

**מאת:**

**דליה בלאק וגבריאל צ'רנס**

 **Weave Impact**

**מדריך תפעול**

**קרן לדיור חברתי**

תוכן עניינים

[רשימת מונחים וקיצורים: 3](#_Toc96198761)

[הבהרה לגבי ניסוח מגדרי: 4](#_Toc96198762)

[עקרונות התוכנית 4](#_Toc96198763)

[סקירה כללית של קרן הדיור החברתי 4](#_Toc96198764)

[השותפות העיקריות ותפקידיהן 4](#_Toc96198765)

[ועדה תפעולית 5](#_Toc96198766)

[דרישות מימון 6](#_Toc96198767)

[הקרן: סקירה, תפקידים ותחומי אחריות 6](#_Toc96198768)

[הגדרת המבנה המשפטי וסקירת מס 6](#_Toc96198769)

[מבנה הקרן ומקורות מימון עיקריים 6](#_Toc96198770)

[שלבי רכישת הנכסים 7](#_Toc96198771)

[שלבי הכנת הנכסים לדיירות 7](#_Toc96198772)

[תהליך תשלום השכירות 8](#_Toc96198773)

[תהליך העברת תקציב הריהוט 8](#_Toc96198774)

[בחירת מלכ"ר מפעיל 8](#_Toc96198775)

[מלכ"רים שותפים פוטנציאליים 9](#_Toc96198776)

[חלוקת התפקידים בקרן 9](#_Toc96198777)

[תחומי אחריות ומחויבויות של שותפי הנדל"ן 10](#_Toc96198778)

[הגדרת תפקיד – מנהל/ת השקעת נדל"ן חברתית 10](#_Toc96198779)

[הגדרת תפקיד – מנהל/ת פעילות נדל"ן 11](#_Toc96198780)

[ועדת ההשקעות 11](#_Toc96198781)

[תחומי אחריות של המלכ"ר 11](#_Toc96198782)

[הליך העברת הון בין משרדי ממשלה 11](#_Toc96198783)

[תוכנית בניית יכולות עבור המלכ"רים 11](#_Toc96198784)

[הקצאת דיירות לנכסים 12](#_Toc96198785)

[קריטריונים לדיירות 12](#_Toc96198786)

[תהליך קליטת משתתפת 12](#_Toc96198787)

[תנאי החוזה עם המשתתפת 12](#_Toc96198788)

[תנאים לפינוי מדירה ותהליך הפינוי 13](#_Toc96198789)

[אסטרטגיית מעבר 13](#_Toc96198790)

[פעולות במסגרת אסטרטגיית המעבר 13](#_Toc96198791)

[קריטריונים להערכת מוכנותה של משתתפת לעבור למגורים עצמאיים 14](#_Toc96198792)

[מעטפת שירותים 14](#_Toc96198793)

[היבטי המעטפת 14](#_Toc96198794)

[תקציב גמיש 15](#_Toc96198795)

[השוואה לשירותים קיימים אחרים 15](#_Toc96198796)

[כיצד תוגדר הצלחת התוכנית 15](#_Toc96198797)

[הצלחת התוכנית עבור המשתתפת (דוגמאות) 15](#_Toc96198798)

[הצלחת המודל והשותפויות 16](#_Toc96198799)

[הצלחת המודל הכלכלי (עלות מול תועלת) 16](#_Toc96198800)

[תהליך מדידת השפעה 16](#_Toc96198801)

[נספח 1: דוגמאות לפרקי זמן ופתרונות שיקום ממודלים ברחבי העולם 17](#_Toc96198802)

# רשימת מונחים וקיצורים:

**קהל היעד/** נשים הנמצאות כעת במעגל הזנות ועתידות להשתתף בתוכנית

**המשתתפות:**

**התוכנית:** סך פעולות ההתערבות, לרבות פתרונות דיור ומעטפת שירותים חברתיים

**הקרן/המודל:** מונחים אלו ישמשו לחילופין, ומתייחסים למודל הקרן בת-ההשקעה שתשמש לרכישת הנדל"ן המיועד להיבט הדיור בתוכנית

**מהע"ר:** משרד העבודה והרווחה, המשרד הממשלתי אשר אמון עלנושאי רווחה בישראל

**מהב"ש:** משרד הבינוי והשיכון, המשרד הממשלתי אשר אמון על זכויות דיור בישראל

**מעטפת שירותים/** שירותי הרווחה והתמיכה המוצעים במסגרת התוכנית

**מעטפת שירותים**

**חברתיים:**

**המלכ"ר:** הארגון הלא-ממשלתי שקהל היעד יהיה באחריותו, לרבות חתימה על חוזה השכירות מול הקרן

**זנות / זונות** בדוח זה, נשתמש במונחים 'זנות' ו'זונות' בניגוד ל'עובדת/ות תעשיית המין'. מהשימוש במונח "עבודה בתעשיית המין" ונגזריו משתמעת בחירה אקטיבית לעסוק במכירת שירותי מין, ואין זה בהכרח נכון במקרים אלו. קהל היעד מורכב מנשים המוכרות את גופן כדי לשרוד.

**אורח חיים נורמטיבי** יכולתה של משתתפת להשתלב בחברה, להישאר נקייה מסמים ומאלכוהול ולעסוק במשלח יד חוקי, יכולתה של משתתפת לדאוג לצרכיה הבריאותיים והכלכליים והפחתת התלות שלה במערכת הרווחה של המדינה.

# הבהרה לגבי ניסוח מגדרי:

על אף שתוכנית זו פתוחה לנשים ולגברים כאחד, ההתייחסות לקהל היעד בדוח זה תהיה בלשון נקבה וייעשה שימוש בשמות הגוף היא / אותה / שלה. אין לפרש ניסוח מגדרי ספציפי זה כהחרגה של אדם כלשהו מהתוכנית על רקע מגדר.

