

## דוח שנתי ראשון אודות התקדמות קרן אבי חי ביישום החלטתה לצמצם את פעילותה לקראת סגירתה

מוגש לקרן אבי חי על ידי יואל פליישמן\*

4 באפריל 2010

### רקע ונקודות מפתח

זלמן חיים ברנסטין ז"ל, אשר ייסד את קרן אבי חי, היה אדם בעל עקרונות ובעל חזון. בדומה למייסדי קרנות אחרים, הוא ביקש שהקרן שיקים תהיה בדמותו, ודאג להפקיד אותה בידיהם הנאמנות של אנשים אותם בחר בקפידה, אשר מזדהים עם חזונו ושימשיכו בדרכיו ויתמידו בערכיו, בימי חייו כמו גם לאחר לכתו. רק אנשים שאותם הכיר כנבונים, כמוכשרים, כבעלי חשיבה עצמאית, וכמזוהים לחלוטין עם מטרות הקרן – אנשים שבעצמותיהם בערו אותן המשימות שבערו בעצמותיו – נבחרו על ידו לחבר הנאמנים.

מאז שנת 1984, הוגדרה משימת הקרן כחיזוק היהדות, האוריינות היהודית והמסורת היהודית בכל מקום שבו היא פועלת – בצפון אמריקה, בישראל ובמדינות חבר העמים. עם משימות הקרן נמנו שימור, חיזוק והעשרת המחויבות היהודית למדינת ישראל. במרוצת הזמן, וככל שמפעלי הקרן גדלו ומעגלי השפעתה הגיאוגרפית התרחבו, שקדו הנאמנים והעובדים על פיתוח אסטרטגיות עבודה שונות שיותאמו לכל מקום ומקום. בכל אזור מופקד הפיקוח על הפעילות הפילנתרופית בידי מנהל כללי והוא מדווח עליה לחבר הנאמנים.

בצפון אמריקה הושם הדגש על גרעין הליבה של הקהילה היהודית, וכפי שהקרן הגדירה: יהודים אמריקניים שיש להם ידע במקורות יהודיים, המנהלים את חייהם בזיקה מתמדת לדת היהודית, והחשים קשר עמוק לכלל העם היהודי שמרכזו בישראל. מתוך אמונה שהכלים החינוכיים האפקטיביים ביותר להגיע אליהם הם בתי הספר היהודיים ומחנות הקיץ, השקיעה הקרן בעיקר בשני תחומים אלה. מחצית מתקציב המענקים של קרן אבי חי מופנים לפעילות בצפון אמריקה.

בישראל מתמקדת אסטרטגיית המענקים של אבי חי בשלוש מטרות ברורות: (א) עידוד ההבנה ההדדית בין יהודים בעלי מחויבויות שונות למסורת היהודית; (ב) טיפוח מנהיגות יהודית חדשה, המכבדת והמוקירה קבוצות שונות באוכלוסייה היהודית, והמסוגלת להוביל ולהשפיע בקהילות השונות; (ג) הרחבת לימודי היהדות והזיקה של האוכלוסייה החילונית אל מקורות

---

\* פרופ' יואל ל' פליישמן הוא החוקר הראשי ומחבר דוח זה. במחקר השתתף גם טוני פרוסקיו, אשר תרם רבות לתוכן ולעריכת הטייטה הסופית, והוא מאשר את הממצאים והמסקנות.

יהודיים, כך שיוכלו להשתתף באופן פעיל יותר בעיצוב החיים היהודיים בישראל, מתוך ידע רחב ותחושת שייכות למקורות. ארבעים אחוזים מתקציב המענקים של אבי חי מופנים לפעילות בישראל.

בשנת 2001 הרחיבה אבי חי את פעילויותיה הפילנתרופיות גם למדינות חבר העמים, שם התמקדה בעיקר בעידוד מעורבות יהודית. תכניות שממנת הקרן מגיעות לארגונים יהודיים מוכרים ושאינם מוכרים, הפועלים בתחומי חינוך יהודי, השכלה יהודית ותרבות יהודית – תחומים המושכים אליהם קהל יהודי רחב ומגוון. הקרן מקצה עשרה אחוזים מתקציב המענקים שלה לפעילות במדינות חבר העמים.

