

להקת מחול בת-שבע

עמותה רשומה (ע"ר) 580111185
דוח מס' 32 | שבת תש"ע | ינואר 2010

דוח אנליזה

מידות שיקוף ודירוג מלכ"רים
חברה לתועלת הציבור

תוכן העניינים

Index

1. תקציר מנהלים
2. שיקוף
3. דירוג
4. רקע
5. ניתוח הסביבה
6. נספחים

להקת מחול בת-שבע

להקת מחול עכשווי הפועלת לעידוד היצירה ולהפצתה

אודות:

להקת בת שבע היא להקת מחול עכשווי אשר נוסדה בשנת 1964 על ידי הברונית בת שבע דה-רוטשילד. בשנת 1987 נרשמה הלהקה כעמותה, ובשנת 1990 מונה אוהד נהרין למנהלה האומנותי והוא מכהן בתפקיד זה עד היום. מנכ"לית העמותה היא דינה אלדור ויו"ר העמותה התחלף לאחרונה, ובמקום ד"ר הדסה שני מונה אוהד מראני. כיום מפעילה העמותה שתי להקות, הלהקה הבוגרת ולהקת האנסמבל, ותקציבה לשנת 2009 עמד על כ-22 מיליון ₪. להקת בת שבע מופיעה ברחבי הארץ והעולם בפני כ-100,000 צופים בעשרות הופעות בשנה. שתי הלהקות המחול הגדולות בישראל מלבד בת שבע הן להקת המחול הקיבוצית והבלט הקלאסי.

תמצית הדירוג:

בישראל פועלים מאות מוסדות אומנות אשר נתמכים על ידי המדינה ומוסדות נוספים הממומנים ממקורות אחרים. הציבור נוטה להעריך מוסדות כאלה בדרך כלל על פי הישגיהם האומנותיים, ואילו התנהלותם הארגונית והכספית לרוב אינה זוכה לחשיפה או לביקורת ציבורית.

על פי הפרמטרים המקובלים בתחום המחול – כמו מספר ההופעות, הרקדנים והצופים, היקף התקציב ועוד – להקת בת שבע היא להקת המחול הגדולה בישראל. ללהקה מוניטין מקצועי מצוין, הנזקף בין היתר לזכות מנהלה האומנותי אוהד נהרין, אשר גרף פרסים רבים בארץ ובעולם ונחשב לאחד הכישרונות האומנותיים הבולטים בתחום המחול. הלהקה מצליחה לשמר את רקדניה, הידועים במקצועיותם, לאורך זמן. בת שבע אף שוקדת על טיפוח הדור הצעיר של הרקדנים והכוריאוגרפים, באמצעות פיתוח והכשרה מקצועיים. כחלק מפעילותה הלהקה מעודדת ומפתחת רקדנים צעירים באזורי הפריפריה ובקרבת אוכלוסיות ממעמד סוציו-אקונומי נמוך, ובכך מסייעת להם להתקבל בהמשך ללהקות מחול מובילות בישראל.

בדיקת מידות העלתה כי העמותה מתנהלת היטב מבחינה ארגונית וכספית, היא מנצלת את כספיה כהלכה, ומופעלים בה מנגנוני בקרה שמטרתם להבטיח התנהלות נאותה. מעבר לפעילותו המקצועית של מבקר הפנים של הארגון, גם לוועד המנהל של בת שבע מנגנוני בקרה מעמיקים, הוא נפגש באופן תדיר, מעורה בניהול הארגון, מקיים דיונים אסטרטגיים ופועל לקידום מטרותיו. הארגון יציב מבחינה פיננסית, בין היתר בזכות תמהיל הכנסות מגוון ועתודת ביטחון לשימוש בעת הצורך.

עם זאת, בבדיקת מידות זוהו ארבעה אתגרים מרכזיים הניצבים בפני הלהקה: האתגר ראשון קשור באחת החוזקות המרכזיות של הלהקה – מנהלה האומנותי. מחד, ברור שאינש תפקיד זה על ידי אחד הכוריאוגרפים המובילים בתחומו הוא בסיס הצלחתה; מאידך, הארגון חייב לקחת בחשבון כיצד להיערך למקרה בו יחליט לפרוש.

