

**חוות דעת**  
**המוגשת למינהל התרבות**

**ניתוח כלכלי של המבחנים לחלוקת כספי התמיכות**  
**בתיאטרון של משרד התרבות והספורט<sup>1</sup>**

**מאת:**  
**ד"ר מאיר אמיר**  
**מיקי גור**

**ינואר 2020**

---

<sup>1</sup> בתוספת השלמה לחוות הדעת: השימוש במקדמי הסיווג במבחני התמיכה של משרד התרבות והספורט באופן רוחבי.

# ניתוח כלכלי של המבחנים לחלוקת כספי התמיכות בתיאטרון של משרד התרבות והספורט<sup>2</sup>

## פתח דבר

1. התיאטרון הישראלי הוא מקור לגאווה. הן מבחינת איכות המופעים והן מבחינת מספר המוסדות, ההפקות החדשות, ההרצות וסך המבקרים ביחס לגודל האוכלוסייה.
2. להלן נתונים עיקריים בממוצע רב שנתי אודות מוסדות התיאטרון: ( לא כולל בתי ספר, מרכזי פרינג', פסטיבלים ועוד)

כ- 5.1 מיליון צופים
כ- 55 תיאטרונים וקבוצות תיאטרון
כ- 20,000 הרצות
כ- 800 הפקות חדשות
כ- 500 מיליון ₪ תקציב כולל
כ- 115 מיליון ₪ תמיכת משרד התרבות (לשנה)

3. מטרתה של חוות הדעת בחלקה זה, כפי שהוגדר בהסכם ההתקשרות בין המשרד לבין משרדנו, הינה לבחון מחדש את שיטת התמיכות והמקדמים הנוהגת בתקנת התיאטרון של משרד התרבות והספורט ( להלן: המשרד או המינהל). הרחבנו את הבדיקה גם לתקנת קבוצות התיאטרון.

<sup>2</sup> מסמך זה הינו מסמך המשך לחוות דעת כלכלית מפורטת שהוכנה על ידינו בעקבות עתירת תיאטרון האינקובטור לבית המשפט הגבוה לצדק (2023/19) כנגד משרד התרבות והספורט. כל ההמלצות המופיעות במסמך משקפות אך ורק את דעתם של מחברי המסמך על סמך ממצאי העבודה הכלכלית ולפני שנערך דיון ציבורי כלשהו בנושא.

4. בחלק הראשון של חוות הדעת, השבנו לעתירה שהגיש תיאטרון האינקובטור שבה טען שהוא מקופח ביחס לתיאטרונים אחרים. הוכחנו מעל כל צל של ספק כי טענת האינקובטור בדבר קיפוח הינה טענה לא נכונה.
5. בחלק זה של חוות דעתנו בדקנו ביסודיות את מכלול תבחיני התמיכה והמודלים שמשמשים את המינהל לצורך הקצאת תקציבים בין התיאטרונים השונים
6. הגענו למסקנה כי מבחינה כלכלית אין הצדקה לערוך שינויים מפליגים בתבחינים ובמודל התמיכות הנוהגים.
7. מודל התמיכות הוא מודל עקבי בעל היגיון פנימי כפי שניתן לראות בטבלה הבאה:

<b>תמיכת משרד התרבות בתיאטרונים ( 2017 )</b>			
מס' מבקרים	אחוז התמיכה	תת קבוצה	מס'
להרצה	ביחס לתקציב		
471	16%	גדולים	1
286	27%	בינוניים	2
167	30%	קטנים	3
66	54%	קבוצות תיאטרון	4
210	23%	ילדים	5
257	23%	ממוצע ארצי	

8. מטבע הדברים, כאשר עשרות מוסדות ללא כוונת רווח מתחרים זה בזה על תמיכה המהווה, בממוצע, כ- 23% מתקציבם, יהיו לעתים תחושות של קיפוח. ואולם, על פי הבדיקות שערכנו, גם אם תחושות אלה יובילו שוב לדיון בבית המשפט, אין לנו ספק כי יוכח בנקל שאין בהן ממש.
9. מערכת התמיכות משקפת, בראש ובראשונה, סולם ערכים שממנו נגזר משקלה של התמיכה בסעיף זה או אחר. אין כל מבחן מדעי אובייקטיבי לכאורה, היכול לקבוע האם משקלה של היצירה המקורית בקביעת התקציב צריך להיות 5% או 10%. אין כל מבחן כלכלי היכול לקבוע מה צריך להיות משקלו של ייחוד לשוני. בכל מקרה, הבדיקות שערכנו מלמדות כי שני תיאטרונים שיהיו זהים לחלוטין בכל הפרמטרים שלהם יקבלו בדיוק את אותה תמיכה.

10. חשוב לזכור כי, בממוצע, שינוי של 10% בתמיכת המינהל הינו שינוי של קצת יותר מ- 2% בתקציבו של תיאטרון ממוצע. לכן, חשוב לבחון בזהירות האם שינוי בקריטריון מסוים בחלוקת התמיכות ישיג את המטרה שבגללה הוחלט עליו. במערכת התמיכות בתרבות יש חשיבות רבה ביותר לשמירה על יציבות ורציפות על פני זמן.
11. אנו מודעים למעמסה הביורוקרטית המוטלת על מינהל התרבות בתחום חלוקת התמיכות ונתייחס אליה בחוות הדעת.
- בפרק א'** אנו מסכמים את המלצותינו העיקריות. פרק זה נועד לאנשי המינהל ולאנשי מדור התיאטרון. בפרק זה אנו מניחים שהקורא מכיר את מערך התמיכות ואת המודל ו/או קרא את חוות הדעת במלואה.
- בפרק ב'** אנו מציגים את עיקרי המידע הכלכלי אודות התיאטרונים.
- בפרק ג'** אנו מציגים, להמחשה, מספר טבלאות נבחרות אודות התיאטרונים הגדולים והקטנים. כדי לא להכביד יתר על המידה, העברנו את הטבלאות של התיאטרונים הבינוניים, קבוצות התיאטרון ותיאטרוני הילדים לנספח.
- בפרק ד'** אנו בוחנים את השאלה האם התיאטרונים השונים נמצאים ברצועת התמיכות הנכונה על פי מדדים שונים שנציע.
- בפרק ה'** אנו סוקרים בקצרה את התבחינים ואת שיטת הניקוד הבסיסי.
- בפרק ו'** אנו מציגים מספר סימולציות של שיטות ניקוד חלופיות ודנים בשאלה האם יש צורך אמיתי לערוך שינויים בשיטה הנוהגת.
- בפרק ז'** אנו דנים בהרחבה במעבר מ"התחשיב הבסיסי" לתוצאה הסופית של חלוקת התמיכות בתקנת התיאטרון באמצעות שלבי החישוב השונים.
- בפרק ח'** אנו מציגים בקצרה את מודל התמיכה בתקנת הקבוצות והפרינג' ומתייחסים למספר סוגיות נוספות שעלו במהלך עבודתנו.

## פרק א' – עיקרי ההמלצות

12. להלן עיקרי ההמלצות המפורטות בחוות הדעת:

א. לא לבטל את שיטת הניקוד במודלים הקיימים לתמיכה שנוצקו לאחר שיקול דעת מעמיק של מינהל תרבות, מדור התיאטרון, המועצה הישראלית לתרבות ולאמנות והציבור רק בגלל קשיים ארגוניים הניתנים לפתרון.