הקפדתו של זלמן ברנסטין ז"ל בבחירת נאמני הקרן קשורה ישירות לשאיפתו שהקרן תִּכְלֶה את עצמה בתוך פרק זמן קצר (אך לא מוגדר) בעתיד. שאיפה זו נבעה מחששו, שאותו הביע מפורשות, מכך שאנשים שאת מחויבותם הערכית לא הכיר, יגיעו בעתיד לעמדות מפתח בקרן ויוכלו להפנות את הכספים למטרות שאינן תואמות את ערכיו שלו. רק על הנאמנים שאותם הוא בחר בעצמו סמך, אך לא היה לו ביטחון שגם בעתיד תמשיך הקרן להיות נאמנה לחזונו המקורי. על פי הנאמר לי, חשש זה היה הסיבה העיקרית להחלטתו שהקרן תכלה את עצמה בתוך כמה שנים. אחד הנאמנים סיפר לי שבשיחה בין מר ברנסטין ז"ל לבין חברו ועמיתו רוג'ר הרטוג, אמר מר ברנסטין: 'כל מפעל פילנתרופי נוטה להפוך לליברלי, כי פילנתרופיה היא מושג ליברלי'.

אחת מנאמנות הקרן הסבירה לי מדוע הסכימה להיענות להזמנתו של ברנסטין להצטרף לחבר הנאמנים: 'הסיבה שבעטייה החלטתי להצטרף הייתה, שזלמן היה היהודי הקשוח ביותר שהכרתי מימי. אם כבר לעבוד בארגון יהודי, הרי שרק עם טיפוס יותר קשוח ממני'. כל הנאמנים שעמם שוחחתי דיברו על מייסד הקרן בהערצה בלתי מסויגת וביראת כבוד. הערכה אישית זו, יחד עם תחושת מחויבות נלהבת כלפי אותם ערכים שהניעו גם את מר ברנסטין בהקמת הקרן – הם הדוחפים אותם להקדיש לקרן זמן, כוחות ומעורבות אישית, הרבה מעבר לקיים בכל קרן אחרת. אף שכל אחד מהם הוא בעל עצמאות מחשבתית ודעות נחרצות, ובהשקפותיהם הם לא תמיד תמימי דעים – בכל זאת מבטאים כולם הערכה הדדית וכבוד כלפי כל עמיתיהם, ואווירה חיובית זו מובילה לדיונים ענייניים, וכנים, המתנהלים ברוח טובה גם בסוגיות שנויות במחלוקת.

אך קיימת סיבה נוספת שאין להתעלם ממנה, המסבירה את המרץ הרב של הנאמנים המשקיעים זמן, כוחות ורעיונות לטובת הקרן: הדוגמה האישית שנותן להם ארתור ו' פריד, יושב ראש חבר הנאמנים של קרן אבי חי, המשמש להם מקור השראה ומודל לחיקוי. לפי התרשמותי, עבודתו, הנעשית בהתנדבות, עולה בהרבה על הגדרות התפקיד בכל ארגון מקביל, ואף על הנאמנות הנדרשת ממנו כחבר. מר פריד מקדיש את כל מרצו וזמנו לענייני אבי חי, ועושה כן ללא

כל תמורה מלבד הסיפוק האישי שהוא מפיק מיכולתו לסחוף אחריו את אנשי ההנהלה והצוות באמריקה, בישראל ובמדינות חבר העמים. אין פלא אפוא, שאנשי אבי חי, חבר הנאמנים ואנשי צוות העובדים, מכבדים אותו כולם, ומוקירים את פועלו.

