

שינוי מדיניות

JFN ישראל

אוגוסט 2023



תוכן עניינים

01 שינוי מדיניות: עקרונות וכלים

02 מה זה שינוי מדיניות?

03 הפרקטיקה של שינוי מדיניות

04 פילנתרופיה ושינוי מדיניות

05 רכיבים בעבודה על שינוי מדיניות

06 מחירים פוטנציאליים

07 מתיאוריה למעשה: בניית תכנית עבודה, הגדרת יעדים

08 מקורות

09 נספח 1: ארגז כלים

10 נספח 2: המלצות קריאה

- לעבודה על שינוי מדיניות יש השפעה רחבה:
- מייצרת תשואה חברתית (SROI) גבוהה וארוכת טווח, בפרט כשהשינוי מוביל לחקיקה.
 - מייצרת חיבורים בחברה האזרחית, שבתורם תורמים להעצמתה.
 - מחזקת את ערכי הדמוקרטיה. בעבודה לשינוי מדיניות יש מעורבות גבוהה של הציבור, שמשמיע את קולו בראיונות, בהפגנות, בפגישות עם פקידים מקצועיים ובהופעות בפני ועדות הכנסת. זהו קול שקשה לנבחרי ציבור להתעלם ממנו.

- שינוי מדיניות פועל להשגת ארבע סוגי מטרות:
- 1.הקנייה של זכויות חדשות (למשל, בריאות שיניים לגיל הרך)
 - 2.הפסקה של מדיניות לא נכונה (למשל, ניתוקי מים וחשמל של בעלי חוב)
 - 3.הרחבה של שירות או זכות (למשל, תוספת סייעות בגנים)
 - 4.שינוי בדרך העבודה הממשלתית (בין אם בחקיקה, בין אם בתהליכים בירוקרטיים)

הצורך לעסוק בשינוי מדיניות מבוסס על ההנחות הבאות:

- 1.הצרכים דחופים וצריך להשפיע על המדינה לעשות יותר.
- 2.שינוי הקונספציה בנושא מסוים לא יקרה מעצמו. צריך להתוות כיוון ולייצר לחץ על מנת לחולל שינוי כזה.
- 3.לשינוי מדיניות היכולת לייצר תהליך שינוי עמוק. באמצעות איגום ידע, עבודת תשתית ובניית חלופות יכולה החברה האזרחית לעשות את מה שהפוליטיקאים, ופעמים רבות גם הדרגים המקצועיים, לא מגיעים לעשות.



עקרונות וכלים

עבור תורם שרוצה לפעול בתחום מסוים ולחולל בו תמורה ממשית, שינוי מדיניות הוא אחת הדרכים האסטרטגיות לעשות זאת. מסמך זה יתמקד בהבנה של שינוי מדיניות ככלי בארגז הכלים הפילנתרופי, באופן שבו נכון להגדיר את המטרות שלשמן פועלים, ובהמשך בתכנון אסטרטגיה למימוש מטרות אלה. העבודה על שינוי מדיניות אינה הכול או לא-כלום: אפשר ללוות תהליך של שינוי מדיניות מתחילתו ועד סופו, ואפשר להתמקד ברכיבים מתוך העבודה הזאת. מסמך זה יסקור את מגוון האפשרויות העומדות בפני תורם בבואו לשקול להכניס עבודה על שינוי מדיניות לעשייה שלו. הממשק של פילנתרופיה ושינוי מדיניות טומן בחובו גם מחירים פוטנציאליים עבור התורם, והמסמך יסקור גם אותם.

מה זה שינוי מדיניות?

שינוי מדיניות הוא, הלכה למעשה, השפעה על זרועות השלטון על מנת לקדם מטרות. במונחים מעשיים מדובר בעידוד (ולא פעם: דחיפה או אילוף) הממשלה להגדיל את נתח האחריות החברתית שהיא לוקחת על עצמה.

הדוגמאות הבאות יכולות לסייע בחידוד ההבנה באשר למהות של שינוי מדיניות:

דוגמה	לא שינוי מדיניות	כן שינוי מדיניות
חינוך - הכשרת מנהלי בתי ספר	תכנית הכשרה וולונטרית למנהלים בבית ספר. גם אם תכנית כזאת נעשית בשיתוף הממשלה, אין מדובר בשינוי מדיניות משום שהתכנית אינה מביאה את המדינה לקחת על ההכשרה הזאת אחריות קבועה בחקיקה, במימון ובהסדרה, ודבר אינו מבטיח את ההמשכיות של ההכשרה.	הכנסת רכיב של הכשרת מנהלים לתוך התקציב, הנהלים ותכניות העבודה של משרד החינוך.
אקלים / סביבה	פתרון של בעיה מקומית כמו מפגע סביבתי בשכונה ספציפית. אמנם מדובר בפתרון שיכול להיות משמעותי מאוד עבור תושבי השכונה המסוימת המדוברת, ואולם אין בפתרון זה כדי להביא את הממשלה או את הרשות המקומית לקחת אחריות על המפגע במופעיו האחרים.	חקיקת חוק או גיבוש מדיניות סביבתית שיתנו מענה למפגעים סביבתיים מסוג זה ויתקצבו בהתאם.
שכונות מצוקה	סיוע לשכונת מצוקה ספציפית, למשל בשילוב תושביה בתעסוקה. אין מדובר כאן בשינוי מדיניות שכן הפתרון ניתן למקום מסוים ולזמן מסוים, בעוד שמקרים דומים (שכונות מצוקה אחרות, אוכלוסייה אחרת) אינם מטופלים.	חקיקת חוק או גיבוש מדיניות שייתנו מענה לתעסוקה בשכונות מצוקה ותקצוב מתאים.

