



זירה

השתתפות חומרית

גיוס משאבים

כלי מתוך ארגז הכלים להשתתפות אזרחית ואקטיביזם של צעירים וצעירות 



הכלי על רגל אחת

זירה: על-זירתי

1

תקציר הכלי

לפעילויות רבות שאתם מעוניינים לבצע נדרש כסף. במקרה של יזמות חברתית, גם משאבים שהם "שווה כסף" (הרחבה על המונח בהמשך) יכולים לסייע, אך גם הם דורשים מאמץ. בכלי שלפניכם נציג את דרכי הפעולה האפשריות לגיוס משאבים, את סדר הפעולות וכיצד לתחזק קשר עם תורמים.

2

מתי אשתמש בכלי?

גיוס משאבים נדרש בכל פעם שאנחנו רוצים ליזום ולהוציא לפועל פרויקט מסוים, יוזמה קטנה או גדולה. המשאבים הנדרשים יכולים להיות כספיים, פיזיים או מקצועיים. אנחנו לא חייבים לבחור סוג אחד של משאבים, ברוב המקרים נשתמש ביותר ממשאב אחד.

3

מה תהיה התוצאה?

התוצאה תהיה כלי משמעותי ביותר, שיסייע לנו להוציא את המיזם מן הכוח אל הפועל, משלב הרעיון לשלב העשייה.

הקדמה

גיוס משאבים הוא שלב מתקדם בכל מיזם או יוזמה שאנחנו מעוניינים לקדם. פסטיבל שכונתי, איסוף סלי מזון, אירועי תרבות, הצגה קהילתית, גינה קהילתית, אפליקציה חברתית, ועוד, אלה הן דוגמאות אחדות למיזמים המחייבים מימון. המימון לא חייב להיות תמיד תרומה או כסף מזומן, לעיתים הוא יגיע בצורה שהיא שוות כסף. כלומר, נקבל תרומה, שאינה כסף מזומן, אבל ערכה הכספי גבוה והיא תאפשר לנו להתקדם במיזם. לדוגמה: תרומה של פחי צבע מחברת 'טמבור' למיזם של צביעת בתי קשישים.

בטרם נתחיל בשלב גיוס המשאבים עלינו לעשות עבודת הכנה משמעותית, שתכליתה איתור הצורך הרלוונטי למיזם. כיזמים, עלינו להכיר היטב מה קיים בתחום שבו אנו רוצים לפעול ולשם כך יש לעשות עבודת מחקר בשדה הרלוונטי.

הכסף, בעל התכונה לקנות את הכול, לרכוש כל חפץ, הוא אפוא החפץ, בה"א הידיעה. הוא היצור הכול יכול, הוא המעניק מכוחותיו לבעליו, שאין אונים הוא בלעדיו, הוא ההופך את המכוער ליפה, מעניק רגלים למשותק, נותן חוכמה לאוויל.

קארל מרקס



עבודת הכנה

במסגרת זו, נבדוק:

- אילו מיזמים קיימים בתחום?
- במה הם דומים למיזם שאנחנו רוצים להוציא לפועל?
- האם הם הצליחו או נכשלו?
- מהם המשאבים שיש בידינו כדי להוציא לפועל את המיזם?
- אילו משאבים חומריים או שווי כסף ידרשו להוצאת המיזם לפועל?
- מהו הערך המוסף של המיזם?

עלינו לקחת בחשבון שאלות אלה ואחרות בעת ניסוח 'כרטיס הפרויקט'. להרחבה ראו את הכלי לכתיבת תכנית עבודה - מחזון למציאות לאחר שענינו על שאלות אלה ואנחנו מרגישים מוכנים ובטוחים בנחיצות המיזם שלנו, זה בדיוק הזמן לצאת לדרך ולגייס משאבים.



גיוס משאבים: איך עושים את זה?



• 4 •

אחרי ששלחנו,
מה עכשיו?

• 3 •

איך תראה
הבקשה?

• 2 •

מה להכין לפני
הגשת הבקשה?

• 1 •

אילו סוגי משאבים
עומדים לרשותינו?

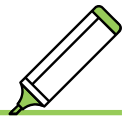
סוגי משאבים שאנחנו יכולים לגייס: פילנטרופים / ממשלתיים / מוניציפליים / מימון המונים

המשאב הפשוט (לכאורה) והמוכר ביותר הוא משאב הכסף.

