גיוס משאבים מהקהילה

כתיבה: מומו מהדב
יזום ועריכה מקצועית: נירית רוסלר
קונספט: מחלקת גיוס משאבים שתי"ל
עורכת סידרת מדריכי שתי"ל: רולי רוזן

שתי"ל 2008

Shatil شتيل
25 Years for Social Change
25 שנה של עשייה לשינוי חברתי

תוכן עניינים

הקדמה 5

פרק 1 | **"גיוס משאבים מהקהילה? זה לא בשבילנו"** או: למה בכל-זאת
כדאי וחשוב לגייס משאבים מהקהילה, ומה צריך כדי לעשות זאת 7

פרק 2 | **אפשר להציע לכם חברות? על תוכנית חברים** 33

פרק 3 | **"הדואר בא היום.." על פנייה לקבלת תרומות באמצעות דיוור ישיר** 55

פרק 4 | **"בודאי שמעת על הארגון שלנו.." פניות ישירות בטלפון טלמרקטינג** 71

פרק 5 | **"אפשר להציע לכם ידידות?" על הקמת אגודת ידידים בארץ** 89

פרק 6 | **"יש בעיר מסיבה" על הפקת אירועים מיוחדים לצרכי גיוס כספים** 105

פרק 7 | **"עשינו כסף" על פרויקטים ומוצרים מניבי הכנסה** 131

פרק 8 | **"יחד ולחוד". גיוס משאבים קהילתי משותף ואיגום משאבים** 149

פרק 9 | **אז אולי זה כן בשבילנו? אחרית דבר** 155

מקורות 167

הקדמה

ארגונים ופעילים לשינוי חברתי מצליחים לא פעם לנסח חזון באמצעותו הם רוצים לשפר את העולם. הם מקימים ארגונים, מגבשים אסטרטגיות, אך מתקשים מאוד בגיוס המשאבים הדרושים להם כדי להגשים את החלום. המדריך הנוכחי נועד לסייע במשימה זו: הוא מוכיח כי קרנות מחו"ל אינן בהכרח המקור היחיד למשאבים עבור החברה האזרחית בישראל, וכי עם לא מעט תושייה, יצירתיות, מחוייבות ובעיקר אמונה ביכולתה של החברה בישראל לתחזק את ארגוני החברה האזרחית שלה, ניתן לעשות לא מעט. בנוסף לכיסוי חלק מההוצאות, ניתן להעצים כך את הפעילים להגביר את מחוייבות קהל היעד לארגון, ולמצב אותו בקרב הקהילה.

פיתוח משאבים מהקהילה מתאים לארגונים חדשים אשר נמצאים בתחילת דרכם, ומתאים גם לארגונים צעירים שכבר עסקו בפיתוח משאבים אבל רוצים לגוון מקורות מימון. הוא מתאים לארגונים וותיקים המסתמכים על מענקי קרנות אך רוצים להשיק תוכניות חדשות לפיתוח משאבים כדי לשפר את אפשרויות המימון שלהם, ובמילים אחרות, דרכי פיתוח המשאבים המוצגות בדפים הבאים יכולות לסייע לארגון תלמידים לגייס 500 ₪ לגינה השכונתית, או לארגון רווחה ארצי לגייס 500,000 ₪ למימון סלי מזון במדינה כולה. הנחת היסוד היא כי אנשים מוכנים לתרום למטרות הנראות בעיניהם ראויות לכך: סקר אחד בחו"ל מצא שרק ארבעה אחוז מן הנשאלים תרמו כסף למסע בחירות כלשהו, אך % 89 מהם אמרו שהיו תורמים אילו רק נתבקשו. כך שהכסף קיים, צריכים לדעת רק איך להגיע אליו.

מדריך זה הוא אחד מסידרת מדריכים מבית היוצר של שתי"ל, העוסקים בתחומים שונים של ניהול ארגוני שינוי חברתי בכלל, ובפיתוח וניהול משאבים לארגונים אלו בפרט. הם חלק אחד של מערך היעוץ של מחלקת פיתוח המשאבים בשתי"ל, הפועלת לסייע לארגונים לשינוי חברתי לפתח ולגוון את מקורות המימון עליהם הם מסתמכים. היעוץ מתייחס לגיוס כספים מקרנות בארץ ובחו"ל, מקהילת העסקים, מהממשלה וגופים ציבוריים, מתורמים פרטיים וגיוס מהקהילה, וכן מפרוייקטים מניבי הכנסה.

פיתוח משאבים מסוג זה מתבסס תמיד על עבודת צוות, וכך היה גם בעניין מדריך זה. ברצוני להודות למומו מהדב על השקעה אדירה בכתיבה ועריכה, לנירית רוסלר, קודמתי בתפקיד,

היוזמת והעורכת הראשית והמקצועית כל כך של הספר, ולרולי רוזן על עריכת הסידרה. כמו כן נתונות תודות לחנן כהן על הסיוע בפרק על האינטרנט, ולחברי הארגונים שחלקו איתנו מניסיונם, התראיינו וסייעו במהלך כתיבת הספר:

בתיה אבירם – לשעבר רכזת פיתוח משאבים בישראל, האגודה לזכויות האזרח
איילת אילני – מנכ"ל העמותה להעצמה כלכלית לנשים
מיקי דהב – ראש תחום פיתוח משאבים בישראל, החברה להגנת הטבע
רונית הד – מנהלת פרויקט צדק חברתי-כלכלי, שתי"ל
נורית טולנאי – לשעבר מנכ"ל אחת מתשע
לינדה מוסק – מנכ"ל עמותת קלי"ק
שולמית ערגון – רכזת תוכניות לבוגרות, העמותה להעצמה כלכלית לנשים
שבי קורזן – מנכ"ל מוקד סיוע לעובדים זרים
אייל שביט – מנכ"ל ארגון הנוער הגאה
יעל אנוך-מעוז

תודה מיוחדת שמורה גם לגברת אמילי גנץ-מקיי, מנכ"לית ארגון Mosaica בוושינגטון, על עזרתה ותרומתה הגדולה לפיתוח חומרי העזר המצוטטים במדריך זה ובכלל, וכן לכל חברי וחברות צוות מחלקת פיתוח משאבים שתי"ל.

קריאה נעימה, ובהצלחה במשימה

ג'יי שופט,
מנהל תחום יעוץ ופיתוח משאבים
שתי"ל 2008

פרק ראשון

"גיוס משאבים מהקהילה? זה לא בשבילנו"

או: למה בכל-זאת כדאי וחשוב לגייס משאבים מהקהילה, ומה צריך כדי לעשות זאת

א. מבוא

"People are infinitely more appreciative of what they do for you than what you do for them". Cesar Chavez, community organizer

"גיוס משאבים? זה לא בשבילנו" "לגייס כסף מהקהילה שלנו? זה בלתי-אפשרי" "הועד המנהל שלנו בחיים לא יעסוק בגיוס משאבים" "גיוס משאבים קהילתי דורש השקעה גבוהה מההכנסה"; אמירות אלו ואחרות נשמעות שוב ושוב בין פעילי הארגונים לשינוי חברתי בישראל. אך המציאות משתנה. אם בעבר ניתן היה לסמוך על קרנות זרות ותורמים בעלי אמצעים, הרי שהצורך לגיוס משאבים עצמאי, ישראלי, ממקורות מגוונים הולך ועולה. חוברת זו מבקשת לסייע בפיתוח יכולות לגיוס משאבים קהילתי – המקור הטבעי והראשוני ביותר, לפחות ברמה הרעיונית, למימון פעילות הארגון למימוש מטרותיו. כי אם הקהילה אינה מוכנה לתמוך בארגון מי יהיה מוכן?

אבל יותר מכך, משפט הפתיחה מבקש להזכיר לכולנו, כי יותר משאנשים רוצים לקבל, הם רוצים לקבל את הסיפוק שבלתת. לתת כדי להשפיע, לתת כדי לקדם מטרות בהן הם מאמינים, לתת כדי להרגיש טוב יותר ועוד. מן הצד השני, ארגונים צריכים לדעת לבקש. לבקש כך שייווצרו

תומכים ושותפים לאורך זמן, לבקש כך ששני הצדדים ירוויחו, לבקש כך שיכולת הפעולה שלהם ושל הארגון תתחזק והם יוכלו לממש את מטרתם.

ב. מהי קהילה? על קהילות, שייכות ומעגלי תמיכה

הקהילה כדימוי היא מעין אנטיתזה לחברה הביורוקרטית, ההיראכית, הפורמאלית והחוקית. המושג קהילה מתקיים במובן הגיאוגרפי, האתני והתפקודי. הקהילה עונה על צורך של בני–אדם: צורך להיות ביחד, לתת אמון, לתקשר. יש גישות שונות למושג קהילה[1] אך לענייננו נתמקד בהגדרה חדשה יחסית. הגדרה זו מתייחסת לחיים המודרניים, ואינה מצפה לקהילה החולקת יחד את כל מרכיבי החיים של חבריה כדוגמת הגישה המסורתית והאידילית–משהו. במקום זאת, היא מצביעה על היבט אחד אשר סביבו נוצרת קהילה המבקשת לפעול יחד בחלק מהנושאים ובחלק מהזמן. אלו יכולים להיות נושאי פרנסה, בריאות, חינוך, ערכים חברתיים או סביבתיים, נושאים מקומיים ועוד. מתיאור זה עולה גם כי חברי הקהילות חברים במספר קהילות/רשתות חברתיות בו זמנית. בהתאמה, יהיו להם נושאים ותחומים בחייהם הנפרדים מקיומם בכל קהילה ספציפית ולפי כך גם יחלקו את מידת המחויבות, הזמן והעניין בכל קהילה וקהילה בה הם חברים.

כדאי להקדיש רגע לבדיקה עצמית קצרה בדבר מספר הקהילות בהן אתם חברים: המספר הלא מבוטל של קהילות אשר סביר כי תאתרו יכול לכלול את בניין המגורים בו אתם חיים, השכונה בה נמצא הבניין, בתי הספר של הילדים, מקום העבודה, ארגונים בהם אתם חברים או תומכים, מוסדות וגופים עסקיים הרואים בכם כלקוחותיהם ועוד. זהו שיקוף קל של אורח החיים המודרני אך גם של האתגר העומד בפני ארגון המבקש לגייס משאבים מן הקהילה בקרבה הוא פועל.

מי מרכיב את הקהילה של הארגון שלכם כעת?

- המעגל הראשון הוא הצוות והמתנדבים הקבועים ובני משפחותיהם
- המעגל השני הוא הלקוחות, החברים ומקבלי השירות מהארגון
- המעגל השלישי הוא מעגל התורמים – קרנות, מוסדות ופרטיים.

אם תרומתם ומחויבותם של המעגל הראשון והשלישי ברורים, הרי שבדרך כלל המעגל השני של הקהילה – הלקוחות והחברים של הארגון, מגלה רמת מחויבות נמוכה יותר, לפחות בכל הנוגע לגיוס משאבים. בנושא זה, ארגוני השינוי החברתי בישראל קופצים בדרך כלל מעל המעגל השני – זה שאמור להיות מחויב יותר – ישירות למעגל השלישי של תורמים חיצוניים – זה שחיבורו לארגון הוא דווקא הרופף יותר. אמנם סביר כי הקרנות והתורמים חולקים את הערכים המובילים את פעולתו של הארגון, אך הם אינם זקוקים לשירות ולקהילתיות (הממשיים או המופשטים) להם זקוקים הלקוחות, חברי המעגל השני. מבט על מודלים שונים של קשר בין הארגון לקהילה יכול לסייע בחשיבה על נושא זה.

---

[1] 1 עוד על נושא זה: "העצמה ותכנון קהילתי", א. סדן. 1999.פרק 2

ג. בין השדולה לשטח: מודלים לקשר בין קהילות וארגוני שינוי חברתי

הספרות התיאורטית מגדירה מספר מונחי יסוד, ועל-פיהם היא מציעה מספר מודלים לבניית הקשר בין הארגון לקהילה. מונחי היסוד מגדירים את

- קהל היעד
- בסיס החברים
- מנהיגים ופעילים

קהל היעד/קהילת היעד – מתאר את האנשים שהארגון מדבר בשמם, או פועל למענם. האנשים שבציבור היעד אינם בהכרח חברים בארגון אבל סביר כי הם אלה שירוויחו מפעילויות הארגון והצלחותיו. במקרים רבים מדובר בקבוצה גדולה למדי אשר לא בהכרח יודעת על פעילות הארגון; זהו, למשל, הקשר הקיים (או לא קיים) בין השכבות המוחלשות בחברה הישראלית לבין ארגוני שינוי חברתי רבים הפועלים בשמן ולמענן. פעילות משולבת של הסברה וגיוס משאבים יכולה לסייע להגברת הקשר והאמון בין קהילת היעד לארגון.

בסיס החברים – אלה הרשומים בפועל ברשימת הארגון, בין אם כמשלמי דמי-חבר וכחברים רשמיים בעמותה ובין אם לא. לארגון יש יכולת פנייה ישירה לקבוצה זו וסביר כי היא בסיס הלגיטימיות המיידי של הארגון. החברים הם מי שיבואו לכנסים הציבוריים ולמפגשים שהארגון עורך, יחתמו על עצומות, יתעניינו לעיתים בפעילותו ובכלל יהוו את קבוצת ההתייחסות כאשר הארגון יעסוק בתכנון וקיום הפעילויות השונות.

מנהיגים ופעילים – הם חברים המקבלים אחריות בתוך הארגון: הם מעצבים אותו ואת אופי פעולותיו, ומשרים תחושה של בעלות ארגונית. מקרב קבוצה זו יורכב, בדרך כלל, הועד המנהל של הארגון ומתנדבים בולטים המשתתפים במימוש מטרות הארגון. ממעגל זה יצאו הפעילים המרכזיים אשר יובילו פעילויות, ייצגו את הארגון ויעניקו את התחושה כי הארגון אכן פועל ומממש את המטרות לשמן הוא קיים.

בהתבסס על הגדרות אלו, מתארת הספרות המקצועית שלושה מודלים עיקריים של ארגונים:

- מודל ארגוני השדולה
- מודל הגיוס ההמוני
- מודל ארגוני השטח

המודלים מממשים תפיסות עולם לשינוי חברתי ודרכי פעולה ליישומן[2]. שלושת המודלים דורשים שילוב של קהל יעד, חברים והנהלה, אם כי במידה משתנה של מעורבות החברים מול מידת הריכוזיות והאחריות של הנהלת הארגון (ועד המנהל וצוות). הנקודה החשובה מבחינת דיון זה היא כי בשלושת המודלים נדרש הארגון להציג תמיכה ציבורית כחלק מביסוס הלגיטימיות

של פעילותו. גיוס משאבים קהילתי עשוי לסייע בכך: תמיכתו הכספית של קהל היעד בארגון מעידה, ביו השאר, על הסכמה עם מטרותיו ותמיכה בפעילותו.

מודל ארגוני השדולה מבוסס על פעילות צוות בשכר וועד מנהל המורכב ממומחים לנושא הרלוונטי לארגון. מטרתם היא לרוב שינוי חקיקה ותקינה כמו גם הקצאת משאבים להתמודדות עם סוגיות שונות. ארגוני השדולה מבוססים לעיתים על חברים המשלמים דמי חבר כדרך תמיכה במטרות הארגון. בדרך כלל, מספר החברים והפעילים אינו גדול. בארץ, ניתן לציין ארגוני זכויות אזרח וצדק חברתי המשתמשים באסטרטגיות משפטיות או של כתיבת דו"חות וכדומה ככאלה אשר לפחות בחלק מפעילותם והדימוי הציבורי המיוחס להם עונים למודל זה.

ארגונים הפועלים במודל זה חשופים לעיתים לטענות בדבר מידת הייצוגיות הנמוכה שלהם ופעילות למען "אינטרס אישי/צר" של מייסדיהם. גיוס המשאבים הקהילתי יכול לסייע בסתירת טענות מסוג זה, תוך הגדלת סך המשאבים של הארגון. בנוסף לדמי חבר, נראה כי ארגונים הפועלים במודל זה יכולים להפעיל מערכת של גיוס משאבים קהילתית באמצעות פניות לתרומה טלפונית (טלמרקטינג), בדיוור ישיר, באמצעות אירועי גיוס כספים ועוד.

מודל הגיוס ההמוני מתייחס בעיקר לגישה הדוגלת ב"לתפוס את הרגע" - לפעול ברגע הנכון בכדי לרכז השפעה על דעת הקהל וקובעי ההחלטות על מנת ליצור שינוי חברתי-פוליטי. שיטה זו מאפיינת בארץ בעיקר ארגוני מחאה, הפועלים בתגובה לאירועים מסעירים ונקודתיים (ההתנתקות, מלחמת לבנון השנייה וכדומה).

לארגוני הגיוס יש בדרך כלל קושי לשמור על מתח גבוה של פעילות שוטפת וחלק גדול ממאמציהם מוקדש לשמירה על תשתית פעילות לקראת רגעי השיא. בהתאמה, עלול גם לגדול הקושי של הארגון לגייס משאבים לשמירת התשתית הבסיסית שלו בתקופות "השקט". בתקופות השיא של הארגון, גיוס משאבים קהילתי יכול להציע דרך התגייסות נוספת למימוש מטרות הארגון ולהיבנות מההיקף הגדול של החשיפה הציבורית לה זוכה הפעילות. בתקופות שכאלה כדאי יהיה לפנות לחברים (משלמים דמי חבר או לא) באמצעות דיוור ישיר או פניות טלפוניות ולבקש את תרומתם לטיפול בנושא הבוער, או למשל למכור מוצרים כגון חולצות וכובעים עם מסר הארגון. יתרה מכך, ייתכן כי ניתן לבנות מראש מבנה משולב של אירועי שיא גדולים כך שיכללו גם גיוס משאבים קהילתי; למשל, אירוע משולב של מחאה והתרמה אשר יכלול איסוף תרומות קטנות במהלכו. אירוע שכזה עשוי להעניק למשתתפיו מימד נוסף של השפעה ותחושת הישג באיסוף סכום משמעותי לקידום המטרה.

מודל ארגוני השטח ראוי להרחבה מיוחדת היות והוא מממש בצורה החזקה ביותר את תפיסת המעורבות של הקהילה בארגון כחלק אינטגראלי בפעילותו. למודל ארגוני זה יש גם מטרה מובהקת של העצמת קהל היעד לפעולה. זאת במטרה לשנות את מאזן הכוחות בחברה ולהניע את מקבלי החלטות לפעול לפתרונן של סוגיות חברתיות. בהתאמה, העוצמה המספרית של

הארגון היא המשאב העיקרי לשינוי. כלומר, ככל שבסיס החברות בארגון יהיה רחב יותר, השפעתו תהיה גדולה יותר. כאשר הארגון גדל מספרית הוא לרוב גם מצליח יותר וכך, גם חבריו חשים עוצמה גדלה בהשתייכות אליו. בארץ ניתן לחשוב על קואליציות בנושאי סביבה ובריאות כבעלות מאפיינים של ארגוני שטח פעילים לאורך זמן.

במודל זה יש פוטנציאל גדול לשלב בין פעילות הארגון למקורות המשאבים שלו מהקהילה. הדוגמא המתבקשת ביותר היא ייסוד תוכנית חברים בתשלום: גיוס החברים בתשלום יאפשר לארגון לצמוח ויהפוך את החברים למשקיעים-שותפים בארגון, ומכאן גם לשותפים מלאים יותר בהצלחותיו. יתרה מכך, במידה וארגון השטח מגדיר עצמו כפורץ דרך, כלומר ברור לו כי יידרש זמן עד שיזכה לתמיכת דעת הקהל הרחבה, החשיבות של תוכנית חברים תעלה. באמצעותה יכול הארגון להעיד על התמיכה לה זוכים רעיונותיו ועל הצורך בשינוי חברתי. גיוס המשאבים הקהילתי, אם כן, יהפוך לכלי מרכזי ביותר לפעילותו והצלחתו של הארגון.

לסיכום, ארגון ציבורי חוץ-ממסדי, זקוק למשאבים לפעילותו ובאותה מידה לתמיכה מקהל היעד שלו. גיוס משאבים מהקהילה עשוי להיות האות המובהק ביותר כי תמיכה זו נתונה, ולשמש כבסיס הלגיטימיות הראשוני לדרישות של הארגון ממקבלי החלטות. במקביל, ניתן לצפות כי גם אפשרויות המימון מקרנות בארץ ובחו"ל יגדלו, היות והבסיס לכל פניה יהיה השלמה לסך המשאבים אותו מצליח הארגון לגייס מהקהילה המקומית שלו.

ד. "אבל אין להם כסף" - על הפוטנציאל של גיוס משאבים בקהילה

גיוס משאבים מהקהילה מתייחס למשאבים המגיעים מחברי הקהילה אותה משרת ומייצג הארגון, אם באופן אידיאולוגי ואם במתן שירותים בפועל. זהו, פעמים רבות, המקור הזמין ביותר העומד לרשות הארגון, ממש "מתחת לאף". יחד עם זאת, מקור זה אינו מנוצל תמיד במידה הנכונה וארגונים רבים אף נמנעים לחלוטין מלפנות אליו.

בארה"ב קיימים שלושה מקורות מימון למלכ"רים:

- הכנסות מרווחים (כגון תשלום עבור מוצרים או דמי שירות),
- תמיכות ממשלתיות או של רשויות מקומיות (המגזר הציבורי)
- המגזר הפרטי, הכולל קרנות, חברות ויחידים.

במשך כמעט שישים שנים של תיעוד הנתינה הפילנתרופית בארצות-הברית, **לפחות 80% מהכסף מגיע מיחידים**. כך למשל, בשנת 2002, סך כל התרומות שנתן המגזר הפרטי היה כמעט 241 מיליארד דולרים, ו-84.2 אחוזים מתוך סכום זה (202 מיליארדי דולרים) נתנו יחידים. תורמים אלו מפתיעים ברמת הדמיון שלהם - אין הבדל של ממש בדפוסי התרומות על פי גיל, גזע

או מין. גם רמת ההכנסות אינה משתנָה משמעותי כפי שאפשר היה לחשוב: מעמד בינוני, מעמד הפועלים וגם עניים, נותנים כולם בנדיבות ואחראים לאחוז גבוה מהכסף שמתקבל. נתון מעניין במיוחד הוא ממחקר של בית הספר ע"ש מקסוול לאזרחות ולענייני ציבור באוניברסיטת סירקוז, אשר הראה ש- 19% מהמשפחות החיות על סעד תורמות בכל זאת כ- 72 דולר בממוצע לשנה.

דפוסי נתינה אלו מאפיינים גם קהילות יהודיות רבות בארה"ב, אך בארץ, נראה כי הפנייה לקרנות היא עדיין בבחינת בסיס הקיום של ארגונים רבים. לצד הפנייה לקרנות, בולטות גם הפניות לתמיכות ממשרדי ממשלה ומרשויות מקומיות, תורמים פרטיים בעלי אמצעים ותמיכת פדרציות וקהילות בחו"ל. בתחום גיוס המשאבים מהקהילה המקומית, הנמצא עדיין בחיתוליו, נראה כי פניות ישירות לתרומה בטלפון הן מקור הכנסה הנעשה נפוץ יותר ויותר. לצד כלי זה, גם קיום אירועי התרמה ומכירת שירותים ומוצרים זוכים לפופולאריות מסוימת.

ככלל, כל פעילות אותה מבצע הארגון צריכה לתת מענה למספר מטרות בו זמנית. לכן מציע מדריך זה לסייע להוסיף את מטרת גיוס המשאבים מהקהילה לפעילויות השונות אותן מבצע הארגון ממילא, פעילויות אשר ברובן מבקשות ליצור קשר עם הקהילה ולשרת אותה. פעילויות כגון כנסים ציבוריים, פעילויות הסברה, מתן מידע ואף גיוס חברים ותומכים לארגון, יכולות כולן לכלול גם רכיב של גיוס משאבים. בדרך זו, פעילות הארגון עשויה להביא למימוש מלא יותר של מטרותיו; בתחושת שותפות גבוהה יותר של הקהילה בעשייה, בהיקף חשיפה ציבורי גדול יותר ובהגדלת סל המשאבים אשר יאפשר הרחבה של הפעילות. כדאי להזכיר בהקשר זה את מבצעי ההתרמה "מדלת לדלת" אשר רבים היו שותפים להם כתלמידים ופעילים בתנועות נוער. לרוב, נראה כי מבצעי התרמה אלו זכורים לטוב, הן בחוויית המתרימים והן של התורמים אשר הרגישו גאווה מסוימת למשל בהדבקת מדבקות "תרמתי" על דלת ביתם. יתרה מכך, על מנת להמשיך ולפתח את החברה האזרחית בישראל, חשוב שיעבור מסר רחב כי הציבור והקהילה מוכנים להשתתף, לתרום ולשלם בעבור ההתאגדות האזרחית, ובעבור קידום הרעיונות והתפיסות המבוטאות ע"י הארגונים לשינוי חברתי.

במקביל, קשה להתעלם מרמת הציפייה הגדלה מארגונים לשינוי חברתי, להציג ו"להוכיח" את מידת הלגיטימיות לה הם זוכים מהציבור והקהילה אותה הם מתיימרים לייצג. השאלה: "את מי אתם מייצגים?" מבקשת בדרך כלל לבדוק את בסיס הלגיטימיות והתמיכה של הארגון בקרב הקהילה. גיוס המשאבים מתוך הקהילה בה פועל הארגון יחזק כמובן את בסיסו התפעולי והכלכלי, אך גם ילמד על מידת התמיכה הרעיונית של הקהילה במטרותיו ועשוי לשמש ערוץ טבעי לדיאלוג שוטף עם הקהילה. בנוסף, כאשר הקהילה מראה את נכונותה להשקיע בקידום נושאים החשובים לה, גובר, לרוב, גם העניין של תומכים ותורמים חיצוניים.

הפוטנציאל של גיוס כספים מהקהילה מתייחס לקהילה הישירה ולקהילה הרחבה; הקהילה הישירה היא קהל היעד של הארגון: אזור, עיר, קבוצה של בעלי עניין בנושא מסוים ועוד. הקהילה הרחבה כוללת את יוצאי אותה קהילה (למשל מי שגרו בילדותם בשכונה וכעת חיים ברווחה גדולה יותר וכו'), עסקים הנמצאים בקרבת מקום ומשרתים את חברי הקהילה (מרכזי קניות, בנקים וכו'), מוסדות השכלה ועוד. מהטעמים אשר כבר הוזכרו, מומלץ לנתח היטב את פוטנציאל

התמיכה מהקהילה "הישירה" של הארגון לפני פנייה למעגלים הרחבים יותר. תרומה חודשית קטנה לאורך כל השנה, ממספר הולך וגדל של תורמים, תצטבר בסופה לסכום משמעותי. ככל שמקורות גיוס המשאבים בקהילה יתפתחו, וככל שייווצרו מסורות של תרומה לארגון, בפניה שנתית בדואר, באירוע שנתי וכו', האמון בארגון יגדל ועימו גם הסכומים שייתרמו.

והערה ספציפית לעניין החשש בדבר "הקהילה מוחלשת מדי מכדי לגייס משאבים בעצמה ומתוכה". דחיית האפשרות לגיוס משאבים קהילתי כדרך הדורשת ניסוי ובדיקה עלולה לגרום לארגון נזק כפול; גישה שכזו מגלמת ויתור על מקורות משאבים פוטנציאליים ללא בדיקה ובנוסף עשויה להוביל לגישה פטרונית כלפי הקהילה. גם אם זו איננה הכוונה, המסר הוא חוסר האמונה ביכולתה של הקהילה לסייע לעצמה ומכאן – הדרה. הניסיון העולמי מלמד כי חלק מגיוס המשאבים הקהילתי המוצלח והיצירתי ביותר נעשה דווקא באזורים מעוטי הכנסה. יתרה מכך, גיוס המשאבים הקהילתי הוא לעיתים אחת מדרכי ההתמודדות הראשונות עם אחד הקשיים הבסיסיים של קהילות ואנשים מוחלשים: חוסר יכולתם להשפיע על מציאות חייהם. ייתכן כי דווקא מתוך גיוס הקהילה לסייע לעצמה – בתרומות, במכירת מוצרים, בתרגום פעילות "לשווה כסף" ועוד, ניתן להציע דרך של השפעה אישית, חברתית ופוליטית ולסמן את תחילתו של השינוי החברתי אליו שואף הארגון.

לסיכום, היתרונות הבולטים של גיוס משאבים בקהילה הם:

- יצירת קשר ישיר בין פעילות הארגון לדרכי המימון שלו ומקור לגיוון גיוס המשאבים המקובל חו"ל ומקרנות;
- חשיפה מוגברת לארגון ולפעולותיו הנוצרת כתוצאה מפעילויות גיוס המשאבים;
- האפשרות למעורבות של מתנדבים ושל הקהילה עצמה בגיוס המשאבים עשויה להביא לצמצום העומס על הצוות ולהגברת תחושת המעורבות הקהילתית;
- משאבים גמישים שניתן להשתמש בהם הן עבור פעילויות והן עבור הוצאות כלליות וניהוליות;
- צמצום התלות במקורות מימון חיצוניים אשר סדרי העדיפות שלהם עלולים להשתנות;
- הוכחת תמיכה קהילתית מגבירה את האמינות של ארגונים בפני תורמים ציבוריים ופרטיים בחו"ל.

ה. "או.קיי„ תגייסו מהם, אבל זה לא תפקידי": על מעורבות אנשי הארגון בגיוס משאבים קהילתי

גיוס משאבים מהקהילה הוא חלק אינטגראלי מפעילות הארגון בקרב קהל תומכיו. בדוגמאות השונות בהמשך המדריך ניתן יהיה למצוא פירוט על השיטות השונות לגיוס משאבים בקהילה. המשותף לכולן הוא הצורך לעבודה משולבת של מספר בעלי תפקידים בארגון: מגייס המשאבים, רכזי הפרויקטים, מנהל הארגון והוועד המנהל שלו. להבדיל מגיוס המשאבים מקרנות, גיוס

המשאבים בקהילה מתנהל בדרך כלל על-ידי איסוף שוטף של תרומות קטנות ו/או פיתוח דרכים לשילוב בין הפעילות השוטפת של הארגון לגיוס המשאבים. דוגמאות בולטות לכך הן:

- גביית תשלום עבור מתן הרצאות והדרכות בנושאי ההתמחות של הארגון,
- מכירת מוצרים ייחודיים המעבירים מסרים שיווקים של מטרותיו החברתיות,
- פנייה להתרמה טלפונית אשר באותה העת מלווה בעדכון של חברי הארגון לגבי הפעילות המיוחדת הנערכת בקרוב ועוד.

פעולות משולבות אלו נובעות מליבת הפעילות של הארגון ולכן מצריכות תהליך קבלת החלטות מסודר ועבודה משולבת של כל הגורמים הנזכרים.

הגדרת תפקידם של בעלי התפקידים הנזכרים לעיל כוללת, לרוב, גם 'גיוס' אנשים: הרחבת בסיס המתנדבים, הפעילים והחברים, חיזוק הקשרים עם אנשי קשר ותומכים קיימים, יצירת קשרים עם בעלי השפעה ותומכים פוטנציאלים, העלאת מודעות בקרב הציבור הרחב ויצירת מודעות תקשורתית למסריו. המעבר מגיוס אנשים לגיוס משאבים אחרים הוא לרוב פשוט וטבעי יותר ממה שאולי נראה בתחילה, אך הוא דורש התגברות על מחסום מסויים: רבים מפעילי ועובדי הארגון משקיעים בו כמעט ללא גבולות, אך יסרבו לבקש בעבורו כסף.

חשש זה הוא חשש נרכש ולכן גם נרכשת היכולת לבקש: בעולם הילדים בקשה של כסף או רצונות אחרים היא כמעט דרך חיים, אך כאשר מתבגרים נושא הכסף הוא אחד הנושאים המוגדרים כטאבו בכללי הנימוס לשיחה. השיח הציבורי הנרחב על שחיתויות וטובות הנאה תורם אף הוא לחשש מעיסוק ישיר של עובדי הארגון ופעיליו בכספים ותרומות. דימוי "השנורר" הוותיק בוודאי שאינו עוזר ליצירת חיבור מקצועי ולגיטימי בין גיוס הכספים לכל שדירת הפעילות של הארגון, על עובדיו ומתנדביו. קושי זה גובר עוד יותר, כאשר קיימת תחושה כי עצם בקשת התרומה יוצרת אבחנה מעמדית בין המבקש לתורם; עשירים מול עניים, חלשים מול חזקים.

מול אמונה זו, התפיסה האלטרנטיבית של גיוס כספים מציגה את התרומה כהשקעה חברתית וכיצירת שותפות בין שני בעלי עניין ומשאבים: התורם במשאבים כספיים והארגון כבעל הידע והכלים לעשייה. התרומה, קטנה כגדולה, היא דרכו של התורם להשפיע, לעשות, לכוון ולממש את ציפיותיו לחברה טובה יותר. התשואה על תרומתו תהיה בתחושת ההישג וההשפעה של עשייה מוצלחת המסייעת לקהל היעד. גיוס המשאבים הקהילתי נותן משנה תוקף להסבר זה היות ולרוב, התורמים והנתרמים הם חלק מאותה הקהילה וחולקים ערכים ועניין משותפים. יחסי התורם מהקהילה והארגון במצב כזה הוא מצב קלאסי של win-win.

כך, הכלים השונים המוצגים כאן מבקשים לומר כי גיוס משאבים קהילתי הוא כלי פשוט יותר מזה הנראה אולי מבחוץ. זהו כלי מזמין, הנשען על בסיס הגדרת הקהילה של הארגון ולקוחותיו. זהו איסוף של סכומים קטנים הנתרמים מתוך הערכה לפעילות ומצטברים יחדיו לשינוי חברתי. לא אחת נאמר כי תרומת כסף היא אחת הדרכים להשקיט את המצפון על חוסר רצון או נכונות לעשייה משמעותית יותר, למשל התנדבות קבועה. אמירה זו מבטאת עבור הארגון את התשובה לחשש לבקש את הכסף. **כאשר פעילים למען נושא מסויים מבקשים תרומה הם**

אינם מבקשים רק כסף: הם מציעים דרך למעורבות, תרומה ושינוי. התרומה הכספית הקטנה, בהתרמה טלפונית, באירוע או בדואר מאפשרת לתורם להיות שותף בעשייה. ייתכן שבעתיד יגדיל התורם את תרומתו – בין אם בכסף ובין אם בתרומה מזמנו, כישוריו וקשריו, ויטול חלק במכלול הקהילתי השלם של הארגון.

ו. אז איך עושים את זה? תכנון של מהלך גיוס כספים בקהילה

לעיתים, מהלך לפיתוח מגוון המקורות הכספיים מתחיל כאשר הארגון ניצב בפני משבר כלכלי, בין אם קרן משמעותית הפסיקה את תמיכתה או קיים קושי לעמוד בהיקף שירותים שגדל באופן פתאומי. לחלופין ייתכן כי הבחירה בגיוון מקורות גיוס המשאבים באה כמהלך אסטרטגי המקדים משבר אפשרי. בכל מקרה, גיוס המשאבים הקהילתי, עשוי להוות פתרון טוב, המנצל את הקשרים המיידיים וההיכרות עם הארגון בקהילה. תכנון של מהלך גיוס משאבים דורש הגדרה של מטרות, יעדים, סדרי עדיפויות, והתוצאה הרצויה, ממנה יש לחזור אחורה לפעולות הנדרשות בכדי ליישמה. סעיף זה מיועד לסייע בבחירת הדרך המתאימה לגיוס משאבים בקהילה.

הכלל הבסיסי ביותר הוא לא לחשוש להתחיל בקטן ובפרט, להיזהר מקביעת יעדים וציפיות גבוהים מדי אשר יגרמו לחוסר אונים, תחושת כשלון ואי–עשייה. גיוס משאבים קהילתי הוא תהליכי בעיקרו, ועל כן סביר כי בשנה הראשונה אף יהיה צורך להשקיע סכום מסוים להפעלתו ולכל היותר ניתן יהיה להגדיר יעד של החזרת ההשקעה. עדיין, אנו מאמינים כי זוהי השקעה נכונה לרוב המוחלט של הארגונים. על בסיס ההצלחה הראשונה ובאמצעות עבודה מתוכננת וקפדנית ניתן יהיה להעלות את הציפיות ובהתאמה גם את תכנון ההכנסה.

ניתן להיעזר בשאלות המנחות הבאות בכדי לסייע בבחירה בשיטות המתאימות לארגון:

- **מהי המטרה המרכזית של הפעילות המתוכננת?**
  - האם גיוס משאבים היא המטרה המרכזית, או שהכוונה היא לחבר פעילות זו לפעילות אשר מטרתה העיקרית היא אחרת (הסברה, מתן שירות, קידום נושא על סדר היום וכו')
  - במידה וזו המטרה העיקרית, מהן המטרות המשניות? (למשל צירוף חברים, יחסי ציבור לארגון וכו'.)
  - האם מטרות אלו משתלבות במטרות הארגון ותוכנית העבודה שלו? ככל שמידת ההשתלבות בתוכנית העבודה השוטפת גבוהה יותר כך יהיה קל יותר להפעילה ללא אמצעים והשקעות חריגות (למשל כאשר מתוכנן קמפיין דואר לקידום נושא מסוים ניתן לשלב בכך גם בקשת תרומה בדיוור ישיר או פניה להצטרפות לתוכנים החברים של הארגון).
- **מיהו או מיהם קהל או קהלי היעד?** הצעד הראשון הוא לבחור בקהל יעד אשר יש לו כבר

היכרות ראשונית עם הארגון. קהל זה יהיה הבסיס ממנו ניתן יהיה להתפתח ולהגיע לקהלים חדשים בהמשך. אין סיבה להניח כי הקהל ה"אידיאלי"- זה העשוי מיד לתמוך או לתרום, ייווצר מעצמו. יצירת קשר עם קהל נאמן דורשת היכרות וביסוס אמון לאורך זמן.

- **מה ימשוך את קהל/י היעד?** חשוב "לקחת אחריות" ולחשוב על מה יסייע לקהל היעד להעלות את רמת הקשר שלו עם הארגון ולא להתייחס לקשר כמובן מאליו. על אלו צרכים של קהל היעד נותן הארגון מענה? כיצד אפשר להעביר את המסר כי הוא מהווה מענה לאותם צרכים?
- **האם יש קהלים מסוימים אותם הייתם רוצים לערב ולקדם את מעורבותם?** זאת ההזדמנות להגדיר, באופן הדרגתי, קהלים נוספים אשר חשוב כי לארגון יהיה קשר עימם. אבל ניתן יהיה לעשות זאת רק כאשר הקשר עם "קהל הבית" של הארגון התבסס באופן משמעותי.
- **אילו ערכים/נורמות/מנהגים והרגלים (של קהל היעד ושל הארגון), יש להביא בחשבון כחלק מתכנון הפעילות?** זאת ההזדמנות לבחור דרכים אשר משתלבות בדפוסים של קהל היעד (ולהימנע מפעילות גיוס משאבים אשר תפגע או תצא נגד הערכים והנורמות). למשל, אם קהל היעד הוא כזה אשר ממעט "לצאת מהבית", לא מומלץ להתחיל בארגון אירוע ולשקול שימוש בפניות טלפוניות. חגים דתיים שונים או רגישויות לנושאי בריאות, מוגבלויות וכו' הן דוגמאות נוספות.
- **מהם המשאבים העומדים לרשות הארגון:** כמו בתכנון כל פעולה אחרת, יש לבחון את המשאבים הנדרשים – בכסף, בזמן, בכוח אדם לתכנון ולביצוע, וכו'. חשוב לבדוק גם את הימצאותם של משאבים ייחודיים כגון אמנים שיופיעו באירוע, מזון חינם, מיומנויות ייחודיות, או נגישות למקומות ייחודיים כגון אתרי נוף, מבנים מעוררי עניין וכו'. כמעט לכל ארגון יש משאבים זמינים, ולעיתים בחשיבה יצירתית ניתן לגלות משאבים נוספים. מנגד, אחד המחסומים הנפוצים הוא החלטה על פעילויות אשר אין לארגון את המשאבים הנדרשים להפעילן: כך למשל, לארגון מקומי ונטול קשרים לא מומלץ לחלום על אירוע גיוס כספים בהיכל התרבות.
- **מהי התדמית של הארגון?** שאלה זו מתייחסת לקשר הישיר שבין תדמית הארגון בקהילה לבין גיוס המשאבים הקהילתי. גם לארגון נשכני ורדיקלי אשר אינו בקונצנזוס הציבורי הלאומי, אמורה להיות קהילה המכירה בחשיבות פעילותו ובעיניה תדמית הארגון חיובית. במידה והיא אינה חיובית, מה ניתן לעשות בכדי לשפר אותה?
- **מי הם השותפים הפוטנציאלים העשויים להתעניין בפעילות זו?** ארגונים נוספים הפועלים בתחום הפעילות יכולים להיות שותפים לארגון פעילות גיוס משאבים גדולה יותר העשויה להועיל לכולם. גיוס משותף עשוי להקטין את ההשקעות והסיכונים הנדרשים מארגון בודד, להגדיל חשיפה הדדית לקהלים רחבים יותר, קידום אפקטיבי יותר של נושא מסוים (נוער בסיכון, איכות סביבה) או מינוף הפעילות ההתנדבותית בישוב או שכונה מסוימים. חשיבה יצירתית ופתוחה עשויה להציע שותפויות מפתיעות אשר ירחיבו את יכולות העשייה וקהלי היעד. שיתופי פעולה יכולים לסייע הן בקידום יותר אפקטיבי של הנושא בו עוסקים ארגונים

דומים והן בהפניית יותר משאבים ("הגדלת העוגה") על ידי התורמים, אשר רבים מהם מעדיפים לראות פעולה משמעותית. (עוד על כך בסעיף על שיתופי פעולה בפרק אירועים מיוחדים).

- **אילו כישרונות/יכולות/משאבים ייחודיים נדרשים** בכדי לבצע את הפעילות המתוכננת? כדי לקיים סוגים שונים של פעילויות יש צורך ביכולות תקשורת מצוינות, קשרים חזקים, יכולת כתיבה שיווקית וכו׳. לצורך התכנון חשוב לדעת אלו משאבים מסוג זה עומדים לרשות הארגון.
- **האם ניתן לקבל תרומות ב"שווה כסף"?** – גם תרומות בשווה כסף יכולות להיכלל בגיוס המשאבים, ובפרט בזה הקהילתי. תרומות אלו יכולות לכלול תרומת משרד, מחשבים ותוכנות, טלפונים, עבודה בהתנדבות של רואה חשבון או עורך-דין, יועצים מקצועיים, ציוד לפעילות, מתנדבים קבועים הפועלים כאנשי צוות לכל דבר וכו׳.

  לעיתים, בפרט בשלבים הראשונים של הארגון או הפרויקט, קל יותר לגייס תרומות מסוג זה מהקהילה המקומית, וערכן לא בהכרח פחות מערכן של תרומות בכסף מזומן: ניתן ואף מומלץ להכליל את התרומות הללו כחלק מבסיס התקציב של הארגון, ורואה החשבון יכול להמליץ על הדרכים המקצועיות הנכונות לעשות זאת. באופן זה, כל היקף הפעילות של הארגון יקבל ביטוי בתקציב, מה שעשוי גם לסייע לארגונים קטנים או בינוניים להציג את פעילות הארגון במספרים בצורה מוגדלת.

  בנוסף, תרומות בשווה כסף מעידות על איכפתיות ביחס למטרות הארגון, ואמון בפעילותו. יתרה מכך, בחלק מהמקרים התרומה בשווה כסף תשקף נכונות לתרום אחוז גבוה מסך יכולת התרומה של התורם, הרבה מעבר לאחוז הממוצע של תרומה אותה אתם מקבלים מקרן זו או אחרת.
- **האם ניתן לשלב מסע יחסי ציבור בגיוס משאבים קהילתי או ההיפך?** – קמפיין גיוס משאבים קהילתי הוא גם, באופן אינטגרלי, קמפיין יחסי ציבור; זהו קמפיין "הצומח מלמטה" ויוצר ניראות, נוכחות ותודעה ציבורית על פעילות הארגון. כך, כאשר מתקיים אירוע ציבורי, כאשר מועבר מידע למספר גדול של אנשים בתסריטי השיחה או מכתבי פנייה אישיים ועוד. בנוסף, מומלץ תמיד לבדוק את האפשרות לדברר את הפעילויות השונות הנערכות לצורך גיוס משאבים; דבר זה נכון בוודאי כאשר מדובר באירוע ציבורי, אך גם מבצע פניות ישירות יכול לעיתים ליצור ידיעה חדשותית.

  במקביל, ניתן למנף כל פעילות ו/או חשיפה תקשורתית גם לגיוס משאבים קהילתי, למשל על-ידי שילוב פיסקה הקוראת לתרומה לארגון/פרויקט בכל הודעה לעיתונות, על-ידי פניות לתרומה מהקהל המשתתף בפעילויות שונות, או שימוש בהתגייסות הארגון במצבי משבר ויחסי הציבור הנלווים לפעילויות אלו לפניות לגיוס משאבים. ככלל, מוצע לבדוק תמיד איזו דרך של גיוס משאבים קהילתי עשויה להשתלב בפעילות פרסום, יחסי ציבור ושיווק שהארגון מקיים. מעבר לתועלת הגלומה בכך לארגון, יש בכך גם מסר חשוב של כריכת היכולת לעשות למען הקהילה במקורות מימון לפעילות.

- **אילו מכשולים עלולים להקשות על הביצוע?** באיזו מידה ניתן להתגבר עליהם? כמעט מובן מאליו, אך תכנון טוב ינסה לצפות מראש את מירב הקשיים האפשריים ולהכין להם פתרונות מראש. חשוב שהפעילות הראשונה לגיוס משאבים קהילתית תהיה הצלחה. אם המכשולים הצפויים רבים מדי או המאמץ הנדרש מהארגון צפוי להיות גדול מדי, יתכן וכדאי לבחור בפעילות גיוס אחרת.

וכמה אמירות כלליות העשויות לסייע בקבלת ההחלטות:

- **לגיוס משאבים קיימים ארבעה שלבים עיקריים:**
  - לימוד וחקירת הנושא (15% מהזמן)
  - טיפוח תורמים פוטנציאלים (60% מהזמן),
  - "חיזור" עד לקבלת התרומה (5%)
  - שימור הקשרים ותחזוקה (20%).
- **הסיבות העיקריות לתרומה הן:**
  - קרבה למבקש
  - קשרים ומערכות יחסים, על רקע משפחתי או אחר
  - שייכות לקהילה
  - היכרות קודמת, המלצות
  - קשר עם התורם לאורך זמן
  - אינטרסים או ערכים משותפים
  - יכולת מתן הוקרה ציבורית לתורם ועוד;
- רוב התורמים לארגון בפעם הראשונה עושים זאת כי התבקשו ע"י מישהו שהם מכירים היטב.
- **הסיכוי הטוב ביותר לקבלת תרומה גדולה מגיע בראש ובראשונה**
  - מתורמים נוכחיים
  - מן המתנדבים הפעילים ביותר
  - מחברי הועד המנהל
  - מאנשים אשר מאוד מחוברים לאנשי הועד, לצוות או לתוכנית
  - מדמויות מן העבר אשר באופן ישיר או עקיף נתרמו מהארגון.

ז. "אני, איתן, חבר הועד המנהל של הארגון, מבקש ממך אישית לתרום עבור..." על תפקידו של הועד המנהל

היתרונות של ועד מנהל העוסק גם בגיוס משאבים קהילתי רבים. סיוע זה יכול להתבטא בעיסוק ישיר בארגון פעילויות של גיוס משאבים, בסיוע ביצירת קשרים, בנכונות לפנות לחברי הקהילה ועוד. כפי שכבר הוזכר קודם לכן, גיוס המשאבים הקהילתי דורש זמן לעבודת תשתית, יצירת רשת קשרים, הגדרה ברורה של יעדים וסדרי עדיפויות ועוד. בכל המשימות אלו, לועד המנהל רצוי ויכול להיות תפקיד משמעותי ואף הכרחי, כך שיהווה מקור לעזרה לצוות השכיר. סעיף זה נועד לסייע בהכנת הועד המנהל לעיסוק בגיוס המשאבים, ודן גם בצורה היעילה לחלוקת המשימות בינו לבין הצוות השכיר. (עוד על נושא זה בסעיף על מגייס המשאבים הקהילתי).

לפני שניכנס לפירוט תפקיד הועד המנהל מומלץ להתייחס תחילה לעצם האמונות והערכים המיוחסים לגיוס כספים, ואשר לעיתים קרובות מהווים חסמים גם בפני חברי הועד המנהל של הארגון בבואם לגייס משאבים עבורו.בדרך כלל, חברי הועד המנהל של הארגון אינם בעלי רקע מקצועי בתחום גיוס המשאבים, ובמציאות הישראלית, רובם אף אינם רוצים לעסוק בכך. בדרך כלל, חברי הועד המנהל בארגוני שינוי חברתי בישראל הם פעילים מחויבים מאוד למטרה לשמה קם הארגון, אשר מסייעים לארגון בנתינה מזמנם וידיעותיהם. בארגונים רבים, ובפרט בקטנים שבהם, הגבולות בין מקבלי השכר בארגון לועד המנהל שלו מטושטשים. במקרים רבים מקובל כי האחריות העיקרית לגיוס המשאבים היא בידי ההנהלה השכירה של הארגון, בין היתר בשל חוסר הרצון ו/או החשש של חברי הועד המנהל לעסוק בנושא.

זוהי נטייה מובנת, אך עם זאת, למעורבות הועד המנהל בגיוס משאבים עבור הארגון יש חשיבות עצומה לבניית חוסנו לאורך זמן. כקבוצה של מתנדבים המחויבים לארגון ולמטרותיו, ואשר עושים זאת ללא תמורה, יש לחברי הועד המנהל את הפוטנציאל הגבוה ביותר לייצג את הארגון כלפי תורמים פוטנציאלים, והם יעשו זאת טוב יותר מכל עובד בשכר. למתנדב יש לכאורה עמידה ערכית חזקה יותר, הוא אינו עתיד להרוויח אישית (בשכר או בהטבות) מגיוס המשאבים והוא מייצג את אמון הקהילה בארגון.

יתכן כי גיוס משאבים מהקהילה יוכל להיות התחלה "רכה" כדי להגביר את מעורבות הועד המנהל בגיוס משאבים לארגון; רשת הקשרים הבסיסית של כל חבר ועד בקהילה ובמערכות הסובבות, רמת ההיכרות האישית יותר, ונקודת מבט המתייחסת לגבולות המוכרים של קהילת היעד של הארגון, עשויים לסייע בכך.

בניית תהליך לשילוב חברי הועד המנהל בפיתוח המשאבים של הארגון תדרוש שיתוף פעולה צמוד בין יו"ר הוועד המנהל, המנכ"ל, מגייס הכספים ומרכזי הפרויקטים בארגון. כמו כל תהליך שינוי של עמדות והתנהגויות, הוא יצריך זמן, סבלנות והבנה לחסמים השונים של אנשי הצוות ושל הוועד המנהל, עד ליצירת דרך עבודה חדשה בה הוועד המנהל מעורב יותר בגיוס המשאבים הקהילתי.

כצעד ראשון, מוצע להציג בפני הוועד המנהל את:

- תכנית העבודה אל מול הצרכים
- מצבו של הארגון מבחינת פיתוח המשאבים
- הסיבות לצורך בעזרתם בגיוס משאבים.
- מגוון הדרכים בהן יכול הועד לסייע בפיתוח משאבים

חשוב שהם יבינו את יתרונם המובנה, וחשוב גם להציג מראש את המחויבות הארגונית לדאוג לעבודת הרקע וההכנה לקראת צאתם למשימה. במידת הצורך, ניתן לאתר חברי ועד חדשים ולהציג בפניהם **מראש** את הצורך לסייע לארגון בגיוס משאבים כחלק מתפקידם העתידי. מומלץ להדגיש את היכולות והנכונות לפעול בתחום גיוס המשאבים כאחד הפרמטרים החשובים לאיתור ולצירוף חברי ועד חדשים, ולבקש מחברי הועד החדשים להעביר את המסר לחברי הועד הקיימים. ניתן גם לבקש מהוועד להקים ועדת משנה פעילה לנושא.

כהכנה לדיון בועד המנהל (או בקבוצות עבודה קטנות יותר) בנושא, כדאי לדון בשאלות הבאות:

- **מהי מידת המעורבות הנוכחית של הועד המנהל בגיוס משאבים לארגון?** חלק מהרתיעה של א/נשים רבים מעבודת פיתוח המשאבים הינה ההנחה כי יתבקשו אך ורק לעסוק בבקשה ישירה של כספים מאנשים אחרים (ועוד כאלו המוכרים להם...), אך בפועל ישנן משימות רבות אחרות בהן יכול מגייס המשאבים להסתייע בועד המנהל. לעיתים מסייעת הכנת רשימת המטלות הללו בהפחתת החששות ובהכרה כי למעשה כבר קיימת בפועל מעורבות רבה יותר מכפי שהוערך תחילה. בין הפעולות בהן ועד מנהל יכול לסייע ניתן למנות:
  - נוכחות בפגישות עם תורמים
  - הצעת שמות ליצירת קשר
  - צירוף חברים חדשים לארגון
  - צירוף מתנדבים נוספים
  - תיווך לקבלת ייעוץ וסיוע מקצועי לארגון בהתנדבות

  בנוסף, הדיון יסייע לחברי הועד לפתח שורה של כיוונים אפשריים חדשים לפעולה.
- **מה הן שתי הפעולות הבסיסיות ביותר של חברי הועד לגיוס משאבים?** הספרות התיאורטית בארה"ב מציעה שתי פעולות הנראות רלוונטיות גם לישראל:
  - לתת – חברי הועד מתבקשים לתרום כספית בצורה ישירה לפעילות הארגון;
  - להשיג – תרומות כספיות ותרומות בעין בעבור הארגון מרשת הקשרים האישית ובכלל.

  גם אם התרבות האמריקאית בנושא זה (כמו ברבים אחרים) חודרת לארץ בהדרגה, רוב החברים בועדי מנהלים של ארגוני השינוי החברתי בישראל אינם נוהגים לתרום לארגון מכספם, והם מסתפקים בתרומה (המשמעותית בהחלט) של מרצם, זמנם, רצונם הטוב, או הידע שלהם וניסיונם המקצועי. עם זאת, בראייה של הועד המנהל כמגייס כספים, יש חשיבות

ציבורית ואישית עצומה למחויבות המובעת דווקא באמצעות תרומה כספית, גם כאשר זו באה בנוסף להתנדבות. בין היתר, הדבר מעניק אמינות למבקש התרומה ("אני נותן ומבקש גם ממך" לעומת "אני מבקש ממך משהו שאני עצמי לא עושה...") גם השגת תורמים חדשים באמצעות קשרים אישיים של חברי הועד תהיה קלה יותר אם המבקשים יעידו על עצמם כי גם הם תורמים לארגון לפי יכולתם.

כמו תמיד כאשר מדובר בשינוי הרגלים, רצוי לא להתחיל את המהלך בציפיות גבוהות מדי, אשר עשויות להרחיק חברי ועד מנהל ומתנדבים פוטנציאלים אחרים. הגדרה אפשרית אחת מדברת על 'תרומה משמעותית עבור התורם', כאשר כל אחד חופשי לקבוע את גובה התרומה על-פי עיקרון זה. הדבר מדגיש את העובדה שכל נתינה היא משמעותית ומונע מבוכה ממי שאין ידו משגת לתרום סכומים גדולים. כמובן, אין ליצור "מעמדות" בתוך הועד כתוצאה מרמת נתינה זו או אחרת.

- **מה היתרונות שבמעורבות חברי הועד המנהל בגיוס משאבים ובפרט מהקהילה?** כפי שצוין קודם לכן, העובדה כי הם מתנדבים ולרוב חלק מהקהילה אליה פונה הארגון מקנה להם יתרון משמעותי - זאת, לצד היכולת לסייע במערכת קשרים, המלצות, מתן דוגמא אישית של תרומה ישירה ועוד. דיון פתוח בנושא עשוי לתרום להבנת החשיבות של מעורבות חברי הועד בתהליך פיתוח המשאבים והגברת הנכונות של החברים לעסוק בנושא.
- **מה הם הגורמים אשר מקשים על חברי הועד המנהל לעסוק בגיוס משאבים?** האם מדובר בחוסר זמן, חשש מתשובות שליליות, חוסר נוחות לבקש כסף, או עיסוק בתחום כחלק מעבודתם בארגונים אחרים? דיון פתוח בחסמים הוא לרוב הצעד הראשון לשינוי תפיסות ישנות והגברת הנכונות של חברי הועד וצוות כאחד, לעסוק בתחום.
- **מה ניתן לעשות כדי להתמודד עם הקשיים?** כדאי לארגן דיונים בקבוצות קטנות ולבחון פתרונות כגון: הקמת ועדת משנה לגיוס כספים בוועד המנהל, מתן הכשרה לחברים, צירוף אנשים נוספים היכולים לסייע לוועד הקיים במשימה ועוד.
- **מה היא חלוקת התפקידים בין הועד המנהל לצוות בשכר בתחום גיוס המשאבים?** החלוקה המוצעת בהמשך היא כמובן בגדר אפשרות אחת מרבות. מעבר לבדיקת המודל המתאים לפי מאפייני הארגון, יש משמעות גם לגודל הארגון והיקף צוות העובדים בשכר - ככל שזה קטן יותר, יש לצפות למעורבות גבוהה יותר של חברי הועד המנהל בגיוס המשאבים עבור הארגון ולהיפך.
- **מה יהיו תחומי הפעילות של הועד המנהל בגיוס משאבים?** הצעד הראשון הוא להגדיר, בצוות ובועד המנהל, את נקודות החוזקה ונקודות החולשה של הארגון ואת המסר המרכזי של "למה ובעבור מי אנו פועלים". מומלץ לבחון את הארגון על-פי מידת האמינות המיוחסת לו ומידת החשיפה/היכרות עימו. שאלה נוספת היא הגדרת קהילת היעד הספציפית של הארגון בתחום בו הוא פועל. זאת ההזדמנות להכין רשימה של אנשי הקשר האפשריים של חברי הועד המנהל ועובדי הארגון. בגיוס משאבים קהילתי, כל רשימת קשר היא רלוונטית, גם אם אינה כוללת היכרות עם עשירי ישראל/העולם. תמיד ניתן להתחיל בקטן, במחשבה על תרומות של סכומים קטנים או תרומות שוות כסף ולהרכיב רשימת אנשי קשר בהתאם.

- **מה הם היעדים וסדרי העדיפויות לגיוס משאבים?** הגדרת יעדים לגיוס משאבים וסדרי עדיפויות בגיוס הם הצעדים הראשונים למעבר מחלום על "התורם הלא צפוי אשר יכסה את כל צרכי הארגון" לעבודה שיטתית ורציונאלית אשר תיצור את הבסיס הכלכלי ארוך הטווח לארגון. חשוב שהוועד המנהל ייחשף לצרכים השונים של הארגון ויהיה שותף בקביעת סדר עדיפויות של הדגשת דווקא פרויקט או פעילות כאלו או אחרים.

  במציאות הישראלית, בה חברי ועד מנהל הם לעיתים גם מתנדבים פעילים בארגון לצד הצוות השכיר, חשוב ביותר שבכל דרגות ההחלטה תהיה הבנה והסכמה לצורך לפעול לפי סדרי העדיפויות. כידוע, לא ניתן לעשות את הכל, בו זמנית וללא מגבלת משאבים... תשובה מסודרת תעזור גם לזכות באמון רב יותר מצד תורמים ושותפים פוטנציאליים ולסיכויים גבוהים יותר מצידם לתרום לנושאים המצויים בראש סולם העדיפויות של הארגון. כמובן שמידה של גמישות ובחינה תמידית של סדרי העדיפויות נדרשת כל העת. מבחינה זו, עשוי גיוס המשאבים הקהילתי ללמד על האופן בו הקהילה מדרגת את סדר החשיבות של הבעיות איתן היא מתמודדת, ואת מידת התאמתה למסרים ולסדרי הפעילויות הקיימים של הארגון: אנשים יהיו מוכנים לתת יותר לנושאים העומדים בראש סדר היום שלהם, ולהיפך ־ הם ימעטו לתרום לנושאים אשר לא נתפסים בעיניהם כחשובים.
- **הדרכת הוועד המנהל בגיוס כספים:** לאחר שהופחתו החששות והוגדרו יכולות ויעדים, ניתן לבדוק האם יש עניין או צורך בהכשרה לוועד המנהל או לחלק מחבריו בתחום. ניתן להיעזר לשם כך באנשי צוות מנוסים מהארגון, חבר ועד בעל ניסיון, ייעוץ חיצוני (למשל משתי"ל) ואף רישום נציגים של הועד לקורס הכשרה כללי או להכשרה ממוקדת (כגון "הצגה בפני תורם"). גיוס משאבים קהילתי, כמו כל התחום כולו, דורש ידע, מיומנות ויכולת מקצועית ואינו מושתת רק על מזל וקשרים – למרות שאלה כמובן נחוצים וחשובים לכשעצמם.

