

מחולמים לשותפים הקמת מרכז שיתופי רב שירותי לעיוור (מרש"ל)

עו"ס פנינה איגרא, מנהלת מרש"ל חיפה, מחלקת שיקום,
מערכת שירותים חברתיים וקהילה, עיריית חיפה מומחית שיקום.
העבודה הוכנה במסגרת תוכנית הכשרה לכתיבה מקצועית "חוכמת המעשה",
בביה"ס המרכזי לעובדים בשירותי הרווחה 2008- מחזור ט'.
מנחה: גב' ספי גולדברג מרכזת: עו"ס ענת הראל

"אם נשאר בנו תם
ויש בלבנו חם,
יש לנו מקום,
לחלום.
אם עוד לא אבדנו את הרצון
והמשכנו לקוות,
נוכל להעז"
(מתוך השיר "להולד" - יהב שוורצברג 2007)

פתח דבר

תהליך הקמת מרש"ל חיפה (מרכז רב שירותי לעיוור) היה חלום משותף, לידה ארוכה, והרבה תקווה והעזה לצאת לדרך חדשה ושונה מהקיים. מרש"לים קיימים בארץ כבר שנים אחדות, הם פועלים בערים גדולות כיחידה עירונית בתוך שירותי הרווחה. תפיסת העולם המובילה בשירותי הרווחה בעיר, היא הנטייה לסייע לשירותים קיימים ולמנוע כפילויות, לא חשוב מי היה הגורם שהקים את השירות. כמו כן המדיניות בעיר היא שהשירותים האישיים והפרטניים יינתנו באזור מגוריו של האדם, וישולבו בתוך מגוון השירותים בתחומים השונים הניתנים בקהילתו. מרש"ל חיפה הוקם מתוך אמונה כי שותפויות בין שירותים הם מנוף לקידום היקף ואיכות הטיפול באדם לקוי הראיה. תהליך הקמתו הוא פרי עבודה של שנים אחדות, בה התנסיתי בעבודה מערכתית משותפת עם עמותות בעיר.

העבודה האינטנסיבית ביותר הייתה עם האגודה למען העיוור. בתהליך נבנתה שותפות עם סדרי עבודה מתואמים ומובנים, משאבים מסודרים, עבודה מתוכננת לטווח רחוק והכרה של משרד הרווחה בשותפות זו. הדרך הייתה קשה וארוכה ולוותה בהיסוסים, התלבטויות והתנגדויות – וזמן רב הייתה בגדר חלום. המאמר ידגים את התהליך שהיה כרוך בהקמתו ותובנות שעלו אצלי מתוך ניסיוני זה. האם מרש"ל שיתופי זה יהיה אבן דרך למקומות נוספים בארץ לפעול בדגם דומה? – ימים יגידו.

מרש"ל כשותפות – מהו ? (ראה נימוקים לשותפות בנספח). שותפות בין ארגונים מוגדרת כמערכת יחסי גומלין וחליפין מתמשכים בין שני ארגונים נפרדים או יותר, אשר נועדה לסיפוק צרכיו של לקוח משותף ומרכזי לכולם, באמצעות מנגנון פעולה משותף. שותפות נבדלת מדגמים אחרים של שיתוף פעולה בכל הנוגע למפת ההשפעה וחלוקת הכוח. ההבחנה החשובה בנושא נוגעת למקורות ההנעה ולמטרות. בשותפות מדובר במערכת יחסים בעלת אוריינטציה תועלתנית במהותה. מוטיבציה ערכית אינה יכולה להיות מניע יחיד לשותפות בין ארגונית, אלא התפיסה שלפיה שותפות בין ארגונית היא השיטה הנכונה לבצע דברים. (טליאס וידין, 2003).

מרש"ל חיפה הוא שירות משותף של עיריית חיפה - המערכת לשירותים חברתיים ושל האגודה למען העיוור- חיפה. המרש"ל בחיפה הוקם על בסיס שילוב של שירותים ריכוזיים וביזור של הטיפול בהתאם לצרכי הפונים. השרות הראשוני ניתן על ידי המחלקות האזוריות לשירותים חברתיים באזור המגורים. העובדת הסוציאלית האזורית, המרכזת את הטיפול באוכלוסיה באזור המגורים נפגשת למפגש הכרות עם האדם לקוי הראיה. מפגש זה בא להבטיח את קרבת מתן השרות באזור מגורי האדם ושילוב עם שירותים נוספים הניתנים באזור. שירותי מידע ייחודי על עיוורון, שירותים חברתיים, תרבותיים, תמיכתיים ובילוי שעות פנאי ניתנים במסגרת מרכזית בבנין המרכז את הפעילות.

האגודה למען העיוור בחיפה הקצתה את המבנה המותאם שלה לצורך מתן שירותים אלה. בנוסף משולבים עיוורים בפעילות חברתית במתנ"ס בקהילה. עובדת סוציאלית הממונה על הטיפול בעיוורים במחלקת השיקום בשירותי הרווחה היא מנהלת השותפות. תפקידה לרכז את הטיפול הפרטני ותמיכתי ברמת מטה בנושאי עיוורון והשירותים הניתנים בתחום הפעילות המשותפת. סל

השירותים שניתן הוא הסל שהוגדר על ידי השרות לעיוור במשרד הרווחה ושירותים ייחודיים שנבנו בעיר.

התייחסויות שעולות בהקשר של השותפות במרש"ל חיפה היא המעמד השונה של השותפים. מדובר בשותף אחד: עיריית חיפה שהיא גוף שלטוני מקומי המחויב לתת שירותי רווחה ראשוניים. השותף השני, היא עמותה ללא מטרת רווח, מערכת לא פורמאלית (שנהוג לכנותה: המגזר השלישי).

ערן (1992) מזכיר את יתרונות הארגון ההתנדבותי בכך שהוא משוחרר ממגבלות בתחומי פעילות, אין לו תלות במערכת פוליטית המאפשר את חופש הפעולה, הוא גמיש יותר ויכול לאפשר שירותים מגוונים יותר, יעיל ומצומצם יותר במנגנון. לעומתו, השרות הציבורי מקצועי יותר, נתון לפקוח ובקרה, מחויב לאספקת שירות מתמדת ובעל אחריות חברתית ציבורית.

