

Gov.scale

המדריך ליזמות חברתית צומחת עם הממשלה

לצמוח עם הממשלה



4.....מבוא

6.....מפת הסקייל

7.....מרחבהבעיה

10.....היתכנות

17.....MVP - להרטיב את הרגליים

24.....PILOT - קפיצת ראש למים העמוקים

40.....FIRST SCALE - סירת מפרש לים הגדול

59.....FULL SCALE - בדרך לאוקיינוס הגדול

65.....סוף דבר

הרעיון לכתובת מדריך Gov.scale נהגה בשותפות של ממשלת ישראל וג'וינט אלכא, מתוך מטרה לאפשר יכולות שיתופיות בין יזמות חברתיות לממשלה. בכתובת המדריך השתמשנו בידע הרב אשר הצטבר בג'וינט אלכא, ובמקורות רבים מישראל ומהעולם. כדי לתקף את הכתיבה גם ביצענו ראיונות ושיחות עם שותפים מארגונים שונים וממשלת ישראל.

המדריך נכתב ונערך על ידי שני טיראן, חי פיאסצקי ואורי גיל מג'וינט אלכא ואברהם אסבן, שקד גרינבאום ודוד בראון מDNAidea.

עריכה גרפית גיל מורון קורו.

מה זה SCALE?

בתרגום חופשי Scale זה 'מדרג', כלומר מיזם שהוא scalable הוא מיזם שניתן באופן מוחשי לראות את המדרגיות שבו. המונח מתייחס ליכולת של מערכת או ארגון לבצע גדילה/ צמיחה משמעותית בדרכים שונות כמו: הפצה רחבה של מוצר או שירות, פריסה גיאוגרפית רחבה, אימוץ ממשלתי. ארגון 'סקיילבילי' הוא ארגון בעל יכולת צמיחה ללא פגיעה בטיב השירות או בתוצאה.

למי המדריך מיועד?

המדריך מיועד לארגונים החושבים שהם כבר מוכנים לצמיחה מדרגית עם הממשלה. ייתכן שאתם בשלב הרעיון או התנסות ראשונית או בשלב עם ניסיון מוכח ותוצאות בשטח, הפוטנציאל לממשק ממשלתי קיים במוקדם או במאוחר. התהליך יכול להתאים להתארגנויות אזרחיות וולונטריות שהפכו או התחברו למלכ"ר (עמותה/ חל"צ), ארגונים קיימים שרוצים לשכפל שירות או תכנית לרמה ארצית, רשויות מקומיות שברצונן לפתח ולהפיץ יכולת ייחודית או להעבירה לפריסה ארצית.

למי המדריך כחות מתאים?

על אף ששינויים חברתיים רבים נעשים דרך השפעה על מדיניות של הממשלה, המדריך כחות מתאים לארגונים שליבת העשייה שלהם היא בסנגור ובהשפעה על מדיניות. המדריך מיועד בראש ובראשונה לארגונים אשר פיתחו מוצרים, פתרונות ושירותים רלוונטיים במרחב הציבורי.

לא בטוחים היכן למקם את היוזמה או הארגון שלכם?

בתחילת המדריך נציג את מפת ה-scale ונאפיין מספר שלבי פיתוח של מיזמים בדרך לצמיחה עם הממשלה. בנוסף, המדריך בנוי על שאלות עקרוניות שיסייעו לכם להתמקם באופן מדויק. לא כל התשובות וכל הכלים הרלוונטיים ביותר נמצאים אצלנו, ולכן, היכן שרלוונטי נפנה למקורות מידע חיצוניים שיספקו את הידע הנדרש. עבור חלק נרחב מהשאלות יכולים להיות מגוון של מקורות או כלים רלוונטיים ללמידה - המדריך לא יכול ואינו מתיימר להקיף את כולם ולכן ניסינו להביא את המידע והכלים המדויקים ביותר כפי שראינו לנגד עינינו.

* חשוב לזכור

מפורטת ככל שתהיה מפת הדרכים שהצבנו, המציאות חזקה ומורכבת יותר. אנו מקווים שהמדריך יהווה עבורכם קרש קפיצה לעבודה בסקייל עם הממשלה, אך אין בו הבטחה לכך שאם תגיעו לסופו תצליחו בוודאות להגיע לפעילות עם הממשלה. בנוסף, כטיבם של מדריכים לנושאים מורכבים - לא נוכל לספק מתכון מדויק שכולל בתוכו את כל השאלות ואת כל מקרי המציאות בו - ולכן ייתכן שתתקלו בעוד צמתים, שאלות, אתגרים ונקודות ציון חשובות בדרך.

במה המדריך מתמקד?

המדריך פותח ממקורות הידע התיאורטיים בעולם היזמות הציבורית, תהליכי פיתוח מוצרים ושירותים בעולם הטכנולוגי (מתודולוגיית Agile וחשיבה עיצובית) ובעיקר מניסיונם של יזמים ציבוריים, מנהלים חברתיים ופקידים בכירים שהובילו והיו שותפים בעצמם לתהליכי סקיייל מרשימים של ארגונים חברתיים בישראל.

המדריך יסייע לכם להבין אם אתם בשלים מספיק והיכן עליכם להתמקד ולהתחזק, בדגש על השאלות הבאות:

- האם אתם מבינים לעומק את הבעיה שאתם מנסים לפתור, והאם זו רלוונטית לממשלה?
- האם יש לכם הוכחות להצלחת הפתרון שלכם, והאם הן מותאמות להוכחות שהממשלה מחפשת?
- האם לפתרון שלכם קיים פוטנציאל לסקיייל, באופן כללי וספציפית לסקיייל עם הממשלה?
- מהי האסטרטגיה שלכם לסקיייל, והאם היא הולמת ותואמת לערוצי הסקיייל עם הממשלה?

כיצד בנוי המדריך?

המדריך בנוי בפרקים על פי שלבי מפת ה-SCALE, כאשר בכל פרק ישנם הגדרות והמשגות בסיסיות, שאלות עקרוניות, מודלים לעבודה עצמאית ומקורות חיצוניים להרחבה. המדריך לוקח אתכם יד ביד - שלב אחר שלב, שאלה אחר שאלה, על מנת למקסם את היכולת שלכם לעבוד עם הממשלה. חלק מהשאלות יהיו רלוונטיות לכל ארגון שרוצה לעשות סקיייל וחלקן יהיו ספציפיות עבור סקיייל עם הממשלה. כך או כך, אם אתם מרגישים שחלק מהשאלות פחות רלוונטיות, אתם מוזמנים לדלג בדרך, עד למיקום המדויק עבורכם. יחד עם זאת, אנו ממליצים ליזמים הפותחים את המדריך, לעשות את "הדרך הארוכה-קצרה" – ולהיעזר במדריך כדי לתקף את הנחות היסוד שלכם ולחדד את הנקודות השונות לטובת ביסוס הפוטנציאל לצמיחה.

בפרקים הבאים נרחיב מעט יותר אודות אבני הדרך הנצרכות לכל שלב, ונצייד אתכם בעצות שימושיות שאספנו ממנהלי ארגונים, יזמים ומומחים. כפי שניתן להבחין כבר בתיאור התמציתי הזה של השלבים, לכל שלב קיימים מספר מרכיבי יסוד החוזרים על עצמם. ההתייחסות למרכיבי יסוד אלו אמנם רלוונטית לכל שלב ושלב, אך היא משתנה בהתאם להתרחבות הפעילות. ארבעת מרכיבי היסוד להתייחסות הם:

- תשתית ארגונית
- מקורות מימון ו/או שותפים פוטנציאליים
- פעולות מול הממשלה
- מדידה והערכה

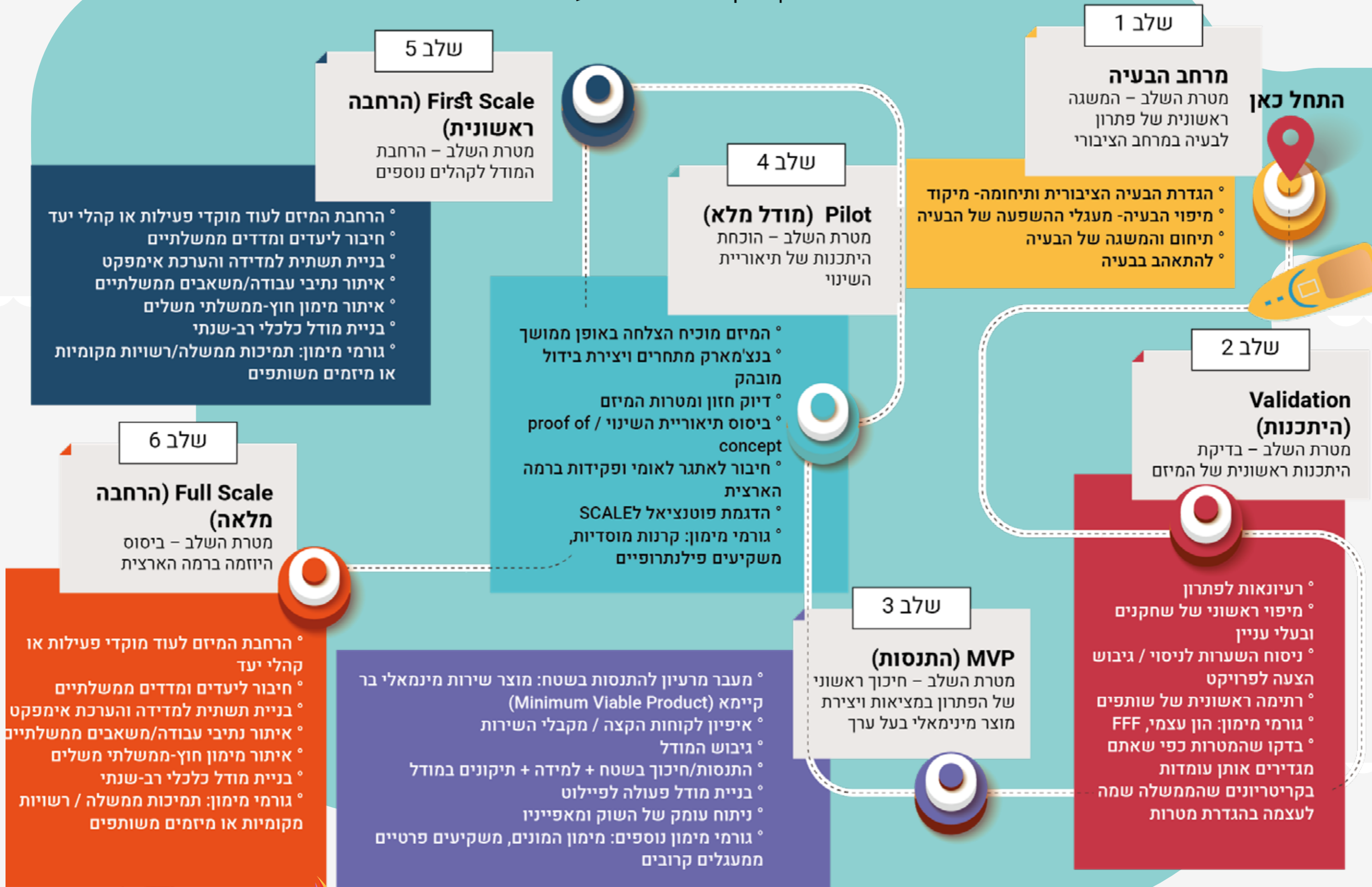
אינדקס כלים דיגיטליים:

- השיטה לבנית וניהול שותפויות
- שיטת ה- Five Why's חלון לממשל
- הצבת יעדים - מודל SMART
- תיאורית השינוי
- Standards of Evidence - מסגרת חשיבה למדידה
- המודל הלוגי

- חמשת ממדי אימפקט (Impact data categories template) - חמשת ממדי אימפקט כולל תכנון מדידה
- תרגיל ניתוח פרסונות
- מיפוי בעלי עניין
- תכנון הוכחת אימפקט

מפת ה-SCALE

שלבי פיתוח יוזמה חברתית בשיתוף הממשלה
מפת שלבי הסקייל רלוונטית לכל תהליך יזמות באשר הוא, וגם שמה דגש על ביצוע יזמות אל מול הממשלה. בכל אחד מהפרקים תוכלו לראות כלים וחלקי תוכן רלוונטיים ליזמות עם הממשלה.





**בחזרה למפת
הסקייל**

**FOCUS ON THE
PROBLEM**

מרחב הבעיה

01

תיאור השלב

רעיון יזמי הוא השלב שבו מתחילה כל יוזמה חדשה. פעמים רבות שלב זה נעשה ללא חשיבה מאורגנת או מבוססת והוא נשען על זיהוי ראשוני של צורך העולה מהשטח. עם זאת, חשיבה מובנית אודות הרעיון כבר בשלבים המוקדמים יש בידה לסייע בהנחת התשתיות הרעיוניות והארגוניות עליהם יתבסס הארגון בשלבים מאוחרים יותר. הנטייה הטבעית שלנו היא להתאהב ברעיון שלנו, הדבר הנכון יותר לעשות הוא להתאהב בבעיה. סביר שלכל בעיה בעולמנו ישנם מספר פתרונות, אך על מנת שהפתרון שאנו מציעים יהיה המדויק ביותר עבור הבעיה עלינו לשהות במרחב הבעיה.

אם כן, מודל החשיבה בשלב זה יתמקד 'במרחב הבעיה' - תיחום הבעיה הציבורית, מיפוי של מעגלי ההשפעה, המשגת הבעיה שברצוננו לפתור. הגדרת בעיה ממוקדת ומדויקת תהווה בסיס משמעותי להמשך התפתחות המיזם.

< המשגת הבעיה

< מיקוד בבעיה ציבורית ספציפית

< מיפוי של מעגלי ההשפעה של הבעיה הציבורית

< הגדרת תופעת לא רצויות

אבני דרך נפוצות



שאלות מרכזיות

01 מהי הבעיה?

מה זה?

למה זה חשוב?

כפי שתיארנו בשלב הראשון של מפת השלבים, כל יוזמה חברתית אמורה למעשה להוות פתרון לבעיה כלשהי. על כן, לפני שניגשים לפתרון, חשוב להידרש להגדרה ברורה של הבעיה הציבורית העומדת בבסיס היוזמה.

"הגדרת בעיה טובה מהווה חצי פתרון". את האמירה הזו מייחסים לג'ון דיואי ורבים יסכימו איתו שהגדרת הבעיה מהווה שלב קריטי בתהליך היזמות בכלל והיזמות החברתית בפרט. זהו שלב שיזמים רבים נוטים לדלג עליו או מבצעים אותו בחופזה וללא תשומת הלב הראויה, אין כאן קיצורי דרך ולכן חובה לעצור ולהשקיע בדיוק הבעיה איתה נרצה להתמודד.

הגדרת הבעיה מסייעת לנו לוודא שיש קשר ישיר בין היוזמה שאנחנו מפעילים לבין השינוי שנרצה לראות בעולם – ולכן היא הכרחית על מנת לוודא שאנחנו במסלול הנכון לאורך כל הדרך. כאשר מגיעים לשלב שבו מעוניינים להשיג סקויל עם הממשלה הגדרת הבעיה אף חיונית עוד יותר, כי היא משמשת שלב מקדמי נדרש, שבהמשך מסייע להבין האם הבעיה שאנחנו מנסים לפתור היא גם בעיה שהממשלה מעוניינת לפתור (ואם לא – הגדרה ברורה שלה היא שלב ראשון בניסיונות שלנו לשכנע את הממשלה כי היא אכן חשובה. אבל לזה נגיע בהמשך).

דגשים להגדרת הבעיה

הגדרת בעיה צריכה להיות: ספציפית, בהירה, מתוחמת בזמן/מרחב (לא כללית מדי), ישימה ובעלת פוטנציאל לפתרון ומכילה קריטריון להצלחה.

מיקוד בבעיה הציבורית - השלב הראשון בכניסה ל'מרחב הבעיה' הוא להגדיר את הבעיה הציבורית (לדוגמא: עוני בישראל). עלינו להבין מהי הבעיה שהפתרון שלנו מבקש לפתור. כדי להגיע לבעיה ציבורית רחבה נציע מתודת עבודה להגדרת בעיה:

שיטת ה-Five Why's: מדובר בטכניקת חקירה חזרתית המשמשת לחקירת גורם-תוצאה העומדים בבסיס בעיה מסוימת. בטכניקה הזו אנו מנסים להתחקות אחר סיבת השורש של הבעיה על ידי חזרה על השאלה "למה?", כאשר כל תשובה מהווה את הבסיס לשאלה הבאה. השיטה מסייעת לנו לייצר הבחנה בין תופעות לא רצויות (סימפטומים) לבין בעיות, כאשר כל בעיה יכולה להוות סימפטום של בעיה שורשית יותר. המקום בו נבחר לעצור את החקירה צריך להתאים למרחבי הסמכות/השפעה הרלוונטיים לפעולה מבחינתנו.*

חקר המרחב - בשלב זה עלינו למפות את הגורמים המשפיעים על הבעיה. למעשה בשלב זה נבקש להבין מהם הגורמים לבעיה, לדוגמא: בעיה של הגירה שלילית של תושבים מיישובי פריפריה - הגורמים לבעיה יכולים להיות היעדר מקומות תעסוקה מתאימים, היעדר דיור מותאם לאוכלוסייה הצעירה, היעדר תחושת שייכות של התושבים, פערי שירותים בין מרכז לפריפריה וכדומה. מיפוי הגורמים - מעגלי ההשפעה על הבעיה יעזרו לנו לדייק את הפתרון שלנו ואף להרחיב את הפתרון במידת הצורך. על רוב הבעיות הציבוריות המהותיות בישראל נכתבים מאמרים ומחקרים רבים. רצוי לעיין במחקרים אלו כדי להעמיק את הבנת הגורמים המשפיעים, השחקנים המשמעותיים בשדה, סימפטומים של הבעיה וכדומה.

מיקוד ותיחום הבעיה - תיחום הבעיה בזמן או במרחב יסייע לנו להיות ממוקדים בפתרון. בעיית העוני בישראל, למשל, ככל הנראה לא תיפטר על ידי מיזם בודד. ניתן למקד את הבעיה תחת מרחב, אוכלוסייה, אפיונים וכדומה (דוגמאות: עוני בקרב נשים חד הוריות, הגירה שלילית ביישובי הגליל, פשיעה מסוכנת בקרב בני נוער בכפרים ערביים בגליל).

על מנת למקד את הבעיה תשאלו את עצמכם, של מי הבעיה הזו? מי האוכלוסיות שסובלות מהבעיה? (למשל - מי סובל מההגירה מהפריפריה? המהגרים שלא גרים ליד ההורים, ההורים) למי אכפת מהבעיה? (רשויות מקומיות/ משרדי ממשלה/ ארגונים נוספים). נסו להסביר את דחיפות הבעיה. הסבר לגבי הדחיפות (זמן/היקף/עלולה להחמיר בקרוב/וכן הלאה), מביא לביסוס הצורך בפתרון.

מסגור הבעיה - כעת נשאר לכמת את המידע שצברתם במסע שלכם בתוך 'מרחב הבעיה' לכדי הגדרה פשוטה ומובנת אשר מצביעה באופן ברור ונקי על הבעיה אותה אתם מעוניינים לפתור. במידה ואתם עובדים בצוות ישנה עדיפות לבצע את שלב הגדרת הבעיה באופן משותף. ככל שיותר אנשים יהיו שותפים לתהליך הגדרת הבעיה כך הארגון יהיה מדויק יותר בפתרונותיו. יתרה מזאת כאשר אתם מבקשים מהאנשים סביבכם להתחבר אל מרחב הבעיה הם ירשו לעצמם לחשוב על פתרונות נוספים אשר ייתכן ויסיפו לפתרון הקיים. כבר בשלב הזה מומלץ להתייחס ליעדים והמדדים הממשלתיים, או לפחות לשפה ממשלתית.

* להרחבה על שיטת 5 Whys מאתר MindTools לחצו כאן.

שאלות מרכזיות

02 האם יש הגדרה ברורה וכמותית של לקוחות וגודל קהל היעד?

מה זה?

גודל קהל היעד הוא סך לקוחות הקצה (הצרכנים), עבורם היוזמה החברתית שלכם יכולה (פוטנציאלית) לתת מענה. הם אותם אלו שסובלים מאותה בעיה חברתית שהגדרתם בשלב הראשון, ושהיוזמה שלכם יכולה לפתור עבורם אותה. כך למשל, אם היוזמה החברתית שלכם מיועדת לתת מענה לבעיית עוני בקרב קשישים, עליכם להבין כמה אזרחים קשישים מתחת לקו העוני נמצאים בישראל.

למה זה חשוב?

גודל השוק הוא אינדיקציה לעוצמת הבעיה. גודל השוק משמש "הוכחה" לכך שיש ליוזמה שאתם מציע מוטבים. ככל שהבעיה היא בהיקף נרחב יותר, כך היא משכנעת בצורך לאמץ את היוזמה שלכם יותר, וסביר שתהיה "בוערת" יותר לממשלה לפתור*.

כמובן שגם בעיות נישתיות, שגודל השוק שלהן קטן יותר, הן עדיין בעיות חברתיות בחברה הישראלית ועל כן חשוב לפתור אותן. אך יש לזכור שהממשלה באופן מבני, מטפלת בסוגיות רחבות ואסטרטגיות. ומכיוון ש"השמיכה קצרה" והיכולות לתמוך בכל פתרון היא בלתי אפשרית - סביר שיהיה קשה יותר למצוא גורם בממשלה שירצה להביא הנ"ל לסקייל.

כך, אם הפתרון שלכם רלוונטי רק עבור חולים במחלה ייחודית שגודל השוק שלה נמדד במאות או באלפי איש בלבד - ייתכן שיהיה מדובר בגודל שוק קטן מדי בשביל שהממשלה תבחר להשקיע דווקא בפתרון שלכם, אל מול פתרונות כוללניים יותר ובעלי יכולת שכפול והפצה רחבים יותר.

אין זה אומר שהממשלה אף פעם לא תתמוך בפתרונות נישתיים, אך ייתכן שפתרונות כאלו יצטרכו לכוון לצורות התקשרות ספציפיות, מצומצמות יותר מול הממשלה. כך או כך, הגדרת גודל השוק אליו היוזמה מכוונת הוא שלב הכרחי להמשך.

* יש לציין כי במדריך זה איננו עוסקים ביחס לשאלה מתי תפקיד הממשלה להתערב ובאיזו מידה? גודל שוק הוא רק אחד המאפיינים. נוסף על כך ישנם שיקולים הנוגעים לצדדים מקצועיים ופוליטיים לדוגמא: אחריות סטטוטורית, כשלי שוק, אוכלוסיות מיוחדות, בעיות רגולטוריות ונושאים בעלי השלכות רחב

איך נדע לענות "כן"?

גודל השוק צריך להיות מדויק וספציפי ככל הניתן, ולהינתן במספר ברור.

אפיון גודל השוק ביוזמות חברתיות, אינו שונה במיוחד מאפיון ביוזמות עסקיות. שאלו את עצמכם את השאלות הבאות על מנת להבין במדויק לאיזה פלח של האוכלוסייה אתם פונים:

ראשית, עליכם להגדיר כיצד נראה לקוח הקצה שלכם. הגדרת לקוח הקצה צריכה להיות מדויקת ככל הניתן. נסו לחשוב האם המאפיינים הדמוגרפים הבאים רלוונטיים להגדרת לקוח הקצה הספציפי שלכם:

- גיל
- מין
- רמת השכלה
- רמת הכנסה / מצב תעסוקתי / מקצוע
- מיקום גיאוגרפי
- מצב משפחתי
- השתייכות לקבוצת מיעוט מסוימת

לאחר מכן, עליכם להבין כמה מלקוחות הקצה שלכם קיימים בישראל. חפשו את המידע במגוון מקורות המידע הקיימים ברשת:

- אתרים ממשלתיים רלוונטיים כמו הלשכה המרכזת לסטטיסטיקה, מרכז המחקר והמידע של הכנסת, אתרי המשרדים הממשלתיים הספציפיים שעוסקים בבעיה החברתית שהגדרת ועוד.
- אתרי מכוני מחקר חברתיים דוגמת מכון טאוב, מכון ברוקדייל, מכון צפנת וכדומה.
- אתרי עמותות וגופים אחרים שעוסקים בבעיה החברתית הרלוונטית.
- נתונים ממקורות מידע בינ"ל כמו ה-OECD וה-EU, World Bank וכדומה. כמו כן, מומלץ לבדוק גם באתר Our World in Data שמאגם מדדים ואינדקסים עולמיים העוסקים במגוון בעיות וסוגיות.

