

**עמותות וקרנות -
הצעה לעבודה מיטבית**

**סיכום מפגשים של מנהלי
קרנות ועמותות 2017 - 2015**

התארגנות המנכ"לים של הארגונים
החברתיים ופורום הקרנות בישראל

אפריל 2017



עמותות וקרנות – הצעה לעבודה מיטבית 2017 - 2015
סיכום מפגשים של מנהלי קרנות ועמותות
התארגנות המנכ"לים של הארגונים החברתיים ופורום הקרנות בישראל

כתיבה: רון גרליץ, אורלי סילבינגר, גליה גרנות, טליה חורב ודפנה דור
עריכה: דפנה דור, רון גרליץ, טליה חורב וגליה גרנות
עיצוב: רונית יזרעאלי



פורום הקרנות בישראל
FORUM OF FOUNDATIONS IN ISRAEL



מנהיגות
אזרחית
מנכ"לים
ארגון הנג של המגזר השלישי

המשתתפים

מהקרנות:

גליה גרנות - מנהלת תוכניות, קרן משפחת רודרמן
עופי זיסר - מנכ"לית קרן עזריאלי ישראל
טליה חורב - מנהלת פורום הקרנות בישראל
אורי לוונטר רוברטס - מנכ"ל המשרד הישראלי של הפדרציה היהודית של ניו יורק
ברק לוזון - מנכ"ל המשרד הישראלי, הפדרציה היהודית של סן פרנסיסקו
יעל נכון הראל - מנכ"לית קרן פוזן
ד"ר רונית עמית - מנכ"לית קרן גנדיר
אפרת שפרוט - מנכ"לית קרן הזדמנות

מהעמותות:

ח'ייר אלבו - מנכ"ל שותף אג'יק מכון הנגב
רון גרליץ - מנכ"ל שותף עמותת סיכוי
דפנה דור - מנכ"לית שיעור אחר
אריאל דלומי - מנכ"ל שותף אג'יק מכון הנגב
ד"ר הלה הדס - מנכ"לית אנוש
ד"ר אילנה טישלר - מנכ"לית כפר הנוער בן שמן
אורלי סילבינגר - מנכ"לית 'בטרם' לבטיחות ילדים
מיקי רון - מנהלת התארגנות המנכ"לים של הארגונים החברתיים, מנהיגות אזרחית

התהליך הוא יוזמה של התארגנות המנכ"לים - דפנה דור, אפרת שפרוט, אברמי טורם ואסתר סיון, ופורום הקרנות בישראל - טליה חורב וד"ר רונית עמית, והונחה בהתנדבות על ידי היועצת הארגונית רקפת קרת-קרואני. אנו מודים להן על כך.

המסמך המונח לפניכם הינו תוצר עבודה משותפת של מנהלי קרנות ועמותות. הוא מייצג את דעת השותפים לכתיבתו המבקשים להעשיר את השיח להמשך העשייה המשותפת לכולנו. מותר ואף רצוי לצלם, לצטט ולהעתיק ממסמך זה תוך ציון מפורש של המקור, כמו כן נשמח לקבל את הערותיכם.

אפריל 2017

הקדמה

אף מנהל עמותה לא ישכח את הרגע שבו קיבל הודעה על מימון גדול במיוחד לפרויקט חשוב, שיאפשר לו להגשים חלום ולהוביל לשינוי שהוא רוצה בו. אף מנהל קרן לא תשכח את הרגע שבו הבינה שהחלטה שקיבלה כמה שנים קודם לממן מהלך מסוים הובילה לשינוי חברתי משמעותי והיטיבה עם חייהם של רבים. אלה רגעים של קסם. אבל כל מנהל עמותה וכל מנהל קרן פילנתרופית חווים גם את רגעי התסכול והקושי ביחסים שבין עמותות וקרנות.

מסמך זה הוא תוצאה של סדרת מפגשים ארוכה ומורכבת בין מנהלי עמותות לשינוי חברתי למנהלי קרנות פילנתרופיות. התכנסנו בתחושת דחיפות, כיוון שחשנו צורך לחולל שינוי במערכת היחסים בין עמותות וארגונים לשינוי חברתי לבין קרנות פילנתרופיות. הן העמותות והן הקרנות משקיעות זמן, כסף ומשאבים ניהוליים כדי לנהל את הקשר ביניהן. **המטרה בתהליך המשותף שעברנו ובהמלצות המצויות במסמך זה היא להציע תובנות ודרכי עבודה כדי להפוך את הממשק בין הקרנות לעמותות לאפקטיבי ועיל יותר**, ולאפשר הפניה של משאבים נוספים מארגוני החברה האזרחית אל השינוי החברתי עצמו.

יחסי עבודה מוצלחים בין ארגונים חברתיים לקרנות פילנתרופיות הם חיוניים אך מורכבים. נוכח המורכבויות, שחלקן יתוארו במסמך, ועל מנת לאפשר עבודה משותפת, יש צורך בשיח פתוח, כן וישיר שעמותות וקרנות מתקשות לקיים. **התארגנות המנכ"לים של הארגונים החברתיים ופורום הקרנות בישראל** יזמו סדרת מפגשים של שמונה מנכ"לי עמותות חברתיות ושמונה מנהלי קרנות פילנתרופיות, ואלו נפגשו במהלך השנתיים האחרונות. מטרת המפגשים היתה לשוחח בפתיחות, להציף את המשותף, המורכב והמאתגר, ולהציע מודלים לעבודה משותפת טובה יותר של עמותות וקרנות כדי להגביר את האפקטיביות שלהן ולהשיג את יעדיהן החברתיים.

