

פברואר 2011

## מה זו פילנתרופיה במיטבה?

### קריטריונים להערכת פילנתרופיה ישראלית שעושה טוב

עם התפתחות תרבות הפילנתרופיה והתמקצעות דרך פעולתה אנו עדים לשאלות הולכות וגוברות אודות "פילנתרופיה מיטבית מהי". תורמים רבים שואלים את עצמם כיצד נכון ביותר לנהל את מעורבותם החברתית ותרומותיהם ומהי הדרך למקסם ולמנף את השפעתם. מכך עולה הצורך במדדים וכלים להערכת פועלם, ביצירת קנה מידה המאפשר בחינה עצמית, למידה ושינוי.

הניסיונות לספק מענה לשאלות אלו ועוד הובילו אותנו בשיתופים, לסמן כשלב ראשון את התפיסות המרכזיות הקיימות במרחב זה. בשיח המקצועי בעולם אנו מוצאים התייחסויות לזרמים שונים דוגמת – פילנתרופיה אפקטיבית<sup>1</sup>, אסטרטגית<sup>2</sup>, אחראית<sup>3</sup>, יוצרת IMPACT<sup>4</sup>, משמעותית<sup>5</sup>, ועוד.

מטרת מסמך זה לסקור את ההתייחסות הקיימת לנושא ולהציע תפיסה של **פילנתרופיה במיטבה** בהתחשב בכלל הפרדיגמות הקיימות על-מנת לפתוח דיון מעמיק בנושא בקרב פילנתרופים ואנשי המגזר השלישי בישראל. חשוב לציין שאין בנמצא הגדרה אחת נכונה לפילנתרופיה במיטבה, וזו המובאת מטה מוצעת אך ורק כקרקע לדיון והתפתחות השיח המקומי. להבדיל מעולמות תוכן אחרים, דיון זה מתקיים כחלק משיח ערכי-חברתי ועל כן מותיר מקום רב בהרבה להגדרות דיפוזיות ומגוונות המאפשרות לכל תורם ותורמת למצוא את ההגדרה הנכונה להם.

תרבות הנתינה בישראל עדיין נמצאת בשלבי התפתחות מוקדמים ולכן סוגיית הפילנתרופיה הטובה ביותר, תוקרע, בסופו של יום, אם בכלל, על-ידי העוסקים במלאכה – הפילנתרופים הישראלים עצמם, אנשי המקצוע, והשותפים שלהם מהמגזר הציבורי, העסקי והשלישי – אך בעיקר, הלכה למעשה, מתוך העשייה בשטח.

בהמשך מוצעת רשימת קריטריונים לבחינת פילנתרופיה במיטבה אשר גובשה על בסיס בחינה של עשרות רבות של מקורות מידע. בדומה לתחומים רבים אחרים במגזר השלישי, רוב רובו של המידע מגיע מארה"ב ומבריטניה.

נושא הפילנתרופיה במיטבה זוכה להתייחסות משני כיוונים מרכזיים, החופפים באופן חלקי האחד את השני: מכוני ייעוץ ומחקר, ועולם הפרסים. בעולם הפרסים מעטים המקרים בהם מעניקי הפרס חושפים את הקריטריונים לבחירת הזוכים, ואלו שכן אינם מפרטים את אופן מדידת או הערכת עמידת המועמדים בקריטריונים השונים. נראה שהפרסים נועדו בעיקר לשמש ככלי לעידוד פילנתרופים ויצירת מודעות ציבורית לנושא, ותהליך הבחירה נותר לוט בערפל לא בכדי.

מכוני המחקר והייעוץ אשר מתמקדים בעולם הפילנתרופיה מספקים מידע זמין ומפורט בהרבה.

