

זירה

על-זירתי

ניהול שותפויות

כלי מתוך ארגז הכלים להשתתפות אזרחית ואקטיביזם של צעירים וצעירות 



הכלי על רגל אחת

זירה: על-זירתי

1

תקציר הכלי

שותפות היא פעמים רבות מילת מפתח הכרחית לדחיפה משמעותית של מיזם ושל פעילות חברתית או עסקית שנרצה לקדם. פעמים רבות יש לנו רעיון מצוין, אבל ידע חלקי בלבד. כדי להוציא לפועל רעיון מוצלח, אנחנו זקוקים לכסף/לידע/למשאבים/למקום וגם לאנשי המקצוע של השותף שאנחנו מחפשים. פעמים רבות שותפות היא מקור לגיוס משאבים כספי או שווה כסף (להרחבה עיינו בכלי בנושא גיוס משאבים). שותפות טובה היא כזאת שמקדמת את הרעיון ומצליחה למצות את מירב הפוטנציאל הגלום בו.

2

מתי אשתמש בכלי?

יש מקרים נדירים, אם בכלל, שבהם שותפות היא לא דבר חיובי. נשתמש בכלי בכל פעם שנרצה לקדם מיזם ו/או רעיון ונבקש להשלים באמצעות שותף חוסרים שיש לנו.

3

מה תהיה התוצאה?

שותפות תביא להתקדמות משמעותית ולתוצר מקצועי יותר. במרבית המקרים, שותפות תחשוף את הפעילות שלנו לקהלים גדולים יותר ומגוונים יותר.



הקדמה

הודות לשותפות, כל מיזם, בעיקר מיזם חברתי, יכול להצליח ובגדול. לפעמים נדמה לנו שיש לנו רעיון טוב, אבל אין לנו את המשאבים או את כל הכישורים הנדרשים כדי להוציא לפועל. מיפוי נכון של גופים קיימים, שתחומי העיסוק שלהם חופפים, דומים או זהים לאלה שלנו, יכול לעשות את ההבדל בין רעיון שישאר במגירה לבין מיזם חי ונושם, המגשים יעדים וחזון.

אם בחרתם להקים מיזם חברתי, כנראה שזיהיתם צורך. לעיתים נדמה לכם, שאתם היחידים או הראשונים לזהות את הצורך הזה, אבל ייתכן שהוא מטופל כבר באופן כזה או אחר או מופיע בסדר היום של גופים אחרים. פעמים רבות נמצא, שיש עשייה

”
אם אתה רוצה ללכת מהר לך לבד, אם אתה רוצה להגיע רחוק, לך ביחד.
פתגם אפריקני



רתימת שותפים

בנושא שאנו מעוניינים לקדם, אך לא באותה עצימות שאנחנו רוצים. כאן נכנס הרצון שלנו כיזמים וכפעילים חברתיים לייצר 'מוצר' שיתן מענה, שלדעתנו הוא טוב יותר ומקיף יותר לבעיה או לצורך שזיהינו. הרצון להמציא את הגלגל מחדש יכול להיות זרז משמעותי לפתרון משמעותי, אך עם זאת, יצירת מיזם חברתי מאפס, בלי לרתום שותפים בעלי ניסיון בתחום ובלי לעשות שימוש במשאבים קיימים, עלול להוות מכשול בדרך להקמת המיזם. תחרות היא אמנם כלי מדרבן, אבל שותפות עשויה להוביל אותנו רחוק יותר ולקדם אותנו מהר יותר במימוש מטרת המיזם.

רתימת שותפים אסטרטגיים, הכרה רחבה במיזם, פנייה לקהלי יעד רבים ומגוונים, תקציבים משמעותיים, חשיפה תקשורתית, תמיכה מקצועית, ועוד, כל אלה הם רק חלק מהסיבות החשובות והנכונות שבגינן מומלץ לפתח שותפות. כמעט שאין גוף שלא תוכלו לייצר עימו שותפות, כולל גופים במגזר העסקי והפרטי. בכל אלה נדון בהרחבה בהמשך.



ניהול שותפויות: איך עושים את זה?



