

## שותפויות בין ממשלה ופילנתרופיה

שיחה עם הילה מרמוס, מנכ"לית קרן הזדמנות וד"ר עינת רונן, ראש תחום היחידה לשיתופי פעולה רב מגזריים, אגף ממשל וחברה במשרד ראש הממשלה

תמלול ועריכה: מיכל רובין

- הילה: שלום עינת ושלום למאזינים, אני הילה מרמוס, מנהלת קרן הזדמנות. אני פה עם עינת – עינת תגידי משהו.
- עינת: שלום הילה, אני ממש שמחה לפגוש אותך גם פה במדיה הזו. אני ד"ר עינת רונן, מהיחידה לשיתופי פעולה רב מגזריים במשרד ראש הממשלה.
- הילה: אז אני אגיד למי שמקשיב לנו, שהיוזמה לקיים את הראיון, או בעצם את השיחה הזאת, הגיע מפורום הקרנות. בשנים האחרונות אני חלק מצוות בתוך פורום הקרנות, שעוסק ברב מגזריות, ואחד המגזרים הראשונים שהתחלנו להעמיק את השיח והעבודה איתו הוא הממשלה.
- עינת בואי נספר קצת למה אנחנו בוחרות לשתף ולהתראיין בעצם. מבחינתי יש כמה סיבות – סיבה אחת היא אישית והשנייה מקצועית, והן גם מתערבבות. קודם כל נעשית הרבה עשייה בנושא של רב מגזריות ואני באופן אישי מאוד מאמינה באימפקט שזה יכול לחולל, ואני רוצה להעביר את הבשורה הלאה. בפן של קרן הזדמנות, אני מובילה ב-10 השנים האחרונות מהלכים שחלק מהעקרונות שלהם זה שיתופי פעולה עם המדינה. יש לנו המון כלים וניסיון שאנחנו בשמחה משתפים.
- עינת, את משקיעה המון זמן ואנרגיה בעבודה בתוך הצוות הזה, למה את פה?
- עינת: קודם כל אני ממש שמחה על ההזדמנות והיוזמה של פורום הקרנות. אנחנו מקדמות יחד הרבה מאוד עשייה בשנים האחרונות ורק מעט ממנה משתקף החוצה אל השותפים – הקרנות ומשרדי הממשלה. אני רואה פה הזדמנות, גם להרחיב את האדוות ולצרף אנשים לתקווה, וגם לשתף באתגרים המרכזיים. מטרת העל מבחינתי היא להעמיק את השותפות בין הממשלה לקרנות הפילנתרופיות ואני רואה פה הזדמנות.
- הילה: אנחנו חברות כבר 3-4 שנים בצוות, שכולל גם את טליה חורב שמנהלת את פורום הקרנות, ועוד שותפים מקרנות פילנתרופיות אחרות. **הנחת היסוד הבסיסית שלנו היא שעבודה בין מגזרית יעילה, גם של פורום הקרנות וגם של הקרנות החברות בו, תגביר את האפקטיביות של הקרנות ובטח של השגת היעדים שלהן לטובת החברה הישראלית. באופן אישי אני מרגישה בשנים האחרונות שיש יותר ויותר הבנה בקרב קרנות פילנתרופיות, שכדי לעשות שינוי וכדי להתמודד בהצלחה עם מורכבויות של בעיות חברתיות, כלכליות או סביבתיות, חייבים לעשות יותר מפעולה של ארגון אחד או של קרן בודדת, ולאמץ יותר ויותר ראייה אסטרטגית, מערכתית, מגוונת.**
- לאורך שנים, עם כל מיני דברים שקורים בדרך, לשמר מוטיבציה זה לא פשוט. משמרים אותה לדעתי על ידי הסתכלות על דברים גדולים, הצלחות משמעותיות, ויש המון דוגמאות להצלחות גדולות של קרנות כמו יד הנדיב, שהקימה את משכן הכנסת או בית המשפט העליון. וגם דרך הצלחות קטנות שקרו בצוות שלנו, כמו מפגש שעשינו להיכרות עם יועצים משפטיים וחשבים ממשרדי ממשלה שונים. מפגש שהיה מרתק ונוצר המון אדוות בעקבותיו. אם אני מסתכלת על המטרות שבגינן נשמרת לי המוטיבציה, הן לסייע בהעמקת היחסים והאמון, שדיברת עליו קודם, שהוא אחד הדברים הכי חשובים בתהליכים האלה ולמצוא עוד ועוד מנגנונים שבאמצעותם הקרנות תוכלנה לשתף פעולה עם ממשלה.



