



## מה אומרים השותפים של קרן טראמפ? תובנות והמלצות מתוך דוח עמדות שנוער ע"י 'המרכז לפילנתרופיה אפקטיבית' בשנת 2016

בחודשים מאי ויוני 2016 ערך המרכז לפילנתרופיה אפקטיבית (CEP - Center for Effective Philanthropy) סקר בקרב מקבלי מענקים ושותפים<sup>1</sup> של קרן טראמפ שזכה ל-66 אחוזי השתתפות בסך הכול.<sup>2</sup> מסמך זה, המכיל ממצאים עיקריים והמלצות, מתלווה לתוצאות הסקר המלאות המופיעות ברשימת הדוחות האלקטרוניים של הקרן ובמסמכים האלקטרוניים המוצעים להורדה, המופיעים [כאן](#). דוח הקרן המלא מכיל גם מידע נוסף בנוגע לניתוח הסקר ולשיטת המחקר.

### סקירה כללית

אנו שמחים להציג בפניכם את דוח העמדות של מקבלי המענקים (GPR – Grantee Perception Report) מטעם קרן טראמפ לשנת 2016. הסקר כלל הן מקבלי מענקים והן שותפים ללא מענקים (להלן "שותפים"). באופן כללי, עמדותיהם של מקבלי המענקים ושל השותפים ב-2016 דומות לאלו שנמצאו ב-2014.<sup>3</sup>

- **השפעה על תחום העבודה:** עמדותיהם של מקבלי מענקים ושל שותפים בנוגע להשפעה על תחום העבודה שלהם ב-2016 דומות לאלו שהוצגו ב-2014, אם כי ניכרת מגמה מסוימת של שיפור. כמו כן, הציונים בתחום השפעת הקרן על המדיניות הציבורית השתפרו באופן מובהק, וניכרת גם מגמת עלייה בציונים בתחום קידום מצב הידע. בשאלה חדשה שנוסחה במיוחד עבור הקרן דיווחו המשיבים שהקרן משפיעה באופן חיובי מאוד על הוראת המתמטיקה והמדעים בתיכונים בישראל.
- **השפעה על הארגונים:** הציונים של קרן טראמפ בתחום ההשפעה על הארגונים דומים לאלו שהתקבלו ב-2014. הם נמוכים מהציון האופייני ועדיין נמצאים בתחום החמישון התחתון במאגר המידע ההשוואתי של מרכז CEP.
- **יחסי הגומלין בין הקרן למקבלי מענקים:**<sup>4</sup> כמו ב-2014, מקבלי המענקים והשותפים דיווחו על יחסים הדוקים עם הקרן, וציונים גבוהים במיוחד ניתנו גם הפעם למידת הבהירות שבה הקרן מסבירה את מטרותיה ואת האסטרטגיות שלה. למעשה, הציונים הגבוהים ביותר של קרן טראמפ, הן בקרב מקבלי מענקים והן בקרב שותפים, ניתנו על מידת הבהירות שבה הקרן מסבירה את מטרותיה ואת האסטרטגיות שלה. עם זאת, ניכרת מגמת ירידה בציונים במדדים מסוימים של היחסים בין צוות הקרן לשותפיה.

1 לאורך המסמך הנוכחי, המידע מתייחס למקבלי מענקים ולשותפים ללא מענקים, אלא אם צוין אחרת.

2 לפרטים נוספים ראו נספח א': שיטת המחקר

3 לפרטים נוספים ראו נספח ב': שינויים מובהקים סטטיסטית לאורך הזמן

4 לפרטים נוספים בנוגע למחקר של מרכז CEP בנוגע ליחסי הגומלין בין קרנות למקבלי מענקים, ראו נספח ג'.

- **תהליכים:** בנוגע לתהליכי הקרן, הציון שהעניקו מקבלי מענקים למידת התועלת של תהליך קדם-המענק נמצא במגמת עלייה לעומת 2014, והוא כיום גבוה מהאופייני. עם זאת, בכל הנוגע למידת התועלת של תהליך הפוסט-מענק, התקבל ציון אופייני המצביע על מגמת ירידה לעומת 2014.
- כאשר המשתתפים התבקשו לתאר את הקרן במילה אחת, רובם השתמשו במילים "מקצוענות" ו"שותפות" לתיאור קרן טראמפ.

המשיבים אוהזים בתפיסות דומות וחוו חוויות דומות בקשריהם עם הקרן. פילוח התוצאות על פי קבוצות של מקבלי מענקים ושל שותפים לא הביא להבדלים משמעותיים ועקביים. כאשר ניתחנו את תשובותיהם של מקבלי המענקים בפילוח לקבוצות, לא נמצאו הבדלים עקביים בין מקבלי המענקים בעלי אסטרטגיות שונות (ישום; הזדמנות; מומחיות; חיזוק פעילויות: ידע, תקשורת ורשתות). אך כאשר פילחנו את התוצאות על פי גובה המענק, מקבלי מענקים על סך של 000,450 ש"ח או יותר העניקו ציונים חיוביים יותר באופן מובהק.

## גישת הקרן לתחומי העיסוק של שותפיה והשפעה שלה על תחומים אלה

המשוב של המשתתפים מעיד על שיפורים לעומת 2014 בכל הנוגע להשפעה של קרן טראמפ על תחומי העבודה של מקבלי המענקים, אף כי הציון עדיין נמוך מהאופייני. כמו ב-2014, גם השנה סיפקו המשיבים משוב מעורב בנוגע לגישה האסטרטגית של הקרן.

