

## סקירת ספרים חדשים

בעריכת חנה שאול בר ניסים

### עסקים חברתיים בישראל: מהדרה להכלה חברתית וכלכלית

בני גדרון וענבל אבו

חיפה: הוצאת אחווה. 2014. 214 עמודים

סקרה: גלית ינאי-ונטורה<sup>1</sup>

עסק חברתי הוא גוף מכוון רווח המקדם בנחישות ובדרכים יצירתיות מיזם חברתי שיש לו מטרה חברתית (Alter, 2007). מיזמים חברתיים הם בראש ובראשונה עסקים, עם מאפייני חשיבה ופעולה עסקיים שתפקידם להחזיר במלואן את עלויות הקמתם, כדי להיות בני קיימא (Yunus, Moingeon, & Lehmann-Otga, 2010). ייחודם כעסקים הוא שלשורת הרווח שלהם שלושה היבטים – כלכלי, חברתי וסביבתי – ואין התכוונות למקסם רק אחד מהם (Chell, 2007). יש מי שרואה בהם ארגוני שינוי או תת קטגוריה של יזמות חברתית, שכן הם נוקטים דרכי טיפול יוצאות דופן בבעיות עוני ורווחה חברתית (Diochon & Anderson, 2011). בכך הם מהווים הזדמנות ייחודית לאנשי עסקים למנף את כישוריהם העסקיים והיצירתיים באמצעות טיפול בבעיות חברתיות הנוגעות להם (Yunus, Moingeon, & Lehmann-Otga, 2010). ספרם של בני גדרון וענבל אבו הוא ספר חשוב ומרתק, המציג עבודת שדה של חמישה עסקים חברתיים בישראל. הוא מצטרף למדף הספרים המצומצם העוסק בעסקים חברתיים בישראל (ראו אברוצקי ואשכנזי, 2011; בנזימן, 2009; גדרון ויוגב, 2010; פורטוגלי ודניאלי-מילר, 2007; פיט, 2011; שמיד ושרון, 2012; שתיל, 2003), ותורם תרומה מהותית להבנה התיאורטית והאופרטיבית של דרך פעולתם של עסקים חברתיים.

1 ד"ר גלית ינאי-ונטורה, פסיכולוגית חברתית, עוסקת בחקר התנדבות, ארגוני מגזר שלישי ועסקים חברתיים; מרצה בחוג לשירותי אנוש, המכללה האקדמית עמק יזרעאל.

הספר פותח באחת השאלות החשובות בסוגיה זו: מה "חברתי" בעסק החברתי, מי מגדיר אותו כך, ומתי למעשה עסק הופך להיות חברתי? בעוד הספרות התיאורטית מדגישה את ההיברידיות הרבה של הארגונים הללו מבחינת המבנה שלהם, מעמדם המשפטי והאופן שבו הם קובעים קדימויות למטרות החברתיות והעסקיות (Hytti, 2005; Lyon & Sepulveda, 2009; Peattie & Morely, 2008), מניחים המחברים מסגרת תיאורטית להגדרה של עסק חברתי, ומציעים שלושה פרמטרים חיוניים ("הבחנת שלושת התווים") – תוצאות, תפוקות ותהליכים. כך בעסק החברתי תוצאות הפעילות העסקית (המניבה רווחים), כולן או חלקן, מופנות למטרה חברתית; תפוקותיה (המוצר או השירות שהעסק מספק) יוצרות ערך של אינטגרציה חברתית או מימוש הפוטנציאל של הפרט, והערך החברתי נוצר בתהליך הייצור או בעת הגשת השירות של הפעילות העסקית. במלים אחרות, אין הערך החברתי תוספת חיצונית או ערך נלווה של הארגון העסקי, כי אם מצוי בליבת פעילותו העסקית.

כל עבודות השדה המוצגות בספר הן אפוא עסקים חברתיים שערכם החברתי מושג בתהליך הפקת המוצר או הגשת השירות. הספר מתמקד בעסקים חברתיים בתחום הרווחה, המסייעים לאוכלוסיות מודרות (נוער מנותק או בסיכון, אנשים בעלי מוגבלות פיזית, שכלית או נפשית, נשים חד הוריות) להשתלב בשוק העבודה: חברת Call יכול בראשון לציון, המספקת שירותי מענה טלפוני ומעסיקה כ-220 נכים; אלסנאבל, מטבח בנגב המעסיק אימהות חד הוריות בדואיות ומספק ארוחות צהריים לילדי בתי הספר וגני הילדים באזור; מסעדת השף ליליות בתל אביב, המעסיקה כ-15 נערים ונערות שנפלטו ממסגרות חינוכיות ומכשירה אותם למקצועות ההסעדה; סומסום בטירת הכרמל, עסק המתמחה בהכנת כריכים וארוחות קלות והמעסיק כ-30 בני נוער שנפלטו ממסגרות חינוכיות; יקב טוליפ בכפר תקווה ליד קריית טבעון, שבו מתגוררים אנשים בעלי צרכים מיוחדים, בעיקר אנשים עם פיגור שכלי, המעסיק את דיירי הכפר בתהליכים שונים של ייצור היין והפצתו. בכל ארגון התמקדה עבודת השדה של המחברים בניחות היוזמה למיזם והליך ההקמה, אוכלוסיית היעד ואפיון צרכיה, המערך העסקי ודפוסי העבודה בו, המערך החברתי והתאמתו לאוכלוסיית היעד וכן סוגיות השילוב בין העסקי לחברתי והאתגרים הטמונים בשילוב כזה. הבחירה המבנית של המחברים להציג את עבודות השדה דרך התייחסות אחידה לחמשת המרכיבים המשותפים האלה הופכת את ההשוואה בין הארגונים לנהירה ומרתקת, ומעלה מספר סוגיות תיאורטיות חשובות.

הסוגיה הראשונה נוגעת לזהות היזמים. השאלות העולות בהקשר זה הן אלה: מיהם יזמי העסקים החברתיים? מה מאפיין את הרקע האישי והחברתי שלהם? מהי המוטיבציה הראשונית בהקמת המיזם? כיצד הם מתנהלים בשלב ההקמה? אחת התובנות המעניינות העולות מקריאת המקרים היא שבשלושה מתוך חמשת המיזמים (call יכול, ליליות ויקב טוליפ) לא היה ליזמים רקע חברתי מקדים, אלא חיבור אקראי ראשוני שנוצר עקב חרות,