חלוקה מוצעת של תחומי האחריות לגיוס כספים בין ועד מנהל וצוות בשכר:

משימה	אחריות
קביעת יעדי גיוס כספים	צוות- פיתוח, ועד מנהל דן ומאשר
הכנת תוכנית שנתית לפיתוח וגיוס משאבים	הכנה משותפת, ועד מנהל דן ומאשר
תרומה שנתית לארגון (גם בסכומים קטנים)	חברי ועד מנהל
איתור תורמים פוטנציאליים	צוות, ועד מנהל
עבודת מחקר/לימוד על תורמים ומקורות תמיכה פוטנציאלים	בדרך כלל צוות בשכר, למעט ארגונים קטנים בהם כמעט כולם מתנדבים
זיהוי אנשי קשר לתורמים פוטנציאליים	בדרך כלל מצופה מחברי הועד המנהל, גם צוות
הכנת בקשות, חומרי הסברה ומידע	צוות בשכר, למעט בארגוני מתנדבים, ועד מנהל מעורב בדיון ואישור

משימה	אחריות
פנייה לאנשי קשר לקבלת המלצה ויצירת קשר עם תורמים פוטנציאלים	בדרך כלל חברי ועד מנהל ותומכים חיצוניים של הארגון. אנשי צוות בהתאם לקשרים.
פגישות לפנייה ראשונית, היכרות והצגת צרכים	ועד מנהל וצוות בכיר של הארגון
מעקב ובדיקה לאחר פגישות (follow up)	בדרך כלל צוות הארגון
תיעוד ורישום של מהלך העבודה, פרטי קשר, מידע שנאסף וכו'	בדרך כלל צוות הארגון
שיווק ויישוג (outreach) לקראת אירועים מיוחדים	בדרך כלל ועד מנהל מוביל, עם מתנדבים נוספים
טיפול בהיבטים הטכניים/לוגיסטיים של עריכת פעילויות גיוס משאבים (אירועים, חוגי בית וכו')	בדרך כלל צוות הארגון, ייתכן ועדה של הוועד המנהל ומתנדבים נוספים
שמירת קשר שוטף עם תורמים ואנשי קשר אליהם	בדרך כלל אנשי צוות הארגון
פנייה וחתימה על מכתבי פנייה המלווים בקשות לתורמים	מנכ"ל הארגון ו/או יחד עם יו"ר ועד מנהל. לפניות אישיות, יש חשיבות לחתימת יו"ר ועד מנהל או אותו חבר ועד שדרכו הגענו אל התורם.

לסיכום, למרות המסורת הישראלית של מעורבות נמוכה, אם בכלל, של ועד מנהל בגיוס משאבים, אנו ממליצים לנסות ולהימנע ממילוי החלל ע"י הצוות השכיר של הארגון. מעצם הגדרתו כמתנדבים בארגון, יש לחברי הוועד המנהל מספר יתרונות מובנים וחסרי תחליף בגיוס משאבים קהילתי ובכלל. לטווח ארוך, הגדרת יעדי גיוס משאבים מהקהילה ומחויבות מלאה של חברי הוועד לסיוע ביישומם, יבטיחו יציבות כלכלית לארגון ורמה גבוהה של הערכה ותמיכה של הקהילה במטרותיו ופעולותיו לאורך זמן.

ח. www.tormim.... על תפקידו של אתר האינטרנט בפיתוח משאבים

1. בין הרשת לקהילה: על מיקומו של אתר האינטרנט במערך פיתוח המשאבים הקהילתי

לאתר האינטרנט של הארגון יש תפקיד חשוב ככלי משלים לכל פעילות גיוס המשאבים הקהילתיות המוצגות במדריך: הוא מהווה את חלון הראווה הזמין ביותר של הארגון כדי לאפשר לתומכים ותורמים פוטנציאליים, קטנים כגדולים, ללמוד יותר על הארגון ורצינות פעילותו. מחקרים עדכניים בעולם מצביעים על אחוז לא מבוטל של תרומה באמצעות אתר האינטרנט, בעיקר בקרב צעירים. מבחינתן של קבוצות גיל מסויימות באוכלוסייה, כמעט וניתן לומר כי "אם לארגון אין אתר אינטרנט הוא אינו קיים".

יחד עם זאת, יש לסייג ולומר כי כדאי לציין כי השקעה בפיתוח גיוס משאבים באמצעות אתר האינטרנט, ללא ההשקעה בפעילות הקהילתית המתוארת במדריך זה, לא צפויה להניב תוצאות משמעותיות. הקהילה הוירטואלית מקיימת רק חלק ממאפייני ה"קהילה" של הארגון: רמת המחויבות שלה נמוכה יותר, והאנונימיות של החברים אינה מאפשרת ברב המקרים את היווצרותה של מערכת קשרים ומחוייבות אמיתית המחוברת ותומכת בארגון. כך, ההשקעה באתר האינטרנט צריכה להיות פרופורציונאלית לגודל ותקציב הארגון. ארגונים אשר רוב פעילותם מתקיימת ברשת יפנו בוודאי חלק מרכזי מן ההשקעות שלהם למוקד זה, אך מבחינת רוב הארגונים האחרים, האתר הוא עוד אחד מערוצי החשיפה, ההסברה והפעילות של הארגון, ויש להשקיע בו בהתאם. בקשה לתרומה להקמת האתר יכולה לסייע, ויש חברות הי–טק אשר מייעדות את תרומותיהן במיוחד לצורך זה. גם הפעלת מתנדבים בעלי ידע מקצועי בתחום לתיחזוק האתר עשוייה להוריד את העלויות.

בו–בזמן, חשוב לזכור כי על השקעה זו לקחת בחשבון לא רק את מבנה האתר, אלא גם את חשיפתו למבקרים פוטנציאלים:

- בהיבט ארגוני יש להציג את כתובת אתר האינטרנט של הארגון בכל פרסום, מכתב ופעילות, גם כחלק מעיצוב גראפי הנותן בולטות לכתובת האתר.
- כדאי לסכם עם ארגונים וגופים ציבוריים הפועלים בתחום על יצירה הדדית של דפי לינקים לאתרי האינטרנט ולבקש לצרף את הלינק לאתר הארגון בכל שיתוף פעולה, כתבה בעיתונים, ברשת וכו'.
- יש לוודא שמבנה האתר מתאים לחשיפה נכונה למנועי חיפוש. אפשר לחפש מילות מפתח משמעותיות וייחודיות לארגון ולבדוק היכן מופיעים דפים מאתר הארגון בתוצאות החיפוש. במידה ואתר הארגון לא מופיע בדף הראשון של התוצאות, יש לבדוק אפשרויות לשינוי המצב על ידי התייעצות עם יוצרי האתר.

האתר כן יכול לסייע בפיתוח המשאבים הקהילתי במספר דרכים:

- **ברושור וירטואלי של הארגון:** האתר מספק מידע על הארגון, ההסטוריה של הקמתו, מטרת פעולתו, אופן הפעילות, דרכי הפנייה אליו. חשוב שהאתר יתן תמונה מעודכנת על הארגון, הישגיו והאתגרים איתם הוא מתמודד. חשוב שדרכי יצירת הקשר עם הארגון יבלטו בכל דף באתר.

  העובדה שהאתר בנוי בשכבות מאפשרת לחשוף את הארגון ברמות עומק שונות. כך, בעוד שחלק מהמבקרים יסתפקו בברושור האלקטרוני בלבד, אחרים יחפשו פרטים נוספים על הפעילות או האנשים שבארגון. כדאי להציג מגוון דרכים להיכרות עם הארגון ועל הדרכים להיות מעורבים איתו ולתמוך בפעילותו: כך האתר יכול לכלול:

  - נתונים, מצגות וניירות עמדה
  - חומרי הסברה והדרכה
  - דו"חות שנתיים

- קישורים למאמרים וכתבות בעיתונות
- ביוגרפיות קצרות של ועד מנהל ואנשי הצוות כולל תמונות
- עדויות של לקוחות ותומכים
- סרטונים וכמובן תמונות המציגות את הארגון בפעולה.

* **הצעת אפשרויות למעורבות ופעילות:** מעורבות באמצעות אתר האינטרנט היא אחת הדרכים הראשוניות לעורר עניין ולהצטרף באופן "רך" ביותר לפעילות הארגון. הדרכים הנפוצות ביותר אותן כדאי להציע הן:
  - הצטרפות לרשימת התפוצה של הארגון בדואר האלקטרוני
  - רישום לעדכונים שונים בתחומים ספציפיים של פעילות הארגון
  - חתימה על עצומות
  - שליחת מידע על נושאים או בעיות בתחום טיפולו של הארגון
  - מתן משוב על הארגון /ואו האתר, ועוד.
* **הזמנה ומתן אפשרות לתרומה:** אתר האינטרנט מאפשר לתרום לארגון בצורה מהירה, פשוטה ובטוחה. כפי שכבר צויין, האפקטיביות המלאה שלו היא כאשר הפניות המגוונות של הארגון לתמיכה כספית מציגות את האתר כאחת הדרכים הפשוטות ביותר לתרומה: הוא זמין למי שאינו רוצה למסור פרטי כרטיס אשראי בטלפון, הוזמן לאירוע ורוצה לתרום או לקנות כרטיס, או קיבל מכתב לתרומה ואינו רוצה להתעסק במשלוח מעטפה חזרה. הוא גם עונה על צרכיו של מי שפשוט רוצה ללמוד על הארגון לפני שהוא מחליט סופית אם לתרום.

  הפעלת אופציית התרומה המאובטחת באתר היא תנאי לכל אפשרויות אלו, ולכן חשוב מאוד להערך בהתאם.

2. תרומה מאובטחת באתר האינטרנט

יצירת ערוץ לתשלום מאובטח הוא התנאי הבסיסי לקבלות תרומות באתר. אחד ההיבטים החשובים הוא שמירה על פרטיות התורם, מניעת זליגת פרטים אישיים ובפרט פרטי כרטיס האשראי, ויצירת תחושה בטוחה למשתמשים בדרך תרומה זו. בעיות בתחום זה עשויות לפגוע בנכונות לתרום באמצעות האתר ואף לחשוף את הארגון לטענות בדבר רשלנות וחוסר אחריות. היות ותחום האינטרנט נוטה להתפתח ולהשתנות באופן דינאמי ביותר, מומלץ לבדוק אפשרויות עדכניות, עלויות, המלצות וחידושים עם אחראי האינטרנט של הארגון, רכז האינטרנט של שתיל ועוד.

באופן כללי, אם בעבר ההשקעה באתר מאובטח נחשבה ליקרה ומסוכנת, כיום כל ארגון, גם הקטן ביותר יכול לאפשר זאת לעצמו. קבלת תשלומים מאובטחת אפשרית בשתי דרכים עיקריות:

* **התקשרות עם אתר חיצוני:** זוהי הדרך הפשוטה והמומלצת, בפרט לארגונים קטנים. הלחיצה על לחצן התרומה באתר הארגון תוביל לאתר מאובטח אשר יטפל בסליקת התרומה והעברת

לארגון תמורת עמלה. **היתרון** הבולט של דרך זו היא הקלות היחסית ועלויות ההקמה האפסיות (עיצוב העמוד לכל היותר) הנדרשות מהארגון. **החיסרון** הוא היציאה מאתר האינטרנט של הארגון ומגבלות עיצוב עמוד התרומה.

אתר ישראלי בולט בתחום זה הוא: www.litrom.com. האתר מטפל בגבייה ובסליקה ומעביר לארגון באופן חודשי את כספי התרומות בניכוי עמלה של כמה אחוזים. עם זאת, הנפקת קבלה היא עדיין באחריות הארגון.

- **בניית אתר מאובטח**: בנייה זו יכולה להיות בשתי רמות:
  - בנייה מלאה הכוללת סליקה אוטומטית של כרטיס האשראי וכך יוצרת חיוב מיידי, בדיקת המידע ואישור עסקה.
  - טופס מאובטח של פרטים כולל פרטי כרטיס האשראי והעברה לסליקה ידנית ע"י צוות הארגון. במקרה זה הארגון יהיה אחראי להכין טופס תרומה ברור ופשוט המבטיח כי כל פרטי החובה יינתנו. חשוב לאפשר ולציין למי וכיצד ניתן לפנות לרכז האינטרנט או למזכירות הארגון במקרה של חשש לבעיות או אי הבנות בעת העבודה עם הטופס באתר.

היתרון הברור של אופציה זו היא הבעלות המלאה של הארגון והיעדר עמלה נוספת (מעבר לזו של כל תשלום כרטיס אשראי). **החיסרון** הוא עלויות ההקמה והטיפול השוטף, אשר עשויות להגיע למאות עד אלפי שקלים. מכאן עולה כי השימוש בדרך זו כדאית בעיקר לארגונים אשר היקף ההתרמה שלהם באמצעות האתר הוא גדול יחסית. כדאי לבדוק עם אחראי האתר של הארגון את האפשרויות והעלויות העדכניות.

3. גיוס כספים באתר האינטרנט – מיצוי הפוטנציאל:

כמו כל חומרי ההסברה וגיוס המשאבים האחרים של הארגון, גם החומרים באתר האינטרנט צריכים להיות מוגשים בדרך אשר תגביר את הנכונות לתרום. לפני בניית האתר מומלץ לסייר באתרי האינטרנט של ארגונים בתחום פעילות דומה, ולהתרשם מאפשרויות התרומה וההרשמה המופיעות שם. סיור שכזה יסייע להגדיר את הציפיות והדרישות מאתר האינטרנט הארגוני. איתור של אתרים המאפשרים תרומה מאובטחת ניתן לערוך באמצעות הקלדת: "תרומה מאובטחת" בגוגל. מספר כללים יכולים לסייע בבניית אתר ידידותי ויעיל:

- **כתיבה בהירה ותמציתית כולל שימוש נרחב בתמונות**: אתרי אינטרנט מכתיבים קצב מהיר ורמת ריכוז נמוכה. החומרים צריכים להיות קליטים ולהעביר את המסר בפשטות ובבהירות. תמונות וחומרים ויזואליים נוספים כגון כותרות עיתונים, ציטוטים וכו' הם כלי מצוין. המבקר באתר צריך לדעת תוך שניות מה הוא תחום הפעילות של הארגון, מה הוא עושה וכיצד ניתן להשתתף.
- **בולטות למטרת הארגון**: מי שנתקל בארגון בפעם הראשונה ירצה להבין במהירות מיהו הארגון. חלק זה לרוב מתואר ב: "אודותינו" או "מי אנחנו". יש להבטיח כי ניתן להגיע

לעמוד זה באתר בקלות וכי מי שייכנס אליו יקבל תמונה ראשונית ברורה וקליטה על מטרת הארגון. כדאי לזכור כי ברוב המקרים המבקר כלל אינו יודע על תחום הפעילות והצורך בה בהשוואה לנושאים וארגונים אחרים. רק בהמשך ניתן לצרף לינקים לעמודים היורדים לעומק הפרויקטים. עומס ראשוני ירתיע.

- **קביעת מדיניות של שקיפות מקסימלית**: תורמים פוטנציאלים מבקשים להבטיח כי תרומתם הולכת לארגון ולמקום הנכון. מומלץ לכלול תיאור קצר של היסטורית הארגון, פרטים ותמונות של חברי הועד המנהל ואנשי הצוות ופרטים כספיים רלוונטיים. חלק זה אמור ליצור תחושה אישית יותר של חיבור לאנשים ופרצופים ולא רק לרעיונות מופשטים. אין להתנהג בביישנות במקרה זה. מומלץ מאוד לכלול באתר את רשימת הקרנות התורמות וגופים נוספים. בנוסף, מספר ארגונים בישראל כבר בחרו להציג באתר לא רק את מסגרת התקציב של הארגון אלא גם את מדרג השכר בו. זוהי תשובה אפשרית לחשש הציבורי כי המגזר השלישי אינו שקוף או יעיל דיו בפעילותו.
- **ניווט קל, נוח והגיוני באתר**: כדאי לספק הנחיות ברורות ופשוטות להתמצאות באתר ולמעבר מנושא לנושא. ארגונים שונים בונים את האתר לפי המבנה הארגוני של הארגון ומצפים מהמבקרים למצוא חומרים לפי שיוכם למחלקות הארגון. תכנון כזה עשוי להבריח מתעניינים פוטנציאלים וחמור מכך, עשוי לשדר לתורמים כי הארגון אינו יעיל.
- **אפשרות תרומה ברורה, פשוטה זמינה**: בין אם האתר כולל עמוד מאובטח כחלק אינטגראלי ובין אם התרומה נעשית באמצעות אתר חיצוני, יש לוודא כי ההגעה אל אפשרות התרומה והשימוש בה פשוטים וזמינים. תקלות, הנחיות לא ברורות, חשש כי העמוד אינו מאובטח דיו ועוד עשויים להבריח את התורם הפוטנציאלי. בנוסף, יש להקפיד על בדיקות תכופות של תקינות העמוד המאובטח ולהציב את הקישור אליו בכל עמוד, כך שהתורם הפוטנציאלי לא יצטרך להתאמץ כדי למצוא אותו.
- **אפשרויות תרומה רבות ככל הניתן**: מומלץ להציע מספר אפשרויות תרומה: בסכומים, בתשלומים, חד פעמי או קבוע ובפרויקטים או ליעדים שונים. זו גם ההזדמנות להציע הצטרפות כחבר לארגון בדרגות שונות בהתאם למדיניות שנקבעה.
- **איסוף פרטי הדואר האלקטרוני של המבקרים**: כפי שמפורט בהסבר על יצירת רשימות תומכים של הארגון (בהמשך), שימוש בכל אפשרויות האיסוף של מבקרים באתר הוא אחד המפתחות לגידול תמידי ברשימת התורמים והחברים. מומלץ להציע לכל מבקר להירשם באתר כדי לקבל עדכונים כלליים בדואר האלקטרוני, הזמנה לכנסים ואירועים או בנושאים אחרים של פעילות הארגון בהתאם ליכולתם ובחירתם. במידה והאתר מאפשר הורדה של חומרים שונים (דו"חות, מצגות חומרי הדרכה וכו'), ניתן להתנות זאת ברישום או לכל הפחות להציע את אפשרות הרישום בצורה אסרטיבית יותר.
- **שמירה על קשר עם הנרשמים**: ההצלחה בגיוס משאבים תלויה ביצירת קשר ואמון רציף. כדאי להקפיד לתחזק את הקשר עם מי שנרשם באתר. גם משלוח דואר אלקטרוני פשוט עם עדכונים על נושאים בטיפול הארגון, הודעה על פרסומים חדשים, כתבות עיתונות על

הפעילות או הזמנה למפגשים, אירועים וכו' יכול להספיק בראשית הדרך.

- **הפעלת קמפיינים המאפשרים פעילות באמצעות אתר האינטרנט**: מרגע שהאתר קיים, יש לבחון כיצד להכניס אליו את הפעילויות השונות של הארגון כך שיותאמו לקהל המבקרים הפסיבי יחסית המבקר בו. כדאי לשלב באתר מידע עדכני על נושאים מרכזיים בפעילות הארגון ולהציע דרכים למעורבות "בלי לקום מהכיסא": חתימה על עצומות באתר, סקר מבקרים על נושאים בטיפול, הצעה למשלוח פניות למקבלי החלטות ואנשי ציבור, הנחיות בדבר משלוח תגובות לעיתונות וכו'.
- **בקשת תרומות**: הקלישאה המוכרת אך גם הנכונה היא שאנשים לא תורמים כי פשוט לא מבקשים מהם. כדאי לבדוק את אתר האינטרנט בעיניים של המבקר האקראי או החוזר ולבחון האם האתר מבקש, מציע ומזמין אותו לתרום כאות תודה או כהערכה לפעילות ממנה הוא לומד או מתרשם. מעבר להכנסת אופציית תרומה מזמינה, חשוב גם להכניס התייחסות לחשיבות הרבה של התורמים ותרומותיהם לפעילות הארגון והצלחתו בכל תיאור של פעילות. כלל זה רלוונטי במיוחד לעמודים בהם מספר הביקורים הוא הגבוה ביותר כגון לוח מודעות, פרסומים חדשים ותיאורי ההצלחות של הארגון.

לסיכום, אתר האינטרנט האידיאלי לגיוס משאבים הוא זה אשר ישקף את פעילות גיוס המשאבים הקהילתית של הארגון וישלים אותה ביצירת דרך זמינה ופשוטה כדי לבצע את פעולת התרומה, רכישה, הצטרפות לארגון וכו'. תחום זו הוא דינאמי ביותר, כך שאת כללי הבסיס שהוגדרו כאן יש לבחון ולהתאים לטכנולוגיה ולאופנה העדכנית של בניית ועיצוב אתרי אינטרנט.

ט. בין תורמים וכספומטים: כמה עצות לסיכום

לפני פירוט הדרכים הספציפיות לפיתוח משאבים קהילתי, כמה מילים ועקרונות לפיתוח משאבים בכלל:

1. תורמים אינם כספומטים - גיוס משאבים קהילתי מזכיר לנו זאת עוד יותר

בסקר שנערך בארה"ב בקרב תורמים שתרמו יותר מ- 5000 דולר לשנה, נשאלה השאלה: "מה היחסים שלך עם הארגון החביב עליך?" רבות מהתשובות נשמעו בערך כך: "הייתי שמח מאוד אילו היו רואים בי ידיד, אבל אני יותר על תקן כספומט. הם באים אליי כשהם זקוקים לכסף; אומרים לי כמה, אני נותן להם את הסכום, והפעם הבאה שאני שומע מהם היא כשהם זקוקים לעוד."

האם אתם חשים כך כלפי התורמים שלכם? האם דרך הקשר שלכם איתם מבטיחה כי הם לא יחושו כך?

התורמים הם שותפים ושגרירים של הארגון. ככל שאלו יתפסו בארגון כאנשים שלמים שבכוחם להעניק תמיכה, זמן, קשרים ועוד, ולא רק כסף, ניתן יהיה לקבל גם יותר תמיכה כספית, להינות יותר מתהליך גיוס המשאבים, לזכות ביותר תורמים ובעיקר, להרגיש נוח יותר לבקש את התרומה והמעורבות. חשוב לתכנן את הפעילויות והחומרים כך שהתומכים-תורמים יהיו גאים בארגון או במבחן פשוט ־ ישמחו להזמין חברים נוספים לפעילויות ולהמליץ עליו בהזדמנויות שונות.

2. תודות לפני הפקדות

בסיסי וידוע ככל שיהיה, הצעד הראשון לאחר שקיבלתם תרומה הוא להודות לאדם שנתן אותה. אלא שזה לא תמיד קורה: העומס, הלחץ, התחושה כי התורם מכיר וסולח הם בין התירוצים המקובלים כאשר עובדה זאת מתגלה. כדי למנוע זאת, ניתן לקבוע עקרונית שאין להפקיד המחאות או להעביר את פרטי כרטיסי האשראי לסליקה, לפני הוצאת מכתבי תודה או לכל הפחות הכנתם במקביל. עם זאת, חשוב שלא להגיע לעיכוב משמעותי בהפקדות, אשר עשוי לעורר דאגה חריפה עוד יותר.

מכתבי התודה צריכים להיות ישירים, לא מתחכמים וקצרים. במידת האפשר, כדאי לכלול בהם גם נימה אישית, גם אם החותם על המכתב אינו מכיר את התורם. ניתן להוסיף משהו פשוט כמו: "מקווה לפגוש אותך אישית באחת מפעילויותינו"; "אשמח אם תבקר באתר האינטרנט שלנו"; "חג שמח" או אפילו: "ושוב תודה ־ תרומתך באמת עוזרת" (עוד על כך בפרק הדיוור הישיר)

מומלץ להפיק מכתבי תודה סטנדרטיים עם מקום לתוספת משפט אישי או לכל הפחות חתימה. מכתבים מוכנים יקלו על משלוח התודות ויבטיחו כי כל תורם יקבל מכתב שכזה. רעיון נחמד יותר הוא למשל הפקת כרטיס תודה הנושא את לוגו הארגון או תמונה של פעילות בצד החיצוני, טקסט תודה והערכה קבוע בצד הפנימי ומקום לא מחייב להוספת שורה אישית במידה ויש בכך עניין. עדיף לשלוח תודה באיחור מאשר לא לשלוח אותה כלל. וככלל, לזכור את ההנחה הטוענת כי "אם אין לכם זמן להודות לתורמים, כנראה שגם אין לכם זמן שיהיו לכם תורמים...".

3. לאנשים יש זכות לומר "לא"

אנשים גם אומרים לא... איש אינו מחויב לתמוך בארגון־ לא משנה מה עשיתם בשבילם, לא משנה כמה הם עשירים, לא משנה כמה הם נותנים לארגונים אחרים, כמה קרובה ידידותם עם המנהל או כל מערך נסיבות אחר שגורם להם להיראות תורמים מבטיחים..

לעתים יש נטייה לשמוע את ה"לא", גם אם האדם אומר משהו אחר כגון: "אני זקוק לזמן נוסף כדי להחליט"; "אני זקוק למידע נוסף" או "לא הבנתי נכון משהו שאמרת". לכן, כדאי לברר תחילה שהאדם אכן אומר "לא", ולא משהו כמו: "לא עכשיו", או "אני לא אוהב אירועים מיוחדים". לעיתים, ה'לא' הוא אכן לא, ואז חשוב להבין שאנשים אומרים "לא" מכל מיני סיבות: אין להם כעת כסף; הם כבר נתנו לארגון אחר; הם אינם אוהבים לתרום דרך הטלפון או בדואר; הם במשבר אישי או משפחתי או סתם במצב רוח רע וכו'

אם ברור כי ה'לא' אכן נאמר באופן מוחלט, התגובה הפשוטה ביותר היא לקבל זאת, ולעבור למועמד הבא. לעיתים מתאים לכתוב לתורם הפוטנציאלי מכתב, ולהודות לו על תשומת הלב שהעניק לבקשה. אפשר אמנם לסחוט אנשים באמצעות רגשות אשמה, להפיל אותם בפח או לעשות להם מניפולציה כדי שיתרמו פעם אחת, אבל דרך זו לא תוכל לשמש אסטרטגיה חוזרת. בכל מקרה, כדאי לזכור כי אנשים מתחמקים ממי שגורם להם להרגיש רע ונמשכים למי שגורם להם להרגיש טוב. אם תוכלו לגרום לאדם להרגיש בסדר כאשר הוא אומר "לא", תשמרו על דלת פתוחה לאמירת "כן" בעתיד ותשדרו מסר של יכולת, ביטחון עצמי, כבוד הדדי והגינות. בכל מקרה, אם אינכם שומעים "לא" פעמים אחדות בשבוע, כנראה שאינכם מבקשים כסף ממספיק אנשים.

4. ולסיכום, כמה עצות בסיסיות לגיוס משאבים: קהילתי ובכלל

- אם אתם רוצים כסף, עליכם לבקש אותו. נשמע מובן מאליו ובכל זאת, מתי תרמתם כסף מבלי שנתבקשתם? מרבית האנשים לא יחשבו להעניק כסף או משאבים אחרים אלא אם יתבקשו לעשות כן. הם אינם קמצנים או מרוכזים בעצמם, אלא, בדרך כלל, חסרי מושג לגבי עלויות ההפעלה והצרכים של הארגון. אם לא יתבקשו הם פשוט יניחו שניתן להסתדר היטב גם ללא תרומתם.
- חרדותיהם של אנשים ביחס לגיוס כספים נובעות מחרדותיהם ביחס לכסף. חרדה מבקשת כסף או העדפה שלא לבקש כסף היא עניין רגיל לחלוטין. אבל בכל זאת, כדאי לבחון מה יותר חשוב עבורכם: המטרה והעשייה או החרדה מבקשת כסף? דרך מיקוד המחויבות האישית למטרה, ניתן בדרך-כלל להתגבר על הספקות, החששות והחרדות. ההצלחה בגיוס משאבים מוגדרת קודם כל על-פי מספר האנשים שהתבקשו לתרום, ולא על-פי היקף התרומות שגוייסו. תמיד יהיו אנשים שיאמרו "לא", וככל שהחשש משמעית ה-"לא" יפחת ולא ייתפס כ-"משהו אישי", ניתן יהיה לבקש מיותר אנשים, ולקבל יותר תשובות חיוביות בסופו של דבר.
- **כדי להצליח בגיוס משאבים, כדאי לטפח שלוש תכונות מרכזיות:**
  - אמונה במטרה שלמענה מגייסים משאבים ויכולת לשמר אמונה זו גם בעת חוסר הצלחה, משימות מייגעות וחוסר ביטחון כלכלי;
  - יכולת לשמור על תקוות גבוהות וציפיות נמוכות כך שניתן יהיה להיות מרוצים לעתים קרובות ומאוכזבים רק לעתים נדירות;
  - אמונה בטוב לבם של בני האדם.
- **גיוס משאבים דורש תכנון:** יש הרבה מאוד מאמרים וספרים על תכנון אבל אחת הדרכים הקלות לתכנן היא להגדיר את התוצאה הסופית שמעוניינים בה, את המועד הרצוי למימושה, ומכאן לגזור את צעדי הפעולה הדרושים להשגת התוצאה.

י. סיכום ומבט קדימה

פרק זה סיכם את ההכנות אותן על הארגון לערוך בחשיבה על גיוס משאבים מהקהילה. לאחר הדיון הראשוני וקבלת ההחלטה, לא נותר אלא למצוא את הדרך המתאימה לעשות זאת. הפרקים הבא סוקרים את דרכי הגיוס האפשריות, ובוחנים מתי מומלץ להשתמש בהן, מה הן עלויות הבסיס הנמוכות ביותר, צפי התרומות ביחס להשקעה, היקף כוח האדם המינימאלי הנדרש, וכן את היתרונות והחסרונות של כל שיטה.

פרק שני:

אפשר להציע לכם חברות?
על תוכנית חברים

מתי כדאי להשתמש: כמעט תמיד. זוהי אחת הדרכים הבסיסיות והמזמינות ביותר לבנות לארגון קהילה של תומכים ומתעניינים ולייצר מנגנון הכנסה קבוע.

עלויות הבסיס: עלויות ההפעלה של תכנית חברים הן הנמוכות ביותר יחסית לשיטות המוצעות בהמשך. תוכנית חברים בסיסית בארגון קטן יכולה לפעול כחלק מהפעילות השוטפת של הארגון. הקמת מאגר נתונים מסודר של רשימת תפוצה אפשרית בעלות מינימאלית של צירוף למטלות ניהול המשרד.

צפי התרומות ביחס להשקעה: הפעלת תוכנית חברים כרוכה בעלות שוטפת של ניהול התוכנית. מומלץ לתמחר את דמי החבר כך שעד 70% מהסכום יועבר למימון פעילות הארגון ולא יותר מ- 30% הן למימון עלויות תוכנית החברים עצמה.

היקף כוח אדם מינימאלי הנדרש: לארגון קטן - היקף שעות של אחד מרכזי הפרויקטים ועזרה משרדית לרישום, מעקב ומענה לפניות חברים.

תועלות נוספות: אחד מבסיסי הלגיטימציה החשובים ביותר של ארגון קהילתי, רשת מיידית אליה ניתן לפנות לפעילויות והתגייסות, בסיס כוח לשיתופי פעולה עסקיים בהמשך. חברי הארגון הם מאגר ראשוני ממנו ניתן לאתר תורמים פרטיים (לנתינה שמעבר לחברות עצמה)

חסרונות בולטים: עלויות הפעלה שוטפות של קשר ומענה עם החברים. בארגונים אקטיביסטיים הוזכרו לעיתים חששות מהצטרפות חברים המונעים מ"שיקולים זרים" המבקשים להסיט את הארגון ממסלול פעילותו.

יצירת תוכניות חברים בתשלום היא כמעט הדרך הטבעית והיציבה ביותר לגיוס משאבים קהילתי. אולם, יש להדגיש מראש כי תוכנית חברים חייבת להיות מבוססת על קשר דו צדדי בין הארגון לחבריו. אומנם, עצם תשלום דמי חבר ותרומת כסף גם הם סוג של מעורבות בארגון, אך בניית תוכנית חברים מחייבת את הארגון לשמירת הקשר עם המצטרפים, ולהתייחסות מכבדת ואמיתית המקנה לחברים השפעה על פעילותו. לחיבור אמיתי של היתרון הכלכלי והרווח הציבורי מהסדרת תוכנית חברים בתשלום, תהיה תרומה משמעותית ליכולת הפעולה של הארגון.

היתרונות ליצירת תוכנית חברים רבים: בארגונים לשינוי חברתי, בסיס החברים של הארגון הוא הגב הציבורי הראשון המעניק לו את הלגיטימציה לפעול, ולעיתים גם את היכולת לעשות זאת (במיוחד בארגוני סינגור). למרות זאת, לא כל הארגונים נוקטים בצעד כביכול מובן מאליו זה, וזאת מסיבות שונות:

- יש ארגונים אשר אינם מקדישים את הזמן ליצירת רשימת תומכים מסודרת בשל תחושת מחסור במשאבי ניהול משרד, או משום שבשלבים הראשונים להתפתחותם הם עסוקים בפעילות אחרת, שנתפסת כמרכזית יותר לעניינם. במקרה זה, הארגון נאלץ לרוב לפעול עם קהל מצומצם וקבוע של מתנדבים ואוהדים ומוותר על יצירה של קהילה מודעת ופעילה.
- ארגונים בשלבי התפתחות מתקדמים יותר מתלבטים לא פעם במתח שבין הרצון לגייס חברים משלמים לבין היכולת המעשית ליצור רשימה גדולה ככל הניתן של תומכים ללא תשלום על מנת להפיץ, להם ודרכם, את המסרים של הארגון. במילים אחרות, ארגונים מצליחים לעיתים קרובות ליצור רשימת תומכים שיקבלו את המסרים שלהם (בעיקר באמצעות הדואר האלקטרוני) אך נכונותם של תומכים אלו לשלם דמי חבר ולהיות חברים מלאים בעמותה היא מוגבלת.
- בארגונים אחרים עולה החשש מגביית תשלום עבור החברות בשל תחושה כי "צריך לתת משהו בתמורה", או בשל תחושה (שלא תמיד עומדת במבחן המציאות) כי קהל היעד אינו יכול לעמוד בתשלומי דמי חבר.
- חששות ממאזן עלות-תועלת לא כלכלי של הפעלת תוכניות חברות הושמעו על ידי מספר ארגונים שהיו שותפים לכתיבת מדריך זה.
- ארגונים רדיקאליים יותר חוששים לעיתים כי מתנגדיהם ינסו להשתלט על הארגון מבפנים, באמצעות הצטרפות מאסיבית ואז הצבעה באסיפה הכללית שתוביל לשינוי מדיניות הארגון.

נימוקים אלו מובנים ומוכרים, אולם, בשל הצורך לפתח בסיס פעולה כלכלי קהילתי לארגון, ולאחר בחינה מעמיקה יותר של החששות והמעצורים, נראה כי תוכניות חברים מתאימות להיות הבסיס הראשון והטבעי ביותר לגיוס משאבים מהקהילה. התמורה האמיתית שכל ארגון נותן לחבריו היא הפעולה למען נושאים ותחומים היקרים להם: זו יכולה להתמקד בקידום סדר יום חברתי, במתן סיוע למי שזקוק לכך, או בייצוג של אוכלוסיות שונות. תמורה זו היא תמורה יקרת ערך, תמורה שרובנו מקבלים לעיתים נדירות יחסית בחיינו היומיומיים. חברות בארגון

פירושה שותפות בעשייה הייחודית שלו והמשימה הניצבת בפני הארגון היא ליצור את השותפות האמיצה הזו בין הארגון, חבריו ומימוש מטרותיו.

א. שלב התכנון

1. הגדרת מטרות

החברים בארגון הם בראש ובראשונה שותפים או משקיעים, כמו הקרנות התומכות בארגון או כל מקור תמיכה אחר שלו. תוכנית החברים צריכה לשקף זאת ולהיבנות כך שתאפשר דיאלוג כנה ותיצור תמיכה כלכלית וציבורית כאחד. אובדנה של תמיכת החברים משמעותה אובדן דרכו של הארגון. לכן, שמירה על תמיכה ועל הקשר עם החברים היא משימה אשר מימושה מצריך את המעורבות של כל הארגון: הועד המנהל, פעילים, מתנדבים וצוות. על כל אחד מאלו לזכור כי הוא מייצג את החברים כאשר הוא פועל מטעם הארגון. במקביל, אופן הפעולה הארגוני (בפעילויות, במסרים, ובדיווחים) צריך להעניק מקום מכובד לחברים ולאפשר להם לקחת חלק בפעילות ואף בקביעת המדיניות.

היתרונות של הקמת תוכנית החברים רבים והם משלבים בין היתרון הכלכלי לציבורי:

אמינות ולגיטימיות לפעולה: מספר החברים בארגון יוצר את בסיס הלגיטימיות הראשוני שלו לפעולה. אחת השאלות הראשונות המופנית כלפי ארגונים לשינוי חברתי היא "את מי אתם מייצגים?". בסיס חברים איתן, המוכן גם לשלם בעבור החברות, הוא ההוכחה הראשונה כי הארגון מייצג נושא ציבורי אמיתי.

השפעה פוליטית: ככל שמספר החברים גדל, גדל פוטנציאל ההשפעה הפוליטית. מספר החברים משקף את יכולת ההשפעה שיש לארגון על סדר היום המקומי. רצוי גם לצרף לארגון חברים המוכרים בקהילה כבעלי השפעה על מקבלי החלטות, תקשורת וכו'. מושג רלוונטי בהקשר זה הוא "המסה הקריטית" - מהו מספר החברים הנדרש באופן יחסי לאזור הפעילות כדי שלארגון תהיה נוכחות ציבורית.

מידע, מומחיות והתנדבות: חברי הארגון יכולים להיות אחד ממקורות המידע הטובים ביותר של הארגון. כמי שתומך במטרות הארגון ועוקב אחר פעילותו, הם אלה אשר לרוב יודיעו על נושאים המצריכים את התערבותו ויהוו רשת יקרת ערך של מידע רלוונטי לפעילות הארגון. בנוסף, הארגון יכול לפנות אל החברים בבקשה לסייע ולהתנדב לפעילות על פי ניסיונם המקצועי ולחסוך בכך עלויות משמעותיות. באירועים מיוחדים יכול הארגון לפנות אל החברים בפנייה להתנדב, לתרום, להשתתף, לכתוב לעיתונות, להפעיל את השפעתם, לרכוש כרטיסים וכו'.

יציבות כלכלית: מרגע שאדם החליט להצטרף לארגון, סביר כי יתמיד בחברותו לאורך זמן ואף יהיה מוכן לתרום סכומים נוספים לדמי החברות לאורך השנים. ההכנסות מדמי החבר, בניכוי

עלויות הפעלת תוכנית החברים, מופנות לעלויות ההפעלה השוטפות של הארגון, אותן קשה יותר לממן מתמיכת קרנות. ככלל, מאגר החברים הוא קהל היעד הטוב ביותר להפעלת דרכי גיוס משאבים קהילתי נוספות כגון: פנייה לתרומה בדיוור ישיר או בטלפון, ארגון אירועים וכו'. הניסיון מלמד כי אחוז ההיענות מקרב חברי הארגון גבוה באופן משמעותי מאשר בפנייה לרשימה אקראית אחרת. אם ישקיע הארגון בטיפוח הקשר בין החברים לארגון, הרי שלאורך זמן ניתן יהיה להגדיל באופן שיטתי את מספר החברים ואת היקף ההכנסות מדמי חבר ותרומות אישיות נוספות.

כך למשל, נתוני 2006 של המרכז לחקר המגזר השלישי מלמדים על היקפים מרשימים של תרומת משקי הבית בישראל: כ- 83% מסך כל הבוגרים באוכלוסייה היהודית בישראל תורמים למסגרות פורמאליות ולא פורמאליות. הממצאים הראשונים של הסקר מלמדים כי התרומה החציונית לארגונים היא מעט פחות מ- 300 ₪ בשנה. כ- 20% תרמו לארגונים מעל 900 ₪ בשנה. המחקר מעריך את סך התרומה לארגונים בשנת 2006 ב- 1.9 מיליארד ₪. המחקר הקודם של המרכז הצביע על נתונים דומים המלמדים כי מדובר במגמה עקבית בסה"כ.[3]

תוכנית החברים שהארגון מציע צריכה לענות במשולב על כל המטרות, אם כי לא לחייב את החברים במימושן. הכוונה לא פחות חשובה מהפעולה; חברים רבים יימנעו מפעילות נוספת פרט לתשלום דמי החבר. אולם, המסר הארגוני של שייכות, הערכה ושותפות, יבטיח לחבר כי כספו חשוב ומשפיע וכי במידה ויבחר להרחיב את מעורבותו יימצאו לו אפיקי פעולה אפשריים.

2. קבלת ההחלטה

ההחלטה על הקמת תוכנית חברים היא מהלך אסטרטגי ארוך טווח. לכן, חשוב שדרך קבלת ההחלטה תאפשר דיון מעמיק בועד המנהל ובצוות ותגבש הסכמות רחבות ככל הניתן בדבר התועלת והעלות, הן ברמה הכלכלית והן ברמה התכנית. השלב המורכב ביותר הוא מעבר ממצב בו בארגון אין כלל רשימת חברים/תומכים/תפוצה או שהרשימה כוללת תומכים בלבד (לא בתשלום) לצירוף חברים בתשלום. הקמת תוכנית חברים תדרוש השקעה ומשאבים ראשוניים עד שתעבור לפעולה רציפה ושוטפת. מרגע בו התוכנית תתחיל לפעול באופן סדיר, מידת ההשקעה בה יכולה לרדת כל עוד נשמרת עבודה מסודרת, שיטתית ובעלת תודעת שירות גבוהה של שמירת החברים ומתן מענה מהיר לפניותיהם.

3. הגדרת מעמד החבר

ההחלטה הראשונה היא האם תוכנית החברים מזמינה להצטרף לעמותה - כלומר החברים הופכים להיות בעלי זכות הצבעה באסיפה הכללית אשר בוחרת גם את הועד המנהל, או במנגנון אחר כגון אגודת ידידים, תומכים וכו' אשר אינו מקנה להם השפעה וזכויות הצבעה מלאות. המודל המקובל בארץ הוא לרוב צירוף חברים לעמותה עצמה, על כל המעמד המשפטי הנגזר מכך בתקנון המצוי של עמותות.

זכויותיו/חובותיו של חבר עמותה כוללות השתתפות פעילה באסיפה הכללית, אליה מוזמנים כל חברי הארגון, לפחות פעם אחת בשנה. אסיפה זו היא בעלת הסמכות לבחור את הועד המנהל לשנה הקרובה, לאשר את הדו"חות הכספיים, למנות רואה חשבון וועדת ביקורת אשר בודקת את התנהלותו התקינה של הארגון. התקנון המצוי של עמותה מבטא את התפיסה כי עמותה פועלת בראש ובראשונה בזכות חבריה, הנחה אשר משתלבת עם ההיגיון המוצג במדריך זה. מבחינה ערכית ועקרונית, נכון ביותר לבנות את הארגון כישות הצומחת באמצעות חבריו, שהם בעלי זכות הצבעה והשפעה על מדיניות הארגון.

אפשרות נוספת, במידה והארגון חושש מהשפעה ממניעים זרים, היא לשנות את תקנון העמותה[4] באופן אשר יצמצם את ההשפעה הישירה של החברים. כך, לדוגמא, בתקופה מסויימת עלה ב**חברה להגנת הטבע**, אחד מארגוני החברים הגדולים בארץ, חשש כי חלק מן המצטרפים לעמותה יעשו כן ממניעים זרים בכדי לשנות את מטרות פעילותה, ובעיקר כדי להחליש את פעולת הארגון שכוונה נגד פעילותם של יזמי נדל"ן מסויימים. כדי להגן על הארגון מסכנה זו, נקבע בתקנון מנגנון נוסף של "מועצת החברה להגנת הטבע" אשר היא הגוף הבוחר את הועד המנהל. כלומר, מידת ההשפעה הישירה של האסיפה הכללית בה משתתפים כל חברי החברה להגנת הטבע הופחתה כך שסמכותם הוגבלה לבחירת "מועצת החברה" ולא כללה את בחירת חברי הועד המנהל עצמו.

לחילופין, עומדת בפני הארגון האפשרות להקים תוכנית אשר תצרף תומכים לפעילויות הארגון אבל לא לעמותה עצמה. המשמעות השוטפת של הפעלת התוכנית תהיה זהה למדי, וההבדל היחיד הוא ביחס לזכויות ההצבעה המוקנות לחברי עמותה על-פי החוק. יתכן שיידרש שינוי בתקנון העמותה כך שיקבע את מעמדה של תוכנית התומכים, או פשוט הגדרה כללית יותר המקנה לעמותה את האפשרות להקים פורומים ציבוריים לקידום מטרותיה.

4. הגדרת קהל היעד

תוכנית החברים תצליח כאשר תפנה לקהל ולקהילה של הארגון. השאלה הראשונה היא הגדרת קהילת היעד: תושבים, תומכי הרעיון, תומכי אידיאולוגיה מסוימת, מי שיכול להיות לו עניין בנושא בשל "תפקידו" (הורה, משפחת חולה, תושב שכונה וכו'). הצעד הבא יהיה לפלח את הקהילה שהוגדרה כך שניתן יהיה לדעת בבירור למי כדאי לפנות ואיך; האם קהל היעד הוא שכונתי או כלל עירוני? מקומי או ארצי? האם המבצע פתוח לכולם או ממוקד לפי קבוצות? פילוח הקהילה יכוון לקהילה המיידית ביותר של הארגון ויקבע את דרכי הפרסום והגיוס. שיקולי תקציב רלוונטיים גם הם; אם תושבי השכונה הוגדרו כקהל יעד מיידי, ניתן להתחיל לפנות אליהם בעלות נמוכה יחסית, דרך מוסדות שכונתיים כגון מכולות, גני ילדים ובתי ספר, מתנ"ס, סופרמרקט שכונתי, מספרות ועוד. מכשול נפוץ בהקשר זה, הוא הגדרת מבצע גיוס המכוון "לכולם" ואז גם דורש עלויות גבוהות של פרסום ושיווק. בהיעדר תקציב, תוכנית הגיוס לא תתחיל כלל או עלולה להסתיים ביחס שלילי של עלות מול תועלת כלכלית.

מהלך הגיוס הוא הזדמנות לבדוק מיהו קהל היעד והתומכים של הארגון. כדאי לנסות לנתח אילו סוגי אנשים או ארגונים מייחסים חשיבות ומגלים אכפתיות לנושא בו עוסק הארגון בכלל ולקיומו. ניתן להכין רשימות לפי קטגוריות: "קבוצות (ארגונים)", "סוגי אנשים" ו"אנשים פרטיים".

- ב"ארגונים" כדאי לכלול ארגונים אחרים העוסקים בתחום בו עוסק הארגון, אשר מחויבים להמשך קיומו; כדאי להתייחס לחתך רחב ככל האפשר – כך, לדוגמא, מקלט לנשים מוכות יכול לקבל תמיכה מארגונים קהילתיים ומתנ"סים אשר עשויים לראות בו גוף התורם לשיפור הקהילה; ארגוני נשים עשויים להזדהות עם האידיאולוגיה שלו, שעיקרה קידום מעמד האישה.
- ב"סוגי אנשים" כדאי לכלול אנשים המייחסים חשיבות ומגלים אכפתיות כלפי הארגון ועבודתו; כך למשל, בארגון הפועל למען הזכות לשיויון בחינוך, יופיעו ברשימה זו הורים לילדים בשכונות ובעיירות פיתוח, תלמידים ומורים באותם מקומות, אנשי מקצוע בתחום החינוך, הפסיכולוגיה החינוכית, העבודה הסוציאלית וכדומה.
- ב"אנשים פרטיים" כדאי לרשום שמות אנשים או שמות רשימות אחרות מהן ניתן להוציא שמות נוספים. לדוגמא, אין צורך לרשום את כל שמות המופיעים ברשימת התפוצה, אלא די לרשום "רשימת תפוצה", או "רשימת משתתפים בכנס באוקטובר 2005" וכדומה. לאלה יש להוסיף שמות אנשים העשויים להתעניין בארגון, ואשר אינם מופיעים ברשימות האחרות. ניתן להסתפק בכך ולא ליצור רשימה ארוכה מדי. הכוונה בשלב זה היא לקבל רעיון כללי לגבי היקף בסיס החברים הפוטנציאלי של הארגון.

חשוב לשמור שמות אלו במאגר התורמים הממוחשב (ואם הוא עדיין איננו קיים בארגון, זה הזמן להתחיל לבנותו). מאגר זה יאפשר פניות חוזרות מפולחות וממוקדות, הן לצורך גיוס משאבים והן לצורכי ידוע, הזמנה לפעילות וכד'.

בהתאם להגדרת קהל היעד מומלץ לקבוע יעד אחוזי מקהל היעד ואז להגיע למספר ברור ידוע וריאלי שיהיה מטרת מבצע הגיוס. למשל 5% מתושבי השכונה, 1% מההורים והמורים ביישוב, או גיוס כ– 1,000 איש לארגון בתקופת המבצע.

5. שיווק החברות: מדוע חברים מצטרפים

הסיבה העיקרית להצטרפות לחברות בתשלום בארגון היא נכונות לקדם נושא הקרוב לליבם של תומכים פוטנציאלים, בשילוב ההזדמנות הנכונה להצטרף ועלות הנתפסת כסבירה. גם ארגוני חברים ותיקים, כדוגמת **החברה להגנת הטבע**, המסוגלים להעניק לחבריהם סל הטבות (כגון הנחות במחירי טיולים, קייטנות וכדומה) הגיעו למסקנה כי הסיבה העיקרית להצטרפות לארגון היא אידיאולוגית, הרבה מעבר לסל ההטבות וההנחות המכובד יחסית הניתן לחברי הארגון. הרשימה הבאה מתארת את התנאים בהם על הארגון לעמוד, כדי שמועמדים פוטנציאלים

יחליטו על הצטרפותם לארגון. סולם זה יכול לסייע גם בפילוח קהל היעד בתחילתו של מבצע גיוס חברים.

- **הכרה בצורך ובתועלת של הפעילות:** זוהי הנקודה הבסיסית ביותר; הסיכוי הגדול ביותר להצטרפות הוא בקרב מי שמזדהה ומאמין בנושא ובתחום בו פועל הארגון וסבור כי יש צורך לקדמו או לטפל בו. אלא שבנוסף לעמדת תמיכה בסיסית זו, על, החבר הפוטנציאלי להאמין גם כי התארגנות ופעולה משותפת היא הדרך לקדם את הנושא. לא כל אחד שמתלונן "על המצב", בהכרח מאמין כי הקמת ארגון או הצטרפות אליו עשויה לפתור את הבעיה. עם זאת, נראה כי המגמה בישראל בהקשר זה היא חיובית יותר בשנים האחרונות.
- **היכרות ראשונית עם שם הארגון ותחום פעילותו:** גם זהו תנאי שבלעדיו לא ניתן לצרף חברים לארגון, והוא מחייב פעילות בתקשורת או בדרכים אחרות כדי שהארגון יהפוך למוכר, ידוע ומוערך. מעטים הם הארגונים הציבוריים בישראל אשר מוכרים לכלל הציבור או משקיעים היקף מסוים מתקציבם בפרסום ויכולים לפתוח מיידית במסע גיוס חברים ארצי. אולם בתוך הקהילה בה הארגון פועל, סביר כי נוצר לארגון שם מסוים ואל קהילה זו מומלץ לפנות בתחילת הדרך.
- **תחושה כי יש צורך דחוף בפעולה:** כדי לסייע למועמד להגיע להחלטה, צריך לשדר כי חשוב להצטרף לארגון בעיתוי הנוכחי. על סדר היום מאבק מתוקשר, הכנסת או השר עומדים לדון בנושא, חייבים לעצור את הרס הגינה הציבורית כעת, לפני שיהיה מאוחר מידי וכו'. בהיעדר עיתוי אובייקטיבי משמעותי, ניתן להשתמש בציון עיתוי פנימי עבור הארגון כגון: "זהו מבצע החברות השנתי שלנו, זו ההזדמנות להצטרף כעת בנוחות ובמהירות ולעזור לנו להתחיל את השנה גדולים וחזקים יותר".
- **התאמה בין הארגון לחבריו:** הצטרפות לארגון מצרפת את החבר לקהילה מסוימת. החבר הפוטנציאלי יעדיף להצטרף לקהילה בה ירגיש שייך ודומה לחברים הקיימים, אם מבחינת גיל, רקע חברתי, רמת עניין וידע ועוד. בתחילת גיוס החברים מומלץ לזהות את המרכיב המשותף הבולט ביותר של חברי הארגון ולהתחיל על בסיס זה. למשל: ארגון המעביר מסר של צעירים לא ימשוך אנשים מבוגרים. ארגון של סובלים ממחלה מסוימת צריך לתאר בפנייתו גם את המעורבות שלו עם בני המשפחה. ארגון רוכבי אופניים הציג את חברי הועד המנהל שלו ופירט ליד כל אחד רמת רכיבה שונה - מרוכב קבוע ועד למתחיל וכך שידר את פנייתו לכל מי שהנושא קרוב לליבו ולאו דווקא לרוכבים "הקשים".
- **רמת האמינות המיוחסת לארגון:** היות והחבר מעביר לארגון כסף, פרטים אישיים ולעיתים אף את פרטי כרטיס האשראי, יצירת אווירה של ארגון אמין ורציני הינה חיונית. אם הארגון עדיין קטן ולא מוכר, כדאי לצרף מכתבי תמיכה בפעילותו, לתאר את ההישגים הבולטים שהשיג עד כה, ולנסות להדגיש את קשרי הארגון עם שמות ופעילויות מוכרים. ציון שמות הקרנות התומכות בארגון והצגת כתבות עיתונות על פעילות הארגון יכולים להיות לעזר.
- **אמונה כי מטרות הארגון ניתנות למימוש:** מטרות גדולות ומרשימות מדי יכולות לעיתים להיתפס כבלתי ניתנות להשגה וכך להרחיק חברים פוטנציאלים אשר יעדיפו שלא להזדהות

עם הארגון. גם אם החזון של הארגון הוא, למשל, הגדלת סל הבריאות, כדאי להציג מטרה קצרת טווח של הוספת תרופות מסוימות, אשר תוביל בסופו של דבר להגדלת הסל. מדובר בנקודת איזון עדינה ־ משום שבאותה מידה, לא מומלץ להציג מטרה קטנה וצנועה מידי; מידת ההתלהבות להצטרף עשויה לרדת.

- **ההצטרפות היא תהליך פשוט וקל:** מרגע שהמועמד החליט להצטרף, יש להבטיח כי פעולת ההצטרפות תהיה קלה ומהירה; קיים סיכוי גבוה כי פעולת הצטרפות מורכבת מדי תביא לוויתור על הפעולה. מומלץ להציע מבחר גדול של דרכי הצטרפות לארגון מבחינת אמצעי התשלום, אפשרויות משלוח כולל דוא"ל, פקס ומענה טלפוני ובמידת האפשר, מומלץ גם לאפשר הצטרפות דרך אתר האינטרנט של הארגון, כולל אופציה של תשלום באמצעות כרטיסי אשראי. במקביל, כדאי להכניס בכל פרסום, הודעה לעיתונות, פעילות, אירוע וכנס של הארגון הזמנה להצטרף לארגון, טפסים, מעטפות משלוח חזרה ללא צורך בבול (תגוביינא), "קו הצטרפות" (אותו ניתן לאייש ע"י מתנדבים במשך תקופת המבצע) וכו'.

6. קביעת המבנה של תוכנית החברים

תוכנית החברים של הארגון צריכה להיבנות במודל "כלכלי" המבטיח רווח לשני הצדדים: לחבר– תחושת שייכות, הערכה על תרומתו ומידע על פעילות הארגון (שנעשית בכספו); לארגון ־ תמיכה, כיסוי עלויות הפעלת התוכנית והכנסה אשר תאפשר לממן את פעילויות הארגון. על בסיס המודל הכלכלי (כלומר כיסוי עלויות ההפעלה כפי שיפורט בהמשך וכסף פנוי לפעילות הארגון), יש להבטיח מענה למכלול הציפיות של החברים כפי שהוצגו בתחילת הפרק. חשוב לדעת כי מודל הפעלה שאינו מציג היגיון כלכלי, לכל הפחות לאחר תקופת ההקמה, אינו כדאי. במידה ולא ניתן להגיע למודל כלכלי– כלומר עלויות "הטיפול" בחברים גדולות מההכנסות מדמי החבר, עדיף, בינתיים, להשאיר את תוכנית החברים ללא תשלום ולהשתמש ברשימות התומכים כרשימות תפוצה בלבד.

לפני קביעת דמי החבר, כדאי לבדוק ולהחליט מה יקבלו החברים בתמורה. התשובה יכולה להיות עלון מודפס או אלקטרוני בתדירות של אחת לחודש או לרבעון, כרטיס חבר, זכויות הצבעה באסיפה הכללית של הארגון, אירועים ייחודיים לחברים, שי (למשל ספר רלוונטי), הנחות לפעילויות שונות של הארגון או גופים אחרים בתחום ועוד. כפי שהוצג קודם לכן, ההצטרפות לארגון באה בראש ובראשונה לשרת את בסיס התמיכה הרעיונית בפעילותו. מתן כרטיס חבר, מידע שוטף וזכויות הצבעה יכולות להיות ההטבות הפשוטות והשמישות ביותר.

יש להניח כי ציפיות החברים מהארגון תלויות בגודלו ובפעילותו; למשל, חברי **החברה להגנת הטבע** יצפו לסל הטבות נרחב יחסית, לעומת חברי ארגון רוכבי אופניים מקומי אשר יציע לחבריו, אם בכלל, הנחה צנועה בחנות אופניים המוכנה להסכם חסות. את ההטבות המשמעותיות יותר ניתן לרוב להשיג בזכות הערך הכלכלי של תוכנית החברים: עולם השיווק מעריך במיוחד רשימות תפוצה של אנשים אשר העניין שלהם בתחום מסוים מוכח וקיים סיכוי גבוה כי יתעניינו במוצרים

ושירותים רלוונטיים. כך למשל, בדוגמת ארגון רוכבי האופניים, מדובר בפרסום אפקטיבי במיוחד וזול יחסית לחנות האופניים המקומית. כך נראה כי גם ארגונים קטנים בראשית דרכם יוכלו למצוא דרך לתת הטבות, גם אם יהיו צנועות יחסית. בשלב זה מומלץ להימנע מהשקעה מיותרת בהטבות יקרות או חיפוש אחר "הטבות אקזוטיות" למיניהן כתנאי להקמת התוכנית. רוב החברים יעריכו יותר הזדמנות להשפיע על מדיניות הארגון וקבלת הערכה אישית בצורת כרטיס חבר ויחס מכבד כשל שותף בארגון.

כאמור, גובה דמי החברות צריך להיקבע על בסיס הציפייה לאחוז מהתקציב השנתי ועלות הפעלת התוכנית. העלות הסבירה של ארגון בהפעלת תוכנית חברים היא כ־30% מדמי החבר, אך יש לקחת בחשבון כי שלבי הפיתוח והצמיחה יהיו יקרים יותר מהפעלה שוטפת. במהלך קביעת התעריף כדאי לקחת בחשבון מספר שיקולים:

- גובה דמי החבר הנגבים בארגונים דומים;
- יכולת התשלום של קהל היעד, (אותה ניתן לבדוק בסקר אקראי בין חברים פוטנציאלים הרשומים ברשימת התפוצה).

במקרה של יכולת תשלום לא אחידה, מומלץ לקבוע מחיר בסיס ממוצע ולצידו סולם תעריפים כגון: תעריף יחיד, משפחה, סטודנט ואפיוני הנחות רלוונטיות כגון: מספר ילדים, גימלאים וכו'. ניתן להוסיף בסולם גם מחיר גבוה יותר הכולל מרכיב של תרומה לארגון.

אחד הכלים השימושיים ביותר הוא לקבוע את דמי החבר בתשלומים בכרטיס אשראי או הוראת קבע, לאורך השנה. במקרה זה, תשלום חודשי נמוך יחסית של 10 ₪ משמעותו דמי חבר שנתיים בסך של – 120 ₪. במקביל, יש לערוך חישוב של עלות ממוצעת לחבר בהתאם לתוכנית אותה תרצו להציע. למשל:

- מספר משלוחי דואר בשנה (עלות מעטפה רגילה או כבדה יותר),
- עלות הפקת חומרי הסברה כגון עיתון ומספר העותקים הנדרש,
- עלון מידע אלקטרוני – עלות של הכנת פורמט גראפי, וזמן עבודה של איש צוות
- הטבות לחברים ־ הסכמי הנחות בתשלום עם גופים שונים, אירועים שנתיים וכו'
- עלות הפעלת התוכנית ע"י איש צוות בארגון. עלות זו כוללת מספר מרכיבים:
  - מספר חברים העולה על כמה מאות יצריך זמן ייעודי של איש צוות לעדכון הרשימות, מעקב אחרי חידוש החברות וכדומה;
  - לעיתים יהיה צורך גם בגיוס אנשי מינהל מיומנים, איש גיוס הכספים, רכז קהילתי, רכז פעילות ציבורית או פעיל/מתנדב ותיק היכול להתחייב לשעות וימים קבועים במשרד.
  - חשוב לקחת בחשבון הוצאות כגון חשבונות טלפון, מחשב ומקום במשרד, זמן ניהולי לניהול התכנית, ניהול גביית דמי החבר, הוצאת קבלות והנהלת החשבונות הכרוכה בכך.

עלות זו חשוב לבדוק עם רואה החשבון או מנהל החשבונות של הארגון, וניתן לשקול גם הנפקה של ספרי קבלות ייעודיים לתוכנית החברים בהם רשום כי הקבלה היא תעודת חבר זמנית.

ככלל, חשוב להעריך מראש מה יהיה מחירה של הפעלת תכנית החברים, ולבדוק שנית כמה חברים נדרשים כדי לעמוד ביעד הגיוס.

