



## פילנתרופיה מוסדית בעת משבר:

דרכי התמודדות והסתגלות של קרנות  
בראשיתו של משבר הקורונה בישראל

מאת: נועה קראוז־להב, המכון למשפט ופילנתרופיה,  
אוניברסיטת תל אביב

הפקולטה למשפטים  
ע"ש בוכמן  
אוניברסיטת תל אביב



## מבוא

דו"ח זה נכתב במסגרת פרויקט מחקרי נרחב אודות פילנתרופיה מוסדית בישראל<sup>1</sup>, שבחן את המאפיינים המרכזיים, דרכי הפעולה והתפיסות המנחות של קרנות פילנתרופיות, וביקש לתרום להבנה טובה יותר של תפקידן, מעמדן והשפעתן בשדה הפילנתרופי ובהקשר של חברה אזרחית בכללותה (Krauz-Lahav, 2022). עם פרוץ מגפת הקורונה בישראל, במרץ 2020, הוחלט להוסיף למחקר המקורי סגמנט שיעסוק בהשלכות משבר הקורונה על פילנתרופיה מוסדית בישראל, תוך התייחסות למשבר כאל מקרה בוחן שעשוי ללמד אותנו על התמודדותן והתנהגותן של קרנות פילנתרופיות בעתות משברים וזעזועים חברתיים-כלכליים.

הדו"ח מציג, אם כך, את ממצאי החקירה של דרכי הפעולה וההתנהלות של קרנות פילנתרופיות עם התפרצותו של הנגיף בארץ ובמהלך החודשים הראשונים של המשבר. השאלה אותה ביקשנו לבחון, היא כיצד השפיע ומשפיע משבר הקורונה על קרנות פילנתרופיות בישראל<sup>2</sup>, הן מבחינת דרכי התמודדות וההסתגלות שלהן, והן מבחינת התפישות המנחות אותן ביחס לתפקידן במשבר?

במהלך השנתיים האחרונות, החלו חוקרי וגופי פילנתרופיה ברחבי העולם לבחון את הדרכים השונות בהן השפיע משבר הקורונה על העולם הפילנתרופי, והעלו שאלות לגבי ההשפעות קצרות וארוכות הטווח של משבר קיצוני זה והשלכותיו החברתיות, הכלכליות והפוליטיות על הפילנתרופיה הגלובאלית ועל שדות פילנתרופיים במדינות השונות (ראו לדוגמא: Krauz-Lahav & Feit, 2021; Orensten & Buteau, 2020; Rooney & Bergdoll, 2020; Stewart, 2022; Kulish, 2020; Wiepking et al., 2021).

על רקע מחקר בינלאומי ראשוני זה, בחרנו להתמקד בשדה הישראלי, ולבחון סוגיות שנוגעות להיבטים השונים של פעילות הקרנות שהושפעו במיוחד בעקבות המשבר; לאופנים בהם השתנו סדרי העדיפויות של קרנות במובן של צרכי חירום אל מול מטרות ותחומים שבשגרה; לדרכים בהן המשבר עיצב מחדש את יחסיהן עם הארגונים החברתיים, עם קרנות אחרות ועם הממשלה; ולהשלכות האפשריות ארוכות הטווח של המשבר על השדה הפילנתרופי בכללותו.

שאלת התמודדותם והסתגלותם של קרנות וארגונים פילנתרופיים נוכח משברים קיצוניים, היא בעלת חשיבות מרכזית, מעצם היותם של ארגונים אלה שחקן מרכזי ומשפיע במרחב החברתי, ובמיוחד כאשר היא נבחנת באופן שאינו מנותק מהקשרים סוציו-כלכליים וסוציו-פוליטיים נרחבים. הממצאים המובאים בדו"ח, אודות התגובות והמהלכים המידיים שננקטו על ידי קרנות וארגונים פילנתרופיים בתקופה הראשונה של המשבר, עשויים ללמד אותנו על התפקיד אותו ממלאת הפילנתרופיה המוסדית בשדה החברתי, ועל האופן בו היא מבינה את תפקידה למול הארגונים החברתיים ונוכח הצרכים והמצוקות שעולים מהשטח בעת המשברית הזאת.

1. המחקר מבוסס על שיתוף פעולה מחקרי בינלאומי, בהובלת Harvard Kennedy School, ביה"ס לממשל ומדיניות באוניברסיטת הרווארד, שיזם ומפרסם את ה"Global Philanthropy Report". זהו דו"ח מקיף שמספק מידע מפרספקטיבות שונות על סקטור הקרנות במדינות ברחבי העולם, ומטרתו היא לייצר בסיס בינלאומי למיפוי ובחינת מעמדן, תפקידן והשפעתן של קרנות במדינות שונות, ולקדם מחקר השוואתי בין-מדינתי ברמה הגלובאלית (Johnson, 2018).

