

## מה קרנות רוצות?

תהליכי הבדיקה והמעקב שמבצעות קרנות  
לצורך מתן מענקים ולאחר אישורם

מחקר וכתובה: יונית לבנון - [yonit.levanon@gmail.com](mailto:yonit.levanon@gmail.com)

**ניהול מקצועי:**

גלי סמבירא - מנהלת מקצועית, שיתופים

צביקה ארן - מנכ"ל, מידות

מאי 2009

דו"ח זה מהווה סיכום עיקרי הממצאים של מחקר בנושא תהליכי הבדיקה והמעקב שמבצעות קרנות לצורך מתן מענקים. המחקר מתמקד בקרנות מעניקות מענקים (Grant-making) ונערך באמצעות ראיונות עומק עם 15 נציגי קרנות הפועלות בישראל ובאמצעות ניתוח הטפסים בהן משתמשות הקרנות.

בבחירת הקרנות למדגם נעשה ניסיון לבחור קרנות אשר מייצגות את מגוון הקרנות הפועלות בישראל על מאפייניהן הייחודיים, תוך התייחסות לגורם המקים של הקרן, מספר שנים בהן הקרן מעניקה מענקים בארץ, מספר מענקים שכל קרן מעניקה בשנה ונתינה ממוצעת לארגון בשנה.

### ממצאים מרכזיים:

- תהליך הבדיקה: הקרנות משקיעות משאבים רבים בתהליכי הבדיקה והמיון המתבצעים על ידן, אך לרוב לא קיימים קריטריונים ברורים המלווים את התהליך. מרבית הקרנות מסתמכות על דיווח עצמי של הארגונים וכן על מסמכים רבים שהארגון מספק להן.
- רב המשותף על השונה: במרבית הקרנות תהליכי הבדיקה והמעקב אחר הביצוע כוללים את אותם השלבים והבדיקות.
- שיתופי פעולה בין הקרנות: למרות תהליכי הבדיקה הדומים בהם משתמשות הקרנות, כמעט ולא קיימים שיתופי פעולה בין הקרנות בשלבי הבדיקה. אולם, ישנן קרנות אשר מתייעצות עם קרנות מקבילות בשלבי הבדיקה השונים.
- אנשי מקצוע חיצוניים: מרבית הקרנות לא נעזרות באנשי מקצוע חיצוניים בתהליך הבדיקה.
- יחס בין גובה המענק לעומק הבדיקה: כמעט ולא קיימים הבדלים בין הבדיקות התקיימות כאשר גובה המענק משתנה.
- בדיקת נאותות (Due Diligence): מרבית הקרנות ציינו כי הן מבצעות בדיקת נאותות. לרוב הנושאים הנבדקים במהלך הבדיקה דומים, אולם, לא קיימת אחידות באופן ביצוע הבדיקה וברמת העומק שלה, וכן במרבית המקרים לא ברור מהם הקריטריונים המלווים את בדיקה.
- כלים טכנולוגיים: מרבית הקרנות לא משתמשות בכלים טכנולוגיים מיוחדים לניהול הפרויקטים, לרוב עקב היעדר כלים טכנולוגיים מתאימים.
- חוסר בכלי ניתוח: הקרנות ציינו כי קיים מחסור בכלי הערכה ומדידה מתאימים לבדיקת הארגונים והפרויקטים וכן קיים מחסור בכלים כספיים לבדיקת הנתונים הכספיים של הארגונים.
- חוסר בשיתופי פעולה: הקרנות ציינו כי יש חוסר בשיתופי פעולה של הארגונים עם ארגונים מקבילים אשר היה יכול לסייע בקידום התחום הנתמך.

## המלצות יישומיות מרכזיות:

- יצירת כלי אבחון משותף לקרנות: התהליך המתקיים על ידי הקרנות השונות דומה מאוד, איחוד כוחות ויצירת כלי משותף שייתן מענה לראשיתו של תהליך הסינון יכול להקל באופן משמעותי על הארגונים הנתמכים. כלי כזה יכול לאפשר לארגונים להכין ערכה אחידה אשר תישלח לכל קרן בעיתוי נפרד.
- כלי הערכה ומדידה: מהמחקר עולה הצורך בפיתוח כלי הערכה ומדידה מתאימים לבדיקת הפרויקטים והארגונים.
- שיח משותף בין הארגונים הנתמכים והקרנות: שיח משותף בין נציגי ארגונים וקרנות יכול לסייע בייעול תהליך בדיקת הארגונים והמעקב לאחר הביצוע המתבצע על ידי הקרנות.
- שיתופי פעולה בין ארגונים הפועלים באותו התחום: אחד הקשיים שמציינות הקרנות הנו חוסר בשיתופי פעולה בין הפועלים בתחומים דומים. הקרנות יכולות לסייע לארגונים ולקדם שיתופי פעולה על ידי קיום פורומים משותפים לארגונים בתחומים דומים ומקבילים.

## המלצות מרכזיות לכיווני מחקר נוספים:

- בדיקת התחום הכספי של הארגונים: מרבית הקרנות ציינו כי הן נתקלות בקשיים בעת בדיקת התחום הכספי של הארגונים. מומלץ לקיים בדיקה, על ידי אנשי כספיים, של הכלים הקיימים לבדיקת ארגונים במגזרים השונים וכן להתאים ולפתח כלים שיתאימו לבדיקת הארגונים החברתיים על ידי הקרנות.
- כלים טכנולוגיים לניהול המענקים: מהמחקר עולה כי קיים חוסר בכלים טכנולוגיים מתאימים לניהול המענקים. מומלץ לעשות סקר לבדיקת צרכי הקרנות וכן לבדיקת הכלים בהם משתמשות קרנות ברחבי העולם והתאמתם לקרנות בישראל.
- אפיון תהליכי ההתקשרות של המגזר הציבורי ושל המגזר העסקי עם ארגונים חברתיים: המחקר חידד את השונות הקיימת בדרכי ההתקשרות הקיימים בין שלושת הקבוצות: מגזר ציבורי, מגזר עסקי וקרנות. אנו ממליצים לייחד בדיקה מקבילה הן לדרכי ההתקשרות של המגזר הציבורי והן לדרכי ההתקשרות של המגזר העסקי עם הארגונים החברתיים בישראל.

