

סיכום ממצאי סקר

יחסי עמותות-קרנות במגזר השלישי בישראל 2008

דו"ח זה מהווה סיכום עיקרי הממצאים של סקר בנושא תפיסת קרנות בידי עמותות במגזר השלישי בישראל 2008. הסקר נערך באמצעות שאלון למילוי עצמי למנהלי עמותות שהועבר באמצעות הדואר האלקטרוני לכ- 50 מנהלי עמותות בישראל. המדגם נותן ביטוי לעמותות מגדלים שונים והיקפי פעילות שונים. המדגם לא התייחס לפילוח תוכני של העמותות מלבד הוצאה של עמותות בתחום הדת. בסה"כ החזירו את השאלון 29 מנהלי עמותות וארגונים חברתיים. השאלון התייחס למימדים שונים ביחסי עמותות וקרנות כגון: קטגוריזציה של קרנות, שינויים רצויים ביחסי העבודה, קשיים, נקודות לשיפור ועוד. מרבית המנהלים החזירו שאלונים מלאים ומושקעים בהיקף תשובותיהם ובמידת הרצינות שהוקדשה למילויים. כ 5 מנהלים הגישו שאלונים שחלק אחד או יותר היה חסר.

איסוף ממצאים וכתובה – ירון יבלברג, מכון דו-עת

עריכה – מירי יעקבי-הורוביץ

ניהול מקצועי – גלי סמבירא

מרץ 2009

- 3..... **חלק א' : מבוא**
- 3..... מטרות הסקר
- 3..... רקע - יחסי עמותות-קרנות במגזר השלישי
- 4..... הפרדוקסים והמורכבות שביחסי קרנות עמותות במגזר השלישי
- 6..... **סיכום הממצאים**
- 6..... טבלה 1. מכאן ומשם - קטגוריזציה של קרנות
- 7..... טבלה 2. לא להתערבות! ציפיות של עמותות מקרנות
- 9..... טבלה 3. – "אדונים ומשרתים"? קשיים של עמותות בעבודה מול קרנות
- 11..... טבלה 4. - מיומנויות נדרשות למנהלי קרנות (לפי תפיסת מנהלי העמותות)
- טבלה 5. גורמים מקדמי היענות בפנייה לקרן על-פי תפיסת העמותות – קשר אישי נתפס כהוגן יותר מאשר רמה מקצועית
- 12.....
- 13..... טבלה 6. דיווחים לקרן
- 14..... **סיכום ממצאים עיקריים**

חלק א': מבוא

מטרות הסקר

- א. הבנת עמדות העמותות ביחס לתהליך העבודה מול גופים פילנתרופיים.
- ב. מיפוי נקודות החוזק והתורפה של יחסי עמותות-קרנות בישראל לשם יצירת פלטפורמה לשיח בין הצדדים.
- ג. לשקף לקרנות ופילנתרופיים באופן בלתי תלוי כיצד נתפס תהליך העבודה מנקודת המבט של העמותות, זאת במטרה לתרום לתהליך ההתמקצעות של הגופים הפילנתרופיים.

דו"ח זה מחולק לשני חלקים עיקריים:

- א. רקע קצר אודות יחסי עמותות וקרנות והפרדוקסים המובנים ביחסים אלה לנוכח השינוי שעובר המגזר השלישי בשנים האחרונות.
- ב. סיכום הממצאים העיקריים על פי סדר השאלות.

רקע - יחסי עמותות-קרנות במגזר השלישי

מטבע היחסים בין גוף מקבל ונותן, בין ארגונים ועמותות נתמכים לבין קרנות מעניקות מימון, ניתן לראות, הן בשטח והן במחקר שמדובר במערכת יחסים מורכבת ועמוסת מתחים אשר קיומה דורש אמון רב והדדי.

אנו עדים למורכבות ביחסי עמותות וקרנות העוברת כחוט השני דרך פעילות השדה המשך בשדה המחקרי וכלה במדיניות הממשל בנושא זה.

מתוך פעילות שיתופים בשנתיים האחרונות, עלו הדים אשר התגבשו לכדי קריאה ברורה באשר לצורך בבניית תהליך עבודה אשר יכול לשקף מערכת יחסים ברורה, יציבה ואמינה בין ארגון לקרן. מתוך מפגשים עם קבוצות מיקוד של ארגונים ופורום מקצועי של מנהלות קרנות ישראליות התבהר צורך בבחינת מערכות היחסים שבין קרנות ועמותות וביצירת פלטפורמה לשיח בין קרנות לבין עמותות על היחסים שביניהן.

