

מיפוי השקעות פילנתרופיות בצפון

דצמבר 2025

תוכן עניינים

1-2	מבוא	01
2	תקציר המיפוי	02
3-9	ממצאים	03
10	מסקנות, תובנות והמלצות	04

** בכל מקום שכתוב קרנות הכוונה לכל ממלאי השאלון: קרנות, פדרציות ותורמים פרטיים

פורום קרנות צפון החל לפעול במסגרת JFN ישראל (רשת התורמים) באפריל 2025 לאור ההכרה באתגרים הרבים הכרוכים בשיקום הצפון כתוצאה ממלחמת "חברות ברזל", הפינוי המתמשך והחשיבות בהעלאת המודעות לנושא. הפורום מיועד לחברי הקהילה הפילנתרופית המעורבים או המתעניינים בשיקום ופיתוח הצפון ומטרתו היא יצירת מרחב מקצועי לחברי הקהילה הפילנתרופית לשיתוף ידע, למידת עמיתים והגברת שיתוף הפעולה, תוך העלאת המודעות לאתגרי הצפון ולקידום השקעות באזור. הפורום הוקם ביוזמת ותמיכת: קרן ביחד - משפחת קרסו, קרן ראסל ברי, קרן רונאלד ס. רודברג וקרן קראון, הפועלות בצפון לאורך זמן ומחויבות לשיקום ופיתוח האזור.

מיפוי ההשקעות הפילנתרופיות בצפון התבצע ביוזמת הפורום ונשען על שאלון שהופץ ביולי 2025 בקרב חברי JFN ובקרב משתתפי הפורום, במטרה לייצר תמונת מצב עדכנית של היקף ההשקעה הפילנתרופית בצפון, לזהות מאפיינים ומגמות, לרמוז בנוגע לצפוי בזירה בשנים הקרובות, לעודד שיתופי פעולה אסטרטגיים בין בעלי עניין ולקדם תיאום ונתינה מושכלת.

במחקר השתתפו 36 נציגי קרנות פילנתרופיות, פדרציות ותורמים פרטיים. קרנות אלה אינן מגלמות בפעילותן את כל הזירה הפילנתרופית בצפון במלואה, אך נדמה שהן משקפות אותה במידה רבה גם אם בפועל היקפי ההשקעה גבוהים יותר. המיפוי שאף להתמקד בישובים המרוחקים עד 9 ק"מ מהגבול אך כיוון שהשקעות רבות מתעלמות מהקו הדמיוני, וכיוון שמשקיעים לא מעטים אינם מבחינים בו לצורך השקעתם, הוחלט להכיר בכך שהצפון כולו יהיה מושא המחקר.

לצורך עיבוד וניתוח השאלון וממצאיו, נעזרנו באנליסט החברתי גיא ראביד. במהלך המיפוי נשמרה דיסקרטיות מלאה ושמות הקרנות שהשתתפו לא נחשפו בשום שלב.

מגבלות המחקר

אוכלוסיית המחקר -

חשוב לסייג ולומר שהמחקר הוגבל בהיקפו מראש. החוקר לא התבקש למפות את כל ההשקעות הפילנתרופיות בצפון, לא את היקף ההשקעות במלואו וגם לא את המוטבים כולם. במקום זאת, המחקר נשען על מידע שסיפקו גורמים פילנתרופיים שבחרו לענות על השאלון. גורמים אלה, שזהותם אינה גלויה לציבור ואף לא לחוקר, אינם מהווים מדגם מחקרי מובהק, אך במידה רבה הם משקפים את אוכלוסיית המחקר כולה.

שיטת המחקר: לפי הנחיות מזמיני החקר, המחקר התמקד בכלי כמותני יחידי - שאלון מקוון, אשר גובש יחד ובהיוועצות עם מזמיני המחקר, והופץ באופן יזום וממוקד ביולי 2025 בקרב חברי JFN בארץ ובעולם, וחברי פורום קרנות צפון.

שיעור היענות -

- בניגוד למקובל במחקר, לא נבנה מדגם מייצג של אוכלוסיית המחקר כולה, קרי כל המשקיעים החברתיים בצפון ישראל. מזמיני המחקר, בהיוועצות עם החוקר ועם משתתפי המחקר ובעלי עניין, קבעו את אוכלוסיית המחקר, והפנו את השאלון באופן יזום אל מי שנכלל בה.
- החוקר לא יצר קשר ישיר עם משתתפי המחקר, אלא הנתונים נמסרו לו בתיווך של רשת התורמים בישראל. מנהלת הפורום פעלה באופן יזום, כדי לעודד שיעור היענות גבוה, ואכן 36 הקרנות והפדרציות אליהן פנתה רשת התורמים השיבו לשאלון באופן וולנטרי!