המשך התמצית בעמוד הבא.

תקציר מנהלים

המשך תמצית הדירוג:

בת שבע נערכה למקרה זה על ידי רכישת זכויות היוצרים ליצירותיו, דבר שיאפשר המשך עבודה גם במקרה של החלפת המנהל האמנותי, וכן על ידי טיפוח כוריאוגרפית מובילה נוספת. בכל זאת, במקרה של עזיבת המנהל האומנותי נראה שהארגון יעמוד בפני בעיה משמעותית. שנית, תיעוד הידע התפעולי והמקצועי בבת שבע לקוי, ונעשה באופן שאינו מאפשר שימוש נוח בו. רצוי היה לשפר תחום זה במיוחד על רקע התלות במנהל האמנותי. שלישית, אחת מהמטרות של בת שבע היא להנגיש את יצירותיה לקהל מגוון, ובכלל זה קהל צעיר, אך הלהקה אינה מצליחה להגיע כיום לצופים בגילאי 20-40. למידות נמסר כי בימים אלה מנסה הלהקה ליזום פעולות שיחשפו קהל יעד זה ליצירותיה. ואחרון, למרות האיתנות הפיננסית של בת שבע וקיומן של יתרות לעת משבר, הרי שחסר לה תכנון פיננסי להבטחת המשך התרומות ולמציאת מקורות ההכנסה חדשים. המשמעות היא שקיים חשש של שימוש ביתרות וניצולן עד תום. מידות אינה סבורה כי יש להבטיח חזרות גבוהות יותר, אך כן מומלץ לקיים תכנון אסטרטגי לטווח קצר, בינוני וארוך בנושא גיוס התקציב שאינו מובטח ממקורות ממשלתיים ואחרים.



אתיקה



כספים



מערכות



אנשים



אופק



מדד מידות

הארגון: להקת מחול בת שבע

קהלי היעד: כלל הציבור

ייעוד ומטרות: קיומה, קידומה ושגשוגה של להקת בת שבע למחול מודרני; עידוד מעורבות וצפייה של קהל מירבי במחול מודרני; קיומו של צוות רקדנים וכוריאוגרפים מובחר; הכנת עתודה של רקדנים וכוריאוגרפים ללהקה ופיתוח כושרם ואישיותם לצורך הלהקה.

אישורים: 46:א ✓

✓ הסדר לתרומות מחו"ל:

✓ אישור ניהול תקין:

- פרויקטים מרכזיים:
 - מופעי מחול בישראל
 - מופעי מחול בחו"ל
 - לימוד והנחלת שפת הגאגא בקרב קהילת המחול
 - פרויקטים באזורי הפריפריה לקידום מצויינות במחול

אזור פעילות: כל הארץ

התנדבות: ההסתמכות על מתנדבים - נמוכה

מוטבים: מוטבים ישירים בשנת 2008: כ- 100,000 מספר מצטבר של מוטבים ישירים: אין נתונים

S	M	L	XL	גודל הארגון
S	M	L	XL	גודל תקציב
S	M	L	XL	ותק
S	M	L	XL	פריסה גיאוגרפית
S	M	L	XL	משרות ומתנדבים
S	M	L	XL	מוכרות ציבורית

