



מדריך לשיתופי פעולה
בין הפילנתרופיה
לממשלת ישראל

אם אתה תורם המעוניין במינוף, הרחבת
ההשפעה ושיתוף פעולה,
אם אתה שוקל פיתוח שותפות עם ממשלת
ישראל –

מדריך זה מיועד לסייע בידך להבין
כיצד עשויה להיראות שותפות שכזו;
מהם היתרונות והחסרונות, האתגרים
וההזדמנויות שיעמדו בפניך. המדריך
פורסם בפניך תובנות, כלים ומידע שיסייעו
לך לשאול את השאלות הנכונות, לזהות
את השותפים המתאימים ולבנות שיתוף
פעולה מוצלח ובר קיימא.

מדריך לשיתופי פעולה בין הפילנתרופיה לממשלת ישראל

תוכן עניינים

1 | מבוא 4

- למה עכשיו?
- אודות המדריך

2 | עבודה עם הממשלה – לשם מה? 8

- מקרה בוחן: שיתוף פעולה מוצלח עם הממשלה: ספריית פיג'מה
- "עבודה עם הממשלה" – למה אנו מתכוונים?
- מה לגבי עבודה עם השלטון המקומי?

3 | האם שיתוף פעולה עם הממשלה מתאים לך? 18

- מקרה בוחן: איך זה עובד: יובל/יובלים
- מתי מתאים לעבוד עם הממשלה?
- מה נדרש ליצירת שותפות מוצלחת עם ממשלת ישראל?
- מתי תהיה שותף מתאים לממשלה?

4 | עשה ואל תעשה 24

- מקרה בוחן: מיזם יניב: כשעבודה עם הממשלה נכשלת, למרות הכוונות הטובות ביותר
- מנקודת מבטו של התורם:
- מנקודת מבטה של הממשלה:
- "עשה"
- "אל תעשה"

5

חומר למחשבה – אתיקה ואחריות 30

- התנהגות אחראית
- עבודה עם גופים לא ממשלתיים ועם הממשלה
- בקודות כלליות

6

רבות הדרכים: מודלים לדוגמא לשיתופי פעולה עם הממשלה ... 33

1. פיילוט עצמאי, יוזמה משותפת והעברה לממשלת ישראל

- מקרה בוחן: רשת מרכזי טיפול בילדים ונוער נפגעי תקיפה מינית
- מקרה בוחן: תכנית הסייבר "מגשימים"
- אודות המודל

2. שיתוף פעולה אסטרטגי מלא

- מקרה בוחן: מסד נכויות
- אודות המודל

3. שיתופי פעולה בין מגזרים

- מקרה בוחן: קרן הזדמנות לשירות אזרחי – קרן של קרנות
- אודות המודל
- מודלים נוספים
- קולקטיב אימפקט
- אג"ח חברתי

7

מדריך מעשי לעבודה עם ממשלת ישראל: מה עליך לדעת 50

- מבנה הממשלה בישראל
- למי כדאי לפנות?
- כמה זמן זה ייקח?
- מתי לפנות למשרדי הממשלה?
- מנגנוני שיתוף פעולה עם ממשלת ישראל
- היחסים בין ממשלת ישראל והחברה האזרחית

8

מחשבות לסיכום 62

- תודות

בשנים האחרונות הפילנתרופיה בישראל ובעולם עוברת שינוי משמעותי.

יותר ויותר תורמים מעוניינים לתרום למען מטרה ספציפית, עם יעדים ואסטרטגיה המוגדרים בבירור ועם יכולת למדוד את מידת ההשפעה. פילנתרופים מחפשים, מעצבים או מאמצים לעצמם כלים חדשים באמצעותם יוכלו לטפל בנושאים היקרים לליבם. הקהילה הפילנתרופית בכללותה שואפת לשיתוף ידע וללמידה מניסיונם של אחרים על מנת למקסם את יכולתם של תורמים להביא לשינוי חיובי.

אחת המרכזיות שבאסטרטגיות התרומה בעולם הפילנתרופי היא **שיתופי פעולה** – אסטרטגיה ששמה במרכז את יכולתם של תורמים לעבוד יחד למען מטרה משותפת, שממנפת ניסיון, ידע ומשאבים ומעצימה את השפעת התורמים על תחומים שונים. בישראל, סוג זה של שיתוף פעולה – בין אם בקרב תורמים ישראלים ובין אם אצל תורמים זרים – הולך ומתגבר, והולכות ורבות הדוגמאות המוחשיות ליתרונות ולהזדמנויות הגלומות בעבודה יחד.

בשנת 2015, פרסמה JFN ישראל את **המדריך לשיתופי פעולה בין תורמים**, על מנת לספק לתורמים המעוניינים בשיתופי פעולה את הכלים הנחוצים לשם כך. לאחר פרסום המדריך, ומתוך שיחות רבות עם תורמים בישראל ובחוץ לארץ, הלך והתבהר הצורך בשיתוף מידע דומה בנוגע לשותפויות בין תורמים לבין ממשלת ישראל ("הממשלה").

תורמים המעוניינים לקדם סדר יום חברתי בישראל רואים את הממשלה לעיתים קרובות כשותפה פוטנציאלית באמצעותה ניתן להגיע לאוכלוסיות יעד רחבות ולהשיג השפעה בקנה מידה לאומי. בנוסף, שיתוף פעולה עם הממשלה יכול לאפשר לתורמים להטמיע את הפרויקט שלהם בתוך ה"מערכת", כחלק מסדר העדיפות הלאומי, ובכך להבטיח את קיומו של הפרויקט לאורך זמן.

שותפות מסוג זה, מעצם טבעה, היא משימה מורכבת. ממשלת ישראל ועולם הפילנתרופיה שונים מאוד זו מזו – במאפיינים, בתרבות ובדרכי הפעולה שלהם. מסיבה זו, עולים לעיתים קרובות אתגרים וקשיים בעת מיסוד שיתופי פעולה מסוג זה, ובמהלך יישומם לאורך זמן. מטרת המדריך שלפניכם, אם כן, היא לתת לתורמים מושג במה כרוכה שותפות שכזו.

למה עכשיו?

כפי שעולה בבהירות מהדיון שלהלן, מספר מגמות חברתיות חברו יחדיו ליצירת עניין גובר ופתיחות כלפי שותפויות בין סקטורים שונים, הן מצדה של ממשלת ישראל והן מכיוונם של התורמים.

לאורך עשרים השנים האחרונות, עברה ישראל שינויים מפליגים בתחומי הפוליטיקה, הכלכלה והחברה. בתקופה זו היינו עדים לירידה במדיניות המאפיינת מדינת רווחה, שלוותה בהפחתת המשאבים הזמינים לפיתוח גישות חדשות שייטנו מענה לצרכים סוציאליים. בתקופה זו הורחבו הפערים החברתיים והכלכליים, כשבמקביל חלה עלייה חדה בהיקף ובפעילות של גופים שלא למטרות רווח והפרטה מואצת של שירותים ממשלתיים רבים, בעיקר שירותים סוציאליים. גורמים אלו תרמו וממשיכים לתרום ליצירת צורך והזדמנות למעורבות פילנתרופית מורכבת ואסטרטגית בישראל.

בנוסף, ערוצי התרומה בישראל הושפעו מה"פילנתרופיה החדשה" – תורמים מעולם ההיי-טק והעסקים שמרגישים מחויבות עמוקה כלפי ישראל ומשתוקקים למצוא פתרונות לבעיותיה ולדילמות העומדות בפניה. פעילותם הפילנתרופית של תורמים אלו מושפעת מהמתודולוגיות המקובלות בעולם התאגידי. הם מדברים על תפוקות ותוצרים ממוקדים. הם מבקשים ליצור שינויים תרבותיים ואדמיניסטרטיביים שיביאו לייעול שלטוני ברמה המקומית והלאומית. ברצונם לעודד חשיבה מחוץ לקופסא, לחשוף נושאים שהממשלה והחברה בישראל עדיין אינן מכירות בהם ולאחר או ליזום תכניות חדשניות שמציעות פתרונות יעילים ואפקטיביים כמענה לצרכי הציבור. הפילנתרופיה החדשה המאופיינת בפרו-אקטיביות וביזמות, תרמה להרחבת היקף גיוס התרומות הפנימי בישראל וממשיכה כל העת לחפש דרכים להשפיע על החיים בישראל לטובה.

שינויים מעמיקים אלו יצרו ערוצי תרומה חדשים שהגדילו את השפעתם של תורמים בישראל ובמקביל חלה עלייה ברמת המודעות של הממשלה בנוגע ליתרונות הפוטנציאליים הגלומים בשותפויות עם עולם הפילנתרופיה.

אודות המדריך

מתי יהיה זה נכון להיכנס לשותפות עם הממשלה? מהם **היתרונות והחסרונות** בשיתוף פעולה שכזה? מה מלמד אותנו **ניסיון העבר** – מה **לעשות** וממה כדאי **להימנע**?

מדריך זה נוצר במטרה לסייע לתורמים השוקלים לשתף פעולה עם ממשלת ישראל, בניסיון לענות על שאלות הללו ואחרות. אנו תקווה כי יהיה לך לעזר – בראש ובראשונה בשלב ההכרעה האם שותפות מסוג זה מתאימה לך ו/או לתכנית שלך, ולאחר מכן באמצעות שרטוט תמונה לגבי התהליך הכרוך בכך והצעדים שיש לנקוט על מנת להוציאה אל הפועל.

לצורך כתיבת המדריך, ערכנו מעל 50 ראיונות מעמיקים עם מגוון רחב של בעלי עניין, לרבות תורמים מישראל ומהעולם, אנשי מקצוע בתחום הקרנות, נציגי ממשלה ושלטון מקומי, ראשי ערים, אנשי מקצוע ומומחים בתחום. בנוסף, במהלך כנס JFN שהתקיים בסן דייגו באפריל 2016, ערכנו מפגש איסוף מידע עם קבוצת תורמים בינלאומית, שתוצאותיו שולבו במדריך זה.

החוברת שלפניכם מזקקת את הידע, הניסיון והתובנות שנצברו מניסיון אישי של עמיתך התורמים; **מדריך מעשי לשיתוף פעולה עם ממשלת ישראל**.

עבודה עם הממשלה - לשם מה?

מקרה בוחן

שיתוף פעולה מוצלח עם הממשלה: ספריית פיג'מה

קרן הרולד גרינספון פעילה בישראל מזה שנים רבות, ומיקדה במהלך שנים רבות את רוב מאמציה בקידום החינוך ובזהות יהודית בעפולה ובאזור הגלבע. בשנת 2008 החליטה הקרן לבחון את האפשרות ליישם בישראל את התוכנית שהגתה - PJ Library® שבסיסה בצפון אמריקה ואשר זכתה להצלחה רבה. התכנית המותאמת בעברית מוכרת בישראל בשם "ספריית פיג'מה®".

דרך הפעולה של התכנית הותוותה על ידי הקרן תוך שיתוף פעולה הדוק עם נציגתה המקצועית בישראל, שהכירה הן את הקרן ואת חזונה, והן אנשי מפתח במשרד החינוך וברשויות המקומיות באזורי היעד של הקרן.

בשלב ראשון, יזמה הקרן מיפוי של ספרי הילדים הקיימים בעברית בהם ניתן יהיה לעשות שימוש בתוכנית ספרותית שנושאה זהות יהודית. כצעד שני ובהתבסס על מערכות היחסים והאמינות של הקרן בגלבע ובעפולה, נפגשה נציגת הקרן עם אנשי חינוך מקומיים ועם נציגי העירייה, על מנת לבחון את יישום התכנית באזור. המשוב שקיבלה היה שהתכנית לא תצליח לצאת אל הפועל ללא הסכמת משרד החינוך.

עבודה של הקרן במישור הלאומי והמקומי במקביל הביאה לאיתור הגורמים הרלוונטיים שיש לחבור אליהם. לאחר פגישות ראשוניות התברר שהתוכנית עולה בקנה אחד עם המטרות האסטרטגיות של משרד החינוך ולפיכך זכתה במהירות להסכמה ולשיתוף פעולה מצד המשרד.

שלב הפיילוט (התכנית הניסיונית) נערך בשנים 2009-2010, כאשר משרד החינוך ממלא תפקיד פעיל בבחירת הספרים וביישום של התכנית, מבלי שנטל על עצמו התחייבות כספית. התכנית הניסיונית נערכה ביישובים שבהם הקרן פעילה, וכללה 3,000 ילדים.

הצלחה זו הובילה לפגישה של מר הרולד גרינספון ונציגת הקרן עם מנכ"ל משרד החינוך, שהסכים לאמץ את התכנית ולקיים שיתוף פעולה רשמי עם הקרן, כאשר הקרן נושאת ב-52% מהמימון וממשלת ישראל משלימה את ה-48% הנוספים.

התכנית המשיכה לגדול ומקיפה כיום 85% מתלמידי הגנים הממלכתיים החילוניים והדתיים (חובה וטרום חובה) בישראל. בשנת 2014, משרד החינוך, בשיתוף עם קרן הרולד גרינספון ופרייס פילנתרופיה, השיקו גרסה מותאמת תרבותית של התכנית בשפה הערבית, "מכתבת אל-פאנוס" (ספריית העששית), המגיעה לכ-85,000 ילדים בישראל (100% מהילדים הערבים בגני הילדים הציבוריים).

