

סקירת
פעילותה של
קרן מהלך
2015-2021



**פיתוח הכנסות עצמיות
בארגונים חברתיים בישראל**

פתח דבר

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.

בעשור האחרון, חלו שינויים מהותיים בסביבת הפעולה של ארגונים חברתיים בחברה האזרחית בישראל. אנו עדים להצטמצמותם של מקורות המימון הפילנתרופיים המסורתיים, עליהם נשענים הארגונים, לצד סביבה משתנה תדיר הדורשת יציבות וביטחון פיננסי. שינויים אלו הובילו לתמורות משמעותיות בהקשר של מקורות ודפוסי המימון של ארגונים חברתיים ובכלל זה, פיתוח דפוסים חדשים של פילנתרופיה, השקעות חברתיות וכן פיתוח מקורות מימון עצמיים. בנוסף, מובילי הארגונים החברתיים מעידים על צורך הולך וגובר בגיוון מקורות ההכנסה ובחופש פעולה תקציבי במטרה לפתח מענים חברתיים חדשים למימוש ייעודם החברתי. כל אלו הכשירו את הקרקע להקמתם של יחידות רווח ואפיקי פעולה מניבי הכנסות במגזר החברתי, והיוו את הבסיס להקמתה של קרן מהלך.

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.

בתום שבע שנות פעילות, קרן מהלך מסיימת את פעילותה הפילנתרופית בשדה החברתי בישראל.

מסמך זה מסכם את העשייה של הקרן ואת דרכי פעילותה, במטרה לאגם ידע וכלים יישומיים עבור ארגונים חברתיים, אשר יהיו מעוניינים לפתח את תחום ההכנסות העצמיות בעתיד.

אני רוצה להודות מקרב לב לשותפות והשותפים שלי לדרך, אשר בזכותכם. חלום הפך למציאות.

תודה על שבחרתם. לצעוד איתנו יחד במסע, לחיזוק האיתנות הפיננסית של ארגונים חברתיים בישראל.

תודה על הבעת האמון והתמיכה, על החברות והשותפות, במימוש חזון קרן מהלך. תרומתכם. האישית והמקצועית, הייתה נדבך חשוב ומשמעותי בעיצוב דרכה וחזונה של הקרן ובהטמעת השיח לקידום תחום גיוון מקורות ההכנסה בעמותות בישראל.

אף שתחום ההכנסות העצמיות, נמצא רק בתחילת דרכו, אני מאמינה ומקווה שהמגמה שהחלה, תמשיך לצמוח והשינוי שהתחלנו יחד ימשיך להדהד בדרכים נוספות בשדה החברתי.

תודה על הזכות לעצב איתכם. יחד שינוי חברתי, בהוקרה והערכה, איריס שלגי, מייסדת ויו"ר קרן מהלך.

מבנה הסקירה המסכמת

מודל קרן מהלך לפיתוח הכנסות עצמיות



ערוצי השפעה



דרכי פעולה: תיאור תוכניות הקרן



השפעות פעילותה של קרן מהלך



סיפורי מקרה



שותפים לדרך

מודל קרן מהלך לפיתוח הכנסות עצמיות

קרן מהלך שמה לה למטרה לפתח מענה ייחודי לביסוס תחום ההכנסות העצמיות, כחלק בלתי נפרד מפיתוח מקורות המימון של עמותות בישראל. זאת, באמצעות פיתוח מודל בר קיימא לניהול עסקי-חברתי. הקרן פיתחה מודל עבודה שיטתי, המושתת על חשיבה אסטרטגית תוצאתית ועבודה מבוססת נתונים, אשר מהווה תשתית עבור ארגונים חברתיים להקמתן והפעלתן של יחידות מניבות רווח.

הנחות יסוד

מודל קרן מהלך מבוסס על ארבע הנחות יסוד, המהוות יחד את התשתית לפיתוח הכנסות עצמיות בארגונים חברתיים:

1 חיבור לליבת העשייה

הרעיון העומד בבסיס המיזם לפיתוח הכנסות עצמיות מבוסס על ליבת העשייה, פעילותו המקצועית ותחום מומחיותו של הארגון ותומך בחזונו החברתי.

2 הגדלת אימפקט

פיתוח מודל הכנסות עצמיות בארגון חברתי ישיא תשואה כלכלית לצד הגדלת האימפקט החברתי של הארגון. באמצעות פעילותה של יחידת הרווח, ירחיב הארגון את השפעתו ואת היקף פעילותו החברתית, לצד יצירת הכנסות עצמיות חדשות.

3 הישענות על משאבים ארגוניים קיימים

פעילותה של יחידת הרווח מושתתת על המשאבים הארגוניים הקיימים בארגון, ללא צורך בהשקעה כספית משמעותית וללא שותפים עסקיים להפעלת המיזם. המיזם מניב ההכנסה מתבסס על ידע מקצועי קיים, המופעל על ידי כוח אדם המועסק בעמותה ונעזר בתשתיות ובנכסים הפיזיים שברשות הארגון.

4 הפרדה בין מוטבים ללקוחות

המיזם מניב ההכנסות של הארגון מבחין בין המוטבים של העמותה ובין לקוחות נוספים. דהיינו, קיימת הפרדה בין השירותים הניתנים למוטבים, הממומנים על ידי כספים פילנתרופיים, ובין השירותים המוצעים בתשלום ללקוחות חדשים.

עקרונות עבודה

לצד ארבע הנחות יסוד אלו ולצורך הטמעה מיטבית של המודל לפיתוח הכנסות עצמיות בארגונים חברתיים, פעלה הקרן על פי שלושה עקרונות עבודה מרכזיים:



התנהלות על פי מודל עסקי

גיבוש אסטרטגיה עסקית עבור פעילותה של יחידת הרווח ובניית תוכנית עבודה שנתית המבוססת על הגדרת יעדי הכנסות ויעד רווח נקי.



