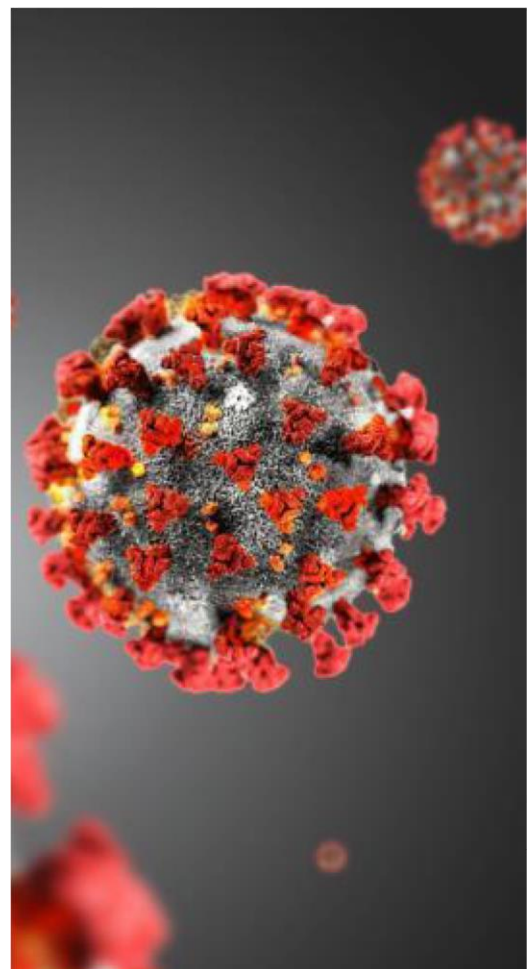


קי אימפקט - Key Impact
ד"ר יובל אופק

תהליך למידה בשותפות קרן של אור

תקציר מנהלים

ינואר 2022



שותפות "קרן של אור" (להלן השותפות או המיזם) הוקמה בסתיו 2020 על ידי שש קרנות פילנתרופיות¹. הקרנות השותפות הציבו לעצמן מטרה לפעול בשיתוף פעולה באופן מהיר וגמיש ביחד עם ארגוני החברה האזרחית, כדי לתרום לפתרון בעיות בתחומים מרכזיים שנפגעו בשל משבר הקורונה שהחל באותה שנה.

מכון המחקר קי אימפקט (Key Impact)² ליווה את השותפות בתהליך הלמידה שהתבסס בעיקר על ראיונות איכותניים עם נציגות הקרנות ועם מנהלי הארגונים שקיבלו מענקים מקרן של אור. המידע מתהליך הלמידה נכתב בדו"ח מסכם, שתקצירו מובא בנקודות להלן.

1. המוטיבציה של הקרנות לקחת חלק בשותפות

להבנת הסיבות השונות של הקרנות לכניסה לשותפות, ישנה חשיבות הן לצורך הקמת שותפויות והן להובלה שלהן לאחר הקמתן. להלן הסיבות המרכזיות בגינן קרנות הצטרפו לשותפות קרן של אור:

1. יצירת מודל של שיתוף פעולה בין קרנות במצבי חירום, במסגרתו ניתן לפעול במהירות וביעילות לאור צרכים מהשטח.

2. קידום שיתופי פעולה עתידיים בין קרנות בישראל, לאור שיתוף פעולה מוצלח בקרן של אור.

3. רצון להיות מעורבים במתן מענה לאתגרים שדורשים טיפול מיידי, בעוד שהיערכות של המדינה או של קרנות אסטרטגיות תימשך זמן רב מכדי לייצר עבורם תכניות התערבות. זאת מבלי להסיט את הפוקוס האסטרטגי של הקרנות מפעילויות השגרה שלהן.

4. רצון לנצל את הידע הייחודי של קרנות ואת ניסיון בתחומים שונים, לצורך פעילות יעילה, קצרת מועד ואפקטיבית.

5. הזדמנות לפעול בתחומים חדשים בהם הקרן לא פעלה עד כה.

6. הבנה כי ישנן קרנות נוספות בעלות מוניטין העומדות להשקיע סכומים בשותפות.

7. הבנה כי המיזם יובל על ידי מנהל שותפות שאינו מאחת הקרנות.

2. הגורמים להצלחת השותפות ולקחים לשותפויות עתידיות במצבי חירום

קרן של אור נתפסה כשותפות מוצלחת על ידי השחקנים שלקחו בה חלק ועל ידי הארגונים שזכו ממנה למענקים. למצב החירום בתקופה בה פעל הפרויקט היתה תרומה להתנהלות שהתאפיינה בויתורים ובהפחתת אדמיניסטרציה, אולם מצבי חירום אינם ערובה להצלחת שותפויות. חלק זה מציג 19 גורמים מרכזיים שהביאו להצלחה בשותפות הנוכחית, מהם ניתן ללמוד לקראת מצבי חירום עתידיים. גורמים אלה מחולקים לחמש קטגוריות מרכזיות. רשימה של הגורמים על פי הקטגוריות מובאת בתרשים 1.

