

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

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.

**"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"**

## 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 פרקטי\*. כלומר, הטמעה של אותם עקרונות בכלל הנוגעים ועוסקים במיזם, גם לאחר הרחבתו.

\* פרקטל הוא צורה גאומטרית שמורכבת 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

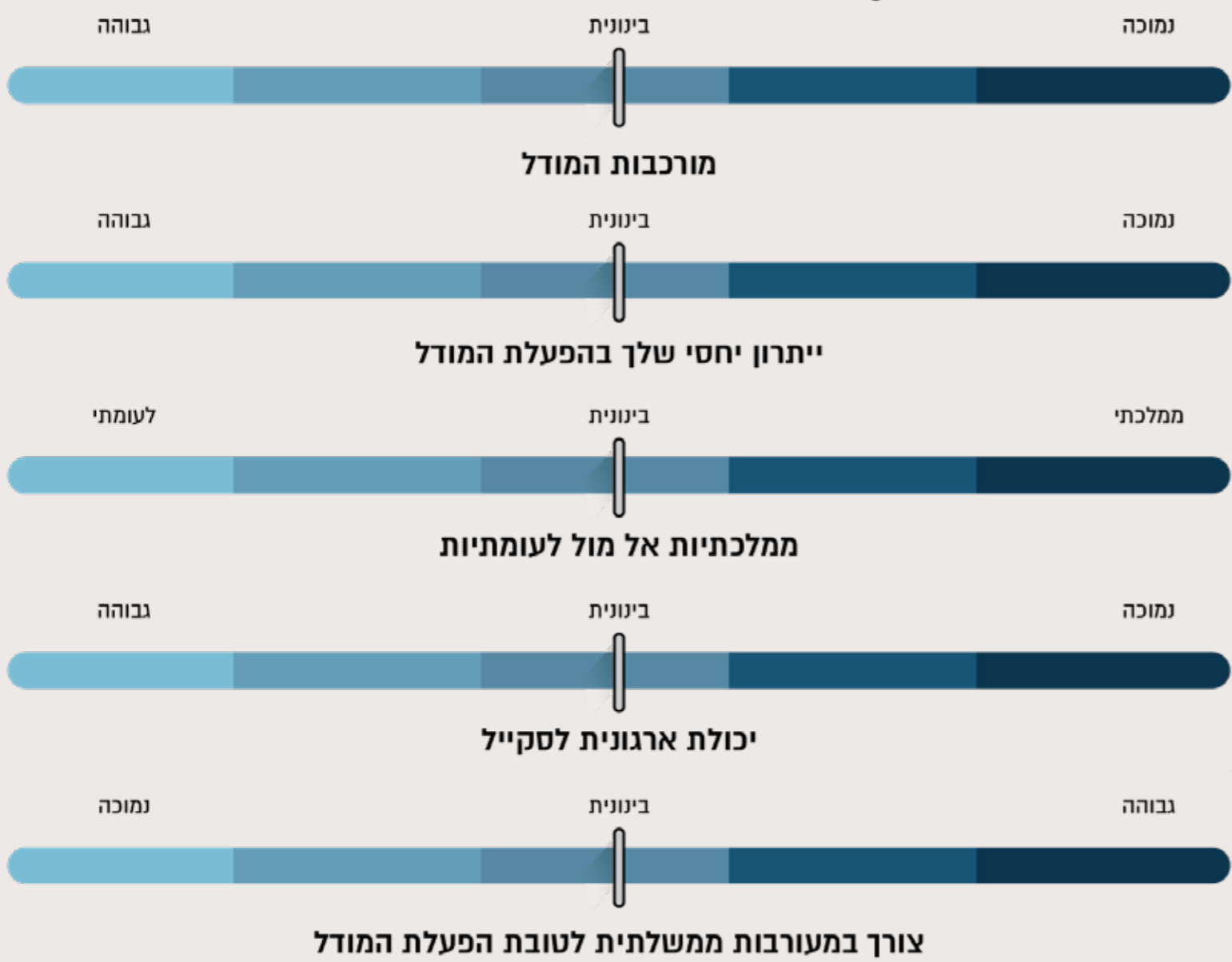
## 02 בחנו את עצמכם: האם מרכיבי הארגון והמודל תומכים באסטרטגיה שבחרתם?

