

# חיבורים במגזר השלישי

## חיבור מיזם 'תופסים כיוון' עם עמותת 'חינוך לפסגות'

תקציר  
מנהלים

ב-1.1.2021 חברו יחד מיזם 'תופסים כיוון' ועמותת 'חינוך לפסגות'



**עמותת 'חינוך לפסגות'** פועלת מעל 20 שנה לצמצום פערים, קידום מוביליות חברתית וטיפוח מצוינות, באמצעות הענקת הזדמנות שווה לילדים, נוער וצעירים מוכשרים מרקע סוציו-אקונומי נמוך, הבאים מהפריפריה החברתית-גיאוגרפית.

**מיזם 'תופסים כיוון'** מוביל מזה כ-8 שנים תוכנית למימוש ומיצוי תעסוקתי עבור צעירים אקדמאים מצטיינים מהפריפריה החברתית והגיאוגרפית. השגת משרה ההולמת את כישוריהם מהווה מנוף לשינוי חברתי ומקדמת שיוויון הזדמנויות תעסוקתי ומוביליות חברתית.

**בתהליך אסטרטגי, שהחל בשנת 2017, בחרה עמותת חינוך לפסגות להתקדם לכיוון של אימפקט רחב יותר בשדה החברתי:**



לגדול הן בהיקף התלמידים המשתתפים בתוכנית והן בחבירה / שיתוף פעולה / מיזוג לתוכניות אחרות שמקדמות את חזונה של העמותה. העמותה קבעה ששיתוף פעולה, מיזוג או רכישה יתבצעו על בסיס פוטנציאל להתרחבות והגדלת מספר המוטבים, יהוו חליף להוצאה קיימת בעמותה, יאפשרו חשיפה לקהל תורמים פוטנציאליים ובכל מקרה, לא יתבצעו על חשבון איכות התוצר הנוכחי של העמותה.

**בשנת 2019 מיזם 'תופסים כיוון' נמצא בנקודת חוזק ועוצמה בהיבט המקצועי, הכלכלי והתפעולי:**

המיזם רושם לזכותו עיסוק בצורך חברתי מוכח, מודל פעולה ייחודי ומדרגי (scalable), תוצאות מרשימות היקפי פעילות מרשימים בפריסה ארצית ושותפויות ארוכות טווח, בין היתר, עם עמותות בוגרים של יחידות עלית בצה"ל ומרכזי צעירים ברחבי הארץ. במטרה להבטיח את קיימות המיזם לשנים רבות ולאפשר צמיחה משמעותית, הוחלט על הפיכתו ליישות ארגונית משפטית מוסדרת. לאחר בחינת החלופה של הקמת עמותה עצמאית, וכפי שעולה בקנה אחד עם האידיאולוגיה והערכים עליהם נשען המיזם, הוחלט לפנות למיזוג/חיבור עם ארגון קיים.



**בתהליך עבודה סדור, בליווי יועצת ארגונית שמתמחה בתהליכי שינוי במגזר השלישי, הוגדרו שלושה תחומי ליבה שמהווים את בסיס העשייה החברתית של המיזם:**

- צעירים אקדמאים.
- תחום התעסוקה.
- מוביליות בפריפריה החברתית והגיאוגרפית.

**כמו כן, הוגדרו מאפיינים שחשוב לזהות בארגונים אחרים לקראת חיבור אפשרי, ביניהם:**

- חיבור לחזון של הארגון, למשימה חברתית משותפת ושאיפה להגברת האימפקט.
- ערך משמעותי בחיבור - עבור שני הארגונים.
- תרבות ארגונית דומה, בדגש על מקצועיות ומצוינות ארגונית.
- יציבות ארגונית ואיתנות פיננסית של הארגון.

מיפוי ארגונים פוטנציאליים לחיבור התקיים בעזרת שותפים ומומחי ידע משלושת המגזרים. בסופו של דבר נוצר קשר עם חמישה ארגונים (ביניהם 'חינוך לפסגות') לבחינת קיומם של המאפיינים שהוגדרו על ידי המיזם. הפגישות עם הארגונים חידדו מאפיין נוסף שהתברר כמשמעותי למיזם והוא האוטונומיה להמשיך לפעול על פי המטרות והמודל המוכח של המיזם, גם לאחר החיבור. הפגישות הדגישו את העובדה שכל אחד מהארגונים צריך להיות בעל ערך משמעותי עבור השני ואת ההבנה שגם כימיה בין-אישית היא מרכיב קריטי, הן בתהליך החיבור והן לטובת עבודה בארגון אחד.

לאחר אישורם של הוועד המנהל של 'חינוך לפסגות' והוועדה המייעצת של 'תופסים כיוון', התקיימה בחינה אסטרטגית של החיבור בין 'חינוך לפסגות' לבין 'תופסים כיוון', בליווי יועץ אסטרטגי מחברת BDO Consulting Group. הבחינה זיקקה את רציונל החיבור והמשמעויות לכל אחד מהצדדים, מופו הזדמנויות וסיכונים ולצידם נבחנו גם היבטים של נאותות כלכלית ומשפטית.

## אחד הנושאים שחזקו את ההחלטה על החיבור היה לראות את פוטנציאל האימפקט המשותף

הרחבת המענה לצעירים מצטיינים בפריפריה החברתית והגיאוגרפית במטרה לאפשר שיוויון הזדמנויות בתעסוקה - התחנה בה מתממשת המוביליות החברתית-כלכלית.