ב. לשקול כינון סעיף תקציבי חדש ונפרד לתיאטרוני הילדים.

ג. לפרק את התמיכה בתקנת התיאטרון הרפרטוארי לשלוש רצועות תמיכה עצמאיות ונפרדות. ( תיאטרונים גדולים, בינוניים וקטנים). ולבצע התאמות נקודתיות במודל לכל אחת מהרצועות. ( כגון: ביטול הקריטריון המיותר " מיקום התיאטרון" ברצועת שלושת התיאטרונים הגדולים. ) מהלך זה יבטל לחלוטין את המקדמים הקבוצתיים - עילת הבג"ץ.

ד. לשקול את ביטול הבונוס הניתן על תמיכה נוספת של הרשות המקומית.

ה. לבטל לחלוטין את הקנס על תיאטרון המצוי בגירעון תקציבי<sup>3</sup> ולהחליפו במינוי מלווה מומחה כלכלה חיצוני להנהלת התיאטרון עוד לפני הדרישה להגיש תכנית הבראה.

ו. לקבוע חובת ייצוג נשים בוועד המנהל ולבטל את מנגנון הבונוס על כך.

ז. לקבוע איסור מוחלט על שכר חריג למנהלים מעבר למה שקבעה ועדת ניצני. תנאי קדם לקבלת תמיכת המינהל יהיה העדר שכר חריג למנהלים.<sup>4</sup>

<sup>3</sup> בשיטה הקיימת, שיטת "משחק סכום אפס".

<sup>3</sup> בונוס על עודף בתקציב לתיאטרון אחד הוא קנס על משנהו.

\

ח. לא לטלטל את המערכת שלא לצורך ולא לשנות את שיטת התמיכה הנוכחית כל עוד תקציב התמיכות הנוכחי נותר באותו סדר גודל.

ט. ככל שיוחלט על רפורמה ואפילו רפורמה מצומצמת ברוח המלצות אלה, יש לבצעה אך ורק במקביל לתוספת משמעותית לתקציב התמיכה.

י. ככל שיוחלט על רפורמה ואפילו רפורמה מצומצמת כאמור, יש להביאה מבעוד מועד לידיעת הציבור ולהערוותיו.

יא. לבצע רפורמה מיחשובית יסודית באופן העברת הנתונים ואיסוף הנתונים אל וע"י המרכז למידע ומחקרי תרבות<sup>5</sup> ( אדיוסיסטמס ).

יב. לתבוע ממשרד האוצר רפורמה בנוהלי התקציב. ראשית, קבלת "הרשאה להתחייב" לשנה אחת נוספת לפחות בסעיפי התמיכה בתרבות ושנית, הקדמה, בחצי שנה לפחות, בלוחות הזמנים להגשת הבקשות לתמיכות באמצעות מרכב"ה<sup>6</sup>. הסכמה על כך, תאפשר לקצר את לוחות הזמנים כך שסכומי התמיכות יימסרו לתיאטרונים ברבעון השלישי של השנה הקלנדרית. (השנה התקציבית הקודמת) ויאפשרו להם לתכנן ולהחליט על היקף פעילותם ותקציבם מבעוד מועד כמקובל במדינות המתוקנות.

יג. לצרף תיאטרונים חדשים למעגל התמיכות אך רק כאשר מובטחת תוספת תקציבית ולא ע"י צירופם לתחרות על התקציב הנתון והכנסת התיאטרונים הוותיקים לגירעונות.

<sup>5</sup> יחד עם זאת, אנו ממליצים לחדש לאלתר את הדפסתן של חוברות הסיכום השנתיות בתרבות, בהיקף מצומצם ובעלות סמלית, ולהעבירן לאנשי המינהל, לחברי המועצה, לספריות ולחוקרים.

<sup>6</sup> מרכב"ה – מערכת רוחבית כוללת במשרדי הממשלה.

<sup>6</sup> לא ניתן היה לקבל דוח סופי של המרכז למחקרי תרבות לשנת 2018 בעת כתיבת חוות הדעת. גם דוח 2017 טרם פורסם רשמית וקיבלנו רק טיוטה לא סופית ( דצמבר 2019 ). זהו מצב דברים בלתי סביר, אולי מצב זמני בגין המעבר מחברת פילת לחברת אדיוסיסטמס ואולם, דוחות שנתיים חייבים להתפרסם בשנה הקלנדרית העוקבת וזו לבטח משימה אפשרית.

יד. לבחון הקמת מנגנון חדש של העדפה מתקנת מחוץ למודל התמיכות כדי לקדם ייצוג נכון יותר בתיאטרון לכל מגזרי האוכלוסייה, למגזר הערבי, למגזר החרדי וליישובי פריפריה.

טו. להחיל את חוק האזרחים הוותיקים על כל התיאטרונים.

### פרק ב' – מידע תמציתי אודות התיאטרונים

13. בפרק זה אנו מציגים את נתוני שנת 2017<sup>7</sup> כפי שפורסמו על ידי המרכז למידע ולמחקרי תרבות, "תמיכות אל מול נתוני הביצוע של אותה שנה". יש לזכור כי כאשר שנת 2019 מוגדרת כ-"שנת התמיכה", שנת 2017 מוגדרת כ"שנת ההערכה" שלפיה נקבע סכום התמיכה לשנת 2019, ושנת 2018 היא "השנה הקלנדרית" או "השנה התקציבית הקודמת" השנה שבה מוגשת הבקשה לתמיכה. מערכת תלת שנתית זו הינה, ללא ספק, המערכת הנכונה וההולמת ביותר לאישור התמיכות. בטבלאות הבאות אנו מציגים את סיכום שנת 2017 שכן, לא ניתן היה לקבל את כל נתוני 2018 בעת כתיבת המסמך. בכל מקרה, ממצאי 2017 נבדקו על ידינו גם אל מול הממצאים הלא מלאים של שנת 2018 והתמיכות הלא סופיות של שנת 2019 ובדיקות אלה אינן משנות את המסקנות וההמלצות.

14. בטבלאות הבאות אנו מציגים את המידע הכלכלי אודות גופי התיאטרון הנסקרים בחוות הדעת. ( קבוצות התיאטרון משתייכות לתקנה תקציבית נפרדת ולהן מודל תמיכה אחר, אך הרחבנו מעט את היקף הסקירה).

