

# דו מהותיות זמנית ? חקר מקרה של גוף סנגור המפעיל שירות בתקופת חירום

ד"ר ריטה סבר

[ritasever9@gmail.com](mailto:ritasever9@gmail.com) או [rita.sever@huji.ac.il](mailto:rita.sever@huji.ac.il)

הרצאה בכנס האביב השנתי ה-11 של המרכז הישראלי לחקר המגזר השלישי  
באוניברסיטת בן גוריון 12.3.2008



# מטרת המחקר

לבחון מה קורה לגוף סנגור כאשר  
הוא הופך, זמנית, למפעיל  
של תכנית חירום  
שנועדה לספק שירותים  
לאוכלוסיית היעד שלו?



רקע

# הכותרת

■ "דו מהותיות זמנית" –

קיומה של דואליות נורמטיבית, לתקופת זמן מסויימת.

■ בהשראת המונח המשפטי "גוף דו-מהותי" =

גופים בעלי זיקה כפולה:

■ גופים אשר התאגדו תחת המשפט **הפרטי**, אך יש להם מאפיינים המחייבים התייחסות גם למשפט **הציבורי**. \*

■ גופים הפועלים למטרות **ציבוריות** אך מקיימים גם פעילות **עסקית** \*\*

\* הראל, א' (2005). חובת השקיפות החלה על גוף דו-מהותי. **שערים למשפט**, 1 (1), אביב תשס"ה  
<http://www.mishpat.ac.il/objects/96>

\*\* גור, א' (2007). גופים דו מהותיים. אתר "**הזוית השלישית**" [http://www.zavit3.co.il/TopicsMain.asp?id=15&page\\_id=6](http://www.zavit3.co.il/TopicsMain.asp?id=15&page_id=6)

# דו-קיום של שתי מערכות נורמטיביות:

## ***דואליות נורמטיבית***

- [...] בין המשפט הפרטי לבין המשפט הציבורי קיים אזור דמדומים, בו המשפט הפרטי והמשפט הציבורי משמשים בערבוביה, לעתים זה לצד זה ולעתים זה בתוך זה. באזור זה קיימת **דואליות נורמטיבית**, כלומר, דו-קיום של המשפט הפרטי והמשפט הציבורי.

מתוך: פסק דין בנושא השירות הצבאי כקריטריון לקבלה למעונות באוניברסיטת חיפה [מאת: השופט רון סוקול, <http://www.newprofile.org/showdata.asp?pid=1123> . [17/08/2006]

## דוגמאות -

# גופים שהתאגדו תחת המשפט הפרטי אך יש להם גם מאפיינים ציבוריים

- "[...] התקשורת לפי התפיסה של גופים דו-מהותיים מהווה גוף פרטי בעל אופי ציבורי וממלאה פונקציות ציבוריות רבות" \*  
חברה קדישא - חברה המעניקה, מכוח חוק, שירות ייחודי בעל אופי ציבורי וחיוני לציבור. \*\*
- הקונגרס היהודי העולמי - גוף ציבורי ברמה ערכית כזו שהוא מחויב בכללים בסיסיים של גוף ציבורי או של גוף דו-מהותי, הגם שהוא עמותה פרטית אשר אינה נתמכת על-ידי כספי הרשויות בישראל. \*\*
- ההתאחדות לכדורגל בישראל - עמותה רשומה המאגדת בתוכה את אגודות הכדורגל המשתתפות במשחקי הליגות השונות בישראל ואחראית לניהולו השוטף של הכדורגל בישראל. \*\*

\* מתוך: הפורטל לשוויון זכויות ולצדק חברתי <http://www.bsh.co.il/ShowArticle2logic.asp?ArticleId=2840&CategoryId=>

\*\* גור, א' (2007). גופים דו-מהותיים. אתר "הזוית השלישית"

[http://www.zavit3.co.il/TopicsMain.asp?id=15&page\\_id=6](http://www.zavit3.co.il/TopicsMain.asp?id=15&page_id=6)



# הנחה

זיקה כפולה יכולה להווצר (בתוך גוף אחד), גם בין  
האוריינטציות והאינטרסים המאפיינים **סנגור** מצד  
אחד לבין אלה המאפיינים **מתן שירותים** מצד  
שני.