השלב הראשון לפני יציאה לכל שותפות היא מיפוי (תסקיר) של כל היוזמות הקיימות בתחום. מטרת המיפוי, בראש ובראשונה, לבחון שותפים פוטנציאליים, אך בתוך כך גם לקיים למידה משמעותית של מה נעשה בתחום, מה נכשל ומה הצליח, איפה כדאי ורצוי לשנות.



כיצד יראה המיפוי שלי?

נכין לעצמנו טבלה למיפוי השותפים הפוטנציאליים בתחום, את הפעילות שנעשתה על ידם, את היתרונות והחסרונות של הפעילות שלהם לעומת אלה של המיזם שלנו (ראו טבלה לדוגמה בהמשך).

היכן נחפש את השותפים הפוטנציאליים? בכל מקום! משרדי ממשלה מחפשים כל הזמן רעיונות למיזמים משותפים, רשויות מקומיות מעודדות ומקדמות מיזמים עירוניים וחברתיים (גם באמצעות תקציב תמיכות שעליו תוכלו לקרוא בהרחבה בכלי גיוס משאבים), עמותות שונות, רשויות ממשלתיות (הרשות לפיתוח הנגב, הרשות לפיתוח הגליל, הרשות למלחמה בסמים, ועוד), אפילו מחלקות לאחריות חברתית ולאחריות תאגידית בחברות עסקיות ופרטיות רוצות להיות שותפות בתרומה לקהילה (ראו דוגמה באתר בנק הפועלים התומך בהקמת מיזמים בקהילה).

המיפוי מאפשר לנו לבחון את בסיס השותפות, האם הוא רחב או מצומצם, ובהתאם לכך לדעת כיצד לאגם משאבים מול גופים קיימים כדי להוציא לפועל את המיזם שלנו. ייתכן שישנם גופים שעוסקים בכך היום בהצלחה יתרה ושהיתרון היחסי שלהם גובר על זה שלנו ולכן לא רצוי לצרף אותם או להצטרף אליהם.



ניתוח ומיפוי מיזם

ייתכן גם שהיוזמה לא נושאת פרי ויש חשיבות ללמידה מכישלונות של אחרים: מדוע היוזמה לא עבדה? איך ניתן לשפר? האם יש בכלל צורך במיזם מסוג זה? האם קיימת דרישה? באמצעות המיפוי נוכל לענות על שאלות אלה ואחרות וגם לבדוק שיתופי פעולה שנכשלו, מקורות מימון קיימים שלא נוצלו או לא זוהו, ועוד.

חשוב לדעת, כי גם אנחנו כיזמים, עלולים למצוא עצמנו מובילים את היוזמה, אך נשארים בשלב הרעיון זמן רב מדי ומתקשים ביישום. בניית שותפות יכולה להיות דרך משמעותי בהתקדמות המיזם שלנו ובמימושו, גם אם לעיתים נצטרך לגלות גמישות במטרות, ביעדים, באופן הוצאת המיזם לפועל, בהרחבה של קהלי היעד אליהם אנו פונים. כל זאת, משום שלא נהיה עוד לבד במיזם ועלינו לחלוק את הקשיים וההצלחות עם שותפים נוספים.

טבלת מיפוי

	1	
		שם הארגון
	2	
		שם המיזם
	3	
		יתרונות המיזם
	4	
		חסרונות המיזם
	5	
		מה המיזם יכול לתרום לי?
	6	
		מה אני יכול לתרום למיזם?



ניהול שותפויות: איך עושים את זה?

2

בחירת שותפים

לאחר שמייפנו את כל האפשרויות, השאלה היא: כיצד נדע לבחור את השותפים הנכונים לנו ולמיזם. לפניכם מספר קריטריונים, שיסייעו לכם בקבלת החלטה לבחירת השותפים:

1. **משאבים:** אילו משאבים כספיים או שווי כסף השותף מביא עמו, אם בכלל? (על ההבדלים בין כסף לשווה כסף ראו בכלי לגיוס משאבים).

2. **הצלחה גדולה ביחס לשאר השותפים:** כאשר מייפנו את השותפים הבחנו ביכולות ובהצלחות שלהם. נרצה לייצר שותפות עם הגורם שנחל הצלחה רבה ביחס לשאר 'המועמדים'.