## טבלה 1

כלל התיאטרונים - נתונים עיקריים (2017)								
שחקנים	הופעות		הפקות		תמיכה	תקציב		
בהצגה	משתתף	הרצות	חדשות	מבקרים	₪	₪	שם הגוף	מס'
13	55,718	4,353	127	2,050,296	36,248,000	231,066,360	גדולים	1
10	16,256	1,676	101	479,166	30,597,000	113,032,542	בינוניים	2
5	7,285	1,386	100	231,210	7,447,000	24,766,344	קטנים	3
5	9,704	1,794	186	117,532	19,788,000	36,927,571	קבוצות	4
33	88,963	9,209	514	2,878,204	94,080,000	405,792,817	ס"ה מבוגרים	
3	36,041	10,723	339	2,254,158	21,133,000	92,355,549	ילדים	5
36	125,004	19,932	853	5,132,362	115,213,000	498,148,366	ס"ה	

## טבלה 2

כלל התיאטרונים - מבחר מדדים (2017)						
עלות הרצה	תמיכה למשתתף	תמיכה למבקר	מספר מבקרים בהרצה	אחוז התמיכה מהתקציב	שם הגוף	מס'
53,082	651	18	471	16%	גדולים	1
67,442	1,882	64	286	27%	בינוניים	2
17,869	1,022	32	167	30%	קטנים	3
20,584	2,039	168	66	54%	קבוצות	4
44,065	1,058	33	313	23%	ס"ה מבוגרים	
8,613	586	9	210	23%	ילדים	5
24,992	922	22	257	23%	ס"ה	

15. עיון בטבלאות מלמד כי תקציב התיאטרונים<sup>8</sup> עמד על כ- 498 מיליון ₪ ותמיכת

המשרד בתיאטרונים אלה עמדה על כ- 115 מיליון ₪ (23%)

16. על פניו, יש היגיון כלכלי בשיטת התמיכה כאשר קבוצות התיאטרון הקטנות נתמכות

בכ- 50% מתקציבן ולאחר מכן שיעור התמיכה הולך ופוחת ביחס הפוך לגודל המוסד

<sup>8</sup> טבלה זו איננה כוללת בתי ספר, מרכזי פרינג' ופעילויות אחרות.

הבא לידי ביטוי בגודל תקציבו. 30% לתיאטרונים הקטנים, 27% לתיאטרונים הבינוניים ורק- 16% לתיאטרונים הגדולים.

17. כפי שיובהר בהקשרים שונים בהמשך, אין כל תשובה כלכלית אחת ומחייבת לשאלה האם חלוקה זו של תמיכות המשרד היא "נכונה". אנו יכולים לבדוק עקביות, וזו בהחלט קיימת במקרה זה, אך איננו יכולים לתת מענה לשאלה האם סביר לתת 27% מהתקציב לתיאטרונים הבינוניים לעומת 16% לתיאטרונים הגדולים. הניקוד שניתן למשתתפים השונים במודל התמיכות מתורגם לתקציב, אך אין בידי איש נוסחה כלכלית למדידת "ערכם" של היחוד הלשוני (גשר, יידישפיל) או של המרחק מתל אביב (תיאטרון באר שבע וחיפה) או של ותק התיאטרון או של מספר הנשים בוועד המנהל. אלה, כידוע, ערכים שנקבעו לאחר קבלת הערות מהציבור הרחב, מאנשי התיאטרון ובהתייעצות בין מינהל התרבות למועצה הישראלית לתרבות ולאמנות. משמע, אלו ערכים סובייקטיביים, המגלמים העדפה נורמטיבית, שלכלכלן אין כל דרך אנליטית לדרג או לבקר.

18. ניתן, מן הסתם, לערוך סקר או בדיקה סטטיסטית בקרב חברי המועצה הישראלית לתרבות ולאמנות ולבדוק האם החלוקה הנוכחית של תקציב התמיכות אכן מבטאת נכונה את כוונתם בעת שקבעו את שיטת הניקוד<sup>9</sup> ואולם, לצורך חוות דעת זו נניח שהחלוקה (קרי: שיעור התמיכה לפי המודל) מבטאת נאמנה את רצונה של המדינה והחברה הישראלית. (הציבור, משרד התרבות והמועצה).

19. יש לציין כי בחלק הראשון של חוות הדעת לא נדרשנו לסוגייה "הערכית" בחלוקת התמיכות. בחלקה הראשון של חוות הדעת, בדקנו ומצאנו כי עתירת האינקובטור הייתה שגויה מן היסוד. טעות או הטעיה כלכלית ומתמטית. בניגוד מוחלט למה שנטען באותה עתירה, התיאטרונים הקטנים נתמכים באופן יחסי ולפי כל הפרמטרים, הרבה יותר מהתיאטרונים הגדולים. לעומת זאת, לשאלה **האם היחס הכמותי בין שני סוגי התמיכות הוא "נכון"? לכך אין תשובה כלכלית**.<sup>10</sup>

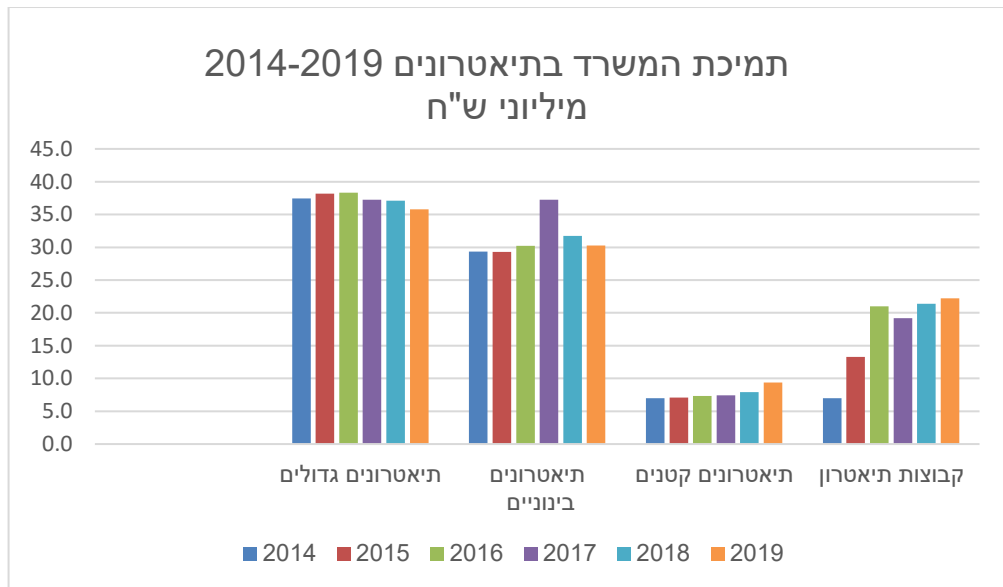
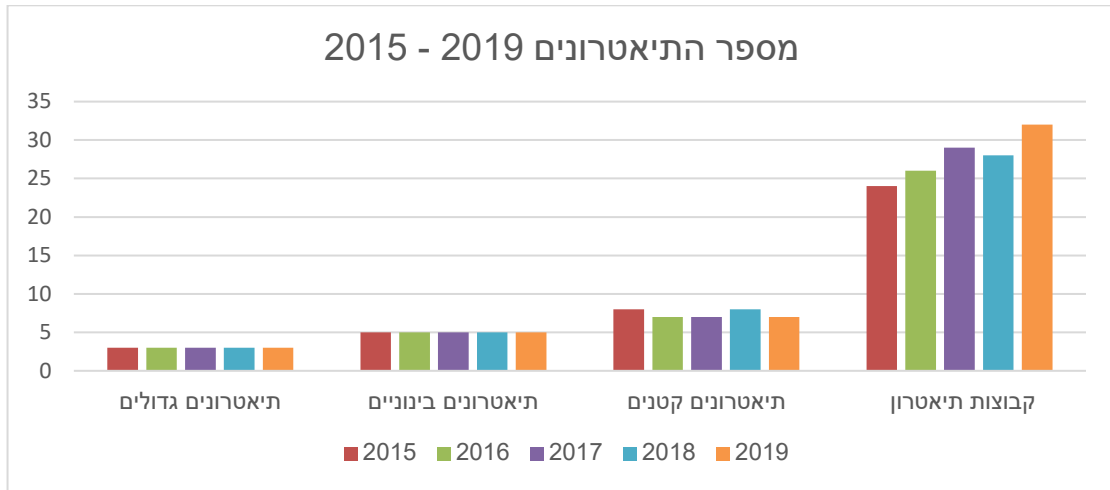
20. להלן תובנה נוספת העולה מעיון בטבלאות: התמיכה הגדולה ביותר למבקר (168 ₪) ניתנת לקבוצות התיאטרון והתמיכה הקטנה ביותר למבקר ניתנת לתיאטרונים הגדולים: הבימה, הקאמרי ובית לסיין (18 ₪).

