



**דו"ח עמדות של מקבלי מענקים ושותפים  
של קרן טראמפ לשנת 2018:  
עיקרי הממצאים וההמלצות**

המרכז לפילנתרופיה אפקטיבית



## דו"ח עמדות של מקבלי מענקים ושותפים של קרן טראמפ לשנת 2018: עיקרי הממצאים וההמלצות

בחודשים מאי ויוני 2018 ערך המרכז לפילנתרופיה אפקטיבית סקרים בקרב מקבלי מענקים ושותפים של קרן טראמפ וזכה ל-56 אחוזי השתתפות בסך הכול. מקבלי מענקים הם נציגי ארגונים שקיבלו מענק מהקרן שהועברו בו תשלומים בשנה החולפת. שותפים הם מובילי ארגונים ואנשי מקצוע שהם חלק מהמעגל המקצועי והציבורי שבו פועלת הקרן, כמו קרנות אחרות, פקידי ממשלה, גופי תעשייה, אנשי חינוך, ועוד.

במסמך זה נציג את עיקרי הממצאים וההמלצות, והוא נלווה לתוצאות הסקר המלאות שבהן ניתן לעיין בקישור: [Grantee Perception Report 2018](#). הדו"ח המלא של הקרן מכיל גם מידע נוסף בנוגע לניתוח הסקר ולשיטת המחקר.

### עיקרי הממצאים

הערכת תפקודו של הגורם המעניק את המימון היא משימה מורכבת, הדורשת מגוון של מקורות מידע. סקר העמדות מספק קבוצה אחת של נקודות מבט, שעשויה לסייע בהבנת תפקודו של גוף המימון הפילנתרופי. תוצאות הסקר השוויוני עם תוצאות של סקרים שהתקבלו לגבי יותר מ-300 קרנות - השוואה זו עם מקבלי מענקים מקרנות אחרות שנסקרו על ידי CEP עשויה לשפוך אור על החוזקות המיוחדות את קרן טראמפ ועל האפשרויות לשיפור.

יש לפרש את תוצאותיהן של הערכות אלה לאור ההקשר, היעדים והאסטרטגיה הספציפיים של הקרן. להקשר יש חשיבות לצורך פיענוח התוצאות, תכנון דרכי הפעולה העתידיות על סמך תוצאות אלה, והחשיבה על המורשת שהקרן מבקשת להשאיר אחריה.

כללית, התפיסות של מקבלי המענקים ושל השותפים ב-2018 דומות לאלה שעלו מסיכום הציונים ב-2016 וב-2014.

← השותפים של הקרן (שאינם מקבלי מענק) ב-2018 נתנו ציונים פחות חיוביים במובהק לעומת מקבליהם ב-2016, כולל לגבי היבטים של השפעת הקרן על תחומי פעילותם, על הקהילות המקומיות שלהם ועל ארגוניהם והבנתה אותם, ולגבי עוצמת הקשרים שלהם עם הקרן.

← בהשוואה בין סיכום הציונים ב-2018 לעומת 2016, מספר המשיבים שדיווחו על החלפת איש הקשר הראשוני שלהם בקרן הוא נמוך יותר באופן מובהק. במספר מדדים עיקריים

הציונים נמוכים מאשר בעבר, כולל המדד של השפעת הקרן על ארגוניהם ויחס הוגן מצד הקרן.

◀ מקבלי המענקים ב-2018 נתנו ציונים חיוביים יותר באופן מובהק לעומת מקביליהם ב-2016 לגבי השפעת הקרן על הקהילות המקומיות שלהם ולגבי שקיפות באופן כללי; בנוסף, הם דיווחו שקיבלו מענקים לתקופות ארוכות יותר באופן מובהק לעומת הדיווחים המקבילים ב-2016.

◀ הציונים שנתנו מקבלי המענקים ב-2018 הם במובהק פחות חיוביים לעומת הציונים המקבילים ב-2016 לגבי השפעת הקרן על היכולת של ארגוניהם להתקיים בטווח הארוך ולגבי הבנת הקרן את הצרכים של קהלי היעד המיועדים.

◀ מקבלי מענקים של מיליון ש"ח ומעלה (מענקים אסטרטגיים) נתנו ציונים חיוביים יותר במובהק באחדים ממדדי הדו"ח העיקריים, כולל לגבי השפעת הקרן על ארגוניהם ועל הוראת המתמטיקה והמדעים בבתי הספר העל-יסודיים בישראל.

◀ בציונים שנתנו מקבלי מענקים חדשים ניכרת מגמת עלייה בכמה ממדדי הדו"ח, כולל לגבי הבנת הקרן את תחומי עיסוקם ואת ארגוניהם, וכן לגבי יעילותם של תהליכי הקרן, וזאת בהשוואה לציונים שהתקבלו ממקבלי מענקי הקרן הוותיקים והוותיקים/חדשים.