תמיר (2007) מוסיפה שבסיס לשותפות בין מגזרית מניחה כי לכל אחד מהמגזרים יש מחויבות ויכולת לתרום לפתוח חברתי. בסיס השותפות בין מגזרים הוא ערעור על חלוקת העבודה המסורתית כאשר כל מגזר עובד בנפרד.

לדעתי, אנו השכלנו לשלב את המגבלות והיתרונות של כל מערכת לגוף משותף, וליהנות משני העולמות. מצב זה היה אפשרי, רק מכיוון שהמערכת הלא פורמלית: האגודה למען העיוור בחיפה, הייתה מערכת בעלת כוחות פעולה, שתוף פעולה עם הממסד, והגיעה מתוך עמדה של בטחון עצמי כגוף שיכול לתרום גם הוא למערך השותפות בצורה שווה.

כך, כאשר כל גוף הגיע עם המשאבים שלו, הביטחון במעמדו, והערכים המשותפים שטובת הלקוח היא החשובה, שותפות זו יכלה לקום.

כל התחלה קשה - מהתנגדות להסכמה. התהליך שקדם להקמת המרש"ל השיתופי

פעילותי כמרכזת נושא העיוורון והחרשות במחלקה לשיקום בעירייה, מתבצעת בשיתוף פעולה מלא עם האגודה למען העיוור בחיפה ושאר השירותים באזור. הרגשתי כי אם לא נעשה מעשה, הרי שעתיד חלק מהפעילויות החברתיות והתרבותיות לאוכלוסייה נתון בסכנה. העדר תקציבים ייעודיים לנושא, והצורך "לחזר" כל העת אחרי תורמים מתנדבים וכדומה, שהם הבסיס היחיד לפעילות, מתחילים לייאש אותי.

הסתכלתי בעיניים כלות לערים אחרות, בהם המרש"לים זוכים לתקציבים מסודרים. לא הבנתי מדוע לא ניתן להקים מרש"ל מסודר בחיפה, שיהיה מבוסס על האופי המיוחד של הפעילות המשותפת הקיימת בין העירייה והאגודה למען העיוור. פעילות המייצגת נאמנה את המדיניות הקיימת באגף הרווחה בעיר. גישה המאמינה בחשיבות מעורבות בעיר ברמה קהילתית ושותפויות בפעילויות קיימות.

כך, לאחר שהצלחתי בכוחות משותפים עם מנהלת האגודה למען העיוור להעיר את הנושא מחדש, ובעקבות פניה של מנהל האגף אנו מוזמנים לפגישה באגף השיקום בירושלים. בפגישה זו מוטל עליי להציג את מודל המרש"ל המוצע ולהכין ניירות עבודה שיתארו את המודל. לרגע נתקפתי בהלה. פתאום השאיפות הרבות, החלומות וניסיונות השכנוע את השרות לעיוור בירושלים לגבי פעילותינו בעיר, הדומה לפעילות מרש"לים אחרים, צריכה לקרום עור וגידים ולהפוך למעשה. במשך חודש ימים בדקתי מודלים של שותפויות קיימות במקומות אחרים. קראתי ספרות בנושא. קיימתי אין ספור דיונים וישיבות עם מנהלת האגודה למען העיוור במטרה לבנות מודל ראשוני שניתן יהיה להציגו בפני הנהלת השירות לשיקום, ויהיה אפשרי ליישום בעיר בהסכמת כל הגורמים המעורבים.

הגיבוי שקבלתי ממנהלי השירותים הוא מלא, מלווה בעידוד והכוונה, אך גם עצמאות מחשבתית – דבר שהקל עליי מאד את התהליך. לבסוף נוצר מודל ראשוני שניתן להציגו בפני השירות לשיקום בירושלים. שלושה עקרונות בסיסיים המובילים בגישתנו:

1. מרש"ל עירוני או שיתופי הוא מודל מינהלי שאין בהכרח קשר בינו ובין איכות הטיפול באדם העיוור.

2. בחירת מודל פעולה רצוי חשוב שתבסס על בדיקת תפוקות ותוצרים, סוגי השירותים הניתנים, מספר המשתמשים בשירות והתאמה למאפייני העיר נותנת השירות.
3. בכוונתנו להקים מרש"ל שיהיה מבוסס על שילוב של שירותים ריכוזיים וביזור של טיפול בהתאם לצרכי הפונים.

אנו עולים לירושלים למפגש בשירות לשיקום. רובינו ספקניים לגבי תוצאותיה, כי זמן רב קיימת התנגדות גדולה למודל זה אשר הוא שונה מהקיים והמקובל בשאר המרש"לים בארץ. למרות זאת, התחושה הכללית היא שחייבים לנסות לעשות הכול, על מנת לשכנע ולאפשר הפעלת מודל מרש"ל מסוג זה בחיפה.

הפגישה מתחילה בהצגת המודל המוצע והמיוחד – מרש"ל שיתופי, ובהתאמתו לאופי פעילות הרווחה הכללית בעיר ותפיסת העולם הדוגלת בשותפויות ומעורבות קהילתית בעיר. במהלך הפגישה עולות תהיות של חלק מהמשתתפים על האפשרות ליישם מודל זה בצורה מוצלחת. הכרות עם מודל המרש"ל העירוני בערים אחרות, המהווה הצלחה, מקשה על המשתתפים לקבל שינוי מהותי זה במבנה הפעולה של המרש"ל השיתופי המוצע. למרות, שמדובר רק במבנה אדמיניסטרטיבי ניהולי שונה ולא במהות השרות הבסיסית.

לקראת סוף הדיון מתקיימת חליפת פתקאות בין מנהלי השרות לשיקום ומנהל השרות לעיוור. אירועים אלה מעלים בי תהיות לגבי אותה התכתבות נסתרת. מה משמעותה? האם יש סיכוי כי מתקיים ביניהם דיון מהותי בכתב? האם מתנהל ויכוח סמוי? – אך לא ניתן להבין מכך דבר, אלא להעלות השערות בלבד. המענה לתהיות לגבי תוכן התכתובת שהתנהלה התקבלה בהמשך. מנהל השרות לשיקום מסכם את המפגש ואומר, כי תוכן הדברים שהובא בפניו מעיד על תכנון וחשיבה, הוא מתרשם מהפעילות הקיימת כבר עתה בעיר, ומביא את החלטתו המשותפת יחד עם השרות לעיוור לאמץ את תפיסת המרש"ל במודל שהוצע בחיפה.

