

קואליציית ארגונים לשם השפעה על חקיקה ויישום חקיקה

שוש קמינסקי, ג'ין יודס ועידית גודס-גרינבאום

קמינסקי, ש., ג'ודס, ג'. וגודס-גרינבאום, ע. (2006). קואליציית ארגונים לשם השפעה על חקיקה ויישום חקיקה. בתוך: חובב, מ. וגיטלמן, פ. (עורכים). *מבידול לשילוב: התמודדות עם מוגבלויות בקהילה* (עמ' 361-395). ירושלים: הוצאת כרמל

מבוא

בעשורים האחרונים הולך ומתרחב בארץ ובעולם היקף הפעילות של המגזר השלישי. פעילותו של המגזר השלישי בישראל, ביחס לכלל המשק, היא מהגדולים בעולם, והממצאים מעידים כי הוא ממשיך לגדול. בשני העשורים האחרונים אף הולך ומתרחב העיסוק המחקרי בתחום זה.

הספרות המחקרית מעלה, כי בקרב ארגוני המגזר השלישי בולטים שני תפקידי מקרו עיקריים **אספקה של שירותים** ו**פיתוח חברה אזרחית** (גדרון, כץ ובר, 2000).

אספקת שירותים

ארגוני המגזר השלישי התפתחו כמענה לצורכיהן של קבוצות אוכלוסייה שונות אשר הממשלה והרשויות המקומיות לא הכירו באחריותן לספק שירותים או לממן אותם. כמו כן מעדיפה הממשלה בעקבות מדיניות ההפרטה להעביר את האחריות הישירה לאספקת השירותים לידי ארגונים וולונטריים, בעוד היא רק משתתפת במימון השירות.

פיתוח חברה אזרחית

החברה האזרחית מאופיינת בפעילויות חברתיות שמתקיימות מחוץ למסגרת המשפחתית ולא באמצעות הוראה ישירה של המדינה. במסגרת החברה האזרחית ממלאים הארגונים תפקידים חברתיים שונים: הם מקדמים ערכים, משפיעים על שיפור וחינוך פני החברה ומהווים אפיק להתאגדות על בסיס אינטרסים או על בסיס נושאים משותפים. ארגוני המגזר השלישי משפיעים על המדיניות הציבורית, משמשים גורם של בקרה ומשוב ביחס לפעילות ממשלתית, וגם פועלים לשינוי עמדות ומדיניות, תוך הצעת חלופות.

ישנם סיווגים רבים ומגוונים של תפקידי המגזר השלישי. במאמר זה בחרנו להשתמש בסיווג של טליאס ואל-עמי (2004), אשר זיהו ארבעה טיפוסים עיקריים של ארגוני המגזר השלישי, בהתאם לפעילותו:

- ארגונים העוסקים בפיתוח שירותים, ביזמות ובתכניות חלוץ – בקבוצה זו אפשר לכלול גם פיתוח ידע ומחקר.
- ארגונים המספקים שירותים – בקטגוריה זו כלולים הארגונים שמשרדי בממשלה בוחרים להיעזר בהם כדי לספק שירותים.
- ארגונים העוסקים באופן מובהק בסנגור ובשינוי חברתי, ולא בהספקת שירותים
- ארגונים "מעורבים" (hybrid) – הממלאים בעת ובעונה אחת תפקידי סנגור, פיתוח שירותים ואספקתם, באופן חלקי או מלא. השפעתם של ארגונים אלה על מדיניות משרדי הממשלה גדולה הן בתחומי הסנגור הן בתחומי פיתוח השירותים. רובם החלו את פעילותם כמספקי שירותים ובמהלך הזמן עברו לעסוק גם בסנגור, בעקבות ההבנה כי בלא שינוי מדיניות לא יוכלו לספק מענה ללקוחותיהם.

גיבלמן וקראפט (Gibelman & Kraft, 1996) מתריעים מפני נטייה של ארגוני המגזר השלישי להתמקד באספקת שירותים בלבד. לדעתם זוהי ראייה קצרת טווח. נסיגה ממדינת הרווחה מחייבת את המגזר השלישי לחזק את המגמה של פעילות הסנגור והשפעה על המדיניות. בלא פעילות כזו יאלצו ארגוני המגזר השלישי לפעול על פי מדיניות ממשלתית המוכתבת להם וללקוחותיהם, במקום להשפיע על התוויית המדיניות.

קואליציה – שיתוף פעולה בין ארגוני המגזר השלישי

שמיר (1977) מונה אסטרטגיות שונות שנוקטים הארגונים ביחסיהם עם גורמים בסביבתם, כגון אסטרטגיה של תחרות, אסטרטגיה של מיקוח, אסטרטגיה של ספיגה ואסטרטגיה של קואליציה, שמשמעה שיתוף פעולה בין שני ארגונים או יותר להשגת מטרה משותפת. הארגונים מפעילים אסטרטגיה זו כאשר הם מגיעים להכרה ולהבנה, כי אין באפשרותם להשיג בכוחות עצמם את המשאבים הדרושים. הקואליציות יכולות לשאת אפוי של קבע או של פעילות אד-הוק קצרת טווח, ומיועדת להשיג מטרה או משימה מוגדרת.

מהי קואליציה?

קואליציות הן שותפויות בין ארגוניות שמטרתן להניע תהליך או להשיג מטרה מוגדרת בפרק זמן קצר יחסית, והן נוטות להיעלם עם השגת מטרת הקואליציה. הקואליציה מורכבת משניים או יותר ארגונים העובדים יחד כדי להשיג מטרה משותפת. לרוב היא כוללת קבוצה של נציגים מארגונים שונים המתאגדים יחד כדי להשפיע על נושאים או על מערכות בסביבתם, וכדי לחולל שינוי ולקדם את איכות החיים של לקוחותיהם (Mizrachi & Rosenthal, 1993). קואליציות כאלה אופייניות לתחומים כמו חינוך, בריאות או רווחה. בקואליציות רבות חוברים ארגונים סביב אינטרס משותף ופועלים יחד גם כאשר המטרות הארגוניות הרחבות שלהם אינן שוות (Rubin & Rubin, 2001). השתתפות בקואליציה אינה דורשת מן הארגון לוותר על זהותו העצמאית והייחודית, אך ישנה ציפייה כי הארגון יתחשב בשותפיו לקואליציה בהתאם לאינטרס המשותף, ולא יקבע מדיניות עצמאית משלו באופן שרירותי וחד-צדדי.

תועלות ומחירים של קואליציות

היתרונות הכרוכים בקואליציה נראים מובנים מאליהם. קבוצה גדולה יותר חשה כי ביכולתה להגיע להישגים טובים יותר. בתהליך העבודה לומד כל ארגון מהארגונים האחרים, ובכך מצמצם שגיאות בעתיד. קואליציות יכולות לנקוט טקטיקות שלעיתים אינן אפשריות בארגון בודד – לדוגמה, פעילות של לובי כדי להשפיע על קובעי מדיניות. קואליציות יכולות להשיג יותר מארגון יחיד באמצעות שימוש בטקטיקות של הפעלת לחץ. אך למעשה העבודה בקואליציה היא קשה ומורכבת. בעלי הברית הפוטנציאליים עלולים לחשוש מאיבוד האוטונומיה שלהם, וכן לחשוש ממחלוקת בתוכם בדבר הטקטיקות של פעילותם או הפתרונות המתאימים. הארגונים יכולים להיות שונים זה מזה במידת המיליטנטיות או המהפכנות, או רצונם להיות מעורבים בפעילות המשותפת. קואליציות יכולות להתפרק עקב שוני בפילוסופיה, או עקב תחרות על מקורות מימון, על קרנות, על חברים, על לקוחות, על כבוד והערכה ועוד. גם פערים כמו ריבוד חברתי בין המשתתפים בקואליציה עלולים לעורר קשיים בהפעלתה (Rubin & Rubin, 2001).

רוברטס-דה-ז'ינארו (Roberts-Degennaro, 1997) מציגה חמישה סוגים של קואליציות, שכל אחד מהם משרת מטרה שונה ומחייב מבנה שונה ופעילות שונה:

- א. קואליציות החולקות מידע ומשאבים, אשר פועלות כמסלקות.
- ב. קואליציה המספקת סיוע טכני ושירותים טכניים.
- ג. קואליציות המווסתות את עצמן ומציבים סטנדרטים משותפים לארגונים.
- ד. קואליציות הפועלות לתכנון ולתיאום של שירותים.
- ה. קואליציות של סנגור הפועלות כסוכני שינוי חברתי.

מאמר זה מתאר תהליך של יוזמה והקמה של קואליציית ארגונים של המגזר השלישי בישראל, אשר הוקמה כקואליציית סנגור.

בית איזי שפירא – ארגון מחויב לשינוי חברתי

בית איזי שפירא, הארגון שיזם את הקמת הקואליציה ומרכז את פעילותה, הוקם בשנת 1980 כארגון בלא מטרת רווח, אשר שם לעצמו למטרה לפעול לקידום חברה המושתתת על ההכרה בעיקרון השוויון ובערך האדם שנברא בצלם; חברה שבה לכל אדם ולכל ילד וילדה מגיעות זכויות שוות והזדמנויות שוות; חברה שבה מעוגנות בחוק זכותו של כל אדם עם מוגבלות, קל וחומר זכותם של כל ילד או ילדה עם נכות התפתחותית, לקבל מענה הולם לצרכיו המיוחדים באופן שיאפשר לו את מרב ההזדמנויות להתפתחות אישית, לצמיחה ולהשתלבות בחיי הקהילה.

מאז הקמתו התייחדה דרכו של בית איזי שפירא בתפיסה רחבה שמצאה ביטוי בפעילות במישורים שונים המשולבים זה בזה ומשלימים זה את זה, ויחד משפיעים על איכות החיים של אנשים וילדים עם מוגבלויות ושל בני משפחותיהם. אחת מאבני היסוד של הארגון כבר בתחילת דרכו הייתה התפיסה שמדיניות וחקיקה הן הביטוי לחובת המדינה כלפי אזרחיה בעלי הצרכים המיוחדים, וכי חשוב גם לעגן בחוק את זכותם לשירותים הנדרשים להם כדי להבטיח את איכות חייהם. לפיכך נתרם הארגון למען פיתוח שירותים מתקדמים ואיכותיים בעבור ילדים ובוגרים עם צרכים מיוחדים ובעבור בני משפחותיהם, בד בבד עם פעילות מכוונת להשפעה על המדיניות הממשלתית והמקומית.

ארבעה מישורי פעולה עיקריים מאפיינים את עבודת הארגון

פיתוח והפעלת שירותים מתקדמים ואיכותיים.

כארגון חלוץ, בית איזי שפירא פיתח שיטות טיפול חדשות בתחומים שונים, כמו בתחום הטיפול בגיל הרך, ומפעיל תחת קורת גג אחת מערך רחב של שירותים: מסגרות חינוכיות-שיקומיות, כמו מעון יום שיקומי, בית ספר לחינוך מיוחד לילדים עם פיגור; שירותי טיפול ושיקום, כגון מרכז תנועה וספורט, מרכז לטיפול רגשי לילד ולמשפחה, מרפאת שיניים קהילתית, ועוד.

שינוי בקהילה באמצעות הגברת מודעות וחינוך.

חייהם של ילדים ואנשים עם מוגבלות מאופיינים בהדרה חברתית. שילובם בקהילה מותנה בראש וראשונה בהנגשת הסביבה הפיזית לצורכיהם המיוחדים, ובהנגשת הסביבה החברתית באמצעות עיצובה כחברה מקבלת ותומכת. הנגשה חברתית כרוכה גם בשינוי עמדות וביטול הסטיגמות הרווחות בקרב ילדים ובקרב בני נוער ומבוגרים כאחד כלפי אנשים עם מוגבלות.

פיתוח והפצה של ידע בקרב הקהילה המקצועית ובקרב אנשים עם מוגבלות ובני משפחה.

העשייה וההתפתחות של הארגון מלווים במחקר המעשיר ומבסס את הידע הנצבר ומעמיק את העבודה המקצועית, וזאת בתחומים שונים. המכון ללימודי המשך של בית איזי שפירא עוסק בהכשרות, ימי עיון וסדנאות בכל רחבי הארץ לאלפי אנשי מקצוע, להורים ולאנשים עם צרכים מיוחדים.

השפעה על מדיניות וסנגור.

בית איזי שפירא, כארגון המחייב לשינוי חברתי, משתתף יחד עם ארגונים רבים אחרים בפעילות של שדולות חברתיות החותרות להשפיע על המדיניות הממשלתית

ולקדם את זכויותיהם של אנשים עם מוגבלות. התארגנויות אלה פועלות לקידום החקיקה בכנסת וגם מבקרות את הפעילות הממשלתית.

קואליציה לשינוי חברתי

הרקע להקמת הקואליציה – "פורום ארגונים לחוק מעונות יום שיקומיים"

החוק ומגבלותיו

בשנת 2000 נחקק חוק מעונות יום שיקומיים. חברת הכנסת לשעבר תמר גוז'נסקי הייתה הרוח החיה במהלך החקיקה. משרדי הממשלה (רווחה ובריאות) וארגונים העוסקים בטיפול בילדים עם נכויות, ובהם בית איזי שפירא, היו מעורבים בקידום החקיקה והיו פעילים בדיוני הוועדות הרלבנטיות בכנסת. החוק, שעיגן את זכותו של פעוט עם מוגבלות, בהתניות מסוימות, למעון יום שיקומי, מהווה פריצת דרך בהגדרת אחריות המדינה כלפי ילדים מתחת לגיל 3.

