

## More Money for More Good

כל הדרכים להעצמת השפעת הנתנה,

דוח שפורסם בידי GuideStar ועמותת Hope Consulting

**מדריך זה** מציג את האופן שבו העמותות הפועלות במגזר השלישי יכולות לשפר את פעילותן ובכך להביא לשיפור במגזר כולו. מטרת המדריך היא לספק לעמותות דרכי פעולה פשוטות וחכמות שיסייעו להן למשוך תרומות רבות יותר, ובכך להגדיל את מידת השפעתן בדרך למימוש המטרות שלהן. המדריך נכתב בשנת 2012 בשיתוף בין [GuideStar USA](#) לבין עמותת [Hope Consulting](#). כותבי המדריך שואפים להביא לשינוי חיובי לא רק בתחום גיוס הכספים אלא עבור המגזר הפילנתרופי כולו. מדריך זה יכול לשמש כלי יעיל לא רק לעמותות השואפות לפעול באופן יעיל יותר, אלא גם לתורמים, שיוכלו לדעת מה מעניין תורמים אחרים המחפשים ליצור קשר עם עמותה לצורך תרומה.

### תקציר מנהלים

ממחקר זה עולה כי עמותות רבות יכולות לשפר את האופן שבו הן מגייסות כספים למען מטרותיהן. סכומי התרומות הניתנים בארצות הברית הם משמעותיים למדי, אך עם זאת באמצעות מספר פעולות פשוטות ומושכלות יכולות העמותות לגייס תרומות נוספות ולהשתמש בהן כדי להשיג מטרות פילנתרופיות רבות יותר. להלן הדרכים שבאמצעותן ניתן להשיג כסף רב יותר למען השגת מטרות רבות יותר:

- פרסום נתונים** – על העמותה לספק נתונים מתאימים כדי שתורמים קיימים ותורמים פוטנציאליים יוכלו להתרשם שהיא פועלת בדרך הנכונה, כלומר שלפעולותיה יש השפעה:
  - על העמותה להתמקד בפרסום השפעת פעילותה – כך השיח בין התורם לעמותה ישתנה ויתמקד בנושאים החשובים באמת.
  - על העמותה למפות את מידת השפעתה – מומלץ כי העמותה תשתמש בכלים שיסייעו לה למקד את פעילותה, כך שהיא תוכל לפרסם את המידע המדויק ביותר.
  - על העמותה לפרסם את עצמה ובעיקר את הישגיה – ישנם כלים נוספים, כגון פורטלים המאפשרים לעמותות לפתוח פרופילים במטרה לפרסם את פרטיהן ואת הישגיהן.
- פרסום מידת ההשפעה** – על העמותה להשתמש בטכנולוגיה הקיימת כיום לצורך פרסום פעילותה וההשפעה שהיא משיגה באמצעותה:
  - על העמותה ליצור שיח שיתמקד בהשפעה – דיאלוג שיתמקד בהשפעה יתרום לבטחונם של התורמים בפעילות העמותה, אך גם יוכל לקדם את המגזר השלישי כולו להתמקד בנתונים החשובים ביותר.
  - על העמותה לפרסם ציונים לשבח ופרסים – אתר הבית של העמותה צריך להציג במיקום נגיש את כל אותות ההצטיינות שבהם זכתה העמותה. תורמים מייחסים חשיבות רבה לכך.
  - על העמותה לפתוח פרופיל בפורטל מידע – ישנם מספר פורטלים המרכזים נתוני עמותות, שעליהם מסתמכים התורמים משום שהם נחשבים אמינים ונוחים לשימוש.
- יצירת קשר עם התורם** – לצורך גיוס תרומות מוצלח ושמירה על תורמים קיימים העמותות צריכות להשקיע ביצירת קשר עם התורמים ובשמירה על קשר איתם באופן מושכל:
  - על העמותה להכיר את מניעי התורמים שלה – בכך היא תוכל להבין מה מניע אותם לתרום.
  - על העמותה להתאים את מסריה לתורמים – לאחר הבנת מניעיהם, יש להתאים את הנתונים הנשלחים לתורמים כדי לפרסם את מידת ההשפעה של העמותה בצורה הטובה ביותר.
  - על העמותה להשקיע בקשר עם התורם – עם זאת אין פירושו של שמירת הקשר שהיא צריכה לבקש תרומות נוספות לעתים תכופות מדי. יש לשמור על קשר לצורך עדכון התורם בפעילות שהתאפשרה בזכות תרומתו.