סדרת המפגשים נפתחה בהיכרות, בבניית תשתית של יחסים ובהבנה משותפת של הצרכים והאתגרים העומדים לפתחם של קרנות וארגונים חברתיים. כקבוצה, הבנו שעלינו לתת מקום ליחסי הכוחות שברקע, למתחים, לרגישויות ולחששות שעולים באופן טבעי מהמפגש בין מי שנחשבים למקור המשאבים לבין מי שתלויים בהם.

הוסכם כי אחת ממטרות התהליך היא להפיץ את תוצריו גם במעגלים רחבים יותר, והוחלט לגבש מסמך עקרונות והמלצות זה, הכולל:

1. רצף אפשרויות למערכת יחסים בין קרנות לעמותות
2. עקרונות לעבודה מיטבית משותפת
3. המלצות לעמותות בתהליכי עבודה עם קרנות
4. המלצות לקרנות פילנתרופיות בתהליכי עבודה עם עמותות

אנו מאמינים שיישום ההמלצות שגיבשנו יוביל לעבודה נעימה ואפקטיבית יותר ולשיפור ניכר ביכולת המשותפת של הקרנות והעמותות להוביל לשינוי חברתי רחב-היקף והשפעה.

עקרון הרצף:

מערכות היחסים האפשריות בין קרנות לעמותות

האתגר הגדול העומד בפני הצדדים הוא להצליח לקיים שיח עמותה-קרן אמיתי ואפקטיבי מול משימה משותפת או תוצאה חברתית רצויה. לצערנו, במקרים רבים שיח כזה אינו מתקיים.

נקודת המוצא - סימטריה או א-סימטריה

בקשר בין עמותות לקרנות יש א-סימטריה מבנית. לא פעם הקרן נתפסת כגוף שנמצא בעמדת כוח, כיוון שהיא מעניקה את התמיכה הכספית ובוחרת אילו פרויקטים לממן. אך יש לזכור שללא עמותות המפעילות פרויקטים, תתקשה הקרן להגשים את מטרותיה. בין הצדדים נרקמים יחסי גומלין המאפשרים לכל צד להשיג את מטרותיו הארגוניות והחברתיות. חשיבת עומק הכוללת גם את נקודת המבט של "הצד השני" תגביר את ההבנה ההדדית של הצרכים ותיטיב את שיתוף הפעולה בין הצדדים.

סוגי הקשר בין עמותות לקרנות - רצף אפשרויות

מערכות היחסים בין קרנות לעמותות ממוקמות על ציר שבקצהו האחד מעורבות מינימלית של הקרן, המעניקה תמיכה כספית בלבד בפרויקט שמפעילה העמותה, ובקצהו השני שותפות מלאה המוסכמת על הצדדים, וכוללת מעורבות מלאה של הקרן במתן מענה לצורך חברתי, בהצלחת פרויקט, באחריות להשגת מטרה וביצירת השינוי. יש אף מקרים שבהם קרנות יזמיות מפתחות פרויקט ומזמינות עמותות להיות מעורבות בו.

חשוב לציין כי המיקום על פני הרצף איננו "נכון" או "לא נכון". הגדרת היחסים משמשת בסיס לשיח משותף ולמרחב פעולה מתוך הסכמה על אופי הקשר. הסכמה כזו מתפקדת כמעין תיאום ציפיות שישפיע על טיב הקשר, וחשוב מכך - על השגת יעדי הפרויקט. לשם כך כדאי להגדיר את סוג הקשר כבר בתחילתו: האם מדובר בשותפות רחבה? בשיתוף פעולה? במענק נקודתי? איזו אחריות היא משותפת, מהי מידת המעורבות של הקרן? האם יש צורך גם בגיוס תקציב עתידי למען השגת המטרה המשותפת, ואם כן - של מי האחריות לכך? ועוד.

עקרונות לעבודה מיטבית של קרנות ועמותות

יחסי כוח מורכבים עומדים בבסיס העבודה המשותפת של העמותות והקרנות. אלה הורגשו בעוצמה בעיקר בתחילת התהליך שעברנו יחד. בהמשכו פיתחנו יחסי אמון שאפשרו שיח פתוח, שוויוני ומאוזן. ברור לנו שתהליכי עומק כאלה הם יוצאי דופן. מהאנשים והנשים בקרנות ובעמותות אנו מבקשים לשוב פעם אחר פעם לסיבה שלמענה כולנו כאן, למטרה החברתית המשותפת שלנו, ולזכור שיחסים טובים ושיח פתוח חיוניים להצלחתנו. כבוד הדדי הוא הבסיס החשוב ביותר ליצירת מערכת יחסים טובה בין קרנות לעמותות.

בפרק זה נציג כמה עקרונות שיסייעו ליצירת יחסים טובים ואפקטיביים בין עמותות לקרנות, ונפרט את הנושאים שאנו מציעים שהקרן והעמותה ידונו בהם (לפחות חלקית) כבר בשלבים מוקדמים של ההתקשרות. אנו מאמינים שדיון כזה יכול לתרום משמעותית לבניית יחסי עבודה אפקטיביים ולמנוע קשיים ותסכול. בפרקים הבאים נציג המלצות ספציפיות לעמותות ולקרנות.

מניעת מאמצי שווא - בדיקה ראשונית של ההיתכנות לשיתוף פעולה

חשוב להשקיע מאמץ כדי לצמצם הגשה של בקשות למענקים שאינם מסתיימות במענק בפועל. העמותות והקרנות מבזבזות משאבים רבים בכתיבה ובבדיקה של בקשות מימון רבות שאינן מסתיימות במענק. בהסתכלות רחבת אנו טוענים **שהבזבז הזה גדול יותר מהנזק הפוטנציאלי של החמצת הזדמנות לממן או לקבל מענק לפרויקט אפקטיבי.** אנו מציעים כי הצדדים יפעלו יחד כדי שהמשאבים הקיימים יופנו למענקים ולפרויקטים ולא לתהליכים מיותרים. מניעת מאמצי שווא היא אינטרס משותף הן של העמותות והן של הקרנות, ולפיכך האחריות לכך מוטלת על שני הצדדים.