עבודה מבוססת נתונים

מדידה מתמשכת של פעילות יחידת הרווח ומעקב אחר תוצאות ותפוקות: עמידה ביעדים כמותיים וכספיים, בחינת רווחיות, ומדידת אימפקט חברתי.



חשיבה אסטרטגית תוצאתית

בניית תהליכים ארגוניים מתוכננים ככלי ליצירת שינוי ארגוני. הגדרת הבעיות שמבקשים לפתור ותיעדופן, ניסוח התוצאות הרצויות ואבני הדרך להשגתן, תכנון דרכי הפעולה להשגת התוצאות ויישומן, והערכת המידה בה הושגו התוצאות כבסיס ללמידה מתמשכת ולשיפור דרכי הפעולה.

תהליך העבודה בהטמעת המודל

לשם הטמעת המודל בארגונים חברתיים, כותח תהליך עבודה סדור המכיל רצף של שלבים מובחנים, אשר לכל אחד מהם מטרה ותפוקה רצויה. עבודה על כי שלבים אלה ברצף, מהווה את התשתית להקמתה ולהמשכיותה של יחידת הרווח בארגון.



הוכחת היתכנות המודל

כחלק בלתי נפרד מפיתוחו של מודל עסקי-חברתי חדש, ביקשה הקרן להעריך ולבדוק את יכולת הצלחת המודל המוצע, הלכה למעשה, על ידי הטמעתו במגוון רחב של ארגונים חברתיים על פי ארבעה קריטריונים:

גודל תקציב

ארגונים חברתיים שהיקף התקציב השנתי שלהם נע בין 2-90 מיליון ש"ח.

תחומי פעילות חברתית

ארגונים חברתיים הפועלים לקידום מטרות חברתיות מגוונות.

סוגי יחידת הרווח

ארגונים חברתיים אשר להם יחידת רווח המושתתת על אחד משלושה סוגי הנכסים: מכירת ידע, השכרת נדל"ן או מכירת מוצרים.

נקודות מוצא

ארגונים חברתיים אשר מצויים בשלבים שונים של כיתוח יחידת ההכנסות העצמיות, ביניהם: יחידות רווחיות, יחידות הפסדיות ויחידות בשלב כיתוח הרעיון והמוצר.

תוצאות כספיות בסיום שבע שנות פעילות | בוגרי תוכנית קרן מהלך

16,350,000

סך הרווח הנקי

46,800,000

סך ההכנסות העצמיות

ערוצי השפעה

הקרן בחרה לפעול לקידום תחום ההכנסות העצמיות בישראל באמצעות עבודה ישירה עם ארגונים חברתיים, וכן באמצעות שותפות עם גופים פילנתרופיים הפועלים בשדה החברתי.

מתוך כך, פעלה הקרן בשלושה ערוצי פעולה והשפעה:

ערוצי
ההשפעה

3 פיתוח ארגוני

בניית תשתית ארגונית והטמעת מודל קרן מהלך לפיתוח הכנסות עצמיות בארגונים חברתיים בישראל.

2 פיתוח אישי ומקצועי

פיתוח מנהיגות בקרב מנהלים.ות ארגונים חברתיים, לחיזוק האיתנות הפיננסית בחברה האזרחית.

הקניית כלים יישומיים והיכרות עם מודלים עסקיים לניהול מקצועי של יחידת רווח.

1 קידום השיח בשדה החברתי

שיתוף פעולה עם גופים פילנתרופיים רבים בשדה החברתי על מנת להשריש שינוי משמעותי בנושא פיתוח הכנסות עצמיות.

דרכי
פעולה

תוכנית קרן מהלך לפיתוח הכנסות עצמיות

קרן מהלך באקדמיה: קורס 'מתלות לאיתנות' הכשרה ייעודית למנהלים.ות

מעגל שותפים פילנתרופים

דרכי פעולה: תיאור תוכניות הקרן

קרן מהלך קידמה את מטרותיה באמצעות הפעלה ישירה של ארבע תוכניות מרכזיות:

1 | תוכנית קרן מהלך לפיתוח הכנסות עצמיות בארגונים חברתיים
תוכנית הדגל שהובילה הקרן, בה השתתפו 43 ארגונים במהלך 6 מחזורי פעילות.

2 | קרן מהלך באקדמיה - קורס 'מתלות לאיתנות'
קורס אקדמי בשיתוף 'המכללה למנהל' ו'המכללה האקדמית תל-אביב-יפו', בו הוכשרו 121 מנהלים ומנהלות בארגונים חברתיים, לפיתוח הכנסות עצמיות.

3 | הכשרות ייעודיות לפיתוח הכנסות עצמיות
הכשרה ייעודית בשיתוף 'ג'וינט אשל' ו'הקרן לירושלים', בה הוכשרו 53 מנהלים ומנהלות בארגונים חברתיים, הפועלים במרחב חברתי מובחן.

4 | פורום בוגרים
פורום מקצועי למנהלים. ות בוגרי תוכנית קרן מהלך, בו חברים 52 מנכ"לים אשר השתתפו בתוכנית הקרן או מכהנים כמנכ"לים בפועל.

קרן מהלך בחרה, בכל תוכניותיה, לעבוד עם אנשי מקצוע מובילים בתחומם, בכדי להטמיע ידע וניסון מהעולם העסקי אל תוך העולם החברתי. זאת, מתוך הבנה כי על מנת לסייע לארגונים חברתיים בהקמת תשתית מקצועית לפיתוח הכנסות עצמיות, יש צורך בהטמעת מודלים עסקיים ובהקניית כלים יישומיים, לניהול מקצועי של יחידות רווח.