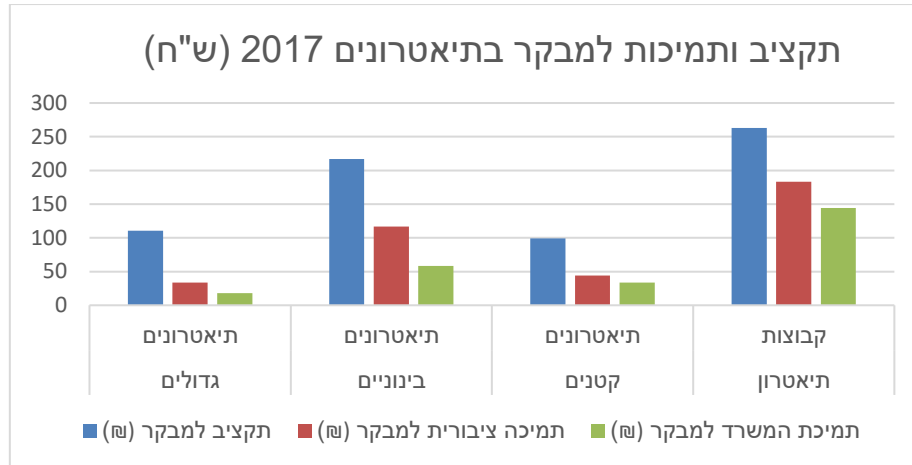
<sup>9</sup> אם כי חלו חילופי גברי במהלך השנים ולכן אין בהכרח תמימות דעים בין הכוונות המקוריות לתפיסת עולמם של חברי מדור התיאטרון המכהנים.

<sup>10</sup> בעבודה כלכלית קודמת שבמסגרתה נפגשנו עם המנכ"לים של התיאטרונים למדנו לדעת כי המכנה המשותף לכל התיאטרונים הינו התחושה שהתמיכה של המשרד איננה מספקת. אחדים סבורים כצפוי שמגיע להם יותר מאחרים אבל, כאמור, מסמך כלכלי זה אינו יכול להתייחס לטענות כגון ש" לתיאטרון הפרינג' מגיע "יותר".

21. נשאלת שוב השאלה האם יש הצדקה לפערים הגדולים בתמיכה למבקר בין הקטגוריות. (פי 9) ראשית, יובהר, כי השוני איננו רק בגודל הארגון אלא גם במהות. תיאטרון רפרטוארי לעומת תיאטרון פרינג' על כל המשתמע. (לא בכדי משויכות קבוצות התיאטרון לתקנה תקציבית נפרדת מהתיאטרונים הרפרטואריים) כאמור, שאלה זו ושאלות הדומות לה, חורגות מתחום הניתוח הכלכלי. חלוקת התמיכות לפי המספרים הקיימים משקפת את חזון מפת התיאטרון של המשרד כפי שהתגבשה במהלך שנים בהתייעצות עם המועצה הישראלית לתרבות ולאמנות וחזון זה מלמד על רצון לתת עידוד מוגבר ומיוחד לתיאטרון הפרינג'.
22. עם זאת, מנקודת ראות כלכלית אפשר להעיר כי התיאטרונים הגדולים מופיעים, בד"כ, בפני קהל רחב באולמות גדולים, דבר המאפשר להם להגיע לשיעור גבוה יחסית של הכנסות עצמיות ומאפשר להם קיום ברמת תמיכה נמוכה ביחס לתקציבם. קבוצות התיאטרון, לעומתם, אינן פונות לקהל הרחב ואינן מיועדות לו. הן מופיעות בד"כ באולמות קטנים ואף קטנים מאד, בפני קהל מצומצם ויכולתן להגדיל את ההכנסות העצמיות שלהן מוגבלת ביותר. תמיכת המשרד המוגברת משקפת אפוא גם צורך כלכלי - קיומי.
23. ללא תמיכת המשרד, העומדת בממוצע על כ- 700 אלף ש"ח לקבוצה, כמחצית התקציב הממוצע, חלק מקבוצות התיאטרון תאלצנה לסגור את שעריהן.
24. עם זאת, ניתן להעריך כי צורת התארגנות אחרת של קבוצות התיאטרון, יכולה להגדיל את מספר המבקרים ולהקטין את התמיכה הממוצעת במבקר, מבלי לפגוע במספר ההפקות או באיכותן. לשם כך נדרש לעודד איחוד כוחות בין קבוצות קטנות מאד כדי לייצר יכולת ניהולית ושיווקית ופעילות אפקטיבית. כדי להגדיל את ההכנסות העצמיות נדרשת פעולה באולמות בעלי גודל מינימלי ולא בחללים זעירים. פעילות תיאטרון, גם תיאטרון פרינג', זקוקה למאסה קריטית ולכן שיתוף של מספר קבוצות בבית תיאטרון אחד דוגמת בית מזי"א בירושלים נותן מענה מסוים לבעיה של קבוצות תיאטרון קטנות מאד שנאבקות על קיומן.
25. בתרשימים הבאים אנו מציגים תיאור תמציתי של היסטוריית התמיכות בתיאטרונים ב- 5 השנים האחרונות:

### תרשימים 1-3





26. ניתוח התרשימים מצביע על הממצאים הבאים אודות השנים 2014-2019 :

- א. תקציב התיאטרונים גדל בכ- 20% ( 16.7 מיליון ש"ח) במהלך 5 שנים.
- ב. מרבית הגידול בתקציב הופנה לקבוצות התיאטרון שמספרן עלה מ- 18 ל- 32 והתמיכה הכוללת בהן עלתה מ- 7 מיליון ש"ח ב-2014 לכ- 22 מיליון בשנת 2019. גם התמיכה הממוצעת לקבוצה עלתה מכ- 400 אלף ש"ח לשנה לכ- 700 אלף ש"ח בשנה.
- ג. ביתר הקטגוריות נותר מספר התיאטרונים יציב<sup>11</sup>.
- ד. תמיכת המודל<sup>12</sup> בשלושת הגדולים (הבימה, הקאמרי, בית לסין) פחתה מעט מכ- 37 מיליון ש"ח ב- 2014 מיליון לכ- 36 מיליון ש"ח ב- 2019.
- ה. התמיכה בחמשת התיאטרונים הבינוניים נותרה כמעט ללא שינוי ועומדת על כ- 30 מיליון ש"ח. ( חיפה, באר שבע, החאן, גשר, יידישפיל).
- ו. התמיכה בתיאטרונים הקטנים עלתה מכ- 7 מיליון ש"ח ל- 9.4 מיליון ש"ח ( הזירה, אספקלריא, עכו, הספרייה, העברי, מקומי, האינקובטור).
- ז. למעט הגידול המשמעותי בתמיכה בקבוצות התיאטרון, ניתן לאפיין את תמיכות משרד התרבות בחמש השנים 2014-2018 כשומרות על יציבות.