כדי לצמצם באופן משמעותי את מאמצי השווא הללו גיבשנו שלושה עקרונות:

1. מתן מידע מפורט, בהיר ומדויק מצד הקרן
2. אימוץ אסטרטגיית דחייה מוקדמת (Early No) מצד הקרנות (ראו פירוט בהמשך)
3. הגשת בקשות המתאימות לדרישות הקרן בלבד

הגדרת מאפייני שיתוף הפעולה

(א) מניעת סטייה מעקרונות ו/או תוכנית עבודה

- עמותות סוטות לא פעם מלב העשייה שלהן, מעקרונות עבודתן או מתוכנית העבודה שלהן כדי להתחבר לקרנות ולקבל מענקים. האחריות לצמצום תופעה זו מוטלת על שני הצדדים.

(ב) בהירות ושקיפות

- יש לשאוף לבהירות בכל שלבי ההתקשרות, תוך הגדרת תהליכים ברורים ומובנים: החל בשלב בדיקת ההיתכנות הראשונית לשיתוף פעולה, עבור בקבלת החלטה, וכלה במסירת תשובה, ביצוע ודיווח. מיהם הגורמים המעורבים והשותפים בתהליך? מהן הפעולות הנדרשות מכל צד ומהם לוחות הזמנים?
- הקרן תהיה ברורה ביחס לגובה או טווח הגובה של המענק כבר בשלבים ראשוניים של ההתקשרות.
- יוסכם מראש על משך תקופת המענק, תוך ציון התנאים ובכפוף לעמידה ביעדים, לאישורים נוספים, לאפשרות של שינוי במקרים מסוימים וכיו"ב.
- יוגדר אופי שיתוף הפעולה והציפיות ההדדיות ביחס לדרכי העבודה והתהליכים הנדרשים.
- העמותה והקרן יעדכנו זו את זו לגבי שינויים בארגון או בפרויקט המשפיעים על ההסכם ועל הפרויקט.

(ג) הגדרת משימה משותפת

- הקרן והעמותה יגדירו את ההישגים ועקרונות הליבה שעליהם אין להתפשר.
- הקרן והעמותה יקבעו תוצאות רצויות, פעולות מרכזיות להשגתן וגיבוש מדדי הצלחה מוסכמים.
- המשימה הגדולה תחולק למרכיביה: תוכנית עבודה מוסכמת, אבני דרך, תקציב המשקף את הפעילות המוסכמת ודוחות נדרשים (מועד ותחולה).
- יש להגדיר את הקשר בין המשימה המשותפת להקשר הרחב יותר של כל ארגון - מטרותיו, משימותיו ומהלכי המאקרו שבתוכם הוא פועל.

(ד) תיאום ציפיות, הגדרת ההתקשרות והאחריות המשותפת של הצדדים

- נציגי הקרן והעמותה יתאמו ציפיות ויגדירו את אופני התקשורת ביניהם, כולל תקשורת בינאישית.
- יוסכם מה מידת המעורבות וההתערבות של כל צד (קרן/עמותה) בשיתוף הפעולה - מעורבות מקצועית, ניהולית, ארגונית, פיננסית, הגדרת מוטבים ועוד.
- אופן ההתקשרות יובהר ויתבטא בנוסח הסכם ההתקשרות ובתכנון העיקריים (תקציבים, לוחות זמנים, מועדי המענק).
- יוסכם כיצד תסתיים ההתקשרות ומה המחויבות של הקרן והעמותה לאחר סיום ההתקשרות, כמו הבטחת קיימות והמשכיות הפרויקט, אחריות על המוטבים, בעלות על הידע ועוד.
- העמותה תמסור מידע מלא ואמין בדוחותיה, ובכלל זה תדווח על אירועים חריגים הרלבנטיים לפרויקט או לארגון המקבל את המענק.
- יש להגדיר את הדרכים והדרגים לליבון מחלוקות וקשיים לאורך הדרך.

קרדיט, יחסי ציבור ופרסום

- יוגדרו כללים למתן קרדיט.
- יוגדרו המחויבות והציפיות להשתתפות בכנסים ולקיום ביקורים ומפגשים.
- אם עולה צורך, יש לתאם מהלכי לובינג ויח"צ מטעם הקרן או העמותה.
- יובהר איזה מידע על התוכנית, הקרן או העמותה יוכלו הצדדים לפרסם ולשתף.

הערכה, מידע ונתונים - סוג המידע והידע, בעלות וקניין רוחני

בפרויקטים שבהם מתבצעת הערכה, חשוב לסכם מראש מהו היקף ההערכה ואילו חלקים מתוך הממצאים יימסרו לכל צד.

בפרויקטים שיש בהם מרכיב משמעותי של איסוף מידע, חשוב לנהל דיון מקדים על כמה סוגיות:

- יש להגדיר את סוג המידע הנדרש, איכותו ומקורותיו.
- אחריות ובעלות - יש להסכים לגבי הגורם האחראי על איסוף המידע ועיבודו לידע אפקטיבי, ולגבי הבעלות על הידע והקניין הרוחני שנצבר בפרויקט.
- תיאום ציפיות בנוגע לעמידה ביעדים ולהצלחות כפי שהם משתקפים במצאי הידע. יש לקיים דיון פתוח בשאלה מה עושים כאשר המידע מעיד על חוסר הצלחה או על הצלחה חלקית וכיצד הדבר משפיע על המשך הפעילות.
- שימוש בידע - יוגדר בדיוק מי יכול להשתמש בידע ולחשוף אותו, מתי וכיצד. ההגדרה תתייחס גם לשימוש בידע ובחומרים מקצועיים לקידום אינטרסים ומטרות שלא קשורים ישירות לתוכנית: פרסום הידע באתר, הפצה לגופים אחרים (עמותות, תורמים) וכו'.
- החלטה לגבי גישה של הקרן למאגרי המידע של העמותה.

