

שירותי תמיכה וייעוץ לארגונים
לשינוי חברתי מיסודה של
הקרן החדשה לישראל

שטיל
Shatil شتيل

העשירים מתעשרים והעניים כותבים בקשות למענקים



מדריך לכתיבת בקשות למענקים



העשירים מתעשרים

והעניים כותבים

בקשות למענקים

מדריך לכתיבת בקשות למענקים



שתי"ל – מייסודה של הקרן החדשה לישראל

שתייל – שירות תמיכה וייעוץ לארגונים לשינוי חברתי, נוסד ע"י הקרן החדשה לישראל בשנת 1982. שתייל מגיש ייעוץ מקצועי לארגונים ללא כוונת רווח, הפועלים לקידום הדמוקרטיה, הסובלנות, השוויון והצדק החברתי בתחומים הבאים: זכויות האדם והאזרח, זכויות נשים, התארגנויות קהילתיות למען גישור פער חברתיים, יחסי יהודים ערבים, פלורליזם דתי, שלום ואיכות סביבה.

המשרד בירושלים:

רח' יד חרוצים 9
ירושלים 93420
טל' 02-6723597
פקס' 02-6735149
כתובת למכתבים:
ת"ד 53395 ירושלים 91533
דואר אלקטרוני:
Shatil@shatil.nif.org.il

המשרד בחיפה:

רחוב הגנים 10א'
חיפה 35024
טל' 04-8521750
פקס' 04-8521785
כתובת למכתבים:
ת"ד 9195 חיפה 31090
דואר אלקטרוני:
haifa@shatil.nif.org.il

המשרד בבאר שבע:

רחוב מורדי הגטאות 104
באר שבע 84206
טל' 08-6282008
פקס' 08-6274836
כתובת למכתבים:
ת"ד 5054 באר שבע 84150
דואר אלקטרוני:
beer-7@shatil.nif.org.il

אתר האינטרנט של שתייל: www.shatil.org.il

תודות

המדריך נכתב בעזרת צוות שתייל בראשותן של עליזה מזור ואיילת אילני, על סמך ניסיונו המגוון בסיוע לארגונים בכתבת בקשות למענקים.
תודה מיוחדת אנו מודות לאמילי גאנץ מקיי, שהקדישה מחשבה, השקיעה עבודה רבה בפיתוח השיטה שאנו ממליצות עליה במדריך, והכשירה ארגונים רבים בישראל לכתוב בקשות למענקים בשיטה זו.
עוד תודה מיוחדת לשרי ריבקין, מנהלת שתייל בין השנים 1984-1998, שיזמה את כתיבת המדריך ותמכה בנו בכל שלבי הכנתו.
תודה לחמוטל גורי, לריבי אפרת ולדוד רוזן על עזרתם הרבה. ברנדה בודנהיימר, גילה סבירסקי, דליה זק"ש וחנה ספרן קראו את המדריך והעירו לנו הערות מועילות. את המהדורה השישית המעודכנת (2001) ערכה נירית רוסלר בסיועה של שלומית לבב.
תודות להילה ברל על סיועה הטכני בהפקת מהדורה זו.

בהכנת המדריך נעזרנו במקורות רבים (ר' הערות), ותודתנו נתונה להם על כך. בייחוד נציין את הפרסום:

The Rich Get Richer and The Poor Write Proposals
By Nancy Mitiguy of the Citizen Involvement Training Project (CITP)
Rm. 225 School of Education
University of Massachusetts
Amherst, MA 01003

אשר מחבריו התירו לנו לתרגם את שמו ולהשתמש בו, וכן להיעזר בחלקים מן הפרסום.
נודה גם ל־ Mariann Horning מ־ The Support Center על הדרכתה.

הערה

המדריך מיועד לנשים ולגברים. לצערנו, אין בשפה העברית דרך נוחה לבטא זאת. כדי להקל את הקריאה השתמשנו בלשון זכר בלבד.

תוכן

עמוד

5

פרק 1: התחלה

קבלת תרומות מקרנות בארה"ב היא משימה אפשרית 6
תרומות המוכרות לצורכי זיכוי ממס 6

7

פרק 2: קרנות הן רק חלק מתהליך גיוס הכספים

דוגמאות –

גיוס תרומות בקהילה: האסיפה השנתית של מרכז הסיוע
לנפגעות תקיפה מינית 8
עמותת הידידים שליד ביה"ס קדמה 9
קרנות אירופאיות 10

11

פרק 3: תכנון

איך לגשת לתכנון 11
מה חסר יותר: כסף או תכנון? 13
שלבים בכתיבת הבקשה למענק 14

15

פרק 4: חיפוש מקורות

ספריית קרנות 15
מושגים חיוניים לעיון בספריית הקרנות 16
אילו קרנות הן המבטיחות ביותר? 16
דוגמאות –
אינדקסים 17
שאלות במהלך חיפוש קרן מתאימה 18
ארגונים אחרים כמקור מידע 19
דוגמאות –
20 Max and Anna Levinson Foundation
21 Porter Foundation
22-23 The Ford Foundation

25

פרק 5: ניגשים לכתיבה

מה לכתוב? 25
תוכן הבקשות והיקפן 25
מה נכלל בבקשה? 26
דברים שמרשימים ומרתיעים תורמים 30
דוגמא – ארגון שח"ל מתכתב עם קרנות:
אינדקס להתכתבות 31
ההתכתבות: הבקשות ששלח שח"ל והתשובות שקיבל 32
עשר טעויות נפוצות בכתיבת תכניות עבודה ובקשות מענק 60

63

פרק 6: פיתוח מאגר מידע ומעקב

דוגמאות –

טבלות למעקב אחרי קרנות ותורמים 61
כיצד להתגבר על בעיות המרחק? 64

65

אתרי אינטרנט נבחרים

66

הערות

67

ביבליוגרפיה

פרק 1: התחלה

הזאת לא תתאים, אם לא קיבלתם הכרה מרשם העמותות במשרד הפנים שאתם עמותה.

- תהליך גיוס המענקים מקרנות הוא תהליך ממושך. אפשר שתחלוף שנה עד שתקבלו תשובה חיובית. לכן השיטה הזאת אינה מתאימה, אם אתם זקוקים לכסף בדחיפות.

- מרבית הקרנות מצפות לקבל דו"ח על הדרך שבה ניצלתם את הכסף שנתנו. עליכם להביא בחשבון, שהדיווח שהקרנות דורשות כרוך בעבודה רבה.
- אנו ממליצים, שתשוחחו עם כותבי הבקשות בארגונים אחרים ותקראו ספרות על הנושא בספריית פיתוח המשאבים, אבל אל תחששו לגשת לעבודה, כי המדריך הטוב ביותר הוא הניסיון האישי.

אם כתבתם פעם בקשה למענק בשביל ארגונכם, ודאי התנסיתם בתהליך הארוך של איסוף המידע, והתלבטתם התלבטות קשה בשאלות, הקשורות בכתיבה נכונה של הבקשה. ודאי גם זכורה לכם ההרגשה הנפלאה שבקריאת מכתב הפותח במילים "אנו שמחים להודיעכם, שבישיבת ההנהלה של הקרן אושר לכם מענק בסך...".

מטרת המדריך הזה היא לעזור לכם לקבל עוד מכתבים מהסוג הזה. נציע בו שיטה לכתיבת בקשות למענקים מקרנות אמריקניות. לפי השיטה הזאת תוכלו לפתח דרך וסגנון, שיתאימו לכם ולצורכי הארגון שלכם.

יש כמה דברים, שחשוב לדעת מראש:

- מרבית הקרנות יעדיפו לתת כסף לעמותות, שקיבלו הכרה משפטית ממשרד הפנים. לכן ייתכן שהשיטה

קבלת תרומות מקרנות בארה"ב היא משימה אפשרית

שם מצאנו שבשנים 97-98, למשל, תרמו קרנות אמריקניות למעלה ממיליארד דולרים לפרוייקטים במדינות אחרות ולפרוייקטים בין לאומיים.

מתוך הסכום הזה, מוסר הדו"ח, קיבלו 170 ארגונים ומוסדות בישראל קרוב ל-16 מיליוני דולרים.

דו"ח זה איננו כולל מענקים קטנים מ-\$10,000 ואיננו כולל קרנות רבות, שאין רשומות במדריכים שמוציא The Foundation Center. אפשר אפוא להניח, שהסכום האמיתי שהוענק לארגונים ולמוסדות בישראל גבוה מן הסכום הנ"ל.

כפי שתקראו במדריך, איננו ממליצות לבסס את קיומו של הארגון ואת תפקודו על גיוס תרומות מארה"ב בלבד. קרנות אמריקניות, כך אנו מקוות, יהיו רק אחד המקורות שלכם. כאן נציג בקצרה את ממצאינו על היקף התרומות האלה בישראל.

אין מקור מידע המסכם את כל התרומות, שמעניקות קרנות אמריקניות לארגונים ומוסדות בישראל.

The Foundation Center אוסף מידע על כל המענקים בסך \$50,000 ויותר, שנותנות מאה הקרנות הגדולות בארה"ב וקרנות אחרות, המנדבות את המידע.

תרומות המוכרות לצורכי זיכוי ממס

זכויות האדם והאזרח, קידום מעמד האישה, יחסי יהודים וערבים בישראל, פלורליזם, סובלנות וגישור פער. כדי לקבל עוד מידע בנושא זה אפשר לטלפן לאיבט שירלמן 02-6723095.

2. P.E.F Israel Endowment Fund

נוסדה בשנת 1922. היא מוסד פטור ממס בארצות הברית ומסייעת בהעברת כספים לארגונים שהם עמותות לפי חוקי מדינת ישראל. באמצעות P.E.F התורם יכול לנכות חלק מתרומתו ממס ההכנסה שהוא חייב בארה"ב, והארגונים מקבלים את התרומות שהם מגייסים במלואן, בלי שום ניכוי. הארגונים המקבלים כספים יתבקשו להגיש דו"ח כספי. כדי לקבל עוד מידע בנושא זה אפשר לטלפן ליהודית רובין 02-5631193.

3. אפשר להקים אגודת יידיים משלכם בארה"ב, שתקבל מעמד של פטור ממס (3) (c) 501. ייעוץ בנושא זה אפשר לקבל בשתי"ל.

בכל מקרה יש להסדיר את אופן העברת התרומה מראש.

תורמים וקרנות בארה"ב, המעוניינים בזיכוי ממס על תרומתם, רשאים לתת תרומות ומענקים "מיועדים" לעמותות שקיבלו בארה"ב מעמד של פטור ממס (3) (c) 501.

על כל בקשה למענק צריכה להופיע איפוא הנחיה לתורמים, לאיזה גוף יוכלו לתרום תרומה שתוכר לצורכי מס. יש כמה אפשרויות:

1. הקרן החדשה לישראל. לקרן מעמד של פטור ממס (3) (c) 501 בארה"ב, ואפשר לפנות למשרדה בירושלים ולבקש אישור של "מקבל מענק". במקרה כזה, לאחר החלטת הקרן על מתן מענק לארגונכם, תהיה הקרן אחראית מבחינה משפטית לוודא שאכן נעשה שימוש הולם בתרומה.

על כל ארגון להנחות את התורמים לו בארה"ב, שיפנו את מענקיהם לקרן החדשה לישראל ויציינו שזוהי "תרומה מיועדת" (donor advised) בעבורו. הארגון יקבל את כל המענק, בלי שום ניכוי.

אל הקרן החדשה לישראל יכולות לפנות רק עמותות שפועלות בישראל בתחומים האלה:

פרק 2: קרנות הן רק חלק מתהליך גיוס הכספים

- פרק זה, שמטרתו להציג את הבקשות למענקים מקרנות כחלק ממערך שלם של גיוס כספים, נראה לנו אחד הפרקים החשובים בחוברת זו.
 - גיוס כספים איננו מתבטא בכתיבת בקשות למענקים בלבד. יתר על כן, בגיוס כספים, שיתבסס רק על כתיבת בקשות למענקים, לא יושג הרבה. הסיבה לכך פשוטה: אם אינכם יכולים לשכנע את הקהילה שלכם, שהארגון הוא די חשוב כדי שיתמכו בו, גם זרים (קרנות, במקרה שלנו) יתקשו להשתכנע בחשיבות הארגון ובנחיצותו.
 - חשוב איפה שתהיה לכם תפיסה כוללת של האפשרויות השונות לגיוס כספים. מן האפשרויות האלה ייבחרו האפשרויות המתאימות לארגון שלכם. תוכנית לגיוס כספים יכולה לכלול אחת מהפעולות הבאות:
 - גביית דמי חברות.
 - גביית תשלום מן המשתתפים בפעילות של הארגון
 - השגת תקציב מן הרשויות (משרדי ממשלה, רשויות מקומיות ועוד).
 - גיוס תרומות מיחידים.
 - הקמת אגודת ידידים לגיוס תמיכה כספית בקהילה.
 - גיוס מוצרים שווי ערך לכסף (ציוד משרדי, רהיטים וכו').
 - מכירת מוצרים או פרסומים של הארגון.
 - הפקת אירועים לגיוס כספים בקהילה (למשל, הקרנת סרט או הופעת אומנים מתנדבים).
- ברור שפעולות אלה אינן קלות לביצוע, ולא כולן יתאימו לכל ארגון. כדאי שתבחרו בפעולות, שיקדמו את בניית התדמית של ארגונכם ויאפשרו לשתף מתנדבים בהכנתו. כאשר יצורף פירוט התקציב שלכם לבקשת המענק תהיה בו משמעות מיוחדת לסעיפים המעידים על הכנסות צפויות מתרומות של יחידים, קבלת אולם בתרומה, ארוחת ערב שנתרמה, גביית דמי כניסה מן המשתתפים וכו'. שכן סעיפים אלה לא זו בלבד שהם מקטינים את הדרישה הכספית מן הקרן, הם גם מעידים שהקהילה שלכם וגורמים אחרים נותנים בכס אמון.

גיוס תרומות בקהילה – שתי דוגמאות

האסיפה השנתית של מרכז הסיוע לנפגעות תקיפה מינית

פרחים לקישוט האולם.
גם הקיבוצים באזור הצפון תרמו - מסכומי כסף ועד כוסות חד פעמיות. נשים תושבות חיפה תרמו 50 עוגות. ערך התרומות הסתכם ב-1,850 שקל. כרטיסי ברכה (שהופקו בהתנדבות) נמכרו בזמן המפגש בסך 10 שקל. דמי הכניסה של 105 המשתתפים/ות הכניסו לקופת מרכז הסיוע 700 שקל נוספים.
באסיפה דווח על הקמת פרויקט חדש לאוכלוסייה הערבית. מן המשתתפים נרשמו 25 נשים וגברים לסייע לפרוייקט.
מרכז הסיוע לנפגעות תקיפה מינית בחיפה הצליח לא רק להשיג תרומות כי אם הגביר את החשיפה שלו בקרב גורמים פרטיים ועסקים בקהילה והעלה את המודעות לתחום בו עוסק הארגון.
כל התורמים קיבלו מכתבי תודה והצטרפו למאגר האוהדים/ות והתומכים של המרכז.

האסיפה השנתית של מרכז הסיוע לנפגעות תקיפה מינית בחיפה, כללה הצגה של הדו"ח המסכם של שנת העבודה ושל התקציב השנתי, וכן שתי הרצאות בנושא תקיפה מינית.

במהלך האסיפה גויסו תרומות רבות וכן מתנדבים/ות חדשים/ות.

האירוע זכה לסקירה נרחבת באמצעי התקשורת.

התרומות מן הקהילה היו רבות מאוד. העיקרון בפניות אל תורמים היה להתאים אליהם את הבקשה. "דפוס מהיר" תרם את הדפסת ההזמנות, מועדון "רוטרי" בכרמל צילם מאות הזמנות, המדור לשוויון המיניים בקיבוץ הארצי כיסה את עלויות הדואר של משלוח ההזמנות, "בית רוטנברג" בכרמל תרם את האולם לאסיפה, קונדיטוריות מקומיות תרמו כיבוד וחנויות פרחים תרמו סידורי

עמותת הידידים שליד ביה"ס קדמה

בתוכנת Word במחשב העמותה). עקב שיקולי תקציב והעובדה שבעמותה עבד אדם אחד נשלחה האיגרת רק לעשרות חברות עסקיות, מספר קטן של שרים וחברי כנסת, נציגי אמצעי התקשורת, נציגי קרנות שתומכים בקדמה וכן להורי התלמידים. לכל קהל יעד נוסף מכתב מלווה שהגדיר את מטרת משלוח האיגרת לנמען.

התגובות לא איחרו להגיע: ראש הממשלה, אהוד ברק, הגיע לביקור כדי להתרשם מקרוב מהיחודיות ומהצלחה של קדמה, חברות עסקיות תרמו סכומים ונמצאות מאז בקשר מתמשך עם קדמה, רוב חברי הכנסת והשרים, אליהם נשלחה האיגרת, השיבו במכתב, חלקם עזרו בנושאים ספציפיים ועם חלקם התקיימו פגישות המשך.

בעקבות הצלחת האיגרת הראשונה הוחלט להפיק אגרת מדי רבעון, כך שקהלי היעד השונים יתרגלו לקבל מידע על הארגון, פעילותיו והישגיו, יזדהו עמו וירצו להיות מעורבים יותר ולתמוך בפעילותו.

"עמותת הידידים שליד ביה"ס קדמה" הינה עמותה שנוסדה בשנת 1998. מטרת העמותה להעלות את רמת ההשכלה של בני נוער משכונות מצוקה ועיירות פיתוח, ולהעצים את הקהילות באזורים אלו ע"י העלאת ההישגים הלימודיים שלהם, הציפיות שלהם בתחום המקצועי, הדימוי העצמי והמוטיבציה. העמותה פועלת לביסוס ופיתוח ביה"ס קדמה בירושלים הממוקם בלב שכונת הקטמונים, במטרה: לקדם, לבסס ולהרחיב את ביה"ס קדמה בירושלים, לקדם ולתמוך בתוכניות הלימודים, שיעורי העשרה וכל פעילות אחרת של ביה"ס.

בשנת 1999 הפיקה מנהלת העמותה, אילנה יונה, בסיוע שתי"ל, איגרת במטרה לגייס כספים מהמגזר העסקי ולהגביר את המודעות לקדמה בקרב אנשי ציבור, שרים וחברי כנסת ונציגי אמצעי התקשורת.