כדאי לשים לב שמאפיין משמעותי בפעולה לשינוי מדיניות הוא עבודה פרואקטיבית. גם אם הצורך עולה כתגובה לדבר מה שקורה בשטח, על מנת לחולל שינוי עמוק וארוך טווח יש צורך לחשוב במנוחים של יוזמה וחשיבה קדימה.

הפרקטיקה של שינוי מדיניות

נתחיל בעיקר: אפשר לחולל שינוי מדיניות. זה מצריך עבודה יסודית וסדורה, וזה לוקח זמן. קמפיין להשגת מטרה ספציפית אורך בין שלוש לחמש שנים.

אז מאיפה מתחילים? מהעקרונות הבאים, שהם אבני הבניין של עבודה על שינוי מדיניות. חשוב לזכור שתורם שמעוניין לפעול בתחום מסוים יכול לקחת על עצמו את התהליך כולו, ולחילופין להתמקד ברכיב אחד או יותר מבין אלה. על התפר שבין שינוי מדיניות ופילנתרופיה, ועל האפשרויות העומדות בפני תורמים, נרחיב בפרק הבא.

1. תמונת העתיד הרצויה היא הצעד הראשון. חשוב להבין מהי, ואז להבין את המציאות, החסמים וההזדמנויות בדרך אליה, כלומר לנתח את הפער בין הרצוי למצוי. בכלל זה, חשוב להבין מי הגורמים המשפיעים בזירה ומי בעלי הברית הפוטנציאלים.

2. יוצרים שותפויות בין ארגונים שיכולים להתאחד סביב מטרה מוגדרת, ורצוי שיהיו שחקנים מכל הרמות: ארגונים חברתיים, פילנתרופיה והנמענים של השינוי החברתי המקווה.

יש חשיבות עצומה לעבודה עם שותפים. ראשית, משום שהעבודה על שינוי מדיניות קשה, שוחקת ואורכת זמן, וההחזקה הקבוצתית מאפשרת להחזיק את הפעילות לאורך זמן. שנית, ריבוי השחקנים מייצר מאסה קריטית – של ידע, של תומכים ושל ערוצי תקשורת לעמדות מפתח – ומאסה קריטית משפיעה על הכנסת ועל הממשלה. ארגון אחד נופל אחרת על האוזן של חבר כנסת מאשר הרבה ארגונים, שמהכוח שלהם קשה לו יותר להתעלם.

ואולם מטבע הדברים, זה מורכב ולא תמיד קל. כדי ששותפות כזאת תצליח, חשוב שהיעד יהיה מוגדר ומוסכם. היות והסכמה על יעד היא עניין מורכב וקשה בפני עצמו ולכל שותף יש הדגשים שלו, לפעמים הפתרון הוא עבודה בשלבים: תחילה להגדיר את היעד בקבוצה קטנה, ובהמשך, כששותפים נוספים מצטרפים הם עושים זאת על בסיס ההסכמות הראשוניות.

3. מפתחים מדיניות. את המדיניות יש צורך להמשיג – בנייר עמדה או בתכנית, כך שכשמגיעים לשטח (כלומר למפגש עם שר, חבר כנסת או פקיד בכיר) מצוידים בתכניות מוכנות, לא בסיסמאות.^[1] המטרה היא להגיע לשלב הזה עם יותר ידע מכל שר, חבר כנסת או פקיד. שלב פיתוח התכנית אורך על פי רוב כמה חודשים.



חשוב להתייעץ עם גורמי המקצוע במשרדי הממשלה הרלוונטיים תוך כדי פיתוח התכנית, לא אחרי, ולעשות שינויים והתאמות על בסיס תגובות מהשטח. קשרים עם הפקידות המקצועית משמעותיים בשלב הזה גם משום שהם מאפשרים להיות מעודכנים יותר בתהליכי עבודה ויישום ההחלטות, להתאים את התכנית אליהם ובהמשך לפעמים גם להשפיע על הנוסח הסופי של הצעה שמובאת לאישור הממשלה. לתקשורת עם הפקידות המקצועית יש חשיבות גם במצבים שבהם הדרג הזה מתנגד לשינוי שאתם מנסים להוביל. כדאי לשים לב ששני דברים יכולים לשבור התנגדות של פקידות מקצועית במשרדי הממשלה: גורמים מקצועיים כבדי משקל מהתחום שבו מנסים להוביל שינוי שמביאים טיעונים מקצועיים כבדי משקל, והנחיה ברורה ממקבלי החלטות נבחרים שהדרג המקצועי כפוף להם.

תיאוריית המגרפה של שרון שחק, מי שיעצה בין השאר למחאה החברתית של 2011, גורסת שעל מנת לחולל שינוי בישראל, יש צורך בפעולה משולבת של כל שינוי המגרפה – תקשורתית, ציבורית, חקיקה, רשתות חברתיות, ממשלתית. מומלץ לחשוב על דימוי המגרפה כשעוסקים בשינוי מדיניות ולגזור תכניות עבודה מותאמות לכל "שן".