ב. היערכות למבצע גיוס חברים

1. בניית צוות

כדי שמהלך הגיוס יהיה אפקטיבי, מומלץ להתייחס אליו כאל מבצע העומד בפני עצמו, עם יעדים מוגדרים, צוות מגוייס לנושא וכו'. עם זאת, חשוב שהביצוע יהיה מחובר למטרות אחרות של הארגון, כדי שלא יתפס כעניין שולי וחסר חשיבות. לפני תחילת המבצע נדרש זמן לגיוס ובניית צוות העבודה, כולל גיוס מתנדבים, הקצאת זמן של אנשי צוות או כוח אדם זמני בשכר. כמה כללים יכולים לסייע בעניין זה:

- כדאי להקים צוות היגוי לנושא בראשות איש צוות בכיר ובמידת האפשר גם חבר ועד מנהל, על מנת לאפשר ריכוז של מאמץ כלל ארגוני לתקופה שתיקבע ולשדר את החשיבות הכלל ארגונית של הקמת התוכנית. התחלה כזו תיצור בסיס טוב וארוך טווח אשר יתבטא במחויבות של כל הארגון לקשר ומתן שירות טוב לחברים. זאת לעומת תוכניות המנוהלות כמעין פעולה פנימית/צידית של המזכירות, גייס המשאבים או המחלקה הציבורית ונתפסות כמעין "נדנוד" או עניין שולי ביחס לפעילות החשובה והיומיומית של הארגון.
- מומלץ להגדיר תקופה מרוכזת של גיוס מספר חברים ראשוני, בהתאם ליעד הכללי שיקבע. מידת ההשקעה במבצע תלויה בארגון.
  - בארגון קטן, ניתן להסתפק במבצע בסיסי בו יישלח מכתב בדואר האלקטרוני או דיוור ישיר לרשימת התפוצה בהודעה על פתיחת התוכנית. פעילות צנועה יחסית כזו תאפשר לפתוח את התוכנית בפועל ולהשקיע את מירב המאמצים בצירוף חברים בפעילויות הבאות של הארגון.
  - בארגון מתקדם יותר, מומלץ יותר יהיה להשקיע משאבים של זמן וכסף במבצע משמעותי יותר אשר יכלול גם פניות טלפוניות, מפגשי הסברה, דוכני גיוס במקומות ציבוריים בקהילה ועוד.
- בשלב ראשון תמומן הפעילות מן ההכנסות הקיימות, אך בשלב הבא, לאחר שתוכנית החברים החלה לעבוד, מומלץ להגדיר היקף משרה ייעודית לתוכנית, אשר מימונה נגזר מהכנסות דמי החבר.
- רכז המבצע יכול לעבוד עם מתנדבים, אך לא כדאי לקיים מבצע גיוס חברים ללא רכז איש צוות, הפנוי לתפקיד בתקופה הרלבנטית. מומלץ להטיל את ריכוז המבצע בפועל על איש/אשת צוות בעל/ת יכולות ארגון, ניהול ותקשורת טובות.
- ככלל, מבצע החברים יכול להיות הזדמנות לגיוס מתנדבים, למשל מתחום השיווק, הפרסום ושירות לקוחות כחלק מבניית מערך ההסברה של הארגון ו/או לדוכני הגיוס, טלפונים,

ארגון הרשימות וכו'. כדאי לפנות בהתחלה לפעילים ומתנדבים בארגון ־ אולי גם הם ובני משפחותיהם יבקשו לקחת בכך חלק.

- אם הארגון מגלה קושי לגייס מתנדבים, כדאי לבדוק העסקת סטודנטים: העלויות יחסית אינן גבוהות, בפרט כאשר מדובר במבצע לזמן מוגדר. זוהי הזדמנות לקלוט כוח אדם איכותי אשר עם חלקו ייתכן ויישמר קשר לאורך זמן, כולל התנדבות נוספת בעתיד. בדרך זו ייתכן שיגיעו לארגון מי שכבר עבדו בטלמרקטינג, שיווק ומכירה, יגלו עניין בניצול מיומנותם לטובת מטרה עם ערך ויביאו מניסיונם לארגון.
- כללי הבסיס של שירות לקוחות טוב חיוניים להצלחת המבצע, ובפרט מענה ותגובה מהירים לפניות והכנת אנשי צוות למתן מענה תוכני לשאלות של החברים הפוטנציאלים.
- הכשרת צוות העבודה צריכה לכלול את
  - הרציונל של התוכנית ומטרותיה מבחינת הארגון;
  - הגדרה משותפת של יעדי הגיוס;
  - ניסוח ותרגול המסרים של הארגון;
  - הנוהלים הפנימיים לגבי איסוף המידע, כללי פנייה ויצירת קשר, לוחות זמנים, נוהלי דיווח ועדכון וכו'.

2. ניסוח מסרים והכנת חומרי הסברה

"למה לי להצטרף לארגון"? היא השאלה עליה תידרשו לענות בכל שיחת גיוס, בין אם זו תישאל ישירות או בעקיפין בצורות עדינות יותר. המניעים של חברים פוטנציאלים להצטרף נסקרו בראשית הפרק. כעת יש לחבר בין המניעים הכלליים למטרות של הארגון שלכם. התשובה צריכה להיות קצרה ופשוטה: במה אני תורם ומה אקבל. למשל:

- "רוצה להיות חבר של קבע בחברה להגנת הטבע? מצטרפים עכשיו... ויוצרים ביחד יותר כח והשפעה ונהנים מהנחות, טיולים ועוד".
- "אם זכויות אדם חשובות לך, אם אפליה בין בני אדם מקוממת אותך, אם אתה מרגיש שחייבים לעשות משהו... אנו פונים אליך להתגייס לקידום זכויות האדם בישראל ולהצטרף לאגודה לזכויות האזרח"
- אנו קוראים לך להצטרף כחבר/ה לארגון אדם טבע ודין אשר הוקם במטרה לפעול למען איכות החיים והסביבה ולמען בריאותנו ובריאות ילדנו. הצטרפותך לעמותה תיתן לנו את הכח והיכולת להמשיך בפעילותנו. אתה מצטרף ומקבל:..."

אפשר להיעזר בסקירת של תוכניות חברים של ארגונים דומים בארץ או בחו"ל, בסקר אקראי של מספר אנשים מרשימת התפוצה ובמידת האפשר גם ביועץ שיווק ופרסום.

במקביל יש להכין חומרים כגון:

- ברושור של הארגון המציג את תוכנית החברים
- טפסי הצטרפות
- מעטפות תגוביינא להחזרתם ללא צורך בבול
- כרטיסי חבר (החל מכרטיס פשוט מנייר עבה בהדפסה פנימית, דרך כזה בעטיפה שקופה קשיחה ועד לכרטיס פלסטיק בדומה לכרטיסי אשראי)
- דוכני הסברה ו/או חולצות עם לוגו הארגון למקרה ואתם מתכננים לגייס חברים באירועים ובמקומות ציבוריים ועוד.

3. בניית מאגר נתונים

הכנת תשתית ליצירת מאגר נתונים של פרטי החברים היא הפעולה הבאה ואחת החשובות ביותר בשלב ההכנה. מאגר החברים של הארגון הוא אחד הנכסים היקרים ביותר שלו, לצד רשת אנשי הקשר לפעילות. גופים מסחריים עוסקים כיום בראש ובראשונה בניסיון ליצור קשר רציף ונאמנות של לקוחות ("שימור לקוחות קיימים" במינוח המקצועי) למשל באמצעות מועדוני הלקוחות למיניהם. בארגון לשינוי החברתי, מאגר החברים הוא בעל ערך עצום, שכן הוא מהווה את בסיס התמיכה הציבורי, הערכי, המקצועי והכלכלי של הארגון. אלה הם האנשים אשר פעילות הארגון חשובה בעיניהם, הם אלה שבלעדיהם לארגון כמעט ואין בסיס פעולה. אך הערך הוא גם חיצוני - היות וזהו מאגר של אנשים המתעניינים בתחום מסוים, מחויבים אליו, מגלים מעורבות וסביר להניח כי הם מתייחסים גם במידה גבוהה יחסית של אמון לפניות הארגון.

זהו המפתח ליצירת הסכמי הנחות לחברי הארגון עם גופים מסחריים, בפרט אלו המצויים בתחום המשיק לפעילות הארגון, או לגיוס חסויות לפעילויות שונות של הארגון. עם זאת, חשוב לציין כי הארגון נדרש לגבש מדיניות ברורה לגבי שמירת הפרטיות ואי העברת המידע על חבריו לגופים מסחריים ואף לארגונים אחרים, וזאת לנוכח מודעות גוברת לשאלה זו בארץ. אפשרות אחת היא להוסיף לטופס החבר שאלה בדבר הסכמה להעברת הפרטים לארגונים דומים בתחום או גופים מסחריים אשר יבקשו להציע הצעות ייחודיות לחברי הארגון. בלא התייחסות מפורשת, המדיניות המקובלת היא לא להעביר את פרטי החברים לגופים מסחריים (ובוודאי שלא את רשימות המיילים). לעומת זאת, ניתן להכניס פרסומים של גופים שכאלה במשלוח הקבוע של עלון הארגון (בדואר או במייל) ולהציע לחברים את האפשרות להירשם או ליצור קשר עימם. הקפדה על מדיניות זו היא אחד הבסיסים לשמירת אמון של החברים בארגון לאורך זמן והיא גם מחייבת את הארגון לנקוט בזהירות בשמירת הנתונים במשרד.

לאחר גיבוש כללי המדיניות לטיפול ושמירת מאגר החברים, יש להכין תשתית מסודרת לקליטת ועיבוד הנתונים, כולל איש צוות אחראי לנושא. התשתית הממוחשבת הבסיסית ביותר תהיה בתוכנת excel או access בהתאם לידע הקיים בארגון. במידה ויש לנהל מערכות רבות משתתפים יש לשקול רכישה והטמעה תוכנות יעודיות לנושא. כמו כן, יש לדאוג למערכת גיבוי

שוטפת של המידע. אם עדיין לא ניתן למחשב את הרשימות, יש לארגן קלסרים, מחברות, תיוק טפסים או כל דרך אחרת בה הנתונים יישמרו ויגובו תמיד בעותק נוסף.

מומלץ כי טופס ההצטרפות וכרטסת החבר (ממוחשבת או בנייר) יכללו את הפרטים הבאים:

- תואר: מר, גב', ד"ר, עו"ד וכו' - יסייע ליצירת קשר אישי, למשל לשמות המתאימים לשני המינים;
- שם ומשפחה;
- כתובת כולל מיקוד;
- מספר טלפון קבוע;
- מספר טלפון נייד (אפקטיבי במיוחד למשלוח הודעות SMS על פעילויות של הארגון);
- פקס;
- כתובת דוא"ל: חשוב במיוחד! זו הדרך הזולה והפשוטה ביותר לשמור על קשר עם החברים;
- תחום עיסוק: אופציונאלי, בהתאם לנוהג הארגון;
- כיצד הצטרף/הגיע לארגון - פניה עצמית, השתתפות באירוע, המלצה מחבר וכו'. סעיף זה יכול לסייע בעתיד בפילוח הרשימה לתחומי עניין,
- תחומי עניין בארגון – אופציונאלי, כאשר יש לארגון היקף פעילויות גדול ובהתאמה רצון לפלח את החברים לפי סוגי פעילויות שונים (ערבי דיון, חוגי בית, אירועי חוץ, כנסים וכו')
- הערות: כאן המקום לציין בקשות מיוחדות, הצעות לסיוע ומעורבות וכו' כולל רצון להתנדב בארגון;
- נכונות להעברת פרטים לקבל חומרי פרסום מסחריים (למשל מוצרים בתחום הפעילות), אופציונאלי;
- תאריך ודרך הצטרפות (מבצע גיוס, כנס, אינטרנט וכו'). מידע זה יאפשר בהמשך ניתוח של דרכי הגיוס המוצלחות יותר או פחות;
- תעריף (יחיד, משפחתי, הנחות וכו') ותאריך תשלום;
- הסעיף האחרון ימולא על-ידי ה'מגייס' ולא על-ידי המצטרף עצמו, ובו ירשמו פעולות ההמשך הנדרשות- למשל לחזור אל החבר עם פרטים נוספים, להעביר אליו חומר, לפנות אליו בקשר להתנדבות וכו'. יש לקיים מעקב קבוע בכדי לוודא שפעולה זו אכן בוצעה. דבר זה הינו מרכיב קריטי בתהליך שימור החבר וחיזוק הקשר עימו, דבר שהוא בעל השלכות ישירות על דרגת הנכונות לתרום גם סכומים שמעבר לדמי החברות.

לאחר ארגון המאגר והכנתו לקליטת נתונים חדשים, יכולה הרשימה הקיימת לשמש תשתית לגיוס חברים חדשים. עם זאת, לא כדאי לשלוח את הצעת ההצטרפות כחברים בתשלום לכלל המופיעים ברשימה, ומומלץ להתמקד, במידת האפשר, באנשים אשר סיכויי התמיכה שלהם גבוהים יותר. כמה 'טיפים' ליעול המשימה:

- כדאי לזכור להוציא מרשימת המשלוח מקבלי החלטות, קרנות ועוד הרשומים ברשימת התפוצה אך אשר אליהם לא מקובל לשלוח פניה ישירה להצטרפות. (לעומת זאת, כדאי לעדכן את הקרנות התומכות בארגון על מבצע הגיוס ולשלוח להם מעטפה לדוגמא).
- בהיעדר משאבים או מתנדבים למבצע, ניתן לרכז מספר ימי עבודה של הצוות לרישום הכתובות ומשלוח המכתבים. ניתן גם להשתמש בשירותיהם של ארגונים המספקים שירותי דיוור (כגון מכון סאמט בירושלים ועוד)
- אם רשימת התפוצה של הארגון ממוחשבת, ניתן בקלות רבה להפיק מדבקות עם כתובות הארגון (אם צוות המזכירות של הארגון אינו בקי בכך בקשו הדרכה לדרך הביצוע).
- יש להיערך לקבלת טפסי ההצטרפות ומשלוח מיידי של קבלות ותעודות חבר בצירוף מכתב תודה והערכה.

ברור כי לא כל התומכים יהיו מוכנים להצטרף, אך גם המידע על אלו שלא יהיו מוכנים לכך הוא חשוב: בדרך זו נוצרת האפשרות לארגן מן היסוד את בסיס הפעולה של הארגון ולבנות מסד נתונים שיטתי אשר יכלול מספר קטיגוריות:

- חברים בתשלום, שהם גם חברי העמותה ומחוייבים לעקרונותיה ומטרותיה;
- מקבלי החלטות, עיתונאים ומובילי דעת קהל;
- תומכים שאינם חברים: הם מעוניינים בפעילות הארגון, אך רמת המחוייבות שלהם נמוכה יותר.

מרגע שייווצר הבסיס ומאגרי הנתונים של הארגון יפעלו על פי שיטה זו, יהיה קל יותר לקלוט חברים חדשים ולנהל את הקשר איתם כראוי.

ג. מבצע גיוס החברים

השלב הקשה ביותר הוא התחלת המבצע לגיוס החברים. בשל עודף המשימות, ארגונים רבים נוטים לדחות שלב זה לעתיד כלשהו בו יוכלו להתפנות לכך, אך דחייה זו אינה הכרחית: גם כאשר לא ניתן להתפנות למבצע מסודר, מומלץ לבחון את האפשרות להחליט באופן שרירותי כי מנקודת זמן מסויימת והלאה כל תומך חדש בארגון יוכל להצטרף אליו כחבר. בעתיד, ניתן יהיה לחזור אל רשימות התומכים הותיקות ולהציע להם להצטרף גם כן.

כאשר מחליטים על מבצע גיוס מאורגן, המטרה היא ליצור "מסה קריטית" של חברים אשר על בסיס דמי החבר ותחושת ההצלחה מהפעלת התוכנית ניתן יהיה להמשיך ולצרף אליהם חברים נוספים ולהרחיב את התוכנית.

הדרך הפשוטה ביותר לפנייה לתומכים בבקשה להפוך אותם לחברים בארגון היא באמצעות הדואר או הטלפון. במובן מסויים, פנייה המציעה הצטרפות לארגון היא כדין בקשת תרומה, אך נראה כי קל יותר לבקש מתומכים פוטנציאליים לשלם דמי חבר מאשר לתרום, במיוחד בפעם הראשונה. יש להתאים את המסרים של השיחה להצטרפות לתוכנית החברים.

1. מבצע גיוס בטלפון

הפנייה בטלפון זוכה לאחוזי היענות גבוהים יותר מדיוור; השיחה האישית, תחושת הדחיפות של קבלת החלטה ואף תחושת ההערכה המיידית של החבר הפוטנציאלי על הפנייה אליו, תורמים לכך. אולם, ככל שרשימת התפוצה של הארגון גדולה יותר, מבצע גיוס טלפוני דורש היערכות רחבה יותר ויש לבדוק כי הארגון ערוך אליו.

- יש לגייס טלפנים, כאשר אלו יכולים להגיע מבין חברי הצוות, פעילים, מתנדבים קבועים, או אף סטודנטים בשכר.
- יש להכשיר את המתקשרים, כך שיכירו את הארגון היטב וידעו לענות על שאלות שעשויות להגיע מן המצטרפים הפוטנציאלים.
- נדרש מערך טלפונים אשר יאפשר עבודה למספר מתקשרים בו זמנית.
- יש צורך בהקמת מערך מינהלי תומך של רישום החברים ומשלוח תעודות החבר.
- חיוני לאפשר תשלום בכרטיסי אשראי, אם כי יש מי שיעדיפו לשלם באמצעות משלוח המחאות.

2. פניות בדיוור ישיר

פניות בדיוור ישיר הן אפקטיביות פחות מפניות בטלפון ואינן ידידותיות לסביבה אך יחסית הן גם זולות יותר לארגון. ככלל, יש להכין

- חומר פרסומי על הארגון
- טופס הצטרפות
- מעטפות תגוביינא
- מכתב בקשה להצטרפות, אשר יכול להיות כללי ומופנה לכל רשימת התפוצה, או מפולח על-פי תת-קטיגוריות של רשימה זו (מורים, הורים, תושבי שכונה וכדומה).

המכתב צריך לכלול שלוש אמירות מרכזיות:

- קביעה כי הצורך בפעילות הארגון עודנו קיים (נשים ממשיכות לסבול מאלימות במשפחה, אחוז התלמידים בעיירות הפיתוח ובשכונות המסיימים עם תעודת בגרות מלאה עדיין נמוך), והארגון ממשיך לקיים שירות טוב ופעילות חשובה. לארגון הישגים מרשימים מעבודתו עד כה, ואף תכניות חשובות לפעילות בעתיד. מומלץ לפנות אל הקורא לעתים תכופות במהלך המכתב, תוך שימוש במשפטים כגון "ארגוננו לא היה מצליח בכך ללא תמיכתך", או "אנשים כמוך הם עמוד השדרה של ארגוננו".
- הסבר מדוע כדאי וחשוב להצטרף דוקא לארגון הפונה. אם אין ארגון נוסף מוכר בתחום, כדאי להסביר מדוע חשוב שהארגון יפעל בתחום, במידת האפשר תוך ציטוט גורם רשמי או מוכר. כדאי להדגיש את הצורך בפרויקט שכזה, צורך אשר משרדי ממשלה ו/או גורמים אחרים אינם יכולים לטפל בו במלואו. אם יש ארגונים נוספים העוסקים בתחום, כדאי להדגיש את יחודו של הארגון, אך חשוב להימנע מהשמצת ארגונים אחרים, ולא כדאי

להשתמש במשפטים כגון "אנו הארגון האפקטיבי ביותר", או "הפרויקט שלנו הוא הטוב ביותר". מחקרים מראים שאנשים נוטים להשתייך למספר ארגונים העוסקים באותות תחום, כך שאין צורך לנצח בתחרות סמוייה ולהיפך – פגיעה בארגון אחר שהמצטרף הפוטנציאלי עשוי להיות חבר בו עלולה לפעול כבומרנג ולמנוע ממנו להצטרף לארגון ה'משמיץ'.

- ניתן לשקול התמקדות בשיווק נושא מרכזי עליו הארגון עובד. לדוגמא: אם הארגון מצוי בעיצומו של מהלך לקידום חקיקה, ניתן להציג זאת כסיבה מדוע חשוב להצטרף דווקא כעת ולתמוך ערכית וכספית בהצלחת הארגון במהלך זה.

לאחר ניסוח מכתב הפנייה מומלץ לתת לכמה קוראים חיצוניים לקרוא ולהגיב לפני המשלוח.

3. פנייה בדואר האלקטרוני

פנייה באמצעות הדואר האלקטרוני אפשרית גם היא, ומבחינת תכנה היא דומה לפנייה בדואר. עם זאת, היא מותנית במתן אפשרות לרישום ותשלום באתר האינטרנט של הארגון, הדורשים רמת אבטחה גבוהה יותר של אתר האינטרנט.

- אם הארגון עומד בפני הקמה או שידרוג של אתר האינטרנט מומלץ לבחון לשלב אופציות אלו במפרט.
- לחילופין, ניתן להשתמש באתרים המציעים שירות רישום וסליקה מאובטח (עוד בנושא ראו בפרק האינטרנט).

4. מבצע גיוס חברים באירוע ציבורי של הארגון

אפשרות זו יכולה לשלב מספר מטרות:

- ההכרזה על ייסוד תוכנית חברים בתשלום, על פי הרציונל המוצג בתחילת פרק זה, עשויה לתרום לתחושת שותפות ותמיכה מצד הקהל ולסייע בגיוס של מספר רב של אנשים בערב אחד. כך, ניתן להשתמש בהקמת תוכנית החברים כסיבה למסיבה, או להפוך אותה לחלק מאירוע ציבורי-תכני של הארגון.
- מומלץ לשלב את ייסוד תוכנית החברים בהזמנה לאירוע כאחד מתכניו, המלמד על הגדילה, ההתבססות ותחושת הביטחון של הארגון במטרותיו ודרכו.
- יש לארגן חומרי הסברה, שלטים, באנרים, מצגות ודוברים (יו"ר הועד המנהל/מנכ"ל או אנשי ציבור אשר ידברו בערב) אשר יקראו לקהל להצטרף לתוכנית החברים החדשה כחלק ממימוש מטרות הארגון.
- ההיבט הארגוני של מבצע שכזה חייב להיות מוכן היטב; יש לדאוג מראש למספר רב ככל הניתן של דוכני הרשמה ותשלום לתוכנית החברים ובמקביל לחלק לכל משתתף מעטפה הכוללת את אותם החומרים של פנייה בדיוור ישיר. ניתן למשל להניח את המעטפות על כל הכיסאות באולם או לחלק ידנית בכניסה לאירוע.
- עם נתוני ההצלחה של הצטרפות חברים לתוכנית, ניתן לשלוח מכתב נוסף לסיכום האירוע

לרשימת התפוצה, לציין כמה חברים כבר הצטרפו ולקרוא להם להצטרף גם כן. עוד על ארגון אירועי התרמה בפרק האירועים.

5. דוכני הסברה וגיוס

דוכנים אלו מתייחסים בעיקר לגיוס חברים חדשים שאינם רשומים ברשימת התפוצה הקיימת. המודל המוכר ביותר הוא זה של ארגון **גרינפיס ישראל** המתקיים כלכלית מתשלומים של תומכים פרטיים בתשלומים חודשיים קבועים (ואשר הארגון מקפיד להגדירם כ'תומכים' ולא כ'חברים'). שיטת העבודה של **גרינפיס** היא העמדת דוכני הסברה המבוססים על שני אנשים הלובשים חולצות עם לוגו הארגון ומחזיקים לוח קשיח עם טפסי הצטרפות במקומות ציבוריים מרכזיים. הגייסים, אשר הוכשרו לכך ועובדים בשכר לפי שעה, פונים לעוברי האורח, מציגים עצמם ומבקשים לשכנע להצטרף לתומכי הארגון בתשלום חודשי קבוע של -.15 ₪ או יותר, בהוראת קבע או כרטיס אשראי. ארגונים קטנים יותר, אשר שמם אינו מוכר לציבור הרחב, יוכלו להשתמש בשיטה זו כדי לפעול במקומות בהם הארגון כבר מוכר, או שסביר למצוא בהם את קהל היעד של הארגון כדוגמת מוקדי ציבור בשכונה לארגונים מקומיים. יש להדגיש כי הגייסים זקוקים להכשרה בסיסית אשר תתייחס אל:

- הרציונל של תוכנית החברים
- המניעים להצטרפות
- דרכי הפנייה האפקטיביות (כולל מתן מענה על התנגדויות ושאלות אופייניות)
- ידע על הסגנון המתאים לייצוג הארגון.

עוד על כך בפרק הפניות הטלפוניות.

קבלת החברים המצטרפים לארגון היא הצעד החשוב ביותר בשרשרת.

- יש לוודא כי כל המעטפות והטפסים המוחזרים אל הארגון יאספו בצורה מסודרת ויועברו מהר ככל הניתן לרישום ומענה.
- יש להכניס כל חבר לכרטסת החברים ולשלוח תעודת חבר ומכתב תודה.

ד. הפעלה שוטפת של תוכנית החברים

מהרגע בו נוצרה "מסה קריטית" של חברים בארגון, הפעלת תוכנית החברים צריכה להיות אחת מפעילויות הליבה המשמעותיות ביותר של הארגון. מידת השותפות, התמיכה והערכת החברים לארגון יהוו את אחד הסמנים הראשונים להצלחה או אי הצלחה של הארגון במימוש מטרותיו. ניהול של תוכנית החברים כולל את הניהול השוטף של הקשר עם החברים ופעילות שוטפת להגדלת מספר החברים, כמו גם להגדלת מעורבותם בפעילות ובתרומה.

1. ניהול תוכנית החברים

כפי שתואר קודם לכן, פתיחת תוכנית החברים משמעה התחייבות למעשה לחברים לרמה מסוימת של קשר ושותפות בארגון.

- יש להימנע מאי-עמידה בהתחייבות זו, בדיוק כפי שההתחייבות לקרן או תורם גדול של הארגון מהוות הכרח לביצוע. בהתאם לרמה שהוגדרה, יש להקפיד על משלוח עלונים מודפסים או בדואר האלקטרוני, ליידע את החברים בפעילויות מיוחדות, ואם הם חברי עמותה על-פי חוק העמותות, קיימת חובה להזמין אותם לאסיפה השנתית. רצוי גם לבקש את עזרתם בפעילות השוטפת של הארגון.
- אם מסיבות מסוימות, נוצרה בעיה אשר מונעת מהארגון לעמוד במחויבותו, יש להסביר זאת לחברים ולכל הפחות להעביר מסר המבקש את אישורם לשינוי.
- אחוז ההיענות הוא לעיתים נמוך, אך במקרה זה, הכוונה לא פחות חשובה מהעשייה. מומלץ כי המסר הארגוני יהיה של התייחסות לחברים כאל שותפים לדרך ולא רק של מי שמשלם דמי חבר. עם זאת, מומלץ להימנע ממסר של לחץ וכעס במידה והחברים אינם מגלים אחוזי פעילות גבוהים. ניתן לראות זאת כחלק מהתהליך ההדרגתי של בניית ארגוני חברה אזרחית בישראל.

ניהול תוכנית החברים מצריך משאבי זמן. טעויות וכשלים בהפעלתה עלולים להקנות לארגון שם שלילי אשר יכול להקרין על כלל פעילותו. מידת ההערכה הציבורית לארגון מתבססת, בין השאר, על תחושת הרצינות שהארגון מצליח לייצר בקרב הקהילה שלו. לכן, חשוב להקצות את זמן אנשי הצוות הנדרש לניהול והפעלת התוכנית בסטנדרטים גבוהים של שירות. כדי להבטיח זאת

- חשוב להכניס מראש לתוכנית העבודה השנתית את המועדים של משלוח עלוני המידע, כינוס האסיפה השנתית וכו'.
- מומלץ לחשוב יצירתית ובמידת האפשר להשקיע את המשאבים הנדרשים ביצירת עלונים ידידותיים לקורא, בעיצוב ובכתיבה. העלויות של הכנת חומרים אלה אינן גבוהות כפי שלעיתים נדמה וייתכן שאף ניתן לגייס לכך מתנדבים.

היבט מרכזי נוסף בניהול שוטף של תוכנית החברים הוא **חידוש החברות** של חברים קיימים. החברים הקיימים הם התומכים המיידיים ביותר של הארגון ויש לעשות כל מאמץ אפשרי בכדי להשאיר אותם ככאלה. מועד חידוש החברות הוא לרוב הרגע בו החברים פשוט נעלמים לארגון ואובדים לו. נקודת זמן זו היא קריטית - במידה והחברות תפקע, יהיה קשה יותר בהמשך לפנות לחידושה. כמה טיפים שוב יכולים לסייע:

- בארגון בגודל קטן ובינוני, כדאי לקבוע מועד קבוע בכל חודש לאיתור החברים אשר חברותם בארגון הסתיימה.
- הפנייה אל חברים אלה צריכה להיות במכתב בשלב הראשון, כולל מעטפת תגובייננא להחזר דמי החבר השנתיים.

- במידה והפנייה בכתב לא נענתה, מומלץ לפנות טלפונית ולבקש את חידוש החברות.
- במקביל, חשוב להבין את המניעים של חברים אשר מסרבים לחדש את החברות; ברור כי אחוז מסוים יחליט כי הארגון אינו עונה למטרות האישיות, אך סביר כי אחוז אחר ישקף ציפיות שאינן ממומשות מהארגון. עם חברים כאלה, חשוב לנהל שיחה פתוחה ככל האפשר, בכדי להבין מהן נקודות החולשה של הארגון בעיניהם. אין זאת אומרת כי הארגון יהיה חייב ליישם כל נקודה כזו, אך מדובר במידע יקר ערך אשר עשוי לשקף היבטים בתדמית ופעילות הארגון אשר ייתכן שהארגון לא היה מודע להן. מידע כזה יכול לשפר את ניהול תוכנית החברים ולסייע להנהלת הארגון לזהות ולטפל בנקודות חולשה של הארגון. במקרים רבים, הנכונות לנהל שיחה פתוחה עם חבר מאוכזב תתרום גם לנכונותו לחדש חברות לשנה נוספת.

2. פעילות שוטפת להגדלת מספר החברים

פעילות שוטפת להגדלת מספר החברים יכולה להתבצע בשתי צורות: גיוס פאסיבי, וגיוס אקטיבי.

גיוס פאסיבי – מתייחס ליכולת לתת מענה מהיר ויסודי לכל פנייה לארגון ובפרט לפניות בנושא חברות. פניות אקראיות ומפוזרות על פני זמן, יוצרות לארגון עומס ולעיתים לא זוכות לטיפול מקיף. אולם כל פנייה שכזו היא חבר פוטנציאלי. יש מספר דרכים להתמודד עם עומס זה:

- נראה כי הדרך הטובה ביותר היא הגדרה ברורה של אחראים לתוכנית החברים לצד יצירת מחויבות ואחריות של כלל אנשי הצוות בארגון לתוכנית החברים. כך לדוגמא: כאשר כל צוות הארגון מעודכן תמידית במספר החברים ומוגדר יעד מספרי לגידול שנתי במספר החברים כמשימה כלל ארגונית, מידת האחריות של כל איש צוות תגדל. היות וכל פונה לארגון, ולו בעבור הבירור הפשוט ביותר, הוא חבר פוטנציאלי, כל חברי הצוות ובפרט מי שמצויים בקשר שוטף עם פניות וקהל, צריך לקחת חלק בגיוס חברים לארגון.
- מומלץ להכין טופס פניה טלפוני אשר יתבסס על כרטסת החבר ולהוסיף לו שורה של משימות לביצוע. טפסים אלה, מודפסים או ממוחשבים, צריכים להיות מונחים בפני כל מי שעונה לפניות טלפוניות במשרד. במהלך פניות לקבלת מידע, בירורים שונים ובפרט מי שפנה מיוזמתו להצטרף לתוכנית החברים, ימולא הטופס ויועבר לטיפול איש הצוות האחראי לתוכנית החברים. עבודה שיטתית שכזו תמנע איבוד של חברים פוטנציאלים ותתרום לגידול תמידי של מספר החברים.
- רצוי כי כל פרסום של הארגון- הודעה לעיתונות, חומרים מקצועיים וכמובן אתר האינטרנט - יכללו קריאה להצטרף לתוכנית החברים. בכל החומרים השיווקיים של הארגון מומלץ לייחד מקום בולט לקריאה להצטרפות לתוכנית החברים של הארגון כולל הסבר על הדרכים הזמינות להצטרפות. במידת האפשר, כדאי לצרף תמיד לינק, ספח למשלוח בפקס או בדואר ואף מעטפת תגוביינא לכל חומר פרסומי לציבור. גם בפרסומים מקצועיים יש לציין זאת; במקרים שפנייה כזו אינה נתפסת כמתאימה (למשל בהתכתבות עם מקבלי החלטות בכירים

וכו') ניתן להשתמש בקריאה לקונית יותר כדוגמת: "הארגון הוא ארגון חברים אשר גדל בשנה באחרונה ב-x%, ההצטרפות תורמת להצלחתנו, להצטרפות חייג...."

- גם בהודעות לעיתונות כדאי להוסיף קריאה להצטרפות בפסקה הקבועה המתארת את פעילות הארגון. בהזדמנויות שונות, ובפרט בפרסום במקומונים, תיכנס גם פיסקה זו ותשמש כפרסום חינם לתוכנית.

גיוס אקטיבי: אופן פעולה זה מציין פעילויות שונות אותן הארגון יכול ליזום במטרה להגדיל את מספר החברים. הפעולה הבסיסית ביותר היא שילוב מכוון של גיוס החברים בכל פעילות ציבורית של הארגון ובוודאי שבכנסים ואירועים ציבוריים אותם הוא עורך. כפי שצויין למעלה, האפשרויות כוללות:

- דוכן גיוס חברים בכניסה לאירוע.
- פנייה לקהל מאחד מהדוברים בשם הארגון (יו"ר, מנכ"ל וכו') במהלך הערב ובקשה להצטרף לארגון תוך הצגת התרומה והחשיבות שבכך.
- פיזור ברושור על תוכנית החברים על הכיסאות באולם ובקשה למלא כבר כעת ולהגיש ביציאה מהאולם, או לשלוח מאוחר יותר באמצעות מעטפת התגוביינא וכו'.

בנוסף לשימוש באירועים, ניתן לגייס באופן אקטיבי בדרכים נוספות:

- פנייה שנתית לחברים הקיימים בבקשה לצרף חברים נוספים, בשיטת "חבר מביא חבר". ניתן, למשל, לצרף בפניית חידוש החברות בקשה לרשום שמות של 5 חברים פוטנציאליים נוספים, עם טלפון, מייל או כתובת, אליהם ממליץ החבר לפנות ולהזמין להצטרף לארגון. זוהי אחת השיטות הטובות ביותר להגדלת מספר החברים.
- חשיבה יצירתית ושיווקית תהיה כלי חשוב. מומלץ לעקוב ולשאול על תוכניות חברים מסחריות ולגזור מהן רעיונות לחיזוק והגדלת תוכנית החברים של הארגון.

3. תפקידו של גייס המשאבים הקהילתי:

לגייס המשאבים הקהילתי תפקיד חשוב בבניית תכנית החברים. תפקיד זה יכול לכלול:

- הכנת תוכנית עבודה להקמת תוכנית חברים וקידום אישורה בהנהלת הארגון;
- בניית המודל התקציבי של תוכנית החברים כך שתיצור הכנסה פנויה לארגון;
- השתתפות בהכשרת צוות העבודה להקמת התוכנית בדגש על התייחסות לחבר כאל תורם;
- מעורבות משתנה באחריות השוטפת להפעלת התוכנית, בהתאם להחלטת הנהלת הארגון;
- הכשרה וסיוע שוטף לצוות תוכנית החברים במתן דיווחים על פעילות הארגון והדגשת הצורך בתכנון מספר פעילויות שנתיות אשר יאפשרו לחברים להכיר טוב יותר את פעילות הארגון;

- קידום החשיבות של תוכנית החברים בסדר היום השוטף של הארגון, כדי שלא תהפוך ל'מובנת מאליה' או אף לפעילות המקשה על תיפקוד שוטף של הארגון;
- סיוע בחשיבה ובתכנון של פעילויות להגדלת מספר החברים, כך שישולבו בפעילות השוטפת של הארגון;
- מתן עדכון שוטף לצוות ולהנהלת הארגון על הרווחים השונים מהפעלת התוכנית: משוב מתומכים וקרנות, בסיס חזק יותר לפנייה לתורמים חיצוניים, רמת הערכה בקהילת גיוס המשאבים וכו';
- פיתוח תוכניות גיוס כספים קהילתיות נוספות על בסיס מאגר המידע של החברים: פניות טלפוניות לתרומה, יצירת חיבור וחסויות עם גופים מסחריים (בכפוף לכללי אי מתן פרטי החברים לגורמים חיצוניים), טיפוח החברים לכדי תורמים מעורבים ונותנים יותר ועוד.

פרק שלישי:

"הדואר בא היום.." על פנייה לקבלת תרומות באמצעות דיוור ישיר

מתי מומלץ להשתמש: כאשר יש רשימת חברים נאמנה ותומכת. מומלץ בעיקר בראשית הדרך או כאשר היכולות התקציביות והמשרדיות מועטות.

מה הן עלויות הבסיס הנמוכות ביותר: משלוח נייר מכתבים של הארגון במעטפות רגילות אם כי מומלץ גם לצרף מעטפת תגוביינא להחזר התרומה ללא צורך בבול. בחלק מהמקרים, תהיה ציפייה גם לקבלת חומר נוסף על הארגון: דו"ח שנתי, ברושור וכו', ואז יש לחשב את העלויות של כך בנוסף.

מה צפי התרומות ביחס להשקעה: כ־ 10% מענה נחשב לאחוז גבוה וטוב. יש לזכור כי בדרך כלל מדובר בכלי המתאים לגיוס תרומות קטנות. מסורת של שימוש בכלי זה עשויה להגדיל את אחוזי ההיענות כמו גם מידת הקשר עם רשימת החברים.

היקף כוח אדם מינימאלי הנדרש: איש צוות/מתנדב אחד. למבצע גדול יותר ניתן לגייס מתנדבים ותומכים.

תועלות נוספות: שמירת קשר ישיר עם חברי ותומכי הארגון. מעדכן בנושאי הפעילות של הארגון, ואם נערך בהיקף גדול יותר עשוי לתרום באופן חיובי ליחסי הציבור של הארגון. החיבור לקמפיין לקידום נושא פעילות יכול להיות מוצלח במיוחד.

חסרונות בולטים: מעט מיושן, היקף היענות נמוך יחסית לפניות בטלפון (טלמרקטינג) ותחושת הצפה של דואר זבל. עלויות גבוהות בהפצה להיקף רחב.

הפנייה הישירה בדואר היא אחת הדרכים הפשוטות יחסית להתחלה של גיוס משאבים מהקהילה. פניה ישירה יכולה להיעשות לחברי הארגון, או לכאלה העשויים להתעניין ולתמוך בפעילותו מקרב קהל היעד שלו. כלי זה רלוונטי במיוחד לארגונים קטנים, המצויים בשנות ההקמה שלהם ובדרך-כלל נתמכים בקהילה ממוקדת ותומכת. במקרים אלו, אנשי הצוות או הועד המנהל העוסקים בנושאי ההסברה והדוברות של הארגון. הם גם אלה היכולים להכין את הפנייה וחומריה.

פניית הדיוור ישיר היא למעשה בקשה לתרומה הנשלחת לקבוצה של תורמים אנונימיים. היא עשויה להיות בקשה בכתב יד הנשלחת לכמה ידידים, מכתב מודפס/מצולם הנשלח לכמה תריסרי תומכים ואף ברושור, דו"ח שנתי או מצגת צבעונית הנשלחים לעשרות או מאות אלפי שמות על פי רשימות דיוור שנאספו לאורך השנים או כאלו הניתנות לרכישה תמורת תשלום מאיגודים מקצועיים, חברות עסקיות או ארגונים אחרים.

בעוד שכלי זה משמש עדיין ארגונים בארה"ב - בעיקר כמסורת שנתית של תמיכה בארגון – הרי שבישראל נראה כי רמת השימוש בו פוחתת עם השנים, בעיקר בשל אחוז ההיענות הנמוך לעומת שיטות אחרות כגון פניות ישירות בטלפון (טלמרקטינג). יחד עם זאת, כמעט כל ארגון מדוור לחבריו, לפחות פעם בשנה, את הדו"ח השנתי, ברכת שנה טובה, עלון מידע או הזמנה לאירוע כלשהו. זו יכולה להיות הזדמנות מצוינת להשתמש בכלי זה ולשלב יחד פעילות הסברה, קידום נושא וגיוס משאבים.

א. התכנון

1. היתרונות והחסרונות של דיוור ישיר

ההחלטה על שימוש בכלי זה היא פשוטה יחסית, בעיקר כאשר מדובר בארגון קטן עד בינוני. החלק החשוב ביותר של התכנון צריך לבדוק את האפשרות של שילוב מספר מטרות ופעילויות של הארגון באותו משלוח דואר. כך תופחת רמת הסיכון של הוצאות ללא ודאות לגבי ההכנסות וניתן יהיה לאזן בין אחוזי ההצלחה של המטרות השונות. יתרה מכך, תמיכה כספית גם היא דרך למעורבות בפעילות הארגון, כפי שמוזכר לא אחת בחוברת זו. לכן, הקשר בין משלוח עדכון לחברים על הפעילות השוטפת, לבין בקשת תמיכתם באמצעות תרומה כספית, הוא הגיוני ונכון. כדי לקבל החלטה מושכלת על שימוש בשיטה, כדאי לשקול את יתרונותיה וחסרונותיה:

לשימוש בדיוור הישיר מספר יתרונות:

- התרומות המתקבלות הן תרומת כסף כללית לארגון (למעט כאשר יועד מראש למשימה או פרויקט ספציפי);
- ניתן להתחיל במבצע גם משאבים מצומצמים של תקציב וכוח אדם, בדרך של פנייה אישית לרשימת החברים הישירה של הארגון;

- ניתן לשלב את הבקשה לתרומה בקמפיין מרכזי המשתמש גם בפניות בדואר לבקשת מעורבות וסיוע מצד חברי הארגון (כגון פנייה לחתימה על גלויות תמיכה);
- מבצע הדיוור עשוי לשדר מסר של יכולת, כוח ואמון בתמיכתם של החברים, ולסייע ביחסי הציבור של הארגון. ניתן גם "ליצור חדשות" ולדברר את המבצע לעיתונות, בפרט זו המקומית;
- המבצע יוצר הזדמנות לגיוס מתנדבים חדשים כתוצר לוואי של הפנייה (במיוחד אם אופציה זאת הוצעה ב"תפריט" הדרכים לסייע לארגון או להיות פעיל בו);
- המבצע מאפשר הצטרפות תורמים חדשים, מחוץ לחוג התומכים הישיר. משנה לשנה סביר כי מעגל התורמים יגדל ובמקביל, יגדיל את תרומתו.

מנגד, החסרונות הבולטים של דיוור ישיר הם:

- עלויות הפקה ודיוור העשויות להיות גבוהות ביותר – ככל שרשימת הנמענים גדולה יותר ומשקל המשלוח כבד יותר;
- הפנייה עשוייה ל'הבלע' כחלק מהכמויות הגדולות של "דואר זבל" ופניות כלליות אחרות המציפים את תיבות הדואר, וליצור לארגון דימוי שלילי;
- היקף מענה נמוך יחסית – מענה ותרומה בהיקף של כ- 10% מרשימת הדיוור ייחשב גבוה מאוד. ניתן לצפות לשיעורים גבוהים יחסית באם המשלוח הוא לרשימת החברים הישירה של הארגון (רשימה "חמה"), כאשר הארגון זוכה להערכה חיובית ובעת משבר לאומי/מקומי הנתפס כלגיטימי.

2. הכנת רשימת התפוצה:

האם יש לארגון רשימת תפוצה? זוהי השאלה הקריטית בשלב זה של ההכנות. במידה והתשובה על כך שלילית, השימוש בדיוור ישיר, ככלל, אינו רלבנטי. כפי שנטען בפרק הקודם, רשימות התפוצה/חברים הם אחד הנכסים החשובים של הארגון. רשימת התפוצה מייצגת את מי שלרוב כבר נחשף, לפחות ראשונית, לארגון, למסריו ולפעילותו. סביר כי יש לו רמת עניין כלשהי בארגון, זאת להבדיל באדם הממוצע "מהרחוב" אשר ייתכן וכלל לא שמע על הארגון או יודע עליו אך אינו מרגיש אליו שייכות או אחריות כלשהי. גם אם אין בתכנון דיוור ישיר, טלמרקטינג, הפעלת תוכנית חברים, או כל דרך אחרת של גיוס משאבים קהילתי, מומלץ ביותר להתחיל מוקדם ככל האפשר ביצירת מאגר שיטתי ומסודר של מתעניינים, תומכים, משתתפים בפעילויות שונות, לקוחות, מקבלי החלטות רלוונטיים, אנשי תקשורת ועוד. ככל שהארגון יתפתח ויגדל, יהיה לרשימות אלו ערך עולה של עדות להיקף ההשפעה של הארגון ובסיס להעברת מסריו,

כמו גם לגיוס משאבים קהילתי. מומלץ לערוך את רשימות הקשר תוך ציון קטגוריות על מנת לאפשר פילוח במידת הצורך. אם לא נערכו רשימות עד כה, כדאי לבדוק האם ניתן להתחיל לשחזר באמצעות רשימות משתתפים בכנסים, סקירה של מיילים נכנסים ויוצאים מהארגון, בדיקה בספרי ההודעות הטלפוניות ועוד. זו יכולה להיות גם הזדמנות לפנות לתפוצה של ארגונים ותומכים באמצעות הדואר האלקטרוני תוך בקשת סיוע לייסוד רשימת תפוצה של הארגון.

אמנם, ניתן גם לקבל או לרכוש רשימות. עלות רשימות שכאלו יכולה להיות יקרה ומומלצת במקרים מיוחדים בלבד, לארגונים בגודל בינוני ומעלה וכחלק משילוב בקמפיין תכני המצדיק זאת. (לדוגמא: ארגון הפועל בתחומי המשפט וזכויות חברתיות, יכול לשלב פנייה ספציפית לקהילת עורכי הדין עם בקשת תרומה). אפשרות טובה יותר היא לבדוק דרכים לשיתוף פעולה עם ארגונים־עמיתים הפועלים בתחום משיק או דומה לארגון. כך לדוגמא: ארגונים העוסקים בפעילות של חינוך ומידע בתחום עשויים להחזיק רשימה בעלת ערך של אנשים המתעניינים בתחום ויכולים לתרום בנוסף גם לפעילות אקטיביסטית למטרות דומות. גם מבצע התרמה משותף של מספר ארגונים קטנים בתחום, תוך איחוד רשימות התפוצה יכול לזכות לאהדה של חברי הארגונים, כחלק ממסר של עבודה יעילה אשר אינה שבויה בגבולות הארגוניים.

במידה והארגון מחזיק רשימת תפוצה מסודרת המאורגנת על-פי קטיגוריות (חברים, מתעניינים, ספקים, תקשורת, מקבלי החלטות, וכו') מומלץ להוסיף כעת גם קטגוריות המאפשרות ציון מידת התמיכה והתרומה. ראשית יש להכין מקום להערות קצרות המסכמות בקשות או משוב מתכתובות או מבצעים קודמים (כגון: התעניינות בפרוייקט מסויים או בקשה להפנות את התרומה לתחום מוגדר). בנוסף, חשוב לפרט את סכום התרומה והתאריך. רשימה זו תוכל לשרת את הארגון לשנים הבאות: מי שתרם בפעם הראשונה הוא מי שלרוב ימשיך לתרום בשנים הבאות ואף עשוי להגדיל את תרומתו. ככל שהפניה תהיה אישית ומותאמת יותר, תתייחס להערות ושאלות אשר הפנו בהתכתבויות קודמות, כך ההיענות תהיה גדולה יותר.

3. קביעת קהל היעד למבצע הדיוור

להערכת מידת ההיענות של קהל היעד תהיה השלכה על קבלת ההחלטה באם לפתוח במבצע דיוור ישיר. כדי לסייע בכך, ניתן לסווג את רשימות הנמענים לארבע קבוצות עיקריות אשר יסייעו ללמד על היקף המענה הצפוי:

- רשימה **"חמה"** - מי שכבר תרמו לארגון בעבר או שהביעו בו עניין, חברי הארגון, מי שחתם על עצומות, נרשם באתר האינטרנט וכו';
- רשימה **"חמימה"** - מי שמתעניין בתחום בו עוסק הארגון או משתייך לקבוצות דומות;
- רשימה **"פושרת"** - מי שעשוי לגלות עניין קל, לפי פרטים שונים הידועים לכם;
- רשימות **"קרות"** – אנשים השייכים לתחומי עניין רבים ואשר אין אפשרות לצפות את תגובתם, למשל מנויי עיתון מסוים או תושבי אזור מגורים. רשימה זו עשוייה לשמש

להחלטה על הכנסת הפנייה בתשלום באחד העיתונים, הפצה בתיבות דואר באיזור מסויים (בעזרת "דואר ישראל" או בחלוקה עצמאית של צוות ומתנדבים), הפצה במוקדים בקהילה (מוסדות חינוך, מכולת, סופר, סניפי בנק וכו').

במידה וזהו מבצע הדיוור הראשון של הארגון, מומלץ להתחיל בפנייה לרשימה החמה – רשימת התפוצה של הארגון. ככלל, מומלץ להגדיל את התפוצה מעבר לרשימות ה'חמה' וה'חמימה' רק כאשר מטרה מרכזית ומתוקצבת נוספת היא קמפיין או מהלך הסברה של פעילות מסוימת של הארגון.

4. דיוור ישיר באמצעות דואר אלקטרוני

החיסרון העיקרי של פניה לתרומה באמצעות הדואר האלקטרוני הוא, ככלל, תפיסתה כפחות אישית ומחייבת ביחס למכתב בדואר. יחד עם זאת, זוהי דרך אפשרית אם קהל החברים בארגון מאופיין ככזה אשר תרבות המחשב היא מרכזית אצלו במיוחד. השימוש בדואר האלקטרוני מצליח יותר כאשר מדובר במצבי חירום לאומים או מקומיים, המאפשרים לארגון להסביר על פעילותו לפתרון המשבר ולבקש עזרה דחופה במימונו. בכל מקרה, התנאי הבסיסי לפניה לתרומות במייל הוא האפשרות לתרומה באמצעות אתר מאובטח באינטרנט, אותה ניתן להסדיר בעלויות נמוכות יחסית או תמורת תשלום עמלה על כל תרומה. (עוד על כך ראו בפרק האינטרנט).

גם אם קשה להתעלם מהיתרון המרכזי של שיטה זו – העלות הנמוכה באופן משמעותי ממשלוח דואר – יש להיזהר מהפיתוי לשלוח את הפניות ללא אבחנה. לא מומלץ לשלוח מייל בתפוצה סתמית רחבה בציפייה לקבל תרומות מקריות, שכן הפצת בקשות כאלו באופן בלתי-מבוקר עלולות לגרום גם להשלכות שליליות על תדמית הארגון ומידת רצינותו.

מבחינת הצורך בתכנון וההיערכות לביצוע, אין הבדל רב בין היערכות למשלוח פנייה בדואר האלקטרוני, לבין משלוח פנייה כזו בדיוור ישיר: השוני המרכזי הוא בצורך בעיצוב הולם, ובהתאמת כמות המילים והמקצב של הפנייה לאלו המקובלים בשימוש בדואר האלקטרוני. כדאי להתייעץ בנושא עם מי שבקי בתחום העיצוב הממוחשב והעבודה עם מדיום זה.

5. שילוב מבצע גיוס כספים בדיוור ישיר בקמפיין לקידום נושא

נקודה זו כבר הוזכרה ברשימת היתרונות של כלי זה והיא ראויה להרחבה. אם, ככלל, קיים מספר מועט של דוגמאות מוצלחות של גיוס כספים באמצעות דיוור ישיר, הרי שמספר גדול של ארגונים עושה שימוש במשלוח דואר כחלק מהפעילות השוטפת ובפרט בקמפיינים מוגדרים לקידום נושא מרכזי. שילוב בין בקשת תרומה ישירה או עקיפה (למשל באמצעות הזמנה להצטרף לתוכנית החברים בתשלום של הארגון) יכולה להופיע על כל מעטפה ו/או נייר מכתבים רשמי של הארגון. בתכנון קמפיין מרכזי, שאלו תמיד גם כיצד ניתן להשתמש בדיוור שלו גם לבקשת תרומה כספית. קהל החברים של הארגון יתייחס, לרוב, בחיוב רב יותר לבקשות לתרומה כאשר

הוא רואה את העשייה הארגונית. זו גם יכולה להיות הזדמנות לחיבור ישיר בין המשך הקמפיין לתרומה כספית; למשל, הדגשה כי זהו משלוח דואר ראשון הקורא להשלים חקיקה מסוימת, תרומה של X שקלים תאפשר לנו לקיים משלוח שני וכך הלאה. לחיבור בין העשייה לתרומה יש גם חשיבות רחבה יותר כחלק מפיתוח החברה האזרחית וארגוני השינוי החברתי בפרט. זאת בבחינת "מי שתורם משפיע", או "לא ניתן לשנות ללא תמיכה מהקהילה", גם במשאבים.

כך למשל, מספר ארגוני זכויות אדם הפיצו מספר שנים אינסרט בעיתונות הארצית בסמוך ליום זכויות האדם העולמי. חומר ההסברה – אשר הוא בעל ערך משל עצמו, מציע גם את האפשרות להצטרף כחבר בארגון או לתרום לו כספית.

6. תקצוב והערכת סכומי התרומה שיתקבלו

המלצת הבסיס למבצע הראשון היא לנקוט בגישה שמרנית וזהירה של תיקצוב מלא של ההפקה והמשלוח, כלומר לא להסתמך על התרומות הצפויות כמקור לכיסוי עלויות אלו. לאחר שהוגדרו החומרים והיקף המשלוח, כדאי לבדוק שנית את העלויות הצפויות אל מול התקציב אותו הוחלט להקצות. במידה וזהו המשלוח הראשון, קשה יהיה לאמוד מראש את היקף התרומות. במידה ומדובר ברשימה "חמה" של חברי הארגון, ניתן להניח כי אחוז המעטפות החוזרות יהיה בין 5% – 10%. במשלוח ל"רשימה קרה" האחוז הצפוי הוא כ־ 1% בלבד. כדאי לחשב את היקף התרומות על פי הסכום הנמוך ביותר. מהשנה השנייה והלאה ניתן יהיה לבנות את התקציב והצפי בהתאם לשנים הקודמות ולתקצב את המבצע בהתאם, תוך צפי לגידול הדרגתי, בעיקר מהשנה השלישית ואילך.

לאחר שהוגדרו הקווים הכלליים הרצויים, יש לבדוק את העלויות הצפויות ובמידת הצורך לשנות ולהתאים למסגרת התקציב הרצויה. כדאי להזכיר שוב כי הדרך הזולה ביותר תהיה משלוח של מכתב אישי מצולם/מודפס של יו"ר/מנכ"ל הארגון בתפוצה קטנה יחסית של חברי הארגון. אפשר ורצוי בהחלט להתחיל בקטן ולגדול עם השנים וההצלחה.

ב. היערכות למבצע דיוור ישיר

לאחר שלב התכנון, מגיע שלב ההיערכות. שלב זה הוא קריטי ומבדיל, לרוב, בין מסע גיוס משאבים למוצלח או כושל. ככל שהיקף משלוח הדיוור גדול יותר, כך זמן ההיערכות שיידרש יהיה ארוך יותר. שלב זה גם יאפשר לדון במספר שאלות בסיס בפורומים הרלוונטיים – ועד מנהל, הנהלה, צוות, מתנדבים וכו'. ההחלטות שתקבלו ישפיעו לא רק על סיכויי הצלחת המבצע אלא גם על תדמית הארגון ולכן רצוי כי יתקבלו בהסכמה רחבה.

1. המסר של המבצע

מטרת המבצע היא לשכנע את החברים והתומכים לתרום, ולכן חשוב לשכנע אותם בחשיבות הפעילות של הארגון ונחיצותו. בעיקר בפניות הראשונות, נושא המצוי על סדר היום של קהל היעד והדחיפות שלו לגיטימית, עשוי להביא לתרומות גבוהות יותר. כך למשל, ניתן לפנות בעת הפעולה לקראת אישור חקיקה מרכזית או בעת מאבק להשגת תקציב במועצת העיר, לבקש תרומה בעת תקופות משבר לאומי או תקופות חגים המחדדות את הרצון לסייע לאוכלוסייה מוחלשת וכו'.

כאשר אין סיבה אקטואלית ומיידית לפנייה, ניתן לבחור במסר כללי המתייחס למכלול הפעילות של הארגון כגון: סקירת ההישגים של השנה האחרונה וציפייה כי השנה הקרובה תהיה מוצלחת כמוה, גם מבחינת גיוס המשאבים, או סקירת האתגרים העומדים בפני הארגון בשנה הקרובה ובקשת התמיכה והמשאבים להשגתם וכו'. גישה זו מומלצת לארגונים אשר ביססו מסורת של פניות ותרומות בדיוור ישיר, לאחר מספר שנים של "מערכת יחסים" מוצלחת עם חברי הארגון. בשלב זה, ניתן יהיה להשתמש בשתי הגישות במקביל, כמענה לצרכים דחופים ופעילויות חריגות.

2. החומרים למשלוח

האם להסתפק במעטפה עם מכתב פנייה או שיש להכין ערכת דיוור הכוללת גם חומרי הסברה, דו"ח שנתי הסוקר את פעילות הארגון, שי קטן וכו'? ככלל, אין תשובות נכונות או לא נכונות לשאלה זו – ההחלטה צריכה להתקבל בהסתמך על:

- **זמינות של חומרים שונים** – אם למשל יש לארגון ממילא מוצרים היכולים לשמש כשי סימלי כגון גלוית הסברה מושקעת, מוצרי מלאכת יד וכו'. או למשל כמות מספקת של דו"חות שנתיים אשר ערוכים באופן שיעורר עניין רחב;
- **הערכת ציפיות** – ארגון קטן או בראשית דרכו יכול לרוב להסתפק במכתב פנייה אישי בלבד. ארגונים מבוססים או ותיקים יותר עלולים לקבל תגובות שליליות באם לא יצרפו דוגמא של הפעילות, דו"ח שנתי או אף בחלק מהמקרים גם ברושור מרשים;
- **תקציב** – גם אם החומרים זמינים, עלייה במשקל וגודל המעטפה עשויה להכפיל ואף לשלש את עלויות המשלוח (הן מבחינת הדואר והן בזמן העבודה אשר יידרש להכנת המעטפות);

- **דימוי** – לחומרים במעטפה ואף לצורת המעטפה עצמה יש השלכות על דימוי הארגון. אם המראה יהיה עלוב מידיי יש חשש שייווצר חוסר של הערכה כלפי החברים. אם הרושם יהיה יוקרתי מידיי ביחס לארגון, ייתכן ותקבלו תגובות כועסות על בזבוז משאבים לריק. שאלה זו רגישה במיוחד והיא דורשת דיון מקיף וחשיבה יצירתית כדי למצוא את נקודת האיזון שתשלב בין הצורך להציג חזות מכובדת, לבין הרצון להעברת המסר הנכון בעבור הארגון שלכם.
- **שיתופי פעולה** – מוצע גם לשקול את האפשרות לצרף למעטפה מידע של ארגונים-עמיתים (ולהיפך, כמובן...). במקרים רבים אדם המחויב, למשל, לזכויות אדם ישמח לתמוך בשני ארגונים מבודלים העוסקים בתחום ולא יראה בכך סתירה או תחרות. כך יוצאים שני הארגונים ברווח לטווח הרחוק. במצב כזה רצוי לשקול פניה משותפת הקוראת לתומך לתרום לאחד מהארגונים המופיעים ביוזמה.

3. צוות המבצע

עריכת מבצע הדיוור דורשת שילוב של יכולת ארגונית מצוינת לצד יכולות כתיבה, הסברה ושיווק:

- **מי יכתוב, יעצב ויפיק** – האם הצוות הקבוע של הארגון פנוי ומוכשר לכך? בהתאם לוותק וגודל הארגון, הציפייה לפנייה מקצועית יותר תגדל. באם אין איש דוברות/הסברה/שיווק בארגון (בשכר או בהתנדבות), זו יכולה להיות הזדמנות לגייס מתנדב או לשכור קופירייטר מקצועי ולעבור איתו גם על מספר חומרי בסיס של הארגון כגון ברושור, פיסקת הצגה בהודעות קצרות ותכני עמוד הבית באתר האינטרנט. חשוב לציין כי עבודה עם איש מקצוע חיצוני תדרוש מן הצוות השקעה וזמן כדי להסביר את פעילות הארגון ולהגיע למסר מזוקק ומלהיב. במקביל, אם מדובר בכמות הגדולה מיכולת ההדפסה במשרדי הארגון, יש להקצות תקציב לעיצוב גראפי והפקת דפוס.
- **מי ירכז את ההיבט הארגוני** – יש להכין מראש צוות ארגוני (צוות ומתנדבים) אשר יכין את המשלוח לפני יציאתו (כולל הכנסת החומר למעטפות במידת הצורך ובעיקר במבצע דיוור קטן) ויוכל לקבל את התרומות כולל: רישום, הפקדה, משלוח מכתבי תודה ועדכון רשימות התפוצה. כאשר מדובר במבצעים גדולים ניתן לפעמים להיעזר בארגונים (בדרך כלל של אנשים עם מוגבלויות) המתמחים במתן שירותי דיוורור, כגון הכנסת חומרים למעטפות, ביולן, הבאתן לדואר וכו'.

ה. עריכת מבצע הדיוור

מבצע הדיוור כולל שני היבטים: הראשון הוא מעטפת הפנייה הכוללת לכל הפחות מכתב פניה אישי, ספח תרומה ומעטפת תגוביינא. השני הוא היערכות צוות הארגון לקבלת התרומות והקפדה על ניהול מסודר של רישום, הפקת קבלות, משלוח מכתבי תודה וכו'.

1. מכתב הפנייה

מכתב הפנייה האישי הוא האופציה הזולה והפשוטה ביותר.זהו עמוד אחד, המעביר מסר בהיר על פעילות עדכנית, בהדפסה נאה. מטרתו לעורר עניין תוך זמן קצר ולהביא להחלטה לתרום. כמה עצות כלליות:

- כדאי **לכתוב את המכתב במחשבה על התורם המיועד**. אם הוא נשלח לביתו סביר כי הוא קורא את המכתב בכניסה הביתה, לאחר יום העבודה בעת שהוא עסוק בנושאי הבית והמשפחה. אם הוא נשלח לבית עסק, כנראה שהמכתב ייקרא בין שיחות טלפון ונושאים אחרים. מומלץ לחפש את הדרך הקצרה ביותר להעביר את המסר, לגרום בראש וראשונה להתייחסות כלשהי למכתב, ובנוסף לכך גם להעלאת הנכונות לתרום.