## כסף רב יותר למען השגת מטרות רבות יותר

לפי נתוני דוח [Giving USA](#) לשנת 2011, האמריקאים הם תורמים נדיבים למדי – כ-300 מיליארד דולר נתרמו בידי אמריקאים בשנה זו. עם זאת, כל שנה נשמעים קולות הטוענים כי ניתן להשפיע אפילו עוד יותר באמצעות תרומות נוספות - כלומר באמצעות גיוס כסף רב יותר שיביא להשגת מטרות רבות יותר. לדעת מומחים במגזר השלישי יש בתחום כלים מעטים מדי המסייעים להם לעודד גיוס תרומות לעמותות, ואין ספק שתהליך הנתניה הפילנתרופי יכול להיות יעיל יותר. מנתוני מחקר שערכו כותבי מדריך זה במהלך השנים האחרונות עולה כי ניתן לשפר את הפעילות בתחום הפילנתרופי, ולהשיג תרומות רבות יותר ובאמצעותן השפעה נוספת. הפתרון נמצא בידיהם של מנהלי העמותות, מנכ"לי העמותות וחבר המנהלים – אם הם ישנו את האופן שבו הם אוספים מידע, מפרסמים את מטרותיהם ויוצרים קשר עם התורמים הם יוכלו לגייס תרומות רבות יותר ולהביא להשפעה גדולה יותר. הפעילות הפילנתרופית בימינו כמעט ולא מתנהלת כפי שניתן לצפות מהתנהלות שוק נכונה, במובנים הבאים:

1. שיתוף המידע בקרב הגורמים בשוק הוא מוגבל. למרות שבימינו המידע הנמצא בידי הגופים השונים הוא שקוף יותר ונגיש יותר מתמיד, נדרשת עדיין עבודה רבה לשיפור התחום.
  2. אין מידע רב בנוגע ל"סחורות" הקיימות בשוק – אין נתונים מקיפים רבים לגבי היקף הפעילות עבור מטרה פילנתרופית מסוימת או כיצד נעשה שימוש בכסף למימושה.
  3. לא קיים מעגל של משוּב שיוכל לדווח ל"משקיעים" עד כמה מוצלחת הייתה השקעתם.
  4. כתוצאה מכל הדברים שהוזכרו לעיל אין אמון רב בתחום הפילנתרופיה. מתוך הנתונים הזמינים בתחום קשה לתורמים להבין איזה מהעמותות הן היעילות ביותר במימוש משימותיהן. לעמותות קשה להבין מדוע תורם הפסיק לתרום או אפילו בחר לתרום, וכתוצאה האמון ההדדי אינו מבוסס מספיק.
- לפני שנתיים וחצי עמותת Hope Consulting החלה במחקר שנקרא More Money for More Good – כסף רב יותר למען השגת מטרות רבות יותר. בסקר השתתפו 4,000 אמריקאים הפעילים בתחום הנתניה ובמסגרתו נבחנו המניעים שלהם, התנהגות הנתניה שלהם והרמה שבה הם חוקרים עמותות לפני שהם מחליטים לתרום להן. מהמחקר עלה כי לתורמים אכפת מאוד מההשפעה של העמותה. התורמים רוצים לדעת שהם תורמים לארגונים שישפיעו באופן חיובי על מטרותם ושיביאו לשינוי חברתי. עם זאת התגלה שקומץ תורמים בלבד מבצעים מחקר על העמותות לפני שהם מחליטים לתרום להן.