לאחר גיבוש הקונספט של האיגרת ומיפוי קהלי היעד, הופקה האיגרת הראשונה עם עיצוב ותקציב מינימלי (עיצוב והדפסה

קרנות אירופיות

3. במקרים רבים יבקשו הקרנות לדעת מיהן הקרנות האחרות באירופה שפניתם אליהן. לעיתים יחליטו כמה קרנות לתמוך במשותף בפרויקט מסוים. ולעיתים הן עשויות להעביר פרויקטים זו לזו לצורך מימון.

לפיכך אנו ממליצות לשלוח מכתב המתאר בקצרה כמה פרויקטים שלכם, לכל הקרנות האירופיות שנראות מתאימות לצורכי הארגון שלכם. במכתב תציינו מה תפוצתו, כלומר לאילו קרנות אחרות שלחתם עותק שלו. כך תאפשרו לקרנות עצמן לבחור איזה פרויקט מתאים להן, ואם ברצונן לקבל עוד מידע. במקרים מסויימים יפנו אתכם הקרנות אל נציגים או אל אנשי קשר שיש להן בישראל. התרשמותם והמלצותיהם יהיו חשובות מאוד בתהליך אישור המענק.

מידע על קרנות אירופיות אפשר למצוא בשגרירויות, במועצה הבריטית לתרבות ובספריות שתי"ל בירושלים, חיפה, ובאר שבע.

לקרנות אירופיות יש כמה מאפיינים, המיוחדים להן ומבדילים בין ובין קרנות בארצות הברית:

1. מרבית הקרנות האירופאיות, הנותנות מענקים בישראל, קשורות לכנסיות או לגופים ממוסדים למחצה. קרנות אלה מתעניינות בישראל בעיקר בפרויקטים בתחומים של יחסי יהודים וערבים, זכויות האזרח ודמוקרטיה וכן בפעילות למען איכות הסביבה. הן עשויות גם לתמוך בפרויקטים בשכונות ובישובים ערביים, המספקים שירותים חיוניים, כגון שירותי חינוך ובריאות. בריטניה היא המדינה היחידה באירופה בה יש רשת מפותחת של קרנות יהודיות, התורמות לבתי ספר, בתי חולים ובתי כנסת בישראל.

2. מרבית הקרנות האירופיות רשמיות הרבה יותר מאלו האמריקניות בנוגע לתהליך הגשת הבקשות. מכיוון שהתרומות האירופיות אינן מוכרות לצורכי זיכוי ממס, לא תצטרכו לאתר "צינור" להעברת התרומות.



פרק 3: תכנון

אנו ממליצות להתחיל בדיון בקבוצה בשאלות האלה:

1. לשם מה הארגון קיים?
 2. לאן אתם שואפים להגיע? (מהו החלום לטווח הארוך?)
 3. מהם הצרכים בשטח, שאתם רוצים לענות עליהם?
 4. מהם הפתרונות שכבר קיימים לצרכים האלה?
 5. מהו, להערכתכם, הפער בין הצרכים בשטח ובין הפתרונות הקיימים היום?
 6. באיזו מידה יש לדעתכם הניסיון, היכולת, המשאבים והמומחיות, הדרושים להצעת פתרונות לצרכים הקיימים?
 7. כיצד יוגדרו האסטרטגיות שלכם? באיזו דרך תבחרו לעבוד?
 8. מה תהיה הפעילות המרכזית שלכם?
 9. מה יהיו הפרוייקטים המיוחדים הנוספים שלכם, ומה יהיה סדר העדיפות ביניהם?
 10. מהו התקציב המשוער, הנדרש לפעילות המרכזית (המינימום הנדרש) ולפרוייקטים הנוספים (המקסימום מבחינת התוכניות שלכם)?
 11. מהו לוח הזמנים שייקבע לביצוע הפעילות המרכזית ולפרוייקטים הנוספים?
- הבקשה שלכם למענק, אם תאשר אותה

בקשה למענק היא מסמך, שייעודו העיקרי לגייס תקציב.

אך הבקשה גם משקפת את זהותו של הארגון, את מטרותיו ואת סדר העדיפויות שלו.

אם אחד המשפטים שלהלן מבטא את גישתכם, יש לכם סיבה טובה לקרוא את פרק זה:

- "קודם כל נשיג כסף, ואז נראה מה לעשות בו".
 - "נכתוב את הבקשה, ואם נשיג כסף, הוועד יסכים לכל תוכנית שהתחייבנו לעשות".
 - "תוך כדי כתיבת הבקשה יתבררו המטרות והיעדים של הפעילות שלנו".
- ובכן, אי אפשר לכתוב בקשה למענק בחלל ריק. כדי שיהיה אפשר לכתוב בקשה למענק, דרוש תכנון יסודי בארגון.

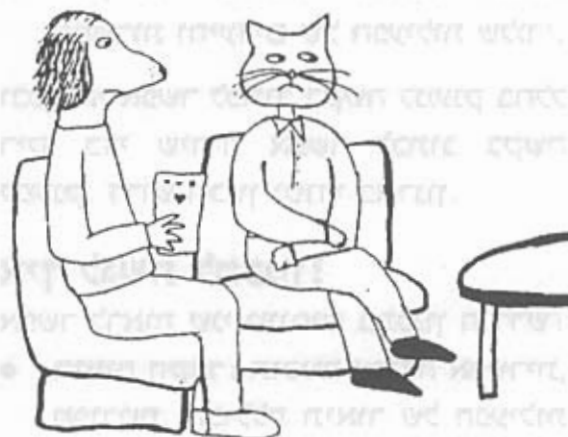
איך לגשת לתכנון?

אפשר לראות שני טווחים בתכנון הנדרש:

- **הטווח הקצר:** תוכנית עבודה אפשרית, מפורטת, הכוללת תיאור של הפעילות המרכזית שלכם (core activity) והצעת פעילויות נוספות, שתוצו לבצע לפי סדר עדיפויות נתון.
 - **הטווח הארוך:** הראייה שלכם את העתיד, הבהרת החזון שלכם, החלום שלכם.
- רק כאשר שני אלה יהיו ברורים, יהיה אפשר לגשת לכתיבת הבקשה למענק.

יהיה מציאותי, בר ביצוע, ואם אפשר, גם מלהיב ומעורר רצון לעשייה.

בפרק הבא נבדוק את מי תוכלו לעניין בתמיכה בתוכניות ובפעילות שלכם.



"Sorry. Our foundation only funds crocodile-alligator coexistence efforts."

מה חסר יותר: כסף או תכנון?

סוזן גרוס

מבעיה זו יודעים היטב כמה כסף יש להם, או נכון יותר, כמה כסף אין להם, ובכל זאת הם מתחילים בפרוייקטים חדשים, וכל פרויקט נראה החשוב ביותר. הבעיה האמיתית אינה חוסר ניהול כספי הולם, אלא חוסר סדר עדיפויות. יש לפתח אותו בתהליך תכנון קפדני.

הרגשה של מלכוד בשל "מגבלות מימון": ארגון הסובל מהרגשה זו, נוהג בדרך כלל להחליט מה הוא יכול לעשות בכסף רק לאחר שגייס אותו. הוא מנסה להשיג כל סכום כסף שעולה בידו, בלי לשקול אם הפרוייקט המבוצע קשור בכלל למשימה שהציב לעצמו.

ארגון המוצא את עצמו עוסק בהרבה פרויקטים נפרדים, צריך לשאול את עצמו אם הפרוייקטים הללו הם תולדה של אסטרטגיה מתוכננת מראש, או שמא זאת תערובת של פרויקטים, שנוצרה מתוך הענות לרצון של תורם או של פרט כלשהו.

מוצפים בשל הצורך להיענות ולהגיב: יש ארגונים, שאינם מסוגלים לומר "לא" לקהל היעד שלהם, לצוות שלהם, לתורמים שלהם. הם מנסים להיענות לכולם גם יחד. התוצאה היא שהם עושים מעט מכל דבר, אך שום דבר אינו נעשה היטב. אין ספק שארגון צריך להיענות לקהל היעד שלו, אך יש ארגונים הנעים בעיוורון, בלי להחליט אם הדרישות חשובות ועולות בקנה אחד עם מטרות הארגון.

"לו רק היה לנו עוד כסף, הכל היה מסתדר": לא אחת פונה אלינו ארגון אך ורק כדי לבקש סיוע בגיוס כספים. לעיתים קרובות מתברר לנו, שמדובר בארגון שנתקל בקשיים כספיים חמורים, משום שלא הצליח להגדיר בבירור במה הוא עוסק ומהם היעדים שלו.

ריבוי קונפליקטים פנימיים: לעיתים נובעים עימותים בתוך הארגון מחילוקי דעות מהותיים על הכיוון ועל היעדים שלו. אנשים נוטים לחשוב, שהעימות הוא תוצאה של הבדלי אישיות, אבל הגורם האמיתי הוא בעצם אי בהירות בנוגע לפעולותיו של הארגון. גם כאשר הגורם הוא התנגשות במישור האישי, כדאי מאוד לשבת ולחשוב יחד מה בעצם הארגון רוצה להשיג. עשויה להיות לכך השפעה מרגיעה מאוד.

תהליך תכנון יכול לפתור בעיות רבות, לא רק התנגשויות אישיות. תהליך כזה יכול להיות זריקת מרץ לארגון. אבל כאמור, כמו בהתעמלות, יתפנו אנשים לעשות זאת, רק כאשר תהיה מודעות לבעיות שנוצרו ולמחיר שגובה חוסר התכנון. יש לקוות, שהכרת אותות הסכנה והבנת המחיר שמשלם הארגון על חוסר תכנון יגרמו לאנשים להבין, שתכנון הוא התרופה המומלצת ביותר.

תכנון דומה מאוד להתעמלות. כל אחד מאתנו יודע שזה חשוב, אך לכלל מעשה רובנו לא מגיעים.

ברור לנו שנרגיש טוב יותר. ברור גם שהתוצאות יהיו נהדרות. אבל פשוט אין לנו פנאי לעשות התעמלות. ככל שהדבר נדחה, כך הוא נעשה קשה יותר. ואז, כשאנחנו מנסים סוף סוף, אנחנו תוהים למה לא התחלנו לפני שנים.

אנשים מתחילים להתעמל גם כשהם רואים את התוצאות של חוסר פעילות גופנית: הם נראים כבדים, הם מרגישים עייפים.

כאשר ארגונים אינם מתכננים, הסימפטומים מוחשיים באותה מידה. אך הארגונים אינם חושבים, שהגורם לסימפטומים אלה הוא חוסר תכנון. לו הכיר הארגון שלך את אותות הסכנה הללו, היה משקיע את הזמן והמאמץ הדרושים לתכנון.

מהם האותות?

הרגשה של עומס ושל הצפה: "צריך שיטות יעילות יותר" הוא הפזמון השגור ביותר בפה של ארגונים, המרגישים הצפה נוכח כל מה שמוטל עליהם. "עלינו לעבור קורס בניהול יעיל של הזמן". לעיתים קרובות זקוק הארגון לא לשיטות יעילות יותר, אלא להגדרה ברורה יותר של יעדיו ושל סדר העדיפויות שלו. בעזרת ההגדרה הברורה יהיה מסוגל לבצע את אשר עליו לעשות.

הרגשה של נטק: בארגון הסובל מסימפטום זה, ירגישו האנשים מנותקים ממה שעושים חבריהם בארגון.

השאלה שתעלה היא: "מה בעצם אנחנו עושים? מהי התוצאה הסופית של כל זה?"

הרגשה של דריכה במקום: יש לאנשים הרגשה של חוסר השראה. העבודה שוחקת אותם במקום להמריצם. הם מתעוררים בשעה 2:00 בבוקר ושאלה מנקרת במוחם: "האם מה שאני עושה חשוב באמת?"

רצון עז להערכה כנה: האמירה הטיפוסית בארגון היא: "אנו זקוקים באמת למדד לאפקטיביות שלנו". אך בעצם הארגון מתקשה בהערכת עבודתו, משום שלא הגדיר לעצמו בבירור למה הוא שואף, מה הוא מבקש להשיג. כרגע שהוא מגדיר זאת לעצמו, הוא יודע בבירור מהם המדדים להערכת האפקטיביות שלו.

משבר כספי כרוני: זוהי בעיה קשה אצל ארגוני מתנדבים רבים. מרבית הארגונים סבורים, שכדי לצאת מהמשבר, הם זקוקים לעוד כסף. התורמים שלהם סבורים, שהם צריכים לשפר את האופן שבו הם מנהלים את ענייניהם הכספיים ומפקחים עליהם. אך רוב הארגונים הסובלים

שלבים בכתיבת הבקשה למענק

1. תכנון יסודי בארגון.
2. קביעת סדר העדיפויות לגיוס כספים.
3. איתור צינור להעברת תרומות פטורות ממס.
4. איתור קרנות המתאימות לצורכי הארגון.
5. התייעצות עם מקבלי מענקים אחרים.
6. בירור מדוקדק של הליכי הפנייה את הקרנות.
7. כתיבת טיוטות של בקשות וקבלת תגובות בארגון.
8. תיקונים, עריכה לשונית והגהות.
9. משלוח הבקשות.
10. קבלת תשובות מן הקרנות
11. התכתבות עם הקרנות – הבהרות נדרשות או עדכונים.
12. רישום שוטף של הבקשות והמכתבים מן הקרנות.
13. הערכה מחודשת של תוכנית העבודה ותכנון שנת העבודה הבאה, כולל תוכנית לגיוס כספים



פרק 4: חיפוש מקורות

ניתן למצוא ספרות הדרכה בנושא גיוס כספים ומאגרי מידע על גיוס כספים מהקהילה הישראלית. בתיאום מראש ניתן לצפות בסרטי וידאו בנושא גיוס כספים. השימוש בספריות שתי"ל מיועד לנציגי ארגונים, הפועלים לקידום הדמוקרטיה, הצדק החברתי וזכויות האדם בישראל.

2. מרכז תרבות אמריקה

רחוב קרן היסוד 19 ירושלים,
טל' 02-6252376/7

הספריה פתוחה בימים א'-ה':
בשעות 10:00-16:00
ביום ו': בשעות 9:00-12:00

במרכז תרבות אמריקה אפשר למצוא את מרבית חומר העיון על קרנות בארה"ב, וכן ספרי הדרכה ומקורות עזר נוספים.

3. המועצה הבריטית

רחוב הירקון 140 תל אביב,
טל' 03-5222194/5/6
רחוב שמשון 3, בקעה, ירושלים,
טל' 02-6736733

הספריות פתוחות בימים ב'-ה':
בשעות 10:00-13:00, 16:00-19:00
ביום ו': בשעות 10:00-13:00
בספריות אפשר למצוא מדריכי קרנות בין-לאומיות, מדריך לקרנות בריטיות ועוד. מידע רב מצוי כיום גם באינטרנט והינו זמין ומעודכן למשתמש. ניתן למצוא ברשת

מי נותן כסף למעונות יום, למקלטים לנשים מוכות, לתוכניות גמילה מסמים, למרכז לסיוע משפטי? תשובות לשאלות אלה תמצאו בספריות פיתוח המשאבים:

1. שתי"ל בירושלים, חיפה ובאר שבע.
2. מרכז תרבות אמריקה בתל אביב ובירושלים.
3. המועצה הבריטית בתל אביב ובירושלים.

בספריות פיתוח המשאבים נמצא מגוון של מקורות המספקים מידע על הקרנות הקיימות. חלקו של המידע ממוחשב ומצוי על גבי תקליטורים וחלקו מופיע בצורה של מפתחות (index) ממויינים על פי קטגוריות שונות: קרנות התורמות לאיכות סביבה, לפעילויות של נשים ועבורן, קרנות על פי מיקומן הגיאוגרפי ועוד.

ספריות פיתוח המשאבים:

1. שתי"ל, שירותי תמיכה וייעוץ לארגונים לשינוי חברתי. כיום קיימות ספריות פיתוח משאבים בכל שלושת הסניפים (ירושלים, חיפה ובאר שבע). העיון בספריות אלו אפשרי רק בתיאום מראש עם המשרדים:

בירושלים - טל' 02-6723597

בחיפה - טל' 04-8521750

בבאר שבע - טל' 07-6282008

בשתי"ל נמצא חומר כתוב וממוחשב על מרבית הקרנות בארה"ב ובאירופה אשר תרמו בעבר לגופים בישראל. כן

- מידע ספציפי באתרי הבית של הקרנות עצמן כמו גם מידע ממויין, למשל באתר של ה-Foundation Center האמריקאי (www.fdncenter.org). יש לזכור כי הנגישות לחלק מהמידע ברשת כרוך בתשלום.
- מידע נוסף מופיע בעמ' 65.
- **אילו קרנות הן המבטיחות ביותר?**
גם אם תמצאו מספר קטן של קרנות, תרצו בוודאי להחליט באיזו מהן להתחיל, ומהו סדר העדיפויות ביניהן:
- קרנות אשר תרמו בעבר לארגונכם.
- קרנות אשר תרמו בעבר לארגונים דומים לשלכם ברחבי העולם.
- קרנות שמטרותיהן מתאימות למטרות הארגון שלכם והן תורמות ברחבי העולם.
- קרנות שמטרותיהן מתאימות למטרות הארגון שלכם, והן מחפשות פרויקטים ותחומי עניין חדשים.

מושגים חיוניים לעיון בספריית הקרנות

Fund	קרן: גוף לא ממשלתי, ללא כוונת רווח, שהקימו תורמים כדי לקדם מטרות חברתיות או פעולות צדקה באמצעות מתן מענקים.
Grant	מענק: זהו סכום הכסף שהקרן מייעדת לחלוקה. במדריכים לאיתור קרנות יופיע פירוט המענקים שהקרן חילקה עד כה, מענקים שניתנו בשנה אחרונה, מענקי מינימום שנתנה הקרן, מענקי מקסימום שנתנה הקרן וסכום של מענק ממוצע. לפי סכומים אלה תוכלו לדעת מה סביר לבקש מן הקרן. מומלץ לבקש מענק ממוצע.
Proposal	בקשה למענק: בקשה מפורטת מנומקת למענק כספי.
Board	הנהלה: הגוף המתכנס כדי להחליט על חלוקת המענקים.
Assets	נכסים: סכום הכסף השייך לקרן ואינו מיועד לחלוקה. לפי סכום זה אפשר לדעת אם זו קרן קטנה או גדולה. קרן בעלת Assets של \$1,000,000 ויותר תיחשב לקרן גדולה בארה"ב.
Staff	צוות: כוח האדם שמעסיקה ההנהלה כדי להכין בעבורה את החומר לשיבות ההנהלה. לא כל ההנהלה מעסיקה צוות.

