

תחילתה של ידידות מופלאה - המדריך להקמת אגודת יידידים

מאת מומו מהדב מתוך החוברת גיוס משאבים מהקהילה ע"ע 89-104.

המדריך מחולק לחמישה חלקים:

- 1. אגודת יידידים: כלי רב עצמה לגיוס משאבים -** מהי אגודת יידידים, מתי כדאי להקים אגודת יידידים, מהן ההזדמנויות שבהקמת אגודה, ואיזה משאבים דרושים להקמתה.
- 2. אגודת יידידים: תכנון והקמה -** שלבי התכנון, הגדרת מטרות, פעילויות ומסגרת פעולה להקמתה של האגודה.
- 3. אגודת יידידים: גיוס היידידים -** כיצד לאתר יידידים פוטנציאליים, איך לקבוע את הרכב החברים באגודה, מה יניע אנשים להצטרף לאגודה, וכיצד להתכונן לפגישת גיוס?
- 4. אגודת יידידים: ניהול והפעלה -** קביעת מנגנוני עבודה ופעולה, הגדרת מסגרת הדיווח של הארגון כלפי האגודה, הכנת תקציב ועוד.
- 5. אגודת יידידים: תפקידו של מגייס המשאבים**

חלק ראשון - אגודת יידידים: כלי רב עצמה לגיוס משאבים

מהי אגודת יידידים, מתי כדאי להקים אגודת יידידים, מהן ההזדמנויות שבהקמת אגודה, ואיזה משאבים דרושים להקמתה, על זאת ועוד בכתבה הבאה.

הקמת אגודת יידידים היא כלי רב עצמה לגיוס משאבים כאשר מטרת הקמתה היא פיתוח משאבים לטובת קידום מטרות. זאת, בפרט, לארגונים החשים בשלות להרחבת היקף השפעתם הציבורי ומקורות התמיכה בפעילותם.

הקמת אגודת יידידים מצריכה עשייה משותפת של מנכ"ל/הנהלת הארגון, מגייס המשאבים ורכזי הפרויקטים בקהילה. הקמתה בארגון בגודל קטן/בינוני נדרשת בעיקר כאשר הוועד המנהל של הארגון אינו עוסק בגיוס כספים או כאשר קיימת הזדמנות לקליטת מתנדבים ותורמים המבקשים לסייע לארגון בפיתוח קשרים וגיוס משאבים אך אינם מעוניינים להוות חלק מהנהלת הארגון (נפוץ במיוחד עם אנשי ציבור וממון המעוניינים לתרום אך אינם יכולים לקחת מחויבות מלאה של חברות בוועד המנהל).

אגודות יידידים היו בעבר נפוצות במיוחד לצד גופים ציבוריים גדולים ועתירי משאבים כגון מוזיאונים ובתי חולים אך בשנים האחרונות הן מוקמות גם לצד ארגוני סנגור וסיוע בקהילה. כלל הבסיס הוא כי אגודת היידידים, כמו כל גיוס משאבים קהילתי אחר, יכולה להתחיל מתוך מערכת הקשרים והעשייה של הארגון, גם אם זו אינה בפרופיל ציבורי גבוה במיוחד.

אגודת היידידים המתאימה לארגון תהיה זו שתשקף נכונה את גודלו והיקף הפעילות שלו ותוכל בעתיד לגדול ולצמוח לצידו, גם במידת היוקרה הציבורית של החברים בה. היא יכולה להתחיל ממספר קטן של חברים מחויבים ופעילים ולגדול יחד עם היקפי הפעילות שלה ושלה הארגון.

הקמת אגודת יידידים היא פרויקט ארוך טווח, הדורש השקעה מתמשכת של משאבי ניהול ולעיתים גם השקעה כספית ראשונית. זוהי למעשה הזדמנות לקבל לשורות הארגון אנשים בעלי שם, השפעה ומשאבים אשר התגמול העיקרי שלהם יהיה הסיפוק מהשותפות בעשייה

של הארגון. לכן, בדומה להקמת תוכנית חברים, מערכת הקשרים בין הארגון לידידים חייבת להיות הדדית.

בהקמתה מתחייב למעשה הארגון לדון עימה ביעדי הפעולה שלה, לשתף אותה בקבלת החלטות על סדרי עדיפויות ותחומי פעילות או במילים אחרות להבין כי מדובר בשותפות עסקית בין שני צדדים המחויבים לתחום ולנושא וצריכים להסדיר ביניהם את אופן הפעולה.

הארגון נדרש להעניק לאגודה הידידים לא רק הוקרה אלא גם מעורבות והשפעה תכנית על הפעילות. לכן, לצד תרומה משמעותית להעברת המסר של הארגון ולגיוס תומכים ומשאבים עשויה להיות לה גם השפעה משמעותית על מדיניות הארגון, מסריו, דרכי פעולתו ובסיס הפעולה שלו. מכאן שצעד שכזה מחייב החלטה סדורה ושקולה כמו גם תשתית משפטית וארגונית מתאימה, אשר תבטיח התנהלות הדדית מוצלחת לאורך זמן.

טבלת בסיס או משווה לכל הכלים:

- **מה הן עלויות הבסיס הנמוכות ביותר:** חומרי הסברה בסיסיים על הארגון, ייתכן ותידרש השקעה ראשונית בעלויות משרד והפקת אירוע אשר אמורות להתקזז מהכנסות.
- **מה צפי התרומות ביחס להשקעה:** בהתאם לגודל הארגון, נראה כי אגודת ידידים יכולה לגייס היקף של כ – 10% לכל הפחות מתקציבו הכולל של הארגון.
- **היקף כוח אדם מינימאלי הנדרש:** משאבי זמן של הנהלת הארגון ורכז פרויקט/קהילה. ניתן להפעלה שוטפת ע"י מתנדבים.
- **תועלות נוספות:** מערכת תמיכה מחויבת לארגון מקרב אנשי ציבור ודמויות מוכרות בקהילה מספקת בסיס אפשרי לפעילות לובי, נראות ומיצוב ציבורי. בסיס לארגון פעילויות מעבר ליכולות הארגון השוטפות.
- **חסרונות בולטים:** נדרש שינוי ארגוני מסוים, צורך לפתוח דיאלוג כנה עם חברים חדשים בעלי עמדות מגוונות ביחס לפעילות הארגון ומטרותיו. לעיתים עשויים להיות מתחים בין ההנהלה הציבורית לבין ציפיות ודרישות של אגודת הידידים.

חלק שני - אגודת ידידים: תכנון והקמה

להקמת אגודת ידידים יכולות להיות השלכות מהותיות על מדיניות הארגון ואופן פעילותו. לכן לפני שמחלטים על הקמת האגודה יש להגדיר ציפיות ולערוך בחינה ראשונית האם הקמת אגודת ידידים מתאימה לעמותה שלכם. על שלבי התכנון, המטרות, פעילויות ומסגרת פעולה להקמת האגודה בכתבה הבאה.

מכל דרך גיוס משאבים קהילתית אחרת, ההחלטה על הקמת אגודת ידידים חייבת להיבדק היטב ורצוי כי ההחלטה על כך תתקבל במשותף. זאת, בקשר ישיר למידת השפעתם של חברי הוועד המנהל, המתנדבים וצוות הארגון על קביעת דרכו ופעילותו.