התנדבות וחיפוש עסקי. ההזדהות עם הרעיון ועם מטרתיו הייחודיות של העסק החברתי נוצרה מאוחר יותר ולאחר חשיפה ראשונית. ד"ר גיל וינש, פסיכולוג ויועץ ארגוני במקצועו, מייסד חברת **call** יכול, נחשף לעולמם של הנכים דרך חברו ושכנו, סא"ל יובל וגנר, יו"ר ומייסד עמותת נגישות ישראל. החברות הקרובה ביניהם והחשיפה המתמדת לבעיית האבטלה של אנשים עם מוגבלויות בישראל הביאו אותו לבחון פתרונות עסקיים יצירתיים לשילובם. אסף בלנק, יועץ עצמאי להקמה ולניהול של בתי קפה, התנדב במסעדת לילות בתל אביב לבקשת ידידתו לילית. זמן מה לאחר מכן שכרה על"ם את שירותיו לנהל את המסעדה. לימים, לאחר שכשל כלכלית הפרויקט בבעלות על"ם, ביקש אסף להפוך ליזם הפרויקט ולרכוש את המסעדה על חובותיה. הוא גייס לשם כך את השותף חנוך ברקת, בעבר מנכ"ל קרן אייפקס, שביקש לשלב פעילות עסקית עם פעילות חברתית. יקב טוליפ כעסק חברתי נולד בעקבות שאיפתה של משפחת יצחקי להקים יקב בוטיק והיכרותה עם מפעל היקב הקרוב ביותר לביתם בטבעון, היקב של כפר תקווה. שונים בעניין זה אלסנאבל ומיזם סומסום שהקימו אותם פעילים חברתיים בתחום פעילותם תוך גיוס שותפים עמיתים. במודל ההזדהות שפיתחו החוקרים שרוויש והאוונס (Schervish & Havens, 1997) הם מסבירים, שהעניין האישי של הפרט גובר, לא רק בשל נטיות לעשייה פילנתרופית הטבועות בו, אלא גם בשל השפעת הרשתות הפורמליות והבלתי פורמליות שהוא מחובר אליהן. בעת ההשתתפות התורם נחשף לצורכי האחר ולומד להזדהות עמם. בתהליך זה מתפתחת התודעה ומתעצבים מחדש ערכים. מכאן שאנשי עסקים הנחשפים לבעיות חברתיות עשויים להיות יזמים של עסקים חברתיים. לסוגיה זו עשויות להיות השלכות חשובות על קביעת המדיניות הציבורית העוסקת בדרך לגיוס יזמים לטיפול בבעיות חברתיות. מהלך דומה ניתן היה לראות בספר גם ביחס לאנשי הצוות במיזמים. אף שמסופר בו שהם גויסו מתוך רציונל עסקי גרידא וללא רקע חברתי, ניתן היה להבחין שסדר היום החברתי שלהם התפתח במהלך החשיפה לאוכלוסייה והפעילות. הקשרים העסקיים מרחיבים אפוא את יכולת ההזדהות של פרטים הנמצאים בתוכם ומסייעים ביצירת מודעות חברתית. מכאן שעסקים חברתיים הם לא רק מנגנון ייחודי לסיוע לאוכלוסיות מודרות, אלא גם כלי לפיתוח אקטיביזם חברתי ולעידודו. עוד ניתן ללמוד, שהיזמים בכל חמשת הסיפורים היו בעלי משאבים כספיים ופוליטיים בתחומם, והצליחו להקים את המיזם בעזרת הונם והקשרים שהיו להם עם בעלי עניין.

הסוגיה השנייה נוגעת לאוכלוסייה. תפקידם החברתי העיקרי של עסקים אלה הוא, כאמור, להוסיף עוד הזדמנויות תעסוקה לאוכלוסיות מודרות, כשהם יוצרים משאבים לקליטת עובדים בהיקפים משמעותיים (לא כבודדים) ומתאימים את הסביבה הארגונית לצורכיהם הייעודיים. גם כאן ניתן לראות הישגים של המיזמים: בחברת **call** יכול שיעור נשירת העובדים נמוך מאוד ביחס למקובל בעיסוק זה בשוק, והסקרים משקפים שביעות רצון גבוהה של הלקוחות. אוכלוסיית הנכים עומדת בכל קריטריון מקצועי שהעמידה לה חברת פלאפון, וזכתה בדירוג גבוה של שביעות רצון הלקוחות בהשוואה למוקדים אחרים של

פלאפון המאוישים באוכלוסייה הרגילה. גם באלסנאבל שיעורי ההתמדה גבוהים; 18 נשים בדואיות חד הוריות, רובן עובדות קבועות שלא הצליחו לפני כן להשתלב במקומות עבודה יציבים, מועסקות בו מאז הקמתו. פרויקט ליליות נמשך כבר 12 שנה, ושלושה מחקרי מעקב שונים אחר הבוגרים (64 בוגרים) מצביעים על שיפור מרחיק לכת במצבם בעקבות ההכשרה; רובם הפכו אזרחים עצמאים ומועילים, ומחציתם אף הצליחו להשתלב במסעדות בארץ. מקרים אלה מלמדים שעסקים חברתיים אכן ממלאים את ייעודם החברתי ומהווים מקור להעצמה כלכלית ואישית של אוכלוסיות מודרות.

באשר למערך העסקי, הספרות מצביעה על דגמים שונים של עסקים חברתיים – כאלה המעניקים למטרה החברתית קדימות על פני העסקית; כאלה המעניקים למטרה העסקית קדימות על פני החברתית; כאלה הרואים בהן מטרת שוות – אך מצביעה על הקושי לסווג מיזמים על פי מודל זה בשל הקושי לאתר את המשקל המדויק של העסקי והחברתי (בנזימן, 2009; Lyon & Sepulveda, 2009). מהמקרים המתוארים בספר ניתן ללמוד, שארגונים שנתנו קדימות למטרה העסקית הצליחו יותר מהאחרים למצב את עצמם ככני קיימא. אם נבחן למשל את תחום השיווק, הן ליליות והן יקב טוליפ הקצו לשיווק תקציב נכבד, ובשניהם לא הודגשה בשלב הראשוני המטרה החברתית. במיזמים סומסום ואלסנאבל, לעומתם, השקיעו בשיווק רק משאבים מצומצמים, ובה בעת הדגישו את המטרה החברתית והשתמשו בקשרים אישיים כדי לגייס לקוחות. אסטרטגיה זו תרמה אמנם לקיימות המיזמים, אבל גם יצרה תלות רבה של המיזם בלקוחות בודדים. מכאן שמלבד הקושי להבחין בין העסקי לחברתי, ניתן לומר שבטווח הרחוק העסקי הוא גם החברתי, ושניהם מזינים זה את זה הדדית.

באשר למערך החברתי, ניתן לראות תמונה מגוונת של התאמות ארגוניות לאוכלוסייה הייעודית. ביקב טוליפ יוצרה מכונה ארוכה יותר בשני מטר לאריזה שתתאים לקצב האישי של חברי הכפר. באלסנאבל מועברת סדרה של הכשרות אישיות במיזמנויות בית ועבודה (תזונה נכונה, כלכלת בית, נהיגה, קריאה וכתיבה), במקביל לליווי פרטני של כל עובדת בהתאם לצרכיה ולרצונה. בליליות ניתנת הכשרה הדרגתית רב-שלבית במיזמנויות ההסעדה השונות, האורכת 12-18 חודשים, לצד תוכנית טיפול פרטנית וקבוצתית וקשר רצוף עם המשפחות ועם גורמים בקהילה המלווים את בני הנוער. מעניינת במיוחד היא חברת call יכול, המכשירה גם את העובדים וגם את הלקוחות להתנהלות נכונה מול אנשים עם מוגבלויות. כן גובש מודל ההורות כבסיס לדפוסי ניהול מיטביים עם אוכלוסיית הנכים (הורה אוהב את ילדו ללא תנאי, מאמין בו וביכולותיו, צריך לייצר מפגש של כף אחת לשבוע), שה"לביאה" לוקחת בו חלק מהותי. על פי מטאפורת הלביאה המגוננת על גוריה, מסייעת הלביאה בהתאקלמות העובדים בעבודה ובכל היבט העשוי להשפיע על תפקודם. הספרות על ניהול מתנדבים מדגישה את הדפוסים החדשניים והשיטתיים המתוארים כאן (במיוחד הלביאה) (ינאי-ונטורה וליבנה, 2010; Bremer &

מחסור במשאבים ובתקני כוח אדם מונע ברוב המקרים את מימושם (חסקי-לוונטל, 2007). אם כן, מבט על העסקים החברתיים המוצגים בספר מלמד, שכאשר משקיעים משאבים בדפוסי ניהול ייחודיים, יש לכך השפעה מכרעת על מימוש הפוטנציאל הגלום באוכלוסייה ובמטרות החברתיות.