יו"ר: אוהד מראני | שנת מינוי: 2010

מס' חברי ועד מנהל: 11

מנכ"ל: דינה אלדור | שנת מינוי: 2009

סה"כ עובדים 65

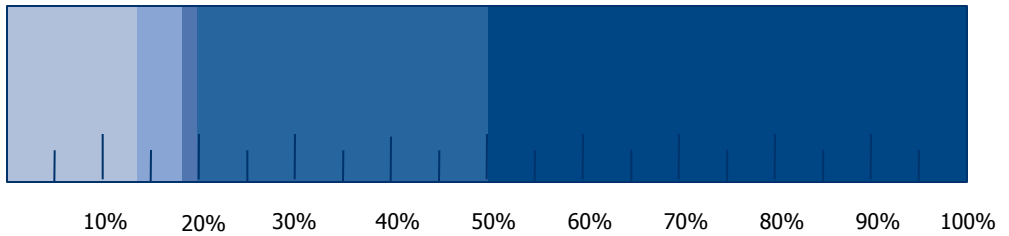
עובדים במשרה חלקית 0

עובדים במשרה מלאה 65

סה"כ משרות 65

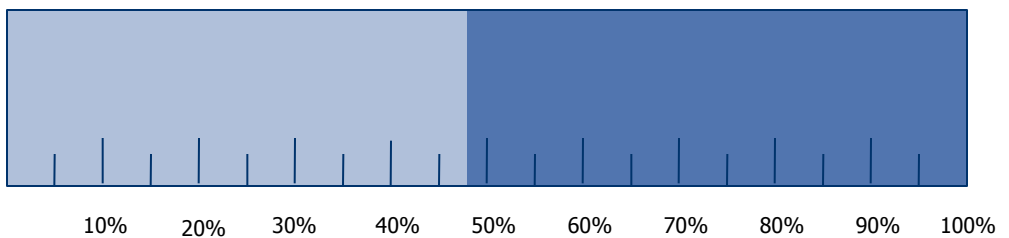
סה"כ מתנדבים 0

הכנסות (באחוזים) 2008, באחוזים



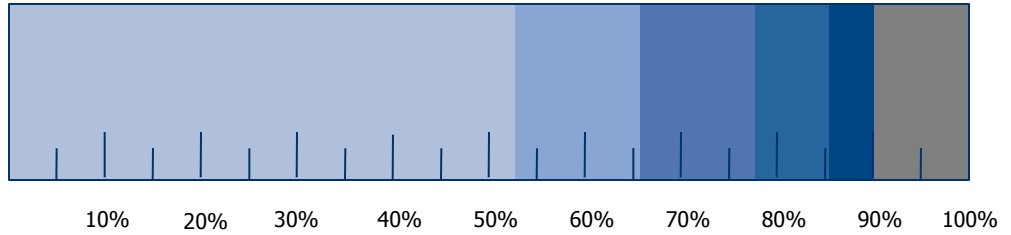
- 14% פילנתרופיה פרטית
- 5% פילנתרופיה מוסדית
- 1% פילנתרופיה עסקית
- 30% ממשלה ורשויות ציבוריות
- 50% הכנסות עצמיות

מקור התרומות (באחוזים) 2008, באחוזים



- 47% מהארץ
- 53% מחו"ל

הוצאות עיקריות (באחוזים) 2008



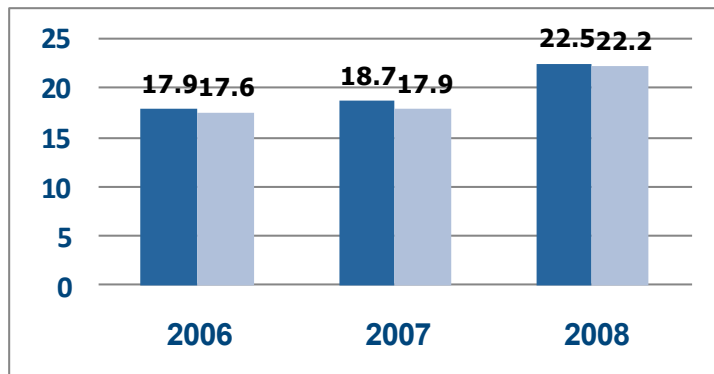
* קבוצת התיאטרון "רות קנר" רוכשת שירותים אדמיניסטרטיביים מלהקת בת שבע

שלוש המשכורות הגבוהות ביותר

(2009, אומדן חודשי ברוטו ממוצע, טווח):

1. 27,000 - 30,000 ₪
2. 24,000 - 27,000 ₪
3. 21,000 - 24,000 ₪

הכנסות והוצאות שנתיות במיליוני ₪ (הכנסות ו הוצאות):



