

# פורום פילנתרופיה: מודל ייחודי להתמודדות עם אתגרים חברתיים כלכליים מורכבים ברמה הלאומית

## מקרה בוחן - מזרח ירושלים



כתיבה: ענת שורץ וייל והיבה עסילה | עריכה: נטע רוזנפלד ורותם אריאב  
תחום מיצוי משאבים, אלכא, הג'וינט



## על המסמך

פורום פילנתרופיה במזרח ירושלים הוקם במטרה לכנס קרנות ותורמים פרטיים בעלי עניין במזרח ירושלים לכדי מתווה עבודה משולב, ללמוד יחד את אתגרי מזרח ירושלים, לבחון ממשקים בין מגזריים ולמנף השקעות. הפורום מנוהל על ידי הקרנות עצמן, בהובלת ג'וינט- אלכא.

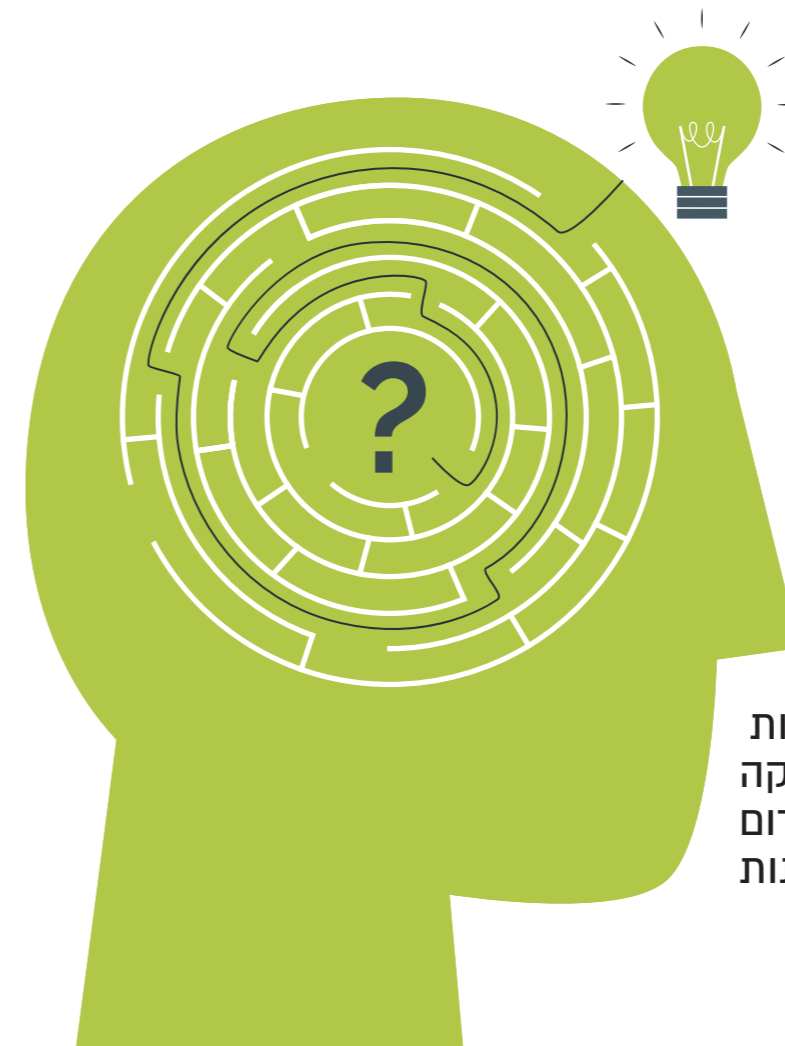
במסמך זה מוצג מודל פורום פילנתרופיה כמנגנון ייחודי הפועל להתמודדות עם אתגר חברתי כלכלי מורכב. על סמך הניסיון בהפעלת הפורום במזרח ירושלים מובאות תובנות על המודל, שיוכלו לשמש את בעלי העניין וכן את מי שיהיה מעוניין להחיל את המודל בזירות אפשריות נוספות. ייחודיות המודל היא בכך כי פורום הפילנתרופיה אינו מנגנון ממשלתי ואינו כפוף למנגנוני הממשלה כי אם בעל אג'נדה עצמאית, המקיים נקודות ממשק עם מדיניות הממשלה.