# מהו סנגור advocacy ?

פעילות למען יחיד או קבוצה,  
במטרה למצות את הזכויות שלו/ה  
ולהבטיח מתן מענה לצרכיו/ה.

עמותת ידיד (2007): מהו סינגור? <http://www.yedid.org.il/NewsMain.asp?id=265>





# Definition of advocacy

speaking, acting or writing with minimal conflict of interest on behalf of the interests of a person or group, in order to promote, protect and defend the welfare of and justice for either the person or group by:

- being on their side and **no one else's**
- being primarily concerned with their **fundamental needs**
- remaining **loyal and accountable to them** in a way which is empathic and vigorous.

<http://www.disability.qld.gov.au/publications/strategic-framework-advocacy/defination-types.html>



# סינגור פרטני וסינגור מערכת

Advocacy services for people with a disability can be classified into two broad categories:

- **Individual advocacy**

This approach sees action taken to encourage and assist individuals with a disability to achieve and maintain their rights as citizens and to achieve equity of access and participation in the community. Strategies may include speaking for or representing the person with a disability, supporting the person to represent their own interests and making sure people know about the different ways they can have a say.

- **Systems advocacy**

This is where action is taken to introduce, influence or produce broad change in the community to ensure the rights of people with a disability are attained and upheld. Strategies may include the pursuit of changes in legislation, policy and practices of agencies providing services to people with a disability, advocacy development, influencing community development, community education, and working with groups.



## **מטה מאבק הנכים**

גוף הסנגור נשוא המחקר עוסק בייצוג הנכים מול הממסד; מקדם חקיקה בכנסת שתביא לשוויון הזדמנויות לציבור הנכים בישראל, ונאבק להעלאת נושא הנכים לסדר היום הציבורי ולשילובם בכל תחומי החיים במדינה כאזרחים שווי זכויות.

[http://www.nechim4u.com/Show\\_doc.asp?DynamicContentID=837](http://www.nechim4u.com/Show_doc.asp?DynamicContentID=837)


## במלחמת לבנון השנייה

- בקיץ 2006 הגוף הזה קבל על עצמו להפעיל את תכנית **מג"ן**, שהתארגנה תוך כדי המלחמה ונועדה לספק שירותים לאנשים עם נכויות החיים בקהילה בבתיהם באזור הצפון, בזמן מצב החירום.\*

\* סבר, ר' (2007). תכנית מג"ן (מענה גמיש לנכים) – דוח הערכה מסכם. ירושלים, ג'וינט ישראל.

## מג"ן (מענה גמיש לנכים)

- בתגובה להצפה של אינספור בעיות שונות ומגוונות של אנשים בעלי נכויות רבים, במצב בו השירותים הציבוריים מתקשים לתת את המענה הנדרש ולואקום נכנסים ארגוני המיגזר השלישי.
- נולדה ביוזמת היחידה לנכויות ושיקום בג'וינט ישראל ומטה מאבק הנכים, אשר הפעיל אותה. שותפים מרכזיים נוספים היו "אשלים", אגף השיקום במשרד הרווחה, התנועה ליהדות מתקדמת והחברה למתנ"סים. המימון לתכנית הגיע מאיחוד הקהילות היהודיות בצפון אמריקה, הג'וינט, "אשלים", "אשל", משרד הרווחה, "מתן – הדרך שלך לתת" ותורמים וקרנות נוספים.
- פעלה במשך 5 שבועות, החל בשבוע לאחר פרוץ המלחמה ועד כשלושה שבועות לאחר הכרזת הפסקת האש.



# מוקדי הפעילות של מג"ן

- מתן מענה דרך קו החירום הטלפוני.
- סיוע לנשארם בצפון - אספקת מזון, תרופות, הסעות, קשר לרשויות וארגונים וכו'.
- "נופשון" - אירוח בן 5 ימים מחוץ לאזור הסכנה.



# מתודולוגיה

# שיטה

חקר מקרה\* , במתודולוגיה משולבת:

□ ניתוח איכותני וכמותני של חומר תיעודי ורשומות שהצטברו בתכנית הנ"ל.

□ ראיונות עומק עם בעלי תפקידים מרכזיים בגוף הסינגור ובתכנית.

