



עורכים: פרופ' דן אריאלי, אורן הוברמן, דניאל ישראל
כותבת: נור קוסט, נעמה יבור
תודות: איריס שלגי, ינה נכט
עיצוב גרפי: אוהד חדד

© 2022, חברת קיימא.

ניתן לצטט מן המסמך ובלבד שיינתן קרדיט מלא למקור לציטוט:
חברת קיימא, השפעות פעילותה של קרן מהלך, 2022
אין להפיץ דוח זה ללא אישור מפורש.

לפרטים נוספים:

CONTACT@KAYMA.COM

WWW.KAYMA.COM

7 **רקע**

8 **מהלך המחקר**

פרק 1

15 **השפעותיה של קרן מהלך על בוגרי התוכנית**

16 פיתוח אישי ומקצועי

19 פיתוח ארגוני

24 מוניטין בשדה חברתי

פרק 2

27 **מעגל השותפים של קרן מהלך**

27 מודל שותפות רחב

28 מעורבות בתהליכי קבלת החלטות

פרק 3

31 **השפעותיה של קרן מהלך על השדה חברתי**

פרק 4

37 **מה הלאה?**

41 **נספחים**

רקע

קרו מהלך

רקע

קרן מהלך היא קרן פילנתרופית משפחתית, אשר הוקמה על ידי איריס וגל שלגי בשנת 2015, במטרה להוביל ארגונים חברתיים לפיתוח הכנסות עצמיות. הקרן הוקמה מתוך רצון לשכלל את מקורות המימון בארגונים חברתיים ולהקטין את התלות בפילנתרופיה המסורתית. זאת, מתוך תפיסת אחריות לשמירה על איתנותו הפיננסית ועצמאותו הכלכלית של המגזר החברתי בישראל. בתום שבע שנות פעילות (2015-2021), קרן מהלך מסיימת את פעילותה הפילנתרופית בשדה החברתי בישראל.

כדי לקדם את מטרותיה, קרן מהלך פיתחה מודל פעולה ייחודי וחדשני להקמתן וביסוסן של יחידות רווח בארגונים חברתיים, אשר מושתת על ליבת העשייה ופעילותו המקצועית של הארגון. במהלך שנות פעילותה, ליוותה הקרן 43 עמותות, במסגרת תוכנית קרן מהלך לפיתוח הכנסות עצמיות, ואלה הצליחו לייצר יחד הכנסות בסך כולל של 46,800,000 ₪ למימוש חזון החברתי.

נוסף על כך, הובילה הקרן קורס למנהלים בשיתוף המכללה האקדמית תל אביב-יפו. הקורס מבוסס על מודל קרן מהלך להטמעת כלים לפיתוח הכנסות עצמיות בארגונים חברתיים, תוך שילוב בין ידע ותיאוריות אקדמיות לבין פרקטיקה יישומית. הקורס מציג בפני מנהלות ומנהלים מודל כלכלי חדשני ומצייד אותם בכלים וביכולות לפיתוח הכנסות עצמיות על ידי בניית מודל עסקי בר-קיימא בארגונים חברתיים. זאת כבסיס לשינוי החשיבה בזירה החברתית ולחיזוק איתנותו הפיננסית ועצמאותו הכלכלי של המגזר החברתי בישראל.

החל מיום הקמתה, קרן מהלך מודדת ומעריכה את ביצועיה ואת הישגיה, מתוך חתירה לשיפור מתמיד, למקצועיות ולמצוינות. לאורך שנות פעילותה ביקשה הקרן להעריך את השפעתה, את איכות תהליכי העבודה שלה ואת מידת שביעות הרצון של המשתתפים בתוכניות השונות.

מתוך תפיסה זו, ומתוך שאיפה להותיר תובנות משמעותיות בתחום ההכנסות העצמיות של ארגונים חברתיים בישראל גם בסיום פעילות הקרן, נערך בשנת הפעילות האחרונה מחקר עומק אשר בחן את השפעתה של הקרן על השדה החברתי בישראל.

מחקר זה נערך בשיתוף חברת קיימא. החברה, בהובלתו של פרופ' דן אריאלי, מתמחה בתכנון ובעיצוב של פתרונות לבעיות מורכבות, של כלי מדיניות ושל ממשקים המבוססים על עקרונות ויישומים מתחום הכלכלה ההתנהגותית. בחברה פועלים יחד צוותי מחקר, טכנולוגיה ועיצוב ממשק וחווית משתמש, אשר נעזרים בתובנות מתחום הכלכלה ההתנהגותית כדי לסייע לגופים ציבוריים ועסקיים לייצר פתרונות מוכחים, תפורים על פי מידה, מדידים ואפקטיביים לשיפור איכות החיים בחברה הישראלית.

המחקר בחן תפיסות הקשורות במבנה, בתוכן ובמטרות של תוכנית ההכשרה והליווי של הקרן, בשלושה תחומים:

1. השפעות תוכנית קרן מהלך על יחידת הרווח בעמותות ועל פיתוח כלים ליצירת הכנסות עצמיות.
2. השפעות ההשתתפות בתוכנית על תפיסות עולם ושיטות ניהול.
3. השפעות התוכנית על השיח בנושא פיתוח הכנסות עצמיות בשדה החברתי.

מהלך המחקר

המענה על שאלות המחקר נעשה בתהליך עבודה שכלל שני שלבים:

1. מחקר איכותני

בוצעו ראיונות עם 11 מנכ"לים מארגונים חברתיים שהשתתפו בתוכנית הליווי של קרן מהלך בין השנים 2016-2020 (מבין 43 המנכ"לים שהשתתפו בתוכנית). המראיינים ייצגו עמותות ממגוון רחב של גודלי תקציב ארגוני (החל מ-2M ועד 92M בשנה) ומתחומי פעילות שונים.

בנוסף, בוצעו ראיונות עם 6 שותפים פילנתרופיים של קרן מהלך מבין 20 קרנות פילנתרופיות ופדרציות יהודיות שהיו חברות במעגל השותפים.

2. מחקר כמותי

בוצע שאלון סקר שאפשר להעריך את השפעות התוכנית באופן כמותי. השאלון אפשר למדוד בצורה כמותית את השפעות התוכנית על קיומן ועל איתנותן של יחידות הרווח, על תפיסות הקשורות לשיטות הניהול בארגון ועל תפיסות כלליות של השדה החברתי. זאת בכל ארגון בפני עצמו וכן בהשוואה בין ארגונים שונים.

תיאור המדגם

מאפייני המשתתפים

השאלון הופץ ל-398 עובדות ועובדים בתפקידים שונים במגוון ארגונים בשדה החברתי, אשר התמיינו לאורך השנים לתוכנית קרן מהלך (מקצתם התקבלו והשתתפו בתוכנית ומקצתם לא התקבלו).

השאלון הופץ באמצעות שליחת מייל אישי וכן באמצעות קבוצות ומסרונים אישיים בוואטסאפ. בסופו של דבר, המדגם כלל 215 משיבים: 75 שהתקבלו לתוכנית קרן מהלך לאורך השנים ו-140 שלא השתתפו בתוכנית. מבין 140 המשיבים שלא השתתפו בתוכנית עצמה, 68 משיבים השתתפו

באחד הקורסים האקדמיים שהובילה קרן מהלך¹ הוותק הממוצע של כלל המשיבים בתחום החברתי עומד על 15 שנים בממוצע (ס"ת 8) ובתפקידם הנוכחי 6 שנים בממוצע (ס"ת 5).

93% מהמשיבים שהשתתפו בתוכנית עדיין עובדים כיום באותו ארגון, ו-78% נמצאים באותו תפקיד (טבלה 1). רוב המשיבים (36%) הם מנכ"לי הארגונים. מנכ"לים של ארגונים שנבחרו להשתתף בתוכנית הם בממוצע פחות ותיקים בתפקידם מאשר מנכ"לים של ארגונים שלא נבחרו להשתתף בתוכנית (ותק ממוצע של 4.4 שנים בתפקיד לעומת 6.8 שנים)².

טבלה 1 תפקידי המשיבים בזמן השתתפות בתוכנית וכיום

תפקיד	מספר ושיעור המשיבים שהחזיקו בתפקיד זה בזמן השתתפות בתוכנית	מספר ושיעור המשיבים המחזיקים בתפקיד זה כיום
מנכ"ל	21 (36%)	25 (43%)
מנהל יחידת רווח	12 (21%)	11 (19%)
מנהל פיתוח משאבים	7 (12%)	5 (9%)
מנהל מקצועי	3 (5%)	4 (7%)
אחר	15 (26%)	13 (22%)

כפי שאפשר לראות בטבלה 2, גם בקרב המשיבים שלא השתתפו בתוכנית, רוב המענה הגיע מהמנכ"לים.

טבלה 2 תפקידי המשיבים שלא השתתפו בתוכנית

תפקיד	מספר ושיעור המשיבים
מנכ"ל	40 (48%)
מנהל מקצועי	13 (16%)
מנהל פיתוח משאבים	10 (12%)
מנהל מיזם הכנסות עצמיות	6 (7%)
אחר	14 (17%)

1 בתיאור המדגם נתייחס רק למשיבים שענו על שאלון הסקר במלואו. בניתוח שאלות ספציפיות נתייחס לכלל המשיבים שענו על השאלה, גם אם לא השלימו את המענה על שאלון הסקר כולו.
2 מנכ"לים שהוותק שלהם בתפקיד היה יותר מ-25 שנים בעת ההשתתפות בתוכנית לא נכללו במדגם.

מאפייני הארגונים שבהם עובדים המשתתפים

רוב משתתפי הסקר נושאים בתפקידים בארגונים קטנים, שבהם עובד אחד עד 25 עובדים (טבלה 3). הארגונים שהתקבלו לקרן מהלך הם בממוצע קטנים יותר מאלו שלא התקבלו.