בהתבסס על סקירה ספרותית אשר תמציתה מובאת בנספח למסמך זה, מובאת בזאת המלצה ל-5 קריטריונים מרכזיים לבחינת **פילנתרופיה במיטבה**. בחירת הקריטריונים התבצעה על-ידי הצלבה וסינרגיה של הקריטריונים השונים המופיעים בספרות, בהתבסס הן על מידת החזרתיות בה הם הופיעו והן על המשקל אשר ניתן להם.

1 פילנתרופיה אפקטיבית- מחוללת השפעה ושינוי משמעותי בחברה בהתאם למטרות שהציב לעצמו התורם תוך מיצוי מיטבי של המשאבים שיעד למטרה

2 פילנתרופיה אסטרטגית- מבוססת תכנון והבנייה ברורה של הדרך להתמודדות עם הסוגיה הנבחרת

3 פילנתרופיה אחראית- לומדת את הסביבה הרחבה בקרבה היא פועלת ולוקחת בחשבון את השלכותיה על גורמים נרחבים

4 פילנתרופיה יוצרת IMPACT- יוצרת השפעה חברתית רחבה וארוכת טווח

5 פילנתרופיה משמעותית- משמעותית ורלבנטית לסדר היום ולערכים של התורם עצמו, כמו גם של החברה. חלק מהמשמעות שלה נוצר מההיקף שלה.

קריטריונים מוצעים לבחינה של פילנתרופיה במיטבה :

1. **אסטרטגיה** – בניית אסטרטגיית תרומה ממוקדת הכוללת בחירת מדויקת של הסוגיה החברתית, מחקר מקיף אודותיה, בחירת המענה המתאים ביותר הן לפתרון הבעיה והן ליכולות ההשקעה של התורם, הגדרת פעולות התורם ליישום האסטרטגיה וקידום הנושא בפועל. כמו כן, יצירת שיתופי פעולה על-מנת למקסם את השפעת התרומה, למנף אותה, ולהבטיח את שרידות הארגון הנתרם.
2. **היקף וסוג התמיכה** – שקלול מספר ביטויי תמיכה שונים: תרומה כספית, השקעה של זמן, מינוף קשרים, מעורבות אישית ושימוש בכישורים האישיים של התורם.
3. **למידה וידע** – לימוד מקדים של הבעיה החברתית והפתרונות השונים הקיימים; למידה מתמדת של חידושים והתפתחויות הן בתחומי ההשקעה והן במגזר השלישי באופן כללי; שיתוף אחרים בידע שנצבר.
4. **מדידה והערכה** – תמיכה במדידה והערכה של אפקטיביות כלל התרומות של התורם או התחום הכולל עליו הוא מנסה להשפיע וכחלק מכך מדידה והערכה של פעילות הארגונים הנתרמים; שימוש בנתוני המדידה וההערכה שהתורם ריכז על פעילותו, או הקרן שבראשה הוא עומד, לטובת שיפור אסטרטגיית התרומה.
5. **ראיה לטווח ארוך** – בבחירת הפתרון המתאים לבעיה החברתית, באופי התרומה - העדפה לתרומה רב-שנתית ותמיכה בבניית יכולות, וכן בבניית אסטרטגיית יציאה מתאימה.

שתי תובנות מרכזיות שעלו מתוך תהליך ההמשגה:

**מנהיגות** – מעניין לשים לב שנושא המנהיגות של הפילנתרופ כמעט ולא מופיע בספרות, אשר רובה ככולה מגיעה מארה"ב ומבריטניה. ניתן לשער שנושא זה איננו זוכה להתייחסות מכיוון שנתפס כמובן מאליו במדינות בהן התרבות הפילנתרופית רבת שנים ונושא המנהיגות נתפס כבלתי נפרד מעצם הגדרת הפילנתרופ. לעומת מדינות אלו, בישראל כמעט ולא קיימת מורשת פילנתרופית מקומית ונושא המנהיגות מצריך עדיין התייחסות נפרדת ואף מעמיקה על-מנת לייצר שינוי בתוואי השטח ולהצמיח יותר ויותר פילנתרופים אשר יבחרו לשים את עצמם בחזית העשייה ולהוביל, לצד התרומה הכספית שהם מעניקים. לכן המלצתנו, היא כן לשלב את נושא המנהיגות כחלק מובחן וברור בהערכת העשייה.

