

## מן השטח

# "תוכנית ברורה תאיר רעיון"<sup>1</sup> תהליך קבלת החלטות בהקמת קרן משפחתית – ניתוח מקרה

גלי סחבידא

ניתוח המקרה מבוסס על מספר תהליכים שנערכו ב"מרכז שיתופים" במהלך השנה האחרונה. התהליכים חוברו יחדיו כדי לסכם את הלמידה.

את כל הידע והכלים המוצגים בתיאור המקרה ניתן לקבל ב"מרכז שיתופים לקידום החברה האזורית".

ניתוח המקרה שלהלן מתאר תהליך עבודה שמוביל מרעיון ראשוני על השקעה חברתית אל תוכנית עבודה של פילנתרופיה אסטרטגית. בניתוח נעשה שימוש בהפשטת התהליך כדי ליצור שפה משותפת שתוכל לסייע במקרים נוספים.

התהליך המוצג מדגים גישה לוגית-אסטרטגית לקבלת החלטות בתחום הפילנתרופיה, ומיישם מתודולוגיות מעולם התכנון והלמידה. גישה זו מיושמת, זו השנה השנייה, ב"מרכז שיתופים" ביעוץ לפילנתרופים ומנהלי קרנות. ייתכנו, כמובן, גישות וכלים שונים להתמודדות עם החלטות בתחום.

## תיאור המקרה

משפחת "ישראלית", משפחה אמידה מאזור השרון, קיבלה החלטה על השקעה חברתית בסך של מיליון דולרים בשנה. המשפחה פעילה בתחום העסקי, בעיקר במדינות אירופה, ומבקשת להפעיל את ההשקעה דרך חשבון בנק בלונדון. המשפחה הגיעה ל"מרכז שיתופים" דרך מכר, ומבקשת לקבל שירותי ייעוץ כדי לתכנן את ההשקעה החברתית המיועדת.

## פגישה ראשונה – היכרות

לפגישה הראשונה מגיעים שני ההורים עם אחת מבנות המשפחה. המשפחה מקבלת סקירה קצרה על פילנתרופיה בעולם ובישראל, ומספרת על הרעיונות והמחשבות של בני המשפחה: אם המשפחה מעוניינת להשקיע בתחום של ילדים בסיכון, הבת מדברת על ניצולי שואה (נושא שבאותה תקופה זכה לבלוטות בסדר היום הציבורי). אבי המשפחה אינו מביע דעה, אח נוסף מעוניין לפעול בתחום של הסברה ישראלית. בסיום הפגישה המשפחה מקבלת שלושה מאמרים לקריאה, "בנק תחומי השקעה" – רשימה של כ-30 שדות חברתיים אפשריים, ומשימה – פגישה עם עורך דין ורואה חשבון, מומחים בנושא המיסוי בהיבט הבינלאומי בכלל ובאירופה בפרט.

המשפחה קיבלה המלצה מחברים שלא להקים ארגון בארץ. המנחה מתארת מספר תהליכים לקידום חקיקה מעודדת פילנתרופיה בארץ, הן מצד הממשלה והן מצד ארגוני לובי, וכן עורכת אבחנה בין חקיקה בתחום הפילנתרופיה התאגידי לבין חקיקה בתחום הפילנתרופיה האישית-פרטית.

## פגישה שנייה – תהליך קבלת החלטות בפילנתרופיה אסטרטגית

לפגישה מגיעות האם והבת. בפגישה מוצג "תהליך קבלת החלטות בפילנתרופיה" (ראו תרשים) כדי להמחיש את תהליך העבודה. מכיוון שהחלטה על היקף המשאבים נעשתה, נקבעת סדנת חזון עם כל המשפחה כדי ללמוד את המוטיבציה של בני המשפחה ולגבש חזון משותף.

כך מתכננים השפעה חברתית: תהליך קבלת החלטות בהשקעה חברתית



\* שלב היישום שונה בכל אחת מהאסטרטגיות.

## פגישה שלישית – סדנת חזון: חזון, ערכים ושותות חברתיים

הסדנה מתמקדת בשתי שאלות:

1. למה? בשלב זה נערכת שיחה על המוטיבציות הגלויות והסמויות של בני המשפחה וכן על הערכים המנחים את בני המשפחה בנתינה. המשפחה בוחרת ומנסחת את הערכים המשפחתיים – מתן בסתר, "להעביר את זה הלאה", סולידריות חברתית, שוויון הזדמנויות, אופטימיות ואמונה בשינוי.
2. מה? מהם השדות החברתיים שהמשפחה מעוניינת להשקיע בהם, נערך סיעור מוחות על בסיס "בנק תחומי ההשקעה" שמטרתו להרחיב את היריעה. בסיום, המשפחה מסכימה על ארבעה שדות חברתיים: ילדים בסיכון בדגש על הקהילה האתיופית, ניצולי שואה בנושא זמני, פיתוח כלים בנושא של לקויות למידה ופגיעות מיניות.

