

תהליכים אפקטיביים של הפילנתרופיה החדשה - סקירת ספרות

סקירה זו המבוססת על הספרות והמחקר העדכניים מהארץ והעולם, מתארת את ההתפתחויות האחרונות בנושא תהליכים אפקטיביים של פילנתרופיה לשם שינוי מערכת. מידע זה עשוי לסייע למובילי קרנות לשפר את אפקטיביות ההשקעה שלהן ולממש את מטרותיהן.

סקירה זו מתייחסת לשני היבטים עיקריים: (1) מאפייניה של פילנתרופיה חדשה, ו-(2) תיאור תהליכים שנמצאו אפקטיביים במיוחד.

1 . מאפייניה של פילנתרופיה חדשה

'הפילנתרופיה החדשה' נבדלת מהפילנתרופיה המסורתית בכך שהיא שואפת לפתור בעיות חברתיות באמצעות ייזום של פרויקטים חדשניים וטיפול בצרכים שאינם מקבלים מענה (Jung, 2011, & Harrow). אחת הסיבות העיקריות לשינוי באופייה של הפילנתרופיה היא הצטרפותם של צעירים מעולם העסקים, המעוניינים לשכפל את הצלחתם העסקית בעולם החברתי באמצעות הידע והיכולות ששימשו אותם בעולם העסקי. הם מטמיעים בעשייה הפילנתרופית שלהם מודלים וכלים הנהוגים בעולם העסקי אשר הותאמו לעולם החברתי (שמעוני, 2007). להלן שתי דוגמאות:

פילנתרופית הון סיכון

קרנות הון סיכון וקרנות פילנתרופיות שונות ביעודן: בעוד שקרנות הון סיכון הוקמו כדי ליצור רווח כלכלי עבור המשקיעים, יעודן של קרנות פילנתרופיות הוא לסייע ולשפר את פני החברה. עם זאת, מחקרים מצביעים על כך שלקרן פילנתרופית ולקרן הון סיכון יש מטרה דומה: לבחור את המסלול הטוב ביותר (שילוב של הפוטנציאל והסיכוי הגבוהים ביותר) להחזר השקעה, (כלכלית במקרה של הון סיכון או חברתית במקרה של פילנתרופיה) (Letts, Ryan & Grossman et al, 1997). מכאן צמח ענף בפילנתרופיה: 'קרן הון סיכון חברתית' המשקיעה במיזמים חברתיים בתחילת דרכם (סטרטאפים חברתיים) המקדמים "טוב חברתי". לקרן הון חברתית מאפייני פעולה שדומים לקרנות הון סיכון: (1) רמה גבוהה של פיקוח ומעורבות המשקיעים, (2) הובלה ו/או מעורבות בהיבטים תפעוליים או ניהוליים של המיזם ו-(3) יצירת תכנית יציאה (אקזיט) שתאפשר למיזם להמשיך ולהתקיים בטווח הארוך לאחר הפסקת המימון (Frumkin, 2017).

פילנתרופיה אסטרטגית

אסטרטגיה של קרן פילנתרופית מוגדרת "כמסגרת לקבלת החלטות, במטרה לשנות מציאות מסוימת, הכוללת תכנית המחברת בין משאבי הקרן לבין מטרותיה ויעודה" (Bolduc et al. 2007). עבודה שנעשתה במרכז לפילנתרופיה אפקטיבית (CEP) מפרטת מספר מאפיינים של קרנות

אסטרטגיות: (1) פעילות ממוקדת בתחומים מוגדרים וברורים, (2) פרואקטיביות במציאת פתרונות לבעיה נתונה, (3) תכנון של דרכי הפעולה וזיהוי הארגונים המתאימים ביותר להשקעה. קרן פילנתרופית אסטרטגית מבצעת גם תהליכים עקביים למדידת תוצאות ההצלחה של הקרן ובוחנת באיזו מידה היא עומדת במטרותיה (Buteau, 2009).

