

**הפורום  
הציבורי**

כפרי הנוער  
והפנימיות בישראל



**שיח וזכרים**  
אסטרטגיות להשפעה חברתית



## מדריך לפיתוח וניהול שותפויות בין כפרי נוער ופנימיות לבין פילנתרופים

כתיבה: רונית סגלמן, ד"ר מיכל רום, מירי יעקובי הורוביץ  
ייעוץ: עינת רייך, ענת נחמיה-לביא, נטע לי ורבר מיסזניק

## פתח דבר

הפורום הציבורי לכפרי הנוער והפנימיות בישראל פועל כדי לשפר את המענים לצורכיהם של ילדים, בני נוער ובוגרים בכפרי נוער ופנימיות, בדרך שתאפשר את הוצאתם ממצבי סיכון, ואת השתלבותם המוצלחת במעגלי החיים בחברה הישראלית. במסגרת זו, פועל הפורום לחזק את היכולות של הנהלות הכפרים והפנימיות ובעלי התפקידים הרלוונטיים, בתחום פיתוח המשאבים בכלל, ויצירת שותפויות אסטרטגיות בפרט, בין השאר עם פילנתרופיה מן הארץ ומן העולם.

ארגון שיתופים פועל להרחבת השפעה חברתית בישראל באמצעות יצירת שיתופי פעולה בין המגזר העסקי, הציבורי והשלישי בישראל. אנו פועלים לעידוד תרבות של עשייה פילנתרופית מעורבת ואפקטיבית לצד עבודה עם מנכ"לים חברתיים דרך פיתוח ידע, כלים וסדנאות.

המדריך שלפניך עוסק בפיתוח שותפויות עם הפילנתרופיה, והוא תוצר של שיתוף פעולה בין הפורום הציבורי-כפרי הנוער והפנימיות בישראל ובין שיתופים. מדריך זה מצטרף למדריכים הקודמים שהפיק הפורום הציבורי, העוסקים בשותפויות עם עמותות, רשויות מקומיות ועסקים.

תודה מיוחדת לעינת רייך, חברת הוועד המנהל ויו"ר צוות שותפויות של הפורום הציבורי אשר ליוותה את כתיבת המדריך בשלביו השונים, וכן לשותפים בפורום הציבורי: בני לוין, יעל עמאר, יגאל חוסידמן, אפרת אופנהיימר, אבי אלבאז וצוות מיזם כפרי הנוער אשר שתפו אותנו בניסיונם ומחשבותיהם. תודה גדולה גם לכל מנהלי כפרי הנוער והפנימיות וחברי צוות שותפויות של הפורום הציבורי, אשר הקדישו מזמנם כדי להעיר ולהאיר על תוכן המדריך.

**קריאה נעימה, מועילה ומלמדת!**

# רקע ומטרה: על מה המדריך ולמה צריך אותו?

ניהול ופיתוח שותפויות טומנים בחובם יתרונות רבים כגון: הרחבת ידע, הגדלת משאבים, ופיתוח מעגל תומכים המסייעים בכל מובן אפשרי. על כן כדאי שיהיו חלק מהותי מסדר יומו של כל מנהל/ת.

מדריך זה נכתב במיוחד עבור מנהלי כפרי הנוער והפנימיות בישראל, והוא מצטרף למדריכים אחרים שפותחו על ידי הפורום הציבורי, שמלמדים כיצד יש לפתח ולנהל שותפויות עם רשויות מקומיות, עם עסקים ועם עמותות. מדריך זה מכוון להרחיב את רשת השותפויות של מנהלי כפרי הנוער והפנימיות בישראל, על ידי פיתוח שותפות עם הפילנתרופיה. זאת על מנת להגדיל את מאגר היכולות והמשאבים העומדים לרשות הכפר או הפנימיה, ועל ידי כך לסייע להם במימוש החזון.

המדריך מציג תפיסה של יחסים ועבודה עם הפילנתרופיה, המבוססים על שותפות במובן של קשר הדדי, שבו כל צד הוא גם תורם וגם נתרם. נקודת המוצא היא כי קשר שכזה, עשוי להניב תמורות רבות ומגוונות מעבר לכסף ולמשאבים בלבד.

מטרת המדריך המוגש כאן כפולה:

לאפשר למנהל/ת הכפר/הפנימיה הצצה לעולם הפילנתרופיה, להבין מה חשוב לפילנתרופית, מה מניע אותה/ו לנתניה, וכיצד ניתן לבנות עימות/ה שותפות כנה ויציבה.

לתת למנהל/ת ציוני דרך וכלי עזר לבניית שותפויות עם הפילנתרופיה בדרך שתאפשר לו/לה להגדיל את מאגר המשאבים העומדים לרשותו/ה.

מדריך זה מציע מפת דרכים שתאפשר למנהל/יות כפרי נוער ופנימיות להבין כיצד ליצור שותפות פורייה, ארוכת זמן ומשמעותית עם הפילנתרופיה, לצד כלי עזר יישומים שיאפשרו לעשות זאת הלכה למעשה.

המדריך משתמש במונח פילנתרופיה כשם תואר כללי לכל התורמים, המשקיעים החברתיים ובעלי הון אחרים שמעורבים במימון הכפר/פנימיה. המדריך מתייחס לגורמי המימון באופן כולל ואינו עושה אבחנה מהותית בין הפילנתרופ עצמו לבין אנשי המקצוע<sup>2</sup> המייצגים אותו. הכלים, ציוני הדרך והדוגמאות, כולם מתייחסים לבניית היחסים עם אלו ועם אלו. עם זאת, חשוב להבין את מקומם של אנשי המקצוע המייצגים כיום פילנתרופים רבים, להכיר בתפקידם המרכזי בתהליכי קבלת ההחלטות של הפילנתרופ בכלל ובבניית השותפות עמו בפרט, ולהתייחס לכך בבוא העת במלוא תשומת הלב.

1. ראה ב: <http://www.fkn.org.il/research>

2. לאנשי המקצוע המייצגים את הפילנתרופ תפקיד חשוב בתהליכי קבלת ההחלטות והם מהווים גורם מרכזי בבניית השותפות.

# שיטה: מה יש במדריך ואיך כדאי להשתמש בו?

המדריך נבנה כך שהוא מאפשר שימוש מודולרי וגמיש בתכניו ובכליו. אין דרך אחת נכונה ויחידה להשתמש בו. הקורא/ת מוזמנ/ת לבחור את החלקים הנחוצים לו/לה ולקרוא אותם בכל סדר שיבחר, בהתאם לצרכיו/ה ולקשר הנרקם עם השותף הפילנתרופי.

למדריך שלושה חלקים שמתכתבים זה עם זה:

## 01 יסודות: כל הנושאים שחשוב להכיר ולהבין על פילנתרופיה

חלק זה מהווה מבוא להבנת עולם הפילנתרופיה והשותפויות, והוא מציג סקירה קצרה ובסיסית של נושאים המתארים הן את עולם הפילנתרופיה כיום, והן את מאפייני החיבור של עולם זה עם עולם הנוער והילדים במצבי סיכון.

## 02 סימני דרך: עקרונות ליצירת שותפות עם הפילנתרופיה

בחלק זה מתוארים הדברים שמומלץ לעשות כדי לבנות מערכת יחסים מיטיבה במסגרת השותפות, כאשר אלו מוצגים בצורת "מסלול" להתפתחותה של השותפות. המסלול מורכב מעשר אבני דרך שונות ונפרדות, המוסברות בליווי דוגמאות מוחשיות מחיי הפנימיות וכפרי הנוער.

## 03 כלים: עוזרים לפיתוח שותפות עם הפילנתרופיה

חלק זה מכיל כלי עזר יישומיים המוצעים לשימוש מיידי של מנהלי/ות הכפרים והפנימיות המעוניינים/ות לפתח שותפות עם הפילנתרופיה. כל כלי מכוון למציאת "פתרון" עבור משימה ברורה ונקודתית יחסית, שלרוב קשורה לתחנה אחת במסלול המוצג בפרק הקודם.

מומלץ להעביר את המדריך לאנשי צוות ועובדים נוספים, ולשתף אותם באופן פעיל בבניית הכלים היישומיים המוצגים בחלק השלישי. ככל שיותר אנשים מצוות הכפר/הפנימייה ייחשפו לידע שמוצג במדריך, ויהיו שותפים בתהליך גיבוש השותפות עם הפילנתרופיה, כך יגדל הסיכוי שתהליך בניית השותפות וניהולה יהיו טובים יותר ומוצלחים יותר.

אנו מקווים שתמצאו את המדריך תורם, מחדש ומועיל, ומזמינים אתכן/ם להגיב להעיר ולהאיר לגביו בפניה ישירה לפורום הציבורי: [office@forumknp.org.il](mailto:office@forumknp.org.il). תגובות אלו יסייעו לנו לשמור על המדריך עדכני ורלוונטי לכל מנהלי/ות הכפרים והפנימיות בישראל.

03

- כלים -

22

איך לאתר שותפים פילנתרופים  
פוטנציאליים?

26

איך לתכנן פגישה ראשונה?

30

איך לתכנן ביקור נכון?

33

איך לכתוב הצעה אפקטיבית?

36

איך לכתוב דו"ח ביצוע  
אפקטיבי?

38

איך לשמר שותפות  
Stewardship?

40

איך לכתוב דו"ח ביצוע  
אפקטיבי?

02

- סימני דרך -

13

עקרונות ליצירת שותפות  
עם הפילנתרופיה



14

סימני דרך לכיוון הנכון

תמונת חזון - 14

תיאורית השינוי - 14

משאבים - 15

מחויבות לתוצאות - 16



17

סימני דרך להיכרות

היכרות אישית - 17

היכרות עם הארגון - 17

רשת השותפויות - 18



19

סימני דרך לקשר מיטיב

יחסים של צמיחה - 19

הקשבה - 19

כוונות התורם - 20

01

- יסודות -

6

א' ב' בפילנתרופיה

9

חיבור חזון ומשמעות

10

כיצד רואים פילנתרופים את  
תחום הנוער והילדים בסיכון?

11

שותפות ופילנתרופיה

11

מדוע הקשר עם הפילנתרופיה  
צריך להיבנות כשותפות?

12

מה זה דורש ממך, מנהל הכפר  
או הפנימיה?

## נושאים שחשוב להכיר ולהבין על פילנתרופיה

פרק זה מכוון להבנת עולם הפילנתרופיה והשותפויות. הבנה זו של מהי פילנתרופיה מודרנית, ומהו ה-DNA של פילנתרופים, נדרשת במיוחד כדי לעשות את קפיצת המדרגה הנחוצה מתרבות של "גיוס כספים", לתרבות של שותפות הפותחת אפשרויות חדשות בפני שני הצדדים.



### א' ב' בפילנתרופיה

מקור המילה פילנתרופיה ביוונית, ומשמעותה "אהבת האדם". בהתאם לכך התנהגות פילנתרופית מוגדרת "מעשה חסד לזולת, עזרה וסיוע לחלש, לעני בחברה"<sup>3</sup>. באופן מעשי יותר הכוונה לסיוע, בעיקר חומרי, ממקורות פרטיים לנצרכים יחידים, לארגונים ולמוסדות ציבוריים<sup>4</sup>, או מה שנהוג לקרוא לו בשפת היומיום "תרומה".

בעולם הדתי יש מי שמתייחסים לפילנתרופיה במונחי "צדקה", מושג שמהווה באופן היסטורי אחד מיסודות הפילנתרופיה העכשווית. זו אכן עוסקת בעיקר בנתינה כספית, אולם בשנים האחרונות נשמעים בה יותר ויותר מושגים כגון "השפעה" או "השקעה", ומודגשת השאיפה לקדם באמצעות אלה שינוי מערכתי, כלומר שהכוונה היא מעבר להענקת סיוע פרטני כמעשה טוב של חסד אישי.

כיום נחשבת הפילנתרופיה אחד מעמודי התווך של החברה האזרחית ורווחת ההבנה שפילנתרופיה פעילה, אפקטיבית, ומכלילה, תורמת להיותה של החברה בריאה ומשגשגת<sup>5</sup>. הפילנתרופיה מספקת מנוע כלכלי לצמיחה, חדשנות וקיימות של ארגונים חברתיים, ונותנת ביטוי לאזרחות פעילה.

נהוג להבחין בין **פילנתרופיה פרטית**, המתייחסת לתרומה של יחידים, ובין **פילנתרופיה מוסדית**, המתבצעת באמצעות קרנות וארגונים העוסקים בגיוס ובהקצאה של תרומות<sup>6</sup>.