התנהלות אתית

הן העמותות והן הקרנות נדרשות להגדיר ולבחון באופן תקופתי כללים בסיסיים של התנהלות אתית, לרבות בדיקת מקורות המימון, העסקה הוגנת, הגנה על מוטבים, שימוש מושכל במשאבים, שימוש במשאבי פרויקט רק לאותו פרויקט וכד'. ראוי שהקרנות והעמותות יפעלו בשיתוף כדי להציג ולהגדיר את עמדותיהן בסוגיות האתיות הרלבנטיות.

סיום ההתקשרות

סיום הקשר בין הצדדים חשוב לא פחות מהשלבים האחרים בתהליך. חשוב שהצדדים יהיו מתואמים, יתכננו ויישמו סיום תהליך ברור ושקוף הבונה את הבסיס להמשך ההשפעה של הפרויקט.

המלצות לעמותות בתהליכי עבודה עם קרנות

מטרת ההמלצות בפרק זה היא להפוך את הממשק בין הקרנות לעמותות לאפקטיבי ויעיל יותר, ובכך לפנות משאבים רבים מארגוני החברה האזרחית ומהקרנות לפעולות של שינוי חברתי. מטרה נוספת היא לעודד תהליך מכבד ולקדם קשר נעים יותר בין עמותות לקרנות.

בשל חשיבות הנושא נדגיש פעם נוספת כי **חשוב לצמצם ככל האפשר הגשה של בקשות מענק שאינן מסתיימות לבסוף במענק בפועל**. מניעת מאמצי שווא כאלה היא אינטרס משותף הן של העמותות והן של הקרנות, ולפיכך האחריות על כך מוטלת על שני הצדדים.

האם כדאי לפנות לקרן ו/או להגיש בקשת מענק

- **מומלץ מאוד להימנע מהגשת בקשה כאשר הסיכוי לקבל מענק נמוך. בזבוז הזמן והמשאבים והתסכול הנגרם כתוצאה מבקשות מימון שנדחות חמורים יותר מהפסד של מענק מסוים.**
- מידת ההתאמה בין תחומי העיסוק של הקרן ושל העמותה תנבא סיכוי גבוה יותר לקבלת מענק. לפיכך מומלץ מאוד לאתר קרנות שתחום העיסוק שלהן קרוב ככל האפשר לפעילות העמותה, הן כדי להגביר את סיכויי ההצלחה והן כדי לצמצם ככל שניתן את ההשקעה בפניות שלא יסתיימו במענק.
- **לפני ההגשה או שליחת הבקשה לקביעת פגישה, חשוב לאסוף מידע על הקרן מאתר הקרן ובמידת האפשר גם מנציג הקרן.** כדאי ללמוד על אופי הנתינה של הקרן: מהם תחומי העניין שלה, מהי מדיניות המענקים, למי ניתנו מענקים בשנים קודמות, באילו סכומים, ועוד. אם נמצאה התאמה בין פעילות העמותה לקרן, מומלץ לזהות את הפרויקט המתאים ביותר, ולברר אם הקרן תומכת בפרויקטים חדשים, בפרויקטים ממשיכים או בתשתיות; מה העדפתה לגבי תומכים נוספים, האם היא מעניקה את כל התקציב הנדרש לפרויקט או משתתפת רק בחלק ממנו. **תחקיר מעמיק יותר עשוי להביא להגשה מיטבית המפגישה בין צורכי הקרן לצורכי העמותה ולסייע בתכנון ההצעה הרלבנטית להגשה.**
- בירור מעמיק מראש יכול לחזק באופן ניכר את האפקטיביות של גיוס המשאבים. **אם מתברר שלא כדאי להגיש בקשה, ייחסכו משאבי זמן וכסף של העמותה ושל הקרן.**

פנייה לקרנות - יצירת קשר והגשת בקשת מענק

הפנייה לקרנות והקשר השוטף איתן נעשים לרוב על ידי מפתחי המשאבים של העמותות. חשוב שאלה יידעו לייצג את הארגון, יהיו מתואמים עם מנכ"ל/ית העמותה ויקפידו על ההמלצות.

- חשוב להכיר ולכבד את מדיניות הקרן לגבי יצירת הקשר ותהליך ההגשה. **אם צוות הקרן רמז שלא כדאי לקיים פגישה, לא כדאי ללחוץ לקיימה.**

- לקראת פגישה עם הקרן יש לקבוע את נושאי הפגישה כדי לאפשר הכנה אפקטיבית ולמנוע בזבוז זמן.
- חשוב להכין את נציגי העמותה הנפגשים עם הקרן/התורם להצגה איכותית ואפקטיבית.
- בפגישות עם הקרן חשוב לתת לנציגיה אפשרות לספר על התחומים המעניינים אותם.
- **חשוב לכבד את נציגי הקרן ולא לעקוף אותם בניסיון להגיע לתורם.** בסופו של דבר, אם תתקבל תשובה חיובית מהתורם, הקשר יתנהל מול נציגי הקרן, ואיתם יש לשמור על יחסי עבודה טובים.
- מפגשים מקצועיים וחברתיים אינם זמן טוב לברר עם נציגי הקרן אם כדאי להגיש בקשה או לבדוק היכן עומדת בקשה שהוגשה. אם רוצים לייצר שיח סביב שיתוף הפעולה, יש לקבוע מועד מתאים לשיחה.
- אם בעבר לא נמצאה התאמה להגשה או שהתקבלה תשובה שלילית, רצוי לברר מה היתה סיבת הסירוב כדי לשקול אם יש טעם לפנות לקרן שוב (האם הקריטריונים השתנו? האם האסטרטגיה השתנתה?).
- רצוי לברר אם יש לקרן רשימת תפוצה מתעדכנת ולבקש להצטרף אליה לצורך קבלת עדכונים וקולות קוראים עתידיים.

