

דברים שרואים מכאן

על מקומם של מגזר שלישי ופילנתרופיה ביוזמות קולקטיב אימפקט: הזדמנויות, אתגרים והצעות לפעולה

מאת: ליאת גוברין, רונית סגלמן, עדית שדה, ענבר הורביץ וד"ר מיכל רום

דצמבר 2018

מבוא, רקע והקשר

נסיגת מדינת הרווחה והגדרת הקשר המחודש בין ארגוני מגזר שלישי והממשלה, מדגישה את נחיצותו של הדיון המתמשך בשאלה על מקומה של החברה האזרחית - מגזר שלישי ופילנתרופיה - בתוך החברה בכלל, ובמהלכים משותפים בין מגזריים בפרט.

בהקשר זה מלמד ניסיון שיתופים בשנים האחרונות, כי על אף השינויים הרבים שהתחוללו במעמדו ובמצבו של המגזר השלישי בישראל, לעיתים במסגרת מהלכים משותפים בין מגזריים, הוא עלול עדיין להיתפס כחלש ביחס למגזרים האחרים. כתוצאה מכך, לעיתים הוא איננו מצליח להביא את עצמו להיתרם ולתרומם כפי שהוא יכול בתהליכים אלו.

בנוסף, ניתן לומר באופן מכליל כי גם הפילנתרופיה אינה ממקסמת את הפוטנציאל הגלום בה במהלכים משותפים. מגוון מפגשים שהובלנו בנושא חשפו פער בין השאיפה הפילנתרופית להשפעה רחבה ומערכתית על שדה חברתי מסוים ובין פעולות ההשקעה בשטח. נראה כי מעטים המקרים בהם קיימת השקעה מתוך ההתבוננות בזום אוט על השדה כולו ועל הבעיות של קהל היעד באופן רחב.

מכאן עלה הצורך שלנו בשיתופים, כארגון שמוביל מהלכים משותפים, מכיר מקרוב ומעריך את הנכסים והחשיבות של החברה האזרחית, המגזר השלישי והפילנתרופיה, להתבונן באופן מכוון ומודע על מקומם ותפקידם בתוך מהלכים אלו, ויותר מזה: להגדיר ולנסח דרכי פעולה ממשיות שיאפשרו למובילים ולשותפים במהלכים משותפים לקדם את האופן שבו מגזר שלישי ופילנתרופיה משתלבים בהם.

הנחות היסוד לדיון המוצע כאן, גורסות שמטרתם של מהלכים משותפים בין מגזריים, היא לחולל השפעה רחבה ושינוי מערכתי בסוגיות חברתיות מורכבות; וכי לא ניתן להשיג השפעה חברתית רחבה, מבלי לכלול בתוך המהלך המשותף את כלל בעלי העניין ובאופן ספציפי גם את המגזר השלישי והפילנתרופיה. **לתפיסתנו מהלך משותף שמכיר בנכסים ובעוצמות של המגזר השלישי ושל הפילנתרופיה ולוקח אותם בחשבון, יצליח לקדם את מטרותיו בצורה מיטבית.** מנגד, חיזוק התשתיות והיכולות של ארגונים חברתיים, ואימוץ גישה אסטרטגית-מערכתית על ידם ועל ידי הפילנתרופיה, מהווים תנאי הכרחי להשגת התוצאות ולהצלחת המהלך המשותף. משני הכיוונים לפיכך, יש טעם וערך בחידוד מקומם של החברה האזרחית על גווניה בתוך מהלכים משותפים, ועל כך נבקש להרחיב במסמך זה.

מטרה ושיטה

כאמור, מסמך זה נועד לכוון זרקור לשאלת מקומה של החברה האזרחית בתוך מהלכים משותפים, אולם באופן ספציפי יותר התמקדנו בשלב זה באחת מהאסטרטגיות המרכזיות ששיתופים מובילה: [קולקטיב אימפקט](#). חשוב לציין כי אנו רואים ערך בבחינת מיקומם של המגזר השלישי והפילנתרופיה גם באסטרטגיות נוספות להשפעה חברתית משותפת, כגון שיח בין מגזרי שמובילה הממשלה, ועל אלו נרחיב בהמשך.

התובנות והפרקטיקות המוצעות במסמך זה הן פרי הניסיון המצטבר בשיתופים במגוון תהליכי עבודה, שהתקיימו החל מהקמת הארגון ועד היום ובתוך כך: ניהול יוזמת [2פ5](#) בחמש השנים האחרונות, עשר שנות הובלה של [תהליכי שיתוף ושולחנות עגולים תלת מגזריים](#) עבור ממשלת ישראל, ליווי בן ארבע שנים של [מרחב השפעה יוצאי אתיופיה](#), תשע שנות פיתוח והובלה של מגוון תכניות למידה [למנכ"ל לי ארגונים חברתיים](#) ולבכירים מהעולם הפילנתרופי בנושא [קולקטיב אימפקט](#), [ניהול השפעה חברתית ופילנתרופיה ופיתוח הידע](#) הרחבי המלווה את כלל הפעילות של שיתופים.

התוצר המוגש כאן, הינו לעצמו תוצאה של תהליך משותף, ולא במקרה. ניסיונו מלמד כי זוהי הדרך המתאימה ביותר לפיתוח תובנות אפקטיביות בהקשר של מהלכים משותפים.

בגיבוש התובנות ובכתיבת המסמך לקחו חלק פעיל מגוון נשות מקצוע מצוות שיתופים בהווה ובעבר, כל אחת בעלת ניסיון ומומחיות בתחום אחר: קולקטיב אימפקט, ניהול חברתי, פילנתרופיה, ופיתוח ידע. [ענבר הורביץ](#), סמנכ"לית שיתופים ובעבר מנהלת תחום קולקטיב אימפקט; [רונית סגלמן](#), בעבר מנהלת תחום פילנתרופיה; [עדי שדה](#), בעבר סמנכ"לית שיתופים ומנהלת תחום ניהול חברתי; [ליאת גוברין](#), מנהלת תחום ייעוץ ולמידה; [וד"ר מיכל רום](#), מנהלת מחקר ופיתוח ידע בשיתופים.

