

תצפית למגזר השלישי



המרכז הישראלי לחקר המגזר השלישי
ISRAELI CENTER FOR THIRD SECTOR RESEARCH

המגזר השלישי והמשבר הכלכלי:

האם ניתן לעשות יותר עם פחות?

סיכום תצפית מס' 2

ד"ר חגי כץ הילה יוגב-קרן



תוכן העניינים

2	(1) רקע
3	1.1 בעולם: השפעות המשבר הכלכלי על המגזר השלישי
4	1.2 תגובות הארגונים בעולם למשבר
5	1.3 השפעות המשבר הכלכלי בישראל
7	(2) ההליך המחקרי
7	2.1 אוכלוסיית המדגם/ משתתפים
7	2.2 המדגם
7	2.3 כלי המחקר
9	(3) ממצאים
9	3.1 איתנות כלכלית והצלחה נתפסת
10	3.2 המצב הפיננסי של הארגונים
10	3.2.1 פגיעה בשרידות הארגונים
10	3.2.2 ירידה כוללת בהכנסות, ומפילנתרופיה בפרט
12	3.2.3 הבדלים בין תחומי פעילות שונים
13	3.2.4 גודל הארגון
13	3.3 פגיעה בהיקף השירותים
16	3.3.1 שינויים בהיקף השירותים לפי סוג פעילות וגודל ארגון
17	3.3.2 שינויים במספר הלקוחות לפי סוג פעילות וגודל ארגון
18	3.3.3 שינויים במספר העובדים לפי סוג פעילות וגודל ארגון
19	3.3.4 שינויים בהיקף ההתנדבות לפי סוג פעילות וגודל ארגון
20	3.3.5 שינויים לפי אוכלוסיית היעד של הארגון
21	3.4 תגובת הארגונים למשבר
22	3.4.1 תגובת הארגונים למשבר, מה השתנה מ-2008?
24	3.4.2 דפוסי משילות בעתות משבר
25	(4) דיון וסיכום
25	4.1 מחזיקים מעמד – עד מתי?
26	4.2 השפעות המשבר בהקשר רחב
27	4.3 הרהורים באשר לניהול משברים
29	(5) מקורות

המגזר השלישי והמשבר הכלכלי: האם ניתן לעשות יותר עם פחות?

חגי כץ הילה יוגב-קרן

השפעות המשבר הכלכלי על עסקים וחברות זכו לעיסוק נרחב בתקשורת כמו-גם באקדמיה. עם זאת, השפעות המשבר הכלכלי על ארגוני המגזר השלישי זכו למעט מאוד התייחסות, אם בכלל. ישנן שאלות רבות שמצריכות מענה. האם ארגוני מגזר שלישי מתמודדים עם ירידה בהכנסות? האם הם נאלצים לקצץ בתכניות ושירותים? כיצד מתמודדים הארגונים עם הלחצים הללו ועם אילו תוצאות הם נאלצים להתמודד? לאור החשיבות הרבה של ארגוני המגזר בשלישי במגוון תחומי פעולה, בהספקת שירותים, בייצוג אוכלוסיות שונות, בהתמודדות עם בעיות חברתיות כעוני, אלימות, הדרה חברתית או צדק חברתי וסביבתי וכמעסיקים, ברור הצורך להשיב על שאלות אלה, לטובת הארגונים ולטובת החברה והכלכלה בישראל.

על מנת לנסות ולהשיב על שאלות אלה, ערך המרכז הישראלי לחקר המגזר השלישי שני סקרים. הראשון נערך בתחילת שנת 2009 ומצא שהמשבר, אף כי היה עוד בראשיתו, יצר מערכת של איומים על יציבות מקורות ההכנסות של ארגוני מגזר שלישי בישראל, ועקב כך הגביר את אי הוודאות באשר ליציבותם ותפקודם של ארגונים אלה, על השירותים שהם מספקים, העובדים והמתנדבים שפועלים במסגרתם, והסוגיות והבעיות החברתיות שבהן הם מנסים לטפל. עם התמשכות המשבר, התעורר צורך לבחון מה הן השפעותיו גם שנה ומעלה מתחילתו, ולבדוק אם אי-הוודאות והאימונים שהביא איתו המשבר אכן השפיעו לרעה על פעילות ארגוני המגזר השלישי. המסמך שלפניכם מסכם את הממצאים של סקר המשך שערכנו על מנת לבחון את השפעותיו המתמשכות של המשבר הכלכלי על ארגוני המגזר השלישי בישראל.

1) רקע

במחצית חודש ספטמבר 2008 הודיע בנק המשכנתאות האמריקאי על פשיטת רגל. היה זה אירוע שהניע שרשרת של אירועים, אשר האיצו תהליך של האטה כלכלית שהחל כשנה וחצי לפני כן, והביאו לפריצת מה שכונה המשבר הכלכלי העולמי של 2008. תוך תקופה קצרה התרסקו שווקי האשראי העולמיים, מניות של בנקים גדולים צנחו ורבים נוספים פשטו רגל. במהרה עבר המשבר מן המגזר הפיננסי אל הכלכלה הריאלית, ומפעלים החלו בפיטורי עובדים. הכלכלה העולמית נכנסה בתוך שבועות לקיפאון מוחלט ולרמה גבוהה של אי ודאות, וממשלות החלו להגיב בצעדים של צמצום וריסון פיננסי ובהצעת חבילות סיוע והצלה למגזר העסקי בכלל והמגזר הפיננסי בפרט. המשבר התברר במהרה כשפל הכלכלי החמור ביותר מאז השפל הגדול בשנות ה-30 של המאה הקודמת. המשבר הכלכלי העולמי הורגש גם בישראל, למרות שלמערכת הבנקאית בישראל טרום המשבר הייתה מעורבות נמוכה במערכות הפיננסיות שקרסו בארה"ב, והיא מאופיינת בפיקוח ממשלתי הדוק בהרבה מזה שבארה"ב או מדינות מערביות רבות אחרות. ירידות חריפות בשוק ההון הישראלי הגיעו לשיאן בספטמבר-אוקטובר 2008, ואת שנת 2008 סיים מדד תל אביב 100 בירידה של כ-51 אחוזים. מדד מניות הנדל"ן הגדולות סיים בירידה של כ-80 אחוזים, והמשבר יצר "כדור שלג" שהביא להתרחבות המשבר אל שווקי האג"ח הקונצרניות, ועקב כך לתשואות שליליות בקופות גמל ובביטוחי מנהלים. הירידה בתשואות הביאה לפדיונות של החוסכים, דבר אשר הגביר את עוצמת הירידות. המשבר הביא עימו גל של פיטורים בענפים רבים במשק, ולהאטה בצריכה ובצמיחה הכלכלית בישראל בכלל. עם זאת, התאוששות המשק הישראלית הייתה מהירה מזו של מרבית השווקים בעולם. בחודש מרץ 2009 חל מפנה בשוק ההון בישראל - והחלה התאוששות מהירה בשערי המניות ובחלק מאיגרות החוב הקונצרניות. עד סוף שנת 2009 נמחקו חלקים ניכרים מההפסדים בשווקים אלה.

בניסיון למתן את השפעות המשבר העולמי על כלכלת ישראל, נקטה הממשלה צעדים שונים במסגרת תוכנית האצה. צעדים אלו נגעו באופן בלבדי במגזר העסקי, החל ממתן ערבויות מדינה לבנקים וכלה בהקמת והרחבת קרנות לסיוע לעסקים קטנים ובינוניים. בתגובה לכך התעוררה ביקורת עזה מצד ארגוני גג ותשתית של המגזר השלישי על כך שתכניות האצה פסחו על ארגוני המגזר השלישי. התוצאה הייתה היענות לחלק מהדרישות והבקשות שהופנו על-ידי ארגוני המגזר השלישי לממשלה, ובכלל זה מספר צעדים בתחום מיסוי אלכ"רים, והקמת קרן סיוע לעמותות.

1.1 בעולם: השפעות המשבר הכלכלי על המגזר השלישי

במסגרת כנס שערך המרכז להשקעה חברתית (Center for Social Investment) באוניברסיטת היידלברג בספטמבר 2009, הציגו חוקרים ממדינות שונות ממצאי מחקרים, ראיונות וסקרים העוסקים בהשפעות המשבר על ארגוני המגזר השלישי במדינות: ארה"ב, אירלנד, ישראל, איסלנד וגרמניה (CSI, 2009).

בכל המקרים פרט לגרמניה, דווחו המשתתפים כי ארגוני המגזר השלישי במדינותיהם חווים עלייה בביקוש לשירותים, בייחוד בשירותים חברתיים, אך גם בחינוך ובריאות. בכל הארצות, שוב פרט לגרמניה, פחות משאבים היו זמינים לארגונים כתוצאה מהמשבר. בארצות השונות היו מקורות הירידה במשאבים לארץ שונים, וכך גם מידת ואופי השפעת הצמצום בהכנסות ארגוני המגזר השלישי של המצב. בארה"ב נראה כי כל מקורות ההכנסה של הארגונים נפגעו. קרנות ותורמים פרטיים צמצמו את המימון, היקף ההתנדבות הצטמצם וכן התקצוב הציבורי קוצץ ברמה הממשלתית והמקומית. באירלנד, קרסה הפילנתרופיה התאגידית עם עליית המשבר, אך בעוד המגזר הציבורי בהחלט הדק את החגורה, התנגדות חריפה להפחתת ההישגים בתחום הרווחה החברתית שהושגו בעשורים האחרונים צמצמה את היקוצים בתמיכת הממשלה בארגוני המגזר השלישי.

באיסלנד, הובילה פשיטת הרגל של הממשלה והתמוטטות המערכת הבנקאית לירידה בתקצוב הממשלתי למגזר השלישי. בנוסף, חלה ירידה משמעותית בנתינה תאגידית, בה השתנה המוקד לפעילות מקומית יותר ומבוססת קהילה. שלא כמו בארה"ב, נתינה מפרטים באיסלנד לא ירדה, ושיעור ההתנדבות אף עלה.

נראה שגרמניה היא מקרה מיוחד, לפחות בזמן הכנס. השפעות המשבר והתגובות אליו היו מאוחרות יותר, הודות, לפחות חלקית, לבחירות שנערכו בספטמבר האחרון. בזמן הכנס, עדיין לא הבחינו ארגוני המגזר השלישי בירידה בתרומות. יחד עם זאת, התחזיות צפו ירידה של 10-20% בתשלומים ממשלתיים ומענקים.

דוח שפורסם על ידי ה-National Council of Nonprofits בארה"ב ב-2009 הציג ממצאי סקר שנערך בנוגע למצב הארגונים בארה"ב. מחברי הדו"ח מעריכים כי אלכ"רים ימשיכו להרגיש את הלחץ הכפול של עלייה בדרישות לשירותיהם יחד עם ירידה בהכנסות. ממצאיהם מראים שיותר משליש מהארגונים קיצצו בתקציבם. הממצאים מעידים על כך שהקיצוץ בתמיכות הממשלה היה בעייתי יותר מהירידה מההכנסות מתרומות של פרטים וקרנות. למרות שמשותפי הסקר ציינו שהם חווים ירידות בתמיכת כל שלוש רמות הממשל האמריקאי - פדראלית, מדינה ומקומית, הייתה זו בראש ובראשונה תמיכת המדינה שירדה. בנוסף לקיצוצים, עלה כי המדינה דחתה תשלומים על שירותים שרוכשת מהארגונים ומעוגנים בחוזה מולה. נראה כי המדינה תורמת לקשיים הכלכליים של ארגונים ללא כוונת רווח, אפילו עד לרמה שאינה משלמת על שירותים שנרכשו בחוזה (National Council of Nonprofits, 2009).

המרכז לחקר החברה האזרחית באוניברסיטת ג'והנס הופקינס בארה"ב ערך במסגרת פרויקט Listening Posts, סקר בקרב 363 ארגונים בתחילת שנת 2009 על מנת לבחון את השפעות המשבר הכלכלי על הארגונים (Salamon, Geller and Spence, 2009). בסקר נמצא כי הארגונים מתמודדים עם לחץ כלכלי חמור: 83% מהמשיבים דיווחו על רמה כלשהיא של קושי במהלך השנה האחרונה.

קרוב ל- 40% מהארגונים תארו את הקשיים הכלכליים שחוו כחמורים מאוד. תיאטראות (73%) ותזמורות (50%) נפגעו בצורה קשה במיוחד, וכשליש מארגוני הרווחה לילדים וארגונים לקשישים דווחו אף הם על קשיים חמורים או חמורים מאוד. הסיבה למצוקת הארגונים הייתה מה שמכונה על ידי החוקרים "אפקט הסערה המושלמת": הארגונים חוו ירידה בהכנסות (51%), לצד עלייה במחירים, ירידה בערך הנכסים (80%), ירידה בתזרים המזומנים כתוצאה מאשראי מוגבל ואיחורים בתשלומי הממשלה. כל אלו יצרו עבור הארגונים מצב מורכב שרבים התקשו להתמודד איתו. יתרה מזאת, הם מצאו במחקרם כי ארגונים רבים צופים המשך ירידה בהכנסות, בייחוד מנתינה פרטית ותמיכה ממשלתית. אולם לצד ממצאים מדאיגים אלו, נראה כי למרות הלחץ הכספי הגדול, הארגונים הפגינו יכולת התמודדות מרשימה: שיעור הארגונים שדיווחו כי המשבר שחוו "חמור" או "חמור מאוד" נמוך יותר מתקופת המיתון לאחר אירועי ה-11 בספטמבר (37% לעומת 51% בהתאמה). פרט לארגונים בתחום האמנות, חלק ניכר מהארגונים מדווח כי הלחץ הכלכלי בו מצויים הוא מינימאלי או מתון. מעל 2/3 מהארגונים הצביעו על כך שהצליחו להתמודדות עם המשבר, וכמעט 3/4 מהארגונים דיווחו כי היו מסוגלים לשמר או להגדיל את מספר הלקוחות. נתון זה היה נכון במיוחד במקרים של מתן שירות לאוכלוסיות רגישות/ פגיעות.

1.2 תגובות הארגונים בעולם למשבר

באופן כללי, בארה"ב (הנתונים שהוצגו בכנס בהיידלברג מתייחסים למחוז לוס אנג'לס בדרום קליפורניה), אירלנד, ישראל, איסלנד וגרמניה שנסקרו בכנס בהיידלברג, נראה כי תגובות למשבר נטו לצמצומים בפעילות והסתגלות פסיבית (CSI, 2009). בכל המקרים, פרט לגרמניה, ארגוני מגזר שלישי חיפשו לחסוך בעלויות במשאבי האנוש באמצעות צעדים כמו צמצום שכר מנהלים ועובדים, הקפאת שכר ופיטורי עובדים. בהתייחס לתכניות ופרויקטים, ארגונים תכננו או פעלו לסגירת תכניות קיימות, דחו ביצוע תכניות חדשות, העניקו שירותים לפחות לקוחות או סגרו את שעריהם לחלוטין. רבים מהם נשענים על רזרבות, כמו באיסלנד, או נכנסים לגרעון כמו בלוס אנג'לס, בתקווה שהסערה תחלוף. במקרים רבים התאפיינה קבלת ההחלטות בארגונים ב"אפקט פח הזבל": המשבר נראה כהזדמנות האולטימטיבית – לא בהכרח לחדש, אלא להבנות מחדש או להפטר מתכניות או צוות שכבר אינם רצויים או אינם אפקטיביים.

