

מנהיגות אזרחית

רבעון למנהלים ולמקבלי החלטות
כתב עת לענייני חברה אזרחית, מגזר שלישי, פילנתרופיה והתנדבות

דצמבר 2009, תש"ע

עסקים שלא למטרת רווח

המשבר הכלכלי והמגזר השלישי: הכצקתה?

מדיניות, אסטרטגיה והמגזר השלישי

השלכות המשבר הכלכלי והירידה בפילנתרופיה
על ארגונים ללא כוונת רווח בישראל

מיזמים עסקיים-חברתיים בישראל



תוכן העניינים

טבת-שבט, תש"ע. דצמבר 2009
● גיליון מס' 3



בשער: אילוסטרציה

עורכת: עינת גלילי

המערכת: פרופ' בני גדרון, רו"ח רפאל האפט,
עו"ד אופיר כץ, ד"ר ניסן לימור,
ד"ר ירון סוקולוב

עריכת לשון: ח. בריל

מוציא לאור: 'מנהיגות אזרחית' ע"ר

רח' יגאל אלון 157
תל-אביב 67443

טלפון: 03-6094199
פקס: 03-6090175

עיצוב גרפי והבאה לדפוס: טודיו אורנה כהן

לתגובות ולהערות: office@migzar3.org.il

Civic Leadership -The Israeli
Association for Nonprofit and
Voluntary Organizations

www.migzar3.org.il

ISSN: 1565-9690

למנויים ולרכישת מודעות
נא לפנות ל'מנהיגות אזרחית'

כל הזכויות שמורות ל'מנהיגות אזרחית' ©

4	פתח דבר / ירון סוקולוב
5	סיכום תקופה / דב גולדברגר
6	המשבר הכלכלי והמגזר השלישי: הכצעקתה? / חגי כץ והילה יוגב
8	השלכות המשבר הכלכלי והירידה בפילנתרופיה על ארגונים ללא כוונת רווח בישראל / הלל שמיד ואבישג רודיק
12	ארבעה צעדים וחצי לשיפור המגזר השלישי בישראל / אלי הורביץ
13	מס חכות / ירון קידר
14	מיזמים מניבי הכנסה - פעילות בארץ עמומה / ערן קליין
16	מדיניות, אסטרטגיה והמגזר השלישי / ניסן לימור
18	פארא-חינוכיות: עמותות במערכת החינוך בישראל / בת חן וינהבר
20	ספרים ופרסומים
21	תכנית פראדלר להעצמת עמותות / נירית רוסלר
22	אז למה לי IT עכשיו? / רועי בילר
23	מיזמים עסקיים-חברתיים בישראל / רחל בנזימן
24	מיזוג עמותות וחברות לתועלת הציבור / איתן צחור
27	התקורה איננה חזות הכל / אלי מלכי
28	אסטרטגיות שיווק של מיזמים מניבי הכנסה במלכ"רים / רוני גרין
29	אימוץ גישות מקצועיות בניהול כספי מלכ"רים / גל מהרשק
30	כיצד לצאת בשלום מביקורת עומק? / אורנה גרדמן

המשבר הפילנתרופי שהתעורר בעקבות המשבר הפיננסי העולמי אינו דומה למשברים אחרים בחייו של המגזר השלישי בישראל. הוא מחייב ראייה והתנהלות שונות מאלו שהורגלנו אליהן. ארגוני המגזר השלישי חוו משברים כלכליים בעבר, שנבעו בעיקר מהצמצום המשמעותי של תקציבי התמיכות הממשלתיות, צמצום קניית השירותים מצד הממשלה והרשויות המקומיות, וירידה בהכנסות העצמיות ממכירת שירותים ללקוחות הארגונים. אולם הארגונים הצליחו לשרוד את תקופות השפל הכלכלי באמצעות צמצום שירותים ועל ידי גיוס תרומות מחו"ל, לרוב מיהדות ארצות הברית שהגדילה תמיד את תרומתה לעמותות בתקופות משבר.

אך לא כך הוא המשבר הנוכחי. לא רק מקורות ההכנסה בישראל הצטמצמו באופן משמעותי, אלא גם זרם התרומות מחו"ל פסק כמעט לחלוטין, והוא צפוי להישאר נמוך מאוד תקופה ארוכה, גם לאחר שתחל ההתאוששות הכלכלית בעולם.

מציאות זו מחייבת את כולנו – ארגוני החברה האזרחית, הממשלה, הקרנות ושותפינו במגזר העסקי – לשנות פרדיגמות מחשבתיות.

למגזר השלישי תפקיד חיוני בחברה הישראלית. הוא אינו נופל בחשיבותו מהמגזר הממשלתי ומהמגזר העסקי, אלא מתפקד כשותף מלא ופעיל. היקף פעילותו לטובת אזרחי המדינה בכלל והאוכלוסיות המוחלשות בפרט רחב, ותרומתו לשיפור איכות החיים בישראל ולכלכלת המדינה מוכחת בעובדות ובמספרים. אסור לנו לאפשר את היחלשותו ודווקא כעת חובתו של כל אחד מן המגזרים לפעול לחיזוק ולקידום המגזר השלישי.

על ארגוני המגזר השלישי להתמיד בביקורת עצמית ובהתייעלות – עליהם לבחון האם מטרותיהם עונות על צרכים חברתיים עכשוויים, האם ההנהלה מתפקדת בצורה אפקטיבית, האם המנהל והצוות לומדים מהניסיון והידע המתגבשים בארגון, האם התכניות יצירתיות ומתחדשות, האם המשאבים הציבוריים העומדים לרשותם מנוצלים בצורה מיטבית והאם פעילות הארגון שקופה לציבור ועומדת בסטנדרטים של ניהול נאות ואיכות.

על הממשלה לבחון מחדש את מדיניותה כלפי המגזר השלישי. הגיע הזמן לשנות דפוסי חשיבה, תקנות, נהלים, שיטות פיקוח ובקרה, שאינם מתאימים לתנאים ולמגמות השוררים בעולמנו כיום. כך למשל הצלחה, יעילות ואפקטיביות של ארגונים חברתיים כבר אינן יכולות להימדד על פי גובה הוצאות הנהלה וכלליות, עלות שכרו של המנכ"ל והסכומים שהושקעו בתשתיות ולא בפעילות גרידא.

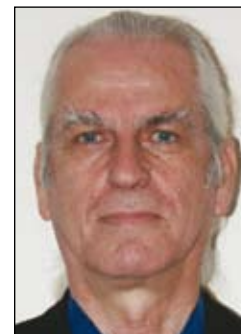
חובתה של הממשלה להשקיע בתשתיות במגזר השלישי, לקבוע כללי מסגרת סבירים וגמישים, להפסיק להתערב בניהול בפועל של ארגוני החברה האזרחית ולהקנות סמכות ואחריות על פי החוק להנהלות הארגונים. כמו כן, עליה להוות דוגמה כריזמית – מעשיה ופעילויותיה חייבים להיות שקופים לציבור ועליה לפעול על פי כללי אתיקה ומוסר מקובלים.

בכדי לסייע לארגוני החברה האזרחית להתגבר על המשבר הכלכלי, על הממשלה לאפשר לארגונים לפתח עסקים שלא למטרת רווח, ובמקביל לפעול לפיתוח שוק הון פילנתרופי ולהתיר הקמה והשקעה בקרנות הון סיכון חברתיות.

הכרתה הרשמית של ממשלת ישראל במגזר השלישי והקמת השולחן העגול התלת-מגזרי הן קפיצת דרך משמעותית ביחסי הממשלה והחברה האזרחית, ואנו מברכים על כך. אך כעת יש להאיץ את התהליכים שאליהם התחייבה הממשלה ולהתאים את המדיניות, החקיקה והרגולציה למציאות של המאה ה-21. על הקרנות הפילנתרופיות להיות פתוחות וגמישות לסביבה המשתנה, ולתמוך גם בתשתיות כהשקעות ארוכות טווח ולא רק בפעילות, לבחון הצלחות של ארגונים על פי התוצאות בפועל לאורך זמן, להשקיע במיזמים חברתיים חדשים, ולתמוך ברגולציה עצמית של המגזר השלישי כדרך בונה ומחנכת לאזרחות פעילה טובה יותר של הארגונים.

ראוי כי המגזר העסקי יעודד וירחיב את החברות המאמצות את מדד מעלה לאחריות חברתית. תחום האחריות התאגידית והמעורבות החברתית של עסקים וחברות הולך ותופס מקום מרכזי בעולם. התפתחות התחום הביאה לגידול עצום בהשקעות המנוהלות על פי קריטריונים אתיים, חברתיים וסביבתיים. אולם בישראל, מספר החברות וגובה התרומות עדיין נמוכים ביחס לפוטנציאל הקיים. יש לעודד מנהלים ועובדים בכירים במגזר העסקי להצטרף להנהלות של ארגונים חברתיים ולתרום מהידע והניסיון הניהולי שלהם, מתוך התאמה לתרבות ולערכים של המגזר השלישי.

שיתוף פעולה בין-מגזרי ובין ארגוני המגזר עצמם ושינוי מדרגה שלישית אינם מעידים על חולשה אלא על חזון ועוצמה. כולנו נמצאים באותה הסירה בים הסוער, וערבות הדדית וסולידריות הן הדרך להגיע לחוף מבטחים.



ירון סוקולוב

סיכום תקופה

חבר הנהלה של ארגון חברתי הינו תפקיד מאתגר ומחייב. לא ניתן למלאו ללא חזון, תחושת שליחות ונשמה. בוודאי נכונים הדברים כאשר מדובר ביו"ר של ארגון חברתי. בשלוש השנים האחרונות כיהנתי בהתנדבות כיו"ר 'מנהיגות אזרחית' – ארגון הגג של העמותות והאלכ"רים, וחצי שנה כחבר הוועד המנהל. אני גאה במימוש היעדים שהצבנו לנו ואף יותר מכך. התמזל מזלי לעמוד בראש הארגון בתקופה שבה בנינו אותו וביססנו את מעמדו כארגון המוביל והמייצג של הארגונים החברתיים בישראל.

לא אמנה את כל הישגיו של הארגון – אלה מפורטים בהמשך חוברת זו – אך ברצוני לציין את הבולטים ופורצי הדרך שביניהם.

ההישג הראשון והמשמעותי ביותר, הוא הכרתה הרשמית של ממשלת ישראל במגזר השלישי, התחייבותה לפעול לחיזוק ולביסוס היחסים שבין הממשלה, החברה האזרחית והמגזר העסקי והקמת שולחן עגול תלת-מגזרי על מנת להוציא לפועל מדיניות זו.

ההישג השני הוא הקמת שדולה פעילה בכנסת לקידום החברה האזרחית, בראשותו של ח"כ זבולון אורלב, ולה הישגים רבים.

ההישג השלישי הוא הקמת פורום הנהגת המגזר השלישי בישראל, בראשות ארגון 'מנהיגות אזרחית', המורכב מארגוני הגג הסקטוריאליים ומארגוני התשתית הארציים.

ההישג הרביעי הוא שינוי במדיניות המיסוי כלפי המגזר השלישי, דבר הבא לידי ביטוי בביטול מס המעסיקים, אי העלאת מס השכר, העלאת תקרת הזיכוי לתרומות ל-7.5 מיליון שקלים, זיכוי בגין תרומות לשכירים במקום העבודה ועוד.

ההישג האחרון שאציין הוא הקמתה, לראשונה, של קרן סיוע לעמותות במשבר בגובה 200 מיליון שקלים.

הישגים אלה הם פרי מדיניות של הנהלה פעילה, אחראית ואכפתית, ניהול מקצועי ומסור של מנכ"ל הארגון, ועבודה יעילה של צוותו. לצד ציון ההישגים וההצלחות, עלינו גם לערוך חשבון נפש, להפיק לקחים ולהעיר הערות בונות. לארגון גג במהותו, בדומה לכל ארגון סגור אחר, דרושים מקורות מימון יציבים לאורך זמן. כארגון המייצג את ארגוני המגזר השלישי בפני מקבלי החלטות, עליו לעמוד לעתים בעימות מקצועי ועקרוני מול גורמים מדיניים. לכן לא ראוי מבחינה תפיסתית ומעשית, שישען על תקציבי מדינה. עמדה זו מותירה לארגון גג שני מקורות מימון בלבד שיוכל להישען עליהם.

מקור המימון הראשון הוא מענקים ותרומות של קרנות ושל חברות עסקיות, המכירות בחשיבותן של ארגון גג. לצערי אלה מעטות מאוד. הקרנות, כארגוני מימון, משתייכות למגזר השלישי וזכות קיומן היא בהקצאת משאביהן, לפי מטרותיהן של כל קרן, לטובת פעילות החברה האזרחית על מגוון תחומיה. ככאלה חובה עליהן לתמוך בארגון הגג, המייצג את כלל ארגוני החברה האזרחית ופועל להשבת התנהלותם. תמיכה זו אינה באה על חשבון הארגונים האחרים שבהם תומכות הקרנות על פי תחום העניין ומטרות הקרן.

ארגון גג פועל לשיפור התשתיות הדרושות לארגונים החברתיים, להסרת חסמים הבולמים את התפתחותם ופעילותם; הוא נאבק מול מקבלי החלטות ורגולטורים כדי להוביל מדיניות מעצימה ורגולציה מאפשרת, ומקדם הטמעת סטנדרטים לניהול איכותי ולביסוס קוד אתי ושקיפות בארגון. מכאן שתמיכה בארגון הגג משמעה תמיכה בכלל ארגוני המגזר השלישי. גם חברות מהמגזר העסקי, התורמות לארגוני המגזר בהתאם לעקרונות חברתית ותאגידית, יזכו לתשואה גבוהה יותר להשקעתם אם יתמכו בארגון גג.

מקור המימון השני והחשוב לא פחות הוא הכנסות עצמיות של ארגון הגג – דמי חבר ומכירת שירותים לארגוני המגזר השלישי. המציאות מראה שרוב הארגונים מעדיפים להיות 'נוסעי-חנים' ולא לשלם דמי חבר לארגון הגג. זו חולשתו של מגזר הרוצה להיות דומיננטי, חזק ומשפיע. ללא תמיכה כספית של ארגוני המגזר, ארגון הגג לא יוכל לפעול למענם ולייצגם באופן הולם. כמו כן, תשלום דמי חבר לארגון הגג מבטא סולידריות וגיבוי לגוף שמטרתו לפעול לטובת ארגוני החברה האזרחית.

באספה הכללית הקרובה של ארגון 'מנהיגות אזרחית' יתקיימו בחירות לחברי ועד מנהל ויו"ר חדשים. אני מסיים קדנציה של שלוש וחצי שנים פוריות ורבות הישגים. אני סבור שבארגון חברתי צריך לפנות את המקום מעת לעת למנהיגות חדשה ורעננה, שתוכל להמשיך ולבנות את כל מה שהשגנו עד כה. בהזדמנות זו אני מבקש להודות לחבריי בוועד המנהל, למנכ"ל הארגון, ד"ר ירון סוקולוב, שהביא את הארגון להיכן שהוא נמצא כיום ולצוות הארגון.

הייתה זו זכות לכהן כיו"ר של ארגון מוביל, משפיע ותורם לחברה האזרחית בישראל. ●



דב גולדברג

הכותב הוא בעל תואר פרופסור מאוניברסיטת בר-אילן, מומחה לחינוך ולקהילה, נשיא המרכז ללימודים אקדמיים שמתמחה בחינוך לחברה וקהילה, תרבות ופנאי, מגזר שלישי וחברה אזרחית, מכהן כיו"ר ארגון 'מנהיגות אזרחית'.

המשבר הכלכלי והמגזר השלישי: הכצעקתה?

כזכור, נתוני הסקר הראשון הצביעו על כך שאחד מכל שבעה מנהלי ארגונים טענו שהארגון שלהם שוקל סגירה או צפוי לשקול סגירה במהלך השנה. הנתונים לאחר שנה אינם שונים בהרבה, ואף מעידים על גידול קטן בשיעור הארגונים בסיכון ל-16 אחוזים מהארגונים. רבע מהם נסגרו כבר או נמצאים בהליך סגירה (תרשים 1). יש לציין שעלינו עוד לבדוק האם ארגונים שלא השיבו על הסבב הנוכחי של הסקר עדיין פעילים. מעניינת העובדה שהארגונים שחששו מסגירה לפני שנה אינם בהכרח אלה שנמצאים בסכנה או בתהליך סגירה כעת. למעשה חלק ניכר מהארגונים שנסגרו השנה או שנמצאים בסכנת סגירה כעת ציינו לפני כשנה שאין להם כל סיבה לשקול חלופה מסוג זה. יתכן שהשאננות הייתה בעוכריהם, ושהחשש עורר את הארגונים האחרים לפעולה שמנעה את סגירתם. הממצא הזה מנוגד לטענה שבדומה לאדם שחושש שהוא עומד לטבוע ופרפוריו המיותרים במים מתישים אותו וגורמים למעשה לטביעתו, כך הבהלה מפני המשבר תוביל ארגונים לפעולות דרסטיות שיפחיתו למעשה את סיכוייהם.



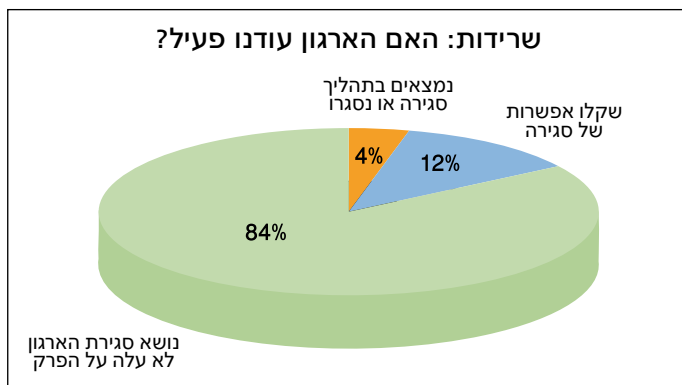
הילה יוגב



חגי כץ

בחודשים נובמבר-דצמבר 2008 ביצענו במרכז הישראלי לחקר המגזר השלישי סקר, שבחן את ההתמודדות של ארגוני המגזר השלישי עם המשבר הכלכלי שהיה אז בראשיתו. התמונה שהתקבלה הייתה מדיאגה. מצאנו שאחד מכל שבעה ארגונים עמד בסכנת סגירה, 15 אחוזים מהארגונים התמודדו עם ירידה בהכנסות ובמקביל עם גידול בהוצאות, ורבים קיצצו בתכניות, בעובדים או בשניהם גם יחד. הסקר שיקף תחושה של משבר גדול שמתרגש על המגזר השלישי, והתעורר חשש שלאחר שנים של צמיחה מהירה, יפגע המשבר קשות במגזר השלישי בישראל.

מאז נשמעו קולות שונים באשר להשלכותיו האמיתיות של המשבר על הארגונים. במשרד הרווחה פירשו את מיעוט הארגונים שפנו לקרן הסיוע בכך שאין באמת צורך בסיוע, ושהמשבר אינו חמור כפי שהארגונים מבקשים להציגו. על מנת לבחון את ההשלכות המעשיות של המשבר, ולא רק לתת ביטוי לחששות הארגונים, החלטנו לערוך סקר המשך, שיבחן מה עלה בגורלם של הארגונים שהשתתפו בסקר שלנו לפני כשנה. סקר המשך כלל 12 שאלות שבחנו את מצבם של הארגונים לאחר שנה ואת הפעולות שהם נקטו במהלך השנה על מנת להתמודד עם המשבר. עד כתיבת מילים אלה השיבו לסקר 135 ארגונים, שהם 60 אחוזים מהארגונים שהשתתפו בסקר הראשון. להלן ממצאים מקדמיים ומחשבות ראשונות העולות מסקר המשך. ממצאים מפורטים יותר יוצגו בכנס השנתי של החברה האזרחית ב-22 בדצמבר 2009, ויפורסמו בהמשך בפרסום של המרכז הישראלי לחקר המגזר השלישי.



תרשים 1

כצפוי, חלה ירידה בהכנסות הארגונים. 71 אחוזים מהארגונים דיווחו שחל שינוי בהכנסותיהם, ולמעלה ממחציתם דיווחו על ירידה כוללת בהכנסות הארגון. הגורם המרכזי שמסביר את הירידה, לא במפתיע, הוא התרומות, אך הירידה משתקפת, ברמות שונות, בכל אפיקי ההכנסות של המגזר השלישי. שלושה רבעים מהארגונים שחלו בהם שינויים בהכנסות דיווחו על ירידה בת 35 אחוזים בממוצע בתרומות, בעוד בקרב אלו שחוו גידול בתרומות דווח על גידול בן 18 אחוזים בממוצע. ירידה זו מלווה בירידה גם בהכנסות מהממשלה ומהרשויות המקומיות. 29 אחוזים מהארגונים דיווחו על ירידה בהכנסותיהם מהממשלה, לעומת 21 אחוזים שדיווחו שתמיכת הממשלה בהם גדלה. בנוסף לכך, אף כי מספר הארגונים שדיווחו על גידול בהכנסות ממכירת שירותים דומה למספר הארגונים שדיווחו על ירידה בהכנסות אלה, שיעור השינוי גדול יותר בקרב הארגונים שחוו ירידה.

