



לקידום החברה האזרחית

Sheatufim

The Israel Center for Civil Society

מדריך לפילנתרופ המתחיל:

צעדים ראשונים במסע הפילנתרופי

First Steps in the Philanthropic Journey



תקציר המדריך שפורסם על ידי

ארגון רוקפלר לייעוץ פילנתרופי

ארגון היועצים המקצועיים על שם רוקפלר (www.rockpa.org) הוא ארגון שלא למטרות רווח שמסייע לתורמים מכל העולם לעסוק בעשייה פילנתרופית בצורה מחושבת ויעילה. הארגון נותן שירותי יעוץ לכ-150 תורמים שסך תרומותיהם גבוה מ-250 מיליון דולר בשנה, ביותר מ-12 ארצות.

הארגון מספק שרותי חקר וייעוץ בתחום הפילנתרופיה, מפתח תוכניות נתינה ומציעה שירותי אדמיניסטרציה וניהול לקרנות נאמנות ולקרנות פרטיות.

המדריך לפילנתרופ המתחיל הוא כלי אחד מתוך שלל מדרכים וכלים שהארגון מנגיש לקהל לקוחותיו ברשת

התוכן

- מטרות המדריך

- תשעת הצעדים במסע הפילנתרופי

צעד 1: הכנת שיעורי בית

צעד 2: לאן נושבת הרוח

צעד 3: המטבחון

צעד 4: בחירת גישת נתינה

צעד 5: תחילת ההיכרות

צעד 6: איסוף נתונים עסקיים

צעד 7: שלב התרומה

צעד 8: בניית היחסים והגדלת ההשפעה

צעד 9: הערכה שנתית של התרומה

- מסקנות



מטרות המדריך

כיצד אתה התורם תוכל למצוא את השיטה הטובה ביותר לעשייה פילנתרופית?

איך תוכל להבטיח שהיא תהיה משמעותית ומתגמלת?

מדריך זה מאפשר לשכלל את ההשפעה של תהליך הנתינה, על-ידי גיבוש

אסטרטגיית נתינה מתאימה לכל תורם.