מידות ארגוניות

אופק

B+

ללהקת בת שבע ייעוד ברור וממוקד עימו מזדהים עובדיה, והיא פועלת על פיו בתוכניות השונות שהיא מפעילה. ניכר כי הארגון חותר למצוינות ולביצוע מיטבי של תוכניותיו. רוב עובדי הארגון פועלים על-פי תוכניות עבודה הנגזרות מלוח המופעים של הלהקה, אך תוכנית העבודה הארגונית אינה מפורטת באופן שמאפשר הוצאה אל הפועל של יעדיה. תפוקות הארגון נמדדות באופן שוטף ומקיף. העדפות הקהל נבדקו רק באופן חד פעמי לקראת הופעה חדשה ויוצאת דופן. בת שבע הציבה לעצמה כיעד להנגיש את הופעותיה לכלל הציבור וכן לפתח עתודה של רקדנים אך אינה בודקת באופן מסודר האם היא עומדת ביעדים אלו ובאיזו מידה. כמו כן, לא מתקיימות בדיקות סדורות של מידת שביעות רצונם של המוטבים.

אנשים

A

הוועד המנהל בארגון מעורב הן בקבלת החלטות אסטרטגיות והן בפעילות השוטפת באמצעות ישיבות הוועד הפורמליות ותתי הוועדות השונות של הוועד. מידת המעורבות הגבוהה של הוועד נזקפת במיוחד לזכות יו"ר הוועד המנהל היוצאת ולחברים ספורים נוספים. למרבית חברי הוועד ותק רב והם בעלי רקע מקצועי מגוון שמסייע לארגון בהשגת מטרותיו. מנכ"לית הארגון בעשר השנים האחרונות פרשה לאחרונה. המנכ"לית החדשה מכהנת בתפקידה מאז אוקטובר 2009 ועדיין מבססת את צעדיה, ועל כן מצאנו לנכון לא להעריך את תפקודה. המנהל האומנותי של הלהקה, המהווה דמות דומיננטית בארגון, קידם באופן משמעותי את מקצועיות הלהקה ואחראי למרבית הישגיה בשנים האחרונות. הארגון מציב רף גבוה בתהליכי הקבלה וההכשרה הקפדניים של הרקדנים. מחויבותם של עובדי הארגון באה לידי ביטוי בין השאר גם בתחלופה נמוכה.

מערכות

להנהלת להקת בת שבע היכרות מעמיקה עם עולם המחול בישראל ובחו"ל, והדבר מסייע בידה לקדם שיתופי פעולה עם גורמים נוספים בתחום. הארגון מרבה לחדש את הרפרטואר האומנותי שלו וליזום פעילויות חדשות. כמו כן, הארגון מקיים תהליכי הפקת לקחים ואף מעסיק מבקר פנים המבצע ביקורת מעמיקה, ואלה תורמים לשיפור מתמיד. קיימת תלות גבוהה במנהל האומנותי של הלהקה הנובעת מתרומתו המשמעותית להצלחתה. הארגון פועל על מנת לצמצמה באמצעים שונים, ביניהם רכישת זכויות היוצרים של יצירותיו והצמחת כוריאוגרפית נוספת. התשתיות הפיזיות של הארגון תואמות את צרכיו, למעט המחסור באולם הופעות להצגה הולמת יותר של יצירות הלהקה. מחלקות המטה תומכות בפעילות באופן משביע רצון. הידע המקצועי והתפעולי של הארגון מתועד אך אינו נגיש לכלל עובדי הארגון.