## הייחודיות של גישת הקרן

בדומה לעבר, המשיבים מציינים כי הקרן ממוקדת ישירות במשימתה הספציפית. הם סבורים שהקרן משפיעה מאוד על הוראת המתמטיקה והמדעים בבתי ספר על-יסודיים בישראל ועל המדיניות הציבורית, וכי מטרת-העל של הקרן ניתנת להשגה.

עם זאת, הציונים עדיין נמוכים מהרמה האופיינית כאשר מדובר בהבנה רחבה של הקרן ובהשפעתה על היבטים נרחבים יותר של תחומי פעילותם של המשיבים, וכן כאשר מדובר בהבנת הקרן את הצרכים וההקשרים של קהלי היעד של המשיבים.

מהערוותיהם של המשיבים עולה כי מקבלי המענקים נוטים לראות את עבודתם במושגים נרחבים יותר מאשר הגדרת היעדים הממוקדת של הקרן, ומקבלי המענקים מציעים להרחיב ולהכניס שינויים בכיוון הכללי ובאסטרטגיה של קרן טראמפ.

## גישת הקרן

◀ בדומה לעבר, המשיבים מדווחים על כך שהקרן מסבירה את יעדיה ואת האסטרטגיות שלה בעוצמה ובאופן ברור ביותר. בנוגע לתקשורת ברורה עם המשיבים לגבי כלל היעדים והאסטרטגיה שלה, הקרן ממשיכה לקבל ציונים הממצבים אותה בחמשת האחוזים הגבוהים ביותר בין גופי המימון במאגר הנתונים ההשוואתי של CEP.

◀ הקרן ממשיכה לקבל באופן ברור ציונים התואמים את הרמה האופיינית בנוגע לשקיפות כלפי ארגוניהם של המשיבים. למעשה, הציונים שנותנים מקבלי המענקים ביחס לשקיפות הקרן עלו באופן מובהק בהשוואה לציונים המקבילים שהקרן קיבלה ב-2016, וכעת היא ממוצבת ברבעון העליון במאגר הנתונים ההשוואתי של CEP.

◀ כשהתבקשו לתאר את הקרן במילה אחת, רוב המשיבים בחרו במילה "ממוקדת". בנוסף, כמו בשנים הקודמות, המשיבים מרבים לתאר את הקרן כ"מקצועית", ובשאלה שנשאלה רק בקשר לקרן טראמפ, המשיבים דיווחו בתמימות דעים שתפקוד הקרן מעיד על "מיומנות מקצועית".

◀ עם זאת, בדומה ל-2016, ההצעה הבולטת ביותר שהעלו כמעט מחצית מכלל המשיבים - מקבלי המענקים והשותפים כאחד - מתייחסת להתאמות רצויות באסטרטגיה ובכיוון הכלליים של הקרן. הרעיון הנפוץ ביותר בקרב המשיבים הוא שהקרן תאמץ ראייה נרחבת והוליסטית יותר, מעבר להתמקדות במתמטיקה ובמדעים בלבד בבתי הספר העל-יסודיים (למשל, יותר למידה חברתית-רגשית, יותר פעילות מלבד בבתי ספר על-

יסודיים, התמקדות לא רק בחמש יחידות, יותר מחקר, דגש רב יותר על השפעה על דעת הקהל).

- שני נושאים משניים עולים מהערותיהם של המשיבים: (1) בקשה שהקרן תגביר את מאמציה לשיתופי פעולה עם בכירים בעיריות ועם גופים עירוניים; (2) בקשה שהקרן תתמקד יותר בהבטחת ההמשכיות של הפעולות שהיא תומכת בהן גם לאחר שהיא עצמה תחדל להתקיים.

*"לקרן יש מפת דרכים ברורה מאוד...לפעמים יש תחושה של נוקשות וחוסר גמישות בתפיסה שלהם לגבי היעדים ולגבי הסביבה הרחבה יותר שבתוכה צריך להגשים את היעדים האלה."*

*"להרחיב את התכנית שלה מעבר לקהל היעד של תלמידי חמש יחידות מתמטיקה בבחינות הבגרות ... לקדם חינוך מתמטי בקרב כלל התלמידים, לא רק בקרב המוכשרים יותר למתמטיקה."*

*"יש לי חשש מהיום שבו הקרן תעזוב...ותשאיר מאחור מערכת חינוך שהתרגלה יותר מדי לקבל מימון למטרות שלא ימצא להן מימון בעתיד."*

*"בעבודתם אתנו חשנו נוקשות רבה והתמקדות מוגזמת בפרטים שלא תמיד נראו לנו רלוונטיים."*

*"תשומת לב מיוחדת לבכירי אגף החינוך בעירייה, בעיקר לראשי אגפי החינוך בעיריות."*

## ההשפעה על תחום העיסוק

◀ בתשובה לשאלה מותאמת לקרן, המשיבים ממשיכים לתת ציונים גבוהים למידת השפעתה של הקרן על הוראת המתמטיקה והמדעים בבתי ספר על-יסודיים בישראל. 89% השיבו שלקרן יש השפעה חיובית חזקה (ציון 5 ומעלה בדירוג של 1-7).