בנוסף שילבנו את שלמדנו ממגוון מנהלים בשטח – מנהלי מהלכים משותפים, ושותפים במהלכים אלו. בהזדמנות זו נבקש להוקיר תודה גם למשתתפי תכנית "[המגרש מובילים](#) [קולקטיב אימפקט](#)" על השיתוף בניסיונם ועל יצירה משותפת של ידע חדש.

חשוב לומר עוד כי מסמך זה הוא סנונית ראשונה ואינו סופי. ככל שידוע לנו טרם התקיימה בישראל ואף בעולם התבוננות עומק על הסוגיה של מקום ותפקיד החברה האזרחית במהלכים משותפים. מדובר בנושא חדש, וככזה ניתן ואף רצוי להמשיך ולשכלל את ההתבוננות בו ולהגיע לתובנות נוספות אשר יוכלו לשמש את השטח ולהיטיב את הפעולות בו. בכוונתנו לעשות זאת בהמשך, ונשמח כמובן לכל מחשבה והארה גם מכם הקוראות והקוראים.

מבנה ותוכן

מסמך זה מורכב ממספר פרקים: תחילה יתואר בקצרה הפוטנציאל שאנו מזהים בהשתלבות הפילנתרופיה וארגוני מגזר שלישי בתוך יוזמות קולקטיב אימפקט, בעת הזו. לאחר מכן נציג את ההזדמנויות והאתגרים הטמונים בכך עבור השחקנים ובעלי העניין. לבסוף יוצעו מספר דרכים ושיטות שיישומן הלכה למעשה עשוי להוביל לתוצאות טובות יותר של המהלך המשותף, ולחיזוק של כל הנוגעים בדבר: היוזמה, הפילנתרופיה והארגונים החברתיים - כל אחד לחוד וכולם יחד.

המסמך נכתב מנקודת המבט שלה הגוף המפעיל מהלכים משותפים בין-מגזריים, או ארגון השדרה בקולקטיב אימפקט, ומכאן גם שמרבית ההמלצות המופיעות בחלקו האחרון מכוונות לארגונים מסוג זה. יחד עם זאת, המסמך מיועד בהחלט גם לשחקנים אחרים השותפים במהלכים בין מגזריים, ויש ביכולתו להרחיב את נקודת מבטם על מהלכים אלו ועל מקומם בתוכו.

מה בין פילנתרופיה וקולקטיב אימפקט, ולמה דווקא עכשיו?

בשנים האחרונות מתגלים בישראל סימנים חיוביים להתפתחות של פילנתרופיה פרטית מקומית כפי שניתן לראות בגידול שחל במספר הפילנתרופים החברים ב- JFN ישראל ובייסוד קבוצת "יכולים נותנים". עם זאת, ביחס לפוטנציאל העושר, נראה כי הפילנתרופיה הישראלית האסטרטגית עדיין נמצאת בחיתוליה. בהשוואה לארה"ב, מדובר בהיקף קטן של קרנות אסטרטגיות בעלות פוטנציאל להוות גורם מכנס (convener) של בעלי עניין או שותף מממן של יוזמות קולקטיב אימפקט. המספר לא משתנה בהרבה גם אם מחשיבים את הקרנות הפילנתרופיות הזרות הפועלות בישראל, אשר רואות עצמן בעלות תפקיד יזמי בהובלת שינוי חברתי מערכתי ובר קיימא.

מאידך, נראה כי הפילנתרופיה בישראל תופסת יותר ויותר את שיתוף הפעולה עם הממשלה, כאחת האסטרטגיות המובילות לשינוי חברתי מערכתי, וניכר כי תפיסה זו עשויה לתרום באופן חיובי למימוש פוטנציאל המעורבות של קרנות בתהליכי קולקטיב אימפקט. כך למשל, מודל המיזם המשותף עם הממשלה, הבנוי על יחסים משלימים, מקובל מאוד בקרב קרנות אסטרטגיות בישראל (ראו למשל כאן וגם כאן), ובמסגרתו קרנות מוכנות ליותר על הממד הלעומתי של יחסיהן עם הממשלה. גם [השולחנות העגולים הבין-מגזריים](#) שמובילים [משרד ממשלה בישראל](#), תורמים לפיתוח תרבות של שת"פ בין פילנתרופיה לממשלה לטובת קידום נושאים חברתיים. העובדה שתהליכי קולקטיב אימפקט פועלים מתוך תפיסה של "כולנו בסירה אחת - כל אחד על פי כשרונו וכישוריו", משתלבת בתנועה זו, ומדהדת את מוכנותה של הפילנתרופיה כיום לקחת חלק ביוזמות מסוג זה.

3

מה בין ארגוני מגזר שלישי וקולקטיב אימפקט, ולמה דווקא עכשיו?

ארגוני המגזר השלישי פועלים לרוב בתוך שדה חברתי מסוים (לדוגמה צעירים ונוער בסיכון), לצד מגוון רחב של בעלי עניין, ביניהם ארגונים חברתיים נוספים, כאשר כולם חולקים מטרה דומה, גם אם הם אינם פועלים יחד באופן מאורגן ופורמלי. המטרה המשותפת היא לרוב קידום הסוגיה החברתית שעומדת בבסיס פעולתם, למשל בתחום צעירים ונוער בסיכון, מגוון רחב של שחקנים וארגונים פועלים לשיפור מצבם של צעירים ונוער בסיכון, כל אחד מכיוונו. אלא שבפועל, פרקטיקות הפעולה של הארגונים לאו דווקא מתחברות זו לזו, ויש לכך מגוון סיבות: החל מחוסר הכרות של מה שקיים בשדה אשר מביא לפעולות מקבילות, לעיתים כפולות שאינן מסונכרנות, דרך חוסר הסכמה על דרכי הפעולה השונות, ועד לפעולה מתוך תפיסת היחסים הבין ארגוניים כתחרות – על משאבים, על קהל יעד, על ידע ועוד.

במציאות כזו, אחד המתחים בהם מצוי מנכ"ל של ארגון חברתי הוא זה [שבין הישרדות ובין השפעה](#): מחד תחושה של תחרות על משאבים מוגבלים, ניהול בתוך אי ודאות, תחושת דחיפות ועיסוק אינטנסיבי בגיוס משאבים; ומאידך רצון להשפיע ולשנות את המציאות החברתית באופן הרחב ביותר. במילים אחרות, שאיפה וחתיירה לקדם את הסוגיה החברתית באופן המערכתי והעמוק ביותר ולשנות את מצב קהל היעד בישראל, לצד קידום סל המענים הייחודי שהארגון נותן לקהל היעד שלו.

