

DIVERSITY,
INCLUSION AND
EFFECTIVE
PHILANTHROPY



ROCKEFELLER PHILANTHROPY ADVISORS
PHILANTHROPY ROADMAP

שיתוף

לקידום החברה האזרחית

Sheatufim

The Israel Center for Civil Society

פילנתרופיה מגוונת, מכילה ויעילה

Diversity, Inclusion and Effective Philanthropy

ROCKEFELLER
Philanthropy
Advisors

תקציר מדריך שפורסם על-ידי

<http://www.rockpa.org/>

מטרת המדריך

מדריך זה מציג **שני כלים עוצמתיים** וחשובים בשדה הפילנתרופי. מדובר בכלי הגיוון ובכלי ההכללה, שבבסיסם האמונה כי **כולנו שונים אך שונות זו היא שונות שיש לכבד ולחגוג**. תורם שיבחר להשתמש בשני הכלים הללו יוכל ליצור קשרים עמוקים עם חברי הקהילה שבעבורה הוא פועל, להעמיק את הידע שלו על צרכי הקהילה וכמובן להפוך את פעילות הנתינה שלו למשמעותית במיוחד, לחסכונית וליעילה.



המדריך מסביר מהם כלי הגיוון וההכללה, כיצד ניתן ליישם אותם במהלך הפעילות הפילנתרופית ומה היתרונות שלהם עבור התורם. המדריך מציג ארבע פעולות שיש לעשות כדי לפעול בהתאם לעקרונות הגיוון וההכללה בעת התהליך הפילנתרופי, ומציג דוגמאות רבות של קרנות ועמותות הפועלות מתוך נקודת מבט זו.

את המדריך המלא ניתן למצוא בכתובת הבאה:

<http://rockpa.org/document.doc?id=207>



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 הנותנים 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
- הגדרות
- מקרה מבחן – גיוון ככוח מאחד: קואליציית D5
- התחלת התהליך
- מקרה מבחן – השקעה בגיוון ובשיוויון בין המינים: ג'קי זנר
- ניפוץ המיתוס
- מקרה מבחן – כדי לתמוך באנשים הפגיעים ביותר יש לחשוב מחוץ לקופסא: קרן רוזנברג

התוכן

- שילוב הגיוון וההכללה בפילנתרופיה שלך
- מקרה מבחן – הכסף אינו מוביל את התהליך: קרן Northwest
- השתתפות היא המפתח
- מקרה מבחן – קרן משפחתית המשתמשת בגיוון לצורך התפתחות:
קרן Jessie Smith Noyes
- סיכום



הקדמה

גיוון והכללה הם כלים המגבירים את יעילות הנתינה. משתמשים בהם פילנתרופים שרוצים להגביר את השפעת הנתינה שלהם ולהפחית את בזבוז הזמן והמשאבים. כאשר כלים אלה מתווספים לכלי חשוב נוסף, בדיקת הנאותות (due diligence), הפעילות הפילנתרופית הופכת למותאמת לצרכים בשטח.

מטרתו של מדריך זה היא להסביר כיצד ניתן להשתמש בכלי הגיוון וההכללה באופן פרקטי לצורך קבלת תוצאות נתינה טובות יותר. ישנו יתרון רב בהצגת קולות מגוונים מכל רמות תוכנית הנתינה. כך מתקבלות החלטות טובות יותר המבוססות על ניתוח מקיף של הבעיה כמו גם של הפתרון. עקרונות הגיוון וההכללה מגבירים גם את היכולות של תוכנית הנתינה לעזור למקבלי התרומה בכך שהם מספקים הבנה עמוקה ופרקטית יותר של מגוון האנשים והקהילות שאליהם מיועדת התוכנית.



הגדרות

להלן כמה הגדרות להתחלת התהליך:

גיוון (Diversity)

גישה פילנתרופית הדוגלת **בקבלת השונות האנושית**, ובהרחבת ההגדרה של מהו בן אדם. גישה זו מכירה בכך שכולנו שונים, מכירה באנשים השונים מאיתנו ומכבדת את ההבדלים הללו מתוך כוונה לרתום את השוני ליצירת שינוי חברתי.