□ סקר טלפוני\*\* במדגם מייצג של אנשים עם מוגבלות שפנו אל הגוף במהלך המלחמה (n=200).

\* חלק ממחקר מקיף יותר : סבר, ר'. (2007) . תכנית מג"ן (מענה גמיש לנכים) – דוח הערכה מסכם. ירושלים, ג'וינט ישראל.  
\*\* ע"י חברת MarketWatch






ממצאים



# ממצאים

- דילמות מרכזיות.
- השלכותיהן של ההכרעות שנעשו בכל אחת מהן.
- ההשפעות המידיות שהיו להשתתפות בתכנית על המשך דרכו של מטה מאבק הנכים.



# דילמות עיקריות שזוהו במחקר

1. האם יש/אין ניגוד בין סינגור למתן שירותים ?
2. הכלה מירבית לעומת גבולות ותיעדוף
3. פינוי לעומת אירוח למטרות הפגה
4. אירוח במשפחות לעומת אירוח בבתי מלון
5. נופשוניים במחזורים קצרים או ארוכים יותר והחזרה של אנשים לקו האש
6. גמישות במתן המענים לעומת אחידות (שנדרשה ע"י המממן).

1. האם יש/אין ניגוד בין  
סנגור למתן שירותים ?

## אין ניגוד בין סנגור למתן שירותים (נימוקים)

- מתן שירותים שאינם יוצרים תלות בממסד אינו סותר את אופיו של ארגון סינגור.
- "יש זמן להיאבק בממסד ויש זמן שצריך לעשות למען הקהילה". קהילה נמדדת בערבות הדדית.
- "כשהארגון עוסק בפעילות, זה מוסיף לו תמיכה וכוח בקהילתו – ומשפר את יכולתו להשפיע בסינגור".
- "סינגור זה לא רק לשבת בכנסת ולהשפיע על המדיניות. יש הגדרות שונות לסנגור, כולל שירותים צרכניים או בעלי אופי סנגורי. **מתן שירותים הוא סוג של סנגור. למשל חברה להשמת נכים בעבודה** (אין כזאת כיום). שירות כזה יכול לקדם את נושא שילוב הנכים בעבודה (ולכן ייחשב כסנגור, קידום האינטרס של הנכים) ולאחר שיוכיח את עצמו יכול לצאת ממטה המאבק. כנ"ל **שירות של מתן מידע; או תכניות לשינוי עמדות** (למשל אם חברה כמו מוטורולה רוצה להנגיש עצמה לנכים ומעוניינת בתכנית הדרכה לעובדיה)".

## יש ניגוד (נימוקים)

סינגור מחייב שמירה קפדנית על אי-תלות בממסד;  
מתן שירותים מכביד על הפניית ביקורת אל  
הממסד – במיוחד אם השירותים ממומנים  
במלואם או בחלקם על ידי הממסד. ארגון סינגור  
יתקשה לתקוף משרד שממנו הוא מקבל כסף.  
■ "אילו המשרד [מ. הרווחה] היה מעביר כספים  
ל[ארגון], זה יכול היה ליצור בעיה".

## לא על פי יכולות הליבה של הארגון –

- לגבי ההתגייסות למתן שירותים, היו בהנהלת הארגון גם חששות לגבי היכולת לתת פתרונות בתחומים שבהם לעמותה לא היו עד אז לא ניסיון ולא משאבים מקצועיים.
- בשל סיבות דומות, הפקדת ההפעלה של מג"ן בידי גוף סנגור הייתה מלווה בחששות גם מצד השותפים.



## 2 - הכלה מירבית לעומת גבולות ותיעדוף



# מי נכלל בהגדרת "נכה", "משפחתו", "זכאים להתארח"?

- אוכלוסיית היעד של מטה מאבק הנכים מוגדרת באופן הרחב ביותר, בהכלה מירבית של כל סוגי הנכויות:
- נכה הוא כל מי שמוגבלות כלשהי פוגעת בתפקוד/ים מרכזיים שלו
- יחידת האירוח היא הנכה עם משפחתו ביחד - והגדרה עמומה של מי נכלל במשפחה;
- זקוקים לאירוח
  - כל מי שמתגוררים באזורים שנופלים בהם טילים.
  - כל עוד נמשך מצב החירום, ללא הגבלת זמן.