טבלה 3 מספר העובדים בארגונים החברתיים

מספר עובדים בארגון	מספר ושיעור המשיבים הנושאים בתפקידים בארגונים בגודל זה
25-1	66 (47%)
50-26	23 (16%)
100-51	15 (11%)
501-101	28 (20%)
501 ומעלה	9 (6%)

תמונת מצב

נראה כי רוב המשיבים לסקר משתייכים לארגונים בעלי מיזמים המניבים הכנסות עצמיות (טבלה 4). 94% מהארגונים שהשתתפו בתוכנית לאורך השנים מעידים כי יחידת הרווח המבוססת על הכנסות עצמיות קיימת וממשיכה לפעול בארגון גם כיום.

טבלה 4 קיום מיזם להכנסות עצמיות בארגונים

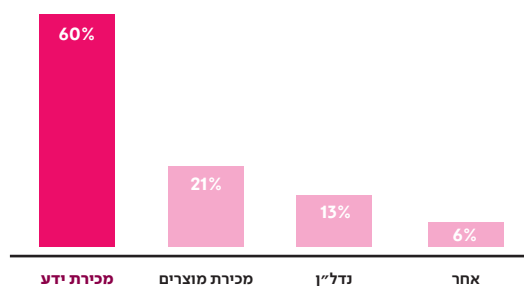
סטטוס	יש מיזם להכנסות עצמיות ³
ארגונים שהשתתפו בתוכנית קרן מהלך	94% = 60 משיבים
ארגונים שלא השתתפו בתוכנית קרן מהלך	68% = 93 משיבים

בנוסף, ניתן לראות שעצם ההשתתפות בתוכנית הובילה לשיפור משמעותי במצב יחידות הרווח. מעבר לזה ש-94% מהארגונים שהשתתפו בקרן מהלך דיווחו על יחידת רווח בסיום התהליך, תמונת המצב בקרב אותם משתתפים הייתה שונה כשנכנסו לתהליך. 62% מהמשיבים בלבד ציינו שהייתה להם יחידת רווח בתחילת הדרך, עלייה של כ-50% בדיווח על קיומן של יחידות רווח.

3 יתר המשיבים ציינו שאין לארגון יחידת רווח ומעטים ציינו כי אינם יודעים אם יש בארגון יחידה כזו.

בארגונים שיש להם יחידת רווח, היחידה קיימת 6 שנים בממוצע (ס"ת 6.5), ומספר העובדים בארגון העוסקים באופן שוטף במשימות הקשורות ליחידת הרווח הוא 6 בממוצע (ס"ת 6). בניתוח של סוגי יחידות הרווח, 60% מהמשתתפים דיווחו כי הפעילות העיקרית של המיזם להכנסות עצמיות בארגון היא מכירת ידע (למשל סדנאות, הכשרות והרצאות), כמתואר באיור 1. להשתתפות בתוכנית קרן מהלך לא הייתה השפעה על נתון זה.

איור 1 הנכס המרכזי שעליו מושתתת פעילות המיזם להכנסות עצמיות בארגון

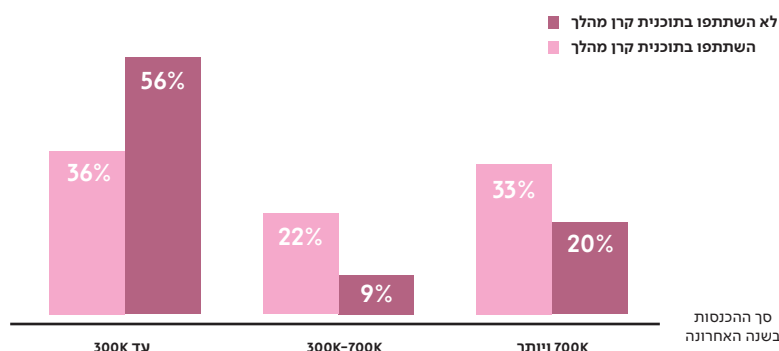


N = 150

ארגונים שהשתתפו בתוכנית קרן מהלך מדווחים על הכנסות גבוהות יותר ממיזמי הכנסות עצמיות בהשוואה לארגונים שלא השתתפו בתוכנית (איור 2). ארגונים שלא השתתפו בתוכנית מדווחים ברובם על הכנסות של עד 300K בשנה, לעומת ארגונים שהשתתפו בתוכנית, שגובה הכנסותיהם מגוון בהרבה. ההבדל בין שתי הקבוצות הוא כה משמעותי, שכנראה אפשר ללמוד ממנו על קשר בין שני הגורמים – אף שקשר זה, כמובן, איננו בהכרח סיבתי.

איור 2 התפלגות גובה ההכנסות העצמיות בשנה האחרונה (בניכוי שנת 2020, שנת קורונה) בארגונים שהשתתפו בתוכנית קרן מהלך לעומת ארגונים שלא השתתפו בה

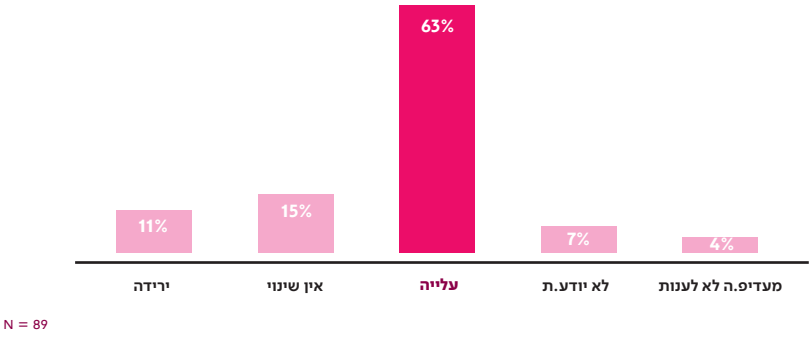
התפלגות ההכנסות העצמיות כפונקציה של השתתפות בקרן מהלך



N = 90

איור 3 מתאר את השינויים שהתחוללו ב-3 השנים האחרונות במגמת הכנסותיהם העצמיות של כלל הארגונים החברתיים שנסקרו, על פי תשובות המשתתפים בסקר: האם הכנסותיהם העצמיות של הארגונים האלה עלו, ירדו או שלא חל בהן שינוי? בניכוי שנת הקורונה, מסתמנת מגמת עלייה בהכנסות העצמיות של ארגונים חברתיים. עלייה זו מעידה על ההבנה הגוברת של חשיבות ההכנסות העצמיות של ארגונים חברתיים.

איור 3 התפלגות מגמת ההכנסות העצמיות של כלל הארגונים החברתיים שנסקרו בשלוש השנים האחרונות



פרק 1

השפעותיה
של קרן מהלך
על בוגרי התוכנית

השפעותיה של קרן מהלך על בוגרי התוכנית

במהלך חודש אוגוסט 2021, בוצעו ראיונות עם 11 מנכ"לים (מבין 43 מנכ"לים שהשתתפו בתוכנית הליווי של קרן מהלך לאורך השנים), משנים שונות, ומגוון גודלי תקציב ארגוני ותחומי עשייה. המנכ"לים התבקשו לענות על שאלון מקדים לריאיון, שכלל שאלות היכרות עם הארגון ובחן תפיסות הנוגעות לתהליך הליווי בקרן מהלך ותפיסות הנוגעות לחשיבות של הכנסות עצמיות בשדה החברתי. נוסף על כך, 75 בוגרים של התוכנית (בוגרי התוכנית מתייחס למנכ"לים, מנהלי יחידות רווח ונציגי ארגונים חברתיים נוספים) השתתפו בשאלון רחב במסגרת המחקר הכמותי שערכנו בחודש נובמבר 2021. ממצאים ותובנות על אודות השפעות התוכנית על בוגריה מוצגים בהרחבה בפרק הנוכחי.

את התרומות והכלים שקיבלו משתתפי התוכנית

אפשר לשייך לשלושה מעגלים שונים (איור 4):

מעגל ראשון פיתוח אישי ומקצועי

מעגל שני פיתוח ארגוני

מעגל שלישי מוניטין בשדה החברתי

איור 4 שלושת מעגלי ההשפעה של התוכנית



מעגל ראשון: פיתוח אישי ומקצועי

פיתוח אישי מתאר תהליך של שיפור כישורים פנימיים וחברתיים, ועשוי לכלול היבטים של פסיכולוגיה ורווחה רגשית. ההתמקדות היא בפיתוח איכות החשיבה, הפעולות והרגשות המסייעים לאדם להשיג מטרות אישיות. מיומנויות אלו, הנקראות לעיתים "כישורים רכים", שימושיות במיוחד בסביבה חברתית שבה מתקיימת אינטראקציה עם אנשים.



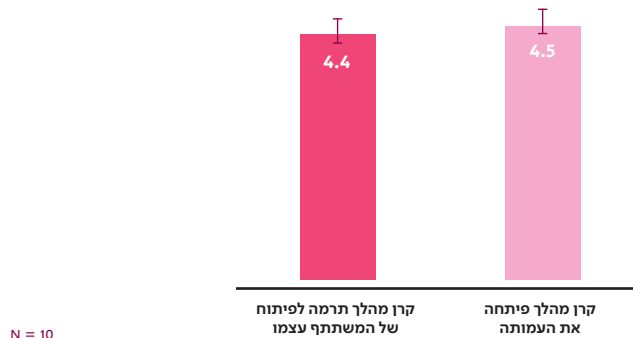
פיתוח מקצועי, לעומת זאת, מתמקד בשיפור הידע והמיומנויות התורמים ליכולות המקצועיות של אדם והופכים אותו ליעיל ואפקטיבי יותר בעבודתו. פיתוח מקצועי ממוקד בדרך כלל בפיתוח ובשיפור הפוטנציאל העסקי.

תוכנית ההכשרה של קרן מהלך נועדה לפתח ולשכלל את מקורות המימון של הארגונים החברתיים המשתתפים, במטרה להקטין את תלותם בפילנתרופיה המסורתית ולהגדיל את עצמאותם הכלכלית. מהמחקר עולה כי תהליך הליווי בפועל אפשר להשיג מטרות נוספות הקשורות בפיתוח האישי והמקצועי של המשתתפים, אף שפיתוח אישי ומקצועי לא הוגדרו באופן מודע כמטרות תוכנית הליווי של קרן מהלך.