כמו כל חוק, גם חוק מעונות יום שיקומיים היה כרוך בתהליכי משא ומתן בין הגורמים המעורבים השונים, ובהם משרד האוצר. החוק, שמגדיר את היקף גיל הפעוטות שיהנו ממנו, הוא תוצאה של פשרות שהושגו במהלך עבודת הוועדה. הפשרות העיקריות היו:

- א. פשרה בין הצרכים האמתיים שהציגו ההורים ואנשי מקצוע מומחים בתחום התפתחות הילד לבין אילוצים כלכליים.
- ב. פשרה בין תפיסות עולם שונות של אנשי מקצוע.
- ג. פשרה בין תפיסות עולם של אנשי מקצוע לבין הורים לילדים עם צרכים מיוחדים.

הפשרות באו לידי ביטוי בחוק בשלוש נקודות מרכזיות:

גיל הפעוטות

החוק מעניק זכאות למעון יום שיקומי לפעוטות מגיל שנה עד שלוש שנים כאשר פעוטות מתחת לגיל שנה אינם זכאים ליהנות משירות זה. בין אנשי המקצוע בוועדות היו שגרסו כי הקשר בין האם לתינוקה שנוצר בשנת החיים הראשונה הוא החשוב ביותר, ויש לעודד את האם להישאר בבית ולטפל בעצמה בילד. אנשי מקצוע אחרים העלו זווית ראייה שונה, וטענו כי תינוקות עם נכויות קשות זקוקים למסגרת טיפולית אינטנסיבית כבר בעת גילוי המוגבלות. כמו כן משפחות רבות ראו במעון יום שיקומי מסגרת חשובה שתסייע בטיפול היומיומי בילד ותספק תמיכה רגשית והדרכה, בד בבד עם האפשרות של האם לחזור בהקדם ככל שניתן למסלול חיים נורמטיבי, כולל קריירה, שמירה על רמת הכנסה משפחתית ועוד.

הקריטריונים לקבלת שירות

החוק מגביל את הזכות למעון יום שיקומי לפעוטות המקבלים קצבת ילד נכה מהמוסד לביטוח לאומי, או לפעוטות שהוכרו כילדים עם פיגור שכלי על ידי ועדת אבחון של השירות למען האדם המפגר. פעוטות שאינם עונים לשני קריטריונים אלו לא הוגדרו כזכאים לשירות זה, אף שלדעת מומחים שונים בתחום התפתחות הילד הם זקוקים לשירות של מעון יום שיקומי. עם אלו נמנים גם ילדים עם תסמונות נדירים, עם שיתוק מוחין, ופעוטות עם עיכוב התפתחותי משמעותי שטרם נקבעה אבחנתם הסופית.

התניה של מספר הילדים במעון

החוק מתנה מתן רישוי לפתיחת מעון יום שיקומי בשהייה של לפחות עשרה פעוטות העונים לקריטריונים שנקבעו בחוק. להתניה זו השפעה בעיקר על פעוטות בפריפריה, או פעוטות הזקוקים למעון מתמחה שאינם יכולים ליהנות מהשירות שהם זכאים לו, או שהם נאלצים לנסוע למעון רחוק (לעתים כשעה נסיעה לכל כיוון).

בחודשים שלאחר חקיקת החוק נערכו משרדי הרווחה והבריאות והכינו נהל זמני ליישום.

ההחלטה על הצורך בהקמת קואליציה לשינוי החוק

צוותי ארגונים שונים קיימו דיונים בחוק ובתקנות. שיחות התייעצות שקיימו הארגונים בינם לבין עצמם חשפו את נקודות החולשה של החוק. בחינה של הנוהל הזמני העלתה, כי המתכונת המוצעת אינה מאפשרת יישום אפקטיבי ויעיל של החוק, ויש לערוך בה שינויים. כמו כן הפעלת החוק חייבה את המעונות לתת עדיפות בקבלה למעון לילדים הזכאים לפי החוק, ולדחות ילדים שאינם זכאים לכך, או לקבלם בתנאים כספיים שונים. תגובות ההורים שילדיהם לא הוכרו כזכאים היו קשות ביותר.

לצוות הבכיר בבית איזי שפירא – אנשי מקצוע מתחום העבודה הקהילתית – היה ברור כי הדרך להשפיע על החקיקה ועל התקנת תנות מחייבת התארגנות פרואקטיבית של ארגונים שיש להם עניין בנושא. שכן התארגנות בקואליציה תעצים את הארגונים, תהווה כוח פוליטי וחברתי ותשמש מנוף ליצירת השינוי הרצוי. הפעלה אפקטיבית של קואליציה מחייבת עבודה שיטתית, וכרוכה של במינוי של איש מקצועי שיהיה אחראי לנתב את מהלכי הקואליציה ולנהל את פעילותה להשגת משימותיה.

לאחר דיון בין הארגונים הוחלט להתארגן לפעילות משותפת בשני מישורים עיקריים: התאמת הנהלים למציאות בשטח והכללת ילדים נוספים במסגרת החוק. בית איזי שפירא גייס משאבים ייעודיים וקיבל על עצמו לרכז את פעילות הקואליציה באמצעות העסקת רכזת, עורכת דין במקצועה, בעלת עניין ומוטיבציה לפעול לשינוי חברתי. צירוף הידע של תחום העבודה הקהילתית עם הידע המשפטי היו חיוניים ביותר לפיתוח ההיבטים הקהילתיים של ההתארגנות ולפעילותה.

בתחילת שנת 2002 הוקמה קואליציה לקידום הנושא – "פורום ארגונים לחוק מעונות יום שיקומיים". הגרעין המייסד כלל שבעה ארגונים, אך הוא הלך והתרחב, וכיום מונה הקואליציה כחמישים ארגונים. עם הארגונים החברים בקואליציה נמנים ארגונים המפעילים מעונות יום שיקומיים (ביניהם ארגונים חדשים שקמו רק לאחר הפעלת החוק); ארגונים שאינם מספקים שירותי מעון יום שיקומי אך אוכלוסיות היעד שלהם זקוקות לשירות; ארגונים העוסקים בתחום הנכויות ומבקשים לתמוך באופן פעיל או סביל בפעילות הפורום; וכן ארגוני סגור הנוגעים בתחום.

במאמר זה נשתמש ביחס להתארגנות זו במושגים "קואליציה" ו"פורום ארגונים" לסירוגין.

להלן יוצגו תהליכי ההקמה וההפעלה, הלכה למעשה, של 'פורום ארגונים לחוק מעונות יום שיקומיים'. בשלב ראשון יוצג מערך של תשעה משתנים שמופו, המהווים תנאי להפעלה מוצלחת של הקואליציה. יובהר הקשר שיש למשתנים אלה להיערכות לקראת הפעלת הקואליציה. לאחר מכן יתוארו שני שלבים של עבודת הקואליציה: שלב ההקמה ושלב ההפעלה השוטפת. בכל שלב נתייחס לכמה היבטים: התהליך הבין-ארגוני, התהליך המשימתי, תפקידי רכזת הפורום, וסוגיות ודילמות שליוו את הפעילות.

תנאים מקדימים לייזום והפעלה של קואליציית ארגונים

כדי להקים קואליציה של ארגונים נדרש יזם שיהיה הגורם המאפשר לרעיון לקרום עור וגידים. הפעולה הראשונה שעליו לבצע, עוד בטרם החליט להקים את הקואליציה היא תהליך שיטתי של מיפוי ואיסוף נתונים. המיפוי כרוך בהצבת שאלות וחיפוש אחר מידע, כמו: ההגדרה המדויקת של הבעיה שבה מבקשים לטפל, האם קיימים ארגונים אחרים הפועלים בתחום. להלן נציג מערך של משתנים המחייבים טיפול של היזם לפני הקמת הקואליציה.

מיפוי קואליציות/שדולות שכבר פועלים בתחום

את המטלות הראשונות ההכרחיות לביצוע היא מיפוי של קואליציות והתארגנויות קיימות שכבר פועלות בתחומי העניין של היזם. לאחר המיפוי יש לשקול, האם לחבור להתארגנות קיימת או להקים קואליציה חדשה.

במיפוי שנערך נמצא, כי ישנן התארגנויות שונות הפועלות כדי לתת מענה לילדים עם צרכים מיוחדים. עם זאת נמצא, כי שינוי והרחבת חוק מעונות יום שיקומיים אינו עומד בראש סדר העדיפויות של כל ההתארגנויות הקיימות. לפיכך הוחלט לכוון התארגנות חדשה שתשקיע מאמץ מיוחד ונפרד בנושא זה.

בהירות הנושא/הבעיה וכיווני השינוי

הגדרה ברורה ובהירה של המצב הטעון שינוי מסייעת לגופים השונים לקבל את ההחלטה האם להצטרף או לא להצטרף לפרוץ, והיא חיונית בשלב ההקמה לצורך הגדרת המטרות המשותפות והתפוקות המצופות מעבודת הקואליציה.

"חומר הגלם" לדיאלוג הראשוני בין השותפים הפוטנציאליים היה זיהוי ברור של "נקודות החולשה" של חוק מעונות יום שיקומיים, הגדרת הילדים הזקוקים לשירות אך אינם זכאים לו מתוקף חוק, והבהרת השינויים הנדרשים בתקנות.

בחירת רכז לקואליציה

תהליך העבודה של הקואליציה הוא מרכיב קריטי (Libby & Austin, 2002). ההתנעה של הקואליציה והפעלתה מחייבת העסקה של איש מקצוע המרכז את פעילותה ומהווה כוח מניע וחשוב, שמטפל גם בכל ההיבטים המנהליים של הפעילות. כדי להיות אפקטיבית חייבת הקואליציה לשמור על כוחה לאורך כל שלבי הפעילות. בלא איש מקצוע, מנהיג הקואליציה, קלושים סיכוייה להתמיד בפעילות לאורך כל תקופת הזמן הנדרשת.

לאחר שהושגה הבנה זו הוחלט להקצות אדם בתפקיד ייחודי לריכוז הפעילות.

משאבים כספיים

ארגונים וולונטריים מתמודדים בקביעות עם הצורך להליט בתנאים של משאבים מצומצמים. המתח בין השפעת המשאבים המצומצמים על המדיניות לבין אספקתם של שירותים ישירים לאוכלוסיות טבוע באופי הפעילות הוולונטרית של ארגונים שאינם משמשים רק ארגוני סנגור (Gibelman & Kraft, 1996). ההחלטה להשקיע את המשאבים המצומצמים בפעילות של סנגור ולובי אינה קלה, במיוחד בתקופה של נסיגה של מדינת הרווחה, המחדדת את הצורך לפעול בשני התחומים.

כארגון בעל מחויבות לשינוי חברתי לטווח ארוך, בית איזי שפירא חש כי השפעה על מדיניות היא תנאי הכרחי לאספקת השירותים בעתיד. לפיכך הארגון קיבל על עצמו לגייס ולהקצות את המשאבים הנדרשים להקמה ולהובלה של "פורום ארגונים לחוק מעונות יום שיקומיים".

מיפוי השותפים הפוטנציאליים

היזם צריך למפות את הארגונים שיש להם עניין מוצהר או סמוי בנושא ואשר עשויים להצטרף להתארגנות. עליו לבחון את זיקתם לנושא ולזהות מה המידע והסיוע שביכולתם לתרום. קשרי עבודה קודמים שהיו בין הארגונים אפשרו לאתר, יחסית במהירות, את הארגונים אשר חִברו יחד והיוו את הגרעין המייסד של הקואליציה. ולא פחות חשוב, זהו מספר ארגונים אשר הביעו נכונות להעמיד לרשות הקואליציה משאבים ותמיכה שיידרשו בשלבים שונים של התהליך.

זיהוי המניעים והאינטרסים המשותפים

הקמה של קואליציה יכולה לנבוע ממניעים ואינטרסים שונים ומגוונים, מקצועיים או ארגוניים (Gibelman & Kraft, 1996). האינטרסים המקצועיים יכולים להיות רצון להשפיע על

חקיקה, מחויבות להגן על קבוצות של לקוחות, רצון לפתח יחסי גומלין עם משרדי ממשלה, צורך לעצב ולהציב סטנדרטים מקצועיים, ועוד. האינטרסים הארגוניים יכולים להיות יקרה, מוניטין ומעמד מקצועי באמצעות השתייכות לקואליציה.

בשלב גיבוש הרעיון של הקמת הקואליציה זוהו מספר מניעים מקצועיים בולטים:

- תחושת מחויבות של הארגונים לפעול לקידום זכויותיהם של פעוטות עם צרכים מיוחדים.
- הבנה של ארגוני הגרעין המייסד, כגופים המפעילים מעונות יום שיקומיים, שכן הכרחי להתאים את התקנות למציאות כדי לספק שירות מיטבי לילדים ולמשפחות.
- ההבנה של הארגונים, שרק פעילות משותפת תוביל להישגים משמעותיים.
- חלק ניכר מהארגונים המשתתפים בקואליציה קשורים למשרדי הממשלה באינטרסים נוספים וממומנים על ידיהם. ההשתתפות בפעילות של הקואליציה עם משרדי הממשלה מנעה עימות ישיר של הארגונים עם משרדי הממשלה, והגנה על קשרי הגומלין הקיימים.

הקואליציה כאמצעי או דגם של עבודה

על היזם להגדיר את מהות הקואליציה, אשר עשויה לפעול כאמצעי להשגת שינוי חברתי או כדגם לשיתוף פעולה ותיאום בין-ארגוני. החלטה זה תקבע את דרכי הפעולה של הקואליציה (Mizrachi & Rosenthal, 1993).

בקואליציה המוקמת כאמצעי להשגת שינוי חברתי ידגיש היזם את התכונות האלה:

- מבנה ארגוני קטן שהוא הכרחי לתפקוד ומאפשר ליצור מעורבות אופטימלית של כל השותפים בקבלת ההחלטות ובעשייה.
- מעורבות של הארגונים שתהיה ממוקדת בהשגת התוצאות הרצויות.
- תפיסה של השונויות בין הארגונים נתפסת כנתון שיש להתמודד אתו בדרכים יצירתיות.
- הקואליציה תפעל עד להשגת מטרתיה. לאחר השגת המטרות אין סיבה להמשך קיומה.