מה מבחינתך המוטיבציה? איך את משמרת אותה? ואם את צריכה לציין את אחת ההצלחות או דבר מרכזי שעשינו בשנים האחרונות על מה היית שמה את האצבע?

- עינת: קודם כל חשוב לי לציין שהמהלך הזה הוא אמנם מהלך שמובילה היחידה במשרד ראש הממשלה, אבל אנחנו לא לבד ומובילים אותו יחד עם משרד המשפטים והחשב הכללי וכמובן עם פורום הקרנות. מבחינתנו יש הרבה מאוד הצלחות. אפשר להגיד שביתר שאת בשנתיים האחרונות עברנו איזה שלב מלדבר על היחסים לבצעם לעשות את השותפות – to walk the talk. תהליך מרכזי אחד שאני רוצה לציין בשותפות שלנו הוא בכל מה שקשור לפיתוח או תכנון מדיניות משותף של ממשלה וקרנות פילנתרופיות בסוגיות חברתיות מורכבות. שני פיילוטס שעשינו – אחד בנושא של [חברה אזרחית ערבית](#), והשני, שממש עכשיו סיימנו, על החברה האזרחית החרדית. היה מאוד מעניין לראות איך השותפות בינינו העמיקה בתוך כל אחד מהפיילוטס. התהליך השני שהוא מאוד משמעותי מבחינתנו, הוא הפרק הבא בשותפויות רב מגזריות בישראל, בעצם בלקיחת התוצרים, הפיתוח והיישום שלהם בשנים הקרובות.

**מבחינת מוטיבציה אני חושבת שמה שהכי עוזר לי לשמר אותה לצד כל הקשיים, זה כל הזמן לזכור את המטרה המשותפת, שהיא מעבר לכל נקודת מחלוקת. וכל פעם שיש קושי ופער ותסכול, כי השפות לא מתממשקות, או יש חוסר הבנה – לחזור אל המטרה היותר גדולה וגבוהה, שהיא מאוד כמו שאמרת הילה, שבהתמודדות עם כל סוגיה חברתית מורכבת, אף אחד מהמגזרים לא יוכל לעשות את זה לבד ולכן אנחנו בעצם זקוקים ותלויים אחד בשני, במובן הטוב של המילה.**

- הילה: אני לגמרי מסכימה.

- עינת: הילה, אני אשמח שתשתפי מהי משמעות השותפות מבחינתך, אל מול האתגרים?

- הילה: במהלכים כאלה מורכבים וארוכים יש כמה רבדים של אתגרים. קודם כל בשוני בין המבנים – ממשלה ומשרדי ממשלה בנויים לגמרי שונה מאיך שבנויות קרנות. וגם בתוך הקרנות עצמן, יש סוגים שונים של קרנות שגם הן בנויות אחרת. המבנים האלה משפיעים על הרבה פרקטיקות של עבודה – על הקצב, על התרבות, על השפה – וכל אחד מאלה הוא אתגר בפני עצמו. רובד אחר הוא רובד של מערכות יחסים, גם בין נציגי הקרנות לנציגי הממשלה וגם בין נציגי הממשלה השונים, בין משרדים שונים ואפילו בתוך המשרד עצמו. הערכים שמביאים, התפיסות שמביאים, זה יוצר כל מיני התמודדויות.