ד"ר חגי כץ, מנהל המרכז הישראלי לחקר המגזר השלישי וראש התכנית לניהול אל"ר, ב"ס לניהול ע"ש גילפורד גלייזר, אוניברסיטת בן-גוריון בנגב
גב' הילה יוגב, חוקרת, המרכז הישראלי לחקר המגזר השלישי, ב"ס לניהול ע"ש גילפורד גלייזר, אוניברסיטת בן-גוריון בנגב

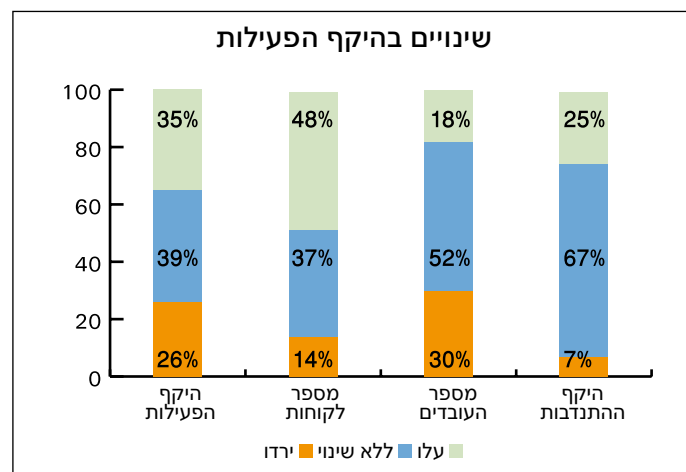
פורום הנהגת המגזר השלישי בישראל

הוקם על ידי ארגון 'מנהיגות אזרחית'. הפורום הינו גוף וולונטרי המורכב מארגוני הגג הסקטוריאליים ומארגוני התשתית הארציים. הפורום פועל לקידום ולחיזוק המגזר השלישי והחברה האזרחית בישראל. פעילותו כגוף מאוחד מאפשרת לנו השפעה רבה יותר בקרב מקבלי ההחלטות ומובילה להישגים ולהצלחות משמעותיים למען ארגוני המגזר השלישי.

הארגונים החברים בפורום

- איגוד המוזיאונים ואיקו"ם ישראל
- איגוד מרכזי הסיוע לנפגעות תקיפה מינית ולנפגעי תקיפה מינית בישראל
- אילת – התאחדות ישראלית לספורט תחרותי לא אולימפי
- אלכ"א
- ארגון הגג של ארגוני הנכים ונכים בלתי מאוגדים
- ג'וינט ישראל
- החברה למתנ"סים
- הקואליציה הישראלית לטראומה
- התאחדות הסטודנטים בישראל
- חיים וסביבה – ארגון הגג של שוחרי איכות החיים והסביבה
- לקט ישראל
- לתת – סיוע הומניטרי
- מועצת ארגוני העולים בישראל
- מועצת תנועות הנוער
- מטה המאבק של הנכים
- מנהיגות אזרחית
- מתן – הדרך שלך לתת
- נציגי הארגונים של קהילת יוצאי אתיופיה
- עמל – עמותה מרכזית למען הזקן
- עצמה – המרכז לעמותות ספורט עצמאיות
- פדרציה ארצית של ארגונים ישראלים דוברי רוסית
- פורום מוסדות התרבות
- צ.ב.י – צרכני בריאות ישראל
- שיתופים
- שתי"ל

יחד עם זאת, ההשלכות באשר להיקף הפעילות של הארגונים אינן כה חדות וחלקות (תרשים 2). כשליש מהארגונים אמנם קיצצו בכוח האדם, אך רק רבע קיצצו בפעילות, על אף שחצי מהארגונים שהשתתפו במחקר דיווחו על עלייה בת כ-18 אחוזים בממוצע במספר לקוחותיהם. בשלב זה של ניתוח הנתונים נדמה שהארגונים מנסים לעשות "יותר בפחות", ובחלק מהמקרים אף מצליחים בכך. השאלות שעדיין אין לנו עליהן תשובות הן מה מאפיין את הארגונים שפועלים כך, וכמה זמן הם יוכלו לעשות זאת.



תרשים 2

הממצאים הראשונים של הסקר מעידים שהמשבר הכלכלי אכן משמעותי כפי שניתן היה לחזות לפני כשנה. המשבר הוא בעיקרו משבר פילנתרופי שביטוי המרכזי הוא ירידה בהכנסות מתרומות, אך הפגיעה בהכנסות הארגונים מקיפה את כל מקורות המימון שלהם. המשבר אכן מעמיד בסיכון קיומי מספר לא מבוטל של ארגונים, ומשפיע באופן שלילי על היקף השירותים שהארגונים מספקים, על אף הגידול בביקוש לשירותיהם. בשלב זה אנו יכולים לסכם כי הניסיון של ארגונים לעשות "יותר בפחות" מצליח באופן חלקי בלבד. ממצאים ומסקנות מופרטים יותר יוצגו בהמשך. ●



מתנדבי ארגון "לקט" – בנק מזון לישראל בקטיף בשדות חקלאיים

ארגון "לקט" שואף להיות 'העמותה של עמותות המזון' בישראל ולשמש הכתובת המרכזית לאספקת מזון וציוד אחסון ותפעול. כמו כן, "לקט" תומך בעמותות בהדרכה בנושאי ניהול, תזונה מיטבית ובטיחות במזון. כבנק מזון ארצי, לארגון "יתרון לגודל" המביא ליעילות גבוהה יותר בפעילות עמותות המזון, להוזלה משמעותית של עלויות המזון וההפצה ולחיסכון במשאבים.

השלכות המשבר הכלכלי והירידה בפילנתרופיה על ארגונים ללא כוונת רווח בישראל

הבוגרת (בני 20 ומעלה) תרמו לארגוני מתנדבים ללא כוונת רווח בשנת 2007. מהם, 13.4 אחוזים תרמו סכומים שמעל 1000 ש. כלל התרומות מוערכות ב-1.242 מיליארד ש.

שחקן נוסף בעולם הפילנתרופיה הוא המגזר העסקי המקצה משאבים, ובהם כסף, מתנדבים וידע, לארגוני המגזר השלישי ואחראי על כחמישה אחוזים מעוגת הפילנתרופיה, בסך 1.1 מיליארד ש שניתנו בשנת 2006 (בר-צורי, 2008).

באשר לנתינה של יהדות התפוצות לישראל – בעשור האחרון השתנו דפוסי הנתינה מפעילות שהובלה בידי פדרציות לנתינה של קרנות פרטיות. שינוי זה גרם לירידה בהיקף הנתינה לישראל ולמוסדות יהודיים קהילתיים ולעלייה במימון מטרות חילוניות ואוניברסליות. פחות מ-10 אחוזים מהמגה-תרומות (המוגדרות כתרומות שבין מיליון לעשרה מיליוני דולרים) מיועדים למטרות יהודיות. בין המטרות היהודיות כסף רב יותר "נשאר בבית" (כלומר, בקהילות שתרמו אותן), כאשר אחוז התרומות ממבצעי גיוס מאוחדים, המיועד לצאת מהמדינה בה מגויסים הכספים, יורד בהתמדה (סלומון, 2008; חסקי-לוונטל וקבלו, 2009). בשנת 2008 היה סך ההעברות הפילנתרופיות לישראל 2.438 מיליארדי דולרים, שהם כ-10 מיליארדי שקלים חדשים (שמיד ורודיך, 2009).

תפקיד הפילנתרופיה בישראל

התפקידים שממלאת הפילנתרופיה בחברה המודרנית מגוונים – היא מספקת את התשתית הכספית הדרושה כדי להפוך את יוזמות החברה האזרחית לתכניות ולמיזמים חברתיים, תרבותיים, חינוכיים ואחרים (פרומקין 2006: 374) ומעודדת יזמות וחדשנות.

דפוסי הפילנתרופיה ויחסיה עם הממשלה משתנים. ניתן להגדיר את יחסי הפילנתרופיה והממשלה כיחסים של שיתוף פעולה, כיחס לעומתי וכזרוע משלימה של השירותים הממשלתיים (נג'ם, 2000).

אנו סבורים כי תפקיד הפילנתרופיה בחברה הישראלית הוא השלמה ותוספת, וכן פיתוח יוזמות חדשות ושירותים חדשים. תפקיד הפילנתרופיה משלים וחדשני, בכך שהיא מפתחת ויוזמת שירותים שהממשלה אינה יכולה או אינה רוצה לפתח בעצמה בגלל מגבלות תקציב. הפילנתרופיה איננה תחליף לפעולות הממשלה. הציבור מכיר בתפקיד זה, ו-92 אחוזים מכלל החברה היהודית, 91 אחוזים מהחרדים ו-80 אחוזים מערביי ישראל תופשים את הפילנתרופיה כממלאת תפקיד משלים לממשלה, כספקית של תכניות ושירותים חברתיים ואף כמממנת אותם (שמיד ורודיך, 2008).

השפעת המשבר הכלכלי על הפילנתרופיה בישראל ובישראל

המשבר הכלכלי התרחש בעיצומם של שינויים בפילנתרופיה הישראלית ואיים על יכולתה למלא את תפקידה ולתמוך בחברה האזרחית. הפילנתרופיה ספגה מספר מכות: תחילה, שחיקת שער החליפין של הדולר בשנת 2007, שבמשך תקופה ארוכה נע סביב השער 3.10 שקלים חדשים לדולר. הדבר תורגם לירידה



אבישג רודיך



הלל שמיד

הפילנתרופיה הישראלית

הפילנתרופיה הישראלית היא מהגדולות בהיקפן בעולם המערבי (רודיך, 2007). לפי מחקר חדש הרואה אור בימים אלה (חזן, ברנר, שמיד ורודיך, 2010) הפילנתרופיה המוסדית בישראל היוותה 1.03 אחוזים מהתמ"ג ו-2.38 אחוזים מהוצאות הממשלה בשנת 2006, בעוד שעל פי פרויקט "ג'ונס הופקינס", שמיפה את המגזר השלישי במדינות שונות בשנת 2003, היוותה הפילנתרופיה בארה"ב לדוגמא 1.85 אחוזים מהתמ"ג.

ישראל נחשבת ליבואנית התרומות הגדולה ביותר מבין המדינות המפותחות, ובשנת 2006, היה מקורם של 67.5 אחוזים מהכנסות ארגוני המימון בישראל מחו"ל (חזן ואח', 2010). יחד עם זאת שיעור תרומות החוץ נמצא במגמת ירידה, ובעשור האחרון ראינו שינוי במגמות הפילנתרופיה בישראל, כשסך כל זרם התרומות מקרב הציבור הישראלי נמצא במגמת עליה, הן ברמה הפרטית והן ברמה התאגידית (סילבר, 2007).

ממצאי מחקר נוסף שנעשה לאחרונה מלמדים על רמה גבוהה של נתינה בשנת 2006. התרומה הממוצעת של פילנתרופ ישראלי היא 2.7 מיליון ש, שהם 6.89 אחוזים מהכנסתו. אין עדיין נתונים לשנים 2008-9 (שמיד ורודיך, 2009).

בנוסף לעלייה במספר התורמים הישראליים החדשים גם גיוס הכספים מהציבור התרחב, וארגונים רבים משתמשים בשיטות חדשות וישנות לגיוס כספים מבתי אב ישראליים (חסקי-לוונטל וקבלו, 2009; סילבר, 2007). לפי הסקר החברתי של הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה (למ"ס, 2009), 66.5 אחוזים מכלל האוכלוסייה

פרופ' הלל שמיד, מנהל המרכז לחקר הפילנתרופיה בישראל, האוניברסיטה העברית בירושלים
אבישג רודיך, רכזת אקדמית, המרכז לחקר הפילנתרופיה בישראל, האוניברסיטה העברית בירושלים

הייעוץ קפ'מיני (Capgemini), כפי שצוטט ב"הארץ" במאמר "המשבר עולה לישראל ב-2,300 מיליונים" מאת אורה קורן, 26 ביוני 2009). פגיעה זו בהחלט מרמזת על ירידה צפויה בפילנתרופיה הישראלית, אף שהיקפיה טרם ידועים.

הפגיעה העכשווית בנתינה התאגידית אינה ברורה גם היא, מפני שהנתונים העדכניים של מדד "מעלה" בשנת 2009 מצביעים

על גידול בפילנתרופיה התאגידית של החברות הגדולות בישראל: התרומה הממוצעת גדלה מ-6.88 מיליוני שקלים חדשים בשנת 2007 ל-10.51 מיליוני שקלים חדשים בשנת 2008 ("מעלה", 2009). נתונים עדכניים של "מעלה" על דירוג 2009 מצביעים על כך שבשנת 2009 נתרמו בממוצע 10.5 מיליוני שקלים חדשים על ידי החברות המדורגות לעומת 6.8 מיליוני שקלים חדשים בשנת 2008 (גידול של 54.4 אחוזים). יחד עם זאת, הציפייה לעליית הפילנתרופיה התאגידית צריכה להיות מציאותית והירה.

השלכות המשבר על הפילנתרופיה היהודית והישראלית

תגובת המגזר השלישי הישראלי להתפתחויות אלה הייתה דרמטית. יש חוקרים שטענו כי המגזר עומד בפני קריסה כתוצאה מעלייה בהוצאות ומירידה בהכנסות בשנת 2008 לעומת השנה הקודמת. חוקרים אלה קבעו כי כ-4,000 עמותות נמצאות בסכנת סגירה (כץ ויוגב, 2009). נציין כי נכון למועד כתיבת שורות אלה טרם נתקבל מידע על כשל מסיבי ועל סגירה של מספר כה גדול של עמותות בישראל בשנת 2009.

יחד עם זאת, הסכנה ליציבותן הפיננסית ולעצמאותן של העמותות עדיין קיימת, וייתכן מאוד שתכניות ביחזמה עצמית תצומצמנה.

אחת הדרכים להתמודדות עם המצב הכלכלי היא לבקש סיוע ממשלתי. ממשלת ישראל הקציבה 200 מיליוני שקלים חדשים כחבילת סיוע פיננסי כדי לסייע לארגוני רווחה חברתית הסובלים ממצוקה כלכלית ופיננסית לשנים 2009-2010. אחת מאמות המידה לסיוע הכספי היא פיצוי בסכום השווה לירידה בתמיכה הפילנתרופית. אנחנו סבורים שמהלך כזה עשוי להוביל לתלות גוברת במדיניות הממשלה ובתכניותיה, לקונפורמיזם ולפגיעה בעצמאות הארגונים (Schmid, Bar & Nirel, 2008).

ארגונים ללא כוונת רווח עלולים להפוך בדרך זו למעין סוכנויות ממשלתיות, בתוך אבדן עצמאותם והתרחקות מהאידיאולוגיה שאותה חרתו על דגלם. לכן, טוב יעשו הארגונים אם יפעלו להגדלת מקורות המימון העצמאיים שלהם.

היבט חשוב הנוגע למשבר הכלכלי נוסף על ההיבט הכלכלי הוא היבט פסיכולוגי ואסטרטגי. הוא מאפשר לפילנתרופים לשקול מחדש ולהעריך את השקעותיהם ואת תמיכותיהם הפילנתרופיות. פרויקטים, יוזמות, תכניות חברתיות וארגונים שלא עמדו ביציבות התורמים ולא השיגו את מטרותיהם עלולים לאבד את תרומותיהם הפילנתרופיות. התחרות הגוברת על תמיכה פילנתרופית תשמש צידוק לפילנתרופים לחייב את הארגונים להתייעל, לחפש שיתופי פעולה ולהתמזג כדי לצמצם הוצאות מיותרות.

המשבר יכול להוות הזדמנות להגדיר בצורה ברורה יותר את חלוקת העבודה

המשבר יכול להוות הזדמנות להגדיר בצורה ברורה יותר את חלוקת העבודה בין הפילנתרופיה, המשבר וארגוני המתנדבים ללא כוונת רווח ולהסכים על דרכי שיתוף הפעולה לטובת האזרחים מקבלי השירותים

של 15-20 אחוזים בתרומות מחו"ל למספר גדול של עמותות. התוסף לכך המשבר הפיננסי העולמי במחצית שנת 2008 שהשפיע לרעה על כל המגזרים החברתיים: הוא צמצם את רווחי הקרנות מהשקעותיהן; הוא פגע ביכולת התשלום של הארגונים; הוא שחק את גודל המענקים שהקרנות חילקו ושיוכלו לחלק בעתיד. תרומות לישראל מתורמים אמריקאים דרך

מערכת הפדרציות והפילנתרופיה הפרטית נתונות בסכנה. הפילנתרופיה היהודית בארה"ב נפגעה, והיא אף מלווה בנטייה גוברת לנתינה קרוב לבית בגלל ההשפעות הפנימיות של המשבר הכלכלי בארה"ב. יחד עם זאת, נתונים משנת 2008 מראים שהירידה הייתה פחותה מהצפוי! בארה"ב ירד סך כל התרומות בשנת 2008 ב-5.7 אחוזים לעומת שנת 2007, בערך מתואם לאינפלציה. הייתה זו הירידה הראשונה בתרומות מאז שנת 1987 (Giving USA, 2009).

נראה שמגה-תרומות נפגעו בצורה דרמטית יותר בשנת 2008 מאשר תרומות פרטיות. תרומות הקרנות ירדה ב-22.2 אחוזים (מתואם לאינפלציה) בשנת 2008 לעומת 2007, בעוד שהתרומות הפרטיות ירדו ב-3.3 אחוזים בלבד. נוסף על כך, רוב "הקרנות העומדות" איבדו 30-35 אחוזים מערכן מאז אוקטובר 2007. בעוד שעדיין אין נתונים לשנת 2009, סקר מועצת הקרנות (Council on Foundations Survey) מצא ש-62 אחוזים מהקרנות האמריקאיות מתכוונות לצמצם את מתן המענקים בשנת 2009. ההערכות הן שקרנות רבות תצמצמנה את מתן המענקים לישראל במידה ניכרת (Caspi, 2009).

במסגרת מסעי גיוס הכספים של הפדרציות בשנת 2008 מסתמנת ירידה לעומת שנת 2007 אם כי, כאמור, פחותה מהצפוי. בשנת 2008 הכניסו כל מסעי הגיוס של כל 144 הפדרציות היהודיות בארה"ב 912 מיליוני דולרים. סכום זה גדול במקצת מסך 911 מיליוני הדולרים שגויסו בשנת 2007 (UJC, 2009). המידע של הקהילות לגבי שנת 2009 הוא חלקי, אבל ההתחייבויות שניתנו עד כה לגבי 2009-2010 מראות שהנתינה לפדרציות ירדה באופן חד. נכון לאוגוסט 2009 גייסו הפדרציות 608 מיליוני דולרים בהתחייבויות, בעוד שבאותה התקופה אשתדק הן גייסו 714 מיליוני דולרים. גם ההיקף של התרומה הממוצעת לפדרציות ירד ב-4.3 אחוזים (UJC, 2009). נוסף על כך צופים שפדרציות רבות תצמצמנה את המענקים לארגונים ישראלים הרבה יותר ממה שתצמצמנה ברמה המקומית (כספי, 2009).

הונאת מיידוף, שחשיפתה קשורה למשבר, פגעה באופן ניכר בארגונים. עמותות וקרנות שהשקיעו אצלו באופן ישיר או עקיף חדלו להתקיים. לפי המידע הגלוי נסגרו 51 קרנות ו-143 קרנות אחרות נפגעו במידה ניכרת כתוצאה מהשקעות ישירות במיידוף. לרשימה זו יש להוסיף השקעות עקיפות, כאשר לפי מרבית ההערכות אבדו עשרות מיליוני דולרים של כספי תמיכה שנתית. השערורייה והשלכותיה בעיקר ערערו את בטחון התורמים בדרך שבה ארגונים משקיעים תרומות ובדרך שבה הם מתנהלים פיננסית.

בישראל פגע המשבר הפיננסי העולמי בפילנתרופים הפוטנציאליים במידה דרמטית. עושרם של המיליונרים והמיליארדרים הישראלים הצטמצם ב-19.5 אחוזים בשנת 2008 לעומת שנת 2007 ומספר המיליונרים הישראלים ירד ב-2,300 איש, מ-8,200 בשנת 2007 ל-5,900 (דו"ח מריל לינץ' ומשרד



Retrieved May 14th <http://surveys.cbs.gov.il/Survey/survey.htm>

חזן א., ברנר נ., שמיד ה. ורודיק א. (2010). **סקר מוסדות פילנתרופיה בשנת 2006**. הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה והמרכז לחקר הפילנתרופיה בישראל האוניברסיטה העברית: ירושלים.

חזן א. (2009). **הקשר בין מימון ממשלתי למימון פרטי של מימון המגזר השלישי**. המרכז לחקר הפילנתרופיה בישראל: האוניברסיטה העברית בירושלים והלשכה המרכזית לסטטיסטיקה.

חסקי-לוונטל ד. וקבלו פולה (2009). **מנהיב הידוע ועד הקרן החדשה לישראל: ערוצי תרומה לארץ ישראל ולמדינת ישראל משלהי התקופה העות'מאנית ועד היום**. המרכז לחקר הפילנתרופיה בישראל: האוניברסיטה העברית בירושלים.

כץ ח. ויובג ה. (2009). התמודדות המגזר השלישי עם המשבר הכלכלי- ממצאי הסקר. **מנהיגות אזרחית**, 2: 7-9.

מעלה (2009). **מעלה - עסקים מנהיגים אחריות חברתית - דירוג מעלה 2009**.

Retrieved July 15th 2009: <http://www.maala.org.il/galleries/dynamic/userUploadFiles/File/statistics.pdf>

סילבר א. פ. (2007). "כריזמה ובניית מוסדות בשדה פילנתרופי בהתהוות: המקרה הישראלי". מתוך **דורות, מרחבים, זהויות : מבטים עכשוויים על חברה ותרבות בישראל : לשמואל נח אייזנשטדט בהגיעו לגבורות**. עורכים חנה הרצוג, טל כוכבי, שמשון צלניקר. תל אביב: הקיבוץ המאוחד.

