

שנה לחרבות ברזל: מסכמים לאחור ומביטים לעתיד

פברואר 2025



תוכן העניינים

- תמצית ניהולית
 - מבוא
 - ממצאי הסקר
 - הנרטיב הכללי
 - שינוי מרכזי: שותפויות
 - מאפיינים נוספים
 - לקחים
 - עם הפנים קדימה
- עמ' 3
- עמ' 18
- עמ' 22
- עמ' 30
- עמ' 45
- עמ' 52
- עמ' 60
- עמ' 66



תמצית ניהולית



רקע

- עם פרוץ מלחמת חרבות ברזל הפילנתרופיה בישראל התגייסה לתמוך ולסייע
- בתקופה הראשונה למלחמה בוצע מחקר עבור פורום הקרנות ← שינויים מיידיים

מטרת העל המחקרית של המחקר הנוכחי

- שנה לפרוץ המלחמה ← סיכום הפעילות שהתרחשה ומבט לפעילות עתידית

שיטה

- סקר אונליין קצר - **47 מנהלים/ות** מ-90 הקרנות החברות בפורום
- ראיונות אישיים להעמקת הידע וההבנה - **20 מנהלים/ות**



"הסיפור" של השנה

מיקוד בתהליכים ארוכים לפיתוח יכולות מוטבים.
מיעוט עוסקות במענה לצרכי יומיום (למשל, מזון ודיור)

שגרה



תגובה ל-7.10 - Rapid Response (עד כ-3 חודשים)

- מענה לצרכים מיידיים
- תהליכי עבודה גמישים ומקוצרים
- עבודה עם ארגונים חדשים
- הרחבת התקציב



פעולה לאור צרכי המלחמה תוך חיבור לראייה אסטרטגית,
וחזרה מדורגת לשגרות ארגונית

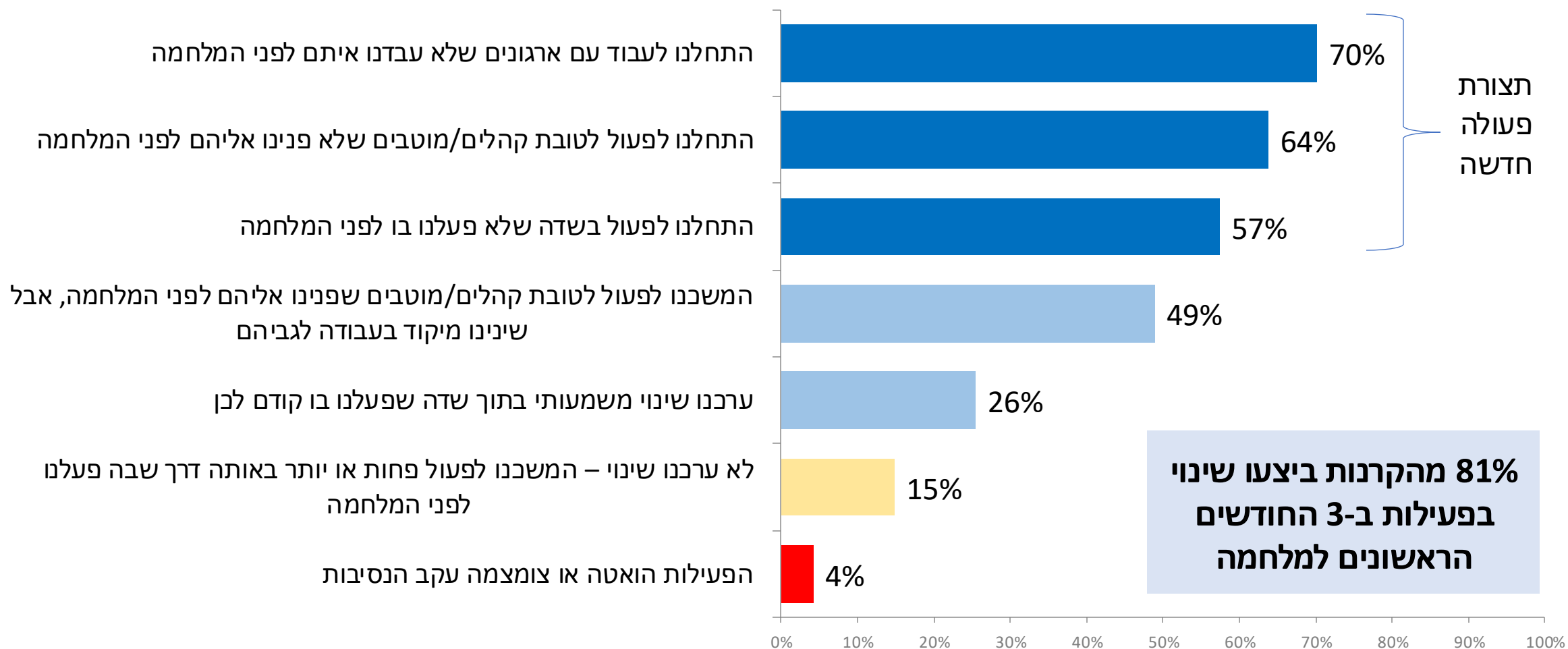
שגרת

חירום





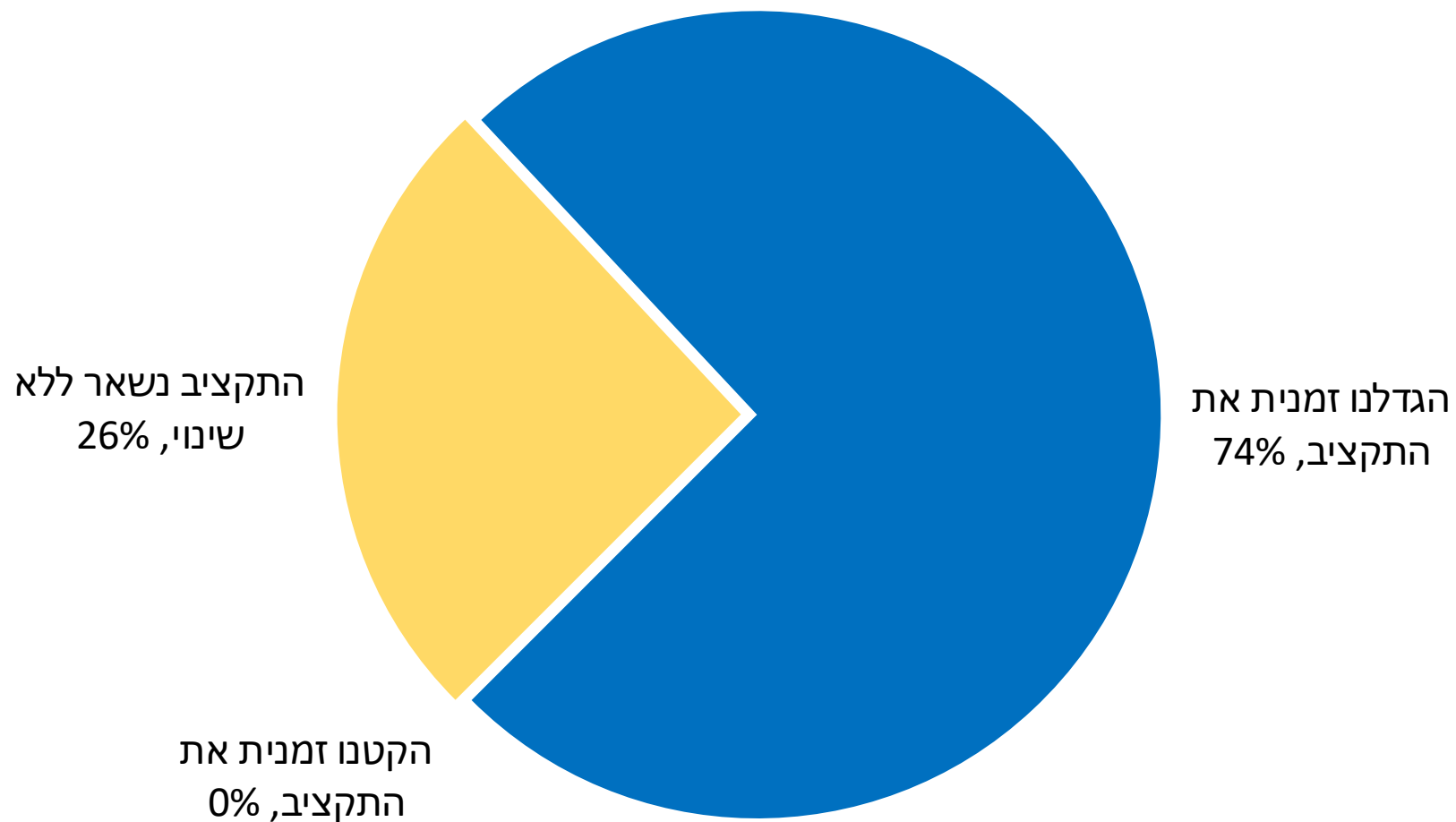
תגובה מיידית: שינוי מהותי בפעילות



השאלה: בשלושת החודשים הראשונים למלחמה, האם הקרן שינתה זמנית את אסטרטגיית הפעולה שלה כדי לספק מענים מידיים? ניתן לסמן כל מה שמתאים



תגובה מיידית: הגדלה של התקציב



השאלה: ומבחינה תקציב התמיכות של הקרן: האם הוא השתנה במהלך החודשים הראשונים למלחמה בהשוואה לתקופה קודמת?



תגובה מיידית: בשם אומרם

"מגיע השבעה באוקטובר, והוא מרגיש כמו סכנה קיומית, הישרדות של ישראל... התורם של הקרן [לא מעורב בשגרה ביומיום] עד למלחמה... ומאז התחלנו לדבר על בסיס שעת... אמרתי לו 'תשמע, ברשותך, אני הולך להפר את כל הכללים הכתובים שחלקם אני כתבתי של מה מותר ואסור לפילנתרופיה. אנחנו נרים טלפונים ליחידות צבאיות ונשאל אותן מה חסר. אנחנו נרכוש להן ציוד צבאי - להגנה, לא להתקפה'. הזמנו ציוד. הפכנו להיות אפסנאות צבאית. עשינו את זה עם עוד גופים - חינוך, Care Givers ועוד.. יש לנו תפקיד חשוב לפעול נורא מהר, בלי תהליכים... התפקיד שלנו להיות רלוונטיים, מחר בבוקר..."

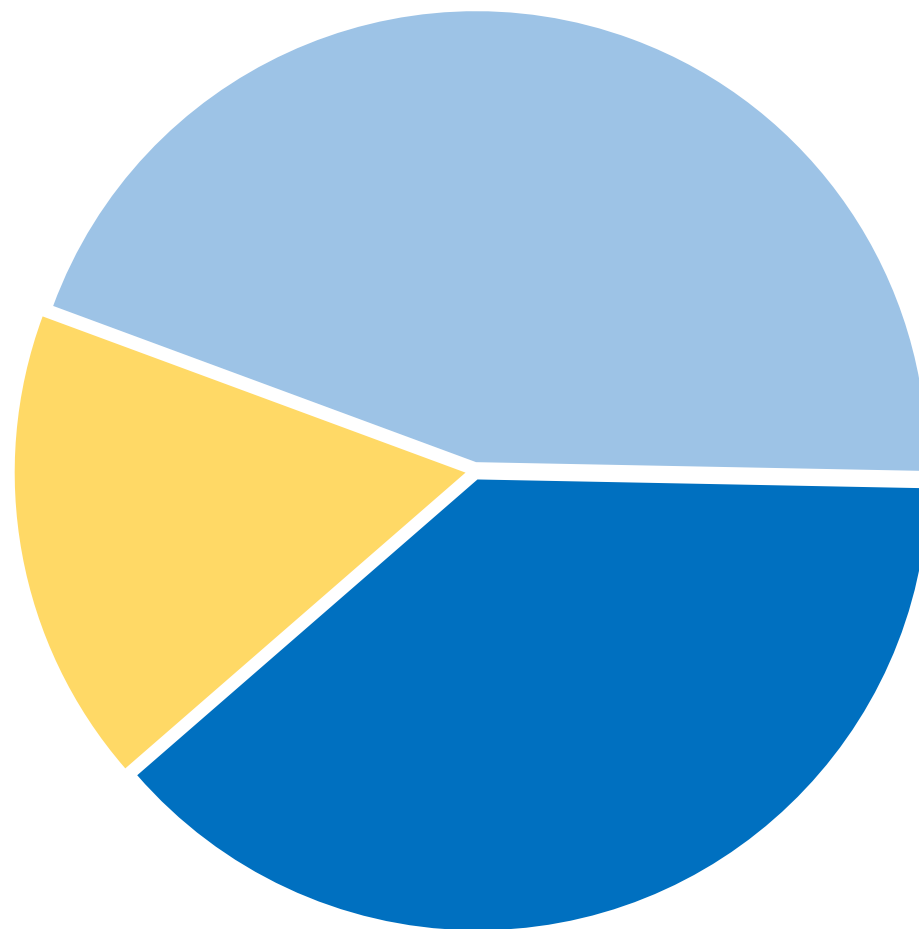
"פתחנו קמפיין חירום. שינינו את מבנה קבלת ההחלטות - הקמנו ועדת חירום כשהנציגים מישראל בעלי תפקיד הרבה יותר משמעותי מאשר במצב רגיל. בהתחלה היינו מאשרים מענקים תוך 3 ימים, ירדנו לפעם בשבועיים, ועכשיו [אחרי שנה] פעם בשלושה שבועות... בהתחלה ממש סיפקנו צרכי חירום מיידיים ופיתחנו אסטרטגיות לא מעמיקות - יש צורך גדול להציל חיים ולפנות אנשים, להיות שם בקהילות במלונות, נובה, חטופים. עם הזמן פיתחנו אסטרטגיות, שבהן שאלנו מה יכולים לעשות, מה יכולים להשפיע... ייעוד הכספים נעשה עם הרבה גמישות לצד פיקוח."