- לרשת ידוע על מספר ארגונים פילנתרופיים שאינם משקיעים בעת הנוכחית בצפון, אולם הם מתכננים לעשות זאת בזמן הקרוב ובהיקף משמעותי. ארגונים אלה לא השתתפו במחקר הנוכחי, אך יש בידם לשנות את תמונת המצב בשנים הבאות, וכדאי שהם ישתתפו במחקרי המשך.
- ישנן קרנות פילנתרופיות נוספות שמשקיעות בצפון, אך נציגיהן לא מילאו את השאלון.

תקציר המיפוי

ממצאים מרכזיים

- כלל הקרנות שהשתתפו במחקר משקיעות בצפון בשנת 2025.
- כ-75% מהקרנות השקיעו בצפון כבר לפני אוקטובר 2023, והמלחמה הניעה אותן להגדיל את השקעותיהן.
- הקרנות שהשתתפו במחקר התחייבו להשקיע השנה במצטבר עד 210 מיליון דולר, עם צפי דומה לשנת 2026 (כ-191 מיליון דולר).
- למעלה ממחצית מהקרנות אינן מגדירות אסטרטגיית יציאה ברורה ומעידות על מחויבות ארוכת טווח, כל עוד הצורך קיים.

תחומי השקעה ומוטבים

תחומי ההשקעה השכיחים ביותר הם:

- חינוך בלתי פורמלי
 - חוסן ובריאות הנפש
 - קידום מנהיגות
 - חינוך פורמלי, תעסוקה ופיתוח כלכלי-אזורי
- לעומת זאת, תחומי תרבות, רוח ופנאי וכן סביבה וקיימות זוכים להשקעה מצומצמת יחסית. בנוסף, נמצא כי עמותות מהחברה הערבית זוכות להיקפי השקעה נמוכים. המיפוי מצא פיזור רחב של השקעות בין 82 מוטבים שונים, לצד ריכוז השקעות משמעותי במספר מוסדות מרכזיים ובשלטון המקומי.

מיקוד גיאוגרפי

האזורים המועדפים להשקעה הם הגליל המזרחי והגליל המערבי, שנפגעו במידה הרבה ביותר במהלך המלחמה. באשכולות המרוחקים יותר מהגבול (כנרת עמקים ובית הכרם) זוהו פחות השקעות.

שיתופי פעולה

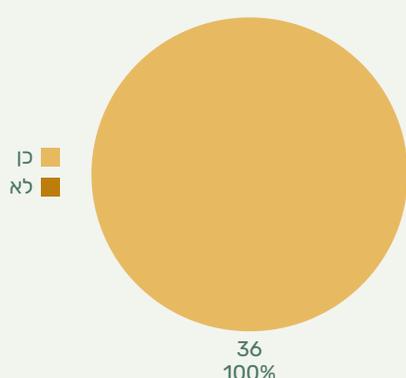
הממצאים מצביעים על נכונות גבוהה מאוד לשיתופי פעולה:

- קרנות אחרות ופדרציות הן השותפות המועדפות להשקעה משותפת.
 - רשויות מקומיות נתפסות כשותף מרכזי להיוועצות ולמידה.
 - אף שהממשלה נתפסת כשותף פחות מועדף, קרוב למחצית מהקרנות משתפות עמה פעולה בפועל.
- בפועל, שיתופי הפעולה מתבצעים בעיקר בהיוועצות ובתיאום, אך גם השקעות משותפות מתקיימות.

א. השקעות פילנתרופיות בצפון

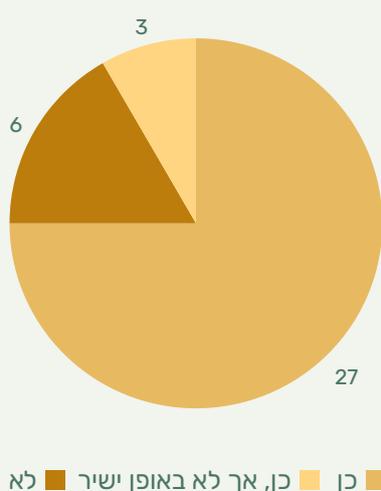
חלקו הראשון של השאלון נועד לסייע בגיבוש תמונת מצב של ההשקעה הפילנתרופית בצפון השנה, בשנים שקדמו לה ובשנים הבאות. בכלל זה, ביקשנו ללמוד מה מידת העניין של המשיבים בהשקעות פילנתרופיות בצפון, מהם תחומי העניין העיקריים, מהם האזורים הגיאוגרפיים המועדפים, מה היקף ההשקעה, מיהם המוטבים המובילים ומהו אופק ההשקעה לשנים הבאות.

