

לשכת סגן היו"ר ככוח חדשני בסוכנות היהודית

תוכן עניינים

1	תוכן עניינים
1	רקע ומבוא
1	נכסים יחודיים של סגן היו"ר במסגרת הסוכנות היהודית
2	נכסים והזדמנויות שלא באו לידי ביטוי או לא מוצו בתכנית האסטרטגית
3	פערים מרכזיים בין הסוכנות היהודית כארגון לבין התכנית האסטרטגית
4	תפקיד סגן היו"ר אל מול האתגרים שזוהו
6	סיכום

רקע ומבוא

מסמך זה מניח תשתית חשיבתית עבור לשכת סגן היו"ר של הסוכנות היהודית. העקרונות המנחים במסמך זה ישמשו כמצע לכתיבת תכנית העבודה אשר תשמש את סגן היו"ר בשנים הבאות. המסמך הוכן על בסיס מפגש שהתקיים ב-5 ביוני 2011, בראשות סגן היו"ר מר רני טריינין ובהשתתפות גב' רחל שילה, מר יוחנן לוי, מר יגאל שילה, מר דן הרכבי, מר קלייב לסם, מר איתי זיידנברג, גב' לאה גולן, מר טל פריימן, מר מיכה פריינד, מר ירון דואק, מר ניר להב, מר אהרון גולדברג, גב' אסתי מוסקוביץ', הרב מאיר אזרי וגב' תמר שחורי. את התהליך הנחה מכון ראות.

התכנית האסטרטגית של הסוכנות, שאושרה על ידי הוועד המנהל של הסוכנות, משמשת כנקודת המוצא וכהקשר הרחב של העקרונות המופיעים במסמך זה. מטבע הדברים, התכנית כוללת הנחות יסוד גלויות וסמויות אשר יוצרות הפתעות והזדמנויות גם יחד. מטרת המסמך היא לזהות את הנחות יסוד אלו ולזקק את האפשרויות האסטרטגיות העומדות בפני סגן היו"ר במהלך הקדנציה שלו.

נכסים יחודיים של סגן היו"ר במסגרת הסוכנות היהודית

1. לסגן היו"ר מספר ערכים מוספים ייחודיים העשויים לסייע בקידום התכנית האסטרטגית. ערכים אלו נשענים הן על סגולות אישיות של מר טריינין והן מהפוזיציה המיוחדת של סגן יו"ר הנהלת הסוכנות היהודית:

- **היכרות עמוקה עם החברה הישראלית** – למר טריינין היכרות עמוקה עם החברה הישראלית על כל רבדיה. סגולה זו מאפשרת לו לשמש כנקודת חיבור בין המתרחש בשטח לבין הנהגת הסוכנות ולשמש פלטפורמה למפגש בין אוכלוסיות שונות בתוך ישראל.
- **היכרות עם 'חדר המכונות' של המרחב הציבורי** – ניסיונו המקצועי כראש המועצה האזורית יואב, כגזבר קיבוץ ויו"ר ועדת הכלכלה של מרכז השלטון המקומי מקנה למר טריינין היכרות עמוקה עם הדינמיקות המאפיינות את התהליכים הפוליטיים, הבירוקרטיים והקצאת המשאבים של הממסד הציבורי הישראלי;

- **'שחקן חופשי' במערכת** – הגדרת התפקיד העמומה של סגן היו"ר מאפשרת מרחב תמרון רב יחסי בתוך המערכת, ויכולת לייצר ולהניע את 'הדבר הגדול הבא';
- **יכולת לבצע 'management by walking around'** – היכולת להתהלך בשטח חיונית לפונקציות הסגן, כשהיא מקנה לו כמה יתרונות יחסיים:
 - יכולת לזהות פערים מול סביבת העובדים;
 - יכולת לקיים שיח מול עובדים בארגון ולקיים תקשורת כנה;
 - יכולת לזהות פערים מול סביבת הלקוחות.
- **מתוך הפוזיציה הייחודית שלתפקיד סגן יו"ר יכול מר טריינין למלא שלוש פונקציות מרכזיות:**
 - יכולת לחבר בין הדירקטוריון לבין המנכ"ל והדרג המקצועי;
 - ניהול מערכות היחסים עם הממשלה, התורמים והשותפים האסטרטגיים;
 - היגוי ופיקוח על הדרג המקצועי.

