



המרכז הישראלי לחקר המגזר השלישי  
ISRAELI CENTER FOR THIRD SECTOR RESEARCH  
עשור למרכז • 10<sup>th</sup> Anniversary

# מה עובד בגיוס משאבים?

יום עיון, בשיתוף:



**מנהיגות אזרחית**

מנהיגות אזרחית ע"ר  
ארבון גב של מגזר המלכ"רים וההתנדבות  
הוקם ביוזמת ניינט ישראל

"תצפית למגזר השלישי"  
פיתוח ושיתוף בידע בין ארגוני המגזר  
השלישי

# פרויקט "תצפית למגזר השלישי"

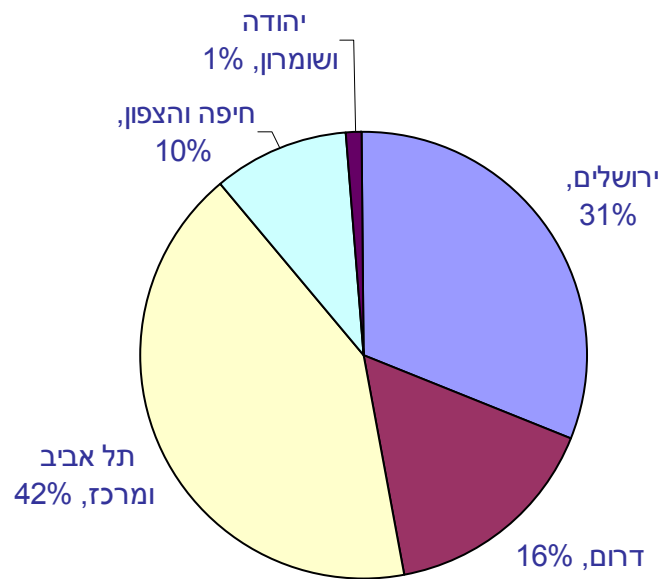
- ליווי ארוך-טווח של קבוצה של ארגוני מגזר שלישי
- כפל מטרות:
  - פיתוח ידע: לזהות מגמות ושינויים בדפוסי הפעולה שלהם, ובפרט בהקשר של הסתגלות לסביבת עבודה משתנה ותנאי אי וודאות
  - שיתוף ידע בין ארגוני מגזר שלישי
    - מרכז המחקר כמתווך של ידע יישומי
    - מתן הזדמנויות ללמידה הדדית בין ארגונים
- אמצעים:
  - ראיונות עומק עם הארגונים המשתתפים
  - שאלונים מקוונים: מעקב שנתי, תצפיות
  - ימי עיון, סדנאות, רישות, הפצת פרסומים
- דגש על קשר ארוך טווח עם הארגונים המשתתפים
  - תגמול הארגונים המשתתפים – מתן פרסומים, סבסוד השתתפות בכנסים וימי עיון, טיפוח קשרים



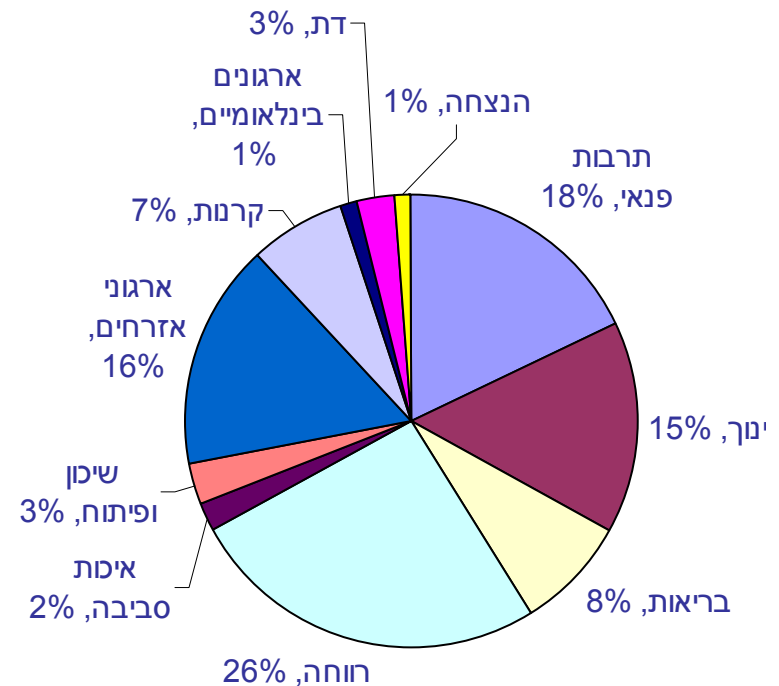
# משתתפי הפרויקט

- משתתפים בפרויקט – 95 ארגונים: ייצוג מאוזן מבחינת מגוון הארגונים ופיזור גיאוגרפי