מחקר החלוץ בארץ בנושא קרנות וגופי מימון (גדרון ואחרים, 2006, עמ' 7-105), העלה כי בבחינת הביקורת של ארגונים את הקרנות ושל הקרנות את עצמן בהיבט הקשר שבין העמותות לקרנות, עלו שש נקודות ביקורת מרכזיות:

1. היעדר נכונות לשיתוף פעולה בין הקרנות - נקודה אשר עלתה מתוך הקרנות כלפי עצמן. נראה כי בקרב ארגונים, הממשל והקרנות אין מי שדוחף לקיומם של שיתופי פעולה בין

- גורמים מממנים ובנוסף, שיתוף פעולה דורש מהגורמים המממנים לעבוד בצורה פתוחה. שאינם מורגלים לה ואינם מעוניינים בה.
 2. היעדר שקיפות - נקודה זו עלתה בעיקר מתוך הארגונים בנוגע לדרישות הקרנות ואמות המידה שלהן, לתהליכי קבלת החלטות ולסיבות לדחיית בקשות. תחושה זו מעידה על חוסר אמון השורר בין הארגונים לבין הקרנות.
 3. העברת כספים שלא בעיתוי המתאים – אישור המימון והעברת הכספים מתבצע לא אחת באמצע שנת הפעילות, התנהלות זו אינה מאפשרת בניית תוכנית עבודה ותקציב מבוססים אשר לאורם עובד הארגון. הבעיה מעצימה כאשר הקרן דורשת מהארגון הגשת תוכנית עבודה ברורה כאשר אינו יודע עדיין מה היקף התקציב השנתי שלו.
 4. העדפת מימון פרויקטים מאשר מימון "שוטף" – מימון פרויקט אינו מאפשר את גדילת וביסוס הארגון לטווח הרחוק.
 5. אי יציבות – שינוי כיוון וחזון תכופים בקרב הקרן כמו גם נטיית הקרנות ללכת בעקבות ה"אופנה" ועזיבת תחומים שהופכים להיות פחות פופולאריים ובנוסף נטייתן של הקרנות לפנות לאותו הכיוון ביחד, ולעיתים אף לשנות את החזון מדי שנה.
 6. סודיות – הארגונים חשים שהקרנות שומרות על סודיות, בעוד הקרנות טוענות לשיתוף בידע וזרימת מידע ביניהן.
- נראה כי גם היעדר הסדרת המדיניות באשר לקרנות כגוף משפטי ברור, בעל חובות וזכויות כתובות וידועות תורם למורכבות של מערכת היחסים בין קרנות ועמותות. כל אלו העלו את הצורך בבירור מעמיק יותר של הקשר בין הקרנות והעמותות כדי להציע מאפיינים של תהליך עבודה נכון בעבודה שבין עמותה וקרן.
- לאור הבנות אלו, ביקשנו לבחון וללמוד, כיצד תופסים מנהלים ומנהלות בארגונים את הקרנות, את קשרי העבודה עימן ואת תהליך בקשת וקבלת המימון מהן.

הפרדוקסים והמורכבות שביחסי קרנות עמותות במגזר השלישי

במהלך השנים אחרונות ניתן לראות כי בקרב מנהלי/ות הקרנות חל תהליך אשר בבסיסו מונחת ההבנה בצורך בהתמקצעות של הקרנות הן פנימה בהתנהלותן הארגונית והן החוצה בהתנהלותן מול העמותות.

תהליכי התמקצעות אלו כופים גם על העמותות שינוי התנהלות והתמקצעות פנימית. ניתן לראות שבניגוד לעבר, קרנות כיום שמות דגש רב יותר על מיפוי צרכים, הגשת הבקשה, בקרה וליווי מקצועי, תמיכה ובדיקת תוצרים, תוצאות והשפעה (impact). תהליך זה על אף שהוא נתפס כנכון ונדרש מייצר פרדוקסים שמובנים ביחסי העבודה של עמותות וקרנות.

- הפרדוקס הראשון - מוכר יותר וטמון בכך שההתמקצעות והדרישה לבקרה מתמדת מצד הגורמים המעניקים עשויה להכביד על הארגון יותר משהיא מסייעת לו.
- הפרדוקס השני, העולה מסקר זה קשור בתפיסת המתח שבין התמקצעות ארגונית לעבודה שמהותה רגשית וערכית. ככל שהדרישה להתמקצעות עולה, כך חשים חלק מהמנהלים והפעילים שהם "מאבדים את הלב" של העשייה, הדבר שבגללו הגיעו לכך מלכתחילה. הדרישה ההולכת וגוברת כלפי עמותות להתנהל כמו עסקים כלכליים לכל דבר, שגם היא מביטויי ההתמקצעות, מעוררת, לעיתים, תחושות של ניכור בקרב אנשים שתופסים את עצמם כאנשי חזון חברתיים ויזמים ופחות כמנהלים מקצועיים.
- פרדוקסים אלה עולים שוב ושוב במהלך הצגת הממצאים ולעיתים הם מביאים לכדי סתירות: ניתן לראות כי בעוד שהארגונים תומכים בהערכה ובקרה, הם אינם מעוניינים במילוי דוחות מסורבלים, כמו כן נראה מחד שהעמותות, מעדיפות את היחס האישי המאפיין את הקרנות הישראליות ומאידך הן מעדיפות את המקצועיות של הקרנות בחו"ל.
- פרדוקסים אלה אינם בלתי פתירים ואולי נכון יותר להציג אותם כמורכבויות הנובעות מדרישה הולכת וגוברת לחפיפה בין השיח החברתי והניהולי. בפועל מורכבויות אלה מקבלות ביטוי שונה בקרב עמותות שונות וכך גם בדרכי ההתמודדות עימן.
- אנו מקווים כי סקר זה יעזור להבין את העמדות והתפיסות המייצרות את הפרדוקסים הללו וכך יוכל לקדם את החשיבה המשותפת על הדרכים לצמצמם.