## תוכן עניינים

עמוד	
6	רקע
6	מטרת המחקר
8-6	מהלך המחקר
6	המדגם
8	כלי המחקר
13-9	ממצאים
15-14	סיכום הממצאים המרכזיים
16	המלצות
16	המלצות יישומיות
16	המלצות לכיווני מחקר נוספים
17	אודות
17	שיתופים
17	מידות

### תרשימים:

7	תרשים 1: הגורם המקום של הקרן
7	תרשים 2: מספר השנים בהן הקרן מעניקה מענקים בארץ
7	תרשים 3: מספר המענקים שהקרן מעניקה לארגונים בשנה
7	תרשים 4: נתינה לארגון/פרויקט בשנה
13	תרשים 5: תהליך ההתקשרות של הקרנות עם הארגונים הנתמכים

## רקע

תקציב הפעילות של הארגונים החברתיים בישראל נשען באופן משמעותי על תקציבי קרנות וגורמי מימון פילנתרופיים מהארץ ומהעולם.

הקרנות משקיעות משאבים רבים במימון ואיתור הארגונים והפרויקטים בהם הן מעוניינות להשקיע. הן רוצות להבטיח כי השקעתן בקהילה תהיה יעילה ומשמעותית, ועל כן הן שואפות לערוך בדיקות קפדניות לכל ארגון ופרויקט הנתמך על ידן. מנגד, על הארגונים החברתיים להשקיע רבות בעבודה מול הקרנות ובמילוי הדרישות של כל קרן וקרן. מרבית הארגונים מגישים עשרות בקשות תמיכה בשנה למגוון רב של קרנות ולכל קרן דרישות וטפסים ייחודיים לה.

בראשית דרכו של מחקר זה תכננו לבדוק את דרכי בדיקת הפרויקטים של גורמי המימון בישראל תוך התייחסות לשלוש קבוצות מרכזיות: מגזר ציבורי, מגזר עסקי וקרנות. אולם, ככל שהתקדמנו במחקר הבנו שהשונות בין שלושת הקבוצות רבה, ועל כן, בחרנו בשלב זה להתמקד בדרך בדיקת הפרויקטים בקרנות פילנתרופיות. כמו כן, לצורך היכרות ראשונית של תהליכי הבדיקה במגזר העסקי והציבורי נבחרו שלושה גורמי מימון המייצגים קבוצות אלו (שני גורמים עסקיים וגורם ציבורי אחד).

## מטרת המחקר

שיקוף הדומה והשונה בתהליכי הבדיקה והמעקב של קרנות.

## מהלך המחקר

### 1. המדגם

המחקר התקיים בחודשים פברואר-אפריל 2009, במהלכו נבדקו דרכי בדיקת הפרויקטים של 15 גורמי מימון בישראל.

מחקר זה מתמקד בקרנות מעניקות מענקים לארגונים רבים (Grant-making)<sup>1</sup>. בבחירת הקרנות למדגם נעשה ניסיון לבחור קרנות שייצגו את מגוון הקרנות הפועלות בישראל על מאפייניהן הייחודיים. ההשערה הבסיסית הנה כי ישנם גורמים רבים אשר עשויים להשפיע על אופן בדיקת הארגונים והפרויקטים שכל קרן וקרן מסגלת לעצמה. על כן, לצורך המחקר הגדרנו ארבע קבוצות של משתנים בסיסיים אשר על פי הערכתנו עשויים להשפיע על אופן הבדיקה:

- הגורם המקים של הקרן.
- מספר שנים בהן הקרן מעניקה מענקים בארץ.
- מספר מענקים שכל קרן מעניקה בשנה.
- נתינה ממוצעת לארגון/פרויקט בשנה.

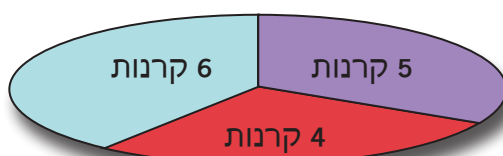
<sup>1</sup> קרנות מעניקות מענקים: קרנות אשר מתמקדות במימון בנושא מסוים (איכות סביבה, רווחה, חינוך וכד') ומעניקות מענקים לארגונים שונים שלפי תפיסתן מסוגלים לקדם את הנושא. מתוך: גדרון ב., אלון י., שלנגר א., שורץ ר., מגזר הקרנות הפילנתרופיות וארגוני המימון בישראל: מאפיינים, תפקידים, יחסים עם הממשלה ודרכי התנהלות, המרכז הישראלי לחקר המגזר השלישי, באר שבע, 2006. עמ' 31-30.