ארגונים משתתפים לפי מחוז



ארגונים משתתפים לפי תחום פעילות

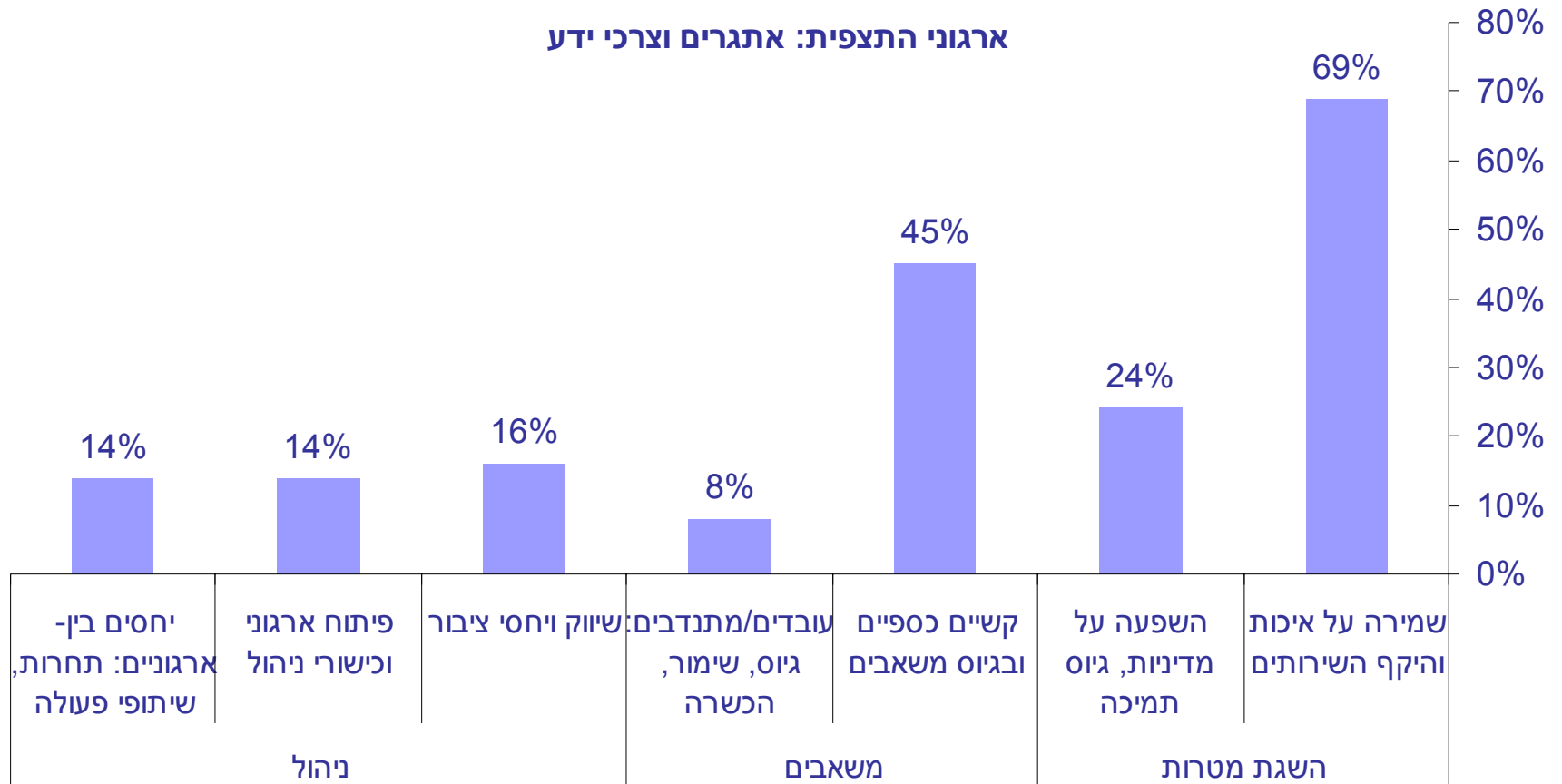


# זיהוי הסוגיות

- דגש על פיתוח ידע מלמטה-למעלה: זיהוי הסוגיות לתצפית על בסיס התנסויות הארגונים

– סבב ראשון – ראיונות עומק: סוגיות ואתגרים עיקריים

ארגוני התצפית: אתגרים וצרכי ידע



# תצפית: מה עובד בגיוס משאבים?

- המטרות:
  - למפות את דפוסי גיוס המשאבים של הארגונים
  - לזהות פרקטיקות מצליחות ומצליחות פחות
  - לאפיין את אסטרטגיית גיוס המשאבים של הארגון המצליח
- השאלון:
  - שאלון מקוון (בארגונים אחדים הועבר השאלון בכתב)
    - כ-10-15 דקות למילוי השאלון
  - תכני השאלון:
    - מהן האסטרטגיות שהארגונים עושים בהן שימוש לגיוס משאבים?
      - נכללו בשאלון אסטרטגיות שהוזכרו על-ידי הארגונים בראיונות העומק
    - מהן פעולות גיוס המשאבים שהארגונים עושים?
      - סדרת שאלות ממוקדת אודות כתיבת בקשות למענקים מקרנות
    - כיצד מעריכים הארגונים את התועלת של כל אסטרטגיה ביחס להשקעה הנדרשת?
    - כיצד מעריכים הארגונים את הצלחת הארגון בגיוס משאבים באופן כללי?
- המשיבים: 68 ארגונים
  - מייצגים היטב את כלל ארגוני הפרויקט מבחינת גיל, גודל, תחום ומיקום בארץ



# תכנית הערב:

- מה עובד בגיוס משאבים?
  - הצגת ממצאי התצפית
  - דר' חגי כץ והגב' הילה יוגב
- הפסקת קפה
- למידת עמיתים: מניסיונם של מגייסי משאבים מצליחים
  - אריה חודרה, מנהל מתנ"ס ארנון
  - הקמת אגודת ידידים למרכזי "גג וגם"
  - דני בר, מנכ"ל כפר הנוער בן-שמן
  - גיוס כספים למטרות העמותה באמצעות יוזמות עסקיות ( social enterprise)