הכבוד שרוחשים כל אנשי אבי חי למייסד מר ברנסטין ז"ל וליו"ר מר פריד יבל"א, הוא אם כן מרכיב מרכזי במוטיבציה שלהם לקחת על עצמם משימות ולבצען ולקבל החלטות רבות הנוגעות לפעילות הקרן, יותר מכל קרן אחרת. אבי חי היא קרן המובלת על ידי נאמניה. כפי שמתואר בדוח השנתי שהכין מר ארתור פריד בשנת 1999, כשנה לאחר מותו של מר ברנסטין ז"ל: 'שום הצעה לא מועלית על סדר היום של ישיבת חבר הנאמנים מבלי שהוכנה מראש ובמשותף על ידי חבר צוות העובדים יחד עם נאמן תומך'. בהמשך הסביר כי אין הכוונה לכך שעל כל הצעה להיות מיזמתו של נאמן, אלא שכדי שהיא תעלה על סדר היום של חבר הנאמנים, צריך שלפחות נאמן אחד יתמוך בה. בפועל קורה שלעיתים קרובות יזם צוות העבודה רעיונות ומביא אותם בעצמו לחברי נאמנים בודדים כדי לבקש את תמיכתם ביוזמה. מדיניות זו, כך מסביר פריד, יכולה לשמש דגם עבודה 'לאופן שבו אנו מתכוונים לנהל את אסטרטגיית הקרן בעידן שאחרי פטירת התורם', וזאת בשימור המעורבות והעניין של הנאמנים בתכניות. הוא מסיים בציטוט של מר ברנסטין ז"ל, שאמר: 'אבי חי נועדה להיות קרן המונעת על ידי נאמניה'. ואכן, הנאמנים מעורבים באופן אישי ופעיל בכל היבט של תכניות הפילנתרופיה של הקרן והציפייה מהם היא שיהיו מקור מרכזי של היוזמות". נקודה זו הורחבה יותר בדוח של שנת 2000–2001: 'באופן מפורש יותר, מדובר במערכת יחסי עבודה ייחודיים של אנשי הצוות שלנו עם כל אחד מאחד-עשר הנאמנים. לכל פרויקט של הקרן, גדול או קטן, מוקצה נאמן – דבר המאפשר לנאמנים אינטראקציה פורייה וחיובית עם מקבלי המענקים. בהתחשב ברקע העשיר והמגוון של הנאמנים שלנו, מעורבותם הפעילה מחזקת את יעילות המימון של אבי חי'.

ואולם, למרות כל היתרונות, מעורבות פעילה זו של חבר הנאמנים בכל מענק של אבי חי עלולה לעמוד גם לרועץ, כי תשומת הלב של חבר נאמנים תופנה בעיקר לפרויקטים בודדים ולא לקביעת מדיניות כוללת ולבחינת המתווה הפילנתרופי הכולל. כדברי איש צוות, הדבר עשוי להוביל 'לתהליך שבו כל אחד, בין אם הוא איש צוות או נאמן, יבחן כל עץ בודד ולא רק את היער כולו. תקופה זו של צמצום המימון בפרק זמן מוגבל מחייבת הסתכלות על היער השלם. ככל שמתקרב מועד סגירת הקרן, כך גובר הצורך לסנן את רשימת מקבלי המענקים ולכוון את התכנית אל מטרות העל הניתנות להשגה בזמן שנותר; כמו גם למצוא את הדרכים שיבטיחו כי מקבלי המענקים ימשיכו לשרוד ושהפעילויות החשובות ביותר יתקיימו גם לאחר שאבי חי תיעלם. כל אלה הן שאלות הדורשות מבט-על, והן שונות בתכלית מאלה שהורגלו אליהן רוב נאמני קרן אבי חי עד כה, אשר

נהגו ללוות באופן אישי את מקבלי התרומות ואת הפרויקטים. גם בקרנות אחרות, שבהן מתמקדים הנאמנים ביוזמות בודדות (למרות שאיני מכיר התמקדות כה צמודה כמו באבי חי), יש לחבר הנאמנים נטייה להסיט את תשומת לבם ממה שאמור להיות עיקר העבודה – השגת המטרות האסטרטגיות של הקרן ותכניתה הכללית. קשה אפוא להניח שתופעה זו לא תתרחש גם באבי חי.

