

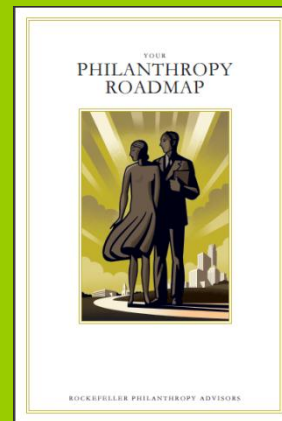


לקידום החברה האזרחית

Sheatufim

The Israel Center for Civil Society

תוכנית העבודה הפילנתרופית שלך



Your Philanthropy Roadmap



תקציר מדריך שפורסם על-ידי

מטרת המדריך

מדריך קצר זה נועד להציג לך, התורם, את עולם הפילנתרופיה המחושבת והאפקטיבית. תוכנית העבודה שמוצגת במדריך זה מיועדת לתורמים – יחידים, זוגות, משפחות או קבוצות, ומציגה סקירה של נושאים המעסיקים פילנתרופים העוסקים בתחומי הנתינה השונים, והרוצים ליצור אסטרטגיות נתינה משלהם. זה נכון, לתרום זה אתגר לא פשוט. אבל לתרום באופן אפקטיבי קשה הרבה יותר. תוכנית עבודה זו תוכל להנחות אותך בדרך הפילנתרופית שלך, עד להשגת מטרתך.

את המדריך המלא ניתן למצוא בכתובת הבאה:

<http://rockpa.org/document.doc?id=142>

ארגון רוקפלר לייעוץ פילנתרופי

ארגון היועצים המקצועיים על שם רוקפלר (www.rockpa.org) הוא ארגון ללא מטרת רווח שמסייע לתורמים מכל העולם לעסוק בעשייה פילנתרופית בצורה מחושבת ויעילה. הארגון נותן שירות ל-150 תורמים התורמים בסכום של מעל ל-250 מיליון דולר בשנה, ביותר משתיים עשרה ארצות.

עמותת רוקפלר מספקת מחקר וייעוץ בתחום הפילנתרופיה, מפתחת תוכניות נתינה ומציעה שירותי אדמיניסטרציה וניהול לקרנות נאמנות ולקרנות פרטיות. כמו כן היא מפעילה קרן תרומה ומאפשרת ללקוחותיה של הקרן לתרום בתוך ארצות הברית ומחוץ לה, לקחת חלק במאגדי תרומה ולהוציא לפועל יוזמות בתחום הנתינה ללא מטרת רווח. אנו מודים לארגון שאפשר להנגיש מידע זה גם לתורמים מישראל.

התוכן

- הקדמה
- הצגה גרפית של חמשת השאלות
- השאלות שמוצא לך, התורם, לשאול:
שאלה 1: מהם המניעים שלך לנתינה?
שאלה 1: מקרה מבחן – צ'אק פיני
שאלה 2: מהן המטרות שתרצה להשיג?
שאלה 2: מקרה מבחן – ג'ון סטרייקר



התוכן

שאלה 3: מהן הדרכים שבהן אתה מאמין שאפשר להביא לשינוי?

שאלה 3: מקרה מבחן - ליסה וצ'ארלי קלייזנר

שאלה 4: כיצד ניתן למדוד את ההתקדמות?

שאלה 4: מקרה מבחן – אנדרו קרנגי

שאלה 5: מי יצטרף אליך למסע?

שאלה 5: מקרה מבחן – משפחת קנדי

• סיכום



הקדמה

מדריך זה מציג את השאלות העיקריות שיסייעו לך להגדיר את הפילנתרופיה כיעד שאליו תרצה לשאוף. המדריך יוכל לשמש ככלי עזר בדרכך הפילנתרופית ולסייע לך להגשים את מטרותיך. לשם כך תצטרך לענות על השאלות הבאות.

בהמשך מפורטות 5 שאלות שישמשו לך **ציוני דרך** במסע הפילנתרופי שלך, ויסייעו לך לפתח את גישת הנתינה שלך. כך תוכל לפתח אסטרטגיה שלמה ולהכין תוכנית שעל פיה תוכל לפעול.



5 השאלות שיסייעו לך במסע הפילנתרופי

מהם המניעים שלך לנתינה?