כתוצאה מהצלחה זו, החליטה הקרן למקד את מאמציה בישראל אך ורק בתכנית זו, והיא ממשיכה להתרחב לכיתות א'-ב' ברחבי הארץ.

"אם הייתם שואלים אותי מה היו כמה מגורמי המפתח שהובילו להצלחת התכנית, אני חושבת שזה קודם כל בזכות העובדה שהתכנית התאימה כל כך למטרות האסטרטגיות של משרד החינוך. היא הייתה ממוקדת

וברורה. גורם מכריע נוסף היה העובדה שלקרן הייתה נוכחות בישראל, נציגה במקום. גם הקרן וגם הנציגה נהנו מיחסים מבוססים ומאמון ברשות המקומית באזור שבו בצענו את הפיילוט. לי כנציגה היה חשוב שיכולתי לפעול בעברית, לצאת ולפגוש אנשים בקלות ויכולתי להבין את דרך המחשבה הישראלית והאמריקאית גם יחד, מה שעזר למזער אי הבנות וטעויות."

גלינה פרומן, מנכ"לית, קרן גרינספון ישראל

כפי שמלמד המקרה הנ"ל, עבודה עם ממשלת ישראל יכולה להיות בעלת השפעה דרמטית ובת קיימא לכל רוחב המערכת. לאמיתו של דבר, בשנים האחרונות שיתוף הפעולה הבין-מגזרי נתפס כאסטרטגיה נחוצה, רצויה ויעילה לטיפול באתגרים החברתיים הקשים ביותר (ברייסון, קרוסבי וסטון, 2006).

ברייסון, קרוסבי וסטון (2006). "בנייה ויישום של שיתופי פעולה חוצי מגזרים: הצעות מן הספרות" כתב העת Public Administration Review 66, 44-45

תורמים מחפשים שותפות עם הממשלה בעיקר כאשר הם מבקשים לנסות לפתור בעיה רחבת היקף ורוצים לחשוב באופן אסטרטגי מה יכולה הממשלה לעשות, איך יכולה הפילנתרופיה לתרום, ואיך לבנות שותפות שתחייב פעולה, תמנף משאבים ותבטיח תמיכה שוטפת לאורך זמן.

בישראל, סוגים כאלה של שותפויות בין הממשלה והפילנתרופיה מצויים בתנופה, וכבר השפיעו על מגוון רחב של תחומים לרבות חינוך, פיתוח כלכלי, אוכלוסיות בסיכון, בריאות ועוד. בשנים האחרונות **הולכת וגדלה ההבנה שעבודה עם הממשלה היא הזדמנות לגשת לנושאים אלו בדרך מקיפה ואפקטיבית יותר שיוצרת הזדמנויות מעבר לאלו המצויות בגדר האפשר כאשר פועלים לבד, במיוחד כאשר על הפרק עומדים נושאים מורכבים ומערכתיים.** בנוסף, הממשלה מעריכה יותר ויותר את הערך המוסף של שותפויות אלו. למעשה, בחלק מהמקרים ממשלת ישראל היא זו שיוזמת את הפניה לתורמים, מתוך זיהוי של צורך או כאשר היא מזהה מודל פעולה מוצלח בשטח וברצונה להרחיבו.

פילנתרופיה מגיעה במגוון צורות וגדלים - החל ממטבע בקופת הצדקה במכולת המקומית וכלה בייסוד קרן של מיליוני דולרים שנוגעת בחייהם של מאות אלפי אנשים



03/

פרו-אקטיבי

התורם מגדיר את הבעיה ומחפש דרך לפתור אותה באמצעות גיוס ומתן תמיכה כספית לארגונים לא-ממשלתיים רלוונטיים או הקמת ארגון לא ממשלתי שיטפל בנושא



02/

תגובתי/ריאקטיבי

תמיכה כספית בעקבות בקשה, תוך גילוי עניין ישיר ופעיל



01/

פאסיבי

תמיכה כספית בעקבות בקשה, ללא מעורבות פעילה



06/

שותפויות עם הממשלה



05/

שותפויות עם שלטון מקומי/ אזורי



04/

שותפויות בין תורמים בעלי תחומי עניין משותפים

להשגת השפעה רחבה יותר ומינוף כספי (לרבות רשתות עמיתים, מעגלי נתינה, תיאום אסטרטגי, מימון משותף ממוקד מטרה, איגום מימון וכו', עד וכולל קולקטיב אימפקט)

מדריך זה מתמקד במקרים בהם תורמים מעורבים באופן פעיל בבניית השותפות ומשחקים תפקיד מרכזי יחד עם הממשלה בפיתוחה וביישומה.

"עבודה עם הממשלה" - למה אנו מתכוונים?

המונח "שותפות בין פילנתרופיה לממשלה" במדריך זה מתייחס למצב שבו תורם או הממשלה מזהים בעיה/אתגר/צורך ומעוניינים לעבוד יחד למציאת פתרון ו/או שיפור המצב.

"נכונות של שני צדדים (או יותר) לחלוק אינפורמציה, משאבים, יכולות ותשתיות ארגוניות, לשאת באחריות ובסיכונים שבהליך קבלת החלטות משותף, יישום משותף של תכניות וחלוקת עבודה שנקבעת בהתאם ליתרונותיו של כל אחד מהשותפים. היוזמה יכולה לנבוע מהפילנתרופיה או מהממשלה, וברוב המקרים מטרותיה הן אזרחיות וחברתיות."

(אלמוג-בר וזיכלינסקי, 2010)

מיכל אלמוג-בר ואסתר זיכלינסקי, "זו היתה אמורה להיות שותפות" - יחסי הגומלין בין קרנות פילנתרופיות לממשלה במיזם יניב (בטחון סוציאלי, יוני 2010), 177



תקשורת:

לשני המגזרים מטרות משותפות והם מקיימים ביניהם תקשורת לגבי משאבים ואסטרטגיות יישום, אך מבלי שיהיה ביניהם הסכם פורמלי כלשהו. משאבים מוקצים רק לצורך העמקת דרכי התקשורת ביניהם.



עצמאי:

יצירה ויישום של אסטרטגיה פילנתרופית ללא כל תיאום או מגע עם הממשלה.



לעומתי:

תמיכה פילנתרופית בארגוני החברה האזרחית כגון ארגוני סינגור, שמטרתן להפעיל לחץ על הממשלה לפעול בתחומים של שינוי חברתי.

שותפויות עם הממשלה במישור הלאומי יכולות ללבוש פנים רבות, המובחנות זו מזו ברמה ובעומק היחסים בין השותפים. תורמים יכולים להיות מעורבים בו זמנית בסוגים שונים של יחסים עם הממשלה, ויכולים לנוע הלך ושוב לאורך הספקטרום. יחסים יכולים לצמוח ולהתפתח מסוג אחד לשני.

כל אחד מהמודלים הללו ניחן ביתרונות ולוקה בחסרונות, אין מודל אחד שמתאים לכולם. סוג השותפות תלוי בתואם בין המטרות והאסטרטגיות של שני המגזרים, אך גם, ואולי מעל הכול, בתחושת האמון שביניהם.



שיתוף פעולה:

קיים הסכם מלא ורשמי המתייחס לכל היבטי השותפות: מטרות, אסטרטגיות, משאבים ויישום. קבלת ההחלטות בנוגע לכל שלב בתכנון, בבקרה, ביישום ובהערכת התכנית המשותפת נעשית במשותף ושני הצדדים עובדים יחד למציאת פתרונות לבעיה ובהשקעת משאבים לתמיכה בשותפות.



תיאום:

כל מגזר פועל בנפרד, אך קיים תיאום בין המגזרים בנוגע למטרות, האסטרטגיות והמשאבים המוקדשים לפרויקט משותף כפי שנקבע בהסכם רשמי. מנגנון זה מצליח כאשר הנושאים העומדים על הפרק מוגדרים בבירור וכל צד כבר פעיל ומעורב.



יחסים תוספתיים/משלימים:

תורמים מזהים ומשלימים פערים בשירותים בסיסיים המסופקים על ידי הממשלה, כאשר השירותים הללו אינם נותנים מענה לכל הצרכים הקיימים; או מספקים שירותים בנסיבות בהן הממשלה איננה מספקת באופן פעיל שירותים; או מפתחים שירותים חלופיים לאלו שנתמכים על ידי הממשלה.

מה לגבי עבודה עם השלטון המקומי?

תוך כדי הכנת המדריך הנוכחי, חזר ועלה הנושא של שיתופי פעולה עם הרשות המקומית. נושא זה ראוי בהחלט להתייחסות, אך מדריך זה עוסק ברמה הלאומית. עם זאת, לאור העניין בנושא חשוב זה, בחרנו לחלוק מספר **נקודות מפתח** שיש לשקול, וייתכן כי בעתיד יפורסם מדריך שלישי שיוקדש לנושא זה.

בשנים האחרונות אנו עדים למספר הולך וגדל של שותפויות בין תורמים לבין השלטון המקומי (עיריות ומועצות אזוריות) בישראל. גידול זה הוא תוצאה של תהליך מתמשך בו השלטון המקומי מקבל יותר ויותר סמכויות לפעול ולהביא לשינוי בקהילות שבתחומו. אוטונומיה מוגברת זו היא אבן שואבת לתורמים שלעיתים קרובות מרגישים מחוברים לאזור גאוגרפי מסוים או מבקשים זירת פעולה מוגדרת בבהירות. עבור תורמים אלו, הרשות המקומית היא כר פורה לפעילות פילנתרופית.

מתוך הראיונות שערכנו עם שחקנים ברמה המקומית, כולל תורמים וראשי רשויות מקומיות, עלו התובנות הבאות:

- ברמה המקומית או האזורית ניתן לא פעם להגיע לתוצאות **בקצב מואץ** יותר לעומת עבודה עם משרדי ממשלה ברמה הלאומית.
- מספר **רמות הביורוקרטיה**, האנשים, הדרגים והתחנות שיש לרוב לעבור לאורך הדרך – **נמוך יותר**.

- **תפוקות ותוצאות נראות לעין יותר בקלות**, וקיימת יכולת גבוהה יותר להרגיש ההשפעה על תחום נתון וממוקד.
- **היציבות הפוליטית גבוהה יותר**, לא אחת ראשי רשויות מקומיות נשארים בתפקידם מספר קדנציות, דבר שמאפשר התפתחות של יחסים משמעותיים בין המגזרים ומימוש של מטרות ארוכות טווח.
- **הגמישות הפיננסית** לרוב גבוהה יותר, למרות שהתקציבים הזמינים עשויים להיות נמוכים יותר.
- קל יותר ליישם התערבויות **הוליסטיות** שעשויות להביא להשפעה מערכתית רחבה.
- ייזום פרויקט בתחומי הרשות המקומית מאפשר גיבוש של המודל ויישומו, ופותח פתח להרחבה של הפרויקט לרשויות מקומיות נוספות או **להרחבה לרמה הלאומית**.

האם שיתוף פעולה עם הממשלה מתאים לך?

מקרה בוחן

איך זה עובד: יובל/יובלים: שותפות בין אילון תירוש, JDC וממשלת ישראל

כשמאחוריו אקזיט במיליוני דולרים, החליט איילון תירוש, יזם היי-טק ופילנתרופ ישראלי, להשקיע במשהו שונה מעט – בחברה הישראלית. הוא בחר בחינוך, תחום הקרוב לליבו, ושם לו למטרה להתמקד בצמצום פערים וביצירת שוויון הזדמנויות.

תירוש הקים את **יובלים** וגייס אשת מקצוע שתנהל את העמותה. לאחר שנה של לימוד הבעיות והאתגרים של מערכת החינוך, החליטו השניים להתמקד בתלמידי חטיבות הביניים בפריפריה החברתית והגיאוגרפית של ישראל. הם פיתחו מודל הוליסטי ייחודי, שמתאים לעבודה בבתי ספר אלו.

הפרויקט החל כ"סטארט-אפ" חברתי באור עקיבא ובטירת הכרמל ובתוך מספר שנים החל להתרחב ליישובים נוספים. מימון התוכנית בכל אחד מהיישובים התחלק בין הרשות המקומית (30%), יובלים (30%) ותורמים נוספים (40%). לאחר שבע שנים, במטרה להרחיב את התכנית ולהגיע להשפעה ברמה הלאומית, התקבלה ההחלטה ליזום שותפות אסטרטגית עם הממשלה.

יובלים פנו למנכ"לית משרד החינוך בהצעה לייסד מיזם משותף. הדיאלוג

עם הממשלה דרש בחינה מדוקדקת של היוזמה, המטרות, הכוונות וסדרי העדיפות של המשרד והבנה ברורה של האופן שבו התכנית משתלבת בתכניות הקיימות של המשרד. בשלב זה עלה בבירור הצורך לערב בתהליך גם את הדרג המקצועי במשרד. עם הצטרפות משרד החינוך לפרויקט, אנשי המקצוע במשרד בחנו מקרוב את המודל והביעו עניין באימוץ התכנית.

מורכבות הדרישות שהציב המשרד והתהיות בנוגע לקיימות התכנית לטווח הארוך לאורך שלוש שנות המיזם המשותף, הובילו את תירוש לחפש שותף בעל ניסיון מוכח בעבודה עם ממשלת ישראל.

