

מימון-משותף אסטרטגי: דרך להרחבת השפעה פילנתרופית

Strategic Co-Funding: An Approach for Expanded Impact

דוח זה מציג את אחת השיטות המוצלחות ביותר להעצמת ההשפעה של התורם – יצירת שיתופי פעולה עם תורמים אחרים לצורך השגת מטרה פילנתרופית משותפת. מדובר בשיתוף פעולה **לטווח ארוך** למציאת פתרון לבעיות פילנתרופיות סבוכות. הדוח סוקר את שיתופי הפעולה כפי שהם באים לידי ביטוי בקרב תורמים בארצות הברית, ומציג את כלי המפתח להשגת שיתופי פעולה אסטרטגיים מוצלחים. הדוח נכתב על ידי ארגון **REDF**, המתווך בין עמותות, עסקים, שווקי הון וסוכנויות ממשלה לצורך יצירת הזדמנויות פילנתרופיות בשוק העבודה, ועמותות **Grantmakers for Effective Organization** לטיפול אסטרטגיות ונהלים פילנתרופיים, לצורך קידום מקבלי התרומות באמצעות תוכניות שונות.

שיתופי פעולה אסטרטגיים

בשנים האחרונות ניכר עניין גובר בקרב תורמים מהמגזר הפרטי והציבורי, עמותות וארגונים, למציאת דרכים חדשות לגיוס משאבים באופן יעיל, עבור השגת השפעה נרחבת יותר. הדרך העיקרית שבה בוחרים התורמים היא שיתוף פעולה אסטרטגי למטרת גיוס תרומות. שיתוף פעולה זה משפר את יכולת ההשפעה שלהם, מעצים את הידע שברשותם ומכפיל את המשאבים שלהם, מצמצם את הקשיים הבירוקרטיים ועוד. התורמים חולקים את תחומי העניין שלהם, את דרכי הפעולה המוצלחות שלהם ואת האתגרים העומדים בפניהם, וכך מעצימים את סיכויי ההצלחה של פעילותם הפילנתרופית.

גיוס כספים רב יותר, גיוס כספים יעיל יותר

בעוד התרומות הניתנות בידי תורמים פרטיים מהוות חלק גדול יחסית מסך התרומות הניתנות בארצות הברית, עדיין מדובר בסכומים קטנים יחסית. באמצעות ליכוד תרומות אלה יוכלו התורמים **להתאחד ולהגדיל את ההשפעה שיש להם ואת היעילות של תרומתם**. לשיתוף פעולה מסוג זה פנים רבות, והמאמר מתמקד במודלים אסטרטגיים של שיתופי פעולה. כדי ששיתוף הפעולה יהיה מוצלח, כלומר בעל השפעה לטווח ארוך, עליו לעמוד בקריטריונים האסטרטגיים הבאים:

- עליו להיות בעל **מטרות ברורות**
- צריכה להיות בו **מחויבות לסדר עדיפויות** השם את פתרון הבעיה מעל להעדפות הארגונים הממנים
- הוא צריך להיות מבוסס על **מדדי הצלחה מקובלים**

שיתוף פעולה אסטרטגי יכול לסייע בפתרון שתי הבעיות העיקריות שבהן נתקלות קרנות רבות:

1. גיוס תרומות נוספות – על התורמים להשתמש בקשרים ובהשפעה שלהם בתחומם כדי **למשוך תורמים נוספים** לתמוך במטרה שאותה הם מקדמים. ישנן דוגמאות רבות להצלחה של גישה זו, למשל של תורמים שהצליחו לגייס תרומות נוספות בכך שקראו לתורמים אחרים להשוות את סכום התרומה ההתחלתי. כך נוצרים שיתופי פעולה.
2. גיוס תרומות יעילות נוספות – על התורמים **לשכלל את אמצעי המדידה** של השפעת תרומתם. הם יכולים, לדוגמה, לקבוע מדיניות למתן התרומה, אופן יישום מסוים של התרומה, שיטות דיווח מסוימות שיגיש מקבל התרומה לגבי יישום התרומה ומודל כלכלי שלפיו יפעל מקבל התרומה.