כספים

להקת בת שבע נהנית מיציבות פיננסית גבוהה בשל מקורות הכנסה יציבים ברובם – תקצוב ממשלתי ממשרד התרבות, מגוון תורמים ותיקים המחויבים לארגון והכנסות ממכירת כרטיסים להופעות, שהפדיון מהן מייצר הכנסה קבועה. בשנים האחרונות הארגון אף הצליח להגדיל את הכנסותיו מ-17.6 מיליון ₪ בשנת 2006 ל-22.2 מיליון ₪ בשנת 2008. עם זאת, לא קיימת תכנית מעמיקה דיה לשימור התורמים הקיימים ולגיוס תורמים חדשים. אגודת הידידים העמידה לרשות הלהקה כ-400,000 \$ עתודת ביטחון לשימוש בעת הצורך. עדיין, עקב עיכוב בהעברת התמיכה מגורמים ממשלתיים, קיימים לעתים קשיים תזרימיים עליהם מגשר הארגון באמצעות מסגרת אשראי. משאבי הארגון מופנים ביעילות להגשמת מטרותיו. משכורות הבכירים גבוהות מעט מהמקובל במגזר השלישי, אולם הן הולמות את הרמה המקצועית הגבוהה שאליה שואף הארגון להגיע וסבירות ביחס למשימה המוצבת בפניו.

B+

A-

A

אתיקה

בהצהרת אתיקה שהוגשה למידות הצהיר הארגון על מתן תנאים סוציאליים מעבר למחויב על-פי חוק לעובדיו הקבועים ועל התאמת מסגרת העבודה לאמהות. כמו כן, הארגון עושה מאמצים רבים לשיפור תנאי ההעסקה של הרקדנים בעקבות ביקורת שספג בעבר, וכיום מציב רף גבוה בתחום בהשוואה לשאר להקות המחול בישראל. רקדני להקת האנסמבל מועסקים על בסיס מלגת קיום. מצב זה לא נעלם מעיני חברי הוועד המנהל שדנו בסוגיה זו בעבר, וקבעו שכך נכון לארגון. הפתיחות כלפי צוות מידות בתהליך הדירוג הייתה רבה, ולא נמצאו עדויות לקיומם של ליקויים אתיים.

מידות חברתיות

מועילות

לפי פרסומי משרד התרבות, בשנת 2008 קיימה להקת בת שבע הבוגרת 223 הופעות בישראל בפני כ-36,000 צופים ועוד עשרות הופעות ברחבי העולם בפני אלפי צופים נוספים. להקת אנסמבל בת שבע קיימה 114 הופעות בפני למעלה מ-40,000 צופים. עם זאת, המטרה להפיץ את המחול בקרב כלל שכבות האוכלוסייה אינה מוגשמת במלואה מפני שהלהקה אינה מצליחה להגיע לצופים בגילאי 20-40. הביקוש הגדל בשנים האחרונות להופעות הלהקה מעיד על שביעות רצון הקהל מיצירותיה. בשנים האחרונות מוזמנת הלהקה להופיע במגוון אולמות ברחבי העולם בהם מופיעות להקות המחול העכשוויות הטובות בעולם. כחלק מפעילותה להקת בת שבע מעודדת ומפתחת רקדנים צעירים באזורי הפריפריה ובקרב אוכלוסיות ממעמד סוציו-אקונומי נמוך. תמיכה זו מסייעת להם להתקבל מאוחר יותר ללהקות מחול מובילות בישראל. פעילות הארגון מניבה פירות גם בדמות רקדניו הבוגרים המשתלבים בלהקות מחול בחו"ל או מייסדים להקות עצמאיות; רבים מהכוריאוגרפים המצליחים היום בישראל החלו את דרכם בבת-שבע.

מובילות

להקת בת שבע היא הלהקה הוותיקה ביותר בישראל, עם ותק של 46 שנים. ללהקה מוניטין מקצועי מצוין והיא נחשבת לאחת מלהקות המחול העכשווי המובילות בעולם. בישראל, בת שבע נחשבת לאחת מ-3 הלהקות הגדולות והמובילות. בין השאר נזקף מוניטין הלהקה לזכות אוהד נהרין, מנהלה האומנותי, שגרף פרסים מקצועיים וציבוריים רבים בארץ ובעולם. המודל של הפצת המחול לפריפריה באמצעות הופעות בבתי ספר, מבוקש במקומות נוספים בעולם, ואף שוכפל במדויק בשבדיה. בסקר שנערך על ידי מידות בקרב כלל הציבור נמצא כי בת שבע היא אחת מהעמותות המוכרות ביותר בארץ. לארגון אזכורים רבים בתקשורת הכתובה והוא זוכה למגוון ביקורות חיוביות.