1. "האם הקרן משקיעה ב-2025 בארגונים, בתוכניות או במיזמים הפועלים בצפון?"



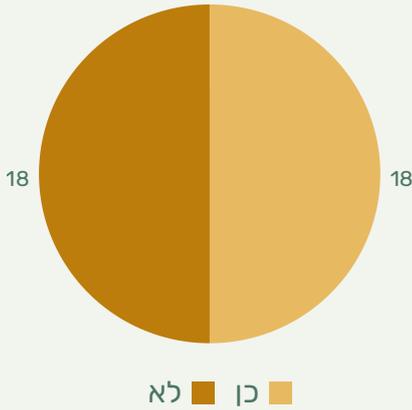
- כל הקרנות שהשיבו לשאלון (100%) משקיעות בארגונים, במיזמים, בתוכניות או ברשויות מקומיות בצפון בשנת 2025.
- נתון זה אינו מפתיע במיוחד, שכן המניע להשתתפותן של אותן קרנות במהלך, ונכונותן להשיב לשאלון, נבעו מהשתתפותן הפעילה במאמצי השקעה פילנתרופית בצפון.

2. "האם הקרן השקיעה בארגונים, בתוכניות או במיזמים בצפון לפני 2023?"



שיעור גבוה של קרנות (75%) השקיעו בצפון כבר לפני 2023. כלומר – אירועי ה-7 באוקטובר 2023 לא השפיעו במידה משמעותית על רוב המשיבים להעתיק את מאמצייהן לצפון. עם זאת, שיעור נאה של משיבים (17%) העידו שהשקעותיהם לא יועדו באופן מובהק לצפון, אלא רק בעקבות אירועי ה-7 באוקטובר, 2023. כלומר – כמעט חמישית מהמשיבים הושפעו מהאירועים והחליטו למקד את מאמצייהם בצפון.

א.3 "האם יש לקרן משרד או נציגות בצפון?"

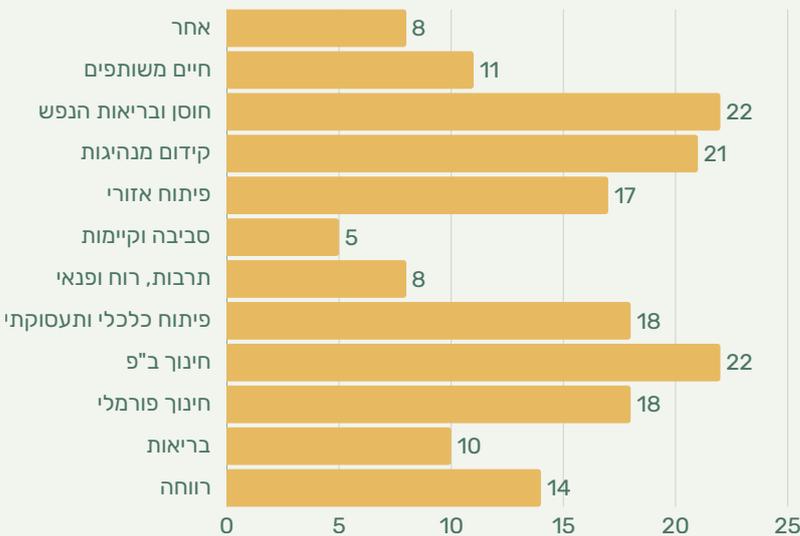


שיעור גבוה (50%), יחסית, של משיבים העידו שלקרן שלהם יש נציגות או משרד בצפון.

נתון זה מעיד על החשיבות שרואות הקרנות הפילנתרופיות בנוכחות קרובה אל מושאי ההשקעה שלהן. מנגד, ייתכן שקיימת הטיה בנתונים, כיוון שמי שהשיבו לשאלון ממילא מגלים עניין רב יותר בצפון בהשוואה לכלל הקרנות הפעילות בישראל.

תחומי ההשקעה השכיחים

א.4 "מה הם תחומי ההשקעה או הנתינה של הקרן בצפון?"



שלושת התחומים המועדפים הם **חינוך בלתי פורמלי** (61% מהמשיבים), **חוסן ובריאות הנפש** (61%) ו**קידום מנהיגות** (58%).