חלק מתגובות הארגונים היו יותר פרואקטיביות. בלוס אנג'לס, למשל, ארגונים הגדילו את השימוש במתנדבים בכדי לפצות על הירידה בהיקף הצוות. באיסלנד, ארגונים ערכו תכנון ארוך טווח, בחפשי אחר גיוון רב יותר של מקורות המימון שלהם, והאיצו שיווק מונחה מטרה וכל צעד ניהולי שיוביל בסופו של דבר למידה של חדשנות. באופן דומה באירלנד, ארגונים חפשו לגוון הן את המשאבים והן את התחומים בהם הם פועלים, לצד מאמצים ליצירת הרמוניה בתכניות שלהם עם אלו של הממשלה או לצד ניסיון לייצר מונופול בתחומים מסוימים. מגמות נוספות נראו בישראל ובאיסלנד בהן נראתה גם עלייה בפעילות הסגור וכניסתם של ארגונים חדשים שבעבר עסקו רק בהספקת שירותים או במימון שירותים ופרויקטים לפעילות של סגור עבור ארגוני המגזר השלישי או עבור קהלי היעד שלהם. ובלוס אנג'לס ואירלנד, בהן התרבו שתופי הפעולה בין ארגונים.

גם ממצאי הסקר שנערך במסגרת פרויקט Listening Posts של אוניברסיטת ג'והנס הופקינס מראים עירוב של התמודדות פאסיבית והתמודדות אקטיבית. חלק ניכר מהארגונים שהשתתפו בסקר דיווח כי הינו מהדק את החגורה ועורך קיצוץ בעלויות אדמיניסטרטיביות, עוסק ביצירת יחסי שיתוף פעולה עם ארגונים אחרים לאיגום משאבים, הקפאת שכר, דחיית העסקה של עובדים חדשים והשענות רחבה יותר על עבודת המתנדבים. אך מצד שני, מעל מחצית הארגונים הרחיבו את מאמצייהם בגיוס כספים חדש או הרחיבו גיוס קיים, הממוקד בפרטים, בממשלה והרשות המקומית, בממשלה הפדראלית, ובקרנות. לבסוף, מספר משמעותי של ארגונים מאיץ את השיווק ואת מערך הסגור (Salamon, Geller, and Spence, 2009).

הממצאים העדכניים ביותר אודות התמודדות המגזר השלישי בארה"ב עם המשבר הכלכלי נאספו

בחדש יוני 2010 על-ידי ארגון גיידסטאר (GuideStar) האמריקני (McLean and Brouwer, 2010). הסקר מראה כי המשבר הפילנתרופי בארה"ב הוא משבר מתמשך. 40% מהארגונים העידו על המשך הירידה בהכנסותיהם מתרומות במהלך המחצית הראשונה של שנת 2010. הירידות שכיחות בעיקר בקרב תורמים פרטיים, אך מורגשים גם צמצומים בתרומות מטעם עסקים וקרנות פילנתרופיות. יחד עם זאת, הביקוש לשירותיהם של ארגוני המגזר השלישי ממשיך להאמיר, וכמעט 2/3 מהארגונים ציינו שהביקוש לשירותיהם ממשיך לגדול. בדומה למחקרים האחרים שסקרנו, גם מחקר זה מעיד שעיקר התגובות של הארגונים לשינויים אלו הן תגובות פאסיביות, ובפרט קיצוצים בפעילויות, בכוח האדם ובשכר. רק אחד מכל 8 ארגונים דיווח בסקר זה על שינויים מקיפים בהיערכות הארגון או מבנהו בניסיון להתמודד עם הקשיים הכספיים והתפעוליים שבהם הם נתקלים. 8% מהארגונים הצהירו שהם עומדים בפני אפשרות סגירה עקב המצב הכלכלי.

1.3 השפעות המשבר הכלכלי בישראל

כאמור, בישראל היו השפעות המשבר הכלכלי העולמי קלות יחסית בגלל הפיקוח ההדוק על המגזר הפיננסי והמדיניות הכלכלית הזהירה בה נקטה ישראל. ולמרות זאת, למשבר היו מגוון השלכות על מגוון מקורות המשאבים של המגזר השלישי: הכנסות מהממשלה, הכנסות מפילנתרופיה על סוגיה ומהכנסות עצמיות כמו מכירת שירותים.

לפגיעה שחוו העסקים בישראל בעקבות המשבר הכלכלי השלכות מרחיקות לכת על ארגוני המגזר השלישי. ארגונים עסקיים שבעבר תרמו רבות למגזר השלישי באופן ישיר או בתיווך קרנות באופן עקיף, נפגעו משמעותית מהמשבר הכלכלי וכתוצאה מכך נאלצו להפסיק או לצמצם את תרומתם. כחלק ממגמה גוברת בפילנתרופיה תאגידית הקצה עולם העסקים משאבים כמו כסף משאבים וידע לארגוני המגזר השלישי. המגזר העסקי בישראל אחראי על כחמישה אחוזים מסך כל הפילנתרופיה לארגוני המגזר השלישי (שמיד ורודיך, 2009). ארגונים ללא כוונות רווח הרגילים לתרומות נדיבות מארגונים עסקיים כמו בנקים או חברות עסקיות צריכים להיות מוכנים בעתות משבר למאמצים רבים לאורך זמן על מנת לפצות על הפגיעה בתרומות ממקורות אלו (Cohen, 2008).

גם הנתינה של יהדות התפוצות לישראל נפגעה מהותית מהמשבר. תרומת מיידוף, פגעה בארגונים, עמותות וקרנות רבים השקיעו אצלו באופן ישיר או עקיף, וחלק מהם חדלו להתקיים כלל. לפי מידע מהזמן האחרון נסגרו 51 קרנות ו-143 אחרות נפגעו במידה ניכרת כתוצאה מהשקעות מיידוף. לפי רוב ההערכות אבדו עשרות מיליוני דולרים של כספי תמיכה שנתית. השערורייה והשלכותיה ערערו את בטחון התורמים בדרך שבה ארגונים משקיעים תרומות ומתנהלים פיננסית (שמיד ורודיך, 2009). תרומת מיידוף לא הייתה היחידה שהשפיעה על הירידה בנתינה. ירידה בהיקף התרומות לפדרציות היהודיות בארה"ב והפניית המשאבים שבידי הקהילות היהודיות האמריקניות לצרכי קהילה מקומיים הותירה פחות תמיכה פנויה לפרויקטים בארץ.

לארגוני מגזר שלישי תפקיד חיוני באספקת שירותים לחברה. בישראל המגזר השלישי רחב ומגוון והוא מרכיב גדול וצומח של המשק המקומי. בשנת 2009 הוערך תוצר הארגונים ללא כוונות רווח בהיקף של כ-45 מיליארד ₪ והווה 5.9% מהתוצר המקומי הגולמי, עם הוצאה שנתית של יותר מ-90 מיליארד ₪ בשנה, משמע, מעל 15% מהצריכה הפרטית במשק. בשנת 2006 העסיק המגזר השלישי יותר מחצי מיליון אנשים בשכר ובהתנדבות ובשנת 2008 עמד היקף משרות השכירים על כ-369,000 שכירים, המהווים כ-13% מכלל השכירים המועסקים במשק. בשנת 2009, עמד היקף ההכנסות של המגזר השלישי על כ-98 מיליארד ₪, מהן 54% מהעברות ממשלה, 29% ממכירת שירותים, 16% מתרומות ממשקי בית ותאגידיים ו-1% מהכנסות מריבית ומרכוש (למ"ס, 2010). משמעות נתונים אלו בעתות משבר, בהן הדרישה לשירותים המסופקים על ידי המגזר השלישי הולכת וגדלה, היא שכל צמצום באחד ממקורות ההכנסה הללו עשוי להשפיע על יכולת הארגונים לסייע לאוכלוסיות היעד שלהן בעת בה הן זקוקות לשירותים אלו יותר מכל.

זמן קצר לאחר פריצת המשבר הכלכלי, פרסם המרכז הישראלי לחקר המגזר השלישי באוניברסיטת בן-גוריון בנגב נתונים אודות השפעת המשבר הכלכלי על ארגוני המגזר השלישי בישראל והתמודדותם של הארגונים עם המשבר הכלכלי העולמי. הסקר העלה ממצאים מדאיגים באשר להשפעותיו של המשבר על ארגוני המגזר השלישי, ועורר חשש שתחול פגיעה ניכרת בחינותם של הארגונים ובהיקף השירותים שהם מספקים לציבור בישראל.

ממצאי הסקר עלה כי כבר בתחילת המשבר נמצאו 81% מהארגונים בקשיים כספיים, 51% מהארגונים חוו הרעה במצב הכספי בשנת 2008, מהם 12% באופן ניכר. מעל מחצית הארגונים דווחו על גידול בהוצאות ומחצית דווחו על קיטון בהכנסות. 15% מהארגונים חוו במקביל הן קיצוץ בהכנסות והן גידול בהוצאות וניתן לומר כי נמצאו בסיכון פיננסי חמור. אחד מכל שבעה ארגונים שקל לסגור את שעריהם ו-63% מהארגונים צפו צמצום בהכנסות גם במהלך השנה הבאה, מהם 34% צפו צמצום ניכר. הגורמים המרכזיים לשינוי היו צמצום עד הפסקת מענקים ותרומות, שינויים בשער הדולר וגידול בהוצאות תפעוליות. אחרי כשלושים שנה של גידול עקבי ומהיר ביחס לכלל המשק, נראה היה לראשונה כי ירידה משמעותית צפויה בגודלו ובחוסנו של המגזר השלישי (כץ ויוגב, 2009).

הסקר נערך זמן קצר לאחר פריצת המשבר, וחומרת הממצאים עוררה ספק אם תגובות הארגונים אכן משקפות מצוקה של ממש או שהן אינן יותר מאשר תגובת בהלה לאי הוודאות שחולל המשבר. על מנת לבחון שאלה זאת, ועל מנת לבדוק את השינויים שחלו בשנה שחלפה וללמוד על מצבם של ארגוני המגזר השלישי למעלה משנה לאחר תחילת המשבר, נערך סקר ההמשך הנוכחי. סקר ההמשך נערך שנה לאחר הסקר הראשון, ובחן את מצבם של אותם ארגונים שהשתתפו בסקר המקורי. היכולת להשוות את מצבם של אותם ארגונים בשתי נקודות זמן אפשרה בחינה של מצב הארגונים ביחס למצבם עם תחילת המשבר, ואפשרה הבנה מעמיקה יותר באשר להשפעות המשבר עליהם. סקר המעקב ביקש לבדוק את המצב הפיננסי של הארגונים, להבין את מקורות השינוי הפיננסי ולאפשר השוואה לנתונים מהסקר שנערך בתחילת המשבר. יתרה מזאת, נעשה ניסיון ללמוד באילו פעולות נקטו הארגונים על מנת להתמודד עם המשבר ואילו שינויים החילו הארגונים בפעילותם או בהיערכותם הניהולית. התמונה העולה מסקר ההמשך היא שהדאגה שעלתה לנוכח ממצאי הסקר המקורי הייתה מוצדקת. הממצאים שיקפו בעיה אמיתית, ולא רק חרדה בשל אי הוודאות שהביא עימו המשבר. התמונה המצטיירת גם מממצאי הסקר הנוכחי היא שהמגזר השלישי בישראל מתמודד עם משבר כלכלי ופילנתרופי חמור, שיש לו השלכות של ממש על כוחו ועל התנהגותו.

2) ההליך המחקרי

המחקר מתבסס על ניתוח נתונים שנאספו על ידי המרכז הישראלי לחקר המגזר השלישי. בפרויקט השתתפו 146 ארגוני מגזר שלישי מתחומי פעילות שונים ואזורים שונים בארץ.

2.1 אוכלוסיית המדגם/ משתתפים

בפרויקט נכללו ארגונים רשומים¹ בלבד, הפעילים לפחות שנה. בסבב הראשון של הסקר נערכה דגימת נוחות של מתנדבים: פורסמה קריאה לארגונים על ידי המרכז לחקר המגזר השלישי, מנהיגות אזרחית ושתי"ל בה הוזמנו ארגונים לקחת חלק במחקר. ארגונים שראו את הפרסום הצטרפו מרצונם למחקר. בסבב השני של המחקר נערכה פנייה ישירה לכלל הארגונים שהשיבו על הסקר בסבב הראשון. מ-225 ארגונים שהשיבו על הסקר בסבב הראשון, השיבו 146 ארגונים בסבב השני. שיעור של 65% היענות. רשימת הארגונים נבדקה על מנת להבטיח שהמדגם פרופורציוני להתפלגות הארגונים בארץ על-פי הפיזור הגיאוגרפי שלהם בארץ ותחום הפעילות הראשי שלהם. הנתונים אודות התפלגות הארגונים לפי תחום פעילות ופיזור גיאוגרפי נאספו מנתוני המרכז הישראלי לחקר המגזר השלישי.

2.2 המדגם

המדגם כלל 146 ארגונים, מכל תחומי הפעילות. טבלה 1 מתארת את התפלגות הארגונים לפי תחומי הפעילות שלהם.

טבלה 1: תחום פעילות

תחום פעילות	מספר הארגונים	אחוז הארגונים
תרבות ופנאי	26	17.8
חינוך ומחקר	17	11.6
בריאות	9	6.2
רווחה	40	27.4
ארגוני אזרחים	20	13.7
פילנתרופיה	12	8.2
דת	7	4.8
תחומים אחרים	6	4.1
ארגונים ללא סיווג תחום פעילות	9	6.2
סה"כ	146	100.0

2.3 כלי המחקר

במחקר נעשה שימוש בשאלון שכלל שאלות סגורות ופתוחות והועבר למשתתפים באמצעות דואר אלקטרוני כך שיוכלו למלא אותו באופן מקוון או להדפיס אותו ולשלוח את השאלון המלא בדואר או בפקס.

1. ארגונים רשומים: ארגונים הרשומים כעמותות או כארגונים לתועלת הציבור ברשם העמותות או ברשם החברות.

במכתב המלווה התבקשו הארגונים שהשאלון ימולא על ידי דמות בכירה בארגון, המכירה אותו על בוריו ושותפה בהליכי קבלת ההחלטות בארגון. בפועל, לרוב השיבו מנכ"לים או יושבי-ראש הוועד המנהל. הובהר למשתתפים כי נטילת חלק במחקר היא על בסיס התנדבותי ואין חובה להשתתף. כמו כן הובהר כי תישמר בקפדנות סודיות המידע שיימסר וכי בשום מקרה לא תיחשף זהות הארגונים המשיבים על השאלון או יוצג מידע פרטני אודות ארגון זה או אחר.