סלומון ג. (2008) **קרנות יהודיות**. המרכז לחקר הפילנתרופיה בישראל: האוניברסיטה העברית בירושלים.

רודיק א. (2007). **לא רק אהבת האדם - הפילנתרופיה בראי התאוריה והמחקר**. המרכז לחקר הפילנתרופיה בישראל: האוניברסיטה העברית בירושלים.

שמיד ה. ורודיק א. (2009). **עלון הפילנתרופיה בישראל - לקט מספרים ונתונים**. המרכז לחקר הפילנתרופיה בישראל: האוניברסיטה העברית בירושלים.

שמיד ה. ורודיק א. (2008). **סקר עמדות הציבור הרחב ביחס לפילנתרופיה ופילנתרופים**. המרכז לחקר הפילנתרופיה בישראל: האוניברסיטה העברית בירושלים.

שמעוני ב. (2008) **עסקים ופילנתרופיה חדשה בישראל אתגורפיה של תורמים גדולים**. המרכז לחקר הפילנתרופיה בישראל: האוניברסיטה העברית בירושלים.

Caspi R. (2009). **The Impact of the Economic Crisis on North American Jewish Federations: A Big Picture View**. Presentation at the WCJCS Seminar: The Economic Crisis as an Opportunity for Renewal July 15th, 2009 Jerusalem.

Frumkin P., (2006). **Strategic giving: the art and science of philanthropy**. Chicago, University of Chicago Press.

GivingUSA, 2009 (2009). **U.S. charitable giving estimated to be \$307.65 billion in 2008**. Giving USA Foundation : Indianapolis. Retrieved August 1, http://www.givingusa.org/press_releases/gusa/GivingReaches300billion.pdf

Najam, A., (2000). **The Four-C's of Third Sector-Government Relations**. **NONPROFIT MANAGEMENT & LEADERSHIP**, 10 (4): 375-396 Reichel, A.

Schmid, H., Bar, M., & Nirel, R. (2008). **Advocacy roles of nonprofit human service organizations: Implications for policy**. **Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly**. 37(4), 581-602.

United Jewish Communities (2009). **UJC: Campaign pledges are down**. An internal document, June 30, 2009.

בין הפילנתרופיה, הממשלה וארגוני המתנדבים ללא כוונת רווח ולהסכים על דרכי שיתוף הפעולה לטובת האזרחים מקבלי השירותים.

המשבר עשוי גם להניע ארגונים להעריך מחדש את התכניות והמיזמים שלהם, להתארגן מחדש ולאמץ שיטות ניהול חדשניות בתוך צמצום וביטול תפקידים לא חיוניים. על הארגונים ללא מטרת רווח ליצור בריתות עם ארגונים אחרים ולפעול לצמצום ולביטול כפילויות ומיותרויות שליליות. במצב הנוכחי, המגזר השלישי בישראל גדול מדי. שותפויות ובריתות יאפשרו לצמצם את הוצאות התקורה ולקיים מערכת יעילה, פשוטה ורציונאלית יותר.

המצב הכלכלי יוצר בפני הארגונים ללא כוונת רווח הזדמנות לפתח מקורות מימון חלופיים בתוך צמצום שיעור התמיכה הממשלתית והגדלת ההכנסות העצמיות. ממצאי מחקר חדש של המרכז הישראלי לחקר הפילנתרופיה באוניברסיטה העברית בירושלים והלשכה המרכזית לסטטיסטיקה מעלים, שלמעשה חלה המרה בשירותי אנוש ללא כוונת רווח בין תרומות פילנתרופיות למימון ממשלתי: כאשר הממשלה מצמצמת את מימון הארגונים, הפילנתרופיה מגבירה את חלקה. אין מקום לפאניקה - צמצום ההכנסה ממקור אחד גורם להגדלתו ממקור אחר בתחומים חברתיים מסוימים (חזן, 2009).

סקנות

למשבר הכלכלי והפיננסי ולירידה בכספי הפילנתרופיה יש השלכות משמעותיות על השירותים החברתיים ועל ספקיהם, בעיקר באלכ"רים. יחד עם זאת המשבר יוצר גם הזדמנויות ואתגרים. אין ספק שיש אלכ"רים הנאבקים על קיומם, אך אחרים יתפתחו ויתרחבו. עתיד הארגונים תלוי בצעדים שהם מוכנים לנקוט כדי לשרוד לאחר משבר זה: התייעלות נמרצת יותר, לימוד מחדש של תחומי הפעילות שלהם, פיתוח תכניות וייזום של חידושים כפי שנהגו בעבר. אין גם ספק שקיימים סיכונים, כולל פיטורי עובדים, אבל אסור שסיוע ממשלתי לארגונים יהיה הפתרון לבעיה. הוא נושא בחובו סכנה גדולה שהמגזר השלישי יפתח תלות גדולה מידי בממשלה, ושהארגונים יאבדו את זהותם הייחודית כארגוני החברה האזרחית.

באשר לפילנתרופיה, המשבר הוא הזדמנות לפילנתרופים להעריך מחדש את תחומי מעורבותם, את סדרי העדיפות שלהם ואת תרומותיהם לתחומים שונים בחברה הישראלית. צריך גם להיות ברור מהו טיב היחסים עם הממשלה ומהו תפקידו של הפילנתרופ בהתווית מדיניות ציבורית.

באשר לארגונים ללא כוונת רווח - עליהם לשקול את יחסיהם עם הפילנתרופים ועם הממשלה. עליהם לעשות מאמץ לגייס כספים ותמיכה על ידי שיפור הקשר עם תורמים, להגיש תכניות מאתגרות וחדשניות המתאימות לתחומי העניין ולערכים שלהם, להשתמש בטכנולוגיות מתקדמות מעין-עסקיות, להכין תכניות עסקיות בעלות מטרת ויעדים מוגדרים, ולהתמקד במערכות ניהול יעילות, שתשפרנה את ביצועיהם בתוך אימוץ עקרונות הניהול הציבורי החדש.

מקורות

בר-צורי ר. (2008). **מדדים כמותיים של מעורבות עסקים בקהילה**. מנהל מחקר וכלכלה, משרד התעשייה, המסחר והתעסוקה: ירושלים.
הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה (2009). **הסקר החברתי 2007 [משאב אלקטרוני]**.

ארבעה צעדים וחצי לשיפור המגזר השלישי בישראל

שלישית, עמותות צריכות לאמץ ניהול מקצועי. כשסטארט-אפ חברתי גדל, רוח ההתלהבות החלוצית כבר אינה מספיקה. עליו לנהל פעילות, עובדים ותקציבים, ולעסוק בנושאים משפטיים, פיננסיים, טכנולוגיים וארגוניים. בשלב זה עמותות רבות מתבררות. הן נוטלות על עצמן פעולות מגוונות, והן צומחות במהירות גדולה, אך אינן בונות במקביל תשתית ניהולית וארגונית שתתמוך בכך. אלה ביניהן שמצליחות, הן אלה שמטמיעות טכניקות ניהול, שבבסיסן מיקוד אסטרטגי, מדידת תוצאות וביצועים, בהירות פיננסית, משאבי אנוש, ורוטינות של תיעוד ומשוב. בעידן של משאבים מוגבלים, אפשר שמידת השכנוע של מנהלי עמותות לאמץ גישות אלה תגבר.

רביעית, יש להגדיל ולגוון את המקורות הכספיים העומדים לרשות המגזר. עמותות תלויות בצורה בלתי אפשרית בתמיכות ובמענקים של משרדי ממשלה וקרנות פילנתרופיות מחו"ל. כמקובל בעולם, רצוי לעודד פילנתרופיה ישראלית באמצעות הכרה בתרומות גדולות לצורך מס. כדאי גם להקל על עובדים המעוניינים לתרום, לקבל את הזיכוי המגיע להם באמצעות תלוש השכר. מעבר לכך, חיוני לאפשר לעמותות לייצר הכנסות עצמיות שיהיו פטרות ממס. למשל, אם יותר לכפרי נוער ולפנימיות להקים תחנה סולרית לייצור חשמל, למכור אותו לחברת החשמל, ולהשתמש בהכנסות ללא מיסוי לתקציבם השוטף, יכולה להיות לכך תרומה ליציבותם.

סביר להניח שארבעת הצעדים הללו יקדמו את היעילות, ויש לקוות שגם את האפקטיביות של המגזר השלישי בישראל. אפשר גם שהם יתרמו למוניטין שלו כמגזר מקצועי המניב תוצאות איכותיות. אבל יותר מכך, קיים סיכוי שהם יוסיפו נופך מקצועי למסלול החיים של העמותות. לא עוד רק יוזמת מתנדבים נלהבת המתרחבת עד תשישות, ככל שהמיומן מאפשר, אלא מחקר מבוסס-ראיות וניסוי לשם הוכחה מתועדת של אב-טיפוס. לאחריו, צמצום עלויות תוך הקפדה על שימור האפקטיביות, להבטחת קיימות. ולבסוף, ורק למי שמתאים ונחוץ, בניית יכולות ניהוליות וארגוניות, וגיוס תקציב ציבורי להפעלה רחבה באמצעות גדילה או שכפול.

אם מסתכלים מעבר לים ומעבר לאופק, ניתן להיערך לכך שכאשר המגזר יגדיר את עצמו לא רק על דרך השלילה, אלא בעיקר על שום מה שהוא עושה ותורם, יצוצו שאלות יסוד שניתן יהיה להתחיל להשיב עליהן, ואז ייבחן אלו סוגים של מוסדות ראוי ורצוי שיהיו חלק מהמגזר השלישי. למשל, יש מדינות שבודקות כעת את תפקודן של אוניברסיטאות, את אופן ההשקעה של הקרנות הצמיחות שלהן ואת השכר המשולם בהן, ומעלות ספק האם הן זכאיות לפטור ממס. מצד אחר, יש מדינות הסבורות שרצוי ששתי ספר יתאגדו כעמותות, כדי שיוכלו להתנהל טוב יותר ולקיים קשרי מחויבות הדוקים יותר עם ההורים ועם הקהילה.

כמו כל שינוי, גם מהלך שכזה אינו חף מסיכונים, ויש להיערך מבעוד מועד כדי להתמודד עמם. האתגר הגדול ביותר יהיה כיצד לא לדכא את רוח היצירתיות והחדשנות, שהיא הערך המוסף אולי החשוב ביותר של המגזר השלישי. במילים אחרות, אם ארגונים יתמקדו רק במה שכבר הוכחה תרומתו, כיצד הם יניבו מתוכם פתרונות חדשים, שאולי יתרמו עוד יותר? לכן, צריך יהיה לעודד יזמות חברתית שהיא גם סוערת ופעלתנית, אבל גם מקצועית. אין להסתפק עוד רק בחלוציות של "קדימה", "יאללה" ו-"אחרי", אלא בכזו שגם תישען על לימוד של הפתרונות שנוסחו עד כה, על ניתוח של היתרונות והחסרונות, ועל תכנון למשעי של פתרון יצירתי חדש, תוך חתירה ללא פשרות להוכיח את תרומתו. ●

המגזר השלישי בישראל עדיין בחיתוליו, והוריו טרם נתנו לו שם. בינתיים, הוא נקרא: 'השלישי', זה שבא אחרי שני אחיו הגדולים, הממשלתי והעסקי. מכיוון שאופיו טרם התברר, נהוג לזהותו לפי מי שהוא איננו: 'לא ממשלתי', או 'שאינו לכוונת רווח'. יש הסבורים בטעות שהוא יוכל לדלג על גיל ההתבגרות באמצעות יחסי ציבור, דימוי של ביטחון עצמי ומיתוג של שם טוב. אבל ההתפתחות של מגזרים שלישיים במדינות המערב מלמדת שיש כמה מרכיבים יסודיים שעדיין חסרים אצלנו.



אלי הורביץ

ניסיון זה מראה כי אין קיצורי דרך, וכי על המגזר השלישי בישראל לרוכשם כדי שיוכל לעמוד על הרגליים ולהביט לאחיו הגדולים בעיניים. ראשית, נדרש מאגר נתונים בסיסי על מלכ"רים בישראל. כיום נראה שאין מושג מדויק כמה ארגונים פועלים בארץ. במחקרים ובפרסומים מופיעים מספרים שנעים בין 12,000 ל-45,000 עמותות. קשה לגבש מדיניות ולפתח שירותים מקצועיים עבור המגזר, כאשר גודלו של השוק אינו ידוע. המאגר צריך להבדיל בין סוגים של ארגונים. במצב הקיים המגזר הוא בית למגוון רחב מדי של מוסדות, ובהם עמותות התנדבות, גופי סעד, קבלני שירותים, אבל גם אוניברסיטאות, קופות חולים, בתי חולים, בתי כנסת, וקבוצות כדורגל. כל עוד כולם נכללים תחת כותרת אחת, קשה לייצר הבחנות, הנדרשות למשל בשאלות של מיסוי, תמיכה ממשלתית או רמות שכר.

שנית, מלכ"רים חייבים ללמוד להוכיח את תרומתם החברתית. עמותה מתחילה לרוב ביום, או בקבוצת עמיתים, המוטרדים מבעיה חברתית, ומחליטים לעשות מעשה טוב. הם מקדישים ממיטב זמנם, מרצם וכספם כדי לפעול ולסייע, ומחפשים משאבים שיאפשרו לארגונם להתקיים ולהתרחב. אולם, הרחבה של שירות חברתי שטרם הוכחה תרומתו היא חסרת אחריות ולעתים מסוכנת. לכן, תפקידם של מנהלי העמותות לפתח ולהטמיע ניטור ומדידה, כדי לכמת את הערך החברתי שמייצרת העמותה. זהו המידע החשוב ביותר אודות ארגון חברתי ומנוף חיוני לשיפורו, אך זהו גם נושא מורכב ביותר המייחד את העולם החברתי.

המשנה למנכ"ל קרן חוטיילד (יד הנדיב)



חס חכות



ירון קידר

התזזה הרווחת בכלכלה המערבית המודרנית דוגלת במתן "חכות" במקום "דגים". ה"חכות" הן הכלים שיאפשרו לאזרחים, ובמיוחד לקבוצות מוחלשות, לייצר הכנסה ולקדם את עצמם ואת פתרון בעיותיהם. ה"דגים" הם התמיכות הכספיות, שמטבען מספקות את צורכי האוכלוסייה באופן זמני בלבד, ואינן מייצרות מקור להכנסה עתידית.

ואכן, ברוב מדינות המערב מתנהל הדיון בדבר המדיניות הכלכלית הרצויה, על בסיס ההנחה כי קיימת עדיפות ברורה להשקעה בייצור מקורות הכנסה, גם אם משמעותה הוצאה גדולה יותר למדינה בטווח הקצר, על פני מתן תמיכות כספיות מסוגים שונים, שאינן מיועדות ליצירת מקורות רווח עתידיים.

המשבר הכלכלי העולמי פגע באופן קשה ביותר באוכלוסיות מוחלשות ובארגונים ללא כוונת רווח התומכים בהן. הפגיעה באלכ"רים המסייעים לאוכלוסיות המוחלשות נבעה מהירידה בשער הדולר, שהביאה לירידה ריאלית בסכום התרומות מחו"ל, מהצמצום הגדול בתרומות שנבע מהמשבר הכלכלי העולמי וממשבר פרשת מיידוף, וכן מהשפעות המשבר הכלכלי על ציבור התורמים בישראל ועל רוכשי השירותים מהעמותות. ההשפעה המצטברת של פגיעות אלה הביאה לירידה של עשרות אחוזים בהכנסות העמותות ולירידה חדה ביכולתן לספק שירותים לאוכלוסיות המוחלשות.

על פי היגיון הכלכלי של "חכות במקום דגים" היה על הממשלה להקל על יצירת מקורות רווח ומימון נוספים לארגוני המגזר השלישי, ולאפשר להם לפתח מקורות הכנסה שאינם תלויים במדינה. בכך ניתן היה להגדיל את כלל מקורות ההכנסה שלהם, וליצור בסיס מאוזן יותר של הכנסות שאינן תלוי בגורמי מימון בודדים כמו המדינה ותורמים גדולים. כך היה פוחת הסיכון להתמוטטותם הכלכלית של הארגונים עקב אובדן או פגיעה משמעותית במקור הכנסה מסוים, ועצמאותם הכלכלית הייתה מתחזקת.

אך היגיון לחוד וחוק לחוד. ראשית, הממשלה דווקא "חילקה דגים" כאשר הקימה את קרן הסיוע לעמותות במשבר, שאמורה לחלק 200 מיליוני שקלים חדשים לעמותות. לעומת זאת, את "החכות" ממשיכים למסות, שכן על פי המצב החוקי הנוכחי, ארגון ללא כוונת רווח, בין שהוא עמותה ובין שחברה לתועלת הציבור, המבקש להקים חברת בת מסחרית שכל רווחיה ישמשו מקור מימון נוסף לארגון, יהיה מחויב מעבר למס החברות שתשלם חברת הבת גם

במס של 25% על הדיבידנד שתעביר החברה המסחרית לארגון. כך שבניגוד לכל יתר הכנסות הארגון ללא כוונת רווח שפקודת מס הכנסה פוטרת אותן ממס, הרי שהחוק ממסה דווקא הכנסות שיש היגיון לעודד את יצירתן, כחלק מתהליך יציאה ממשבר וכתפיסה כלכלית מאוזנת הנסמכת על מקורות הכנסה מגוונים.

מיסוי הדיבידנד צורם עוד יותר כאשר משווים את המצב למגזר העסקי, שכן חברה מסחרית אינה משלמת מס על דיבידנד שקיבלה מחברת בת. כלומר, מדובר במיסוי המפלה לרעה את מגזר האלכ"רים, מתוך תפיסה ישנה של המחוקק הרואה במגזר זה מגזר הנסמך על תרומות ועל מימון ציבורי, ואינו רואה בעין יפה פיתוח מקורות מימון עצמאיים על ידיו. בעקבות זאת קיימות חברות-בנות בודדות בלבד של אלכ"רים, שכן גובה המס שעליהן לשלם פוגע בכדאיות המיזם.

אין ספק שהמדובר בתפיסה מיושנת שהשתרשה גם במערכת השיפוטית, המונעת את התפתחותם של האלכ"רים לקראת עצמאות כלכלית, או לכל הפחות מונעת יצירת תמהיל מאוזן של מקורות הכנסה, הכולל תרומות ותמיכות לצד שיעור משמעותי של הכנסות עצמיות.

בניגוד למצב בישראל, באנגליה מאפשר החוק לחברת בת לתרום את כל רווחיה לארגון ללא כוונת רווח שהוא בעליה, ובלבד שהרווחים ישמשו למטרות הציבוריות של הארגון. החברה אף תזכה בהטבת מס על תרומתה שתנוכה מהכנסותיה. בישראל ככל הנראה פעילות כזאת לא תוכר על ידי רשות המיסים, ולא רק שהחברה לא תקבל הטבת מס, אלא שהתרומה תמוסה כהכנסה וייתכן כי תוכרוז כניסיון לתכנון מס אסור.

ביטול המס על הדיבידנד של חברות-בנות של אלכ"רים עשוי להביא ליצירת דינמיקה חדשה של התנהלות הארגונים, שלא יעמדו עוד חסרי אונים מול קיצוצים בתרומות ובתמיכות, ויעניק להם תמריץ לייצר מקורות הכנסה שיאפשרו להם להגדיל את שירותיהם. ביטול המס יהווה גם מבחן לארגונים – האם הם מסוגלים להתאים את עצמם למציאות משתנה ולחשיבה כלכלית יצירתית לטובת אוכלוסיות היעד שלהם.

ההפסד להכנסות המדינה עקב ביטול המס על הדיבידנד יכולה על ידי מס החברות שייגבה מחברות הבת שיקומו. יתכן שביטול המס יביא להקמת מספר משמעותי של חברות בת של אלכ"רים, וכתוצאה מכך, הכנסות המדינה אף יגדלו.

המשך המצב הנוכחי בו מוטל מס על ה"חכות" מביא להנצחת חלוקת ה"דגים", ופוגע באינטרס הכלכלי הכללי של המדינה, שכן הדבר מונע את הגדלת כלל מקורות ההכנסה של הארגונים המשרתים את האוכלוסיות המוחלשות ומספקים חלק משמעותי מהצרכים והשירותים שאינם מסופקים על ידי המדינה. ככל שהכנסת מגזר זה תפחת וככל שכוחו הכלכלי יקטן, הרי שנטל הטיפול, אספקת השירותים ו"חלוקת הדגים" ישוב בסופו של דבר למדינה. ●

עו"ד ירון קידר, שותף במשרד בוגט-קידר המתמחה בארגונים ללא כוונת רווח, כיהן בעבר כראש רשות התאגידים



מיזמים חניבי הכנסה פעילות בארץ עמומה



ערן קליין

עולם העמותות חווה בשנים האחרונות תהליכי שינוי מואצים. אחד מכיווני הפעולה החדשים הוא הפעלתם של 'מיזמים חניבי הכנסה'; פרויקטים בעלי ממד עסקי, שהכוח המניע להקמתם הוא ערכי-חברתי. מבט מהיר אל עולם הארגונים הישראלי חושף מיזמים מגוונים, המכוונים לשילובם החברתי-כלכלי של פגועי נפש וגוף, לפיתוח כישורים תעסוקתיים של בני נוער בסיכון ולהעצמת צעירים ומבוגרים בני הקהילות מוחלשות

בשכונות מצוקה, בפזורה הבדואית או בקרב בני העדה האתיופית. הפרויקטים הללו, עשרות במספר, מנוהלים על ידי ארגונים קטנים וגדולים מכל רחבי הארץ. לכאורה יכולים המיזמים לשמש עדות לקיומה של תשתית חקיקתית מותאמת וראויה, אלא שרק לכאורה. בפועל, מנהלי המיזמים והארגונים נתקלים מדי יום בקשיים ובמכשולים חוקיים בתחום המס והביורוקרטיה. רבים מהם תוהים אם ומתי יחצו את הקו העמום, ההופך אותם מארגון אזרחי-חברתי המבצע פעולה שהכנסה בצידה אך יסודה ברצון בתיקון חברתי, לגוף המזוהה כגוף עסקי מהשורה. מתי יחליטו רשויות המס או אנשי הרשות המקומית שבשטחה הם יושבים, כי פעילותם עסקית לכל דבר ועניין, ויטלו מהם את ההכרה כארגון ללא מטרת רווח ואת ההטבות הנלוות המגיעות להם בזכות אותה ההכרה.