סיכום הממצאים

טבלה 1. מכאן ומשם - קטגוריזציה של קרנות

עולם הקרנות והגופים הפילנתרופיים הוא גדול, מגוון ומורכב מסוגים שונים של גופים שניתנים לקטגוריזציה על פי קריטריונים שונים (כפי שעשו למשל גידרון ושות. 2005). בסקר זה, ביקשנו לבדוק את הקטגוריות שבהן משתמשים מנהלי העמותות כשהם עורכים אבחנות בין קרנות. לקטגוריזציה של חיי היומיום יש לפחות שתי פנים המלמדים על חשיבותה: פן אנליטי – כיצד עוזרת ההבחנה הזאת בהתנהלות היומיומית ופן סימבולי – אילו רגשות או אסוציאציות מעלה ההבחנה? איזו תמונת עולם היא מייצרת? ההבנה של הקטגוריזציה שעושים מנהלי עמותות לקרנות וגופים פילנתרופיים חיונית להבנת האופן שבו נתפסות, מאוחר יותר, נקודות משמעותיות בתהליך.

לאילו קטגוריות (או סוגים) ניתן למיין את גופי המימון?

סוגי קרנות	שכיחות
ישראליות	12
קרנות מחו"ל	12
קטנות	7
גדולות	7
פרטיות	5
של גורמים עסקיים	3
פדרציות	2
קרנות מקצועיות/פיתוח	2

• הערה: לעונים ניתנה אפשרות ליותר מקטגוריזציה אחת

מעבר לאבחנה הברורה בין קרנות ישראליות וקרנות מחו"ל, בולטת ההתייחסות הנמוכה למגזר העסקי כשותפים משמעותיים בין הגורמים המעניקים.

כפי שניתן לראות, האבחנה העיקרית בה מחזיקים מנהלי עמותות היא בין קרנות ישראליות לקרנות מחו"ל. בהקשר זה עולה דפוס מאד ברור: קרנות ישראליות נתפסות כנוחות יותר לעבודה משותפת אך קרנות מחו"ל נתפסות כמקצועיות יותר. התחושה המשקפת את תשובותיהם של מרבית המשתתפים היא ש"בזירה הפילנתרופית הישראלית כולם מכירים את כולם וישנה מידת היכרות הדדית גבוהה מאוד בין הגופים השונים. הקשר עם הקרנות הנמצאות כאן הינו אישי והדוק יותר, הקרנות מקיימות פורומים והשתלמויות למקבלי מענקים." וגם "באופן כללי עיקר ההבדל מורגש

בזכות ההתנהלות הקלה יותר מול קרנות ישראליות בגלל התרבות המשותפת, אופי הנציגים והנגישות ליצירת קשר מידי. מול קרנות בחו"ל על פי רוב ההתנהלות יותר ממושכת ויש פחות הזדמנויות לקשר אישי ואף לקשר טלפוני. "

" הקשר עם הקרנות הישראליות הדוק יותר מאשר עם אלה מחו"ל וכולל מרכיבי עבודה רבים ומגוונים יותר (פגישות, השתלמויות, ביקורים ועוד) "

" עם קרנות ישראליות גדולות גם כן קשה להגיע אל אנשי המפתח אבל בגלל הקרבה הפיזית שלנו אליהם יש יותר סיכוי לתאם פגישה אחרי כמה שנות תמיכה או להגיע אל אחד מאנשי המפתח דרך הרישות החברתי. "

לעומת זאת, בתשובות לגבי הקרנות מחו"ל עולה בבירור תחושת הניכור: " בחו"ל ישנו מספר קרנות גדול יותר, הן מושפעות יותר מ"טרנדים" בינלאומיים ומ"אופנות" בתוך העולם היהודי, מספר הולך וגדל של קרנות הופכות לבלתי מושגות מבחון ובחורות בעצמן את הארגונים אליהם הן מעוניינות לפנות". עם זאת, מלבד הניכור עלתה גם הערכה לקרנות מחול: "יש להשוות את רמת השרות והיחס של קרנות מחו"ל (ברובן לטובה) לקרנות בארץ (רובן לשלילה)" וגם: " בקרנות מחו"ל (בעיקר אמריקניות) תהליך הפניה היה תמיד מאוד מסודר ובדרך כלל יש לקרן טופס בקשה משלה. בקרנות ישראליות התהליך הרבה פחות מסודר. בהקשר של שיתוף פעולה מקצועי עם הקרן יש פער גדול. נח וקל יותר לעבוד עם קרנות ישראליות. "

טענה נוספת כלפי הקרנות מחו"ל הייתה בנושא היקף הדיווח לארגון: " בקרנות הגדולות כדוגמת האיחוד האירופי על כל שש שנתקבל יש להשקיע כ- 30 א"ג בעלות דיווחים דוחות וכו'."