לפי מה תחפשו באינדקסים המופיעים במדריכים?

- לפי הנושא.
 - לפי האזור הגיאוגרפי.
 - לפי שם הקרן.
- מאחר שבמקורות שונים עשוי להופיע מידע שונה ואף משלים על אותה הקרן, אנו ממליצות לבדוק כל קרן שנמצאת מתאימה בכמה מקורות.

SUBJECT INDEX ¹

see also Arts; History; Language and literature; Museums; Music

Hunger

Immigration

Insurance education

Intercultural relations

International affairs

see also Arms control; Peace

International development

International law

International relief

International studies

Israel

Italy

Nutrition

Oceanography

SEE Marine sciences

Ophthalmology

Palestinians

Parapsychology

Peace

see also Arms control; International affairs

Performing arts

see also Dance; Music; Theater

Pharmacy

Philippines

Physical sciences

see also Anthropology

History; Political sciences

Social services

see also Aged; Child w

services; Handicapped

Youth

Sociology

South Pacific

Southeast Asia

Southern Africa

Spain

Special education

SEE Handicapped

Speech pathology

SUBJECT/GEOGRAPHIC INDEX ²

30852, 30965

04, 5459, 5507, 5516, 10344,
2359, 12493, 19820, 20286,

39, 15898, 24464, 28156, 29052
24762, 30576-30578, 30821,
1036, 31051, 31075, 31074

1, 23722, 23885, 23893

97, 24431, 30609, 30611, 30612,
0678, 30879

25, 206, 237, 266, 300, 314, 316,
79, 391, 446, 490, 533, 562, 593,
30, 866, 897, 922, 1032, 1090,
8, 1302, 1307, 1308, 1331, 1334,

District of Columbia 491, 587, 697, 1018, 1550,

1581, 1585, 1844, 1964, 1981, 1996, 2077, 2079,
2081, 2217, 2488, 2525, 2547, 2560, 3067, 3070,
3155, 3158, 3182, 3184, 3270, 3945, 4316, 4333,
4867, 5210, 5360, 5364, 5365, 5367, 5382, 5383,
5586, 5594, 5599, 5650, 5754, 6647, 6670, 6674,
6699, 6718, 6738, 6760, 6920, 6964, 6966, 7029,
7062, 7129, 7133, 7150, 7169, 7170, 7209, 7309,
7310, 7341, 7349, 7364, 7374, 7378, 7384, 7386,
7415, 7417, 7471, 7479, 7584, 7596, 7606, 7607,
7609, 7635, 7662, 7704, 7720, 7737, 7742, 7797,
8173, 8931, 8958, 9409, 10335, 10789, 10880,
10978, 11076, 11141, 11142, 11184, 11185,
11238, 11332, 11559, 11567, 11608, 12585,
13032, 13597, 14232, 14385, 14618, 15700,
16192, 16214, 16215, 16267, 16405, 17460-17463,

36300, 41910, 42440, 43006

India 23629, 23673, 23683, 23830, 24245, 24415,
24433, 24575, 24576, 24797, 30843

Indiana 5620, 10964, 12902, 12917, 12926, 12941,
12969, 13025, 13097, 13188, 13155, 13275,

13280, 13293, 13384, 25546, 25681, 34560

Indonesia 23719, 23892, 24064, 24071-24073,

24495, 24611, 24612, 24629, 24841, 24843,
30688, 30689, 30999

Iowa 25281, 25430, 25512, 25802, 25816, 26096,
28177, 41267

Israel 30952, 30953, 31081

Jamaica 15754

Japan 24664, 24665, 30783

Jordan 23734

Kansas 9759, 10895, 13394, 18508, 28146, 41269

B ³

Mary Reynolds Babcock Foundation, Inc. 27

Benton Foundation 28

Blandin Foundation 29

The Boehm Foundation 30

Booth Ferris Foundation 31

Mary Owen Borden Foundation 31

Borg-Warner Foundation, Inc. 32

The Boston Globe Foundation, Inc. 32

The Lynde & Harry Bradley Foundation, Inc. .. 33

Bread and Roses Community Fund 33

E

The Earhart Foundation 47

The Lucius and Eva Eastman Fund, Inc. 48

The Educational Foundation of America 49

Exxon Corporation 49

F

The Ford Foundation 50

Ford Motor Company Fund 51

Foundation for Middle East Peace 52

Henry C. Frick Educational Commission 52

שאלות במהלך חיפוש קרן מתאימה:

באופן כללי מצאנו, שקרן גדולה תעדיף פרוייקטים, ואילו קרן קטנה תהיה מוכנה לתת גם תמיכה כללית.

התקשרות עם הקרן –

לאחר שמצאתם קרן מתאימה, תרצו לדעת מהי הדרך המומלצת לפנות אליה.

1. למי תופנה הבקשה בקרן (שם ותפקיד)?
2. מהי כתובתה של הקרן?
3. שמות, תארים ותפקידים של נאמני הקרן (כדאי לבדוק אם יש בניהם אנשים, המוכרים לכם באופן אישי).
4. האם יש לקרן אנשי קשר בישראל?
5. מה גודל צוות העובדים בשכר של הקרן? (ככל שהצוות גדול יותר, כך גדל מספר האנשים שיקראו את הבקשה, ויהיה אפשר להכין אותה מפורטת יותר).



בחירת הקרן –

כאן תרצו לבדוק אם הקרן עשויה להתאים לארגון שלכם.

1. באילו תחומים הקרן מתעניינת?
2. מהו סוג התמיכה שהקרן מעניקה (פרוייקטים מיוחדים, תמיכה כללית, שניהם).
3. האם תרמה הקרן בעבר לארגונים בישראל?
4. האם תרמה הקרן בעבר לארגונים דומים לשלך?
5. האם אתה מכיר אחד מן הארגונים שזכו למענק מן הקרן הזו? (אם כן, כדאי לקבל ייעוץ מארגון זה לגבי אופן הפניה וכתובת הבקשה).
6. האם מפורטות הנחיות מיוחדות של הקרן?
7. מהו לוח הזמנים של הקרן?

מידע כללי על הקרן –

כאן יהיה חשוב לכם לדעת מהו הסכום שכדאי לבקש.

1. מהו גודל הקרן?
2. מהו הסכום שהקרן עומדת לחלק השנה?
3. מהו מספר המענקים שהקרן אמורה לתת השנה?
4. מהו גודלה של תרומה אופיינית לארגון כמו שלכם?

ארגונים אחרים כמקור מידע

3. לקרנות יש הגבלות מבחינת משך התמיכה בארגון. מרבית הקרנות מעניקות סיוע לפרקי זמן מוגבלים. בדרך כלל בתום פרק התמיכה תחפש הקרן ארגונים מתחומים דומים כדי להעביר את הסיוע אליהם. משך התמיכה שונה מקרן לקרן.

4. חילופי מידע הם חלק מן "המשחק". אם תעבירו מידע לארגונים אחרים, תשיגו עוד מידע על קרנות. רשת מידע בין ארגונים, הכוללת גם מידע לא פורמלי ("מה הם מחפשים באמת", "למי עוד הם תרמו?"), "איזה תהליך צפוי עם הקרן?" קיימת כבר בין ארגונים, ומניסיונו אנו ממליצים לאסוף מידע ולמסור אותו לארגונים אחרים. רשימת התומכים, המופיעה בדו"חות שנתיים של ארגונים ומוסדות, אף היא מקור לשמות של קרנות, שאותן ניתן לאתר לאחר מכן במדריכים המסווגים של הקרנות. גם כאן תועיל קבלת מידע מן הארגון.

ארגונים אחרים יכולים להיות מקור מידע מועיל על קרנות, בעיקר אם הם דומים לארגון שלך. יש החושבים, שקבלת מידע על קרנות מארגונים אחרים כמוה כגילוי הסודות השמורים ביותר שלהם. האמת היא שזו איננה תחרות על סודות, ואלה הסיבות:

1. **קרנות לומדות ונפתחות אל תחומים חדשים.** קרנות בארה"ב החלו לגלות את נושא הארגונים לשינוי חברתי ואת הארגונים הקהילתיים בישראל רק בשנים האחרונות. מספר גדול של בקשות חשובות שמגיע לקרן, מורה לקרן שזהו נושא אמיתי ומתפתח.

2. **לקרנות יש הגבלות, שעשויות לעשות אותן מתאימות לארגון אחד, ולא מתאימות לארגון אחר באותו התחום.** קרן התומכת בזכויות עובדים, למשל, יכולה לתרום לסיוע משפטי, אך לא לניהול סמינרים ולהכשרה. החלפת מידע בין ארגונים לזכויות עובדים יכולה להועיל כאן לקידום הנושא בכללותו.

Max and Anna Levinson Foundation

1411 Paseo de Peralta

Santa Fe, NM 87501

Telephone: (505) 982-3662

Contact: Charlotte Talberth, V.P.

Donor(s): Max Levinson +; Carl A. Levinson.

- 1 **Type of grantmaker:** Operating foundation.
Background: Incorporated in 1956 in DE.
- 2 **Purpose and activities:** Funding is allocated among three categories: Environment - including preservation of eco systems and biological diversity, alternative energy and efficiency toxics, alternative agriculture, environmental restoration, natural resource conservation, and sustainable communities; Social including urban and rural community economic development, multiculturalism, human rights, youth leadership and empowerment, conflict resolution, and aid to survivors of violence, and health care; and Jewish/Israel - including Jewish culture and spirituality, history and education, eastern and world Jewry, the Israeli peace movement, and social and environmental issues in Israel. Whatever the specific area of interest, the foundation encourages projects which are concerned with promoting community, social justice, a healthy environment and a sustainable economy, either by developing alternatives to the status quo or by responsibly modifying existing systems, institutions, conditions, and attitudes which block promising innovation.
Fields of interest: Community development; Environment; Human services; Israel; Jewish organizations/temples
Geographic focus: National
- 3 **Types of support:** Conferences/seminars, Equipment, General/operating support, Program development.
- 4 **Limitations:** No grants for capital or endowment funds, Building programs, travel, projects of primarily local community significance, expansion of existing services, matching gifts, scholarships, or fellowships; no loans.
- 5 **Publications:** Informational brochure, grants list.
- 6 **Application information:** Grants are currently awarded every 8 months. Application form required.
Initial approach: Letter of inquiry or proposal (2-to 6-pages)
Copies of proposal: 1
Board meeting date(s): Varies
Deadline(s): Varies depending on meeting dates, but proposals may be submitted at any time
Final notification: 2 weeks after board meeting
- 7 **Officers and Directors:*** Carl A. Levinson,* Pres.; Charlotte Talberth, V.P.; Helen Doroshov,* Secy.; Carol Doroshov,* Treas.; James Doroshov; Douglas Levinson; Gordon Levinson; Julian Levinson; Lila-Esther Levinson.
- 8 **Number of staff:** 1 full-time professional; 1 part-time professional.
- 9 **Financial data:** (yr. ended 09/30/96): Assets, \$2,786,320 (M); expenditures, \$675,245; total giving, \$402,727; qualifying distributions, \$585,806; giving activities include \$402,727 for 99 grants (high: \$20,000; low: \$100; average: \$5,000-\$10,000).
EIN: 236282844
- 10 **Selected grants:** The following grants were reported in 1996.
\$24,000 to Institute for Policy Studies, DC for 2 grants:
\$14,000, \$10,000.
\$20,000 to Forest Guardians, Santa Fe, NM.
\$15,000 to Costilla Arts and Crafts Guild, Costilla, NM, For general support.
\$15,000 to Israel Union for Environmental Defense (Adam Teva V Din), Tel Aviv, Israel.
\$12,000 to Union of Councils for Soviet Jews, DC.
\$10,000 to Coalition for Human Dignity, Portland, Oregon.
\$10,000 to International Labor Rights Education and Research Fund, DC.
\$10,000 to Nine One One Media Arts Center, Seattle, WA.
\$8,000 to Tonantzin Land Institute, Albuquerque, NM.

Copyright 1999 The Foundation Center

1. לוינסון הוא התורם וזוהי אמוא קרן משפחתית. תהליך קבלת ההחלטות יהיה אישי יותר ויתבסס על מה שחשוב לאנשים במשפחה. המטרות גמישות ונתונות לשינויים. קרנות משפחתיות בארה"ב יתכנסו בדרך כלל סמוך לחגים.
2. לאילו מטרות תיתן הקרן מענקים? לפרוייקטים בנושאי איכות הסביבה, שינוי חברתי, יהדות וישראל.
3. סוגי התמיכה: מפורטים כמה סוגים של תמיכה, כולל מימון התחלתי (Seed Money).
4. הגבלות: כאן מופיעות כל מיני הגבלות. הקרן לא תיתן, למשל, כסף להרחבת שירותים קיימים או למטרות שהן מקומיות בלבד.
5. פרסומים: כדאי להזמין את חוברת המידע של הקרן, הכוללת הנחיות להגשת הבקשה.
6. איך מונים? באמצעות בקשה. "הפגישות המשפחתיות של ההנהלה" נערכות באופן בלתי קבוע ולכן אין מועד מוגדר למסירת הבקשות. שבועיים לאחר מועד הישיבות תישלח אליכם תשובה סופית.
7. אולי אתם מכירים אחדים מהם? תשעה אנשים בלבד מתכנסים להתחיל. הדעות האישיות של כל אחד מהם ישפיעו מאוד. אם אפשר להזמין לארגונכם כאשר הם בביקור בישראל, הדבר יכול לחועל.
8. רק 2 אנשי צוות מכינים את החומר לישיבות ההנהלה.
9. מידע כספי: נכסים \$2,786,230. מענקים חולקו 99 מענקים בסכום כולל של \$402,727. סכום המענקים נע בין \$100 ל-\$20,000. והממוצע הינו בין \$5,000 ל-\$10,000.
10. רשימת מענקים נבחרים בארה"ב

מסקנות: קרן לוינסון היא קרן משפחתית קטנה ולא פורמלית. הקרן תתאים לארגונים בתחילת דרכם, העוסקים בשינוי חברתי. כדאי לכתוב אל הקרן ולבקש הנחיות לכתיבת הבקשה. שימו לב שהקרן נותנת כסף למימון התחלתי.

PORTER FOUNDATION

PRINCIPAL OFFICE United Kingdom

YEAR OF ESTABLISHMENT 1970

PRIMARY ADDRESS

P.O. Box 229

Winchester, SO23 7WF

United Kingdom

Tel.: +44.1962.84.9684 Fax: +44.1962.86.3903

E-mail:

1. KEY CONTACT: Paul Williams, Director
2. MISSION: To support projects in the fields of education, culture, the environment, health and welfare which encourage excellence, efficiency and innovation, and enhance the quality of people's lives.
3. GEOGRAPHICAL FOCUS: UK and Israel
4. PROGRAMME AREAS:
The foundation is active in the following fields:
 - Education
 - Culture
 - Environment
 - Health and welfare

Activities in the UK include funding youth organisations and schools targeted towards environmental improvement and provision of new equipment, as well as funding major cultural and educational organisations. In Israel, activities include funding educational centres and an environmental exhibition highlighting the dangers of pollution on freshwater supplies.
5. TYPES OF SUPPORT: Grants
6. APPLICATIONS: Applications should include an initial letter summarising your project, basic costings and accounts. Applications are considered in March, July and November. Initial approach by letter.
7. RESTRICTIONS: No grants to individuals, general appeals, charities which redistribute funds to other charities, third party organisations raising money on behalf of other charities, on a recurring basis, or for general running costs.
8. LANGUAGES ACCEPTED: English
9. TYPE OF FUNDER: Independent Foundation
10. LEGAL STATUS: Charitable trust
11. GOVERNANCE: Sir Leslie Porter, Dame Shirley Porter, David John Brecher, Steven Nigel Porter
12. PUBLICATION TYPES: Annual report
13. FINANCIAL INFORMATION

	1997	POUND STERLING	ECU
Total Assets		26,177,968	39,396,764
Total Gifts		1,124,355	1,692,108
Total Exp.		537,727	809,257
Grants Exp.		455,946	686,180

Number of grants: 140

(Sources of information: Annual report 1997)

THE FORD FOUNDATION

1. יש ליצור קשר עם מנהל הקרן.
2. מה חזון הקרן? לקדם פרויקטים במגוון רחב של תחומים אשר תורמים להעלאת איכות החיים.
3. הקרן מגדירה את מקומות חתונה כבריטניה וישראל.
4. פרויקטים נתמכים פועלים באחד מתוך ארבעה תחומי עניין. בישראל, פרויקטים זכאים כוללים מרכזי חינוך ואיכות הסביבה.
5. הקרן מעניקה כספים.
6. יש לפנות קודם באמצעות מכתב המסכם את הפרויקט והתקציב. הקרן דנה בבקשות אחת לארבעה חודשים.
7. הקרן מעניקה תמיכות חד-פעמיות ואינה מממנת פעילות שוטפת של ארגון. בשנת 1997, קרן פורטר חילקה מענקים ל-140 פרויקטים בשווי 1,124,355 לירות שטרלינג.

THE FORD FOUNDATION

320 E. 43rd St.

New York, NY 10017

Telephone: (212) 573-5000

Contact: Barron M. Tenny, Secy.

URL: <http://www.fordfound.org>

Donor(s): Henry Ford +; Edsel Ford +.

Type of grantmaker: Independent foundation.

Background: Incorporated in 1936 in MI.

1. **Purpose and activities:** The foundation's mission is to serve as a resource for innovative people and institutions world wide. Its goals are to: strengthen democratic values, reduce poverty and injustice, promote international cooperation, and advance human achievement.

Fields of interest: Africa; Agriculture; AIDS; AIDS research; Arts; Asia; Civil rights; Civil rights, race/intergroup relations; Community development; Eastern Europe;

Economically disadvantaged; Economics; Education; Education, early childhood education; Elementary school/education; Employment; Environment; Government/public administration; Higher education; Housing/shelter, development; Human rights (international); Human services; Immigrants/refugees; International affairs; International affairs, arms control; International affairs, foreign policy; International economic development; International studies; Latin America; Law/international law; Leadership development; Legal services; Mathematics; Media/communications; Media, film/video; Middle East; Minorities; Minorities/immigrants, centers/services; Museums; Native Americans; Performing arts; Performing arts, dance; Performing arts, music; Performing arts, theater; Population studies; Public affairs, citizen participation; Public policy, research; Reproductive health, family planning; Rural development; Russia; Secondary school/education; Southeast Asia; Substance abuse, services; Urban/community development; Women; Women, centers/services; Youth development, citizenship; Youth development, services; Youth, services

Geographic focus: National; international

2. **Types of support:** Conferences/seminars, Consulting services, Continuing support, Endowments, Exchange programs, Fellowship funds, Grants to individuals, Internship funds, Matching/challenge support, Professorships, Program development, Program-related investments/loans, Publication, Research, Seed money, Technical assistance.