בהקשר זה, הבשורה שמביאה יוזמת קולקטיב אימפקט לארגונים חברתיים טמונה באפשרות לעשות את שני אלו במקביל: להמשיך בפעילות הייחודית והעצמאית של הארגון, וגם לקחת חלק במהלך המקדם את הייעוד החברתי באופן רחב.

במבט לאחור, נראה כי פעולות משותפות של ארגונים חברתיים היו פה מאז ומעולם. כך לדוגמה ניתן לראות את מגוון הקואליציות שקמו לאורך השנים (לדוגמה קואליציית הארגונים לקידום זכויות נפגעי עבירה), שליבת מטרתן הייתה כמעט תמיד להשפיע על מדיניות באמצעות חקיקה. בשנים האחרונות אנו עדים גם למגמה של הקמת "[מרחבי השפעה](#)" כלומר פורומים של ארגונים חברתיים הפועלים בשדה חברתי משותף, וחברים יחד מתוך מכוונותם לאינטרסים רחבים ולצורך לפעול לקידום יחד. מרחבים אלו קמים ביזמת ראשי הארגונים החברתיים (למשל [המרחב – מרחב השפעה של יוצאי אתיופיה בישראל](#)) והם לרוב בתמיכת גורמי פילנתרופיה (כמו בדוגמת [הפורום לקידום השירות האזרחי-לאומי](#)). מרחבי ההשפעה מקדמים מנעד רחב של מטרות ויעדים משותפים, ובכך מבטיחים את קיומם גם מעבר להשגת יעד ספציפי כזה או אחר (שלא כמו קואליציות, שלרוב מתפרקות לאחר השגת היעד שלשמו קמו).

4

התארגנויות משותפות אלו השפיעו רבות על התרבות האינדיבידואלית המאפיינת לרוב את השדה החברתי/אזרחי. גם [תהליכי השיתוף של ממשלת ישראל](#) המקיימים הלכה למעשה היוועצות עם המגזר השלישי כחלק מתהליכי העבודה במשרדים השונים, החלו למתן את השיח המקטב, והביאו לקדמת הבמה שיח ופרקטיקות של פעולה משותפת. יחד מהווים כל אלו קרקע פורייה, אם כי עדיין מאתגרת, לקידום שותפות של ארגונים חברתיים בתוך יוזמות קולקטיב אימפקט במסגרתן פועלים יחד ארגונים משלושת המגזרים.

ההזדמנות והאתגר: למה כדאי לפילנתרופיה ולארגונים חברתיים להיות שותפים במהלכי קולקטיב אימפקט?

שנות הניסיון שנצברו עד כה ביוזמות קולקטיב אימפקט בישראל אינן רבות. עם זאת, חמש שנות הפעילות שלנו ושל אחרים, הביאו לתובנות שיש ביכולתן להאיר זוויות חדשות על ההזדמנות והאתגר בשותפות של חברה אזרחית במהלכים משותפים.

באופן שאינו מפתיע, כמעט כל הזדמנות טומנת בחובה גם אתגר ולפעמים אפילו קושי של ממש. אנו לוקחים על עצמנו בהקשר זה להמשיך להתבונן וללמוד את הדברים שיוצגו בחלק זה במטרה לראות כיצד ניתן באופן אפקטיבי למקסם את ההזדמנויות ולגשר על הפערים הקיימים בין ההזדמנויות לבין האתגרים.

בתרשים הבא מוצגות כמה מההזדמנויות הבולטות שזיהינו עד כה עבור ארגונים חברתיים וקרנות פילנתרופיות השותפות במהלך קולקטיב אימפקט. לאחריו יובא פירוט קצר על כל אחת מהן.

מה מזמנות יוזמות קולקטיב אימפקט לשותפים מהחברה האזרחית?



חיבור ותרומה לחזון גדול: "אני כחלק מסיפור רחב הרבה יותר"

5

שותפות במהלך קולקטיב אימפקט מאפשרת לארגון חברתי או לקרן להתחבר לחזון גדול (זה שמעבר למטרות ארגוניות מובחנות). מעצם טיבעו של מודל קולקטיב אימפקט, מדובר בחזון שמכוון לפתרון בעיה, כלומר יותר מאשר קידום סוגיה חברתית כפי שנעשה לרוב בפעולה של ארגון בודד. כך ניתנת לארגון החברתי או לקרן המתחברים ליוזמת קולקטיב אימפקט, אפשרות להשפיע מעבר לפעילותם הייחודית. לדוגמה ארגון/קרן שמשקיעים מאמץ באזור גיאוגרפי מסוים יכולים לתרום ולהיתרם מחיבור לשינוי מערכתי ברמה הארצית ולהפך.

בנוסף, החיבור לחזון גדול מאפשר את חיזוק הייחודיות של הקרן ו/או הארגון היחיד, שכן כעת עליו להגדיר לעצמו ולשותפים האחרים באופן ברור יותר את ייחודו המקצועי הן ביחס לשדה ולשחקנים האחרים, והן ביחס לעצמו. לחדד ולדייק את מקומו בתמונה הגדולה למשל ביחס לאזור בו הוא פועל, אוכלוסיית היעד, שיטות עבודה, מענים ייחודיים ועוד. כך לדוגמה ארגון שמתחבר ליוזמת קולקטיב אימפקט יוכל לספר את סיפורו ולהציג את עצמו דרך מיקומו במפת הדרכים של המהלך המשותף, ולהרוויח תרומה משמעותית לתיאוריית השינוי ולקיימות הארגונית שלו. (לדוגמה: [מפת הדרכים של יוזמת 2015](#)).