מהמחקר האיכותני והכמותי עולה כי תוכנית ההכשרה של קרן מהלך תרמה לפיתוח המקצועי והאישי של המשתתפים בה, ויצרה הלכה למעשה שינוי בידע, בכישורים ובתפיסות של המשתתפים בתהליך סדור ובאמצעות כלים מקצועיים מוגדרים. **איור 5** שלהלן מציג את ההשפעה הניכרת של קרן מהלך על הפיתוח האישי והמקצועי של המשתתפים. המנכ"לים התבקשו לקבוע עד כמה התוכנית תרמה לפיתוח הארגון ולפיתוח האישי שלהם-עצמם, על ידי מתן ציון על סולם של 1-5. הדירוג הממוצע שהעניקו בתשובה לשתי השאלות האלה היה כמעט זהה (4.5 ו-4.4 בהתאמה, **איור 5**).

איור 5 ערכים ממוצעים של תשובות המשתתפים על השאלות:
"באיזו מידה את/ה מרגיש/ה שקרן מהלך פיתחה את העמותה"
ו"באיזו מידה את/ה מרגיש/ה שקרן מהלך פיתחה אותי באופן אישי", בסולם של 1-5

1 - במידה מועטה, 5 - במידה רבה

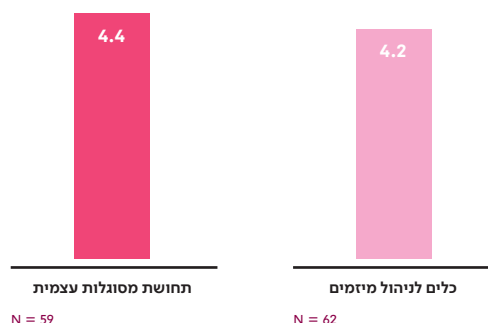


N = 10

עוד עולה מהמחקר כי הפיתוח האישי והמקצועי מתבטא בכלים ובתחושת המסוגלות שרכשו המשתתפים. על סמך השאלון הכמותי, בנינו מדדים אחדים אשר נועדו לבחון ולתקף את הממצאים מהמחקר האיכותני. ניתן לראות כי בוגרי קרן מהלך העניקו לשני ההיבטים הקשורים לפיתוח האישי-מקצועי – כלים לניהול מיזמים⁴ ותחושת מסוגלות עצמית⁵ – דירוג ממוצע גבוה השואף ל-5 בסולם של 1-5 (איור 6).

איור 6 מדדי פיתוח אישי ומקצועי

1 - במידה מועטה, 5 - במידה רבה



כלים לניהול מיזמים

בוגרי התוכנית מספרים כי התהליך פיתח אותם כמנכ"לים – ארגונית ואישית – וכי הארגון וארגז הכלים האישי שלהם התעשרו בשפה חדשה לניהול המיזם ובכלים מעשיים כגון ניהול תקציב, תכנון עלויות עקיפות וישירות, שיחות מכירה וניסוח טקסטים. הבוגרים מספרים כי הכלים והמודלים שקיבלו במהלך שנת הליווי ממשיכים לשמש אותם בשגרת העבודה שלהם גם היום, ומשמשים אותם גם בניהול מחלקות אחרות בארגון. הבוגרים ציינו בייחוד את החשיבות של היכרות מעמיקה עם תוכנת האקסל ושל שימוש רב בה, ואת תרומתה לעובדים ולארגון.

"הרגשתי שאני מקבל את כל הכלים להמשך התהליך באופן עצמאי. קרן מהלך נותנת כלים בשביל להדריך ולהפיץ את התורה ומאז ועד היום העסק גדל. יש משהו מאוד נכון באינטנסיביות של קרן מהלך"
מנכ"ל ארגון חברתי, אוגוסט 21

4 מדד ההערכה של הבוגרים לכלים לניהול מיזמים העומדים לרשותם חושב על פי דירוג ההיגד: "באיזו מידה את/ה מרגיש/ה שיש לך את הכלים לניהול מיזמים להכנסות עצמיות?"

5 מדד תחושת המסוגלות נבנה על פי שילוב של חמישה היגדים שונים: "אני מרגיש/ה מסוגלת/לפתח ולנהל מיזם הכנסות עצמיות", "אני מרגיש/ה שאם ארצה, אצליח להגדיל את המכירות וההכנסות העצמיות", "אני מרגיש/ה בטוח/ה בהצלחה העתידית של המיזמים המניבים הכנסות עצמיות לארגון", "אני מאמינ/ה במוצר או בנכס המניב הכנסות עצמיות שהארגון שלנו מציע", "אני מאמינ/ה שתמיד יש לקוחות נוספים שירצו את המוצר או הנכס עליו מושתת תחום ההכנסות העצמיות בארגון".

תחושת מסוגלות עצמית

מסוגלות עצמית (SELF-EFFICACY) היא התפיסה שלנו את עצמנו כמי שמסוגלים לבצע התנהגות שתביא לתוצאה מסוימת. אדם בעל מסוגלות עצמית גבוהה מעריך את יכולתו להתמודד בהצלחה עם מטלה מסוימת כגבוהה. כתוצאה מכך, מסוגלות עצמית גבוהה מגבירה את הנטייה להשקיע מאמצים בביצוע המשימה. המנכ"לים דיווחו כי ההשתתפות בתוכנית תרמה לתחושת המסוגלות העצמית שלהם. לתפיסתם, הם מגיעים להצעות עסקיות בביטחון רב יותר, אינם חוששים לשמוע "לא" כי הם יודעים שבסופו של דבר יגיע גם ה"כן", ואינם חוששים לעשות צעדים שכנראה היו מרתיעים אותם בעבר. הם חשים שהתוכנית חיזקה אותם וסייעה להם להתנהל בביטחון רב יותר.

**"אני באה היום עם יותר ביטחון וחוסן, אני מקבלת 20 י"א"
ואני יודעת שב"לא" ה-21 יהיה י"א ... הביטחון הארגוני השתפר,
אנחנו מרגישים בעלי ערך רב יותר מאז"
מנכ"לית ארגון חברתי, אוגוסט 21**

גם חברי מעגל השותפים מבחינים בהתפתחותם של העמותות המשתתפות בתוכנית, ובפרט של המנכ"לים. בשיחות שערכנו עימם, סיפרו השותפים כי תוכנית קרן מהלך העניקה כנפיים למשתתפיה: התהליך שינה את הלך הרוח בקרב ההנהלה הבכירה, חיזק את היצירתיות ואת החשיבה מחוץ לקופסה, ואף נראה כי בוגרי התוכנית למדו לפעול מעבר לגבולות המוכרים והרגילים.

**"ראיתי הבדלים בין עמותות שהיו בקרן וכאלה שלא השתתפו
בתוכנית. זה שינה במאה אחוז את ההתנהלות של הארגון ואת
צורת ההסתכלות של המנכ"ל."
"העמותות שהיו בתוכנית בולטות מאוד בהשוואה לעמותות אחרות."
שותפים ממעגל השותפים, אוקטובר 21**

מעגל שני: פיתוח ארגוני

עוד לפני תוכנית הליווי ניסו רוב העמותות לייצר הכנסות עצמיות. 80% מבוגרי קרן מהלך שרואיינו ציינו כי בארגון שלהם נעשה ניסיון לייצר הכנסות עצמיות בטרם קבלתם לתוכנית; 75% מביניהם שינו את יחידת הרווח שלהם בעקבות התוכנית. כמו כן, רוב המנכ"לים (70%) של עמותות שהשתתפו בתוכנית סיפרו כי מאז סיום התהליך חלה עלייה בהכנסותיה של יחידת הרווח, וזאת למרות הקורונה.



בוגרי קרן מהלך דיווחו כי התוכנית השרישה בארגונים תרבות עבודה חדשה המבוססת על 4 עקרונות מרכזיים:

1. חשיבה באוריינטציה עסקית
2. התייעלות בעזרת עבודה מבוססת נתונים
3. התנהלות לפי מודל עסקי
4. איתנות פיננסית

חשיבה באוריינטציה עסקית

"אוריינטציה עסקית" היא האופן שבו חברה או ארגון ניגשים לאסטרטגיות ההצלחה שלהם. כעסק, הצלחה פירושה התוויית אסטרטגיה ופעולה על פיה כדי להשיג את מטרות העסק. מחקרי שיווק מראים כי ארגונים ללא מטרות רווח צריכים לפתח מיקוד שוק. מחקרים מראים כי אוריינטציה עסקית משפרת את הביצועים של סוגים שונים של ארגונים, כגון אוניברסיטאות, ארגונים ציבוריים וארגונים חברתיים.⁶

הליווי של קרן מהלך חולל שינוי תפיסתי עמוק מעצם הגישה החדשה שארגון חברתי יכול להרוויח. התוכנית שינתה את ה-DNA הארגוני ואת היחס לשיח בנושא רווחיות בארגונים חברתיים. מילים כגון "שיווק" ו"מכירות", שנתפסו בעבר כ"לא לגיטימיות", הפכו רצויות. המנכ"לים מספרים כי סוגיית ההכנסות העצמיות היא נושא רגיש ברוב הארגונים החברתיים, וכי לא תמיד כל העובדים בארגון מקבלים את השינוי התפיסתי והשפתי הכרוך בו. על המנהלים להביא את העובדים לתת בהם אמון ולהשתתף בתהליך, וקרן מהלך העניקה להם כלים לעשות זאת. בהתאם לתפיסתה של קרן מהלך, שאינה מאמצת את שפתם של הארגונים החברתיים, התוכנית סייעה למשתתפיה לרכוש את השפה העסקית ולגשר על הפער שבין חשיבה חברתית לחשיבה עסקית.