בתוך קבוצת הקרנות, יש כאלו שפועלות בשם חברות או עסקים, בעוד אחרות הוקמו על ידי יחידים או משפחות שמעדיפים לנהל באמצעותן את פעילות הפילנתרופיה הפרטית שלהם. ישנם כמובן הבדלים בגישות ובדפוסי העבודה של אלו ואלו, לכן חשוב להכיר את סוגי הקרנות השונים, ולפעול מולן בהתאמה ותוך רגישות לאופיין ולמטרותיהן.

3. לימור, ניסן. 2002. לא הרוח לבדה. ירושלים: מגזר ההתנדבות והמלכ"רים.

4. רודיק, אבישג. 2007. לא רק אהבת האדם: הפילנתרופיה בראי התיאוריה והמחקר. ירושלים: המרכז לחקר הפילנתרופיה בישראל, בית הספר לעבודה סוציאלית. האוניברסיטה העברית.

5. פילנתרופיה וקולקטיב אימפקט, מתוך פורטל הידע של שיתופים (נדלה בחודש מרץ 2016).

6. המושג "קרן" בהקשר זה, מתייחס לגוף לא ממשלתי, וללא כוונת רווח, בעל נכסים פיננסיים, הנמצא בבעלות פרטית ובניהולם של נאמנים ודירקטורים, ופועל לקידום מטרות ציבוריות (רודיק, 2007; הערת שוליים 3).



בתוך כך, לרשות המבקשים ליצור שותפויות עם הפילנתרופיה עומדים כיום מספר מקורות שונים:

**תורמים פרטיים מישראל או מחו"ל** - בעלי הון שנותנים תרומה משמעותית לאו דווקא דרך ישות מאורגנת וממוסדת כלשהי.

**קרנות משפחתיות פרטיות** - נקראות גם "קרנות עצמאיות", מוקמות על ידי אדם פרטי או משפחה, התורמים נכס או משאבים כדי לקדם בחייהם, וגם לאחר מותם, מטרות ציבוריות נבחרות שקרובות לליבם. קרנות אלו מנוהלות לרוב על ידי אנשי מקצוע הפועלים בשם המשפחה, ולכן הן גם נגישות יותר (לדוגמה: קרן נאור, קרן ווינברג, הקרן המשפחתית תד אריסון).

**קרנות קהילתיות של קהילות יהודיות בחו"ל** - קרנות שמטרתן לאפשר לחברי קהילה יהודית מקומית להשקיע כספים בארגון אחד המחלק מענקים לפי מדיניות מסוימת באזור מסוים, או עבור קהילות יהודיות אחרות בעולם (לדוגמה: הקרן הקהילתית היהודית של לוס אנג'לס, הקרן הקהילתית היהודית של ניו יורק).

**פדרציות יהודיות של קהילות יהודיות בחו"ל** - ארגון גג של קהילות יהודיות מרחבי העולם אשר באמצעות המגבית השנתית שלהן, או באמצעות תרומות ייעודיות, מפנות חלק ממשאביהן לטובת פרויקטים חברתיים בישראל. כל הפדרציות מאורגנות תחת המטריה של JFNA ארגון הפדרציות היהודיות של צפון אמריקה (לדוגמה: הפדרציה היהודית של סן פרנסיסקו, פדרציית ניו יורק, פדרציית מטרופוליטן).

**קרנות ציבוריות** - מוקמות על-ידי המגזר הציבורי כדי לעסוק בנושא או בנושאים ייעודיים שאינם חלק מהפעילות השוטפת של מגזר זה (לדוגמה: קרן העזבונות, קרנות הביטוח הלאומי).

**קרנות תאגידיות** - חברות עסקיות שפועלות למען הקהילה בוחרות לעיתים לעשות זאת דרך קרנות ייעודיות. בדומה לקרנות עצמאיות קרנות אלו כפופות לאותן דרישות והטבות מס, וגם הן מעניקות מענקים המיועדים למטרות ציבוריות (לדוגמה: קרן קשרי קהילה של אינטל, אמדוקס, ואחרות תאגידיות של שטראוס). עוד בעניין זה ועל שותפות עם המגזר העסקי ניתן ללמוד במדריך הייעודי שהוציא הפורום הציבורי בנושא.

נוסף על החלוקה לפי הגורם המקיים נהוג להבחין גם בין קרנות העוסקות בהענקת מענקים בלבד (כגון קרן ראסל ברי וקרן גנדיר), לבין קרנות תפעוליות כלומר שהן מפעילות מיזמים בנוסף על חלוקת מענקים (למשל הקרן לידידות, קרן רש"י).

בין כל אלו, הנתונים מלמדים על מגמה משמעותית של גידול בהיקף הפילנתרופיה בארץ ובעולם:

**המרכז לחקר ההון והפילנתרופיה של בוסטון קולג'** מעריך כי 59 טריליון דולר יעברו לרשות הפילנתרופיה מכספי ירושה של 93.6 מיליון אמריקאים במרוצת השנים 2007-2061. סכום זה מהווה את העברת הכספים הגדולה ביותר לפילנתרופיה בהיסטוריה של אמריקה.



למרות הפגיעה שחוותה הפילנתרופיה כתוצאה מהמשבר הכלכלי העולמי, **ממצאי הסקרים העדכניים** מלמדים כי בשנת 2014 חל גידול של 5.4% בסך התרומה בארה"ב בהשוואה לשנה הקודמת, וכי סך התרומה הכולל שבר את כל השיאים הקודמים והגיע לשיא של 385 ביליון דולר. כמו כן, שיעור ההוצאה של אמריקאים לפילנתרופיה מתוך סך ההכנסה הפנויה שלהם עולה בהדרגה, ובסה"כ היקף הפילנתרופיה מהווה בארה"ב 2.1% מהתמ"ג - שיא של כל הזמנים<sup>8</sup>.

בישראל, **סקר הלמ"ס ו"יכולים נותנים"** מלמד כי בשנת 2011 עמד היקף הפילנתרופיה של ישראלים על 5.7 מיליארד ₪, סכום שמהווה כ- 0.6% מהתמ"ג. למרות שזהו שיעור נמוך ביחס לארה"ב ולמדינות נוספות בעלות תרבות פילנתרופית מפותחת, הסקר מדווח על עליה ניכרת בסכומי התרומות הפרטיות ובמספר התורמים הפרטיים בישראל<sup>9</sup>.

לצד הגידול בהיקף הפילנתרופיה, עובר תחום זה בשנים האחרונות גם תהליך משמעותי של התמקצעות, המתבטא בין השאר בהפיכתה לתחום ידע נחקר ונלמד. בתוך כך הולכת וגדלה באופן מיוחד ההתעניינות בשותפויות פילנתרופיות המאפשרות איגום של ידע, ניסיון ומשאבים. הסיבות לכך רבות וקשורות בעיקר לשני תהליכים רחבים רבי השפעה בשדה זה:

1. כניסתם של יזמים עסקיים מצליחים לעולם הפילנתרופיה - אנשים שזכו להצלחה כלכלית גדולה, ומבקשים להעביר את הצלחתם מהעולם העסקי לשדה החברתי. אלו מביאים איתם דפוסי פעולה של שיתוף פעולה, ניסיון וידע ביצירת שותפויות, שמהוות מרכיב הכרחי להצלחה בעולם העסקי ממנו באו.
2. תוצאותיו של המשבר הכלכלי הגדול שהתרחש בשנת 2008 ופגע קשות בין השאר גם בקרנות פילנתרופיות - בעקבותיו התבססה התובנה כי הדבר הנכון ביותר הוא לעבוד תוך שיתוף פעולה עם שחקנים אחרים בשדה, ולא לפעול לבד כפי שהיה נהוג בעבר. בנוסף, התחזק הרצון בשדה הפילנתרופיה להתנהל בצורה מדויקת יותר ולהשקיע טוב יותר, כדי לא לבזבז משאבים יקרים. כתוצאה מכך, הנחת היסוד הרווחת כיום בתחום היא שגם המיזם הגדול והעשיר ביותר לא יוכל לבדו לחולל שינוי מערכתי, אמיתי ובר קיימא בעולם. מי שרוצה ליצור שינוי צריך לעבוד יחד עם אחרים, ושותפויות הן כלי אסטרטגי הכרחי לשם כך.

8. Giving USA 2015: The Annual Report on Philanthropy

9. פילנתרופיה של ישראלים 2011-2009. סקר הלמ"ס בשיתוף נותנים יכולים. מרץ 2014.



## חיבור חזון ומשמעות



לפני הכל, פילנתרופים רוצים להשפיע על העולם באמצעות השקעה ומעורבות במיזמים ובארגונים שונים, שנוגעים בסוגיות החשובות להם. זו היא נקודת המוצא שאנו מציעים לאמץ בדרך להבנת עולם הפילנתרופיה, וחשיבותה מכרעת.

בהקשר זה חשוב להבין את ההבדל בין "תרומה" ל"השפעה": בעוד שתרומה עוסקת בעשיית "טוב", ההשפעה אינה מסתפקת בכך ומבקשת גם תוצאה, כלומר שינוי חברתי שיטתי שנוצר מתוך עשיית ה"טוב".

המעבר שהתרחש בעולם הפילנתרופיה מ"שיח של תרומה" ל"שיח של השפעה", הביא לכך שתמיכתם של פילנתרופים במיזמים ובפעולות של ארגונים חברתיים ואחרים, מתורגמת כיום, הלכה למעשה, לרצון במעורבות גבוהה מצדם: פילנתרופים רואים עצמם שותפים מלאים, והם מצפים בהתאם לשקיפות מלאה. הם רוצים להבין את הקשר בין התכניות שאותן הם מתבקשים לממן, לבין השינוי החברתי או החזון שתכניות אלו אמורות להשיג. הם מצפים למהלכים שיאפשרו את מינוף ההשקעה, ובהתאם לכך מבקשים לראות הצעות לפעילויות שמוצגות כתכניות עסקיות, הכוללות מעקב מתמשך אחר תוצאות מדידות. באופן כללי ניתן לומר כי פילנתרופים מחפשים סימנים לניהול טוב המעיד על איתנות פיננסית, יכולות פיתוח משאבים ואחריות ניהולית. זו למשל אחת הסיבות לכך שהם מבקשים לעיתים להכיר לא רק את מי שעומד בראש הארגון, אלא גם את הצוות הבכיר המסייע לו לבצע את המשימה.

לאור כל זאת, חשוב במיוחד להבין כי לכל פילנתרופ יש נושאים שקרובים לליבו וערכים שהוא מוקיר במיוחד. לפעמים זהו זיהוי מוצהר וידוע ולפעמים הוא סמוי מן העין, אבל כך או כך, בסיס הפילנתרופיה העכשווית טמון ברצון להשפיע במקומות שנחשבים עבור הפילנתרופ בעלי ערך, משמעות וחשיבות. לא אחת יהיו אלה מקומות וערכים שנובעים מסיפור חייו וחיי משפחתו. בה בעת יהיו מקומות וערכים אחרים שאליהם הוא יתחבר פחות.

בין אם ערכיו והנושאים הקרובים לליבו של הפילנתרופ כתובים ומוצהרים או שלא, הם מהווים את תמצית חזונו. חשוב מאד להכיר את החזון הזה על כל מרכיביו, ולבחון אותו לעומק כאשר מבקשים להציע שותפות פילנתרופית. רק כאשר מתאפשר חיבור ברמת החזון, תוכל להיווצר שותפות בעלת ערך.

עם זאת, חשוב לומר כי פילנתרופים מצויים בשלבים שונים של בירור חזון ועל כן בעוד לפילנתרופ אחד קיים חזון ברור ומגובש, ייתכן ותפגוש פילנתרופ הנמצא בשלבי בירור החזון. פגישה עם פילנתרופ מצוי בשלב זה עשויה לחשוף אותו לערכים שידברו אליו, לסייע לו בעיצוב חזונו, ומתוך כך לאפשר בסיס רחב במיוחד לשותפות אתו.

לקריאה נוספת ראו בפרק "סימני דרך" תחת הסימן "תמונת חזון".