שגרת חירום: עדכון תוכנית עבודה

**83% מהקרנות עדכנו את
תוכנית העבודה עקב המצב**

פועלים לפי תוכנית
העבודה המקורית
לשנת 2024, 17%



פועלים לפי תוכנית
עבודה שעברה עדכון
זמני לשנת 2024
בלבד, 45%

פועלים לפי תוכנית
עבודה שעברה שינוי
מהותי שצפוי להשפיע
גם על הפעילות בשנת
2025, 38%

השאלה: מתקדמים מעט קדימה על ציר הזמן: כיצד הקרן פעלה בחצי השנה האחרונה כשהמצב התייצב יחסית?

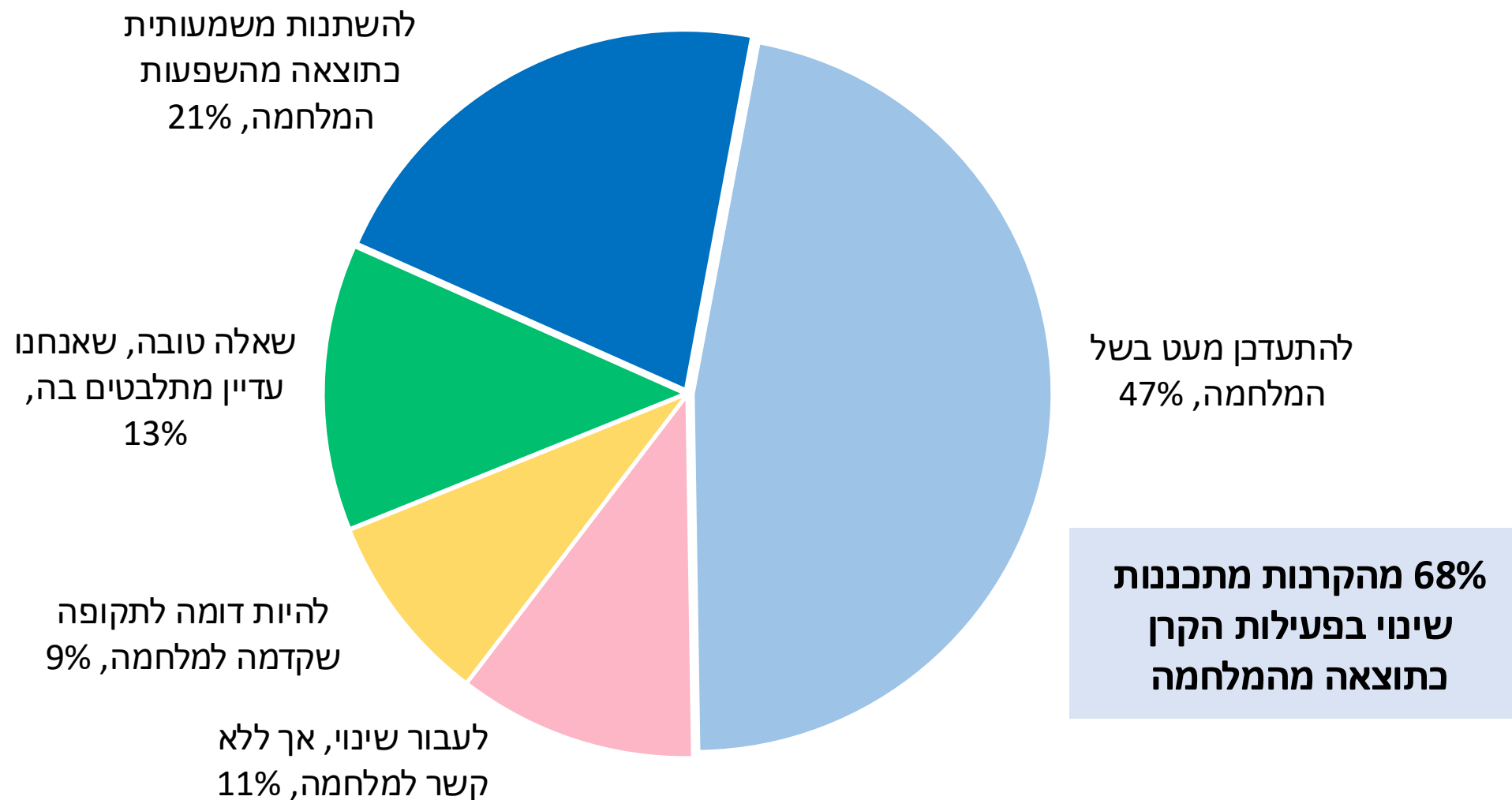


עם הפנים קדימה

- בשני שליש מהקרנות מתוכנן שינוי בתוכניות העבודה לשנים הבאות עקב המלחמה:
- ברובן **עדכון הפעילות תוך שימור האסטרטגיה** – תוספת קווי פעולה הממשיכים את התמיכה שניתנה במלחמה ו/או מיקוד פעילות בפריפריה תוך דגש לצפון
- בקרב מיעוט קטן מהקרנות דווח על כוונה לבצע שינוי אסטרטגי משמעותי
- יש קרנות ותורמים הסבורים שכעת **על הפילנתרופיה לבחון את גבולות הפעולה ולהשתנות באופן רדיקלי**. בין היתר:
- לשקול כניסה למרחבי פעולה חדשים, כגון תמיכה בהקמת קווי ייצור לנשק בישראל
- לקחת תפקידים בשדה שלא נלקחו קודם לכן



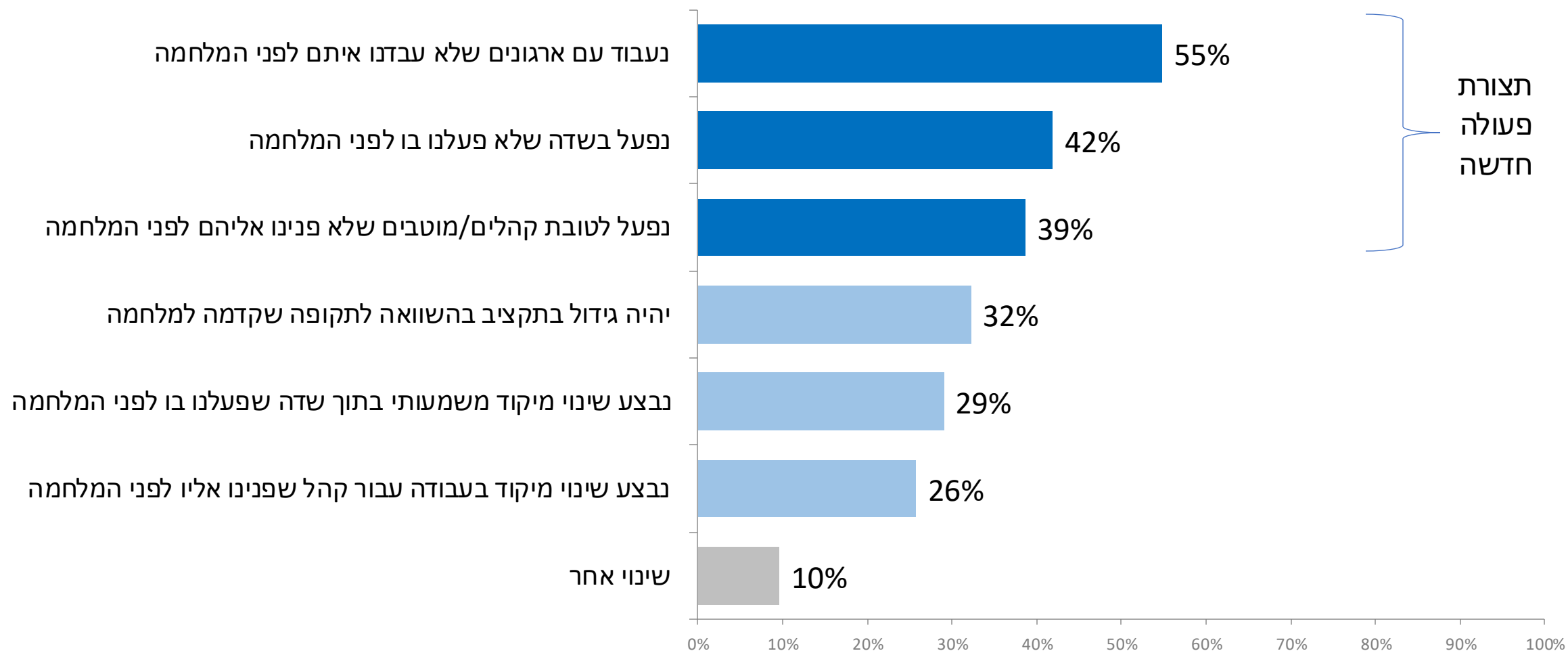
צפי קדימה: שינוי בפעילות הקרן



השאלה: ובראייה קדימה אל השנה-שנתיים הבאות: האם אסטרטגיית הפעולה של הקרן צפויה..



צפי קדימה: מאפייני השינוי (בקרנות מתכננות שינוי)



השאלה, למי שסימנו שהקרן מתכננת לבצע שינוי עקב המלחמה (31 קרנות): במה אסטרטגיית הפעולה שלכם לשנים הבאות משתנה בהשוואה לתקופה שקדמה למלחמה? ניתן לסמן כל מה שמתאים



שינוי בגבולות הפילנתרופיה / אסט.: בשם אומרם

“לפחות שלושה תורמים אמריקאים ... פתאום הם שואלים את השאלה, **איך נשמור את ישראל עצמאית מבחינת ייצור נשק?** התגובה הראשונה שלי: ‘זה לא נושא פילנתרופי, השתגעתם? מה לפילנתרופיה ולתעשיית נשק?’ [תורם אחר] לוקח מנהל לשעבר של קרן לתכנון מהלך עצום, שהמטרה שלו לשמור על היתרון היחסי הטכנולוגי הצבאי של ישראל. **פתאום משהו בשנה הזאת משנה את גבולות הפילנתרופיה. פתאום הגבולות זזים.**”

“אחד הנושאים הכי דרמטיים ב**שיקום היישובים**, האם יקומו מחדש בתוך עשור, ואיך ייראו בעוד עשור - זה **סיפור הצעירים**. כמה יישארו? כמה יבואו? וכמה הם יהיו מעורבים ויפתחו את היישוב? ... מאוד רלוונטי לפילנתרופיה – יש בזה ערך מוסף... זה להשקעה פילנתרופית, בשונה מבינוי וביטחון שברמת מדינה הזאת המחט תקרה רק ברמת המדינה, ובעיני זה נושא שהפילנתרופיה יכולה להזיז את המחט..”