**הגדרת הקריטריונים** – מסקירת הספרות עולה כי קיימות הגדרות רבות ושונות לכל קריטריון וקריטריון. בנוסף, קריטריונים רבים מופיעים לעיתים בפני עצמם, אך לפעמים כחלק מהגדרותיהם של קריטריונים אחרים. כך למשל נושא התכנון לטווח ארוך נכלל לפעמים כחלק מההגדרה של 'אסטרטגיה' אך לפעמים מופיע כנושא בפני עצמו המצריך התייחסות נפרדת. ניכר כי עצם ההגדרות של הקריטריונים לבחינת הפילנתרופיה טומנים בחובם את מורכבות הנושא ואת הקושי בהגדרת גבולות ברורים בין נושא לנושא.

לסיכום: תורם הפונה לבחון את מידת הצלחתו כמשקיע חברתי **מוזמן לשאול את עצמו את השאלות הבאות:**

1. באיזה אופן התרומה שלי השפיעה על הנושא שבחרתי?<sup>6</sup>
2. האם היקף ואיכות המשאבים שייעדתי כתרומה- משאבי זמן ותקציב, מספקים אותי?
3. עד כמה ביססתי את ההשקעה שלי על לימוד ומחקר מקדים, תוך כדי העשייה, ובדיעבד?
4. האם השקעתי במדידה והערכה של האופן בה התרומה שלי השיגה את מטרותיה?
5. האם אני פועל בראיה ארוכת טווח המשרתת את הנושא בו אני מושקע?

<sup>6</sup> לבחינת אפקטיביות של תרומה מומלץ לעיין ב- [5 השאלות של מידות לכל עמותה אפקטיבית](#)

## נספח - סקירת ספרות

לשם הכנת נייר עמדה זה נסקרו עשרות פריטים. בחרנו להביא 13 מרכזיים מתוכם, כדי שהידע שרוכז יוכל לשרת בעתיד מי שירצה לעסוק בנושא חשוב זה. כפי שניתן לראות בשלב התובנות, ההתייחסות לסוגיית הקריטריונים מציעה על קיומם של מספר קריטריונים שונים שחוזרים שוב ושוב, אך באופן שונה.

### The Center for Effective Philanthropy (CEP)

המרכז לפילנתרופיה אפקטיבית הינו מלכ"ר אמריקאי אשר ייעודו לספק מידע לתורמים כדי שאלו יוכלו להגדיר, למדוד ולשפר את האפקטיביות שלהם. המרכז ממלא את ייעודו באמצעות איסוף נתונים, מחקרים עצמאיים, ופיתוח כלי מדידה בתחום פילנתרופיה אפקטיבית.

קריטריונים:

1. **אסטרטגיה** – אסטרטגיה ברורה המיושמת כראוי הינה תנאי מרכזי לפילנתרופיה אפקטיבית.
2. **מדידת ביצועים** – מדידת התקדמות ביצוע האסטרטגיה כדי להעריך את יעילותה.
3. **יחסי תורם-נתרם** – עבודה אפקטיבית ביחד עם הגורמים הנתרמים כדי לקדם יחדיו את המטרה החברתית.
4. **ניהול הפעילות** – ניהול נכון של פעילויות הארגון התורם, החל מתהליך קבלת החלטות לגבי תרומות ועד החלטות לגבי גיוס כ"א.
5. **ועד מנהל אפקטיבי** – ועד מעורב (במיוחד בבניית האסטרטגיה ובתהליכי קבלת החלטות), חברי ועד בעלי יכולות מתאימות ושימוש ביכולות הללו לטובת יישום האסטרטגיה.

