



**פורומים של ארגוני חברה אזרחית להשפעה  
חברתית משותפת-  
ניסוח מודלים לוגיים לערוצי ההשפעה  
של הפורומים**

**יוני 2017**

**ד"ר גילה מלך**





## תוכן העניינים

3	<b>א. רקע - פורומים של ארגוני חברה אזרחית הפועלים להשגת השפעה חברתית משותפת</b> הגדרת עבודה לפורום פרקטיקות מבטיחות של פורומים להשפעה חברתית משותפת מטרות מסמך זה
5	<b>ב. המודל הלוגי ככלי לתיאור פעילות וערוצי השפעה של פורום</b> תועלות המודל הלוגי מגבלות המודל הלוגי
8	<b>ג. מודלים לוגיים לתיאור פורום להשפעה חברתית משותפת</b>
9-10	<b>התשתית:</b> פורום משגשג של ארגונים הפועלים להשגת השפעה חברתית משותפת
11-12	<b>ערוץ השפעה 1 :</b> פעילות משותפת לבניית יכולות ופיתוח מענים משותפים בתחום
13-14	<b>ערוץ השפעה 2 :</b> קידום נושאים נבחרים בקרב מקבלי החלטות
15-16	<b>ערוץ השפעה 3 :</b> הגדלת תודעה ציבורית ותמיכה (הציבור הרחב וצעירים מאוכלוסיית היעד של הפורום)



## א. רקע - פורומים של ארגוני חברה אזרחית הפועלים להשגת השפעה חברתית משותפת

פורומים הם אמצעי אפקטיבי להשגת השפעה חברתית. מחקר הפרקטיקות המבטיחות של פורומים להשפעה חברתית משותפת (פורסם ב-2015)<sup>1</sup> התמקד בחמישה פורומים הפועלים לקידום רווחתן של אוכלוסיות צעירים שונות בישראל. המחקר הציע הגדרת עבודה לפורום והתמקד במאפייני פעילות של הפורומים לשם חילוץ 16 פרקטיקות הטומנות בחובן הבטחה להתנהלות מיטבית של פורומים.

### הגדרת עבודה לפורום

פורום הוא מסגרת התארגנות וולונטרית וארוכת טווח של ארגוני החברה האזרחית, השואפים לקדם במשותף סוגיה, תחום או רווחת קבוצת אוכלוסייה מוגדרים, ליצירת השפעה חברתית שהיא מעבר לפעולה שכל ארגון מקיים בנפרד<sup>2</sup>.

### 16 פרקטיקות להתנהלות מיטבית של פורומים

התרשים הבא מציג את רשימת הפרקטיקות, כפי שהוצגו במודל המארגן<sup>3</sup>



<sup>1</sup> קישור למסמך: [פרקטיקות מבטיחות של פורומים להשפעה חברתית משותפת](#)  
<sup>2</sup> זהו עדכון ההגדרה שהופיעה במסמך הפרקטיקות  
<sup>3</sup> לפירוט, ראו מסמך הפרקטיקות

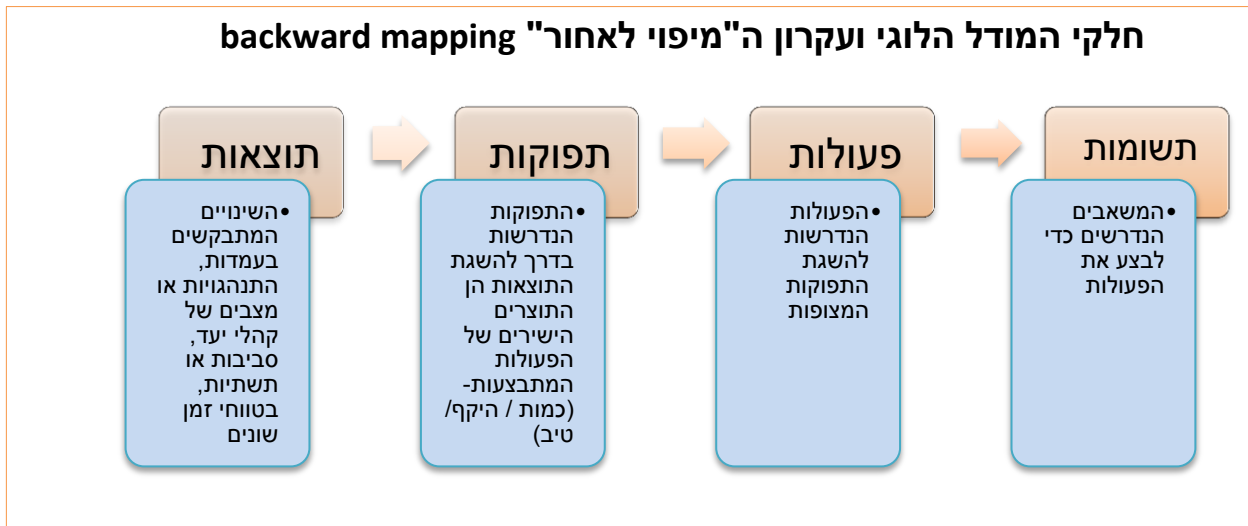
כפי שניתן לשים לב בתרשים, התוצאות של פעילות הפורומים מבחינת **יצירת השפעה חברתית משותפת** בערוצים שונים, לא היו מוקד המחקר אלא שימשו כרקע לבחינת פרקטיקות התנהלות אפקטיביות יותר או פחות.