השאלון כלל שלושה חלקים. בחלק הראשון נאסף מידע כללי על הארגון ועל המשיב, החלק השני עסק בשינויים בפועל שחלו בארגון בעקבות המשבר הכלכלי בשנה האחרונה, ואילו החלק האחרון כלל שאלות פתוחות שאפשרו לארגונים להביע באופן חופשי את חוות דעתם על ההתמודדות עם המשבר. מבנה השאלון ואופן ההשבה עליו נערכו כך שיהיו קצרים ממוקדים ויהיו נוחים למשיב.

3 ממצאים

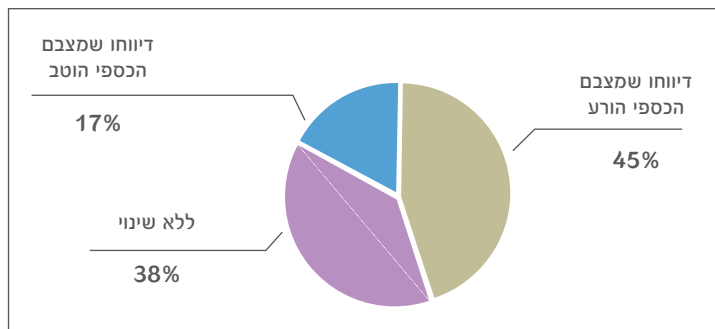
3.1 איתנות כלכלית והצלחה נתפסת

איתנות כלכלית נתפסת

כיצד העריכו הארגונים את השינוי במצבם הכלכלי? מספר הארגונים שדיווחו על הרעה במצבם הכספי הוא יותר מכפול ממספר הארגונים שדיווחו שמצבם הכספי השתפר (תרשים 1). 45% מהארגונים דיווחו כי מצבם הכספי הורע בשיעור ממוצע של 30%. שיעור זה דומה לממצאים לפני שנה, אז דיווחו 44% מהארגונים על ירידה כוללת בהכנסותיהם. זאת ועוד, הארגונים שדיווחו על ירידה במצבם הכספי מציינים שהשינוי עמוק בהרבה מהיקף השיפור שעליו מדווחים הארגונים שדיווחו שמצבם הכספי השתפר (30% לעומת 17% בהתאמה).

תרשים 1. איתנות כלכלית נתפסת

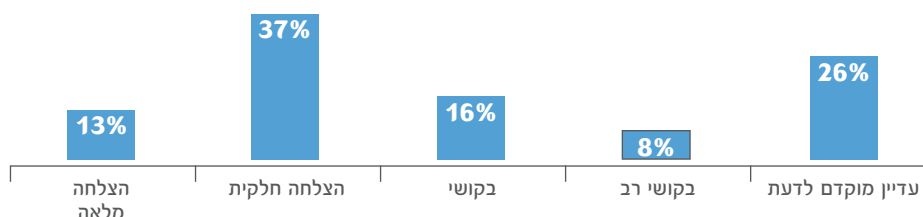
הערכת השינוי במצב הכספי הכולל של הארגון בהשוואה ל- 2008



הצלחה נתפסת

בשנת 2008 התבקשו הארגונים להעריך את המידה בה יצליחו, לדעתם, להתמודד עם המשבר בשנה הקרובה (תרשים 2). 50% מהארגונים העריכו כי יצליחו להתמודד עם המשבר בהצלחה חלקית או מלאה, 24% העריכו כי יוכלו להתמודד בקושי או בקושי רב והיתר, 26% ציינו כי מוקדם לדעת. בפועל ניתן לראות שהערכת הארגונים בשנת 2008 הייתה מעט אופטימית ביחס לשינוי במצב הכספי עליו דווחו בשנת 2009. אמנם מצבם של 55% מהארגונים הוטב או נותר ללא שינוי, שיעור דומה לאחוז שהעריך כי יצליח להתמודד עם המשבר בהצלחה, אך 45% מהארגונים דיווחו כי מצבם הורע ב-2009, כמעט פי 2 משיעור הארגונים שהעריכו כי יתקשו להתמודד עם המשבר. ממצאים אלו מחזקים את ההבנה שהערכת הארגונים בשנת 2008 את מצבם לא הייתה תגובת פאניקה למשבר אלא אפילו הערכת חסר באשר למצבם הצפוי.

תרשים 2: הערכת הארגונים את הצלחת התמודדותם עם המשבר לקראת שנת 2009

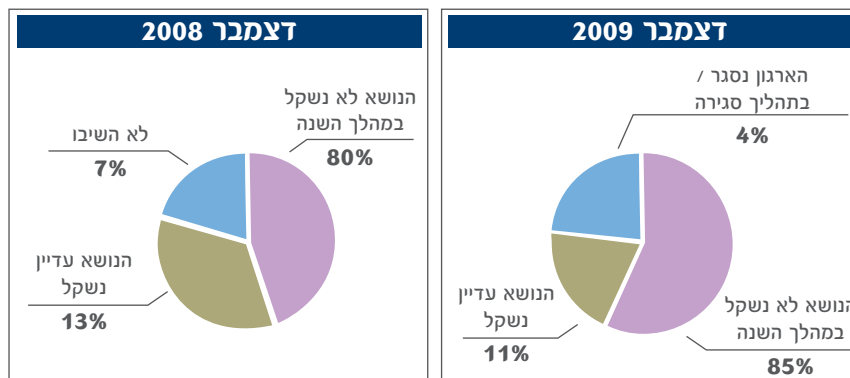


3.2 המצב הפיננסי של הארגונים

3.2.1 פגיעה בשרירות הארגונים

מנתוני דצמבר 2008 עלה כי כמעט אחד מכל שבעה ארגונים עמד בפני סכנת סגירה: 13% מהארגונים דיווחו אז כי הם שקלו סגירה מלאה של הארגון. בשנת 2009, שנה לאחר מכן, פחת שיעור זה במעט – 11% מהארגונים שהשיבו על סקר ההמשך שקלו סגירה, אך מתווספים אליהם 4% מהארגונים שכבר נסגרו או נמצאו בתהליך פירוק בזמן הסקר כך שבמהלך שנת 2009 נסגרו או שקלו סגירה 15% מהארגונים המשיבים (תרשים 3).

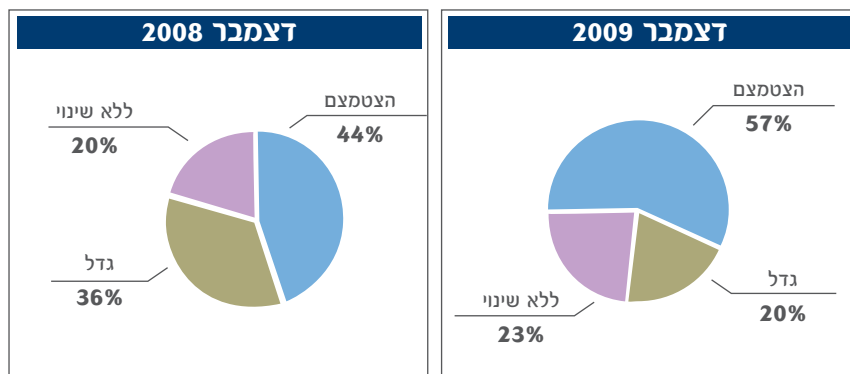
תרשים 3. סגירת ארגונים בקרב הארגונים המשתתפים בסקר, 2008 בהשוואה ל-2009



3.2.2 ירידה כוללת בהכנסות, ומפילנתרופיה בפרט

בהשוואה למצב לפני שנה, חלה הרעה בתזרים ההכנסות של הארגונים המשתתפים בסקר (תרשים 4). למעלה ממחצית הארגונים דיווחו על ירידה בהכנסה הכוללת שלהם (57%), בשיעור של 30% בממוצע. נתון זה גבוה יותר משנת 2008, בה רק 44% מהארגונים דיווחו על צמצום בהכנסות.

תרשים 4. שינויים בהכנסות

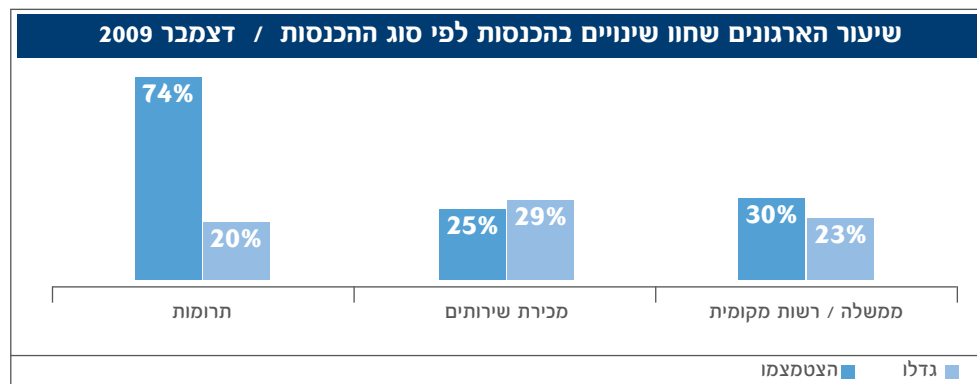


תרשים 5 מתאר את השינויים שחוו הארגונים בהכנסותיהם. הארגונים התבקשו להעריך עבור כל מקור הכנסה: תרומות, מכירת שירותים והכנסות ממשלה/רשות מקומית אם הכנסותיהם ממקור

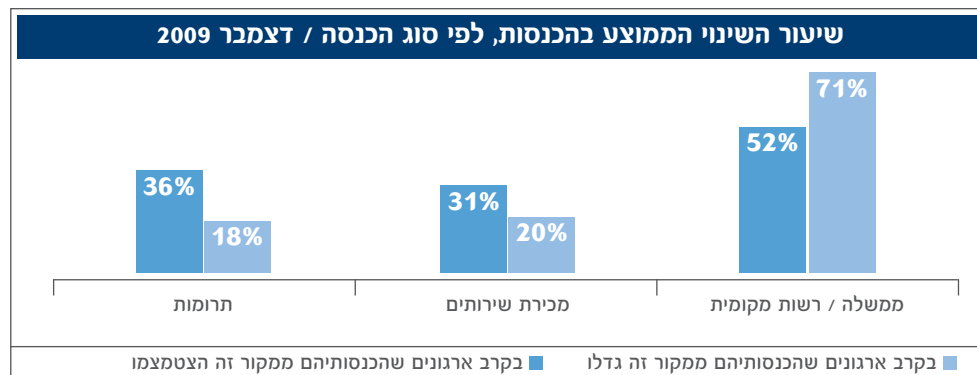
זה עלו או ירדו, וכן מה היה שיעור השינוי. תרשים 5.א. מתייחס לשיעור הארגונים שהשיבו כי חוו שינוי בהכנסותיהם מתרומות, מכירת שירותים או ממשלה/רשות מקומית. כך למשל, 74% מהארגונים דיווחו על ירידה בהכנסותיהם מתרומות בעוד רק 20% מהארגונים דיווחו על גידול בהכנסות מתרומות. תרשים 5.ב. מציג את עומק השינוי שחוו הארגונים, כלומר, בקרב הארגונים שדיווחו כי הכנסותיהם ממקור מסוים הצטמצמו, או גדלו. כך למשל, בקרב 74% מהארגונים שציינו כי הכנסותיהם מתרומות הצטמצמו (תרשים א') שיעור הצמצום הממוצע היה 36% (תרשים ב') ואילו, בקרב 20% הארגונים שציינו כי הכנסותיהם מתרומות גדל (תרשים א'), שיעור העלייה בהכנסות היה 18% בממוצע (תרשים ב').

תרשים 5: שינויים בהרכב ההכנסות, היקף ושיעור השינוי

א. היקף השינוי



ב. עומק השינוי



נראה כי את המשבר הכספי של המגזר השלישי אפשר להגדיר כמשבר פילנתרופי בעיקרו – 74% מהארגונים, דהיינו, שלושה מכל ארבעה ארגונים חוו ירידה בהכנסות מתרומות, בשיעור ממוצע של למעלה משליש (תרשים 5).

הירידה בהכנסות אינה רק מפילנתרופיה, כי אם גם מהכנסות מהממשלה ומרשויות מקומיות. בשנת 2009, שלושה מכל עשרה ארגונים מדווחים על ירידה בהכנסותיהם מהממשלה ב-52% בממוצע. יחד עם זאת, חלק קטן יותר מהארגונים (23%) דיווח על שיעור גידול ממוצע גבוה יחסית בהכנסות הממשלה. בקרב ארגונים אלו, היה גידול בן 71% בממוצע בהכנסות ממקורות ממשלתיים. נתון זה משקף מספר ארגונים שהצטרפו לראשונה ל"מועדון" הארגונים הנתמכים, ולכן הכנסותיהם מהממשלה בשנה גדלו במאה אחוזים. כפי שדיווחנו בעבר, זהו מועדון שקשה להצטרף אליו, אך קשה

לא פחות לעזוב אותו. כך ארגונים שנהנים ממימון ציבורי לרוב ימשיכו ליהנות ממנו לאורך שנים, אף כי, כפי שממצאינו כאן מראים, בשנת 2009 חלה ירידה בהעברות הממשלה לכמעט שליש מחברי המועדון הזה.

ארגונים רבים יותר מגבירים את הסתמכותם על הכנסות עצמיות. הכנסות ממכירת שירותים הן סוג המימון היחיד של ארגוני מגזר שלישי בישראל ששיעור הארגונים שדיווחו על גידול בו עולה על שיעור הארגונים שדיווחו על קיטון (29% לעומת 25% בהתאמה). יחד עם זאת, ארגונים שדיווחו על קיטון בהכנסותיהם ממכירת שירותים חוו ירידה משמעותית יותר לעומת הגידול שחוו הארגונים שדיווחו על עלייה בהכנסות ממקור זה (31% לעומת 20% בהתאמה).

לסיכום, המשמעות של הצמצום בהכנסות מן הסוגים השונים היא כמובן פגיעה באיתנותם הכלכלית של ארגוני המגזר השלישי בישראל. באופן כללי ארגוני המגזר השלישי שהשתתפו בסקר נחלשו מבחינה כספית במהלך שנת 2009.