חשוב שנייר העמדה או התכנית יכללו ניתוח מחקרי של מגמות ותהליכים וכן המלצות אופרטיביות ליישום. תמונת המצב שעולה צריכה להיות מציאותית, גם אם קשה (וסביר שתהיה קשה, אלמלא כן לא היינו נדרשים לפעול לתקנה), ואולם כדאי שתכלול מטרות קונקרטיות, ישימות ואופטימיות. דוגמה לכך יכולה להיות סקירה של מדינות אחרות שעלה בידן לחולל שינוי בתחום המדובר.

בעת פיתוח נייר העמדה או התכנית מומלץ לחשוב דרך עיני קובע המדיניות ולהציג את הידע באופן שבו יהיה לו נוח לעשות בו שימוש. כדאי לתת דגש לעובדות, להציע תקצירים כדי שיהיו לו מוכנים לשליפה, וכן להשתמש באינפוגרפיקה לצורך הנגשת החומרים.

חשוב להכיר את כל הנפשות הפועלות בתחום – איזה תפקידים רלוונטיים לנושא שעל הפרק, מי מאייש אותם, מה העמדות שלהם, מהן מערכות היחסים בין בעלי התפקידים (ובמילים אחרות: מי נגד מי, מי בעד מי). זה כולל מודיעין על העמדות של כל הגורמים. אם יש להם, למשל, קרבה אישית אל הנושא, זה רלוונטי.

לעיתים יתמכו אנשי המקצוע במשרדים במדיניות המקווה ואילו באגף התקציבים יהיו נגד. כדאי לזכור שאנשי אגף התקציבים לא פעם פשוט אינם מודעים לצרכים בשטח וחלק מתכנית העבודה צריך להיות לתווך להם את המציאות.

חשוב לדייק מי בעל התפקיד המתאים ביותר לשיתוף פעולה לקידום השינוי – לפעמים הדרג המקצועי הנמוך מספיק ולפעמים, בעיקר כשהתכנית דורשת חקיקה או שינוי תקציבי, יש צורך בדרג של שר.

לאחר אפיון איש המקצוע הרלוונטי, יש לחתור להיפגש איתו ולא להיפגש עם כל מי שמוכן. תכניות נפלות לא פעם על טעויות מסוג זה, למשל כשמוניחים לפתחו של חבר כנסת מהאופוזיציה הצעת החוק בעוד שסיכויו לקדם אותו אינם גבוהים. העיקרון המנחה הוא שצריך להתחיל מהאדם הרלוונטי שנמצא בעמדה הבכירה ביותר, ורק אם לא מצליחים לרתום אותו, ללכת לחברי כנסת זוטרים יותר ולחברי כנסת מהאופוזיציה.

חשוב לזכור שעל מנת לקדם שינוי מדיניות צריך לחתור לשיתופי פעולה חוצי מפלגות ועמדות פוליטיות. כדאי לחשוב יצירתית ולחפש נקודות מפגש לא שגרתיות. במובן זה מי שפועלים לשינוי מדיניות צריכים להחליט אם המטרה שלהם היא להביע את עצמם או להשפיע, ואם היא להשפיע – צריך להיות חכמים ולא צודקים. למשל, ביטוי של עמדות לעומתיות לא יעזור באנשים שאינם מהמחנה הפוליטי הטבעי רצון לפעול באופן חוצה מחנות.



4. עובדים עם מקבלי החלטות, הן בדרג המקצועי והן בדרג הפוליטי, ובונים אסטרטגיה שכל הפעולות מולם נגזרות ממנה.

נהוג לחשוב שתקציב המדינה נולד באגף התקציבים באוצר, ואולם למעשה העבודה עליו מתחילה דווקא במשרדים המקצועיים, שם הפקידות המקצועית היא שמגבשת את טיוטת התקציב המשרדי. לפני שאגף התקציבים מכין את תקציב המדינה ומגיש אותו לממשלה ולכנסת לאישורן, אנשי המקצוע של האגף עובדים מול אנשי המקצוע במשרדי הממשלה השונים, שכל אחד מהם שואף לקדם את האינטרס של המשרד שלו. התובנה הזו היא בעלת ערך רב למי ששואפים לפעול לשינוי מדיניות, שכן אחד המפתחות החשובים נמצאים בדיוק בנקודה הזאת, ביצירה ותחזוקה של קשרים עם אנשי המקצוע במשרדי הממשלה הרלוונטיים.

חשוב לדעת שאף שרוב סעיפי התקציב נולדים בדרג זה של המשרדים המקצועיים, תקציב משקף סדר עדיפות פוליטי ולכן הוא נולד לא רק ממקורות מקצועיים אלא גם מתוך התפיסה והאינטרסים של הדרג הפוליטי, שיכול – אם הוא מעוניין – לקדם מדיניות מסוימת. המשמעות של ההבנה הזאת היא שאחד מאופני הפעולה האפקטיביים הוא להציע לדרג הפוליטי עבודה שהיא שוות ערך למה שהפקידות המקצועית יכולה לעשות אבל לא עושה מטעמי מגבלות זמן ותקציב או מטעמי התנגדות.