הוא מוסיף, כי יש לשמור על העקרונות הבסיסיים, הקובעים כי מנהל המרש"ל יהיה עובד סוציאלי ממטה שרותי הרווחה, ועדת היגוי שבראשה מנהל האגף בחיפה תקבע מדיניות ותלווה את התכנית, וכי המרש"ל יפעיל את השירותים החוץ מחלקתיים במבנה האגודה למען העיוור בחיפה. כמו כן מתבקש מסמך בו יפורטו תחומי האחריות של מחלקת השיקום והאגודה למען העיוור, בצורה שתהיה מקובלת על שני הגופים. בסיום הוא מכריז על ההקצבה הכספית שתלווה את הקמתו של מרש"ל חיפה ותועבר לעיריית חיפה למימון הפעילויות. אני נותרת לשבת במקומי עוד דקה ארוכה המומה וללא מילים, עד אשר אני זוכה לתפיחה על השכם מאחד החיפאים: "כל הכבוד- תתעוררי, זה לא חלום, זה אכן קרה במציאות".

אנו חוזרים לחיפה בתחושה של הישג, אך גם מלאי הערכה על הפתיחות המחשבתית שגילו המנהלים קובעי המדיניות, שאפשרו ונתנו הזדמנות למודל זה למרות ספיקותיהם. רק אז אני מפנימה את גודל המשימה והאחריות העומדים בפני מרגע זה והלאה. האחריות להקים מרש"ל אשר יענה את הציפיות שתולים בו. אנו יוצאים לדרך חדשה ומתחילים "בעבודה השחורה" הכרוכה בהקמת השרות. תהליך אינטנסיבי ביותר אך מתנהל מתוך תקווה, שמחה וסקרנות שבמהלכו נבנה מסמך העקרונות להקמת השותפות.

"משבר בדרך" – החששות מהשינוי

כחודש לאחר הפגישה במשרד הרווחה, אני מתבקשת להגיע לפגישה עם יו"ר האגודה והמנכ"לית. אנשים אלה הם חברים ותיקים, שותפים ליוזמה ולעבודה השוטפת ועומדים להיות הצלע השנייה לשותפות. פגישות מסוג זה הם יומיומיות, בעיקר עם המנכ"לית. אני מתקבלת בפנים רציניות, הדלתות נסגרות והשיחה מקבלת תפנית מפתיעה. החברים מתחילים להעלות תהיות לגבי האפשרות ליישם את המודל, הם מעלים פחדים המצביעים על פחד מהשותפות, פחד מהתחייבות והשיחה עם יו"ר האגודה מגיעה לטונים גבוהים. לי יש את התחושה כי החשש מהלא ברור יכול לשתק את היוזמה. השאלות והתהיות שעולות בשיחה הם רבות. כמו: מה יקרה אם התקציבים המובטחים לא יגיעו? מה יקרה במקרה ולאגודה לא יהיו כספים ותרומות לתת את חלקה לשותפות? כיצד תוצג ההחלטה להקמת המרש"ל בהנהלת האגודה שאמורה לאשר את השותפות? האם אין סכנה של "היבלעות" בתוך גוף עירוני? החשש מתהליך בלתי הפיך בו לא תתאפשר התנתקות בעתיד במקרה שהשותפות תכשל. החשש שרכוש האגודה למען העיוור יהפוך לרכוש העירייה. חשש מפני פגיעה במעמד מנכ"לית האגודה כאשר תהיה מנהלת אחרת למרש"ל. אני שומעת את הנאמר מנסה להסביר ולענות, אך אין לי מאזינים קשובים ואין דיאלוג. מה קורה? מדוע אי השקט הזה? התחושות העוברות בי הן קשות: פחד מהעתיד ובעיקר כעס רב. עברנו כל כך הרבה בתהליך, התגברנו על מכשולים מכל הכיוונים, התנגדויות שהיו מכמה כיוונים, כל התהיות וההתלבטויות האלה כבר נדונו וחשבתי שנפתרו מזמן. מהר מאד אני מגלה כי החששות והפחדים המועלים על ידם לא קבועים, ולא ממוקדים ואף משתנים במהלך השיחה – אין קו אחיד. אני מבולבלת מאד. אני תוהה לעצמי: האם כל הקשרים החמים ויוצאי הדופן באיכותם, שרקמנו כל השנים עומדים להיפרם? עבודתנו הייתה מאופיינת באידיליה עד כה.

האם החששות שעלו הם רציונאליים או נובעים מהפחד משינוי, מעתיד לא נודע? יותר מכל עוברת בי המחשבה: אי אפשר לסגת, אסור להפסיק. האם לאחר כל השקעת הזמן, ההשקעה המחשבתית, הלמידה של ארגונים ומודלים שונים, ניסיונות השכנוע, העימותים שהיו כרוכים בדחיפת התהליך, בנית הקונספט של המודל, כל זאת מתוך אמונה גדולה ביכולת להקים מערך מיוחד כזה – האם כל זה מתמוטט?! בסיום השיחה, החלטנו לתת לעצמנו פסק זמן להרהורים ולא להחליט החלטות פזיזות ללא שיקול דעת.

לאחר מפגש זה תהיתי: האם שכחתי משהוא בתהליך שגרם לנסיגה, האם הדברים לא נבנו בצורה המתאימה? או בדימוי שעלה בראשי : איזו "לבנה" נשמטה בבניה? האם הייתה דרך למנוע התרחשות זו? בשחזור לאחור על מה שארע, הבנתי כי הקול העיקרי שהוביל בשיחה זו היה של יו"ר האגודה.

יו"ר האגודה, למרות שהיה מיודע כל הזמן לתהליך ונתן את הסכמתו, לא היה מעורב בפרטים הקטנים ובתהליכים שנעשו ביני לבין מנהלת האגודה. רוב תהליך ההתלבטות, והבניה הרעיונית של המרש"ל השיתופי עד הפרטים הקטנים נעשו ביני לבין מנהלת האגודה. השיחות היו תמיד בשניים. יחסי עבודה אלה היו קיימים בעבר, הדיאלוג איתה נעשה תמיד בצורה המניבה תפוקות רצויות, הקשר האישי בינינו טוב ועם הערכה הדדית. אני המשכתי דפוס תקשורת טבעי ומוכר זה, בלי לתת את הדעת, שכאן מדובר בשינוי גדול ומשמעותי לכל המערכת ולה אישית. למנהלת מדובר באבדן שליטה בלעדית שלה כמנהלת יחידה וקובעת.