◀ עם זאת, בדומה לתשובות שהתקבלו ב-2016 וב-2014, בנושא של השפעת הקרן על תחום העיסוק שלהם ולהבנתה אותו, מקבלי המענקים והשותפים ממשיכים לתת ציונים נמוכים בהשוואה לרמת הציונים של גופי מימון אופייניים במאגר הנתונים של CEP.

- חשוב לציין כי לגבי השפעת הקרן על תחום העיסוק שלהם, מקבלי המענקים נותנים ציון חיובי גבוה יותר במובהק לעומת השותפים. בנוסף, לגבי השפעת הקרן על תחום עיסוקם והבנתה אותו, השותפים נותנים ציון פחות חיובי במובהק לעומת הנתון המקביל ב-2016.

◀ ואולי יש קשר בין הדברים: בנוגע לשאלה עד כמה לדעתם קרן טראמפ מבינה את הצרכים של קהל היעד של עבודתם, הציונים שנתנו מקבלי המענקים נמוכים במובהק לעומת הציונים שניתנו ב-2016, וכעת הקרן ממוצבת בין עשרת האחוזים שבתחתית מאגר הנתונים ההשוואתי של CEP.

- יתר על כן, ניכרת מגמת ירידה לעומת 2016 בציונים שנותנים מקבלי המענקים בנוגע לשאלה באיזו מידה סדר העדיפויות שעל פיו הקרן מחליטה להקצות מימון משקף הבנה עמוקה של הצרכים של קהל היעד.

◀ למרות זאת, הקרן ממשיכה לקבל ציונים חיוביים מאוד לגבי מידת השפעתה על המדיניות הציבורית בתחומי עיסוקיהם של המשיבים, והיא ממוצבת ברבעון העליון במאגר הנתונים ההשוואתי של CEP.

◀ ואולם, אשר לעמדותיהם לגבי השאלה באיזו מידה קרן טראמפ קידמה את מצב הידע בתחומי עיסוקיהם של המשיבים, הציונים כיום הם בין שלושים האחוזים הנמוכים ביותר במאגר הנתונים ההשוואתי של CEP.

◀ כמעט כל מקבלי המענקים של הקרן וכל שותפיה סבורים שמטרת-העל של הקרן היא אפשרית, כלומר, לסייע בעצירת הירידה במספר התלמידים הלומדים פיזיקה ומתמטיקה ברמה מתקדמת בבתי הספר העל-יסודיים, להפוך את המגמה השלילית, ובתוך עשר שנים - להגביר באופן מובהק את שיעור הבוגרים במקצועות אלה.

◀ כשהתבקשו לחלוק את דעותיהם ביחס לשאלה האם על הקרן להתמקד ביעד נוסף - סיוע לכך שישראל תהיה בין 15 המדינות המצטיינות בעולם במתמטיקה - רוב מכריע של המשיבים מסכימים כי זהו יעד רצוי (99% נתנו ציון 5 ומעלה מתוך 7), ומדווחים כי

הם מאמינים מאוד כי זהו יעד בר-השגה (83% נתנו לכך ציון 5 ומעלה), וכי קרן טראמפ היא בעלת היכולת הדרושה להגשמתו (84% נתנו לכך ציון 5 ומעלה).

◀ הציונים שנותנים מקבלי המענקים לגבי מדדים הקשורים לתחום העיסוק שלהם משתנים במידת מה בהתאם למועד אישור המענק:

- הציונים שנתנו מקבלי מענקים חדשים נוטים להיות גבוהים יותר לגבי אחדים מהמדדים שנבדקו, כולל השפעתה של הקרן על קידום הידע בתחום העיסוק שלהם, והבנת הקרן את הצרכים של קהלי היעד שלהם, וזאת בהשוואה למקבלי המענקים הוותיקים והוותיקים/חדשים של הקרן.

*"ברור לגמרי שלקרן יש השפעה עצומה. הארגונים שעובדים בשיתוף עם הקרן הם מסוגים שונים ומגוונים למדי. הקרן פועלת בכל הרמות, וזאת הסיבה לכך שההשפעה שלה כל כך נרחבת."*

*" לקרן יש השפעה רבה על תהליכים של מדיניות לאומית במקצועות המתמטיקה והמדעים."*

*"יש תחושה שאנחנו נמצאים ב'תור הזהב' של הוראת המתמטיקה, הן מבחינת מימון תכניות והן מבחינת רישות [נטוורקינג] וידע. הדגש על חטיבות הביניים, בנוסף לבתי-הספר התיכוניים, הוא חשוב, וכך גם הדגש על מדעים בנוסף למתמטיקה."*

*"משפיעה לחיוב על קהילת המורים למתמטיקה ... ממלאת תפקיד משמעותי בהעלאת מודעות הציבור לחשיבותם של לימודי המתמטיקה."*

*"יעדיה של הקרן תרמו לפיתוח תרבות של מצוינות בבתי הספר, בייחוד בלימודי מתמטיקה ופיזיקה."*