## כיצד רואים פילנתרופים את תחום הנוער והילדים בסיכון?



מאז ומעולם היה תחום הנוער והילדים בסיכון נושא שהפילנתרופיה התעניינה ותמכה בו. במובן זה מדובר ביתרון משמעותי לכל כפרי הנוער והפנימיות בבואם ליצור שותפות עם הפילנתרופיה כיום. בנוסף יש לתחום זה מספר מאפיינים ייחודיים:

1. השקעה בתחום הילדים והנוער נחשבת השקעה בדור העתיד. יתרה מכך, זוהי השקעה במי שזקוקים לסיוע שלא באשמתם: ילדים שנולדו לסביבה ומציאות של מצוקה על לא עוול בכפם. כמעט ואין מורכבות או קונפליקטים ובכל מה שקשור לנוער וילדים בסיכון, ולא עולה השאלה אם מגיע להם או עד כמה. תחום זה מאופיין בכך שיש בו תקווה, ושהתועלת הישירה של השקעה בו ברורה וניכרת לעין.
2. בישראל נוספים לכל היתרונות הללו גם משמעויות התפקיד שמילאו כפרי הנוער והפנימיות בקליטת עליה ובבניין האומה והארץ, נושאים שמעוררים מעצם טיבם רגשות חיוביים ואהדה רבה. יתרה מזאת, לא מעט משפחות שפעילות במגזר הפילנתרופיה מכירות ומוקירות את כפרי הנוער והפנימיות מתוך ההיסטוריה והביוגרפיה הפרטית שלהם ושל אבותיהם ואמותיהם.
3. ייחוד נוסף שיש לתחום הילדים והנוער מנקודת מבטה של הפילנתרופיה טמון בהיותן מסגרות כוללניות, שמציעות מענה מלא ומגוון לקשת רחבה של צרכים חינוכיים, רגשיים וטיפוליים, וכל זאת באמצעות פעילויות פורמאליות ובלתי פורמאליות בתחום הלימודי, הטיפולי והחברתי. בין כל אלו יש סבירות גבוהה למצוא מסגרת אחת לפחות שתעורר - אצל הפילנתרופית - משיכה, סקרנות, עניין וחיבור. ניתן לומר אם כן שביחס לתחומים אחרים, עולם הילדים והנוער מציע לפילנתרופיה מגוון גדול של אפשרויות השקעה ותרומה לבחור מתוכן, למשל מרכזי למידה, מרכזי טיפול (פרטניים או קבוצתיים), מרכזי העשרה, חוגים, קורסי הכנה לצבא לצד קורסי הכנה לשירות אזרחי, ועוד. מעבר לכך, ומכיוון שחניכים מתחנכים בכפרים ובפנימיות מספר שנים, פילנתרופים שבחרים ללוות ולהיות מעורבים במסגרות בתוך עולם זה, זוכים פעמים רבות להיות עדים לשינוי ממשי שחל בחיי הילדים והנוער, ולראות במו עיניהם את ההשפעה של מעורבותם. לדוגמא, ילד אשר הגיע לפנימיה/כפר-נוער בכיתה ז' עם פערים משמעותיים בתחום הלימודי, זוכה לאחר מספר שנים לסיים בגרות מלאה בכיתה י"ב בעקבות השתתפותו בקבוצת למידה בה תומך הפילנתרופ.



## מדוע הקשר עם הפילנתרופיה צריך להיבנות כשותפות?



כפי שמתואר [במדריך לפיתוח שותפות בין כפרי הנוער והפנימיות והרשות המקומית](#)<sup>10</sup> שותפויות הן שם המשחק במציאות הנוכחית של כל מנהל/ת.

הן מייצרות הזדמנויות, מרחיבות היצע, מאפשרות איגום משאבים ועוד. רעיון השותפות מבוסס על חיבור בין ערך מוסף שצד אחד מעניק לצד השני, ולהיפך, בצורה הדדית. כלומר שהוא מחייב את זיהוי הייחודיות שעשויה להוסיף לכל אחד את מה שחסר לו. מבחינה זו שותפות הינה מהלך המחדד ומעצים יכולות, ובו זמנית מניח תשתית ליצירת קשרים ויחסי גומלין בין הצדדים המעורבים (שם, עמ' 5).

תכונות אלו מתקיימות כמובן גם בשותפויות שנוצרות עם הפילנתרופיה, אולם בעוד ששותפויות עם המגזר העסקי או עם רשות מקומית מדגישות חיבור על בסיס מפגש בין אינטרסים, את השותפות עם הפילנתרופיה קשה להגדיר במונחים של "אינטרסים". שותפות זו נוגעת בנפש האדם, בערכיו, במורשתו. על כן, בשותפות עם הפילנתרופיה יש לשים דגש גבוה יותר על מרכיב היחסים האישיים, ולפעול מתוך רגישות, הקשבה, כבוד הדדי ואמון בין השותפים.

חשוב מאד לזכור כי שותפות עם הפילנתרופיה אינה "העברת כסף מצד אחד לצד שני". שותפות זו היא מערכת יחסים המבוססת על חיבור ערכי וחיפוש משמעות של שני הצדדים. בדיוק משום כך היא דורשת בניית יחסי אמון ושמירה על כבודו ורצונו של כל צד לאורך כל הדרך.

שותפות טובה בפרויקט אחד יכולה להוליד את השותפות בפרויקט הבא. בנוסף, שותפות עם הפילנתרופיה יכולה לשמש מקפצה לעידוד יצירת שותפויות חדשות נוספות. פעמים רבות תמצא שהשותפים הפילנתרופים מקושרים עם עמותות שיכולות להיות בעלות עניין בעשייתך, עם ראש הרשות המקומית, או עם פילנתרופים אחרים שיכולים להצטרף לרשת השותפים שלך. כדאי ללמוד כיצד למנף כל שותפות פילנתרופית חדשה כדי לחזק את רשת השותפים הכוללת שלך.

10. דוידוביץ-מרטון רונית, רובין מיכל, ושי צליל. 2015. "זיקות קשרים ושותפויות: כפרי הנוער והפנימיות והרשויות המקומיות" מסמך צומח באתר הפורום הציבורי של כפרי הנוער והפנימיות בישראל.



## מה זה דורש ממך, מנהל/ת הכפר או הפנימיה?

שותפות עם הפילנתרופיה דורשת לא מעט. השותפים הפילנתרופים יבקשו להיות מעורבים בפעילות הכפר או הפנימיה. הם יצפו להתנהלות מקצועית מיטיבה, כנה ושקופה ולעמידה מלאה במחויבות אליהם בין השאר על ידי תקשורת ישירה ואישית, כתיבה של דו"חות ביצוע, השקעה בפגישות, ליווי אישי בביקורים ואירוח פתוח ומזמין ככל האפשר.

מנהל טוב, בעיני הפילנתרופיה, הוא מנהל יזם. כזה המקדיש זמן למהלכי חשיבה ותכנון ארוכי טווח. פילנתרופים ישמחו לתרום לך מניסיונם העסקי, ובהתאם יצפו ממך לפנות לתהליכי החשיבה המשותפת משאבי זמן, תוך מודעות למציאות המסובכת והתובענית בה אתה פועל. עוד בענין זה יהיה עליך לאמץ חשיבה תוצאתית כמנהל: להציג באופן ברור את התועלת החברתית שצומחת מהשותפות, במונחים של החזר על השקעה, עלות מול תועלת, תוך יישום עקרונות של מדידה.

לעיתים תרגיש שאתה צריך לדבר בשפה חדשה, אחרת מזו שאתה מכיר ומורגל אליה. זה לא יהיה פשוט או קל, אבל זהו הדבר ההכרחי לטובת הצלחת השותפות ביניכם.



### דוגמא:

אם תרצה לבקש את מעורבות הפילנתרופ בהקמת מרכז תגבור לימודי, כדאי יהיה להסביר מה צפויה להיות ההשפעה של מרכז זה על חיילדים. מומלץ לתאר את המצב המצוי ולגבות את הנושא בנתונים למשל: מה רמת הלימודים של הילדים בכפר/פנימייה, מה הפגיעה שמתרחשת בדימוי העצמי אצל אלו אשר חווים פערים משמעותיים בינם לבין קבוצת השווים, וכיצד כל אלו יכולים להשתפר. חשוב במיוחד להסביר כיצד המרכז הלימודי משתלב עם הפעילות השוטפת בכפר/פנימייה, וכן להציע תכנית למדידת יעדים ולהערכה של הפעילות המוצעת. יש להדגיש כי הצלחת התכנית תהיה גם ערך מוסף משמעותי למשל: היא מהווה ביטוי הלכה למעשה של שוויון הזדמנויות, מסייעת בצמצום הפערים החינוכיים הקיימים, ומקנה תועלת הן לפרט והן לחברה כולה.

שים לב שפילנתרופים - או נציגיהם - קמים בבוקר, ממש כמוך, כדי להפוך את העולם למקום טוב יותר. גם הם מחפשים משמעות. גם אם אינם אנשי חינוך או פדגוגיה, הם רוצים כי תכבד את התרומה שהם יכולים להשיא לצורך מציאת מענים לבעיות שאתה מתמודד איתן, לא רק בצד המימוני. חשוב לכן למצוא את הזמן לשתף אותם בחוויות של הכפר/פנימיה: הזמן אותם לאירועים, ופעל בכל דרך שתוכל לייצר עבורם חוויה פילנתרופית מעשירה, מלמדת ומשמעותית.

## עקרונות ליצירת שותפות עם הפילנתרופיה



ראשית ולפני הכל חשוב להבין: יש דרך שצריך ללכת בה. כלומר, אין פתרונות קסם או מתכונני בזק. השותפות עם הפילנתרופיה בהכרח נרקמת לאיטה, היא מתמשכת, רבת פנים ויכולה ללבוש צורות שונות. יחד עם זאת, ישנם ציוני דרך חשובים בבנייתה ואת אלו נפרט כאן כעת.

עוד חשוב להבין כי הדרך היא משותפת, ובמהלכה שני הצדדים מחפשים את נקודות החיבור והממשק ביניהם. ישנם צמתים שונים המפוזרים לאורכה, ובכל צומת עולות אצל שני הצדדים שאלות אחרות, אולם אתה זה שצריך להיות מוכן עם התשובות. העקרונות המתוארים כאן נועדו לסייע לך לעשות זאת. בתוך כך, הדרך לבניית הקשר מתבצעת במקביל בשני ממדים שונים:

**(1) ממד התוכן של התהליך**

**(2) ממד הקשר האישי שנבנה**

חלק זה מציג אם כן מעין "מסלול" להתפתחותה של השותפות.

המסלול מורכב מעשרה סימני דרך נפרדים ושונים, המאורגנים תחת שלושה עולמות תוכן: מצפן, תעודת זהות, "יד ביד". כל אחד ואחת מאלה מוסברים להלן, בין השאר באמצעות דוגמאות מוחשיות מחיי כפרי הנוער והפנימיות.



### "יד ביד"

#### סימני דרך לקשר מיטיב

סימן דרך 8:  
יחסים של צמיחה

סימן דרך 9:  
הקשבה

סימן דרך 10:  
כוונות התורם



### תעודת זהות

#### סימני דרך להיכרות

סימן דרך 5:  
היכרות אישית

סימן דרך 6:  
היכרות עם הארגון

סימן דרך 7:  
רשת השותפויות



### מצפן

#### סימני דרך לכיוון נכון

סימן דרך 1:  
תמונת חזון

סימן דרך 2:  
תיאורית השינוי

סימן דרך 3:  
משאבים

סימן דרך 4:  
מחויבות לתוצאות

## מצפן: סימני דרך לכיוון נכון

### סימן דרך 1 - תמונת חזון



החזון הינו תמונת העתיד המיטבית של הכפר/פנימייה בעיני רוחך: תשובה לשאלה "לו היו לך כל המשאבים בעולם, וללא מגבלות, כיצד היה נראה הכפר/פנימייה?". זו התמונה שמראה לאן אתה רוצה להביא את המקום, מה אתה חולם בשביל הכפר/פנימייה ובשביל הילדים. עליך להציג את תמונת החזון שלך עבור הכפר/פנימייה בצורה ברורה, מציאותית ומעוררת השראה.

דוגמא:

- "כל החניכים יצאו לחיים עצמאיים עם מיומנויות, כלים וידע שיסייעו להם להשתלב בהצלחה בתחומי החיים השונים בחברה הישראלית"
- "הילדים בכפר ובפנימייה יהיו עם בגרות מלאה"
- "אני רואה אותם מחייכים לבושים טוב, מקבלים ליווי, סיוע, ואוזן קשבת... נהנים מכל מה שמקבל ילד בגילם..."