אל מול כל האתגרים האלה יש משמעות מאוד גדולה לתהליך מבחינה אסטרטגית. ולכן אחד הדברים הראשונים שצריכים לקרות הוא שינוי בתפיסה. **מבחינתי שותפות היא תפיסה של הערך המוסף של הצד השני, הבנה של חשיבות היחסים, מתן כבוד לשותפים ורגישות לצרכים שלהם, שמשתנים גם לאורך הזמן ולאור המציאות שמשתנה בקצב מהיר. עוד דבר מרכזי הוא שינוי תפיסה לגבי הקרנות. כששותף הוא שותף אמיתי, הוא תופס את הנציג של הקרן לא כאיזה 'כיס כסף', אלא כשותף לתהליך מבחינה אסטרטגית, ואז חולקים גם את המידע וגם את היכולות – הארגוניות והמקצועיות ובכלל. ושקיפות. אני חושבת שאני ואת חווינו לאורך השנתיים האחרונות לא מעט אתגרים, שלא קשורים בנו באופן אישי. זה ששיתפנו ויכולנו להכיל, להיות סבלניים, מאוד הקל עלינו וזו משמעות של שותפות אמיתית מבחינתי.**

- עינת: אני ממש מצטרפת ורוצה להגיד עוד דבר מהזווית שלי – בחווייה שלי, בעבודה איתך ועם טליה, אחד הדברים שהכי עזרו לי בשותפות, הוא שהרגשתי שאנחנו מנסות להבין את המוגבלות ואת המגבלות של הצד האחר. בין אם זה אצלי, בצד של הממשלה והייעוץ המשפטי והמורכבות של תהליך ההתקשרות, הצורך בתיאום פנים ממשלתי שהוא לפעמים מאוד מורכב או כל דבר אחר לגבי איך שממשלה עובדת. אני חושבת שלהבין את המוגבלות והמגבלות של האחר זה משהו שיוצר שותפות מאוד אותנטית.

אפרופו אותנטיות, אני חושבת שאם אנחנו רוצות לשתף בתהליך שעברנו, חשוב להתייחס לאבני הדרך המרכזיות. אני חושבת שאחד הדגשים מבחינתי היה באמת לבנות את זה בצורה מעמיקה, אבל עם הרבה מאוד גמישות. **אני זוכרת שלאורך הדרך קבענו מטרות ולעיתים היינו צריכות רגע להגמיש או לשנות אותן. שם גם הרבה פעמים פגשתי את הקושי שלי – הנחישות לקדם מול הצורך להתגמש ולהבין שיש פה עוד שותף שהוא, כמו שאמרת, מגיע מתרבות שונה, מתפיסה שונה, וגם יש לו מטרות שונות. אבל שוב, אותה מטרות-על משותפת היא כל פעם מה שמחבר מחדש.**

עוד אלמנט שעזר לנו וחשוב לשתף, הוא השותפות שלנו עם אלכא – ג'וינט ישראל, שבעצם היוו את הגוף המתכלל בשנים האחרונות וסייעו לנו מאוד לקדם את התהליך.

כשמדברים על אבני הדרך, מה מבחינתך הייתה אבן הדרך הכי משמעותית?

- הילה: אני חושבת שכל אבן דרך היא משמעותית, כל שלב היה לו את החלק המשמעותי והקריטי שלו בתהליך ואי אפשר היה לדלג על זה. אני זוכרת שאת ואני צחקנו על זה שהשנתיים הראשונות של התהליך היו 'רק דיבורים'. אם שנייה מסתכלים על זה ברצינות, זה היה מפתח להצלחה. **אי אפשר היה להתחיל לעשות עשייה בלי באמת לבנות ולעצב את מערכת היחסים, וזה לקח זמן.** אני חושבת שהשנתיים הראשונות היו בלתי נמנעות והכרחיות, גם כדי להגדיר חזון ויעדים, כפי שאמרת, אבל גם כדי להגדיר את הערך המוסף המשמעותי של כל צד, וזה עזר לנו מאוד בהמשך. גם השלב הזה שהוא כאילו שלב הילדות הראשוני של הבניית היחסים, הוא קריטי. אני זוכרת שבמהלך הדרך, הצטרפו שותפים חדשים גם מתוך הקרנות וגם מתוך הממשלה. אחד האתגרים היה שכל שותף רצה ללכת לכיוון קצת שונה, עם איזשהו סדר עדיפות שונה שהוא הביא מהבית, שהוא מייצג. וגם שם הדיאלוג הפתוח, השיתוף גם באתגרים וגם בדילמות הם חלק מהכלים שעזרו לנו לצלוח את השלב הזה ולעבור לשלב הבא.