בקואליציה המוקמת כדגם עבודה לשיתוף פעולה ותיאום בין ארגוני ידגיש היזם את התכונות האלה:

- חיזוק הקואליציה כיישות בפני עצמה; בניית המטרות, המבנה הארגוני ודרכי הפעולה היא אמצעי לחיזוק השיתוף הפעולה והתיאום הבין-ארגוני.
- מחויבות החברים לקואליציה לטווח ארוך מהווה מטרה בפני עצמה.
- השקעת זמן ומשאבים ביעדים רחבים ככל האפשר, ויצירת אחדות רבה במטרות ובדפוסי הפעולה של הקואליציה.

הקואליציה המתוארת במאמר זה הוקמה כאמצעי לקדם מטרה מוגדרת – קידום זכותם של פעוטות עם צרכים מיוחדים למעון יום שיקומי.

הקצאה של משאבי זמן

עבודת הקואליציה מחייבת השקעה של זמן, בראש ובראשונה זמנו של היזם ולאחר מכן של הארגונים השואפים להשתתף בקואליציה. זמן הוא משאב מוגבל מאוד לרוב הארגונים, וחשוב לנסות לזהות כבר בשלב המיפוי אליו משאבי זמן יוכלו הארגונים הפוטנציאליים להשקיע בקידום ההתארגנות החדשה, נוסף על מחויבויותיהם האחרות. משתנה זה לא נבחן בפורום שהוקם. בדיעבד התבהר כי הציפיות שהיו בנוגע ליכולתם של חלק מהארגונים להשקיע זמן בתהליך לא היו ריאליות.

מיפוי של משאבי הידע הנדרשים להפעלת הקואליציה ומקורותיהם

כיוון והפעלה של קואליציה הם מאמץ מורכב הדורש איגום של משאבי ידע ומיומנויות שונים בשלבים שונים של התהליך. היזם צריך למפות בהקדם האפשרי את משאבי הידע שבהם

יהיה צורך במהלך הפעילות. מיפוי זה יסייע בידו לארגן את רשתות התמיכה המקצועיות שהקואליציה תידרש להן.

מיפוי תחומי הידע והמיומנויות שלהם היה זקוק פורום מעונות יום שיקומיים, כלל את התחומים הבאים:

ידע משפטי – לתהליך העבודה על שינוי החקיקה והתקנת תקנות נחוץ ידע משפטי. לרכזת הפורום, עורכת דין במקצועה, היה ידע בתחום. מיד עם כינון הקואליציה פנו לארגונים עם ידע ומוחיות בתחום הזה כדי להיעזר בהם.

ידע קהילתי – הידע על תהליכים קהילתיים ואסטרטגיות בהפעלת קואליציות קהילתיות לשינוי חברתי היה מצוי בידי אנשי מקצוע מתחום העבודה הקהילתית מבית איזי שפירא והם היו מעורבים בכל התהליך.

ידע בעבודת "לובי" – אחת מזירות הפעולה העיקריות היא הכנסת על ועדותיה. לפיכך ברור כי הפורום יידרש גם לידע וטכניקות עבודה במישור זה. לשם כך העמיד ארגון שתי"ל לרשות הפורום "ועצת לובי".

ידע בעבודה עם התקשורת – כבר בעת ההיערכות היה ברור כי יהיה צורך לפעול ליצירת דעת קהל אוהדת לפעילות הפורום, באמצעות יחסי ציבור ותקשורת. בתחום זה הוגש לנו סיוע מיועצת התקשורת של ארגון שתי"ל.

ידע בגיל הרך – לחלק נכבד מהארגונים החברים בפורום ידע רב בתחום הטיפול בילדים עם מוגבלות בגיל הרך, לפיכך הקואליציה עצמה היוותה מקור מרכזי לידע הנדרש בתחום זה.

הקמת הקואליציה

מודל העבודה מבוסס על שני מישורים עיקריים, המייצגים היבטים מרכזיים בפעילותן של קבוצות: המישור התהליכי, העוסק ביחסים הבין-ארגוניים בין חברי הקואליציה, והמישור המשימתי, העוסק בתהליכים הקשורים לביצוע המטלות המקדמות את הקואליציה להשגת מטרותיה: גיבוש יעדים, החלטה על דרכי ביצוע, חלוקת תפקידים, ביצוע המשימות וכדומה. בשלב ההקמה פעלה רכזת הקואליציה בשני המישורים בעת ובעונה אחת, ונקטה מיומנויות של גיבוש קבוצה בשילוב עם עבודה מובנית ומתוכננת הממוקדת במשימות הקבוצה. במישור הבין-ארגוני היא איחדה את הארגונים השונים לישות מרכזית אחת; היא יצרה היכרות ואמון הדדי בין חברי הקואליציה; כוננה לפורום מבנה ארגוני שהיווה מסגרת ליחסי הגומלין בעין הארגונים; וסייעה להם להתלכד סביב האינטרסים המשותפים. בסיס מלכד זה אפשר לקואליציה לפעול ביעילות ובאפקטיביות.

התהליך הבין-ארגוני

המניעים להצטרפות בשלב ההקמה.

המשימה בראשונה הייתה גיוס ארגונים להצטרף לקואליציה. הצטרפות לקואליציה נעשית על בסיס וולונטרי, ולרוב מלווה בסימני שאלה רבים שמציבים המצטרפים הפוטנציאליים, כגון: מה סיכויי ההצלחה של הפעילות ומה הקשר של הקואליציה למטרות ארגונם. בנושא זה מציבים כמה חוקרים שיקולים שעניינם קידום המטרות והערכים של הארגונים. אחרים מדגישים אינטרסים ארגוניים, כמו תדמית הארגון, בולטות ציבורית וציפייה לתגמולים. קאופמן (2001) מצא, כי ארגונים שהצטרפו לקואליציה בשלב ההקמה התאפיינו במניעים ערכיים וחברתיים ובאמונתם בחשיבות המאבק הציבורי המשותף לאוכלוסייה שהארגון מייצג. ארגונים אלה חשו, כי בכוחה של המסגרת המשותפת להשיג את מטרותיה, וכי יש להם תרומה סגולית בהשגת מטרות אלה. תפקידו של מארגן הקואליציה הוא לאפשר לארגונים השונים להבין מדוע כדאי להם לשתף פעולה ולהתארגן יחד.

הארגונים שהצטרפו לפורום "ארגונים לחוק מעונות יום שיקומיים" כבר בשלב ההקדמה, הדגישו את המניעים הערכיים והחברתיים ואת רצונם להיות מעורבים ומשפיעים בנושא בעל חשיבות לחיי הילדים ומשפחותיהם, יחד עם אמונה בכוחה של ההתארגנות המשותפת להשיג את מטרותיה. להיכרות קודמת בין הארגונים הייתה השפעה חיובית על החלטתם

להצטרף להתארגנות. עם זאת, היו כמה ארגונים שהיה להם עניין ישיר במטרות הקואליציה, אך הם לא ניאותו להצטרף אליה באופן פעיל. בדיעבד התברר כי אותם ארגונים סברו שאם יפעלו בנפרד הם ישיגו יותר בעבור האוכלוסייה שהם מייצגים, וזאת כדי לשמור על מעמדה הייחודי של אוכלוסיית היעד שלהם.

תולדות היחסים בין הארגונים.

מצב שכיח ביותר הוא שארגונים עשויים לראות את היחסים שביניהם כתחרות על לקוחות על מוניטין ועל משאבים. הקואליציה משמשת להם מקום מפגש אשר מדגיש את האינטרסים המשותפים להם. ליחסים בין הארגונים יש השלכה על רצונם להשתתף בפעילות הקואליציה, ועל יכולתם לפתח יחסי אמון ביניהם ולפעול כגוף אחד להשגת המטרות המשותפות.

חלק מהארגונים בפורום היו נתונים ביחסי תחרות על לקוחות או על מוניטין, אך יחסים אלו לא הגיעו לכלל עימותים. עד להקמת הפורום לא התאגדו הארגונים לפעילות סביב נושאים משותפים. יחסי הגומלין ביניהם אופיינו בעיקר בהחלפת מידע בנושאים שונים, כמו תשלומי הורים, ולעיתים רחוקות יותר גם בתיאום עמדות מול משרדי הממשלה. תהליך הקמת הקואליציה היה כרוך בהדגשה של תחושת בייעוד המשותף, בהשקעת אנרגיה וזמן לשם גיבוש תפיסת העולם ובעיצוב דפוסי עבודה שיסייעו בבניית אמון הדדי.

אחדות לעומת שונות.

בראשית דרכה זקוקה הקואליציה לאחדות. היא תפעל טוב יותר אם ארגונים החברים בה יסכימו על אידיאולוגיה ועל נושאי הליבה של הפעילות המשותפת, ויהיו בעלי השקפות דומות בדרכי הטיפול בבעיות שבהן הם מטפלים. ארגונים שיש להם תרבות ארגונית דומה יפעלו יחד ביתר קלות. אלה שפועלים להקמת הקואליציה נוטים לגייס עוד חברים עם אידיאולוגיה דומה שעמם היה להם בעבר קשר מוצלח (Rubin & Rubin, 2001).

בשלב ההקמה הצטרפו לקואליציה שבעה ארגונים ותיקים שלהם מוניטין רב, שהפעילו שנים רבות מעונות יום שיקומיים. אין ספק כי היכרות חיובית קודמת הייתה מניע משמעותי ליצירת הקשר בין הארגונים. עם זאת נדרשה ערנות לסכנה שביצירת קבוצה בלבדית שאינה מוכנה לשתף קבוצות אחרות. למצב זה עלולה להיות השפעה שלילית על אמינות הקואליציה ועל יכולתה לקדם שינוי חברתי ממשי, הכולל זוויות אייה של בעלי עניין שונים (Mizrachi & Rosenthal, 1993). לכן, בד בבד עם שלב ההקמה הושקעו מאמצים להרחיב את הקבוצה ולכלול בה ארגונים נוספים, וביניהם ארגוני הורים, ארגונים הפועלים במגזר הערבי וארגוני סגור.

בניית אמון.

אקלים של אמון המאפשר שיתוף פעולה הוא קריטי להצלחתה של כל קואליציה. מנהיג המעורר אמון, המייצג את הנושא ולא את הארגון המעסיק אותו, ואף מעניק חופש ביטוי לכל הארגונים שבפורום, תורם לבניית אמון בין החברים בקואליציה.

רכזת הפורום השכילה לכונן יחסי אמון אישיים בינה לבין המשתתפים. מאז כינון הקואליציה היא הנהיגה ערוצי תקשורת פתוחים ויעילים בתוך הפורום, המהווים אבן יסוד בכל תהליכי העבודה. ההחלטה שכל חברי הפורום ישתפו בכל המהלכים וישתתפו בהחלטות השוטפות מהווה עד היום תשתית לאמון ולשותפות השוררים בין הארגונים.

משימות

כינון הגרעין המייסד.

בינואר 2002 הזמינו נציגי משרד הרווחה והבריאות את נציגי הארגונים להשתתף ביום הסברה על הנהלה הזמני ליישום החוק. במהלך היום נפגשו נציגי הארגונים, כולם בעלי

תפקידים בכירים, וקיימו דיון ברעיון זה. בעקבות הדיון הוחלט להקים פורום משותף שיפעל בשני המישורים: זירוז התהליכים ליישום החוק והתאמת הנוהל הזמני לשדה, והכלת ילדים אחרים בחוק.

מפגשי הפורום הראשונים.

- המפגשים הראשונים של הגרעין המייסד עסקו בנושאים האלה:
- הגדרת מטרות הפורום ויעדיו, יעדים שהיו מוסכמים על כל השותפים. מטרת-העל שהוגדרה על ידי הפורום הייתה קידום זכותם של פעוטות עם מוגבלויות ליהנות משירותי מעון יום שיקומיים.
 - הגדרת תחומי הפעילות וסדר העדיפות – בשלב זה הוגדרו שני תחומי פעילות: הרחבת החקיקה וההשפעה של התקנות ליישום החוק. הוחלט כי בעדיפות ראשונה תעסוק הקואליציה ביישום החוק, ורק לאחר מכן בהרחבתו. בכל תחום הוגדרו מספר מטרות ויעדי פעולה, כגון שימוש במערך ההסעות הקיים ברשויות המקומיות להסעת הילדים.
 - גיוס עוד ארגונים כחברים ותומכים בפעילות הפורום – הפורום החליט כי עליו להרחיב את בסיס הכוח והתמיכה שלו באמצעות גיוס ארגונים נוספים. כל אחד מחברי הפורום קיבל על עצמו להציע ארגונים נוספים כמועמדים להצטרפות לפורום.
 - כינון קשרים ראשונים עם משרדי הממשלה וזיהוי עמדותיהם – מראשית ההתארגנות היה ברור, כי על הפורום לכוון שיח מתמשך עם משרדי הממשלה הרלבנטיים, כדי לפעול לשינוי התקנות. הדיון בפורום נסב על האסטרטגיה שנקוט – אופי הקשר (בכתב או במפגש ישיר), דרגי הפנייה (מנהלי אגפים, מנכ"ל, שר), באיזה הרכב נכון להגיע לפורום להגיע למפגש (כל הארגונים או נציגות מצומצמת) וכדומה. ניתוח המדיניות הממשלתית והבנת העמדות המקצועיות והאישיות של בעלי תפקידים במשרדי הממשלה היה צעד חשוב לקראת כינון השיח המשותף. לשם כך תואמו פגישות אישיות עם בעלי תפקידים שונים, בעיקר במשרדי הרווחה והבריאות ובמוסד לביטוח לאומי, ובהן הובעו עמדותיהם הן כלפי הרחבת החקיקה הן בתחום התקנות ליישום החוק. התברר כי לחלק ניכר מאנשי המקצוע במשרדים השונים יש שני רבדים של עמדות: הרובד המוצהר שבא לביטוי בעמדה פורמלית מוצהרת, המעוגנת באילוצים תקציביים של המשרדים והרובד הלא מוצהר, שבא לביטוי בעמדה בלתי פורמלית שמקורה בתפיסות מקצועיות והומניות. תובנות אלו אפשרו לפורום להבין את מערך האילוצים שעמו מתמודדים המשרדים, ולשקול מחדש את אסטרטגיות הפעולה שלו.