המילה 'משאבים' מתחברת לנו אוטומטית לכסף, אך מדובר במשאב שקשה לגייס לטובת פעילות ו/או יזמות שנרצה להקים. גיוס כספים באמצעות קרנות הון סיכון היא פעולה מוכרת בקרב סטארטאפיסטים ואנשי היי-טק והיא חלק אינטגרלי והכרחי בהוצאה לפועל של מיזם. אך בשנים האחרונות, גם במגזר החברתי ניתן לראות קרנות הון סיכון חדשות, המבקשות לייצור השפעה חברתית: ראו [קרן דואליס](#).

לרוב, עשייה חברתית מתחילה משורת הרווחה ולא משורת הרווח וככזאת, פעמים רבות היא מאפשרת גמישות רבה יותר בגיוס המשאבים. מיזם חברתי, כאמור, יכול לצאת לדרך גם באמצעות משאבים שהם שווי כסף ועשויים להועיל אף יותר מתרומה כספית.

לדוגמה, יוזמה חברתית של קבוצת סטודנטים, המבקשים לקיים מבצע לצביעת בתים של קשישים, יכול לצאת לפועל באמצעות תרומה שוות כסף של פחי צבע, מברשות וחומרי בניין נוספים, שניתן לגייס מחברה רלוונטית. לא פעם לחברה כזאת קשה יותר לתת כסף מזומן מאשר לתת את החומרים שזמינים לה ושאותם היא מייצרת בעצמה.



הידעת?

קרן הון סיכון (באנגלית: Venture Capital Fund, בקיצור VC) היא קרן השקעות פרטיות, המשקיעה כספים במיזמים אשר הערכת הסיכונים בהם היא גבוהה, מתוך ציפייה לתשואות גבוהות במקרה של הצלחתם.

קרנות הון סיכון הן דרך השקעה מקובלת ונפוצה לגיוס הון לצורך השקעה בחברות הזנק (סטארט-אפ) מתחום היי-טק.



איך משיגים מימון?

דרך מקובלת ושכיחה היא גיוס כספים פילנתרופיים או ממשלתיים באמצעות מענה ל'קול קורא' ייעודי שפורסם או הגשת בקשה למימון בקרנות פילנתרופיות, המאפשרות פנייה והגשת בקשות. 'קול קורא' הוא אמצעי שדרכו מזמינים קהל רלוונטי להגיש בקשות או להציע הצעות. משרד התרבות יכול, למשל, לפרסם 'קול קורא' לשחקנים ולתיאטראות, להזמינם להציע רעיונות לאירועי תרבות חדשניים או לבקש תמיכה כספית אם הם עומדים בקריטריונים הנדרשים. לרוב הקריטריונים ברורים מאוד; יש להשקיע זמן ומאמצים במיפוי 'הקולות הקוראים' ובפנייה אך ורק לאלה הרלוונטיים עבורנו. לדוגמה, מיזם 'אוניברסיטה בע'מ' עוסק בהנגשה של ההשכלה הגבוהה לאוכלוסיות מוחלשות. קרן רוטשילד קיסריה מתמקדת רק בהשכלה גבוהה ולכן טבעי יהיה לפנות אליה לסיוע במימון הפרויקט.

טיפ טיפה

במרבית אתרי האינטרנט של העמותות השונות קיימת רשימת שותפים ותומכים. מצאו ארגון שתחום העיסוק שלו זהה למיזם שלכם ובדקו ברשימת התמיכות שלו. כך תדעו בוודאות על הקרנות שרצוי לפנות אליהן.

מהי קרן פילנתרופית?

קרן פילנתרופית היא קרן הפועלת ללא מטרת רווח, במטרה להעניק סיוע כלכלי להקמת מיזמים ולמימון צרכים חברתיים של עמותות ומלכ"רים. קרן פילנתרופית מחזיקה בכספי תרומות של אנשים פרטיים, שצברו הון עצמי גדול ובאמצעות הטבות מס שהקרן מקבלת ממדינות שונות היא משקיעה סכום נכבד מרווחיה בתרומה לקהילה. ישנם תורמים פילנתרופים, שאינם מקימים קרן, אלא תורמים באופן עצמאי. דוגמאות לקרנות פילנתרופיות: קרן נס, קרן רוטשילד קיסריה, קרן גנדיר, קרן אריסון, ועוד. להלן אתר ממשלתי, השייך למשרד הפנים, שבאמצעותו המשרד מנגיש לרשויות המקומיות את כל 'הקולות הקוראים' הקיימים הרלוונטיים להם: [המאגר](#).