  המאבק העיקרי על תשומת הלב הוא **למנוע זריקה מיידית של המכתב** מבלי להתייחס כלל לתכניו. לעיתים עיצוב יוצא דופן או צירוף של "גימיק" קטן יכול להיות קריטי לשמירה על תשומת לב הקורא.
- מומלץ **לחשוב על יחודה של הפנייה** ביחס למכלול הצרכים האישיים והלאומיים אשר התורם עסוק בהם. רצוי לקשר את הבקשה לנושא מרכזי ודחוף בכותרות, להסביר מה הייחוד בפעילות הארגון ביחס למכלול הפתרונות המוצע (אך ללא שלילית הפעילות של ארגונים מקבילים), ולהסביר כי תשומת הלב המיידית כעת תתרום למניעת משבר חריף יותר בעתיד.
- רוב האנשים קוראים את **הפסקה הראשונה, האחרונה, ואת החתימה.** בודדים יקראו את המכתב כולו. חלקים אלה צריכים להיות החזקים ביותר ולהעביר את המסר המלא, גם מבחינת העיצוב הגראפי; כדאי לתת משקל מיוחד לעיצוב הגראפי של חלקים אלה בפונט, צבע, הדגשה וכו'.
- הפיסקה הראשונה צריכה לספר **סיפור על מישהו או משהו שהארגון עזר לו**, או על פעילות שהארגון יזם. הסיפור צריך להיות קצר, אישי ולסיים באמירה חיובית על הארגון. הכותב יכול להיות איש הארגון אשר עושה מעשה לשינוי המצב בשל הרקע האישי שלו, מישהו אשר נעזר בארגון והצליח בעזרתו, או התורם, כמי ששייך לקבוצה מסוימת אשר עבורה הארגון פועל.
- כדאי לבדוק את הטקסט בעזרת שתי שאלות בסיס: **אז מה? ומה הלאה?** הציניות של הקורא הטיפוסי משתמשת בשאלות אלו לסינון מידע ומיון מהיר. שאלת ה-"אז מה" - דורשת מענה על השאלה מדוע יש להתייחס בכובד ראש לנושא המדובר, למשל: אי מניעת הרס הגינה הציבורית כעת משמעותו היעדר מקום משחק לילדים ופגיעה גם בגינות הנוספות".

שאלת ה- "מה הלאה" - דורשת הצעה מיידית לפתרון המצוקה, למשל: ועד השכונה משוכנע כי איסוף של x שקלים ו-x חתימות יבהיר לראש העיר כי הגינה חייבת להישאר".

- בכדי לענות לתורם על השאלה **"מה זה נוגע אלי",** המכתב צריך לפנות אליו אישית לפחות כפול ממספר פעמים בהן מוזכר הארגון. למשל: "בוודאי קראת על... אני משוכנע כי אתה סבור כמונו כי הנושא דורש טיפול דחוף..." וכו'. אם זוהי פנייה בעקבות תרומה או קשר קודם, ציינו זאת. חשוב לאפשר לקורא להרגיש חלק מנושא מרגש ומתמשך ולהדגיש את תפקידו החשוב בקיום הפעילות.
- שאר המכתב משמש לסיפור סיפורים נוספים, הצגת נתונים תומכים, מתאר את תפיסת הארגון והצורך בכסף.
- כדאי להדגיש את חשיבותה של כל תרומה בודדת, שקלים בודדים יוצרים תקציב...
- חשוב להכיר במאבקים ובבעיות, אבל להדגיש את החיובי שבכל אתגר ופעילות; מצבים המציגים מספר שלילי לא יעוררו לרוב רצון למעורבות. יש גם להימנע ממסר נואש ומשברי המעלה חשש ליציבות הארגון. מעטים יהיו אלו שיהיו מוכנים בכלל לתרום לארגון במצב משבר וגם אלו בודאי לא יעשו כן באמצעי של דיוור ישיר.
- מומלץ להקפיד על שפה המובנת לכל (ואינה הז'רגון המקצועי), והקפידו כי המשפטים והפסקאות יהיו קצרים יחסית.
- כדי לוודא כי המכתב אכן פונה לקהל יעד רחב, מומלץ כי אדם אשר אינו מכיר אישית את הארגון יקרא את הטיוטה האחרונה.
- הפיסקה הסוגרת צריכה להציע **כיווני פעולה מומלצים**: "אנא תרום כפי יכולתך (פירוט הסכומים). בתרומתך יעשה שימוש מיידי, אנא שלח עוד היום במעטפה המצורפת (אין צורך בבול), תודה". אפשר לשלב אמירה על העשייה שבתרומה כגון: "תרומתך תשפיע ישירות על סיוע ל-x נערים".
- כדאי לנצל את **הנ"ב לחזק את התורם** עוד יותר: "מחקר/עיתון מצא כי בתי הספר שלנו טובים יותר בזכות תרומת הקהילה" או "במידה ותרומתך תגיע עד לתאריך... תקבל הזמנה לאירוע השנתי שלנו" וכו'.

עמותת התקווה הטובה

שלום רב

כמו כל תושבי השכונה, גם אתם בודאי מוטרדים ממצבם של בני-הנוער שלנו: רבים מהם אינם משולבים במסגרות מסודרות, משפחותיהם אינן מסוגלות לממן עבורם השתתפות בחוגים או דרכי בילוי אחרות המקובלות בקרב הנוער, ואנחנו רואים אותם מסתובבים בחוסר מעש, מבלים את הלילות בגנים הציבוריים, מעשנים, מרעישים, ומפריעים את מנוחת השכנים. כמו רבים מאיתנו, גם אתם שאלתם את עצמכם בוודאי לא פעם: עד מתי? מה ניתן לעשות?

מול תחושת חוסר האונים קמנו אנחנו, קבוצת פעילים שכונתיים, כדי להראות כי לא הכל אבוד, וכי גם אנחנו, בשכונה הקטנה שלנו, יכולים לשנות ולהשפיע. בהחלטה לשנות את המצב, החלה ***עמותת התקווה הטובה*** *אשר הקמנו להפעיל מרכז נוער במקלט המרכז המסחרי. המועדון פועל כבר מספר חודשים, הוא מהווה בית חם לנערים ולנערות, ומקום מפגש בו הם יכולים לקבל סיוע ותמיכה בשאלות המטרידות אותם. מדריכים ועובדים סוציאליים מפעילים בו תכניות חברתיות ומעניקים גם טיפול פרטני לזקוקים לכך. רבים מבני-הנוער המנותק שהגיעו למועדון חזרו ללמוד בעקבות הסיוע שקיבלו, או שהופנו למקומות עבודה. כך קרא למשל לשלמה, נער בן 16, שעד אז הסתובב ברחובות חסר מעש: 'בפעם הראשונה בחיי מצאתי במועדון מישהו שיקשיב לי' הוא סיפר לנו לאחרונה. העובדת הסוציאלית סייעה לו במציאת מקום לימודים בו יקבל גם הכשרה מקצועית, והמדריך סייע לו להשתלב חברתית. כך קרה גם לבני-נוער רבים אחרים, מה שיכול בוודאי להסביר את הירידה המשמעותית במקרי הגניבות והפשע בשכונה מאז פתיחת המועדון.*

השירות ניתן לבני-הנוער ללא תשלום, וממומן כולו על-ידי העמותה. כתושבי השכונה, אנו בטוחים כי תרצו להיות שותפים איתנו להבטחת המשך פעילות חשובה זו, ואף להרחבתה לבני-נוער נוספים, שעדיין מסתובבים חסרי מעש.

- *תרומה של 100 ש"ח תאפשר לנו לממן את עבודתו של המדריך במקום לערב אחד,*
- *תרומה של 500 ש"ח תסייע לפתוח את המועדון משך שני ערבים בשבוע,*
- *1,000 ש"ח יסייעו למימון הטיפול בנער אחד משך חודש.*

אנו בטוחים כי גם אתם מבינים את חשיבותו של המועדון לחיי השכונה, וליצירת תשתית של חיים שיויוניים בקרב בני הנוער שלה. כל תרומה, גם קטנה, תקדם את השגת המטרה, וביחד נהפוך את חיי בני-הנוער שלנו, וגם את חיינו, לטובים יותר.

את התרומות ניתן לשלוח אלינו במעטפה המצורפת, ואנו כמובן מודים לכם מאוד על תרומתכם. אם תרצו לקבל פרטים נוספים על הפעילות או לבקר במועדון, אתם מוזמנים לפנות אלינו, בטלפון 8765432, ואנו נשמח לארח אותכם במקום ולהסביר לכם יותר על הפעילות

מקוים לראותכם אצלנו, ומודים לכם מראש על תרומתכם

יוסי שושנה
יו"ר הועד המנהל
עמותת התקווה הטובה

2. הנספח לרישום התרומה

מומלץ מאוד לצרף למכתב ספח תרומה אשר יזמין את התורם הפוטנציאלי לשלוח את תרומתו. ניתן לצרף את הספח כנייר נפרד או להכין אותו כקטע נתלש ממכתב הפנייה. על הספח לכלול מספר חלקים:

- פרטי הארגון וכתובתו;
- משפט פותח של תודה על התרומה;
- סכומי תרומה אפשריים, רצוי כאלה הנקשרים לתמיכה קונקרטית וברורה בפרויקט או ברכיב של פעילות מוגדרת. למשל: "50 ₪ יאפשרו לנו מימון של חצי שעת ייעוץ על זכויות דיור" וכך הלאה. הסכום המינימאלי צריך שיהיה נמוך מספיק אך לא מדי, בהתאם לדימוי של פעילות הארגון ותקציבו;
- פרטי התורם כולל כתובת, טלפון ודוא"ל;
- שורה לסימון של משלוח בהמחאה, מזומן, או כרטיס אשראי, במידה שלארגון יש הסכם עם חברות אלו. במידה ולארגון אישור 46א' רצוי לציין כי התרומה מוכרת לצורך קבלת זיכוי ממס עפ"י סעיף 46א' לפי מס הכנסה;
- פרטים מלאים של התורם (היות ואלו לא תמיד יופיעו על ההמחאה או אם תישלח תרומה במזומן). זו גם הזדמנות להשלים פרטים חסרים במאגר הנתונים של הארגון כגון: כתובת דואר אלקטרוני, טלפון נייד (יאפשר משלוח הודעות SMS לחברים) וכו'.

3. מעטפת תגוביינא

מעטפה מוכנה למשלוח חזרה לארגון ללא צורך בבול, היא כמעט פריט חובה. סיכויי המשלוח חזרה ללא מעטפה זו נמוכים ביותר. התשלום של הארגון יהיה בעבור המעטפות החוזרות בלבד ובעבור הדפסת המעטפות על פי הנחיות דואר ישראל. ניתן לפתוח בצורה פשוטה ומהירה יחסית חשבון לקוח בדואר ישראל ולקבל מספר תגוביינא אשר ישרת את הארגון לשנים רבות. צירוף מעטפות מבוילות מומלץ אך ורק במקרים בהם יש סיכום מראש עם התורם על משלוח תרומה (למשל אחרי סיכום בטלפון) היות ובמקרה זה יהיה צורך לכסות את עלות הבולים גם אם המעטפה לא תשלח חזרה עם התרומה.

4. מעטפת המשלוח החיצונית

מומלץ להשתמש במעטפת לוגו של הארגון או עטיפת ניילון במידה ונשלח ישירות מבית הדפוס. במקרה זה רצוי להקדיש מחשבה לגירוי הויזואלי שיווצר אצל הקורא למראה החומר הסגור ויעודד אותו לפתוח את האריזה. כאשר המבצע הופך למסורת שנתית, ניתן לשקול הפקת מעטפה מיוחדת למבצע, כזו אשר תעביר את המסר עוד לפני פתיחתה.

5. חומרי פרסום והסברה

כפי שהוזכר קודם נכון, סעיף זה הוא אופציונאלי ותלוי בתקציב ובחומרים העומדים לרשות הארגון. הוא עשוי להעלות את היקף העניין והתגובות לדיוור, אך לא בהכרח להביא לעלייה משמעותית בהיקף התרומות. במידה והוחלט לצרף חומרים נוספים, האתגר הוא להפיק חומרים יצירתיים, בעלי מסר אישי ורגשי, המשקפים את פעילות הארגון. הפרסום צריך להיות יחודי, ולא כזה המבקש להתחרות בהפקות השיווקיות של גופים מסחריים. הניסיון מורה כי פרסום יוקרתי מדי עשוי להתפרש כביטוי לחולשה ערכית- "התמסחרות", או פשוט ליכולת כלכלית גבוהה מדי המייתרת את התרומה. הפרסום הטוב ביותר יהיה כזה שיעביר את מסר הארגון באופן שימושי, כבעל ערך בפני עצמו, למשל: מפת אתרי טבע לארגון סביבתי, רשימת מספרי טלפון לארגון זכויות חברתיות ואף "נפנף" למנגל הכולל עצות להשפעה פוליטית. גם חוברת הסברה או דו"ח שנתי, לוח שנה, מגנט למקרר עם מסר של הארגון וכו' הן אפשרויות מקובלות.

6. תעריף המשלוח:

חשוב לבדוק היטב את טבלת התעריפים של דואר ישראל לפני קבלת ההחלטה הסופית על הרכב החומרים. שינוי בגודל מעטפה או חומר מודפס השוקל בכמה גרמים יותר עשוי לייקר את המשלוח בצורה משמעותית. גם לעיצוב הגראפי של המעטפה החיצונית ובפרט של מעטפת התגוביינא, יש מפרט מחייב אשר יש לבדוק אותו מראש עם דואר ישראל.

7. הדיוור

מעת שהחומר הוכן, חשוב לשלוח בהקדם בכדי לשמור על הרלוונטיות של החומרים והפנייה. בהיקף משלוח של כמה מאות מעטפות, סביר כי צוות המשרד ו/או מתנדבי הארגון יוכלו לטפל, אם כי נדרשות לכך כמה שעות או אף ימים לכל הפחות. בהיקף משלוח גדול יותר, מומלץ לבדוק מראש עלויות הפצה ע"י בית הדפוס בו הופק החומר. השירות אינו יקר יחסית והחומר יכול להיארז בעטיפת ניילון שקופה החוסכת בעלות, אבל מזיקה לסביבה.

קבוצת מתנדבים היא אפשרות נוספת וחסכונית יותר, בתנאי שרמת המחויבות שלהם ללוח הזמנים גבוהה. ניתן לארגן ערב התגייסות ולהפכו למהנה בעזרת מוסיקת רקע, כיבוד קל או יציאה משותפת לבילוי בתום העבודה...

8. היערכות לפניות טלפוניות:

יש לצפות כי יהיו חברים אשר יתקשרו טלפונית לאחר קבלת המעטפה בבקשה לברר פרטים נוספים על המבצע. יש להגדיר מראש אנשי צוות זמינים אשר יוכלו לתת מענה מקצועי אשר יעודד את התרומה. במקביל, חשוב כי כל צוות הארגון ומתנדביו הקבועים ידעו על המבצע (רצוי שיהיה סביבו "באז" של התלהבות ארגונית כוללת) כדי לתת מענה ועידוד ראשוני. תורם פוטנציאלי אשר יענה ב: "לא ידוע לי במה מדובר" עשוי שלא לתרום.

9. רישום התרומות:

מבצע דיוור ישיר דורש עבודה שיטתית ומסודרת בכדי לעמוד בלוחות הזמנים והתיזמון הנכון של המשלוח. חשוב גם להערך לקבלה מסודרת של התרומות: אובדן המחאות או ספחי תרומה עם פרטי כרטיס אשראי או אי- משלוח מהיר של קבלות על התרומות עשוי לעורר כעס מצד התורמים ולהקרין לרעה על דימוי הארגון.

כדי למנוע זאת, וגם כדי לרכז את המידע בארגון, מומלץ לעדכן את רשימות החברים והמשלוח המלאות בכדי לבדוק את היקף ההיענות של כל קבוצה. בעזרת קובץ זה ניתן יהיה

- לתת מענה לבירורים שונים;
- לסכום את היקפי התרומות;
- לעקוב אחר הוצאת הקבלות ומכתבי התודה;
- לתכנן טוב יותר את המשלוח הבא, למקד את הפניות, לבחור להוציא מכתבי פנייה אישיים לתורמים הגדולים ו/או בקשות להמלצה על חברים נוספים לפנייה ועוד.

בכדי לרכז את המידע, מומלץ להכין מראש קובץ ממוחשב המרכז את התורמים והסכומים. לצרכיהם של ארגונים קטנים ומתחילים, ניתן להשתמש בקובץ של טבלת Excel. בארגונים גדולים יותר הנהנים ממספר רב של תורמים עם ציפיות שונות, ניתן לשקול יצירת תהליכים מובנים ומקצועיים יותר של ניהול המידע, כאשר התנאי הראשון ליצירת מבנה כזה הוא הגדרה של סוגי המידע הקשורים בניהול גיוס המשאבים וזיהוי התהליכים הארגוניים הקשורים בו. בהמשך, אפשר להחליט על מקומות מוסכמים שבהם צריך המידע להיות, ולהגדיר כלים מוסכמים לכתיבתו ועריכתו, הכל על-פי הכלל הקובע כי "לכל פריט מידע צריך להיות מקום מוסכם אחד בלבד". ניתן לשקול גם רכישה של תוכנות ייעודיות לניהול קשרי לקוחות Customer Relations Management – CRM. סיוע בנושא ניתן לקבל משתי"ל.

9. משלוח קבלות ומכתבי תודה:

יש להיערך מראש למשלוח מכתבי תודה וקבלות לכל תורם, מיד עם קבלת התרומה. כדאי לשקול לעצב את פנקס הקבלות באופן שיעביר את המסר של הארגון ויכיר תודה על התרומה. מכתב התודה הנלווה יכול להיות סטנדרטי אך מתייחס ספציפית למבצע הדיוור ולנושאי התרומה. יחד עם זאת, מומלץ לשקול מכתב אישי או תודה טלפונית לתורמים גדולים יחסית.

10. הפקדות וניהול הכספים:

היות ומדובר במבצע התחום בזמן, יש להכין לכך מראש את צוות המשרד והנהלת החשבונות ולאפשר להם להקדיש לכך את הזמן הנדרש. דחייה של הפקדות או טיפול חלקי עשויים ליצור אי הבנות ואף אובדן הכנסות. במקביל, חשוב לשמור של ההמחאות ופרטי כרטיס האשראי במקום בטוח וסגור. במידה והארגון אינו ערוך בדרך-כלל לקבלה וטיפול בכסף מזומן בסכומים גדולים יש להתארגן לקראת מצב זה מראש.

ה. סיכום והערכה

בסיכום המבצע, מומלץ להתייחס להיבטים כספיים של הכנסות והוצאות, היבטים תדמיתיים ותפעוליים והפקת לקחים לקראת המבצעים הבאים.

1. סיכום תקציבי

כדאי להכין טבלה מסכמת של עלות המבצע בהוצאות ובכוח אדם והיקף ההכנסות. מומלץ להתייחס למספר נתונים, כגון:

- היחס בין מספר המכתבים שנשלחו למספר המענים והתרומות שהגיעו;
- היקף התרומה הממוצעת;
- התפלגות התרומות בין הגבוהות ביותר לנמוכות;
- התפלגות המענה והתרומות בהתאם לרשימות התפוצה השונות (חברים, תומכים, איזורים גיאוגרפיים שונים וכו');
- היחס בין עלות המבצע הכוללת לבין ההכנסות ממנו, ומדדים רלוונטיים נוספים;

הדבר יסייע להפקת לקחים וקבלת ההחלטות למבצעים הבאים בעתיד.

2. סיכום תכני

כדאי לערוך ישיבות סיכום של המבצע בפורומים השונים, לעדכן את מי שהשתתפו במאמץ על התוצאות שהשיג המבצע, ולבקש משוב על אופן העבודה. מומלץ לערוך מסמך מסכם המלמד על

- התועלות התדמיתיות לארגון (רושם טוב, חיזוק הקשר עם החברים וכו');
- התועלות התפעוליות (גיוס מתנדבים נוספים, חיזוק עבודת הצוות, התמקצעות במתן מענה טלפוני וכו');
- נושאים הדורשים המשך למידה ושיפור.

גיוס משאבים הוא חלק בלתי נפרד מפעילות הארגון ולהיפך. סיכום שכזה יעזור להעביר מסר זה ולהפחית את החששות וההתנגדויות מפעילות של גיוס משאבים.

3. עדכון החברים והתורמים

מומלץ לעדכן את התורמים, ואת חברי הארגון בכלל, בהצלחת המבצע. יש לכך חשיבות בהכרת התודה וביצירת התלהבות ושותפות עם הארגון. מומלץ לעשות זאת ללא עלות ייחודית נוספת: בין אם בעלון המידע היוצא ממילא, בעלון מידע אלקטרוני או בדיוור הבא. במידה והמבצע היה מוצלח מומלץ גם לדברר אותו בהודעה לעיתונות.

4. הכרת תודה

כתמיד, יש לזכור להודות לכל מי שסייע במבצע: מתנדבים, נותני חסויות, תורמים וכו'. כדאי גם

לעדכן במאגר הנתונים מי גילה נכונות להמשיך להיות מעורב בגיוס משאבים בכלל או בדיוור ישיר כדי שתוכלו להיעזר בו ובניסיון המצטבר שלו גם בהמשך.

5. סיכום

אחד היתרונות הבולטים של כלי זה הוא רמת הסיכון הנמוכה יחסית של השימוש בו, בפרט לארגונים בגודל קטן ובינוני. לכן, ייתכן ובשנים הראשונות לקיום הארגון כלי זה עשוי לשרת אותו היטב ולהכין את התשתית להפעלת הדרכים הנוספות המוצגות במדריך זה. יתרה מכך, הצלחה ביצירת מסורת שנתית ובניית קהל תומכים נאמן יאפשרו ביסוס של מקור קבוע של מימון ותמיכה בעלות תקציבית וארגונית נמוכה, ללא צורך בהתארגנות המורכבת של אירועים, טלמרקטינג וכו'.

פרק רביעי

"בודאי שמעת על הארגון שלנו.." פניות ישירות בטלפון (טלמרקטינג)

מתי מומלץ להשתמש: כאשר כבר יש רשימת חברים נאמנה ותומכת. מומלץ גם כדרך גיוס שנתית שוטפת ובפרט בתקופות של חדשות ואירועים רלוונטיים לפעילות הארגון.

מה הן עלויות הבסיס הנמוכות ביותר: ההוצאות הצפויות הן הוצאות לשיחות מרובות בקו טלפון, מתנדבים וקבלות למבצע ההתרמה הפשוט ביותר. לחלופין, מקובלת הפעלה על ידי חברה חיצונית, כשהתשלום נעשה באחוזים מההכנסות (בדרך כלל כ–50%). דבר זה מקטין את רמת הסיכון מבחינת ההוצאה הכספית, אך מקטין גם את ההכנסות.

מה צפי התרומות ביחס להשקעה: בינוני - גבוה; בהינתן רשימת תפוצה/חברים טובה והערכה חיובית ניתן לצפות להחזר עלויות באופן מהיר יחסית, והכנסה מיידית אשר עשויה לגדול משנה לשנה.

היקף כוח אדם מינימאלי הנדרש: ניתן לערוך גם עם אדם אחד בלבד אם כי מומלץ צוות של רכז ושניים – שלושה טלפנים לכל הפחות.

תועלות נוספות: שמירת קשר ישיר עם חברי ותומכי הארגון. פעילות הסברה "אישית" יחסית.

חסרונות בולטים:

- קיים קושי להפעיל בעזרת מתנדבים או אנשי צוות לא מיומנים בשל עיסוק ישיר ב"בקשת כסף".
- הדימוי השלילי של שיטת הטלמרקטינג המסחרי מחזק את החשש "מהטרדת" תומכי הארגון ומהיתקלות בסירוב.

א. "שלום, מדברת ורד מהארגון למען הכוורת": על מבצעי התרמה טלפוניים

כמעט כולם מכירים את שיטת הטלמרקטינג, אך נדמה כי היכרות זו היא דווקא מההיבט השלילי של קבלת שיחות מסחריות ואי הנוחות הכרוכה בכך. אולם, שווה לעצור ולחשוב לרגע: האם כאשר קיבלתם פנייה טלפונית מארגון מוערך לא נעניתם? האם בחלק מהמקרים לא סיימתם את השיחה בתחושה שתרמתם וסייעתם למטרה חשובה? להבדיל מטלמרקטינג מסחרי או סוקרים למיניהם, השימוש בכלי זה ע"י ארגונים לשינוי חברתי נעשה על רקע המטרה החשובה ולכן גם נתפס כלגיטימי יותר.

פניות ישירות בטלפון – טלמרקטינג בשם הנפוץ יותר – מתבססות בדומה לדיוור ישיר על גיוס סכומים קטנים המצטברים לכדי תרומה משמעותית. במקרים מסויימים עשויות הכנסות מטלמרקטינג אף להחזיק את רוב בסיס התקציב השוטף של הארגון. זוהי שיטה טובה ויעילה, עם אחוזי הצלחה גבוהים יותר משל דיוור ישיר. הפעלתה דורשת התאמה לגודל הארגון ופעילות הארגון ושאלת הבסיס היא האם ניתן לבצעה בכוחות עצמיים של צוות ומתנדבים - בפרט בארגונים קטנים, או שיש הכרח לשכור איש מקצוע/גוף חיצוני לביצועה. הנכס החשוב ביותר להצלחה בה הוא רשימות התפוצה/חברים של הארגון ומידת הקשר איתם. כפי שמוזכר בכל שיטות גיוס המשאבים הקהילתי, לרוב, קהילה או חברים, עימם הקשר הוא שוטף והדדי, יתרמו יותר מהקהל הרחב.

היבט נוסף של שיטה זו הוא התאמתה גם למצבי חרום בהם נזקק הארגון להכנסות כספיות מידיות. במידה והמבצע נערך במתכונת פנים-ארגונית, עלויות ההפעלה הראשוניות אינן גבוהות וההכנסות יכולות להגיע תוך זמן קצר, כמעט מיד לאחר הפנייה. עם זאת, חשוב לציין כי ההנחה המקובלת היא שביסוס תזרים הכנסות יציב ומכובד של קמפיין טלמרקטינג או דיוור ישיר דורש שלוש שנות עבודה רציפות לפחות.

האפשרות הפשוטה ואולי גם המזמינה ביותר לביצוע הטלמרקטינג הראשון יכולה להיות כחלק מייסוד תוכנית חברים בתשלום לארגון. שכן, עוד לפני גיוס כספים, הטלמרקטינג הוא בראש ובראשונה דרך להיות בקשר עם רשימת התפוצה של הארגון: להזכיר כי הוא ממשיך בפעילותו החשובה, לעדכן על קמפיין מרכזי ולהציע מעורבות בהפעלתו. התרומה הכספית היא ביטוי של מעורבות, היא מבטאת הסכמה על מטרות הארגון/הקמפיין ואמון בו ובאנשי הצוות והפעילים שלו כי יעשו שימוש ראוי בתרומה לקידום מטרות אלו. עוד על כך ראו בפרק: תוכנית חברים.

ב. שלב התכנון

שאלות הבסיס לקבלת החלטה על הפעלת טלמרקטינג מתייחסות לחמישה גורמים:

- תחום הפעילות של הארגון
- היקף הפעילות של הארגון
- רשימות תומכים פוטנציאליים
- טלפנים/יות
- טלפונים.

1. תחום הפעילות של הארגון

בקרב ארגונים מסויימים (למשל כאלו העוסקים בסינגור ושינוי מדיניות) עולה לעיתים החשש שמא טלמרקטינג אינו הכלי המתאים לארגון; הוא נתפס כמתאים יותר לארגונים המעניקים סיוע לנצרכים במצוקה. אפשר להבין את הסיבות לעמדה זו, שכן קשה יותר לעורר את תחושת הדחיפות הנלווית בדרך כלל למבצעי התרמה במצבי חירום כאשר מדובר בגיוס כספים לצרכי שינוי חברתי עקרוני בטווח הארוך. למרות זאת, סביר להניח כי לכל ארגון בעל פעולה משמעותית יש קבוצה אחת לפחות אשר תענה לבקשה לתרומה באמצעות הטלפון. מבצע טלמרקטינג אפקטיבי יפנה ראשית לקבוצה זו, הכלולה בודאי ברשימת התפוצה של הארגון או נמנית על קהל היעד שלו. רק בהמשך הדרך, בעיקר בשיטת "חבר מביא חבר" או בהתאם להתפתחות והיקף החשיפה לפעילות הארגון והתחום בו הוא פועל, ניתן יהיה להרחיב את הטלמרקטינג למעגלים רחבים יותר.

ככלל, מומלץ לא לפסול מראש שימוש בכלי זה על רקע של נושא מורכב, לא מוכר, מעורר חשש, קשה וכו'. נושאים רבים אשר נתפסו ככאלה בעבר (למשל, אלימות במשפחה) הפכו לנושאים לגיטימיים לפניה לתמיכה ציבורית. נושאים אשר יש חשש כי הם אינם מרגשים או דחופים דיים כגון נושאי איכות סביבה, זוכים לתמיכה דווקא על רקע זה; טלפנים תיארו כי דווקא היותו של הנושא "כאוב פחות" מנושאי מצוקה אישית, תורמת לעיתים לגיוון מול פניות רבות אחרות ונכונות גבוהה יותר להאזין ולתרום.

המסר המרכזי של טלמרקטינג יכול להישען על אחת מפעילויות הארגון ועליו להיות מותאם לקהל היעד: אם פעילות הלובי של הארגון נתפסת כעסקנית מדי ניתן לבחור בפעילויות חינוך, סיוע ישיר ללקוחות, פעילויות לילדים, או קידום נושא ספציפי. לעומת זאת, ישנם ארגונים, בעיקר בתחום זכויות האדם, אשר קהל תומכיהם יבקש לראות פעילות אקטיביסטית נמרצת דווקא בתחום הסינגור או הפעילות המשפטית.

לשם הכרעה על המסר הנכון כדאי לכנס ישיבת חשיבה של הצוות, ועד מנהל ומתנדבים ולאתר את ההיבט אשר יכול להתאים לטלמרקטינג, בהתייחס לקהל היעד המסוים של הארגון. עוד על נושא זה בסעיף ניסוח המסרים.

2. היקף הפעילות של הארגון

מימד זה יכתיב את אופן ההפעלה של טלמרקטינג. ארגון קטן בראשית דרכו, יכול ליהנות מהתמיכה החמה השמורה לראשית הדרך ולפנות בעזרת אנשי הצוות ו/או מתנדבים לרשימת התפוצה הקטנה שברשותו (עד כמה מאות אנשים); עבודת צוות, מסר של התגייסות לתקופה קצרה ובמידת האפשר גם מפגש הכשרה ראשוני, מסייעים להתגבר על החשש הבסיסי מפניות טלפוניות לקבלת תרומה.

ארגון בינוני ומעלה יכול לבחור בין הקמת יחידה פנימית של פניות טלפוניות תוך הקצאת המשאבים הנדרשים לכך, או שכירת גוף חיצוני. גודל הרשימות של גופים אלה (כ־ 1,000 איש ומעלה), כמו גם היקף הפעילות וציפיות החברים, עשויים להקשות על הצלחת מבצע מקצועי פחות המבוסס על עבודת מתנדבים וצוות. ניתן כמובן לנסות זאת, תוך היערכות מתאימה וכחלק מקמפיין רחב יותר לקידום מטרה או נושא. בכל מקרה, כמו כל דרכי גיוס המשאבים הקהילתי, כוחו של הטלמרקטינג יגדל משנה לשנה. לכן, כבר בפעם הראשונה, מומלץ לפעול בגישה של הנחת יסודות לפעילות ארוכת טווח. כך למשל, לעיתים נכון יהיה לוותר על רווחים בטווח הקצר (כגון לחץ מוגזם לתרומה מיידית) בעבור יצירת אמון של החברים לטווח ארוך וקבלת תרומה בשנים הבאות.

3. רשימות התפוצה/חברים

כפי שכבר הוצג בפרקים הקודמים, רשימות התפוצה/חברים הן אחד הנכסים החשובים של הארגון. במידה ולארגון אין רשימות עצמאיות, ניתן גם לקבל או לרכוש רשימות מגופים כגון לשכת עורכי הדין, לשכת רואי החשבון, מועדוני לקוחות שונים וכו'. עלות רשימות שכאלו יכולה להיות יקרה ומומלצת לארגונים בגודל בינוני ומעלה וכחלק מהתקשרות עם גוף טלמרקטינג חיצוני. במידה ונערכת התקשרות עם גוף חיצוני לביצוע הטלמרקטינג מומלץ לסכם כי בכל מקרה, הרשימות יהיו רכושו הבלעדי של הארגון. במקביל, כדאי לבדוק אפשרויות לשיתוף פעולה עם ארגונים־עמיתים הפועלים בתחום משיק או דומה לארגון. כך לדוגמא, ארגונים העוסקים בפעילות של חינוך ומידע בתחום עשויים להחזיק רשימה בעלת ערך של אנשים המתעניינים בתחום ויכולים לתרום בנוסף גם לפעילות אקטיביסטית למטרות דומות. גם מבצע התרמה משותף של מספר ארגונים קטנים בתחום, תוך איחוד רשימות התפוצה יכול לזכות לאהדה של חברי הארגונים, כחלק ממסר של עבודה יעילה אשר אינה שבויה בגבולות הארגוניים. כמובן שלפני שיתוף פעולה כזה יש להגיע להסכם על חלוקת התרומות.. עוד על כך ניתן יהיה למצוא בפרק על שיתופי פעולה בין–ארגוניים בהמשך.

לקטגוריות הבסיסיות של רשימת התפוצה של הארגון (מתעניינים, פניות, מקבלי החלטות, וכו') מומלץ להוסיף כעת גם קטגוריות של תמיכה ותרומה. בטופס הסיכום של הטלפנים/יות, כדאי גם להכין מקום להערות קצרות המסכמות בקשות או משוב שנמסרו בשיחה (כגון: צריך לעשות יותר למען פרויקט מסוים, אולי אוכל לתרום בחודש מסוים וכו'). בנוסף, חשוב לפרט

את סכום התרומה והתאריך. רשימה זו תוכל לשרת את הארגון לשנים הבאות, מי שתרם בפעם הראשונה הוא מי שלרוב ימשיך לתרום בשנים הבאות ואף עשוי להגדיל את תרומתו. ככל שהפניה תהיה אישית ומותאמת יותר, תתייחס להערות ושאלות שנאמרו בשיחות קודמות, כך ההיענות תהיה גדולה יותר.

4. טלפנים או ביצוע קמפיין עצמאי לעומת שכירת חברה מקצועית

האם ניתן לבצע קמפיין טלמרקטינג על-ידי מתנדבים? האם ניתן לעמוד בהוצאות שכירת טלפנים אם אין מתנדבים? מה רמת ההכשרה הנדרשת מהטלפנים? האם כדאי לשכור חברה מקצועית המתמחה בתחום? מה לגבי הכרת תכני הארגון לטלפני חברת הטלמרקטינג איתה התקשרתם?

היתרונות הבולטים של **הפעלת מתנדבים** הם ההתלהבות, האותנטיות והמחויבות אשר עשויה להקרין גם על התורמים מהצד השני של הקו. **החסרונות** העיקריים מתחילים בקושי לגייס מתנדבים למשימה שכזו. הרתיעה מבקשת כסף מביאה מתנדבים רבים להימנע מהתנדבות בתחום זה.

הדרך להתמודד עם הקושי היא על-ידי שכנוע אישי והמשגה מחודשת של בקשת התרומה כדרך למעורבות, תמיכה והעברת מסר. אנשים רבים מוצאים בקשת כסף קלה יותר כאשר מדובר בפעולה בעבור מטרה החשובה להם, אך לא עבור עצמם. חסרון נוסף בהפעלת מתנדבים הוא מידת מחויבות נמוכה יותר ללוחות הזמנים ואילוצים שונים של הארגון. היות וזהו זמן התנדבותי, בין מחויבויות נוספות, ניתן להבין זאת, אך במידה ומדובר במספר מצומצם של מתנדבים הפועלים יחד, יכולה להיות לכך השפעה שלילית על רוח הצוות. חשוב לבדוק עם מתנדבים פוטנציאלים את נכונותם להשקיע זמן בהכשרה קצרה וכמובן לראיין ולבדוק את התאמתם לתפקיד כמו כל מועמד פוטנציאלי לעבודה. חשוב לבדוק יכולות תקשורות וייצוגיות בשיחה, אדיבות ונכונות לקבלת משוב.

אפשרות חלופית למתנדבים היא **העסקת כוח אדם זמני** לתקופת קמפיין הטלמרקטינג. זו יכולה להיות הזדמנות לקשור לארגון צעירים, סטודנטים או כל מי שמחפש עבודה נוספת להשלמת הכנסה. לרוב, העבודה בארגון תיתפס כהזדמנות לעבודה עם ערך מוסף. ייתכן ובדרך זו יגיעו לארגון גם אנשים עם ניסיון קודם בטלמרקטינג. זו יכולה להיות גם הזדמנות לתגמל מתנדבים של הארגון הזקוקים להכנסה נוספת והם בעלי ניסיון בתחום או בעלי יכולות למידה טובות לתחום. כדאי לברר מהו התשלום המקובל לטלמרקטינג. בהעסקה ישירה של צוות מומלץ להגדיר שכר בסיס ראוי ומקובל (במקרים רבים ניתן להתייחס לשכר שעה לסטודנט). תיגמול על הצלחה מיוחדת יכול להיות בהעלאה של בסיס השכר לשעה או בונוס, שנועד גם להמריץ את שאר הצוות להתמיד במשימתו. היתרון המובהק לגיוס צוות טלפנים בשכר הוא אחוז היענות גבוה ורמת מחויבות גבוהה יותר ללוחות זמנים ועמידה במשימות שנקבעו.

אפשרות שלישית היא **הסתייעות בחברה מקצועית בתחום.** ההתקשרות עם גוף עסקי

המתמחה בטלמרקטינג דורשת בדיקת שוק כמו כל התקשרות אחרת עם ספק ואף יותר – גוף הטלמרקטינג אמור לייצג את הארגון בפני חבריו והקהילה וכדאי להבטיח כי יהיה זה ייצוג מכובד והוגן. הבדיקה הראשונה היא לגבי מידת המומחיות בגיוס תרומות טלפוניות – חברות רבות מתמחות במכירת מוצרים או בתיאום פגישות. נראה כי קיימות מספר חברות אשר צברו ניסיון מוצלח עם ארגונים לשינוי חברתי. עבודה עימן יכולה להגביר את סיכויי ההצלחה, כמו גם לחזק את התחום כולו. כדאי לבדוק המלצות שונות עם ארגונים עמיתים או עם יועצי שתי"ל. ההתקשרות יכולה להיות על בסיס אחוזים מהתרומות (העשויות להגיע עד ל- 47% מסך התרומות!!) או בקביעת מחיר לשעת עבודה ללא קשר להיקף ההכנסות. יש לסכם גם על עלויות הפקת חומרי הסברה למשלוח בדואר (במידה ומחליטים על מבצע משולב של טלמרקטינג ודיוור ישיר), הפקת קבלות ומכתבי תודה, תשלום לסליקת כרטיסי אשראי (כמה אלפי ₪) וכו'.

במהלך הבדיקה יש לזכור כי עמלת הטלמרקטינג נחשבת כהוצאת מינהלה, כלומר יש לקחת בחשבון גם את סך התשלום לחברת הטלמרקטינג ביחס לכלל "הוצאות המנהלה וכלליותו של הארגון." בהתאם לחוקי המדינה, אסור שהוצאות המנהלה של הארגון יהוו אחוז גבוה מכלל הוצאות הארגון. אחת הדרכים להפחית את אחוז העמלה היא רשימות "חמות" של הארגון – כלומר רשימות של חברים המכירים את הארגון וייצרו אחוז היענות גבוה יותר לפניות הטלפוניות. ניתן גם לערוך את הטלמרקטינג באופן פנימי ולחסוך בעלויות חיצוניות. יחד עם זאת, היעד הכספי לגיוס וחלקו בתקציב הארגון צריך להיות שיקול מרכזי בהחלטה.

הגישה האמריקאית יוצאת באופן נחרץ כנגד תשלום למגייסי כספים באמצעות אחוזים, גישה אשר מקבלת שיקוף מסוים בתקנות משרד האוצר בישראל המכלילות את התשלומים למגייסי הכספים בהוצאות המינהלה של הארגון. ההיגיון נראה ברור - התורם עשוי לגלות תיסכול מהעובדה שחלק משמעותי מתרומתו מועבר למתווך שבדרך. מנגד, תשלום על-פי שעה נתפס אמנם כלגיטימי יותר אך גלומה בו רמת סיכון גבוהה יותר לארגון. בכל מקרה, מומלץ לערב יועץ משפטי ובוודאי שאת חברי הוועד המנהל בדיונים עם חברת הטלמרקטינג ולבחור את השיטה המתאימה לארגון וקהל היעד שלו.

ולסיכום: בין אם הארגון בחר להפעיל מתנדבים, טלפנים בשכר (הדורשים שניהם השתלמות קצרה בטלמרקטינג) או התקשר עם חברת טלמרקטינג, מומלץ לערוך לטלפנים היכרות קצרה עם הארגון ופעילותו. המסרים של הארגון חייבים להיות קצרים וקליטים. תיאור מורכב של הארגון יגרום לקושי בהצגת הארגון בטלפון. חשוב להכין מראש דף מסרים על הארגון ופעילותו, לדוגמא: הארגון שומר על הסביבה בישראל, מחנך ילדים ליזמות והצלחה, מאפשר הכשרה מקצועית לאנשים עם מוגבלות וכו'. בצורה דומה כדאי להכין מסרים קצרים על הפעילויות השונות של הארגון ודף שאלות ותשובות נפוצות על פעילותו. חשוב לא להעמיס על הטלפנים בעודף פרטים על הארגון, אך לסכם איתם על נוהל של העברת שאלות מעמיקות יותר לטיפול אנשי הצוות בארגון. הטלפנים הופכים להיות נציגי הארגון לכל דבר. חשוב לעורר בהם התלהבות והזדהות עם הארגון ולהעביר להם את החשיבות הרבה של עבודתם, בין אם בשכר או בהתנדבות. מומלץ

לספר להם מה ייעשה בתרומות ועד כמה עבודתם חשובה ללקוחות הארגון וצוותו ומוערכת על ידם.

5. טלפונים

יש לבדוק מראש כמה קווים וכמה עמדות ניתן להעמיד בו זמנית לצורך קמפיין הטלמרקטינג. בהנחה כי רצוי להפעיל בו זמנית לפחות שלושה עד חמישה טלפנים יש צורך ב:

- מספר עמדות בחדר או בחדרים עם רמת אקוסטיקה טובה;
- שולחנות עבודה פנויים לפריסת החומר של הטלפן;
- קווי טלפון ומכשירים זמינים.

אם מדובר בחדרי/שולחנות עבודה של צוות הארגון, יש לתאם מראש כי החדרים והשולחנות יישארו פנויים לטלפנים. אם משרדי הארגון אינם מאפשרים זאת, ניתן לבדוק אפשרות לקבלת משרד או מתקן ציבורי בתרומה או תמורת תשלום. שימוש בטלפונים ניידים אפשרי, אך אינו מומלץ, בעיקר בשל החשש שיכול להיווצר אצל מקבלי השיחות כי מדובר בפנייה שאינה אמינה. התקשרות ממספר בתים פרטיים במקביל אינה מומלצת גם היא. גם אם מתנדבים או עובדים בשכר מציעים זאת, רמת ההפרעות השונות בבית גבוהה יותר וקשה ליצור את אווירת עבודת הצוות באופן וירטואלי.

במידה ומספר העמדות הפנויות קטן, שווה לשבץ בכל זאת מספר מתנדבים גדול יותר בו זמנית ולערוך סבבים של רישום, משלוח מעטפות לסיכום השיחות, תיעוד וכו'.

6. הגדרת תקופת הקמפיין

המלצת הבסיס היא להגדיר "קמפיין טלמרקטינג" כתחום בזמן. הפעלת הקמפיין דורשת תשומות ארגוניות אשר יהיה קשה להקצות אותן לאורך זמן. גם גופים מקצועיים העוסקים בטלמרקטינג בוחרים לרוב בשיטה של הגדרת תקופת קמפיין ברורה המאפשרת ריכוז המאמצים, המסרים והחומרים הנדרשים. היתרון הנוסף הוא העברת מסר לתורמים של הכרח להחלטה מיידית היות ומדובר ב"מבצע מיוחד". הגדרת קמפיין תקופתי מדי שנה תאפשר ליצור יעדי פיתוח והצלחה ולמדוד אותם בצורה פשוטה ויעילה.

בהקשר זה ראוי להזכיר את הנטייה להקצין את השימוש במינוח "מבצע מיוחד" לאמירה של "מבצע חירום". השימוש במילה זו דורש תשומת לב מיוחדת: בעוד שפניית חירום כאשר יש צורך אמיתי תיתפס כלגיטימית ואף ככזו המעידה על יכולת הפעולה המהירה של הארגון, הרי שבמקרים אחרים יכול להיות לכך מחיר תדמיתי קשה של מעין הודאה בניהול כלכלי רשלני וכושל. כפי שהוזכר קודם לכן, כלי הטלמרקטינג אמור לשרת את הארגון באופן קבוע ולאורך שנים. לכן, יש לשמור את השימוש בפניות החירום ו/או את השימוש במילה זו רק לאותם מצבים בהם הארגון עורך פעילות מיוחדת המבקשת לענות על מצבי חירום לאומיים או מקומיים.

ג. הגדרת יעדים והיערכות לוגיסטית

לאחר שהתקבלה החלטה והוכנו החומרים ניתן לעבור לשלבי הכנת הארגון והצוות למבצע גיוס הכספים. בין אם המבצע נערך על-ידי חברה חיצונית ובין אם הוא נערך באופן עצמאי על-ידי הארגון, יש צורך לענות על מספר שאלות ייחודיות, שיפורטו בהמשך. בנוסף, יש לוודא מי אחראי על הוצאת קבלות בחלק מהמקרים, משלוח מכתבי תודה ומשימות נוספות בהתאם לסיכום עם חברת הטלמרקטינג.

1. יעדי גיוס המשאבים

הציפיות להכנסות ממבצע הטלמרקטינג הראשון צריכות להיות נמוכות. יש לקחת בחשבון כי גם כיסוי הוצאות אינו מובטח. ניתן בכל זאת להעריך את יעד הגיוס בהתאם למספר מימדים, כגון:

- גודל הרשימה;
- מידת המעורבות והתמיכה של החברים בארגון;
- המצב הכלכלי במשק;
- המצב הכלכלי של קהילת הארגון;
- רמת הידע על הדחיפות של הפעילות עבורה מגויס הכסף.

אחוזי ההיענות לטלמרקטינג בארץ מציינים כ- 10% היענות כאחוז סביר. רמת היענות של כ-20% מייצגת היענות טובה מאוד. יעד הגיוס צריך לחשב את הוצאות הפעלת המבצע והצורך הכספי של הפעילות. ניתן לחשב על פי הערכות אלו לכמה אנשים יש צורך להתקשר. לרוב מקובל לחשב תפוקה של 30 חיוגים בשעה אשר יביאו ל-10 שיחות בפועל. עם זאת, כדאי לחזור ולהעריך את היעדים לאחר מספר ימי ניסיון.

2. קביעת סכומי התרומה

סכום התרומה נתון לשיקולו של התורם. יחד עם זאת, חשוב לקבוע סכומים מומלצים אותם יציג הטלפן בצורה יזומה או בתשובה לשאלת התורם. ניתן לקבוע את הסכומים המומלצים באופן שרירותי תוך הערכת סכום המינימום הסביר ביחס לציפיות מחברי הארגון. דרך נוספת היא להציג את סכומי התרומה בהתאם לעלות היחסית של פעילויות הארגון; "50 ₪ מאפשרים שהות של ילד ליום אחד בקייטנה"; או: "ייצוג לקוח בחנות הזכויות של הארגון עולה כ- 1,000 ₪ אנו מבקשים ממך לתרום בכפולות של 100 ₪ בהתאם ליכולתך".

מומלץ גם לקבוע מנגנון תמרוץ לתרומות גבוהות יחסית: למשל מתן שי ייחודי בצורת חולצת הארגון או חברות כבוד. יש להימנע ממתן שי הנתפס כיקר או מוגזם. בכל מקרה, חשוב להנחות את הטלפנים לגבי מדיניות קבלת תרומות נמוכות או גבוהות במיוחד. לגבוהות מומלץ לקבוע נוהל של העברת השיחה לאחראי הצוות ובהמשך מכתב תודה אישי ממנהל בארגון.

3. לוחות זמנים ומשך המבצע

תקופת המבצע תדרוש מן הארגון משאבים ארגוניים משמעותיים, בוודאי אם הוא נערך בכוחות פנימיים, אך גם כאשר הביצוע הוא באחריותה של חברה חיצונית. זמני ההתקשרות יהיו בין 18:00 – 21:00 כאשר יש להיפגש שעה לפני ועוד שעה אחרי להכנת חומרים, משלוח מכתבים, רישומים וכו'. בהתאמה, יש לבחור במועדים אשר הארגון יוכל להתפנות בהם, להכין את הצוות לצורך מתן מענים שונים לפניות ולהגדיר את משך המבצע בהתאם ליכולת הארגונית ויעדי גיוס הכספים.

4. גיוס טלפנים

תיזמון הגיוס צריך להיות כ־ 4 שבועות לפני המועד המתוכנן למבצע. ניתן להיעזר ברשת הקשר של הארגון, פעילים, צוות וכו', לוחות המודעות של האוניברסיטאות ולוח המודעות האלקטרוני של אתר שתי"ל. כדאי לפרט את תקופת המבצע כדי למנוע פניות לא רלוונטיות. ניתן לערוך ראיונות קבוצתיים כחלק מן ההכשרה וכך לחסוך בזמן הראיון האישי אשר יכול להיות טלפוני או קצר.

5. לוגיסטיקה

הפרטים הקטנים של הכנת "חדר מצב" לטלפנים, חשובים. ברשימת ההכנות כדאי לכלול:

- קווי טלפון ומכשירים;
- כיבוד קל;
- אביזרים למדידה צוותית של ההצלחה כדי להגביר את המוטיבציה (למשל טבלת תרומות אשר תסכם את ההכנסות בסופו של כל ערב);
- הסעות הביתה בסוף המשמרת במידת הצורך.

ככלל, אווירה נעימה ומתגמלת יכולה לתרום רבות לשמירה על רוח הצוות. היבטים אלה רלוונטיים גם לעובדים בשכר ושווה להתעניין בהם גם כאשר נערכת התקשרות עם החברה החיצונית. מעבר לעובדה כי יש לארגון אחריות מסוימת על העסקתם, ככל שהצוות יחוש יותר הערכה ותגמול רגשי מהארגון, סביר שישדר יותר הזדהות והתלהבות עם הארגון בשיחות הטלפון.

חשוב גם לדאוג לתנאי עבודה הולמים לטלפנים: בזמן השיחה עליהם למקד את מלוא תשומת הלב באדם שמעבר לקו, ועליהם להגיב במהירות במהלך השיחה. חשוב שכל החומרים יהיו מוכנים מראש, ושמרחב שולחן העבודה יאפשר להם לסדר אותם בדרך הנוחה להם.

6. הסדרת אפשרות לתרומה באמצעות כרטיס אשראי

התרמה מיידית בכרטיס אשראי תוך כדי שיחת הטלפון היא אפקטיבית הרבה יותר מאשר בקשה למשלוח צ'קים בדואר. במידה ונחתם הסכם עם חברה חיצונית, יש להניח כי זו תוכל לסייע

לארגון בהסדרת הנושא. במידה והמבצע מתנהל בצורה עצמאית, כדאי לפנות כבר בשלבי התכנון לחברות כרטיסי האשראי ולקבל הצעה להתקשרות לסליקה. מומלץ לוודא כי הסכם ההתקשרות יאפשר לארגון לקבל גם תרומות בתשלומים (להבדיל מתשלום בקרדיט). לרוב, מדובר בתשלום חד פעמי ראשון ותשלום אחוז קבוע מראש מכל תרומה הניתנת בכרטיס אשראי.

יש לציין כי אחת העצות הנפוצות להגנה על כרטיסי האשראי היא לא למסור את פרטיהם בטלפון, בפרט כאשר לא בעל הכרטיס הוא שיזם את השיחה. כדי לעקוף מיכשול זה, מומלץ לאפשר לתורמים המעוניינים בכך לחזור לארגון בהתאם למספרי הטלפון המוכרים לו, או להפנות אותו לתשלום בדף מאובטח באתר האינטרנט של הארגון.

ד. הכנת חומרים

מומלץ להכין חבילה מסודרת עבור כל טלפן אשר תכלול:

- רשימות טלפונים אליהם יש להתקשר, כולל שורות להערות;
- דף שאלות ותשובות נפוצות על הארגון והפעילות;
- תסריט שיחה, כולל תשובות להתנגדויות אפשריות נפוצות;
- טופס רישום תרומות;
- חומרים ומעטפות למשלוח בדואר;
- דף סיכום משמרת.

1. רשימות התקשרות אישיות

במידה שלא קיימים בארגון אמצעים או תוכנות מחשב לניהול קשרי לקוחות בעבודה ממוחשבת, יש להכין לכל טלפן רשימת שמות לעבודה שוטפת אותה מכינים מרשימת התפוצה הרלוונטית להתקשרות. הרשימה האישית צריכה לכלול:

- שמו של האדם אליו מתקשרים;
- מספר הטלפון;
- מידע נוסף על התורם הפוטנציאלי, כגון עיתוי ומקום ההצטרפות לרשימת הארגון, גורם העניין שלו בארגון, גובה ומועד התרומה האחרונה וכו';
- מקום לרישום נוח של הערות הטלפן, כולל מידע נוסף על התורם שנאסף במהלך השיחה.

המידע המוקדם והיחס האישי של הטלפן לתורם הפוטנציאלי חשובים ליצירת רושם רציני ולשמירה על אמון התורם בארגון. חשוב להקפיד על ארגון הרשימות האישיות בצורה שיטתית לפי רצף שתקבעו: א"ב, בעלי סיכוי גבוה לתרום, נרשמו לאחרונה וכו'.

היות וסביר כי לא ניתן יהיה לסיים בשיטתיות דף אחר דף (אנשים אשר לא יענו, יבקשו להתקשר אליהם במועד מאוחר יותר וכו') חשוב לסדר את הרשימות בסוף כל יום או מספר

ימי עבודה. יש להנחות את הטלפנים לציין את תוצאת השיחה ולהעביר חזרה להזנה מרוכזת ברשימת האם במחשב. הזנה בטבלאות ממוחשבות תאפשר בהמשך לשלוף בקלות אנשים אליהם יש לחזור ולהתקשר, מעקב אחר גביה, מתן מענה לבקשות מיוחדות שהועלו במהלך השיחה ועוד.

2. דף שאלות ותשובות נפוצות על הארגון ופעילותו

דף השאלות והתשובות הנפוצות מידע זה חיוני במיוחד כאשר המתקשרים עושים זאת כעובדים בשכר, ואינם מתנדבים או אנשי צוות המכירים את הארגון ממילא. אם מי שאמורים ליצג את הארגון ולבקש עבורות תרומות או אינם מסוגלים לענות על שאלות בסיסיות בעניינו, נוצר אצל מקבלי השיחות רושם קשה של אי-אמינות.

3. תסריט השיחה

התסריט הפשוט והקצר יהיה הטוב ביותר. סביר כי התסריט יהיה גם מעט פשטני – אין זמן וקשב בשיחת הטלפון לתיאור המורכבות של עבודת הארגון. המסר המרכזי צריך להיות פשוט: הארגון עושה עבודה חיונית לטפל ב.... זקוקים לעזרתך על מנת להמשיך בעשייה או לקמפיין ספציפי... צריך לתרום כעת כי זהו הרגע להתגייס ולעזור. במידה והטלמרקטינג נערך עם חברה חיצונית, יש להכין את התסריט איתה ובהתאם להנחיותיה. מומלץ לא לחשוש מעודף פשטנות, כפי שצוין, זהו הבסיס להצלחה.

במידה והמבצע נערך באופן עצמאי על-ידי הארגון, מומלץ להקדיש זמן לבחירת הפעילות המתאימה ביותר להתרמה. רצוי לבחור נושא אשר קל להסביר אותו, כזה המוכר לחברי הארגון מעלון המידע האחרון למשל, או נקשר לנושא המוזכר בתקשורת. גם לארגונים בעלי שם מוכר מומלץ להתמקד בפעילות ולא לבקש תרומה רק בהסתמך על העבודה הכוללת של הארגון. יחד עם זאת, יש להימנע ממתן מצג שווא של בקשת תרומה לנושא מסוים אך הפנייתה בפועל לנושא אחר לגמרי. כדאי לנסות מספר אפשרויות עם חברים או אנשים חיצוניים לארגון לפני החלטה סופית.

את התסריט מומלץ לבנות בהתאם לשלבים הבאים:

- הצגה: מדבר איציק (כהן) ממוקד סיוע...
- מדוע אני מתקשר: אני פונה אליך כחבר המוקד... כמי שחתם על הפנייה שלנו לסייע.. אני רוצה לספר לך על הפעילות המיוחדת שאנו מבצעים כעת ולבקש את עזרתך/תרומתך...
- יצירת עניין והסבר: כמה עצות יכולות לסייע במהלך חיוני זה של השיחה:

– במידה ומדובר במתנדב, כדאי להציג את משך ואופן הקשר שלו עם הארגון למשל: "אני פעיל בארגון כשנתיים היות ואני מאוד מאמין בחשיבותו". לחלופין, ניתן לציין את ייחודו של הארגון בתחום: הארגון ייחודי בטיפול המקיף שהוא מציע לבעיית האבטלה,

אנו מאמינים במתן חכות ולא דגים" (יש להימנע משלילת הפעילות של ארגונים אחרים בתחום – כולם ראויים להערכה).

- כדאי לשאול את האדם על היכרותו עם הארגון, או כל שאלה אחרת שתאפשר מעורבות ראשונית שלו בשיחה. המעורבות חשובה מאוד כדי ליצור עניין אישי ונכונות להקשבה ותרומה.
- מומלץ להמשיך בתיאור הפעילות העדכנית של הארגון: "החודשיים האחרונים מוקדשים להפעלת קייטנות קיץ לילדים ממשפחות מעוטות יכולות". כדאי להציג אנשים וסיפורים, כאשר המטרה היא ליצור רושם של בעיה מעוררת אמפטיה אשר התורם יוכל לעזור לפתרונה. שלב זה של השיחה חיוני להצלחה בחיבור התורם הפוטנציאלי לארגון. כדאי לנהל אותו באופן ידידותי, אך מקצועי ומכובד.
- אם עולות התנגדויות שונות: דחייה, טענה כנגד הארגון, הפחתה מחשיבות פעילותו ועוד, כדאי לנסות לענות בכנות ולהתייחס למטרה הכוללת לשמה מבוקשת התרומה. במידת הצורך, ניתן להציע להפנות את השאלות או הטענות למענה של איש צוות תוך הערכת היכולת להמשיך בבקשת התרומה. במידה וההערכה היא כי לאדם מעברו השני של הקו אין עניין בהמשך הקשר עם הארגון עדיף לוותר עליו, ולא להמשיך ל'בזבז' זמן ואנרגיה על שיחה שלא תוביל לדבר.

- הבקשה: צריכה להיות ממוקדת, ברורה ולהציע סכום ומטרה אך גם מספר אפשרויות: "האם תוכל לתרום 100, 150 או 200 ₪ למימון שהות ילד בקייטנה?" בשלב זה הינך מבקש מתורם לפתור את הבעיה ומציע לו למעשה עסקה נהדרת: פתרון של בעיה חברתית תמורת סכום צנוע של 150 ש"ח.

  אם התורם תרם בעבר, כדאי לפתוח בשלב זה או אף מוקדם יותר בשיחה בציון סכום התרומה שניתנה בעבר ובקשה לשקול להגדיל את הסכום בפעם זו. יש להמתין לתשובה לאחר מכן, גם אם משתרר שקט מסוים בצד השני של הקו...

מומלץ מאוד לערוך סדנת הכשרה אשר תכלול מעבר משותף על תסריט השיחה עם אנשי גיוס הכספים וההסברה של הארגון ותרגילי סימולציה על תסריטי השיחה ותגובות אפשריות שונות (טיפול בהתנגדויות), במידת האפשר, כדאי לגייס מנחה חיצוני הבקיא בנושא להנחייתה. רשימת הטיפים הבאה יכולה לסייע בהכנה לקראת המבצע:

טיפים לטלפן

שלב הפתיחה:

- הייה ידידותי, מתלהב וחייכן; החיוך עובר גם בטלפון
- התאם את תסריט השיחה לסגנון שלך ותרגל אותו בצורה של שיחה – הימנע מלדקלם את הטקסט
- מומלץ להתאמן על אופן הפניה ככל הניתן ולשפר תוך כדי העבודה

שלב המידע

- הקפד לענות על השאלות המופנות אליך או לארגון. במידה ואינך יודע את התשובה, ענה זאת בכנות ובקש להעביר את השאלה לטיפול איש צוות בארגון

שלב בקשת התרומה

- הייה ברור וישיר בבקשה לתרומה – ניסיון לדבר בדרך עקיפה עשוי להיתפס כלא אמין או כחושש מלבקש.
- אם מדובר במבצע מוגבל בזמן – ציין זאת כדרך לחזק את הבקשה לתרום עכשיו.
- אם מקבל השיחה אינו מעוניין לתרום, הכי כדאי לסיים בזמן. אין טעם להפעיל לחץ תקיף מדי כדי לשכנע לתרום – זה רק יגביר את ההתנגדות.
- חשוב להסביר כיצד ניתן לתרום: בכרטיס אשראי בטלפון, או למלא יחד מעטפה וטופס למשלוח בדואר אותו יש להחזיר לארגון עם צ'ק או פרטי כרטיס אשראי.
- מומלץ לחזור על סכום התרומה עליו סוכם כדי למנוע טעויות ואי הבנות.