תמונת החזון חשובה ביותר והיא הצעד הראשון, כי היא הבסיס לשותפות שלך ושל הכפר/פנימייה עם הפילנתרופ. גם לפילנתרופ יש את תמונת העתיד שלו, ברורה יותר או פחות, במרכזה סוג השינוי החברתי אותו הוא רוצה לקדם. הוא מחפש שותפים שיסייעו לו לקדם את החזון ולממש אותו. אם תצליח להציג בפני הפילנתרופ תמונה שממנה עולה כי אתם שותפים לחזון, יגבר הסיכוי למימוש השותפות ביניכם.

רוצה לדעת עוד? קראי על חיבור חזון ומשמעות בחלק היסודות <<<

ואיך לעשות את זה? העזרי בכלי לבניית חזון ארגוני <<<

### סימן דרך 2 - תיאורית השינוי

תיאורית השינוי אמורה להסביר את הקשר הלוגי בין מה שאתה רוצה לעשות בכפר/פנימייה, לבין השינוי הכולל שאתה רוצה ליצור.

אם תמונת החזון שניסחת למעלה מאפשרת להבין את מה שאתה רוצה להשיג, כעת עליך לתאר באופן ברור ומדויק מה צריך לקרות כדי שהחזון הזה יתממש: מה התכניות שאתה רוצה להוציא לפועל? מה אסטרטגיית הפעולה בעזרתה אתה מתכנן להשיג את התוצאות המקוות? ולמה אתה חושב שהפתרון שאתה מציע אכן ישיג את המטרה?

חשיבותה של תיאוריית השינוי בכך שהיא מסבירה ומבהירה את החשיבות של התכנית, ומפרטת את מרכיביה. בסופו של דבר במידה והשותף ירצה ליעד תרומה לתכנית, תיאורית השינוי תהיה הבסיס לתכנית פעולה. לכן כדאי אם אפשר, להתייחס גם ליתרונותיה של תיאוריית השינוי שאתה מציע ביחס לפתרונות

שמציעים שחקנים אחרים בשדה שבו אתה פועל, כלומר לדרכים אחרות שבאמצעותן ניתן להשיג את החזון.



דוגמא:

למשל, כדי להעניק לנערים בית חם ותומך, אתה רואה צורך בשדרוג התשתיות הפיזיות של אזור המגורים בפנימייה. כל זאת מכיוון שמרחב מחיה פרטי מרווח אסתטי ותואם לגיל הנעורים יאפשר להם בניה של יכולות אישיות, פיתוח הדימוי העצמי החיובי, ויסייע לעצב מערכת יחסים בריאה בין הנערים לבין עצמם.

רוצה לדעת עוד? קראי על תיאורית השינוי בחלק היסודות <<<  
ואיך לעשות את זה? העזרי בכלי לתכנון פגישה ראשונה <<<  
ובכלי לכתובת הצעה אפקטיבית <<<

## סימן דרך 3 - משאבים

מה נדרש כדי להוציא לפועל את תכנית העבודה המוצעת.

לאחר שהסברת את ההיגיון שבפעולה (דרך תיאוריית השינוי) יש לתאר במפורט מה נדרש לך, כדי שתוכל לבצע את התכניות שתיארת בשלב הקודם: כוח אדם נוסף, ציוד מסוגים שונים, ליווי מקצועי של מומחים, בינוי פיזי, וכדומה, וכמובן מהי עלותם הצפויה. שים לב כי חשוב להתייחס גם לתחזוקה השוטפת בטווח האורך, ולא רק לעלויות ההקמה והפיתוח.

דוגמא:

- הכנה לצה"ל/ שירות לאומי ניתן למדוד דרך אחוזי גיוס ואחוזי שירות לאומי, אחוזי חניכים שהלכו למכינות קד"צ, אחוזי קצונה, אחוזי נשירה מהצבא.
- הצלחה של שדרוג תחום המגורים תוכל לבוא לידי ביטוי בכך שהילדים יבלו יותר זמן פנוי במרחב הפרטי שלהם; שהם מטפחים אותו ומשקיעים בו באופן שמבטא את עולמם הפנימי, למשל דרך התמונות שהם תולים על הקיר, בעוד שבעבר לא עשו זאת כלל; או שחלה ירידה במקרי האלימות המילולית והפיזית בשעות הפנאי שהם מבלים במרחב זה ועוד

בנוסף לעלות הצפויה, יש לציין גם מקורות הכנסה צפויים. למשל: תקציב ממשלתי, הון עצמי, תמיכה משותף עסקי או שותפים פילנתרופים אחרים. חשוב לציין אם קיימים פערים בתקציב, ואם כן להסביר כיצד אתה מתכוון להשלים. הצגת תמונה מלאה של המשאבים הנדרשים תעזור לשותף הפוטנציאלי בקבלת ההחלטה.

רוצה לדעת עוד? קראי על שותפותות ופילנתרופיה בחלק היסודות <<<  
ואיך לעשות את זה? העזרי בכלי לכתובת הצעה אפקטיבית <<<

## סימן דרך 4 - מחויבות לתוצאות



תוצאות הן כל מה שנחשב השפעה ישירה על הילדים או על מקבלי השירות.

פילנתרופים מתייחסים לתרומה שלהם כהשקעה, ולכן הם רוצים לדעת מראש מה התועלת החברתית הצפויה להתקבל מההשקעה שלהם. עוד הם רוצים לדעת שיש התייחסות מדידה להשקעה זו, וששלב הביצוע יהיה מוכוון תוצאה. רבים מהפילנתרופים החדשים מאמינים שאם לא מודדים תוצאות, ולא מגדירים אותם מראש, לא מגיעים לתוצאות טובות ממילא. הגדרת התוצאות תאפשר תיאום ציפיות לגבי הצלחה ותמנע תקלות בהמשך.

כימות והגדרה של תוצאות בתוך עשייה חברתית וחינוך הם דבר קשה לביצוע, ויש הטוענים אף שלא כל שינוי חברתי ניתן בכלל לכימות. במקרה כזה, נסה להציע מגוון מדדים שמשקפים בעיניך את השינוי החיובי, ויאפשרו להצביע עליו בשטח.

דוגמא:

- אם ברצונך לשדרג את התשתיות הפיזיות, עליך להציג תכנית בינוי ברורה עם תמחור מפורט. כדאי לציין את עקרונות היסוד שעמדו בבסיס תכנית הבינוי המוצעת (למשל מרחב ציבורי גדול על חשבון מרחב פרטי מצומצם, או להפך).
- אם ברצונך להקים מרכז למידה, עליך להציג תכנית עבודה ובה עקרונות יסוד וכן תמחור מפורט הכולל את עלות הקמת המרכז, וכן את עלות הפעלתו ותיחזוקו השוטף.

אל תחשוש להגדיר תוצאות ולהתחייב להן. העובדה שיש מדדים מוגדרים מאפשרת לתקן ולחשב מסלול מחדש גם כאשר החיים מציבים קשיים לא צפויים אשר פוגעים ביכולתנו לעמוד ביעדים.

## תעודת זהות: סימני דרך להיכרות

### סימן דרך 5 - היכרות אישית



כפי שנהוג להדגיש כיום גם בעולם העסקי ש"אנשים עושים עסקים עם אנשים", בהקשר הנוכחי כך גם השותפות עם הפילנתרופיה היא בסופו של דבר חיבור בין אנשים. בהתאם לכך, הפילנתרופ ירצה לדעת עם מי הוא יוצא לדרך ולמי הוא מתחבר, ומנגד אתה מצדך תרצה לחשוף את היותך בעל חזון, תשוקה, עם ניסיון והישגים רלוונטיים ויכולת להוביל שינוי.

לכן חשוב שתדע לספר על עצמך: מה הדברים שעיצבו את חיך, למה אתה כאן, מה מניע אותך, איך אתה פועל להשיג את הדברים, מה עשית עד היום, אילו הישגים ושינויים הובלת, מה הדברים שחשובים לך באמת, מה אתה מביא איתך, ומה גורם לך לקום בבוקר עם תחושה של שליחות.

כמו בכל מערכת יחסים, גם כאן, הקשר הבין אישי חשוב לאורך כל הדרך וכדאי להקדיש לו תשומת לב וזמן. אל תאמץ התנהגות שמטרתה "להשביע את רצונו" של השותף. היה פתוח וישר ושמוד על דרך המבטאת את אישיותך ואת ה- "אני מאמין" שלך באופן הכנה ביותר.

רוצה לדעת עוד? קרא/י על חיבור חזון ומשמעות בחלק היסודות <<<

ואיך לעשות את זה? העזר/י בכלי לתכנון פגישה ראשונה <<<

ובכלי לתכנון ביקור נכון <<<

### סימן דרך 6 - היכרות עם הארגון

תן מקום בשותפות הנרקמת בינך לבין הפילנתרופ גם לאנשי הצוות הבכירים, ההנהלה ונציגי הבעלויות השותפים לך לניהול הכפר/פנימיה.

הפילנתרופ יודע שכדי לחולל שינוי אמיתי וכדי לממש את החזון נדרש יותר מאשר אדם אחד, חייבים שותפות וצוות שפועל יחד. לכן חשוב מאד להכיר לו מי עוד בצוות המוביל מלבדך. מידע זה רלוונטי ומעניין לתורם ובו זמנית מועיל לך גם כמנהל, במובן השיתופי שלהם בתהליך. כך תוכל לרתום אותם למאמץ פיתוח ושימור היחסים עם התורם ביתר קלות. בהמשך חלק מאנשים אלו יהיו מעורבים ישירות בקשר עם הפילנתרופ, ולכן טוב להכניס אותם לתמונה כבר עכשיו. הכוונה למשל למנהל/ת פיתוח משאבים, המדריך/ה, מנהל/ת הפנימיה, עובד/ת סוציאלית ראשית, וכל מי שקשור לארגון בתפקיד מפתח.

אם עדיין לא מינית איש צוות הממונה על איתור, רתימה ושימור קשרים עם שותפים פילנתרופיים, כדאי ליצור תפקיד כזה. אתה יכול למנות לתפקיד איש פיתוח משאבים מקצועי, או להכשיר את אחד מאנשי הצוות הבכירים שלך למלא תפקיד זה. גם אם אתה הוא זה שיוביל את פיתוח הקשרים עם השותפים, איש פיתוח משאבים יועיל לך מאוד בביצוע מעקב שיטתי ויצירתי אחר התהליך.



במידה ויש לך איש מקצוע הממונה על תחום זה, עליך להקפיד כבר מהביקור הראשון לאפשר לאדם זה לבטא את עצמו, את אישיותו ואת מקצועיותו, ולחשוף במקביל גם את יחסי האמון ושותוף הפעולה שקיימים בינך ובינו.

התייחס ליחסים עם הבעלות ואנשי הוועד המנהל/הנהלה הציבורית, והצג את האנשים המובילים במסגרות אלו. למרות שזו לא התרבות הרווחת בארץ, יש ביקוש היום להשריש גם בישראל תרבות של וועד מנהל תורם, ולממש את שותפותם במאמצי גיוס הכספים, בעיקר משום שהדבר מעיד רבות על מידת האיתנות הפיננסית של הארגון.

גם מפגש אישי עם חניכים ובוגרים יכול להיות משמעותי, אותנטי ולספק מבט ייחודי על חייהם בכפר/בפנימייה, ועל תרומתה.

שים לב שבהצגת הארגון, עליך להיות רגיש לאופן בו מוצגים הילדים ובני הנוער ולמצוא את האיזון העדין שנותן להם כבוד מחד, ומציג את הבעיה מאידך. כדאי להתמקד בהצגת האתגרים שבפניהם עומד כפר-הנוער/הפנימייה מצד אחד, ובהצגת החוזקות של המקום ושל הילדים מהצד השני.

רוצה לדעת עוד? קרא/י על חיבור חזון ומשמעות בחלק היסודות <<<

ואיך לעשות את זה? העזר/י בכלי לתכנון פגישה ראשונה <<<

ובכלי לתכנון ביקור נכון <<<

## סימן דרך 7 - רשת השותפויות

רשת השותפויות מכילה את כל השותפויות שיש לכפר/פנימייה ובכלל זה שותפויות עם המגזר העסקי, הרשות המקומית, הקהילה, ארגונים חברתיים, קרנות וגורמי מימון נוספים.