3. **Limitations:** Giving on an international basis, including the U.S., Eastern Europe, Africa and the Middle East, Asia, Russia, Latin America and the Caribbean. No support for programs for which substantial support from government or other sources is readily available, or for religious sectarian activities as such. No grants for routine operating costs, construction or maintenance of buildings, or undergraduate scholarships; graduate fellowships generally channeled through grants to universities or other organizations; no grants for purely personal or local needs.

4. **Publications:** Annual report (including application guidelines), newsletter, program policy statement, occasional report.

5. **Application information:** Foreign applicants should contact foundation for addresses of its overseas offices, through which they must apply. Application form not required. Initial approach: Letter, proposal, or telephone. Copies of proposal: 1

Board meeting date(s): Jan., June, and Sept.

Deadline(s): None

Final notification: Initial indication as to whether

proposal falls within program interests within 1 month

1. מה חשוב לקרן? יוזמות וניסיונות חדשניים להשגת שינוי בששת תחומי העניין של הקרן. האם התחום של הארגון שלכם מופיע ברשימה? הקרן נותנת מענקים לפרוייקטים שמחזקים את ערכי הדמוקרטיה, מפחיתים את העוני ואי הצדק, מעודדים שיתוף פעולה בין לאומי ומקדמים את הישגי האנושות.

2. סוגי התמיכה: זוהי קרן גדולה, הנותנת תמיכה לפעילויות מסוגים רבים: לכנסים, לפרסומים, לפרוייקטים מיוחדים ועוד.

3. רשימת ההגבלות: חשוב לשים לב, שקרן פורד לא נותנת כסף להוצאות שוטפות של הארגון.

4. פרסומים: דו"ח שנתי, עלון, הצהרת מדיניות, ועדכונים. אנו ממליצים להזמין את כל הפרסומים האלו. הדו"ח השנתי יציג את כל הארגונים שזכו במענקים, לאילו מטרות נועדו ומהם הסכומים שקיבלו. אנו מציעות לכם לבדוק בדו"ח השנתי אם ארגון דומה לשלכם מופיע ברשימה, איזה תקציב קיבל ולאילו מטרות, כדי שתוכלו להכין בקשה דומה.

5. הקרן מבקשת שתבררו מיהו נציגה לאזור שלכם ודורשת שכל הפניות בעתיד יופנו אליו. אפשר לברר את שם הנציג במשרד בניו-יורק או באתר האינטרנט.

Officers and Trustees:* Henry B. Schacht,* Chair.; Susan V. Berresford,* Pres.; Barron M. Tenny, Exec. V.P., Genl. Counsel, and Secy.; Barry D. Gaberman, Sr. V.P.; Alison R. Bernstein, V.P., Education, Media, Arts and Culture; Robert Curvin, V.P., Comm.; Melvin Oliver, V.P., Asset Building, Community Devel.; Bradford K. Smith, V.P., Peace and Social Justice; Linda B. Strumpf, V.P. and C.I.O.; Nicholas M. Gabriel, Treas., Compt., and Dir., **Financial Svcs.**; Nancy P. Feller, Assoc. Genl. Counsel; Paul Allaire; Frances D. Fergusson; Kathryn S. Fuller; Sir Christopher Hogg; Wilmot G. James; Vernon E. Jordan, Jr.; David T. Kearns; Wilma P. Mankiller; Richard Moe; Yolanda T. Moses; Luis G. Nogales; Ratan N. Tata; Carl B. Weisbrod.

6. Number of staff: 248 full-time professional; 322 full-time support.

7. **Financial data:** (yr. ended 09/30/98): Assets, \$9,654,937,000 (M); expenditures, \$495,324,000; total giving, \$439,323,000; qualifying distributions, \$439,323,000; giving activities include \$439,323,000 for grants and \$13,000,000 for 8 program-related investments. EIN: 131684331

8. **Selected grants:** The following grants were reported in 1997. \$11,375,000 to National Academy of Sciences, DC for 2 grants: \$5,795,000 (For minority pre-doctoral, dissertation and post-doctoral fellowship program, payable over 3 1/2 years), \$5,580,000 (For minority pre-doctoral, dissertation and post-doctoral fellowship program, payable over 3 years). \$3,500,000 to Social Science Research Council, New York, NY, For graduate fellowships to encourage students in social sciences to develop competence in international or area studies, payable over 9 years. \$3,000,000 to Corporation for Supportive Housing, New York, NY, For supplemental core operating support, payable over 4 years. \$3,000,000 to Education Development Center, Newton, MA, For continued support to implement national adult literacy media initiative, payable over 2 years. \$2,600,000 to Harvard University, Cambridge, MA, For recognition of innovative government programs and activities to communicate their effectiveness to a broader public, payable over 2 years. \$2,500,000 to African-American Institute, New York, NY, For strategic planning process and operating support for human resources development in Africa, payable over 2 1/2 years. \$2,500,000 to Institute of International Education, New York, NY, For capital fund contribution to strengthen capacity to respond to new geographic and programmatic developments in international education and exchange. \$2,500,000 to United Nations Association of the United States of America, New York, NY, For final grant for membership and education activities, financial stabilization and cash reserve fund and endowment, payable over 3 years. \$2,300,000 to Africare, DC, For endowment campaign, payable over 3 years.

© Copyright 1999 The Foundation Center

6. צוות: 570 עובדים. זהו צוות נדיר בגודלו. פירוש הדבר שישנם מומחים לנושא הבקשות בצוות, ותהיה להם השפעה רבה על הטיפול בבקשה. הצוות ישקיע עבודה מעמיקה בהכנת הבקשות ובהצגתן להנהלה.

7. נכסים – \$9,654,937,000. סה"כ \$439,323,000 חולק במענקים.

8. רשימת המענקים העיקריים בארה"ב.

מסקנות – קרן פורד תתאים לארגון בעל יכולת ארגונית גבוהה, אשר הוכיח את יכולתו בעבר, ועל רקע הצלחותיו הקודמות מעוניין לפתח פרוייקט חדשני. הצוות של הקרן יצפה לבקשה פורמלית מאוד, מסודרת ומפורטת, שתתאים בדיוק להנחיות של הקרן.

פרק 5: ניגשים לכתיבה

ולבדוק אם פנייתכם מתאימה. הקרן עשויה להתעניין בפנייתכם כבר בשלב זה, לכן כדאי שיהיה בידכם עוד חומר מוכן, שתוכלו לשולחו מיד.

שני סוגי הפניות העיקריים (בקשה מלאה, בקשה במכתב) יכללו בערך אותם סעיפים אבל בסדר שונה ובאורך שונה. לבקשה המלאה הכרחי להוסיף סעיפים, כגון מכתב לוואי, עמוד שער ותוכן עניינים. בבקשה המלאה חשוב גם להקפיד, שהתקציר יהיה בדף נפרד וישקף היטב את תוכן הבקשה. בקרנות אחדות יקראו אנשים רבים את הבקשה לפני הדיון בהנהלה. כדי לחסוך זמן נהוג להעביר בין קוראים את התקציב בלבד. אם התקציב שלכם לא מתאים להפצה כזו (מכיוון שהוא לא ברור או לא ניתן להפרדה מן הבקשה), יכתוב צוות הקרן תקציר משלו, והוא עלול להציג את ארגונכם בדרך לא נכונה.

מבחינת תוכן מתחלקות הבקשות לשני סוגים:

1. בקשה בעבור תמיכה כללית לארגון.
2. בקשה בעבור פרויקט מיוחד.

בקשה לתמיכה כללית לארגון תתעד את כל הפעילות של הארגון ותבקש תקציב לכיסוי הוצאות שוטפות (כגון אחזקת משרד, משכורות וכו'). בקשה שתתמקד בפרויקט, תתאר את פעילות הארגון בקצרה ותתמקד בהגדרת הבעיה והיעדים

כתיבת הבקשה למענק היא שיחה דמיונית עם הקורא.

אנו מדמים שהקורא ממלמל: "זאת בעיה רצינית" מה שהם מתארים כאן... הממ... הפתרון שלהם נשמע מתאים זאת תוכנית הגיונית מה על התקציב? סביר אולי כדאי לי להיות שותף במאמץ שלהם לפתור את הבעיה".

כדי שתהיה ביניכם תקשורת טובה, השיחה צריכה להתנהל ברצף: בעיה < פתרון < תוכנית < תקציב.

יש כל מיני סוגים של בקשות, אבל הרצף המוצע הוא הבסיס המשותף לכולן. חיוני גם להקפיד על אנגלית טובה ובהירה ועל קשר ברור בין הפרקים.

מה לכתוב?

אחרי שאיתרתם את הקרנות המתאימות לצורכי הארגון שלכם, עליכם לשלוח אל הקרן את החומר המבוקש. יש שלושה סוגי פניות:

1. בקשה למידע ולקווי הנחיה (Letter of Inquiry)
2. בקשה מלאה (Full proposal).
3. בקשה במכתב (Letter proposal).

תוכן הבקשות והיקפן

הבקשה למידע/קווי הנחיה תתאר בקיצור את הארגון ועבודתו (עמוד או שניים) בלי פירוט ובלי תקציב. במכתב זה תוכלו להשתמש, כשתרצו להשיג מידע על הקרן

ובתיאור תוכנית העבודה של הפרויקט המיוחד. התקציב המצורף יפרט רק את הוצאות הפרוייקט ויציין את אחוז ההוצאות השוטפות הנכללות בפרויקט. לדוגמא, אם מנהל הארגון יפקח על ביצוע הפרוייקט בשליש מזמנו, אפשר לכלול בתקציב המוצע גם שליש ממשכורתו של המנהל. מספר הולך וגובר של קרנות מיועדות רק לפרוייקטים, וזה מתסכל, מפני שכל ארגון זקוק גם לכיסוי הוצאותיו השוטפות. לכן חשוב לבדוק את האפשרות להגדיר פעולות שוטפות של הארגון כחלק מן הפרוייקט. משמעות הדבר היא להגדיר יעדים לקרן בנפרד.

ספציפיים לטווח זמן מסוים ולהפריד אותם מן הפעילות השוטפת של הארגון. לדוגמא, מרכז הסיוע לנפגעות תקיפה מינית מפעיל באופן שוטף קו חירום, מכשיר מתנדבות להפעיל את הקו, ועוסק בחינוך הציבור באמצעות מתן הרצאות במסגרות שונות. אפשר להפריד בין הפעולות ולהגדיר חלקים מהן כפרוייקטים מיוחדים, למשל - הפעלת הקו למען אוכלוסייה חדשה, בניית קורס הכשרה למתנדבים, פרויקט חינוך המתמקד באוכלוסייה מסוימת או בבעיה ספציפית. כל פרויקט כזה ניתן להפנות לקרן בנפרד.

תוכן הבקשות והיקפן

אורך הסעיף בעמ'	בקשה במכתב	אורך הסעיף בעמ'	בקשה מלאה
0.5	תקציר	1	1. מכתב לוואי
0.5	הצגת הארגון	1	2. עמוד שער
0.5	הצגת הבעיה / הצורך	1	3. תקציר
0.5	מטרות ויעדים	1	4. תוכן העניינים
0.75	תוכנית עבודה	0.75	5. הצגת הארגון
0.25	ניהול וצוות	1.25	6. הצגת הבעיה / הצורך
0.25	הערכה	0.25	7. מטרות ויעדים
0.25	מידע כספי	1.25	8. תוכנית עבודה
		0.25	9. ניהול וצוות
		0.25	10. הערכה
		0.25	11. מידע כספי
	נספחים: * תקציב * חוברת מידע * קטעי עיתונות		נספחים: * הנהלה וצוות * תקציב * חוברת מידע * מכתבי תמיכה * קטעי עיתונות * Fact sheet
4-3		7-10	סה"כ בלי נספחים ובלי דפי התחלה

מה נכלל בבקשה?

תוכן הבקשה –

החלקי העיקריים של הבקשה תקציר, הצגת הארגון, הגדרת הבעיה, מטרות ויעדים, תוכנית עבודה, צוות/ניהול, הערכה והצגת תקציב הם אותם החלקים גם בבקשה מלאה, גם בבקשה במכתב, גם בבקשה לתמיכה כללית וגם בבקשה לפרוייקט ספציפי. ההבדל מתבטא באורך הסעיפים ובהדגשים.

תקציר –

כדאי לכתוב אותו אחרון ולוודא שהוא משקף את תוכן הבקשה כולה. התחילו את התקציר במשפט ברור המפרט את העובדות: ארגון X מבקש Y דולרים מקרן Z כדי לעשות פעולה מסוימת. התקציר יתאר את הישגיו הצפויים של הפרוייקט (או הארגון) וימנה את השיטות שישתמש בהן. כמו כן יסביר התקציר מדוע יש צורך בפרוייקט, ומהי משמעותו הרחבה (למשל השפעה כלל ארצית או היותו מודל לחיקוי). יצינו בו בקצרה היכולת והניסיון הקודם של הארגון. לפעמים התקציר הוא החלק היחיד שנקרא, ולכן מן הראוי שיהיה בהיר ומשכנע.

הצגת הארגון –

תארו את תולדות הארגון, התייחסו לניסיון וליכולת של הארגון. התחילו בזה, שכן רוב הקרנות אינן יודעות מי אתם. הצעתכם תישקל ברצינות יתרה, אם תשכנעו את הקוראים מההתחלה, שיש לארגונכם הכישורים הדרושים לביצוע התוכנית המוצעת. התמקדו בניסיון קודם הקשור לתחום ההצעה. הביאו הוכחות לאמינות הארגון: הישגים מיוחדים,

פרסים או הכרה שקיבלתם מגורמים רשמיים.

הצגת הבעיה

ארגונים קיימים כדי לענות על צרכים חברתיים. התורמים הם השותפים שלכם ברצון לקדם פתרונות לבעיות חברתיות ולצמצם פערים של אי שוויון. אולי יותר מכל הם רוצים להשיג שינוי. עליכם לשכנע את התורמים, שאתם מבינים את המהות והמורכבות של הבעיה הספציפית, שאתם מעוניינים לטפל בה, ושבחנתם כל מיני אלטרנטיבות לפתרונה. הסבר כזה דורש תיאור הבעיה באופן כללי והגדרת התחומים הספציפיים, שהארגון שלכם שואף לפתור. רצוי מאוד להציג נתונים, המוכיחים את טענותיכם על היקף הבעיה ומידת חומרתה. עליכם גם להראות, שהתחום המסוים אשר אתם ניגשים לטפל בו הוא קריטי, שאפשר לטפל בו בשיטות המתאימות, ושהגישה שלכם לטיפול בו היא ייחודית. מומלץ להשתמש בדוגמאות (סיפורי מקרים) ובסטטיסטיקות המתאימות גם כאן.

מטרות ויעדים –

אחרי שהצלחתם לשכנע את הקורא שהבעיה חמורה וטרם טופלה כראוי, עליכם להציג לפניו את תוכניתכם לפתרונה. כדי לעשות זאת כדאי שתפתחו במטרות הארגון וביעדיו.

המטרות משקפות בעצם את החלומות שלכם, את מה שהיתם רוצים שיהיה שונה בעתיד: שוויון הזדמנויות בין המינים, שירותי בריאות הולמים לכל תושבי הכפר, צמצום הפערים החברתיים בין אשכנזים למזרחים ועוד.

היעדים מגדירים את ההישגים הספציפיים שעליכם להשיג בטווח הקצר כדי להגיע למטרות הכלליות. היעדים ניתנים למדידה וקשורים ללוח זמנים. כדי להתקרב למטרתכם תצטרכו לקבוע גם יעדי תהליך וגם יעדי תוצאה.

יעדי תהליך נותנים מסגרת לפעילויות שתעשו כדי להגיע לתוצאות הרצויות (דוגמאות ליעדי תהליך: עריכת סדנאות, העלאת מודעות, מחקר). אבל בסופו של דבר גם אתם וגם התורם רוצים להשיג שינוי. יעדי התהליך אמנם מקרבים אותנו לשינוי, אך כדי שיהיה גם בסיס למדידת השינוי, מן הראוי להגדיר גם **יעדי תוצאה**: עד כמה ישתפרו ציוני התלמידים המשתתפים בסדנאות, אילו עמדות של האוכלוסייה ישונו ועל בסיס מה נוכל להעריך זאת, באיזו צורה יביא פרסום המחקר למעורבות אנשי ציבור ולשינויי מדיניות.

ניסוח היעדים צריך להיות ברור וחד, למשל: **יעד תהליך** – לקיים ארבע פגישות בנות שלושה ימים, אשר בכל אחת מהן יתאפשר דיאלוג בין 10-15 צעירים ערביים ובין 10-15 יהודים, **יעד תוצאה** – לשפר בממוצע של 3 נקודות את ציוני הברגרות של 30 בני נוער בשכונת מצוקה כדי להגדיל את סיכוייהם להתקבל לאוניברסיטה.

תוכנית עבודה

תוכנית העבודה תפרט את תהליך השגת היעדים ותכלול הגדרה של אוכלוסיית היעד: מספר האנשים שאליהם יופנו מאמצים ואפיונם.

מרכיבי התוכנית: כאן תתארו את הפעילויות העיקריות שבכוונתכם לבצע

ואת השיטות שתשתמשו בהן: חינוך, פרסום, מתן שירות רפואי, ייעוץ, יוזמות חקיקה וכו'. משימות או פעילויות: פרטו את הצעדים שאתם מתכוונים לבצע להשגת היעדים. אם בכוונתכם לספק הכשרה, הציגו תוכניות לגיוס אנשים, לפיתוח תוכנית ההכשרה, לדרך העברתה, לאופן הערכתה ולגורלה בעתיד. מומלץ שתסכמו פרטים אלה בעזרת לוח זמנים, המציין מועדים להתחלה ולסיום של הפעילויות. רצוי מאוד לעסוק בסעיף הזה בנקודות הבאות: מעורבות של תושבים (או קליינטים), שיתוף פעולה עם ארגונים אחרים, קשיים צפויים ואופן הטיפול הרצוי בהם. בסיכומו של דבר, על תוכנית העבודה להיראות מציאותית וניתנת לביצוע.