< **הוכן מסמך לאישור הוועד המנהל (של 'חינוך לפסגות') והוועדה המייעצת (של 'תופסים כיוון')** ובו תיאור רציונל החיבור באופן קוהרנטי וברור, המחשה ברורה של האימפקט המשולב והצגת מבנה ארגוני של 'חינוך לפסגות' שכולל את מיזם 'תופסים כיוון'.

< **הצוות הניהולי, המוביל את החיבור: מנכ"ל 'חינוך לפסגות', מייסדת ויו"ר 'תופסים כיוון' ומנכ"ל המיזם, קיימו פגישות קבועות ומתמשכות, בליווי יועצת ארגונית.** הפגישות אפשרו העמקה של ההכרות הבין-אישית והארגונית, הבנת המורכבות של כל אחד מהצדדים לקראת החיבור ומתן מענה לציפיות, צרכים וקונפליקטים. כל זאת, על בסיס שיח פתוח, הקשבה וכבוד הדדי, שהיוו עקרונות מפתח בתהליך החיבור.

< **במסגרת הפגישות נכתב 'מיזכר הבנות' בין הארגונים,** שבו הוצגו עיקרי ההסכמות לגבי החיבור, סומנו הגבולות של כל ארגון ותיארו פתחי יציאה במידה שתנאים אלה לא יתקיימו. בהמשך גובשה תמונת עתיד משותפת לשנת 2025, הוגדרו מטרות לחיבור ונבנתה תוכנית עבודה יישומית לקראת החיבור בינואר 2021.

< **לטווח הקרוב הושם דגש על שילוב גופי מטה, כגון:** כספים, מערכות מידע ומשאבי אנוש, ואילו היבטים של אסטרטגיה, שיווק, פיתוח משאבים והערכה ומדידה, סומנו לטווח שנת 2021 והלאה. בשלב זה לקחו חלק גורמים נוספים משני הארגונים.

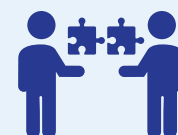
< **בשנת החיבור פעלו הארגונים ליישום תוכנית העבודה שנבנתה, לצד הטמעה פנים ארגונית,** שכללה מפגש בין תרבויות ארגוניות שונות והתמודדות עם שאלות זהות אישיות ומקצועיות. במפגש עם העשייה היום-יומית, לרבות התמודדות עם מגיפת הקורונה ומשמעויותיה, צפו ועלו הקונפליקטים המהותיים והיוו מבחן אמיתי לחיבור בין הארגונים. יחסי האמון שנבנו בין הצדדים איפשרו להם לשוחח בפתיחות ובביטחון על הצרכים של כל אחד מהם בתקופה זו ולהשלים את תהליך העברת המקל והאחריות הניהולית.

## לצד למידה ממיזוגים ארגוניים בכלל ומיזוגים במגזר השלישי בפרט, כפי שתואר גם במסמך הנוכחי, ניכר כי שני הארגונים יישמו ומיישמים מספר מפתחות הצלחה בחיבור ביניהם:

- תהליך בחירה הדדית, תוך בחינת מאפיינים חשובים לכל אחד מהצדדים.
- שותפות ושקיפות עם הוועד המנהל / הוועדה המייעצת ועם בעלי עניין ושותפים - לאורך כל התהליך.
- תכנון תהליך החיבור לפי שלבים וסדר עדיפות, לטווח ארוך וקרוב.
- שיח פתוח וכן לטובת הכרות בין-אישית וארגונית, לשיחה על ציפיות וצרכים, על אי הסכמות ודילמות.
- קבלת החלטות ופתרון קונפליקטים בדרך משותפת, תוך מיפוי יתרונות, מחירים ומשמעויות לכל חלופה.

## השימוש במונח 'חיבור' מבטא את העובדה שמדובר ב'מיזוג מבחירה', בו הארגונים פועלים מתוך בחירה, ולא היה קיים איום ממשי לשלמות אחד מהם לפני המיזוג.

הבסיס לחיבור הוא הבנה ואמונה של שני הצדדים בכך שהחיבור ביניהם משלים רצף מענים ליצירת שיוויון הזדמנויות למצויינים מהפריפריה החברתית והגיאוגרפית מגיל בית ספר ועד מימוש תעסוקתי, כמנוף למוביליות חברתית וכלכלית. מיזם 'תופסים כיוון' אינו נטמע ומאבד את זהותו בתוך 'חינוך לפסגות' אלא ממשיך לפעול על פי מודל הפעולה שלו ומהווה תחום פעילות ייחודי בתוך 'חינוך לפסגות'. החיבור בין הארגונים יאפשר הגעה לקהלי יעד נוספים, ירחיב את מעגלי השפעה של כל אחד מהצדדים ויוביל לצמיחה משותפת ולאימפקט רחב יותר.



לקריאה נוספת <<

כבר מתחילת הדרך, החליטו הארגונים לתעד את תהליך החיבור ביניהם כמקרה בוחן של חיבור במגזר השלישי. המסמך הנוכחי הינו תוצר של החלטה זו. כתיבתו התאפשרה הודות לתמיכתם הנדיבה של קרן רוטשילד וקרן גנדייר, שראו בו הזדמנות לאפשר למידה לארגונים ולאנשי מקצוע ולהרחיב את הידע הנצבר בתחום המיזוגים במגזר השלישי ובחברה האזרחית.