בתהליך מוצע למצוא האיזון בין ודאות להרפתקנות, בין התמקדות במטרה

לפתיחות לרעיונות חדשים, בין הראש ללב. כך תוכל להביא לתוצאות

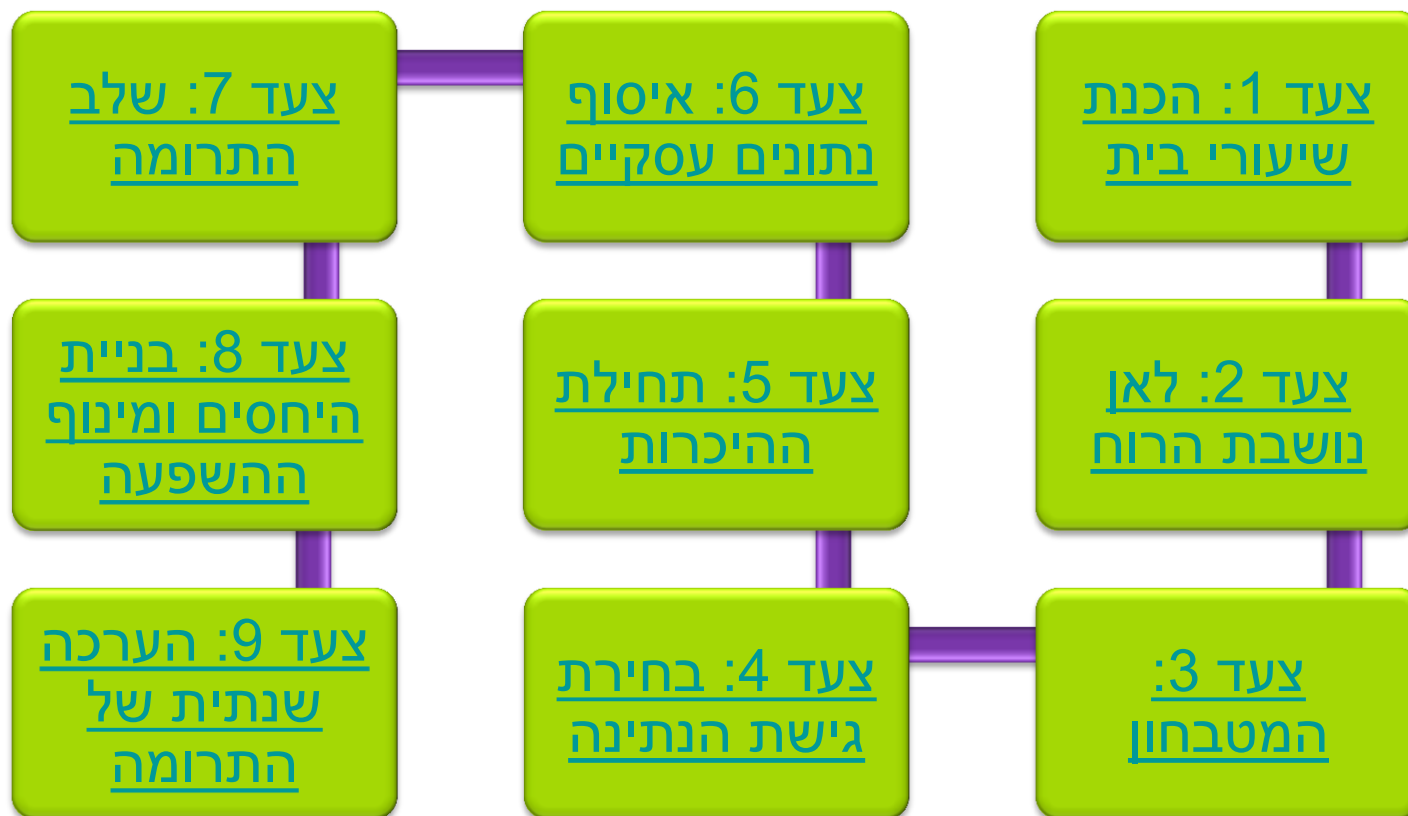
משמעותיות הנובעות מתהליך הנתינה, תהליך שימקסם את הנתינה שלך ויביא

לך הנאה גדולה יותר. את המדריך ניתן למצוא בכתובת הבאה:

<http://www.rockpa.org/document.doc?id=66>



תשעת הצעדים במסע הפילנתרופי



צעד 1: הכנת שיעורי בית

בחינה לעומק של תחומי העניין שלך ושל העמותות שאתה מעריך

בצעד הראשון לקראת יצירת תהליך הנתינה יגובשו מטרות תהליך

הנתינה, שהן הבסיס לכל פעילות הנתינה העתידית.

תורמים רבים מעדיפים שתרומתם תשקף את המניעים הפרטיים

שלהם, וביניהם:

- מורשת משפחתית

- מטרות פרטיות ואישיות

- ערכים חברתיים, תרבותיים, פוליטיים או אומנותיים



עקרונות הצעד הראשון

דבר עם תורמים אחרים בתחום הנתינה בו אתה מעוניין, וחשוב על עמותות שאותן אתה מעריך.

היזכר בכל אותם סיפורים מעוררי השראה ששמעת, בחדשות או מפי אחרים, הקשב לרעיונות ולתובנות של חבריך, בני משפחתך ועמיתיך. קרא מאמרים ודוחות ועוד.

בשלב זה ניתן אף לדבר עם העמותות. אם אינך רוצה לזהות את עצמך כתורם פוטנציאלי, תוכל לשלוח נציג מטעמך שיוכל לקבל את המידע שמעניין אותך.