אמנם לאחרונה הסב חבר הנאמנים של אבי חי את תשומת לבו לשאלות האסטרטגיות הגדולות שמרכיבות את 'יער התכניות' שלו. בהקשר זה בולט במיוחד שיתוף הפעולה שהחל בשנת 2009 בין חבר הנאמנים, בבחינה מקיפה של כל מפעלי הקרן, תוך מדידת הפעילות בכל פרויקט ביחס לאחרים, והחלטה על סדר מדורג של הפסקת [המימון]. זוהי דוגמה לניהול ממושמע שנדיר למצוא כמותו בעולם הפילנתרופיה; מודל של ניהול יעיל השימושי הן לקרנות-עד והן לקרנות בעלות אורך חיים מוגבל. לקרנות המכלות את עצמן הליך זה הוא בוודאי חיוני למזעור הנזקים בתהליך צמצום הקרן.

אולם תהליך זה התרחש מאוחר יחסית בחיי הקרן, כמעט חמש שנים לאחר קבלת ההחלטה לחלק את הנכסים ולסיים את הפעילות הפילנתרופית. ייתכן שהתמודדות מוקדמת יותר עם שאלות אלה, יחד עם בחינת ההשלכות האסטרטגיות של צמצום הפעילות, הייתה מעניקה לאבי חי זמן רב יותר ליישום ההחלטות הקשות המתקבלות כעת, ופותחת בפניה אפשרויות נוספות לביצוען. מצד שני, קרן 'בלדון', שהודיעה כבר בעת היווסדה שתקופת פעילותה מוגבלת ומוגדרת מראש, ואשר הייתה קטנה מאבי חי בהיקף נכסיה – הקדישה עשר שנים כדי להתאים מחדש את פעילות הפילנתרופיה שלה לקראת סגירת הקרן וכדי לסיים כראוי את הפעילות. מכאן שאין מספר קסם של שנים הנדרשות לחיסול הקרן. בשנתיים האחרונות מתמקדת אבי חי בתהליך צמצום הפעילות הפילנתרופית, ועומדות לרשותה עוד עשר שנים מהיום כדי לסיים בצורה ראויה את תהליך הסתלקותה, תוך ביצוע ההתאמות המחייבות לתכניותיה ולצמצום מסודר של הפעילות.

בין הסוגיות כבדות המשקל הבלתי פתורות העומדות כעת על הפרק, יש ארבע שהן בעלות ערך אסטרטגי מיוחד. הראשונה, כיצד להבטיח את המשך קיומם של מקבלי מענקים והפעילויות המייצגים בצורה הטובה ביותר את מטרות העל של אבי חי? כדי שפעולות אלו ישרדו ויוסיפו להתקיים ולממש את חזון אבי חי, על הקרן להקדיש חלק ניכר מהשנים שנותרו לה בהעצמת מקבלי המענקים העיקריים, בשיפור יכולתם לגייס משאבים בכוחות עצמם ולמצוא מקורות מימון נוספים (ובסופו של דבר חלופיים), ובסיוע בפיתוח תכניות לקיום ארוך טווח. בתחומים שבהם אבי חי הייתה מקור התמיכה היחיד, המאמץ לאתר מקורות תמיכה נוספים הופך לקשה במיוחד ודוחק מאוד, ודורש השקעה וכישרון רב מצד הצוות – קרוב לוודאי שנדרשת גם מומחיות שלא קיימת כעת בקרב צוות העובדים הנוכחי.

משימה שנייה היא מציאת פתרונות לא רק לארגונים בודדים אלא לתחומי פעילות שלמים: גיוס וטיפול תורמים חדשים, ייצוב תהליכים, בחינת אפשרויות חדשות והקמת בריתות ומיזוגים בין מקבלי מענקים, אימוץ מדיניות ציבורית תומכת וכדומה. כפי שנראה להלן, אבי חי כבר החלה לפעול בכיוון של חיזוק תחומי פעילות, כמו למשל חיזוק תחום בתי הספר היהודיים ומחנות הקיץ בארצות הברית. עדיין לא ברור עד כמה יתפתח היקף הפעילות בתחומים אלה באחת-עשרה השנים הנותרות במסגרת מגבלות התקציב, אבל שאלה זו כבר החלה להיבחן לאחרונה, וכל ההיבטים שלה יזדקקו לבחינה נבונה ומהירה בזמן הקרוב.