הערכה

על סמך מה תחליטו בסוף השנה או הפרויקט אם הצלחתם להשיג את היעדים? על בסיס מה תקבעו יעדים ותוכנית עבודה לשנה הבאה? למעקב ולהערכה פורמלית יש חשיבות הן כחלק מתהליך תכנון והן כבסיס לדיווח לאחרים על הצלחות. תארו בקצרה איך תעריכו את פעילותכם בתוך הארגון ומחוץ לו. אם פיתחתם תוכנית שיכולה להיות מודל ליישום בארגונים אחרים, הסבירו איך תפיצו אותה.

ניהול וצוות

חשוב לתורם להכיר את תהליך קבלת ההחלטות, את המעקב הכספי ואת ניהול כוח האדם בארגון. הנהלות מרבית הקרנות מורכבות מאנשי עסקים, המורגלים במערכות הניהול של העולם העסקי.

6) התקציב אמור לעסוק בפרק זמן מוגדר וצריך להיות מוגש בדולרים.

נספחים –

לכל בקשה חייבים לצרף תקציב מפורט, המסביר את כל הוצאות הארגון או הפרוייקט על פי הסעיפים האלה: כוח אדם, הוצאות שוטפות, הוצאות פעילות/פרוייקט.

כדאי לצרף כמה נספחים "המחזקים" את הבקשה. לבקשה מלאה אפשר לצרף רשימות מימון מהעבר, רשימת אנשי הנהלה, קטעי עיתונות (אם תשלחו תרגום, צרפו גם את המקור), פרסומים אחרים, מכתבי תמיכה מגורמים שאתם משתפים איתם פעולה. חשוב לא לשלוח הרבה חומר ולהקפיד לבחור בחומר המשכנע והמעודכן ביותר. לבקשה במכתב צרפו רק נספח אחד או שניים בנוסף על התקציב.

לפעמים יש להם ספקות בנוגע ליכולת הניהול של עמותות. עליכם לשכנעם, שיש ניהול תקין בארגונכם.

קרנות מסוימות ירצו להיווכח כי גם באופן ניהולו של הארגון מיושמים עקרונות להם הוא מחויב: שוויון במספר חברי הנהלה יהודים וערבים או ייצוג הולם לנשים.

תקציב –

לפני הצגת התקציב עליכם לסכם במשפט אחד או שניים את הבקשה ולציין את הסכום המבוקש. הסבירו מהם מקורות התמיכה בארגון (קרנות, עסקים, יחידים), וספרו על מקורות אחרים שאתם פונים אליהם. בדרך כלל אין אפשרות לקבל את הסכום כולו מקרן אחת, ויהיה עליכם לפרט כיצד תבצעו את הפרוייקט או חלק ממנו גם בלי כל הסכום הדרוש לכך. לסיכום, יהיה עליכם להסביר איך תתאפשר העברת הכספים אליכם כך שיקבלו פטור ממס בארה"ב. (ראה עמוד



דברים שמרשימים ומעודדים תורמים

- ◀ תכנון ברור והגיוני.
- ◀ תוכנית שנוגעת בבעיות ובנושאים בכמה רמות.
- ◀ הפגנת יכולת עבודה עצמאית.
- ◀ יכולת השפעה חברתית כללית.
- ◀ מוניטין והערכה חברתית.
- ◀ קשרים טובים עם ארגונים אחרים.
- ◀ התייחסות קפדנית להנחיות הכתובות של התורמים.
- ◀ פתיחות כלפי ביקורים בלתי צפויים במקומות העבודה.
- ◀ הצגה נבונה ומדויקת של הנושאים.
- ◀ גישה חדשנית.
- ◀ עקביות וחזון.
- ◀ הערכה שיטתית והגיונית.
- ◀ שיתוף פעולה עם תורמים נוספים.

דברים שמרתיעים תורמים

- ◀ חוסר התמצאות של מגיש הבקשה בדרישות הקרן.
- ◀ נציגי המבקש הנפגשים עם התורם מבלי שקראו קודם את פרטי הבקשה.
- ◀ תכנון בלתי מספק של דרכי פעולה ושיטות עבודה.
- ◀ איטיות, סחבת והתנהגות בלתי מקצועית.
- ◀ חוסר עקביות וויכוחים פנימיים בארגון, הבאים לידי ביטוי בניסוח ההצעה, בשיחות ובפגישות.
- ◀ כתב הבקשה ארוך ומסורבל.
- ◀ העלאת טענות וטרוניות באוזני התורם בזמן הפגישה.
- ◀ שימוש בלתי נאות ובלתי מבוקר בתקציב.
- ◀ ניסיון לחפות על הצעה גרועה בעשיית רושם חיצוני.
- ◀ השתמטות מלענות על שאלות.
- ◀ התעלמות מהנחיות לכתיבת הבקשה.
- ◀ דברי רכילות על ארגונים אחרים והמעטת חשיבותם.

ארגון שח"ל מתכתב עם קרנות

ולפתח את שירותיו. פעילים מרכזיים בארגון קיבלו עליהם לכתוב בקשות למענקים בשביל שח"ל. בעמודים הבאים נציג לפניכם את שנת ההתכתבות הראשונה של ארגון שח"ל עם ארבע קרנות, את הבקשות ששלח הארגון ואת התשובות שקיבל. כל מכתב ששלח הארגון יופיע מחולק למרכיביו בלווי הסברים. נביא כאן דוגמאות לצורות המקובלות בפנייה אל קרנות. ארגון שח"ל הוא פרי דמיונו.

שח"ל (Y.E.S.), שירותי חינוך לנוער, הוא ארגון מתנדבים קטן, שהוקם לפני 10 שנים כדי לתת לנערים ולנערות הדרכה וייעוץ בנושאי מניעת הריון. שח"ל התבסס על אנשי מקצוע מתנדבים: רופאות ורופאים, אחים/ות ויועצים/ות בתחום הבריאות. בעשר שנות קיומו לא היה לארגון צוות בשכר. המתנדבים אספו תרומות קטנות מיחידים וקיבלו קצת סיוע מן העירייה. בשנה האחרונה צמח הארגון, שכר שני אנשי צוות, והוא שואף לשכור מקום קבוע

תאריך	השולח	המקבל	סוג המסמך	עמוד
5.6.99	שח"ל	The Small Family Foundation	Letter Proposal – General Support בקשה במכתב עבור תמיכה כללית	32-35
15.8.99	The Small Family Foundation	שח"ל	Foundation Response תשובת הקרן	36
10.9.99	שח"ל	All Together fund	Letter Proposal – Project Focus בקשה במכתב עבור פרויקט מיוחד	37-41
1.10.99	שח"ל	Oo La La Fund for Social Change	Letter of Inquiry בקשה למידע ולקווי הנחיה	42
10.11.99	All Together Fund	שח"ל	Foundation Response תשובת הקרן	43
18.11.99	שח"ל	All Together fund	Thank You Letter מכתב תודה	44
1.12.99	Oo La La Fund for Social Change	שח"ל	Foundation Response תשובת הקרן	45
15.3.00	שח"ל	Big Bucks Foundation	Full Proposal – General Support בקשה מלאה בעבור תמיכה כללית	46-58
10.5.00	Big Bucks Foundation	שח"ל	Foundation Response תשובת הקרן	59

יוני 1999

הפנייה הראשונה של
הארגון. חיפוש אחרי
תמיכה כללית.

ש.ח.ל

Y.E.S.

שירותי חינוך לנוער

LETTER PROPOSAL – GENERAL SUPPORT

June 5, 1999

מכתב אישי לנציגי הקרן.

Mr. Shlomo Small
The Small Family Foundation
2525 Main Street
Littletown, New York 10015

Dear Mr. Small,

I am writing to request funding for YES, Youth Education Service, located in Holon, Israel. YES is the only independent family planning service geared especially to the needs of young people in Israel.

For ten years YES has worked to reduce the incidence of unintended pregnancy by providing confidential counseling, contraceptive, and education services. YES's aim is to enable couples to make informed decisions about their fertility and reproductive health and to encourage responsible attitudes towards sexual behavior.

This fall YES will embark on a special project to bring comprehensive family planning services to the community of recently arrived immigrants from the former Soviet Union (FSU), many of whom lack previous access to information and modern methods of contraception.

After ten years of Perestroika, only lately has family planning been introduced in the big cities of the FSU and among the elite. Yet, the majority of low and middle class women have only very limited access to contraceptives, which tend to be extremely expensive. This is true especially in the peripheral areas, smaller cities, and among youth.

New arrivals from the former Soviet Union have special problems in regard to family planning information and services. New immigrants are used to relying on abortion as a method of contraception: many women undergo six to ten abortions during their childbearing years. In Israel, on the other hand, legal abortion is strictly limited and many women from the FSU do not qualify for them. Women from the FSU are often unaware that safe, proven methods of contraception exist as alternatives to abortion.

בקשה למימון.

הדגשת הייחודיות של הארגון.

היסטוריה של הארגון.

מטרת הארגון.

תוכניות לעתיד.

תיאור של היבטים רלוונטיים מן
הסביבה שבה צמח הארגון.

עדויות סטטיסטיות להיקף

הבעיה שהארגון מטפל בה.

הצגת הצורך בארגון.

הצגה של הבעיה בקווים כלליים
בהדגשת הבעיות הספציפיות
שהארגון בחר לטפל בהן.

באילו דרכים יטפל הארגון בבעיה.

הגדרת יעדים ספציפיים ניתנים
למודעה, שיושגו בפרק זמן מוגדר
למען אוכלוסיית יעד מוגדרת.

הדגשת ייחודיות הארגון ויכולתו
תגבוהה לתת את השירות.

הצגת תחום הפעולה הייחודי
לארגון וקשריו עם גורמים
מקצועיים אחרים.

עוד גורמים מקצועיים מאמצים את
המודל שפיתח הארגון.
ציון הישגים גדולים של הארגון.

YES's primary goal is to make family planning information, counseling, and clinic services available to all residents of Holon and the cities on the southern part of the Dan Metropolitan area (Bat Yam, Rehovot, Rishon Lzion). Specific objectives for 1999 include:

- 1) To provide 600 hours of confidential counseling on a walk-in basis, free of charge, in the areas of contraception, pregnancy, sexuality, and relationships to a total of 1,000 individuals a year most of whom are adolescents.
- 2) To provide 150 hours of clinic service a year to 350 young new immigrants from the FSU who are first-time contraceptive users.
- 3) To provide sex education to 1,500 students in schools in the vicinity and to supplement training and supervision for 60 educators and school counselors.
- 4) To provide family planning education in Russian to 700 immigrants from the FSU living in the Holon and southern Dan Metropolitan area.

In addition, YES will continue to work together with family planning and public welfare advocates throughout Israel to preserve free choice and access to services for all.

YES services make a difference. YES provides a warm, confidential atmosphere where candid questions can be asked and clear, sensitive responses are provided. Sexually active clients who formerly used no contraception or used it inconsistently are helped to examine and improve their contraceptive behavior. Adolescents who are not yet ready for sexual activity but are subjected to conflicting messages and pressures are given the opportunity to discuss these issues frankly. Young couples who often have difficulty communicating and making the decisions necessary for effective contraceptive use are assisted in exploring and overcoming these obstacles. Teenagers undergoing their first gynecological examination are reassured by the positive, educational approach of the medical team. Young women and couples who have decided to abort an unintended pregnancy are helped to reflect on their experience and explore past obstacles to effective contraceptive use. Without YES, many of these young people would have nowhere to turn for services.

YES has created an effective, replicable model for high quality, accessible prevention and education services which already has been adopted and implemented by the Israeli Family Planning Association in other parts of the country. YES-designed sex education curricula are used by Ministry of Education staff in schools throughout Israel. Although it is a small service, staffed primarily by volunteers, YES contributes significantly to the reduction of unwanted pregnancy and abortion in Israel.

תיאור מצבו הכספי של

הארגון: מקורות הכנסה, תקציב
והוצאות.

הסבר הצורך בעוד מימון.

בקשת מענק מפורשת וישירה,
הכוללת את סכום המענק המבוקש.

תיאור המעמד המשפטי של הארגון
והדרך להעביר אליו תרומה, בכדי
שתוכר לצורכי מס.

ציון הנספחים, הבעת נכונות לתת
כל מידע שיידרש.

חתימה של ממלאת תפקיד מרכזי
בארגון.

YES is funded primarily by contributions from foundations and individuals. Clinic clients and educational frameworks pay minimal fees to help defray costs. Volunteer counselors, doctors, and nurses donate the majority of professional services. Given the agency's breadth and scope, YES's operating costs are minimal the 2000 budget totals only \$82,000. As activities and the demand for services expand, however, limited resources must stretch even further. YES needs funding both to maintain programming at its current level and to establish new services for groups with special needs such as immigrants from the FSU.

YES requests a grant of \$20,000 from the Small Family Foundation to ensure the continuation and expansion of its critical services. YES is a registered nonprofit organization. Taxdeductible contributions in the U.S. and Canada should be sent as donoradvised funds to the Newer Than New Fund. Donations should be identified as recommended for YES and sent to the Newer Than New Fund, 1020 Brand Street, New York, NY 10018.

I have enclosed a 2000 budget summary and some recent newspaper articles about YES. We will be happy to provide a fuller description of YES and its activities, a detailed operating budget, or any other information you may require.

Thank you for your consideration.

Sincerely,

Mele'at Tikva
Chairperson

הצגת תוכנית העבודה
המבוקשת על ידי
הארגון.

הצגת תוכנית העבודה
המבוקשת על ידי
הארגון.

ATTACHMENTS

PROPOSED BUDGET 1999

המחיר המוצע
המחיר המוצע
המחיר המוצע
המחיר המוצע
המחיר המוצע

פירוט היקף המשרות.

סעיף נפרד לשירותים על פי חוזה
(פרילנס).

הפרדה בין הוצאות שוטפות של
הארגון להוצאות לביצוע התוכניות.

ההכנסות הצפויות, מקורותיהן
והסבר על מצב הפניות.

חלקה של הקרן בסך כל התקציב.

EXPENDITURES:

PERSONNEL:

Administrative Director (halftime)	\$ 18,000
Education Project Coordinator (halftime)	10,400
Group Facilitator (hourly @ \$10/hr x 30hrs/mo.)	3,600
Subtotal Personnel (includes taxes and benefits)	32,000

CONTRACTED SERVICES:

Bookkeeping/Accounting	2,180
------------------------	-------

OPERATING EXPENSES:

Rent and municipal taxes	6,000
Insurance	3,150
Utilities	1,100
General maintenance	1,000
Supplies	800
Telephone	800
Mail	500
Photocopying	450
Banking costs	400
Subtotal	14,200

PROGRAM COSTS:

Inservice training	1,500
Publicity	1,300
Professional literature	1,200
Teaching aids	1,200
Staff travel	720
Clinic expenses	700
Subtotal	6,620

TOTAL PROJECT BUDGET

\$ 55,000

ANTICIPATED INCOME:

Newer than New Fund (application pending)	20,000
Individual contributions	10,000
Local Businesses (in-kind donations)	5,000
Request from the Small Foundation	20,000
TOTAL ANTICIPATED INCOME	\$ 55,000

אוגוסט 1999

הקרן ענתה שהשנה
כספה כבר הובטח.
הארגון ישלח עדכון בעוד
כמה חודשים ובקשה
חדשה בפברואר 2000

THE SMALL

FAMILY FOUNDATION

FOUNDATION RESPONSE

August 15, 1999

Ms. Mele'at Tikva
Youth Education Service
P.O. Box 1111
Holon, Israel 92603

Dear Ms. Tikva,

We were pleased to receive your organization's application for general support funding and appreciate the important and difficult work Youth Education Service is doing in the area of family planning education.

Unfortunately, Small Family Foundation funds have already been committed for 2000 and our discretionary allocations for this year are reserved for the special task of establishing a nature reserve in northern Israel. Applications for new projects will be accepted once again in February 2000.

The Small Family wishes you success in your endeavors.

Sincerely,

Shlomo Small
President

ספטמבר 1999

הארגון מחליט לגייס
כסף לפרוייקטים לעולים
החדשים, ופונה לקרן
המעונית בפרוייקטים
חדשניים.

ש.ח.ל

Y.E.S.

שירותי חינוך לנוער

LETTER PROPOSAL - PROJECT FOCUS

September 10, 1999

I. Wanna Help

The All Together Fund

2525 Nice Street

New York, New York 10000

Dear Ms. Help,

YES - Youth Education Service - is seeking to raise funds for a critical multiyear effort to educate immigrants from the former Soviet Union (FSU) to Israel about their reproductive rights and options. The situation is critical for several reasons. The massive influx of immigrants from the FSU has brought more than 1 million immigrants to Israel. In recent years, the numbers have somewhat stabilized and about 600,000 people arrive each year. Of these, 50% are women, many of reproductive age. The majority of young families choose the Dan Metropolitan area as their new home.

Women from the FSU have traditionally relied upon abortion as their primary method of birth control. Ten to 13 million abortions are performed in the FSU annually suggesting that an average woman in the FSU has six abortions in her life, by far the highest abortion rate in the world. Yet, when women from the FSU immigrate to Israel, they find legal and economic restrictions that prevent them from terminating unwanted pregnancies. YES plans to address the special needs of this vast immigrant population by adapting its proven outreach, education, counseling, and clinic services as necessary.

Family Planning in the FSU vs. Family Planning in Israel

Information about family planning is not readily available in the FSU, nor is modern, effective contraception. One physician, director of a modern maternity clinic in Moscow, explained that the Soviets manufacture a metal diaphragm which can do great harm to the cervix, and distribute IUDs that are no longer available in other developed nations because they cause infections. Condoms produced in the Soviet Union are of inferior quality, and production is insufficient to meet demand. The high prices of contraceptives make them inaccessible to the average person and

פנייה אל נציגי הקרן.

בקשת מימון לפרוייקט מסוים.

הצגת הרקע לצורך בפרוייקט.

פירוט והסבר של החיבטים
הספציפיים שבהם יתמקד
הפרוייקט.

הרקע של הבעיה.



סיפור אישי המדגיש היבט מסוים של הבעיה, שבה יעסוק הפרויקט.

תיאור ההקשר, הסביבה, באמצעות הסיפור האישי.

מסקנה כללית מן הסיפור האישי.

הצגת התוצאות הצפויות אם לא ימצאו פתרונות לבעיה.

הצגת המוניטין של הארגון וניסיון הקודם, המאפשרים לו לנהל פרויקט מסוג זה בהצלחה. הדגשת היכולת של הארגון וההערכה המקצועית שהוא זוכה לה.

הבהרה על נותני השירות, הרקע שלהם ומקצועיותם.