עבודה לאור יעדים ומדדים משותפים: "מזיזים את המחט"

יוזמות קולקטיב אימפקט פועלות על פי מצפן ברור של יעדים ומדדים משותפים. איסוף והנגשה של נתונים המעידים על התקדמות לעבר היעדים המשותפים מהווים חלק מרכזי מהתנהלותו של המהלך המשותף, כאשר הנתונים הנאספים מייצרים תמונת מצב מערכתית של מגמות, פערים והשגת התוצאות. תמונת מצב משותפת זו, היא לרוב תמונה חדשה שטרם נראתה על ידי כלל בעלי העניין שכן היא מציעה מבט שטח כולל, מדויק ועדכני, ומכוונת באמצעותו את

פעילות כלל הארגונים והקרנות הלוקחים חלק במהלך המשותף. זאת בשונה מהמצב המוכר שבו רוב הארגונים והקרנות פועלים כל אחד באופן עצמאי ומקיים תהליכי מדידה המשקפים פעילות ותוצאות ברמת הארגון הבודד, תוך הסתמכות על מקורות ידע שונים ונתונים מסוימים. היכולת לראות נתונים ממבט רחב, תורמת לא רק לשיפור פעולות של הארגון והשקעות הקרן, אלא גם לעצם קידום השינוי שיתרום להזזת המחט, קרי פתרון הבעיה.

השפעה רחבה על עיצוב השדה החברתי – "השפעה באדוות רחבות"

שותפות במהלך קולקטיב אימפקט מאפשרת לארגון ו/או לקרן לקחת חלק בעיצובה של הזירה המתפתחת ושל השדה החברתי. ההתמקמות בתוך קבוצת בעלי העניין הבכירים העוסקים בתחום, מאפשרת להשפיע על עיצוב התפיסות המקצועיות של הזירה, ועל גיבוש השפה המתפתחת של השדה. בתוך כך עולה האפשרות לגבש שפה מקצועית אחת משותפת לקרנות ולארגונים החברתיים מקבלי המענקים, ומכאן יכולת להשפיע השפעה קריטית על מגוון תהליכי העבודה ביניהם. לדוגמה: עיצוב משותף של עקרונות פעולה אפקטיביים בסוגיה מסוימת בה פועלים מגוון ארגונים אשר יתאימו הן לפילנתרופיה והן לארגונים החברתיים.

בנוסף, המהלך מאפשר חיבור ישיר לקהל היעד. עבור חלק מהארגונים ובוודאי עבור חלק מהפילנתרופיה מדובר באדווה נוספת לפעילותם: הזדמנות להכרות מעמיקה עם קהל היעד ולדיוק הפעילות וההשקעה לצרכי השטח, הזדמנות להגברת החשיפה, וכן קרקע פורייה ליצירת שותפות עם קבוצות ויחידים מקהל היעד, ושילובם במנגנוני קבלת ההחלטות הפנימיים בארגון/בקרן.

6

מעבר לתודעה מערכתית והרחבת תפיסת תפקיד: "כולנו חלק מהבעיה וחלק מהפתרון"

השותפות במהלך קולקטיב אימפקט משפיעה על תפיסת התפקיד של הארגון/הקרן בזירת השינוי החברתי. חלק משמעותי מהשינוי התודעתי כרוך בהבנה שאנו כולנו חלק משדה אחד, המורכב מקהל היעד ומארגונים משלושת המגזרים, ושכולנו גם חלק מהבעיה, וגם חלק מהפתרון. זאת בשונה מהנטייה הטבעית לחשוב שיש בעיה אצל קהל היעד ואנו – הקרן או הארגון החברתי – נביא את הבשורה ואת הפתרון.

יזמות קולקטיב אימפקט מציעות לפילנתרופיה מנעד רחב של אפשרויות השפעה ופעולה. למעשה, מעבר לתפקידה המסורתי של חלוקת מענקים לתכניות של ארגונים, הפילנתרופיה ביזמות אלו יכולה לקחת על עצמה תפקידים נוספים כגון:

- להוות גורם מכנס של היוזמה במובן של גורם יזמי ומניע של היוזמה כולה.
- לממן את ארגון השדרה המהווה את התשתית הנדרשת להנעה והובלה של היוזמה (השקעה בתשתית רוחבית שמנהלת את המהלך בפועל).
- לממן תכניות חדשות או להרחיב תכניות קיימות, לאור זיהוי פערים וחסימים בדרך להשגת היעדים המשותפים של המהלך.
- לסייע לבניית היכולות של ארגונים שותפים במהלך לטובת פעילויות חדשות/ קיימות שתומכות ביעדי המהלך.
- לפעול באופן מתואם באמצעות קבוצות עבודה למשל לצורך תיאום מענקים ולימוד משותף.

תפקידים חדשים אלו טומנים בחובם גם אתגרים עבור הפילנתרופיה: מימון ארגון השדרה דורש פתיחות ומחויבות למהלך אסטרטגי וארוך טווח, לצד הכרה בצורך בהשקעה בתשתיות של כוח אדם, מחקר, מדידה, למידה משותפת ועוד. גם מימון תכניות חדשות ו/או הרחבת תכניות קיימות בהתאם למפת הדרכים של היוזמה דורש פתיחות, גמישות וכן חיבור למפת הדרכים שגובשה במהלך המשותף. מדובר בשינוי משמעותי עבור הפילנתרופיה הן בהקצאת ההשקעות, הרחבת דפוסי העבודה הקיימים. כל אלו מחייבים אמון מלא במהלך, בכיוון שלו, בדרך פעולתו, בהובלתו ועוד.

לדוגמה, קרן משפחתית שרגילה לחשוב ולפעול בהתאם להחלטות שהתקבלו בבורד המשפחתי בנוגע להקצאת משאבים, תמצא בשותפות במהלך המשותף אתגר, שכן קבלת ההחלטות אינה רק החלטה עצמאית שלה. מאחר שהפכה להיות חלק מקולקטיב שנדרש בו להגיע להסכמות משותפות. בנוסף, הבורד המשפחתי, שהיה רגיל להצביע בעד מענק לפרויקט "סגור", שמרכיבי הפעילות וסעיפי התקציב לו מוגדרים וידועים מראש, יתבקש להצביע בעד הקצאה ליוזמה "פתוחה" כזו שבה התוצאה המצופה היא המוגדרת מראש, אך מרכיבי הפעולה וניצול התקציב פתוחים ונקבעים על ידי הקבוצה. **זהו שינוי תפיסתי והתנהגותי מאתגר.**

תפקיד נוסף שקרן יכולה לקחת על עצמה הוא שותפות בוועדת ההיגוי של היוזמה ו/או בצוות המוביל. לרוב פילנתרופיה שיושבת בוועדת ההיגוי היא גם גורם מממן במהלך, ולצידה יושבים בוועדה גורמי ממשל וארגונים חברתיים. בהקשר זה יכולה לעלות המורכבות המוכרת של "בעל המאה הוא בעל הדעה" אותה יש לנהל ולמנוע. ניתן לעשות זאת למשל על ידי גיבוש משותף של אמנה בין כלל היושבים בוועדה, שתקבע בין היתר כיצד החלטות מתקבלות, ומהו הייצוג המספרי של כל מגזר ובעלי עניין בוועדה.