2. במחקר השתתפו קרנות ישראליות וקרנות זרות הפועלות בישראל – כמפורט בפרק המתודולוגי.

## מתודולוגיה

המתודולוגיה של מחקר זה מסתמכת על איסוף נתונים מהשדה, באמצעות שאלונים שהופצו בקרב מגוון קרנות פילנתרופיות הפועלות בישראל. זאת, כאמור, במסגרת המחקר המקורי והרחב יותר, שנבע מפרויקט ה־Global Philanthropy Report. הפרק שעסק בסוגיית משבר הקורונה, התבסס בעיקרו על מתודולוגיה איכותנית, וכלל שאלות פתוחות אודות דרכי ההתנהלות של קרנות נוכח פרוץ המשבר, והתפיסות המנחות שעיצבו את תפיסת התפקיד שלהן למול השפעותיו והשלכותיו השונות.

גזירת המדגם של המחקר התבססה על מהלך מתודולוגי של מיפוי השדה הישראלי של פילנתרופיה מוסדית וניסוח קריטריונים להגדרת מסגרת המדגם.<sup>3</sup> המדגם כלל קרנות המשתייכות ו/או רשומות ברשתות הפילנתרופיות הבאות: פורום הקרנות בישראל, JFN ישראל, יוזמת יכולים נותנים, וארגונים שסווגו כ"קרנות" בפלטפורמת גיידסטאר ועל פי סיווג ICNPO. השילוב של מקורות המידע הללו, אפשר את ההזדמנות להגיע למגוון של קרנות פילנתרופיות מובילות ומשפיעות בשדה הישראלי. גיוס המדגם נעשה על ידי קריאה יזומה לקרנות משתתפות פוטנציאליות, תוך תשומת לב לייצוג של סוגים ומודלים שונים של קרנות,<sup>4</sup> ישראליות וזרות,<sup>5</sup> אשר פועלות בתחומי עניין שונים ובקרב קהלי יעד מגוונים.

המדגם הסופי של המחקר כלל כ־60 קרנות משתתפות – היקף משיבים שמשקף את האתגרים המתודולוגיים המרכזיים בחקר הפילנתרופיה: הקושי בהשגת היענות מהשדה ובפרט כאשר מדובר בנתינה של בעלי יכולת; נטייתן של קרנות להימנע מחשיפה ולשמור על פרטיות המידע (Johnson, 2018; Toepler, 2018); והיעדר מסד נתונים אחיד לגבי פילנתרופיה מוסדית בישראל. עם זאת, ועל רקע המחקר האיכותני הקיים של פילנתרופיה של בעלי יכולת בישראל, היענותן של עשרות קרנות ונכונותן לשתף ולחשוף מידע אודות הפרקטיקות והתפיסות המנחות אותן, היא בבחינת הישג לא מבוטל ותרומה משמעותית לחקר השדה המקומי ולהבנת תפקידיו והשפעותיו במרחב החברתי.

שאלוני המחקר שהופצו בשדה, מולאו בחלקם על ידי מנהלי.ות הקרנות, ובחלקם על ידי הפילנתרופים.ות עצמם העומדים בראש הקרנות. עיתוי מילוי השאלונים – במהלך השנה הראשונה לפרוץ המשבר – היווה בהכרח גורם משפיע על הפרספקטיבה והתפיסות אותן ביטאו המשיבים. התשובות לשאלות הפתוחות נותחו באמצעות המתודה האיכותנית של ניתוח תמות – תמות שאורגנו סביב היבטים עיקריים בפעילות הקרנות, כפי שיוצגו בהמשך הדו"ח.

3. מהבחינה המתודולוגית, תכנית מחקר ה־GPR בישראל כללה שלושה שלבים עיקריים: א. מיפוי השדה הישראלי של פילנתרופיה מוסדית, ב. הגדרה תיאורטית של קריטריונים למסגרת המדגם, ג. גזירת ובניית המדגם. פירוט נוסף אודות המהלך המתודולוגי, ניתן לראות כאן.

4. הקרנות המשתתפות סיווגו עצמן באמצעות טיפולוגיה שנוסחה על ידי צוות ה־GPR, וכללה הגדרות של המודלים הבאים: קרן משפחתית, קרן קהילתית, קרן תאגידית, קרן עצמאית וקרן עם קשר ממשלתי. רובן של המשיבות במדגם הישראלי סיווגו עצמן כקרנות משפחתיות, עצמאיות וקהילתיות.

5. ההחלטה לכלול במדגם קרנות זרות שפועלות בישראל, נבעה מההבנה של תפקידן המרכזי והמשפיע בשדה הפילנתרופי־חברתי הישראלי. קרנות אלו התבקשו לדווח אודות פעילותן בישראל בלבד.