טבלה 2. לא להתערבות! ציפיות של עמותות מקרנות

במערכת היחסים שבין עמותות וקרנות, ברורות (יחסית) הציפיות של הקרנות מהעמותות והן באות לידי ביטוי בדוחות שנתיים, מדידה והערכה וכו'. בסקר זה ביקשנו לבדוק את ציפיות העמותות מהקרנות. הבנה זו חשובה מפני שכיום, מערכות היחסים בין הצדדים יכולות להיות מורכבות ורב גוניות ולא תמיד ברור, גם למנהלי הקרנות, היכן עובר הגבול בין סיוע להתערבות יתר, בין תמיכה לעיכוב וכו'ב. אנו מאמינים כי מיפוי הציפיות של מנהלי העמותות יוכל לסייע למנהלי קרנות להגדיר טוב יותר את גבולות ההתערבות שלהן.

מה היית מצפה מקרנות פילנתרופיות שתומכות בארגון?

תחום	רמת ציפייה (1-5)
דיווח ומעקב אחרי כספי מענקים	4.13
קידום נושא ההערכה בארגון	3.75

3.73	אי התערבות בניהול וארגון
3.43	מתן כלים לגיוס משאבים
3.17	אי מעורבות בתחומים מקצועיים
3.3	יצירת שיתופי פעולה בין-ארגוניים
2.6	מתן כלים מקצועיים וייעוץ מקצועי
2.26	מעורבות בהתוויית מדיניות

על פי הטבלה ניתן לראות כי עמותות מצפות מקרנות שיפקחו על כספי המענקים, הן באופן שוטף של דיווח ומעקב והן באמצעות קידום נושא ההערכה בארגון, שמאפשר יכולת הצגת הצלחה וקבלת החלטות ברמה גבוהה יותר. התחומים שבהם העמותות מצפות פחות להתערבות הקרנות הם נושאים מקצועיים, וכן התערבות בניהול הארגון או בהתוויית המדיניות שלו. ממצא מפתיע הוא חוסר הציפייה של עמותות לקבל כלים מקצועיים וייעוץ מקצועי. ייתכן כי ממצא זה קשור לריבוי ההכשרות המקצועיות שיוזמות חלק מהקרנות בשנים האחרונות. סיבה נוספת לכך יכולה להיות חוסר אמון של העמותות כלפי יכולתן של קרנות ללמד אותן משהו בתחום שנתפס בעיניהן כמומחיות שלהן.

שינויים שחלו בשנים האחרונות בעבודה מול קרנות – יותר מקצועיות, יותר ביורוקרטיה
הספרות והשיח המקצועי של המגזר השלישי בישראל מתארים תהליך של שינוי בעולם הפילנתרופיה הישראלית שבא לידי ביטוי בין השאר, בהתמקצעות, מעורבות עמוקה יותר, דרישה להערכת תוכניות וכו'. בסקר זה ביקשנו לבדוק כיצד נתפסים שינויים אלה בקרב העמותות. אילו שינויים נתפסים כמבורכים ואילו כפחות? האם השינויים שיפרו את העשייה בשטח? את ההתקשרות עם הקרנות?

שינויים מבורכים

השינוי העיקרי שחששות העמותות בעבודה מול קרנות הוא תהליך ההתמקצעות של הקרנות במימדים שונים. הציטוט הבא ואלה שאחריו ממחישים זאת: "הגדרה ברורה יותר של אג'נדה וסדרי עדיפויות, מעבר מפילנתרופית צדקה לנתינה מתוכננת ומבוקרת, אימוץ מודלים עסקיים של עלות-תועלת (עד גבול מסוים), גיוס כ"א מקצועי (עו"סים, פעילים חברתיים, אנשי חינוך), הכרה בצרכים ארגוניים כגורם להצלחת הפרויקט."

"חל שינוי מורגש בהתנהלות הקרנות. כיום, גורמים מממנים רבים מעורבים יותר בפעילות העמותה. קרנות רבות שמות דגש על אופן הדיווח תוך הקפדה שתרומתן אכן מגיעה ליעד לשמו הם תרמו. לקרנות רבות ישנה כיום יכולת מקצועית רחבה יותר לדון בנושאי תוכן הנוגעים לפעילות העמותה בה הם תומכים. בנוסף, לגורמים מממנים רבים ישנה כיום אג'נדה מאוד מסוימת שמנחה אותם בפועלם בשטח ובהחלטות מימון שונות."

"הקרנות הופכות ליותר ויותר מעורבות מתוך רצון למנף את ההשפעה שלהם בצורה יותר מערכתית. זה בעיני כיוון נכון וטוב וצריך להמשיך ולטפח אותו. בנוסף מחפשות הקרנות שותפים נוספים לתהליך ההתערבות שזה גם תופעה חשובה שמביאה ליותר תאום וסינרגיות."