אוריינטציה עסקית מביאה איתה שפה עיצובית, כלים שיווקיים מעשיים וכן את הערך המשמעותי ובעל ההשפעה ארוכת הטווח ביותר – השינוי התודעתי. הודות לשינוי השפה והחשיבה שנבנה, הבינו המנהלים והעובדים שעל הארגון להצטיין כדי לקבל

MODI, P. (2012). MEASURING MARKET ORIENTATION IN NONPROFIT ORGANIZATIONS. 6
JOURNAL OF STRATEGIC MARKETING, 20(5), 447-460

תשלום, ותחושת הביטחון והערך שלהם עלתה. עולם הארגונים החברתיים מונע ברובו מדפוס חשיבה מסוים, שלפיו יש להציע שירותים בלי לגבות תשלום. לפיכך היה על הארגונים להתמודד הן עם אתגר פנים-ארגוני והן עם אתגר חוץ-ארגוני, מצד גופים שהתרגלו לקבל מהם שירותים ופעילויות בלא תשלום. הסיטואציה עוררה לעיתים שאלות ותחושת אי-נוחות מצד לקוחות ומצד עובדים בארגון, שתהו על המניעים שמאחורי הבקשה החדשה לתשלום.

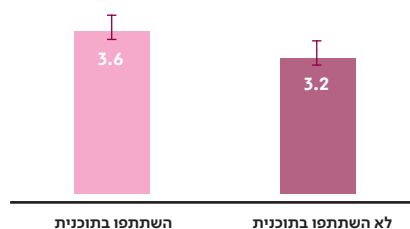
בד בבד, הראיונות עם השותפים הפילנתרופיים הצביעו על התקדמות רבה בפיתוח המקצועי של הארגונים שהשתתפו בתוכנית קרן מהלך. השותפים דיווחו כי אפשר לחוש בשטח את השינוי באוריינטציה העסקית ואת השינוי השפתי והמחשבתי, שעל פי תפיסתם הוא הכרחי ובעל ערך רב. במפגשים בשטח הם אינם נתקלים עוד בבושה וברתיעה מדיבור על כסף, וכל חדר פנוי מוצע להשכרה בלי בושה או התנצלות.

השותפים מציינים במיוחד את המגמה המקובלת כיום של השקעת אימפקט (IMPACT INVESTING) ואת רצונם של משקיעים לראות שורת רווח כפולה. עם התקדמות העולם בכיוון של חשיבה עסקית, גם הארגונים החברתיים יצטרכו להתאים את עצמם למציאות החדשה ולדעת לתמחר, לעשות סקרי שוק, לשווק ולמכור. שותפי קרן מהלך מצדדים במגמה זו, ומעודדים ארגונים חברתיים לתמחר את הידע שבידיהם ולמכור אותו לחברות פרטיות. ארגונים חברתיים ראויים לתגמול על הידע שהם מייצרים – מהממשלה, מהמגזר הפרטי או מארגונים חברתיים אחרים.

השפעתה של קרן מהלך על האוריינטציה העסקית של הארגונים המשתתפים ניכרת גם בממצאי המחקר הכמותי. משתתפי הסקר התבקשו לדרג על סולם של 1-5 באיזו מידה הם מסכימים עם האמירה כי ארגונם מתנהל כיום לפי תפיסה מבוססת אוריינטציה עסקית. **איור 7 מראה כי משיבים מארגונים חברתיים שהשתתפו בתוכנית קרן מהלך העניקו לארגוניהם ציון ממוצע גבוה יותר באופן מובהק מאשר משיבים מארגונים שלא השתתפו בה.**

איור 7 תשובת המשיבים על השאלה
“האם הארגון היום מתנהל עם חשיבה מבוססת אוריינטציה עסקית” בסולם של 1-5

1 - במידה מועטה, 5 - במידה רבה



N = 174

התייעלות בעבודה מבוססת נתונים

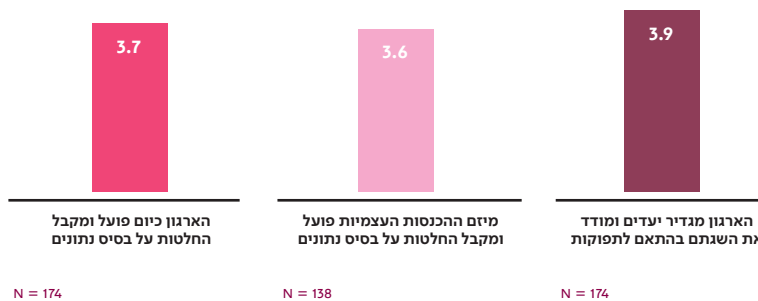
"הנתונים זה הלחם והחמאה ... היום העובדים מגיעים עם הנתונים מראש, הם מבינים את החשיבות של זה, בלי זה אין עם מה לעבוד ..."
מנכ"ל ארגון חברתי, אוגוסט 21

בהתאם לשיטות ולמודל העבודה שהושרשו בתוכנית הליווי המקצועי של הקרן, בוגרי התכנית שיקפו כי כיום הארגון מתנהל בצורה מבוססת נתונים, המסייעים בין היתר בהגדרת יעדים ברורים למכירה. ניכר כי התהליך הוביל לאימוץ צורת עבודה מנוהלת ושיטתית, הבוחנת תכנון לעומת ביצוע באופן חודשי תוך מעקב רציף אחר הנתונים המתקבלים, ההצעות היוצאות, שיחות הטלפון שיש לערוך ומדדים עסקיים נוספים.

נוסף על כך, נשאלו בוגרי קרן מהלך אם הארגון כיום פועל ומקבל החלטות על בסיס נתונים ואם מיזם ההכנסות העצמיות פועל ומקבל החלטות על בסיס נתונים. המשיבים העניקו לארגונים דירוג גבוה בשני הפרמטרים, עם ממוצע של 3.7 ו-3.6 בהתאמה. גם כאשר בוגרי התוכנית נשאלו על אופן השימוש בנתונים ("הארגון מגדיר יעדים ומודד את השגתם בהתאם לתפוקות"), הם דיווחו על שימוש יעיל ונכון בנתונים, עם דירוג ממוצע של 3.9 בסולם של 1-5 (איור 8).

איור 8 מדדי יעילות בעבודה מבוססת נתונים

1 - במידה מועטה, 5 - במידה רבה



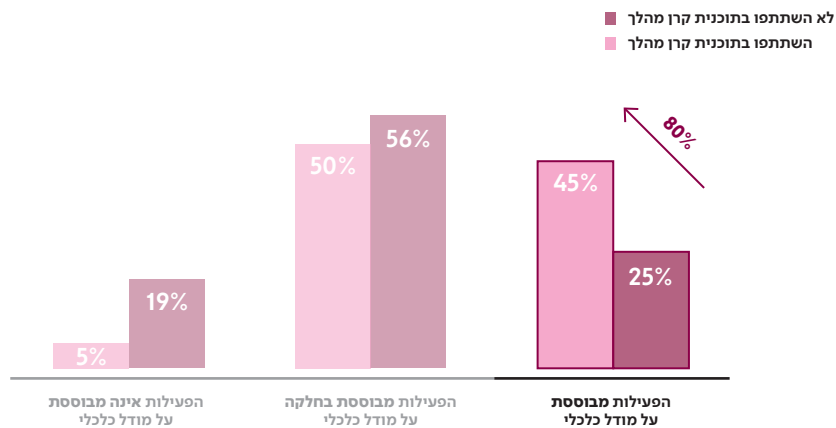
התנהלות על פי מודל עסקי

היבט נוסף של פיתוח ארגוני שפותח במהלך תוכנית הליווי, וקשור גם לאוריינטציה העסקית, הוא השימוש במודל עסקי. הארגונים החברתיים העידו על עצמם כי בטרם הליווי הם לא ידעו כיצד לתמחר ולשווק בצורה נכונה, והוציאו זמן רב על פעילות לא יעילה. רבים מהארגונים ציינו כי אף שהייתה להם יחידת רווח לפני התוכנית, היחידה לא הייתה רווחית, וכמה מהארגונים אפילו לא הבינו שהם מפסידים מעצם הפעילות – למשל, משום שלא חישבו את העלויות השקועות או לא זיהו משתנים המשפיעים על הרווחיות. קרן מהלך יצרה פילנתרופיה חדשה: במקום לתת כסף, העניקה הקרן שירותי ייעוץ, ובהם תהליך של בניית מודל עסקי. כך נפתחה בפני הארגונים החברתיים נישא חדשה. הקרן סייעה לארגונים החברתיים להיכנס לעולם העסקי, שארגונים אלה, בין שעמדו בראשם מנכ"לים ותיקים או חדשים, כמעט נעדרו ממנו עד אז.

גם ממצאי השאלון הכמותי מציגים תמונה זהה. המשיבים נשאלו "האם העבודה במסגרת מיזמי ההכנסות העצמיות בארגון מתבססת על מודלים כלכליים", ואכן, הממצאים מראים הבדל בין משיבים שזכו לליווי של הקרן לאלה שלא זכו לו: השימוש במודל כלכלי שכיח יותר בשיעור של 80% בקרב משתתפי תוכנית קרן מהלך מאשר בקרב ארגונים שלא השתתפו בתוכנית (איור 9).

איור 9 שיעור הארגונים החברתיים שפעילותם מבוססת על מודלים כלכליים כפונקציה של ההשתתפות בתוכנית קרן מהלך*

האם העבודה במסגרת מיזמי ההכנסות העצמיות בארגון מתבססת על מודלים כלכליים?



N = 131

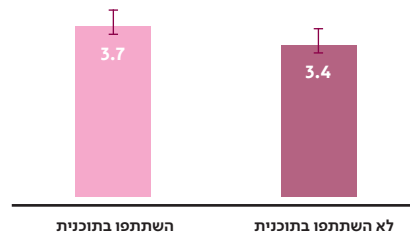
איתנות פיננסית

בוגרי התוכנית סיפרו כי הכלים שרכשו בתוכנית הליווי הביאו את הארגון לאיתנות פיננסית והצליחו למזער את הפגיעה בארגון בזמן הקורונה. לתפיסתם, הכלים שקיבלו אפשרו להם להגיב במהירות ובקלות ולבצע התאמות שבלעדיהן היו במצב גרוע בהרבה. העובדים קיבלו משכורות מההכנסות שהם עצמם ייצרו לארגון, וערכה של יחידת הרווח לארגון התבהר עוד יותר.