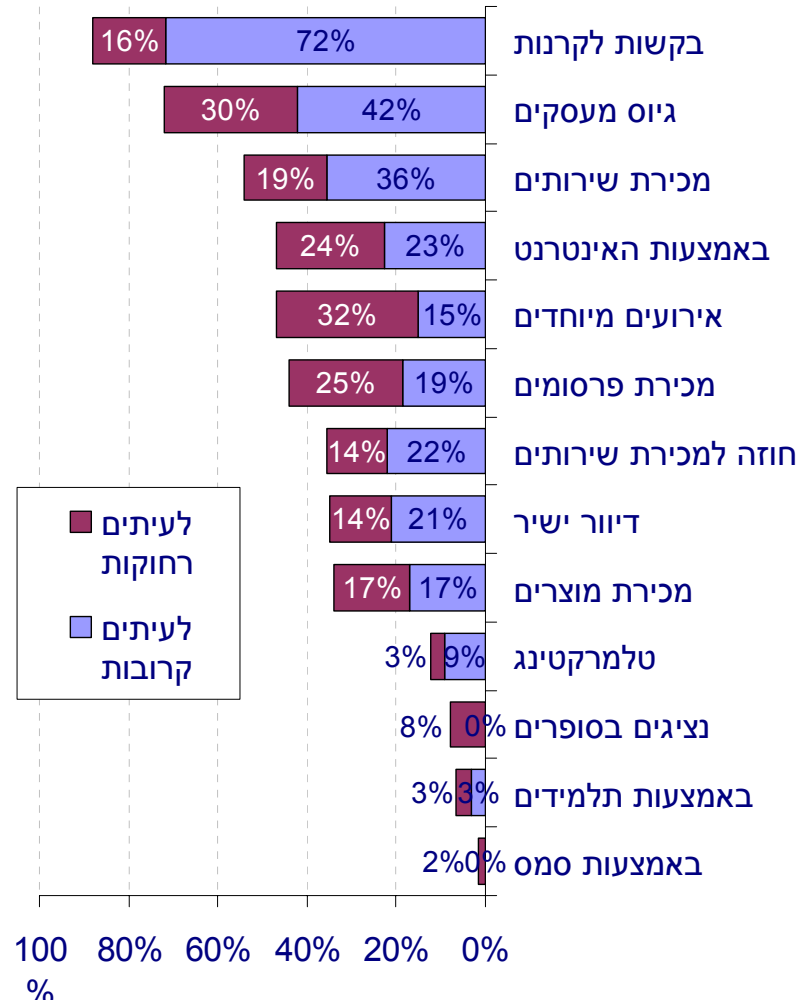


# מה עובד בגיוס משאבים

ממצאי התצפית

# מהן האסטרטגיות הנפוצות?

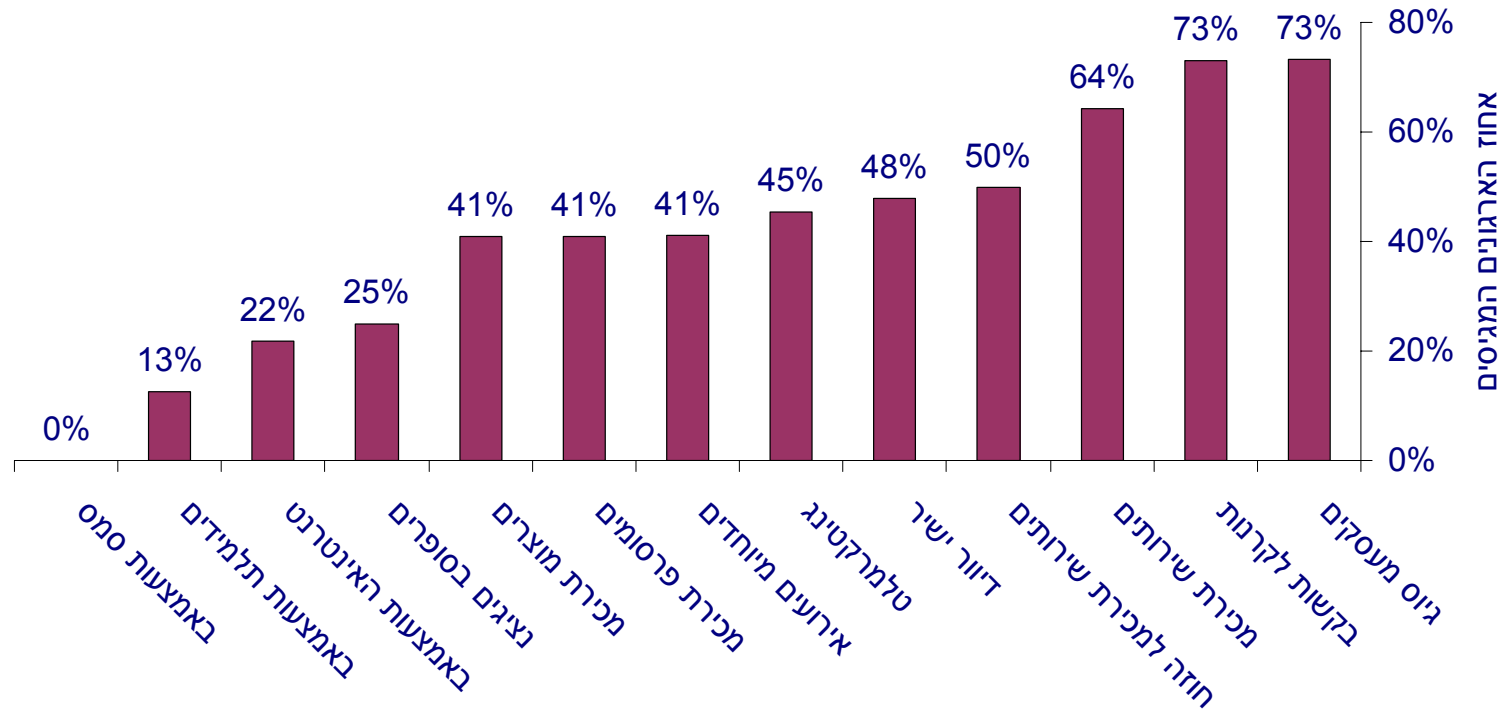
- כמעט כולם מגייסים מקרנות ומעסקים
- מכירת שירותים ישירות לציבור מבוצעת באופן עקבי רק ע"י שלישי מהארגונים, ועוד חמישית מוכרים שירותים לממשלה
- שימוש באינטרנט וארגון אירועי גיוס תרומות נפוצים בקרב כמחצית מהארגונים – מחציתם לא עושים שימוש עקבי באינטרנט, ופחות מכך באירועים מיוחדים





# מה מועיל?

הערכת עלות-תועלת: שיעור הארגונים שציינו כי התמורה רבה ביחס להשקעה

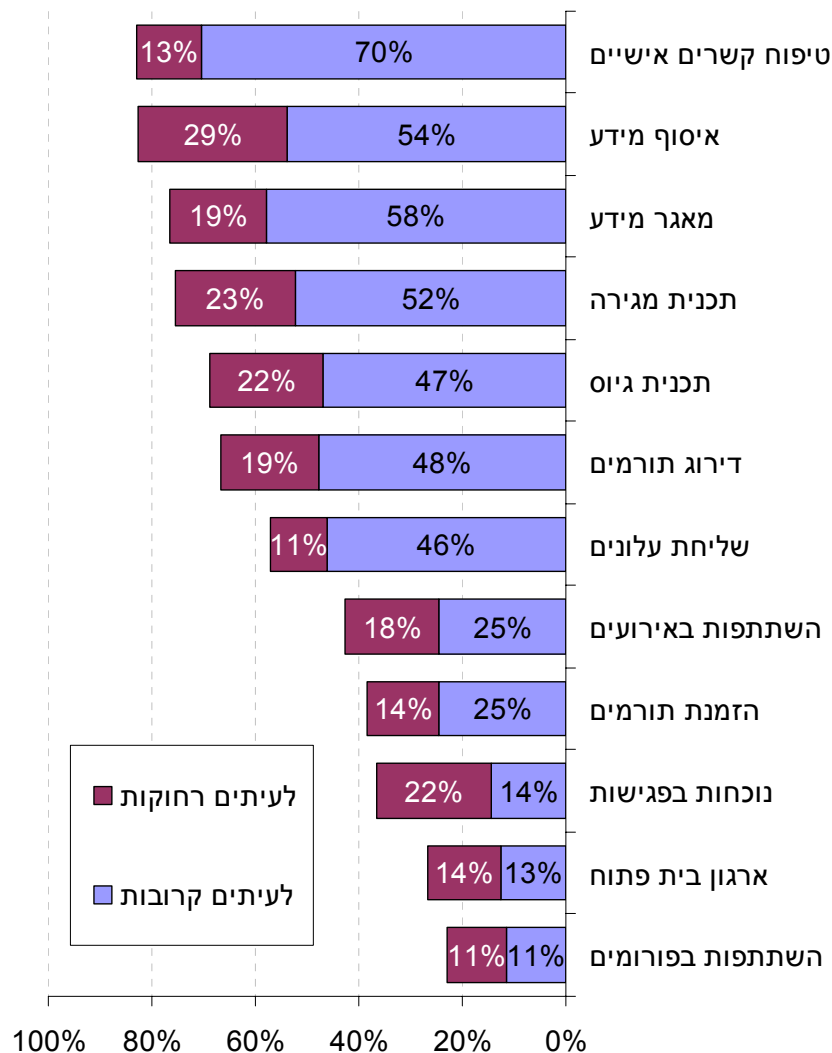


- האסטרטגיות הבולטות – גיוס כספים מעסקים, בקשות למענקים מקרנות, מכירת שירותים לציבור
- מה לא מצדיק את המאמץ? – התרמת מוצרים במרכולים, גיוס כספים באינטרנט, הפעלת תלמידים, מסרונים SMS



