



האוניברסיטה העברית בירושלים

בית הספר לעבודה סוציאלית ולרווחה חברתית ע"ש פאול ברוואלד  
המרכז לחקר הפילנתרופיה בישראל

## קרנות יהודיות

ד"ר גפרי ר. סולומון

נשיא הקרן הפילנתרופית ע"ש אנדראה וצ'רלס ברונפמן

האוניברסיטה העברית בירושלים  
בית הספר לעבודה סוציאלית ולרווחה חברתית  
המרכז לחקר הפילנתרופיה בישראל

## הקדמה

פרסום נוסף של המרכז לחקר הפילנתרופיה בישראל רואה אור. הפרסום הוא פרי עטו של ד"ר גיפרי סולומון, חבר ועדת ההיגוי של המרכז, ונשיא הקרן הפילנתרופית ע"ש אנדריאה וציארלס ברונפמן, ניו-יורק. המסמך מציג תיאור וסקירה על עולם הקרנות היהודיות בארצות הברית, תהליכים עיקריים העוברים עליו ושאלות למחקר. הפרסום הוא תוצר של היכרות עמוקה של המחבר עם שדה הקרנות היהודיות בארצות הברית בעקבות ניסיון רב שנים בעשייה פילנתרופית.

פילנתרופיה יהודית היא נושא שחשוב וראוי לחקור אותו- מהי פילנתרופיה יהודית, מה היקפה בארצות הברית ובאירופה, האם ובמה היא נבדלת מפעילות פילנתרופית של קבוצות אחרות, מהן המגמות העיקריות בתחום ושאלות רבות נוספות. מסמך זה מהווה סנונית ראשונה של המרכז בעיסוק בתחום. מטרת המרכז לחקור ולהתחקות אחר התהליכים שהפילנתרופיה היהודית בארה"ב ובאירופה עוברת בשנים אלו ואת זיקתה למדינת ישראל בכלל ולפילנתרופיה שבה בפרט. על כן ייעשה מאמץ ליצור קשרים עם מרכזי מחקר בעולם שיאפשרו לנו לבסס את העשייה המחקרית ולהזין את המתעניינים בתחום בממצאים חדשים של המעשה הפילנתרופי בעולם היהודי ותרומתו למדינה ולחברה בישראל.

בברכה,

פרופ' הלל שמיד

מנהל המרכז וראש הקתדרה ללימודי ארגוני מתנדבים ומוסדות ללא כוונת רווח ע"ש סנטרייד-ל.ז'אק מנארד

## קרנות יהודיות בארצות הברית

המעבר של חלק גדול מהפילנתרופיה היהודית מתשתית קהילתית לתשתית יזמית, מבוססת שוק, הוא אחד הנושאים החשובים, הסמויים מהעין, המאפיינים את יהדות ארצות-הברית בסוף המאה העשרים. מאמר זה בוחן את הצמיחה של הקרנות היהודיות ואת השפעתן על מבנים קהילתיים. המאמר מציג מודלים שונים של שותפות ושיתוף פעולה עם קרנות וכן תחזיות אודות התפתחויות הצפויות בעתיד.

\*\*\*

בשנות השלושים של המאה התשע עשרה, אלקסיס דה טוקוויל תיאר את אחד המאפיינים הייחודיים של החיים באמריקה: התנדבות. אם בשל חוסר אמון בממשלה או בשל עלייתה של חברה אזרחית עשירה יותר, תושבי ארצות הברית הזדהו מאוד עם יצירתן של אגודות התנדבות המכוונות לשפר את איכות החיים תוך מילוי צרכים שונים של האוכלוסייה. עד סוף המאה התשע עשרה מאפיין זה הפך למגזר שלישי משמעותי: מגזר לא-ממשלתי, ללא כוונת רווח, שקיומו מכוון לצורך שיפור טובת הכלל.

ככל שמבנה המיסוי של המאה העשרים הלך והתפתח, מגזר זה גדל בקצב מהיר ביותר מתוך הכרה בתפקידו החברתי הייחודי. אם לתאר זאת בצורה מעט פשטנית מדי, הרי שבעקבות הפילוסופיה אותה זיהה דה טוקוויל, ממשלת ארצות הברית הייתה מוכנה לוותר על גביית המס על רווחי הון, ירושות והכנסות אחרות מימיסים, ותחת זאת לאפשר ליחידים להפריש כספים לטובת הציבור. כספים אלה היו פטורים ממס כאשר נדרש להשתמש רק ב-5 אחוז מהם למטרותיה של הקרן בכל שנה. דבר זה היווה תמריץ מיסוי אדיר ליחידים שביקשו לפעול לטובת הכלל תוך שימוש בכספים שאלמלא כן היו הולכים לאוצר הציבורי.