אל תשכחו לציין מהיכן שאבתם את המידע. הנ"ל הכרחי עבור

מהימנות הנתון שתיתן.

אם אינכם מצליחים למצוא מידע מדויק, ייתכן שיהיה נכון לבצע מחקר שוק מעמיק על ידי חברה מתמחה. אפשרות נוספת היא לייצר הערכה הקרובה ככל האפשר למספר המדויק, המבוססת על הנחות יסוד שלכם מנתונים קיימים (פרטו את כל ההנחות שאתם לוקחים!). כך למשל, אם לא מצאתם את שיעור העוני בקרב קשישים, אך כן ידוע לכם מספר הקשישים בישראל ושיעור העוני הכללי בישראל - תוכלו להניח מהנ"ל כי שיעור העוני בקרב קשישים זהה לשיעור העוני הכללי וכך להגיע לגודל שוק מוערך. מובן שהנחות שכאלו הן כשמן - רק הנחות. נסו להסתכל עליהן בעין ביקורתית. האם נכון לחשוב ששיעור העוני בקרב קשישים זהה לשיעור העוני בחברה? האם מאחר וקשישים לרוב אינם עובדים, ייתכן ששיעור העוני בקרבם אף גדול יותר? או שמא הקצבאות להם הם זכאים מסייעות ודווקא מקטינות את שיעור העוני?

אל תוותרו על הגעה למספר ספציפי. שלב זה נגמר רק לאחר הגעה למספר שכזה.

בנישות קטנות וספציפיות יותר קיימת אפשרות בה הבנת הצורך וגודל נלמדת מחיכוך עם המציאות, לדוגמה דרך העברת סקר אינטרנטי או הנעת שיח ברשתות חברתיות.

פרסונות - המושג 'פרסונות' מגיע מתחום ה-UX

(User experience - חווית משתמש). 'פרסונות' היא למעשה שיטה להזדהות והפנמה של הלך הרוח של אנשים - קהל היעד שלכם. למעשה מדובר בביצוע מחקר איכותני אשר מתבסס על ראיונות רבים ותצפיות. המטרה של המחקר היא לייצר פרסונה מתועדת היטב- אפיונים, נראות, התנהגות. התוצר של מחקר כזה היא לרוב יצירה של מספר דמויות פיקטיביות אשר 'מלבישים' עליהן את ממצאי המחקר. התוצר צריך להיות מוחשי - אנושי, קל לנו להתחבר ולהתייחס לדמויות אנושיות מאשר לדף מאפיינים מופשט. לאחר ביצוע המחקר ויצירת הפרסונות לא כדאי להסתפק בכך. מומלץ לבצע עבודה עם ממצאי מחקר הפרסונות ולעשות התאמות של המוצר/פרויקט אל מול ממצאי המחקר.

מצורף קישור להורדה של תרגיל פרסונות // ראו - מקורות להרחבה בהמשך השלב.

מקורות להרחבה

- סרטון המסביר מהם ההבדלים בין בעיות סבוכות (Wicked Problems) לבעיות 'רגילות'?

VALIDATION

היתכנות

02



בחזרה למפת
הסקייל >>

תיאור השלב

האתגר הגדול בשלב זה הוא יצירת וודאות ראשונית ושרטוט הנחות היסוד לפעולה מתוך הערכה מושכלת של המציאות (validated learning). הרחבה על עקרון זה ניתן לקרוא בספר 'The Lean Startup'.

אם כך, מודל החשיבה בשלב זה יתמקד בפריסת הפתרונות האפשריים לבעיה ובחירה של הרעיון האופטימלי תוך התייחסות למפה ראשונית של שחקנים ובעלי עניין בזירה שבא פועל היזם. עם ביסוס הרעיון מתעורר צורך לרתימה ראשונית של שותפים וגיוס מקורות מימון לפעילות – בעיקר על בסיס הון עצמי ומעגל החברים, המשפחה ושותפים לרעיון (מקורות מימון אלו מכונים כ'FFF': friends, family and fools).

אבני דרך נפוצות

- < הצעת הערך הייחודית UVP
- < תוכנית עבודה: חזון- מטרות- יעדים
- < מיפוי ראשוני של שחקנים ובעלי עניין
- < חשיבה על עיתוי המיזם / תחושת דחיפות

שאלות מרכזיות

01

האם הוגדרו בבירור חזון ומטרות ליוזמה?

מה זה?

אם ישנה בעיה מוגדרת היטב, הרי שהשלב הבא, של הגדרת מטרת העל של השירות /מוצר או החזון הארגוני אמור להיות מהיר וברור יחסית. החזון של היוזמה אמור לספק תמונת ראי לבעיה החברתית: עתיד בו הבעיה החברתית טופלה ברמה מספקת (או בשאיפה, אם אפשרי – לחלוטין הוכחה מהעולם). המטרות מבטאות את הדרך בה נגשים את החזון, ניתן להגביל מטרות לתוצאות, מה הן התוצאות הארגוניות הרצויות בכדי להתקרב להגשמת החזון ו/או פתרון הבעיה. בהקשר זה, תכלית ה-MVP (בדיקת ההיתכנות) היא להגדיר מטרות מותאמות לשטח. שלב מקדים זה מאפשר מעבר מהיר בין המטרות לעשייה, ודיוק הדדי שלהם.

למה זה חשוב?

החזון חשוב כי הוא מסביר באופן ברור מדוע הארגון והיוזמה קיימים. לעומת המטרות - אותן ניתן לשנות, להתאים ולדייק - החזון אמור להישאר קשיח ולהוות את עמוד השדרה של היוזמה. החזון משמש ככלי רותם - עליו לעורר השראה ולהראות אומץ ארגוני. החזון צריך גם להיות שאפתני - הגשמתו תדרוש תהליך ארוך ומשמעותי והשגתו תהיה על ידי מספר גורמים. החזון צריך להיות מנוסח כך שבעלי עניין אחרים (בהם גם אנשי ממשל כמובן) יבינו אותו, יסכימו איתו וירצו לפעול יחד להגשמתו. המטרות של הארגון, לעומת זאת, אמנם צריכות להיות מחוברות לשאיפה הגדולה שמגדיר החזון, אך גם צריכות להיות עם "רגל אחת על הקרקע" - כלומר, בהירות וניתנות להשגה.

איך נדע לענות כן?

הגדרת החזון - כאמור, אמורה להיות ברורה ושאפתנית. בדקו שהגדרת החזון שלכם עומדת בתנאים הבאים:

רלוונטית - ודאו שיש קשר בין החזון לבין הבעיה שהגדרתם בשלב הראשון

תמציתית - נסו להגדיר חזון בעל משפט אחד בלבד

הגדרת המטרות - מטרה מוגדרת היטב תהיה תוצאתית. כלומר היא תתאר תוצאה שאליה הארגון רוצה להגיע. המטרה לא אמורה להיות מאוד ספציפית אך חשוב שתישאר ממוקדת וברורה ולא אמורפית.

יעדים - למטרות יש להציב יעדים - אלו הם סך השלבים (אבני הדרך) שיש לבצע כדי להגיע למטרה (תוצאה) שהגדרנו. יעד איכותי אמור לענות על מודל SMART, ולפיכך להיות:

Specific - ספציפי. הגדרת היעד צריכה להיות ברורה וממוקדת. נסו לדייק אותו ככל הניתן – חשבו על שאלות כמו: למי אתם מנסים לעזור, מה אתם עושים עבורם, איפה הם נמצאים כיום? וכדומה

Measurable - מדיד. הגדרת היעד צריכה להיות בעלת יכולת מדידה. כדי שנדע למדוד את הגעתנו ליעד יש להגדיר לו מראש מדדים ברורים. מדד כמותי הוא הכרחי אך שווה תמיד לייצר מדדים איכותיים וכמותיים ככל שניתן לכל יעד.

Attainable - בר השגה. היעד אותו תגדירו חייב להיות מחובר ליכולות ולמשאבים הארגוניים, קבעו יעדים שמאתגרים אתכם אך לא יעדים שאין ביכולתכם לעמוד בהם, היו ריאליים.

Relevant - רלוונטי. הכוונה כאן הוא שהיעד רלוונטי להשגת המטרה. משמע, ביצוע היעד מקרב אתכם אל התוצאה הרצויה שהגדרתם במטרה.

Time Bound - תחום בזמן. יש לקשור בין היעד לזמן בו עליו להתבצע. זהו שלב הכרחי של לקיחת אחריות שהופך את היעד למחייב עבור הארגון. לאחר שתכתבו את תיחומי הזמן לכלל היעדים לוח הזמנים של הארגון יהיה לכם ברור יותר.

לשירותכם כלי יישומי לכתובת תכנית עבודה מבוסס מודל SMART

כמו כן, על מנת להתאים את השפה בה אתם משתמשים לשפה הממשלתית, מומלץ לבקר ב"ספר תכניות העבודה הממשלתי 2019" ולראות כיצד הממשלה מגדירה את מטרותיה – בדקו שהמטרות כפי שאתם מגדירים אותן עומדות בקריטריונים שהממשלה שמה לעצמה בהגדרת מטרות.

* SMART Goals-How to Make Your Goals Achievable; MindTools

שאלות מרכזיות

האם ביצעת מיפוי של שחקנים / פתרונות בשוק?

02

מה זה?

עליכם לבדוק האם קיימות כבר יוזמות אחרות שפועלות באותו שדה - כלומר, יוזמות שמבקשות לענות על אותה בעיה עבור אותו קהל יעד וגם יוזמות שעונות על בעיות אחרות לאותו קהל יעד, וגם יוזמות שעונות על אותה בעיה לקהלי יעד אחרים. פחות חשוב מהמיפוי המיידית, אבל לא פחות חשוב עבור תהליך הלמידה וקבלת רפרנסים.

למה זה חשוב?

עליכם להבין האם השוק שבו אתם פועלים כבר רווי בשחקנים ופתרונות. במילים אחרות, עליכם להוכיח שליוזמה שלכם ערך ייחודי ושהיא הכרחית לסקייל מאחר שהיא מאפשרת מענה שאף אחד אחר לא מציע לבעיה החברתית.

איך נדע לענות "כן"?

ראשית, באמצעות חיכוך עם השטח. הפצת המוצר באופן ראשוני ומצומצם תפגיש אתכם עם קהל היעד שלכם, ומהר מאוד תקבלו חיוויים אודות שירותים דומים, או לקונות נוספות עליהן לא חשבתם. כמו בשאלות הקודמות, גם כאן המעבר התמידי בין השטח לבין המרחב התיאורטי תסייע ביצירת תמונת מציאות שלמה ומאוזנת.

במקביל, בצעו מיפוי של השדה ובידקו מה קיים. בידקו לכל הפחות מה קיים באתרים הבאים, אך דעו שמיפוי כזה הוא לא מספיק! הגיעו לשדה, שאלו גורמים נוספים שפועלים בתחום, ראינו מוטבים - הכול כדי לוודא שאתם לא פועלים במלוא כוחכם על משהו שמישהו כבר פותר ברגעים אלה ממש.

גיידסטאר: האתר המרכזי לחיפוש מידע אודות עמותות וארגונים ללא כוונת רווח בישראל. זהו מאגר המידע המקיף, העדכני והאיכותי ביותר אודות ארגוני החברה האזרחית בישראל, ומעניק נוכחות אינטרנטית למכלול העמותות ומלכ"רים (מוסדות ללא כוונת רווח) הפעילים בארץ.

המפה החברתית של מידות: המפה כוללת תמונה רחבה ומקיפה על הארגונים והעמותות הפועלים בישראל ועל מידת המעורבות והתמיכה הממשלתית בפעילותם.

זירת היוזמות הצפונית והמפה הירושלמית ליוזמות חברתית: הכוללות גם התארגנויות שאינן מאוגדות כעמותות.

Start Up Nation Finder: המאגר של עמותת סטארט אפ ניישן סנטרל מספק מיפוי ומקיף של האקו-סיסטם של עולם היוזמות העסקי (סטראטאפים, האבים, משקיעים, חללי עבודה משותפים ועוד), ויהיה רלוונטי עבור יוזמות עסקיות טכנולוגיות העוסקות בנושאים חברתיים.

המיזם הלאומי 265: אמנם המיזם מיועד לאנשי שלטון מקומי לפיתוח ושיתוף ידע בקידום דיגיטציה ברשויות מקומיות, אך באתר המיזם ניתן למצוא מאגר פרויקטים דיגיטליים ברשויות - וכך לבחון האם, ברמה המקומית לפחות, קיימת יוזמה דיגיטלית העוסקת באותם נושאים.

ספר השירותים החברתיים המסופקים במיקור חוץ: מספק מבט מקיף ומפורט ביותר על השירותים החברתיים שהממשלה מבצעת דרך מיקור חוץ ויכול להוות אינדיקציה נוספת לשאלה מה כבר קיים.

לאחר איסוף הנתונים אודות השוק/התחום והפעילויות הקיימות, מומלץ לייצר מיפוי ויזואלי עם אשכולות (clusters) וצירים המבחינים בין קבוצות ותתי קבוצות. המיפוי הוויזואלי יכול לסייע לסווג באילו שטחים קיים מענה, אילו מענים ניתנים והיכן נמצא 'האוקיינוס הכחול' שלנו.*

* המונח 'אוקיינוס כחול' מגיע מתוך עולם הייעוץ האסטרטגי במגזר העסקי ומתאר מצב בו יוזמה מסוימת יכולה ליצור ביקושים והזדמנויות חדשות, בהן הפוטנציאל גבוה יותר מתחרות באזורים עמוסי פתרונות ויוזמות. הספר "אסטרטגיית אוקיינוס כחול" נכתב בשנת 2004 על ידי וו. צ'אן קים (W. Chan Kim) ורנה מאבורן (Renée Mauborgne). לחץ להרחבה

"השטח אינו מקור הידע היחיד. עבודה מסודרת עם בסיסי מידע ונתונים, כמו גם בניית יכולות מחקריות תאפשר גיבוש מודל הולם המשווה כל הזמן בין הידע התאורטי לבין הניסיון המעשי. אנו ממליצים מאד לעבוד עם כלטפורמות נתונים לדוגמת: 'גיידסטאר', 'המפה החברתית' ו'מפתח התקציב'"

03 האם יש סיבה טובה לכך שאין עוד פתרונות בנושא?

מה זה ולמה זה חשוב?

על פניו, אם לא מצאנו פתרונות נוספים לנושא - הרי שאלה חדשות טובות. פירוש הדבר הוא שאתם מציעים מוצר שאף אחד אחר לא מציע. מצד שני, חשוב בשלב כזה לעצור לרגע ולוודא - האם באמת הגיוני לנו שאף אחד לא חשב על זה קודם? או שמא יש סיבה שאף אחד אחר לא עוסק בזה? האם יש פה תמרור אזהרה שחשוב שנשים אליו לב? (דוגמא: חיפוש מהיר בגוגל של כתובת לבעלים מכים שרוצים עזרה מקצועית - לא הייתה קיימת לפני כמה חודשים)

איך נדע לענות "כן"?

שאלו את עצמכם, בכנות, מדוע אין עוד שחקנים בשוק? סיבות אפשריות לכך יכולות להיות רבות ומגוונות (הסיבה שאין כתובת לגברים מכים-השערה: ארגוני נשים עוסקים בנשים, קשה לייצר 'תמיכה' בגברים מכים, גם אם העיסוק בהוצאה שלהם ממעגל האלימות חשובה לכל הדעות). להלן מספר סיבות אפשריות שיכולות לשמש כתמרור אזהרה לכך שיהיה קשה להביא את היוזמה לסקייל: הנושא מורכב מדי מבחינה רגולטורית, עלויות ההקמה גבוהות מאוד, הפתרונות אינם סקיילבילים (כלומר - ספציפיים וצרים מדי) או שהנושא נישתי מדי ולא מספיק רלוונטי ברמה המערכתית. אפשרות נוספת היא שהבעיה בה בחרתם להתמקד 'נופלת בין הכיסאות' בתווך שבין האחריות של כמה משרדים. הבנה זו קריטית להמשך, משום שבשלב רתימת הממשלה, תצטרכו לסנכרן את הפעילות שלכם בין כמה משרדים. עניין זה דורש רגישות פוליטית גבוהה. כאמור, יכול להיות שזה נושא שלא נח לאף אחד לעסוק בו.

כך או כך, במידה ובאמת אין פתרונות נוספים עליכם לעצור לשאול את עצמכם האם יש לכך סיבה, ואם אכן מצאתם סיבה שכזו - שאלו את עצמכם האם ואיך תוכלו לפצות עליה על מנת להפוך את היוזמה לאטרקטיבית לסקייל.

04 מה הבידול שלכם?

מה זה ולמה זה חשוב?

העולם מלא ברעיונות ויזמים ולכן אחד מהדברים הכי קריטיים זה לדייק מהי הצעת הערך הייחודית שלכם (Unique value proposition או בקיצור UVP) אל מול הפתרונות המתחרים בשדה. ה UVP ייתן לכם את הלגיטימציה להשקעה ממשלתית (או אחרת) בפתרון שלכם ולא בפתרונות האחרים שקיימים.

אם בשלב המיפוי גיליתם שאף אחד לא נותן מענה לבעיה הספציפית שאתם מנסים לפתור - הרי שזהו הערך הייחודי שלכם. אבל אם חקרתם וגיליתם שאכן קיימים עוד שחקנים בשוק, עליכם להבין האם קיים עבורכם ערך ייחודי אחר. ערך כזה יתקיים באחד מהמקרים הבאים - אם אתם מצליחים להגיע לקהל יעד שאחרים לא מצליחים להגיע (או: לכמות רבה יותר מקהל היעד); אם אתם מצליחים להגיע לאותן תוצאות אך בכוחות עלות; או אם אתם מצליחים להשיג תוצאות טובות יותר בפתרון הבעיה אל מול ארגונים אחרים.

במידה ואתם לא מצליחים לאפיין ערך ייחודי שכזה - הרי שיש כאן סימן אזהרה גדול לפניכם. שיקלו את המשך הדרך - האם יש לכם דרך בה תוכלו לייצר ערך שכזה? בחנו שוב את מודל ההפעלה שלכם, הבינו מה בליבת המודל ומה בהיקף ובידקו האם ביכולתכם להפחית את עלויות ההפעלה. לחילופין, בצעו שינויים במודל ובחנו האם הם מסייעים להשיג תוצאות טובות יותר. אפשרות נוספת היא לחבור לארגונים אחרים בשדה - חפשו ארגון ששיתוף פעולה אתו יוכל למנף עבור שניכם את הנכסים הקיימים ולייצר פתרון טוב יותר*. אופציה זו היא אופציה שמעטים מוכנים לבחור בה, אבל המציאות היא שבמידה ולא הצלחתם לייצר עבורכם ערך ייחודי - חשוב ככל שיהיה הפרויקט שלכם, וקרוב לליבכם ככל שיהיה - תתקשו למצוא גורם ממשלתי (או בכלל) שיסייע לכם להביא אותו לסקייל.

* ראוי לציין שבשלב הפניה לממשלה, שיתוף פעולה כזה יכול להוות יתרון משמעותי. איחוד כוחות בין ארגונים מייצר גב פוליטי משמעותי יותר, ונוסף על כך הוא מחזק את התחושה שיש כאן בעיה אמיתית שצריך לפתור. בנוסף, בהיבט התפעולי הוא יכול לסייע בפריסה נכונה יותר של הפעילות בין מוקדים שונים בארץ. עוד על בניית וניהול שותפויות בשיטה לבנית וניהול שותפויות

05 למה אתם?

עליכם לשאול את עצמכם ולדעת לענות בצורה ברורה למה אתם והצוות שלכם האנשים הנכונים לביצוע המיזם. בחלק הזה יש להתייחס לניסיון הרלוונטי שלכם, נסו לפרק את הניסיון שלכם לאוסף של מיומנויות (Skill set) שרלוונטי להגשמת המיזם והובלת הארגון. מנו את השותפים שלכם והקישוריות שלכם בשדה, וספרו על הנכסים הארגוניים שיש בידכם. יותר מהכול חשוב שתגדירו מה מייחד (מבדל) אתכם שמייצר לכם את היתרון המשמעותי בהובלה של המיזם. השאלה הזו היא לא רק טכנית, או שאלה של מיומנויות הובלה של מיזם אלא גם שאלה מהותית. החיבור האישי שלכם לבעיה אותה אתם מנסים לפתור נחוות כלגיטימית ואותנטית יותר להובלת התיקון.

06 למה דווקא עכשיו?

כיצמים וכמובילי ארגונים אחת השאלות שתופנה כלפיכם היא 'למה דווקא עכשיו?', כמו במודלים רבים אשר מדברים על הובלת שינוי שלב יצירת תחושת הדחיפות הוא הכרחי. אתם כיצמים יכולים לבחון שני כיווני פעולה על מנת לייצר את תחושת הדחיפות. כיוון פעולה הראשון הוא יצירת הזדמנות. כלומר, על היזם לצייר את ההזדמנות הגדולה שקיימת כרגע בשדה - המצב הקונקרטי, מוכנותו של השטח, אך גם לצייר את תמונת העתיד שמגלמת בתוכה את השפעת הערך לאחר המיזם (הקורונה למדה אותנו ש...). כיוון הפעולה השני הוא למעשה 'הפחדה', במקרה זה על היזם לדבר על הבעיה שאותה המיזם פותר, ולתאר את התרחישים אשר ייקרו במידה ולא יעשו פעולות אפקטיביות לטיפול בה. שימוש בנתונים בשני כיווני הפעולה הכרחיים ביותר על מנת להראות מגמות, מצב קיים ותחזיות למצב עתידי.

07

האם ישנה תיאורית שינוי ברורה?

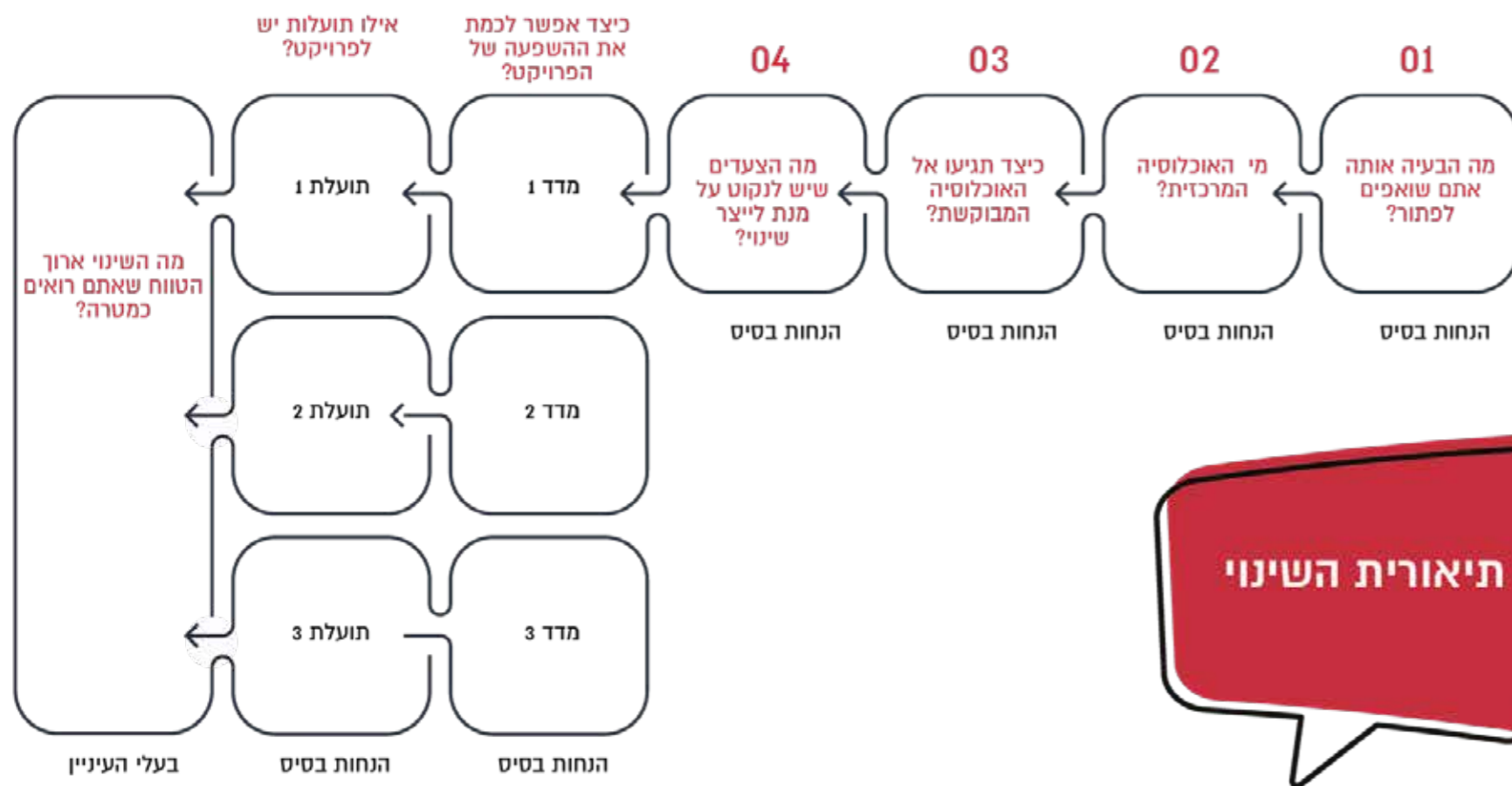
מה זה ולמה זה חשוב?