# פעולות ביחס לתורמים

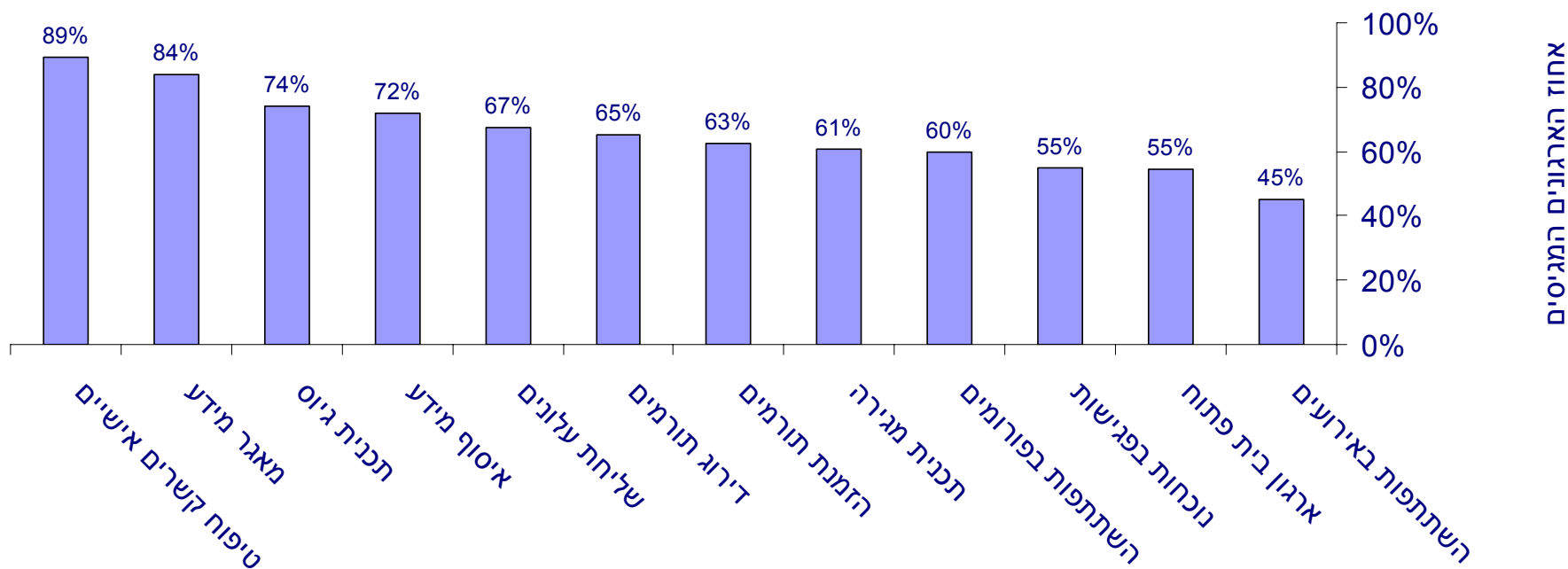
- רוב הארגונים שמים דגש על טיפוח קשרים אישיים עם התורמים, אך מעטים מהם מזמינים את התורמים לבקר בארגון או מקיימים ימים פתוחים
- הארגונים שמים דגש על איסוף מידע על תורמים והעדפותיהם וניהול מאגר מידע של תורמים פוטנציאליים
- ארגונים רבים מפתחים תכנית אסטרטגית לגיוס משאבים, רובם מעדכנים אותה לעתים תכופות
- מיעוט מהארגונים מגיעים למקומות מפגש של תורמים פוטנציאליים



# באיזה פעולות חשוב לנקוט?

- הארגונים מעריכים יותר מכל שמשתלם לטפח קשרים אישיים עם תורמים, לנהל תכנית גיוס משאבים ארגונית, ולנהל את הידע הארגוני בתחום גיוס המשאבים
- נוכחות באירועים ומקומות מפגש של תורמים נתפסת כמועילה בקרב פחות ארגונים

הערכת עלות-תועלת: שיעור הארגונים שצינו כי התמורה רבה ביחס להשקעה



# התאמה בין תפישות והתנהגות

סה"כ	יחס עלות-תועלת		גיוס כספים באמצעות האינטרנט
	גבוה	נמוך	
57%	13%	43%	נמוכה
43%	9%	35%	גבוהה
100%	22%	78%	סה"כ

• השוואה בין מה הארגונים חושבים על האסטרטגיות השונות ומה הם עושים בפועל מעלה לא פעם סתירות

- 35% מהארגונים חושבים שגיוס כספים באינטרנט אינו יעיל, ועושים זאת בתדירות גבוהה בכל זאת
- 25% מהארגונים מגייסים כספים מעסקים לעיתים רחוקות (או בכלל לא), למרות שהם מעריכים זאת כאסטרטגיה אפקטיבית

סה"כ	יחס עלות-תועלת		גיוס מעסקים
	גבוה	נמוך	
48%	25%	23%	נמוכה
53%	50%	3%	גבוהה
100%	75%	0%	סה"כ



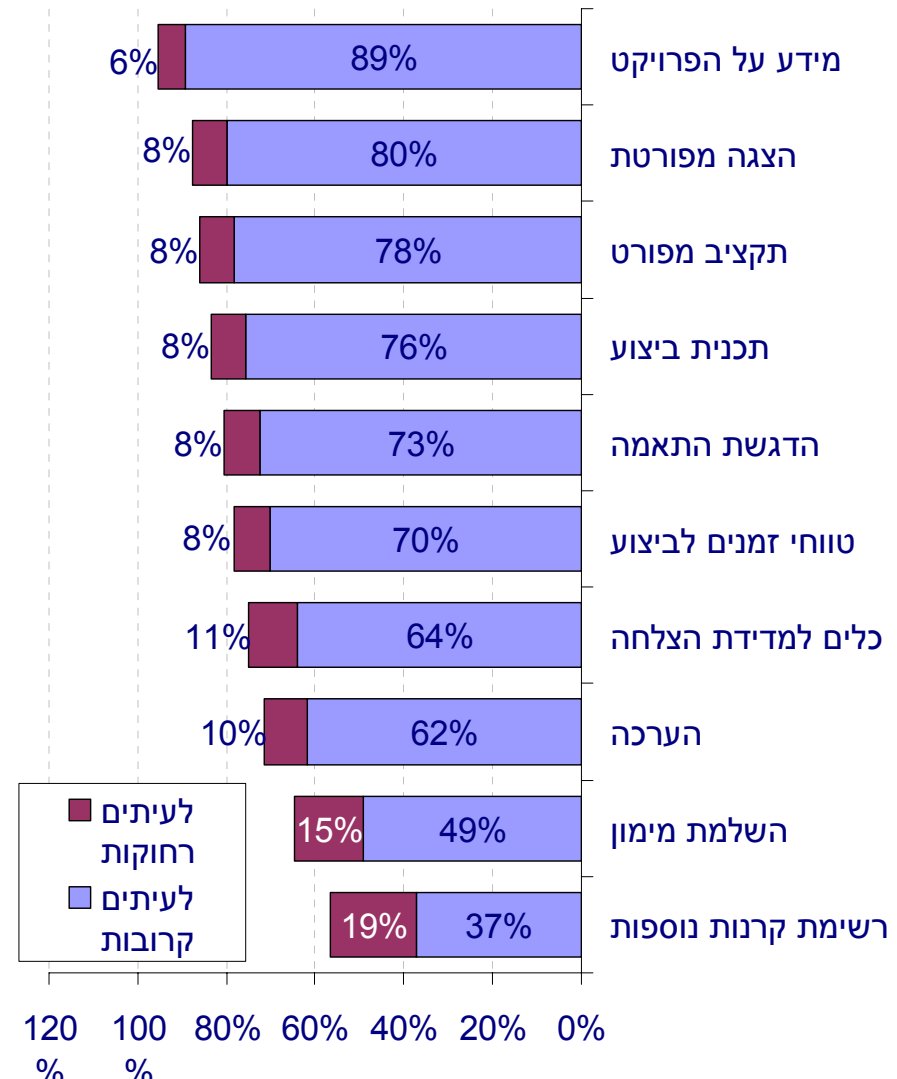
# חשיבותה של חשיבה אסטרטגית

- האם "הכל הולך"?
  - גישה לפיה יש להפעיל כמה שיותר אסטרטגיות בעת ובעונה אחת מפזרת מדי את משאבי הארגון, מקשה להתמחות ולהצטיין, יוצרת עלויות שאינן מייצרות ערך לארגון
- יש חשיבות רבה לפיתוח וניהול תכנית אסטרטגית לגיוס משאבים:
  - הערכת התועלת של חלופות
  - יצירת סדר עדיפויות
  - תקצוב ריאלי של אסטרטגיות והערכת עלות גיוס המשאבים בכל שיטה
  - מיקוד ויכולת להשקיע אנרגיות בהתאם באסטרטגיות הנבחרות