# עקרונות התוכנית**[[1]](#footnote-1)**

**לכל אדם עומדת הזכות הבסיסית לדיור הולם, ללא שום תנאים מקדימים**

* על הדיור להיות בטוח, הולם, ומתאים לצרכיהן של המשתתפות
* אין תנאים מקדימים כלשהם (כגון פיכחות, הימנעות ממתן שירותי מין או יכולת השתכרות) שלפיהם יש לקבוע האם משתתפת נחשבת "מוכנה למגורים".
* היות שתוכנית זו הינה תוכנית 'פיילוט', כן יהיו קריטריונים מסוימים שלפיהם תיקבע זכאות.

**הפרדה בין דיור ובין טיפול**

* לכל משתתפת עומדת הזכות לדיור והזכות לטיפול, וזכויות אלו נפרדות זו מזו.
* גם אם תסרב משתתפת לקבלת טיפול, אין הדבר יוביל לשלילת זכאותה לדיור, ואם תסרב משתתפת לקבלת דיור, אין הדבר יוביל לשלילת זכאותה לטיפול.

**בחירה והחלטה עצמאית**

* למשתתפות תעמוד הזכות לבחור בעצמן ריהוט ולעצב את ביתן.
* למשתתפות תעמוד הזכות לבחור האם לאפשר מעורבות מצד שירותים חברתיים.
* למשתתפות לא תעמוד הזכות לבחור איזו דירה תקבלנה, שכן הדבר תלוי בזמינות הדירות.

**תמיכה מותאמת אישית ומונעת לקוחה**

* כל אחת מהמשתתפות תזכה לתוכנית חברתית עוטפת ומקיפה, אשר תפותח בשיתוף המלכ"ר.
* לא תהיה כל ציפייה מהמשתתפות להגיע לנקודות ציון כלשהן או לעמוד בלוח זמנים כלשהו.
* התמיכה שתינתן למשתתפות תהיה גמישה ותתאים לנסיבות.

**שילוב והכללה חברתית**

* מטרת מעטפת השירותים שתפותח תהיה לקדם הכללה חברתית ומעורבות בקהילה.
* מן המשתתפות מצופה לשמור על מערכת יחסים טובה (רגילה) עם שכניהן ועם שאר דיירי השכונה, כפי שמצופה מכל אדם השוכר דירה בבניין מגורים.
* למשתתפות תינתן הזדמנות למצוא עבודה והן יעודדו לעשות כן. כמו כן, כחלק ממעטפת השירותים, יסופקו הכשרות מקצועיות שמטרתן לסייע למשתתפות בכך.

# סקירה כללית של קרן הדיור החברתי

קרן הדיור החברתי שמה לה לחזון לשמש כפרויקט פיילוט לפתרון דיור ציבורי חלופי. באמצעות זאת, שואפת הקרן להדגים כיצד קרנות דיור חברתי יכולות להפוך לפתרון דיור ראוי ומבוקש עבור מאות, אם לא אלפי, נזקקים ונזקקות בישראל.

מטרת תוכנית הפיילוט היא להשתמש בדיור בטוח ומאובטח ככלי מרכזי בשיקום זונות ובהעברתן לאורח חיים נורמטיבי.

בשלב ההתחלתי, ירוץ הפרויקט במשך עשר שנים, שבמהלכן יצאו נשים בקהל היעד ממעגל הזנות.

יהיה זה מודל המימון הראשון בישראל אשר יציע שכירויות למלכ"רים באופן ספציפי לטובת פתרונות דיור לאוכלוסיות בסיכון. המודל מאפשר למלכ"רים ולגופים ממשלתיים לבצע התערבות[[2]](#footnote-2) יעילה וממוקדת.

תוכנית השיקום הכוללת תורכב מההיבטים הבאים:

מתן דיור

מעטפת שירותים סוציאליים





טיפול אישי ופרטני ביחס של 1:5

הכשרה מקצועית וסיוע במציאת עבודה

שילוב בחברה והפחתת בדידות

סיוע בתהליכי קצבאות בנושאי בריאות פיזית ונפשית

סיוע בהתנהלות כלכלית

# השותפות העיקריות ותפקידיהן

את קרן הדיור החברתי ואת התוכנית החברתית מרכיבים מספר שותפים בעלי עניין.

שותפות זו לא רק שתבטיח מימון לתוכנית, אלא גם כי התוכנית תצליח ותפעל לאורך זמן ממושך.

בין השותפים נמנים:

* פיתוח נדל"ן: קרן JTLV
* תפקח על רכישת הנכסים וניהולם.
* תספק לפרויקט את המומחיות הנדרשת בנושא נדל"ן כדי להבטיח את הצלחתו.
* קרן משפחת שוסטרמן
* תספק את ההון ההתחלתי עבור מחקר היתכנות ועבור הקמה ראשונית.
* תשמש כמשקיעת עוגן.
* ארגון 'צעד הבא – Tza'ad Haba'
* יפקח על מעטפת השירותים.
* ינהל את הממשק מול השותפים הממשלתיים השונים.
* משרד העבודה והרווחה
* יספק מימון לטובת היבט הדיור על מנת לגשר על פערי שכירות. מימון זה הוא הבסיס להיתכנות הפיננסית של המודל.
* יבצע השוואת תרומות עבור מעטפת השירותים החברתיים.
* משרד הבינוי והשיכון
* יספק את המנגנון שלפיו יגיע המימון לדיור מטעם מהע"ר אל המלכ"ר ויחולק בין המשתתפות.
* עיריית תל אביב
* תבצע השוואת תרומות למענקים ממשלתיים שבהם יש מקום לגמישות.
* תעניק סיוע ברכישת נכסים.
* מלכ"ר שותף (ייקבע בהמשך)
* ידאג לחוזי שכירות מול JTLV.
* יקצה דיירות לנכסים.
* יבצע את הניהול היום-יומי של הנכסים ושל הדיירות.
* יפקח על מעטפת השירותים.
* Weave Impact
* תהיה אמונה על המחקר, הפיתוח וההטמעה של הפרויקט וכן תפקח עליו מטעם קרן משפחת שוסטרמן.
* תנהל את יחסי התורמים / משקיעים.
* תפקח על הפרויקט כולו.