השפעת הקרן על ארגוני השותפים וסיוע שאינו כספי

אחד הממצאים העיקריים מדו"ח מחקר שפרסם CEP ב-2017 תחת הכותרת: תאריך ודאי: לקחים מקרנות לתקופה מוגבלת, הוא שראשיהן של קרנות אלה, ברובם, הדגישו את רצונם להיפרד ממקבלי המענקים כשאלה האחרונים איתנים ומסוגלים להמשיך את פעילותם לאחר

שהקרן תחדל להתקיים. הצלחתם של מקבלי המענקים שלהם היא לדידם נדבך חיוני של המורשת שהם ישאירו אחריהם, והבטחת יכולת ארוכת טווח של מקבלי המענקים להתקיים היא בראש סולם העדיפויות שלהם. קרנות לתקופה מוגבלת שואפות לתרום בדרכים שונות ליכולת הקיום ארוכת הטווח של מקבלי המענקים, כולל על ידי מענקים גמישים או ממושכים יותר, על ידי התמקדות ביכולת הארגונית של מקבלי המענקים או על ידי צמצום מספר מקבלי המענקים.<sup>1</sup>

ואולם, כאשר מדובר בעמדותיהם של מקבלי המענקים ושל השותפים ביחס לשאלה כיצד קרן טראמפ מחזקת את עבודתם, הציונים שניתנו במספר מדדים הם נמוכים מהרמה האופיינית ואף מאלה שניתנו ב-2016.

◀ הציונים להשפעת הקרן על ארגוני המשיבים נמוכים במובהק לעומת הציונים שניתנו ב-2016 - הם דומים כיום לציונים שניתנו ב-2014, ועדיין ממצבים את הקרן בין חמשת האחוזים הנמוכים ביותר במאגר הנתונים ההשוואתי של CEP.

- מן הראוי לציין כי ביחס להשפעת הקרן על ארגוניהם, תפיסותיהם של מקבלי המענקים חיוביות יותר במובהק לעומת תפיסותיהם של השותפים, אף כי הציונים שניתנו הם במגמת ירידה לעומת הציונים שניתנו מקבלי המענקים ב-2016. הציונים שניתנו השותפים למדד של השפעת הקרן על ארגוניהם נמוכים במובהק ממקבליהם ב-2016.

◀ אשר למודעות הקרן לאתגרים שעמם מתמודדים ארגוניהם, מקבלי המענקים נתנו לקרן ציונים דומים לאלה שניתנו לה ב-2016, והיא ממוצבת ברבעון התחתון במאגר הנתונים ההשוואתי של CEP. עם זאת, לגבי השאלה בדבר מידת הבנתה של הקרן את האסטרטגיות והיעדים של ארגוניהם, הציונים שניתנו מקבלי המענקים הם במגמת ירידה לעומת 2016, והקרן ממוצבת כיום במדד זה בין עשרת האחוזים הנמוכים במאגר הנתונים ההשוואתי של CEP.

- כמו בעבר, מקבלי המענקים שנותנים לקרן ציון 6 או 7 לגבי מידת הבנתה את היעדים והאסטרטגיות של ארגוניהם, מדרגים את הקרן במובהק באופן חיובי יותר ברוב המדדים הנבדקים בסקר, כולל המדד של השפעתה על ארגוניהם ועל יכולת הקיום שלהם בטווח הארוך.

---

<sup>1</sup> [http://research.cep.org/a-date-certain-lessons-from-limited-life-foundations?hs\\_preview=tQaOuQVr-4953578564](http://research.cep.org/a-date-certain-lessons-from-limited-life-foundations?hs_preview=tQaOuQVr-4953578564)



אפשר שהאמור לעיל קשור לכך שהציונים שניתנו לקרן טראמפ לגבי השפעתה על יכולת הקיום ארוכת הטווח של ארגוניהם של מקבלי המענקים הם נמוכים יותר במובהק לעומת מקבליהם ב-2016, אך דומים לציונים שניתנו ב-2014, וממצבים את הקרן במדד זה בין חמשת האחוזים הנמוכים ביותר במאגר הנתונים ההשוואתי של CEP.

### מאפיינים של חלוקת המענקים

אחת הדרכים לחיזוק ארגוניהם של מקבלי המענקים היא באמצעות מאפייני חלוקת המענקים. מאפייני חלוקת המענקים של קרן טראמפ ממשיכים להיות ייחודיים בהשוואה לגופי המימון האופייניים, הכלולים במאגר הנתונים ההשוואתי של CEP.

הקרן ממשיכה להשקיע באופן משמעותי בארגוניהם של מקבלי המענקים, באמצעות מענקים גדולים וממושכים יותר מהמקובל. למעשה, משך המענק התארך מאוד מ-2016 ואילך.

- מקבלי מענקים בסך מיליון שש ומעלה (מענקים אסטרטגיים) נותנים ציונים גבוהים יותר במובהק לגבי מספר מדדים עיקריים בסקר, כולל לגבי השפעת הקרן על הארגונים שלהם.