החשש המתואר אינו חשש של מה בכך. החלטה אפשרית של רשויות המס כי שיעור ההכנסות העסקיות 'גבוה מהראוי' עלולה להוביל לביטול המעמד המלכ"רי של הארגון ועוד קודם לכן לשלילת ההכרה בו לצורך מתן הטבות מס לתורם (סעיף 46). החלטה כזו תשפיע על חבות המס, תפגע ביכולת להפעיל מתנדבים ויהיו לה השלכות רבות נוספות. ואם כך הדבר, היכן עובר אותו 'קו מסתורי'? האם, כפי שנרמז לארגונים, נקבע הקו בעת שהפעילות העסקית מניבה שלושים עד ארבעים אחוזים

מהכנסותיהם? אך מה אם הארגון הוא 'קואופרטיב מזון צרכני' המופעל בשכונת מצוקה והכנסתו אינה מכסה את הוצאות תפעולו, או אם הוא מפעל זעיר שמרב עובדיו הם אנשים בעלי צרכים מיוחדים, שהשכר המשולם להם נושק לשכר המינימום? האם גם לשני אלה יש להתייחס כעסק לכל דבר ועניין במבחן מקורות ההכנסה?

אנשי מס הכנסה מגלים רגישות ברוכה ברבים מהמקרים. הם מכירים במיזמים מניבי הכנסה, ולעיתים אף מסייעים לאנשיהם בעצה טובה ובהדרכה, ובתנאי שהפעילות העסקית נרשמת ומדווחת בנפרד. אך הקו המפורש המבדיל בין עסק ועמותה נותר עמום גם בעבורם. חוסר הבהירות מקשה על הארגונים בייזום, בתכנון ובניהול מיזמים, ופוגע ביכולת לפתחם ולנהלם כהלכה. הוא מקשה גם על רשויות המס הנאלצות לבדוק כל מיזם לגופו. וכל זאת, בימים בהם הממשלה מעודדת את הארגונים להרחיב את מקורות ההכנסה ולהקטין,

ובצדק, את התלות בקופה הציבורית. המשבר הכלכלי הגלובאלי, שיש לקוות שאנו חווים את סיומו, חידד את הכרתם של הארגונים בצורך בגיוון מקורות ההכנסה. אך כדי לפתח מיזמים מניבי הכנסה בצורה יעילה, נדרשת הסדרה של המסגרת המשפטית, המיסויית והארגונית. רשות המסים ערה לצורך, אך טרם הרימה את הכפפה. רשות התאגידים שבמסגרתה פועל רשם העמותות ערה גם היא לחשיבות המשימה, אך הזמן חולף והדברים נותרים ללא טיפול ראוי. בשנים האחרונות נבטו בישראל מיזמים אזרחיים נפלאים המסייעים לאוכלוסיות החלשות ביותר בחברה. מיזמים הרוחניים ידע עסקי ומקצועי כמענה לצרכים ראשוניים ובסיסיים ביותר של אוכלוסיות מוחלשות. מיזמים בעלי ייחוד כגון 'נשים מבשלות עסק', שמפעילים ארגונים 'כ'אחותי' ו'קול האישה', המשלבים העצמה אישית, רגשית ומקצועית; 'קבוצת הנשים הרוקמות' בנות העדה האתיופית בקרית גת, הקואופרטיבים הצרכניים בשכונות המצוקה בירושלים, ארגוני העצמה לנשים בכפרים ערביים, ארגונים 'כ'פעולה ירוקה', המעודדים ייצור מוצרי 'סחר הוגן' פרי עבודתם של מי שהתקשו ומתקשים להשתלב בשוק העבודה. מרכז 'נא לגעת' המופעל על ידי ולמען בעלי לקויות שמיעה וראיה, 'אג'יק' בישוב ח'ורה, ארגון 'גוונים'

הליכה שלא לבטלה

לפני כמה שנים יזם מנהל עמותה צפונית הפועלת לקידום צעירים בעלי הפרעות קשב וריכוז פרויקט שמטרתו לתרגם את הלכות ליתרון. הצעירים, שהתקשו לשבת על כיסא הלימודים במשך שעות ארוכות, קיבלו משימה לחלק עלונים בין בתי העיר. העיסוק החדש הניב להם הכנסה קטנה, תרם לחיזוק תחושת הערך העצמי והקל עליהם את מלאכת הלימוד, שכן המרץ העודף נותב בחלקו להליכה רגלית ממושכת. חלפה תקופה וראשי העמותה התבקשו להסביר לרשויות המס את פשר הפרויקט ומטרתו, ולפעול בהתאם לנוהלי הדיווח והרישום המקובלים לפעילות עסקית. הדרישות היו סבירות אך מנהל העמותה, שמספר עובדיה היה מצומצם מאוד, החליט שהנטל הארגוני כבד מדי והפרויקט נסגר. התוצאה, קשוי הלימוד של הנערים והנערות גברו, הכנסתם ירדה ומישהו אחר, נזקק פחות אפשר לשער, ממלא היום את המטלה בשכר מלא ובלי הערך המוסף הייחודי שנלווה לפרויקט שיזמה העמותה. מקרים מסוג זה יש, ורבים. הם מתרחשים לא משום עיוורונם של אנשי המס או הרשות המקומית, אלא משום שהמסגרת החוקית הקיימת אינה מתירה את מרחב הגמישות הנדרש לסייע לצמיחתם של מיזמים חברתיים מניבי הכנסה. מרחב מותאם היה מאפשר לעמותה זו, כמו לרבות אחרות, למצוא את הניבי המתאים לפעילותה ולפעילות הפרויקט באופן העונה על הכללים הפורמאליים ועל הצרכים הארגוניים כאחד.

מנהל תכנית, שתי"ל - שירותי תמיכה וייעוץ לקידום שינוי חברתי



תיאטרון "נא לגעת"

מרכז "נא לגעת" הוקם על ידי עמותת "נא לגעת" ופתח את שעריו לקהל הרחב בדצמבר, 2007 בנמל יפו תל אביב. במרכז פועלים תיאטרון "נא לגעת" עם אנסמבל השחקנים החרשים-עיוורים, בית הקפה "קפה קפיש" עם מלצרים החרשים ומסעדת החושך "בלק אוט" עם צוות המלצרים העיוורים.



בית הקפה "גרג בלב הקהילה"

בית הקפה הינו מיזם חברתי-עסקי אשר יזמה יחידת הילדים, הנוער והצעירים של מנת"ס נוה יוסף, חיפה, בשותפות עם רשת גרג, ציונות 2000 והרשות העירונית למלחמה בסמים ואלכוהול. בית הקפה מעסיק בני נוער וצעירים משכונת נוה יוסף על ידי שיתופם בעולם העסקים והענקת כלים ומיומנויות חיים הדרושים לשילובם בעולם הנורמטיבי. כל הרווחים מהמיזם מוקדשים לפעילות הנוער בשכונה.



מתנדבות במפעל "קרן האהבה"

קרן האהבה, מבית איזי שפירא, הינה מפעל מתנות וחבילות שי הפועל מזה 20 שנה. כל הכנסותיה הן לרווחת אלפי ילדים ובוגרים המשתמשים בשירותי בית איזי שפירא. המרכז מגיש שירותים חינוכיים-טיפוליים מתקדמים לילדים ופועל לשינוי חברתי, לקידום זכויות ולמתן הזדמנויות ושירותים לאוכלוסיות עם צרכים מיוחדים בישראל.

פרס וקנס

עמותת 'סנגור קהילתי' מפעילה בשנים האחרונות קואופרטיבים צרכניים במספר שכונות מצוקה. פרויקט קהילתי מעצים ומרתק במסגרתו שותפים התושבים בהקמתו בניהולו ובתפעולו של קואופרטיב צרכני בשכונתם. התושבים הם אלה הרוכשים את המוצרים ומסדרים אותם על המדפים, הם המוכרים במקום והם המנהלים את ספרי החשבונות. כל אחד מהם מקדיש לנושא מספר שעות בחודש. הפרויקט מתנהל בהצלחה ושותפות בו מאות משפחות. לפני כחודשיים קיבל אחד הקואופרטיבים בירושלים את פרס ראש העיר, עדות לתרומתו הקהילתית-חברתית. אלא שאותה העירייה ממש מנתבת את הקואופרטיבים הירושלמים לגירעון תקציבי ולסכנת סגירה, בדורשה מהם לשלם לה ארנונה עסקית הנאמדת ב-14,000 ש"ח לכל קואופרטיב. עשרות אלפי שקלים בשנה, היות ובעיר פועלים שלושה קואופרטיבים. העירייה תובעת ארנונה עסקית על אף שברור שאין מדובר בפעילות למטרות רווח. הקואופרטיבים אינם רווחיים, הם מוכרים את מוצריהם במחירים הקרובים למחירי עלות ובדרך זו מוזילים את עלות סל המוצרים לתושבים בשכונות המצוקה, אבל מחיריהם אינם מחירי הפסד. הקואופרטיב אינו מממן את עצמו. עמותת 'סנגור קהילתי' מממנת את רכזיו וחלק ניכר משכר הדירה. אבל הדרישה לארנונה עסקית נותרת בעינה. גם העובדה שמשם הנכסה מכיר בפעילות הקואופרטיב כפעילות שאינה למטרת רווח אינה מעלה או מורידה. העירייה מפנה את האצבע המאשימה אל משרד הפנים, אך תכתובת משפטית ענפה שניהלה העמותה עם העירייה ועם משרד הפנים לא הובילה לשינוי בהחלטה. הקואופרטיבים ישלמו ארנונה עסקית, אם יוכלו לעמוד בכך, ולא ברור אם יוכלו. העובדה שמדובר בפעילות קהילתית-מעצימה המסייעת לשכבות מצוקה אינה חוצה את מחסום הביורוקרטיה והנוסחים המשפטיים, עדות נוספת לצורך ביצירת מסלולי סיווג והכרה ארגוניים-משפטיים ובמיסויים מותאמים במישור הארצי והעירוני כאחד.

הפועל בדרום ועוד. מיזמים רבים אחרים נותרו 'במגירה' נוכח חוסר הוודאות המוסדי, וראוי שהמדינה ורשויותיה יעשו מאמץ ממשי להגדיר עבור יזמיהם את קווי המתאר הדרושים לצורך הקמתם. דרושה מסגרת שתתמוך לא רק בפעילותם החשובה והברוכה של ארגונים גדולים וותיקים כ'עלם', המפעיל מיזמים מרשימים כמסעדת 'לילית' המכשירה בני נוער בסיכון ומרחיקה אותם בכך מרחובות אלימים ורוויי סמים, או בית איזי שפירא, אלא גם את פעילותם החשובה והברוכה של ארגונים קטנים ובינוניים, הפועלים בפריפריה הכלכלית והגיאוגרפית. גם לאלה שמורה זכות לתשתית מוסדית ראויה שתאפשר להם לתכנן ולהיערך לטווח הארוך.

בחודשים האחרונים פועלת רשות התאגידים לסיווג מחודש של ארגונים אזרחיים מתוך הבחנה בין הארגונים לפי גודלם, תחומי פעילותם ומרכיבים נוספים. פעילות חשובה הנעשית בדרך שגויה, בלא שיתוף פעיל ושווה ערך של ארגונים אזרחיים או אנשי אקדמיה. כדי להבטיח כי המדיניות שתגובש כלפי 'מיזמים מניבי הכנסה' תתאים לצרכים ולהתפתחויות בשטח, יש להקים במהירות צוות מקצועי המורכב מנציגי ממשלה מוסמכים, מאנשי אקדמיה ועשייה, ומנציגות ראויה של הארגונים האזרחיים. המסגרת שתיצור ועדה כזו תביא בחשבון את הצרכים, את האילוצים הממשלתיים והאזרחיים ואת המגבלות והקשיים הערכיים והחוקיים. הניסיון המצטבר בישראל ובעולם מרמז כי שיתופי פעולה בתכנון מבטיחים תוצאה טובה מזו הצומחת ממהלכים ממשלתיים עצמאיים. זו העת לקרוא לממשלה לפעול בתחום, ועדיף מוקדם מאשר מאוחר.



מדיניות, אסטרטגיה והמגזר השלישי

אסטרטגיה במגזר השלישי

ציינתי את החשיבה האסטרטגית ואת התהליכים האסטרטגיים, ואני מבקש להרחיב מעט על שני מושגים אלה, הנראים בעיניי גורמי מפתח שעל ארגוני המגזר השלישי לאמץ. אסטרטגיה מקפלת בתוכה חזון, ערכים, יעדים ודרכי הגעה אליהם. היא מאפשרת לנווט את ספינת הארגון במים סוערים, וגם אם נדרשה סטייה מנתיב הפעילות הרגילה בשל סערות ואילוצים חיצוניים, הערכים והיעד קבועים ואינם מסיטים את הארגון למחוזות אחרים. אסטרטגיה היא כלי ראשון במעלה המסייע לראשי הארגון להוציא לפועל את מדיניותו ולהוביל את הארגון להשגת יעדי.

נהוג לומר כי אין מאמצים אסטרטגיה חדשה באמצע משבר עמוק. מי שחיסן עצמו מראש יוכל להתמודד מול משבר ביתר קלות לעומת מי שלא הכין עצמו ולא נערך מראש. אסטרטגיה איננה תרופת פלא. היא משלבת מטרות והיערכות נכונה להשגתן ביום-יום ובעיתות משבר. כתוצאה ממשבר ושינויים בסביבה יידרשו בדרך כלל שינויים באסטרטגיה, אולם את אלה יש לעשות לגבי העתיד, לאחר למידת המציאות והפקת הלקחים.

היעדר אסטרטגיה בעת משבר עלול לטשטש ערכים ויעדים ולהטות את הארגון למקום שאליו לא נתכוון. אחד הביטויים להיעדר אסטרטגיה ויכולת התמודדות עם סביבה משתנה ומצבי משבר, הוא קריאות 'הצילו', 'אין לנו', 'אנו לא יכולים', 'זה סופו של הארגון' וכיוצא באלה זעקות נואשות. אלה מושמעות מתוך חולשה ואינן ביטוי של חוזקה ויכולות. ביטוי עוצמה הם ראייה נכוחה של המציאות הסובבת, קריאת מפת התהליכים והיערכות בהתאם. היערכות משמעה יכולת לצמצם, בלא לפגוע בליבת העשייה, בתוך השארת גרעין לצמיחה מחדשת, לאחר שוך הסערה. עוצמה משמעה היכולת להכיר במציאות, להתמודד עם היש ולא לזעוק על האין.

בשונה מאסטרטגיה, חשיבה אסטרטגית היא תפיסת עולם, פתיחות ורגישות לנעשה בסביבה, הסתכלות נכוחה מול המציאות, חישה והתרעה על שינויים בסביבה, עיבוד האותות ותגובה מושכלת. חשיבה אסטרטגית היא יכולת לקרוא נכונה תהליכים, להבין, ולהסיק מסקנות. היא נמצאת עוד בטרם תחילתו של תהליך גיבוש אסטרטגיה, מלווה אותו ומצויה בפעילות השוטפת וביישומה של מדיניות שגובשה. חשיבה אסטרטגית מאפשרת לראשי הארגון לקבל החלטות בעיתות משבר, כאשר ברקען תובנה לגבי משמעויותיהן בהווה והשלכותיהן לעתיד. הנהגה המקבלת החלטות בדרך של אלתור ומתן מענה שלוף מן המותן, עלולה למצוא את עצמה בפני מציאות קשה ביום שלמחרת. שעת משבר מחייבת חשיבה אסטרטגית בקרב ארגוני המגזר השלישי להפקת הלקחים ולהסקת המסקנות, להבנת גורמיו של המשבר ותוצאותיו לגבי הארגון.

מדיניות הממשלה כלפי המגזר השלישי

עסקנו עד כה בארגוני המגזר השלישי ובמשימות העומדות בפניהם בעת הנוכחית. השלמת התמונה היא מדיניות הממשלה כלפי מגזר זה. עניינה של מדיניות ממשלתית היא ליצור את התנאים הטובים האפשריים לתפקוד מגזרי החברה ולאפשר להם למצות את מלוא יכולותיהם, לצד הגנה על האזרח, מניעת ניצולו ואכיפת החוק. מדיניות ציבורית אמורה לקדם פיתוח, לייצב, להרגיע מים סוערים, לסלק חסמים ולהקטין אי וודאות. במקרים מסוימים אף להושיט סיוע, אם באמצעות תקציב ישיר, מערכת המס או בדרך אחרת.

אז תחילתו של העשור הנוכחי, הראשון של המאה ה-21, ניצבים ארגוני החברה האזרחית בישראל בפני שינויים והתרחשויות בסביבת פעילותם, המהווים אתגר ומשפיעים ישירות על דרכי תפקודם. בין אלה נוכל למנות את צמצום התקציבים הציבוריים בתחילת העשור, ירי הקטיושות על יישובי עוטף עזה, מלחמת לבנון השנייה, המלחמה בעזה, משבר שער החליפין והמשבר הכלכלי העולמי הנוכחי. אל אלה מצטרפים שינויי הרגולציה והגברת הפיקוח על הארגונים. אם בעשרים



ניסן לימור

שנותיו הראשונות של חוק העמותות חלו בו רק שלושה שינויים (מהם שניים טכניים), הרי שמתחילת העשור הנוכחי הוכנסו בו שמונה שינויים נוספים (הוצעות אחרות לשינוי החוק מצויות על שולחן הכנסת), מרביתם מהותיים ונועדו להדק את הרגולציה והפיקוח על הארגונים. לשינוי החוק נוספו עשרות החלטות ממשלה, נהלי אישור ניהול תקין, הוראות מנהליות ואחרות, המשנות בלא הכר את סביבת פעילותם של ארגוני החברה האזרחית.

סביבה משתנה וגועשת מציבה בפני ארגוני המגזר השלישי אתגרים כבדים. חלקם מקשים על תפקוד הארגונים, אחרים מהווים הזדמנויות. מבט על העשור שחלף מראה כי ארגוני החברה האזרחית עמדו בהצלחה רבה באתגרים שהוצבו בפניהם. על אף הקשיים הכלכליים שבהם מצויים ארגונים רבים, הם ידעו לפעול ראשוניים בעילות ובמהירות במתן מענים לצורכי האוכלוסייה, כאשר נקראו לדגל בעת מלחמה או בשעת מצוקה. אולם הצלחות העבר אינן ערובה לעתיד. אמנם הן מעידות על יכולות מסוימות, אך לא לעולם חוסן. הסביבה ממשיכה לגעוש והשינויים החלים בה אינם פוסקים לאיים על פעילות הארגונים.

הסכנות האורבות כיום לארגוני המגזר השלישי מתמקדות בשני מישורים: האחד – יכולותיו של המגזר השלישי לקיים מערכת המצמיחה יזמות חדשות, מבקרת ומעריכה את עצמה ושואפת למצוינות; השני – מגמת הירידה בתרומות מחו"ל, ירידה שאינה מקזזת את העלייה האיטית בתרומות מקומיות של פרטים ועסקים. הפתרון לסוגייה הראשונה טמון בחשיבה אסטרטגית, באימוץ תהליכים אסטרטגיים להשגת היעדים, בהערכה ובבקרה עצמית, בתוך לימוד מתמשך ושיפור תמידי. הפתרון לסכנה השנייה מצוי בפיתוח משאבים עצמיים (באופן עצמאי או בשותפות עם גורמי המגזר השלישי או העסקי) וביכולת להציג הישגים ולהגיע למוקדי תרומה פוטנציאליים חדשים.

ד"ר ניסן לימור, האוניברסיטה העברית.
יו"ר הוועדה המקצועית של 'נאות' – מיזם הסטנדרטים
של 'מנהיגות אזרחית', יו"ר חברת NPTEch

מפליגות במקומם ובהיקף פעילותם של ארגוני המגזר השלישי בקרב מרבית מדינות העולם. אלה הולכים ותופסים מקום מרכזי במשקי המדינות לא רק בהיבטים חברתיים כי אם גם באלה הכלכליים. מדינת ישראל אינה שונה ממדינות מפותחות אחרות. בעידן הגלובליזציה העכשווי, כאשר ארגוני המגזר השלישי נדרשים לאמץ כלי ניהול מודרניים שפותחו בישראל ובעולם, ולפעול בגישות מקצועיות גלובליות, על הממשלה לגבש מדיניות שתאמץ תפיסות מקובלות בעולם לגבי המגזר השלישי. נציין בהקשר זה כי כמעט אין מדינה מתקדמת בעולם שלא חלו בה שינויים מהותיים בנושאי המגזר השלישי, לרבות הסביבה משפטית, הרגולטיבית, פיתוח מקורות הכנסה עצמיים, עידוד הפילנתרופיה ותחומים אחרים הנוגעים לחיי היום-יום של ארגוני המגזר השלישי.