בערך באותה עת, בהנהגתם של תעשיינים כמו אנדרו קרנגי, ג'ון ד. רוקפלר והנרי פורד, קרנות צדקה לטובת הכלל (שרבות מהן עתידות היו להתקיים לעד), וכחלק מהמורשת של היזמים, הפכו גם הן לחלק מהנוף האמריקאי. פילנתרופיה הפכה לעסק רציני ואפילו לאחר הגברת הרגולציה שנבעה מהרפורמה במס של שנת 1969, היא המשיכה להפגין צמיחה משמעותית ביותר. עד סוף המאה העשרים, מעל לשמונים אלף תורמים, שמתוכם שישים אלף היו מאורגנים בקרנות, ביצעו יותר מחצי מיליון תרומות בסך של מעל לרבע טריליון דולר (U.S Census Bureau, 2004/2005). מעריכים שמתוכן כעשרת אלפים היו קרנות

של משפחות יהודיות, מספר המהווה ייצוג יתר של פי שמונה יחסית לשיעור היהודים בכלל האוכלוסייה (Greenberg, 2003/4).

לאור העובדה שישנן בעיות כבדות משקל ביצירת טקסונומיה של קרנות יהודיות מבחינת הגדרת המושגים, יש מחסור בנתונים מהימנים בכל הקשור למספרים, ערכים דולריים והשפעתן של הקרנות הללו. בין הבעיות הללו נכללת גם השאלה של הגדרתה של קרן כיהודית. האם מדובר בקרן שבעליה הוא יהודי בהווה או בעבר? שחבר המנהלים שלה יהודי? שדפוס התרומה ההיסטוריים שלה הם בעיקר לקהילה היהודית? רק לקהילה היהודית? במידת מה? האם אמנת היסוד שלה חייבת לציין מטרה יהודית מסוימת? האם הקרן היא יהודית אם מייסדה היה יהודי ותרומותיה במהלך הדור הראשון היו למטרות יהודיות אך היום היא מנוהלת ע"י היורשים שאינם יהודים ואינם תומכים עוד במטרות יהודיות? מה אם הקרן תורמת אך ורק לטובת מטרות ישראליות? מה אם אותן מטרות ישראליות תומכות גם בשמונה עשר האחוזים של אוכלוסיית ישראל שהם ערבים?

בעיות עם הגדרות ארגוניות גם הן מקשות על הבנה מלאה של הנושא. האם עלינו להחשיב קרנות תורמים (donor-advised funds) הנמצאות בפדרציות, בקרנות קהילתיות הנתמכות ע"י הפדרציה או בקרנות קהילתיות כלליות, כקרנות יהודיות? נכסיהן של קרנות התורמים הללו אינן נשלטות עוד על ידי התורם אלא על ידי הקרן הקהילתית. עם זאת, הקרן מציינת שתפעל, ככלל, על פי המלצת התורם או האנשים שמונו על ידו. במצב בו ערך הנכסים של קרנות הקשורות לפדרציות עולה על ארבעה מיליארד דולר, ברור שהשאלות הללו רלוונטיות.

במהלך שישים השנים הראשונות של המאה העשרים התפתחה מערכת הפדרציות בצפון אמריקה כהעתק של "הקהילה" האירופית בעולם החדש. אף שהייתה שונה מאד מהדגם האירופי – היא אימצה את התקדים האמריקאי של הפרדת בית הכנסת מהמדינה והייתה מבוססת הרבה יותר על התנדבות – הפדרציה הפכה לכתובתה של הקהילה באשר ליישום האחריות הקולקטיבית של יהודים זה לזה. יכולתה לגייס כספים השתפרה באופן דרמטי במהלך המחצית הראשונה של המאה והגיעה לשיא בתמיכה חסרת התקדים במגבית היהודית המאוחדת, הזרוע הבין-לאומית המרכזית של תנועה זו, בשנת 1948.

שנת 1948 הייתה השנה המשמעותית ביותר מבחינת גיוס משאבים בקהילות בארה"ב עד אז ומאז, מאחר שהולדתה של מדינת ישראל הייתה המעשה האולטימטיבי של אחריות הדדית וגם אלו שלא באו להשתתף פיזית במאמץ להקמת המדינה וביסוסה, היו מוכנים לתרום כספים ביד נדיבה. מסעות גיוס התרומות של המגבית/הפדרציות היו מוצלחים במיוחד ברגעים קריטיים בחייה של ישראל: 1956, 1967, 1973, 1982, ושנת 1990. רגעים אלו בולטים במיוחד על עקומת התרומות ארוכת הטווח ומראים את הקשר החזק בין ה"עמך" (העם היהודי) לבין מדינת ישראל בעת צרה (או בעתות של הזדמנות נדירה כמו במקרה של הגירת

מיליון עולים מברית המועצות לישראל בשנת 1990). לא-תורמים הפכו לתורמים, ואלה שהפסיקו, חידשו את תרומתם.

