



מדריך לשיתופי פעולה בין תורמים

עצות וכלים לשותפויות
אסטרטגיות

מדריך זה נכתב על מנת לסייע למי
שיוזמים שיתופי פעולה (שת"פ) בין
תורמים או למצטרפים לשותפויות
כאלה, ולאפשר למידת התועלת
והאתגרים הניצבים בפניהם.

המדריך מביא כלים ועצות שמטרתם
לסייע ביצירת שיתופי פעולה מוצלחים
ובעלי השפעה.



חלק ראשון: סקירה כללית

תורמים רבים מכירים בכך שעמותה אחת אינה מסוגלת לחולל שינוי מערכתי בכוחות עצמה. אך הם מודעים גם לעובדה שהדבר נכון באותה מידה לגבי התורמים עצמם. שיתופי פעולה – בין אם מדובר בעבודה משותפת של קרנות גדולות ובין אם במאמצים מקומיים של חברה אזרחית – הצליחו לחולל שינויים חברתיים פורצי דרך יותר מתורמים בודדים.

שותפויות אפקטיביות בין תורמים טעונות תכנון רגיש ורמת ציפיות הגיונית. למרות זאת, מספר המחקרים שנערכו בנושא, ומספר הכלים העומדים לרשות אלה המעוניינים בסינרגיה כזו הוא קטן להפליא. ל-JFN (Jewish Funders Network) הייתה הזכות לקדם מספר שיתופי פעולה כאלה, להנחות אותם, ולסייע בפיתוחם ויישומם. בדרך זו התוודעה הרשת באופן בלתי אמצעי לכללי עשה ואל-תעשה, לדרכי פעולה מוצלחות, ולמהמורות שבהן עשויים להיתקל מי שמעורבים במיזמים משותפים שכאלה.

מטרתו של מדריך זה לספק לתורמים, לקרנות פרטיות, לקרנות קהילתיות ולפדרציות מידע שימושי על הצפוי בשותפות אסטרטגית בין תורמים, ולהתוות את הדרך שתבטיח את הצלחתה.

בנוסף לידע הקולקטיבי שמובא כאן, מופיעים בסוף המדריך מספר כלים ותבניות להערכה עצמית:

כלי מס' 1: האם שת"פ בין תורמים מתאים לכם או לקרן שלכם?
כלי להערכה עצמית, מיועד לתורמים או לארגונים פילנתרופים השוקלים להצטרף אל שיתוף פעולה בין תורמים.

כלי מס' 2: האם כדאי ליזום שיתוף פעולה חדש בין תורמים?
כלי להערכה עצמית המיועד לתורמים מובילים.

כלי מס' 3: רשימת משימות נדרשות להקמת שיתוף פעולה.

כלי מס' 4: נוסח מוצע למסמך עקרונות (MoU).

מתודולוגיה לאיסוף הנתונים: מדריך זה מסתמך על עיון מקיף במחקרים שנערכו ובמאמרים שפורסמו אודות שיתופי פעולה בין תורמים, וכן על ראיונות עם 27 בעלי עניין (תורמים מובילים, תורמים מצטרפים, תורמים שלא הצטרפו או שביטלו את השתתפותם, מנהלי שת"פים, ארגונים נתמכים, מומחים ומעריכים). המראיינים מעורבים בצורה כזו או אחרת בשישה שת"פים בין תורמים שבסיסם בישראל.

- שתי סיבות מרכזיות הביאו להחלטה לבדוק שיתופי פעולה בין תורמים בדווקא בישראל. הראשונה היא ההיכרות הקיימת בין רוב בעלי העניין ובין חברי צוות ה-JFN, שאספו את הנתונים בפגישות האישיות. היכרות זו אפשרה קיום שיחות כנות ופתוחות. הסיבה השנייה היא, שבישראל מתקיים מספר גדול במיוחד של שיתופי פעולה בין תורמים (רבים מהם בין-תרבותיים) ביחס לגודלה. לתופעה זו מספר הסברים:
- הכלכלה הישראלית קטנה אך חדשנית, והמדינה מצטיינת ברוח של יזמות ואלתור; אלה הופכים אותה למעבדת ניסויים אידיאלית, שבה ניתן לבחון רעיונות גדולים ולהשיג בתמורה תוצאות ראויות.
 - ההשפעה והנראות של שיתופי פעולה מוצלחים בין תורמים "מעוררות תיאבון" למאמצים משותפים נוספים.
 - מעגל התורמים בישראל קטן יחסית, ובין חבריו מתפתחים יחסי אמון שסוללים את הדרך לשותפויות חדשות.
 - בישראל קיים מצב ייחודי, שבו תורמים מחו"ל המעוניינים להשפיע השפעה אסטרטגית יכולים להשיג את מטרותם בקלות רבה יותר אם הם משתפים פעולה עם תורמים ישראלים.

חלק שני: מה כוונת המונח "שיתוף פעולה בין תורמים"?

קיימים סוגים שונים של שיתופי פעולה בין תורמים, המטפלים בבעיות מגוונות בצורות שונות. השכיחים ביניהם כוללים:

- רשתות עמיתים (peer networks)** – קהילות תורמים שחבריהן רוכשים בצוותא ידע על תחום שיש להם בו עניין, משתפים זה את זה בשיטות העבודה היעילות ביותר, לומדים האחד מהשני ולעתים גם משתפים פעולה.
- תאום אסטרטגי (strategic alignment)** – קבוצות תורמים שיש להם סדרי עדיפויות ויעדים זהים, אך הם מקיימים הליכי קבלת החלטות עצמאיים, ולעתים מכוונים את תרומותיהם למוטבים שונים.
- תרומה במקביל למטרות מוסכמות (targeted co-funding)** – התורמים מחליטים להעניק תרומות למטרה מוסכמת או לארגון מסוים, אך מעניקים אותן באופן עצמאי וישיר.

קרן משותפת (pooled funding) – זוהי השותפות ההדוקה ביותר, ובה התרומות מאוגמות ומנוצלות באופן קולקטיבי מבלי לציין מיהם התורמים המקוריים.¹ בסגנון זה של שיתוף פעולה יש לתורמים חזון משותף, מטרות משותפות ואותן אמות מידה להצלחה.

שני המודלים האחרונים צומחים לא אחת מתוך רשתות עמיתים ותיאומים אסטרטגיים. המדריך שלפנינו מתמקד בסוג האחרון בלבד: שיתופי פעולה שבהם התרומות מאוגמות, מוענקות באופן קולקטיבי, ומוקדשות לטיפול בבעיה ספציפית או לקידום נושא מסוים.

במדריך מובאים כדוגמה שיתופי הפעולה הבאים:

1. קרן שח"ף – פיתוח וקידום תנועה ארצית של קהילות צעירים משימתיות, שמטרתן שינוי חברתי בפריפריה הגאו-חברתית.

2. קרן הזדמנות – קידום שרות אזרחי בקרב אוכלוסיות מוחלשות.

3. שולחן עגול בנושא צרכים מיוחדים – העלאת המודעות הציבורית ושיפור הנגישות לאנשים עם צרכים מיוחדים במרחב הציבורי.

4. הפורום הציבורי – כפרי הנוער והפנימיות בישראל – פיתוח וחיזוק מסגרות החינוך הפנימייתי.

5. הקרן לסביבה ירוקה – חיזוק התנועה הסביבתית (2001-2014).

6. יכולים נותנים – קידום הפילנתרופיה הפרטית בישראל.

כל אחד מאלה נחשב שיתוף פעולה אסטרטגי בין תורמים משום שבכל אחד מהם נוסחו בבהירות המשימות, המטרות, היעדים, המדדים להצלחה והמבנה הניהולי, והוחלט על התחייבות רב-שנתית לתרומות משותפות. להוציא אחד, כולם שותפויות בינלאומיות בין תורמים מישראל, מארה"ב ו/או מאירופה.

מדריכים נוספים שיפורסמו בעתיד יתמקדו במודלים נוספים של שיתוף פעולה.

חלק שלישי: מתי כדאי לשתף פעולה?

לא תמיד יהיו שיתופי פעולה הדרך הטובה ביותר לחולל שינוי ולפתור בעיות. במקרים מסוימים תורם יחיד מסוגל לפעול במהירות רבה יותר, ליטול על עצמו סיכונים גבוהים יותר, ולפתור בעיה בכוחות עצמו.

¹ Cynthia Gair, "Strategic Co-Funding: An Approach for Expanded Impact," REDF and GEO, 2012.

כדאי להעדיף שיתופי פעולה בין תורמים במקרים הבאים:

תחום	■ הבעיה רחבה ומסובכת במידה הדורשת פעילות קולקטיבית. ■ הנושא רב-ממדי ויש בו כדי למשוך תורמים נוספים. ■ גישות מגוונות וקול קולקטיבי ישפרו את הסיכוי להביא לשינוי מערכתי, להשפיע על סדרי עדיפות ברמה ארצית או לעסוק בעניינים רגישים. ■ לתורמים יש אינטרסים משותפים.
היקף	■ לתורם יחיד חסרים המשאבים, ההשפעה או התכונה הקולקטיבית הנחוצה כדי לגרום לשינוי. ■ לשיתוף הפעולה יש הפוטנציאל להביא לשינוי מכריע (game changer).
תזמון	■ תחושת דחיפות עשויה להניע מגוון רחב של תורמים. ■ בכוחו של שיתוף הפעולה לשחק תפקיד מכריע בכך שהוא מעניק לתחום צעיר ומתפתח את המשאבים הנחוצים לו, וגורם לקולו להישמע בנקודות זמן קריטיות.
מנהיגות	■ התורם או קבוצת התורמים מחויבים להוביל מאמץ משותף. ■ המנהיגים מתאפיינים בצניעות ובנכונות לכבד דעות, אינטרסים וסדרי יום שונים.
סינרגיה	■ ביכולתו של שיתוף הפעולה למנף את החוויה המצטברת ואת היחסים בין השותפים. ■ לחלופין, השותפות יכולה להקנות גישה לתחומי מומחיות שהשקעה עצמאית בהם לא הייתה מוצדקת. ■ השותפים מביאים מיומנויות וערך מוסף משלהם לשותפות.
דוגמה אישית	■ התורמים ממריצים לא אחת את הארגונים לפעול בשיתוף. שיתוף פעולה אפקטיבי בין תורמים משמש לארגונים מודל חיקוי.

