

רציונל: ארגז כלים לניהול מענקים של קרן פילנתרופית ישראלית

ניהול חברתי הוא אשכול מקצועות המשלב בין הידע, המיומנויות והערכים של מקצוע הניהול הכללי, לבין תפיסות העולם, האסטרטגיות והמשימות העומדות בפניהם של מנהלות ומנהלים בארגוני מגזר שלישי. בין מקצועות הניהול החברתי – מנהלת חברתי, יזם/ת חברתי/ת, מנהלת/ת השקעה חברתי/ת ועוד. מנהלת השקעה חברתית מובילה תהליכי קבלת החלטות ומימושן על בסיס מדיניות, אסטרטגיות ותחומי פעולה מוגדרים, כך שיביאו למימוש חזון בעלי הקרן והמשקיעים החברתיים לשם השגת השפעה על החברה. ניתוח תפקיד מנהלת קרן ישראלית מגדיר ארבעה מצבי עבודה של מנהלת הקרן: א. פיתוח אסטרטגי, ב. ניהול מענקים, ג. ניהול כללי, ד. שותפות בקהילה הפילנתרופית. לפניכם ארגז כלים המתמקד במצב העבודה של ניהול מענקים, המיועד למנהלת קרן פילנתרופית ישראלית קטנה.

מהו ארגז הכלים ומדוע פיתחנו אותו?

ארגז הכלים למנהלת קרן הוא נדבך נוסף בפיתוח מודל קבלת החלטות לחלוקת מענקים המבנה את השלבים השונים בתהליך איתור, בחירה וליווי ארגונים הזוכים למענק מקרן פילנתרופית ישראלית. זהו אוסף טפסים, דפי הנחיות, כלי דרוג והערכה, תסדירים ודוגמאות שיתמכו במנהלת קרן בביצוע השלבים השונים של חלוקת המענקים. לכלים מבנה אחיד: רקע המסביר את הצורך והשימושים בכלי, הגדרות של מונחים מקצועיים, הנחיות לבנייה או ביצוע של הכלי. בחלק מהכלים מופיעות דוגמאות מקרנות קיימות, ובחלק- תסדירים (פורמטים) ריקים אותם ניתן להתאים בהתאם לתכנים הייחודיים של כל ארגון.

הכלים בארגז מוסיפים את ההיבט היישומי, המאפשר למנהלת קרן לפעול הלכה למעשה על פי מודל קבלת ההחלטות לחלוקת מענקים. השימוש העקבי בכלים יתרום למיקוד נכון בפרויקטים רלוונטים, צמצום טעויות ונקודות עיוורות, תהליך התקשרות שיטתי וליווי מתאים לארגונים הנבחרים.

ככל שקרנות רבות יותר יעשו שימוש בכלים אחידים ויציבו לעמותות דרישות דומות המכוונות אותם להתארגנות והתנהלות יעילים, כך תשתפר עבודת הארגונים והתקשרות עימם, לתועלת שני הצדדים.

תרשים 1: שלבי תהליך חלוקת מענקים וכלים בארגז התומכים בכל שלב



עבור מי מיועד הארגז?

ארגז הכלים מיועד למנהלת הקרן או עובדי הקרן העוסקים בניהול המענקים. בנוסף, יכולים גם מנהלי עמותות הפונים בבקשות למענקים ללמוד מהכלים בארגז על הדרך בה פועלות מנהלות קרנות בקשר עם העמותות סביב חלוקת מענקים.

מהם העקרונות שהנחו אותנו בפיתוח הארגז?

א. **רציפות התהליך** – הכלים בארגז מבנים תהליך עבודה שלם של חלוקת מענקים - החל משלב ההיענות לקול קורא, דרך קבלת ההחלטה להעניק מענק וליווי הפרויקט, ועד סיום ההתקשרות בין הקרן לארגון. **הכלי: קובץ מעקב לקוחות** מאגד את כל המידע וההחלטות שהתקבלו לגבי כל הארוגים שפנו לקבלת המענק בסבב מענקים נתון.

ב. **עקביות להקשר הארגוני** – השימוש בכלים שבארגז מניח שקודם לחלוקת המענקים, נעשה בקרן תהליך תכנון אסטרטגי רחב יותר, קבלת החלטות לגבי השקעות חברתיות, וניתוח תפקיד מנהלת קרן.

ג. **מודולאריות** – הכלים בארגז מתמקדים בצמתים מרכזיים בהם יכול להיות ערך מוסף לכלים מובנים. כל כלי עומד בפני עצמו וניתן לעשות שימוש רק בחלק מהכלים, ולא בכולם. יחד עם זאת, מאחר שהארגז מתייחס לתהליך עבודה שלם של חלוקת מענקים, מומלץ לעשות שימוש בכל הכלים כדי לקיים תהליך שלם. בעתיד, בכונתנו להעמיק ולהרחיב את תכולת הארגז בהתאם לצורך שיעלה ממשוברים והערות לכלים המוצגים כעת.

ד. **גנריות** – בשלבי ההכנה של הארגז סקרנו דוגמאות לכלים בהם נעשה שימוש בקרנות רבות כדי לייצר דוגמאות כלליות שאינן ספציפיות לארגון/תחום זה או אחר. הכלים בארגז מציעים עקרונות, קריטריונים והמלצות לצורת עבודה שיתאימו למרבית הקרנות, ברוב המקרים, בצורה שתאפשר לכל מנהלת להתאים את התוכן הייחודי לקרן.

מה נדרש כדי להשתמש בארגז הכלים?

שני תנאים בסיסיים צריכים להתקיים בקרן לפני שעוסקים בחלוקת מענקים:

- א. לקרן יש חזון ומדיניות השקעה ברורים.
- ב. בקרן קיימת פלטפורמה ממוחשבת שתאפשר לקלוט את נתוני הארגונים הפונים ולעקוב אחר תהליך החלוקה. הפלטפורמה הממוחשבת יכולה להיות מהסוגים הבאים:

- תוכנת אקסל
- תוכנות ייעודיות (למשל, "קרן")
- תוכנות מדף גנריות (כדוגמת microsoft project)

הכלים בארגז בנויים על תוכנת אקסל, וניתן להטמיע אותם לפלטפורמה הממוחשבת של הקרן.

מהם מקורות הידע עליהם ביססנו את הכלים?

הכלים בארגז פותחו לאור מפגשים עם מנהלי קרנות ותהליכי פיתוח ידע שנערכו בשיתופים: מודל קבלת החלטות לגבי השקעות חברתיות, המחקר "מה קרנות רוצות" אשר הוביל לפיתוח מודל קבלת ההחלטות לחלוקת מענקים, ניתוח תפקיד מנהלת קרן, סקירת חומרים וספרות בינלאומיים בנושא והידע שנצבר בשיתופים אודות פיתוח ארגז כלים.

תודות

ארגז כלים זה פותח בשנת 2010 ע"י ד"ר גילה מלך וצוות שיתופים. לצורך פיתוח הארגז קיבלנו מקרנות ישראליות עשרות דוגמאות של כלים וטפסים, עליהם התבססנו בפיתוח הכלים בארגז. אנו מודים לכל מנהלי הקרנות שתרמו חומרים אלה. תודה מיוחדת למנהלות הקרנות אשר לקחו חלק פעיל בתיקוף הכלים שפותחו עבור הארגז: אורנה אלשייך מקרן גלנקור, ססיל בליליוס מקרן שארפה, חיה ג'משי מקרן אורן, ורד לבנה מקרן קהאן ורונית עמית מקרן גנדיר.