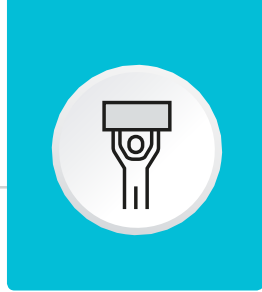
3. **השלמת היכולות שלנו:** לשותפים יש יכולות ומשאבים שעשויים להשלים את החוסרים שלנו ולהיפך. לדוגמה, אנחנו רוצים לקדם מיזם תיירותי של עמותת התיירות בירוחם. אנו יודעים, שמיד מסידי מספר שנים ישנן תופעות טבע של גשם מטאורים והמדבר הוא מקום מעולה לצפות בכוכבים בכלל ובתופעה זו בפרט. עמותת התיירות מבקשת לייצר, באמצעות אירוע האסטרונומיה, פעילות חשיפה לירוחם, היכרות עם המדבר והגעה לקהלים חדשים מחוץ לנגב. לעמותה יש יכולת מוגבלת לבצע את הרעיון. היא יכולה לארגן את כל המשאבים הפנימיים ביישוב, אבל כדי להוציא את הרעיון לפועל עליה לחבור למשרד התיירות, שיממן קמפיין תיירות, למשרד המדע, שיעודד ויתמוך כספית באירוע וכן לבעלי מקצוע בתחום האסטרונומיה, שיהיו אחראים על התוכן. ללא סיוע מקצועי של מעטפת משלימה לעמותת התיירות בירוחם יהיה קשה מאוד להוציא לפועל את המיזם.

4. **עניין פוליטי:** לגורם שעמו אנחנו רוצים לייצר שותפות יש אינטרס משמעותי בשותפות עמנו והוא מאמין, כי השותפות תמנף את ההישגים שלו.

5. **פעיל בתחום:** לשותף הפוטנציאלי יש כבר פעילות קיימת ומשמעותית בתחום שבו המיזם שלנו עוסק ולכן לא צריך להתחיל מהתחלה. המושגים ועולם הערכים ברורים לשני הצדדים והניסיון מסייע בבנייה נכונה ובניהול נכון של המיזם (למידה מטעויות).

6. **"לא עולה לו יותר":** השותף לא צריך להוציא ו/או 'לבזבז' משאבים נוספים שלא תכנן ויכול לעשות שימוש במשאבים קיימים, שכבר הוקצו לאותה מטרה או למטרה דומה. ההשתתפות במיזם שלנו תאפשר לו להרחיב את עשייתו בתחום, שגם ככה נמצא תחת ידיו.

7. **יתרון מקצועי גדול:** לשותף הפוטנציאלי יש ידע מקצועי רחב ואנשי מקצוע רבים, שיכולים לתרום משמעותית לחשיבות המיזם.



ניהול שותפויות: איך עושים את זה?

8. **המיזם נוגע בבעיה קיימת:** בעיה שכבר מתמודדים איתה בהצלחה/אי-הצלחה/
מבקשים להוסיף דרך התמודדות אחרת/ נוספת/ ושונה.

9. **גישה לקהלי יעד:** לשותף הפוטנציאלי יש גישה לקהלי יעד רבים ומגוונים.

10. **ממותג היטב:** השותף הפוטנציאלי מוכר בתחומו, כגון משרד ממשלתי, חברת
היי-טק או חברה עסקית גדולה, שהוספת הלוגו שלה והשתתפותה במיזם שלנו
מעניקה לו יוקרה ויכולה לפתוח דלתות רבות לשותפים אחרים ולגייס משאבים.



כיצד לגייס את השותף הרצוי?