1

מהן המטרות שתרצה להשיג?

2

מהן הדרכים שבהן אתה מאמין שאפשר להביא לשינוי?

3

כיצד ניתן למדוד את ההתקדמות?

4

מי יצטרף אליך למסע?

5

שיתוף

לקידום החברה האזרחית
Sheatufim
The Israel Center for Civil Society

שאלה 1: מהם המניעים שלך לנתינה?

המניעים של הפילנתרופים הם שונים ומגוונים, ולעתים אף משתנים עם הזמן ועם הניסיון. תוכנית נתינה מוצלחת מתייחסת תמיד אל המניעים לנתינה, אחרת היא לא תוכל להיות מצליחה לאורך זמן. עליך לפרוט לפרוט את המניעים שלך, ולבטא אותם בבירור כדי שהחלטות הפילנתרופיות שתקבל יישאו פירות.



לתורמים רבים יש מניעים אישיים, הנשענים על הערכים שלהם. עם זאת, להלן חלק מהמניעים המשותפים לתורמים רבים, שיעזרו לך להרהר במניעים האישיים שלך:

מורשת – מוצא או לאום יכולים להשפיע רבות על הערכים שלך.

משפחה – הרצון לכבד את הערכים של אלו שגידלו אותך יכול להיות מניע חזק, כמו גם הרצון להעביר את הערכים האלה הלאה לצאצאים שלך.

אמונה – אמונה דתית או רוחנית עשויה להשפיע על מטרות הנתינה שלך.

ירושה – תורמים רבים רוצים להיזכר לא רק בשל הצלחתם הכלכלית, אלא גם בשל מחויבותם לחברה. תורמים רבים רוצים ליצור תרבות משפחתית של נדבנות ושירות לציבור.

התנסות מהעבר – תורמים שבעברם נהנו מפעילות פילנתרופית, שקיבלו מלגות למשל, מבקשים ליצור הזדמנויות דומות לאחרים. תורמים רבים מחפשים להיטיב עם אחרים כפי שאחרים היטיבו איתם בעבר.

נתונים – יש תורמים שמסתמכים על נתונים מחקרניים כדי לסמן את מטרות הנתנה שלהם, ומעדיפים לפעול באופן אובייקטיבי בפעילות הפילנתרופית שלהם.

שאלה 1: מהם המניעים שלך לנתינה?

מקרה מבחן – צ'אק פיני

צ'אק פיני היה ממקימי קבוצת הדיוטי פרי (DFS), רשת קמעונות מוצרי היוקרה הגדולה בעולם. בשנות השמונים הוא תרם 38% ממניות החברה לקרן שלו, [Atlantic Philanthropies](#).

ככלל, הוא אימץ את גישת ה"נתינה בזמן החיים", תרם את כל הכסף שבקרן והשאיר לעצמו רק אחוז אחד מכל הונו. כך הוא עזר להקים 64 מכוני מחקר, מרכזי ותוכניות למידה באירלנד, ותרם סכומי כסף גדולים לקידום התשתית הרפואית בויאטנם. לדבריו, הרעיון שדחף אותו הוא ההבנה שעל התורם להשתמש בהונו כדי לעזור לאחרים.

שאלה 2: מהן המטרות שתרצה להשיג?

התרומה הטובה ביותר ניתנת כאשר התורם מתמקד במטרות הקשורות ישירות למניעים ולאמונות שלו. בתהליך זה ישנם 3 שלבים:

1. קביעת גבולות המטרה – עליך להתמקד ולהחליט לגבי תחומי העניין שבהם תרצה לפעול, למשל:

אתגרים גדולים – חקר מחלה מסוימת, שמירה על איכות הסביבה ועוד.

אתגרים ספציפיים – צמצום תחומי העניין לאתגרים ספציפיים. לדוגמה,

אם תורם מעוניין להשפיע בתחום החינוך, הוא יבחר להתמקד עוד

יותר, למשל לסייע לחינוך בגיל הרך.

מגזרים – התמקדות בקהילות מסוימות, כגון נשים, חיות, פליטים ועוד.

מקומות – תורמים המתמקדים במקום ספציפי בדרך כלל מונעים מניסיונם או מהמורשת שלהם. הם עשויים להתמקד ביבשת, באזור או בשכונה.