אחת מנקודות החולשה של הספר היא שלא הוקדשה תשומת לב לנושא השותפויות בעסקים חברתיים, ונראה שחשוב לדון בנושא מורכב זה. ככלל, התפיסה הרווחת היא ששותפויות הן גורם מפתח בהצלחה של עסק חברתי, משום שהן מאפשרות לאגם משאבים (Chebrough, 2007). בעוד מיזמים חברתיים מנסים דרך משאביהם להפוך בני קיימא, בריתות מחזקות את היכולת לחולל שינוי חברתי. ההנחה היא ששיתופי פעולה אלה פרודוקטיביים מאוד וכרוכים בסיכון נמוך, מכיוון שהם נרקמים בין שחקנים שאינם נמצאים בתחרות ישירה (Andreasen, 1996). בה בעת מיזמים מרובי שותפים עשויים לאבד גמישות, עצמאות ויעילות, כי החלטות צריכות להתקבל על דעת כל השותפים (Diochon & Anderson, 2011). לכל צד בשותפות עשויה להיות מוטיבציה שונה, והוא עשוי להדגיש אינטרסים שונים, לעתים על חשבון שותפים אחרים. מציאות זו דורשת הידברות תמידית על מטרות משותפות לצד יכולת להתגבר על נטייה להתבצרות (Desivilya & Palgi, 2011). על כן מעניין היה ללמוד דרך אלסנאבל וסומסום, שבהם מבנה ארגוני רב-שותפים, על הדינמיקה הפנים ארגונית ועל הדרכים שבהן למדו להכיל או לעקוף קונפליקטים. ראינו, ששני מיזמים אלה נתונים בקשיי תקציב בולטים. בהקשר זה מעניין לדעת, אם לתפיסתם ריבוי השותפים מקל או מקשה על הסוגיה של השקעה עסקית. נראה שעל פיתוח תיאורטי של עסקים חברתיים להתחשב גם בתנאי זה הכרוך במציאות המיזמים.

עסקים חברתיים בישראל הוא, כאמור, ספר יסודי, מלמד, מהנה לקריאה ומעשיר בתחום המתפתח של עסקים חברתיים. הוא מאפשר הבנה תיאורטית ואופרטיבית מקיפה של תרומתם כמו גם של הטכניקה שבה ניתן לשלב עסקי וחברתי.

## מקורות

אברוצקי, ג' ואשכנזי, א' (2011). יזמות חברתית בישראל: מיפוי וכיוונים להמשך. תל אביב: עמותת נובה – ניהול ואקדמיה בשירות הקהילה.

בנזימן, ר' (2009). לא על הפילנתרופיה לבדה – מיזמים חברתיים-עסקיים בישראל. קרן פורד, חותמים מחדש וקרן דואליס ליזמות עסקית-חברתית.

- גדרון, ב' ויוגב, מ' (2010). ארגונים חברתיים-עסקיים בישראל: נתונים ראשוניים על תופעה חדשה. באר שבע: המרכז הישראלי לחקר המגזר השלישי, אוניברסיטת בן גוריון בנגב.
- חסקי-לוונטל, ד' (2007). ניהול מתנדבים כפרופסיה מתגבשת בארגוני שירות. ביטחון סוציאלי, 74, 144-121.
- ינאי-ונטורה ג' וליבנה ט' (2010). ניהול מתנדבים יעיל – נקודת המבט של המנהלים. ביטחון סוציאלי, 84, 157-129.
- פורטוגלי, א' ודניאלי-מילר, נ' (2007). מקורות הכנסה עצמיים למלכ"רים: מימוש הייעוד החברתי באמצעות הפעילות העסקית. חברה אזרחית ומגזר שלישי בישראל, א (2), 49-25.
- פיט, ג' (2011). עסקים חברתיים בארגונים חברתיים בישראל: סוגיות בהתאגדות ומיסוי. מעשי משפט, ד, 204-185.
- שמיד ה' ושרון, נ' (2012). הפעלת יזמות חברתית-עסקית בארגונים ללא כוונת רווח והשפעתה על החזון של הארגון, על ערכיו ועל התרבות הארגונית ותהליכי הניהול הנהוגים בו. ביטחון סוציאלי, 88, 63-31.
- שתיל (2003). עסקים כשותפים בקהילה: מדריך לארגונים חברתיים. ירושלים: שתיל.
- Andreasen, A. R. (1996). Profits for nonprofits: Find a corporate partner. *Harvard Business Review*, 74 (6), 47-59.
- Alter, K. (2007). *Social enterprise typology*. Retrieved from <http://www.virtueventures.com/typology>.
- Bussell, H. & Forbes, D. (2001). Understanding the volunteer market: The what, where, who and why of volunteering. *Journal of Nonprofit & Voluntary Sector Marketing*, 7 (3), 244-257.
- Bremer, S. & Graeff, P. (2007). Volunteer management in German national parks. *Human Economics*, 35, 489-496.
- Brudney, J. L. (2000). Volunteer administration. In S. J. Ott (Ed.), *Understanding nonprofit organizations: Governance, leadership and management* (pp. 329-338). Boulder, CO: Westview.
- Chell, E. (2007). Social enterprise and social entrepreneurship. *International Small Business Journal*, 25 (1), 5-26.

- Chesbrough, H. (2007). Why companies should have open business models. *MIT Sloan Management Review*, 48 (2), 21-28.
- Desivilya, H. & Palgi, M. (2011). Engaging the paradox in partnership: Balancing conflict and cooperation. In H. Desivilya & M. Palgi (Eds.), *The paradox in partnership: The role of conflict in partnership building* (pp. 197-211). Beijing: Bentham Science e-Books.
- Diochon, M. & Anderson, A. R. (2011). Ambivalence and ambiguity in social enterprise – Narratives about values in reconciling purpose and practices. *Int Entrep Manag Journal*, 7, 93-109.
- Gooch, M. (2004). Volunteering in catchment management groups: Empowering the volunteer. *Australian Geographer*, 35 (2), 193-208.
- Hytti, U. (2005). New meanings for entrepreneurs: From risk-taking heroes to safe-seeking professionals. *Journal of Organizational Change Management*, 18 (6), 594-611.
- Lyon, F. & Sepulveda, L. (2009). Mapping social enterprises: Past approaches, challenges and future directions. *Social Enterprise Journal*, 5 (1), 83-94.
- Peattie, K. & Morley, A. (2008). *Social enterprise: Diversity and dynamics, contexts and contributions – A research monograph*. ESRC Centre for Business.
- Schervish, P. G. & Havens, J. (1997). Social participation and charitable giving: A multivariate analysis. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 8 (3), 235-260.
- Yunus, M., Moingeon, B., & Lehmann-Ortega. (2010). Building social business models: Lessons from the Grameen experience. *Long Range Planning*, 43, 308-325.