<sup>11</sup> בתיאטרונים הקטנים נוסף התיאטרון העברי ונגרע תיאטרון אל-מידאן.

<sup>12</sup> תמיכת המודל. לא כולל תקציבים מיוחדים שניתנו כגון שימור, שיפוצים ועוד.

ח. כדאי לשים לב לנתון הבא: השינוי בתמיכת המשרד בתיאטרונים הגדולים בשנים 2014-2019 הינו בסדר גודל של פחות מחצי אחוז מתקציבם הכולל, בתיאטרונים הבינוניים לא היה שינוי ובתיאטרונים הקטנים השינוי (הגידול) בתמיכת המשרד הינו בסדר גודל של כ- 10% מהתקציב הכולל. שינוי משמעותי של ממש התרחש כאמור רק בקבוצות התיאטרון שהתמיכה בהן גדלה פי 3 תוך חמש שנים ומהווה 57% מתקציבן.

### פרק ג' – המחשה: התיאטרונים הגדולים והקטנים

#### התיאטרונים הגדולים

27. בשתי הטבלאות הבאות אנו מציגים מידע תמציתי אודות שלושת התיאטרונים הגדולים:

#### טבלה 3

התיאטרונים הגדולים – נתונים עיקריים (2017)									
מס'	שם הגוף	תקציב ש	תמיכה ש	מבקרים	חדשות	הפקות	הוצאות	הופעות	שחקנים
1	הבימה	81,979,000	16,884,000	568,279	43	1,427	22,560	16	בהצה
2	הקאמרי	89,565,510	11,272,000	728,621	55	1,604	22,022	14	
3	בית לסינ	59,521,850	8,092,000	753,396	29	1,322	11,136	8	
	ס"ה	231,066,360	36,248,000	2,050,296	127	4,353	55,718	13	

#### טבלה 4

התיאטרונים הגדולים - מבחר מדדים (2017)						
מס'	שם הגוף	אחוז התמיכה מהתקציב	מספר מבקרים בהרצה	תמיכה למבקר ש	תמיכה למשתתף ש	עלות הרצה ש
1	הבימה	21%	398	30	748	57,448
2	הקאמרי	13%	454	15	512	55,839
3	בית לסינ	14%	570	11	727	45,024
	ס"ה	16%	471	18	651	53,082

28. לפנינו 3 תיאטרונים שכל אחד מהם מצוי בסטטוס שונה מהתיאטרון המקביל לו. הבימה הוא תיאטרון לאומי הזוכה בתמיכה כפולה ממשרד התרבות, הקאמרי הוא תיאטרון עירוני הזוכה לתמיכה מוגדלת מעיריית תל-אביב ובית לסין<sup>13</sup> זוכה לתמיכה קטנה בהרבה מהעירייה. מובן, אפוא, כי צדק חלוקתי מוחלט איננו יכול להתקיים במערכת שבה לתיאטרונים שונים יש מעמד ממלכתי ועירוני שונה.

29. עם זאת ובמיוחד על רקע כניסה של הבימה להפעלה על ידי נאמן עקב גירעונות כספיים, מעניין לשים לב למדדי הטבלה. מס' המשתתפים בהצגה בממוצע בבית לסין עומד על 8 ובהבימה על 16. מספר המבקרים הממוצע להרצה בהבימה עומד על 398 לעומת 570 בבית לסין. נראה, אפוא, כי השיקול הכלכלי הוא בעל משקל רב יותר בבית לסין אשר צריך לשרוד ללא תמיכה מוגברת של תיאטרון לאומי או עירוני.

### התיאטרונים הקטנים

30. בשתי הטבלאות הבאות אנו מציגים מידע תמציתי אודות התיאטרונים הקטנים.

#### טבלה 5

התיאטרונים הקטנים - נתונים עיקריים (2017)								
מס'	שם הגוף	תקציב ₪	תמיכה ₪	מבקרים	הפקות חדשות	הרצות	הופעות משתתף	שחקנים בהצגה
1	הזירה	2,161,048	836,000	2,985	9	85	293	3
2	אספקלריא	3,780,745	1,405,000	59,974	19	355	1,122	3
3	עכו	2,752,011	1,369,000	15,192	19	161	585	4
4	הספרייה	2,706,399	796,000	29,015	10	235	1,509	6
5	יפו	2,808,933	875,000	18,715	14	167	1,215	7
6	האינקובטור	6,058,116	1,662,000	32,662	20	202	1,487	7
7	העברי	4,499,092	504,000	72,667	9	181	1,074	6
	ס"ה	24,766,344	7,447,000	231,210	100	1,386	7,285	5

<sup>13</sup> עקב שיפוץ מבנה התיאטרון זכה בית לסין לתקציבים מיוחדים שאינם רלוונטיים למודל החלוקה ולחות הדעת.

## טבלה 6

התיאטרונים הקטנים - מבחר מדדים (2017)						
מס' שם הגוף	אחוז התמיכה מהתקציב	מספר מבקרים בהרצה	תמיכה למבקר ₪	תמיכה למשתתף ₪	עלות הרצה ₪	
1 הזירה	39%	35	280	2,853	25,424	
2 אספקלריא	37%	169	23	1,252	10,650	
3 עכו	50%	94	90	2,341	17,093	
4 הספרייה	29%	123	27	528	11,517	
5 יפו	31%	112	47	720	16,820	
6 האינקובטור	27%	162	51	1,118	29,991	
7 העברי	11%	401	7	469	24,857	
ס"ה	30%	167	32	1,022	17,869	

31. מעיון ראשוני בטבלאות אנו למדים כי בתיאטרון הזירה הבינתחומית ביקרו 2,985 מבקרים בלבד בכל השנה, בהרצה ממוצעת נכחו 35 מבקרים וכל אחד מהם סובסד ב- 280 ₪.

32. זהו נתון חריג לבטח לתיאטרון הנמצא בתקנת התיאטרון הרפרטוארי וייתכן שמקומו הנכון של הזירה איננו בקבוצה זו. לעומת יתר התיאטרונים הקטנים בולט התיאטרון העברי שהוא אולי בעל מאפיינים של תיאטרון יותר 'כלכלי' עם מעל 400 מבקרים להרצה.

33. ההצעה אותה נציע בהמשך, לחלק את התמיכה בתקנת התיאטרון לרצועות נפרדות, מאפשרת לערוך שינויים מינוריים במודל שיותאמו לכל אחת מהרצועות.

### תיאטרונים בינוניים, קבוצות תיאטרון, תיאטרוני ילדים

34. כאמור, את יתר הטבלאות המציגות את הנתונים והמדדים של התיאטרונים הבינוניים, קבוצות התיאטרון ותיאטרוני הילדים אנו מציגים בנספח כדי שלא להעמיס מידע רב ונוסף שאיננו משנה את מסקנות חוות הדעת.