עדכון קווי פעולה: בשם אומרם

"לא חושבים על עשור קדימה. זה לא זמן לחשוב על עשור קדימה. כרגע התפקיד הוא לשרוד את זה. **החלטה שבעתיד רוצים לתת יותר לצפון**. הצרכים בצפון לאורך זמן יותר גדולים, ופחות מסודר, ותפקיד הקרנות יהיה יותר חשוב בטווח היותר רחוק."

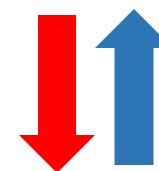
"שנה הבאה ההשקעות בצפון יתחזקו. לא היינו במלחמת לבנון השנייה, אבל שמענו שהפילנתרופיה מגיעה, שופכת משאבים ויוצאת. לכן **דגש גדול על תשתיות, קיימות**. עד עכשיו היה קשה לעשות מהלך תכנון, בגלל חוסר הוודאות הגדול. גם מנועי הצמיחה שלנו נראו רלוונטיים. כשהמצב יתייצב הקרן תעשה חשיבה מחדש."

"בשנתיים הקרובות אנחנו מדברים על כך שאין **הבחנה בין המלחמה לשוטף**. השוטף נגרם עקב המלחמה, ויש בו צורך במשאבים רבים עקב ביטחון, אוכלוסיות שהושפעו. אין אצלנו יותר הבחנה בין תקציבי שוטף וחירום. מה שהיה תוספתי הפך להיות בתוך האיגום."

"פעולות שהתפתחו במלחמה ממשיכות. האסטרטגיה הקודמת ממשיכה עוד שנה קדימה. מעבר לזה נעשה התאמות. אם נפתח עוד קול קורא, זה בנושאי הליבה. ערנות יותר גבוהה לפריפריה."



השפעה על עולם הקרנות: פתיחת קרנות / האצת ההשקה של קרנות,
אך דווח גם על כוונה לצמצם פעילות



מענה למחסור במידע בחלק הראשון של המלחמה:

- קשרים עם בעלי תפקידים בקרנות אחרות
- מפגשים ופורומים שנוצרו על-ידי פורום הקרנות ו-JFN
- מפגשים / היכרות עם אנשי השטח



הקרנות כגייסות משאבים: חלק מהקרנות לא רק השקיעו אלא גם פעלו לגיוס
משאבים מקרב קרנות ותורמים נוספים





התופעה הבולטת: שותפויות

שותפות פילנתרופית

- השינוי המהותי ביותר - הגברת העבודה בשותפות
- כוונה להמשיך ולפעול כך
- מהו עומק השותפות?
- בד"כ יחסים חברתיים, שמובילים לעיתים להשקעה מקבילה
- מיעוט שותפויות מחייבות, כגון חברות ב"קרן של קרנות"

שותפות עם גורמים אחרים

- רשויות מקומיות – שכיחות גבוהה יחסית ונתפסת כשגרה
- גופי שלטון מרכזי – שכיחות מתונה יותר
- גורמים עסקיים – כמעט שלא קיימת



שותפויות: דוגמאות

“בשנה האחרונה עבדנו הרבה מאוד בתיאום עם קרנות - דרך הפעולה היתה עצמאית. אנחנו עוברים פאזה – ככל שקרנות מבססות אסטרטגיות בתחום, אז אני שואלת את עצמי עם מי להיות בקשר בכל נושא? דרך העבודה איתם מגיעים לעוד ארגונים שלא הכרנו. יש הרבה יותר שיתוף פעולה וידע בין הקרנות. יש אנשים בקרנות שאני מתייעצת איתם באופן קבוע.”

“עובדת על שותפות עם [מס'] קרנות. לא קרה בעבר. בגלל המלחמה - ורואים שזה עובד. יש אקו-סיסטם שונה. אם פעם הקרנות הגדולות היו עם יותר מרפקים היום יש יותר פניות להקשיב לקול אחר ורצון להתגמש.”

“במלחמה היו [מס'] שותפויות וזה פתח משהו. בין היתר... יש שולחן עגול. אנחנו חדשים ולא מכירים. נפגשים עם פילנתרופיה ותיקה... ככה למדנו. שולחן למידה לא מחייב. יצאו מזה שני שיתופי פעולה... בשנייה שותפות יותר משמעותית, מאוד מרגישים חלק, משתתפים בכל הוועדות.”

“פעם גם אנחנו עבדנו לבד.. העוצמה שלך בשותפות יותר גדולה. אבל זה לא יותר קל, זה דורש הרבה מאוד סבלנות ולתת מקום בשולחן.”



מבוא



- עם פרוץ אירועי ה-7.10 ומלחמת חרבות ברזל הפילנתרופיה בישראל התגייסה ופעלה בדרכים רבות ומגוונות לתמוך בציבור, בארגונים ואף במוסדות מדינה. היא ממשיכה בכך עד עצם היום הזה
- בנובמבר ובדצמבר 2023 בוצע מחקר עבור פורום הקרנות בישראל למיפוי מאפייני הפעילות של הקרנות* החברות בו. 35 מנהלים/ות בקרנות שהשיבו לאחד או יותר משני שאלונים שהופצו אונליין העידו, כי קרנות נטו לבצע שינוי מיידי בפעילותן בהלימה לתחושת החירום שאפיינה תקופה זו, בין היתר:
 - הצבת תושבי קווי העימות (תוך דגש לדרום) במוקד הפעילות המיידית
 - נתינה מיידית לצרכי חירום בנושאים – תשתיות תומכות לאוכלוסיות מפונות / נפגעות, בריאות הנפש וסיוע נפשי, ארגוני חירום וכוחות הביטחון, חינוך
 - נתינה צפויה בתחומים – בינוי קהילה וחוסן קהילתי, בריאות הנפש, יחסים בין קהילות, חינוך
 - בנוסף דווח, כי כמחצית מהנתינה בוצעה בשותפות עם קרנות אחרות

* השימוש במונח קרנות בהקשר זה מתייחס לגופים החברים בפורום הקרנות - קרנות פילנתרופיות, פדרציות ומגביות



מטרת העל המחקרית

- כשנה מפרוץ המלחמה התבקש מחקר נוסף, אשר לו שתי מטרות:
 - לזהות את מאפייני וצורות הפעולה של הפילנתרופיה לאורך כל שנת המלחמה
 - לזהות את כיווני הפעולה הפילנתרופיים העתידיים, ובאופן יותר ספציפי – האם בעקבות השנה הזאת והמלחמה, הפילנתרופיה עומדת לבצע שינויים אסטרטגיים?

• נושאים עיקריים

- עולמות התוכן שבמוקד הפעולה
- אסטרטגיות ומאפייני השקעה
- מאפייני ההתנהלות בקרן
- עבודה בשותפות
- לקחים להתנהלות באירועים עתידיים



שלב א' – מיפוי כמותי לזיהוי שכיחות התופעות

- סקר אונליין בקרב חברי הקרנות, שכלל מספר קטן של שאלות מרכזיות
- נענה על-ידי 47 מנהלים/ות מתוך 90 הקרנות החברות בפורום
- נערך בחודשים ספטמבר – אוקטובר 2024

שלב ב' – העמקה באמצעות ראיונות עומק

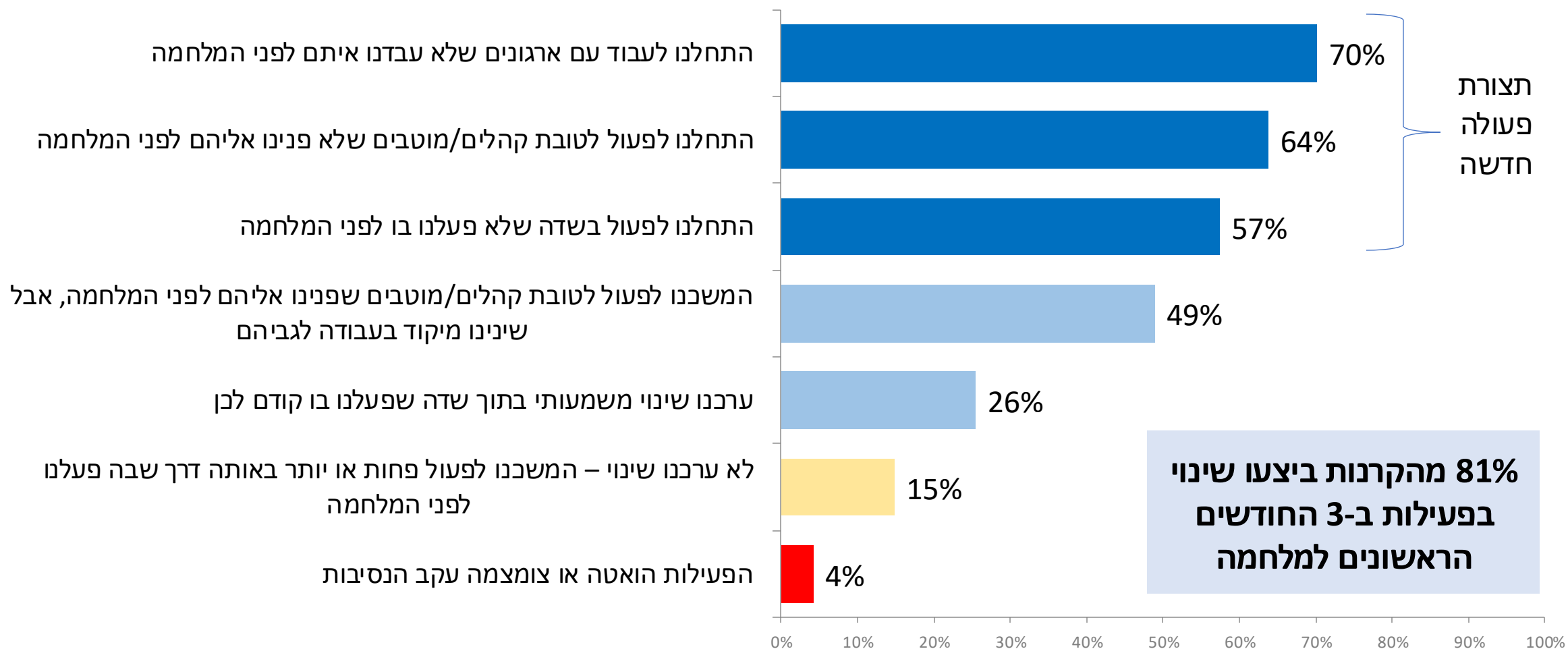
- 20 ראיונות, מרביתם עם מנכ"לים/יות של קרנות - 16 ראיונות נקבעו בהמשך להסכמה שניתנה במסגרת השאלון, ו-4 בפנייה יזומה כדי להביא לידי ביטוי את מגוון הקולות בשדה
- ראיון ארך כשעה בממוצע, והתבסס על קו מנחה שנועד לזהות את "הסיפור" של הקרן
- הראיונות נערכו בחודשים נובמבר – דצמבר 2024