שלב הסיכום

- בכל מקרה יש להודות על הזמן ועל התרומה – במידה ורלוונטי.
- אם השיחה זרמה בצורה טובה, אפשר לבקש להמליץ על חברים ומכרים אשר עשויים להתעניין בתרומה לארגון. במידה והתשובה היא חיובית, כדאי לשאול האם ניתן לציין כי האדם איתו דיברת מסכים לציון שמו כממליץ.
- אם אין רצון לתרום כסף, כדאי לבדוק אם יש נכונות לתרום בדרך אחרת, במועד מאוחר יותר או בכפוף לתנאים אחרים.
- אם השיחה מתארכת יתר על המידה, ניתן בהחלט להסביר כי הפונה נדרש להמשיך הלאה ולהתקשר לאנשים נוספים ולכן הוא נאלץ לסיים.

4. טופס רישום תרומה

כל טלפן זקוק לדפי רישום תרומה. במידה והוסדרה אפשרות תרומה בכרטיס אשראי, יש להכין לכל טלפן את דף הפרטים הנדרש ע"י חברת כרטיס האשראי. ניתן לצלם את טפסי המקור ולהעתיק אח"כ במסודר. חשוב לציין כי דפים אלה מכילים פרטים רגישים מאוד. יש לאסוף אותם מיד בתום המשמרת ולנעול בכספת או מקום מוגן אחר. יש להקפיד כי פרטים אלה לא יושארו גלויים בחדרי הארגון.

הדף השני מיועד למי שיעדיפו לא למסור את פרטי כרטיס האשראי בטלפון או יבקשו מידע נוסף על הארגון. עם סיום השיחה וסיכום עקרוני על גובה התרומה, צריך הטלפן לוודא כי תישלח לתורם מעטפה ובה טופס המודה לו על תרומתו ומבקש את פרטי כרטיס האשראי, או המחאה, כפי שסוכם בשיחה. כדאי למלא מראש את הטופס עם שם ופרטי התורם בכדי לחזק את המסר על התחייבות שכבר ניתנה. זו ההזדמנות גם לבקש מהתורם פרטים נוספים הנדרשים לארגון כגון: כתובת דואר אלקטרוני, טלפון נייד (שימושי למשלוח הודעות SMS), שאלה או שתיים על עמדתו ביחס לפעילות עדכנית של הארגון וכו' (בשיחת הטלפון לא כדאי לבזבז זמן על נושאים אלה - קצב שיחות מהיר חיוני להצלחה).

5. חומרים ומעטפות למשלוח בדואר

חלק ממקבלי השיחות יבקשו לשלם לא באמצעות כרטיס אשראי אלא באמצעות צ'ק, אחרים יבקשו חומר כתוב על הארגון. כדאי להכין לכל טלפן ערימת מעטפות, אשר יכללו

- חומר רלבנטי על הארגון;
- מעטפת תגוביינא למשלוח חזרה לארגון ללא צורך בבול (ראו פרק הדיוור הישיר).

יש לבדוק כי הנושאים עליהם דיבר הטלפן מוזכרים בדרך כלשהי בחומר הפרסומי כדי להבטיח את הרצף והאמינות הארגונית.

6. דפי סיכום משמרת

מומלץ להכין דף תוצאות מרכז אישי וכללי. הדף האישי צריך לכלול את

- שם הטלפן;
- מספר שעות העבודה היומיות;
- מספר התורמים הפוטנציאליים אליהם חייג;
- מספר השיחות אותן ניהל;
- אחוזי ההיענות לשיחות;
- סכום התרומות הכולל שהותרם באשראי ובהתחייבות למשלוח חזרה בדואר;

בסוף כל יום כדאי לרכז את הדפים לדף מסכם יומי אשר יאפשר להעריך את ההתקדמות ובמידת הצורך לבדוק סיבות לפערים בין משמרות וימים.

ה. הפעלה

ערב ההפעלה של הטלמרקטינג, בפרט אם הוא נערך בארגון עצמו, צריך להיות בראש ובראשונה נעים ואופטימי. המסר צריך להיות של הצלחה. אמנם לא בכל מחיר, אבל היות ומדובר בפעילות ראשונית ולרוב עם מעט ניסיון קודם, כדאי להדגיש את הנקודות החיוביות ולשדר מסר של למידה והצלחה הדרגתית. כלל זה רלוונטי גם לצוות בשכר ובוודאי שעבור המתנדבים. כדאי לשוב ולהדגיש כי מדובר בהתרמה למען מטרה חשובה, בעלת ערך משל עצמה ולא למטרת מכירה או שיווק בלבד. מומלץ לנצל את האירוע ליצירת אווירה יצירתית וחיובית אשר סביר שתקרין גם על המוטיבציה של צוות הטלמרקטינג ובכלל.

במידה והטלמרקטינג נערך על-ידי חברה חיצונית, העשייה החשובה של הארגון בשלב זה היא מענה לשאלות ופניות אשר הועברו לטיפולכם מהחברה, ומעקב אחר קצב ההצלחה והתגובות של חברי הארגון למבצע.

1. תחילת המשמרת

במיוחד בפעמים הראשונות מומלץ להתחיל את הערב במפגש מקדים של כל הטלפנים. כדאי לערוך היכרות ולעודד אווירת צוות ומשימה משותפת. רצוי לקבוע יעד יומי לגיוס תרומות ־ מאתגר אך כזה הניתן להשגה. במידה ומדובר בצוות חסר ניסיון בתחום, כדאי להקדיש כ־ 20 דק' לתירגול אחרון של שיחות ומשחקי תפקידים. מומלץ לעבור יחד על אופן מילוי הטפסים ולאפשר זמן לשאלות אחרונות.

2. התפקיד המרכזי של איש הצוות האחראי

התפקיד המרכזי של איש הצוות האחראי הוא לשמור על אווירת עבודה נעימה, מתגמלת, המעודדת את הטלפנים ומחברת אותם להצלחה ולגאווה הארגונית. כדאי לעודד את הטלפנים לשתף בשיחות מוצלחות במיוחד או קשות במיוחד, לעבור ביניהם ולבדוק אם הכל מתקדם כשורה, לעדכן תוך כדי הערב את סך התרומות שנאספו באותו היום ולאורך המבצע כולו. מומלץ גם להציע כיבוד, בפרט כאשר מדובר במתנדבים. זו גם הזדמנות לבדוק את מידת ההצלחה וההתאמה של הטלפנים השונים ובמידת הצורך לסייע בהדרכה נוספת או העברה לתפקיד אחר.

3. בסיום הערב

בסיום הערב כדאי לכנס את כל הטלפנים לסיכום ושיתוף ברשמים והחוויות מהמשמרת. במיוחד מומלץ לשאול על הרגעים הקשים יותר- תגובות לא נעימות, מבוכה, תשובות שליליות צורמות ולאזן אותם עם ההצלחות של הערב. כדאי לשתף את כל הצוות בהישגי התרומות אל מול היעד ובמידת הצורך להסביר יחד את הסיבה לפער בין היעד לתוצאה. אפשר גם לבדוק עם כל טלפן באופן אישי יותר איך הוא מסכם את הערב והאם הוא מרגיש טוב עם התפקיד והמשימה. את

הטפסים כדאי לרכז בצורה מסודרת לפי כל טלפן ולהקפיד על נעילת הטפסים הכוללים את פרטי כרטיסי האשראי.

4. סיכום המשמרת

סגירת המשמרת צריכה לכלול הוצאת קבלות על התרומה או העברת טפסי ההתרמה למזכירות לשם הוצאתן. יש להכין למשלוח את כל המעטפות עם הטפסים למי שביקשו לשלוח צ'ק או לשלוח את פרטי כרטיס האשראי, ורצוי לאחסן פרטים אלו בכספת או מקום מוגן אחר.

לא פחות חשוב להוציא בסוף הקמפיין כולו מכתבי תודה למתנדבים ולעובדים אשר סיימו את עבודתם ולשתף את צוות והוועד המנהל של הארגון בהתקדמות הקמפיין- כך תיווצר שותפות רחבה ותשתית להמשך גיוסי משאבים מהקהילה.

ניתן לערב גם את חברי ההנהלה עצמם במבצע הטלפוני, כאשר בעבורם מומלץ לבנות רשימות של התורמים היותר משמעותיים לארגון. השיחות עימם ישמשו גם לחיזוק הקשר עם אותם תורמים. יש בכך בכדי ליצור מוטיבציה אצל הטלפנים המתנדבים מחד, ולחזק את תחושת המעורבות של ההנהלה, מאידך.

סיפור מקרה - ארגון אחת מתשע

עמותת "אחת מתשע" נוסדה בשנת 1994 במטרה לסייע בהתמודדות ובריפוי מסרטן השד. העמותה היא ארגון בגודל בינוני - קטן ועיקר תקציבה מגיע מטלמרקטינג. לדברי המנכלי"ת והמייסדת, "מזה מספר שנים הטלמרקטינג הוא המנוע החזק והיציב ביותר של הארגון". כמעט כל ההכנסות ממנו הן של תורמים פרטיים ובסכומים צנועים יחסית של עשרות עד מאות שקלים בדרך-כלל.

הארגון התחיל להפעיל טלמרקטינג בשנת 1998 בעקבות ירידה חדה בתמיכת קרנות. הסיפור מוכר ואינו יוצא דופן – לאחר שנות ההקמה הראשונות המלוות לרוב בתמיכת קרנות, מבקשות הקרנות המייסדות להפסיק את התמיכה בארגון ומצפות ממנו להוכיח את יכולתו להמשיך להתקיים ואף לגדול תוך מציאת מקורות חלופיים. התחושה בארגון הייתה של "לשרוד או למות".

ההחלטה על מהלך הטלמרקטינג לא היתה קלה - חלק מאנשי הצוות והוועד המנהל חששו מהמהלך: הם חשו לא בנוח עם הצורך לבקש כסף באופן ישיר, העיסוק בנושא שאינו קל וחשש מבעיות ודימוי שלילי לארגון. ההחלטה להפעיל טלמרקטינג נשענה על ההערכה כי בטווח קצר יחסית, ניתן יהיה לקבל הכנסות חיוניות לארגון ובאותה הזדמנות גם להגביר את מאמצי ההסברה והחשיפה

לנושאי הפעילות של הארגון. השיקול השני, הנתפס "כערכי ומקצועי נטו" הוא זה שבעיקר סייע להכריע לטובת הטלמרקטינג.

הארגון פנה לחברה חיצונית המתמחה בטלמרקטינג בעבור ארגונים ופרויקטים חברתיים. בנוסף להיכרות של החברה עם הערכים החשובים לארגונים החברתיים: מסר ערכי, סגנון שיחה התואם את המסר, הקפדה על מענה מקיף לשאלות ובקשות ועוד, החברה מתגאה גם ביציבות היחסית של הטלפנים, עובדה המבטיחה היכרות טובה עם הארגון ומסריו.

לארגון לא היו רשימות תפוצה מבוססות ולכן המודל הנבחר היה של רכישת שמות על-ידי החברה החיצונית ויצירת מאגר רלוונטי לפניות של הארגון. הצורך בקניית רשימות העלתה את העלויות של הטלמרקטינג והורידה, בשלבים הראשונים, את אחוזי ההיענות לפניות הטלפוניות, כיוון שבקרב התורמים הפוטנציאלים אליהם פנו לא היתה קיימת היכרות קודמת עם הארגון. עקב כך, שלב ההקמה היה יקר יותר והתבטא באחוז תשלום גבוה יותר לחברה החיצונית. בהמשך, עודכן החוזה ואחוז התשלום ירד במקצת. ההסכם קובע כי הרשימות הן רכוש הארגון.

הסכמי ההתקשרות היו שלב קשה יחסית אשר העלה מספר דילמות:

- *האחוז מכל תרומה אשר משולם לחברה החיצונית נתפס כגבוה;*
- *עלה חשש מתחושת הפגיעה באמונם של התורמים על העברת חלק משמעותי מתרומתם למתווך בדרך.*

מנגד, הארגון הגיע למסקנה כי הוא זקוק לחברה החיצונית כדי להפעיל את הטלמרקטינג, והיה ברור לו כי ללא התקשרות איתה גם לא יהיו תרומות.
לאורך השנים התבססו נוהלי עבודה טובים עם החברה החיצונית. עם זאת, אחד הלקחים היה כי גם טלמרקטינג חיצוני מצריך משאבי זמן של הארגון כמו למשל:

- *עדכון תסריטי השיחה בהתאם לפרויקטים אשר בטיפול ובסדר החשיבות של הארגון;*
- *מתן תשובות לתורמים המבקשים להפנות את תרומתם לתחומים חדשים אשר אינם מטופלים ע"י הארגון;*
- *בדיקת הרשימות והוצאת אנשים אשר אין להתקשר אליהם (מקבלי החלטות עימם הארגון נמצא בקשרי עבודה, חברי הנהלה או מתנדבים אשר עשויים להיפגע מפניות עקיפות וכו').*

את הוצאת הקבלות מרכזת החברה החיצונית. הטלמרקטינג עובד לאורך כל השנה.

"בעיות יש תמיד" אומרים בארגון, "אבל התחושה טובה". הארגון מבצע מעקב שוטף אחר בעיות או פניות ייחודיות ומפעיל נוהל טיפול ובדיקה עם חברת הטלמרקטינג של כל תלונה. אחד הנושאים החוזרים הוא פניות להתנדבות במקום או בנוסף לתרומה. הארגון נדרש לגבש מדיניות ברורה ודרך טיפול בנושא. גם אם אין ביכולתו לקלוט מתנדבים חדשים בתקופה מסוימת יש להסביר זאת ובמידת האפשר להציע תקופה אחרת או דרכים אחרות לתמיכה ועזרה לפעילות הארגון.

ככלל, התחושה של הארגון היא כי בנה לעצמו רמת מוניטין טובה המשתקפת גם בעלייה ההדרגתית בהיקף התרומות דרך הטלמרקטינג או במקרים אחרים תרומות של יחידים ישירות לארגון. במקביל, קיימת מודעות תמידית לצורך להגדיל את הרשימות אליהן פונים לתרומות.

ו. סיכום

שיטת הטלמרקטינג היא יחסית קלה ומהירה ליישום, בפרט אם קיימת לארגון רשימת תפוצה של חברים ותומכים. כפי שהוזכר, זוהי דרך טובה לשמור על קשר עם תומכי וחברי הארגון ולאפשר להם לקחת חלק בקידום מטרותיו באמצעות תרומתם הכספית. בין אם המבצע נערך באופן עצמאי ובין אם ההתקשורת היא עם חברה חיצונית, זהו אחד הכלים הנוחים לביסוס מקור תקציבי קבוע לארגון. היתרון הנלווה הוא ביטוי ממשי של תמיכת הקהילה בפעילות הארגון.

פרק חמישי:

"אפשר להציע לכם ידידות?" על הקמת אגודת ידידים בארץ

מתי מומלץ להשתמש: כאשר יש פוטנציאל לתומכים בכירים אשר אינם מעוניינים להיכנס לועד המנהל (או לא יכולים עקב הגבלות בתקנון העמותה), וכן כאשר חבר ועד או מתנדב בכיר מוכן להוביל את מהלך ההקמה.

מה הן עלויות הבסיס הנמוכות ביותר: הפקת חומרי הסברה בסיסיים על הארגון, ייתכן ותידרש השקעה ראשונית בעלויות משרד והפקת אירוע אשר אמורות להתקזז מהכנסות.

מה צפי התרומות ביחס להשקעה: בהתאם לגודל הארגון, נראה כי אגודת ידידים יכולה לגייס היקף של כ– 10% לכל הפחות מתקציבו הכולל של הארגון.

היקף כוח אדם מינימאלי הנדרש: משאבי זמן של הנהלת הארגון ורכז פרויקט/קהילה. ניתן להפעלה שוטפת ע"י מתנדבים.

תועלות נוספות: מערכת תמיכה מחויבת לארגון מקרב אנשי ציבור ודמויות מוכרות בקהילה מספקת בסיס אפשרי לפעילות לובי, ניראות ומיצוב ציבורי. בסיס לארגון פעילויות מעבר ליכולות הארגון השוטפות.

חסרונות בולטים: נדרש שינוי ארגוני מסוים, צורך לפתוח דיאלוג כנה עם חברים חדשים בעלי עמדות מגוונות ביחס לפעילות הארגון ומטרותיו. לעיתים עשויים לעלות מתחים בין ההנהלה הציבורית לבין ציפיות ודרישות של אגודת הידידים.

א. למה לנו כל העניין הזה? שיקולים להקמת אגודת ידידים

אגודות ידידים היו בעבר נפוצות במיוחד לצד גופים ציבוריים גדולים ועתירי משאבים כגון מוזיאונים ובתי חולים אך בשנים האחרונות הן מוקמות גם לצד ארגוני סינגור וסיוע בקהילה.

הקמתה בארגון בגודל קטן/בינוני נדרשת בעיקר כאשר

- הועד המנהל של הארגון אינו עוסק בגיוס כספים;
- קיימת הזדמנות לקליטת מתנדבים ותורמים המבקשים לסייע לארגון בפיתוח קשרים וגיוס משאבים אך אינם מעוניינים להוות חלק מהנהלת הארגון.

מצב זה נפוץ במיוחד כאשר אנשי ציבור וממון מעוניינים לתרום, ורוצים להשפיע באופן כלשהו על עבודת הארגון, אך אינם יכולים לקחת מחויבות מלאה של חברות בוועד המנהל. זוהי למעשה הזדמנות לקבל לשורות הארגון אנשים בעלי שם, השפעה ומשאבים אשר התגמול העיקרי שלהם יהיה הסיפוק מהשותפות בעשייה של הארגון. עם זאת, חשוב להבין כי בהקמתה של אגודת ידידים, הארגון למעשה מצרף גוף נוסף שעמו יצטרך לדון ביעדי הפעולה שלו, ואשר ירצה להיות שותף בקבלת החלטות על סדרי עדיפויות ותחומי הפעילות. הארגון נדרש להעניק לאגודה הידידים לא רק הוקרה אלא גם מעורבות והשפעה תכנית על הפעילות. מכאן שצעד שכזה מחייב החלטה סדורה ושקולה כמו גם תשתית משפטית וארגונית מתאימה, אשר תבטיח התנהלות הדדית מוצלחת לאורך זמן.

פרק זה מתמקד בעיקר בפעולות הנדרשות להקמת אגודת הידידים ומאיר את הנקודות הדורשות התייחסות בעת הסדרת מעמדה המשפטי.

ב. שלב התכנון

הנושא הראשון אותו יש לבחון בהחלטה על הקמת אגודת ידידים הוא הצורך בהקמתה: זה אינו מהלך מובן מאליו, והוא נחוץ, כאמור, רק כאשר תומכים משמעותיים מעוניינים להצטרף לארגון ולתרום לו, אך אינם מעוניינים לעשות זאת כחברי ועד מנהל מלאים. אם זה המצב, יש לבחון את מסגרת הפעולה המתאימה למבנה הארגוני הקיים.

אגודת הידידים יכולה לפעול כחוג ידידים הפועל כחלק מהארגון או כעמותה עצמאית הפועלת לצד הארגון המקורי ומטרתה גיוס תמיכה ומשאבים לארגון המקורי. שני המודלים תקפים ומקובלים והבחירה באחד מהם תושפע בעיקר מתפיסות הנהלת הארגון והמייסדים הפוטנציאליים של האגודה.

- **האגודה כחלק מארגון "האם"**: אפשרות אחת היא הקמה של אגודת הידידים כחלק מן הישות המשפטית של הארגון והגדרתה, למשל, כגוף מייעץ להנהלת הארגון אך ללא סמכויות ניהוליות. ייתכן שאופן פעולה שכזה ידרוש שינוי בתקנון העמותה[5] כך שיקבע את מעמדה

של אגודת הידידים או פשוט הגדרה כללית יותר המקנה לעמותה את האפשרות להקים פורומים ציבוריים לקידום מטרותיה. בכל מקרה, לפני הקמתה או מיד לאחר שפעילותה של אגודת ידידים עוברת את שלב ההקמה, יש להסדיר את אופן פעולתה כולל:

- קביעת נוהלי קבלה לחברות באגודה ובמידת הצורך הפסקתה;
- דרכי העבודה ־ ישיבות, פרוטוקולים ודרכי קבלת החלטות;
- סמכויות כלפי הארגון וכפיפות (למנכ"ל, יו"ר הועד, אסיפה כללית וכו').

בחלק מן המקרים, אופן פעולה שכזה יכול לייצג התפתחות טבעית מוצלחת של ועדת גיוס המשאבים של הוועד המנהל של הארגון.

היתרונות הבולטים של אופן פעולה זה הם:

- שמירת הבלעדיות של הארגון על התחום ובעלותו החוקית המלאה על כל פעילות אגודת הידידים לרבות נכסי השם הציבורי ומערכת הקשרים אשר ייווצרו הודות לפעילותה. פעילות האגודה במסגרת החוקית של הארגון הקיים עשויה להבטיח קשר חזק יותר בין פעילות גיוס משאבים לפעילות תכנית (כדוגמת אירוע הסברה על קמפיין חשוב המשלב גם גיוס משאבים).
- יכולת להפעלה מיידית של האגודה על בסיס מנגנוני הניהול (כגון שירותי משרד) וגיוס המשאבים הקיימים של הארגון, כולל אישורי הניהול התקין וקבלת תרומות המוקנים לארגון מטעם רשויות המס, מערכת הנהלת החשבונות שלו וכו'.

החסרונות הבולטים של אופן פעולה שכזה משקפים את שאלת האחריות והסמכות; חברים פוטנציאליים באגודה עשויים להירתע ממעורבות ואחריות ישירה על פעולתו של הארגון הקיים ויעדיפו מעמד עצמאי ונפרד.

זוהי חלק משאלת ההדדיות בין הארגון לאגודת הידידים והציפייה של חברי האגודה להשפעה וסמכות מוגדרים לצד החשש המובן ממבנה ארגוני העשוי להיתפס ככזה אשר אינו עומד בקריטריונים של שקיפות מלאה.

- **האגודה כארגון עצמאי: היתרון** הבולט של הסדר זה הוא העצמאות הארגונית והמשפטית של שני הגופים. אגודת הידידים תבקש הכרה כעמותה עצמאית וחבריה יהיו אחראים לניהולה הכספי והתפעולי. מודל זה מקובל לרוב

- בארגונים ציבוריים גדולים (בתי חולים ומוזיאונים) בהם קשה לנהל גיוס תרומות ופעילות התנדבותית כחלק מההתנהלות השוטפת;
- בארגונים המקימים אגודות ידידים בחו"ל;
- לעיתים גם בארגונים קטנים בהם הועד המנהל של הארגון או לחילופין, ראשי אגודת הידידים, מבקשים להימנע מאחריות משפטית וכלכלית זה על זה.

מצב זה נפוץ במיוחד במקרים בהם אנשי ציבור המוכנים לצרף את שמם לארגון עשויים לחשוש מלקיחת אחריות על כל ההתנהלות הכלכלית של העמותה ולהעדיף מסגרת משפטית

עצמאית, בה ברור יותר מה היקף המשאבים הנכנס ומה מועבר לארגון המקורי. הוועד המנהל של הארגון יכול לנקוט בגישה זהה אך מכיוון הפוך, של ניהול נפרד של הוצאות התיפעול של אגודת הידידים, כדי למנוע מצב בו מועברים משאבים מהארגון להפעלת אגודת הידידים על חשבון הפעילות המקצועית.

החסרונות הבולטים של הקמת עמותה נוספת הם:

- זמן הקמה ארוך יותר (בפרט עד לקבלת אישורי המס וניכויי מס לקבלת תרומות)
- עלויות הפעלה נוספות (אגרות לרישום עמותה, רואה חשבון, טיפול בקבלת אישורי המס הנדרשים לקבלת תרומות מוכרות ממס, שירותי מזכירות או לעיתים מנכ"ל בשכר וכו').
- סכנה של ניתוק הקשר בין שתי הישויות המשפטיות הנפרדות. סכנה זו רלבנטית במיוחד לטווח ארוך, שבו קיים חשש שמידת השפעה של "ארגון האם" על האגודה תפחת עם השנים עד כדי מקרים קיצוניים של שינוי מטרות אגודת הידידים והעברת תמיכתה לגופים אחרים. אמנם, תרחיש קיצוני שכזה יעיד לרוב גם על התנהלות "ארגון האם" אך כדי להפחית חששות אלו ואחרים, יש להסדיר בחוזה משפטי את הקשר בין האגודה לארגון כבר בראשית הדרך (ראו הערות לנושא זה בהמשך).

ג. שלב ההקמה

לאחר קבלת ההחלטה על עצם הקמת האגודה ומודל הפעולה הרצוי, האתגר המרכזי הוא בגיוס ידידים מייסדים לאגודה.

1. גיוס הידידים

הערכה לגבי זהות ועניין הידידים הפוטנציאלים לאגודה היא לרוב הפעולה הראשונה הדוחפת, או עוצרת, את הקמתה. טעות נפוצה במקרה זה היא השאיפה לפרופיל ציבורי גבוה הדומה לזה של אגודות ידידים מוכרות וותיקות כבר בראשית הדרך. שאיפה שכזו לרוב אינה ריאלית, ובמקרים רבים היא תביא לחוסר עשייה, בבחינת - "אם לא נשיג את מנכ"ל הבנק או האמן המפורסם... אין טעם". כפי שנכתב בכל פרקי מדריך זה, מערכת הקשרים הקיימת בקהילה היא המפתח העיקרי להצלחה בגיוס הידידים; מערכת הקשרים האישיים של הנהלת הארגון והוועד המנהל היא לרוב נקודת ההתחלה, בסיסית ככל שתהא. כמו מעגלים ההולכים וגדלים בזריקת אבן למים, כך גם אגודת הידידים שלכם עשויה להתפתח ולגדול בעבודה נכונה ושיטתית.

הצעד הראשון הוא הפצת הצורך בדבר הקמת אגודת הידידים. מומלץ לקיים כמה שיותר פגישות להיכרות והסברה על פעילות הארגון עם אנשי ציבור שונים, עיתונאים, ידוענים וכל מי שפועל בקהילה הרלוונטית לארגון, ויכולה להיות לו תרומה להצעת ידידים לאגודה וסיוע בפנייה אליהם.

בפגישות אלו יש להציג את

- חשיבותו של הארגון,
- הערכים המנחים אותו,
- פעילותו המקצועית,
- תרומתו לקהילה,
- האתגרים המקצועיים והכלכליים הניצבים בפניו.

אחת האפשרויות בשלב זה היא בחירה בין מודל של אגודה הומוגנית יחסית להטרוגנית יותר בהרכב חבריה. **האגודה ההומוגנית** תורכב לרוב ממעגל הולך וגדל של חברים המגיעים בעיקר על רקע זהות מקצועית וערכית דומה, כגון, להקהילה המשפטית בארגוני זכויות ומשפט. **היתרון** הבולט של הרכב הומוגני הוא מיקוד עבודת הגיוס במספר אנשי מפתח בקהילה מוכרת והשימוש בשפה מוכרת ואחידה יחסית. **האגודה ההטרוגנית** תשאף למגוון של דעות, מעגלים מקצועיים וחברתיים ולמעשה תבקש לפרוץ מעבר לקהילה המקצועית המיידית של הארגון. זאת, תוך יצירת מכנה משותף הנובע מהערכים המנחים את עבודת הארגון. למבנה כזה יש פוטנציאל להגדיל באופן משמעותי את היקף החשיפה הציבורית של הארגון ומשאביו. **החיסרון** הבולט של מבנה זה הוא עבודת גיוס ממושכת יותר ולעיתים צורך בהשקעה גבוהה יותר ליצירת מכנה משותף בין הידידים השונים.

היסודות שיונחו בראשית דרכה של האגודה אמנם ישפיעו על דרך התפתחותה אך גם תמיד ניתן יהיה לחזור לשאלה זו בעתיד. הרכבי חברים של אגודות הידידים המוכרות יותר בציבור כוללות לרוב בכירים במשק (ראשי בנקים וחברות גדולות אחרות), אנשי ציבור לשעבר, ידוענים מעולמות תוכן שונים, בני/ות זוג של אנשי ציבור, אנשי מקצוע ואקדמיה בכירים בתחומם ועוד.

2. "כדאי לכם להצטרף כי..." נימוקים משכנעים להצטרפות לאגודת הידידים

הגורמים המניעים אנשים להצטרף לאגודת הידידים מגוונים ודומים לאלו אשר ישכנעו אותם להצטרף כחברים בארגון (עוד על כך בפרק על תוכנית חברים). בין המניעים הבולטים ניתן לציין את:

- ההזדהות עם ערכיו ומטרותיו של "ארגון האם" – המניע הבסיסי ביותר, גם אם לעיתים ההזדהות תהיה יותר עם המטרות אך לא בהכרח עם כל דרך פעולה ספציפית (למשל דרכי פעולה הנתפסות כאקטיביסטיות מדי);
- הרצון לפעול כמתנדבים פעילים לקידום מטרה משותפת והרגשת התרומה האישית;
- עמדת השפעה על החלטות הארגון וסדרי העדיפויות שלו - מניע משמעותי יותר מאשר נראה לעיתים לעין, בפרט בארגונים ותיקים ומכובדים אך נכון בכל מקרה;
- מניעים אישיים יותר כגון: תחושת המחויבות לחברים אשר ביקשו מהם להצטרף ולסייע (מפתח חשוב במקרים רבים), השייכות לרשת של מידע וקשרים, ההזדמנות לפגוש אנשים בעלי תחומי עניין דומים והיתרונות של היכרויות חברתיות חדשות;

- הזדמנות לרכוש ניסיון ו/או קשרים שיעזרו לפיתוח השם הציבורי והקריירה האישית;
- ציפייה חברתית למעורבות ותרומה: כחלק מהפעילות הקהילתית של גופים עסקיים, מצטרפים מנהלים בכירים לאגודות ידידים ותורמים מזמנם, כספם ובעיקר בקשריהם לגיוס משאבים עבור הארגון. באופן דומה, אנשי ציבור שונים מוצאים באגודת הידידים דרך לתרום לנושאים חברתיים החשובים להם, תוך שימוש בשמם והשפעתם החברתית.

עד כמה שאין לזלזל במניעים החברתיים, המניע הרגשי והקשר האישי אשר ייווצר בין הידיד הפוטנציאלי למנכ"ל/יו"ר הארגון הם עדיין המשמעותיים והחשובים ביותר לעבודה פורייה. בוודאי שיש להתמקד בהם בהכנה לפגישת הגיוס ובמהלכה.

3. היערכות לפגישות הגיוס

פגישת הגיוס היא בעלת חשיבות מכרעת, אם כי לא בלעדית. יש להכין אותה בצורה המקיפה ביותר האפשרית, בדיוק כמו הערכות לפגישה עם תורם חשוב. מומלץ גם לאסוף מידע וללמוד על הידיד הפוטנציאלי: תחומי העניין שלו, סגנון שיחה ופגישה, נושאים ערכיים הקרובים לליבו וכו'. מומלץ להכין את חומרי הרקע הבאים:

- חומרי הסברה על פעילות הארגון: רצוי להגיש בכל פגישת גיוס עם ידיד פוטנציאלי תיק המכיל חומרים על פעילות הארגון כולל: חזון, מטרות ואופן הפעולה של הארגון, מכתבי תמיכה בפעילותו, מספר כתבות עיתונות המתארות את פעילותו ותרומתו, תמונות מפעילויות של הארגון וכו'.
- רשימה ראשונית, אם ניתן, של אנשים מוכרים או נושאי תפקידים ציבוריים אשר הביעו את תמיכתם בפעילות הארגון. מומלץ לבדוק האם גם ניתן להפנות את המועמד לידידים אחרים שכבר גוייסו על מנת לשמוע מהם אישית על תפיסתם את הארגון וחשיבותו לקהילה.
- רשימה ראשונית של ידידים אשר אליהם מתכננים לפנות בבקשת הצטרפות.
- הגדרת ציפיות הדדית ומידע העונה על השאלה: מה יקבל הידיד הפוטנציאלי אם יחליט להצטרף לאגודה? התשובות צריכות להתייחס למניעי ההצטרפות של המועמד הספציפי. חלק מהתשובות מצריכות החלטה מוסכמת של הנהלת הארגון כגון מידת ההשפעה שתהיה לאגודת הידידים על מדיניות הארגון. במידה ונושאים אלה אינם פתורים עדיין מומלץ לציין זאת בכנות ולהימנע מהבטחות שאינן ריאליות או כאלו העונות לציפיות הידיד אך אינן מוסכמות על הנהלת הארגון.
- פירוט המטרות להקמת אגודת הידידים כולל הגדרת הציפיות להיקף המעורבות בגיוס המשאבים ותמיכה ציבורית (עוד על כך בהמשך). מומלץ לערוך תרגול עצמי על דרך ההצגה הנוחה של בקשת העזרה בגיוס המשאבים - זהו לרוב החלק הקשה יותר של השיחה. יחד עם זאת, הימנעות מאמירה ברורה של הציפיות הללו עשויה ליצור אי–הבנות, כעסים ומתחים מיותרים בעתיד ועל כן, מומלץ "לשים דברים על השולחן" באופן מנומס, מכובד וברור.

- היקף השקעה הנדרש: בזמן, בכסף ועוד, למי שיסכים להצטרף לפעילות באגודה.
- פירוט התקציב ואישורי הניהול התקין של הארגון למקרה ותתבקשו להציגו כולל פירוט תמונת מקורות התמיכה הקיימים.

4. פגישת הגיוס

המטרה החשובה ביותר בפגישת הגיוס היא ליצור רמת עניין והערכה לפעילות הארגון המשלבת תחושה של התלהבות והזדהות רגשית, אשר יביאו לפגישת המשך והתייחסות חיובית לאפשרות להצטרף לאגודה. לאחר הפגישה יש לחזור לאותו גורם שהמליץ על הפגישה או יצר את הקשר הראשוני ולעדכן, ובמידת האפשר לבקש את עזרתו בחיזוק המחויבות הראשונית שנוצרה. המלצה מרכזית לפגישה היא להתמקד בעתיד ולא בעבר; נטייה נפוצה היא להקדיש זמן ארוך מדי לשנות ההקמה של הארגון וההישג (הלא מבוטל) שבהקמתו, לעומת זמן מועט מדי להצגת האתגרים הנוכחיים העומדים בפניו ובשנים הבאות. הנקודה השנייה היא זו אשר תיצור את הרצון להצטרף לארגון ולעזור לו. התיאור של הארגון צריך לכלול עובדות וסיפורים: סיפורים מרגשים על פעילותו לצד מספר הלקוחות הנעזרים בו, תחושת הסיפוק האישית לצד העדויות העובדתיות על הצלחתו (כגון אישור חוקים ותקנות, הקצאת תקציב וכו') ועוד. שילוב זה יסייע ליצור עניין והערכה לצד הזדהות רגשית. הצגת נתוני הפעילות, מספר האנשים הנהנים מהפעילות, קצב הגדילה של הארגון ומצבו הכספי יענו לצורך לקבל החלטה שקולה. לא מומלץ לנסות להסתיר קשיים ואתגרים של הארגון, אך מומלץ לעבד אותם מראש כך שיציגו כיוון פתרון, בפרט פתרון אשר עשוי להיות רלוונטי אם אגודת הידידים תצליח בפעילותה.

מומלץ מאוד להציג את הקשר הישיר בין ההשקעה בכסף או בזמן לבין תועלת לקהילה ולמטרות אשר לשמן פועל הארגון, לדוגמא: השקעה של 1,000 ₪ מאפשרת סיוע מקיף ללקוח אחד לפחות. השקעה של 40,000 ₪ מאפשר סיוע שוטף ל- x לקוחות על ידי מימון חצי משרה קבועה של איש מקצוע טיפולי. אם הפגישה מובילה לעניין בהמשך קשר חשוב לנסות להבין את ציפיותיו של המועמד הפוטנציאלי להצטרפות: האם הוא מעוניין בקבלת חומר נוסף, בפגישות נוספות, או בביקור בארגון? גם אם הידיד הפוטנציאלי אינו מגלה עניין בהצטרפות או בסיוע בשלב זה, חשוב לסיים את השיחה בהשארת אופציה לקשר כלשהו בעתיד. בכל מקרה מומלץ לשאול על אנשים אחרים עימם מומלץ להיפגש ולבדוק. בהמשך, ייתכן ויהיה צורך בסבב פגישות חוזר עם מי שמעוניין להצטרף ולתיאום פגישות היכרות עם אנשים חדשים אשר הומלצו ע"י אלו שעימם כבר התקיימו פגישות. אם האגודה היא בשלב ההקמה הראשוני, מהלך זה אמור לסייע גם באיתור מועמד פוטנציאלי להובלת האגודה, גם אם לא בהכרח כיו"ר רשמי. את הפגישות יש לקיים בהובלת מנכ"ל, יו"ר הארגון או שניהם.

מגייס המשאבים הקהילתי יידרש בעיקר להכין את התשתית הארגונית, ללמוד על הנושאים המעניינים מועמדים פוטנציאלים, להכין את חומרי ההסברה הנדרשים ולהצטרף לפגישות השונות בהתאם לצורך.

5. על תפקיד הידידים

התפקיד העיקרי של הידידים באגודה הוא גיוס משאבים. חשוב לציין זאת מראש כדי לדעת לכוון מועמדים פוטנציאלים המבקשים לעסוק יותר בקביעת מדיניות הארגון לוועד המנהל, במידה וניתן. העיסוק בגיוס המשאבים יכול להיות ע"י תרומה ישירה של הידידים אך גם ולעיתים אף בעיקר על-ידי שימוש במעמדם הציבורי ופנייתם לרשת החברתית שלהם לתרומה. המעמד הציבורי של הידידים יכול לסייע בהקניית יוקרה ציבורית לארגון, ביצירת קשר עם מקורות תמיכה ציבוריים (רשויות מקומיות, משרדי ממשלה וגופים ציבוריים) וביצירת רשת תומכת של אנשי קשר בקהילה. בהתאם לגודל הארגון והיקף פעילותו ניתן לפנות למעגלים אלה בקהילה של הארגון. ארגון שכונתי/עירוני יכול לפנות, למשל, למנהלים של סניפי הבנק המקומיים (במקרים רבים יוזמה שלהם יכולה להוביל גם לתמיכה של הבנק), לאנשי עסקים מקומיים, לאנשי ציבור מקומיים (ראש עיר לשעבר, בני/ות זוג של בעלי תפקידים ציבוריים), בני/ות המקום אשר הגיעו להישגים בולטים וכיום נהנים מהכרה רחבה יותר וכו'. חיבור אישי או משפחתי לנושא הפעילות של הארגון, רגישות אישית או חברתית מיוחדת לתחום וכו', עשויים לסייע מאוד בחיבור הידידים לארגון. לא כולם חייבים להיות אמידים או אמידים מאוד: לרשת שתיווצר, לקשרים, לנכונות של אנשים בעלי שם בקהילה לכרוך את שמם עם הארגון ועוד, יש ערך רב, והם יכולים לתרום תרומה משמעותית ליציבות הארגון לטווח ארוך על-ידי בנייה של רשת תמיכה חזקה בקהילה.

ד. תנאים והסכמים: על הגדרת התפקידים בין הארגון לבין אגודת הידידים

1. על חשיבותם של הסכמים

ישות משפטית עצמאית או חלק מהארגון, יש לקבוע את נוהלי הפעלתה וניהולה. הסדרה זו חשובה ליצירת תשתית יציבה לפעילותה של האגודה ולצמצום קונפליקטים אפשריים, בנושאים כמו

- השם והתחום;
- דרכי קבלת ההחלטות על הקצאת כספים;
- שקיפות כלפי תורמים ועוד.

נקודות אלו נראות לעיתים לא רלוונטיות לשלבים הראשונים של מציאת חברים לאגודה וההתלהבות המלווה את הקמתה. אולם, הן קריטיות כדי למנוע בעיות ארגוניות ואף חוקיות בהמשך הדרך.

אגודת הידידים צריכה להיבנות כך שנאמנותה ותמיכתה תהיה בסופו של דבר לארגון ולא למי שעומד בראשו בתקופה נתונה. נקודה זו חשובה במיוחד היות וברור כי ליחסים האישיים בין הידידים לראשי הארגון יהיה משקל מהותי בהצלחת השותפות. מומלץ ביותר להתייעץ עם עורך דין הבקי בדיני עמותות, אם לגבי עריכת שינויים בתקנון הארגון (כאשר האגודה מוכנסת

למסגרת הישות המשפטית של הארגון), ובוודאי לגבי עריכת תקנון חדש להקמת האגודה כישות משפטית עצמאית. במקרה של הקמת אגודה הידידים כעמותה עצמאית, יש להכין הסכם התקשרות מחייב בין שני הצדדים המתייחס לנקודות אלו ונוספות בהתאם לצורך.

2. הגדרת מטרת הפעילות של האגודה כך שעיקר פעולתה תוקדש לארגון

זהות האינטרסים בין האגודה לארגון בשלבי ההקמה היא כמעט מובנת מאליה. לטווח ארוך, חשוב כי תיקבע הגדרה ברורה כי מטרתה העיקרית של האגודה היא לתמוך בפעילות הארגון.

תסריט נפוץ הוא שינוי מדיניות ההפעלה של הארגון באופן אשר יעורר התנגדות באגודת הידידים. ללא הגדרה ברורה מראש, המחייבת את אגודת הידידים לפעול למען הארגון גם עם שינוי מדיניותו (או העומדים בראשו) אגודת הידידים עשויה, למשל, להציע שירותים בעצמה או לאתר ארגונים אשר לדעתה מציעים שירות טוב יותר לתחומים בהם הארגון המקורי מטפל.

3. מתן ייצוג לאגודה בארגון ולהיפך

אנשי ציבור ותורמים אשר מצטרפים לאגודת הידידים מבקשים לרוב לדעת כי תרומתם תגיע למטרות הנכונות. מושב שמור לנציג האגודה בוועד המנהל של הארגון עשוי לסייע בכך ולהגביר את תחושת הביטחון של חברים באגודה כי תרומתם בקשרים, זמן ומשאבים, אכן מופנית למטרות בהן בחרו. זו גם הדרך להציע לאגודה היקף השפעה ראוי, אך מאוזן, על מדיניות הארגון ואופן פעולתו. במקביל, חשוב כי להנהלת הארגון תהיה נציגות בדרגי קבלת ההחלטות של האגודה, בפרט אם זו מוקמת כעמותה עצמאית.

אגודת ידידים עצמאית אך בעלת מעורבות גבוהה בארגון יכולה לתרום רבות להתאמת פעילות הארגון למציאות משתנה. עם זאת, במקרים מסויימים, עלולה אגודת הידידים להיות זירת פעולה רבת עוצמה לגורמים אשר בשל שיקולים זרים או פשוט השקפה שונה יבקשו לשנות את מדיניות הארגון. בניסיון להגן על עצמם מפני תרומות אשר עלולות לגרום להם לסטות מדרכם הערכית והמקצועית, ארגונים רבים קובעים תנאי סף לחברות בארגון או באגודת הידידים שלו. תנאים אלו יכולים לכלול מניעת ניגוד עניינים בתחום המקצועי, חתימה על אמנה המגדירה את פעילות הארגון, או הגבלת זכויות הצבעה למשך תקופת ההצטרפות הראשונית.

4. זכויות שימוש בשם הארגון, לוגו ופרסומים של הארגון

האם הארגון מוכן לתת לאגודה זכות שימוש קבועה בלוגו ובשמו או שהאגודה תתבקש ליצור לעצמה זהות עצמאית? היתרון של שם אחיד הוא החיזוק של הנוכחות הציבורית של הארגון ובחיבור ישיר בין כל פעילות האגודה לעשייה של הארגון. מנגד, קיים חשש מפגיעה בשם הערכי והמקצועי של הארגון באם אנשי האגודה יופיעו בשמו שלא לפי תפיסת הארגון. בנוסף, ייתכן כי ידידים פוטנציאלים לא ירגישו תמריץ מספק לפעול בעבור הארגון באם ירגישו מוגבלים וחסרי זהות עצמאית כאגודה.

שאלה מקבילה היא מי מכין את הפרסומים והחומרים על פעילות הארגון? זוהי שאלה כלכלית ותכנית אשר מומלץ לדון עליה כבר בשלב ההקמה. כך למשל, אגודת הידידים עשויה לגלות נכונות להפקת פרסומים מיוחדים אך עשויה להציע מיקוד שונה של המסרים. זהו מקור טיפוסי למחלוקת בין שני הגופים. אין תשובה חד משמעית למודל העדיף, אך קביעת דרך עבודה מראש עשויה לסייע.

5. מידת האוטונומיה של האגודה בקביעת דרכי פעולתה ויחסי ציבור

ככלל, מומלץ לאפשר לאגודה מרחב פעולה רחב יחסית בנושאים אלה. לרוב, ככל שההנעה לפעולה של הידידים תהיה פנימית יותר, ניתן יהיה לצפות לפעילות משמעותית יותר. בנוסף, יש לזכור כי מטרת הידידים היא להגיע לאותם קהלים אשר צוות הארגון אינו מצליח להגיע אליהם. נדרשת מידה גבוהה של פתיחות מצד הצוות והנהלת הארגון בכדי להבין כי האגודה נדרשת לפעול בדרכים שונות מהארגון כולל כאלו אשר יכולות להיתפס על ידי הארגון כראוותניות, שטחיות וכו׳. עם זאת, מומלץ לקבוע מראש דרכי קבלת החלטה למקרה של חילוקי דעות.

מקרה לדוגמה:

אגודת ידידים של ארגון סיוע קטן/בינוני ערכה לארגון ערב התרמה שנתפס בעיני הצוות המקצועי כיוקרתי ויקר מאוד באופן שמנע את השתתפותם של תומכים ותיקים של הארגון והיה לדעתם שטחי ברמת התוכן והמסרים שהועברו בו. מנקודת מבט חיצונית, האגודה מילאה את מטרותיה בצורה הטובה ביותר תוך יצירת קשר עם קהלים חדשים אשר הסיכוי כי היו מתעניינים בארגון, נמוך. מנגד, ניתן להבין כיצד ארגון המתנהל בצורה צנועה ולרוב במשאבים מועטים חש שלא בנוח עם אירוע מסוג זה. השאלה אם ניתן להפריד בין הפעילות המקצועית לפעילות גיוס המשאבים של האגודה ולבחון בצורה רציונאלית את מידת ההשפעה של פעילויות גיוס המשאבים על דימוי הארגון, נותרה פתוחה.

6. הגדרת מסגרת הדיווח של הארגון כלפי האגודה

יש צורך בהגדרת מסגרת דיווח על הכספים המועברים מן האגודה לפעילות הארגון בכדי לאפשר שקיפות כלפי תורמים: נקודה זו מהותית על מנת לאפשר שקיפות מלאה ותחושת ביטחון בהתנהלות התקינה של הארגון עבורו פועלים הידידים. אנשי ציבור, אשר שמם הציבורי הוא אחד הנכסים היקרים שלהם, יבקשו לדעת כי לא קיימת סכנה כי ייפגעו כתוצאה מנכונותם

לקשור את שמם או כספם עם הארגון. חשוב להגדיר ולהדגיש מסגרת דיווח ופיקוח קבועה, העשוייה לכלול:

- בכתב ובע"פ להנהלת האגודה,
- חשבון ואף פגישה עימו במידת הצורך לחברים חדשים,
- גת פעילות הארגון בשטח,
- י תרומה המציינים את הייעוד המדויק של הכסף – גם אם להוצאות כלליות וכד').

בשנים האחרונות התפרסמו לא מעט ידיעות על פעילות לא תקינה של עמותות ולעיתים צוינו בה גם שמות של אנשי ציבור ועסקים מוכרים אשר היו חלק מהנהלתן או אגודת הידידים שלהן. ברוב המקרים לא היה להם כל קשר לפעילות הפסולה ולכל היותר ניתן היה להלין על מידת מעורבותם הנמוכה בפיקוח על פעילות העמותה. האחריות למניעת הישנותם של מקרים כגון אלו היא כפולה – הן כלפי הארגון הספציפי, והן כלפי שמם הטוב של ארגוני החברה האזרחית בכלל.

7. תקציב אגודת הידידים

אחד החששות הנפוצים הוא שעלות הקמת האגודה והפעלתה יקוזז עם המשאבים שתצליח לגייס או אף גרוע מכך. מודל ההקמה הנפוץ לארגונים בגודל בינוני הוא מתן שירותי משרד לאגודה מהארגון והיווצרות של מסורת בה ראשי אגודת הידידים הם גם אלה אשר מממנים, ישירות או בעקיפין, את העלויות העיקריות של הפעלתה. יחד עם זאת, מומלץ לבדוק ולהחליט מראש על נושאים כגון:

- האם לאגודת הידידים יהיה צוות שכיר (בתשלום);
- איזה אחוז מכספי התרומות שגויסו יישאר בידי אגודת הידידים בכדי לממן את הוצאותיה השוטפות (דואר, טלפון וכו');
- האם הארגון יעביר לאגודת הידידים סכום כסף התחלתי כדי לאפשר את התחלת הפעילות;
- האם מימון זה יוחזר, או שיקוזז מהתרומות הראשונות שייאספו;
- מי יהיה אחראי לכיסוי גירעון כספי של אגודת הידידים, במידה ויווצר כזה.

8. בעלות על המידע

מרכיב מרכזי בעבודת האגודה הוא הקשרים האישיים והמחויבות החברתית המניעה אנשים לתרום. אולם, לרשימות הקשר, ולמידע המסודר על ידידים ותורמים יש גם ערך רב בפני עצמם. מומלץ להגדיר מראש האם המידע יועבר גם לארגון, או יהיה בבעלות האגודה בלבד.

9. הוקרה ומנגנוני עבודה

לא אחת קורה שאגודת הידידים מצליחה לצרף לתומכיה ידידים בעלי שם ציבורי אשר מוכנים לתרום את שמם, אך לא בהכרח את זמנם. שמות אלו הם בעלי ערך רב לפעילות אגודת הידידים

ומצריכים לרוב יצירת תארים או מנגנונים ארגוניים כגון נשיאות כבוד, חבר נאמנים, ועדה מייעצת וכו'. כדאי להבטיח מראש כי תקנון אגודת הידידים יאפשר הקמת גופים מעין אלה ולגלות גמישות ארגונית רבה בבניית מודל העבודה והתאמתו.

באופן דומה, היבטי הוקרה והערכה מהותיים להצלחת אגודת הידידים - לאנשיה אין את הסיפוק המקצועי היומיומי מעבודת הארגון. יש להפנים היבט זה במערכת היחסים בין אגודת הידידים לארגון ולהעניק לידידים את ההוקרה לה הם ראויים.

10. מנגנון מוסכם וידוע מראש ליישוב חילוקי דעות

מומלץ לקבוע בתקנון הארגון והעמותה מנגנון ליישוב חילוקי דעות כגון הועד המנהל של הארגון, האסיפה הכללית של הארגון ו/או הנהלת הארגון. ניתן גם להציע מראש שימוש במנגנוני בוררות וגישור ואף לנקוב בשמם של אנשים המקובלים על שני הגופים כבוררים אפשריים.

כפי שהוזכר בראשית הפרק, עבודתה השוטפת של אגודת הידידים יכולה להיעשות דרך מימוש מגוון הדרכים המוצעות במדריך זה. זאת לצד ייצוג הארגון בפני תורמים, קרנות, מוסדות ציבוריים ועוד. יש לקוות כי ככל שתשתית האגודה תהיה יסודית וטובה יותר כך גם הצלחתה ויציבותה לאורך זמן.

ה. על תפקידו של מפתח המשאבים הקהילתי

אופייה של אגודת הידידים מחייבת מעורבות גבוהה ושוטפת של הנהלת הארגון - בדרך כלל המנכ"ל. יחד עם זאת, תפקידו של מגייס המשאבים הקהילתי ממשיך להיות מהותי ומרכזי, בתקופת ההקמה ובמהלך העבודה השוטפת. מגייס המשאבים הקהילתי יכול להיות מגייס המשאבים הקבוע של הארגון אבל בהחלט גם אחד מאנשי הצוות אשר מצוי בקשר שוטף עם הקהילה. למעשה, כל אחד מאנשי הצוות של הארגון אשר ניחן גם ביכולות תקשורת בין אישית טובה, המצוי בקשר ישיר עם לקוחות/חברי הארגון ופתוח לחשיבות של גיוס משאבים קהילתי, יוכל לפתח תפקיד זה. בין תפקידיו העיקריים ניתן להזכיר:

- איתור מועמדים פוטנציאליים לאגודת הידידים ואיסוף מידע ראשוני אודותיהם;
- הכנת חומרי ההסברה והמסרים השונים להצגת הארגון והאתגרים העומדים בפניו;
- הכנת רשימת הקרנות והתומכים בארגון, מכתבי הערכה, כתבות עיתונות וכו';
- תרגול המנכ"ל/יו"ר והכנתם לפגישות הגיוס;
- עזרה אישית למנכ"ל לאורך הדרך תוך הקפדה יתרה על מתן מענה לציפיות של הידידים הפוטנציאליים;
- הכנת הדיווחים לאגודת הידידים, באופן שוטף ובנקודות זמן קבועות מראש, באופן דומה לדיווח ושמירת קשר עם קרנות ותורמים פרטיים;
- איש קשר זמין ואמין לראשי אגודת הידידים כאשר אלו זקוקים למידע על פרויקטים, נתונים כספיים ואחרים, חומרי הסברה וכו'.

בעיקר כאשר אגודת הידידים קטנה ובראשית דרכה, גייס המשאבים הקהילתי עשוי להתבקש לסייע בצורה שוטפת לאנשי האגודה בפעילות גיוס המשאבים שלה. זו יכולה להיות הזדמנות מצוינת לאיגום משאבים בין הארגון לאגודה ולחשיפת גייס המשאבים וצוות הארגון ללמידה ופיתוח מקצועי.

סיפור מקרה: הקמת אגודת ידידים לארגון סיוע לנשים

ארגון סיוע לנשים הפועל עם תקציב בגודל קטן-בינוני נקלע למצוקה קשה על רקע ירידה בתמיכת קרנות וגופי ממשלה. המצוקה הביאה לאי-תשלום משכורות לצוות העובדים.

בשל האיום הקיומי על הארגון, פנתה מנהלת הארגון להקמת אגודת ידידים במטרה להביא לתרומות כספיות לארגון בזמן קצר יחסית ותוך יכולת לכוון את ההכנסות למימון הפעילות הכללית של הארגון (לעומת קרנות המבקשות לרוב לממן פרוייקטים ספציפיים). החשש העיקרי היה מהקושי "לשווק" את נושאי הפעילות של הארגון, המגלמים סיפורים אישיים כואבים מהם מעדיף הציבור להתרחק, לעומת העיסוק הציבורי המקובל למשל בסוגיות של סיוע למעוטי יכולת או לילדים במצבי סיכון.

הצעד הראשון היה פנייה אל גורמים מוכרים בעיר ושיתופם בקושי הכלכלי של הארגון, תוך הצגת החשיבות הרבה של המשך פעילותו בשל תרומתו לקהילה המקומית. לדברי המנהלת, היה זה ניסיון ללכת על הגבול הדק שבין יצירת זיקה אישית ורגשית המעוררת רצון לעזור ולאמץ, לבין הרצון לשמור על מסר של פעילות ציבורית חשובה ומשמעותית. "הכיוון אותו הדגשנו היה כי יש פער קטן וניתן לגישור בין הצרכים הכלכליים של הארגון לעשייה המוצלחת שלו ולכן כדאי וראוי לעזור". תסריט השיחה שפותח כיוון למונחים של השקעה ולא של נדבה, ביטחון מקצועי גבוה ביכולת ובתרומה של הארגון, אך גם מסר של פנייה לעזרה לתומכים נוספים אשר הארגון זקוק להם כמשקיעים ושותפים לדרך.

הפגישות הראשונות לא הובילו לתוצאות משמעותיות. בחלק מן השיחות גרם נושא הפעילות של הארגון לרתיעה, במקרים אחרים גילו בני-השיח סימפטיה גדולה לפעילות הארגון, אך לא הביעו עניין במעורבות פעילה, וכמה מאלו שכן הסכימו להצטרף התנו זאת בבחירת יו"ר מוכר לאגודת הידידים. זה היה מתסכל, מדווחת המנכ"לית, אך עם כל הקשיים, "הרשת בכל זאת נטוותה". בשיטת "חבר מביא חבר", ניתנו המלצות להיפגש עם אנשים נוספים ומידע על מי שעשוי להתעניין בנושא ובתחום.

פריצת הדרך היתה בפגישה עם עיתונאית רכילות מוכרת בקהילה. תוך הצגת נתונים אובייקטיביים חזקים על התחום והצורך בארגון כדי לתת מענים, סיפרה מנהלת הארגון על המצוקה הקשה עד כדי חשש מסגירת הארגון. העלויות הנמוכות יחסית של הארגון עוררו אמון ותחושה כי ניתן למצוא את המימון הנדרש. העיתונאית הציעה מספר אנשים היכולים להתעניין בארגון אך בעיקר נוצרו אמון במנהלת הארגון והערכה לפעילותה. בעקבות הפגישה פנתה העיתונאית לאשתו של איש עסקים ידוע, והמליצה על הארגון. הפגישה בין מנהלת הארגון ל"ידידה" הפוטנציאלית היתה מוצלחת וכך החלה לקום אגודת הידידים.

מודל העבודה שנבחר לארגון הושפע מאגודת ידידים של בית חולים בה היתה אותה ידידה מעורבת בעבר. אולם, הקושי הבא היה החשש הגדול של הועד המנהל של הארגון מהקמת אגודת ידידים וההשפעה (השלילית) שיכולה להיות לה על דימוי הארגון ופעילותו המקצועית. חשש זה, גם אם בסיטואציה המתוארת ייתכן ונראה כמוגזם או לא מובן, מצביע על שאלות לגיטימיות אשר יש לבחון בשלבי ההקמה של אגודת ידידים. ואכן, הועד המנהל חשש מהאדם אותו הציעה "הידידה" להעמיד בראש האגודה, חלק מהצוות הרגיש שלא בנוח עם עריכת ערב התרמה יוקרתי הנוגד את ערכי הצניעות והמחויבות החברתית של הארגון וכו'.

הצורך הכלכלי הבוער מחד ורשת התומכים בארגון אשר נוצרה במהלך הפגישות של מנהלת הארגון מאידך, סייעו להתקדם בהקמת האגודה, אם כי ללא מתן פתרון שורש לבעיות. אלו אכן עלו שוב בהמשך, ובעוצמה רבה יותר, כאשר מצבו התקציבי של הארגון התייצב.

האגודה התארגנה כעמותה עצמאית תוך גיוס הרשת החברתית של הידידים. הבקשה לכך הגיעה מהידידים עצמם אשר רצו להימנע מאחריות על הפעילות הכספית של הארגון והעדיפו לאפשר לעצמם התנהלות עצמאית. השיחה בין מנהלת הארגון לידידים על הגדרת הסכם שיתוף הפעולה בין האגודה לארגון נדמתה קשה בשעתו למנהלת הארגון: "לא נעים לדבר עם קבוצת המתנדבים על לאן יועבר הכסף וכיצד ישולמו הוצאות האגודה. אבל חיוני לעשות זאת ובדיעבד, הקושי לדבר על הנושא נראה מצחיק". מנהלת הארגון מצידה, הקפידה לדווח לאגודה על כל הוצאה שנעשתה בכספי התרומות ולהציג את מאזני הארגון, גם אם לא התבקשה לעשות כן. המחויבות העיקרית מצידה היתה ביצירת ערוץ קשר ישיר ואינטנסיבי בינה לבין ראש האגודה. גם עם הידידים הנוספים היה צריך ללמוד כיצד לעבוד ולמה לצפות; פניות קצרות, ממוקדות ובעיקר כאלו שנתנו תחושה מיידית של סיוע, נענו במהירות.

הפעילות הראשונה של האגודה היתה אירגון של ערב התרמה במטרה להזרים משאבים לארגון באופן מיידי. הערב היה יוקרתי ומרשים והכניס כ־ 000,021 ₪ נטו ממכירת כרטיסים וחסויות. מנהלת הארגון, שהמשיכה להיות אשת הקשר המרכזית לאגודה, עסקה בעיקר בעבודת תיאום ומשלוח מכתבים לנותני חסות בהתאם להנחיות ראש האגודה. אנשי ציבור ותקשורת הגיעו בהזמנת הצוות המקצועי של הארגון. ארגון הערב, מכירת הכרטיסים וגיוס החסויות נעשה ע"י האגודה תוך היעזרות בקשרים האישיים של חבריה. בניגוד לארגונים אחרים אשר לקראת אירועים נאלצו להפסיק את העבודה השוטפת, כאן נעשתה כל פעילות מכירת הכרטיסים ע"י האגודה. עם זאת, חברי הוועד המנהל של הארגון חשו לעיתים שלא בנוח עם רמת ההוצאות והארגון של האירוע. בהשוואה לסטנדרטים אשר היו נהוגים בארגון למשכורות ופעילות שוטפת, עלות האירוע ועלות הכרטיסים היו גבוהות ביותר. המתח שנוצר על רקע זה בין האגודה לוועד מדגים את פערי הגישה האפשריים/צפויים בין הארגון לאגודת הידידים.

אגודת הידידים פעלה כשנתיים וחצי וסייעה בגיוס משאבים באמצעות ארגון ערבי התרמה, הפניית מתנות ימי-הולדת לתרומה לארגון, הסדרת תעריף מוזל לתעריפי הטלפונים הניידים של הארגון, העלאת מודעות ציבורית בעיקר באמצעות ובקרב הרשת החברתית של הידידים ופתיחת נקודות חסימה ביורוקרטיות לטובת לקוחות הארגון. יותר מכל מציינת מנהלת הארגון כי מרגע שהאגודה קמה, נוצרה לה תחושה של גב חזק ורשת תמיכה של בעלי עניין בקהילה אשר עומדים לצד הארגון. "האגודה יוצרת רשת של אנשים המכירים אותך ויוצרים עבור הארגון קשרים נוספים, אינך עוד בקשה אנונימית על שולחנה של קרן או תורם כזה או אחר". החיסרון היחידי, לכאורה, היה ירידה ביכולת לגייס משאבים ממקורות מקומיים נוספים אשר זיהו את הארגון עם הכוח הכלכלי של ראש האגודה וידידים נוספים.