הסוגיה השלישית הבלתי פתורה היא, האם על אבי חי להקדיש את שנותיה הנותרות לחיזוק יוזמות קיימות בתחומים אותם אימצה, או שעליה לפתוח בחיפוש אחר יוזמות חדשות נבחרות הכלולות בתחומי הפעילות ההיסטוריים שלה. ניתן לטעון בתוקף שעל אבי חי להתמקד באופן בלעדי בתכניות הקיימות, ולבחור מתוכן את החשובות ביותר, לצמצם מימון לשאר המפעלים ולמקד את המשאבים העומדים לרשותה רק באלה המגלמים בתוכם את הפוטנציאל הגדול ביותר, אשר יאפשר להם, בעזרת הסיוע של אבי חי, להגיע למצב של יציבות ועצמאות כלכלית לאורך זמן. אחד מעובדי הצוות הציע דווקא להוסיף יוזמות חדשות במקביל לצמצום אלו הקיימות, וזאת כדי להבטיח שהמשאבים יוקדשו אכן לתכניות המבטיחות ביותר, ויחד עם זאת למנוע את הפיכת האווירה הפילנתרופית בסוף ימיה של הקרן ל"מחניקה". ואולם, הצעה זו עלולה לצמצם את משאבי הזמן ותשומת הלב הדרושים לסיום העבודה על הפרויקטים הנוכחיים. טענה נוספת, אם כי משכנעת פחות, היא שעל אבי חי להמשיך בפעילותה כפי שהיא כיום, להגביר את התמיכה למקבלי המענקים הקיימים בתחום של בניית היכולת הארגונית, ולקוות לטוב, תוך השארת יכולת ההישרדות של הפרויקטים פחות או יותר ליד הגורל.

ייתכן ששאלה זו, האם לפתוח ביוזמה חדשה, איננה דחופה כמו שתי השאלות הקודמות, ולמען האמת, היא תענה על עצמה, גם אם בדרך השלילה, בקרוב. זמן קצר לאחר שהחל התכנון לצמצום הפעילות, יצרה 'אבי חי' שלוש קבוצות עבודה בצפון אמריקה, והייתה התלבטות האם להוסיף להן קבוצת עבודה נוספת. קבוצות העבודה נחשבות לכלים, אשר כדברי אחד מאנשי הצוות, באמצעותם יכולה אבי חי לעבור מגישת "הפסיפס" של העבר (יוזמות רבות) אל עבר התמקדות במספר מועט של מאמצים גדולים, שבעצמם עשויים להיות המטרות של צמצום הפעילות". כל אחת משלוש קבוצות העבודה הקיימות מורכבת מעובדים ומנאמנים, ומטרתן לקיים סיעור מוחות לבדיקת פעילויות אפשריות נוספות. שלוש הקבוצות כבר החלו להיפגש ולבחון רעיונות שונים, אבל אף אחת מהן לא הגישה עדיין תכנית מוגמרת בת ביצוע. בישראל מעורבים

בתהליך התכנון האסטרטגי עובדים ונאמנים ישראלים, במטרה לקבוע את כיווני הפעילות ואת יעדי ההקצאות של תרומות אבי חי בארץ בשנותיה האחרונות של הקרן.