תירוש פתח בדיונים עם ג'וינט ישראל, ארגון בעל מוניטין מקצועי ומנוסה. בתוך הג'וינט, עבד תירוש עם **ג'וינט-אשלים**, החטיבה האחראית לתחום ילדים ונוער בסיכון. ג'וינט אשלים, אחת מארבע שותפויות ליבה בין הג'וינט לבין ממשלת ישראל, היא בעלת ניסיון נרחב בתחום ויחסי עבודה ואמון מבוססים עם משרד החינוך. הצוות של ג'וינט-אשלים נפגש עם הצוות של יובלים, ושני הצוותים החלו יחד לבחון את המודל לעומק, מנקודת מבט מקצועית וכלכלית כאחד.

במהלך השנתיים הבאות, נעשו שינויים בתכנית לצורך התאמתה לשיטות ואופן העבודה של ג'וינט-אשלים ולדרישות משרד החינוך, כשהמטרה הסופית היתה אימוצה של התכנית על ידי המשרד. חשוב לציין שכל השינויים נעשו במסגרת הקווים האדומים שהנחו את המודל מיום הווסדו.

תהליך זה, במקביל לבניית השותפות, דרש השקעה ניכרת של זמן, לרבות פגישות חודשיות, וועדות משותפות וכן סבלנות, גמישות ויכולת לראות את התמונה הגדולה ואת הפוטנציאל ששותפות זו יכולה לממש בעתיד. בסופו של תהליך זה, ניתן לתכנית שם חדש: יובל, שהחליף את השם יובלים, כסמל לכך שמדובר ביצירה חדשה ומשותפת.

השותפות הביאה לתוצאה משמעותית נוספת: יצירת מודל משלים ליישום בבתי הספר היסודיים, מהם באו המשתתפים בתכניות חטיבת הבינים, ויצירת קשר קונספטואלי בין מוסדות החינוך השונים.

"יובל" מצוי כעת בשנת הפיילוט השלישית, הממומנת על ידי תירוש, יובלים, ג'וינט-אשלים ומשרד החינוך. התכנית פעילה בכ - 35 בתי ספר, עם תכניות להתרחבות לעשרות מקומות נוספים. במידה והתכנית תצלח, היא תתרחב בשלב הבא לרמה הלאומית, בחסות משרד החינוך ובמטרה ליצור מאסה קריטית לשינוי. פרויקט הפיילוט מלווה בתכנית הערכה ומדידה על מנת להבטיח את אפקטיביות התכנית ולאפשר שינויים ודיוקים לאורך הדרך.

מקרה הבוחן שלעיל מלמד שלמרות שהתכנית התאימה ביסודה לממשלת ישראל, נדרשו גמישות ונכונות לשינויים והתאמות על מנת שהשותפות תצלח. כיצד, אם כן, ניתן לדעת אם זהו המסלול הנכון עבורך? להלן תמצא קווים מנחים כלליים.

מתי מתאים לעבוד עם הממשלה?

- כאשר מדובר בנושאים מורכבים, בבעיה שאינך יכול לפתור לבדך, או כאשר ברצונך להרחיב את הפריסה ולהעצים את השפעתך.
- כאשר הנושא שעומד בפניך דורש מינוף של משאבים ותשתיות.
- כאשר לתחושתך השחקנים הקיימים בתחום אינם מסוגלים לקדם את הנושא באורח מספק משום שחסר להם ניסיון או יכולת לעבוד ישירות עם הממשלה. בהקשר זה, כדאי תמיד לשקול שיתוף של עמותות מקצועיות רלוונטיות בדיונים ובשותפות עם הממשלה.
- כאשר לתחושתך, בשלה העת לקדם את הפילנתרופיה שלך לרמה הבאה וברצונך לפרוץ לתוך מעגלי ההשפעה ולקדם שינוי ברמה מערכתית לאומית.

מה נדרש ליצירת שותפות מוצלחת עם ממשלת ישראל?

- ניסיון וידע בתחום בו ברצונך להיות שותף, בין אם ניסיון זה נצבר בחוץ לארץ ובין אם מקורו בישראל.
- "כושר דיפלומטי" ויכולת לחבור לאחרים וליצר מערכות יחסים.
- נכונות לפשרה וגמישות בנוגע לרעיונות וליישום; לעיתים קרובות, שיתוף פעולה דורש וויתורים מפליגים: לגבי השם, מיתוג הקרן והשליטה ביישום, במשאבים, בתזמון ובתהליך. דבר זה נכון שבעתיים בכל שותפות עם הממשלה, הפועלת בלוח זמנים משלה ובמסגרת מערכת ביורוקרטית מגבילה ומורכבת.

- **נציג או צוות בישראל** שיוכלו להשקיע זמן ומאמצים בבניית היחסים הדרושים לשיתוף הפעולה. אם אין לך צוות בישראל, מומלץ לשקול שותפות עם תורם ישראלי או קרן שבסיסה בישראל, שבקיאה בתחום התכן ובמנטליות ישראלית ואשר מוכנה להשקיע את המשאבים הדרושים לבניית שותפות עם הממשלה.

- **סבלנות והתמדה**

- **תשוקה עמוקה ומתמסכת לנושא** שבו ברצונך להשקיע באופן פרו-אקטיבי.

מתי תהיה שותף מתאים לממשלה?

כאשר הנושא **מצוי בתואם עם סדר היום** והנושאים שהוגדרו כעדיפויות לטיפול על ידי הממשלה והמשרד המסוים המעורב בדבר.

בימי ראשית הכהונה כאשר שר חדש ומנכ"ל חדש נמצאים בראשית כהונתם, לעיתים קרובות יביאו איתם למשרד מבט רענן ורעיונות חדשים, ויבקשו לעצב מחדש את האסטרטגיה וסדר היום של המשרד. לעיתים קרובות זוהי התקופה שבה הם מושקעים ונמרצים ביותר. בתקופה זו עדיין פרושות לפניך, ולו באופן פוטנציאלי, ארבע שנים במהלכן תוכל לנסות להשיג את המטרה בטרם שוב יתחלפו השחקנים הפוליטיים.

כאשר **הדרג הפוליטי והמקצועי** במשרד כאחד מגלים עניין ופתיחות כלפי הרעיון שלך, ונכונות להשקיע משאבים: זמן, כסף, כוח אדם, תוך כדי שיתוף במידע.

כאשר **אין חסמים חוקיים או תקציביים** שעלולים לעכב את השותפות.

מומלץ לתעדף עבודה מול משרדי ממשלה שיש להם **ניסיון קודם מוצלח בעבודה עם פילנתרופיה** ועם המגזר השלישי (כמו למשל משרדי החינוך, הרווחה, הבריאות ומשרד ראש הממשלה).

פשוט יותר לעבוד מול משרד מסוים אחד. יחד עם זאת, אם הנושא שעליו אתה

עובד הוא רב תחומי, והאחריות בנוגע אליו מתחלקת בין מספר משרדים שונים, חשוב לנסות **לכנס את כל המשרדים סביב שולחן אחד**. ניסיון זה עלול להיתקל במחסומים ניכרים, והתהליך עשוי להיות מתסכל. ואולם, דווקא הפילנתרופיה היא זו שמצליחה במקרים רבים לייצר סוג כזה של אינטראקציה בין-משרדית, על ידי יצירת מרחב בתוך המערכת שבו מתאפשר שיתוף הפעולה.

"תורם שאינו מוכן להסתכן בטעות בהשקעת כספו, מחמיץ את המטרה – עליך להיות מסוגל ללמוד תוך כדי תנועה, למצוא את המקום הנכון ואפילו לסגת מספר צעדים ולתקן את מה שלא עובד..."

(איש מקצוע בתחום הקרנות)

עשה ואל תעשה

מקרה בוחן

מיזם יניב: כשעבודה עם הממשלה נכשלת, למרות הכוונות הטובות ביותר

בשנת 2003, במטרה להשפיע באופן מקיף על חייהם של ילדים ונוער בסיכון בישראל, הקימה קבוצה של תורמים ובהם **אבי נאור**, חיים סבן, קרן רש"י ואחרים את מיזם יניב. מטרת המיזם היו: (1) להקטין את מספר הילדים והנוער המוגדרים בסיכון, (2) להקל את חומרת מצבי הסיכון אליהם חשופים ילדים ובני נוער אלו, (3) למנוע את היווצרותם של גורמי סיכון חדשים ו-(4) לספק סיוע ותמיכה לאותם ילדים ובני משפחותיהם במגוון נושאים שדורשים התייחסות כתוצאה מגורמי סיכון קיימים. הקבוצה התחייבה לגייס סכום כולל של **250 מיליון דולר** בתנאי שהממשלה תתחייב לסכום זהה. אריאל שרון, ראש הממשלה דאז, תמך במיזם וכך גם שרי הממשלה. גויס צוות מקצועי שהתחיל במחקר מקיף של ההיבטים הרבים המעורבים בעניין, ובעיצוב תכנית אסטרטגית, במטרה להגיע בסופו של דבר לכך שהממשלה תכיר במיזם כפרויקט לאומי ותממן אותו בהתאם. לרוע המזל, למרות הזמן הרב והמשאבים העצומים שהושקעו על ידי השותפים בפיתוח הפרויקט, חמק מעיניהם היבט חשוב אחד – פיתוח השותפות עצמה.

"ההבדלים באופן שבו השותפות הרב-מגזרית נתפסה, והיעדר דיאלוג בנושא זה, יצרה אצל המשתתפים דפוסים שונים של התנהגות מתגוננת, שבאה לידי ביטוי במהלך פיתוח המיזם."

מיכל אלמוג-בר ואסתר זיכלינסקי, "זו היתה אמורה להיות שותפות" – יחסי הגומלין בין קרנות פילנתרופיות לממשלה במיזם יניב (בטחון סוציאלי, יוני 2010), 177.

הפערים גדלו, ובמהרה הפכו בלתי ניתנים לגישור. בנובמבר 2004, החליטו השותפים להשעות את מאמצייהם להביא להכרה בתכנית כפרויקט לאומי. במקום זאת, נערך פיילוט בשני יישובים, בתמיכת קרן אורן וקרן רש"י, על פי מודל לטיפול בילדים ובנוער בסיכון באמצעות התערבות מוניצפלית מקיפה לאורך חמש שנים. ממשלת ישראל מצידה, מתוך מתן עדיפות לתחום זה, השיקה מאוחר יותר תכנית לאומית אסטרטגית פורצת דרך לילדים ונוער בסיכון. חלק מהתכניות שפותחו באמצעות מיזם יניב שולבו בתכנית לאומית זו.

הקרנות שהיו מעורבות בכך המשיכו לפתח יוזמות חדשות ובעלות השפעה, המשלבות את התובנות רבות הערך שנצברו מנסיון במיזם יניב. בנוסף לכך, הלקח שנלמד בנוגע לחשיבות הדיאלוג בין המגזרים היה לקח חשוב לכל המעורבים בדבר, ותרם לתהליך שהביא ליסוד השולחן העגול הרב מגזרי בחסות משרד ראש הממשלה בשנת 2008.

ממקרה הבוחן שלעיל ניתן לראות שלמרות הכוונות הטובות ביותר, הדברים עלולים להשתבש. פרק זה מציע כמה נקודות מבט לגבי הדברים שראוי לעשות, ואלו שמוטב להימנע מהם, בבניית שותפות עם ממשלת ישראל.

"הצלחה תלויה ביחסים. היו פתוחים לדיון בכל האפשרויות העומדות על הפרק, והיו ערניים לחוזקות ולאתגרים זה של זה."

(איש מקצוע בתחום הקרנות)

מנקודת מבטו של התורם



- < זוהי **המטרה העיקרית** של הקרן שלנו
- < אנחנו **יכולים להיות בררנים** בנוגע לסדרי העדיפויות שלנו
- < ביכולתנו **לגלות גמישות** בנוגע ללוחות זמנים ותקציב
- < אנחנו מחפשים **התחייבות לטווח ארוך**
- < זה **הכסף שלי**, ואני אחליט מה לעשות בו
- < זה הרעיון שלי, אני בסך הכול **רוצה שהממשלה תממן אותו**

הטבלה שלעיל נבנתה בהשראת "עבודה מול ממשלה - מדריך לנותני מענקים" (2010 ; www.grantcraft.org, עמ' 12).