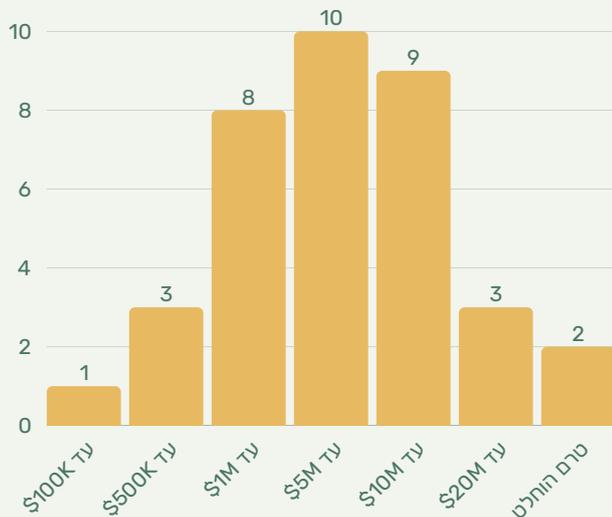
גם **חינוך פורמלי** (50%), **פיתוח כלכלי ותעסוקתי** (50%) ו**פיתוח אזורי** (47%) זוכים לתמיכה נרחבת.

התחומים שמצויים בתחתית סולם העדיפויות הם **סביבה וקיימות** (14%), **תרבות, רוח ופנאי** (22%). בעת משבר, נדמה שאלה נתפסים כמותרות.

קשה לסווג את סך ההשקעות לפי תחומים. אמנם, המשיבים פירטו את המוטבים העיקריים שזכו להשקעותיהם בשנת 2025 (ראו א.7) אלא שמידע חלקי זה לא מלמד על התמונה המלאה: (א) ראשית, כיוון שהמשיבים התבקשו לציין רק את המוטבים העיקריים, ולא את כולם. (ב) משיבים אחדים לא ציינו את סכום ההשקעה. (ג) במקרים רבים, ציון שם המוטב לא מלמד בוודאות על התחום אליו מיועד הכסף, כיוון שמוטבים לא מעטים עוסקים בכמה תחומים. ייתכן שסקר נוסף, שבו יתבקשו המשיבים לציין את המיזם, או את התוכנית אליהם מיועד הכסף, יוסיף פריט מידע חיוני זה.

היקף ההשקעה בצפון

א.5 "כמה משקיעה הקרן בסך הכל בצפון בשנת 2025?"



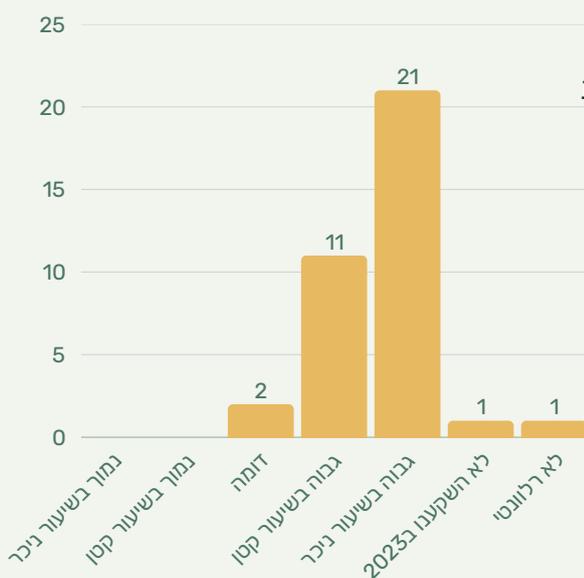
ניכרת התפלגות נורמלית, וניתן לזהות שלושה פלחים, כמעט שווים בגודלם:

- שיעור הקרנות שהתחייבו להשקיע השנה היקף קטן, יחסית, עד מיליון דולר, עומד על 33%.
- שיעור דומה של קרנות לערך (33%) התחייבו להשקיע השנה בהיקף גדול, יחסית, של עד 10 מיליון דולר ואף 20 מיליון דולר.
- פחות משליש מהקרנות (28%) התחייבו להשקיע השנה סכום נאה ומשמעותי של עד 5 מיליון דולר, והוא גם הסכום השכיח.
- שתי קרנות, (6%) טרם החליטו על היקף השקעתן בצפון השנה, למרות שזו עומדת להסתיים.

36 קרנות/פדרציות שהשתתפו במחקר התחייבו להשקיע ב- 2025 במצטבר עד \$210M באיזור הצפון

סכום זה אינו בהכרח הסכום שהועבר ב 2025, אלא הסכום לו התחייבו הקרנות בשנה זו. בנוסף, המשיבים לא התבקשו לציין סכום מדויק, אלא לבחור מתוך היצע של מדרגות.

א.6 "בהשוואה להשקעתכם לפני 2023, האם הסכום שמשקיעה הקרן בצפון בשנת 2025?"



באופן מובהק, ניכר שהאירועים ב-2023 הניעו את רוב המשיבים להגדיל את השקעותיהם בצפון בשיעור ניכר (58%) או בשיעור קטן (31%).

אין קרן שהחליטה להקטין את השקעותיה בצפון בעקבות האירועים ב-2023.

שתי קרנות ממשיכות להשקיע היום בהיקף דומה לזה שהשקיעו גם לפני המלחמה.