א. פעילות מוגבלת שאינה אסטרטגית

1. התחומים שהשותפות בחרה להתמקד בהם לא היו בליבת הפעילות של רוב הקרנות. עובדה זו גרמה לקרנות להיות משוחררות מאינטרסים של מיתוג, קרדיט ואגו.

2. החלטה על פעילות מוגבלת לטווח קצר. היבט זה היווה גורם שמיתן מתחים ומנע גישה אסטרטגית למענקים.

¹ The Russell Berrie Foundation, Crown Family Philanthropies, the William Davidson Foundation, the Klarman Family Foundation, the Schusterman Family Foundation, and Yad Hanadiv.
² מידע על מכון המחקר Key Impact ניתן למצוא באתר: www.keyimpact.co

3. פעילות חד פעמית בסבב בודד של מענקים ללא מענקי המשך. היבט זה מיתן אינטרסים אסטרטגיים של הקרנות ואינטרסים של מיתוג ומוניטין. באופן טבעי, החלטה זו פגעה בקיימות ובהמשכיות של הפרויקטים.

ב. קביעת חוקים לשותפות וכללי כניסה אליה

1. ניסוח של כללים ברורים בתחילת הדרך, במסמך קצר בן עמוד אחד, בו נכתבו בנקודות העקרונות המנחים, החוקים והכללים המוסכמים על ידי חברי השותפות.

2. ניסוח כללים ברורים לכניסה לשותפות, ושקיפות בנוגע לכללים, חוקים ואופן הפעילות אל מול שחקנים שטרם נכנסו לשותפות.

3. האפשרות לשותפים פוטנציאליים לקחת חלק בפגישות השותפות עוד לפני האישור הרשמי מהדירקטוריון שלהן להשתתפות. היבט זה תמך בהחלטה האם להצטרף לשותפות, ואפשר הכללת שחקנים שבחרו להצטרף אליה באופן שוויוני כבר מתחילת דרכה.

ג. קבלת החלטות

1. שוויון בין השותפים בנוגע לסכומים המושקעים על ידי הקרנות ושוויון בקבלת החלטות. שוויון זה הסתבר כמהותי לבניית אמון ולאווירה חיובית בשותפות.

2. אי הסתמכות על קונצנזוס לקבלת החלטות. רוב ההחלטות בשותפות אכן התקבלו בקונצנזוס, אולם כאשר התגלו אי הסכמות, ניתן היה להעלות החלטה להצבעה, במטרה לתרום לפעילות גמישה ומהירה.

3. שקיפות לגבי פעילותו של מנהל השותפות מול השותפים, שעודכנו תדיר בנוגע לפעילויותיו השונות מול ארגונים ומול שותפים בודדים. שקיפות זו היתה מהותית הן לניהול אפקטיבי ויעיל והן לבניית אמון בין השחקנים.

4. רמת אמון גבוהה, כבוד ההדדי והיחס החם בין השותפים. בשותפויות עתידיות בהן אין היכרות מוקדמת בין שותפים, ניתן לקיים פעילויות לא פורמאליות שיוקדשו אך ורק לבניית אמון בין השותפים.

ד. מנגנון השותפות

1. לקיחת התפקיד של שחקן מוביל על ידי אחת הקרנות. ישנה חשיבות לשחקן מוביל הלוך חלק פעיל יותר בתפעול השותפות, משמש כמתווך בין מנהל השותפות לשאר השחקנים ומייעץ למנהל השותפות.

2. מתווה של מנהל שותפות, שחקן מוביל ופעילותה של ועדת היגוי תקופתית. מנגנון ניהולי פשוט זה התאים לניהול השותפות.

3. איוש תפקיד מנהל חיצוני לשותפות. העובדה שהמנהל לא הגיע מתוך אחד הארגונים, תרמה רבות לתפיסתו כניטרלי וכן למתן אמון בעבודתו. ניסיונו של מנהל השותפות בניהול תכניות וארגונים במגזר השלישי וביזמות חברתית, תרמו לביצוע התפקיד.

4. שימוש בבלטפורמה הרשמית של פורום JFN (Jewish Funders Network) להעברת כספים והנהלת חשבונות. היבט זה חסך עבודת אדמיניסטרציה רבה. חשוב מכך, העובדה שהכספים לא היו בניהולה של אחת מהקרנות השותפות, מנעה חשדנות ותרמה לתחושת השוויון והאווירה החיובית בשותפות.

5. בחירת שותפים בעלי יכולות מגוונות, שאפשרו לקרנות לקחת הובלה או להיות פעילות יותר בתחומים בהם היו להן ניסיון וידע קודמים. מעבר לתרומה הישירה לניהול והטמעה, חלוקת עבודה זו אף תרמה לכך שלגבי מענקים שונים היה למנהל השותפות שותף מקצועי ובעל ניסיון להתייעצות.