ממצאי הסקר



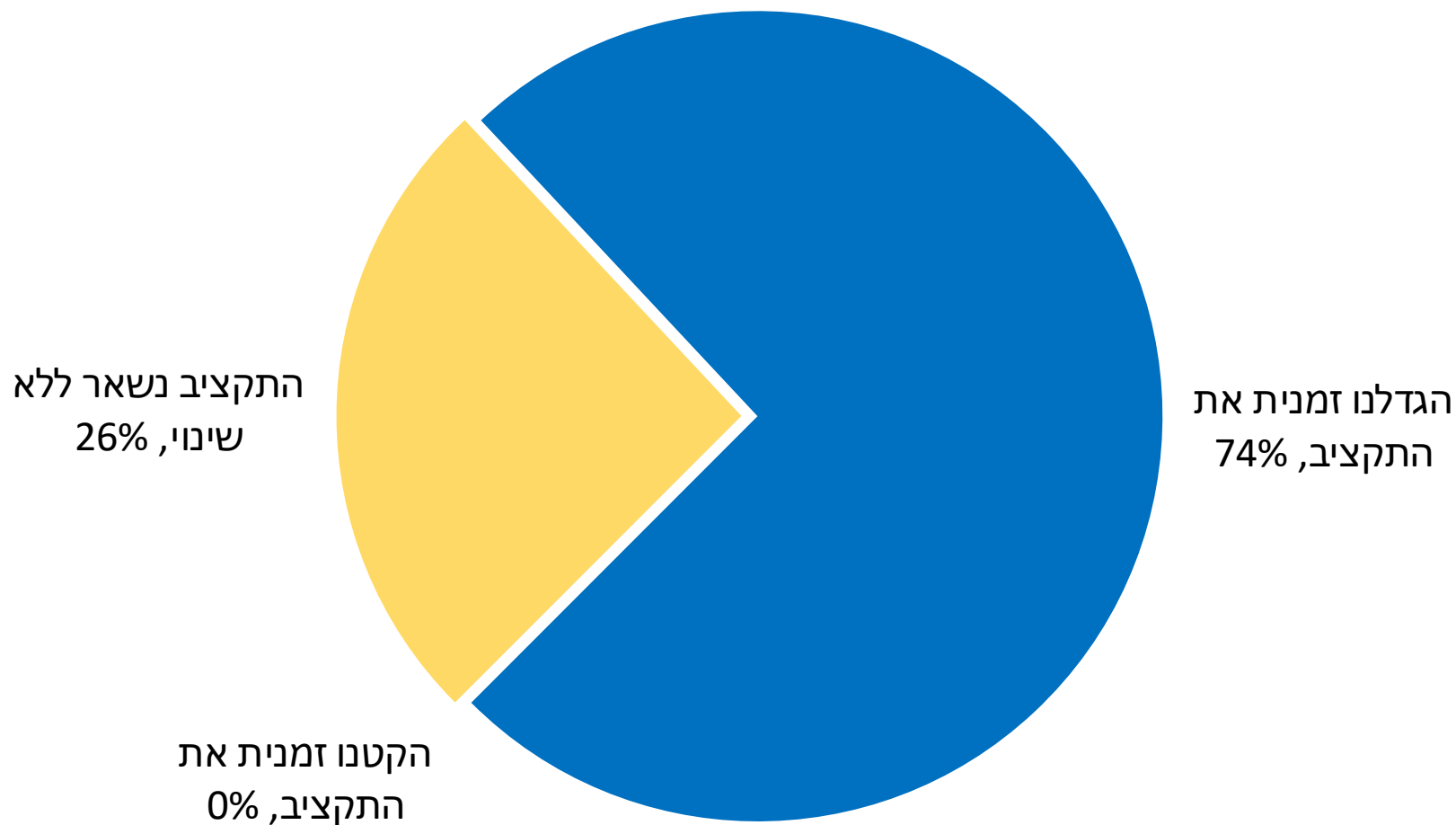
3 החודשים הראשונים (חירום): שינוי מהותי בפעילות



השאלה: בשלושת החודשים הראשונים למלחמה, האם הקרן שינתה זמנית את אסטרטגיית הפעולה שלה כדי לספק מענים מיידיים? ניתן לסמן כל מה שמתאים



3 החודשים הראשונים (חירום): הגדלה של התקציב



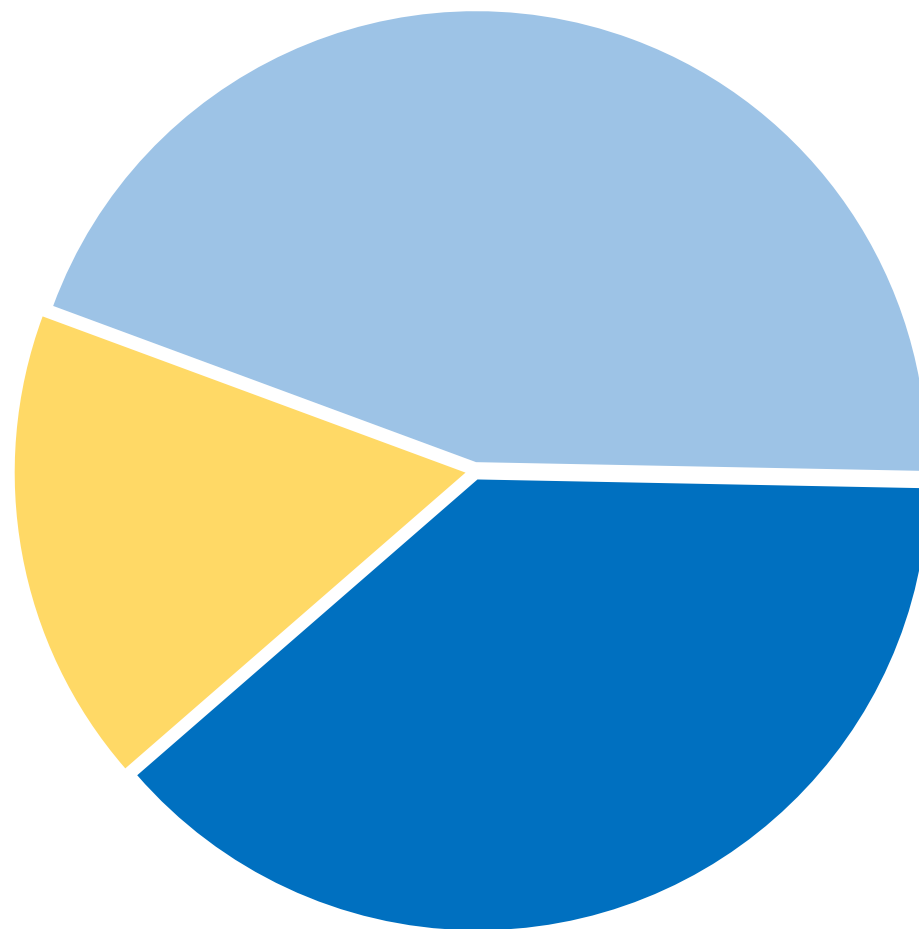
השאלה: ומבחינה תקציבית התמיכות של הקרן: האם הוא השתנה במהלך החודשים הראשונים למלחמה בהשוואה לתקופה קודמת?



שנת 2024 (שגרת חירום): עדכון תוכנית עבודה

**83% מהקרנות עדכנו את
תוכנית העבודה עקב המצב**

פועלים לפי תוכנית
העבודה המקורית
לשנת 2024, 17%



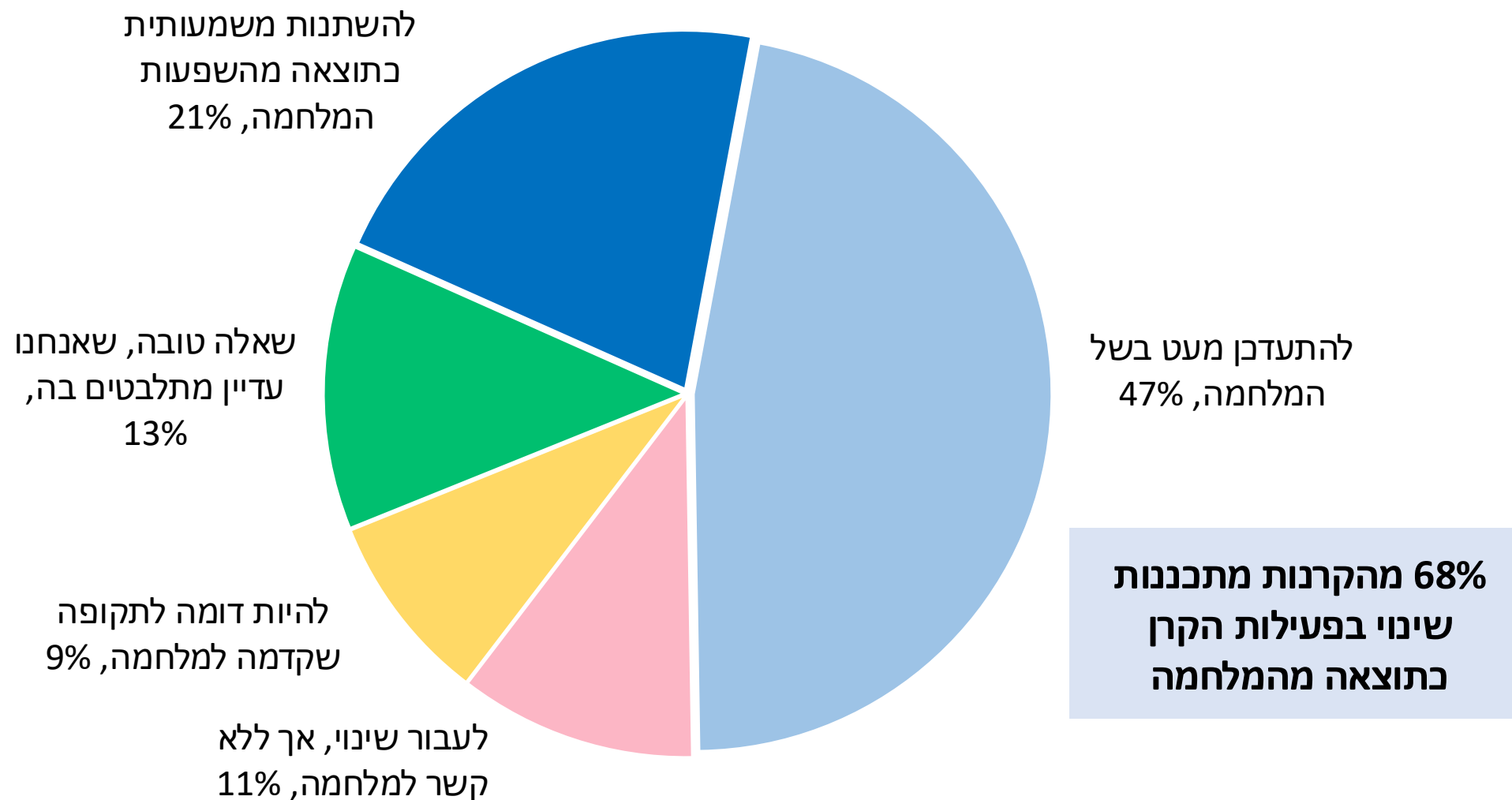
פועלים לפי תוכנית
עבודה שעברה עדכון
זמני לשנת 2024
בלבד, 45%

פועלים לפי תוכנית
עבודה שעברה שינוי
מהותי שצפוי להשפיע
גם על הפעילות בשנת
2025, 38%

השאלה: מתקדמים מעט קדימה על ציר הזמן: כיצד הקרן פעלה בחצי השנה האחרונה כשהמצב התייצב יחסית?



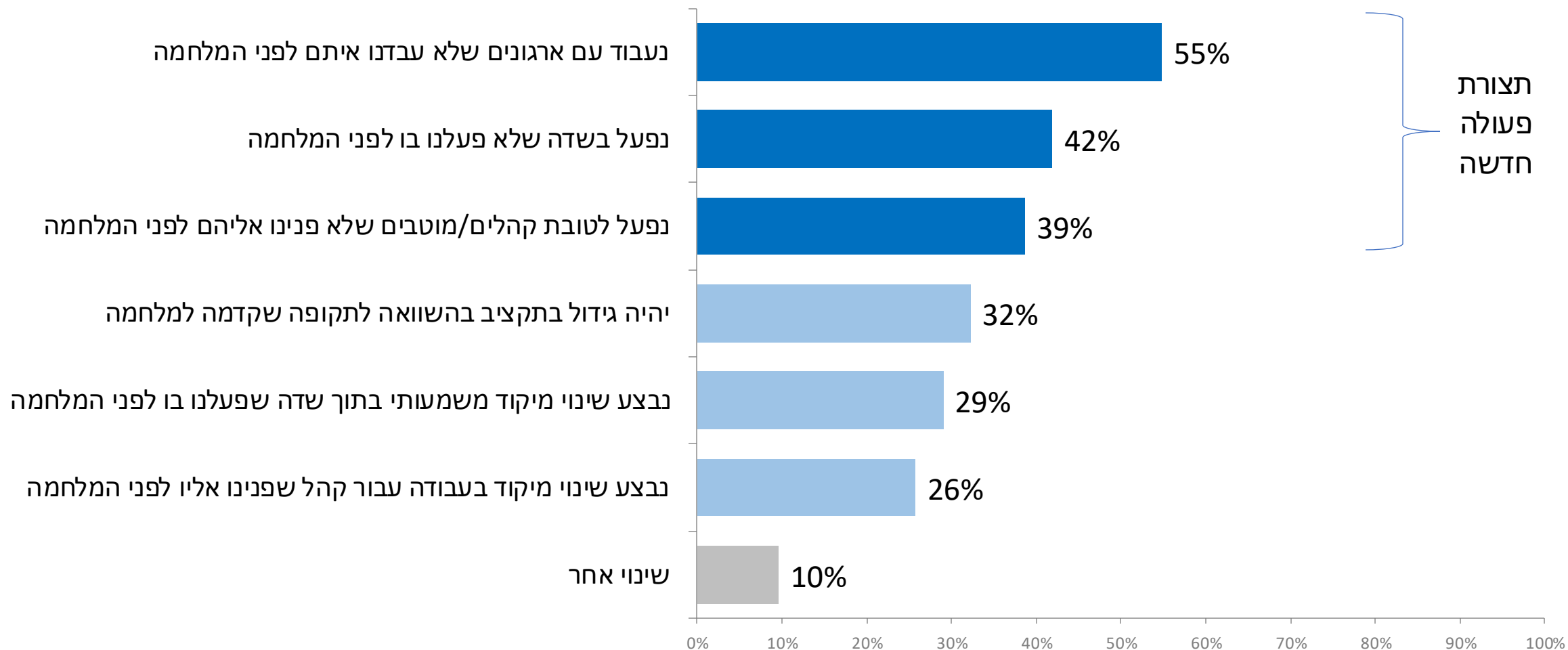
צפי קדימה: שינוי בפעילות הקרן



השאלה: ובראייה קדימה אל השנה-שנתיים הבאות: האם אסטרטגיית הפעולה של הקרן צפויה..