תיאורית שינוי היא למעשה דיאגרמה פשוטה וברורה שמסבירה את הדרך ואת השלבים שאנחנו מתכננים לעשות בשביל לפתור את הבעיה שלנו עינינו. היא מאגדת את מה שכבר הגדרנו - הבעיה, קהל היעד והמטרה - יחד עם אופן הפעולה שלנו, ומוודאת שאכן מתקיים ביניהם קשר לוגי ברור ונכון.

בכך, תיאורית השינוי עוזרת לנו להבין האם הפעולות שאנחנו רוצים לעשות אכן לוקחות אותנו צעד קדימה לקראת האימפקט שנרצה להשיג, או שמא עלינו לחשוב על צעדים אחרים/נוספים. תיאורית שינוי מוגדרת מהווה המשגה ברורה ונוחה עבור קורא חיצוני של העשייה שלנו ושל האופן בה היא מבקשת לפתור את הבעיה החברתית.

איך נדע לענות "כן"?

במדריך ליזמות חברתית DIY Toolkit של ארגון NESTA תמצאו תרשים זרימה ברור לכתיבת תיאורית השינוי.



מבוסס על תרשים תיאורית השינוי של ארגון NESTA

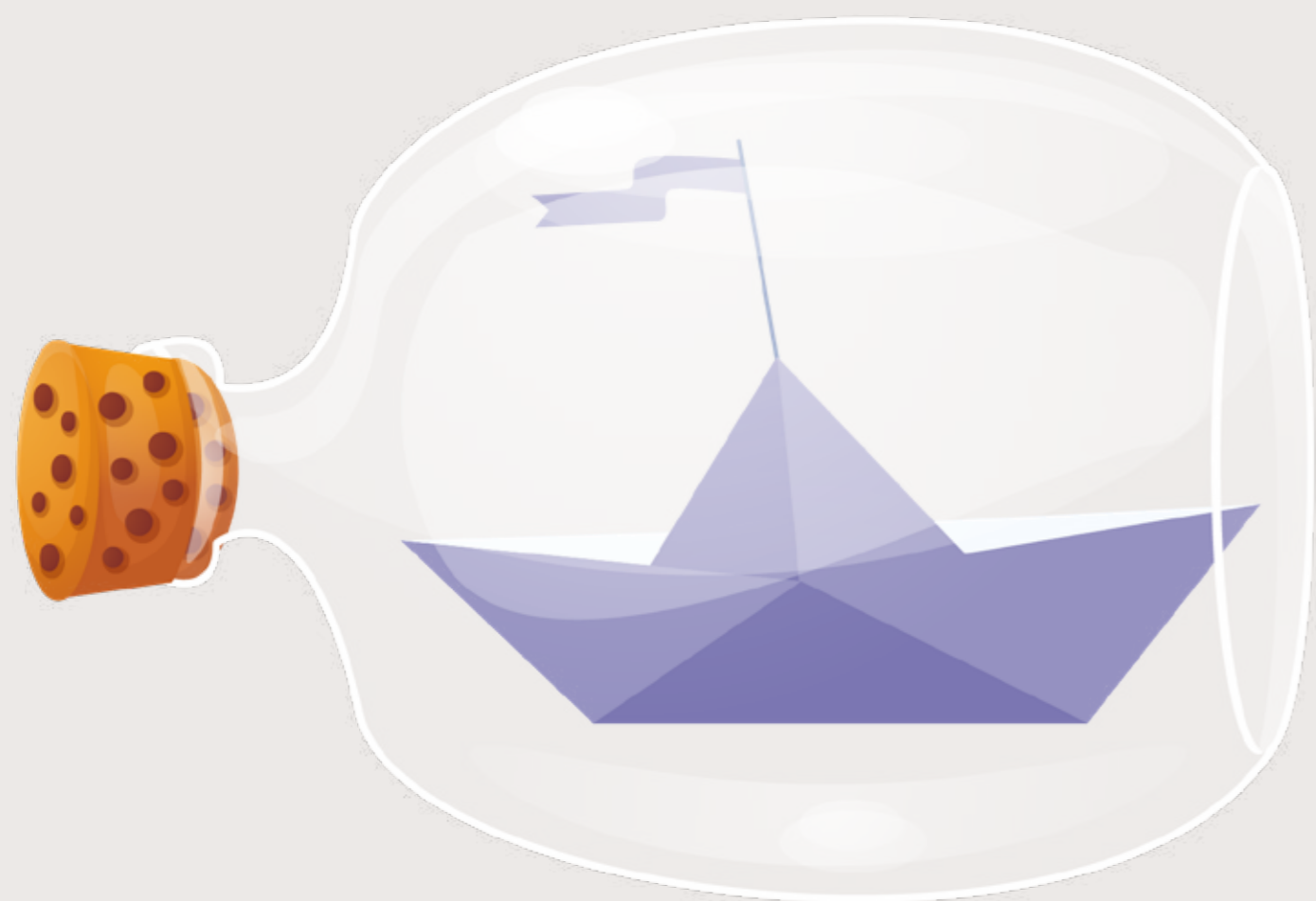
מקורות להרחבה

- סרטון המסביר בקצרה על המושג VUCA ואיך ניתן לתכנן מיזמים לאור המציאות המשתנה.
- פורטל מקצועי של מתודולוגיית ה-THE LEAN STARTUP



קישור לגרסה להדפסה של התרשים

הרחבה והסברים נוספים אפשר למצוא גם במדריך של ארגון NPC לבניית תיאורית שינוי בעשרה צעדים



MVP

להרטיב את
הרגליים

03

בחזרה למפת
הסקייל >>






בפרק הזה נעסוק בשאלות הבאות:

האם יש הגדרה ברורה וכמותית של לקוחות וגודל שוק?

האם ישנה תיאורית שינוי ברורה?

האם קיימת הוכחת היתכנות למודל ההפעלה?

אם הגעתם עד כאן, אתם אמורים להיות אחרי ביצוע הנקודות הבאות:

- הגדרת בעיה מדויקת 
- ניסוח מדויק של חזון ומטרות 
- מיפוי שחקנים ובעלי עניין 
- בידול הרעיון מפתרונות קיימים 
- ניסוח יתרון יחסי ותחושת הדחיפות 

תיאור השלב

אבני דרך נפוצות

- < אפיון לקוחות הקצה/מקבלי השירות
- < מיפוי ראשוני של שחקנים ובעלי עניין
- < הגדרת תופעות לארצויות ומיקוד בבעיה ציבורית ספציפית
- < ניסוי, למידה ובחינת אפשרויות לפיבוט
- < ניסוי המודל ויצירת חיכוך עם השטח
- < עיצוב מודל פתרון מינימאלי בעל ערך

תיאור השלב

"נקודת המפתח בשלב זה נמצאת בהקשבה ולמידה מהשטח ועדכון של המודל. ידע הוא משאב משמעותי ביותר בפעילות של כל ארגון ושימורו הוא הכרחי. יצירת תשתית יעילה לשימור ידע תסייע רבות בבניית השלבים הבאים, הן בעיצוב המודל והן בהסברת הפעילות לשותפים חיצוניים."

MVP הוא מונח הלקוח מתוך תעשיית הסטארט-אפ ומשמעותו מוצר מינימאלי בעל ערך (Minimum Viable Product). מטרת שלב זה היא יצירה של מוצר מינימאלי העונה על הגדרת הבעיה שאותו מיישמים בשטח על מנת לבחון את הנחות היסוד באמצעות חיכוך מהיר עם השטח. חיכוך זה מציף ליזם אינדיקציות משמעותיות המאפשרות לדייק את הגדרת הבעיה, ולהתאים את הפתרון באופן שייתן את התוצאות היעילות ביותר לבעיה הנתונה. שלב זה קריטי ומייצר למידה משמעותית על השירות או המוצר אותו אנו מתכננים ויאפשר לנו לבצע שינויים והתאמות בשלב מוקדם. ניתן ללמוד על תפיסת ה-MVP מהספר 'Lean Startup'.

אחד העקרונות בספר מדבר על לבנות-למדוד-ללמוד (Build-Measure-Learn). כלומר מטרתו המרכזית של שלב זה איננו לענות על הבעיה באופן ממצה, אלא לדייק את מודל ההפעלה לקראת ההפעלה המלאה בשלב הבא. אין מדובר רק בשינוי טכני של הפעולות אלא שינוי תפיסתי בין התכנון ההנדסי של מודל 'מפל המים' (waterfall) לתכנון של התפיסה האג'ילית (Agile) הדוגלת בתכנון קצר, יישום למידה ועדכון התכנון בהתאם.*

ההתייחסות אל הרעיון בשלב זה שייכת לעולמות פיתוח המוצר יותר מאשר לעולמות הפיתוח הארגוני, משום שלפני מיסוד הפעילות ובניית הארגון יש צורך לוודא שאכן המוצר עליו מבוסס הארגון מתאים לבעיה שהוגדרה. היציאה לדרך כוללת אפיון מדויק של לקוחות הקצה (ובעולמות החברתיים – המוטבים העיקריים), גיבוש מודל הפעלה מינימאלי (כזה שמצד אחד איננו יקר ומסורבל אך מצד שני מספק פתרון ראשוני הולם לבעיה), ויציאה מהירה לשטח לטובת חיכוך ולמידה. במידה והניסוי לא היה מוצלח - חוזרים לשולחן השרטוטים.

במידה והניסוי הצליח - זה הזמן להתחיל לגבש מודל לפיתוח שלם של הפתרון החברתי עליו מעוניין היזם לעבוד. חשיבה זו נעשית תוך כדי הפעלת המוצר בשטח, כאשר הנתונים המתקבלים מהשטח מאפשרים ליזם לבצע ניתוח עומק של השוק ומאפייניו. באמצעות הניתוח נבנה מודל המניח את היסודות לשלב הבא - שלב הפיילוט. הפעילות המוכחת והמודל המפותח מאפשרים ליזם להגדיל את מקורות המימון באמצעות מימון המונים או פנייה למשקיעים פרטיים.

* Eric Rise. THE STARTUP WAY- How Modern Companies Use Entrepreneurial Management to Transform

Culture & Drive Long-Term Growth. להרחבה

שאלות מרכזיות

01 האם לשנות את המוצר/שירות בעקבות ה-MVP (pivot or persevere)?

מה זה?

כאשר הניסוי בשלב ה-MVP לא מצליח להגיע לתוצאות המיוחלות, צריך לשקול לשנות רכיבים במוצר/שירות או במודל העבודה, מהלך זה נקרא Pivot. כשאנו מבצעים Pivot אנו לא מתחילים מ'דף חלק' אלא שואפים להשתמש בידע שצברנו מניסיון קודם (או ניסיונות) וההבנה שלנו על הלקוחות/מוטבים, שותפים, סביבה וכו'. מנגד, אם התוצאות היו טובות דיו כדאי כמובן להמשיך ולהתמיד עם תהליך הפיתוח (persevere).

פירוט: בספר 'The lean startup' מתוארים מספר סוגים שונים של pivots. להלן מספר דוגמאות להמחשה:

1. **מיקוד (zoom-in pivot)** - רכיב אחד במוצר/שירות הופך להיות המוצר/שירות כולו.
2. **הרחבה (zoom-out pivot)** - המוצר/שירות הנוכחי הופך להיות רכיב אחד במוצר/שירות רחב יותר.
3. **שינוי פלטפורמה (platform pivot)** - מעבר מדרך התמודדות אחת לדרך אחרת (לדוגמא: מעבר ממענה פרונטלי למענה דיגיטלי)
4. **שינוי קהל יעד (customer segment pivot)** - גילינו כי קיים צורך במוצר/שירות אבל בקרב קהל יעד אחר ממה שציפינו
5. **שינוי ערוץ מכירה/הפצה (channel pivot)** - שינוי בדרך בה אנו מספקים את המוצר/שירות ללקוח הקצה (לדוגמא: מעבר מאספקה ישירה לאספקה דרך גופים מתווכים)
6. **גילוי צורך חדש (customer need pivot)** - הבעיה שהגדרנו אינה מספיק משמעותית אבל במהלך העבודה עליה גילינו צורך משמעותי אחר
7. **שינוי מודל עסקי/כלכלי (business architecture pivot)** - עדכון מודל ההכנסות/הוצאות עליו מתבססת היתכנות המיזם

למה זה חשוב?

חלק משמעותי בהצלחה יזמית קשור בהקשבה, למידה ויכולת הסתגלות מהירה וגמישה. אנו ממליצים לקיים באופן שגרתי פגישות "לשנות או להתמיד" (pivot or persevere) גם בין היזמים המייסדים וגם במעגלים רחבים יותר (שותפים/משקיעים). בזכות פגישות אלו ניתן גם לדייק את השלב היישומי הבא וגם לרתום את השותפים שלנו לדרך.

02 האם קיימת הוכחת היתכנות למודל ההפעלה?

מה זה ולמה זה חשוב?

קיומה של הוכחת היתכנות מתייחסת לאיזושהי הפעלה של היוזמה המוצעת – כלומר, המעבר מרעיון על הנייר לביצוע בפועל של תכנית הפעולה שלכם. בטרם עוסקים בשאלות של שכפול פתרון, הגדלתו והבאתו לסקייל – חשוב לבצע הפעלה בקנה מידה קטן שמוכיחה כי הרעיון יכול לעבוד גם במציאות. הניסיון בפועל אינו חייב להיות בהיקף נרחב, אלא יכול להיות כאבטיפוס או כפיילוט מצומצם.

איך נדע לענות "כן"?

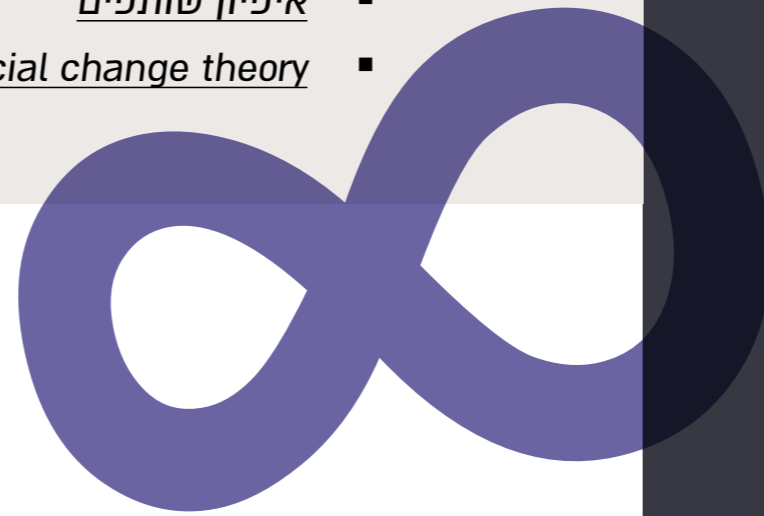
מדובר בניסוי בקנה מידה מוגבל (אך רחב ככל שתוכלו להפעיל באופן עצמאי), אשר באמצעותו נוכל לראות כי הרעיון שלנו אכן יכול לעבוד בפועל. נרצה לבחון את השירות או המוצר בפועל על מדגם מייצג של קהל היעד, ולכן חשוב שלא להסתפק באבטיפוס אלא לייצר פיילוט של ממש.

קיומה של הוכחת היתכנות שכזו הכרחית ליצירת תכנון אפקטיבי של הסקיילינג שלנו. היא מספקת מענה לסוגיות חשובות כמו הבנת האלמנטים שבליבת מודל ההפעלה. חיוני לשמור עליהם אם נרצה סקיייל מוצלח וכן עבור יצירה של הוכחת אימפקט. על מנת שנוכל באמת ללמוד מהם לטובת הסקיייל, ניסויים כאלה חייבים לכלול עבודה בפועל עם אוכלוסיית היעד.

מומלץ שלא לעשות פיילוט אחד בודד וממנו להסיק על הכלל. כמו כן, כדי לפעול בעיצובו בצורה אג'ילית (זמיש= זריז+ גמיש) - להתחיל מהפעלה רזה, ללמוד ולאסוף תובנות מהר הן על מודל ההפעלה שלכם והן על אוכלוסיית היעד שלכם, לשנות ולהזין כנדרש, לנסות שוב וחוזר חלילה.

מקורות להרחבה

- השיטה לבניית וניהול שותפות
- הדוגמא של הובר
- שיטות עבודה מומלצות-MVP
- תכנון ראיות
- מיפוי שותפים
- איפיון שותפים
- social change theory - בניית תיאורית שינוי חברתי של SOPACT



PILOT
קפיצת ראש
למים העמוקים



בחזרה למפת
הסקייל >>

04

בפרק הזה נעסוק בשאלות הבאות:

- האם הבעיה נמצאת על סדר היום הממשלתי? תצליחו לשכנע בצורך שלה?
- איזו מדידה קיימת? האם היא ידידותית ובהירה כלפי חוץ?
- האם היוזמה היא יוזמה סקיילבילית? הפיילוט מספק?
- האם המדיניות הממשלתית מאפשרת תמיכה?
- האם החדשנות ביוזמה היא משבשת או תוספתית?

אם הגעתם עד כאן, אתם אמורים להיות אחרי ביצוע הנקודות הבאות:

- ✓ הגדרה בהירה של סוגי הלקוחות/פרסונות
- ✓ הגדרה כמותית של גודל השוק הפוטנציאלי
- ✓ בחינת מספר אפשרויות ל PIVOT
- ✓ ניסוח תיאורית שינוי ברורה
- ✓ הוכחת היתכנות למודל ההפעלה

תיאור השלב

> הוכחת היתכנות מעשית

> ביסוס תיאוריית השינוי ומודל ההפעלה

> ניתוח עומק של השוק ומאפייניו

> חשיבה ראשונית על פוטנציאל לצמיחה

> רתימת פילנתרופיה מוסדית

> חיבור לאתגר לאומי ופקידות ברמה הארצית

אבני דרך נפוצות

תיאור השלב

**"עמותות
נכנסות לוואקום
הממשלתי ועצם
ההצלחה שלהן
מוכיחה לעיתים
כשל ממשלתי –
ברמת החשיבה
או ברמת היישום.
פעמים רבות
המענה לבעיה
ציבורית יושב
על קו תכר בין
אחריות של
משרדים: יש
להבין מיהו
שחקן המפתח
הממשלתי והאם
יש לזה היתכנות
ממשלתית או
שמדובר בפעילות
אזרחית |
פילנתרופית
קלאסית"**

בשלב זה היוזמה כבר תופסת תאוצה ותהודה, ונהיית מוכרת בסביבת הפעילות. מתעורר הצורך לייצר בידול לעומת מתחרים ויוזמות קרובות אחרות על מנת לייצר ערך ייחודי לפעילות הספציפית.

לאחר תקופה מסוימת של פעילות (לפחות שנתיים) זה הזמן 'לעלות ליציע'^{*} ולבחון באופן מושכל יותר את הסביבה שבה פועלים, להגדיר חזון ומטרות ארוכות טווח ולבסס את תאוריית השינוי. בדומה לשלב הקודם, חומרי הגלם לחשיבה זו הם הניסיון המצטבר מתוך הפעילות השוטפת והחיכוך המתמיד עם השטח, לצד התבוננות רחבה יותר וניתוח נתונים באופן יזום ופרו-אקטיבי.

ביסוס תיאוריית השינוי (Proof of Concept) של המיזם תאפשר הרחבה שלו ליותר ממוקד אחד ותאפשר אינדיקציה ליכולת של היזם להגדיל משמעותית את הפעילות ולחתור לקראת SCALE רחב יותר. זאת, לצד חיבור של הפעילות לאתגרים לאומיים וחשיפתה לפקידות הרלוונטית ברמה הארצית. כמו כן, עם הגדילה של הפעילות לאורך זמן, נדרש מימון משמעותי יותר וזה הזמן המתאים לכנות גם למשקיעים מוסדיים ולקרנות פילנתרופיות גדולות יותר.

^{*} מתוך הספר 'מנהיגות במבחן- להוביל שינוי ולהישאר בחיים' של רונלד א' חפץ ומרטי לינסקי. 'לעלות ליציע' עמ' 71

שאלות מרכזיות

01

האם הבעיה נמצאת על סדר היום הממשלתי?

מה זה?

השאלה האם הבעיה נמצאת על סדר היום הממשלתי מתייחסת למעשה לשאלה האם הממשלה עוסקת בנושא הזה כיום ומבקשת לפתור אותו.

למה זה חשוב?

לעתים, יזמים חברתיים עלולים לחטוא במחשבה שמאחר שהבעיה החברתית בה הם עוסקים חשובה, הרי שלשכנע שיש להשקיע בפתרונה תהיה מלאכה פשוטה. לצערנו, לא כך הדבר. בסופו של יום, הקשב והמשאבים הממשלתיים - גדולים ככל שיהיו - מוגבלים בהיקפם. ככל שהבעיה החברתית אותה ננסה לפתור היא בין כה בעיה שהממשלה רוצה לפתור, כך יגברו הסיכויים שלנו לשכנע בצורך ביוזמה שלנו.

איך נדע לענות "כן"?

ישנם כל מיני מקורות שמהווים אינדיקציה ל"סדר יום" ממשלתי. מומלץ לבדוק את החלטות הממשלה באתר השירותים והמידע הממשלתי או באפליקציית EZGov של המרכז להעצמת האזרח (שגם מנגישה את החלטות שהתקבלו בשפה פשוטה ונהירה).

• בדקו: האם התקבלו החלטות ממשלה כלשהן בנושא? האם הוקצו תקציבים לנושא? האם כתובה בהחלטה חלוקת אחריות ברורה בין משרדים (שתוכל לספק אינדיקציה לאיזה משרד עליכם לפנות)?