## **מטרת מסמך זה**

בעקבות מחקר הפרקטיקות, עלה צורך לשים את **ערוצי ההשפעה** של הפורומים במוקד, לאפיין אותם בצורה מפורטת יותר ולקדם מדידה של אפקטיביות פעולתם. מסמך זה מעדכן את הגדרות הערוצים השונים ומשתמש במתכונת של **המודל הלוגי** כדי לפרט מרכיבים שונים במישור התשומות, הפעולות והתפוקות בכל אחד מהערוצים, ולשם פירוט התוצאות הרצויות בכל ערוץ בטווחי זמן שונים. המודלים הלוגיים יוכלו לסייע לפורומים להסדיר, לנהל את הפעילות בערוץ מסוים ולעקוב אחר הצלחת המאמצים שהם משקיעים.

## ב. המודל הלוגי ככלי לתיאור פעילות וערוצי השפעה של פורום

המודל הלוגי הוא כלי שימושי, מוכר ומקובל לתיאור תכנית התערבות חברתית, המיועד לתכנון התערבות ולהצבת מדדים עבודה. היתרונות הרבים שלו מובילים להשאלה של המודל לצורך תיאור ארגון או ערוץ השפעה של התערבות, כפי שאנו נעשה כאן.



החיצים בתרשים ממחישים את עקרון ה"מיפוי לאחור" בפיתוח המודל- כל מאמץ לתאר התערבות חברתית מתחיל בניסוח התוצאות אותן רוצים להשיג, ולאחר מכן גזירת הפעולות הנדרשות לשם השגת התוצאות הללו ותפוקותיהן, והתשומות הנדרשות כדי לבצע את הפעולות הללו. מעבר לכך, בניסוח המודל הלוגי נעשה מאמץ ל"מיפוי לאחור" גם ברמת המרכיבים של כל חלק - נכלול במודל רק פעולה שברור מה התשומות המאפשרות את ביצועה, או תוצאה שיש לנו השערה טובה לגבי הפעולה/ות והתפוקה/ות שיאפשרו את השגתה. במודלים שיוצגו להלן, נעשתה הקפדה כזו לרוחב כל ארבעת חלקי המודל (במעבר בין תשומות, לפעולות, תפוקות ותוצאות).

### תועלות המודל הלוגי

למודל לוגי לתיאור פורומים להשפעה חברתית משותפת יכולות להיות תועלות רבות:

- א. **תמונה אחת שווה אלף מילים:** מודל פעולה תמציתי של פורום המוצג בעמוד אחד, מאפשר לכל השחקנים בשדה להבין "על מה מדברים", בלי צורך לקרוא הרבה, לדבר ולהסביר יותר מדי.
- ב. **שפה משותפת:** תיאור דרך ההשפעה במונחי המודל מקדם שימוש בשפה משותפת על ידי השחקנים השונים בתחום, בתוך ומחוץ לפורום. כמו כן, לאחר בחינה והסכמה מצד

שחקנים רבים בשדה, הרי שהמרכיבים של מודל לוגי יכולים לקבל מעמד של סטנדרטים לפעילות איכותית בערוץ השפעה מסוים.

ג. **מיקוד בתוצאות ויעילות תכנונית:** הטכניקה של "מיפוי לאחור" מחייבת את הפורום לבחון את המשאבים והפעולות הקיימים, אל מול תוצאות נבחרות אליהן הוא שואף להגיע: האם כל מה שצריך כדי להשיג את התוצאה נמצא? האם יש השקעה בהיבטים מיותרים?

ד. **תכנון עתידי:** תיאור ערוצי השפעה של פורום במונחים של מודל לוגי, מאפשר לפורום לבחור באילו ערוצים הוא רוצה להתמקד בתקופה נתונה ומה עליו לעשות כדי להשיג תוצאות בערוצים הנבחרים. כמו כן, במקרים של שינויים בסביבה הפנימית או החיצונית, המודל משמש כעוגן המאפשר להבין את ההשלכות של שינויים כאלה על היכולת להשיג את התוצאות הרצויות.

ה. **תשתית למדידה והערכה:** ניסוח המרכיבים השונים במודל הלוגי מאפשר לבחור את אלו שחשוב למדוד בהתאם למטרה מסוימת או שלב התפתחותי מסוים. למרכיבים אלה ניתן להגדיר מדדים ולפתח מערך מדידה. עם קבלת הממצאים, ההבניה התהליכית המתחייבת מן המודל (דבר מוביל לדבר) מאפשרת להבין ולתת ערך ומשמעות לממצאים שהתקבלו.

ו. **הקניית לגיטימיות נוספת לפורום:** לבסוף, תיאור איכותי ומוסכם של פעילות פורום, שימוש נרחב במודל וניצול התועלות המופיעות מעלה- יכול לחזק את הלגיטימיות והחשיבות של פורום כמנגנון לקידום השפעה חברתית משותפת.