השותפויות שלך נחשבות לנכסים בעיני פילנתרופים. הן מעידות על איתנות וחוסן ארגוני המבטיחים קיימות של ההשקעה הנדרשת מצד השותף הפילנתרופי הנוכחי. הן מלמדות גם על מידת הניסיון שצברת, על דרך עבודתך, ועל מגוון יכולות חשובות שיש באמתחתך כגון: עבודה בשיתוף פעולה, רתימה של אחרים למשימה, גיוס ופיתוח משאבים. לכן חשוב להציג בפני השותף הפילנתרופי את כל השותפויות האחרות שלך, גם אם הן עדיין בהתהוות או בתהליכי התבססות.

בתוך כך חשוב לשמור על שקיפות, אמינות ודיוק בדיווח, ולשמור על פרטיות וחסיון אם נדרש.

רוצה לדעת עוד? קרא/י מדוע הקשר עם הפילנתרופיה צריך להבנות כשותפות

בחלק היסודות <<<

ואיך לעשות את זה? העזר/י בכלי לאיתור שותפים פילנתרופים פוטנציאליים <<<

ובכלי לכתובת הצעה אפקטיבית <<<

## יד ביד: סימני דרך לקשר מיטיב



### סימן דרך 8 - יחסים של צמיחה



שותפות אמיתית מאפשרת לשני הצדדים למידה והתפתחות. על מנת ללמוד ולהתפתח יש לחלוק עם השותף הפילנתרופי את הידע על התחום ועל השדה בו אתם שותפים. הלמידה חשובה במיוחד עבור פילנתרופים שעדיין לא מכירים את התחום שלך.

מומלץ להעביר לתורם מיוזמתך חומרים רלוונטיים על ההתפתחויות בתחום. הזמן אותו להצטרף אליך לפגישות רלוונטיות, ולישיבות צוות חשובות. הזמן אותו לבלות שבת בכפר/פנימייה, עדכן אותו במתרחש אצלך, ובשדה בכלל, וחשוב לא פחות - הזמן אותו לתת חוות דעת או להציע עצה על דרכים לפתרון בעיות או להתמודדויות עם אתגרים העומדים לפתחך.

ככל שהוא ילמד יותר באמצעותך, כך הוא יעריך את המחויבות ואת השותפות איתך, ירגיש שאכפת לך ממנו, ושהוא חשוב לך לא רק כמקור מימון. כך גם יתפתח ביניכם עוד ערוץ של דיאלוג דו כיווני, והחווייה שלו בשותפות שלכם תקבל ממד נוסף שיעשיר את הקשר ביניכם.

### סימן דרך 9 - הקשבה

כמו בקשר עם אנשים בכלל, כך גם בעבודה עם הפילנתרופיה, ובפרט במהלך יצירה וביסוס של שותפות - הקשבה היא מילת מפתח. חשוב לכן לפתח מיומנויות של הקשבה.

לעיתים קורה שמנהלים להוטים מאד להשיג את המשאבים שיאפשרו להם לקדם את הכפר/פנימייה, והם מתמקדים בצורך שלהם ושל הארגון בראשו הם עומדים, עד שהם מפספסים את השאלות ששואל העומד מולם. זאת בזמן שניתן להשיג תשומת לב ולעורר עניין בהצלחה רבה יותר אם מרפים מתיאור הצרכים כפי שהם נראים מנקודת מבטך, ומשאירים מקום לשאלות שמעניינות את הצד השני, השותף הפוטנציאלי. אלו הן השאלות שיאפשרו לשניכם יחד להבין מה הוא רוצה להשיג ועל מה הוא רוצה להשפיע, ומתוך כך לגלות את נקודת החיבור ביניכם. רק אם תקשיב, תוכל לדעת מה בעצם הוא מחפש, מה חשוב לו והאם אתה יכול להציע לו מקום שבו ימצא את אלו.

הקשבה מעבירה את השיח מהתמקדות בצד אחד של השותפות, לחיבור בין שני הצדדים.

ההקשבה חוצה את כל התחנות שציינו לאורך דרך השותפות, והיא דורשת ממך לחשוב בכל שלב, לא רק על "מה שאני צריך" אלא גם על "מה חשוב לתורם", ומהי התועלת החברתית שאנו שואפים להשיג, וכל זאת דרך שיחה פתוחה ביניכם. בפועל ניתן לזהות את מי שאיננו קשוב, כאשר הוא מתייחס אך ורק לנקודת



המבט שלו (אני ואני ואני), בעוד שמי שקשוב לסביבתו נוהג להכניס עוד אנשים וגורמים לשיח, נותן הכרה לתרומה של אחרים במקומות של הצלחה, ומתייחס לשחקנים אחרים בסביבה, בכל עת שהם מוזכרים.

## סימן דרך 10 - כוונות התורם

שמור נאמנות לכוונות התורם גם, ובמיוחד, לאחר קבלת התרומה.

לאחר שהתקבלה התרומה מתחיל שלב שימור השותפות. בשלב זה חשוב לקיים את כל מה שהובטח, ובמיוחד לפעול בכל מובן כדי לשמר את כוונות התורם. שים לב כי מנקודת מבט, הדברים החשובים הם לא רק אלו שמפורטים בחוזה שביניכם אלא גם מה שעומד מאחוריהם. בשלב זה אתה כבר אמור להכיר את החזון של שותפך הפילנתרופי, ולדעת מה מכוון אותו - זכור כי אלו הם הדברים שחשובים לו ביותר, והקפד לוודא שהם ממומשים.

במידה וצפוי שינוי כל שהוא בשלב ההוצאה לפועל של תכניות עליהם הסכמתם מראש, חשוב לשתף בכך את הפילנתרופ מוקדם ככל האפשר, ולעשות כל מאמץ ששינויים אלו יעשו תוך כדי שמירה על כוונות התורם.

שינויים שיגרמו לפגיעה בכוונות התורם, עשויים להתממש כפגיעה בציפור הנפש שלו. לעומת זאת, שמירה קפדנית על כוונותו תיתן לו תחושה שהקשבת לו, ושאתה שותף אמיתי לדרך. זה מה שייצור חוויה טובה בשותפות, וזה גם מה שיאפשר המשך יחסים, המשך תרומה ומינוף הקשר ביניכם לכיוונים נוספים.

דוגמא:

- אם הדגשת מתחילת הדרך את הערך המוסף שיש בעיניך לליווי והכוונה עבור בוגרי הכפר/הפנימייה שהם חסרי עורף משפחתי, כדאי להיות מוכן להצגת תכנית לזיוו משמעותית לבוגרים שיתגוררו בבית הבוגרים, ולא רק להקים את בתי הבוגרים. כמו כן, רצוי כי תדאג מיוזמתך לעדכן את התורם על הבוגרים שנכנסים לבית ועל התקדמותם.
- תורם שמאד מעריך כושר וספורט ותופס אותו כמהותי, עשוי שלא לקבל בהבנה צמצום תכנית מתקני הספורט שתדעם לכפר/פנימייה גם אם אלו הם תולדה של אילוצי תקינה או חסר בתקציב לתפעול שוטף. גם החלפתם במשהו אחר שעל פניו נראה לך יותר חשוב או עקרוני, אך לא משרת את ערכי הספורט והכושר, לא תתקבל על ידו בטוב ככל הנראה.

רוצה לדעת עוד? קרא/י על איך פילנתרופים רואים את תחום הנוער והילדים בסיכון <<< ועל מה שזה דורש ממך מנהל/ת הכפר או הפנימייה >>>

## עזרים לפיתוח שותפות עם הפילנתרופיה

חלק זה מכיל כלי עזר יישומיים, המוצעים לשימוש מיידי של מנהלי הכפרים והפנימיות, המעוניינים לפתח שותפות עם הפילנתרופיה. כל כלי מכוון למציאת "פתרון" עבור משימה ברורה ונקודתית יחסית, שלרוב קשורה לתחנה אחת, במסלול שתואר בפרק הקודם.

להלן רשימת הכלים:



**1** איך לאתר שותפים פילנתרופים פוטנציאליים?

**2** איך לתכנן פגישה ראשונה?

**3** איך לתכנן ביקור נכון?

**4** איך לכתוב הצעה אפקטיבית?

**5** איך לכתוב דו"ח ביצוע אפקטיבי?

**6** איך לשמר שותפות? (stewardship)

**7** איך למדוד/להעריך את הצלחת השותפות?

## כלי מס' 1

### איך לאתר שותפים פילנתרופים פוטנציאליים?



#### נתחיל מהסוף...

כלי זה מסביר כיצד לבנות רשימת שותפים פילנתרופים פוטנציאליים, כך שתהווה את בסיס הידע של המנהל. ככל שרשימה זו תהיה גדולה, עשירה ומגוונת יותר, כן יגדלו הסיכויים למצוא מתוכם את אלו שתממש איתם שותפות פילנתרופית. לצורך בניית הרשימה עליך להתמחות תחילה בדרכי האיתור של המקורות הפילנתרופיים המתאימים לכפר/פנימיה.

### מה בכלי?



### מתחילים!

#### שאלות פנימה

בשלב הראשון, עליך להתבונן פנימה ולענות על מספר קטן של שאלות שהתשובות עליהן הכרחיות לצורך איתור נכון של הזדמנויות לשותפות.

### שאלה 1: מהם תחומי "ההשקעה החברתית" שבהם פועל הכפר/פנימייה?

הגדרת תחומי העניין של הכפר/פנימייה תעזור לך במציאת מכנה משותף עם החזון ותחומי העניין של השותף הפילנתרופי. על כן, חשוב שתגדיר קודם כל בעבורך, את תחומי העשייה (ההשקעה החברתית) שבהם אתה פועל.

**לכאורה** נראה שהתשובה ברורה - חינוך, רווחה, ילדים ונוער בסיכון מתאימים להיחשב התחום הרלוונטי לכל מנהל/ת כפר נוער ופנימייה. ואכן מובן שעליך למצוא גורמי מימון שעוסקים בתחומים אלו. יחד עם זאת, אנו מציעים לא להסתפק בזה. חפש את העשייה הנוספת שיש בכפר/פנימייה, אתר את הבעיות שלך, ודרכן נסה להגדיר תחומים נוספים.



### לדוגמה:

- אם חסרים לך שיעורים פרטיים בתחום המדעים, ניתן לחפש קרנות שתומכות בקידום החינוך המדעי (לאו דווקא לילדים ולנוער בסיכון).
- אם יש לך אוכלוסייה שנמצאת בכפר/פנימייה בגלל משבר של עלייה (משפחה שבורה, בריאות, חד הוריות) חפש קרנות שתומכות בנושאי קליטת עלייה.
- אם אתה מעוניין לבצע הכשרה לצוות המדריכים, פילנתרופ שעוסק בפיתוח מנהיגות וכישורי ניהול יוכל להיות רלוונטי עבורך.
- אם יש קרן שעוסקת בהנגשת אופרה לקהלים נוספים, ניתן לנצל זאת לנושא התרבות של הכפר.
- אם אתה מעוניין לשדרג את חדר המוזיקה של הכפר/פנימייה, חפש קרנות שעוסקות במוזיקה.

**בשלב זה, מומלץ לחזור ל"תמונת החזון" שמתוארת בפרק "סימני הדרך" <<<**



## שאלה 2: את מי אני מחפש?

- איזה גורם פילנתרופי רלוונטי לתחומי העניין של הכפר/פנימייה כפי שהוגדרו למעלה? מי מבין מגוון המקורות עיקריים של פילנתרופיה בישראל יכול להתאים לך?
- פילנתרופים ישראלים.
  - פילנתרופיה זרה שתומכת בישראל: הפדרציות היהודיות, קרנות ופילנתרופים פרטיים. כמו כן, גורמים בינלאומיים שמטרתם חיזוק אוכלוסיות מוחלשות ומיעוטים בעולם.
  - עסקים שנמצאים באזורך - ראה מדריך נפרד שהוציא הפורום הציבורי: "שותפים לדרך - המגזר העסקי כפרי הנוער והפנימייות בישראל"
  - קרנות ציבוריות - קרנות הביטוח הלאומי, קרן העיזבונות ועוד.

## שאלה 3: איפה לחפש?

- החיפוש אחר השותף המתאים הוא תהליך מתמשך מטבעו, והתשובות לשאלה "איפה נכון לחפש" מופיעות במקומות רבים. לכן עליך להיות קשוב לשמות וגורמים שעשויים לעלות באקראי, למשל בפגישות עם אנשי מקצוע אחרים, בכנסים, ברשתות החברתיות, ועוד. יחד עם זאת עליך לפעול באופן יזום כדי לחפש את הגורמים המתאימים, ולשם כך עומדים לרשותך מספר מקורות מידע עיקריים:
- מאגרי קרנות - למשל של "שיתופים", למשל של foundation center (מאגר בתשלום), גייססטאר, ועוד. ניתן ללמוד במאגרים אלו על הקרנות השונות, ולקבל מידע על מאפייניהן, מטרותיהן ודרכי ההתקשרות עימן.