## **Hamas and the Civil Society: Engaging the Islamist Social Sector**

Sara Roy

Princeton, New Jersey: Princeton University Press. 2011. 309 pages

סקרה: רנא אסעיד<sup>1</sup>

עד שנות ה-70 התעלמו רוב רובם של מדעני החברה מתפקידה של הדת בכל הנוגע למדיניות חברתית, פוליטית וכלכלית. משנים אלה ואילך גברה ההתעניינות בתחום, ורוב החוקרים שלמדו את הנושא ייחסו לדת תפקיד רגרסיבי או ראו בה תוצר תרבותי נלווה לתופעות אחרות (Jawad, 2009; Sanders & Hanckeney, 2003). הדת, כמרכיב משמעותי בתהליכי עיצוב מדיניות חברתית, פוליטית וכלכלית, הפכה נושא מרכזי במחקר. במיוחד ניתן דגש לתפקידה המרכזי של האמונה הדתית בחיי האנשים ולחשיבותה בכל הנוגע לקידום רווחתם האישית. הפניית הזרקור למקומה של הדת בחברה המודרנית הובילה את החוקרים גם לחקר תפקידה באספקת שירותי רווחה ולחקר הארגונים מבוססי הדת (Faith Based Organizations).

מאמצע שנות ה-90 של המאה הקודמת ניכרת עלייה משמעותית בחקר הארגונים מבוססי הדת במיוחד בקרב קהילות דתיות בארצות הברית (Bielefeld & Cleveland, 2013; Cnaan, Sinha, & McGrew, 2004; McGrew & Cnaan, 2006). העניין הגובר בהם נבע בעיקר מהגידול שחל באספקת שירותים חברתיים בידי קהילות דתיות, עקב מדיניות הממשל הפדרלי שעודדה את גיוסם של ארגונים מבוססי דת לאספקת שירותי רווחה (Cnaan, Sinha, & McGrew, 2004). החוקרים ביקשו להבין טוב יותר את התפקיד שהם ממלאים בזירת אספקת השירותים החברתיים.

בעשור האחרון התפתח מאוד חקר התחום הזה גם במדינות המזרח התיכון, ובמדינות כמו מצרים, ירדן ולבנון החלו חוקרים רבים להתעניין במקומה של הדת באספקת השירותים החברתיים (Clark, 2004; Jawad, 2009). בארץ עדיין אין תחום מחקר זה מפותח דיו בארץ, והידע אודות אספקת שירותים חברתיים בידי ארגוני דת הן יהודים, נוצרים ומוסלמים דל למדי.

---

1 דוקטורנטית בבית הספר לעבודה סוציאלית ולרווחה חברתית ע"ש פאול ברוואלד, האוניברסיטה העברית בירושלים.

ספרה של שרה רוי הוא אחד הספרים החשובים בזירה זו, שכן הוא מפנה את הזרקור לארגוני דת ושירותים חברתיים בעזה ובגדה המערבית. הספר מבקש לתת לקורא עוד נקודת מבט על תנועת החמאס, שלצד היותה תנועה פוליטית היא פועלת כתנועה דתית-חברתית, ובוחר את מקומה מול החברה האזרחית ואת מערכת יחסיה עמה. בספר מוצג מחקרה האמפירי של שרה רוי שנמשך שני עשורים ויותר, ובמהלכו היא ראינה פעילים חברתיים ופוליטיים, נשים ואנשי מקצוע, בעיקר בעזה, אך גם בגדה המערבית. במסגרת המחקר נשאלו מספר שאלות; חלקן ביקשו לבדוק אילו ארגונים דתיים-איסלאמיים פועלים בעזה ובגדה ואת טיב זיקתם לחמאס. חלקן בדקו את דרכי הפעולה של אותם ארגונים, את מי הם משרתים, מה הן תוכניות השירות שלהם ומה מטרותם.

הספר מחולק לשבעה פרקים. בשלושת הפרקים הראשונים מוצגים המסגרת המושגית של המחקר, שיטות המחקר, הנתונים שנאספו וניתוחם. בפרקים אלה החוקרת מציגה תמונת רקע מקיפה על ההקשר הרחב של תפקיד החמאס בזירת השירותים החברתיים בעזה, על הזיקה בין האיסלאם לחברה אזרחית ועל המשמעויות והפרשנות שאנשי החמאס עצמם נותנים למושג חברה אזרחית. מתפיסות אנשי החמאס עולות מספר תמות מרכזיות: העדר הבדלים בין החברה האזרחית המוסלמית לבין החברה האזרחית הלא מוסלמית או החילונית (זאת וזאת מאמצות ערכים ודרכי התנהגות דומים מול המדינה); אי ראיית הדת כמכשול בהתפתחות החברה האזרחית ובעצם תפיסתה כמרכיב מרכזי ועקרוני בהתפתחות זו; התאמה בנושאים ובתחומים שונים וכן בערכים בין דת האיסלאם לבין החברה האזרחית; ראיית החברה המסורתית המוסלמית (האומה, אל-אומה) כאחת הגרסאות של החברה האזרחית.

בשלושת הפרקים שלאחר מכן הכותבת מציגה את ממצאי המחקר העיקריים, הנוגעים לארגונים ולשירותים שהיו ברשות לפני הסכם אוסלו ואחריו. אחד העניינים החשובים בפרקים אלה הוא החשיפה של סדר היום החברתי של הארגונים האיסלאמיים במיוחד בתקופת אוסלו. באופן כללי מוצג בפרקים אלה ניתוח מעמיק של דרכי הפעילות של ארגונים אלה, תוך בחינת הדינמיקה החברתית-הפוליטית המאפיינת אותם. ממצאי המחקר מצביעים על קשת רחבה של שירותים חברתיים איסלאמיים, החל בשירותי צדקה דתיים וכלה בארגונים חברתיים-מקצועיים (כגון מכוני מחקר ובתי ספר). הארגונים המספקים את השירותים נבדלים זה מזה במניעיהם, באידיאולוגיות שלהם ובמטרותיהם, כמו גם ביחסיהם עם תנועת החמאס. עוד נמצא, שבשונה מהמדינות השכנות (ירדן, מצרים ותימן), שבהן שירותי הארגונים הדתיים המוסלמיים מיועדים בעיקר למעמד הביניים וליצירת רשתות חברתיות (Clark, 2004), הארגונים הפלסטיניים משרתים את כלל האוכלוסייה, ואין צורך להיות חבר בתנועת החמאס או מזוהה עמה, כדי לקבל את שירותיהם. מאפיין אחרון זה סותר במובנים רבים את הטענה הרווחת, ולפיה החמאס משתמש בשירותים החברתיים כדרך לגיוס הון פוליטי. בפרק האחרון של הספר מציגה

המחברת את מסקנותיה בדבר מקומה של האידיאולוגיה הפוליטית בפעילותם של הארגונים החברתיים. מלבד זאת היא מתייחסת להשפעתם של אירועים פוליטיים, כמו האינתיפאדה השנייה, יציאת ישראל מעזה, ניצחון החמאס בבחירות ב-2006, על הארגונים החברתיים האיסלאמיים בעזה ועל הקשר שלהם עם חמאס.