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')?

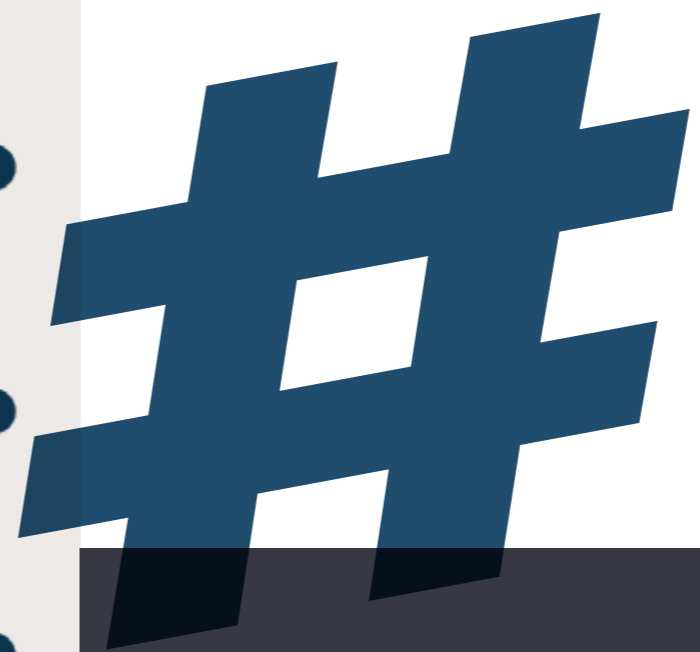


בחן את עצמך



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.**

- 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 מהמשלה - 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 מהמשלה 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 שהמשלה "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 מהמשלה. אך מאחר שאפשרות זו יכולה ללבוש צורות שונות וגם "הדלתות" שנרצה לפתוח שונות ומגוונות. אין ערוץ פעולה או אסטרטגיית 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.

## 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 קונקרטיית - 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 מהמשלה 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).

## 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 ייחודיים 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 שיסיט 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?

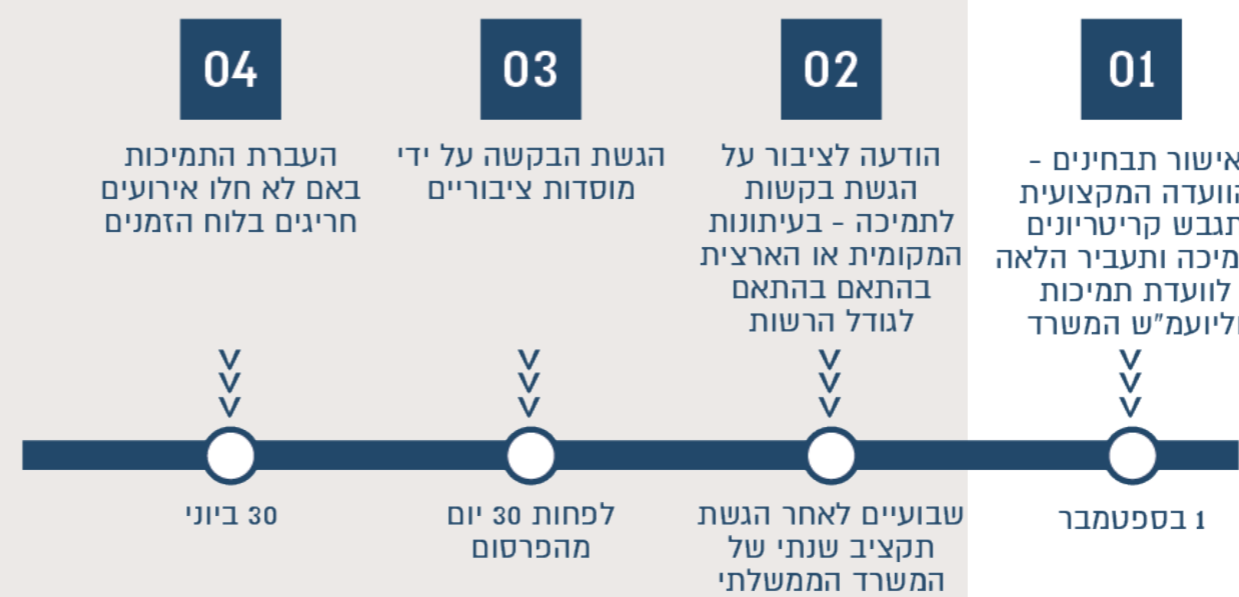
- [חוק חובת המכרזים](#)
- [האוגדן - מכרזים לרכישת שירותים ברשות מקומית או במשרד ממשלתי](#)
- [GOVNEXT - מכרזים, פטורים ומה שביניהם - התקשרויות עם הממשלה](#)