## רקע - מזרח ירושלים כאתגר חברתי כלכלי מורכב

מזרח ירושלים ותושביה מוגדרים בתור האוכלוסייה הענייה ביותר במדינת ישראל. לאחר עשורים רבים של הזנחה של שכונות מזרח ירושלים קיים מחסור חמור בתשתיות כבישים, חינוך, אזורי מסחר ועוד, המייצרים פערים בלתי נתפסים בין רמת החיים במזרח העיר ובמערבה. החל משנת 2014 החלה הממשלה להשקיע כספים ייעודיים במזרח ירושלים באמצעות החלטות ממשלה<sup>1</sup>. השקעות אלו אמנם מוגבלות בהיקפן, אך מהוות תקדים בעצם ההכרה בהזנחה המתמשכת בשכונות מזרח ירושלים ובצרכים הייחודיים באזור.

יישום השקעות אלו מציב אתגרים רבים, שמקורם בין השאר בחסמים פוליטיים ובחוסר אמון ואכזבה של התושבים בממסד. אתגרים אלו מצריכים לעתים דרכי עבודה לא פורמליות ולא ממשלתיות. על הצורך הזה עונה בין היתר פורום פילנתרופיה במזרח ירושלים, כגוף היכול לתווך את מערכת הקשרים בין מגזר אזרחי, עסקי ופילנתרופי לממשלה. יש לציין כי בעשורים האחרונים, בהיעדר התערבות ממשלתית במזרח ירושלים- שיחקה הפילנתרופיה תפקיד מרכזי בקידום ומימון יוזמות של פעילויות שונות במזרח ירושלים.



## מטרת פורום פילנתרופיה

מטרת הפורום היא לתמוך בפתרונות לאתגרים חברתיים כלכליים מורכבים במזרח ירושלים, כמנגנון משלים לצד המנגנון הממשלתי.

**מבחינת הקרנות החברות בפורום**, הפורום מהווה מרחב ללמידה ושיח אודות מזרח ירושלים, באופן שמאפשר:

- קבלת החלטות על השקעות ותמיכות כל אחת מהקרנות באופן מושכל ומבוסס.
- איגום כוחות ומשאבים פילנתרופים סביב מטרות משותפות במזרח ירושלים, וכן הגברת מודעות והרחבת מעורבות קרנות פילנתרופיות נוספות סביב הסוגייה.
- תמיכה בבניית ממשקים בין גופים מכלל המגזרים העובדים בשדה.
- השפעה על גיבוש מדיניות לאומית: אתגור תפיסת גופי המדיניות והביצוע, השפעה על קביעת הצרכים וסדרי העדיפויות של הגופים הממשלתיים המעורבים במזרח ירושלים.

**מבחינת הגופים הממשלתיים - משרדי הממשלה והעירייה**, הפורום מאפשר קידום שיתופי פעולה עם גופים פילנתרופים באופן שלא התאפשר בעבר, והמייצר:

- יכולת מינוף כספי ממשלה על ידי פילנתרופיה וקשריה עם המגזר העסקי, וכן אפשרות לחיזוק הקשרים עם יהדות התפוצות.
- אפשרות ליצור גמישות תפעולית ופיילוטים בקצב מהיר ובמימון ביניים לא ממשלתי.
- קשר בלי אמצעי עם גורמים אזרחיים ותושבים, המאפשר סיוע בפתרון חסמי יישום מדיניות.

**מבחינת ג'וינט אלכא**, הפורום מקדם את מטרות הארגון ליצירת שותפות רב מגזרית לקידום פתרון חסמי מערכת ומיצוי משאבי ממשלה, לקידום ולפיתוח כלכלי חברתי של אוכלוסיות מודרות.