נכסים והזדמנויות שלא באו לידי ביטוי או לא מוצו בתכנית האסטרטגית

2. **לסוכנות מספר נכסים שלא מוצו בתכנית האסטרטגית. נכסים אלה מייצגים אפיקים שונים אליהם יכול סגן היו"ר לכוון בפועלו:**
 - **עולם הצעירים** - התוכנית האסטרטגית שמה יתרה, ובהיגיון רב, על הממשק של הסוכנות מול אוכלוסיית הצעירים. יחד עם זאת:
 - יש בשטח פעילויות רבות לצעירים שלא ממונפות בעוצמה הראויה;
 - שילוב צעירים בקבלת החלטות – צעירים אינם מיוצגים כהלכה בפורומים שונים של קבלת החלטות; יש ליצור מסגרת שנותנת פלטפורמה ומאחדת את כולם מחד גיסא, אך לא מתחרה עם גופים אחרים על הפנייה לצעירים מאידך גיסא;
 - רשת ארצית להתנדבות / אקטיביזם – יש לשקול להקים או לחבור ליוזמות קיימות השואפות להקים רשת לאומית אשר תאפשר לצעירים לעסוק באקטיביזם חברתי (למשל, קהילות שח"ף);
 - **התפוצה הישראלית** בגולה היא 'אקס טריטוריה' לא חקורה;
 - **הפלטפורמה המשרתת לא בשליטת הסוכנות** – התכנית האסטרטגית מסתמכת על שותפויות כפלטפורמה, אבל בפועל הסוכנות לא שולטת על חטיבת השותפויות;
 - **חשיבות יהדות העולם ורצונותיה** – על אף תפקידה המרכזי וההיסטורי של הסוכנות היהודית, בקרב יהדות התפוצות ובעיקר יהדות ארצות הברית לא מכירים את הסוכנות היהודית היטב. המגמה המתפתחת כיום היא של חיפוש מחשבה רעננה וחיבור עם ישראל בדרך אחרת;
 - **רלוונטיות הסוכנות אל מול תהליכים חיצוניים** – על הסוכנות להיות רלוונטית לנושאים התורניים המרכזיים הנמצאים על סדר היום של העולם היהודי. בעת הנוכחית למשל, נושא הדה-לגיטימציה נגד ישראל וההיערכות לקראת ספטמבר

2011 מעסיקים את העולם היהודי. לכן, על הסוכנות למצוא את הדרכים להיות בחזית מאמצים אלה, ובייחוד אל מול לוח הזמנים של החודשים הבאים ומצוקת הקהילות היהודיות אל מול אירועים כמו העצרת הכללית של האו"ם, ועידת דרבן 3 ועוד.

- **התכנית מזניחה את נושא ה- Israel education** - משבר חמור בקהילות היהודיות בתפוצות סובב סביב היעדר השכלה בסיסית בכל הקשור לישראל, ובא לידי ביטוי בעיקר בקמפוסים. בעבר, בסיס הקשר לישראל נוצר באמצעות 'חינוך ישראל' שהובל על ידי הסוכנות, אך כיום אין גוף שמוביל אותו;
- **הרעיון של תיקון עולם** אינו מופיע בעוצמה בה הוא צריך להופיע, לנוכח האנרגיה והמשאבים הרבים הזורמים בכיוון זה - בעיקר בקרב צעיריה היהודים של צפון אמריקה.