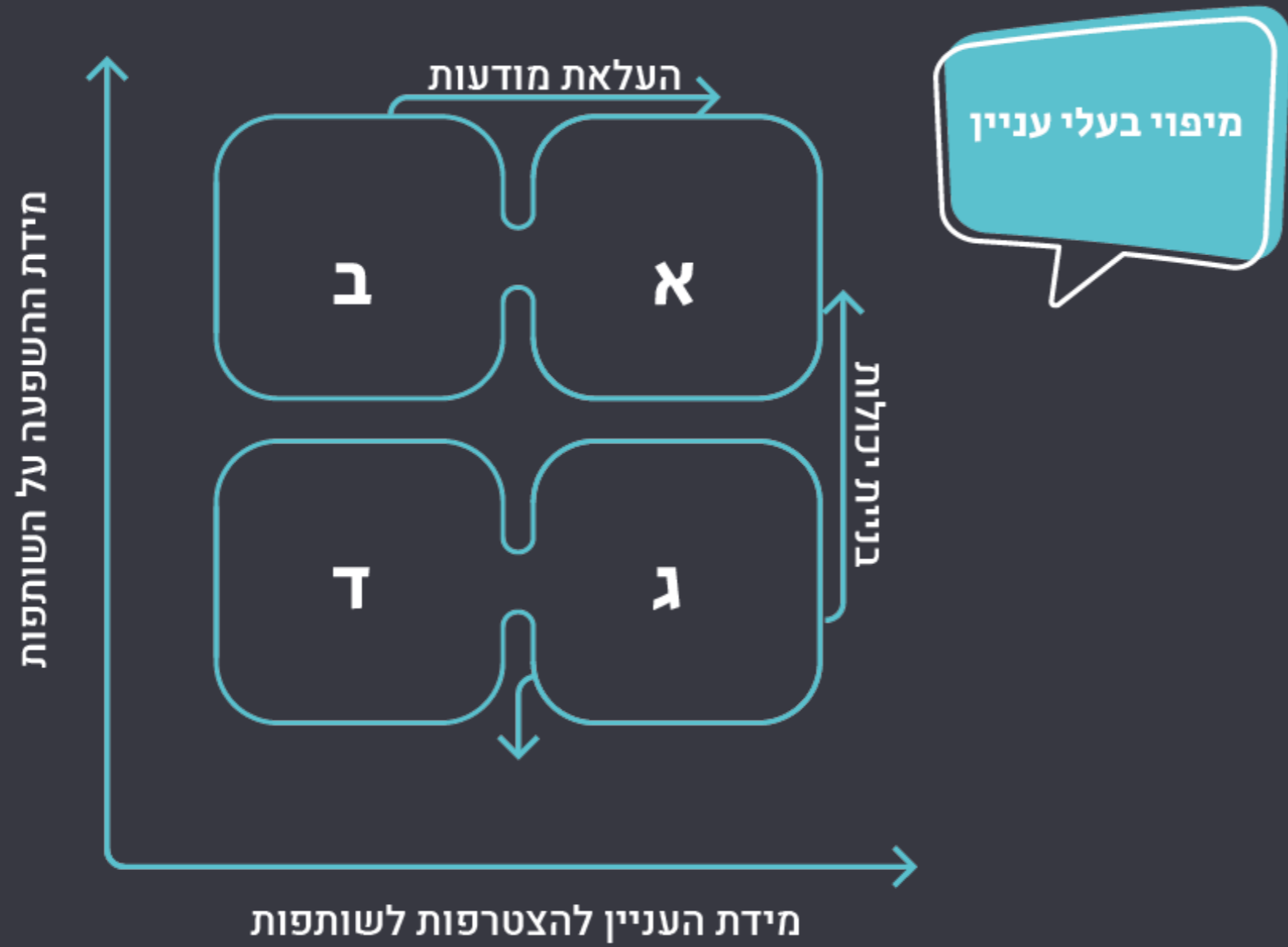
• בדקו גם את ספר התכניות הממשלתי, אותו מפרסמת הממשלה אחת לשנה ומפרט את תוכנית העבודה שכל משרד שם לעצמו לשנה הקרובה, כולל מטרות, יעדים ומדדים. קראו לעומק את ספר התוכניות, בפרט המשרדים שהם בגדר "חשודים מיידים" עבור היוזמה שלכם ובדקו: האם היוזמה שלכם עוסקת באותם נושאים כמו אחת המטרות - וככל שרלוונטי, שימו לב האם היא עובדת על אותם מדדי תוצאה?

• מומלץ לא לפסוח על האתרים הספציפיים של המשרדים או הרשויות הרלוונטיים לפתרונכם - שוטטו באתר, למדו את השפה של אותו משרד, נסו להסיק מהכתוב מה מעסיק את המשרד יותר ומה פחות, האם כבר מצוינות תוכניות העוסקות בנושא שלכם, בדקו בעץ הארגוני של המשרד - האם קיים אגף ספציפי שמשמו ניתן להסיק שעוסק בנושא שלכם? קראו על אודות המשרד - האם מצוינים שם יעדים אסטרטגיים רלוונטיים או אוכלוסיות יעד רלוונטיות? וכן הלאה. המידע יסייע לכם להבין האם אתם בכיוון הנכון, וכן יצייד אתכם בידע רלוונטי נוסף לשלבים הבאים - התחמשות בשפה של המשרד, אליה תוכלו להתכוונן כאשר תנסו לשתף פעולה.

• נסו לחפש מידע ספציפי ככל הניתן עבור היוזמה שלכם - זה שהמשרד עוסק בזקנה, לא אומר שהוא בהכרח עוסק בבדידות בזקנה, זה שהוא עוסק בבדידות בזקנה אינו בהכרח אומר שהוא עוסק בבדידות בזקנה בקרב יוצאי אתיופיה שעדיין מתגוררים בקרב הקהילה.

• השתדלו לשוחח עם אנשים שיש להם ראייה ממשלתית רחבה, באופן ישיר או דרך היועצות בקבוצות רלוונטיות ברשתות חברתיות וכו'.

"אנשים לא משקיעים במיכוי בעלי עניין בממשלה ומפת רווחים והפסדים של כל אחד מהם וזו טעות גדולה עליה משלמים מחיר. אי אפשר להתחיל את התהליך בלי מפה של בעלי העניין - מה יחסי הגומלין ביניהם ואיך מתנהלים בתוך זה".



מיפוי בעלי עניין - שלב מהותי במיפוי האקו-סיסטם של המיזם או הארגון שלי הוא יצירת מיפוי של בעלי העניין במיזם. תהליך המיפוי מזהה באופן כמותי ואיכותני את בעלי העניין במיזם, את העמדות, הציפיות שלהם וכן את רמת ההשפעה שלהם. בהתאם למיפוי ניתן לתכנן את אסטרטגיית הפעולה- לבחור ולסמן את השותפים הפוטנציאלים, את המתחרים וקהלי היעד. את המיפוי ניתן לעשות בעזרת המטריצה הבאה.

חשוב לציין כי כל ארגון מורכב מהאנשים שעובדים בו, ולכן נכון יהיה גם לבצע את המיפוי סביב האנשים הרלוונטיים בו, שותפים פוטנציאליים הן מבחינת התפקיד, הסמכויות והרלוונטיות לשותפות אפשרית.

* מתוך השיטה לבניית וניהול שותפויות

שאלות מרכזיות

02 האם ביכולתכם לשכנע את הממשלה בצורך ביוזמה?

מה זה ולמה זה חשוב?

מחסור באינדיקציות לכך שהממשלה עוסקת בנושא אמנם מפחית משמעותית את הסיכוי שלכם לשכנע ברלוונטיות היוזמה, אך הוא אינו חזות הכל ואינו בהכרח מסמן שעליכם לרפות את ידיכם. במקרים רבים בעבר, יוזמות שנולדו בחברה האזרחית הצליחו להוכיח לממשלה צורך וגרמו לה להשקיע במקומות בהם לא היתה בעבר. כך למשל במקרה של מקלטים לנשים מוכות, שהחלו כיוזמה של חברה אזרחית וכיום ממומנות באופן כמעט בלעדי על ידי משרד הרווחה. אך לא מדובר במסע קל, ולרוב הוא יהיה ארוך ומורכב, ולא תוכלו לעשות אותו לבד.

איך נדע לענות "כן"?

אם הממשלה כיום לא עוסקת בנושא, עליכם להשקיע משאבים רבים על מנת לשכנע בצורך שלה לעשות זאת. דרך אחת לעשות זאת, היא לאסוף ולהנגיש את המידע הנדרש - הנתונים על היקף הבעיה והמחשה ברורה של הצורך החברתי (הן בצורת נתונים והן בצורת סיפורים אישיים. ככל שתגיעו להיפגש עם נציגי ממשל - נסו להבין מה מהשניים מדבר אל אותו פקיד יותר).

ייצרו קואליציות יחד עם ארגונים נוספים העוסקים בנושא ופעלו יחד להצגת חשיבות הנושא.

הציגו בנצי'מרק (בוחן ביצועים) של טיפול בנושא במדינות אחרות.

דרך נוספת היא לייצר לחץ ציבורי או חברתי בנושא - בין אם דרך התקשורת, דרך התארגנויות אזרחיות או דרך סנגור בכנסת. על אף שיצירת לחץ שכזה יכולה להיות אפקטיבית בשימת הנושא על סדר היום הציבורי, צריך לקחת בחשבון גם את המחירים הפוטנציאליים שלה - ייתכן, ואנשי ממשלה יתקשו לשתף פעולה עם גורם, שרגע לפני כן, הופיע בתקשורת והצביע על אזלת היד שלהם בנושא מסוים.

"רתימה של אנשי מקצוע מתוך הממשלה כבר לשלבי התכנון של הפיילוט - אפילו ללא התחייבות תקציבית - תהפוך אותם לשותפים לכרויקט ברמת הרעיון ותסייע מאוד בשלבי הקידום של הפרויקט ברמת ה SCALE"

מה זה?

לא מספיק להפעיל את הפתרון שלכם במציאות - נדרש גם להוכיח כי היוזמה שלכם יכולה להוות פתרון לבעיה - כלומר, היא מייצרת שינוי חיובי לגבי אותה בעיה חברתית. לשם כך, יש לבצע מדידה המוכיחה ומכמתת את אותו שינוי חיובי.

למה זה חשוב?

המדידה מתקפת את הנחות היסוד שלכם על היוזמה - ומוכיחה שהן אכן נכונות (או את הרמה בהן הן נכונות). על מנת לשכנע כי נכון להשקיע בפתרון שאתם מציעים - אתם צריכים להוכיח את השינוי החיובי שהוא עושה בצמצום הבעיה. לשם כך, נדרשות הוכחות אובייקטיביות על יעילותו של הפתרון.

בעשורים האחרונים גם הממשלה וגם הפילנתרופיה שמות דגש אשר הולך וגדל על חשיבותן של הוכחות מדידות לאפקטיביות.

אימוץ כלים של מדידה והערכה יוכלו גם להוכיח לכם את התוצאות והיעילות של המיזם וכן יעזרו להוכיח את התוצאות אל מול השותפים השונים.

יצירת הקשר בין מדדים ליעדים ממשלתיים - דבר שיכול לסייע בהמשך בעבודה מול הממשלה הוא לייצר הלימה בין המדדים של היוזמה לבין היעדים הממשלתיים. במידה ולא קיימת הלימה דרושה עבודת סנגור שתסביר את הקשר בין 'הכאבים הממשלתיים' לבין מה שהיוזמה יודעת לייצר.

איך נדע?

ישנן רמות שונות ודרכים שונות להוכיח כי פתרון מוצע אכן עובד.

ה-Standards of Evidence של הארגון הבריטי NESTA היא מסגרת חשיבה למדידה המחולקת לחמש רמות, כשהראשונה היא הבסיסית והמינימלית ביותר הנדרשת ואילו החמישית היא רמת ההוכחה המקסימלית. חשוב, בין כל רמות אלו - מהי הרמה האופטימלית עבורכם: מהי נקודת האיזון הנכונה עבורכם בין הרמות? לרוב, תידרשו לאזן בין כמה שתהיו מוכנים ויכולים להשקיע במדידה, לבין איכות הדיוק של המדידה.

כמובן שביצוע מדידה והערכה בשלבים המתקדמים היא לא משהו שתוכלו לעשות לבד (ועל מנת לשמור על עצמאות ומהימנות המחקר - גם לא תוכלו). לכן, נסו לחבור לגופי ייעוץ מקצועיים, מכוני מחקר רלוונטיים או מחלקות אוניברסיטאיות המתמחות בנושאים קרובים ליוזמה שלכם.

03 איזו מדידה קיימת ליוזמה ובאיזו רמה היא?

מתודולוגיה למדידה

שלב

01

אתם יכולים לתאר מה אתם עושים ולמה זה חשוב, בצורה קוהרנטית ומשכנעת
הסבר לוגי מדוע מיזם זה יכול להיות בעל השפעה ומדוע זה ישפר את המצב הקיים היום.

הארגון יכול לאסוף נתונים אלה בצורה עצמאית (בלי עזרה חיצונית), או בעזרת נתונים הקיימים כבר. בשלב זה צריך:
*תיאורית שינוי
*סקירה ספרותית
*ראיות אנקדוטליות (case studies, שאלוני שביעות רצון, וכו')
ברמה מתקדמת יותר, ניתן להכליל נתונים מאנשים הנתרמים מהמיזם. מידע זה נאסף בעזרת שאלות סובייקטיביות, כגון: האם הפרויקט גרם לכם להרגיש פחות בודדים?

02

אתם אוספים נתונים שמראים שינוי חיובי, אבל אתם לא יכולים להוכיח שאתם גרמתם לו
איסוף נתונים המראים כי קיים שינוי כלשהו אצל אלה הנתרמים מהיזמה או משתמשים בה. הנתונים אמורים להראות כי יש שינוי כלשהו, מבלי להראות בהכרח כי ההשפעה היא כתוצאה ישירה של המיזם.

*סקרים של לפני-אחרי
*cohort/panel study
*סקרים תקופתיים
*ראיונות

03

אתם יכולים להראות סיבתיות באמצעות קבוצת ביקורת או קבוצת השוואה
הדגמה כי היוזמה הספציפית היא שיוצרת את השינוי הנראה בשטח, על ידי שיראו כי השינוי הנ"ל לא קיים אצל אלה שלא נתרמו מהמוצר/מהשירות.

שימוש במתודולוגיות חזקות המשתמשות בקבוצת ביקורת (או שיטה חזקה אחרת) שתבודד את ההשפעה של המוצר/השירות, בחירה רנדומלית של נבדקים מחזקת את הממצאים, וכן יש צורך במדגם גדול של נבדקים (ה"סקייל" הוא קריטי בשלב זה):
*Randomized control trial (RCT)
*Quasi-experimental approaches

04

יש לכם לפחות הערכה עצמאית אחת שמתקפת את המסקנות שלכם
הממצאים בשלב זה מאפשרים לארגון להסביר מדוע וכיצד הרעיון שלהם מוביל להשפעה הנראית בשטח. הערכה עצמאית מתקפת את ההשפעה.
בנוסף, נראה כי המיזם יוצר את השינוי בעלות סבירה, ולכן ניתן לשכפל אותו במקומות נוספים.

בשלב זה מחפשים הערכה עצמאית וחזקה שבוחנת ומתקפת את האופי של ההשפעה. זה יכול לכלול אישורים דרך תקנים מסחריים, קיטמרקס בתעשייה, וכו'. בשלב זה יש צורך בסטנדרטיזציה מתועדת של התהליכים והביצוע. ניתן להשתמש במתודולוגיות הבאות:
*הערכת תהליכים
*חוברות הדרכה מפורטות/קורסים
*ניתוח מפורט של החשבונות

05

יש לכם הדרכות, מערכות ונהלים שתומכים בשכפול עקבי של היוזמה ושל התוצאות החיוביות שלה
צריך להראות כי המיזם יכול לפעול במקום אחר, ע"י אנשים אחרים ולעבור "סקיילינג", תוך שהוא ממשיך להיות בר השפעה על המצב בשטח ושהוא עדיין מעשי מבחינה כלכלית.

*ניתוח תרחישים עתידיים
*מספר הערכות מהשכפולים של המיזם
*הערכת נאמנות (fidelity evaluation)
*הערכה כלכלית



שאלות מרכזיות

04 האם הוכחת ההצלחה שלכם נגישה ובהירה מספיק?

מה זה ולמה זה חשוב?

זה נכון שנתונים חיוביים אמורים ואכן מדברים בעד עצמם, אבל במציאות של ימינו - האריזה של הוכחת ההצלחה שלכם לא פחות חשובה מהוכחת ההצלחה עצמה. הקשב של פקידי ממשלה ושל אנשים בכלל הוא מוגבל, וכשאנו זוכים לו – חשוב שנצל אותו בצורה המיטבית. לכן, עצם קיומן של עדויות להצלחה הוא לא מספק – עליהן להיות אפקטיביות בתפיסת הקשב (והמוטיבציה) של בעלי העניין הרלוונטיים השונים.

איך נדע לענות "כן"?

הציגו את הוכחת ההצלחה שלכם בצורה שיווקית, בהירה ומונגשת בבירור לאדם חיצוני שאינו חלק מהארגון שלכם ושאינו בהכרח מדבר את השפה שלכם. ככל האפשר, הכינו מגוון רחב של דרכים להציג את הנתונים, כשהבסיסית שבהן היא אינפוגרפיקה ברורה, מדויקת וקצרה של הנתונים. מעבר לכך, אפשרויות נוספות יכולות להיות: מצגת מפורטת, סרטון קצרצר, מסמך וורד ארוך ומפורט - כל אחד מאלו "ידבר" לאדם אחר. ככל האפשר - הבינו מי יקרא את הנתונים והתאימו את דרך ההצגה לאופן בו לדעתכם יקשיב בצורה הטובה ביותר. מהו ההקשר שבמסגרתו אותו אדם עובד? מהי סביבת העבודה שלו? מה הסיכונים ומה ההזדמנויות שהוא חווה בעבודתו? בהתאם, נסו לייצר את העדות המתאימה ביותר עבורו.

ככל הניתן הכינו עדויות ממגוון רמות על פי מסגרת החשיבה של NESTA - שלבו נתונים יבשים לצד סיפורי הצלחה ועדויות, שידברו לאנשים שונים.

**"בבניית מודל
ההפעלה,
חשוב לקחת
בחשבון צמיחה
והתפתחות.
השאר גמישות
לשינוי הפעילות
תאפשר לארגון
להתאים את
עצמו לצורך
שלבי ההתפתחות
הבאים. כך למשל,
SCALE ארצי
יכלול בסופו של
דבר אוכלוסיות
רבות שייעזרו
בשירותיו. המודל
הבסיסי צריך
להיות בעל יכולת
להכיל שונות
ברמת הביצוע אל
מול אוכלוסיות
שונות"**

שאלות מרכזיות

05 האם הפיילוט מספק על מנת להעיד על יכולת הפתרון לעבוד בסקייל?

מה זה ולמה זה חשוב?

ממשלה רואה גדול, רוחבי ומערכתי ולכן תבקש לוודא שהיזומה שבוצעה בקנה מידה קטן, תשמר את השפעתה גם בקנה מידה גדול. וקנה המידה הגדול שהממשלה מסתכלת עליו לרוב יהיה כל גודל השוק הרלוונטי. לעתים, מעבר שכזה יכול להיות מפיילוט של 50 אנשים לסקייל של 50 אלף איש, או מהפעלת יוזמה במספר בודד של רשויות (או אפילו רשות אחת) להפעלה בכל 255 הרשויות בישראל. כדי לבצע מעבר כזה צריך להניח שמה שפעל בקטן יוכל לפעול גם בגדול - לשם כך, צריך לוודא שהפיילוט שבוצע אינו ספציפי מדי להקשר מסוים ו/או שניתן יהיה להניח שהוא יעבוד גם בהקשרים אחרים ו/או שנדע להצביע על ההתאמות שהוא דורש עבור ההקשרים הנוספים (ולבצע אותן באותה העלות).

איך נדע לענות "כן"?

כדי שנוכל להניח מתוך הפיילוט על ההצלחה בסקייל, הרי שההפעלה של הפיילוט צריכה להיעשות בתנאים דומים ככל האפשר לתנאים שבהם נפעיל את היוזמה בסקייל. חשבו על המאפיינים הדמוגרפים של קבוצת המדגם שלכם - הגיל, המצב המשפחתי, מיקום המגורים וכן הלאה - וודאו שהם דומים במאפייניהם למאפייני הלקוח שהגדרתם בשלבים הקודמים, ואינם רק פלח מסוים של השוק. באותו האופן, חשבו על התנאים בהם אתם מפעילים את הפיילוט - האם בפריפריה או במרכז, האם בסביבה עירונית או כפרית, האם בקהילה או בתוך מוסד וכן הלאה. וודאו שסביבת הפיילוט דומה ככל הניתן לסביבה שתהיה בסקייל. יתכן ותצטרכו סגמנטים שונים של MVP לבדיקת התכנות בכל קהל יעד. היה והנ"ל לא דומים עליכם להרחיב את הפיילוט כך שתהיה בדיקה בהקשרים אחרים, שיאפשרו להקיש על הסקייל, או לחלופין לצמצם את גודל השוק הרלוונטי שלכם לגודל שוק שמדבר רק על פלחי האוכלוסייה הספציפיים שבדקתם.

שאלות מרכזיות

06

האם היוזמה היא יוזמה סקיילבילית?

מה זה ולמה זה חשוב?

לא כל פעולה שנעשית בקנה מידה קטן היא סקיילבילית - דהיינו, ניתנת להפעלה בקנה מידה גדול. הדבר נכון באופן כללי אך נכון בפרט על הממשלה, מאחר שהתנאים של מה שהממשלה רואה כסקיילבילי יכולים להיות אף קשוחים יותר מהתנאים הכלליים לסקיילביליות. כדי שיוזמה תהיה סקיילבילית עליה להיות **משתלמת** להעברה בקנה מידה גדול. בנוסף, כדי שהממשלה תוכל לתמוך בסקייל של יוזמה היא צריכה להיות מותאמת יחסית לאופן בו הממשלה פועלת (למערכות שלה ולתקציבים שהיא תהיה מוכנה לשלם).

כיצד ממשלה וקרנות פילנתרופיות בודקות התכנות לSCALE?

- תיאוריית שינוי מבוססת ובהירה
- השוואה לגופים אחרים (Benchmark) - האם יש פעילויות דומות בארץ? אם כן - מהו הערך המוסף או הבידול של התוכנית המדוברת?
- האם קיים צורך והיתכנות ארצית לפעילות המדוברת?
- האם קיימת היתכנות כלכלית/מימון פוטנציאלי נוסף (שותפים פילנתרופים או ממשלתיים)?
- מהן התוצאות המצופות במדידת השפעת התוכנית?
- האם קיימת תכנית אסטרטגית לפיתוח המיזם - לאן המיזם צריך ויכול להגיע בשנים הבאות?

שאלות מרכזיות

07

האם המדיניות הממשלתית מאפשרת תמיכה ביוזמה?

מה זה ולמה זה חשוב?

לצד החשיבות הכללית של מידת הסקייביליות או של סוג החדשנות של היוזמה, ישנן שאלות שרלוונטיות ספציפית לגבי מידת התאמתה של יוזמה לתמיכה ממשלתית. לממשלה חוקים, נהלים ורגולציות על פיהן היא מחויבת לעבוד ולא תוכל לסטות מהן, תהא היוזמה מוצלחת ככל שתהא.

איך נדע לענות "כן"?

יש לקחת בחשבון את המדיניות או צורת העבודה הכללית של הממשלה ולחשוב האם היוזמה עומדת בדרישות שלהן. למשל, יוזמה שהשירות הניתן בה מותאם לאדם הפרטני ברמה שחורגת מחוקי שוויון (מי שנתפס כמתקשה יותר מקבל יותר כסף) - עלולה להיות בעייתית לממשלה. כך גם יוזמה שמצריכה שיתוף של פרטי מוטב חסויים עם מגוון בעלי עניין (למשל, פתרון מבוסס חכמת המונים לזיהוי בעיות רפואיות), פתרון שדורש פתיחת מאגרי מידע חסויים וכיוצא בזה. לצד זאת, יש לבדוק גם את הרגולציה הספציפית לנושא היוזמה ולוודא שאין בה כדי להציב חסמים או קשיים על היוזמה. כך למשל, אם הגשמת היוזמה מחייבת העברת הדרכות בתוך מעונות לנשים מוכות אך הרגולציה לא מאפשרת לארגונים חיצוניים להיכנס למעונות כאלה - יפחתו הסיכויים לסקייל. יוזמה שתצריך שינוי רגולציה היא יוזמה שתדרוש זמן רב כדי לשכנע את הממשלה להטמיע אותה, ודורשת טקטיקות של סנגור והשפעה על מדיניות (כלומר - כתיבה של מדריך שלם אחר).

שאלות מרכזיות

08 האם לקובעי המדיניות עדות לאמינות שלכם?

מה זה ולמה זה חשוב?