ומה עם שאר החברים שמעורבים בתהליך וצריכים לתת את הסכמתם? היכן הם היו? הם קבלו עדכונים מתמידיים ממנהלת האגודה. אך טבעם של עדכונים שיהיו קצרים וממצים ויתנו דיווח ללא מעורבות אישית והעברת תחושות שקורות בתהליך אינטנסיבי שכזה. כמו כן יתכן והעברת המידע הייתה רק מתוך נקודת ראות אחת של המדווח ומתוך חששותיה האישיות. לדעתי זוהי אחת הלבנים שהיו חסרות בבניה.

מכאן הגעתי להבנה, כי בתהליך הדורש שינוי יש לדאוג לערב את כל האנשים המעורבים, בצורה ישירה ולא בעקיפין באמצעות האדם אתו בונים את השינוי. התהליך המקדים של גיבוש רעיון השותפות, הדיונים על המרכיבים השונים חייב היה להתקיים עם מנהלת האגודה, יו"ר האגודה, הנשיאה (שהייתה בין מקימי האגודה לפני שנים רבות) וחברי ההנהלה. הרי השותפות אינה רק עם מנהלת האגודה – היא עם כל בעלי התפקידים ומקבלי ההחלטות באגודה. היה עלי לקיים מפגשים כפי שהתקיימו עם מנהלת האגודה גם עם כל האחרים ישירות. יש להימנע מהצמדות לאדם המוכר שנחו לעבוד אתו מתוך הרגל.

שבוע לאחר מכן, בפגישה רגועה שהתקיימה ביני ובין מנהלת האגודה, החלטנו להמשיך בדרך הקמת השותפות ולראות כיצד נתמודד עם הקשיים שעלו. יו"ר האגודה מחליט לחזור ולהתייעץ עם הנהלת השירות לעיוור על מנת להפיג את חששותיו. ברור כי תהליך שינוי משמעותי מסוג זה, טבעי שיעורר חששות ויגרום נסיגות. אנו המשכנו בתכנון הלאה, והתגברנו על שיחה זו במהירות ובקלות. כנראה שבסיס הקשרים שבינינו ואיכות הכנת התהליך היו טובים מאד ואפשרו לעבור תקופה זו בקלות.

עדיין, לאור ההבנה שלי במרחק הזמן, שחסר היה שלב בתהליך, עלי לצפות כי בעתיד עקב העדר שיתוף אינטנסיבי של בעלי תפקידים רבים באגודה בתהליך, יעלו תהיות מהשותפות ואזדקק לשיחות וקשר אישי לגבי סוגיות שיעלו.

לידת השותפות - מפגש הגיבוש המעשי של רעיונות השותפות והתובנות הנלוות

כעת עומדת בפנינו עבודה מאומצת, לבנות את כל מערך המרש"ל השיתופי החדש, לאחר כל השיחות הדיונים והעלאת כיווני המחשבה שנעשו עד כה. מנהלת האגודה למען העיוור ואני נפגשות לשיחה ארוכה של גיבוש מערך המרש"ל. אנו מתיישבות לשיחה, מנתקות את הטלפונים, ומתכננות לעשות זאת כפי שהגדרנו "עד שיצא עשן לבן". לא מצאתי כל מסמך אחר או מודל אחר שיכול להוות בסיס לעבודתנו, לכן התוצר היה כולו פרי עבודתנו.

תפיסת עולם ומטרות פעילות המרש"ל

מאיפה מתחילים? אני תוהה. ברור לי כי לאחר השיחה הקשה שהייתה, בה באו לידי ביטוי החששות מהשינוי, אני חייבת ליצור אווירה בשיחה שתתן סיכוי חיובי לשותפות. על כן הצעתי כי נתחיל להעלות היבטים שונים, שיבהירו מדוע אנו רוצים להקים את השותפות. כל אחת מאיתנו רושמת על דף את מחשבותיה ואנו משוחחות עליהם.

מנהלת האגודה מעלה את ההיבטים הבאים:

- השותפות היא הזדמנות לסייע לצבור לקויי הראיה בהרחבת שירותים.
 - הפעלה שיתופית תסייע לקבל לגיטימציה לכל השירותים הפועלים בתחום.
 - האגודה למען העיוור תקבל עוצמה גדולה יותר כי גוף עירוני גדול עובד איתה.
 - הפעילות תובטח על ידי תקצוב קבוע.
- אני מעלה את ההיבטים הנ"ל:

- השותפות תאפשר לנו להיות גוף מוביל, שיכול ליצור מערך מפותח של שירותים לעיוורים.
 - שותפות תמנע תחרותיות, התחרותיות תופנה ליצירה משותפת.
 - שותפות תאפשר לפעול ללא סרבול שקיים בבירוקרטיה העירונית ותאפשר לבצע פעילויות מעבר להגדרות תפקיד רשמיות להם אני כפופה במסגרת עירונית.
 - לא תהיה כפילות במתן שירותים לעיוורים בעיר.
- שתינו מעלות היבטים אחדים משותפים:
- שותפות תאפשר להרחיב ולאגם משאבים, הן כספיים והן בכוח אדם ונכסים קבועים.
 - השותפות תאפשר חדשנות בעבודה, פיתוח תחומי פעילות חדשים, הרחבת מגוון הגישות וההתנסויות. דבר שיקדם את איכות השירות שינתן לציבור לקויי הראיה.

אנו מסתכלות על כל הנקודות שהעלינו, שתינו מסכימות על כולן, ומחליטות שהן יהיו חלק מהצהרת הכוונות שלנו להקמת השותפות.

פתיחה זו של השיחה נעשתה על ידי מתוך כוונה שתהווה מנגנון לעידוד עצמי, התמודדות עם החשש מהמכשולים שעוד צפויים לנו ובעיקר אמצעי לעבור "פאזה" מהשיחה הקשה הקודמת. במבט לאחור, נימוקי הקמת השותפות היו הכוח שהניע אותנו לסחוב את התהליך באמונה בצדקת הדרך הקשה שלפנינו. בשלב זה הרגשתי כי המתח שחשתי מתחילת השיחה מתחיל להתפוגג. נוכחות שתינו בלבד ללא אנשים נוספים הקלה מאד על התהליך, שנראה היה לי שימשיך כפי שהתחיל. כל אחת מאיתנו מגיעה למפגש עם נקודות שונות שחשבה עליהם כהכנה למפגש ואנו מחליטות להמשיך בלי תכנון. כך נזרקות לאוויר נקודות כמו: מטרות, ועדות הפעלה, תכניות עבודה, חלוקת סמכויות, סמכויות על תכנים, ניהול כספי ועוד.