מוטבים ומקבלי מענקים בצפון

א.7 "אנא פרטו את שמות שלושת מקבלי המענקים המרכזיים שלכם בצפון בשנת 2025 ואת היקף התמיכה השנתית בהם"

ביקשנו מהמשיבים לציין את שלושת המוטבים העיקריים של השקעותיהם בצפון בשנת 2025. התשובות מעידות על פיזור נאה של השקעות. זהו 82 מוטבים שונים. 20 משיבים (56%) בחרו להציג תשובות מלאות, הכוללות את שמות המוטבים ואת הסכום שהקרן השקיעה בהם. 6 משיבים (17%) הציגו מידע חלקי, כלומר - עבור חלק מהמוטבים הם בחרו לפרט את הסכום שהושקע בהם ועבור מוטבים אחרים בחרו לא לפרט את הסכום שהושקע בהם, ואילו 10 משיבים (30%) בחרו להציג מידע חסר, כלומר - הם פירטו את שמות המוטבים, אך לא פירטו סכומי השקעה כלל וכלל.

המוטבים השכיחים ביותר הם מכללת תל-חי (שנהנית מתמיכת 28% מהמשקיעים), עיריית קריית-שמונה (14%) וכן ג'וינט ישראל [אשל, טבת, אלכ"א], הביתה לחיזוק החינוך, מעוז ומתנ"ס קריית שמונה (11% כל אחד).

המוטבים שזכו להשקעות הגבוהות ביותר במצטבר הם **תל-חי: אוניברסיטת קריית שמונה בהקמה** (17.2 מיליון דולר, 8% מסך ההשקעות הפילנתרופיות בצפון), **מתנ"ס קריית שמונה** (\$6.2M), **הביתה לחיזוק החינוך** (\$4.7M) ו**ביה"ס לרפואה בצפת** (\$5M). רשויות שונות, ובכלל זה מועצות אזוריות, זכו להשקעה מצטברת של לפחות 19 מיליון דולר (9% מסך ההשקעות הפילנתרופיות בצפון). מהנתונים הללו ניתן לחלץ שתי תובנות מהירות: האחת, ניכר גיוון בהשקעות, ואין תחום פעולה אחד שבולט בין פעולתם של המוטבים השכיחים.

בין המוטבים שזכו להשקעה בהיקף הנמוך ביותר ניתן למצוא בעיקר ארגוני תרבות ואומנות, וכן עמותות מהמגזר הערבי. אשר היקף ההשקעה בהם נע בין \$25,000-\$40,000 בעוד שהראשונים מחזקים את הממצא, לפיו תרבות נתפסת תחום של מותרות, שאינו זוכה לעניין רב בעת חירום, הרי שהאחרונים עשויים ללמד על קושי בחברה הערבית שגם היא נפגעה במשבר הנוכחי, להקים תשתית ארגונית מספקת או לשכנע משקיעים בחיוניות מעורבותם גם אצלה.

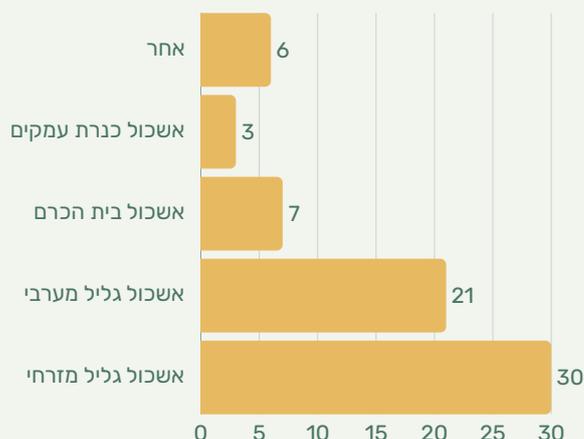
עוד ממצא מעניין הוא מיעוט יחסי של ארגונים או מוטבים שעוסקים בתחום חוסן ובריאות הנפש, למרות שתחום זה זוכה להעדפת 57% מהמשיבים. ייתכן שהתשובה לכך מסתתרת בתוך כמה מהמרכזים הרפואיים בצפון, שביחד זכו השנה להשקעות מצטברות בסך של קרוב ל-7,000,000 דולר או אולי בהפעלה ישירה של תוכניות דרך הרשויות המקומיות.

הסתייגויות

נתונים אלה משקפים את תמונת המצב לאשורה, אך לא במלואה, ועל כן בחרנו להציג מספר הסתייגויות: (1) תיתכן הטיה, כיוון שהמשיבים התבקשו לפרט את רשימת שלושת המוטבים העיקריים בלבד. (2) תיתכן הטיה, כיוון שחלק מהמשיבים לא ציינו את סכום ההשקעה. (3) המשיבים לא התבקשו לציין האם הכסף הושקע במיזם, בתוכנית או בארגון. לעתים פירוטו, לרוב לא.