צפי קדימה: מאפייני השינוי (בקרנות מתכננות שינוי)



השאלה, למי שסימנו שהקרן מתכננת לבצע שינוי עקב המלחמה (31 קרנות): במה אסטרטגיית הפעולה שלכם לשנים הבאות משתנה בהשוואה לתקופה שקדמה למלחמה? ניתן לסמן כל מה שמתאים



מידע כמותי משלים ממדידות קודמות*

• שינויים בקהלי היעד:

- מיקוד גבוה בשתי המדידות - מפונים ונפגעים בקווי העימות
- קהל בולט נוסף במדידה השנייה - חברה ערבית

• נושאים:

- מיקוד גבוה בשתי המדידות: בינוי קהילה וחוסן קהילתי, בריאות הנפש, יחסי יהודים-ערבים
- מימד בולט נוסף במדידה הראשונה: מעני חירום מיידיים לאוכלוסיות נפגעות ולגופי ביטחון והצלה
- מימד בולט נוסף במדידה השנייה: חינוך

* המדידות שנערכו בחודש הראשון למלחמה ובסוף שנת 2023 – במדידות אלו נשאלו שאלות מפורטות יותר לגבי מהות השינויים



מידע כמותי משלים ממדידות קודמות*

- **עבודה בשותפות:** 52% מהקרנות דווחו על עבודה בשותפות – כמעט כולן עם קרנות נוספות, מיעוט עם שלטון מקומי או מרכזי, ובודדות עם מגזר עסקי
- **ארגונים:** כמעט כל הקרנות פעלו בתחילת המלחמה באמצעות ארגונים שהיו מוכרים להם מראש

* המדידות שנערכו בחודש הראשון למלחמה ובסוף שנת 2023 – במדידות אלו נשאלו שאלות מפורטות יותר לגבי מהות השינויים



הנרטיב הכללי: מאפייני התגובה והשתנות לאורך השנה



מסגרת מארגנת

- הקרנות בשגרה: מרבית הקרנות עוסקות בתהליכים ארוכי טווח, שנועדו לשפר ולקדם את יכולות המוטבים הסופיים (למשל, חינוך), ורק מיעוטן עוסקות במענה בסיסי לצרכי יומיום (למשל, מזון ודיור)
- בתוך כך חלק גדול מהמנהלים/ות בקרנות חילקו את השנה החולפת ל-2 תקופות:
 - **תגובה ראשונית** – מחודש אוקטובר עד סוף שנת 2023 / ינואר 2024
 - **שגרת חירום** – לאורך שנת 2024



דפוסי תגובה ראשונית למשבר

- כמעט כל המנהלים/ות תיארו את אופן הפעולה הראשוני כ"תגובה מיידית" (Rapid-Response). זו כללה את כל או חלק מהמאפיינים הבאים:
 - פעילות מיידית מתוך תחושת בהילות, שותפות למאמץ הלאומי וחוויה אותנטית של "הצלת חיים"
 - שינוי תהליכי עבודה פנימיים, גמישות והתאמה לצורך במענה מהיר – החלטות מהירות בתהליכים מקוצרים, השקעה בארגונים מוכרים או לאחר Due Diligence (נאותות) מינימלי, העברה מיידית של כספים
 - מיקוד במענה לצרכים מידיים, במקרים רבים מחוץ למוקדי העיסוק בשגרה – הן ברמת תוכן העיסוק והן ברמת אוכלוסיית המטרה
 - אפשור של שינוי פעילות הארגונים המוטבים מהפעילות שהוגדרה במענק המקורי
 - הרחבת תקציבים, תוך דגש על תרומות / גיוסי חירום (ללא עצירת תקציבים קיימים)
 - קרנות גדולות ניסו בדרך-כלל לרתום גופים נוספים למימון פעולה



- מנהלים/ות דווחו שבטווח של חודש עד שלושה חודשים הקרנות עברו להפעלה במתכונת קרובה יותר לשגרה:
- מעבר ממענים נקודתיים לצרכים מיידיים לטובת השקעות בפעילות בעלת אופי אסטרטגי יותר, אך עדיין תחת השפעה מהותית של המלחמה
- תהליכי קבלת ההחלטות חוזרים לשגרה באופן הדרגתי – קצבי התכנסות, תצורת קבלת החלטות, העמקת Due Diligence (נאותות)



תגובה למלחמה

”מגיע השבעה באוקטובר, והוא מצד אחד מרגיש כמו סכנה קיומית, הישרדות של ישראל. באותה נשימה מרגיש כמו, אוקיי, התמודדנו גם עם הקורונה, זאת אומרת, בטח נעשה עכשיו כמה דברים לרגל הדבר הזה. זה בטח ייגמר תוך כמה שזה ייגמר. וזה ה-Mindset... עוד לא מבינים מה מגיע לפתחנו. מאוד מהר הדאגה הגדולה מהתפקוד הצבאי והמשלתי מתגברת מאוד.

התורם של הקרן [לא מעורב בשגרה ביומיום] עד למלחמה... ומאז התחלנו לדבר על בסיס שעתיד... אמרתי לו 'תשמע, ברשותך, אני הולך להפר את כל הכללים הכתובים שחלקם אני כתבתי של מה מותר ואסור לפילנתרופיה. אנחנו נרים טלפונים ליחידות צבאיות ונשאל אותן מה חסר. אנחנו נרכוש להן ציוד צבאי - להגנה, לא להתקפה'. הזמנו ציוד. הפכנו להיות אפסנאות צבאית. עשינו את זה עם עוד גופים – חינוך, Care Givers ועוד..

אני חשבתי שאנחנו קרן לא הכי גדולה בעולם, אבל ידועה בזה שהיא יכולה להיות מספיק גמישה וזריזה, ושיש לנו תפקיד חשוב לפעול נורא מהר, בלי תהליכים... התפקיד שלנו להיות רלוונטי, מחר בבוקר.

שינינו מאוד את דרך העבודה שלנו. כל הצוות עזב את כל את מה שהוא עושה. עבדנו בצורה של חמ"ל.”



תגובה למלחמה (המשך)

”ב-7 באוקטובר פתחתי חמ”ל ענק עם פניות מצד תורמים ומצד שני מהשטח... אין דיונים. **חופש שלי מוחלט**. פנו אליי אולי 200 איש ביום – תורמים שרוצים לתרום וגם עם השטח. זיהיתי כמה מגמת:

1. רוצים להיכנס להצלת חיים, בער בנו חיי חיילים ולכן עדיפות למיגון לחיילים

2. עדיפות שנייה לעזור לצרכים של SOS שעלו מהשטח

3. עדיפות שלישית שנולדה כתוצאה משיח עם אנשי בארי וניר עוז בטווח של 5 ימים מתחילת המלחמה - פערים בין קיבוץ שהנהלה

ממשיכה לתפקד לבין קיבוץ שהנהלה נפגעה קשה... הבנתי שצריך לייצר להם תשתיות - גייס משאבים, מחשבים, אין להם אפילו

כרטיס אשראי שנשרף. הכנסנו מנהלת חשבונות... זאת רצפה. תשתית... גייס משאבים שעלה 50 אלף שקל יכול היה להכניס 10 מיליון

הגדרנו שיש מצבים שלא אומרים לא – למשל, מה שהקיבוצים שנטבחו מבקשים הם מקבלים... הרגישו שאין אף אחד איתם. הם לבד, אין

נציג של המדינה.

בשלב שני אמרנו שנתמקד בסיוע לטראומה / פוסט טראומה ופצועים. יצאנו מהצלת חיים ותשתיות שזה הישרדות, נעבור לשלב ב' שהוא

צמצום מצבי טראומה, תחילת טיפול בפוסט טראומתיים ולפזול לחינוך, אבל עוד לא היינו שם.”



תגובה למלחמה (המשך)

”בעצם כבר בשבוע הראשון מחליטים להקים קרן חירום בנושא [...] – עשרות רבות של ארגונים, ועדה, מענקים לשנה. בתי חולים, מילואמניקים, מפונים, נפגעי נובה וכו’... עשינו מהלך אחד שהוא אסטרטגי יותר... ה-Board נותן את המסגרת. ההחלטות הן החלטות של צוות פנימי שמתכנס אחת לחודשיים בערך. בהתחלה היה בתדירות גבוהה יותר.

ציר שני - התוכניות הקיימות שלנו. עושים אדפטציה. תהליך מהיר של הצרכים בארגונים, השינויים נוכח המלחמה, ונותנים תקציבים ספציפיים, ומבקשים שינויים להתאמה.

ציר שלישי – בוגרי תוכניות. מתחיל מהלך של התנדבות והובלה של יוזמות שקשורות למלחמה. תמכנו ונתנו תמריצים. נתנו מנטורינג. מהירות ועומק הבדיקות השתנו אחרי חודשיים שלושה. בהתחלה נתנו. אחרי חודשיים הבקרה יותר עמוקה, הידע המקצועי שלנו הלך וגבר. המושג חירום אצלי מזוהה עם מענקים מהירים בלי בקרה, כי זה חירום. ה-7 באוקטובר זה חירום. אנשים קונים אפודים ולא בודק האם צריך או לא צריך, ולא עושה בהכרח תרומה חכמה. היום [כעבור שנה] אנחנו לא בחירום, וההחלטות יכולות להתקבל בצורה מושכלת יותר. מבחינתי אחרי חודשיים-שלושה-ארבעה-חמישה כבר היינו במצב הזה.”



תגובה למלחמה (המשך)

”ה-DNA של הקרן מותאם לאירועי קצה, בגלל הקלות והגמישות והחיבור לשטח והרשויות. מייד יצרנו מיזם חירום ברווחה. התקופה הראשונה התאפיינה בהצפה של בקשות סיוע מידי. התקופה לאחר מכן היתה יותר סדורה, ואופי הבקשות היו פחות בהולות. בחודשים הראשונים עסקנו המון ברכש מיגוניות, בעיקר בצפון, רכבים משוריינים, סיוע למד”א. האוכלוסיות הקלאסיות לפעולה שלנו אלו אוכלוסיות רווחה. מאז פרוץ המלחמה התרחש שינוי גדול ומשמעותי – **נכנסו אוכלוסיות נורמטיביות שהושפעו: מפונים, משפחות נרצחים, מילואים, משפחות החטופים. זאת הרחבה של האוכלוסיות הקלאסיות...** גם אוכלוסיות סמוכות גדר שלא פונו נקלעות למצבים לא פשוטים של חוסר הכנסה. העניין של האוכלוסיות מאוד משמעותי. כי נכנסו אנשים שלא מהשוטף.”