מוסדות – ישנם תורמים שמבקשים לתמוך במוסדות הפועלים להשגת המטרות שחשובות לתורם, כגון מוסדות חינוך, מוסדות רפואה, מוסדות תרבות ועוד.

2. צמצום הפוקוס – לאחר שבחרת את תחומי העניין שלך לתרומה תצטרך להתמקד. תחומי עניין רחבים, כגון חינוך, כוללים אפשרויות נתינה רבות. עליך לבחור מטרה ספציפית יותר, כגון הכשרת מורים לגיל היסודי.



צמצום תחומי העניין אינו מכתוב בהכרח התמקדות בתחום עניין אחד.
תורמים רבים בוחרים להתמקד **בכמה מטרות במקביל** ולשלב בין כמה
תחומי עניין.

3. הגדרת התוצאה של תרומתך – משמעותה של נתינה אפקטיבית אינה רק
הגדרת האתגרים שאיתם תרצה להתמודד, אלא גם **הגדרת השינוי** שאותו
תרצה להשיג. חשוב להגדיר את הדרך להשגת המטרה, ולא רק את המטרה
שאותה מנסים להשיג.



שאלה 2: מהן המטרות שתרצה להשיג?

מקרה מבחן – ג'ון סטרייקר

ג'ון סטרייקר, תורם שקיבל את הונו בירושה, התמקד בתרומה לקהילת הלהט"ב (הומוסקסואלים, לסביות, ביסקסואלים וטרנסג'נדרים). הוא חשש שהוא לא משיג את התוצאות שאליהן הוא שאף, ולכן שכר צוות מקצועי להערכת האופן הטוב ביותר לשימוש במשאביו. באמצעות תהליך זה הוא בחר להתמקד בזכויות אדם בקרב הקהילה ובשימור אזורי המחייה של קופי האדם הגדולים, והקים את קרן [Arcus](#), שנהפכה לקרן הגדולה הפועלת בתחומי אלה ושמעניקה מלגות בסכומים של מאות מיליוני דולרים.



שאלה 3: מהן הדרכים שבהן אתה מאמין שאפשר

להביא לשינוי?

התורם נמדד לא רק ביכולתו לתרום, אלא גם בדרך שבה הוא משיג את מטרותיו. הדרך שבה אתה בוחר להשיג את מטרותיך נקראת אסטרטגיה. לשם כך עליך לענות על השאלה "כיצד הפילנתרופיה מסייעת בהשגת המטרה שהצבתי לעצמי?"

הנה כמה מהגישות שבהן תוכל לבחור:

- **מחקר** – איסוף נתונים במטרה להבין את מידת ההשפעה של הפעילות הפילנתרופית שלך בתחום שבו בחרת לפעול.

- **מודעות** – מימון קמפיין להעלאת מודעות הציבור לבעיה מסוימת.

- **מדיניות** – פעולה שתנסה להשפיע על קובעי המדיניות, ברשויות המתאימות.

- **חדשנות** – מימין חיפוש טכנולוגיה חדשה שתסייע לקדם את תחום העניין הפילנתרופי שלך.

- **תיקון** – יצירת תוכניות לתיקון מפגעים ובעיות.

- **גישות נוספות**

במקרים רבים לא ניתן לקבוע בוודאות מה תהיה האסטרטגיה הטובה ביותר, אך תצטרך להחליט בכל זאת, על סמך הידוע לך.

לאחר שבחרת בגישה הנראית לך כמתאימה ביותר למטרה
הפילנתרופית שלך, תוכל להשקיע מחשבה **בטקטיקה** שבה יש לנקוט.
מהו פרק הזמן המתאים לתרומה? כמה מרוכזים יהיו מאמציך? האם
תרצה לתמוך בקרן אחת או יותר?

לדוגמה, תורמים רבים לא מסתפקים בתרומה בלבד, אלא מרחיבים
את שיטות פעולתם. הם מתייחסים אל תרומתם כאל השקעה, ותומכים
לעיתים בעמותות או מקימים יוזמות משל עצמם. כמובן שעליך לבדוק
אם טקטיקה זו מתאימה לך ולמטרותיך.