1 החלטה 1775 בשנת 2014 בהיקף של 200 מיליון ש"ח, והחלטה 3790 שהתקבלה בשנת 2018 בהיקף של 2.1 מיליארד ש"ח

## עקרונות מנחים לעבודה של פורום פילנתרופיה

- היכרות ישירה עם גורמי יישום החלטת הממשלה המייצרת השפעה הדדית על בניית אג'נדות מקצועיות וסדרי עדיפויות.
- קבלת החלטות מקצועיות ומבוססת נתונים הפורום שומר על שיח מקצועי לקבלת החלטות, בהובלת מומחי ידע בהתאם לצורך, תוך שימוש בנתונים תומכי החלטה ככל הניתן



- **משתתפי הפורום:** הפורום הינו פורום אינטימי של קרנות פילנתרופיות. משתתפי הפורום הקבועים הינם נציגי קרנות ברמת מנכ"ל/נציג בכיר של הקרן ותורמים פעילים בעולם של מזרח ירושלים. יש חשיבות לשמירה על מעורבות אקטיבית של כל חברי הפורום לאורך זמן.
- **הפורום כמכפיל כוח ומשאבים:** הפורום ישאף לחבירה בין השחקנים ולהגדיל את השפעתם המצרפית. זאת, לצד שמירה על עצמאות הגופים החברים בו. לצורך כך, הפורום ישאף לחבירה למהלכים מסונכרנים משותפים, תוך חתירה לעבודה עם כלל המגזרים ומינוף היכולת להוות גשר בין מגזר עסקי לגורמי ממשל.
- **הפורום פועל ללא תלות בגוף או מדיניות ממשלתית:** חברי הפורום עצמם קובעים את סדר היום של מפגשי הפורום. אין הכרח כי כל פעילות הפורום תתקיים במשותף עם הממשלה.
- **הכרה בגבולות ההשפעה:** לפילנתרופיה אין אחריות ליישום מדיניות לאומית והיא אינה נושאת בסמכות כלשהי בעיצובה. יכולת ההשפעה שלה בנושא המדיניות הינה בלתי פורמלית ותלויה ביחסי האמון הנרקמים.
- **בניית אמון כעקרון מוביל:** האמון בתוך קבוצת חברי הפורום, וכן בין חברי הפורום לבין שותפים פוטנציאליים הינו מפתח להצלחת הפורום. לצורך כך יש עבודה מתמדת ליצירת שפה משותפת והגדרה ברורה של המשימות ומודל העבודה, וכן ליצירת שיח פתוח וכנה ככל האפשר, המאפשר ומכיל גיוון דעות וגישות.
- **גישות בלתי מתווכת לתושבי אוכלוסיית היעד.** קשר עם האוכלוסייה והבנת צרכי התושבים הינו עיקרון מפתח וערך מוסף מרכזי של הפורום. הפורום חותר כל הזמן להרחבת ההיכרות עם השטח ולביסוס הקשרים עם תושבי המקום.

**מיקוד תחומים נוכחי במזרח ירושלים:** חירום, מיצוי זכויות, תשתיות תקשורת, תעסוקה איכותית, חינוך, עברית.

עברית כתחום במיקוד במזרח ירושלים: נושא שעלה כמעט בכל מפגש פורום, ככלי להשכלה גבוהה, תעסוקה איכותית והעלאת הזדמנויות החיים לתושבי מזרח ירושלים באופן כללי. הפורום זיהה כי נושא זה מצריך העמקת למידה, בניסיון להשלים ולתמוך במאמצי הממשלה ליצירת אימפקט משמעותי. לצורך כך יש מנקודת מבטו של הפורום לבחון את כלל רצף הנושא ממכוני הלימוד, תוכניות הלימודים, תשתיות פיזיות ואיכות המורים. כמו-כן יש לצור סטנדרטיזציה, כלים מוקפים ועוד. לאחר תהליך הלמידה, תוצאות פעילות הפורום היו:

- תרומה מתוך הפורום להכשרת מורים לעברית.
- יום עיון מעמיק עם כלל השותפים בחסות קרן ראסל ברי. במפגש זה שמו על שולחן העבודה את נושא העברית במזרח ירושלים במטרה לרתום את כלל המשתתפים לחשיבה משותפת תוך כדי העלאת האתגרים והזדמנויות. הדבר כמובן היווה קפיצת מדרגה משמעותית בעבודה על נושא זה אצל כל השחקנים.

• **פורום לומד:** הפורום מקיים מפגשי למידת עמיתים אחת לחודש, באופן קבוע ולפי סדר יום שנשלח מראש. הפורום מקיים דיון ביקורתי תוך תיקוף תמידי של תפקיד הפורום והערך המוסף שהוא מייצר. הפורום נעזר בנתונים ובמומחי תוכן לצורך החזקת השיח המקצועי.