- עיתונות כלכלית - ניתן להגיע דרכה לשמות האנשים שהם בעלי פוטנציאל לתרומה. לדוגמה, איש עסקים שפעילותו העסקית מסוקרת ובתוך כך מוזכר שהוא עוסק גם בפילנתרופיה.
  - עיתונות מקומית - ניתן לאתר דרכה אנשי עסקים מקומיים, שמטבע הדברים חולקים אתך נושא משותף שעיקרו שייכות לאזור והמחויבות לקהילה המקומית.
  - רשימות "משפיעים" - רשימות המתפרסמות מעת לעת בעיתונים הכלכליים, ומתארות בין השאר את פועלם הפילנתרופי של אנשי עסקים ומובילי דעה, חלקם תורמי עבר בכפר/פנימייה.
- לפעמים המטבע נמצא מתחת לפנס: לכפרי הנוער והפנימיות יש מסורת ארוכה שנים של תרומות פילנתרופיות, ויתכן שאחד מתורמי העבר יכול לסייע לך גם בהווה. לכן מומלץ כי בנוסף לכל מקורות המידע שהוזכרו למעלה, תלמד גם את ההיסטוריה של הכפר/פנימייה ויחסיה עם הפילנתרופיה בעבר. אתר לוחות תורמים, רשימות של תורמי עבר, התייעץ עם עובדים וותיקים בבעלות. אתה עשוי למצוא כך הזדמנויות מעניינות לחידוש קשרים עם תורמי עבר.

## איך למצוא פרטים ליצירת קשר ראשוני (ה-Lead)?

חוכמת ההמונים לרשותך! חפש באינטרנט, במאגרי מידע והיעזר בקשריך על מנת להבין מי נמצא במעגל שדרכו ניתן להגיע אל השותף הפוטנציאלי שזיהית. עליך לחפש "lead". קשר כלשהו של הכפר/פנימייה שיכול להוביל אותך אליו. אולי מישו מחברי הוועד המנהל שמכיר, עסק שפועל קרוב לכפר הנוער או הפנימייה, ראש הרשות בה פועל הכפר/פנימייה, או קרן פילנתרופית אחרת שכבר פועלת בכפר/פנימייה? הסיכוי ליצירת קשר ראשוני אפקטיבי גדול יותר אם מתבצע דרך גורם ממליץ.

חפש האם יש כתובת שניתן לפנות אליה? אתר אינטרנט, פרטי קשר אחרים, קרן או בעל מקצוע שקשור אליו, אל העסק שלו, או אל הפעילות הפילנתרופית שלו.

עליך לדעת שמציאת החיבורים דורשת נחישות ולוקחת זמן!

אם לא מצאת חיבור - חשוב כמו יזם: פנה אל הגורם או הפילנתרופ ישירות. לעיתים אנשים אוהבים פנייה ישירה ולעיתים פנייה כזו אף נושאת תוצאות.

## בניית הרשימה

רשימה זו היא ה"כלי" שלך לארגון תהליך העבודה שלך מול הפילנתרופיה. רצוי שהרשימה תכיל את מירב הפרטים שתצליח לאתר וחשוב לעדכן אותה על פי הפעולות וטיב הקשר שלך עם כל גורם שמופיע בה. להלן דוגמה לרשימה:



|                               |                                                             |
|-------------------------------|-------------------------------------------------------------|
| שם:                           | קרן ישראל ישראלי                                            |
| מקור: עיתון, מאגר, ...        | מאמר במקומון באר שבע                                        |
| מדוע קשור לכפר הנוער/הפנימייה | מתעניין במניעת התמכרות לסמים                                |
| איך ניתן לחבר? (מה ה-Lead)    | את הקרן מחלקת עיריית באר-שבע                                |
| איש קשר                       | ישראל ישראלי, מנהל הקרן                                     |
| פרטי קשר                      | israel@israeli.co.il   052-000-0000                         |
| כמה מחלקת הקרן בשנה           | חצי מיליון ₪                                                |
| כמה נותנים במוצע בישראל?      | חצי מיליון ₪                                                |
| מה גודל תרומה ממוצעת?         | 50,000 ₪                                                    |
| למה תרמו בעבר בישראל וכמה?    | 30,000 ₪ למרכז גמילה לנוער "נועם"<br>20,000 ₪ לפנימיית ספיר |
| סטטוס ו-Action Item           | יש לברר את מדיניות קבלת בקשות לתרומה                        |
| מועד בקשה                     | 00/00/00                                                    |

\* מומלץ לציין כמה נותנת הקרן בסה"כ במוצע בשנה (לדוגמה: Pay Out 5% מערך הקרן בארה"ב) וזאת כדי לסייע לך בסיווג אופי הקרן: כפי שתואר למעלה, קרנות גדולות מקבלות החלטות בצורה אחרת מאשר קרן קטנה ופעמים רבות גם תהליך העבודה שלהן שונה. למשל עם הקרנות הקטנות התהליך הינו נגיש יותר ונותן הזדמנות לפיתוח יחסים אישיים.

## לסיום

ההצלחה של שותפות פילנתרופית אינה יכולה כמובן להימדד בשלב האיתור בלבד, אולם יחד עם זאת, ככל שהרשימה תהיה מגוונת, מקיפה, ויצירתית יותר, וככל שהרשימה תתרחב ותתעדכן משנה לשנה, כך יגדלו סיכויי ההצלחה שלך ליצור שותפות פילנתרופית מיטיבה.

מידת ההצלחה בבניית הרשימה תתבטא במספר השותפים הפילנתרופיים שאיתם נקבעה פגישה, הוגשה בקשה, תואם ביקור בכפר/פנימייה ועוד.

בהקשר זה, חשוב מאד לזכור כי מרגע שנוצר קשר ראשון עם הפילנתרופ או נציגו, גם אתה וגם הכפר/פנימייה חשופים לעין בוחנת. המשמעות היא כי לחומרים השיווקיים, לאתר האינטרנט, ולכל נוכחות נוספת שלכם במדיה (בעברית ובאנגלית לכל הפחות), יכולה להיות השפעה על מידת ההיענות כלפיהם.

## כלי מס' 2

### איך לתכנן פגישה ראשונה?



#### נתחיל מהסוף...

השאיפה שלך היא לצאת מהפגישה עם אחת משלוש אפשרויות:

- **פגישה נוספת** - "אני רוצה לשמוע עוד", "אני רוצה שגם אשתי תשמע"...  
< ברר מה צריכה להיות מטרת הפגישה הבאה.
- **ביקור בכפר/פנימייה** - "מתי יהיה לך נוח להגיע לביקור אצלנו?"  
< אם הוא נמצא בחו"ל לברר מתי הנסיעה הבאה לישראל.
- **שליחת הצעה** - או חומר נוסף.

### מה בכלי?



### מתחילים!

#### הכנה

##### תובנות חשובות לקראת הפגישה

- **הקשבה** - אם קיבלת זמן, סימן שרוצים לשמוע אותך. כעת אינך נלחם על הזמן שלו, אבל עליך לעבוד קשה בשביל לנצל את הזמן כהלכה. חשוב במיוחד שתבין את האיש שמולך לעומק - מה מניע אותו? מה מרגש אותו? מה חשוב לו? זהו השלב הראשון בניסיון לייצר ביניכם היכרות אותנטית.
- **מיקוד** - צא מנקודת הנחה שהשותף הפילנתרופי שיושב מולך קיבל באותו שבוע הצעות לשותפות מעוד 3 מנהלי עמותות שונים. נסה לשים את המשימה של גיוס התרומה בצד, ובמקום זאת נצל את ההזדמנות כדי לשתף חלק מעצמך עם אדם אחר. זכור כי המטרה שלך כעת היא לא לשכנע אותו, להרשים אותו, או "למכור" לו, אלא לייצר ביניכם חיבור אנושי כנה ואותנטי.
- **הצלחה** - הצלחת אם יצאת מהשיחה עם הרגשה שעברת חוויה מרגשת, שהכרת אדם מעניין, שלמדת משהו חדש. אם לא יצאת עם הרגשה כזו, סביר להניח שהפגישה דמתה לפגישות "גיוס כספים" שניהלו כל קודמך, שיחה שאולי תוביל לקבלת צ'ק, אבל לא תבנה יחסים ושותפות משמעותית.

## מה כדאי לעשות לפני הפגישה?

- **ברר מי השותף הפילנתרופי** - במה הוא עוסק? מה גודל הקרן? מה מימן עד היום? מה מעניין אותו?
- **מקד מה ואיך אתה רוצה להשיג** - איזה שינוי אתה רוצה לחולל? מה אתה רוצה לעשות בשביל להשיג את השינוי? מה נדרש כדי לחולל אותו? חשוב לתת נתונים ולא רק רעיונות וכוונות.
- **הכן את אופן ההצגה** - שמור על הסגנון האישי שלך. שים לב שמצגת או סרטון עשויים להיות נוחים לך אולי אך לא בהכרח נוחים גם לשותף הפילנתרופי שמחפש הזדמנות לקשר ישיר.
- **בצע חזרה גנרלית** - בעברית ובאנגלית (לפי הצורך), וודא את התאמת הזמנים לנושאים.



## במהלך הפגישה

### היכרות קנה שתוביל ליצירת מכנה משותף

- חשוב שהפילנתרופ יבין את החזון שלך בצורה ברורה וירצה להיות שותף בו.
- לא פחות חשוב מזה, שתצא אתה עם הבנה טובה של מיהו הפילנתרופ שעומד מולך. רק כך תדע לזהות מה באמת חשוב לך, מה ציפור נפשו ואיפה אתה הכי מתחבר אליו. בהמשך לכך תוכל לדעת גם איך נכון לעשות את המעקב (follow-up) לאחר פגישה זו כך שתוכל לקבל פגישה שנייה, וגם לדעת איך נכון לכתוב את הבקשה שתגיש לו (במידה ועוד לא כתבת).

## דגשים לפגישה

- שמור על אווירה טובה - היה נינוח, חייך.
- שים לב שלא רק אתה נואם ושיש לו זמן להפנות אליך שאלות ולקבל עליהן תשובות.
- אם הבאת איתך איש צוות שילווה אותך - תן גם לו מקום.
- כתוב הערות שיכוונו אותך לשלב הבא ויעזרו לך לדייק את הביצוע.

## מבנה הפגישה



### 1. פתיחה

היה נינוח, קח קפה אם מציעים.

### 2. מי אתה ?

#### הצג תשובות לכל השאלות הבאות

- מאיפה אתה בא? תקציר ההישגים שלך
- למה בחרת בתפקיד של ניהול כפר נוער / פנימייה?
- איך אתה תופס את השליחות האישית שלך? מה החזון שלך?
- מה אתה רוצה להשיג?
- למה כל זה חשוב? לדוגמה: איך יושפעו מהתכנית שלך הילדים / הקהילה / מדינת ישראל?
- הימנע מלהגיד: "אני צריך אני צריך", "אין לי", "חסר לי". במקום זאת נסה לומר "יש לי לא מעט, אבל החזון שלי גדול ויותר ואני מחפש שותפים לדרך, שיהיו מחויבים לתת לילדים את הטוב שמגיע להם".
- לאורך כל הדרך, הקפד להציג נתונים אמינים

### 3. מי הפילנתרופ?

#### נסה למקד את השיחה לדיון בשאלות הבאות:

- למה תחום הילדים והנוער מעניין אותך?
  - איזו חוויה פילנתרופית הייתה לך עד כה בנתינה לתחום זה?
- זרימה היא עקרון מהותי בפגישה: נסה לדון בנושאים האלו לא כצ'ק ליסט... שמור על ספונטניות ואותנטיות. תן לשיחה להתקדם ושאל שאלות שנובעות מהסיפור שהוא חולק איתך.
- התשובות לשאלות הפתוחות יתנו לך כיוון לחיבור האופטימלי בין הצורך של הכפר/פנימייה ובין הערכים של השותף הפילנתרופי.

### 4. סיכום הפגישה

סכם יחד עם השותף הפילנתרופי את הצעד הבא.