שאלה 3: מהן הדרכים שבהן אתה מאמין שאפשר להביא לשינוי?

מקרה מבחן – ליסה וצ'ארלי קלייזנר

ליסה וצ'ארלי קלייזנר עשו את הונם מהשקעה בחברות סטארטאפ מצליחות. הם הקימו קרן כדי שיוכלו להמשיך ולהשקיע, אך הפעם במטרה לתמוך ביזמים בתחום החברתי ברחבי העולם, מתוך מחויבות ליצירת שינוי חיובי. הם התמקדו במשפחות וקהילות כפריות, ובחרו להשקיע חלק גדול מהתרומה בחקר ההשפעה של פעילות הקרן. הנתינה שלהם מתמקדת בפעילות חברתית ישירה ולא בארגונים ללא מטרות רווח. הם אף בחרו לשתף בטקטיקות התרומה שלהם תורמים אחרים, ומעידים שתורמים רבים מקבלים השראה מפעילותם ומצטרפים אליהם להשגת מטרותיהם.

שאלה 4: כיצד ניתן למדוד את ההתקדמות?

במגזר השלישי, ארגון נמדד על פי יכולתו להוציא לפועל תוכנית שתביא לשינוי ממושך בקהילה או אפילו בעולם. אך ישנו קושי במדידת שינוי חברתי, מפני ששותפים לו גורמים רבים. כמו כן רבות מהמטרות שאיתם מתמודדים הפילנתרופים הן בעיות מתמשכות, ללא נקודת סיום בזמן, כגון מאבק למען זכויות אדם או קונפליקטים אתניים. למרות זאת, עליך עדיין לשאוף ליצירת שינוי בבסיס הבעיה עצמו, ולחשוב בהקשר רחב כיצד ניתן להביא את השינוי, אחרת אתה עלול להתמקד בתוכניות נתינה שאין להן השפעה של ממש.



ישנן גישות רבות **להערכת פעולות נתינה**, כגון אומדן תוצאות, אומדן כמות העבודה שמושקעת במטרה, או מדידת ההחזר על ההשקעה, במקרים של יוזמות חברתיות.

חשוב להבין כי הערכה, לאו דווקא מדעית, היא חלק חשוב מהפעילות הפילנתרופית. בחינה חוזרת של תוצאות פעילות הנתינה תאפשר לך **להתאים את הגישה שלך** בהתאם למידע שתקבל.

שאלה 4: כיצד ניתן למדוד את ההתקדמות?

מקרה מבחן – אנדרו קרנגי

אנדרו קרנגי היה אחד מאנשי העסקים והתורמים הידועים בהיסטוריה של ארה"ב. הוא הקים יותר מ-2,500 ספריות בעולם, והיה מומחה בפילנתרופיה אפקטיבית. הוא האמין שפילנתרופיה צריכה להיות פעילות ישירה, והאמין שצריך לעזור לאלו שיודעים לעזור לעצמם, וש"נתינה ללא אפליה" פוגעת למעשה בחברה. הוא תמך בהקמת משאבים חברתיים – פארקים, מוזיאונים, אולמות קונצרטים, אוניברסיטאות ומוסדות רפואיים, ועוד. הוא השתמש בחוכמה העסקית שלו כדי לקבוע תנאים מקדימים לחלק מתרומותיו, למשל תרומת ספרייה לקהילה רק לאחר שהקהילה מסוגלת להמשיך ולהפעיל את הספרייה מבחינה כלכלית גם לאחר שהוקמה.

שיתוף

לקידום החברה האזרחית
Sheatufim
The Israel Center for Civil Society



שאלה 5: מי יצטרף אליך למסע?

תורמים רבים נהנים מפעילותם הפילנתרופית ואף רואים בה שליחות, אך היא לא מתאימה לכל אחד. להלן שאלות שעליך לשאול את עצמך, שהתשובות עליהן עשויות להשתנות ככל שתרכוש יותר ניסיון או אם נקודת המבט שלך תשתנה:

כמה פעיל תרצה להיות, וכמה זמן תרצה להשקיע? האם תרצה להיות מעורב אישית בחקר הפעילות הפילנתרופית, להיפגש עם תורמים אחרים, לקרוא הצעות והסכמים ולפקח בעצמך על התוכנית?