## מגבלות המודל הלוגי

לצד מעלותיו הרבות, לשימוש במודל לוגי וליישום שלו בהקשר של ערוצים להשפעה חברתית יש גם מגבלות. עיקר המגבלות קשור בכך שמדובר במודל גנרי, כללי, שאינו מאפשר לבטא שונות ומאפיינים ייחודיים של פורומים שונים. נציין שלש מגבלות מרכזיות:

- א. **הצגת תמונת מצב מיטבית, רצויה:** משקפת למה פורום יכול לשאוף, אך אינה מתאימה בצורה מלאה לכל פורום. גם אם כל המרכיבים המופיעים במודל יהיו רלבנטיים לפורום מסוים בנקודת זמן מסוימת, רק חלק מהם רלבנטיים עבור פורום שהוקם זה עתה, או לפורום לאחר משבר או הישג משמעותי.
- ב. **הנחת לינאריות:** עקרון המיפוי לאחור והחיצים המייצגים קשר ישיר של "דבר מוביל לדבר" נכונים ומועילים כמסגרת מושגית, אך במציאות הקשרים הללו לא מתקיימים תמיד לפי הסדר המתוכנן. הפורום פועל במציאות וסביבה המשפיעות בצורה ישירה על התוצאות הצפויות או על היכולת לנקוט פעולות מוגדרות. כל אלו מחייבים גמישות בהתנהלות תוך התייחסות למודל כאל עוגן שמאפשר להבין מה המשמעויות של שינויים או פעילות בצורה לא לינארית.
- ג. **רמת הפשטה גבוהה, גנריות:** המודל הלוגי מספק לחברי הפורום מסגרת מושגית לתכנון פעילות ברמת הפשטה גבוהה, **גנרית**. הוא אינו תכנית עבודה וגם לא אסטרטגיה/ תיאוריה של שינוי לפורום ספציפי. על כל פורום לבחור מבין המודלים השונים את אלה הרלבנטיים לו, ולצקת למסגרת המודל את התכנים הספציפיים שמתאימים עבור עולם תוכן ספציפי, בתקופת זמן מסוימת ובשדה עם שחקנים נתונים.
- ד. **ועוד.**



## ג. מודלים לוגיים לתיאור פורום להשפעה חברתית משותפת

במסמך זה מוצגים ארבעה מודלים לוגיים, במטרה לתאר היבטים שונים של פעילות פורום:

- **התשתית:** פורום משגשג של ארגונים הפועלים להשגת השפעה חברתית משותפת
- **ערוץ השפעה 1 :** פעילות משותפת לבניית יכולות ופיתוח מענים משותפים בתחום
- **ערוץ השפעה 2 :** קידום נושאים נבחרים בקרב מקבלי החלטות באמצעות סינגור ובאמצעות עבודה משותפת
- **ערוץ השפעה 3 :** הגדלת תודעה ותמיכה של הציבור הרחב ושל צעירים מאוכלוסיית היעד של הפורום

מתוך שאיפה לשמור על איזון בין פירוט מספיק לבין בהירות וחסכונות הנדרשים במודל לוגי ("תמונה אחת שווה אלף מילים"), מוצגים במודל מרכיבים מרכזיים בלבד, ובטקסט מלווה מופיעים הסברים לגבי חלק מהמרכיבים, שייתכן שאינם מובנים מאליהם בקריאת תוכן המודל. מרכיבים אשר זכו להתייחסות נרחבת במסמך הפרקטיקות, יופיעו במודל רק באזכור ובהפניה למסמך זה (הדגשה בצבע חום).

## התשתית: פורום משגשג של ארגונים הפועלים להשגת השפעה חברתית משותפת- הערות למודל

הפורום הוא ה"אכסניה" עבור ארגוני חברה אזרחית המכירים בחשיבותה של פעולה משותפת ובערכה הייחודי, ונוקטים פעולה משותפת כזו לשם השגת השפעה חברתית בתחום מסוים. אכסניה זו מספקת את התשתית התהליכית והארגונית לביצוע הפעילות.

המודל הלוגי מציג את הפעולות המרכזיות שנדרשות כדי לבנות תשתית זו, התשומות הנדרשות לשם כך, התפוקות המיידיות של הפעולות ואת התוצאות הנובעות מקיומה של אכסניה זו עבור חברי הפורום **כפרטים** ונציגי ארגונים, עבור **הפורום** כשחקן בשדה החברתי, ועבור **התחום** עליו הפורום שואף להשפיע.

במישור **התשומות והפעולות**, הקמת האכסניה של הפורום נובעת מנכונות של מנהלי ארגונים ליצור פורום, לפעול במבנה ארגוני אפקטיבי, ליצוק תכנים מתאימים ולקיים מפגשים סדירים ותהליכים נדרשים כדי לאפשר את צמיחת הפורום ושגשוגו<sup>4</sup>. רתימת הארגונים, מערכת היחסים שנבנית ומטופחת ולא פחות מכך- התוצאות וההישגים של הפעילות בערוצים השונים – משפיעים בהיזון חוזר על מידת האטרקטיביות של הפורום בעיני חבריו ("מה יוצא לי/ לארגוני מזה"), וכך על שגשוג הפורום. בעתות משבר - התשתית הבינאישית והתהליכית המתקיימת באכסניה זו תאפשר התמודדות וצמיחה.

יצירת "תיאוריה של שינוי" לתחום מוזכרת כפעולה המתאימה לחלק מהפורומים, בשלב בשל יחסית של פעילות ויחסים, במסגרתה מקיים הפורום תהליך מובנה של הרחבת נקודת הראות והסתכלות מעמיקה על עתיד התחום, הנחות היסוד המנחות את פעולת הפורום ובחינת מנגנונים שיכולים להוביל להשגת המצב הרצוי.