פילנתרופיה ליצירת שינוי מערכתי

שינוי מערכתי מתרחש כאשר מנסים להתמודד עם בעיה חברתית רחבה ומורכבת. המאמר "The Water of Systems Change" (Kania, Kramer, Senge, 2018) מציע לנו פרספקטיבה ייחודית על האתגרים וההזדמנויות הכרוכים בשינוי מערכות חברתיות וסביבתיות. דרך דימוי של מים – אותם מים שבהם דגים שוחים מבלי להבחין בקיומם – המחברים מציגים את הרעיון ששינויים משמעותיים דורשים התבוננות עמוקה במבנים, קשרים ומודלים מנטליים שמעצבים את המציאות שלנו. בעיות מורכבות כמו אי-שוויון חברתי, הרס סביבתי וכליאה המונית אינן נפתרות באמצעות יוזמות נקודתיות. אף על פי שקרנות משקיעות משאבים רבים, בעיות רבות נותרות בלתי פתורות בשל התנאים הרחבים שמחזיקים אותן במקומן. תנאים אלה, הכוללים מדיניות, דפוסי פעולה, דינמיקות כוח ותפיסות מנטליות, משולים לאותם מים שמקיפים אותנו בכל רגע.

כדי ליצור שינוי מערכות אמיתי, המחברים מזהים שישה תנאים קריטיים שמשפיעים על הצלחת התהליך. תנאים אלה מחולקים לשלוש רמות עיקריות:

הרובד הסמוי- שינוי בתפישות
אמונות, הנחות יסוד וערכים

רובד גלוי למחצה- שינוי
במערכות היחסים בין בעלי
העניין

הרובד הגלוי - שינוי מדיניות,
הקצאת משאבים ויצירת
פרקטיקות עבודה חדשות

הרובד הגלוי - מתמקד במדיניות, פרקטיקות וזרימת משאבים. ברמה זו, ניתן לראות תוצאות ברורות למדיניות חדשה או לפרויקט חדש. אך כפי שמודגם במאמר, שינויים ברמה זו לעיתים קרובות אינם נשמרים לאורך זמן אם אינם נתמכים ברמות העמוקות יותר.

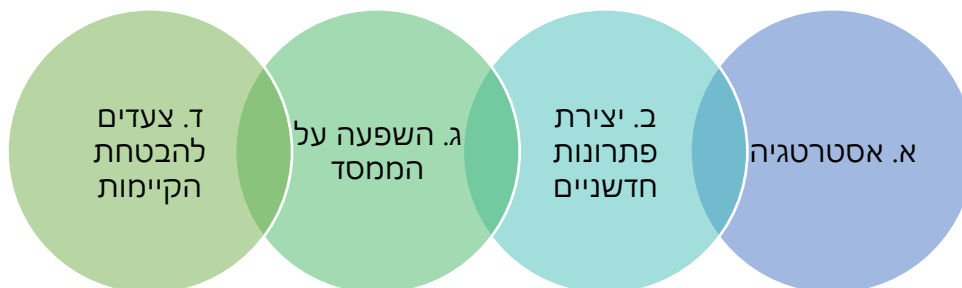
רובד גלוי למחצה- עוסק בקשרים ובדינמיקות כוח. במערכות רבות קיימת הפרדה בין קבוצות שפועלות למען אותה מטרה אך אינן משתפות פעולה. שינוי מערכות מחייב יצירת קשרים משמעותיים בין שחקנים מגוונים, אפילו כאשר היחסים הראשוניים מתוחים או חסרי אמון. דוגמה יפה לכך היא יוזמות שבהן קהילות שלמות מתאגדות ומשפיעות על מדיניות מקומית, כמו המקרה שבו תושבי לוס אנג'לס הצליחו לגבש תוכניות דיור ושירותים חברתיים משולבים.

הרובד הסמוי- מתייחס לדפוס החשיבה הבסיסיים שמעצבים את האופן שבו אנו תופסים את העולם ומגיבים אליו. המחברים טוענים שללא שינוי במודלים המנטליים, כל שינוי אחר יהיה זמני בלבד. שינוי כזה דורש חשיבה מחודשת על נרטיבים חברתיים מושרשים, כמו תפיסות גזעניות או דעות קדומות מגדריות. דוגמה לכך היא התנועה לשוויון זכויות נישואין, שהצליחה ליצור שינוי במנטליות הציבורית על ידי מעבר מטיעון של "זכויות" לטיעון של "אהבה".