פילנתרופיה ושינוי מדיניות

כאמור, העבודה על שינוי מדיניות דורשת מגע עם גורמים פוליטיים ועם אנשי מקצוע במשרדי הממשלה, שיתופי פעולה בתוך השדה הרלוונטי ואורכת זמן, לפעמים זמן רב לפני שרואים תוצאות. לכן, זאת דרך שאינה מתיישבת עם הצרכים, ההעדפות והאילוצים של כל תורם. יחד עם זאת, לתורם ששואף לחולל שינוי מערכתי מומלץ לחשוב על שינוי מדיניות כרכיב חיוני בעשייה.

תורם יכול לעסוק במדיניות במידות משתנות של מעורבות, בהתאם ליכולות ולהעדפות שלו:

· תמיכה תשתיתית בארגון שמתמחה בשינוי מדיניות
· תמיכה בפרויקט ספציפי בתוך ארגון שמתמחה בשינוי מדיניות

· בניית יכולת לעבודה על שינוי מדיניות בארגון
שעוסק בנושא הרלוונטי אבל שאינו בעל יכולת וניסיון בעבודה מסוג זה

· יצירת אקוסיסטם על ידי תמיכה במספר ארגונים ופרויקטים שמשרתים את אותה המטרה

· מימון שיתוף פעולה ממוקד שינוי מדיניות - שיתוף פעולה ממוקד, למשל מטה למען מטרה ספציפית
· קידום רכיב או רכיבים מתוך התהליך של קידום מדיניות, שיפורטו בסעיף הבא

5. מעלים מודעות ציבורית ועושים זאת כנגזרת של אסטרטגיה, כלומר במועד הבשל והמתאים ולא בזה שנקרה על הדרך.

מסה תקשורתית ממוקדת צריכה להיות מכוונת לעיתוי של לקראת קבלת החלטה. תקשורת יכולה להיות game changer ודווקא בגלל זה חשוב לא להיענות להצעות לפרסום, לשיתוף או אפילו לכתבות רק מפני שנוצרת הזדמנות, שכן זה עלול להיות בזבוז של משאב יקר ערך. כתבה (או פוסט, או ציוץ) לא מתפרסמת פעמיים, וכדאי שחשיפה ציבורית תיעשה בנקודה המתאימה. כדי שחשיפה תבקיע, כלומר תייצר הד בציבור ובקרב מקבלי ההחלטות, היא חייבת להיות בזמן הנכון ודרך הפריזמה המדויקת.

דוגמה לשיקול זמן שכדאי לקחת בחשבון – בחירות, שבסמוך אליהן זה כמעט אף פעם לא הזמן הנכון, משום שאין די קשב, לא בציבור ולא בגופי התקשורת.

דוגמה לפריזמה מדויקת שכדאי לכוון אליה – כשעובדים זמן רב ועושים זאת לעומק, מזהים איפה ובידי מי בדיוק נמצא החסם לשינוי המדיניות (למשל, השר הרלוונטי) ואז, כשהתנאים והמועד בשלים, כדאי שהחסם יוזכר בחשיפה.

מנגד, יש נושאים שצריך לייצר בשבילם נראות תקשורתית מתמשכת ועולה לאורך זמן לפני שמגיעים לאותו רגע מכונן שבו צריך את המסה התקשורתית ממוקדת המטרה. אלה נושאים שצריך לבנות אותם לאורך זמן כנושאים בעלי חשיבות ציבורית. דוגמה לכך היא נתיבי התחבורה הציבורית, שנדרשו כמה שנים של "טפטוף" מתמשך בתקשורת בנוגע לחשיבות שלה, שכן שינוי תפיסתי בדעת הקהל לוקח זמן ואינו תמיד יכול להתחולל באמצעות "בליץ".



רכיבים בעבודה על שינוי מדיניות

שולחן בין מגזרי. מדובר למעשה במימון כינוס של גורמים ממשלתיים ואחרים על מנת לקדם מטרה מוגדרת. כדאי לשים לב שאנשי המקצוע במשרדי הממשלה יגיעו לשלב הזה כשהם כבר בשלים ומבינים את הצורך בשינוי, ולכן הדגש הוא בלאפשר חשיבה מעשית ותכנון צעדים. דוגמה לכך היא יוזמת 5 פי 2 שקמה במטרה לקדם מצוינות בחינוך המדעי טכנולוגי[1].

עבודה לוביסטית, שתדלנות, היא למעשה עבודה על שינוי מדיניות מטעמו ולשירותו של מי ששכר את הלוביסט. העבודה הלוביסטית מביאה לתוצאות, ואולם אחד החסמים בדרך לשינוי מדיניות בחברה האזרחית הוא היעדר לוביסטים בתחום. בכנסת פועלים לוביסטים רבים שזוכים להצלחה רבה, ואולם על פי רוב מדובר בפעילות מטעם חברות מסחריות (ומסיבה זאת אנשים רבים נרתעים מלעשות שימוש באנשי מקצוע בתחום), בעוד שלארגונים האזרחיים אין את התקציבים הנדרשים. קושי נוסף שעומד בפני ארגונים שמבקשים לשכור איש מקצוע בתחום הוא שנאסר עליהם לעשות שימוש בכסף ממקור ממשלתי כדי להניע שינוי במדיניות ממשלתית, ולכן יכולתם לפעול באופן הזה תלויה כולה במימון פילנתרופי. פילנתרופים רבים, מצדם, מעדיפים לתרום לפרויקטים.

לפילנתרופיה יכולה להיות תרומה משמעותית בכך שתקצה משאבים לפעילות לוביסטית של ארגונים ולחילופין, של מספר ארגונים שפועלים לטובת אותה המטרה ויוצרים יחד קבוצת לחץ.