תגובה למלחמה (המשך)

“פתחנו קמפיין חירום. שינינו את מבנה קבלת ההחלטות – הקמנו ועדת חירום כשהנציגים מישראל בעלי תפקיד הרבה יותר משמעותי מאשר במצב רגיל. בהתחלה היינו מאשרים מענקים תוך 3 ימים, ירדנו לפעם בשבועיים, ועכשיו [אחרי שנה] פעם בשלושה שבועות. מלכתחילה אנחנו מגיעים לדיון עם המלצה, להבדיל במצב רגיל שיש קודם כל דיונים על בקשה. בהתחלה ממש סיפקנו צרכי חירום מידיים ופיתחנו אסטרטגיות לא מעמיקות – יש צורך גדול להציל חיים ולפנות אנשים, להיות שם בקהילות במלונות, נובה, חטופים. עם הזמן פיתחנו אסטרטגיות, שבהן שאלנו מה יכולים לעשות, מה יכולים להשפיע. בתקופה הראשונה ייעוד הכספים נעשה עם הרבה גמישות לצד פיקוח.”

“כבר ב-7 באוקטובר ראשי הקהילה [היהודית בחו"ל] יצרו קשר עם הנציגים בארץ להבין מה הצרכים. ב-8 מתחיל קמפיין להעביר לפה כספים במסות. הכספים הראשונים לארגוני חירום, זה ממש במונחים של להפסיק את הדימום. אנשים מפונים לבתי מלון אנחנו נותנים לאוכל ודברים דומים. יותר מאוחר עוסקים בהקמת מסגרות אלטרנטיביות לחינוך. אחרי חודשיים שלושה מבינים שלא בסיטואציה שנגמרת, אז אמרנו... זה פי שלוש ממחזור שנתי.. אמרנו רגע שצריך לעצור ולהשתהות ולהבין מה קורה. מבינים שהטרגדיה העמוקה ביותר היא בצפון... מתוך המקום הזה מכוונים להשקעה בצפון. בהתחלה הוקם Board של חירום. נפגשים אחת לשבוע. עושים הקצאות כל שבוע בהתאם לצרכים. לפעמים יותר מפעם אחת בשבוע. בחודשיים הראשונים מאוד אינטנסיבי... בהמשך התדירות ירדה.”



תגובה למלחמה (המשך)

”הקמנו קרן חירום... מינפנו אותה לטובת גיוס של מיליונים רבים נוספים...
זה התחיל מאוכל וצרכים בסיסיים כמו כולם. אחרי חודש ירדנו מייד למלונות... שאלנו את עצמנו מה הפורטה שלנו? לא רק לתת כסף אלא גם אנשים מקצוע... הפורטה הוא [תחום עיסוק הליבה של הקרן]. התמקדנו. היינו במלונות [המפונים], ותוך כדי עשינו שינוי אסטרטגי, הבנו שבתי מלון יעלמו, התחלנו לעבוד עם הרשויות על היום שאחרי.
יצרנו תוכניות עבודה ל[ישובים מפונים]. בנינו איתם את היום שאחרי. הכל הם מנחים. אנחנו לא עושים בשבילם, מאפשרים להם ומביאים את מתודולוגיית העבודה...
היה הרבה כסף שאנשים רצו לתת. הקמנו פלטפורמה והעברנו..
בהתחלה אתה רוצה לתת... לגוף בטחוני.. אבל זה היה המענה המידי. השתדלנו לתת מענה. בית חולים... ההתחלה. מהר מאוד עצרנו, כי היה הרבה מאוד כסף. אפשר להוציא כסף ביומיים, אבל ידענו שנצטרך אותו להמשך, לא רק ליום שאחרי.”



תגובה למלחמה (המשך)

”ביום ראשון בבוקר התחלתי לתפקד, הייתי צריכה את זה. [הנהלת הקרן] חתכה את כל הניירת. תוך יומיים הכסף יצא. בתחילת המלחמה הייתי בקשר עם מישהי מהיישובים בעוטף. התקשרתי והיא לא הבינה. לא היו רגילים לעבוד עם קרנות. אמרה לי 'רק אל תשלחי לנו רוג'לעך'. יש הרבה קילוגרמים... שאלתי מה צריכים... ניסינו להיות מאוד פרקטים... נתנו למשל כסף לסנדוויצ'ים לדרום, כי לא היה מספיק אוכל.

זה היה חירום-חירום בפאזה ראשונה – עד סוף השנה [2023].

חצי מהמענקים עם גופים שלא עבדנו איתם קודם. עם האחרים זה כאלו שאפשר היה לקבל סוג של Due Diligence שהם בסדר. לאיחוד הצלה ומגן דוד אדום יהיה צינור של כסף. מיזמים קטנים גמישים ויכולים לנוע הרבה יותר מהר. במלחמה זה יתרון גדול. אז רצינו לתת להם אוויר. לפעמים יותר משמעותי לתת 20 אלף דולר לארגון קטן מאשר 100,000 דולר לגדול. רואים יותר אימפקט בקטן. פאזה שניה החלוקה היתה באמצע השנה, לפי הלו"ז הרגיל של הקרן. זה עובד דרך ועדה שעוסקת בישראל, ואז ל-Board. אז היה הרבה יותר אסטרטגי... הכל היה בעדשת המלחמה.”

”כשפרצה המלחמה אפשרנו למוענקים לשנות את הייעוד... קיבלנו תגובות אמיתיות [מהארגונים]. אנשים רצו לדבר איתנו. אנשים חזרו אלינו, למשל התוכנית אותו דבר אבל דחינו בחודשיים. אחד אולי כתב שתיקנו את היוזמה. בנוסף, ערכנו סבב מענקים חדש ונתנו כסף... כשראינו הזדמנות לתת נתנו.”



תגובה למלחמה (המשך)

”היו לנו יותר מ[סכום משמעותי] במענקי חירום. סיפקנו מענקי חירום למוענקים שלנו. הלכנו לגורמים שעובדים איתנו, אבל גם לגורמים חדשים. ה-7.10 שינה את המיקוד של חלק מהארגונים שלנו, ולחלק הוסיף פרויקטים חדשים. השתמשנו במענקי החירום למי שצריך להגיב הכי מהר. אח”כ זה תשתית.

מבחינת סדרי עבודה, בגדול לא השתנה מהותית - ישיבות Board שנתיות, קטגוריות תמיכה.”

”אפשרנו למוענקים להסב את התקציב. לא הוספנו תקציבים, אבל תקציב 2023 חוסל על המלחמה.”



פעולה במתכונת זהירה - צפון

- **קרנות בודדות פעלו במתכונת זהירה (Cautious) ובחרו להמתין לפעולה:**
 - מתוך הנחה שבנקודת הזמן המיידית קיים חוסר בידע אשר מקשה על קבלת החלטות מיטביות, ו/או שמשאבים רבים כבר מושקעים בשדה ובאופן שאינו מתואם
 - נטייה לקשור התנהלות כזאת במיוחד לפעילות בצפון – לא רק בתחילת המלחמה, אלא גם בשלבים מאוחרים יותר כשהוסטו למרחב תקציבים, אך שררה אי-ודאות בין היתר באשר לאופן שבו הממשלה תפעל במרחב



פעולה במתוכנת זהירה - צפון

“באופן הכללי השיטה שלי של תגובה לאסונות או שינויים דרמטיים, זה לא לפעול מייד. להבהיר את המצב והצרכים, לנתח איפה אנחנו יכולים להיות רלוונטיים, ורק כשיש את כל המידע לכתוב תוכנית. ראיתי את זה בקורונה כשהיו קרנות שבשבוע הראשון עשו הרבה, ואחר-כך היו שחוקות. אנחנו לא עשינו כלום בחודש הראשון ולמדנו.. אותו דבר ב-7.10.

בתחילת המלחמה הרשויות בצפון רצו ציוד לכיתות כוננות. לא היה חלום מה צריך למעבר לזה... היה שינוי כשהתחלפו ראשי רשויות. היה פסח. ואז הבינו את המצב. [כשהשתנו הדרישות] הפכנו מגוף שתומך בפרויקטים נחמדים לגוף מרכזי... הפילנתרופיה [בצפון] קפצה עשר דרגות.”

“הבנו שהסיפור הולך להיות בצפון. לא ידענו שיהיה עד כדי כך נורא. אמרנו שלא נשרוף כספים לדרום, ונחכה. היו כמה מענקים קטנים לדרום. מייעדים לצפון.

בתחילת המלחמה יצרנו קשר עם כל המוענקים בצפון. בדקנו מה שלומם, ומה שלום הארגון, עם מה מתמודדים וצרכים. אפשרנו לארגונים להטות את המשאבים – לטובת צרכים חדשים.

קרית שמנה פונתה ב-20 באוקטובר, עירייה אחת היתה צריכה להפוך ל-7 עיריות. היה צריך לעזור לעיר להתמודד. בקיץ האחרון התחלנו לחשוב במה לתמוך עוד. עכשיו זה השיקום.”



פעולה במתוכנת זהירה – צפון (המשך)

”תוך שבועיים היתה לנו ישיבה עם ה-Board והכנו המלצות, והיו כמה וכמה פגישות שהן מעבר לפגישות הקבועות בשנה. בהתחלה נפגשנו עם ה-Board כל שבועיים, היה להם גם צורך לעשות Emotional giving. אחר כך התדירות ירדה. עבדנו לאו דווקא עם ארגונים שעבדנו איתם קודם. עושים Due Diligence, דרך שיחות עם האנשים ועם קולגות. במצב רגיל זה אירוע יותר כבד. כמעט שאין קשר לעבודה הרגילה. גם מענה לדברים שאנחנו לא מכירים. אחרי חודשיים שלושה המלצנו לעצור. הבנו שיש גיוסים מטורפים של כספים. זה לקח שלמדנו מהקורונה, שצריך רגע להרגיע. לכולנו היה צורך להרגיש שנותנים, אבל צריך להסתכל מה צריך. האטנו קצב. ושאלנו שאלות יותר גדולות. למשל, מה צריך לעשות בגליל? עד היום [כעבור שנה] לא עושים שם כי לא ברור לאן הדברים הולכים. משתהים שם.”



שינוי מרכזי בשדה הפילנתרופי: שותפויות



מסגרת מארגנת

- כמחצית מהקרנות מדווחות על שותפות זו או אחרת עם לפחות קרן נוספת לצורך תמיכה בפעילות – ובאופן ישיר מתארות את התופעה כשינוי המהותי ביותר במלחמה
- עיקר השותפויות התרחשו ברמה של "חבר מביא חבר" – קרן משקיעה בפעולה מסוימת, ומעודדת או מאפשרת לקרנות נוספות להצטרף להשקעה. קרנות דווחו שהיחסים האלו ספקו אפשרות לפעול במהירות, בגמישות ובהשקעת זמן נמוכה מאוד:
- יכולת להשקיע מהר בנושאים לא מוכרים, כשאין זמן ללימוד הנושא או הארגונים
- יכולת להשקיע מבלי להיות מעורב בניהול או בפיקוח
- שותפויות רחבות בודדות רחבות שקמו:
- Day after fund של 10 קרנות מצפון אמריקה, הפועלות בצפון ובדרום
- קואליציית קרנות צפון ולצידה קואליציית קרנות דרום



פורום קרנות צפון

- בצפון הבשילה הקמת פורום קרנות צפון:
- הפורום מיועד להרחיב את הקשב וההשקעה הפילנתרופים ליישובי הצפון
- הפורום פועל כקהילה לומדת – מפיק ידע אסטרטגי לצד מידע על תוכניות ספציפיות להשקעה, מנגיש אותו, מהווה בית מקצועי לקרנות הפועלות בצפון
- יצירת הזדמנויות למיזמים משותפים, לצד שמירה על בידול ומיזמים נפרדים



שותפות "בין חברים"

"בתחום של נפגעי נפש התייעצתי בפורום הקרנות למי לתת, ונתתי מענק. בתחום של חינוך למפונים, פניתי ל[קרן גדולה] ותרמנו דרכה."

"בשנה האחרונה בגלל היקף הסכומים עבדנו הרבה מאוד בתיאום עם קרנות - דרך הפעולה היתה עצמאית. אנחנו עוברים פאזה - ככל שקרנות מבססות אסטרטגיות בתחום, אז אני שואלת את עצמי עם מי להיות בקשר בכל נושא? אנחנו נמצאים בכמה יוזמות בשותפות עם מספר קרנות. דרך העבודה איתם מגיעים לעוד ארגונים שלא הכרנו. יש הרבה יותר שיתוף פעולה וידע בין הקרנות. מרגישה באחד על אחד. יש אנשים בקרנות שאני מתייעצת איתם באופן קבוע."