מיקוד גיאוגרפי וסדר עדיפות אזורי

8.א "באיזה אזור גיאוגרפי מתמקדות ההשקעות שלכם?"



שני האזורים המועדפים באופן מובהק הם גליל מזרחי (83% מכלל המשיבים) וגליל מערבי (58%). אלה גם האזורים שנפגעו במלחמה יותר מכל, ולמעשה מכסים את כלל טווח הסיכון הגבוה. 20 קרנות (56%) משקיעות גם באשכול גליל מזרחי וגם באשכול גליל מערבי. 5 מתוך 6 שענו "אחר" השיבו שאין להם העדפה ספציפית, וכי הם משקיעים לכל רוחב הצפון. 10 שמשקיעים גם באשכולות כנרת עמקים ובית הכרם עונים על הגדרת ההשקעה בצפון, אם כי אזורים אלה נפגעו במלחמה פחות.

אסטרטגיית השקעה ואופק השקעה

9.א "מהי תקופת ההשקעה המתוכננת של הקרן בצפון?"

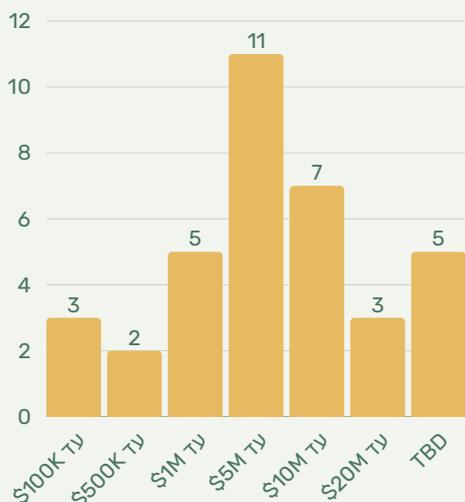
מעל מחצית המשיבים, גם אם גיבשו אסטרטגיה בנוגע להשקעתם בצפון, עדיין לא הגדירו את משך הזמן למחויבותם זו (18 קרנות) או טרם החליטו (3). עם זאת, זו מחויבות ראויה לציון, שכן 53% מהמשיבים נכונים להמשיך ולהשקיע בצפון, כל עוד יש צורך וכל עוד תרומתם נדרשת, למיטב הבנתם. רבע מהמשיבים, לערך, הגבילו את השקעתם לשנתיים או שלוש, משך זמן מקובל ושכיח.

6% מהמשיבים התחייבו מראש למשך זמן של 5, ואף 7 שנים, משך זמן לא שכיח, שמצביע על מידה רבה של מחויבות, על נכונות ליטול סיכון ועל תפיסה אסטרטגית ארוכת טווח.



א.10 "מהו סכום ההשקעה השנתי המתוכנן של הקרן בצפון בשנת 2026?"

ניכר שכל המשיבים ערים לכך שגם שנתיים לאחר אירועי אוקטובר 2023 הצורך בצפון עדיין קיים, לא רק בחירום, והשקעות משמעותיות עדיין נדרשות.



הנתונים דומים מאד לנתוני 2025, וסך השקעה המצטברת עומדת על **191 מיליון דולר**.

28% מהקרנות ישקיעו בין 6 מיליון \$ ל-20 מיליון \$, ו-30% מחויבות להשקיע בין 1 ל-5 מיליון דולר. 28% ישקיעו עד 1 מיליון \$ 14% מהמשיבים עדיין לא הכריעו בנוגע לאסטרטגיית ההשקעה שלהם בצפון בשנת 2026.