יחד עם זאת, בהתאמה לאינפלציה, הירידה בהכנסות של מסע גיוס הכספים השנתי של המגבית/הפדרציות היה ברור וגלוי, עם ירידה במונחים דולרים ריאליים של כמעט שליש בכל עשור וירידה בשעור זהה בנתח השוק. שלא בעתות משבר, הפדרציות עסקו בהליכי תכנון רציניים שמטרתם לקבוע מהי הדרך הטובה ביותר לארגונים מכווני קהילה הרגישים לקונצנזוס לשרת את צרכי היהודים המקומיים וברחבי העולם. התהליכים שהתרחשו דרשו מעורבות ניהולית וארגונית רצינית ומקיפה. החלטות מהירות ומיידיות היו בלתי אפשריות ורק לעיתים רחוקות יכול היה היחיד להרגיש שהוא או היא, כיחיד, מעצב את פני העתיד.

במובנים רבים התרבות הארגונית הזו היא אנטייתזה לזו של יזמים מצליחים שבנו את עסקיהם באמצעות קבלת החלטות וקביעת פני העתיד באופן חד-צדדי. אף שהפילנתרופים היהודים המרכזיים ממשיכים לתמוך כלכלית בתנועה של המגבית המאוחדת/הפדרציות, כמו גם בארגונים יהודים אחרים שצמחו בחיים בצפון אמריקה, הרי שתורמים יהודים רבים החליטו שהם רוצים מעורבות אישית וישירה יותר במאמצים הפילנתרופים שלהם לעיצוב פני העולם היהודי. בו בזמן, יועצי המס ועורכי הדין שלהם עודדו אותם להפריש כספים לצורך עמידה בהתחייבויות הפילנתרופיות שלהם, על מנת לנצל את ההטבות של מדיניות המס הנדיבה בארה"ב (ופחות מכך, בקנדה). על פי מדיניות זו הם יוכלו להימנע מתשלום מיסים גבוהים כשהתנאי היחיד הוא הוצאת חמישה אחוזים בלבד מדי שנה, מאותם כספים שהופרשו לטובת הקרנות הפרטיות הפטורות ממס. עד שנות התשעים של המאה העשרים, רבות מהקרנות הללו (אברהם, ברונפמן, קראון, גולדמן, האאס, מרקוס, שוסטרמן, שפילברג, שטיינהרדט, ויינברג, ווקסנר) הפכו לשמות מוכרים בעולם הארגונים היהודיים. קרנות אלה תמכו ביוזמות רבות של חיים יהודיים.

דינמיקה מעניינת החלה להתפתח באותו הזמן. הראשונה הייתה יוזמה מתוכננת שמטרתה להביא רבים מה"מגה-פילנתרופים" הללו בקהילה היהודית להיפגש ולהכיר זה את זה. ראשיתה מייד לאחר ההשקה המוצלחת ביותר של "מבצע אקסודוס", הקמפיין לתמיכה בעלייתה של יהדות ברית המועצות שליווה את פתיחת שערי ברה"מ, במהלכו גויסו 54 מיליון דולר בארוחת בוקר אחת מכמה תורמים מרכזיים בלבד. המנכ"ל דאז של המגבית היהודית המאוחדת הכיר בכך שאותם נדבנים יחידים אינם מכירים זה את זה וגרם למפגש ביניהם. הוא ארגן קבוצת לימוד של ראשי קרנות מרכזיים מצפון אמריקה ומקומות אחרים שנפגשה פעמיים בשנה על מנת ללמוד נושאים הנוגעים לחיים היהודיים בני זמננו. חלק גדול מהזמן הקדישה הקבוצה להכרות הדדית וללימוד תחומי ההתענינות אחד של השני. באופן לא מפתיע, צמחו מספר יוזמות בהן חברי הקבוצה יצרו שותפות לשינוי החיים היהודיים. אחת היוזמות החשובות הייתה פעולת ההצלה וההחייאה של ארגון "הלל", הגוף היהודי אמריקאי