רכזת הפורום

רכזת הפורום הייתה הכוח המניע וכל זמנה הוקדש אך ורק לפעילות הקואליציה. היא היחידה שקיבלה שכר תמורת פעילותה. בשלב הקמת הקואליציה התמקדה עבודתה בארבע משימות מרכזיות:

זיהוי וגיוס ארגונים שותפים שיצטרפו לפעילות הפורום

זאת, כאמור, בשלב ההקמה. התהליך נעשה בדרכים רבות, כמו פגישות אישיות, שיחות טלפוניות ופנייה בכתב.

תכנון וארגון מפגשי הפורום

דגם העבודה שזוהה כהולם את מטרות הפורום היה הפעלת הקואליציה כאמצעי להשגת שינוי. דגם כזה ממקד את עבודת הרכזת בהשגת התוצאות הרצויות, ורואה את התהליך הבין-קבוצתי כתשתית הכרחית לפעילות המשימתית. התכנון והביצוע של מפגשי הפורום במינון נכון של שני המרכיבים הללו היה חיוני כדי לאפשר לשני התהליכים התומכים זה בזה להתרחש בעת ובעונה אחת, ולאפשר למשתתפים לחש עשייה ממשית כבר בשלבים הראשונים, ולחזק את תחושת האמון ההדדי, השותפות והמעורבות. עומס העבודה של נציגי הארגונים ופריסתם הרחבה בארץ חייבו תכנון של מפגשי הפורום בתדירות מתאימה, וניצול

הפגישות בצורה אפקטיבית ביותר. בשלבים הראשונים עסקו הפגישות בהגדרה מוסכמת של מטרות הפורום, בגיבוש המשימות הראשונות ובמעקב אחר ביצוען.

תכנון, ארגון וניתוח הפגישות עם גורמים ממשלתיים

משימות חשובות שליוו את שלב ההקמה היו איסוף מידע מגורמים ממשלתיים וכינון יחסי גומלין ראשוניים של פורום. האחריות לתיאום ולתכנון מפורט של הפגישות הייתה של הרכזת. לפגישות הצטרפו חברים נוספים. הסקת המסקנות מתוכני הפגישות וניתוח השלכותיהן שימשו בסיס לדיוני הפורום לשם בחירת אסטרטגיות וטקטיקות פעולה.

קשר והתייעצות עם קובעי מדיניות ברמת חקיקה

בשלב זה יצרה רכזת הפורום קשר עם חברת הכנסת תמר גוז'נסקי, שריכזה את הוועדה לזכויות הילד בכנסת. גוז'נסקי הייתה רוח החיה בכל השלבים של חקיקת חוק מעונות יום שיקומיים בכנסת. כפרלמנטרית ותיקה היא סיפקה לפורום מידע וייעוץ על תהליכי החקיקה ועל הטקטיקות והאסטרטגיה אשר לדעתה יכולות לסייע לקואליציה בקידום מטרותיה. היא גם קיבלה על עצמה לפעול למען שינוי חוק הסעה בטיחותית והתאמתו לפעוטות, כפתרון לקושי שנוצר עם החלת התקנות הזמניות.

ייעוץ ותמיכה מקצועיים לרכזת הפורום.

לשם גיבוש תכנית הפעולה הסתייעה רכזת הפורום במקורות פנימיים וחיצוניים שעמדו לרשותה, ביועצים ובמומחים, וכן מהניסיון שנרכש מהתארגנויות אחרות.

- **ברמת האסטרטגיה.** צוות הניתוב מבית איזי שפירא, שהוקם בתחילת הדרך, המשיך ללוות את עבודתה השוטפת של הרכזת בהדרכה ובייעוץ. ארגון שתי"ל המשיך לספק לרכזת ייעוץ ותמיכה בפעילות הלובי בכנסת ובעבודה עם התקשורת. גורמים כמו נציבות שוויון זכויות לאנשים עם מוגבלויות, "מטה מאבק הנכים" וארגון "בזכות" ייעצו בשלבים שונים של העבודה.

- **ברמה מקצועית – צוותים אד הוק.** לצורך הגשת המלצות ביחס לקריטריונים להכלת ילדים נוספים במסגרת החוק, הוקמה ועדת מומחים שכללה רופאים מומחים מתחום התפתחות הילד, וכן נציגי ארגונים. הוועדה נפגשה כמה פעמים וגיבשה את המלצותיה. ההמלצות הועברו לעיונם של עשרות רופאים התפתחותיים המנהלים מרכזים להתפתחות הילד ברחבי הארץ, כדי לקבל מהם משוב על ההמלצות, וכדי לתת להמלצות הוועדה יותר תוקף ותמיכה. כמו כן יזמה רכזת הפורום במהלך העבודה מפגשים עם היועצים המשפטיים של ארגונים המעורבים בפעילות הפורום, כדי לבחון יחד את ניסוח ההמלצות לשינוי התקנות, לשינוי חוק הסעה בטיחותית, וניסוח הצעת החוק להרחבת חוק מעונות יום שיקומיים. קבוצה זו נפגשה אד-הוק סביב הנושאים הרלבנטיים.

סוגיות בשלב ההקמה

לאורך כל תהליך העבודה עלו, ועדיין עולות, סוגיות שונות המציבות אתגרים מקצועיים. להלן שלוש סוגיות מרכזיות שליוו את שלב הקמת הקואליציה.

גודל הקואליציה

אחת הסוגיות שעלתה מתחילת הדרך הייתה, האם יש גודל רצוי לקואליציה. לשאלה זו שיקולים לכאן ולכאן:

- **יתרון** – ההחלטה על גיוס משתתפים נוספים והרחבת הקואליציה ככל שניתן מקורה בתפיסה כי קואליציה המונה ארגונים רבים נהנים מבסיס לגיטימציה רחב יותר

ועצמה רבה יותר, אשר מחזקים אותה כגורם בעל השפעה על משרדי הממשלה ועל הפעילות בכנסת.

- **חסרון** – ניהול עבודתה של קואליציה שמונה הרבה ארגונים הוא בלא ספק מורכב יותר. תהליך קבלת ההחלטות מסובך יותר, ושמירת הקשר עם כל הארגונים והמעורבות שלהם דורשת השקעת זמן מרובה.

בדיונים הראשונים של הגרעין המייסד הוסכם על דעת כל המשתתפים, שיתרונות גודל הקואליציה עולים על חסרונותיו כאשר הקואליציה מבקשת להשפיע על מדיניות החקיקה.

נאמנות כפולה

כל אחד מהנציגים שהצטרפו לפורום הארגונים חש מחויב, בראש ובראשונה, לארגון-האם שלו ולמטרותיו, ורק לאחר מכן לקואליציה שאליו הצטרף. בשלב ההצטרפות בחנו הנציגים את מידת ההלימה בין מטרות הפורום, יעדיו והאסטרטגיות המתגבשות לבין האינטרסים של ארגון-האם שלהם. ביטחון ביישנות הנוצרת נובע מהגדרה בהירה של התפוקות המצופות, וההבנה כי רק לפורום עצמו, על כל חבריו, יש סמכות לקבוע, תוך הסכמה, את המטרות והאסטרטגיות. הגדרה זו יצרה אמון ברכזת הפורום, כמי שמחויבת לזיהוי האינטרסים המשותפים לכל הארגונים ולהנחיית קבלת החלטות תוך דיאלוג, הסכמה ורגישות רבה.

מעורבות ההורים

הקואליציה ראתה בהורים שנפגעו מהחקיקה הקיימת שותפים להובלת השינוי, ומתחילת הדרך הושקע מאמץ לשלב את ההורים בפעילות. לכאורה היה מקום להניח שההורים, בתור בעלי העניין המרכזיים בהרחבת החקיקה יירתמו לפעילות ויהיו גורם פעיל. אך למרבה הצער, הניסיונות לצרפם עלו בתוהו. ואכן, במהלך שלבי הייזום וההקמה הסתבר כי שינוי החקיקה הוא מאבק ארוך טווח הדורש סבלנות, תעצומות נפש ויכולת להשקיע משאבים אישיים לאורך זמן. הורים לפעוטות עם מוגבלות חושים הלם ומצוקה בעת שהם מגלים עובדה זו, ונמצאים בתחילתו של מסע ההתמודדות עם השלכות המוגבלות על מכלול חיי המשפחה. בדרך כלל הם אינם פנויים רגשית ופיזית לקבל על עצמם תפקיד פעיל ואינטנסיבי במאבק הארוך. יתרה מזו, אין כל בטחון שהם וילדיהם יספיקו ליהנות מפירות המאבק.

מאחר שגבר הקושי לגייס הורים לפעילות שוטפות, הוחלט כי בשלב הראשון ייצגו את ההורים ארגוני ההורים, באמצעות אנשי מקצוע, ובשלב מאוחר יותר, עם הרחבת הפעילות לתחום החקיקה בכנסת ובתקשורת, ישולבו הורים כמייצגי הבעיה.

הפעלה שוטפת של הקואליציה

לאורך כל תהליך ההפעלה השוטפת של הקואליציה המשיכה רכזת הקואליציה לפעול בעת והעונה אחת בשני מישורים – התהליכי והמשימתי. התהליך הבין-ארגוני התמקד בחיזוק הקואליציה כיישות אחת פעילה ויוזמת, המציגה חזית אחידה, ופועלת על בסיס של הסכמות. התהליך המשימתי הדגיש את תכנון הצעדים שיקדמו את השגת השינוי המיוחל ואת ביצועם של צעדים אלה.

התהליך הבין-ארגוני

תשומת לב מיוחדת יש להשקיע בתחזוקה של חברי הקואליציה לאורך כל התהליך. כינון מטרות משותפות, יחסי אמון ומעורבות של ארגונים לטווח ארוך, לא יתמידו בלא השקעה מתמשכת של זמן ומאמץ (Waysman & Savaya, 2004). להלן מספר היבטים שאפיינו את התהליך הבין-ארגוני בקואליציה הנדונה.

הרחבת מספר החברים.

כבר בשלב ההקמה התקבלה בפורום החלטה להרחיב את הקואליציה ככל האפשר. רכזת הפורום יצרה קשר עם ארגונים שונים ופעלה כדי לצרפם לקואליציה. הצטרפותם של ארגונים חדשים לקואליציה חייבה את הרכזת לעמול על ההטמעה של ייעוד הקואליציה ודפוסי עבודתה בקרב המצטרפים החדשים, כדי שאלה השתלבו בפעילות. הצטרפות החברים החדשים העלתה את הצורך לבנות מחדש יחסים ואיזונים בין הארגונים, ולדיון מחדש בנושאים שכבר נדונו קודם לכן. התהליך היה מלווה במתחים גלויים וסמויים, ולעיתים אף בתחושה של דשדוש במקום ואבדן שליטה.

גבולות פעילות הקואליציה.

לכל הארגונים החברים בפורום יש קשרי עבודה שוטפים עם משרדי הממשלה ועם אנשי מקצוע מהממסד הציבורי. לכן, לאורך כל התקופה היה צורך לבחון שוב ושוב את הגבולות שבין התפקוד האוטונומי של הארגונים במגעייהם השוטפים עם גורמי ממסד לבין פעולתם כחלק מהפורום. במהלך הזמן התגבשו בהדרגה נורמות שהנחו את הארגונים במצבים השונים. לדוגמא: תיאום עמדות בין כל החברים לפני כל פגישה עם גורמי חוץ – בין אם הם מצומצמים בין אם הם רחבים; שימוש מושכל ומותאם מראש בקשרים הפרטניים של הארגונים עם גופים שונים, כמנוף לקידום פעילות הקואליציה; קבלת החלטה כי ארגונים לא יפעלו מהלכים עצמאיים בנושאים שהקואליציה מטפלת בהם. לאורך כל הדרך שבו ועלו קשיים ואי-בהירות באשר להפרדת הגבולות, ואלה חייבו דיון והתייעצות.

חיזוק תחושת הברית.

לאחר שהגבולות התבהרו והתחזקה תחושת הברית המשותפת, נמשך המאמץ לשמור על ההרמוניה שהושגה ולחזק את תחושת הלכידות על ידי תשומת לב מיוחדת לתהליכי קבלת החלטות בהסכמה, המחזקים את האמון בין החברים, ושמירה עליהם. רכזת הפורום הקפידה לשמור על האינטרסים של כל הארגונים, ולאפשר ל"קולות" השונים להישמע בדיוני הפורום. אי-הסכמות טופלו עניינית, כנושאים לדיון ולהתלבטות, תוך התייעצות עם מומחים.

רשת תקשורת כגורם המחזק את תחושת ההשתייכות וההזדהות.

מטבע הדברים לא כל החברים היו פעילים בכל מפגש. ככל שהלך וגדל מספר הארגונים החברים בפורום כך התחזק הצורך להפעיל מנגנוני תקשורת פנימיים, ליידוע כל החברים על המהלכים השוטפים של הפורום. התברר כי שקיפות הפעילות, באמצעות הזרמת מידע לכל המשתתפים, היא חיונית לחיזוק תחושת השייכות והמחויבות, ולשמירה על רמת מעורבות גבוהה יחסית של הארגונים. הזרמת המידע השוטפת לכל הארגונים אפשרה להם להגיב על החלטות ומהלכים בזמן אמת, גם אם הם לא נכחו בפגישות עצמם. הרישות של כל הארגונים נעשה באמצעות הפצת פרוטוקולים של ישיבות של הפורום, הפצת סיכומי פגישות עם גורמים שונים, כמו משרדי ממשלה, והעברת מידע על פסיקות של ערכאות משפטיות וכדומה.