יש לציין כי התקציבים השנתיים של ארגוני מקבלי המענקים ושל ארגוני השותפים גבוהים הרבה יותר מאשר בעבר. בחציון, מקבלי המענקים מדווחים על תקציב שנתי של 8 מיליון דולר לעומת 700,000 דולר ב-2016. אנו רואים אפוא כי על אף העובדה שהמענקים שהיא מחלקת גבוהים מהסכומים האופייניים, הקרן מממנת כיום שיעור קטן מהאופייני מהתקציבים השנתיים של הארגונים מקבלי המענקים, כלומר, 1% לעומת 13% ב-2016.

משיבים המדווחים שהתקציבים השנתיים של ארגוניהם נמוכים מחמישה מיליון דולר נותנים ציונים גבוהים במובהק לגבי מספר מדדים בסקר, כולל לגבי השפעת הקרן על תחומי העיסוק שלהם, וזאת בהשוואה למשיבים שתקציביהם השנתיים מסתכמים בחמישה מיליון דולר ומעלה.

## סיוע שאינו כספי

דרך נוספת שבה גופי מימון יכולים לחזק את ארגוניהם של מקבלי מענקים היא באמצעות תמיכות נוספות מלבד המענק.

◀ כמו בעבר, קרן טראמפ ממשיכה לסייע למקבלי המענקים שלה במידה הרבה יותר גדולה מהמקובל, בדרך של סיוע אינטנסיבי שאינו כספי (הממוקד בתחום עיסוקם או סיוע מקיף).

- למעלה מ-30% ממקבלי המענקים מדווחים שהם מקבלים תמיכות אינטנסיביות אלה בנוסף למענק הכספי, והציונים שהם נותנים חיוביים יותר במובהק לגבי מספר מדדים עיקריים, כולל לגבי הפתיחות של הקרן לרעיונות ולגבי התקשורת הברורה שהיא מקיימת עמם.

◀ יש לציין כי מחצית ממקבלי המענקים שמדווחים כי הם מקבלים סיוע נוסף מלבד המענק הכספי - שיעור גבוה יותר מאשר בעבר - מדווחים כי הם משתתפים בימי עיון/פורומים/התכנסויות, שהקרן מקיימת.

◀ בהקשר זה, למעלה מ-70% מהמשיבים - שיעור גבוה יותר מהנתון המקביל ב-2016 ודומה לנתון המקביל ב-2014 - היו רוצים שהקרן, בתפקידה כמכנסת, תשקיע יותר בחיבור בין שותפיה ומקבלי המענקים שלה. ההתעניינות הרבה שמגלים בכך השותפים היא הגורם לשיעור זה.

- כמו ב-2016, ההתעניינות הרבה ביותר שהמשיבים מבטאים נתונה למפגשים בקבוצות קטנות שבהם מתמקדים בנושאים ספציפיים, וכן לאירועי העשרה עם מומחים, ולאירועים שתכליתם שיתוף ידע באופן כללי.

## קשרי הקרן עם מקבלי המענקים ועם השותפים

על-פי המחקר של CEP, קשרים הדוקים בין גופי המימון ומקבלי המענקים - המתאפיינים באינטראקציות איכותיות ובתקשורת ברורה ועקבית מצד הקרנות - הם בעלי חשיבות מכרעת לצורך תפקוד גבוה של גופי המימון. לתפיסתם של מקבלי מענקים בעלי קשרים הדוקים עם המממנים שלהם, השפעתם של מממנים אלה על ארגוניהם, על קהילות היעד שלהם ועל תחומי עיסוקיהם גבוהה יותר באופן מובהק [לעומת תפיסותיהם של מקבלי מענקים שאינם מקיימים קשרים הדוקים עם המממנים שלהם].

בהערות לגבי קשרי הגומלין, המשיבים מתארים את צוות הקרן כ- "קליבר גבוה", "בעלי ניסיון", "מקיימים תקשורת פתוחה ותומכת המבוססת על אמון וכבוד". מדיווחיהם עולה גם הסכמה נרחבת על כך שהקרן נותנת "אמון שנבצע את העבודה המוגדרת בשותפות בינינו, ו-"מכבדת את המומחיות שלנו בתחומים שבהם אנו מתמקדים".

עם זאת, במספר מדדים הנוגעים לקשרי הקרן עם מקבלי המענקים ועם השותפים חלה ירידה מובהקת בציונים הניתנים לעומת מקביליהם ב-2016, והציונים המסכמים את עוצמת קשרי הגומלין הם כיום בדיוק ברמה האופיינית, וזוהי ירידה לעומת ציון גבוה מהאופייני בעבר.

ראוי לציין כי ירידה זו נובעת במידה רבה מירידה מובהקת שחלה בציונים שנותנים השותפים שאינם מקבלי מענק. הציונים שנותנים מקבלי המענקים לסיכום עוצמת קשרי הגומלין שלהם עם הקרן הם עדיין גבוהים לעומת הנתון האופייני, ודומים לנתון המקביל ב-2016.