# גבולות ותיעדוף

*מחזק אחזק -*

- כלם (כל הנכים) זכאים לאירוח ב"נופשון"
  - כל מי שמתגוררים באזורים שנופלים בהם טילים.
  - כל מי שפונה ומבקש.
  - כל עוד נמשך מצב החירום, ללא הגבלת זמן.

*אכא -*

- "הבנו שצריך להפעיל מיונים: לפתע זה הפך להיות נחשק להיות נכה. אנשים התחזו לנכים והיה צורך לוודא זאת".



# ההכרעה

להסמיך את מפקח הרווחה בצפון למיין את הפניות  
ולתעדף אותן  
לפי קריטריונים של חומרת הנכות  
והאזור הגאוגרפי (עוצמת החשיפה לטילים).

## מושג נכויות רחב

- במג"ן התקבלה התפיסה הרחבה של מטה המאבק, דהיינו מושג נכויות רחב מאוד (כולל מתמודדים עם פגיעה נפשית, פגיעה שכלית ובעלי מוגבלות מסיבות רפואיות כמו חולי סרטן, חולים מונשמים וכו').
- להכלה הרחבה הזאת, של כל סוגי המוגבלויות, היו – בצד יתרונותיה האנושיים הברורים – גם השלכות שהתכנית לא לקחה בחשבון ולא נערכה להן מראש, השלכות שהלכו והתבררו תוך כדי הפעילות.
- צוותי המלונות וגם הצוות הזעיר של מג"ן שהיה מוצב במלונות (רכזת ארגונית ובחלק מהזמן גם עובדת הרווחה) לא היו ערוכים להתמודד עם המגוון הרחב של סוגי הקשיים והמוגבלויות של המתארחים שהגיעו למלונות. סוגים שונים של מוגבלויות יצרו צרכים ובעיות משלהם.

# מוגבלויות נפשיות

- האירוח של מתמודדים עם מוגבלויות נפשיות במלונות, בלי זמינות של אנשי מקצוע בתחום בריאות הנפש במקום, יצר בעיות אקוטיות ושלב הרבה ממשאבי הזמן המוגבלים של הרכזת הארגונית ושל עובדת הרווחה.
- הייתה קבוצה ניכרת של מתמודדים (עם בעיות נפשיות) שהגיבו באופן קשה בתוך המלונות והיו זקוקים לתמיכה נפשית, ליווי מקצועי ולהתייחסות ייחודית.
- במג"ן לא היו מודעים מראש לצורך הרב במערכת תומכת קבועה (במלונות). הנושא הוצף בהדרגה על ידי מתנדבי אפק ואנשי המקצוע ששהו במלונות. הצורך היה "לא במישהו שיבוא לשעתיים וילך" אלא בצוות מיומן שישהה במקום באופן מתמשך.

# מוגבלויות חושיות

- כשמדובר באדם חירש, צריך להיות זמין מישהו שיודע את שפת הסימנים (בעיקר אם החירש הוא עולה שאינו קורא עברית).
- אדם עיוור צריך ליווי להרבה מאוד מקומות. עיוור עם כלב נחייה – צריך להוריד את הכלב 3 פעמים ביום לעשיית צרכים.

## מקרים:

- אדם עיוור (במלון) שהייתה לו בעיה באוזן והיה צריך ללכת לרופא. ולא היו מתנדבים שילוו אותו. במקרה הזה עובדת הרווחה ארגנה מתנדבת מביטוח לאומי; אבל במקרים אחרים לא היו.
- הגיע אדם עיוור שנפגע מהטילים. גם כלב הנחייה שלו נפגע (הביאו לו וטרינר) – והיה מבולבל, לא הגיב כהלכה להוראות ("ימינה" – הלך ישר). בחדר האוכל הגשה עצמית, צריך מלווה. מתנדבת דתית לא רצתה ללוות אותו כי צריך לאחוז בו במרפק...

## מוגבלויות שכליות

- הורים לילדים מוגבלים לא רגילים לצאת לנופש. "זה העלה כל מיני בעיות". הורה לילד עם פיגור קשה ששהה אתו במקלט, תיאר את המצב "כמישהו שנמצא ימים בכלוב ויוצא לחופשי".
- ילדים עם פיגור שכלי עמוק – היו זקוקים לפעילות ותעסוקה; "נחוצים חונכים שילוו אותם במשך 4-6 שעות, חונכים שהם בעלי רקע בחינוך מיוחד".