הקואליציה מאגמת יכולות של ארגונים שונים

במהלך עבודת הפורום הצטיירה תמונה של יכולות אישיות וארגוניות, ושל רשת הקשרים הפורמליים והבלתי פורמליים שיש לארגונים בקואליציה. תמונה זו של הפוטנציאל הטמון בארגונים החברים, והפוטנציאל האישי של נציגיהם, סייעה להפעיל את המערך. כדי לקדם את מטרת הפורום הפעילו נציגי ארגונים את קשריהם עם גורמים בכנסת או במשרדי הממשלה.

מערכת תגמולים

בכל קואליציה יש לתת את הדעת למערכת תמריצים שתהלום את המטרות של הארגונים השונים. מערכת תגמולים מובחנת, מובנת ומתוקשרת היטב, תורמת למוטיבציה לעבוד

במסגרת של קואליציה. התמריצים שהציעה הקואליציה היו ראינות בעיתונות או באמצעי תקשורת אחרים, סיורים של חברי כנסת במסגרות השונות, זימון לישיבות כנסת וכדומה.

רמת המעורבות של הארגונים.

איכותה של קואליציה ויעילותה תלויות ברמת המחויבות והמעורבות שיש לחברים בפעילות המתרחשת. מעורבות פעילה משמעה, שהחברים נכונים להשקיע ממשאביהם, לסייע ולהירתם להשגת היעדים המשותפים. עם התפתחות תהליך העבודה והתרחבות מעגל הארגונים החברים, התפתחה התובנה כי הפעלה מיטבית של הפורום קשורה גם ליכולתו לאפשר לארגונים רמות שונות של מעורבות ופעילות, בהתאם למשאבי הזמן, הקשרים, הידע ותחומי העניין שלהם. ההבנה כי אין לצפות מכל הארגונים להיות מעורבים באותה רמה, הביאה להבחנה בין רמות המעורבות של הארגונים ולדירוגן על הרצף הבא: קבלת מידע שוטף מהפורום; תמיכה בפורום על ידי צירוף שם וחתימה לניירות העמדה והמכתבים של הפורום; העברת מידע ועדכונים לרכזת הפורום; השתתפות בחלק מפגישות של הפורום – פגישות פנימיות או פגישות עם גורמי חוץ; השתתפות פעילה בצוותי עבודה וברוב פגישות הפורום – הפנימיות ו/או עם גורמי חוץ בממשלה ובכנסת.

משימות

וייסמן וסביה (Waysman & Savaya, 2000) רואים במשימות השוטפות של כל קואליציה משימות המתנהלות במחזור של תכנון ויישום בן ארבעה מרכיבים: (א) הצבת מטרות המנוסחות במונחים אופרטיביים; (ב) בחירת אסטרטגיית הפעילות; (ג) יישום האסטרטגיה; (ד) מעקב אחר ההתערבות והתוצאות, כדי לזהות מכשולים בביצוע ולאמץ חלופות בזמן אמת ומיד. בשלב הקמת הפורום הוצבו מטרות על, נקבעו תחומי הפעילות ונקבע סדר העדיפויות לביצוע העבודה. עתה היה צורך להכין תכנית פעולה אופרטיבית המפרטת את תהליכי העבודה הצפויים, מגדירה אחריות ומבנה את צוותי העבודה.

חלוקה לצוותי עבודה

כבר בתחילת הדרך הגדירה הקואליציה לעצמה שני תחומי פעילות מרכזיים: יישום החוק והרחבת החוק להכלת ילדים נוספים. במהלך העבודה עלו תחומים נוספים כמו הרחבת הזכאות לקצבת ילד נכה. בשנת הפעילות הראשונה התמקד הפורום בעיקר ביישום החוק. בתום השנה הוחלט שיש לקדם גן חלק מהנושאים האחרים. כדי להיות אפקטיביים יותר הוקמו צוותי משנה על פי התחומים, ואלה אפשרו לקבוע יעדים ולוח זמנים לכל תחום. לאחר שהניסיון להעביר לאחרים את הפעלתם של חלק מצוותי המשנה לא עלה יפה מפאת אילוצי זמן, רוכזו כל צוותי המשנה בידי רכזת הפורום.

אסטרטגיות הפעולה של הקואליציה

לקואליציה הצטרפו נציגי ארגונים בעלי סגנון אישי ותרבות ארגונית שונים זה מזה. עם התפתחות הקואליציה הלך והעמיק הדיון באסטרטגיות הפעולה שיש לנקוט. השוני בתפיסות הארגונים עלה על פני השטח בדיוני הפורום, והשתקף בדיונים על הבחירה בסוג האסטרטגיה הפעולה, כמו הסכמה, משא ומתן, הפעלת לחץ או קונפליקט. חלק מהארגונים צידדו באימוץ הגישה של קונפליקט, ואילו אחרים סבר שיש לנקוט דרכים מתונות יותר. העובדה שחלק ניכר מהחברים בקואליציה הם ארגונים ספקי שירותים השפיעה על בחירת דרכי הפעולה. לאחר דיון ממושך הוסכם בין הארגונים שיש להתאים את דרכי הפעולה לתחום הפעילות, כלהלן:

בתחום של **יישום החוק** נמצא כי הזירה הראשונית והמרכזית לפעילות חייבת להיות משרד הממשלה. הוחלט כי הפורום יפעל קודם כול באסטרטגיה של יצירת הסכמה ושיתוף פעולה באמצעות ניהול משא ומתן ישיר עם גורמים בכירים. אחד הכלים שסייעו בתהליך זה היה היכולת של הקואליציה לאסוף נתונים מהשדה במהירות גבוהה יחסית. אסטרטגיה של

קונפליקט נבחרה כאלטרנטיבה אחרונה. כאשר עלה הצורך ביצירת קונפליקט, הועתקה הזירה לוועדות בכנסת.

שימוש באמצעים משפטיים

אחד הכלים שעמדו לרשות הפורום והמשפחות היה פנייה לערכאות משפטיות כדי לחייב את המדינה, כלומר משרדי הממשלה הרלבנטיים או הרשויות המקומיות, לקיים את החוק כלשונו. לשם כך נעשה שימוש בשני מסלולים עיקריים:

- **פנייה לבתי משפט מחוזיים** – שיתוף פעולה עם קליניקות של פקולטות למשפטים באוניברסיטאות שונות. כך, למשל, משפחה שהרשות המקומית סירבה להסיע ילדה הפעוט למעון, זכתה לא רק להסעה אלא זכתה בפיצוי גם על עגמת הנפש וההוצאות שנגמרו לה.
- **עתירה לבג"ץ** – כאשר המדינה לא סיפקה להורים לילדים עם צרכים רפואיים מיוחדים את המעטפת הטיפולית הנדרשת (סייעת צמוד) כדי שהילד יוכל לשהות במעון, נעשתה פנייה לבית המדרש הגבוה לצדק, באמצעות משרד עורכי הדין, שתרים את השירות כחלק ממעורבותו בקהילה. העתירה הוגשה בשם הפעוט והצטרפו אליה חבר הכנסת מיכאל מלכיאור, שכיהן באותו עת כיו"ר הוועדה לזכויות הילד, ארגון "בזכות", ועמותת השופט חיים כהן להגנה משפטית על זכויות האדם. בית המשפט נדרש להחליט בעניינו של הפעוט שבשמו הוגשה העתירה, וכן התבקש להמליץ על מדיניות מחייבת למשרדי הממשלה הנוגעים הדבר. בית המשפט נענה לבקשה, והורה למדינה להיערך בהתאם.

בתחום **הרחבת החוק נמצא**, כי זירת הפעילות המרכזית של הפורום היא ועדות הכנסת, והגורמים המשמעותיים ביותר הם חברי הכנסת, שרים ויועצים פרלמנטריים. הפורום הכין טיוטה ראשונה של הצעת חוק בעבור ח"כ מלכיאור שקיבל על עצמו לקדם את הנושא. מאחר שלתמיכה של משרדי ממשלה בהצעת חוק יש השלכות על קצב העבודה ועל שלביה, נעשה מאמץ לגייס את הסכמתם ו תמיכתם לפני הדיון בוועדות. עם זאת, הסכמתם לא היוותה תנאי בל יעבור לקידום התהליך.

בתחום של **קצבת ילד נכה** – ח"כ שאול יהלום הגיש הצעת חוק שעניינה הרחבת הזכאות לקצבת ילד נכה בעבור פעוטות בגילאי לידה ועד 3 שנים. פורום הארגונים החליט לא להיות הגורם המוביל את המהלך, אך להשתתף בדיונים שיתקיימו בוועדות בכנסת בנושא זה, ולהירתם לקידום החקיקה בכל דרך שתידרש.

הסברה ותקשורת.

הצלחה של כל קואליציה לשינוי חברתי תלויה גם ביכולתה ליצור אקלים פוליטי אוהד למטרות החברתיות שלה. ערנות הציבור, מודעותו והיכרותו את הנושא עשויים לסייע לקואליציה לקדם את יעדיה (Libby & Austin, 2002). כידוע, עולם התקשורת הוא עולם תחרותי הניזון מחדשות אטרקטיביות. כל קואליציה המבקשת להעלות את נושאי הליבה שלה על סדר היום הציבורי חייבת לבנות מערך הסברה תקשורתי שיעורר עניין בקרב העיתונאים. מטרתה של ההסברה היא ליצור לחץ שיחייב את נבחר הציבור ובעלי התפקידים להכיר בלגיטימיות של דרישות הקואליציה, ויבטיח את השינוי הנדרש באמצעות פעילות ישירה ושימוש בתקשורת המונים.

כבר בראשית הפעילות למען החקיקה הוכנה תכנית הסברה כוללת, בסיוע יועצת תקשורת מארגון שתי"ל, בדרכים אלה: הוצאת הודעות לעיתונות לקראת דיונים בכנסת ובעקבותיהם; ההודעות הועברו לכתבי הכנסת ולכתבי רווחה ובריאות; הכנת כתבה מקיפה על הנושא בעיתונות ובטלוויזיה שהדיה יגיעו למקבלי ההחלטות; הכנת תכנית המתארת את הפורום ואת פעילותו, וכן סיפורים אישיים של המשפחות; איתור הורים המוכנים לחשוף את סיפורם באמצעי התקשורת, והפנייתם לכתבים במועד המתאים; ייזום כתבה בנושא בחודש דצמבר, לקראת יום זכויות האדם של אנשים עם מוגבלות.

הוחלט כי צוות מצומצם של נציגי הארגונים ילווה את הנושא, וחבריו יהיו זמינים לכתבים לשם תגובות וראיונות בתקשורת. בית איזי שפירא רתם לפעילות זו גם את מערך יחסי הציבור של הארגון.

בתחילת שנת תשס"ו התברר, כי רבים מהפעוטות שהוריהם ביקשו להשימם במעון יום שיקומי, על אף שאינם זכאי חוק, נקלטו במעונות בהסדר מיוחד שהנהיג משרד הרווחה לפני משורת הדין. בהסדר זה הפעוטות אינם מקבלים את כל הזכויות המוקנות במסגרת החוק (כמו הסעות). יש לציין, כי העובדה שהפעוטות שולבו במעונות הורידה את ה"אטרקטיביות" של הנושא בעיני התקשורת הציבורית.

הורים כמייצגים ישירים של צורכיהם

עם התפתחות הפעילות היה ברור, כי על אף הקושי בגיוס ההורים לפעילות, חשוב ביותר שקולם ישמע בפורומים השונים, ובמיוחד בכנסת. במשך הזמן, בעקבות מאמץ משותף של כל הארגונים, גויסו כמה הורים שהיו מוכנים להירתם למשימות מוגדרות, כגון השתתפות בדיון בוועדה בכנסת ולהציג שם את עניינם הכואב, או לפנות לבג"ץ כדי לחייב את המדינה לתת פתרון הולם לילדם, ובכך גם להוביל תקדים משפטי שממנו ייהנו עוד משפחות. במהלך הזמן התברר כי הורים מעדיפים להיות מעורבים לפי הצורך ולא להצטרף לפעילות השוטפת ארוכות הטווח של הקואליציה.

רכזת הפורום

רכזת הפורום שימשה בשלב הראשוני, ועדיין משמשת המנהיגה של פעילות הפורום. במהלך השנים היא זכתה באמון ובהערכה של חברי הקואליציה. היא מארגנת, מנהלת ומניעה את הארגונים החברים לביצוע המשימות שקיבלו על עצמם, מנחה את הדיונים, מסייעת בקבלת החלטות על אסטרטגיות במישורי העבודה השונים, מנתבת את המהלכים, משמרת את הקואליציה כישות אחת, ומהווה מנוף לתפקודה.

בשלב הפעלה השוטפת של הקואליציה תפקידיה המרכזיים היו:

ניהול מפגשי הפורום וצוותי המשנה

ניהול המפגשים התייחס לשני המישורים, התהליכי והמשימתי. הפעילות המשימית כללה קביעת פגישות, הכנת פגישות, הכנת חומר לקראת הפגישות, וניתוב והפעלה של צוותי התחום השונים. הפעילות התהליכית כללה הנחיית המפגשים והתייחסות למשתתפים המשפיעים על התהליך הבין-ארגוני.