## אינטראקציות עם צוות הקרן

◀ בסיכום מצרפי, בכל המדדים הנוגעים לאיכות הכוללת של האינטראקציות של הקרן עם מקבלי המענקים ועם השותפים, הקרן מקבלת ציונים הממצבים אותה בין 30 האחוזים שבתחתית מאגר הנתונים ההשוואתי של CEP; בנוסף, בהשוואה לנתון המקביל ב-2016, חלה ירידה מובהקת בציונים לגבי יחס הוגן מצד הקרן.

- עם זאת, חשוב לציין כי ישנם הבדלים מהותיים בין מקבלי המענקים ובין השותפים. מקבלי המענקים ממשיכים לתת לקרן ציונים דומים או גבוהים יותר מהציונים האופייניים בכל המדדים הנוגעים לאיכות האינטראקציות עם צוות הקרן. ואולם, חלה ירידה מובהקת לעומת 2016 בציונים שנותנים השותפים הן לגבי הרגשה נוחה בפנייתם לקרן כשמתעוררת בעיה, והן לגבי קבלת טיפול הוגן מצד הצוות של הקרן.

◀ כמו בעבר, התפיסות הן חיוביות יותר כאשר מדובר בכמות האינטראקציות בין אנשי הקרן ומקבלי המענקים והשותפים. 48% מהמשיבים - שיעור נמוך מהנתון המקביל ב-2016 - מדווחים כי הם מקיימים קשר עם קרן טראמפ מדי חודש או בתדירות גבוהה יותר.

- משיבים אלה, המקיימים קשר תכוף יותר עם הקרן, נותנים ציון גבוה במובהק לגבי מספר מדדים עיקריים, כולל לגבי השפעת הקרן על תחומי העיסוק שלהם, על ארגוניהם, על יכולת הקיום של ארגוניהם בטווח הארוך, ועל בהירות התקשורת שהקרן מקיימת עמם.

◀ להקשר יש כמובן חשיבות. בתקופה הנסקרת הקרן עברה שינויים, והייתה תחלופה משמעותית של אנשיה - גורם שבא לידי ביטוי בהערותיהם של המשיבים. אחת המשיבות ניסחה זאת כך: "יש עליות וירידות בתקשורת עם הצוות, שאנשיו התחלפו מספר פעמים. לכן, איכות הקשרים תלויה באיש הקשר ולא בקרן עצמה."

- עם זאת, ראוי לציין כי חלה ירידה מבוהקת בשיעור המשיבים המדווחים כי חוו לאחרונה חילופים של אנשי קשר בקרן לעומת הנתון המקביל ב-2016.

### המנבאים החזקים ביותר לטיב הקשרים בין גופי-המימון ומקבלי המענקים

◀ מחקר עדכני שערך CEP מצא שהמנבא החזק ביותר של טיב הקשרים בין המממן ומקבלי מענקיו הוא סיכום מדד ההבנה המקיף הבודק את מידת ההבנה של המממן, הכולל שבעה סעיפים הקשורים למידת ההבנה של המממן את עבודתו של מקבל המענק, ולמידת השקיפות של המממן. לשם המחשה, המחקר של CEP מצא שאנשי צוות של תכניות השואפים לבסס קשרים הדוקים עם מקבלי המענקים צריכים להתמקד בהבנת ארגוניהם של מקבלי המענקים ובהקשרים של עבודתם, ועליהם להקפיד על שקיפות כלפי מקבלי המענקים.

- כפי שצוין לעיל, התפיסות לגבי מידת השקיפות הכללית של קרן טראמפ דומות לנתון המקביל ב-2016, ותואמות את הציונים של המממנים האופייניים. עם זאת, יש לציין כי הציונים שנותנים מקבלי המענקים [במדד זה] השתפרו במובהק לעומת

2016, וכיום הם ממצבים את הקרן ברבעון העליון במאגר הנתונים ההשוואתי של CEP.

- ואולם, מקבלי המענקים נותנים לקרן ציון נמוך מהאופייני כמעט בכל סעיפי מדד ההבנה, כולל לגבי הבנת הקרן את תחומי העיסוק שלהם, את ארגוניהם, את ההקשר שבו הם פועלים, ואת קהלי היעד שלהם.

*"הם מגלים התחשבות רבה ברגע שמתעוררת בעיה או כשיש לנו שאלות."*

*יחסי עבודה מצוינים, אוזן קשבת, פתיחות, זמינות, רגישות לכל סיטואציה, ויכולת לבצע את השינויים הדרושים תוך כדי תהליך העבודה."*

## עמדות מקבלי המענקים ביחס לתהליכי הקרן<sup>2</sup>

בסך-הכול, התהליכים שהקרן מפעילה דורשים פחות זמן מאשר בעבר. מקבלי המענקים עדיין חשים שתהליך המיון כרוך במתח רב ואינו יעיל ביותר. עמדותיהם מעורבות ביחס לתהליך הדיווח, אך מעט יותר חיוביות לגבי תהליך ההערכה. התפיסות לגבי נקודות מגע מסוימות עם צוות הקרן והמגעים עמו במהלך התהליכים האמורים הן חיוביות יותר. וכפי שכבר צוין, מקבלי מענקים שהצטרפו לאחרונה נוטים לתת ציונים גבוהים יותר להיבטים שונים של תהליכי הקרן.