# מוגבלויות רפואיות

- אנשים במצב סיעודי נזקקו לטיפול מקצועי; היה צורך לספק להם מכשור או ציוד רפואי; אנשים שנפצעו לפני שהגיעו למלון נזקקו לטיפול רפואי; ולליווי של מתנדב שילווה אותם לטיפול.
- נכי נפש שהגיעו ללא תרופות – היה צורך במתנדב שילווה אותם לרופא ולבית מרקחת.
- אדם מבוגר שסבל מנכות פיזית וישב בכיסא גלגלים, והייתה לו בעיית שליטה בסוגרים הסתובב במלון וגרם לאי נוחות גדולה בקרב הסובבים כתוצאה מכך.



# מוגבלויות פיזיות

■ צורכי ההנגשה של נכים בעלי מוגבלויות פיזיות הם עניין מורכב. כולל למשל מעליות ורמפות; רוחב הדלתות לחדר ובחדר (הכניסה לשירותים); מקלחות (ולא אמבטיות), ומתקנים לנכים בחדרי השירותים (היו מקרים שנכים נאלצו לרדת כל פעם לשירותים הציבוריים של המלון) ועוד.

■ מקרה:

■ "אישה שכיסא הגלגלים לא התאים לה, לא יכלה להיכנס אתו לשירותים בחדרה. כפתרון מאולתר היא השתמשה בשירותים ליד חדר האוכל: כל בוקר הלכה לשם עם מגבת ומברשת שיניים. עד שאחראי חדר האוכל העיר לה שלא נעים לאורחים לראות את זה, והיא נעלבה ועזבה את המלון (חזרה הביתה) בגלל זה".

■ בתחילת הנופשונים לא נבדקה מראש ההנגשה של המלונות. קרה שהגיעו אנשים למלון בנתניה, והתקשרו – שמדובר בקטסטרופה. די מהר הבינו במג"ן שצריך לבקר פיזית במלון לפני שסוגרים אתו.

■ "היו כמה נפילות עם בתי מלון, במיוחד מבחינת הנגישות. היו מקומות אפילו בלי מעלית. כששואלים פקיד קבלה בטלפון לגבי הנגישות, קשה לצפות ממנו שיבין מהי מגבלת נגישות קשה ומה ההבדל בין נגישות לכיסא גלגלים לעגלה חשמלית שהיא הרבה יותר גדולה, יותר כבדה וגם אי אפשר לקפל אותה (כלומר זה דורש גם הסעה אחרת)".

# "הנכה עם משפחתו"

לעומת

## "הנכה בלבד"

■ **"הנכה עם משפחתו"**: אוכלוסיית היעד של מטה מאבק הנכים כוללת את משפחת הנכה, כנגזר מהתפיסה הקהילתית שלו.  
*פצואת -*

■ **"הנכה בלבד"**: אם לא ניתן לספק פתרונות אירוח לכולם (מפני שאין די משפחות מארחות ואין די תקציב למימון מלונות לכולם) אזי אירוח משפחה של נכה יבוא על חשבון כמה נכים אחרים שלא יקבלו מענה לצורך שלהם באירוח.  
*"מקומות אירוח נגישים לאנשים עם נכויות, מלכתחילה הנם מצומצמים בהיקפם ולאור המצב הולכים ומצטמצמים כל העת. למותר לציין כי השימוש במקומות אלה עבור אנשים שאינם נכים, מגביל את יכולת מציאת הפתרונות לגבי נכים נוספים."*



# ההכרעה

מג"ן פעלה על פי התפיסה הרחבה : פתרונות האירוח ניתנו  
לנכים יחד עם משפחתם.

ההכרעה הזאת לא התבססה על אומדן ריאלי של היקף הפתרונות  
האפשריים בתקופה ההיא; אלא התקבלה מתוך אמונה אופטימית  
שמצאי החדרים שתצליח התכנית לגייס הוא גדול דיו לספק גם  
הגדלה פי 4 של מספר הזכאים לאירוח (במקום נכה אחד, 4 נפשות של  
נכה + בן/בת זוג + 2 ילדים בממוצע).

