

**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 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.

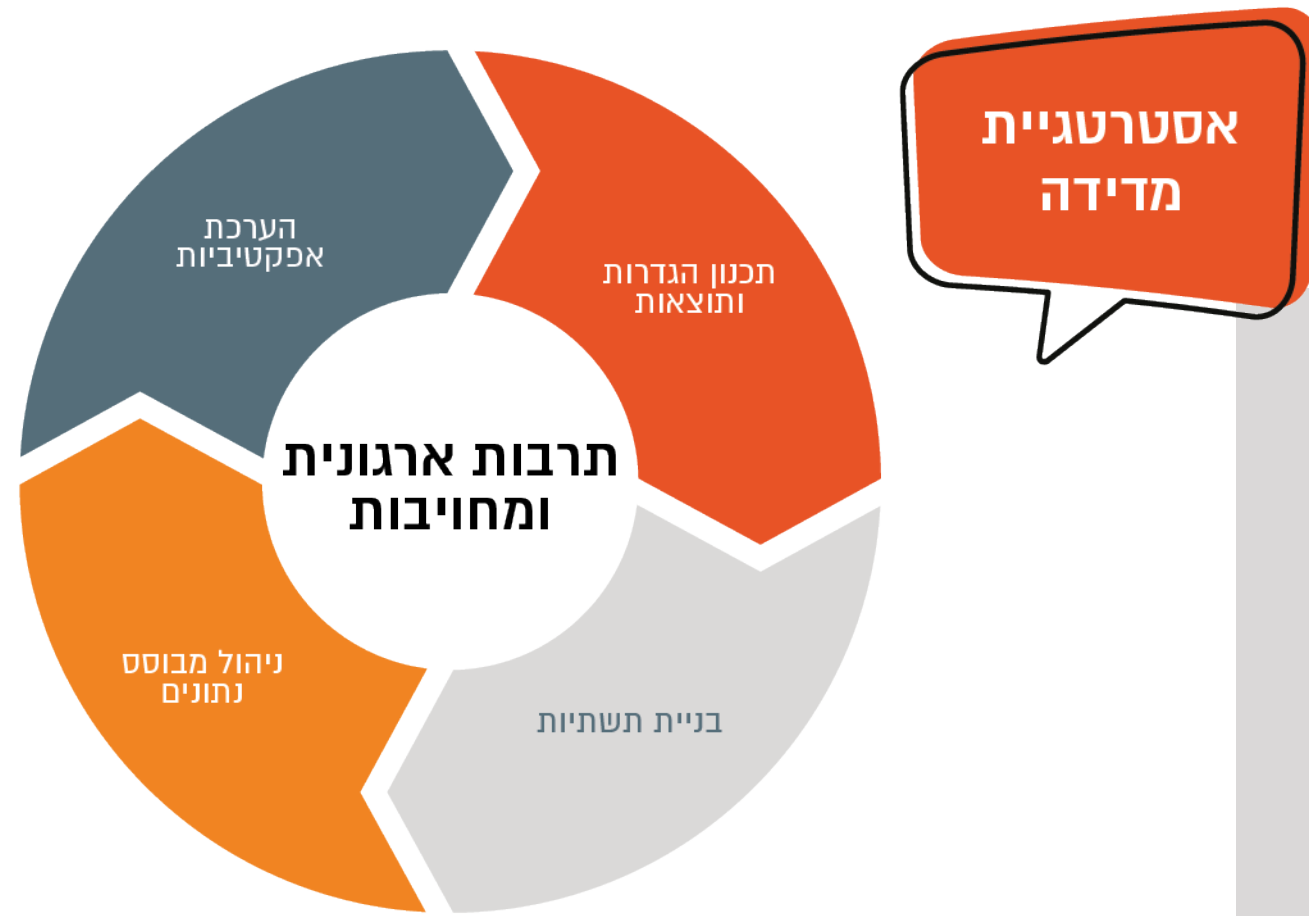
- **אובדן אוטונומיה מוסדית** - זה הוא מחיר של שותפויות רבות. למעשה בתהליך השותפות אתם מוותרים על השליטה המוחלטת במיזם. העבודה עם הממשלה מעלימה את זכות הוטו שלכם כמובילי המיזם.
- **התרחקות מהמשימה (Mission drift)** - לעיתים עבודה עם הממשלה עלולה להסיט אתכם מהמשימה אליה כיוונתם בתחילת הדרך. הבעיות אשר 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.