## אחרי הפגישה

- הכן סיכום שיחה עם משימות להמשך + תכנית למעקב (follow up) שתופיע ביומן שלך לפי משימות ותאריכים: מה המשימה, באחריות מי, מתי ולמה.
- הפץ לאנשים הרלוונטיים (חשוב שהידע לא יישאר רק אצלך).
- הכן את השלב הבא.



## לסיום

חשוב רגע על... כלי נגינה

אתה רוצה לתת לילדים אפשרות לנגן מוזיקה והתחלת לפתח את התכנית. אתה שומע בפגישה שהאדם מולך מספר על אהבתו למוסיקה, אז אתה יודע שיש סיכוי לחיבור אמתי.

אם הוא אומר שהוא מתעניין בעיקר בכלי נגינה ולך אין צורך בהם - אבל אתה יודע על כפר או פנימייה אחרים שיכולים ליהנות מזה - חשוב גם על האפשרות הזו. מי כן יכול ליהנות אם לא אני - זה פירושה של ההקשבה!

## כלי מס' 3 איך לתכנן ביקור נכון?



### נתחיל מהסוף...

ביקור טוב מהווה אבן דרך חשובה בבניית השותפות שלך עם השותף הפילנתרופי. ביקור אפקטיבי הוא ביקור שממנו יוצא האורח עם הבנה של: מהו כפר נוער או פנימייה? מה התפקיד החברתי של כפר-הנוער/פנימייה? מה חשיבות העשייה בכפר/פנימייה ומי האנשים שעומדים מאחוריה? מי אתה כמנהל? מהו החזון שלך, מהם האתגרים העומדים בפניך? מה הצעד הבא? למשל פגישה נוספת או הצגה בפני הוועד המנהל של המבקר וכדומה.

### מה בכלי?



### מתחילים!

#### מה?

- **מטרת הביקור -** מה ייחשב בעיניך הצלחה? (בהגדרת התוצאות שאתה רוצה שהביקור יישא).
- **ביקור "חדש" -** יש לזכור כי כל ביקור נושא אופי אחר, הן מבחינת ציפיות השותף הפילנתרופי הפוטנציאלי והן מבחינתך. למשל, אין ביקור ראשון זהה לביקור חוזר בתקופת שימור היחסים עם הפילנתרופ או נציגו. לכן יש להתייחס לכל ביקור "כחדש", ולקבוע את מטרותיו, תוצאותיו ומסלולו.
- **תאום ציפיות**
  - ברר מה כוונת המבקר - כמה אנשים יגיעו, מי בדיוק האנשים, מה הציפיות שלהם, מאיפה הם באים ולכן הם ממשיכים, כמה זמן יש לביקור וכו'. לדוגמה: אולי הוא מעוניין לקיים ביקור "צנוע" שאין בו עדיין בכירים נוספים, אולי חשוב לו דווקא לפגוש שותפויות אחרות שלך.
  - עשה כל מאמץ לעמוד בציפיות אלו. ההקשבה שלך אליו חשובה ועליך לעמוד בתיאום עליו הסכמתם.



## מי?

### המשתתפים מתוך הכפר/פנימייה

- אל תגזים! עודף משתתפים יכול לגרום.
- בחן מי מאנשי הצוות רלוונטי להשתתף בפגישה ע"פ הפרמטרים הבאים:
  - שיוך מקצועי ורמת מקצועיות
  - יכולת הצגה
  - שפה וחיבור - שני אלו לעיתים חשובים יותר ממאפיינים אחרים כגון בכירות, וותק ותואר



### נציגי שותפות נוספת

שקול לצרף שותפות נוספת שיכולה לקדם את השותפות הזו, לדוגמה: אם יש לך שותפות עם ראש הרשות המקומית, כדאי לבחון השתתפותו, לפעמים כדאי להביא חבר מהוועד המנהל, וכדומה. בכל מקרה, גם כאן, בחר בקפידה את המשתתפים לאור מטרותיך ולאור ההחלטות שקיבלת בסעיפים הקודמים.

## איך?

### תכנון תכנית הביקור

#### 1. פתיחה - קצרה ועניינית!

- חשוב לדעת מראש איפה תיפגשו ואיך תקבל את פניהם.
- הקדש תשומת לב להצגת המסגרת של הביקור - מי אתה, לאן הם הגיעו ומה מתוכנן עבורם.
- התחל מסיור בהליכה - אקטיביות מעוררת ועוזרת.

#### 2. תחנות - בחר את התחנות הכי חשובות לטובת המטרה שהגדרת במסגרת הזמן הנתונה. מה אתה רוצה שהוא יראה ומה אתה רוצה שהוא ילמד? כמה המלצות לדוגמא:

- חוויה - צור עניין חווייתי מוחשי, לדוגמה: משחק עם הילדים, נגינה משותפת, יצירה משותפת, השתתפות בשיעור. לא רק הצגה של הדברים.
- מקבלי השירות - הפגש אותו עם אלה שהכפר/פנימייה משפיעים על החיים שלהם.
- הצוות המקצועי - תן מקום ביטוי לצוות, אפשר זמן לשאלות מקצועיות. זכור, חשוב למבקר להתרשם מהצוות שבנית ולא רק ממך ומהיכולות שלך.

#### 3. סיכום - הקפד להשאיר לו זמן:

- פידבק - בקש לשמוע שאלות, תחושות.
- המשך - שאל שאלות שמנחות לשם. שאל מה עוד אפשר לתת להם? אולי חומרים נוספים, אולי מפגש נוסף (בעוד חצי שנה אגיע שוב לארץ ואני מעוניין לפגוש אותך).



#### 4. ישיבת הכנה - לאחר שהחלטת מה, מי ואיך? הכן את הצוות:

- הסבר מי מגיע? למה? מה המטרה?
- וודא שכל אחד מכיר את כל שלבי הביקור ואת התחנות הקודמות והבאות, וכמובן יודע על מה הוא אמור לדבר.
- הגדר אלו חומרים יש להכין (תיק ביקור, תמונות, מסמכים אחרים). חשוב לשלוח חומרים אלו מראש למבקרים.
- חשוב להגדיר מראש את זמן הביקור. ביקור יעיל ייערך לפחות כשעה וחצי ולא יותר משלוש שעות.

**הקשבה היא המפתח להצלחה!** הקשב ולמד - מה המבקרים יודעים על התחום? מה מעניין אותם? מה חשוב להם? וודא כי הם מקבלים מענה על כל שאלותיהם.

**עמידה בלויז מול גמישות** - שים לב כי בפועל זמן הביקור עלול להשתנות ללא התראה (לדוגמה להתקצר לחצי שעה, בגלל שינוי בתכנית חיצונית, או עיכוב שלא תלוי בך). חשוב להיערך לכך מראש ובהתאם למטרה שהגדרת. לדוגמה: אם המטרה היא להראות את הכפר כולו או את הפנימייה, מצא מקום שמשקף בצורה מיטבית את מהות הכפר/פנימייה. אם המטרה היא להראות את אתגר תנאי הדיור, קצר בפתיחה והתמקד בתחנה אחת רלוונטית.

## ישיבת סיכום עם הצוות

- חשוב שהישיבה תתקיים בנוכחות כל הצוות שהשתתף. כך הצוות כולו יירתם יותר בקלות למשימה וגם לביקור הבא.
- מומלץ לערוך את הישיבה מיד עם תום הביקור וליידע את כל המשתתפים על כך מראש (חצי שעה מספיקה).
- בישיבה זו יש לבחון מה היה מוצלח ומה דורש שיפור. איך נכון לפעול בפעם הבאה.
- **הצעד הבא עם השותף הפילנתרופי** - נסח אותו בהתאם לסיכום הסיור ולבקשת המבקר, לדוגמה: הכן ושלח בקשה למענק, שלח אינפורמציה חסרה, תאם פגישה נוספת עם בן משפחה נוסף, הצגה בוועד המנהל של המבקר ועוד.

## לסיום

הביקור הינו שלב משמעותי בבניית השותפות שלך עם הפילנתרופ, לכן, עליך להקדיש לו את הזמן והתכנון הראוי. יחד עם זאת, חשוב לזכור שהתכנית היא בסיס לשינויים ועליך להיות קשוב למשתתפים, ובהתאם לכך לנתב את מהלך הביקור.

## כלי מס' 4

### איך לכתוב הצעה אפקטיבית?



#### נתחיל מהסוף...

זכור, הפילנתרופ מחפש אימפקט, הוא רוצה להיות משמעותי בשיפור תנאי החיים של הילד שנסיבות חייו לא הטיבו עמו. על כן, הדבר הכי חשוב בהצעה שתגבש הוא לאפשר לשותף הפילנתרופי להבין את הבעיה שעימה אתה מנסה להתמודד, ואת מידת ההשפעה שיהיה לפתרונה על הילד. צא מנקודת הנחה שאחר כך, הוא ירצה להבין כיצד אתה מתכוון להשיג את השינוי, היינו, מה היא התוכנית עצמה, ומה חסר לך כדי להוציאה לפועל. שים לב, אנחנו משתמשים במונח "הצעה" ולא "בקשה" - מכיוון שמדובר בהצעה לשותפות והזדמנות להשקעה חברתית עבור הפילנתרופ.

### הצעה לתרומה - מה היא צריכה לכלול?

#### רקע כללי על הכפר/פנימייה - מי אני?

- תיאור רחב על הבעיה החברתית שעליה מנסים לענות כפרי הנוער והפנימייות בישראל.
- תיאור ההיסטוריה של הכפר/פנימייה - זה המקום לאפיין ולייחד את הכפר/פנימייה.
- תיאור האוכלוסייה - מה מספר הילדים/בני נוער, מאיזה רקע באים, מה מספר אנשי צוות וכו'.
- תיאור קצר של חיי הכפר/הפנימייה - מה עושים שם 24/7, מה קורה בבית ספר, תחומים ייחודיים (לדוגמא חקלאות), ועוד.
- הצגת החזון - ה"אני מאמין" של הכפר/הפנימייה.
- תיאור היחסים של הכפר/הפנימייה עם הסביבה הקרובה - מה משמעות המיקום הגאוגרפי אם יש כזו, אילו יחסים יש לכפר/פנימייה עם הקהילה בתוכה או בצידה חיים.
- אם רוצים, אפשר להוסיף רקע על מנהל הכפר/הפנימייה, על יו"ר חבר הנאמנים ובעלי תפקידים בולטים בכדי יבינו שהכפר/פנימייה מנוהלת בידי אנשים רציניים, עם חזון ורקורד.

## מה אני רוצה להשיג?

מה הבעיה? מהו האתגר שבפניו אני ניצב? מה אני רוצה לשנות ולמה זה חשוב?



דוגמא:

ילדים חיים 4 בחדר / התשתית הפיזית לא שודרגה 30 שנה / ילדים עם מצוינות במוזיקה לא יכולים לבטא את עצמם כי אין לנו כלי נגינה / בני נוער אינם נהנים משעורי נהיגה וחנינוך לנהיגה טובה ועשויים להיפגע / סובלים משיניים עקומות הפוגעות בדמויים העצמי ובתהליך התבגרות בריא, ועוד. חשוב להתייחס גם לסוגי הפתרונות המוצעים לבעיה כיום - אם על ידך ואם על ידי עמותות אחרות, ולהסביר למה זה לא מספיק טוב, מה חסר.

## מה אני רוצה לעשות?

מהו הפתרון (האסטרטגיה) שאתה מציע? מהי תוכנית הפעולה שלך? חשוב להסביר למה אתה חושב שהיא תפתור את הבעיה. אם תוכל, להביא הוכחות להצלחה של תכניות דומות מניסיוןך או מניסיון של אחרים. תאר גם מה יהיו האינדיקטורים להצלחה, וכן האם ואיך בכוונתך למדוד אותם.

## כמה יעלה הפתרון?

- איזה משאבים נדרשים לביצוע הפתרון?
- האם יש לך מקורות הכנסה שאתה יכול להעמיד לרשות הפרויקט? הכוונה למימון ממשאבי הכפר/הפנימייה, ממתנדבים, משותפים פילנתרופים או שותפים אחרים - בין אם התחייבו ובין אם הדבר נמצא בבדיקה.
- מה גובה ההשקעה שהיית שמח לקבל מפילנתרופ שאליו מופנית ההצעה? - חשוב מאד כי גובה ההשקעה יהיה מתאים ליכולת ולנוהג של אותו פילנתרופ.
- יש לצרף תקציב מפורט הכולל עלויות צפויות והכנסות צפויות ממנו ניתן להבין את מרכיבי הפעולה, להעריך את יעילותם (עלות מול תועלת), ואת סיכוייך להשיג את המשאבים הנדרשים לביצוע התוכנית כולה.