במישור **התוצאות**, מפרט המודל השפעות ותרומות ל**חברי** הפורום (פרטים וארגונים), על **הפורום** עצמו, כישות, ועל **התחום** בו הוא פועל.

אחת התוצאות של שגשוג הפורום יכולה להיות שילוב צעירים מקהל היעד של הפורום, כחברים בפורום עצמו או כפעילים באחד מערוצי הפעולה שהוא מפעיל. לשילוב צעירים יש תרומה פוטנציאלית להרחבת נקודת המבט, בסיס הלגיטימציה והאיכות של פעולות הפורום, בנוסף לאמירה הערכית-חברתית של פעולה כזו ("Nothing about us without us").

פעילות הפורום מזמנת גם יצירת מנהיגות מעודכנת ומשפיעה לתחום, ומזמנת שיתופי פעולה וסינרגיה הנרקמים בין גופים שונים (חברים ולא חברים בפורום). בטווח הארוך, בטווח הארוך, תשתית הפעולה שהפורום מאפשר מאפשרת התפתחותם של חידושים, עדכונים ושינויים לטובת נושאים חשובים בתחום. שגשוגו של הפורום מהווה תשומה, בסיס חשוב ליכולתו להשיג תוצאות משמעותיות בערוצי הפעולה השונים המוצגים בהמשך.

<sup>4</sup> כאמור, מרבית הפעולות והתשומות המאפשרות את שגשוג הפורום נדונות בהרחבה במסמך הדן בפרקטיקות המבטיחות של הפורומים, וניתן להתעמק בהן שם.

## התשתית: פורום משגשג של ארגונים הפועלים להשגת השפעה חברתית משותפת

תוצאות	תפוקות	פעולות	תשומות
<p style="text-align: center;"><b>חברי הפורום :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>שייכות</b>- רואים בפורום כתובת, בית, שבעי רצון ונהנים מהקישורים והקשרים שנוצרים</li> <li>• <b>אמון הדדי</b> –תקשורת מקדמת בין חברי הפורום</li> <li>• <b>מחויבות</b>–תורמים בעקביות לפעולה המשותפת של הפורום; ארגוניהם מאמצים שפה ומקדמים נושאים של הפורום</li> </ul> <p style="text-align: center;"><b>הפורום :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• מחזיק <b>בנקודת ראות רחבה, מבוססת ומתעדכנת, צופת עתיד</b>, של התחום</li> <li>• <b>פרואקטיבי</b>- מזהה ומקדם נושאי-מפתח עם ערך מוסף של פורום בהתאם לשינויים סביבתיים</li> <li>• <b>אטרקטיבי</b> למגוון הארגונים והפרטים הפועלים בתחום;</li> <li>• <b>אטרקטיבי</b> לצעירים מאוכלוסיית היעד של הפורום מעוניינים לפעול במסגרתו בעצמם.</li> <li>• <b>לגיטימציה</b>- מהווה "כתובת" מרכזית להתייעצות מקצועית ולתכנון פעולה, עבור גורמים שונים בשדה</li> <li>• זוכה ל<b>משאבים</b> מגורמים בשדה לתחזוקת הפורום וקידום השפעתו (מעבר לתמיכה בארגונים הפועלים בתחום)</li> <li>• יו"ר/צוות מוביל אפקטיבי; עמידה ביעדי תכנית העבודה</li> </ul> <p style="text-align: center;"><b>התחום (טווח ארוך):</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• נהנה <b>ממנהיגות והובלה</b> מעודכנת, מנקודת ראות אינטגרטיבית וארוכת טווח</li> <li>• נהנה <b>משיתופי פעולה</b> בין ארגוניים ובין מגזריים ומסיונרגיה בין פעולות בתוך ומעבר למסגרת הפורום</li> <li>• נהנה <b>משינוי וקידום</b> כתוצאה מפעילות הפורום בערוצי ההשפעה השונים (להלן)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• מספר, ייצוג וגיוון ארגונים וחברים בפורום, דרג המשתתפים; דינאמיות והתעדכנות חיובית בהרכב הפורום</li> <li>• השתתפות סדירה של חברי הפורום במפגשים ופעולות</li> <li>• מנהיגות (יו"ר או צוות מוביל, רכזת/מנהלת פורום) הזוכה ללגיטימציה מחברי הפורום</li> <li>• מסמך (חזון/ נייר עמדה) מתעדכן המגדיר את תפישת העולם ודגשי העיסוק המוסכמים של הפורום; מסמך תיאוריה של שינוי לתחום המחזיקה ומתייחסת לתמונת העתיד של התחום</li> <li>• תיאום ושיתופי פעולה בין חברים וארגונים בתוך הפורום ומחוץ לפורום</li> <li>• תקציב לקידום הפעילויות של הפורום בערוצי ההשפעה השונים</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• רתימה, גיוס ושילוב מיטבי של ארגונים ואנשים מובילים; שילוב צעירים מאוכלוסיית היעד</li> <li>• מפגשי פורום סדירים (חשיבות לתוכן ולתהליך)</li> <li>• פעילות מתמשכת למענה על הצרכים התהליכיים ולחיצוק המנהיגות בפורום</li> <li>• עבודה על חזון וייעוד; פיתוח תאוריה של שינוי הצופה את העתיד של התחום</li> <li>• קביעת מטרות ותכנית עבודה שנתית מוסכמת</li> <li>• בקרה, הערכה ולמידה על פעילות הפורום</li> <li>• הפצה, פרסום חומרים ותוצרים של הפורום מערוצי הפעולה השונים</li> <li>• גיוס משאבים לפעילות הפורום בערוצי ההשפעה השונים</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• מנהלת/ רכזת פורום מקצועית</li> <li>• בהיקף משרה מתאים</li> <li>• זמן שמקדישים חברי פורום במבנה ניהולי מוגדר ומוסכם (יו"ר/ צוות מוביל, חבר פורום)</li> <li>• נכונות בסיסית של הארגונים לקחת חלק בפעולה משותפת</li> <li>• יעוץ חיצוני בנושאי תשתית קיום הפורום (הנחיה, ליווי, ייעוץ תהליכי, בניית הסכמות)</li> <li>• תקציב לפעילות הפורום</li> </ul>