הצגת ההיבטים הספציפיים של הבעיה, שבהם יטפל הארגון בפרויקט.

especially to youth. Soviet medical professionals oppose the use of oral contraception because they believe the side effects are unknown (as noted by Francine du Plexis Gray in the New Yorker, February 1998).

Immigrants from the FSU bring these same patterns of behavior to Israel. A family planning specialist who works at Kupat Holim (Israel's network of public medical clinics) described the case of a 23 year old married woman who had been in Israel for one month when she became pregnant. She and her husband speak no Hebrew, do not have jobs or permanent housing, and have virtually no money. They assumed that she would be able to have an abortion since they are not capable of raising a child at this time and were stunned to find out that this is not possible according to Israeli law. Israeli law stipulates that a woman is only entitled to an abortion under the following conditions: if she is a minor, over age 40, unmarried, a victim of incest or other illegal acts, or in physical or emotional danger. An abortion committee of an authorized medical institution must give approval before an abortion may be performed. While a sympathetic committee might approve this abortion under the "emotional danger" clause, the \$250-\$500 cost would still prove a severe obstacle for someone with few resources.

This scenario will be repeated countless times in Israel unless there is an organized effort to educate the newcomers from the FSU about reproductive rights and options and to help change their contraceptive behavior. Another grave concern is that those denied the right to abortion will resort to unsafe "black market" abortions.

YES was established in 1990 to provide counseling and education services to both men and women in the areas of sexuality, contraception, pregnancy, and reproductive health. It was the first program of its kind in Israel and has served as a replicable model for the Israel Family Planning Association's family programs. The Ministry of Education relies upon YES personnel to train teachers and other professionals to teach sex education in schools. YES was especially active during the years of massive immigration and then, since 1995, its activities were somewhat reduced. Recently, there is a renewed need for YES services, among at-risk youth, singles, and immigrants who keep on arriving, mainly from small peripheral towns. A strong need for counseling has been identified among teenagers originally from the FSU who feel extremely alienated in Israel and avoid all contact with Hebrew speakers.

YES is staffed by a dedicated team of volunteer professionals from the fields of medicine, counseling, social work, and education. These professionals are involved in every aspect of YES programming including outreach, provision of services, public education, and advocacy. It is this multidisciplinary team approach which makes YES particularly sensitive to community needs and issues.

YES is committed to addressing the needs of young women from the FSU in terms of family planning and advocacy. Its goal is to provide women with information and to assist them

הצגת יעדים סופיים ניתנים
למדידה, שיושגו בפרק זמן מוגדר
למען אוכלוסיית יעד מוגדרת.

הצגת הדרך שבה יטפל הפרוייקט
בבעיות שהועלו. פירוט תוכנית
העבודה.

in exercising their reproductive freedom by making conscious, informed choices about their fertility and reproductive health. YES seeks to reduce reliance on abortion as a means of contraception by helping to change attitudes and behavior regarding other forms of birth control and by making contraceptive devices readily available.

Program Objectives and Components

To educate 3,000 women from the FSU of childbearing age about contraceptive options through distribution of printed information, workshops, lectures, and counseling.

To influence positively the contraceptive behavior of 500 women from the FSU through comprehensive education, clinic, and followup services so that evaluative measures will indicate increased use of contraception and decreased reliance on abortion.

To train four Russian speakers as family planning counselors and thereby increase the capacity for outreach and education in the immigrant community.

The program consists of the following components:

1. Translation and Distribution of Materials: YES family planning educational materials will be revised and translated into Russian for distribution at absorption centers, community centers, health clinics, and other sites where they will reach immigrants from the FSU.

2. Networking: YES will establish relationships with existing agencies which serve immigrants from the FSU, as well as those who have access to at-risk immigrant youth. Such contacts have already been made with Kupat Holim, Tipat Halav (Well mother/child center), municipal social workers, and Naale boarding schools (in which over 1,000 youth from the FSU a year are staying).

3. Recruiting and Training Staff and Volunteers: YES will recruit and train Russianspeaking staff to run this program. Paid staff will include a project coordinator, group facilitator, counselor, doctor, and nurse. They will be assisted by trained volunteers who will be recruited from the veteran Soviet immigrant community. New staff will be trained and supervised by the YES clinical director.

4. Education: YES will offer workshops and lectures in community centers, absorption centers, ulpanim (Hebrew language courses), mother/child clinics, boarding schools, and other locations where newcomers from the FSU can be reached.

5. Counseling: YES will provide individual counseling services at its Holon office, and at other institutions in immigrant population centers.

6. Clinic Services: YES will provide gynecological examinations and medical referrals for women and girls from the FSU. The doctor and nurse will provide services at the YES office and at other existing facilities. Minimal fees will be charged to

הפרויקט עשוי להיות למודל
להועיל לאוכלוסייה רחבה יותר.

בקשה מפורשת לסכום מסוים.
תיאור המעמד המשפטי של הארגון
והדרך להעביר אליו תרומה, שתוכר
לצורכי מס.

ציון הנספחים.
הבעת כוונות לספק כל מידע
שיידרש.

חתימה של ממלאת תפקיד מרכזי
בארגון.

those women who can afford to pay. YES will subsidize contraceptives for women in need.

7. Replicating the Model: Because YES is a pioneer in the effort to reach out to immigrants from the FSU in the area of family planning, it will actively seek out agencies in other cities in Israel and assist them in establishing similar programs.

Needed Expansion at YES to Undertake this Project

This program represents a dramatic expansion of existing YES services in order to respond to the pressing needs of immigrants from the FSU who are arriving in Israel at the very rapid rate of 60,000 people a year. The logistics of getting this program off the ground quickly and of operating at numerous locations for the convenience of the clients will require that YES hire paid staff to coordinate and implement the program. Additional office space will be needed for YES, and clinic space will be rented in other institutions. Production of educational and promotional materials also will constitute a substantial startup cost of the program.

YES seeks a \$50,000 grant to cover the first phase of the project including translation of materials into Russian, and an initial training course for five Russian-speaking counselors. YES is a registered nonprofit organization in Israel. Taxdeductible contributions in the U.S. can be made through the Newer Than New Fund. Donations should be identified as recommended for YES and sent to the Newer Than New Fund, 1020 Brand Street, New York, NY 10018.

I have enclosed a project budget outlining the first 18 months of program costs from January 1999 through June 2000. I will be happy to provide a fuller description of YES's ongoing activities, a detailed operating budget, or any other information you may require.

Thank you for your consideration.

Sincerely,

Mele'at Tikva
Chairperson

תקציב הפרויקט
מוגדרים משך הפרויקט והמטבע
לפיו מחושב התקציב

תיאור היקף המשרות הדרושות.

ציון הוצאות מעביד.

פירוט ההוצאות הקשורות
לפרויקט, המסביר את הסכום
הסופי.

ציון מדויק של משך התקציב.

YES FSU IMMIGRANT AND AT-RISK YOUTH PROJECT BUDGET

January 1999 – June 2000 (18 months)

U.S. \$

A. Personnel

Project Coordinator (fulltime)	18,000
YES Clinical Director (1/4 time)	5,400
Coordinator of Clinic Outreach (1/4 time)	9,000
Group Facilitator (fulltime)	15,650
Family Planning Counselor (fulltime)	15,650
Gynecologist (fulltime)	26,000
Nurse (fulltime)	11,200
YES Administrative Director (1/3 time)	4,620
Secretarial Support (10 hours/week)	2,288
Employer Taxes and Social Benefits (@ 40%)	<u>43,122</u>
Subtotal Personnel Costs	150,930

B. Contract Services

Bookkeeper/Accountant	<u>4,000</u>
Subtotal Contract Services	4,000

C. Program Costs

Staff Travel (200km/mo. @ \$.38/km x 5 persons)	4,560
Survey	3,000
Newspaper Ads (\$150/wk. x 30 wks. x 2 periodicals)	9,000
Brochures, Posters, and Promotional Materials	9,000
Educational Materials and Teaching Aids	7,000
Contraceptive Subsidies	<u>10,000</u>
Subtotal Program Costs	42,560

D. Operating Costs

Facility Costs	6,600
Rent at other sites (5 sites x \$100/mo. x 12)	18,000
Equipment Purchase and Maintenance	3,500
Office Furniture	3,000
Stationary and Supplies	1,800
Printing	500
Telephone	2,700
Postage	<u>1,800</u>
Subtotal Operating Costs	37,900

TOTAL PROJECT BUDGET (18 MONTHS) **\$235,390**

ש.ח.ל.

Y.E.S.

שירותי חינוך לנוער

LETTER OF INQUIRY

October 1, 1999

Ms. Non Chaland
Oo La La Fund for Social Change
Les Champs Elysees 5
Paris, France 010101

Dear Ms. Chaland,

I am writing to obtain additional information about the Oo La La Fund's application guidelines and to acquaint you with a unique social change project in Israel. YES, Youth Education Service, located in Holon, aims to reduce the incidence of unwanted pregnancy, increase responsible sexual behavior among young people, and provide assistance and support to couples facing unintended pregnancies.

The Israeli context, with its fusion of traditional values and modern outlook, and its melding of over 80 different languages and cultures, presents a dynamic but often confusing backdrop to typical adolescent struggles. As a result, family planning, unwanted pregnancy, abortion, and sexuality are extremely sensitive issues. Yet family planning services, especially for young people, are woefully inadequate.

The first service of its kind in Israel, YES provides confidential, free walk-in counseling in the areas of contraception, pregnancy, sexuality, relationships, and reproductive health; a minimal-fee clinic service for young and first-time contraceptive clients; and an educational outreach program for young people and educators. It is the only independent, privately-funded family planning service in the entire Holon region.

Over the years, YES has expanded its services to meet growing needs and has launched new programs for under-served populations. YES's committed team of volunteer doctors, nurses, counselors, social workers, and sex educators serve over 2,000 young people a year.

Attached, you will find our brochure and fact sheet describing YES's background, current activities, and plans for the future including our budget. I will be happy to supply you with any additional information to assist you in deciding whether we should submit a formal proposal.

Sincerely,

Mele'at Tikva
Chairperson

בקשה מפורשת לקבלת מידע.

הצגת מטרות הארגון.

הצגת ההקשר, הסביבה.

הצגת הבעיה.

הצגת תחומי הפעולה של הארגון.

תיאור אוכלוסיית היעד, היקף השירות.

ציון הנספחים.

הבעת נכונות לתת עוד מידע.

חתימה ממלאת תפקיד מרכזי בארגון.

נובמבר 1999

תשובה חיובית!
הקדן תתמודד בפרויקט
של הארגון. הארגון ישלח
מכתב תודה, ידווח על
התקדמותו ויבקש לחדש
את המענק בעוד כשנה.



FOUNDATION RESPONSE

November 10, 1999

Ms. Mele'at Tikva
Youth Education Service
P.O. Box 1111
Holon, Israel 92603

Dear Ms. Tikva,

The All Together Fund is pleased to announce that we have awarded a grant of \$30,000 to YES for the FSU Immigrant Project. The grant will be disbursed in three payments of \$10,000 each on the following dates: January 1, May 1, and September 1. Grant monies will be donor-advised through the Newer Than New Fund as indicated in your application.

In keeping with All Together Fund policy, we anticipate submission of an interim project report by June 1. Disbursement of the final payment will be contingent upon receipt of this report. A final project report will be due at the end of the grant period – December 31, 2000. Should, for any reason, funds remain unspent by this time, ATF requests that this be mentioned in the final report. Application for renewal of this grant may be submitted by October 15, 2000.

We wish you the best of luck in carrying out this important project and eagerly await your initial report.

Sincerely,

I. Wanna Help
All Together Fund

נובמבר 1999

זהו מכתב התודה ששלח
הארגון

ש.ח.ל

Y.E.S.

שירותי חינוך לנוער

THANK YOU LETTER

November 18, 1999

I. Wanna Help

The All Together Fund

2525 Nice Street

New York, New York 10000

Dear Ms. Help,

I am writing to thank you and the Board of the All Together Fund for your generous support of YES Youth Education Service's innovative program for outreach and education to newly arrived Soviet immigrants and at-risk youth from the Former Soviet Union.

The \$30,000 granted by the All Together Fund will enable YES to translate two brochures into Russian: one advertising YES's clinic, counseling, and education services; the other describing various methods of birth control, their availability, pros and cons, and basic instructions for use. Target date for production of the brochures is February 2000. In addition, All Together Fund support will be used to recruit and train the first course of Russian-speaking volunteers to staff our walk-in counseling service. YES hopes to complete recruitment and training by early 2000.

A full report of activities related to the course and outreach completed through use of the brochures will be provided by our interim report to be submitted in June 2000.

We are grateful to you and the other members of the All Together Fund for your help in bringing relevant, accessible family planning services to newly arrived immigrants from the former Soviet Union and enabling YES to develop a model for such service that can be replicated throughout the country in years to come. Thank you for your generosity.

Sincerely,

Mele'at Tikva

Chairperson

דצמבר 1999

זו התשובה מהקרן
בצרפת. אין סיכוי לקבל
ממנה מענק. הארגון
מרוצה שבירר זאת לפני
שהכין בקשה מלאה.



LA-LA

FUND FOR
SOCIAL
CHANGE

FOUNDATION RESPONSE

December 1, 1999

Ms. Mele'at Tikva
Youth Education Service
POB 1111
Holon, Israel 92603

Dear Ms. Tikva,

I am writing to inform you that although your project is worthy, the Oh La La Fund for Social Change is unable to respond favorably to your request for funds.

OLLF was established to fund projects in developing nations in the third world. OLLF's goal is to provide basic services to disadvantaged nations, especially those whose rights are restricted by others. Although we have funded other projects under Israeli jurisdiction we do not fund projects in Israel per se.

We wish you good fortune in your endeavors.

Sincerely,

Non Chalant
OLLF

ש.ח.ל

Y.E.S.

שירותי חינוך לנוער

הארגון מוסיף להתפתח,
הפריקט עלה יפה. הארגון
פונה לקרן פורמלית גדולה
ועשירה ומבקש ממנה מענק
לתמיכה כללית

FULL PROPOSAL – GENERAL SUPPORT COVER LETTER

פנייה רשמית אל נציג הקרן.

March 15, 2000
Mr. I.B. Rich
Big Bucks Foundation
100 Golden Mile Drive
Los Angeles, CA 10065

Dear Mr. Rich,

ציון הסכום הדרוש והמטרה,
שלשמה מבקשים את המענק.

I am writing to request a \$25,000 general support grant for YES, Youth Education Service, a unique family planning project in Holon, Israel. Israel, with its fusion of traditional values and modern outlook and its melding of over 80 different cultures, presents a dynamic but often confusing backdrop to issues of contraception and sexuality.

תיאור הבעיה המרכזית
שהארגון מטפל בה.

YES offers comprehensive counseling and clinic services to both youth and adults based on the belief that accurate information, selfknowledge, and good partner communication are key to making sound decisions and engaging in responsible sexual behavior. YES's committed team of volunteer doctors, nurses, and counselors provides counseling education and clinic services to over 2,000 people a year.

כיצד פועל הארגון.

הדגשת הקשר בין תחומי
העניין של הקרן לפעילות
הארגון.

Since the Big Bucks Foundation is a founding funder of America's Planned Parenthood League and active in Israeli philanthropy, we wish to acquaint you with a model which synthesizes your foundation's primary areas of interest. Attached, you will find a full proposal describing YES's background, current activities, and plans for the future. I have also enclosed a budget, a profile of our staff and board, YES's client brochure, and two recent articles that highlight some of our programs.

ציון הנספחים.

תיאור מעמדו המשפטי של
הארגון והדרך להעביר אליו
תרומות, שיוכרו לצורכי מס.

YES is a registered nonprofit organization in Israel. Tax deductible contributions in the U.S. can be made through the Newer Than New Fund. Donations should be identified as directed for YES and sent to the Newer Than New Fund, 1020 Brand St., New York, NY 10018.

הבעת נכונות ורצון להיפגש עם
נציגי הקרן.

One of YES's board members has planned a personal trip to California in May and could be available to meet with representatives of the foundation if that arrangement is suitable to you. YES would also be delighted to host any representatives of the Big Bucks Foundation visiting Israel in the near future.

Sincerely,

חתימה של ממלאת תפקיד
מרכזי בארגון.

Mele'at Tikva
Chairperson

TITLE PAGE

YOUTH EDUCATION SERVICE
(YES)

Submitted by:

YES Youth Education Service

P.O. Box 1111

Holon, Israel 9000

Tel: 052661161

Mele'at Tikva

Chairperson

Donor-advised contributions in the U.S. should be directed to:

The Newer Than New Fund

1020 Brand Street

New York, New York 10018

TABLE OF CONTENTS

PAGE

I. PROPOSAL SUMMARY 1

II. INTRODUCTION 2

A. Agency Background

B. The Need for YES

III. GOALS AND OBJECTIVES 5

IV. WORKPLAN 6

A. Target Populations

B. Program Components

C. Tasks and Activities

D. Evaluation

V. MANAGEMENT AND STAFFING 9

VI. BUDGET AND FINANCIAL INFORMATION. 10

ATTACHMENTS*

LIST OF PAST DONORS 13

STAFF LIST 14

* Examples not provided.

I. SUMMARY

שם הארגון ומטרתו.

YES, Youth Education Service, located in Holon, Israel, seeks to continue and expand its efforts to reduce the incidence of unwanted pregnancy, to increase responsible sexual behavior among young people, and to provide assistance and support to couples facing unintended pregnancies. YES has already succeeded in raising over half of the \$82,000 needed to meet its 2000 budget. YES seeks \$25,000 from the Big Bucks Foundation to ensure the continuation and growth of this essential service.

העלות הכוללת של הפרוייקט.

הסכום שכבר גויס והסכום שעדיין חסר ושאותו מבקשים מן הקרו.

הסכום שמבקשים ומטרתו.

In Israel's pronatalist, traditional climate, family planning, unwanted pregnancy, abortion, and sexuality are extremely sensitive issues. Adolescents coming to terms with these issues in any culture tend to experience conflict and confusion. In the Israeli context, these effects are magnified. As a result, family planning services, especially for young people, are woefully inadequate.

הצגת הצורך בפרוייקט.

תיאור הארגון ופעילותו.

The first service of its kind in Israel, YES provides confidential, free walk-in counseling in the areas of contraception, pregnancy, sexuality, relationships, and reproductive health; a minimal-fee clinic service for young and first-time contraceptive clients; and an educational outreach program for young people and educators. In addition, YES seeks to influence government policy to ensure access to contraceptive information and services and safe, legal abortions. It is the only independent, privately-funded family planning service in the entire Holon region.

הדגשת חשיבות הארגון

וייחודו.