1 | תוכנית קרן מהלך לפיתוח הכנסות עצמיות בארגונים חברתיים

אודות התוכנית

'תוכנית קרן מהלך' היא תוכנית ליווי שנתית לפיתוח הכנסות עצמיות עבור ארגונים חברתיים - תוכנית הדגל של הקרן במהלך שנות פעילותה. התוכנית הופעלה על ידי הנהלת הקרן וצוות היועצים המקצועי ומטרתה הייתה להקנות ידע, תשתית וכלים מקצועיים לארגונים המעוניינים לבסס אפיקי הכנסה מניבים. התוכנית מומנה במלואה על ידי קרן מהלך והעניקה למשתתפיה את המעטפת התשתיתית הדרושה להקמתה וביסוסה של יחידת הרווח.

מטרת העל של התוכנית

בניית יחידת רווח, לכל אחד מהארגונים המשתתפים בתוכנית, המושתתת על ליבת העשייה של הארגון ותומכת בחזונו, המניבה רווח שנתי נקי בסך של לפחות 100,000 ש"ח בסיום שנת הפעילות הראשונה.

יעדי התוכנית

- < בניית תשתית ארגונית לתחום ההכנסות העצמיות בארגונים חברתיים.
- < פיתוחם של כלים עסקיים ומודלים יישומיים לניהול מקצועי.
- < גיבוש תוכנית אסטרטגית שנתית מוכוונת מכירות.

קריטריונים להגשת מועמדות לתוכנית

1. תקציב שנתי מעל 2,000,000 ש"ח.
2. אישור ניהול תקין של העמותה.
3. לארגון מנהלת קבועה המכהנת בתפקיד לפחות שנה.
4. הצעה ראשונית למיזם לפיתוח הכנסות עצמיות לארגון.

בנוסף, מתוך הבנה כי מחויבותו של הארגון לתהליך היא תנאי הכרחי להצלחתו, כל עמותה נדרשה להתחייב לתוכנית באמצעות:

- < מינוי איש/אשת צוות מובילה לניהול יחידת הרווח, המוגדרת במינימום 50 אחוזי משרה.
- < השתתפות מנכ"לית בתהליך.

תהליך המיון ובחירת העמותות

בכדי להשתתף בתוכנית קרן מהלך, נדרשו הארגונים המועמדים לעבור תהליך מיון קפדני בו לקחו חלק הנהלת קרן מהלך, נציגי מעגל השותפים, חברי דירקטוריון הקרן, מנכ"לים בוגרי תוכנית קרן מהלך ושותפים אסטרטגיים נוספים.

התהליך כלל חמישה שלבים:

שלב 1 - בדיקת עמידה בתנאי סף

שלב 2 - ועדת שותפים

סקירת העמותות והמיזמים המוצעים בפני נציגי הקרנות והשותפים של הקרן לבדיקת היתכנות ההצלחה של הארגונים המועמדים.

שלב 3 - הגשה מורחבת

העמותות התבקשו להגיש מסמך מפורט הכולל הרחבה אודות פעילות יחידת הרווח הקיימת או המוצעת; הצגת המיזם מניב ההכנסה, הנכס המרכזי עיול מושגת המיזם, פירוט היבטים כלכליים, מיפוי מתחרים ואתגרים צפויים.

שלב 4 - פגישת היכרות עם הנהלת הקרן

בחינת מחויבות המנכ"ל/ית לתהליך והעלאת האתגרים המרכזיים הצפויים ביישום.

שלב 5 - הצגת המיזם בפני דירקטוריון הקרן

בדיקת היתכנות להצלחת המיזם.

מבנה התוכנית

12 חודשי ליווי בהם כ-100 שעות ייעוץ בהשתתפות צוות היועצים המקצועי של קרן מהלך יחד עם מנכ"ל ומנהל יחידת הרווח בארגון. תהליך הליווי הורכב משני צירים מקבילים, ציר ארגוני אישי וציר קבוצתי:

תהליך ליווי אישי לכל ארגון | פגישות ליווי אסטרטגי אחת לשבועיים.

תהליך ליווי קבוצתי | 10 מפגשי למידה והעשרה על ידי מרצים מומחים מבכירי המשק הישראלי.

א עיקרי תהליך הליווי

- < גיבוש הרעיון ליחידת רווח
- < בניית תמהיל מוצרים
- < הגדרת קהלי יעד
- < מיפוי הסביבה התחרותית
- < ניתוח נתונים כמותיים
- < בניית מודל כלכלי
- < גיבוש אסטרטגיה עסקית
- < בניית תוכנית עבודה מבוססת יעדים
- < בניית תשתית בסיס הלקוחות וכלי מכירה תומכים
- < ליווי משפטי בכתיבת חוזים
- < גיבוש אסטרטגיית שיווק ומכירות
- < שיווק בפלטפורמות דיגיטליות
- < ניסוח חומרים שיווקיים
- < ניהול השינוי בארגון והטמעתו

א צוות הקרן

מנהלות הקרן: יפעת רפופורט, רנן בר, ינה נכט
מנהלות תוכנית: יעל ויינשטיין, יעל סרי, קרן הנדל
כלכלן הקרן: איתן ברוקר
יועצת ארגונית: שירי אשכנזי
יועצת דיגיטל: עדית שמואלי
יועץ משפטי: עו"ד גל שלגי

א יועצים מקצועיים

פרסום ומיתוג: Inbar Merhav G Havas
ייעוץ פיננסי: אלכס קפלונובטוב
שיווק ופרסום בדיגיטל: יניב סבן
אסטרטגיית מכירות: דקל דיין, המרכז לאימונים בעסקים
אסטרטגיית מותג: מיכל קסטיאל
Storytelling: עופר גולן
ניהול השינוי והטמעתו: עומרי גפן
עיצוב גרפי: טלי מלכובסקי
ייעוץ וליווי אסטרטגי בהקמת הקרן: קבוצת 'מרום'

הארגונים בוגרי התוכנית



12 | קרן מהלך באקדמיה | קורס 'מתלות לאיתנות'

במסגרת השאיפה לשינוי השיח בשדה החברתי, על אודות חשיבות בניית הכנסות עצמיות בארגונים חברתיים, וכן מתוך רצון להפיץ את הידע והניסיון בפיתוח יחידות מניבות הכנסה, יזמה קרן מהלך שיתוף פעולה אקדמי, יחד עם 'המכללה למנהל' ובהמשך עם 'המכללה האקדמית תל-אביב-יפו', במטרה לפתח קורס הכשרת מנהלים, יחיד מסוגו בישראל, לפיתוחן של הכנסות עצמיות.