מרכיבים המודגשים בצבע חום- ראו הרחבה במסמך "פרקטיקות מבטיחות של פורומים להשפעה חברתית"

## **ערוץ השפעה 1: פעילות משותפת לבניית יכולות ופיתוח מענים משותפים בתחום**

בערוץ זה מושם דגש על איכות השירות והמענים המקצועיים המופנים לאוכלוסיית היעד של הפורום, באמצעות מהלכים של שיתוף פעולה והפקת תועלת סינרגטית מלמידה, מיפוי ופיתוח מענים.

הערוץ פונה לשני קהלי יעד:

אנשי המקצוע והארגונים הפועלים בתחום (חברים בפורום ושאינם חברים בו)

הצעירים, המהווים אוכלוסיית היעד הסופית של הפורום

המאפיין המרכזי של הפעולות בערוץ זה הוא איגום משאבים וביצוע משותף של מהלכי הכשרה, פיתוח והמשגה של ידע, או יצירה של מענים משותפים. בתהליך נוצרת שפה ותפישת עולם משותפת יותר מתפתחים ידע, כלים ומענים הזוכים לתפוצה רחבה ועומדים לרשות הארגונים הפעילים בתחום. לעיתים הפעילות מתבצעת בשיתוף פעולה עם גורמים ממלכתיים, בצורה המרחיבה את היקף ההשפעה הפוטנציאלי מעבר לגבולות ארגוני החברה האזרחית<sup>5</sup>.

תוצאות הפעילות בערוץ זה נובעות מעצם שיתוף התוצרים המתפתחים לכל העוסקים בתחום ויישומם – בין חברי הפורום או בקרב ארגונים נוספים. כאשר הפעילות או המענה ניתנים בשיתוף עם גורמים ממלכתיים, או מאומצים על ידי משרד ממשלתי- גדל פוטנציאל ההשפעה והשימור שלהם. בכך חל שיפור באיכות, גיוון ועדכניות השירותים מהם נהנים הצעירים

---

<sup>5</sup> הרחבה בנושא הדילמות והמורכבות שבשיתוף פעולה עם גורמים ממלכתיים ניתן למצוא במסמך הפרקטיקות

## ערוץ השפעה 1: פעילות משותפת לבניית יכולות ופיתוח מענים משותפים בתחום

תוצאות	תפוקות	פעולות	תשומות
<p><b>בקרב הארגונים הפועלים בתחום:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>שפה משותפת והכרת האפשרויות הקיימות בתחום.</li> <li>אנשי המקצוע בתחום (חברים ולא חברים בפורום, מכל המגזרים) מיודעים, מיומנים ומקצועיים יותר</li> </ul> <p><b>בתחום:</b> <b>טווח קצר- בינוני</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>מענים משותפים לטובת אנשי המקצוע</li> <li>יעילות ומקצועיות בשירות הנובעת מהתמקצעות ושיתופי פעולה</li> <li>מענים חדשים ומעודכנים לצעירים</li> <li>תשתיות ארגוניות משופרות</li> <li>שיפור השירות לצעירים באוכלוסיית היעד - הניתן על ידי הארגונים או על ידי הממשלה (במקרה של שיתוף פעולה)</li> </ul> <p><b>בתחום:</b> <b>טווח ארוך</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>שיפור במצב הצעירים בקהל היעד של הפורום (תוצאה המושגת בשילוב הפעילות בכלל הערוצים)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>התוצרים הנובעים מביצוע מיטבי של תכנית העבודה הספציפית שהוגדרה תיאום בין גורמים ופעולות שונות, סינרגיה</li> <li>ארגונים חברים בפורום מאגמים משאבים ופועלים בשיתוף פעולה ליצירת תוצר משותף.</li> <li>חברי הפורום רואים את הערך של השתתפותם בפורום וחשים שייכות אליו</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>אנשי מקצוע וארגונים הפועלים בתחום (מכל המגזרים) חשופים לתוצרי הפורום ועושים בהם שימוש</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>הכנת תכנית עבודה מוסכמת ומתועדפת לבניית יכולות ופיתוח מענים</li> <li>צוות מוביל ורכזת מתכלל את יישום תכנית העבודה, <b>למשל:</b></li> <li># מפגשי למידה ומסגרות התמקצעות לעובדים בתחום</li> <li># כנסים ימי עיון</li> <li># פיתוח ידע להבניית התחום או בהקשר ספציפי (מיפוי צרכים, מענים קיימים, קהלי יעד, מגמות)</li> <li># פיתוח מענה או שירות</li> <li># הקמת פלטפורמה טכנולוגית לידע או מתן שירות</li> <li># פעילות בשיתוף פעולה בין מגזרי- עם משרדי ממשלה</li> <li>שיתופי פעולה בין חברים בפורום לביצוע תכנית העבודה</li> <li>בקרה, הערכה ולמידה מתוך עשייה</li> <li>הפצה, פרסום פעולות, אירועים, חומרים וכלים של הפורום</li> <li>גיוס משאבים ליישום הפעילות</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>משאבים של ארגוני הפורום (זמן, מומחיות, מקום, קשרים)</li> <li>רכזת/ מנהלת פורום ומשאבי צוות מוביל</li> <li>הדרכה ויעוץ חיצוני בנושאי תוכן נדרשים</li> </ul>