הצגת הניסיון של הארגון, יכולתו ומעמדו (ציון הישגים מן העבר והישגים צפויים), הסבר להתאמתו של הארגון לפרוייקט המסוים.

Over the past 10 years, YES has expanded its services to meet growing needs and has innovated new programs to reach under-served populations, such as juvenile delinquents, new immigrants, and the mentally disabled. Since its inception, YES has been staffed by a dedicated, multidisciplinary team of volunteer professionals. Currently, 27 volunteer doctors, nurses, and counselors serve over 2,000 clients annually.

II. INTRODUCTION

A. Agency Background

YES was founded in 1985 to provide psychological and social support services to women facing, or at risk for, unplanned pregnancy. Prior to the passage of the Abortion Law in 1982 (which set the parameters for legal abortion in Israel), Israel had an abortion rate of approximately one abortion to every live birth. Most abortions were performed illegally, sometimes with disastrous medical, social, and psychological consequences for women. YES was the only organization providing unbiased assistance in decisionmaking and appropriate referrals for women and couples facing unwanted pregnancies.

Over the years, YES's focus has shifted and expanded to preventive counseling, education, and outreach. In its first year, YES served 238 clients from a small, oneroom facility. Ten years later, YES assists more than 2,000 clients annually out of a centrally located, fourroom downtown office. YES works in conjunction with the Ministry of Education to provide sex education in public schools and to supplement the training of sex educators. In 1998, YES staff provided services in 14 educational frameworks, made presentations to 1,320 students, and provided consultation or training services to 60 educators.

Since YES's inception, volunteer professionals - a team of doctors, nurses, social workers, educators, counselors, and psychologists - have staffed both the counseling and clinic services. Over the years, they have donated their time and expertise to provide direct service, offer inservice training, and develop YES's organizational structure and policy. The YES volunteer staff currently numbers 27. The salaried staff - comprising a clinical director, administrator, group facilitator, and secretary - work to coordinate, augment, and support the volunteer services.

The critical services provided by YES are recognized by clients and professionals alike

"YES plays an important role in Holon's professional community, as well as providing considerable help to those in need of its services. Without YES, these young people would have nowhere to turn."

Leah Cohen, Director of Adolescent Services
Holon Municipality

A registered nonprofit organization, YES is not affiliated with any religious organization or political party. It provides services to all persons regardless of age, gender, race, religion,

שם הארגון ומועד הקמתו.

מטרות הקמתו והבעיות שהארגון מטפל בהן.

תהליך הצמיחה של הארגון.

הישגי הארגון.

הצגת המבנה הארגוני.

היכולת של הארגון ותדמיתו החיובית.

מעמדו המשפטי של הארגון.

אי התלות שלו בשיקולים דתיים או פוליטיים במתן השירות.

תיאור אוכלוסיית היעד, מקורות
חמימו.

הצגת הבעיה או הצורך בקווים
כללים.

הצגת הסביבה המקומית (החברה
הישראלית).

ההיבטים המיוחדים שהארגון
מתכוון להתמקד בהם.

עדות סטטיסטית לקיום הבעיה
ולחיקפה.

הרקע למחסור בשירותים שמציע
הארגון והחיוניות של השירות.

marital status, or place of residence. YES is funded primarily by donations from abroad, with some income from the education project and nominal fees charged to clinic clients.

B. The Need for YES

In Israel today, people are bombarded with conflicting messages about sexuality and sexual behavior. Despite education campaigns which promote responsible sexual behavior in light of AIDS, western media images continue to imply that "everyone is doing it," glamorizing spontaneity and casual sex. Yet the conservative cultural and religious norms of Israeli society suggest that premarital sex is taboo. Conflicting messages are conveyed to males and females: in this traditional, Middle Eastern culture, a man is expected to prove himself through sexual conquest while women are seen as an extension of the family honor, prized for being coy and attractive, but expected to remain virgins until marriage and faithful thereafter.

The recent wave of immigration from the Former Soviet Union has brought yet another set of norms regarding contraception and sexuality. Modern contraceptive devices were virtually unavailable in the former Soviet Union and women relied on abortion as a primary method of family planning. Immigrants from the FSU are often shocked to learn that abortion is very costly in Israel and is illegal for most married women.

Sex education and family planning services in Israel are limited and often underutilized. A 1988 Ministry of Education study found that only 40% of sexually active high school students aged 16-18 use contraceptives. YES's own clinic surveys show that 78% of those who seek our services are already sexually active, yet only 40% report any use of contraception, and a majority of these rely on ineffective or unreliable methods. Almost a third of our counseling clients come to us with pregnancy concerns. A majority of those who are actually pregnant choose to have abortions.

The Israeli Ministry of Education has mandated sex education in schools, but lacks the funds, resources, and trained personnel to implement this policy. Yael Levi, director of Sex Education Programming for the Ministry of Education, points to the "need to approach other agencies for reliable, professional assistance." YES is the only organization currently providing comprehensive outreach, clinic, and counseling services tailored to the needs of the new immigrant population.

הסבר לנכונות הגישה של הארגון
וליעילותה.

חשיבות הנושא לחברה כולה, ולא
רק לאוכלוסיית היעד.

מטרות כלליות לטווח ארוך.

חשינוי המהותי שהארגון שואף
להשיג לטווח ארוך.

הצגת יעדים ספציפיים ומדידים
שהארגון מתכוון להשיג בתקופת
המענק.

תיאור הפעולות המרכזיות שיבוצעו.

שילוב של יעדי תהליך ויעדי תוצאה.

The neighborly, familiar atmosphere of the local health clinic can actually deter those in need of an unbiased and confidential service from seeking help. Some gynecologists try to dissuade young women from sexual activity by refusing to provide contraception. The majority, overburdened by long lines in the waiting room and hampered by a lack of training in counseling, provide hurried consultations, leaving no time for questions or discussion. A negative experience with a gynecologist may lead to avoidance of reproductive health care and lower motivation to practice effective and consistent contraceptive use.

Couples facing an unintended pregnancy have a similar problem in not knowing where to turn for information, counseling, referral, and support. Time and again people have told YES staff how overwhelmed, confused, helpless, and alone they feel in this situation.

Unwanted pregnancy is not only a source of individual trauma, but a national concern as well. Inadequate family planning services lead to poor maternal and child health and can reinforce cycles of poverty and deprivation. Access to family planning information and services not only empowers women in general, and the young and disadvantaged in particular, but also contributes significantly to society's overall social and economic welfare.

III. GOALS AND OBJECTIVES

YES has three primary goals:

- 1) To encourage responsible attitudes towards sexual behavior and reduce the incidence of unwanted pregnancy.
- 2) To ensure that women and couples facing unintended pregnancy are equipped with accurate, unbiased information about their options and enabled to reach decisions within a supportive framework.
- 3) To ensure women access to safe, legal abortion and effective contraception.

To achieve these goals, YES has set forth the following objectives for the next year:

- 1) To operate a walkin counseling and information service, open to the public, free of charge, four evenings per week, providing a total of 700 hours of counseling.
- 2) To operate a clinic service for firsttime contraceptive clients who have attended a counseling session. The clinic will operate one evening per week, providing a total of 150 hours of services.
- 3) To provide multisession educational programs to 1,000 students and adults, including new immigrants, in 20 different frameworks (schools, community centers, etc.).
- 4) To augment the training of sex educators by providing enrichment workshops and consultation services to 60 persons who work directly with youth.

IV. WORKPLAN

מי יקבל את השירות בתקופת המימון.

A. Target Populations

YES has three primary target populations:

1. Teenagers and Young Adults

Two-thousand unmarried youths, male and female, aged 14-19 to receive services on a firsttime basis; an additional 500 clients to receive follow-up services.

2. Immigrants from the FSU

1,000 women from the FSU to receive comprehensive counseling, clinic, and followup services; an additional 4,000 men and women to receive Russian-language lectures and written materials about contraceptive options.

3. Youth Workers and Educators

Sixty adults who work with youth in a formal or informal capacity as educators, counselors, youth group leaders, community center workers, etc. to receive enrichment workshops and consultation services.

B. Program Components

YES provides five major types of services, as described below.

1. Counseling

YES maintains a walkin counseling service for individuals seeking information and facing decisions regarding contraception and pregnancy. The service is operated four nights per week and is staffed by volunteer professionals. In addition to providing basic information on reproduction and contraception, the counselors attempt to tailor the sessions to the specific needs and concerns of each client. They emphasize communication between partners regarding contraception since research has shown this to be a critical factor in effective utilization. Counselors provide referrals to other services and/or schedule additional counseling sessions when appropriate. This counseling service is available free of charge.

2. Clinic

YES provides a weekly contraceptive clinic designed particularly for young clients or firsttime contraceptive users. Doctors and nurses staff the clinic on a voluntary basis. Clients are referred for clinic services after attending at least one counseling session. Doctors provide prescriptions for contraception and clients are encouraged to make a followup visit to the clinic. Clients are charged a token fee for this service. Emphasis is placed on creating an atmosphere in which questions are invited and encouraged and on minimizing the anxiety which often surrounds a woman's first gynecological exam.

קווים כללים של תחומי פעילות.

3. Education

The educational program staff presents multisession programs in settings such as absorption centers, schools, and community centers. The approach and content of each session are tailored to the specific needs of the audience. Topics for programming include: sexuality, malefemale relationships, and basic contraceptive information. Workshops also focus on skills acquisition and active involvement of participants through roleplays, games, and simulations. Sessions include time for questions and answers, and provide an opportunity for participants to ask questions anonymously.

4. Training

YES provides training and enrichment sessions for adults who work with adolescents. Sessions emphasize techniques for presenting information and skillstraining for handling issues which commonly arise when working with youth on this topic.

5. Advocacy

YES works in cooperation with family planning and social welfare organizations throughout the country to advocate for the availability of contraceptive services and information and sufficient access to safe and legal abortions. YES works together with the Ministry of Education to ensure implementation of mandated Family Life Education programs.

C. Tasks and Activities

To carry out these five program components, YES will:

- Publicize existing services through the production of an attractive brochure (in Hebrew and Russian) to be distributed free of charge to youth and immigrantserving institutions. The brochures will be designed, written, and produced within the first six months of the program year.
- Produce a brochure (in Hebrew and Russian) whose primary function will be to provide accurate, concise information about methods of contraception. Its secondary function will be to publicize YES services and reiterate information presented in workshop and training sessions. Copies will be distributed to all recipients of YES services free of charge and will be made available to groups and institutions for a fee. The brochure will be designed, written, and produced within six months.
- Implement a training course for ten potential volunteer counselors (including three Russian-speakers) and provide ongoing inservice training for 16 veteran counselors. The training course will be held from OctoberDecember 1999. Training and staff supervision on an individual and group basis will be provided throughout the year.
- Improve staff cohesion, develop curricula, and increase familiarity with advances in research and practice through monthly staff meetings throughout the year.

תיאור הפעילות ושלבי הביצוע:

קביעת לוח זמנים, תיאור שלבי

הפרויקט

הצגת השיטות שבהן יעריך הארגון את השגת יעדיו.

תיאור מפורט של דרך ניהול הארגון ותהליכי קבלת ההחלטות.

- Update and revise four curricula currently used in the education program and tailor existing curricula to populations with special needs (new immigrants, mentally handicapped, and juvenile delinquents).
- Maintain and expand contacts with relevant community organizations. YES will provide educational programs in at least ten frameworks with which we have worked in the past and in at least five new frameworks in the course of the year.

D. Evaluation

YES is committed to ongoing evaluation of its services both in terms of efficiency and client satisfaction. In 1998, YES invited graduate students in Organizational Behavior from Tel Aviv University to evaluate YES's organizational structure. Their recommendations were instrumental in the restructuring of the management board, increasing its efficiency and ability to govern the agency. YES completed its most recent client satisfaction survey in early 1999. In addition to providing very positive and enthusiastic feedback on our clinic and counseling services, the survey highlighted the diversity of client needs and reinforced our commitment to counseling designed for our different client populations. YES has also participated in several academic research projects. This participation has not only provided specific feedback on our clients and their needs, but has placed them in the wider context of Israeli social, psychological, and sexual behavior.

Education and training workshops are also evaluated on a regular basis. The objectives set forth in this proposal will be evaluated quantitatively on an annual basis, and a more extensive study of client satisfaction with clinic and counseling services will be launched in fall 2000.

V. MANAGEMENT AND STAFFING

YES is governed by an elected board of eight volunteer professionals who determine policy and oversee budgeting. A small paid staff consisting of a fulltime Clinic Director, half-time Administrative Coordinator, parttime Group Facilitator, and part-time Secretary are responsible for coordinating and supporting the activities of 27 volunteers. The current staffing structure is barely sufficient to handle the demand for services. An additional halftime post of Education Project Coordinator for the expansion of preventive programs will be needed in 2000.

Volunteer staff are recruited, interviewed, and trained by the Clinic Director and a committee of veteran staff. Training includes a formal course, observation of sessions, individual consultations with the Clinic Director, and a trial period.

The presiding chairperson prepares agendas for monthly board meetings in consultation with board members. Three times a year each department (clinic, counseling, education) reports to the board and presents a fourmonth workplan.

תיאור השינויים שחלים בארגון
והסיבות לשינויים.

The budget is prepared by the Administrative Coordinator and is presented to and modified by the board. Interim expenditure reports are made to the board on a monthly basis.

The composition of the board is currently undergoing reorganization. Until now, the board included veteran volunteer staff members exclusively. In an effort to expand the board's outlook and fundraising capabilities, the board is recruiting outsiders with relevant skills and connections. The board decided that optimal board composition should include 40% membership from outside the organization.

VI. BUDGET AND FINANCIAL INFORMATION

הצגת העלות הכוללת וציון הסכום
שכבר גויס ומאילו מקורות.

YES's financial year runs from January to December. In 1998, YES has provided services on a shoestring budget of \$55,000 (see 1998 budget, attached). Costs have been kept to a minimum through extensive use of volunteers and reliance on word of mouth as the primary form of publicity. As a result of national budgetary constraints and the low priority accorded to family planning, public funding was minimal. Despite consistent advocacy, government funding constituted barely 5% of YES's income.

The budget for fiscal year 1999 totals \$82,000 and includes expansion of programs and projected increases in general operating costs. YES's annual budget needs are met primarily by contributions from abroad. A list of past contributors is attached. Many of these contributions, while generous, were awarded on a onetime basis. YES's first priority, therefore, is to secure funding to ensure ongoing operations and expand educational outreach and programs for new immigrants. Approximately \$57,000 has already been raised towards our 2000 goal from foundation grants, local businesses and individual contributions.

לא
ק'בלת:



אז הגשתי
בקשה למחקר
על סאדיום
כמדינות
רשמית
באמריקה
הבטר - תעשיתית.

הצגת תקציב כולל מהשנה שעברה,
שמשקף את המצב הפיננסי של
הארגון ואת יכולתו בניהול כספים.

FINANCIAL STATEMENT

Statement of Income and Expenditures for the Year Ending December 31, 1999

	U.S. \$
INCOME	
Grant Allocations	40,000
Individual Donations	10,000
Local Businesses (in-kind)	5,000
Lectures and workshops	2,846
Clinic fees charged	<u>1,134</u>
TOTAL	\$ 58,980

EXPENDITURES	
Salaries and employer expenses	\$ 32,206
Rent and municipal taxes	6,093
Administrative expenses	4,108
Insurance	3,150
Bookkeeping/Accounting	2,200
Publicity	2,860
Professional literature	1,265
Utilities	1,197
General maintenance	1,000
Travel	800
Clinic expenses	775
Hospitality and gifts	766
Inservice training	1,725
Banking costs	493
Office furnishings, depreciation	<u>52</u>
TOTAL	\$ 58,700

PROPOSED BUDGET 2000

PERSONNEL	US \$
Clinic Director (full-time)	\$ 20,000
Administrative Coordinator (halftime)	12,000
Education Project Coordinator (halftime)	12,000
Group Facilitator (halftime)	9,000
Secretarial Support (1/4 time)	<u>5,000</u>
SUBTOTAL SALARIES AND EMPLOYER EXPENSES	58,000

CONTRACTED SERVICES

Bookkeeping/Accounting	2,000
------------------------	-------

OPERATING EXPENSES

Rent and municipal taxes	8,000
Insurance	2,000
Utilities	1,500
General maintenance	1,000
Supplies	800
Telephone	850
Mail	500
Photocopying	450
Banking costs	<u>400</u>
SUBTOTAL	15,500

PROGRAM COSTS

Inservice training	1,500
Publicity	1,000
Professional literature	1,000
Teaching aids	1,000
Staff travel	1,000
Clinic expenses	<u>1,000</u>
SUBTOTAL	6,500

TOTAL	\$ 82,000
--------------	------------------

ANTICIPATED INCOME 2000

Newer than New Fund (commitment)	15,500
Individual Contributions	5,000
Local Businesses (in-kind)	7,000
All Together Fund	30,000
(to cover operating costs related to the FSU Immigrant Project)	<u>\$ 57,000</u>
Requested from Big Bucks Foundation	<u>25,000</u>
TOTAL ANTICIPATED INCOME	\$ 82,000



מאי 2000

זו התשובה מהקרן הגדולה.
על הארגון לשלוח בדחיפות
את החומר המבוקש, כי
הנהלת הקרן תפגש בחודש
הבא. יש סיכוי לקבל
תמיכה.

FOUNDATION RESPONSE

May 10, 2000

Ms. Mele'at Tikva
Youth Education Service
POB 1111
Holon, Israel 92603

Dear Ms. Tikva,

The Big Bucks Foundation has received and processed your grant application for general support for the pioneering family planning education work done by YES.

There are several clarifications and additional pieces of information we must receive in order to bring your proposal up for consideration at our June board meeting.

- 1) Of the four projects mentioned (counseling, educational outreach, clinic service, and educator training), which reflects YES's most pressing organizational priority? Please highlight and attach a separate budget for this project.
- 2) Please provide additional detail on YES's governance structure, specifically responsibility for financial oversight.
- 3) Please attach a financial statement prepared by a registered accountant attesting to YES's current financial status.

We look forward to receiving these additional materials. Please contact me by phone or fax if these requests are unclear.

