יולי 2010

שיתופי פעולה בין קרנות

עבודה בשיתוף פעולה בין קרנות מביאה לידי ביטוי בצורה הטובה ביותר את המשפט: השלם גדול מסך חלקיו. הקרנות מאמינות כי העבודה המשותפת שלהן תהיה בעלת השפעה מכרעת למקבלי המענקים לעומת השפעתה של עבודה פרטנית. כך, יקודמו מטרותיהם של הקרנות במגוון רחב של נושאים וכחלק מכך גם מטרות מקבלי המענקים.

שיתוף פעולה בין קרנות תוגדר על פי המאפיינים הבאים:

- יחסים גומלין וחליפין
- קרנות נפרדות
- מטרה משותפת מרכזית
- מנגנון משותף

שיתוף פעולה למה?

- זיהוי חוזקות ויכולות ייחודיות של כל שותף
- מקסום משאבים ומינופם
- שינוי בתפקידים מסורתיים בכל תחום
- משבר כלכלי המחייב התנהלות יצירתית
- עלייתו של "דור חדש" הרואה בשיתוף פעולה דרך יעילה ומשפיעה של מתן מענקים

הגדרה שונה של מטרות, תוצרים ורמת מחויבות יבחינו בין שותפות, לשיתוף פעולה.

על מנת לעבוד בשיתוף פעולה, חייבים החברים להבהיר מספר נושאים ולשאול מספר שאלות המהוות תנאי סף לעבודה:

1. **מטרה –** האם אנו מעוניינים בקידום הנושא, התחום, האסטרטגיה? באיזו רמה נתמקד-מקומית, מדינתית, אזורית, לאומית? מהן המטרות לטווח קרוב? מהן המטרות לטווח ארוך? מהם ערכי הליבה של קבוצת השותפים ומהי מחויבותם? וכדומה.
2. **צורת ההתארגנות –** איזה סוג שיתוף פעולה ייבחר?
3. **הגדרת כמות ואופי החברים –** האם יש להגביל את מס' החברים בשיתוף הפעולה? מי יוכל להשתתף (קרנות, תורמים פרטיים וכו')? האם הפנייה היא לטווח רחב של חברים (מקומיים או לאומיים)? האם נדרשת מחויבות כלכלית? האם יצופה מהחברים להשתתף בכל האירועים הקשורים לשיתוף הפעולה, כמה זמן אנו מצפים מכל חבר להשקיע?
4. **משילות –** האם תהיה בידי יו"ר או ועדת היגוי? האם כל החברים יהיו זכאים לקבל החלטות? איך יתקבלו ההחלטות?
5. **מענקים ומשאבים –** באיזו שיטה יחולקו המענקים והמשאבים? האם יסופקו רק משאבים כלכליים או תמיכה מסוג אחר?
6. **הערכה –** איך יעשה תהליך הערכת הפעילות?
7. **המשכיות –** איך תתקבל ההחלטה לגבי סיום שיתוף הפעולה?

בשיתוף פעולה בין קרנות ניתן לזהות שלושה סוגי שיתוף פעולה עיקריים:

1. רשתות למידה Network Learning
2. רשתות היערכות אסטרטגית Strategic Alignment Networks
3. מאגר קרנות Pooled Funds

רשתות למידה Network Learning

בסוג שיתוף פעולה זה מתכנסים נותני המענקים על מנת לחלוק בידע ובמידע, בניסיון, במומחיות ובחקירת אסטרטגיות פעולה פוטנציאליות להשקעות יעילות יותר. פעילות זו לעיתים עשויה אף להתבצע בתתי קבוצות. כך, ניתנת לנותני המענקים האפשרות לשאת את קולם בעולם הפילנתרופיה על מנת להדגיש את חשיבות הנושא בו הם עוסקים וכתוצאה מכך, להגדיל את מספר הקרנות התומכות בו. בשיתוף פעולה מסוג זה, העבודה יכולה אף להתבצע בתתי קבוצות היוצרות מעין "מקום בטוח" לנותני המענקים לחלוק במידע וידע בינם לבין עצמם לגבי התחום בכלל ומקבלי מענקים בפרט או על מנת להיוועץ ביועצים.

לא יהיה זה נדיר למצוא חברים בקבוצות הפועלות בשני סוגי שיתוף פעולה האחרים אשר צמחו ברשתות למידה.

דוגמא לרשתות למידה: Slingshot הינה רשת נותני מענקים חדשים בשנות ה-20 וה-30 לחייהם המבקשים לתמוך בארגונים יהודיים ולחקור את העולם היהודי בעיניים פילנתרופיות. חברי הרשת הפיקו מדריך בו מופיעים מקבלי מענקים חדשניים אשר עברו סינון על בסיס יעילות עבודתם. חברי הרשת נותנים מענקים בצורה קולקטיבית על מנת למנף ולמקסם את תרומתם. עם הזמן, חלק מהחברים ברשת בוחרים להגביר את מעורבותם הישירה בארגון כזה או אחר מכיוון שפיתחו אליו מחויבות..לפני כמה שנים, מספר חברים מרשת זו ייסדו את Slingshot Fund המהווה מאגר קרנות התומך בארגונים יצירתיים אשר לא מצליחים למשוך את תשומת ליבן של קרנות מסורתיות.

