים המרכיבים את מבנה הקרן הקהילתית. לכל תפקיד יוגדרו מטרות, ייעוד, עיסוקים, משימות עיקריות, ממשקי עבודה והידע הכישרים והערכים הדרושים לשם ביצוע התפקיד.

[לתפקידים השונים בקרן קהילתית טירת כרמל ראה נספח 4](#)

5) **איוש התפקידים**- לאחר שהוגדרו הדרישות לתפקידים השונים יש לאייש אותם בעזרת תהליכים של איתור, מיון, הכשרה (לפי הצורך) ותוכניות כניסה לתפקיד.

6) **הגדרה ברורה וממוקדת של תחומי הפעילות של הקרן הקהילתית**- המבוססת על החזון והמטרות כפי שהוגדרו.

[דוגמה להגדרת תחומי פעילות בקרן קהילתית ראה נספח 5](#)

7) **הגדרה ברורה וממוקדת של התוכניות בהן הקרן הקהילתית שותפה**- בהתאם לתחומי הפעילות.

[דוגמה להגדרת תוכניות בקרן קהילתית ראה נספח 5](#)

## 8) הגדרת תהליכי ונהלי עבודה מרכזיים- לדוגמא:

### א. תהליכי קבלת החלטות-

- ◀ החלטות יומיומיות במסגרת קווי הפעולה כפי שהותוו על ידי הוועד והאסיפה הכללית מתקבלות על ידי מנהל העמותה.
- ◀ החלטות עקרוניות מתקבלות בהסכמה בין חברי הוועד המנהל ובמידת הצורך על ידי האסיפה הכללית.
- ◀ בנושאים של קשרי עבודה עם העירייה או עמותות וגופים הפועלים בעיר, במידה והם חורגים מתוואי? הפעולה שנקבע מראש או שיש להם השלכות ארוכות טווח, נערכת התייעצות במייל בין חברי העמותה, כבסיס לקבלת החלטות הוועד.

**ב. ניהול כספים-** ניהול הכספים מתבצע לפי קווי מתאר של תקציב שנתי שנקבע בתחילת השנה והובא לאישור הנהלת הקרן הקהילתית. כל פרויקט מנוהל לפי תקציב פנימי סגור של הכנסות מול הוצאות. מושם דגש על עבודה לפי עקרונות של מנהל תקין בהתקשרות עם ספקים ומכרזים לבחירת עובדים.

**ג. קביעת מדיניות-** החלטות בנושא מדיניות מובאות לאסיפה הכללית.

### ד. מדיניות העברת כספים דרך הקרן הקהילתית-

- ◀ מקרים בהם יועברו כספים דרך הקרן הקהילתית:  
הלימה עם מטרות הקרן הקהילתית.  
תרומת עסקים לקהילה כחלק מפעילות עסקים וקהילה.  
\* חריגה מתנאים אלה מובאת לדין ענייני בוועד המנהל.
- ◀ הליך הבקשה להעברת כספים דרך הקרן הקהילתית: יש לפתח נוהל להעברת כספים לקרן הקהילתית.

[לנוהל להעברת כספים לקרן הקהילתית ראה נספח 6](#)

**9) בניית תוכנית עבודה שנתית לקרן קהילתית-** לאחר ביצוע כל השלבים הנ"ל יש לבנות תוכנית עבודה מסודרת, על-סמך המטרות שהוגדרו. תוכנית העבודה תבנה גם ברמת הקרן הקהילתית וגם ברמת כל בעל תפקיד בה (על-פי מטרות הקרן הקהילתית והגדרות התפקיד).

[לדוגמה לתוכנית עבודה של קרן קהילתית ראה נספח 7](#)

[לדו"ח תפוקות קרן קהילתית, המבוסס על תוכנית העבודה, ראה נספח 8](#)

## 10) תכנון תקציב שנתי לקרן הקהילתית- לשם תכנון התקציב יש להגדיר את המשאבים

הכספיים של הקרן הקהילתית.

בשלב זה עלינו להגדיר את:

◀ העקרונות המנחים לגיוס כספים בקרן הקהילתית.

◀ מקורות המימון של הקרן הקהילתית.

◀ אמצעים מתוכננים נוספים לגיוס כספים שטרם בוצעו.

[לדוגמה לתכנון תקציב שנתי בקרן קהילתית ראה נספח 9](#)

## 11) אבחון מתמשך - בשלב זה, לאחר שנבנו תוכניות תקציביות ותוכניות עבודה על-פיהן פועלת הקרן

הקהילתית, יש לבצע אבחון של הסביבה הפנימית והחיצונית שלה ולוודא אילו תחומים עליה לשפר ואילו

תחומים עליה לשמר. לשם אבחון זה ניתן להשתמש בשני כלים:

◀ SWOT (לשימוש בכלי ראה אתר שיתופים)- כלי המאפשר את אבחון הסביבה הפנימית- זיהוי

החולשות והחוזקות של הקרן הקהילתית ואת אבחון הסביבה החיצונית - זיהוי האיומים

וההזדמנויות שעומדים בפניה. מתוך ניתוח זה נקבע יעדים ומטרות לשנים הבאות.

[לדוגמה לאבחון SWOT של קרן קהילתית ראה נספח 10](#)

◀ מודל ה-8 S (פיטרס וטרמן, 1982)- מודל המאפשר את אבחון אפקטיביות הארגון על-פי 8

מימדים: סביבה, אסטרטגיה, מבנה, מערכות פנים ארגוניות, משאב אנושי, סגנון ניהול ויחסים

בארגון, ערכים ומיומנויות.

[לפרוט המודל ולדוגמה לאבחון קרן קהילתית לפי מודל ה-8 S ראה נספח 11](#)

לשם ביצוע עבודה יעילה ואפקטיבית בשלב הצמיחה- התבססות יש לפעול לפי שלושה עקרונות ליבה

מנחים.

### שלושת עקרונות הליבה המנחים בשלב הצמיחה - התבססות

1) **עצמאות ניהולית של העמותה-** בתהליכי קבלת החלטות, איוש משרות והתקשרות עם ספקים.

2) **שקיפות ויעילות ניהולית-** על הקרן הקהילתית להיות מנוהלת תוך שמירה על עקרונות של

שותפות בקבלת החלטות, בקרה והערכה, שקיפות ומקצועיות, על פי נורמות של מנהל תקין

ויעילות בסביבה עסקית.

3) **שירותי ליווי וייעוץ מקצועי-** על הקרן הקהילתית לספק שירותי ליווי ותמיכה לגורמים ולשותפויות

בעיר בתחומים של איתור הצרכים, קידום תוכניות קיימות ותכנון ופיתוח יוזמות חדשות בעיר. על

הקרן הקהילתית לסייע בריכוז מידע ונתונים על השירותים המוצעים ביישוב, על צרכים עירוניים

שעולים מעת לעת ועל אפשרויות נוספות לפיתוח.

**שלב הבגרות****המלצות במעבר מצמיחה לבגרות**

על מנהל הקרן הקהילתית להקדיש משאבים לשיווקה ולשיווק תוצריה לשם אבטחת עתידה.

יצירת מחויבות תפעולית ותקציבית של הרשות המקומית כתנאי לביסוס והרחבת הפעילות. יש לפעול ליצירת חוזה מוסכם בין כל השותפים האסטרטגיים הנוגע ל"מפתח התקצוב" של הקרן הקהילתית - בניית תכנית עבודה ארוכת טווח המאפשרת להגדיל את התקצוב אשר מקורו בעירייה באופן הדרגתי.

על הנהלת הקרן הקהילתית לפעול לגיוס ולרתימה של שותפים אסטרטגיים נוספים שיסייעו לקרן הקהילתית בהמשך צמיחה בשנים הקרובות. לצורך כך, יש למפות שותפים אסטרטגיים ולבנות תהליך לשיווק הקרן הקהילתית ופעילויותיה ביישוב ומחוץ ליישוב.

יש להקצות משאבי זמן ניהולי לשם גיוס משאבים - על מנהל הקרן הקהילתית להקצות משאבי זמן לגיוס משאבים - יום בשבוע, לכל הפחות.

יש צורך לשקול מיקוד אסטרטגי כתנאי לצמיחה.

יש צורך לדון מחדש באופי של מעורבות התושבים במודל הפעלה של הקרן הקהילתית.

יש להגדיר מדדי הצלחה ארגוניים ארוכי טווח כבסיס לתכנון אסטרטגי שהוא מעבר לתכנון השנתי.

מומלץ להקצות אחוז ייעודי וקבוע מראש מעודפי פעילות (5%) לטובת הקרן הקהילתית כתשתית לתקציב עתידי.

יש צורך לפתח ברות קיימא מבחינה ניהולית וארגונית - ישנה חשיבות לבנייה של ארגון אשר איננו תלוי פרסונאלית ביו"ר או במנהל.

יש לגייס ולאחר כ"א מקומי לאיגוד התפקידים, בהתאם לעקרונות הליבה של הקרן הקהילתית.

יש צורך להמשיך ולפתח את הארגון כעסק - בשלב הבגרות הארגונית, על הארגון לתת דגש משמעותי לניהול של תפוקות, ביצוע לאור תכנון ותקצוב, בקרה, הפקת לקחים, מדידה והערכה של פעולות.

על הקרן הקהילתית ליזום פעילויות המבטיחות הכנסה עצמאית - יש להקצות משאבי ניהול לעיצובם של מיזמים התורמים לעצמאות הכלכלית של הקרן הקהילתית.

תכנון תקציבי רב שנתי - בשלב הבגרות קיים צורך קריטי לבצע תכנון תקציבי רב שנתי לשם ניצול נכון ומאוזן של התקציב על השינויים החלים בו במהלך השנים.

[לדוגמה להנחות יסוד העומדות בבסיס תכנון תקציב רב שנתי בקרן קהילתית ראה נספח 12](#)

[לדוגמה להמלצות במעבר מצמיחה לבגרות בקרן קהילתית ראה נספח 13](#)

## לסיכום

מטרת הקרן הקהילתית הנה ליצור שותפות בין המגזרים השונים הפועלים בעיר החותרת למטרה משותפת של קידום ופיתוח העיר. אנו מקווים כי מדריך זה תרם להבנתך את מטרותיה, הקמתה, פיתוחה, קידומה וניהולה של קרן קהילתית ויביא לעידוד הקמתן של קרנות קהילתיות נוספות בארץ.

חזרה לתוכן העניינים

חזרה למודל

## נספחים

### נספח 1- רקע, חזון ומטרות קרן קהילתית טירת כרמל

**טירת כרמל** החלה את דרכה בשנת 1949 כמעברה לקליטת עולים מתורכיה, בולגריה ומרוקו. בשנת 1951 הוסב המקום ליישוב קבע, ובמשך כל השנים ענה לאתגר של קליטת עליה; מעליות שנות ה-50 וה-70 ועד לשנות ה-90, העליות מחבר העמים ומאיתופיה. עם גלי העלייה עלה מספר התושבים ביישוב במידה ניכרת והוא מונה היום כ- 21,000 נפש. למרות שהיישוב שוכן בסמוך למטרופולין, חיפה, קיימים בו שירותים מגוונים לרווחת התושבים, אך עדיין ניצבים בפניו אתגרים גדולים בתחומי חינוך, חברה וכלכלה. בזכות מיקומה הייחודי של טירת כרמל השוכנת על חוף הים, למרגלות הר הכרמל וסמוך למת"ם – מרכז תעשיות מדע, היא עשויה להיות אבן שואבת להצטרפות אוכלוסיות חדשות ומגוונות לשטחה.

קרן קהילתית טירת כרמל היא יוזמה ייחודית וראשונית. הקרן הקהילתית נרשמה כעמותה עצמאית וא-פוליטית בשנת 2002 על ידי תושבים ואנשי עסקים בעיר, כיוזמה מקומית לשיפור רווחת התושבים בתחומי חברה, תעסוקה, השכלה וטיפול הנוער, וכן להעלאת הדימוי הקהילתי ביישוב. היוזמות לקידומו מופעלות בשיתוף בין שלושת המגזרים: הציבורי, העסקי והמגזר השלישי, תוך אמונה כי אחריות ושותפות אמיצה עם התושבים היא אבן יסוד בשינוי החברתי המצופה ביישוב.

הגב' ליאורה גוברין טפלא, מנהלת המחלקה לשירותים חברתיים העלתה את רעיון הקמת העמותה לאור צרכים שזיהתה בשטח, לצד תרבות של מעורבות תושבים שהתפתחה בעיר בליווי היחידה לעבודה קהילתית במחלקה. היא רצתה לעודד הקמת עמותה שתהווה כוח מאזן על בסיס תושבים ונציגות עסקית ותסייע לאנשי המגזר הציבורי להתמודד עם אתגרים רבים שהיו לפיתחם. לאחר שקיבצה קבוצה ראשונית של תושבים - ביניהם אנדרי הזז, דורון גרינברג, חיים גבאי, כמו גם אנשי עסקים מקומיים - יוקי גיל (הבעלים של מפעל "שורש"), מירי לבנה (סמנכ"ל משאבי אנוש בחברת "סטריקיסט"), נילי ודניצקי (מנכ"ל "שיא ארועים"), הגרעין הראשוני התגבש ויצא לדרך. הקבוצה אופיינה במעורבות גדולה כמו גם דעתנות לגבי הכיוונים אליהם הם מעוניינים להוביל את העמותה. הושם דגש על שיתוף פעולה תלת מגזרי. בשלב זה נוצר גם שיתוף הפעולה האסטרטגי עם עמותת "ציונות 2000" שכבר עבדה בעיר דרך פרוייקט על"ה, וכעת הוסיפה את מודל "עיר בשינוי" על בסיסו גובשה העמותה.