הקורס מבוסס על מודל קרן מהלך ומשלב ידע ותיאוריות אקדמיות לצד פרקטיקה יישומית ומיועד למנהלים בארגונים חברתיים, המעוניינים לרכוש כלים לפיתוח הכנסות עצמיות בארגון. מטרת הקורס היא להפיץ את הידע שנאסף בקרן מהלך בקרב מנהלי הארגונים, הן על ידי הקניית כלים ישימים והן על ידי היכרות עם מודלים עסקיים לניהולן והקמתן של יחידות מניבות הכנסה.

אודות הקורס

הקורס חושף בפני מנהלים. מודל כלכלי חדשני, תוך מתן כלים ויכולות לפיתוחן של הכנסות עצמיות על ידי בניית מודל עסקי בר קיימא בארגונים חברתיים.

מטרות ויעדים

- < היכרות עם מודלים ועקרונות לפיתוח הכנסות עצמיות
- < הקניית כלים יישומיים ומודלים עסקיים לניהול מקצועי של יחידות רווח
- < חשיפה לתיאוריות מתקדמות מתחום מנהל העסקים, תוך הדגשת המודלים הרלוונטיים לתהליך בניית הכנסות עצמיות

נושאי הקורס

- < היכרות עם מודלים לבניית הכנסות עצמיות
- < בניית אסטרטגיה עסקית
- < גיבוש הסיכור השיווקי
- < תקשורת והעברת מסרים
- < אסטרטגיית מותג ותקשורת ויזואלית
- < שיווק בדיגיטל
- < אסטרטגיית פרסום
- < סוגיות משפטיות בפיתוח הכנסות עצמיות בארגונים חברתיים
- < אסטרטגיית מכירות
- < ניהול קשרי לקוחות
- < ניהול השינוי בארגון
- < חדשנות וחשיבה יצירתית



13 | הכשרות ייעודיות לפיתוח הכנסות עצמיות

בעקבות משבר הקורונה שפרץ במרץ 2019 ויצר מציאות שבה ארגונים חברתיים נלחמו על עצמאותם הפיננסית והישרדותם הארגונית יותר מתמיד, עלה צורך מהותי בקרב מנהלי ארגונים לגוון את מקורות ההכנסה ולפתח יחידות רווח מניבות, בתקופה של חוסר ודאות ארגונית ופיננסית.

על מנת לתת מענה לצורך זה, ועל בסיס הקורס האקדמי, כיתחה קרן מהלך הכשרה ייעודית למנהלים. וזאת אשר כועלים במרחב חברתי מובחן, להטמעת כלים לפיתוח הכנסות עצמיות בארגונים חברתיים.

לשם כך, חברו יחד קרן מהלך ו'ג'וינט-אשל', העוסק בתכנון ופיתוח תוכניות ושירותים כלל-ארציים ומקומיים עבור האוכלוסייה המבוגרת בישראל, לפיתוחו של קורס ייעודי לפיתוח הכנסות עצמיות, עבור מנכ"לי העמותות 'למען הזקן'. לאור הצלחת שיתוף הפעולה ומתוך רצון להרחיב את ההשפעה לקהלי יעד נוספים, כיתחה קרן מהלך בשיתוף 'הקרן לירושלים', הפועלת לשיפור רווחתם של תושבי ירושלים וחיזוק המרקם החברתי הייחודי של העיר, הכשרה ייעודית לעמותות החברות ב'קואליציית הסובלנות' ופועלות למען חיים משותפים.

1 | צוות המרצים בקורסים האקדמיים

אבינועם ערמוני | אור גלייכר | עו"ד אופיר כץ | ד"ר אורן גיל-אור | ד"ר גווינ סאס | ד"ר גילה אורן | ד"ר גלי אינגבר | גלעד עדין | דקל דיין | יניב סבן | מיכל מאיר | מיכל קסטיאל | נועם לאוטמן | ד"ר נעמה מירן | עופר גולן | עמרי גפן | סיגל בר און | ד"ר צפיר בלון



הקורסים במספרים



14 | פורום בוגרים

מאז הקמתה, ליוותה קרן מהלך ארגונים חברתיים רבים בפיתוח הכנסות עצמיות, במסגרת תוכנית הדגל של הקרן.

מתוך רצון להמשיך ולהציע ערך מקצועי משמעותי עבור מנהלים ואת מארגונים חברתיים שסיימו את תוכנית קרן מהלך, וכן כדי להרחיב את הידע בשדה החברתי בתחום פיתוח הכנסות עצמיות, הקימה קרן מהלך פורום בוגרים - 'פורום מהלך'.

'פורום מהלך' הוקם במטרה לפתח מנהיגות מקצועית לחיזוק האיתנות הפיננסית בחברה האזרחית. הפורום שם לו למטרה להמשיך ללוות את בוגרי תוכנית הקרן, בדרכם לקדם עצמאות כלכלית בארגונים החברתיים שהם מובילים, לאפשר למידה משותפת ושיתוף בידע מעשי. זאת, כבסיס לשינוי החשיבה בזירה החברתית, וקידום תחום ההכנסות העצמיות בארגונים חברתיים בישראל.