בעת קבלת תשובה שלילית מקרן

- במקרה של תשובה שלילית יש לכבד את תשובת הקרן ולהימנע מוויכוחים או מניסיונות לשנות את ההחלטה.
- מומלץ ללמוד מהתשובה השלילית, בפרט אם הקרן מוכנה לנמק את ההחלטה בפירוט. הלמידה חשובה הן לקשר עתידי עם קרן זו והן לקראת פנייה לקרנות נוספות, וכן לפיתוח המקצועיות בהגשת בקשות מענק.
- גם עם קבלת תשובה שלילית חשוב להודות לקרן על האפשרות להגיש את בקשת המענק, על הטיפול ועל ההתייחסות. מישהו בצד השני בדק את ההצעה והתייחס אליה.

קשיים וחוסר הצלחה מלא או חלקי ביישום פרויקט

זו אחת הסוגיות הרגישות ביותר ביחסים בין עמותות לקרנות. יש להדגיש שקרנות לא אוהבות - ובצדק - לשמוע שכל הפרויקטים מצליחים בכל המרכיבים ובכל ההיבטים, שהרי ברור לכול שזה לא המצב. מצג שווא כזה פוגע באפשרות לקדם שינוי חברתי. **קרן מעריכה עמותה ששמה על השולחן גם קשיים וכישלונות. היכולת של עמותה לחשוף כישלון מעידה גם על חוזקה.** לכן חשוב וכדאי לנהוג בפתיחות ובישירות, לדווח בכנות ומוקדם ככל האפשר על קשיים ועיכובים ביישום פרויקט, ולהסביר זאת בבהירות.

פרויקט שנכשל

שקיפות ושיח כן הם קריטיים במקרה זה. אם פרויקט אינו עולה יפה, העמותה צריכה לעדכן את הקרן בהקדם ולתת הסבר בהיר ומפורט. אם אנשי העמותה השכילו ליצור קשר אישי ומכבד עם נציגי הקרן, אפשר לפנות אליהם באופן פרטי, לשתף אותם באמת הכואבת, ולהתייעץ איתם לגבי הדרך הנכונה להעביר את המסר לקרן.

כדאי גם שהעמותה תציע לסיים את הפרויקט ואת מימונו, או לחלופין תציע מהלך חלופי להשגת המטרות שהפרויקט ביקש להשיג.

אתיקה, תקשורת ויחסים במהלך תקופת המימון או השותפות

(א) תיאום ציפיות רחב

לעמותה מומלץ **ליזום מראש** הגדרה ברורה ככל האפשר של כמה מרכיבים בקשר בינה ובין הקרן:

- מידת המעורבות של הקרן - בין גורם מממן לשותפות מלאה
- הציפיות של הקרן מהארגון: דיווחים, מידע, ביקורים, קרדיט
- קווים מנחים להתקשרות ברורה, שקופה ומקצועית
- הגדרת הדרג שמולו מלבנים קשיים
- ועוד - ראו בהרחבה בפרק עקרונות לעבודה מיטבית של קרנות ועמותות לעיל.

(ב) כנות ומהימנות

- **מימון כפול (Double Dipping)** - קבלת מימון מתורמים שונים בסכום הגבוה מתקציב הפרויקט ו/או שימוש בכספי התרומה למטרות אחרות מאלה שלהן יועדו **מהווים הפרה חמורה של אמון התורם ופוגעים ביכולתו לממש את מטרותיו**.
- שיח כן ופתוח של העמותה עם הקרן הוא חיוני גם בשגרה, אך במיוחד במקרה של התרחשויות חריגות ביישום הפרויקט. אם מתעוררים קשיים, מוטב שהקרן תשמע על כך באופן ישיר.
- לעמותה יש מחויבות כלפי כל גורמי המימון של מהלך מסוים, ולא רק או בעיקר לתורם שהשקיע את הכסף הרב ביותר.
- מהימנות - העמותה מחויבת לאמיתות הנתונים שנמסרים ולמידע מלא ואמין בדוחות.
- יש לדווח על אירועים חריגים, על עיכובים בביצוע מכל סיבה שהיא, על חוסר הצלחה או על אי-עמידה ביעדים מתוכננים. במקרה כזה מומלץ ליזום דיון פתוח על המשך הקשר.

(ג) שימוש במידע

- חשוב ליזום הגדרה ברורה של סוג המידע שנכון לעמותה לפרסם ושל מהלכי היח"צ שלה, וכן לקבוע באיזו מידה הם נעשים בתיאום עם הקרן ובאישורה.

(ד) משוב לקרן

- חשוב לתת לקרנות משוב על התנהלותן, במיוחד אם היא מקשה על העמותה - בעת הגשת הבקשה או בעת תקופת המימון/שותפות.