כיצד להחליט על שיתוף פעולה

לא כל גיוסי התרומות מצריכים שיתופי פעולה של תורמים. על התורם לבחון את הצורך בשיתוף פעולה יחד עם אנשי מפתח אחרים הרוצים לקדם את מטרתם המשותפת. יש להחליט על שיתוף פעולה אסטרטגי בהתאם לדרישות של המטרה הפילנתרופית, ולא לפי צרכי התורמים או מגבלות התרומה, ומתוך הבנה ברורה של צרכי המטרה.

לאחר שהתורם החליט להצטרף לשיתוף פעולה, או לייסד שיתוף פעולה חדש, עליו לקבוע איזה מבנה של שיתוף פעולה מתאים להשגת מטרותיו. **שיתופי פעולה אסטרטגיים נחלקים לשלושה מבנים:** מאגר תרומות, שיתוף פעולה מכון מטרה ומערך אסטרטגי.

מהו מבנה שיתוף הפעולה המתאים ביותר לתורם?

מערך אסטרטגי	שיתוף פעולה מוכון מטרה (שותף)	שיתוף פעולה מוכון מטרה (מוביל)	מאגר תרומות (שותף)	מאגר תרומות (מוביל)	שיתוף פעולה	אם תרצה...
✓	✓	✓	✓	✓	✓	ללמוד מארגונים אחרים וליצור איתם קשרים
✓	✓	✓	✓	✓		להתחייב למימון ארוך טווח ומוכון פתרון
✓		✓		✓	✓	להשיג רמת שליטה גבוהה על תהליך המימון ועל מדדי ההערכה
			✓	✓		לצמצם את המאמצים האדמיניסטרטיביים של תיאום בין מספר רב של מקורות מימון
	✓		✓			לצמצם את הזמן והמאמץ הדרושים להשתתפות במציאת פתרון לבעיה
✓	✓	✓				לממן בשיתוף פעולה פתרון לבעיה אך עדיין לאפשר לכל משתתף לפעול לפי שיטתו ומדדי ההערכה שלו

במבנה של **מאגר תרומות**, כל תורם נותן את התרומה למאגר תרומות אחד. לאחר מכן נעשה שימוש בכספים שבמאגר למטרות שונות ללא קשר לתורם עצמו. הארגונים המפעילים את מאגר התרומות נהנים משליטה טובה יותר ביישום הכספים ומפחיתים את הברוקרטיה הכרוכה בניהול מקורות מימון רבים. ישנם שני תפקידים עיקריים שהארגונים יכולים למלא במסגרת מאגר תרומות:

- **התורם המוביל** מחליט כיצד תפעל יוזמת שיתוף הפעולה, איזה שיטות יישומו ובאיזה מדדי הערכה יעשה שימוש למדידת יעילות התרומה.
- **התורם השותף** (או המשני) יכול להציע מניסיונו ואת עצותיו אבל לא להשתתף בפעילויות המרכזיות של הוצאת היוזמה אל הפועל. הוא סומך של התורם המוביל ורואה בשיטה זו שיטה יעילה.

במבנה של **שיתוף פעולה מוכון מטרה**, התורמים המשתתפים מתחייבים להוצאה אל הפועל של יוזמה או לתמיכה באותם מקבלי תרומה, אך כל אחד מהם **תורם בנפרד ישירות למקבל התרומה** כדי לממן את חלקו ביוזמה. כך כל ארגון תורם שולט טוב יותר ביישום של התרומה. מבנה זה דורש אדמיניסטרציה רבה יותר לצורך תיאום בין תרומות ממקורות רבים עבור יוזמה פילנתרופית אחת. ישנם שני תפקידים עיקריים שהארגונים יכולים למלא במסגרת שיתוף פעולה מוכון מטרה:

- **התורם המוביל** מתאם בין כל התורמים המחויבים ליוזמה. הוא לעתים מבצע את בדיקת הנאותות (due diligence) ואת התיאום בעצמו ולעתים מעביר זאת לידי ארגון מתווך.