"[בשנה האחרונה] היה הרבה יותר שיתוף פעולה בעשייה עם קרנות אחרות. פנו אליי מגופים אחרים ודרך זה עשינו השלמה של כספים. ל[תחום] הכנסתי עוד קרן שנתנו פי 10 יותר מאיתנו. הייתי יותר קשובה ללכת יד ביד עם קרן אחרת. פנו אליי לגבי [ארגון] - מישהי שאני סומכת עליה אמרה לי שיש פרויקט שצריך להוסיף כסף... מרגישה שיש הרבה יותר פניות לשיתוף פעולה עם עמיתים. פנו אליי עמיתים שהקרן שלהם לא מוכנה לתת כסף למשהו וביקשו שאבדוק אם אנחנו יכולים. ואני פנויה לזה. יש יותר אמון בינינו. יש עלייה בתיאום. עובדת על שותפות עם [מס'] קרנות. לא קרה בעבר. בגלל המלחמה - ורואים שזה עובד. יש אקו סיסטם שונה. אם פעם הקרנות הגדולות היו עם יותר מרפקים היום יש יותר פניות להקשיב לקול אחר ורצון להתגמש. הקרנות הגדולות גם יותר עסוקות וזה מוריד מהן את העומס."



שותפות אסטרטגית

”השותפות עם הקרנות האחרות היא חוויה יותר קשה משותפות עם ממשלה. קשה. בעיקר משום שהרבה פעמים קרנות לא רוצות קשר לקרנות גדולות ולקרנות מפעילות. הן רוצות לתת לעמותה... לא מבינה את אלו שרוצים לעבוד לבד. גם בסיפור הכלכלי, וגם אחריות, וגם Sharing. פעם גם אנחנו עבדנו לבד.. העוצמה שלך בשותפות יותר גדולה. אבל זה לא יותר קל, זה דורש הרבה מאוד סבלנות ולתת מקום בשולחן.”

”במלחמה היו [מס'] שותפויות וזה פתח משהו. בין היתר... ה-Board הביא תחום חדש... היה בוואקום והתרחב במלחמה. יש שולחן עגול. אנחנו חדשים ולא מכירים. נפגשים עם פילנתרופיה ותיקה... ככה למדנו. שולחן למידה לא מחייב. יצאו מזה שני שיתופי פעולה: אחד הוא בפרויקט שמובל על-ידי קרן אחרת, בשניה שותפות יותר משמעותית, מאוד מרגישים חלק, משתתפים בכל הוועדות.”

”במלחמה אנשים בקשו לשתף בידע ואז התחיל במיוחד עם שותפות שהקמנו. הצגנו את הצרכים של [התחום] בפורום הקרנות. השיא של השותפות היה כשקיבלתי [מגורם רשמי] רשימה של כספים עם ארגונים ופעילויות שנדרשות. שלחתי לשותפות, נפגשנו בזום וחילקנו בין עצמנו מי יממן את מי. אף פעם לא השתתפתי בשיתוף פעולה כזה. זה היה מחזק וכיף. זאת פלטפורמה שהיתה מוכנה, וניתן היה להפעיל.”



שותפות עם גופי שלטון

- מספר קטן יותר של מנהלים/ות דווחו על שותפות עם גופי שלטון. יצוין, כי במקרים רבים אחרים עבודה עם רשויות מקומיות נתפסה כשגרה, ולא הוצגה כשותפות ייחודית

”השותפים הראשונים זה הרשויות [המקומיות]. יש משהו במלחמה שחיזק שהרשויות הן הכלי, הן מרכז הכובד. בתקופה האחרונה נוצר קשר עם המשרד לפיתוח הנגב והגליל, כי הם מושקעים שם, ומבינים את הערך המשותף שיכול לבוא.”

”חירום וביטחון בליבה שלנו מלכתחילה, ועובדים צמוד עם הצבא וכוחות הביטחון עוד קודם, וגם מחוברים לשטח. אולי החיבורים התהדקו.”

”אנחנו הרבה עובדים בשותפות ומייצרים עם קרנות אחרות, כמודל עבודה. גם כשיוזמים אנחנו עושים השקעה ראשונה, אבל יוצרים קואליציות. ממקום של תיאום, חוץ מהקורונה שהיה פול של כסף משותף. ב[יישוב] יש לנו שותפויות גם עם העירייה. במקומות אחרים עבודה מול משרד הפנים ואלכא.”



שותפות עם עסקים

• להוציא שני מקרים לא דווח על שותפות עם גורמים עסקיים

”מתפתחת שותפות גדולה עם בנק, שמעבירים אלינו הרבה מאוד בקשות שהם לא יכולים לענות להם ואנחנו כן. למשל, אם פנה אליהם עובד שהיחידה הצבאית שלו צריכה סיוע - הבנק לא רשאי לתת, ואז מעביר אליי. לא לקחנו חלק בארוחות. זה יותר לעזור בתשתיות שאין ושהצבא אישר שצריך...”

ממימנו מהקרן ביחד עם בנק מרכז גדול שמקבל [מאות] פניות... העסקנו מובטלים שמיפו את כל החמ”לים ונתנו פיתרון דרך אותם חמ”לים, וגם ייעוץ של [עשרות] יועצים.”



מאפיינים נוספים



מסגרת מארגנת

- בפרק זה יוצגו בקצרה מספר מאפיינים נוספים שהועלו במסגרת הראיונות:
- השפעה על עולם הקרנות
- מקורות מידע
- תפקיד הקרנות כגייסות משאבים
- המחאה כגורם שיצר תשתית



השפעה על עולם הקרנות

- במהלך הראיונות התברר, כי להתרחשויות בישראל השפעה מהותית על מספר מצומצם של קרנות – קידום או צמצום פעולה שלהן
- דווח על הקמת קרנות חדשות במהלך המלחמה:
- לפחות ארבע קרנות שקמו כדי להתמודד עם השלכות האירועים (2 פרטיות ו-2 של עסקים)
- לפחות קרן פרטית אחת שהיתה בתהליך הקמה והמלחמה האיצה את השקתה
- לפחות שותפות קרנות אחת במתכונת "קרן של קרנות"
- במקביל, דווח כי בשלושה מקרים לפחות, המלחמה לצד מעבר שליטה בקרן לדור שאינו בקשר עם ישראל, הובילה לצמצום פעולת קרנות של תורמים החיים בחו"ל



השפעה על עולם הקרנות: צמצום

”יש החלטות בקרנות שהן קשורות, שנבעו מהמלחמה והקדימו תחלופה בין דורית. למשל, [תורם מבוגר] של קרן גדולה החליט להעביר את הקרן לילדיו בזמן המלחמה. הדבר הראשון שהם החליטו לעשות זה לסגור אותה.”

”כחלק מהעניין של חילופי הדורות, הנוכחות בישראל הצטמצמה. הם חיים בחו”ל, והזיקה לישראל היא לא כמו של המייסדים. זה מעלה מחשבות על עתיד הפילנתרופיה המשפחתית, האם להתמקד בישראל באותו אופן? לשנות אולי גם את ה-Mission... למלחמה תפקיד משמעותי: תסכול גדול ממה שקורה פה, מהעובדה שאין פיתרון, אין עתיד, אין ממשלה שרוצה פיתרון, אין עם מי לדבר. המדינה לא מנווטת. במציאות שכזאת לא מבינים למה צריך להמשיך ולתמוך כמו שעשו הדורות הקודמים. תובנה קשה. על זה להוסיף את העובדה שיושבים ומסתכלים על ישראל דרך התקשורת המקומית. הם קוראים את העיתונות והחדשות המקומיות, ושם דברים נראים אחרת. רע מאוד.”

”[התורם] קם והלך. לא בארץ... ומה המשמעות של זה לגבי הקרן? זה הסיפור הגדול לאורך זמן.”



מקורות מידע

- דווח כי בחודשים הראשונים למלחמה, ולעיתים אף מאוחר יותר, היה מחסור במידע – בעיקר לקרנות שנכנסות לתחומים שבהם לא פעלו קודם לכן. צוינו מספר מענים משלימים:
- קשרים אישיים עם בעלי תפקידים בקרנות אחרות (בעיקר כאלו שעוסקות באותם תחומים)
- מפגשים ופורומים שנוצרו על-ידי פורום הקרנות ו-JFN
- מפגשים / היכרות עם אנשי השטח

“השתתפנו במפגשים של פורום הקרנות ו-JFN. זה עזר.. הלכנו לסיור בצפון. גילינו את [התחום] דרך פורום הקרנות.”

“המפגשים של הפורום ו-JFN היו סופר חשובים ומועילים. הרבה קרדיט וכבוד. היה קריטי. הרבה מעבר לידע – עזר לייצר שיתופי פעולה, לאו דווקא שלנו אבל ראיתי מול העיניים איך מייצר שיתופי פעולה שתורגמו לשטח. זה היה כלי עבודה. חיכיתי כל פעם לקבל את העדכון.”



מקורות מידע (המשך)

”מה שבעיקר עזר בהם זה להרגיש שאני חלק מקהילה. הצונמי עובר על כולם. כולם בזעזוע שהגל מייצר. עושים דברים מוזרים ואחרים. שם את הדבר שחוויתי בקונטקסט יותר רחב. אפשר לעכל את הדבר בצורה יותר טובה.”

”כל הזומים עשו מאמץ גדול להביא מגוון – תורם, עמותה, אקטיביסט. המיקוד לא היה צר. הביאו כמה רבדים של הצפון, קולות מגוונים. הכל היה מעכשיו לעכשיו תוך כדי תנועה. מורידה את הכובע. היו טובים בלקשר – אם הייתי מרימה טלפון לסיגל [JFN], או מייל להילה [פורום הקרנות], ואומרת שמחפשת מישהו עם ידע על X קיבלתי מענים נכונים ומהירים.”

”הייתי בקשר עם הרבה גורמים, אבל בסוף יש לנו מספיק קשרים שיכולתי לזהות מהתחלה – גם ארגונים שהפסקנו לתת להם – יכולתי לדבר איתם ולהבין את הצרכים ולדעת איך הם עונים עליהם. עבדתי עם הקשרים האלו, וגם עם קשרים של קבוצות שמקושרת אליהן.”

המבט הייחודי של מנהל קרן הממוקמת בצפון: ”הרבה פנו אלי להתייעץ על תרומות, ואיפה כדאי לתרום והאם שמעתי על העמותה הזאת והזאת. זה לא עניין כספי, אלא שהפכנו להיות מקור מידע. ומקור שיודע לחבר. הפילנתרופיה פה לא רק הכסף אלא גם שווה ערך, כי אתה מחובר. אני מרגיש את זה. אני רואה יירוטים מעל הראש. מרגיש את הכאב של התושבים. רואה את הפגיעות. זה משפיע עליי.”



הקרנות כגייסות משאבים

- קרנות גדולות וקרנות ממוקדות מרחב גיאוגרפי, תפסו את תפקידן במלחמה לא רק כמשקיעות בפעולות מסוימות, אלא גם כמי שמקדמות השקעות של קרנות ותורמים נוספים לאותן פעולות

”בעיקר עבדנו בלהביא משאבים – הבאנו עוד משאבים לעיר (ק. שמונה) ולאזור...”

”השתמשנו בחיבור עם JFNA ועם גורמים נוספים, כדי להביא עוד תמיכה לדברים שלא יכולנו לתמוך או לא יכולנו לתמוך לבד. מינפנו את התרומות שלנו להביא עוד תורמים...”

”הקמנו קרן חירום [בסכום משמעותי], ומינוף שלה לטובת גיוס של מיליונים רבים נוספים.”

”גייסנו קרנות כדי להגדיל פי 4 את המהלך.”



הסתייעות בתשתית המחאה

- המחאה שקדמה למלחמה הובילה להקמת תשתיות וארגונים, שסייעו בהוצאה לפועל של פעולות בעת המלחמה. ארגונים שנתפסו כפוליטיים, ולכן היו קרנות שנמנעו מתמיכה בהם בתקופת המחאה, זכו ללגיטימציה בעת המשבר

”בשנה לפני המלחמה חווינו מצב חירום, בגלל המהפכה המשטרית. ההבדל בין זה ל-7 באוקטובר - זה דרמה על דרמה. הקרן החליטה לתרום [סכום משמעותי] לתמוך בדמוקרטיה. בזכות הפעילות הזאת היתה לנו יכולת טובה יותר להתמודד עם המלחמה – מסגרת של פניות, ארגונים ומנגנון בדיקה.”