מנתוני סקרים עולה כי יותר מ-80% מהאמריקאים תורמים לעמותות. לפעמים מדובר בנתניה אימפולסיבית ולפעמים בנתניה שתוכננה במשך שנים, אך רובם נאמנים לעמותה שלה הם בחרו לתת ותורמים לה יותר מפעם אחת. למרות שבהחלטה לתת כרוך רגש רב, יש לא מעט תורמים שבחרים לבחון את העמותה לפני מתן התרומה. אך עדיין מדובר רק על 33% מבין התורמים הפרטיים העוסקים בחקר על עמותה. במקום זאת הם מסתמכים על ידע אישי, על עמותות בעלות שם מוכר, על מערכות יחסים ועל חברים ובני משפחה. התורמים הפרטיים מעדיפים לבצע מחקר בדרך כלל כשהם תורמים לעמותה בפעם הראשונה, כשהם תורמים לארגון שעדיין אין להם קשרים איתו או לעמותה ששמה עדיין לא מבוסס. אין פירוש הדבר שהם אדישים לתוצאות תרומתם או ליעילות פעילות העמותה, אך ללא מחקר ברור הם אינם יכולים לדעת אם העמותה אכן פועלת ביעילות.

התורמים רוצים להבין את הדברים הבאים לגבי פעילות העמותה:

- מהי התמונה הכללית, כיצד העמותה פועלת באופן כללי ובייחוד כיצד היא מוציאה את כספה?
- האם פעילות החברה היא לגיטימית?
- מהם ערכי העמותה הבסיסיים – מהם משימתה, גישתה ואופן פעולתה?
- מהו היקף המטרות של העמותה?
- עד כמה משפיעה העמותה?

סיכום זה נכתב על-ידי פז רפפורט עבור שיתופים

מומלץ להעביר, להפיץ, ולהציג את החומרים לכל דורש/ת.

נשמח לקבל כלים, טפסים, נהלי עבודה וכד' ממנהלים/ות בארגונים לכתובת [info@sheatufim.org.il](mailto:info@sheatufim.org.il)

התורמים אינם מתקשים למצוא נתונים לגבי ארבעת השאלות הראשונות, אך הם **מתקשים להבין את מידת ההשפעה של פעילות העמותה**. זהו צורך חשוב מאין כמותו, שכמעט ולא ניתן לו מענה.

התורמים מעדיפים לקבל את המידע לגבי העמותה בדוח קריא ופשוט, אך גם יסודי, ומעדיפים סקירה של גוף חיצוני המתאר את פעילות העמותה.

כאשר הם אוספים נתונים לגבי עמותות, התורמים סומכים על **מספר מקורות מידע** –

- רוב התורמים פונים לפורטלים של עמותות המספקים מידע על עמותות אחרות, כמו גם אל אתר העמותה עצמה;
- ארגונים המדרגים עמותות;
- צוות העמותה;
- משפחה וחברים.

למעשה מרבית המחקר שעורך התורם הפרטי נעשה באמצעות קשר עם העמותה עצמה – בגלישה באתר העמותה, באמצעות קריאת פרסום של העמותה או באמצעות קשר עם צוות העמותה. לשם עידוד תרומות נוספות, על העמותה להציג את המידע המתאים ביותר כדי למשוך את תשומת לבם של התורמים. לאחר מכן עליה לפרסם את עצמה וליצור קשר חזק עם התורמים. בחלק הבא נרחיב לגבי כל שלב.



### 1. איסוף מידע – הנגשת המידע עבור התורם

רוב התורמים לא מעוניינים בנתונים בלבד. הם רוצים למעשה לקבל את התמונה כולה – מה עושה העמותה, מדוע היא עושה זאת, כיצד היא מבצעת את עבודתה, מה היא לומדת בתהליך ואיזה השפעה היא משיגה. המידע החשוב ביותר לתורמים הוא נתונים לגבי מידת ההשפעה של פעילות העמותה, וזהו המידע שקשה להם להשיג יותר מהכול.