### Barron's: The 25 Best Philanthropists

דירוג אשר נעשה ע"י Barron's, עיתון פיננסי אמריקאי מוביל, בשיתוף עם קבוצת ייעוץ בינ"ל לפילנתרופים, Global Philanthropy Group.

קריטריונים:

1. **ניהול משאבים** - שימוש אפקטיבי במגוון משאבים אסטרטגיים הכוללים: הון פיננסי, זמן, רישות, סינגור וידוענות ("סלבריטאיות"). פילנתרופים מובילים הם אלו שיצרו השפעה יחסית גדולה למה שהשקיעו ונטו למדוד את השפעתם ולהגיע להחלטות בהתאם למדידה זו.
2. **קישוריות** - המידה בה תחום ההשקעה קשור לנושאים אחרים ("אפקט הדומינו"). כך למשל: שיפור בריאות האם קשורה ומשפיעה באופן חיובי על נושאים אחרים (כמו הזנת ילדים, שיפור הכלכלה המקומית, מגיפת האיידס ומניעת מלריה וסחר למטרות זנות), מעבר להצלת חיים של אמהות.
3. **פרקטיקות חדשניות** - עבודה באופן יצירתי ובדרכים לא קונבנציונליות תוך פתיחות להתנסויות חדשות.
4. **קיימות** - הערכת הפרויקט ביחס למידה בה יכול להמשיך לתפקד באופן עצמאי. מספר פילנתרופים ברשימה טענו שיעילות עבודתם תימדד במונחים של בעלות מקומית מלאה או חלקית על הפרויקט.
5. **מדרגיות** - יוזמות נמדדות בהתייחס לפוטנציאל הגדילה שלהן מבחינה פונקציונלית וגאוגרפית כמו גם המידה בה המערכת תוכל לשכפל ולהעתיק את המודל/היוזמה למקומות נוספים.
6. **ניהול קשרים ויחסים חברתיים** - פילנתרופים אקטיביים יצרו קשרים עם פרטנרים השותפים לחזונם וחושבים באופן דומה וחיזקו קשרים בין מגזרים על מנת להגדיל את השפעת תרומתם.

7. **דווח שקוף** - מדידת יכולתו של הפילנתרופ לפרט את התפתחות הפרויקט, למדוד תוצאות ומידת הנגישות למידע.

8. **חומרת הסוגיה** - פילנתרופים קיבלו קרדיט בדירוג על התמודדות עם אתגרים גלובליים.

### National Committee for Responsive Philanthropy

#### Criteria for Philanthropy at Its Best: Benchmarks to Assess and Enhance Grantmaker Impact

אודות הארגון: מטרת ה-NCRP לעודד פילנתרופיה המשרתת את טובת הכלל, ובמיוחד לזו המשרתת את הצרכים של אוכלוסיות בעלות משאבים מוגבלים והזדמנויות מעוטות. כמו כן, חשוב לארגון לעודד פילנתרופיה בעלת סטנדרטים גבוהים של יושרה ופתיחות. הארגון חוקר את המגזר השלישי בארה"ב ומפרסם בהתאם את המלצותיו. אלו משמשות תורמים, משרדי ממשלה, קרנות, ועוד.

קריטריונים:

1. **ערכים** – קידום הדמוקרטיה תוך מעורבות של כל הקהילות השונות. הפנייה של לפחות 50% מסך התרומות לאוכלוסיות מעוטות יכולת בשולי החברה, ולפחות 25% לקידום צדק חברתי.
2. **אפקטיביות** – השקעה בגידול ובאפקטיביות של הארגונים הנתרמים. הפנייה של לפחות 50% מכל מענק לטובת הנהלה וכלליות; הענקת לפחות 50% מסך הכסף הנתרם כמענקים רב-שנתיים; התאמה בין אופי הדיווחים הנדרשים מהארגונים הנתרמים וגובה התרומה.
3. **אתיקה** – אחריות ושקיפות כלפי הציבור הרחב והארגונים הנתרמים; ועד מנהל מעורב הכולל לפחות 5 חברים, כולל נציגים של האוכלוסיה המקבלת תמיכה, אשר פועל ללא תמורה; קיום מדיניות ופרקטיקות התומכות בפעילות אתית; שיתוך חופשי במידע.
4. **מחויבות** – השקעה משמעותית של הנכסים בקידום הייעוד. תרומה שנתית של 6% לפחות מנכסי ההשקעות; השקעה של 25% לפחות מנכסי ההשקעות בצורות התומכות בייעוד.

### The Urban Institute

#### Attitudes and Practices Concerning Effective Philanthropy, Francie Ostrower, April 2004

The Urban Institute הינו גוף מחקר אמריקאי אשר נוסד בסוף שנות ה-60 של המאה הקודמת. המכון אוסף מידע, חוקר, מבצע הערכה לתכניות ומספק סיוע בכל הנוגע לנושאים חברתיים וכלכליים.

המחקר של Ostrower בחן את התפיסות של תורמים כלפי פילנתרופיה אפקטיבית. המחקר התייחס בין היתר להערכת אפקטיביות של הגופים הפילנתרופים (קרנות מסוגים שונים) וזאת בהתבסס על 4 קריטריונים:

1. **אוריינטציה פרואקטיבית** – דגש על פרואקטיביות בחיפוש מטרות חברתיות לסיוע, קידום השפעה באמצעות פעילויות נוספות מלבד תרומה, יצירת שיתופי פעולה, ועוד.
2. **בניית יכולות** – תמיכה בבניית היכולות של הארגונים הנתרמים (כגון תמיכה בפיתוח הוועד המנהל, תכנון ואסטרטגיה, גיוס משאבים, טכנולוגיה, וכו').
3. **מדיניות חברתית** – השפעה על מדיניות חברתית באמצעות תמיכה בפעילויות סנגור.
4. **פיתוח כוח אדם** – פיתוח כוח האדם של הגוף התורם (הכשרות ולימודים בתחומי טכנולוגיה, ניהול ומענקים).

### GrantCraft

European Foundation - Foundation Center - ה-2001 כפרוייקט משותף של ה- Centre ופועל בארה"ב ובאירופה. מטרת הארגון לסייע לתורמים ליצור השפעה באמצעות חינוך, מחקר, ייעוץ, בניית רשתות של תורמים, והעלאת מודעות לתחום הפילנתרופיה.

קריטריונים:

1. **תכנון ואסטרטגיה** – מחקר מקיף, בניית אסטרטגיה ותכנית עבודה ליישומה.
2. **יצירת השפעה** – השפעה על דעת הקהל ועל מדיניות ציבורית, תמיכה במדידה והערכה של הפרוייקטים הנתמכים, שיתוף אחרים בידע הנצבר, יצירת גיוון בין ארגונים נתרמים קיימים לחדשים המייצגים קולות שונים, ניהול סיכונים, ועוד.
3. **קשרים אפקטיביים עם הארגונים הנתרמים** – ניהול דיאלוג פתוח וכנה, קיום סיורי שטח, יצירת מפגשים בין ארגונים נתרמים לטובת למידה הדדית, בניית אסטרטגיית יציאה, סיוע לארגונים בעיתות משבר.
4. **יצירת שיתופי פעולה** – עם תורמים אחרים, משרדי ממשלה, קהילות ועסקים, כדי לקדם ביחד את אותה המטרה.
5. **התאמת סוג התמיכה לצורך בשטח** – תמיכה במחקר, הערכה ופרסום, תמיכה בבניית יכולות, תגובה מהירה במצבי חירום, תמיכה בפיתוח של רעיונות חדשים.
6. **הבנת תפקיד התורם** – למידה, פיתוח יכולות מנהיגות, לקיחת אחריות, התמודדות עם דילמות אתיות.
7. **השפעה פנים-ארגונית** – הבאת רעיונות חדשים ויוזמות חדשות לארגון, קידום נטילת האחריות של הארגון (שיתוף בידע, אחריות תקציבית, וכו').