## פרק ד' – חלוקת התיאטרונים ל-4 קטגוריות

35. בטרם ניגש לדיון בתמיכות, במקדמים ובקריטריונים נברר את השאלה העקרונית הבאה: האם אופן החלוקה של התיאטרונים לארבע הקטגוריות הינו נכון והגיוני? (אגב, מאז 2017 נוסף מספר לא מבוטל של קבוצות תיאטרון)
36. כדי לברר שאלה זו נציג את תנאי הסף העיקריים להשתייכות לכל אחת מהקטגוריות בטבלה הבאה:

טבלה 7

תנאי הסף לזכאות לתמיכה ממשלתית בתיאטרון מבוגרים				
תנאי סף ותק	תיאטרון גדול	תיאטרון בינוני	תיאטרון קטן	קבוצת תיאטרון
הפקות חדשות	6	3	2	1
הרצות	500	200	100	30
מגוון הפקות	10	6	4	אין סף
תקציב (מיליוני ₪)	49	16.3	1.2	אין סף

37. מבין כל תנאי הסף, סך תקציב התיאטרון הוא התנאי המהותי ביותר. להלן טווח תקציבי התיאטרונים בפועל לשנת 2017:
- טווח התקציב בתיאטרונים הגדולים נע בין 59 ל- 82 מיליון ₪.
  - טווח התקציב בתיאטרונים הבינוניים נע בין 15 ל- 31 מיליון ₪.
  - טווח התקציב בתיאטרונים הקטנים נע בין 2 ל- 6 מיליון ₪.
  - טווח התקציב בקבוצות התיאטרון נע בין 0.1 ל- 3 מיליון ₪.
- מובן, אפוא, כי החלוקה הקיימת היא עקבית והגיונית אך קיימת חפיפה בטווח התקציב בין התיאטרונים הקטנים לקבוצות התיאטרון.
38. בטבלה הבאה אנו יכולים לראות כי במבחן התקציב, חלוקת התיאטרונים לקטגוריות השונות היא הגיונית ועקבית למעט שתי קבוצות תיאטרון אשר משתייכות, לכאורה, מבחינת התקציב, לקטגוריה של תיאטרונים קטנים: תיאטרון פסיק וקבוצת התיאטרון הירושלמי.

## טבלה 8

תקציבי התיאטרונים 2017 ( מיליוני ₪ )			
קבוצות תיאטרון		תיאטרונים גדולים	
0.9	עיתים	82.0	הבימה
2.0	נוצר	89.6	הקאמרי
1.2	תמונע	59.5	בית ליסין
1.6	מקלט 209	231.1	ס"ה
1.9	קליפה		
2.7	ירושלמי		תיאטרונים בינוניים
1.4	רות קנר	26.6	חיפה
1.6	אורתודה	31.0	באר שבע
1.1	מלנקי	28.7	גשר
2.1	מיקרו	17.8	החאן
3.0	פסיק	15.5	ידישפיל
1.1	אדם נוף - גליל	119.5	ס"ה
2.0	שלומי		
1.2	קרוב		תיאטרונים קטנים
0.5	פרפורמנס		
1.9	מיסתורין	2.2	אלמידאן
0.7	אספמיה	3.8	אספקלריא
1.0	הקם	2.8	עכו
1.1	הנגב	2.7	הספריה
1.4	דימונה	2.8	מקומי
1.6	מראה	6.1	אינקובטור
1.5	אנסמבל עיט	4.5	העברי
0.9	הידית		נקודה טובה
1.9	אלעד	24.8	ס"ה
0.2	הסמטה		
0.1	אדם יוצר		
0.2	הבית		
0.2	קבוצת עבודה		
0.1	קומקום		
37.0	ס"ה		

39. בטבלה הבאה נבחן עתה את מיקומם "הנכון" של התיאטרונים הקטנים וקבוצות התיאטרון גם לפי מדדים נוספים. בטבלה זו אנו מדרגים את כל קבוצות התיאטרון ואת כל התיאטרונים בסדר יורד.

- < בראש טור א' עומד בהתאמה התיאטרון עם התקציב הגדול ביותר,
- < בראש טור ב' עומד התיאטרון עם מספר הופעות המשתתף הגדול ביותר,
- < בראש טור ג' עומד התיאטרון עם מספר המבקרים הגדול ביותר,
- < בראש טור ד' עומד התיאטרון עם מספר ההרצות הגדול ביותר.

40. כפי שניתן לראות תיאטרון פסיק וקבוצת התיאטרון הירושלמי, המשתייכות כיום לקבוצות התיאטרון, עומדות בתנאי הסף של התיאטרונים הקטנים<sup>14</sup> לפי ארבעת המדדים שבדקנו.

### טבלה 9

דירוג תיאטרונים קטנים וקבוצות תיאטרון - 2017			
תקציב	ימי משתתף	מבקרים	הרצות
אינקובטור	פסיק	אינקובטור	העברי
העברי	אספקלריא	העברי	פסיק
אספקלריא	מקומי	אספקלריא	אספקלריא
פסיק	העברי	פסיק	עכו
מקומי	אינקובטור	מקומי	אינקובטור
עכו	ירושלמי	עכו	ירושלמי
הספריה	עכו	הספריה	מקומי
ירושלמי	הנגב	ירושלמי	הספריה
הזירה	דימונה	הזירה	מיקרו
מיקרו	הספריה	מיקרו	אורתודה
שלומי	אספמיה	שלומי	הנגב
נוצר	מלנקי	נוצר	תמונע
אלעד	מיקרו	אלעד	נוצר
קליפה	נוצר	קליפה	דימונה
אורתודה	עיתים	אורתודה	שלומי
מראה	מראה	מראה	מראה
מקלט 209	תמונע	מקלט 209	אלעד
אנסמבל עיט	אלעד	אנסמבל עיט	מקלט 209
דימונה	קרוב	דימונה	קליפה
רות קנר	אנסמבל עיט	רות קנר	קרוב
תמונע	שלומי	תמונע	אנסמבל עיט
קרוב	אורתודה	קרוב	רות קנר
מלנקי	הזירה	מלנקי	הזירה
הנגב	מקלט 209	הנגב	הקם
אדם נוף - גליל	רות קנר	אדם נוף - גליל	אדם נוף - גליל
הקם	אדם נוף - גליל	הקם	אספמיה
הידית	קליפה	הידית	מלנקי
עיתים	הקם	עיתים	עיתים
אספמיה	פרפורמנס	אספמיה	פרפורמנס
פרפורמנס	הידית	פרפורמנס	הידית
מפתח:			
<b>תיאטרונים קטנים</b>			
<b>קבוצות תיאטרון בעלות מאפיינים של תיאטרונים קטנים</b>			
קבוצות תיאטרון בעלות מאפיינים נמוכים מהתיאטרונים הקטנים			

41. על אף כל האמור לעיל, בפגישה שקיימנו עם מנהלת מחלקת התיאטרון במינהל תרבות, ד"ר עירית פוגל גבע, נמסר לנו כי ניתן ורצוי לאפיין, לבדל ולהקים תת קבוצה חדשה של תיאטרון יוצרי שבחלקה תורכב ממוסדות המאופיינים כיום כתיאטרון

<sup>14</sup> לעומת זאת, תיאטרון הזירה הבינ-תחומית נמצא במצב גבולי ואינו עונה על כל המבחנים של תיאטרון קטן עקב מיעוט הרצות וימי משתתף.

רפרטוארי כגון: תיאטרון עכו, התיאטרון המקומי יפו, אספקלריא והזירה הבינתחומית ובחלקה ממוסדות המשויכים לקבוצות התיאטרון כגון קבוצת התיאטרון הירושלמי ותיאטרון פסיק. זוהי הצעה שצריכה להיבחן במסגרת החלטה על רפורמה בשיטת התמיכות ככל שיוחלט על רפורמה כזו.

42. לסיכום פרק זה ניתן לקבוע כי חלוקת התיאטרונים לארבע הקטגוריות הינה חלוקה עקבית והגיוניות במבחן התקציב והיקף הפעילות.