אחד המדדים שנבנו בשאלון הוא "איתנות פיננסית". מדד זה בוחן את המסוגלות והאיתנות הפיננסית של הארגון, ומבוסס על דירוג של שני היגדים: "אני מרגישה/ה שהארגון איתן כלכלית" וההיגד ההפוך "אני חושש/ת לביטחון הכלכלי של הארגון". במדד זה נמצאו הבדלים בין ארגונים שהשתתפו בתוכנית הליווי של קרן מהלך לארגונים שלא השתתפו בה. משיבים מארגונים חברתיים שהשתתפו בתוכנית העניקו לארגונם ציון גבוה במובהק במדד האיתנות הפיננסית ביחס למשיבים מארגונים שלא השתתפו בתוכנית (איור 10). אלו הם כמובן דיווחים עצמיים סובייקטיביים, ואיננו יודעים אם הארגונים אכן נהנו מאיתנות אובייקטיבית גבוהה יותר בתקופת הקורונה, אך אפשר לומר בביטחון שאופן ההתנהלות של הארגונים הוביל לתחושת איתנות פיננסית חזקה יותר.

איור 10 ממוצע מדד האיתנות הפיננסית כפונקציה של השתתפות בתוכנית קרן מהלך

1 - במידה מועטה, 5 - במידה רבה



N = 174

מוניטין בשדה החברתי



המנכ"לים שראיינו מדווחים על הגברת המוניטין החיובי של הארגון בקרב השחקנים בשדה החברתי. זאת הודות להשפעה הכפולה של התוכנית, אשר פעלה כזרז לצמיחת הארגון ובד בבד שיפרה את דימוי הארגון בקרב גופים פילנתרופיים וגופים אחרים בשדה. המנכ"לים סיפרו כי עצם הקבלה וההשתתפות בתהליך מיצבו את הארגון כחדשני וחזקו את הרצון של גופים פילנתרופיים לתמוך בו. המרואיינים סיפרו כי יחידת הרווח היא למעשה "כדור שלג" של הכנסות, במובן של הצלחה המביאה הצלחה. תורמים שעד כה היה צורך לחזר אחריהם רוצים כעת לתמוך ביוזמתם בזכות המוניטין החיובי שנוצר למשתתפי תוכנית קרן מהלך. אחת הסיבות המרכזיות לכך היא אמונת התורמים והגופים התומכים שהודות להכנסות העצמיות, הארגון החברתי יציב וימשיך להתקיים לאורך זמן.

השותפים מדגישים כי קיומה של יחידת רווח איננו תנאי הכרחי לתמיכה, אלא משתנה אחד בלבד בין משתנים אחרים במערך השיקולים; אך זהו שיקול בעל משקל ויתרון גדול מנקודת מבטם של תורמים, שכן ארגונים חברתיים בעלי יחידת רווח נתפסים כחזקים ויציבים יותר. נראה כי הגופים התומכים מעריכים אוריינטציה עסקית ומעוניינים להשקיע בארגונים בעלי הכנסות מגוונות, ובכללן גם הכנסות עצמיות. כמה מהשותפים מדווחים כי נושא יחידת הרווח עולה בשיחות שוטפות עם ארגונים נתמכים: אם יש לארגון החברתי הנתמך יחידה כזו, כיצד מנהלים אותה ומתמחרים את תוצריה, מה הצפי לפעילותה בעתיד וכיצד הארגון כולו פועל כדי להגיע לעצמאות רבה יותר.

"אם יהיו לי שתי עמותות באותה נישה, אחת שיש בה יחידת רווח ואחת בלי – אני אתן עדיפות לעמותה עם יחידת הרווח, זה מאותה על קרקע יותר מוצקה ויציבה... אבל כרגע אין מסה קריטית של עמותות שיש להן את זה בשביל שזה יהיה קריטריון בפני עצמו"
חבר במעגל השותפים, אוקטובר 21

פרק 2

מעגל השותפים של קרן מהלך

מעגל השותפים של קרן מהלך

במהלך אוקטובר-נובמבר 2021, בוצעו ראיונות עם 6 מבין חברי מעגל השותפים של קרן מהלך (מבין 20 שותפים). מודל השותפות של הקרן היה אחד המאפיינים שייחדו ובידלו אותה. המודל יוצר חוויית שותפות ייחודית וחיובית אשר מתבסס על שני עקרונות מרכזיים: מודל שותפות רחב ומעורבות בקבלת החלטות.

מודל שותפות רחב

קרן מהלך פעלה מתוך אמונה כי על מנת להשריש שינוי בשדה החברתי ולהטמיע את תפיסתה – על אודות חשיבותו של תחום ההכנסות העצמיות בארגונים חברתיים כמנוע צמיחה ארגוני – יש לעבוד בשיתוף פעולה עם גופים פילנתרופיים נוספים, בעלי חזון משותף. הנחת יסוד זו הובילה את הקרן להקמת מעגל שותפים הפועל במודל של שותפות מגוונת ורחבה. במעגל השותפים, שותפות קרנות ופדרציות מהמובילות בשדה החברתי, אשר היו חלק מרכזי בעשייה לאורך השנים, בסלילת דרך המקצועית ובהגשמת חזונה של קרן מהלך.

קרן מהלך ביקשה מכל שותף תמיכה סימלית שאיפשרה מחויבות מצד השותפים, קשר מתמשך לאורך זמן והתירה לקרנות מכל קשת הפעילות לתת הזדמנות לתחום תמיכה חדש בשדה. בנוסף, אחד היתרונות הגדולים של מעגל השותפים הרחב, מעבר לתמיכה הכספית, היה מעורבותם של השותפים בתהליכי התוויית מדיניות והיכולת ללמוד מזוויות הראייה המגוונות המיוצגות במעגל.

הקרן דאגה לחבר שחקנים מרכזיים מהמעגל הפילנתרופי במטרה לחזק את תמיכתם ברעיון של יחידות הרווח, מעבר לכלים שניתנו לארגונים מתכנית הליווי. השיח במעגל השותפים, הלמידה וההרמוניה בין כל המעורבים היו כלי מרכזי ליצירת מוטיבציה בקרב השותפים.

**“הקרן יצרה מעגל שותפים ומודל פילנתרופי מגוון, מבריק וחסכוני
שמייצר אימפקט בשדה ומאוד משמעותי ... השיח בין השותפים
תיקף נושאים שידענו או חשבנו ולמדתי המון בפגישות האלה...”**
חברי מעגל השותפים, נובמבר 21

מעורבות בתהליכי קבלת החלטות

מבחינה התנהגותית, המודל שהפעילה קרן מהלך השפיע לחיוב על תחושתם של המשתתפים כי התוכנית מנוהלת בצורה שקופה וכי יש להם יכולת השפעה על התהליכים ועל ההחלטות המתקבלות. לרגשות יש תפקיד מרכזי ובלתי רציונלי בתהליכי קבלת החלטות, והם משפיעים ישירות על תפיסת המסירות וההוגנות כלפי החלטות או תהליכים. מעורבותם של השותפים ושקיפות המידע בין הגורמים היו אבני יסוד בתהליך כבר מראשית הדרך. במודל הנוכחי, השותפים הרגישו שהם לוקחים חלק בהקמה של דבר-מה מראשיתו. למעורבותם של השותפים בתוכנית הייתה חשיבות רבה מבחינתם.

מה שהיה מיוחד זה שלא רצו מאיתנו רק את התמיכה הכספית,

רצו שנביא לשולחן את האינפוט שלנו ..."

"הרגשתי שאני חלק מהקמה של משהו מאפס. המעורבות

האישית הייתה מאוד משמעותית, המעורבות בתהליך הבחירה

והמקום שנתנו לשותפים בשולחן ..."

חברי מעגל השותפים, אוקטובר 21

פרק 3

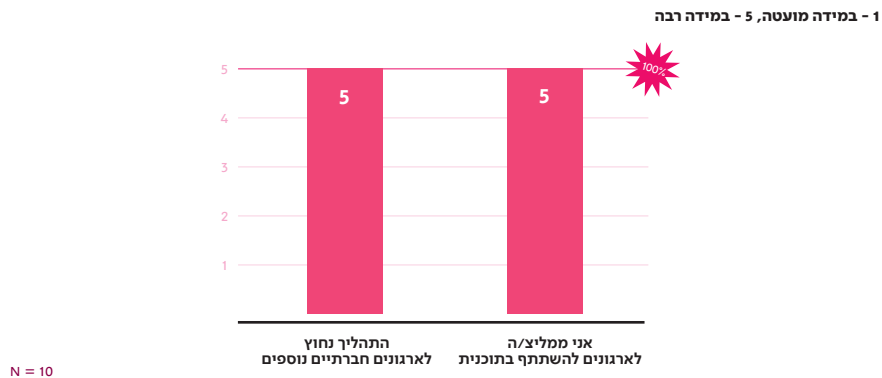
השפעותיה
של קרן מהלך
על השדה החברתי

השפעותיה של קרן מהלך על השדה החברתי

בחודש נובמבר 2021 הפצנו שאלון לכלל הארגונים החברתיים שהשתתפו בתהליך המיון לתוכנית (בין שהתקבלו ובין שלא התקבלו) ולמשתתפי הקורס המקוצר של קרן מהלך. הפרק הנוכחי יציג תמונת מצב וממצאים הקשורים להשפעות של קרן מהלך על השדה החברתי. כלל המשתתפים שהשיבו על השאלון הכמותי נשאלו באיזו מידה קיימת בשדה החברתי הבנה של הצורך בהכנסות עצמיות. בתשובה לשאלה אם הם מאמינים שהכנסות עצמיות הן חשובות בעבור ארגונים חברתיים, נמצא כי קיימת מודעות גבוהה לחשיבות הנושא – ממוצע התשובות היה 4.6 מתוך 5.