המנחה מציעה למשפחה למפות את השדות החברתיים בשני אשכולות שונים: אשכול ניצולי השואה, שהוגדר על ידי המשפחה כנושא מידי זמני, ואשכול של ילדים בסיכון בדגש על הנושאים: הקהילה האתיופית, לקויות למידה ופגיעות מיניות. במהלך הסדנה, המנחה עורכת שתי אבחנות נוספות:

1. אבחנה בין תחומי השקעה בתחום הרווחה (נכויות, הוסטלים וכדומה), שהם "כבדים" יותר בהשקעה הכספית הנדרשת, לעומת נושאים בתחום החינוך שהם לרוב "זולים" יותר.
2. אבחנה בין תוכניות הוליסטיות שכוללות ממדים רבים (פנימיות והוסטלים) לבין תוכניות שמתמקדות בממד יחיד (תעסוקה, כישורי חיים, תגבור לימוד וכדומה).

המשפחה מעדיפה תוכניות הוליסטיות שמטפלות באוכלוסיות הנוזקות ביותר ועם זאת מבינה שסכום ההשקעה הקטן יחסית לשדות החברתיים הללו מחייב להתמקד. השקעה של מיליון דולרים בתוכנית הוליסטית לאוכלוסייה הנוזקת ביותר משמעה השקעה באוכלוסייה מצומצמת ביותר. הגדרה ממוקדת יותר של האוכלוסייה ו/או של השדה יאפשרו השפעה רחבה יותר. בסיום הפגישה כל אחד מבני המשפחה מתבקש לנסח משפט חזון להשקעה החברתית של המשפחה.

מוסכם כי בני המשפחה יתפקדו מעתה כ"דירקטוריון" של ההשקעה החברתית וכי מעתה ואילך החלטות יתקבלו בפורום המשפחתי. הדירקטוריון ייפגש בשלב זה מדי שבוע ביום שישי אחר-צהריים, ובהמשך פעם בחודש-חודשיים לפי הצורך. במהלך השבוע המשפחה מקבלת חומרי קריאה בנושאים שעלו בפגישה, בשלב זה המנחה ממליצה למשפחה לא ליצור קשר עם "השטח" אלא להמתין לרמת בשלות גבוהה יותר.

### פגישה רביעית – אסטרטגיה

המשפחה מגיעה עם שני משפטי חזון שמונחים בשלב זה "בצד". המשפחה מקבלת סקירה בנושא של "אסטרטגיות פילנתרופיות". הסקירה מבוססת על "אבחון פרופילים פילנתרופיים" שנערך ב"שיתופים" מתוך היכרות עם פעילותם של חמישה פילנתרופים ישראלים. המודלים המוצעים הם מודלים מופשטים, וכמובן שבמציאות יש גוונים נוספים ושונות גדולה יותר. מטרת המודלים היא להמחיש את המובחנות בין האפשרויות. בנוסף, הובהר למשפחה שהמודלים השונים יכולים להיות שלבים התפתחותיים של אותה השקעה. האסטרטגיות המוצעות למשפחה:

1. הקמת קרן מסורתית – חלוקת מענקים מפוזרת על פני תחומים שונים לפי תחומי העניין של בני המשפחה.
2. הקמת קרן הון סיכון חברתית – הפעלת אשכולות מענקים בתחום נבחר, שמכוונים ליצירת השפעה על שדה מסוים תוך מעורבות בתחומים שונים בשדה – לובי, מחקר, קואליציות ארגונים וכדומה.
3. "אימוץ" ארגון/ים – בחירת ארגון אחד (או יותר, עד ארבעה) והשקעה גדולה במספר מועט של ארגונים, מעורבות גדולה בניהול ובעבודת הארגון.
4. הקמת ארגון חדש – בחירה להקים ארגון חדש / מודל עבודה חדש והשקעת מרב הכסף בפעילות זו. בדומה לכך, אפשרות להצטרף לקואליציות של פילנתרופים שפועלים בשדה החברתי הרצוי.
5. השקעה / הצטרפות לקרן/ות שפועלות בתחומי ההשקעה שנבחרו, מתוך תפיסה של "יתרון גודל" וחסכון בעלות מנגנון ניהול, או, בדומה לכך, להצטרף לקואליציות של פילנתרופים שפועלים בשדה החברתי הרצוי.

לגבי כל אסטרטגיה מוצגים היתרונות והחסרונות.