חלק רביעי: מהו שיתוף פעולה מוצלח?

רוב המחקרים העוסקים בשיתופי פעולה בין תורמים (ראו את רשימת המקורות לקריאה) מגיעים למסקנה שהצלחת שיתוף הפעולה צריכה להימדד בשני מישורים: התוצאות שהושגו, והמענה ששיתוף הפעולה נתן לצרכים של התורמים המשתתפים.

מדד ההצלחה הראשון הוא מובן מאליו. בשיתוף פעולה בין תורמים מוגדרים מלכתחילה מדדים ביחס למטרות הביניים והמטרות לטווח הארוך. השגת המטרות והגעה להישגים משמעותיים ייחשבו כהצלחה.

כאשר השינוי המבוקש דורש זמן, תימדד הצלחת שיתוף הפעולה גם ביכולתו לעמוד בתחלופה הבלתי נמנעת בקרב המשתתפים ובנטישה של חלקם.

אך קיים מדד מכריע נוסף להצלחה: מילוי הצרכים שלכם עצמכם כתורמים שותפים. ייתכן ולכם הצלחה תימדד בכך שזכיתם ליהנות מידע וניסיון שנחשף בפניכם באמצעות שיתוף הפעולה. אחרים יגדירו כהצלחה את ההנאה הנובעת מלימוד בצוותא או מכך שיש לדעותיהם משקל זהה לדעות של תורמים מכובדים וקרנות חשובות. תורמים מובילים עשויים למצוא סיפוק בעניין המתרחב בתחום מסוים ובהנאה הטמונה בעבודה משותפת.

”שיתוף פעולה פירושו שכולם מניחים בצד את האג'נדה שלהם, ויוצרים ביחד משהו חדש. הצלחה פירושה שאתה תומך בשיתוף הפעולה ודואג לו לא פחות מאשר לעשייה האישית שלך.”

דוד גדרון
פסיכולוג חברתי וחוקר מלווה של קרן הזדמנות

שיתוף פעולה בין תורמים: יתרונות ואתגרים

יתרונות:

- פעילות משותפת - השגת מטרות נרחבות והשפעה משמעותית.
- כוח משותף - השפעה גדולה יותר, קבלת לגיטימיות רחבה.
- חוכמת הרבים - נקודות מבט מרובות מולידות חשיבה חדשה ולעיתים מדויקת יותר.
- מינוף היכולות ומערך הקשרים של כל שותף.
- כתובת אחת משותפת לקשר עם ארגונים ומשרדי ממשלה.
- יתרונות לגודל: לתורמים - תקורות נמוכות; ולארגונים - עבודה מול קרן אחת משותפת במקום ריבוי תהליכים, טפסים ודוחות.
- דיאלוג פורה בין משתתפים בעלי גודל שונה ואופי אחר.
- פלטפורמה להקמת שיתופי פעולה בין-תרבותיים.
- מערכות היחסים מתרחבות וכוללות עשייה משותפת בתחומים אחרים.
- עבודה בצוותא מעניינת ומהנה יותר.

אתגרים:

- לכל פעולה נדרש זמן ארוך יותר.
- נדרש זמן רב לפיתוח שיתוף הפעולה ותחזוקו.
- אבדן העצמאות בקבלת ההחלטות והקצאת המשאבים.
- לחץ חברתי לפעול מחוץ לאזור הנוחות האישית.
- פחות הכרה והוקרה לכל תורם או קרן בנפרד.
- מחיר הקונצנזוס: עיכובים ורצון מופחת לקחת סיכונים.
- שיתוף פעולה דומיננטי עלול לגרום להומוגניות יתר בתחום, ולבלום יוזמות ורעיונות אחרים שאינם נתמכים על ידי הקרן המשותפת.
- קיים קושי לשמר לאורך זמן תחושת התלהבות ולהט.

חלק חמישי: האם שיתוף פעולה מתאים לכם?

- שיתוף פעולה עם תורמים אחרים עשוי להתאים לכם אם:
- ניחנתם בסבלנות לשכנע את השותפים להגיע להסכמה בדבר אג'נדה משותפת.
 - אתם מכירים בכך שההשפעה המושגת במשותף מצדיקה את הזמן והסבלנות שהשקעתם.
 - לא מפריע לכם לראות מישהו נוסף באור הזרקורים, ולחלוק איתו את ההכרה וההוקרה.
 - אתם מכבדים את התורמים המובילים ונותנים בהם אמון, בהיותכם משוכנעים שהידע המצטבר שלהם ומערכות היחסים שבנו לאורך זמן ישפרו את יכולת ההשפעה של כולכם.
 - אתם מוכנים לוותר חלקית על השליטה בתהליך ובתוצאותיו כדי לממש את המטרה המשותפת.
 - מבנה הקרן שלכם גמיש וניתן להתאימו למודל נתינה שונה.

 חברי הצוות המקצועי של הקרן עלולים לחוש ששיתוף הפעולה מאיים עליהם, שכן הוא מעמיד כתובת אמינה נוספת בינם לבין התורמים.

לעתים עוברים חודשים רבים עד ששיתוף פעולה בין תורמים מתממש. מובן שנדרש זמן כדי לבנות מערכות יחסים ובמיוחד יחסי אמון, וכדי למצוא מכנה משותף וכיוון מתאים לכולם. רק אתם תדעו לומר אם יש לכם הסבלנות וההתמדה הנחוצות לכך. היעזרו **בכלי מס' 1** להעריך אם שת"פ בין תורמים מתאים לכם או לקרן שלכם (עמ' 18-20).

”זה מזכיר קצת נישואין. עליך להיות מוכן לוותר על חלק מהעקרונות שלך משום שלדעתך הביחד עדיף על הלבד. עליך להיות מוכן לתת, ולא רק להרוויח. עליך לרצות לקיים דו-שיח ולא מונולוג.”

בני לוי
פילנתרופ ישראלי וחבר בפורום הציבורי - כפרי הנוער והפנימיות בישראל

חלק שישי: איך להקים שיתוף פעולה בין תורמים

ההצלחה או הכישלון של כל מבנה – יהיה זה בנין או שותפות, תלויים באבני היסוד שלו. אבני היסוד שעליהן מושתת שת"פ בין תורמים הן ייעוד, מנהיגות, מבנה, יחסים והנחייה.

1. **התייצבו מול הבעיה:** תורמים מובילים חייבים לנסח בבהירות מן ההתחלה את הבעיה שאותה הם מנסים לפתור, את הדרך שבה הם מתכוונים לטפל בה ואת אמות המידה להצלחה. אף שהגדרות אלה עשויות להשתנות במשך הזמן, רוב שיתופי הפעולה המוצלחים מתחילים בהגדרה ברורה של הבעיה, המשימה, המטרות, היעדים, העקרונות המנחים ומדדי ההצלחה לטווח הבינוני והארוך. רצוי שמדדים אלה יתייחסו הן לתוצאות המעשיות (למשל, הגדלת מספר הקהילות הצעירות מ-25 ל-350) והן לעצם השותפות (למשל, הקמת שיתוף פעולה בינלאומי שישקיע לפחות 50 מיליון דולר במהלך עשר שנים).

בהגדרת היקף השותפות ייכללו סדרי העדיפויות, תחומי העניין, קהלי היעד, דרכי הפעולה (לדוגמה, קרן תורמת או קרן מפעילה), סוג התמיכה (למשל תמיכה כללית, בניית יכולות, תכניות או הערכה), תדירות הקצאת המענקים (grant cycle), ומבנה ההקצאות (למשל, הענקת מלוא התרומה בכל שנה, התייחסות ליתרות, הקמת קרן צמיתה וכד'). בנוסף, התורמים המובילים חייבים גם להבהיר מהם הקווים האדומים שלהם: עד כמה הם מוכנים להתפשר באשר לתחום, לפעילויות ולגובה ההשקעה. עליהם להיזהר שלא לנטוש את כוונותיהם החדשניות ואף הנועזות לטובת הקונצנזוס.

 הכיוונים ההתחלתיים צריכים להיות מוגדרים דיים כדי לפרוץ קדימה ולהשפיע, אך גם רחבים דיים כדי למשוך שותפים רבים. זהו איזון שלא קל להגיע אליו.

2. **לכו בעקבות המנהיג** – מנהיג אפקטיבי מבעיר את הלהבה ושומר עליה. כשמקימים שיתוף פעולה, תורם אחד (או קבוצת תורמים) חייב לאחוז בהגה, להגדיר את הבעיה, להתוות את הכיוון, להסביר את הדחיפות, להיות מחויב בעצמו, לשכנע אחרים להצטרף, ולהיות המפשר כאשר מתגלים חילוקי דעות.

תחילתם של רוב שיתופי הפעולה בתורם בעל מחויבות, יהיה זה תורם יחיד, מנהל קרן או קבוצת חשיבה משותפת. אלה מזהים בעיה, בוטחים בכך שניתן לטפל בה באמצעות פילנתרופיה, ומגלים נכונות להקדיש את הזמן, המשאבים וההשפעה הנחוצים כדי להקים את השותפות.

לא אחת נדרשים מנהיגי שיתופי פעולה להשקיע בהתחלה סכום ראשוני גדול, שכן הם אלה המממנים את התקורות ומעניקים אכסניה לשותפות בתחילת דרכה. המובילים מגייסים את השותפים הראשונים וממנים מנחה ראשוני לשותפות המתהווה, במטרה למשוך שותפים ראויים נוספים.