טיפ טיפה

מומלץ לעיין במאגר הזה, כי פעמים רבות זוהי דרך מצוינת לגיוס משאבים. אתם יכולים להציע לרשות המקומית / לעירייה את המיזם שלכם, להציע להם שותפות ובאמצעות העירייה לבקש את התמיכה הממשלתית. כך תשיגו מימון ושותפות מלאה עם העירייה.

דוגמאות למאגרים שונים של קרנות הפעילות בתחומים שונים:

- [מאגר הקרנות המשותף של 'שתיל' ושיתופים](#)
- [מאגר המידע הפילנתרופי של אטלס](#)
- [הקול קורא - קולות קוראים, תמיכות ומכרזים ממשלתיים](#)
- [עמוד הפייסבוק "ערך לדרך"](#)

אחרי שמצאתם את הקרנות הרלוונטיות, ההמלצה היא להיכנס לאתר האינטרנט של כל אחת מהן ולבדוק האם יש 'קול קורא' מתאים, מהם מועדי ההגשה, באיזו שפה יש להגיש את הבקשה, האם יש להגיש את הבקשה באופן פיזי, בדואר או באופן מקוון וכמובן מהם לוחות הזמנים והשלבים השונים (לרוב מדובר בתהליך הדורש יותר משלב אחד). חשוב לדעת, שיש קרנות הפתוחות לקבל בקשות לאורך כל השנה ויש קרנות המקבלות בקשות רק פעם או פעמיים בשנה, במועדים קבועים המתפרסמים ב'קול קורא'. לרוב, כל המידע מופיע באתר הקרן. כמו כן, ישנן קרנות שלא מאפשרות פנייה ישירה אליהן, אלא הן מאתרות בעצמן את מושא ההשקעה.

טיפ טיפה

רוב הקרנות ומשרדי הממשלה יעבירו מענק ו/או תרומה של כסף לארגון מסודר, קרי לעמותה רשומה, עם אישור ניהול תקין וותק של שנתיים לפחות. אם אתם יזמים בודדים ומתכננים לגייס תרומות שאינן רק בשווי כסף, רצוי לחבור מראש לשותפים, כגון עמותה, מרכז צעירים וכד', כדי להיות רשאים לקבל כסף.



גיוס משאבים: איך עושים את זה?

חשוב שהעמותה שנבחר לשותפות תהיה בעלת זיקה לתחום הפעילות שלנו, כך שנוכל לייצר שותפות אמיתית וחיבור טבעי. לא נפנה לעמותה הקשורה למלחמה בסרטן כדי לקבל כספים למיזם שעוסק בתעסוקת נשים חד-הוריות. לעומת זאת, נוכל לפנות לעמותת 'בעצמי', המסייעת לנשים לממש את הפוטנציאל התעסוקתי שלהן, וכך נוכל אולי גם להרוויח שימוש בידע הנרחב שהעמותה צברה במהלך שנות פעילותה וליצור שותפות שאינה בגדר 'צינור להעברת כספים בלבד'. חשוב לציין, כי לעיתים יש גם שותפויות שהן צינור ותו לא.

הבקשה לתמיכה חייבת להיות כתובה ברמה גבוהה ובבהירות. חשובו, האם הקורא שאינו מכיר אתכם כלל וגם לא את המיזם שלכם, הבין את השורה התחתונה, או במילים אחרות: האם התורם יבין עבור מה הכסף שהוא מתבקש לתת. אם התשובה לשאלה הזו כללית מידי ולא ברורה מהרגע הראשון, סביר שתתקשו לגייס את המשאבים. השתדלו לנקוב במילים המפורשות: "אנו זקוקים לכסף כדי לממן: רכישת ציוד / שיפוץ מבנה / בניית הכשרה וקורסים / העסקת כוח אדם"... וכדומה. שימו לב, כי קרנות רבות ידרשו מכם לכתוב את הבקשה באנגלית. אם אינכם שולטים בשפה זו, רצוי לפנות לחבר השולט בשפה או אף להשתמש בשירותי תרגום מקצועי.

באתר [fiverr](#) תוכלו למצוא אפשרויות זולות לפרילנסרים במגוון תחומים (עיצוב לוגו, עיצוב מצגת, תרגום, עריכת סרטונים, ועוד). אתרים מומלצים לבניית מצגת: [canva](#), [prezi](#), [creative market](#).