# השלכות

- בפועל, אמונה זו לא עמדה במבחן והתכנית הצליחה לספק בתקופת החירום אירוח רק לחלק מהנכים שהיו זקוקים לכך; רבים אחרים נשארו מתוסכלים וממורמרים.
- שיעור מקבלי המענה הלך וירד עם הזמן: מחצית (50%) ממי שפנו בשבוע הראשון של מג"ן קיבלו מענה, ולעומת זאת בשבועיים שלאחר מכן קצת יותר משליש (36%-38%). מה שמשקף את הפער שהלך וגדל בין היקף הפניות להיקף החדרים הנגישים.
- פחות ממחצית הפונים לתכנית היו מרוצים מהקשר עם מג"ן, ואחת הסיבות העיקריות לאי שביעות הרצון של האחרים הייתה שלא קיבלו מענה לבקשות הפינני שלהם.
- מצד אחר, אותם נכים שהגיעו לאירוח (עם משפחתם) היו ברובם המכריע מרוצים ממנו – ואפשר לשער שהעובדה שלא נותקו ממשפחתם תרמה לכך.

# השלכות של העדר נסיון ומשאבים מקצועיים למתן שירותים

לרכזת במלון הועברו בפקס מהמטה רשימות לא ממוחשבות (ידניות) של מי שאמורים להגיע לנופשון. הרשימות הגיעו ברגע האחרון, לקו באי-דיוקים וחסרו בהן פרטים חיוניים – מה שלא אפשר היערכות מראש לקליטתם והקשה על קליטה יעילה של המתארחים ושיבוצם האפקטיבי בחדרים.

■ עיתוי - הרשימות של מי שאמורים היו להגיע לנופשון הגיעו למלונות ברגע האחרון, או ממש כשהאנשים כבר הופיעו במלון.

■ שם משפחה/פרטי - ברשימות שהגיעו - פעם היה רשום שם המשפחה תחילה (כהן מוטי) ופעם השם הפרטי תחילה (מזל אוחנה). חוסר העקביות הקשה על הזיהוי (למשל, כשכתוב "משה יעקב" )

■ מידע על צרכים - ברשימות היה חסר לפעמים מידע על הצרכים הטכניים של האנשים שעומדים להגיע: מה סוג הנכות ובאילו קשיים או מגבלות היא כרוכה, אם הם צריכים חדר נגיש או לא; או אם מדובר בנכה שצריך כיסא לשירותים.

■ מידע על הרכב המשפחה - להרכב המשפחה שמגיעה (מספר המבוגרים והילדים בה) יש השלכות על החדר/ים שיש להקצות להם. למשל, משפחה עם ילדים שצריכה חדרים מחוברים (כלומר סמוכים ועם דלת מחברת ביניהם) יש להודיע על כך מראש. הנתונים ברשימות לא היו מדויקים ומעודכנים, והגיעו לא פעם יותר נפשות משהיה כתוב ברשימה (בעיקר עוד ילד/ים, בגיל מבוגר יותר מ-18 שהיה הגיל שאושר).



# לסיכום

■ **פער בין הציפיות שהתעוררו בגלל הגישה החיובית ומדיניות ההכלה, ובין היקף הפתרונות שעלה בידי התכנית למצוא ולספק בתנאים שהיו קיימים.**

■ **חסר בכלים מקצועיים משוכללים בתחומי הלוגיסטיקה והארגון.**

■ **צמיחה, מיצוב.**



השפעות

## דימוי עצמי ומיצוב

- לכניסה לתחום של מתן שירותים היו בדיעבד השפעות חיוביות על הדימוי של מטה המאבק בעיני עצמם ועל המיצוב שלהם מול השותפים במג"ן.
- *"ההפתעה הייתה, שמטה המאבק לקחו תפקיד של מתן שירותים; ולמרבה ההפתעה, הדברים זרמו כהלכה".*
- *"התפעלנו מהיכולת שלהם לשנות פאזה מיום אחד למשנהו".*
- *"ראינו תמונה חיה של עמותה שנכנסת לנישות, צומחת לנישות שלא היו בהן".*