גם בקרב בוגרי התוכנית שרואיינו שורר קונסנזוס על כך שקרן מהלך ותפיסת העולם שהיא מייצגת חיוניים לאקוסיסטם של הארגונים החברתיים בישראל. **איור 11** מראה כי כל המנכ"לים שראיינו נתנו את התשובה 5 בסולם של 1-5 על השאלה "באיזו מידה היית ממליצה לארגונים חברתיים נוספים להשתתף בתוכנית?" ו"באיזו מידה לדעתך, התהליך שעברת נחוץ לארגונים חברתיים נוספים?".

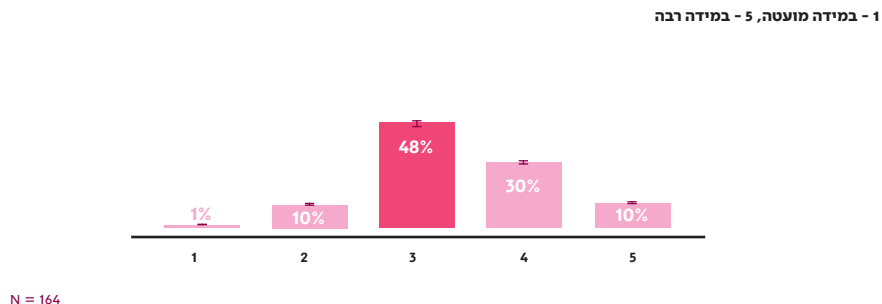
איור 11 דירוג מידת ההמלצה והנחיצות לארגונים חברתיים נוספים להשתתף בתוכנית



עם זאת, **איור 12** מראה כי אמונתם של המשיבים בסיכויי ההצלחה של ארגונים חברתיים במשימה זו הייתה מוגבלת (ממוצע: 3.4, ס"ת 0.8).

איור 12 התפלגות התשובות לשאלה

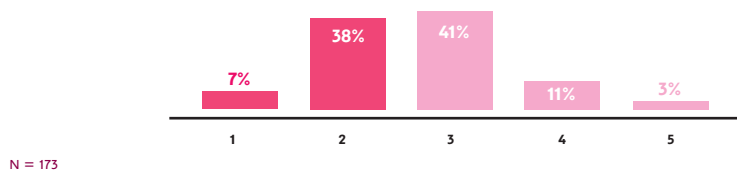
"מה הסיכוי לדעתך שארגון חברתי שרוצה להקים מיזם הכנסות עצמיות יכול להצליח?", בסולם של 1-5



חסם אפשרי להצלחת המיזמים הוא מחסור בכלים מעשיים בשטח, והארגונים אכן מצביעים על מחסור כזה (איור 13).

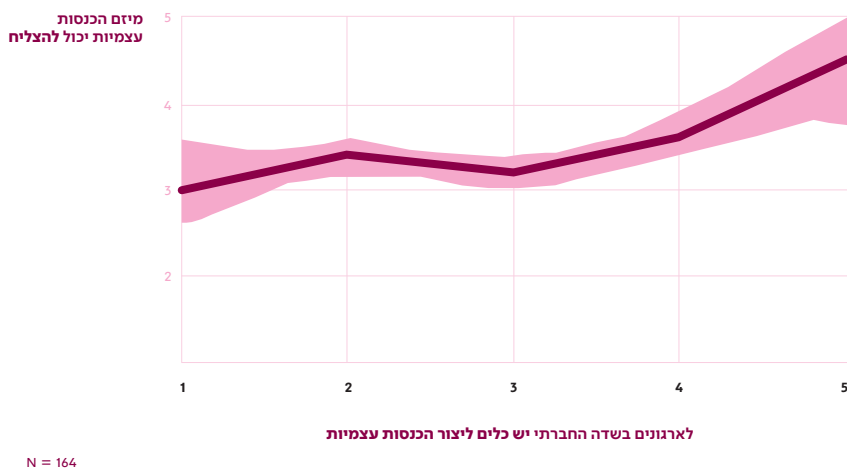
איור 13 התפלגות התשובות לשאלה
“עד כמה לארגונים בשדה חברתי יש את הכלים ליצור הכנסות עצמיות?”, בסולם של 1-5

1 - במידה מועטה, 5 - במידה רבה



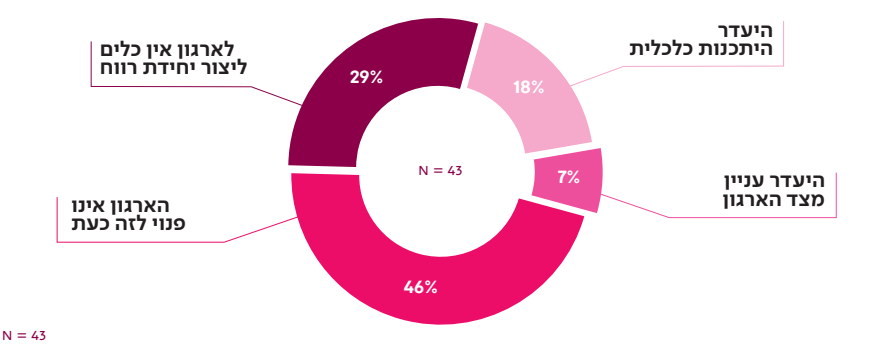
כאשר נשאלו המשתתפים עד כמה יש לארגונים חברתיים כלים ליצור הכנסות עצמיות ומה סיכוייהם להצליח ביצירת הכנסות כאלה, נמצא, קשר מובהק בין התשובות לשתי השאלות, כך שככל שיש בידיהם כלים ליצירת הכנסות כך עולה תפיסת הסיכוי להצליח. ולהפך, ככל שהכלים מצטמצמים כך האמונה בסיכויי הצלחה הולכת ופוחתת (איור 14). אם כן, הכלים המתוארים משמעותיים להצלחת הארגון לא רק בזכות המענה הפרקטי שלהם, אלא גם בזכות ההשפעתם על תחושת המסוגלות המהווה גורם משמעותי במוטיבציה להתנהג בצורה מסוימת.

איור 14 הקשר בין תשובות המשתתפים על השאלות
“עד כמה יש לארגונים חברתיים כלים ליצור הכנסות עצמיות?”
ו-“עד כמה יש לארגונים חברתיים סיכוי להצליח ביצירת הכנסות עצמיות?”



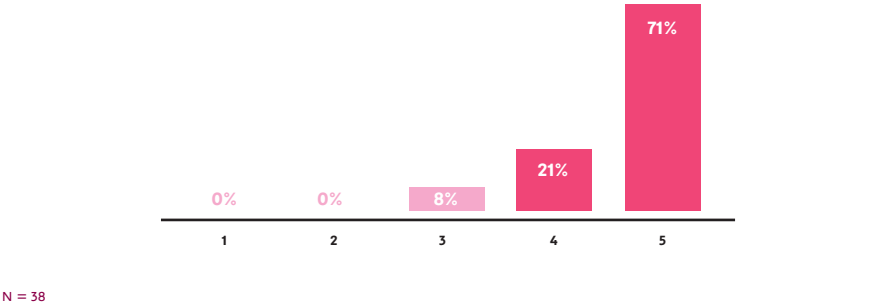
מבין המשיבים שלארגונם אין הכנסות עצמיות, 30% (13 משיבים) ציינו שהייתה יחידה כזו בעבר. רובם ציינו שהסיבה להפסקת הפעילות של יחידת הרווח הייתה חוסר היתכנות כלכלית או מגיפת הקורונה. המשיבים שבארגונם לא הייתה יחידת רווח נשאלו מה הסיבה לכך. רובם ענו כי קיים בשדה חוסר בכלים, בידע ובזמן הדרושים למיזם הכנסות עצמיות (איור 15).

איור 15 התפלגות הסיבות לחוסר במיזמים להכנסות עצמיות בארגונים



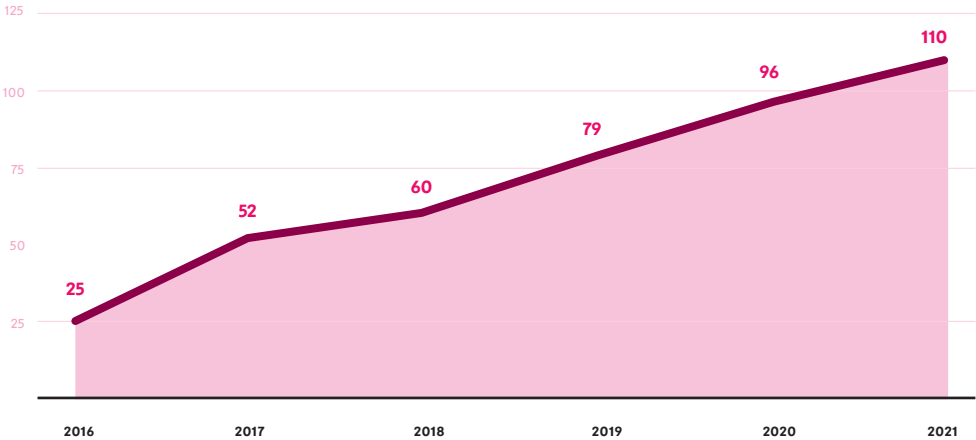
עם זאת, 92% מהמשיבים שבארגונם אין כיום יחידת רווח ענו שהיו מעוניינים במידה רבה מאוד שתהיה בו יחידה כזאת (ציון של 4 או 5 בסולם של 1-5 בתשובה לשאלה "באיזו מידה אתה מעוניין שיהיו מיזמים להכנסות עצמיות בארגון?"; הרוב המכריע, 71%, השיבו שהם מעוניינים ביחידה כזו ברמה של 5 מתוך 5). התפלגות התשובות של המשיבים במענה על שאלה זו מתוארת באיור 16.