הרעיון להקים עמותה נבט בראשה של ליאורה בתחילת שנת 2000. בתום שנתיים של איתור חברים, תהליך של הכרות, תאום ציפיות וגיבוש, בסוף שנת 2002, נרשמה העמותה אצל רשם העמותות. בכל התקופה הזו העמותה הופעלה על בסיס וולנטרי. בשנת 2004, אותרה המנהלת הראשונה בשכר. עד אז פעילות העמותה לוותה ע"י היחידה לעבודה קהילתית במחלקה לשרותים חברתיים בעיר ונשאה אופי ראשוני יותר, ערכי-נסיוני, על בסיס רצון טוב של החברים.

### חזון הקרן הקהילתית טירת כרמל

קהילה המקדמת את רווחת תושביה תוך שותפות בשיח ובעשייה בין שלושת המגזרים: מוסדות העירייה והרשויות הממשלתיות; עסקים וחברות ביישוב; בהתבסס על מוסדות ושירותים מקומיים יעילים ומקצועיים הפועלים בראייה הוליסטית מערכתית, תוך בקרה, הערכה ומנהל תקין ועל פי ערכים של שוויון הזדמנויות ונגישות לכל.

### מטרות קרן קהילתית טירת כרמל

- 1) יצירת תשתית ארגונית לשיתופי פעולה לקידום התפתחות העיר.
- 2) הרחבת היקף פעילות הנוער ביישוב והגדלת מספר בני הנוער המשתתפים בה.
- 3) העלאת הנגישות להשכלה ותעסוקה בקרב תושבים בוגרים.
- 4) יצירת מרחב להתנדבות תושבים, אשר יגדיל את מספר המתנדבים והיקף ההתנדבות ביישוב.
- 5) הרחבת מספר העסקים הפועלים למען הקהילה באמצעות השקעת משאבים, כספים והתנדבות עובדים ושילוב תושבים בתעסוקה.
- 6) סיוע נקודתי לתושבים נזקקים.
- 7) גיוס משאבים לפעילות הקרן הקהילתית בעיר בתחומי נוער, השכלה, על"ה והתנדבות.
- 8) התמקצעות העמותה ודרכי עבודתה.

חזרה לתוכן העניינים

חזרה למודל

## נספח 2- אבחון בקרן קהילתית טירת כרמל

### א. אבחון הזירה העירונית

◀ במגזר הראשון- עירייה לא גרעונית בשנת 2002, יחידה לעבודה קהילתית חזקה אשר מקדמת יוזמות משמעותיות בעיר ומוכנה לאתגר את התפיסות המקצועיות המסורתיות של משרד הרווחה.

◀ במגזר השני- אזור תעשייה חזק מאוד בעיר- תעשייה מבוססת היי טק, ייצור ותעשייה זעירה.

◀ במגזר השלישי- עמותה חזקה בעיר ("מרכז הפעוט") אשר כבר פועלת, קשר בין המגזר הראשון למגזר השלישי ("מרכז לקשיש" חזק), מתנ"ס פעיל בעיר, אך לא בתחומים אליהם הקרן הקהילתית כיוונה- בעיקר, שיתופי פעולה תלת מגזריים.

לסיכום, בעיר נוצר צורך אמיתי לפתרונות אליהם כיוונה הקרן הקהילתית עקב הגירה שלילית, מערכת חינוך עם אתגרים רבים ומעט מאוד פיתוח בתחום הבניה (בעשר השנים האחרונות לא נבנו יחידות דיור, מבני ציבור וכיו"ב).

### ב. אבחון הזירה הארצית

◀ הפרטת שירותים: מגמה של הפרטת שירותים שנחשבו ממשלתיים באופן מסורתי ושיתופים של המגזר השלישי והמגזר העסקי בנשיאה בנטל. לדוגמא- שירותי הרווחה אשר הועברו מאחריותן של המחלקות לשירותים חברתיים ברשויות המקומיות לידיהם של עמותות.

◀ מודעות ופעולה הולכת וגוברת של הקהילה העסקית בתחומים קהילתיים לצד מוטיבציה של תושבים לשיפור רווחתם.

◀ קרנות לטובת הקהילה: מרבית ראשי הערים הקימו קרנות שתכליתן גיוס כספים בלבד (לדוגמא- קרן ירושלים, קרן חדרה, קרן רמלה) במטרה לגייס כספים לפיתוח הקהילה.

◀ נעשה ניסיון להקים קרן קהילתית בבית שאן. ברם, היוזמה לא צלחה לאורך זמן.

◀ התארגנויות נקודתיות של תושבים: תושבים התארגנו על בסיס נקודתי ותחומי (למשל, קידום החינוך, איכות הסביבה). אין כמעט קבוצת תושבים אשר מסתכלת על העיר כמכלול ואין כלל קבוצה העוסקת בשיתוף פעולה תלת מגזרי. לדוגמא- עמותת "גוונים"- קיבוץ עירוני בדגש על רווחה וחינוך, ועדי שכונה, קבוצת "מעגלים" בפרדס חנה, ועדות היגוי יישוביות אשר מוקמות לטיפול בנושאים ממוקדים- על ידי "אשלים", הג'וינט ושיקום שכונות. כמו כן, לסוכנות היהודית, ל"ציונות 2000" ול"מעלה" מודל לשיתוף פעולה בין עסקים לרשות מקומית.

◀ ציונות 2000- מודל "עיר בשינוי": יזמי הקרן הקהילתית ביצעו שיתוף פעולה אסטרטגי עם "ציונות 2000" לגיוס של משאבי ידע ותקציב. "ציונות 2000" עיצבה ויישמה את מודל "עיר בשינוי" אשר מופעל בבית שאן, שדרות, מגדל העמק ולוד. חבירה זו השפיעה באופן מהותי על האסטרטגיה של הקרן הקהילתית טירת כרמל ועל התשתית התורתית לפיה היא פועלת.



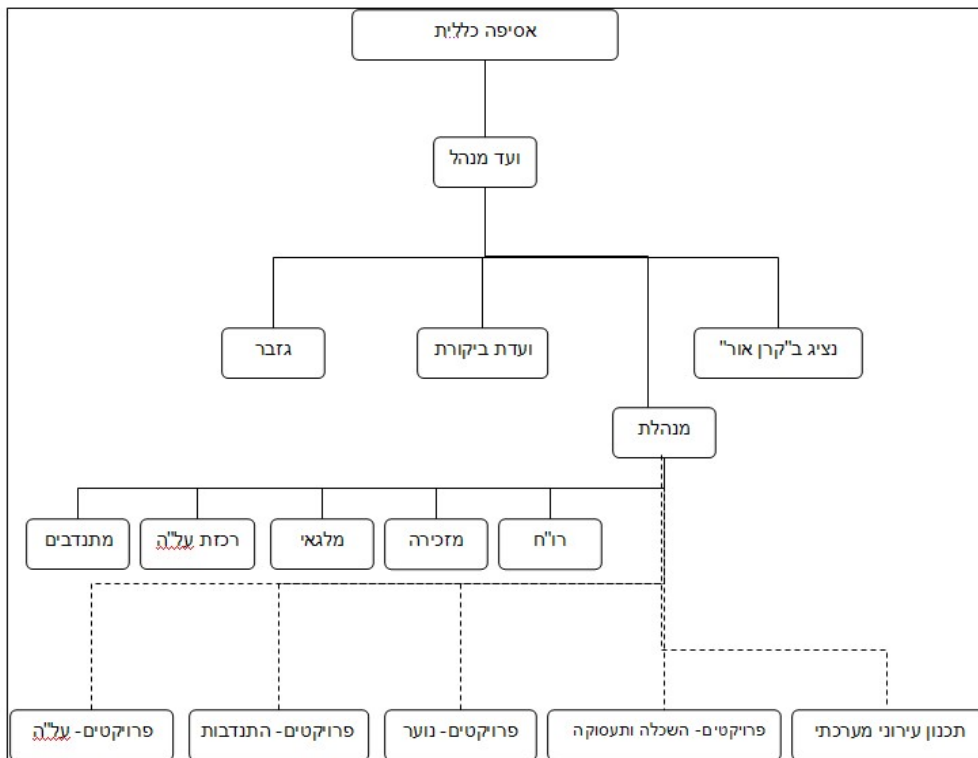
## ג.אבחון הזירה העולמית

◀ הפרטת שירותים: כמתואר ברמה הארצית, בשני העשורים האחרונים מדינות הרווחה בעולם המערבי עוברות תהליך של הפרטה או הפרטה חלקית של שירותים ציבוריים- פיתוח והעצמה של חברה אזרחית פעילה.

◀ Community Foundation בעולם: הקרן הקהילתית הראשונה הוקמה על ידי פרדריק גולף בקליבלנד, ארה"ב בשנת 1914. קרנות קהילתיות בעולם פועלות בעיקר ככלי לגיוס משאבים עבור קהילות בסביבה גיאוגרפית נתונה. בשנים האחרונות מסתמנת גדילה במספר הקרנות הקהילתיות, בעיקר בארה"ב- בה יש כ- 700 קרנות. ההערכה היא שיש כ- 1000 קרנות קהילתיות בעולם.

נספח 3- מבנה ארגוני- קרן קהילתית טירת כרמל

- חזרה לתוכן העניינים
- חזרה למודל



\_\_\_\_\_ כפיפות ישירה  
 - - - - - שותפות

חזרה לתוכן העניינים

חזרה למודל

#### נספח 4- בעלי תפקידים בקרן קהילתית טירת כרמל

אסיפה כללית- כלל חברי העמותה; מתכנסת 2-3 פעמים בשנה לקביעת מדיניות, אישור תקציב ובחירת חברי ועד, ועדת ביקורת ורו"ח.

ועד מנהל- אחראי על ניהול הקרן הקהילתית. בראשו יו"ר. מתכנס אחת לחודשיים ועל פי הצורך.

ועדת ביקורת- אחראית על בקרה תקציבית וניהול תקין של העמותה. מתכנס בכל רבעון או על פי הצורך ומגישה דוח ביקורת לעיון האסיפה הכללית אחת לשנה.

חברי העמותה - חברי הקרן הקהילתית - חברי האסיפה הכללית. האסיפה כוללת את חברי העמותה, חברי הוועד וועדת ביקורת, תושבי העיר, מנהלים ועובדים בארגונים עסקיים, ארגונים ציבוריים וארגוני המגזר השלישי בעיר ובאזור.

יו"ר הקרן הקהילתית - יוקי גיל, בעלי מפעל "שורש".

מנהלת הקרן הקהילתית- כפופה לוועד מנהל בראשות יו"ר העמותה. עתר רזי-אורן.

דוגמה לדרישות לתפקיד מנהלת קרן קהילתית בטירת כרמל:

-ניהול פעילות העמותה כגוף עצמאי ואפקטיבי.

-יצירת שת"פ וקשרי עבודה עם נציגי המגזר הציבורי, השלישי, עסקים ותושבים.

-ליווי והעצמה של בעלי תפקידים.

-גיוס חברות עסקיות לפעילות חברתית וגיוס כספים מקרנות.

-עדיפות לתואר שני רלבנטי וניסיון מוכח בתחום העבודה הקהילתית.

-מנהיגות וכישורי ניהול תוך הובלת תהליכים חברתיים.

-ניסיון בכתיבת דו"חות עבודה, תקציבים ודיווחים לקרנות ומשרדי ממשלה.

-יכולות בין אישית גבוהות.

-גיל 30 ומעלה: תושב/ת העיר או האזור הקרוב.

-מיומנויות עבודה על מחשב, אינטרנט, ואנגלית ברמה גבוהה.

חזרה לתוכן העניינים

חזרה למודל

## נספח 5- תחומי הפעילות ותוכניות בהן קרן קהילתית

### טירת כרמל שותפה

#### תחומי פעילות- קרן קהילתית טירת כרמל

- 1) פיתוח מסגרות חינוך בלתי פורמלי לנוער בגילאי 12-18.
- 2) קידום השכלה ותעסוקה איכותיים לצעירים ולמבוגרים בגילאי 20-55.
- 3) עידוד התנדבות ומעורבות תושבים בחיי הקהילה ובפעילות הקרן הקהילתית.
- 4) קידום מעורבותם של עסקים בקהילה.
- 5) תמיכה בפיתוח תכנון וראיה מערכתיים של העיר.

#### תוכניות בהן קרן קהילתית טירת כרמל שותפה

- ◀ הקמת מרכז הון אנושי לעידוד השכלה ותעסוקה.
- ◀ הקמת מנהלת נוער עירונית.
- ◀ תכנון והפעלת מרכז נוער יישובי לכל קבוצות האוכלוסייה.
- ◀ הקמת מרכז מוסיקה קלה ואלקטרונית לנוער.
- ◀ ליווי יזמה להקמת בית קפה שיופעל על-ידי 'בני נוער בסיכון' כדרך לשילובם בחברה.
- ◀ ליווי של 10 ארגונים עסקיים התורמים משאבים (כספיים ואנושיים) לפרויקטים קהילתיים.
- ◀ גיוס עסקים חדשים לשותפות ולמעורבות בקהילה.
- ◀ הקמת מועצת מתנדבים יישובית וקידום פעילות התנדבותית ביישוב.
- ◀ סיוע לפרטים ולמשפחות במצב כלכלי קשה במסגרת קופת "קרן אור".
- ◀ חלוקת 30 מלגות "הושט יד" המאפשרות לנערים להשתתף בחוגים לאורך השנה.
- ◀ שותפות בארגון אירועים עירוניים בזיקה לחגים.
- ◀ שותפות ביזמות עירונית: מבצעי שיפוץ וצביעה, השתתפות בועדת היגוי אס"ע, כניסת קרן רש"י לעיר ועוד.