- הציון בנוגע להשפעה על תחומי העבודה של מקבלי מענקים ושותפים דומה לזה שניתן ב-2014, ונמצא בעשירון התחתון במאגר המידע ההשוואתי של המרכז, אף כי ניכרת מגמת שיפור קלה.
- הציונים במדדים אחרים הקשורים לתחום השתפרו. אחד התחומים שבו ניכר שיפור מובהק בציונים מאז 2014 הוא המידה שבה הקרן משפיעה על המדיניות הציבורית; קרן טראמפ ממוקמת כיום בעשירון העליון במדד זה בקרב הקרנות בעולם.
  - בשדה ההערות תיארו המשיבים את הקרן כבעלת השפעה חזקה על המדיניות. הם תיארו השפעה על משרד החינוך, שיבחו את ההשפעה של הקרן בקרב קובעי מדיניות, וייחסו לקרן טראמפ את הקידום הרב של המודעות לחשיבות החינוך למתמטיקה ולמדעים.
  - כמו כן ניכרת מגמת שיפור מאז 2014 במידה שבה קידמה הקרן את מצב הידע בתחומי העבודה של מקבלי המענקים ושל השותפים.
- מחקרים מקיפים של המרכז בחלוקה לתחומים מצביעים על כך שתפיסותיהם של מקבלי המענקים לגבי מידת ההבנה של הקרן בתחומי העבודה שלהם היא המנבא הטוב ביותר לתפיסותיהם לגבי השפעה בתחומים שלהם.
  - הדירוג של מידת ההבנה של הקרן בתחומים השונים הוא אופייני, אם כי ניכרת מגמת ירידה קלה לעומת 2014. משיבים שנתנו ציון 6 או 7 על מידת ההבנה של קרן טראמפ בתחום העבודה שלהם העניקו ציון חיובי יותר באופן מובהק במדד ההשפעה על התחום.
- הציונים במדדי ההשפעה על התחום שונים מעט בין תתי-קבוצות שונות:
  - מקבלי מענקים שדיווחו כי קיבלו מענקים על סך 450,000 ש"ח או יותר – כולל מקבלי מענקים אסטרטגיים – העניקו ציונים גבוהים יותר באופן מובהק במספר מדדים, כולל השפעת הקרן על התחום, הבנת התחום והשפעה על מדיניות ציבורית.
  - שותפים של הקרן מתחום הפילנתרופיה העניקו ציונים גבוהים יותר באופן מובהק להשפעת הקרן בתחומי העבודה שלהם לעומת שותפים בתחום מדיניות החינוך ובעלי העניין מהתעשייה.

## הגישה של קרן טראמפ

- במיוחד לאור לעובדה שמדובר בקרן חדשה יחסית, פעילותה של קרן טראמפ בבתי ספר תיכוניים נתפסת באופן חיובי וקיימת אופטימיות ביחס לשיפורים בעתיד.
  - בתשובה לשאלה שנוסחה במיוחד עבור הקרן דיווחו המשיבים שהקרן משפיעה באופן חיובי מאוד על הוראת המתמטיקה והמדעים בתיכונים בישראל.
  - כמו כן, ובדומה ל-2014, כמעט 90 אחוזים מהמשיבים מאמינים שמטרת הקרן – להשיג עלייה של 20 אחוז במספר תלמידי התיכון הלומדים פיזיקה ברמה גבוהה ועלייה של 15 אחוזים במספר התלמידים הלומדים מתמטיקה ברמה גבוהה תוך עשור – היא מטרה בת-השגה.
  - כמו כן, מקבלי המענקים מאמינים שקרן טראמפ מבינה היטב את הצרכים של המוטבים שלהם, והדירוג למידה שבה סדרי העדיפויות של הקרן משקפים הבנה מעמיקה של צרכי המוטבים המיועדים שלהם דומה לאופייני בקרב הקרנות.
  - עם זאת, קרן טראמפ זכתה לדירוג נמוך מהאופייני ביחס למידת הפתיחות שלה לרעיונות הנוגעים לאסטרטגיה שלה, וכן ביחס למידת ההבנה של ההקשר המשפיע על עבודתם של מקבלי המענקים. למעשה, ההצעה הרווחת ביותר נוגעת לגישה ולאסטרטגיה הכללית של הקרן:
  - כמו ב-2014, המשיבים מזהים את תחום ההתמקדות המסוים והמצומצם של הקרן, מעודדים את הקרן "להרחיב את המטרות שלה", ומציעים להרחיב "את המסגרת לתחומים של חינוך באופן כללי... ולא רק מתמטיקה ומדעים בתיכון", כלומר, לשקול "הרחבה אסטרטגית של קהל היעד, עד לגיל בית הספר היסודי", ותחום התמקדות רחב יותר ב"מורים מצטיינים, לאו דווקא בתחום המתמטיקה והמדעים".
  - אחרים מציעים שהקרן תשקיע יותר ב"מחקר הנוגע להוראה וללימוד מתמטיקה" ותעודד מאמצים "לא שגרתיים" ו"חדשניים" בתחום המתמטיקה והמדעים.