בכל המקרים מוצע למשפחה להקצות סכום של כ-10% מההשקעה למסלול מענקים "אישי", כך שכל אחד מבני המשפחה יוכל להשקיע בתחומים הקרובים ללבו.

בנוסף, מומלץ למשפחה להקצות סכום של כ-5% ל-8% למנגנון הניהול של ההשקעה; העיתות והצורך הניהולי יוגדרו על פי האסטרטגיה שתיבחר.

נראה שהמשפחה בשלה והגיעה לפגישה עם העדפה ברורה – הקמת קרן משפחתית במודל של קרן הון סיכון חברתית, במקביל חברי המשפחה מבינים שפיזור התחומים, כפי שמופיע בתחומי ההשקעה שבחירה ובחזון, אינו בהלימה עם האסטרטגיה שנבחרה, ושפיזור מעניקים על פני תחומים שונים מצמצם את פוטנציאל ההשפעה של ההשקעה.

המנחה משקפת ומאפשרת את התנועה קדימה ואחורה בתהליך העבודה. נראה שהחזרה "אחורה" אל תחומי ההשקעה והערכים שנבחרו מחדדת את המוטיבציות, את הצרכים ואת דרך הפעולה של המשפחה.

בשלב זה האינטראקציה בין תחומי ההשקעה שנבחרו לבין האסטרטגיה של הקרן המשפחתית כבר נותנת תמונה קונקרטית של ההשקעה החברתית המשפחתית.

## פגישה המישיית – פיצוח

המשפחה מגיעה לפגישה מתוסכלת. אי ההלימה שעלתה בפגישה האחרונה הביאה לתחושה של חזרה אחורה. במהלך השיחה מציעה הבת לאמץ את אחד הערכים כעיקרון המארגן של הקרן המשפחתית – "להעביר את זה הלאה". ההורים מזדהים עם התפיסה אבל חושבים שזה נושא מופשט מדי וקשה ליישום. במהלך השיחה הנושא מתגבש ומתחדד לכדי הגדרה של השקעה בתוכניות שמטרתן "להפוך מקבל לנותן". עולים רעיונות שונים בנושא: כפרי גמילה שבהם הנגמלים הופכים למדריכים בכפר, נערות במצוקה שמוכשרות לחנוך נערות במצוקה, וכדומה. המנחה ממליצה לבדוק האם זהו שדה מוכר לאנשי המקצוע (בתחום העבודה הסוציאלית) כתחום מקצועי והאם יש צורך בביורור, סקר או מחקר לבחינת ההגדרה המקצועית של "התחום" החדש שהמשפחה בחרה.

לאחר בירור קצר מוזהים שני מומחים בתחום – אשת אקדמיה ואיש שטח – לבחינת הנושא.

המשפחה מעוניינת לערוך מחקר על תוכניות בארץ ובעולם שמקדמות את תפיסת העולם הזו.

הפגישה מתמלאת בתחושת סיפוק והחזון מנוסח מחדש על פי תפיסת העולם החדשה – "לאפשר לכל מקבל למצות את כוחותיו הייחודיים באמצעות נתינה לאחר".

האב מבקש להדגיש ולהבהיר לכל המשפחה שמדובר בהתנסות ראשונה, כך שיחד עם הבחירה בנושא מופשט יחסית חשוב להגדיר את שנת הפעילות הראשונה כשנה של למידה, ניסוי וטעייה.

בנוסף, הוא מבקש לשמר את החזון האלטרנטיבי בתחום הילדים בסיכון שנוסח באופן הבא – "לאפשר שוויון הזדמנויות בטיפול ותמיכה בלקויות הלמידה לילדים בגילאי 6-12".

לקראת סיום הפגישה, הבת מעלה צורך "להתחיל לעבוד" (תהליך העבודה נמשך כשלושה חודשים מאז הפגישה הראשונה). הצורך מתורגם לשני כיווני פעולה:

1. איתור מנהלת לקרן המשפחתית – המנחה מציעה למשפחה "הגדרת תפקיד למנהלת קרן משפחתית". בשלב הראשון מאופיין התפקיד בחצי משרה שייתפתח להיקף של משרה מלאה במהלך השנה הראשונה. המנחה ממליצה למשפחה על חברות השמה בעלות ניסיון בתחום ההשמה לקרנות חברתיות, אך המשפחה מעדיפה לאתר את המנהלת דרך הרשת החברתית שלה מתוך תפיסה של "משרת אמן".
2. תיעוד התהליך לתוכנית עבודה – בכל פגישה הוצג תיעוד של סיכום הפגישה הקודמת כשיקוף למשפחה. בשלב זה אוסף הסיכומים נערך לכדי תוכנית עבודה ראשונית הכוללת חזון, מטרות, ערכים, אסטרטגיה, רשימת מומחים ומאמרים בתחום.

