



איך משפחות בוחרות לתת?

טרנדים משתנים ושאלות פתוחות על עתיד הפילנתרופיה

מאת: מאיה אלון גולן, מנהלת פילנתרופיה משפחתית, JFN ישראל
מבוסס על מאמר שפורסם במגזין של NCFP – The National Center for Family Philanthropy, מאת דימפל אביצ'נדאני

השאלות האלו אינן נותרות ברמת הדיון התיאורטי – הן מתעוררות מחדש סביב כל תקציב, כל תוכנית עבודה וכל שיחה בין-דורית במשפחות רבות. כאן נכנסות לתמונה גם מגמות בינלאומיות, שיכולות להאיר נקודות מבט חדשות. במאמרה שפורסם ב-NCFP, היועצת דימפל אביצ'נדאני מציגה ארבע גישות מרכזיות לניהול ההוצאה הפילנתרופית – כל אחת מהן מציעה פריזמה אחרת להתמודדות עם הדילמה שבין הווה לעתיד.

נקודת המוצא: המציאות הישראלית והמתח שבין ההווה לעתיד

השנים האחרונות בישראל מלוות בתחושת חירום ממושכת – ביטחונית, אזרחית, כלכלית וחברתית. בהתאם, המגזר השלישי מתמודד עם עומסים כבדים, עם מדיניות ציבורית משתנה ועם פערים חברתיים הולכים ומתרחבים, שהגיעו לנקודת שיא עם אירועי 7 באוקטובר.

בתוך מציאות זו, משפחות פילנתרופיות רבות נדרשות יותר מתמיד לשאלות אסטרטגיות מהותיות:

האם נכון להשקיע כעת משאבים גדולים כדי להגיב לצרכים הדחופים בקהילה? או שמא חשוב יותר לשמור על ההון לטובת השפעה ארוכת טווח, שתשרת גם את הדורות הבאים? והאם המשברים הנוכחיים הם רק קדימון לצרכים גדולים אף יותר בעתיד?





1. גישת ההמשכיות (Perpetuity)

הגישה המסורתית ביותר, שמבוססת על שימור ההון כך שהקרן תוכל להמשיך לפעול לנצח. בפועל, היא לרוב מתורגמת למדיניות הוצאה שמרנית מאוד, קרובה לרף המינימום החוקי (5% בשנה בארה"ב).

היתרון ברור – יציבות, ניהול בר-קיימא והבטחת משאבים לדורות הבאים. אולם החיסרון אינו פחות בולט – חוסר גמישות בעתות חירום, כאשר השטח זועק להזרמת משאבים מוגברת.

אביצ'נדאני מזכירה כי בניגוד למה שנדמה, הגישה הזו אינה מחויבת תמיד בחוק, ולעיתים היא נובעת בעיקר מנורמות ארגוניות מושרשות. היא מצטטת את הפילוסוף ג'ון סטיוארט מיל, שביקר את הרעיון של "נצח" פילנתרופי כצוואה שממשיכה לפעול מעבר לזמנה של היוזמה המקורית – גם כשהמציאות השתנתה לחלוטין.

בישראל, קרנות משפחתיות רבות מאמצות את המודל הזה, בין היתר בשל הרצון להבטיח יציבות בתקופה של חוסר ודאות. עם זאת, בשנים האחרונות נשמעות יותר ויותר קריאות לבחון האם גישה זו מתאימה למצבים שבהם הקהילה ניצבת מול איום מיידי או משבר רחב-היקף – כמו המצב שלאחר 7 באוקטובר.

הגישה הזו הפכה בשנים האחרונות לטרנד משמעותי, במיוחד בקרב הדור הצעיר בארה"ב. עם זאת, היא מעלה שאלות לא פשוטות:

האם כל קרן יכולה להרשות לעצמה לוותר על המשכיותה? איך בונים תשתיות ותהליכים ארוכי טווח בפרק זמן מוגבל? ומה קורה למשפחה שרוצה לשמר שותפות בין-דורית כאשר ההון מתוכנן להסתיים? בישראל, ניתן למצוא דוגמאות לקרנות קטנות ובינוניות שאימצו את הרעיון, בעיקר סביב מטרות חירום או שינוי חברתי מהיר, אך לרוב – לא כמדיניות כוללת של "כלות ההון".

2. חלוקה עד כלות ההון (Spend Down)

גישה הפוכה במהותה – החלטה אסטרטגית להוציא את כל ההון שבידי הקרן בפרק זמן מוגדר, לרוב 10–20 שנה. הרציונל פשוט: ניתן להשיג השפעה חברתית גדולה יותר כאשר פועלים באופן ממוקד ואינטנסיבי בזמן קצר יחסית.