כאמור, באופן מובנה הטמון במאפייניו של המגזר, לממשלה יש חשש משינויים ומלקיחת סיכונים. לכן, לצד העובדה שקובעי המדיניות צריך להשתכנע בכך שנכון להשקיע ביוזמה המוצעת, צמצום שנאת הסיכון של הממשלה דורש גם שהגורם הממשלתי יחוש שהוא יכול לסמוך עליכם.

איך נדע לענות "כן"?

ישנו מגוון של "תמריצים" שניתן לספק על מנת להגביר את רמת האמינות שלכם ושל ארגונכם - במידה ואתם רשומים כעמותה, הבסיסי והמחייב ביותר הוא ניהול תקין. אינדיקציות נוספות יכולות להיות קבלה של תו מידות לאפקטיביות, אשר יצביע על ניהול נכון של העמותה. שיתופי פעולה קודמים או גורמי ממשל שאתם מכירים ותוכלו לגייס להגברת אמינותכם גם יכולים להיות רלוונטיים. במידה ואין כל אלו - שיקלו חבירה לגורמים ותיקים / גדולים / מוכרים, שהוכיחו עצמם בעבר והממשלה כבר מייחסת להם אמינות.

"גישת 'קשה' באימונים, קל בקרב' מוכיחה את עצמה - חיבור לקרנות פילנתרופיות מעלה את הסטנדרטים. המסלול הקשה הזה מחדד את הניתוח הארגוני ומחזק את הערך המקצועי של העמותה וגם מסייע בחיבור לגופי ממשל"

שאלות מרכזיות

09

האם החדשנות ביוזמה היא
משבשת או תוספתית?

מה זה ולמה זה חשוב?

היחס בין היוזמה החברתית לבין ההקשר הרחב יותר בו היא פועלת משפיעה על מידת הסקייבליות שלה. כדאי לחשוב על כמה היוזמה החברתית החדשנית המוצעת היא חדשנות תוספתית - כזו שמציעה דרך פעולה חדשה אך פועלת במסגרת המערכות הקיימות, לעומת חדשנות משבשת - חדשנות שמאתגרת את המערכות הקיימות, דורשת שינוי משמעותי בהן או החלפה שלהן. יוזמות של חדשנות משבשת יהיו קשות יותר להטמעה ממשלתית מאחר שהן דורשות שינוי בגישה. הגישה המשבשת מאתגרת לעתים את מאזן הכוחות הנוכחי, את הנהלים ואת האינטרסים המוסדיים. ממשלה היא גוף הנמנע מלקיחת סיכונים באופן כללי, ולצד זאת, גודלה ומורכבותה גורמים לכך שיהיה קשה להזיז אותה למקומות של חדשנות משבשת.

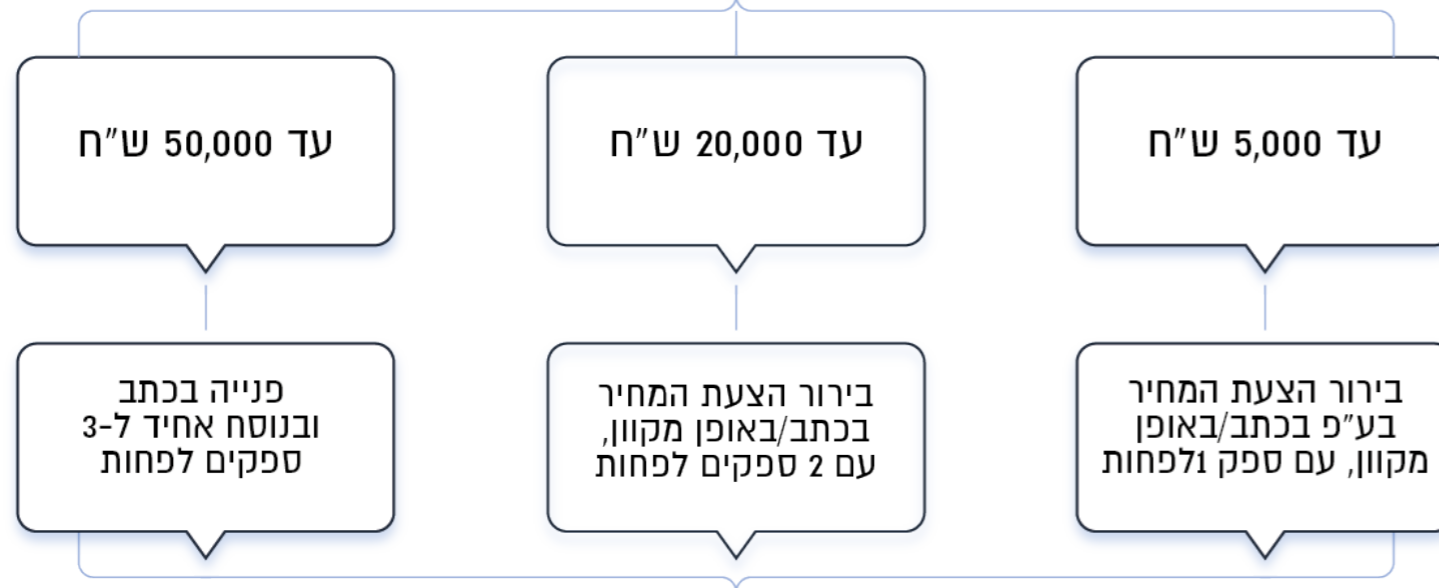
איך נדע להגיד?

חשבו על מאפייני היוזמה השונים והאלמנטים שעוזרים לה לפעול - האם היא דורשת הכשרת כוח אדם שונה מהקיים? האם היא נשענת על פלטפורמות טכנולוגיות ספציפיות? מצריכה נגישות למאגרים כלשהם או יצירה של מאגרי מידע חדשים? וכן הלאה.

- ככל שהיוזמה תהיה מותאמת יותר למבנים ולמערכות הקיימים בממשלה - כך יהיה קל יותר להביא אותה לסקייל.
- ככל שתדרוש יותר שינויים - כך יהיה קשה יותר. דוגמה לכך יכולה להיות במערכות דיגיטליות נדרשות - למשל, יוזמה שמחייבת שימוש בפלטפורמת ניהול קשרי לקוח שונה מהפלטפורמה עליה עובד משרד ממשלתי מסוים מזה שנים.

אין בכך לומר שחדשנות משבשת לא נכונה עבור הממשלה, מובן שחדשנות כזו יכולה להיות בעלת השפעות משמעותיות על הבעיה החברתית לטווח ארוך ולכן אין בהכרח הדבר אומר שצריך לזנוח אותה. בכל אופן, אימוץ של יוזמה שכזו יצריך מאמצים מרובים יותר ויקח זמן רב יותר, ויש לקחת את זה בחשבון. בנוסף, חשוב להתחמש בדרכים להתגבר על הקושי הממשלתי לאמץ יוזמה שכזו, ולחשוב כיצד ניתן להסיר את החסמים של הממשלה לכך. למשל, באמצעות נתונים על החיסכון הכספי שהשינוי יוכל לייצר, אסטרטגית פעולה להתאמה, בנצ'מרק ממקומות בעולם בהם שינוי שכזה הצליח, רתימת גורמי ממשל שיחסית יהיו פתוחים לשינויים מסוג זה (לדוגמה: מובילים דיגיטליים משרדיים) ועוד.

פטור ממכרז



קבלת הצעות מחיר בכתב



(מתוך: הוראות תכ"ם - התקשרות בהליך מקוצר)

איך אפשר לבצע התקשרויות בסכומים מצומצמים עם הממשלה עוד בשלב הפיילוט?

פטור ממכרז - סכום נמוך / נוהל הצעות מחיר

מה זה?

פטור ממכרז - נוהל הצעות מחיר היא תקנה אשר מאפשרת למשרדי הממשלה ויחידות הסמך שלה לבצע התקשרויות עם ארגונים בסכומים שאינם עולים על 50 אלף ש"ח (כולל מע"מ). כלומר, משרדי הממשלה יכולים לממן פעילות שלכם אשר עונה למטרותיהם בהליך פשוט ומהיר באופן יחסי אשר בנוי במדרגות על פי סכום ההתקשרות.

מצורף תרשים של ביצוע ההתקשרות בהליך של נוהל הצעות מחיר:

למה כן?

יחסית מהיר - מדובר בהתקשרות המהירה ביותר שנציע במדריך, ובהליך שיכול לקחת עד מספר שבועות בודדים.

MVP - זוהי דרך מצוינת לייצר מימון עבור MVP עבור שירות או פעילות חדשה. **'רגל בדלת'** - זוהי דרך מצוינת לייצר קשר ראשוני עם משרדי הממשלה, באופן זה בצורה פשוטה משרדי הממשלה יוכלו להכיר את הארגון שלכם והשירותים שאתם מספקים. לאחר היכרות ראשונית הדרך להתקשרויות מורכבות יותר תהיה פשוטה יותר.

שנה נוספת - למשרד הממשלתי ישנה אפשרות להמשיך בהתקשרות בשנה אחת נוספת ללא צורך ביציאה למכרז.

למה לא?

כסף קטן - מדובר בסכומים קטנים בלבד שאינם מספיקים עבור התרחבות משמעותית בהיקף הפעילות של הארגון.

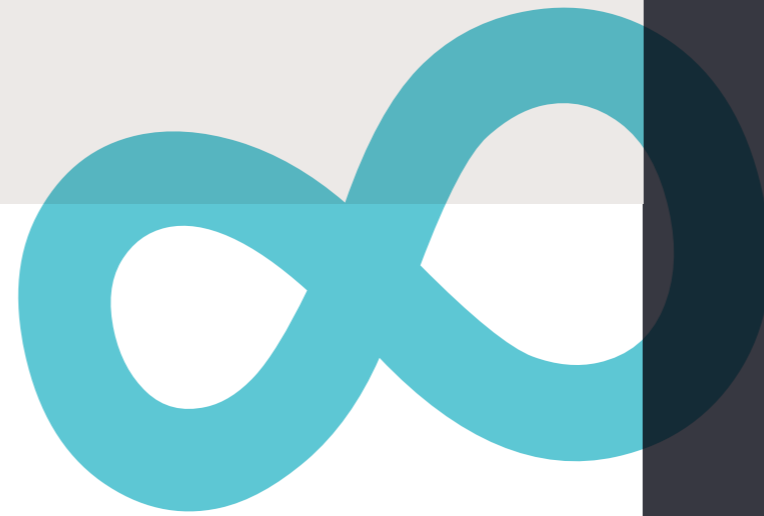
אין התחייבות - הפעילות הינה חד פעמית בלבד עם אופציה לשנה אחת נוספת.

איפה נמצא עוד מידע?

הוראות תכ"ם - משרד האוצר

מקורות להרחבה

- ספר תכניות העבודה' הממשלתי
- מדידת אימפקט חברתי סביבתי בקהילות (קרן או רוזנר) ; מתוך Ray of Impact
- סרטון שמסביר על 8 שלבים לתכנון אסטרטגיית אימפקט - SOPACT
- סרטון אשר מציג מודל למיפוי בעלי עניין - Stakeholder Map
- מדריך Spring Impact לבדיקת סקייליביליות



FIRST SCALE

סירת מפרש
לים הגדול



05

בחזרה למפת
הסקייל



בפרק הזה נעסוק בשאלות הבאות:

- כיצד נראית נקודת הסיום (Endgame) של הסקייל?
- האם מרכיבי הארגון והמודל תומכים באסטרטגיית הסקייל?
- אילו מ'דלתות הכניסה' לממשלה רלוונטיות ליוזמה שלכם?

אם הגעתם עד כאן, אתם אמורים להיות אחרי ביצוע הנקודות הבאות:

- מיקום היוזמה בסדר היום הממשלתי
- תוצאות מדידה נגישות משלב הפיילוט
- ניתוח אסטרטגיית הסקייל של היוזמה
- היכרות ראשונית עם השחקנים הממשלתיים הרלוונטיים

תיאור השלב

> איתור נתיבי עבודה/משאבים ממשלתיים

> הפעלת מדידה והערכת אימפקט

> חיבור ליעדים ומדדים ממשלתיים

> פרסום תוצרים ותוצאות מובהקות להצלחה

> הרחבה והתאמת הפעילות למוקדים נוספים

> ממשק עבודה עם איש קשר ממשלתי

אבני דרך נפוצות

תיאור השלב

"נדרש אורך נשימה כדי לצלוח את כל המכשולים הביורוקרטיים. הן מצד המשאבים העומדים לרשותי, הן מצד המוכנות להיכנס לתהליך ארוך ומורכב והן מצד הנכונות לכתת רגליים במסדרונות ולשכנע את הנוגעים בדבר. ההיערכות בהקשר הזה חייבת להיעשות גם ברמה הארגונית וגם בהיבט התקציבי. בהקשר זה יש לקחת בחשבון הקטנה בגמישות תפעולית בעקבות רגולציה ותרבות ניהול שמרנית של הממשלה"

עם התבססות הארגון, ניתן להתקדם להרחבה של המיזם לכמה מוקדי פעילות במקביל. שלב זה הוא קריטי לבחינת היכולת של המיזם להתרחב משמעותית בלי לאבד את הערך הייחודי שלו. מעבר לכך, רתימת גורמי ממשל לטובת יצירת סקייל ראשון מכריחה תשומת לב לכמה מאפיינים שלא בהכרח נלקחו בחשבון בשלבים המוקדמים. למעשה, בשלב זה על הארגון ללמוד 'לתרגם' את הפעילות שלו לשפה הממשלתית בכמה ערוצים מקבילים ומשלימים.

ראשית, על מנת לעניין את הממשלה בהשתתפות בפעילות קיים צורך להתחבר ליעדים הממשלתיים הקיימים. לחלופין, קיימת אפשרות לגייס את הממשלה להירתמות ליעדים חדשים. שני התהליכים הללו מחייבים בניית תשתית למדידה והערכת אימפקט (Impact) על מנת להוכיח לממשלה את נחיצות הפעילות ואת תוצאותיה. נוסף על כך, חשוב לאתר את נתיבי הפעולה הנכונים לעבודה מול הממשלה.

אחת השאלות המרכזיות בהקשר זה היא האם רתימת הממשלה נעשית באמצעות הדרג המקצועי או הדרג הפוליטי, או לחלופין – שילוב של השניים. שאלה נוספת היא אזורי הפעילות של הממשלה אליהם מכוונת הפעילות. פעמים רבות נמצא שפעילות הארגון 'נופלת' תחת אחריותם של כמה משרדים, ולעתים היא נמצאת על קו התפר שאיננו מוגדר לאף משרד ספציפי. ניתוח נכון של שותפים ובעלי עניין בשלב זה הוא קריטי.

בהיבט של המימון, הרחבה משמעותית של המיזם דורשת תשומות כספיות משמעותיות יותר וקיים צורך באיתור גורמי מימון משלימים בממשלה ומחוצה לה. כמו כן, על מנת לרתום לתהליך את גורמי המימון הללו נדרשת בנייה של מודל כלכלי רב שנתי המוכיח קיימות ויציבות לאורך זמן (Sustainability). גורמי מימון אפשריים לשלב זה כוללים בין היתר: תמיכות ממשלתיות/מוניציפאליות, יצירת מיזמים משותפים, גיוס קרנות מוסדיות ו/או תורמים משמעותיים.

שאלות מרכזיות

עד עתה עסקנו בשאלות "האם", שנועדו לבחון האם היוזמה שלכם ואתם בשלים לסקייל עם הממשלה. אם עניתם על כל השאלות בפרקים הקודמים בהצלחה והגעתם עד לכאן - סימן שאתם מוכנים! מעכשיו, נרצה לעבור ולשאול "איך" - כיצד תוכלו להגשים את הרצון שלכם לסקייל עם הממשלה? לשם כך, תידרשו להגדיר מהי אסטרטגיית הסקייל הנכונה ביותר עבורכם.

אסטרטגיית הסקייל שתיבחר חייבת להיות ברורה וניתנת ליישום - כלומר, עליה להיות מחוברת לדרכי הפעולה של הממשלה מחד וליכולות של הארגון שלכם מאידך. אך לא פחות חשוב, עליכם להבין איזה תפקיד אסטרטגיית הסקייל שלכם מכתובה לכם ואיזה תפקיד היא מכתובה לממשלה, ולצד יתרונותיה - גם את המחירים שלה. זכרו, אסטרטגיה צריכה להיות ממוקדת, היא עוסקת בהכוונה של המשאבים וכיווני הפעולה אך גם מתווה באיזו דרך בחרתם לא לפעול.

כעת, לאור שאלות אלו, נסו לזקק: מה ברצונכם להביא לסקייל - את פעילות הארגון שלכם? את היוזמה? או את העקרונות והגישה? כל אחד מהשלושה יגזור עבורכם אסטרטגיית פעולה אחרת.

- להביא את הארגון לסקייל - פירוש הדבר הוא שאתם רוצים להרחיב את פעילות הארגון שלכם כך שהוא יוכל להפעיל את המודל עבור יותר מוטבים.
- להביא את מודל ההפעלה לסקייל - פירוש הדבר שאתם רוצים להרחיב את השימוש במודל ההפעלה - עוד גורם/ים יפעילו את היוזמה במקומות נוספים, וכך יותר מוטבים ייהנו ממנו.
- להביא את העקרונות והערכים לסקייל - פירוש הדבר שאתם רוצים להשריש ולשכפל את הערכים והעקרונות של המודל שלכם באופן פרקטלי*. כלומר, הטמעה של אותם עקרונות בכלל הנוגעים ועוסקים במיזם, גם לאחר הרחבתו.

* פרקטל הוא צורה גאומטרית שמרכבת מעותקים מוקטנים של עצמה. לכן אם נבחן חלק של פרקטל תחת הגדלה, המראה שייטגלה יהיה זהה לצורת הפרקטל המקורי, וכך גם אם נבחן חלק מתוך החלק הזה, וכך הלאה ללא גבול ובכל רמת פירוט. דוגמאות: פתית שלג, כרובית

01 איך אתם מדמינים את נקודת הסיום (ה-end game)?

על מנת להבין באיזו אסטרטגיה לנקוט, ראשית עליכם להגדיר לאן היא אמורה לקחת אתכם. הגדרת נקודת הסיום האידאלית בעיניכם תאפשר לכם להגדיר את האסטרטגיה הנכונה ביותר עבורכם. מכלול של שאלות - חלקן עמומות, חלקן קונקרטיות - יהיו רלוונטיות בשלב כזה, ומטרתן לנסות לסייע לכם לדמיין, באופן כנה ופתוח, כיצד תיראה נקודת הסיום של היוזמה שלכם. בין השאלות שסייעו לכם, למשל:

- האם אתם מאמינים שמדובר ביוזמה שתהיה רלוונטית גם עוד חמש ועשר שנים מהיום?
- האם אתם רואים את הארגון שלכם כנושא הדגל של הנושא?
- האם חשוב לכם להיות הגורם שממשיך להפעיל את היוזמה בקנה מידה לאומי?
- ריאלית, לכמה אנשים אתם חושבים שתוכלו להגיע בעצמכם בסופו של יום?
- אילו מגבלות חלות על הנ"ל?
- האם אתם מאמינים שנכון יהיה להפיץ את הידע שלכם בקנה מידה רחב, כך שאחרים יוכלו להפעיל את היוזמה במקומות אחרים?
- האם לאחר מאמץ משותף של כמה שנים אתם צופים שהבעיה שהצבתם עתידה להיפתר? או שמא מדובר בשירות שעתיד להיות מתמשך ובעל ביקוש קשיח?
- האם קידום היוזמה היא מטרתכם הסופית או שהיא חלק ממהלך כוללני יותר שחשוב לכם לחבר אליו את הממשלה?

שאלות מרכזיות

02 בחנו את עצמכם: האם מרכיבי הארגון והמודל תומכים באסטרטגיה שבחרתם?

רגע לפני שתעברו לשלב הבא ותקדמו את האסטרטגיה שבחרתם - נרצה לוודא שישנה הלימה בין מאפייני המודל והארגון שלכם לבין האסטרטגיה שבחרתם. בחנו את עצמכם ובדקו אם התוצאות שקיבלתם תואמות לאסטרטגיה שבחרתם. לשם כך, בשלב זה, נבקש שתנסו למקם את עצמכם על מספר סקאלות. נסו לענות בכנות המלאה ביותר על השאלות (ולאו דווקא באופן שבו תרצו לראות את המציאות):

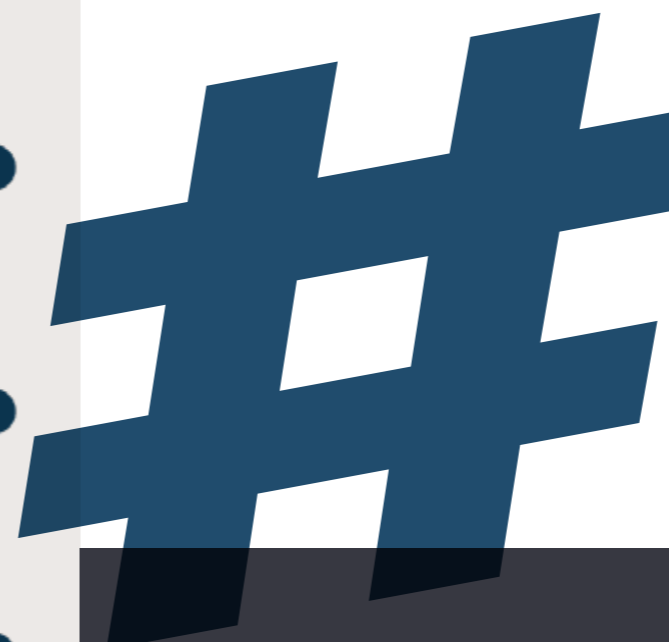
- **מידת המורכבות של המודל:** נמוכה <-> גבוהה
מידת המורכבות מתייחסת לשאלה עד כמה אפשר לנסח בצורה פשוטה את מרכיבי המודל? האם ליבת המודל ממוקדת דיה? האם ניתן יהיה ללמד גורמים אחרים את העקרונות שבבסיס המודל או שמא מדובר בידע ייחודי שלא ניתן להעביר?
- **יכולת ארגונים אחרים להפעיל את המודל אל מול יתרון ייחודי שלכם?**
האם הארגון שלכם מחזיק במאפיינים או מרכיבים ייחודיים שמחייבים את זה שדווקא אתם תמשיכו להפעיל את המודל (נגישות לאוכלוסייה מסוימת / פלטפורמה דיגיטלית ייחודית / ועוד)? ולחילופין, האם קיימים ארגונים אחרים הפועלים בשדה ומחזיקים באותם מרכיבים (או יכולים לרכוש אותם בקלות יחסית)?
- **מידת הלעומתיות / ממלכתיות שלכם:** לעומתי <-> ממלכתי
האם דרך הפעולה בה אתם נוקטים להגשמת מטרותיכם היא לעומתית יחסית (גם במחיר של "שריפת גשרים") או ממלכתית יחסית (גם במחיר של קצב איטי ו/או פשרות בדרך הפעולה)?
- **יכולת ארגונית להתמודד עם סקייל:** נמוכה <-> גבוהה
האם הארגון שלכם ערוך בצורה מיטבית להגעה לסקייל? שאלה זו מושפעת ממספר גורמים בהם - יכולת קיימות ארוכת טווח שאינה תלויה רק במימון ממשלתי (כספי ליבה שלא מגיעים מהממשלה - בין אם בעקבות מודל מבוסס הכנסות או תמיכה פילנתרופית), תמיכת שותפים חיצוניים במהלך, מוביל ברור, וצוות חזק, רתום וערוך.
- **צורך במעורבות ממשלתית נרחבת לטובת הפעלת המודל:** גבוהה <-> נמוכה
האם הפעלת המודל תלויה ונשענת על מעורבותם של פונקציות ממשלתיות (לדוגמא: מודל הפעולה דורש העברת שיטת לימודים על ידי מורים / דורש התערבות מסוימת של עו"ס של משרד הרווחה / דורשת מענה רפואי מסוים על ידי אחיות בבתי חולים וכד')?

בחן את עצמך



מקרא:

- תשובות שהן בצד השמאלי של הסקאלות - אינן מתאימות לסקייל עם הממשלה. מומלץ לשקול דרכים לייצר גדילה ארגונית אורגנית שלא דרך הממשלה - בין אם בסיוע פילנתרופיה, דרך איתור מקורות הכנסה עצמיים וכדומה.
- תשובות שהן בצד הימני של הסקאלה - תואמות להרחבת השימוש במודל ההפעלה, אך לא דווקא על ידי הארגון שלכם, אלא על ידי הממשלה בעצמה ו/או ארגונים נוספים.
- תשובות שהן בעיקר באמצע הסקאלה מתאימות להמשך הפעלה שלכם ושל הארגון שלכם את המודל.