עד כה עסקנו בצורך שלנו ובאופן שבו אנחנו מאתרים ובוחרים את שותפינו, אבל
יש לזכור שהליך הבחירה הוא דו-סטרי, שגם הצד השני צריך לרצות להיכנס אתנו
לשותפות. כדי להגדיל את הסיכויים שלנו לשותפות מומלץ שנזקק לעצמנו מבעוד
מועד את היתרונות שלנו ואת הערך המוסף שאנחנו מביאים למיזם זה (להרחבה ראו
את הכלי: סטוריטלינג). לשם כך, עלינו לברר לעצמנו:

- מהו היתרון הבולט שלנו מול האחרים.
- מהי נקודת החוזק שלנו - במה אנחנו הכי טובים.
- איזה רעיון במיזם שלנו עשוי להביא לתוצאות מיטביות בקרב אוכלוסיית היעד.
- מי עומד מאחורינו (שותפים נוספים, חסויות עסקיות, תורמים קיימים ופוטנציאליים,
קרנות תומכות, משרדי ממשלה, עיריות, ועוד).
- מהן ההצלחות שלנו.

תקופת הקורונה פגעה קשות בתחום התיירות וכן בעסקים הקטנים בעיר. שני הצדדים
(עיריית באר שבע והמיזם התיירותי) רצו לייצר פעילות, שתסייע בשיקום העסקים
והפעילות שנעצרה. לשם כך, עיריית באר שבע בחרה במיזם I LOVE BASH.

היתרון הבולט של עיריית באר שבע מול אחרים, היה העיסוק היומיומי בתיירות בעיר
וכן העבודה הקרובה בימי שגרה עם בעלי עסקים קטנים (כלומר, קיימת היכרות
מקדימה עם קהל היעד).

נקודת החוזק של עיריית באר שבע היא היכולת להיות גמישים ומותאמים, תוך זמן
קצר, להנחיות חירום של ה'תו הסגול' בעקבות מגפת הקורונה. בזמן קצר מאוד הובאה
הצעה להעתקת מוקד הפעילות למוקדי הטבע העירוני הפתוחים ובכך להשיג ערך
מוסף נוסף ומשמעותי עבור העירייה - חשיפה לאזורים חדשים בעיר. כמו כן, נבנתה
בזמן קצר מאוד אפליקציה, המאפשרת לכל משפחה לטייל בעיר לבד עם הדרכה
טלפונית. היתרון של עיריית באר שבע בשותפות זו הם הגיוון, המבחר והיכולת לפנות
לכל קהלי היעד הקיימים, כלומר לכל קבוצות הגיל, החל מפעוטות ועד לגיל השלישי
ובכך לתת מענה כוללני לכל האוכלוסיות.

לדוגמה

מיזם חברתי-תיירותי
להיכרות עם העיר באר
שבע, בשם I LOVE BASH



ניהול שותפויות: איך עושים את זה?

מבחינת מובילי המיזם התיירותי, מאחורי היוזמה I LOVE BASH יש חשיפה רבה, קהל לקוחות גדול, שותפויות עם משרד התיירות, עם עסקי תיירות אחרים באזור הנגב וכן מוניטין חיובי, המעיד על ההצלחות הרבות ועל מספר גבוה של מבקרים בעיר לאורך השנה. במקרה זה, אנו יכולים להבחין באופן מובהק בשותפות של WIN WIN, שבה כל צד משלים באופן בולט את היכולות של הצד השני. המיזם התיירותי מספק מענה גמיש, מהיר, כולל, מקצועי ואיכותי והעירייה מספקת את המשאבים הכספיים, את החשיפה התקשורתית ואת השיווק בכל הפלטפורמות שלה. התושבים זוכים לסיוורם בחינם וכך כל הצדדים יוצאים נשכרים.

כדי להניע את השותפות, עלינו להניח תחילה יסודות מוצקים ובסיסיים לניהול של שותפות מיטבית. שותפות בנויה, בראש ובראשונה, על יחסי אמון ותחושת שוויון. כלומר, כל אחד מהצדדים מרגיש שהוא נותן ומקבל לא פחות מהצד האחר. בדקנו, מיפינו, השונו ובחרנו את השותפים שהיינו רוצים, ואפילו למדנו מה דרוש לנו כדי לשכנע אותם שאנחנו השותפים הטובים ביותר ושכדאי להם לשתף אתנו פעולה. השאלה עכשיו היא: איך מתחילים להציע להם חברות? יש לכך אפשרויות אחדות:

4

התנתות השותפות

אפשרות ראשונה: ליזום 'שולחן עגול' ולכנס סביבו כמה שותפים פוטנציאליים. למפגש כזה יתרונות רבים:

- היכרות קרובה של כלל המיזמים הקיימים בתחום.
 - החלפת רעיונות.
 - רשת שותפים גדולה (נוכל לבחור יותר משותף אחד ולהרחיב משמעותית את המיזם).
 - למידה מהצלחות ומכישלונות.
 - למידה על מידת ההשקעה והפעילות של כל גורם בתחום שמעניין אותנו.
- בסוף מפגש כזה תוכלו להחליט למי מהמשתתפים להציע שותפות, עם מי לשתף פעולה ועם כמה מהם.