ייעדי הפורום

- < הקמת קהילה מקצועית לומדת, הפועלת ככוח מניע לחיזוק האיתנות הפיננסית של המגזר השלישי בישראל.
- < להוות גוף מומחים ומרכז ידע מקצועי לפיתוח, הקמה וניהול של הכנסות עצמיות בארגונים חברתיים בישראל.

עקרונות עבודה

- < למידה הדדית ושיתוף בידע
- < המשך ליווי ותמיכה ביחידות הרווח
- < רישות אסטרטגי בין בוגרי הקרן

השפעות פעילותה של קרן מהלך

תוצאות מחקר חברת 'קיימא'

מיום הקמתה קרן מהלך מצויה בתהליך של מדידה והערכה, זאת מתוך חתירה לשיפור מתמיד, למקצועיות ולמצוינות. לאורך שנות פעילותה, ביקשה הקרן להעריך את השפעתה, את איכות תהליכי העבודה ואת מידת שביעות הרצון של המשתתפים.ות בתוכניותיה השונות.

מתוך תפיסה זו, ומתוך רצון להשאיר תובנות משמעותיות בתחום ההכנסות העצמיות עבור ארגוני החברה האזרחית גם לאחר סיום פעילות הקרן, נערך בשנה האחרונה מחקר עומק אשר בחן את השפעת פעילותה של קרן מהלך על השדה החברתי בישראל.

המחקר נערך בשיתוף חברת 'קיימא', בהובלתו של פרופ' דן אריאלי, המתמחה בחקר ופתרון בעיות חברתיות מורכבות הקשורות באיכות החיים של אזרחי ישראל. 'קיימא' פועלת באמצעות שיטות מחקר מגוונות, המבוססות על שימוש בעקרונות ויישומים מתחום הכלכלה ההתנהגותית.

מטרות

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

◀ השפעות תוכנית קרן מהלך על יחידת הרווח בעמותות ועל פיתוח כלים ליצירת הכנסות עצמיות.

◀ השפעות תוכנית קרן מהלך על תפיסות עולם ושיטות הניהול של המשתתפים. והמשתתפים.

◀ השפעת פעילות קרן מהלך על השיח בנושא פיתוח הכנסות עצמיות בשדה החברתי.

תהליך עבודה

תהליך המחקר כלל שלושה שלבים:

1. ראיונות מנכ"לים מארגונים שלקחו חלק בתוכנית.
2. ראיונות עם שותפים ממעגל השותפים של הקרן.
3. מחקר כמותי בו השתתפו עובדים/ות מארגונים חברתיים שהתמיינו או השתתפו בקרן מהלך, ונציגי עמותות שלקחו חלק באחד מהקורסים האקדמיים של הקרן.

תוצאות

תמונת המצב בשטח מראה מגמה חיובית בכל הקשור להכנסות עצמיות בקרב ארגונים בוגרי תוכנית קרן מהלך:

< 94% מהארגונים שהשתתפו בתוכנית הקרן, לאורך השנים, מעידים כי יחידת הרווח המבוססת על הכנסות עצמיות, קיימת וממשיכה לפעול בארגון גם כיום.

< ארגונים שהשתתפו בתוכנית קרן מהלך, מדווחים על הכנסות גבוהות יותר ממיזמי ההכנסות העצמיות, למול ארגונים שלא השתתפו בתוכנית.

< בשלוש השנים האחרונות, להוציא את שנת הקורונה, חלה מגמת עלייה בסך ההכנסות העצמיות, בקרב רוב (63%) הארגונים.

ממצאי המחקר אודות פעילות קרן מהלך, מראים השפעות בשלושה תחומים עיקריים:

1. פיתוח אישי

100% מהמנהלים דיווחו, כי לצד התהליכים שהתרחשו והכלים המקצועיים שרכשו, ניכר כי הפיתוח האישי היה מרכזי בחוויית המשתתפים. הפיתוח האישי בא לידי ביטוי במספר היבטים:

תחושת מסוגלות אישית | השתתפות בתוכנית גרמה לעלייה בתחושת הביטחון העצמי שלהם בהצלחה בתפקיד.

תחושת ביטחון בעשייה | התהליך שינה את הלך הרוח בקרב ההנהלה הבכירה, פיתח יצירתיות וניתב כיווני פעולה חדשים, מעבר לגבולות המוכרים והרגילים.

כלים לניהול מיזמים | נכנסה שפה חדשה לארגון ולארגז הכלים האישי שלהם. ההשתתפות בתוכנית העניקה להם את היכולת לפתח וליישם מיזמים להכנסות עצמיות בצורה אפקטיבית, יעילה וחכמה.

2. פיתוח ארגוני

בזכות השתתפות בתוכנית הקרן, הוטמעה בארגונים תרבות עבודה המבוססת על שלושה עקרונות מרכזיים:

חשיבה עם אוריינטציה עסקית | הליווי של קרן מהלך שינה את ה-DNA הארגוני והיחס לשיח בנושא רווחיות בעמותות, מילים כמו 'שיווק' ו'מכירות' שנתפסו בעבר כלא לגיטימיות, הפכו להיות שגורות בשפה הארגונית.

התייעלות בעבודה מבוססת נתונים | בעקבות השתתפות בתוכנית, הארגונים אימצו שיטת עבודה מנוהלת, אשר מבוססת על הצבת מטרות ויעדים, מדידת תפוקות ומעקב אחר תכנון אל מול ביצוע בפועל.

התנהלות לפי מודל עסקי | ממצאי המחקר מראים כי עבודה אל מול מודל כלכלי גבוהה ב-80% בקרב משתתפי תוכנית קרן מהלך בהשוואה לארגונים שלא השתתפו בתוכנית.