פערים מרכזיים בין הסוכנות היהודית כארגון לבין התכנית האסטרטגית

3. במרווח שבין התכנית האסטרטגית החדשה ומגמות המשפיעות על הסוכנות היהודית ועל לשכת סגן היו"ר, זוהו שלושה פערים מרכזיים:

- **אתגר #1 - 'פער הביצועים'** - שני המנועים האסטרטגיים של הסוכנות הם חוויות בישראל ואקטיביזם חברתי. אולם, בעוד קהל היעד המרכזי של שני מנועים אלה הוא צעירים, הממסד הסוכנותי אינו ערוך בצורה מיטבית לשרתו. צעירים דורשים מהירות, גמישות, איכות ושקיפות - בעוד הסוכנות היהודית היא גוף מסורבל ואיטי באופן יחסי. בנוסף לכך, צעירים נוטים להתארגן סביב נושאים (למשל, תיקון עולם או איכות סביבה) ולא סביב ארגונים. **במילים אחרות, קיים פער בין קהל היעד המרכזי של התכנית האסטרטגית לבין המבנה ורמת הביצועים של הארגון שנועד לשרת אותו קהל היעד.**
- **אתגר #2 - 'פער המשאבים'** - המבנה המימוני הנוכחי של הסוכנות עלול לתפקד כאיום קיומי עליה: בעוד הארגון מצפה מעוגת המשאבים להישאר באותו גודל או אף לגדול, ישנן עדויות רבות לכך שהמשאבים למעשה הולכים ומצטמצמים. זאת משום שהסוכנות היהודית תלויה בשני עוגנים מרכזיים: ממשלת ישראל והפדרציות בצפון אמריקה. אולם, עוגנים אלה נמצאים בירידה: הפדרציות במשבר כלכלי הנובע מכך שהן לא מצליחות למשוך אליהן את הדור הצעיר והיקף הנתינה שלהן לישראל קטן. זאת ועוד, נוצר מעין מעגל קסמים בין משאבים לתכניות, לפיו היעדר כספים גורר קיצוץ בתוכניות, מה שמקשה על גיוס משאבים וחוזר חלילה. **בקצרה, פיתוח משאבי הארגון בנוי כפי שהיה בנוי הסטורית ולא עודכן בהתאם לתמורות הגדולות שחלו בשנים האחרונות.**
- **אתגר #3 - 'סכנת ההתפרקות'** או צמיחת אלטרנטיבות לסוכנות היהודית- ישנה התלכדות של מגמות אשר יחד עשויות לחבור לכדי מציאות בה צומחות אלטרנטיבות לסוכנות היהודית. ראשית, העולם היהודי הולך ונעשה שטוח, ולכן הצורך בגופי תיווך גדולים הולך ופוחת, והדרישה ליצירת קשרים ישירים ובלתי אמצעיים בין קהילות ברחבי העולם עולה בהתאמה. שנית, זרמים מרכזיים ביהדות כגון הקונסרבטיבים והרפורמים, המהווים את רוב יהדות צפון אמריקה, פעמים חשים ניכור ואף כעס כלפי ממשלת ישראל וכתוצאה מכך כלפי הסוכנות היהודית, בשל הטענה שאין היא מייצגת אותם נאמנה. **זרמים אלה עשויים בהדרגה לפנות לגופים אחרים שם הם ימצאו מענה טוב יותר עבור תחומי העניין והפעילות שלהם, כאשר יש לקחת בחשבון תרחיש קיצוני לפיו זרמים**

אלה יתחילו לבקש או אף ליצור גופים חלופיים לסוכנות. לבסוף, ישנה סתירה פנימית מסוימת בעובדה שהסוכנות היהודית היא למעשה הארגון היחיד ש'בעלי המניות' שלו מתחרים בו – גופים כמו קרן היסוד או ה-JFNA. בקצרה, הולך ומתקחה הטיעון כי הסוכנות מתפקדת כשולחן הגלובאלי של העם היהודי.