משך הטיפול המנהלתי והתשואה להשקעה

יש לציין כי בהשוואה ל-2016, משך הזמן שמקבלי המענקים משקיעים בתהליכים הנדרשים על ידי הקרן התקצר באופן מובהק (ערך החציון הוא 70 שעות ב-2018 לעומת 80 שעות ב-2016). ההפחתה נובעת מקיצור ניכר במשך הזמן המושקע בתהליכי הדיווח וההערכה, ובקיצור פחות ניכר בזמן הדרוש לתהליך המיון.

בהשוואה ל-2016, המענקים גדלו והזמן הדרוש לתהליכי מנהלה התקצר, וכתוצאה מכך התשואה הכספית של מקבלי המענקים לשעה המושקעת בתהליכי הקרן היא גבוהה מאוד לעומת הנתון האופייני ולעומת הנתון המקביל ב-2016. במילים אחרות, לכל שעת טיפול מנהלתי, מקבלי המענקים של הקרן ב-2018 מקבלים \$ 4,700 בממוצע, בהשוואה לתשואה של \$ 2,500 ב-2016.

## תהליך המיון

כמו ב-2016, מקבלי המענקים עדיין חווים את תהליך המיון שהקרן מפעילה כתהליך הדורש זמן רב, והצוותים שלהם נזקקים להשקיע זמן ניכר לצורך הכנת הצעותיהם. מידת הלחץ שמקבלי המענקים חווים, המופעל עליהם כדי שישנו את סדרי העדיפויות של ארגוניהם ועל ידי כך יגבירו את סיכויי בקשותיהם לקבל מימון מהקרן, ממצבת את הקרן, על-פי הציונים שניתנו למדד זה, בין 15 האחוזים הראשונים במאגר הנתונים ההשוואתי של CEP.

בהשוואה לעבר, מסתמנת מגמת ירידה בציונים לגבי תמיכתו של תהליך המיון בחיזוק הארגונים של מקבלי המענקים או בחיזוק התכניות הממומנות בעזרת המענק - הציונים שהקרן מקבלת כיום הם נמוכים מרמת הציונים האופיינית לגבי מדד זה.

<sup>2</sup> פרק זה כולל נתונים שנאספו ונותחו מתשובותיהם של מקבלי המענקים בלבד.

## תהליך הדיווח

◀ המשוב שהתקבל ממקבלי המענקים מעיד על חוויות מעורבות שלהם בתהליך הדיווח הנדרש על ידי קרן טראמפ.

◀ ראוי לציין שמקבלי המענקים ממצבים את הקרן במקום גבוה בהרבה מהדירוג האופייני - בין 15 האחוזים הראשונים במאגר הנתונים ההשוואתי של CEP - ביחס לשאלה באיזו מידה לדעתם התהליך הוא פשוט ומותאם לסוג העיסוק שלהם. הקרן מקבלת ציונים אופייניים בבירור לגבי מידת הרלוונטיות של התהליך לעבודתם של מקבלי המענקים.

◀ עם זאת, הקרן מקבלת ציונים נמוכים מהרמה האופיינית בנוגע לשאלה באיזו מידה לדעתם של מקבלי המענקים ניתן להתאים את התהליך לנסיבות הספציפיות שלהם, וגם באיזו מידה לדעתם התהליך מהווה הזדמנות המקדמת למידה ורפלקסיה.

◀ ביחס למספר מדדים עיקריים בסקר הקשורים לנקודות מגע מסוימות עם צוות הקרן תפיסותיהם של מקבלי המענקים היו חיוביות יותר.

- 58% ממקבלי המענקים - שיעור נמוך מהרמה האופיינית (ומסתמנת מגמת ירידה לאורך הזמן), מדווחים כי הם מלבנים רעיונות עם אנשי הקרן לגבי דרכים להערכת התוצאות של עבודתם המתבצעת בתמיכת מענקי הקרן. לגבי מספר מדדים עיקריים בסקר, כולל השפעת קרן טראמפ על ארגוניהם ועל יכולת הקיום של אותם ארגונים בטווח הארוך, וביחס ליעילות תהליך הדיווח, מקבלי המענקים שמחליפים דעות עם אנשי הקרן, כאמור, נותנים ציונים גבוהים יותר במובהק לעומת מקבלי מענקים שאינם מדווחים על תהליך של החלפת רעיונות בינם ובין אנשי הקרן.

- 74% ממקבלי המענקים - שיעור גבוה מהאופייני, מדווחים כי קיימו שיחה מהותית עם אנשי הקרן בנוגע לדו"חות שהוגשו. מקבלי מענקים אלה נותנים לקרן ציונים חיוביים יותר לגבי מספר מדדים, כולל לגבי הבנת הקרן את הצרכים של קהלי היעד, ולגבי השאלה עד כמה הקרן פועלת לחיזוק הקשרים עמם ומאמינה ביכולתם לבצע את העבודה.