3.2.3 הבדלים בין תחומי פעילות שונים

הירידה בהכנסות אינה מתרחשת באותו שיעור בקרב כל הארגונים (טבלה 2). השוואה בין ארגונים הפועלים בתחומי פעילות שונים מראה כי שיעור הארגונים שדיווחו על קיטון בתקציב הארגון גבוה במיוחד בקרב ארגונים מתחומי התרבות והפנאי, ארגוני אזרחים וארגוני פילנתרופיה. טבלה 2 מציגה את הארגונים לפי תחומי הפעילות השונים בהשוואה לכלל המדגם. מהטבלה עולים כמה נתונים בולטים בנוגע לקשר בין השפעות המשבר ותחום הפעילות של הארגונים. נראה כי ארגוני תרבות ופנאי וארגוני חינוך ומחקר מדווחים על קיטון בכל סוגי ההכנסות, בשיעור גבוה מהממוצע בקרב כלל המדגם. ארגוני רווחה לעומת זאת, חווים קיטון בהכנסותיהם מן הממשלה ומתרומות, אך לא מהכנסות ממכירת שירותים.

ארגוני אזרחים אמנם אינם חווים קיטון יותר משאר הארגונים בכל רכיבי ההכנסות, אך שיעור גבוה משמעותית מהם מדווחים כי סה"כ התקציב שלהם נפגע. למעשה, שיעור הארגונים הגבוה ביותר שדיווחו כי חווה ירידה בתקציב הארגון שייך לתחום זה ולתחום התרבות והפנאי. נתון בולט נוסף נוגע לארגוני פילנתרופיה. 67% מארגוני הפילנתרופיה מדווחים על ירידה בהכנסות הארגון ו-75% מארגוני הפילנתרופיה מדווחים על ירידה בהכנסותיהם מתרומות. נתון זה מצביע על כך שאנו עומדים בפני משבר פילנתרופי מתמשך. קרנות פילנתרופיות מהוות מרכיב חשוב במקורות המימון הפילנתרופיים של ארגוני מגזר שלישי אחרים. בטרם תוכל הפעילות הפילנתרופית של הקרנות להתאושש דייה כדי שתרומותיהן תחזרנה לרמתן לפני המשבר, נדרשת קודם התאוששות של הקרנות עצמן.

טבלה 2. שינויים בהכנסות ארגוני המגזר השלישי, לפי תחום פעולה

ירידה בטה"כ תקציב הארגון	ירידה בהכנסות מתרומות	ירידה בהכנסות ממכירת שירותים	ירידה בהכנסות מממשלה/רשות מקומית	
59%	74%	26%	29%	כלל הארגונים
73%	79%	45%	50%	תרבות ופנאי
57%	77%	33%	31%	חינוך ומחקר
60%	60%	25%	20%	בריאות
41%	76%	25%	35%	רווחה
73%	57%	23%	25%	ארגוני אזרחים
67%	75%	-	-	פילנתרופיה
60%	80%	20%	-	דת

3.2.4 גודל הארגון

נראה כי לגודל הארגון ישנה השפעה משמעותית על יכולתו להתמודד עם המשבר. הירידה בהכנסות אינה מתרחשת באופן דומה בקרב ארגונים מגודל שונה. ראשית רק ארגונים קטנים או בינוניים סגרו את שעריהם, נמצאים בתהליכי סגירה, או שוקלים סגירת הארגון. שנית, מניתוח נתוני ההכנסות לפי גודל הארגון עולים נתונים מדאיגים לא פחות (טבלה 3).

טבלה 3. שינויים בהכנסות ארגונים המגזר השלישי, לפי גודל הארגון

ירידה בהכנסות מממשלה/רשות מקומית	ירידה בהכנסות ממכירת שירותים	ירידה בהכנסות מתרומות	ירידה בסה"כ תקציב הארגון	
29%	26%	74%	59%	כלל הארגונים
44%	27%	72%	65%	ארגונים קטנים
29%	24%	80%	51%	ארגונים בינוניים
6%	24%	67%	50%	ארגונים גדולים

טבלה 3 מציגה את הירידה בהכנסות הארגונים לפי גודל הארגון (קטן בינוני וגדול), בהשוואה לנתוני כלל הארגונים במדגם. בהתייחס לירידה בתקציב הארגון, נראה כי שיעור הארגונים הקטנים שדיווח על ירידה בתקציב (65%) גבוה משמעותית מאחוז הארגונים הגדולים והבינוניים (50%-ו-51% בהתאמה). בהתייחס לירידה בהכנסות מתרומות נראה כי דווקא ארגונים בינוניים ספגו את הפגיעה הגדולה ביותר, ושיעור הארגונים שדיווח על ירידה בהכנסות מתרומות גבוהה מנתוני כלל המדגם (80% לעומת 74% בהתאמה). בכל הנוגע להכנסות מממשלה/רשות מקומית, נראה כי מצטיירת מגמה הפוכה בכל הנוגע לגודל: הארגונים הקטנים הם אלו שמציגים את הפגיעה החמורה ביותר 44% מעידים על ירידה בהכנסות ממקור זה, אחריהם הארגונים הבינוניים 29% מהם העידו על ירידה בהכנסות ממקור זה, ולבסוף עם פגיעה מינימאלית בלבד, הארגונים הגדולים, עם שיעור של 6% בלבד.

לסיכום, מהתבוננות בשינויים בהכנסות לפי גודל הארגון ותחום הפעילות עולה תמונה מורכבת. לשיעור הגבוה של ארגוני אזרחים או ארגונים קטנים המדווחים על ירידה בהכנסות השלכות מרחיקות לכת. ארגונים אלו משקפים את תפקיד החלוץ הייחודי של המגזר כמו גמישות והסתגלות בנקל לצרכים חדשים, יצירתיות, התנסות וחדשנות (קרמר, 1988). כמו-כן, ארגונים אלו עוסקים לרוב בייצוג אוכלוסיות קטנות וייחודיות המשלמות בדרך כלל את המחיר הגבוה ביותר בעת משבר כלכלי. אם מצב זה ימשך, המשמעות תהיה פגיעה באחד מתפקידי החשובים של המגזר.

3.3 פגיעה בהיקף השירותים

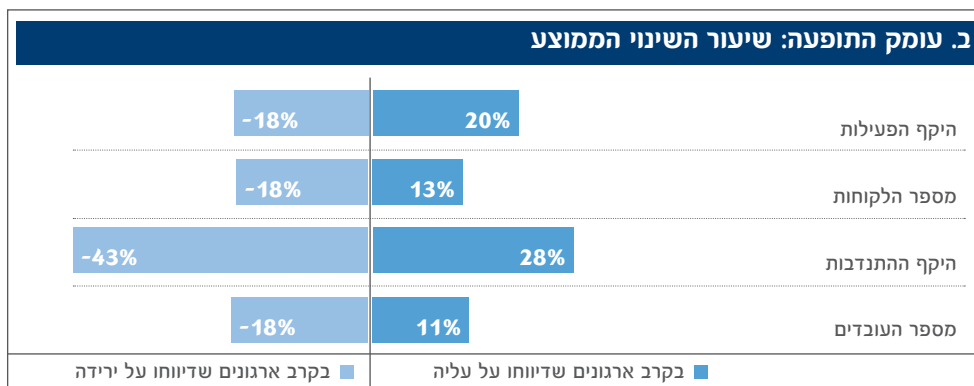
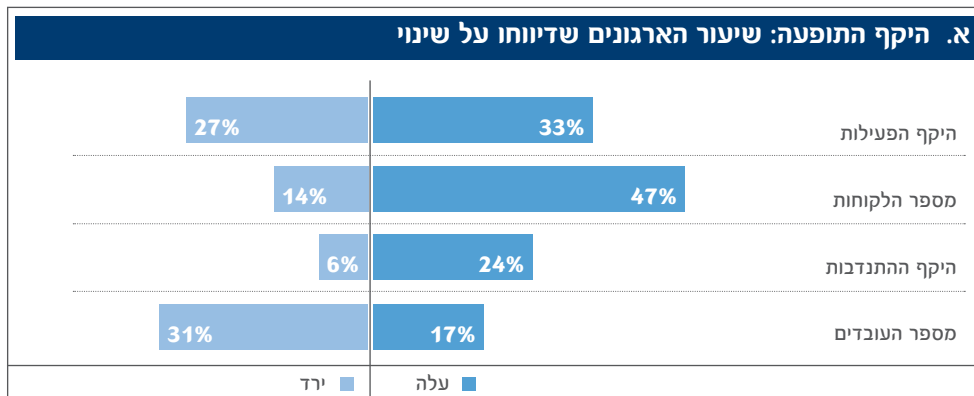
על מנת להעריך את השינוי שחוו הארגונים, התבקשו הארגונים להעריך האם חל שינוי בהיקף השירותים בשנת 2009, מה מהות השינוי (עליה או ירידה) וכן להעריך את היקף השינוי באחוזים. התחומים שנבדקו היו היקף הפעילות, מספר הלקוחות, היקף ההתנדבות בארגון ומספר העובדים. תרשים 6.א. מתאר את שיעור השינויים בהיקף הפעילות שחוו הארגונים בשנת 2009, ואילו תרשים 6.ב מתאר את עומק השינוי שחוו.

מהנתונים עלה כי למרות שנראה כי קיימת עלייה בביקוש לשירותיהם של הארגונים המשתתפים במחקר, הפגיעה בהיקף פעילותם ובהיקף הלקוחות שהם משרתים היא מצומצמת. למשבר הכלכלי השפעה גם על האזרחים, וכפצוי גרמה פגיעה זו לגידול במספר הלקוחות הפונים

לארגונים לקבלת שירותים. כמעט מחצית הארגונים מדווחים על גידול בביקוש לשירותיהם (תרשים 6), והגידול ממוצע בביקוש עמד על 13%. לעומתם, רק 14% מהארגונים מדווחים על ירידה בביקוש לשירותיהם בקיטון ממוצע של 18%. מספר הארגונים שהגדילו את היקף פעילותם רב ממספר הארגונים שהיקף פעילותם הצטמצם.

עולה כי ארגוני המגזר השלישי מנסים "לעשות יותר בפחות". פרדוקס זה ניכר בייחוד כאשר מתבוננים על המגמה בהיקף ההעסקה של הארגונים. בקרב שליש מהארגונים חלה ירידה במספר העובדים, והם איבדו כמעט חמישית מהעובדים שלהם בממוצע. מעט פחות מחמישית הארגונים אמנם הגדילו את היקף ההעסקה שלהם, אך ארגונים אלו הרוויחו רק 14% יותר עובדים בממוצע בשנת 2009. השינוי בהיקף ההתנדבות בשנה האחרונה מפצה על כך במידת מה, שכן מספר הארגונים שדיווחו על גידול במספר המתנדבים גדול ארבעה מונים ממספר הארגונים שדיווחו על צמצום בהתנדבות. אך הפיצוי אינו מלא, היות שנתוני הסקר מראים שבקרב הארגונים בהם חל גידול בהתנדבות היה הגידול קטן יותר ביחס לצמצום בהתנדבות בקרב הארגונים האחרים: בקרב 24% מהארגונים חלה עלייה בהתנדבות בהיקף של 43% בממוצע, בעוד שבקרב 6% חלה ירידה בהיקף ממוצע של 28%.

תרשים 6. שינויים בהיקף הפעילות, 2009



הקשר בין שינויים בתקציב ושינויים בהיקף הפעילות ומספר הלקוחות

בחנו את הקשר בין השינויים בהיקף ההכנסות שחוו הארגונים ובין השינויים בהיקף פעילותם וכן בהיקף הדרישה לשירותיהם. טבלאות 4 ו-5 מתארות את הקשר בין המשתנים.

טבלה 4: הקשר בין שינויים בתקציב הארגון ובין שינויים בהיקף הפעילות?

סה"כ	שינויים נוספים-היקף הפעילות			ירדו	היקף השינויים בהכנסות-סה"כ תקציב הארגון
	עלו	ללא שינוי	ירדו		
57.6%	11.1%	16.2%	30.3%	ירדו	
22.2%	8.1%	12.1%	2.0%	ללא שינוי	
20.2%	17.2%	1.0%	2.0%	עלו	
100.0%	36.4%	29.3%	34.3%		סה"כ

נראה כי קיים קשר מובהק בין השינויים שחוו הארגונים בתקציב הארגון ובין השינויים בהיקף הפעילות $(\chi^2_{(4)}=39.510, p<0.01)$. 30.3% מהארגונים חוו ירידה בהכנסות במקביל לירידה בהיקף הפעילות. המשמעות היא שארגונים נאלצים להתמודד עם השינויים הפיננסיים שהם חווים על ידי צמצום היקף הפעילות כדי להימנע משקיעה בגירעון תקציבי שיערער את יציבותם. נתון מעניין נוסף נוגע לארגונים שהכנסותיהם ירדו, אך היקף הפעילות שלהם עלה (11.1%). עבור ארגונים אלו נראה כי הם מגדילים את הפערים בין הקיטון בהכנסות והגידול בהיקף הפעילות והם עשויים להיקלע למשבר פיננסי חמור (טבלה 4).

קשר מובהק נוסף שנמצא היה בין השינויים בתקציב הארגון ובין מספר הלקוחות $(\chi^2_{(4)}=22.956, p<0.01)$. נראה כי כמעט מחצית מהארגונים שדווחו על ירידה בהכנסות חוו במקביל עלייה בביקושים, כלומר עלייה במספר הלקוחות. גם פה המשמעות היא שהארגונים נקלעים למצב בלתי אפשרי בו רבים יותר פונים לבקש את שירותיהם, אך יותר מתמיד מתקשים הארגונים לעמוד בכך לאור הקיצוצים בתקציבם. נתון בולט נוסף הוא שכמעט כל הארגונים שחוו ירידה במספר הלקוחות חוו גם ירידה בהיקף התקציב. יתכן שארגונים אלו נאלצו לצמצם את מספר הלקוחות שלהם לאור הירידה בתקציב. בכל אופן המשמעות היא שארגונים אלו כנראה עומדים בפני סכנת דעיכה (טבלה 5).