1. קביעת מטרות

א. גיוס תרומות ומשאבים

גיוס משאבים היא המטרה המובהקת ביותר של אגודת הידידים, לרוב, מאנשים פרטיים, אך גם ממקורות נוספים כמו ארגונים עסקיים או קרנות. אגודה פעילה בקהילה יכולה להפעיל בעבור הארגון: פניות ישירות לתרומה בדיוור או בטלפון, מכירת מוצרים, ארגון אירועי התרמה – שהם לרוב הפעילות המוכרת והמתקשרת ביותר של אגודות ידידים ועוד.

פעילויות נוספות שאינן גיוס משאבים מיידי אך חשובות לתשתית וליציבות של האגודה והארגון כוללות:

- הסברה בקהילה על הארגון – לרוב בדרכים "רכות" יותר מאשר הצוות המקצועי (כגון במעגלים החברתיים של חבריה או בהרצאות והופעה באמצעי התקשורת),
- צירוף חברים לארגון ו/או לאגודה,
- סיוע בטיפוח קשרים עם קרנות,
- הפעלת פרויקטים התנדבותיים של סוירים, הסברה, הפעלת חנות מכירת מוצרים ועוד.

ב. סיוע מקצועי וקשרים מקצועיים

הם לרוב פועל יוצא של פעילות חברים בעלי ניסיון ושם מקצועי באגודה. עזרה בייעוץ והנחייה מקצועית לצוות הארגון (עורכי דין, רופאים, אנשי כלכלה, אנשי תקשורת וכו'), אשר תסייע לחזק את רמת השירות שהארגון מעניק ללקוחותיו. ארגון מקומי תיאר כיצד הצליח לפתור בדרך זו בעיות של אי מתן שירות ציבורי ללקוחות אשר היו במצוקה כספית או נדרשו לסיוע ייחודי; היכולת של איש הארגון להתקשר ישירות לאיש מקצוע או בעל תפקיד ולבקש את התערבותו האישית היא בעלת ערך רב בעיקר באותם מקרים הנתקלים בקשיים ביורוקרטים ומאפיינים את רבות מהפניות לארגוני סיוע וסינגור. גם אם צוות הארגון הוא זה הממשיך להיות הגורם הבלעדי המעניק שירות ו"מחובר לשטח", הרי שהיכולת להיעזר בניסיון המקצועי של בעלי שם ציבורי וניסיון מחזקת בצורה משמעותית את הצלחתו ומוסיפה לאמינותו המקצועית בעיני הציבור.

ג. ייצוג הארגון

מטרה נוספת של אגודה יכולה להיות ייצוג העמותה באמצעי התקשורת, מול רשויות ומקבלי החלטות. היתרון הבולט הוא ייצוג הארגון ע"י אנשים מוכרים בציבור, העשויים לזכות באהדה ציבורית מהירה ורחבה יותר.

החיסרון הבולט הוא איבוד מסוים של היוקרה המקצועית של הארגון – חברי האגודה בד"כ לא יהיו מעודכנים ובקיאים כצוות המקצועי והחשש מ"מסחור" של הנושאים והלקוחות בהם מטפל הארגון. במקרים שונים אשר נבדקו לצורך הכנת מדריך זה, לא הוצגו בעיות משמעותיות אשר נבעו מחשש זה. עם זאת, מדובר בהחלטה אסטרטגית לגיטימית של הנהלת הארגון אשר עשויה גם להפחית קונפליקטים אפשריים בין חברי האגודה להנהלת הארגון לגבי העמדות המקצועיות בהן מחזיק הארגון. כאן נדרשת במיוחד חלוקת תפקידים ברורה בין הוועד המנהל לאגודה.

2. החלטה על מסגרת הפעולה

אגודת הידידים יכולה לפעול כחוג ידידים הפועל כחלק מהארגון או כעמותה עצמאית הפועלת לצד הארגון המקורי ומטרתה גיוס תמיכה ומשאבים לארגון המקורי. שני המודלים תקפים ומקובלים והבחירה באחד מהם תושפע בעיקר מתפיסות הנהלת הארגון והמייסדים הפוטנציאליים של האגודה.

א. אגודה כחלק מארגון "האם"

הקמת אגודת הידידים כחלק מן הישות המשפטית של הארגון והגדרתה, למשל, כגוף מייעץ להנהלת הארגון אך ללא סמכויות ניהוליות. ייתכן שאופן פעולה שכזה ידרוש שינוי בתקנון העמותה¹ כך שיקבע את מעמדה של אגודת הידידים או פשוט הגדרה כללית יותר המקנה לעמותה את האפשרות להקים פורומים ציבוריים לקידום מטרותיה.

לפני הקמתה או מיד לאחר שפעילותה עוברת את שלב ההקמה, יש להסדיר את אופן פעולתה כולל:

¹ שינוי תקנון העמותה מצריך החלטה בוועד המנהל ובאסיפה הכללית ובקשה לאישור שינוי התקנון אצל רשם העמותות. מומלץ לערוך מהלך זה בסיוע היועץ המשפטי של העמותה.

- קביעת נוהלי קבלה לחברות באגודה ובמידת הצורך הפסקתה
- דרכי העבודה – ישיבות, פרוטוקולים
- דרכי קבלת החלטות
- סמכויות כלפי הארגון וכפיפות (למנכ"ל, יו"ר הוועד, אסיפה כללית וכו').

בחלק מן המקרים, אופן פעולה שכזה יכול לייצג התפתחות טבעית מוצלחת של ועדת גיוס המשאבים של הוועד המנהל של הארגון. היתרון הבולט של אופן פעולה זה הוא שמירת הבלעדיות של הארגון על התחום ובעלותו החוקית המלאה על כל פעילות אגודת הידידים לרבות נכסי השם הציבורי ומערכת הקשרים אשר ייווצרו הודות לפעילותה.

יתרונות וחסרונות:

- פעילות האגודה במסגרת החוקית של הארגון הקיים עשויה להבטיח קשר חזק יותר בין פעילות גיוס משאבים לפעילות תכנית (כדוגמת אירוע הסברה על קמפיין חשוב המשלב גם גיוס משאבים).
- יכולת להפעלה מיידית של האגודה על בסיס מנגנוני הניהול (כגון שירותי משרד) וגיוס המשאבים הקיימים של הארגון, כולל אישורי הניהול התקין וקבלת תרומות המוקנים לארגון מטעם רשויות המס, מערכת הנהלת החשבונות שלו וכו'.
- החיסרון הבולט של אופן פעולה שכזה משקף את שאלת האחריות והסמכות; חברים פוטנציאליים באגודה עשויים להירתע ממעורבות ואחריות ישירה על פעולתו של הארגון הקיים ויעדיפו מעמד עצמאי ונפרד. זוהי חלק משאלת ההדדיות בין הארגון לאגודת הידידים והציפייה של חברי האגודה להשפעה וסמכות מוגדרים לצד החשש המובן ממבנה ארגוני העשוי להיתפס ככזה אשר אינו עומד בקריטריונים של שקיפות מלאה.