מכל קבוצה בחרנו מדגם מייצג כפי שעולה מהתרשימים הבאים:

תרשים 1: הגורם המקום של הקרן:<sup>2</sup>

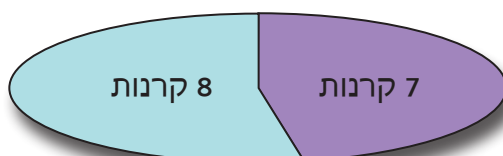
מספר קרנות שהשתתפו במחקר	אפיון הקרן משני	אפיון הקרן ראשי
4	קרנות משפחתיות ישראליות	קרנות עצמאיות
3	קרנות משפחתיות מחו"ל	קרנות עצמאיות
3	פדרציות	קרנות קהילתיות
3	הפעולות עפ"י נושאי פעילות נבחרים	קרנות קהילתיות
2	חברות עסקיות התורמות למען הקהילה	מגזר עסקי

תרשים 2: מספר השנים בהן הקרן מעניקה מענקים בארץ.



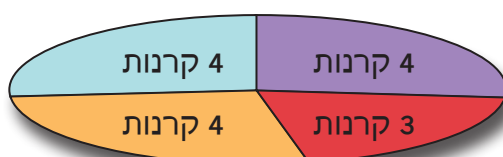
■ עד 10 שנות פעילות ■ בין 10 ל-20 שנות פעילות ■ מעל 20 שנות פעילות

תרשים 3: מספר המענקים שהקרן מעניקה לארגונים בשנה.



■ בין 20 ל-100 מענקים בשנה ■ בין 100 ל-200 מענקים בשנה

תרשים 4: נתינה לארגון/ פרויקט בשנה:<sup>3</sup>



■ עד 20,000\$ למענק בשנה ■ עד 50,000\$ למענק בשנה ■ עד 120,000\$ למענק בשנה ■ מעל 120,000\$

<sup>2</sup> בספרות מקובל לסווג קרנות לפי החלוקה הבאה: קרנות עצמאיות: פרט או משפחה מקימים אותן כדי לקדם מטרות ציבוריות שבחרו. קרנות תאגידיות: חברה עסקית היא המקימה אותן ותומכת בהן. קרנות קהילתיות: קרן המבוססת על מספר גדול של תורמים פרטיים כגון: קרן ירושלים, הקרן החדשה לישראל, הפדרציות היהודיות. קרנות ציבוריות: המגזר הציבורי מקים אותן כדי לעסוק בנושאים ייעודיים שאינם חלק מהפעילות השוטפת של משרדי הממשלה. מתוך: שם, עמ' 17-18.

<sup>3</sup> טווח הנתינה לארגונים רחב, ישנן קרנות שהטווח נע מכמה אלפי דולרים למענק ועד למאות אלפי דולרים למענק (בעיקר בקרנות בהן סכומי המענקים מעל 100,000\$). על כן, לצורך המחקר הגדרנו בקבוצה זו את הקרנות עפ"י הסכום המקסימאלי שכל קרן נותנת למענק.

## 2. כלי המחקר

המחקר נשען על כלי המחקר הבאים:

- ראיון עומק, המבוסס על שאלון מובנה למחצה לנציגי הקרנות: הבחירה בכלי זה נבעה מהראשוניות של המחקר. בהיעדר מחקרים המתמקדים בתחום זה בארץ ראינו לנכון לאסוף מידע רחב שיאפשר לנו להכיר את התחום ולהגדיר את המשתנים הרלוונטיים. השאלון כלל את הפרקים הבאים: פרטים כלליים על הקרן; תהליכי הבדיקה שמבצעת הקרן; מסמכים נלווים שהקרן מבקשת מהארגון לצורך הבדיקה; אופן מעקב הקרן אחר הפרויקט / ארגון לאחר אישור התרומה.
- חומר משלים: אתרי אינטרנט של גורמי המימון; ניתוח טפסים בהם משתמשים גורמי המימון.



## ממצאים<sup>4</sup>

ממצאי המחקר יוצגו על פי ארבעה שלבים המאפיינים את תהליך ההתקשרות של הקרנות עם הארגונים הנתמכים במרבית הקרנות הנבדקות: שלב א'-ושלב ב': תהליך בדיקת הבקשות למענקים. שלב ג': עיבוד המידע, קבלת החלטות בהנהלת הקרן והעברת התרומה לארגון. שלב ד': מעקב אחר מימוש הפעילות המתקיימת בעזרת התרומה.

### תהליך בדיקת המענקים - רב המשותף על השונה

במרבית הקרנות הנבדקות, בדיקת הארגון הנתמך מורכבת משני שלבים מרכזיים שעל הארגון/פרויקט המעוניין בתמיכה לעבור. לרוב, הבדיקה מתבצעת על ידי אדם אחד אשר מטפל הן בצד התוכני והן בצד הכספי ומלווה את כל תהליך הבדיקה מראשיתו ועד לסיום מתן המענק. שתי קרנות ציינו כי תהליך הבדיקה שהן מבצעות מתחלק בין התחום הכספי לתחום התוכני, כאשר התחום התוכני נבדק על ידי איש מקצוע בתחום (רכז מענק, מנהל השקעות בקהילה וכד') והתחום הכספי נבדק על ידי אנשי כספים.

### שלב א': "שלב האבחון הראשוני"

השלב הראשון הנו שלב מהיר, בו הקרן בודקת את ההתאמה הבסיסית של הארגון ו/או הפרויקט לחזון הקרן ולקריטריונים הבסיסיים שלה, לרוב הבדיקה מתבצעת באמצעות טופס אינטרנטי קצר בו הארגון מתבקש לתאר בקצרה את הארגון והפרויקט (תחומי התמחות, אסטרטגיות פעולה ואזורי פעילות). ישנן קרנות אשר מבצעות את השלב הראשון באמצעות שיחת טלפון או פגישה של הארגון עם גורם המימון.