"התמקצעות בכמה רמות למעלה. (קרנות) מבינות שתרומה היא השקעה ודרוש לבחון אותה בכלים וביעדים אמיתיים. שואלות, בוחנות ומציבים אנשים איכותיים יותר מול העמותה"

"(שם של קרן) ו(שם של קרן) בהחלט במגמה של הקלה על העמותות, שיתופי פעולה, מתן כלים מקצועיים."

"ש לקרנות יותר "תורת עבודה" ואנשי מקצוע ארגוניים."

שינויים שליליים

הצד השני של ההתמקצעות בא לידי ביטוי בתחושת עומס בירוקראטי וירידה מסוימת ברמת הקשר האישי. ככל שהתהליכים הופכים למקצועיים יותר, כך עולה תחושת הניכור של העמותות שמבוססות מלכתחילה על מימדים רגשיים, אנושיים וערכיים :

"אימוץ "אופנות" פילנתרופיות ותמיכה גורפת בנושאים "אופנתיים", יציאה כמעט מוחלטת מנתינה מגזרית לנתינה אוניברסאלית (בתוך העולם היהודי ומחוצה לו), ירידה בנכונות להעניק מענקים בלתי ייעודיים (לתמיכה ארגונית כללית)."

"במהלך השנים האחרונות אני מרגישה שההתנהלות מול קרנות הפכה להרבה פחות אישית והרבה יותר בירוקרטית. מצד שני, כיום ניתן ליצור קשר עם הרבה יותר קרנות באמצעות האינטרנט, דבר שמזרז תהליכים וחוסך הרבה נייר."

טבלה 3. – "אדונים ומשרתים"? קשיים של עמותות בעבודה מול קרנות

בחלק זה ביקשנו למפות ולהגדיר את נקודות הקושי העיקריות בתהליך העבודה מול קרנות. אנו מקווים שהבנת הנקודות הללו תסייע למנהלי קרנות להיערך לקשיים אלה ולהתמודד איתם בצורה ראויה.

קושי	שכיחות
התהליך הממושך מהגשת הבקשה ועד הודעת קבלה/דחייה, קשיים בירוקרטיים	12
תחושה של היררכיה - "אדונים ומשרתים"	7
תמיכה לטווח קצר מידי	4
דו"חות מורכבים	2

2	קשיים בהעברת כספים
2	פיזור על המון ארגונים שמקבלים מעט
1	הרצון להגיע להצלחה בכל מחיר נותן חוסר ביטחון במצבים של פיתוח הכרחי בלקיחת סיכונים.
1	העברת התחושות והרגשות החיות מהשטח למסגרת בנויה מראש של בקשת תמיכה.
1	צורך בקשרים אישיים

הקושי העיקרי שצוין הוא התהליך הממושך מרגע הגשת הבקשה ועד ההודעה על קבלה או דחייה. במשך הזמן הזה לא יכולה העמותה לתכנן את מהלכיה העתידיים ולעיתים כשהבקשה מאושרת צריכים להתחיל לעבוד ללא הכנה מספקת או שלא ניתן כבר לפעול.

ניתן להפחית את עוצמת הקושי על ידי קביעת מועדים מוגדרים למתן תשובות לבקשות מענקים ולהשתדל שפרקי ההמתנה יהיו קצרים ככל האפשר.

קושי נוסף שעלה הוא תחושה של היררכיה שבטאה **שלוש** פעמים בביטוי המפורש "**אדונים ומשרתים**". מובן מאליו כי הסיטואציה המבנית שבה צד אחד מבקש כסף וצד אחר צריך לקבל החלטה אם להיענות או לא, יוצרת היררכיה ועלולה לגרום לתחושות מעין אלה שהועלו. עם זאת, מסקר זה עולה באופן ברור כי **שקיפות, שמתבטאת בקריטריונים ברורים ומוגדרים לקבלת מענקים, כמו גם תשובות מנומקות לקבלה או דחייה, יחד עם יחס אישי, מפחיתות באופן ניכר מן התחושה הזו.**

"מה היית משנה בעבודה מול קרנות?"

בהמשך לשאלה הקודמת, שאלה זו מבקשת לברר את נושאים המיידים אותם היו מנהלי העמותות מעוניינים לשנות ולאיזה מצב הם היו רוצים להגיע.

בהמשך לקשיים שהועלו, השינויים שהעלו המנהלים העלו מספר צרכים עיקריים :

1. דגש רב יותר עם קשר אישי ומפגשים אישיים. "ליצור יותר דיאלוג- שישמעו את הצד של הארגונים", "לאפשר היכרות עמוקה ואמיתית יותר בין הגופים לבין הארגון."
2. פחות דיווחים ומילוי טפסים. "הייתי שמחה ליותר דיווחים בע"פ ובמפגשים ופחות במילוי טפסים." "המעטה בדיווחים או במידת האפשר – **מיזוג דיווחים** מסוימים עם בקשות לשנה

העוקבת" " עבודה מול איש קשר אחד שאחראי להתנהלות הקרן מול הארגון/מול מגישי בקשות"

3. היכרות טובה יותר של המנהלים עם ה"שטח" והפן הרגשי של העשייה. "יותר מעורבות בארגון הנתמך ובעיקר ביקורי שטח תכופים על מנת שיוכלו לחוות את הפרויקטים"

4. מעורבות גדולה יותר של מנהל הקרן. "הייתי בונה מערכת יחסים יותר מחויבת משני הצדדים לתקופה של 3 שנים ולאחר מכן בוחנים את ההמשך. בתקופה זו תהיה מעורבות פעילה של הקרן בליווי הפרויקט וסיוע בהתגברות על חסמים."