3. השפעה רחבה על השדה

לדעת כלל המשתתפים, קרן מהלך תורמה בצורה משמעותית לשינוי השיח של העמותות בישראל בתחום ההכנסות העצמיות ובעלת השפעה רחבה על השדה:

הטמעת שפה חדשה במגזר החברתי | העמותות בישראל כיום, מבינות את הצורך והחשיבות של יצירת יחידות רווח עצמיות. המשתתפים מעידים, שבזכות קרן מהלך, קיימת כיום בשדה הבנה גדולה יותר על חשיבות יחידות הרווח בעמותות ומעודדים את השינוי השפתי והמחשבתי, אשר לתפיסתם הכרחי ובעל ערך רב.

חוסן כלכלי | משתתפים בתוכנית, מראים תפיסת איתנות פיננסית גבוהה יותר בהשוואה לארגונים שלא השתתפו. המנכ"לים מעידים כי יחידות הרווח בארגונים והכלים שקיבלו במסגרת תוכנית קרן מהלך, סייעו להם לשרוד את משבר הקורונה בצורה מיטבית.

הגברת המוניטין החיובי בקרב גופים פילנתרופיים | השתתפות בתוכנית קרן מהלך, היוותה קטליזטור לצמיחה ארגונית והשפיעה בצורה חיובית על האופן שבו הארגונים נתפסים בקרב הגופים הפילנתרופיים. השותפים הפילנתרופים מדווחים כי הפיתוח המקצועי של הארגונים שהשתתפו בתוכנית קרן מהלך בולט, וכי ניתן לזהות הבדלים בין עמותות שהשתתפו בתוכנית וכאלה שלא. כתוצאה מכך, קיום של יחידת רווח מהווה יתרון משמעותי, גם אם אינו מוגדר כפרמטר הכרחי לתמיכה.

עמותת 'זיכרון בסלון'

מנכ"ליות מכהנות: מורן ציפר ומיכל ליכמן

תקציב העמותה: 2 מיליון ש"ח

נקודת מוצא: ללא יחידת רווח

השתתפו בתוכנית קרן מהלך בשנת 2021

התהליך שעברנו בקרן מהלך הוא לא פחות ממהפכה, הוא תעודת ביטחון לשורדי השואה - יש מי שמעביר את הסיפור שלהם הלאה, והוא תעודת ביטחון לחברה שלנו; זיכרון השואה לא יעלם. החיבור לקרן מהלך אפשר לנו לצאת למהלך אסטרטגי תוך חיזוק החוסן הכלכלי של הארגון... בזכות קרן מהלך הצלחנו לזקק צורך ארגוני, ומעבר לכך צורך לאומי, אשר הוביל למוצר המוביל ביחידת הרווח שלנו.

מורן ציפר, מנכ"לית שותפה 'זיכרון בסלון'

אודות העמותה

'זיכרון בסלון' היא יוזמה חברתית המאפשרת לציין את ערב יום השואה באופן משמעותי, בסלון הבית, בין משפחה וחברים. היוזמה הוקמה לפני עשור כיוזמה של מספר קבוצות, ומאז התרחבה הפעילות לקהילה של מיליון וחצי מארחים ומתארחים קבועים ב-60 מדינות ברחבי העולם.

הצורך

לאורך השנים נתמכה העמותה בעיקר על ידי תורמים פרטיים וקרנות פילנתרופיות אשר היוו למעלה מ-90% מהכנסותיה. בנוסף, עיקר פעילותה של העמותה התרכזה ביום אחד בשנה, יום הזיכרון לשואה ולגבורה.

בשנת 2020, פנתה העמותה לקרן מהלך מתוך שלושה שיקולים וצרכים מרכזיים:

1. שאיפה לחזק את חוסנה הכלכלי של העמותה, על ידי גיוון מקורות ההכנסה וצמצום התלות בפילנתרופיה הקלאסית.
2. רצון להרחיב את פעילותה של העמותה לפעילות שנתית ולא רק לקראת יום השואה.
3. היערכות לקראת היום בו שורדי השואה לא יהיו עוד איתנו בכדי לספר את הסיפור שלהם בסלון.

| נקודת מוצא

הרעיון המקורי ליחידת הרווח, עימו התקבלה העמותה לתוכנית, נקרא: 'שמחים ושמחות לדבר'. תוכנית התנדבות אשר פותחה עם פרוץ מגפת הקורונה, כתוצאה מפניות רבות של שורדים ושורדות שחשו בדידות קשה. הצורך של השורדים.ות באדם משמעותי לשוחח איתו בזמן הריחוק החברתי שנכפה עליהם, יצר הזדמנות לפיתוח תוכנית התנדבות ייחודית, אשר במסגרתה שוחחו מאות עובדים ועובדות של חברות היי טק מובילות בישראל עם שורדי שואה, על בסיס שבועי קבוע.

| בחירת אסטרטגיה

עם תחילת תהליך הליווי, במסגרת תוכנית קרן מהלך, בוצעה חשיבה אסטרטגית מחודשת על המוצר הראשוני. בתוך כך, זוהה כי הפרויקט 'שמחים ושמחות לדבר' היה רלוונטי ומותאם לצו השעה בשיא משבר הקורונה וכן תרם לחיזוק הקשר של העמותה עם המגזר העסקי, אך בפועל אינו מושתת על ליבת העשייה של העמותה ואינו תומך באופן מובהק בחזונה.

במסגרת תהליך הפיתוח והחשיבה האסטרטגית סביב הרעיון המוצע ליחידת הרווח, ומתוך חיבור לחזון הארגוני, היה חשוב להבטיח שזיכרון השואה יישמר גם ביום ששורדי השואה לא יהיו עימנו כדי לספר את סיפורם. כך הובן, כי המשמעות האמיתית של יחידת הרווח בארגון היא להבטיח את המשך קיומו של 'זיכרון בסלון' גם בשנת 2030, כשכבר לא יישארו שורדים לספר את הסיפור במסגרת מפגשי סלון בלתי אמצעיים. מתוך כך ובתהליך ממושך של זיקוק ודיוק המוצר זוהה צורך לאומי אשר הוביל לפיתוח התוכנית 'סיפור, חיים'.

