

מסמך מסכם

ישיבת שולחן עגול בהשתתפות

פיי טוורסקי, מנהלת תחום Impact Planning and Improvement, קרן ביל ומלינדה גייטס

יד הנדיב, ירושלים, 28 באוגוסט 2008

המשתתפים הציגו את עצמם.

פיי טוורסקי הציגה את עצמה וציינה שהיא עובדת עם קרן גייטס מזה שנתיים. לפני כן, היא ניהלה חברת ייעוץ אשר עסקה בסיוע להגברת היעילות במלכ"רים ובגופי ביניים (עבור משרדים ממשלתיים). היא לא תכננה לעסוק בהערכת פעולותיהן של קרנות, משום שתפקידים מעין אלה נחשבים לא אחת לעיסוק אשר אינו מוביל לשינוי משמעותי. אנשים הממלאים תפקיד זה נחשבים במקרה הטוב ללא רלוונטיים או אפילו לעוינים. היא הסבירה שהתפקיד עלול להיות בעייתי, היות שהוא דורש תוצאות בשטח תוך הימנעות מיצירת עוינות. למרות זאת, היא החליטה לעבוד עם קרן גייטס משום שארגון זה תופס את התפקיד באופן שונה מאחרים. ראשית, הארגון לא משתמש במונח 'הערכה' (evaluation), אלא במונחים השאולים מתחום הייעוץ, כך שהתפקיד נוגע בעיקר בתכנון אסטרטגי ובשאלה 'כיצד ניתן לנצל את פעילות הארגון ואת הידע שברשותו כדי לתמוך בתהליכים השוטפים?'.

לפני שנפנתה להשיב על שאלות, תיארה גב' טוורסקי את הגישה החדשה של קרן גייטס לאסטרטגיה. היא הקדישה את ששת החודשים הראשונים בארגון להבנת תהליכי העבודה: מספר העובדים בקרן גייטס עלה לאחרונה מ-250 ל-700. הקרן ראתה את עצמה כארגון בעל אוריינטציה אסטרטגית חזקה (בניגוד לאופי תגובתי או לשילוב כלשהו בין אסטרטגיה לתגובתיות); הדבר התבטא במחשבה שהוקדשה לסוג הבעיות שיש לפתור ולאופן פתרון.

פעילות הארגון התמקדה ב-3 תחומים עיקריים:

1. **בריאות עולמית** – התמקדות בארצות מתפתחות ככלל, ובפרט במדינות אפריקה (50%), עם הוצאה של מיליארד דולר בקירוב
2. **פיתוח עולמי** – מתן מענה לבעיית העוני בארצות מתפתחות
3. **התוכנית האמריקנית** – חינוך, 'קרן קהילה' בושינגטון ותעסוקה

במקור, תהליך העבודה כלל צוותים אשר עבדו על בניית האסטרטגיות והציגו אותן בפני מועצת המנהלים של הקרן. ברוב המקרים, אסטרטגיות אלה נדחו. לאור העובדה שפיתוח תוכנית אסטרטגית עשוי להימשך לעתים עד תשעה חודשים, דחייתה של תוכנית כזו על-ידי מועצת המנהלים הפכה את התהליך לבלתי יעיל ופגעה במוטיבציה של הצוותים. חברי הצוותים טענו שהיעדים לא הוגדרו כראוי מלכתחילה ודרשו לקבל נימוקים לדחיות. כדי לתת מענה לסוגיה זו, נבנה תהליך בן שלושה שלבים, המבטיח אשרור של התוכניות בשלבים

במקום לחכות לסוף התהליך, ובכך מאפשר לצוותים השונים למקד את מאמציהם באופן קונסטרוקטיבי. תהליך זה מכונה 'מחזור החיים של האסטרטגיה':

1. **הגדרת ההיקף:** מהי הבעיה שאותה אנו מנסים לפתור? בנקודה זו, הקרן בודקת נתונים ובוחנת את השיטות הנהוגות בתחום זה אצל אחרים. השאלות שאנו מציבים הן 'כיצד **אנחנו**, כארגון, רוצים להמשיך כדי לפתור את הבעיה הייחודית?' וכן 'האם הצגנו את הבעיה באופן שתהיה מובנת למועצת המנהלים?'. במקרים רבים קיימת נטייה לדלג על שלב זה בעת בניית אסטרטגיה, מה שעלול ליצור חוסר הסכמה בהמשך. במקרים רבים, מה שנראה הגיוני לצוות נתפס כחסר היגיון על-ידי מועצת המנהלים או מנהל הקרן עצמו.