כדאי לשים לב שיש מדינות שאוסרות על תורמים לתמוך בפעילות לוביסטית הן בתוכן והן במדינות אחרות, ומומלץ לתורמים שאינם ישראלים לבדוק את החוק במדינה שממנה הם פועלים. ואולם בכל מקרה, אפשר להתמודד עם הגבלות מסוג זה, למשל על ידי תמיכה עקיפה בשינוי מדיניות, הקצאת רק נתח מסוים מתוך סך התרומות לתמיכה בשינוי מדיניות או שינוי כותרת הפעילות (לפעמים די לכנות את הפעילות 'יצירת מדיניות' ולא 'שינוי מדיניות' כדי לאפשר אותה).

הארת צרכים בחברה על ידי חשיפה של ידע חסר ויצירת בסיס נתונים. סוגיות רבות נשארות ללא טיפול פשוט משום שאנשי המקצוע הרלוונטיים אינם מודעים להן. לדוגמה, יש סוגיות שעלות הפתרון שלהן מסתכמת במיליונים בודדים ואולם הוא נוגע למאות ואף אלפי אנשים – מספר לא גדול במונחים של משרד ממשלתי, אבל הידע אינו "עולה" מהשטח אל הפקידות המקצועית במשרדי הממשלה. הפילנתרופיה יכולה לסייע במתן גב למיזמי תקשורת עצמאיים שלהם תפקיד קריטי בהארת צרכים בחברה, ולחילופין באיסוף ידע והגשתו לאנשי המקצוע באופן מבוסס ומסודר.

מחקר אמפירי רחב שמבוצע על ידי מכון מחקר מבוסס ומוכר. ההישענות על מחקרים אמפיריים רחבים נשענת על התפיסה שעובדות יכולות להכריע את הממשלה ולהביא אותה לטפל בנושא שדורש טיפול. זה לא תמיד מספיק, כפי שקרה, למשל, במחקר שהראה שתמיכה בילדים בגילאי 0 עד 3 מחתך סוציו-אקונומי נמוך מקפיצה את הילדים באופן דרמטי ואולם הממשלה עדיין לא עשתה דבר לטובת תכנית שתענה על הצורך הזה. ואולם גם אם אין די בעובדות לבדן כדי להביא את הממשלה לידי פעולה ויש צורך ברכיבי פעולה נוספים, למשל לחץ ציבורי ומעקב, לפילנתרופיה תפקיד חשוב במימון מחקרים מסוג זה.

פיילוט. מימון (מלא או בשותפות עם הממשלה) פרויקט מתוך כוונה שיהווה דוגמה, ושהצלחת הפרויקט תביא את הממשלה לקחת עליו בעלות או לשכפל אותו. דוגמאות לכך הן הקמת גן שיענה על צרכים של אוכלוסייה מסוימת; מפעל הזנה לילדי בית ספר בפריפריה; תקציב שיאפשר לעובדים סוציאליים בשטח לסייע למוטבים באופן ישיר בצרכים יומיומיים.



מעורבות הציבור. בעבודה על שינוי מדיניות חשוב לשמור בתודעה את המשולש שצלעותיו: תקשורת – לובי – ציבור. לאחר שכיסינו את הנושא של תקשורת ולובי, כדאי להפנות את המבט אל הציבור, שהוא רכיב חיוני בכל עבודה מסוג זה. ההשתתפות הציבורית והמעורבות האקטיביסטית אינם נולדים יש מאין. הם זקוקים להכוונה ולארגון, ואת זה יש צורך לממן. לפעמים הדרך לעשות את זה היא בתמיכה בארגון מהשטח או במענק שיאפשר לארגון להגיע לקהלים רחבים ולהניע אותם. דרך נוספת לתמוך בצלע הזו של העבודה על שינוי מדיניות יכולה להיות תמיכה באיש מקצוע בתחום התקשורת (דוברות או יחסי ציבור), שיידע לקחת את המידע, הנתונים והפעולה הציבורית ולתרגם אותם לשפה שהתקשורת תרצה ותוכל להדהד. הקשר בין מעורבות הציבור ובין ההדהוד התקשורתי של המעורבות הזאת משמעותי גם ביכולת להשפיע על מקבלי ההחלטות, שכן באמצעות התקשורת הם מקבלים "קרדיט" חיובי או שלילי.

מחירים פוטנציאליים

העבודה הפילנתרופית על שינוי מדיניות נושאת בחובה פוטנציאל אימפקט גדול, ואולם עשויים להיות בצידי מחירים שאותם כדאי להביא בחשבון לפני שנכנסים לתחום. נסקור אותם כאן בקצרה:

חשיפה. לעיתים, העבודה על שינוי מדיניות כרוכה בחשיפה ציבורית ובצביעת השם של מפעל הנתינה המשפחתי בגוון מסוים.

הון – שלטון. העבודה על שינוי מדיניות יכולה להציף את הדיון על הקשר בין בעלי הון לגופי השלטון, על ההשפעה שיש לבעלי הון ועל הלגיטימיות שיש (או שאין) לבעלי הון לעשות שימוש ביכולות הכלכליות שלהם על מנת לעצב את המציאות. בהמשך לביקורת הזאת, יכולה לעלות הטענה שהעבודה על שינוי מדיניות, כשהיא נעשית בידי פילנתרופים, למעשה משמרת את יחסי הכוח ואת המבנים הקיימים בחברה ולא משנה אותם.