השלב שאנחנו נמצאות בו היום הוא לבחון מחדש את המטרה, את המשימות וגם ליהנות מהפירות. חלק מהפירות מבחינתי הם גם ההיכרות, החברות והמענה שאנחנו מצליחות לתת אחת לשנייה.

- עינת: אני מצטרפת לזה וחושבת שבאמת השותפות הזאת היא הרבה מעבר לתכנית העבודה ששמנו. אני לא חושבת שעובר שבוע שאנחנו לא מדברות, מתייעצות ושואלות אחת את השנייה שאלות. אולי זה נראה לנו נורא מובן מאליו אבל זה לא. **המטרה מבחינתי היא שאנשי ממשלה כשהם יושבים לעבוד, כשהם בעשייה היומיומית שלהם, יפתחו חשיבה רב-מגזרית, שמצרפת את הקרנות והחברה האזרחית והמגזר העסקי כבר בשלב התכנון. שזה יהפוך להיות טבעי, חלק מה-D.N.A של העשייה.**

- הילה: זה כבר טיפ ראשון. להסתכל על שותפות כבר משלב התכנון והחשיבה ולא רק כשיש משהו מובנה.

- עינת: שאלו אותי לא מזמן, כשאני בתוך שותפויות, גם מבחינה אישית, מה הדבר שמסייע לי מול המורכבויות. אחד הדברים שלמדתי בשנים האחרונות, גם בעבודה אתכם, זה הנושא של להישאר בסימן שאלה – אולי לא הבנתי, אולי לא הייתי ברורה מספיק. פשוט לשים סימן שאלה ולא סימן קריאה.

- הילה: אני מסכימה איתך. **אני חושבת שאחד הדברים המרכזיים זה היחסים. ובסוף בחיים הכל יחסים. כדי שהשותפות תצליח ויבנה שם אמון ויבנה כבוד, חשוב באמת לא להחליט שהבנתי, או לחשוב מה שאני חושבת בלי לברר עם הצד השני, ובאמת להיות מתוך מקום של אמונה שכל אחד מאיתנו הוא איש מקצוע, שבא עם כוונות מאוד טובות, מתוך רצון להצליח ביחד, ומתוך הבנה שאנחנו נחוצים האחד לשני במטרה המשותפת ששמנו לעצמנו, ואז זה כבר הופך להיות יותר קל. צריך לטפח את זה, זה לא משהו שקורה מעצמו.** צריך להשקיע משאבים וזמן והמון אנרגיה כדי ליצור את היחסים האישיים האלה, ובהחלט אחד הדברים זה לשים את האגו בצד ולהסתכל על המטרה הגדולה ועל ה'אנחנו' ולא רק על האני האישי שלי שאיתו באתי, בין אם הוא אישי-אישי או אישי-מקצועי. שזה חלק מהדברים שבעיני מאוד קידמו אותנו.