הנושאים המרכזיים אשר נבדקים בשלב הראשון:

- התאמה לנושאי הליבה של הקרן ולאסטרטגיות הפעולה בהן תומכת הקרן.
- תקציב הארגון ותקציב הפרויקט המבוקש (הכנסות והוצאות). בשלב הראשון פירוט כללי בלבד תוך התייחסות לגורמי המימון המרכזיים של הארגון והפרויקט.
- ניהול כחוק של העמותה: האם קיימים האשורים הבסיסיים הנדרשים: תעודה לרישום עמותה, אישורי מס הכנסה על סיווג מלכ"ר, ניכוי מס במקור, אישור לקבלת תרומות (טופס 46 של מס הכנסה), אישור ניהול תקין<sup>5</sup>.

### שלב ב': "שלב היכרות עומק עם הארגון והפרויקט"

שלב הבדיקה השני לוקח זמן רב יותר. מרבית הקרנות ציינו כי שלב זה עשוי לקחת מספר חודשים עד למתן התשובה הסופית לארגון הנתמך. ברוב המקרים שלב זה מתבצע על ידי נציג אחד מהקרן. אחת הקרנות ציינה כי לכל ארגון אשר מגיע לשלב זה, מצמידה הקרן חבר מההנהלה שילווח וינחה את הארגון לאורך שלבי ההתקשרות.

<sup>4</sup> ראה תרשים בעמוד 13: תהליך ההתקשרות של הקרנות עם הארגונים הנתמכים.  
<sup>5</sup> אישור ניהול תקין הנו אישור על התנהלותה התקינה של עמותה אשר ניתן ע"י רשם העמותות. האישור נדרש מעמותות בדרך כלל ע"י משרדי ממשלה וגופים שונים לשם קבלת תמיכות. אולם, מספר קרנות ציינו כי אינן מבקשות אישור זה כיוון שהוא אינו רלוונטי לנושאי הליבה של הקרן (בעיקר בקרב קרנות התומכות בארגוני שינוי חברתי).

בשלב השני הקרן עורכת בדיקת עומק ובודקת הן את הארגון והן את הפרויקט במגוון דרכים וכלים כגון: טופס בקשה שלב ב', בדיקת נאותות (Due Diligence), ביקור בארגון, שיחות עם ממליצים, שיחות עם גורמי מימון אשר תומכים בארגון ושיחות עם ארגונים מקבילים.

### 1. טופס בקשה שלב ב':

טפסי הבקשה בשלב ב' מורכבים מ-3 חלקים מרכזיים:

- תאור מפורט לארגון (תכני ותקציבי).
- תאור מפורט לפרויקט (תכני ותקציבי).
- רשימת טפסים שעל הארגון להעביר.

### 2. בדיקת נאותות (Due Diligence):<sup>6</sup>

כחלק מהשלב השני של בדיקת הארגונים, קרנות רבות ציינו כי הן מבצעות "בדיקת נאותות". מרבית הקרנות מסתמכות על מפגש עם צוות הארגון וכן על רשימה של מסמכים אשר מבקשות מהארגונים (רשימת המסמכים הנבדקים משתנה מקרן לקרן).

לרוב, הנושאים הנבדקים במהלך בדיקת הנאותות שעורכות הקרנות דומים. התחומים המרכזיים שנבדקים הנם: צוות הארגון (שכיר ומתנדב); הצורך החברתי בפעילות הארגון; אוכלוסיית היעד; ארגון ותפעול; שדה הפעולה של הארגון ושותפיות עם גורמים מקבילים; תקציב הארגון והפרויקטים. אולם, במרבית המקרים לא ברור מהם הקריטריונים לבדיקה, וכן לא קיימת אחידות באופן ביצוע הבדיקה ורמת העומק שלה.

הכלים השכיחים בהם משתמשות הקרנות בעת בדיקת הנאותות הנם: ניתוח טפסים ואישורים מהארגונים וכן קיום מפגשים עם הארגונים.

### 3. ביקור בארגון ובפרויקט:

מרבית הקרנות ציינו כי, ביקור בארגון ובפרויקט מהווה חלק בלתי נפרד מבדיקת הפרויקט בשלב השני של התהליך. הביקור נועד לצורך התרשמות בלתי אמצעית מהארגון וכן לצורך השוואה עם הנתונים שהועברו בכתב. לרוב הפגישות מתקיימות עם מנכ"ל הארגון וצוות הפרויקט. נראה שרוב הביקורים קצרים ושטחיים ואינם מספיקים להיכרות מעמיקה של הקרן עם הארגון לצורך סיוע בקבלת החלטה לתמיכה בארגון.

יוצאות דופן שתי קרנות אשר ציינו כי הן מקפידות לשלב בביקור פגישה עם מוטבי הפרויקט ועם נציג מהוועד המנהל של הארגון. אחת הקרנות ציינה כי כחלק מהתהליך נציג מהקרן עורך מפגש מובנה של מספר שעות בו משתתף מנכ"ל הארגון, יו"ר הארגון ונציג נוסף מהארגון.

### 4. התייעצויות עם גורמים מקבילים ואנשי מקצוע בתחום:

מרבית הקרנות מרבות להתייעץ עם גורמי מימון מקבילים אשר תומכים בפרויקט. אחת הקרנות ציינה כי להתייעצויות עם גורמי מימון מקבילים קיים משקל גדול בקבלת החלטה הסופית. התייעצויות עם עמותות מקבילות מתקיימות רק לעיתים נדירות ובתנאי שהפנייה לא מהווה איום על הארגון המבקש.