צעד 1: חקר מקרה - מציאת גישת הנתינה המתאימה ביותר

משפחת תורמים החליטה לייסד קרן נתינה משפחתית חדשה, ולשם כך בחנה את המסורת המשפחתית שלה ואת הערכים החשובים לה, כדי לגבש את הדרך בה תתרום. בהיותה נצר למהגרים שהגיעו לניו יורק מחוסרי כל, היא החליטה לעזור לאחרים לממש את חלומותיהם דרך מתן הזדמנות לשפר את חייהם על-ידי עבודה קשה, ולכן ייסדה קרן נתינה שתתמוך בתהליך זה. היא החליטה להעניק מספר מלגות לא גדולות למספר עמותות קטנות העובדות עם מעוטי יכולת במטרה לשפר את איכות חייהם.



צעד 2: לאן נושבת הרוח

שאלת השאלות הנכונות במטרה לייעל את מבנה תהליך הנתינה ואת רמת המעורבות שלך

במהלך צעד זה יש לשאול שאלות חשובות כדי לשכלל את תהליך הנתינה:

- איזה מן תורם תרצה להיות? האם תרצה להיות הראשון שיעורר **תשומת לב** לבעיה מסוימת שכדאי לקדם, או אולי לספק את **החלק האחרון** בפזל של מנגנון נתינה מסוים?
- מהו **גובה הסכום** שתרצה לתת, מבחינה שנתית או מבחינת הסכום שיינתן לארגון יחיד?
- בכמה עמותות תרצה לתמוך בשנה, ולמשך כמה זמן תרצה לחבור לארגון אחד?
- כמה מזמנך תרצה להשקיע ובאיזה מידה תרצה להיות מעורב?
- מהן **התוצאות** אותן אתה מקווים להשיג?

במהלך גיבוש התשובות לשאלות אלה, הימנע מהתחייבות למטרה מסוימת או מהיענות מיידית להזדמנויות נתינה שיצוצו לפתע. התשובות לשאלות יסייעו לך לזהות הזדמנויות ספציפיות במטרה להשיג את מטרותיך.

נקודה למחשבה - התרומה עצמה מביאה איתה סיפוק מיידی בשל ההשפעה הברורה על עבודת העמותה, אך תרומה חד פעמית ולא מחושבת לא תוכל להביא איתה את השינוי המתמשך שתרצו ליצור. כדי להשפיע על עבודת העמותה באופן מעמיק, יש ליצור איתה קשרים לאורך זמן.



צעד 2: חקר מקרה - נתינה פרואקטיבית

משפחת תורמים שהייתה בעיצומה של הקמת קרן פרטית חדשה בחנה את דרכי איסוף המידע שלה על העמותות הפועלות בתחומים בהם היא התעניינה – חינוך, איכות הסביבה וזכויות אדם. הם רצו לבחון היטב את הדרך בה יוכלו לזהות את הקבוצות הזקוקות לתמיכתם, והחליטו שפעילות פרואקטיבית חשובה להם.

בני המשפחה החליטו להשתמש בידע המשותף שלהם, כמו גם בכישוריהם בתחומי עניין אלה כדי לחפש באופן פעיל את העמותות שיכולות לקדם, ויחד איתם את מטרותיהם.



צעד 3: המטבחון

הרכבת קבוצת יועצים מומחים בתחום אותו אתה מעוניין לקדם

במטרה להגדיר את מטרותיך טוב יותר, עליך להרכיב קבוצה של יועצים, חברים או עמיתים שאת דעתם אתה מכבד ושנוח לך לדון איתם. עליהם להכיר היטב את התחום שאליו תרצה לתרום, ולהיות מומחים בתחום זה כדי שיוכלו לעזור לך להבין אותו לעומק.



שתף את חברי המטבחון בתובנות שאספת במהלך הצעד הראשון והצעד השני. עליהם להיות **חסרי מניעים** משל עצמם בתחום זה, ואסור להם לנסות ולשכנע אותך לתרום לעמותה שבשמה הם פועלים.

נקודה למחשבה - במהלך שלב זה יש צורך לאזן בין היכולת להיפתח לרעיונות חדשים לבין שימור הנאמנות לחזון האישי שלך. אתה היחיד שמבין את המניעים האמיתיים שלך ואת מטרותיך.