מנקודת מבטה של הממשלה

זה נושא אחד מבין רבים המונחים על שולחנו



איננו יכולים לגלות גמישות בנוגע לסדרי העדיפויות שלנו



עלינו לעבוד במסגרת מחזורי תקציב שנתיים



הבחירות הבאות עלולות לטרוף את הקלפים



מדובר בכספי ציבור ועלינו לנהוג באחריות



זה סדר היום שלנו, וברצוננו למצוא שותפים למימון



- **פיתוח יחסים** קודם לפיתוח השותפות. בנה יחסים עם נציגים מתאימים מממשלת ישראל ופתח אותם עוד לפני שאתה זקוק לדבר מה בפועל. חשוב שידעו מהם הדברים שאתה עובד וחושב עליהם.
- חשוב להגיע מוכנים: **למד אודות התחום בו ברצונך להשפיע** והיה מודע לפעילויות האחרות הקיימות בתחום זה (מהם הפרויקטים, מיהם השחקנים ומהן האלטרנטיבות). ברר אילו מבין **העדיפויות הממשלתיות** מתאימות למטרותיך, מי בממשלה מטפל בנושאים אלו ומיהם אנשי המפתח.
- **ערב שותפים ממשלתיים מוקדם** ככל האפשר, בשלבי התכנון והחשיבה, ועודד אותם לאמץ את הנושאים שעל סדר היום.
- **ערב את הגורמים המקצועיים כמו גם את הדרגים הפוליטיים** במשרדים, ברר מי שולט בתקציב וערב גם אותו.
- הקדש זמן למיקוד בתכנון ובנייה של השותפות והמנגנון שבבסיסה (הגדרה של ציפיות ותפקידים, בהירות בנוגע לקווים האדומים ולמגבלות שלך, הגדרה של תהליכי קבלת החלטות, חוזים, לוחות זמנים, שלבי מימון, הערכה וכו').
- **כבד** את השותפים הממשלתיים שלך, הכר בכך שאלו אנשי מקצוע מחויבים ושבידיהם הידע, המומחיות והניסיון הדרושים להנעת תהליכים; החמא כשצריך והשאר את האגו שלך מחוץ לדלת.
- **הבן** מראש מה יכול כל צד לעשות, ומה אין ביכולתו לעשות; כמשרתי ציבור, שותפיך הממשלתיים נדרשים לעבוד במסגרת תקנות, והם אלו שנושאים באחריות בסופו של דבר.
- **היה סבלני**, הוצאה של פרויקט מהכוח אל הפועל יכולה לארוך גם שנה ויותר.
- בבואך אל הממשלה, נסה להביא עמך **שותפים פילנתרופים** נוספים. זה יחזק את נקודת הפתיחה שלך ויאפשר ניסיון והשפעה מגוונים יותר ובעלי משקל רב יותר.
- **ערב עמותות מקומיות מקצועיות** – יש בידיהם ידע יקר ערך: הם מכירים את השטח ואת הממשלה.

- "היום שאחרי" – חשוב מראש ונסה לתכנן את **תהליך ה"אקזיט לממשלה"** וחלוקת האחריות בחלוף הזמן.
- **נהג בצניעות.** חשוב לשמור על פרופורציות ולזכור שתרומתך היא לרוב "טיפה בים" בהשוואה לתקציבים הממשלתיים; היה מודע לכך שהמימון שמוקצה לפרויקט שלך נלקח מפרויקטים אחרים, ומהן ההשלכות שיכולות להיות לכך.

אל תעשה

- אל תדבר בזלזול ובהתנשאות אל פקידי הממשלה
- אל תניח שאתה יודע הכול
- נהג בצד השני בכבוד, אנשים אלו הם מומחים בעלי ידע רחב של התחום, ובטווח הארוך הם אלו שיצטרכו להיות אחראים לפרויקט וליישם אותו
- אל תשכח לערב את הארגונים הלא ממשלתיים (השחקנים המקצועיים בתחום/ בשטח) גם בשלבים המוקדמים
- אל תעביר מימון בטרם התקבלו כל האישורים הרלוונטיים. עם זאת, חשוב לזכור שעלולים להתעורר מצבים שבהם תידרש גמישות בנושא זה
- אל תכתיב תנאים
- אל תצפה לשלמות
- והכי חשוב – לא להתייאש!

"מצא שותפים "נאמנים לדבר" בתוך הממשלה שמזהים את הצורך בשינוי ומצויים בעמדה להוציא אותו אל הפועל –אלו לאו דוקא הבכירים ביותר."

(איש מקצוע בתחום הקרנות)

חומר למחשבה - אתיקה ואחריות

עבודה עם הממשלה היא מורכבת, ומרכיבים בתחום המוסר והאתיקה אורבים מתחת לפני השטח. אנו ממליצים שתורמים יעיינו בנקודות שלהלן וייתנו עליהן את הדעת לפני ותוך כדי שיתוף הפעולה עם הממשלה. **אין "נכון ולא נכון" אך יש צורך במודעות וברגישות בעניינים אלו, שיכולים להשפיע על הדרך בה תיגש ותעצב את שיתוף הפעולה שלך.**

התנהגות אחראית

- הממשלה היא הגוף הנבחר האחראי לשימוש בכספי ציבור. אתה, התורם, אינך נבחר ציבור ולא אתה תוחזק בסופו של דבר כאחראי בעיני הציבור. לפיכך, באיזו מידה ראוי ללחוץ על הממשלה לפעול בהתאם לסדרי העדיפויות שלך?
- יש לשקול האם ראוי להתערב או לנסות להשפיע על מדיניות הממשלה בנוגע לנושאים מסוימים, כגון ביטחון לאומי. היכן עוברים הקווים האדומים בנוגע לצרכי המימון החיוניים?
- הנקודות שלעיל רלוונטיות שבעתיים אם אינך אזרח המדינה.
- בבואך לקדם הקצאת משאבים למטרה מסוימת, או להתנות את תרומתך בתרומה מקבילה של הממשלה, חשוב לזכור שהכספים בהם מדובר נלקחים מתכנית אחרת ומוקצים לך על חשבון מישהו אחר.
- מעורבות פילנתרופית יכולה להחליש את הממשלה בכך שהיא "מאפשרת" לה לסמוך על מקורות חיצוניים במקום לבנות את עמידותה שלה. באיזה שלב הופכת התמיכה הפילנתרופית למוגזמת?

"הממשלה, בניגוד לתורמים, לא יכולה להרשות לעצמה לקחת סיכונים"

(גורם ממשלתי בכיר)

עבודה עם גופים לא ממשלתיים ועם הממשלה

- מה תפקידם של ארגונים לא ממשלתיים במסגרת המיזמים? האם הם שותפים מלאים, או שמא רק ספקי שירותים? האם אתה, התורם, רואה את עצמך כגורם מתווך או כשחקן מוביל ומרכזי? איזו מהעמדות תיטיב יותר עם היוזמה בטווח הארוך? בשעה שמתקבלת החלטה בעניין זה, חשוב לשקול, לדוגמא, שגם אם לקרן יש יותר השפעה וכוח פיננסי, הארגונים הלא ממשלתיים הם בעלי המחויבות השוטפת וארוכת הטווח לפרויקט.
- ישראל משופעת בארגונים לא ממשלתיים. הם מקצוענים בתחומם והרבה מהידע, המומחיות והניסיון הדרושים ליצירת שינוי מצויים בידיהם. מומלץ לפיכך שבעת פיתוח היוזמה שלך, תאתר את הארגונים הלא ממשלתיים הרלוונטיים ביותר לפרויקט ותפתח עבורם תפקיד בשותפות בשלב מוקדם ככל האפשר. עם זאת, חשוב גם להבין את המגבלות שלהם, בהיותם לפעמים חסרי ניסיון בחשיבה אסטרטגית וארוכת טווח על התמונה הרחבה.
- ביצירת שותפות עם הממשלה בפרויקט מסוים, יש נטייה טבעית להעדיף את הארגון הלא ממשלתי שהקמת או שעמו אתה מקושר ולבחור בו כספק השירותים. חשוב לשקול האם ארגון זה הוא הטוב ביותר עבור הפרויקט, ולוודא שארגונים לא ממשלתיים נוספים, בעלי כישורים ועמדה שווים לו או טובים ממנו, אינם נדחקים הצידה בתהליך

נקודות כלליות

- זמנם של אנשי הממשלה יקר ערך ביותר. כאזרחים אחראים, חשוב לוודא שאנחנו משתמשים בו בתבונה.
- הממשלה חסרה את הזמן והמשאבים הכספיים הדרושים לביצוע מחקרי עומק, ולעיתים קרובות היא מסתמכת על הפילנתרופיה, שמשאבים אלו מצויים ברשותה, לצורך מחקר במגוון נושאים חברתיים. חשוב לפיכך שהמחקר יהיה יסודי, אמין ומקצועי.

- אם אתה שוקל השקת שותפות עם הממשלה, וגם תומך בארגוני סינגור במאמצים לשינוי מדיניות, כדאי שתשאל את עצמך האם תורם שעובד בשותפות עם הממשלה מצוי בניגוד עניינים כאשר הוא מממן במקביל קבוצות אדבוקציה שקוראות תיגר על סדרי העדיפויות והמדיניות הממשלתית? האם תורם שתומך **בקבוצות הקוראות לשינוי מדיניות** ייתקל בחוסר אמון מצד הממשלה בבואו לבנות שותפות עמה? בכיוון ההפוך יש דוגמאות לכך ששתדלנות הביאה דווקא להעלאת המודעות של ממשלת ישראל לנושא מסוים, ובסופו של דבר סללה את הדרך לשיתוף פעולה פורה במטרה לפתור את הבעיה.

- חשוב לוודא שהמאמצים הפילנתרופיים מצדך יופרדו מכל אינטראקציה אחרת שיש לך עם הממשלה, כגון אינטרסים מסחריים או עסקיים, על מנת למנוע מראית עין של **השפעה בלתי הולמת**.

- מילה בנוגע ל"**אקזיט**" - **אסטרטגיית היציאה** - לעיתים קרובות לא מדובר במעבר חד וחלק כפי שהיינו רוצים. מעורבותו של תורם נדרשת לפעמים גם מעבר לנקודת היציאה לצורך מימון רכיבים שאין זה הולם שממשלת ישראל תממן או כדי לוודא מעבר חלק שיחזיק מעמד לאורך זמן.

רבות הדרכים: מודלים לדוגמא לשיתופי פעולה עם הממשלה

מכירים את האמרה "אם ראיתם קרן אחת, ראיתם... קרן אחת"? כל קרן היא ייחודית, בעלת מאפיינים משלה, דרכי פעולה וכדומה. כך ניתן גם לומר שכל שיתוף פעולה בין תורמים לבין ממשלת ישראל הוא ייחודי. **אין דומה שיתוף פעולה אחד למשנהו, ואין "הוראות הפעלה אחידות" שמיליון יבטיח שיתוף פעולה מוצלח בין הממשלה והתורמים.** עם זאת, בבחינת הניסיון המצטבר בישראל לאורך העשורים האחרונים, ניתן לזהות מספר "מודלים לדוגמא" המורים כיצד ניתן לעשות זאת ולמה ניתן לצפות.

"זה לא מסע, זו עלייה לרגל – מהסוג שעושים יחד על מנת להביא לשיפור משמעותי. מעבר לחתימה על הסכם משפטי, ההשקעה האמיתית היא ביצירת תחושה של השראה ומחויבות משותפות"

(מנכ"ל באחת הקרנות)

מקרה בוחן

רשת מרכזי טיפול בילדים ונוער נפגעי תקיפה מינית

קרן רש"י, הפעילה זה יותר מ-30 שנה בתחומי החינוך והרווחה החברתית בפריפריה הסוציו-אקונומית והגיאוגרפית בישראל, **זיהתה צורך דחוף** במענה טיפולי מתאים לילדים ובני נוער נפגעי תקיפה מינית בדרום הארץ. **בתגובה**, **ייסדה קרן רש"י את המרכז הטיפולי המקצועי הראשון בבאר שבע**.

בשנים שלאחר מכן, עמלו מספר ארגונים במטרה לעורר מודעות לנושא במגוון ערוצים ולפתח פתרונות, תוך כדי הפעלת לחץ על מקבלי ההחלטות. **הושקה יוזמה בין-משרדית**, בהנהגת ג'וינט אשלים, אשר כללה את משרד החינוך, משרד הבריאות ומשרד הרווחה והשירותים החברתיים וכן ארגונים לא ממשלתיים מובילים בתחום. בשנת 2006, בתגובה לצרכים וללחץ גובר מהשטח, **יוזמה קרן רש"י**, בשיתוף עם הקרן לילדים ונוער בסיכון של המוסד לביטוח לאומי בישראל, **דיון** עם משרד הרווחה והשירותים החברתיים במטרה לשכנע את המשרד **לפתח שירות חדש וייחודי** לטיפול בנפגעים ובבני משפחותיהם. משרד הרווחה והשירותים החברתיים, קרן רש"י והמוסד לביטוח לאומי הקימו וועדה לטיפול בנושא, ובנוסף סיפקו הכשרה והדרכה לאנשי מקצוע העובדים בסקטור הציבורי.

שנתיים מאוחר יותר, הועברה החלטה במשרד הרווחה שכל ילד או ילדה נפגעי תקיפה מינית זכאים לטיפול מטעם המדינה ותקציבים ייעודיים הוקצו למטרה זו במסגרת משרד הרווחה והשירותים החברתיים. המרכז בבאר שבע הפך למודל ולבסיס לשיח ברמה הלאומית לגבי הדרך הטובה ביותר לטפל בבעיה.

בשנת 2008 הביאה **יוזמה משותפת זו** להקמת 11 מרכזים מקומיים; בשנת 2010 הפכו מרכזים אלו לשישה מרכזים אזוריים, אליהם הצטרפו תוך זמן קצר שישה מרכזים נוספים. מרכז נוסף נפתח בשנת 2013 בירושלים, לטובת תושבי העיר והאזורים שסביבה. בשנים 2014-16 הועברה הרשת על 13 מרכזיה האזוריים וסניפיה המקומיים להפעלה מלאה ע"י משרד הרווחה.