הכללה (Inclusion)

גישה פילנתרופית המחפשת אנשים בעלי רקעים שונים ומגוונים במטרה לשלב אותם כחלק פעיל בתכנון, בעיצוב, ביישום ובהערכה של תוכנית הנתינה. גישה זו **מאמצת נקודות מבט שונות** ומבקשת לקבל החלטות בעזרת האנשים שעבורם היא פועלת והקהילות שבמסגרתן היא פועלת.

בדיקת נאותות (Due Diligence)

בדיקה מדוקדקת שמטרתה לוודא שהתנהלות ארגון הנתונה היא התנהלות תקינה וחוקית, מבחינה כספית ומשפטית. זהו תהליך הנמשך מספר חודשים וכולל מפגשים עם גורמים בכירים בארגון, ביקור באתרי הפעילות שלו, בדיקת אמצעי הביקורת, בדיקת התוכנית העסקית שלו וכו'.



מקרה מבחן – גיוון ככוח מאחד

קואליציית D5

כמה מהקרנות הגדולות והמוכרות בארצות הברית, כגון [W.K. Kellogg Foundation](#) ו-[David and Lucille Packard Foundation](#), חברו יחד ליצירת קואליציה של קרנות בשם [D5](#). מטרתם היא לבנות אסטרטגיה יחידה וישימה בשדה הפילנתרופיה שתאפשר לתורמים להשיג השפעה גדולה יותר בעולם ההופך למגוון יותר ויותר. לדעתם **גישת הגיוון הוא הכרחית** לצורך הבנת הצרכים של הקהילות השונות, בייחוד במדינות שבהן פועלות הקרנות, שם האוכלוסייה היא מגוונת מאוד. הם שואפים לעודד גיוון בקרב צוות הקרנות והוועד המנהל, כך שהמגוון האנושי שעובד בתחום יהיה דומה יותר למגוון שבאוכלוסייה האמריקאית; לפתח מחקרים למדידת התקדמות העיסוק הפילנתרופי בגיוון; ולספק מאגר של החלטות מדיניות, פרקטיקות ומשאבים חינוכיים שיסייעו לתורמים להפוך למגוונים ומכילים יותר.

התחלת התהליך

ישנן מספר שאלות שיכולות לסייע לך, התורם, ליצור את אסטרטגיית הנתינה שלך או לעדכן אותה. אלה הן שאלות נוקבות, שיסייעו לך להתחיל בתהליך חשיבה ולהעלות נושאים לדיון עם מומחים בתחום, עם בני משפחה ועם יועצים.

עד כמה אני מכיר את הקהילה שעבורה אני פועל?

הקשבה לנקודות מבט שונות יכולה לספק **תובנות חדשות ורעיונות חדשים** לגבי תוכנית הנתינה. יש ליצור דיון שיכלול את האנשים המושפעים ביותר מהפעילות הפילנתרופית שלך – עמותות, יזמים חברתיים והקהילות עצמן.



האם מקבלי ההחלטות הם האנשים הנכונים?

האם מקבלי ההחלטות מייצגים את מקבלי התרומה? צוות מגוון, חברי ועד מנהל בעלי רקעים שונים ויועצים הקרובים לשטח יוכלו לקדם את התהליך של יצירת אסטרטגיית נתינה ויישומה, ויספקו רעיונות חדשים ונקודות מבט רעננות. כמו כן הם יוכלו לספק מידע חשוב מתוך הרקע שלהם, שיפחית טעויות ויספק נתינה המכוונת טוב יותר למטרה.

האם פספסתי משהו?

תורמים יעילים אוספים את המידע ואת העצות לפני עיצוב תוכנית הנתינה שלהם ומתן התרומה. בשלב זה של בדיקת הנאותות יכולים כלי הגיוון וההכללה לסייע יותר מהכול.



כיצד ניתן להעריך את השפעת הנתינה?

מערכות יחסים מעמיקות עם אנשים מהקהילות שבהן פועל התורם יספקו מידע איכותי וחשוב לגבי תוצאות הנתינה. **יש לעצב את הערכת הנתינה יחד עם שילוב המשוב המתקבל** ממגוון של אנשים הנמצאים בשטח תוך הכללה של מספר נקודות מבט.

כיצד מדיניות ההשקעה שלי תואמת למדיניות הנתינה שלי?