צעד 3: חקר מקרה - היועצות במומחים לעיצוב תהליך הנתינה

זוג תורמים מניו יורק החליטו להגדיל באופן משמעותי את סכום התרומה השנתית שלהם בתחום הקרוב ללבם, שיפור השירותים הרפואיים במדינה. הם התייעצו בכמה מומחים בתחום, במכרים ובקרובי משפחה במגוון נושאים הקשורים לתחום הרפואה.

בין השאר הם התייעצו עם נשיא של בית חולים, יושב ראש של עמותה מקומית, תורמים הפועלים בתחום זה ועוד, והחליטו להתמקד בשני תחומים ספציפיים – סיוע בקידום שירותי האחיות ותחום הבריאות הנפשית. כך תרומתם השפיעה לעומק בתחומים מסוימים.



צעד 4: בחירת גישת הנתינה

בחירת העמותה בה תרצה לתמוך על פי גישת הנתינה שלה

בשלב זה כדאי להכיר את הגישות השונות ואת דרכי הפעולה השונות שבהן נוקטות העמותות בפעילותן.

להלן כמה גישות שבהן נוקטות עמותות הפועלות בתחום החינוך במטרה להביא שינוי:

- השפעה על מדיניות/סנגוריה – ניתוח מדיניות החינוך של ימינו, וחיפוש אלטרנטיבות שונות כגון מעבר ללימוד בבתי ספר קטנים יותר.
- קידום פעיל של שינוי במטרה לשפר את איכות החינוך עבור כל

התלמידים.

שיתוף

לקידום החברה האזרחית
Sheatufim
The Israel Center for Civil Society

- מחקר – הערכה מדעית של דגמים שונים של חינוך ציבורי ופרסום הממצאים, כולל בחינת פרויקטים חדשניים וניסיוניים בתחום.
- פעילות ברמה מקומית – פעילות בקרב הקהילה המקומית ובקרב בית ספר מסוים או בשכונה מסוימת לקידום הצרכים הספציפיים שלהם. התאמת הפעילות לקהל יעד ספציפי.
- פעילות ברמה ארצית – פעילות בקנה מידה גדול לשיפור הזדמנויות החינוך בתחומים רבים בחברה.



לצד בחירת הגישה המתאימה לכם, עליך להחליט על מידת המעורבות בפעילות העמותה שבה תבחר, על אופן היחסים שתרצה לייסד עם העמותה לאורך זמן, ולבחור בכך בהתאם למטרה שאותה תרצה לקדם.

נקודה למחשבה – שים לב למתח שבין הראש והלב: האם אתה בוחר בעמותה מתוך תשוקה לקידום נושא מסוים ובגלל הסיפוק שבנתינה או שאתה בוחר בעמותה לאחר ניתוח מדעי ואיסוף נתונים?



צעד 4: חקר מקרה - תכנון גישת הנתינה על-ידי איסוף מידע

משפחת תורמים ביקשה לייסד תוכנית נתינה חדשה בתחום בריאות הסביבה, ולשם כך העסיקה יועץ פילנתרופי שייבחן את טווח הנתינה בתחום, ויציג להם את העמותות הפועלות בו. יותר מכך, היועץ ארגן יום עיון מרוכז בהשתתפות מומחים בו למדו בני המשפחה על התחום.

בעקבות המידע החדש שאספה, המשפחה החליטה להתמקד בתחום השלכת חומרים מסוכנים, וגם אחרי שהקימה את התוכנית המשיכה ללמוד ולאסוף מידע בנושא.

צעד 5: תחילת ההיכרות

יצירת קשר ראשוני עם העמותה שנבחרה לקבל מידע נוסף

בשלב זה של גיבוש תוכנית הנתינה, יש ליצור קשר ראשוני עם העמותות שלהן אתה שוקל לתרום. צעד זה יכול להיות צעד קשה לעשייה, כי תורמים רבים לא מעוניינים להזדהות כתורמים פוטנציאלים, מחשש מהטרדות או מדאגה שתהליך איסוף המידע יפגע.