אני מבינה שבדרך זו לא נצליח להתקדם ומבקשת שנגבש את העקרונות בסדר הגיוני ומובנה. אני מציעה להתחיל לגבש את הבסיס הרעיוני והמטרות – אשר יתנו את היסוד לכל רעיון השותפות. כי לאחר שבנינו את הרציונל, קל יותר לעבור למטרות. אנו ממשיכות את השיחה לגיבוש מטרות השותפות.

כל אחת מאיתנו מעלה את המטרות כפי שהיא רואה אותן ומסתבר כי ההתאמה בינינו מלאה, והדבר היחיד שנותר לנו הוא רק לנסח את המטרות בצורה מוסכמת.

1. הענקת שירותים איכותיים בתחום השיקום האישי, תמיכתי, חברתי ותרבותי, לשיפור איכות החיים של אנשים לקויי ראייה בחיפה.
2. פיתוח וייזום שירותים מגוונים לאוכלוסיית לקויי הראייה בחיפה.
3. שילוב כל השירותים לעיוורים הקיימים בחיפה במערך השרות המשותף.
4. ניצול המשאבים של כל אחד מהשותפים באופן מיטבי.

אני מאמינה שכאשר תפיסת העולם שלנו משתפת, ואנו רואות את המטרות באופן זהה, הרי הבסיס לשותפות יהיה יציב כי החזון משותף ומוסכם. ניסיון זה לימד אותי, שבהקמת שותפות יש חשיבות רבה לערכים משותפים ומטרות משותפות. ללא תפיסת עולם משותפת לא היה מניע להקמתו של המרש"ל השיתופי.

יש גבול – יש עצמאות

השאלה הראשונה שאנו דנות עליה היא היכן יהיו הגבולות של השותפות. חשש בולט של מנהלת האגודה שעלה הוא היכן יהיה הגבול – האם האגודה לא תבלע בתוך הפעילות העירונית (חשש זה כבר עלה בפגישה הקודמת). אני מציגה את האגודה למען העיוור כגוף פעיל וחזק. בנוסף כל הפעילות החברתית ותרבותית מתקיימת בבנין האגודה שישמש כבנין לפעילות המרש"ל, כך שהאגודה פועלת מתוך בטחון בחלקה ובמעמדה. כמו כן, חלק מהפעילות הסוציאלית יתקיים בשירותי הרווחה כך שהגבולות ברורים מאד. טיעון זה מרגיע את השותפה.

עם זאת, השאיפה הכללית היא להעביר מידע הדדי על כל פעילות ולסייע בידע, מעורבות ומשאבים בכל הפעילויות המתקיימות בשני הגופים בנפרד. בעקבות זאת הגדרנו קו מנחה, שכל אחד מהגופים השותפים ממשיך להתקיים גם בצורה עצמאית ולקיים פעילויות שהן ייחודיות לו. מכאן עלתה אצלי מחשבה נוספת לגבי עבודה בשותפות בין ארגונים שונים: בעבודה בשותפות אסור שיהיה קונפליקט בין המחויבות של כל אחד מהשותפים לארגונו (עיריית חיפה או האגודה למען העיוור חיפה), לבין העבודה במרש"ל השיתופי. אך חייבים להיות גבולות ברורים בין הארגונים השותפים.

מרבית נכסים מרבה הצלחה

אנו ממשיכות לדון על אותם מרכיבים שכל אחד מהגופים מביא לשותפות. כל אחת מאיתנו מביאה את מה שהיא חושבת שמוגדר כנכס, ומסתבר שלכל צד יש הרבה מה להציע.

אני כעובדת סוציאלית, דואגת להדגיש את הכוחות המקצועיים שישולבו בשותפות - עובדים סוציאליים ייחודיים ועובדים במחלקות, כמו כן אני מביאה את התקציבים שיגיעו בשתי צורות, בצורה ישירה ובצורה עקיפה מעיריית חיפה ואת קיום גוף עירוני כגב בטחון.

מנהלת האגודה מדגישה את המבנה המותאם והנגיש שישמש את הפעילות, את צוות העובדים המסור, המתנדבים הרבים והתרומות המשמשות כסיוע לכל הנעשה במקום. במהלך העלאת נכסי השותפות אנו שמחות לגלות כי כל אחת מהשותפים מביאה סל מלא של אמצעים, כל אחת מאיתנו נגררת לחלומות על המשאבים הנוספים שיכולים להתווסף למה שהעלנו. לדוגמה, מנהלת האגודה מציעה כי בדיונים עם הקרנות אליהם פונה האגודה אני אשתתף, כך אתן לגיטימציה לרצינות העבודה הנעשית ולגיבוי המלא שנותן השרות הציבורי לעמותה. מאידך, אני מציעה לפנות גם לגופים נוספים בתוך העירייה על מנת להפוך אותם לחלק מהפעילות המשותפת, כמו היחידה להתנדבות. בהמשך ניישם הצעות אלה בפועל ונראה ברכה רבה בעמלנו.

משיחה זו הבנתי שהשותפים במרש"ל חייבים להרגיש כי השותפות מספקת את שני הצדדים. כל אחד מהשותפים חייב להרגיש תחושה שהוא תורם לשותפות אך גם נתרם ממנה, וכי ארגונו מפיק גם רווח מהשותפות.

"ביחד" - אין שלטון יחיד

בהגיענו לנושא תכני הפעילות אנו מגדירות את הפעילויות שאנו רואות בחזונו. חלק מהפעילויות כבר מתקיימות, אך חלקן עדין בתכנון. כאן אני מרגישה תחושה של אי שקט אצל מנהלת האגודה המתבטא בהבעות פנים ותזוזה בכסא. כשאני מנסה לבדוק את מקורה, מסתבר כי עולה החשש מכך שאני כמנהלת המרש"ל וכל הצוות העירוני שעומד מאחורי, נבוא בדרישות רבות לפתיחת פעילויות רבות שלא ניתן יהיה לבצעם עקב עלויות גבוהות. אנו משוחחות על הנושא ומעלות הצעות לבניית מנגנון, שיהווה בקרה לכך שהפעילויות המתוכננות יהיו מקובלות על שני הצדדים ובהסכמה משותפת. הצעה לבנות תוכנית עבודה שנתית שעל פיה נפעל מקבלת את הסכמת שתינו.