• **ליווי והנחיית הפורום:** הפורום מובל על ידי מנחה קבוצות, מומחה תהליכי כינוס הסכמות רב מגזריים וגיבוש מדיניות. המנחה הוא מנחה נייטרלי- שאינו בא מעולמות התוכן או הארגונים השותפים. המנחה אחראי על שמירת אינטרס כל אחד מהגורמים ומסוגל לתווך ביניהם ולפעול לגישור ושיתוף פעולה במישור המקצועי. תפקיד המנחה הוא גם להביא חדשנות בצורת ובכלי העבודה, לסייע בפתרון חסמים ולחבר בין שותפים פוטנציאליים למהלך. חשוב שהגוף ממנו מגיע המנחה יהיה נייטרלי ומקובל על כלל הגורמים בפורום ועל מקבלי ההחלטות.

• **"משתתפים אורחים":** במסגרת מפגשי הלמידה מוזמנים מומחי תוכן ופעילים בשדה המשתפים את חברי הפורום בפעילותם, ומסוגלים לראות בחברי הפורום שותפים פוטנציאליים סביב הזדמנויות קונקרטיות.

• **מגע ישיר עם השטח** במסגרת מפגשי הלמידה מתקיימים סיורים רבים להיכרות עם פעילות בשטח, ומתקיים מפגש בלתי אמצעי עם תושבים וגופים פעילים.

• **תחומים במיקוד:** לאור ריבוי הצרכים במזרח ירושלים, הפורום קובע סדרי עדיפויות משותפים, ומגדיר תחומים מרכזיים עליהם נעשית עבודה רוחבית ולאורך זמן.





## תנאי יסוד: מתי נכון להפעיל מודל של פורום פילנתרופיה?

הקמת מנגנון פילנתרופי, התומך ביישום מדיניות כל עוד זו הולמת את אג'נדת הקרנות השותפות, אך שומר במקביל על עצמאות פעילות הקרנות ולא מכניסה באופן גורף תחת מדיניות הממשלה, נכון שיתקיים רק כאשר הוא מייצר ערך מוסף לכלל השותפים, מתוך ההבנה כי מדובר בשותפות, שגם אם אינה סימטרית, הינה בעלת תועלות הדדיות.

נוסף על תנאי יסוד זה, נכון להפעיל מודל פילנתרופי לצד מנגנון יישום ממשלתי-עירוני כאשר מתקיימות מרבית הנסיבות הבאות:

- האתגר הוא סוגייה בוערת, המערב היקף אוכלוסייה גדול והדורש תקציבים ברמה מדינית.

- קיימת מורכבות פוליטית ופערים בתפיסות בין גופי ממשל ובין האוכלוסייה המעורבת.

- קיימים אתגרים משמעותיים ביישום מדיניות קיימת, ובהגעה לכלל השחקנים הרלוונטיים לביצוע.

- קיימים שחקני ביצוע חזקים בזירה: רשות מקומית איתנה תפקודית ובעלת נכונות לעבודה רב מגזרית משותפת, משרד ממשלתי בעל מנדט ברור בסוגיה הנתונה ויכולת להוביל עשייה ממשלתית בה, גופים פילנתרופיים משמעותיים בהיקף פעילותם הלוקחים אחריות על הסוגייה הנבחרת.

- קיימת פניות וקשב לעבודה תהליכית מצד הגופים הפילנתרופיים, להבדיל מצורך בתוצאות קצרות טווח.

## מדדי הצלחה לפעילות פורום פילנתרופיה

### פעילות הפורום

- נוכחות והתמדה של חברי הפורום במפגשי הפורום הקבועים כאינדיקציה לרמת המעורבות.
- מעורבות מעבר למפגשים: חברי הוועדה בקשר עם המנחה באופן תדיר, מסנכרנים ומעדכנים בפעולות ספציפיות, חשים אחריות ומחויבות.
- רתימת שותפים וצירוף תורמים וקרנות חדשות
- איגום משאבים ונתונים
- מינוף תקציבי: לאחר תהליך ממושך נרצה לראות את הקרנות מגייסות סכומים משמעותיים למטרות המשותפות של הפורום, לעתים בצורות שונות מן המקובל, למשל:
  - SEED MONEY לתוכניות עבודה ופרויקטים - ישירות לפרויקט
  - גיוס/הפניית כספי קרנות מחוץ לפורום הפילנתרופיה.
  - שדולה לגיוס מאצ'ינג ממשלתי.