מחקרה של רוי כפי שהיא מגדירה אותו הוא מחקר אתנוגרפי. בהקדמה ובפרק המתודולוגי החוקרת מציינת את מקומה האישי בתוכו. אחד המאפיינים הייחודיים של הספר הוא שאין הקורא מבחין בעת קריאתו בעיניים "מערביות" הזרות לשדה המחקר, אלא להפך. אף שזהותה היהודית של החוקרת נחשפה לפני מרואייניה עם כניסתה לשדה המחקר, היא מצליחה להביא את קולם האמיתי של המקומיים משתתפי המחקר, דבר המוסיף עניין לספר.

לספר שתי תרומות מרכזיות: בהקשר המקומי ממצאי המחקר מרחיבים את הידע המצוי על הארגונים החברתיים המוסלמיים בעזה ובגדה המערבית ומציגים עוד נקודת מבט על תנועת החמאס, אשר על פי רוב נחקרת מנקודת המבט של מימון וגיוס לטרור, תוך התעלמות מפעילותה לטובת שיקום הקהילה האזרחית בעזה ופיתוחה. בהקשר הכללי והרחב יותר הספר תורם לספרות המחקרית העוסקת בחיבור שבין דת האיסלאם לבין רווחה וארגונים חברתיים, ופותח עוד ערוצים למחקרי המשך בנושא זה. לצד זאת חסרה בו התייחסות רחבה יותר לנושא של צדקה וצדק חברתי באיסלאם, היכולה להאיר את עיני הקורא שאינו בא מעולם תוכן זה. חסרה גם התייחסות לנעשה בתחום השירותים החברתיים במדינות השכנות, כגון מצרים, וכן לפעילות האחים המוסלמים בתחום זה, במיוחד לאור קווי הדמיון בפעילות שתי התנועות הדתיות ובמצאים השונים העולים ממחקרים שהעמיקו בחקר התחום.

למרות חסרונם של נושאים אלה הצליחה המחברת להציג תמונה מורכבת של השירותים החברתיים האיסלאמיים הפלסטיניים. הספר מומלץ לכל העוסקים והמתעניינים בתחומים של דת, רווחה וחברה אזרחית, במיוחד על רקע הספרות המצומצמת בתחומים אלה, ובעיקר זו המתייחסת למזרח התיכון.

## מקורות

Bielefeld, W. & Cleveland, W. S. (2013). Defining faith-based organizations and understanding them through research. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 42, 442-467.

- Clark, J. A. (2004). *Islam, charity and activism: Middle-class networks and social welfare in Egypt, Jordan, and Yaman*. Bloomington: Indiana University press.
- Cnaan, R. A., Sinha, J. W., & McGrew, C. C. (2004). Congregations as social service providers: Services, capacity, culture, and organizational behavior. *Administration in Social Work*, 28 (3-4), 47-67.
- Jawad, R. (2009). *Social welfare and religion in the Middle East: A Lebanese perspective*. UK: Policy Press.
- McGrew, C. C. & Cnaan, R. A. (2006). Historical and methodological lack of studying religion in social services. *Journal of Religion and Spirituality in Social Work: Social Thought*, 25 (3-4), 19-37.
- Sanders, G. & Hanckeney, C. H. (2003). Religiosity and mental health: A meta-analysis of recent studies. *Journal for the Scientific Study of Religion*, 42, 43-55.

## **Corporate Social Responsibility, Entrepreneurship, and Innovation**

### **Routledge Studies in Business Ethics**

Kenneth Ameshi, Paul Nnodim and Onyeka Osuji

New York: Taylor & Francis. 2013. 152 pages

סקרה: נוגה פיטובסקי-נוה<sup>1</sup>

זהו הספר השישי בסדרת הספרים *Routledge Studies in Business Ethics*, והוא מוקדש לדיון בנושא אחריות תאגידית (Corporate Social Responsibility; CSR), תחום העוסק בשאלת אחריות החברה העסקית כלפי הקהילה והסביבה שבתוכן היא פועלת. המושג אחריות תאגידית זכה להגדרות מגוונות. מחברי הספר מגדירים אותה ככלי שתאגידים מנהלים באמצעותו באופן וולונטרי את ההשלכות החברתיות והסביבתיות של פעילותם העסקית. המחברים מתייחסים להשלכות אלה (למשל זיהום שיוצר מפעל, המהווה סיכון בריאותי לתושבים בסביבתו) כאל המחיר שצד שלישי נדרש לשלם בגלל הפעילות העסקית של התאגיד. כיום מצפים מתאגידים לנהוג באחריות כלפי כל קבוצות בעלי העניין (stakeholders) – לקוחות, עובדים, קהילה מקומית, משקיעים, ספקים, תקשורת, מתחרים והסביבה האקולוגית – שהם השחקנים המשפיעים על פעילות החברה העסקית המודרנית ומושפעים ממנה. הטענה המרכזית של מחברי הספר היא שאחריות תאגידית היא כלי אפקטיבי למשילות עצמית של תאגידים.

שלושת המחברים הם אנשי אקדמיה בתחומי מינהל העסקים, הפילוסופיה והמשפט. שניים מתוכם (אמאשי ואוסוֹזִי) אף משמשים כיועצים עסקיים של תאגידים בינלאומיים בנושאי אחריות תאגידית. הספר נחלק לשמונה פרקים רציפים; כל אחד מהם דן בהיבט אחר של הנושא. הפרק הראשון מציג הגדרות שונות למושג, ובכך מניח את הבסיס להמשך הדיון בפרקים הבאים. הפרק השני מציג את תיאוריית בעלי העניין כבסיס להתפתחות גישת האחריות התאגידית. הפרק השלישי דן בגלובליזציה ובחלל הקיים במשילות הגלובלית של פעילות תאגידים. פרקים 4-6 דנים בהרחבה בטענה המרכזית של המחברים, ולפיה אחריות תאגידית היא כלי למשילות עצמית של תאגידים, ובהשלכותיה

1 נוגה פיטובסקי-נוה היא דוקטורנטית במרכז לחקר החברה האזרחית והפילנתרופיה בישראל, בית הספר לעבודה סוציאלית ולרווחה חברתית ע"ש פאוול ברוואלד, האוניברסיטה העברית בירושלים; ומרצה בבית הספר לעבודה סוציאלית במכללה האקדמית ספיר. במסגרת עבודת המחקר היא חוקרת את תחום האחריות החברתית של עסקים.

של טענה זו על השוק ועל שחקנים מוסדיים אחרים. הפרק השביעי דן במורכבות של ניהול אחריות תאגידית לאורך שרשרת גלובלית של ייצור, והפרק שמיני והאחרון דן באחריות תאגידית כפילוסופיה עסקית המבטאת צדק חברתי.