**Institute for Philanthropy: Helping donors achieve impact**  
**The First Decade Report**

The Institute for Philanthropy הינו מכון הפועל בארה"ב ובאירופה לקידום הפילנתרופיה. המכון מספק תוכן לימודי, עורך קבוצות למידה, מהווה רשת חברתית לחבריו, וכן עורך מחקרים. המחקר בו מופיעים הקריטריונים מטה התפרסם בשנת 2010 כחלק מדוח המסכם את 10 השנים הראשונות של פעילות המכון.

קריטריונים\*:

1. **מיקוד בשורש הבעיות** – מיקוד בפתרון הבעיות השורשיות ביותר של החברה
2. **מיקוד בשינוי מערכתי** – השקעה בשינוי שישפיע על רבים, כגון השקעה בשינוי מדיניות ציבורית
3. **פרואקטיביות**
4. **מכוונות להשפעה** – תוך שימת דגש על מדידת ההשפעה
5. **יזמות ונטילת סיכונים**
6. **ראיה לטווח ארוך**
7. **אחריות**
8. **שת"פים ומינופים**
9. **התבססות על ידע, ניתוח נתונים והערכת צרכים**
10. **דגש על תקשורת ציבורית כאסטרטגיה מרכזית לשינוי חברתי**

\* הקריטריונים מתייחסים להגדרת המכון למונח "פילנתרופיה אסטרטגית"

**The Beacon Fellowship Prize**

ארגון בריטי אשר כל ייעודו הפעלת מערך פרסים בתחום הפילנתרופיה על-מנת לעודד את פיתוח התחום ולשפר את תרבות הנתינה בבריטניה.

הצהרת הייעוד של הארגון מתייחסת ל-5 קריטריונים בשמם בלבד:

1. תרומת זמן
2. מנהיגות
3. תרומת כסף
4. יכולות
5. רעיונות

קיימים מספר פרסים כאשר כל פרס מתמקד במימדים שונים של פילנתרופיה ו/או שינוי חברתי. מתוכם ניתן להבחין גם בקריטריונים הבאים:

6. **השראה לפילנתרופים אחרים** - התורם מהווה מודל לחיקוי לאחרים ומעודד אותם לתרום ולהשפיע גם כן.
7. **המשכיות ההשפעה** – לתרומה או השינוי שיצר הפילנתרופ תהיה השפעה מתמשכת.
8. **קידום אפקטיביות** – קידום האפקטיביות של הפעילות בתחום הנתמך.
9. **השפעת התורם על התחום בו הוא תומך** \*
10. **חשיבות התחום הנתמך** \*

\* אתר הארגון איננו מפרט כיצד מתבצעת ההערכה של הקריטריונים הללו, ובמיוחד קשה להבין כיצד סעיפים 4 ו-5 זוכים להערכה או מדידה.

### The Bridgespan Group

מלכ"ר אמריקאי אשר נוסד בשנת 2000 ופועל לחיזוק ארגוני המגזר השלישי בארה"ב באמצעות ייעוץ אסטרטגי לעמותות ופילנתרופים, מחקר, ופיתוח וקידום יוזמות חדשות לשיפור ביצועי המגזר השלישי.