ה. מיקוד

1. מיפוי אתגרים בבסיס למיקוד בשני אתגרים נבחרים. מיקוד זה תרם לפעילות יעילה ואפקטיבית יותר של השותפות.
2. מיפוי התחלתי שתמך בבחינה של מימד הרלוונטיות בשותפות. מדובר על בחינה מעמיקה של האופן בו פעילויות השותפות אכן חיוניות לאוכלוסיות היעד - היבט שפעמים רבות מוזנח בפיתוח שותפויות.
3. הימנעות מהתמקדות במגזר ספציפי בישראל (חרדים, ערבים וכו'). התמקדות במגזר ספציפי היתה עלולה ליצור מתחים בין קרנות בשל פעילות אסטרטגית של חלק מהן במגזרים שונים.
4. התמקדות במספר מצומצם יחסית של מענקים גדולים – שלהם פוטנציאל רב יותר להשפעה, גם במחיר תמיכה במספר מצומצם יותר של ארגונים.



3. השפעת השותפות על הארגונים

חלק זה מצביע על שבעה תחומים בהם השותפות השפיעה על הארגונים. ניתן לראות בהשפעות המפורטות היבטים אותם מומלץ להציב כיעדים בשותפויות עתידיות.

1. ביצוע התערבויות שלא היו יוצאות אל הפועל ללא המענק ופיתוח מודלים חדשים כתוצאה מקבלת המענק.

2. פעילות בתחומים שבהם לא היתה לארגונים כוונה לפעול קודם לכן.

3. שירות מספר משמעותי של מוטבים על ידי הארגונים. מלבד תמיכה במספר רב של אנשים מקרב אוכלוסיות היעד, היבט זה אפשר לבחון מודלים חדשים כפיילוטים בסדר גודל שיוכל להעיד על אפקטיביות.

4. עבודה מהירה שהתאימה למצב החירום. היתרונות שבהטמעה בלוח זמנים צפוף, עלו על חסרונותיה.

5. רכישת ידע ארגוני חדש והכשרה לעובדים נוספים בארגון.

6. יצירתם של שיתופי פעולה בין שלושה ארגונים שקיבלו את המענק. בארגון נוסף נוצרו שיתופי פעולה ברמה המקומית.

7. שלושה ארגונים הצליחו להבטיח המשכיות של המיזמים לאחר מימוש המענקים. שאר הארגונים שפעלו במודל של התערבות, ציינו כי בשלב זה הם מתמודדים עם אתגרים כדי להמשיך את המיזמים בעתיד. למרות האתגרים בנוגע להמשכיות, יש לציין כי קרן של אור תרמה למספר מדדי קיימות שצוינו לעיל: פיתוח מודלים חדשים, פיתוח ידע חדש לארגון, הכשרת עובדים בארגון וקידום שיתופי פעולה.

4. פעילות השותפות מול הארגונים

חלק זה מתייחס לאופן שבו השותפות פעלה מול הארגונים. הוא מציג שישה היבטים אותם מומלץ ליישם בעבודה עם ארגונים במסגרת שותפויות עתידיות במצבי חירום.

1. פעילות גמישה מול הארגונים לאור מצב החירום, אך בו בזמן התערבות בהיבטים של תכנון האופן לניצול המענקים והטמעתם.

2. מציאת שיווי משקל בין התערבות לבין מתן חופש מקצועי, לא רק תרמה לפיתוח והטמעה, אלא גם אפשרה לארגונים להיוועץ במנהל השותפות ולשתף אותו באופן שקוף באתגרים ובקשיים. היבט זה היווה בסיס להתאמות הנדרשות, תוך הקפדה על היעדים המקוריים.

3. התערבות מעמיקה של מנהל השותפות במיזמים אפשרה לשקף לשותפים את המצב באופן נהיר ולהיענות לדרישות מהשטח בזמן אמת.

4. אדמיניסטרציה מינימלית שנדרשה מארגונים כדי לקבל מענקים. מלבד התרומה ללוחות הזמנים, עיסוק מועט באדמיניסטרציה אפשר להפנות יותר משאבי זמן של כוח אדם לתכנון המיזמים ולהטמעתם.

5. אפשרות לשיפור בעתיד: מנהלי ארגונים ביקשו להשתתף בלמידת עמיתים ביחד עם ארגונים נוספים שקיבלו מענקים מהשותפות, כל עוד ישנם תחומי עניין ועיסוק דומים. למידת עמיתים יכולה לתרום להתמודדות עם אתגרים ולקדם קשרים ושיתופי פעולה בין ארגונים.

6. אפשרות לשיפור בעתיד: מנהלי ארגונים ביקשו להיות בקשר ישיר עם הקרנות התורמות ולהציג להן התערבויות, אתגרים ותרומה בשטח. זאת הן לצורך היכרות אישית של הקרנות עם המיזמים והן לצורך קידום נטוורקינג.