אחת הדוגמאות ליוזמה שעסקה בשינוי מערכות היא יוזמת *Building Healthy Communities* של קרן קליפורניה, שהתמקדה לא רק במדיניות אלא גם בבניית כוח קהילתי ושינוי הנרטיבים הקיימים לגבי בריאות ושוויון. המהלך כלל מעורבות עמוקה של בני נוער בקבלת החלטות, שינוי יחסי הכוח בין קהילות וקרנות, והשקעות יצירתיות במשאבים כמו קרנות להשקעות חברתיות. בסופו של דבר, המחברים מדגישים ששינוי מערכות אינו רק עניין של פתרונות טכניים אלא גם של מסע אישי וארגוני. על מנהיגים לשנות את אופן החשיבה שלהם, לבנות אמון עם שותפים, וללמוד כיצד לזהות את "המים" סביבם. שינוי כזה דורש סבלנות, למידה מתמדת, ונכונות להתבונן לעומק במערכות הפנימיות והחיצוניות כאחד.

2. תהליכים אפקטיביים במיוחד

מחקרים ועבודות חקר מצביעים על ארבעה רכיבים ותהליכים הכרחיים אותם צריכה לבצע פילנתרופיה אפקטיבית:



להלן הפירוט:

א. **אסטרטגיה**- משמשת ככלי ניהולי מרכזי המגדיל את הסיכוי להשגת המטרות וליצירת אימפקט חברתי באופן עקבי ולאורך זמן. אסטרטגיה במיטבה כוללת בין השאר את המרכיבים הבאים, (Meijs, 2010):

- קבלת החלטות על בסיס נתונים ומידע שיטתי הנאספים מהשטח וממומחים חיצוניים.
- גיבוש תכנית ארוכת טווח שמאפשרת אורך נשימה והתנהלות לאורך משך הזמן הנדרש למיזם (ארבע עד חמש שנים לפחות).
- הגדרה של גורמי הצלחה קריטיים והצבת מדדים לבחינת ההתקדמות.

❖ בחינה שוטפת של הנחות היסוד לאסטרטגיה ותכנון חלופה במידה והמציאות משתנה וחלק מהנחות היסוד לא מתממשות.

ב. **יצירת פתרונות חדשניים** – יכולת לפתח ידע ומענים המשפרים את התחום בכללותו ומובילים להשפעה בת קיימא:

❖ השקעה במחקר אובייקטיבי ואמין שילווה את הפרויקט ויאפשר "להתעמת עם המציאות", לזהות מה עובד ומה לא, וללמוד מכישלונות לא פחות מהצלחות.

❖ זיהוי גופים ואנשים משפיעים במרחב הציבורי והפוליטי הנמצאים בעמדה טובה לעשות שינוי, ולמצוא דרכים יעילות לשתף איתם ידע כדי שיסייעו להפיץ את הרעיונות ויעזרו לשכנע בעלי עמדות כוח לקדם את הפתרונות החדשים.

ג. **השפעה על הממסד** - כדי להשפיע על הממסד הפילנתרופיה צריכה להיות פרואקטיבית ולהוות זרז המשפיע על הממשלה לפעול בתחומים חדשים, (שמיד & בר שאול, 2015). הדרך האפקטיבית ביותר להשגת המטרה היא באמצעות יצירת שותפות עם הממסד:

❖ לזהות אנשי מפתח בתחום, שהינם בעלי יכולת השפעה על המדיניות, התקנות והקצאת המשאבים. להיות קשובים לדינמיקות ומוקדי הכוח המשתנים במשך הזמן.

❖ ללמוד ולהכיר לעומק מה נעשה בתחום המסוים, אלו תכניות קיימות ומיהם השחקנים המרכזיים.