*"תחום העיסוק של הקרן צר יחסית לתחום הפעילות שלנו. היינו רוצים להרחיב את שיתוף הפעולה, אך אנחנו מוגבלים בגלל מטרות הקרן".*

*"הקרן העלתה באופן משמעותי את המודעות בציבור לחשיבות של לימודי המתמטיקה".*

*"השפעתה של הקרן על התחום המקצועי שבו היא בוחרת לפעול – לימודי המדעים בחינוך העל-יסודי – היא עצומה. אפשר לומר שהיא חסרת תקדים במונחים של ישראל. יחד עם זאת, לנו, כארגון, יש רק תכנית אחת בתחום העיסוק המרכזי של הקרן, ורק בזכות התכנית הזו נוצר החיבור עם הקרן. לכן, יש לנו קהילה רחבת היקף שקרן טראמפ אינה רלוונטית עבורה".*

*"הקרן משפיעה באופן משמעותי על חיזוק החינוך למדעים בישראל באופן כללי, ובמיוחד בתחום המתמטיקה – הן ברמה הציבורית והן ברמה המקצועית".*

*"הפעילות ברמה הארצית השפיעה על שינוי מדיניות במשרד".*

## השפעה על והבנה של הארגונים של מקבלי המענקים ושל השותפים

באופן כללי, הציונים ביחס למידת ההשפעה על ארגוניהם של המשיבים וכן ביחס למידת ההבנה של אותם ארגונים דומים לאלו שניתנו ב-2014, ונותרו אופייניים או נמוכים מהאופייניים.

- הדירוג של קרן טראמפ בתחום ההשפעה על הארגונים נותר נמוך מהאופייני, ונמצא בחמישון התחתון מבין סך הקרנות.<sup>5</sup>
- מחקר מקיף של מרכז CEP בחלוקה לתחומים מראה שתפיסותיהם של מקבלי המענקים לגבי מידת ההבנה של הקרן ביחס למטרות ולאסטרטגיות של הארגונים שלהם הן המנבא הטוב ביותר לתפיסותיהם לגבי השפעה על הארגונים שלהם. כמו ב-2014, המשיבים העניקו לקרן דירוג אופייני בכל מה שנוגע להבנת המטרות והאסטרטגיות של הארגונים שלהם.<sup>6</sup>
- הציונים שהעניקו מקבלי המענקים לקרן ביחס ליכולתם להמשיך ולקיים את התכנית שזכתה למימון גם בעתיד היו גבוהים יותר באופן מובהק לעומת הציונים ב-2014, אף כי הציונים במדד זה עדיין נמוכים מהאופייני.
- כמו ב-2014, מקבלי המענקים העניקו לקרן דירוג דומה לאופייני בשאלה על מידת המודעות של הקרן לאתגרים שעמם הם מתמודדים. אך הציונים ביחס למידה שבה הקרן מנצלת את המשאבים השונים שלה כדי לסייע למקבלי המענקים להתמודד עם האתגרים הללו נותרו נמוכים מהאופייני.

## מאפיינים במתן מענקים

בהשוואה לקרן האופיינית, ובדומה ל-2014, לקרן טראמפ מאפיינים ייחודיים בתחום המענקים.

- מקבלי המענקים מקרן טראמפ מדווחים שקיבלו מענקים ארוכי-טווח וגבוהים יותר לעומת הקרן האופיינית, וכי הקרן מספקת יותר מענקי תמיכה בתכניות/פרויקטים לעומת הקרן האופיינית.
  - מקבלי מענקים שקיבלו מענקים המתפרשים על פני 5.2 שנים או יותר העניקו לקרן טראמפ ציונים חיוביים יותר במספר מדדים, כולל היכולת שלהם להמשיך ולקיים את הפרויקט שזכה במענק, מידת האפקטיביות של קרן טראמפ בסיוע למקבלי המענקים להתמודד עם האתגרים שלהם, השפעה על מדיניות ציבורית ומידת ההבנה של קרן טראמפ בתחום העבודה לעומת מקבלי מענקים שזכו למענקים לטווח קצר יותר.
- במגמה שככל הנראה משקפת את הגישה הייחודית של הקרן, אחוז גבוה מהאופייני של מקבלי מענקים דיווחו על שימוש במענק לצורך הוספת תכנית חדשה, ולא לצורך שימור או הרחבה של תכנית קיימת.
- שיעור גבוה מהאופייני מבין מקבלי המענקים של הקרן קיבלו את המענק בפעם הראשונה, אם כי שיעורם נמוך יותר מהשיעור שדווח ב-2014.
- קרן טראמפ תומכת בארגונים גדולים יותר מהאופייני, ובהתחשב בסכום המענקים הגבוה, היא גם מממנת אחוז גבוה מהאופייני מסך תקציבי הארגונים של מקבלי המענקים.
  - מקבלי מענקים שתקציבי הארגונים שלהם נמוכים ממיליון דולר העניקו לקרן טראמפ ציון חיובי יותר באופן מובהק בכל הנוגע למידת ההשפעה על הארגונים שלהם לעומת מקבלי מענקים שתקציבי הארגון שלהם עומדים על מיליון דולר או יותר.

<sup>5</sup> ב-2014 הוצגה שאלה זו רק למקבלי המענקים, וב-2016 הוצגה הן למקבלי המענקים והן לשותפים.  
<sup>6</sup> ב-2014 הוצגה שאלה זו רק למקבלי המענקים, וב-2016 הוצגה הן למקבלי המענקים והן לשותפים.

## סיוע שאינו כספי, מתמשך ובעל ערך<sup>7</sup>:

קרן טראמפ ממשיכה לספק סוגים שונים של סיוע שאינו כספי לאחוז גבוה מהאופייני מבין מקבלי המענקים שלה. סיוע זה זוכה להערכה רבה; מקבלי המענקים עדיין סבורים שהאירועים שמארגנת הקרן מועילים להם, והם הביעו עניין בכינוסים נוספים שתארגן הקרן בהשתתפותם של מקבלי מענקים ושל שותפים.