מדינת ישראל החלה לצעוד לאחורונה בנתיב של הידברות ושיתוף פעולה בין-מגזרי. השולחן העגול התלת-מגזרי והדיונים המתקיימים בו הם חלק מפעילות זו. תהליך זה יש לזרז ולקדם, לשאוב ממנו את העקרונות המנחים למדיניות ציבורית כלפי המגזר השלישי ולתיאום הבין-מגזרי. ככל שיוקדם, יסייע הדבר בידי ארגוני המגזר השלישי להתמודד עם המציאות המשברית הסובבת, ונקדים לראות את פירותיהם הבשלים של ארגונים אלה. ●

על מנת לאפשר לגורמים הרלוונטיים להשתלב במדיניות ולקדם את המטרות לתועלת הציבור.

למדיניות הציבורית בהקשרו של המגזר השלישי בישראל שני מוקדים: האחד – גיבוש ועיצוב מדיניות כוללת באשר למקומם ולתפקידם של ארגוני המגזר השלישי וחלוקת העבודה בינם לבין הממשלה והמגזר העסקי. על המדיניות לגבש עקרונות שאותם יש להתאים מעת לעת לצורכי החברה ולנסיבות הזמן. על עקרונות אלה להנחות גם את דרכי הפעולה, הבקרה והפיקוח. השני – הסדרת זמינותם של משאבים שיאפשרו לארגוני המגזר השלישי לפעול, לקדם את מטרותיהם ולהגיע ליעדיהם. שלושה סוגי משאבים לארגוני המגזר השלישי: מקורות עצמיים, תרומות והקופה הציבורית. בין שלושת אלה נדרש איזון ראוי, האמור להיקבע בכל חברה על פי תנאיה ונסיבותיה. בידה של

הממשלה, יותר מכל גורם אחר, לקבוע את זמינות המשאבים ואת החלוקה ביניהם. שלושה מסלולים בידיה של הממשלה: חקיקה, מערכת המס והתקציב. על כל אחד מאלה להיות מותאם כלפי הארגונים וכלפי גורמים אחרים שביכולתם להשתלב עם ארגוני המגזר השלישי (עסקים, פילנתרופיה והציבור), ולסייע להם לקדם את מטרותיהם. בעשורים האחרונים חלו תמורות

בעידן הגלובליזציה העכשווי, כאשר ארגוני המגזר השלישי נדרשים לאמץ כלי ניהול מודרניים שפותחו בישראל ובעולם, ולפעול בגישות מקצועיות גלובליות, על הממשלה לגבש מדיניות שתאמץ תפיסות מקובלות בעולם לגבי המגזר השלישי



ההשקפה!

www.naotstandards.org.il

נאות – סטנדרטים לניהול איכותי במגזר השלישי

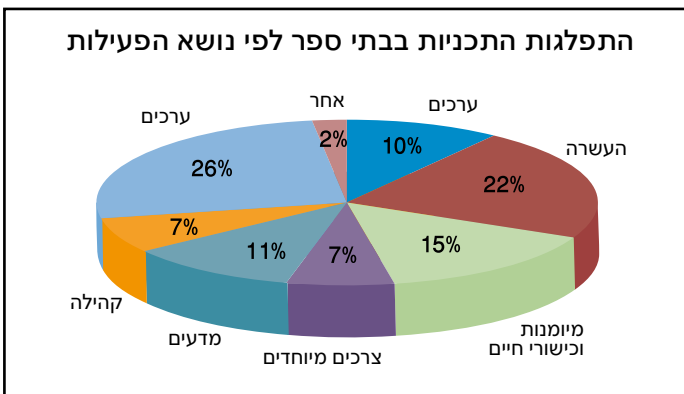
פארא-חינוכיות

עמותות במערכת החינוך בישראל

בתי ספר ופנייה לעמותות, לקרנות ולעסקים התורמים לתחום החינוך. המחקר השני (תשס"ט), נשען על קבוצת המשיבים² למחקר הראשון ובחן את השפעת המשבר הכלכלי על מעורבות עמותות ופילנתרופיה עסקית במערכת החינוך. עיקרי הממצאים מעידים על כך שמדובר בתופעה המתקיימת במרבית (89%) בתי הספר, בהיקף ממוצע של 3.2 תכניות בו זמנית. יתרה מכך, באחוז לא מבוטל (20%) של בתי הספר ניתן אף למצוא היקפים גבוהים יותר של למעלה מ-6 ועד 9 תכניות בו זמנית.

מהמחקר עולה כי בבתי הספר פועלים מגוון גופים. מרבית הגופים (64%) הם ארגוני מגזר שלישי, עמותות הפועלות באמצעות קרנות ופילנתרופיה עסקית. שאר הגורמים שאותו שייכים לרשויות המקומיות, למשרדי ממשלה אחרים ממשרד החינוך וכן לאקדמיה.

אחת הסוגיות המעניינות במחקר מתייחסת לתכנים שבהם מעורבים הגורמים החיצוניים במערכת החינוך (תרשים 1).



תרשים 1

מתוך הממצאים עולה כי שני תחומי העניין המרכזיים שבהם עוסקות התכניות החיצוניות הם תגבור והעשרה. בהיקף נמוך יותר נמצאים נושאים של קידום מיומנויות וכישורי חיים, מדעים וחינוך לערכים. חלק קטן יחסית עוסק בחינוך לחיי קהילה ובמענה לצרכים ייחודיים.

תחומי העניין המגוונים וקהלי היעד שאליהם מופנות התכניות מדגישים את המגוון הרחב של פעילותם של הגורמים החיצוניים. נראה כי המגזר השלישי משקף סקאלה רחבה של צרכים במערכת החינוך ונותן להם מענה בדרכו. צורך אחד לדוגמה הוא מענה לפערים בחברה הישראלית, הבא לידי ביטוי בתכניות התגבור. תכניות אלה עוסקות בהוראת תחומי ליבה (מתמטיקה, אנגלית, שפה). מגמה אחרת נוצרה כמענה לצמצום בהוראת מקצועות שאינם מקצועות הליבה או כמענה לרצון להעשיר את החינוך בתכנים חדשניים (ביניהם: אומנות, יוגה, חשיבה מתמטית מתקדמת, מדעי החלל ועוד).

המחקר בחן את סוגיית המימון והקשר שלה לתכנים. נראה כי מבחינת המימון כשלעצמו, מדווחים מנהלי בתי הספר על החלוקה הבאה (תרשים 2):

עשור האחרון חלו שינויים דרמטיים בתפיסת הציבור את גבולות האחריות להספקת שירותי חינוך. מהבלעדיות המוחלטת של משרד החינוך בעיצוב ובהספקת שירותי החינוך הציבוריים, אל חלוקת האחריות עם גורמים אזרחיים נוספים. מלבד מטה משרד החינוך ניתן למצוא היום בתוך בתי הספר הציבוריים מעגלי שותפים נוספים: נבחרים הציבור ברשויות המקומיות, הורים מודאגים ומנהלי בתי ספר הפועלים בסביבה תחרותית. כל אחד מהגורמים הללו רואה עצמו כ"אחראי" על התוצר החינוכי ומתוך כך שואף לגוון, להעשיר ולהרחיב את שירותי החינוך ככל שניתן. במצב זה המגזר השלישי הוא שותף אידיאלי - מבחינת מגוון פתרונותיו המאופיינים ביצירתיות ובחדשנות וכן בקלות יישום שיתופי הפעולה. אל היתרונות התוכניים של המגזר השלישי נלווית נדונה חשובה בדמות משאבים פיננסיים הנדרשים כל כך למערכת החינוך. מבחינתו של המגזר השלישי, מהווה מערכת החינוך זירת פעולה מרכזית וחשובה המזמנת חשיפה לקהלי יעד "שבויים" מכל שכבות האוכלוסייה, מעטפת ארגונית ואפשרויות הרחבה של גורמי המימון (כספי הורים, רשויות ומימון של פילנתרופיה עסקית).



בת חן וינהר

העמותות במערכת החינוך, פועלות כיום בתחומי תוכן רבים, ללא סטנדרטים מקצועיים מחייבים וללא תהליכי הערכה ובקרה. אולם לפי גישת המכון ליזמות בחינוך, כמו ברפואה גם בחינוך יש לפתח הגדרות לתחומים הפארא-חינוכיים ולקדם בהם מקצוענות ואיכות.

הנתונים הבאים, נאספו מתוך שני מחקרים מרכזיים שנערכו¹ על ידי המכון ליזמות בחינוך במכללה האקדמית בית ברל. המחקר הראשון בחן את מעורבות העמותות, הקרנות, והפילנתרופיה העסקית במערכת החינוך (תשס"ח). מטרת המחקר הייתה יצירת בסיס נתונים ממוקד לבחינת דפוסי ההתקשרות והפעילות של המגזר השלישי והפילנתרופיה העסקית בבתי הספר. באמצעות מדגם² של

1 מחקר המכון בוצע על ידי הכותבת ועל ידי רינת בן נון, מנהלת מידע וידע במכון ליזמות בחינוך
2 450 בתי ספר, 40% היענות, 290 עמותות 32% היענות, 220 עסקים 21% היענות, 86 קרנות 24% היענות

ד"ר בת חן וינהר, ראש המכון ליזמות בחינוך, המכללה האקדמית בית ברל, ויועצת בכירה בשיח "השולחנות העגולים", משרד ראש הממשלה

3 אחוזי היענות למחקר ההמשך, מתוך המשיבים למחקר הראשון: של 49% מבתי הספר, 56% מהעמותות, 42% מהעסקים

אינם אנשי חינוך במקצועם), ומרבית התכניות פועלות ללא קיום תהליך הערכה מקצועי (רק כ-10% מהעמותות מקיימות תהליך הערכה מקצועי).

ממחקר ההמשך עולה כי המשבר הכלכלי השפיע על פעילות העמותות בשנת הלימודים תשס"ט (2008-2009). חלק נכבד מהעמותות (43%), מדווחות על צמצום או על הפסקה של תכניותיהן. בתחומי ההעשרה חל הצמצום הגדול ביותר (כ-58%) ואילו בתחום תגבור וצמצום הפערים ניכרת פגיעה קטנה יותר (כ-24%). ניתן לראות בממצאים אלו חיזוק לקשר בין תוכן לבין גורם מממן. את תחומי צמצום הפערים מקדמות ומממנות לרוב הקרנות ולמרות שהמשבר פגע אף בהן, ניכר כי יציבותן סייעה להמשכיות בפעילות. הטבלה הבאה מציגה את אופן פעולתן של העמותות לנוכח המשבר המתהווה בתשס"ט (לוח 2):

לוח 2. השפעות המשבר הכלכלי על התנהלות העמותות

אופן ההשפעה על הארגון	אחוז
צמצום מספר בתי הספר	4%
צמצום התקציב לתכניות הקיימות	30%
הפסקת פיתוח תכניות קיימות	24%
הגדלת השתתפות הורים ורשות במימון התכנית	6%
שותפות עם ארגונים אחרים	9%
אחר	27%

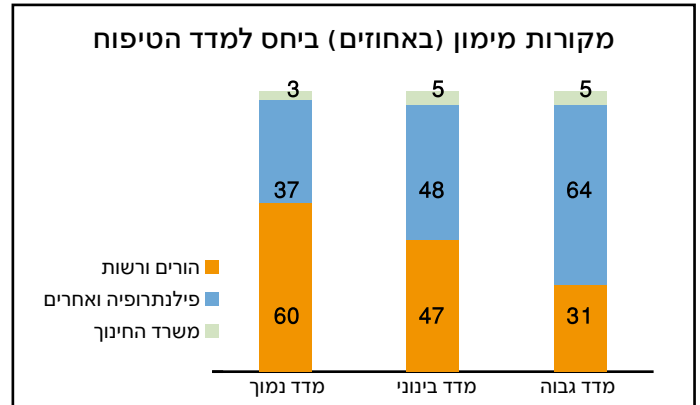
על אף שמרבית העמותות צפו ששנת הפעילות הבאה (תש"ע) תהיה קשה יותר, מידת הנכונות לקיים שיתופי פעולה עם עמותות אחרות הייתה נמוכה מאוד. כ-91% מהעמותות השיבו, שלמרות המצב, הן אינן שוקלות לשתף פעולה עם ארגונים אחרים.

לסיכום, שיתופי הפעולה הבין מגזריים בתחום החינוך עונים על הצרכים של הגורמים המעורבים. בשותפות זאת העמותות מהוות זרוע ביצועית-יישומית בתוך מערכת החינוך הפועלת בתחומי ליבה ומעטפת כאחד. יחד עם זאת, פועלות כיום עמותות העוסקות בחינוך ללא סטנדרטים מטעם משרד החינוך, ללא רגולציה עצמית וללא תהליכי הערכה ובקרה. קידום מגזר שלישי פארא-חינוכי מקצועי, עשוי להוביל לניצול נכון יותר של משאבים, לקידום ידע מצטבר ומתפתח ומעל הכול לקידום החינוך בישראל.



מתקן מתנפח של "פנ"ן אירועים"

מיום ספורט ופנאי נייד של מתנ"ס כפר יונה. "פנ"ן אירועים" משכירים מתקנים מתנפחים, מתקני מים, אתגר ועוד, למגוון אירועים. ההכנסות מהשכרת המתקנים מופנות להמשך פעילות ילדים, נוער וקשישים במתנ"ס.



תרשים 2

מהנתונים עולה שככל שמדד הטיפוח גבוה (בתי ספר חלשים), ימומנו התכניות על ידי קרנות ותורמים ופחות על הורים ורשות, ואילו בתי הספר בעלי מדד הטיפוח הנמוך (בתי ספר חזקים), מממנים את מרבית התכניות שלהם מכספי הורים ורשות. על פי דיווחם של מנהלי בתי הספר, חלקו של משרד החינוך במימון התכניות נע בין 3% ל-5% בלבד.

אחד מנושאי המחקר החשובים, לגישתו של המכון ליזמות בחינוך, הוא השילוב בין הרמה הכלכלית של בית הספר לבין סוגי התכניות ואופן מימונם. אף כי ממצאי המחקר מעידים על כך שבהיבט הכמותי נמצאה פריסה שוויונית עם הטיה קלה לטובת בתי הספר החלשים, במדדים איכותיים (סוג התוכן, כמות התלמידים הנחשפים אליו, מיקוד באוכלוסיות מובחנות), נוצר פער. ניתן לומר, כי מימון חיצוני פילנתרופי לקיים פעילות, יפעל בעיקר בבתי הספר החלשים בתחומי ליבה (צמצום פערים). ואילו בקרב בתי הספר החזקים, יפעלו תכניות העשרה והרחבה, במימונה של האוכלוסייה החזקה, בהתאם לבחירתה ולצרכיה, על פי תפיסות צרכניות.

המחקר בחן את סוגיית הגורמים שאיתם נבנים הקשרים בין הארגונים החיצוניים לבין מערכת החינוך (לוח 1).

לוח 1. גורמים ליצירת קשר עם מערכת החינוך⁴

עמותות	עסקים	קרנות	מנהל בית הספר
85%	34%	48%	מנהל המקומית
61%	7%	24%	מטה משרד החינוך
75%	10%	29%	גוף מתווך
	44%	19%	

מהלוח עולה כי כל אחד מהגורמים מהווה גורם רלוונטי לכניסה למערכת החינוך. בקרב העמותות האסטרטגיה המרכזית היא פניה מרובת אפשרויות, הקרנות לעומתן יעדיפו את הקשר הישיר עם מנהל בית הספר⁵ והעסקים כפי הנראה, יעדיפו לפעול באמצעות גופים מתווכים, שהם לרוב עמותות.

אחד הממצאים הבולטים והמבחינים את פעילותן של העמותות ביחס לגורמים האחרים (קרנות ופילנתרופיה עסקית), נבע מאופן מעורבותן של העמותות בבתי הספר. נמצא כי מרבית העמותות (77%) שואפות לקיים בעצמן את לבו של המעשה החינוכי – להפעיל וללמד בבתי הספר. על אף העדפת העמותות לקדם תכניות חינוכיות נראה כי אין הקפדה על צוותים המומחים בחינוך (58%)

4 ניתן היה לבחור יותר מגורם אחד עימו נוצר קשר

5 במחקר לא השתתפו הקרנות הגדולות המקדמות את מדיניותן באמצעות קשר עם משרד החינוך



פרסומים חדשים במגזר השלישי בישראל

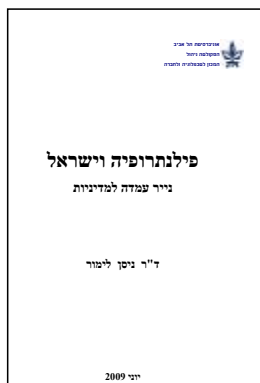


הצעה להסדרת קרנות פילנתרופיה בישראל: נייר עמדה

ד"ר ניסן לימור

חסרונן של קרנות פילנתרופיה ישראליות מורגש במציאות בה פועלים ארגוני החברה האזרחית והמגזר השלישי בישראל. המחוקק לא הסדיר מעולם את מהותן, דרכי הקמתן ופעילותן של קרנות אלה. נייר עמדה זה דן תחילה במקומן של קרנות פילנתרופיה בעת הנוכחית, תפקידיהן, סוגי קרנות, דרכי פעילותן, מעמדן המשפטי והסדרי המיסוי של הקרנות ותורמיהן. כרקע להצעה להסדרת קרנות פילנתרופיה בישראל, דן המסמך, באופן מהותי וביקורתי, בהיבטים תיאורטיים, השוואתיים ומעשיים של קרנות הפילנתרופיה. בהמשך מובא בפני הקורא המצב הקיים בישראל. בחלקו האחרון מעלה המחבר עקרונות מוצעים להסדרת קרן פילנתרופיה ישראלית בהתייחס למקובל בעולם ולמציאות הישראלית.

38 עמ', 2008, בהוצאת המרכז
הישראלי לחקר המגזר השלישי,
אוניברסיטת בן-גוריון בנגב



פילנתרופיה וישראל: נייר עמדה למדיניות

ד"ר ניסן לימור

חלקו הראשון של מחקר רחב ומקיף זה סוקר את מושגי הפילנתרופיה המודרנית, מהי פילנתרופיה, מדוע בני אדם תורמים ולמי; בוחן את מושג קרנות הפילנתרופיה ודן בפילנתרופיה מנקודת ראותם של הארגונים וביחסי הגומלין בין הפילנתרופיה והתקצוב מהקופה הציבורית; עורך בחינה והשוואה בינלאומית, בוחן 19 מדינות בצפון אמריקה, אירופה ואוסטרליה ומתמקד בשמונה מהן. בחלקו השני דן המחקר בהיבטים חוקיים, מיסויים וכלכליים של הפילנתרופיה. חלקו השלישי סוקר את המקרה הישראלי, לרבות היבטי חוק, רגולציה ומיסוי ומציג את היקפי הנתניה בישראל. חלקו רביעי של המחקר כולל המלצות לקווי מדיניות חדשה בישראל בנושא הפילנתרופיה.

259 עמ', 2009, בהוצאת המכון
לטכנולוגיה ולחברה, הפקולטה
לניהול, אוניברסיטת תל-אביב



סקר מעורבות עמותות, קרנות ופילנתרופיה עסקית במערכת החינוך

ד"ר בת חן וינהבר, רינת בן נון,
ד"ר איתן שיפמן

סקר מעורבות עמותות, קרנות ופילנתרופיה עסקית במערכת החינוך בא לענות על החסך בידע בנושא מעורבות הארגונים במערכת החינוך הממלכתית והממלכתית-דתית. הסקר נערך בקרב כל הגורמים השותפים: מנהלי בתי ספר, עמותות, קרנות ועסקים פילנתרופים. השותפים השונים נשאלו לגבי ניהול השותפות, מניעים ועוד. ממצאי הסקר מראים כי התופעה קיימת במרבית בתי הספר הממלכתיים והממלכתיים דתיים אולם באופנים שונים מבחינת נושאי הפעילות, מימונם, בחירת קהלי היעד ועוד. כמו כן מצביע הסקר על רצון מרבית הגורמים המעורבים לקבל הנחיה והסדרה ממערכת החינוך ולקחת חלק בהקמת מאגר מידע שיהווה בסיס אינפורמטיבי לניהול שותפות מועיל.

116 עמ', 2009, בהוצאת המכון
ליזמות בחינוך, המכללה האקדמית
בית ברל



השאלות בדרך להצלחה ארגונית - מדריך לארגון הלומד

ד"ר ננסי שטריכמן, פתחי מרשוד,
אמילי גנץ

ארגונים לשינוי חברתי עוסקים מעצם טבעם בשינוי ובמעבר ממצב קיים למצב חדש. מטרת החוברת היא לעודד את צוותי הארגונים - אנשי המקצוע והניהול - לפעול לקידום הבנה מעמיקה יותר של השפעת התפתחות הארגון וצמיחתו על יכולתו להגשים את ייעודו ולהתקיים לאורך זמן. החוברת מהווה מבוא לרעיון של ארגון לומד ולתהליך האבחון העצמי של ארגונים, ומשמשת כלי עזר להבנת המושג "ארגון לומד" - ארגון הפועל בהתמדה כדי לרכוש ידע ותובנות חדשות וליישם. 95 עמ', 2008, בהוצאת שתי"ל - שירותי תמיכה וייעוץ לארגונים לשינוי חברתי

כל הפרסומים ניתנים לרכישה או לקבלה מהארגונים ומהמוציאים לאור.