על רקע התעצמות כוחם של תאגידים רב לאומיים (Multinational Enterprises; MNEs) ובמקביל לצמצומה של מדינת הרווחה, פרח בשני העשורים האחרונים, בשיח העסקי והאקדמי, העיסוק בתחום האחריות התאגידית כתוצר של הגלובליזציה הכלכלית. תאגידים גלובליים צוברים כוח כלכלי וחברתי כה רב, עד שלעתים יש ביכולתם לשלוט בכלכלות מקומיות אף יותר מהמדינות עצמן. העוצמה הרבה שיש בידיהם עלולה להוביל להשלכות שליליות קשות, כגון פגיעה באיכות הסביבה ובזכויות אדם במדינות מתפתחות. כדוגמה המחברים מציינים את פיצוץ מכלית הנפט של תאגיד BP בשנת 2010, שבעקבותיו זרמו למפרץ מקסיקו מיליוני גלונים של נפט, גרמו לאובדן חיי אדם ובעלי חיים, הסבו נזק סביבתי בל יתואר ופגעו באיכות חייהם של התושבים, בטבע ובבעלי החיים באזור. אסון זה ואירועים קשים אחרים שתאגידים מעורבים בהם יצרו לחץ ציבורי עליהם לצמצם את נזקי פעילותם ואף לפעול לטובת הציבור, לא כמחווה של רצון טוב, אלא מתוך התפיסה שזוהי מחויבותם הציבורית. בעקבות לחץ זה החלו התאגידים לנהל באופן וולונטרי מדיניות מסודרת של אחריות תאגידית ואף לפרסם מדי שנה דוח המסכם את פעילותם בתחום זה. תאגידים נדרשים היום לנהוג באחריות לאורך כל שרשרת הייצור הגלובלית שלהם. כך למשל ספגה חברת נייקי, בסוף שנות ה-90, ביקורת קשה על העסקת עובדים בתנאי ניצול במדינות המזרח הרחוק. המחברים מציינים שהתאגידים הגלובליים מתמודדים עם סוגיות מוסריות מורכבות, כאשר הם פועלים במדינות מתפתחות ובחברות שנוהגים בהן קודים אתיים, פוליטיים וכלכליים שונים. הם דנים בשאלה אם אכן ניתן לצפות מתאגיד רב לאומי ענק להיות אחראי לאתיקה של חברות קטנות יותר, שעמן הוא עובד לאורך שרשרת האספקה. המחברים סבורים, בניגוד לדעה הרווחת, שהתשובה לכך שלילית, משום שכל חברה עסקית יכולה לקחת אחריות אך ורק על מעשיה שלה. עם זאת הם טוענים שלתאגיד יש מחויבות מוסרית לנסות ולהשפיע לחיוב על החברות הקטנות שהוא עובד עמן על ידי הצבת סטנדרטים בנושא זכויות אדם ואיכות סביבה והתנהלות כמודל חיקוי בהקשר זה. ההשתתפות הוולונטרית של חברות עסקיות בניהול השלכות פעילותן על הקהילה ועל הסביבה מעידה על כניסה של עסקים לזירה חדשה להם, שקודם לכן פעלו בה המדינה, כוחות השוק, החברה האזרחית, קבוצות צרכנים ועוד. המחברים מציינים שאין הם מערערים על תפקידה של המדינה כרגולטור של הפעילות התאגידית, משום שהאחריות התאגידית פועלת אך כגורם משלים לגורמי המשילות הנוהגים, הן הציבוריים והן הבלתי פורמליים. ואולם הם שואלים אם אין תפקיד החברה העסקית כרגולטור חברתי וסביבתי של עצמה עומד בסתירה לייעודה המקורי – יצירת רווחים. דוויני (Devinney, 2009) טוען שעצם המושג "אחריות תאגידית" הוא מעין אוקסימורון, משום שמעצם מהותו – ייצור רווח – אין תאגיד יכול להיות אחראי חברתית.

מחברי הספר, לעומתו, אינם רואים סתירה בין יצירת רווח לבין אחריות חברתית. הם מצטטים את הכלכלן מילטון פרידמן (Friedman, 1970), שטבע את ההיגד "אחריותו החברתית היחידה של עסק היא להגדיל את רווחיו", ומסבירים שאף שהיגד זה מעיד על סתירה לכאורה בין השניים, למעשה לא כך הם פני הדברים. כאשר עסק פועל בתוך חוקי השוק כדי ליצור רווחים, כך הוא מגשים למעשה את אחריותו החברתית; למשל: הוא מספק סחורה או שירותים המיטיבים עם כלל החברה; הוא מספק פרנסה לעובדים, המשתמשים בכספם לרכישת טובין ובכך מניעים את השוק ועוד. במאמרם המפורסם יצירת ערך משותף (*Creating shared value*) קידמו פורטר וקרמר (Porter & Kramer, 2011) דיון זה עוד צעד. הם טענו שיצירת יחסים בעלי משמעות בין התאגיד לקהילה מועילה לשני הצדדים ומקדמת אותם. כאשר התאגידים רואים את סביבתם כמנוף לצמיחה ולפיתוח עסקי, ותורמים לפיתוח החברה והקהילה סביבם, שני הצדדים יוצאים מחוזקים בסופו של דבר. למשל: כשחברות מזון מציעות תזונה בריאה יותר, חברות אלקטרוניקה מציעות מוצרים חסכניים בחשמל, חברות רכב מציעות רכבים חסכניים בדלק, הביקוש למוצריהן עולה ועמו גם הרווחים, הציבור הרחב יוצא נשכר וגם הסביבה.

הספר כתוב בצורה מעניינת, קולחת ונהירה לקריאה. הוא עשוי לעניין קוראים מהמגזר העסקי וחוקרים המתעניינים באחריות תאגידית מתחומים כגון מינהל עסקים, כלכלה, משפט וסוציולוגיה ארגונית. יתרונו של הספר בכך שהוא נדרש לרעיונות הכלכליים והפילוסופיים העומדים מאחורי האחריות התאגידית, ומעשיר את הדיון על הנושא. עם זאת, בעת קריאת הספר יש לקחת בחשבון שהמחברים מבטאים נקודת מבט המזוהה עם האינטרס התאגידי, שמטרתו להשאיר את האחריות התאגידית ברמה הוולונטרית ולהימנע מרגולציה ציבורית כפויה. על אף האופטימיות הגבוהה שמגלים המחברים כלפי אחריות תאגידית ככלי אפקטיבי למשילות עצמית, השאלה אם אכן תאגידים יכולים לנהל באופן אמין את הדיווח החברתי והסביבתי של עצמם עדיין עומדת בעינה. בפראפרזה על הביטוי השגור "החתול שומר על השמנת", הרי רגולציה עצמית כמוה כדרישה מהחתול לדווח באופן מהימן כמה מן השמנת אכל. יש לקחת בחשבון שכל עוד אחריות חברתית של תאגידים נשארת במישור הוולונטרי, התאגידים עצמם בוחרים על פי רצונם עד כמה להשקיע בעשייה חברתית וסביבתית. יש חשש שחברות ינצלו לרעה במה זו כדי ליצור מראית עין של עשייה למען הקהילה, כשבעצם הן מבקשות לשפר את הדימוי הציבורי שלהן, ובמקביל ימשיכו מאחורי הקלעים להפר זכויות עובדים ולפגוע באיכות הסביבה. אין מחברי הספר נדרשים לדיון ביקורתי בסוגיות מורכבות אלה, ובכך לעניות דעתי חולשתו המרכזית של הספר.

**מקורות**

- Devinney, T. M. (2009). Is the socially responsible corporation a myth? The good, the bad and the ugly of corporate social responsibility. *Academy of Management Perspectives*, 23 (2), 44-56.
- Friedman, M. (1970). The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits. *The New York Times Magazine* (September), 122-126.
- Porter, M. E. & Kramer, M. R. (2011). Creating shared value: How to reinvent capitalism and unleash a wave of innovation and growth. *Harvard business review*, 89 (1/2), 62-77.