יישום ההחלטה של המשרד וקביעת הנתיב המקצועי הנכון דרשו רמה גבוהה של שיתוף פעולה, הן ברמה התכנונית והן ברמה המנהלתית, בין משרדי הממשלה לבין הארגונים הלא ממשלתיים. משרד הרווחה, קרן רש"י והמוסד לביטוח לאומי, שייחסו חשיבות רבה לנושא, הובילו את בניית השותפות.

השותפות אופיינה במעורבות של **נציגים בכירים** של כל הגופים השותפים, כבר מהשלבים המוקדמים ביותר; בייסוד מספר וועדות שכללות אנשי מקצוע מובילים בתחום; ובהשתתפות וייצוג פעילים של כל השותפים מכל שלושת המגזרים.

יחד, **נוסחו חזון וצפי משותפים** בנוגע לצרכי השטח, וגובשו פרטי שיתוף הפעולה עצמו: תחומי האחריות שורטטו בבהירות וכל אחד מן השותפים לקח על עצמו תפקיד המשקף את החוזקות הייחודיות שלו. חשוב לציין שמבחינה כרונולוגית, דברים אלו התרחשו לאחר שהשירות המקצועי כבר החל לפעול בבאר שבע. למרות זאת, נעשתה השקעה משמעותית בבניית השותפות על מנת לוודא ייצוג עקבי ומיזוג הולם של כל הקולות. היוזמה מנוהלת על ידי צוות מקצועי שאחראי בנוסף גם על המחקר וההערכה השוטפים.

משרד הרווחה והשירותים החברתיים שימש גם כיוזם וגם כיעד לפיתוח ולקליטה של השירותים החדשים שפותחו עבור התכנית מבחינה ארגונית,

כספית ומקצועית. החלטה זו נעשתה על מנת לאפשר את יישום התכנית בפועל ולהקל על העברתה, בסופו של דבר, להפעלה ע"י המשרד. בנוסף, גם במהלך תקופה זו גובשו מדיניות ותכנית פעולה מקיפות ואחידות ברמה הלאומית. היוזמה עברה לשלב הסופי שלה, שלב היישום וההעברה, תוך פיקוח מקרוב של השותפים. ואולם, במהרה התברר שלמשרד הרווחה עדיין חסרה, בתאריך היעד המתוכנן, התשתית הארגונית הנחוצה לקליטת התכנית. קרן רש"י והמוסד לביטוח לאומי גילו גמישות כספית וארגונית מרשימה בהתמודדות עם אתגר בלתי צפוי זה. התכנית מיושמת כיום, ומשרד הרווחה והשירותים החברתיים פועל לשדרוגה ולפריסתה ברחבי הארץ כולה, תוך שמירה על הרמה הגבוהה והמקצועיות של התכנית.

"אחת ההצלחות בשותפויות אלו היא שהן יוצרות פלטפורמה בה ניתן להשתמש לטיפול בבעיות אחרות ולעבודה משותפת בפיתוח שירותים נוספים"

(איש מקצוע בתחום הקרנות)

תכנית הסייבר מגשימים

קרן רש"י פועלת בפריפריה החברתית והגיאוגרפית של ישראל, מזהה פערים ורוקמת פתרונות ממוקדי מטרה. בחלק מהמקרים, הפתרונות נולדים מתוך הזדמנויות ייחודיות ובלתי צפויות.

בעשור הראשון של המאה ה-21 החל דיון בצה"ל לגבי העברת עיקר בסיסי הצבא לנגב. כחלק מההליך זה, שאף חיל המודיעין להרחיב בצורה משמעותית את יחידת הסייבר שלו. קרן רש"י זיהתה בהתפתחויות אלו הזדמנות ייחודית. למעשה, הקרן הבינה שהכשרה מתאימה תהפוך את הנוער בפריפריה הדרומית של ישראל למועמדים מצוינים ליחידות המודיעין. בוצעה הערכה יסודית של הצרכים, ובעקבותיה הבינו בקרן שהגישה הנכונה תגביר את הניידות החברתית של נוער בפריפריה ובו בזמן תגדיל את מאגר המועמדים לשירות ביחידות העילית של המודיעין.

ברוך זו, השיקה קרן רש"י בשנת 2010 את הפיילוט של "מגשימים", תכנית לימודי סייבר אחרי שעות הלימודים, לתלמידי תיכון מבטיחים מהפריפריה. התכנית הינה הכשרה אינטנסיבית בת שלוש שנים בתחום הסייבר וטכנולוגיות אחרות, והיא פתחה בפני צעירים אלו את הדלת ליחידות העילית של המודיעין בצה"ל, ומשם לתעסוקה בתעשיית ההיי-טק בישראל.

בראשית ימיה, התכנית מומנה במלואה על ידי קרן רש"י אך הפיילוט הוכיח את עצמו במהירות, וכבר לאחר השנה הראשונה התעורר צורך מיידי בהרחבתו. מתוך דו-שיח שקיימה קרן רש"י עם הצבא ומשרד הביטחון החליטה הקרן להפעיל את התכנית ביישוב נוסף, בצפון, כבר בשנתה השנייה, שגם היא מומנה על ידי הקרן בלבד.

בשנת 2013, בעקבות דיונים נרחבים עם משרד הביטחון, ולאחר שגייסה שותפים נוספים מהמגזר העסקי והפילנתרופי (לרבות קרן דניאל, קרן ויליאם דייווידסון, קרן אדליס וקרן שוליוך וכן מפעל הפיס ומשרדי ממשלה נוספים), השיקה קרן רש"י את הפרויקט כמיזם משותף חמש שנתי. משרד ראש הממשלה ומשרד הביטחון מממנים כיום 50% מעלות התכנית והתוכנית מצויה בפיקוח של וועדת היגוי בה חברים נציגי השותפות, בראשות מפקד פיקוד הסייבר של צה"ל. הפרויקט מנוהל על ידי צוות מקצועי, ותפקידם של כל אחד מהשותפים הוגדר בבירור.

חשוב לציין שלמרות שמשרד החינוך אינו שותף רשמי במיזם המשותף, הוא ממלא תפקיד ביישום הפרויקט באמצעות מערכת החינוך ומהווה גורם משמעותי בהצלחת התכנית.

התכנית מצויה כעת בשנתה השלישית כמיזם משותף, בתקווה כי בסופו של דבר תאומץ במלואה על ידי ממשלת ישראל.

אודות המודל

קרן רש"י למדה מניסיון העבר כי קואליציה אסטרטגית של מספר תורמים העובדים בשיתוף עם ממשלת ישראל היא מודל מוכח להשגת השפעה משמעותית ובת קיימא. **הקרן פועלת במידה מרובה כיזמית של חדשנות חברתית. היא מזהה צורך ומפתחת מענה:** הצעד הראשון הוא מחקר של הנושא ודרכי הטיפול הקיימות בישראל ובעולם, ולאחר מכן מותווית תכנית. במקביל, כבר בשלב מוקדם זה, הקרן פונה לנציגי המשרד הממשלתי הרלוונטי על מנת ליידע אותם ולייצר מעורבות מצדם. לאחר מכן מחפשת הקרן שותפים נוספים ליוזמה מהמגזר הפילנתרופי ומהמגזר הציבורי והעסקי, במטרה להרחיב

את ההשפעה ולאגם ידע, ניסיון והשקעה. משנמצאו השותפים, הקרן פונה לשלב היישום. על מנת להבטיח הפעלה אופטימלית של תכניותיה, ייסדה הקרן מספר עמותות המתמחות בתחומי העניין בהם היא מתמקדת. בידיהם של אלו הופקדו מרבית התוכניות הנתמכות על ידי הקרן. לאחר ההשקעה, ומשעה שתוכנית מסוימת פועלת, הקרן ממשיכה לשפר ולדייק את המודל ולגייס שותפים נוספים. בשלב האחרון, כאשר היתכנות והצלחת התכנית מוכחות, הקרן מבקשת לוודא המשכיות שלה באמצעות פניה לממשלת ישראל בבקשה שתאמץ את התכנית.

הפנייה לממשלה מבוססת על יחסי אמון ארוכי שנים של הקרן עם הממשלה. בדיונים השוטפים והמעמיקים שמתקיימים לגבי כל אחת מהיוזמות החדשות נבדקים ערוצי שיתוף פעולה פוטנציאליים להרחבת היוזמה לרמה הלאומית. בהתבסס על דיונים אלו, נבחרת הפלטפורמה האפקטיבית ביותר לשיתוף פעולה בנוגע לכל תכנית ותכנית – כגון מיזם משותף, ומרכיבי השותפות העיקריים דוגמת אורך השותפות, רמת המימון, המנגנון האדמיניסטרטיבי ותהליך קבלת ההחלטות נקבעים במשותף, כמו גם התזמון והמבנה של יציאת הקרן והעברת התכנית לממשלת ישראל במקרים רלוונטיים.

"בראשית הדרך קשה לצפות אם זה יהיה 'הדבר החם הבא' או לא. לפעמים הסיכון משתלם, ומביא לשינוי בעולם, ולפעמים הפרויקט מתמוסס ונעלם"

(איש מקצוע בתחום הקרנות)

מקרה בוחן

מסד נכונות: קרן משפחת רודרמן, הג'וינט וממשלת ישראל

קרן משפחת רודרמן היתה מעורבת לאורך השנים במספר שותפויות פילנתרופיות. עם זאת, בתחילת הדרך בבואה לשתף פעולה עם ממשלת ישראל בתחום המוגבלויות, חששה שהעדר קשרים אישיים עם גורמים במשרד הרווחה יהווה חסם מהותי.

ארגון הג'וינט עסק מיום היווסדו בפיתוח תכניות עבור אנשים עם מוגבלויות, אך עד 2009 לא היתה לו שותפות אסטרטגית עם ממשלת ישראל בתחום זה – בניגוד לשותפויות שכאלה בתחומי הקשישים, ילדים ונוער בסיכון ושילוב בשוק העבודה.

לאחר מלחמת לבנון השנייה, מתוך התעוררות המודעות לאתגרים העומדים בפני אנשים עם מוגבלויות, החל משרד הרווחה בסדרת דיונים עם הג'וינט במטרה להקים שותפות אסטרטגית לפיתוח קשת רחבה של שירותים עבור אנשים עם מוגבלויות. הג'וינט יצר קשר עם קרן משפחת רודרמן כדי לבחון את האפשרות לצרף אותה כשותפה שלישית. הפגישות ביניהם התמקדו בצרכים מהשטח ובזיהוי הערך המוסף שכל צד מביא עמו לשותפות.

בסופו של דבר, הג'וינט וקרן משפחת רודרמן הקימו מיזם משותף יחד עם משרד הרווחה, במטרה לספק שירותים מקיפים לקידום השילוב של אנשים עם מוגבלויות בישראל. כל אחד מהשותפים התחייב לשאת בשליש מהמימון הדרוש (500,000 דולר בשנה) לתקופה של ארבע שנים, שבסיומה תישקל

תקופת מימון נוספת. היוזמה, שנקראה "[מסד נכויות](#)" (*Israel Unlimited*), הושקה בשנת 2010.

מעניין לציין שלפני כן תמכה קרן משפחת רודרמן בארגונים שפעלו לקידום זכויות והעלאת מודעות בנוגע לאתגרים עמם מתמודדים אנשים עם מוגבלויות בישראל, במטרה להביא את צרכי השטח לתשומת ליבה של הממשלה. עבודת סנגור זו לא היוותה מכשול בפני פיתוח השותפות האסטרטגית בין הקרן והממשלה.

היוזמה מאופיינת בחזון משותף, מנגנון קבלת החלטות משותף, מיקוד בחשיבה אסטרטגית בכל הקשור להרחבת מעגלי ההשפעה, פיתוח דרכי מענה יעילות ושינוי מערכתי מקיף. התכנית מנוהלת על ידי אנשי מקצוע היושבים בג'וינט, ומפוקחת על ידי וועדה רחבה של בעלי עניין, אנשי מקצוע ואקדמאים מהתחומים הרלוונטיים ונציגי ממשלה. מעבר להצלחתה באספקת שירותים לקהילה, תרמה התכנית לשינוי באופן החשיבה של הממשלה על הנושא.

היוזמה מצויה כיום בשלב השני שלה. ממשלת ישראל הגדילה את שיעור המימון מטעמה באופן משמעותי, וכך גם הג'וינט, כאשר קרן משפחת רודרמן מממנת כעת רק 10% מהעלות השנתית של השותפות בסך 3 מיליון דולר, עם 2 מיליון דולר נוספים מתורמים אחרים. היוזמה מאופיינת בתחושת מחויבות ובגישה מערכתית מקיפה ורחבה. היוזמה כוללת יותר מ-30,000 אנשים ב-54 רשויות מקומיות, ועובדת עם שלושה משרדי ממשלה, כ-29 ארגונים לא ממשלתיים ו-15 מוסדות להשכלה גבוהה.