תכנית פראדלר להעצמת עמותות

הצוות את הכלים המקצועיים ואת אסטרטגיות הפעולה באופן ייחודי ופרטני ההולם את צורכי הארגון. בשנה האחרונה שוקדת תכנית פראדלר על הרחבת הראייה של פיתוח משאבים מהתפיסה הקלאסית תלוית הפילנתרופיה לתפיסה הבוחנת גם את יכולתן של עמותות לייצר לעצמן מקורות הכנסה עצמיים. בניגוד לדעה הרווחת בציבור הרחב אין כל איסור על ארגונים ללא כוונת רווח לקיים פעילות עסקית נושאת רווחים, וזאת בתנאי שרווחי הפעילות העסקית מושקעים חזרה לקידום ולמימוש מטרות העמותה.

בעולם כולו אנו עדים לניסיונות רבים של עמותות לייצב ולגוון את מקורות ההכנסה שלהן. הסיבות המניעות ארגונים לבחון את האופציה של הקמת מיזם עסקי הן בדרך כלל הרצון לגוון או להרחיב את מקורות ההכנסה של הארגון, להפחית את התלות בתרומות פילנתרופיות, לחזק את היציבות הפיננסית של הארגון, להרחיב את פעילות הארגון באמצעות פרויקטים שישאו את עצמם לכלכלית, או לייצר כסף חופשי לשימוש הארגון.

כמי שמחויבת להוביל בחדשנות ובאיכות את תחום בניית היכולות של עמותות, ערכה תכנית פראדלר בחודש נובמבר האחרון כנס בינלאומי ללימוד מודלים שונים מחו"ל ולבחינת מידת התאמתם למציאות הישראלית. בימים אלה מגבשת התכנית פרויקט פיילוט ראשון מסוגו בארץ לליווי ארגונים נבחרים בפיתוח יזמות חברתית-עסקית.

חשוב להדגיש כי לא כל עמותה צריכה ומסוגלת לפעול בכיוון זה. על העמותות בראש ובראשונה למצוא את האיזון הפנימי הנכון ולשלב בין שליחות החברתית לבין מאמציהן לקיום בכבוד באמצעות ייצור מקורות הכנסה משלהן.

ככלל, הקמת מיזם עסקי אינה מומלצת לארגונים צעירים שעוד לא ביססו את מעמדם הציבורי והכלכלי. הלקחים מהארץ ומחו"ל מורים, כי בכדי להצליח רצוי שהארגון יהיה בעל ותק בפעילות של 5-7 שנים לפחות, יהיה מבוסס כלכלית, רצוי שיהיה בעל זרובה כספית, מספר תורמים קבועים וועד מנהל תומך, שלפחות חלק מחבריו הם בעלי ניסיון עסקי.

סיכויי ההצלחה להטמעת פעילות זו בארגון גוברים ככל שהפעילות העסקית קרובה במהותה ומחזקת את פעילות הליבה והחזון של הארגון. בשלב הראשון יש צורך להבין את סביבת הפעולה המורכבת של הארגון מבחינה חברתית, כלכלית-עסקית, משפטית וחשבונאית. הצלחת מיזמים כאלה תלויה בין היתר גם ביצירת אקלים ארגוני תומך, היעזרות באנשי מקצוע רב-תחומיים, פתיחות וסיוע של תומכי הארגון והרבה הרבה סבלנות. ●



נירית רוסלר

בית דובר על המשבר הכלכלי האחרון שהשאיר עמותות ישראליות רבות במצב של אי-ודאות פיננסית. אך שאלת יציבותן של עמותות ישראליות, ועימה האתגר של הבטחת יציבותם של השירותים החברתיים שהן מספקות, לא החלו לפני שנתיים. ארגונים חברתיים ישראלים רבים המסתמכים על תרומות נמצאים מזה שנים במאבק הישרדות יום-יומי הפוגע לעתים קרובות ביכולת הפיתוח המקצועי שלהם וביכולת התכנון והפעולה לטווח הארוך.

לפני כחמש שנים הקימה **קרן פראט ישראל** פרויקט ייחודי בכדי לסייע לעמותות השינוי החברתי לשרוד בג'ונגל הזה. **תכנית פראדלר להעצמת עמותות** מגשימה את הפתגם של "במקום לתת דגים, תנו להם חכות ולמדו אותם לדג". כ-70 עמותות בגרו עד היום את התכנית, המשלבת מפגשי לימוד קבוצתיים עם עבודת מנטורינג אינטנסיבית ומסורה. עד כה הוצעה התכנית לעמותות העומדות במבחני סינון קפדניים ללא תשלום, אך בתמורה נדרשות מהן מחויבות ומסירות ללימוד תחום שלעתים חדש להן - פיתוח משאבים מקצועי, מתוכנן ואסטרטגי.

הקו המנחה העיקרי של התכנית הוא: פיתוח משאבים מוצלח אינו נחלתו של אדם אחד, והוא מערב ומשתף את "הארגון המגייס" כולו מההנהלה הציבורית, דרך הצוות השכיר כולו ועד למתנדבי הארגון. המנטורים המנוסים מסייעים בהטמעת התפיסה של הארגון כמכלול הרתום למטרה משותפת, ומפתחים עם אנשי

מנהלת תכנית פראדלר להעצמת עמותות, מיסודה של קרן פראט



פילנתרופיה העילית בישראל: מאפיינים, מניעים ודפוסי תרומה

/ פרופ' הלל שמיד, אבישג רודיק, בשיתוף חנה שאול בר ניסים

המחקר מספק מענה לצורך דחוף בידע עדכני על אודות זירת הפילנתרופיה הפרטית בישראל. הוא סוקר את ממדי התופעה, את מאפייניהם של התורמים הגדולים, את המניעים שלהם לנתינה, את העדפותיהם מבחינת תחומי עניין ותכניות לפעולה, את היקף התרומה שלהם, את ערוצי התרומה ואת המנגנונים המשמשים אותם לתרומה. המחקר מצא כי ותק העשייה הפילנתרופית הוא בין 40-20 שנים, באופן ממוצע הפילנתרופים תורמים ל-22 ארגונים. התרומה הממוצעת לשנת 2006 הייתה 2,850,200 שקלים וחלקה מהכנסת הפילנתרופים היוותה 7% בממוצע מרווחיהם. עוד נמצא כי תחומי הנתינה המועדפים הם חינוך, רווחה ובריאות והמניעים המרכזיים לנתינה הינם מסורת משפחתית, אירוע מכוון בחיים האישיים ותחושת אחריות סביבתית. מהמחקר עולה כי פילנתרופים בעלי השכלה גבוהה נוטים לתרום למוסדות להשכלה גבוהה יותר מבעלי השכלה נמוכה וכי חלקם של הפילנתרופים הדתיים (חרדים ודתיים לאומיים) גבוה משיעורם באוכלוסייה, עובדה המלמדת על השפעת הדת על הנתינה הפילנתרופית בכלל ולמטרות דתיות בפרט.

92 עמ', 2009, בהוצאת המרכז לחקר הפילנתרופיה בישראל, ביה"ס לעבודה סוציאלית ולרווחה חברתית ע"ש פאול ברוואלד, האוניברסיטה העברית בירושלים

אז למה לי IT עכשיו?

מהפכת האינטרנט (או לפחות את הראשונה מתוכן). עם הירידה התלולה במחירי המחשבים האישיים והנגישות לאינטרנט בפס רחב, הטשטשו הגבולות בין אמצעי תקשורת "מסורתיים" לבין מחשבים, והאינטרנט היה למדיום תקשורת מרכזי. בשלב זה זיהו העסקים את האינטרנט כזירת מסחר פוטנציאלית, והוקמו אתרים המציעים שירותים ומוצרים.

פרק ד – הכוח עובר למשתמשים: לאחר קריסת בועת הדוט-קום בתחילת שנות ה-2000 התחיל המעבר מתצורת Web1.0 ל-Web2.0, רשת המבוססת על תכני הגולשים, אשר מפרסמים וחולקים מידע באמצעותה. חוקי המשחק השתנו שוב – מרכז הכובד התוכני של הרשת עובר לידי הגולשים, ותעשיית מנועי החיפוש משגשגת בשל מורכבות איתור המידע ברשת.

פרק ה – כלים לכולם: צמיחת הרשת והתפתחותה בשנות ה-2000, בד בבד עם המעבר ממחשבים שולחניים למחשבים ניידים, הביאו לפיתוח מודל אספקת שירותים באמצעות יישומי רשת. הירידה בעלויות האחסנה, החיבור המהיר לאינטרנט והדרישה לניידות הם היסוד למודל זה, שבבסיסו עיקרון מרכזי אחד: מערכות מידע אינן מצריכות עוד רכש שרתים וטיפול בחומרה. ספקי השירותים עושים זאת בעבור הלקוחות כחלק ממודל השירות, מה שמאפשר למשתמשים להתמקד בעיקר – המידע הנחוץ לניהול הארגון, והאופן שבו עיבודו תורם לאפקטיביות הארגונית. מודל זה מאפשר לראשונה לארגונים קטנים ובינוניים לעשות שימוש במערכות מידע מהסטנדרט הגבוה ביותר, בעלויות ובהיקפים התואמים את יכולות הארגון.

אחד האתגרים הייחודיים לארגונים חברתיים בבואם לאמץ מערכות מידע הנו הצורך להתאים בין תפיסת עבודה "עסקית", המאפיינת את רוב מערכות המדף, לבין תהליכי עבודה ויעדים "חברתיים". עולם התוכנה מתפתח (בדומה לשווקים אחרים) בהתאם לכוחות השוק, שבו ארגונים עסקיים הם הרוב המכריע של הלקוחות וארגונים חברתיים הם מיעוט זעום. לכן רוב מערכות המדף "מדברות עסקים". מאידך בשנים האחרונות, לאור ההבנה כי ארגונים דוגלים בשיטות עבודה מגוונות, מערכות ניהול המידע הארגוניות הופכות גמישות יותר ויותר, ומאפשרות התאמה ברמה גבוהה לצורכי הארגון, ליעדיו ולשיטות הפעולה שלו.

אתגר נוסף הוא פקטור העלות: מערכות מידע מתקדמות לרוב אינן זולות, וכפי שאנו יודעים – רוב התורמים אינם מייעדים את כספי התרומות שלהם לתשתיות טכנולוגיות בארגון. לשמחתנו, גם כאן יש מקום לאופטימיות. ספקי תוכנה מובילים כגון Microsoft, Google ו-Salesforce אימצו מודלים של פילנתרופיה תאגידית, הבאה לידי ביטוי בנכונותם לאפשר לארגונים חברתיים גישה מוזלת (ולעיתים חינם) למשאבי התוכנה הנחוצים להם להשגת יעדיהם, ולחסוך להם עשרות אלפי שקלים.

חמשת פרקי האבולוציה שפרסתי על קצה המזלג מאפשרים להבין מדוע דווקא עכשיו עומדת לפתחנו הזדמנות פז לאמץ כלים רבי עוצמה לניהול הארגון ופעילויותיו. לאחר שתעשיית ה-IT שינתה ללא הכר את פעילותן של ממשלות, את עולם העסקים וכן את חיי החברה שלנו, הגיע גם זמנם של הארגונים החברתיים. כלים לפיתוח משאבים, ניהול תקציב, ניהול קשרים עם בעלי עניין, מעקב אחר פעולות הארגון והשפעותיהן (הן על קהלי היעד והן על הארגון עצמו) אינם בגדר חלום רחוק, וביכולתם לסייע לארגון בהשגת יעדיו החברתיים. השימוש בכלים אלה הופך (וימשיך להפוך) לנדבך הכרחי בניהול הארגון ופעילותו, ובשימוש מושכל יהפוך למנוע צמיחה מרכזי בארגון.

כיום, גם אנחנו יכולים להרשות לעצמנו כלים טובים לקידום מטרות טובות, ויפה שעה אחת קודם. ●

דנהלי ארגונים חברתיים אחראים על ממדים שונים בארגון: תכנון ואסטרטגיה, הון אנושי, כספים, פיתוח משאבים, תפעול שוטף ועוד. ממד נוסף – טכנולוגיית המידע – הולך ותופס מקום מרכזי בארגונים אלה. קיימות מעט מאוד פעילויות בארגון שאין להן קשר ישיר לכלים טכנולוגיים, ואלה מתפתחים ומתרבים במהירות, ולכן ניהול המימד הטכנולוגי בארגון והשימוש בטכנולוגיות זמינות הם בעלי חשיבות הולכת וגוברת. ההתפתחות של תעשיית מערכות המידע הביאה למצב



רועי בילור

הנוכחי, שבו מערכות המידע פשוטות יותר, זמינות יותר וזולות יותר – ובכך מאפשרות לכל ארגון חברתי לאמץ אותן.

ככדי להבין טוב יותר את המציאות החדשה ומה היא דורשת מאיתנו, הבה נתבונן באופן שבו התפתחה תעשיית טכנולוגיית המידע (Information Technology או בקיצור IT), ומדוע דווקא כעת היא מתדפקת על דלתותינו. המונח IT הוא מונח דינאמי, המושפע מתפיסות ניהול ידע ומידע, שיטות עבודה ותקשורת, וכמובן פיתוחים טכנולוגיים. בעיקרו הוא מתייחס לטכנולוגיות התומכות באחסון, שליפה, עיבוד וקישור מידע. ההתפתחויות המקבילות בעולם החומרה, התוכנה והתקשורת, הן הכוח שהניע את האבולוציה של מערכות המידע והביאו לשילובן בתעשיות השונות:

פרק א – ממשלה ואקדמיה: בשנות ה-60 וה-70 עלויות ההקמה העצומות של תשתית טכנולוגית הגבילו את השימוש ב-IT למדינות מתקדמות, ולרוב נעשה בהן שימוש על ידי גורמי ממשל, ביטחון ואקדמיה. בעקבות השקת תכנית ה"ספוטניק" ע"י ברה"מ לשעבר, ארה"ב החלה בפרויקט ביטחוני-אקדמי להקמת רשת, שתחבר מוסדות שונים בארה"ב, רשת שלימים תהפוך לאינטרנט.

פרק ב – חדירה למגזר העסקי: שנות ה-80 הביאו לעולם את טכנולוגיית המיקרופרוססור (מעבד זעיר), שעל בסיסו פותח המחשב האישי, וכן את הסנוניות הראשונות בתחום מערכות ההפעלה למחשבים האישיים. פיתוחים אלה הביאו לירידה דרמטית בעלויות משאבי המחשוב ולכניסה של מחשבים אישיים למגזר העסקי ולמשתמשים הביתיים הראשונים. בסוף שנות ה-80 התפתח בשוויץ פרויקט שנועד לקשר מדענים ומידע במקומות מרוחקים באמצעות רשתות מחשבים ו-Hypertext. פרויקט זה, שכונה World Wide Web הפך לימים לרשת האינטרנט כפי שאנו מכירים אותה כיום.

פרק ג – האינטרנט משנה את כללי המשחק: שנות ה-90 הביאו לעולם את

מנכ"ל NPTech - טכנולוגיות למגזר השלישי בע"מ (חנ"צ)

מיזמים עסקיים-חברתיים בישראל

שאינה תלויה במקורות פילנתרופיים; שימוש באסטרטגיות עסקיות במסגרת פרויקטים של ארגונים חברתיים; עסקים חברתיים – גופים שהוקמו כדי לקדם מטרה חברתית הפועלים במתכונת עסקית.

בין המיזמים מן הסוג הראשון ניתן למנות את הפעילויות המסורתיות כגון חנויות במוזיאונים או בבתי חולים, ולצדן מיזמים חדשניים שנועדו לנצל את משאבי הידע והניסיון הקיימים בארגונים כדי לפתח פעילות המניבה הכנסה. כלומה, הרחבה וגיוון של המוצרים או השירותים הניתנים על ידי הארגונים החברתיים ומכירתם לקהל הרחב במסגרות מסחריות.

החלק הארי של המיזמים העסקיים של ארגונים חברתיים מתרחש באלה שבהם הפעילות העסקית היא חלק מובנה מפעילותם. ביניהם ניתן למנות מיזמים שבהם הפעילות העסקית נלווית לפעילות החברתית שהיא העיקר, כגון מכירת מוצרים המיוצרים על ידי אנשים עם מוגבלויות הנמצאים במסגרות שיקומיות שונות. באחרים הפעילות העסקית היא מרכיב מהותי בפרויקט. אלה הם פרויקטים שמטרתם בדרך כלל העצמה אישית וכלכלית של אוכלוסיות מוחלשות על ידי הכשרה מקצועית ומתן הזדמנויות תעסוקה במסגרות נורמטיביות. כך לדוגמה הכשרה מקצועית והעסקה של נוער בסיכון, ייצור ומכירה של מוצרי אמנות אתניים, מכירת מוצרי סחר הוגן, העסקה של נשים חד הוריות ועוד. ההכנסות מן הפעילות העסקית, דהיינו ממכירת השירותים או המוצרים, משמשות מרכיב משמעותי ולעיתים אף בלעדי בהכנסה של הפרויקט כולו. בקרב חלק מן הארגונים המפעילים פרויקטים מסוג זה יש ציפייה כי במשך הזמן יניב הפרויקט הכנסה נקייה לארגון.

חשוב עם זאת לזכור, כי מיזמים עסקיים אינם מתאימים לכל ארגון חברתי, ואין לראות בהם פתרון פלא או מענה מידי למצוקה תקציבית או לקשיים בגיוס כספים ממקורות פילנתרופיים. ייצור הכנסה באמצעות מיזם עסקי הנו משימה קשה בהרבה ממה שניתן לשער. אם יצירתו של הון באמצעות עסקים הייתה משימה כה קלה, לא היינו רואים מספר גדול כל כך של עסקים שנכשלו ונסגרו. לכן חיוני להיעזר באנשי מקצוע להכנת תכנית עסקית, ולקיים הליך תכנון מפורט ומושכל המביא בחשבון את כל האילוצים, המחויבויות, האינטרסים והצרכים של הארגון, של עובדיו, של לקוחותיו ושל שאר בעלי העניין.

לצד אלה מתפתחים עסקים חברתיים, שחקנים חדשים בעולם החברתי, עסקים המצביעים על מחויבות לשורה תחתונה כפולה: חברתית ועסקית. עסקים אלה אינם מונעים על ידי הרצון להשיג מקסימיזציה של רווח, אלא מכוונים להשגת רווחים ומטרות חברתיות במקביל. מספרם של אלה מועט

המשך בעמוד 26 <

בשנת 2006 זכו מוחמד ינוס ובנק גרמין בפרס נובל לשלום על מאמציהם ליצירת "פיתוח כלכלי וחברתי מלמטה". מוחמד ינוס ייסד את בנק גרמין ואת שיטת המיקרו קרדיט: הלוואות בסכומים קטנים לאנשים עניים, כדי שיוכלו לפתח מקורות תעסוקה. מאז ייסודו הלווה הבנק שישה מיליארד דולר ללמעלה משבעה מיליון לווים, 97% מהם נשים. בנאום קבלת הפרס באוסלו העלה מוחמד ינוס על נס את הרעיון של הקמת עסקים חברתיים – עסקים שלא נועדו למיקסום הרווח, אלא לקידום מטרות חברתיות כדרך לפתרון בעיית העוני בעולם.



רחל בניזימ

עסק חברתי

המונח עסק חברתי, Social Business, כפי שטבע אותו מוחמד ינוס, הוא מונח חדש יחסית, ואולם העשייה העסקית-חברתית אותה מתאר ינוס מתפתחת בעולם מאז ראשית שנות ה-90 ובמדינות מסוימות עוד קודם לכן. ההגדרה של תחום העשייה העסקית-חברתית, המכונה במרבית מדינות העולם Social Enterprise, אינה אחידה והיא משתנה על-פי המיקום הגיאוגרפי, על-פי האסכולות השונות של החוקרים ולפי הגדרותיהם של הפעילים בתחום. אך על-פי כל ההגדרות מדובר בפעילות לקידום מטרות חברתיות שיש לה אופי עסקי, ואשר במסגרתה נעשה שימוש בכוחות השוק ליצירת הכנסה. בבריטניה פועלים 60,000 מיזמים עסקיים-חברתיים, המספקים בין השאר את מרבית השירותים בתחום הרווחה והבריאות. בארה"ב נפוץ יותר המודל של ארגונים ללא כוונת רווח, המקימים מיזמים עסקיים כדי לייצר הכנסה נוספת לארגון, או כדי להרחיב את פעילות הארגון באמצעות פרויקטים אשר יישאו את עצמם כלכלית.