עם עזיבת מנהלת הארגון, לא היה תחליף לקשר האישי החזק אשר היה בינה ובין ראש האגודה והמתח בין האגודה לוועד המנהל של הארגון התחזק. האגודה והוועד המנהל הפכו להיות שניהם מעין ועדים מנהלים; אחד מקצועי ואחד לתרומות. אמנם לא היתה התערבות מקצועית של האגודה בארגון אך באותה מידה לא נכנס הוועד המנהל לנושא גיוס המשאבים מהקהילה. מצב זה הבהיר את הצורך בהגדרה מחודשת של הציפיות ההדדיות והחשיבות של טיפוח אנשי צוות נוספים כדמויות מוכרות ואמינות לאגודת הידידים. כפי שהוזכר קודם לכן, הקשר האישי הוא מפתח מרכזי, אך חשוב שהוא יהיה רק האמצעי בדרך למימוש המחויבות המשותפות למטרות הארגון ופעילותו.

ו. סיכום

אגודת ידידים יכולה להיות כלי רב עוצמה לגיוס משאבים לארגון ובפרט, למשוך לארגון ידידים בעלי השפעה ונגישות למשאבים. זאת, ללא הצורך לחייבם לקבל אחריות על הפעילות המקצועית "היומיומית" של הארגון. במקרים מסוימים, אגודת הידידים יכולה לייצר חלוקת תפקידים בין הועד המנהל שהוא המנחה המקצועי, לבין האגודה שהיא הגב הכלכלי. עם זאת, כבכל מבנה ארגוני, כניסת אנשים נוספים לארגון והגדרת תפקידם כמי שאחראי למשאביו, מזמינה השפעה על מדיניותו ופעילותו ומחייבת תשומות ניהול ותיאום גבוהות. במציאות המקובלת בישראל של ועד מנהל "מקצועי" בעיקרו, לצד הפריחה הגדולה במספר אגודות הידידים החברתיות והיקף פעילותן, זהו כיוון צמיחה מומלץ. כיוון זה עשוי להיות נכון במיוחד לארגונים החשים בשלות להרחבת היקף השפעתם הציבורי ומקורות התמיכה בפעילותם.

פרק ששי

"יש בעיר מסיבה" על הפקת אירועים מיוחדים לצרכי גיוס כספים

מתי מומלץ להשתמש: כאשר חלק מפעילות הארגון כוללת ממילא אירועים למטרות הסברה ומודעות, אירועים קהילתיים שונים וכו', או כאשר יש יכולת להציע כיוונים יצירתיים אשר יבטיחו אירועים מזמינים וייחודיים.

מה הן עלויות הבסיס הנמוכות ביותר: חוגי בית ניתן לערוך כמעט ללא עלות. נדרש מימון בסיסי לארגון אירועים חיצוניים, אם כי ניתן לגייס חסויות ותרומות מוצרים ייעודיות.

מה צפי התרומות ביחס להשקעה: כיסוי הוצאות או אלפי שקלים באירועים ראשונים, עד עשרות ומאות אלפי שקלים באירועים גדולים המתבססים על מסורת לאורך שנים.

היקף כוח אדם מינימאלי הנדרש: לחוג בית – מארח ואיש צוות. לאירוע גדול יותר נדרש לפחות רכז או ועדה אחראית בת 3–5 חברים (צוות + מתנדבים/הנהלה) וכן מספר הולם של מתנדבים (תלוי בסוג האירוע).

תועלות נוספות: חשיפה ונוכחות ציבורית, תחושת התלהבות וכוח, חיבור תוכן עם אירוע פנאי, גיבוש מתנדבים. הכנסות שאינן מיועדות (בדרך כלל) ולכן יכולות לשמש לעלויות הכלליות של הארגון.

חסרונות בולטים: בחוגי בית כמעט ואין סיכונים. בכל אירוע אחר, הנוכחות הציבורית מצריכה הצלחה יחסית כבר באירוע הראשון. עומס ארגוני גדול לקראת האירוע עצמו ולעיתים גם אחריו.

א. סיבה למסיבה? מתי נכון להפיק אירועים מיוחדים לגיוס כספים

ארגון אירוע לגיוס משאבים הוא אולי הדרך המוכרת והמדוברת ביותר של גיוס משאבים קהילתי. כאשר מזכירים אפשרות זו בפני מגייסי כספים, התגובות נוטות בדרך-כלל לנוע בין ההתלהבות והתקווה מסיפורי הצלחה גדולים של גיוס מאות אלפי שקלים בערב אחד לבין תחושת חוסר יכולות ומשאבים להפקתם. על רקע זה חשוב לציין כי "אירוע גיוס משאבים" כולל קשת רחבה ומגוונת מאד של אפשרויות: המגוון יכול להתחיל בחוג בית קטן של מספר אנשים ובעלויות ארגוניות מינימאליות ולנוע עד אירוע גאלה שנתי המצריך חודשים של עבודה ותקציב של מאות אלפי שקלים.

לאירועים מיוחדים יש יתרונות רבים אך הם גם עלולים להוות אתגר רציני לארגון:

- לשם תכנונם וביצועם דרושים בדרך כלל מאמצים גדולים מצד הצוות והמתנדבים. בארגונים בהם רמת העומס השוטף גבוהה ממילא, עשויה משימת הפקת האירוע להביא לשחיקה גדולה מדי;
- הפקת האירוע עולה בדרך כלל במאמצים רבים אך בפרט בפעם הראשונה, היא אינה מביאה להכנסה משמעותית, או רק לסכום קטן; לכן נכון להשקיע בכך רק אם חושבים על הטווח הארוך, ורואים באירוע צעד ראשון בדרך ארוכה.
- קשה לעיתים לזהות ולהגדיר את מפתח ההצלחה לאותו אירוע מיוחד אשר הסיכויים להצלחתו גדולים;
- חלק מהאירועים דורשים השקעה כספית מראש, כגון פיקדונות או הוצאות לשם ביצוע האירוע. לא תמיד ניתן לדעת בוודאות כי הוצאות אלו יכוסו על ידי האירוע, כלומר – עריכת האירוע כרוכה בסיכון;
- אירועים בגודל בינוני עד גדול דורשים חודשים ארוכים של הכנות, תכנון ושיווק.

בהתאמה, ההחלטה על עריכת אירוע צריכה להיות כלל ארגונית ובמידת האפשר גם בתמיכה אקטיבית של הוועד המנהל. החלטה על עריכת ערב התרמה צריכה להתקבל כששה חודשים לפני מועד האירוע. לאירוע בקנה מידה גדול מומלץ זמן ארוך אפילו עוד יותר.

הכלל הראשון הוא לבדוק ולהתאים את גודל האירוע המוצע לגודל וליכולות הארגון, וזאת ביחס להכנסות הצפויות (עלות-תועלת). ארגון קהילתי קטן בראשית דרכו יכול להתחיל בסדרה של חוגי בית בשיטת "חבר מביא חבר" בהם המשתתפים יתבקשו לתרום בהתאם ליכולתם. לחלופין, ניתן להתחיל בתכנון אירוע צנוע, למשל בגינה ציבורית בשכונה או במתנ"ס, ולהזמין את חברי הקהילה להשתתף ולתרום. באירועים כאלה עשויה התרומה להתקבל גם בדרך של מכירת כרטיסים לאירוע, או הכנסות ממכירת מוצרים שונים במהלך האירוע. ארגון ותיק ומבוסס יותר יכול להכניס לתוכנית העבודה השנתית אירוע ציבורי גדול הכולל חשיפה של אחד מתכני

הפעילות ובקשה לתרומה. האירועים המוכרים ביותר בקטגוריה זו הם אירועי ההתרמה על בסיס מכירת כרטיסים וגיוס שותפויות שונות של אמנים, חסויות פרסום וכו'. ההמלצה החשובה ביותר היא לא לחשוש מקיום אירוע; התאמה בין גודל האירוע לגודל ויכולות הארגון תייצר נוסחה מנצחת לצמיחה הדרגתית והדדית של הארגון והיקף גיוס המשאבים של האירועים בהמשך.

יש לי יום הולדת ואני מזמין אותכם לתרום - סיפורים מהשטח

מפגשים ביתיים אצל אחד מחברי הוועד המנהל או תומכים ותיקים של הארגון הם אחת האפשרויות הפשוטות יותר שיאפשרו לארגונים קטנים או בינוניים לארגן אירועי גיוס כספים. מספר ארגונים סיפרו על אירועי גיוס אשר נערכו במסגרת מסיבת יום- הולדת או לציון אירוע אישי מיוחד אחר. עורכי האירוע ביקשו מהמשתתפים לתרום לארגון במקום להביא מתנות אישיות. בדרך זו גויסו סכומים של כמה אלפי שקלים, כמעט ללא הוצאות ישירות של הארגון וללא צורך במאמץ הקשה הכרוך בארגון אירוע, הזמנת קהל וכו'. במידת הצורך, ניתן לסכם על השתתפות של הארגון בהוצאות האירוח. על פי מבנה האירוע, אנשי הארגון מוזמנים להציג את פעילות הארגון ולהזמין את האורחים להצטרף לארגון.

ב. שלב התכנון

1. בין לוח זמנים לחזון: על התנאים לקיום אירוע גיוס כספים מוצלח

המושג "אירוע מיוחד" פירושו כל פעילות מיוחדת או מאורע שמקיים ארגון כדי לקדם אחת או יותר ממטרותיו. אלו יכולות לכלול:

- גיוס כסף;
- הגברת החשיפה והמודעות לארגון;
- גיוס חברים ומתנדבים חדשים, או הוקרת מתנדבים פעילים;
- יידוע או חינוך הציבור;
- הפגנת "הכוח המספרי" של הארגון;
- מענה על צרכים ארגוניים נוספים;

בדרך כלל, נכון לתכנן כך שאירוע יענה על יותר מצורך אחד, אך ברור כי המוקד של אירועים רבים - וכמובן בהם יתמקד פרק זה - הוא גיוס כספים לארגון.

להבדיל משיטות אחרות, קיום אירוע לגיוס כספים יוצר ציפייה גדולה יותר להצלחה כבר בפעם הראשונה - אירוע אשר לא רק ישדר מסר של הצלחה והשפעה, אלא גם יצדיק עצמו כלכלית. אך כאן יש לקחת בחשבון כי, כמו כל פעילות גיוס משאבים אחרת של הארגון, גם היקף גיוס משאבים מאירוע ציבורי יתפתח, לרוב, בהדרגה, ויבנה על האמון וההערכה לאורך זמן.

תכנון נכון, תוך הצבת יעדים ריאליים, יאפשרו להשתמש באירוע גיוס משאבים כדרך מוצלחת לביסוס ערוץ הכנסות יציב לצד חיזוק מעמדו הציבורי של הארגון. אחד מהכללים הראשונים לארגון אירוע מוצלח הוא תשומת לב קפדנית (ואף אובססיבית...) לכל הפרטים, החל מלוח הזמנים לתכנון והכנות וכלה בלוח הזמנים המפורט של האירוע עצמו. ההחלטה הראשונה היא על אופי האירוע הרצוי: האם מדובר בקוקטייל ערב יוקרתי, פיקניק אחה"צ או שישי בבוקר עם משפחות וילדים, מסיבת לילה תוססת, יריד אוכל ויצירה, או חגיגת יום- הולדת של אחד מחברי הוועד המנהל?

מומלץ להיות ציוריים ויצירתיים ככל האפשר – לחלק מחברי ההנהלה והצוות יש חששות רבים מאירוע וכדאי ליצור התלהבות מוחשית ככל הניתן. במהלך החשיבה על הנושא, כדאי לזכור כי כמה תכונות מאפיינות אירוע מוצלח:

- עליו להיות מותאם לחזון ולפעילות של הארגון ולשקף אותם במסרים, בסגנון, במידת היוקרה ובקצב. חוסר התאמה בין הארגון לאירוע יראה לא טבעי ועלול להביא לאובדן תמיכה. יחד עם זאת, האירוע צריך להתעלות מעט מהסגנון "היומיומי" של הארגון: זוהי נקודת שיא מיוחדת בפעילות השוטפת, וככזו עליה ליצור מאורע מיוחד, כמו יום הולדת או חגיגה אחרת בחיים הפרטיים; כך, מומלץ להשקיע בכיבוד, תפאורה, אווירה וחוויה אשר יעבירו זאת.
- האירוע אמור להפגיש ולערב אנשים חדשים ולהרחיב את קהל היעד והחשיפה הציבורית של הארגון. לכן, כבר בשלבי התכנון יש לחשוב כיצד למשוך קהל נוסף, קהל אשר אינו מגיע בדרך כלל לפעילות השוטפת או לאירועים המקצועיים של הארגון; חשוב מאד לאסוף את פרטי הקשר של קהל חדש זה ולהשתדל לקרבו למעגלי הארגון גם לאחר האירוע.
- קיום האירוע מפעיל לא רק צוות אלא גם מתנדבים: ארגון אירוע היא אחת ההזדמנויות ליצור חוויה כלל ארגונית של עבודה משותפת ורוח יצירה תוך כדי שילוב מתנדבים קבועים וחדשים, גיוס חסויות ויצירה של רשת תומכים חדשה לארגון. יש לכך היבט תקציבי חשוב אך גם חשיבות בבנייה ההדרגתית של תמיכת הקהילה בארגון.
- על האירוע להיות בעל יחוד כלשהו, יצירתי, לא שיגרתי, המתאים במיוחד דווקא לקהילה ולארגון הזה. התחרות על ליבו וכיסו של המשתתף הפוטנציאלי באירוע גדולה. גם אם הינכם סומכים על המחויבות לארגון והנכונות לתרום לו, יש עדיין לשאוף לאירוע אשר יעשיר ויקנה חוויה ראויה ומושכת, ואם אפשר - "טעם של עוד"...

2. הקרנות בכורה, הגרלות או ימי הולדת: הרשימה המלאה (כמעט) לאירועי גיוס כספים

הרשימה להלן כוללת מספר רעיונות לאירועים, אשר יכולים להתאים לארגונים מסוגים שונים:

- **הקרנות בכורה,** טרום-בכורה והקרנות מיוחדות. סינמטקים יכולים לתרום את אולם ההקרנה שלהם באחד מערבי השבוע. יוצרי סרטים מוכנים לאפשר לעמותות להקרין את סרטיהם בערבי התרמה, ולעיתים אף יסכימו להגיע לשיחה קצרה עם הקהל על הסרט ועל עבודתם,

דבר המעניק נופך מיוחד נוסף לאירוע, במיוחד אם הסרט עוסק בסוגיות בן קשור הארגון. לארגון מבצע שכזה יש צורך במתנדבים רבים שימכרו כרטיסים למופע.

- **ניתן לערוך מכירה פומבית של מוצרים של חברות מסחריות שונות**, אשר יתרמו ממוצריהן (ארוחה זוגית במסעדה, סוף שבוע במלון, תספורת חינם, הנחות משמעותיות על קניית מוצרים וכדומה). וריאציה נוספת על נושא המכירה הפומבית הינה "מכירה אילמת", בה כותבים הנוכחים את הצעותיהם על כרטיס המוצר/החפץ (ללא כרוז) וההצעה היקרה ביותר היא הזוכה.
- **במתכונת דומה ניתן לארגן הגרלה.** גם סוג אירוע זה דורש מתנדבים רבים שימכרו כרטיסים ולכן יש גם לתכנן אירוע מסוג זה מספיק זמן מראש.
- **ניתן להגיע להסכם עם מועדון ריקודים או מסעדה מקומית על עריכת אירוע יחודי במקום** (מסיבת ריקודים, ארוחה חגיגית וכו'). הארגון יהיה אחראי להזמנת המשתתפים ומילוי האולם, ובמהלך הערב יציג את פועלו באופן מצומצם, אך רוב הזמן יוקדש למסיבה או לארוחה. הכנסות הערב יתחלקו בין הארגון לבין המועדון או המסעדה המארחים. אפשרות אחרת היא שיתוף ברווחים של אירוע ספורט.
- "**בזאר**" בו ימכרו בגדים או כלי בית משומשים שנאספו מחברי הארגון יכול גם הוא לשמש מקור להכנסות. ניתן גם לגבות דמי כניסה סמליים מהקונים או מהמוכרים. את הבזאר ניתן לקיים בתוך אולם שיוקדש לצורך העניין, או במגרש חניה כאשר תא המטען של הרכב משמש דוכן. כל מוכר יתרום סכום סמלי כדי להשתתף באירוע וכן אחוז מסוים מרווחי המכירה שלו. יש להתכונן מראש לפינוי חפצים שנשארים ללא דורש בתום האירוע. באופן דומה ניתן לארגן גם יריד אומנויות (crafts fair).
- **יריד ספרים משומשים**, שבו ישתתף סופר ידוע ויקרא מיצירותיו, יכול להיות מושך קהל ולהביא להכנסות לארגון.
- **ערב חידונים**, בינגו או משחקים אחרים יכול להיות מקור הכנסות עבור כרטיסי כניסה (ספרות מקצועית ודי משעשעת בנושא ניתן למצוא בספרית שתי"ל). רצוי לנסות לגייס פרסים למנצחים, שיתקבלו בתרומה על-ידי חברות או חנויות מקומיות. ניתן לארגן גם ערבי הימורים היתוליים, כולל "קזינו" ביתי ובו משחקים פופולריים כ"בלאק ג'ק" ורולטה.
- **סעודת הוקרה** לכבוד אדם שתרם באופן מיוחד לעמותה או לנושא בו היא עוסקת יכולה להיות מקור להכנסות, וגם הזדמנות לכבד את מי שראוי לכבוד זה. ככל שאדם זה ידוע יותר כך יהיה קל יותר להביא את הקהל לארוחה. ועדה מארגנת, בה ישתתפו אנשים בעלי שם והשפעה, ואשר בשמם תשלחנה ההזמנות לארוחה יסייעו בגיוס המשתתפים, אשר ישלמו עבור השתתפותם. וריאציה נוספת לסעודת ההוקרה היא ערב מבדר "Roast", בו מתכנסים חברים ומספרים סיפורים מבדחים על אורח הכבוד ולכבודו.
- **חוגי בית** אמנם אינם בהכרח אירועי התרמה מובהקים, אך אפשר להיעזר בהם לגייס תומכים ותורמים פוטנציאלים לעמותה. התכנסות של עשרה עד עשרים איש בבית פרטי, עם כיבוד והצגת הנושא למענו פועלת העמותה, יכולים להוות בסיס לבקשת תרומות. למארחים

באירוע כגון זה שמור תפקיד חשוב, שכן עליהם להכין את האורחים מראש לבקשות שיגיעו בסופו של הערב.

- **תחרות ניווט**, צעדה, מירוץ, מירוץ אופניים או טיול מודרך על ידי מתנדב בעל רקע מתאים יכולים לשמש גם הם מקור לתרומות עבור הארגון. ניתן לגבות דמי השתתפות, אך גם לבקש ממעודדים לתרום כסף על פי הישגי המשתתפים. באירועים תחרותיים יש להקפיד על קביעת תקנון ברור, קביעת צוות שופטים ופרסים ידועים מראש ולשמור על כללים אלו.
- בעלי אוספים מיוחדים, (כמו למשל, אוסף אומנות מרשים), יכולים להזמין את הקהל לראות את הבית או את האוסף ולגבות דמי כניסה שיועברו כתרומה לארגון.
- **חברי הארגון יכולים לערוך סדנאות או הרצאות בנושאים שונים מתחום מומחיותם**, כאשר ההכנסות מופנות לארגון. ניתן לבנות אירועים אלו באופן פתוח לקהל הרחב או במסגרת "אקסקלוסיבית" יותר, כדוגמת חוגי בית.
- **ערבי טעימה של יינות**, עוגות ביתיות ותבשילים אחרים יכולים להיות אטרקציה עבור תומכים פוטנציאלים. חברים ובעלי עסקים מקומיים יוכלו לתרום את החומרים והמוצרים. ניתן לערוך הצבעה בין המוזמנים על "החמין הטוב ביותר בירושלים" וכך להגביר את העניין באירוע.
- **ערב מיוחד בשיתוף עם מוזיאון מקומי**, שאליו יוזמן איש אמנות להרצות על היצירות המוצגות או לארגן משחק "חפשו את המטמון" בתחומי המוזיאון הוא רעיון שתמיד ימשוך קהל, כמו גם הופעות ואירועים אחרים היכולים להתרחש בחלל הרחב של המוזיאון. קיום האירוע במוזיאון יעניק למשתתפים תחושה שהוזמנו לאירוע "אקסקלוסיבי", ויאפשר לגבות דמי כניסה בהתאם.
- **פיקניק/ברביקיו "אכול כפי יכולתך"** באתר יפה בחיק הטבע או על שפת הים ימשכו בדרך כלל משפחות עם ילדים. כדאי לארגן פעילויות ספורט היתולי ו/או משחקים והפעלות יצירה עבור המשתתפים הצעירים. מתנדבים יכולים להכין חלק מהכיבוד וכן ניתן לגייס חסויות של חנויות מזון מהאזור (ואז יש להודות להם/לפרסם את תרומתם באירוע עצמו). ניתן לגבות דמי השתתפות מדורגים למבוגרים וילדים ולאפשר כניסה בחינם לילדים קטנים.
- **ארגון תצוגת אופנה חגיגית**, מסיבה או מרתון ריקודים יכולים גם הם למשוך קהל מתעניין.
- **שבוע של רחיצת מכוניות** (מכירת פרחים, מכירת עוגות או כל פעולה דומה) היא דרך להפעיל בני-נוער וצעירים. ההכנסות יוקדשו למען מטרה/פעילות מסויימת של הארגון.

ג. הפקת האירוע - עשרת הצעדים להפקת אירוע מוצלח

לאחר שהתקבלה החלטה על קיום האירוע ומאפייניו, מוצע להתקדם עם שלבי ההפקה לפי עשרת הצעדים הבאים:

1. הכנת תוכנית אירוע ועבודה;
2. גיוס מתנדבים ואנשי צוות;
3. הכנת רשימת המוזמנים;
4. מציאת המקום לאירוע וקביעת תאריך;
5. הכנת תוכנית האירוע;
6. עיצוב, הדפסה ומשלוח הזמנות;
7. ארגון הכיבוד, ציוד הגברה ושאר פרטים לוגיסטיים;
8. פרסום האירוע, מכירת כרטיסים ופניות אישיות;
9. סגירת פרטים אחרונים;
10. ועריכת האירוע;
11. סיכום והערכת האירוע ומשלוח מכתבי תודה;

נקודות 1–8 יסייעו בתכנון ובשלבי ההפקה לקראת האירוע. נקודות 9–10 מתייחסות לעריכת האירוע וההרחבה עליהם תהיה בהמשך.

1. תוכנית עבודה

במסגרת ועדת האירוע יש להחליט על

- מועד
- מטרות
- מבנה ותקציב האירוע
- כיוונים לגיוס כספים
- חסויות אפשריות

ברור כי כל המרכיבים קשורים זה בזה, וההחלטה צריכה לקחת בחשבון את שלושתם.

- **המועד:** מועד האירוע הוא קריטי לקביעת תכנית העבודה להכנת האירוע. השיקולים לבחירת המועד יכולים להיות מגוונים:
  - ימים בינלאומיים לציון מאבקים כלשהם (כגון יום זכויות האדם או יום האישה הבינלאומי) הם ימים מומלצים לאירועים המתאימים לתוכן בו עוסק הארגון. עם זאת, חשוב לקחת בחשבון או לתאם את המועד עם אירועים מקבילים של ארגונים העוסקים באותו תוכן: עוגמת הנפש והכעס על חפיפה בין מועדי אירועים שונים היא קשה ומיותרת.
  - באירוע המתקיים תחת כיפת השמיים, תנאי מזג האויר הם קריטיים.
  - כדאי לקחת בחשבון חגים, מועדים ומנהגים דתיים של בני הקבוצות השונות המשתתפים

באירוע. כך למשל, בימי הרמדאן אפשר להזמין לארוחת ערב (פטור) אבל לא לארוחת צהריים ביום הצום.

- לאירועים הפונים למשפחות עם ילדים כדאי לקחת בחשבון את חופשות בתי–הספר והגנים.

בכל מקרה, ההחלטה על התאריך היא מכרעת לבניית תכנית העבודה בהמשך, שכן זו נעה אחורה בזמן מן המועד המשוער. כך למשל, אם האירוע מתוכנן ל– 20 ביוני, הזמנות צריכות להישלח לכל המאוחר ב– 10 במאי, כלומר צריכות לרדת לדפוס ב– 25 באפריל וכך הלאה.

- **המטרות:** כאמור, אם כבר משקיעים בארגון אירוע, מומלץ לנצל אותו למספר מטרות נוספות מעבר לגיוס הכספים. מטרות אפשריות יכולות להיות:
  - העלאת מודעות לפעילות הארגון או לפרויקט ייחודי שלו;
  - הכרת תודה למתנדבים ותומכים;
  - קידום נושא על סדר היום הציבורי וכו'.

  שילוב מטרות יסייע בגיבוש התמיכה הארגונית הנדרשת בקיום האירוע ויפחית במידה מסוימת את רמת הסיכון ביחס לאירוע אשר מטרתו היחידה היא גיוס משאבים.

- **מבנה ותקציב האירוע:** התקציב הוא שיקבע את מבנה האירוע, ולכן מומלץ להגדיר אותו מראש. במיוחד באירוע ראשון, לא מומלץ לבנות על כיסוי ההוצאות, אלא לבחור מסגרת הנובעת ממצבו הכספי הנוכחי של הארגון, ויבטיחו כי גם אם לא יהיו הכנסות משמעותיות מהאירוע הראשון, הארגון לא יינזק. כלל זה יסייע גם לקשר בין תוכן האירוע לתכני הפעילות של הארגון, בשל הזיקה לפרוייקטים השונים שבביצוע. במסגרת תכנון התקציב יש לקחת בחשבון גורמים כגון:
  - מקום לאירוע;
  - אמנים והופעות;
  - כיבוד/קייטרינג;
  - תפאורה וכו'.

רשימה נוספת צריכה לכלול **כיוונים לגיוס כספים** לאירוע וממנו, בנוסף למכירת כרטיסים. אפשרויות אחדות הן:

- הפקת חוברת ובאמצעותה גיוס חסויות בתשלום או במוצרים;
- תרומת כיבוד, שתייה, אולם, ציוד וכו' בתמורה למתן הוקרה וחשיפה בערב;
- מכירת כרטיסים להגרלה שתיערך באירוע (אף את הפרסים ניתן לקבל בתרומה);
- יריד מוצרים למכירה - של הארגון, של ארגונים אחרים ו/או של חברות מסחריות במידה והדבר הולם את אופי הארגון והאירוע עצמו;
- איתור חברים אשר יהיו מוכנים לקנות כמות גדולה של כרטיסים למשל בעבור מקום העבודה שלהם, לקוחות הארגון וכו'.

המטרה הנוספת של כיווני עבודה אלה היא לגייס את תמיכתם של מי שמעוניין לתרום ולתמוך בארגון אך לא בהכרח ירצה להשתתף באירוע, בשל אילוצי זמן או שיקולים אחרים.

- **חסויות.** אחת האפשרויות אשר עשויה לסייע במכירת הכרטיסים ויצירת פרופיל ציבורי גבוה לאירוע היא יצירת גוף של "ספונסרים" או נותני חסויות לאירוע, אם בשם ואם במימון. פניה לאנשי ציבור החברים בוועד המנהל או תומכים אחרים של הארגון (כולל חברי מועצת העיר, אנשי עסקים מקומיים, אמנים וכו'), להסכים להשתמש בשמם כמי שתומך במטרות הארגון ובחשיבות האירוע עשויה לסייע בהגברת האמון הציבורי בארגון ובנכונות לתרום לו. כך, מומלץ לקבל את הסכמתם של אנשי ציבור להופיע על ההזמנות של האירוע, נייר המכתבים בפניה לחסויות ולתקשורת וכו'.

  החלטה נוספת אותה מומלץ לקבל כבר בשלב זה היא השאלה אם משתתפי האירוע יתבקשו לרכוש כרטיסים כתנאי להשתתפות, או אם האירוע יאפשר כניסה חופשית ובמהלך הערב יתבקשו המשתתפים לתרום. היתרון הבולט של האפשרות הראשונה הוא הפחתה הדרגתית של רמת הסיכון במכירת הכרטיסים מראש. לעומת זאת, המכירה מראש חוסמת כמעט לחלוטין את האפשרות לבקש ולקבל תרומות נוספות וגדולות יותר במהלך האירוע. רוב הדוגמאות אשר נסקרו במהלך הכנת חוברת זו בחרו במכירה מוקדמת של כרטיסים, אשר נראה כי גם מתאימה יותר לאופי הישראלי. יחד עם זאת, גם האפשרות השנייה טובה, בפרט אם מדובר באירוע הנערך כמסורת שנתית, או אם כבר מומן ברובו ע"י חסויות שניתנו מראש.

  גם חסויות מסחריות יש לתכנן בשלב זה.

  - מומלץ להכין רשימה של נותני חסות אפשריים: החל מעסקים מקומיים אשר יכולים לתרום פרחים, מזון, שתייה ואף פרסים להגרלה בין קוני הכרטיסים (טיפול קוסמטי, תספורת, ארוחה זוגית וכו'), דרך עסקים אשר מזוהים עם מטרות הארגון.
  - ארגונים גדולים יותר יכולים גם לפנות לחברות מסחריות ארציות הידועות בנכונותן לתרום לנושאי הפעולה של הארגון.
  - עם גופים מסחריים נותני חסות יש לבדוק את כללי השימוש בלוגו ולבקש את עזרתם במכירת כרטיסים לעובדי החברה, או אף לסכם על רכישה מראש של מספר גדול של כרטיסים בעבור עובדיהם.

  מעבר להפחתה בעלויות, מגבירות חסויות מסחריות את רמת האמון של המשתתפים הפוטנציאליים באירוע. המשתתף הפוטנציאלי יסיק כי אם אנשי הציבור ונותני החסויות בחנו והסכימו לתרום, הרי שמדובר באירוע רציני.

כמה דוגמאות של חשיבה יצירתית באירועי גיוס כספים של ארגונים:

- **האגודה למלחמה בסרטן** קובעת מידי שנה יו"ר בעל שם למבצע ההתרמה השנתי שלה וכך מגבירה את ההד הציבורי וסיכויי ההצלחה.
- **האגודה לזכויות האזרח** מציעה לתורמים שאינם יכולים להגיע לקונצרט השנתי שלה לקנות כרטיסים עבור נשים ממעונות נשים מוכות. בשנת 2007 תרמו מספר חברות כרטיסים לקונצרט עבור תושבי העיר שדרות, כדי להוציא אותם מן העיר הסובלת מקסאמים. החברות הרויחו 'נקודות טובות' לתדמיתם, תושבי שדרות הרויחו קונצרט, והאגודה הרויחה את הכסף.
- במהלך אירועי הגאווה ערך **הבית הפתוח** בירושלים מסיבות לקהילה ההומו–לסבית במועדונים, כאשר חלק מן הרווחים הופנו לארגון.

2. גיוס צוות ומתנדבים

צוות עבודה מחויב ונלהב היא תנאי ראשון להפקת אירוע מוצלח. ההמלצה הגורפת היא כמובן להיעזר במתנדבים: בנוסף לשיקול התקציבי, האירוע מציג הזדמנות ליצור מחויבות גבוהה לארגון, וכך בסיס שעליו ניתן יהיה בעתיד לחבר אותם לפרויקטים אחרים. מומלץ להעריך את מספר המתנדבים הנדרש ולהוסיף אחוז מסוים למקרים של נשירה ועזיבה מסיבות שונות.

ברור כי זו אינה משימה פשוטה, אך היא יכולה לשמש כמבחן ראשוני לסיכויי הצלחתו של האירוע ולחוסנו של הארגון בכלל, בעיקר כאשר מתנדבים נתפסים כחלק מפעילותו. חוסר יכולת לגייס מספר מספיק של מתנדבים מחייב בירור מעמיק יותר על הסיבות למצב זה. האם עובדה זו אינה מעידה על בעיות עמוקות יותר? אם כן, כדאי לטפל בהן כבר בשלב זה. שימוש באנשי צוות הוא אפשרי, אך מומלץ לפנות אליו רק לאחר בחינת המחיר התקציבי והארגוני, ונקיטת צעדים לצמצום הנזק של פגיעה במילוי המטלות השוטפות.

לאחר שלב הגיוס, חשוב להכין רשימת מטלות, ולהטיל את המשימות המוגדרות על חברי הצוות בהתאם לקשריהם או לכישוריהם. הרשימה יכולה לכלול משימות כגון טיפול בנושא הכיבוד והקייטרינג, טיפול בהופעות וציוד תאורה והגברה, איתור מקום, טיפול בתפאורה וסידור האולם, מכירת כרטיסים וכו'. חשוב לתאם מראש ציפיות ולהגדיר את תחומי קבלת ההחלטות העצמאיים אל מול צמתי קבלת החלטה עם רכז האירוע וועדת האירוע. ברור כי החלטות על מקום, חסויות, מופעים וכו' צריכות להתקבל בסופו של דבר על–ידי ועדת האירוע. לעומת זאת, על הרכב הכיבוד יכולים להחליט המתנדב האחראי והרכז.

רשת הקשרים אשר תיבנה באירוע הראשון עשויה להוות את הבסיס גם לאירועים הבאים ובכלל לשמש את הארגון. זו יכולה להיות אחת התועלות החשובות ביותר של האירוע הראשון. לכן, חשוב שרכז האירוע או איש צוות אחר יטפל באותם נושאים וגורמים אשר קיים עימם כבר קשר קודם או ניתן להעריך כי השותפות עימם יכולה להיות ארוכת טווח. במקביל, מומלץ לשקול

מידת מעורבות גבוהה יותר והיכרות אישית עם גורמים אשר נראה כי נדרש או כדאי שיכירו את הארגון באופן בלתי אמצעי ולטווח ארוך.

3. הכנת רשימת המוזמנים הראשונית

את רשימת המוזמנים הפוטנציאלים מומלץ להכין בעזרת ועדת האירוע, המתנדבים וצוות הארגון. כמה טיפים יכולים לסייע:

- כדאי לחשוב על קבוצות יעד להזמנה, כאשר אלו יכולות לכלול נציגי קרנות, חברי קהילה רלבנטיים, חלק מקהל היעד שאליו מיועדת פעולת הארגון וכדומה.
- מומלץ לבדוק מהי דרך השיווק המתאימה לכל קהל יעד. אלו יכולות לכלול דואר אלקטרוני, פנייה לאיש קשר אשר יפנה את ההזמנות הלאה, פנייה לועדי עובדים או למנהלים של חברות רלבנטיות וכדומה.
- חשוב לשלוח הזמנות למי שכבר רשומים ברשימת החברים, התפוצה או התורמים של הארגון. חברים ותיקים עשויים לכעוס או להפגע מן הצורך לרכוש כרטיסים לאירוע של ארגון בו הם תומכים ומעורבים ממילא, אך ביצירת מסר נכון של חיזוק הארגון ויכולותיו, ניתן להפחית את החשש מתגובה זו – אם ברור כי המטרה היא גיוס כספים למען הארגון, וכי אין הזמנות חינם לאיש, לא תהיה גם סיבה לאיש להעלב. לכל היותר, ניתן להציע כרטיסים במחירים מוזלים יחסית לחברים ותיקים, מתנדבים שתרמו להפקת האירוע או לקוחות של הארגון.
- בהכנת הרשימה של המוזמנים הפוטנציאלים יש לקחת בחשבון כי הפער בין מספר מוזמנים למספר משתתפים עשוי להיות גדול מאוד: 10% של הענות להזמנות מסוג זה נחשבת היענות טובה. על בסיס הנחה זו, ניתן לנסות להעריך את ההיקף הנדרש למשלוח הזמנות, כאשר בהמשך ניתן יהיה להסתמך על הניסיון הקודם של הארגון.

  באם ההיענות גבוהה יותר ניתן לנסות להעביר את האירוע לאולם גדול יותר. בכל מקרה, כאשר מדובר באירוע הדורש מכירת כרטיסים מראש, החשש ממאות אנשים שיוותרו בחוץ נעלבים בדרך כלל איננו ריאלי.

4. מציאת מקום

המקום האידיאלי לאירוע יהיה כזה אשר ישלב נגישות נוחה באמצעי תחבורה שונים (ו/או חניה נוחה) וישקף ככל הניתן את ערכי הארגון: ארגוני זכויות אדם יקפידו על מקום הידוע בתנאי העסקה הוגנים או לכל הפחות לא הצטייר עד כה באופן שלילי בהקשר זה. ארגוני סביבה יוכלו לבחור אירוע בפארק או במקום המזוהה עם נושאים ירוקים כגון חוף הים או בניין בבנייה ירוקה וכך הלאה. כמובן שלא תמיד ניתן למצוא התאמה מלאה, אך מומלץ להמנע ממיקום הסותר את ערכי הארגון לחלוטין. כך למשל, ארגון שטח אקטיביסטי עלול להתקשות לשווק את המסר באירוע במתקן עירוני או בכזה המשדר עלות כספית גבוהה, ארגון המבקש להימנע מהזדהות מפלגתית מסוימת צריך להימנע משימוש באולם המזוהה עם פלג פוליטי כזה או אחר וכך הלאה.

כדאי לקחת בחשבון כי המקום בו יערך האירוע ייקשר לשם הארגון ולמיצובו, לעיתים לזמן ארוך. לכן, כדאי שההקשר יהיה חיובי והגיוני בעיני משתתפי האירוע.
את רשימת המקומות המומלצים ע"י ועדת האירוע והמתנדבים יש לבדוק מבחינת

- רמת השירות
- מתקנים נדרשים, כגון מטבח לחימום האוכל או הכנתו, תאי שירותים ו/או מלתחות
- נגישות לאנשים עם מוגבלות
- התאמה לילדים במידת הצורך
- אישורי רישוי, ביטחון, בטיחות וביטוח
- קיומו של ציוד הגברה וציוד אור-קולי אחר (יכולים להיות במקום, או להיות מושכרים ממקור חיצוני)
- התאמה לדרישות האמנים העומדים להופיע באירוע (אם יש כאלו)
- דרישות נוספות בהתאם לצורכי הארגון כגון היבטים ערכיים רלוונטיים מבחינת מיקום, בעלות, דימוי וכו'

כדאי לבדוק האם ניתן יהיה לקבל את המקום ללא תשלום או במחיר מוזל תמורת ציון החסות בפרסומים. גמישות מצד הארגון בנושא התאריך עשויה לעזור מאוד בהקשר זה. עם ההחלטה על המקום, התאריך והזמן, יש להוציא מכתב הזמנה לאולם ולוודא קבלת אישור בכתב על המועד שנקבע.
בנוסף, מומלץ גם לוודא כי פוליסת הביטוח של הארגון כוללת כיסוי תביעות צד ג' במקרה של נזק הנגרם כתוצאה מהשתתפות בפעילות של הארגון

5. הכנת תוכנית האירוע

הנטייה הטבעית היא לקוות לאמן או להקה ידועה כמי שיעמדו במרכז האירוע. אירועים מוצלחים רבים אכן פועלים בדרך זו ומרוויחים פעמיים:

- מושכים קהל ומצליחים במכירת הכרטיסים
- זוכים ליוקרה ואהדה מעצם ההזדהות של האמן עם הארגון.

יחד עם זאת, למודל זה יש מספר חסרונות:

- עלויות גבוהות (גם אם האמן מסכים להופיע ללא תשלום, דרישות ציוד ההגברה, הבמה והמלווים, לרוב מצריכות תשלום)
- קושי באיתור אמן וקבלת התחייבות למועד מסוים בפרט אם ההופעה נערכת בהתנדבות
- התמקדות האירוע בהופעה תוך הפחתה בערך העשייה של הארגון.

לאירוע ראשון של ארגון קטן או בינוני כדאי לבדוק האם קהל המוזמנים הפוטנציאלי אכן מצפה להופעה מסוג זה ולחשוב יצירתית על תוכנית אשר תציג את העשייה של הארגון בדרך מזמינה ומעניינת. לדוגמא:

- הופעות של להקות ייחודיות של אנשים עם מיגבלות (מועדון אנו"ש ואחרים),

- הכנת סרטון על פעילות הארגון, אשר יצולם בהתנדבות. גם אם נדרשת השקעה כספית לצורך ההפקה מדובר בהשקעה לטווח ארוך במוצר אשר ישרת את הארגון לפעולות גיוס משאבים נוספות
- מתן הוקרה לפעילים ואנשי ציבור בולטים בתחום (למשל, טקס "הגלובוס הירוק" של ארגוני הסביבה בישראל),
- הזמנת להקה מקומית חדשה, ערב עם DJ צעיר וכו'.

בחירה בעלת חשיבות היא של **מנחה** הערב. הוא/היא שיידרש לשמור על קצב נכון, להעביר בסגנונו את המסר של הערב (רציני, מכובד, צעיר, תוסס, מרדני וכו'...) ולהבטיח שהקהל יחוש בנוח. עלויות ההנחיה של אנשי תקשורת יכולות להיות גבוהות ביותר. כדאי לבדוק האם ניתן לבקש מהמנחה לתרום את הנחייתו או לתת הנחה משמעותית. ניתן לאתר מנחה מהארגון או מהקהילה אך יש להבטיח ככל הניתן כי מדובר באדם בעל יכולות להוביל את הערב ולהקרין ביטחון מקצועי. מנחה שאינו מתאים או משדר אי נוחות בהנחיה עלול להביא לתחושה של הקהל כי הערב אינו מאורגן כיאות.

כל מנחה, ובפרט מנחה חיצוני לארגון, זקוק להדרכה מקיפה בכתב ובפגישת הכנה אשר תכלול:

- רקע על הארגון ודמויות מרכזיות בו
- סטריאוטיפים וטעויות נפוצות על תחום הפעילות של הארגון מהן כדאי להימנע
- מטרות הערב ומבנהו ועוד.

כדאי לציין את האמן והמנחה בהזמנה ולכן יש לסכם עימם מוקדם ככל האפשר.

החלק הנוסף של תוכנית הערב הוא הצגת הארגון או הפרויקט אשר עבורם נערך הערב. מזווית ראייה פנימית של אנשי הארגון, נוצר לעיתים הרושם כי זהו החלק הכי פחות אטרקטיבי של הערב. מבחינת הקהל, עם זאת, הציפייה עשוייה להיות שונה או אפילו הפוכה. זהו בעצם לב הערב, ה"סיבה למסיבה" אשר בגינה הקהל מוכן להגיע. זו ההזדמנות להציג את הארגון/הפרויקט באופן קצר וממוקד, אך מעניין, משכנע ומעורר השראה. כמה טיפים יכולים לסייע בהכנת המצגת:

- כדאי לזכור כי המטרה היא לעורר התרגשות בקהל לגבי ייחוד האירוע ביחס לכל אירוע תרבות/פנאי רגיל אחר ותחושה כי טוב עשו שהגיעו ותרמו לפעילות הארגון.
- חשוב להדגיש הישגים והצלחות של התקופה האחרונה או לתאר את האתגרים החדשים שהארגון מסמן לעצמו (ושאולי עבורם גם מיועדות ההכנסות מהערב).
- בחשיבה על הצגת פעילות הארגון מומלץ להיעזר גם באנשים החיצוניים לארגון - משוב חיצוני יעזור למקד את הפרזנטציה בהיבטים המעניינים את מי שאינו מצוי בפרטים הקטנים ולחדד טוב יותר מהם ההישגים המשמעותיים של הארגון.
- זוהי גם הזדמנות להיעזר באיש הסברה (בהתנדבות או בשכר) ובמידת הצורך להכין פרזנטציה מקצועית ומרשימה על הארגון אשר עשויה לשרת את צרכי הארגון לאורך זמן ובהזדמנויות נוספות.

בכל מקרה, מומלץ להכין תסריט המבוסס על תיאור החוויה מנקודת מבטו של אחד ממשתתפי המפגש:

- כיצד הוא מגיע?
- להיכן?
- מהי האווירה במקום?
- את מי הוא פוגש ומי עוד עתיד להגיע?
- איזה כיבוד יוגש וכיצד?
- איזו מוסיקה תתנגן ברקע?
- היכן ומתי יתכנסו לחלק הרשמי יותר של הערב?
- מי יהיו הדוברים?
- כיצד ניתן יהיה לתרום לפני, במהלך ואחרי האירוע? האם באמצעות קניית כרטיסים, מכירת מוצרים ודוכני התרמה בערב, צירוף לחברות, מכתב סיכום של האירוע לחברי הארגון או יצירת הזדמנות מיוחדת לתרום לארגון?
- מתי עוזבים ומה הרושם שלוקח איתו המשתתף הביתה?

6. עיצוב, הדפסה ומשלוח הזמנות, מכירת כרטיסים

ההזמנה יכולה להיות פשוטה או מעוצבת, בהתאם לאופי האירוע והמשאבים העומדים לרשות הארגון. השקעה מינימאלית לכל הפחות בעיצוב מומלצת.
ההזמנה צריכה לכלול התייחסות לנושאים הבאים:

- תיאור של מהות האירוע, כולל שמות אמן ומנחה במידה וכבר סוכמו
- מקום ההתכנסות, כולל הנחיות הגעה למקום
- זמן ההתכנסות
- רשימת נותני החסות כולל קרנות, גופים מסחריים ופרטיים.
- מעטפת תגובִינא וספח להזמנת כרטיסים.
- טלפון, פקס ודוא"ל לפרטים נוספים

קשה להתעלם מעומס הפניות והאירועים הנשלחים כיום לכל משתתף פוטנציאלי באירועי התרמה. הכלל הראשון שיסייע למוזמנים בהחלטה על הגעה לאירוע המתוכנן הוא באמצעות **יחס אישי** ככל הניתן. כמובן שחשוב לייחד לתפקיד זה אדם עם יכולות תקשורת בין-אישית טובות, תודעת שירות וסבלנות רבה. כמה עצות יכולות לסייע:

- רכז האירוע נדרש לחלק עבודה כך שכל אחד מצוות ומתנדבי האירוע יפנה אישית לחברים ותורמים פוטנציאלים אותם הוא מכיר ויציע לרכוש כרטיסים או לתרום לארגון בהזדמנות זו.
- סביר כי רכז האירוע הוא זה אשר יפנה אישית לתומכים ותיקים או תורמים גדולים של הארגון ויציע את האפשרות לקנות כרטיסים במחירים משתנים לפי גובה התרומה

הרצוי. הניסיון האישי של מארגני אירועים לימד על צורך ליחס וטיפול אישי בחברים, במיוחד למי שמוכן לרכוש/לתרום כרטיסים בסכום גבוה יותר; תשומת לב מיוחדת כגון תכנון מקומות הישיבה כך שישבו ליד חברים או פשוט במקומות טובים יותר היא אחד ממפתחות ההצלחה להמשך התרומות לאורך זמן.

- מומלץ לצרף פניה אישית בכתב יד על ההזמנה הנשלחת בדואר או במשפט נוסף בדוא"ל לתומכים הגדולים יותר. חברות אתרי אינטרנט מסוגלות כיום להציע משלוח מספר גדול של דוא"ל עם שורת פתיחה אישית בהתאם לשם איש הקשר. כדאי לבדוק את העלות של אופציה זו כחלק מן ההכנות לאירוע.
- השיטה המקובלת היא קביעת מספר מינימום של כרטיסים שכל אחד מן המתנדבים אמור למכור למעגלי ההיכרות האישיים שלו.

הכלל השני הוא הפצת הכרטיסים במעגל הולך ומתרחב של רשתות קשר.

- כדאי להתחיל ברשימת הקשר של הארגון ולהמשיך במידת הצורך בהפצה לארגונים נוספים בקהילה, פרסום בעיתונות, פנייה לחברות מסחריות ומקומות עבודה וכו'.
- כחלק מארגון האירוע יש לפלח ולהגדיר גם רשימות תפוצה רלוונטיות בדוא"ל לפי מעגלים של קשרים אישיים וארגוניים. בדרך זו ניתן להגדיר מספר רב של רשימות תפוצה של ארגונים עמיתים, חברים, מקומות עבודה, ולהרחיב את מעגל האנשים התומכים בפעילות הארגון.
- כדאי לנסות להמנע ממשלוח מספר מיילים זהים לאותם אנשים ממקורות שונים. יש לנסות לצמצם זאת באמצעות תיאום ובדיקה של רשימות התפוצה השונות ובכל מקרה להוסיף בתחילת ההודעה התנצלות מראש "במידה וכבר קיבלת הודעה זו ממקור אחר...".

המלצה נוספת היא להציע לשלב תרומה ברכישת הכרטיס; כלומר מתן אפשרות לקנות את הכרטיס במחיר גבוה יותר כדרך לתרום סכום גבוה יותר להצלחת האירוע ולפעילות הארגון.

- הנחת המוצא היא כי המסה הגדולה של המשתתפים תרכוש את הכרטיסים במחיר הבסיסי, אך יהיה בכל זאת מספר מצומצם יותר של אנשים שיהיו מוכנים לקנות כרטיסים יקרים יותר.
- סביר, למשל, כי אגודת הידידים תוכל לבקש מחיר גבוה יותר בעבור כרטיס, אך בהתאמה תבקש להבטיח פרופיל יוקרתי יותר לאירוע.
- ניתן לצרף אפשרות זו גם לקהל התומכים/הלקוחות הקבוע, אשר להם יוצעו כרטיסים במחיר נמוך יותר.
- ניתן לעיתים לאפשר לאנשים לתרום ללא הגעה לאירוע (למשל, הזמנה להצגה המאפשרת קניית כרטיסים לנשים ממעון לנשים נפגעות אלימות במשפחה, או למקבלי סיוע אחרים של הארגון).

חשוב ביותר **לערוך רשימה מסודרת** של כל מי שרכש כרטיסים, לפני או במהלך האירוע. לשנים הבאות, רשימה זו של תומכים ותורמים המוכנים לרכוש כרטיסים, היא אחד הנכסים היקרים של הארגון ובעזרתה ניתן יהיה להעריך מראש את צפי ההכנסות מהאירוע. יש לשלב אותה ברשימת התפוצה של הארגון ולעדכן אותה מזמן לזמן.

היעד הוא כמובן להבטיח אולם מלא, וככל שמתקרב תאריך היעד, כדאי לשקול הפצה של כרטיסים מוזלים מאד ואף בחינם לקבוצות כגון תלמידים, תנועות נוער, מועדון הקשישים השכונתי וכו'.

7. ארגון הכיבוד, תפאורה, ציוד הגברה ושאר פרטים לוגיסטיים

כיבוד טוב בכמות מספקת, הוא אחד המפתחות החשובים להצלחת האירוע. כיבוד דל ומועט, עלול להקרין לרעה על האירוע כולו, גם על החלקים המוצלחים מאוד שלו. מנגד, הכיבוד הוא מרכיב הכרחי אך אינו חזות הכל; מומלץ לשמור על פרופורציה והיגיון בריא בהתאמת התפריט לאירוע. יין, למשל, עשוי להיתפס בזבזני מדי באירוע קהילתי או קטן, אך חיוני באירוע המבקש למשוך קהל "יוקרתי" יותר. בתרבות השפים-כוכבים ניתן לבסס אירוע שלם על מזון מיוחד, כחלק מהתוכנית האומנותית.

במקרים רבים מתואר הכיבוד כאחת ההוצאות הבולטות אשר ניתן לקבלן בתרומה מלאה או חלקית.

- כבר בשלבי התכנון הראשונים מומלץ להכין רשימה של מסעדות, חברות קייטרינג וגופים מסחריים אשר ניתן לפנות אליהם בבקשת תרומה.
- לחילופין, ניתן ליזום אירוע שבו הכנת האוכל תהיה באחריותם של מתנדבים ולקוחות של הארגון תוך תרומת זמנם וכישוריהם ובמידת האפשר גם של חלק/מרבית מוצרי המזון. מספר ארגונים הצליחו בדרך זו להגיש כיבוד ייחודי; ביתי, אישי, אתני וכו'.
- חשוב לזכור כי תרומת כיבוד דורשת מתן הוקרה, תודה וחשיפה כמו כל תרומה אחרת.

מימון **הציוד הטכני** וההגברה באולם עשויים להוות הוצאה ניכרת, אך חשוב להשקיע את כל הנדרש כדי להבטיח מערכת מתפקדת - רמקולים שלא עובדים או ציוד הגברה חלש מדי יכולים להיות מקור לעוגמת נפש קשה באירוע מושקע היטב. גם כאן, כמה טיפים מניסיונם של אחרים יכולים לסייע:

- מומלץ לבדוק היטב מראש את האמצעים הטכניים הנדרשים והעלות של כל אחד מהם, ולבחון זאת ביחס למסגרת התקציב וסדרי העדיפויות בבניית תוכנית הערב.
- במידה ונדרשת מערכת הגברה בסיסית מומלץ לבדוק את היכולת של מקום האירוע לספק את הציוד כולל מקרן וידאו/מחשב וחיבור למערכת הקול.
- הופעות של אמנים מצריכות לרוב ציוד הגברה ותאורה איכותי ויקר. חשוב לתאם זאת מראש עם המופיעים, ולהבטיח כי הציוד הנמצא מתאים לדרישותיהם.

- כדאי מאוד לדרוש ליווי של איש טכני צמוד במהלך האירוע ולא להתפשר על כך, גם אם הוא מהווה נטל במחיר. הערב כולו עשוי לקום או ליפול כתוצאה מבעיות טכניות.

התפאורה במקום האירוע חשובה ביותר כדי להעביר מסר חזותי ברור המזהה את האירוע עם הארגון ומעביר את ערכיו.

- שלטים גדולים עם שם הארגון הם תנאי ראשון ליצירת האוירה המתאימה
- במידה ויש באולם מקרן למחשב, מומלץ להכין מצגת שקפים על פעילות הארגון אשר תוקרן ברקע.
- חשוב להכין חומרי הסברה המתארים את פעילות הארגון, הישגיו, והאתגרים איתם הוא מתמודד. אם חומרים אלו אינם בנמצא, אירוע גיוס משאבים יכול להוות הזדמנות לעדכן ולשפר את היכולות של הארגון בתחום זה.

היבט לוגיסטי נוסף הוא **הביטחון והאבטחה** באירוע ובמידת הצורך גם הוצאת "רישיון עסק" להפעלתו..

- במידה ומדובר באולם מסודר, סביר כי אין כל צורך באישור מיוחד לאירוע מהרשויות השונות, אך מומלץ לבדוק מראש האם עלויות האולם כוללות גם את האבטחה.
- אירוע בפארק עירוני או מקום פתוח, אשר כולל הפעלת דוכני מזון או הופעות אמנים, דורש 'רישיון עסק' מטעם הרשות המקומית, ובדרך כלל נילוים לא מעט תנאים לקבלתו. יש לבדוק נושאים אלה עם מחלקת רישוי העסקים העירונית או משטרת ישראל. את הפנייה לקבלת הרישיון מומלץ להגיש מוקדם ככל האפשר, על מנת למנוע מצב של הוצאות לא צפויות ואף ביטול האירוע ברגע האחרון: עלויות הוצאת רישיון עסק יכולות להיות לא מבוטלות וכוללות שכירת מהנדס למפרט בטיחות, אגרות ודמי טיפול.
- דרישות האבטחה יעלו ככל שמספר המשתתפים יהיה גדול יותר וכמובן בהתאם למיקום.
- חשוב לוודא קיום כיסוי ביטוחי הולם לאירוע, המכסה נזקים שעלולים להגרם למשתתפים (מישהו שנפל בפארק וכדומה).

8. פרסום האירוע, הזמנת משתתפים ועידוד תרומות מראש

גם אם רוב הכרטיסים ימכרו בשל קשרים אישיים ולא כתוצאה מפרסום החוצות, פרסום האירוע בקהילה הוא חלק חיוני במיצוב הארגון. לפרסום יש חלק מרכזי בשיווק האירוע ככזה המשדר הצלחה, יכולת, וחשיבות מבחינת הארגון ומימוש מטרותיו.

- פרסומים בעלות צנועה יכולים להיות באמצעות פליירים, פוסטרים במקומות ציבוריים (מתנסי"ם, מכולת, סופר, גני ילדים ובתי ספר וכו') ומשלוח הודעות לעיתונות – בפרט לזו המקומית, אשר עשויה להכניס אותן ללא תשלום.
- במידת האפשר ניתן כמובן לרכוש או לקבל בתרומה מודעות פרסום בעיתונות הרלוונטית לקהל היעד של הארגון. במקביל,

- ניתן לבקש מארגונים עמיתים וכן משתי"ל ומאתר הזוית השלישית לפרסם אף הם את האירוע באתרי האינטרנט שלהם.

9. בדיקות אחרונות לקראת האירוע וקיום האירוע

על רכז האירוע **להשאיר פנויים את הימים האחרונים לפני האירוע**. בימים אלה, יידרש הרכז לבדוק שוב עם כל הצוות והמתנדבים את כל הפרטים האחרונים ובפרט לאפשר זמן להתמודד עם הפתעות של הרגע האחרון (שתמיד צצות להן).

מספר ימים לפני האירוע כדאי להכין רשימה של כל הפריטים הנדרשים לאירוע ולארגן אותם מראש:

- תנאי חיוני להצלחת האירוע היא רשימה מסודרת של אנשי הצוות, כולל טלפונים ניידים וחלוקת התפקידים, אשר תחולק לכולם.

לצורך רישום האורחים ומכירת הכרטיסים יש לוודא המצאותם של:

- כיסאות ושולחנות לאזור הרישום והקבלה;
- מעטפות כרטיסים למזמינים מראש, מסודרות לפי א"ב;
- רשימות אורחים במספר עותקים לחלוקה ופרטי מוזמנים חשובים;
- כרטיסים וכסף קטן לעודף במידה ותתאפשר מכירת כרטיסים ביום האירוע;
- מספריים, שדכן, נייר דבק, נעצים, דבק, מרקרים, טושים וכו'.

לצורך קבלת תרומות יש לוודא

- טפסים לתשלום בכרטיס אשראי (במידה וקיימת אפשרות זו בארגון);
- עטים לרישום משתתפים נוספים וכתיבת המחאות;
- מעטפות תגוביינא, ספחי תרומה ותיבה לאיסוף מעטפות ותרומות באירוע.

לצורך הצגת הארגון יש להבטיח כי קיימים

- חומרי פרסום שונים של הארגון לחלוקה;
- לוגו גדול של הארגון לאולם, או שלטים ופוסטרים נוספים המתארים את הפעילות;
- תגי שם לצוות הארגון, ועד מנהל ובעלי תפקידים נוספים.

בנושא הלוגיסטיקה יש לוודא

- שלטי הכוונה למקום האירוע ולמתקנים שונים במתחם האירוע במידת הצורך;
- אמצעים טכניים במידה ואלה אינם מסופקים עם האולם;
- תפאורה הולמת.

לפני הערב עצמו חשוב לבדוק **פרטים אחרונים** של זרימת הקהל הרצויה באירוע ובהתאם לקבוע את מיקום שולחן ההרשמה/חלוקת החומרים, איזור הכיבוד ואופן הישיבה/התכנסות לפני תחילת תוכנית הערב. הפרטים הלוגיסטיים הללו, קטנים לכאורה ככל שיהיו, הם אלה

שעשויים לקבוע את הרושם הכללי של הצלחת/כישלון הערב בעיני המוזמנים. מאוד לא מומלץ להסתמך על ציפייה כי איכשהו "הדברים יסתדרו מעצמם"; עוד יותר מכנס מקצועי, הציפייה של המוזמנים היא להתנהלות טכנית חלקה – זוהי ציפייה מובנת כאשר רכשו כרטיסים לערב. כמה נקודות אותן כדאי לקחת בחשבון יכולות לסייע:

- מיקום הכיבוד קרוב מדי לכניסה עלול ליצור לחץ ולהקשות על אנשים להיכנס. מנגד, מיקומו בפינה בקצה האולם עשוי להקשות על המוזמנים להגיע אליו. מקום נגיש אך לא חוסם הוא חיוני להצלחת חלק זה של האירוע.
- תור ארוך ליד שולחן ההרשמה עשוי להותיר רושם שלילי על המוזמנים עוד לפני שהאירוע התחיל. עדיף להעמיד מספר שולחנות הרשמה בהתאם למספר האורחים הצפוי, שכן חשוב מאוד לקבל את כל פרטי הנוכחים, בכדי להכניסם מאוחר יותר לבסיס הנתונים של הארגון.

לפני האירוע הראשון כדאי לנסות לצפות באירוע אחר ולהגדיר ציפיות ודרכים לכוון את הערב באופן הרצוי.

מומלץ גם להגדיר עם צוות הארגון את תפקיד רכז האירוע בערב.

- במידה והוא נדרש גם לייצג את הארגון וליצור את הקשר האישי עם הקהל, יש להבטיח כי יוגדר "מפיק אחראי" לערב כך שהרכז יוכל להקדיש את מלוא תשומת הלב למוזמנים.
- במידה ואין זאת אפשרי, כדאי לחלק מראש את האחריות למתן יחס אישי למוזמנים שונים לאנשי צוות אחרים כדי למנוע מצב של העברת מסר של לחץ וחוסר פנאי למוזמנים.

היבט מרכזי נוסף הוא **הכנת כל הדוברים, המברכים, והמופיעים בערב**. המטרה היא להבטיח כי הקהל המשתתף ייצא עם תחושה טובה של שותפות ותרומה למטרה וארגון ראויים. לצורך זה

- חשוב להבטיח שכל הדוברים מכירים את המסר המרכזי של הארגון ושל הערב הספציפי. במעגלים הרחבים של הארגון יש לעיתים היכרות שונה עם פעילות הארגון מאשר זו המתבצעת בפועל וחשוב כי האירוע ישדר את המסר העכשווי והנכון, היות וכך יזכור אותו גם הקהל.
- מומלץ מאוד לעבור על תסריט האירוע עם המנחה, בפרט אם הוא מנחה חיצוני.
- למברכים ולנואמים האחרים כדאי לשלוח חומר כתוב קצר על האירוע ובמידת הצורך גם על הארגון.
- בצורה דומה כדאי לתדרך את כל המתנדבים, הצוות ומי שייקח חלק בהצגת הארגון בערב בפני הקהל, גם אם באופן לא פורמאלי.