**ועד מייעץ**

* הוועד המייעץ יפקח על הפרויקט בכללותו.
* בשלב הראשון, יתכנס הוועד המייעץ בכל שישה חודשים, ולאחר מכן יתכנס פעם בשנה כפי שיידרש ויוחלט על ידו.
* הוועד המייעץ יורכב מנציגי כל הגופים המממנים וכל השותפים בפרויקט.

## ועדה תפעולית

* הועדה התפעולית תורכב מאנשי הצוות המקצועי בפרויקט והיא תתכנס באופן שבועי לטובת פיקוח על הפרויקט.

# דרישות מימון

את קרן הדיור החברתי מרכיבים שני חלקים מרכזיים, כאשר כל אחד מהם זקוק למודל מימון שונה.

קרן דיור חברתי: דיור

* עלויות הקמה: תרומות פילנתרופיות
* רכישת דירות: תרומות פילנתרופיות והשקעות חברתיות (אימפקט)
* תשלומי שכירות: מימון ממשלתי, מימון מוניציפלי, השתתפות עצמית של הדיירת
* משרד הבינוי והשיכון (מהב"ש) נותן קצבת דיור סטנדרטית בהתאם לזכויות שלהן זכאית המשתתפת: 1,070 – 770 ₪ בחודש.
* משרד העבודה והרווחה מקצה סכום נוסף בסך 2,000 ₪ בחודש לכל דיירת לטובת דמי שכירות, סכום אשר אותו יחלק מהב"ש.
* עיריית תל אביב מעניקה תרומה משווה בסך 2,000 ₪ בחודש לכל דיירת, שיכול לשמש לטובת דמי שכירות או לטובת תשלום חשבונות שונים (מימון גמיש).
* החל מהשנה השנייה, המשתתפות עצמן ישלמו סכום התחלתי בסך 500 ₪.

קרן דיור חברתי: מעטפת שירותים

* שלוש השנים הראשונות באמצעות קרן משפחת שוסטרמן דרך 'צעד הבא' בשנתיים הראשונות, השוואת תרומות ממשלתיות במהלך תקופה זו
* לאחר שלוש שנים: מהע"ר

# הקרן: סקירה, תפקידים ותחומי אחריות

## הגדרת המבנה המשפטי וסקירת מס

(כולל מבנה מס)

## מבנה הקרן ומקורות מימון עיקריים

הקרן מתמקדת ביצירת פתרון בר-השקעה, ובזכות כך היא מייבאת לישראל מודל מימון בינלאומי, לוקחת על עצמה את הסיכון, ומשיקה לראשונה מודל שביכולתו לשנות את התפיסה הישראלית לגבי דיור ציבורי.

**מודל הקרן**

הקרן תרכוש, תשפץ ותרהט את המגורים הייעודיים בהתאם לצרכיהן של אלו השואפת לצאת ממעגל הזנות. הבתים יהיו מפוזרים על פני מספר אזורים, אך יימצאו בתוך מקבצים גיאוגרפים מוגדרים.

**מודל שכירות**

המלכ"רים ישכרו את הנכסים באופן ישיר. הנכסים נבחרו במיוחד כדי להתאים לצורכי הארגון:

* מגורים בטוחים, ברי השגה ומיועדים לדיירת יחידה
* שכירויות לטווח ארוך המבטיחות לדיירות יציבות בדיור
* עלויות שכר הדירה תואמות לסיוע הממשלתי הזמין



משקיעים חברתיים

קרן השקעות בנדל"ן

תשלומי שכירות

מלכ"ר

שכ"ד ל-10 שנים

דיור מבוסס מקורות ורכישות

מאגר פילנתרופי לטובת בניית יכולות

שכ"ד קבוע

דיור הנכסים

גופי ממשלה

## שלבי רכישת הנכסים

JTLV מתחייבת: לאתר את הנכס, לרכוש את הנכס ולספק מימון וציוד

המלכ"ר מתחייב: לשלם את החשבונות, לשלם את שכר הדירה, לדאוג לתחזוקה וכו', לרכוש את

 הריהוט

1. המלכ"ר מכין רשימת דיירות אשר עומדות בקריטריונים המוגדרים בעמוד X.
2. המלכ"ר מספק ל-JTLV בקשה הכוללת את מספר הדירות, העדפות המיקום וכל בקשה מיוחדת אחרת (למשל, עבור דיירות עם נכות פיזית).
3. JLTV מאתרת נכסים אשר מתאימים, ככל הניתן, למאפיינים המוגדרים בבקשת המלכ"ר.
4. מרגע שנמצא נכס, JTLV מעבירה אותו לאישור המלכ"ר.
5. ועדת ההשקעות מאשרת את הרכישה.
6. רכישת הנכס

1. חוזה שכירות סטנדרטי נחתם בין הקרן ובין המלכ"ר.

1. המלכ"ר חותם על הסכם עם הדיירת.

## שלבי הכנת הנכסים לדיירות

1. הדיירות מקבלות הודעה על השתתפותן בתוכנית ועוברות הכנה, לרבות בחירת ריהוט.
2. בדירה מבוצעים השיפוצים והתיקונים הנחוצים (JTLV).
3. הדירות מאובזרות בהתאם לריהוט שאותו בחרה הדיירת (המלכ"ר מפקח על התהליך, המודל מספק את המימון).
4. המלכ"ר מעביר את כל חשבונות השירותים על שמה של הדיירת.
5. המלכ"ר מלווה את הדיירת בתהליך ההתמקמות בדירה, ומעטפת השירותים מתחילה.

## תהליך תשלום השכירות

1. הסכם מול המדינה לפיו ההון מתקבל מראש עבור שנה מלאה
2. ההון מועבר למלכ"ר באופן ישיר והוא נחשב ל"הון המיועד".
3. XX מוודא/ת כי המדינה מעבירה את סבסוד השכירות למלכ"ר.
4. המלכ"ר משלם באופן חודשי (סוף החודש?) עיכוב?

