

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
- בחירת 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)?

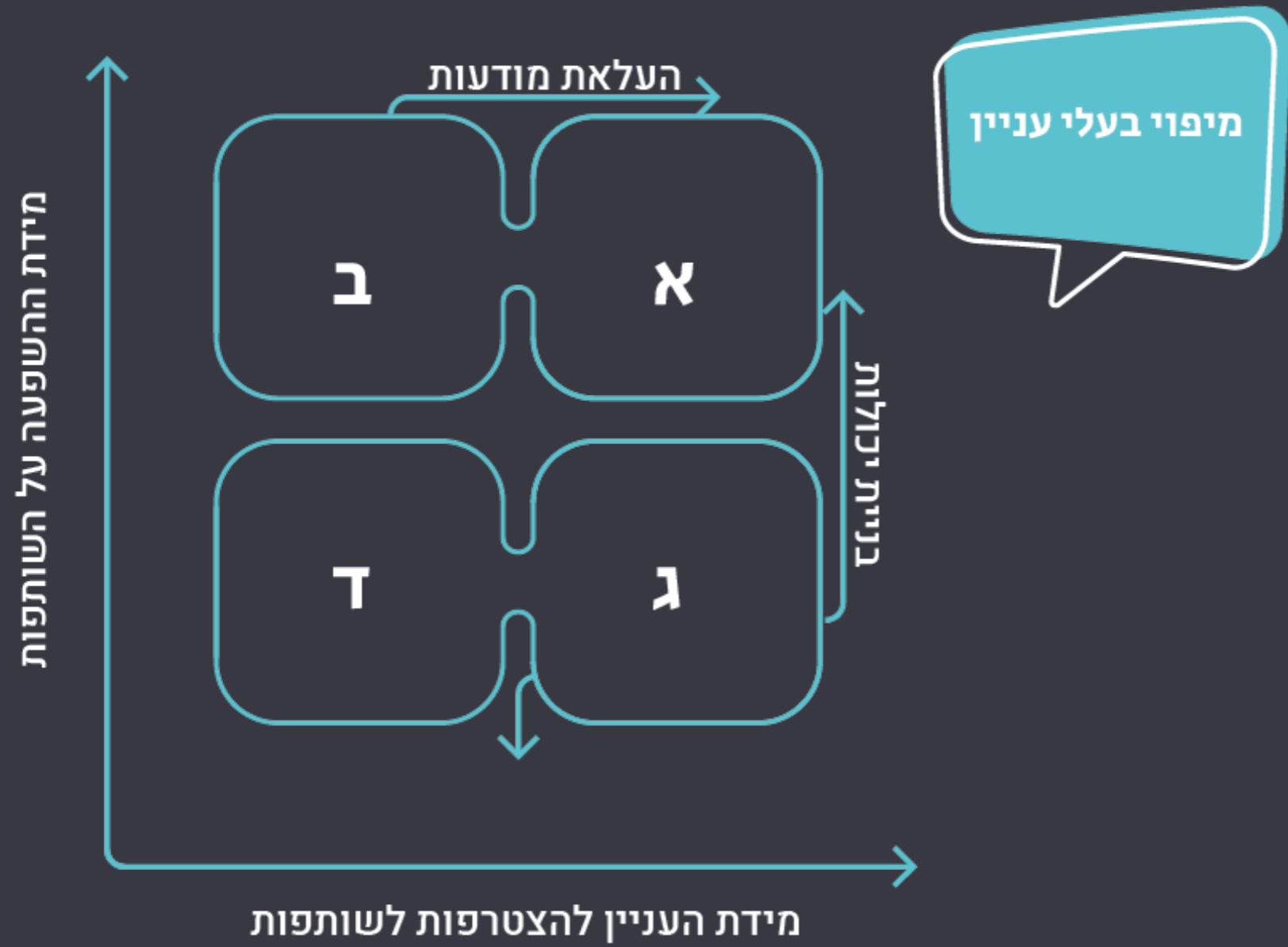
• בדקו גם את ספר התכניות הממשלתי, אותו מפרסמת הממשלה אחת לשנה ומפרט את תוכנית העבודה שכל משרד שם לעצמו לשנה הקרובה, כולל מטרות, יעדים ומדדים. קראו לעומק את ספר התוכניות, בפרט המשרדים שהם בגדר "חשודים מיידיים" עבור היוזמה שלכם ובדקו: האם היוזמה שלכם עוסקת באותם נושאים כמו אחת המטרות - וככל שרלוונטי, שימו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

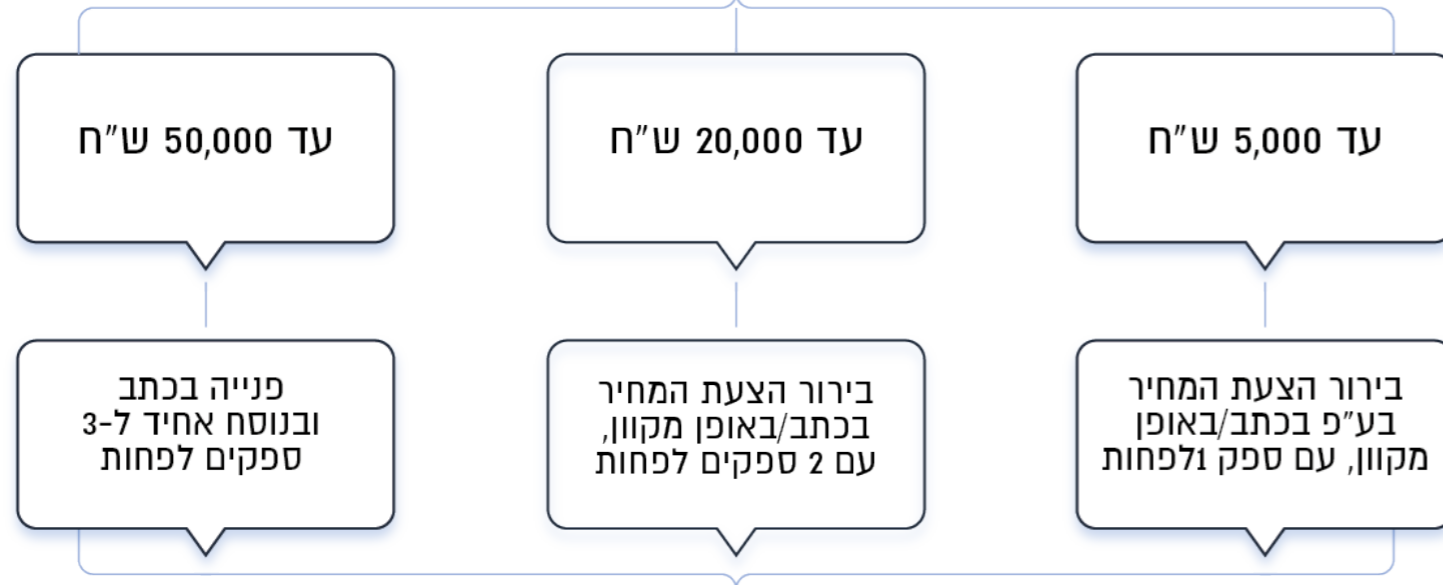
איך נדע להגיד?

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 בני 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