האחראי לחיים היהודיים בקמפוסים של המכללות והאוניברסיטאות. יוזמות נוספות צמחו מתוך האנרגיה והחזון של חברי הקבוצה השונים. "השותפות למצוינות בחינוך היהודי" (Partnership for Excellence in Jewish Education – PEJE) התפתחה כשותפות של כמה פילנתרופים (ופדרציה אחת) ביזמתם של ששה מחברי קבוצת הלימוד. תוך שנה, לאחר ששניים מחברי הקבוצה השיקו את פרויקט "תגלית" (Birthright Israel), שמונה מחברי הקבוצה הפכו למייסדים עם תרומה התחלתית של חמישה מיליון דולר כל אחד, דבר חסר תקדים בתחום ההזנקים הקשורים לפרויקטים לא-כלכליים. מאמץ זה משך הן את ממשלת ישראל והן את הקהילות ברחבי העולם, באמצעות הפדרציות, קרן היסוד והסוכנות היהודית לישראל, להיות שותפים בפרויקט וכתוצאה מכך מעל ל-88,000 צעירים משלושים ושש מדינות זכו לחוויה ראשונה של חיים ולימוד בישראל בשש השנים הראשונות של הפרויקט.

המגמה המסתמנת עוררה גם דאגה בנוגע לשכיחות של קבלת החלטות חד-צדדיות מצד היזמים. האם מצפים מהפדרציות לאסוף את השברים לאחר שהקרנות יתעייפו ממימון של תכנית (אף אם היא בעלת ערך) למשך כמה שנים? האם יצרנו דילמות אתיות נוספות בהחליפנו מודל של פדרציה פתוחה במודל אוטוקראטי סגור? בקהילות קטנות יותר, איזה תפקיד יהיה לקרנות מקומיות שהנכסים שלהן והכנסתן השנתית עולה בהרבה על זו של המבנים של הקהילה?

אף שיש בעולם נסיון של מאה שלמה לגבי העולם הכללי של הקרנות, הרי שהעולם של קרנות יהודיות נוטה להיות צעיר בהרבה, בייחוד כשמדובר בקרנות עם נכסים של יותר ממאה מיליון דולר. יתרה מכך, התשתית הכללית של קרנות משפחתיות יהודיות עדיין סובלת מרמה נמוכה יחסית של פיתוח. רשת התורמים היהודית (The Jewish Funders Network) שנוסדה בשנת 1991 הוא ארגון חברים שתוכנן לענות על הצרכים של תורמים וקרנות יהודיים יחידים. הכינוס השנתי של הארגון מכסה טווח רחב של נושאים החל מהדרכה על פילנתרופיה מאת בן הדור החמישי למשפחת רוקפלר וכלה במצב הישראלי-פלשתיני, עם דוברים מרכזיים בכל תחום. בין שלוש מאות המשתתפים בכינוס השנתי ישנם אלו התורמים סכומים קטנים של 25,000 דולר בשנה וכאלה שאחראים לחלוקה של עד 50 מיליון דולר לשנה. בשנים האחרונות, קרנות תרומה של הפדרציות וקרנות מסונפות השתתפו במפגשים של רשת התורמים היהודית והתקיימו דיונים רציניים על נושאים אתיים ותכנוניים הנוגעים ליחסים בין התורמים העצמאיים לבין אחיהם, הארגונים הקהילתיים. עם השתכללותה של רשת התורמים היהודית היא החלה לפתח קבוצות פעילים קטנות בתחומים כמו חינוך יהודי והנזקקים בישראל. כמו בקרנות אמריקאיות באופן כללי, כך גם הרוב המוחלט של הקרנות המשפחתיות היהודיות מנוהלות ע"י ראשיהן עם עזרה ממשפחות ו/או עסקים. יחד עם זאת, 24% מתוכם תורמים יותר מרבע מיליון דולר לשנה והם מחפשים כל הזמן סיוע מקצועי הנועד להקל עליהם את משימת הניהול (Tobin, 1996). כמו בכל הקרנות האמריקאיות,

תשומת לב גוברת מוענקת להשפעת הפעילות הפילנתרופית, כולל הערכה של תכניות ופרויקטים הנתמכים ע"י קרנות אלו ובמקרים מסוימים אף הערכה חיצונית של תפקוד הקרן עצמה. בשנות התשעים המאוחרות של המאה העשרים נוסדה קבוצה בלונדון שקיבצה יחדיו את הקרנות היהודיות הבין-לאומיות הגדולות יותר מאירופה, ישראל, וצפון אמריקה. מטרת הקבוצה הייתה ליצור מסגרת בה ראשי הקרנות ובעלי מקצוע מרכזיים בתחום התרומות היהודי יוכלו לקיים שיח שיענה על הצרכים של הקרנות הגדולות הללו.