## תהליך ההערכה

◀ כמעט 55% ממקבלי המענקים - שיעור גבוה מהאופייני - מדווחים כי הם משתתפים בתהליך הערכה בנפרד מתהליך הדיווח.

• מתוכם, למעלה מ-70% - שיעור גבוה מהאופייני, מדווחים כי צוותי הדיווח בארגוניהם היו האחראים הראשיים לביצוע ההערכה (בניגוד להערכה המתבצעת על ידי גורם חיצוני שנבחר על ידי ארגוניהם או על ידי הקרן).

◀ הקרן מקבלת ציונים דומים לאלה שמקבלים גופי המימון האופייניים לגבי השאלה עד כמה מקבלי המענקים חשים שדעותיהם נלקחו בחשבון בתכנון ההערכה, ועד כמה ארגוניהם ביצעו שינויים כתוצאה מההערכה של עבודתם.

◀ עם זאת, מקבלי המענקים ממצבים את הקרן במקום נמוך מהאופייני לגבי השאלה עד כמה הם חשים שההערכה של עבודתם סיפקה מידע שעשוי לשמש ארגונים נוספים.

*"שלבי האישור של המענק די מסורבלים ולעתים המסרים המועברים אינם עקביים."*

*"במקרים מסוימים, קצת יותר גמישות כלפי בקשותיו של הארגון הייתה תורמת אולי לעבודה יעילה יותר."*



## ההמלצות של CEP

◀ בייחוד לנוכח העובדה שקרן טראמפ עומדת לסיים את פעילותה בעוד שנים אחדות, יש לחשוב על התכנון בנוגע להמשכיות עתידית ארוכת-טווח של העבודה הנתמכת במענקים, ויש לשקול דרכים אפשריות שבהן הקרן יכולה לתמוך בכך. ליתר פירוט:

- הפגינו פתיחות רבה יותר לרעיונות שמעלים מקבלי המענקים והשותפים בנוגע לאסטרטגיה של הקרן, ובייחוד כלפי תפיסותיהם ביחס להמשכיות ארוכת טווח של העבודה הנתמכת במענקים.

- גלו הבנה עמוקה יותר לאתגרים הארגוניים הניצבים בפני מקבלי המענקים, להקשרים שבתוכם הם פועלים, ולצרכים של קהלי היעד שלהם.

- בעקבות הערות של המשיבים, תקשרו עם השותפים בנוגע לתהליך הסיום של הקרן, כולל שיחות על המשך העבודה לאחר שהקרן תחדל להתקיים.

◀ חישוב כיצד ההבדלים בין תת-קבוצות - בייחוד הבדלים חדשים, שצצים בין מקבלי המענקים והשותפים - משקפים שונות מכוונת בהקשר ובאסטרטגיה, והאם ניתן לשלב עוד חוזקות פנימיות יחסיות לשיטתם של מקבלי המענקים, באופן נרחב יותר, בכל המישורים של עבודת הקרן מול מקבלי המענקים והשותפים.

◀ כאסטרטגיה לקיום קשרים הדוקים יותר עם מקבלי המענקים ולבניית קשרים אפקטיביים יותר עם השותפים, יש לבחון את האינטראקציות ואת התקשורת שהקרן מקיימת עם שותפיה. וביתר פירוט:

- עבדו עם הצוות כדי לפתח ציפיות ברורות ומוחשיות לגבי האינטראקציות בין צוות הקרן והשותפים - בייחוד לגבי היענות הצוות לפניות.

- השתדלו להיות נגישים יותר, וכפי שצוין לעיל, נסו להיפתח לרעיונות שמעלים השותפים.

- הקפידו לקיים תקשורת עקבית יותר.

- ודאו כי אנשי הקרן יראו באינטראקציות שלהם עם השותפים הזדמנויות לפיתוח ולהעמקה של הבנתם את עבודת השותפים, ודאגו לכך שהשותפים יבחינו בידע הנרכש.

◀ בהתבסס על ערכו של הסיוע שאינו כספי, יש לשקול מהו התפקיד של תמיכה מסוג זה ומהן האפשרויות להרחבתה, בייחוד בהמשך להתעניינות שהביעו המשיבים בהגברת הדגש על כינוסים.

◀ אשר לתהליכים:

- חשבו כיצד תהליך המיון, בנוסף להמצאת מידע הדרוש לקרן לצורך קבלת החלטות, יכול להוות כלי לחיזוק הארגונים/תכניות של מקבלי המענקים.
- כיוון שעמדות חיוביות יותר הובעו בהקשר זה, קחו בחשבון את נקודות המגע המהותיות בתהליכי הדיווח וההערכה, בייחוד דיונים בענייני מהות הקשורים לדו"חות שמגישים מקבלי המענקים, ושיחות שבהן דנים כיצד הם יעריכו את עבודתם המתבצעת במימון המענק.
- חשבו כיצד תהליכי הדיווח וההערכה יכולים להגביר למידה ורפלקסיה לטובת חיזוק תחום הפעילות של הקרן ולטובת שיתוף ידע.