תפקיד סגן היו"ר אל מול האתגרים שזוהו

4. אל מול הפערים והמגמות שזוהו לסגן היו"ר יכול להיות תפקיד ייחודי ומשמעותי. להלן מספר רעיונות שיכולים לתת מענה ל'פער הביצועים':

- **פיתוח 'הסיפור החדש' – התכנית האסטרטגית מרמזת על סיפורה החדש של הסוכנות היהודית. אולם, כיום אין בנמצא מי שמספר את הסיפור הזה. סגן היו"ר נמצא במקום המתאים לייצר את הסיפור ותקשר אותו הן פנימה לתוך שורות הארגון והן החוצה לתורמים, שותפים ולציבור.**

■ התמקדות בעולם הצעירים –

- **מציאת זהות אינטרסים בין ארגונים צעירים לסגן היו"ר – גם השותפים הצעירים מחפשים סיפור חדש, מחפשים להטביע חותם ובכך מהווים שותף טבעי,**

- **כתובת לחשיבה צעירה ורעננה על העתיד ומוקד משיכה שיאפשר זאת (באמצעות כנס/פורום צעירים למשל);**

- **יצירת קבוצות מיקוד, בין אם על ידי סקר או באמצעים אחרים על מנת להבין מגמות בקרב קבוצת גיל זו טוב יותר;**

- **ליצור דרכים חדשות לבניית שותפויות (פנימה) – לסגן יכול להיות תפקיד מרכזי בבניית פלטפורמות עבודה חדשות בין הדרג המקצועי והפוליטי שיוכלו לקדם דברים במהירות רבה יותר;**

- **לתפקד ככתובת יחודית למציאת והפעלת 'השחקן השלישי' – מעבר לממשלת ישראל והפדרציות הצפון אמריקאיות, לסגן היו"ר תפקיד בזיהוי ועבודה עם 'השחקן השלישי', דוגמת רשויות מקומיות או מועצות אזוריות וחיבורן להנהלת הסוכנות;**

- **מציאת איים של מצוינות ו- best practices בתוך הסוכנות ותקשורם להנהלה – רעיונות אלה ישמשו כחוד החנית של הרעיונות הגדולים הבאים של הסוכנות;**

- **תקשור ומיתוג הסוכנות – יש לייצר מציאות בה הסוכנות מקבלת קרדיט על פעולותיה החיוביות להצלחת פרויקטים כמו תגלית, איילים או תיקון ליל שבועות;**

- **לקבל החלטה מושכלת לגבי מיקור חוץ – בשל אופי הפער בין האופי של הסוכנות היהודית כארגון לבין קהל היעד המרכזי שלה בדמות אוכלוסיית הצעירים, יהיה כנראה צורך לעשות שימוש במיקור חוץ. זהו פרויקט גדול שמחייב קבלת החלטות מערכתיות, וסגן היו"ר יכול למלא תפקיד מכריע בכך;**

- **לקדם תהליכים בירוקרטיים בתוך הסוכנות, בעיקר בין דרך הביצוע המובל ע"י המנכ"ל לדרג ההנהלה של הסוכנות. הפוזיציה הייחודית של ס' יו"ר הסוכנות מאפשרת לו להיות המגורם הדומיננטי בתהליכים אלו.**

5. תפקיד סגן היו"ר אל מול 'פער המשאבים':