אודות המודל

ראשיתם של היחסים ההיסטוריים הייחודיים של הג'וינט עם ממשלת ישראל בימי קום המדינה, אז החל הג'וינט לעבוד יחד עם הממשלה בסיוע לאזרחי המדינה הפגיעים ביותר. הג'וינט רואה שיתוף פעולה עם הממשלה כבסיס לכל יוזמה משלביה הראשונים. מצד אחד, יחסים מיוחדים אלו מאפשרים לג'וינט לקחת חלק במיזמים משותפים גם כאשר הוא מציע לפעמים רק 25% מהמימון (במקום 50% כמקובל), כאשר ממשלת ישראל נושאת ביתרת המימון בשיעור של 75%. מצד שני, העבודה עם הג'וינט היא לעיתים קרובות תהליך ממושך שדורש סבלנות, גמישות וכושר התמדה.

הארגון לוקח חלק כיום בארבע שותפויות אסטרטגיות עיקריות עם ממשלת ישראל בתחומים הבאים: ילדים ונוער בסיכון ([אשלים](#)), שרותים למען הזקן ובני משפחתו ([אשל](#)), תעסוקה ([תבת](#)) ואנשים עם מוגבלויות (מסד נכויות). בנוסף, עובדים בג'וינט על קידום החברה האזרחית ומנהיגות בכירה באמצעות המכון למנהיגות וממשל.

בכל אחד מתחומי הליבה של הג'וינט (כאמור לעיל), פותחו תכניות בהתאם למודל הבא:

DNA-Design, Nurture & Accelerate

תכנון – זיהוי נושא משמעותי, מחקר של הפתרונות הרלוונטיים בישראל ובעולם ופיתוח מודל שעונה על הצורך.

טיפוח – יישום פרויקט פיילוט עם שותפים, הערכת הפרויקט ושיפורו.

האצה – מיזוג הפרויקט לתוך מערכת שירותים סוציאליים קיימת באמצעות

משרדי הממשלה, ארגונים לאומיים אחרים או רשויות מקומיות, על מנת להפיץ את המודל ולהבטיח את קיומו לאורך זמן.

הג'וינט במהותו הוא ארגון שעוסק בפיתוח, ולכן אינו מפעיל את התכניות אלא מעביר אותן להפעלה באמצעות ארגונים לא ממשלתיים וארגונים אחרים הפועלים בשותפות עמו.

לג'וינט ניסיון עשיר בפיתוח שירותים חברתיים בישראל, רשת מסועפת של קשרים לארכה ולרחבה של המדינה ויכולת לרתום אנשים, וכן יחסי עבודה הדוקים עם ממשלת ישראל. כתוצאה מכך, תכניות של הג'וינט משיגות לעיתים קרובות השפעה מערכתית רחבה ופריסה לאומית והן נהנות מקיימות לאורך זמן. המודל של הג'וינט מתאים במיוחד לתורמים שמכירים בערך השותפות ומוכנים לוותר במידה מסוימת על שליטה בתכנית ובחלק מהמקרים גם על קשר ישיר עם השטח.

מקרה בוחן

קרן הזדמנות לשירות אזרחי – קרן של קרנות

קרן גנדיב, שהוקמה על ידי יהודית יובל רקנאטי ובני משפחתה, פעילה ומתמקדת בעיקר בתמיכה בארגוני החברה האזרחית, ובקידום צעירים בישראל לקראת השתלבותם בחברה הישראלית כאזרחים תורמים ומועילים. לאחר שנים של ניסיון בתחום השירות האזרחי, זיהתה הקרן, יחד עם קרן צ'ארלס ה. רבסון, צורך בשינוי מערכתי בנוגע לזמינות השירות האזרחי עבור צעירים שהצבא לא מגייס (מקבוצות מוחלשות כגון צעירים בעלי מוגבלויות ובמצבי סיכון וצעירים בני מיעוטים). כבסיס לתפישה שלכל צעיר במדינת ישראל יש זכות לשרת, הבינו שתי הקרנות ששינוי בתחום זה דורש הגברת המודעות הממשלתית, הגדלת מספר המקומות להתנדבות בשירות האזרחי, התאמתו לאוכלוסיות מיוחדות ופיתוח השדה. נוכח צרכים מרובי פנים אלו, הקימו שותפות אסטרטגית לקידום הנושא.

לאחר שעודדו הקמה של קואליציית ארגונים הפועלים בתחום, הקרנות השקיעו זמן בזיהוי שותפים פוטנציאליים בממשלת ישראל ובקרב קרנות פילנתרופיות בישראל ובעולם. יחד עם שותפים נוספים שהצטרפו: **קרן משפחת אריסון**, **יד הנדיב** (בשלבי הייסוד), **הפדרציית היהודית של ניו יורק (UJA)**, **קרן ליטואר** ו**קרן משפחת רודרמן** הוקמה קרן הזדמנות. גם **המוסד לביטוח לאומי** בישראל הצטרף כשותף. הקרן מנוהלת על ידי צוות אדמיניסטרטיבי מקצועי.

השלב הבא היה יצירת שותפות אסטרטגית עם ממשלת ישראל. זה אינו מיזם

מאצ'ינג רשמי, אך מדובר בשותפות מחויבת עם חזון ומטרות משותפים ועם מנגנון לקבלת החלטות משותפת. חמישה משרדי ממשלה שותפים כיום בקרן. השותפות באה לידי ביטוי בדרכים הבאות:

1. שותפות כספית (ביחס של 2/3 ממשלת ישראל ו-1/3 תרומות)

2. שותפות תכנונית (וועדה מקצועית בה חברים נציגים של הארגונים הלא ממשלתיים, הממשלה והתורמים קובעת את אמות המידה לאיכות התכנית)

3. שותפות רשמית (הארגונים המפעילים את התכנית נבחרים באמצעות מכרז משותף)

4. שותפות בפיתוח (באמצעות מחקר מלווה שוטף והכשרת הצוות המקצועי)

בנוסף, כתוצאה מהשותפות הגדילה ממשלת ישראל את מספר התקנים למתנדבים מ 400 בשנה לכ 6500.

באופן ייחודי, הוחלט כבר בהתחלה שהשותפות תפקע בתאריך ידוע, שבועתעבור התכנית כולה לממשלת ישראל. בתחילה נקבע שהמעבר יתרחש בתום ארבע שנים, אך לאור ההצלחה של המהלך הוחלט להאריך את פעילות הקרן בארבע שנים נוספות. התכנית פותחה מתוך מחשבה על התאמתה לממשלת ישראל, כדי לאפשר מעבר של האחריות התקציבית, המקצועית והניהולית במלואה. יתרונו של מנגנון כזה הוא בהבטחה שהתלות של ממשלת ישראל בתמיכה פילנתרופית נשמרה ברמה הנמוכה ביותר, ושהמנגנונים בתוך הממשלה שיקבלו על עצמם בסופו של דבר את האחריות התפעולית הוגדרו והוקמו כבר מההתחלה. הזמן הקצוב התברר כאטרקטיבי גם עבור התורמים, שאם לא כן היו אולי מהססים להתחייב לתמיכה בתכנית לתקופה ממושכת וללא מסגרת

זמן ידועה. קרן הזדמנות מתמקדת כיום בהרחבת המודל לאוכלוסיות נוספות. בנוסף, התורמים השותפים מממנים את תיעוד התהליך הכולל של יסוד הקרן, על מנת לאפשר לאחרים לעשות שימוש במודל בעתיד.

אודות המודל

מודל השותפות עם הממשלה בדוגמא של קרן הזדמנות מתאפיין בתכונות הבאות:

- השותפות התלת מגזרית נוצרה בשלושה שלבים, כשבשלב ראשון הוקמה הקואליציה של הארגונים החברתיים שפועלים בשטח, לאחר מכן הוקמה קרן הזדמנות ולבסוף הצטרפה ממשלת ישראל, ליצירת שותפות משולשת.
- דבר זה עלה בקנה אחד עם הגישה הכללית של השותפים המייסדים, לפיה ארגונים חברתיים ממלאים תפקיד חשוב בהובלת יוזמות וביישומן. בהיותם המומחים, יש לצרף אותם כשותפים פעילים ואנשי מקצוע. נציגים של הארגונים ממלאים תפקידי מפתח בפיתוח תכניות ברבות מיוזמות הקרן, ומובילים את המגעים מול הממשלה.
- השותפות נוצרה במטרה לפתור צורך מערכתי משמעותי שבו ממשלת ישראל היא גורם דומיננטי.
- השותפות אפשרה העצמה של היכולת של הארגונים לשאת ולתת ולתקשר עם הממשלה.
- השותפות עירבה תורמים מישראל ומחוץ לארץ, לתקופת זמן קצובה מראש.
- השותפות הדגישה לא רק את הרחבת המקורות הכספיים אלא את איכות הרכיבים של התכנית ופיתוח תחומים נלווים (בכל הנוגע למחקר, הערכה, הכשרה ותקינה).

- קרן גנדיר מאמינה בלב שלם ששותפויות מגדילות את הפוטנציאל ואת טווח ההשפעה של כל תכנית, ומאפשרות מינוף ופריסה רחבים יותר. הקרן פועלת לעיתים קרובות כמשאב מקומי עבור קרנות מחו"ל המבקשות ליצור שותפות עם ממשלת ישראל ומעדיפות שותף מימון שפועל ומכיר את הזירה בישראל

מודלים נוספים

כפי שהוזכר לעיל, **מספר הדרכים לשיתוף פעולה עם הממשלה כמוהו כמספר התורמים או הקרנות המעוניינות בשיתוף פעולה שכזה**. בנוסף לדוגמאות שניתנו במדריך זה, בשנים האחרונות צמחו מספר מודלים חדשים ומעניינים, המציעים גישות שונות ויצירתיות לשיתופי פעולה בין-מגזריים הכוללים את ממשלת ישראל. מודלים אלו מצויים עדיין בשלבי יישום מוקדמים בישראל, ולפיכך יכולתנו לחלוק הישגים ארוכי טווח ופרספקטיבות היא מוגבלת. עם זאת, ברצוננו להסב את תשומת הלב במיוחד לשני מודלים.

קולקטיב אימפקט:

בשנים האחרונות, מיושם בישראל מודל ה"**קולקטיב אימפקט**" כאסטרטגיה להתמודדות עם חלק מהבעיות החברתיות העיקשות ביותר העומדות בפני החברה. המודל פותח במקור בארצות הברית, על ידי חברת הייעוץ **FSG**, והוא מבוסס על הרעיון שלא ניתן לפתור בעיות חברתיות מורכבות באמצעות ארגונים בודדים הפועלים לבדם. מה שנדרש הוא שיתוף פעולה בין הממשלה, עולם הפילנתרופיה, המגזר השלישי והמגזר העסקי, באמצעות יצירה של סדר יום, תכנית פעולה ומערכות מדידה משותפים. תוצאות יושגו רק באמצעות מחויבות ייחודית וארוכת טווח במסגרתה מסכימים השותפים מהי הבעיה העיקרית, פועלים בנפרד אך תוך תיאום ביניהם לעבר מטרה או מטרות משותפות, ומשתמשים באותם מדדים לבחינת ההשפעה. המיזם מנוהל על ידי ארגון תומך שמוודא שכל החברים בשותפות פועלים בהתאם לכללי היוזמה. הפתרונות והמשאבים בהם נעשה שימוש אינם קבועים מראש, אלא צומחים ועולים עם הזמן. הגישה הכוללת היא כזו שמאפשרת פעולה גמישה ודינאמית שמשתנה בהתאם לצרכי השטח.

המודל מתאים לטיפול באתגרים רחבים ומערכתיים שדורשים מעורבות ממשלתית אך גם המגזרים האחרים ממלאים בהם תפקיד חיוני שניתן להגדירו בבירור, וכאשר יש רצון להתקדם אל מעבר להשפעה נקודתית ולהגיע להשפעה קולקטיבית, מעבר שהוא ארוך טווח, ניתן למדידה וממוקד-תפוקה.

קיימות שלוש דוגמאות בולטות לקולקטיב אימפקט בישראל כיום, ומספר תכניות נוספות מצויות בשלבי פיתוח. הראשונה מביניהן היא **תכנית 5X2**, שנוסדה בשנת 2013. התכנית שמה לה למטרה לחזק מצוינות במדעים באמצעות העלאה של מספר תלמידי התיכון הלומדים לחמש יחידות בגרות במתמטיקה, מדעים והנדסה. התכנית השנייה: **"קולקטיב אימפקט- השותפות לקידום תעסוקה בחברה הערבית"**. תכנית זו נוסדה גם היא בשנת 2013, והיא מתמקדת בהרחבת הזדמנויות התעסוקה למיעוטים. הדוגמה השלישית היא הקרן ליוזמות לאומיות – יוזמת הבריאות, אשר הוקמה בשנת 2015 במטרה להפחית את מספר מקרי המוות כתוצאה מזיהומים בבתי החולים בישראל.

המודל עדיין בחיתוליו, גם בישראל וגם בעולם, ומוקדם עדיין לבחון את הצלחותיו בטווח הארוך, אך התוצאות עד כה מעודדות וכבר עתה מרחיבות את מעגלי ההשפעה בשטח ומייצרות פלטפורמות במסגרתן ייתכן שיתוף פעולה בין משרדי ממשלה, תורמים, עולם העסקים וארגונים מהמגזר השלישי, למציאת פתרונות יעילים לבעיות חברתיות מורכבות.