חזרה לתוכן העניינים

חזרה למודל

## נספח 6- נוהל העברת כספים לקרן הקהילתית

גוף המעוניין שסכום כסף כלשהו יעבור דרך הקרן הקהילתית מגיש פנייה בכתב המפרטת את גובה הכספים האמורים, ייעודם, ואמירה שידועים לו העקרונות הבאים:

◀ רק לאחר אישור הבקשה להעברת כספים דרך הקרן הקהילתית, יפקיד התורם את הסכום בחשבון הבנק שלה.

◀ ייגבו דמי טיפול של 5% מסכומים הדורשים פעילות של רישום, מעקב, הכרת הפעילות המיועדת וליווי התשלומים.

◀ יעוד הוצאת הכסף יאושר בהזמנת עבודה חתומה בשתי חתימות: חתימת מנהל הקרן הקהילתית לצד חתימת נציג הגוף מגייס התרומה/התורם.

◀ הכנת הצ'ק תעשה כנגד חשבונית ע"ש הקרן הקהילתית + טופס ניהול תקין + ניהול ספרים. על החשבונית להגיע למשרדי הקרן הקהילתית עד היום האחרון בחודש.

### מומלץ לעבוד גם על-פי שני עקרונות נוספים:

◀ צ'קים חתומים לספקים ישלחו בדואר מדי עשירי בחודש.

◀ תנאי התשלום של הקרן הקהילתית: שוטף +60.

חזרה לתוכן העניינים

חזרה למודל

## נספח 7- תוכנית עבודה לשנת 2008- קרן קהילתית טירת כרמל

### החזון

קהילה המקדמת את רווחת תושביה תוך שותפות בשיח ובעשייה בין שלושת המגזרים: מוסדות העירייה והרשויות הממשלתיות; עסקים וחברות ביישוב; תושבים עמותות וקרנות, בהתבסס על מוסדות ושירותים מקומיים יעילים ומקצועיים הפועלים בראייה הוליסטית מערכתית, תוך בקרה, הערכה ומנהל תקין ועל-פי ערכים של שוויון הזדמנויות ונגישות לכל.

### מטרת העל

ביסוס הקרן הקהילתית כיוזמה מקומית לשיפור רווחת התושבים בתחומי חברה, תעסוקה, השכלה וטיפול הנוער, וכן להעלאת הדימוי הקהילתי ביישוב תוך שיתוף בין שלושת המגזרים: הציבורי, העסקי והמגזר השלישי, מתוך אמונה כי אחריות ושותפות אמיצה עם התושבים היא אבן יסוד בשינוי החברתי המצופה ביישוב.

### מטרות

- 1) יצירת תשתית ארגונית לשיתופי פעולה תלת מגזריים לקידום התפתחות העיר.
- 2) הרחבת היקף פעילות הנוער ביישוב והגדלת מספר בני הנוער המשתתפים בה.
- 3) העלאת הנגישות להשכלה ותעסוקה בקרב תושבים בדגש על צעירים.
- 4) יצירת מרחב להתנדבות תושבים, אשר יגדיל את מספר המתנדבים והיקף ההתנדבות ביישוב.
- 5) הרחבת מספר העסקים הפועלים למען הקהילה באמצעות השקעת משאבים, כספים והתנדבות עובדים ושילוב תושבים בתעסוקה.
- 6) סיוע נקודתי לתושבים נזקקים.
- 7) גיוס משאבים לפעילות הקרן הקהילתית בעיר בתחומי נוער, השכלה, על"ה והתנדבות.
- 8) התמקצעות העמותה ודרכי עבודתה.

**מטרה 1: יצירת תשתית ארגונית לשיתופי פעולה תלת מגזריים לקידום התפתחות העיר**

תקציב	מאמץ נדרש	אחריות	תאריך יעד	משימה/פעולה	ערך סף	מדד הצלחה	יעד
36 ש"ע	פגישה אחת לחודשיים בכל תחום	עתר	שנתי	ישיבות עבודה עם השותפים – מנהלי מחלקות, עמותות ותושבים	הוצאת מיפוי כתוב	מפגש הגורמים הרלבנטיים בשלושת המגזרים לשיח על הנושא	מיפוי צרכים עירוניים דינאמי בתחומי עבודת העמותה אל מול גורמים פנים וחוץ עירוניים
20 ש"ע	פגישות הכנה וכתובת מסמכים סביב 4 מפגשים	עתר	רבעוני	זימון הישיבות ומפגשי הכנה עם ראש העיר	השתתפות 80% מהשותפים בעיר בלפחות 3 מפגשים לאורך השנה	קיום מפגשי שולחן עגול: "תיאום, סנכרון	חיזוק שיתופי הפעולה בעיר בגיוס משאבים בכל התחומים
60 ש"ע	פגישות הכנה, כתיבת מסמכים והשתתפות ב-6 ביקורים	עתר	שנתי	הכנת וליווי מפגשים עם שותפים פוטנציאליים	לפחות 6 ביקורים לאורך השנה	מפגשים עם שותפים פוטנציאליים	קידום שיתופי פעולה לטובת העיר עם משרדי ממשלה, קרנות ותורמים

מארגז הכלים של שיתופים  
מדריך להקמת קרן קהילתית

**מטרה 2: הרחבת היקף פעילות הנוער בעיר והגדלת מספר בני הנוער המשתתפים בה**

יעד	מדד הצלחה	ערך סף	משימה/פעולה	תאריך יעד	אחריות	מאמץ נדרש	תקציב
חברות פעילה במנהלת נוער עירונית	השתתפות כל הגורמים הרלבנטיים בעיר צרוף אנשי מקצוע קידום דיון על תכנים לצד תוכניות	לפחות 6 מפגשים לאורך השנה שתוצרם תוכניות עבודה כתובות	פגישות הכנה וכתובת מסמכים סביב 6 מפגשים	דו חודשי	עתר	חצי יום עבודה אחת לחודשיים	24 ש"ע
שילוב גרעין נח"ל בפעילות מרכז הנוער	השתתפות קבועה במפגשי צוות וועדת היגוי לשם קביעת תוכניות עבודה	שילוב גרעין של לפחות 10 חיילים לפחות 100 נערים נהנים מהתוכנית שתבנה	השתתפות בוועדת היגוי בקרה והערכה ליישום פרק משימה	שנתי	עתר	חצי יום עבודה אחת לחודש	48 ש"ע
חיזוק ומיצוב יזמות עסקית לנוער	פעילות חברת סומסום בצורה לא גירעונית על בסיס נוער מנותק	לפחות 10 נערים פעילים בעסק ריווחי עם תוכנית טיפול לכל נער	הפעלת החברה כחברת בת לעמותה השתתפות בוועדות היגוי ופגישות ליווי מנהלת המיזם בקרה על תקציבים ודרכי ניהול	שנתי	עתר	חצי יום עבודה בשבוע	208 ש"ע
מיצוב מרכז הנוער ותחום הנוער בקהילה	מספר הנערים המכירים את המקום	חשיפת המרכז ללפחות 600 בני נוער	הכנת תוכנית חשיפה ליוויה ויישומה ע"י מרכז הנוער לאורך השנה	שנתי	עתר	חצי יום עבודה בחודש	48 ש"ע
חיזוק וביסוס 4 מסגרות נוער לפעול על פי חזון העמותה	איכות הפעילות וכמות הנערים במרכז הנוער, מרכז מוסיקה קלה, מרכז השכלה ופעילות ועמ"ן	לארבעת הגופים תהיה תוכנית עבודה, תקציב ותוכנית הערכה לפחות 500 נערים ייהנו בצורה ישירה מהפעילות	השתתפות בוועדות היגוי הכנת מסמכים בקרה על תקציבים	שנתי	עתר	רבע יום עבודה בשבוע	805 אלף ש"ח + 104 ש"ע



**מטרה 3 : העלאת הנגישות להשכלה ותעסוקה בקרב תושבים בדגש על צעירים (18-35)**

יעד	מדד הצלחה	ערך סף	משימה/פעולה	תאריך יעד	אחריות	מאמץ נדרש	תקציב
חברות פעילה במנהלת הון אנושי עירונית	השתתפות כל הגורמים הרלבנטיים בעיר צרוף אנשי מקצוע קידום דיון על תכנים לצד תוכניות	לפחות 4 מפגשים לאורך השנה שתוצרם תוכניות עבודה כתובות	פגישות הכנה השתתפות במפגשים	רבעוני	עתר	חצי יום עבודה אחת לחודשיים	24 ש"ע
חברות בצוות הנהלה מצומצם של מרכז הון אנושי	קביעת מדינות לניהול המרכז מתן פתרונות יישומיים לבעיות	לפחות 12 מפגשים לאורך השנה	פגישות הכנה השתתפות במפגשים	חודשי	עתר	רבע יום עבודה אחת לחודש	24 ש"ע
חברות בצוותי השכלה, תעסוקה ומלגות	השתתפות כל הגורמים הרלבנטיים יישום מטרות משותפות לחברים	לפחות 4 מפגשים בכל צוות לאורך השנה	השתתפות במפגשים	שנתי	עתר	רבע יום עבודה בשבוע	84 ש"ע
חיזוק וביסוס 4 פרויקטים לפעול על-פי חזון העמותה	איכות הפעילות וכמות הצעירים בפרויקט שנת שירות אזרחי, קבוצת הורים פעילים למען חינוך, קורס יזמות חברתית, וקואופרטיב נשים	ארבעת הפרויקטים יעבדו עם תוכנית עבודה, תקציב ותוכנית הערכה לפחות 40 צעירים ישתתפו בפעילות	השתתפות בוועדות היגוי וצוותי חשיבה הכנת מסמכים בקרה על תקציבים	שנתי	עתר	חצי יום עבודה בחודש	48 ש"ע
ביסוס הפעלת מרכז ההון האנושי לפי חזון העמותה	איכות הפעילות וכמות התושבים מקבלי המענה	למרכז תהייה תוכנית עבודה, תקציב ותוכנית הערכה לפחות 600 תושבים ייהנו בצורה ישירה מהפעילות	פגישות עבודה עם צלילה (מנהלת המרכז) הקצאת משאבים ובקרה עליהם	שנתי	עתר	חצי יום עבודה בשבוע	632 אלף ש"ח+ 168 ש"ע

**מארגז הכלים של שיתופים  
מדריך להקמת קרן קהילתית**

**מטרה 4 : יצירת מרחב להתנדבות תושבים, אשר יגדיל את מספר המתנדבים והיקף ההתנדבות ביישוב**

יעד	מדד הצלחה	ערך סף	משימה	תאריך יעד	אחריות	מאמץ נדרש	תקציב
חברות פעילה בפורום התנדבות עירונית	קביעת מדינות להובלת התחום יישומה	מפגש אחד לפחות אחת לחודש	השתתפות במפגשים הכנת מסמכים אחריות על משימות עבודה	חודשי	עתר	חצי יום עבודה בחודש	48 ש"ע
פעילות במועצת ההתנדבות העירונית	מימוש תוכנית עבודה	לפחות 2/3 מהתוכנית ימומש בשנה"ל	השתתפות במפגשים ובמפגשי הכנה הכנת מסמכים	שנתי	עתר	חצי יום עבודה בשבוע	48 ש"ע
עידוד 5 מסגרות התנדבות לפעול על-פי עקרונות הליבה של העמותה	איכות הפעילות וכמות התושבים בבנק הזמן, תיאטרון קהילתי, גינון קהילתי, פסטיבל בשקל, פרויקט דחקה	לפרויקטים תהיה תוכנית עבודה, תקציב ותוכנית הערכה לפחות 100 תושבים ישתתפו בפעילות	השתתפות בוועדות היגוי הכנת מסמכים בקרה על תקציבים	שנתי	עתר	שעתיים עבודה בשבוע	195 אלף ש"ח + 104 ש"ע

מארגז הכלים של שיתופים  
מדריך להקמת קרן קהילתית

**מטרה 5 א': הרחבת מספר העסקים הפועלים למען הקהילה באמצעות השקעת משאבים, כספים והתנדבות עובדים במסגרות השונות בעיר**

יעד	מדד הצלחה	ערך סף	פעילות	תאריך יעד	אחריות	מאמץ נדרש	תקציב
חיזוק וביסוס פעילות על"ה בעסקים השותפים	מס' עסקים מס' מתנדבים כמות משאבים עמידה בתוכניות עבודה	לפחות 11 עסקים לפחות 7% מכלל עובדי העסק לפחות ההיקף של שנה שעברה עמידה ב- 80% מכל תוכנית השתלמות אחת	בניית תוכנית עבודה שנתית (אינטל, אלביט, אמדוקס, ביוסנס, חישולי כרמל, נטוויזן, קוואלקום, צורן, צים, שורש, GE אולטרסאונד)	ינואר וספטמבר	ענת	יום בשבוע	709,000 ₪ 416 ש"ע
			ליווי מימוש תוכניות עבודה: פגישות, שיחות טלפון, מיילים, כתיבת מסמכים	לאורך השנה	ענת		
			הערכת השותפויות לאורך השנה: איסוף נתונים ומפגשי תאום ציפיות	לאורך השנה	ענת		
			סיכום שנת עבודה עם עסק ועם שותף קהילתי: פגישות והוצאת מסמך כתוב	יולי	ענת		
			השתלמות והכשרה למתנדבים	ספטמבר	ענת		
גיוס עסקים גדולים ובינוניים נוספים	מס' עסקים כינוס ועדת היגוי בכל עסק ובחירת תחום פעילות	לפחות 3 עסקים חדשים בכל העסקים	מיפוי העסקים (גדולים, בינוניים) בניית מאגר מעודכן	ינואר	ענת	חצי יום בשבוע	208 ש"ע
			ייזום פגישות עם הנהלות העסקים	לאורך השנה	ענת		
			ציוות כל עסק חדש לפרויקט	לאורך השנה	ענת		
			הסכם הבנות של עבודה עם עסק חדש	לאורך השנה	ענת		
גיוס סקטור עסקי לפעילות בקהילה	מס' העסקים	לפחות 5 עסקים	איתור ומיפוי הסקטור הנבחר	פברואר	ענת	שעה בשבוע	52 ש"ע
			פנייה לעסקים רלוונטיים	מרץ	ענת		
			בחירת השותף הקהילתי המתאים		ענת		
			ליווי ומימוש הפרויקט: פגישות, שיחות טלפון, מיילים, כתיבת מסמכים	לאורך השנה	ענת		