קרנות רבות משקיעות את ההחזרים שלהן בארגונים חברתיים אחרים. האם המדיניות של אותם ארגונים כוללת את גישת הגיוון וההכללה? כיצד תוכל לקדם יישום של כלי הגיוון וההכללה בארגונים אלה?



מקרה מבחן – השקעה בגיוון ובשיוויון בין המינים

ג'קי זנר (Jacki Zehner)

ג'קי זנר פועלת רבות בתחום קידום הנשים, ויחד עם תורמים נוספים הקימה ארגונים חשובים כגון [Women's Funding Network](#), וסייעה בגיוס של יותר מ-182 מיליון דולר לצורך מציאת פתרונות לנושאים חברתיים חשובים הקשורים לנשים. לדעתה, השקעה בגיוון יכולה לשפר את העולם עבור כולנו. לפי זנר, חשיבה מוכוונת מגדר בזמן נתינה תוכל לצמצם את הפער בין המינים ובכך להביא לצמיחה כלכלית וליצירת מקומות עבודה. שוויון גדול יותר בין המינים לא רק יבטא את מגוון הקולות שיש באוכלוסייה אלא גם יביא ליציבות כלכלית וחברתית רבה יותר.



ניפוץ המיתוס

גיוון אינו עוסק ביחס שבין המיעוט לרוב. זוהי נקודת מבט מיושנת, המוחלפת כיום בגישה פילנתרופית של הכללה של דעות מקרב האוכלוסייה שבה פועל התורם או בלקיחה בחשבון את המגוון החברתי לצורך קבלת החלטות טובות יותר והעלאת רעיונות מוצלחים יותר.

למעשה, עד לשנת 2042 קבוצות המיעוט בארצות הברית יהפכו למעשה לרוב. מגמה זו תשנה את המטרות הפילנתרופיות של התורמים ותשנה את הפתרונות המוצעים. עריכת בדיקת נאותות תוך שימוש בכלי הגיוון וההכללה תוכל **לעמוד בקצב של השינוי העולמי** ולוודא שאסטרטגיות הנתינה של התורם הן רלוונטיות ככל שניתן.

להלן כמה תפיסות מוטעות שיכולות לבלבל את התורם:



מיתוס: הכללה מיועדת לקרנות גדולות עם חברי צוות רבים וועד מנהל גדול.

מציאות: קרן משפחתית קטנה עשויה לרצות למצוא דרכים חסכוניות לקבלת החלטות הכוללות את גישת ההכללה. דרך אחת יכולה להיות פשוטה למדי, כגון חיפוש מנהיגים המעורבים באוכלוסיות היעד כדי שניתן יהיה לשאול אותם מה הם חושבים על האסטרטגיה הפילנתרופית. דרך נוספת יכולה להיות יצירת ועדות של תורמים מתנדבים שייעצו לקרן. סוג זה של פעילות יכול **לחשוף הנחות יסוד שגויות כמו גם לעודד רעיונות חדשים** ובכך לחסוך בהוצאות.

מיתוס: גיוון הוא נוהג מוגבל בהגדרתו.

מציאות: להיפך, הגישה החדשה היא לא לקבוע הגדרה מוגבלת עבור מי נחשב כמגוון מספיק, אלא לבדוק קודם כל מי נמצא בשטח בקרב הקהילה שיכול לשקף את המציאות עצמה. למעשה, הגיוון אינו מוגבל רק לגזע, למגדר או למוצא.

מיתוס: הכללה פירושה ויתור על העצמאות של התורם.

מציאות: ההכללה אינה מגבילה את התורם לדרך פעולה אחת ויחידה, אלא פותחת בפניו אפשרויות רבות לשיפור כמות המידע והאיכות של המידע שברשותו. היא מסייעת לו ליצור מערכות יחסים עם שותפים חשובים וליצור הזדמנויות למידה חדשות. חיפוש והכללת דעות שונות אכן מצריכות השקעה של זמן ומאמץ, אך ישתלמו בכך שיביאו לנתינה מושכלת ומוכוונת יותר.