ב. האגודה כארגון עצמאי

במודל זה אגודת הידידים תבקש הכרה כעמותה עצמאית וחבריה יהיו אחראים לניהולה הכספי והתפעולי. המאפיין הבולט של המודל הוא העצמאות הארגונית והמשפטית של שני הגופים. מודל זה מקובל לרוב בארגונים ציבוריים גדולים (בתי חולים ומוזיאונים) בהם קשה לנהל גיוס תרומות ופעילות התנדבותית כחלק מההתנהלות השוטפת, בארגונים המקימים אגודות ידידים בחו"ל ולעיתים גם בארגונים קטנים בהם הוועד המנהל של הארגון או לחילופין, ראשי אגודת הידידים, מבקשים להימנע מאחריות משפטית וכלכלית זה על זה.

איש ציבור המוכן לצרף את שמו עשוי לחשוש מלקיחת אחריות על כל ההתנהלות הכלכלית של העמותה ולהעדיף מסגרת משפטית עצמאית, בה ברור יותר מה היקף המשאבים הנכנס ומה מועבר לארגון המקורי. הוועד המנהל של הארגון יכול לנקוט בגישה זוהי אך מכיוון הפוך, של ניהול נפרד של הוצאות התפעול של אגודת הידידים, כדי למנוע מצב בו מועברים משאבים מהארגון להפעלת אגודת הידידים על חשבון הפעילות המקצועית.

החיסרון הבולט של הקמת עמותה נוספת הוא זמן הקמה ארוך יותר (בפרט עד לקבלת אישורי המס וניכוי מס לקבלת תרומות) ועלויות הפעלה נוספות (אגרות לרישום עמותה, רואה חשבון, טיפול בקבלת אישורי המס הנדרשים לקבלת תרומות מוכרות ממס, שירותי מזכירות או לעיתים מנכ"ל בשכר וכו').

המשמעות - ישויות נפרדות

המשמעות המהותית יותר של אופן עבודה זה היא לטווח ארוך – היות ומדובר בשתי ישויות משפטיות נפרדות, קיים חשש שמידת השפעה של "ארגון האם" על האגודה תפחת עם השנים עד כדי מקרים קיצוניים של שינוי מטרות אגודת הידידים והעברת תמיכתה לגופים אחרים. אמנם, תרחיש קיצוני שכזה יעיד לרוב גם על התנהלות "ארגון האם" אך, כדי להפחית חששות אלו ואחרים, יש להסדיר בחוזה משפטי את הקשר בין האגודה לארגון כבר בראשית הדרך (ראו הערות לנושא זה בהמשך).

חלק שלישי- אגודת יידידים: גיוס היידידים

לאחר קבלת ההחלטה על הקמת האגודה ומודל הפעולה הרצוי, האתגר המרכזי הוא בגיוס יידידים מייסדים לאגודה ולאחר מכן הפעלתם. כיצד לאתר יידידים פוטנציאלים, איך לקבוע את הרכב החברים באגודה, מה יניע אנשים להצטרף לאגודה, וכיצד להתכונן לפגישת גיוס? על זאת ועוד בכתבה הבאה.

1. גיוס היידידים

הערכה לגבי זהות ועניין היידידים הפוטנציאלים לאגודה היא לרוב הפעולה הראשונה הדוחפת, או עוצרת, את הקמתה. טעות נפוצה במקרה זה היא השאיפה לפרופיל ציבורי גבוה הדומה לזה של אגודות יידידים מוכרות וותיקות כבר בראשית הדרך. שאיפה שכזו אינה ריאלית לרוב ובמקרים רבים היא תביא לחוסר עשייה, בבחינת – "אם לא נשיג את מנכ"ל הבנק או האמן המפורסם... אין טעם".

מערכת הקשרים הקיימת בקהילה היא המפתח העיקרי להצלחה בגיוס היידידים; מערכת הקשרים האישיים של הנהלת הארגון והוועד המנהל היא לרוב נקודת ההתחלה, בסיסית ככל שזו תהיה. כמו מעגלים ההולכים וגדלים בזריקת אבן למים, כך גם אגודת היידידים שלכם עשויה להתפתח ולגדול בעבודה נכונה ושיטתית.

דרושים יידידים

הצעד הראשון הוא הפצת הצורך בדבר הקמת אגודת היידידים. מומלץ לקיים כמה שיותר פגישות להיכרות והסברה על פעילות הארגון עם אנשי ציבור שונים, עיתונאים, ידוענים וכל מי שפועל בקהילה הרלוונטית לארגון, ויכולה להיות לו תרומה להצעת יידידים לאגודה וסיוע בפנייה אליהם. בפגישות אלו יש להציג את חשיבותו של הארגון, הערכים המנחים אותו, פעילותו המקצועית, תרומתו לקהילה והאתגרים המקצועיים והכלכליים הניצבים בפניו.

אגודה הומוגנית מול הטרוגנית

אחת האפשרויות העומדות בפניכם בשלב זה היא בחירה בין מודל של אגודה הומוגנית יחסית להטרוגנית יותר בהרכב חבריה. האגודה ההומוגנית תורכב לרוב ממעגל הולך וגדל של חברים המגיעים בעיקר על רקע זהות מקצועית וערכית דומה, כגון, למשל הקהילה המשפטית בארגוני זכויות ומשפט. היתרון הבולט של הרכב הומוגני הוא מיקוד עבודת הגיוס במספר אנשי מפתח בקהילה המוכרת לכם והשימוש בשפה מוכרת ואחידה יחסית.

האגודה ההטרוגנית תשאף למגוון של דעות, מעגלים מקצועיים וחברתיים ולמעשה תבקש לפרוץ מעבר לקהילה המקצועית המיידית של הארגון. זאת, תוך יצירת מכנה משותף הנובע מהערכים המנחים את עבודת הארגון. למבנה כזה יש פוטנציאל להגדיל באופן משמעותי את היקף החשיפה הציבורית של הארגון ומשאביו. החיסרון הבולט של מבנה זה הוא עבודת גיוס ממושכת יותר ולעיתים צורך בהשקעה גבוהה יותר ליצירת מכנה משותף בין היידידים השונים.

היסודות שתניחו בראשית דרכה של האגודה אמנם ישפיעו על דרך התפתחותה אך גם תמיד ניתן יהיה לחזור לשאלה זו בעתיד. הרכבי חברים של אגודות היידידים המוכרות יותר בציבור כוללות לרוב בכירים במשק (ראשי בנקים וחברות גדולות אחרות), אנשי ציבור לשעבר, ידוענים מעולמות תוכן שונים, בני/ות זוג של אנשי ציבור, אנשי מקצוע ואקדמיה בכירים בתחומם ועוד.

2. מדוע אנשים יצטרפו לאגודה

הגורמים המניעים אנשים להצטרף לאגודת הידידים מגוונים ודומים לאלו אשר ישכנעו אותם להצטרף כחברים בארגון.