מארגז הכלים של שיתופים  
מדריך להקמת קרן קהילתית

תקציב	מאמץ נדרש	אחריות	תאריך יעד	פעילות	ערך סף	מדד הצלחה	יעד
260 ש"ע	חמש שעות בשבוע	ענת	תלת שנתי	מיפוי צרכים עירוניים	שימור 90% מהשותפים הקהילתיים עמידה ב- 80% מכל תוכנית השתלמות אחת	שימור שותפים קהילתיים	ליווי שותפים קהילתיים קיימים
		ענת	לאורך השנה	ליווי השותף הקהילתי והקניית כלים מקצועיים למקסום השותפות			
		ענת	ינואר וספטמבר	גיבוש תוכנית עבודה שנתית			
		ענת והילה	פברואר	השתלמות והכשרה			
		ענת	לאורך השנה	ליווי מימוש תוכניות עבודה			
		ענת והילה	לאורך השנה	הערכת השותפויות לאורך השנה			
104 ש"ע	שעתיים בשבוע	ענת	ינואר	הזמנה ווידוא הגעה למפגשי הכשרה והעשרה-ציונות 2000	חבירה של לפחות 5 עסקים לפורום תכנון וביצוע של פרויקט אחד משותף	הצטרפות עסקים ביסוס הפורום קידום פרויקט	חיזוק וביסוס פורום עסקים
		ענת והילה		קיום יום עיון עירוני למובילים מעסקים ושותפים קהילתיים			
		ענת		פעילות חברתית והכרות- אירוע ט"ו בשבט בעיר, אות המתנדב- לעסק הנבחר			
		ענת והילה		קידום שותפות העסקים בשולחן עגול תלת מגזרי, בליווי קש"ת, לבחירת ערוץ פעולה			
104 ש"ע	שעתיים בשבוע	ענת	לאורך השנה	הכנת מסמכים	לפחות 4 מפגשים לאורך השנה עדכון דו-שנתי של ראש העיר	השתתפות כל הגורמים הרלבנטיים קביעת מדינות להובלת התחום יישומה	הפעלת צוות על"ה עירוני
		ענת	לאורך השנה	אחריות על משימות עבודה			
		ענת ועתר	תלת שנתי ינואר, אפריל, ספטמבר	פגישות עדכון עם ראש העיר			
		ענת	רבעוני	הכנת דוח על"ה והפצתו לכל השותפים הקהילתיים והעסקיים			
		ענת	שנתי	הכנת דוח תפוקות			

**מארגז הכלים של שיתופים  
מדריך להקמת קרן קהילתית**

תקציב	מאמץ נדרש	אחריות	תאריך יעד	פעילות	ערך סף	מדד הצלחה	יעד
104 ש"ע	שעתיים בשבוע	ענת	לאורך השנה	שליחת כתבות לעיתונים מקומיים בטירת כרמל וסביבתה	לפחות 8 כתבות בעיתונות מקומית לאורך השנה לפחות שלט חוצות אחד לאורך השנה אירוע הוקרה שנתי	אזכור תחום על"ה	פרסום ונראות העשייה של העסקים בתקשורת ובקהילה- לפחות אחת לחודש
		ענת	חצי שנתי	הפקת פרסום בשלטי חוצות			
		ענת	ינואר	הפקת אירוע הוקרה לעסקים השותפים			
156 ש"ע	שלוש שעות בשבוע	ענת	לאורך השנה	פנייה לעסקים חדשים לתרומות נקודתיות	לפחות 10 עסקים	מס' עסקים סך התרומות סכום התרומות	קידום וליווי תרומות על בסיס חד-פעמי
		ענת	לאורך השנה	מול עסקים קיימים: איתור התרומה, קבלת התרומה, העברתה לשותף הקהילתי בהתאם לצרכים שהוצגו והנחייתו להוצאת מכתב תודה			
		ענת	תלת שנתי	גיוס תרומות בחגים: ראש השנה, פורים, פסח			
		ענת	לאורך השנה	שליחת מייל עם מידע על פעילויות			
		ענת	לאורך השנה	הזמנה טלפונית למנהלי משאבי אנוש			

מארגז הכלים של שיתופים  
מדריך להקמת קרן קהילתית

**מטרה 5 ב': פיתוח תחום התעסוקה ושילוב תושבי העיר כמועסקים בעסקים מקומיים**

יעד	מדד הצלחה	ערך סף	פעילות	תאריך יעד	אחריות	מאמץ נדרש	תקציב
איתור משרות בעסקים הפועלים בעיר וגיוס עסקים חדשים	יצירת קשר עם עסקים ושימורם עדכון שוטף של משרות חמות	לפחות 15 עסקים מעדכני משרות לפחות 5 עסקים בינוניים הגעה ללפחות 60% מהמשרות הנפתחות לפחות 15 משרות לפחות 4 מעסיקים	מיפוי עסקים רלבנטיים	ינואר	ענת	חמש שעות בשבוע	260 ש"ע
			איתור עסקים בינוניים ויצרניים המותאמים לאוכלוסיית היעד, ויצירת קשר עם מנהלי משאבי אנוש	לאורך השנה	ענת		
			התעדכנות על משרות מתפנות	לאורך השנה	ענת		
			קשר שוטף עם רכז תעסוקה	לאורך השנה	ענת וחגית		
			עדכון דוח משרות ושליחתו לצוות על"ה עירוני	חודשי	ענת		
			שילוב מעסיקים ביריד תעסוקה	יוני	ענת		
פיתוח תחום התעסוקה	מס משרות "מעסיק ידיד" מס הכשרות מס התמחויות מס מלגות	לפחות 2 מועסקים לפחות 3 פגישות לפחות הכשרה 1 לפחות מתמחה 1 לפחות 3 מלגות	שילוב פונים בעלי צרכים מיוחדים כמועסקים בתוכנית "מעסיק ידיד"	לאורך השנה	ענת	שעתיים בשבוע	104 ש"ע
			קביעת ישיבות עבודה בעסקים לזיהוי מגמות עתידיות בתעסוקה	לאורך השנה	ענת וצלילה		
			צפי לצרכים מפעליים ופיתוח הכשרות ואפשרות למתן מענה הולם	לאורך השנה	ענת ואפרת		
			שילוב סטודנטים בתוכנית מתמחים / מנטורינג	לאורך השנה	ענת וויקי		
			גיוס מלגות להשכלה גבוהה	אוגוסט-ספטמבר	ענת		

**מארגז הכלים של שיתופים  
מדריך להקמת קרן קהילתית**

תקציב	מאמץ נדרש	אחריות	תאריך יעד	פעילות	ערך סף	מדד הצלחה	יעד
104 ש"ע	שעתיים בשבוע	ענת	שנתי/שוטף	פגישה עם נציגי "עתידים" ועדכון רשימת המועמדים	לפחות 2-3 סטודנטים	מספר הסטודנטים המאומצים ע"י עסקים	שילוב סטודנטים בתוכנית "עתידים"
		ענת	לאורך השנה	פגישות היכרות עם סטודנטים המועמדים לתוכנית			
		ענת	לאורך השנה	פגישות עם נציגי עסקים לקידום התוכנית			
		ענת	לאורך השנה	שליחת קורות חיים למנהלי אחריות חברתית בעסקים			
156 ש"ע	שלוש שעות בשבוע	צלילה	לאורך השנה	חיזוק יכולות מקצועיות של הצוות וגיבושו			פיתוח צוותי ואישי
		ענת צלילה עתר והילה	לאורך השנה	ליווי והדרכה ע"י מנהלת מרכז הון אנושי, מנהלת קקט"כ ורכזת על"ה צפון			
		ציונות 2000	לאורך השנה	הדרכות מקצועיות של גורמים מלווים ומממנים			
		צלילה	לאורך השנה	ישיבות צוות- עדכונים שוטפים ונושאים			

מארגז הכלים של שיתופים  
מדריך להקמת קרן קהילתית

**מטרה 6 : סיוע נקודתי לתושבים נזקקים**

תקציב	מאמץ נדרש	אחריות	תאריך יעד	משימה/פעולה	ערך סף	מדד הצלחה	יעד
80 אלף ש"ע + 24	רבע יום עבודה בחודש	עתר	שנתי	הקצאת משאבים ופיקוח עליהם הוצאת דיווחים לקרן ידידות	ניצול 95% מכספי הקופה מדי שנה	ניצול מלוא התקציב- 80,000 ש"ע	מימוש תקציבי קופת "קרן אור" ו"קופת ידידות"
36 אלף ש"ע + 6	רבע יום בתחילת, אמצע וסוף שנה	עתר	שנתי	חברות בועדת היגוי	ניצול 95% מכספי התרומה מדי שנה	לפחות 33 ילדים ישתתפו	הפעלת 'הושט יד לילד אחד'



מארגז הכלים של שיתופים  
מדריך להקמת קרן קהילתית

**מטרה 7 : גיוס משאבים לפעילות הקרן הקהילתית בעיר בתחומי נוער, השכלה, על"ה והתנדבות**

יעד	מדד הצלחה	ערך סף	משימה/פעולה	תאריך יעד	אחריות	מאמץ נדרש	תקציב
הרחבת עוגת המשאבים מתורמים	גיוס המשאבים	גיוס לפחות 2,000,000 ₪ כתיבת לפחות 24 בקשות הבאת 6 תורמים לפחות לסיורים	איתור גורמי מימון פנייה לגורמי מימון כתיבת בקשות עם השותפים בעיר הכנת תקציבים מעקב אחר תשובות	שנתי	עתר	רבע יום בשבוע	104 ש"ע
שימור קשר עם תורמים בפועל	המשכיות ורצף במתן תרומות	98% מהתורמים יעבירו את התקציבים עליהם התחייבו מראש	כתיבת דוחות כספיים ותיאוריים הוצאת מכתבי תודה ותמונות זימון התורמים לאירועים תכתובת עדכונים שוטפים על המתרחש בפרויקט ובעיר הוצאת שנה טובה	שנתי	עתר	רבע יום בשבוע	104 ש"ע
חיבור קהילה עם קהילה תומכת בחו"ל	בניית תוכנית לקשרי גומלין	איתור קהילה אחת שמעוניינת לפחות 4 פעולות שונות לאורך השנה	איתור קהילות אפשריות יצירת קשרים ראשוניים הכנת תוכניות עבודה ותקציב שימור הקשר והעמקתו	שנתי	עתר	רבע יום בשבוע	104 ש"ע
חבירה לשותף אסטרטגי	יצירת מחויבות חוזית אצל השותף	הסכמת שותף לשאת בלפחות 20% מהעלויות השותפות	פנייה לגורמי מימון הצגת הפוטנציאל הגלום בשותפות	שנתי	עתר	חצי יום עבודה בחודש	48 ש"ע

מארגז הכלים של שיתופים  
מדריך להקמת קרן קהילתית

**מטרה 8: התמקצעות העמותה ודרכי עבודתה**

תקציב	מאמץ נדרש	אחריות	תאריך יעד	משימה/פעולה	ערך סף	מדד הצלחה	יעד
48 ש"ע	יום עבודה אחת לחודשיים	עתר	דו חודשי	זימון, תיעוד ומעקב כל המפגשים	מפגש אחד לפחות אחת לחודשיים	קבלת החלטות על ניהול העמותה	מפגשי ועד מנהל
16 ש"ע	חצי יום עבודה אחת לרבעון	עתר	רבעוני	זימון, תיעוד ומעקב כל המפגשים	מפגש אחת לרבעון	ביקורת פעילות העמותה	מפגשי ועדת ביקורת
16 ש"ע	חצי יום עבודה אחת לרבעון	עתר	רבעוני	זימון, תיעוד ומעקב כל המפגשים	השתתפות ¼ מהחברים	קביעת מדיניות העמותה	מפגשי אסיפת העמותה
192 ש"ע	2 ימי עבודה בחודש	עתר	מדי חודש	ניהול דו"חות אקסל ניהול עבודת המזכירה	הוצאת מאזן בוחן מעודכן מדי חודש	תשלום לספקים מדי חודש	ניהול תשלומים וחשבונות בשוטף
24 ש"ע	רבע יום עבודה בחודש	עתר	מדי חודש	עדכון החומרים באתר	שיתוף הציבור באופן ניהול העמותה והתנהלות 4 פרויקטים לפחות	מס' פרסומים מעודכנים באתר	עדכון אתר האינטרנט של הקרן הקהילתית
24 ש"ע	רבע יום עבודה בחודש	עתר וענת	שנתי	פרסום מודעות כתיבת כתבות הוצאת פרסומים	ביצוע לפחות 6 פעולות יזומות לקידום הנושא	ישום תוכנית שיווק חברתית שנתי	חשיפת הקהילה לפעילות העמותה
96 ש"ע	יום עבודה בחודש	עתר	שנתי	השתתפות בימי עיון פגישות עבודה אישיות וליווי מקצועי	עמידה ביעדי התוכנית בלפחות 80%	רכישת ידע מקצועי מימוש תוכניות העבודה	פיתוח מקצועי של עובדי העמותה
96 ש"ע	עתר- רבע יום עבודה בשבוע	עתר וענת	שנתי	הכנת דו"חות כמותיים ותיאוריים על פעילות העמותה זימון הערכה חיצונית על אחד הפרויקטים העברת משוברים בקרב חברי העמותה	הוצאת דו"חות כתובים אחת לרבעון הערכה חיצונית על תחום אחד לפחות קבלת משוברים מ- ¼ חברי העמותה	מציאת התאמה בין מטרות העמותה, ואיכות הפעילות שהיא מבצעת	הערכה איכותית וכמותית של הפרויקטים

חזרה לתוכן העניינים

חזרה למודל

**נספח 8- דו"ח תפוקות קרן קהילתית טירת כרמל לשנת 2007****תיאור ההתפתחויות בעיר**

מודל עיר בשינוי פועל בעיר טירת כרמל החל מאוגוסט 2004. תושבים ואנשי עסקים מהעיר יזמו את הקמת הקרן הקהילתית בשנת 2002 בליווי היחידה לעבודה קהילתית שבמחלקת הרווחה בעיר. לאחר שנתיים של פעילות על בסיס התנדבותי, הבינו שנדרשת עבודה מקצועית לריכוז וקידום הפעילות. מנהלת שכירה החלה לפעול באוגוסט 2004 בליווי מקצועי של מנהל תחום "עיר בשינוי", בציונות 2000. מיום הקמתה, מקפידה הקרן הקהילתית על היותה עמותה עצמאית, א-פוליטית, המתבססת על תקציבים המגויסים על-ידיה ושאינם מהרשות.