להקת בת שבע נוסדה בשנת 1964 על ידי הברונית בת שבע דה-רוטשילד ונוהלה על ידה במשך כ-20 שנה. בשנותיה הראשונות רקדה הלהקה את יצירותיה של הכוריאוגרפית מרתה גרהאם, אשר תמכה בברונית בתהליך ההקמה. בשנת 1987 נרשמה "להקת מחול בת שבע" כעמותה. בשנת 1990 מונה אוהד נהרין למנהלה האומנותי של הלהקה והוא מכהן בתפקיד זה עד היום. באותה שנה הרחיבה הלהקה את פעילותה והקימה את "אנסמבל בת שבע", חממה לרקדנים צעירים מצטיינים המהווה גם עתודה ללהקה הבוגרת. כיום מונה הלהקה 40 רקדנים והיא מופיעה ברחבי הארץ והעולם. משרדי הלהקה וחדרי החזרות שוכנים במרכז סוזן דלל בתל אביב, שם גם מתקיימות מרבית הופעות הלהקה. לפי סיווג משרד התרבות, להקת בת שבע היא להקת המחול הגדולה בישראל והיא מקיימת כ-70 הופעות בשנה לכ-25,000 צופים.

הסוגיה החברתית

צריכת תרבות משרתת מאויים אינדיבידואליים כמו העשרה רוחנית והצורך להתרחק מדאגות היום יום. ברמה הקולקטיבית צריכת תרבות יכולה לסייע בגיבוש פולקלור וזהות לאומית, להעביר מסרים ביקורתיים על השלטון, להעלות דילמות חברתיות על סדר היום ועוד. בישראל מהווה צריכת התרבות 6% מהתוצר המקומי הגולמי; 75% ממנה ממומנת ע"י משקי הבית והשאר על ידי רשויות המדינה. ההוצאה לתרבות בישראל נחלקת לרדיו וטלוויזיה (24%), ספורט (18%), מוזיקה ואומנויות הבמה (18%) והשאר לספרות, טבע ואיכות הסביבה.

על פי פרסומי הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה, נמצא יחס ישר בין היקף צריכת התרבות לבין רמת ההכנסה. 70% מההופעות המחול בישראל נערכות באזור המרכז, ושיעור דומה של הופעות מתקיימות בישובים בהם הרמה הסוציו-אקונומית גבוהה². המדינה מפנה משאבים לעידוד צריכת התרבות בישובי הפריפריה ובקרב אוכלוסיות ממעמד סוציו-אקונומי נמוך. "סל התרבות" של משרד החינוך שבמסגרתו ממומנים אירועי תרבות בבתי ספר הביא לעלייה של 300% בצריכת תרבות על ידי בני נוער בישראל.

להקת בת שבע פועלת לעידוד צריכת המחול באמצעות הופעותיה בארץ, בחו"ל ובישובי הפריפריה.

1 רמת החיים של אוכלוסיית ישראל, פרופ' סיקרון משה, 2000.
2 "ימן יהודי חדש תרבות יהודית בעידן חילוני", כרך רביעי, דוד שחם, למדא - עמותה לתרבות יהודית מודרנית, הוצאת כתר, 2007.

שחקנים מרכזיים

- בישראל פועלים עשרות גופי מחול שונים במספר סגנונות: בלט, מודרני, עכשווי, פלמנקו, ג'ז, תיאטרון מחול ועוד.

- שתי הלהקות הגדולות הנוספות מלבד בת שבע הן להקת המחול הקיבוצית והבלט הישראלי.

- בזירת המחול העכשווי פועלות עוד עשרות להקות: להקת המחול ורטיגו, להקת המחול ענבל פינטו, יסמין גודר, קבוצת מחול נעה דר, להקת פרסקו, ק.מ.ע. – קבוצת מחול עכשווי בנגב, להקת קולבנדאנס ועוד.

- להקות המחול העכשווי הבולטות בזירה הבינלאומית הן: בלט קולברג השוודי, להקת מארק מוריס האמריקאית, בילי פורסיית' הפועל בגרמניה ולהקת Nederlands Dans Theater ההולנדית ולהקות רבות נוספות.