# כתיבת בקשות לקרנות – מה נעשה?

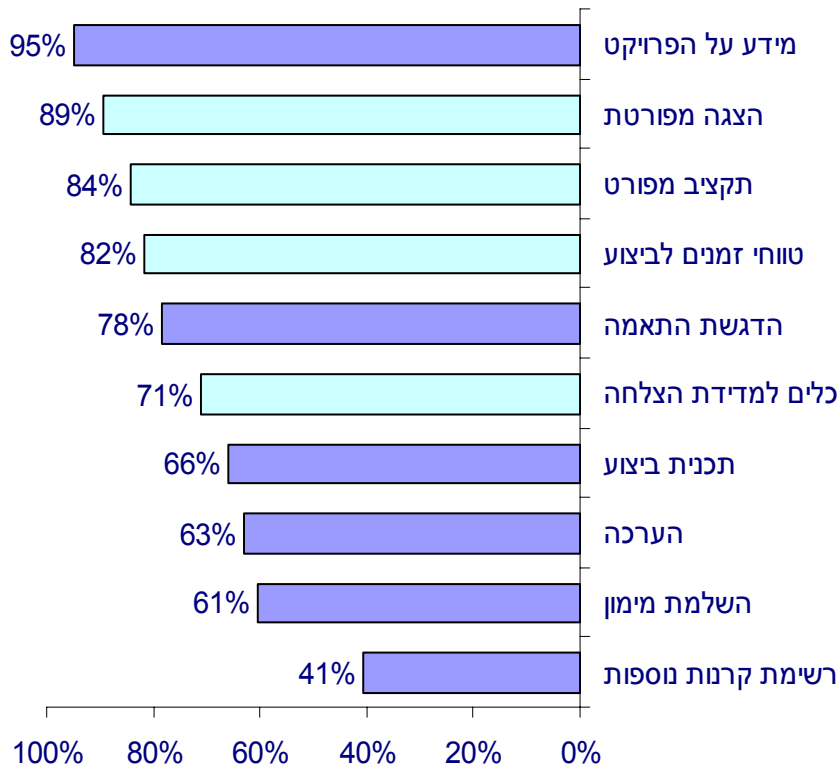
- רוב הארגונים יודעים לכתוב בקשות לקרנות
- הם כוללים בבקשה כל מה ש"צריך" לכלול בבקשות למענקים מקרנות
- נראה שארגונים נרתעים מלהציג מידע שיציג אותם כבעלי אפשרויות מימון – ממעטים להציג matching או מממנים אחרים אליהם פנו



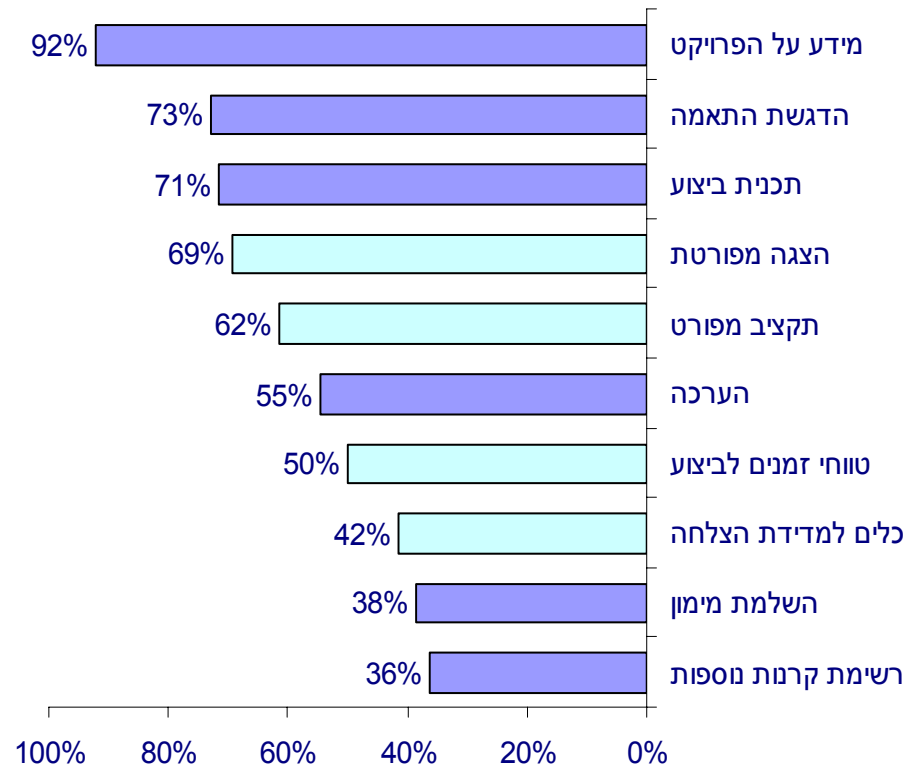
# מה מבחין בין אלו שמרוצים מגיוס מקרנות ואלו שאינם מרוצים?

- ההבדל העיקרי בין ההצעות של ארגונים שמרוצים מגיוס מקרנות ואלו שלא הוא בפירוט האופרטיבי של ההצעה, הפרויקט והתקציב

גיוס מקרנות: הערכה רבה



גיוס מקרנות: הערכה מועטה



# עבודה מול קרנות

	תדירות הגשת בקשות לקרנות		
	לעיתים קרובות	לעיתים רחוקות	
53%	36%	17%	מורכבות עבודה מול קרנות
47%	39%	8%	נמוך בינוני/גבוה
100%	75%	25%	

סה"כ	הערכת תועלת בקשות לקרנות		
	תמורה רבה יחסית להשקעה	תמורה מעטה ביחס להשקעה	
54%	33%	21%	מורכבות עבודה מול קרנות
46%	40%	6%	נמוך בינוני/גבוה
100%	73%	27%	סה"כ

- לא כולם עושים זאת במלוא הרצינות, גם אם הם פונים הרבה לקרנות
- קשה להאשים אותם – לא תמיד צריך להשקיע בכתיבת ההצעות כדי להיות מרוצים מהתוצאות
- אבל... צריך לזכור –
  - כמעט כולם עושים את זה
  - כמעט כולם יודעים איך לעשות את זה נכון
- ← תחרות ניכרת על מספר מוגבל של קרנות ומענקים



# דפוסים אופייניים לפי טיפוס ארגונים

- לפי תחום פעולה:
  - תרבות ופנאי- קרנות
  - בריאות – מכירת שירותים, אירועים מיוחדים, עסקים, אינטרנט
  - חינוך ומחקר – קרנות, עסקים
  - רוחה – קצת מהכל, כנראה יותר ממשלה
- לפי גודל הארגון:
  - ארגונים בינוניים וגדולים – קרנות
  - ארגונים קטנים – אירועים מיוחדים, קצת מהכל
- לפי גיל הארגון:
  - ארגונים צעירים – מכירת שירותים
  - ארגונים ותיקים – קרנות
- לפי דפוס התעסוקה:
  - ארגוני מתנדבים – עסקים
  - ארגונים עם בעיקר עובדים בשכר – מכירת שירותים