טירת כרמל, השוכנת על הכביש בין חיפה לת"א, למרגלות הכרמל, ולחוף הים, הינה בעלת פוטנציאל אדיר. היותה עיר שראשיתה מעברה קולטת עליות לאורך השנים ובקצב גובר בשנים האחרונות, מחייבת מתן מענים ייחודיים בתחומי חינוך, תעסוקה והשכלה. למרות ההתפתחות בשירותים השונים לתושב, והשקעה מוגברת בחינוך, העיר עדיין סובלת מדימוי בעייתי, והאתגרים בתחומי החיים השונים רבים ומגוונים.

הקרן הקהילתית, כעמותה, אימצה את מודל "עיר בשינוי" ולקחה על עצמה להוות גוף מחבר- אינטגרטור- בין כוחות מקומיים, עסקים, קרנות והקהילה לטובת שותפויות והפעלת תוכניות לפיתוח ישובי.

העמותה מרכזת מידע ונתונים על הקיים כמו גם על הצרכים העירוניים. העמותה מקדמת תוכניות בתחומי: השכלה ותעסוקה, נוער, התנדבות ועל"ה - עסקים למען קהילה, על-ידי איתור גורמי מימון, ומספקת ליווי וייעוץ מקצועי לגורמים ולשותפויות בעיר הפועלים לקידום תוכניות קיימות ותכנון ופיתוח יוזמות חדשות בעיר.

הקרן הקהילתית מקפידה על מקומה כעמותת מגזר שלישי, שאינה מחליפה את מקום נתני השירותים הממשלתיים והרשותיים. העמותה אינה גוף מפעיל, כי אם גוף מייעץ, מפתח, מלווה מקצועית, מגייס משאבים ומחבר בין גופים מפעילים הקיימים בעיר.

אופן ניהול העמותה בשנת 2007

◀ ועד מנהל הנפגש אחת לחודשיים- לניהול בפועל.

◀ ועדת ביקורת מתכנסת אחת לרבעון- ומכהנת כועדת מכרזים על-פי הצורך.

◀ אסיפת החברים התכנסה חמש פעמים בשנה- לקביעת מדיניות מקושרת תקציב.

◀ מנהלת העמותה השתתפה בקורס מקצועי לפעילים חברתיים בהערכה של ארגונים חברתיים (של "שיתופים") ובפיתוח נדל"ן (של הטכניון). שני קורסים שנתנו לה כלים נוספים לקידום וביסוס העמותה.

◀ באתר האינטרנט מפורסם המידע על הפעילות, משרות מ תפנות והזמנה להצטרפות. האתר ותחום המחשבים מלווים ע"י ליאור כלפון וקובי חיקי, מתנדבים בעמותה.

◀ גיוס משאבים נעשה על-ידי מנהלת הקרן הקהילתית וגייס כספים חיצוני, בתמיכת חברי הקרן הקהילתית. סה"כ נעשתה השנה פנייה ל- 45 קרנות וגויסו כמיליון וחצי ₪.

◀ הוכן דו"ח חיצוני על מודל העמותה על-ידי ארגון "שיתופים" והיועץ אלכס וידרה. הדו"ח עובר תהליך עיבוד בימים אלו על מנת להפוך לכלי שמיש לתושבים שירצו להקים עמותה בעיר אחרת.

◀ דפי משוב מועברים אחת לשנה. הניהול והצוות המקצועי עומדים בביקורת ציבורית.

◀ הקרן הקהילתית מנהלת תוך שמירה על עקרונות של שותפות בקבלת החלטות, בקרה והערכה, שקיפות ומקצועיות, על פי נורמות של מנהל תקין ויעילות בסביבה עסקית.

## תפוקות קרן קהילתית טירת כרמל

### 1) תפוקות בתחום השכלה ותעסוקה

בשיתוף מחלקות נוער, חינוך, רווחה, המתנ"ס, קרנות, עמותות, ג'וינט, משרדי ממשלה, ועסקים מקומיים.

#### פעילות המרכז לפיתוח ההון האנושי- מרכז צעירים

◀ המרכז פרץ דרך בתחום מעורבות חברתית ותרבות ופנאי לצעירים, משקיבל את המנדט להיות הגוף העירוני הנותן מענה הוליסטי לצעירים בגילאי 18-34; החל פיילוט השרות האזרחי להתנדבות בארגונים בעיר ולהשלמת השכלה; החלו לפעול קבוצות למעורבות בחינוך, לליווי תכנון אורבאני, ובתרבות- יצאו לטיולים ולהצגות תיאטרון ומופעים.

◀ לצוות המרכז נוספה רכזת תעסוקה במשרה מלאה, בשותפות עם תב"ת, ג'וינט וקרן גלנקור, ולצד השמות, ימי מעסיק, יריד תעסוקה וימי ייעוץ שבועיים במרחב האינטרנט במרכז נוספו 4 הכשרות ייחודיות: מדריכי/מטמי עי SAP, מהנדסי QA, מטפלות בקשישים- נשים עולות אתיופיה, וקואופרטיב נשים. רכזת על"ה, העובדת ברבע משרה, עושה איתור צרכי מעסיקים, תאום מל גאי 'עתידי' והשמת תושבים בעלי צרכים מיוחדים במסגרת "מעסיק ידיד".

◀ החל מיפוי סטודנטים תושבי העיר והתקיימו קורסי פסיכומטרי וחשיפה לקמפוס אוניברסיטת חיפה, לצד הייעוץ הפרטני המכוון להשכלה גבוהה.

◀ המרכז טיפל ב-616 נועצים חדשים, כמחציתם הגיעו ל-3 פגישות בממוצע- להשכלה ולתעסוקה, ולליווי למלגות.

◀ 2,170 נהנו מקורסים, סדנאות, ימי מעסיק ופעולות שיא- יריד לימודים ותעסוקה וערב מלגות עירוני.

◀ 58 קיבלו מלגות מהג'וינט, קרן גרוס, קרן גנדיר, קרן גלנקור, קרן אריסון שיקום שכונות, קרן קהילתית ומפעל הפיס. המלגאים שולבו בפעילות קהילתית בעיר על בסיס מיפוי צרכים שעשה המרכז.

◀ אתר המרכז שודרג ומאגר המשרות החמות בו מתעדכן פעמיים בשבוע.

◀ השירות מבוסס על שיתופי פעולה. הושקעה עבודה בתחזוקת שותפים ופורומים: פגישות עם שותפים העירוניים, פגישות עם השותפים הארציים, פגישות ועדת היגוי, פגישות פורום השכלה גבוהה, פורום תעסוקה ופורום על"ה עירוני.

## 2) תפוקות בתחום הנוער

בשיתוף מחלקות נוער, חינוך, רווחה, המתנ"ס, קונסרבטוריון, מציל"ה, אס"א, הרשות למאבק בסמים, קרנות ועסקים מקומיים.

### א. מרכז הנוער

בסוף 2007 נכנס לתפקיד רכז נוער והוא מוביל את שלוחת המתנ"ס במרכז הנוער. תכנית העבודה שלו לשנת 2008 עשירה ומגוונת ואנו מקווים ופועלים על-מנת שרבים מבני הנוער יבחרו ליהנות ממנה.

50 מד"צים וחברי מועצת הנוער פועלים במרכז בקביעות ושיתוף הפעולה עם תנועות הנוער הולך וגדל. הצופים החלו לקיים פעילויות מיוחדות לבני העדה האתיופית במרכז הנוער בימי רביעי וחניכי כיתות ז-ח של המחנות העולים מקיימים את פעילותם במרכז בימי שלישי.

מדי חודש מתקיימת לכלל הנוער פעילות בנושא חודשי אותה מובילות המורות החילות. בחודש נובמבר נהנו כ-200 בני נוער מפעילויות בנושא דמוקרטיה, ציונות וכדוגמה.

קפה האינטרנט פועל מדי יום החל מהשעה 17:00. בדצמבר נפתח המקום להכנת שיעורי-בית, לגלישה באינטרנט, לשתיית קפה, יצירה ומשחק. הנערים הבודדים שמגיעים יהפכו בשנה הבאה לנוכחות קבועה. מדי יום ב 19:00 מועברות במקביל פעילות לגיל חטיבת ביניים ופעילות לגיל תיכון.

המרכז למוסיקה קלה ואלקטרונית פועל בתפוסה מלאה. לומדים בו 56 תלמידים בקבוצות ובאופן פרטני, ובפרויקט "הרכבים מתנדבים" בו הרכבי רוק מתנדבים בקהילה. הוחל בשיפוץ מתחם גדול יותר שישמש כמרכז אומנויות הבמה וכחלל למופעים. הקונסרבטוריון מלווה את הצד המקצועי של פעילות המקום, ותורם רבות להתפתחותו.

בשיתוף הפרויקט הלאומי לעולי אתיופיה אובזר חדר המחשבים ונפתחו מועדון וחוגים רבים על בסיס יומי לבני העדה ולחבריהם מכלל הנוער-74 במספר. כ-30 תלמידי פרויקט "אופק" השתלבו בחוגי עיצוב שיער, מוסיקה ואמנות ועורכים במרכז גם תגבורים לימודיים.

13 תלמידי עיצוב השיער יצרו קשר עם מרכז יום לקשיש והחלו להתנדב בו. המית"ר נותן מגוון רחב של מענים לנוער מנותק ובסיכון: "סומסום"- היזמות העסקית- הוסיפה לקהל הלקוחות שכולל חברות הי-טק, גם את תלמידי פרויקט yfz ועובדי העירייה הנהנים ממכירת כריכים "מדלת לדלת". 11 הנערים במיזם נהנים ומועשרים בתחומי הכלכלה והשיווק בפעילויות "אקדמיית סומסום".

סדנת האמנות במית"ר זוכה להצלחה בקרב 25 הנערים הבאים על בסיס קבוע, והחלו לשווק מעבודותיה בהיקף קטן.

נכתבה תכנית שיווק למרכז הנוער, עוצב לוגו חדש ואתר אינטרנט יעלה לאוויר בתחילת פברואר 2008. חשפנו את המרכז לכלל הנוער הלומד בתיכונים בעיר במסגרת יריד פעילות נוער. יחד עם רכז עמ"ן הוצאנו חוברת המפרטת את כל המענים הקיימים לנוער בעיר שחולקה לכל בני הנוער הלומדים ב"שיפמן" וב"אריאל".

יחד עם המתנסים ותיכון אריאל גובשה תכנית פעילות ייחודית לנוער הלומד בתיכון הממ"ד.

חיילות מרכז הנוער בליווי רכז הנוער קיבלו חדר בתיכון שיפמן בו מתרכזת הפעילות הבלתי פורמאלית בבית הספר והם שותפים בליווי מועצת התלמידים והפעילות החברתית.

#### ב.התנדבות נוער

כמות הנוער המתנדב באופן קבוע עלתה ב 35% (מ-127 ל-174) וכמות המתנדבים לאירועי שיא עלתה ב 20% (מ-296 ל-359) במהלך שנת העבודה הראשונה.

מתוך רצון למקצע את תחום ההתנדבות, נפתח קורס 'ניהול והפעלת מתנדבים'. לקחו בו חלק 15 פעילים וסיימו אותו 5- הצלחה חלקית.

'מועצת המתנדבים העירונית' חזרה לפעול באופן סדיר והחלה בבניית תוכנית עבודה שנתית. צורף מנחה, מטעם עמ"ן שלוה את המועצה, מתוך מטרה להעצים את הארגונים החברים במועצה, לפתח את תחום ההתנדבות ולהוות גוף משמעותי בעיר.

במהלך שנת 2007 נעשתה עבודת הכנה על-מנת להגדיל את היצע תחומי ההתנדבות לנוער, מתוך כוונה לתת למרב הנערים והנערות אפשרות למצוא את מקומם. התחומים המוצעים השנה הם: קורס ליצנות רפואית, קורס D.J, הקמת צוות יום-הולדת, נוער כבאות והצלה, קורס מד"א, משמר אזרחי, בית תמחוי, חנות בגדים מיד שנייה, צרכנות פעילה, תיעוד וטרנים, חונכות במתמטיקה, עבודה עם קשישים, אינטרנט נגיש לקשיש, נמ"ל (נוער משדר לקהילה), ועוד.