- ארבעים אחוזים ממקבלי המענקים – שיעור גבוה מהאופייני – מדווחים שקיבלו סיוע אינטנסיבי (מוכוון תחום-עבודה או כללי<sup>8</sup>) שאינו כספי. מקבלי מענקים שזכו לסיוע אינטנסיבי שאינו כספי העניקו לקרן ציונים גבוהים יותר באופן מובהק כמעט בכל מדד בסקר, בהשוואה למקבלי מענקים שזכו לסיוע מועט שאינו כספי, או לא זכו לו כלל.
- סוג הסיוע שדווח בתכיפות הגבוהה ביותר על ידי מקבלי מענקים הוא סיוע מכוון תחום-עבודה, ובעיקר עידוד/תיווך שיתוף פעולה (56 אחוזים), יצירת היכרות עם מובילים בתחום (54 אחוזים), וסמינרים/פורומים/כנסים (46 אחוזים).
- שמונים וחמישה אחוזים ממקבלי המענקים ומהשותפים – שיעור גבוה יותר מבעבר – דיווחו על השתתפות באירוע אחד לפחות (כגון סדנאות, מפגשים קבוצתיים, כנסים) שחיבר בין מקבלי מענקים ושותפים ואורגן על ידי הקרן.
- כמו ב-2014, המשתתפים סברו שהאירועים היו מועילים מאוד, ו-61 אחוזים מהמשיבים היו רוצים לראות מאמצים רבים יותר מצד קרן טראמפ לכינוס של מקבלי המענקים והשותפים.
- המשיבים הביעו עניין מיוחד במפגשים בקבוצות קטנות הממוקדות בנושאים מסוימים, באירועי העשרה בשיתוף מומחים, ובאירועים המיועדים לשיתוף ידע.

## יחסים הדוקים לאורך זמן ותקשורת חיובית במיוחד

במחקרים של מרכז CEP נמצא כי קיים קשר הדוק בין הביצועים של הקרן והבין היחסים שלה עם מקבלי המענקים – שבאים לידי ביטוי באינטראקציות באיכות גבוהה ובתקשורת ברורה ועקבית. מקבלי מענקים המקיימים קשרים הדוקים עם הקרנות המממנות אותם תופסים את הקרנות כבעלות השפעה גדולה הרבה יותר באופן מובהק על הארגונים, הקהילות והתחומים שלהם.<sup>9</sup> במילים אחרות, מקבלי מענקים שיכולים לפנות לקרן ולהציג אתגרים, לקבל תשובות לשאלות חשובות תוך זמן סביר ולהבין בבירור מה מנסה הקרן להשיג הם בעלי סיכוי גבוה יותר לבצע את העבודה באופן אפקטיבי ביחס למטרות המשותפות וכן להשתמש במשאבי הקרן מעבר למענק עצמו – וכך להעצים את השפעת הכסף המושקע בספקים ובתכניות.

בסך הכול, וכמו ב-2014, מקבלי המענקים והשותפים של קרן טראמפ מקיימים עם הקרן קשרים הדוקים יותר מהאופייני, ועוצמת הקשר דורגה ברמה הגבוהה ביותר על ידי מקבלי מענקים שעמם הקרן מקיימת את היחסים הפעילים ביותר. עם זאת, ניכרת מגמת ירידה במדדים מסוימים ביחס ל-2014.

<sup>7</sup> לפרטים נוספים ראו נספח ד': סיוע שאינו כספי.

<sup>8</sup> לפרטים נוספים ראו נספח ד': סיוע שאינו כספי.

<sup>9</sup> לפרטים נוספים בנוגע למחקר של מרכז CEP בתחום יחסי הגומלין בין קרנות למקבלי מענקים, ראו נספח ג'.

## אינטראקציות

- באופן כללי ניכרת מגמת ירידה במדדים מסוימים הנוגעים לאיכות האינטראקציה ביחס ל-2014, אף כי הציונים עודם ברמה האופיינית או גבוהה מהאופיינית.
- הציונים ביחס למידת התגובתיות של הצוות נותרו אופייניים בדומה ל-2014, אך הציון בנוגע למידת הנוחות שחשים המשיבים בפניה אל הקרן כאשר מתעוררת בעיה נמצא במגמת ירידה ביחס ל-2014, והוא כעת אופייני.
- אף כי הציון בנוגע להגינות של הקרן נותר גבוה מהאופייני, הציון שהתקבל נמוך באופן מובהק מזה שהתקבל ב-2014.
- בשאלה שנוסחה עבור הקרן ביחס לאינטראקציות עם קרן טראמפ, כמו ב-2014, המשיבים העניקו את הציון הגבוה ביותר למידה שבה הקרן סומכת עליהם שיבצעו את העבודה שנקבעה במסגרת השותפות ומכבדת את המומחיות שלהם בתחומי העבודה שלהם.
- הציונים הנוגעים לאיכות האינטראקציות קשורים למנות האינטראקציות בין הקרן לבין מקבלי המענקים והשותפים. דפוסי האינטראקציה דומים לאלו שנמדדו ב-2014, ו-65 אחוזים מהמשיבים דיווחו על קשר עם הקרן שמתקיים אחת לחודש או יותר. המשיבים הללו העניקו לקרן טראמפ ציונים גבוהים יותר באופן מובהק בכל הנוגע לאיכות האינטראקציה.
- אחוז גבוה מהאופייני של המשיבים, המייצגים גידול ניכר ביחס ל-2014, מדווחים שאיש הקשר שלהם בקרן התחלף לאחרונה. אלו שדיווחו על כך העניקו לקרן ציונים גבוהים פחות באופן מובהק כמעט בכל מדד בסקר.