43. על פניו, עדיף להעלות את סף התקציב הנדרש להגדרת המוסד כתיאטרון קטן (ולא כקבוצת תיאטרון) לסכום של 2.5 מיליון ₪ לשנה, לכל הפחות.  
תיאטרון עם תקציב קטן מזה לא יכול להימנות על התיאטרונים הרפרטואריים.

### **פרק ה' – מבחני התמיכה של "התחשיב הבסיסי" והמקדמים**

44. בטרם נתייחס לנתונים הכלכליים, נקדים ונאמר כי לדעתנו תהיה זו טעות להמשיך בהכללת מקבץ של מעל 25 גופי תיאטרון<sup>15</sup> בתוך אותו מודל לחלוקת תמיכות על פי סעיף התקציב 42-02-15, סעיף תקנת התיאטרון הקיים היום בספר התקציב של משרד התרבות והספורט.

45. האם סביר שהתיאטרון הקאמרי שבהצגותיו צפו כ- 770,000 מבקרים ותקציבו עומד על כ- 90 מיליון ₪ ייכלל באותו מודל חלוקתי עם תיאטרוני ילדים או תיאטרון קטן מאד כמו הזירה הבינתחומית שבהצגותיו צפו כ- 3,000 צופים (פחות מאחוז ממספר מבקרי הקאמרי) ותקציבו בשנת 2017 עומד על כ- 2 מיליון ₪?

46. השיטה הקיימת שבה תיאטרונים מסוגים שונים, תיאטרונים גדולים וקטנים ותיאטרוני ילדים כלולים בסל תמיכות אחד ומתחרים על עוגת התקציב, היא אנאכרוניסטית. שיטה זו כשלעצמה יוצרת סיבוך ביורוקרטי מיותר שכן המשרד חייב לאסוף אלפי נתונים מעשרות מוסדות ורק כאשר כל הנתונים מכל המוסדות מדווחים בשלמות וכראוי, לא עניין של מה בכך, רק אז ניתן לחלק את סך התקציב בסך המתקרב ל- 100 מיליון ₪ לשנה. בעיה זו נוצרת כאשר מספר רב מאד של גופים מתחרים על אותו תקציב בשיטת "משחק סכום אפס".

<sup>15</sup> מעת לעת מתחוללים שינויים כאלה ואחרים. בד"כ מינוריים ביותר במספר התיאטרונים. סגירה או הצטרפות.

47. אנו ממליצים, אפוא, לפצל את תקנת התיאטרון לרצועות נפרדות לפי תת הקטגוריות, כאשר התחרות תתקיים בין המוסדות בתוך אותה רצועה.  
זוהי הצעה שאין בה חידוש מיוחד שכן היא מתקיימת כבר, הלכה למעשה, בתקנת קבוצות התיאטרון והפרינג'.
48. שלושת התיאטרונים הגדולים למשל, יתחרו ביניהם על התקציב שיהיה מיועד רק להם וכך גם התיאטרונים הבינוניים והקטנים.
49. את תיאטרוןי הילדים אנו ממליצים להעביר לתקנה חדשה אם כי הם יכולים להוות גם רצועה רביעית בתיאטרון הרפרטוארי.
50. תקציב תקנת התיאטרון יחולק בתחילת השנה התקציבית הקודמת בין שלוש הרצועות ע"י מינהל תרבות בהתייעצות עם המועצה והמדור לתיאטרון בהתאם לעקרונות שייקבעו מראש.<sup>16</sup> ( בדומה לשיטת החלוקה הקיימת היום בתקנת קבוצות התיאטרון והפרינג')
51. אין כל הכרח שמבחני התמיכה של כל אחת מהרצועות יהיו זהים. בכל מקרה, שיטה זו תבטל את הצורך בשימוש במקדמים קבוצתיים, המקדמים שהיוו העילה הראשית לעתירת האינקובטור. ביטול המקדמים הקבוצתיים יחייב לערוך התאמות ותיקונים מינוריים במבחני התמיכה של כל אחת מהרצועות ( התחומים) אם כדי לבטל את הניקוד של המקדמים הקבוצתיים<sup>17</sup> שלא יהיה בהם צורך ואם כדי להחליף קריטריונים שיהפכו ללא רלוונטיים ברצועה זו או אחרת כגון: 'מיקום התיאטרון' ברצועת שלושת התיאטרונים הגדולים.
45. במלים אחרות, על פי המלצתנו זו, שלושת התיאטרונים הגדולים יכללו בסל תמיכה אחד נפרד ועצמאי בסדר גודל של 37 מיליון ₪ ( המספר, להדגמה בלבד ) ובדומה, התיאטרונים הבינוניים יכללו בסל תמיכה אחר משלהם וכך הלאה.
46. בטבלה הבאה אנו מציגים את עיקרי התבחינים לחלוקת התמיכות לתיאטרונים :

<sup>16</sup> בדומה לנוהל הקיים בתקנת הפרינג' 07 02 42 19

<sup>17</sup> ברצועת תיאטרוןי הילדים, ניתן להשאיר את המקדמים הקבוצתיים כדי לא לגרום לפיצול יתר.

## טבלה 10

מקדמי התמיכה בחלוקה ל-2 קבוצות		
מס'	סוג המקדם	אחוז
1	כמות ההפקות	23.0%
2	כמות ההרצות	11.0%
3	מיקום התיאטרון	8.0%
4	מיקום ההרצות	17.5%
5	הוותק	2.5%
	<b>ס"ה משתנים מדידים</b>	<b>62.0%</b>
6	הייחוד הלשוני	5.0%
7	רפרטואר	11.0%
8	מורכבות ההפקה	10.0%
9	עידוד יוצרים	4.0%
10	תרומה לקהילה	4.0%
11	עידוד הפקות פרינג'	4.0%
	<b>ס"ה לפי קביעת המדור</b>	<b>38.0%</b>
	<b>ס"ה כללי</b>	<b>100.0%</b>

47. אין ספק כי 11 המשתנים משקפים את מטרות התמיכה בתיאטרון כפי שפורסמו לפי

חוק יסודות התקציב :

- א. לקיים פעילות תיאטרונית איכותית ;
- ב. לעודד ולייצר תיאטרון ישראלי מקורי ;
- ג. לקיים פעילות ייחודית הנותנת מענה למגוון הצרכים התרבותיים בקרב האוכלוסייה<sup>18</sup> ;
- ד. לפעול ברחבי הארץ לפני מגוון רחב ככל האפשר של קהלים ;
- ה. לבסס את הפעילות התיאטרונית ;
- ו. לקדם את היצירה, המגוון והחדשנות של הפעילות התיאטרונית בישראל.

48. בטבלה הבאה מוצגים עיקרי שיטת הניקוד :

<sup>18</sup> בפועל, מערך התמיכות אינו נותן מענה לכל המגזרים. במיוחד אין ניתן מענה למיעוט הערבי (בסעיף זה) כפי שעולה מרשימת המוסדות הנתמכים.