- האם תרצה לרתום משאבים אחרים, לא כספיים, לפעילות הפילנתרופית? האם יש לך ניסיון רלוונטי שישרת את המטרה שלך?

האם אתה מעוניין לשתף פעולה עם אחרים? לעתים קרובות אנו שומעים על שיתופי פעולה מבטיחים, אך בדרך כלל אותם תורמים פשוט רוצים שאחרים יפעלו למען המטרות שלהם מבלי לשנות אותן. מדובר למעשה בגיוס תרומות בלבד, השונה מאוד מיצירת שיתוף פעולה חדש. שיתוף פעולה, לעומת זאת, פירושו ויתור על חלק מהשליטה לטובת אחרים.

האם תרצה לערב את משפחתך? שיתוף המשפחה היא הזדמנות נהדרת לצמוח יחד, לפתח מורשת ולהעביר ערכים הלאה. כדי להשיג זאת יש לשתף את כל בני המשפחה בהחלטות הפילנתרופיות.



- כמה חשוב תרצה להיות לעיני הציבור? חלק מהתורמים מעדיפים להיות אנונימיים, וחלק נהנים לפרסם את פעילותם, ולחבור לאחרים בפומבי כדי למשוך אליהם עוד תורמים שיקדמו את מטרתם.

- מה יהיה המנגנון מאחורי התוכנית הפילנתרופית שלך? האם תשתמש בקרן, בנתינה ישירה או בשילוב של השניים? איך תפריד את הפעילות הפילנתרופית שלך מהפעילות העסקית שלך, ואיך תחבר ביניהן?

- איך יתבצעו הדברים? איך ינתנו התרומות בפועל, איך הן יתואמו, האם תצטרך צוות והאם תיוועץ ביועצים?



שאלה 5: מי יצטרף אליך למסע?

מקרה מבחן – משפחת קנדי

משפחת קנדי (לא זו הידועה) הייתה משפחה מרובת דורות שייסדה קרן חדשה. הם החלו את תהליך תכנון הפעילות הפילנתרופית על-ידי בדיקת מטרות הנתינה ורמת הנתינה הרצויה של כל בני המשפחה. הם החליטו לשים דגש על פרויקטים חדשניים לחיזוק משפחות על ידי קידום החינוך, ההכשרה התעסוקתית והחונכות. הם עודדו את ההשתתפות הפעילה של כל בני המשפחה כחלק מתוכנית הנתינה: בני המשפחה אחדים ישבו בוועד המנהל ואחרים בוועדות אחרות בקרן, וכל אחד תרם על פי הפעילות שהתאימה לו. כך הם קידמו את מטרותם ואיפשרו לכל בן משפחה לתרום

ככל יכולתו שיתוף

סיכום

ישנם נושאים רבים שבהם אתה צריך להתעמק בבואך לבנות אסטרטגיית נתינה ולהתחיל פעילות פילנתרופית משלך. ישנו סיכוי רב שפעילות זו **תעשיר את חיך**. פילנתרופים מוצלחים מושפעים מהאינטואיציה, מהתשוקה ומהתובנות שלהם, אך בונים תוכנית מוצלחת באמצעות תכנון וייעוץ מקצועי.

במילים אחרות, אתה לא חייב לעבור את הדרך הזו לבדך. למעשה מומלץ שתתייעץ ביועצים המקצועיים שלך ובמשפחתך כבר מההתחלה. לבסוף, זכור – פילנתרופיה מחושבת מצריכה זמן למחשבה.

חשוב על הנקודות הבאות לפני שתמשיך לשלב הבא בפעילותך:

התאמץ להבין מדוע אתה רוצה לתת.

ערוך **מחקר מקיף**, כי תוצאותיו ישמשו בסיס לנתינה שלך.

אל תתמקד רק בקבלת החלטות אסטרטגיות, אלא גם באופן **הוצאת**

ההחלטות אל הפועל.

בעת שיתוף פעולה עם אחרים, כגון בני זוג או שותפים, צריכה תמיד

להיות **בהירות**, ובדרך כלל גם **התפשרות.**

תיהנה מהמסע – הכנס את אלמנט ההנאה אל פעילות הנתינה שלך.

תודה על ההקשבה