איור 16 התפלגות התשובות על השאלה "באיזו מידה אתה מעוניין שיהיו מיזמים להכנסות עצמיות בארגון?", בסולם של 1-5
1 - במידה מועטה, 5 - במידה רבה

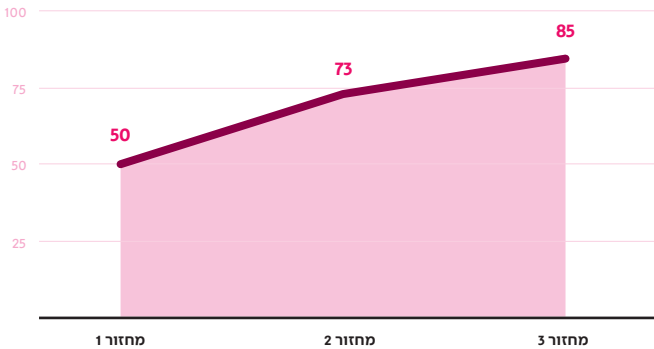


נתון נוסף המעיד על הגברת המודעות לחשיבותן של הכנסות עצמיות בשדה החברתי הוא הגברת הביקוש להשתתפות בתוכנית קרן מהלך. כפי שמראה **איור 17**, במשך חמש השנים האחרונות חל זינוק של מעל 400% במספר המועמדים לתוכנית הליווי. נתון זה מעיד היטב על המודעות לקיומה של התוכנית ולחשיבותה. כמו כן, הביקוש לקורס האקדמי של קרן מהלך במכללה האקדמית, שעלה ב-70% מהמחזור הראשון למחזור השלישי והאחרון (**איור 18**), והרצון של הארגונים לנסות לחוות חלקית את הליווי, מעיד אף הוא כי הארגונים בשטח מבינים היטב את החשיבות של הכנסות עצמיות.

איור 17 מספר מגישי המועמדות לתוכנית קרן מהלך
קפיצה של מעל 400% בחמש שנים



איור 18 מספר מגישי המועמדות לקורס קרן מהלך באקדמיה
קפיצה של 70% בשלושה מחזורים



פרק 4

מה הלאה?

מה הלאה?

תמונת המצב בשטח מראה מגמה חיובית בכל הקשור להכנסות עצמיות בקרב ארגונים חברתיים בוגרי תוכנית קרן מהלך. רובם הגדול של הארגונים (94%) שהשתתפו בתוכנית לאורך השנים, מעידים כי יחידת הרווח המבוססת על הכנסות עצמיות ממשיכה לפעול בארגון גם כיום. כמו כן, הם מדווחים על הכנסות גבוהות יותר ממיזמי ההכנסות העצמיות, למול ארגונים שלא השתתפו בתוכנית ובעלי מיזמים דומים, ולהוציא את שנת הקורונה, בשלוש השנים האחרונות חלה מגמת עלייה בסך ההכנסות העצמיות, בקרב רוב הארגונים.

לצד הכלים המקצועיים שרכשו, ניכר כי הפיתוח האישי והמקצועי הבא לידי ביטוי בתחושת מסוגלות עצמית ורכישת כלים לניהול המיזמים, היו מרכזיים בחוויית המשתתפים. בנוסף, בהקשר הארגוני נראה כי הוטמעה תרבות עבודה בעלת אוריינטציה עסקית שהובילה להתייעלות וחזקת הרגלים של עבודה מבוססת נתונים, התנהלות לפי מודל עסקי ואיתנות פיננסית. לסיום, המחקר מלמד על הגברת המוניטין החיובי של הארגונים החברתיים בקרב השחקנים בשדה החברתי, הודות להשפעה הכפולה של התוכנית – הן כזרז לצמיחת הארגון, והן כתהליך שהוביל לשיפור דימוי הארגון בקרב גופים פילנתרופיים וגופים אחרים בשדה.

ממצאי המחקר שערכה KAYMA, המוצגים בדוח זה, עולות כמה מסקנות עיקריות:

המשכיות ורצף

הן הארגונים והן השותפים העלו חששות לגבי סיום תהליך הליווי וסגירת הקרן. נציגי הארגונים סיפרו כי בסיום הליווי נוצר ואקום מסוים, ואחרי תהליך אינטנסיבי וצמוד, הם מרגישים לפתע לבד במערכה ואינם יודעים תמיד כיצד להתנהל בכל סיטואציה. במחשבה על העתיד, המחקר מלמד על כך שמעורבות מוגברת בתהליך של כלל העובדים בארגון יכול לסייע לגשר על הואקום המתואר. המלצה זו מבוססת על ההבדל המשמעותי שתואר על ידי המרואיינים במחקר בין ארגונים שבהם שותפו כלל העובדים בתהליך לבין ארגונים שהיה בהם נתק בין המנהלים הבכירים לבין יתר העובדים.

מעבר לואקום שנוצר בסוף תהליך הליווי, עולות חששות משמעותיות לגבי הואקום שיווצר בשדה החברתי עם סגירתה של הקרן. משתתפי המחקר מביעים חשש חוזר מאיבוד והיטשטשות של הרגלים ומיומנויות מעשיות שהוביל קרן מהלך בשנים האחרונות וטרם הוטמעו בארגונים. אמנם הנורמה בשדה השתנתה בשנים שבהם הקרן פעלה, אך כדי לשמר את המגמה החיובית בצורה סקילבילית דרוש גוף ייעודי שירכז ויובל את הנושא. ראוי לבחון ולמדוד גם בעתיד האם השדה החברתי משמר לאורך זמן צורת חשיבה עסקית ופרקטיקות של יצירת הכנסות עצמיות. מהמחקר עלו רעיונות שונים לפונקציות שיכולות לסייע בשימור הערכים הללו בשדה החברתי, למשל כניסה של המדינה לתחום באמצעות רגולציה שתחייב כל ארגון לפתח לעצמו כלי להכנסות עצמיות, או באמצעות תמיכה של המדינה בפעילות זו.

לצד הכלים והפיתוח שהתהליך מעניק למשתתפים, קיים קונצנזוס לגבי החשיבות של ליווי חיצוני להצלחת התהליך. המפגשים הקבועים במסגרת התוכנית, הרף שהציב צוות הקרן, הנכחות, הליווי והצורך לתת דין וחשבון, כל אלה ועוד מייצרים לארגון תמריץ להקדיש למשימה תשומות וקשב. לפיכך, הליווי הוא גורם חיוני להצלחה.

המנכ"לים אף ציינו בהקשר זה כי הליווי האינטנסיבי של צוות הקרן יצר אצל הארגונים החברתיים מחויבות גבוהה לתהליך. מחויבות של הארגון היא אחת מאבני היסוד ההכרחיות לתהליך עומק כזה – לפיכך יש משמעות רבה לגוף שיהיה אחראי להטמעת השינוי בארגונים חברתיים, מעבר לכלים שסופקו במסגרת תכנית ההכשרה, כגון ייעוץ כלכלי וייעוץ ארגוני.

"בעבר מנכ"לים מארגונים חברתיים הביאו אנשי מקצוע חיצוניים שניסו לעשות תהליך דומה, אך נכשלו. היתרון של קרן מהלך הוא השילוב בין ליווי חיצוני מקצועי והמחויבות של המשתתפים והארגון"
מנכ"לית ארגון חברתי, אוגוסט 21

תפקידן של הקרנות

לקרנות יש כוח רב להשפיע על הזירה, ועל כן ישנה חשיבות רבה לתמיכה ולדחיפה מצד הקרנות. לכן, להחלטה של קרנות להקצות משאבים לטובת פיתוח ותמיכה ביחידות רווח של ארגונים חברתיים צפויה להיות השפעה רבה על האפשרות לשמר גם בעתיד את הפעילות של קרן מהלך. כדי לייצר המשכיות ורצף מומלץ לשקול הקצאה ייעודית של משאבים לארגונים חברתיים, כגון מימון תקן פנים-ארגוני של רפרנט שיקדיש את כל זמנו להקמת יחידת רווח או הכנסת פרמטר קבוע או הכרחי של קיום יחידת רווח במערך שיקולי התמיכה.

נספחים

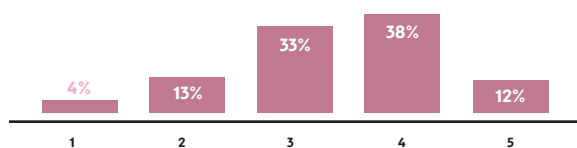
נספחים

ניתוחים נוספים שבוצעו מהמחקר הכמותי

איור 19 התפלגות התשובות לשאלה

“כמה הארגון משקיע משאבים ומאמצים כדי להגדיל את הפעילות שלו?”, בסולם של 1-5

1 - במידה מועטה, 5 - במידה רבה

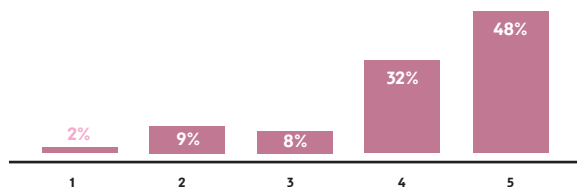


N = 131

איור 20 התפלגות התשובות לשאלה

“עד כמה לדעתך מיזם ההכנסות העצמיות קריטי לארגון?”, בסולם של 1-5

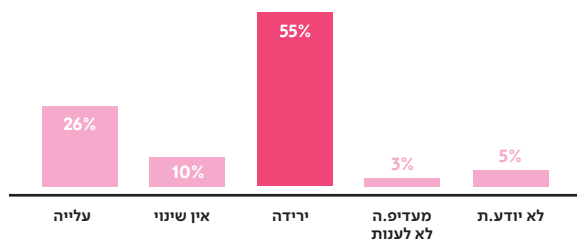
1 - במידה מועטה, 5 - במידה רבה



N = 131

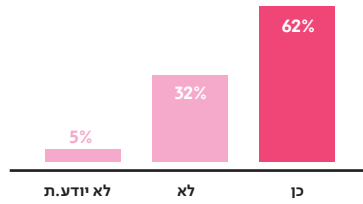
איור 21 התפלגות התשובות לשאלה

“מה הייתה מגמת ההכנסות העצמיות בשנת הקורונה?”,



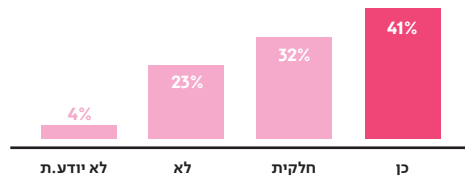
N = 87

איור 22 התפלגות התשובות לשאלה
 "האם קיימת פונקציה בארגון אחראית על תחום ההכנסות העצמיות?"