# רווחים

- הוכיחו **שנכים יכולים לתת שירותים לנכים**, וגם **על ידי אנשי מקצוע נכים**.
- הכריחו את הממסד לקבל את התפיסה שלהם ואת הגמישות שלהם לחצו על המדינה להשתתף במימון כחלק ממילוי האחריות של המדינה כלפי הנכים.
- התהדק הקשר עם הג'וינט, על רקע הנכונות של הארגון לפעול בכיוון של פיתוח שירותים.
- הארגון הרוויח צמיחה ונוכחות, מיצוב, חיזוק מעמדו בדיונים על בניית תשתיות לנכים.
- הרוויח הרבה נקודות מול הממסד – כגוף מקצועי.
- ומול הקהילה/החברים – כגוף שלא רק "מקטר" אלא עושה; ושיש להם גב, יש להם בית.
- גדל אחוז הנרשמים לארגון.

# השפעות נוספות

- נוצר לחץ על המערכות הפורמליות להבנות ידע, נהלים ותקציבים לנכים בחירום.
- נוסף ידע על צרכים הזקוקים למענה לטווח קצר, שלא היו ידועים קודם לכן - בעיקר לגבי נכים ומשפחות בקהילה.
- להצלחת המנהיגות של אנשים שהם עצמם נכים צפויה להיות תרומה לקידום שילובם של נכים.
- מצב החירום יצר הזדמנויות רבות – הוזרמו כספים רבים, פרויקטים רבים. ההצלחה של מג"ן צפויה ליצור יותר מוטיבציה להפנות כספים לנכים, לגייס תרומות המיועדות להם. היא מגבירה את האמון שנכים יכולים. והדבר עשוי לסייע לגייס תרומות בכיוון של מנהיגות קהילתית ותהליכים להתארגנויות קהילתיות.

# חישוקים על אי-התלות?

אצל כמה מהשותפים התפתחו ציפיות הנוגעות למישור הסינגור של מטה המאבק, למשל -

■ שהכניסה לתחום השירותים **תמתן** את מטה המאבק ותגרום לו "להיות יותר אמפטי למשרד (הרווחה), כיוון שראו מה זה לתת שירותים".

■ שנפתחה אפשרות לשיתוף פעולה עם מטה המאבק בעתיד. הם יכולים לפעול/ללחוץ להובלת **מדיניות שאחד השותפים מעוניין בה** אבל לא יכול לפעול במודוס של סנגור.

דיין



## דיון

- האם גוף הסינגור ענה על ההגדרה של גוף דו-מהותי (בתפיסה המורחבת, הלא-משפטית) בתקופת החירום ?
- האם מדובר בדו-מהותיות זמנית, או מתקיימת?

# הסינגור נדחק למקום שולי יותר

בתקופת מג"ן -

■ "את המקום המרכזי תפסה התכנית - וכל דבר אחר הוזנח: קשר עם חברי העמותה; יזימת ועדות ו/או השתתפות בהן (למשל ועדה לעניין תקנות בחוק השוויון); ייצוג חברים בביטוח הלאומי; ייעוץ עמיתים. כשהיו פניות, ביקשנו מהפונים לחכות עד לאחר המלחמה - וזה התקבל בהבנה רבה."

# האם הגוף היה דו-מהותי בתקופת החירום?

כן -

ניתן לומר, כי מטה מאבק הנכים שם עצמו על מעין רצף שבקוטב האחד שלו נמצא מאבק ברשויות האמורות לתת שירותים לנכים ובקוטב הנגדי - מתן שירותים באופן ישיר.

בהתאם למיקומו על הרצף הזה בהמשך, תיבחן מידת העצמאות ואי-התלות שלו; ככל שיישאר קרוב יותר לקצה של סינגור כך תמעט התלות שלו בתקציבים ובשת"פ של הרשויות. ולהיפך. -התקרבות לקצה של מתן שירותים, עלולה להגביל את עצמאותו ולהטיל עליו מוסרות של שת"פ ומיתון הבקורתיות.



# בלי אינטרסים מנוגדים

Advocates should not have a **conflict of interest**.  
So that they can speak up for someone effectively,  
there must be **no other pressures** on the  
advocate.

This is why the advocate needs to be **independent**  
of the service provider.