# מידת ואופני השפעת המשבר: שינויים באסטרטגיות ודרכי פעולה

בבואנו לבחון את מידת ואופני השפעת משבר הקורונה על הקרנות, עלה מניתוח השאלונים כי רובם הגורף של המשיבים העיד כי למשבר הייתה השפעה משמעותית על התנהלותן של הקרנות הפילנתרופיות. מחצית מהמשיבים דיווחו כי השפעתו של המשבר על הקרנות הייתה "במידה מרובה", ומעניין לראות כי מבין סוגי הקרנות, הקרנות המשפחתיות הן אלו שהושפעו במידה הרבה ביותר מהמשבר, בעוד שהקרנות העצמאיות הושפעו במידה הפחותה ביותר. ניתן לקשור ממצא זה לממצא לפיו הקרנות העצמאיות דיווחו על עצמן כמעורבות במידה נמוכה יחסית בשיתופי פעולה עם הממשלה, ועל כן ככל הנראה לא הושפעו משמעותית ממהלכים שהממשלה נקטה עם פרוץ המשבר במסגרת מיזמים חברתיים משותפים (Krauz-Lahav & Feit, 2021).

השוואה בין דיווחי הקרנות הישראליות והקרנות הזרות, מלמדת על כך שאלו האחרונות הושפעו יותר ממשבר הקורונה, בעיקר בהיבט של מקורות ומשאבים פיננסיים ובהיבט של הגדרת סדר היום והמדיניות של הקרן. עם זאת, העידו הקרנות הזרות כי היבט הפעילות שהושפע במידה הפחותה ביותר הוא זה של הקצאת משאבי הקרן בין מטרות בינלאומיות וישראליות – זאת בניגוד לסברה שעלתה עם פרוץ המשבר, לפיה יסיטו את התמיכה שלהן מישראל ויתמקדו בצרכי חירום של הקהילות היהודיות שבקרבתן הן יושבות.

באופן כללי, דיווחו המשיבים כי מקרב היבטי הפעילות השונים של הקרן, זה שהושפע במידה הרבה ביותר ממשבר הקורונה הן האסטרטגיות האופרטיביות – דרכי הפעולה של הקרן. ההשפעה של המשבר על דרכי הפעולה, הפרקטיקות והאופרציות שבאמצעותן מיישמות הקרנות את פעילותן הפילנתרופית-חברתית, באה לידי ביטוי באופנים שונים: החל בכניסה לשותפויות אד-הוק עם קרנות פילנתרופיות אחרות ואיגום משאבים; הקצאת מענקי חירום שונים לצד המשך תמיכה בארגונים ובמטרות שהקרן תומכת בהם בשגרה; דרך הקפאה של תכניות ומיזמים חדשים שתוכננו טרם הקורונה; עריכת התאמות בגובה ופיזור/פריסת המענקים (למשל, מענקים נמוכים יותר לארגונים רבים יותר); וכלה בשינויים בפרקטיקות גיוס התרומות בשל ביטול אירועי התרמה ומפגשים עם תורמים; דיגיטציה מהירה נוכח המעבר לתקשורת מקוונת עם מוטבים, תורמים ושותפים; וקיצור תהליכי קבלת החלטות וייעול שיטות עבודה.

שני הנושאים הראשונים – של כניסה לשותפויות אד-הוק עם קרנות אחרות, והקצאת מענקי חירום למול תמיכות שבשגרה – הינם השינויים האסטרטגיים העיקריים שדווחו על ידי המשיבים, ולמעשה מהווים את שתי דרכי ההתמודדות המרכזיות של הקרנות נוכח המשבר, ועל כן ידונו בהרחבה בהמשך הדו"ח.

הדגש ששמו המשיבים על שינוי דרכי הפעולה וההתנהלות המוכרות לקרנות עד כה, לווה בשיח של "הסתגלות" ובטרמינולוגיה של מונחים כגון חדשנות, השתנות, גמישות והתאמה נוכח הנסיבות החדשות והצרכים המשתנים והמידיים שהמציאות המשברית יצרה. באופן כללי, עולה מהתשובות כי הקרנות המשתתפות במחקר תופשות עצמן כארגונים סתגלניים, שמסוגלים להכיל היטב שינויים, ומתאימים עצמם במהירות יחסית ובזמן אמת למציאות המשתנה.

# סדרי עדיפויות, מטרות וייעודי תמיכה: התנהלות בין חירום לשגרה

בחינת סדרי העדיפויות של הקרנות וייעודי התמיכה שלהן, העלתה כי רובם הגורף של המשיבים לא שינו את סדרי העדיפויות של הקרן כתוצאה ממשבר הקורונה. חלק ניכר מהקרנות תיארו אמנם הקצאת משאבים מיוחדת ("מענקי חירום") למטרות וצרכים מידיים שעלו מהמשבר, אך הדגישו כי הדבר לא שינה או פגע בסדרי העדיפויות האסטרטגיים של הקרן בשגרה. כפי שעולה מניתוח התשובות, דפוס הפעולה הנפוץ ביותר בקרב הקרנות, בהתנהלותן בין צרכי החירום לבין המטרות שבשגרה, היה הקצאה אד-הוק של משאבים וסכומים נוספים לצרכים שהתעצמו והחריפו בשל המשבר, אך עדיין תחת סדרי העדיפויות המוגדרים והמוכרים של הקרן.