טבלה 5. הקשר בין שינויים בתקציב הארגון ושינויים במספר הלקוחות

סה"כ	שינויים נוספים-מספר הלקוחות			ירדו	היקף השינויים בהכנסות-סה"כ תקציב הארגון
	עלו	ללא שינוי	ירדו		
56.4%	21.3%	18.1%	17.0%	ירדו	
23.4%	12.8%	10.6%	0%	ללא שינוי	
20.2%	18.1%	1.1%	1.1%	עלו	
100.0%	52.1%	29.8%	18.1%		סה"כ

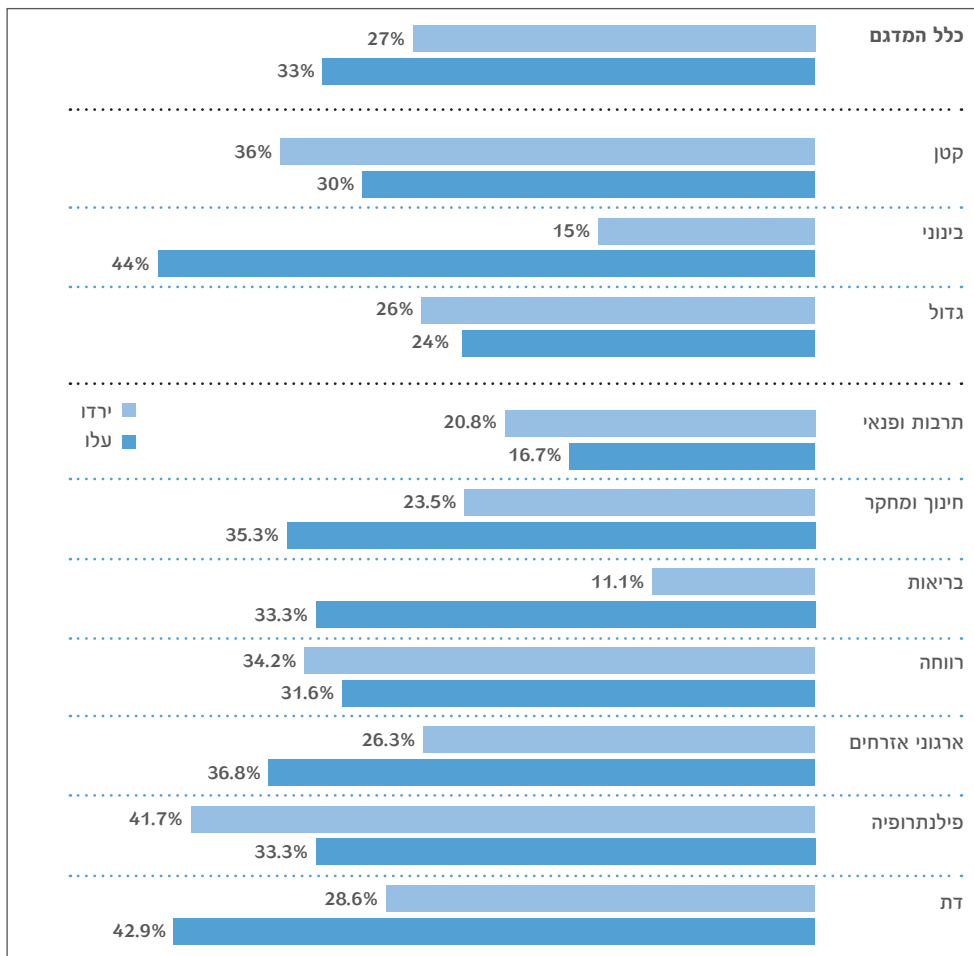
2. הבדלים קטנים בנתונים בין טבלה זו וטבלאות אחרות נובעים מנתונים חסרים עקב מענה חלקי על השאלון בקרב חלק מהמרואיניים.

3.3.1 שינויים בהיקף השירותים לפי סוג פעילות וגודל ארגון

גם מניתוח הנתונים לפי גודל הארגון ותחום הפעילות עולה כי הפגיעה אינה אחידה (תרשים 7). בבדיקת גודל הארגון והיקף שירותים נמצא כי ארגונים קטנים ספגו פגיעה משמעותית בהיקף הפעילות - 36% מהארגונים הקטנים חוו ירידה בהיקף הפעילות לעומת 26% מהארגונים הגדולים ו-15% מהארגונים הבינוניים. נראה כי מצבם של הארגונים הבינוניים טוב יותר מאלו של הגדולים והקטנים. יותר ארגונים בינוניים מדווחים על עלייה בהיקף הפעילות (44%) מאלו המדווחים על ירידה (15%) בהיקף הפעילות, כלומר פער חיובי משמעותי, לעומת ארגונים קטנים וגדולים בהם הפער שלילי. מהתבוננות בתחום הפעילות נראה כי תחומי הפעילות בהם שיעור גבוה יותר של ארגונים דיווח על ירידה בפעילות לעומת שיעור הארגונים שדיווח על עלייה הם תרבות ופנאי, רווחה ופילנתרופיה. שיעור הירידה בקרב ארגוני הפילנתרופיה והרווחה אף גבוהה מהמוצע הכללי וכן מארגונים בתחומי פעילות אחרים.

בקרב ארגוני הדת נצפית מגמה הפוכה באופן בולט. 42.9% מהארגונים דיווח על עלייה בהיקף הפעילות (שיעור גבוה בהרבה מהמוצע הכללי ומתחומי הפעילות האחרים) לעומת 28.6% בלבד שדיווחו על ירידה.

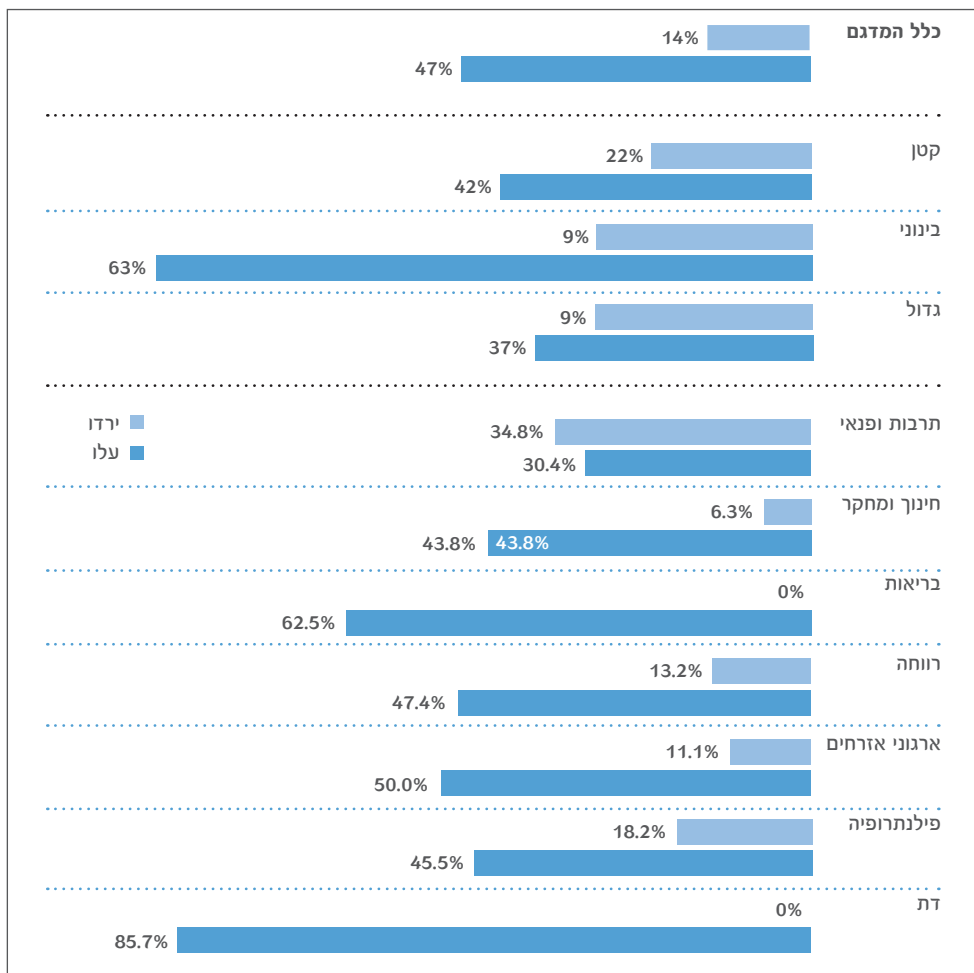
תרשים 7. שינויים בהיקף הפעילות לפי גודל ארגון ותחום פעילות, 2009



3.3.2 שינויים במספר הלקוחות לפי סוג פעילות וגודל ארגון

באופן כללי, כמעט מחצית מהארגונים דיווחו על עלייה במספר הלקוחות לעומת 14% בלבד שדיווחו על ירידה במספר הלקוחות. בבדיקת הקשר בין גודל הארגון ומספר הלקוחות נמצא כי קיים קשר מובהק ($\chi^2_{(4)}=10.619, p<.05$). נראה כי מצבם של הארגונים הבינוניים הוא הטוב ביותר (תרשים 8). ארגונים בינוניים דיווחו יותר מארגונים קטנים וגדולים על עלייה במספר הלקוחות, 22% מהארגונים הקטנים דיווחו על ירידה במספר הלקוחות לעומת 9% בלבד בארגונים הבינוניים והגדולים. בהתבוננות על הדינאמיקה בביקוש לשירותים לפי תחום הפעילות נראה כי בכל התחומים פרט לתחום התרבות והפנאי, בו נרשם שיעור הירידה הגבוה ביותר במספר הלקוחות, שיעור הארגונים המדווח על עלייה במספר הלקוחות גבוה משמעותית משיעור הארגונים שדיווחו על ירידה. בולטים בייחוד ארגוני דת, בריאות וארגוני אזרחים, בהם שיעור הארגונים שדיווחו על עלייה במספר הלקוחות אף גבוה מהשיעור הכללי ומהתחומים האחרים (85.7%, 62.5% ו-50% בהתאמה). לסיכום, הגידול במספר הלקוחות הוא בבחינת חרב פיפיות. הוא אמנם מעיד על התמודדות הארגונים אך מעלה חשש לקיימותם לאורך זמן.

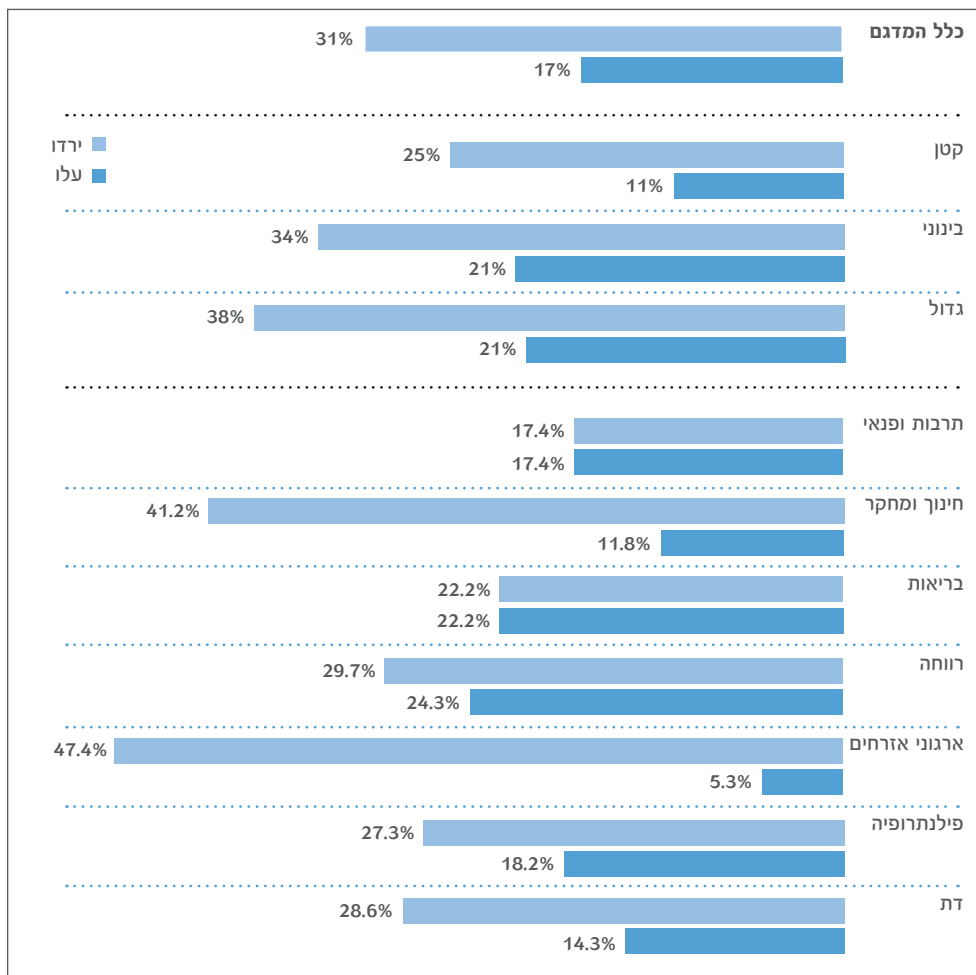
תרשים 8. שינויים במספר הלקוחות לפי גודל ארגון ותחום פעילות, 2009



3.3.3 שינויים במספר העובדים לפי סוג פעילות וגודל ארגון

באופן גורף, בין אם נתבונן בארגונים על פי גודל ובין אם על פי תחום פעילות נראה כי שיעור גבוה יחסית של ארגונים מדווח על ירידה בהיקף התעסוקה (תרשים 9). השיעור הגבוה ביותר של ארגונים שדיווח על ירידה בהיקף התעסוקה הם ארגונים גדולים (38%), ארגוני חינוך ומחקר (41.2%) וארגוני אזרחים (47.4%). בקרב ארגוני אזרחים נמצא השיעור הנמוך ביותר של ארגונים שדיווחו שחלה בהם עלייה בתעסוקה (5.3%), שיעור נמוך משמעותית מהממוצע הכללי ומשאר תחומי הפעילות. אם נצרף נתון זה לנתונים שהוצגו קודם כי 73% מארגוני האזרחים חוו ירידה בהכנסות הארגון ו-50% מארגוני האזרחים חוו עלייה במספר הפונים לשירותיהם, נראה כי היום יותר מתמיד מתקשים ארגוני האזרחים להמשיך ולמלא את תפקידם.