היעזרו **בכלי מס' 2** כדי להעריך אם הקמת שת"פ והובלתו מתאימים לכם (עמ' 21-22).

3. **קביעת מתכונת לשותפות** – לתהליך תפקיד חשוב בהבניית השותפות. במקביל לניסוח הראשוני של הבעיה ושל הפתרון המוצע, התורמים צריכים להגיע להסכמה בדבר המתכונת הניהולית של השותפות המתהווה, כדי שהשותפים ידעו כמה זמן ואילו משאבים מצפים מהם להשקיע.

לפני שקבוצת תורמים מתאגדת, רצוי לנסח טיוטא ראשונה שתתאר את תפיסת המשילות של השותפות המתהווה, האחריות המשפטית, החסות הפיננסית, המטלות המנהליות, גובה התקורות, הזמן שיוקדש והציפיות מכל אחד מהשותפים. מסמך ראשוני זה יעבור מן הסתם שינויים עם הצטרפות שותפים חדשים וכשהשותפות תצא לדרך, אך הימנעות מתיאום ציפיות עלולה לפגום בשותפות חדשה.

4. **הכול תלוי באנשים** – במקרים רבים, התורמים הראשונים שמצטרפים אל שיתוף הפעולה מכירים ומעריכים זה את זה משכבר הימים. מדובר באנשים שתרמו לתכניות דומות בעבר, היו חברים באותן מועצות מנהלים, השתתפו באותם כנסים או שהיו להם קשרים עסקיים משותפים.

אם קיימת היכרות מוקדמת ואם לאו, שיתופי פעולה בין תורמים תלויים בבניית **מערכות יחסים ואמון**, ואלה אינם נבנים בן-לילה. בחודשים הראשונים יש למרכיב החברתי חשיבות מכרעת; חלק ניכר מהזמן שמבלים ביחד מוקדש לטיפול יחסים בין-אישיים ולהתוודעות הדדית אל תפיסות העולם של האחר. נוכחות התורמים והצוות המקצועי בתקופת ה"חיזור" היא אפוא חיונית, שכן זוהי התקופה שבה השותפים הפוטנציאליים מתוודעים בצוותא אל התחום שבו יעסקו, מגדירים את היקף המאמץ המשותף, ומפתחים מחויבות לשיתוף הפעולה המתהווה.

5. **רֶנָּה אובייקטיבי** – לפעמים תורמים שוגים לחשוב שיוכלו לבנות שותפות ללא תיווך, בעיקר אם קיימת היכרות מוקדמת בין השותפים. שותפויות שהצליחו וכאלה שנכשלו, מצביעות על כך שיש חשיבות רבה לנוכחות ארגון או איש מקצוע חיצוני, שתפקידו לרכז ולהנחות את השותפות המתהווה כבר מראשיתה. אף שמפתה מאוד להעניק את התפקיד לתורם המוביל, לֶרֶנָּה מבחוץ יש מספר יתרונות: גישה אל משתתפים פוטנציאליים שאינם נכללים ברשת הקשרים של התורם המוביל; יכולת לייצר מרחב פתוח שאינו בשליטת תורם מסוים; והכושר לסייע בשיחות ובקשרים הראשוניים בקרב הקבוצה. רכז מוכשר יקיים פגישה אישית עם כל שותף פוטנציאלי כחלק מתהליך ה"חיזור", ירשום לעצמו את תחומי העניין והמניעים של כל אחד, יודא שהקולות של כולם נשמעים, "יתרגם" את התרבות והמינוח של כל שותף, ויפעל למנוע חיכוכים ותסכולים מיותרים.

 בתחילת הדרך יש חשיבות רבה לתקשורת פתוחה וכנה בכל הנוגע לתחומים שבהם עלולה להתעורר מחלוקת, או שיתגלו בהם ניגודי אינטרסים או פערים אידיאולוגיים משמעותיים.

במהלך השנים הנחתה JFN מספר שיתופי פעולה בין תורמים, ובכל המקרים נדרשו מספר חודשים עד שנתיים כדי לעבור משלב הרעיון לשלב הפעולה המשותפת. אותן שותפויות שלא צלחו סבלו ממספר בעיות: הזמן שעמד לרשותן היה מוגבל ולא הספיק לבניית מערכות יחסים, הכיוון שלהן לא היה חד-משמעי, התהליך לא הובן כהלכה, המנהיגות לא הצטיינה בלהט או בהתמדה, לא התגלתה יכולת לכנס מועמדים במספר הדרוש ולגרום להם להתמיד, או ששותף בלתי-מרוצה פגם בחוויה של כל האחרים.

”הבחירה בשותפים להשקעה פילנתרופית שונה מאוד מהבחירה בשותפים עסקיים. בשני המקרים דרוש אמון, אך בעוד שבשותפויות עסקיות עדיפים השותפים המוכשרים ביותר מבחינה עסקית, בשותפות פילנתרופיות נדרשים ערכים, עקרונות ותפיסות חברתיות דומות.”

אבי נאור
פילנתרופ ישראלי, מייסד קרן שח"ף, וממייסדי הפורום הציבורי

חלק שביעי: הקמת מסגרת לשיתוף פעולה בין תורמים

במאמרם פורץ הדרך "השפעה קולקטיבית", כותבים ג'ון קאניה ומארק קרמר את הדברים הבאים: "הציפייה לכך ששיתוף פעולה יקום ללא תשתית תומכת היא מהסיבות השכיחות ביותר לכך שהשותפות נכשלת".² שיתופי פעולה בין תורמים זקוקים להבניה כלשהי ולמתכונת ניהולית מוגדרת. אף שמעורבות של ישות ניהולית נוספת עלולה לעורר רתיעה, חיוני להגדיר לשותפים תחומי אחריות ברורים, או להעסיק איש מקצוע שיקדיש את עצמו לארגון, ניהול ותחזוק השותפות.

היעזרו **בכלי מס' 3** המפרט את המטלות השונות הכרוכות בהקמת שת"פ בין תורמים; הוא יסייע לכם להגדיר את חלוקת האחריות בין בעלי העניין (עמ' 23-24).

כדי למשוך שותפים וכדי שה"מה", ה"איך", ה"מי" וה"מתי" של השותפות יהיו ברורים, חייבים התורמים להגיע להבנה בנושאים הבאים:

אסטרטגיה

הגדרת הבעיה – בכל מאמץ משולב, אבן היסוד החשובה ביותר היא תמימות דעים באשר לבעיה שבה עומדים לטפל, והמסגרת הרצויה. (לדוגמה: הבעיה – מודעות נמוכה לצרכים

² John Kania and Mark Kramer, "Collective Impact," *Stanford Social Innovation Review*, Winter 2011.

של אנשים עם מוגבלויות במרחב הציבורי. המסגרת הראשונית שהשותפות הציבה לעצמה – מידע על רמת הנגישות ב 20 הערים הגדולות).

כיוון משותף – יש להגדיר במשותף חזון, מטרה, תכנית אסטרטגית, יעדים מדידים, פעילויות עיקריות (למשל תרומות לעומת הפעלת תכנית, התחייבויות חד-שנתיות לעומת רב-שנתיות), שיטת ביצוע (למשל קידום התחום בקרב תורמים, תמיכה בתכנית, שיתוף בידע, סנגור), טיב התמיכה (למשל תמיכה כללית, בניית יכולות, תכניות, הערכה), תהליך העבודה עם הארגונים, כמו גם הערכה ומדידה.

הגדרת הציפיות – יש להבהיר את תדירות מפגשי השותפות; שיטת ההקצאה (הקצאה שנתית לעומת קרן צמיתה); תקורות צפויים (הגדרת הצורך במחקר, בתמיכה ניהולית ובטיפוח היחסים בין השותפים); חלוקת האחריות; והציפיות מכל אחד מהשותפים (למשל גיוס שותפים חדשים).

שותפות

הרכב – יש להעריך את המספר המיועד של השותפים לשיתוף הפעולה, ואת סוגי השותפים שיוזמנו להצטרף (למשל תורמים פרטיים, קרנות, קרנות קהילתיות, פדרציות, תאגידים, גופים ממשלתיים או ארגונים חברתיים). יש גם לקחת בחשבון הבדלים במבנה התפעולי ובתרבות, שותפים מקומיים לעומת מרוחקים (למשל ישראלים לעומת כאלה שבסיסם בחו"ל).

”בשיתוף הפעולה שלנו, השילוב בין פילנתרופיה מקומית וכזו שמקורה בחו"ל מעניק לנו כוח רב. הישראלים מספקים מומחיות מקומית, בקיאות באופן העבודה עם הממשלה וקשרים הדוקים עם ארגוני השטח, ומשמשים כ”מתורגמני תרבות” לדרך שבה אנו מבינים את הזירה הישראלית והמצב האמיתי בה. לשותפים מחו"ל ערך מוסף בדמות ניסיונם רב השנים בפיתוח, יישום והערכת תכניות. אך רק בכוח הכבוד ההדדי שהתורמים מחו"ל ומישראל רוחשים אלה לאלה אנו מצליחים למנף את יכולותינו לטובת המיזם”.

ג'ולי סנדורף

נשיאת קרן צ'רלס ה. רבסון, ותורמת שותפה מובילה בקרן הזדמנות

היקף – יש להגדיר את הגודל הרצוי לקרן המשותפת; ההשקעה המינימאלית או המכסימאלית של כל תורם; תקופת ההתחייבות הרצויה; תרומות כסף לעומת השתתפות שוות כסף (in-kind); אסטרטגיה לעזיבת השותפות; מדיניות הארכת מסגרת הזמן של שיתוף הפעולה או פירוקו. יש לקבוע גם את מידת הגמישות באשר לגודל ההשקעה ומשכה: האם יורשו תורמים שאמצעיהם צנועים יותר להצטרף? האם יוכלו התורמים להצטרף בהדרגה, ולהתחייב בכל פעם לשנה אחת בלבד?