למשל, בניסיון לתת מענה לבעיית חוסר השוויון בארה"ב, שאלנו 'מהם ביטוייו של חוסר השוויון?' וכן 'כיצד ניתן לפתור זאת?' חברי הצוות בחנו נושאים כגון הגירה, חינוך, אפליה, דיור, שירותי בריאות והיבטים נוספים של הבעיה לפני שהתמקדו בסוגיות שבהן החליטו להתעמק. אחת היוזמות שנבדקו הייתה מימון משאבים שנועדו לסייע לקהילות חלשות (נאורות פיננסית, ייעוץ בנושאי השקעות, ועוד). תגובת מועצת המנהלים הייתה כי היא אינה מעוניינת בכיוון פעולה זה: ברור שעדיף להבהיר סוגיה זו בשלב מוקדם ולא אחרי שהצוות השקיע עבודה רבה יותר.

2. **בחירת אסטרטגיה** – בשלב זה עוסקים בשאלה **כיצד** לעבוד. מיהם השותפים שלנו? מהן המטרות שלנו? כיצד עלינו לקבוע מטרות בנות מדידה לפתרון הבעיה? הנתונים אינם מצביעים על שיטת עבודה אחת ברורה, אלא על מגוון דרכים לטיפול בבעיה. שלב זה נמשך על פי רוב כשישה חודשים. התכנון מבוסס על מסגרת זמן של 15 שנה, עם תוכנית ל-5 שנים ותוכנית ביצוע לשנה אחת. לאחר קבלת אור ירוק על שני השלבים הראשונים, ברור לנו שאנחנו נמצאים בדרך הנכונה.

3. **תוכנית ביצוע** – זהו השלב האופרטיבי הכולל תכנון של היוזמות שלרוב תוקצבו, וחלוקה למענקים נפרדים שעבורם נקבעו היעדים. כמעט כל האסטרטגיות של הקרן כוללות שלב של **מחקר** במטרה לצמצם את פערי המידע בתחום הפעילות הספציפי, ובנוסף **הסברה** – נושא בעל חשיבות עבור הקרן, היות שהוא מהווה בין היתר, אמצעי להעמקת המודעות אצל מקבלי ההחלטות בנוגע לבעיה ולפתרונותיה האפשריים.

בחירת השותפים האסטרטגיים נעשית לרוב בשלב האופרטיבי. אם השותפים האסטרטגיים פועלים בתחום הנבחר, הדבר יילקח בחשבון בעת שנבוא לבחור את האסטרטגיה שלנו.

חשוב שהחזון האסטרטגי יחלחל עד למענקים עצמם. תהליך זה מאלץ אותנו לשאול כיצד עולים המענקים בקנה אחד עם האסטרטגיה, וכיצד הדבר מתיישב עם התהליך. האסטרטגיה מהווה מפת דרכים למנהלי תוכניות שעל פיה הם יכולים לטפח תוכניות בתוך המסגרת שיוצרת האסטרטגיה.

בכל שנה בסתיו, אנו מקיימים מפגש עדכון ארגוני, שבו אנו עושים אתנחתא ובוחנים את מצבו של כל צוות אל מול היעדים שהוצבו לו: האם הצוותים השיגו את היעדים, או מדוע לא

השיגו אותם או שהגיעו רחוק יותר מהיעדים המקוריים. במקרים מסוימים אנחנו מחליטים לעצור תוכניות שאינן עומדות במטרות אשר הצבנו להן.

שאלות ותשובות

ש: איזו אסטרטגיה היא לדעתך היעילה/אפקטיבית ביותר?

ת: יוזמות כגון אלה המיועדות לבנות יכולת. כל ארגון ממלא תפקיד ייחודי, ומנהיגים שונים מתאימים לסוגי קרנות שונים. קרן גייטס משלבת מספר סוגים. ריבוי בפעולות הסברה: העמקת המודעות של בכירים בממשל בנוגע לבעיות ולאופן שבו הם יכולים להיות חלק מהפתרון. לא אחת אנו עוסקים בנושאים המשיקים לתחומי העיסוק של הממשל, כך שהסברה היא סוגיה בעלת חשיבות עליונה.

ש: כיצד אתם בוחרים באילו בעיות להתמקד?

ת: קרן גייטס מפעילה כיום 22 אסטרטגיות, שמחציתן נוגעות לתחום הבריאות. אסטרטגיות אלה נבחרו בהתאם לסדר העדיפויות של ביל ומלינדה גייטס, והן משקפות את הערכים שלהם. לפי השקפתם, תחום הבריאות מהווה סוגיית מפתח כאשר מנסים לספק מענה לבעיית חוסר השוויון בעולם. בהקשר זה יש ודאי נושאים אחרים שניתן לעסוק בהם, כגון חינוך (אנו פועלים בתחום זה בארה"ב), אך הם בחרו להתמקד בתחום הבריאות. ההחלטה היכן לשים את הדגש, מבוססת על נתונים שנאספים, ואולם מועצת המנהלים היא זו שמתווה את הכיוון הכללי.