בין המניעים הבולטים ניתן לציין את:

- ההזדהות עם ערכיו ומטרותיו של "ארגון האם": זהו המניע הבסיסי ביותר, גם אם לעיתים ההזדהות תהיה יותר עם המטרות אך לא בהכרח עם כל דרך פעולה ספציפית (למשל דרכי פעולה הנתפסות כאקטיביסטיות מדי);
- הרצון לפעול כמתנדבים פעילים לקידום מטרה משותפת והרגשת התרומה האישית;
- עמדת השפעה על החלטות הארגון וסדרי העדיפויות שלו – מניע משמעותי יותר מאשר נראה לעיתים לעין בפרט בארגונים ותיקים ומכובדים אך נכון בכל מקרה;
- מניעים חברתיים יותר כגון: תחושת המחויבות לחברים אשר ביקשו מהם להצטרף ולסייע (מפתח חשוב במקרים רבים), השייכות לרשת של מידע וקשרים, ההזדמנות לפגוש אנשים בעלי תחומי עניין דומים והיתרונות של היכרות חברתיות חדשות;
- הזדמנות לרכוש ניסיון ו/או קשרים שיעזרו לפיתוח השם הציבורי והקריירה האישית;
- ציפייה חברתית למעורבות ותרומה: כחלק מהפעילות הקהילתית של גופים עסקיים, מצטרפים מנהלים בכירים לאגודות ידידים ותורמים מזמנם, כספם ובעיקר בקשריהם לגיוס משאבים עבור הארגון. באופן דומה, אנשי ציבור שונים מוצאים באגודת הידידים דרך לתרום לנושאים חברתיים החשובים להם, תוך שימוש בשמם והשפעתם החברתית.

3. גיוס הידידים

המניעים החברתיים להצטרפות ידידים הם חשובים אולם, המניע הרגשי והקשר האישי אשר ייווצר בין הידיד הפוטנציאלי למנכ"ל/יו"ר הארגון הם עדיין המשמעותיים והחשובים ביותר לעבודה פורייה. לכן יש להתמקד בהם בהכנה לפגישת הגיוס ובמהלכה.

א. היערכות לפגישות הגיוס

פגישת הגיוס היא בעלת חשיבות מכרעת, אם כי לא בלעדית. יש להכין אותה בצורה המקיפה ביותר האפשרית, בדיוק כשם שאתם נערכים לפגישה עם תורם חשוב. מומלץ גם לאסוף מידע וללמוד על הידיד הפוטנציאלי: תחומי העניין שלו, סגנון שיחה ופגישה, נושאים ערכיים הקרובים לליבו וכו'.

לפני פגישה מומלץ להכין את חומרי הרקע הבאים:

- חומרי הסברה על פעילות הארגון: רצוי להגיש בכל פגישת גיוס עם ידיד פוטנציאלי תיק המכיל חומרים על פעילות הארגון כולל: חזון, מטרות ואופן הפעולה של הארגון, מכתבי תמיכה בפעילותו, מספר כתבות עיתונות המתארות את פעילותו ותרומתו, תמונות מפעילויות של הארגון וכו'.
- רשימה ראשונית, אם ניתן, של אנשים מוכרים או נושאי תפקידים ציבוריים אשר הביעו את תמיכתם בפעילות הארגון. מומלץ לבדוק האם גם ניתן להפנות את המועמד לידידים אחרים שכבר גויסו על מנת לשמוע מהם אישית על תפיסתם את הארגון וחשיבותו לקהילה.
- רשימה ראשונית של ידידים אותם הייתם רוצים לגייס לאגודה או מי שחשבתם להיפגש עימו כדי שימליץ על ידידים פוטנציאליים.
- הגדרת ציפיות הדדיות ומידע העונה על השאלה: מה יקבל הידיד הפוטנציאלי אם יחליט להצטרף לאגודה? התשובות צריכות להתייחס למניעי ההצטרפות והערכתכם בדבר הנקודות הרלוונטיות ביותר לפגישה הספציפית. חלק מהתשובות מצריכות החלטה מוסכמת של הנהלת הארגון כגון מידת ההשפעה שתהיה לאגודת הידידים על מדיניות הארגון. במידה ונושאים אלה אינם פתורים עדיין מומלץ לציין זאת בכנות ולהימנע מהבטחות שאינן ריאליות או כאלו העונות לציפיות הידיד אך אינן מוסכמות על הנהלת הארגון.

- פירוט המטרות להקמת אגודת הידידים כולל הגדרת הציפיות להיקף המעורבות בגיוס המשאבים ותמיכה ציבורית (עוד על כך בהמשך). מומלץ לערוך תרגול עצמי על דרך ההצגה הנוחה לכם של בקשת העזרה בגיוס המשאבים – זהו לרוב החלק הקשה יותר של השיחה. יחד עם זאת, הימנעות מאמירה ברורה של הציפיות הללו עשויה ליצור אי-הבנות, כעסים ומתחים מיותרים בעתיד ועל כן, מומלץ "לשים דברים על השולחן" באופן מנומס, מכובד וברור.
- היקף השקעה הנדרש: בזמן, בכסף ועוד, למי שיסכים להצטרף לפעילות באגודה.
- פירוט התקציב ואישורי הניהול התקין של הארגון למקרה ותתבקשו להציגו כולל פירוט תמונת מקורות התמיכה הקיימים.

ב. פגישת הגיוס

המטרה החשובה ביותר היא ליצור רמת עניין והערכה לפעילות הארגון המשלבת תחושה של התלהבות והזדהות רגשית, אשר יביאו לפגישת המשך והתייחסות חיובית לאפשרות להצטרף לאגודה. לאחר הפגישה יש לחזור לאותו גורם שהמליץ על הפגישה או יצר את הקשר הראשוני ולעדכן, ובמידת האפשר לבקש את עזרתו בחיזוק המחויבות הראשונית שנוצרה.

המלצה מרכזית לפגישה היא להתמקד בעתיד ולא בעבר; נטייה נפוצה היא להקדיש זמן ארוך מדי לשנות ההקמה של הארגון וההישג (הלא מבוטל) שבהקמתו, לעומת זמן מועט מדי להצגת האתגרים הנוכחיים העומדים בפניו והשנים הבאות. הנקודה השנייה היא זו אשר תיצור את הרצון להצטרף לארגון ולעזור לו.

התיאור של הארגון צריך לכלול עובדות וסיפורים: סיפורים מרגשים על פעילותו לצד מספר הלקוחות הנועזרים בו, תחושת הסיפוק האישית לצד העדויות העובדתיות על הצלחתו (כגון אישור חוקים ותקנות, הקצאת תקציב וכו') ועוד. שילוב זה יסייע ליצור עניין והערכה לצד הזדהות רגשית. הצגת נתוני הפעילות, מספר האנשים הנהנים מהפעילות, קצב הגדילה של הארגון ומצבו הכספי יענו לצורך לקבל החלטה שקולה.

אל תנסו להסתיר קשיים ואתגרים של הארגון, אך מומלץ לעבד אותם מראש כך שיציגו כיוון פתרון, בפרט פתרון אשר עשוי להיות רלוונטי אם אגודת הידידים תצליח בפעילותה.

מומלץ מאוד להציג את הקשר הישיר בין ההשקעה בכסף או בזמן לבין תועלת לקהילה ולמטרות אשר לשמן פועל הארגון, לדוגמה: השקעה של 1,000 ₪ מאפשרת סיוע מקיף ללקוח אחד לפחות. השקעה של 40,000 ₪ מאפשר סיוע שוטף ל- X לקוחות על ידי מימון חצי משרה קבועה של איש מקצוע טיפולי.

נהיה בקשר

אם הפגישה מובילה לעניין בהמשך קשר נסו להבין מה מצופה מכם: לשלוח חומר נוסף, להתקשר בעוד פרק זמן מסוים, לפנות למשרדו של אותו ידיד פוטנציאלי וכו'. גם אם הידיד הפוטנציאלי אינו מגלה עניין בהצטרפות או בסיוע בשלב זה, חשוב לסיים את השיחה בהשארת אופציה לקשר כלשהו בעתיד.