רשתות היערכות אסטרטגית Strategic Alignment Networks

סוג שיתוף פעולה זה נוצר על ידי נותני מענקים שהמשותף להם הוא תחושת השליחות, תכנון אסטרטגיות ועבודה לשם השגת פרסום, משיכה והשפעה תוך כדי המשך חלוקת מענקים בצורה עצמאית. כמה רשתות הפועלות בשיטה זו יוצרות ארגונים מתווכים או ארגונים במבנה אחר לקידום נושאים רלוונטיים ותכנון אסטרטגיה המקבלים תמיכה באופן ישיר מחברי הרשת. בסוג שיתוף פעולה זה, העבודה נעשית כך שכל הקרנות החברות ברשת זו מבצעות עבודה משלימה האחת לשנייה. כך, קרנות לאומיות עובדות עם מדיניות פדרלית או מדינתית ונותני מענקים מקומיים עובדים עם הקהילה. חברות ברשת זו הינה סלקטיבית. על פי חוקי מינהל רשמיים ודרישות לתרומה מהחברים בה.

דוגמא: The California Immigrant Integration Initiative (CIII) הינה יוזמה זו העוסקת בטווח רחב של נושאים בתחום שילוב מהגרים ברמה המקומית והמחוזית על ידי מינוף משאבים בקהילות מקומיות ברחבי קליפורניה. יוזמה זו נוסדה בשנת 2007 וכוללת יותר מ-25 קרנות מרחבי המדינה וקרנות מקומיות. אלה, עובדות בעזרת תתי קבוצות קטנות ובאמצעות שיתוף פעולה עם מרכז השלטון המקומי.

מאגר קרנות Pooled Funds

בשיתוף פעולה זה, חלוקת המענקים נעשית על ידי שימוש ב"צבר" משאבים. כך מועברים המשאבים ללא הבחנה בזהות התורם לארגונים שונים. בשיתופי פעולה מסוימים מסוג זה, לכל אחד מהתורמים קול שווה לאחר ללא קשר לגובה הסכום הנתרם בעוד שבאחרים מותאמות זכויות ההצבעה של התורמים לגובה התרומה. בכל מקרה, השתייכות למאגר קרנות מצריכה מחויבות גדולה מאוד מצד נותני המענקים הן של זמן ואנרגיה והן מחויבות כלכלית.

במאגר קרנות נעשית העבודה השגרתית על ידי צוות עובדים או יועצים ובשיתופם של תורמים המכהנים בוועדות היגוי, בוועדות לפיתוח אסטרטגיה ובתהליך קבלת ההחלטות. העבודה הנעשית במאגר הקרנות דומה לזו הנעשית בקרנות: ניתוח נושאים או תחומים על פיהם תתקבל החלטה אסטרטגית לגבי מתן מענקים בצורה יעילה; פרסום "קול קורא" לקבלת הצעות; ביצוע ביקורים באתרים שונים; הערכת מקבלי מענקים פוטנציאליים ועוד. בנוסף להענקת משאבים, קבוצות רבות הפועלות בשיטה זו מעניקות שירותי בניית יכולות (Capacity building).

מודל נוסף של מאגרי קרנות הוא "מעגלי נתינה" (Giving circles) המכנסים נותני מענקים או משקיעים פוטנציאליים – בדרך כלל אנשים פרטיים – למטרת שילוב משאבים על מנת לתמוך בארגון מסוים או על מנת לקדם מטרה, בדרך כלל כאלה המצויים בקהילתו או במחוזו של התורם. במעגלי הנתינה ניתן למצוא חברים התורמים מזמנם ומכישוריהם על מנת לתמוך במטרה הנבחרת. כאשר מדובר במעגלי נתינה לאומיים ובין לאומיים עולה לעיתים הצורך בגופים מקומיים מתווכים המחלקים את המענקים לגופים אותם הם מכירים באופן ישיר.

דוגמא: The Four Freedoms Fund הינה קרן המקדמת את רפורמת ההגירה ושילוב מהגרים. את הקרן מרכיבה קבוצה מגוונת של תורמים הן מהרמה המקומית והן מהרמה הלאומית והחברים בה נפגשים באופן קבוע. הקרן מחלקת מענקים לארגונים ללא מטרות רווח באזורים גיאוגרפיים בהם קיימת אוכלוסיית מהגרים גדולה. הקרן מנוהלת על ידי גוף מתווך - Public Interest Projects PIP ומציעה מימון לקבוצות למידת עמיתים בבניית יכולות בתחומים כגון: מימון; יכולות תקשורת ובנוסף, עריכת מחקרים לזיהוי אסטרטגיות גיוס משאבים. הקרן פועלת כ-Link Tank בהפעלת קשרים עם נותני מענקים אחרים ורשתות מקבלי מענקים.

רשימת מקורות:

Funder Collaboratives - Why and How Funders Work Together. Grant Practical Wisdom. Cynthia Gibson and Anne Mackinnon. Grantcraft, 2009.

http://www.sheatufim.org.il/website/Modules/Database/PoolItemPage.aspx?PoolItemType=2&PoolItemID=384

Donor Collaboration: Power in Numbers. The Philanthropic Initiative, 2009. A 16-page primer, with advice on deciding among different collaborative structures

http://www.tpi.org/downloads/pdfs/Donor_Collaboration_TPI.pdf

Philanthropies Working Together: Myths and Realities. Robert Hughes. Foundation Center, 2005.

http://foundationcenter.org/gainknowledge/research/pdf/practicematters_09_paper.pdf

המדריך לשותפויות בין מגזרים (2007)- ג'וינט ישראל, אלכא, ציונות 2000, שיתופים וצפנת

מדריך לפיתוח וניהול שותפויות בין-ארגוניות במגזר הציבורי(2003) אלכ"א ג'וינט