ש: האם השלב הראשון יכול להיות תיאורטי או שהוא חייב לכלול פיילוטים או הצעת ניסוי וטעייה?

ת: שלב קביעת ההיקף חייב להתבצע בפועל – זהו תהליך למידה עבור הצוות הפנימי.

לעתים אנו עוסקים בתחומים שבהם יש לנו מעט ידע, ואז נרצה להגדיר 'תקופת לימוד' שבה נתוודע אל התחום במשך מספר שנים. לרוב, פעולות אלה נערכות בטווחי זמן קצרים יותר, במטרה לקבל תמונה ברורה של בעיה מסוימת ולהבין מהי הדרך הטובה ביותר לנצל את כוח ההשפעה ואת המימון שלנו. הדבר שונה מקביעת היקף, שלב שבו אנו מקדישים 10-12 שבועות כדי לשקול היטב את ההיבטים השונים של הבעיה שאותה אנו מנסים לפתור.

כחלק מהפעלה ניסיונית של מחזור חיים לתכנון אסטרטגי סקרנו את תוכנית הסיוע שלנו למחוסרי דיור, כדי למדוד את ההישגים בפועל לעומת היעדים שתוכננו: במקור, תכננו לבנות 1500 יחידות דיור ושירותים עבור משפחות (אותן הגדרנו כמבוגרים עם ילדים). הפתרון של יצירת בתי מעבר נחשב למענה הולם לבעיה (פתרון זה מוכר גם בשם 'אסטרטגיית מלט ולבנים' – brick and mortar strategy). בנינו את יחידות הדיור ו-2/3 מהמשפחות שנכללו בפרויקט שוכנו בהצלחה; ואולם, כאשר בחנו את בעיית הדיור במדינת וושינגטון בהיבט רחב יותר, מצאנו שהיא החריפה! היקף הפרויקט מבחינתנו לא היה לפתור את הבעיה בכללותה,

אלא רק לבנות את יחידות הדיור. כאשר שינינו את האופן שבו שאלנו את השאלה, יצרנו אסטרטגיה שונה לחלוטין, שהתבססה על הידע והניסיון החדש שנצבר.

ש: קרנות בסדר גודל קטן לא יכולות לפתור את הבעיה. ניתן להגדיר את היקף הסיוע (למשל, להגדיר יעד של יצירת פתרון דיור עבור 2,000 משפחות). עם זאת, האם לדעתך קרנות קטנות יותר צריכות לפעול בדרך שונה? עד כמה הן צריכות / יכולות להתמקד בתכנון אסטרטגי? [כלומר, האם קרנות קטנות צריכות לבסס את אסטרטגיית הפעולה שלהן על הגדרת ההיקף הכולל של הבעיה, ואז לבחור חלק קטן מהפתרון שבו הן יכולות לעמוד, או אולי להגדיר בעיה שהיקפה קטן מספיק כדי שיוכלו לפתור אותה בשלמותה?]

ת: אין כאן אמת אחת מוחלטת. בחלק מהקרנות ההנהלה נוקטת גישה אסטרטגית ואילו באחרות מעדיפים לעסוק רק בחלק אחד של הבעיה הגדולה – עבודה ברמה המקומית או ברמת המדיניות, תוך יצירת רובד אחד של שינוי – ולגרום בכך להאצת שינויים בקנה מידה גדול יותר. זה עניין של התאמה לצרכים ושל הכרת מועצת המנהלים של הקרן שבה אתה פועל. אני עצמי למדתי את סודות המקצוע כאשר עבדתי עם תקציבים קטנים יותר. לפי תפיסתי, חשוב להבהיר את המטרה – עדיף תוך התבססות על נתונים – ואחר כך לא לסטות מהדרך שעליה הוחלט.

ש: יש סכנה בגישה המביטה מלמטה למעלה כפי שתואר לעיל: אמנם, אתה יכול להצליח אך בהיבט הכללי יותר, האם השיטה שלך אכן עוזרת בפתרון הבעיה הכללית?

ת: כאשר בוחנים את נקודות חוסר היעילות, אפשר לנתח את המצב. מדובר כאן ביכולת להגיע לקיימות: אפשר ליצור שינוי במספר מקומות, אבל המצב שונה כאשר הכוונה היא להגיע לשינוי בר-קיימא.

ש: ברמת המאקרו, מהם המדדים המסייעים לכם לתעדף ולבחון את מידת ההשפעה במדינות המתפתחות? האם אתם משתמשים בנתונים על תמותת ילדים?