❖ ליצור שותפות כבר בשלבי ההכנה והתכנון. להגדיר את הדרכים בהן יעשה שיתוף הפעולה, לתאם ציפיות ואופני משילות.

ד. **הבטחת הקיימות** - פילנתרופיה שואפת לייצר השפעה ארוכת טווח שתתקיים גם לאחר שיסתיים המימון. לשם כך רצוי שלא תעסוק בהפעלה שוטפת של המיזמים, ותממש את מטרותיה באמצעות ארגונים שמבצעים את עבודת השטח. עבודה אפקטיבית עם הארגונים כוללת בעיקר:

❖ איתור ארגונים שלהם יכולת גבוהה במיוחד לקדם את התחום ולהשקיע את עיקר המשאבים בארגונים אלו (Bailin, 2003; Anheier & Leat, 2007)

❖ מתן סיוע לארגונים שאותרו בהיבטים רחבים, שאינם פיננסיים בלבד: ובמיוחד בניית אקוסיסטם המאפשר למידה משותפת של כלל הארגונים שיהפכו להיות "מומחי השטח" (Buteau, 2007; עמית, 2009).

מחקר אורך שנעשה בישראל מפרט את התנאים הכרחיים המשפיעים על סיכויי המיזם להמשיך ולפעול לטווח הארוך (סויה ושפירו, 2008). להלן הממצאים המרכזיים:

מיסוד- למצוא כיצד ניתן לעגן את התכנית בחוק, בתקנות או בנהלים, אשר יהיו חלק מבסיס התקציב המוסדי.

מימון- לתכנן כך שמקורות המימון של התכנית יהיו מגוונים ולא ישענו רק על תקציב התורמים ו/או המדינה. לשם כך יש להשתמש בשלוש אסטרטגיות עיקריות: (1) אסטרטגיות במישור הפוליטי כגון לובי. (2) יצירת קואליציות ושיתוף פעולה עם יותר מגורם ממסדי אחד. (3) אסטרטגיות שיווק, פרסום, העלאת מודעות ומיצוב התכנית בקרב כלל בעלי העניין. כמו כן, יש לייצר שיתופי פעולה רחבים במיוחד עם גורמים אשר פועלים בתחום דומה ועשויים להיות מתחרים לתכנית.

פיתוח הון אנושי- להשקיע בהון האנושי, ליצור מומחיות ולשמור על תכניות איכותיות במיוחד. בעלות- לפעול כבר מהשלבים הראשונים למציאת גוף אשר ייקח בעלות על התכנית ויראה בה את "ספינת הדגל" שלו, ולזהות מנהיגים שיפתחו תחושת בעלות על התוכנית. כאשר הגורם הפילנתרופי מזוהה כבעלים היחיד והעיקרי של המיזם הוא יתקשה למצוא גורם אחר שירגיש בעלות ואחריות ארוכת טווח.

התחייבות מימונית – התחייבות ארוכת טווח של הגורם הפילנתרופי להמשיך ולממן חלק מהתוכנית מעלה את הסיכוי לשרידותה.

הוכחת הצלחה - נמצא קשר חיובי בין הגדרה ברורה של אוכלוסיית היעד, ופירוט הרציונל שקושר בין פעילויות לתוצאות צפויות, לבין שרידות התוכנית. תכניות שמלוות בהערכה ומוכיחות הישגים הינן בעלות סיכוי גבוה יותר להתקיים לאורך זמן.

שימוש בטכנולוגיה

לאחרונה עולות עדויות על היתרונות של שימוש ואימוץ טכנולוגיות כאמצעי נוסף לשיפור במדדי ההשפעה והאפקטיביות של ארגונים פילנתרופיים. אחד המהלכים המרכזיים בתהליכים אלו כולל שימוש בבינה מלאכותית (AI) ונתוני ביג דאטה להבנה מעמיקה של התחום בו הם פועלים, למידה על מגמות חדשות שמאפשרות הקצאה חכמה של מענקים ומשאבים (Schöbi, 2024). גישה נוספת היא השימוש בכלים דיגיטאליים חדשים, במטרה להגביר את השקיפות והאמון בין התורמים לארגונים (Urs, 2024). הן מחזקות את הקשר בין הארגון הפילנתרופי לקהילת היעד, ועם בעלי עניין ומשלבות את המשוב שלהם בתהליכי קבלת ההחלטות (Tontini, 2024).