# 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 שאותו 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?

- **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.

- **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.

### 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 שציינו לעיל, ישנם ארגוני חברה אזרחית רבים אשר פועלים בפריסה ארצית רחבה, בעלי משאבי פיתוח, ניסיון

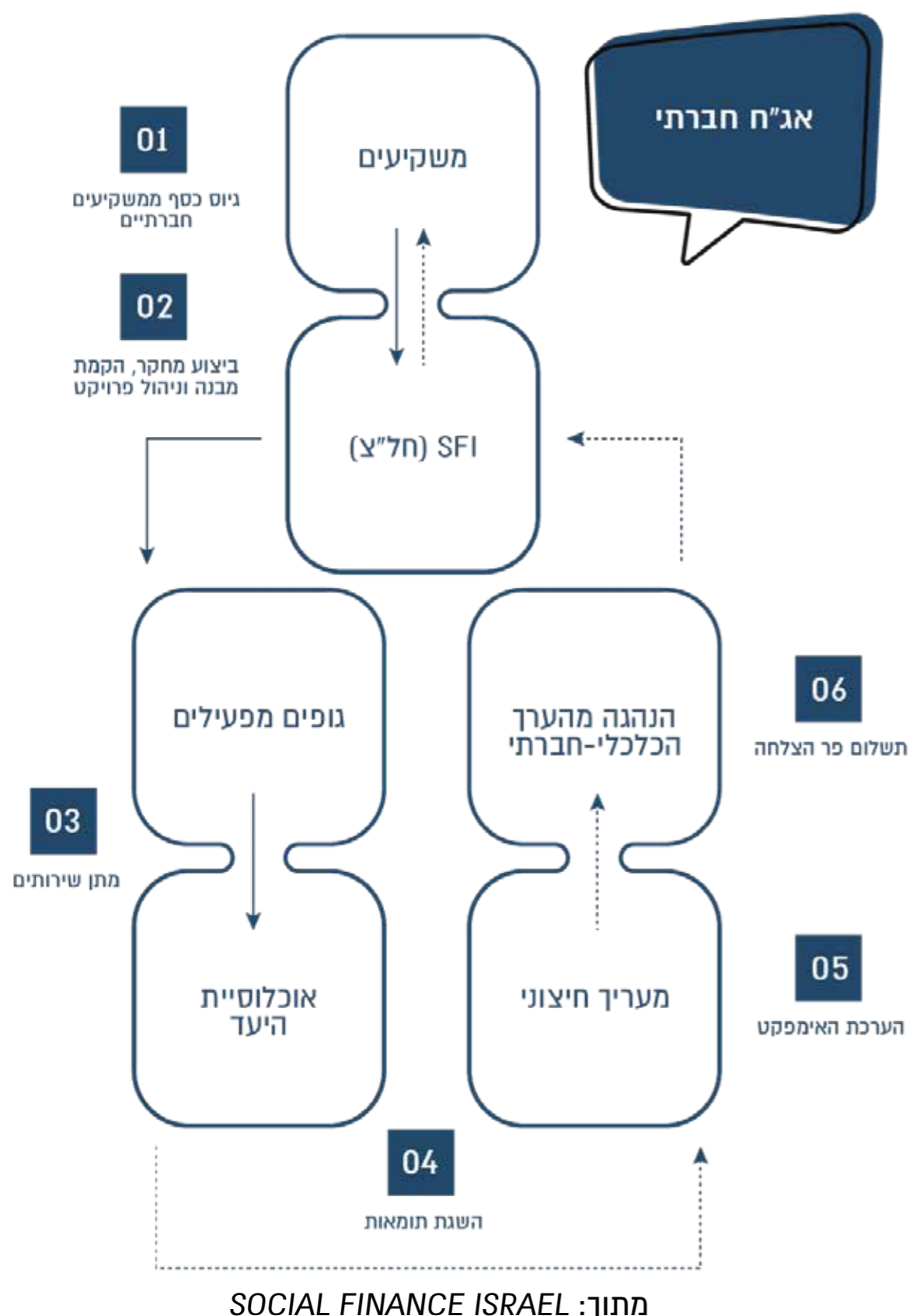
וקשרים בעבודה עם משרדי הממשלה (מרכיב משמעותי בעבודה מול ממשלה). חבירה לארגונים אלו יכולה להיות מהלך שיקדם אתכם באופן משמעותי להתקשרות עם הממשלה, אך גם ייתכן שתמצאו כי התקשרות עם אותה חברה מספקת את הצרכים הארגוניים שלכם. לדוגמא: ארגון שפיתח אפליקציה שמקדמת חיי קהילה מבצע שיתוף פעולה עם החברה למתנ"סים. 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.