תרשים 9. שינויים במספר העובדים לפי גודל ארגון ותחום פעילות, 2009

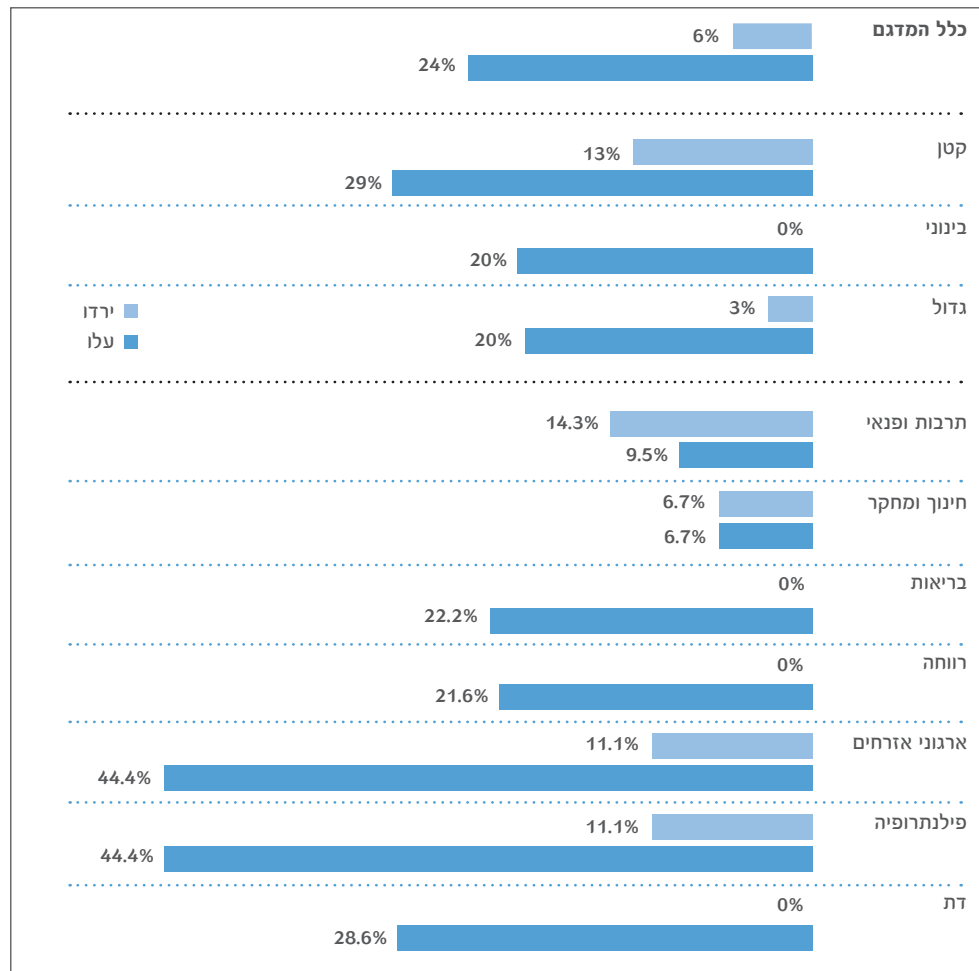


3.3.4 שינויים בהיקף ההתנדבות לפי סוג פעילות וגודל ארגון

כרבע מהארגונים דיווחו על עלייה בהיקף ההתנדבות, לעומת 6% בלבד שדיווחו על ירידה. עלייה בולטת נרשמה בקרב ארגוני הפילנתרופיה וארגוני האזרחים (תרשים 10). עם זאת, מגמה זו אינה אחידה בכל תחומי הפעילות. נראה כי ארגוני תרבות ופנאי מציגים דווקא מגמה הפוכה. בתחום זה, שיעור הארגונים שדיווחו על ירידה בהיקף ההתנדבות גבוה משיעור הארגונים שדיווחו על עלייה בהיקף ההתנדבות. יתרה מזאת, שיעור הירידה אף גבוה משמעותית משיעור הירידה הכללי וכן משיעור הירידה בכל תחומי הפעילות האחרים. ארגוני תרבות ופנאי סופגים לא מעט טלטלות. אם נצרף נתון זה לממצאים שהצגנו קודם: 73% מארגוני התרבות והפנאי דווחו על ירידה בתקציבם, הם חווים ירידה משמעותית בהיקף הפעילות ודיווחו על הירידה הגבוהה ביותר במספר הלקוחות. נראה כי לא רק שתקציבם של ארגונים אלו נפגע מהמשבר הכלכלי אלא גם פעילותם.

בבדיקת גודל הארגון נמצא כי קיים קשר מובהק בין גודל הארגון ובין היקף ההתנדבות ($\chi^2_{(4)}=9.792, p<.05$). השיעור הגבוה ביותר של ירידה בהתנדבות נרשם בקרב ארגונים קטנים, מעל פי 2 משיעור הירידה במדגם כולו, וגבוה משמעותית מארגונים בינוניים וגדולים (0-3% בהתאמה). נראה שמצבם של הארגונים הקטנים אינו פשוט כלל. שיעור ניכר מהם ספג פגיעה בהכנסות, ובייחוד בהכנסות ממקורות ממשלתיים. נראה כי היקף הפעילות שלהם הצטמצם, מספר הלקוחות ירד וכעת נוסף לכל אלו, אנו רואים שגם בתחום ההתנדבות הארגונים הקטנים סופגים את הפגיעה הקשה ביותר.

תרשים 10: שינויים בהיקף ההתנדבות לפי גודל ארגון ותחום פעילות, 2009



3.3.5 שינויים לפי אוכלוסיית היעד של הארגון

התבוננות על תת קבוצות לפי אוכלוסיית היעד של הארגונים עשויה לסייע לנו להבין האם השפעת המשבר שונה בקרב ארגונים המייעדים את שירותיהם לאוכלוסיות שונות, והאם השירותים המיועדים אוכלוסיות מסוג אחד נפגעו יותר מאלו המיועדים לאוכלוסיות מסוג אחר. להלן (טבלה 6) מספר קבוצות ארגונים לפי אוכלוסיות יעד נבחרות: ילדים ונוער, עולים, נשים, החברה הערבית, אנשים במצוקה כלכלית, ואנשים עם מוגבלויות.

טבלה 6. השפעות המשבר לפי אוכלוסיות יעד נבחרות

אנשים עם מוגבלויות n=18	אוכלוסיות במצוקה כלכלית n=16	החברה הערבית n=15	נשים n=19	עולים n=15	ילדים ונוער n=32	אוכלוסיית היעד	
						ירידה בתקציב	ירידה בתרומות
26%	56%	53%	63%	73%	56%	ירידה בתקציב	
88%	72%	71%	82%	80%	73%	ירידה בתרומות	
29%	10%	27%	21%	33%	27%	ירידה	מכירת שירותים
29%	20%	18%	27%	25%	18%	עלייה	
25%	25%	31%	31%	62%	37%	ירידה בהכנסות מממשלה	
24%	35%	24%	32%	55%	32%	ירידה	פעילות
32%	30%	48%	28%	15%	30%	עלייה	
13%	22%	21%	20%	32%	14%	ירידה	לקוחות
54%	44%	37%	48%	27%	47%	עלייה	
24%	37%	29%	28%	40%	34%	ירידה במספר העובדים	
4%	5%	20%	12%	11%	5%	ירידה	היקף ההתנדבות
17%	21%	30%	28%	32%	20%	עלייה	

הכנסות הארגונים

מעל מחצית מהארגונים בכל הקבוצות, פרט לארגונים המספקים שירותים לאנשים עם מוגבלויות, דווחו על ירידה בתקציב. נראה כי הירידה בתרומות בשיעור של מעל 70% הנה בעיה משותפת לכולם. בהתבונן על מכירת שירותים נתן לראות שפרט לארגוני נשים, אוכלוסיות במצוקה כלכלית ואנשים עם מוגבלויות, שיעור הארגונים שדיווחו על עלייה במכירת שירותים גבוה מזה שדיווחו על ירידה בהכנסה ממקור זה. עבור ארגוני הנשים, אוכלוסיות במצוקה כלכלית ואנשים עם מוגבלויות משמעות נתון זה הוא שהם אינם מצליחים למתן את הקיצוצים בהכנסות עם הכנסות ממקורות עצמיים ולייצב את תקציבם.

כל הקבוצות חוו ירידה בתקציב הממשלתי. למעשה, פרט לארגוני העולים בהם 62% מהארגונים מדווחים על ירידה בהכנסות מהממשלה, נראה כי שכיחות הקיצוץ נעה בין 37%-25%.

היקף פעילות ושינויים נוספים

בעוד בשינויים בהיקף הפעילות נצפית מגמה מעורבת בפערים מתונים יחסית (פרט לארגוני העולים וארגוני החברה הערבית), נראה כי בהיקף הלקוחות ישנה עלייה ברורה. פרט לעולים, חלה עלייה ברורה במספר הלקוחות בכל הקבוצות, הבולטת בהן היא בקרב ארגונים למען אנשים עם מוגבלויות. גם בהיקף ההתנדבות דומה באופן גורף ומצביעה על עלייה, בייחוד בקרב ארגוני העולים.

עולים

נראה כי ארגוני העולים סופגים פגיעה משמעותית, הן בכל הנוגע להכנסות והן בכל הנוגע לפעילות הארגונים. למעשה, בקבוצה זו נמצא שיעור הארגונים הגבוה ביותר שדיווח על ירידה בתקציב. חלק מהותי מהירידה מקורה בתרומות ובהכנסות ממשלה או רשות מקומית. פרט לבעיות התקציב, תמונת הפעילות של ארגוני העולים בעייתית יותר מהקבוצות האחרות: מעל מחצית מהארגונים מדווחים על ירידה בפעילות ו-40% על ירידה במספר העובדים. למרות שכשליש מדווחים על עלייה בהיקף ההתנדבות, לא נראה כי יש בידי סיוע זה לפצות על מצבם הקשה. נראה כי קבוצה זו מתקשה במיוחד בהתמודדות עם המשבר.

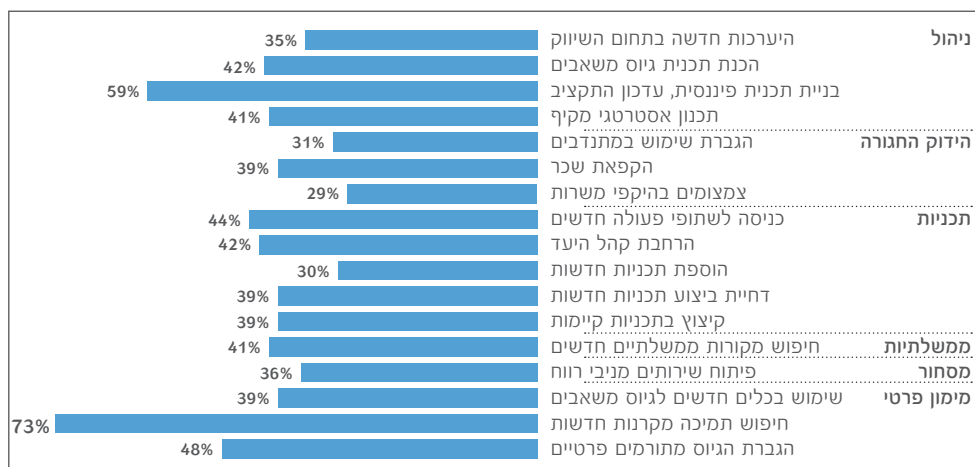
החברה הערבית

בעוד בעיית התקציב בקבוצת הארגונים בהם אוכלוסיית היעד הנה החברה הערבית דומה לזו של מרבית הקבוצות, תמונת היקף הפעילות שלה הפוכה מזו של ארגוני העולים ומרמזת על כך שארגונים אלו נמצאים בבעיה כפולה. פרט לבעיית התקציב, יותר ארגונים למען החברה הערבית חווים עלייה בהיקף הפעילות לעומת אלו שמדווחים על ירידה, והפער משמעותי (48% לעומת 24% בהתאמה). נתון דומה מתקיים גם לגבי מספר הלקוחות: 37% דווחו על עלייה במספר הלקוחות לעומת 21% שדווחו על ירידה. בנוסף לגידול בהיקף הפעילות ועלייה במספר הלקוחות, כשליש מהארגונים מדווחים על ירידה בהיקף התעסוקה והפער בין הגידול לירידה בהיקף ההתנדבות הנו 10% בלבד (20% ירידה לעומת 30% עלייה).

3.4 תגובת הארגונים למשבר

מה עשו הארגונים במהלך 2009 על מנת להתמודד עם המצב? תרשים 11, מציג את האסטרטגיות הכוללות ביותר שעלו. ניתן לראות כי בתחום המימון בלטו אסטרטגיות כמו הגברת גיוס מגורמים פרטיים (48%), חיפוש תמיכה מקרנות חדשות (73% ושימוש בכלים חדשים לגיוס משאבים (39%). לאור הירידה בהכנסות מקרנות עליה דווחו הארגונים, מעידה פעילות זו על השקעת משאבים ארגוניים רבים בדרכים המסורתיות לגיוס משאבים כמו פנייה לגורמים פילנתרופיים שכידוע, קצצו את פעילותם משמעותית. גם מהממשלה לא אמרו ארגונים נואש. 41% מהארגונים ניסו לתור אחר מקורות מימון ממשלתיים חדשים, למרות הירידה המשמעותית שחוו הארגונים בסיוע הממשלתי. חוסר הרצינות של שפנייה למקורות ממשלתיים ופילנתרופיים בולט במיוחד לאור הירידה המשמעותית בהכנסות הארגונים ממקורות אלו.

תרשים 11. פעולות בהן נוקטים הארגונים להתמודדות עם המשבר



כיצד יכולים הארגונים לעמוד בגידול בביקוש לשירותיהם בתוך אי-וודאות כלכלית גוברת? אסטרטגיה בולטת בקרב הארגונים המשתתפים בסקר (36%) הנה מסחור השירותים. **הארגונים מרבים לפתח שירותים מניבי רווח שניתן לגבות עליהם תשלום**. המעבר למימון ממקורות עצמיים הנמצאים יותר בשליטת הארגון נחשב לאסטרטגיה נבונה להפחתת חוסר הוודאות הכלכלי של ארגוני מגזר השלישי. אך שימת דגש על הספקת שירותים הניתנים בתשלום, וגביית מחיר גבוה יותר על שירותים באופן כללי מדירים ממעגל הנהנים משירותי המגזר השלישי את שכבות האוכלוסייה שנמצאות במצוקה הכלכלית העמוקה ביותר, ואינן יכולות להרשות לעצמן לשלם על שירותים אלה. אם נוסף לכך את הירידה בסיוע הממשלתי לארגונים אלה, שניכרת בממצאי הסקר, הפגיעה בנגישותם של שירותים חברתיים לאוכלוסייה הענייה בישראל עלולה להיות כבדה.

אם לא מבחוץ, אז מבפנים

הארגונים לא חפשו את הפתרונות רק מחוץ. פעולות רבות ננקטו בתוך הארגונים על מנת להתאים את פעילות הארגון למצב החדש. ניתן להבחין בשתי מגמות מנוגדות: האחת מגמת צמצום - ארגונים נקטו פעולות המצמצמות את היקף הפעילות שלהם כמו דחיית ביצוע תכניות חדשות או קיצוץ בתכניות; ואילו השנייה, מגמת הרחבה - ארגונים הרחיבו את קהל היעד, הוסיפו תכניות חדשות ונכנסו לשיתופי פעולה חדשים וכד'.

במקביל לשינויים בהיקף הפעילות ניתן לראות כי ארגונים רבים הידקו את החגורה גם בכל מה שקשור להיקף התעסוקה והשכר. 39% מהארגונים נאלצו להקפיא שכר ו-29% צמצמו היקפי משרות. על מנת להתמודד עם הביקוש העולה לשירותים מחד ולירידה בהכנסות מאידך, 31% מהארגונים דיווחו כי הגבירו את השימוש במתנדבים.