הסוגיה הבלתי פתורה ה**רביעית** היא, האם וכיצד ינווטו הנאמנים את הדירקטוריון להקדיש את הזמן שנותר בשנותיה האחרונות של הקרן לעסוק יותר בשאלות הגדולות של אסטרטגיה ופחות בשאלות שלהן נטה עד כה - יצירה, חידוש ודינמיקה של מענקים בודדים. כקבוצה, מוטל על הנאמנים לבחון ולהגדיר מחדש מהי מטרת אבי חי בשנים אלה. האם יש מטרה של הנחלת ערכי הקרן? אם כן, כיצד להגדיר אותה? האם לאמץ מטרה זו ביוזמה חדשה אחת או יותר, או לחלק את המשאבים בין יוזמה חדשה והפעילות הנוכחית? האם לנקוט מאמצים מוגברים בבניית יכולתם של מקבלי המענקים, ולגייס מאמצים לשיתוף פעולה של פרטנרים פילנתרופיים נוספים? התשובות לשאלות בסיסיות אלו וקביעת הדרכים השונות לביצוען, ימקדו את זמנם המוגבל של הנאמנים, גם אם הדבר יהיה על חשבון הזמן שהם מקדישים כיום בדיונים על מענקים בודדים.

שני חששות העולים אצל קרנות רבות בדיונים על צמצום פעילות פילנתרופית, הוכחו כלא בעייתיים במקרה של אבי חי. האחד הוא רוח הצוות, שממשיך להיות איתן גם כאשר ידוע לכולם כי שנותיה של הקרן ספורות. למרות זאת מתארים העובדים את אתגר צמצום הפעילות כממריץ, וממשיכים להיות מסורים למשימה הייחודית של הקרן. חלקם מביע אמנם חשש שקט ביחס לעצמם ולעתידם – חשש שעלול לגבור ככל שמועד תום הפעילות יתקרב, אך נכון לעכשיו ההשפעה של צמצום הפעילות על יחס העובדים לתפקידם היא ניטרלית ולעתים אף חיובית. תחום שני הנמצא כלא בעייתי הוא יחס מקבלי המענקים לקרן. סביר לצפות כי ככל שהזמן יחלוף ומועד תום הפעילות יתקרב, מערכת היחסים תעכיר, אבל נכון לעכשיו, מקבלי המענקים מתארים מערכת יחסים נמרצת וחברית עם צוות עובדי אבי חי, שמבטה נישא לעתיד. נראה שלחלקם ציפיות מוגזמות לגבי מידת התמיכה שבה יזכו מהקרן לקראת סופה (יש כאלה שמקווים לקבל מענקי פרידה, דבר שעד כה אבי חי לא מאשרת). ייתכן שיהיה צורך להתמודד עם אכזבה כזו או אחרת מאוחר יותר, אבל לעת עתה, הידיעה כי הפעילות מצטמצמת לא הזיקה ליחסי תורם-מקבל, אך כן הגבירה את מידת הלחץ על שני הצדדים.

### **אבי חי כמודל של צמצום פעילות פילנתרופית**

דוח זה הוא הראשון בסדרת דוחות תיעוד והערכה שנתיים שאבי חי מתכננת להוציא, שייסקרו את התקדמות תהליך סגירת הקרן ויעמדו על האתגרים הייחודיים לקרן המכלה את עצמה. הדבר נובע מרצונה של אבי חי ללמוד את הנהלים הטובים ביותר בתהליך זה, תוך התבססות על ניסיון שרכשו קרנות אחרות. מנהלי אבי חי ביקשו ממני לבדוק אם גם קרנות אחרות תיעדו בפירוט ובשקיפות

את תהליך צמצום פעילותן לקראת סגירתן, כולל משוב על החלטותיהן - אילו היו מועילות ואילו פחות. חיפוש בנתונים שהיו לפני באותה עת,<sup>1</sup> לא העלה כל ממצאים ומשובים מפורטים כפי שביקשו. משום כך החליטו מנהלי קרן אבי חי לבקש מטוני פרוסקיו וממני להכין דוח כזה, שישמש לא רק אותם כמצפן ומדריך בצמצום הפעילות משנה לשנה, אלא גם כדי לתת כלי יעיל לקרנות אחרות שיתרום להבנה טובה יותר של הקרנות והציבור, הן על הדרכים המומלצות לצמצום פעילות והן על הדרכים שאינן מומלצות במצב כזה.