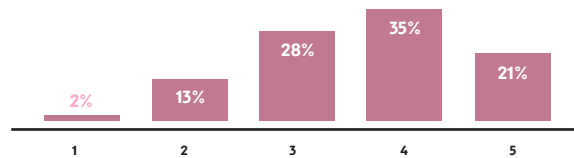
N = 112

איור 23 התפלגות התשובות לשאלה
 "האם למיזם ההכנסות העצמיות בארגון יש מחירון אחיד?"



N = 131

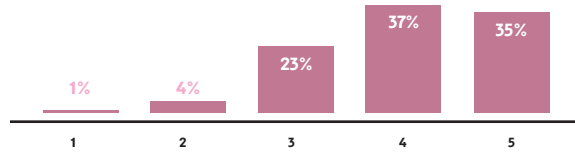
איור 24 התפלגות התשובות לשאלה
 "במקרה ולקוח מבקש הנחה, עקב מצב כלכלי קשה, מה הסיכוי שהארגון יתן הנחות במוצר או בנכס שהוא מוכר?", בסולם של 1-5



N = 131

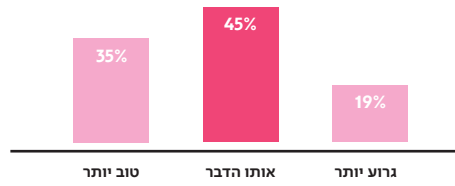
איור 25 התפלגות התשובות לשאלה
“מתקיים כיום בארגון שיח בנושא יצירת הכנסות עצמיות ורווחיות”, בסולם של 1-5

1 - במידה מועטה, 5 - במידה רבה



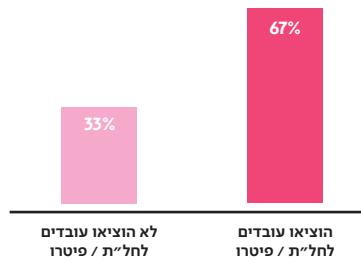
N = 162

איור 26 מצב הארגונים מבחינה כלכלית ביחס למצב לפני הקורונה



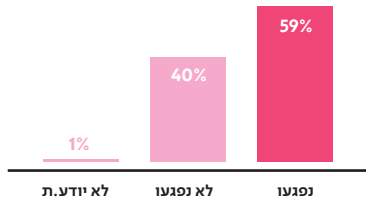
N = 161

איור 27 שיעור המשיבים שדיווחו שהוציאו עובדים לחל"ת/פיטרו בעקבות הקורונה



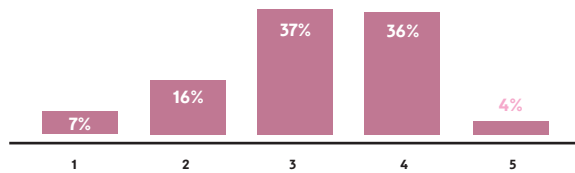
N = 160

איור 28 שיעור המשיבים שדיווחו כי הכנסות מפילנתרופיה ומקורות הכנסה נוספים נפגעו בעקבות הקורונה



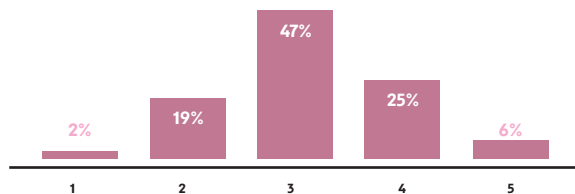
N = 73

איור 29 התפלגות התשובות לשאלה "באיזו מידה אתה מרגיש שאתה מסוגל למשוך כספים מתרומות ופילנתרופים?", בסולם של 1-5



N = 73

איור 30 התפלגות התשובות לשאלה "ארגונים בשדה החברתי מודעים לחשיבות של יצירת הכנסות עצמיות", בסולם של 1-5



N = 173

כלכלה התנהגותית (BEHAVIORAL ECONOMICS)

מענפי המחקר הצומחים ביותר בעשור האחרון. הוא משלב עקרונות ומודלים מעולמות הכלכלה, הפסיכולוגיה הקוגניטיבית ותורת המשחקים, ומשנה באופן דרמטי ועקבי את הדרך שבה מדינות, ארגונים גדולים וסטארטאפים בונים את האסטרטגיה שלהם, מעצבים את המוצרים שלהם ומדברים ללקוחותיהם. הכלכלה ההתנהגותית מציעה מודלים אלטרנטיביים, ויש האומרים משלימים, למודלים הקלאסיים שמלמדים שהאדם הוא "אדם כלכלי" ורציונלי; שההעדפות שלו קבועות, שהזמן שעומד לרשותו אינו מוגבל, ושהבחירות שהוא מקבל שכלתניות ונבונות, ללא תלות בהקשר. אבל תהליכי קבלת החלטות חשופים להטיות פסיכולוגיות שונות, לרבות: רתיעה מסיכונים, שנאת הפסד וברירות מחדל. ההקשר שבו החלטות מתקבלות משנה. הסביבה שבה האדם נמצא משפיעה עליו. הזמן שעומד לרשותו מוגבל. במציאות, האדם אינו "אדם כלכלי", הוא "אדם התנהגותי" וככזה הוא מאופיין בהתנהגות "לא רציונלית". ההתנהגות הזו שימושית בהתמודדות עם עולם מהיר ומשתנה, אך באה עם מחיר: אנו פוגעים בבריאות שלנו, בביטחון האישי שלנו, בסביבת המחיה שלנו, כתוצאה מעדשות משקפיים שונות ומתחלפות, שבכולן אנו רואים את העולם ואת ההחלטות שלפנינו באופן מוטה ולעיתים לרעתנו.

לכן, יישום תובנות מעולמות הכלכלה ההתנהגותית מוביל לא רק לזיהוי נכון יותר של בעיות וכשלים חברתיים, כלכליים, בטיחותיים וסביבתיים, אלא גם לעיצוב מדיניות מדויק ומותאם יותר לאדם האמיתי – האדם הלא רציונלי.

בנוסף, כלכלה התנהגותית יישומית נשענת על מתודולוגיה אמפירית המבקשת לאמוד את ההתנהגות של אנשים בפועל, באמצעות מחקרים וניסויים. לכן, שימוש בכלים התנהגותיים בעיצוב מדיניות דורש אימוץ מדיניות מבוססת-ראיות ובחינה אמפירית של התנהגות התושבים לפני השקעה רחבת היקף של אסטרטגיות לאומיות. בזכות כך, התערבויות ממשלתיות יהיו מדויקות יותר, אפקטיביות יותר וחסכוניות יותר.

חברת קיימא

מתמחה בתכנון ועיצוב פתרונות לבעיות מורכבות, כלי מדיניות וממשקים המבוססים על שימוש בעקרונות ישומיים מכלכלה התנהגותית. בחברה פועלים יחד צוותי מחקר, טכנולוגיה, עיצוב ממשק וחוויה אשר נעזרים בתובנות מענף הכלכלה ההתנהגותית כדי לסייע לגופים ציבוריים ועסקיים לייצר פתרונות מוכחים, תפורים על המידה, מדידים ואפקטיביים לשיפור איכות החיים של החברה הישראלית.

השילוב הייחודי בין הידע והניסיון של קיימא בעולמות המחקר והאקדמיה ובין יכולתיה בתחומי הטכנולוגיה מאפשרים יישום גישה חדשנית לפתרון בעיות באמצעות עריכת ניסויים מהירים ושיטתיים בקנה מידה רחב בעולמות תוכן מגוונים כגון תעסוקה, ניהול פיננסי, תחבורה, בריאות, חינוך ועוד. המחקרים מבוצעים תוך שיתוף פעיל של המשרד הממשלתי ושמירה על קשר רציף בין אנשי המקצוע המעורבים בפרויקט – החל מחוקרי כלכלה התנהגותית, סטטיסטיקאים, מהנדסי תוכנה ומומחי ביג דאטה ועד מעצבים, אנשי UX (חוויות משתמש) ומנהלי ניסוי – הכל למען הבטחת תהליך מהיר, יעיל ומדויק.

פרופסור דן אריאלי

מהחוקרים המובילים והבולטים בתחום הכלכלה ההתנהגותית בעולם. הוא חבר סגל באוניברסיטת דיוק וכיהן כפרופסור לכלכלה התנהגותית בבית הספר לניהול MIT. אריאלי פרסם מעל 140 מחקרים בתחום הכלכלה ההתנהגותית בכתבי העת המובילים בתחום, ופרסומיו צוטטו למעלה מ-29 אלף פעמים במחקרי המשך. בשנת 2013 העיתון הכלכלי "בלומברג" הגדיר את אריאלי "אחד מ-50 המוחות המשפיעים בעולם". במקביל לפעילותו האקדמית, דן ידוע בפעילותו הענפה ליישום מודלים ותובנות מעולמות הכלכלה ההתנהגותית במגזר הציבורי והעסקי. הוא מייעץ לתאגידים גלובליים, ממשלות, משרדים ממשלתיים ומלכ"רים. כמו כן, הוא הקים, היה שותף וליווה חברות הזנק (סטארטאפ) שפעילותן מסייעת לציבור והצלחתן תלויה בתכנון והכוונה של מוטיבציה אנושית. חברות שהיה שותף להן הצליחו בשנים האחרונות לייצר השפעה משמעותית במגזרים שונים. דן הוביל והיה שותף לפרויקטים עבור ממשלות בריטניה, קנדה, הולנד ודרום אפריקה. הפרויקטים בהם היה מעורב הובילו למהלכי רגולציה חדשניים ויעילים, שסייעו לתושבים לחסוך יותר עבור העתיד, וסייעו לממשלות לצמצם העלמות מס ולשפר את בריאות התושבים.