המלצות לקרנות בתהליכי עבודה עם עמותות

כללי

עמותות משקיעות משאבים רבים של זמן וניהול בעבודה מול קרנות. דבר זה בא על חשבון העשייה שלהן לשינוי חברתי. התנהלות נכונה יותר של קרנות (וכמובן גם של העמותות, ועל כך ראו בפרק ההמלצות לעמותות לעיל) יכולה לחסוך משאבים רבים מאוד הן לעמותות והן לקרנות. **יש להשקיע מאמץ מיוחד כדי להפחית את מספרן של הבקשות שאינן מסתיימות במענק.** זהו אינטרס רוחבי של העמותות ושל הקרנות. בזבז הזמן והמשאבים והתסכול שנובע מבקשות מימון שאינן מסתיימות במענק, חמורים יותר מהנזק שבהחמצת הזדמנות לממן פרויקט מוצלח.

מטרת ההמלצות בפרק זה היא להפוך את הממשק בין הקרנות לעמותות לאפקטיבי ויעיל יותר, ובכך להפנות משאבים רבים בארגוני החברה האזרחית ובקרנות לעבר שינוי חברתי, כמו גם לבסס תהליך מכבד וקשר נעים יותר עם העמותות.

מידע פומבי על הקרן

חשוב שהקרן תספק מידע מפורט ככל האפשר באתר האינטרנט שלה. כך תהיה התאמה רבה יותר בין מטרות ההשקעה שלה לסוג העמותות שפונות אליה ובקשות המענק שהן שולחות. מידע כזה יצמצם את המשאבים שעמותות משקיעות בהכנת בקשות ואת העבודה שקרנות משקיעות בטיפול בפניות בלתי רלבנטיות.

המידע יכלול:

- תחומי השקעה של הקרן, בפירוט רב ככל שניתן
- תהליך מפורט ככל האפשר של הגשת בקשה למענק, וציון של מסלולי הגשה שונים (למשל הגשות תחומות בזמן או לא) המצריכים פנייה שונה
- לוח זמנים מעודכן לתהליך הגשת הבקשות ואישורן
- פירוט של מענקים נוכחיים וקודמים של הקרן
- מידע על סדרי הגודל של המענקים, כגון גודל מענק ממוצע ומענק חציוני. מידע זה חשוב במיוחד עבור העמותות.

בעת פרסום קול קורא, חשוב שהקרן תפרט את מספר המענקים שהיא צפויה להעניק ואת גובהם, ובמידת האפשר את מספר הארגונים שהגישו בקשות בסבבים קודמים בשנים קודמות, או כל מידע אחר שעשוי לאפשר לעמותות להעריך את סיכוייהן לקבל את המענק. כך יוכלו העמותות לקבל החלטה מושכלת אם להגיש בקשת מענק ולחסוך מאמצי שווא.

אימוץ אסטרטגית דחייה מוקדמת (Early No)

עמותות משקיעות משאבים רבים מאוד בגיוס משאבים. בכל שלב הקשר עם העמותה ולפני הגשת הבקשה, **אם הסיכוי למימון נמוך, חשוב להגיד זאת לעמותה כדי לאפשר לה להפנות את משאבי גיוס הכספים לאפיקים אחרים** ולהימנע מהגשת בקשה. **דחייה מוקדמת (Early No) תחסוך זמן, משאבים ואנרגיה.** הדבר נכון גם לגבי פגישות היכרות: יש לשקול אם לקבוע פגישות במצב שבו הקרן מעריכה שסיכויי המימון נמוכים, גם אם העמותה מבקשת. ייתכן שעדיף להימנע מהמפגש ולחסוך לכולם זמן יקר ותקוות שווא.

הגדרת שיתוף הפעולה

יש להגדיר את סוג שיתוף הפעולה: איזו אחריות היא משותפת ואיזו מוטלת רק על צד אחד? האם האחריות לגייס כסף להמשך הפרויקט מוטלת על שני הצדדים? יש להבהיר את מעורבותם של שני הצדדים - מעורבות הקרן יכולה להיות מינימלית, כגורם מממן בלבד, או מעורבות ושותפות מלאה במימוש הצורך ו/או הפרויקט, כולל באחריות להשיג מטרה מסוימת ואף יותר.

סוגי מענקים

- מענק רב-שנתי מקל על עמותות ומייעל את הקשר בין העמותות לקרנות. אנו מודעים לקושי של הקרנות להתחייב למענקים רב-שנתיים, אך לעמותות ולעשייה החברתית שהן מקדמות, **המחיר של השקעת זמן, ניהול וכסף במענקים שנתיים גבוה מאוד, ולעתים אף מונע את גיוס כוח האדם הדרוש לפרויקטים.**
- חשוב שקרנות ייתנו גם מענקים לפיתוח יכולות ניהול ארגוניות, הערכה, תשתיות ותפעול שוטף, ולא רק לפרויקטים. כאשר הארגון יציב ומקצועי, גם התוכניות שהוא מפעיל מרוויחות מכך.

הגשת בקשה למענק וקבלת מענק

- **מומלץ לבנות פורמט ברור ופשוט לבקשה למענק.** לפני העברת הפורמט לארגונים כדאי לבצע פיילוט עם כמה ארגונים ולקבל עליו משוב מובנה.
- רצוי שלפחות חלק מהקרנות יגבשו טופס אחיד.
- חשוב שהעמותות יידעו למי וכיצד לפנות בשאלות לגבי בקשת המענק והמסמכים הנדרשים.
- מומלץ שהקרן תימנע מדרישת מידע שהיא אינה מתכוונת ו/או אינה יכולה לקבל החלטות על פיו.
- חשוב שתהיה הלימה בין היקף החומר הנדרש להגשת הבקשה להיקף המענק הצפוי.
- כאשר יש סיכוי נמוך שבקשת מענק תתקבל, רצוי מאוד לקיים שני שלבים: בקשה ראשונית קצרה (LOI) ואחריה בקשה מלאה.
- כאשר מדובר בפרויקט רחב-היקף שהקרן מממנת רק חלק ממנו, **רצוי שלא לבקש מהעמותה "לגזור" ממנו תת-פרויקט** עבור הקרן, כלומר לייצר פרויקט קטן יותר שיתקיים במסגרת הפרויקט הגדול ורק אותו תממן הקרן. **זהו מהלך מלאכותי הגורם לבזבוז משאבים** בשלבי הכנת הבקשה והדיווחים הנרטיביים והכספיים.
- חשוב להימנע מדרישה להגיש טקסטים דרך מערכות ממוחשבות של הקרן (במקום בקובצי וורד), שכן היא מקשה על צוות העמותה להכניס הערות ולערוך את הטקסט בעת הכנת הבקשה ומביאה לבזבוז זמן יקר של העמותות. לחלופין, המערכות הממוחשבות צריכות לאפשר לצוות העמותה תהליך פשוט וקל של עריכה רבת-משתתפים.