**על העמותה להתמקד בהשפעה של פעילותה**. אם העמותה תהפוך מידע זה לנגיש ומובן יותר, היא תוכל לשנות את השיח בינה לבין התורם ולדבר איתו על השפעה ולא על השורה התחתונה בתקציב. הצעד הראשון הוא לאסוף את המידע המתאים על הארגון, על האסטרטגיות של הארגון, על סיפורי הצלחה וכיצד הארגון משפיע לחיוב על החברה.

**על העמותה למפות את ההשפעה שלה**. ישנם כלים רבים שבאמצעותם ניתן להעריך את ההשפעה של ארגון חברתי, ואחד מהם הוא **הכלי למיפוי השפעה** שפיתחו [BBC Wise Giving Alliance](http://www.BBCWiseGivingAlliance.org) בשיתוף עם GuideStar. במסגרת הכלי על העמותה לענות על חמש שאלות, שיסייעו לה לחשוב לעומק על האופן שבו היא פועלת, ולמצוא את הדרך הטובה ביותר לפרסם זאת. הכלי מסייע לעמותות להתמקד במטרותיהן באופן פשוט למדי. העמותות יכולות להשוות את התשובות שלהם לתשובות של עמותות אחרות, למצוא ארגונים הפועלים באותו התחום ולמצוא הזדמנויות לשיפור ולהגברת יעילותם.

**על העמותה לפרסם את מטרותיה, את הישגיה ואת מידת ההשפעה שלה**. ישנם כמה כלים שיכולים לסייע לעמותה לפרסם את פעילותה, כגון פלטפורמת [GuideStar Exchange](http://www.GuideStarExchange.org), המאפשרת לעמותות לבנות פרופיל חברה ולפרסם בו את מטרותיהן, התוכניות שהן מפעילות, התוכנית הכספית שלהן ועוד, והכול בפרופיל נגיש לתורמים ולעמותות כאחד, המופץ לאתרים וארגונים אחרים שמייעצים לתורמים ומנסים למשוך תורמים.

## 2. פרסום מידת ההשפעה – תקשורת עם התורם

הדרך הנפוצה ביותר בה אוספים תורמים מידע לגבי עמותות היא באתר הבית שלהן. מסיבה זו על אתר הבית של העמותה להיות מזמין, נגיש ובנוי בחוכמה. עם זאת ישנן דרכים רבות נוספות שבהן ניתן לתקשר עם התורמים – תכתובות דוא"ל, איגרת מידע, רשתות חברתיות, בלוגים ועוד. כל דרך תספק הזדמנות נוספת לפרסום פעילות העמותה ומידת השפעתה.

**על העמותה ליצור שיח עם התורמים שיתמקד בהשפעה שלה.** באמצעות יצירת דיאלוג סביב מידת ההשפעה של העמותה, התורמים הנוכחיים מקבלים את המסר שהכסף שהם תרמו הושקע בחוכמה, וגם תורמים חדשים מעוניינים בכך. ליצירת שיח על השפעה יש יתרונות רבים –

- הוא מחזק את בטחונם של התורמים הקיימים.
- הוא מסמן לתורמים המחפשים עמותות בעלות השפעה שזהו מקום טוב לשתוף פעולה.
- הוא מדרבן את כל העוסקים בתחום לחפש אחר מידע הנוגע להשפעה, וכך נוצרת נורמה שזהו הנתון בעל החשיבות הרבה ביותר במגזר השלישי.

**על העמותה להדגיש ציונים לשבח שבהם זכתה מידי גורמי צד שלישי.** התורמים מחפשים נתונים בנוגע להשפעה מגורמי צד שלישי כגון [Top Nonprofit Medal](#) – פרס המוענק לעמותות בהתבסס על חות דעת של מומחים מהתחום. עם זאת התורמים ייכנסו קודם כל לאתר העמותה, ולכן על העמותה לפרסם את כל "אותות ההצטיינות" שהיא קיבלה במקום בולט בדף הבית. המידע חייב להיות נגיש וברור, כי גם תורמים המחפשים אותו לא אוהבים להתאמץ במהלך החיפוש.