מתוך הכרה במגמות הללו, הפדרציות הקהילתיות החלו במספר יוזמות שמטרתן להציג בפני התורמים מודלים שיתופיים של תרומה השונים מהקמפיין השנתי ההיסטורי שבו החלוקה של כל הכספים הזמינים נקבעה בתהליך הקצאה ותכנון המונהג ע"י מתנדבים. בתחילה בווישינגטון, ואחר כך בטורונטו, ניו-יורק ולוס-אנג'לס נוסדו קרנות פילנתרופיות יזמיות על מנת לערב תורמים צעירים בקרנות שיתופיות. אף שרבות מהקרנות הללו לא ענו על ההגדרה הטכנית של "פילנתרופיה יזמית" (Venture philanthropy), הן הפכו לניסיונות חשובים ביצירת קרנות שיתופיות במסגרת המבנה הפדרטיבי, אשר עם זאת, נותרו מחוץ לתהליך ההקצאה הפורמאלי. באופן דומה, מספר פדרציות הקימו קרנות נשים יהודיות שקיבצו יחד קבוצת פעילים, בעלת מאפיינים דומים בחלקם. בהתאם ללקחים שהקהילות והתורמים ילמדו מהנסיונות הללו, ישנה סבירות גבוהה שהשלב הבא בהתפתחות הפילנתרופיה היהודית יהיה צורות שונות של פילנתרופיה קהילתית ויזמית-אינדיבידואלית.

בנוסף לעמידה באתגר של שמירה על העוצמה הקולקטיבית שכה הדגישה את האפקטיביות של הפילנתרופיה היהודית, החיים היהודיים ניצבים מול האתגר של שמירה על תשומת הלב של התורמים הנדיבים ביותר. במחקר על מענקים אמריקאיים של מעל עשרה מיליון דולר בין השנים 1995-2000, תורמים יהודים היוו שמונה עשר אחוזים מ"מענקי-העל" הללו, ו-23 אחוזים מסך המענקים בקטגוריה הזו בעוד שהם מהווים רק שני אחוז מהאוכלוסייה. רק ששה אחוזים מתוך התרומות הללו יועדו למטרות יהודיות (Tobin, Solomon & Karp, 2003).

בתחילת המאה העשרים ואחת קרנות יהודיות באמריקה תהיינה עדות להעברה הגדולה ביותר של עושר בהיסטוריה, כאשר אותם אלו שהרוויחו הון עתק מאמצע המאה העשרים ועד לסופה, יורישו את הונם וייצרו בכך דור חדש של פילנתרופים צעירים. העברה זו מתרחשת באותו הזמן שבו הפילנתרופיה היהודית עוברת תהליך של ביזור שבו הפדרציה ככתובת מרכזית מפנה את מקומה לתכנון תרומות המונהג על ידי התורמים. בו בזמן, פילנתרופיה נהיית יותר אישית כשמעורבות התורמים איננה מסתיימת בכתיבת המחאות. תורמים החלו להעמיד אמות מידה גבוהות יותר של דיווחיות ואחריות בפני הקרנות שלהם והקהילה. לא זו בלבד שהם מבקשים מעורבות גבוהה יותר בקבלת ההחלטות אודות השימוש שיעשה בכספם,



הם גם רוצים לנטר את ההשפעה והיעילות של השימוש הזה. הדינמיקות הללו ימשיכו ליצור קונפליקטים בין מערכות של אחריות קולקטיבית בין הדור העולה של קרנות יזמיות.

עם זאת, פדרציות וקרנות יכולות לעבוד יחד בצורה יעילה יותר במסגרת המגבלות שלהן ולטובת הקהילה. קרנות נוטות להיות טובות יותר בחידושים מאחר שקונסנסוס הוא פעמים רבות האויב של צעדים נועזים ויצירתיים. לפדרציות יש ניסיון טוב בהרבה של התמדה ומתן תמיכה ארוכת טווח לתשתיות הארגוניות. מתוך רצון התמידי להעביר את התמיכה שלהם הלאה, קרנות פעמים רבות נוטשות חידושים אפילו כשהם מוצלחים. מספר קהילות, כמו פילדלפיה, בולטימור וסן-פרנסיסקו, הצליחו לערב קרנות ותורמים מקומיים בלמידה משותפת ומשמעותית. יחד עם זאת, עד כה, העולם של פדרציות וקרנות מקומיות וארציות טרם הצליח ליצור גישה סינרגטית אסטרטגית.

