



**קיימות והמשכיות אחרי
הפילנתרופיה: תובנות מסיוור
לימודי בארה"ב**

2017



בחלוף חמש שנים מתחילת עבודת הקרן ולקראת גיבוש של תכניות ביצוע לשלב 'בניית התשתיות המקצועיות' של אסטרטגיית הקרן, יצאנו, ג'ו כהן ואלי הורביץ, לביקור לימודי בארה"ב (3-6 באפריל 2017), כדי להיפגש עם עמיתים מקרנות, ולהשתתף בכנס הדו-שנתי של המרכז לפילנתרופיה אפקטיבית בבוסטון. הכנס הפגיש 400 מנהלי קרנות ואנשי מקצוע מקרנות מרחבי ארה"ב. נפגשנו בין השאר עם William Foster (Bridgespan), Barbara Lori Kibbe (S.D. Bechtel Jr. Foundation), Linda Baker (Packard Foundation), Grange (Hewlett Foundation), כריס אושיל ו-Ben Kerman (Atlantic Philanthropies).

עיקרי התובנות

1. בקרנות שאינן צמיתות, המכוונות לאימפקט מהיר, ישנו ייחוד לעיסוק בעתיד שלאחר ימי הקרן. מכיוון שמדובר בקרנות שעוסקות בבעיות חברתיות עכשוויות ומרכזות מאמץ גדול סביבן, הקרן נושאת בתפקיד מאוד פעיל בפרופיל גבוה ולכן הקושי שנובע מהאקזיט שלה מורכב במיוחד.
2. לפיכך, יש להיערך מבעוד מועד כחלק מהאסטרטגיה של הקרן. צריך להגדיר תמונת עתיד בצורה פשוטה וברורה. תמונת העתיד כוללת את נקודת סיום העבודה של הקרן, וכן נקודה נוספת 5 שנים לאחר מכן. זאת מתוך הבנה שקצב השיפור בתוצאות (אימפקט) ידעך ויש לתת את הדעת לשאלה מה רוצים שיישאר.
3. המשכיות נוצרת על-ידי גורמים שונים, בנפרד או תוך שילוב ביניהם: מנהיגים של מערכות, ארגונים ומוסדות, מערכת בין-מגזרית (אקו-סיסטם), רשתות מקצועיות, בניינים פיזיים, צינורות מימון, ידע ושפה משותפת, תפיסות, אמונות והרגלים. על כל קרן להחליט למה לתת דגש בתכנית הקיימות שלה.
4. אנשים שונים הציעו לנו דרכים שונות ודגשים שונים לקיימות, אך מרביתם הצביעו על שתי דרכים מרכזיות עבור הקרן:
 - א. יצירת מרכזי מומחיות מתווכים (intermediaries) שייקחו תפקיד של מנהיגות ולעתים גם מימון סביב הבטחת המשכיות לאלמנטים חיוניים של האסטרטגיה.
 - ב. תמיכה מהקרן המשלבת מימון ארוך טווח (program operating support) ופיתוח יכולות ארגוניות (organizational effectiveness) למספר תכניות עוגן שהן מנוע מרכזי (key-drivers) של האסטרטגיה.

5. הסיבה להמלצה הזו היא שהמיקוד של קרן טראמפ הוא צר והיא עובדת עם ארגונים גדולים ומבוססים. לכן השאלה אינה שאלה של שרידות וקיימות של הארגונים - אלא - ההמשכיות בתוכם של התכניות ושל סדר היום של הוראה קלינית ומצוינות בלמידת מתמטיקה ומדעים.
6. לקראת צומת זו נקודה חשובה היא העברת מרכז הכובד מהקרן לשדה. בתחילת הדרך לקרן יש נטייה להוביל וליטול תפקידי מנהיגות בקהילה המקצועית. אבל, בשביל קיימות, צריך להעביר את האחריות, למנהיגות ולמימון, לגורמים אחרים.