מחיר עסקי. בקו התפר שבין העסקים והפילנתרופיה כדאי להביא בחשבון שהעבודה על שינוי מדיניות יכולה להעמיד את התורם בצד מסוים של סוגיה, צד שאינו עולה בקנה אחד עם אזור הנוחות של הממשלה. נקיטת עמדה שכזאת, גם אם תביא לתוצאה הרצויה בתחום שאותו התורם מנסה לשנות, יכולה לגרור מחיר בעסקים. למשל, ברגולציה.



מעקב, monitoring, הוא מנוף חשוב. חקיקה או החלטת ממשלה אינן מספיקות. על מנת להבטיח שסעיפי החלטות או חקיקה יוצאים אל הפועל ומיושמים יש צורך לבדוק, ואז לחזור ולבדוק, שכל החוליות בשרשרת הביצוע עושות את מה שנגזר מההחלטה או החקיקה. זה דורש אורך נשימה, וכאן יכול להיות לפילנתרופיה תפקיד בליווי התהליך גם אחרי שהתקבלה ההחלטה או הצעת החוק המקווה.

מעקב יכול להתבצע באופן ישיר:

- חשיפה ציבורית היא כלי אפקטיבי, כלומר להציף שוב נושא לאחר שזכה לתהודה ולאחידה ציבורית.
- אגף ממשל וחברה במשרד ראש הממשלה [1] הוקם ב-2015 ותפקידו לעקוב אחר ביצוע החלטות ממשלה וביצוען. באתר האגף ניתן לבדוק מה בוצע בכל החלטת ממשלה ובכל אחד מסעיפיה.

ובאופן עקיף:

- באמצעות ניהול מערכות יחסים. לקשרים עם הפקידות המקצועית במשרדי הממשלה יש חשיבות גדולה. קשרים אלה מאפשרים להכיר את תהליכי העבודה והיישום ולשים את האצבע על "פקקים" שנוצרים.

- דרישה להכניס נציגי ציבור לצוותים המקצועיים היא דרך טובה להבטיח יישום, בין השאר על ידי מתן דגש לכך שכל החלטה שמתקבלת במסגרת הצוות גם תתקצב באופן מציאותי בתקציב המדינה. דוגמה לכך היא ההצלחה של ארגונים סביבתיים לעגן בחקיקה ייצוג קבוע לארגוני הסביבה בוועדות תכנון מחוזיות וארציות ובגופי ממשל, מה שמבטיח את יכולתם לעקוב אחר דיוני הוועדות והחלטותיהן, לנתר אותן וגם להשפיע מבפנים.

מתיאוריה למעשה

בין שהחלטת לממן תהליך הוליסטי לשינוי מדיניות ובין שהחלטת לממן רכיב ממנה, יש חשיבות רבה לתכנון מקדים ולבנייה של תכנית עבודה אסטרטגית. לשם כך נתמקד כעת ביסודות של בניית תכנית עבודה כזאת, תכנית שיכולה להיבנות במסגרת הקרן שלך או לחילופין בארגון שבו אתה תומך.

בניית תכנית עבודה

על מנת לחשוב במונחים של שינוי מדיניות, תכנית צריכה להכיל את הרכיבים הבאים:

חזון שמגדיר מהו שינוי המציאות שאנחנו רוצים להשיג.

שאלות מנחות: מה השינוי שאנחנו רוצים להוביל? אם נצליח, במה המציאות תהיה שונה בעוד כמה שנים?

דוגמאות:

- הפחתת הנשירה של נערים ונערות בסיכון מבתי ספר על יסודיים
- אוויר נקי בישראל

מיפוי התחום מבחינת החסמים, הגורמים שעליהם רוצים להשפיע, המתנגדים והשותפים הפוטנציאליים. המיפוי הזה הוא הבסיס לעבודה כולה, כולל לרכיב של בחירת אוכלוסיית היעד, למשל.

בתהליך המיפוי חשוב לשאול את השאלה: מה יכולים להיות ה **game changers** שיקרבו אותנו לחזון?

מטרה - תיאור השינוי במדיניות שיאפשר הגעה לחזון.

דוגמאות:

- אימוץ ויישום תכנית להקמת מסגרות תומכות לנוער בסיכון או תכניות לארוחות בוקר וצהריים איכותיות לנוער בסיכון (אם נמצא, למשל, שרעב הוא גורם מכריע באי יכולתם להתמיד בלימודים)
- להעביר חוק ותקינה מחמירים שיבטיחו הפחתה של זיהום אוויר בישראל

אוכלוסיות היעד - מיהם המוטבים של השינוי.

דוגמאות:

- נערים ונערות בכיתות ז עד י"ב, בכל זרמי החינוך, שמוגדרים כנוער בסיכון
- האוכלוסייה שמתגוררת במקומות שבהם זיהום האוויר הגבוה ביותר

הגדרת אוכלוסיית היעד חשובה גם מהטעם שזו אוכלוסייה שחשוב לגייס לטובת הקמפיין. יש חשיבות רבה, מוסרית ומעשית, שהמוטבים של השינוי ייקחו חלק בהבאתו.