מגמות, סיכונים, אתגרים

- כמקובל בלהקות מחול נוספות בארץ ובעולם, גם להקת בת שבע נשענת על כוריאוגרף ראשי יחיד, אוהד נהרין. ככתוב לעיל, על מנת למזער את התלות בו רכשה הלהקה את זכויות היוצרים של יצירותיו ודאגה להצמחת כוריאוגרפית נוספת לצידו. יחד עם זאת ולמרות מאמצי הארגון, ניכר כי קיימת תלות גבוהה בו. במקרה בו יחליט נהרין על פרישה מהלהקה, תתקשה הלהקה למצוא כוריאוגרף בעל מוניטין ויכולות מקצועיות כשלו.

- לפני מספר חודשים הוחלפה מנכ"לית הלהקה ובימים אלה גם התחלפה יו"ר הוועד המנהל. מדובר בשינויים משמעותיים בארגון, שהשפעתם תיבחן בשנים הקרובות.

תהליך האנליזה בארגון

תהליך האנליזה בלהקת בת שבע בוצע בחודשים אוקטובר 2009 – ינואר 2010. בשלב איסוף המידע נאספו מסמכים שונים מהארגון - דו"חות פיננסיים, תכניות עבודה, בקשות מענקים ועוד. כמו כן נאסף מידע על הארגון ממקורות אינטרנטיים ואחרים. במקביל נערכו ראיונות ושיחות עם גורמים שונים בארגון ומחוצה לו:

- ד"ר הדסה שני - יו"ר הוועד המנהל היוצאת
- רוני קליימן - חבר הוועד המנהל
- דינה אלדור - מנכ"ל הארגון הנכנסת
- נעמי בלוך פורטיס - מנכ"ל הארגון היוצאת
- שרה אורן - מנהלת כספים
- עדי סלן - משנה למנהל האומנותי
- עירית שטורם - מנהלת תפעול
- מתן דוד - רקדן בלהקה הבוגרת
- יאיר ורדי - מנהל מרכז סוזן דלל
- שרה סלע - פילנתרופית

כחלק מאיסוף המידע נערך יום פעילות מרוכז, בו נכחו יו"ר הוועד המנהל, שני חברי ועד נוספים, מנכ"ל הארגון היוצאת, מנכ"ל הארגון הנכנסת, ארבעה מעובדי הארגון ומתנדבת אחת.

כלי נוסף עליו הסתמכנו הוא שאלון שהועבר בקרב העובדים, עליו ענו 16 עובדים.

גילוי נאות

ד"ר הדסה שני, יו"ר הוועד המנהל בעת ביצוע האנליזה, נשואה למאיר שני המכהן כחבר ועד במידות. הוועד המנהל של מידות לא היה שותף בכל דרך שהיא בתהליך הדירוג.

מפתח הדירוגים

מדד מידות = סיכויי הצלחת הארגון לממש את ייעודו

מידות ארגוניות

א = ארגון עם מידות ארגוניות **טובות מאוד**

ב = ארגון עם מידות ארגוניות **טובות**

ג = ארגון עם מידות ארגוניות **סבירות**

ד = ארגון עם מידות ארגוניות **נמוכות**

פ = ארגון עם מידות ארגוניות **חלשות ביותר**

+ = טווח עליון של הציון

- = טווח תחתון של הציון

גודל

הערות	טווחים				היקפים
	XL	L	M	S	
שקלול מרכיבי המשנה.					
במיליוני ש.	50-100	25-50	10-25	0-10	גודל תקציב
בשנים.	15 ומעלה	10-15	5-10	1-5	ותק
לא רלוונטי לארגוני סגור. מתייחס לפעילות קצה בלבד.	ארצי	רב מוקדי	אזורי	מקומי	פריסה גיאוגרפית
	למעלה מ-50	11-50	3-10	0-2	משרות ומתנדבים
	שקלול הערכות הארגון והערכות מידות וכלי מדידה אינטרנטיים.				מוכרות ציבורית