7

בדרך דומה, כשותפים ביוזמת קולקטיב אימפקט, גם לארגוני מגזר שלישי יש מנעד של אפשרויות השפעה ופעולה, מעבר לתפקידים המסורתיים שלהם. לדוגמה: ארגונים יכולים לקבל הזדמנות לפתח תכניות חדשות שעונות על יעדים משותפים שהוגדרו במהלך, או להתאים חלק מהפעילות שלהם לצרכים שעלו ביוזמה. ארגון אשר יבחין בפער שנוצר בין הכיוון המתגבש במהלך המשותף, לבין סדרי העדיפויות שלו ברמת הארגון, יוכל לבחון זאת עם הוועד המנהל וההנהלה, ולשקול את משמעותיות הפער לגבי דרך פעולתו. מכיוון אחר, ארגון שהיה רגיל לעבוד באופן סגור ועצמאי יכול לחוות חוסר נוחות, ואף תחושות של חרדה ואיום, בהיותו חלק מהחלטות משותפות שאינן עומדות באופן מלא בהחלטות הפנימיות של ארגונו (לדוגמה מיקוד באוכלוסייה כזו או אחרת). יש לציין כי בנקודה זו בדיוק עומדת לצד האתגר גם ההזדמנות של הארגון ללמוד נקודות מבט נוספות, לבחון מחדש את תפיסותיו ואת אפקטיביות כיווני פעולתו. זו יציאה מאזור הנוחות והזדמנות לנער את הידוע והמוכר ולגלות גמישות המאפשרת חיבור עמוק יותר לצרכי השדה החברתי תוך מתן מענה רלוונטי ואפקטיבי.

בנוסף, ככל שהמהלך המשותף מתפתח, עולה הדרישה של הגופים המממנים (בין אם פילנתרופיים ובין אם ממשלתיים) מהארגונים, להצדיק את פעילותם אל מול המטרות המשותפות מחד, ובאופן יחסי לארגונים אחרים מאידך. כמו בנקודה הקודמת גם בעניין זה, יכול הארגון להביט על הנושא מבעד לעדשות של אי נוחות ואף איום, או לבחור לשם כך בעדשות של הזדמנות לחידוד ולדיוק אסטרטגי, מה שיתרום הן למהלך והן לארגון עצמו.

מעבר מתפיסה של תחרות לשותפות: "אם אין אני לי, מי לי?"

הארגון והקרן רגילים לפעול כל אחד בזירה משלו. באופן טבעי הארגון הבודד או הקרן היחידה רואים בשחקנים אחרים חלק מהזירה ומנהלים עימם מגוון קשרים ואף שיתופי פעולה. יש לציין כי לרוב ארגונים חברתיים תופסים ארגונים חברתיים אחרים בשדה כמתחרים (על משאבים, על תפיסת העולם לשינוי החברתי, על דרכי העבודה, על קהל היעד ועוד). באופן שונה אך גם דומה ניתן לראות כי קרנות מקיימות גם הן, מנעד רחב של סוגי קשרים בין ובין קרנות אחרות. השותפות בקולקטיב אימפקט מציבה בפני הארגונים והקרנות אתגר שכן במהלכים אלו הפרדיגמה נעה מאזורי התחרות לאזורי השותפות. מכאן עולה כי ארגונים וקרנות שמצטרפים ליוזמות מסוג זה, יידרשו עם הזמן לראות באחרים שחקנים משלימים בשדה, ואף לקבל עימם החלטות משותפות למשל על יעדי היוזמה וכיווניה האסטרטגיים.

שותפות בקולקטיב אימפקט יכולה אם כן לערער על יחסי הכוחות הקיימים בין ארגונים חברתיים וקרנות. בנוסף, היא יכולה גם לערער את תפיסת העבודה השגורה של "מלמעלה – למטה". יוזמות קולקטיב אימפקט מתאפיינות בגישת "למעלה – למטה" ו"למטה-למעלה" בעת ובעונה אחת, כך שכל השותפים ביוזמה מקבלים מקום להביע את דעתם, להביא את ניסיונם, ולהשפיע על התפתחות היוזמה ותוצאותיה. חשוב לציין כי זהו נושא שמאתגר את תרבות העבודה הקיימת ועל כן כחלק מתפקידו של [ארגון השדרה](#) המנהל את המהלך, הוא לפרום פרדיגמות קיימות ולתפור מחדש תרבות עבודה הדדית יותר. מדובר בעניין מורכב הדורש מארגון השדרה השקעה גדולה של זמן, מאמץ ומשאבים כדי להשיג את היעדים המשותפים.

בתוך כך, נוצרת מציאות חדשה בה ארגונים וקרנות, קטנים וגדולים, יכולים להיות יותר שווים בקולם בתוך שיח שעוסק בדרכים אפקטיביות לפתרון בעיה. ניתנת להם חשיפה גדולה יותר ואפשרות להביע את דעתם ולהשפיע אופן רחב. בהקשר זה, חשוב לציין כי קרנות וארגונים גדולים יכולים לחוות חוויה שאינה מזכה אותם באותה דומיננטיות קודמת אותה חוו לפני כן ועבורם עשוי להימצא כאן אתגר משמעותי שראוי לתת עליו את הדעת.