אחת הקרנות ציינה כי במהלך השלב השני היא מבקשת מהארגון רשימת ממליצים: אנשי מקצוע בתחום (מהאקדמיה, וממשרדי ממשלה) וכן שמות של נהנים מפעילות הארגון. הקרן פונה לממליצים לקבלת חוות דעת על הארגון ועל הבעיה המתוארת.

<sup>6</sup> בדיקת נאותות הנה הליך המקובל לצורך רכישות והנפקות של חברות עסקיות. בשנים האחרונות הוא הפך רווח, בהשאלה, גם בקרב העולם החברתי כשם כולל לבדיקות המקדימות בטרם מתן מענקים של גורמים פילנתרופיים. מתוך: [http://he.wikipedia.org/wiki/בדיקת\\_נאותות](http://he.wikipedia.org/wiki/בדיקת_נאותות)

## 5. שימוש בכלים נוספים בשלב הבדיקה:

מרבית הקרנות לא משתמשות בכלי הערכה בשלב הבדיקה. חלק מהקרנות מבקשות מהארגונים העתק של דו"ח הערכה במידה וקיים. בטפסי הבקשה שואלות הקרנות את הארגונים על דרכי הערכה ומדידה בהם משתמש הארגון לבדיקת השגת היעדים. שתי קרנות ציינו כי הן משתמשות באנשי מקצוע חיצוניים לביצוע הערכה לתחום או לפרויקט לפני אישורו: קרן אחת ציינה כי היא מבצעת הערכה כאשר סכום התמיכה עולה על סכום התמיכה הממוצע של הקרן. הקרן השנייה ציינה כי הם משתמשים באנשי מקצוע חיצוניים לצורך למידת תחום פעולה שברצונם להיכנס אליו וכן כאשר ברצונם לבצע הערכה על התוכניות הקיימות באותו התחום.

### שלב ג': עיבוד המידע, קבלת החלטות בהנהלת הקרן והעברת התרומה לארגון:

ריכוז המידע שהתקבל במהלך תהליך בדיקת הפרויקטים עובר להנהלת הקרן לקבלת החלטה. מבנה ואופי ההנהלה משתנים מקרן לקרן; ההנהלה בקרנות המשפחתיות מורכבת, בדרך כלל, מנציגי המשפחה ובקרנות הקהילתיות מנציגים מהקהילה ומהציבור. לאחר אישור המענק מועבר לארגון מכתב אישור/דחייה וכן חוזה לחתימה. מועד העברת תקציב התרומה לארגון משתנה מקרן לקרן, חמש קרנות ציינו כי הן מעבירות את התקציב בפעם אחת בסמוך לאישור המענק. יתר הקרנות ציינו כי הן מחלקות את המענק למספר חלקים (בין שני חלקים לארבעה) בהתאם להתקדמות הביצוע.

### שלב ד': מעקב וליווי הארגון לאחר אישור התרומה:

#### 1. מעקב ופיקוח אחר ביצוע:

כל הקרנות עוקבות אחר מימוש התרומה והתקדמות הפרויקט באמצעות ביקורים תקופתיים, שיחות טלפון לעדכון וקבלת דוחות ביצוע מהארגון. עומק הבדיקה משתנה מקרן לקרן, מרבית הקרנות מתכננות לבקר לפחות פעם אחת בשנה ארגון, אך לרוב זה לא יוצא לפועל. לעומתן ישנן קרנות בודדות אשר נמצאות בקשר שוטף עם הארגון ומבקרות בו פעמים רבות לאורך השנה. אחת הקרנות פיתחה פרויקט התנדבות שבמסגרתו מתנדבים מחברות עסקיות יוצאים כ"משקיפים" לארגונים ולפרויקטים הנתמכים לצורך מעקב ופיקוח. מרבית הקרנות מבקשות מהארגונים הנתמכים להעביר שני דוחות ביצוע לאורך השנה (דוח אמצע ודוח מסכם). על הארגונים לדווח על התקדמות הפרויקט, הישגים מרכזיים, חוזקות וחולשות של הפרויקט, דיווח על שינויים ביעוד התרומה וכד'.<sup>7</sup>

#### 2. מעורבות בפעילות הארגון:

קיימות שתי גישות מרכזיות בקרב הקרנות לגבי רמת מעורבותן בפעילות הארגונים הממומנים על ידן. מרבית הקרנות ציינו כי מעורבותן היחידה באה לידי ביטוי בדוחות ביצוע ובביקורים תקופתיים בפרויקטים. אותן קרנות ציינו כי לדעתן קבלת ההחלטות לגבי התנהלות הפרויקט צריכות להתקבל על ידי הארגונים, והקרן צריכה רק לקבל את העדכונים הרלוונטיים. לעומתן, ארבע קרנות ציינו כי מעורבותן בפעילות הנתמכת רבה, והיא באה לידי ביטוי בקשר שוטף

<sup>7</sup> במחקר זה התמקדנו בתהליך הבדיקה ולא בדקנו לעומק את מבנה, אופי וסוגי ההנהלות הקיימות בקרנות השונים, ניתן לייחד בדיקה מעמיקה לנושאים אלו.

עם הארגונים הנתמכים, שותפות בוועדות היגוי של הפרויקט וכן שתי קרנות ציינו כי ישנם מקרים שנציגי הקרן חברים בוועד המנהל של הארגון. על פי גישה זו, המעורבות של הקרן יכולה לתרום רבות לקידום הארגון והפרויקט הנתמך.