גישה כזו תבקש לפתח קווים מנחים שיובילו ליעילות גבוהה יותר בתכנון והקצאת משאבים. למצער, רבים מדי מקרב מנהיגי הפדרציות הם עדיין בעלי גישה ריכוזית והם רואים כל מה שמתרחש מחוץ להשקפת העולם הזו כדבר מאיים, שולי או לא בר-קיימא. מצערת באותה מידה העובדה שמנהיגים רבים מדי של קרנות אינם רואים את העבודה המדהימה שהפדרציות עושות כהגשמה בפועל של ערכים יהודיים אלא כפעילות פוליטית, יהירה ובזבזנית.

אף שקרנות משפחתיות יהודיות נמצאות בשלב מוקדם בהתפתחותן, הן שינו כבר עתה באופן קיצוני את נוף הפילנתרופיה היהודית. כמו במרבית היוזמות המוצלחות יש מקום לתקופה של שיקוף וגיבוש על מנת ליישם לקחים שנלמדו, להתאים את התשתיות לצרכים וליצור בריתות חדשות. קרוב לוודאי שתקופה זו תתחולל בעשור הבא.

## מקורות

Greenberg, Richard: (2003/4, Winter). Is it good for the Jews? *B'nai B'rith Monthly*.

Tobin, Gary A. (1996) *Jewish Family Foundations Study*. Waltham, MA: Maurice and Marilyn Cohen Center for Modern Jewish Studies/Instituts for Community & Religion.

Tobin, Gary A., Solomon, Jeffrey A., &Krap, Alexander C. (2003). *Mega-gifts in American Jewish Philanthropy*. San Francisco: Instite for Jewish & Community Research.

U.S Census Bureau. *Statistical Abstract of the United States, 2004-2005*.



Yet, federations and foundations could work together more effectively within the constraints that they each have and for the benefit of the community. Foundations tend to be better at innovation as consensus is often the enemy of taking bold, imaginative steps. Federations have a far better track record at sustainability, providing long-term support, many foundations often walk away from even successful innovations. A number of communities, such as Philadelphia, Baltimore and San Francisco, have engaged local foundations and funders in meaningful shared learning exercises. However, to date, neither the local nor the national foundation and federation worlds have created a strategic approach to synergy.

Such an approach would seek to develop guidelines providing for greater efficiency and effectiveness in planning and allocating. Regretfully, too many federation leaders are yet of the central address mindset, seeing activities outside of that *weltanschaun* as either threatening, marginal, and/or unsustainable. Equally regrettably, too many foundation leaders do not see the incredible work of the federations as the daily manifestation of Jewish values. Rather, they are seen as political, arrogant, and wasteful.

Although Jewish family foundations are early in their development, they have already radically altered the Jewish philanthropic scene. As with most successful entrepreneurial efforts, a period of reflection and consolidation is called for so that lessons learned can be integrated, infrastructures right-sized, and alliances reformulated. That period is likely to come in the next decade.

planning and allocations process. Beginning in Washington and then moving on to Toronto, New York, and Los Angeles, Jewish venture philanthropy funds were established to engage younger donors on collaborative funding. Although many of these funds did not meet the technical terms of "Venture philanthropy", they became important experiments in creating funding collaboratives within the federation structure yet that remained outside the formal allocations process. Similarly, several federations created Jewish Women's foundations that brought together a different affinity group with some of the same attributes. It is highly likely that the next phase of Jewish philanthropic development will find various permutations of individual entrepreneurial and communal philanthropy as communities and donors learn from these experiences.

In addition to the challenge of maintaining the collective strength that so highlighted the effectiveness of Jewish philanthropy, Jewish life is being challenged to maintain the interest of its most generous donors. In a study of American gifts of more than \$10 million between 1995 and 2000, Jewish donors represented 18 percent of these "mega" gifts and 23 percent of the total giving in this category while being only 2 percent of the total population. Only 6 percent of this support went to Jewish causes (Tobin, Solomon & Karp, 2003).

In the early twenty first-century, Jewish American foundations will see the greatest transfer of wealth in history as those who earned great fortunes in the mid to late twentieth century bequeath their fortunes, thus creating a new generation of young philanthropists. This transfer occurs at the same time as there is a decentralization of Jewish philanthropy, moving away from the federation central address in favor of donor-driven programming. Simultaneously, philanthropy is becoming more hands-on, with donor involvement going beyond writing out checks. Donors are holding their own foundations and the community to higher standards of accountability. They seek not only greater involvement in decision making about how their money is used but they also want to monitor the impact and effectiveness of its use. These dynamics will continue to create conflicts between systems of collective responsibility and the emerging entrepreneurial foundation generation.