הכנת ניירות עמדה

לאורך כל הדרך נדרש הפורום להכין ניירות עמדה נושאים השונים שנבעו מפעילותו. ניירות העמדה שימשו לעבודה עם משרדי ממשלה, עם חברי כנסת, ועם גורמים נוספים. לפיכך הכנת נייר עמדה תמציתית ובהירה, ובו בזמן גם המצאת כל המידע הנחוץ היא מלאכת מחשבת הדורשת השקעה רבה. המסר של הקואליציה חייב להיות פשוט ומדויק.

אחריות ליישום החלטות

דיוני הצוותים מובילים להחלטות שיש ליישמן. יישום ההחלטות הוטל, בדרך כלל, על כתפי הרכזת, וכלל תיאומי פגישות עם קובעי מדיניות, הכנת החומר לקראת הפגישה, הכנת נציגי הפורום לפני הפגישות לתיאום מסרים, כתיבת מכתבים, זימון פגישות עם גורמי חוץ והפעלת מערכות התמיכה הנדרשות לרכזת ולפורום בנקודות זמן שונות של התהליך.

ניהול התקשורת הפנימית של כל חברי הפורום

אחד התפקידים החשובים של רכזת הפורום הוא התקשורת. החברים חייבים לקבל מידע כדי לדעת מה קורה, ומעורבות במידע מהווה חוליה מחברת, המחזקת את תחושת השייכות לפורום ומצמצמת נשירה.

תיאום עמדות בן חברי הפורום

דבר הכרחי במיוחד לפני כל פגישה עם גורמי חוץ.

הפעלת צוותי מומחים מייעצים

לשם עבודה מקצועית נכונה נדרשה מדי פעם התייעצות עם גורמי מומחים. דפוס העבודה ששימש את רכזת הפורום היה בדרך כלל הקמה של צוותי אד-הוק המורכבים ממומחים בתחום הספציפי, כגון צוות יועצות משפטיות שינסחו תקנות או הצעות חוק, או צוות רופאים ומומחים בהתפתחות הילד שיכנו המלצות להגדלת מספר הילדים הזכאים למעון.

הכנת דוחות תקופתיים על פעילות הפורום

דוחות ה"עדכון" הועברו לכל חברי הפורום וסקרו את העשייה וההישגים בכל תקופה. דוחות נוספו הועברו לתורמים.

איסוף מידע מהארגונים

חלק ניכר מכוחו של הפורום במפגשיו עם משרדי הממשלה ובכנסת נובע מיכולתו להציג נתונים ארציים עדכניים, ולגייס את הנתונים במהירות יחסית. לקראת הטיפול בנושאים שונים דאגה רכזת הפורום לאסוף את הנתונים ולעבדם לתמונה ארצית, שהייתה בסיס לדיונים ולהחלטות.

הרחבת מעגל החברים בפורום

החל משלב ההקמה פעל הפורום לצירוף חברים חדשים לקואליציה, כדי להרחיב את בסיס הלגיטימציה והתמיכה. הוצע לארגונים, שהנושא של ילדים עם מוגבלויות ישתלב עם סדר היום שלהם להצטרף ולתמוך בפורום. כך למשל הצטרפו לפעילות כמעט כל מעונות היום השיקומיים החדשים שנפתחו. יש לציין כי רוב הארגונים שפנינו אליהם הסכימו להצטרף.

מתן ייעוץ משפטי ומידע לארגונים בנוגע לנהלים

רכזת הפורום מסייעת אישית לכל ארגון בכל בעיה הנוגעת ליישום החוק. היא מסייעת להבהיר את הוראת החוק ומייעצת אילו מהלכים יש לנקוט למימוש הזכויות המוקנות בחוק, ובמידת האפשר אף פונה לגורמים המתאימים למען הארגונים. ארגונים רבים נעזרים ברכזת הפורום בפתרון של בעיות רבות ומגוונות.

סוגיות

כמו שלב ההקמה, גם שלב הפעולה היה כרוך בהתלבטויות בסוגיות מקצועיות שונות. להלן יוצגו שלוש סוגיות בולטות שאפיינו את הפעילות בשלב זה.

למי הסמכות לקבל החלטות? אוטונומיה לעומת שותפות בקבלת החלטות

עיקרון השותפות בתהליכי קבלת החלטות הוא אבן יסוד של כל עבודה בקואליציה. אחד מתפקידיה של רכזת הפורום היה להוביל תהליכים של מתן לגיטימציה להבעת דעות שונות, הענקת כבוד לכל דעה וקבלת החלטות בהסכמה. תהליכים אלו חיזקו את מחויבות הארגונים לעמוד מאחורי ההחלטות, לכבדן וליישמן.

תהליך קבלת החלטות בהסכמה דורש השקעה של זמן ומאמץ, והוא נעשה מורכב יותר ויותר ככל שהקואליציה מצרפת לשורותיה חברים חדשים. מצד שני, הפעילות השוטפת מזמנת מצבים שבהם אלמנט הזמן הוא קריטי, ונדרשות החלטות מהירות, שאם לא כן תיפגע אפקטיביות הקואליציה. רכזת הקואליציה זקוק למרחב תמרון שיאפשר לו עצמאות בקבלת החלטות במצבים התובעים החלטה מהירה. מצב זה מעמיד את הרכז בדילמה מתמדת – מתי ובאילו נושאים הוא יכול לקבל החלטות בעצמו, ומתי אינו רשאי לעשות זאת. האסטרטגיה שנקטנו הייתה למקסם את השותפות בהחלטות, ולאפשר אוטונומיה רק במצבי "אין בררה".

שמירה על אינטרסים של אוכלוסיית היעד

כאשר ארגונים מספקי שירות מקבלים על עצמם תפקידי לובי, קיימת תמיד סכנה שהאינטרסים של הארגון המפעיל יקבלו עדיפות על האינטרסים של אוכלוסיית היעד שבעבורה הוא נלחם. מצב זה מחייב ערנות ועמידה על המשמר, כולל גיבוש דרכי פעולה לגבי מצב זה. אחד הפתרונות שנבחר היה לצרף לקואליציה הורים וארגוני הורים שאינם מספקי שירותים של מעון יום שיקומי, כמו אק"ם, אית"ן או איל"ן, וכן ארגונים העוסקים בסגור כמו ב"זכות".

אף על פי כן יש יתרון לקואליציה שבה משתתפים ארגונים נותני שירות. יתרונם של הארגונים הוא במומחיותם ובמגע הישיר שלהם עם הילדים וההורים. אלו מאפשרים להם להכיר בצרכי הילדים ואצת העדפות ההורים, ולפעול בהתאם. בכך יש להם יתרון רב על ארגוני סגור מובהקים.

יחסי הקואליציה עם הממסד

היחסים בין ארגוני המגזר השלישי לבין מערכות המגזר הציבורי מאופיינים בדרך כלל במתח ואי-אמון, ונוטים להיות יחסי מממן וממומן יותר מאשר יחסי שותפות (Libby & Austin, 2002). גם יחסי פורום יחסי הארגונים עם משרדי הממשלה השונים מורכבים למדי ומחייבים רגישות מיוחדת, בעיקר בנושאים האלה:

- **יצירת אווירה של כבוד הדדי וקבלה של זוויות ראייה שונות**
משרדי ממשלה היו שותפים מרכזיים בתהליך חקיקת החוק וקיבלו אחריות ליישומו. הן הקואליציה הן משרדי הממשלה חותרים ליישום אפקטיבי של החוק. אך ישנן מחלוקות בעניין ההגדרה של אותו "יישום אפקטיבי". עבודה מול משרדי הממשלה מחייבת לבטא הערכה לפועלם, ובד בבד להעלות את הקשיים, הלבטים וההסתייגויות, וכל זאת תוך כבוד הדדי והערכה. דרושה לכך מיומנות ובגרות מקצועית. העבודה המשותפת יוצרת עם הזמן יחסי קרבה אשר צפוי שיגבירו את האמון ויאפשרו לכל צד להבין טוב יותר את הצד האחר.
- **האינטרס הכפול של הארגונים**
כדי להפעיל שירותים ותכניות לאוכלוסיות היעד שלהם זקוקים מרבית הארגונים החברים בפורום למימון ממשלתי, בעיקר ממשרדי הרווחה, הבריאות והחינוך. כאשר הארגונים נרתמים לשינוי המדיניות ונהיים חלק מקואליציית סגור, נוצר מצב מורכב ביחסים שבינם לבין אותם משרדים. העבודה בקואליציה עשויה להוות גם קריאת תיגר על התפקוד הממסדי, על החלטות המשרדים ועל בעלי השררה, ומעמידה את הארגונים במצב עדין ובכורח לבחור את האסטרטגיות ההולמות – ללכת בין הטיפות בלי להירטב...
- **תיאום עמדות לקראת מפגשים עם משרדי הממשלה**
לעתים ישנן עמדות שונות של חברי הפורום כלפי הנושאים שעליהם הפורום נושא ונותן. חשוב לטפל בשוני הזה בדלתיים סגורות ולא לחשוף לגורמים בחוץ חילוקי דעות פנימיים. לקראת הפגישות עם משרדי הממשלה חייב הפורום לערוך מפגשי הכנה ותיאום של הקואליציה, כדי להגיע למשא ומתן כשכל הארגונים מגובשים בדרישותיהם ובהגדרת הקווים של הפורום.

הישגים – גורם המחזק את הקואליציה

בשלוש השנים וחצי של עבודתו הגיע הפורום להישגים לא מבוטלים, הן בהיבטים המשימתיים של עבודתו הן בתהליך הבין-ארגוני. לתחושה זו שותפים כל הארגונים החברים בפורום. בסקר משוב שערכנו מצאנו, כי רוב הארגונים (25 ארגונים מתוך 27 שהשתתפו במשוב) חשים שהפורום הגיע להישגים משמעותיים בתקופת עבודתו. ההישגים הוערכו כגבוהים מאוד, ובכל תחומי הפעילות של הפורום (להן הפירוט – בסיכום המשוב).

נציין להלן מספר הישגים מרכזיים של הפורום.

ביסוס הלגיטימציה של הפורום בעיני הממסד.

במשך שנות פעולתו הפורום הצליח ליצור לעצמו בסיס בעל לגיטימציה משמעותי הן בוועדות הכנסת הן בקשר עם משרדי הממשלה.

חוק הסעה בטיחותית.

התקנות הזמניות קבעו כי הסעת הפעוטות למעון תתבצע על ידי הארגונים בתעריף ממוצע אחיד לכל ילד. רוב המעונות מספקים שירות אזורי, והילדים מגיעים אליהם ממרחקים גדולים. לפיכך הציעו המעונות שהאחריות להסעה תהייה של הרשויות המקומיות, אשר בלאו הכי מפעילות מערך הסעות לילדים למסגרות החינוך המיוחד. כבר בשנת הפעילות הראשונה, ובזכות מעורבותה הפעילה של ח"כ תמר גוז'נסקי, ששימשה יו"ר הוועדה לזכויות הילד, תוקן ביולי 2003 חוק הסעת בטיחותית והוכללו בו כל הפעוטות זכאי חוק מעונות יום שיקומיים. משמעות החוק היא כי למעון ניתנת אפשרות להעביר את האחריות להסעת הילדים לרשות המקומית שבה מתגורר הילד, והרשות מחויבת בהסעתו.

לאחר חקיקת החוק האיץ הפורום בכל מערכות הרלבנטיות – משרד הרווחה והמרכז לשלטון מקומי – להנחות את הרשויות המקומיות הנחיות מתאימות להפעלתו. במהלך השנים סייעה רכזת הפורום למשפחות במאבקן לאכוף את החוק על כמה רשויות מקומיות שסירבו להסיע את ילדם, בטענה כי עלויות ההסעה יקרות מדי. הסיוע התבטא בהתערבות ישירה של רכזת הפורום מול אותם רשויות מקומיות, ובמידת הצורך סיוע למשפחות בפנייתן לערכאות המשפטיות.

ילדים עם צרכים רפואיים

עם התקדמות יישום החוק הלכו והתרבו הפניות של ארגונים ל רכזת הפורום בעניין קליטה של ילדים עם צרכים רפואיים במעונות היום השיקומיים. המשאבים שהקצתה המדינה לא אפשרו למעונות להיערך לקליטת ילדים במעון ולספק להם את השירות הנדרש לצורכיהם. הקואליציה פנתה למשרדי הרווחה והבריאות וביקשה הקצאה של כוח אדם מיוחד לטיפול בילדים אלו, הכשרה מקצועית לצוותים במעון, ליווי אחות מוסמכת, ואספקה של הציוד הרפואי המיוחד הנדרש לילדים אלו. משרדי הממשלה לא נעתרו לבקשות בטענה שאין להם תקציב.

הקואליציה פנתה ליו"ר הוועדה לזכויות הילד ח"כ מלכיאר, אשר יזם דיון בהשתתפות הורים לפעוטות עם רפואיים ומשרדי הממשלה הרלבנטיים. בוועדה השתתפו שר הבריאות, אשר פסק חד-משמעית כי יש לתת מענה לצרכים אלה, אך אין לו התקציב הנדרש. מאחר שהדיונים לא נשאו פרי, התברר כי לא יהיה מנוס מפנייה לבג"ץ כדי לחייב את המשרדים לקבוע מדיניות בנושא. בית המשפט העליון הורה למדינה לשלב את הפעוט לאלתר ולהקצות לו סייעת צמודה. בסוגיה עקרונית זו קבע בית המשפט העליון, כי על המדינה להקצות כוח אדם וציוד רפואי הנדרש לטיפול בפעוט, והורה למדינה לעגן זאת במסגרת התקנות.

בעקבות הפסיקה הכינו משרדי הבריאות והרווחה תקנות הולמות. יש לציין, כי בג"ץ המליץ להקים מעונות המתמחים בילדים עם צרכים רפואיים מורכבים במיוחד, ועל משרדי הממשלה לקדם את הטיפול בעניין.