איזון זה התאפשר בשל העובדה שכמעט כל תחומי הפעילות והתמיכה של הקרנות (רווחה, תרבות, חינוך, קשישים, נוער בסיכון וכו') הושפעו למעשה ונפגעו כתוצאה ממשבר הקורונה. כך שהקרנות יכלו לתת מענה ל"קריאות אד-הוק בתוך סל הערכים שלנו". נראה, אם כן, כי במתח שבין שגרה לחירום, שמרו רוב הקרנות על האסטרטגיה ואוכלוסיית היעד שלהן שבשגרה, תוך ניתוב והגדלת מענים לצרכי החירום החדשים בקרב אותם המוטבים.

מיעוט הקרנות שדיווחו על שינוי משמעותי בסדרי העדיפויות, תיארו הפנייה של משאבים לתחום הרפואה – בתי חולים, ציוד רפואי וכיוב'. יש לציין, כי מעטות הקרנות שדיווחו על הפניית משאבים קבועה וכניסה לשותפויות עם מוטבים או ארגונים חברתיים חדשים כתוצאה מהמשבר. לצד זאת, הגבירו רובן את התמיכות בארגונים החברתיים שעיימם נמצאו בקשר טרם התפרצות הקורונה, בהתבסס על "מערכת יחסי אמן והיסטוריה משותפת".

הבנה מרכזית אותה תיארו המשיבים, בהקשר של סדרי עדיפויות וייעודי התמיכה, הייתה כי משבר הקורונה מייצר השלכות קצרות טווח וארוכות טווח, וכי יש להבחין בין שני סוגי המענים הנדרשים, ולתכנן את התנהלות הקרן בהתאם. הקצאת המשאבים ה"מיוחדים" כמענה ראשוני אד-הוק לצרכי חירום, התחלפה עם הזמן בבנייה של שגרה חדשה, ארוכת טווח, אשר מותאמת לצרכים המשתנים של המוטבים.

לצד ההבנה כי המציאות החדשה שלאחר החודשים הראשונים של פרוץ המשבר תצריך התמודדות ארוכת טווח עם "שגרת חירום", עלתה מקרב משיבים רבים ההערכה כי התמודדות זו תצלח בעיקר בזכות כניסה וחבירה לשותפויות פילנתרופיות. שיתופי פעולה שונים בשדה הפילנתרופי תוארו על ידי המשיבים כגורם שמעודד גיוס והקצאת תמיכות נוספות לצרכי חירום מיוחדים שעולים מהשטח, כלומר "כסף חדש", שלא על חשבון יעדי התמיכה הקבועים. בהקשר זה, דפוס מרכזי שתואר היה הקמת תכניות אד-הוק בשותפות של מספר קרנות, וזאת לצד המשך התמיכה של כל קרן בתחומים ובארגונים בהם היא תומכת בשגרה: "בחרנו להירתם ליוזמות הקשורות למשבר עצמו, אך לא באופן אסטרטגי שהצריך מאתנו שינוי סדרי עדיפויות".

# שותפויות יחסי גומלין: בשדה הפילנתרופי, עם הארגונים החברתיים ולמול הממשלה

את הדרכים בהן השפיע משבר הקורונה על סוגיית יחסי הגומלין של קרנות פילנתרופיות עם ארגונים וגופים אחרים, ניתן לחלק לשלושה היבטים: ההיבט של יחסי הקרנות עם קרנות פילנתרופיות אחרות ועם ארגוני תשתית פילנתרופיים (דוגמת "פורום הקרנות בישראל", "JFN Israel"); ההיבט של יחסי הקרנות עם העמותות והארגונים החברתיים בהם הן תומכות; וההיבט של יחסי הקרנות עם משרדי הממשלה.

בהיבט הראשון, זה של יחסי גומלין בתוך השדה הפילנתרופי, משבר הקורונה חיזק כאמור את ההבנה כי שותפויות מסוגים שונים בין קרנות ובין תורמים. ות הם כלי מרכזי בהתמודדות מיטבית עם המשבר הנוכחי ועם משברים בכלל. רובם הגדול של המשיבים העיד על רצון וחיפוש אקטיבי אחר שותפויות אלו, והכיר בערכם של שיתופי פעולה ואיגום משאבים פילנתרופיים בעתות משבר. אלו מקרב המשיבים שנמצאים בשותפויות פילנתרופיות, תיארו אותן כמוצלחות ומועילות מאוד בתקופה המאתגרת הזו. תחת הכותרת של "שותפויות פילנתרופיות" התייחסו המשיבים ליצירת שיתופי פעולה אופרטיביים, שיתוף במידע וידע, פורומים וקבוצות דיון ולמידה משותפת, תכלול ואיגום משאבים, ומיזוג יוזמות וארגונים – כל אלו נתפשים כמופעים שונים של מגמה רצויה ומבורכת, וזאת לאור ההערכות כי משבר הקורונה והשלכותיו החברתיות והכלכליות יובילו בשנים הבאות לקיטון בכספי מדינה ופילנתרופיה וסגירתן של עמותות מחד, ולהתגברות האתגרים והחרפה בצרכים ובמצוקות מאידך.