שקיפות ושיתוף: "רואים רחוק רואים שקוף"

כחלק מתהליכי העבודה השוטפים של ארגונים וקרנות, הם מחליטים על מידת השיתוף ביניהם: מידת השיתוף בנתונים, ביעדים, במדדים, בהצלחות ובכישלונות ככל שירצו ולמי שירצו. מהלכי קולקטיב אימפקט מעודדים שיתוף מסוג זה ושקיפות נתונים כחלק מהתפיסה הכללית הגורסת כי זו היא הדרך לחבר בין כולם ולנווט את הספינה הגדולה לאותו הכיוון. עם זאת, הדרישה לשיתוף ולשקיפות מסוג זה עלולה לייצר חוסר נוחות ואף תחושת איום בקרב חלק מהארגונים החברתיים או הקרנות. שכן בשל התחרות המתמדת המתקיימת בין ארגוני מגזר שלישי על משאבים והשפעה, אלו נרתעים לרוב משיתוף במידע מפורט אודות היקפי פעילות, משאבים וכדומה. מנקודת מבטם, הדרישה לשקיפות עלולה לייצר מצג שווא שבו המהלך "מדרג" את איכות הפעולה הארגונית.

צמיחה ארגונית: "בניית יכולות"

השותפות בקולקטיב אימפקט חושפת את הארגון/הקרן למודלים של חשיבה מערכתית, לשיטות עבודה ייחודיות, לתהליכי מדידה ולעבודה עם נתונים, ולצורך לפתח יכולות ניהול שיח בין מגזרי והשתתפות בתהליכים קבוצתיים מורכבים. כל אלו הם בעלי תרומה לפיתוחו המקצועי של הארגון/ הקרן, בכוחם להשפיע ולשנות את התודעה הניהולית של הארגון/קרן והם טומנים בחובם התנסות משמעותית שניתן לקחת חזרה לתוך חיי העבודה השוטפים, ולהטמיע את החלקים הרלוונטיים מתוכה.

כך לדוגמה ארגון שותף ביוזמת קולקטיב אימפקט שנמצא בצוות עבודה שמפרק את הבעיה החברתית באמצעות תהליכי חשיבה מערכתית, יכול לאמץ את אותה שיטת עבודה לתהליכים ארגוניים שמתקיימים אצלו בהקשרים דומים או אחרים (לדוגמה [תהליך מבוסס חשיבה מערכתית שהתקיים בצוות עבודה ביוזמת 2015](#)). בדרך דומה קרן יכולה ללמוד על מתודות חדשניות של ניהול שיח מורכב ולאמץ חלקים מהן בשיח שלה עם בעלי הקרן ו/ או הממשלה.

קשר משמעותי עם הממשלה: "בין לעומתיות לשותפות"

ארגונים שרגילים לפעול מתוך אסטרטגיה פעולה לעומתית אל מול ממשלה ימצאו אתגר ביוזמות קולקטיב אימפקט בהן הממשלה היא חלק משמעותי מהמהלך. מעבר לעניין התפיסתי, גם ברמה הפרקטית צפוי להתעורר אצלם קושי לשחק במקביל במגרש של שותפות (במהלך קולקטיב אימפקט) ובמגרש של לעומתיות (בעבודת הארגון ביום יום בהקשרים אחרים מול הממשלה). לצד המורכבות שבדבר יש לציין כי קיים ניסיון של ארגונים לעומתיים שבחרו לקחת חלק במהלך משותף והצליחו לגשר על הנושא בעדינות הראויה תוך עיצוב ערוץ נוסף של קשר עם הממשלה – כזה שבסופו של דבר הצמיח אותם - לא גרע מעבודתם הארגונית ולא עיכב את שותפותם במהלך.

סינרגיה: "איגום ומינוף משאבים, ידע, וקשרים"

מעורבות ביוזמת קולקטיב אימפקט מאפשרת הרחבת רשת הקשרים ויצירת הכרות וחיבור לשותפים נוספים משלושת המגזרים הלוקחים חלק במהלך. לדוגמה חיבור בין ארגון לקרן או חיבור בין ארגונים או בין קרנות לטובת השגת מטרות משותפות. בנוסף, היא חושפת את השותפים לידיע ולנתונים העדכניים של השדה החברתי. אלו הם כלי עבור קרן/ארגון החיוניים לטובת קבלת החלטות אסטרטגיות וטקטיות נכונות ומעודכנות. לדוגמה: נתונים יכולים לסייע לקרן/ לארגון לזהות 'חורים שחורים', למפות את הצרכים שאין להם מענה, ומתוך כך לייצר הזדמנויות לפיתוח חדש וחדשני. בנוסף, נתונים יכולים להצביע על כפילויות ובכך לקדם יצירת שיתופי פעולה או הסטת משאבים. מיפוי הצרכים והמענים הקיימים בשטח יכולים לאפשר לשדה הסתכלות רחבה שתאפשר גילוי של כשלים מערכתיים, כמו לדוגמה מצב בו מגזר אחד לוקח "בעלות" על נושא שהינו תחת האחריות המנהלית של מגזר אחר. כמו כן, עולה גם הזדמנות ללמוד מהצלחות וכישלונות של אחרים - מהלך קולקטיב אימפקט מזמין את מגוון בעלי העניין בו לחלוק את הידיע והניסיון שלהם, ומתוך כך מתאפשרת למידת עמיתים שיכולה להיות רבת משמעות וערך.

אז מה כדאי לעשות?

מנגנונים וכלים לעבודה עם ארגונים חברתיים וקרנות בתוך יוזמות קולקטיב אימפקט¹

לאור הדברים שתוארו לעיל, מוצגות להלן מספר פרקטיקות מומלצות לעבודה עם החברה האזרחית כלומר ארגונים חברתיים וקרנות בתוך מהלכי קולקטיב אימפקט. חשוב להדגיש כי כל הפרקטיקות המתוארות כאן מטרתן בראש ובראשונה לקדם את יעדי היוזמה, אך הן מבקשות לעשות זאת באופן שיאפשר את מינוף העוצמות והנכסים של הארגונים החברתיים ושל הפילנתרופיה לטובת היוזמה. זאת משום שלשיטתנו, מהלך משותף שמכיר בנכסים ובעוצמות הללו, יצליח לקדם את מטרותיו בצורה מיטבית יותר, ובנוסף יתרום גם לחיזוקם של הארגונים והפילנתרופיה. מכאן שזהו מהלך בעל השפעה רחבה יותר.