בכל מקרה מומלץ לשאול על אנשים אחרים עימם מומלץ להיפגש ולבדוק. בהמשך, ייתכן ותידרשו לסבב פגישות חוזר עם מי שמעוניין להצטרף ולתיאום פגישות היכרות עם אנשים חדשים אשר הומלצו ע"י אלו שעימם כבר נפגשתם. אם הינכם בשלב ההקמה הראשוני של האגודה, מהלך זה אמור לסייע לכם גם באיתור מועמד פוטנציאלי להובלת האגודה, גם אם לא בהכרח כיו"ר רשמי. את הפגישות יש לקיים בהובלת מנכ"ל, יו"ר הארגון או שניהם.

ג. תפקידו של מגייס המשאבים

מגייס המשאבים הקהילתי יידרש בעיקר להכין את התשתית הארגונית, ללמוד על הנושאים המעניינים מועמדים פוטנציאליים, להכין את חומרי ההסברה הנדרשים ולהצטרף לפגישות השונות בהתאם לצורך.

ד. תיאום ציפיות: תפקיד הידידים

התפקיד העיקרי של הידידים באגודה הוא גיוס משאבים. חשוב לציין זאת מראש כדי לדעת לכוון מועמדים פוטנציאליים המבקשים לעסוק יותר בקביעת מדיניות הארגון לוועד המנהל, במידה וניתן. העיסוק בגיוס המשאבים יכול להיות ע"י תרומה ישירה של הידידים אך גם ולעיתים אף בעיקר ע"י שימוש במעמדם הציבורי ופנייתם לרשת החברתית שלהם לתרומה.

המעמד הציבורי של הידידים יכול לסייע בהקניית יוקרה ציבורית לארגון, ביצירת קשר עם מקורות תמיכה ציבוריים (רשויות מקומיות, משרדי ממשלה וגופים ציבוריים) וביצירת רשת תומכת של אנשי קשר בקהילה. בהתאם לגודל הארגון והיקף פעילותו ניתן לפנות למעגלים אלה בקהילה של הארגון.

ארגון שכונתי/עירוני יכול לפנות, למשל, למנהלים של סניפי הבנק המקומיים (במקרים רבים יזמה שלהם יכולה להוביל גם לתמיכה של הבנק), לאנשי עסקים מקומיים, לאנשי ציבור מקומיים (ראש עיר לשעבר, בני/ות זוג של בעלי תפקידים ציבוריים) אנשי עסקים מקומיים, בני/ות המקום אשר הגיעו להישגים בולטים וכיום נהנים מהכרה רחבה יותר וכו'.

חיבור אישי או משפחתי לנושא הפעילות של הארגון, רגישות אישית או חברתית מיוחדת לתחום וכו', עשויים לסייע מאוד בחיבור הידידים דווקא לארגון שלכם. לא כל הידידים חייבים להיות אמידים או אמידים מאוד: לרשת שתיווצר, לקשרים, לנכונות של אנשים בעלי שם בקהילה לכרוך את שמם עם הארגון ועוד, יש ערך רב לארגון. יש בכך תרומה משמעותית ליציבות הארגון לטווח ארוך ע"י בנייה של רשת תמיכה חזקה מהקהילה.

חלק רביעי - אגודת ידידים: ניהול והפעלה

לאחר שהחלטנו על הקמת אגודת ידידים, גיסנו ידידים לאגודה ותיאמנו ציפיות מולם, הגיע שלב ניהול האגודה. בכתבה הבאה נלווה אתכם צעד צעד בפיתוח המודל הניהולי והגדרת מטרת הפעילות של האגודה כך שעיקר פעולתה תהיה למען ארגונכם.

נקודות למחשבה

בהתאם להחלטה האם האגודה היא ישות משפטית עצמאית או חלק מהארגון, יש לקבוע את נוהלי הפעלתה וניהולה. הסדרה זו חשובה ליצירת תשתית יציבה לפעילותה של האגודה ולצמצם קונפליקטים אפשריים, למשל בשאלת הבעלות על השם והתחום, דרכי קבלת ההחלטות על הקצאת כספים, שמירה על שקיפות כלפי תורמים ועוד.

נקודות אלו נראות לעיתים לא רלוונטיות לשלבים הראשונים של מציאת חברים לאגודה וההתלהבות המלווה את הקמתה. אולם, הן קריטיות כדי למנוע בעיות ארגוניות ואף חוקיות בהמשך הדרך.

נאמנות לארגון

אגודת הידידים צריכה להיבנות כך שנאמנותה ותמיכתה תהיה בסופו של דבר לארגון ולא למי שעומד בראשו בתקופה נתונה. נקודה זו חשובה במיוחד היות וברור כי ליחסים האישיים בין הידידים לראשי הארגון יהיה משקל מהותי בהצלחת השותפות. סעיף זה מבקש להאיר מספר נקודות הדורשות התייחסות. מומלץ ביותר להתייעץ עם עורך דין הבקי בדיני עמותות, אם לגבי עריכת שינויים בתקנון הארגון (כאשר האגודה מוכנסת למסגרת הישות המשפטית של הארגון), ובוודאי לגבי עריכת תקנון חדש להקמת האגודה כישות משפטית עצמאית. במקרה של הקמת אגודה הידידים כעמותה עצמאית, יש להכין הסכם התקשרות מחייב בין שני הצדדים המתייחס לנקודות אלו ונוספות בהתאם לצורך.

1. הגדרת מטרת הפעילות של האגודה

זהות האינטרסים בין האגודה לארגון בשלבי ההקמה היא כמעט מובנת מאליה. לטווח ארוך, חשוב כי תיקבע הגדרה ברורה כי מטרתה של האגודה העיקרית היא לתמוך בפעילות הארגון. תסריט נפוץ הוא שינוי מדיניות ההפעלה של הארגון באופן אשר יעורר התנגדות באגודת הידידים. ללא הגדרה שכזו, אגודת הידידים עשויה, למשל, להציע שירותים בעצמה או לאתר ארגונים אשר לדעתה מציעים שירות טוב יותר לתחומים בהם הארגון המקורי מטפל.

א. מתן ייצוג לאגודה בארגון ולהיפך

אנשי ציבור ותורמים אשר מצטרפים לאגודת הידידים מבקשים לרוב לדעת כי תרומתם תגיע למטרות הנכונות. מושב שמור לנציג האגודה בוועד המנהל של הארגון עשוי לסייע בכך ולהגביר את תחושת הביטחון של חברים באגודה כי תרומתם בקשרים, זמן ומשאבים, אכן מופנית למטרות בהן בחרו. זו גם הדרך להציע לאגודה היקף השפעה ראוי, אך מאוזן, על מדיניות הארגון ואופן פעולתו. במקביל, חשוב כי להנהלת הארגון תהיה נציגות בדרגי קבלת ההחלטות של האגודה, בפרט אם זו מוקמת כעמותה עצמאית.

ב. קביעת כללי סף לחברות באגודה במידת הצורך

ארגונים רבים מסרבים לקבל תרומות מסוימות מחשש כי יגרמו להם לסטות מדרכם הערכית והמקצועית. אגודת הידידים, יכולה להיות זירת פעולה רבת עוצמה לגורמים אשר בשל שיקולים זרים יבקשו לשנות את מדיניות הארגון.