ניהול- חזרה אל שולחן השרטוט

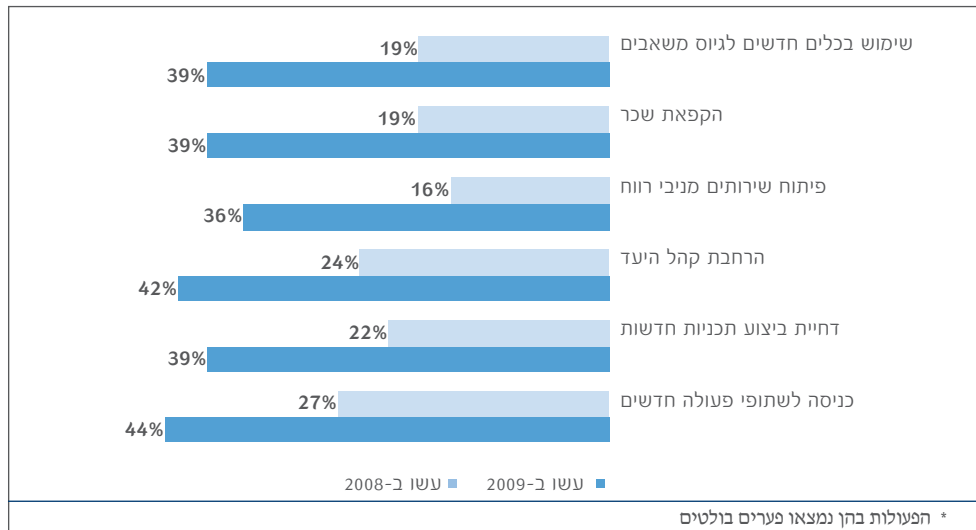
עתות משבר מאלצות את הארגונים לבחון דרכי ניהול והתמודדות חדשות המותאמות למציאות החדשה הסוערת סביבם. נראה כי ארגונים רבים ערכו התאמות בתכניותיהם למצב החדש. מעל מחצית מהארגונים (59%) בנו תכנית פיננסית או עדכנו את התקציב שלהם, כ-40% מהארגונים ערכו תכנון אסטרטגי מקיף או תכנית לגיוס משאבים וכשליש נערכו בתחום השיווק.

3.4.1 תגובת הארגונים למשבר, מה השתנה מ-2008?

אם נבדוק מה עשו הארגונים על מנת להתמודד עם המצב בשנת 2008 לעומת שנת 2009, נגלה כי קיים שוני באסטרטגיות בהן הם נקטו. תרשים 12 מתאר את הפעולות בהן נמצא פער משמעותי בין 2008 ל-2009. למעשה, בשנת 2009, דיווחו 20% יותר ארגונים מאשר בשנת 2008 כי נקטו בפעולות הבאות: שימוש בכלים חדשניים לגיוס משאבים, הקפאת שכר, פיתוח שירותים מניבי רווח, הרחבת קהל היעד, דחיית ביצוע תכניות חדשות וכניסה לשיתופי פעולה חדשים (תרשים 12).

תרשים 12. פערים בין פעולות בהם נקטו ארגונים ב-2008

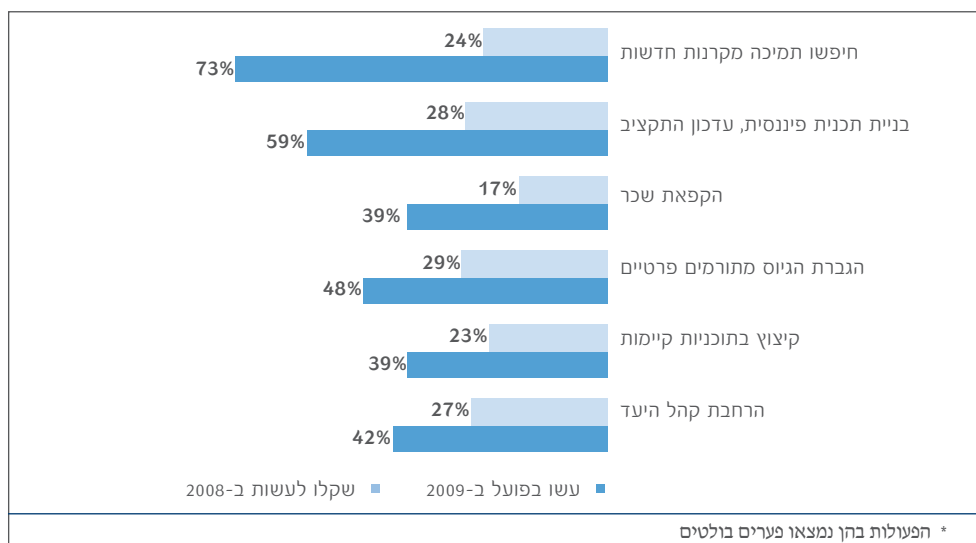
לעומת פעולות בהן נקטו ארגונים ב-2009



בסבב הראשון של הסקר בשנת 2008, נתבקשו ארגונים לדווח על הפעולות שהם שוקלים לעשות בשנה הקרובה על מנת להתמודד עם המשבר. בפועל נראה כי הארגונים נאלצו לעשות הרבה יותר ממה שחשבו שיעשו. תרשים 13 מציג את הערכות החסר הבולטות ביותר שהיו לארגונים. לדוגמה, נראה כי רק 24% מהארגונים שיערו כי יחפשו תמיכה מקרנות חדשות בשנה הקרבה, בעוד שבפועל 73% מהארגונים עשו זאת בשנת 2009.

תרשים 13. פערים בין תחזית הארגונים ובין פעילות בפועל: מה שקלו ארגונים

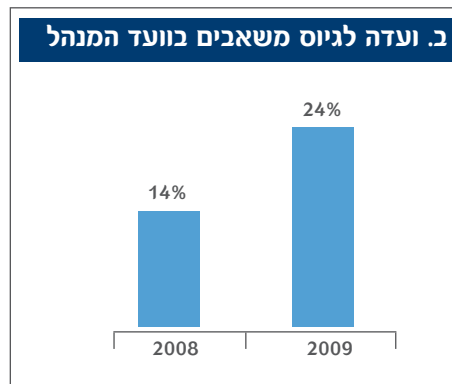
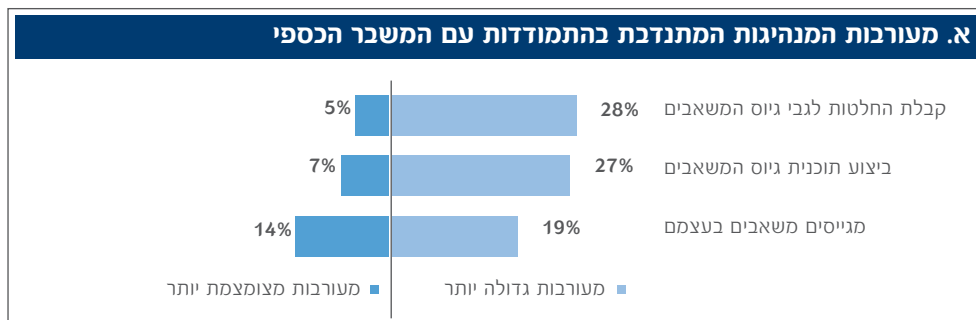
לעשות ב-2008 לעומת מה שעשו בפועל ב-2009?



3.4.2 דפוסי משילות בעתות משבר

גם בדפוסי המשילות של הארגון ובמעורבותם של גופי המשילות בהתמודדות האסטרטגית והטקטית עם אי הוודאות הכספית שממנה סובלים הארגונים ערכו הארגונים שינויים. ארגוני המגזר השלישי מובלים, לפחות באופן רשמי, על-ידי ועד מנהל המורכב ממתנדבים. בארגונים רבים תפקידיו בפועל של הוועד המנהל מצומצמים, והארגון נמשל בעיקר על-ידי המנכ"ל וההנהלה הפעילה. ניכר שאי הוודאות הכלכלית שעורר המשבר הביאה לשינוי משמעותי במעורבותם של חברי הוועדים המנהלים המתנדבים בתהליכי גיוס המשאבים של ארגוניהם, ולא רק ברמה האסטרטגית, קרי בקביעת מדיניות גיוס המשאבים, אלא גם (אף אם במידה פחותה) ברמה הטקטית ואף בעבודת השטח עצמה (תרשים 14). בנוסף לכך, בהשוואה לשנה קודם, ברבע מהארגונים שהשיבו לסקר יש כעת ועדה מיוחדת לגיוס משאבים, שיעור כמעט כפול ממה שמצאנו בדצמבר 2008.

תרשים 14.



4) דיון וסיכום

4.1 מחזיקים מעמד - עד מתי?

ממצאי סקר המשך מאמתים את התחזית שעלתה מן הסקר שערכנו בחורף 2008, כי המשבר הכלכלי יביא עימו קשיים כלכליים ניכרים לארגוני המגזר השלישי בישראל. יחד עם זאת, הארגונים מביאים לידי ביטוי את מחויבותם העמוקה לקהלי היעד שלהם, ומנסים להמשיך ולשמור על היקף הפעילות שלהם ועל היקף השירותים שהם מספקים, או אף להגדילם, לנוכח גידול לא מבוטל בביקוש לשירותיהם. השאלה שמתעוררת היא עד מתי יוכלו הארגונים "לעשות יותר בפחות"? כבר כעת אנו רואים שבקרב חלק מן הארגונים המשבר הכלכלי הביא לקריסה מוחלטת וסגירת דלתות מלאה, ובקרב רבים נערכים קיצוצים בכוח האדם ובהיקפי הפעילות. נראה לנו כי אין זה מוגזם לטעון שאם לא תיראה התאוששות בפילנתרופיה בשנת 2010, לצד הגברה של הסיוע הממשלתי והעירוני לארגונים, אחריתם של ארגונים רבים אחרים, של עובדיהם ושל הנהנים משירותיהם תהיה דומה.

המשבר הכלכלי פגע משמעותית בארגוני המגזר השלישי, והקשיים שהוא מעורר ממשיכים ומורגשים גם לאחר שהחלה מגמת ההתאוששות במשק. כמעט מחצית מהארגונים שהשתתפו במחקר מדווחים על הרעה במצבם בשנת 2009, כמעט כפול משיעור הארגונים שהעריכו שנה קודם לכן כי יתקשו להתמודד עם המשבר. המשבר פגע קשות בהכנסות הארגונים, ולמעלה ממחצית הארגונים דווחו על ירידה בת כמעט שליש בממוצע בהכנסה הכוללת שלהם. עיקר הפגיעה היא במימון ממקורות פילנתרופיים שפחתו באופן ניכר בקרב שלושה רבעים מהארגונים, אך גם בהכנסות מהממשלה ורשויות מקומיות חלה ירידה משמעותית. עקב כך, מנסים הארגונים להגביר את הסתמכותם על הכנסות עצמיות. למרות זאת, במהלך שנת 2009 נסגרו או שקלו סגירה 15% מהארגונים.

ישנן קבוצות של ארגונים שנפגעו באופן חמור מאחרים. שיעור הארגונים שדיווחו על קיטון בתקציב הארגון גבוה במיוחד בקרב ארגונים מתחומי התרבות והפנאי, ארגוני אזרחים וארגוני פילנתרופיה. קבוצה בולטת שספגה את כל עוצמת המשבר היא הארגונים הקטנים. שיעור ניכר מהם ספג פגיעה בהכנסות, ובייחוד בהכנסות ממקורות ממשלתיים, היקף הפעילות שלהם הצטמצם, מספר הלקוחות שלהם ירד וגם היקפי ההתנדבות בהם פחת. לא פלא שהם מהווים חלק נכבד מהארגונים שסגרו את שעריהם, נמצאים בתהליכי סגירה, או שוקלים סגירת הארגון.

קבוצה נוספת שמתקשה במיוחד בהתמודדות עם המשבר הם ארגוני האזרחים, אלו שעוסקים בייצוג אוכלוסיות מיוחדות, הגנה על זכויות, שינוי חברתי וסינוור. שיעור גבוה מקרב ארגוני האזרחים מדווחים על ירידה בהכנסות, ובקרב ארגוני אזרחים נמצא השיעור הנמוך ביותר של ארגונים שדיווחו שחלה בהם עלייה בתעסוקה.

שתי קבוצות נוספות שנפגעו קשה במיוחד מן המשבר הם ארגונים המשרתים עולים וארגונים המכוונים אל האוכלוסייה הערבית. ארגוני העולים ספגו ירידה משמעותית בהכנסותיהם וצמצמו באופן ניכר את פעילותם. הארגונים בהם אוכלוסיית היעד הנה החברה הערבית נמצאים בבעיה כפולה, היות שלצד הצמצום בתקציביהם חלה עליה ניכרת בדרישה לשירותיהם, והפער הוא משמעותי.

לקשייהם של ארגוני המגזר השלישי בכלל ושל קבוצות ארגונים אלה בפרט עלולות להיות השלכות מרחיקות לכת. ארגונים אלו משרתים אוכלוסיות שאין להן לרוב מענה לצרכיהן במסגרות אחרות, והיחלשות הארגונים תביא עימה פגיעה קשה בקהלי היעד שלהם. בנוסף לכך, ארגונים קטנים וארגוני אזרחים באופן מיוחד ממלאים את תפקיד החלוץ הייחודי של המגזר. פגיעה בהם משמעותה פגיעה ביכולתה של החברה הישראלית לפתח שירותים חדשים, לזהות בעיות חברתיות ולהציע פתרונות חדשים לבעיות ידועות.

בעיה נוספת שעולה מן הממצאים היא הניסיון של ארגוני המגזר השלישי להרחיב את פעילותם

ולתמודד עם הגידול בביקושים למרות קיצוצים משמעותיים בתעסוקה ובתקציבים. אין ספק שניסיון זה "לעשות יותר בפחות" הוא מרשים ומעיד על מחויבותם העמוקה של הארגונים לקהילה ולמשימתם החברתית. יחד עם זאת פרדוקס זה מעורר חשש שאחריתם של הארגונים תהיה מרה. קשה לאמוד כמה זמן יכולים הארגונים להחזיק מעמד במצב עניינים כזה, ויש חשש שעקב מסירותם ימתחו ארגונים רבים את החבל יתר על המידה, וייכנסו לסחרור תקציבי שסופו מי יישורנו.

התמודדותם של הארגונים למשבר מערבות הן תגובות ריאקטיביות-פאסיביות כגון קיצוצים, צמצומים וביטול תכניות, והן ניסיונות להתמודד על-ידי הרחבת הפעילות. הארגונים מתקשים במקרים רבים לגייס משאבים מתאימים לפעילותם הקיימת, לא כל שכן להרחבתה. רבים מהם אינם לוקחים בחשבון את השינוי שחל בסביבת המימון של המגזר השלישי, ומנסים לגייס משאבים מן "החשודים הרגילים" – קרנות והממשלה, למרות שהתשלומים לעמותות גם מקרנות וגם מהממשלה פחתו באופן ניכר. האלטרנטיבה לכך היא מיסחור. ארגונים רבים מנסים לפתח שירותים מניבי רווח שניתן לגבות עליהם תשלום או מתחילים לגבות תשלום על שירותים קיימים. בעוד מבחינה ניהולית יש בכך הגיון רב, שכן בכך מפחיתים הארגונים את תלותם במקורות מימון חיצוניים, הרי שיש בכך גם סיכון לאור הגידול בעוני ובשכבות המצוקה שאינן יכולות לשלם על שירותים אלו. בסופו של יום, עשוי תהליך המסחור להדיר את השכבות החלשות מקבוצת הנהנים משירותי הגזר השלישי.