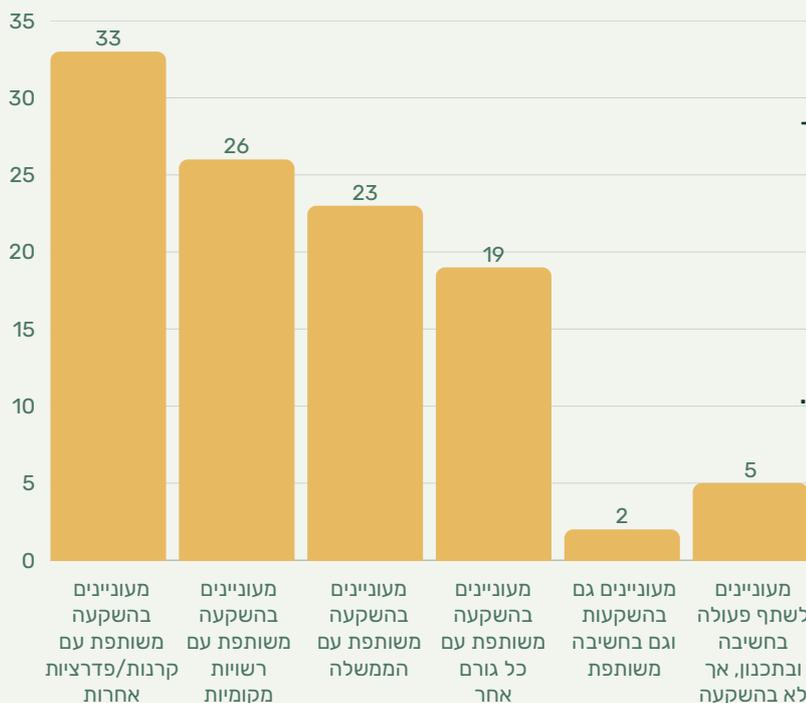
שיתופי פעולה

מידת העניין בשיתופי פעולה בצפון

שאלנו את משתתפי המחקר שורה של שאלות בנות ארבעה היבטים: (א) האם הם מעוניינים בשיתוף פעולה? (ב) האם הם מעוניינים לשתף פעולה עם הממשלה, עם רשויות מקומיות, עם קרנות אחרות? (ג) האם הם מעוניינים בשיתוף פעולה בהיוועצות בלבד, בהשקעה או בשניהם יחד? (ד) האם הם מעוניינים להשקיע יחד עם אחרים במיזם ספציפי בצפון, בארגון ספציפי או בקידום תחום שלם

ב.1 "האם אתם מעוניינים בשיתוף פעולה בהשקעה בתחום, בארגון או במיזם ספציפי בצפון?"

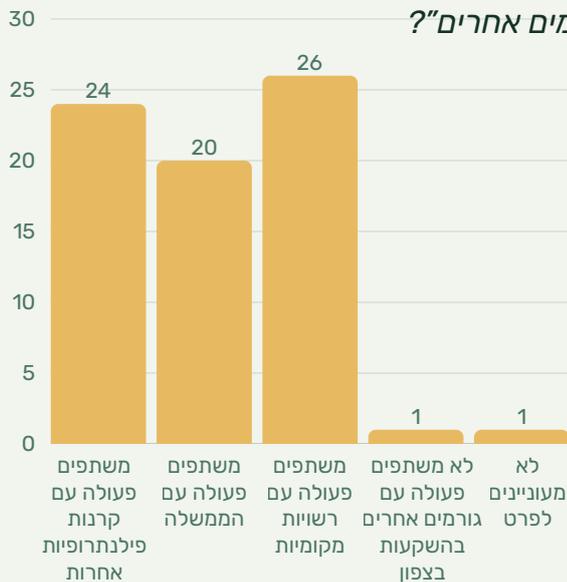
ניכרת מידה רבה מאד של נכונות לשתף פעולה בהשקעות.



קרנות עמיתות ופדרציות הן הגורם המועדף להשקעה משותפת (92%), אך יש עניין לשתף פעולה גם עם זרועות השלטון: רשויות מקומיות (72%), ממשלה (64%), ולמעשה 53% מוכנים לשתף פעולה עם כל גורם בעל עניין. ככלל, מידת העניין לשתף פעולה רק בתכנון ובחשיבה משותפת מועטה מאד.

שיתופי פעולה בצפון הלכה למעשה

האם קיים מרחק בין נכונות והצהרות ובין שיתוף פעולה הלכה למעשה? האם הפער מעיד על חסמים בלתי נראים במבט ראשון, ואולי הם מזמנים הזדמנויות וקריאה לפעולה?



ניכרת נטייה שכיחה לשת"פ פעיל עם גורמים אחרים.

הגורם המועדף לשת"פ בצפון הוא **רשויות מקומיות** (72% מהמשיבים), אבל גם קרנות אחרות (67%) והממשלה (56%) מהוות שותפות מתאימות במידה רבה.

ב.ג "מה אופי שיתוף הפעולה עם גורמים אחרים בצפון?"

אמנם שיעור שיתופי הפעולה עם גורמים אחרים לא נמוך (57% בממוצע) אבל עיקרו בהיוועצות, ולא בהשקעה משותפת. ובכל זאת, מחצית המשיבים או יותר מעידים על שת"פ גם בהשקעות.

בעוד הגורם המועדף להיוועצות הן רשויות מקומיות (69%) וקרנות (67%), משקלן של קרנות אחרות גדל ומשתווה לזה של רשויות מקומיות (56%) כשזה נוגע להשקעה משותפת.

בכל מקרה, הממשלה נתפסת כשותף הפחות מועדף, הן להיוועצות (44%) והן להשקעה משותפת (44%).