אודות יחידת הרווח - מכירת ידע

תוכנית 'סיפור, חיים' היא תוכנית המיועדת לחברות עסקיות ומזמינה מתנדבים.ות להיפגש עם שורדי שואה, המעוניינים להעביר את הזיכרון שלהם הלאה, ולאסוף את עדותם. במסגרת התוכנית, העובדים עוברים הכשרה לשמש כמוסרי עדות בסלונים או במפגשי חברה ובכך להבטיח שזיכרון השואה לא ייעלם. מטרת ההכשרה להעניק למשתתפים.ות ידע על אודות המאפיינים הייחודיים של שורדי השואה, וכן כלים לביצוע ריאיון עומק ברגישות וביסודיות הנדרשת. בסיום ההכשרה הופכים משתתפי התוכנית להיות הקול של שורדי השואה, ובכך כלי התהודה של סיפוריהם. לצד ההכשרה פותח מוצר משלים – מחברת תיעוד הזיכרון, אשר משמשת ככלי עזר לתיעוד סיפורו של שורד.ת השואה.

יום התנדבות לחברות עסקיות המזמין עובדים ועובדות של חברות היי טק להשתתף בהיערכות לקראת יום השואה, על ידי קיום שיחות מקדימות עם שורדים.ות, לתיאום הסלון בו יתארחו ויחלקו שוב את סיפורם האישי. במסגרת יום ההתנדבות, העובדים עוברים הדרכה ייעודית על אופן ביצוע השיחה ונפגשים עם סיפור של שורד.ת, כדי להבין את החשיבות של נשיאת לפיד הזיכרון.

תוצאות

עמותת זיכרון בסלון עמדה ביעד תוכנית קרן מהלך בסיום השנה הראשונה ומפעילה יחידה רווחיות המייצרת הכנסות עצמיות למימוש חזונה החברתי.

'מרכז סיוע לנפגעות ונפגעי תקיפה מינית - השרון'

| מנכ"לית מכהנת: בטי מרטין-קורן

| תקציב העמותה: 2 מיליון ש"ח

| נקודת מוצא: יחידת רווח מפסידה

השתתפו בתוכנית קרן מהלך בשנת 2017

החשיבה העסקית שלנו השתנתה באופן מובהק. תהליך המיתוג היה מאוד משמעותי עבורנו, לימד אותנו שהלקוח במרכז ולא מרכז הסיוע.

בטי מרטין-קורן, מנכ"לית מרכז הסיוע

| אודות העמותה

'מרכז סיוע לנפגעות ונפגעי תקיפה מינית - השרון' הוקם במטרה לסייע ולתת תמיכה מעשית ורגשית לנפגעות.ים וללוותם בדרך הקשה שעליהם לעבור בעקבות הפגיעה. המרכז משרת את כל אוכלוסיית אזור השרון ומעניק סיוע בהתנדבות, 24 שעות ביממה 365 יום בשנה.

| הצורך

מרכז הסיוע הגיש את מועמדותו לתוכנית קרן מהלך במטרה לגוון את מקורות המימון, להגדיל הכנסות ולהרחיב את היקף השירותים והמענים המוצעים, באמצעות בניית יחידה מניבת רווח.

| נקודת מוצא

מרכז הסיוע החל את התוכנית בקרן מהלך עם יחידת רווח פעילה, אך לא רווחית.

| אודות יחידת הרווח - מכירת ידע

"It Is Your Business"

בשנת 1998 נחקק חוק למניעת הטרדה מינית במקומות עבודה, במסגרתו נקבע כי על מעסיקים לנקוט באמצעים סבירים, כדי למנוע הטרדה מינית או התנכלות במסגרת יחסי עבודה בארגון. החוק מטיל על מעבידים חובות שיש להכיר ולבצע, ואי עמידה בהן עשויה לחשוף את המעסיק להליכים משפטיים נגדו.

כתוצאה מכך, עלה הצורך של ארגונים עסקיים בקבלת ידע וכלים בתחום מניעת הטרדה מינית במקומות עבודה אשר היוו את הבסיס להקמתה של יחידת הרווח בארגון.

תוצאות

בסיום תוכנית קרן מהלך, הגיעה העמותה ליעדים הכספיים והכמותיים אשר הוגדרו במודל הכלכלי בתחילת התהליך, הגדילה באופן משמעותי את מספר הפעילויות בחברות עסקיות וייצרה הכנסות עצמיות חדשות בסך 400,000 ש"ח. פעילותה של יחידת הרווח הצליחה לייצר אימפקט ושינוי חברתי משמעותי בעשרות עסקים בישראל, על ידי צמצום היקף האלימות המינית בסביבה העסקית.

כיום, ארבע שנים לאחר סיום השתתפות הארגון בתוכנית קרן מהלך, יחידת הרווח ממשיכה לפעול ולהגדיל את היקף פעילותה. בשנת 2020 פותח, בעקבות משבר הקורונה, מוצר חדש ונוסף עבור יחידת הרווח - לומדה מקוונת: מענה חדשני עבור ארגונים עסקיים, להכשרת ממונות להטרדה מינית, באמצעות למידה עצמית מרחוק.

הטמעתו של המודל לפיתוח הכנסות עצמיות על ידי מרכז סיוע השרון, היווה דוגמה למרכזי סיוע נוספים בישראל, בהפעלת מודלים כלכליים רווחים בארגון.