שינויים נוספים :

"בחינת התרומה ולאן היא הולכת ברמה גבוהה יותר."

"הייתי מנגישה יותר את הקרנות לעמותות – מוצאת דרך שבה יהיה פחות קשה לדעת לאיזו קרן כדאי לפנות לפי תחומי פעילות ועניין. למשל שקרן שתומכת בכ תיזום בעצמה המלצה עליך לקרנות נוספות בתחום או הפנייתך לקרנות רלבנטיות נוספות לתחום פעילותך."

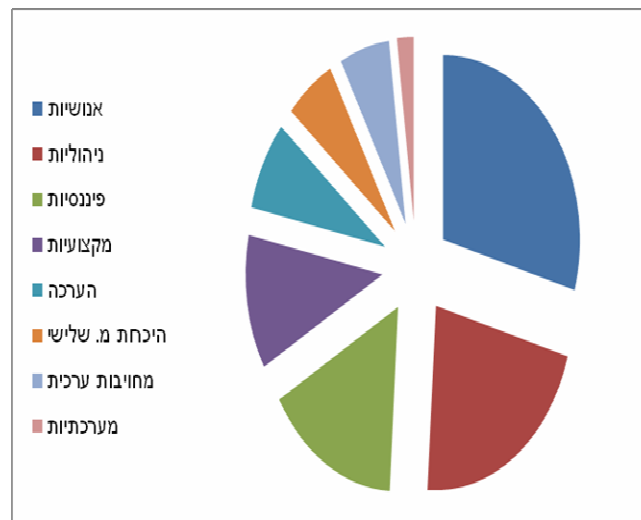
טבלה 4. - מיומנויות נדרשות למנהלי קרנות (לפי תפיסת מנהלי העמותות)

מנהל/ת הקרן מהווים גורם משמעותי בעיצוב החזון, המטרות ודרכי העבודה של הקרן. בנוסף, המנהלים/ות באים במגע ישיר או עקיף עם מנהלי העמותות, וכפי שנראה, גם תכונות אישיות מקבלות משמעות המשפיעה על מערכת היחסים. בשאלה זו ניסינו לייצג את דמות המנהל/ת האידיאליים מנקודת מבטן של מנהלי העמותות.

מיומנות	שכיחות
אנושיות	15
ניהוליות	11
פיננסיות	8
היכרות מקצועית עם תחום הפעילות	6
יכולת להערכת הצלחת פרויקט	4
היכרות עם המגזר השלישי בישראל	3
מחויבות ערכית/חינוכית	3
ראייה מערכתית	1

מרבית התשובות בחלק זה התייחסו לשלושת סוגי המיומנויות הבאים : אנושיות, ניהוליות ופיננסיות. ממצא זה משקף שוב את התפיסה הרווחת בקרב העמותות בדבר חשיבותו של היחס האישי וההתנהלות האנושית אל מול מצב של קשר אמצעי ולעיתים בירוקראטי. באופן מפתיע, **ראייה מערכתית** לא נתפסה כתכונה חשובה למנהלי קרנות וכך גם היכרות עם המגזר השלישי בישראל ומחויבות ערכית. מנהל או מנהלת הקרן האידיאליים על פי תפיסה זו הוא אדם שנח ונעים לעבוד איתו, הוא יודע לנהל, להניע גופים ומערכות ולקדם הישגים ועמידה ביעדים והוא צריך להבין את הנושאים הכלכליים והמשמעות הפיננסית של העשייה. הבחירה להדגיש את הפן האנושי הולמת את הממצא שהוצג קודם לכן לגבי היות הגורם האנושי גורם המקדם מאד את הסיכויים לקבלת מענק וכן את תפיסת ההוגנות הגבוהה שיוחסה לו.

"מיומנויות המנהלת האידיאלית"



טבלה 5. גורמים מקדמי היענות בפנייה לקרן על-פי תפיסת העמותות – קשר אישי נתפס כהוגן יותר מאשר רמה מקצועית...

מכל המימדים שמרכיבים את מערכת היחסים בין קרנות ועמותות, תהליך קבלת המענק הוא המשמעותי ביותר. בשאלה זו ניסינו להבין אילו גורמים בתהליך נתפסים כמקדמים את הסיכויים לזכות במענק: קשרים אישיים, יעילות העשייה, עמידה בקריטריונים ארגוניים וכו'. בנוסף, ביקשנו לבדוק לגבי כל גורם, באיזו מידה הוא נתפס כהוגן. שאלה זו מכוונת לבחון את הפן הרגשי ותחושת ההוגנות שביחסי הקרנות והעמותות מתוך אמונה כי לגורם זה השפעה לא מבוטלת על התהליך כולו.