הגדרנו את מהות התכנית השנתית, הדרך שבה היא תבנה: כשלב של רצון החברים העיוורים, המלצות הצוות המקצועי, קיום מתנדבים שיכולים לסייע לפעילות במקרה הצורך ותכנון תקציבי של הפעילות. כל זה יעשה בתחילת כל שנה בשיתוף כל הצוות, כך תתאפשר פעילות שנתית מתוכננת ושוטפת. הצורך הזה בהגדרה

ותכנון, מחזקת בי את המחשבה, שהשותפים במרש"ל חיפה חייבים ליצור יחסי עוצמה בעלי איזון וכן יכולת של כל אחד מאיתנו להשפיע על ההחלטות. אסור שתעלה השאלה מי השולט ומי המוביל, ואסור שיבצר מאבק על הכוח להשפיע ולקבל החלטות בשותפות.

כדרך נוספת לתהליכי עבודה מסודרים ומובנים, מציעה מנהלת האגודה להקים ועדות לפעולה בתחומים השונים, ולהגדיר מי יהיו השותפים בה. וכן להגדיר מראש את גובה התקציב וחלוקתו על פי הפעילויות.

אני שמחה מאד להצעה, כי להערכתי היא מאפשרת לפרק את הפעילות ליחידות פעולה מסודרות שברור מי מפעיל אותם ואחראי להם. גישה זו מחזקת בי את ההכרה כי בשותפות, התנאים הארגוניים חייבים להיות ברורים. מנגנוני הפעולה שהוקמו במרש"ל חייבים להיות עם נהלים ברורים.

כמנגנון בקרה ופתרון אי הסכמות בעת הצורך, אנו מחליטים להעלות אי הסכמות או שאלות לדין בועדת ההיגוי העליונה, הכוללת את המנהלים הבכירים בארגונים, הפקוח המחוזי והשרות לעיוור. החשש מאי הסכמות, גרם לי לחשוב כי מנגנוני פתרון בעיות הם צורך הנובע מההבנה, שבמהלך עבודה במרש"ל השיתופי קיימים הרבה קונפליקטים. לכן יש להגדיר היטב את מוקדי השוני ומוקדי השיתוף. הנכונות לפשרות בעבודה במרש"ל השיתופי היא צורך מרכזי.

לקראת סיום השיחה אני מחליטה להעלות את נושא הסמכויות על העובדים. מהשיחה שהתקיימה בעבר, הסתבר לי כי למרות שלא נאמר כך בפרוש, הרי שהנושא משמעותי ביותר למנהלת האגודה וטבעי שכך. כך אני מציעה שכיון שרוב העובדים מועסקים על ידי האגודה ולא על ידי העירייה (שמעבירה כספים להעסקת חלק מהם), הרי כל האחריות האדמיניסטרטיבית להעסקת העובדים הכרוכה בזמנים, תנאי שכר וכדומה יעשו על ידי מנהלת האגודה. לעומת זאת בנושאים הקשורים לתכני העבודה, יהיה לי כמנהלת המרש"ל סמכות מלאה להתערב ולכוון את הדרך. נושא זה העלה בי הרהורים לגבי הדרך בה אצטרך בעתיד להפעיל את סמכותי. ברור כי לא יהיה במערך זה מנהל בלעדי, וכי ההיררכיה תקבע כל הזמן במשותף ובתאום. החשש הכבד שעולה בי, היא השאלה מה יקרה אם למנהל האגודה בשותפות, יהיה צורך להיות הבלעדי שקובע, או כפי שהגדרתי זאת "בעיות של אגו", וכן האם אני אעמוד במגבלה זו, עבורי יש חשיבות לכך שדעתי תשמע ותילקח בחשבון במערך השותפות, ולא בהכרח כדעת יחיד קובעת. מחשבות אלה מחזקות בי את ההבנה כי חלוקה בכבוד ובמוניטין של מרש"ל חיפה היא צורך הכרחי. אין מקום בשותפות לביטויי אגו. אף אחד מהשותפים לא יכול להיות קנאי רק לעשייתו. יש לקחת בחשבון כי בשותפות יש אבדן של הבלעדיות על העשייה. חלוקה ברורה נוספת שנקבעה בשיחה זו, היא חלוקת התחומים לחברתי תרבותי - וסוציאלי תמיכתי אישי. כאן נקבעה הלכה ברורה שהוכתבה על ידי, כי התחום של טיפול אישי סוציאלי ורווחה (כולל עבודה קבוצתית) יהיה באחריותי הבלעדית ויעמוד בכללי העבודה הסוציאלית והסודיות המקצועית הנדרשת, היות שהשותפים אינם עובדים סוציאליים. הצעתי שכל הפעילות החברתית תרבותית, הכוללת תכנון ולוגיסטיקה יאורגן על ידי מנהלת האגודה, על פי תכנית שנתית ותוך עדכון מתמיד. לשמחתי מנהלת האגודה הסכימה וקיבלה זאת ללא עוררין. כנראה שהחלוקה, שהשאירה לה נתח שווה בתחום ידוע ומוכר לה, שפעלה בו גם קודם, הוריד את ההתנגדות שחששתי שתעלה, כאשר היה לי ברור שעלי לשמור על גבולות מקצוע ברורים ומקובלים.

ההכרה שעלתה בי מהצורך בחלוקה ארגונית זו היא, שעבודה בשותפות מחייבת צורך בדיווח מתמיד הדדי. בגלל העדר מבנה בעל מדרג האופייני לארגון רגיל, הרי שיש צורך להיות מודעים להדדיות בדיווח. אצטרך לקחת בחשבון כי תהליך דווח מתמיד מצריך השקעת זמן וחשיבה מתמדת.

מחשבה נוספת שעלתה בי, שחשוב מאד שאהיה מודעת לכך, שבעבודה ארגונית יש נטייה לעבוד לבד. בעבודה כמרש"ל נצטרך ליצור סמכות משותפת. במצב זה נוצר מצב של אבדן סמכות ושליטה בלעדיים של כל ארגון.