מסקנות, תובנות והמלצות

הזירה הפילנתרופית בצפון פעילה, מחויבת ובעלת פוטנציאל השפעה משמעותי בשיקום האזור בשנים הקרובות. לפילנתרופיה תפקיד מרכזי ככוח משלים ומניע בתהליך שיקום וצמיחת הצפון וישנה חשיבות בהמשך הפעולה המשותפת והמתואמת בשנים הקרובות.

היקפי ההשקעה: ההערכה היא שהיקפי ההשקעה בשנת 2025 ולאחריה גבוהים בהרבה מאלו שדווחו מהסיבות הבאות: לפורום ידוע על מספר ארגונים פילנתרופיים שאינם משקיעים בעת הנוכחית בצפון, אולם הם מתכננים לעשות זאת בזמן הקרוב ובהיקף משמעותי. ארגונים אלה לא השתתפו במחקר הנוכחי, אך יש בידם לשנות את תמונת המצב בשנים הבאות, וכדאי שהם ישתתפו במחקר המשך. בנוסף, ישנן קרנות פילנתרופיות נוספות שמשקיעות בצפון, אך נציגיהן לא מילאו את השאלון וכן קרנות שאף שמילאו את השאלון, עדיין לא קיבלו החלטות סופיות בנוגע להיקפי ההשקעה ב-2026 והלאה.

גמישות ומהירות התגובה של הפילנתרופיה: קרנות פילנתרופיות אינן מעוניינות ואינן יכולות להתחרות במדינה, שתקציבה מאפשר התערבות בהיקפים גדולים בהרבה. עם זאת, הגמישות ומהירות התגובה שלהן מאפשרות לקצר תהליכים, לזהות צרכים בזמן אמת ולשמש כוח מניע ליוזמות שאליהן מצטרפת המדינה בהמשך. יתרון זה מאפשר לכספים אליהם התחייבו הקרנות – כ-210 מיליון דולר בשנת 2025 וסכום דומה הצפוי ב-2026 – להגיע לשטח במהירות ובגמישות, ולתמוך בפעולות שיקום מיידיות. לשם השוואה, מתוך 5.4 מיליארד ש"ח שאושרו עד כה על ידי הממשלה בהחלטות #2330, בערך כ-1.6 מיליארד ש"ח הועברו כמענקי שיבה והתארגנות ישירים לתושבים), זאת תוך הבנה שחלק מהתוכניות הן רב-שנתיות (מתוך נתונים של מנהלת "תנופה").

השותפה הטבעית להיוועצות היא הרשות המקומית: קיימת הכרה בכך שעיקר הידע והמידע מצויים בידיה, וניכר כי נציגי הקרנות קשובים לנציגות המקומית של התושבים ולצרכיהם. בנוסף, אף שבאופן מסורתי הפילנתרופיה פועלת בעיקר באמצעות ארגוני חברה אזרחית, ניכר כי הוקצו משאבים משמעותיים גם לרשויות המקומיות – הן להפעלה ישירה של תוכניות ופעילויות והן לחיזוק יכולות.

שיתוף פעולה בין קרנות פילנתרופיות מעיד על שוק בריא, שמתאפיין ביחסי אמון, בנכונות ללמוד מניסיונם של אחרים, כמו גם לשאת יחד בנטל ובשיעור הסיכון, ודאי בתקופת משבר ובעת שהשלטון המרכזי מתקשה למצוא את יתרונו היחסי ואת משאביו בפתרון בעיות. מומלץ למנף את הנכונות הגבוהה לשיתופי פעולה לטובת הגדלת אפקטיביות, מניעת כפילויות והשגת השפעה מערכתית וכן להפיץ באופן סדור עדויות על התועלת ששותפויות אלו מניבות.

מומלץ לחזק **מנגנוני תיאום** בין קרנות, רשויות מקומיות והממשלה, ולבחון את החסמים המגבילים שיתוף פעולה עם הממשלה.

מומלץ לעודד השקעות בתחומים ובאוכלוסיות הנמצאים בתת-השקעה, ובהם תרבות, רוח ופנאי, סביבה וקיימות והחברה הערבית. בעוד שהראשונים מחזקים את הממצא, לפיו תרבות נתפסת תחום של מותרות, שאינו זוכה לעניין רב בעת חירום, הרי שהאחרונים עשויים ללמד על קושי בחברה הערבית, שגם נפגעה במשבר הנוכחי, להקים תשתית ארגונית מספקת או לשכנע משקיעים בחיוניות מעורבותם גם אצלה.

באשכולות גליל מזרחי ומערבי קיימות הזדמנויות רבות לשיתופי פעולה בזכות תשתית פילנתרופית מבוססת, בעוד שבאשכולות כנרת עמקים ובית הכרם קיימת הזדמנות להשפעה ייחודית ומשמעותית בשל מיעוט השקעות.