חלק מהקרנות המובילות בעולם רואות בכך גם מחויבות מוסרית. למשל:

Kataly Foundation בארה"ב – מגדירה את הגישה כ-spend out, במובן של הוצאת ההון "מהקירות לשטח".

Lankelly Chase Foundation בריטניה – בחרה ב"העברת נכסים" (redistribution) לא רק כהוצאה, אלא כהליך לשינוי מוקדי כוח.



3. טיפה בים

ברגעי משבר, לא מעט קרנות חוות את התחושה שהתרומה שלהן – חשובה ככל שתהיה – קטנה מדי אל מול גודל האתגר. תחושה זו עלולה לשתק, ולגרום להמשך פעולה כבשגרה או אף לצמצום ההוצאה.

אביצ'נדאני מזהירה מפני נרטיב זה, משום שהוא מעניק לגיטימציה לאי-עשייה דווקא בשעה שנדרשת התגייסות. היא מזכירה כיצד בתקופת הקורונה, וגם כיום, בשדות כמו בריאות הנפש, נדרשו קרנות קטנות ובינוניות למצוא דרכים יצירתיות לשיתוף פעולה כדי להגדיל את השפעתן.

בישראל, עד ה־7 באוקטובר, תחום בריאות הנפש היה נושא בו פעלו מספר מצומצם של קרנות יזמיות. כעת, נוכח היקף הצרכים חסר התקדים, נדרשות פעולות חדשות ומשותפות בקנה מידה רחב. כאן עולה השאלה: האם ניתן – ואיך – לחבר כוחות בין קרנות כך שה"טיפה" תהפוך לזרם משמעותי?

4. הוצאה מונחית-ייעוד (Purpose-Driven Spending)

הגישה הרביעית מעבירה את הפוקוס מהשאלות "כמה" ו"מתי" – לשאלה "למה". היא מבוססת על חיבור עמוק לערכי הקרן, לייעוד שהוגדר לה, ולתנאים החברתיים שבהם היא פועלת.

המשמעות היא בחינה שנתית מתמדת: מה נדרש עכשיו כדי לקדם את הייעוד שלנו? האם המודל הנוכחי משקף את מה שהתכוונו להגשים? האם יש צורך לעדכן, לרענן או להרחיב את ההבנה שלנו את המטרה?

גישה זו אינה שוללת ניהול אחראי או חשיבה עתידית – היא פשוט מחליפה את נקודת המבט: המטרה היא לא רק לשמר את המשאבים, אלא לוודא שההשקעה משרתת את הייעוד בצורה המיטבית בכל רגע נתון.



ואיך כל זה פוגש את ישראל?

מאז 7 באוקטובר, משפחות פילנתרופיות ישראליות מתמודדות עם אתגרים מורכבים במיוחד: שילוב של צרכים דחופים, רצון לשמר נתינה ארוכת טווח, מעורבות הולכת וגוברת של הדור הצעיר, ושאלות אסטרטגיות על תפקידה של הפילנתרופיה ביחס למדינה. הבחירה בין הווה לעתיד, בין פעולה עצמאית לשיתוף פעולה, ובין שמירה על ההון להוצאתו המיידית – מקבלת כאן משמעות ייחודית. יותר ויותר ברור שכדי להתמודד עם המציאות המשתנה, הפילנתרופיה המשפחתית חייבת להיות דינאמית, פתוחה לשיתופי פעולה, ומסונכרנת – פנימית (בין דורות ובין חברי המשפחה) וחיצונית (עם משפחות וקרנות נוספות).

לסיכום

השאלה איך משפחות בוחרות לתת אינה שאלה של תשובה אחת נכונה, אלא של מערכת בחירות מתמשכת. לעיתים, התשובה אינה בבחירת גישה אחת אלא בשילוב בין כמה – בין שמירה על ייעוד ברור, גמישות מחשבתית ושיתופי פעולה רחבים, שיכולים להפוך טיפות רבות לזרם בעל השפעה אמיתית.

כפי שמזכירה אביצ'נדאני, פילנתרופיה היא התחייבות לשאול את השאלות הנכונות – שוב ושוב – יחד, באופן רב-דורי, על ההווה שאנחנו חיים בו ועל העתיד שאנחנו רוצים לעצב במשותף.

Abichandani, D. (2024). A Spending Story for These Times, CEP Blog / NCFP

Reich, R. (2018). Just Giving, Princeton University Press