לראשונה בטירת כרמל, הופקה חוברת הכוללת את כלל תחומי ההתנדבות והפעילות לנוער בעיר. החוברת חולקה במסגרת יריד חשיפה לתחום ההתנדבות ותחומי העניין לנוער בטירת כרמל (שגם הוא התקיים לראשונה), שאליו הגיעו כלל תלמידי חטיבות הביניים והתיכונים בעיר.

◀ השנה יושם דגש על ביסוס הגרעין המתפתח של מד"א בעיר ופיתוח תחום 'נוער כבאות והצלה' שזו שנתו הראשונה.

◀ תפקיד 'רכז התנדבות נוער' מוצב במהלך שנת העבודה הראשונה, וכיום יש פניות של גופים/ארגונים בעיר, מתוך רצון לפתח תחומי התנדבות או לסייע בתחומים הקשורים לכך. המודעות לשיתוף פעולה בין ארגוני ההתנדבות וכלל הגופים הפועלים בעיר עלתה, וכיום למרבית התוכניות יש מספר שותפים, עובדה התורמת לחוסנה של התוכנית.

### ג. תוכנית אופק ודולב- במימון קרן רש"י

השנה התוכנית פעלה במקביל בשתי קבוצות גיל עם כ-100 ילדים בבתי ספר יסודיים, ונוער בחטיבת ביניים ותיכון. התוכנית שמה דגש על שינוי בשלושה מעגלי השפעה: הילדים והנוער והמשפחות שלהם, בית הספר וצוות ההורים, והמעגל הרחב הקהילתי - המפגיש בין הגורמים השונים של טיפול ומתן שירותים. רכזי התוכנית מלווים את התקדמות כל אחד מהילדים והנערים ומתעדים זאת בטבלת הערכה הממפה חוזקות ונקודות להתקדמות עבור כל משתתף בתוכנית. מנהלות בתי הספר סיפרו על שינוי גדול שחל באקלים הבית ספרי. במעגל העירוני - יש שיתוף פעולה ותאום רחב יותר בין הגורמים העירוניים. עלינו עדין להגיע לשלב של תאום תוכניות עבודה ואיגום משאבים בצורה יותר שקופה.

### ד. מלגות הושט יד

בשיתוף עם ציונות 2000, עסקים מקומיים, מחלקת הרווחה והמתנ"ס המקומי חולקו 32 מלגות לילדים ונוער להשתתפות בחוגים על-מנת לעודד צריכת תרבות שעות פנאי ומצוינות. היחידה לעבודה קהילתית יחד עם המתנ"ס בוחנים אפשרות להעשיר את הילדים וההורים המקבלים מלגות בפעילות חינוכית-טיפולית נוספת.

### 3) תפוקות בתחום ההתנדבות

בשיתוף היחידה לעבודה קהילתית, מחלקת הנוער, עמ"ן - ג'וינט, המרכז הישראלי להתנדבות ומשרד החינוך - מנהל חברה ונוער ועסקים מקומיים.

### א. מועצת התנדבות עירונית

המועצה התחזקה והתבססה ונפגשת על בסיס קבוע בהשתתפות כ-20 נציגי ארגונים שונים. בין ההישגים הבולטים בשנה החולפת - סדרת השתלמויות והכשרות, חלוקת אות ראש העיר למתנדבים מצטיינים (מאי), יום גיבוש והוכרה לפעילים (פברואר) ואירוע חלוקת ספרים ותעודות לפעילים (ספטמבר).



**ב. תיאטרון לנשים יוצאות קווקז**

בתום שנת פעילות מוצלחת של קבוצת תיאטרון של נשים יוצאות קווקז ומופע מרגש שהעל ו 5 חברות הקבוצה, באוקטובר השנה נפתחה הקבוצה השנייה בליווי הבימאית אורלי טובלי. השנה הפרויקט הורחב גם לנשים ותיקות ולא רק עולות. מטרת התוכנית פיתוח מיומנויות אישיות ובין אישיות הקשורות לתפקוד אפקטיבי במגוון תפקידים כאם, אשת איש, מפרנסת ועוד. במהלך הקורס ילמדו הנשים את רזי עולם המשחק, יצפו בהצגת תיאטרון מקצועית, יזמו אירועים סביב לוח השנה העברי ובסוף השנה מתוכנן מופע סיום בו יוצגו הישגי עבודתן. הקורס הוא פרי שותפות של היחידה לעבודה קהילתית, המתנ"ס, קרן אריה יהודה והעמותה שלנו.

**ג. גיבון קהילתי**

פעילות ש התחילה בשכונת שרת - בהובלת היחידה לעבודה קהילתית, שיקום שכונות וחברת שורש - הביאה להתארגנות התושבים במקום ותכנון פיסול סביבתי משותף במרכז הרחבה. גיבון קהילתי שם לו למטרה לחזק את המנהיגות הקהילתית בקרב התושבים, להגביר את תחושת הסולידאריות והאחריות שלהם תוך קידום איכות החיים ואיכות הסביבה שלהם. היציאה לטבע והעיסוק בגיבון היא אמצעי, שהוא גם מטרה. השנה מתוכננת עבודה במספר מוקדים: בשכונת בן צבי - סביב המועדוניות ועם קשישים מהדיור המוגן, בשכונת שרת, במרכז יום לקשיש ועם שבט הצופים. כחלק מהעשייה ניסע לראות פרויקטים דומים בערים אחרות וליישם את התובנות שהם רכשו בנושא.

**ד. בנק הזמן**

ערוץ לסחר חליפין בין תושבים המחזק את תחושת הקהילתיות וההכרות בין התושבים. התושבים מחליפים ביניהם שעות עשייה בנושאים שונים: כל אחד עם חוזקותיו והשירותים שהוא יכול להציע. בישול, חונכות, גיבון, טיפול, יעוץ ועוד. את היוזמה מובילה היחידה לעבודה קהילתית, אליה חברו העמותה, המתנ"ס, מש"י, עמ"ן. לצד פעילות החליפין, נפגשים החברים אחת לתקופה לפעילות פנאי משותפת ומהנה.

**ה. סיוע נקודתי למשפחות במצוקה**

בעמותה מופעלות שתי קופות - קופת ידידות וקופת קרן אור דרכן ניתן לקבל סיוע (סיוע לצרכים בסיסיים ביותר).

#### 4) תפוקות בתחום על"ה

בשיתוף המרכז לפיתוח ההון האנושי, עוזר ראש העיר, רכזת על"ה צפון ציונות 2000 ורפרנטים לתחום על"ה של השותפים הקהילתיים והשותפים הקהילתיים.

##### א. ליווי מקצועי של עסקים

עסקים המשולבים בפרויקטים מקומיים:

- ◀ **אינטל** מתמקדים בתחום החינוך למצוינות ובטיחות בדרכים.
- ◀ **אלביט מערכות** המודל השכונתי- בחרו 2 שותפים בשכונת בן-צבי: ביה"ס יגאל אלון- מרכז שיעורי בית, תגבור לימודי, חוגים והרצאות ומרכז לשיפור הלמידה- חונכות אישית וחוג מחשבים. משפצים בתים ובכל ראש השנה תורמים כ- 400 חבילות מזון לנזקקים בשיתוף בית התמחוי.
- ◀ **אמדוקס** מחזקים ילדים ונוער בסיכון בבית ספר אפרים צמח ובמועדונית, ומאמצים ארבעה סטודנטים בתוכנית "עתידים לתעשייה".
- ◀ **ביוסנס** מאמצים 3 קורסים במרכז להב"ה: מורשת ברשת- לילדים והורים יוצאי אתיופיה, תקשורת ממוחשבת, מוטקה- הכרת המחשב והאינטרנט לאוכלוסיה הבוגרת. מאמצים סטודנט בפרויקט "עתידים לתעשייה" ותמכו כספית בהקמת מועדון לאנשים בעלי מוגבלויות "מועדון יחדיו".
- ◀ **חישולי כרמל** פועלים במועדונית וחונכים לבגרויות במתנ"ס.
- ◀ **קוואלקום** תומכים ב"מוסיקום"- מקהלה ותזמורת בקונסרבטוריון ומאמצים מועדונית.
- ◀ **שורש** פועלים במעון הרב תכליתי, בפרויקט גינון קהילתי, בהקמת קואופרטיב לנשים לייצור פקקולים, במרכז השכלה לילדים במתנ"ס, בקרן הקהילתית ותורמים 5% מרווחי המפעל לקהילה.
- ◀ **נטוויזן** - פועלים אחת לחודש בצורה ממוקדת וחד-פעמית כחלק מתוכנית המאפשרת חשיפה מקסימאלית של עובדי החברה לקהילה על יכולותיה וצרכיה השונים.
- ◀ **צורן** מתנדבים בבית תמחוי.
- ◀ **GE אולטרס אונד** מאמצים את כיתות ז' בפרויקט פל"א במתנ"ס, מעסיקים 2 עובדים בעלי מוגבלות פיזית בפרויקט "מעסיק יחיד", ותמכו כספית במועדון נערים של היחידה למניעת התמכרויות.

##### ב. פורום עסקים עירוני

הפורום הינו יוזמה של מספר חברות שבחרו לשתף פעולה בהתאם לעקרונות תוכנית קש"ת של אלכ"א. הפורום נועד לאפשר דיאלוג בין מגזרי ומסגרת עבודה

משותפת על נושא מוגדר, המשקף את סדר העדיפויות של הרשות המקומית ואת הערך המוסף של חיבור שלושת המגזרים.

השאיפה היא שהתנסות זו, מעבר לכך שתייצר תכנית עבודה מוגדרת שאף תצא לאור, תהווה פלטפורמה לקידום יעדים ציבוריים נוספים בדרך של שיח תלת מגזרי. השותפים מהמגזר עסקי: אינטל, אמדוקס, ביוסנס, קוואלקום ומיקרוסופט.

השותפים מהמגזר הציבורי: ראש העיר ומזכיר העיר.

השותפים מהמגזר השלישי: הקרן הקהילתית וציונות 2000.

### ג. נראות לפעילות על"ה בעיר

◀ בט"ו בשבט נערך אירוע הוקרה שנתי לעסקים הפועלים בעיר.

◀ פרסום שלטי חוצות בכניסות לעיר ועיגולים בתוך העיר

ובאזור מת"מ, כתודה לעסקים על פעילותם למען הקהילה.

◀ פרסום כתבות בעיתון המקומי.

◀ חלוקת אות המתנדב בקטגוריית על"ה: פרויקט משותף של

המחלקה לשירותים חברתיים יחד עם מועצת המתנדבים

והקרן הקהילתית בין הקטגוריות צוין עסק המתנדב בקהילה.

השנה נבחרה חברת אמדוקס.

### 5) תפוקות בתחום חזון עירוני וקהילה

#### א. מיצוב טירת כרמל כעיר צעירה ומתפתחת

הקרן הקהילתית שותפה למספר יוזמות בשנה האחרונה על מנת לשנות את תדמית העיר. הבאת פסטיבל בשקל לעיר, תמיכה באפשרות להקמת בית ספר דמוקרטי-קהילתי בעיר ותמיכה במזכיר העיר בתהליך לתכנון אסטרטגי עתידי לעיר.

#### ב. איתור קהילה מאמצת

נוצר קשר ראשוני עם קהילת הובוקן בארה"ב לפי בקשתם.

#### ג. תוכנית קש"ת

קידום שיתופי פעולה תלת מגזרים של אלכ"א החלה לפעול בעיר בהובלת ראש העיר והעמותה.

#### ד. ביקור ועד מנהל של ציונות 2000

כחלק מחשיפת העשייה המתקדמת בעיר, ארחנו באוקטובר את הנהלת עמותת ציונות 2000 לביקור בעיר בהשתתפות ראש העיר ומנהלי מחלקות וחברי עמותה.

חזרה לתוכן העניינים

חזרה למודל

## נספח 9- משאבים כספיים ותקציב קרן קהילתית טירת כרמל

### עקרונות מנחים של גיוס כספים- קרן קהילתית טירת כרמל

הסתייעות ביועץ חיצוני לגיוס כספים.  
הצלחת התכנית תלויה במידת שיתוף הפעולה של מנהלת הקרן הקהילתית וכן של גורמים מקומיים אחרים הרלוונטיים לתהליך.  
היועץ לגיוס כספים מאתר מקורות מימון, כותב הצעות לתמיכה ועוקב אחר הפניות. מטרת עבודה זו הינה לאפשר למנהלת הקרן הקהילתית לעמוד בחזית הפעילות, ליצור קשרים עם התורמים ולשמר קשרים אלו.  
על-מנת להבטיח את הצלחת התכנית התבצע גיוס במרב הערוצים האפשריים. במחצית כל שנה מתבצעת הערכת מצב ובהתאם להתקדמות מתבצעת חלוקה מחדש של המאמצים.

### מקורות מימון

קרנות: קרנות- ישראל, צפון אמריקה, אירופה ושאר העולם, פדרציות יהודיות.  
תורמים פרטיים.  
עסקים.

### אמצעים מתוכננים נוספים לגיוס כספים שטרם בוצעו

אירוע התרמה שנתי.  
מכירת מוצרים- בעיקר מוצרים שניתן לשווקם כמתנות לחג.

### תקציב הקרן הקהילתית 2003-2007

שנה	הכנסות כללי	קרנות	עסקים	עירייה	הוצאות	
					בפועל	פעילות
2003	311,556			0	173,328	9,554
2004	205,744	175,744	30,000	0	219,252	79,312
2005	1,178,913	858,913	300,000	20,000	547,713	118,496
2006	1,905,343	1,530,343	275,000	100,000	1,711,932	193,267
2007	2,374,000	1,944,000	410,000	20,000		

\*תקציב 2007 מתייחס לתכנון

### ניתוח התקציב

מאז שנת 2004, היעילות הניהולית של העמותה מאפשרת לה לייצר עודפים תקציביים אשר מושקעים בפעילות בשנה הבאה.  
בשנת 2006 הארגון התייצב על רמה של יעילות תפעולית יחסית- מירב ההכנסות (כ- 90%) נוצלו.  
החלוקה בין הקצאת התקציב לפעילות ולהקצאה לתקורות סבירה- כ-85% מסך ההוצאות מופנה לפעילות, בעוד שכ-15% מופנה לתקורות.