# דפוסים אופייניים לפי טיפוס ארגונים, המשך

- ארגונים שמעסיקים גייס כספים וארגונים שיש להם אגודת ידדים עושים יותר מהכל
- ארגוני סינגור – קרנות, אינטרנט, אירועים מיוחדים
- ארגונים בסביבה סוערת – גיוס תרומות ולא מכירת שירותים
- ארגונים שמקבלים סיוע ניכר מהמשלה – מגייסים גם מקרנות
- ארגונים שממומנים בעיקר מקרנות – מגוונים
- ארגונים שממומנים בעיקר ממכירת שירותים – מתמחים במכירת שירותים ומשתמשים פחות באמצעים אחרים



# ארגונים מצליחים בגיוס משאבים – מי הם?

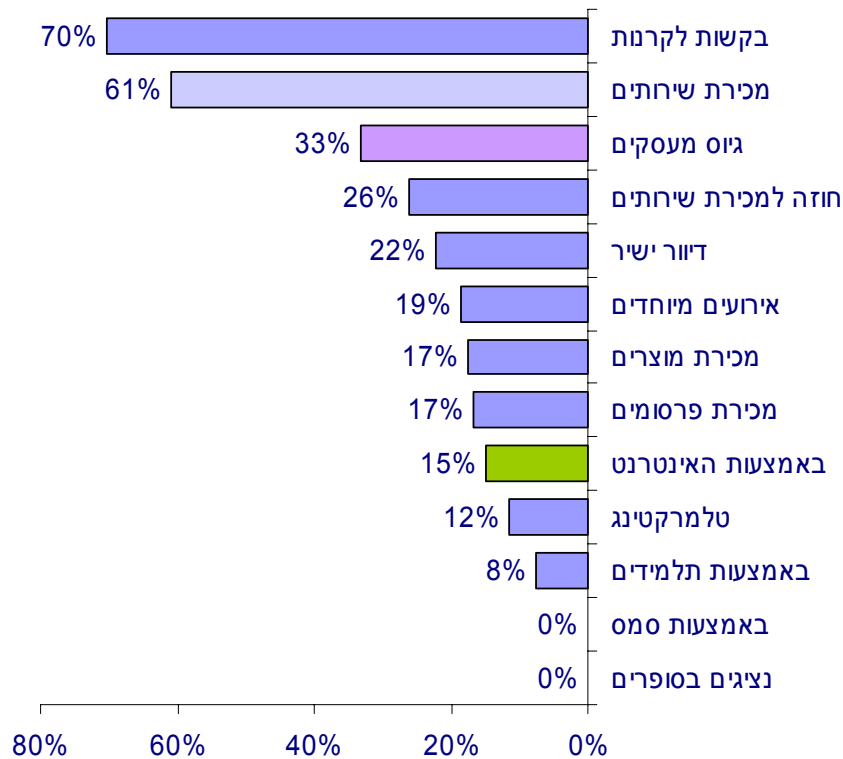
- ארגונים שפועלים בתחום הרווחה
- ארגונים שמרבית הכנסותיהם הן מקרנות, ולא מהמשלה או ממכירת שירותים לציבור
- לא מתמקדים בסוג מימון אחד
- ארגונים פרופסיונליים ופורמליים יותר
- ארגונים שחלק ניכר מכוח העבודה שלהם עובד בהתנדבות
- ארגונים שמעורבים בשיתופי פעולה (מעבר לתיאום גרידא)



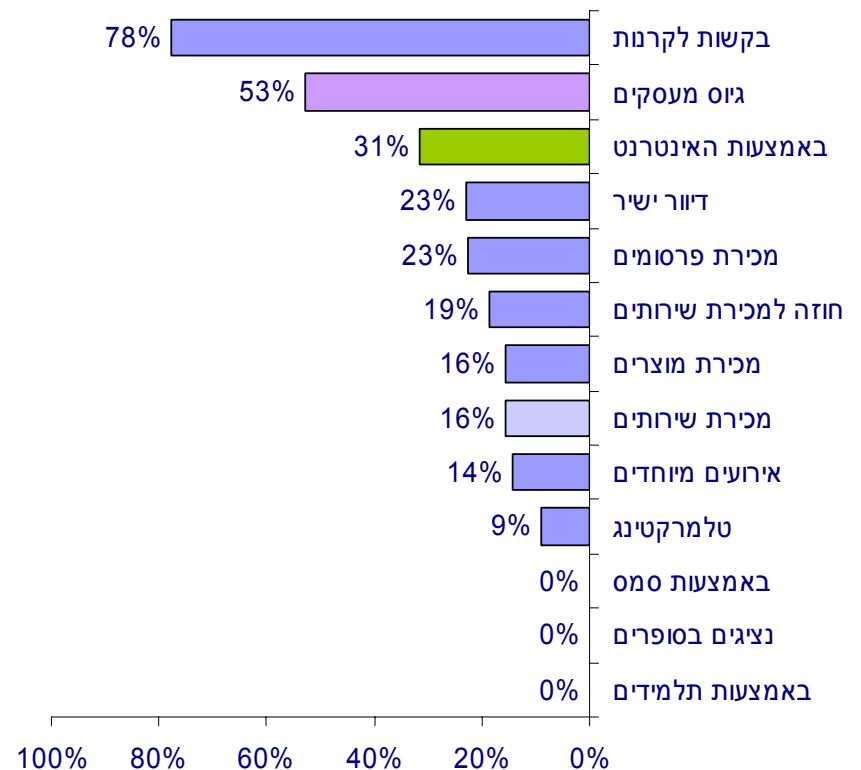
# מה מבחין בין מצליחים ולא מצליחים?

- גיוס מקרנות לא מבחין בין מצליחים ולא מצליחים
- ההבדל הגדול: גיוס מעסקים ובאינטרנט (מצליחים), מכירת שירותים (לא מצליחים)

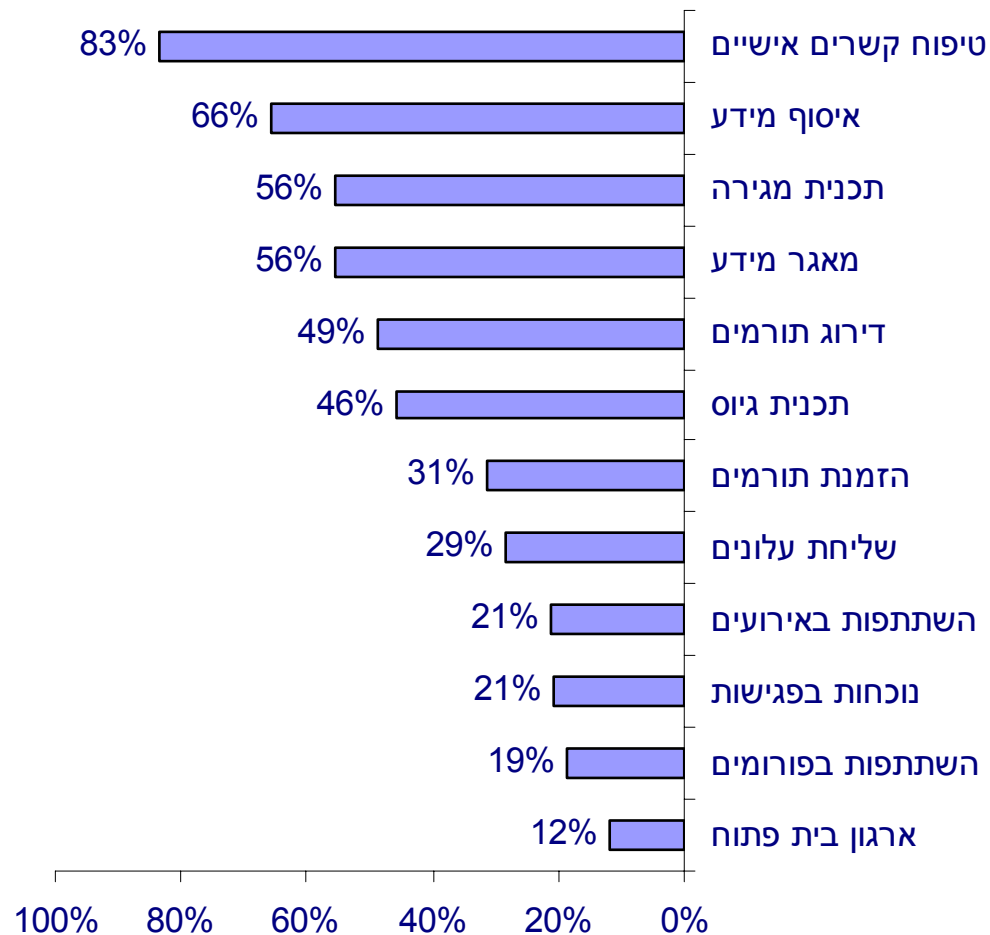
מה עושים ארגונים שלא הצליחו בגיוס משאבים?