'עמותת אנוש'

| מנכ"לית מכהנת: ד"ר הלה הדס

| תקציב העמותה: 91 מיליון ש"ח

| נקודת מוצא: ללא יחידת רווח

השתתפו בתוכנית קרן מהלך בשנת 2016

אני חושבת שהדבר המשמעותי ביותר היה הגישה של הקרן בהובלת התהליך. מצד אחד גישה מקצועית מאוד, בלתי מתפשרת שכל הזמן דוחפת אותך להתקדם, ומצד שני רגישות והבנה שלכל ארגון חוזקות וחולשות שונים ולכן גם זקוק להכוונה מסוג אחר. הרגשנו שקיבלנו בדיוק את הערך המוסף שהיה חסר לנו.

ד"ר הלה הדס, מנכ"לית אנוש

| אודות העמותה

העמותה הישראלית לבריאות הנפש, אשר מסייעת למתמודדים עם מוגבלות נפשית ומפתחת שירותי שיקום חדשניים ופורצי דרך המבוססים על התאמה אישית.

| הצורך

הפנייה של העמותה לקרן מהלך בשנת 2016, נעשתה כחלק מאסטרטגיית פיתוח המשאבים של הארגון ומתוך שאיפה לפיתוח ערוצי הכנסה עצמיים למימוש חזונם החברתי.

| נקודת מוצא

עמותת אנוש הגיעה לתוכנית קרן מהלך עם שתי הצעות שונות לגיוון מקורות ההכנסה בעמותה.

| בחירת אסטרטגיה

במסגרת התוכנית, בשלבי גיבוש האסטרטגיה הראשוניים ותהליך של זיהוי הצרכים ואיתור חוזקותיו של הארגון, הוחלט כי הנכס המרכזי עליו תושתת יחידת הרווח הוא השכרת נד"ל.

| אודות יחידת הרווח - השכרת נדל"ן

כחלק מתהליך הליווי של הקרן, נבחנו ונבדקו מספר אפשרויות למיזמים מניבי הכנסה בארגון. לאחר בדיקה וזיהוי הנכסים של העמותה, הוחלט כי הנכס המרכזי עליו תושבת יחידת הרווח הינו: נדל"ן ותעשה שימוש ב-10 מרכזי יום הנמצאים ברשות העמותה, הפזורים ברחבי הארץ, בשעות ובימים בהם אין פעילות עבור מוטבי העמותה.

'מקום של טוב' הוא מיזם תעסוקתי-חברתי, המציע לחברות, ארגונים ואנשים פרטיים לקיים אירועים באחד ממרכזי עמותת 'אנוש', בשעות שאין בהם פעילות שיקומית.

המיזם הוקם מתוך שלוש מטרות מרכזיות:

1. יצירת אפיק הכנסה עצמי לארגון וצמצום התלות במקורות מימון חיצוניים.
2. סיוע בשילובם בקהילה של מתמודדים עם מגבלה נפשית, על ידי מתן אפשרויות תעסוקה.
3. חשיפת הקהל הרחב למתמודדים עם מגבלה נפשית על ידי הכנסתם אל מרכזי העמותה, ובכך הפחתת הסטיגמה החברתית הרווחת על אודות קהילה זו.

| תוצאות

עמותת אנוש עמדה ביעד קרן מהלך בסיום השנה הראשונה עם סך הכנסות עצמיות של 550,000 ש"ח וסך רווח נקי של 350,000 ש"ח. בשנתיים הראשונות למיזם, ביקרו למעלה מ-20,000 אנשים במרכזים השונים, במסגרת האירועים שהתקיימו ב'מקום של טוב'.

יחידת הרווח שפותחה במסגרת תוכנית קרן מהלך, ממשיכה לפעול, ולייצר הכנסות עבור הארגון גם כיום.

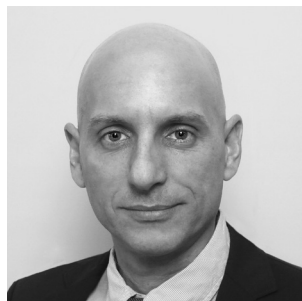
שותפים לדרך

חברי דירקטוריון קרן מהלך

'חברי הדירקטוריון של קרן מהלך היו שותפים מלאים בייסודה של הקרן ושימשו בתפקידם, בהתנדבות מלאה, במשך כל שנות פעילותה. כלל החברים נבחרו הן בשל ניסיונם העשיר בעולם העסקי והן בשל חיבורם לחזון הקרן.



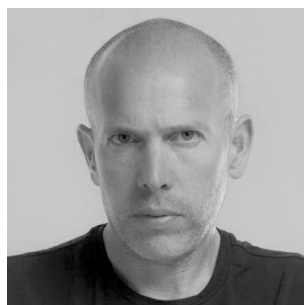
סיגל בר-און
יו"ר משותף תשלובת ד"ר פישר
ונשיאת אריה יהודה ישראל



גל שלגי
בעלים של משרד עורכי דין שלגי



אריס שלגי
מייסדת ויו"ר קרן מהלך



חן ענבר
Inbar Merhav G Havas



עינת פורטוגלי
מנכ"לית בר-טן אחזקות



ד"ר נעמה מירן
מנהלת קרן גנדיר



אורי קני
מבעלי חברת איסטרניקס



חנ חביב
שותף משרד עורכי דין
הרצוג פוקס נאמן



אורי גולדפרב
מנכ"ל קרן ספירה



יוסי פורטוגלי
בעלים ומנכ"ל פורט
מהנדסים בע"מ



רמי ברכה
משקיע בחברות סטארטאפ
ובעבר מנהל שותף בקרן פיטנגו

מעגל השותפים

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, המבוססת על מעורבות בהתוויית מדיניות ושיתוף בתהליכי קבלת החלטות. במעגל השותפים, שותפות קרנות ופדרציות מהמובילות בשדה החברתי, אשר היו חלק מרכזי בעשייה לאורך השנים, בסלילת דרך המקצועית ובהגשמת חזונה של קרן מהלך.