נותר לנו עוד לדון בתכנון התקציבי. מהר מאד לאחר העלאת הנושא מסתבר לשתינו, כי אין לנו את הידע הדרוש לתכנון ראוי, והחלטנו לקבוע פגישת התייעצות והכוונה עם חשב האגף לשירותי רווחה, וכך נעשה בהמשך. לעתיד הזכרנו את הצורך לדון בהכנת נייר לוגו, בהגדרת הנהלים הפורמלים של שליחת מכתבים, פרסום, הפצת מידע לחברים וכדומה. _____ במהלך הפעלת השותפות יש צורך להגדיר נהלים כיצד יוצג המרש"ל כלפי חוץ, הדבר בא לידי ביטוי בשיחה בעל פה, בפרסומים ובהודעות. ובעיקר בהצגת המרש"ל בפני כל גופי הרווחה שאיתם נמצאים בקשרי עבודה.

שמואל (2004) מביאה את מסקנותיה האישיות לגבי שותפויות. דעתה מקבלת משנה תוקף גם בתהליך שעברתי בבניית המרש"ל. לדעתה, קיומן של שותפויות בין מגזרים שונים מצריך למידה, תכנון ובניית מערך ארגוני. היא מזכירה את הצורך בבניית דרכי שתוף פעולה ברובד הבין ארגוני אך גם ברובד הבין אישי.

"את ואני" – "אנחנו ואתם"

המפגש הארוך והמתיש הסתיים בשעות הערב המאוחרות, כאשר שתינו מרגישות שעשינו היום צעד גדול בכיוון. תחושת הסיפוק שלי הייתה גבוהה מאד וכך גם שלה. בעיקר כי הבנו שפגישה זו הייתה הלידה האמיתית והמעשית של המרש"ל.

התהליך היה פורה מאד, נעשה מתוך תחושת שותפות, כבוד הדדי אך גם חברות. בניגוד לשיחה הקודמת, התנהלה שיחה זו באווירה רגועה, וכמעט ולא נתקענו במהלך השיחה באי הסכמות שלא נפתרו מהר בהצעות שהעלנו. מועלות סוגיות שונות שאנו מוצאות להם פתרונות מותאמים ומוסכמים על ידי שתינו. ההצעות זורמות משני הצדדים ומבנה המרש"ל השיתופי מתחיל לקרום עור וגידים.

הזרימה של התהליך התאפשרה בעיקר מתוך תפיסת עולם דומה לגבי מהות השרות הרצוי, למרות השוני הרב הקיים בנו כאנשים ורקע מקצועי ותחומי עסוק שונים לחלוטין. לכל אורך השיחה עלתה בי המחשבה שאמון בעבודה משותפת בין השותפים מתחיל קודם כל באמון אישי וקשר אישי. לדעתי, אסור שהאמון יהיה מבוסס רק על סוג קשר כזה, היות והשותפות צריכה להמשיך ולהתקיים גם שיתחלפו הנפשות הפועלות בשותפות.

בעקבות מפגש זה ניסחתי מסמך מסודר, שקראנו לו מסמך העקרונות של מרש"ל שיתופי חיפה. מסמך זה מועבר לכל השותפים, המנהלים בשני השירותים. ומתקבלות הערות, השגות והארות נוספות אשר על פיהם נעשה דיון מחודש ונעשים שינויים ותיקונים. לשמחתנו, ההערות הן מועטות ומשניות בלבד. כולם מברכים את העבודה והחשיבה הרבה שהמסמך משקף.

עלי להיות ערה שלעתידי, למען הצלחת השותפות, חייב להיות אמון בין הארגונים: האגודה למען העיוור חיפה ומחלקת השיקום בעירית חיפה, היות וכל אחד מהשותפים המייצג ארגון אחד נחשף בעבודתו וחושף את ארגונו. _____.

סוף דבר ומחשבות

השותפות פועלת בחיפה כבר שנתיים מלאות ובהצלחה. תהליך החשיבה והבניה של דגם הפעולה היה ארוך ואתגרי. אך עלי יהיה לזכור, כי מדובר בתהליך הממשיך לאורך זמן, ויש לשמר אותו ולרענן אותו בהמשך, על מנת שיוכל להמשיך להתקיים ולהתפתח לאורך זמן. כפי שאמר ר' ישראל מסלנט (כהן 2003) "האדם נמשל לצפור: בכוחה של צפור לדאות למעלה למעלה, אבל בתנאי שתניע את כנפיה בלי הרף. אם היא מפסיקה ממעופה לרגע, הרי היא נופלת למטה..." (שם, עמ' 197) כך השותפות מחייבת "טיפול" מתמיד.

במהלך העבודה השוטפת לאורך השנתיים, עולות סוגיות שמצריכות מחשבה מחודשת על דרכי פעולה, והתאמות לנסיבות חדשות שנוצרות. עד כה עברנו תהליך זה בהצלחה והתחושה היא שהשותפות רק משתבחת עם הזמן, ומקבלת תמיכה וגיבוי מהנהלות שני הארגונים.

במהלך הדרך הארוכה שעברתי בתהליך הקמת השותפות, למדתי כי רצון טוב בין הצדדים כשלעצמו אינו מספיק. הניסיון הראה לי, שחשוב לבסס את היחסים בין השותפים השונים גם ברמת המדיניות ולקבוע, כבר בתחילת הדרך את מעמדם של השותפים. הבנתי כי רק אם אראה לשותפים, שאני מאמינה ביכולותיהם ומעריכה את תרומתם, אוכל לבסס קשרי עבודה פוריים הנשענים על אמון.

התחושה העיקרית שלוותה אותי מהתהליך הארוך שעברתי עד הקמת מרש"ל בחיפה היא, שכאשר מאמינים ברעיון מסוים יש לפעול להגשמתו. היה מצב שנמשך לאורך פרק זמן ארוך, בו לא התייאשתי מהרעיון להקמת המרש"ל כשותפות בחיפה, למרות שלילת הרעיון על ידי קובעי המדיניות. ההתמדה ברעיון נבעה מהאמונה שלי ביתרונות עבודת מרש"ל שיתופי. המשכתי ופעלתי לטובת הגשמת הרעיון בכל הזדמנות ובכל פורום מקצועי, מתוך אמונה באיכותו וביכולת הקמתו בחיפה.

התמדה זו היא, לדעתי, אחת הסיבות שהביאה להפיכת החלום למעשה. כאשר לכך נלווים שותפים תומכים הפועלים להגשמת הרעיון במקביל, ומנהלים ישירים המאמינים ברעיון ומסייעים להפצתו, הרי שהסיכוי להגשמת החלום הופך מוחשי יותר.