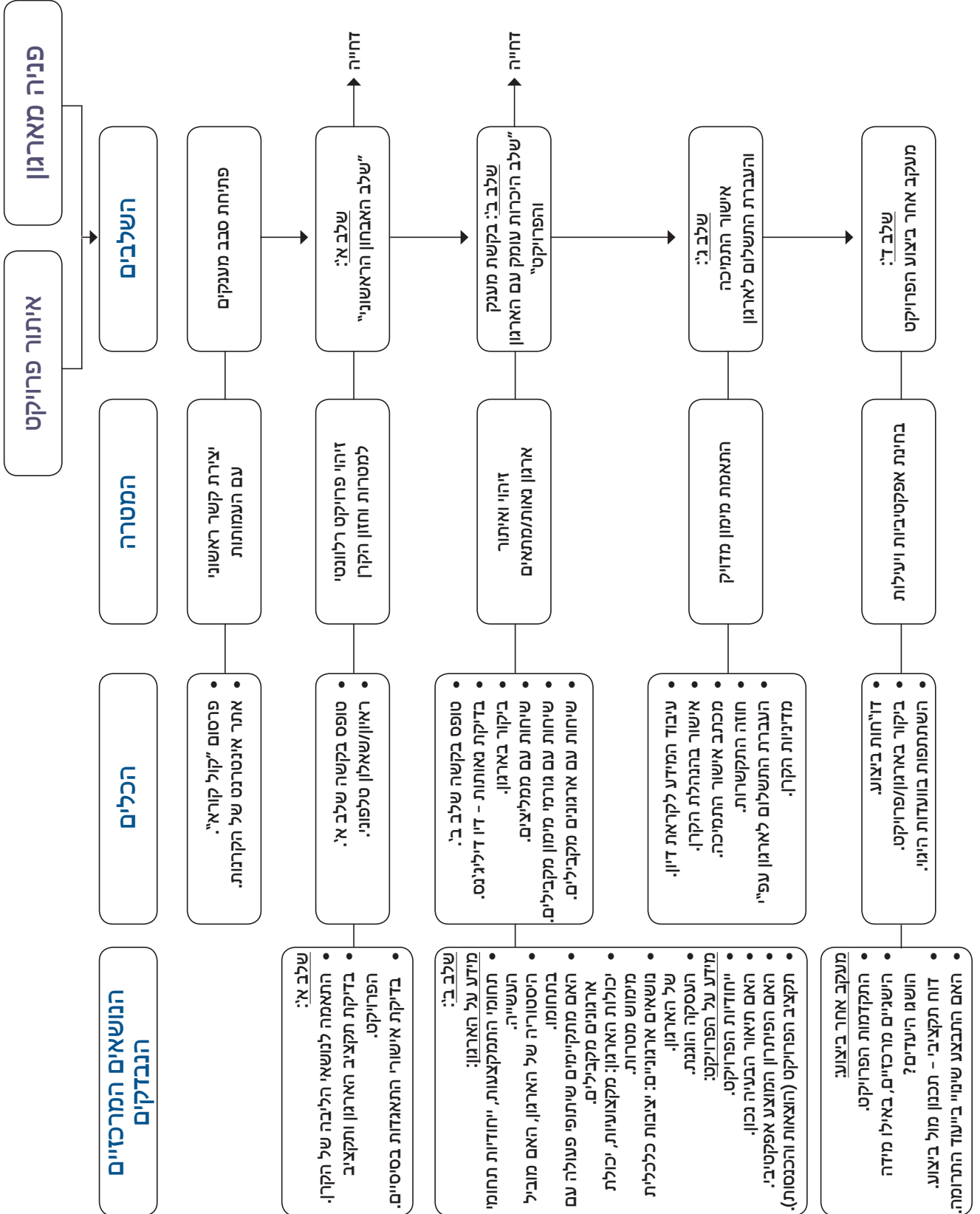
בנוסף, ישנן קרנות אשר מעמידות לרשות הארגונים הנתמכים כלים נוספים היכולים לתרום לייעול ולהתמקצעות של הארגון והפרויקט הנתמך כגון: ימי עיון וכנסים מרוכזים, שירותי ייעוץ ארגוני והשתלמויות על פי בחירת הארגון (ניתן על ידי שתי"ל).

### 3. כלים טכנולוגיים:

מרבית הקרנות לא משתמשות בכלים טכנולוגיים מיוחדים לניהול הפרויקטים. שלוש קרנות ציינו כי בימים אלו הן בוחנות כלים טכנולוגיים אפשריים שיסייעו בניהול הפרויקטים. שתי קרנות ציינו כי הן משתמשות בתוכנות: *File maker pro 8.5, keren for you*. אולם הקרנות ציינו שנתקלות בקשיים רבים בשימוש ובהתאמה של התוכנה לצרכי הקרן.

**תרשים 5: תהליך ההתקשרות של הקרנות עם הארגונים הנתמכים.**

התרשים שלהלן מתאר את המשותף בתהליך ההתקשרות של הקרנות עם הארגונים הנתמכים. כפי שמתואר בגוף המחקר, קיים הבדל בין הקרנות הנבדקות בדרך ביצוע השלבים השונים.