- עינת: תגידי הילה ומה הלאה? מבחינת הקרנות, איך הייתן רוצות להסתכל על זה קדימה?
- הילה: אני מנצלת את השאלה שלך כדי רגע לעשות אבחנה בין קרנות ופילנתרופיה לבין פורום הקרנות. זאת באמת אבחנה חשובה. אני לא מדברת על פילנתרופיה באופן רחב, אלא על פורום הקרנות, ובתוכו על הקרנות הישראליות המיוצגות בפורום. אנחנו לא מתיימרים לייצג את כל עולם הפילנתרופיה שזה משהו הרבה יותר רחב. פורום הקרנות בארבע השנים האחרונות שם בתכנית האסטרטגית את הנושא של רב מגזריות כנושא מרכזי. וכחלק מזה אנחנו מזמינים צוותים להשתתף בצוותי עבודה שחושבים רב-מגזריות. במקרה הזה זאת עבודה מול ממשלה אבל מעניין אותנו בוודאי גם חברה אזרחית, שזה אחד הנושאים ל-2023, ובהמשך רשויות מקומיות ומגזר עסקי. נציגים מהקרנות שרוצים מוזמנים לפנות לטליה חורב, המנהלת הנהדרת של פורום הקרנות ולהציע להיות חלק מהצוותים האלה.  
מה אצלכם עינת, מה השלב הבא?
- עינת: השלב הבא מתחלק לכמה היבטים – אחד הוא לקחת את כל התוצרים לכדי פיתוח ויישום ומבחינתנו בזה אתם שותף הכרחי. היבט נוסף מאוד משמעותי שאני חושבת שחשוב גם לפורום הקרנות וגם לנו ביחידה לשיתופי פעולה רב מגזריים, זה רגע לראות איך שיתופי פעולה עובדים בצורה מיטבית בזמן חירום. אנחנו רואים הרבה מצבי חירום מסביבנו ומצבי חירום שיגיעו, וכך אנחנו יכולים לטייב ולהביא את השותפות הזאת לכדי מלאכת מחשבת – איך אפשר לעבוד נכון, מקדם ופרודוקטיבי בזמן חירום. זה ממש יכול להגיע לרמה של הצלת חיים.
- יותר ויותר אני מבינה שיש צורך בהעמקת החשיפה וההיכרות של משרדי הממשלה לעבודה של קרנות פילנתרופיות ולעבודה של פורום הקרנות, כי הפוטנציאל הוא מאוד גדול ואנחנו רואות את זה בתוך הפיילוטים שאנחנו עושות, בקשרים שנוצרים בין ממשלה לקרנות פילנתרופיות.** את רוב האדוות אנחנו אפילו לא מכירות וזה באמת לא חשוב. העיקר זה שזרקנו את האבן למים ומה שקורה אחרי זה פשוט נפלא ונהדר. הרבה לא תלוי בנו וטוב שכך. בכל אחד מהצירים האלה אתם שותף מרכזי ומהותי מבחינתנו.
- הילה: זה הדדי לגמרי.
- עינת: לסיכום חשוב לי להגיד, שזה לא כזה פשוט לראיין אחת את השנייה, לפחות מבחינתי זאת פעם ראשונה שזה קורה. אבל המטרה כל כך חשובה – לשקף את התהליך שעברנו, את השותפות והחברות שנוצרה ומה מתאפשר מכאלה יחסים, גם בזמנים מורכבים. תודה למיכל רובין שעזרה לנו בהכנה.
- הילה: עינת תודה לך, על המקום המקצועי שאת מביאה ועל הסטנדרטים שאת קובעת. כיף גדול ללמוד ממך תוך כדי. תודה על השיחה. יש לנו עוד הרבה תוכניות לעתיד, זאת רק ההתחלה.
- עינת: אני מזמינה את מי ששומע אותנו, מהקרנות וממשרדי הממשלה להיות איתנו בקשר, עם היחידה לשיתופי פעולה בין מגזריים. יש לנו אתר חדש ופלטפורמה חדשה שהשקנו שנקראת [רביעי רב מגזרי](#), כדי שקרנות, חברה אזרחית ומגזר עסקי יוכלו להכיר אותנו. אנחנו פה כדי לקדם את התפיסה של עבודה רב מגזרית.
- הילה, המון המון תודה לך. על אורך הרוח והאופי הגישורי שלך ברגעי משבר, ובאמת שאנחנו תמיד זוכרות את המטרה המשותפת.