לצד מוטבי השינוי, יש חשיבות להגדרת סוכני השינוי. לטובת ההמחשה, אם במהלך המיפוי זוהה ששר מסוים מתנגד לשינוי המקווה, סוכני השינוי יהיו הציבור שלו, שיכולים - אם ישוכנעו בכך - להפעיל עליו לחץ.

חוק האוויר הנקי הוא דוגמה. לחוק התנגדו התעשיינים, והם הפעילו לוביסטים בכנסת. מתוך המיפוי של ארגוני הסביבה עלה הצורך להשפיע על ראש הממשלה ועל שרי האנרגיה והאוצר, וסוכני השינוי היו חברי המפלגה שלהם, שהפעילו עליהם לחץ.

יעדי מדיניות לשנת העבודה המתוכננת - הגדרת יעדים קונקרטיים ומדידים שאליהם רוצים להגיע בפרק זמן מוגדר. היעדים צריכים להיות נגזרת של המטרה/ות.

דוגמאות:

- יצירת מודעות ציבורית לבעיה שעל הפרק
- החלטת ממשלה על תכנית או פרויקט, למשל על ארוחות בבתי ספר "הזדמנות שנייה" לנוער בסיכון
- החלטה במשרד החינוך על ביצוע סקר על חוסר ביטחון תזונתי בכלל בתי הספר העל יסודיים
- העלאה לקריאה טרומית או ראשונה בוועדה הרלוונטית בכנסת של הצעת החוק שאותו שואפים לקדם
- הגעה להסכמות בין מקסימום גורמים שמעוניינים בשינוי ויצירת טיוטה מוסכמת של מטרה משותפת

בפרק הבא נתעמק בהגדרה של יעדים ובאופן שבו נכון לפרוט אותם לפעולות.



הגדרת יעדים

לאחר הגדרת החזון, המטרה, אוכלוסיות היעד ויעדי המדיניות, יש להתמקד ביעדים קונקרטיים ולפרוט כל אחד לפעולות. הטבלה הבאה מדגימה פירוק של יעדים לפעולות:

הובלה מי אחראית	הנחות יסוד דברים שצריכים להתקיים כדי שהפעילות תשיג את יעדה / מכשולים אפשריים	אינדיקטורים להצלחה התוצאות שאנחנו מצפים להן, כולל מדדים להערכת התוצרת וההשפעה של הפעילות בטווח הקצר, הבינוני והארוך	תוצרת מצופה מה התוצרת של הפעילות?	פעולות/כלים ול"ז מתוכננים וריאליים	יעד/ים לשנה זו הישגים קונקרטיים, מדידים
חשוב להגדיר מי הארגון המוביל ומי הפונקציה האחראית בתוכו (וכן בארגונים השותפים). אפשרות נוספת היא מינוי רכז. למטה משותף, אפשרות שדורשת תקצוב נפרד	יש מסה קריטית של שותפים מעוניינים; ויש אפשרות להגיע למטרה משותפת. *מכשול פוטנציאלי מצוי במנגנון השותפות ולכן חשוב לייצר מנגנון שמאפשר לכל שותף להביא את היכולות ואת היתרונות היחסיים שלו. *מומלץ לשאוף לשותפים מגוונים ככל שניתן	שותפים שירצו לקחת חלק. האינדיקטור יכול להיות מספר השותפים או ההרכב שלהם, משום שמה שקובע זה המידה בה השותפים תורמים לבניית הכוח לטובת היעד המוגדר	1. מסמך מיפוי הזירה [1] 2. מספר פגישות עם בעלי עניין ושותפים פוטנציאליים [2]	1. מי בעלי העניין שעשויים לרצות לקדם את הנושא יחד איתנו? [1] 2. מי הראשונים שאליהם נפנה להתייעצות? [1] חשוב להבין לא רק מה התפקיד של כל איש מקצוע אלא גם מה המוטיבציות שלו, האישיות והמקצועיות	דוגמה ראשונה גיוס שותפים – בניית כוח אזורי
פעמים רבות יש צורך באיש/אשת מקצוע שיכתבו את ההצעה	המידע המבוקש זמין; ונמצא בידיים של אנשים שאפשר להגיע אליהם.	הצעותי יתקבלו על ידי השותפים או על ידי מקבלי החלטות רלוונטיים	דוגמאות אפשריות: נייר מדיניות, הצעת חוק, הצעה לנוהל, הצעה תקציבית	1. להגדיר מה ההצעה שנדרשת – האם חקיקה? תקצוב? אכיפה? 2. להגדיר בדיקות/מחקר שנרצה לעשות במיפוי 3. להגדיר איך נרצה לקדם זאת – מה המהלך הקונקרטי שנדרש, למשל, מול איזה דרג נכון לעבוד. *מומלץ לתקף בעזרת מודלים מוצלחים בארץ או בעולם.	דוגמה שנייה בניית הצעה קונקרטית לשינוי מדיניות
ההערות בדוגמאות הראשונה והשנייה רלוונטיות גם כאן	יש מקבלי החלטות שהנושא מעניין אותם; אפשר להשפיע על מקבלי ההחלטות	מספר תומכים	1. מסמך מיפוי מקבלי החלטות 2. מספר פגישות	1. מיפוי הזירה בדרג המקצועי, הפוליטי ומקרב מקורביהם. מי בעלי העניין: המוטבים, מי בעד-מי נגד-מי ניטרלי אבל אולי ניתן לשכנעו? [1] 2. בניית תכנית אסטרטגית לגיוס 3. גיוס תומכים ראשונים	דוגמה שלישית גיוס קובעי מדיניות
ההערות בדוגמאות הראשונה והשנייה רלוונטיות גם כאן	יש בשלות ו/או סקרנות בנוגע לנושא שעל הפרק, הן בציבור והן בקרב מקבלי ההחלטות; אפשר ורצוי בעת הזאת להעלות הילוך ברמת העיסוק הציבורי בנושא לצורך גיוס שותפים או משאבים	1. היקף ואיכות הפרסום 2. השפעת הפרסום	1. תחקיר כתוב 2. תחקיר / פרסום בגופי תקשורת אלקטרוניים או ברשתות חברתיות	1. הגדרת מטרת הפרסום 2. איסוף חומר רלוונטי: מידע, מספרים, סיפורים אישיים, מראיינים 3. התאמת כלי התקשורת ליעד	דוגמה רביעית העלאת מודעות בציבור / בקהל יעד מסוים [1]