מהם הגורמים המקדמים לדעתך את הסיכוי לזכות בתמיכה של קרן?

גורם	רמת קידום היענות נתפסת (1-5)	רמת הוגנות נתפסת (1-5)
יכולת הוכחה של הצלחת פעילות הארגון	4.5	4.56
מקצועיות בפניה לקרן	4.2	2.64
קשרים אישיים עם מנהלי הקרן	4	4.9
היכרות ושיתופי פעולה עם ארגונים נתמכים אחרים	4	3.73

טבלה זו משקפת מצב עניינים שמצביע על אמון בסיסי במערכת הקשרים בין עמותות וארגונים חברתיים לקרנות. הגורם שנתפס כמקדם ביותר את הסיכויים לזכות במענק הוא יכולת הוכחת הצלחה של פעילות הארגון, ומצב זה נתפס כהוגן ביותר. מקצועיות בפנייה לקרן נתפסת כגורם מקדם אך לא הוגן. הסיבה לכך היא ההטיה המיידית שמצב זה מייצר לטובת עמותות גדולות ואמידות. קשרים אישיים נתפסים גם הם כגורם מקדם ביותר ובאופן מפתיע נתפס מצב זה כהוגן. הסיבה לכך יכולה להיות נעוצה בתפיסה שעולה מסקר זה לפיה יחסים אישיים הם נדבך לגיטימי ורצוי במערכת.

טבלה 6. דיווחים לקרן

כיוון שדיווחים לקרנות וגופי המימון הם חלק בלתי נפרד משגרת העבודה של עמותות, ביקשנו לבדוק את היחס בין מספר הדיווחים בפועל לבין המספר שנתפס כמוצדק בקרב מנהלי העמותות.

מספר ממוצע של דיווחים	מספר רצוי של דיווחים
2.08 (2)	1.8 (2)

בסה"כ ישנה התאמה מלאה בין מספר הדיווחים הממוצע למספר הנתפס כרצוי והוגן. כשני מנהלים עמו שמידת הדיווח צריכה להיות בהתאם לגודל המענק.

סיכום ממצאים עיקריים

- 📌 האבחנה העיקרית היא בין קרנות ישראליות וקרנות מחו"ל.
- 📌 אבחנה נוספת היא בין קרנות קטנות וגדולות.
- 📌 העמותות מעדיפות לעבוד מול קרנות ישראליות בעיקר בגלל הנגישות והיחס האישי.
- 📌 עם זאת, קרנות מחו"ל נתפסות כמקצועיות ומאורגנות יותר.
- 📌 העמותות מצפות מקרנות לערוך מעקב אחרי הכספים ולסייע בהערכת הצלחת התוכניות.
- 📌 העמותות לא מצפות מקרנות להתעסק בתכנים מקצועיים והתוויית מדיניות.
- 📌 העמותות חשות בשינוי במגזר השלישי בישראל שעיקרו התמקצעות הקרנות.
- 📌 לשינוי זה יש מימד חיובי של סיוע, תכנון לטווח ארוך, שיפור ארגוני ועוד.
- 📌 לשינוי זה יש פן שלילי שעיקרו פוטנציאל להכבדה על העמותות ותחושת ניכור.
- 📌 באופן עקרוני קיימת תפיסת הוגנות בקרב העמותות כלפי הגורמים המקדמים היענות. לבקשת מענק, דבר המשקף אמון בסיסי בין המערכות.

מסקר זה עולה כי הפער בין עמותות וקרנות במגזר השלישי בישראל בא לידי ביטוי בשתי נקודות עיקריות:

- א. תהליכים בירוקרטיים (הזמן עד לקבלת תשובה, טפסים, דיווחים וכו').
- ב. היחס האישי בין מנהלי הקרן לעמותה שבא לידי ביטוי באחת משתי צורות: חלק מהעמותות הביעו בבירור תחושה של "אדונים ומשרתים" בעוד שחלק אחר שיבחו את היחסים האישיים עם מנהלי הקרנות.

עוד עולה מהסקר, כי עמותות מקבלות בברכה את נושא ההערכה והטמעת הערכה. ממצא זה מאפשר להתמודד ביתר יעילות עם הפער הבירוקרטי – הטמעת הערכה פנימית בארגון או מיסוד של חשיבה מכוונת הערכה מאפשרת גישה למידע הנחוץ לקרן לשם קבלת החלטות, בצורה ומסגרת שנתפסת בארגון כסיוע ולא כעול.

לגבי הפער בנושא היחסים האישיים, ברור שהדבר תלוי במידה רבה באישיות מנהל הקרן ובמקרים רבים בהחלטה מודעת (ומובנת) שלא להכניס מימד אישי ורגשי למערכת היחסים המורכבת גם כך. בנוסף, על אף שממצאי הסקר הראו שבארץ יחסים אישיים נתפסים כגורם לגיטימי בקידום מענקים,

השיח המקצועי נוטה להעדיף יחסים בלתי פורמאליים. עם זאת, ניתן צמצם את תחושת הניכור באמצעות מפגשים אישיים (לצורך דיווח ועדכון), סיורים בשטח, מפגשים עם צוות העמותה ובדרכים יצירתיות נוספות.