## תקשורת

- כמו ב-2014, הקרן זכתה לציונים גבוהים באופן מיוחד – גבוהים יותר משל 97 אחוזים מהקרנות במאגר המידע ההשוואתי של המרכז – ביחס למידת הבהירות שבה הקרן הציגה את מטרותיה ואת האסטרטגיות שלה למקבלי המענקים ולשותפים.
- הציון באשר לעקביות המידע שמגיע ממשאבי תקשורת שונים, הן בעל פה והן בכתב, ואשר מסייע למשיבים ללמוד על הקרן, נותר אופייני בדומה ל-2014.
  - בנוגע למשאבי התקשורת השונים, המשיבים דיווחו כי ערוץ התקשורת המועדף עליהם הוא תקשורת פרטנית עם אנשי הצוות, שנתפסת בעיניהם כמועילה ביותר.
  - אף כי המשיבים סברו כי המשאבים המקוונים של קרן טראמפ הועילו להם במידה בינונית, בסך הכול הם סברו כי הם יעילים מאוד ללימוד על מטרות הקרן ועל האסטרטגיות שלה.
- הציון שניתן לשקיפות הקרן נמצא במגמת עלייה לעומת 2014 ועומד כעת על הציון האופייני<sup>10</sup>.
  - ציונים בתחום השקיפות (למשל התהליכים שבאמצעותם הקרן בוחרת מי יקבל מענקים; התנסויות מיטביות שהקרן למדה – דרך עבודתה או דרך עבודתם של אחרים – הנוגעים לסוגיות שהיא מממנת), אף כי הם עדיין אופייניים או מתחת לאופייני, השתפרו באופן מובהק ביחס ל-2014.

*“היחסים עם אנשי הקרן היו מצוינים. מצד אחד, קיבלנו תשומת לב מלאה בכל בקשה שהצגנו, והתכנית שלנו נבחנה בשבע עיניים. מצד שני, קיבלנו חופש לפעול על פי שיקול הדעת שלנו – הקרן לא ניסתה לכפות עלינו*

<sup>10</sup> מחקר שנערך לאחרונה במרכז CEP על בסיס התשובות בסקר GPR מצביע על כך שהמנבא החזק ביותר לעוצמת יחסי הגומלין שבין הקרן לבין מקבל המענק הוא תשובתו של מקבל המענק לשאלה: “באופן כללי, באיזו מידה הקרן מתנהלת בשקיפות מול הארגון שלכם?” לפרטים נוספים על מחקר CEP בנושא שקיפות ומנבאי יחסי הגומלין בין הקרן למקבל המענק ראו דוח מחקר: Sharing What Matters - Foundation Transparency (2016).

לעשות דברים בדרך שלה".

"הקרן הגדירה מטרות ברורות, ונערך מעקב מתמשך אחריהן במסגרת שיתוף הפעולה אתנו, תוך ביצוע התאמות שנועדו להשיג את המטרות בדרך הטובה ביותר".

"היחסים מצוינים, הקרן מספקת גיבוי חזק ותומך, ויודעת כיצד לעודד ולהעצים למען השגת המטרות".

"שיח ויחסים איכותיים, כנים וישירים בין עמיתים הפועלים יחד להשגת מטרה משותפת".

"התקשורת הייתה זמינה, עניינית וסבלנית".

## תהליכי הקרן ותמורה כספית<sup>11</sup>

הדירוג של מקבלי מענקים לגבי מידת היעילות של תהליך הבחירה (pre-grant) נמצא במגמת עלייה לעומת 2014, והוא כיום גבוה מהאופייני. עם זאת, בכל הנוגע למידת היעילות של תהליך הדיווח וההערכה (post-grant) התקבל ציון אופייני, המסמן מגמת ירידה לעומת 2014. כמו כן, המשוב של מקבלי המענקים משרטט תמונה של תהליכים אינטנסיביים הדורשים זמן רב בדרך לקבלת המענק, אשר, לאור גובה המענקים הגבוה מהאופייני, מניבים תמורה כספית דומה לזו של הקרן האופיינית.

## תהליכי הבחירה

- מקבלי המענקים סברו שתהליך הבחירה היה מועיל יותר מהאופייני – ומועיל יותר מאשר ב-2014 – בחיזוק הארגונים או התכניות שמומנו על ידי המענק.
- תהליך הבחירה הוא חוויה אינטנסיבית עבור מקבלי המענקים. אנשי הצוות מעורבים מאוד בתהליך של פיתוח הבקשה, ומקבלי המענקים חשים לחץ גבוה מהאופייני לשנות את סדרי העדיפויות של הארגון שלהם כדי לנסח בקשה למענק שסביר כי תזכה למימון, וכאן נמצא גידול מובהק לעומת 2014.