חשוב לציין כי אין הערה זו מכוונת כנגד קיום דיון לגיטימי בין האגודה לארגון על מדיניותו. להיפך, דווקא הסתכלות מעט חיצונית ועם זאת מחוברת לארגון, יכולה לתרום מאוד להתאמת פעילות הארגון למציאות משתנה. הכוונה בהערה זו היא להשפעה שלילית העשויה לנבוע מגורמים התופסים את הארגון כמתנגד או מאיים על פעילותם. הדוגמה הבולטת היא הקמפיין הציבורי שערכה החברה להגנת הטבע בתחילת שנות ה-90 כנגד מה שזיהתה כניסיון של גורמי נדל"ן להשפיע על הרכב הוועד המנהל של הארגון ובכך לשנות את מדיניותו.

כדרך התמודדות עם חשש זה, ארגונים רבים קובעים תנאי סף לחברות כגון: מניעת ניגוד עניינים בתחום המקצועי, חתימה על אמנה המגדירה את פעילות הארגון, או הגבלת זכויות הצבעה למשך תקופת ההצטרפות הראשונית.

ג. זכויות שימוש בשם הארגון, לוגו ופרסומים של הארגון

יש להחליט האם הארגון מוכן לתת לאגודה זכות שימוש קבועה בלוגו ובשמו או שהאגודה תתבקש ליצור לעצמה זהות עצמאית? היתרון של שם אחיד הוא החיזוק של הנוכחות הציבורית של הארגון ובחיבור ישיר בין כל פעילות האגודה לעשייה של הארגון. מנגד, קיים חשש מפגיעה בשם הערכי והמקצועי של הארגון באם אנשי האגודה יופיעו בשמו שלא לפי תפיסת הארגון. בנוסף, ייתכן כי ידידים פוטנציאליים לא ירגישו תמריץ מספק לפעול בעבור הארגון באם ירגישו מוגבלים וחסרי זהות עצמאית כאגודה. שאלה מקבילה היא מי מכין את הפרסומים והחומרים על פעילות הארגון? זוהי שאלה כלכלית ותכנית אשר מומלץ לדון עליה כבר בשלב ההקמה. מחד, אגודת הידידים עשויה לגלות נכונות להפקת פרסומים מיוחדים אך עשויה להציע מיקוד שונה של המסרים. זהו מקור טיפוסים למחלוקת בין שני הגופים. אין תשובה חד משמעית למודל העדיף, אך קביעת דרך עבודה מראש עשויה לסייע.

ד. מידת האוטונומיה של האגודה בקביעת דרכי פעולתה ויחסי ציבור

ככלל, מומלץ לאפשר לאגודה מרחב פעולה רחב יחסית בנושאים אלה. לרוב, ככל שההנעה לפעולה של הידידים תהיה פנימית יותר, ניתן יהיה לצפות לפעילות משמעותית יותר. בנוסף, יש לזכור כי מטרת הידידים היא להגיע לאותם קהלים אשר צוות הארגון אינו מצליח להגיע אליהם. נדרשת מידה גבוהה של פתיחות מצד הצוות והנהלת הארגון בכדי להבין כי האגודה נדרשת לפעול בדרכים שונות מהארגון כולל כאלו אשר יכולות להיתפס על ידי הארגון

כראוותניות, שטחיות וכו'. עם זאת, מומלץ לקבוע מראש דרכי קבלת החלטה למקרה של חילוקי דעות.

לדוגמא, אגודת ידידים של ארגון סיוע קטן/בינוני ערכה ערב התרמה לארגון שנתפס בעיני הצוות המקצועי כיוקרתי ויקר מאוד באופן שמנע את השתתפותם של תומכים ותיקים של הארגון והיה לדעתם שטחי ברמת התוכן והמסרים שהועברו בו. מנקודת מבט חיצונית, האגודה מילאה את מטרותיה בצורה הטובה ביותר תוך יצירת קשר עם קהלים חדשים אשר הסיכוי כי היו מתעניינים בארגון, נמוך. מנגד, ניתן להבין כיצד ארגון המתנהל בצורה צנועה ולרוב במשאבים מועטים חש שלא בנוח עם אירוע מסוג זה. השאלה היא האם ניתן להפריד בין הפעילות המקצועית לפעילות גיוס המשאבים של האגודה ולבחון בצורה רציונאלית את מידת ההשפעה של פעילויות גיוס המשאבים על דימוי הארגון.

ה. בעלות על המידע

מרכיב מרכזי בעבודת העבודה הוא הקשרים האישיים והמחויבות החברתית המניעה אנשים לתרום. אולם, לרשימות הקשר, ולמידע המסודר על ידידים ותורמים יש גם ערך רב בפני עצמם. מומלץ להגדיר מראש האם המידע יועבר גם לארגון, או יהיה בבעלות האגודה בלבד.

2. הגדרת מסגרת הדיווח של הארגון כלפי האגודה

על מנת לאפשר שקיפות מלאה ותחושת ביטחון בהתנהלות התקינה של הארגון עבורו פועלים הידידים יש להגדיר מסגרת דיווח של הארגון כלפי העמותה על הכספים המועברים לפעילות הארגון. זאת כמובן מעבר להסדרה של נוהלי מתן מידע, דיווחים, עדכונים וכו', כפי שנערך עם כל קרן או תורם. אנשי ציבור, אשר שמם הציבורי הוא אחד הנכסים היקרים שלהם, יבקשו לדעת כי לא קיימת סכנה כי ייפגעו כתוצאה מנכונותם לקשור את שמם או כספם עם הארגון.

הגדרת מסגרת דיווח קבועה הכוללת

- דיווחים בכתב ובע"פ להנהלת האגודה
- ליווי רואה חשבון ואף פגישה עימו במידת הצורך לחברים חדשים
- סיורים להצגת פעילות הארגון בשטח
- עריכת הסכמי תרומה המציינים את הייעוד המדויק של הכסף – גם אם להוצאות כלליות וכו').

בשנים האחרונות התפרסמו לא מעט ידיעות על פעילות לא תקינה של עמותות ולעיתים צוינו בהם גם שמות של אנשי ציבור ועסקים מוכרים אשר היו חלק מהנהלתן. ברוב המקרים לא היה להם כל קשר לפעילות הפסולה ולכל היותר ניתן היה להלין על מידת מעורבותם הנמוכה בפיקוח על פעילות העמותה. אחריותכם הישירה היא למנוע מצבים אלה היכולים לעיתים להתעורר מספקות בגין דוח לא תקין. האחריות הרחבה יותר היא כלפי שמם הטוב של ארגוני החברה האזרחית בכלל.

3. תקציב אגודת הידידים

אחד החששות הנפוצים הוא שעלות הקמת האגודה והפעלתה יקוזז עם המשאבים שתצליח לגייס או אף גרוע מכך. מודל ההקמה הנפוץ לארגונים בגודל בינוני הוא מתן שירותי משרד לאגודה מהארגון והיווצרות של מסורת בה ראשי אגודת הידידים הם גם אלה אשר מממנים, ישירות או בעקיפין, את העלויות העיקריות של הפעלתה.