מקרה מבחן – כדי לתמוך באנשים הפגיעים ביותר

יש לחשוב מחוץ לקופסא

קרן רוזנברג

[קרן רוזנברג](#) (Rosenberg Foundation), שנוסדה בשנת 1935 בסן

פרנסיסקו, עובדת עם האוכלוסיות החלשות ביותר בקליפורניה, ונסמכת על הצוות המגוון שלה במטרה לזהות ארגונים קהילתיים שלא מקבלים תמיכה מהקרנות המרכזיות. הם עובדים עם גורמים רבים מהמשלה, מהעמותות ומסקטורים נוספים כדי לשלב קולות חדשים בעשייה שלהם. מטרתם היא לזהות אנשים שיכולים לספק תוצאות פילנתרופיות, אך שלא היו מקבלים הזדמנות אחרת להשתתף בעשייה הפילנתרופית משום שלא הייתה להם

גישה לעולם הקרנות.

שיתוף

לקידום החברה האזרחית
Sheatufim
The Israel Center for Civil Society

שילוב הגיוון וההכללה בפילנתרופיה שלך

הצעדים הבסיסיים הבאים יוכלו לשמש כנקודת התחלה חשובה לתורם המבקש לשפר את התהליך הפילנתרופי באמצעות גיוון. תוכל גם כן להשלים את התהליך בעזרתם של יועצים מקצועיים.

התהליך כולל ארבעה צעדים:

1. הגדרה עצמית

אין הגדרה אחת ויחידה של הכללה. בסופו של יום, עליך להגדיר בעצמך את הפירוש שלה, שינבע מהערכים ומהמניעים האישיים שלך. היא יכולה להתייחס לאנשים עצמם מבחינת חברי הצוות, הוועד המנהל והיועצים שבהם תבחר, או לתוכנית עצמה, כלומר לאופן שבו תרצה לטפל בבעיות שבהן בחרת לסייע.



2. מחקר

זהו הזמן לשאלת שאלות. האם הגישה הנוכחית שלך היא הגישה המתאימה ביותר ליצירת השפעה בתחום הנתינה שלך? האם אתה מקבל מספיק מידע ממקבלי התרומה, ממקבלי תרומה פוטנציאליים ומחברי קהילת היעד שלך? האם הגישה שלך מתאימה לאנשים בשטח ולפעילות הגורמים האחרים? דבר עם תורמים אחרים הפועלים בשטח. שאב רעיונות מגורמים נוספים לגבי פעולות שיסייעו בפתרון הבעיה. בדוק את ההצלחות של פילנתרופים אחרים. גישת הגיוון כוללת בתוכה **שאלת שאלות לצורך למידת התחום.**

3. יצירת תוכנית ראשונית לנתינה מכלילה

רשום כמה רעיונות שאתה חושב שתוכל להוציא לפועל. שתף אותם עם אנשי מפתח מרקעים שונים. מדובר בפעולה פשוטה ולא יקרה כגון מציאת שלושה בעלי דעות מובילים בקהילה לצורך הצגת הגישה שלך בפניהם, וקבלת המשוב שלהם. **באמצעות הגיוון תוכל להעריך את הצלחת תוכניתך עוד לפני הוצאת הכספים ליישומה.**

4. הערכה ולמידה

נסה להוציא את התוכנית אל הפועל במשך חצי שנה או שנה, ולאחר מכן צור קשר עם בעלי הדעות המובילים שאיתם התייעצת ובקש את הערכתם הכנה. **התאם את התוכנית שלך לפי תשובותיהם.**

הפעולות המומלצות במדריך זה יביאו לא רק ליצירת תוכנית ואסטרטגיית פעולה, אלא גם **לבניית מערכת יחסים** עם אנשי מפתח בתחום הפילנתרופי שלך. כך נוצרים שיתופי פעולה מוצלחים והגדרת מדיניות מטרות טובות יותר. זהו הערך המוסף של כלי הגיוון וההכללה.



מקרה מבחן - הכסף אינו מוביל את התהליך

קרן Northwest

מטרתה של קרן The Northwest Foundation היא להפחית את העוני ולהביא לשגשוג מתמשך, בייחוד בקרב קהילות של אינדיאנים ילידים שם שיעור העוני גבוה במיוחד. הקרן למדה שלושה לקחים מפעילותה באזור, שאותן ניתן ליישם בכל השדות הפילנתרופיים:

פתרון אחד אינו מתאים לכולם – כל אוכלוסייה היא מיוחדת בפני עצמה. לכן יש להתאים לעתים את אסטרטגיית הנתינה באופן ספציפי לאוכלוסייה מסוימת.