Sincerely,

I. B. Rich

Big Bucks Foundation

עשר טעויות נפוצות בכתיבת תכניות עבודה ובקשות מענק

מציגות מה שניתן להגדיר כמטלות עם לוח זמנים לביצוע, "יעדי תהליך" (למשל, לבצע שלוש סדנאות או להוציא לאור ארבעה גיליונות של עלון). אין הן מציגות מהן התוצאות המשווערות המצופות שיכולות להראות לתורם/ת שמהו ישתנה בגלל הפרויקט. "יעד תפוקה" הוא הגדרת תוצאה דרושה או רצויה, תוך הצגת מדדים שיאפשרו לבחון אם היעד הושג בטווח זמן מסוים. תורמים/ות אוהבים/ות לראות "יעדי תפוקה" בבקשות למענק מפני שהם מצביעים על תוצאות התכנית המוצעת והשפעתה וכך יידעו התורמים/ות למה יוביל כספם.

4. תכנית העבודה שמופיעה בבקשה לא מושלמת

יש הרגשה, בעיקר בישראל, שבקשות חייבות להיות בנות 3 עמודים לכל היותר. זה נכון לגבי בקשות המוצגות במכתבים, ויתכן שתוכלו לתאר פרויקט בבהירות רבה, בקיצור יחסי. כך ניתן להראות לתורם/ת תכנית עבודה שתוכיח ל/ה כי אכן חשבתם/ן רבות על הפרויקט ועיבדתם/ן תכניות לביצועו. חשוב להדגיש את המרכיבים העיקריים בתכנית ואת המשימות הדרושות במהלכה. מכיוון שהרבה פרויקטים חדשים נכשלים עקב חוסר תכנון מספיק, מעדיפים תורמים/ות לראות תכנית עבודה מפורטת ומתוכננת היטב.

להלן מספר טעויות נפוצות בכתיבת תכנית עבודה ובקשות למענקים. כדאי לארגונים להיות מודעים להן כדי להימנע מהן!

1. בבקשה חסרים מרכיב אחד או יותר

זוהי, אולי, הבעיה הרווחת ביותר. המרכיבים שחסרים בדרך כלל הם: תקציר, פירוט מלא של צרכים, מטרות. אם הארגון חסר ניסיון בכתיבת תכניות עבודה ובקשות מסוג זה, הוא עלול לשכוח אף יותר מזה.

2. הגדרת הבעיה אינה נתמכת בתיעוד

לעתים ארגון מתאר בעיה בלי לצרף תיעוד כלשהו שעליו מתבסס הניתוח. נתונים סטטיסטיים הם הדרך הכי פשוטה להציג בעיה, אך ישנן גישות אחרות כגון שימוש בדוגמאות (למשל אם הבעיה היא חוסר סיוע משפטי המוגש חינם, ניתן לתאר מקרה של אדם שנשפט ל-8 שנות מאסר לאחר שלא היה לו עו"ד, לאחר שבע שנים נמצא שהוא חף מפשע). הכינו את עבודת הבית - לימדו את הנושא והציגו את כל הנתונים הסטטיסטיים והניתוחים שניתן להשיג, כדי להוכיח שהבעיה היא אמיתית ורצינית ושכדאי לתורם/ת להשקיע את כספ/ה במאמצים למצוא לה פתרון.

3. בבקשה חסרים יעדים שניתן למדוד את השגתם

ארגונים נוטים לתאר מטרה ארוכת-טווח בלי להגדיר יעדים מדידים לטווח ביניים של תהליך או פרויקט. בעיה נוספת היא שקבוצות

הגעתם/ן לכל סכום. לדוגמא, כתוב "מנהלת – משרה חלקית: \$10,000" ולא "מנהלת – משרה חלקית לשנה אחת. משכורת מלאה + תנאי עבודה שהם \$20,000. ו-50% משרה = \$10,000". תקציבים יכולים להיכתב על עמוד או פחות כשמדובר בפרויקטים קטנים אבל יש לציין איך הגעתם/ן לכל סכום (שכ"ד = \$250 לחודש x 12 חודשים, צילומים, דואר, הוצאות אחרות = \$75 לחודש x 12 חודשים). כאשר יש לפרויקט או לבקשה מספר מרכיבים, טוב לתת תקציב המסודר לפי מרכיביו.

8. **הבקשה משעממת**
- בקשה חייבת להלהיב את הקורא/ת. אם הבקשה לא מעניינת הסיכוי שהתורם/ת ת/יגיב אליה בחיוב הוא קלוש. יש מספר בעיות שהופכות בקשה למשעממת:
- שימוש רב מדי בפעלים פסיביים לעומת אקטיביים.
 - סגנון כתיבה גרוע, כגון: מבנה משפט שגרתי או שפה מסובכת מדי.
 - חוסר שימוש בדוגמאות.
 - תיאור שאינו ממחיש את הבעיה ואינו מוכיח בבירור את חשיבותה.
 - כתיבת בקשה על ידי מישהו/י חסר/ת ניסיון בפרויקט (ניתן לחוש זאת).

9. **הבקשה חסרת סדר הגיוני ואינה "זורמת"**
- אין מבנה יחיד ונכון לבקשה. אבל יש היגיון במבנה המומלץ לכתיבתה. מבנה כזה יוליך את הקורא/ת בצעדים הגיוניים לעבר הבנת הבקשה. הוא יציג את הארגון, את הבעיה עמה הוא

5. **חסרה תכנית להערכה**

בסיס להערכה מוגדר כיעדים שניתן למדוד אותם. אבל חשוב מאוד לדייק בהגדרת סוגי התיעוד, המדידה וההערכה שיתבצעו. במיוחד נכון הדבר לגבי פרויקטים ניסיוניים בהם נדרשים תיעוד מדויק של הניסיון, מדדים להערכה רבע שנתית, הערכה לפחות אחת בשנה והערכה עם תום פרויקט (אולי לאחר 3 שנים). לדבר זה חשיבות רבה משום שהשגת תוצאה רצויה בפרויקט ניסיוני היא "המודל שניתן לשחזור". ניתן לשחזר פרויקט רק אם יש תיעוד מלא וידוע שהוא מוצלח במידה שמצדיקה הפעלתו בעתיד.

6. **חסרה תכנית ניהול אבל מוצג רק מידע על הצוות**
- לעמותות רבות יצא שם של ניהול כושל (למרות שיש בהן אנשים רציניים וטובים מאוד ויוצאי דופן). חשוב לא לתת אישור וחיזוק לסטריאוטיפ זה. בקשה טובה צריכה לכלול, לכן, לא רק מידע על מנהליות הפרויקט אלא גם על דרכי ניהולו – ארגון הצוות והמתנדבים/ות (למשל חבריות ההנהלה), האחריות המוטלת על הפרט וכו'.

7. **התקציב לא מספיק מפורט**
- לעתים קרובות לא מתקיימים בהצעת התקציב שני כללים בסיסיים:
- הוא לא עוזר לקורא/ת להבין כמה הפרויקט יעלה ואיך ההוצאות קשורות לתכנית העבודה.
 - הוא גם לא מוסר את המידע הספציפי שהתורם/ת צריך כדי להבין איך

מתמודד, את הפתרון המוצע לבעיה ואת התהליך אותו מציע הארגון לשם השגת פתרון כזה. הוא יבהיר לקורא/ת אילו תהליכי ארגון, ניהול והערכה ינקטו במהלך ביצוע הפרויקט וכמה כסף דרוש לביצועו.

10. הפרויקט לא נראה אפשרי – הקוראים/ות לא יאמינו שהיעדים ניתנים להשגה

דבר כזה יכול לקרות בגלל מספר סיבות. אחת מהן היא שהיעדים המוגדרים שואפים להישגים גבוהים מדי. לדוגמא, קשה להניח שארגון יצליח לבטל תוך שלוש שנים את חוסר השוויון בין נשים לגברים בעבודה, גם אם התכנית יעילה ביותר. יש להציב יעדים שניתן להשיגם ובכל זאת יש בהם אתגר. בקשה יכולה להיות חסרת סיכוי להצליח, גם כאשר תכנית העבודה לא שלמה או שאינה מציגה גישות אלטרנטיביות. בקשה היא תקשורת חד-סטרית שמנסה לנבא כיצד תתנהל

תקשורת דו-סטרית במציאות. אם הארגון תלוי במצב מסוים להצלחת התכנית, יש לספר לקורא/ת שיש תכנית ב' למקרה שהמצב יהיה שונה. לסיום, סיכוייה של בקשה להצליח קטנים אם לא ניתחתם/ן את הבעיה בדייקנות ולא הסברתם/ן למה גישתכם/ן תצליח במקום בו נכשלו אחרים/ות. כך למשל, אם כבר ניסיתם/ן שיטה מסוימת ללמד ילדים/ות נכים/ות (או שאחרים השתמשו בה והשיגו תוצאות טובות) זה מצביע על כך שלפרויקט שלכם/ן, העושה שימוש באותה שיטה סיכויים טובים להצליח. ללא עדות זו, הקוראים/ות יתייחסו לתכנית כאל בעלת סיכוי לכישלון. שימוש ביעוץ של מומחה/ית מהתחום שלא מעורב/ת ישירות בפרויקט אשר תיזהה את הנקודות החלשות בבקשה – יכול למנוע בעיה כזו. את התיקונים עשו בבקשה לפני שתשלחו את הבקשה!



החומר הוכן על ידי אמילי גנץ-מקיי

פרק 6: פיתוח מאגר מידע ומעקב

אפשר להכין כרטיסיות, מאגר מידע ממוחשב או מערכת תיוק. כל השיטות יתאימו, רק אל "תפספסו" מידע.

מאגר המידע יכול מידע פורמלי (המגיע מן הקרנות), מידע לא פורמלי (המגיע מארגונים אחרים ומאנשי קשר), התכתבויות עם הקרנות ולוח זמנים שנתי.

כדאי להכין לוח שנה מיוחד, שיצינו בו תאריכים סופיים להשגת בקשות, ביקורים של נציגי קרנות, תאריכים שבהם צפויות להגיע תשובות, איזה קרן מצפה לעדכון ומתי. מומלץ לבנות מערכת מעקב זו בזיקה למערכות המעקב אחר תורמים אחרים (אנשים פרטיים, עסקיים וכו') במיוחד אם בוחרים במאגר מידע ממוחשב.

טבלאות למעקב אחרי קרנות ותורמים

דצמבר 98	ינואר 99	פברואר 99	מרץ 99	אפריל 99	מאי 99	יוני 99
לסיים כתיבת בקשות ל-X לתאם פגישות ל-Y	משלוח בקשה ל-X ביקור של Y בארה"ב	הנהלת X מתכנסת מכתב תודה עם חזרתו של Y	תשובה צפויה מ-X מכתב תודה ל-X	לתאם ביקור ל-Z בארגון מכתב תודה ל-Z	נציג מ-Z מבקר בישראל	

לוח מעקב אחר קשר עם קרנות

שם התורם/ת או הקרן	כתובת	טלפון	אתרי אינטרנט + @	איש/אשת קשר והתואר	תאריכי מפגשים או מגעים טלפוניים	סוג בקשה ותאריך משלוח	גובה סכום מבוקש	תוצאות	נימוק	מעקב נדרש

כיצד להתגבר על בעיית המרחק?

שאפשר לסמוך עליהם שינצלו את הכסף כראוי.

3. להשתמש בקשרים עקיפים עם הקרן:

לעיתים תוכלו למצוא איש קשר "שיפתח עבורכם את הדלת" לקרן באמצעות קשריו.

במקרים אלה יהיה טוב אם איש הקשר יטלפן בשמכם בפעם הראשונה, יכתוב מכתב או יתיר לכם להשתמש בשמו ובהמלצתו כאשר אתם פונים לקרן.

4. להשתמש ביעילות בביקורים בארה"ב:

אם חבר ועד או איש צוות מן הארגון מתכנן ביקור בארה"ב, מומלץ לתאם לו פגישה עם נציגים מן הקרן. לשם כך יש לשלוח את הבקשה למענק לפחות חודשיים לפני הנסיעה ולהציע פגישה בין נציג הארגון המתכנן לבקר בארה"ב ובין נציגים מהקרן. חיוני לציין, שזוהי נסיעה אישית שאיננה על חשבון הארגון (כדי לא ליצור רושם בזבזני). אנו ממליצות ליזום פגישות כאלה רק כאשר הנוסע מכיר את הארגון, מעורה בו היטב, ויכול להציג אותו בדרך הטובה ביותר.

מאחר שהכרויות, מפגשים וקשרים אישיים הם גורם בעל השפעה בתהליך כתיבת בקשות למענקים, משימה זו קשה יותר לביצוע כשהיא נעשית מרחוק. מקבלי הבקשות מארגונים בישראל יכולים להתרשם רק מן הבקשה. במרבית המקרים הם לא יוכלו להיפגש עם מנהיגות הארגון או לבקר בארגון ולהתרשם או סתם לטלפן כדי לברר עוד מידע.

כדי להתגבר על החסרונות שבמרחק הנה כמה דברים שאפשר לעשות:

1. לוודא שהחומר הכתוב שאתם שולחים הוא אפקטיבי:

כתבו היטב, בצורה בהירה ומותאמת בדיוק לדרישות הקרן.

החומר הזה אמור "לדבר" במקומכם.

2. ליצור קשר עם הנציגים של הקרן בישראל או לברר מתי יבקרו בישראל נציגים מטעם הקרן:

אפשר לקבל מידע על כך מן הקרן עצמה, ממקורות בספרייה או מפעילים בארגונים אחרים הקשורים לקרן.

קשר אישי יכול להועיל מאוד, משום שבזכותו גם נציגי הקרן יוכלו להיות בטוחים, שהם נותנים כסף לאנשים

אתרים נבחרים

לפניכם מספר כתובות של אתרים מרכזיים אשר יסייעו לכם בעבודתכם מול קרנות. כמובן, זוהי רשימה חלקית בלבד. תוכלו להתעדכן בנושא זה מעת לעת הן בספריות שתיל והן באתר האינטרנט של שתיל: <http://www.shatil.org.il>

<http://lnp.fdncenter.org/finder.html> - אתר זה מאפשר איתור קרנות אמריקאיות על פי שמן, למשל לצורך בדיקת עדכון של פרטי ההתקשרות. זהו שירות בחינם של מרכז הקרנות האמריקאי.

Funders Online - <http://www.fundersonline.org> - אתר זה מאפשר חיפוש קרנות בכל רחבי העולם על פי שמן.

Fundsnet - <http://www.fundsnet.org/found-aa.htm> באתר קישורים לקרנות אמריקאיות, וכן קישורים לקרנות בינלאומיות ב- <http://www.fundsnet.org/internat.htm>

Giving Wisely - אתר זה מכיל מידע לגבי קרנות בישראל. זהו מאגר מידע חופשי לשימוש מטעמו של פרופ' אליעזר יפה, חוקר באוניברסיטה העברית בירושלים. <http://www.givingwisely.org.il>

מידע על חברות עסקיות בישראל ניתן למצוא באתר של דן אנד ברדסטריט. מנוע החיפוש המופיע באתר ושאינו דורש תשלום מאפשר איתור חברות על פי שמן וכתובתן (מהדורה מלאה ומעודכנת של תקליטור החברות ניתן למצוא בספריות שתיל). <http://dunb.co.il/dunsguide.html>

לימוד מקוון על פיתוח משאבים וכתובת בקשות מענק

מידע על כתיבת בקשות, כולל "טיפים":

<http://fdcenter.org/learn/shortcourse/propl.html>

http://www.fundersonline.org/grantseekers/proposal_basics.html

<http://www.grantproposal.com>

הסברים על מקורות מימון ומידע נוסף:

<http://fdcenter.org/learn/ufg/index.html>

<http://www.fundersonline.org/grantseekers/introduction.html>

תשובות לשאלות נפוצות: <http://www.fdcenter.org/learn/faqs/faq.html>

ספרות מקצועית מומלצת על פיתוח משאבים ועל פילנתרופיה:

ה- Chronicle of Philanthropy: <http://philanthropy.com>

Internet Nonprofit Center - <http://www.nonprofit-info.org/npofaq>

ספרות בנושא ארגונים ללא כוונת רווח: <http://fdcenter.org/learn/lnps/index.html>

טוני פודריס: <http://www.raiseffunds.com>

סיכור הערות

פרק 1:

- 1) The Foundation Center. *Grants to International and Foreign Programs*. New York: The Foundation Center, 1999.

פרק 2:

1. סרטיני, תכנון אירועים לגיוס כספים, שתילון 10, חיפה, 1989.

פרק 3:

- 1) S. Gross. *Too Little Money, Or Too Little Planning*. Management Assistance Group, Washington DC, 1987.

פרק 4:

- 1) Rich, Elizabeth H. *Guide to Funding for International and Foreign Programs*. New York: The Foundation Center, 1996. pp. 296-297.
- 2) Rich p. 333.
- 3) *National Guide to Funding for Women and Girls*, Fifth Edition. Ed. Cantarella, G. New York: The Foundation Center, 1999. p. 521.
- 4) The Foundation Center. *FC Search: The Foundation Center's Database on CD-Rom*, Version 3.0.
- 5) Brown, Simon, ed. *Mediterranean Funding*. Brussels: European Foundation Centre, 1999. pp. 98-99.
- 6) The Foundation Center.

ביבליוגרפיה

1. סרטיני, תכנון אירועים לגיוס כספים, שתילון 10, חיפה, 1989.

1. Allen, A. *Search for Security*. Access - A Security Information Service, 1730 M. St. NW, Suite 605, Washington DC 20006, 1987.
2. Brown, Simon, ed. *Mediterranean Funding*. Brussels: European Foundation Centre, 1999. pp. 98-99.
3. The Foundation Center. *FC Search: The Foundation Center's Database on CD-Rom, Version 3.0*.
4. The Foundation Center. *Grants to International and Foreign Programs*. New York: The Foundation Center, 1999.
5. The Foundation Center. *National Guide to Funding for Women and Girls, Fifth Edition*. Ed. Cantarella, G. New York: The Foundation Center, 1999. p. 521.
6. Gross, S. *Too Little Money, Or Too Little Planning*. Management Assistance Group, 1835 K St. NW, Suite 305, Washington DC 20006, 1987.
7. Horning, M. and Greene, D. *Proposal Writing and Research*. The Support Center of America, 1410 Q St. NW, Washington, DC 20009, 1990.
8. Johnsen, B. *Proposal Writing to Foundations and Corporations for Community Based Organizations*. WATC - Washington Area Training Center, 1323 Girard St. NW, Washington, DC 20009, 1989.
9. Mitiguy, N. *The Rich Get Richer and the Poor Write Proposals*. CITP, Rm. 225 School of Education, University of Massachusetts, Amherst, MA 01003, 1987.
10. Rich, Elizabeth H. *Guide to Funding for International and Foreign Programs*. New York: The Foundation Center, 1996. pp. 296-297.



מסת"ב 965-7036-05-4 ISBN



9789657036051