בסה"כ התחושה העולה מן הסקר היא של יחסים טובים ואמון בסיסי בין הקרנות והעמותות. מרבית המנהלים שהשתתפו בסקר הם ותיקים מספיק בכדי להעיד על השינוי בהתנהלותן של קרנות בשנים האחרונות ושינוי זה נתפס בסה"כ באופן חיובי. המודעות לפרדוקסים שמייצר שינוי זה ולדרכים לצמצמם יכולה בהחלט לתרום לשיפור היחסים וייעול העשייה הסופית.

המלצות

א. לאור התפיסות והעמדות שעולות מהסקר עולה צורך בשיח בין קרנות לבין עמותות על נושאים אלה. שיח בין קרנות לעמותות עשוי לקדם את השקיפות ואת יחסי האמון בין קרנות לעמותות וכך להשיג שותפויות אפקטיביות יותר ביניהן.

ב. על אף המעורבות הגוברת של קרנות בפעילות המגזר השלישי בישראל, מהסקר עולה כי חלק ניכר מן העמותות עדיין אינן רואות בהן שותפות לתהליכים. עמדה זו באה לידי ביטוי לדוגמה, בטבלה 2 – ציפיות מקרנות, בה ניתן לראות כי העמותות אינן מביעות עניין בראייה מערכתית של הקרן או בסיוע מקצועי כלשהו. יש לציין כי מיעוט המשיבים הביעו עמדה הפוכה והיו רוצים לראות מעורבות יתרה של מנהלי הקרנות. מומלץ למנהלי/ות קרנות בישראל שמאמינים בתפיסה מערכתית ומקצועית של הקרן ובתפקיד אקטיבי יותר של הקרנות בתהליך העשייה לחשוב ולגבש אסטרטגיה לגבי העברת המסר הזה בצורה מושכלת לעמותות. ככל שעמדה זו מוצהרת וקיימת לגביה שקיפות למן השלבים הראשונים של בקשת המענק, כך יצטמצמו האכזבות ויגבר הסיכוי לשיתוף פעולה אמיתי.

ג. השאלה לגבי תפקיד הקרן ומערכת היחסים שלה עם עמותות וגופים אחרים אינה ייחודית לישראל. בעולם הצטברה ספרות מחקרית ואחרת המתייחסת לסוגיות דומות שמעלים מנהלי קרנות במקומות שונים. גם בארץ ישנן לא מעט קרנות ותיקות שנתפסות כמקצועיות הן בתחום הארגוני והן בתחומי העשייה שבהם הן פועלות. מהסקר עלה באופן ברור כי קרנות מחו"ל נתפסות כמקצועיות יותר באופן כללי. מומלץ למנהלי/ות קרנות שמעוניינים למצב את עצמם ואת הקרן כגוף מקצועי להגביר את הקשר ושיתופי הפעולה עם ארגונים בארץ ובחו"ל, להתעדכן (באמצעות כתבי עת, אתרי אינטרנט, פורומים וכו') בנעשה בעולם ולקיים מסגרת דיון בה יוכלו להעלות סוגיות ולבטחים אחרים. מומלץ ליזום ביקורים וסיורים לימודיים בקרנות לא ישראליות שנתפסות כמקצועיות ולבדוק מה מדרכי הפעולה שלהן יכול להיות רלוונטי גם בארץ.

- ד. למרות התפיסה של קרנות מחו"ל כמקצועיות, הסקר מראה כי עמותות מעדיפות לעבוד עם קרנות ישראליות ומעדיפות את ההתנהלות האישית על פני הבירוקרטיה. הסקר מעלה מספר שאלות לגבי תפקידן של קרנות ישראליות וההבדל שלהן מקרנות לא ישראליות: האם השוני הוא במיקום? במידת האחראיות שלהן לנעשה? למה הן לא נתפסות כמקצועיות? ועוד. כמובן שעולם הקרנות הישראליות איננו עשוי מקשה אחת, אך ראוי ששאלות אלה יעלו לדין בשיח המתהווה בין מנהליות קרנות בארץ.
- ה. הקושי העיקרי בתהליך העבודה מתייחס למילוי טפסים ודיווחים לקרן. עם זאת עלה, כי נושא ההערכה מתקבל בחיוב ויש ציפייה מקרנות שיעודדו תחום זה. מומלץ לחשוב כיצד להחליף את השיח והכלים מ"דיווח" ל"הערכת פעילות" שהיא חלק אינהרנטי בעבודת הארגון. הערכה יכולה להיות פנימית או חיצונית, נרחבת או מצומצמת, ולמעשה מביאה את כל המידע הנחוץ לדיווח. ההבדל העיקרי הוא שהערכה נתפסת באופן חיובי יותר ותוצריה מועילים גם לארגון עצמו.