המנחה מסכימה וממליצה למשפחה "לקפוץ למים". גם אם ההשקעה אינה מגובשת וככל הנראה תעבור שינויים נוספים, כדאי לצאת לדרך.

ארבע פגישות נוספות עסקו בנושאים הבאים:

1. סיעור מוחות בנוגע לבחירת שם לקרן שיתאים לערכים ולצורכי בני המשפחה.
2. מפגש עם שתי מנהלות ותיקות של קרנות משפחתיות.
3. מפגש למידה בנושא מדיניות כלפי החברה האזרחית בישראל בכלל והפילנתרופיה בפרט, כולל דיון על גבולות האחריות של המדינה והאפשרות להשפיע על הממשלה ועל מדיניות בתחומים חברתיים שונים.
4. מפגש למידה עם מומחה בנושא הערכת השקעה חברתית. הפגישה מתמקדת בתהליך הדיירידיג'נס<sup>2</sup> כפי שמתקיים בקרן משפחתית ותיקה יותר וכן במודלים להערכה חברתית.

## בין הפגישות

איתור המנהלת אורך זמן רב. המשפחה לא מצליחה לאתר מועמדת שמשלבת את הכישורים המקצועיים ואת האמון האישי שהמשפחה מחפשת. בשלב מסוים אף עולה הצעה שהבת תנהל את הקרן, ולאחר התייעצות עם האם מחליטה הבת לוותר. בהמשך, הבת מציעה להתחיל בפגישות עם מומחים. המנחה מציעה את הרגישות במפגש ישיר עם תורמים ויצירת ציפיות בשטח, והמשפחה מחליטה להמתין למנהלת. לאחר חודש וחצי אותרו שתי מועמדות מובילות, המשפחה מבקשת מהמנחה לפגוש את המועמדות כדי לקבל חוות דעת נוספת, ולאחר שבוע המשפחה בוחרת באחת המועמדות.

## פגישה שישית – העברת מקל

המשפחה מגיעה לפגישה עם המנהלת שנבחרה לנהל את הקרן. מכאן והלאה המנהלת שנבחרה מובילה את המהלך. המנהלת מקבלת הנחייה צמודה ממנחה שהוכשרה ב"שיתופים"

לתפקיד זה. המנחה עובדת עם המנהלת על התוכנית של הקרן וכן על תוכנית הלמידה האישית של המנהלת. המנהלת מקבלת את קבוצת המאמרים המעודכנים בתחום, כולל מחקר ישראלי על יחסי קרנות-עמותות.

בנוסף, היא מקבלת "סט כלים למנהלת קרן משפחתית" ובתוך כך דוגמאות מקרנות משפחתיות לתוכניות אסטרטגיות, מדיניות השקעה, כרטיסי פרויקט, טופסי בקשה, תהליך בחירת הארגונים ועוד.

המנהלת משתתפת בקבוצת עמיתות של מנהלות קרנות משפחתיות. מכאן, המנהלת מקיימת את הפגישות השוטפות עם המשפחה, עורכת פגישות עם מומחים, פגישות עם ארגונים בשיטת "מפה לאוזן" ופגישות עם מנהלות קרנות מקבילות. לאחר כחודשיים היא מציגה תוכנית עבודה שכוללת חזון, אסטרטגיה וערכים של המשפחה וכן שתי הצעות ראשוניות להשקעות ראשונות של המשפחה.

## אחרית דבר – לאחר שמונה חודשים

הקרן עוסקת בילדים בסיכון (בגילאי 6-12) ופועלת לקידום תוכניות "ממקבל לנותן" ("להעביר את זה הלאה"). לאחר חצי שנה העבירה הקרן ארבעה מענקים לארבעה ארגונים שונים. הקרן הזמינה מחקר אקדמי מלווה במטרה ללמוד את הנושא בארבעת הארגונים שהקרן תומכת בהם.

השאלות העיקריות שמעסיקות את המשפחה ואת מנהלת הקרן, כפי שעלו בשיחתה האחרונה עם המנחה:

1. מהי מערכת היחסים הרצויה בין הקרן לבין הארגונים?
2. מהו תהליך קבלת ההחלטות הרצוי בהנהלת הקרן?
3. האם ובאיזו מידה יש להכיר בתקורות ארגוניות והאם יש לתת לארגונים סוגי תמיכה נוספים על מימון (ייעוץ ארגוני, מחקר וכדומה)?
4. כיצד מודדים מענק בודד וכיצד מודדים השפעה של קבוצת מענקים (impact)?
5. האם הציפייה להשפעה חברתית היא ריאלית בהיקפי ההשקעה של הקרן?
6. האם לנקוט בפעולות נוספות מלבד מענקים (לובי, מחקר וכדומה)?