[4] חשוב להבין לא רק מה התפקיד של כל איש מקצוע אלא גם מה המוטיבציות שלו, האישיות והמקצועיות

[5] המחקר והמיפוי ימשיכו להתעדכן תוך כדי שיח וגיוס קובעי מדיניות

[6] לפעמים בקשה לפעולה תגיע מקרב הפקידות המקצועית, שרוצה לפעול ואינה יכולה. כדאי לשים לב ולרתום אותם

[7] נדרשת גמישות ומחשבה באיזה שלב פונים לכל איש מקצוע

[8] כדאי לתת דגש לעיתוי, ולפעול כנגזרת של אסטרטגיה, לא של הזדמנויות שנקרות על הדרך

מקורות

טלי ניר, מייסדת ומנכ"לית 121 מנוע לשינוי חברתי, יעצה ושיתפה בנדיבות בניסיונה העשיר

121 מנוע לשינוי חברתי

קבוצת רש"י

קבוצת רוטשילד

אתר מעקב החלטות ממשלה

אתר החקיקה הממשלתית (אתר תזכירים)

השימוש באתר אינו דורש השכלה משפטית, ומאפשר להשפיע באופן מהיר על חקיקה באמצעות הגשת הערות. בדרך זו אפשר להביע עמדות בנוגע לחקיקה, לתקנות ולמסמכי מדיניות ממשלתית וכך להשפיע על חקיקה ולפעמים לבלום מהלכים בעייתיים.

ככל שההערות שמוגשות מקצועיות יותר, כך נבנה שמו של המגיש כמקצועי יותר וכמי שאפשר לשתף איתו פעולה.

המסמכים באתר אמורים להיות פתוחים להערות הציבור במשך 21 יום. כדאי לשים לב שלפעמים התקופה הזו קצרה בהרבה וכדאי להיות ערניים ולהגיב במהרה.

כדאי לעשות שימוש באתר גם על מנת להבין מה נמצא על סדר יומה של הממשלה וכך להתחיל לגבש עמדה ותכנית עבודה מבעוד מועד. בנוסף, בקצה השני של האתר נמצא איש מקצוע שקורא את ההערות שנשלחות על ידי הציבור. איש המקצוע הזה הוא גם פתח לכניסה לעבודה עם המשרד הרלוונטי, ולפעמים פתח לבן אדם יכול לחולל שינוי.

מדריך התכנון הממשלתי

המסמך מפרט את מבנה תכניות העבודה של הממשלה.

תכניות העבודה הממשלתיות

ממשלת ישראל מפרסמת את תכניות העבודה שלה מאז 2011 (אם כי לא תמיד בשנות בחירות). התכניות משקפות את תהליך התכנון המתקיים בכל משרד ויחידות הסמך שלו, והן כוללות את מטרות המשרד, את היעדים המרכזיים שנגזרים מהמטרות, משימות עיקריות להשגת היעדים ומדדים לבחינת תוצאות.

התכניות הן דרך מעולה למציאת שותפים לעבודת הארגון שלכם על ידי איתור אנשי מקצוע ותכניות שרלוונטיים לעשייה שלכם גם במשרדים שתחום האחריות שלהם אינו זהה לשלכם. דוגמאות לכך הן אקלים או חינוך, שאפשר למצוא סעיפים הנוגעים להם ברוב המשרדים.

התכניות האלה יכולות גם לפתוח את הדלת לפגישות עם הפקידות המקצועית וכן להכניס את הנושאים שהארגון שלכם מעוניין לקדם אל תוך תכניות קיימות. האפשרות להשפיע באופן הזה היא היהלום שבכתר, פסגת שאיפותיו של מי שמבקש לחולל שינוי מערכתי, ועבודה מול תכניות ממשלתיות יכולה להיות התחלה.

נספח 2: המלצות קריאה

The Center for Family Philanthropy Report - Policy Influence: What Foundations are Doing and Why.

קבן רש"י - תכנית הקפיצה החברתית

יוזמת 5 פי 2

בידיים טובות - הצעה להכפלת ההשקעה הממשלתית בתקציב החינוך לגילאי לידה-שלוש

אדם טבע ודין - חוק אוויר נקי

בידיים טובות - הצעה להכשרת מחנכות-מטפלות לגילאי לידה-שלוש

מתכון להצלחה - הצעה לפתרון ממשלתי לחוסר בטחון תזונתי בקרב תלמידי בתי הספר העל יסודיים