## **ערוץ השפעה 2: קידום נושאים נבחרים בקרב מקבלי החלטות באמצעות סינוור ועבודה משותפת**

בערוץ זה מציב הפורום על סדר יומם של קובעי מדיניות נושאים בהם נדרש להשיג שינוי מערכתי ומתמשך בסטטוס או במשאבים, באמצעי מדיניות (נהלים, תקינה, חקיקה והקצאת משאבים מרכזית). כמו כן, הפורום תומך ותומך ביכולת של הגורמים הממלכתיים המקצועיים לחדש ולשפר בצורה מקצועית ואפקטיבית.<sup>6</sup>

### **קהל היעד של הפעילות בערוץ זה הוא**

מקבלי החלטות בדרגים פוליטיים- חברי כנסת ועוזריהם, ועדות הכנסת הרלוונטיות, נבחרים ציבור במישור המוניציפלי.

מקבלי החלטות בדרגים מקצועיים- מנהלים בכירים במשרדים הממשלתיים הנוגעים לתחומי העיסוק של הפורום, ועדות היגוי וצוותים שונים עמם נציגי הפורום יכולים להיות בדיאלוג מקצועי מתמשך.

במודל מושם דגש על פעולות של בניית יכולות של הפורום לפעול בתחום הסנוור, הן באמצעות יצירת הסכמות בתוך הפורום לגבי הנושא לגביו יתבצע הסנוור (ואם בכלל יש בכך צורך) והן באמצעות השגת נכונות של חברי פורום ל"עבודה" משותפת בתחום זה - בצורה מכוונת, מקצועית ועם הזמינות הנדרשת. לפעולות אלה, מצטרפים מאמצים לקיים בצורה מתמשכת דיאלוג מקצועי עם אנשי המשרדים הרלוונטיים, כדי לקדם מענים מקצועיים ואיכותיים בתחומים שנבחרו.

בערוץ זה מוזכר שימוש במשאבים חיצוניים לפורום, כדי לקיים פעילות מקצועית ואפקטיבית: ידע ומומחיות מקצועיים הנדרשים בתחום הלובי, הכרת דרכים מתאימות לפנות ולהשפיע על הדרגים הפוליטיים, למטרות ביצוע מיפויים, כתיבת מסמכים הסוקרים מצב, ניסוח ניירות עמדה וכדומה (מעבר ליכולות הקיימות ממילא בין חברי הפורום).

תוצאות הפעולות בקרב מקבלי החלטות מתקבלות בטווחי זמן שונים: בטווח הקצר צפוי שינוי בדרג, תכיפות ומהות ההתייחסות של מקבלי החלטות לנושא עליו מסנגרים; בטווח הארוך יותר – יש לצפות לשינוי במדיניות או במשאבים המופנים לטיפול בנושא ובאיכות המענים המקצועיים הניתנים על ידי המדינה, כתוצאה מהדיאלוג המתמשך עמם; ובהמשך, מצב רצוי הוא צמצום הצורך לקדם אותו נושא ואפשרות שתועלת הסנוור והקשר יוכללו ליחס חיובי יותר מצד מקבלי החלטות לתחום בכללותו.

<sup>6</sup> במסמך הפרקטיקות נדונה המורכבות בתחום זה עבור חברי פורום, האמורים להבחין בין האינטרסים שלהם כמנהלי ארגונים הפועלים בתחום, לבין האינטרס של הפורום, להשיג מטרות ברמה רחבה יותר.