אג"ח חברתי

זהו מודל מעולם הכלכלה החברתית. [SFI \(Social Finance Israel\)](#) הוקמה בשנת 2013 בהתבסס על מודל שנוסה לראשונה באנגליה. כהשקעה בעלת השפעה, המודל פועל על התפר שבין השקעה ללא כוונת רווח לבין השקעה מכוונת רווח.

SFI מתארת אג"ח חברתי ככלי פיננסי שמגייס הון ממשקיעים פרטיים לצורך מימון של ארגונים ללא כוונת רווח שמפעילים תכניות שמטרתן להפחית את שכיחותם של תחלואים חברתיים כמו אבטלה, התמכרויות או חזרה לפשע של אסירים משוחררים. ביצועים יעילים של המלכ"רים חוסכים לממשלה את הכסף שהיה עליה להשקיע בטיפול בבעיות אלו. חיסכון שעונה על הגדרה זו מכומת וחלק יחסי ממנו מוחזר למשקיע באמצעות האג"ח. בכך מגולם רווח כספי

פוטנציאלי למשקיע, המלכ"ר זוכה במימון לו הוא זקוק לצורך הרחבת הפריסה של התערבויות חברתיות, הממשלה לא צריכה לממן את התכנית מראש (משום שהיא ממומנת על ידי המשקיע) ומושגת הפחתה יעילה בתחלואים חברתיים.

אג"ח חברתי מהווה אם כן מודל השקעה שבו הפילנתרופיה משתפת פעולה עם הממשלה באספקת פתרונות לבעיות חברתיות תוך הסתמכות על תמריצים כספיים ותוצאות מדידות. המודל מאפשר שינוי של הפרדיגמה הממשלתית משום שיש לו יכולת להתמקד בטווח הארוך, להגדיר הצלחה ולייחס שווי כספי לפתרון בעיות חברתיות וניהול סיכונים. המודל מציע לתורמים ולארגונים לא ממשלתיים שפה למדידה והערכה (תשומות, תפוקות ותוצאות) ומסגרת תקציבית בטוחה יותר.

בישראל קיימות מספר יוזמות הפועלות על פי מודל זה, במיוחד בתחומים של הורדת שיעורי הנשירה בהשכלה הגבוהה, תעסוקת חרדים, תעסוקת מיעוטים, שיקום אסירים ומניעת סוכרת.

מדריך מעשי לעבודה עם ממשלת ישראל: מה עליך לדעת

מבנה הממשלה בישראל

ישראל היא דמוקרטיה פרלמנטרית בעלת שלוש רשויות: מבצעת, מחוקקת ושופטת.

בראש הרשות המבצעת עומד ראש הממשלה, שעומד בראש מערכת מרובת מפלגות. בנוסף יש קבינט המורכב ממספר משתנה של שרים. שרים אלו ממונים על ידי ראש הממשלה ומינוים מאושר על ידי הכנסת. מספר המושבים שמקבלת כל מפלגה בקבינט נקבע בהתאם לייצוג היחסי שלה בכנסת. חברי הקבינט הם בדרך כלל חברי כנסת, אך אין זה תנאי הכרחי. שרים בלי תיק וסגני שרים יכולים אף הם לקבל מינוי לקבינט.

הרשות המחוקקת מורכבת מהכנסת, בה 120 חברים שנבחרים אחת לארבע שנים (למעשה, למרות שהבחירות מיועדות להתקיים כל ארבע שנים, הן נערכות בפועל אחת לשנתיים וחצי-שלוש בממוצע) באמצעות רשימות מפלגתיות בשיטת ייצוג יחסי. משמעות הדבר היא שהאזרחים בוחרים במפלגה המועדפת עליהם אך לא במועמד מסוים. כל מפלגה זוכה במושבים בכנסת בהתבסס על מספר הקולות היחסי שקיבלה. הנשיא, לאחר שהתייעץ עם כל המפלגות, ממנה את המפלגה שלה הסיכוי הרב ביותר להצליח להרכיב קואליציה וממשלה בראשות חבר ממפלגתם שיכהן כראש הממשלה. לעיתים קרובות, אם כי לא בהכרח, זוהי המפלגה שזכתה במספר הגדול ביותר של מושבים בכנסת.

הרשות השופטת עצמאית ובלתי תלויה ברשות המבצעת או ברשות המחוקקת. שופטים ממונים על ידי וועדה לבחירת שופטים בראשות שר המשפטים.

הנשיא בישראל נבחר על ידי הכנסת. הנשיאות היא תפקיד טקסי בעיקרו, והנשיא איננו תלוי ברשויות הממשל האחרות.

נכון לפברואר 2017, ממשלת ישראל כוללת 26 משרדים ו- 37 רשויות ויחידות. מספר השרים אינו זהה למספר המשרדים, שכן יש שרים שאחראים ליותר ממשרד אחד, ושרים אחרים מכהנים כשרים בלי תיק. בחלק מהמשרדים ממונים סגני שרים לעניינים מסוימים. בארצות הברית הנשיא ממנה את בכירי הממשל, והם מדווחים ישירות לו. בישראל, למרות שהמינויים המיניסטריאליים נעשים על פי החלטת ראש הממשלה, כל שר חבר גם במפלגה פוליטית כלשהי ולפיכך השרים מחויבים לא רק לממשלה ולקואליציה אלא גם למפלגה שהם מייצגים.

ככלל משרדי הממשלה בישראל נחלקים למשרדי מטה ומשרדי ביצוע:

משרדי מטה

משרד ראש הממשלה: משרד זה מעצב ומנחה את מדיניות הממשלה ומנכ"ל משרד זה נחשב ל"מנכ"ל כל המנכ"לים".

משרד האוצר: אחראי לתקציב, הכנסות והוצאות המדינה.

משרד המשפטים: אחראי לכל העניינים השיפוטיים הנוגעים למדינה. המשרד שולט באישור החוקי של תהליכים והסכמים ומתווה מדיניות בנוגע למגזר השלישי.

משרדי ביצוע

משרדים ביצועיים הם אלו שאחראים לביצוע מדיניות הממשלה, כגון חינוך, בריאות, רווחה, ביטחון, תרבות וכדומה.

שרי הממשלה אחראים לתפעול משרדיהם. באחריות המנגנון המנהלתי (הבירוקרטיה הממשלתית) לבצע את מדיניות הממשלה, השרים והכנסת. המנגנון המנהלתי מורכב ממנכ"ל העומד בראש כל משרד, מנהלי חטיבות ומחלקות ודרגים שונים של נציגים ופקידים שאחראיים ליישום בפועל של המדיניות. הראשונים

נחשבים מינויים פוליטיים (הגם שלאמיתו של דבר המנכ"ל הוא גם איש המקצוע הבכיר במשרד) והאחרונים הם הדרג המקצועי של הממשלה.

עבודת הממשלה השוטפת מבוצעת באמצעות וועדות מיוחדות הממונות לעניינים ספציפיים, כגון וועדת השרים לענייני ביטחון, וועדת השרים לחברה וכלכלה וכיו"ב.

האחריות להיבטים השונים של החיים בישראל מתחלקת בין המשרדים השונים; המידור של האתגרים החברתיים לעומת זאת, אינו חד וחלק, והתמודדות יעילה איתם דורשת לעיתים קרובות תשומות של מספר משרדים.

משרדי הממשלה - מבט מבפנים

אין משרד אחד דומה לאחר. המשרדים שונים זה מזה בגודל, במבנה ובתקציב וגם דרכי העבודה שלהם שונות. לחלקם יש ניסיון רב יותר בעבודה עם המגזר הפילנתרופי, או שהצוות שלהם מנוסה יותר, וחלקם מנוסים פחות. חלקם מנוהלים על ידי מנכ"לים חזקים ו"משופשפים" ובחלקם מכהנים מנכ"לים חדשים בתפקיד. כל הגורמים הללו ישפיעו על בניית השותפות. לפיכך, לפני שמתחילים בתהליך מול משרד מסוים, כדאי להשקיע בלמידה של המבנה הייחודי למשרד זה, השחקנים הראשיים ושיטת העבודה.

למרות השוני, במספר תפקידים כל המשרדים דומים זה לזה.

השר: בהיותו מינוי פוליטי, אין לשר בהכרח היכרות מוקדמת או ניסיון קודם בתחומי האחריות של המשרד.

המנכ"ל: מינוי פוליטי של השר. חלק מהמנכ"לים באים מתוך המערכת וחלקם באים מבחוץ. הם האחראים ליישום התכניות והמדיניות של השר ולניהול המשרד. המנכ"ל נחשב לגורם המקצועי הבכיר במשרד.

צוות בכיר (סמנכ"לים, מנהלי חטיבות): אלו אנשי מקצוע שממונים באמצעות מכרזים. מדובר בעובדים לטווח ארוך שבדרך כלל לא תמיד, שכן כאמור – כל משרד הוא שונה) ניתן לזהותם כנקודת פתיחה טובה לייזום דיאלוג. בדרך

כלל, יעבירו את העבודה על הנושא לסגל זוטר יותר, אך יש לעבור קודם כל דרכם שאם לא כן יהיה קשה לבנות יחסים עם המשרד.

ראש מחלקת תכנון ואסטרטגיה (או תכנון ותקציב): אחראי לבניית תכניות העבודה של המשרד.

חשב: איש צוות של משרד האוצר שמשולב במשרד ואחראי לפיקוח על הוצאותיו. בכל משרד יש גם רפרנט בחטיבת התקציב של משרד האוצר שאחראי לענייני משרדו.

יועץ משפטי: איש צוות של משרד המשפטים שמשולב במשרד ואחראי לטיפול בעניינים המשפטיים ובחוזים של המשרד.

למי כדאי לפנות?

במילה אחת: תלוי. תלוי במשרד, בתורם ובנושא. יחד עם זאת, **חשוב לזכור שחיוני לרתום את האנשים הנכונים – בדרג הפוליטי, בדרג המקצועי או בשניהם גם יחד.**

השר והמנכ"ל ממלאים תפקיד מכריע בהבטחה שיוקצה תקציב ושהמכשולים יוסרו מהדרך. עם זאת, הדרג המקצועי לא שש להנחתות של תהליכים או יוזמות וחשוב לעבוד מולו כדי לבסס תחושה של בעלות ושל יצירה משותפת לגבי היוזמה. אנשי המקצוע הם אלו שמכירים את הנושא לפני ולפנים, והם מחוברים להתרחשויות בשטח. הם אלו שיכולים לקדם עניינים במהירות או לגרום לסחבת אינסופית במבוכי הביורוקרטיה. בנוסף, מינויים פוליטיים בדרך כלל נשארים בתפקידם לתקופה של שנתיים שלוש, בעוד הדרג המקצועי נהנה מיציבות יחסית. לפיכך, בידיהם המפתח להצלחת תכניות ויוזמות לאורך זמן.

כמה זמן זה ייקח?

שינויים לא מתרחשים בן לילה. למעשה, עשויות להידרש חמש עד שבע שנים בטרם יעשה שינוי בסדרי העדיפויות, המדיניות והנוהגים של הממשלה. בבואך להציע יוזמה כלשהי לממשלת ישראל, ניתן לקצר את התהליך באופן משמעותי (לפעמים עד כדי חודשים ספורים בלבד) **אם התכנית מתאימה לסדר היום הקיים ולצרכי המשרד.** כדאי ללמוד מהם הצרכים ומהי השפה השגורה בקשר אליהם. למשל, אם משרד החינוך קבע לו למטרה להעלות את שיעור הזכאות לבגרות בקרב תלמידים ישראלים בעלי מורשת אתיופית מ-31% ל-33%, התייחסות לאופן שבו "התכנית המוצעת יכולה לעזור למספר מסוים של תלמידים ישראלים בעלי מורשת אתיופית להשיג תעודת בגרות" תהיה אפקטיבית יותר מאשר התייחסות שתציין "ברצוני לעזור לשפר את החינוך של תלמידים ישראלים בעלי מורשת אתיופית".

בשנים האחרונות, ניכרת תנועה של ממשלת ישראל לעבר הליך יעיל יותר של אסטרטגיה וקביעת מטרות. כל המשרדים נדרשים לקנות את סדרי העדיפויות שלהם במדריך ממשלתי רשמי בשם "מדריך התכנון הממשלתי". בהתבסס על מדריך התכנון הממשלתי מוגדרות המטרות, האסטרטגיות והתפוקות המדידות בכל תחום ב**ספר תכניות העבודה**. שני האתרים הללו יכולים לסייע בהבנה של סדר העדיפויות של הממשלה ובזיהוי הזדמנויות למעורבות פילנתרופית.

"במשרדי הממשלה יושבים אנשים מוכשרים ומסורים, שיכולים בהחלט לקדם את הפרויקט..."

(איש מקצוע בתחום הקרנות)

ממשלת ישראל - ציר הזמן לתכנון פיננסי שנתי



בינואר ובפברואר

המשרדים מתמקדים בבחינת השנה שעברה (תכנון לעומת יישום) ומסיקים מסקנות לגבי השנה שבפתח. זה הזמן שבו סביר כי תתקבלנה החלטות לגבי התכניות או תחומי הפעילות שיורחבו ואלו שיסגרו, וכן החלטות אופרטיביות בנוגע לשנה הנוכחית.