פרקטיקות מומלצות לעבודה עם ארגונים חברתיים וקרנות ביוזמות קולקטיב אימפקט



10

#1 יצירת מנגנון חד מגזרי של ארגוני מגזר שלישי ו/או פילנתרופיה

הקמה של קבוצה ייחודית ונפרדת של מגזר שלישי ו/או פילנתרופיה הפועלת בתוך וכחלק מהיוזמה. פעולה במנגנון מסוג זה יכולה לסייע להגדיר מהם הצרכים של כל אחד מהשותפים מהמגזר השלישי אל מול יעדי היוזמה, ולתאם את הפעולה ביניהם בהתאם למאפיינים הייחודיים של המגזר השלישי. בנוסף לכך, זהו מרחב להכרות מעמיקה עם השדה ועם מגוון בעלי העניין בו, לאיגום ידע וליצירת ידע חדש מנקודת מבט ייחודית לשדה. בדרך זו אפשר יהיה למשל לערוך מיפוי של כלל הפעילויות הקיימות בהקשר של יעדי היוזמה, מתוך המגזר השלישי, ולסמן את האזורים הרוויים לצד האזורים החסרים ראו למשל את [מפת תכניות ה-STEM של יוזמת 2פי5](#); לייצר חשיבה משותפת על אפשרויות לשיתופי פעולה והשקעה שייטנו מענה לחוסרים הקיימים; לגבש יחד תפיסות מקצועיות משותפות ולהציגן לשאר השותפים במהלך; ועוד.

¹ להרחבה ולקריאה נוספת ראו שני מקרים לדוגמה: [ROAD MAP PROJECT](#), [100Kin10](#) תקציר על שני אלו בעברית ניתן למצוא בשקפים מספר 12-15 במצגת שליוותה את המושב "פילנתרופיה בקולקטיב אימפקט: הזדמנות לשינוי הפרדיגמה". המושב נערך ביוזמת שיתופים, במסגרת הכנס השנתי של המרכז לחקר החברה האזרחית והפילנתרופיה ומיזם ההתנדבות הישראלי שכותרתו הייתה "[לאן נושבת הרוח?](#)" [אתגרי ההשתתפות החברתית בישראל: התנדבות, פילנתרופיה וחברה אזרחית במציאות משתנה](#)", אפריל 2018.

2# עיצוב מנגנוני תקשורת ייחודיים של היוזמה עם השותפים מהמגזר השלישי ומהפילנתרופיה

לטובת הכרות עומק של היוזמה עם הארגונים החברתיים והקרנות השותפים בה, והרחבת יכולת ההשפעה ההדדית של היוזמה עליהם ושלהם על היוזמה, מוצע לפתח ערוץ ייחודי של התקשרות והיכרות בין ארגון השדרה של היוזמה לבין הארגונים החברתיים והקרנות. לדוגמא מנגנוני תקשורת ישירה עם מנהלי ואנשי המקצוע מהארגונים והקרנות, הכוללים פגישות או שיחות סקייפ, שבאמצעותם יתאפשרו עדכונים הדדיים, העלאת צרכים ייחודיים, זיהוי דפוסים משותפים לארגונים השונים שיהוו פלטפורמה לחיבורים ביניהם. דוגמה נוספת המתאימה להטמעה כבר בשלבים הראשוניים של הקמת היוזמה היא תיאום פגישות קבועות עם הקרנות, כולן יחד וגם בנפרד, כדי לדון באפשרויות החדשות הקיימות במהלכי קולקטיב אימפקט (כאמור במסמך זה תחת הכותרת "מעבר לתודעה מערכתית והרחבת תפיסת תפקיד"). שיח פתוח ומתמשך בעניין זה יוכל לסייע להיפתח לכיווני השקעה חדשים (כדוגמת השקעה בארגון השדרה או השקעה בפיתוח מענים חדשים שנמצא ביוזמה כי הם חסרים לטובת השגת היעדים).

3# מתן כלים וליווי לארגוני המגזר השלישי השותפים ביוזמה בהטמעת משמעויות השותפות ביוזמה וזיהוי האפשרויות שיש בה עבורו

בכדי לחבר את אנשי הארגונים והקרנות ליעדי היוזמה, ולא רק את הנציגים שישתתפו בה מטעמם, היוזמה יכולה לפתח סל כלים שימש את הארגון/הקרן בתהליכי עבודה פנימיים. לדוגמא כלים שימשו את הקרן בחיבור התורמים לנושא לטובת עדכון, יצירת לגיטימציה, דיון על נתיבי ההשקעה עתידיים ועוד; או כלים שסייעו למנכ"ל ארגון חברתי לחבר את הוועד המנהל, צוות המטה או אנשי הארגון שלו לנושא (וגם כאן החל מעדכון, דרך יצירת לגיטימציה, פיתוח מקצועי, חשיבה על הזדמנויות וכלה בחינת האסטרטגיה של הארגון).

הסל יכול להיות מותאם לשימוש עצמאי של הארגון, או בליווי מקצועי של היוזמה. כך למשל אפשר להציע לכל ארגון שמעוניין בכך מצגת אסטרטגית של היוזמה שמותאמת להצגה אצלו בבית, ולסייע לו בבניית דיון פנימי העוסק בהזדמנות שבחיבור בין הארגון ליוזמה. אפשר גם לשלוח נציגים של היוזמה להציג את הדברים בוועד המנהל של הארגון או בתהליכים אסטרטגיים שלו, ועוד. מהלך זה יאפשר לארגון החברתי להתכוון בצורה טובה יותר אל מול יעדי היוזמה, ולתרום בצורה יעילה יותר לקידומה תוך שמירה וטיפוח של ייחודיותו ובחינת ההזדמנויות העומדות בפניו כחלק מהשותפות במהלך.

4# מתן תמריץ לשיתופי פעולה בתוך היוזמה שמשלבים ארגונים ו/או פילנתרופיה

במקרים מסוימים ניתן להחליט על מנגנוני תמריץ כספי ותגמול שיוצעו במסגרת פעולת היוזמה לשיתופי פעולה שיכללו שחקנים מארגונים חברתיים או נציגי פילנתרופיה. ניתן להקים לשם כך וועדה ייעודית, לקיים מפגש ספציפי בנושא, או שולחן עבודה ואף להציע כסף פילנתרופי שיופנה למהלכים שיעמדו בקריטריונים מסוימים שיבטיחו שיתופי פעולה המקדמים את יעדי היוזמה או תומכים בהם.