• **התורם השותף** לוקח על עצמו תפקיד משני יותר בכך שהוא תורם את הכספים, אך יכול להביע את דעתו לגבי יישום התרומה ומדדי השפעתה לגבי חלקו היחסי ביוזמה.

במבנה של **מערך אסטרטגי** התורמים בוחרים **אסטרטגיות משותפות או משלימות** לצורך השגת מטרה משותפת. זהו מבנה נוקשה פחות, שבו כל התורמים מסכימים על סדר עדיפויות אחד, אך כל אחד מהם נוקט בתהליך תרומה וקבלת החלטות משלו. גישה זו אינה מצריכה ניהול אדמיניסטרטיבי רב, ובשל המבנה הנוקשה פחות אין ארגון אחד שמשמש כתורם המוביל.

עצות להצלחת שיתוף הפעולה האסטרטגי

שיתופי פעולה אסטרטגיים הם מחויבות לטווח ארוך, שיש להם כמה גורמי מפתח להצלחה:

- קביעת ערכים, מטרות ושיטות יישום ברורים ומשותפים
- שקיפות לגבי תחומי העניין של הקרנות ולגבי הסמכות המקבלת את ההחלטות
- נכונות למשא ומתן ולהתאמות קלות
- הקדשת זמן לקביעת הלוגיטיקה
- מחויבות לכמות המשאבים הנחוצים להשגת המטרה
- מחויבות לקידום הוצאת היוזמה אל הפועל
- חיזוק מערכות היחסים
- ניהול תקשורת ברורה ותכופה

על התורמים לפעול לפי שלושה שלבים כדי להבטיח ששיתוף הפעולה יהיה מוצלח:

1. **להסכים על מטרת היעד** – להגיע להסכמה לגבי היעדים עם התורמים האחרים. על ידי קביעת מטרות ברורות ויכולו התורמים לעודד תורמים נוספים המבקשים להשיג את אותה המטרה, ויהיה להם קל יותר להסכים על דרכי פעולה משותפות.
2. **להשקיע בתהליך כולו** – להשקיע זמן ומשאבים למען השגת המטרה הפילנתרופית. יש צורך בהערכת סך כל המשאבים הנדרשים להשגת המטרה, ולא להגביל את הפעולה להפעלת תוכנית אחת בלבד בכל פעם.
3. **לשים לב לסימנים שבדרך** – לקבוע מהם מדדי ההצלחה. יש לוודא כי תוצאות התרומה הניתנת במסגרת שיתוף הפעולה האסטרטגי עומדות במסגרת הזמן שנקבעה, ולקבוע תוצאות ביניים רצויות שיאפשרו להם להעריך אם היוזמה נמצאת בדרך הנכונה.

סיכום

באמצעות בחירה בשיתוף פעולה אסטרטגי יוכלו התורמים לגייס תרומות רבות יותר, להפוך את תהליך התרומה למוצלח יותר ולהשיג השפעה רבה יותר. תורמים רבים יותר ויותר בוחרים בדרך פילנתרופית זו של שיתופי פעולה, מתוך הבנה כי כך ניתן למקסם את תרומתם, וניתן למצוא דוגמאות רבות לכך הפועלות כיום בהצלחה במגזר הפילנתרופי.

את הדוח המלא ניתן למצוא בקישור הבא:

http://docs.geofunders.org/?filename=geo_redf_strategic_co-funding_2012.pdf&utm_content=jason@boldergiving.org&utm_source=VerticalResponse&utm_medium=Email&utm_term=Strategic%20Co-Funding:%20An%20Approach%20for%20Expanded%20Impact&utm_campaign=GEONews%20November:%20New%20Resources,%20Upcoming%20Events