- **איתור מקורות תקציביים עתידיים** שיוכלו להבטיח קיומם של די משאבים גם בתרחיש של הדלדלות המקורות הקיימים. בין השאר:
 - **ניצול מעמד הסוכנות בישראל לטובת תרומות מהמגזר העסקי**, משאב ממנו ניתן להפיק הרבה יותר;
 - **רתימת נכסי הסוכנות** – למשל, אדמות מדינה.
 - **לחבר בין הגורמים הנכונים** אשר עבודתם נוגעת לעשייה חברתית ולרתום אותם לעבודת הסוכנות – לסגן היו"ר פס רחב יחסית על מנת לרתום רשויות מקומיות, אנשי עסקים, חברות וכולי, ובכך להיעזר בתקציבים יעודיים לעשייה חברתית ממקומות אחרים לטובת פרויקטים משותפים;
 - **חיזוק הממשק לגורמי מפתח המשפיעים על תחומי חלוקת המשאבים** - לסגן היו"ר יתרון בהכרת התהליכים הכרוכים בתכנון תקציב המדינה והקצאת משאבים, ועל כן ביכולתו להוות גורם משמעותי בהשגת משאבים לסוכנות;
 - **להפוך את גיוס הכספים מנטל לנכס** – גיוס כספים מחייב חשיבה חדשנית, גמישות ומגע קרוב עם השטח; יכולות אלה תורמות לרמה המקצועית של הארגון כולו. יש לשאוף למצב בו הסוכנות מקבלת תרומות ממקורות שונים, כמו קרנות משפחתיות, פדרציות ואנשים פרטיים;
 - **להציע לבחון מחדש את מנגנון התקצוב של הסוכנות היהודית** – מהלך זה מחייב הידברות בין מערכת המנכ"ל לבין הדירקטוריון. למהלך זה פוטנציאל להיות בסופו של דבר הסכם הסטורי אשר יתפרס שנים קדימה ויפתח את הפתח לסוכנות היהודית החדשה של המאה ה-21. חלק ממשמעויות המהלך הן:
 - **ירידה ממקורות תקציביים קיימים**;
 - **יצירת מקורות תקציביים חדשים**;
 - **שינוי באחזקות בעלי המניות של הסוכנות כיום**;
 - **כתיבה של אמנה חדשה** בין הסוכנות לבעלי המניות שלה.
6. **תפקיד סגן היו"ר אל מול סכנת ההתפרקות:**
- **זיהוי אותם מקומות בהם נכסים אסטרטגים של הסוכנות עלולים בהדרגה לשאוף להיפרד מהסוכנות** – דוגמה בולטת היא ארגון 'נפש בנפש';
 - **זיהוי מקומות בהם קיימת התרופפות של קווי התפר בין הסוכנות לגופים מרכזיים להצלחתה מבחינת החזון והשליחות**, דוגמת תנועות פרוגרסיביות שונות, פדרציות ועוד;
 - **טיפול ישיר בחלק מהנושאים הרלוונטיים לקשר בין יהדות התפוצות לבין הסוכנות היהודית:**
 - **גיור**;
 - **שמירה על פלורליזם דתי** במסגרת יהודית;
 - **א-פוליטיות** - יכולת להיכנס ולבנות קשרים עם קהילה רפורמית שאף גוף אחר לא יכול להיכנס אליה;
 - **התבוללות/המשכיות יהודית** (משפחות מעורבות, ישראלים בתפוצות).

סיכום

בפני סגן יו"ר הסוכנות ניצבים אתגרים רבים שבצידם הזדמנויות – חלק מהאתגרים נוגעים למערכת הפנימית של הסוכנות היהודית, בעוד חלקם נובעים ממגמות המתרחשות בעולם היהודי להן השפעה ישירה על פעילות הסוכנות. אולם, לסגן היו"ר גם נכסים שעיקרם יכולותיו האישיות, מיקומו במערכת ואופי התפקיד אותו הוא ממלא. כל אלו מקנים לו נקודת זינוק ייחודית לממש את יעדי התכנית האסטרטגית בצורה המיטבית ביותר, תוך התגברות על אתגרים הנובעים מהפערים שזוהו, עמם תיאלץ הסוכנות היהודית להתמודד בשנים הקרובות.

מסמך זה הוא בסיס להכנת תכנית עבודה של סגן היו"ר. מכון ראות נכון להמשיך וללוות את סגן היו"ר בהמשך התהליך האסטרטגי, הנועד לעצב את תפקידו ולממש את יכולותיו על הצד הטוב ביותר במסגרת תפקידו כסגן היו"ר של הסוכנות היהודית.