בעת הגדרת ההיקף הרצוי לשותפות, יש לקחת בחשבון את היתרונות והחסרונות הנובעים מכך. הרחבת שיתוף הפעולה פירושה תרומות רבות יותר, סיכוי גדול יותר להשפיע, וחוכמה קולקטיבית רבה יותר. אך שותפים חדשים עלולים גם להפוך את האינטימיות שכבר הושגה, להוסיף עוד רמות ניהוליות, ולדלל את קולם של השותפים הקיימים.

מבנה

בשנים הראשונות יתאים לשיתוף הפעולה בדרך כלל מבנה גמיש ובלתי רשמי, ויחד עם זאת, חשוב שתהיה הסכמה בין השותפים על הנושאים הבאים:

ישות - האם כדאי להקים ישות נפרדת עבור שיתוף הפעולה או שעדיף לפעול במסגרת ארגון אחר, שייטול על עצמו את העיסוק בעניינים המשפטיים, הכספיים והניהוליים? רצוי לבחור בישות משפטית שבמסגרתה יכולים תורמים מארצות שונות לקבל החזרי מס עבור הסכומים שהקציבו לשיתוף הפעולה.

אחריות משפטית - מי נושא באחריות המשפטית לשיתוף הפעולה? האם הוקפד לוודא שכל אחד מהשותפים מוגן מסיכון משפטי?

אחריות פיננסית - מי הנציג לעניינים כספיים? מי מנהל את השקעת התרומות? מי מנהל את ההחלטות השוטפות של שיתוף הפעולה ואת ענייני המנהלה שלו?

עקרונות המשילות

עד ששיתוף פעולה בין תורמים מגיע לשלב חתימת מסמך עקרונות והקמת ישות משפטית רשמית, אם בכלל, עשויות לעבור שנים. אך תועלת רבה יכולה לצמוח מכך שמסכימים מראש מה יהיו תהליכי קבלת ההחלטות ואיזה סמכויות יקבלו המשתתפים.

ועדת ניהול - יש לקבוע את מספר החברים בוועדה, ולהחליט מי ימונו כחברים (לדוגמה תורמים בלבד, צוות מקצועי, מנהלים עצמאיים, נציגי ארגונים הפועלים בשטח); למנות יו"ר; לקבוע את תחומי האחריות של הוועדה (למשל אסטרטגיה, מדיניות, תקציב, השקעות, תכנית עבודה, הערכה); את תהליכי קבלת החלטות; את זכויות ההצבעה (למשל ביחס לגודל ההשקעה לעומת זכויות שוות לכול); את עקרונות ההצבעה (החלטות הרוב, החלטת ועדה אקזקטיבית, הסכמה כללית, זכות הטלת וטו); מספר הפגישות של הוועדה, ומורשי החתימה.

תת-ועדות - יש להקים ועדה אקזקטיבית ובמידת הצורך גם תת-ועדות, ולקבוע את תחומי האחריות שלהן.



אל תמהרו להקים עוד ועוד תת-ועדות. הטילו על השותפים אחריות על פי הצורך (*ad hoc*) וגם בהתאם לעניין והיכולת שלהם.

ניהול

צוות מקצועי – דאגו למנות לשיתוף הפעולה מנהל וצוות מקצועי על פי הצורך (למשל, מומחה שטח לעומת מומחה ללוגיסטיקה ולמנהל). לחלופין, חלקו את האחריות בין השותפים. הגדירו את תחומי האחריות, כולל: תכנית עבודה, תקציבים, סדר יום לפגישות, תכנים, מיון, ניהול תרומות, פיקוח, דיווח, קשר שוטף עם התורמים המשתתפים, קשר עם השותפים, קשר עם מקבלי התרומות, ותמיכה אדמיניסטרטיבית.

ועדות – הקימו ועדה אקזקטיבית ובמידת הצורך תת-ועדות למינוף הערכים הייחודיים לכל שותף.



בשנתיים הראשונות, שיתופי פעולה בין תורמים מנוהלים לרוב על ידי השותפים הראשונים. אלה מקבלים על עצמם את מימון התקורות, ובכך מאפשרים להפנות את כל הכספים שגויסו משותפים חדשים למטרות הקרן המשותפת. בדרך כלל, צוות מקצועי ייעודי מועסק רק כאשר השותפות מתרחבת ומשימותיה נעשות מורכבות יותר.

מסמך עקרונות (MoU)

יש הממליצים להתחיל במסמך עקרונות שסוקר את רוב העניינים שנזכרו לעיל. אחרים סוברים שעריכת מסמך עקרונות בשלבים הראשונים של מערכת היחסים עלול להרתיע, ועדיף לנסח אותו ולחתום עליו בשלב מאוחר יותר. בכל מקרה, מסמך עקרונות, כמו גם הסכמה בדבר הכיוון המשותף, יעזרו להבטיח שלכל השותפים יש מערך ציפיות דומה והם פועלים על פי אותם עקרונות מנחים.

כלי מס' 4 מביא כדוגמה מסמך עקרונות שמפרט כמה מהנושאים הבסיסיים שאותם יש לכלול (עמ' 25).



שת"פים בין תורמים בוחרים לא אחת במסגרת ביניים ובהנהלה זמנית עד שהתשתיות הקבועות נבנות.

עצות למנהלי שת"פ בין תורמים

- אחריותכם לניהול השותפות אינה פחותה מאחריותכם להשגת יעדי השת"פ. היו מוכנים להקדיש לפחות רבע מזמנכם לטיפול השותפות עצמה.
- הקשיבו לכל אחד מהשותפים ונסו ללמוד מהם על הקשיים או "הפילים בחדר". השתדלו להיפגש באופן אישי עם כל אחד מהשותפים לפחות פעמיים בשנה.
- הקדישו זמן (ועוד זמן) להכנת ישיבות ההנהלה. גייסו לעניין כל אחד מהשותפים בנפרד ואת כולם כקבוצה.
- הקנו ידע: השותפים מצפים לכך שתביאו להם מידע חדש; הזמינו מומחי שטח, תכננו ביקורי שטח, והקפידו להיות מעודכנים בעבודה המשותפת.
- הכינו "תכנית התמצאות" כתובה עבור השותפים החדשים, שבה תתארו בבהירות את שיתוף הפעולה, את הדרך שבה הוא פועל, ולמה מצפים מהם.
- היזהרו מלהיות מושפעים יתר על המידה מתורם זה או אחר (במיוחד אם הוא התורם המוביל). זיכרו תמיד שמדובר במאמץ קבוצתי.
- אתם להטוטנים, ואחרים לכך שכל הכדורים יישארו באוויר; הקפידו על כך שכל השותפים יהיו בתמונה, נהלו את כל המשימות, ושמשו כבורר ומפשר במקרה של חילוקי דעות.

חלק שמיני: מבט מהשטח

המדריך שלפנינו נכתב על סמך הידע המצטבר של תורמים, אנשי מקצוע, רכזים, מנחים, מנהלי שיתופי פעולה ובעלי עניין אחרים, שהתנסו אישית בשיתופי פעולה בין תורמים. להלן מובאים דברים שאמרו על מרכיבי ההצלחה:

דחיפות – שיתוף פעולה בין תורמים נשען על תחושת דחיפות לנוכח בעיה המחייבת פתרון, צורך דחוף, תסכול משותף, או חלון הזדמנויות. תחושת דחיפות כזו מדרבנת את השותפות לטפל בעניין שהיקפו מצדיק איחוד כוחות, ועם זאת ניתן להתמודד אתו ולהשפיע עליו באמצעות פילנתרופיה.

מנהיגות – שיתופי פעולה תלויים תלות מכרעת בתורם מוביל או בקבוצה קטנה של תורמים אשר מקבלים על עצמם אחריות, וחשים כלפי שיתוף הפעולה מחויבות שאינה פחותה מזו שהם חשים כלפי המפעלים הפילנתרופיים העצמאיים שלהם. תורמים מובילים חייבים להשקיע זמן רב יותר ומשאבים גדולים יותר מאשר האחרים, ועם זאת להניח את האגו שלהם בצד ולהסתפק בזכות הצבעה שווה לזו של כולם למרות מחויבותם היתרה.

מעורבות התורמים עצמם – אין להסתפק בנוכחות אנשי מקצוע מסביב לשולחן הדיונים; יש חשיבות רבה לכך שהתורמים או נאמני הקרן ישתתפו באופן פעיל בתהליכי קבלת ההחלטות ובניהול השוטף של השותפות, ויכירו אישית את השותפים.

סבלנות - השותפים זקוקים לזמן כדי לרכוש שפה משותפת, להגיע לעמק השווה, וללמוד להתאים את עצמם זה לזה. הדבר נכון במיוחד כאשר השותפים המתקבצים מגיעים מתרבויות ארגוניות שונות או מארצות אחרות. לעתים קרובות עוברים חודשים רבים עד ששיתוף פעולה מבשיל ויוצא מהכוח אל הפועל. עם זאת, אסור שהזמן הדרוש יהיה ארוך עד כדי יצירת תחושת תסכול מיותרת.

אמון - שיתופי פעולה נשענים על "כימיה טובה", יחסים אישיים פוריים, אינטרסים משותפים ואמון. אם לא נבנה אמון כבר בשלבים הראשונים, עדיף לא להתעקש על הקמת השותפות.

שקיפות - בין התורמים צריכות להתקיים תקשורת פתוחה ושקיפות בכל הנוגע לאינטרסים ולצרכים של כל אחד מהם. הדבר יסייע בהגדרת הגבולות וישר את ההדורים במהלך הקמת שיתוף הפעולה.

כבוד - חשוב להיות סובלני להבדלים בין התורמים. כיבוד דעות שונות וסדרי עדיפות אחרים יוסיפו לשיתוף הפעולה ערך מקורי משלו.