כמובן שדוח בודד בנושא זה אינו יכול לתעד את כל ההיבטים הנחוצים בתהליך סגירת קרן, תהליך הטומן בחובו בעיות שונות בתכלית מאלה שקרנות נצחיות מתמודדות איתן דרך קבע. אין דבר שגרתי בהתוויית דרכה של קרן אל סופה; אין מודל שינחה אותה בבחירותיה ובהכרעותיה במציאות כזאת; אין מדיניות קבועה למסלול שקיעתה של קרן פילנתרופית, בעיקר כזו שהיה לה תפקיד מפתח בתחום פעילותה, ושלמרות חיסולה, היא רוצה להשאיר אחריה את מורשתה ולאפשר גם אחרי הסתלקותה את המשכיות המפעלים שהקימה.

בהיעדר הדרכה כזו, החליטו נאמני הקרן לתעד את נתיב הסיום של הקרן בצורה מובנית ומסודרת – אם חלק הוא או בעל מכשולים, אם ישר או מפותל, וזאת בכדי למנף את המצב לתועלת. קרנות אחרות שבוחנות את האפשרות או מבצעות כבר בפועל, תהליך של צמצום פעילות עד תום. הכוונה היא שסדרת דוחות זו תעמוד לרשות הציבור. מחברי הדוח מקווים שמהדורה ראשונה זו של תיעוד והערכה תשקף במדויק את התהליך שעוברת קרן אבי חי, ותהיה לעזר הן לאבי חי בהתוויית נתיב הפרידה הצפוי בן עשר השנים, והן לקרנות אחרות המבקשות לפלס לעצמן דרכים יעילות ופוריות משלהן לקראת הסתלקותן.

הערה אחת לגבי היקף הדוח בשנה הראשונה: דוח זה ממקד את עיקר תשומת הלב לתכניות בצפון אמריקה, לאחר מכן – ובאופן לא מספק – לתכניות בישראל, ולא עוסק כלל בתכניות הפועלות במדינות חבר העמים. עובדה זו היא פועל יוצא של החלטת המחבר, שסבר כי בשל הצורך לעסוק בסוגיות רבות מאוד במסמך ראשוני זה, במיוחד ברקע הכללי ובהתפתחות אבי חי כארגון – נדחקו הצידה דיווחים מפורטים יותר, הסוקרים את השלכות צמצום הקרן על תכניות שמחוץ לצפון אמריקה. חסר זה יתוקן בדוחות הבאים.

המחברים מבקשים להביע את הערכתם לנאמני קרן אבי חי ולצוות העובדים, על נכונותם להתמודד בפתחות ובכנות עם המטרות והאתגרים המונחים לפתחם, להסיר את מסך הסודיות שהסתיר הליכים פנימיים של הקרן, גם בהחלטות עדינות וטעונות למדי. אכן, אחד ההישגים

<sup>1</sup> רק בשלב מאוחר יותר, במהלך הראיונות לקראת הכנת דוח זה, פרסמה קרן אחת – קרן בלדון – דוח מסכם על תהליך צמצום הפעילות שלה שארך 10 שנים. ראו: [www.beldon.org](http://www.beldon.org)

---

המרשימים ביותר של אבי חי הוא מידת הפתיחות של כל הנאמנים והעובדים, המוכנים לדבר בכנות גם בינם לבין עצמם וגם עם אנשים חיצוניים לקרן, בנושאים פנים ארגוניים, ואף בסוגיות השנויות במחלוקת. במובן זה, כמו גם במובנים אחרים, תרבות השיח והאווירה? של אבי חי היא יוצאת דופן ביחס לקרנות אחרות. המחברים, כמו גם הנאמנים והעובדים של אבי חי, מקווים שדוגמה זו של שקיפות תעודד קרנות אחרות הבוחנות תהליכי צמצום פעילות, לחקות את גישתם האמיצה. המחבר מודה לחבר הנאמנים, לחברי צוות עובדי התכניות ולראשי הארגונים מקבלי המענקים שהקדישו ברוחב לב מזמנם ומרעיונותיהם בראיונות, כדי לסייע לאבי חי לשפר את תהליך צמצום הפעילות שלה עצמה ולאפשר גם לאחרים ללמוד מטעויותיה ומהצלחותיה.