מה עושים ארגונים שהצליחו בגיוס משאבים?



# פעילויות גיוס משאבים של ארגונים מצליחים



• מה מבחין בין הארגונים המצליחים לאלו שמצליחים פחות?

– טיפוח קשרים אישיים

– איסוף מידע על תורמים

– השתתפות בפורומים של תורמים

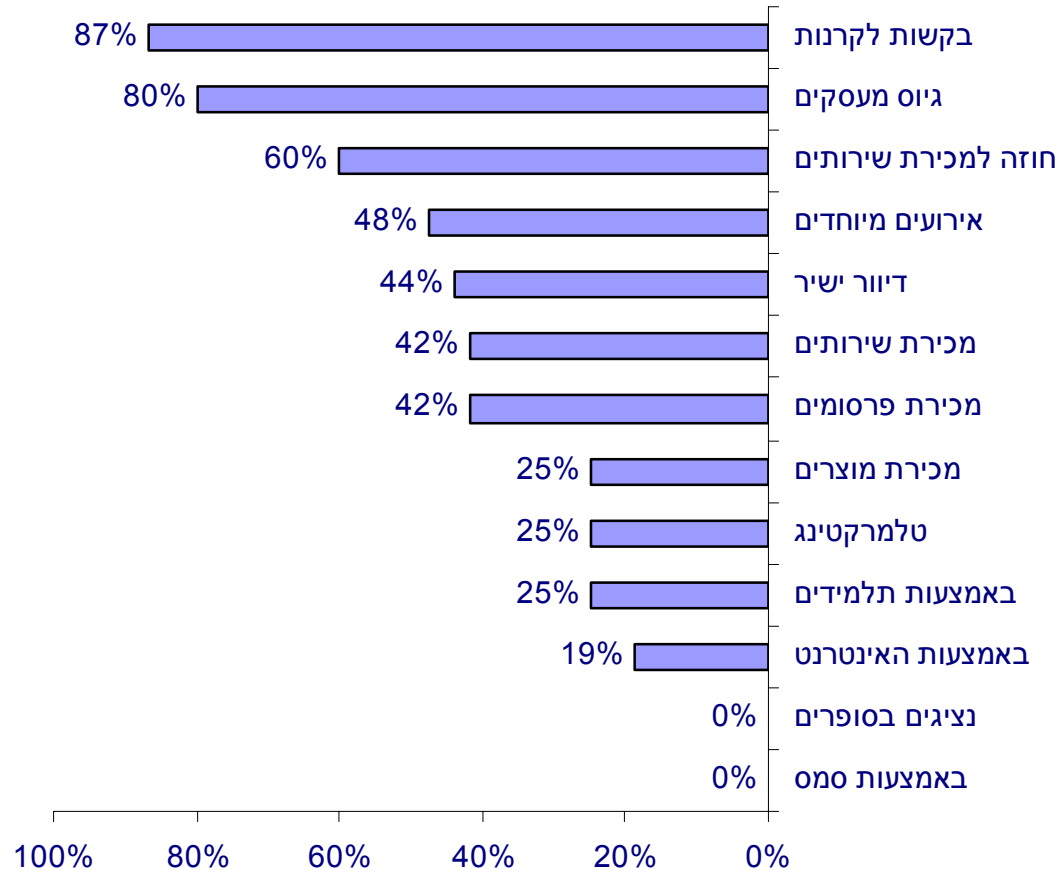
– נוכחות בפגישות של תורמים



# על מה ממליצים הארגונים המצליחים?

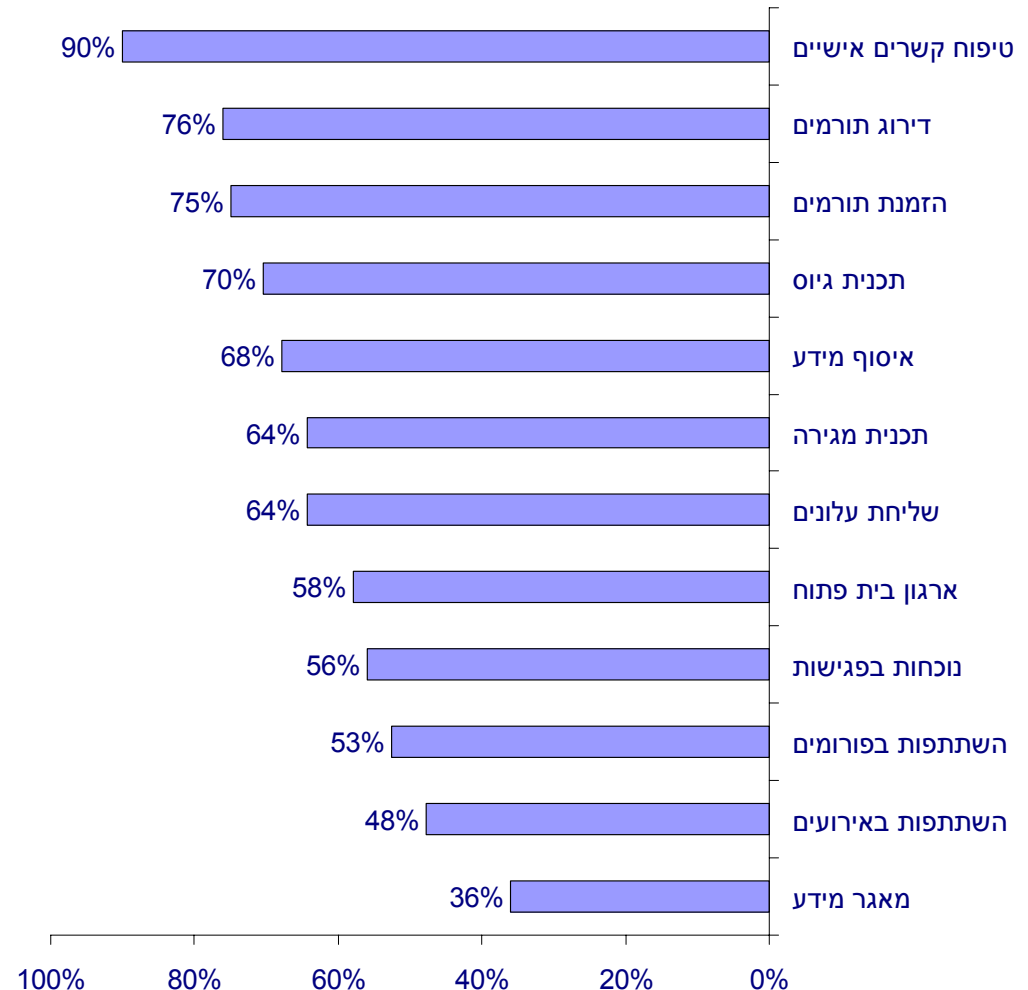
- גיוס כספים מקרנות ומעסקים מביא את התשואה הגבוהה ביותר ביחס להשקעה, לפי הארגונים המצליחים
- עם גיוס תרומות במרכולים ובמסרוני SMS בכלל לא בטוח שכדאי להתאמץ