## תהליכי דיווח והערכה

- מקבלי המענקים סברו שתהליך הדיווח/הערכה היה מועיל ברמה האופיינית – אם כי מועיל פחות מאשר ב-2014 – בחיזוק הארגונים או התכניות שמומנו על ידי המענק. ליתר דיוק, הם העניקו ציון בחמישון התחתון במאגר המידע ההשוואתי של CEP באשר למידה שבה קרן טראמפ הרחיבה את יכולתו של הארגון שלהם להעריך את ההתקדמות לעבר מטרותיו שלו.
- מקבלי המענקים דיווחו על שיתוף פעולה גבוה מהאופייני עם הקרן לאורך תהליך ההערכה והדיווח. שיעור גבוה מהאופייני, בדומה ל-2014, מנהל דיון על הדיווח/הערכה שלו עם הקרן, ו-70 אחוז, שיעור אופייני ודומה ל-2014, דיווחו על חילופי רעיונות עם הקרן בנוגע לאופן שבו הארגון שלהם יכול להעריך את תוצאות העבודה שמומנה על ידי המענק.
- תהליכי הקרן, ובמיוחד תהליכי ההערכה שלה, היו ההצעה השנייה הכי נפוצה בקרב מקבלי המענקים. מקבלי המענקים מבקשים בהירות רבה יותר ותקשורת מתמשכת לאורך תהליך ההערכה, וכן משוב על דוחות שהוגשו.

<sup>11</sup> סעיף זה מתייחס לשאלות שהוצגו רק למקבלי מענקים.

## הזמן המושקע בתהליכים והתמורה הכספית

בשל גובה המענקים הגבוה מהאופייני, על אף התהליכים הדורשים זמן רב, הקרן מניבה תמורה כספית גבוהה מהאופייני ביחס לשעות המושקעות בתהליכי הקרן. במילים אחרות, על כל שעת תהליך זוכים מקבלי המענקים ב-500,2 דולר בממוצע, סכום הדומה ל-200,2 דולר שמעניקה קרן אופיינית.

- ביתר פירוט, הערך החציוני שעליו דיווחו מקבלי המענקים הוא 80 שעות שהושקעו בדרישות המנהלתיות של הקרן לאורך תקופת חייו של המענק, ביחס ל-32 שעות בקרן אופיינית. מדובר בגידול לעומת 50 שעות שדווחו ב-2014, בעיקר עקב הזמן הנוסף המושקע בניטור, בדיווח ובהערכה.
- מקבלי מענקים שקיבלו מענקים בשווי של פחות מ-450,000 ש"ח קיבלו תמורה כספית נמוכה מהאופיינית.

## המלצות CEP

- **כאסטרטגיה להגברת ההשפעה בשטח, מומלץ לשקול היכן הקרן יכולה להעמיק, להבהיר ולהפגין את ההבנה שלה בתחומי העבודה של מקבלי המענקים ושל השותפים.** תוך כדי כך, יש לשקול דרכים לבטא את הרציונל העומד מאחורי הגישה האסטרטגית של הקרן, ולחפש הזדמנויות להגביר את הפתיחות לרעיונות של מקבלי מענקים ושל שותפים בנוגע לאסטרטגיה של קרן טראמפ.
- בהנחה שהקרן מעוניינת לשפר את החוזק ואת העמידות של הארגונים של מקבלי המענקים ושל השותפים, יש לבחון דרכים שבהם קרן טראמפ ואנשיה יכולים לפתח ולהפגין הבנה מעמיקה במטרות, באסטרטגיות ובאתגרים של אותם ארגונים. כמו כן, יש ליצור הזדמנויות להפגין בצורה טובה יותר את העניין של הקרן במטרות, באסטרטגיות ובאתגרים של הארגונים של מקבלי המענקים ושל השותפים, ואת ההבנה שלה בכל הני"ל.
- בהתבסס על התועלת המרובה המופקת מסיוע שאינו כספי, יש לשקול את תפקידם של כנסים עבור מקבלי המענקים והשותפים בארגון הקרן, ולבחון אפשרויות להרחבתם.
- כדי לחזק עוד יותר את הקשר בין הקרן לבין מקבלי המענקים, לצורך הגברת ההשפעה, יש לשקול דרכים לספק תקשורת עקבית יותר וכן אינטראקציות באיכות גבוהה עם מקבלי מענקים ועם שותפים. במסגרת זו, יש לנסות ולבטא באופן שקוף יותר את הגישה של קרן טראמפ ואת תרומותיהם של מקבלי המענקים ושל השותפים לאותה גישה.
- יש לשקול כיצד תהליך הבחירה וכן תהליך הדיווח/הערכה יכול לשמש ככלי לחיזוק התכניות של מקבלי המענקים, מעבר לאספקת מידע הדרוש לצורך קבלת ההחלטות של קרן טראמפ. יש לבחון הזדמנויות להגדרת ציפיות ברורה יותר וכן למעורבות גבוהה יותר לאורך תהליך הדיווח/הערכה.



## נספח א': שיטת מחקר

בחודשים מאי ויוני 2016 ערך מרכז CEP סקר בקרב מקבלי מענקים ושותפים ללא מענקים של קרן טראמפ. המרכז קיבל 86 תשובות, שהצטברו לכדי 66 אחוזי תגובה. חמישים תגובות – 86 אחוזי תגובה – התקבלו ממקבלי מענקים, בעוד ששותפים ללא מענקים שלחו 35 תגובות – 50 אחוזי תגובה משותפים ללא מענקים. אחוזי התגובות הללו גבוהים מהאופייני.

זהו סקר GPR השני שנערך עבור הקרן. בעבר סקר המחקר את מקבלי המענקים ואת השותפים ללא מענקים של הקרן בשנת 2014.