אין לתת לכסף להוביל – הצהרת כוונות והבטחות גדולות יציתו תחרות מרה על התרומה. קשה שלא להדגיש את חשיבות הכסף בפעילות הפילנתרופית, אך חיוני לבנות אסטרטגיה שתשים דגש על הנכסים הקהילתיים והשאיפות המקומיות ולא על כוחו המסנוור של הכסף.

פעילות מתוך ענווה – לא ניתן להיכנס לקהילה ולהציג פתרון קסמים מהיר וחד פעמי. פילנתרופיה יעילה היא פילנתרופיה מקשיבה, מעורבת ומתאימה עצמה, ולא כזו שמכתיבה את המהלכים.

השתתפות היא המפתח

המפתח לפעילות מגוונת באמת הוא המידה שבה אנשים בעלי רקעים שונים משתתפים בתהליך קבלת ההחלטות. **יש לבצע את תהליך ההכללה ללא התנשאות וללא ניסיון לצאת ידי חובה**, ומתוך הבנה שאדם אחד לא יכול לייצג קהילה שלמה. פילנתרופים המתעלמים מכלי הגיוון וההכללה מעמידים את פעילותם בסכנה כתוצאה מהליך בדיקת נאותות לא תקין. הם מגבירים את הסיכון לפעילות נתינה המבוססת על הנחות בלבד ולא על מידע מהשטח.



מקרה מבחן - קרן משפחתית המשתמשת בגיוון לצורך התפתחות

קרן Jessie Smith Noyes

[קרן](#) זו פועלת שנים רבות במתן מענקים לצעירים מבטיחים. בתחילת דרכה הגדירה הקרן כי 50% מכלל המענקים והמלגות יהיו מיועדים לסטודנטים שאינם לבנים. מאז הקרן המשפחתית הזו התפתחה וכבר לא מעניקה מלגות אלא תומכת בארגוני מנהיגות המביאים לשינוי. הוועד המנהל של הקרן, שהיה מורכב בעבר מבני משפחה ומחברים שכולם לבנים, מורכב כיום מאנשים שאינם בני משפחה משני המינים, בעלי מצבים משפחתיים מגוונים, מוצאים שונים והעדפות מיניות שונות. כמו כן הקרן פועלת מתוך כבוד לגיוון שבקרוב מקבלי התרומות.



סיכום

למרות שגורם חשוב בתהליך הפילנתרופי הוא היעילות של התרומה הנמדדת באמצעות ההשפעה שלה בקהילה, על התורם לבחון גם את תהליך התרומה עצמו. זאת משום שהאופן שבו מתנהלת תוכנית התרומה הוא חשוב לא פחות גם מבחינת התוצאות וגם מבחינת האופן שבו התוכנית מצליחה להגיב לתוצאות אלה ולהתפתח.

ניתן להסתכל על הגיוון הפילנתרופי כאמצעי להקטנת סיכונים באמצעות פיזור ההשקעה. באמצעות הכללת קולות שונים בתהליך קבלת החלטות ניתן לאסוף מידע חיוני וליצור מערכות יחסים מתמשכות שיפחיתו את הסיכון של קבלת החלטות שגויות שעלולות לגרום לבזבוז כספי התורם.

תוכל לקדם את יעילות התרומה שלך כבר היום באמצעות שאילת השאלה הבאה: על מה אצטרך לוותר כדי להקדיש זמן נוסף לצורך הקשבה לקולות מגוונים ולמידה מהם לפני שאחליט את ההחלטות הפילנתרופיות שלי ואבחן מחדש את אסטרטגיית הנתינה שלי?

למידה דורשת סבלנות, והחלטות מהירות עלולות להביא לאכזבות בתחום הפילנתרופי. בזכות איסוף המידע ממקורות מגוונים, **ההחלטות שלך יקבלו בסיס תמיכה נרחב יותר** ולכן פוטנציאל ההצלחה שלהן יעלה.



תודה על ההקשבה