מומלץ מאוד להכין **תסריט מדויק** של אופן התנהלות הערב, תוך הכנת תזמון מדויק לכל שלב, ואופן ההכוונה שלו תוך הפעלת הצוות והמתנדבים, כך שיפעל בצורה החלקה ביותר. **הקפדה על לוח הזמנים חיונית**, כולל תיזמון מראש של זמן החריגות מלוח הזמנים הרשמי, כמקובל בישראל.

האירוע חייב להיות דינאמי וזורם. ה"זליגה החוצה" של אנשים באמצע האירוע אינה נעימה ועוד יותר מכך כאשר היא הופכת להמונית בעת שהחריגה מלוח הזמנים גדולה. תסריט לערב לדוגמא יכול להיות כך:

אירוע ההתרמה השנתי - לוח זמנים צפוי

18:00	כשעה לפי תחילת האירוע: האולם מוכן, הכיבוד כבר הגיע, הצוות נערך
19:00	המוזמנים מתחילים להגיע. עומדים/יושבים באזור קבלת הפנים. מוגש כיבוד קל ושתייה. הצוות והוועד המנהל מסתובבים בקהל.
19:15	אורחים ממשיכים להגיע, המשך הגשת הכיבוד
19:25	רוב הקהל כבר הגיע. הגעת אורחי כבוד.
19:30	התוכנית מתחילה. מנחה הערב מציג את התוכנית ואת מטרת הערב ביחס לארגון/פרויקט.
19:35	ברכות בהתאם לתוכנית.
19:50	הופעה קצרה במידה וקיימת
20:00	דוברים להצגת הפרויקט/הארגון. סרטון, מצגת קצרה, לקוחות על פעילותו
20:15	חלוקת אותות הערכה לתורמים מרכזיים לארגון, תודות לקהל, הזמנה לתרום (ובפרט במידה ולא רכשו כרטיסים)
20:25	הופעה מרכזית
21:15	תודות לאמן/ים, תודות לקהל
21:20	סיום הופעה
21:25	כיבוד מתוק באזור קבלת הפנים, המשך הסתובבות בקהל
21:50	סיום הדרגתי של הערב

לוח זמנים זה הוא כמובן דוגמא בלבד. ניתן לשנות ולגוון, להגיש את הכיבוד לאחר ההופעה, להציג פרויקט מרכזי או אותות הוקרה כמופע המרכזי של הערב, להקדיש זמן יותר ארוך להופעה אם מדובר באמן בעל שם וכו'.

10. קיום האירוע

בשלב זה כבר הכל אמור להיות ערוך ומוכן.

- במידת האפשר, כדאי מאוד לאפשר לצוות המארגן כמה שעות של מנוחה לקראת האירוע, כדי שיוכל לפגוש את הקהל נינוח ולטפל בהפתעות הרגע האחרון בלי להיות בלחץ.
- ההיבט החשוב יותר באירוע עצמו הוא להבטיח קצב וזרימה טובים תוך טישטוש שינויים לא צפויים או בעיות במהלכו. המסר חייב להיות של הצלחה, של ביטחון עצמי ושל יכולת ארגונית.
- במהלך הערב, כדאי להדגיש את ההיבטים המוצלחים של האירוע, את תרומתו הגדולה לארגון ולמטרה ואת המסורת אותה אתם מקווים ליצור.

11. הערכת סיכום האירוע ומשלוח מכתבי תודה

הנטייה הטבעית היא להעריך את הצלחת האירוע על פי תחושת ההצלחה או הכישלון במהלכו. היות ומדובר באירוע השונה בדרך-כלל מסדר היום המקצועי של הארגון, אין להניח כי התחושות הללו משקפות נכונה את הצלחת הערב ובוודאי שיש לבחון אותן אל מול הציפיות והיעדים של האירוע. לא יהיה נכון לשפוט אירוע ראשון של ארגון בחומרה ובציפיות המתאימות לארגון בעל ותק בהפקות מסוג זה.

- מספר ימים לאחר האירוע מומלץ לקיים **ישיבה מסכמת של כל צוות העבודה** כדי לקבל משוב פתוח ורחב ככל הניתן.
- לצד הבעיות, חשוב מאוד לנתח גם את ההצלחות ואת הדברים שהפתיעו לטובה.
- אם היו בעיות ספציפיות, כדאי לבדוק אותן לעומק עם השותפים הרלוונטיים. השאלות העיקריות אותן כדאי לשאול:
  - האם המשאבים שגויסו מכסים את הוצאות האירוע?
  - מה ההכנסות נטו לאחר ניכוי הוצאות ולאחר ניכוי הוצאות כוח האדם השוטף אשר עבד על הכנת האירוע?
  - מה היה מוצלח במיוחד באירוע? האם ניתן ללמוד מכך על נקודות החוזק של הארגון ועובדיו/מתנדביו?
  - כיצד ניתן לחזור על הצלחות שכאלו גם בעתיד?
  - האם רמת החשיפה של הארגון בקרב הקהילה ומקבלי החלטות שונים עלתה?
  - האם הועד המנהל, הצוות והמתנדבים שבעי רצון? האם הם מגלים התלהבות להמשיך לפעול בגיוס כספים ופעילויות דומות?
  - האם גדל מספר המתנדבים הפוטנציאלי לארגון/פרויקט כתוצאה מהאירוע?
  - האם יש דברים שמומלץ לשנותם/לעשותם אחרת?

במידה ויעדי גיוס הכספים לא הוגשמו, חשוב לבדוק מה קרה:

- האם ההוצאות היו גדולות מהצפוי בשל חוסר ניסיון או ידע?
- האם ההכנסות היו נמוכות בשל השתתפות נמוכה או בשל תימחור נמוך מדי של הכרטיסים?

הסיכום וההערכה יאפשרו לתרגם את הידע הנרכש להצלחה גדולה יותר בארגון האירועים הבאים וכמובן לגידול בהיקף ההכנסות הצפוי.

- כדאי מאוד להקדיש את הזמן להכין **סיכום בכתב של מפרט האירוע הספציפי** והערות המסכמות את הניסיון המצטבר של הארגון. זהו ניסיון בעל ערך רב וחבל לאבדו.
- מומלץ מאוד **לבסס את האירועים הבאים לגיוס משאבים של הארגון על הניסיון של האירוע הראשון** ובפרט, כפי שכבר צוין כאן, **ליצור מסורת שנתית**, לכל הפחות למספר שנים, של אירוע דומה. לעיתים, נדמה כי יש לחדש ולהמציא כל פעם אירוע או פעילות אחרת. אך העלויות של המצאה מחודשת גבוהות יחסית ביחס לארגון חוזר של אירוע דומה, וגם הציפיות של קהל התומכים של הארגון לא בהכרח מבקשות אירוע שונה כל פעם מחדש. יש בהחלט יתרון ליצירת מסורת בה אנשים חשים בנוח ושמחים להיפגש כל בתדירות של אחת לשנה וללמוד כי הארגון ממשיך לפעול ולהצליח.
- יצירה של מסורת כזו תוכל גם לאפשר להכניס את ההוצאות וההכנסות הצפויות ממנו לבסיס התקציב השנתי של הארגון ולתכנון תזרים המזומנים שלו ולקבעו כאחת מפעילויות הדגל שלו.
- ניתן יהיה גם לשלב תכנון אירוע זה מראש כאחד מעוגניה של תכנית העבודה של הארגון בכלל ושל מגייס המשאבים בפרט. בהתאמה, ניתן יהיה להרחיב, להשתמש ואף לחדש מידי שנה בהפתעות קטנות או חיבורים בין תוכניות שונות של הארגון.
- ההצלחה והיקף הזמן הנמוך יותר יחסית שיידרש מהארגון על מנת לארגן את האירוע השנתי, יאפשרו להשקיע את האנרגיות בפיתוח דרכים נוספות של גיוס משאבים קהילתי.

לסיום, חשוב ביותר לדאוג להודות לכל מי שעבד ותרם להצלחת האירוע. **מכתבי תודה** או תעודות הוקרה ואף אירוע תודה כגון ארוחת ערב, או מפגש חברתי לכל הצוות והמתנדבים שסייעו לקראת ובמהלך האירוע.

מקרה לדוגמה: מוקד סיוע לעובדים זרים

מרכז סיוע לעובדים זרים *הוא ארגון בגודל בינוני– קטן הפועל בתחום זכויות האדם. הארגון מציג עצמו ככזה אשר אינו פועל בתחום הקונסנזוס וכפועל יוצא מכך אינו משוכנע בנכונות של הקהילה הרחבה לתמוך בפעילותו. מירב המשאבים של הארגון מגיעים מקרנות ותורמים מחו"ל.*

בשנות פעולתו הראשונות הסתכם גיוס המשאבים הקהילתי של הארגון באירוע שנתי קטן ב"יום המהגר". האירוע התקיים בסינמטק תל אביב וכלל אוכל אתני אותו הכינה קהילת מהגרי העבודה והקרנת סרט הקשור לפעילות הארגון. האוכל נמכר בתשלום, אשר נכנס כתרומה לארגון. היקף ההכנסות הממוצע נטו עמד על כ– 3,000 ₪ (ללא ניכוי הוצאות כוח אדם). האירוע היווה הזדמנות לקדם את המסרים של הארגון לצד אווירה חגיגית יחסית של אירוע ציבורי. בנוסף, הוא סייע גם בהעצמה של קהילת מקבלי הסיוע של הארגון: למרות החשש הראשוני, בשל התחושה כי מדובר בקהילה מוחלשת באופן קיצוני, הוכח כי ניתן למצוא דרך לשתף גם קהילה כזו במעורבות בגיוס המשאבים של הארגון, באמצעות שימוש בכישורי הבישול שלהם. בכך היווה האירוע דוגמה למעורבות חיובית של קהילת יעד מוחלשת במאמץ לסייע לעצמה.

בשנת 2006 פיתח המרכז בהצלחה תוכניות משותפות עם ארגונים עמיתים הפועלים בתחום, תוך ניצול היתרונות היחסיים של כל ארגון בגיוס משאבים והפעלת התוכניות. הספקות בתחילת הדרך היו רבים: הצורך בגיוס כספים מקומי הגיע מן האחראית על פיתוח המשאבים בארגון, אשר דיווחה כי בפניותיה לקרנות בחו"ל היא נשאלת שוב ושוב מדוע הארגון אינו מצליח לגייס את המשאבים הנחוצים לו בתוך ישראל, אשר איננה מדינה ענייה במיוחד. מנהלת הארגון השתכנעה בנחיצות העקרונית והמעשית. הוועד המנהל והצוות לעומת זאת, חששו מכך מאוד: כמו בארגונים רבים אחרים, הפעילים היו בעלי מחוייבות גבוהה לנושאי התוכן והפעילות השוטפת של הארגון, אך לא ראו את תפקידם כמגייסי תרומות. מנהלת הארגון מספרת כי נדרשה לקדם את הנושא בנחישות אך בהדרגה. בסופו של התהליך הוקמה בוועד המנהל וועדת משנה לגיוס משאבים ובה חברים אשר גילו עניין ונכונות לפעול בנושא. העבודה עם הוועדה דרשה תשומות זמן של מנהלת הארגון אך יצרה אווירה של צורך לפעול ותמיכה מסוימת.

הפעילות הראשונה היתה ארגון חוגי בית. צוות הארגון ראה בכך פעילות קטנה, שאינה תובעת היקף עבודה וסיכון גדולים מדי. באמצעות חברים של אנשי צוות

בארגון, התקיים הערב הראשון לקבוצה קטנה של אנשים. הערב היה מעניין, המשתתפים הביעו עניין ותמיכה בפעילות הארגון, אך הניסיון לאסוף תרומות לארגון לא הסתיים בהצלחה. הערב השני, אשר התקיים בעקבות הצעה של אחד ממשתתפי הערב הראשון הביא לתרומה של כ- 5,000$ מאחת מהמשתתפות בערב. חוג בית שלישי היה מוצלח פחות, בעיקר כי לא נוצרה בו אווירה של תמיכה בארגון וגם בכך היתה למידה אישית וארגונית על דרכי העברת המסרים וגיוס תמיכה ולגיטימציה. בסה"כ הסיכום של חוגי הבית היה חיובי, אם כי נדרשת עבודה שיטתית לאיתור היוזמים של הערב ומישהו שירגיש בנוח לוודא כי בסוף הערב יגויסו תרומות - לבקש, ליצור אווירה כי זהו הדבר הנכון לעשות.

הפעילות הבאה עליה הוחלט היתה ארגון אירוע התרמה באמצעות מכירת כרטיסים. לאור החששות וחוסר הניסיון, הוחלט על אירוע בקנה מידה קטן. הערב תוכנן ובוצע בעיקרו על-ידי צוות הארגון וחברי ועדת גיוס המשאבים בוועד המנהל. הוא התקיים במרכז סוזן דלאל בנווה צדק בתל אביב, אשר השימוש בו התקבל כתרומה. אחת מחברות הוועדה טיפלה בהשגת תרומות של כיבוד מבית קפה נחשב ומוכר בעיר. חבר ועד אחר התחייב לממן הוצאות או מוצרים שלא יושגו בתרומה. חברת ועד מנהל אחרת הציגה בערב הרצאה עם שקופיות על אפריקה ולהקה אפריקאית ייחודית הסכימה להופיע בהתנדבות.

האירוע, אם כן, התקיים במקום מרשים, הציע כיבוד איכותי, הופעה ייחודית המשקפת בעקיפין את ערכי הארגון והרצאה מעניינת. עלות הכרטיס היתה 120 ₪, כמחיר אחיד. כל חבר ועד מנהל התבקש למכור לפחות 10 כרטיסים: חלק עמדו בכך, אך הלחץ למכירת הכרטיסים היה גדול ועלה ככל שמועד האירוע התקרב. בסופו של דבר, האולם היה מלא, כמעט כל הכרטיסים נמכרו, התחושה של הארגון היתה כי ניתנה תמורה מלאה למחיר הכרטיס, והאירוע הכניס סכום נטו של 13,000 ₪ – הרבה מעל לציפיות המארגנים, אשר קיוו רק לכיסוי ההוצאות. נציגי קרנות, שגרירויות ותורמים של הארגון אשר הוזמנו לאירוע, התרשמו מהתמיכה המקומית אותה הצליח הארגון לגייס. הארגון מרגיש מעודד ביותר ולמעשה החליט על עריכת אירוע בקנה מידה גדול יותר בשנה הבאה.

האם היה שווה? מנהלת הארגון אומרת כי בזמן אשר הוקדש לארגון הערב היתה יכולה לכתוב כמה עשרות בקשות, אך אין לה ספק כי זהו כיוון נכון ומחויב המציאות. למרות הלחץ הגדול לפני האירוע, העומס הארגוני והיקף ההכנסות הצנוע, התחושה היתה כי הערב סימן כיוון גיוס משאבים חדש וחיוני. ההערכה היא כי האירוע מהווה השקעה בגיוס משאבים קהילתי אשר תניב פירות לאורך זמן. לא ניתן לצפות לגיוס

משאבים מהארץ, ללא שלבים של הגברת מודעות ויצירת הזדמנויות הדרגתיות להגברת המעורבות והתרומה.

בין תוצאות הערב ניתן למנות מספר הצלחות:

- *הוועד המנהל וצוות הארגון השתכנעו והתעודדו מההצלחה;*
- *נוצרה רמת מעורבות גבוהה יותר בגיוס משאבים לארגון;*
- *האירוע הביא להתגייסות של חברי הוועד המנהל, כל אחד לפי כישוריו ויכולתו .*

בין הלקחים והמסקנות להמשך מונים חברי הארגון:

- *החלטה להגביר את ההשקעה במאגר נתונים של מתנדבים ותומכים בארגון כקהל יעד לאירועים הבאים ובכלל;*
- *כוונה לקבוע מחיר מוזל לחברי קהילת מהגרי העבודה כדי שגם הם יבואו ויתרמו באירוע.*

פרק שביעי:

פרויקטים ומוצרים מניבי הכנסה

מתי כדאי להשתמש: כאשר יש לארגון פעילות יזמית או יצירתית ובכלל כזו המייצרת תוכניות ומוצרים המעבירים את המסר החברתי של הארגון: הרצאות, פרסומים, מתנות, סיורים והדרכות וכו׳. גם כאשר ניתן לפתח יוזמה עיסקית שתהיה מקור רווח למלכ״ר.

מה הן עלויות הבסיס הנמוכות ביותר: הפקת פנקסי קבלות על מנת לתמחר ולגבות תשלום עבור מוצרים קיימים שונים.

מה צפי התרומות/הכנסות ביחס להשקעה: מערך הכנסה שיטתי דורש תכנון עיסקי מפורט. תמחור מוצרים קיימים יכול להכניס סכומים צנועים ללא עלות משמעותית.

היקף כוח אדם מינימאלי הנדרש: למהלך צנוע יספיק צוות העובדים הקיים. למערך שיטתי יידרש איש שיווק, הוצאות פרסום ומרכיבי עלות נוספים.

תועלות נוספות:

- הכנסות כספיות בלתי מיועדות, אשר יכולות להוות מקור מימון נוח להוצאות הכלליות של הארגון, סגירת גירעונות וכו׳;
- ביסוס יכולת ניהול עסקית של הארגון,
- הערכה גבוהה יותר מצד קרנות ותומכים,
- הרחבת היקף החשיפה של הארגון לקהלים נוספים.

חסרונות בולטים:

- חשש מאיבוד החוסן והמיקוד הערכי של הארגון.
- חשש מהסתבכות פיננסית והפסדים.
- מערך שיטתי עשוי לדרוש שינוי באופן הפעולה של הארגון לדגש כלכלי יותר, שאינו חיסרון לכשעצמו אך ידרוש הכשרה מתאימה לאנשי הצוות והרחבת מעגל אנשי הקשר של הארגון לקהל עסקי.

א. הכנסות, רווחים ויזמות חברתית: על פרוייקטים מניבי הכנסה בארגונים לשינוי חברתי

ארגונים לשינוי חברתי רואים עצמם בדרך כלל כשליחי אידאולוגיה: הם עסוקים במתן שירות לאוכלוסיות מסויימות, או במאבק על שינוי העולם. יצירת הכנסה נתפסת בדרך כלל כעניין זר, השייך יותר לעולם העסקי, ואשר אף עלול ל'טמא' את הארגון ברדיפה אחרי כספים והכנסות. יש אף המאמינים בטעות כי למלכ"ר אסור להרוויח ע"פ החוק. וזוהי אי–הבנה שמקורה במידע לא מדוייק: הניסיון של השנים האחרונות מוכיח כי לא בהכרח יש סתירה בין העולמות: ארגונים חברתיים יכולים להקים פרוייקטים מניבי הכנסות, וההכנסות יכולות לאפשר להם לבצע את הפעולות לשמם קמו באופן עצמאי ומושכל יותר. כך, ההסתכלות העדכנית והמתקדמת על ארגונים לשינוי חברתי היא כסוכנים של יזמות חברתית, אשר חשיבותה, עוצמתה ותרומתה לחברה דומה לזו של היזמות הכלכלית. תוכניות בינלאומיות וגם ישראליות, כמו למשל קטגורית היזם החברתי בתוכנית "יזם השנה" של משרד רואי החשבון ארנסט & יאנג, מבקשות לחזק את הפן היזמי של הארגונים מתוך הבנה כי בכך ניתן יהיה לחזק את חוסנם וכך אולי גם את השפעתם והצלחתם בשיפור פני החברה.

תפיסה זו משקפת בצורה נכונה את הקמתם ואופן פעילותם של רבים מהארגונים לשינוי חברתי בישראל. בדומה ליזם כלכלי, היזם החברתי מאתר צורך אשר יש לו ביקוש ומקים שירות המבקש לענות עליו. יחד עם זאת, לא די בכוונות טובות או בהתאמה מדויקת של פתרונות לבעיות חברתיות שונות. יש ציפייה כי אחד מההיבטים של ארגון חברתי מוצלח תהיה גם יכולתו "לעמוד על הרגליים" ולהבטיח קיום פיננסי יציב לאורך זמן. מדוע אם כן המקור הכלכלי העיקרי עליו נסמכים היזמים החברתיים בישראל הוא קרנות? התשובות לשאלה זו מוכרות וידועות. ובכל זאת, כדאי לשאול האם לא ניתן לכוון חלק מהיכולת היזמית לפיתוח פרויקטים ומוצרים אשר יגשימו את שתי המטרות בו זמנית: גם מתן מענה לצורך החברתי וגם ביסוס יציבות ויכולת כלכלית של הארגון להמשיך ולקדם את המטרות לשמן הוקם.

אחת הדוגמאות הפשוטות ביותר היא מערך ההסברה הטיפוסי של הארגונים. שינוי תפיסת כללי המשחק ממתן הרצאות בחינם "כי זו הדרך היחידה בה בכלל יהיו מוכנים להקשיב" למכירת ההרצאות כי "יש לנו ידע ותובנות אשר ערכם רב" עשויה ליצור מקור הכנסה צנוע. ייתכן אף כי בגביית תשלום על ההרצאות, ניתן יהיה להרחיב את השפעת הארגון; לרוב, מוצר אשר אנו נדרשים לשלם בעבורו מוערך יותר מכזה הניתן לנו בחינם.

פרק זה מבקש לדון ולסייע באפשרויות של הארגון לפיתוח מוצרים ופרויקטים מניבי הכנסה. זהו כיוון מתפתח אשר פוטנציאל הגידול שלו ברעיונות, יצירתיות והכנסות הולך ועולה. יש אף שיטענו כי ייתכן וביישום גישה זו בארגונים לשינוי חברתי מגולמת אחת האלטרנטיבות לתרבות הצריכה המתרחבת. פרק זה מבקש להציג מספר דוגמאות ישראליות מצליחות ואת השאלות המנחות לבדיקה ולפיתוח ערוץ הכנסות שכזה בארגון. ניתן להיעזר בפרק על מנת לעודד חשיבה

כלכלית בקרב כלל הצוות והמתנדבים, ולו על מנת לחזק את ההערכה בדבר הנחיצות וה"שווי" של הפעילות.

ב. שלב התכנון:

1. 'אולי זה בכל-זאת בשבילנו?' על היתרונות והחסרונות בהקמת פרוייקט מניב הכנסה

יצירת פרוייקטים ומוצרים מניבי הכנסה היא דרך פיתוח משאבים מורכבת, ובשונה מדרכי גיוס המשאבים הקהילתי האחרות המוצגות במדריך זה, נראה כי ברוב המקרים היא מתאימה בעיקר לארגונים מבוססים יחסית בפעילותם ובמוניטין שלהם, אשר עברו את שלב ההישרדות הארגונית הראשוני.

יתרונות בולטים של פיתוח מוצרים ושירותים מניבי הכנסה כוללים:

- **הרחבת מקורות ההכנסה של הארגון**
  קרנות ותורמים מעדיפים בדרך כלל לייעד את תרומותיהם לפרוייקטים או יעדים ספציפיים. הכנסות מפרוייקטים מניבי הכנסה מאפשרות לארגון להשקיע את הכספים בתשתיות ניהוליות או ביעדים העונים על סדר העדיפויות הארגוני.

- **הסברה ופרסום:**
  - מוצרים שונים מהווים במה ישירה להפצת המסרים של הארגון (למשל הדפסת סלוגן על חולצה או תיק).
  - בחלק מהמקרים, עצם יצור המוצר מממש את המטרה של הארגון (למשל מתן אפשרות תעסוקה והכנסה לאוכלוסיות מוחלשות).
  - הצעת מוצרים למכירה חושפת את הארגון בפני מקומות וקהל אשר קודם לכן הסיכוי להיחשף אליהם היה נמוך יותר (מקומות עבודה, מרכזי קניות וכו' בהתאם למוצרים השונים).

- **הרחבת בסיס התורמים:**

מכירות, בדומה לגיוס כספים, מבוססות על יצירת מערכת יחסים. אדם שרכש מוצר של הארגון הוא מי שניתן יהיה להציע לו הצטרפות לתוכנית החברים של הארגון או לבקש ממנו תרומה בטלפון, בדואר או באירוע. אפשרות זו הינה ריאלית יותר, כמובן, במצב של מכירה ישירה ללקוח. יתרון זה עובד גם הפוך: הצעת המוצרים לתומכים קיימים המופיעים כבר ברשימת התפוצה של הארגון עשוייה לחזק את הקשר עימם ולהציג בפניהם דרך נוספת לתמיכה.

- **תלות נמוכה יותר בקרנות:**

מוצרים ושירותים מניבי הכנסה מאפשרים לארגון הכנסה עצמית אותה הוא יכול להפנות

לאפיקים המועדפים עליו ובפרט אלה אשר קשה לגייס עבורם כספים מקרנות. בנוסף, מקורות הכנסה עצמאיים יעלו, לרוב, את רמת ההערכה לה זוכה הארגון מן הקרנות.

- **פיתוח יכולות ומנהיגות בצוות הארגון:**
הטיפול במוצרים ותוכניות הכרוכות בתשלום מעודד, לרוב, לקיחת אחריות ויוזמה אישית גבוהות יותר מצד צוות ומתנדבי הארגון. החשיפה לנושאים כגון: שיווק, פרסום, עיצוב גראפי, חקר שוק, ניהול חשבונות, ניהול לקוחות ועוד, תורמים ליכולות המקצועיות הנדרשות ממילא לעבודה מוצלחת. סביר כי בדרך זו השותפות של אנשי הצוות והמתנדבים בפיתוח דרכי גיוס משאבים נוספות תגדל.

מנגד, קיימים כמובן גם מספר חסרונות וסיבות מדוע אין בהכרח לפתח מוצרים ותוכניות שכאלה:

- **השפעה שלילית על פעילות הליבה של הארגון:**
החשש כי המוצר או הלקוח המשלם יועדפו על פני טיפול במטרות החברתיות לשמן הארגון קיים, עולים כמעט תמיד. ההתנגדות יכולה לנבוע ממספר מניעים, כגון
  - אידיאולוגיה אלטרנטיבית לתפיסת "תרבות הצריכה" וחשש מהצטרפות לתרבות זו
  - חוסר רצון לעסוק בכסף אשר אולי תרם לעצם הבחירה לעבוד בארגון אידיאולוגי במהותו,
  - חשש מפגיעה אפשרית בלקוחות ובקידום מטרות הארגון באם תשלום יהווה תנאי או מכשול (למשל חשש כי התניית העברת תוכניות העשרה לבתי ספר בתשלום, עשויה להביא למיקוד הדרגתי של עבודת הארגון רק בקרב אוכלוסיות היכולות לשלם וקיפוח אוכלוסיות מוחלשות).
  - חשש מ"השתלטות" הפעילות נושאת הרווח על הפעילות הכוללת של הארגון ודחיקת פרויקטים שאינם מניבים הכנסות לשולי תשומת הלב.

כל הסכנות שהוזכרו הן משמעותיות, אך אין צורך להניח כי יש בכך בכדי לפסול כל תוכנית. במקום זאת, ניתן לנסות לבנות מנגנוני איזון כגון שילוב הכנסות עצמיות עם מימון מקרנות או מבנה תמחור מדורג/מסובסד אשר יאפשר את האחוז הרצוי של פעילות ללא גביית תשלום.

- **הגדלת עומס העבודה ללא תגמול:**
הטיפול בשיווק ומכירת המוצרים/תוכניות עשוי להשפיע לרעה על האיזון העדין ממילא של עומס העבודה הטיפוסי של ארגון לשינוי חברתי. החשש הגדול הוא מדרישה למשאבי זמן ניכרים לטיפול במוצרים ולקוחות, באופן שאינו מצדיק את ההשקעה ועלול לפגוע בפעילות השוטפת. כדי להימנע מסיכון זה יש לבחון מראש את כדאיות הפרוייקט וההשקעה בו. כך, הכנסה חד פעמית מוצלחת מעריכת סיור מקצועי בתשלום אינה מבטיחה בהכרח מקור הכנסה קבוע המצדיק פתיחת תוכנית סיורים לקהל הרחב - תכנית אשר תדרוש מהארגון מערך יקר של שיווק, רישום משתתפים, גביית תשלומים, טיפול בלקוחות ועוד.

- **צורך בהשקעה ראשונית:**
על מנת להרוויח צריך ראשית להשקיע כסף... אילוץ מוכר העשוי להוות מכשול, בפרט אם מדובר בסיכון חלק מתקציב ארגוני קטן ולחוץ ממילא. אחד הפתרונות לכך יכול להיות פניה למענקי יזמות שונים או ביסוס המימון לשלבי הפיתוח על כספי קרנות. פניה שכזו עשויה לזכות בהערכה גבוהה יותר בשל הסיכוי למנף אותה למקור הכנסה קבוע לארגון. מכל מקום, מומלץ מאד שלא להיכנס להשקעה ביוזמה כלכלית מסוג זה ללא בניית תכנית עסקית מסודרת ובחינת המשמעויות הפיננסיות.

- **היבטי מס:**
נקודה זו ראויה לבדיקה מיוחדת, בעיקר אם מדובר בתוכנית אשר עשויה להוות אחוז משמעותי מהכנסות הארגון. ארגון המוכר כמוסד ללא כוונת רווח ו/או אשר מקבל תמיכות ממשלה, נדרש לעמוד בקריטריונים שונים כאשר הוא מייצר הכנסות עצמיות. קריטריונים אלו מתייחסים לעלות המוצר ביחס לעסקים הפועלים בתחום, וכן לאחוז ההכנסה ממקור זה ביחס לסך כל הכנסות הארגון. הנקודה המשמעותית ביותר לבחינה היא מידת ההשתלבות של התוכנית/מוצר במטרות המקוריות של הארגון. מומלץ בכל מקרה לבדוק את מלוא ההשלכות האפשרויות עם רואה החשבון של הארגון.

- **הפסדים:**
עלויות פיתוח של שירות בתשלום כרוכות בהפניית משאבים מפעילויות אחרות אותן הארגון יכול היה לבצע. בנוסף, אם מדובר במוצר הדורש רכישה או ייצור ולא נמכר עשויים להיות לארגון הפסדים. בשל כך, כדאי להחליט מראש מהי מידת הסיכון אשר הארגון מסוגל לקחת. יזמות טובה אומנם דורשת גם מרחב של ניסוי וטעייה, אך ניתן להגבילו מראש בשלבי קבלת ההחלטות או בהקצאת משאבי תקציב וזמן מוגבלים.

- **חוסר במיומנויות נדרשות:**
בארגונים רבים עובדים א/נשים שאינם חשים עצמם מסוגלים או מעוניינים להתמודד עם עולם העסקים, ערכיו ודרכי פעולתו. תוספת של פרוייקט "כלכלי" לארגון עשויה לחשוף כישורים חסרים ובכך לאיים עליהם באופן אישי. חשוב לקחת גורם זה בחשבון בזמן התכנון. לעיתים כדאי לקחת לפרוייקט זה רכז וצוות שבאים מעולם העסקים ואשר מזדהים עם הארגון ומטרותיו ויוכלו כך לשלב בין יכולותיהם האישיות לבין המחויבות הערכית של הארגון.

לסיכום, פעילות מסחרית מונעת מעיקרון בסיס פשוט: הכסף הנכנס חייב להיות גבוה יותר מעלות ההוצאות בזמן ובכסף. בארגון החברתי תתווסף למשוואה זו עוד מטרה: **ההכנסות בכסף בתוספת <u>התועלות ממימוש מטרות הארגון</u>, צריכות להיות גדולות יותר מעלויות הזמן והכסף המושקע.** ניתן למצוא במשוואה זו את הפתרון לחשש מאיבוד הערכים או ויתור על פעילויות שונות אשר אינן כלכליות. מנגד, נוסחה זו מבקשת לשנות את הגישה המסורתית לפיה קידום

ערכי הארגון הוא הערך היחידי, לכזו המבקשת שילוב של שני הקריטריונים גם יחד. ארגונים לשינוי חברתי עובדים לרוב על כיסוי של עלויות פרויקטים, ובמקרה הטוב מאתרים קרנות המוכנות גם לכסות עלויות תקורה: משרד, ניהול וכו׳. כדי להשתמש במשוואה, יש צורך לבחון את ההוצאות הכלליות (זמן ניהולי, טלפונים וכו׳) הנדרשות לכל פעילות, שירות או פרויקט - מידע אשר בודאי יסייע גם בניהול הפרוייקטים האחרים. במקביל, יש להשתמש במשוואה פשוטה זו לתמחור מוצרים למכירה, חדשים או קיימים, ומתן שירותים בתשלום, כדרך ליצירת מקור להכנסות עצמיות. במידת הצורך ניתן לשלב תמיכה של קרנות לכיסוי הוצאות הפיתוח או על מנת לתמחר את הפרויקט כך שימשיך להיות אטרקטיבי או נגיש לקהל היעד.

בכל מקרה יש לקחת בחשבון כי הכנסת פלח פעילות נושא רווח לארגון ישפיע בהכרח וישנה חלק מהתרבות הארגונית – לטוב ולרע.

2. צוות חשיבה ופיתוח

פיתוח מערך של הכנסות עצמיות מפעילויות ומוצרים דורש שינוי תפיסתי ולמידה של נושאים אשר ייתכן והארגון לא עסק בהם עד כה. כפי שכבר הוזכר, ההתנגדויות והחששות האמיתיים לפיתוח כיוון שכזה יכולים להיות רבים ומגוונים. מנגד, התפיסה כאילו הארגון יכול לפעול ללא כל משאבים כספיים רלוונטית לארגוני מתנדבים קטנים בלבד. יש לזכור כי גם תמיכה מקרנות ובוודאי שגם ממקורות ממשלתיים ועסקיים, מהווים גורם השפעה משמעותי על מדיניות הארגון ואופן פעילותו. מקורות הכנסה עצמאיים יאפשרו לארגון לקבוע לאילו מטרות להפנות את הכסף ולחוש לכל הפחות מידה בסיסית של עצמאות ויציבות.

לכן, ההמלצה היא להקים צוות/ועדה לפיתוח כלכלי–יזמי של הארגון. צוות שכזה עשוי לכלול חברי וועד מנהל, אנשי צוות בארגון בעלי גישה יזמית ואף לקוחות של הארגון. הדיון בפיתוח כיווני עבודה יכול להיעשות תוך כדי בדיקת הרלוונטיות של התנגדויות וחששות שונים. תהליך העבודה שייווצר יאפשר לבדוק רעיונות, להגדיר נושאים הדורשים ידע ולמידה נוספים ולאתר משאבים שונים הדרושים לתחילת היישום. בהמשך, נציגי קבוצות קבלת ההחלטה (ועד, הנהלה, צוות ולקוחות) יהיו אחראים להסביר את ההחלטות וכיווני ההתקדמות הנבחרים לקבוצות האם שלהם ובכך לסייע לארגון כולו לנוע קדימה. חשוב שהאווירה תהיה יצירתית ומאפשרת. יזמות טובה צריכה גם מרחב לניסוי וטעייה ואין לצפות לרווחים מהירים ומידיים.

זוהי גם הזדמנות לגייס מתנדבים בעלי ידע מקצועי רלוונטי אשר יוכלו לעזור בתהליך הפיתוח והיישום: אנשי עסקים שונים ובעלי מקצועות כלכליים אשר יהיו מוכנים לתרום מניסיונם, או סטודנטים או מרצים מתוכניות לכלכלה ומינהל עסקים. תכניות מיוחדות המופעלות לאחרונה במספר אוניברסיטאות (למשל בביה״ס למינהל עסקים באוניברסיטת תל אביב) מפנות סטודנטים לארגונים, במטרה להכשיר אותם בעבודה מעשית ולסייע לארגונים להקים פרוייקטים מניבי הכנסה. כן קיימות תוכניות ליווי שונות על ידי אנשי עסקים שישמחו לתרום מניסיונם ליוזמה כזו.

הכנסת הראייה העסקית לארגון יכולה להיות תהליך חשוב ומעניין, אך חשוב להקפיד על שיח דו-צדדי: יש לזכור, כי הבנת אופן הפעולה של ארגונים לשינוי חברתי וכל ארגון ספציפי לצורך זה, דורשת זמן. לא כל מנגנון כלכלי מוצלח של השוק הפרטי מתאים לארגונים הפועלים ללא מטרת רווח. הדיון עם יועצים חיצוניים צריך להתנהל תוך פתיחות הדדית ובדיקה מעמיקה של כל כיוון והצעה ביחס לתפיסות המנחות את המגזר השלישי והארגון. במקביל, ניתן להשתמש בעזרתם של כוחות חדשים כאלו גם כדי לאתר את הכוחות היזמיים בארגון ולעודד אותם לחשוב, להציע ולפתח כיוונים חדשים.

כחלק מן התהליך, מומלץ מאוד להתייעץ עם הגורמים המממנים הראשיים של הארגון ולשמוע את עמדתם ותפיסתם לגבי כיוון זה. כמי שתומכים בארגון וחשופים להיקף רחב של פעילות, עמדתם עשויה לתרום לניתוח הזדמנויות ואתגרים. ייתכן גם כי שיחות אלו יובילו לגילוי מקורות מימון חדשים/בלתי צפויים. בכל מקרה, עיסוק בפיתוח עסקי בדרך כלל יוסיף לדימוי החיובי של הארגון בעיני הקרנות.

3. בחינות התאמה

השאלות הבאות עשויות לעזור להתחיל בתהליך תוך כדי בחינת ההיבטים השונים ומידת ההתאמה של כלי זה לארגון בעיתוי הנוכחי:

- **ההיצע הנוכחי:**
  - האם יש לארגון מוצרים, שירותים ותחומי מומחיות אשר יש סיכוי כי ניתן יהיה לגבות בעבורם תשלום?
  - האם הלקוחות הנוכחיים – פרטיים או ארגונים, אשר מקבלים כעת את המוצרים בחינם, יוכלו וירצו לשלם בעבורם וכמה?
  - כיצד ניתן לערוך שינוי אשר יביא למיצוב מחדש כלפי לקוחות אלה?
  - כיצד ניתן יהיה למשוך לקוחות נוספים?
  - מהו גודל השוק הצפוי למוצרים/שירותים הללו?
- **הנישה הייחודית:**
  - האם המוצר או השירות אותו הארגון מציע הוא מוצר יחודי? האם יש לו מימד ערכי יחודי?
  - כיצד ניתן לחזק את הבידול והייחוד שלו ביחס למוצרים דומים בשוק?
- **המשאבים:**
  - אילו משאבים פנויים עומדים כעת לרשות הארגון – זמן, כסף וכישורים לצורך השקעה בפיתוח ושיווק המוצרים והשירותים הקיימים?
  - כמה כסף נדרש ומתי?
  - כיצד ניתן לפתח או לשכור אנשים בעלי כישורים נדרשים (אנשי שיווק למשל)?

- כמה כסף וזמן ניתן יהיה להשקיע לפני שיתחילו להתקבל הכנסות?
- האם נבדקו השלכות המיסוי של הפרויקט ביחס למבנה המס והמענקים השונים הניתנים לארגון?

- **מודלים קיימים**
  - האם ארגונים בתחום כבר מפעילים שירותים/מוצרים מניבי הכנסה?
  - האם ניתן יהיה להיעזר בהם?

  למידה מהצלחות היא מומלצת ביותר כמו גם מניסיונות כושלים.

- **מכשולים וקשיים צפויים ודרכי התמודדות:**

  בעיות תמיד קורות, השאלה העיקרית היא מידת המוכנות להתמודד איתן בצורה נאותה, ללא עלויות חריגות ותוך שמירה על שביעות הרצון של הלקוחות.

ג. פיתוח תוכנית עסקית לשינוי חברתי

המושג "תוכנית עסקית" לא צריך לעורר חשש. בדומה לבקשות שהארגון מכין לקרנות, כך גם במקרה של פיתוח מוצר או שירות בתשלום, יש להכין פירוט של תוכנית העבודה וסיכויי ההצלחה. ככל שהיעד הסופי שאפתני יותר כך גם התוכנית העסקית צריכה להיות מפורטת יותר ולהיפך. החלטה על גביית תשלום על ההרצאות שהארגון מקיים ממילא, פשוטה יחסית ומצריכה בעיקר תמחור סביר, קביעת יעד תקציבי ויעדים חודשיים למעקב. לעומת זאת, הקמת תוכנית הרצאות חדשה הכוללת מגוון נושאים ומרצים אשר תשווק למקומות עבודה ומוסדות השתלמות, דורשת תוכנית עסקית מעמיקה על מנת לאפשר בחינה מיטבית של שלבי ההקמה, ההפעלה וסיכויי ההצלחה (כולל בדיקת דרישת השוק למוצר או לשירות החדש). מומלץ להגיש תוכנית שכזו גם להערכה של מומחים חיצוניים. תוכנית עסקית צריכה לכלול את הפרטים הבאים:

- **תקציר מנהלים:**

  עד עמוד המסכם את התוכנית והתקציב הנדרש.

- **הגדרת העסק:**

  באיזה סוג של עסק מדובר: איזה מוצר או שירות יימכר ולמי. כיצד מוצרים אלה נקשרים לחזון, ליעדים ולפעילות של הארגון?

- **ניהול ואחריות:**
  - מי יהיה האחראי על ניהול והפעלת התוכנית?
  - אילו כישורים הם מביאים איתם לכך או האם הם זקוקים להכשרה הולמת?
  - כמה אנשים יועסקו בתוכנית?

  כדאי לציין כאן גם תשומות של צוות תומך כגון: שירותי מזכירות, הנהלת חשבונות וגיבוי של אנשי ועד מנהל, יועצים חיצוניים או מתנדבים.

- **מאפייני המוצר**

מהו המוצר המוצע?

מה עושה את המוצר או השירות ייחודי ביחס למוצרים דומים הקיימים בשוק?

- **השוק**

מי הם הלקוחות האפשריים?

מה הן רמות המחירים המקובלות למוצרים דומים בשוק?

מהו פוטנציאל הגידול ואחוז מהשוק הצפוי לארגון?

- **השיווק**

איזה חלק מן השוק הקיים יכול הארגון להשיג.

- תחרות

– מי המתחרים הקיימים בשוק (עסקים וארגונים כאחד)?

– מה אפשר ללמוד מהם?

– האם יש מקום לבדוק שיתוף פעולה עם המתחרים ־ בשיווק, העברת לקוחות, כוח אדם, למידה וכו'?

לעיתים שווה לפעול יחד מאשר לכעוס ולהתחרות...

- **לוגיסטיקה**

– האם יש צורך במקום או מרחב פעילות נוסף?

– מי יהיו הספקים והיצרנים של המוצר?

– כיצד יארזו המוצרים והיכן יאוחסנו?

– כיצד ימסרו או ישלחו ללקוח?

– האם צורכי ואמצעי הניידות של הצוות ישתנו?

מומלץ לבדוק ולפרט ככל הניתן. לדוגמא: אם העברה של תוכנית חינוך אחת בבית ספר עדיין מאפשרת נסיעה באוטובוסים ולעיתים מונית להעברת ציוד הדרכה, הרי שיתכן והפעלת מערך של מספר בתי ספר תצריך הצמדת רכב לרכז. כך גם, הכנת מוצרים למכירה ושיווק לקראת החגים דורשת לוח זמנים קפדני של שלבי ייצור, שטח אחסנה משמעותי לצבירת המוצרים ומערך הפצה של נהגים/מתנדבים.

- **תקציב ופיננסים:**

התקציב של התוכנית העסקית צריך לספר את כל הסיפור ־ במספרים. במידת הצורך ניתן להיעזר ברואה החשבון של הארגון להכנתו. התקציב צריך לכלול את כל הפרטים הרלוונטיים להערכת ישימות התוכנית כגון:

– עלויות הנדרשות להשקעה ולפיתוח הפרוייקט;

– מקורות מימון חיצוניים (מקרנות או מקורות אחרים);

– מהי נקודת האיזון של המוצר או השירות (מספר המוצרים שיש למכור בכדי לכסות

עלויות ולהתחיל להרוויח);

- תחזית רווח – רצוי דו- או תלת-שנתית כולל פילוח הכנסות לפי חודשים ועונות רלוונטיות (למשל חודשי שנת הלימודים);
- מאזן צפוי בסוף שנה של התחייבויות, מלאי ונכסים;
- תזרים מזומנים חודשי צפוי של הוצאות מול הכנסות.

ככל שהתקציב יהיה מפורט ומדויק יותר, כך ניתן יהיה להעריך בצורה נכונה יותר את רמת הסיכון והכדאיות. בנוסף, יש לקחת בחשבון את מוסר התשלומים המקובל בישראל של תשלום על שירות או מוצר רק לאחר מספר חודשים ועיכובים אפשריים בהעברת כספים מקרנות. כידוע, חשבון בנק של עמותה לעולם חייב להיות ביתרת זכות ובמקביל, משכורות ותשלומים אחרים חייבים לעבור בזמן.

- **נספחים שונים התומכים בהצעה:**
  - קורות חיים וכישורים של אנשי הצוות הרלוונטיים וחברי הוועד המנהל,
  - העתקי חוזים ומסמכי התקשרות,
  - מכתבי המלצה,
  - כתבות עיתונות
  - כל חומר אחר אשר מעיד על היכולת של הארגון לבצע את הפרויקט.

כדאי לנצל את כתיבת התוכנית העסקית גם לבדיקת והגדרת תנאים ולוחות זמנים ל"תחנות יציאה" - שיאפשרו את הפסקת יישומה של התכנית במקרה הצורך (ומאידך יאפשרו גם את מכירתה/הפיכתה לחברה למטרות רווח). כתיבת התוכנית העסקית תסייע להעריך האם הרעיונות השונים ישימים וכדאיים לארגון. היא תאפשר לוועד המנהל ויועצים חיצוניים להמליץ ולקבל החלטה על יישומה ותהווה מנוף לשכנוע משקיעים פיננסיים שונים. כפי שכבר צוין, התוכנית העסקית צריכה להיות מותאמת לגודל הפרויקט המוצע ורמת הסיכון שלו.

ד. דוגמאות למוצרים, שירותים ופעילויות מניבי הכנסה בישראל

בישראל קיימות בשנים האחרונות לא מעט דוגמאות מוצלחות של ארגונים המפעילים תוכניות מניבות הכנסה ולעיתים אף מכסים באמצעותם חלק ניכר מהתקציב הארגוני. דוגמאות נפוצות הן של תוכניות חינוך ומכירת מוצרי אומנות עממיים במוזיאונים ומוסדות תרבות, מתנסי"ם אשר מבססים חלק מתקציבים על תשלום בעבור הפעילויות ועוד.

גם בקנה מידה צנוע יותר קיימות לא מעט דוגמאות מעניינות ומוצלחות אשר עשויות לסייע בחשיבה על פיתוח מוצרים המתאימים לארגון.

1. מכירת חולצות, תיקים, לוחות שנה וכו':

לא מעט ארגונים מפיקים ומוכרים מוצרים עם לוגו ומסר של הארגון. ניתן אף להשתמש בהזדמנות זו כדי לפנות לאמן או מעצב ולבקש ממנו לתרום עיצוב ייחודי של הדפס על המוצר ובכלל ליצור חיבור עם הארגון. הרווח ממכירה הוא כפול: לצד הכנסה צנועה, יש בכך גם תרומה להגדלת היקף החשיפה של הארגון ומסריו. בין אפשרויות אלו ניתן למנות:

- **חולצות:** עלות הפקת חולצה היא זולה מאוד יחסית, זמן הייצור קצר כך שאין צורך בהזמנת מלאי גדול מראש ואחסונו וניתן למכור את המוצרים באירועים, דוכני הסברה, פעילויות שונות, חוגי בית ובאתר האינטרנט של הארגון.
- **לוחות שנה:** הפקת לוחות שנה היא אפשרות מעניינת עוד יותר בשל המקום הגדול יותר לחשיפת מסרים. אם בשנים הראשונות ארגונים מפיקים לוחות שנה ומחלקים אותם בחינם על מנת לפרסם את קיומם, הרי שעם ביסוס מסוים של הארגון, ניתן לתמחר את הלוח ולמכור אותו כך, שבנוסף לכיסוי העלויות תיוותר ממנו גם הכנסה צנועה. לוח השנה של עמותת יד ביד, המפעילה בתי-ספר יהודים-ערבים משותפים, היא דוגמה ללוח שהפך מוצר מבוקש: הלוח מציין את ימי החגים של שלוש הדתות בארץ, והוא שימושי מאוד לעובדים בארגונים משותפים.
- **מוצרים יחודיים:** מוצרים כאלו יכולים להעביר את המסר של הארגון או נקשרים עימו באופן סימלי. כך למשל ארגון הסטודנטים הסביבתי מוכר כוסות תרמיות לשתיה חמה כחלק ממאמץ ההסברה להגביר מחזור ולצמצם פסולת. ניתן בצורה זו גם לייצר מוצרים לקראת יום בינלאומי או ישראלי הקשור לפעילות הארגון ולשווקם. במקרים רבים, ניתן יהיה לגייס תרומה לעלויות ייצור המוצרים וכך כל ההכנסות יועברו לפעילות.

תיאור מקרה: הצמיד של לאנס ארמסטרונג

אחת ההצלחות העולמיות של יצירת מוצרים מניבי הצלחה עבור ארגונים ללא כוונת רווח היא מכירת צמידי הגומי הצבעוניים אשר החלה עם הצמיד הצהוב של קרן לאנס ארמסטרונג לסיוע בהתמודדות עם מחלת הסרטן. הרעיון יושם גם בישראל, ואחת הדוגמאות המוצלחות לישום רעיון זה בארץ הוא הצמיד הכחול של אקי"ם הנמכר באיקאה ובמקומות נוספים וכך זוכה לנפח מכירה גדול. עלות ייצור הצמידים נמוכה, וכאשר הסכמי ההפצה והשיווק הם מוצלחים זוהי דוגמא יפה למוצר שכולו מבוסס על תמיכה, הזדהות ותרומה לארגון.

2. מכירת מוצרים המיוצרים ע"י קהל היעד של הארגון:

דוגמא זו משלבת בצורה מוצלחת ביותר את מימוש מטרות הארגון לסיוע וקידום אוכלוסיות שונות על ידי יצירת שירות תעסוקה ומימון השירות ממכירת המוצרים. על- פי עיקרון זה מופעלות כיום מספר תוכניות המעסיקות עובדים אשר אינם מצליחים למצוא תעסוקה מכובדת והולמת בשוק הפרטי ומבקשות לייצר מוצרים ייחודיים כגון: רקמה אתיופית וערבית, מוצרים למלאכת יד, מגוון מוצרי שי עם מגע אישי ייחודי, בישול מאכלים מסורתיים ועוד. ארגוני עסקים - קהילה מפיצים בשנים האחרונות קטלוגים מרוכזים לחברות עסקיות ומעודדים אותם להזמין מתנות ושי עם ערך ייחודי כחלק מתרומתן לקהילה. גם ארגונים העוסקים בהעצמה כלכלית של נשים (בעיקר נשים ערביות, יוצאות אתיופיה וכדומה) משווקים גם הם סחורה מסוג זה.

ארגונים המוכרים מוצרים שיוצרו על-ידי קהל היעד שלהם בארץ

- **אלו"ט** - האגודה לילדים אוטיסטיים מוכרת לוחות שנה עם ציורי הילדים.
- **מיזם "כלים שלובים"** - התאגדות של ארגונים חברתיים המפתחים שירותים בקהילה לאנשים עם מוגבלויות באזורי הפריפריה. כלים שלובים פועלת כחנות בתוך חנות במתחם "הום סנטר" בגעש ומוכרת מגוון של עבודות קרמיקה, עץ, נייר ועוד. בשותפות של חמישה ארגונים: **כפר הילדים תלפיות, האגודה למען בית זינגר, עמותת גוונים לפיתוח החינוך הקהילה והסביבה, יחדיו - באר שבע והדרום** ו**כוכב הצפון**. את החנות "כלים שלובים" הקימו שלושה ארגונים מהשותפות והיא נועדה לתת מענה גם לעמותות נוספות שלהן צורך במערך שיווק ומכירות ארצי.
- **ילדודס** - מאפיה מקצועית, המופעלת ע"י נוער בסיכון בפנימיית נווה-חנה בקרית גת, בליווי שף מקצועי. המוצרים נמכרים בירידי אוכל ומשווקים במקומות נוספים.

3. שירותים בתשלום - הרצאות, תוכניות חינוך ופעילות הסברה:

כמעט כל הארגונים לשינוי חברתי מקדישים אחוז מסוים מפעילותם לפעילות הסברה, מתן הרצאות, העברת תוכניות הדרכה ועוד. אם בשלבי הייסוד של הארגון הקו המנחה לרוב הוא של "השגת הזמנות" ומתן ההרצאות בחינם, הרי שעם ביסוס הארגון, זהו יכול להיות מקור הכנסה משמעותי.

אנשי הצוות של הארגון יכולים להיות מיומנים בהעברת סדנאות בנושאי הפעילות שלו וניתן לשווק אותם לקהל מקצועי בגופי ממשלה, רשויות מקומיות, גופים עסקיים הנדרשים פעמים רבות לידע המקצועי הייחודי של הארגון, ואף לארגונים חברתיים מקבילים. בדרך זו גם ניתן לשווק מומחיות מיוחדת של חברי ועד מנהל או צוות המוכנים לתרום את כישוריהם. חברי ועד מנהל בעלי שם המוכנים להרצות בשם הארגון יכולים לקבל סכומים גבוהים הרבה יותר.

הדרך הפשוטה ביותר היא לתמחר את שעות ההרצאות בהתאם למקובל בשוק (לרוב עפ"י

תעריף לשעה של נציבות שירות המדינה ־ נש"מ) ולגבות עבורן תשלום. זוהי הזדמנות להסביר למזמין כי התשלום מועבר לארגון (ולא למרצה) ומהווה מקור הכנסה להמשך פעילותו החשובה. ניתן כמובן לקבוע סייגים שונים אשר יאפשרו להמשיך לתת הרצאות ללא תשלום במקרים נדרשים. בדרך זו ניתן ללא כל מאמץ מיוחד להוסיף מקור של אלפי שקלים בשנה ללא כל סיכון תקציבי כלשהו. בדרך דומה ניתן גם לתמחר פרסומים מקצועיים אותם הארגון מפיק. גם במקרה זה עושה הארגון שימוש בידע שנצבר בו בכדי לייצר פרסום הנמכר בכסף.

כיוון שיטתי יותר הוא להכניס את פעילות ההסברה/הדרכה של הארגון לתוך מסגרת של תוכנית מובנית ולתמחר אותה בהתאם. שוב, בהינתן כללים ומימון להעברת התוכנית ללא תשלום במקרים נדרשים, זוהי אפשרות להרחבת פעילות ההסברה של הארגון. מהלך עסקי רחב יותר מיועד לארגונים אשר מטרתם העיקרית היא הפצת מידע וידע אלטרנטיבי.

תיאור מקרה: אחת מתשע

*ארגון **אחת מתשע**, קם במטרה לסייע בהתמודדות עם סרטן השד. כחלק מפעילויותיו, פיתח הארגון תוכנית הדרכה ומודעות בנושא אותה הוא משווק למקומות עבודה, כאשר הן מועברות שם תמורת תשלום. בדרך זו גדל בצורה משמעותית היקף החשיפה של הארגון, וכן נוסף לו מקור הכנסות חדש. יתרה מכך, סביר שהזמנת סדנא שכזו כחלק מפעילות ההכשרה והרווחה המקובלת בחברות עסקיות רבות מבטיחה היענות רבה יותר של העובדות מאשר אם היו צריכות לבחור בכך על חשבון זמנן הפרטי בשל החשש והרתיעה מהנושא.*

תיאור מקרה: מרכז השל לחשיבה ומנהיגות סביבתית ומרכז אדווה לשוויון וצדק חברתי בישראל

***מרכז השל לחשיבה ומנהיגות סביבתית** ו**מרכז אדווה לשוויון וצדק חברתי בישראל** פועלים להפצת מידע ודרכי חשיבה אלטרנטיביות בתחומי פעולתם. שני ארגונים אלה הקימו מערך מרשים של סדנאות, קורסים והשתלמויות המשווקות במסגרת תוכניות ההכשרה הפנימיות והעצמאיות (גמול השתלמות) של מוסדות ואנשי מקצוע. גם אם חלק מהתוכניות מסובסדות, הרי שמעבר לכיסוי חלק מההוצאות לכל הפחות, יש בכך גם דחיפה לפיתוח החשיבה, אנשי המקצוע והספרות המקצועית של התחומים בהם פועלים גופים אלה.*

4. גביית דמי השתתפות מלקוחות הארגון:

זוהי נקודה שנויה במחלוקת כאשר מדובר בהתניית השירות, אך מקובלת הרבה יותר בהצעת סדנאות וקורסים ייחודיים ללקוחות הארגון. לרוב מקובל להניח כי כאשר נדרש תשלום על השירות, מחויבות המשתתף/לקוח גדולה יותר.

תיאור מקרה: קו לעובד

*עמותת **קו לעובד** קמה במטרה להגן על זכויות העובדים המוחלשים בישראל. העמותה מגישה סיוע משפטי וייעוץ לעובדים המשתכרים עד לגובה שכר מסוים. במידה ונדרשת הגשת תביעה לבית משפט, נשכר עו"ד חיצוני העובד עם העמותה, והלקוח נדרש לשלם דמי רישום קבועים, אגרות הנדרשות בבית משפט ואחוז קבוע מסך הפיצויים הנקבעים לו במקרה ותביעתו מתקבלת. יש בכך דוגמא לשמירה על ייחודיות ונגישות השירות לאוכלוסיית היעד לצד יצירת מחויבות הדדית וכיסוי מסוים של הוצאות הארגון על מנת שיוכל להמשיך לפעול ולסייע לעובדים נוספים.*

ה. על תפקידו של מגייס המשאבים הקהילתי:

תפקידו של מגייס המשאבים הקהילתי אינו כולל בהכרח את הפעלתם של פרוייקטים מניבי הכנסה, אך יש לו תפקיד משמעותי בקידומם.

- מגייס המשאבים יידרש להציג את הצורך והחשיבות של יצירת מקור הכנסות עצמאי של הארגון, לסייע בבניית תוכנית עסקית ותיקצוב.
- בנוסף, יש לו תפקיד מהותי בזיהוי של תורמים והזדמנויות לפיתוח מוצרים שכאלה כפי שאלו ישתקפו באפשרות לקבלת מענק מיוחד או נוסף.
- לבסוף, הוא יתבקש לפעול גם בכיוון ההפוך: מרגע שהוחלט על ערוץ שכזה, יהיה צורך בשיווק היוזמות לתורמים.

ההמלצה החשובה להמשך הדרך היא לזהות מתי פעילות מסוימת המניבה הכנסה כבר הופכת לאפיק כלכלי שיש לבחון, לפתח, ולנהל כעסק עצמאי, כולל בבחינה של אפשרות לניהול עצמאי ונפרד מהארגון. או במילים אחרות, מתי המיזם כבר הפך לעסק והוא אינו גיוס משאבים.

תיאור מקרה: פרויקט סבי של עמותת קלי"ק

בתיאור מקרה זה כמה מרכיבים: העמותה, הפרוייקט, הרציונאל העומד מאחוריו, וסיפור המעשה הכלכלי של התפתחותו.

***העמותה:** עמותת קלי"ק (קהילה למען ילדים וקשישים, ע"ר) נוסדה בהוד השרון בשנת 1983 במטרה לענות על צרכי ילדים בסיכון וקשישים בקהילה. העמותה מופעלת על ידי צוות מקצועי ומתנדבים ונתמכת מכספי עירייה, משרד העבודה והרווחה, המוסד לביטוח לאומי, קרנות, תרומות והכנסות. **קלי"ק** מאמינה שהקשישים של היום הינם משאב חיוני המעוניין להישאר חלק אינטגרלי בתרומתו לחברה.*

***הפרוייקט:** פרויקט סבי נוסד באוסטרליה על ידי זוג פילנתרופי בשם שרה וויקטור פונדה לפני כשלושים שנה. לינדה מוסק, מנכ"ל עמותת קלי"ק, נתבקשה על ידי סבי באוסטרליה להפעיל את הפרויקט בארץ תוך מתן מימון ותמיכה ע"י המשפחה וקרנות נוספות (קרן פראט וזיו). סבי יוצרת תעסוקה לאנשים מרותקים לביתם על ידי מלאכת יד מותאמת למוגבלים. סבי מספקת חומרי עבודה ודגמי יצירה (כל מיני חיות, פרחים, עיגולים, ריבועים וכו'), במגוון של בדים, קישוטים, סרטים ודוגמאות לפרויקטים בעבודת יד שונות כגון אריגה, הדבקה, תפירה וקולאז'. בנוסף, מועסקים קשישים באריזת ערכות יצירה המשמשות ילדים ומבוגרים אחרים. המוצרים מיועדים לשיעורי מלאכת יד בבתי ספר, מועדוני קשישים ויצירה עצמית של מבוגרים, ילדים וקהל הרחב. המוצרים צבעוניים, יצירתיים וייחודיים, ומשווקים בעטיפות מסחריות לכל דבר. הפרויקט ממזג היבט עסקי וחברתי – הפירוש של יזמות חברתית בעיני העמותה.*

***הקשר בין העמותה לפרוייקט:** הייחוד בעבודתה של סבי הוא הקמת עסק מסחרי נפרד – מפעל יצור ערכות יצירה – שכל רווחיו מוזרמים לקידום המטרות המוצהרות. סבי רואה בכך מילוי של מטרתה העיקרית: "החזרת ערך עצמי ומתן תחושת יצירה ומשמעות לקשישים". בתחילת שנתו השלישית נתמך הפרויקט עדיין ע"י קרנות, אך השאיפה היא להגיע לאיזון ולעמוד במבחן "חמש השנים" לקיום עסק בינוני קטן כסימן להצלחה וביסוס ראשוני.*

***הרציונאל:** הרציונאל העומד מאחורי הפרויקט הוא שניתן לתת תעסוקה מכובדת לגמלאים לאחר פרישה כאשר הם נפלטים ממעגל העבודה. ההנחה היא כי אוכלוסייה זו, הנתפסת כנטל על החברה, עדיין מסוגלת ורוצה להיות יצרנית ופעילה, להרוויח ולשפר את מצבה הכלכלי בהתאם ליכולת הפיזית והנפשית.*

מועדוני קשישים ושירותים לאנשים עם מוגבלות מחפשים לא אחת אפשרויות לתעסוקה ומיצוי היכולות של קהל החברים והלקוחות. קשיי מימון וקושי בהשתלבות במקומות עבודה מוסדרים, מונעים הצלחה משמעותית. המודל של סבי ייחודי - העמותה למעשה יצרה שוק חדש אשר באמצעותו היא מספקת תעסוקה ללא שכר אך רבה במשמעות. האתגר העתידי יהיה גם לספק מידה מסוימת של תעסוקה בשכר.