אחרי שעברתם על הבקשה מספר רב של פעמים, מומלץ לתת למישהו אחר בארגון שלכם או בארגון אחר (עדיף) לקרוא ולוודא שהבקשה רוטה ומובנת. לעיתים אנחנו כל כך עסוקים בלהציג את חשיבות המיזם עד שאנחנו שוכחים לתאר בבקשה את הצורך בתמיכה, כך שהקורא עשוי לסיים את הקריאה בתחושה שמדובר במיזם חשוב ומעניין, אך אינו מבין את הבקשה או את מושא התמיכה. בשלב זה רצוי שתהיה לכם גם מצגת שיווקית טובה (לא ארוכה), שתכיל את 'נאום המעלית' שלכם, כזה שיתאים לתורמים / שותפים / פעילים / מתנדבים ואפילו לקהל פוטנציאלי (ראו כלי סטוריטלינג).

2

מה להכין?

1. **התחילו בפרטים הבסיסיים ביותר:** מי אתם, שם העמותה, כמה זמן העמותה קיימת והאם יש בידכם את המסמכים הדרושים לקבלת תרומה/מענק, כמו אישור ניהול תקין.

2. **שימו לב להגבלות הנדרשות, למשל במספר העמודים שניתן להגיש:** אל תתחכמו, הקפידו על ההוראות. במיוחד כשיש הגבלה, אל תבזבזו את מספר המילים הנדרש כדי להסביר לקרן את הבעיה ומאפייניה. צאו מנקודת הנחה, שקרן התומכת בנושאי תעסוקה, למשל, מכירה היטב את האתגרים בתחום ואין צורך להאריך בנושא בעת כתיבת הבקשה.

3. **תנו כותרת ברורה למיזם שלכם:** השתדלו שהכותרת ו/או ההסבר על המיזם יבטאו באופן ברור את מטרת הקרן אליה אתם פונים. רצוי להשתמש באותן המילים שהקרן או המשרד הממשלתי ציינו ב'קול הקורא' שפרסמו. תנו להם להבחין בגוף הבקשה שלכם בביטויים שהם מזדהים עמם ומחפשים להשקיע בהם ולפתחם.

3

איך נראית הבקשה?



גיוס משאבים: איך עושים את זה?

לדוגמה

אם מדובר במיזם תעסוקה לנשים: "50 אחוז ממסיימות הקורס מצאו תעסוקה".

לדוגמה

גיוס משאבים, גיוס משתתפים, בניית הכשרה, משך ההכשרה, גיוס כוח אדם וכדומה.

4. **הסבירו את הצורך הקיים בשטח** שהביא אתכם למחשבה שהמיזם שלכם הוא פיתרון טוב שיכול לסייע ולהקל על הבעיה. הגדירו בצורה מדויקת מה אתם רוצים להשיג ובאילו היבטים עוסק המיזם שלכם, למשל: הקמה של שירות חדש - כמו מיזם תעסוקה לנשים חד-הוריות; מענה לצורכי השעה - כמו איסוף סלי מזון ושיפוצים לאנשים חסרי יכולת; פיתוח תשתיות - כמו הקמה של גרעין קהילתי מקומי.
5. **מטרה עיקרית:** הגדירו מטרה ברורה - מה התוצר המצופה מהמיזם שלכם; אילו תוצאות יגרמו לכם להיות מרוצים ולהגדיר שהצלחתם במשימה. השתדלו להגדיר את המטרה באופן מספרי וביעדים מדידים.
6. **ציינו בבקשה על אילו נתונים אתם מסתמכים**, למשל: סטטיסטיקה, מחקרים, תוכנית אסטרטגית של העירייה, סקר שערכתם.
7. **הביאו דוגמאות למיזמים שונים או דומים העוסקים באותו אתגר:** ציינו מהם נתוני ההצלחה והכי חשוב - מה אתם עושים אחרת.
8. **חדשנות:** הסבירו במה המיזם שלכם שונה ממיזמים אחרים, במה הוא מחדש. פעמים רבות, החדשנות היא המפתח לבחירה במיזם שלכם על פני מיזמים אחרים.
9. **השפעה:** ציינו מה ההשפעה הצפויה של המיזם שלכם ועל כמה אנשים אתם מתכננים להשפיע (ציינו במספרים). מיזם שהשפעתו מצומצמת סביר שלא יקבל תמיכה פילנתרופית גדולה (אם בכלל). זכרו, תורמים מעוניינים להשפיע על מספר גדול של אנשים.
10. **לוח זמנים:** קבעו את משך המיזם ומהו לוח הזמנים לכל אחת מהמשימות הנדרשות.
11. **המשכיות המיזם:** כל תורם או משרד ממשלתי מבקשים להיות חלק מתהליך משמעותי, שיניב תוצאות ולא יהיה אירוע חד-פעמי. תורמים מבקשים לדעת שהמיזם שלכם צפוי להתקיים לאורך זמן. במידה רבה, הרצינות שלכם כזמנים תיבחן בחשיבה שאתם מגלים לטווח ארוך. ציינו זאת כבר בבקשה הראשונה. תורמים מעוניינים לדעת, שלמיזם שלכם יש סיכוי לשרוד גם ללא התמיכה שלהם, לכן חשוב לציין קרנות נוספות שפניתם אליהן או כאלה שכבר תומכות במיזם, משאבים שכבר גייסתם ושותפויות שיצרתם עם רשויות וארגונים או כאלה הנמצאים בשלב המשא ומתן.
12. **תקציב:** טבלת תקציב מסודרת, עם הערכה נכונה ומדויקת של הפרטים השונים, חשובה מאוד בהגשת בקשה. תקציב בנוי היטב מעיד שכל ההיבטים הדרושים להקמת המיזם נלקחו בחשבון. אל תנקטו ב'שיטת מצליח', קרי בואו נבקש כמה שיותר ומקסימום נקבל את מה שאנחנו צריכים. תנו קרדיט לקורא הבקשה, שבוודאי מכיר עלויות שונות של מיזמים זהים ודומים. בקשו קצת יותר ממה שאתם צריכים וגם את זה הצדיקו היטב בטבלת התקציב תחת הסעיף - 'בלתי צפוי'. עליכם להעביר מסר, שאתם מתייחסים לכל הנתונים, אבל מבינים שגם התוכנית ההדוקה והמהוקצעת ביותר היא בסיס לשינויים בלתי צפויים (אסונות טבע, כמו מגפת הקורונה). למידע נוסף ולהסברים על הכנת התקציב עיינו בכלי לניהול תקציב.