סינרגיה - שיתופי פעולה מוצלחים הם אלה המכירים בערך המוסף של כל שותף, ורותמים את היכולות הייחודיות הללו לטובת השותפות.

שותפות - כל אחד מהחברים בשיתוף הפעולה צריך להיות מחויב לאורך זמן; אין המדובר בעוד תרומה רגילה, אלא בהענקת משהו מעצמך.

פרשנות מקומית - שיתוף פילנתרופים מקומיים יסייע לרדת לעומקה של התמונה המקומית, ליצור קשרים עם בעלי עניין מרכזיים ולהכיר מקרוב את העוסקים במלאכה בשטח.

מעמד שווה - אם הדבר אפשרי, רצוי שלכל השותפים תהיה זכות דיבור שווה וזכויות הצבעה זהות.

תמיכה ניהולית (backbone) - יש צורך בגוף מוגדר שעליו תוטל האחריות לניהול השותפות ולהפעלתה השוטפת.

ניהול - העסיקו איש מקצוע מיומן שיהיה מודע לאינטרסים של שיתוף הפעולה ושל אלה הנוטלים בו חלק, אך ידע גם איך לנווט את דרכו במרחב שבין התורמים והתחום בכללותו.

תקשורת - תקשורת פתוחה ותכופה בין השותפים חיונית בשלבים המוקדמים של ההידברות, אך היא חשובה לא פחות במהלך כל תקופת ההתקשרות.

מידה והערכה - בדומה לתרומות של תורם יחיד או של קרן, גם שת"פים צריכים למדוד את התוצאות מול היעדים. בחרו יעדים קשים להשגה, אך קבעו גם מדדי ביניים שבאמצעותם תוכלו לעקוב אחר ההתקדמות. שיתופי פעולה ארוכי טווח צריכים לבדוק מחדש בכל כמה שנים את מדדי ההצלחה שלהם, ולהתאים אותם למציאות המשתנה.

ש"פים בין שותפים מארצות שונות וארגונים מסוגים שונים מוסיפים גיוון, אך מחייבים גם מתן תשומת לב מיוחדת לגישור על ההבדלים בשפה, במינוחים ובתרבות הארגונית.

חמישה לקחים

1. שיתוף פעולה דורש זמן וסבלנות, לא רק משאבים.
2. חיוני להגדיר בבהירות את המטרות, המבנה הניהולי ושיטות ההערכה כבר בשלב המוקדם של השיח המשותף.
3. חשוב שתהיה מסגרת ניהולית תומכת שתנהל את המאמץ המשותף החדש.
4. תקשורת פתוחה ורציפה היא קריטית. מנהל שיתוף הפעולה וכל אחד מהשותפים אחראים כולם לשמור על קשר, להתעדכן ולהישאר מעורבים.
5. תורמים המשתפים פעולה חייבים להיות מסוגלים לסטות מאופן העשייה הרגיל שלהם ולהתאים את עצמם לשותפות.

”תורמים רבים מצטרפים לשיתופי פעולה כשהם מלאי כוונות טובות אך טועים בכך שהם מחילים עקרונות ישנים על מסגרת התנהגות חדשה. השותפים צריכים לכוון את מבטם אל המשימה ולא אל הארגון; אל אמון ולא אל שליטה; אל צניעות ולא אל קידום עצמי; ואל תפקידם כצומת ולא כמרכז.”

ג'ין וואי-סקילרן

פרופסור חברה, UC Berkeley Haas School of Business

כלי מס' 1: האם שת"פ בין תורמים מתאים לכם או לקרן שלכם?

כלי להערכה עצמית, מיועד לתורמים או לארגונים פילנתרופים השוקלים להצטרף אל שיתוף פעולה בין תורמים

לטובתכם, עדיף שתצטרפו לשיתוף פעולה בין תורמים במבט מפוכח, לאחר ששאלתם את עצמכם בכנות אם האישיות או מבנה הארגון שלכם יוכלו להתמודד עם המורכבות של שיתוף הפעולה, ולקטוף את פירותיו. השאלות שלפניכם יוכלו לשמש אתכם, את חבר המנהלים שלכם, או את הצוות שלכם בהערכת מידת ההתאמה שלכם. בחנו באיזו מידה כל אחת מהשאלות נוגעת לכם ולמבנה הארגוני שלכם.

1. האם אתם מתאימים לשיתוף פעולה?

כיחידים, האם אתם נוטים לקיים שיתופי פעולה במיזמים העסקיים שלכם?
כתורמים או כקרן, האם אתם מרבים לשותף פעולה עם תורמים אחרים?

הקפידו להתמקד בהעדפות שלכם, ולא בציפיות שלכם מהארגונים שבהם אתם תורמים.

שחקן יחיד

שותף מטבעו

2. האם נטילת חלק בשיתוף פעולה בין תורמים תגרום לכם הנאה?

כן	לא	
☐	☐	האם ערכי השותפות ועבודת צוות חשובים בעיניכם?
☐	☐	האם אתם נהנים לעבוד עם אחרים?
☐	☐	האם אתם נהנים ללמוד ביחד, ולשתף אחרים במחשבות וברעיונות שלכם?
☐	☐	האם תעדיפו לגזור את הסרט בחברת תורמים אחרים מאשר לבד?

3. האם תפיקו תועלת מהצטרפות לשיתוף פעולה בין תורמים?

כן	לא	
☐	☐	האם אתם מאמינים שתורם יחיד אינו יכול להגיע להישגים שאליהם יכולה להגיע קבוצת תורמים?
☐	☐	האם תעדיפו השפעה רחבה על תחום שלם על פני תמיכה בארגון ספציפי או תכנית מסוימת?
☐	☐	האם אתם מאמינים שהשקפה פלורליסטית רחבה של בעלי עניין שונים מולידה חשיבה עמוקה ומשופרת יותר?

4. האם ניחנתם בתכונות הנדרשות כדי לשתף פעולה בהצלחה?

כן	לא	
☐	☐	ייתכן ששיתופי פעולה אינם חלק מהמבנה הקבוע של התרומות שלכם. האם הקרן שלכם מסוגלת להשתלב במודל תרומה שונה מזה המסורתי (לדוגמה, בצורת התפעול ובהון)?
☐	☐	חודשים ארוכים עשויים לחלוף בטרם יגיעו כולם להסכמה על אג'נדה משותפת, ויחשבו בצורה דומה. האם תוכלו לעמוד בתקופת חיזור ממושכת כזו כדי ליהנות מהצלחתה של תרומה אסטרטגית משותפת?
☐	☐	בשיתוף פעולה בין תורמים תהיו פחות בולטים. האם אתם או הקרן שלכם מייחסים חשיבות רבה לגזירת סרט ו/או לנתינת שם?
☐	☐	האם אתם מוכנים להיכנס לדיאלוג אמיתי בידיעה שלא אתם תנהלו את העניינים?
☐	☐	האם תהיו מוכנים לתת לכל התורמים הנוכחים בחדר זכות דיבור שווה?

5. האם שיתוף הפעולה הספציפי שאתם שוקלים להצטרף אליו מתאים לכם?

כן	לא	
☐	☐	האם הנושא נוגע לתחומי העניין שלכם?
☐	☐	האם היעדים תואמים את המטרות הפילנתרופיות שלכם?
☐	☐	האם ברור לכם מה תרוויחו אם תצטרפו אל שיתוף הפעולה?
☐	☐	האם אתם צופים ניגוד אינטרסים בין האסטרטגיה של הקרן שלכם ובין הכיוון שבו הולך שיתוף הפעולה?
☐	☐	האם אתם מכבדים את התורם המוביל את שיתוף הפעולה ונותנים בו אמון?
☐	☐	האם אתם מאמינים שהתורמים האחרים או מבנה שיתוף הפעולה יגדילו את השפעתכם?

”הצטרפנו כי האמנו בידע המצטבר של התורמים המובילים בתחום, וביחסים שכבר היו להם עם השטח. רצינו להיות חלק מהמאמץ להקים תחום חדש”.
שלומית דה-פריס
 מנכ"לית הקרן המשפחתית על שם תד אריסון
 שותפה בשולחן עגול בנושא צרכים מיוחדים, קרן שח"ף, קרן הזדמנות, והפורום הציבורי

כלי מס' 2: האם כדאי לכם ליזום שיתוף פעולה חדש בין תורמים?

כלי להערכה עצמית, מיועד לתורמים מובילים

אם אתם שוקלים להקים שיתוף פעולה בין תורמים, שאלו את עצמכם אם יש לכם הכישורים המתאימים ואם התחום שבו יש לכם עניין מתאים למבנה של שיתוף פעולה בין תורמים.

1. האם שת"פ מתאים לבעיה שבה אתם מתכוונים לטפל?

- א. האם היקף הבעיה מצדיק אסטרטגיה של תרומות משותפות?
- ב. האם שיתוף הפעולה צפוי למשוך אליו קבוצה גדולה דיה של תורמים פוטנציאליים?
- ג. האם יש ערך ממשי לקול הקבוצתי לעומת ההשפעה של תורם אחד?
- ד. האם ניתן באמת לחולל את השינוי שאתם שואפים אליו באמצעות פילנתרופיה?

2. האם יש לכם היכולות הנדרשות להוביל שיתוף פעולה?

- א. האם תהיו נחושים "למכור" את שיתוף הפעולה לתורמים אחרים?
- ב. האם תוכלו להציג את יתרונות הסינרגיה ולהסביר מדוע עבודה משותפת עדיפה על פני עבודת יחיד?
- ג. האם תוכלו לזהות שותפים מתאימים, כאלה שיוסיפו ערך לשותפות (מעל ומעבר להשקעה הכספית)?
- ד. האם יש בכך הענווה הנחוצה כדי להודות בכך שאינכם יכולים לפעול לבד?

3. האם ניחנתם בסבלנות הנדרשת?