במידה ואין התאמה - שיקלו בשנית את סוג הסקייל שתרצו לבצע: המאפיינים הארגוניים הנוכחיים שלכם אינם תואמים לסקייל ממשלתי. לחלופין, עליכם לחשוב מהם השינויים שתוכלו לעשות כדי לייצר התאמה בין השניים.

ישנה התאמה וברור לכם מה ברצונכם להביא לסקייל? המשיכו לשלב הבא.

אנחנו רוצים להביא את הארגון שלנו ל -SCALE

האתגר הראשוני לסקייל נמצא ביכולת לייצר מודל, לזקק את העשייה למשהו ברור שניתן לשכפל ולהעביר הלאה. זה לא טריוויאלי מבחינה תרבותית, עם המנטליות הישראלית של אלתור והתאמה נקודתית לצרכים בשטח. הרעיון הוא להשתמש ברעיון מופשט ולחלץ ממנו מודל/מתודולוגיה קונקרטי - פתרון אותו ניתן לחבר לבעיה ציבורית ממשית. קיים מתח בין מודל גנרי רחב ומודל קונקרטי-פרטיקולארי מדי, כנראה שביניהם נמצא הטווח האידיאלי לסקייל. במקרה בו תרצו להביא את הארגון שלכם לסקייל, סביר שאתם זקוקים מהממשלה לאחד משני הדברים הבאים (או לשניהם). שתי האפשרויות אינן בהכרח מוציאות זו את זו. יחד עם זאת, חשוב שתבינו מה מהשניים הוא הצורך המרכזי שלכם).

- הצורך הראשון (והנפוץ ביותר) הוא מימון.

מימון

פירוש הדבר, ככל הנראה, הוא שברור לכם מה ברצונכם לעשות, אתם יכולים להפעיל את המודל בכוחות עצמכם (ולא תלוי בשחקן אחר), אתם מאמינים שהארגון שלכם מחזיק בכל היכולות הנדרשות כדי שתוכלו לעמוד בהרחבה וככל הנראה חשובה לכם גם השליטה על המודל.

מצד אחד, אם מה שאתם זקוקים לו הוא מימון בלבד - הרי שזה דבר "טוב", כי ערוצי הפעולה והצעדים שתצטרכו לעשות הם יחסית קונקרטיים וברורים יותר. מצד שני, מאחר שמימון הוא הצורך המרכזי של מרבית היזמים החברתיים מהממשלה - הרי שהביקוש תמיד יעלה על ההיצע, ויש גבול מסוים לכמות המשאבים הממשלתיים.

- הצורך השני (שלעתים רחוקות יבוא לבד) הוא הצורך בגישה.

הצורך בגישה

באפשרות זו, מה שנרצה מהממשלה יהיה סיוע בהסרת חסם או בהגעה למשאב מסוים (שאינו מימון). צורך זה, פירושו שיש לכם את היכולת המימונית לעמוד בסקייל, אבל חסם אחר - שתלוי בממשלה - מונע מכם לעשות זאת. בין אם מדובר בהגעה למאגר מידע ממשלתי כלשהו, בכך שאין לכם גישה למוטבים רלוונטיים, או שתקנה כלשהי מונעת מכם לפעול באופן בו תרצו או שמא מדובר בחסם אחר - אתם זקוקים לכך שהממשלה "תפתח עבורכם את הדלת" ותסיר את החסם שמונע מכם לפעול בסקייל.

לעתים, אפשרות זו תישמע כפשוטה יותר, כי כביכול הדרישה להסרת חסם אינה דורשת הרבה משאבים מהממשלה. אך מאחר שאפשרות זו יכולה ללבוש צורות שונות וגם "הדלתות" שנרצה לפתוח שונות ומגוונות. אין ערוץ פעולה או אסטרטגית פעולה קונקרטיים שנוכל לכוון אותך אליהם. מימון הוא אמנם הערוץ המבוקש ביותר ולכן מוגבל בהיקפים, אך הוא מובן לממשלה. לעתים החסמים המשפטיים מאחורי הבקשות ב"פתיחת דלת" או חוסר הבהירות בנוגע למי לפנות יכולים להיות מורכבים הרבה יותר.

תמחור

תמחור נכון של המוצרים שלנו הוא נדבך חשוב ביותר בניהול מוצר או שירות. התמחור מורכב משני מרכיבים בסיסיים - עלות (cost) ואחוז רווח (Markup %). בשביל לחשב את עלות המוצר או השירות עלינו להכליל בתוכו מרכיבים רבים (עלויות ייצור, עלויות חומרי גלם, שכירות, כלי עזר, עלויות שיווק, עמלות, שכר צוות ועוד). הקפידו על תמחור מדויק, בדגש בחברה האזרחית כאשר לעיתים אחוז הרווח הוא שולי עד אפסי. צריך לשים לב שבמגזר שלא למטרות רווח אין רווח במובן של "חלוקת רווח לבעלי מניות" כמו בעולם העסקי. רווח משמעו הכנסות פחות הוצאות. בארגונים ללא מטרת רווח היתרה נשארת בתוך הארגון לפיתוח נוסף, מימון צולב וכו'

אסטרטגיות תמחור - ישנן שלוש אסטרטגיות תמחור בסיסיות שנציג עבורכם:

1. **תמחור מעל השוק** - תמחור מודע למוצר/שירות שלכם מעל למתחרים על מנת למתג את עצמכם כבעל פריט איכותי יותר או בעל ביצועים טובים יותר.
2. **השוואה לשוק** - מכירת המוצר/שירות שלכם באותו מחיר כמו המתחרים שלכם כדי למקסם את הרווח תוך שמירה על תחרותיות.
3. **תמחור מתחת לשוק** - שימוש בנתונים כמדד ותמחור מודע של מוצר מתחת למתחרים, כדי למשוך לקוחות אליכם על פני מתחרים אחרים בשוק.

בידול

אחת השאלות שתצטרכו לענות עליה בשלב מוקדם, היא למה דווקא אתם? החברה האזרחית שופעת בעשייה ובמגוון ארגונים שמובילים שירותים ומוצרים. כמובילי המיזם עליכם להסביר מה ייחודי בשירות שלכם, מה מבדל אתכם מארגונים אחרים שמבצעים דברים דומים.

באופן כללי, ניתן לומר כי קיימים שלושה אופנים משמעותיים ליצירת בידול:

1. **בידול מיתוגי** - מתייחס לתהליך מיתוגי של הארגון כולו (מספר דוגמאות: קוקה-קולה, פייסבוק, IBM, FOX). בידול מסוג זה אינו מתאים לארגונים חברתיים. לרוב בידול מיתוגי מגיע לאחר וותק ארגוני ובידול שירותים רבים.
2. **בידול המוצר או השירות** - מתייחס לשירות/מוצר ייחודי. למעשה כאן נדרש לייחד את השירות אל מול שירותים אחרים.
3. **בידול אנושי** - למעשה מתייחס לייחודיות של האנשים או לעיתים 'האיש/ה' בארגון או המיוחס לארגון. בנוסף, ניתן לראות הבדל בין בידול אופקי ובידול אנכי: בידול אופקי - מתייחס לאלמנטים 'הרכים' של המוצר, הערך המוסף, האמינות, חווית המשתמש (דוגמאות: מי עדן ונביעות- שתי החברות מוכרות מוצרים זהים אך הן מבדלות את עצמן על ידי מקור המים/ איכות המים); בידול אנכי- היא הצגת המוצר/שירות כמשהו אחר. לדוגמא: JOLT אשר פיתחה קורסים למנהלים בעולמות העסקיים והטכנולוגיים, JOLT ממתגים את עצמם כאל-תואר. כלומר, הם ממצבים את עצמם כאלטרנטיבה לאקדמיה, לא קורס מקצועי/ לא תואר אקדמי- אנחנו 'משהו אחר/חדש' -אל תואר.

מימון ממשלתי לשלב ה- SCALE

מימון ממשלתי הוא אחד מהצרכים הנפוצים של ארגונים ויזמים במרחב החברתי. קבלת מימון ממשלתי משמעותה שאנחנו בדרך הנכונה לסקיילינג יחד עם הממשלה, ומקרבת את המיזם שלנו בצעד גדול אל עבר מטרת הסקיילינג.

ראשית, נמליץ להכיר את הערוצים השונים בהם ניתן לקבל תמיכה ממשלתית. ערוצים אלו משתנים במורכבות שלהם, בדרישות שלהם מכם וביתרונות ובחסרונות שלהם. אנו אוהבים לכנות את הערוצים האלו בשם 'דלתות', כאשר אלו מהווים מעין דלתות שונות המאפשרות לנו לגשת למשאבים הציבוריים-ממשלתיים.

במדריך זה לא נעסוק בכל הדלתות האפשריות (להערכתנו קיימות בין 20-30 דלתות כאלו בהמשגות שונות) ונתמקד רק בדלתות הרלוונטיות למרבית הארגונים החברתיים. מלבד הסקירה התמציתית כאן, אנו ממליצים לקרוא לעומק גם את המידע הממשלתי והתקנות הרלוונטיות לטובת הרחבת ההבנה והשליטה בפרטים, לרבות הדרישות שאלו מציבות לארגון שלכם, מה הן יכולות לתת ובאיזה אופן, לוחות זמנים ייחודים וכו'.

נתחיל בדלתות המוכרות והנפוצות יותר:



דלתות להתקשרות עם הממשלה

01 התקשרות ממשלתית דרך מכרז

מה זה?

- המנגנון המרכזי בו ממשלה מתקשרת עם גורמים המספקים לה שירות או מוצר היא דרך פרסום מכרזים לרכישת שירותים. במכרז, הממשלה מגדירה במדויק את המוצר או השירות המבוקש, ומזמינה כל גורם שחושב שביכולתו לספק את אותו השירות להציע את הצעתו.
- פרסום המכרזים נעשה על פי חוק חובת המכרזים וההליך הממשלתי כרוך בעמידה בתנאים קונקרטיים שמחייבים שקיפות, שיוויון, והליך בחירה תקין.
- המידע וטכסים הנדרשים בהגשת ההצעה משתנים ממכרז למכרז, אך כך או כך מדובר בהליך מורכב ומרובה פרטים, שיש לעמוד בכל תנאיו ולא להחסיר אף פריט נדרש. הצעות למכרז ייפסלו על כל חריגה או אי-עמידה בתנאים במכרז ולכן יש להתייחס להגשת ההצעה בכובד ראש ולהקפיד על מילוי כל הטכסים והפרטים הנדרשים. יש לשים לב כי הגשת מכרזים מותנת באישור ניהול תקין בתוקף של הארגון. את המכרזים ניתן למצוא בעיתונות הארצית או המקומית, באתרי האינטרנט של משרדי הממשלה/רשויות מקומיות או על ידי פנייה ישירה למשרד הממשלה בבקשה לקבלת מידע אודות מכרזים.

למה כן מכרז?

- המסה הקריטית של הפוטנציאל הכספי - מכרז הוא צורת ברירת המחדל שבה הממשלה רוכשת שירותים. לכן, אם אתם מחפשים מימון – סביר להניח ש"פה הכסף". במידה וארגון זוכה במכרז, הוא ייהנה ממימון מלא (או קרוב למלא) מהממשלה לשירות אותו יספק במסגרת המכרז.
- עבודה לטווח הארוך – המכרזים לרוב מתייחסים על הפעלת שירות מסוים לאורך מספר שנים. המכרז הוא מבין ההתקשרויות הארוכות ביותר שהממשלה מציעה ואינו דורש הגשה מחדש בכל שנה.
- לגיטימציה גבוהה - ארגון אשר זוכה במכרז זוכה בהכרה של הארגון כארגון מקצועי ומסודר אשר ביכולתו עבודה בפריסה רחבה, עבודה מאורגנת ומסודרת אל מול גורמים מוסמכים. הישג ארגוני זה מהווה ניסיון משמעותי של הארגון, ניסיון משמעותי בתהליך של גיוס כספים ובהתקשרויות עתידיות אל מול הממשלה והשלטון המקומי.

למה לא מכרז?

- דרך ארוכה (ומתישה) - הגשת ההצעה היא תהליך ארוך ומורכב אשר אורך מספר חודשים ולעיתים אף חודשים רבים. ההליך דורש היכרות מעמיקה עם השפה והתהליכים הממשלתיים, מיומנויות כתיבה מתאימות ולעיתים הגשת ערבויות.
- סיכון תשומות ארגוניות - הליך זה דורש תשומות רבות מארגון ויש לקחת אותן בחשבון (בייחוד אם לבסוף הארגון לא יזכה במכרז). מנהל ארגון אשר בוחר לגשת למכרז לוקח על עצמו החלטה אשר דורשת משאבים רבים אשר מגולמים הן בשעות עבודה רבות של עובדים והן שימוש ביועצים חיצוניים. משאבים אלו לא מובטחים בחזרה לארגונים אשר בחרו לגשת למכרז.
- ויתור יחסי על חירות מקצועית - מכרז מפרט בפרוטרוט את המוצר המבוקש. כלומר, הוא במובנים רבים מכתוב את אופן ההפעלה של השירות. שאלו את עצמכם בכנות – האם אופן ההפעלה במכרז תואם למודל הפעולה שלכם? האם הערך המוסף שאתם מאמינים שיש למודל שלכם יבוא לידי ביטוי אם תזכו במכרז? האם השירות שבמכרז אכן מתחבר לליבת העשייה שלכם או שייסיט אתכם מהעשייה המרכזית שלכם?
- פחות מתאים לארגונים קטנים - כפי שציינו קודם תהליך המכרז דורש תשומות ארגוניות רבות, ארגונים בעלי תזרים שנתי נמוך יחסית יתקשו להעמיד בסיכון את התשומות הנדרשות להגשת מכרז. יתרה מזאת, לארגונים ממשלתיים ישנה נטייה לבחור ארגונים גדולים ובעלי ניסון מובהק בהפעלה של שירותים בקנה מידה רחב.
- לא מתאים למודלים ייחודיים - במובנים רבים, נצפה שאם אכן המודל שלכם יהיה ייחודי בשדה – שתתקשו למצוא מכרז התואם את מידותיו ותצטרכו לפנות לאופני המימון הבאים.

איפה נמצא עוד מידע?

- [חוק חובת המכרזים](#)
- [פורטל הרכש הממשלתי](#)
- [האגודן – מכרזים לרכישת שירותים ברשות מקומית או במשרד ממשלתי](#)
- [GOVNEXT – מכרזים, פטורים ומה שביניהם – התקשרויות עם הממשלה](#)
- [איתור מכרזים פעילים:](#)
- [מינהל הרכש הממשלתי](#)
- [Jobiz - האתר הממשלתי למשרות ומכרזים](#)
- [רכש פתוח של הסדנא לידע ציבורי](#)
- [GOVnext של קריאייטורס](#)
- [אתרי המשרדים הרלוונטיים](#)
- [מכרזים ממשלתיים מפורסמים גם בעיתונות.](#)

02 עזבונות

מה זה?

כספי עיזבונות הינם כספים אשר מגיעים לידי המדינה מתרומות, ירושה (עזבון) או קרן נאמנות למטרות צדקה. כספים אלו מנוהלים ע"י האפוטרופוס הכללי שבמשרד המשפטים. כספי העיזבונות מיועדים למטרות ציבוריות והם אינם נכללים בתקציב המדינה. כספי עיזבונות שהיעוד שלהם לא נקבע מראש מועברים לדיון של ועדה ציבורית בלתי תלויה שבראשה עומד שופט בדימוס. הוועדה נדרשת לפרסם אחת לשנה בעיתונות ובאינטרנט על מנת שגופים ללא מטרות רווח אשר עומדים במטרות והתבחינים אשר נקבעו יגישו בקשה לתמיכה. הוועדה החיצונית דנה אחת לשנה באופן חלוקת הכספים ואילו מהארגונים אשר הגישו בקשה לתמיכה אכן יזכו לקבל מכספי העיזבונות. את הגשת הבקשה יוכלו להגיש ארגונים אשר יעמדו בקריטריונים אשר הציב משרד המשפטים.

מצורף תרשים סדר הפעולות כדי להגיש את הבקשות לתמיכה מוועדת עיזבונות מתוך: האוגדן - מאגר מידע לניהול קשרי עמותות וממשל

סדר הפעולות להגשת תמיכה מוועדת עזבונות

למה כן?

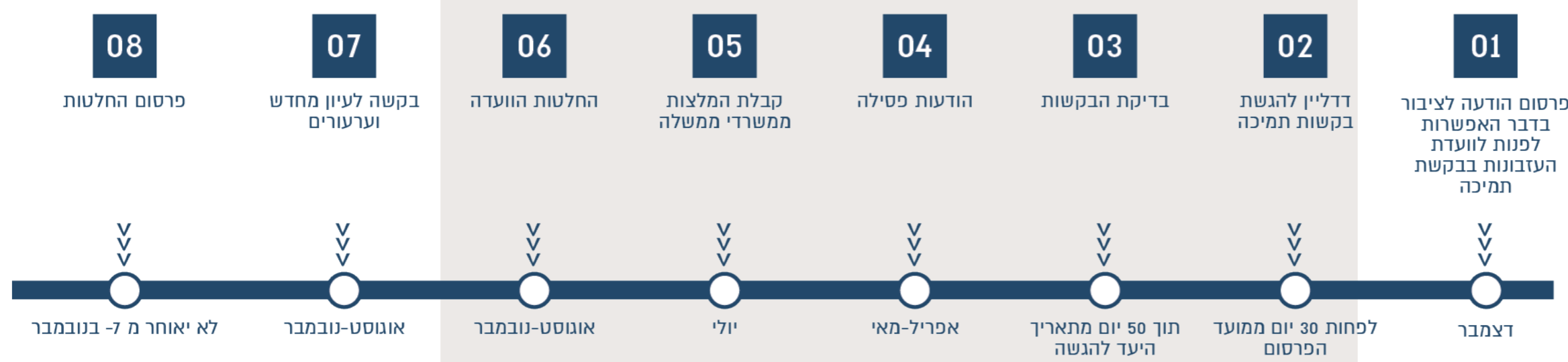
- נושאים ממוקדים לתמיכה - לעיתים וועדת העזבונות מפרסמת מטרות ספציפיות אליהן הכסף מיועד, לכן שווה לבדוק התאמה עם פרסום הוועדה.

למה לא?

- תהליך מסורבל - תהליך הגשת התמיכה מועדת העיזבונות הינו תהליך מסורבל וארוך ביותר. ארגונים אשר יבחרו להגיש בקשה ידרשו להשקיע תשומות רבות ואף להיעזר במשרדי ייעוץ עבור הגשת הבקשה. עם זאת, יש לציין שבשנה האחרונה נעשים מאמצים להפחתה וצמצום התהליך הבירוקרטי בהגשת הבקשה לוועדה.
- לא ניתן להסתמך על התקציב - בגלל התהליך הבירוקרטי והמורכב קשה להסתמך על כספים אלו לטובת פעילותו של הארגון.
- אין הבטחה רב-שנתית - במידה וזכיתם בכספי העיזבונות לאחר התהליך הבירוקרטי חשוב לציין שהתמיכה הינה חד פעמית ולא מבטיחה לכם הצלחה בקבלת תמיכה נוספת מהוועדה בשנה הבאה.

איפה נמצא עוד מידע?

- האוגדן - מאגר מידע לניהול קשרי עמותות וממשל
- נוהל עבודה ועדת עיזבונות- אתר משרד המשפטים
- אתר משרד המשפטים- האפוטרופוס הכללי



03 מיזם משותף

מה זה?

מיזם משותף הוא התקשרות ייחודית בין משרדי ממשלה לארגונים ללא כוונת רווח (אלכ"ר), מדובר בשותפות מבוססת פרויקט, בין גוף ממשלתי לבין ארגון חברה אזרחית. התשתית המשפטית עליה יושב 'מיזם משותף' מבוססת תחת אחד מסעיפי הפטור לחוק חובת המכרזים (תקנה 3.30). במסגרת מיזם משותף האלכ"ר מחויב לממן לפחות מחצית מעלות המיזם המשותף וכן זוכה לפטור ממכרז בגין המיזם. הממשלה, מצידה, תממן עד 50% מעלותו הכוללת של המיזם.

להלן תיאור סכמתי של קידום מיזם משותף במודל הנוכחי:

1. עמידה בתנאי הסף של פטור ממכרז - מיזם ללא כוונת רווח ומחצית התקציב מגיע ממקורות עצמאיים
2. הכנה/דיון מוקדם של וועדת מכרזים (שלב מומלץ) - הצגת רציונאל המיזם ושיח פתוח לקראת הגשה פורמאלית
3. שריון תקציבי לטובת המיזם (ע"י המשרד הממשלתי)
4. פניה לוועדת מכרזים (ע"י המשרד הממשלתי) + הגשת הפירוט הרלוונטי אודות השותף למיזם (לרבות פירוט של העלות הכוללת של ביצוע המיזם וציון המקורות העצמיים)
5. פרסום לציבור להתנגדויות במערכת מנוף בפורטל הרכש הממשלתי
6. אישור סופי של וועדת מכרזים - לאחר דיונים והשלמות נדרשות
7. הסדרת כלל רכיבי המיזם המשותף - חתימה על הסכם מחייב
8. יציאה לדרך - התנעת עבודה, דיווחים ותשלומים לפי ההסכם
9. קידום מיזמים משותפים מהווים אחת מהפלטפורמות היעילות ביותר עבור הממשלה לעידוד חדשנות ותמיכה בפיתוחים אשר הממשלה רואה לנכון לקדם. למעשה לממשלה יש את האפשרות לייצר שותפות עם ארגון מגזר שלישי ו/או קרן פילנתרופית על מנת לבחון רעיונות חדשים אשר עונים על מטרות המשרד הממשלתי בהנמכת סיכון משמעותית וקבלת כלים, מיומנויות ומשאבים אשר אין ביכולתה לספק.

למה כן?

נבנה בשותפות עם היחידה הממשלתית - שותפות מאפשרת דיוק והתאמה לצרכי השטח. יתרה מכך הממשלה יכולה להיות שותף משמעותי, בעל ידע ומשאבים רבים מעבר למימון.

מינוף כספי ממשלה/פילנתרופיה - השגת גורם מימון ראשון (ממשלה או פילנתרופיה) ישפר את העמדה שלנו מול הגורם המממן השני (המימון המקביל מקטין את הסיכון בהשקעה).

סביר מבחינת לוחות זמנים - באופן יחסי ההליך אינו ארוך במיוחד ומאפשר יצירת מיזמים בעלי אימפקט משמעותי.

למה לא?

מיזם של הממשלה - אינטרס של הממשלה - מיזמים משותפים לרוב יהיו מיזמים שבמידה ולא היו מבוצעים במיקור חוץ היו מבוצעים על ידי הממשלה עצמה. כלומר, ככל הנראה הגורם היוזם של הפרויקט הינו הממשלה.

מעורבות ממשלתית גבוהה - במיזם משותף כפי שציינו מעורבות הממשלה היא גבוהה, משמע ניהול המיזם הופך להיות מורכב ועדין יותר ודורש מהארגון להתאים עצמו לצרכי הממשלה ולבנות אמון עם נציגיה.

איפה נמצא עוד מידע?

- [האוגדן - מאגר מידע לניהול קשרי עמותות וממשל](#)
- [הוראות תכ"ם - התקשרות לביצוע מיזם משותף](#)

04 ספק יחיד

מה זה?

במקרים בהם מוכח כי קיים רק ספק אחד שמסוגל לספק את השירות או המוצר המדובר - הוא יוכר על ידי הממשלה כ"ספק יחיד" והיא תוכל להתקשר עמו מבלי לצאת למכרז. התנאים למי יכול להיות מוכר כספק יחיד ומה ההליך שצריך לבצע על מנת להכירו ככזה מפורטים בחוק חובת המכרזים. ככלל, משרדי הממשלה לא אוהבים ליזום התקשרויות של ספק יחיד. על כן מומלץ לנסות דרכי התקשרות שונות, אלא אם שותף ממשלתי מציע את דרך ההתקשרות הזו.