## סיכום הממצאים המרכזיים

- א. תהליך הבדיקה - הקרנות משקיעות משאבים רבים בתהליכי הבדיקה והמיון המתבצעים על ידן, אך לרוב לא קיימים קריטריונים ברורים המלווים את התהליך. מרבית הקרנות מסתמכות על דיווח עצמי של הארגונים וכן על מסמכים רבים שהארגון מספק להן.
- ב. רב המשותף על השונה - במרבית הקרנות תהליכי הבדיקה והמעקב אחר הביצוע כוללים את אותם השלבים והבדיקות. ההבדל בין הקרנות בא לידי ביטוי בעומק הבדיקה ובמעורבות הקרן בפעילות הארגון לאחר התרומה.
- ג. שיתופי פעולה בין הקרנות - למרות תהליכי הבדיקה הדומים בהם משתמשות הקרנות, כמעט ולא קיימים שיתופי פעולה בין הקרנות בשלבי הבדיקה. אולם, ישנן קרנות אשר מתייעצות עם קרנות מקבילות בשלבי הבדיקה השונים.
- ד. הגורם הבודק - ברוב המקרים בדיקת הפרויקטים מתבצעת על ידי אדם אחד אשר מטפל הן בצד התוכני והן בצד הכספי. במקרים נדירים אנשי כספיים אחראיים על בדיקת הצד הכספי של הארגונים.
- ה. אנשי מקצוע חיצוניים - מרבית הקרנות לא נעזרות באנשי מקצוע חיצוניים בתהליך הבדיקה, לעיתים רחוקות ישנן קרנות אשר נעזרות באנשי הערכה חיצוניים.
- ו. יחס בין גובה המענק לעומק הבדיקה - כמעט ואין הבדלים בין הבדיקות המתקיימות כאשר גובה המענק משתנה. יוצאת דופן הנה קרן אחת שציינה כי תהליך הבדיקה משתנה בהתאם לגובה התרומה.
- ז. בדיקת נאותות (Due Diligence) - מרבית הקרנות ציינו כי הן מבצעות בדיקת נאותות. לרוב הנושאים הנבדקים במהלך הבדיקה דומים, אולם, לא קיימת אחידות באופן ביצוע הבדיקה וברמת העומק שלה, וכן במרבית המקרים לא ברור מהם הקריטריונים המלווים את בדיקה.
- ח. אישור התרומה על ידי הנהלת הקרן - הנהלות הקרנות הן אשר מקבלות את ההחלטה האם לתמוך בארגון. הקריטריונים על פיהן מקבלות הנהלות את החלטותיהן הסופיים לא תמיד בהירים לארגונים הנתמכים.
- ט. העברת המענק לארגונים - לא קיימת אחידות בין הקרנות באופן העברת המענק לארגונים. ישנן קרנות אשר מעבירות את התרומה במקביל לאישור המענק, בתשלום אחד, וישנן קרנות המחלקות את המענק למספר חלקים (עד ארבעה חלקים).
- י. מעורבות הקרנות לאחר אישור התרומה - קיימות שתי גישות מרכזיות לגבי רמת מעורבותן של הקרנות לאחר אישור התרומה: על פי הגישה השכיחה, היחסים בין הגורמים צריכים להישאר יחסי "משקיע ונתמך" בהם המעורבות לאחר מתן התרומה שטחית בלבד ובאה לידי ביטוי בעיקר בדוחות הביצוע שהארגון מעביר. הגישה השנייה מדברת על "שותפות" אשר באה לידי ביטוי בקשר שוטף של הקרנות עם הארגונים הנתמכים ושותפות בוועדות היגוי של הארגון והפרויקט.
- יא. כלים טכנולוגיים - מרבית הקרנות לא משתמשות בכלים טכנולוגיים מיוחדים לניהול הפרויקטים, לרוב עקב היעדר כלים טכנולוגיים מתאימים.

- יב. קשיים איתם מתמודדות הקרנות - מרבית הקרנות השותפות למחקר ציינו כי קיימים קשיים במהלך תהליך בדיקת המענקים בתחומים הבאים:
- מחסור בכלי הערכה ומדידה של הארגון והפרויקט.
  - מחסור בכלים כספיים לבדיקת הנתונים הכספיים של הארגון והפרויקט.
  - חוסר בשיתופי פעולה של הארגונים עם ארגונים מקבילים. וכן מחסור במידע לגבי עמותות אחרות אשר מפעילות פרויקטים דומים לפרויקט המבוקש.
  - חוסר בשיתוף פעולה עם גורמי מימון מקבילים הפועלים באותה הזירה.
  - עקב מגבלות זמן ומשאבים הקרנות נתקלות בקשיים לזהות אם הממצאים, שמרביתם נסמכים על דיווח עצמי של העמותה, מהימנים.
  - חוסר מקצועיות של הארגונים בעבודה מול קרנות ומול גורמים עסקיים אשר תורמים לקהילה. שתי קרנות ציינו כי קיים פער בין דרישות הקרנות למילוי הטפסים ולהצגת הפרויקט לבין האופן שבו הארגונים מבצעים את המשימה. אחת הקרנות ציינה שדווקא בארגונים שנעזרים בגייסי כספים חיצוניים נתקלים בקשיים רבים יותר.

## המלצות

### 1. המלצות יישומיות

- א. יצירת כלי אבחון משותף לקרנות: הקרנות והארגונים הנתמכים משקיעים משאבי זמן רבים בתהליך בדיקת הפרויקטים. התהליך המתקיים על ידי הקרנות דומה מאוד. איחוד כוחות ויצירת כלי משותף שייתן מענה לראשיתו של תהליך הסינון יכול להקל באופן משמעותי על הארגונים הנתמכים. כלי כזה יכול לאפשר לארגונים להכין ערכה אחידה אשר תישלח לכל קרן בעיתוי נפרד.
- ב. מסמכי העמותה אותן בודקות הקרנות: ישנם מספר מסמכים בסיסיים אותן דורשות באופן קבוע הקרנות מהארגונים (דוחות כספיים, אישור מלכ"ר, טופס 46, אישור ניהול תקין וכד'). ניתן לבקש מהארגונים להוסיף באתר האינטרנט שלהם דף שבו יופיעו כל המסמכים השכיחים אותם מבקשות הקרנות. דף כזה יכול לסייע הן לקרנות והן לארגונים אשר יוכלו להשיג במהירות את כל האינפורמציה באופן עצמאי.
- ג. שיתופי פעולה בין ארגונים הפועלים באותו התחום: אחד הקשיים שמצינות הקרנות הנו חוסר בשיתופי פעולה בין הפועלים בתחומים דומים. איגום משאבים ושיתופי פעולה בתקופה זו חיוניים להמשך הפעילות בתחומים רבים. הקרנות יכולות לסייע לארגונים ולקדם שיתופי פעולה על ידי קיום פורומים משותפים לארגונים בתחומים דומים ומקבילים.
- ד. כלי הערכה ומדידה: מהמחקר עולה הצורך בפיתוח כלי הערכה ומדידה מתאימים לבדיקת הפרויקטים והארגונים.
- ה. שיח משותף בין הארגונים הנתמכים והקרנות: שיח משותף בין נציגי ארגונים וקרנות יכול לסייע בייעול תהליך בדיקת הארגונים והמעקב לאחר הביצוע המתבצע על ידי הקרנות.