## תהליך העברת תקציב הריהוט

1. הקרן מקצה תקציב ריהוט בסך 50,000 לדירה.
2. JTLV תעביר למלכ"ר סכום התחלתי בסך 20,000 ₪ עבור כל דיירת.
3. מנהל/ת הקרן ושותפ/ת השקעה של הקרן יפקחו על התהליך.
4. המלכ"ר לא יחשוף בפני הדיירת את סכום התקציב המלא עבור הריהוט.
5. הדיירת תיגש לבחור ריהוט עבור הדירה בליווי נציג/ת המלכ"ר.
6. המלכ"ר יוודא שהדיירת מקבלת מענה לצורכי הריהוט הבסיסי (מקרר, מיטה, תנור/פלטה חשמלית/טוסטר, ספה), לצד ריהוט נוסף לבחירתה של הדיירת.
7. הנתח הלא מנוצל מהתקציב יישמר על ידי המלכ"ר לטובת הדיירת הבאה, או, במקרה ואין משתתפות נוספות, יוחזר לקרן.
8. כאשר הדיירת תעזוב את הדירה, היא תהיה רשאית לשמור אצלה כל ריהוט שתרצה.

## בחירת מלכ"ר מפעיל

על מנת לשמש כשותפים בפרויקט זה, על מלכ"רים לעמוד בקריטריונים הבאים:

1. להדגים יכולת לניהול דירות
2. מבנה ארגוני איתן וניסיון מוכח
3. יכולות איוש או נכונות לגייס כוח אדם עבור המשרה
4. נכונות להשתתף בתוכנית בניית יכולות אם יידרש לכך
5. הצלחה מוכחת בעבודה מול אוכלוסיית היעד, כלומר, נשים במעגל הזנות
6. גישה לקהל יעד רחב
7. אמון מצד אוכלוסיית היעד
8. אמון מצד סוכנויות הממשלה והגופים המממנים
9. ניסיון מוצלח בשותפות עם סוכנויות ממשלה
10. גישתו לתהליך ההתערבות תואמת לגישת התוכנית (גישה יותר הוליסטית, אישית ומודעת לטראומה).
11. נוכחות משמעותית בתל אביב
12. חיבור למודל
13. נכונות להתגמש לאור מאפייני המודל
14. לפי דרישת התוכנית, הפיילוט יכלול קבוצה הומוגנית באופן יחסי (לאור העובדה כי קבוצת הפיילוט היא קטנה) – המלכ"ר צריך להיות מסוגל לאתר משתתפות דומות, וזאת על מנת להבטיח מדידה מדויקת יותר של התוצאות.

## מלכ"רים שותפים פוטנציאליים

1. **'עלם'**
2. **'המכללה – Her Academy'**
3. 'סלעית'
4. 'לא עומדות מנגד'
5. מרפאת לוינסקי
6. 'קייט-פרייד – Kite Pride'

על סמך הקריטריונים לעיל, נבחרו העמותות 'עלם' ו-'המכללה'.

## חלוקת התפקידים בקרן

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| משימה | באחריות |  |
|  | JTLV | Weave Impact / שוסטרמן? |
| **רכישת דירות** |
| איתור | מאתרת דירות פוטנציאליות בהתאם למפרט מטעם המלכ"ר |  |
| בדיקת נאותות / ביקור בנכס  | אחראית לביקור הנכס וביצוע בדיקות נאותות | מאשרת שהמלכ"ר ביקר בנכס |
| הנהלת ועדת ההשקעות | בקרן תוקם ועדת השקעות שבה יכהנו עמיר בירם, מנהל/ת פרויקט מטעם הקרן, מנהל/ת השקעה חברתית מטעם הקרן ונציג/ה מטעם Weave Impact / קרן משפחת שוסטרמן |
| מחיר מוסכם | לנהל משא ומתן ולהגיע למחיר מוסכם |  |
| טיפול בטפסים, בירוקרטיה והשלמת התהליך | צוות JTLV ינהל את התהליך הבירוקרטי, העברת השם באופן רשמי והשלמת התהליך |  |
| שיפוץ | ניהול השיפוץ יבוצע על ידי מנהל/ת הקרן |  |
| אבזור /  | מנהל/ת השקעה חברתית – חלוקת התקציב: פיקוח על תהליך האבזור שמבצע המלכ"ר, המימון עבור האבזור יגיע מתקציב הקרן**.** |  |
| **ניהול המלכ"רים הקיימים** |
| בניית הפורטפוליו | קבלת בקשות ומפרטים ממלכ"רים |  |
| בניית יכולות |  | פיקוח על תוכנית בניית יכולות עבור המלכ"רים |
| נתוני השפעה |  | איסוף נתוני השפעה מהמלכ"רים |
| נתונים פיננסיים | מעקב אחר פערי נתונים ופיגורים בתיקון ובתחזוקה |  |
| ניהול פורטפוליו | באחריות מנהל/ת ההשקעה החברתית לנהל באופן שוטף את הפורטפוליו, לרבות ביטולים או חידושים של חוזי שכירות ורכישת נכסים אם נדרש. |  |
| ניהול נכסים  | מנהל/ת הקרן אחראי/ת לניהול השטח של הפורטפוליו. |  |
| גיוס מלכ"רים נוספים |  | פיקוח על 'צעד הבא' שתגייס מלכ"רים חדשים במידת הצורך |
| קליטת מלכ"רים חדשים |  | תעבוד מול 'צעד הבא' כדי לוודא שהקליטה ופיתוח היכולות מבוצעות כראוי |
| שילוב המלכ"רים החדשים בעבודה מול JTLV | מנהל/ת ההשקעה החברתית תבצע/יבצע שילוב של התהליך | פיקוח |
| **פיקוח** |
| דוחות השפעה |  | איסוף נתונים והכנת דוחות השפעה, ביחד עם מחקר מטעם קרן שוסטרמן  |
| גיוס תרומות |  | תוביל את איתור וגיוס המשקיעים |
| דיווחים כספיים | הספקת כל המידע הדרוש לצורך הכנת דיווחים כספיים | הפצת הדוחות למשקיעים |
| ישיבות |  | תיאום וארגון ישיבות של המשקיעים המרכזיים ושל הועד המייעץ (שנתי) |
| **ביקורת פיננסית / ציות** |
| ציות לרגולציה | תחת אחריות JTLV |  |
| מפעיל הקרן | תחת אחריות JTLV |  |
| שותף כללי | JTLV היא השותף הכללי של הקרן |  |
| אדמיניסטרטור הקרן | תחת אחריות JTLV |  |
| ביקורת פיננסית | תחת אחריות JTLV |  |
| כפיפות למס |  |  |
| שמאות | JTLV תהיה אחראית לשמאות השנתית. |  |
| ניהול חוב | JTLV תנהל את החובות לבנקים. |  |
| דוחות רבעוניים / שנתיים | המצאת כל החומר הרלוונטי והכנת הדוחות | הפצת הדוחות |
| **תקשורת / יח"צ / שיווק** |
| הכנת חומרים שיווקיים ומצגות למשקיעים |  | Weave Impact תכין את כל החומרים המיועדים לתקשורת חיצונית. |
| **האסטרטגיה של הקרן ותחומים עיקריים אחרים** |
| סקירת אסטרטגיית ההשקעה של הקרן; תוכנית הקרן לשלב הצמיחה | סקירת הקרן תיערך בהשתתפות כל הצדדים המעורבים בהקמה הראשונית, ובמסגרתה ייבחנו הזדמנויות צמיחה. |