יצירת קשר עם אנשי המפתח בעמותה היא קריטית להמשך הכרת העמותה ופועלה, ולהבנת תחום הנתינה בו אתה מעוניין.



תוכל ללמוד עוד על מבנה העמותה, על פועלה ועל הישגיה באמצעות בא כוח, למשל חבר המטבחון שייצג אותך במגעים מול העמותה.

נקודה למחשבה – חשוב להדגיש בפני העמותה שזהו שלב של איסוף המידע בלבד, ולא יצירת קשר על מנת להתחייב כרגע.
כך ימנעו אי נעימות ואי הבנות בעתיד.

צעד 5: חקר מקרה – יצירת תוכנית נתינה ללא ויתור על פרטיות

משפחת תורמים שלה קרן תרומה ביקשה ליצור תוכנית תרומה בתחום מניעת אלימות בקרב בני נוער, אך לשמור על תרומתם כמופרדת מפעילותם בקהילה.

הם העסיקו חברת ייעוץ בתחום הפילנתרופיה שיצרה קשר עבורם עם עמותות העובדות עם בני נוער בסיכון, דיברה עם תורמים אחרים והמליצה למשפחה לגבי המשך הפעילות.

כך המשפחה יכלה לתרום באופן אנונימי לעמותה בה היא בחרה.



צעד 6: איסוף נתונים עסקיים

בדיקת נאותות – בחינה לעומק של הנתונים העסקיים של העמותה

הגיע הזמן לבחון האם העמותה מנוהלת כהלכה. עליך להחליט על עומק הבדיקה בהתחשב בכמה קריטריונים: גודל התרומה שתרצה לתרום, אורך תקופת הקשר עם העמותה, שמה הטוב של העמותה, מספר השנים בהן היא פועלת ורמת הנוחות שלך.

עליך לשים לב שבקשתך אינה מכבידה על העמותה ושאינך מבקשים מידע שאינו זמין בדרך כלל, אך זו זכותך המלאה כתורם פוטנציאלי לקבל מידע עסקי זה. ייתכן כי התרומה שלך לא תצדיק איסוף של כל הנתונים, אך באפשרותך לפחות לבקש פירוט של פעילויות העמותה, היעדים שלה והפירות

הצפויים

שיתופים

לקידום החברה האזרחית
Sheatufim
The Israel Center for Civil Society

להלן סוג המידע העסקי אותו תוכל לבקש:

➤ המינימום ההכרחי הוא קבלת אישור ניהול תקין מרשם העמותות במשרד המשפטים, ואישור לפי סעיף 46 שמשמעותו שהעמותה מוכרת על-ידי מס הכנסה כעמותת צדקה ללא מטרת רווח, ושתרומה לקידום פעילותה מוכרת לצורכי מס.

➤ תקציבים - של העמותה או של פרויקט מסוים

➤ רשימה של חברי הוועד המנהל

➤ הצהרות שספרי החשבונות של העמותה נבדקו על-ידי מס הכנסה

➤ המלצות מטעם שותפים עסקיים ומייסדים אחרים בתחום בו היא פועלת

צעד 6: חקר מקרה - חשיבות הביקור בעמותה

תורם מניו יורק היה מעוניין בקידום הדור הצעיר בשכונה בה הוא גדל, וקיבל בקשה לתרומה מעמותה שביקשה ליצור גן משחקים חדש בחצר בית הספר המקומי. הוא ביקר בבית הספר יחד עם נציגי העמותה, שהסבירו לו על התוכנית, והשתמש בניסיונו בתחום הנדל"ן כדי להציע רעיונות חדשים לפיתוח של גן המשחקים ולעיצובו.

בעקבות מעורבות גדולה יותר בפעילות העמותה הוא יכל להעמיק את הבנתו את הפרויקט, ולתרום תרומה משמעותית עוד יותר, שהביאה לו סיפוק גדול יותר.

צעד 7: שלב התרומה

כינון מערכת היחסים עם העמותה

לאחר שבחרת בעמותה על פי כל השלבים הקודמים, בצע את העברת התרומה באופן החלק ביותר, תוך כדי הצהרת **כוונות** בצורה הברורה ביותר.