- חשוב שהקרבן תאשר את קבלת הבקשה ותמסור מועד צפוי להחלטה לגבי מימון.
- **מומלץ לאפשר לעמותות לתת משוב מובנה על תהליך בקשת המענק.** רצוי שהמשוב יהיה חלק מהתהליך ושהקרנות יעודדו מתן משוב מיד בסיום הגשת הבקשה למענק.

מהגשת הבקשה ועד ההחלטה

- אם חל עיכוב בתהליכי קבלת ההחלטות בקרבן, חשוב להודיע זאת לעמותה.
- בעת מתן תשובה חיובית, מומלץ למסור את המועד הצפוי לחתימת החוזה ולהעברת הכספים.
- בעת מתן תשובה שלילית, מומלץ לנמקה בפירוט ולהתייחס לשאלה אם יש לעמותה סיכוי סביר לקבל מענק בשנים הבאות. פירוט זה משמעותי מאד עבור העמותות.

במהלך תקופת המימון

- חיוני להבהיר לעמותה בצורה מסודרת אילו דיווחים היא מצופה לספק ובאיזו תדירות.
- **חשוב שיהיה יחס סביר בין היקף הדיווחים ותדירותם לבין גובה המענק,** ושיתבקש רק מידע שהקרבן עושה בו שימוש. רצוי להקל על הדיווח (למשל, האם יש צורך להחתים את חברי הוועד המנהל? האם ניתן הנחיות ברורות לגבי קביעת שערי המט"ח בדיווח? ועוד).
- כדאי שהקרבן תתחשב בעומס העבודה השוטפת של הארגון ותגביל את מספר הביקורים הדורשים ממנו היערכות רבה.
- אם הקרבן מבצעת שינויים אסטרטגיים ביעדי ההשקעה שלה, חיוני להודיע על כך מראש לכל הארגונים הממומנים כדי שיוכלו להיערך מבעוד מועד.

עקרונות חשובים נוספים

- **חשוב שלקראת כל פגישה תודיע הקרבן לעמותה מהם נושאי הפגישה,** כדי לאפשר הכנה אפקטיבית ולמנוע בזבוז זמן.
- **לעתים קרנות פונות לעמותות ומבקשות מידע על ארגונים אחרים.** העמותה רשאית לבקש להימנע מהבעת עמדה לגבי עמותות אחרות, ויש לקבל ולכבד זאת. כדאי אף להבהיר זאת בעת בקשת המידע על ארגונים אחרים.
- מומלץ לקרנות להנגיש את עצמן באופן פרואקטיבי גם לארגונים קטנים ומקצועיים פחות בגיוס משאבים באמצעות פנייה ישירה, שולחנות עגולים, סיוע בכתיבת בקשות וכו'.

מילות סיכום של משתתפי התהליך

מסמך זה נולד בעקבות סדרת מפגשים שלנו, מנהלי עמותות לשינוי חברתי ומנהלי קרנות פילנתרופיות. התכנסנו מתוך רצון לשפר את מערכת היחסים בין עמותות וארגונים לשינוי חברתי לבין קרנות פילנתרופיות. הבנו שחשוב להעלות על הכתב את התובנות המשותפות המוסכמות בינינו. המסמך שלפניכם נכתב מתוך אמונה ששיפור דרכי העבודה בין קרנות לעמותות הוא חיוני ויאפשר עבודה אקפטיבית יותר והפניית משאבים רבים יותר למטרותנו המשותפת - שינוי חברתי.

אנו מתכוונים להציג מסמך זה בפני נציגי קרנות ומנהלי עמותות בסדרה של מפגשים שיתקיימו בשנת 2017, כדי לקבל מהם משוב ולהוציא גרסה מעודכנת ומשופרת של מסמך זה.

פרשנו כאן המלצות לאופני פעולה של קרנות ועמותות ולממשק ביניהן. אנו מודעים ליחסים הלא-סימטריים, לקשיים ולאילוץ העומדים הן בפני העמותות והן בפני הקרנות, אך **אנו בטוחים שיישום המלצות אלה הוא אפשרי וישפר באופן משמעותי את היכולת של כולנו להוביל לשינוי חברתי משמעותי. זה בידיים שלנו.**

אנו מסיימים את המסמך בתובנות המרכזיות שאנו משתתפי המפגשים לקחנו מתהליך זה.

מה לקחתי מהתהליך המשותף?

טליה חורב, מנהלת פורום הקרנות בישראל

תהליכים עמוקים ומשמעותיים דורשים סבלנות,
זמן וקבוצת מנהיגים נחושה ומחויבת.



מיקי רון, מנהלת התארגנות המנכ"לים של הארגונים החברתיים, מנהיגות אזרחית

הקרנות זקוקות לעמותות לא פחות מאשר
העמותות זקוקות לקרנות.