- מאז 2004 עד 2007, ההכנסות עולות - היינו, הארגון בצמיחה. בשנות פעולתו הראשונות הצמיחה הייתה מהירה מאוד, כמאפיין ארגונים בפאזת הילדות. בין 2006 ל 2007, הצמיחה המתוכננת אופיינית לארגונים בוגרים בצמיחה- צמיחה שנתית של כ- 15%.

- יחס מקורות ההכנסה בין קרנות ועסקים נשאר קבוע יחסית בין השנים 2005 עד 2007 - 1:5 לטובת גיוס מקרנות.

- אף שהיא אמורה להיות בעלת עניין מהותית, התקצוב מהעירייה נשאר נמוך מאוד לכל אורך שנות פעילותה של הקרן הקהילתית. גיוס הכספים הגבוה במיוחד בשנת 2006 אינו מהווה מגמה אלא מיוחס לגיוס של תקציב מקומי באחריותה של מנהלת הקרן הקהילתית.

חולשות פנימיות (W)	עוצמות פנימיות (S)
<p> <b>מבנה ארגוני</b>            -חברי עמותה תגובתיים ולא יוזמים            - קושי ל מנף ר צון ת ושבים ל הצטרף לעמותה , לכ די עשייה התנדבותית            -מנהלת לא תושבת העיר            -מנגנון קבלת החלטות לא מוגדר , וחסרים מנגנונים לשיתוף חברי העמותה בהם            -תלות גדולה במנהלת הקרן הקהילתית  <b>מיקוד פעילות</b>            -לחברי העמותה אג'נדות שונות            -לא ברור הערך המוסף של העמותה לשותפים במגזרים השונים והתושבים            -בלבול בקרב הלקוחות לגבי תפקידי העמותה            -עיקר המאמצים מושקעים בעשייה עצמה ופחות באבחון צרכים, הערכה, תיעוד ומיתוג  <b>ברות קיימא תקציבית</b> </p>	<p> <b>תשומות ארגוניות</b>            -העמותה מתנהלת בצורה ממוקדת לפי תוכניות עבודה ברורות            -עבודה מאוד תפוקתית, יעילה ומקצועית            -תחומי העשייה השונים של העמותה מזינים זה את זה            -מערכת ניהול כספים מסודרת ולא גרעונית            -קבלת החלטות מהירה וגמישות ארגונית  <b>תשומות מקצועיות</b>            -צוות מקצועי ומחוייב            -יחסי עבודה ט"מ עם שותפים בעיר ומחוצה לה            -הקרן הקהילתית נתפסת כשחקן לגיטימי ורצוי  <b>תשומות ערכיות</b>            -יועצים רב גוניים בדמות חברי עמותה            -ניהול על בסיס שקיפות , מנהל תקין , נגישות ושוויון הזדמנויות            -מערכת ערכים ברורה, פנימה והחוצה לשותפים         </p>

<p>-יש לגייס כל שנה מחדש תקציב הפעלה -קושי בגיוס תקציבים לתקורות -קיים חשש תמידי להמשך קיום הקרן הקהילתית -לא ברורה זכות הקיום של העמותה</p> <p>← <b>מיתוג</b> -תושבי העיר לא מכירים מספיק את פעילות העמותה</p>	<p>-התנהלות עצמאית א-פוליטית</p> <p>← <b>תשומות תקציביות</b> -יכולת לגייס משאבים מעסקים, קרנות ועמותות</p> <p>← <b>תפוקות</b> - דיאלוג כ תוצאה מ זימון ש ולחנות עגולים , שותפות בפיתוח שירותים מחוללי שינוי</p>
<p><b>איומים חיצוניים (T)</b></p>	<p><b>הזדמנויות חיצוניות (O)</b></p>
<p>← <b>בטירת כרמל</b> -ריבוי מתחרים על מיעוט משאבים -ציפיות לא ריאליות מצד גורמים בעיר שהעמותה תגייס עבורם משאבים -היקבעות בתדמית הקרן הקהילתית רק כצינור לגיוס כספים -אין הכרה בצורך בשיתוף פעולה בקרב השותפים , ובמוכנות לשלם מחיר על השת"פ -תחושת חוסר אונים והיעדר גורם מוביל בעיר מתחזקת</p> <p>← <b>בעולם הקרנות והעמותות</b> - מיעוט גורמי מימון אל מול הוצאות הנהלה והוצאות כלליות שקריטיות לקיום הקרן הקהילתית -מיצוב הקרן הקהילתית כצינור לגיוס כספים בלבד -תיוג הקרן הקהילתית כפועלת לקידום צדקה ולא צדק חברתי</p>	<p>← <b>במקום</b> - עיר קטנה בה השינוי מורגש מהר וסיכויי ההצלחה גדולים -ריבוי עסקים באזור התעשייה, בדגש על היי-טק מבוסס מכון על"ה</p> <p>← <b>בתקופה</b> - שותפיות תלת מגזריות ואיגום משאבים נמצאים על סדר היום של מרבית הגופים המממנים</p> <p>← <b>בצורת ההתארגנות</b> -הקרן הקהילתית היא יוזמה ייחודית המאפשרת גמישות תודות לראשוניות -הנחשפים לפעילות העמותה מתלהבים ורוצים להצטרף -שותפות עם ציונות 2000 וארגונים ארציים אחרים</p>

- מצבה הכלכלית של הקרן הקהילתית הולך ומחמיר וחשש

מהפסקת מימון במיזמים משותפים

(הזן עם הגב' חיה באהרן בהכשרה בתחום ההערכה לפעילים חברתיים מטעם "שיתופים")



חזרה לתוכן העניינים

חזרה למודל

## נספח 11- אבחון קרן קהילתית טירת כרמל לפי

### מודל 8 ה-S (פיטרס וטרמן)

### מודל 8 ה-S (פיטרס וטרמן, 1982)

מומחי הניהול פיטרס וטרמן המשיגו מודל המאפשר לאבחן אפקטיביות לפי 8 מימדים

#### 1) אסטרטגיה (STRATEGY)

- ← באיזה סוג של עסקים אנחנו מצויים?
- ← אילו הן מטרות הארגון?
- ← האם המטרות ברורות ומוגדרות?
- ← אילו הן תכניות הפעולה של הארגון?
- ← האם ניתן למדוד את המטרות במושגי תפוקה?
- ← אילו הם "מוצרי הארגון"?
- ← אילו הם משאבי (הפוטנציאל) של הארגון?
- ← כיצד מאורגנים ומנוצלים משאבי הארגון?
- ← כיצד נמדדים (סדרי עדיפויות) משאבי הארגון?
- ← לאילו מוצרים או שירותים יזדקק השוק שלנו בעוד שנתיים- שלוש?

#### 2) מבנה (STRUCTURE)

- ← מהו המבנה הארגוני של הארגון?
- ← כיצד אנו מחלקים את העבודה?
- ← כיצד זורמת בו התקשורת- דווח/ הוראות?
- ← מי היוזם בארגון ומי מגיב בארגון?
- ← כיצד מאציל הארגון סמכויות ליחידותיו?
- ← מהו סדר (תהליך) זרימת המידע בין היחידות?
- ← מי חושב על העתיד בארגון?
- ← אילו יחידות הן מרכזי רווח?
- ← מהי רמת הגמישות של המבנה?
- ← כיצד מפוזר (גיאוגרפית) הארגון?
- ← האם יש מבנה ארגוני בלתי פורמלי?
- ← לאילו יחידות יש קשרי חוץ?

#### 3) מערכות (SYSTEMS)

- ← כיצד מעביר הארגון מידע? באיזו תדירות?
- ← אילו הם מקורות המידע של הארגון?
- ← היכן התשומות והתפוקות של הארגון?

- ◀ היכן מצויים כלי האבחון שלנו?
- ◀ כיצד מתקבלות ההחלטות אצלנו?

#### (4) משאבי אנוש (STAFF)

- ◀ מי עובד בארגון, איכויות, כמויות?
- ◀ מהו הרקע המקצועי של האנשים המרכזיים בארגון?
- ◀ מי הם מקבלי המשכורות הגבוהות ביותר בארגון?
- ◀ אילו מיומנויות אנושיות מעוניין ומנסה הארגון לגייס?

#### (5) מיומנויות (SKILLS)

- ◀ כיצד מגדיר הארגון הצלחה? במה הוא מצטיין?
- ◀ מי הם ה"כוכבים" בארגון?
- ◀ אילו הם היתרונות האנושיים של הארגון?
- ◀ איזו יחידה מקבלת החלק הגדול ביותר, יחסית, בתקציב הארגון?

#### (6) סגנון ויחסים (STYLE)

- ◀ כיצד מטפל הארגון בקונפליקטים שבין האנשים לטכנולוגיות?
- ◀ כיצד מתייחסים העובדים זה לזה?
- ◀ מהו סגנון המנהיגות של המנהלים?
- ◀ האם מישהו שומר, וכיצד, על האיזון בין החלקים השונים?
- ◀ כיצד האנשים מתלבשים, מתנהגים?
- ◀ אילו הם הגורמים המרכזיים להתקדמות מנהלים?

#### (7) ערכים - תרבות (SHARED VALUES)

- ◀ כיצד מגדיר הארגון את תרומתו לחברה?
- ◀ האם יש לארגון תרבות ונורמות התנהגות ברורות?
- ◀ אילו הם הערכים של המנהלים הבכירים?
- ◀ כיצד עונים המנהלים לשאלה "במה אנו עוסקים"?

#### (8) סביבה (SURROUNDING)

- ◀ כיצד מתייחס הארגון לסביבתו החיצונית?
- ◀ מי מצוי בסביבתו החיצונית של הארגון?

### מיפוי הקרן הקהילתית על פי מודל 8 ה-S (פיטרס וטרמן, 1982)

1) אפקטיביות האסטרטגיה - לקרן הקהילתית אסטרטגיה ומטרות ברורות ומוגדרות. הקרן הקהילתית הגדירה תחומי פעילות וקהלי יעד ברורים. תחומי הפעילות של הקרן הקהילתית הינם מבודלים וייחודיים. הקרן הקהילתית היא הגורם היחיד

כמעט בעיר אשר מגייס כספים באופן מקצועי, יעיל ושיטתי. על הקרן הקהילתית להמשיך ולחדד את הבידול שלה כהיערכות למציאות עירונית בה לא תהיה בלעדית בתחומים אלה.

לקרן הקהילתית ריבוי של מטרות. מכיוון שהקרן הקהילתית איננה גורם מפעיל אלא אינטגרטור, קשה למדוד את תפוקותיה (לבד מכספים, כמובן). מדדי ההצלחה הנוספים של הקרן הקהילתית הינם מדדים תהליכיים. תפוקות מרכזיות של הקרן הקהילתית הן פעולה של גורמים אחרים. הקרן הקהילתית מעוניינת להשפיע. במידה והקרן הקהילתית מייעדת עצמה לאפשר שינוי משמעותי בקהילה, נשאלת השאלה - מהם מדדי ההצלחה שלה? תפוקות תהליכיות הינן, מטבע הדברים, קשות יותר לשיווק. מכיוון שאחת מעוצמותיה הבולטות של הקרן הקהילתית היא העשייה שלה, היא גם לא עשתה מאמצים מספיקים על מנת לשווק את פעולותיה. הממשק טעון השיפור עם הסביבה בא לידי ביטוי בהקצאת משאבים תקציביים נמוכה יתר על המידה מצד גורמי העירייה. על-מנת להבטיח את צמיחתו של הארגון לאורך זמן, יש לשקול גיוס של שותף אסטרטגי נוסף לפעילות.

## 2) מידת ההתאמה של המבנה לאסטרטגיה, לצורכי הסביבה והמשימה - הקרן

הקהילתית היא, במידה רבה, ארגון של איש אחד. מבנה הקרן הקהילתית הוא "מבנה כוכב" קלאסי. מנהלת הקרן הקהילתית מרכזת בידיה חלק גדול מהסמכויות. היתרון הוא בגמישות, הזריזות והיעילות. אחד החסרונות גלום בכך שחלק גדול מהאחריות מונח על כתפיה של מנהלת הקרן הקהילתית. לצד זאת, הקרן הקהילתית מנוהלת באופן יעיל ושקוף מאוד. העדכונים מועברים על בסיס שבועי. הדו"חות התקציביים מפורטים מאוד. ועדת הביקורת עוקבת באופן שוטף אחר הביצוע. האסיפה של חברי העמותה מתקיימת מספר פעמים בשנה אך לא מתקיימים מפגשים אחרים מלבדם. ייתכן ואחת הסיבות לכך היא שלא נבנה מעגל חברתי משמעותי בין חברי העמותה. בכך, המבנה הפורמאלי של הקרן הקהילתית לא תורגם בהכרח למסגרת פעילה ורוטינית של קבלת החלטות באופן שוטף.

על מנהלת הקרן הקהילתית וחברי העמותה לשאול את עצמם אילו פעילויות יכולים חברי העמותה לקחת על עצמם. מתנדבים עשויים לקחת חלק בייזום של פעילויות, פרסומן וסיוע ביצירה של תהודה. הם עשויים להיות מעורבים חלקית בגיוס נקודתי של משאבים. על-מנת שמתנדב יוכל לקחת על עצמו אחריות, עליו להיות מחויב, להכיר את התכנים והוא חייב להיות מוכן להשקיע זמן ואנרגיה לאורך זמן תוך התמדה. השותפות הרצויה לקרן הקהילתית היא שותפות של חברי העמותה לא רק בפן המושגי אלא גם במחויבות להביא את הרעיון למימושו בפועל.