ההיסטוריה של פיתוח הפרוייקט: *ראשית הדרך, לאחר קבלת התרומה הראשונית של מכונות ודגמים, הייתה בשכירת מפעל של 300 מ"ר וקבלת תרומה של חומרי גלם. לאחר ניסיון ראשוני לא מוצלח בשיווק ישיר של המוצרים לחנויות (בשל חוסר ניסיון, היעדר קשרים וכוח אדם), נערך חוזה עם משווק מקצועי המצוי בקשר עם חנויות של חומרי מלאכת יד. המשווק היה מאוד מחויב והאמין בעמותה ובמוצרים אך "ערכי" ככל שהמוצר היה, לא היה מנוס מהתאמת המחירים לאלו של המוצרים הזולים מסין. ההזמנות היו רבות אך לא נוצר איזון כלכלי ובודאי שלא רווח.*
חוסר ההצלחה בפיתוח מקור רווח לצד ההערכה הגבוהה למוצרים עצמם, כיוונו את העמותה לפיתוח שיטות שיווק חלופיות, שיטות המתוארות ככאלו הממששות "הון חברתי" ולאו דווקא את המסלול השיווקי הרגיל. קהל היעד לשיווק הוגדר כקהל ממוקד יותר של מוסדות חינוך, מועדוני קשישים, בתי חולים, קייטנות וכו'. החיסכון בפערי התיווך של המשווק איפשר תימחור אטרקטיבי של המוצר וקירבת התוכן בין העמותה לגופי היעד, כמו גם אפשרויות פרסום זולות של רשתות מקצועיות, הקלו על היכולת להצליח בשיווק ישיר. העמותה יצרה למעשה רשת חברתית של קשרי עבודה, מכירת מוצרים, הדרכה ורמת אמון גבוהה ביכולתה לשלב ערכים ועסקים.
דוגמא מעניינת לכך היא עריכת סדנאות יצירה ע"י צוות העמותה; הסדנאות למורים ורכזי פעילות פנאי היו אמנם בתשלום גם בעבר, אך לכל היותר כיסו את עלותן. מנהלת העמותה חשה בשעתו כי יפה ככל שהשירות יהיה, עדיף להתרכז בשיווק ומכירה. באופן שאולי אינו מפתיע כעת, הסתבר כי הסדנאות יצרו רשת שיווק אפקטיבית ביותר עבור מוצרי הפרוייקט, וזוהו כאחד מהגורמים המרכזיים לקבלת הזמנות גדולות מהגופים מהם הגיעו המשתתפים. כיום יש לסבי גם קטלוג מרשים של מוצריה באתר האינטרנט והיא נהנית מהתפשטות החשיפה של מוצריה.

סיכום ומסקנות: *ככלל, העמותה מתארת מגוון של פעילויות למען הקהילה, הכוללת סדנאות, פעילויות בבתי חולים, משלוח מוצרים בתקופת הלחימה בצפון בקייץ 2006, ועוד. פעילויות אלו הפכו כולן, במהלך הזמן, לבעלות ערך שיווקי, והובילו לקניית מוצרים ואף לתרומות לעמותה. גם פרויקטים משותפים עם חברות עסקיות*

הפכו למנוף לחיזוק היכולת העסקית - החברות אשר תרמו את חומרי העבודה, רכשו בסופו של דבר גם את המוצרים הסופיים וחילקו אותם כתרומה או לחלופין נתנו אותם כשי לעובדיהם. העמותה גאה מאוד בעובדה כי אינה מבקשת תרומה אלא מציעה מוצר אשר ערכו כפול - באיכות הגבוהה שלו ובערך החברתי של תהליך ייצורו.

נראה כי "עובדי הייצור" של העמותה שותפים לתחושת ההצלחה: העמותה מספקת תעסוקה לקשישים מרותקים לבית, חברים בניצ"ן העובדים בסבי כשלב הכנה להשמה בשוק החופשי, תלמידים בביה"ס של החינוך המיוחד אשר בחר בעמותה כדרך להכשרת התלמידים ועוד. גם מועדוני קשישים אשר מפעילה עמותת קלי"ק שותפים בפרויקט. מתנדבים או אנשי הארגונים דואגים להפיץ את חומרי הגלם ולאסוף את המוצרים המוכנים. מתנדבים אחרים אורזים את המוצרים במפעל העמותה ומכינים אותם לשיווק. בתקופות לחץ מגיעים תלמידי בתי ספר מקומיים לסייע בייצור ואף לשווקם בקניונים ובמקומות נוספים. כל המעגלים האלו מממשים את המטרות החברתיות של העמותה ועונים לרצון של אנשים רבים "לעשות ולהשתתף" כדרך של תרומה.

מנהלת העמותה מציינת את הלמידה של מגוון מיומנויות חדש לחלוטין: מכירות, שיווק, תוכנית עסקית, תימחור מוצרים ועוד. המעבר מהתנהלות של מלכ"ר להתנהלות עסקית אינו קל, מנהלת העמותה נעזרה בלימוד MA בתכנית הכשרה אקדמאית ליזמות עסקית וניהול בינלאומי בכיר בישראל, וצוות העמותה נעזר בהכשרות של מט"י. אך הפער בין התיאוריה למעשה גדול, וההתנסות תוך כדי עבודה היא העיקר, ממש כמו כל יזם עצמאי. מתנדבים אנשי מקצוע מתוארים כבעלי תרומה משמעותית להצלחה.

***בין ערכים חברתיים לצורך בהצלחה כלכלית:** הדילמה של שמירת האיזון בין מימוש מטרות הארגון "לעשיית כסף", אומרים בארגון, אינה קלה: בהחלט קורה שצריך להזכיר מהי המטרה האמיתית בעיקר כאשר קיים לחץ של תזרים מזומנים או קצב הזמנות איטי. השנה הראשונה היתה הקשה ביותר עד כה, אך הזיהוי של הנישות השיווקיות הייחודיות עזר מאוד לצאת מקושי זה.*

העבודה עם תורמים לפיתוח מיזם עסקי מעניינת במיוחד. ללא התרומה של קרנות פילנתרופיות לא היה ניתן לפתח את סבי. אך מנגד, בעיקר בשנתיים הראשונות, התחרות בין המטרות החברתיות לפיתוח העסקי נדמית כקשה יותר וכמעט ועשויה להכשיל את המיזם אם הציפייה היא לתוצאות הטווח הקצר ולא הארוך. כך למשל, בעת שהארגון עסק בפיתוח יכולות השיווק פחתה מידת ההשקעה בהרחבת רשת

הקשישים המקבלים עבודות בביתם וכו'. מן ההתנסות הסיקה המנהלת מספר מסקנות:

- *תחילת הדרך דורשת מימון משמעותי של עד ל- 100% מהעלויות ויש לבנות תוכנית עסקית-שיווקית ריאלית כדי לשער מתי תהיה נקודת איזון ומה יהיו תחזיות הרווח.*
- *שילוב של השקעות על רקע עסקי לצד הפילנתרופי, עשוי לסייע;*
- *חשוב מאוד לחבר את הצוות כולו לאתגרים של המיקוד החדש.*

מנהלת העמותה מודה בצורך במידה גבוהה של תעוזה: "היום אולי לא הייתי מתחילה כך כאשר אני יודעת את מה שאני יודעת היום....". יחד עם זאת, היא מאמינה בלהט כי פיתוח תחומים עסקיים בעמותות הוא אחד הכיוונים המרכזיים ליצירת בסיס יציב לעמותות בתקופה של ירידה בתמיכות ממשלה וקרנות. האופטימיות וההתלהבות שלה, כמו גם אולם הייצור הצבעוני והנעים של סבי בהחלט תומכים בכך.
(התכנית העסקית של הפרוייקט מופיעה בנספח)

ו. סיכום

כפי שכבר צוין לא אחת במדריך זה, פעילות המותאמת לקנה המידה של הארגון היא המפתח להצלחה. אם מערך כולל של יצירת הכנסות נראה כעת בלתי אפשרי, מומלץ לבחון מוצרים ושירותים קיימים ולראות אילו מהם ניתן לתמחר ולמכור, לא רק לתת. ניתן לשער כי ככל שזירת הפעילות של המגזר השלישי בישראל תמשיך לגדול, כך גם ההזדמנויות והאתגרים לפיתוח מקורות הכנסה עצמאיים יגדלו. לחלופין, אם נראה כי הארגון בשל לפיתוח חשיבה כלכלית ועצמאית יותר, כדאי מאוד להיעזר ביועצים ומומחים חיצוניים לתהליך החשיבה, שינוי המוסכמות והפיתוח. זו יכולה להיות הזדמנות מצוינת להצטרפות מתנדבים חדשים לארגון וליצירת מסלול תרומות אשר יכוון להשקעה ומינוף ביצירת מקורות הכנסה יציבים ולאורך זמן.

פרק שמיני

גיוס משאבים קהילתי משותף – איגום משאבים

מתי כדאי להשתמש: כאשר מדובר בארגונים קטנים או בראשית דרכם ו/או כאשר הארגון מבקש להגדיל ולפרוץ את המסגרות והמוסכמות הקיימות של גיוס משאבים.

מה הן עלויות הבסיס הנמוכות ביותר: השקעת הזמן והאנרגיה הנדרשים כדי להגיע להסכם תיאום ברור עם השותף או השותפים למבצע

מה צפי התרומות/הכנסות ביחס להשקעה: חשיפה מוגברת לקהלי היעד של מספר ארגונים עשוייה בהחלט להוביל להגדלת הכנסות.

היקף כוח אדם מינימאלי הנדרש: למהלך צנוע יספיק צוות העובדים הקיים. תיאום בין-ארגוני עשוי לדרוש את זמנם של מנהלי הארגונים, ביחוד להגדרת הפרמטרים הראשונים של השיתוף

תועלות נוספות:

- חשיפה מוגברת לקהלי ידע חדשים
- הקטנת ההשקעות והסיכונים הנדרשים כאשר ארגון בודד מארגן אירוע, מפתח יוזמה עסקית וכו'
- מינוף הזדמנויות

חסרונות בולטים:

- חשש מאובדן תומכים ותורמים לטובת הארגונים האחרים
- צורך בהשקעת זמן בהכרת הארגונים האחרים ובתיאום עמם
- חשש מאי-הסכמות וקונפליקטים עם השותפים

א. ביחד או לחוד: על היתרונות והחסרונות של גיוס משאבים משותף

רוב הארגונים נוטים לגייס משאבים בעצמם, אך, כפי שנטען לא אחת במהלך הפרקים הקודמים, לשיתוף פעולה בין ארגונים בגיוס משאבים קהילתי יש יתרונות רבים. שיתוף פעולה כזה אמנם מורכב ודורש לא מעט אמון הדדי והתארגנות מראש, אך מוצע בכל זאת לבחון אפשרות זו ברצינות בפרט כאשר מדובר בארגונים קטנים, או בראשית דרכם ו/או כאשר הארגון מבקש להגדיל ולפרוץ את המסגרות והמוסכמות הקיימות של גיוס משאבים.

ארגונים נוספים הפועלים בתחום פעילות הארגון יכולים להיות שותפים לעריכת פעילות גיוס משאבים גדולה יותר העשויה להועיל לכולם. גיוס משותף עשוי להקטין את ההשקעות והסיכונים הנדרשים מארגון בודד, להגדיל חשיפה הדדית לקהלים רחבים יותר, לקדם נושא באופן אפקטיבי יותר, או למנף את הפעילות ההתנדבותית בישוב או שכונה מסוימים. חשיבה יצירתית ופתוחה עשויה להציע שותפויות מפתיעות אשר ירחיבו את יכולות העשייה וקהלי היעד. התחרות האמיתית היא בדרך כלל עם מי שמציע ללקוחות הארגון חלופה ערכית (כגון פיתויים שונים לנוער בסיכון) ולא בין ארגונים דומים או קרובים לארגון, אשר לכל היותר מציעים דרך טיפול מעט שונה לאותו הנושא.

חשוב לזכור, כי שותפות אינה חייבת להיות על בסיס "חצי-חצי" – לא בהשקעה ולא ברווחים. שותפות יכולה להתבצע על כל בסיס של חלוקת השקעה ורווחים ובלבד כי החלוקה ידועה ומוסכמת מראש. זו יכולה להיות הזדמנות לארגון "צעיר" וקטן יותר ליהנות מהתשתית של ארגון ותיק וגדול יותר ולהיפך. הכלל לבניית השותפות הוא להבטיח שתשתלם ותועיל לכל צד ביחס למה שיכול היה להשיג בלעדיה.

ניתן למנות מספר יתרונות באיגום משאבים ושיתוף פעולה לשם גיוס משאבים קהילתי:

- יותר יצירתיות ורעיונות, המבוססים על חוויות וגישות שונות.
- יותר כוח אדם וגיוון רב יותר של הכישורים שהם מביאים עימם.
- אפשרות להגדיל את ההשקעה הראשונית ולקחת סיכון גבוה יותר באמצעות חלוקת העלות בין הארגונים מאפשרת עריכת פעולות בקנה מידה גדול יותר.
- יחסי ציבור, מודעות ציבורית וחשיפה רחבה יותר מאשר זו שארגון אחד יכול ליצור לבד – לעיתים עצם שיתוף הפעולה כבר יוצר חדשות ולכן גם פוטנציאל לתשומת לב חיובית מצד אמצעי התקשורת;
- תגובה חיובית מצד תורמים או מקורות מימון אשר מעודדים שיתופיות (ורובם אכן מעודדים) וגם מקהל היעד, אשר לא אחת מתלונן על עודף פניות ממגוון ארגונים הנתפסים בעיניי כדומים ומצפה לאיחוד כוחות כדי להשיג את המטרה בדרך אפקטיבית יותר
- בסיס לשיתוף פעולה נוסף, או בתחומים אחרים בין הארגונים המעורבים ובפרט, בבניית יחסי האמון החיוניים לעבודה מוצלחת.

מנגד, הגורמים הבאים עלולים להרתיע מגיוס משאבים משותף:

- תחושה של תחרות על משאבים וחוסר אמון בין הארגונים;
- היכרות מוגבלת עם שותפים אפשריים, וחוסר וודאות לגבי יכולתם להציע ערך יחסי מוסף ליכולות של הארגון;
- הצורך בשלבי הכנה מוקדמים של היכרות הדדית, יצירת קשרים ובניית אמון ראשוני, והשקעת הזמן והאנרגיה הנדרשת לצורך זה;
- חוסר ניסיון בגיוס משאבים משותף ובכלל בעבודה משותפת מוצלחת של מספר ארגונים עמיתים.

ככלל, ברור כי גיוס המשאבים המשותף אינו מתאים לכל ארגון בכל מצב; שיקולים כגון רצון לבנות זהות ארגונית נפרדת לארגון קטן וחדש יחסית בתחום, או רמת אמון נמוכה על רקע פעילות משותפת לא מוצלחת, הם שיקולים לגיטימיים נפוצים. אולם, היות והנטייה היא לרוב דווקא לפסול שיתוף פעולה עוד לפני ניסיון ובדיקה ממשיים, מוצע בכל זאת לשקול את האפשרות הזו כאחת הדרכים המרכזיות בכדי "להגדיל את העוגה" של סך המשאבים המופנים לתחום הפעילות של הארגון.

ב. כללי בסיס לבניית שיתוף פעולה מוצלח בגיוס משאבים

שנים-עשר כללי הבסיס הבאים יכולים לסייע להצלחה בגיוס משאבים משותף:

- **להתחיל בקטן:** מומלץ להתנסות בפרויקט משותף קטן או להסתמך על ניסיון מוצלח של שיתוף פעולה בתחום אחר לפני שמנסים לקיים יחדיו פעילות גיוס משאבים גדולה יותר. אפשרות נוספת היא להתנסות קודם בהחלפת משאבים "שווי כסף" כגון ייעוץ הדדי של אנשי צוות, שכירת וחלוקת משרדים משותפים, מתן זכות שימוש בחדר ישיבות וכו'.
- **להשקיע בבניית שותפות ולהכיר אחד את השני:** בניית שותפות בין ארגונים דורשת אמון אישי וארגוני. כדי לבנות אמון שכזה יש להקדיש את הזמן הדרוש לבניית היכרות משמעותית ולזכור תמיד כי שותפות מוצלחת דורשת השקעה הדדית בניהולה ואינה מובנת מאליו.
- **להבין את הצרכים**, **סדרי העדיפויות והחששות של כל ארגון:** כדאי לחלוק אינפורמציה על כל ארגון, להיות פתוחים וכנים בנוגע למטרות אותן מבקשים להשיג. מניעים נסתרים או ציפיות לרווחים אחד על גבו של השני לא יאפשרו להתקדם.
- **לתאם מטרות וציפיות בנוגע לפעולת גיוס משאבים:** כמה צריך לגייס וכיצד? המטרות והציפיות אינן יכולות להישאר כלליות או לא מוגדרות, כדאי להיעזר בדיון המשותף כדי להגדיר ציפיות ריאליות.
- **לבחור בפעילות גיוס משאבים אשר מקובלת על כולם:** רצוי לבחור פעילות כזו אשר כל הארגונים המעורבים מרגישים איתה בנוח ואשר מתאימה למטרות של כל הארגונים המעורבים.

- **לפתח את התכנית במשותף:** כדאי להגדיר יחד את האסטרטגיות, המטרות, תחומי האחריות ולוחות הזמנים. אחד החסמים הנפוצים היוצרים אי אמון הוא הזמנת שותף בשלב בו הכל כבר הוחלט וסגור ־ אין כמו מצב שכזה כדי ליצור תחושה של ניצול וחוסר הערכה, גם אם זו בדרך–כלל איננה הכוונה.
- **להגדיר מה בדיוק מצופה מכל קבוצה:** מומלץ לעשות זאת במספרים ובמדויק ככל הניתן, למשל: מספר האנשים האמורים להיות מעורבים מכל ארגון, מספר השעות אשר כל שותף נדרש להשקיע, מי צריך לעשות מה ועד מתי, כמה כסף יש להשקיע מראש ועוד.
- **להגדיר מראש במשותף כיצד להתחלק בסיכונים ובהכנסות:** בשלבי התכנון יש נטייה לגלות נדיבות אשר הופכת למרירות כאשר יחולקו ההכנסות באופן שנראה כלא הוגן. לכן, חשוב מאוד להגדיר במפורש את היחס בין רמת הסיכון שכל ארגון לוקח על עצמו לאחוז ההכנסות שהוא יקבל ושיקולים נוספים אשר יקבעו את אופן חלוקת ההכנסות (למשל ביחס להיקף ההשקעה, גודל רשימות התומכים, הצלחות קודמות וכו').
- **לקבוע אחראי/ת:** מומלץ לקבוע ועדת היגוי שבה נציגים/ות מכל ארגון, ובפרט, מומלץ להסכים על אדם אחד כמתאם/מרכז האירוע. קצב העבודה וקבלת ההחלטות מצריך אדם זמין ובעל סמכות ויכולת החלטה אשר תהיה מקובלת על כל השותפים. חשוב גם שבכל ארגון יהיו איש או אשת קשר מוגדרים וברי–השגה מולם יוכל אותו מתאם לפעול.
- **להפגש לעיתים קרובות במסגרת ועדת ההיגוי לעדכונים ודיווחים הדדיים:** חשוב לעשות זאת כדי – לבדוק את ההתקדמות, לזהות ולפתור בעיות במשותף, ולעדכן תוכניות במידת הצורך.
- **להתחלק בקרדיטים במהלך הפעילות ואחריה:** החשש מהשתלטות על "הקרדיטים" הוא אחד הגורמים הנפוצים לחוסר שיתוף פעולה והיווצרות רמת אמון נמוכה בין ארגונים. יש להגדיר מראש את אופן החשיפה המשותף, מפתח לחלוקת הדוברים בראיונות ומענה לפניות תקשורת ומקבלי החלטות ולנקוט בגישה נדיבה של פרגון הדדי ונכונות לויתור.
- **לסכם:** זמן קצר לאחר הפעילות, מומלץ להפגש לשם הערכה משותפת של ההצלחות ודיון בבעיות שעלו ודרכים לפתרונן. זאת לשם מניעת משקעים לא פתורים ולשם גיבוש המלצות (מתועדות) לפעם הבאה.

תיאור מקרה: אדם טבע ודין וקרן ילדים שלנו

אדם טבע ודין *הוא ארגון – העוסק בסינגור סביבתי ועמותת* ***קרן ילדים שלנו*** *פועלת כאגודת הידידים של המרכז הרפואי שניידר לילדים. לכאורה מדובר בשני ארגונים שונים מאוד זה מזה, בעלי מטרות שונות ולכן גם יכולת פנייה לקהל שונה. למרות זאת, החליטו שני הארגונים לערוך יחדיו אירוע התרמה אשר כותרתו הייתה "למען הילדים". בניית שיתוף הפעולה הצריכה השקעה, אך מעבר להצלחה היחסית בגיוס משאבים, נראה כי הרווח העיקרי היה מהמיצוב של שני הארגונים כמי שפועלים יחד, אם כי בצורות שונות, למען מטרה חיונית של הבטחת עתיד טוב לילדים. ל****אדם טבע ודין****, שהוא ארגון סינגורי באופיו, הייתה בכך הזדמנות למסר ריגשי "ורך" יחסית למסרים המאפיינים ארגוני סינגור בד"כ, ואילו ל****קרן הילדים שלנו*** *נוסף מימד של סינגור וטיפול בשורשי הבעיה. לאירוע הוזמנו תומכים של שני הארגונים וכך גם הורחבה קהילת היעד של האירוע וגדל הפוטנציאל ליחסי ציבור וגיוס משאבים.*

פרק תשיעי:

אז אולי זה כן בשבילנו? אחרית דבר

במהלך העבודה על המדריך למדנו על הפוטנציאל הגדול הקיים בחברה הישראלית לגיוס משאבים קהילתי. היצירתיות, חוסר האמצעיות, רמת העניין הגדלה בפעילות של ארגוני החברה האזרחית והמודעות הגוברת לפעילותם גם כחלק מפעילויות ההסברה של ארגונים עסקיים גדולים הם רק חלק מההזדמנויות הנוכחיות. עם זאת, החששות והחסמים הרגשיים העוצרים ארגונים רבים מלגייס משאבים מהקהילה עבורה הם פועלים עדיין רבים.

עצתנו היא חד משמעית – זהו ללא ספק אחד התחומים האסטרטגיים והחשובים ביותר לפיתוח בשנים הקרובות בפעילות ארגוני החברה האזרחית בישראל. הניתוק בין הפעילות בשטח למקורות התמיכה הכספיים של הארגונים בארץ יצר עיוותים לא בריאים אשר גם אם היה בהם הכרח בעבר, יש לפעול לצמצמו כיום. כל ארגון הקורא את מפת התמיכות הכספיות בחברה האזרחית בישראל ומכיר את השינויים המתחוללים בקרב הקרנות ומקורות התמיכה מחו"ל מבין גם את ההכרח לפתח אפיקים חדשים ועצמאיים למימון הפעילות. יתרה מכך, קשה להמעיט בערך התכני המהותי למטרות ופעילות הארגון אשר יווצר כתוצאה מחיבור בין מקורות התמיכה הכלכליים לקהילת היעד של הארגון. זוהי אחת הדרכים הטבעיות ביותר להשיג תמיכה רעיונית, משוב על הפעילות וסדרי העדיפויות ומעל לכל – מקור לגיטימציה אמיתי, מקהילת היעד של הארגון למטרות ולשינוי עבורם הוא פועל.

מסקרן ומרתק לחשוב קדימה על חזון בו אחד ממקורות התמיכה המרכזיים של ארגוני החברה האזרחית בישראל הוא מהקהילה המקומית ־ הן זו המיידית או זו הרחבה של כלל אזרחי ישראל. יש אף שיאמרו כי זה יהיה גם אחד הסימנים להתבגרותה של החברה הישראלית ולהבנה כי השגה של חברה צודקת תתאפשר רק עם מעורבות אזרחית תמידית ושיטתית. בכל מקרה, הרווח מכך יהיה של כולנו.

כמו רוב חוברות ההדרכה, עם סיום הקריאה מתחילה העבודה האמיתית. אנו מזמינים אתכם לשתף אותנו בלמידה, בניסיון, בכשלונות וחשוב מכל – בהצלחות.

נירית רוסלר, מומו מהדב, ג'יי שופט

נספח: תכנית עסקית קלי"ק - סבי

'חדשנות עסקית בתור הזהב'

ד"ר לינדה מוסק, עו"ס, מנהלת עמותת קלי"ק, 2003

1. תמצית מנהלים

דוח העוני השנתי שהציגה הממשלה מתאר תמונה מחרידה של חברה לא שוויונית ומפוררת. מצוקתם של קשישים, ילדים, עולים ומובטלים נואשת במיוחד. למצב זה השלכות חמורות על מגזר המלכ"רים התומך ומקדם תכניות רווחה בישראל. ארגונים אלו ניצבים מול דרישות בלתי פוסקות למלא את הפערים באספקת השירות, בעוד הם סופגים כל העת קיצוצים תקציביים. בלי תזרים שוטף של הכנסות, קבוצות פילנתרופיות פשוט קורסות תחת הלחץ.

הארגון הלא ממשלתי קלי"ק הוא דוגמה למלכ"ר שנאלץ להתמודד עם דרישות אלו. תושבים מסורים ייסדו את הארגון ב-1983 כדי לענות על צורכיהם של ילדים ממשפחות מצוקה ושל מגזר הקשישים העריריים. בקלי"ק יודעים שהסתמכות על מימון ממשלתי ועירוני בלבד אינה מספיקה, בהתחשב באקלים הכלכלי של העת האחרונה. ארגונים נדרשים לפתח שיטות לעצמאות כלכלית כדי לשרוד. ארגונים רבים של שירותים סוציאליים כמו קלי"ק מפתחים יזמות בתחום היזמות החברתית בתור דרך חדשה לשמור על רמת אספקת השירות שלהם ולממן התרחבות עתידית של השירות.

קלי"ק הוא דוגמה לארגון גדל בעל חזון עסקי יצירתי שיוביל את המלכ"ר ליציבות פיננסית עתידית ולאספקה שוטפת של שירות לנתמכיו. נקרתה בדרכו הזדמנות כאשר קרן פילנתרופית שכבר סגרה את שעריה - קרן SAVI - באוסטרליה, הציעה לו את תרומתה. הקרן סיפקה חומרים גולמיים ומעובדים וערכות עבודות יד למרכזים באוסטרליה ובישראל.

בעזרת החומרים מקרן SAVI מתכננים בקלי"ק ליצור פרויקט חדשני וייחודי הכרוך בהקמה של מפעל עבודות יד בהוד השרון, בהפעלתם של קשישים. ההכנסות מיזמה זו ישמשו לממן את הוצאות הפרויקט ולחזור ולהשקיע בעתיד בתכניות קהילתיות לרווחתם של הקשישים ושל מגזרים נזקקים אחרים ברחבי הארץ.

לקלי"ק היסטוריה של הצלחות בפיתוח פרויקטים וגיוס משאבים. הארגון השלים סקר שוק נרחב וניתוח של שווקים פוטנציאליים לערכות עבודות יד ומאמין שהן מציעות הזדמנויות מבטיחות לפיתוח פרויקט עתידי. קלי"ק גם מכיר ביתרונות הטיפוליים שבעבודת יד בעבור הקשישים בתחומי רגש והחשיבה.

העלות הכוללת של יזמה זו היא 19,047 דולר ארה"ב, ומתוכם כבר תרמה 'קרן פרט' מאוסטרליה 13,000 דולר ארה"ב.

2. החזון של קלי"ק

החזון של קלי"ק הוא לספק איכות חיים טובה יותר לקשישים בקהילה על ידי ייזום ופיתוח של תכניות חדשניות הכרוכות בתמיכה פעילה של הקהילה.

3. היעדים הארגוניים ויעדי הפרויקט של קלי"ק

היעדים הארגוניים של קלי"ק

- לספק קיום מכובד לגיל הזהב על ידי הפעלתם של מרכזים קהילתיים חברתיים, מרכז טיפול יום למוגבלים ותכנית ריפוי בעיסוק בבית.

יעדי תכנית קלי"ק - סבי

- להקים מפעל עבודת יד בהוד השרון בהפעלתם של קשישים כדי לספק להם עיסוק משביע רצון, תחושת ערך עצמי וכבוד וכן גאווה במוצרים המוגמרים שיכינו למכירה.
- לשווק ערכות מסחריות לעבודת יד לספקי חומרי מלאכה, בתי ספר, גנים, בתי חולים, קייטנות ומרכזי תיירות (בארץ ובחו"ל).
- להיעשות תעשיית בית בת-קיימא המבוססת על השקעה חוזרת של הרווחים כדי לממן את הוצאות הפרויקט ותכניות קהילתיות עתידיות.
- להקצות ערכות עבודת יד במחיר מזערי למטרות פילנתרופיות (מרכזי התערבות בשעת משבר לילדים, לקרבנות טרור בשיקום, לקשישים במרכזי יום, למרכזי נכים וקשישים הרתוקים לביתם) כדי לשמור על פעילותם הגופנית והנפשית ולספק להם תעסוקה.
- להרחיב את מידת המעורבות של מתנדבים בפרויקט בפעילות קהילתית למען קשישים.

4. ניתוח השוק

א. סקירה כללית של התעשייה

נקודת המוצא של תעשיית עבודות היד מתאימה לצמיחה גבוהה ובת-קיימא. הלהט של גברים, נשים וילדים ברחבי הארץ לעסוק בעבודות יד מתורגם לעסקים גדולים עבור תעשייה צומחת. בשנת 2000 למשל היה שווי הסחר בארה"ב בעבודות יד ובתחביבים 23 מיליארד דולר, והשנה הגיע להיקף עסקים של 29 מיליארד דולר, והוא גדל מהר מאי-פעם.[1]

התאחדות המלאכה והתעשייה בישראל הוקמה לפני יותר משמונים שנה, וכיום היא מייצגת 45,000 עסקים קטנים ובינוניים, ובהם סדנאות מלאכה, תעשייה קלה וספקי שירות, ומעסיקה כ-300,000 בני אדם. אלה מייצגים 28 אחוזים מהתוצר הלאומי הגולמי של ישראל.[2]

---

1. http://www.hiashow.org
2. http://www.aci.org.il/about.htm/

ב. סקירה כללית של השוק

הנתונים הסטטיסטיים למלאכת יד בארה"ב:[3]

- ביותר משמונה מעשרה משקי בית, לפחות בן משפחה אחד עוסק בעבודות מלאכה/ תחביבים.
- מכירת מוצרי מלאכה/ תחביבים עלתה על 10 מיליארד דולר משך שלוש שנים רצופות: 1995, 1996, 1997.
- פירוט אופן השימוש של אנשים במלאכת היד/ התחביבים: מתנות (71%), קישוטים לבית (69%), שימוש אישי (62%), קישוטי חג (59%) ופריטים למכירה (16%).
- מספר מהמם – 97% מהנשים המבוגרות (בנות 64–55 שנסקרו) השתתפו במלאכות יד במהלך חייהן. 88% מהן ממשיכות בעבודות מלאכה.
- כיום, חובב המלאכה/ התחביבים הטיפוסי מבלה ממוצע של 7.5 בשבוע במלאכה/ בתחביב שלו.
- ההתעניינות בלימוד מלאכות חדשות מרובה בקרב נשים מבוגרות (50%), בייחוד נשים בגילים שבין 55 ל–64.

ג. צורכי השוק

הצורך בפעילויות מלאכה יוסיף לגדול בעיקר בקרב אנשים שהתנסו במלאכה בגיל צעיר. סקר מקוון שעשתה התאחדות תעשיית התחביבים (HIA) בארה"ב במארס 2003 ושמתפרסם באתר www.i-craft.com מראה שאנשים המתחילים לעסוק במלאכה בגיל צעיר נוטים להמשיך לעסוק בכך משך כל חייהם.[4]

על פי המשיבים, להלן פעילויות המלאכה שבעבורן הם רוכשים בדרך כלל חומרים:

איסוף גזירים	42%
חותמות גומי	41%
סריגת במסרגה אחת/ סריגה	40%
תפירת מלאכה	38%
עבודות חרוזים	34%
קישוט/ צביעת בית	32%
ציור דקורטיבי	31%

3. Sources: 1998 55+ Female Crafter Study by The Marketing Workshop, Inc.; 1998 Nationwide Craft/Hobby Consumer Study by The NPG Group, Inc.; 1996/97 Size of Craft/Hobby industry Study by Fitch, Inc.
4. http://www.hobby.org/

הצורך בפעילויות מלאכה יוסיף לגדול ככל שמודעות הציבור ליתרונות החינוכיים שהן מקדמות תגבר. לפי סקר בנושא זה, 85% מהמורים שנסקרו הסכימו גם שפרויקטים ארוכי טווח של פעילות מעשית מספקים לתלמידים עומק רב יותר של הבנה משיטות הוראה קונבנציונליות.[5]

פלח שוק משמעותי וכמה מחובבי המלאכה הנלהבים ביותר הם אנשים שגילם 55 ומעלה, ומחקר שעשו לאחרונה ב'התאחדות תעשיית התחביבים' חשף שלנשים מבוגרות יש עניין מיוחד לשמר את ההיסטוריה המשפחתית ולהעניק עבודות מלאכה כמתנות.[6] הן נוטות להיות רעבות במיוחד לרעיונות מקוריים ולמוצרים חדשים וחדשניים.

ד. פלחי שוק

מחקר הרכישות והשימוש של צרכני מלאכה ותחביבים שעשתה 'התאחדות תעשיית התחביבים' ברחבי ארה"ב הראה שהעוסקים בתחביבים נוטים להיות נשואים, עם ילדים, משכילים יותר ובעלי הכנסה גבוהה מאנשים שאינם עוסקים במלאכות. נוסף על כך, הנשים במשקי הבית הללו נטו להיות צעירות יותר ואף מועסקות במשרה חלקית.[7]

קלי"ק יתמקד בפלח שוק זה וכן בפלחי השוק האלה:

מטרות מסחריות: חנויות מלאכה/ תחביבים, בתי ספר, גנים, בתי חולים, קייטנות ומרכזי תיירות (בארץ ובחו"ל).

מטרות פילנתרופיות: מרכזי התערבות בשעת משבר לילדים, לקרבנות טרור בשיקום, לקשישים במרכזי יום, למרכזי נכים ולקשישים הרתוקים לביתם.

ה. צמיחת השוק

המחקר כיום מצביע על הנטייה הגוברת של אנשים להשקיע מזמנם בפעילויות מלאכה. מחקר מארה"ב מ-2001 מראה ש-76% ממשקי הבית בארה"ב שנסקרו ציינו שלפחות אחד מבני הבית השתתף במלאכות לעומת 70% בשנת 2000.[8]

ו. מתחרים עיקריים

בישראל פועלות רשתות מוזלות המפיצות סחורות מלאכה ותחביבים בעלות נמוכה. כמו כן פועלות רשתות של חנויות למלאכה ותחביבים.

---

5. Ibid
6. http://www.hobby.org
7. Ibid
8. Ibid

מחקר של 'התאחדות תעשיית התחביבים' מראה שרשתות מוזלות הן המפיצות הראשיות של סחורות מלאכה ותחביבים בארה"ב, והן תופסות כ-25% מכלל המכירות הדולריות בתעשייה; רשתות למלאכה ותחביבים תופסות 19%, ורשתות בדים ותחביבים – 12%.[9]

5. האסטרטגיה השיווקית

א. היתרונות הייחודיים של קליי"ק סבי - עבור אוכלוסיית הקשישים

להלן היתרונות המיידיים של התכנית מבחינת הקשישים:

- אספקת עיסוק טיפולי ותעסוקתי
- עקב כך: היעדרם של שיעמום, מצוקה ודכדוך
- תחושה מוגברת של ערך עצמי
- ערך עצמי וכבוד מוגברים
- פעילות פיזית מוגברת – תיאום שרירי ומיומנות ידנית
- גירוי הכישורים השכליים, כגון ריכוז וחשיבה

להלן היתרונות העקיפים של התכנית:

- צמצום האחריות המוטלת על בני משפחה, מאחר שהקשישים עסוקים ואינם זקוקים לטיפול מתמיד;
- הרחבת תחום המעורבות מצד חברים בקהילה, מאחר שמתנדבים יסייעו להפעיל את התכנית;
- הקשישים ייחשבו חלק אינטגרלי מהחברה, ולא מגזר שיש להתעלם ממנו;
- התכנית תעודד את הקהילה להיות קשובה, אכפתית וסבלנית יותר כלפי קשישיה;
- התכנית מעודדת חיים עצמאיים ואת אספקתם של שירותים לקשישים בבתיהם בקהילה שלהם, ולא במוסד;
- יפותח שירות שיחור (outreach) שבו הקשישים יושיטו יד אל הקהילה.

ב. גורמי הצלחה מכריעים של קליי"ק - סבי

- השגת מלגה למימון עלויות ההקמה של מפעל מלאכת היד (הושלם)
- מציאת מקום מתאים
- היצמדות לתכנית הכספית
- יכולת לשווק את ערכות מלאכת היד ברמה מסחרית

---

9. http://www.hobby.org/

ג. האסטרטגיה השיווקית של קלי"ק - סבי

קלי"ק – סבי מתכוון להתחיל בקטן ולהציע כמות מוגבלת של ערכות מלאכת יד כדי לבדוק את השוק. עם זאת ינסו ב–קלי"ק – סבי אסטרטגיות שיווק אחדות מאחר ש"שיווק פועל כאשר הוא יוצר סינרגיה – כאשר השלם הופך לגדול מסכום חלקיו".[10]

- **פרסום:** קלי"ק – סבי יפרסם בעלונים בבתי ספר/ גנים מקומיים ובעיתון המקומי. הפרסום ידגיש שהחוויה של סיפוק אישי היא המוטיבציה המרכזית לעסוק במלאכה, וכמו כן ידגיש את רעיון ההתרגעות, היצירתיות ולבסוף פעילות עם ילדים כדי לשפר את יכולות הלמידה שלהם. בעת קידום המכירות מול ארגונים פילנתרופיים ידאג קלי"ק – סבי לפרסום בעלונים שיישלחו למרכזי התערבות בשעת משבר אצל ילדים, קרבנות טרור בשיקום, קשישים במרכזי יום, מרכזי נכים וקשישים הרתוקים לביתם. קשרים עם מחלקת השירותים הקהילתיים יסייעו בתהליך זה.
- **סדנאות:** קלי"ק – סבי יכין תכנית סדנאות עבודות יצירה למורים וגננות ולציבור הרחב בהנחיית הצוות הנוכחי ובמחיר מזערי כדי לספק הזדמנות יחידה מסוגה ללמד ולהדגים מוצרים חדשים, לבחון רעיונות שיווק חדשניים ולהציג רוכשים פוטנציאליים חדשים. קלי"ק יערוך אירוע קידום יחסי ציבור במטרה להעמיק את הידע והמודעות של לקוחות בכל הקשור בערכות עבודות היד.
- **מכירה אישית:** מנהלת קלי"ק והמתנדבים הנוכחיים בארגון יקבלו עליהם את תפקיד נציגי המכירות כדי "לבדוק את השטח". הם יקבלו ערכה לדוגמה ויבקרו בחנויות תחביבים/ מלאכה, בבתי ספר, בגנים, בבתי חולים, בקייטנות ובמרכזי תיירות כדי למשוך ולחולל מכירות.
- **קידום באמצעות אתר אינטרנט:** האינטרנט הוא כלי נפלא למידע, קידום והשכלה של העוסקים במלאכת יד. קלי"ק – סבי יכול לנסות לקדם את עצמו באופן מקומי ומעבר לים באמצעות אתרי אינטרנט השייכים לארגונים פילנתרופיים אחרים שעמם יש לו קשרים.
- **שיווק ישיר ודיוור:** קלי"ק – סבי יעסוק בשיווק טלפוני ובמכירות טלפוניות מול תורמים וארגונים המכירים את פעילויותיו הנוכחיות של הארגון. הוא יעסוק בדיוור ישיר לאפשרויות מכירה שנקבעו מראש. חומר הדיוור הישיר יישלח אחרי שמתנדב השיווק הטלפוני אישר בשיחת טלפון ראשונית אפשרות מכירה, ופעילות ההמשך תתבצע חמישה עד עשרה ימים אחר כך.

---

10. http://www.jiverson.com/FAQS/promoting.htm

ה. שיווק תחרותי קלי"ק - סבי

יתרון השיווק התחרותי של קלי"ק – סבי טמון בייצוג הפילנתרופי שלו. קלי"ק מתכוון ליצור הכנסות שלא למטרות רווח. הדימוי השיווקי שלו הוא של 'עסק למען אחריות חברתית'. בהיותו מלכ"ר, יחזור וישקיע את ההכנסות בתכניות קהילתיות נוספות לקשישים, ולא יעזור "לעשירים להתעשר יותר".

עמדת המכירה של קלי"ק - סבי כלפי המשתמש תהיה:

- ייצוג פילנתרופי
- ניהול יחסי לקוח (CRM) ברמה גבוהה
- עלות סבירה

ו. הפצת קלי"ק - סבי

קלי"ק – סבי יפיץ ישירות ללקוחות פוטנציאליים. עלויות התעבורה תהיינה פנימיות. הוצאות נוספות ימומנו מההקצאה התקציבית.

6. צעדים לישום

א. מטרה 1

להקים מפעל עבודת יד בהוד השרון, בהפעלת קשישים, כדי לספק להם עיסוק משביע רצון, תחושת ערך עצמי, כבוד וגאווה במוצרים המוגמרים שיכינו למכירה.

צעדים כדי להגיע אל המטרה:

1. לגייס משאבים בסכום של 13,000 דולר באמצעות בקשות מלגה, תרומות פרטיות ו/או אירוע גיוס כספים כדי לממן את שכר הדירה של המפעל והוצאות חודשיות אחרות בשנת התפעול הראשונה.[11]

ב. מטרה 2

לשווק ערכות מסחריות לעבודת יד לספקי חומרי מלאכה, לבתי ספר, לגנים, לבתי חולים, לקייטנות ולמרכזי תיירות (בארץ ובחו"ל).

צעדים כדי להגיע אל המטרה:

להגדיר ולהקצות תפקידי שיווק בקרב אנשי הסגל והמתנדבים הנוכחיים, ולכן לערוך מחקר שוק נוסף, לדאוג לפרסום, מכירות אישיות והפצה.

ג. מטרה 3

להיעשות תעשיית בית בת-קיימא המבוססת על השקעה חוזרת של הרווחים כדי לממן את הוצאות הפרויקט ותכניות קהילתיות עתידיות.

---

11. Refer to financial plan p.

צעדים כדי להגיע אל המטרה:
למכור עבודות מלאכת יד במחיר מתאים כדי לממן את עלויות הפרויקט ותכניות קהילתיות בעתיד.

ד. מטרה 4

להקצות ערכות עבודת יד במחיר מזערי למטרות פילנתרופיות (מרכזי התערבות בשעת משבר לילדים, לקרבנות טרור בשיקום, לקשישים במרכזי יום, למרכזי נכים וקשישים הרתוקים לביתם) כדי לשמור על הפעילות הגופנית והנפשית שלהם ולספק להם תעסוקה.
צעדים כדי להגיע אל המטרה:

- לזהות ארגונים הזקוקים לערכות ריפוי בעיסוק
- להמשיך לספק ערכות לארגונים הקודמים של קרן SAVI

טבלה 1

סיכום אבני הדרך של המטרות לשנה 1

יוני-דצמבר 2003	ינואר-יוני 2004	יוני-דצמבר 2004
*גיוס משאבים	המשך גיוס משאבים	המשך גיוס משאבים
*תכנון שלושה דגמי ערכות	SAVI המשך אספקה לארגוני הקודמים	המשך מכירת ערכות
SAVI* משיכת מתנדבי נוכחיים להצטרף לתכנית	הגדרה והקצאה של תפקידי שיווק	SAVI המשך אספקה לארגוני הקודמים
שכירת מקום בשטח 200 מ"ר	התחלת מכירת ערכות	פרסום התכנית בסוכנות היהודית
*גיוס סגל בתשלום ומתנדבים	גיוס מתנדבים חדשים	תכנית מתנדבים ראשונית (פיילוט)
*העברת החומרים הנוכחיים למפעל		
משלוח של המכונות וחומרי הגלם מאוסטרליה		
הגדרה והקצאה של תפקידי עבודה		
SAVI המשך אספקה לארגוני		
איתור ארגונים הזקוקים לערכות		
חיתוך/ מיון של חומרים		
הרכבת ערכות		
מיקור חוץ של הרכבת ערכות		

*שלבים שהושלמו עד היום

7. תכנית כספית קלי"ק - סבי

כדי שקלי"ק יוכל להשיג את מטרות הפרויקט שהציב לו, מתוכנן התקציב השנתי להלן לשנת התפעול הראשונה:[12]

סה"כ הכנסות והוצאות בשנת הכספים הראשונה:	**דולרים ארה"ב**
הוצאות צפויות:	
התקציב הכולל של המתקן	9,927 דולר
סה"כ עלויות אחרות	8,620 דולר
תקציב אישי כולל	500 דולר
סה"כ הוצאות צפויות	**19,047 דולר**
הכנסות צפויות:	
מענק - 'קרן פרט'	13,000 דולר
הכנסות שמקורן במתן שירות	4,047 דולר
השתתפות לקוחות - תכנית ריפוי בעיסוק	1,000 דולר
אירועים מיוחדים/ תרומות אישיות	1,000 דולר
סך הכול הכנסות צפויות	**19,047 דולר**
מתקנים וציוד למפעל מלאכות היד:	
שכר דירה	7,200 דולר
חשמל	1,000 דולר
טלפון	840 דולר
מים	500 דולר
קרן תיקוני ציוד	300 דולר
בלאי ציוד	87 דולר
מסים עירוניים	הנחה של מהעירייה
שולחנות, כיסאות, מחשב, פקס ומדפסת	יסופקו בידי 'קליק'
סה"כ מתקנים וציוד	**9,927 דולר**
עלויות אחרות של מפעל עבודות היד:	
תעבורה של החומר	3,000 דולר
ביטוח	2,500 דולר
ביקורת חשבונות והנהלת חשבונות	1,800 דולר
אספקה לתכנית ולמשרדים	720 דולר
הדפסות וצילומים	600 דולר
סה"כ הוצאות אחרות	**8,620 דולר**

12. Refer to detailed excel spreadsheets attached

<u>סה"כ הכנסות והוצאות בשנת הכספים הראשונה:</u> **<u>דולרים ארה"ב</u>**

<u>כוח אדם ומפעל מלאכת יד:</u>

מנקה	1	500 דולר
רכזת	1	בתשלום/התנדבות במקום
מזכירה	1	בתשלום/ התנדבות במקום
מכירות ושיווק	2	בתשלום/ התנדבות במקום
אורזים/מרכיבים	2	מתנדבים קשישים
חותכים	5	מתנדבים קשישים
פיתוח סגל		במקום
סה"כ כוח אדם		**500 דולר**
סה"כ הוצאות לשנה		**19,047 דולר**

10) נספח

עדות אישית – סיפורה האישי של חנה (מבוסס על אירועים אמִתיים)

חנה, קשישה ערנית, שמחה, פעילה ומלאת ביטחון בת 80, מעדה על המרבד בחדר השינה שלה. היא אושפזה, נותחה ברגלה ועברה תקופת החלמה ארוכה. חודש מאוחר יותר שבה הביתה אך הייתה מרותקת אליו משך כמה שבועות עד שהחלימה.

חנה הייתה מאושרת כל כך להיות סוף סוף בבית. היו לה משפחה וידידים שביקרו אותה בקביעות, אבל עם הזמן מספר הביקורים הלך והצטמצם. היא התגעגעה לחברים במועדון הקשישים, היא התגעגעה לפעילויות, היא הייתה בודדה ומשועממת.

מצבה הנפשי ומצב רוחה של חנה התדרדרו עד שביקרה אותה הרכזת ממועדון הקשישים. היא הביאה עמה מהמועדון את מלאכת היד שחנה לא השלימה. פניה של חנה אורו. התפרים הראשונים שתפרה גרמו לה לחזור ולהרגיש כמו בן אדם. סוף סוף היה לה משהו לעשות, משהו שיעסיק אותה, משהו לדבר עליו ודבר מה שעליה לסיים עד הביקור הבא.

נספח ב': דוגמת מתכונת להסכם בין ארגון לבין ארגון ידידים

א. רקע

מסמך זה מציג הסכם כתב זכויות בין ארגון א, עמותה רשומה בישראל, לבין ארגון ידידי א, ארגון 'הידידים' שלה.

ההסכם נערך בין שני הארגונים בהבנה ש:

- לשני הארגונים שם משותף ־ ולכן יש סיכוי סביר שמה שארגון א יאמר ויעשה ישפיע על המוניטין של ארגון ידידי א ולהיפך.
- שניהם מחויבים לערכי ... ומטרתם ל... .

מאחר שארגון ידידי א שותף לשמו של ארגון א ושאחת הסיבות המרכזיות לקיומו היא לתמוך בעבודתו של ארגון א בישראל, ומפני שלארגון ידידי א תפקיד מכריע בהבלטתו של ארגון א ובגיוס כספים כדי לתמוך בעבודתו של ארגון א, שני הארגונים מסכימים לעקרונות, הנהלים והפעולות להלן:

ב. מטרה

הסכם זה תוכנן במטרה ליצור ולשמר מערכת יחסים הדדית מיטיבה בין ארגון א ל-ארגון ידידי א כדי [יש להוסיף מטרות, כמו המטרות להלן]

- לחזק את עבודתו של ארגון א ולתמוך בה [להוסיף]
- לחזק ולעודד את יכולתו של ארגון ידידי א לגייס כספים למען ארגון א ולפרסם את ארגון א ואת עבודתו.

ג. עקרונות מנחים לניהול היחסים

יש לרשום עקרונות מפתח להנחיית היחסים, המשותפים לשני הגופים. למשל: שניהם מחוייבים לקידום ---- ומבטיחים לפעול תוך שמירה על החוק, על עקרונות ההגינות בהעסקה, וכו'

ד. תפקידים ואחריות בידי ארגון א

יש לרשום את תפקידי ארגון א - כגון

- קביעת סדר עדיפויות בפיתוח התכניות
- ניהול תכניות אפקטיביות,
- נקיטת עמדות מדיניות,
- הכנת תקציב גיוס כספים ושותפות בו,
- ניהול כספים ודאגה שישמשו כפי שציין התורם וכו'.

ה. תפקידים ואחריות בידי ארגון ידידי א

יש לרשום את התפקידים של ארגון ידידי א כגון

- גיוס כספים כדי לתמוך בעבודת ארגון א,
- תמיכה בעמדות ההסברה של ארגון א,
- הבלטת ארגון א,
- דאגה שעבודתו העצמאית של ארגון ידידי א תואמת את ערכי ארגון א ואת שליחותו,
- תקשורת עם תורמים כדי לספק להם מידע ולדאוג שימשיכו לתמוך ב–ארגון א, וכו'

ו. גיוס כספים

חשוב לציין כיצד יגויסו כספים לכל תחומי האחריות של כל ישות. תוכן טיפוסי:

- התהליך המשותף לקביעת יעדים לגיוס כספים,
- כיצד יתחלקו תחומי האחריות של גיוס כספים – למשל,
  - כתיבת הצעות,
  - זיהוי מממנים פוטנציאליים,
  - לוגיסטיקה של אירועים לגיוס כספים,
  - הכנת פניות בכתב,
  - הכנת מידע על יכולת,
  - הכנת 'מעטפות' תרומה,
  - תוכן אתר אינטרנט,
  - עלונים,
  - דוא"ל לתורמים ותורמים פוטנציאליים,
  - מכתבי תשובה לתורמים אינדיבידואליים,
  - דיווח למייסדי הקרן,
  - משלוח בקשות בדואר או בדוא"ל וכו'.

חשוב מאוד להבהיר תחומים אלו, כדי למנוע כפילויות, סתירות, או מצב בו משימות שונות לא ימולאו משום שכל צד יניח כי הן באחריותו של הצד השני.

ז. הקצאה והעברה של כספים

חשוב לציין את תהליך הקצאת הכספים והעברתם. יש לכלול את כל התחומים הנוכחיים ולספק הגדרות ברורות למונחים. יש לכלול לפחות את הסעיפים האלה:

- רשימה והגדרה של כל סוגי הכספים שיש לגייס
  - תמיכה כללית (לא מוגבלת)
  - תכנית ליבה (ספציפית לרכיב או לתחום תכנית רחב)
  - כספים ייעודיים אחרים (אולי ספציפיים לפעילות מצומצמת יותר מתכנית) וכו';

- אם דרושה הסכמה הדדית על סכום מזערי שיש לגייס בכל שנה ־ כיצד ייקבע? כמו כן, באיזו מידה ייכללו סוגים מסוימים של כספים באותו סכום, ואילו כספים לא יובאו בחשבון בחישוב המינימום (למשל: האם תרומות למגבית חירום מיוחדת לנושא כלשהו יכללו במינימום זה או לא)
- באיזה אופן יעודד גיוס הכספים של ארגון ידידי א תרומות בלי הגבלה אך יאפשר גם תרומות שהתורם מגביל את השימוש בהן ויתעד כראוי תרומות כאלה (למשל, תרומות של יחידים לפעילות או תכנית מסוימת);
- כיצד יבטיח ארגון ידידי א שפניות ומעטפות לגיוס תרומות יבהירו איך ינוצלו התרומות, וכיצד יבטיח ארגון א שהשימוש בתרומות יתאם את כוונת התורמים;
- כיצד יחושבו וימומנו עלויות הניהול של ארגון א; כך למשל, יש להחליט אם מגייסי הכספים יהיו מועסקים על ידי ארגון א או ארגון ידידי א ותחת איזה סעיף יחושבו הוצאות השכר שלהם
- כיצד יחושבו וימומנו עלויות הניהול של ארגון ידידי א ־ כך שיכללו את עלויות הטיפול בתרומות הנכנסות, הרישום, ההעברות הבנקאיות, עלויות ביקורת ספרים וכו';

ח. פעילויות מדיניות והסברה

יש לתאר את תהליך קבלת ההחלטות, דרישות התקשורת וההתייעצות וכן להבהיר אם צד כלשהו הוא בעל זכות להטיל וטו על פרסומים מסויימים, ואם כן באלו תנאים.

ט. שיתוף תקשורת ומידע

חשוב לציין כמה עקרונות לשיתוף מידע סדיר, כגון

- תקשורת בין מנהלי הארגונים,
- בין חברי הועד המנהל של כל אחד מהארגונים
- בין חברי הצוות הבכירים של שני הארגונים
- בין בעלי תפקידים ספציפיים (מנהלי כספים, מגייסי כספים) וכו'. יש לכלול הוראות כלשהן לפגישות משותפות או תקשורת פורמלית תקופתית אחרת או שיתוף מידע.

י. יישוב סכסוכים

מומלץ לפרט תהליך שיש להשתמש בו ביישוב סכסוכים או מחלוקות בעניין תוכנו של ההסכם. התהליך יכול לכלול מספר שלבים, כאשר חוסר הצלחה להגיע להסכמה בשלב אחד מובילה למעבר לשלב הבא:

- דיון בלתי פורמלי בין מנהיגי שני הארגונים (מנהלים בפועל ויושבי הראש של הועד המנהל של שניהם)
- דיון בין המנהיגויות המונחה על-ידי מנחה מומחה
- הליך גישור פורמאלי
- בוררות מחייבת.

י"א. אישור, סקירה ותיקון של ההסכם

יש לכלול את אופן אישור ההסכם ואת תקופת חלותו. מומלץ להציע בחינה מחדש של ההסכם אחת לשנה בשנתיים-שלוש הראשונות, ולאחר מכן די בבחינה מחדש כזו אחת ל- 3 שנים. חשוב לציין מי יערוך את הבחינה מחדש (יש להניח שהמנהלים בפועל וחברי הועד המנהל בשני הארגונים או קבוצה דומה כלשהי הם שיעשו זאת). כדי לאשרר את ההסכם המחודש, נדרש בדרך כלל אישורם של חברי הועד המנהל של שני הארגונים. קרוב לוודאי שבטוח יותר אם ההסכם יישאר בתוקף, לאחר שאושר, בלי תאריך שבו חלותו פגה, אלא אם תינקט פעולה הדדית כדי לסיים את החוזה, כדי שלא להשאר במצב שבו אין הסכם בתוקף באם הבחינה מחדש לא בוצעה כמתוכנן.

י"ב. חתימות

קרוב לוודאי שהיו"רים של הועד המנהל ו/או המנכ"לים של כל אחד מן הארגונים יחתמו על ההסכם.

* ההסכם נוסח ע"י היועצת הארגונית Emily McKay מארגון Mosaica עבור שתי"ל. אנו מודים לה על עזרתה.

מקורות:

ספרים:

1. לימור,נ. לא הרוח לבדה – גיוס משאבים בארגונים ללא כוונת רווח. 2002. פרק אגודות ידידים. ספרית פרסומים מקצועיים, מגזר ההתנדבות והמלכרי"ם.
2. סדן,א. העצמה ותכנון קהילתי. 1999. פרק 2. הוצאת הקיבוץ המיוחד.
3. שי, ש., לזר, א., דוכין, ר., גדרון, ב.פילנתרופיה בישראל: דפוסי תרומה והתנדבות של הציבור. דו"ח מחקר. מאי 1999. המרכז הישראלי לחקר המגזר השלישי, אוניברסיטת בן גוריון, באר שבע.
4. ד"ר חגי כץ, אסתר לוינסון, פרופ' בני גדרון. סקר דפוסי תרומה והתנדבות 2006. ממצאים ראשוניים. המרכז לחקר המגזר השלישי, אוניברסיטת בן גוריון.
http://cmsprod.bgu.ac.il/Centers/ictr/Researches/RuningResearches.htm

כתבי עת:

5. Ellis, M. Robinson, M. Grassroots Fundraising Journal. Revitalizing your Membership Program: Why do you need members and why do they need you?. July/August 2002.
6. Ellis, M. Robinson, M. Grassroots Fundraising Journal. Making the Most of In-House Prospects. May/June 2003
7. Ho, M. Grassroots Fundraising Journal. A Step-by-Step Guide to Organizing a Fundraising Dinner. January/February 2006.
8. Quatmann,v. Grassroots Fundraising Journal. Organizing & Fundraising: Sisters in the Struggle. September/October 2004.
9. Quirin, D. Grassroots Fundraising Journal. How to Run A Successful volunteer Phonebank. July/August 2004
10. Robinson, A. Grassroots Fundraising Journal. Business Planning for Enterprising Nonprofits. July/August 2002.
11. Robinson, A. Grassroots Fundraising Journal. Selling Social Change: How to Earn Money from Your Mission. web-site, Apr.1998.
12. Roth, S. Grassroots Fundraising Journal. Success Stories from Around the World & Around the Block. January/February 2006
13. Stein, M. Grassroots Fundraising Journal. Websites for Fundraising. May/June 2004.
vogt, A. Grassroots Fundraising Journal. The Details of Special Events: How to be an Event Jedi. November/December 2002
15. כהן, ח. שתיל שבכתב. מקלדת, מסך וקהילה: על ארגון קהילות וירטואליות. גיליון 11, יוני 2002
16. קאופמן, ר. שתי"ל שבכתב. 30 שאלות על התארגנות קהילתית, או איך אומרים organizer בעברית? גיליון 11, יוני 2002.

חומרים ממחלקת גיוס משאבים שתי"ל:

17. Increasing your Board Fundraising Involvement: Issues and Approaches.
18. Using your Community Base to Support Fundraising.
19. אירועים מיוחדים. מחלקת פיתוח משאבים שתי"ל
20. אל תקרא לו "זבל": גיוס כספים בדיוור ישיר. שתי"ל.
21. בקשת כסף באתרי אינטרנט. הרצאה וחומר רקע. חנן כהן, מנהל אתר האינטרנט של שתי"ל ויועץ אינטרנט לארגונים ועמותות.
22. גורמים שיש להביא בחשבון כאשר מארגנים אגודת ידידים. שתי"ל.
23. גורמים שיש לקחת בחשבון בעת פיתוח תכניות חברים יעילות. שתי"ל
24. חברות בארגון - התחושה הנפלאה של שייכות. שתי"ל
25. כמה רעיונות לאירועים מיוחדים (שאולי יתנו לכם עידוד להמציא משהו לגמרי חדש, שונה ומיוחד...). מחלקת פיתוח משאבים, שתי"ל.
26. מבוא לגיוס משאבים מהקהילה, מחלקת פיתוח משאבים שתי"ל
27. 27. עשרת הדברים החשובים ביותר שתוכלו לדעת על גיוס כספים, מאת קים קליין, תרגום.
28. תפקידו של הועד המנהל בתהליך גיוס משאבים, מחלקת פיתוח משאבים שתי"ל
29. 29. 25 רעיונות לגיוס כספים, (שעולה מעט או לא כלום לנסות אותם). מחלקת פיתוח משאבים שתי"ל.

הערה: את רוב החומרים המצויינים לעיל ניתן למצוא בספריית שתי"ל.