- א. לעתים מה שברור למי שהמטרה עומדת בראש מעייניו אינו ברור לאחרים.
- ב. האם תסכימו לחכות עד שהתורמים האחרים יחוו בנח עם המשימה ועם הפתרון שאתם מקדמים?
- ג. האם תסכימו לכך שמשותפים פוטנציאליים ישתלבו בהדרגה (כלומר, האם תסכימו שיתחילו בהשקעות קטנות, שישקפו על המתרחש בטרם יתחייבו, או שיתחייבו לשנה אחת)?
- ד. האם תוכלו לכבד שותפים שונים מכם מאוד במונחים של תרבות, תרבות ארגונית, דרכי פעולה, תהליכי קבלת החלטות והצורך בדיווח?
- ה. האם יש לכם כוונות לעזוב את השותפות בעתיד הנראה לעין או שאתם מתכוונים לדבוק בה עד תום מחזור החיים שלה?

4. האם תוכלו להתפשר כדי להגיע לקונצנזוס?

- א. האם תוכלו לצדד בדעות של אחרים?
- ב. האם תסכימו לשנות חלק מהעקרונות המקוריים של שיתוף הפעולה בעקבות הצעות של שותפים אחרים?
- ג. האם תסכימו להנמיך את סף ההשקעה כדי למשוך משתתפים רבים יותר?

5. האם תסכימו להשקיע זמן רב יותר ומשאבים גדולים יותר מהשותפים האחרים?

לעתים קרובות, המובילים משקיעים בשיתוף הפעולה יותר מאחרים, בעיקר בשלבים הראשונים. הם עשויים להיות אלה שמממנים את תשתית המסגרת, ומגייסים את השותפים הראשונים, בעוד ששמור להם קול שווה לזה של האחרים.

”בשותפות, אתה ממנף את המטרות, האסטרטגיה והיכולות שלך כדי לזכות בתובנות יקרות הערך של עמיתך. כשאנו פועלים לבד, אנו מאבדים את היכולת להגיע לאפקטיביות מכסימלית.”

ג'יי רודמן

נשיא קרן משפחת רודמן
תורם מוביל שותף, שולחן עגול בנושא צרכים מיוחדים

כלי מס' 3: רשימת משימות נדרשות להקמת שיתוף פעולה

מומלץ ששיתופי פעולה בין תורמים יגדירו את הכיוון והמבנה שלהם, כמו גם את חלוקת האחריות בין בעלי העניין.

מי אחראי?

מנהל שיתוף הפעולה	המכנס הגורם	כל השותפים	התורם המוביל	
				כיוון אסטרטגי
				▪ החזון, המשימה והמטרות
				▪ דרכי הפעולה
				▪ פעילויות עיקריות
				▪ מדדי הצלחה
				▪ תכנית אסטרטגית ראשונית
				שיתוף הפעולה הרצוי
				▪ סוג שיתוף הפעולה (קרן משותפת, מערך אסטרטגי, קהילה לומדת)
				▪ גודל שיתוף הפעולה (מספר השותפים)
				▪ גודל הקרן המשותפת (הון)
				▪ גודל ההשקעה לתורם
				▪ פרק זמן מינימאלי להתחייבות (מספר השנים)
				גיוס שותפים
				▪ זיהוי שותפים פוטנציאליים
				▪ קיבוץ המשתתפים הפוטנציאליים
				▪ קביעת תוכן הפגישות הראשונות
				▪ גיוס שותפים חדשים
				▪ ערכת הכרות לשותפים החדשים

מי אחראי?

מנהל שיתוף הפעולה	הגורם המכנס	כל השותפים	התורם המוביל	
				מבנה
				■ הגדרת המבנה המשפטי והכספי
				■ הגדרת המבנה הניהולי
				■ ניסוח מסמך עקרונות
				ניהול
				■ מינוי מכנס ומנחה לשלבים הראשונים
				■ מינוי מתאם/מנהל לשיתוף הפעולה
				אחריות משפטית
				תשתית ראשונית או זמנית (עד לגיבוש המבנה הסופי)
				■ אחריות משפטית
				■ אכסניה פיננסית
				■ אחריות תפעולית ומנהלית
				שיווק ותקשורת
				■ תכנית התמצאות וערכת היכרות למצטרפים חדשים
				■ תקשורת שוטפת עם כל השותפים

כלי מס' 4: תבנית מוצעת למסמך עקרונות

מסמך עקרונות מגדיר את הקווים המנחים ואת הגבולות של שיתוף הפעולה. הוא עשוי להיות מסמך משפטי או מסמך רשמי פחות, ניתן להוסיף לו תיקונים על פי צורכי כל אחד מהשותפים או שהוא יכול להיות אחיד, והוא יכול להיות חתום או בלתי חתום.

תבנית לדוגמה

מסמך עקרונות

בין

<שם שיתוף הפעולה> לבין <שם התורם>

מטרה – פסקה אחת המגדירה את מטרת המסמך והיקפו, ומתווה את תנאי ההסכם.

תיאור כללי של שיתוף הפעולה – חזון, משימה, יעדים, פעילויות עיקריות, דרך הפעולה, ומדדים להצלחה.

עקרונות מנחים – עניינים שונים שמתווים את עקרונות הביצוע של שיתוף הפעולה.

מבנה שיתוף הפעולה – הגדרת הישות המשפטית, אחריות פיננסית, מבנה הבעלות וניהול.

משילות – תיאור אחריות שיתוף הפעולה להחלטות המתקבלות, מבנה הוועדה המנהלת ותת-הוועדות.

זכויות וחובות – מתווה הזכויות של כל שותף (למשל, זכות הצבעה, מינוי חברי הנהלה) והחובות שלו (למשל, השתתפות במספר מוגדר של מפגשי הוועדה המנהלת בשנה, הזמן והמשאבים שיוקדשו, חברות בוועדות). חשוב במיוחד להתייחס לשותפים ברמות שונות ולשותפים חדשים.

תקופת החוזה – פירוט מסגרת הזמן של המחויבות ואופציות לעזיבה.

התחייבות כספית – פירוט סכומי התשלום ומועדיהם, קביעת מסגרות זמן מדויקות, וקביעת הסכומים שיושקעו בכל שלב.

עמידה בתנאים – יש לכלול מרכיב בקרה ופסקה הדנה בהפסקת ההתקשרות אם תנאי המסמך אינם מתמלאים.

תאריך תוקף – התאריך שבו המסמך נכנס לתוקף.

חתימה
שם התורם
תאריך:

חתימה
שיתוף הפעולה בין התורמים
תאריך:

שיתופי פעולה בין תורמים

תיאורי מקרה



קרן שחף

מבנה שיתוף הפעולה: קרן משותפת

תחום: קהילות צעירים משימתיות בפריפריה הגיאוגרפית-חברתית

סה"כ השקעה עד היום: כ-7,000,000 \$

שנת ייסוד: 2010

תורם מוביל: אבי נאור

תורמים משתתפים: קרן נאור, קרן גנדיר, הסוכנות היהודית, קרן רש"י, קרן שטיינהרדט, מריו סגל, הקרן המשפחתית ע"ש תד אריסון,

יד הנדיב, קרן מורנינגסטאר, הקרנות הפילנתרופיות של משפחת מאירהוף, ג'וינט ישראל, קרן ראסל ברי, המגבית המאוחדת של הפדרציה היהודית של ניו יורק, שאול ובתיה שני, דורון ליבנת, קרן נס, קרן העיזבונות של הפדרציה היהודית של וושינגטון רבתי (UJEF), JNF, תורמים אנונימיים בישראל ובחו"ל.

גובה ההשקעה לשותף: שותפים מלאים תורמים לפחות 150,000 \$ בשנה

תקופת ההתחייבות: שלוש שנים

למידע נוסף: www.shahaff.com

קרן שחף היא שותפות פילנתרופית של תורמים פרטיים וקרנות מהארץ ומהעולם אשר חברו יחד במטרה לקדם את תופעת קהילות הצעירים המשימתיות ולהפכה לתנועה חברתית לאומית. הקרן תומכת בקהילות קיימות, בסיוע להקמת קהילות חדשות, בתכניות חברתיות וחינוכיות שאותן מפעילות הקהילות לטובת החברה, ברישות בין קהילות וברתימת שותפים מהממשלה לטובת קידום תנועה זו של חלוציות חברתית.

הקרן מסייעת בכל שנה בהקמת כ-25 קהילות חדשות, המצטרפות לתנועה מתרחבת של צעירים שבחרו לשלב בין חיי קהילה לבין שינוי חברתי. כיום קיימות 185 קהילות משימתיות, שבהן חברים כ-10,000 צעירים. היעד הוא להגיע בשנת 2018 להיקף כולל של 350 קהילות בכל רחבי הארץ, שבהן 20,000 חברים וכ-40,000 מתנדבים.

הישגים עד כה

- שותפות קרן שחף הצליחה להשיג רבות ממטרותיה ארוכות הטווח:
- סיוע במיצוב תופעת קהילות הצעירים המשימתיות.
 - פיתוח מודל ייחודי של שותפות בין פילנתרופים.
 - האצת תופעת קהילות הצעירות - סיוע בהקמת כ-100 קהילות חדשות ותמיכה בקהילות ותיקות.
 - פיתוח ידע ומחקר בנושא קהילות המשימתיות.
 - תמיכה ישירה בסך כולל של 7,000,000 \$.
 - גיוס תמיכה מקרנות נוספות ומהשקעות ממשלה, בסך כולל של 18,000,000 \$.
 - לקרן תפקיד מרכזי בפיתוח "מודלים עירוניים" - התאגדות של קהילות באותה עיר, שהוגות ביחד פתרונות כוללניים לקידום העיר. כיום נתמכים מודלים בירושלים, לוד, חיפה ובאר שבע.
 - מתן הכוונה ותמיכה בהקמת מועצת קהילות, שבה מתכנסים נציגים מכל הקהילות הצעירות בישראל - דתיות, חילוניות, קהילות עולים, קהילות דרוזיות, ועוד.