למה כן?

התקשרות עם הממשלה כספק יחיד מאפשרת לארגון לקבל מימון עבור השירות אותו נותן, ו"ליהנות" משדה בלעדי וריק ממתחרים.

למה לא?

קבלת הכרה כספק יחיד מחייבת תהליך ארוך של הוכחת בלעדיות או ייחודיות, ונטל ההוכחה עומד על הארגון. תהליך שכזה יכול להיות ארוך ומורכב וידרוש תשומות רבות מהארגון - זכרו, ש"לא לעולם חוסן". שירותים חברתיים לרוב אינם מוצר שנוכל לעגן ולהגן עליהם בפטנט, אלא אם תוכלו להוכיח באופן ודאי את היותכם ספק יחיד. ייתכן ובתהליך יתברר כי ישנם עוד מתחרים המסוגלים לספק את אותו שירות - דבר שיחייב את הממשלה לצאת במכרז וכך אתם עלולים לאבד את הבלעדיות או את "זכות הראשונים" של המודל.

איפה נמצא עוד מידע?

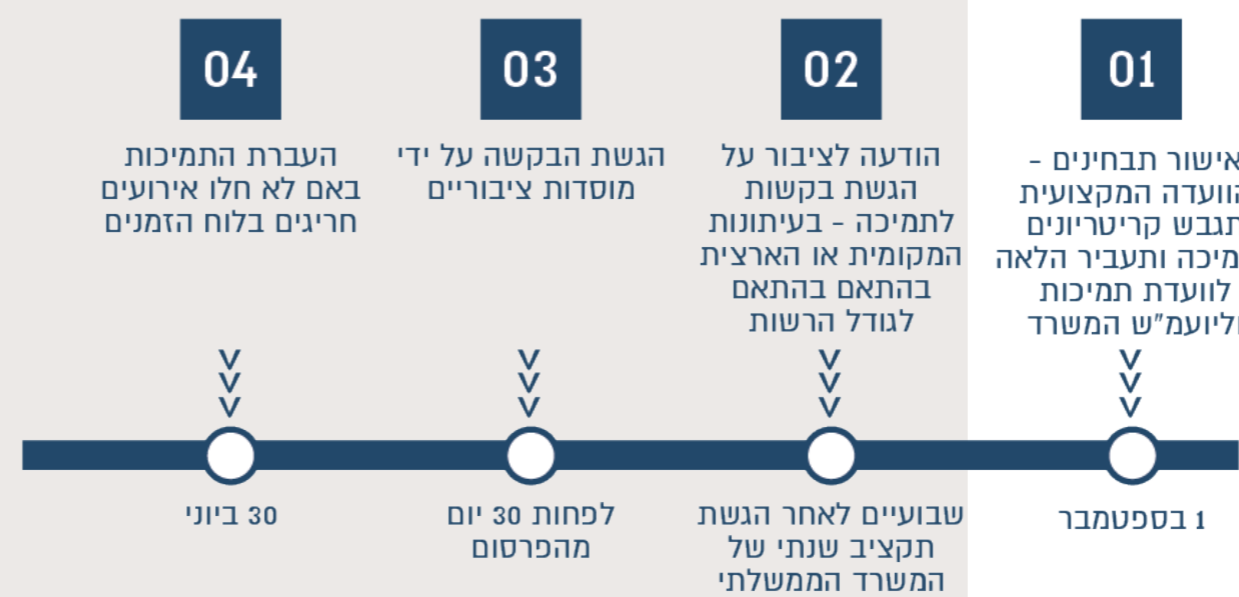
- [חוק חובת המכרזים](#)
- [האוגדן - מכרזים לרכישת שירותים ברשות מקומית או במשרד ממשלתי](#)
- [GOVNEXT - מכרזים, פטורים ומה שביניהם - התקשרויות עם הממשלה](#)

05 תמיכות

מה זה?

תמיכות או בשם המקצועי - 'סעיף 3 א' לחוק יסוד התקציב' זו אחת הדרכים בהן משרד ממשלתי או רשות מקומית יכולה לתמוך בפעילות קיימת של מלכ"ר. תמיכות משרדי הממשלה מעוגנות בנהלים אותם קבע משרד האוצר והחשב בכללי כדי לשמור על שוויון ושקיפות. עם זאת, סדרי העדיפויות, מטרות הסיוע והיקפו נקבעים על ידי משרדי הממשלה השונים. למעשה כדי לקבל תקציבי תמיכות ממשרדי הממשלה על הארגון לעמוד בשני סוגי תבחינים: תבחינים טכניים - עיסוקם במנהל תקין ואילו סוג התבחינים השני הינו מהותי - עיסוקם במטרות הפעילות שאותן משרד או אותה רשות רוצים לקדם. להבדיל ממכרז תקציבי תמיכות מתוקצבים על פעילות קיימת ומשולמים רטרואקטיבית.

להלן תרשים של סדר הפעולות להגשת בקשות תמיכה ממשרדי ממשלה, מתוך האוגדן - מאגר מידע לניהול קשרי עמותות וממשל



למה כן?

- **בהירות גבוהה** - ישנם תקציבי תמיכות גבוהים המגיעים עד ל-90% מימון מתקציב הפעילות. יתרה מכך להגשת בקשה לתמיכות ישנם קריטריונים ברורים באופן יחסי ותהליך בחינת התמיכות מתרחש בכל שנה בזמנים קבועים (רבעון אחרון ספטמבר-דצמבר). רוב מבחני התמיכות אינם משתנים משנה לשנה ואף דרך חיפוש פשוט במפתח התקציב ניתן להבין כמה כספי תמיכות כל משרד ממשלתי מקצה ואילו ארגונים נתמכו בעבר ובכמה.
- **לגיטימציה גבוהה** - כמו במכרז גם כאן התקשרות מסוג זה עם הממשלה מעיד על טיב הארגון, מהימנותו ויכולתו

למה לא?

- **סרבול בהגשה וקבלת הכספים** - הגשת התמיכות הינו פרויקט מסורבל וטכני. בפעם הראשונה האקט בירוקרטי וארוך ודורש הגשת דוחות רבים. יש לציין שיש היום הרבה מידע והמלצות בנושא הגשת מבחני התמיכות ואף ישנם יועצים המתמחים בתחום.
- **בעיות תזרים** - קבלת התמיכות כפי שציינו בהסבר הראשוני הינה על פעילות קיימת ואף דורשת הוכחות של הפעילות. את כספי התמיכות מקבלים רטרואקטיבית בין 6-9 חודשים לאחור. אמנם, ישנן מקדמות אך בדרך כלל מניסיוננו המקדמות לא תמיד מתקבלות. מצב זה דורש ממנהלי הארגונים לגשר על הפערים על ידי הלוואות או סיוע של תורמים.
- **כסף קטן (יחסית)** - תקציבי התמיכות של משרדי הממשלה מתחלקים בין גורמים רבים ולכן נחשבים לכסף קטן (יחסית), בדרך כלל נע בין עשרות אלפי שקלים לכמה מאות אלפי שקלים.
- **לרוב לא מספיק לסקייל** - מאחר שמדובר בסכומי כסף קטנים באופן יחסי אשר מוקצים לפעילות קיימת ולא לפעילות חדשה לא תמיד כספי התמיכות יספיקו כדי להגיע לסקייל מלא.

לפעול עם ארגונים מוסדיים.

- **גוף נתמך בדרך כלל נשאר גוף נתמך** - מאחר שמבחני התמיכות אינם משתנים משנה לשנה (ברוב המקרים) המציאות מראה שהארגונים אשר נתמכים נשארים כאלו במידה והם ממשיכים להגיש את מבחני התמיכה מדי שנה.
- **עלות שולית פוחתת** - אמנם בשנה הראשונה על הארגון להשקיע תשומות עבור עמידה במבחני התמיכות וההליך הבירוקרטי הכרוך בו, אך כפי שציינו למעלה מבחני התמיכות אינם משתנים לרוב משנה לשנה ומשימת הארגון לעמוד למבחני התמיכות נהפכת לפשוטה יותר.

איפה נמצא עוד מידע?

- מדריך קצר - פורטל תמיכות במערכת המרכב"ה
- האוגדן - מאגר מידע לניהול קשרי עמותות וממשל
- נוהל התמיכות החדש (החל משנת 2020)

06 שת"פ רשויות מקומיות

מה זה?

רשויות מקומיות בישראל לפעמים זה לא פחות ממשלה. ראשית במדינת ישראל ישנן 255 רשויות מקומיות. כל רשות מקומית היא למעשה ארגון שיכול לבצע התקשרויות מגוונות עם מלכ"רים אחרים ואף נדרש להם כדי לספק את כלל השירותים לתושב. לרשויות המקומיות יש תקציבי תמיכות בדומה למשרדי הממשלה, הן יוצאות במכרזים מוניציפאליים בתחומים משתנים, ויש להן פטור ממכרז במספר מקרים (פטור על פי שווי, ספק יחיד, מיזמים משותפים, חוזה לביצוע עבודה מדעית, אמנותית או ספרותית). יש לציין שסכום המימון בפטור ממכרז ברשויות מקומיות גדול יותר (140,200 ש"ח בעיריות ו-69,200 ש"ח במועצות מקומיות ואזוריות). להבדיל מהממשלה, לרשויות מקומיות קיימים משאבים נוספים שאינם כסף שיכולים לעמוד לרשותכם כמו מבני ושטחי ציבור או פטור מארנונה למלכ"רים.

יש לציין שבעשור האחרון צמח רובד מוניציפלי-מקצועי נוסף - אשכולות אזוריים. האשכולות האזוריים הינם תאגידים שהקימו משרד הפנים והרשויות מקומיות. אשכול אזורי מאגד תחתיו מספר גדול של רשויות מקומיות אשר חולקות אזור גאוגרפי משותף. ניהול האשכול בנוי מרובד פוליטי אשר מורכב מראשי הרשויות השותפים ומדרג פקידותי. האשכול מנהל תחתיו תחומים משתנים ברמה האזורית כמו: פיתוח כלכלי אזורי, פיתוח חברתי, חינוך, וטרינריה, איכות הסביבה, תשתיות ועוד.

למה כן?

- "הדלת הראשית" השנייה של הממשל - עבודה אל מול רשויות מקומיות מהווה כניסה לעבודה עם המגזר השלטוני כמו בעבודה עם הממשלה. השלטון המקומי בישראל הוא השחקן השלטוני העיקרי אחרי משרדי הממשלה.
- לגיטימציה - כמו משרדי הממשלה גם עבודה עם רשויות מקומיות דורשת מארגון לעבור תבחינים רבים אשר מעידים על טיבו של הארגון ויכולתו הביצועית בשטח. יתרה מכך הוכחת פעילות ואימפקט ברשות מקומית אחת מהווה ניסיון מהותי בהתקשרויות עתידיות לארגון אל מול שחקנים נוספים במגזר השלטוני.
- גדילה הדרגתית - יצירת התקשרויות עם רשויות מקומיות מאפשר לארגון לבצע גדילה הדרגתית ומבוקרת אל מול גדילה מפריסה מקומית לפריסה ארצית. כלומר, ניתן להתחיל התקשרות עם רשות מקומית אחת ולאחר מכן להתרחב באופן הדרגתי לעוד ועוד רשויות.
- שינוי פרדיגמה מסתמן ביחסי ממשל מרכזי-מקומי - ניכר שיש ההעדפה הולכת וגדלה של משרדי הממשלה לכיוון של העברת כספים ממשלתיים וסמכויות לרשויות מקומיות ולכן אנחנו ממליצים לארגונים ויזמים לא לוותר על הרובד המוניציפלי.
- אפשרות לייצר הצלחה מקומית ופוטנציאל לSCALE - יצירת התקשרות ראשונית עם רשות מקומית בשלב הפיילוט יכול להוות קרש קפיצה איכותי ל SCALE ברמה הארצית.
- קשר לשטח - בהתקשרות עם רשות מקומית הפוזיציה של היזם או הארגון קרובה מאוד לפעילות עצמה, דבר המאפשר לדייק את המודל, ואף דורש קשר קרוב עם השותפים ברשות המקומית.

למה לא?

- פוליטיזציה - קבלת ההחלטות ברשות המקומית מאופיינת בכוח גדול לדרג הפוליטי. מצב זה דורש היכרות מעמיקה עם המערכת הפוליטית המקומית, אתגר לארגון או אדם אשר מגיע מחוץ לרשות וללא היכרות אישית עם הדמויות והשחקנים השונים.
- היקף קטן - באופן טבעי התקשרות יחידה עם רשות מקומית אינה יכולה להספיק ל SCALE בהיקף רחב אלא אם מדובר באחת מערי המטרופולין.
- שקיפות - להבדיל ממשרדי הממשלה השקיפות על נתונים ועל קבלת החלטות ברשויות המקומיות פחותה, מצב אשר יכול להקשות על איסוף נתונים מקדים, הבנת סדרי גודל של תקציבים וצרכים.

איפה נמצא עוד מידע?

- [תקנות העיריות- מכרזים](#)
- [אתר המרכז לשלטון מקומי](#)
- [אתרי הרשויות המקומיות](#)
- [אתרי האשכולות האזוריים](#)

קרנות בט"ל

לביטוח הלאומי יש מספר קרנות אשר מטרתן לפתח שירותים חברתיים. הקרנות עושות זאת על ידי ליווי ומימון של גופים וארגונים שמייצרים מענים לצרכים חברתיים חיוניים- מוגבלות והדרה חברתית, אלימות במשפחה, היעדר מיומנויות תעסוקה, חשיפה לסביבה שאינה בטיחותית ועוד. יש כיום חמש קרנות:

- קרן לפיתוח שירותים לנכים - קישור
- קרן סיעוד - הקרן לקידום תוכניות סיעוד - קישור
- קרן מפעלים מיוחדים- חממה ליזמים חברתיים בתחום הרווחה, הקרן מעניקה ליווי וסיוע בהגשת בקשות לסיוע - קישור
- קרן ילדים ונוער בסיכון - קישור
- קרן מנוף - למימון פעולות למניעת תאונות עבודה - קישור

שת"פ עם מוסדות לאומיים

דרך נוספת לצמיחה רחבה בסיוע ממסדי הוא התקשרות עם מוסדות לאומיים כמו- ההסתדרות, הסוכנות היהודית, קרן קיימת לישראל, קרן היסוד.

ישנה אפשרות נוספת להתקשרות דרך חברות ממשלתיות אשר פועלות בפריסה ארצית כמו: החברה למתנ"סים, המשקם, מקורות ועוד.

חבירה דרך ארגונים גדולים בשדה

מלבד חברות ממשלתיות שבפריסה ארצית שצינו לעיל, ישנם ארגוני חברה אזרחית רבים אשר פועלים בפריסה ארצית רחבה, בעלי משאבי פיתוח, ניסיון

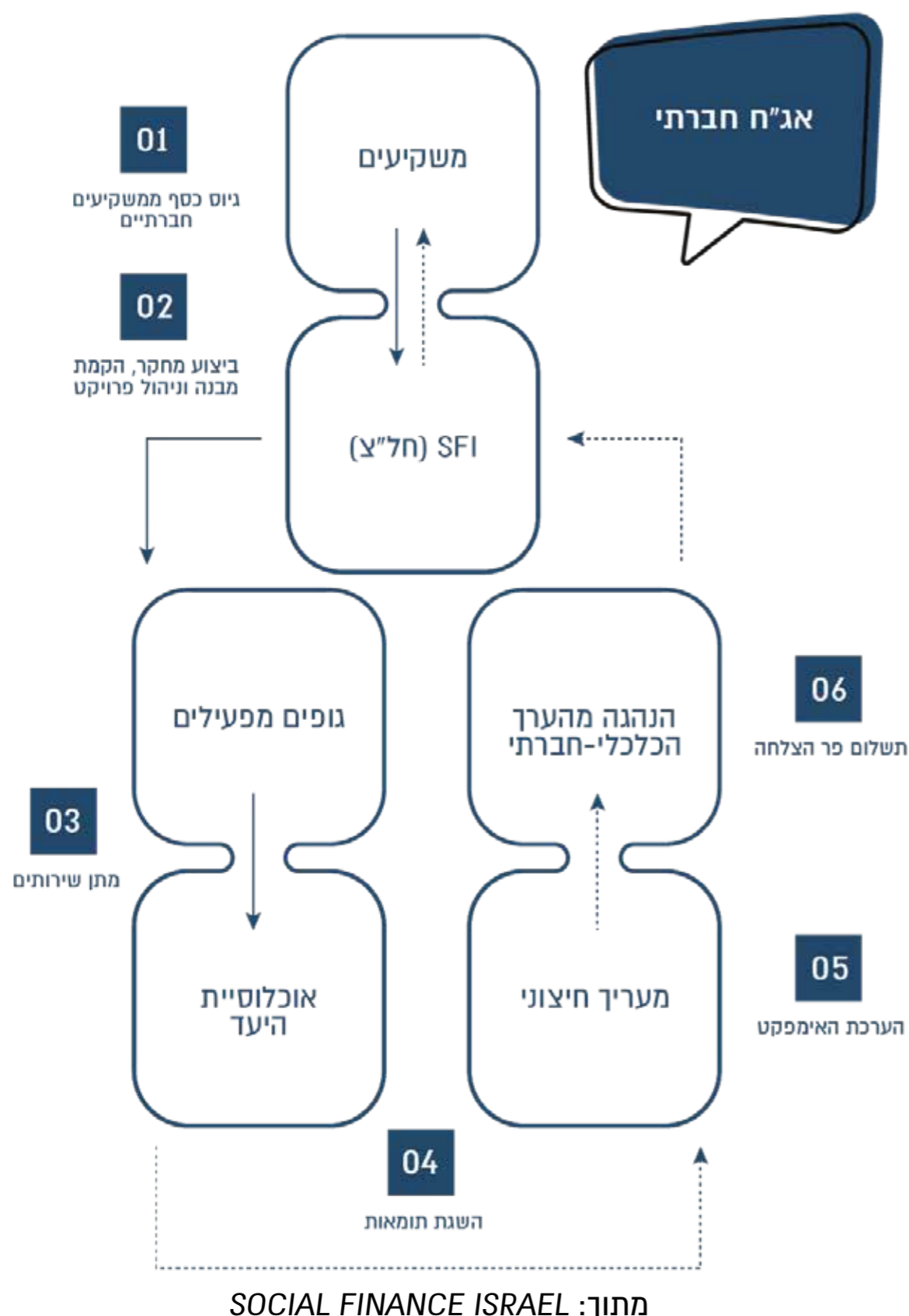
וקשרים בעבודה עם משרדי הממשלה (מרכיב משמעותי בעבודה מול ממשלה). חבירה לארגונים אלו יכולה להיות מהלך שיקדם אתכם באופן משמעותי להתקשרות עם הממשלה, אך גם ייתכן שתמצאו כי התקשרות עם אותה חברה מספקת את הצרכים הארגוניים שלכם. לדוגמא: ארגון שפיתח אפליקציה שמקדמת חיי קהילה מבצע שיתוף פעולה עם החברה למתנ"סים. לאחר פיילוט החברה למתנ"סים מחליטה לייצר שותפות/ מיזוג עם אותו ארגון ולהטמיע אותו בכל רשתות המתנ"סים בארץ.

רשות החדשנות

מקדמת חדשנות בתעשייה הישראלית כאשר הדגש העיקרי על תעשיית ההיי-טק. ברשות לחדשנות ישנם מסלולים רבים של תמיכה וסיוע למימון פרויקטים של מחקר ופיתוח טכנולוגיים. מרבית המסלולים המוצעים לעמותות מתקשרים להכשרות בתחום היזמות והטכנולוגיה ולקידום פרויקטים של חדשנות דיגיטלית במגזר הציבורי.

אג"ח חברתי

אגרות חוב חברתיות (Social impact bonds) זוהי דרך לקידום תוכניות אפקטיביות המכוונות לפתרון בעיות חברתיות. באמצעות איגרות החוב החברתיות ניתן לגייס הון נוסף ממשקיעים לטובת מימון של תוכניות חברתיות שמוגדרות מראש. פרויקטים מסוג זה מחויבים במערכת מדידת אימפקט חברתי. במידה ותוצאות הפרויקט חיוביות, המדינה (או גוף אחר) מבצעת תשלומים למשקיעים, התשלומים גדלים ככל שהתוצאות החברתיות טובות יותר. למעשה התשלומים הללו הן אל מול תועלות כלכליות שנוצרות לגוף המשלם (המדינה לרוב) עקב האימפקט החברתי שנוצר (לדוגמא: חסכון בקצבאות, גידול הכנסה ממיסים, חסכון בתקציבי רווחה וכדומה).



מתוך: SOCIAL FINANCE ISRAEL

מידת IMPACT

01 הגדרת אסטרטגית אימפקט

תהליך המדידה של האימפקט הוא החלק המאתגר ביותר ולמעשה תכליתו היא ההוכחה שהארגון אכן מוביל לתוצאה אליה כיוונתם. כדי להוכיח את הטענה הארגונית יש להראות הוכחות. מדידת האימפקט תתחלק לשניים: מדדים פנים ארגוניים ומדדים חיצוניים. על מנת לייצר תמונת מדידה שמוכיחה אימפקט, על הארגון להסתמך על נתונים חיצוניים של גופים רשמיים ומוכרים בארץ או בעולם (למ"ס, נתונים של משרדי ממשלה, ארגונים של האו"ם, OECD וכדומה). אל מולם נשלב נתונים אשר הארגון מייצר על ידי כלי מחקר שונים: סקרים, ראיונות, קבוצות מיקוד ועוד.

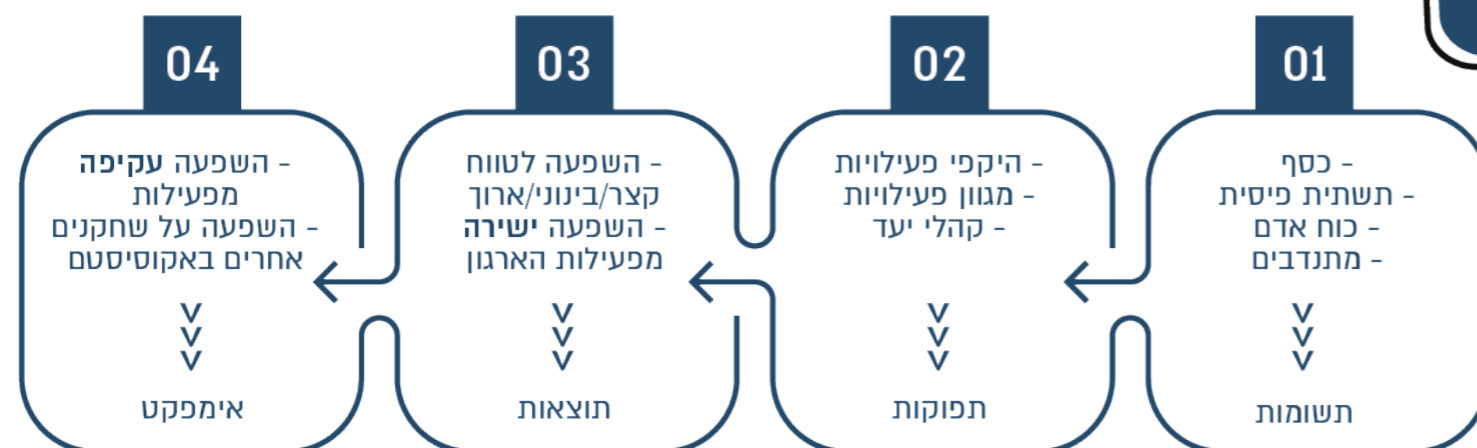
יש מספר אסטרטגיות מדידה - המודל הלוגי, מודל חמשת המימדים למדידת אימפקט ותאוריית השינוי (שהצגנו קודם לכן במסמך).

המודל הלוגי - הוא כלי שנועד להמחיש באופן חזותי את תיאוריית השינוי. תפקידו של המודל להראות באופן ליניארי איך הארגון מגיע למטרה שלו (אימפקט) דרך התשומות (המשאבים במ יעשה שימוש), והתפוקות (הפעולות שיבוצעו על ידי הארגון) והתוצאות החברתיות אליו יגיע הארגון כתוצאה מפעילות הארגון.