ת: המדד שאנו משתמשים בו הוא 'עומס תחלואה גלובלי המוגדר באמצעות שנות חיים בהתאמה לפי מוגבלות' (disability adjusted life years) [DALY] יחידת מידה שפותחה על-ידי כריס מורי: אם נדע מהי תרומתן של מלריה, דלקת ריאות ומחלות אחרות במונחים של שנות חיים בהתאמה לפי מוגבלות (מדד בעל מתאם גבוה עם שיעור תמותת ילדים), נוכל להחליט באילו מחלות להתמקד במונחים של מאמצי מניעה או טיפול. עם זאת, קיימות בעיות רבות הנוגעות למהימנות הנתונים. כמו כן, אנחנו מסתייעים ב'אמת מידה אחידה של הכנסה למשק בית', תחום שבו אין עדיין מדד משותף אחד. מדדים נוספים הם בתחום החקלאות, התברואה וההיגיינה, ולאחרונה התחלנו להשתמש בנתונים מתחום המנהל – מבלי להשקיע עדיין בכיוון זה.

ש: בנוגע ל"אפקט הפרפר": עד כמה אתם לוקחים בחשבון בהערכה האסטרטגית שלכם את ההשפעה שעשויה להיות לפעולות שלכם ברמה הגלובלית, הן בכיוון החיובי והן בכיוון השלילי? מי מפקח על ארגונים כמו קרן גייטס? אילו צעדים ננקטים כדי להבטיח שלא תגרמו לנזקים?

ת: חלק מהאסטרטגיה שלנו (לאחרונה) הוא לנסות לזהות השפעות בלתי חזויות; משום שלכסף, יש נטייה להימשך לכסף (אם אנחנו משקיעים במלחמה ב-AIDS לדוגמה, אחרים עשויים ללכת בעקבותינו, מה שעלול לגרום לצמצום כמות הכסף המוקדשת למלחמה במחלות אחרות). הנה תרגיל מחשבתי שאנחנו נוהגים לערוך בזמן התכנון: דמיין לעצמך שאנחנו יושבים בחדר הזה 5 שנים מהיום, וכל מה שיכל להשתבש אכן השתבש. מה קרה? כיצד היה ניתן למנוע זאת? אנחנו מודעים לכך שלא ניתן לתכנן את הכל מראש. בניית השנתי שלנו אנחנו שואלים את חברי הצוותים מה הם השינויים שחלו. אנחנו עדיין עושים טעויות, ואנחנו מנסים ליצור מנגנונים שיאפשרו לנו ללמוד תוך כדי תנועה.

אנו זוכים לביקורת בכל הקשור לגוף שמפקח על פעולותינו: יש לנו גישה לכל כך הרבה משאבים ועם זאת מועצת המנהלים מונה 3 אנשים בלבד (אגב, זו מועצת מנהלים מצוינת). אנו עושים כל שביכולתנו כדי לשמור על שקיפות. במובנים מסוימים, מועצת מנהלים קטנה מפשטת את הדברים.

ש: כיצד מצליחה קרן גייטס לשמור על שקיפות מלאה? הקרן טוענת שהיא מחויבת לדווח על הצלחותיה כמו גם על כישלונותיה. אם כך, מהן האסטרטגיות שלה?

ת: עשרים ושתיים האסטרטגיות שלנו לא פורסמו עדיין ברבים. אנו מתכוונים לעשות זאת, ולמען האמת גם המוטבים שלנו עדיין לא מכירים את האסטרטגיות הללו. עלינו להפוך מידע זה לזמין הן בתוך הארגון והן מחוצה לו. אנו בונים מרכז מבקרים באתר האינטרנט שלנו, ושם בכוונתנו לשלב מצגת אשר תעסוק באסטרטגיות ובפעילות שלנו. אנחנו בהחלט מתכוונים לשתף את הציבור במידע.

לסיכום, ברור לי שאין בידינו את כל התשובות. אני חושבת ששיטת האסטרטגיה עובדת – אנחנו מנסים להתאימה לצרכינו – הארגונים שלכם צריכים לבצע התאמה לצרכים שלהם. למרות שגודל הארגון שלנו משתווה לזה של מדינה קטנה, אין באפשרותנו לעבוד לבד. אנו זקוקים לשותפים. יצירת שותפויות חשובה לנו – במובנים מסוימים הגודל שלנו מהווה גורם מפריע, ועלינו לשמור על אוזן פתוחה לקולות אחרים כדי שלא נהפוך לכוח יחיד המשוכנע שבידיו התשובה האולטימטיבית. במקרים רבים אנחנו סומכים על ארגונים קטנים יותר כדי ליזום תהליכים של חידוש. לכל שחקן תפקיד ייחודי משלו. אנחנו בעיקר לוקחים הצלחות ומיישמים אותן בקנה מידה גדול יותר. כוחנו ביתרון התחרותי שלנו.

מפגש זה תורגם ונערך כשירות של **מרכז הפילנתרופיה בשיתופים** במסגרת פעילות לקידום השקעות חברתיות בישראל. ספטמבר 2008.