קריטריונים:

1. **מטרות ברורות ומוסכמות** – הגדרה ברורה ומוסכמת על כל המעורבים (למשל, אם מדובר בקרן משפחתית, חשוב שכל חברי המשפחה יגיעו להסכמה לגבי נשאיפות של הקרן).
2. **הגדרת הצלחה ולמידת הנושא הנבחר** – יצירת הגדרה ברורה להצלחה בהשגת המטרות שהוגדרו; לימוד מקדים ומעמיק של הנושא החברתי הנבחר וכן פתרונות שנוסו בעבר, הצלחות וכשלונות.
3. **השקעת משאבים** – השקעה של משאבי כסף, זמן, יכולות, וקשרים אישיים.
4. **בחירת הארגונים הנתרמים** – תהליך בדיקה מעמיק של נתרמים פוטנציאליים; בחירה מדוקדקת של ארגונים תוך דגש על בחירת אלו בעלי אסטרטגיית הפעולה ותפיסת ההצלחה הדומות ביותר לאלו של התורם.
5. **תמיכה בהצלחה** – מתן סיוע לארגון הנתרם בפעילות שוטפת כגון גיוס כ"א, שימור, פיתוח מקצועי, ועוד; הבנה מעמיקה של תקציב הארגון ותמיכה בפיתוח יכולות (capacity building); בחירת מבנה ארגוני פילנתרופי מיטבי ליצירת השפעה (כלומר, במידת הצורך גיוס כ"א או שימוש בשירותים מקצועיים חיצוניים, למשל, לטובת יצירת השפעה מיטבית של הארגון הפילנתרופי).
6. **מדידה ושיפור עצמי** – שימוש במדידת ההצלחה של מקבל המענק ע"מ להעריך את ההצלחה של התורם בהשגת יעדיו (אך לא להגזים בדרישות המדידה מהארגון החברתי ע"מ לא להכביד עליו); דגש על למידה מאחרים, למידה מכשלונות, ושיפור עצמי מתמיד.

### The Minnesota Council on Foundations

MCF הינו ארגון חברים אזורי של תורמים פרטיים, קהילתיים, ועסקיים. הארגון פועל לקידום פילנתרופיה אחראית, אתית ואפקטיבית באמצעות שירותי ייעוץ, רשתות מקצועיות, מחקרים והפצת מידע.

#### קריטריונים:

1. **אתיקה ומשפט** – פעילות על-פי העקרונות האתיים המחמירים ביותר, וכן פעילות על-פי חוק.
2. **מנהל אפקטיבי** – מנהל אפקטיבי מושג תוך התייחסות לניהול נכסים, כוונת התורם, אחריות הנאמנים וקבלת החלטות שקולות.
3. **ייעוד ומטרות** – הגדרות ברורות ומדויקות של הייעוד והמטרות של הארגון התורם.
4. **למידה מעורבת** – להקפיד על תהליך מתמשך של למידה ובחינה עצמית תוך מעורבות של חברי הוועד, אנשי הסגל, מקבלי המענקים ותורמים אחרים.
5. **יחסי כבוד** – בניית יחסים בונים עם מבקשי מענקים, מקבלי מענקים ותורמים אחרים באמצעות שמירה על כבוד הדדי, כנות, חסיון והבנה.
6. **שקיפות** – שקיפות ביחסי התורמים עם הציבור, מבקשי מענקים, מקבלי מענקים, ותורמים אחרים באמצעות תקשורת ברורה ועקבית.
7. **גיוון** – לשקף ולערב את מגוון האוכלוסיות אותן משרת התורם.
8. **הערכה ומחויבות** – הערכה עצמית של התנהלות התורם ביחס לקריטריונים הללו ומחויבות ליישומם.

### Grantmakers for Education

#### Principles for Effective Education Grantmaking

Grantmakers for Education הינו ארגון אמריקאי שנוסד בשנת 1995 כאיגוד ארצי של פילנתרופים. הארגון פועל לטובת בניית מאגר מידע ורשתות חברתיות לקידום האפקטיביות של הפילנתרופיה בתחום החינוך.