## הזדמנות להנצחה (Naming Opportunity)

אם יש בהצעה הזדמנות להנצחת מורשת של קרובי משפחה - כדאי לציין אותה.

## דגשים לניסוח ההצעה

- **קצרה -** בחן היטב האם יש בה משפטים מיותרים. אמור רק מה שצריך ומובן לכל קורא.
- **קונקרטית -** פרט מה יקבל הילד אם ההצעה תמומש, לדוגמה: "החדרים יהיו מרווחים ונעימים יותר" ולא משפטים גנריים כמו: "הילד יקבל יותר ממה שהוא יקבל היום".
- **שפה -** דרושה עריכה טובה ללא שגיאות ומומלץ להשתמש במונחים רלוונטיים ומובנית באנגלית (אם אינך שולט בכך, מומלץ להיעזר בטפסים של קרנות או באדם המתמחה בכך).



## לסיום

התוכנית המוצעת צריכה להיות ריאלית היינו: שהפער בין המשאבים הקיימים ובין היתרה לגיוס ניתן לגישור, שלוחות הזמנים לביצוע נכונים, ושניתן יהיה לנצל את המשאבים שייתנו לך בתוך התקופה הנתונה.

## כלי מס' 5

### איך לכתוב דו"ח ביצוע אפקטיבי?



#### נתחיל מהסוף...

דו"ח הביצוע כולל שני חלקים:

דו"ח כספי - צריך להיות ברור ושקוף, מוכן לרוב על ידי איש כספים. דיווח מילולי - מבאר את הדו"ח הכספי, ואמור להתמקד בהבנת ההתקדמות בעבודה ובמידת ההשפעה על מקבל השירות, כלומר על התוצאות.

את השותף הפילנתרופי מעניינת בעיקר ההתקדמות ביחס להצעת המימון המקורית וביחס לדו"חות ביצוע קודמים. דו"ח זה נקרא באנגלית Progress Report.

### עקרונות בכתובת הדו"ח

הקפד על העקרונות הבאים:

1. הלימה בין הדו"ח הכספי לבין הדיווח המילולי.

2. בהירות

- שמור על שקיפות הן בצד ההוצאות והן בצד ההכנסות.

- כדי למנוע אי הבנות, יש להדגיש ולהסביר כל שינוי בניצול התרומה (צד ההוצאות בדו"ח הכספי) הנובע מאילוצים שגרמו לשינוי בתוכנית.

3. פשטות

- הצג רק התקדמות מהדו"ח האחרון ולא מההתחלה, כאילו אתה מדווח להנהלה שלך.

- KEEP IT SIMPLE - חשוב שהדו"ח יצריך מינימום שאלות הבהרה או תקשורת של "הלוך ושוב" עם הפילנתרופ, נציגו, או איש הכספים שלו.

### מה עושים?

לפני

1. ערוך תאום ציפיות עם הפילנתרופ או נציגו, וקבע אבני דרך להגשת דו"חות ביצוע תקופתיים בחוזה המעגן את התרומה.

2. הקפד לבקש את הכנת הדו"ח הכספי ממנהל הכספים בזמן, ע"מ שתוכל להיערך בהתאם. גזור את המועדים כך שיהיה לך מספיק זמן להכין היטב את דו"ח הביצוע המבוסס על הדו"ח הכספי ומבאר אותו.



### כתיבת הדו"ח



3. נתח את הדו"ח הכספי אותו קיבלת: בדוק מה בוצע בהתאם לתוכנית ומה בוצע אחרת או לא בוצע. היה רגיש ליתרות כספיות, מכיוון שתצטרך לקבל את אישורו של השותף הפילנתרופי ל"גרירה" של יתרות או לשימוש אחר מהמתוכנן בהן.

4. אם הכול בוצע ע"פ התוכנית:

כתוב דיווח קצר המתאר את הביצוע והצג שביעות רצון מההתקדמות (ניתן לתת גם דוגמאות ע"מ להוסיף משמעות למלל). נסה לבחון אם ההישגים עד כה מעידים כי אתה בדרך הנכונה, ואם כן דווח על כך כמובן.

5. אם קיימים פערים:

בחן עם מנהל התוכנית את משמעות הנתונים הללו בעזרת מספר שאלות מכוונות:

- הבנת הפערים - איפה אנחנו ביחס לתכנון?
  - הבנת הסיבה - מדוע קיימים פערים? מה היו החסמים? לדוגמה: חל עיכוב בגיוס המשתתפים או בבחירת הספקים, חל שינוי במצב בשטח ו/או במדיניות הציבורית שדורשים הערכות מחודשת.
  - מבט קדימה - איך נכון להתקדם כדי להגיע לתוצאה? זה המקום להציע פתרון חדש שלעיתים שונה מהתוכנית המקורית, להסביר אותו ולבקש עליו אישור. יידע את השותף והיוועץ בו בצורה פתוחה וכנה. ברוב המקרים, אם קנית את אמונו כאיש מקצוע, הוא יקבל את המלצתך לביצוע השינוי הדרוש.
  - נסח הכל בצורה בהירה ושקופה - השתדל לכתוב עמוד אחד לכל היותר.
6. בצע מעקב לאחר משלוח הדוח - בדוק אם קראו אותו ואם יש שאלות בנדון.

## כלי מס' 6

### איך לשמר שותפות (Stewardship)?



#### נתחיל מהסוף...

כפי שכבר הבנת, שותפות עם הפילנתרופיה אינה מסתכמת בקבלת התחייבות לתרומה חד פעמית. שותפות במהותה מבקשת לבסס יחסים של מעורבות משמעותית בחיי הכפר/פנימייה ובעתיד הילדים לאורך שנים. לפיכך, קבלת ההתחייבות לתרומה, היא רק ציון דרך משמעותי בהתפתחות מוצלחת של היחסים. למעשה, עם קבלת ההתחייבות לתרומה, קבלת על עצמך מחויבות גדולה לביצוע התוכנית שאותה הצעת והתחייבת לבצע, הן בשם הכפר/פנימייה שלך והן בשם נותן התרומה. לכן, לאורך כל הדרך, נסה לזכור מה הייתה כוונת התורם, מה היה המניע שחיבר יחד את השותף, את החזון, ואת התכנית שלשמה קבלת את התרומה, והיה נאמן להם.

שימור השותפות מתבטא בשני רבדים משמעותיים במקביל: הרובד הפורמלי והרובד הלא פורמלי. חשוב מאד להקפיד כי בשניהם אתה שומר נאמנות לתורם ולכוונותיו, כפי שיתואר להלן:

### הרובד הפורמלי

#### 1. זכויות התורם

- קיים הבטחות - הקפד לבצע מה שהבטחת בהתאם לחוזה ביניכם. זכור כי חובתך הראשונית היא לבצע את חוזה התרומה כשפתו ולשונו.
- "נתינת שם" (naming right) - עשה זאת ככתוב בחוזה ולשביעות רצונו המלאה. הקפד לכבד את מעמד "נתינת השם" בטקס מכובד שמבטא את משמעות ההישג לכפר/פנימייה וליושבי/ה.
- חשיפה תקשורתית ויחסי ציבור - יש לשים לב לרגישויות וגם לציפיות שיש לשותף הפילנתרופי שלך בנושאי חשיפה תקשורתית ופרסום. גם כאן, כדאי מאד לתאם ציפיות בנושא מראש.

2. **דיווח בהתקדמות** - הקפד לשלוח דו"חות ביצוע תקופתיים המראים את ההתקדמות בביצוע התוכנית בכלל, ובהשוואה להצעה לשותפות הנמצאת בבסיס ההסכמה לתרומה בפרט. שמור על דיווח מילולי וכספי שקוף, קצר, בהיר וממוקד תוצאות.

3. **אפשרות לשילוב פורמלי במוסדות הכפר/הפנימייה** - ראוי לבחון יחד עם השותף את האפשרות שהוא או מישהו מטעמו יצטרף לוועד המנהל או להנהלה הציבורית של הכפר/פנימייה. דבר זה, אם קורה, מעיד על התפתחות בשותפות ועל העמקת רמת המעורבות והמחויבות של השותף הפילנתרופי כלפי הכפר/פנימייה.

## הרובד הלא פורמלי - הערך המוסף



1. **שמירת קשר -** כמו שהיית שומר על קשר עם כל שותף לדרך כך גם כאן: דווח על קשיים, חסמים וצורך בהכנסת שינויים. רעיונות מקוריים עשויים להגיע מצד השותף המעורב, גם אם נוער וילדים בסיכון אינו תחום עיסוקם המקצועי. שתף גם בשמחות, בהצלחות ובהישגים. מה שמשמח אותך, את הצוות שלך, ואת הילדים - ישמח גם אותו.
2. **ביקורים -** שאף לביקורים הדדיים (שלך אצלו / שלו אצלך) לפחות פעמיים בשנה בהתאם ליכולת שלו.
3. **העמקת ההבנה -** קראת מאמר מעניין רלוונטי לתחום בו עוסקת השותפות? חל שינוי במדיניות הציבורית ביחס לכפרי נוער/פנימיות או השמה חוץ ביתית? - שתף את השותף בכל מידע שיש לו רלוונטיות לשותפות ביניכם. ככל שתגדל הבנתו של שותפך את אתגריך ואת עולמך - כך יגדל הסיכוי להעמקת השותפות ולהרחבתה.

## כלי מס' 7

### איך למדוד/להעריך את הצלחת השותפות?



#### נתחיל מהסוף...

מקובל למדוד את ההצלחה בכסף ובהגדלת משאבים ונכסים, אבל זוהי ראייה צרה שאינה משקפת באופן מלא גם את העשייה המשמעותית והאמיתית.

בחינה רחבה יותר של מדדים תאפשר להעריך את טיב היחסים והשותפות לטווח ארוך באופן שיעודד יותר מאשר תרומת כסף שהיא פעילות שיש לה נקודת התחלה וסוף. בכדי לבחון את נקודות ההצלחה והכשל, ובכדי לראות לטווח ארוך, מומלץ אם כן לבחון מגוון של היבטים שייצרו תמונה מלאה של פיתוח המשאבים. להלן מספר שאלות מנחות שיאפשרו לערוך בדיקה רחבה של הצלחת השותפות.

### שאלה 1: מי בודק?

הבדיקה היא משימת על שהביצוע שלה הוא של מנהל הכפר/הפנימייה ומפתח המשאבים, אך מנהל המשאבים הוא זה שאחראי על מדידת ההצלחה.

### שאלה 2: מתי בודקים?

לפחות פעם בשנה, מומלץ פעמיים בשנה.

### שאלה 3: מה בודקים?

#### פרמטרים כמותיים

- מספר השותפים הפוטנציאליים - האם ובכמה הצלחת להגדיל את מספר השותפים הפוטנציאליים בכל שנה?
- מספר השותפים הפוטנציאליים השוקלים מעורבות - האם ובכמה הצלחת להגדיל את מספר השותפים הפוטנציאליים ששוקלים ברצינות מתן תרומה?
- מספר השותפים המחויבים החדשים - האם ובכמה הצלחת להגדיל את מספר השותפים המחויבים בפועל (שביצעו תרומה או מעורבות הלכה למעשה)?
- מספר השותפים המחויבים הוותיקים - כמה שותפים מחויבים ותיקים לפרויקט אחד (1) חידשו את משך התרומה או (2) נתנו תרומה לפרויקט נוסף
- כמות הכסף - כמה משאבים הצלחת לגייס מכל המקורות?

## שאלות סובייקטיביות - איכותניות

בכדי לוודא שאתה מממש את מלוא הפוטנציאל של היחסים עם השותף הפילנתרופי, מומלץ לבחון גם את טיב היחסים ביניכם באמצעות השאלות הבאות:

- האם אתה מרגיש שמצאת שותף? משהו לחשוב ולהתייעץ אתו, לא רק "מקור לכסף".
- האם אתה חושב שהשותף שלך למד ופיתח את מידת ההבנה שלו בתחום הילדים והנוער בסיכון בישראל בזכותך?
- האם אתה מתרשם שהשותף עובר חוויה פילנתרופית משמעותית ומעצימה?
- האם אתה וגם הוא מבינים לעומק מה השותפות שלו מחוללת? כיצד היא משפיעה ותורמת?
- האם השותף מפעיל רשתות נוספות לטובת התחום שבו אתה נמצא?
- האם השותף הרחיב את היקף התרומה לתחום?