העשייה העסקית-חברתית בישראל

האפשרויות הגלומות בעשייה עסקית-חברתית מעוררות עניין רב בישראל, בשל הפוטנציאל הטמון בה לגיוון מקורות ההכנסה העומדים לרשות ארגוני החברה האזרחית, ובעיקר בשל נחיצותה להמשך קיומה ושגשוגה של החברה האזרחית על רקע המשבר הכלכלי של השנה האחרונה. בשני כנסים שעסקו בנושא בחצי השנה האחרונה השתתפו מאות אנשי ארגונים חברתיים, נציגי קרנות, אנשי עסקים, יועצים ארגוניים ועסקיים ונציגי הרשויות השונות. את העשייה העסקית-חברתית הקיימת בישראל ניתן לחלק לשלושה סוגים עיקריים: פעילות עסקית של ארגונים חברתיים המיועדת לייצר לארגון הכנסה

עו"ד רחל בניזימ, המרכז לקיימות פיננסית לשינוי חברתי, מחברת הדו"ח על מיזמים עסקיים-חברתיים בישראל

ציונות 2000
מנוף למיזמים מניבי הכנסה
www.zionut2000.org.il



ציונות 2000
 לאחריות חברתית



מיזוג עמותות וחברות לתועלת הציבור (חל"צים)



איתן צחור

ב הליכי החקיקה שהסתיימו ביוני 2007 נכללו תיקונים מרחיקי לכת בחוק העמותות (תיקון מס' 10 לחוק העמותות) ובחוק החברות, ובכלל זה הוספת הפרק הדין בחברות לתועלת הציבור (תיקון מס' 6 לחוק החברות). אולם בנושא הקריטי של מיזוג בין חברות לתועלת הציבור לבין עמותות ואף בין עמותות לבין עצמן נותר מצב משפטי קשה מנשוא: נאסר על כל מיזוג בין עמותות וכמובן גם בינן לבין כל גוף אחר. דבר זה לא נאמר במפורש בחוק העמותות, אך נקבע כהנחיה על ידי רשם העמותות, שפירש כך את החוק בשל העובדה שבחוק החברות הותר מיזוג בין חברות לתועלת הציבור, ואילו בחוק העמותות לא נאמר דבר בעניין זה. לפיכך ננקטה יוזמה על ידי ארגון 'מנהיגות אזרחית', ובשמה ניסחנו לאחרונה הצעה (הח"מ יחד עם מלומדים כד"ר ניסן לימור, עו"ד אופיר כץ, רו"ח רפי האפט וד"ר ירון סוקולוב) שנמסרה לח"כ זבולון אורלב, יו"ר השדולה לקידום החברה האזרחית בכנסת. הצעה כוללת תיקון לחוק העמותות ולחוק החברות, לפיו יותר לבצע מיזוגים בין או עם עמותות. הצעה זו פורסמה כהצעת חוק פרטית, התקבלה עקרונית על דעת כל הרשויות ואף אושרה בקריאה ראשונה ומצויה כיום בהליכי אישור מתקדמים בוועדת החוקה של הכנסת. יחד עם זאת, מיד לאחר אישורה הראשוני נכללו בה תיקונים רבים מצד רשם העמותות, עד כי הצעה פשוטה וקצרה המתירה מיזוג הפכה לנוסח ארוך ומסורבל הטעון הבהרה. ראוי לציין בשלב זה מספר נקודות המפורטות בהצעה המתוקנת: יודגש כי בחוק החברות קיימת זה מכבר (מאז תיקון מס' 6 משנת 2007) הוראה מפורשת המתירה למזג חברות לתועלת הציבור. לפיכך אין התייחסות מפורשת בהצעה החדשה למצב זה של מיזוג בין חברות לתועלת הציבור לבין עצמן. לדעתנו, במצב המשפטי הקיים אין סמכות מפורשת לרשם העמותות למנוע מיזוג עמותות, בהיעדר הוראה האוסרת זאת. אולם כאמור זו הפרשנות המקובלת כיום במשרד רשם התאגידים. נציין רק שפקודת מס הכנסה מכירה במיזוג עמותות (ראה סעיף 103 א לפקודת מס הכנסה). המשתמע מתוך ההצעה החדשה יחד עם האמור בחוק החברות הקיים הוא, שיתרו ארבעה סוגי מיזוגים: א. מיזוג בין עמותה לעמותה אחרת (המכונה בהצעת החוק עמותה "קולטת" ועמותה "היעד").

ב. מיזוג בין עמותה קולטת לבין חברה לתועלת הציבור (כאשר החל"צ הוא תאגיד היעד).
 ג. מיזוג בין חל"צ לבין חל"צ אחר (בהתאם לחוק החברות).
 ד. מיזוג בין חל"צ לבין עמותה (כאשר החל"צ הוא הקולט והעמותה היא תאגיד היעד).
 בהקשר לכך ניתן להוסיף, שהחוק יאפשר מיזוג גם בין מספר גופים כאמור לגוף קולט אחד. יחד עם זאת נאסר גם על פי הצעת החוק החדשה כל מיזוג בין חברות לתועלת הציבור או עמותות לבין גופים אחרים (לדוגמה בין עמותה לאגודה שיתופית או הקדש, וכמובן כאשר הגוף הקולט הוא עסקי). כאן המקום לציין, שתהליך המיזוג בין תאגידים מוכר וידוע בתורת המשפט ומעוגן בחוקים רבים. תהליך זה מתבקש נוכח עקרון תפיסת התאגיד כאישיות משפטית נפרדת, הרשאית להפוך לבעלת נכסים, מלאי, כספים, ואף חובות והתחייבויות. תכלית המיזוג היא ביצוע ארגון מחדש בין התאגידים, כך שכתחליף לקיומם הנפרד יהפכו לגוף אחד. תורת המשפט מכירה גם בפיצול בין תאגידים (ראה בפקודת מס הכנסה), אולם החקיקה הנדונה אינה עוסקת בכך, לדעתנו, מהטעם שלצורכי פיצול בין גופים לא נזקק אישור כלשהו, והדבר ניתן ליישום פשוט יחסית במסגרת החוקים הקיימים. יחד עם זאת, ראוי היה להסדיר גם את הנושא הזה בחקיקה מפורשת.
 בבואנו לדון בתהליך המיזוג ובמשמעויותיו, ראוי להצביע תחילה על מוסדותיו הפנימיים של התאגיד הפועל במגזר השלישי, הכוללים כידוע לפחות שלושה מוסדות: אספה כללית, ועד מנהל, ועדת ביקורת ולצידם בדרך כלל גם רואה חשבון המבקר את הדוח הכספי. המיזוג הוא תהליך המאחד בין התאגידים ובראש וראשונה את מוסדותיהם הפנימיים. מטרת החוק היא לפתור את הבעייתיות המתהווה בתהליך המיזוג. ניתן לחלק את תהליך המיזוג לשלושה שלבים: הראשון – השלב הקודם למיזוג ותהליך האישור המקדמי, השני, שלב המיזוג עצמו, והשלישי, השלב שלאחר המיזוג והמשך פעילותו של הגוף הממוזג. בכל אחד מהשלבים יש לבחון את מוסדות התאגיד, את נכסיו ואת התחייבויותיו. נדון בקצרה במספר נקודות עקרוניות:
 1. בנוסף לאישור המוסדות הפנימיים (ברוב של 75% באספה הכללית אלא אם נקבע בתקנון אחרת) המיזוג טעון גם את אישורו של בית המשפט המחוזי. מעבר לכך נדרש אישורו של הרשם הרלבנטי (רשם העמותות או רשם ההקדשות לגבי החל"צ). במסגרת זו יובאו גם שיקוליהם של התורמים.
 2. מטרת הגוף המתמזג עשויות להשתנות במהלך המיזוג. קיימת אי ודאות באשר לאישורים שהתקבלו בעבר בכל אחד מהגופים, דוגמת אישור לתרומות על פי סעיף 46 לפקודת מס הכנסה. לדעתנו נוכח קיום אפשרות מיזוג גם על פי פקודת מס הכנסה, הרי שיש בסיס לדעה שניתן יהיה להמשיך להכיר באישור שניתן על ידי רשויות המס לפני המיזוג, אף שראוי היה להבהיר זאת בחוק.
 3. אין אפשרות למיזוגים המחסלים את שני הגופים ומקימים גוף חדש (CONSOLIDATION), אלא רק מיזוג שבו קולט גוף אחד את הגוף השני (MERGER).
 4. במיזוג בין חל"צ לעמותה בו הגוף הקולט הוא החברה, יוקצו מניות לחברי

עו"ד איתן צחור, יועץ משפטי למגזר השלישי, יו"ר ועדת עמותות ומלכ"רים בלשכת עורכי הדין



הישגים

- לראשונה – הכרת ממשלת ישראל במגזר השלישי
- הקמת שולחן עגול תלת-מגזרי
- הקמת שדולה לקידום החברה האזרחית בכנסת
- כינון יום החברה האזרחית בכנסת
- חתימה על אמנה בין הכנסת לבין המגזר השלישי
- ייסוד פורום הנהגת המגזר השלישי בישראל
- ביטול מס מעסיקים בארגוני מגזר שלישי
- הקמת קרן סיוע ממשלתית בגובה 200 מיליון ₪ לעמותות במשבר
- העלאת תקרת הזיכוי במס בגין תרומות ל-7.5 מיליון ₪
- הצעת חוק למיזוג עמותות

- הכרה בהוצאות מתנדבים על ידי מס הכנסה
- בלימת ההעלאה של מס השכר כתוצאה מעליית שיעור המע"מ
- מתנדבים מתחום איכות הסביבה ושמירת הטבע שולבו בחוק הביטוח הלאומי
- הצעת חוק לביטול מס שכר
- שולחן עגול מול משרד הביטחון
- העלאת תקרת מס שכר ל-160 אלף ₪
- הקמת ועדה ממשלתית לעניין הסדרת קרנות הפילנתרופיה בישראל
- הקמת ועדה לסיווג אלכ"רים
- הקמת ועדת חסמים במסגרת השולחן העגול התלת-מגזרי
- מתן עדיפות לארגונים החברתיים במכרזים ממשלתיים לאספקת שירותים
- תיאום מערך ביקורת מרכזי למניעת כפילויות בביקורות עומק הנערכות באלכ"רים
- המרת ערבות בנקאית בחלף ערבות
- קביעת כללים לתקנות גמול דירקטורים
- הקפאת יישום התקנה של העלאת תקרת הסכום לפטור למיזם משותף
- מיזם נאות - סטנדרטים לניהול איכותי
- פיצוי מלא לאלכ"רים בגין נזקי היעדר ההכנסות והתשלום לעובדים במהלך מבצע עופרת יצוקה
- זיכוי במס בגין תרומות (על פי סעיף 46) דרך תלוש השכר במקום העבודה ועוד...



חיזוג עמותות וחברות לתועלת הציבור (חל"צים)

המשך מעמוד 23 <

חברי הגופים המתמזגים. בהקשר לכך הצעת החוק מסדירה את נושא החובות המועברים לגוף הקולט כדי למנוע פגיעה בנושים וכו'. ולבסוף, לשר המשפטים תוענק סמכות להרחיב ולקבוע הוראות שונות בתקנות.

לסיכום, אלה מקצת ההערות ביחס להצעת החוק המתירה מיזוג עמותות וחל"צים, אשר תאפשר ככל הנראה כבר משנת המס 2010 לבצע ארגון מחדש ואיחוד פעילויות בין תאגידים אלה. מכאן דומה שבפנינו אחד הצעדים החשובים ביותר שנגקטו בתחום ייצוב וביסוס גופי המגזר השלישי בעידן כה קריטי במדינה. ●

האספה הכללית שנקלטו מהעמותה. לעומת זאת, כאשר הגוף הקולט הוא העמותה, יימחקו המניות של החברה. יחד עם זאת קיים כר נרחב לקליטת חברים גם בדרכים אחרות.

5. יש לפרט את הנכסים וההתחייבויות של כל אחד מהגופים המתמזגים, אולם אין הכרח לקיים שוויון ביניהם לפני המיזוג. כלומר, ניתן יהיה למזג גופים כאשר הגוף הקטן יותר הוא "הקולט", וכמובן גם ההפך.

6. עם המיזוג תאגיד "היעד" (הנקלט) מחוסל ונמחק מרישום. מאותו שלב קיים רק הגוף הקולט על כל הנכסים וההתחייבויות שנקלטו בו, לרבות אלה שהיו קודם לכן בתאגיד שנמחק. לפיכך יידרשו הסכמים והסדרים מוקדמים ומדויקים בין

חיזמים עסקיים-חברתיים בישראל

המשך מעמוד 24 <

- להעלות את מודעותן של הקרנות בישראל לאפשרות לתמוך בהקמת מיזמים עסקיים-חברתיים.
- לפעול להגברת המודעות לקיומם של עסקים חברתיים, כדי לפתח ולקדם את ההשקעה בגופים אלה מצד קרנות ומשקיעים עסקיים.
- להקים קרנות הון סיכוי אשר יעניקו תמיכה מתמשכת וליווי לארגונים חברתיים המקימים מיזמים עסקיים ולעסקים חברתיים.
- להעלות על סדר היום את תפקיד המדינה בכל הנוגע לתמיכה בהקמת מיזמים עסקיים-חברתיים.
- לפרט ולהבהיר את הוראות החוק ואת הכללים החלים על פעילות בעלת סממנים עסקיים של ארגוני החברה האזרחית.
- להכיר בתנאים מסוימים בפעילות עסקית הנעשית במסגרת עמותה או גוף המוכר כמוסד ציבורי כפעילות שאינה פוגעת במעמד הסטטוטורי של הארגון או במעמדו כמוסד ציבורי; לפטור ממס העברת דיבידנד מחברת בת הנמצאת בבעלות עמותה לעמותה האם.
- ליצור מקור מסודר ומאורגן להעברת מידע ועדכונים בנוגע למיזמים עסקיים-חברתיים בישראל ובעולם ולקידום מדיניות התומכת בפיתוחם. ●

יחסית, והשדה החברתי שבו מרביתם פועלים הוא מתן הזדמנויות להכשרה מקצועית ולהעסקה נורמטיבית של אוכלוסיות מיוחדות. הייחוד בעסקים אלה הוא בכך שביסוד הקמתם ניצבת הכוונה לקדם מטרות חברתיות באמצעות מבנה ארגוני הנושא את עצמו כלכלית, ללא הזדקקות לתרומות. מבחינה זו העסקים החברתיים הם אחד הפתרונות ליצירת מקורות מימון חדשים ליזמות החברתית בישראל.

צעדים לקידום ולפיתוח העשייה העסקית-חברתית בישראל

- על אף ההתעניינות ההולכת וגוברת של ארגוני חברה אזרחית ויזמים חברתיים בישראל בהקמת מיזמים עסקיים-חברתיים, אין בנמצא תשתיות מכל סוג שהוא לקידום של תחום זה. מדיניות שלטונית המס אינה אחידה וברורה, וההוראות הקיימות אינן תומכות בקידום התחום; הטיפול בתחום אינו מרוכז בידי רשות ממשלתית או ציבורית כלשהי. כדי לקדם את הנושא יש לנקוט צעדים משמעותיים ובהם:
- להכשיר יועצים שיתמחו באתגרים הייחודיים שבהקמת מיזמים עסקיים על-ידי ארגונים חברתיים.



משרד פרסום למלכ"רים? יש חיה כזאת.

הפקת קמפיינים פרסומיים • יעוץ שיווקי • בנייה וניהול אתרי אינטרנט מיתוג, מיצוב ובידול • מוצרי שיווק וקד"מ • קופירייטינג וכתובת תוכן שיווקי פתרונות ייחודיים לגיוס והוקרת תורמים • שירותי אינטראקטיב • ועוד



טלפון: 08-6572160 • ניד: 054-5352737 • info.grin@gmail.com • www.grin.co.il

התקורה איננה חזות הכל

שהתורמים מוכנים לממן. לשם השוואה, בחברות עסקיות במגזר השירותים שיעורי התקורה גבוהים בהרבה ועומדים על 30%-40%, ולכן קיים ספק רב לגבי סבירותן של דרישות התורמים.

כיצד משפיע הפער בצפייות על ארגוני המגזר השלישי? באמצעות מחקר מעמיק בקרב מספר מלכ"רים הגיעו החוקרים למסקנה שהלחץ לצמצום הוצאות התקורה פוגע בתפקודם של הארגונים. פעילויות רבות שיכולות לשפר את יעילותו של הארגון, כגון השקעה במערכות מידע, השקעה בציד ובמחשוב והכשרת עובדים, אינן מבוצעות מכיוון שהן גורמות להגדלת הוצאות התקורה.

ההתמקדות בהוצאות התקורה מסיטה את תשומת הלב משאלה חשובה יותר: כיצד לגרום למגזר השלישי לפעול ביעילות? במאמר פרובוקטיבי שהתפרסם בהרווארד ביזנס ריווי טוענים המחברים שהמגזר השלישי בארה"ב יכול לחסוך כ-100 מיליארד דולר באמצעות התייעלות [3]. בניגוד לדעה המקובלת, הם מעריכים שצמצום הוצאות ההנהלה יתרום רק 7% לחיסכון הפוטנציאלי.

לעומת זאת, הם טוענים שהשקעת המשאבים בגיוס תרומות היא בזבזנית, ושצמצומה יכול לתרום ל-25% מהחיסכון הפוטנציאלי. מקור הבזבז הוא השונות הרבה בדרישות התורמים לגבי הבקשות למענקים ולגבי הדיווח עליהם, שמחייבת את הארגונים להשקיע משאבים ניכרים בכתיבת בקשות ובדיווח. כ-55% מהחיסכון הפוטנציאלי בעלויות נמצא דווקא בהוצאות של תכניות. בנייתן השוואתית של עלות ללקוח בין מספר סניפים של מלכ"רים גדולים בארה"ב נמצאו פערים משמעותיים שמצביעים על פוטנציאל לחיסכון.

תוצאות דומות התקבלו גם במחקר שערכתי על 180 ארגוני רווחה יהודיים בחו"ל [4]. מסתבר שקיים יתרון לגודל באספקת שירותי רווחה, כך שכלל שמספר מקבלי הסיוע מהארגון גבוה יותר, מספר הלקוחות הממוצע לעובד גדל. לפיכך, אחד הפתרונות להתייעלות הוא מיזוג של ארגונים.

לסיכום, הדרישה ממלכ"רים להתייעל היא דרישה לגיטימית ונכונה, אולם יש לבחון את סוגיית התייעלות באופן עובדתי וללא התלהמות. פישוט נהלים לקבלת מענקים ולדיווח עליהם ויצירת אפשרות חוקית למיזוג בין מלכ"רים, משמעותיים הרבה יותר מהגבלת שכר המנכ"ל.

המאמר פורסם בעיתון TheMarker ב-17/11/2009
מראי מקום:

[1] What We Know About Overhead Costs in the Nonprofit Sector, Research Brief #1. Nonprofit Overhead Cost Project; Center on Nonprofits and Philanthropy, Urban Institute Center on Philanthropy, Indiana University. 2004.
<http://nccsdataweb.urban.org/FAQ/index.php?category=51#521>

[2] Overhead Costs: The Tension between Nonprofits and Foundations; Center on Philanthropy at Indiana University. 2007.
<http://www.philanthropy.iupui.edu/research/33537%20Rev%20Overhead%20Book.pdf>

[3] The Nonprofit Sector's \$100 Billion Opportunity, Bradley B., Jansen P. & Silverman L., Harvard Business Review, 2003.

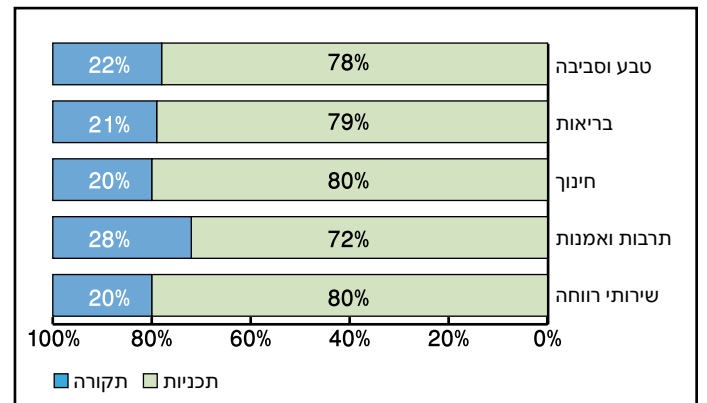
[4] A Benchmarking Model for Measuring the Efficiency of a Humanitarian Aid Program: A Case Study of an International NGO. Malki E., SSRN, 2008.
http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1288206

בתקופה האחרונה מתקיים דיון נוקב לגבי הוצאות התקורה, ובמיוחד לגבי שכר הבכירים בארגוני המגזר השלישי. הוצאות התקורה של מלכ"ר נתפסות על ידי הציבור כתופעה שלילית שאיננה תורמת להשגת מטרות הארגון. תופעה זו ייחודית למגזר השלישי; בסקטור העסקי הוצאות על שיווק, מו"פ והכשרת עובדים נחשבות למרכיב חיוני בהצלחת החברה. מלכ"רים אינם שונים מבחינה זו, ועל מנת להשיג את מטרותיהם עליהם להשקיע חלק ממשאביהם בהוצאות תקורה.



אלי מלכי

מהם שיעורי התקורה במגזר השלישי? בישראל אין עדיין נתונים כספיים זמינים לגבי מלכ"רים, ולכן אין תשובה לשאלה זו. בארה"ב, שם קיים בסיס נתונים כזה, נערך במרכז לפילנתרופיה שבאוניברסיטת אינדיאנה מחקר מקיף על הוצאות התקורה של מלכ"רים [1]. תוצאות המחקר מראות ששיעורי התקורה הממוצעים נעים בין 20% בארגונים שמספקים שירותי רווחה וחינוך ל-28% במוסדות שעוסקים בתרבות ואמנות.



במקביל ערכו החוקרים סקר בקרב 710 קרנות בארה"ב ובאמצעותו ניסו לברר את עמדתן לגבי הוצאות התקורה [2]. ממצאי הסקר הראו שהקרנות מתירות למלכ"רים להשתמש בכ-15% מהמענק במוצע, לטובת הוצאות תקורה. משתמע מכך שרמת התקורה בפועל גבוהה פי 1.5 מרמת התקורה

יועץ כלכלי ופיננסי, מרצה לניהול פיננסי של עמותות באוניברסיטה העברית. בעבר סמנכ"ל הכספים של הג'וינט במדינות ברי"מ לשעבר

אסטרטגיות שיווק של מיזמים מניבי הכנסה במלכ"רים

ארגון ללא כוונת רווח בשיווק של מיזם חברתי-עסקי, כאשר ההבחנה בין שתי האסטרטגיות מהותית.

האסטרטגיה הראשונה היא **אסטרטגיה ממוקדת ערך חברתי**, בה המשקל של המרכיב החברתי גדול מהמשקל של המרכיב העסקי. תכליתו של המלכ"ר והמטרות שלשמן הוקם מקבלות קדימות מוחלטת על הצלחתו העסקית של המיזם, המשווק כחלק ממישמתו החברתית של הארגון תוך הבלטת ערכיותו.