## תחומי אחריות ומחויבויות של שותפי הנדל"ן

1. צבירת חובות לבנקים וניהולם
2. ניהול הון המשקיעים הכולל
3. ניהול קשרי המלכ"רים (על ידי מנהל/ת השקעה חברתית מוגדר/ת, כהגדרת התפקיד להלן)
4. רכישת 45 נכסים במהלך ששת החודשים הראשונים של השנה הראשונה (בהינתן שביכולתו של המלכ"ר השותף לעמוד בזמנים אלו)

## הגדרת תפקיד – מנהל/ת השקעת נדל"ן חברתית

1. איש/אשת הקשר מול המלכ"רים
2. דיווח צורכי ובקשות המלכ"ר למנהל/ת הקרן
3. תיאום ביקורי שטח מול המלכ"ר
4. פיקוח על החוזים עם המלכ"רים השותפים
5. איסוף תשלומי שכירות מהמלכ"רים השותפים

## הגדרת תפקיד – מנהל/ת פעילות נדל"ן

1. איתור דירות ביחד עם מנהל/ת ההשקעה החברתית
2. פיקוח על שיפוצים
3. דיווחים כספיים
4. XX
5. XX

## ועדת ההשקעות

את ועדת ההשקעות ירכיבו:

* עמיר בירם
* דוד דובר
* מנהל/ת הקרן

## תחומי אחריות של המלכ"ר

המלכ"ר יהיה אחראי:

* לנהל את הקשר עם הדיירות
* להגדיר את דרישות ומאפייני הנכס
* לבקר בנכס ולאשרו טרם הרכישה
* לנהל את חוזי שכירות ותשלומי שכירות (על בסיס קצבאות מהמדינה)
* להקצות דיירות לנכסים
* לאבזר את הדירה ביחד עם הדיירת. המימון יגיע מהמודל הפיננסי של הקרן
* לוודא כי הדיירות מתייחסות בכבוד לנכס, לשכנים ולשכונה
* לוודא שהדיירות משלמות את החשבונות בזמן (חשמל, גז וכו')
* לנהל את הדיירות ולוודא שהן מקבלות את השירותים החברתיים שלהם הן זקוקות וכי הן ממלאות את מחויבויותיהן לתוכנית
* לפנות דיירות מדירות במידת הצורך
* לפעול לפי "אסטרטגיית המעבר" שאותה יפתח ויממן המיזם המשותף

## הליך העברת הון בין משרדי ממשלה

מרב

# תוכנית בניית יכולות עבור המלכ"רים

הצוות המיועד ונציגים נוספים מטעם המלכ"ר המפעיל יידרשו לעבור הכשרת בניית יכולות על מנת לנהל את התוכנית באופן יעיל ואפקטיבי.

תוכנית בניית יכולות כוללת ויכולה להיות מועברת על ידי מלכ"ר בישראל המנהל כיום נכסים: 'אלו"ט', 'אור שלום', והדבר יכול לשמש כמקור הכנה עבור ארגונים אלו:

* ניהול נכסים
* תחזוקת הנכס וטיפוחו
* ניהול הליכי פינוי
* ניהול כספים והכנת דוחות כספיים
* לוודא כי מתקבלת הקצבה עבור שכ"ד
* תשלום דמי השכירות
* תשלום וניהול הלוואות גישור כלשהן
* מימון תיקונים
* ניהול תקציב גמיש

# הקצאת דיירות לנכסים

## קריטריונים לדיירות

תוכנית הפיילוט תאפשר ל-45 נשים לקבל דיור במסגרת התוכנית. המלכ"ר המפעיל הוא האחראי לקבוע מי תהיה זכאית לדיור. ההחלטה מי תעבור לגור דירה לא תצטרך לקבל אישור מועדה או מגוף אחר כלשהו.

עם זאת, ישנם מספר קריטריונים ברורים:

1. למשתתפת פוטנציאלית צריכה להיות המוטיבציה לשנות את אורח חייה, ולשם כך, להצטרף לתוכנית ולהשלימה.
2. על משתתפות פוטנציאליות להראות כי הן נמצאות במעגל הזנות, בעיצומו של תהליך לצאת ממעגל הזנות או בסיכון ליפול בחזרה למעגל הזנות.
3. יוכלו להצטרף רק משתתפות המתגוררות כעת באיזור תל אביב.
4. קיימת עדיפות למשתתפות בעלות יכולת לתרום לשכר הדירה או שהינן זכאיות לפי הזכויות המוגדרות (כמתואר בסעיף X) לקבל סבסוד נוסף לטובת שכר דירה.
5. יוכלו להצטרף רק משתתפות שלהן היה כבר קשר בעבר עם המלכ"ר המפעיל.
6. יוכלו להצטרף רק דיירות המוכנות לחתום על חוזה שכירות ויכולות להתחייב לעמוד בו.