<http://www.cambridgeshire.gov.uk/NR/rdonlyres/319F70A9-C8D0-4AEB-81B1-D747E8959EC5/0/Whatisadvocacy.pdf>  
retrieved 19/2/08



# האם מדובר בדו-מהותיות זמנית?

ייתכן שלא -

- "למדנו את החשיבות של הרחבת מעגל השירותים – תיווך, עבודה מול לשכות רווחה, קרנות".
- "במטה המאבק יש כיום גישה להקים שירות סוציאלי/רווחה לחברים (שלא יחליף שירותים בקהילה). שירות מתווך, שנותן מידע לגבי זכויות, כתובות, ביטוח לאומי, מחלקות לשירותים חברתיים. התעוררה נכונות לענות על צורך כזה. יש על זה עדיין חילוקי דעות מהותיים".
- "בעקבות ההצלחה של מטה המאבק במתן שירותים במסגרת מג"ן, נוצרה פתיחות בקרב חלק מהמנהיגות להוסיף לעמותה גם היבטים של מתן שירותים. כיום שוקלים למשל להיכנס ליזמות, מעין סטרטאפים של שירותים לנכים (כמו שירות השמה לנכים או שירותי הסעות) שהם יקימו ולאחר מכן יימסרו לגורמים אחרים".
- למשל **חברה להשמת נכים בעבודה** (אין כזאת כיום). שירות כזה יכול לקדם את נושא שילוב הנכים בעבודה (ולכן ייחשב כסנגור, קידום האינטרס של הנכים) ולאחר שיוכיח את עצמו יכול לצאת ממטה המאבק. כנ"ל **שירות של מתן מידע**; או **תכניות לשינוי עמדות** (למשל אם חברה כמו מוטורולה רוצה להנגיש עצמה לנכים ומעוניינת בתכנית הדרכה לעובדיה)".

# דו מהותיות מתקיימת – סכנות והזדמנויות: הדוגמא של מלכ"רים המפתחים פעילות עסקית

- כיום מלכ"רים רבים נאלצים להתמודד עם שני כוחות מנוגדים: עליה במספר הפונים מצד אחד וירידה בתמיכות הממשלתיות והציבוריות מצד שני.
- יוזמים פרוייקטים עסקיים ומפתחים מקורות הכנסה עצמיים. (כגון: מפעל הנרות והסבונים של "שק"ל; מסעדת לילית של "על"מ; מפעל אלמז של עמותת פשר; בית הקפה נגיש קפה של עמותת קהילה נגישה; ועוד.)
- הסכנה העקרית – השתלטותה של חשיבה עסקית על הארגון עד כדי כך **שמהותו** החברתית של המלכ"ר **תישחק ותסיט אותו משליחותו**.
- מנגד, **פוטנציאל להשפעות חיוביות**: שכלול דפוסי הניהול בתחום הפיננסי, בתחום השווקי והארגוני ועוד. סיוע להעברה לדפוסי ניהול נכונים ולקידום המלכ"ר לקראת מימוש מטרותיו החברתיות.
- חשיפת הארגון לצורת פעילות וחשיבה ניהולית מסודרת, פיתוח יכולת השווק שלו ויכולתו לתת מענה לקהל היעד שלו.
- היתרון של המלכ"ר נובע מיכולות הליבה שלו core competences

פורטוגלי, אמנון ונתנאלה דניאלי-מילר (2007). מקורות הכנסה עצמיים למלכ"רים: מימוש הייעוד החברתי באמצעות הפעילות העסקית. חברה אזרחית ומגזר שלישי בישראל. כרך א' (2): 25-50.

# דו מהותיות מתקיימת – סכנות והזדמנויות לגוף סינגור

■ הסכנה העקרית – השתלטותה של חשיבה "שירותית" על הארגון עד כדי כך **שמהותו** ה"לעומתית"/בקורתית **תישחק ותסיט אותו משליחותו**.

■ מנגד, **פוטנציאל להשפעות חיוביות**: הבנת האילוצים השוררים במציאות של מתן שירותים; פיתוח מקצועיות ואימוץ כלים לוגיסטיים וארגוניים משוכללים יותר.

חשיפת הארגון לצורת פעילות וחשיבה ניהולית מסודרת, פיתוח יכולת השווק שלו ויכולתו לתת מענה לקהל היעד שלו.

■ זיהוי יכולות הליבה שלו **core competences** והשענות עליהן בשירותים שיפותחו.



תאזנה!