Although there was a century's worth of experience in the general world of foundations, the world of Jewish foundations tends to be significantly younger, especially for those with assets in excess of \$100 million. Further, the general infrastructure of Jewish family foundations is still underdeveloped. The Jewish Funders Network, founded in 1991, is a membership organization designed to respond to the needs of individual Jewish funders and foundations. Its annual meeting covers subjects ranging from a fifth-generation Rockefeller's guidance on philanthropy to the Israeli-Palestinian situation, with major speakers in a variety of areas. Among the 300 participants at the annual meeting are donors who give as little as \$25,000 a year and those who are responsible for distributing as much as \$50 million a year. In recent years federation endowment funds and affiliated foundations have participated in Jewish Funders Network meetings, and there has been serious engagement on the many ethical and planning issues regarding the relationship between the independent funders and their communal organizational brethren. As the Jewish Funders Network becomes a more sophisticated setting, it is developing affinity groups in such areas as Jewish education and the needy in Israel.

As with American foundations in general, the overwhelming majority of Jewish family foundations have no staff and are managed by the principals, with assistance from families and or businesses. Nevertheless, 24 percent give away more than \$250,000 a year, and increasingly, professional assistance is being sought to facilitate their management (Tobin, 1996). As with all American foundations, increasing attention is being paid to philanthropic impact, including the evaluation of programs and projects supported by these foundations and in some cases the external evaluation of the foundation's own performance. In the late 1990s a group was established in London that brought together the larger European, Israeli, and North American foundations who operated multi-nationally. Its objective was to create a setting in which principals and/or chief professionals in the Jewish funding arena could engage in exchanges that better met the needs of these larger multi-national foundations.

The federation communal structure, in recognition of these trends, began a number of initiatives aimed at providing donors with collaborative models for giving, which differed from the historical annual campaign in which the distribution of all available funds was determined by a volunteer-driven

An interesting dynamic began to occur at this time. The first was a planned initiative designed to have many of these "mega" philanthropists in the Jewish community get to know one another. After the very successful launch of Operation Exodus, the campaign to support the *aliyah* of Soviet Jews to Israel accompanying the opening of the Soviet Union, at which \$54 million was raised at a breakfast from just a few major donors, the then-CEO of United Jewish Appeal recognized that these generous individuals did not know one another. He organized a study group of major foundation principals from North America and elsewhere, which came together twice a year to study issues of contemporary Jewish life. Much of the time of this group was devoted to its various members getting to know one another and learning about each other's interests. Not surprisingly, a number of initiatives emerged in which members of the group partnered to change Jewish life. First among these was the rescue and resuscitation of Hillel, the American Jewish entity responsible for Jewish life on university and college campuses. Other initiatives that emerged came from the energy and vision of the various group members. The Partnership for excellence in Jewish Education (PEJE) developed as a partnership of several philanthropists (and one federation) initiated by a half-dozen study group members. Within a year after two of its members launched *birthright Israel*, eight group members became founders with initial donations of \$5 million each, which was unprecedented in the scope of non-capital project-related startups. This effort attracted as partners both the government of Israel and the communities of the world through the federations, Keren Hayesod, and the Jewish Agency for Israel, resulting in its first six years in more than 88,000 young adults from thirty-six countries having their first living and learning experience in Israel.

This emerging trend did not come without concerns about the growing prevalence of entrepreneurial unilateral decision making. Would federations be expected to pick up the pieces after foundations became fatigued while funding a program (even if worthwhile) for several years? Have we created new ethical dilemmas, replacing a more democratic, open federation model with an autocratic, closed one? In smaller communities what role would emerge from local foundations whose assets and annual revenues greatly exceeded that of the community's structures?

mature communities either before or since, for the birth of the State of Israel was the ultimate Jewish act of collective responsibility and even those who did not participate physically were prepared to contribute financially. The UJA/federation campaigns were especially successful at the most critical moments of Israel's life: 1956, 1967, 1973, 1982, and 1990 were significant blips on a long term donation curve showing the powerful relationship between *amcha* (the Jewish people) and an Israel in trouble (or in the case of 1990 with the Soviet *aliyah* of one million people in a moment of extraordinary opportunity). Non-donors became donors: lapsed donors gave again.

Yet, on an inflation-adjusted basis, the decline in the UJA/federation annual campaign revenues is clear and evident, with both a real dollar decline of almost one third every decade and a market share decline of an equally significant proportion. Outside of times of crisis, federations engaged in serious planning processes aimed at determining how best to serve the need of Jews locally and around the world as community-driven, consensus-sensitive organizations. The processes required to govern called for serious and extensive involvement. Immediate and rapid decisions could not be made. Rarely could an individual feel like he or she as an individual was determining the course of the future.