בהיבט השני, זה של יחסי הגומלין של הקרנות עם עמותות וארגונים בשדה החברתי, הרוב הגורף של המשיבים דיווח על מגמה של טיוב הקשר עם השותפים החברתיים כתוצאה מהמשבר, ועל עדכון ודיוק של דרכי ההתנהלות מול המוטבים. טיוב ודיוק הקשר עם הארגונים החברתיים בא לידי ביטוי במהלכים כגון: הצהרת תמיכה פורמלית בנוגע לקיום המחויבות של הקרנות והתורמים לטווח הארוך (על אף המשבר); יצירת מענה מותאם פרטני לצרכים ספציפיים, שנוצרו עקב המשבר, של כל ארגון; וחיזוק הקשר הבינאישי עם הארגונים והעמקת מעורבות הקרן באמצעות ליווי "צמוד" יותר. מהבחינה הפיננסית, נדרשו הקרנות לערוך התאמות בהקצאת המענקים, דוגמת הגדלת מענקים והקדמתם, הגמשת יעדי מענקים, הסטות של מענקים (מעבר מכסף "צבוע" לתמיכה "כללית" בארגון) וכיוב' – שינויים בתנאי ניצול המענקים שהצריכו, לפי המשיבים, התגמשות וגמישות יתר, וקשיבות לצרכי הארגונים שהשתנו כתוצאה מהמשבר: "ניסינו להתגמש ולהשתנות בהתאם למציאות".

דגש רב ניתן מצד המשיבים לנושא האמון שעומד בבסיס יחסי הקרנות והארגונים החברתיים בהם הן תומכות. נראה כי מצדן של הקרנות, משבר הקורונה תרם להתחזקותם של היחסים והשותפויות, כאשר הקרנות המשיכו לתמוך ולגבות במהלכו את הארגונים שאיתם יש להן יחסי אמון חזקים ויציבים. יותר מכך, נראה כי קרנות לא חברו במהלך המשבר ל"שותפים חברתיים" חדשים, אלא המשיכו לתמוך ואף הגבירו תמיכה בשותפים ה"קבועים" והמוכרים להן. תגובה זו, של דבקות ונאמנות לשותפים החברתיים במהלך המשבר, לוותה בתחושה חזקה של אחריות של הקרנות כלפי הארגונים בהם הן תומכות – תחושה שעל פי הדיווחים קיימת בשגרה, אך התחזקה משמעותית בעת המשברית הזו. תגובותיהם של המשיבים, בהקשר של יחסי קרנות והארגונים החברתיים, מתאפיינות בשיח של "שותפות", ובטרמינולוגיה של מונחים כגון אחריות, אמון, תמיכה, קשיבות והתעניינות – כאילויות שעומדות בבסיס הקשר, ושרק התחזקו בעקבות המשבר.

בהיבט השלישי, זה של יחסי הגומלין של הקרנות עם משרדי ונציגויות הממשלה במרחב הבין-מגזרי, הסתמנה מגמה ברורה של משבר אמון משמעותי נוכח מהלכים בהם נקטה הממשלה עם פרוץ המשבר במסגרת פרויקטים ומיזמים משותפים (ושנחו על ידי המשיבים כחד-צדדיים); ונוכח תפקודה הכולל במהלך המשבר, אותו הגדירו רבים מהמשיבים כ"לוקה" ו"כושל". עיקר הביקורת שהופנתה כלפי הממשלה, התמקדה באופן התנהלותה במסגרת מיזמים משותפים, ובקבלת החלטות בנוגע להקפאת מיזמים והוצאת עובדים לחל"ת, מבלי להתייעץ עם השותפים הפילנתרופיים. באופן כללי, נראה כי התחושה הרווחת נוכח התנהלותה של הממשלה, היא של אכזבה, ביקורת ואי שביעות רצון, וכתוצאה מכך "חשיבה מחודשת" ביחס לאופי ומהות שותפויות פילנתרופיה-ממשלה בעתיד. חשוב לציין, כי על אף המורכבות והאמביוולנטיות שעלו מתגובותיהם של המשיבים ביחס לשיתופי פעולה עם הממשלה בישראל, ובמידה גוברת בכל הקשור להתנהלותה במהלך משבר הקורונה, לא נראה כי הקרנות מפקפקות בחשיבותן ונחיצותן של שותפויות בין-מגזריות אלו. לצד התערעורת האמון והתחושה כי יש לבחון מחדש את הדרכים בהן מתנהלות ומנהלות השותפויות, המובן מאליו הוא שהן הכרחיות בעבור המשך ההתמודדות עם המשבר והשלכותיו ארוכות הטווח, ועם צרכים חברתיים בכלל.