בעקבות מתן התרומה אתה נכנס למערכת יחסים עם העמותה, ולכן תצטרך להגדיר **מערכת יחסים זו מראש**, יחד עם אנשי המפתח בעמותה.



להלן כמה נקודות שעליך לברר לפני הצהרת הכוונות:

- כיצד יתבצע הקשר עם העמותה, ובאיזו תדירות?
- כיצד תעקוב אחרי התרומות שתתרום לעמותה זו, או במקביל אל מול תרומות לעמותות אחרות?
- האם תרומתך תהיה פומבית או אנונימית? האם תתיר לעמותה לפרסם את שמך ואת פרטי התרומה בדיווחיה?
- נקודה למחשבה – תרומה המבוססת על תכנון מעמיק יכולה להיות מספקת מאוד, ותוכל להרגיש בכך בשלב זה, אך למעשה זהו רק תחילת תהליך התרומה ומערכת היחסים עם העמותה.**

צעד 7: חקר מקרה - מינוף ההשפעה

תורמת ביקשה להקים קרן מלגות לבוגרי אוניברסיטה בארצות הברית במטרה לסייע למורים בוגרי בית ספר לחינוך של האוניברסיטה לקדם את הקריירה שלהם.

היא תרמה סכום של 10 מיליון דולר באמצעות הקרן שלה, ותרומתה עודדה את האוניברסיטה לתרום סכום זהה לקרן שהקימה.

כך יכלה התורמת להשפיע על תורמים אחרים בתחום לפעול למען המטרה בה בחרה, ולהשיג השפעה גדולה יותר.



צעד 8: בניית היחסים והגדלת ההשפעה

קשר שוטף עם העמותה כשותפים להגשמת מטרותיך

לאחר תיאום ציפיות עם העמותה שבה בחרת, הישאר בקשר עם אנשי מפתח המייצגים אותה **לקבלת עדכונים** שוטפים, בפרקי זמן קבועים.

עליך לראות את עצמך **כשותף** לתהליך, ולא כצופה מהצד הבא להעביר ביקורת על פעילות העמותה.



תוכל לתמוך בעמותה גם בדרכים אחרות, כדי לחזק אותה ולמנף את ההשפעה של תרומתך. דבר עם חברים, עמיתים ובני משפחה וספר להם על התחייבותך לעמותה. כך תוכל להשפיע על תורמים פוטנציאליים אחרים שמעוניינים במטרות דומות לשלך.

נקודה למחשבה – בניית מערכת יחסית עם העמותה היא חלק חשוב בתהליך התרומה, משום שבמהלכו תוכל לשמש כיחצ"ן של העמותה ולפעול באופן אקטיבי לקידום המטרה.

עם זאת, זכור לתת לעמותה מרווח פעולה מספק כדי שהיא תוכל לפעול באופן עצמאי למימוש המטרה.



צעד 8: חקר מקרה - בניית שותפות עם העמותה

משפחה שבבעלותה קרן פרטית ביקשה לתמוך באנרגיה נקייה מתחדשת ושמעה על התוכנית של עיריית סן-פרנסיסקו להפקת אנרגיה כזו ממי המפרץ שלה. המשפחה תרמה סכום משמעותי לפרויקט זה, ועיריית סן-פרנסיסקו החליטה להשוות את הסכום עם מענק משלה לקידום הפרויקט. שיתוף פעולה זה, לאחר שהתפרסם, משך תורם גדול נוסף שתרום סכום נכבד משלו.

בכך שמשפחת התורמים יצרה קשר חזק ומתמשך עם עיריית סן-פרנסיסקו היא תרמה לקידום משמעותי של מטרותיה, של פרויקט בעל חשיבות לאומית ולמינוף התרומה שלה.

צעד 9: הערכה שנתית של התרומה

בדיקת פירות התרומה ושכלול תהליך הנתינה

כשנה לאחר נתינת התרומה הראשונית, קח **צעד אחורה** ובדוק את תוצאות התרומה. כדאי לשמור על קשר עם העמותה לפחות פעם בשנה, או בתדירות גבוהה יותר.