### 2. המלצות לכיווני מחקר נוספים

- א. בדיקת התחום הכספי של הארגונים: מרבית הקרנות ציינו כי הן נתקלות בקשיים בעת בדיקת התחום הכספי של הארגונים. מומלץ לקיים בדיקה, על ידי אנשי כספיים, של הכלים הקיימים לבדיקת ארגונים במגזרים השונים וכן להתאים ולפתח כלים שיתאימו לבדיקת הארגונים החברתיים על ידי הקרנות.
- ב. אפיון תהליכי ההתקשרות של המגזר הציבורי ושל המגזר העסקי עם ארגונים חברתיים: המחקר חידד את השונות הקיימת בדרכי ההתקשרות הקיימים בין שלושת הקבוצות: מגזר ציבורי, מגזר עסקי וקרנות. אנו ממליצים לייחד בדיקה מקבילה הן לדרכי ההתקשרות של המגזר הציבורי והן לדרכי ההתקשרות של המגזר העסקי עם הארגונים החברתיים בישראל.
- ג. כלים טכנולוגיים לניהול המענקים: מהמחקר עולה כי קיים חוסר בכלים טכנולוגיים מתאימים לניהול המענקים. מומלץ לעשות סקר לבדיקת צרכי הקרנות וכן לבדיקת הכלים בהם משתמשות קרנות ברחבי העולם והתאמתם לקרנות בישראל.
- ד. הנהלות הקרנות ודרכי קבלת החלטות: הנהלות הקרנות הן אלו אשר מקבלות את ההחלטה הסופית אם לתמוך בארגון ובפרויקט. במחקר זה התמקדנו בתהליכי הבדיקה ולא בדקנו לעומק את מבנה, סוגי ההנהלות הקיימות ומידת מעורבות הנהלות בתהליכי ההתקשרות של הקרנות עם הארגונים הנתמכים. אנו ממליצים לייחד מחקר שיעסוק באפיון הנהלות הקרנות ודרכי קבלת החלטות.



## אודות שיתופים

מרכז שיתופים מהווה בית מקצועי וצומת של מידע וידע לקהילות החברה האזרחית - ארגוני מגזר שלישי, פילנתרופיה, שותפויות חברתיות והתארגנויות אזרחיות.

המרכז פועל לקידום ארגוני המגזר השלישי, לביסוס פילנתרופיה ישראלית אפקטיבית ומשמעותית, ולגיבוש דיאלוג ושיתופי פעולה בין עמותות, עסקים וממשל.

מרכז שיתופים הוקם בשנת 2006 על ידי השותפים: ציונות 2000, קרן רש"י, ארגון ה-UJC וקרן גנדיר והוא חברה לתועלת הציבור.

תחום מידע וידע בשיתופים - שם לעצמו למטרה להטמיע תהליכים של יצירה, שיתוף וניהול מידע וידע בארגוני המגזר השלישי. זאת על ידי פיתוח מידע וידע, בניית מאגרי מידע וידע עפ"י צרכי המגזר השלישי וקידום תרבות ונורמות של ניהול מידע וידע בארגוני המגזר השלישי.

[www.sheatufim.org.il](http://www.sheatufim.org.il)

## מידות

ארגון מידות שם לו למטרה להשפיע על התמקצעות הניהול של ארגוני המגזר השלישי ולהשפיע על קבלת ההחלטות של משקיעים חברתיים באמצעות הערכות מקיפות על עמותות ומלכ"רים הפועלים בישראל. הדירוג מתייחס לתחומים מגוונים ומסייע למשקיעים חברתיים בנתינה מושכלת, תומך בבידול הארגונים בשוק התחרותי של גיוס משאבים ודימוי ציבורי שלילי ומציג לציבור הרחב תמונה מלאה על ארגונים שונים הפועלים בארץ.

מדד מידות מבוסס על מודל אנליזה חדשני שפותח בהשראת כלים מהעולם ובליווי גורמים מקצועיים מהמגזר החברתי והעסקי, ביניהם TACK אסטרטגיות צמיחה וחברת דירוג האשראי S&P מעלות. הדירוגים ותמצית ההערכות - שמבוצעים ללא תמורה ובהסכמת הארגון - מוצגים באתר מידות הפתוח לציבור ללא תשלום.

מידות אשר הוקמה כשותפות ייחודית בין מיטב בית השקעות וג'וינט ישראל, הינה ארגון מקצועי, בלתי תלוי וללא מטרת רווח המגובה במועצה ציבורית רחבה ובה נציגים מהמגזר השלישי, מעולם העסקים ומעולם האקדמיה.

[www.midot.org.il](http://www.midot.org.il)