שלבי המודל הלוגי:

- **תשומות (inputs)** - המשאבים הארגוניים אותם משקיע הארגון בכדי שהמיזם יגיע לתוצאת האימפקט. בשלב זה יש לפרט את המשאבים הכספיים, משאבי כוח אדם, משאבים פיזיים וכדומה.
- **תפוקות (outputs)** - הפעולות אותן הארגון מבצע על בסיס המשאבים שצוינו בשלב התשומות. יש למדוד פעולות פנים ארגוניות אך בעיקר בפעולות אשר פוגשות את קהל היעד של הארגון (כמות וסוג פעילות, כמויות משתתפים, שיתופי פעולה וכו').
- **תוצאות (outcomes)** - מדובר בתוצאות אשר יצרו הפעולות הארגוניות (התפוקות). את התוצאות מחלקים לשלושה טווחי זמן (קצר, בינוני, ארוך).

המודל הלוגי



מודל חמשת הממדים*

כל מה שאנחנו עושים משפיע על האנשים ועל העולם. כדי להבין כל השפעה (אימפקט) עלינו להבין חמישה ממדים ביצועיים. המודל עוצב על ידי IMP, קהילה שמונה מעל 200 ארגוני אימפקט אשר הגיעו להסכמה שניתן למדוד את ההשפעה של האימפקט על פני חמישה ממדים.

- מה? מה התוצאה (האימפקט) שמתרחש בפרק הזמן? האם התוצאה היא חיובית או שלילית?, עד כמה חשובה התוצאה לחברה/ לאנשים/ לעולם שחווים אותה?

- מי? מי אוכלוסיית היעד שמושפעת מהתוצאה? איך הם מושפעים מהתוצאה?

- עד כמה? באיזה היקף, עוצמה ותדירות התוצאה מתרחשת?

- תרומה? האם השינוי היה מתרחש גם ללא הארגון/המיזם?

- סיכון? מה הסיכון לחברה/ לאוכלוסיית היעד במידה והתוצאה (האימפקט) לא יתממש?

- לרשותכם **כלי יישומי** של מודל חמשת הממדים. בכלי תוכלו למצוא את השאלות הרלוונטיות לארגון שלכם. מעבר לכך, הכלי נועד כדי לבנות מערכת מדידה אשר נשענת על מודל חמש הממדים. כדי להדריך ארגונים ומשקיעים באיסוף נתוני אימפקט, ה-IMP פירק את חמשת הממדים ל-15 קטגוריות נתונים, המפורטות בכלי שלרשותכם. בכלי היישומי תמצאו טבלה שיכולה לשמש כתבנית עבור אלה שמתחילים למדוד את ההשפעה של ארגון מאפס, או כרשימה לביצוע כדי להבטיח שנתוני האימפקט הקיימים יתנו כיסוי מספק על פני חמשת הממדים וכדי לאפשר הערכה.

תכנון הוכחת אימפקט*



קישור לגרסה להדפסה

למה אתם עושים את מה שאתם עושים?

הכלי לתכנון ראיות הוא דרך מהירה לעזור לנסח ולשפר את מה שאתם מנסים להשיג במיזם. הכלי מייצר דרך פשוטה להגדיר ולשתף את התוצאות שאליהן אתם מכוונים, ואת ההנחות והראיות שמבססות את הכוונה שלכם, בכך שתגרום לכם לחשוב בצורה רחבה יותר על האימפקט של המיזם על אוכלוסיית היעד, החברה וארגונים אחרים. תכנון הוכחת האימפקט עוזר לכם לבנות ראיות המבססות את ההשפעה שאתם רוצים ליצור. הכלי יעזור לכם לשקף את מה שאתם רוצים לשנות או לשמור. בנוסף, עוזר להציף בשלב מוקדם בעיות וטעויות אפשריות.

איך להשתמש בכלי?

התחילו על-ידי מילוי מטרת המפתח עבור המיזם או הארגון שלכם באמצע גליון העבודה. לאחר מכן, השתמשו בשאלות בארבעת הרבעים כדי להרהר במה שהמוקד הארגוני שלכם משפר, מחליף או אפילו מגביל. חשבו על שינויים שהעבודה שלכם תעשה בשדה, על גופים ציבוריים ופרטיים אחרים, כמו גם על ההשפעה שתהיה לזה על החברה. הסתכלו על ההיבטים המרכזיים מנקודות מבט מגוונות.

בזמן שאתם ממלאים את ארבעת הרבעים, חשוב שתחשבו על...

- העולם הרחב (לחשוב גדול ככל האפשר).
- השדה או תחום העניין הספציפיים שלכם (לדוגמה, כיצד זה עשוי להשפיע על שיטות העבודה הנוכחיות)
- המוטבים שלכם (אילו יתרונות זה יביא להם?)
- על עצמך (איזו השפעה יכולה להיות לזה על העבודה/החיים שלכם?)

* מבוסס על מודל Evidence planning של ארגון DIY

מקורות להרחבה

- תבניות למייל פולואפ לאחר פגישה עם משקיע או שותף פוטנציאלי
- לרתום ולנהל מערכות יחסים אפקטיביות עם האנשים שיעזרו לנו להגיע לפסגה | Quedma Innovation
- SOCIAL FINANCE ISRAEL - החברה הישראלית הוותיקה בישראל בתחום יזמות האימפקט - קיים מידע רב על התחום
- אתר הרשות לחדשנות - מפרסמת קולות קוראים ותומכת במיזמים (דגש על טכנולוגיה)
- סרטון שמסביר על מדידת אימפקט חברתי - SOPACT
- Impact management norms - I.M.P - כלים יישומיים לתכנון יזמות אימפקט





FULL SCALE בדרך לאוקיינוס הגדול

בחזרה למפת
הסקייל >>

06

בפרק הזה נעסוק בשאלות הבאות:

- אילו מרכיבים כדאי לשקול בצמיחה למיזם ארצי רחב?
- מהם המחירים הצפויים בצמיחה כזו?
- מה ניתן ללמוד ממיזמים שעשו זאת?

אם הגעתם עד כאן, אתם אמורים להיות אחרי ביצוע הנקודות הבאות:

- סיום תהליך צמיחה ראשוני עם הממשלה
- תשתיות ארגוניות ואנושיות תומכות צמיחה והתרחבות
- היכרות עומק ויחסי אמון עם שחקנים בשדה הממשלתי

תיאור השלב

> להעביר הלאה

> להשתנות

> ללמוד

אבני דרך נפוצות



תיאור השלב

**" יש לקחת
בחשבון
שפרויקט של
הממשלה שייך
לממשלה. כבר
בשלב השותפות
הראשונה, על
הארגון לקחת
בחשבון שברגע
שהוא הופך
להיות ספק של
הממשלה ה-DNA
המיזמי בהכרח
ישתנה. לכן
מומלץ, לקראת
מעבר לפעילות
ארצית להגדיר
כנימה אילו
נכסים נמצאים
בליבה ועליהם
חשוב לשמור גם
בשלב השינוי."**

מודל הפעלה מלא של המיזם (Full Scale) הוא השלב שבו הפעילות הנה פעילות ממוסדת ברמה הלאומית. לרוב, בשלב זה הפעילות הופכת להיות פעילות ממשלתית בעיקרה, כשבאפשרותו של היזם לקחת חלק בפעילות כספק שירותים או לפרוש מהעשייה מתוך ידיעה שהצליח ביצירת הפתרון ההולם לבעיה שאותה הוא זיהה. שאלת המיקום של היזם לקראת המעבר לשלב זה היא שאלה בעלת משמעות קריטית.

מבחינת מוקדי הפעילות, סקייל מלא משמעותו פריסה ארצית של היוזמה. לצורך כך נדרשת תשתית ארגונית ממוסדת בעלת מטה מתכלל, סניפי פעילות, תרבות ארגונית מסודרת וכן מנגנוני מדידה, הערכה ובקרה לצורך למידה מתמדת ועדכון של מודל ההפעלה במקרה הצורך.

גורמי המימון המרכזיים בשלב זה הן הממשלה וקרנות /מוסדות/תורמים משמעותיים – בהתאם לאופי הספציפי שתופסת הפעילות בעיקר לאור הצורך הממשלתי. לטובת ההמחשה, שלב זה יכול לבוא לידי ביטוי באימוץ ממשלתי מלא בצורת הקמת אגף ייעודי במשרדים הרלוונטיים, בחקיקה ראשית או משנית המחייבת את המדינה בפעילות, או ביצירת מכרז מקיף הממומן בידי הממשלה וקורא לספקים נוספים לקחת חלק בפעילות.

01 מהם המחירים הצפויים בצמיחה כזו?

הצמיחה עם הממשלה גובה מאיתנו כארגונים וכאנשים מחירים. עליכם לבחון האם אלו מחירים שהייתם מוכנים לשלם אותם כארגון, האם במחיר הצמיחה לא תוותרו על העקרונות הפנימיים שלכם. להלן מספר מחירים צפויים כתוצאה מצמיחה עם הממשלה.

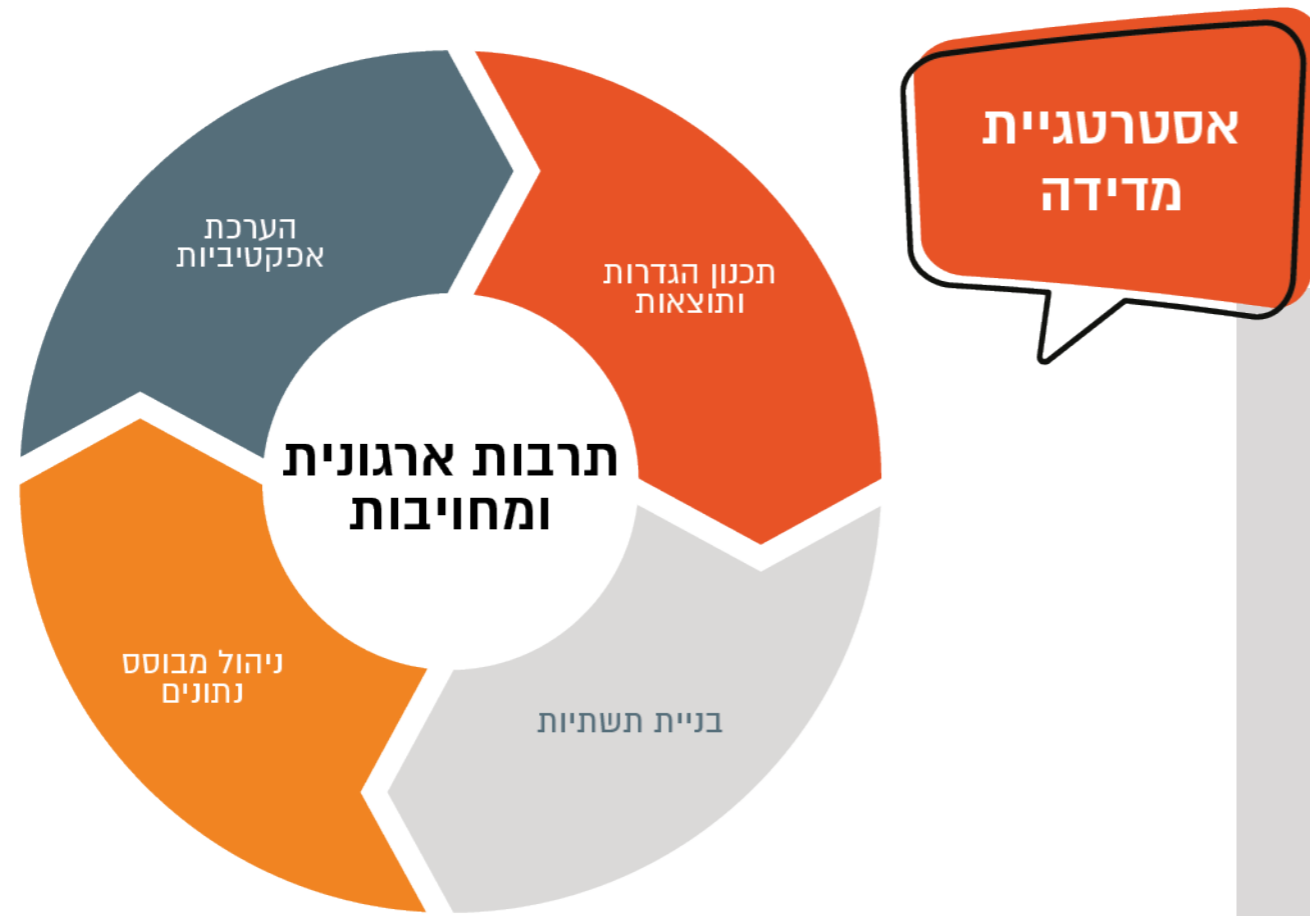
- **אובדן אוטונומיה מוסדית** - זה הוא מחיר של שותפויות רבות. למעשה בתהליך השותפות אתם מוותרים על השליטה המוחלטת במיזם. העבודה עם הממשלה מעלימה את זכות הוטו שלכם כמובילי המיזם.
- **התרחקות מהמשימה (Mission drift)** - לעיתים עבודה עם הממשלה עלולה להסיט אתכם מהמשימה אליה כיוונתם בתחילת הדרך. הבעיות אשר מטרידות את משרדי הממשלה לא תמיד תואמות במאת האחוזים את הבעיה אליה כיוונתם. ייתכן שתמצאו את עצמכם פועלים למען מטרה מעט שונה מהמטרה שהצגתם לתורמים שלכם בתחילת הדרך. ההתרחקות יכולה לבוא לידי ביטוי בשינוי אוכלוסיית היעד, הפיכת מוצר/ שירות שולי למרכזי, צורת הפעלה שמשתנה וכדומה.
- **השפעה על יכולת הסנגור / קול אזרחי** - אמנם באופן פורמלי אף פקיד או חוזה לא יגבילו אתכם באופן מובהק אך העבודה עם הממשלה דורשת ממלכתיות ואף לעיתים ניטרליות. פקידי הממשלה פועלים תחת מערכת פוליטית רגישה ביותר, העבודה עם הממשלה תדרוש מכם לפסוע בחוכמה דרך השותפות.
- **השקעת משאבים רבים בתחזוקת השותפות** - השותפות עם הממשלה דורשת משאבים ארגוניים רבים. לרוב ההתקשרות עם הממשלה דורשת דיווחים על בסיס חודשי או רבעוני. ייתכן ותדרשו להקצות משאבים ייחודיים עבור תחזוקת השותפות.
- **פגיעה בגיוס תרומות פילנתרופיות** - במקרים מסוימים ייתכן שתמיכה ממשלתית תקטין את המוטיבציה של גורמים פילנתרופיים, מתוך הרציונל הקיים לעיתים-שהפילנתרופיה צריכה להתמקם במקומות שהממשלה לא נמצאת בהם. חשוב לציין שקיים רציונל הפוך שגם מתקיים במציאות – הפילנתרופיה מחפשת למנף את ההשקעה שלה ולכן תרצה להיות במקומות בהם גם הממשלה משקיעה כספים.

שאלות מרכזיות

השלב האחרון מפגיש אותנו כיזמים וכמובילי ארגונים עם שאלות מהותיות ומעמת אותנו עם המחירים הנדרשים בצמיחה.

צמיחה בקנה מידה כזה תדרוש מאיתנו לייצר תשתיות מתאימות בארגון, לפתח יכולת מדידה, השתנות והטמעה של ערכים ונורמות ארגוניות. עלינו לשאול בקדחתנות ולתרחש את הסיטואציות האפשריות שעלולות להתרחש כתוצאה מתהליך הצמיחה.

02 אסטרטגיית מדידה של הסקייל



אסטרטגיית מדידה מתייחסת לשלב תכנון המדידה של הארגון. למעשה לאחר שהגדרנו בשלבים הקודמים מה השינוי אותו אנחנו רוצים לבצע (במתודולוגיית השינוי או במודל הלוגי) עלינו להגדיר מהן התוצאות שעלינו לקבל כדי להגיע לשינוי אליו אנחנו מכוונים. תהליך הטמעת אסטרטגיית הנתונים הוא תהליך מעגלי שבנוי מארבע שלבים עיקריים*:

- **תכנון הגדרות ותוצאות** - בשלב זה על הארגון להגדיר מהן התוצאות והמדדים העיקריים אליהם הוא צריך להגיע כדי לבצע את השינוי אליו הוא מכוון.
- **בניית תשתיות** - על הארגון להניח תשתיות משמעותיות כדי לאפשר את המדידה. בשלב זה מוגדר מי ואיך מבצעים את המדידה, איסוף הנתונים וכיצד מנתחים אותם. בנוסף מתכננים את הדרך להגעה לנתונים. ההגעה לנתונים מתחלקת לשתיים - נתונים חיצוניים (איסוף נתונים חיצוניים ממאגרי מידע משתנים) ונתונים פנימיים (מתייחס לנתונים שהארגון אוסף בעצמו).
- **ניהול מבוסס נתונים** - בשלב זה הארגון מגדיר באיזו צורה הנתונים משרתים אותו, איך הנתונים משפיעים על קבלת ההחלטות, אילו מנגנונים ניהוליים מייצרים עבור זה.
- **הערכת אפקטיביות** - מתי הארגון מבצע הערכת אפקטיביות רחבה בה הוא בוחן מה עבד ומה פחות, מה הן ההתערבויות שצריך לעשות.

כל הליך ההטמעה דורש הכוונה של תרבות ארגונית ומחויבות של הארגון ועובדיו.

"חשוב מאד לגבות בנתונים כל אמירה משמעותית. מנכ"ל עמותה חייב להבין באופן עמוק את המשמעויות והשלכות המאקרו כלכליות של הפעילות, לשלוט במספרים הכספיים, להבין טוב את ההוצאות הקיימות, התועלות, הנחיצות של כל פעילות ולהראות שפעילות הארגון מהווה 'השקעה משתלמת'"

* עמותת נובה, 'שער לידע'. קישור

מקורות להרחבה

- סרטון: מהי אסטרטגיית נתונים (עמותת נובה)
- סרטון: Impact metrics; SOPCT
- SECOND OF A 4-PART SERIES OF EBOOKS, ACTIONABLE IMPACT MANAGEMENT (AIM) VOLUME TWO: METRICS, 2017; SOPACT

03 מה אם? (WHAT IF)

היו מוכנים לאתגרים בלתי צפויים בשותפות עם הממשלה. אמצו לכם אסטרטגיות חלופיות ותרשו את מה שעלול לקרות, השקיעו בהכשרת הצוות שלכם בנושא שותפויות, מדיניות ציבורית והתמודדות עם אתגרים. תצרו תוכניות לתרחישים אפשריים:

- מה אם השותפות תאט אתכם? השותפות עם הממשלה לרוב גורמת להאטה של הקצב, היערכו לכך על ידי תיאום ציפיות עם הצוות שמוביל את השותפות והיערכו לכך פיננסית.

- מה אם איש הקשר המרכזי שלהם יפרוש/יחליף תפקיד? כמעט בכל מיזם ניתן לסמן את המוביל הממשלתי אשר מתפקד כאיש קשר (POC) בממשלה, מתווך בין הדעות והאינטרסים בתוך הממשלה, מחזיק את הידע הארגוני ומסייע בפתרון בעיות. כדאי לחשוב ואף לשוחח על הנושא בפתחות עם אותו איש קשר כדי לחשוב על אלטרנטיבות ופעולות שיכולות לסייע (לדוגמא: הרחבת מעגל המעורבים במיזם מצד הממשלה).

- מה אם יתרחש חילוף שלטוני? בישראל היציבות הפוליטית רעועה למדי, שרים מתחלפים וכך גם חלק מהפקידים הבכירים, לעיתים אנפים שלמים עוברים ממשרד ממשלתי אחד לאחר או לחלופין נפתח משרד ממשלתי חדש. צרו יחסים עם פקידי הממשלה והדרג המקצועי- זכרו שיש סיכון בהישענות על הדרג הפוליטי, צרו קשרים עם יותר ממשרד אחד.

אם הגעתם לפה - עניתם על כל השאלות והמיזם שלכם מוכן לסקייל.

במדריך זה יצאנו למסע משותף לעבר 'האוקיינוס הגדול' - הרחבה מלאה של מיזם חברתי יחד עם הממשלה. כפי שתואר באופן נרחב במדריך, המסע אל עבר צמיחה והרחבה של המיזם לכדי פריסה ארצית עובר דרך שישה שלבים. התחלנו את המסע בשהייה במרחב הבעיה, שם נדרשנו לבחון, להגדיר ולתחם את הבעיה הציבורית אותה אנחנו רוצים לפתור. המסע המשיך לבחינת היתכנות ושלב ה-MVP (שלב ההתנסות), שם בדקנו את היתכנות המיזם וביצענו למידה משמעותית בשלב מוקדם על ידי התנסות וחיכוך ראשוני עם השטח. לאחר למידה משמעותית וחיכוך ראשוני עם השטח התעמקנו בשלב התכנוני ובנינו את ה-Pilot של המיזם, שם הפעלנו את מודל המיזם באופן מלא והוכחנו את ההיתכנות של תיאוריית השינוי.

בשלבים הבאים של המסע התחלנו לרקום את הקשרים עם הממשלה, להתרחב, לבצע מדידה והערכה חיצונית ופנימית, להצליח להטמיע את המודל בקהלים נוספים, לייצר שותפויות משמעותיות ומשם להתרחב לפריסה ארצית. עסקנו גם במחירים שאנו משלמים בתהליך ה-SCALE.

לאורך המדריך שזורים כלים יישומיים וקישורים רבים אשר יסייעו לכם בתהליך הצמיחה. חלק גדול מהכלים ניתנים להורדה ולשימוש אישי בגרסה להדפסה. לאורך כל המדריך מצוינים מקורות להרחבה - מתאימים למטיבי הלכת. אנו ממליצים לשמור את המדריך במקום קרוב, הוא ילווה אתכם בתהליך היזמי שלכם ובתהליכים יזמיים עתידיים. ייתכן שבנקודת הזמן הזו חלקים גדולים ממנו עדיין לא רלוונטיים עבורכם, אך במהרה עם ההתקדמות שלכם במסע היזמי האישי שלכם ייתכן ותגלו את רלוונטיות השלבים והכלים הנוספים בהמשך.

חשוב לנו להדגיש כי המדריך מקיף ומדויק אך הוא אינו עולה על המציאות החזקה והמורכבת. תהליך סקייל נכון, ברבים מהמקרים, יצטרך חיבור עם האנשים הנכונים, הקשר זמן נכון ולפעמים אפילו קצת מזל. בטוחנו שעם השקעה ועבודה נכונה, הסיכוי לביצוע סקיילינג מיטבי הופך להיות טוב הרבה יותר.

**אנו מלאי תקווה שבעזרת מדריך זה נסייע וננגיש לעוד יזמים
ויזמיות כלים ופרקטיקות שיסייעו בפתירת בעיות ציבוריות
וחברתיות במדינה.**

בכתיבת המדריך סייעו בדרכים שונות אנשים רבים וטובים אשר פועלים במישרין או בעקיפין למען יצירת הזדמנויות סקיילינג עם הממשלה ליזמים.

חברי הוועדה המקצועית של תחום שיתופיות רב מגזרית בג'וינט אלכא:
איריס פלורנטין, שלומית אבני, לירית סרפוס, אופיר להב, גל לנדו, אייל מדן,
אפרת בן חורין, דליה לב שדה, שרון מלמד, רותי גור, אורלי סילבינגר, הילה הדס,
ליאור פינקל פרל, אופיר כץ, נעמי סטוצ'ינר, שרי נוראל, לימור לב, טליה חורב,
גילי סווארי, אוריה לין, איתמר בן חור.

מרואינים נוספים:

אורטל שמלץ, רן רובנר, ניר יששכר, עדי בן מרדכי, אמיתי קורן, גלי סמבירא,
יואב הלר, צביקה גולדברג, אפרת שפרוט, רועי דהן, אלה בר דוד, לישי משעלי,
רונית עמית, עמית גרנק, שאלתיאל סבן ואליסף אסולין.

תודה

Gov.scale

המדריך ליזמות חברתית צומחת עם הממשלה

לצמוח עם הממשלה



GOOD LUCK!
בהצלחה!