**על העמותה לפתוח פרופיל בפורטלים של המגזר השלישי, כגון פורטל GuideStar.** חיפוש הנתונים בתחום הפילנתרופיה משתנה בימינו באופן כזה שתורמים מסתמכים יותר ויותר על פורטלים המרכזים נתונים, המתקבלים ממקורות רבים, בנוגע למגוון רחב של עמותות. העמותה יכולה להשתמש באתרים אלה כדי להרחיב את ערוצי התקשורת שלה עם התורמים.

## 3. יצירת קשר עם התורם

משימה חשובה שבה משקיעות העמותות לצורך מימוש מטרותיהן היא גיוס תרומות ושמירה על תורמים קיימים. במסגרת זו עמותות רבות מבצעות שגיאה בסיסית משום שהן מנסות לפנות לסוגים רבים של תורמים ככל האפשר ותוך כדי כך מזניחות את הקשר עם התורמים המתאימים להן ביותר. הקשרים הרופפים עם התורמים פוגעים למעשה ביכולת גיוס הכספים של העמותה. העמותה יכולה ליצור קשרים טובים יותר עם תורמים באמצעות שלוש פעולות:

**על העמותה להכיר את התורם.** ממחקרים עולה נתון מפתיע, כי מאפיינים דמוגרפיים כגון גיל, מין והכנסה לא משפיעים כלל על מניעי התורמים. כך שאם עמותה פונה לתורמים רק לפי המאפיינים הללו היא אינה פועלת ביעילות כלל.

על העמותה לפנות לתורמים בעלי ערכים ומניעים מסוימים, ולהתמקד בפנייה אליהם ולא בניסיון להתאים עצמה לכל התורמים באשר הם. לדוגמה, תורמים רבים תורמים חזרה לעמותות שהשפיעו בצורה חיובית על חייהם, לכן על העמותה לפנות לקהל יעד זה במסגרת פעולת גיוס הכספים.

**על העמותה להתאים את המסרים שלה לתורמים.** לאחר זיהוי המניעים של התורמים, העמותה יכולה להתאים את המסרים שלה אליהם לצורך חיזוק הקשר איתם. כך העמותה תגביר את הנאמנות שלהם, והתורמים יהיו מעורבים יותר ונדיבים יותר ואף ימשכו תורמים נוספים.

בנוסף, לכל התורמים חשוב לדעת שיש לעמותה השפעה חיובית בתחום שבו היא פועלת, לכן גם לפרסום ההשפעה שלה יש חלק חשוב בחיזוק הקשר עם התורם. על העמותות להתאים את אופן פרסום ההשפעה שלהן לתורמים השונים בהתאם למניעי התרומה שלהם.

**על העמותה לשמור על קשר שוטף עם התורם.** מהמחקר עולה כי הסיבה העיקרית שבגללה תורמים בוחרים לעזוב עמותה היא שהעמותה פנתה אליהם בבקשה לתרומה לעתים קרובות מדי. ניתן וכדאי לשמור על קשר עם התורם בדרכים רבות שלא כוללות בקשות לתרומה, ועדיף לשתף אותם בפעילות העמותה מבלי לקשר זאת לגיוס כספים.

### סיכום

באמצעות איסוף מידע, תקשורת איכותית עם התורמים וחיזוק הקשר איתם העמותות יכולות להפוך ליעילות יותר, למשוך תרומות רבות נוספות ותוך כדי כך להפוך את המגזר כולו ליעיל יותר. בידיהן של העמותות להפוך את תחום הפילנתרופיה לשלם הגדול מסכום חלקיו. אם העמותות יחלקו את ניסיוןן ואת המידע העומד ברשותן ייווצר שינוי חיובי, תתאפשר קבלת החלטות טובה יותר ויתקבלו תוצאות טובות יותר, וכמובן, ההשפעה תהיה רבה הרבה יותר.

את המחקר המלא ניתן למצוא בקישור:

<http://www.guidestar.org/rxq/give-to-charity/money-for-good-ii.aspx>