אפשרות שנייה: לפנות באופן ישיר לשותף מסוים שעליו החלטנו בעקבות התחקיר והמיפוי והוא עשוי לדעתנו להיות השותף הטוב ביותר עבורנו ולהבין את נקודות החוזקה שלנו. בפגישה כזו נסביר מה טיב השותפות, מדוע אנחנו חפצים בה ומדוע כדאי לו להיות שותף שלנו.

אפשרות שלישית: להיכנס מראש למבנה של שותפות. למשל, עמותת 'ארץ עיר', העוסקת, בין היתר, בקידום תעסוקה לצעירים בפריפריה, ממוקמת בפריפריה ובעלת ניסיון בתחום, סבורה שיש ביכולתה לנהל עבור המדינה תוכנית תעסוקה מסוג זה. העמותה מביאה עמה ערכים מוספיים של אנשי מקצוע, ניסיון, הצלחות בתוכניות תעסוקה שונות, בניית מודלים חדשים ויישומם, ועוד.

לדוגמה

השתתפות במרכז של רשות מקומית או במרכז של הממשלה.



יסודות ניהול

משרד העבודה והרווחה מפרסם מרכז לתוכנית "עובדים ביחד" ועמותת 'ארץ עיר' משתתפת במרכז וזוכה. המיזם הראשוני, כותרתו, תכניו והמטרות הראשוניות שלו נבנו על ידי משרד העבודה והרווחה ללא התערבות של 'ארץ עיר', אבל מהרגע ש'ארץ עיר' זוכה במרכז, יש כאן שותפות לכל דבר ועניין. לכל אחד מהצדדים יש חלק מקצועי וכספי בשותפות והצדדים חייבים לעבוד יחד כדי להגשים את המטרה המשותפת של השמת צעירים בפריפריה בתעסוקה איכותית.

כיצד נבטיח את הצלחת השותפות?

הגענו לשלב שהשותפים כבר נבחרו ואנחנו יוצאים לדרך באופן רשמי. להלן כמה פעולות שמומלץ ורצוי לעשות, כדי שהשותפות שלנו תצליח:

חוזה כתוב: פעמים רבות, בעיקר במגזר העסקי, שותפות מתחילה בחוזה כתוב, מעוגן משפטית, שבו כל ההסכמות וההתניות בין הצדדים מובטחים. גם בעולם העמותות נחתמים פעמים רבות חוזים משפטיים מול משרדי הממשלה ומול קרנות פילנתרופיה. חוזה חתום הוא רק מעטפת קשיחה לעיגון היחסים. זכרו: הצלחת השותפות אינה תלויה בפרטים היבשים, אלא באופן ניהול השותפות.

קביעת שגרות עבודה: שותפות הנרקמת בין שני שותפים או יותר אינה מובנת מאליה ויש לנהל אותה בתשומת-לב ולא לתת לה 'להתנהל בעצמה'. תהליך השותפות דורש פעילות בשני צירים מקבילים: הציר הבין-אישי של יחסי השותפים, שיתוף הפעולה, האווירה לצד הציר המקצועי, שדורש חלוקת תפקידים ברורה, סיעור מוחות מקצועי, קבלת החלטות מקצועיות, יישום של תוכניות עבודה וכדומה. כדי להקל על ניהול שני הצירים מומלץ לייצר שגרות עבודה, כמפורט:

1. בתחילת הדרך רצוי להקים ועדת היגוי משותפת, המורכבת מנציגים של כל השותפים: מובילי המיזם, מנהלי התחום בארגונים השותפים, אחראי כספים, רכזי תפעול ואנשי מקצוע אחרים. רצוי גם לקבוע כמה פעמים לאורך השנה הוועדה תתכנס. במסגרת ועדת ההיגוי יתקיימו דיונים בנוגע להתקדמות המיזם, שבהם כל צד יביא לידי ביטוי את היתרונות היחסיים שלו; החלטות תתקבלה במעמד כל הצדדים המעורבים וההתנהלות כולה תיעשה בשיתוף פעולה. מומלץ לקבוע מראש מי אחראי על ועדת ההיגוי ועל ניהולה, למשל: אדם קבוע או שבכל פעם נציג של אחד השותפים יהיה אחראי על ניהול הוועדה: קביעת המועדים, זימון המשתתפים וקביעת סדר היום והפצתו מבעוד מועד לחברי הוועדה, כולל חומרים מקדימים הדרושים לדיון.

2. הגדרת תפקידים ברורה: מי מנהל את המיזם, מי אחראי על ועדת ההיגוי, מה התפקיד של כל אחד מהשותפים בהתאם לערך המוסף שהוא מביא אתו, מי אחראי על השיווק, על גיוס המשאבים, ועוד. הגדרת תפקידים מבעוד מועד תייצר סדר ותחסוך ויכוחים מיותרים.

לדוגמה

וועדת היגוי למיזם רב-שותפים של יוזמת 2015



יסודות ניהול

3. **פגישה שבועית/דו-שבועית:** רצוי לקיים ישיבות משותפות לאורך תקופת המיזם. בעוד שוועדת ההיגוי, המורכבת מנציגים רבים, מתכנסת בתדירות נמוכה יחסית (כארבע פעמים בשנה לכל היותר), פגישות אישיות של מובילי המיזם, נציגי כל השותפים, רצוי שיתקיימו לעיתים קרובות באופן אישי, טלפוני או מקוון. שמירה על קשר רציף, התייעצות ועדכון על הצלחות ובעיות בזמן אמת, חשובים ביותר בניהול שותפות טובה ותקינה.

4. **'תעשו מקום':** כל צד מביא עימו לשותפות תחום מומחיות או יתרון ייחודי לו. שותפות טובה מאפשרת לכל צד להביא לידי ביטוי את רכיבי החוזק שלו, את קולו המקצועי. לכל החברים יש מקום של כבוד סביב שולחן השותפות. הגורם המממן אינו בעל המשאבים ואינו רק לוגו משמעותי של ארגון בולט, אלא שותף אסטרטגי של ממש.

5. **העברת מידע:** מומלץ לקבוע מראש באיזה אופן חולקים מידע פנימי בנוגע למיזם. ניוזלטרים, כתבות של יחסי ציבור, דיווחים שנתיים לקרנות פילנתרופיה, הם רק חלק מהדרכים לדבר את המיזם. על כל אלה רצוי להגיע להסכמה מראש ולקבוע יחד:

- באיזו תדירות יופצו עדכונים, כגון ניוזלטרים, חומרי שיווק ופרסום וכן כתבות של יחסי ציבור?
- מאיזו כתובת דוא"ל יישלחו העדכונים?
- מי אחראי על העדכונים? האם בכל פעם מישוהו אחר או אדם אחד שהוגדר מראש לתפקיד זה?

ולסיום: חשוב לזכור, כי שותפות היא עניין אנושי, אישי ורגשי. כמו השותפויות הכי בסיסיות שאנחנו מכירים - נישואין, שותפות לדירה, שותפות לעסק, גם בשותפות במיזם חברתי חשוב שיווצר חיבור אנושי טוב, המגלם אינטראקציה בריאה וחשיבה דומה ומשותפת. כדי ששותפות תצליח יש להקפיד על כל ההיבטים שלה, להתנהג בהגינות ובשקיפות, להיוועץ עם השותפים וליישם את עקרונות השותפות בכל אחד מהשלבים של קידום המיזם. לא פעם צצים פיתויים שעלולים לפגוע בשותפות, יש לשים לב לכך ולהימנע מהתנהלות פזיזה ולא משתפת.

חשוב לזכור!

שותפות היא במידה רבה חברות ומערכת אמון שיש לשמר ולשמור.