”ארגונים כמו אחים לנשק והחמ”ל האזרחי. לפני כן לא תמכנו בארגונים שמזוהים פוליטית. במלחמה הרגשנו שצריך לוותר על הפריבילגיה הזאת.”



לקחים



מסגרת מארגנת

- בפרק זה יוצגו בקצרה מספר לקחים שבעלי התפקידים ציינו באופן ישיר, לגבי תפקוד הפילנתרופיה במלחמה. חלקם חוזרים ו/או מתכתבים עם התייחסויות לנושאים שמוצגים בפרקים אחרים. הלקחים מאוגדים למספר עולמות תוכן:
 - תיאום ושיתופי פעולה
 - השקעה בתשתיות
 - מוכנות להפעלה
 - שינוי בתפקיד הפילנתרופיה



שינוי בתפקיד הפילנתרופיה

“האם אתם יכולים ליישם את מה שאמרתם שתעשו לפני המלחמה? האם אתם קרן [...] יכולים באמת להביא ערבים להשכלה גבוהה בישראל או שזה לא יתקבל יותר? האם קרן שעובדת לשילוב ודמוקרטיה ואחדות יכולה לקדם את זה? האם.... אני חושב שפילנתרופיה מתחילה להבין שהולך להיות לה תפקיד שהיא לא מכירה אותו. אני חושב שלפילנתרופיה בעשור הקרוב יהיה תפקיד יותר גדול ממה שהיא חושבת.. תפקיד שהיא לא מתכוננת לקראת אותו תפקיד.”



תיאום ושיתופי פעולה

"לא היה מספיק תיאום בפילנתרופיה. בשלב הראשון היתה תחושה שכולם זורקים כסף מול אותן אוכלוסיות. היה ניסיון לתיאום אבל לא היה מספיק. לדייק ולוודא שהמשאבים מוקצים בצורה מיטבית."

"בסוף הפילנתרופיה לא יודעת לעבוד ביחד למרות שהמלחמה כן הביאה יותר [עבודה משותפת]... צריך לעשות יותר שת"פ, המלחמה אפשרה, וצריך לשמר את זה."

"הדבר שהכי למדנו זה השיתוף והלמידה. שולחנות עגולים, לשתף את השדה, לא לרוץ, לא לפעול לבד. שותפויות פתחו לנו את העיניים. היינו מממן יחיד. במלחמה למדנו לעבוד בשותפויות, וזה לא יחזור אחורה."

"הנושא של שותפויות-שותפויות-שותפויות, רב מגזריות."

"המסקנה הכי חשובה: לשמוע לשטח בזמן חירום. להגיב לשטח. לתמוך בצרכים מידיים. בשביל זה צריך ערוצים פתוחים. שיתוף פעולה ושיתוף בידע היה מאוד משמעותי וחשוב. ה-Sharing בין העמיתים של הקרנות."



תשתיות

“ההחלטה לנשום ולא לרוץ גם עכשיו עם השיקום, שהולך להיות ארוך טווח. הנושא זה אנשים, וזה המשאב הכי גדול של החברה האזרחית ואנשי המקצוע ברשויות. לראות את האדם ולחזק אותו. לתת לתשתיות ודברים בני קיימא, לא לדברים שיעלמו ביום שאתה הולך כי אז רק יוצר בור.”

“אחת המסקנות שלי מהשנה הזאת – שאנחנו נסייע משמעותית יותר אם נהיה ארגון שתומך בתשתיות... למדנו את כוחה של נתינה לתשתיות. האימפקט בכסף מטורף. בזכותנו גויס [סכום כסף גדול]. זאת תובנה. היום אני מבינה שצריך לתת מענקים של תשתית. זה שינוי.”



מוכנות להפעלה

“הלקח המרכזי – צריך לתת במלחמה, אבל צריך להיות חכמים גם בנתינה האמוציונלית הזאת. צריך להשתהות.”

“צריך מנגנון לתגובה מהירה. אצלנו טובים בתוכניות מגירה, אבל מי חשב על Scenario כזה. ומצד שני כן צריך תוכנית לחירום.”

“עשינו הערכה על התהליכים שלנו. עלו נושאים יותר פנימיים, כמו איך אנחנו מארגנים את עצמנו שנעבוד יעיל בזמן עם הרבה לחץ, ולשדר את המסר שאנחנו רוצים להעביר החוצה ולא לעבוד ב-Silos. זה לא רק לחירום. היינו יכולים לעבוד יותר טוב. צריך שיהיה לנו Game plan של מה לעשות במצבי החמרה.”



עם הפנים קדימה



מסגרת מארגנת

- שאלת מפתח שהתבקשה עליה תשובה היא: האם וכיצד הפילנתרופיה תשתנה בשנים הקרובות עקב המלחמה?
- **מיעוט קרנות העמיקו בדיון על כך ומתכננות / שוקלות שינוי אסטרטגי מהותי. בהן קרנות או תורמים המשנים את גבולות הפילנתרופיה**
- **קרנות רבות מתכננות לפעול לאור המלחמה:**
 - להמשיך לפעול בתחום בו פעלו לפני המלחמה, אך להתמקד גיאוגרפית בצפון (בעיקר) ובדרום
 - להמשיך ולפועל בתחום בו פעלו לפני המלחמה, אך לתמוך בפעולות המשך לפעולות שתמכו בהן בתקופת המלחמה, בדגש על טיפול בטראומה ובאוכלוסיות נפגעות



שינוי בגבולות הפילנתרופיה

“לפחות שלושה תורמים אמריקאים משמעותיים יצאו מהשנה האחרונה בתחושת בושה על היותם אמריקאים. הם הבינו שאמריקה בולמת את ישראל מלנצח, מקשה עליה.

פתאום הם שואלים את השאלה, איך נשמור את ישראל עצמאית מבחינת ייצור נשק?

התגובה הראשונה שלי: 'זה לא נושא פילנתרופי, השתגעתם? מה לפילנתרופיה ולתעשיית נשק?'

[תורם אחר] לוקח מנהל לשעבר של קרן לתכנון מהלך עצום, שהמטרה שלו לשמור על היתרון היחסי הטכנולוגי הצבאי של ישראל.

פתאום משהו בשנה הזאת משנה את גבולות הפילנתרופיה.

פתאום הגבולות זזים.”



שינוי אסטרטגי

“ההבנה שבתקופת הזמן הזאת שאנחנו נמצאים בה עכשיו, כבר שנה, היא לא תקופת ביניים בין חירום לבין חזרה לשיגרה, אלא תקופה מכוונת שבונה את האופן שבו המערכת מתייצבת ברפיון. **רפיון זה המצב היציב שלה, החדש, ואת ההבנה הזאת לא הייתה לי. רצייתי מאוד להגיד: 'טוב, היה חירום, היינו אחלה, יצאנו מהר, והנה, גם אם זה יימשך... אנחנו גם צריכים זמן לתכנון, עוד מעט נצא משם'. יכול להיות שזה נכון שנצא משם. זה הולך להיות הרבה יותר קשה מקפיץ שחוזר למקום...**

התחלנו להכין תוכניות ארוכות טווח לעשור הבא... הכנו את המשאבים ואת התוכניות ואת ההיערכות של הקהילה המקצועית לקראת העשור הזה, ובתקווה שהוא יתחיל בקרוב, שהמלחמה תהיה מאחורינו וישראל תעבור מ-Mode הישרדות ל-Mode שיקום ובנייה מחדש.”

“אחד הנושאים הכי דרמטיים בשיקום היישובים, האם יקומו מחדש בתוך עשור, ואיך יראו בעוד עשור - זה סיפור הצעירים. כמה יישארו? כמה יבואו? וכמה הם יהיו מעורבים ויפתחו את היישוב?

מאוד רלוונטי לקרן, כי [קשור לנושא הליבה].

גם מאוד רלוונטי לפילנתרופיה – יש בזה ערך מוסף. זה להשקעה פילנתרופית, בשונה מבינוי וביטחון שברמת מדינה הזזת המחט תקרה רק ברמת המדינה, ובעיני זה נושא שהפילנתרופיה יכולה להזיז את המחט..”



מיקוד בצפון

“לא חושבים על עשור קדימה. זה לא זמן לחשוב על עשור קדימה. כרגע התפקיד הוא לשרוד את זה. החלטה שבעתיד רוצים לתת יותר לצפון. הצרכים בצפון לאורך זמן יותר גדולים, ופחות מסודר, ותפקיד הקרנות יהיה יותר חשוב בטווח היותר רחוק.”

“שנה הבאה ההשקעות בצפון יתחזקו. לא היינו במלחמת לבנון השנייה, אבל שמענו שהפילנתרופיה מגיעה, שופכת משאבים ויוצאת. לכן דגש גדול על תשתיות, קיימות. עד עכשיו היה קשה לעשות מהלך תכנון, בגלל חוסר הוודאות הגדול. גם מנועי הצמיחה שלנו נראו רלוונטיים. כשהמצב יתייצב הקרן תעשה חשיבה מחדש.”

“השלב השלישי אסטרטגי של הארגון – איך בונים טוב יותר את מערכות ומסגרות הקהילה שנהרסו. לא מחזירים אנשים לאותו מצב אלא צריכים להחזיר ליותר טוב. השלב השלישי בתכנון... בונים את זה מול שותפים בצפון... בונים מודל משותף, כולל יזמים מקומיים שבסוף יחזיקו את הדבר הזה. מתי יקרה בפועל – כנראה שייקח כמה שנים... אנחנו עוד לא יודעים מה התקציב שלנו.”

“עכשיו אנחנו מנסים להסתכל קצת יותר רחוק כמה שאפשר. האטנו קצת את הקצב. אישרנו מענקים ומסתכלים על תקופת ביניים – אמרנו לעצמנו שאנחנו בחרנו [מס'] מקומות שעבדנו איתם הרבה בצפון. מתחילים תהליך לנסות לבנות משהו לתקופה יותר ארוכה. לא יודעת לאן יגיע... שמנו כסף בצד עבור הצפון מהכסף שגייסנו.”



שימור קווי פעולה בראי המלחמה

”בשנתיים הקרובות אנחנו מדברים על כך שאין הבחנה בין המלחמה לשוטף. השוטף נגרם עקב המלחמה, ויש בו צורך במשאבים רבים עקב ביטחון, אוכלוסיות שהושפעו. אין אצלנו יותר הבחנה בין תקציבי שוטף וחירום. מה שהיה תוספתי הפך להיות בתוך האיגום.”

”הקמנו קרן [לעתיד]. תמיד יהיה חירום ועזרה לניצולי הנובה ולמשפחות החטופים. תהיה תמיכה בקהילות שנפגעו ושפוננו... מאגר הממנים מתפתח, ואנחנו רוצים לראות איפה הממשלה תיכנס - ואיפה שלא, אולי נצטרך להיכנס... בינוי יכולות של מילואימניקים ושל המשפחות שלהם... בחברה הערבית... בהתחלה נתנו מענקים ל-3 חודשים, אח”כ חצי שנה, ועכשיו לשנה שנתיים.”

”פעולות שהתפתחו במלחמה ממשיכות. האסטרטגיה הקודמת ממשיכה עוד שנה קדימה. מעבר לזה נעשה התאמות. אם נפתח עוד קול קורא, זה בנושאי הליבה. ערנות יותר גבוהה לפריפריה.”

”סביב מאי-יוני 2024 התחלתי לבנות אסטרטגיה של הקרן. החל מיוני פועלים על-פי האסטרטגיה, והיא עדיין מוכוונת מלחמה... מעריכה שהחוב המוסרי שלנו לחיילי צהל ינווט לכיוונים שלא היו בעבר. תחום שלא חשבנו עליו. נצטרך באיזושהי צורה להחזיר להם.”



שימור קווי פעולה בראי המלחמה

”יש לנו עדיין את קרן החירום. ה-Board מדבר על היום שאחרי ואני מסבירה שאנחנו לא שם. בצפון עדיין יש צרכים יומיומיים, בעיקר חוסן וטראומה בחברה הערבית.
בינתיים ה-Board ממשיך בקרן הרגילה להחזיק את העדיפויות הרגילות. יש הסתכלות של משמעות המלחמה על המענק.”



תודה

לשאלות, הערות והארות

יובל פורת

youval@ccg.co.il

054-6503651