מרכיבים נחוצים לשיתוף פעולה מוצלח בין תורמים

- חזון משותף ומערכת ערכים מוסכמת בין השותפים.
- מבנה משילות ברור.
- מחויבות לטווח ארוך.
- רמת מעורבות גבוהה של השותפים.
- הובלה של פילנתרופ מחויב ומוכיל.

קרן הזדמנות

מבנה התרומות המשותפות: קרן משותפת

תחום: שירות לאומי-אזרחי, התנדבות, חברה אזרחית, מיעוטים, צעירים בסיכון וצעירים עם מוגבלויות

סה"כ השקעה עד היום: \$4,707,000

שנת ייסוד: 2012, לתקופה של 4-6 שנים

תורמים משתתפים: קרן צ'ארלס ה. רבסון,

קרן גנדייר, הקרן המשפחתית ע"ש תד אריסון, המגבית המאוחדת של הפדרציה היהודית של ניו יורק, קרנות הביטוח הלאומי - הקרן לילדים ונוער בסיכון, קרן אנונימית.

גובה ההשקעה לשותף: \$200,000 - \$450,000
בשנה; השקעה מינימאלית - \$200,000.

תקופת ההתחייבות: שלוש שנים

מידע נוסף:

mhila@gandyr.com, meital@gandyr.com

קרן הזדמנות היא שותפות פילנתרופית עצמאית של שותפים מישראל ומאמריקה הצפונית, ומטרתה לאפשר לצעירים ישראלים מקבוצות אוכלוסיה מודרות להשתתף בשירות אזרחי-לאומי איכותי. הקרן מאמינה שההתנדבות לשירות אינה רק חובה אזרחית אלא גם שלב מעבר הכרחי בחברה הישראלית, ואמצעי להגיע לתעסוקה משמעותית, להשכלה גבוהה, ולעצמאות כלכלית.

הישגים עד כה

- מספר התקנים המוקצים בשירות האזרחי למשתתפים עם מוגבלויות או למשתתפים בסיכון גדל פי שניים ויותר, מ-450 ליותר מ-1,000 תקנים בשנה. מספר התקנים למתנדבים לשירות אזרחי בחברה הערבית גדל מ-1,400 ל-4,500.
- הוקמה שותפות לטווח ארוך עם הממשלה במטרה להבטיח את איכות התכניות המיועדות לאוכלוסיות היעד.
- לראשונה נטלה הממשלה על עצמה אחריות, והיא משתתפת במימון תכניות מעטפת הקשורות לשירות האזרחי בעלות של \$1,000 למתנדב, ובכך היא מחזקת עוד את המתנדבים.
- ננקטו פעולות לפיתוח השדה: הקמת ועדות היגוי בין משרדיות, קיום ימי למידה משותפים, כניסה של גורמים ציבוריים חדשים ופיתוח מודלים.
- מתנהל כיום מחקר ארוך-טווח הבדוק את יעילות התכניות ואת הייתכנות הכלכלית שלהן לאורך זמן.

מרכיבים נחוצים לשיתוף פעולה מוצלח בין תורמים

- בהירות בהגדרת המטרות, היעדים, המדדים והנהלים, והסכמה עליהם.
- ויתור על האגו והעמדת החזון המשותף במרכז פעילותנו.
- מחויבות עמוקה לצרכים האמיתיים של כל שותף.
- מחויבות מוחלטת לשקיפות, לאמינות ולכבוד הדדי.
- קבלת החלטות תוך הסכמה כללית.
- ניהול מקצועי.



שולחן עגול בנושא צרכים מיוחדים	
שהתפתחה לשיתוף פעולה בין תורמים.	מבנה התרומות המשותפות: קרן משותפת ותרומות שוות כסף
תורמים משתתפים: הקרן המשפחתית ע"ש תד אריסון, קרן משפחת רודמן, קבוצת פישמן.	תחום: אנשים עם צרכים מיוחדים בישראל
תקופת ההתחייבות: שנה אחת עם אפשרות להארכה.	סה"כ השקעה עד היום: \$257,000
מידע נוסף: emily@jfunders.org	שנת ייסוד: 2010, כרשת עמיתים לומדת,

כנס ADVANCE שאורגן על ידי קרן רודמן למען אנשים עם צרכים מיוחדים, ורשת העמיתים שקמה בעקבותיו בישראל, הביאו בשנת 2010 להקמת שותפות בין שלושה תורמים אסטרטגיים בתחום המוגבלויות בישראל, במטרה משותפת להעלות את המודעות לנושא אנשים עם מוגבלויות ולשפר את הנגישות שיש להם במרחב הציבורי.

לאחר מחקר שנמשך שנה ובו נבדקו 20 הערים והמועצות המקומיות הגדולות בישראל, פורסם ב-2013 מדד הגישה החיובית, אשר דרג את ערי ישראל על פי מידת הנגישות שיש בהן לאנשים עם מוגבלויות במקומות סגורים ופתוחים, הנגישות של השירותים העירוניים, שיתוף חברתי של אנשים עם מוגבלויות, ושביעות הרצון הכללית. המדד ימשיך להתפרסם אחת לשלוש שנים. השולחן העגול בודק גם אפשרויות להשקעה משותפת ומשלימה בתחום הקהילה בערים המשתתפות במדד.

הישגים עד כה

- כיסוי תקשורתי בולט ודיון ציבורי אודות מדד הגישה החיובית.
- הגברת המודעות לבעיות שעמן מתמודדים אנשים עם מוגבלויות, בסיוע אמצעי התקשורת.
- הסבת תשומת הלב של ראשי העיריות לנושא הנגישות, והעלאתו על סדר היום העירוני.
- דיונים עם המרכז לשלטון מקומי ועם פורום ה-15 על הדרכים להוסיף לסדר היום שלהם מודעות, נגישות ושירותים לאנשים עם מוגבלויות.
- שיחות עם ארגונים מובילים בתחום במטרה לפתח פעילות המשך למדד.

מרכיבים נחוצים לשיתוף פעולה מוצלח בין תורמים

- ערכים משותפים מוסכמים ומכנה משותף בסיסי.
- מרחב לדעות שונות מסביב לשולחן הדיונים.
- מחויבות למאמץ ממושך.



היהודית לישראל, הקרן לידידות, קרן רש"י, הקרן המשפחתית ע"ש תד אריסון, אגודת ידידי קריית יערים בשווייץ, קרן פישר, קרן דניאל, לואיז פקטור, בני לוי, עינת רייך, בועז דותן, יואל קושיצקי, שולה מוזס, מרב מנדלבאום, יואל קרסו וליגד רוט לוי

גובה ההשקעה לשותף: \$30,000

משך ההתחייבות: שנה אחת

מידע נוסף: www.fkn.org.il

הפורום הציבורי - כפרי הנוער והפנימיות בישראל

מבנה התרומות המשותפות: קרן משותפת

תחום: פנימיות וכפרי נוער בישראל

סה"כ השקעה עד היום: \$1,280,000

תקופת פעילות: מאז 2012

תורם מוביל: אבי נאור

תורמים משתתפים: קרן נאור, הסוכנות

הפורום הציבורי מטפח סביבות תומכות לילדים, בני נוער ובוגרים המתגוררים בכפרי נוער ופנימיות בישראל. הפורום מנוהל על ידי התורמים המשתתפים בו, ומהווה קונסורציום של תורמים פרטיים, קרנות, ארגונים שלא למטרות רווח, נציגי כפרי הנוער והפנימיות, נציגי משרד החינוך ומשרד הרווחה, מומחי שטח ואנשי רוח. לפורום שלושה יעדים: להשפיע על המדיניות, להרחיב את השותפויות והמשאבים עבור כפרי הנוער והפנימיות, ולחזק את הניהול והיכולות המקצועיות.

הישגים עד כה

- הפניית תשומת הלב של הממשלה אל כפרי נוער ופנימיות, כולל הקדשת יום לנושא בכנסת בינואר 2014.
- הובלת מיזם משותף עם משרד החינוך לשיפוץ חדרי ילדים ב-42 כפרי נוער במקביל. עלות המיזם 70 מיליון ש"ח, מתוכם 40 מיליון ש"ח מימון משרד החינוך, ו-30 מיליון ש"ח מימון פילנתרופי.
- פרויקט "בתי הידידות" בשיתוף קרן הידידות - הקמת שמונה בתים בכפרי נוער לבוגרים שאין להם גב משפחתי.
- הובלת מהלך שהביא לתוספת תקציבית של 20 מיליון ש"ח לפיתוח כפרי הנוער.
- פיתוח מודלים לסיוע לכפרי נוער באמצעות הקמת שותפויות משמעותיות עם המגזר העסקי, עם רשויות מקומיות ועם קהילות אחרות בסביבה.
- הפורום והמכון למנהיגות וממשל של ג'וינט ישראל מפתחים תכנית הכשרה שמטרתה לחזק את המעורבות של מתנדבים אזרחיים בכפרי נוער.
- הפורום הציבורי רואה בבוגרי כפרי הנוער והפנימיות כאוכלוסיית יעד מרכזית של פועלו. הפורום מוביל צוות בוגרים שמטרתו לגבש תוכנית לאומית למתן מענה לבוגרים חסרי עורף משפחתי. התוכנית תכלול תמיכה וליווי לבוגרי כפרי הנוער והפנימיות חסרי העורף המשפחתי. זאת במטרה לקדם את השתלבותם המיטבית בתחומי החיים בחברה הישראלית.

מרכיבים נחוצים לשיתוף פעולה מוצלח בין תורמים

- מאמץ משותף לטובת מטרה זהה.
- איזון בין האינטרס של כל תורם עצמאי לבין מטרות העל של הקבוצה.