השפעה על תקנות החוק

לאורך כל התקופה נפגשו נציגי פורום הארגונים עם משרד הרווחה כדי להתאים את התקנות לפעילות בשדה. במסגרת הדיונים אומצו רוב המלצות הפורום ונערכו השינויים המתחייבים. כיום התקנות נמצאות בהליכי אישור סופיים.

הגשת הצעת חוק להכלת ילדים נוספים במסגרת חוק מעונות יום שיקומיים

הפורום הכין טיוטה של הצעת חוק שהניח על שולחן הכנסת ח"כ מיכאל מלכיאור.

היערכות לדיון בהצעת החוק של ח"כ יהלום להרחבת הזכאות לקצבת ילד נכה

במסגרת הפורום נערך דיון ונבחנה הצעת החוק וכן גובשו המלצות הפורום בעניין. החוק עבר בקריאה ראשונה ב-19.12.05 ברוב של 58 חברי כנסת.

טיפול ברמה הארצית בבעיות המשותפות לכמה ארגונים

רוב הארגונים מתמודדים בבעיות של יישום החוק מול גופים כמו קופות החולים. הפורום טיפל ועדיין מטפל בנושאים אלה בראייה ארצית, כדי לחייב את הגורמים המתאימים לפעול כמתחייב מהחוק והתקנות.

הישגים בתחום הבין-ארגוני

ביסוס המנהיגות המקצועית של רכזת הפורום

בזכות שיתוף הפעולה בין הארגונים החברים, שיתוף שאימץ הפורום, זכתה רכזת הפורום לאמון רב ולהכרה ביכולתה להנהיג את הפורום ולהגיע להישגים רצויים.

ביסוס הלגיטימיות של הפורום בעיני חבריו

הפורום ביסס לעצמו מקום בעיני כל הארגונים החברים כגוף המייצג את עניינם בדיונים עם המשרדים ובפעילות בין חברי הכנסת.

חיזוק תחושת השותפות

שיתוף הפעולה בקרב הארגונים החברים בפורום התחזק מאוד, והתחזקה גם התחושה בחשיבות איחוד הכוחות. ההישגים הם של הפורום כולו ושל כל הארגונים. גם אלה שעקב מגבלות במשאבי זמן וכוח אדם אינם מעורבים באופן אינטנסיבי בפעילות נהנים מהפירות ומתחושת ההישג.

יישום תפיסת העבודה בקואליציה בנושאים נוספים

הארגונים למדו כי עבודה משותפת בקואליציה המופעלת על ידי רכז היא גוף אפקטיבי המשפיע על המדיניות. כבר היום אימצו את הדגם כמה ארגונים הפועלים בתחומים נוספים והם הקצו לשם כך יותר זמן, יותר כוח אדם ויותר משאבים.

הערכה מעצבת – משוב של מהארגונים

קואליציות מאמצות בדרך כלל גישה של למידה ארגונית כדי להיות מסוגלות להעריך את תפקודן, לאמוד את הישגיהן ולשפר את פעילותן. ישנן דרכים שונות כדי לקיים משוב על תפקודה של הקואליציה, כמו: שאלונים, ראיונות ותצפיות. לקראת סוף שנת הפעילות השלישית הוחלט לערוך משוב על עבודת הפורום. המשוב התמקד בארגונים החברים בקואליציה ונערך באמצעות שני כלים מרכזיים: שאלון שנשלח בדואר ל-40 ארגונים בקירוב, וראיונות אישיים עם מדגם של נציגי הארגונים. 27 שאלונים הוחזרו ועובדו ומתוכם ראוינו שבעה נציגי ארגונים. רוב המשיבים והמראיינים היו מנכ"לים של הארגונים או מנהלי מעונות יום שיקומיים. להלן הממצאים, פרי ניתוחם של השאלונים והראיונות.

כללי

כל הארגונים חשו שהפורום מצליח להגיע להישגים ולתפוקות הרצויות. כל הארגונים הדגישו, כי הגורם הראשון במעלה להצלחת הפורום הוא הקצאת רכזת לפורום, שהיא הכוח המניע של הפעילות המקדם את מטרות הפורום במקצועיות, בעקיבות ובהתמדה. כל הארגונים הצביע על אווירת שיתוף הפעולה שנוצרה בקרב הארגונים החברים בפורום, ועל המעמד המשמעותי שכונן הפורום בקשרי העבודה שלו עם משרדי הממשלה ועם חברי הכנסת.

דירוג תחומי הפעילות בתחום יישום החוק

הארגונים התבקשו לדרג את הנושאים שהפורום טיפל בהם בתחום יישום החוק לפי חשיבותם. הנושאים דורגו, בדירוג קרוב, על פי סדר החשיבות הבא (כאשר 4 – חשוב ביותר ו-1 – לא חשוב כלל):

1. הקצאת משאבים שיאפשרו את שילובם של ילדים עם צרכים רפואיים במעונות יום שיקומיים (ממוצע 3.81, ס.ת. 0.39).
2. הסדרת ההסעות לילדים למעונות היום השיקומיים (ממוצע 3.77, ס.ת. 0.42).
3. התקנת תקנות קבועות לחוק (ממוצע 3.62, ס.ת. 0.57).
4. הסדרת תשלומי קופות חולים למעונות יום שיקומיים בעבור הטיפולים הפרה-רפואיים (ממוצע 3.59, ס.ת. 0.50).
5. תשלומי הורים (ממוצע 2.63, ס.ת. 0.84).

סדר החשיבות משקף את מחויבות הארגונים לפעול ליצירת תנאים הולמים לקבלת השירות לילדים זכאי חוק. נוסף לכך חשים הארגונים שיש חשיבות רבה בהסדרת התנאים החוקיים והכספיים הדרושים לאספקה מיטבית של השירותים. עם זאת יש לציין כי נושאי תשלומי ההורים למעונות, שלגביו לא הייתה הסכמה בין הארגונים, דורג במקום האחרון בחשיבות, ובהפרש ניכר משאר הנושאים.

דירוג תחומי הפעילות בתחום הרחבת החקיקה

הארגונים התבקשו לדרג לפי חשיבות את הנושאים שהפורום טיפל בהם בתחום הרחבת החקיקה. הנושאים דורגו על פי סדר החשיבות הבא:

1. הכללת ילדים עם מוגבלויות נוספות במסגרת החוק (ממוצע 3.84, ס.ת. 0.46).
2. קידום זכאות קצבת ילד נכה (ממוצע 3.72, ס.ת. 0.57).
3. החלת ילדים מתחת לגיל שנה במסגרת החוק (ממוצע 3.65, ס.ת. 0.68).
4. הקטנת מספר ילדים זכאי חוק לשם קבלת רישוי למעון (ממוצע 3.04, ס.ת. 0.92).

חשוב לציין, שבמהלך המשלב העלו מספר ארגונים נושאים חשובים שהפורום לא עסק בהם קודם לכן, כמו הוספת תקנים למעון היום השיקומי ומאבק על סכום ההקצבה לילדי המעון.

דירוג מניעי הארגונים להשתתף בפורום

הארגונים התבקשו לדרג את מניעי הארגון שלהם להשתתפות בפורום. המניעים דורגו על פי סדר החשיבות הבא, בהבדלים קטנים:

1. קל יותר להשיג מטרות משותפות מול הממסד (ממוצע 3.81, ס.ת. 0.48).
2. תחושת מחויבות לקדם את השירות לידים עם מוגבלויות בגיל הרך (ממוצע 3.74, ס.ת. 0.44).
3. מטרות הפורום רלבנטיות למטרות הארגון (ממוצע 3.66, ס.ת. 0.44).
4. שירותי ייעוץ ומידע שרכזת הפורום מספקת לארגונים (ממוצע 3.44, ס.ת. 0.8).
5. בהפרש ניכר דירגו הארגונים את השימוש בפורום כאמצעי לשיפור קשריהם עם הממסד (ממוצע 2.66, ס.ת. 1.00).

הראיונות שנערכו תומכים בממצאים ומדגישים את תרומתה של הפעילות המשותפת לחיזוק כוחם של הארגונים וליכולתם לפעול למען אינטרס רחב יותר.

יכולת הארגונים להשקיע זמן בפעילות

היה חשוב מאוד לקבל משוב על יכולתם של הארגונים להשקיע משאבי זמן בפעילות. שאלות שונות סיפקו מידע על יכולתם של הארגונים להשקיע זמן בפעילות הפורום בשני תחומי הפעילות – ביישום החוק ובהרחבת החקיקה. שאלה נוספת בחנה האם אפשר שתנאים שונים של זמן, מקום המפגש וכדומה יעודדו את הארגונים להשקיע זמן נוסף בפעילות הפורום.

תשעה מבין הארגונים השיבו שהם משתתפים באופן סדיר בפגישות הפורום – נתון התואם את המציאות. 12 ארגונים דיווחו כי הם משתתפים מדי פעם, על פי הנושא והאפשרות שלהם להשתתף. שאר הארגונים דיווחו כי הם משתתפים באמצעות תמיכה בפעילות, ורק שני ארגונים דיווחו כי הם משתתפים רק באמצעות קבלת מידע.

רוב הארגונים דיווחו כי אינם יכולים להקצות זמן מספיק לפעילות בתחום יישום החוק, אלא רק מדי פעם. ארגונים מעטים בלבד חשו כי ביכולתם להקצות זמן ככל שיידרש, או זמן ניכר.

גם בתחום הרחבת החקיקה דיווחו רוב הארגונים כי הם מוגבלים ביכולתם להקצות זמן לפעילות – רק מדי פעם. עם זאת חשוב לציין, כי הנכונות להשקיע זמן הייתה גבוהה יותר בתחום הרחבת החקיקה, ולמעט ארגון אחד, הארגונים לא טענו שלא ישקיעו זמן בתחום זה.

נתונים אלו תואמים את התמונה של רמות המעורבות של הארגונים בפורום. קבוצה מצומצמת של ארגונים מעורבת באופן משמעותי יותר בפעילויות, ולמעשה מהווה את חוד החנית של הפורום. מדי פעם מצטרפים ארגונים אחרים ישירות למפגשים של הפורום או למפגשים עם גורמים אחרים, על פי הנושא ועל פי יכולתם. ארגונים אחרים מסייעים לפעילות הפורום באמצעות תמיכה. רבים מהארגונים מתקשים לפעול פעולה יעילה ואינטנסיבית.

הנתונים חיזקו את התפיסה שפעילות מתמשכת של הקואליציה מחייבת ניהול של רכז בשכר וקבוצת גרעין אקטיבית של ארגונים, ובד בבד פיתוח של דרכי תקשורת וטכניקות עבודה שיאפשרו לארגונים להיות מעודכנים, מעורים ומעורבים בפעילות הפורום, וזאת ברמות שונות.

בחינה של המשתתפים שהיו אמורים להעלות את מעורבות הארגונים בפורום הצביעה על השפעה מצומצמת ביותר. הארגונים דיווחו כי מקום מפגש קרוב, או שעות מפגש נוחות יותר, לא ישפיעו הרבה על מעורבותם. רובם חשו כי נסיבות ותנאים שונים לא יגרמו להם להקצות זמן משמעותי לפעילות הפורום.

שיתוף ההורים

ממצאי השאלונים מצביעים על כך שרוב הארגונים שותפים לתפיסה שחשוב לשתף את ההורים בפעילות. הארגונים הציעו לעניין את ההורים או את הפונים לקבלת שירות במעון או מקבלים אותו, ולהציע להם לפעילות הפורום. אך הם גם סברו, כי ההורי יתקשו לפנות זמן לפעילות. רוב הארגונים חשו שזווית הראייה של ההורים חשובה לפעילות הפורום, וכן חשוב שהם יחשפו גם למעורבות של הארגון בקואליציה.

עם זאת חשוב לציין, כי היו גם ארגונים שסברו כי בתחום יישום החקיקה ייתכנו ניגודי אינטרסים בין המעונות לבין ההורים, ואלה עלולים להיות מקור לקונפליקט; ולכן עדיף לדעתם שלא לשלב הורים בפעילות השוטפת של הפורום. ארגונים אלה המליצו על מעורבות ההורים בפעילות בכנסת למען הרחבת החקיקה, או בפנייה לערכאות משפטיות כדי לממש את זכויותיהם המוקנות להם בחוק ובתקנות.

שביעות הרצון מעבודת הפורום

כדי לתכנן את המשך העבודה חשוב היה לדעת עד כמה הארגונים שבעי רצון מפעילות הפורום. מעדת שביעות הרצון נבחנה במשתנים שונים, ולגבי רובם הביעו הארגונים המשיבים שביעות רצון גבוהה מאוד (ממוצע שביעות כללית – 3.26).

רוב הארגונים הביעו שביעות רצון רבה ביותר משיתופם במידע. רובם חשים שביעות רצון כללית גבוהה עד גבוהה מאוד מפעילות הפורום. הם שבעי רצון במידה גבוהה מהאפקטיביות בעבודת הפורום, מדרך קבלת החלטות ומתהליכי ההתמודדות עם חילוקי דעות בין הארגונים. ישנה שביעות רצון גם מהאפשרות להשמיע את דעתם בפורום, מיכולתם לקבל מענה והתייחסות לבעיות הספציפיות שלהם, ומהגיבוי המקצועי שרכזת הפורום מספקת לארגונים בטיפול בבעיות הקשורות ליישום החוק. פחות שביעות רצון בוטאה ביחס לגודל הפורום ומידת שיתוף הפעולה בין הארגונים לבין עצמם.

ממצאים אלו חיזקו את ההערכה כי רישות כל הארגונים במידע הוא נושא חשוב ביתר וכי תהליך קבלת החלטות בהסכמה הוא עניין מהותי לפעילות הפורום. נמצא, כי הגורמים שתורמים באופן משמעותי לשביעות הרצון של הארגונים מהחברות בפורום ומחזקים את ההשתייכות אליו, הם היכולת לאפשר לכל ארגון לקבלת ממרכזת הפורום סיוע מקצועי פרקטי הקשור לתחומי הפעולה של הפורום, והישגי הפורום (כמו הסעות).