מומלץ לבדוק ולהחליט מראש על נושאים כגון:

- האם לאגודת הידידים יהיה צוות שכיר (בתשלום)

- איזה אחוז מכספי התרומות שגויסו יישאר בידי אגודת הידידים בכדי לממן את הוצאותיה השוטפות (דואר, טלפון וכו')
- האם הארגון יעביר לאגודת הידידים סכום כסף התחלתי כדי לאפשר את התחלת הפעילות
- האם מימון זה יוחזר, או שיקוזז מהתרומות הראשונות שייאספו
- במידה ולאגודת הידידים ייווצר גירעון כספי מי יהיה אחראי לכסותו

4. קביעת מנגנונים

א. הוקרה ומנגנוני עבודה

לא אחת קורה שאגודת הידידים מצליחה לצרף לתומכיה ידידים בעלי שם ציבורי אשר מוכנים לתרום את שמם, אך לא בהכרח את זמנם. שמות אלו הם בעלי ערך רב לפעילות אגודת הידידים ומצריכים לרוב מנגנונים כגון: נשיאות כבוד, חבר נאמנים, ועדה מייעצת וכו'. כדאי להבטיח מראש כי תקנון אגודת הידידים יאפשר הקמת גופים מעין אלה וגלות גמישות ארגונית רבה בבניית מודל העבודה והתאמתו. באופן דומה, היבטי הוקרה והערכה מהותיים להצלחת אגודת הידידים – לאנשיה אין את הסיפוק המקצועי היומיומי מעבודת הארגון. יש להפנים היבט זה במערכת היחסים בין אגודת הידידים לארגון ולהעניק לידידים את ההוקרה לה הם ראויים.

ב. מנגנון מוסכם וידוע מראש ליישוב חילוקי דעות

מומלץ לקבוע בתקנון הארגון והעמותה מנגנון ליישוב חילוקי דעות כגון הועד המנהל של הארגון, האסיפה הכללית של הארגון ו/או הנהלת הארגון. ניתן גם להציע מראש שימוש במנגנוני בורות וגיטור ואף לנקוב בשמם של אנשים המקובלים על שני הגופים כבוררים אפשריים.

לסיכום, כפי שהוזכר בראשית הכתבה, עבודתה השוטפת של אגודת הידידים יכולה להיעשות דרך מימוש מגוון דרכים. זאת לצד ייצוג הארגון בפני תורמים, קרנות, מוסדות ציבוריים ועוד. יש לקוות כי ככל שתשתית האגודה תהיה יסודית וטובה יותר כך גם הצלחתה ויציבותה לאורך זמן.

חלק חמישי - אגודת ידידים: תפקידו של מגייס הכספים הקהילתי

באופן מעט שונה מדרכי גיוס המשאבים הקהילתי האחרות, אופייה של אגודת הידידים מחייבת מעורבות גבוהה ושוטפת של הנהלת הארגון ולמנכ"ל/יו"ר הארגון יש תפקיד חשוב בהקמתה והפעלתה של אגודת הידידים.

יחד עם זאת, תפקידו של מגייס המשאבים הקהילתי ממשיך להיות מהותי ומרכזי, בתקופת ההקמה ובמהלך העבודה השוטפת.

בעיקר כאשר אגודת הידידים קטנה ובראשית דרכה, גייס המשאבים הקהילתי עשוי להתבקש לסייע בצורה שוטפת לאנשי האגודה בפעילות גיוס המשאבים שלה. זו יכולה להיות הזדמנות מצוינת לאיגום משאבים בין הארגון לאגודה ולחשיפת גייס המשאבים וצוות הארגון ללמידה ופיתוח מקצועי.

בין תפקידו העיקריים של מגייס המשאבים:

- איתור מועמדים פוטנציאליים לאגודת הידידים ואיסוף מידע ראשוני אודותיהם
- הכנת חומרי ההסברה והמסרים השונים להצגת הארגון והאתגרים העומדים בפניו
- הכנת רשימת הקרנות והתומכים בארגון, מכתבי הערכה, כתבות עיתונות וכו'
- תרגול המנכ"ל/יו"ר והכנתם לפגישות הגיוס

- עזרה אישית למנכ"ל לאורך הדרך תוך הקפדה יתרה על מתן מענה לציפיות של הידידים הפוטנציאליים
- הכנת הדיווחים לאגודת הידידים, באופן שוטף ובנקודות זמן קבועות מראש, באופן דומה לדיווח ושמירת קשר עם קרנות ותורמים פרטיים
- איש קשר זמין ואמין לראשי אגודת הידידים כאשר אלו זקוקים למידע על פרויקטים, נתונים כספיים ואחרים, חומרי הסברה וכו'

סיפור מקרה הקמת אגודת ידידים לארגון סיוע לנשים

ארגון סיוע לנשים הפועל עם תקציב בגודל קטן-בינוני נקלע למצוקה קשה על רקע ירידה בתמיכת קרנות וגופי ממשלה. המצוקה הביאה לאי תשלום משכורות לצוות העובדים.

בשל האיום הקיומי על הארגון, פנתה מנהלת הארגון להקמת אגודת ידידים במטרה להביא לתרומות כספיות לארגון בזמן קצר יחסית ותוך יכולת לכוון את ההכנסות למימון הפעילות הכללית של הארגון (לעומת קרנות המבקשות לרוב לממן פרויקטים ספציפיים). החשש העיקרי היה מהקושי "לשווק" את נושאי הפעילות של הארגון, המגלמים סיפורים אישיים כואבים מהם מעדיף הציבור להתרחק, לעומת העיסוק הציבורי המקובל למשל בסוגיות של סיוע למיעוטי יכולת או לילדים במצבי סיכון.

הצעד הראשון היה לפנות אל גורמים מוכרים בעיר ולשתף אותם בקושי הכלכלי של הארגון אל מול החשיבות הרבה של המשך פעילותו בשל תרומתו לקהילה המקומית. לדבריה, היה זה ניסיון ללכת על הגבול הדק שבין יצירת זיקה אישית ורגשית המעוררת רצון לעזור ולאמץ, לצד העברת מסר על פעילות ציבורית חשובה ומשמעותית. "המסר היה כי יש פער קטן וניתן לגישור בין הצרכים הכלכליים של הארגון לעשייה המוצלחת שלו ולכן כדאי וראוי לעזור". תסריט השיחה שפותח כיוון למונחים של השקעה ולא של נדבה, ביטחון מקצועי גבוה ביכולת ובתרומה של הארגון, אך גם מסר של פנייה לעזרה לתומכים נוספים אשר הארגון זקוק להם כמשקיעים ושותפים לדרך.

הפגישות הראשונות לא הובילו לתוצאות משמעותיות והיה נראה כי לא חלה כל התקדמות. הלחץ התקציבי הלך וגדל. חלק מהאנשים גילו סימפטיה גדולה לפעילות הארגון אך לא גילו עניין להיות מעורבים, או במקרה הטוב יותר הסכימו להצטרף בעתיד באם יהיה מי שיוביל את האגודה. בשיחות אחרות גרם נושא הפעילות של הארגון לרתיעה של האנשים עימם נפגשה, על רקע אישי או חברתי. אבל, "הרשת בכל זאת נטווחה". בשיטת "חבר מביא חבר", ניתנו המלצות להיפגש עם אנשים נוספים ומידע על מי שעשוי להתעניין בנושא ובתחום.