הקרן לסביבה ירוקה	תורמים משתתפים: הקרן הפילנתרופית ע"ש אנדריאה וצ'רלס ברונפמן, קרן נתן קמינגס, קרן נאמנות ע"ש שמואל סבה, קרן מורנינגסטאר, הקרן החדשה לישראל.
מבנה התרומות המשותפות: קרן משותפת	גובה ההשקעה לשותף: \$150,000 – \$300,000 לשנה
תחום: הגנת הסביבה בישראל	תקופת ההתחייבות: בין שנה לשלוש שנים
סה"כ השקעה עד היום: \$15,000,000	מידע נוסף: http://www.gef.org.il
תקופה: 2014–2001	
תורמים מובילים: הקרן הפילנתרופית ע"ש אנדריאה וצ'רלס ברונפמן, קרן נתן קמינגס.	

הקרן לסביבה ירוקה הוקמה ב-2001 והייתה קונסורציום התרומות הוותיק ביותר בישראל. לקרן היה תפקיד מוביל בפיתוח התנועה הסביבתית בישראל. הקרן תמכה בפעילות סביבתית בשטח, השפיעה על קביעת המדיניות, והובילה הקניית ערכים סביבתיים במערכת החינוך הישראלית. בתקופת קיומה, כמעט 50% מכל הארגונים ה"ירוקים" החוץ-ממשלתיים בישראל קיבלו תמיכה מהקרן לסביבה ירוקה או מקרן של"י, המקציבה מענקים קטנים לפעילות סביבתית מקומית ולפיתוח מנהיגות. המענקים הוקדשו לנושאים סביבתיים קריטיים כגון מים, תחבורה, בריאות הציבור, שטחים פתוחים, תכנון אורבני ואנרגיה, ומטרתם הייתה לחזק את השפעת הארגונים החוץ-ממשלתיים על המדיניות הלאומית ולעודד דיון ציבורי. הקרן הפסיקה את פעילותה בשנת 2014 לאחר 13 שנות עבודה.

הישגים בתקופת השותפות

- פיתוח התכנית הגדולה הראשונה לחינוך סביבתי בבתי הספר בישראל, בשילוב המשרד לאיכות הסביבה ומשרד החינוך. הרשת הירוקה פועלת במאות בתי ספר יהודיים וערביים ברחבי הארץ.
- התמיכה בפעילות עמותות סביבתיות אפשרה לקרן לסביבה ירוקה לשחק תפקיד מכריע בבנייה ובחיזוק התנועה הסביבתית בישראל.
- הישגים ספציפיים שבהם זכתה התנועה הסביבתית בתמיכת הקרן לסביבה ירוקה: הגנה על הרי ירושלים מפני בנייה מאסיבית, חקיקת "חוק אוויר נקי", מניעת בנייה על חוף הים ושימור הסביבה החופית, סילוק חוות הדגים משונית האלמוגים במפרץ אילת, ועוד רבים אחרים.

מרכיבים נחוצים לשיתוף פעולה מוצלח בין תורמים

- חזון משותף, והסכמה על המטרות ועל תהליכי קבלת ההחלטות.
- הגינות וכבוד כלפי כל השותפים.
- נכונות להקשיב לדעות חדשות ולשנות כיוון במידת הצורך.

יכולים נותנים

מבנה התרומות המשותפות: מימון משותף

תחום: קידום פילנתרופיה פרטית בישראל

סה"כ השקעה עד היום: \$500,000

נוסד: 2012

תורמים משתתפים: שוקי ארליך, רוני דואק, איציק דנציגר, אמיר הלוי, מאיר חת, יהודית

יוֹבֵל רקנאטי, נעם לאוטמן, יעל ליפמן, שולה מוזס, מרב מנדלבאום, אבי נאור, אורני פטרושקה, שירה רודרמן, עירית רפפורט, ליאון רקנאטי, יואב שולב, רעיה שטראוס בן-דרור, אילון תירוש.

גובה ההשקעה לשותף: 25,000 ₪ לשנה

תקופת ההתחייבות: שלוש שנים

מידע נוסף: www.ctg.org.il

יוזמת "יכולים נותנים" היא שיתוף פעולה של קבוצת תורמים ותורמות ישראלים פרטיים, אשר החליטו לפעול יחדיו כדי לשנות את תרבות הנתינה הפרטית בקרב בעלי יכולת בישראל, ולעודד נתינה אסטרטגית לאורך זמן. "יכולים נותנים" הנה קבוצת עבודה (אינה מתנהלת כקרן פילנתרופית), פרי יוזמה של ה-JFN וארגון שיתופים. הקבוצה פועלת לשינוי תפיסה לנוכח מיעוט התורמים הפעילים ביחס למספר בעלי ההון בישראל שיש להם היכולת לתת. "יכולים נותנים" שואפת להביא למפנה בדפוסי החשיבה של ישראלים בעלי אמצעים וליצור שינוי בתרבות הנתינה שלהם.

הישגים עד כה

- פרסום "סקר פילנתרופיה של ישראלים", הראשון מסוגו על אודות מאפייני והיקפי הפילנתרופיה בישראל. הנתונים נאספו על ידי הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה עבור "יכולים נותנים", והם מספקים תמונת מצב ואומדן של הפילנתרופיה הישראלית.
- יצירת שיח חדש הדן בנתינה פרטית משמעותית בישראל, בתפקיד הפוטנציאלי ובאחריות שיש לבעלי יכולת בחברה האזרחית בישראל.
- הקמת קבוצת תורמים מחויבת ופעילה בעלת חזון ומטרות משותפות.

מרכיבים נחוצים לשיתוף פעולה מוצלח בין תורמים

- פיתוח מתודולוגיה לניהול שיח וקבלת החלטות בקבוצה.
- יצירת תחושת שייכות ורמה גבוהה של מעורבות בקרב חברי הקבוצה.
- הכרה ביתרונות של הפעולה הקבוצתית המשותפת וכוח הקולקטיב.

קריאה נוספת

עברית

אלמוג בר, מ', זיכלינסקי, א' (2010). זו היתה אמורה להיות שותפות - יחסי גומלין בין קרנות פילנתרופיות לממשלה במיזם יניב. http://www.btl.gov.il/Publications/Social_Security/bitachon83/Documents/15-almog-bar.pdf

טליאס, מ', דוניץ, י', שמעוני, ד', פיורקו, י' (2007). המדריך לשותפויות בין מגזרים. ירושלים: אש"ל-ג'וינט. <http://www.theinstitute.org.il/files/pictures/articles/shotfuyotbeinmigzarim2007.pdf>

אנגלית

Gair, C. (2012), "Strategic Co-Funding: An Approach for Expanded Impact," REDF and GEO. Available at <http://www.geofunders.org/resource-library/all/record/a066000000AheSPAAZ>

Gibson, C., Mackinnon, A., (2009), "Funder Collaboratives: Why and How Funders Work Together," GrantCraft. Available at <http://www.grantcraft.org/guides/funder-collaboratives>

Hamilton, R. (2002), "Moving Ideas and Money: Issues and Opportunities in Funder Funding Collaboration," Chapin Hall Center for Children at the University of Chicago. Available at http://www.issuelab.org/resource/moving_ideas_and_money_issues_and_opportunities_in_funder_funding_collaboration

Kania, J., Kramer, M. (2011), "Collective Impact," *Stanford Social Innovation Review*. Available at http://www.ssireview.org/articles/entry/collective_impact

Prager J., (2012) "Promise or Pitfall? How Foundations Collaborate and Develop Partnerships," Joseph Rowntree Charitable Trust. Available at http://wings.issuelab.org/resource/promise_or_pitfall_how_foundations_collaborate_and_develop_partnerships

Seldon, W., Tierney T.J., Fernando G., (2013), "High Stakes Donor Collaborations," *Stanford Social Innovation Review*. Available at http://www.ssireview.org/articles/entry/high_stakes_donor_collaborations

Wei-Skillern J., Silver N., Heitz E. (2013) "Cracking the Network Code: Four Principles for Grantmakers," *Scaling What Works, a Learning Initiative of Grantmakers for Effective Organizations*. Available at <http://www.geofunders.org/resource-library/geo-publications/record/a066000000CquuQAAR>

תודות

תודות ה-Jewish Funders Network נתונות לקרנות הבאות על תמיכתן הנדיבה בפיתוח הידע והפקת המדריך:

הקרן המשפחתית ע"ש תד אריסון יד הנדיב (קרן רוטשילד)

JFN מודה גם לתורמים ולשיתופי הפעולה המוזכרים בפרסום זה על זמנם ועל גילוי ליבם. המומחים הבאים תרמו רבות:

ד"ר מיכל אלמוג בר, מנהלת המרכז לחקר החברה האזרחית והפילנתרופיה בישראל, האוניברסיטה העברית, ירושלים

דוד גדרון, פסיכולוג חברתי, גדיד יועצים

ד"ר חיה ג'משי, מנכ"לית, קרן אורן, קרן שח"ף

גיין וואי-סקילרן, UC Berkeley Haas School of Business, מחברת שותפה של *Cracking the Network Code: Four Principles for Grantmakers, Grantmakers for Effective Organizations*, 2013

אבי נאור, פילנתרופ ישראלי, מייסד קרן שח"ף, מייסד שותף של הפורום הציבורי - כפרי הנוער והפנימיות בישראל

וילה סלדון, שותפה בחברת הייעוץ Bridgespan ומחברת שותפה של *High Stakes Donor Collaborations*, "Stanford Social Innovation Review, Spring" 2013

ד"ר רונית עמית, מנכ"לית קרן גנדי

ויליאם פוסטר, שותף בחברת הייעוץ Bridgespan וראש תחום הייעוץ

יעל שלגי, COO, יד הנדיב (קרן רוטשילד)

פותח ונכתב על ידי

עופי זיסר, JFN ישראל

אם ברצונכם לחלוק עמנו את ניסיונכם בשיתוף פעולה בין תורמים או לשלוח את תגובותיכם, אנא צרו קשר בכתובת **jfnisrael@jfunders.org**

כל הזכויות שמורות ל Jewish Funders Network © 2014