**3) איכות ניהול המערכות הפנים ארגוניות-** מכיוון ש הקרן הקהילתית היא אינטגרטור, היא מתאמת ללא הרף בין מערכות שונות. יכולותיה של מנהלת הקרן הקהילתית ביצירה של שותפויות היא תנאי קריטי להצלחתה. המנהלת קיבלה החלטה ערכית שמשרדי הקרן הקהילתית ימוקמו בדירת שיכון בעיר - בתוך הקהילה, בשכונה מוחלשת. אחד המחירים של החלטה זו הינם רמה נמוכה יותר של דיאלוג בלתי פורמאלי עם גורמי הרשות המקומית. מחיר נוסף הוא כי מנהלת הקרן הקהילתית עלולה לחוש בדידות רבה, בייחוד בזמנים של קושי ותסכול. הדבר עלול להוביל לשחיקה.

**4) איכות וכמות המשאב האנושי של הארגון-** מנהלת הקרן אינה תושבת העיר בעוד רכזת על"ה היא אכן תושבת מקומית. יש לדבר יתרונות וחסרונות. שתיהן מקצועיות ומוערכות ביותר. איכות המשאב האנושי של הארגון היא אחת מנקודות העוצמה הבולטות שלו. החזון והמנהיגות של יו"ר הקרן הקהילתית, כמו גם כושר המנהיגות ויכולות הביצוע והניהול של מנהלת הקרן הקהילתית בולטות מאוד. למנהלת גם סמכות לא פורמלית מובהקת. אתגר משמעותי של מנהיגי הקרן הקהילתית הנו לרתום לפעילות ולמעורבות של שותפים רבים ככל האפשר להצלחת הארגון. היכולת לייצר סינרגיה נמצאת במהות היצירה של איכות אשר מתבססת על שונות וכבוד הדדי. לצד החזון, המציאות מציבה אתגרים לא פשוטים- מנהלת הקרן עלולה לחוש בדידות רבה, בייחוד בזמנים של קושי ותסכול. הדבר עלול להוביל לשחיקה.

**5) רמת המיומנויות של עובדי הארגון-** למנהלת ניסיון רב ומגוון במגזר העסקי והציבורי. גם לרכזת על"ה ניסיון במגזר העסקי. אלו תנאים קריטיים בניהול של קרן קהילתית, על-מנת שתהיה היכולת להבין את השותפים ולחבר ביניהם. כישורי הניהול של המנהלת, המיקוד שלה בתפוקות ובתוצאות ויכולותיה ביצירה של סינרגיה המבוססת על דיאלוג בולטות ביותר.

**6) אופי הסגנון והיחסים בארגון-** במושגים של אדיזס, (Adizes, 1979) למנהלת סגנון ניהולי מובהק שהוא יזמי- תפוקתי (Producer-Enterpreneurial). למנהלת גם יכולות תכלול בולטות. הסגנון הניהולי מבוסס במידה רבה על ערכים. בהיבט זה, הסגנון הניהולי של המנהלת מתאים ביותר לשלב ההתפתחותי של הקרן הקהילתית. במבט לעתיד, יהיה צורך לפתח גם סגנון אדמינסטרטיבי, אשר יאפשר להתחיל במיסוד של הארגון ובנייה של תהליכים ארוכי טווח. משאבי ניהול מועטים מדיי מוקדשים כיום לפעולה רוטינית ועקבית המאפשרת ברות קיימא של הארגון לטווח ארוך.

**7) הערכים של הקרן הקהילתית-** "פיה וליבה שווים". היא מבצעת את מה שהיא מטיפה לו. הקרן הקהילתית מתמחה בבנייה של שותפויות והדבר משתקף בתחומי פעולתה ובאופן בו היא מממשת את מטרותיה. הרוח בקרן הקהילתית היא יזמית, פתוחה ומשימתית. הדבר מסביר הן את צמיחתה המהירה והן את האתגרים ההתפתחותיים העומדים בפניה כעת. הערכים המהותיים אשר נמצאים בבסיס פעילותה הם: שותפות, שקיפות, אחריות, מעורבות, מערכתיות, סולידריות, ערבות הדדית, משמעות. הערכים מאפיינים את הקרן הקהילתית באופן מובהק גם בעבודתה מול גורמי חוץ וגם פנימה.

**8) מאפייני הסביבה-** הקרן הקהילתית מקיימת ממשקים אפקטיביים רק עם חלק מסביבתה. היא אפקטיבית יותר בממשקיה עם קרנות ועם עסקים. הקרן הקהילתית צלחה פחות ביצירה של ממשק המבוסס על שיתוף פעולה ומחויבות עם גורמי בעלי סמכות ברשות המקומית. במבט לעתיד, ניתן להניח שהמגזר השלישי ילך ויתרחב. עמותות רבות יותר יתחרו על גיוס משאבים לצד מודעות הולכת וגוברת של עסקים לתרומה לקהילה. נראה כי קיים פוטנציאל לא ממומש לפיתוח של מיזמים עסקיים. הקרן הקהילתית תתקשה מאוד להתקיים ללא שיתוף הפעולה האקטיבי והמחויב של הרשות המקומית.

חזרה לתוכן העניינים

חזרה למודל

## נספח 12- הנחות יסוד העומדות בבסיס התכנון התקציבי

לשנת: 2008-2010- קרן קהילתית טירת כרמל

מהניתוח הארגוני והתקציבי של הקרן הקהילתית עולה הצורך הקריטי לבצע בהקדם תכנון תקציבי רב שנתי.

### **להלן הנחות היסוד לתכנון התקציבי המוצע**

← מניתוח של הדו"חות הכספיים עולה כי-על מנת לאפשר את פעילותה של הקרן הקהילתית, יש לשאת בהוצאות שנתיות קבועות של 362,000 ₪ (שכר מנהלת, שכר רכזת על"ה בחצי משרה ע"ח העמותה ובחצי משרה ע"ח מרכז הון אנושי והוצאות כלליות, כולל הוצאות שכר רו"ח, תקשורת ודואר).

← יש להקפיד שעלויות הנהלה ועלויות כלליות לא יעלו על 20% מתקציב הקרן הקהילתית.

← עלות משרד, מים, חשמל, דואר ו-10 שעות מזכירות שבועיות, ניתנים ע"י העירייה. תמיכה זו חייבת להימשך.

### **מקורות מרכזיים לגיוס משאבים עתידיים**

← קרנות בישראל.

← קרנות בחו"ל.

← עסקים מקומיים- אחוז מתקציבי הפעלה.

← עסקים ארציים- אחוז מתקציבי הפעלה.

### **ערוצים פוטנציאליים לגיוס משאבים עתידיים**

← הרשות הקומית- הגדלת התקציב כמסר של מחויבות ושותפות.

← הפעלת חברי העמותה.

← אירועי התרמה.

← הנהלה ציבורית.

← ציונות 2000- סכום קבוע.

חזרה לתוכן העניינים

חזרה למודל

## נספח 13- המלצות במעבר מצמיחה לבגרות ארגונית-

### קרן קהילתית טירת כרמל

על מנהל הקרן הקהילתית להקדיש משאבים לשיווק הארגון ותוצריו לאבטחה של עתיד לאורך זמן. הקרן בחרה במודע לא לשווק את פעילויותיה עד כה. הקרן הקהילתית נמצאת בצומת התפתחותית בה שיווק העמותה ומיתוגה עשויים לשמש גורמים קריטיים לצמיחתה כארגון. פעילות זו עשויה לכלול התמקדות בגורמים העירוניים אשר לא מקצים תקציבים ניכרים לפעילות הקרן (ראש העיר, גזבר העירייה).

צורך במחויבות תפעולית ותקציבית של הרשות המקומית כתנאי לביסוס והרחבת הפעילות. יש לפעול ליצירת חוזה מוסכם בין כל השותפים האסטרטגיים הנוגע ל"מפתח התקצוב" של הקרן הקהילתית- לבנות תכנית עבודה ארוכת טווח המאפשרת להגדיל את התקצוב אשר מקורו בעירייה באופן הדרגתי. עד שבשנת 2009, תקצוב העירייה יהיה 33% מהתקציב והתקצוב מקרנות וכן מעסקים יהיה 33%.

על הנהלת הקרן הקהילתית לפעול לגיוס ולרתימה של שותפים אסטרטגיים נוספים שסייעו לקרן הקהילתית בהמשך צמיחה בשנים הקרובות. לצורך כך, יש למפות שותפים אסטרטגיים ולבנות תהליך לשיווק הקרן הקהילתית ופעילויותיה. פעילות זו עשויה לכלול התמקדות בגורמים העירוניים אשר לא מקצים תקציבים ניכרים לפעילות הקרן הקהילתית (ראש העיר, גזבר העירייה).

יש להקצות משאבי זמן ניהולי לגיוס משאבים- על מנהלת הקרן הקהילתית להקצות משאבי זמן לגיוס משאבים- יום בשבוע, לכל הפחות. המשמעות, כ- 35% יותר ממה שהיא מקדישה לנושא כיום.

יש צורך לשקול מיקוד אסטרטגי כתנאי לצמיחה- נושאי הליבה של הארגון כיום זהים לאלו שהוגדרו בראשית הדרך. ריבוי מטרותיה של הקרן הקהילתית כיום אינו מקדם אותה. המטריצה הבאה מתארת את פעילויותיה של הקרן הקהילתית בהווה ואת התחומים בהם היא עוסקת. הדירוג המוצע מתייחס לסולם הבא: 3- פעילות ליבה, 2- פעילות חשובה מאוד אשר עליה להתבצע בפועל על ידי גורם אחר 1- פעילות בה על המנהלת להיות מעודכנת אך לא שותפה בה באופן פעיל. על תכניות העבודה העתידיות לשקף את סדר העדיפות המוצע במטריצה זו.

פרסום ומתן תהודה ציבורית	שולחנות עגולים	הערכה	ליווי בפועל	גיוס משאבים	ייזום פעילויות חדשות	מיפוי	פעילות/תחומים
							חינוך בלתי פורמאלי לנוער
							קידום השכלה ותעסוקה איכותיים לצעירים ולמבוגרים
							עידוד התנדבות ומעורבות תושבים
							קידום מעורבותם של עסקים בקהילה
							תמיכה בפיתוח תכנון וראיה מערכתיים של העיר

← **יש צורך לדון מחדש באופי של מעורבות התושבים** במודל ההפעלה של הקרן הקהילתית. מעורבות התושבים בפועל באה לידי ביטוי בפרויקטים שהקרן שותפה לייזומם אך לא באופן בו העמותה מנהלת.

← **יש להגדיר מדדי הצלחה ארגוניים ארוכי טווח מוסכמים** כבסיס לתכנון אסטרטגי שהוא מעבר לתכנון השנתי.

← **מומלץ להקצות אחוז ייעודי וקבוע מראש מעודפי פעילות (5%) לטובת הקרן הקהילתית** כתשתית לתקציב עתידי.

← **יש צורך לפתח ברות קיימא מבחינה ניהולית וארגונית** - ישנה חשיבות לבנייה של ארגון אשר איננו תלוי ביו"ר או במנהל. בשל הבחירה להיות עמותה קטנה שאינה גוף מפעיל, התלות בבעלי התפקידים בה גדולה. צמיחה בפעילות תחייב גדילה והשקעה במשאבי כח אדם - כיוון זה מחייב שינוי תפיסתי בעקרונות הליבה של הקרן כ"ארגון קטן". כאמור, הארגון מתפקד היום כ"ארגון של איש אחד". ההחלטה לשמר את הקרן הקהילתית כארגון רזה אשר משמש כאינטגרטור מקבעת את יכולתו לצמוח במובן זה שמשאבי הצמיחה שלו תלויים במשאבי הזמן והיכולות של מנהלת הקרן. במבט קדימה, מומלץ לתכנן את גדילתו של הארגון ולגייס, ראשית, עובד נוסף אשר תחום אחריותו יהיה גיוס משאבים וניהול אדמיניסטרטיבי. הדבר יאפשר למנהלת העמותה להתמקד ביזמות ובניהול הפעילות המקצועית של הקרן הקהילתית.

← **יש לגייס ולאתר כ"א מקומי לאיוש התפקידים**, בהתאם לעקרונות הליבה של הקרן הקהילתית.

← **יש צורך להמשיך ולפתח את הארגון כעסק** - בשלב הבגרות הארגונית, על הארגון לתת דגש משמעותי לניהול של תפוקות, ביצוע לאור תכנון ותקצוב, בקרה, הפקת לקחים, מדידה והערכה של פעולות.



על הקרן הקהילתית ליזום פעילויות המבטיחות הכנסה עצמאית- הארגון נדרש כיום להתמודד עם סוגיות הקשורות לברות הקיימא שלו מבחינה תקציבית. עקרון הפעולה המניח התבססות על פעילות עסקית המבטיחה הכנסה עצמאית וקבועה אשר תכסה חלק מסוים מתקציב הקרן מיושמת בהצלחה חלקית ("כריכי סומסום" בהקמה). יש להקצות משאבי ניהול לעיצובם של מיזמים התורמים לעצמאות הכלכלית של הקרן הקהילתית.

### נספח 14- מקורות נוספים לעיון

← אדיזס, י. (1979)

ניהול לקוי – סיבות וטיפול, הוצאת צ'ריקובר.

← פיטרס, ת. ווטרמן, ר. (1982)

כיצד להצטיין בניהול?, הוצאת עתרת.

← צוות ציונות 2000 ורכזי הפרוייקט, "עיר בשינוי - עמותה מקומית, מנהיגות צומחת מבפנים"