הממצאים שלנו, ובפרט ההשוואה בין הסקר הראשון לסקר ההמשך מעידים שהארגונים מתקשים לחזות קדימה ולהתאים תגובות מונעות הולמות לתהליכים בסביבת הפעולה שלהם. ממצא זה אינו מפתיע. ארגוני המגזר השלישי מתקשים באופן כללי להתמודד עם אי וודאות, וממעטים לתכנן את פעילותם באופן אסטרטגי. אחת מהתגובות שהארגונים נקטו ביחס למשבר מהווה אולי ניסיון להתמודד עם אי הוודאות בסביבת הפעולה שלהם ועם קושי זה של ארגוני המגזר השלישי – הארגונים הגבירו באופן משמעותי את מעורבותם של חברי הוועדים המנהלים המתנדבים בניהול הארגונים בכלל ובתהליכי גיוס המשאבים של ארגוניהם בפרט.

4.2 השפעות המשבר בהקשר רחב

בכנס שנערך באוניברסיטת היידלברג בגרמניה שהוזכר לעיל נדונו השפעות המשבר הכלכלי הגלובלי על ארגוני המגזר השלישי, על פילנתרופיה והשקעה חברתית. במסמך המסכם את הכנס מציע הלמוט אנהיייר שש השערות שעשויות לסייע לבחון טוב יותר את תגובת הארגונים ללא כוונות רווח למשבר:

1. בעתות משבר חלונות מדיניות נפתחים ונסגרים לשחקני המגזר השלישי וקואליציות אפשריות באות והולכות, בראש ובראשונה כתוצאה מתהליכים הנוצרים בהשראה חיצונית או מתהליכים מניעים המתרחשים בזירה. בקיצור בדרך כלל, טוען אנהיייר, ארגוני מגזר שלישי נוטים להיות צופים מהצד, ונדרש לרוב זעזוע חריף בכדי להניעם לנסות ולהשפיע על מדיניות ו/או על סדר היום הציבורי. המשבר הכלכלי עשוי להיות הזדמנות כזאת שתניע את המגזר השלישי ותהפוך לשחקן מדיניות.

2. בשל הקושי לקבוע קווי אחריות ברורים בעולם המגזר השלישי, המגזר סובל מסימפטום כרוני של סיגנלים חלשים ותמריצים חלשים, אשר הופכים את איסוף המידע על הביצועים לבעייתי יותר מאשר במגזר הציבורי או העסקי. בו זמנית, לבסיס הערכי החזק שהוא יסוד קיומם של הארגונים יש השפעה שמרנית עליהם. השילוב של הסיגנלים החלשים, התמריצים החלשים והיסוד הערכי החזק יכול להתפרש כרמות גבוהות של אינרציה ותלות ניכרת בהסדרי עבר (Path Dependency). משמעות הדבר היא שהמגזר השלישי יתקשה להחיל שינויים בהתנהלותו לנוכח משבר כלכלי, ותגובותיו תהיינה שמרניות ויתרכזו בעיקר בחזרה על אסטרטגיות תגובה שגורות מן העבר.

3. יחד עם זאת, הנטייה ליציבות של המגזר השלישי מוסיפה למערכת היציבות הכוללת של כלכלת השוק בעתות משבר. הסקטור נוטה לדרוש מעט ויש לו אפקט מרגיע.

4. העדפת המגזר השלישי למדינות יציבות ולמדיניות מתנזרת תשתנה רק אם ארגוני המגזר השלישי ישתנו קודם. שיווי המשקל הארגוני במגזר השלישי יופר על ידי התפרצויות קצרות של שינויים בסיסיים במשך 'תקופה מהפכנית' כאשר המרחב הארגוני (או תחומים של הארגון) יהיה מאוים או יהפוך ללא וודאי, בייחוד במונחים של משאבים.

5. למשבר הכלכלי הנוכחי יהיה פוטנציאל לעורר חדשנות מסוגים שונים אם הפרות שיווי משקל מרובות יתרחשו במגזר השלישי במקביל לאי התאמות במבנה העומק של המשק והכלכלה.

6. היכולת להחיל חדשנות של המגזר השלישי ממוקמת בתוך הסדרים ארגוניים וכלכליים קיימים, והיא תושפע ממידת הליברליות וחופש הפעולה במשק שבו הם פועלים. המשמעות היא שסביר להניח שבעת משבר כלכלי יפגינו ארגוני מגזר שלישי במדינות בעלות כלכלות הסדריות ומפוקחות כמו יפן או גרמניה, טווח דפוסי תגובה שמרניים ותגובתיים יותר. במדינות השוק החופשי עם מבנים מוסדיים המעודדים חדשנות רדיקלית, סביר יותר להניח שיצוצו דפוסים חדשניים יותר כמו ארגונים היברידיים ופתרונות ייחודים אחרים להתמודדות עם המשבר הכלכלי.

תגובות הארגונים בהחלט תואמות את התזה השנייה של אנהייר. ארגוני מגזר שלישי מתקשים לחזות את השפעות המשבר עליהם ומרבית השינויים שהם מחילים הם תגובתיים ורגסיביים, ולא יזומים וחדשניים או יצירתיים. בישראל שהיא מדינה בעלת משק מוסדר ומפוקח, בה יש מעורבות ממשלתית ניכרת במשק ובחברה, אין זה מפתיע שמרבית הארגונים שנבדקו נוקטים בעיקר בתגובות שמרניות. יחד עם זאת, נראה כי תגובות הארגונים אינן בהכרח בלתי רציונאליות. בעתות משבר שמרנות מסוג זה כאלו עלולה להוביל לאינרציה, אך היא גם נוטה להאט את פעילותם ולנסות להימנע מקבלת החלטות שגויות מתוך בהלה. לכן, זה רציונאלי עבור הארגונים לאמץ שמרנות. בהתאם לכך, אין זה מפתיע שארגונים התנהגו באופן דומה בארצות שונות. התנהגות זו אמנם אינה בהכרח האפקטיבית ביותר, אך היא סתגלנית, ומנסה לשמר את ליבת הארגון.

ברמה המאקרו-חברתית ומאקרו-כלכלית יש למגזר השלישי אפקט מרגיע וממתן. ארגוני המגזר השלישי סופגים תסכולים של קבוצות חברתיות שמצבן אינו משביע רצון, מתמודדים עם חלק מצורכיהן הבלתי ממומשים, מתעלים את המחאה על היתר לאפיקים לגיטימיים, ובכך ומפחיתים את הסיכוי לפריצת מחאה חריפה. על-כן צריך להיות למדינה ולארגונים העסקיים אינטרס לחזקם בעת משבר. אם כך, האיטיות שבתגובת הממשלה לצרכי הארגונים בפיתוח תכניות ההאצה השונות בתחילת המשבר, והקמצנות היחסית שבה נקטה כשלבסוף הציעה פתרונות למגזר השלישי, מנוגדים למעשה לאינטרס של המדינה. מצד שני, בעלי עמדות רדיקליות המעוניינים לנצל את המשבר כהזדמנות לחולל שינוי עומק במבנה המשק ובהנחות היסוד הניאו-ליברליות של הכלכלה הישראלית עשויים להעדיף שיהיה לארגונים קשה, היות שהסיוע להם מפחית את הסיכוי שיחוללו שינויים רדיקליים ויגייסו להנעת שינוי מדיניות ושינוי חברתי עמוק.

4.3 הרהורים באשר לניהול משברים

Ukeles (2009) טען כי בעת משבר אין טעם לדבר במושגים של "הרעה במצב הכלכלי" כיוון שהמשגה זו מעניקה תחושה מוטעית של ביטחון. הוא מבחין בין משבר כלכלי למשבר פיסקאלי. משבר כלכלי משפיע על החברה כשלם. הוא עוסק באבדן משרות, הפחתת הכנסה וצניחה ביצור סחורות ושירותים.

משבר כספי/פיסקאלי לעומת זאת, משפיע על הארגונים והמוסדות והוא נוגע לפער בין הוצאות להכנסות ובין נכסים להתחייבויות. הניסיון של ארגונים רבים שהשתתפו במחקר זה להרחיב את פעילותם לנוכח קיצוץ בהכנסותיהם מגביר את הסיכון שפערים אלו יהפכו כרוניים או חריפים מכדי שהארגון יכול להמשיך להתקיים. חשוב שארגונים יקדישו מחשבה כיצד הם יכולים לגשר על הפערים האלה. הדבר מצריך כמובן יצירתיות ניהולית. ואכן, לארגוני המגזר השלישי יש אתגרים ניהוליים משמעותיים בשעת משבר, ולדרך בה ינוהלו ארגונים במשבר השלכות מרחיקות לכת על האופן בו יצלח הארגון את המשבר בטווח הקצר, אך בייחוד בטווח הארוך. משבר הוא זמן מתאים לערוך שינויים שסביר להניח שהיו קורים בכל מקרה. המשבר מעניק למנהיגים אומץ לבצע שינויים ומאלץ אנשים להתמקד. האסטרטגיה הטובה ביותר היא להשתמש במשבר על מנת לשפר את הניהול, לא רק כדי שהארגון יוכל לשרוד, אלא גם כדי שהארגון יוכל לצאת מהמשבר חזק יותר. שיפור הניהול הוא כל שינוי בדרך בה הארגון פועל המובילה אותו להעלאת הרווח או להורדת העלויות תוך כדי שמירה על כמות ואיכות השירותים. יוזמות בתחום הניהול עשויות להיות מגוונות מאוד, החל מפיתוח שיטה חשבונאית חדשה וכלה בתכנית התייעלות מקיפה. מנהלים יכולים להתעלם מסמני האזהרה ורק להגיב למשבר באופן ריאקטיבי בלבד, או שהם יכולים להתכונן על מנת למנוע משבר או לנהל אותו כראוי, כלומר להגיב באופן פרואקטיבי. דווקא משום שארגונים ללא כוונות רווח מספקים שירותים חיוניים כל כך לחברה, כל מאמץ חייב להיעשות על מנת להבטיח את מוכנותם למשבר במגוון חזיתות.

5 מקורות

- כץ, ח. ויוגב, ה., (2009), התמודדות המגזר השלישי עם המשבר הכלכלי. מנהיגות אזרחית 2 : 7-9.
- למ"ס, (2010), הכנסות והוצאות מלכ"רים 2006-2009. ירושלים: משרד ראש הממשלה, הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה.
- קרמר, ר., (1988), התפקיד המשתנה של סוכנויות התנדבותיות במדינת הרווחה. חברה ורווחה ט"ו 127-121.
- שמיד, ה. ורודיך, א. (2009), השלכות הירידה בפילנתרופיה על ארגונים ללא כוונת רווח ושירותי רווחה בישראל. ירושלים: האוניברסיטה העברית בירושלים, המרכז לחקר הפילנתרופיה בישראל.
- Cohen, R., (2008), What the Financial Sector Meltdown Really Means for Nonprofits and Philanthropy. The Nonprofit Quarterly, September 2008, 23. <http://www.nonprofitquarterly.org/cohenreport/23/09/2008/what-the-financial-sector-meltdown-really-means-for-nonprofits-and-philanthropy/>
- CSI, (2009), The 2009 CSI MLS Symposium – The Global Crisis: What's next for Social Investment, Nonprofits and Philanthropy? Heidelberg: Heidelberg University, Center for Social Investment.
- Fowler, K.L., Kling, N.D. and Larson M.L., (2007), Organizational preparedness for coping with a major crisis or disaster, Business and Society, 1(46), p.103-88
- McLean, C. and Brouwer, C. (2010), The Effect of the Economy on the Nonprofit Sector: A June 2010 Survey. Washington, DC: Guidestar USA.
- National Council of Nonprofits, (2009), Economic Stimulus & Recovery Special Report Number 8: A Respectful Warning Call to Our Partners in Government: The Economic Crisis Is Unraveling the Social Safety Net Faster Than Most Realize. Washington: National Council of Nonprofits.
<http://www.councilofnonprofits.org/sites/default/files/Special20%Report-20%208%20%A-Respectful-Warning-Call-to-Our-Partners-in-Government-The-Economic-Crisis-Is-Unraveling-the-Social-Safety-Net-Faster-Than-Most-Realize.pdf>
- Salamon, L.M., Geller S.L. and Spence, K.L., (2009), Listening Post project: Impact of the 09-2007 Economic recessions on nonprofit organizations, Johns Hopkins University, Center for Civil Society Studies.
- Ukeles, J.B., (2009), Doing more with less: Can Jewish and other nonprofits turn crisis into opportunity? New York: New York University, Robert F. Wagner Graduate School of Public Service, Berman Jewish Policy Archive.
<http://www.policyarchive.org/handle/10207/bitstreams/17727.pdf>



המרכז הישראלי לחקר המגזר השלישי
ISRAELI CENTER FOR THIRD SECTOR RESEARCH
אוניברסיטת בן-גוריון בנגב

אודות המרכז הישראלי לחקר המגזר השלישי

המרכז הישראלי לחקר המגזר השלישי הוקם באוניברסיטת בן-גוריון בנגב בשנת 1997 במטרה לפתח ידע בנושא ארגונים ללא כוונת רווח. המרכז פועל לייזום וריכוז של מחקרים העוסקים בהיבטים שונים של המגזר השלישי בישראל, פיתוח ידע על מכלול הגורמים המרכיבים את המגזר השלישי; ארגונים ללא כוונת רווח, פעילויות פילנתרופיות והתנדבות. ופיתוח הדיון האקדמי והציבורי בסוגיית המדיניות כלפי המגזר השלישי. המרכז משמש כגורם המחקרי המוביל בחקר המגזר השלישי בישראל. המרכז הוא חלק מהפקולטה לניהול ע"ש גילפורד גלייזר.

למרכז ארבע מטרות מרכזיות:

1. פיתוח ידע, שימש לקביעת מדיניות בנושאים הקשורים למגזר השלישי ולחברה האזרחית בישראל.
2. קידום חקר המגזר השלישי בישראל והרחבת הדיון בנושא המגזר השלישי לדיסציפלינות שונות ולתחומים נוספים.
3. ביצוע מחקרים וניתוחי מדיניות בנושאי המגזר השלישי והחברה האזרחית והבאתם לידיעת מגוון קהלים, ובכלל זה קובעי מדיניות, התקשורת, פעילים ומנהלים במגזר השלישי, והציבור בכללותו.
4. הקמת מרכז משאבים, מידע ומסד נתונים על המגזר השלישי בישראל, ולאפשר לחוקרים קובעי מדיניות ואנשי מקצוע להשתמש בידע שנאסף.

טל: 08-6472323 • פקס: 08-6477607

מייל: ictr@bgu.ac.il • אתר: www.bgu.ac.il/ICTR