רעות: האם יש תקופת זמן מוגדרת שמשתתפת הייתה צריכה לעסוק בזנות / להיות דרת רחוב על מנת להיות זכאית להצטרף?

## תהליך קליטת משתתפת

1. המשתתפת נדרשת לשתף מידע כלכלי ואישי עם המלכ"ר על מנת שיוכל להבין מהי הכנסתה הנוכחית (משכורת, קצבאות סעד).
2. המשתתפת חותמת על חוזה עם המלכ"ר שבמסגרתו היא מתחייבת למלא אחר עקרונות התוכנית כהגדרתם לעיל, ולעמוד בתנאים כהגדרתם להלן.
3. המשתתפת תעבוד מול איש/אשת קשר מוגדר/ת ויחד יחליטו אילו רהיטים נדרשים לה וירכשו את הרהיטים במסגרת ההכנות למעבר.
4. המשתתפת עוברת לדירה זמנית עד שהדירה הקבועה מאובזרת ומוכנה למגורים.

## תנאי החוזה עם המשתתפת

* הדיירת מתחייבת לקיים פגישה שבועית אחת לפחות עם איש/אשת הקשר מטעם הפרויקט.
* הפגישה אינה מוכרחה להתקיים בדירה. אפשר להיפגש בגינה, בבית קפה או במשרד. המשתתפת רשאית להחליט היכן תיערך הפגישה כל עוד מדובר במיקום סביר שאיש / אשת הקשר יכול/ה להגיע אליו בקלות.
* המשתתפת אינה מוכרחה להתחייב לתהליך סעד כלשהו, אך חובה עליה להשתתף בפגישה לעיל.
* המשתתפת לא תפריע באופן כלשהו לשכנים או לשכונה.
* על המשתתפת להתנהג באופן מכבד כלפי שכניה. לדוגמה: לא לקיים מסיבות רועשות במהלך ימי השבוע שעלולות להוביל לתלונות על רעש, לא להשאיר פסולת מחוץ לדלת, לא לעשן בחדרי המדרגות וכו'.
* על המשתתפת לנהוג באופן מכבד כלפי השכונה. לדוגמה: להשליך פסולת לפח, להימנע ממעשי השחתה.
* המשתתפת תקפיד לתחזק את הדירה באופן המשאיר אותה ראויה למגורים.
* אסור למשתתפת להשחית את הנכס באופן כלשהו.
* על המשתתפת לנקות את הדירה מעת לעת ולהשליך פסולת לאשפה.
* המשתתפת רשאית לצבוע את הדירה, אך אסור עליה לגרום נזק כלשהו לתשתיות (אסור להרוס קירות וכו').
* אסור למשתתפת להשכיר את הדירה בשכירות משנה.
* המשתתפת רשאית לארח בביתה אורחים למשך זמן מוגבל (אנחנו רוצים להגדיר זמן?).
* אסור למשתתפת לקבל שיפוי כספי כלשהו על כך שהרשתה למאן דהוא לשהות בדירה.

## תנאים לפינוי מדירה ותהליך הפינוי

1. יינתנו שלוש אזהרות לכל היותר – אם הדיירות אינן מצליחות לעמוד בתנאים לאחר שלוש אזהרות, המלכ"ר פועל לפינוי שלהן מהדירה (הדבר יתואר בפירוט בחוזה עם המשתתפת).
2. הדיירת מפסיקה להגיע לפגיעות שבועיות עם העובד/ת הסוציאלית.
3. תהליך: תינתן עדיפות להעביר את המשתתפת למסגרת חלופית במידת האפשר.

# אסטרטגיית מעבר

התוכנית מצריכה אסטרטגיית מעבר שתלווה את המשתתפת בתהליך היציאה מהתוכנית אל עבר חיים עצמאיים.

המודל פועל על בסיס ההנחה שתקופת המגורים היא ארבע שנים. בהסתמך על תוצאות מתוכניות דומות שנערכו בבריטניה, פרק הזמן הממוצע הנדרש לשם הכנת הדיירת למגורים עצמאיים הוא 3-2 שנים (לעיון באסטרטגיות מימון דיור בבריטניה ראו נספח 1):

1. אין לפנות דיירת מדירתה ללא פתרון דיור המשכי.
2. פרק זמן זה מספיק כדי לשמש כהוכחת היתכנות עבור המדינה. הוכחת היתכנות זו תשמש כצידוק לשנות את מדיניות הממשלה לגבי הטבות דיור.
3. לפי המחקר שביצע ארגון Amari, פרק זמן זה מאפשר לנשים לשבור את מעגל הזנות, ומספק להן אף שנה נוספת כרשת בטחון.
4. המלכ"רים השותפים ימשיכו להעניק לדיירות תמיכה גם לאחר מעברן לדיור עצמאי.

## פעולות במסגרת אסטרטגיית המעבר

אף אחת מהדיירות לא תפונה בכפייה מביתה, וכל אחת מהן תוכל לעבור בקצב שלה וללא ציוני דרך רשמיים. עם זאת, ההנחה היא שהמשתתפות פועלות בזמן זה לקידום עצמאותן, ושהן באופן טבעי יעזבו בסופו של דבר את הדיור שמספקת הקרן. כדי לוודא שמעבר זה ייעשה בצורה חלקה ככל הניתן, יבוצעו הפעולות הבאות:

1. המשתתפת תתחיל לקבל הכשרת מקצועית ברגע שהיא מוכנה לכך (כ-18-12 חודשים לערך מהצטרפות לתוכנית.)
2. התוכנית תסייע למשתתפת להשתלב בשוק העבודה.
3. המשתתפת תקבל סיוע בכל הקשור לקבלת הזכויות הסוציאליות המגיעות לה.
4. המשתתפת תקבל תמיכה בהתנהלותה הפיננסית.
5. המשתתפת תתחיל לתרום גם היא לתשלומי שכר הדירה בשנה השלישית או הרביעית של התוכנית, ובכך תדגים כבר אז רמת מסוגלות מסוימת לדאוג לעצמה לדיור.
6. כאשר המשתתפת תהיה מוכנה לעבור הלאה, יסייעו לה המלכ"ר ועובד/ת סוציאלי/ת ייעודי/ת למצוא מגורים ראויים.
7. לאחר המעבר למגורים חדשים, ימשיכו המלכ"ר והעובד/ת הסוציאלי/ת להעניק תמיכה סוציאלית למשתתפת. ייתכן אף שרמת התמיכה הסוציאלית תגבר בשלב זה.
8. 'צעד הבא', המלכ"רים וקרן הדיור החברתי ימשיכו לעבוד מול משרד הבינוי והשיכון ומול משרד הרווחה מהיום הראשון, כדי לוודא שהמשתתפת ממשיכה לקבל תמיכה פיננסית גם לאחר עזיבה את הדיור המסובסד.

## קריטריונים להערכת מוכנותה של משתתפת לעבור למגורים עצמאיים

המשתתפות יעזבו את התוכנית רק לאחר שיוכלו להדגים את הדברים הבאים:

1. המשתתפת הביעה רצון לעבור הלאה לדיור עצמאי.
2. המשתתפת יכולה להרשות לעצמה לעבור הלאה והוכיחה התנהלות כלכלית אחראית.
3. המשתתפת מחזיקה במשלח יד חוקי.
4. למשתתפת מערכת יחסים מקצועית טובה עם איש/אשת הקשר שלה ונכונות להמשיך ולשמור על קשר זה.

# מעטפת שירותים

מעטפת השירותים הניתנת למשתתפות בתוכנית תתבסס על תוכנית 'מעטפת' הקיימת, אשר קמה עבור נוער בסיכון.

התוכנית מבוססת על 'תוכנית מעטפת' האמריקאית, תהליך תכנון מבוסס חוזקות. התוכנית שואפת להתרחק מגישה המבוססת על שירותים סטנדרטיים ולהנחיל גישה המבוססת על בניית תוכנית אישית מבוססת צרכים[[3]](#footnote-3).

ההיבטים המרכזיים בתוכנית 'מעטפת', אשר אותם נאמץ לטובת אלו הנמצאות בתהליך יציאה ממעגל הזנות, מורכבים מחמישה תחומים עיקריים:



טיפול אישי ופרטני ביחס של 1:5

הכשרה מקצועית וסיוע במציאת עבודה

סיוע בתהליכי קצבאות בנושאי בריאות פיזית ונפשית

סיוע בהתנהלות כלכלית

שילוב בחברה והפחתת בדידות

## היבטי המעטפת

* יחס עובד/ת סוציאלי/ת – לקוחה של 1:5, מה שהופך את תוכנית הטיפול להרבה יותר אינטנסיבית
* פגישה שבועית עם עובד/ת סוציאלי/ת מקצועי/ת
* תוכנית טיפול התפורה באופן אישי למידותיה של המשתתפת. התוכנית תתמקד ב-
* מימוש זכויות חוקיות, סוציאליות ובריאותיות
* הכשרה מקצועית
* מיומנויות חיים נוספות – מיומנות חברתית, תחביבים, תחומי עניין
* סיוע בהבנת הבירוקרטיה הכרוכה בניהול קצבאות ובקשות לקצבאות שלהן המשתתפת זכאית
* סיוע בניהול כספים ותקציב

## תקציב גמיש

חלק מהתקציב של כל משתתפת יהיה גמיש וכפוף לשיקול דעת, כך שיוכל לשמש באופן שאותו יראו לנכון המשתתפת ואיש/אשת הקשר שלה לטובת תוכנית הטיפול. התקציב יכול לשמש למגוון שירותים רחב:

* ביגוד וקוסמטיקה
* מצרכים במידת הצורך
* בידור כגון קולנוע או הופעות
* חוגי פנאי או קורסים מקצועיים שאינם כלולים במסגרת התוכנית (כדרות, כתיבה יוצרת וכו')
* אביזרי נוי קטנים לדירה

התקציב הגמיש אינו כולל ריהוט, אשר ימומן כחלק מתקציב הקרן המיועד.

*מה באשר לגמילה מסמים? הן צריכות לצאת מהדירה בשביל זה? זה מגיע מהתקציב הגמיש?? הן צריכות לבקש את זה?*

# השוואה לשירותים קיימים אחרים

בישראל, אין כרגע תוכנית מקיפה כגון זו המיועדת לדרות רחוב המעוניינות לצאת ממעגל הזנות. האופציות הקיימות הן:

הוסטלים:

בישראל פועלים 20 הוסטלים עבור דרי ודרות רחוב. באזור תל אביב ניתן למצוא את:

* 'גגון' עבור נשים נקיות מסמים ואלכוהול
* 'גגון' עבור נשים משתמשות
* 'גגון' עבור גברים נקיים מסמים ואלכוהול
* 'גגון' עבור גברים משתמשים
* דירות דוד אגייב (גברים בלבד)
* לחיות ברחוב

הוסטלים אלו פתוחים מהשעה 19:30 ועד לשעה 07:30 בבוקר שלמחרת, והם זמינים רק עבור אלו המחזיקים באישור מטעם עובד/ת סוציאלי/ת[[4]](#footnote-4).

עלות השהייה במקלט היא 450 ₪ ללילה (*רעות מצגת*)

# כיצד תוגדר הצלחת התוכנית

הצלחת התוכנית תוגדר בשלוש חזיתות: הצלחת המשתתפת, הצלחת המודל והשותפויות, והצלחת המודל הכלכלי (עלות מול תועלת).