#### קריטריונים:

1. **מיקוד** – בחירת נושא מוגדר ותחום להשקעה.
2. **ידע** – איסוף מידע, רעיונות ועצות ממקורות רבים ומגוונים.
3. **קישור בין משאבים לתוצאות** – "תיאוריית שינוי" ברורה המקשרת בין התוצאות הרצויות לפעולות אשר יובילו לכך (כלומר, המשאבים שיש להשקיע על-מנת להשיג כל תוצאה ותוצאה). תיאוריית השינוי מאפשרת בניית תכנית פעולה.
4. **נתרמים אפקטיביים** – בחירת נתרמים אשר הראו שיש להם סיכוי טוב להיות אפקטיביים או השקעה בבניית היכולות של הנתרמים כדי לסייע להם להיות אפקטיביים.
5. **מעורבות** – מעורבות של התורם עם כל השותפים לבעיה ולפתרונה (אנשים, קהילות, ארגונים חברתיים, וכו'); יצירת מעורבות רחבה ככל הניתן לפתרון הבעיה החברתית.
6. **מינוף, השפעה ושיתופי פעולה** – מינוף משאבים ויצירת שיתופי פעולה על-מנת לגייס תורמים נוספים לאותה מטרה חברתית.
7. **התמדה** – התמדה בהשקעה לאורך זמן ותכנון נכון של אסטרטגיית היציאה.
8. **חדשנות ולמידה מתמדת** – תיעוד ההצלחות והכשלונות של ההשקעות, מדידת היעדים, ופרסום המסקנות לטובת למידה של אחרים. תהליכי המדידה והלמידה יכולים לסייע בבניית מודלים חדשניים לפתרון הבעיה החברתית.

### Engaged Philanthropist Award

פרס שניתן בשנת 2010 כשיתוף פעולה בין ה- Minnesota Community Foundation לבין ה- Social Venture Partners Minnesota, שניהם גופים הפועלים לקידום הפילנתרופיה במינסוטה.

קריטריונים:

1. **השקעה משולבת** של כסף ויכולות.
2. **אסטרטגיה לטווח ארוך** – בניית קשרים ארוכי טווח עם ארגונים חברתיים ושימת דגש על פתרונות ארוכי טווח לבעיות חברתיות.
3. עידוד הארגונים החברתיים הנתרמים לספק **תוצאות מדידות**.
4. עידוד **חדשנות** בקרב הארגונים החברתיים בהם התורם תומך.

### [Association of Fundraising Professionals – Oregon & SW Washington Chapter](#)

ה- AFP הינו ארגון בינ"ל של גייסי כספים אשר שם לו למטרה לקדם פילנתרופיה וגיוס כספים אתי. הארגון פועל לקידום הפילנתרופיה באמצעות חינוך, הכשרות, מחקר, קידום חקיקה, ועוד. הסניף המקומי של מדינת אורגון ודר'-מע' מדינת וושינגטון מעניק מדי שנה פרסים במספר קטגוריות.

קריטריונים בולטים:

1. **ותק** – תמיכה מתמשכת במגזר השלישי.
2. **היקף הסיוע** – סיוע כספי או של משאבים אחרים.
3. **מנהיגות** – דוגמא אישית והשפעה על פילנתרופים אחרים.

### [The Prince of Wales Medal for Arts Philanthropy](#)

פרס המוענק ע"י הנסיך מוויילס לפילנתרופים יוצאי דופן בתחום התרבות בבריטניה. הענקת הפרס החלה בשנת 2008 ותהליך הבחירה כולל בחירה ראשונית ע"י ועדה מייעצת ובחירה סופית ע"י פאנל שופטים המתמחים בתחום הפעילות בו מוענק הפרס.

קריטריונים:

1. היקף **ההשקעה הכספית**
2. היקף **ההשקעה של זמן**
3. **השפעה** על התחום בו מוענק הפרס

**מסמך זה נכתב ע"י נגה טל וצוות מרכז שיתופים לקידום החברה האזרחית.  
מומלץ להעביר, להפיץ, ולהציג את החומרים לכל דורש/ת**