לסיכום, המאפיין המרכזי של הפילנתרופיה החדשה הוא גישה יזמית ואסטרטגית, שבמרכזה יצירת השפעה חברתית רחבה, ויכולת להשפיע בצורה עמוקה ומערכתית על בעיות חברתיות מורכבות. זאת באמצעות השקעה במודלים חדשניים, הכוללת תכנון מוקפד, מדידת תוצאות והבטחת קיימות גם לאחר סיום המימון. פילנתרופיה אפקטיבית מחייבת תכנון אסטרטגי, שיתופי פעולה חוצי מגזרים, התאמת פתרונות לצרכים משתנים והשקעה לטווח הארוך.

רשימת מקורות

- Anheier, H., Leat, D. (2007) *Managing Philanthropic Organizations for Creativity: 21st Century Management: A Reference Handbook*. 2007. SAGE Publication
- Bailin, M. (2003) Requisitioning, Reimagining, and Retooling Philanthropy: *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*: vol. 32 no. 4 635-642
- Buteau, E., Bolduc, K., Laughlin, G., Ragin, R., Ross, J. (2007) *Beyond the Rhetoric: Foundation Strategy*, The Center for Effective Philanthropy.
- Buteau, E., Buchanan, F., Bolanos, C., Brock, A. Ross, J. (2009) *Essentials of foundation strategy*: The Center for Effective Philanthropy.
- Frumkin, P. (2017). Inside venture philanthropy. *In search of the nonprofit sector* (pp. 99-114). Routledge
- Grossman, A., Lets, W.C., Ryan, W. (1997) Virtuous Capital: What Foundations Can Learn from Venture Capitalists. *Harvard Business Review* .
- Harrow, J., & Jung, T. (2011). Philanthropy is dead; long live philanthropy. *Public Management Review*, 13(8), 1047-1056.
- Kania, J., Kramer, M., & Senge, P. (2018). The water of systems change. *European Foundation Center*
- Meijs, L. (2010) *Reinventing Strategic Philanthropy: the sustainable organization of voluntary action for impact*; Erasmus Centre for Strategic Philanthropy and the Rotterdam School of Management, Erasmus University (Feb. 2010)
- Schöbi, S. (2024). Fast-tracking the use of AI in everyday philanthropy. In *The Routledge Handbook of Artificial Intelligence and Philanthropy* (pp. 61-75). Routledge.
- & Tontini, G., & de Carvalho, A. R. M. (2024). Stakeholder management and financial sustainability in philanthropic hospitals. *Journal of Health Organization and Management*.
- Urs, K. N. (2024). *A Rhetorical Analysis of Video Grant Proposals*, Youngstown State University.

עמית, ר. (2009) מקצוענות ויחסים- תפישת התפקיד של מנהלי קרנות בהשוואה לציפיותיהם של עמותות: [מאגר ידע, שיתופים](#)

שמעוני, ב. (2007) *עסקים ופילנתרופיה חדשה בישראל, אתנוגרפיה של תורמים גדולים: המרכז לחקר הפילנתרופיה בישראל - האוניברסיטה העברית בירושלים*

שמיד, ה., בר שאלול, ח. (2015) "הילכו שניים יחדיו בלתי אם נועדו?" יחסי הממשלה והפילנתרופיה בישראל, תמונת מצב וחשיבה לעתיד, *סדרת מאמרים, חוברת 22*, המרכז לחקר הפילנתרופיה, אונ. ירושלים

שפירו, ש., סויה, ר. (2008) *מפריקט לתכנית: שרידות של יוזמות חברתיות*, אוניברסיטת תל-אביב בית הספר לעבודה סוציאלית, נובמבר 2008