## הצלחת התוכנית עבור המשתתפת (דוגמאות)

**התמדה בדיור**

* המשתתפת מצליחה להתמיד ולשמור על עצמה כדיירת בביתה
* המשתתפת מסוגלת לשמור על קשר ידידותי עם שכניה
* המשתתפת מצליחה לתחזק את ביתה באופן ראוי ולשמור על ייצוגיותו

**שביעות הרצון של המשתתפת מהתוכנית**

* המשתתפת מביעה שביעות רצון מסביבת המחייה שלה
* המשתתפת מביעה שביעות רצון מאיש/אשת הקשר שלה ומהשירותים שהיא מקבלת

**חזרה לאורח חיים נורמטיבי**

* המשתתפת מסוגלת להחזיק במשרה במקום עבודה חוקי
* המשתתפת מסוגלת להישאר נקיה מסמים ומאלכוהול
* המשתתפת מסוגלת לקיים חיי חברה יציבים
* המשתתפת מסוגלת לפתור מחלוקות באופן מכובד ובלתי אלים
* המשתתפת אינה נסמכת עוד על הזנות כמקור הכנסה
* המשתתפת מסוגלת לתכנן מספר צעדים קדימה וליצור תוכניות לעתיד

## הצלחת המודל והשותפויות

Xx

Xx

## הצלחת המודל הכלכלי (עלות מול תועלת)

Xx

Xx

# תהליך מדידת השפעה

קרנות משפחת שוסטרמן ינהלו את תהליך מדידת ההשפעה באופן פנימי. התהליך יארך חמש שנים ויכלול קבוצת ביקורת.

התהליך יבוצע באמצעות סקרים שיבוצעו 'פנים מול פנים' אחת לשנה.

קבוצת הביקורת תקבל שיפוי כספי עבור השתתפותה בסקר[[5]](#footnote-5).

הסקרים ימדדו את התקדמות המשתתפות לפי הפרמטרים המוגדרים לעיל.

# נספח 1: דוגמאות לפרקי זמן ופתרונות שיקום ממודלים ברחבי העולם

WISH

* הזמן המשוער שבו תשהה כל אישה בדיור: כשלוש שנים
* "תרחיש היום שאחרי": אמנם זמן השהיה המוגדר הוא שלוש שנים, אך אף אחת לא תפונה עם תום פרק זמן זה. עם זאת, הציפיה היא כי בתוך שלוש שנים, תעזוב המשתתפת את הדיור המסובסד ולא תזדקק עוד לשירותי הארגון. בשלב זה, היא תמשיך לקבל קצבאות דיור מטעם הרשות המקומית, או שתמצא מקום עבודה שבו תוכל להשתכר ולכסות על הוצאות הדיור.

SASH

* הזמן המשוער שבו תשהה כל אישה בדיור: כשנתיים וחצי
* "תרחיש היום שאחרי": אמנם זמן השהיה המוגדר הוא שנתיים וחצי, אך אף אחת לא תפונה עם תום פרק זמן זה. הדבר תלוי בנסיבות האישיות של כל משתתפת: חלקן ממשיכות לקבל קצבאות דיור לכל ימי חייהן ויכולות לעבור למקום מגורים אחר ולשלם עליו מקצבאות אלו. אחרות ימצאו עבודה שבאמצעותה יוכלו לשלם שכר דירה.

Commonweal, Amari

* הזמן המשוער שבו תשהה כל אישה בדיור: כשנה וחצי
* "תרחיש היום שאחרי": התוכנית מיועדת באופן ספציפי לנשים הנמצאות בתהליך היציאה ממעגל הזנות. Commonweal מספקים דיור ו-Amari מספקים תמיכה. לדיור של Commonweal מצטרפות נשים שעברו גמילה מסמים. מחקרים מטעם Amari מראים כי ללא דיור מסובסד, לוקח כשבע שנים לשבור את מעגל הזנות. לעומת זאת, עם תמיכתה של תוכנית Amari, הדבר לוקח בין שנתיים לשלוש שנים. Amari מסייעת ללקוחותיה למצוא מקום מגורים לאחר שהן עוזבות את הדיור של Commonweal.

HSPG UK

* הזמן המשוער שבו תשהה כל אישה בדיור: בין שנה לשנתיים (דרות רחוב / אלימות במשפחה)
* "תרחיש היום שאחרי": לאחר שמוקצה לדיירת דיור חברתי, היא מתחילה לקבל תמיכה לקראת עצמאות. השלב הבא עבורה הוא מגורים עצמאיים, כולל היעדר תלות כלכלית. למשל – מציאת עבודה המאפשרת לה להרוויח דיו לטובת תשלום שכר דירה.

קרן Y, פינלנד

* הזמן המשוער שבו תשהה כל אישה בדיור: ללא הגבלה
* "תרחיש היום שאחרי": קרן Y מבוססת על מודל 'דיור תחילה' ללא הגבלת זמן. רוב המימון לטובת שכר דירה (80%) מגיע מקצבאות דיור. ה-20% הנותרים מגיעים מהדיירת עצמה או מקצבאות סעד אחרות. אין תרחיש מוגדר ל"יום שאחרי", אך התוכנית תלויה באופן משמעותי על קצבאות המשך. הקרן מספקת גם הזדמנויות תעסוקה במסגרת הקרן שעשויות לסייע בתשלומי שכר דירה (משק בית, גננות וכו').
1. *לקוח מתוך:*

"*This is Housing First for Youth, Operations Manual" Part 2. Stephen Gaetz, Heidi Walter, Meryl Borato* [↑](#footnote-ref-1)
2. מודל הקרן פותח על בסיס יעוץ מטעם קית' ברסלאוור ו-Patron Capital, וכן על ידי אימוץ מודל Wish שאותו מפעילה Patron Capital. [↑](#footnote-ref-2)
3. https://www.cdss.ca.gov/inforesources/cdss-programs/foster-care/wraparound [↑](#footnote-ref-3)
4. https://www.israelhayom.co.il/article/633051 [↑](#footnote-ref-4)
5. מרכז Pathways בניו-יורק השתמש בשיטה זו [↑](#footnote-ref-5)