



אפס תקורה עולה הרבה

אפקטיביים פחות.

האם משקיע בחברה עסקית היה מעלה כלל בדעתו לאמץ קריטריון יחיד לבהינתן החברות שהוא מבקש להשקיע בהן? טופס Q-10 של חברת אפל, מחברות הטכנולוגיה המוצלחות בעולם, שהופקד ברשות לניירות ערך בארה"ב בינואר השנה, מגלה כי ההוצאות על מכירות, הנהלה וכלליות של החברה ברבעון שהסתיים ב-26 בדצמבר 2009 תפסו לא פחות מ-76.4% מסך כל ההוצאות התפעוליות. מנהלים בעולם העסקי הרי יאבדו את משרתם או ימוטטו את עסקיהם אם לא ישלבו בתמחור המוצר הוצאות עקיפות כמו שכירות, מחקר ופיתוח, מערכות מידע, אדמיניסטרציה וניהול. וכן, גם הוצאות ניקיון.

ועם כל זה, דווקא במגזר השלישי מבקשים התורמים ממנהלי העמותות להוכיח יכולת תכנון אסטרטגי, ניהול פיננסי מקצועי ובריקה עצמית של תוצאות בלי להוציא על כך פרוטה. כיצד תוכל כלל עמותה לברוק את האפקטיביות שלה, אם לא תשקיע בתהליך המדידה של תוצאות פעילותה? האם יעלה על הדעת שמשקיע עסקי ישקיע בחברה שבאופן מוצהר אינה מבצעת תכנון אסטרטגי ולא מודדת ומעריכה את פעולותיה?

איש עסקים ידוע, שדנתי איתו בנושא, הופתע לשמוע שמנהלי עמותות אינם עוברים בהתנדבות. שאיפת הציבור, שכל שקל שהוא משקיע יגיע לנזקק, היא ברורה ומובנת. אלא שהיא כרוכה בצירוף מצער של בורות בכל הנוגע להספקת השירות ושל אי אמון ביכולתן של העמותות לפעול ביעילות ובישור - אי אמון שהוא השתקפות מצערת של מידת האמון המידרדרת בחברה כולה.

כולנו מכירים סיפורים על עמותות שסרחו, וחלקן אף הרוויחו מוניטין רעים אלה ביושר. אבל רק חלקן. עמותות רבות מצליחות לממש את ייעודן ביעילות, ולמרות זאת קיים חשד עמוק ומושרש בקרב תורמים באשר לגיטימיות של הוצאות השכר ושאר הוצאות תקורה בהן. בניגוד לפעולתם של עסקים, מתקשה הציבור להעריך את הקשר בין הוצאות אלה ליכולתה של העמותה לממש את מטרותיה.

למרבה הצער, האסטרטגיה של 100% לנזקק ואפס לתקורה מחמיצה את התמונה הכוללת ואת הפרדוקס המסתתר בה. שהרי הציבור מבקש לראות כיצד כספו מסייע לנזקקים בדרך האפקטיבית ביותר, אך דווקא יישומו של מדרד יחיד (הוצאות תקורה), מתוך אי הבנה של ההוצאות ההכרחיות של העמותות, פוגע ביכולתן לספק לנזקקים שירותים ביעילות. ■

www.jacobburak.com

7 שה לאחר את הציבור הישראלי סביב נושאים חברתיים. אחת ההסכמות הספורות החוצות גיל, מוצא והשכלה, שניתן לאתר בו בכל זאת, היא אי האמון כלפי פעילותן של עמותות. העמדה הציבורית כלפי העמותות רוויה אי אמון וחשדנות, ואחד הנימוקים המרכזיים של עמדה כמעט גורפת זו הוא כי חלק ניכר מהתרומות מממנות ממילא תקורה מיותרת. זהו גם המרכיב הישראלי מזכירים תדיר בהסברים מדוע החליטו שלא לתרום.

מהצד האחר חוזרות על המנטרה גם הקרנות, שהן המקור העיקרי למימון עמותות. אלו שבות ומצהירות כי הן מבקשות לראות את מלוא תרומתן מגיעה למוטבים - ו"אפס ממנה לתקורה". אפילו לשלטונות המס בישראל דעה מגובשת בעניין: עמותה שהוצאות התקורה שלה גבוהות מ-25% אינה רשאית להציע לתורמיה פטור ממס. העמותות בתורן הבינו את המסר בזריזות המאפיינת

הציבור החשדני מצפה מהעמותות לעבוד באפס הוצאות. זו גישה פוגענית ומופרכת

את המגזר העסקי דווקא. והרי לא עמדה לפניו אפשרות אחרת, גם כך הן מנהלות מלחמת קיום הרואית. כך קורה, לדוגמה, שבבקשות שמגישים אלכ"דים (ארגונים ללא כוונת רווח) לקרנות לשם קבלת מענק, מסווגות מחדש הוצאות אדמיניסטרציה וגיוס משאבים ומועמסות על סעיפים הנראים כסיוע ישיר למוטבים.

אלא שהגישה של 100% לנזקק ואפס לתקורה סובלת משני חסרונות עיקריים. האחד, חוסר ההבנה של היקף ומהות ההוצאות הכרוכות בהספקת השירות לנזקקים. והשני, התמקדות יתר בממד התקורה של העמותות על חשבון בחינה של שורת מדדים בפעילותן - ובראש ובראשונה של האפקטיביות שלהן.

עמותות קיימות כדי להשיג מטרה חברתית מוגדרת, ולכן חשוב לברוק קודם כל אם הן משיגות אותה. ברוב התחומים החברתיים פועלת יותר מעמותה מרכזית אחת, וחשוב איפוא שנדע מי מהן נותנת את המענה הטוב והאפקטיבי ביותר לפני שאנו בוחרים למי מהן לתרום. סקר שערך המרכז לחקר הפילנתרופיה באוניברסיטת אינדיאנה מגלה כי דווקא ארגונים המדגישים את התקורה הנמוכה ואת היעדר ההוצאות האדמיניסטרטיביות אינם מצליחים לספק יותר שירותים או שירותים טובים יותר למוטביהם. ובמילים אחרות, הם