## ערוץ השפעה 2: קידום נושאים נבחרים בקרב מקבלי החלטות באמצעי סינגור ועבודה משותפת

תוצאות	תפוקות	פעולות	תשומות
<p><b>טווח קצר</b>  <b>בקרב מקבלי החלטות בדרג פוליטי ומקצועי</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>עליה בהיקף ובדרג (יכולת השפעה + רלוונטיות) הגורמים המודעים לדרישות הסנגור</li> <li>עליה בהיקף ובדרג הגורמים המתייחסים בפומבי לדרישות הסנגור</li> <li>עליה בהיקף ועוצמת הפעולות שנוקטים מקבלי ההחלטות כדי לקדם את הנושא</li> </ul> <p><b>טווח בינוני-ארוך</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>שיפור במצב התקינה/ תהליכים / חקיקה/ הקצאת משאבים בנושא הסנגור</li> <li>שינוי ושיפור התפישות המקצועיות של מקבלי ההחלטות בדרג המקצועי</li> </ul> <p><b>טווח ארוך</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>גידול במשאבים ציבוריים (כסף ושווה כסף) לנושא הנבחר</li> <li>צמצום הצורך בסנגור ובקידום לנושא שנבחר (אפשרות לפנות לנושא אחר)</li> <li>שיפור באיכות השירות לצעירים בנושא הנבחר</li> <li>שיפור בסטטוס המשפטי של התחום בו הפורום עוסק</li> <li>גידול בסך המשאבים הציבוריים המופנים לתחום בו עוסק הפורום (לארגונים, לפורום ולתחום)</li> <li>שיפור במצב הצעירים באוכלוסיית היעד של הפורום (תוצאה המושגת בשילוב הפעילות בכלל הערוצים)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>גידול בהיקף פעולות הסנגור של הפורום</li> <li>גידול בידע ומיומנויות חברי הפורום לגבי ניהול תהליכי סנגור בכלל ובנושא הנבחר בפרט</li> <li>"צוות סנגור" מעורב ופעיל, נענה לקריאה לפעולה בטווח זמן קצר</li> <li>התוצרים מביצוע איכותי של מרכיבי תכנית העבודה, כגון: <ul style="list-style-type: none"> <li># סקירה או מחקר מקדימים לניסוח הצורך/בעיה/ דרישה</li> <li># ניסוח מקצועי של המסר בנייר עמדה/ מסמך המלצות מקצועיים</li> <li># מפגשים עם בעלי תפקידים מתאימים ובדרגים המתאימים</li> <li># השתתפות בוועדות כנסת, שאילתות במליאה</li> <li># השתתפות בכנסים, שולחנות עגולים, דיונים מקצועיים וכו'</li> </ul> </li> <li>עליה בהיקף ובאיכות ממשקי העבודה של הארגונים עם הדרג המקצועי</li> <li>הפורום שותף פעיל ומעורב בתהליכי קבלת החלטות וקביעת מדיניות</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>הגעה להסכמה על עקרונות מנחים לפעולות סינגור במסגרת הפורום; עדכון הדיון מדי פעם</li> <li>הגעה להסכמה על נושא מדיניות לקידום משותף של הפורום באמצעות סנגור</li> <li>בניית יכולות בתחום הסנגור וספציפית בתחום הנושא הנבחר ("צוות סנגור" ורכזת)</li> <li>תיאום ויצירת סינרגיה עם פעילות הפורום בערוצים אחרים כדי שיתמכו בדיאלוג מקצועי ומתמשך עם מקבלי ההחלטות</li> <li>הכנת תכנית עבודה וחומרים מקצועיים לפעולת הסנגור (רכזת, יועץ מקצועי וצוות סנגור) ולפעילות הכשרה משותפים</li> <li>תכלול עבודה על פי תכנית עבודה מול מקבלי החלטות נבחרים, עם מסר וכלים מקצועיים</li> <li>קיום שיח מקצועי ותהליכי הכשרה משותפים עם אנשי מקצוע בממשלה וברשויות</li> <li>גיוס משאבים נדרשים לפעולת הסנגור</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>זמן חברי פורום המוקדש לנושא (מתוכנן ומזדמן)</li> <li>זמן ייעודי ואד-הוקי של חברי פורום שבחרו להיות "צוות סנגור"</li> <li>רכזת/ מנהלת פורום ומשאבי צוות מוביל</li> <li>משאבים לתכנון וביצוע פעולות סינגור: ידע מקצועי, מומחי תוכן, יועצים, תקציב ביצוע</li> <li>קשרים ומשאבים של ארגונים חברי הפורום המתאימים לערוץ זה</li> </ul>

### **ערוץ השפעה 3: הגדלת תודעה ציבורית ותמיכה (הציבור הרחב וצעירים מאוכלוסיית היעד של הפורום)**

ערוץ השפעה זה מתמקד בהגברת מודעות וידע של הציבור לגבי נושא אותו הפורום שואף לקדם, ויצירת עמדה אוהדת לגביו. מודעות ומעורבות ציבורית חשובה בפני עצמה (תודעה היא תנאי מקדים לנקיטת עמדה ופעולה תומכת), וגם חשובה כי נושאים שהציבור עוסק בהם -זוכים לתשומת לב רבה יותר של קובעי מדיניות.

הערוץ פונה לשני **קהלי יעד** עיקריים:

- הציבור הרחב- כלל הציבור או פלח מסוים הרלוונטי לנושא נבחר
- הצעירים, המהווים אוכלוסיית היעד הסופית של הפורום, ואשר יכולים, כתוצאה מהגדלת המודעות, להגביר שימוש או מיצוי זכויות בנושא המקודם, או להשפיע על קידומו בעצמם

**הפעולות** המרכזיות לעידוד התודעה כוללות הפצת מסרים מתאימים באמצעי התקשורת להם כל אחד מקהלי היעד חשוף, קמפיינים ממוקדים או פעילות במרחב הציבורי. במודל מושם דגש על השגת נכונות של חברי פורום "לעבוד" בתחום זה עבור הפורום בצורה מכוונת (לעיתים בדרישה להגיב בצורה מיידית לאירועים המתרחשים במציאות). גם בערוץ זה, יש דגש על היעזרות במומחים חיצוניים כדי לקיים תכנית עבודה תקשורתית מקצועית, ולהפיק חומרים מקצועיים המתאימים לפעילות במישור גיוס תמיכה ציבורית. משאבי הידע הפנימיים של הפורום, ושל הארגונים החברים בפורום, חשובים בהקשר של פנייה לצעירים מאוכלוסיית היעד של הפורום.