עד אפריל

המשרדים אמורים לנסח ולהציג את תכניותיהם לשנה הקרובה. מצופה שכל משרד יציג את השינויים ויצביע על האופן שבו יובילו לשימוש יעיל יותר בתקציב הקיים, וכן יצביע על תחומים הדורשים שינוי במדיניות הממשלתית. בנקודת זמן זו יכול כל משרד לצפות לעליה או לירידה של 5% בתקציבו. לפיכך המשרדים מכינים גם תכניות חלופיות.

במאי

תכניותיו של כל משרד נבחנות על ידי "משרדי המטה" ונערך אומדן לאומי כללי.

החל ביוני

ובהתבסס על האומדן הלאומי הכללי, ראש הממשלה ושר האוצר מתחילים לקבל החלטות בנוגע למדיניות ולקבוע סדרי עדיפויות, ומתחילים במשא ומתן תקציבי מול כל משרד. תהליך זה אורך עד ספטמבר לערך, או אז אמור התקציב להיות מוגש לאישור הכנסת.

ביולי

נערך אומדן חצי שנתי של הפעילויות של כל משרד ומשרד, תוך הפקת לקחים שמיושמים בשלב זה בתכניות העבודה שעל כל חטיבה להגיש במהלך החודשים הקרובים.

מספטמבר עד נובמבר

כל משרד מכין תכנית עבודה לשנה הקרובה בהתאם לתקציב שאושר ובהתבסס על התכניות שהוגשו באפריל ועל התוצאות האופרטיביות של הסקירה החצי שנתית. זה הזמן שבו מחליט כל משרד היכן ואיך להקצות את התקציב, תוך שינוע משאבים מפרויקט אחד לאחר וכו'.

חשוב לציין שכאשר הממשלה עומדת בפני מערכת בחירות (מה שקורה אחת לשנתיים שלוש, כאמור לעיל), הרצף של שנת התקציב נעצר וכללים מחמירים מוחלים בנוגע להוצאות חדשות. מאידך, אם הממשלה נבחרה זה עתה, מחזור התקציב מושעה עד שימונו שרים חדשים.

מתי לפנות למשרדי הממשלה?

הזמן הטוב ביותר לפנייה למשרדי הממשלה בנוגע ליוזמות חדשות הוא סביב החודשים מרץ-אפריל, בשעה שנשקלים ומנוסחים הרכיבים העיקריים של תכנית העבודה הקרובה. הזמן הגרוע ביותר לפנייה הוא חודשי יולי-אוגוסט, אז הממשלה עסוקה בהכנת התקציב בפועל. חלון נוסף שמתאים לפנייה בנוגע לרעיונות חדשים הוא בין ספטמבר לינואר, זמן בו המשרדים מתמקדים שוב בתוכניות עבודה ויישום. ככלל, משרדי הממשלה אינם רואים בעין יפה הוראות כיצד עליהם לנהוג. הם פתוחים יותר לרעיונות שעולים במסגרת דיאלוג. כדאי לפיכך להציע סיעור מוחות משותף או פגישת חשיבה במרץ או אפריל ושינויים ביישום "אחרי החגים" – סביב ספטמבר-אוקטובר.

בנוסף למחזור השנתי, חשוב לשים לב גם למחזור הפוליטי. תחילת הכהונה הוא הזמן שבו משרדים מנסחים מחדש את סדר היום שלהם. בעת הזו האנרגיה, ההזדמנות והפתיחות לרעיונות חדשים נמצאות בשיאן, וכדאי לפנות למשרדים בתקופה זו.

ככלל, כדאי לפתח יחסים עם אנשי מפתח במשרד מוקדם ככל האפשר; ואפילו בשלבים הראשוניים של בחינת הנושא שאתה מעוניין לטפל בו. שימור קשרים אלו הוא השקעה טובה לטווח הארוך.

מנגנוני שיתוף פעולה עם ממשלת ישראל

מכרזים הם הכלי/המנגנון באמצעותו מתקשרת הממשלה עם הגורמים שמספקים לה מוצרים ושירותים. תהליך הזכייה במכרזים ממשלתיים מוגדר בבהירות וקבוע בחוק. (על הגופים המתקשרים עם המדינה לעמוד בכל כללי [חוק חובת המכרזים](#) ולהיבחר בהליך אשר צריך להיות חוקי, תקין, שקוף וכו').

קיימים מספר חריגים בהם לא נדרש קיומו של מכרז (פטור ממכרז):

- כאשר **ספק יחיד** יכול לספק את כל השירות, או במקרים הנוגעים לביטחון לאומי
- **ארגונים לאומיים** מסוימים כגון המגבית היהודית, הג'וינט, קרן היסוד והסוכנות היהודית פטורים מחובת המכרזים
- **מיזם משותף** (ראו להלן)

תמיכות. ערוץ התקשרות בו משרדי הממשלה מעניקים בכל שנה תמיכות מתקציב המדינה לכ- 3,000 מוסדות ציבור ולאלפי גופים אחרים הפועלים למטרות חינוך, תרבות, דת, מדע, אמנות, רווחה, בריאות, ספורט או מטרות דומות, בסך כולל של מיליארדי שקלים בשנה. התקשרויות אלו נעשות על בסיס הסכמים משפטיים ומילוי בקשה רשמית מסודרת ועמידה במגוון תנאי יסוד והצגת אישורים מתאימים. למידע נוסף – [אתר התמיכות הממשלתי](#) (משרד האוצר – החשב הכללי).

מיזם משותף. תקנות הממשלה מאפשרת למשרד ממשלתי להתקשר בהליך של פטור מחובת מכרז לשם ביצוע מיזם אשר יפעל ללא כוונת רווח, עם מי שתורם ממקורותיו לפחות מחצית מעלות ביצוע המיזם. זו התקשרות משפטית ובירוקרטית ודורשת מילוי של בקשה רשמית הכוללת רכיבים כגון: תאור הפעילות והגדרת יעדים, התקציב שכל צד משקיע בפעילות ופירוט מרכיבי התקציב, לוח זמנים ומדדים להערכה. מרבית המיזמים המשותפים נחתמים לתקופה של 1 עד 3 שנים לעיתים קרובות מדובר במנגנון מקובל לשיתוף פעולה בין תורמים לבין ממשלת ישראל ובמקרים רבים התוצאה היא מינוף פיננסי משמעותי למימון תואם ויצירת מחויבות ארוכת טווח של ממשלת ישראל. (למידע נוסף חפשו הנחיית החשכ"ל בנושא מיזם משותף).

היחסים בין ממשלת ישראל והחברה האזרחית

נקודת מפנה משמעותית ביחסים בין ממשלת ישראל לבין המגזר השלישי הושגה בפברואר 2008, עם העברת [החלטת ממשלה מס' 3190](#) שהסדירה את המדיניות בנוגע ליחסים בין הממשלה, ארגוני החברה האזרחית ועסקים שלא למטרות רווח. ההחלטה, שהוכנה על ידי משרד ראש הממשלה, הציגה שלוש מטרות עיקריות:

- חיזוק שיתוף הפעולה וביסוס מערכת היחסים בין המגזרים, ככל שירצו בכך, תוך שמירה על עצמאות השותפים
- הגברת שילובם של ארגונים בחברה האזרחית בהפעלת שירותים חברתיים, תוך עידוד הדיאלוג עימם טרם קבלת החלטות מדיניות
- עידוד תהליכים שמקדמים העצמה, התמקצעות, פיקוח ושקיפות בחברה האזרחית, תוך הטמעה של נורמות דומות בממשלה ובמגזר העסקי, בכל הנוגע לפעילויותיהם במסגרת זו.

כתוצאה מהחלטה זו, נוסד ביולי 2008 [שולחן עגול](#) ממשקי בחסות משרד ראש הממשלה. הפורום הורכב מנציגי הממשלה, המגזר העסקי והמגזר השלישי. השולחן העגול נפגש אחת למספר חודשים לדון בנושאים הרלוונטיים לכל שלושת המגזרים. חברי המגזר הפילנתרופי מוזמנים אף הם לפגישות אלו. נציגים של כל אחד משלושת המגזרים משתתפים בשולחן העגול לתקופה של שלוש שנים. מאז הוקם השולחן העגול המקורי, פותחו מספר מיזמים כמו המודל לשיתוף פעולה בין-מגזרי בעתות חרום, ריבוי ותיאום של מתנדבים בישראל, הרחבת הפילנתרופיה בארץ, ייסוד ופיתוח עסקים חברתיים וכו'. כיום עובד השולחן העגול עם משרד הביטחון על תכנית רחבת היקף לשיפור עמידות החברה הישראלית בעתות חרום. בנוסף הוקמו עוד שולחנות עגולים המתמקדים בנושאים מסוימים או סמוכים למשרדים מסוימים.

נקודת קשר שוטפת נוספת בין ממשלת ישראל לבין המגזר השלישי היא "**מיזם ממשלה - חברה אזרחית**", מיזם משותף עם שבעה משרדי ממשלה (משרד ראש הממשלה, משרדי הרווחה, האוצר, החינוך, הבריאות המשפטים והקליטה) בראשות המכון למנהיגות וממשל של הג'וינט. [למידע נוסף על יחסי הממשלה, חברה אזרחית ומגזר עסקי](#)

פרק זה נכתב בסיוע [המכון למנהיגות וממשל](#) של הג'וינט. המכון מקדם ומתווך ממשקים יעילים בין המגזרים השונים המעורבים באספקת שירותים ציבוריים ובינם לבין עצמם.

"למדתי שאחד הדברים החשובים ביותר הוא סתם לשבת יחד, לעיתים קרובות מספיק ולזמן ממושך מספיק כדי לקבל תחושה לגבי דרך החשיבה של הצד השני, התרבות ואפילו השפה..."

(תורם ישראלי)

מחשבות לסיכום

השנים האחרונות לימדו אותנו ששותפויות הן דרך יעילה ורבת השפעה להביא לשינוי מערכתי. בנייתן וטיפולן אינן דבר של מה בכך, במיוחד מול גוף מורכב כמו ממשלת ישראל.

מטרתנו בעבודת המחקר ובאיסוף המידע במדריך זה הייתה לתת לתורמים תחושה לגבי מה כרוך בבניית שותפות שכזו – התהליך, האתגרים והיתרונות, כמו גם ידע מעשי הדרוש כדי להצליח.

יחד עם זאת, לא מדובר במדריך "צעד אחר צעד", וגם לא במחקר ממצה של התחום. המקרים שנבחרו להאיר היבטים שונים בתהליך הם רק מקצת מן הדוגמאות המוצלחות הקיימות, וסוגי שיתוף הפעולה הנזכרים במדריך מייצגים רק חלק מהמודלים האפשריים. ברור לנו שתמיד יהיו חריגים לכלל כלל וששום דבר אינו חד וחלק.

המדריך מעמיד לרשותך את הניסיון שנצבר על ידי מבחר מעמיתך, אך יש לראות בו רק צעד ראשון במסע.

אם המחשבה על שותפות מסוג זה מעניינת אותך, נשמח אם תפנה אלינו ב-JFN ואנו נקשר אותך עם תורמים אחרים שהקימו שותפויות מסוג זה, נדריך אותך בנוגע לשלבים, שיטות, מודלים וניסיון מצטבר ונציע תמיכה נוספת ככל שתתקדם לאורך הדרך.

לסיכום, כמה נקודות מפתח בטרם תתחיל לחשוב על פיתוח מעשי של שותפות עם הממשלה:

1. חשוב לוודא שהרעיון של שותפות עם ממשלת ישראל **מתאים לך**

2. **יש ללמוד** הרבה ככל האפשר אודות התחום שבו ברצונך לטפל

3. יש לבחון האם זה מתאים לממשלת ישראל מבחינת **תזמון וסדרי עדיפויות**

4. יש לאתר את **השותפים המתאימים** (תורמים, ארגונים לא ממשלתיים וממשלה)

5. כדאי להשקיע זמן ב**פיתוח יחסים** עם שותפים פוטנציאליים אלו, ולהתמקד ב**בניית השותפות** עצמה

תודות

לבסוף, על פי מיטב המסורת של שיתוף פעולה ושותפויות, ברצוננו להודות לשלושת שותפינו, שתמיכתם הנדיבה, הידע והניסיון שלהם הם שאפשרו את כתיבתו של מדריך זה:



ג'וינט ישראל

קרן גנדיר

קרן רש"י

JFN מכירה תודה ומוקירה את התורמים הרבים, אנשי המקצוע, פקידי הממשלה ונציגי הארגונים שתרמו בנדיבות מזמנם ומידיעותיהם.

פיתוח וכתיבה:

סיגל יניב פלר, JFN ישראל

תרגום ועריכה:

פריי הוכשטיין

לשיתוף בניסיונכם בשיתופי
פעולה, ולמשלוח משוב,
ניתן לפנות ל-JFN בכתובת
jfnisrael@funders.org



www.jfunders.org

JFN Headquarters

150 west 30th st.
Suite 900
New York, NY 10001
Phone: +212.726.0177
Fax: +212.594.4292
jfn@jfunders.org

JFN Israel

Hutzot Shefayim, 2nd floor
P.O.Box 376
Shefayim 6099000, Israel
Phone: +972.9.953.3889
jfnisrael@jfunders.org

JFN West

1880 Century Park East
Suite 200
Los Angeles, California 90067
Phone: +818.473.9192
tzivia@jfunders.org



JEWISH FUNDERS NETWORK