חלוקת העבודה לצוותים

המשוב משקף את תפיסת הארגונים, כי כדי להגיע להישגים בכל אחד מהתחומים נדרשת התייחסות נפרדת לכל תחום וניהול מרכז שיפיל בעקיבות ובמקצועיות. נוכח הקושי לש רוב ארגונים להקצות זמן נוסף, נראה כי המתכונת של הפרדה תכנית של תחומי הפעילות ועם זאת ריכוזם בידי רכזת הפורום, הולמת ביותר את תמונת המציאות הקיימת.

גודל הפורום

בשאלונים ובראיונות נמצא, כי נושא גודל הפורום מאופיין באמביבלנטיות רבה בקרב המשיבים והמראיינים. הפורום עבר תהליך גידול מואץ, שהיה הכרחי לדעת רוב המשתתפים ליצירת ישות חדשה ואחידה. יש חשיבות רבה לעובדה שהפורום מכיל ארגונים רבים, אך קיימת גם מודעות לקושי הכרוך בהפעלה של פורום גדול ומרובה משתתפים, ובעיקר למורכבות של תהליכי קבלת החלטות.

חלק מהארגונים סבורים, כי יש להעניק לגרעין הפעיל יותר סמכויות החלטה. ארגונים אחרים חשו, כי חשוב להמשיך ולערב את מרב הארגונים, ועל הפורום כגוף להשקיע מאמץ מיוחד בהגברת מעורבותם של ארגונים שאינם מעורבים במידה מספקת.

הישגי הפורום

נבחנה מידת שביעות הרצון של הארגונים מהישגי הפורום. נמצא, כי רוב הארגונים הביעו שביעות רצון גבוהה מאוד מהישגי הפורום, ואף דירגו את ההישגים:

1. קבלת מידע מרכזת הפורום (ממוצע 3.76, ס.ת. 0.43).
2. קביעת בג"ץ כי המדינה אחראית לספק את המשאבים הנדרשים לקליטת ילדים עם צרכים רפואיים במעונות (ממוצע 3.70, ס.ת. 0.55).
3. יכולת הארגונים לפעול כקבוצה מלוכדת כלפי משרדי הממשלה (ממוצע 3.68, ס.ת. 0.47).
4. קידום חוק הסעות בטיחותית לפעוטות (ממוצע 3.60, ס.ת. 0.64).
5. עבודה כקבוצת השפעה (ממוצע 3.59, ס.ת. 0.59).

שיתוף הפעולה בין הארגונים (מחוץ לפעילות הפורום)

צפוי היה כי הפורום ישמש במה להתפתחותו של שיתוף פעולה מסוגים שונים בין הארגונים, בתכניות ובמיזמים נוספים. נמצא, כי קיים פער בין תפישת הארגונים ביחס לתרומת שיתוף הפעולה וחשיבותו לבין היכול לממשה בפועל. יש תמימות דעים שרצוי וחשוב שהרשת

החברתית שהפורום יצר תשמש מנוף להגברת הקשר בין הארגונים במיזמים שונים ובלמידה הדדית. למעשה, רק ארגונים מעטים מיישמים תפיסה זו הלכה למעשה.

כמה ארגונים ותיקים דיווחו כי הם משמשים גורם מיעוץ או מלווה למעונות חדשים שנפתחו לא מכבר. ממצא זה מחזק את התובנה, כי שיתוף פעולה מצריך יזם המניע את מהלכי הפעילות המשותפת.

המשך פעילות הפורום בעתיד

המשוב בחן האם הארגונים מייחסים חשיבות להמשך פעילות הפורום בעתיד, לאחר ששיג את תוצאותיו. 25 ארגונים מבין 27 שהשיבו על השאלון הביעו רצון להמשיך בפעילות משותפת סביב נושאים חדשים, שאת חלקם הציעו בעצמם. רק כרבע מהארגונים ציינו כי שילוב פעוטות במסגרות רגילות הוא נושא שעל הפורום לקדם בעתיד. נתון זה חייב את הפורום לשקול מחדש את מעורבותו בנושא זה.

סיכום ולמידה

כתיבת המאמר היוותה הזדמנות להתבוננות וללמידה, ואפשרה לאתר כמה משתנים משמעותיים ומרכזיים שתרמו להישגי הפורום.

התפתחה ההבנה כי בנייה של קואליציה ודאגה לקיומה היא מלאכת מחשבת המכילה יסודות רבים ומגוונים. הנעה של תהליך שינוי שמטרתו להשפיע על מדיניות היא תהליך ארוך טווח, התקדמותו איטית ולעיתים סזיפית, והיא מלווה בתסכולים יומיומיים, אבל לעתים זוכה בהצלחות. לאורך כל הדרך נדרשים חברי הקואליציה לדבקות במטרות, לאמונה ביכולת להניע שינוי ולפעולה מתמדת להשגת היעדים.

אין ספק שהמפתח להצלחת פעילות הקואליציה טמון ביכולתה של רכזת הפורום, משפטנית בהשכלתה, להניע ולרתום לעשייה אנשי מקצוע ושותפים, ולטפל בהיבטים ובמרכיבים השונים הכרוכים בניהול הפורום.

נוסף לאלה זוהו כמה משתנים שתרמו להצלחת פעילותו של "פורום ארגונים לחוק מעונות יום שיקומיים", ואלה הם:

- א. הקמה והפעלה של צוות ניתוב המלווה את עבודת הרכזת. צוות הניתוב אפשר לשלב בין הידע הקהילתי לבין הידע המשפטי, המהווים את בסיסי הידע המרכזיים של פעילות הפורום.
- ב. גמישות ביכולת לזהות את התרומה הייחודית של כל ארגון ובהפעלתו ברמת מעורבות ההולמת את יכולתו להקצות זמן וידע לפעילות הפורום.
- ג. בניית רשתות מידע המאפשרות לשמור על קשר רצוף עם כל הארגונים, בלא קשר לרמת מעורבותם בפועל, ולאפשר לכל אחד מהם את מרב ההזדמנויות להשפיע על מהלכי הקואליציה.
- ד. פיתוח מנגנונים של קבלת החלטות בהסכמה, תוך שיתוף מרבי של השותפים, בד בבד עם הגדרת מצבים שבהם הכרח להאציל לרכזת סמכות החלטה להתייעץ עם צוות מצומצם.
- ה. יכולת לגייס, להקים ולהפעיל מערכות תומכות לתהליך, לרכזת הפורום ולפורום כולו.
- ו. הגדרת הבעיה ותחומי הפעילות של הפורום בצורה בהירה המאפשרת עיצוב מטרות ויעדים מוחשיים וממוקדים.

אמנם המאמר מתמקד בהיבטים השונים של בנייה של קואליציה ופעולתה, אך אנו מאמינים כי קואליציית הארגונים תורמת תרומה לא רק לילדים, למשפחות ולארגונים עצמם, אלא גם למשרדי הממשלה. העבודה עם קואליציית ארגונים מעניקה לאנשי המקצוע בתפקידים השונים את היתרונות הבאים:

- א. עבודה אפקטיבית יותר כלפי קבוצה מייצגת של ארגונים, במקום עבודה עם כל גוף בנפרד.

- ב. ההתייעצות עם הארגונים מבטיחה כי היישום יהיה אפקטיבי ומותאם לצורכי השטח.
- ג. סיוע למשרדי הממשלה לרכז במהירות מידע שותף על המצב בשדה: נתונים ארציים, קשיים והצלחות. לשותפות כזו יש מנגנונים מהירים של איסוף מידע על תמונת המצב.
- ד. הרחבה של בסיס הלגיטימציה של עבודת המשרדים.
- ה. הארגונים יכולים לסייע בהובלת מהלכים שאנשי המקצוע במשרד מעוניינים בהם אך מנועים מלעשותם מתוקף תפקידם.

אנו מאמינים כי לקואליציות של ארגונים בנושאים חברתיים שונים ומיסודן של נורמות היועצות ושיתוף פעולה בין משרדי הממשלה לבין קואליציות אלו חשיבות בקביעת סדרי עבודה מקובלים ותקינים. שיתוף הפעולה תורם לתהליכים משופרים של עיצוב המדיניות ומשדרג את מערך השירותים. ובכך יאפשרו לכולם, ארגונים וממסד גם יחד, להבטיח איכול חיים טובה יותר לאוכלוסייה.

דברי תודה לשותפינו בתהליך עבודת פורום הארגונים:

לארגונים החברים בקואליציה: איל"ן, אלו"ט, אית"ן, אלווין, אלי"ע, אקי"ם, בית החולים אל"ן, גן שיקומי אילת, המכון להתפתחות הילד אסף הרופא, המכון להתפתחות הילד רבקה זיו, המכון להתפתחות הילד בבית החולים שניידר, המכון להתפתחות הילד תל השומר, העמותה לדיסאביליטי ממשפחתית, טף לטף – מודיען עילית, מטה מבק הנכים, מיח"א, מעון אלראזי עראבה, מעון הטנא, מעון יום שיקומי אשדוד (לילך), מעון מזל (הגבול) – בת ים, מעון רמת דוד בית"ר עלית, מעון כפר מנדא, מעון ניצנים – מרחביה, מרכז דון גואנללה לחינוך מיוחד – נצרת, מרכז מריאן קריית גת, מרכז מילמן – חיפה, מש"י, מ.ש.ל – לוד, מעון שקמה – נהריה, מעון יום קריית שמונה, נווה צבי ירושלים, סולם, עזר מציון, על"ה, עמותת לילדים בסיכון, עמותת ראנד (איכסאל), פורום הורים לילדים עם נכויות רב תחומיות, פתחיה, פעוטון פטל נתניה, צח"י, צ"ימס, צעד קדימה, קשר, שיח וסוד, שלוה, שמע קולנו, שמעיה.

ליועצים מארגון שתי"ל: שלומית אשרי ודורית שמואלי.

לארגונים שתומכים: "בזכות" והמועצה לשלום הילד.

לרופאים שהשתתפו בצוות המומחים לגיבוש קריטריונים: ד"ר כרמאלה ואטס, ד"ר אלי אנטמן, ד"ר שרה עמית ז"ל, פרופסור ורדה גרוס, ד"ר שלומית קוהן, ד"ר דב ענבר.

למרכז השופט חיים כהן להגנה משפטית על זכויות אדם ובמיוחד לעו"ד רון דרור ועו"ד שלי דביר.

לכל אלו שסייעו בידנו במשוב הארגונים: מעוז יעקב – סטודנט לעבודה קהילתית, וד"ר דנה רוט מנהלת יחידת המחקר של בית איזי שפירא.

לדינה אפריים, מזכירת היחידה לפיתוח וקהילה בבית איזי שפירא, על התמיכה האדמיניסטרטיבית.

לחברי הכנסת שסייעו ותמכו: מיכאל מלכיאור, נסים דהן, רן כהן, אתי לבני, שאול יהלום.

תודה מיוחדת לקרן באדר ולנציגה בישראל ז'ק הריס, על התמיכה, על הליווי והסיוע שהושיטה לנו בקידום פעילות פורום הארגונים לחוק מעונות יום שיקומיים.

ואחרונים, אך חשובים במיוחד, להורים שעשו מאמץ מיוחד והשתתפו בפעילות בשלבים שונים.

מקורות

גדרון, ב', ח' כץ ומ' בר (2000). *המגזר השלישי בישראל – תפקידי המגזר השלישי*, המרכז הישראלי לחקר המגזר השלישי, באר-שבע.

טליאס מ', א' ידן, ש' בן יאיר וח' אמסל (2003). *מדריך לפיתוח ולניהול שותפויות בין ארגוניות במגזר הציבורי*. אלכ"א, גוינט-ישראל.

טליאס מ' ו' ש' אל-עמי (2204). דוח הצוות לבדיקת יחסי משרד ברווחה עם החברה האזרחית והמגזר השלישי, אלכ"א, גוינט-ישראל.
קאופמן, ר' (2001). "השפעת מניעים ואינטרסים על הצטרפות ארגונים וולונטריים לקואליציה למאבק ציבורי", חברה ורווחה, כא, 1, 5-25.
שמיד ה' (1997). "יחסי גומלין בין המנהל הקהילתי לבין הסביבה החיצונית", בתוך המנהל הקהילתי מגמות ותמורות, החברה למתנסים קהילתיים בישראל, ירושלים.

Gibelman, M. & S. Kraft (1996). "Advocacy as a core agency program: Planning considerations for voluntary human service agencies", *Administration in Social Work*, 20 (4), 43-59.
Libby, M.K. & M.J. Austin (2002). "Building a coalition of non-profit agencies to collaborate with a county health and human services agency: The Napa County Behavioral Health Committee of the Napa Coalition of Non Profits", *Administration in Social Work*, 26 (4), 81-99.
Mizrachi, T. & B.B. Rosenthal (1993). "Managing Dynamic Tensions in Social Change Coalitions", in T. Mizrachi & J. Morrison (eds.), *Community Organization and Social Administration*, Haworth Press, New York.
Roberts-DeGennaro, M. (1997). "Conceptual Framework of Coalitions in an organizational Context", *Community Practice Journal*, 4, 91-107.
Rubin, H.J. & I.S. Rubin (2001). *Community Organization and Development*, Allyn & Bacon, Boston.
Silverstein, R. (2000). *Developing Organized Coalitions and Strategic Plans*, Center for the Study and Advancement of Disability Policy, Washington DC.
Staples, L. (2004). *Roots to Power – A Manual for Grassroots Organizing*, Westport, Connection, London.
Waysman M. & R. Savaya (2004). "Coalition-Based Social Change Initiatives: Conceptualization of a Model and Assessment of Its Generalizability", *Journal of Community Practice*, 12 (1/2), 123-143.