לאורך הדוח מוצגת השוואה בין תוצאות הסקר של קרן טראמפ למאגר המידע הרחב של המרכז, הכולל למעלה מ-50,000 מקבלי מענקים ונצבר במשך למעלה מעשור של סקרים בקרב מקבלי מענקים מטעם כ-300 קרנות. תוצאות הקרן מוצגות ביחס לקרנות אחרות שהשתמשו בסקר ה-GPR, וכן, על בסיס המידע ההשוואתי, התוצאות משוות לעתים קרובות לקרן ה"חציונית" או ה"אופיינית" המדורגת באחוזון 50. הציונים שהעניקו מקבלי המענקים לקרן מתוארים כ"גבוהים מהאופייני" כאשר הם מגיעים אל מעל אחוזון 65, ו"נמוכים מהאופייני" כשהם נמצאים מתחת לאחוזון 35. בעת בחינת התוצאות ההשוואתיות, חשוב לשים לב שמבין כל הקרנות, הציונים שמעניקים מקבלי המענקים אינם משתנים בהתאם לגודל הקרן, לגובה המענק, לסוג המענק או לתחום העבודה של התכנית. במילים אחרות, גורמים אלו אינם יכולים לנבא את הציון שיעניקו מקבלי המענקים.

המרכז משווה את הציונים מהעבר לציונים בסקר הנוכחי, ומחפש שינויים מובהקים סטטיסטית. השימוש במונח "מובהק" במסמך זה מסמן שינוי מובהק סטטיסטית. המרכז משתמש בפרוטוקול של 90 אחוז לבחינת מובהקות. המרכז משתמש במונח "מגמה" כאשר הנתונים מעידים על דפוס לאורך זמן (מסקר אחד למשנהו) בכיוון מסוים, אך ללא הבדל מובהק סטטיסטית.

## נספח ב': שינויים מובהקים סטטיסטית לאורך זמן

### הבדלים מובהקים סטטיסטית בין 2014 ל-2016 – סיכום

- מקבלי מענקים ושותפים העניקו לקרן טראמפ ציונים גבוהים יותר באופן מובהק לעומת 2014 במדדים הבאים:
  - השפעת הקרן על מדיניות ציבורית
  - המידה שבה הקרן עזרה למקבלי המענקים לשפר את היכולת שלהם להמשיך לקיים את העובדה שמומנה על ידי המענק גם בעתיד.
  - מדדי שקיפות, כולל:
    - שקיפות בנוגע לתהליכים שבאמצעותם הקרן בוחרת מי יקבל מענקים
    - שקיפות בנוגע להתנסויות מיטביות שהקרן למדה – דרך עבודתה או דרך עבודתם של אחרים – הנוגעים לסוגיות שהיא מממנת
    - שקיפות בנוגע לניסיונות של הקרן שנוסו אך לא צלחו בעת הענקת מענקים קודמים
- מקבלי מענקים דיווחו על לחץ גבוה יותר באופן מובהק לעומת 2014 לשנות את סדרי העדיפויות שלהם כדי לנסח בקשה שסביר יותר כי תקבל מימון.
- הציונים הנוגעים להגינות ומדד היחסים הכללי צנחו באופן מובהק מאז 2014.
- ב-2016, הדיווחים של מקבלי מענקים ושל שותפים על שינוי איש הקשר העיקרי שלהם היו רבים יותר באופן מובהק לעומת 2014.

## הבדלים מובהקים לאורך זמן – מקבלי מענקים

- מקבלי המענקים העניקו ציון גבוה יותר באופן מובהק לעומת 2014 למידה שבה הקרן עזרה להם לשפר את היכולת שלהם להמשיך לקיים את העובדה שמומנה על ידי המענק גם בעתיד.
- מקבלי המענקים העניקו ציונים גבוהים יותר בהיבטים הבאים של שקיפות:
  - שקיפות בנוגע להתנסויות מיטביות שהקרן למדה – דרך עבודתה או דרך עבודתם של אחרים – הנוגעים לסוגיות שהיא מממנת
  - שקיפות בנוגע להתנסויות מיטביות שהקרן למדה – דרך עבודתה או דרך עבודתם של אחרים – הנוגעים לסוגיות שהיא מממנת
  - שקיפות בנוגע לניסיונות של הקרן שנוסו אך לא צלחו במסגרת הענקת מענקים קודמים
- הציונים שהעניקו מקבלי המענקים היו נמוכים באופן מובהק במדדים של יחסי הגומלין בין הקרן למקבלי המענקים, כולל מדד היחסים הכולל, תפיסות בנוגע להגינות הקרן, תחושת הנוחות בפניה לקרן במקרה של בעיה, ומידת התגובתיות של הצוות. ב-2016, הדיווחים של מקבלי מענקים על שינוי איש הקשר העיקרי שלהם היו רבים יותר עומת 2014.
- מקבלי מענקים דיווחו על לחץ גבוה יותר באופן מובהק לעומת 2014 לשנות את סדרי העדיפויות של הארגון שלהם כדי לנסח בקשה למענק שסביר יותר כי תקבל מימון.

## הבדלים מובהקים לאורך זמן – שותפים

- שותפים העניקו ציונים גבוהים יותר באופן מובהק להשפעת הקרן על מדיניות ציבורית ב-2016 לעומת 2014.
- ב-2016, הדיווחים של שותפים על שינוי איש הקשר העיקרי שלהם היו רבים יותר באופן מובהק לעומת 2014.