## **New Frontiers of Philanthropy: A Guide to the New Tools and Actors Reshaping Global Philanthropy and Social Investing**

Lester M. Salamon (Editor)

Oxford: Oxford University Press. 2014. 726 pages

סקרה: חנה שאול בר ניסים<sup>1</sup>

עורך הספר ו-23 כותבי הפרקים בו בוחנים מפרספקטיבות שונות את התהליכים המתרחשים בזירת העשייה של "הפילנתרופיה החדשה" שצמחה בעשורים האחרונים ברחבי העולם. פילנתרופיה זו, הנקראת גם אסטרטגית ומשפיעה (impact), נתפסת כיוזמת, רואה בתרומתה השקעה, מצפה לקבל עבורה תשואה חברתית ומבקשת להעריך את תוצאות עשייתה באמצעות מדדים כמותיים. העלייה הדרמטית במספר הפילנתרופים החדשים והבולטות שהם זוכים לה בזירה הבינלאומית מספקות את הרקע לספר זה, המעריך את ההתפתחויות המרכזיות בשנים האחרונות בעשייתם של הנדבנים החדשים.

עורך הספר, לסטר סלמון מאוניברסיטת ג'ונס הופקינס, חוקר בעל שם עולמי בתחום הפילנתרופיה והחברה האזרחית מזה שלושה עשורים, סוקר את תוכני הספר בהקדמה ארוכה ומפורטת, שאף פורסמה כספר נפרד במאי 2014.<sup>2</sup> ההקדמה עוסקת בהסברים לכתובת הספר, שעיקרם שינויים בסביבה החברתית והפוליטית שהשפיעו על התמודדות הפילנתרופיה עם אתגרים מקומיים ובינלאומיים. שינויים אלה תועדו בספרות (Anheier & Leat, 2006; Schmid & Shaul Bar Nissim, 2015) וביניהם נמנים אלה: נסיגת המדינה ממחויבותה לאוכלוסיות מיוחדות, אוכלוסיות בסיכון ובהדרה הנמצאות בשוליים החברתיים; צמצום המשאבים לצרכים חברתיים ורווחתיים המגדיל גם את הפערים החברתיים באוכלוסייה; גידול מרשים בהיקף פעילותו של מגזר הארגונים ללא כוונת ריווח ובמספרם; הפרטה מואצת של השירותים הממשלתיים, בעיקר החברתיים. אליהם

1 דוקטורנטית בבית הספר לעבודה סוציאלית ורווחה חברתית ע"ש פאול ברוואלד, האוניברסיטה העברית בירושלים.

2 ראו:

Salamon, L. M. (2014). *Leverage for good: An introduction to the new frontiers of philanthropy and social investment*. Oxford: Oxford University Press.

מצטרפות סוגיות גלובליות, כמו עוני וחולי, בערות והדרה חברתית, אשר אינן מקבלות מענה מספק מהמוסדות הממשלתיים הבינלאומיים.

בהקשר זה צמחה הפילנתרופיה החדשה, המקומית והבינלאומית, המפתחת אפיקי תרומה, הנושאים אופי של חדשנות ושל פריצת דרך, והמספקת כר פורה לפיתוח רעיונות ושירותים המקדמים את רווחתם, את בריאותם, את השכלתם ואת חינוכם של אזרחי העולם. אופייה והתנהגותה, שתועדו בספרות (שמיד ושאל בר ניסים, בדפוס; Frumkin, 2008), מצביעים על הפערים בינה לבין הפילנתרופיה הישנה. הפילנתרופים החדשים חשים תחושת מחויבות עמוקה כלפי הסוגיות, הבעיות והדילמות שעמן מתמודדת החברה שבה צמחו וכלפי החברה הגלובלית. הם מתייחדים בהתנהגות ובתהליכי עבודה השאולים מהעולם העסקי, כמו גם בניסיון להטביע חותם על המוטבים הנהנים מתרומתם – צרכני וספקי השירותים החברתיים. דפוסי הנתינה שלהם חדשניים: הם נעזרים באינטרנט, כדי להקים רשתות של תורמים המחויבים לייעוד ולאוכלוסיות ייחודיות, תורמים גם למען מטרות אוניברסליות ולא רק מקומיות, יוצרים שיתופי פעולה ושותפויות עם גופים ממשלתיים ועם ארגונים ללא מטרת רווח ועוד.

בשנים האחרונות אנו עדים, לטענתו של סלמון (2014), ליצירת פתרונות לבעיות מורכבות וחוצות גבולות, המתבטאים בהשקעה פילנתרופית שניתן למדוד את ערכה המשולב (blended value). פתרונות אלה מבוססים על מודלים המשלבים בין גורמים שונים שיש בנייהם תלות גומלין. הם העשירו את ארגו הכלים הפילנתרופי באמצעים חדשניים המתעלים הון פרטי למטרת שינוי חברתי. הספר שלפנינו עוסק בלימוד פתרונות אלה ובתייעוד העשייה הנדבנית של הפילנתרופים החדשים, הפרטיים והמוסדיים. בספר מוצגים הכלים המשמשים אותם, הנחלקים לשני תחומים מרכזיים: (1) השקעות הקשורות לתוכניות ולמיזמים (program related investment), הכוללות מענקים, הון והלוואות; (2) השקעות בשוק הפיננסי (market rate investment), הכוללות ביטחונות, החזר הלוואות, שימוש בהון ציבורי ובהון פרטי. כלים אלה יוצרים הזדמנויות ואתגרים לעוסקים בפילנתרופיה. הם מגוונים את מרחב הפעולה של הפילנתרופים ליצירת השפעה כלכלית וסביבתית. בה בעת הם מאתגרים אותם לשנות את הסטנדרטים המשמשים אותם בתהליכי חלוקת המשאבים, כמו גם במדידת התשואה של התרומה והשפעתה.

הנושאים שהספר עוסק בהם מוצגים בהדרגה בשלושה שערים. השער הראשון של הספר, *New Actors*, מוקדש לשחקנים החדשים והוותיקים הפועלים במסגרת שותפויות ייחודיות בין ממשלה, עסקים ומלכ"רים, כדי לאגם הון פילנתרופי ולנתבו למוטבים בצורה הטובה ביותר. שער זה עוסק גם בזירות הייחודיות שהשחקנים פועלים בהן: שווקים משניים (secondary markets), בנקים פילנתרופיים (philanthropic banks), פורטלים מקוונים (online portals), צוברי הון (capital aggregators), חליפין חברתי וסביבתי (social and environmental exchange), מתווכים עסקיים (enterprise

(brokers), בוני יכולות (capacity builders), הון פילנתרופי תאגידי (corporate oriented charitable funds) ומימון שיתופי (funding collaborative).