דוגמא לביטוי משמעותי למדד זה, הוא גיוס של מאות אלפי שקלים שגייס הפורום עבור סלי מזון למשפחות נזקקות במזרח ירושלים לאור קריאת עיריית ירושלים בתחילת משבר הקורונה

- השפעה על מעגלים רחבים: היכולת לקיים ולשמר מנגנון עבודה משותף עם גורמים רלוונטיים מכלל המגזרים וקיום חשיבה והשפעה הדדיות מתוך גישת שותפות רב מגזרית ארוכת טווח. הדבר יכול להימדד במספר הקשרים ובעוצמתם, וכן ביכולת לרתימת שחקנים מחוץ לזירה הממשלתית: מגזר עסקי, חברה אזרחית, פילנתרופיה.

- יכולת השפעה על מדיניות וסדרי עדיפויות לאומיים יתכן כי יש מקום לשאול, עד כמה משפיעה עבודת הפורום על סדרי העדיפויות הממשלתיים ועל תמיכות רחבות באזור.

\*\* לצורך מעקב אחר מדדי ההצלחה מועבר סקר שנתי בין חברי הפורום לבחינת עמידה ביעדי הפורום ולסימון אתגרים וכיווני פעולה עתידיים.

נדמה כי קיימת היום ההבנה כי צורת עבודה היברידית, המשלבת מספר מגזרים, מעלה את הסיכוי ליישום מדיניות אפקטיבית ומועילה. קיימים כיום כבר ניצנים למנגנוני עבודה משותפים לממשלה ולמגזרים נוספים, ונראה כי כלל הגורמים רואים ומעוניינים לממש את התועלת ההדדית שבכך.

**עבור הממשלה והשלטון המקומי**, פורום פילנתרופיה יכול להוות גשר בין תפיסות ולעבוד גם בזירות מורכבות מבחינה פוליטית, לאפשר גישה לקהלים וגופים שלא מתאפשרת במנגנונים השגורים, לגייס כספים תוספתיים למינוף כספי ממשלה ולהתנעת יוזמות חדשות, ולביצוע פיילוטים במנגנונים גמישים ומהירים.

**עבור הפילנתרופיה**, הפורום יכול לאפשר למידה רב מגזרית ומגוונת, לאתגר את השיח מתוך נקודת מבט א-ממשלתית, ולמקסם את אימפקט ההשקעות והתמיכות על ידי מינוף ואיגום משאבים והבטחת פעולה מתואמת ואפקטיבית, וכן השפעה על עיצוב ויישום מדיניות לאומית בקנה מידה רחב.

מתוך מקרה הבוחן של פורום הפילנתרופיה במזרח ירושלים ששורטט לעיל, עולה כי אם גורמי הממשל והפילנתרופיה יוכלו לגבש משימה משותפת, האפשרויות והרווחים לכלל הצדדים רק יגדלו.

### על מנת להבטיח את הצלחת הפורום ומטרותיו חשוב שיתקיימו התנאים הבאים:

- הקמה של פורום פילנתרופיה צריכה לבוא מתוך הבנת הערך המוסף הייחודי שלו מצד הגורמים השונים. מפתח להצלחת הפורום הוא ביסוס של אמון בין חברי הפורום, לבין הממשלה והעירייה, תוך שימת דגש על הבנת הערך המוסף הייחודי של הגורמים השונים. זאת לצד הכרה בגבולות ההשפעה מחד, ועצמאות כל אחד מהגופים מאידך.
- מתן מנדט ואמון לגוף ניטרלי לכינוס כלל השחקנים בזירה לעבודה משותפת, כולל מתנגדי המדיניות, להובלת התמודדות עם מתחים מובנים בין הגורמים.
- קיימת פניות וקטב לעבודה תהליכית ארוכת טווח מצד הגופים הפילנתרופיים.
- משמוקם פורום פילנתרופיה, יש להקפיד על שיח מגוון ופתוח, תוך מתן מקום לאי הסכמות וריבוי נקודות מבט, שמאפשרות פתרונות מוכללים וישימים יותר.