ארגונים המצליחים בגיוס כספים: מה מביא תועלת רבה ביחס להשקעה?

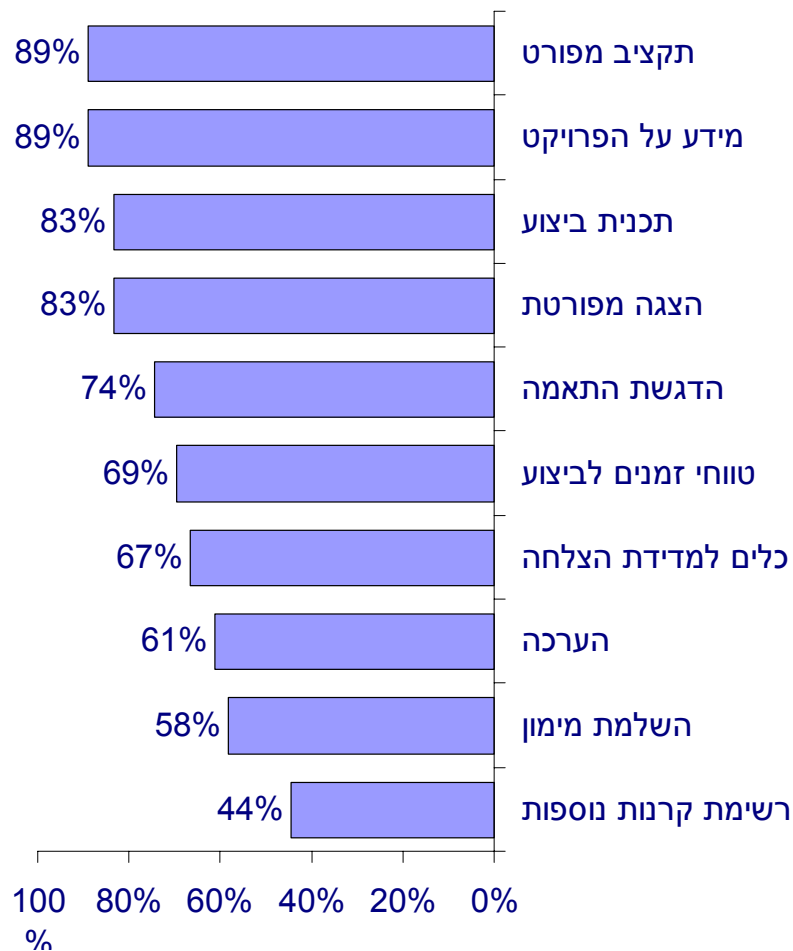


# ומה חשוב או חיוני לעשות כשמגייסים משאבים?

- לטפח את הקשרים האישיים עם התורמים שלכם
- לקבוע סדרי עדיפויות
- לתכנן ולאסוף מידע
- להביא את התורמים לראות מה אנחנו עושים

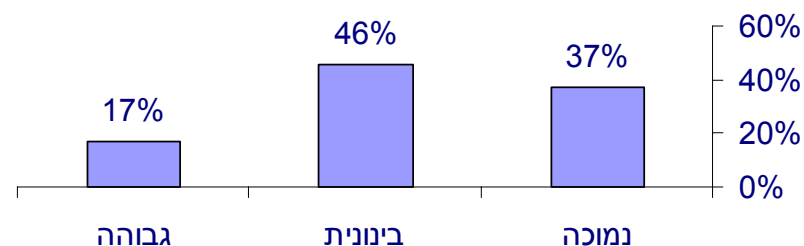


# איך הארגונים המצליחים עובדים מול קרנות?



- שמים דגש בבקשות על הפרויקט שעבורו מיועד המימון
- מספקים מידע מפורט על הפרויקט ועל ההיבטים האופרטיביים שלו
- לא בהכרח עושים את כל מה שכתוב במדריך לכתיבת בקשות, אלא את מה שחשוב – רובם באמצע הטווח מבחינת מורכבות ההצעות למענקי קרנות

מורכבות עבודה מול קרנות בקרב ארגונים המצליחים בגיוס כספים





# מה הארגונים המצליחים מציעים?

- התמקצעות בגיוס הכספים
  - "לבחור היטב את מי שעומד בראש מנגנון גיוס המשאבים בארגון"
  - "להעסיק מגייס כספים דובר אנגלית"
  - "שיתוף חברי ההנהלה, הפעלת ועדה לגיוס כספים"
- טיפוח קשרים עם תורמים
  - "ליצור קשרים אישיים עם תורמים ועם גופים ציבוריים ולהזמין אותם לבקר במקום שבו מתרחשת הפעילות, שכן זהו גורם מכריע"
  - "לרכוש יחסי אמון והערכה הדדיים עם התורמים. להצביע להם במדויק לאן כספם הולך. להתנהג בהגינות, בשקיפות ובנימוס"
  - "קשר אישי והפיכת התורמים לשותפים"



# Relationship fundraising

- דגש על התורם ולא על המתרים
- המתחרים האמיתיים שלנו אינם ארגונים אחרים אלא חשדנות, חוסר ידע, אדישות
- דגש על פיתוח קשרים משמעותיים, אישיים וארוכי טווח עם התורמים
- דגש על פיתוח אמון – לקדם את הדימוי של הארגון בעיני התורמים
  - להיות מקצוענים, קפדנים, לתקצב נכון
  - להשקיע משאבים בתחזוקה של התורמים – זה ישתלם
  - להיות אמינים, שקופים ופרואקטיביים במסירת מידע



# דוגמאות ל- Relationship fundraising

- דוגמאות של Ken Burnett – מי שטבע את המושג
  1. תן לתורמים הזדמנות לסגור בפניך את הדלת
    - להציע לתורמים מגוון אפשרויות לקבל פניות לתרומה ממך, כולל האפשרות לא לקבל בכלל
  2. תציע לתורמים את כספם בחזרה
    - Greenpeace: הצעה להחזיר תרומה ייעודית לרוב לא תתקבל על ידי התורמים
  3. תן לתורמים הזדמנות לבטא את דעתם
    - התורמים שמחים לדעת שחשוב לארגון מה הם חושבים, יוצר תחושת הזדהות והשתייכות





**תודה**