# השפעות ארוכות טווח על פילנתרופיה מוסדית בישראל: ציפיות, חששות והזדמנויות

כאשר התבקשו המשיבים להעריך כיצד ישפיע משבר הקורונה בעשור הקרוב על השדה של פילנתרופיה מוסדית בישראל מבחינת דפוסי פעולה, תפישות אסטרטגיות, ומבחינת היכולות והאיכויות להן ידרשו הקרנות והשדה הפילנתרופי בכללותו, ביטאו חששות ברורים, אך גם העלו ציפיות והצביעו על הזדמנויות שהמשבר עשוי להצמיח.

חשש מרכזי שהועלה מצד משיבים רבים, נבע מההערכה כי בטווח הרחוק תהיה ירידה משמעותית בגיוס תרומות ובהכנסות – מה שיפגע באופן טבעי במשאבי התמיכה של הקרנות. בהמשך לכך, הועלה החשש כי בשל הצורך של הקרנות הזרות לתמוך בצרכי החירום של הקהילות שבקרבתן הן יושבות, תהיה ירידה במקורות המימון והתמיכה מחו"ל. בהקשר של דרכי הפעולה של הקרנות, עלה החשש כי תתרחש בשדה הישראלי הסטה של יותר ויותר תמיכות לצרכי חירום ומטרות מידיות של רווחה, וזאת על חשבון ההשקעה באפיקי שינוי מדיניות ופטרונות מערכתיות ארוכי טווח: **"רגרסיה של הפילנתרופיה שתחזור לתפקיד של 'עבודת רווחה'"**. עוד ברמה האופרטיבית, הועלה החשש כי בשל המשבר הקרנות "תקבעו" במובן של תמיכה בעמותות ובארגונים החברתיים "שלהן" בלבד, ללא היפתחות והתרחבות לתמיכה בארגונים נוספים חדשים; וכך גם במובן של נסיגה או הימנעות מתמיכה בפרויקטים חדשים ותחומים יזמיים, בשל הירתעות מלקיחת סיכונים.

חשש אחר שהועלה, בהקשר של שיתופי פעולה בין מגזריים, היה כי בעקבות התנהלותה "הכושלת" של הממשלה וחוסר שיתוף הפעולה מצידה במהלך המשבר – תהיה בטווח הארוך התרחקות מסוימת של תורמים וקרנות משותפויות עם הממשלה. מעניין לראות כיצד על בסיס הביקורתיות הזו מסתמנים בקרב המשיבים שני קולות מנוגדים בנוגע לעיצוב מחדש של יחסי הכוח הפילנתרופיה-ממשלה בשנים הבאות: מצד אחד, הגישה לפיה נוכח החשש מהידלדלות מקורות המימון והתמיכה של הפילנתרופיה (בעקבות המשבר), על הממשלה/המדינה לחזור ולפעול ב"מקומות אותם הותירה ברבות השנים לפילנתרופיה", ובעיקר בתחומי חינוך, בריאות ורווחה. ומהצד השני, הגישה לפיה דווקא כעת, בעקבות משבר הקורונה, הפילנתרופיה עצמה נדרשת למלא תפקיד ו"נפח" גדול יותר: **"כשהממשלה לא מתפקדת והמשאבים הכלכליים מצטמצמים, הפילנתרופיה חייבת להיות יותר נוכחת ואסטרטגית"**. ההערכה הכללית בקרב המשיבים, הייתה כי בשנים שלאחר המשבר תהיה פחות הסתמכות של שחקנים פילנתרופיים על כספי ומשאבי ממשלה, ומנגד תורגש יותר הסתמכות והתכווננות לעבר שיתופי פעולה בין פילנתרופיים.