בדוק האם פעילות העמותה **תואמת למטרותיך** הראשוניות, האם המטרות הושגו, ועוד.



זה הזמן לחשבון נפש, בדיקת התועלת שהפקת מתהליך הנתינה:

➤ האם צצו תחומי עניין נוספים לאחר הנתינה?

➤ האם תרצה לשנות או לפתח את תהליך הנתינה לכיוונים אחרים במהלך השנים הבאות?

➤ מה היה החלק המספק ביותר בתהליך?

➤ מה היה החלק המפתיע או המאכזב בתהליך?

בחן את המתרחש בשטח, אולי תרצה לשנות את המטרות הפילנתרופיות שלך בהתבסס על התשובות לשאלות אלה. חזור לחברי המטבחון כדי לדון בשינויים של הרעיונות המקוריים שלך.

צעד 9: חקר מקרה - כיוון של תוכנית הנתונה

משפחת תורמים החליטה לתרום בתחילה דרך הקרן המשפחתית שהקימה במטרה לתמוך במחקר על פשיעה ואלימות עירונית. לאחר כמה שנות תמיכה בתחום זה, המשפחה החליטה שלמרות שהתחום נמצא עדיין בסדר העדיפויות שלה, היא מבקשת להשפיע באופן ישיר יותר על נפגעי אלימות, ויצרה קשר עם עמותות מקומיות הפעילות בתחום.

המשפחה שינתה את שיטת הנתונה שלה כך שתכיל גם תרומה לחלק מהעמותות הללו, ועברה מתמיכה במחקר בלבד לתרומה ישירה לחברי הקהילה.

מסקנות

גיבוש תהליך הנתינה יכול להיות מסובך ומורכב. חשיבה זהירה על המניעים שלך, והגדרה ברורה של מטרותיך יעזרו לך להגשים את חזונך.

חשוב לדעת לאזן בין ידע לבין תשוקה כדי ליצור תהליך של תכנון מחושב. כך תוכל לעסוק בפעילות פילנתרופית משמעותית ומתגמלת עוד יותר.



תודה על ההקשבה

מקורות

- Association of Small Foundations (www.smallfoundations.org)
- Clinton Global Initiative (www.clintonglobalinitiative.org)
- Community Foundations (www.communityfoundations.net)
- Council on Foundations (www.cof.org)
- The European Foundation Centre (www.efc.be)
- Global Philanthropy Forum (www.philanthropyforum.org)
- Institute for Philanthropy (www.instituteforphilanthropy.org)
- Philanthropy Roundtable (www.philanthropyroundtable.org)
- The Philanthropy Workshop West (www.tpwwest.org)
- Resource Generation (www.resourcegeneration.org)
- Social Venture Partners International (www.svpi.org)



מקורות נוספים

- Bolder Giving (www.boldergiving.org)
- The Bridgespan Group (www.bridgespan.org)
- The Center for Effective Philanthropy (www.effectivephilanthropy.org)
- FSG Social Impact Advisors (www.fsg-impact.org)
- GrantCraft (www.grantcraft.org)
- GuideStar (www.guidestar.org)
- National Center for Family Philanthropy (www.ncfp.org)

קריאה מומלצת

- Bishop, Matthew and Michael Green. Philanthrocapitalism: How the Rich Can Save the World. London: Bloomsbury Press, 2008.
- Bronfman, Charles and Jeffrey Solomon. The Art of Giving: Where the Soul Meets a Business Plan. San Francisco: Jossey-Bass, 2009.
- Fleishman, Joel, The Foundation: A Great American Secret: How Private Wealth is Changing the World. Jackson: PublicAffairs, 2007.
- Frumkin, Peter. Strategic Giving: The Art and Science of Philanthropy. Chicago: University of Chicago Press, 2006.
- Rockefeller Philanthropy Advisors, “Your Philanthropic Roadmap.”
- <http://rockpa.org/your-philanthropic-roadmap>