בשער זה בולט הפרק של אייקנברי ובירמן (Eikenberry & Bearman), העוסק בדרכים שבהן שחקנים ממגזרים שונים – פרטיים, תאגידיים וקהילתיים – מאגמים את משאביהם הפילנתרופיים, כדי למנף את השפעתם בתחומי עשייה משותפים. אחד הכלים הוא מחויבות לשוק מתפתח (advanced market commitment), שעיקרה שימוש בכספים פילנתרופיים כדי לסבסד מחירי מוצרים חיוניים לטובת אוכלוסיות שאין ידן משגת לרכוש אותם. קרן ביל ומלינדה גייטס, באמצעות שותפות GAVI, היתה הראשונה להתחייב לחברת התרופות פיזר על סכום של מיליארד דולר, שישמשו לרכישת מלאי חיסונים נגד דלקת ריאות במחיר מסובסד. כך הבטיחה הקרן לפיזר ביקוש, ובתמורה קיבלה תקרת מחיר ארוכת טווח לחיסון. התוצאה היתה הוזלת מחירו במדינות מתפתחות מ-114 דולר ל-3.5.

פרק שכתב כהן (Cohen) דן בחשדנות ובאי האמון השוררים כלפי גופים המממנים מיזמים פילנתרופיים. כהן בוחן את המימון הפילנתרופי שמקורו במוסדות פיננסיים פרטיים, כמו בנקים, קרנות פנסיה, חברות ביטוח, בתי השקעות, קרנות הון סיכון וקרנות הפועלות כבנק פילנתרופי, ואת האתגרים הייחודיים שמציב מקור מימון זה, כמו גם את הסיכונים הכרוכים בשימוש בו.

השער השני, *New Tools*, עוסק בהתפתחות ארגו הכלים הפילנתרופי ומציג שמונה כלים חדשים: ביטחונות להלוואות (loan guarantees); ביטוחים (insurance); דפוסים חדשים של מענקים כמו פרסים, תחרויות ומיקור המונים (crowdsourcing); ביטחונות הכנסה קבועים (fixed income securities); אחריות חברתית להשקעה ולרכישה (socially responsible investing and purchasing); איגרות חוב חברתיות (social impact bonds); השקעות הון פרטי (private equity investment); איגוח (securitization).

המשותף לכלים אלה הוא שהם משקפים את התנועה מהדומיננטיות של המוסדות הפילנתרופיים המסורתיים לשווקים חלופיים, המספקים לכספי הפילנתרופיה שימושים חדשניים. כך לדוגמה דנים פון גלאן וויסטלר (von Glahn & Whistler) במאמרם בהנפקתן של איגרות חוב חברתיות (social impact bonds), שתשואותיהן אמורות להוביל לתוצאות חברתיות משופרות ולהשיג חיסכון בהוצאות המגזר הציבורי. לפילנתרופיה תפקיד מרכזי בהנפקת איגרות החוב החברתיות, מכיוון שהיא זו המממנת את השלבים הראשונים ולוקחת על עצמה את סיכוני ההקמה והתפעול של מיזמים חדשים. הפרק שכתב פרומקין (Frumkin) בוחן את התפתחותם של דפוסים חדשים של הענקת מענקים בעולם הקרנות הפילנתרופיות. המחבר מונה פרסים, תחרויות ומיקור

המונים כאפיקים להענקת מענקים, אשר שינו את פני הפילנתרופיה המסורתית. לטענתו הם מבטאים את המעבר מתהליך של העברת משאבים בין התורם למוטב לפילנתרופיה פתוחה, דינמית, השתתפותית, המבוססת על קבלת החלטות משותפת ועל הערכת עמיתים.

השער השלישי מורכב מחמישה פרקים, המרחיבים את הדיון בסוגיות שנדונו בשערים הקודמים, בהשפעותיהן ובהשלכותיהן. פרקים אלה עוסקים בין היתר בסוגיית הרווח וההפסד של פעילות הפילנתרופיה החדשה – אפשרות הפגיעה בחוסנה של החברה האזרחית עקב ההתרחקות מהלקוחות וההתקרבות לתורמים ולממשלה ועקב מגמה גוברת של התמקצעות בשורותיה. כדי לספק את הדרישות הגוברות של התורמים, אלכ"רים משקיעים משאבים עצומים במדידה ובדיווח, בעודם מוסחים ממשימותיהם המרכזיות (Edwards, 2014). עוד עוסקים הפרקים בשער זה בניסיון לגבש עבור הפילנתרופים החדשים סדר עדיפויות ומדיניות פעולה. מעניין במיוחד מאמרו של טרלסטאד (Trelstad) שעוסק בחתירה להשפעתה של הפעילות חברתית ובהתפתחותה של פרקטיקת המדידה של ההשפעה בתחומים אלה בשנים האחרונות, על האתגרים והקשיים הייחודיים לה.

ייחודו של הספר הוא תבנית הכתיבה החוזרת לאורך הפרקים. בכל אחד מהשערים נכתבו הפרקים בתבנית זהה, המקילה על הקורא, המגיע מהאקדמיה, מארגונים פילנתרופיים ומארגוני מגזר שלישי, מהממשלה ומהמגזר העסקי. תבנית זו מאפשרת להשוות בין סוגי המוסדות וסוגי הכלים הפילנתרופיים החדשניים לפי מטרתם, השחקנים המאמצים אותם, יתרונותיהם וחסרונותיהם. כתיבה זו מנגישה את הספר, הן לקורא, המבקש ללמוד על ההתפתחויות בזירת הפילנתרופיה העולמית, והן למקבלי ההחלטות בארגונים מקומיים ובינלאומיים, המבקשים להתאים את ארגוניהם להתפתחויות ולחידושים בתחומם.

עיון מעמיק בפרקים השונים וברציונל של מבנה הספר מצביע על כך שהוא מיועד בעיקר להנהלה בכירה בקרב ארגונים פילנתרופיים וארגוני חברה אזרחית. הוא מבוסס על ניסיונם ועל תובנותיהם של הכותבים, רובם מנהלי קרנות, עיתונאים ובעלי רקע במינהל עסקים (19 מתוך 24 כותבים). על כן הספר מספק תובנות מהשטח יותר מאשר דיון בהיבט התיאורטי של התפתחות הפילנתרופיה החדשה ופעילותה הגלובלית. זהו יתרונו הגדול. שכן כותביו חווים בפעילותם את המאפיינים הייחודיים של הפילנתרופיה החדשה, כמו גם האתגרים והדילמות הניצבות לפניה. תובנותיהם מספקות לקוראים הצצה אמיתית לתהליכים מרכזיים המתחוללים בזירה הפילנתרופית הגלובלית והמשפיעים על הלך הרוח והחשיבה הפילנתרופית בכלל וגם על העשייה הנדבנית המקומית.

## מקורות

שמיד, ה' ושאול בר ניסים, ח' (2015). "היילכו שניים יחדיו בלתי אם נועדו?" יחסי הממשלה והפילנתרופיה בישראל – תמונת מצב וחשיבה לעתיד. ביטחון סוציאלי, 98, עמ' 63.

Anheier, H. K. & Leat, D. (2006). *Creative Philanthropy*. New York, London: Routledge.

Frumkin, P. (2008). *Strategic giving: The art and science of philanthropy*. University of Chicago Press.

Salamon, L. M. (2014). *Leverage for good: An introduction to the new frontiers of philanthropy and social investment*. Oxford: Oxford University Press.

Schmid, H. & Shaul Bar Nissim, H. (2016). The globalization of philanthropy: Trends and channels of giving. In J. S. Harrow., S. Phillips, & T. Jung (Eds.), *The Routledge Companion to Philanthropy*. London: Routledge.