סוגיה זו, של שיתופי פעולה בתוך השדה הפילנתרופי, מסתמנת כציפייה ואף שאיפה מרכזית בהתייחס לשנים העתידות לבוא לאחר חלוף הקורונה. המשבר, כך מקווים המשיבים, יביא להגברת השותפויות והחיבורים בין קרנות ותורמים לבין עצמם, וההסכמה הגורפת היא כי מדובר במגמה הכרחית בטווח הרחוק נוכח השלכות המשבר. זאת לאור ההערכה כאמור כי השנים הבאות יתאפיינו בקיטון כספי מדינה ופילנתרופיה וסגירה של עמותות, ובהתגברות האתגרים ועלייה בצרכים ובמצוקות חברתיות. חלק מהמשיבים רואים את המשבר כ"הזדמנות אמיתית לשינוי עומק בשדה החברתי והפילנתרופי" במובן של יצירת יותר שיתופי פעולה, שיתוף במידע, תכלול ואיגום משאבים ומיזוג ארגונים. שיתופי פעולה פילנתרופיים נתפשים כבסיס הכרחי ליצירת אסטרטגיות פעולה שהן "יציבות" ו"חסינות" בפני משברים קיצוניים דוגמת משבר הקורונה. למעשה, היכולת לשתף פעולה בין קרנות לבין עצמן נתפשת כ"מכפיל כוח" מול שני המגזרים: א. ככוח משפיע למול מקבלי החלטות במגזר הממשלתי; ב. ככוח מניע לתהליכי התייעלות במגזר החברתי ואל מול הארגונים והעמותות. יותר מכך, חלקם של המשיבים תיארו את הצורך בשיתופי פעולה בין הארגונים החברתיים עצמם כהכרח של ממש בשנים משבריות אלו: **"נידרש להכריח את הארגונים לשתף פעולה ביניהם – מיזוגים ומיזמים משותפים... נאפשר לארגונים זניחים 'למות' ונחזק את ה-capacity של ארגונים משמעותיים"**.

לצד הציפייה הנרחבת להתגברות שיתופי הפעולה, ציפייה נוספת אותה העלו המשיבים כאפשרית בטווח הרחוק כתוצאה ממשבר הקורונה, היא כי יחסי הקרנות עם הארגונים החברתיים יהיו מעתה יותר "מבוססי דיאלוג" ויתאפיינו בגמישות והתאמה לצרכי המוטבים. באופן כללי עלתה הציפייה, כי השדה המוסדי של פילנתרופיה בישראל בכללותו יתאפיין בגמישות רבה יותר וב"זריזות פעולה". כמו כן עלתה הציפייה כי בשל ה"גלובאליות" של המשבר והשלכותיו, תדע הפילנתרופיה הישראלית להביט, בטווח הרחוק יותר, אל מעבר לצרכים המקומיים, כלומר לסגל לעצמה גישה שהיא יותר אוניברסלית ופחות לוקאלית: **"גם הפילנתרופיה הישראלית צריכה לדעת לראות מעבר לקצה האף"**.

לסיכום ההערכות של המשיבים לגבי השפעותיו ארוכות הטווח של משבר הקורונה על פילנתרופיה מוסדית, ניכר כי לצד הציפיות, התקוות וזיהוי הזדמנויות, הרי שהבעת החששות והבנת האיומים והאתגרים הציפיים היא הדומיננטית יותר בקרב המשיבים. תיאור המציאות העתידית, ב"יום שאחרי הקורונה" הוא מפוכח ומעשי מאוד, ולוקח בחשבון את ההתמודדויות המורכבות להן ידרשו הקרנות והשדה הפילנתרופי כולו.

## סיכום

בדו"ח זה הוצגו עיקרי הממצאים שעלו מניתוח דיווחיהן של עשרות קרנות פילנתרופיות בישראל, שהתבקשו לתאר את הדרכים בהן התמודדו עם פרוץ משבר הקורונה, וכיצד הן מתנהלות ומתאימות עצמן נוכח השלכותיו החברתיות והכלכליות. השפעותיו של המשבר על השדה של פילנתרופיה מוסדית נבחנו באמצעות ההיבטים הבאים: **בהיבט של מידת ואופני השפעת המשבר על ההתנהלות השוטפת**, נמצא כי השינוי המשמעותי ביותר הורגש באסטרטגיות האופרטיביות ובדרכי הפעולה של הקרנות (ובמיוחד בקרב קרנות משפחתיות), תוך דגש על התאמות שנערכו בזמן אמת נוכח הצרכים המידיים שעלו מהשטח; **בהיבט של סדרי עדיפויות של הקרנות ביחס למטרות ויעודי התמיכה**, נמצא כי הקרנות נענו לצרכים המידיים והקצו מענקי חירום אד־הוק, אך תוך היצמדות, בדרך כלל, לאג'נדה של הקרן ושמירה על המוטבים והמטרות שבשגרה; **בהיבט של יחסי גומלין ושותפויות פילנתרופיות ובין־מגזריות**, נמצא כי בתקופה שלאחר פרוץ המשבר הסתמנו שתי מגמות שונות – התקרבות וחיזוק קשרים בין־פילנתרופיים ועם הארגונים החברתיים, לצד התרחקות ובחינה־מחודשת של שותפויות עם הממשלה; **ובהיבט של השפעות ארוכות טווח של המשבר על השדה הפילנתרופי**, נמצא כי הערכות המשיבים הצביעו בעיקר על חששות, קשיים ואתגרים, לצד זיהוי הזדמנויות שהמשבר עשוי להצמיח בעבור הפילנתרופיה המוסדית בישראל. חשוב לציין, כי ממצאי הדו"ח מבוססים על דיווחים של קרנות שהתקבלו במהלך השנה הראשונה שלאחר פרוץ המשבר, ועל כן יש לשים לב לכך שתיאור השפעותיו השונות – ברמת הפרקטיקות וברמת התפיסות המנחות – הוא נכון לתקופה המשברית הראשונית אותה חוו המשיבים. על סמך ובהמשך לתמונת המצב שעולה מדו"ח זה, מעניין יהיה להמשיך ולחקור כיצד קרנות וארגונים פילנתרופיים ממשיכים להתאים עצמם ולהסתגל למציאות החדשה ולהשלכותיו ארוכות הטווח של משבר הקורונה. כך או אחרת, מחקר זה עשוי להעמיק את הבנתנו בנוגע לדרכי ההתמודדות של שחקנים פילנתרופים מוסדיים, כשהם נדרשים להגיב למשברים קיצוניים – תגובתיות שבתורה משפיעה באופן משמעותי על יכולות ההתמודדות של ארגונים חברתיים וחברה אזרחית בכללותה.