אריאל דלומי וח'יר אלבז, מנכ"לים שותפים, אג"ק מכון הנגב

הצלחנו להיכנס לנעליים של נציגי הקרנות ולהבין
את מערכת השיקולים והלחצים שבה הם נתונים. אנו
יוצאים בתחושה שיש סיכוי לייצר יחסים הדדיים בין
קרנות וארגונים ולא יחסים חד-צדדיים של נותן ומקבל.



אורלי סילבינגר, מנכ"לית 'בטרם' לבטיחות ילדים

הקרנות הן שותפות שרוצות את טובת המוטבים לא פחות ממני, והשילוב בינינו יכול להביא לשינוי של ממש.



ד"ר רונית עמית, מנכ"לית קרן גנדיר

כולנו מנהלים ואנשי מקצוע, בעלי מחויבות חברתית אמיתית. ברגע שהיינו בשלים ומוכנים לבנות אמון, להכיר ולהקשיב, נפתחה דלת לשיתוף פעולה ולהסכמות, שהם תנאי הכרחי ליצירת השפעה חברתית.



רון גרליץ, מנכ"ל שותף בעמותת סיכוי

התחדדה אצלי ההבנה שחיוני לשפר את האפקטיביות של הממשק בין הקרנות לעמותות כדי להרחיב את ההשפעה החברתית ששני הצדדים מעוניינים בה. למרות המורכבויות, מנהלי הקרנות והעמותות יכולים לשנות דפוסי פעולה ולהניע יחד את המהלך המשותף. זו אחריות משותפת של כולנו וזה אפשרי.



אפרת שפרוט, מנכ"לית קרן הזדמנות

הבנתי את המורכבות של כל אחד מהצדדים והתלות ההדדית שיש בין מנכ"לי העמותות למנכ"לי הקרנות. כדי לשפר את השירותים החברתיים בישראל, כדאי שנעשה זאת טוב ביחד.



דפנה דור, מנכ"לית שיעור אחר

נדרשת מחויבות תמידית לשיח אמיתי ופתוח המדבר על יחסי הכוחות, על השותפות במטרות, ועל הפרקטיקה של שני הצדדים; מחויבת גם המכוונת כלפי קהלי היעד. לצד המוטבים של התכניות יש לשים לב לקהלי היעד במובן הרחב יותר. הכולל גם את התורמים וגם את ארגוני המגזר החברתי ועובדיו.



ברק לוזון, מנכ"ל המשדד הישראלי של הפדרציה היהודית של סן פרנסיסקו

הבנתי לעומק שאנחנו לא נמצאים בשני צידי המתרס, אלא זקוקים אחד לשני ומשלימים אלה את אלה נוכח האתגרים.



גליה גרנות, מנהלת תוכניות, קרן משפחת רודרמן

הבנת הצרכים והאינטרסים השונים והמשותפים, תוך חיזוק השקיפות, היא המפתח לשותפות מיטבית ואפקטיבית. צריך לזכור שהכול מתחיל ומסתיים ביחסים בין בני אדם.



אורי לוונטר רוברטס, מנכ"ל המשרד הישראלי, הפדרציה היהודית של ניו יורק

אין טעם לגבש נוסחת עבודה אחידה אחת, אבל אפשר להבין את ההבדלים, ובעיקר ליצור תשתית של כבוד והבנה הדדית בסיסית.



ד"ר הלה הדס, מנכ"לית אנוש

זו היתה הזדמנות להיכרות מעמיקה, לשיח פתוח וגם להבנה של גישות שונות הן של עמיתי מנכ"לי הארגונים והן של מנהלי הקרנות.



עופי זיסר, מנכ"לית קרן עזריאלי ישראל

היכרות, אמון ושקיפות הם הבסיס לקשר בין עמותות לקרנות.



ד"ר אילנה טישלר, מנהלת כפר הנוער בן שמן

הלמידה המשמעותית ביותר עבורי היתה היכרות עם מנהלי הקרנות, והתובנות של התהליך בצד השני.



יעל נכון הראל, מנכ"לית קרן פוזן

המפגשים המשותפים אפשרו שיח פתוח וכן בין שני הצדדים ודרשו מאיתנו, מנהלי הקרנות, לבחון את התפקיד שאנחנו ממלאים ולשים לב עד כמה אנחנו ברורים, קשובים ומתחשבים בעמותות שאנחנו מזמינים להגיש בקשות לקרן.



מסמך זה הוא תוצאה של סדרת מפגשים ארוכה ומורכבת בין מנהלי עמותות לשינוי חברתי למנהלי קרנות פילנתרופיות ביוזמה משותפת של **התארגנות המנכ"לים של הארגונים החברתיים ופורום הקרנות בישראל**. התכנסנו בתחושת דחיפות, כיוון שחשנו צורך לחולל שינוי במערכת היחסים בין עמותות וארגונים לשינוי חברתי לבין קרנות פילנתרופיות. הן העמותות והן הקרנות משקיעות זמן, כסף ומשאבים ניהוליים כדי לנהל את הקשר ביניהן. **המטרה בתהליך המשותף שעברנו ובהמלצות המצויות במסמך זה היא להציע תובנות ודרכי עבודה כדי להפוך את הממשק בין הקרנות לעמותות לאפקטיבי ויעיל יותר**, ולאפשר הפניה של משאבים נוספים מארגוני החברה האזרחית אל השינוי החברתי עצמו.

פורום הקרנות בישראל
ffi@matanisrael.org.il
יעבץ 33 תל אביב 6525832

התארגנות מנכ"לים של הארגונים החברתיים
מנהיגות אזרחית office@migzar3.org.il
בית העמותות סעדיה גאון 26 תל אביב 6713521