In many ways this corporate culture was antithetical to that of successful entrepreneurs who built their businesses by making decisions and unilaterally determining the future. Although the major Jewish philanthropists continued to financially support the UJA/federation movement as well as many of the other Jewish organizational entities that emerged in North American life, many decided that they wanted more personal hands-on involvement in their philanthropy in their efforts to shape the Jewish world. At the same time their legal and tax advisors were encouraging them to set aside funds to meet their philanthropic obligations so as to take advantage of generous American (and less so, Canadian) tax policies in which they could forgo substantial taxes and only be required to annually spend 5 percent of the funds set aside in these tax exempt private foundations. By the 1990's, many of these foundations (Abraham, Bronfman, Crown, Goldman, Haas, Marcus, Schusterman, Spielberg, Steinhardt, Weinberg, Wexner) became household names in the organized Jewish world. They were the supporters of many initiatives of Jewish life.



dollars (U.S Census Bureau, 2004/2005). It is estimated that 10,000 of these are Jewish family foundations, an overrepresentation by more than eight times of the Jewish proportion in the Population (Greenberg, 2003/04).

Because there are serious definitional problems in creating a taxonomy for Jewish foundations, there is a paucity of reliable data as to numbers, dollar values, and impact of these foundations. Among these issues are those having to do with the definition of a Jewish foundation. Is it a foundation whose principal is/are Jewish? Whose board is primarily Jewish? Whose historic giving patterns were primarily to the Jewish community? Exclusively? Somewhat? Must its charter specify a Jewish purpose? Is a foundation Jewish if founded by a Jewish principal whose distributions throughout the first generation were for the benefit of Jewish causes but today is governed by the heirs who are no longer Jewish and who no longer support Jewish causes? What if that foundation gives exclusively to Israel causes? What if those Israel causes support the 18 percent of the Israeli population who are Arab?

Organizational definition problems also create a barrier to full understanding. Should we consider as Jewish foundations those donor-advised funds that sit either at federations, federation-supported community foundations? These donor-advised funds are no longer the assets of an entity controlled by the donor, but rather are the assets of the community foundation. However, the foundation has indicated that it would generally follow the advisor role given to the donor or his or her designees. With federation-related foundation assets exceeding \$4 billion, the relevance of these questions becomes clear.

During the first two-thirds of the twentieth century, the North American federation system developed as the New World's replication of the European *kehilla*. Although vastly different from the European model – it adapted the American precedent of separating synagogue and state and was far more voluntarily driven – the federation became the community's address for implementing the collective responsibility of Jews one to another. Its fundraising prowess grew dramatically through the first half of the century and culminated in unprecedented support of the United Jewish Appeal, the central overseas arm of this movement, in 1948. On an inflation-adjusted basis, 1948 was the most powerful fundraising year in

The evolution of much of Jewish philanthropy from a communal base to an entrepreneurial market-driven base is one of the important subtexts of late twentieth-century Jewish America. This article explores the growth of Jewish foundations, their impact on communal structures, various models of foundations partnership and collaboration and some projections for future development.

\*\*\*

In the 1930's Alexis de Tocqueville described one of the unique attributes of American life: voluntarism. Whether because of a mistrust of government or an emergence of a richer civic society, Americans strongly identified with the creation of voluntary associations aimed at improving the quality of life while fulfilling various affinity needs of the population. By the late nineteenth century this emerged into a serious third sector: a nongovernmental, not-for-profit sector whose existence was to improve the common good.

As the twentieth-century tax structure developed, this sector grew exponentially in recognition of its unique societal role. In an oversimplified way, following from the philosophy observed by de Tocqueville, the U.S government was prepared to forego its tax collections on capital gains, bequests, and other tax events, permitting individuals to set aside funds for the public good. These funds would remain exempt from taxes, and only 5 percent needed to be used toward the foundation's purpose each year. This provided enormous tax incentives to individuals who wished to engage in activities for the public good, using funds that would otherwise have gone to the public purse.

At about the same time, led by such industrialists such as Andrew Carnegie, John D. Rockefeller, and Henry Ford, charitable foundations (many of which were to exist in perpetuity) to enhance the public good in the name of and as part of the legacy of entrepreneurs also became a component of the American scene. Philanthropy became serious business, and even with increased regulations brought by the 1969 Tax Reform Act, it sustained enormous growth. By the end of the twentieth century more than 80,000 grant makers, of which 60,000 were in the form of foundations, made over 500,000 grants annually, with assets in excess of a quarter of a trillion





The Hebrew University of Jerusalem  
The Paul Baerwald School of Social Work and Social Welfare  
The Center for the Study of Philanthropy in Israel

# Jewish Foundations

Jeffrey R. Solomon Ph.D.

President, the Andrea and Charles Bronfman Philanthropies, New York