פריצת הדרך היתה בפגישה עם עיתונאית רכילות מוכרת בקהילה. תוך הצגת נתונים אובייקטיביים חזקים על התחום והצורך בארגון כדי לתת מענים, סיפרה מנהלת הארגון על המצוקה הקשה עד כדי חשש מסגירת הארגון. העלויות הנמוכות יחסית של הארגון (כמקובל לרוב בקרב עמותות בגודל זה ובוודאי שביחס לעלויות ההפעלה הממוצעות של המגזר הציבורי או הפרטי), עוררו אמון ותחושה כי ניתן למצוא את המימון הנדרש. העיתונאית הציעה מספר אנשים היכולים להתעניין בארגון אך בעיקר נוצרו אמון במנהלת הארגון והערכה לפעילותה. בעקבות הפגישה פנתה העיתונאית לאשתו של איש עסקים ידוע, והמליצה על הארגון.

הפגישה בין מנהלת הארגון ל"ידידה" הפוטנציאלית היתה מוצלחת וכך החלה לקום אגודת הידידים. ניתוח ראשוני מדגיש את הצורך ברישות ובניית המסר: פגישות היכרות רבות, העברת המסר של הארגון בדרך שאינה מאיימת ומעודדת התגייסות על בסיס תחושת שליחות של עזרה לארגון חשוב השרוי במצוקה. (התייחסות למצב כלכלי קשה של ארגון כבר בפגישות ראשונות יכולה לגרום לעיתים לתגובה הפוכה של חוסר אמון ביכולתה של הנהלת הארגון, במיוחד כאשר מדובר בארגונים אשר יש להם שם ציבורי מוכר בקהילה. מומלץ לא לחכות למצבי משבר שכאלה...)

מודל העבודה שנבחר לארגון הושפע מאגודת ידידים של בית חולים בה היתה אותה ידידה מעורבת בעבר. אולם, הקושי הבא היה החשש הגדול של הועד המנהל של הארגון מהקמת אגודת ידידים וההשפעה (השלילית) שיכולה להיות לה על דימוי הארגון ופעילותו המקצועית. חשש זה, גם אם בסיטואציה המתוארת ייתכן ונראה כמוגזם או לא מובן, מצביע על שאלות לגיטימיות אשר יש לבחון בשלבי ההקמה של אגודת ידידים. ואכן, הועד המנהל חשש מהאדם אותו הציעה "הידידה" להעמיד בראש האגודה, הרגיש שלא בנוח עם עריכת ערב התרמה ויקרתי הנוגד את ערכי הצניעות והמחויבות החברתית של הארגון וכו'. הצורך הכלכלי הבוטר מחד ורשת התומכים בארגון אשר נוצרה במהלך הפגישות של מנהלת הארגון מאידך, סייעו להתקדם בהקמת האגודה, אם כי ללא מתן פתרון שורש לבעיות. אלו אכן עלו שוב בהמשך, ובעוצמה רבה יותר, כאשר מצבו התקציבי של הארגון התייצב.

האגודה התארגנה כעמותה עצמאית תוך גיוס הרשת החברתית של הידידים. הבקשה לכך הגיעה מהידידים עצמם אשר רצו להימנע מאחריות על הפעילות הכספית של הארגון כמו גם לאפשר התנהלות עצמאית. השיחה בין מנהלת הארגון לידידים על הגדרת הסכם שיתוף הפעולה בין האגודה לארגון נדמתה קשה בשעתו למנהלת הארגון: "לא נעים לדבר עם קבוצת המתנדבים על לאן יועבר הכסף וכיצד ישולמו הוצאות האגודה. אבל חיוני לעשות זאת ובדיעבד, הקושי לדבר על הנושא נראה מצחיק". מנהלת הארגון מצידה, הקפידה לדווח לאגודה על כל הוצאה שנעשתה בכספי התרומות ולהציג את מאזני הארגון, גם אם לא התבקשה לעשות כן. המחויבות העיקרית מצידה היתה ביצירת ערוץ קשר ישיר ואינטנסיבי בינה לבין ראש האגודה. גם עם הידידים הנוספים היה צריך ללמוד כיצד לעבוד ולמה לצפות; פניות קצרות, ממוקדות ובעיקר כאלו שנתנו תחושה מיידית של סיוע, נענו במהירות.

הפעילות הראשונה של האגודה היתה לארגן ערב התרמה במטרה להזרים משאבים לארגון באופן מיידי. הערב היה יוקרתי ומרשים והכניס כ- 120,000 ₪ נטו ממכירת כרטיסים וחסויות. מנהלת הארגון, שהמשיכה להיות אשת הקשר המרכזית לאגודה, עסקה בעיקר בעבודת תיאום ומשלוח מכתבים לנותני חסות בהתאם להנחיות ראש האגודה. אנשי ציבור ותקשורת הגיעו בהזמנת הצוות המקצועי של הארגון. הערב, מכירת הכרטיסים וגיוס החסויות נעשה ע"י האגודה תוך היעזרות בקשרים האישיים של חבריה. בניגוד לארגונים אחרים אשר לקראת אירועים נאלצו להפסיק את העבודה השוטפת, כאן נעשתה כל פעילות מכירת הכרטיסים ע"י האגודה. עם זאת, צרמה לוועד המנהל של הארגון, רמת ההוצאות והארגון של האירוע. בהשוואה לסטנדרטים אשר היו נהוגים בארגון למשכורות ופעילות שוטפת, עלות האירוע ועלות הכרטיסים היו גבוהות ביותר. המתח שנוצר על רקע זה בין האגודה לוועד מדגים את פערי הגישה האפשריים/צפויים בין הארגון לאגודת הידידים.

אגודת הידידים פעלה כשנתיים וחצי וסייעה בגיוס משאבים כגון: תרומות מערבי התרמה, הפניית מתנות ימי-הולדת לתרומה לארגון, הסדרת תעריף מוזל לתעריפי הטלפונים הניידים של הארגון, העלאת מודעות ציבורית בעיקר באמצעות ובקרב הרשת החברתית של הידידים ופתיחת נקודות חסימה ביורוקרטיות לטובת לקוחות הארגון. יותר מכל מציינת מנהלת הארגון כי מרגע שהאגודה קמה, נוצרה לה תחושה של גב חזק ורשת תמיכה של בעלי עניין בקהילה אשר עומדים לצד הארגון. "האגודה יוצרת רשת של אנשים המכירים אותך ויוצרים עבור הארגון קשרים נוספים, איך עוד בקשה אנונימית על שולחנה של קרן או תורם כזה או אחר". החיסרון היחידי, לכאורה, היה ירידה ביכולת לגייס משאבים ממקורות מקומיים נוספים אשר זיהו את הארגון עם הכוח הכלכלי של ראש האגודה וידידים נוספים.

עם עזיבת מנהלת הארגון, לא היה תחליף לקשר האישי החזק אשר היה בינה ובין ראש האגודה והמתח בין האגודה לוועד המנהל של הארגון התחזק. האגודה והוועד המנהל הפכו להיות שניהם מעין ועדים מנהלים; אחד מקצועי ואחד לתרומות. אמנם לא היתה התערבות מקצועית של האגודה בארגון אך באותה מידה לא נכנס הוועד המנהל לנושא גיוס המשאבים מהקהילה. מצב זה הבהיר את הצורך בהגדרה מחודשת של הציפיות ההדדיות והחשיבות של טיפוח אנשי צוות נוספים כדמויות מוכרות ואמינות לאגודת הידידים. כפי שהוזכר קודם לכן, הקשר האישי הוא מפתח מרכזי, אך חשוב שהוא יהיה רק האמצעי בדרך למימוש המחויבות המשותפות למטרות הארגון ופעילותו.