## נספח ג': יחסי גומלין בין הקרן למקבלי מענקים

### גורם ההשפעה של יחסי גומלין בין הקרן למקבלי מענקים

במחקר רחב יותר של מרכז CEP זיהינו חמישה סעיפים בסקר הקשורים זה לזה מבחינה סטטיסטית, ואשר מייצגים מבנה רחב יותר של יחסי גומלין. המבנה הזה של יחסי הגומלין הוא אחד המנבאים החזקים ביותר של המידה שבה מקבלי המענקים תופסים את ההשפעה של הקרן על הארגונים שלהם, והוא קשור במידה רבה למספר תפיסות אחרות של מקבלי המענקים בנוגע לקרן המממנת שלהם, כמתואר בעמוד 6 של דוח זה.

לפרטים נוספים על מחקר CEP והמלצותיו בנושא יחסי גומלין בין הקרן למקבלי מענקים ראו דוח מחקר:

[\*A Guide for Program Staff: Working Well with Grantees\*](#)

## נספח ד': סיוע שאינו כספי

במסגרת הסקר התבקשו מקבלי המענקים לציין אילו סוגי סיוע שאינו כספי (הרשומים להלן) קיבלו מקרן טראמפ בהקשר למענק שלהם. לאחר מכן סיווג המרכז את תשובותיהם של מקבלי המענקים לארבע קטגוריות המוצגות להלן ומתוארות ביתר פירוט בדוח המחקר של מרכז CEP: [More Than Money: Making a Difference with Assistance Beyond the Grant](#).

סיוע ניהולי	סיוע מוכוון-תחום עבודה	סיוע אחר
ייעוץ ניהולי כללי	עידוד/תיווך שיתוף פעולה	פיתוח ועד מנהל / סיוע במינהל
ייעוץ בנוגע לתכנון אסטרטגי	תובנות וייעוץ בתחום שלכם	סיוע בטכנולוגיות מידע
תכנון כלכלי / ניהול חשבונות	יצירת היכרות עם מובילים בתחום	סיוע בתקשורת / שיווק / פרסום
פיתוח מדדים לבחינת הביצועים	מחקר או התנסויות מיטביות	שימוש במתקני הקרן
	סמינרים / פורומים / כנסים	הכשרת צוות / הנהלה

**דפוסי סיוע אינטנסיביים:** סיוע כולל - מקבלי מענקים שקיבלו לפחות 7 סוגי סיוע / סיוע מוכוון תחום עבודה - מקבלי מענקים שקיבלו לפחות 3 סוגים של סיוע מוכוון-תחום עבודה אך פחות מ-7 סוגי סיוע בסך הכול

**דפוסים אחרים:** סיוע מועט - מקבלי מענקים שקיבלו לפחות סוג אחד של סיוע אך לא נכללים בקטגוריות המצוינות לעיל / ללא סיוע כלל - מקבלי מענקים שלא זכו לכל סיוע שאינו כספי

**נספח ה': הציונים שנמצאים בחמישון העליון ובחמישון התחתון במדד השוואתי**

<b>הציונים שנמצאים בחמישון העליון במדד השוואתי</b>			
<b>ממוצע דירוג</b>	<b>אחוזון דירוג</b>	<b>מדד</b>	<b>ציון</b>
6.34	97	"באיזו מידה הקרן הבהירה את המטרות ואת האסטרטגיה שלה?" (1 = במידה מועטה, 7 = במידה רבה מאוד)	1
5.08	95	"באיזו מידה צוות הקרן היה מעורב בפיתוח בקשת המענק?" (1 = במידה מועטה, 7 = במידה רבה מאוד)	2
40%	93	אחוז מקבלי המענקים שקיבלו סיוע ממוקד תחום עבודה או כללי	3
5.42	91	"באיזו מידה הקרן השפיעה על המדיניות הציבורית בתחום שלכם?" (1 = במידה מועטה, 7 = במידה רבה מאוד)	4
6.71	82	"באופן כללי, באיזו מידה צוות הקרן התייחס אליכם בהגיונות?"	5
<b>הציונים שנמצאים בחמישון העליון התחתון במדד השוואתי</b>			
<b>ממוצע דירוג</b>	<b>אחוזון דירוג</b>	<b>מדד</b>	<b>ציון</b>
5.04	2	"באופן כללי, איך הייתם מדרגים את השפעת הקרן על הארגון שלכם?" (1 = אין השפעה, 7 = השפעה חיובית משמעותית)	1
4.35	3	"באיזו מידה הקרן סייעה לשפר את יכולתו של הארגון שלכם להעריך את ההתקדמות לעבר מטרות הארגון שלכם?" (1 = לא סייעה כלל, 7 = סייעה במידה רבה)	2
5.07	7	"באופן כללי, איך הייתם מדרגים את השפעת הקרן על התחום שלכם?" (1 = אין השפעה, 7 = השפעה חיובית)	3
4.02	10	"שקיפות: ניסיונות של הקרן שנוסו אך לא צלחו בעת הענקת מענקים קודמים" (1 = ללא שקיפות בכלל, 7 = שקיפות רבה מאוד)	4

4.95	11	באיזו מידה, אם בכלל, הקרן עזרה לכם לשפר את היכולת שלכם להמשיך לקיים את העובדה שמומנה על ידי המענק גם בעתיד? (1 = לא שיפרה את היכולת, 7 = שיפרה באופן משמעותי)	5
------	----	---	---