#5 עידוד יצירת פתרונות ייחודיים והשקעה באתגרים שנמצאו בשדה

בשלבם מתקדמים של היוזמה, לאחר שנערך מיפוי של השדה, ומזהים אתגרים ייחודיים בתחום הפעילות של היוזמה, ניתן להציע מנגנון עבודה ייחודי שיעודד יצירת פתרונות לאתגרים אלו. רעיון זה יושם [ביוזמת 100Kin10](#) שזיהתה אתגרים והציעה אותם כנתיב השקעה לפילנתרופיה וכנתיב פעילות לארגונים. ביוזמה זו עודדו את ארגוני המגזר השלישי להציע הצעות ולמצוא פתרונות חדשים לפערים שעלו מניתוח הנתונים. כדי לעודד ייצור פתרונות חדשים, הוצע פרס כספי לפתרון הטוב ביותר שיבחר. בנוסף לכך, בכדי לסייע לארגונים למצוא את הפוטנציאל שבהם ולהרחיב את יכולותיהם סיפק ארגון השדרה שירותי הכשרה והכוונה לארגונים שביקשו להציג את הפתרון שהגו, במטרה להפוך את פנייתם לאפקטיבית.

#6 הקמת פלטפורמות ללמידה משותפת וליצירת ידע חדש בעל ערך לקידום יעדי היוזמה

פיתוח והובלה של פלטפורמות פיזיות ו/או מקוונות, מרחבים של למידה ויצירה, שיקדמו את סדר יומה של היוזמה. מומלץ לחשוב באופן רחב ופתוח על המשתתפים שיכולים להיות שותפים, בין אם הם מומחים, מנהלי ידע, מנהלי פיתוח משאבים, מנהלי תכניות מהארגונים החברתיים, אנשים מתוך קהל היעד של היוזמה ועוד. אפשר להזמין שותפים ממגזר אחד או ליצור קבוצה בין מגזרית. ההחלטה צריכה להתקבל בהתאם למציאות הייחודית של כל שדה חברתי ולצרכי היוזמה בשלב נתון.

פלטפורמות אלו יכולות להביא לפיתוח של תוצרים מכמה סוגים, ביניהם:

- מפה דינאמית של השדה המראה את הפעילות הקיימת והפעילות החסרה, בהתאם למפת הדרכים של היוזמה.
- כלים לטובת טיוב העשייה של הארגונים בשטח בהתאם לאתגרים שזוהו במיפוי למידה של Best Practices או של תוצאות יוצאות דופן באמצעות מפגשי מומחים
- פיתוח מקצועי בתחום היוזמה דרך למידה משותפת ומעשירה של נושאים התומכים באג'נדה המשותפת של היוזמה
- פיתוח ניהולי ותודעתי דרך למידה ותרגול של פעולה מערכתית ושל עבודה במהלך קולקטיב אימפקט לצד העבודה הארגונית תוך שיח עמיתים.

בכל מקרה, המפגש הפיזי או המקוון שיתאפשר בפלטפורמות אלו, צריך לשמש גם מצע לזיהוי חיבורים לשיתופי פעולה המקדמים מענים שנדרשים לטובת היוזמה, למשל כאלו שנמצאו חסרים במפת הדרכים. ארגון השדרה יכול לסייע ביצירת חיבורים אלו באופן מכוון, ובפרט חיבור אפקטיבי בין הפילנתרופיה לבין הארגונים החברתיים השותפים ביוזמה.

לכאורה רוב ההמלצות שניתנו בחלק זה מכוונות לפעולה של ארגון השדרה שכן הוא המוביל והמנהל את המהלך המשותף ומכאן שתפקידו לייצר מנגנונים, תמריצים, שיטות עבודה, למידה ועוד. לצד זאת, אנו רואות בהמלצות אלו כרלוונטיות לכלל השותפים במהלך, בין אם כבסיס רעיוני לחיזוק השותפות מתוך הבנת נקודות המבט השונות, ובין אם כמכוונות לפעולה של ממש. חלק הרעיונות שהוצגו כאן יכולים לצאת אל הפועל כיוזמה של שותף כזה או אחר מהמגזר השלישי, אם יראה בהם ערך עבורו בתוך המהלך ובכלל. לדוגמה ארגון חברתי שיציע כחלק מהקשר שלו עם ארגון השדרה, להסדיר את מנגנוני התקשורת בין היוזמה ובין כלל הארגונים, שכן ניסיונו מעיד כי קשר תדיר משפיע לטובה הן על המהלך והן על הארגון, או שיש ברשותו תשתית שיכולה להתאים לשמש כמנגנון כזה. דוגמה נוספת היא קרן פילנתרופית

אשר יכולה ליזום מהלך שיביא את הקרנות להשקיע בפתרונות של ארגונים שייתנו מענים לחוסרים במפת הדרכים של היוזמה. מהלך כזה יכול אף להוביל להקמת שולחן פילנתרופיה שייפגש לטובת בחינת ההצעות שיגיעו ולנושאים נוספים בהמשך.

לסיכום,

מקום ותפקיד החברה האזרחית במהלכי קולקטיב אימפקט הוא נושא חדש וחשוב שכן יש לו השפעה כפולה – השפעה על המהלך והשפעה על הארגונים והקרנות. כאמור העיסוק בנושא מצוי בתחילת דרכו ואנו סבורים כי רבות עוד יילמד וייכתב עליו. מסמך זה הינו רק צעד ראשון והוא פתוח להתבוננות ולשינוי. אנא ראו בכך הזמנה פתוחה להגיב, לשתף ולשלוח התייחסויות באופן ישיר למנהלת המו"פ של שיתופים ד"ר מיכל רום בכתובת michal@sheatufim.org.il. בדרך זו נוכל יחד להמשיך להרחיב ולהעמיק את הידע לגבי מהלכים משותפים בין מגזריים, שהם לתפיסתנו הדרך המתאימה ביותר כיום לפתרון בעיות חברתיות מורכבות.