**התוצאות** בתחום זה משתנות בהתאם לקהלי היעד וטווחי הזמן.

עבור הציבור הרחב, התוצאות כוללות יותר מודעות ונכונות לתמוך בנושא בטווח הקצר והבינוני, ואפשרות לשינוי בנורמות התנהגות כלליות ביחס לנושא בטווח הארוך יותר. כאמור, תוצאות נוספות יכולות להשתקף ביחסם של מקבלי החלטות לנושא המקודם ובמשאבים המופנים לנושא, כתוצאה מתשומת הלב הציבורית.

עבור **צעירים** מאוכלוסיית היעד של הפורום, התוצאות מתייחסות לגידול במודעות לנושא שהפורום מקדם, לכך שיש ארגונים ופורום שניתן להסתמך עליהם ולגידול בצריכת שירותים ומימוש זכויות בנושא זה. באופן מערכתי יותר- הגברת מודעות הצעירים אודות הפורום ופועלו מהווה אמצעי חשוב ליצירת נכונות הצעירים לקחת חלק ולהיות פעילים בעצמם למען קידומם (לשם כך נדרשות פעולות נוספות, ראו התייחסות לפעילות בערוץ 1).

### ערוץ 3: הגדלת תודעה ציבורית ותמיכה (הציבור הרחב וצעירים מאוכלוסיית היעד של הפורום)

תוצאות	תפוקות	פעולות	תשומות
<ul style="list-style-type: none"> <li>גידול בנוכחות הנושא שהפורום בחר לקדם, באמצעי התקשורת להם נחשף קהל היעד</li> <li><b>בקרב הציבור הרחב/ ציבור ספציפי :</b></li> <li><b>טווח קצר</b></li> <li>גידול בידע ומודעות לגבי הנושא המקודם</li> <li><b>טווח בינוני- ארוך</b></li> <li>גידול בתמיכה מוצהרת ובנכונות לתרום</li> <li>שינוי בעמדות, ציפיות ונורמות ציבוריות לגבי הנושא</li> <li># מצד הציבור הרחב</li> <li># מצד מקבלי החלטות</li> <li>גידול במשאבים המופנים (כסף ושווה כסף) לנושאים שהפורום מקדם ממקורות ציבוריים ופרטיים</li> <li><b>בקרב צעירים מאוכלוסיית היעד של הפורום</b></li> <li><b>טווח קצר</b></li> <li>גידול במודעות וידע לגבי האפשרויות הקיימות</li> <li>גידול בהיכרות עם הפורום ועם הארגונים/ מוסדות/שירותים הרלוונטיים סביב הנושא המקודם</li> <li><b>טווח בינוני- ארוך</b></li> <li>גידול בפניות לארגונים רלוונטיים/ לפורום</li> <li>גידול בצריכת שירותים ומענים, יותר מימוש זכויות בנושא שנבחר</li> <li>גידול במעורבות צעירים מהתחום, בפעילות הפורום בערוצים השונים</li> <li>שיפור במצב הצעירים באוכלוסיית היעד של הפורום (תוצאה המושגת בשילוב הפעילות בכלל הערוצים)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>גידול בפעולות הפורום לקידום תודעה ציבורית בנושאים נבחרים</li> <li>התוצרים מביצוע איכותי של מרכיבי תכנית העבודה, <b>כגון :</b></li> <li># קשר (מפגשים/ וירטואלי) עם צעירים מאוכלוסיית היעד ואחרים ברשתות חברתיות ובמציאות</li> <li># הפצת ידע ופרסום בנושאי פעילות הפורום, שירותים ומוצרים חדשים</li> <li># פרסום מאמרי דעה או כתבות באמצעי מדיה שונים</li> <li># והופעה בכנסים רלוונטיים</li> <li># מסע פרסום/ קמפיין מתאים</li> <li>עקביות והמשכיות בפעולות בהתאם לנדרש</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>הגעה להסכמה על עקרונות מנחים לפעולת הפורום במישור התודעה הציבורית בקרב שני קהלי היעד (צעירים להם התחום נוגע, חלקים בציבור הרחב)</li> <li>הגעה להסכמה על נושא לקידום בציבור</li> <li>הגדרת קהלי יעד לפעילות לקידום הנושא הנבחר : הציבור הרחב (כלל הציבור)/ ציבור ספציפי/ צעירים למענם פועל התחום</li> <li>הכנת תכנית עבודה לנושא הנבחר ועבור קהלי היעד הנבחרים</li> <li>גיוס משאבים נדרשים ליישום תכנית העבודה</li> <li>תכלול פעילות על פי תכנית העבודה לנושא (רכזת וצוות מוביל, בעזרת חברי פורום וגורמים מקצועיים)</li> <li>ניצול הזדמנויות והיענות לאירועי אד-הוק רלבנטיים לנושא (חברי פורום)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>זמן חברי פורום המוקדש לנושא (מתוכנן ומזדמן)</li> <li>משאבים לתכנון וביצוע פעולות לקידום תודעה ציבורית תומכת: ידע מקצועי, מומחי תוכן, יועצים, תקציב ביצוע</li> <li>רכזת/ מנהלת פורום ומשאבי צוות מוביל</li> <li>קשרים ומשאבים של הארגונים החברים בפורום המתאימים לערוץ זה</li> <li>קשרים של הארגונים החברים בפורום, עם צעירים מאוכלוסיית היעד של הפורום</li> </ul>

מרכיבים המודגשים בצבע חום- ראו הרחבה במסמך "פרקטיקות מבטיחות של פורומים להשפעה חברתית"