קיים גם מחיר אישי מסוים "להתמדה" או יש שאמרו "התעקשות" מתמדת זו. חלק מאלה, שלא האמינו בדרך השונה והחדשה שהוצעה לחיפה, ראו אותי כמטרד קבוע. נותר לי לקוות, כי כיום לאור התוצאות בשטח מהפעלת המרש"ל השיתופי, הם נותנים סיכוי גם לדרך זו.

ביבליוגרפיה

טליאס, מ. וידין, א. (2003). **מדריך לפיתוח ולניהול שותפויות בין ארגוניות במגזר הציבורי**. אלכ"א- ג'וינט.

יהב שורצברג, ר. (2007). **לשמוע איך אתה נראה**. חיפה: עצמית.

כהן, א. (עורך) (2003). **ספר הציטטות היהודי הגדול**. כנרת 197.

ערן, י. (1992). **ארגונים התנדבותיים במערכת הרווחה**. תל אביב: אוניברסיטת ת"א – רמות.

שמואל, ד. (2004). **"דרך המלך" - סיפורה של שותפות**.

מחזור ג'-קציני מבחן. ביה"ס המרכזי להכשרת עובדים בשירותי הרווחה -2007. <http://www.molsa.gov.il/Kehilot>, קהילת ניהול ידע ולמידה ארגונית, חכמת המעשה,

תמיר, ע. (2007). **שותפויות יישוביות תלת מגזריות: דרך נוספת לחיזוק הקהילה והישוב**. **חברה**

אזרחית ומגזר שלישי בישראל, א, 1, 107-110.

נספח

מרש"ל כשותפות – מדוע ?

דגם הפעולה הוקם מתוך אמונה ביתרונותיו לגבי אופי הפעילות למען צבור העיוורים בעיר. הטיפול הפסיכו סוציאלי הכללי ממשיך להינתן בקהילה, נגיש וקרוב למקום מגורי האדם, תוך איתור צרכי האדם העיוור. הנושאים הייחודיים לעיוורון מתואמים ומטופלים במסגרת המרש"ל, מאפשרים התמחות בתחום. ריכוז ואיגום משאבים מכל השירותים הממשלתיים, עירוניים וולונטריים. המשאבים מתבטאים בכוח אדם, כספים ייעודיים, תרומות, מבנה, מתנדבים. אנשים עיוורים מרשויות מקומיות קטנות סמוכות לחיפה מקבלים שירותים במרכז שהוקם עקב השותפות של האגודה למען העיוור אשר תחום הטיפול הגיאוגרפי שלה גדול יותר מתחומי העיר בלבד. מבנה האגודה למען העיוור הותאם והונגש לצרכי האדם לקוי הראיה. מניעת סגרגציה – שילוב אנשים עיוורים בפעילות חברתית תרבותית גם במרכזים בקהילה. הגברת המודעות לצרכי העיוורים בקהילה - היות והמגע עם אוכלוסיית העיוורים ממשיך גם בשירותי הרווחה ובשירותים מסביב וכל העובדים נחשפים לנושא. מניעת כפילויות בנתינת שירותים לצבור העיוורים.

ומדוע לא מרש"ל עירוני בחיפה?

יתרונותיו של דגם הפעולה כמרש"ל עירוני הם בקלות הטיפול בנושא העיוורון. דגם זה מסייע לרכז את הטיפול בנושאי עיוורון תחת קורת גג אחת, מונע בירוקרטיה וצורך בתאומים. העובדים הסוציאליים מתמחים בנושא העיוורון ולעיתים בנושא ייחודי נוסף בתוך העיוורון. עבור חלק מהפונים הידיעה שיש לפנות למקום אחד מקילה מאד.

לדעתי, לטיפול הריכוזי תחת קורת גג אחת חסרונות רבים בתפיסת הטיפול בחיפה:

ריחוק פיזי עבור חלק מהפונים מקשה על קבלת שירותים. חיפה היא עיר הררית המתפרשת על שטח נרחב ומערך התחבורה מסובך ומחייב החלפת קווי תחבורה גם בנסיעה בתוך העיר. היבט זה נכון גם לכמה ערים נוספות. ריכוז כל הטיפול במרכז ייחודי גורם לכך שאנשים עיוורים יקבלו שירותים בנושאי עיוורון, אך צרכים ושירותים בתחומים אחרים ילקו בחסר, עקב העדר מודעות וידע מספיק במרש"ל המתמחה רק בעיוורון.

אי מודעות וידע של העובדים בקהילה לצרכי העיוורים – העיוורון הופך למשהו לא ידוע בתוך נושאי הטיפול הכללים במחלקה האזורית. כך נמנע איתור צרכים, הפצת מידע, פיתוח שירותים או התאמת שירותים בקהילה באזור המגורים.

טיפול סגרגטיבי במרש"ל מנציח את ליקוי הראיה כמשהו נסתר בתוך מערכות השירותים. קשישים להם צרכים רבים נוספים, מהווים שני שלישים מצבור לקויי הראיה, הם זקוקים לשירותים נוספים לקשישים בקהילה. העובדים הסוציאליים המטפלים בקשישים לא יהיו מודעים למגבלה, למרות שכיחותה הגבוהה באוכלוסייה שבטיפולם. בקהילה בה ניתן טיפול לאדם הקשיש במרש"ל, נוצר מצב בו מחוזקים סטריאוטיפים חברתיים והזקן העיוור מתויג בהקשר של תלות וקושי – במצב זה לא נעשה מאמץ לשלבו בפעילויות קשישים רגילות באזור המגורים.

חלק מהמרש"לים העירוניים הפועלים בארץ השאירו את הטיפול בקשישים במחלקות האזוריות, אך בכך חלק גדול מצבור העיוורים אינו מוכר במרש"ל העירוני או מקבל שירות חלקי בלבד. דגם המרש"ל כשותפות בחיפה נותן גשר בין מערכות השירותים, ומאפשר לאדם העיוור ליהנות משני העולמות: זה שבקהילתו וזה שמתמחה בנושא מגבלת הראיה.

שיטת העבודה מבטיחה הפצת מידע מסודר, הכרות עם צרכי האדם העיוור בכל מערכות השירותים, ראייה כוללת של צרכי האדם, אי ניתוקו של האדם העיוור מסביבתו הקהילתית, בסיס מידע משותף לכל מערכות השירותים, שירות מקצועי מתמחה בעת הצורך סביב נושא העיוורון וריכוז משאבים.