מלכ"ר שינקוט אסטרטגיה זו לשיווק בית הקפה שבהפעלתו למשל, ידגיש שמדובר במיזם שמטרתו לספק תעסוקה ולסייע לנוער בסיכון לפני שיציג את האווירה הנעימה, את איכות הקפה וטריות המזון, את האינטרנט האלחוטי או את איכות השירות במקום. אסטרטגיה שיווקית זו מדגישה את הערך החברתי המוסף של המיזם, והיא יוצרת יתרון שיווקי שמתחרים עסקיים אינם יכולים לחקותו. עם זאת, שיווק המתמקד בערכים חברתיים מניע את קהל היעד לרכוש את המוצר מטעמים פילנתרופיים ולא בעקבות אמונה שהמוצר הוא האיכות שבנמצא, ולכן יספק את התועלת המקסימאלית מבין החלופות המוצעות.

האסטרטגיה השנייה היא **אסטרטגיה ממוקדת מוצר**, בה המשקל של המרכיב העסקי גדול מהמשקל של המרכיב החברתי והדגש הוא על איכות המוצר ומקצועיות המיזם. מלכ"ר שינקוט אסטרטגיה זו לשיווק בית הקפה שבהפעלתו ידגיש שמדובר בבית קפה לכל דבר ועניין ולא במוסד רווחה חברתי, שהקפה איכותי, שהמטבח מנוהל על ידי שף מקצועי והשירות מהיר ואדיב. אסטרטגיה שיווקית זו משדרת לקהל היעד כי המוצר המוצע הינו ברמה גבוהה, וכדאי לרכישה משיקולים כלכליים-תועלתניים. הפן החברתי והתרומה העקיפה לקהילה יוצגו בשולי המסר השיווקי כערך מוסף למוצר, ולא יהיו המסר הפרסומי המוביל.

בחירה באסטרטגיית השיווק המתאימה

אל לנו לבלבל בין הסיבות המרכזיות להקמת המיזם לבין אסטרטגיית השיווק הנבחרת. מיזם שמטרתו העיקרית הינה להניב הכנסה יכול לבחור באסטרטגיית שיווק ממוקדת ערך חברתי, ולהיפך. לשתי האסטרטגיות השיווקיות יתרונות וחסרונות משלהן, ועל כן בבניית האסטרטגיה מומלץ לשלב ולאזן בין המרכיב העסקי לבין המרכיב החברתי בהתאם לתנאי הסביבה, למתחרים בשוק, לקהלי היעד הרלוונטיים ולמהות פעילותו ומטרותיו של המלכ"ר. כל אסטרטגיה תעשה שימוש בטון פרסומי, בניסוח ובמקצב אחרים, על פי משקל המרכיבים השונים והדגש הנבחר.

בעוד לא ניתן להגדיר את אחת האסטרטגיות כעדיפה על פני השנייה באופן מוחלט, חשוב לעשות שימוש באסטרטגיה התואמת את אופי המיזם ואת התפתחותו. זאת מאחר שבמהלך חיי המיזם משתנים יעדי האסטרטגיה השיווקית – אם בתחילת פעילותו המטרה היא חשיפה תקשורתית ומשיכת קהל לקוחות ראשוני, הרי שבהמשך המטרה היא יצירת אהדה למוטג ובניית קהל לקוחות נאמן.

בהתאם ליעדים אלה, לרוב יהיה נכון לבחור באסטרטגיה ממוקדת ערך חברתי בשלב הקמתו של המיזם, כאשר הבטחת המשכיותו והצלחתו לאורך זמן מצריכה מעבר הדרגתי לאסטרטגיה ממוקדת מוצר. ●

בר עוד היקף פעילותו של המגזר השלישי בישראל גדל משנה לשנה, התמיכה הממשלתית וכן הפילנתרופיה הפרטית והעסקית המופנית כלפי ארגונים אלה הולכת ופוחתת. בעקבות מגמה זו, שאותה הניעו בין היתר אירועי השנים האחרונות כגון היחלשות הדולר, המשבר הכלכלי והונאת מיידוף, ניתן לזהות מגמה מואצת של הקמת מגוון מיזמים מניבי הכנסה על ידי מלכ"רים.



רוני גרין

מקורות הכנסה עצמיים שיאפשרו לארגון להרחיב את מאגר המשאבים שלו, להתפתח ולהגשים את מטרותיו. למיזמים אלה, המבוססים על נכסים מוחשיים או בלתי מוחשיים של המלכ"ר, מטרה כפולה – הבטחת קיומו של הארגון לטווח הארוך על ידי יצירת מקור הכנסה עצמאי, ובמקביל לכך תמיכה וקידום האג'נדה החברתית שהגדיר.

בתחום ההסעדה למשל, הוקמו בשנים האחרונות מסעדות ובתי קפה חברתיים המשלבים ילדים ונוער בסיכון וביניהם מסעדת לילית, קפה יע"ל של עמותת עם, קפה רינגלבלום של עמותת קמה, מאפיית ילדודס, קוקיות ועוד. בנוסף לתעסוקה מספקים מיזמים אלה הכשרה מקצועית, מסגרת תומכת, העצמה אישית ומענה טיפולי לאוכלוסיית היעד.

השילוב בין מטרות עסקיות לבין מטרות חברתיות אינו מובן מאליו. יש צורך לאזן בין קידום ערכים חברתיים מחד (דוגמת העסקת נוער בסיכון) לבין שיקולי יעילות ותועלת עסקיים מאידך. מנהל עסקי מנוסה או יועץ מלווה חיצוני, שיעבוד לצד הגורמים המקצועיים במלכ"ר יוכל לסייע במציאת האיזון בין שתי מטרות מקבילות אלה.

אסטרטגיה ממוקדת ערך חברתי מול אסטרטגיה ממוקדת מוצר

מעבר להקפדה על שילוב מוצלח ומאוזן בין מטרות חברתיות לבין יצירת הכנסה, יש לתת את הדעת גם על אסטרטגיית השיווק שתוביל להצלחת המיזם העסקי בפרט והארגון בכלל. קיימות שתי אסטרטגיות עיקריות שמנחות

מייסדת ובעלים של "גרין קריאייטיב" - משרד מיתוג, פרסום ושיווק חברתי המתמחה בעבודה עם מלכ"רים

איחוז גישות מקצועיות בניהול כספי מלכ"רים

המגויסות, כך שהארגון יוכל לממן את עצמו בצורה האפקטיבית ביותר. יש הבדל מהותי אחד בין ניהול העסק לניהול המלכ"ר. העסק תכליתו להכניס הון עבור בעליו, והמלכ"ר תכליתו להוציא הון עבור מטרתיו הערכיות. גם תפקידי הניהול הפיננסי חותרים ליעדים שונים: מנהל העסק מפעיל את כל הכלים שברשותו על מנת לנצל ולמנף את משאביו עד למקסום ההכנסה; ואילו מנהל המלכ"ר ינצל באופן מושכל ומבוקר את כל משאביו על מנת למקסם את יכולת ההוצאה של המוסד, ובכך להגדיל ולטייב את מידת ההשפעה שלו על העולם הערכי, החברתי והתרבותי שבו הוא פועל.

המשבר הפיננסי העולמי הביא ארגונים רבים אל סיפו של משבר קיומי חמור. קרנות פילנתרופיה גדולות מחו"ל נעלמו מעל פני האדמה, תורמים איבדו חלק ניכר מהונם, גופים איבדו ערך השקעות משמעותי, ואחרים נאלצים להתמודד עם קיצוץ אגרסיבי במקורות המימון מהארץ ומחו"ל. מלכ"רים רבים נשארו עם פערי מימון לתזרים שוטף ולתזרים עתידי לפרויקטים מתוכננים ולכאלה שהחלו כבר בביצועם. אין ספק שמשבר זה ותוצאותיו חייבים להיות "מעוכלים" וחובה עלינו להיכנס לתהליך למידה רציני של כל הסוגיות שאליהן אנו נדרשים כעת: ניהול אפקטיבי יותר, מציאת מקורות מימון אלטרנטיביים ובעיקר ניהול היתרות הפיננסיות ביתר מקצוענות ומקצועיות.

בעולם הבינו כבר מזמן שחובה על מלכ"רים לנהל את כספם כחלק מראיית עולם וכחלק מהניהול הכולל של הארגון. רבים מהארגונים בעולם מנהלים את כספם באמצעות גופי השקעות חיצוניים הפועלים במשותף עם ועדת ההשקעות של הארגון. מודל ניהול הכספים עבור מלכ"רים וארגונים הקיים בגופי השקעה המתמחים בניהול כספי קרנות וצדקה בעולם – "Charity and Endowment Funds Management" – הוא מודל המסתמך על צורכי הלקוח, הנחיותיו והרשאותיו הספציפיות לניהול התיק, ותואם את האופי והמגבלות של הארגון.

התהליך אשר התחיל והתבסס בעולם יגיע בסופו של דבר גם לישראל. ארגונים נדרשים לאמץ גישה מקצועית ומקצוענית בניהול המלכ"ר ובעיקר, לאמץ מיד גישה מקצוענית בניהול הצד הפיננסי של הארגון, כולל ניהול ההשקעות שלו. העידן של ניהול עצמאי ללא "משנה סדורה" חייב להשתנות, כך שמלכ"רים יקיימו תהליכי השקעות סדורים, רציניים ואחראיים. ●

הדיון הציבורי בשאלת ניהול כספי ארגוני המגזר השלישי עולה מעת לעת, עקב הצמיחה בהיקפם ובחשיבותם של ארגונים ללא כוונת רווח בישראל. ניהול כספי הארגונים מחייב אחריות ומיומנות, בעיקר בשל העובדה שמרכיב חשוב בפעילות המלכ"ר מבוסס על תקציבים ציבוריים – כספי מדינה וכספי תרומות – והציבור מעוניין לוודא שכספו מנוהל כראוי. המשבר הפיננסי החמור של שנת 2008 – 2009 העצים סוגיה זו, בעיקר מכיוון שמלכ"רים בארץ ובעולם הם בין הנפגעים העיקריים ממשבר זה; החל בנפגעי "שערוריית מיידוף" ועד לגופים שספגו הפסדים משמעותיים בהשקעות של הקרנות, או ירידה מהותית בתרומות ובהכנסות העצמיות.



גל מהרשק

המגזר השלישי בישראל מגוון מאוד וכולל כ-27 אלפי ארגונים מתחומי פעילות שונים (בריאות, רווחה, חינוך, תרבות, ספורט, אקדמיה, איכות הסביבה ועוד). המגזר מגלגל למעלה מ-100 מיליארדי שקלים חדשים בשנה, שהם יותר מ-16 אחוזים מהצריכה הפרטית והציבורית במשק. בכל שנה כ-4 מיליארדי שקלים חדשים מגיעים מתורמים מחו"ל ולמעלה מ-2 מיליארדי שקלים חדשים מגיעים מתורמים ישראלים. בממוצע, כ-13 אחוזים מתקציבי הארגונים מקורם בתרומות, והיתר מקורם בתמיכות ממשלתיות, בהכנסות עצמיות ובדמי החבר. בשל כך, לא ניתן עוד להתעלם מגודלו היחסי של המגזר ומתרומתו למשק. ניהול כספי עמותות, מלכ"רים, גופים ציבוריים וארגונים חברתיים הוא נדבך חשוב בכלכלה הישראלית, ומצריך ידע, אחריות, מקצוענות, שמרנות וניהול אחראי. ארגונים רבים מבינים כיום את החשיבות שבהטמעת כלים וגורמים ניהוליים מקצועיים, שנחשבו עד היום לנחלתו של המגזר העסקי בלבד. כמי שמלווה את המגזר כבר מספר שנים, אני צופה שתהליך זה ילך ויואץ בשנים הקרובות.

בעבר, הייתה התכונה הבולטת שנדרשה ממנהלי מלכ"רים קירבה וגישה למגזר הציבורי. כיום מקובל לחשוב שבנוסף לכך רצוי גם רקע עסקי – יכולת לשווק, לממן ולנהל את הארגון בתוך שימוש באסטרטגיות הנהוגות במגזר העסקי. על מנת שהארגון יוכל להגשים את מטרתיו ואת שאיפותיו החברתיות-ערכיות, נדרשת מהמנהל יכולת גיוס מקורות כספיים לארגון וכן טיפול ביתרות

מנהל דסק מלכ"רים וארגונים, אקסלנס נושאה ניהול השקעות בע"מ



אכסניית נוער ובית הארחה כרי דשא

בית הארחה כרי דשא נבנה על ידי חברת-בת עסקית של אנ"א – אגודת אכסניות נוער בישראל. בית הארחה מופעל על ידי אנ"א, ארגון ללא כוונת רווח, שהקים רשת של 27 אכסניות נוער ובתי הארחה ברחבי הארץ.



ניצד לצאת בשלום מביקורת עומק?

ועדת ביקורת. בחברה שמחזורה מעל 10 מיליוני שקלים חדשים יש לכלול פרוטוקול מינוי מבקר פנים, חמשת מקבלי השכר הגבוה, קבלה או אי קבלה של תרומות מישות מדינית זרה, ואישור תשלום אגרה. הוצאות ההנהלה והכלליות אסור שיעלו מעל אחוז מסוים על פי גודל האלכ"ר.

4. ועדת ביקורת המורכבת משני חברים לפחות. בעמותות ניתן למנות רואה חשבון שישמש גוף מבקר במקום ועדת הביקורת, אך אסור שיהיה זה רואה החשבון המבקר את הדוחות הכספיים של העמותה.

ועדת הביקורת או הגוף המבקר יבצעו בדיקות לעניינים הכספיים של האלכ"ר, הכוללות מטלות רבות המצוינות בחוק, וינהלו רישומים ותיעוד לבדיקות שביצעו ופרוטוקולים לשיבות שנערכו. כמו-כן יבחנו את הדוחות הכספיים וימליצו לאספה הכללית לאשרם. בעבר הייתה פחות הקפדה בנושא, אך מאז התיקונים לחוק הורחבו תפקידי ועדת הביקורת ואחריותה, כולל בדיקת תקינות פעולות האלכ"ר וקיום מטרותיו מתוך יעילות וחיסכון (כפי שהוגדרו בתקנון האלכ"ר). על ועדת הביקורת לעקוב אחר ביצוע ההחלטות של מוסדות האלכ"ר, להצביע על ליקויים, להמליץ לתקנם ועוד.

5. הנהלת חשבונות שוטפת ומעודכנת, בתוכנה מאושרת ועל פי הוראות ניהול ספרים. בנוסף יש לקבל אישורים שנתיים שוטפים משלטונות המס על ניכוי מס במקור, ניהול ספרים, ולזכאים – גם אישור לתרומות מוכרות לתורם (סעיף 46 לפקודה). אי קבלת האישורים מצביע על ליקויים שיש לטפל בתיקונם מיד.

בנוסף דרושים מסמכים נאותים ומבססים לכל הפעולות, ונדרשת הפקת קבלות על כל תקבול תוך הפרדת הקבלות בגין קבלת תרומות לסדרה נפרדת בה יירשם "תרומה". בקבלות ידניות יוטבעו על הקבלות מראש שם התאגיד ומספרו ברשות התאגידים, כתובת ופרטים מזהים אחרים ומספר רץ שוטף כולל העתקים. כמו כן, יש צורך בתוכנה הערוכה לקבלות ממוחשבות.

6. אם באלכ"ר קיימת פעילות עסקית המתחרה בשירותים הניתנים בשוק החופשי, יש לדווח על כך לשלטונות מע"מ. בנוסף, נדרש לבחון אם יש להפריד פעילות זו מהאלכ"ר, או לפתוח תיק עוסק בתיק האלכ"ר. יש לבחון את הפעילות גם מול מס-הכנסה. לעתים הפעילות עסקית לכאורה, אך בבחינה מקצועית ניתן לטעון שהיא משמשת את האלכ"ר ולכן אינה עסקית. כך לדוגמא, עסקאות השכרה ומכירה מסוימות מחויבות כעסקאות אקראי במס ערך מוסף, ואולי אף כהכנסות חייבות במס הכנסה או מס שבת. במקרים אלה כדאי להתייעץ עם רואי החשבון ולהסדירם במועד.

7. ניהול ספר בעלי מניות (בחל"צ) וספר חברים (בעמותה) תוך ציון שם, מספר זיהוי ופרטים מזהים אחרים, בדגש על תאריך הצטרפותם ועזיבתם.

8. קיום מוסדות העמותה הנדרשים על פי חוק: אספה כללית שנתית, ועדת ביקורת ועד מנהל. כאמור, המוסדות יקיימו ישיבות מסודרות שיתועדו בפרוטוקולים המפרטים את ההחלטות.

9. כל מסמכי האלכ"ר ייחתמו רק על ידי מי שהוסמכו לכך בתקנון ובהחלטות האספה הכללית, הוועד או הדירקטוריון. דוחות כספיים ודוח מילולי חייבים בחתימת שני חברי ועד/דירקטוריון.

10. לחברי ועד ודירקטוריון וכן לחברי ועדת ביקורת אסור לקבל שכר או כל גמול אחר בגין פעילותם. לאחרונה הותקנו תקנות חדשות על פיהן החל משנת 2010 ניתן יהיה לקבל שכר מסוים, כגון, גמול ישיבות והשתתפות בהוצאות, ברמות שהוגדרו בתקנות על פי גודל האלכ"ר. ●

העמותות (ע"ר) והחברות לתועלת הציבור (חל"צ), שהינן ארגונים שלא למטרת רווח (להלן: אלכ"רים), חשות בשנים האחרונות את עול הרגולציה. זאת בעיקר מאז תוקנו חוק העמותות וחוק החברות באוגוסט 2007, והנטל על האלכ"רים, חברי הוועד המנהל וחברי ועדת הביקורת הוכבד. כך למשל, אלכ"רים עומדים בפני ביקורת מטעם רשם העמותות ורשם ההקדשות, ביקורות מס הכנסה ומס ערך מוסף, ביקורות מטעם החשב הכללי באוצר ומשרדי ממשלה מתקצבים ובכלל, כל



אורנה גרדמן

גוף תורם או תומך המעוניין בביצוע ביקורת בגוף הנתמך. "אישור ניהול תקין" המופק לאלכ"רים על ידי רשם העמותות ורשם ההקדשות הפך ל"תעודת הכשר" של האלכ"ר. בלא אישור זה עלולים הרגולטורים לפסול את הארגון. אך כמו כל תעודת הכשר, קיומה אינו מבטל ביקורת עומק בעתיד. **לפיכך, עלינו להיערך לביקורת עומק מבעוד מועד כדי לעבור אותה בהצלחה.**

ניצד נצלה את ביקורת העומק?

על מנת לעבור את הביקורת בהצלחה, יש לפעול על פי עשר הנקודות הבאות:

1. רישום האלכ"ר במרשמי רשם התאגידים על פי הטפסים שהוצאו לאחרונה בתקנות. כל שינוי בעמותה, כגון שינוי תקנון, חברים חדשים, שינוי חברי ועד ועוד ידווחו על פי הטפסים.
2. הגשת דוחות כספיים שנתיים מבוקרים על ידי רואי חשבון ערוכים בהתאם לכללי חשבונאות מקובלים באלכ"רים (גילוי דעת 69 ותקן חשבונאות מס' 5).
- עמותות שלהן מחזור מתחת לכמיליון שקלים חדשים (מתעדכן אחת לתקופה) אינן חייבות בהגשת דוח מבוקר. עם זאת, גם עמותות אלו לא יקבלו אישור לצורך תרומות (סעיף 46 לפקודה מס הכנסה) ולא יקבלו תמיכה מגורם מוסדי ללא דוחות כספיים מבוקרים.
3. הגשת 'החבילה השנתית' לרשם, המהווה את הבקשה לאישור ניהול תקין הכוללת: דוחות כספיים, דוח מילולי, פרוטוקול אספת בעלי מניות, המלצות

רו"ח אורנה גרדמן, שותפה BDO ז"ו האפט

כנס החברה האזרחית בישראל

מדיניות ואסטרטגיה במגזר השלישי - משברים ואתגרים

תודות

- למשתתפים במושב הכנס
- BDO זיו האפט. השותפים שלנו לכנס השנתי 2009
- לארגונים השותפים. אנ"א, גיידסטאר, החברה למתנ"סים, המרכז הישראלי לחקר המגזר השלישי, הקרן החדשה לישראל, לקט ישראל, מועצת תנועות הנוער, מתן - הדרך שלך לתת, קרן פראט, רעות, שיתופים, שתי"ל, תכנית פראדלר, NPTEch
- לנותני החסות. בנק הפועלים, אקסלנס, גרין קריאייטיב
- למפיקים. פירמידה-חוויה-השראה-אימפקט ואינטרגסט
- למארחים. אודיטוריום דוהל
- לצוות מנהיגות אזרחית



הצטרפו למנהיגות אזרחית

30,000 עמותות ומלכ"רים

פועלים בתחומי חינוך, רווחה, בריאות, תרבות, חברה, ספורט, איכות סביבה ועוד.
מנהיגות אזרחית - ארגון הגג של העמותות והמלכ"רים, פועל למענם.

שינוי מדיניות • לובי וסנגור • יעוץ משפטי
ידע ומידע • מיזם נאות - סטנדרטים לניהול איכותי • ימי עיון וכנסים

מנהיגות אזרחית ע"ר - ארגון הגג של מגזר המלכ"רים וההתנדבות
רח' יגאל אכון 15, תל אביב 67443 טלפון: 03-6094199, פקס: 03-6090175
office@migzar3.org.il

www.migzar3.org.il