## ביבליוגרפיה

---

- קראוֹדִלֶהב, נ' ופיט, ג' (2022). בין התקרבות לבחינה מחודשת: שותפויות פילנתרופיות ובין־מגזריות לנוכח משבר מגפת הקורונה בישראל. **קריאות ישראליות**, 1, 279–304.
- Johnson, P.D. (2018). *Global Philanthropy Report: Perspectives on the Global Foundation Sector*. The Hauser Institute for Civil Society, Harvard Kennedy School of Government. Harvard University.
- Krauz-Lahav, N. (2022). *Institutional Philanthropy in Israel: Characteristics, Trend, Challenges*. The Institute for Law and Philanthropy, Tel Aviv Law School. Tel Aviv University.
- Krauz-Lahav, N., and Feit, G. (2021). Philanthropic Actors amid Covid-19 Crisis: Together or Apart? Accelerating Intra-Philanthropic Collaborations, Rethinking Inter-Sector Partnerships. *ISTR Working Papers Series Vol. XII*. Orensten, N. and Buteau, E. (2020). *Foundations Respond to Crisis: A moment of transition?* The Center for Effective Philanthropy. Cambridge, MA.
- Rooney, P. and Bergdoll, J. (23 March 2020). What Happens to Charitable Giving when the Economy Falters? *The Conversation*. <https://theconversation.com/what-happens-to-charitable-giving-when-the-economy-falters-133903>
- Stewart, J.B. and Kulish, N. (16 June 2020). Leading Foundations Pledge to Give More, Hopping to Upend Philanthropy. *The New York Times*. <https://www.nytimes.com/2020/06/10/business/ford-foundation-bonds-coronavirus.html>
- Toepler, S. (2018). Toward a Comparative Understanding of Foundations. *American Behavioral Scientist*, 62 (13), 1956-1971.
- Wiepking, P., Chapman, C.M., and Holmes, L. (Eds.). (2021). *Generosity in Times of Crisis: Global helping behaviors during the Covid-19 pandemic*. Global Generosity Research. The University of Queensland, Australia, and The Indiana University Lilly Family School of Philanthropy. <https://www.globalgenerosityresearch.com/>

# Institutional Philanthropy in Times of Crisis: Foundations Coping with the COVID-19 Pandemic in Israel

---

This addendum report is part of an extensive research project on institutional philanthropy in Israel, which examined the main characteristics, operations, actions and guiding perceptions of philanthropic foundations, and sought to contribute to a better understanding of their role, status and impact.

With the outbreak of the Covid-19 pandemic in Israel, during March 2020, we decided to add to the original study a segment that explores the impact of the unfolding Covid-19 crisis on institutional philanthropy in Israel.

This addendum report presents, therefore, the findings of the investigation into the course of action and conduct of philanthropic foundations with the outbreak of the pandemic and during the first months of the crisis.

Based on a qualitative analysis of the accounts of dozens of philanthropic foundations operating in Israel, we found that the most significant change occurred in their operational strategies, emphasizing the adjustments made in real time in response to the NGO's immediate needs. Changes were also reported on the foundations' priorities of causes and interest areas: foundations allocated additional ad-hoc immediate grants to various immediate needs, nonetheless adhering to their routine and customary causes and beneficiaries.

Regarding philanthropic and inter-sectorial reciprocal relations and collaborations, two different trends appeared – the strengthening of peer-philanthropic collaborations and partnerships with NGO's on the one hand, and the distancing and re-thinking of government-foundations collaborations on the other.

Looking at expected long-term consequences of the pandemic, respondents raised concerns that both public and philanthropic resources might dwindle and that foundations might regress to solely answering basic welfare needs. However, respondents were also hopeful that foundations will continue to show more innovation and flexibility as shown with the outbreak of the pandemic, which in turn will strengthen partnerships with peers and NGO's.

Based on these initial findings, it should be interesting to further investigate how philanthropic foundations and organizations continue to adapt and adjust themselves to the new socio-economic reality and to the long-term implications of the Covid-19 crisis in Israel.