גיוס משאבים: איך עושים את זה?

4

מה עכשיו?

שלחנו לחמנו על פני המים ושיגרנו את הבקשה...

פיתוח קשר עם התורם הוא חשוב ביותר. אין תחליף לקשר אישי ולרישות (נטוורקינג). ניתן להעזר בכלי לרישות ורשתות. נסו ליצור קשר עוד בטרם שלחתם את הבקשה.

מראה עיניים הוא הכלי הטוב ביותר עבור יחסי הציבור למיזם שלכם. הזמינו את התורמים לסיור היכרות במיזם שלכם, שיראו מקרוב את הפעילות, יפגשו את המשתתפים או את השותפים, שיספרו להם על המיזם ממקור ראשון וידיגישו את משמעותו. הציגו בפניהם תמונות, ניוזלטר, עמודי אינסטגרם ופייסבוק ברשתות חברתיות, המעידים על העשייה שלכם ומאפשרים הצצה לפעילות המתקיימת במסגרת המיזם.

אם קיבלתם תשובה חיובית: הקפידו לשלוח מכתב תודה מנוסח היטב וכן מדי פעם לעדכן את הקרן בהתקדמות ובהתפתחות של המיזם. כמו כן, הזמינו את נציגי הקרן לפעילויות משמעותיות שאתם מקיימים, כגון ערבי שיא, אירועי הוקרה, אירוע שנתי וכדומה. תנו לתורמים שלכם הרגשה שהם חלק בלתי נפרד מהארגון ושנוכחותם, עדכונם ורתימתם לפעילות הארגון חשובה לכם.

אם קיבלתם תשובה שלילית: יש לכם עכשיו עבודה רבה יותר. הקפידו על כל השלבים שצוינו לעיל, לגבי קבלת תשובה חיובית. לעולם אינכם יודעים מה יוליד הקשר ההדוק עם התורמים בהמשך. במקרים רבים, ככל שהמיזם יתקדם ויצליח קרנות ותומכים שסירבו לכם בעבר ישנו את דעתם, ייתכן שיתמכו בכם ישירות וייתכן שיחברו אתכם לתורמים פוטנציאליים מתאימים יותר או לשותפים אחרים.

טיפ טיפה

בציפייה לתשובה החיובית המיוחלת, שימו-לב אם ניתן לוח זמנים לקבלת תשובות. רצוי לא לפנות לגוף התומך בשאלות על קבלת תשובות לפני המועד שצוין ב'קול קורא' או בפירוט הבקשה.