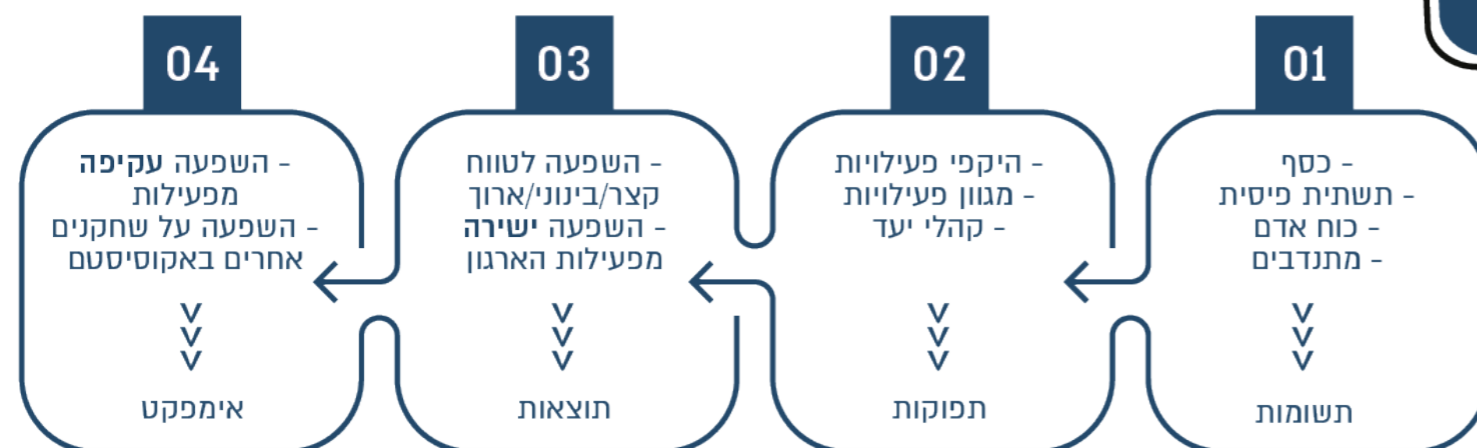
יש מספר אסטרטגיות מדידה - המודל הלוגי, מודל חמשת המימדים למדידת אימפקט ותאוריית השינוי (שהצגנו קודם לכן במסמך).

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