## טבלה 11

## תבחנים למתן תמיכות לתיאטרונים

משתנה	מירוט	ניקוד	משקל	אחוז
מספר ההפקות	הפקות אשר הועלו בפעם הראשונה בשנת ההערכה (יש הגבלת מספר)	בסיסי – 10 נקודות; תוספת – 0.5 נקודה על כל שחקן מעל השלישי; מרבי – 16 נקודות.	25%	23%
מספר ההרצות	כלל ההרצות בשנה המוערכת, כולל הפקות משנים קודמות	בסיסי – 5 נקודות תוספת – 0.5 נקודה על כל שחקן מעל השלישי; מרבי – 11 נקודות	20%	11%
הרפרטואר	4-1 נקודות, לפי מספר הרפרטוארים		11%	11%
מיקום ההרצות <sup>18</sup>	הרצות ביישובים לפי ריחוקם מאזור המרכז והמצב החברתי-כלכלי שלהם	מרחק נקודה-אביב	הרצה ביישוב בטיינג 2	10%
		מרחק נקודה-אביב	הרצה ביישוב בטיינג 1	
		מרחק נקודה-אביב	0	
		מרחק נקודה-אביב	0.5 נקודה	
מורכבות ההפקות	תפאורה, תלבושות, מוזיקה, תנועה ואלמנטים מיוחדים	מרחק נקודה-אביב	0.5 נקודה	7.5%
		מרחק נקודה-אביב	1 נקודה	
		מרחק נקודה-אביב	1 נקודה	
		מרחק נקודה-אביב	1.5 נקודה	
מיקום התיאטרון	מיקום התיאטרון והמקום שבו נערכו 50% מהחזרות, ובלבד ש-70% מעובדיו מתגוררים באזור	מרחק נקודה-אביב	0	6%
		מרחק נקודה-אביב	1 נקודה	
		מרחק נקודה-אביב	1 נקודה	
		מרחק נקודה-אביב	1.5 נקודה	
עידוד יוצרים ומבצעים בתחילת דרכם	ביטוי ממשי ליוצרים ולמבצעים בתחילת דרכם	2-1 נקודות	5%	4%
הוותק	משך פעילות התיאטרון	שנות ותק	1	4%
		שנות ותק	10-1	
		שנות ותק	50-11	
		70	50	
תרומה לקהילה וחינוך לתיאטרון		2-1 נקודות	4%	4%
עידוד הפקות פרינג'	פעילות משמעותית לעידוד הפקות פרינג'	2-1 נקודות	4%	4%
הייחוד הלשוני	מרבית ההרצות אינן בעברית או רוב השחקנים הם עולים חדשים שגרים בארץ פחות מ-20 שנה	1 נקודה. הניקוד יוכפל בניקוד שהתקבל במשתנה מספר ההרצות	3.5%	5%

49. כפי שניתן לראות, הוספנו לטבלה את טור העדכון האחרון של התמיכות. מימין, הטור הישן ומשמאל, בכתב ידנו, הטור החדש והתקף שבו ניתנו משקלות חדשים למשתנים השונים. לדוגמא, המשתנה 'מיקום ההרצות' עלה מ-10% ל-17.5% כדי להגדיל את התמיכה בפריפריה ולעודד את התיאטרונים להגיע מהמרכז ליישובים הרחוקים.

50. מבחינת חוות הדעת הכלכלית, משקלות חדשים אלה "נכונים" בדיוק כפי שגם המשקלות הקודמים היו "נכונים". שתי החלוקות, כמו גם חלוקה חדשה שונה לחלוטין, אם יוחלט עליה בעתיד, משקפות מדיניות וסולם ערכים, אין בהן כל בעיה כלכלית ואין אנו מציעים, אפוא, לשנותם.

51. לטבלה זו מצורף, כידוע, ספר הוראות מפורט ( מבחנים לחלוקת כספי תמיכות לפי חוק התקציב ) שאליו נתייחס בהמשך. טבלה 11 משקפת רק את "התחשיב הבסיסי".

52. כדי לקבוע מהי התמיכה לכל תיאטרון על פי "התחשיב הבסיסי" נדרש, כאמור, איסוף מלא של כל פרטי הפרטים מכל התיאטרונים הכלולים בתקנה. לאחר מתן ניקוד לכל אחד מתיאטרונים אלה בכל אחת מ-11 הקטגוריות, ניתן לקבוע את משקלו היחסי של כל תיאטרון בתוך כל קטגוריה. אם, לדוגמא, הניקוד של תיאטרון מסוים שקול ל 10% מסך הנקודות שניתנו בקטגוריה "מספר ההפקות" שמשקלה בחלוקת התמיכות הינו 23% אזי אותו תיאטרון יקבל 2.3% מסך התקציב הכולל בגין מספר ההפקות ובס"ה, יקבל אותו תיאטרון, את סך הסיכום של חלקו בכל אחת מ-11 הקטגוריות.

### פרק ו' - פישוט שיטת התבחינים הקיימת

53. בפגישת ההכנה לעבודה זו, נתבקשנו לבחון האם ניתן "לפשט" את שיטת התבחינים והמקדמים המטילה, לכאורה, עומס ביורוקרטי כבד על התיאטרונים ועל המינהל ומאריכה את משך הזמן הנדרש עד לקבלת ההחלטה הסופית על גובה התמיכות.

54. בדקנו את הסוגייה והגענו לכלל מסקנה כי העומס הביורוקרטי איננו נובע משיטת התבחינים כשלעצמה אלא ממכלול של נושאים הקשורים לארגון ושיטות, נהלים, מערכות מיחשוב מיושנות וכללי התקציב של ממשלת ישראל / משרד האוצר.

55. אלה הן סוגיות החורגות מתחום חוות הדעת אך נציין את חלקן כאן בקצרה:

א. שיטת ההזנה של המידע המועבר מהתיאטרונים לחברת אדיוסיסטמס, הכוללת גם העברת קבצים, היא שיטה שאינה מאפשרת עיבוד נתונים מהיר ומיידי. יש צורך בבניית מערך ממוחשב, חדש, מקוון ומתקדם יותר של הזנת נתונים היישר אל תוך מערכת המודל הממוחשב.

ב. לבעיות ייחודיות, כגון מחסור בנתונים מאחד התיאטרונים, הנדרש לצורך השלמת התחשיב, אין מענה ממוחשב. כידוע, יש צורך בכל הנתונים עד האחרון שבהם כדי לקבוע את החלוקה על פי המודל. הפתרון לבעיות מסוג זה

הינו נוהל<sup>19</sup> המאפשר נטרול התקציב המשוער הצפוי לתיאטרון הבעייתי, הפחתתו מתקציב המודל, וחלוקת ייתרת הסכום לכל שאר התיאטרונים ללא עיכוב שאיננו הכרחי. התחשבות עם התיאטרון שתקציבו נוטרל תתקיים רק מולו ואפשר שייתרה כלשהי שמגיעה לו תושלם רק בשנה התקציבית העוקבת. ג. המועדים של הזנת הבקשות למרכב"ה, הקרובים לסוף השנה הקלנדרית, הינם בלתי סבירים ואינם מאפשרים החלטה מבעוד מועד על גובה התמיכה שיקבלו התיאטרונים בשנת התמיכה. נדרש גם, בהסכמת האוצר כמובן, לכונן סעיף תקציבי חדש בתמיכה בתרבות: "הרשאה להתחייב" כדי שניתן יהיה להביא לידיעת הנהלות התיאטרונים את סכומי התמיכה הצפויים להם כבר ברבעון השלישי של השנה הקלנדרית.

ד. נדרשת, אפוא, רפורמה ארגונית בת מספר פעולות שונות כדי לשפר ולייעל את שיטת התמיכה בתיאטרונים ובכל יתר גופי התרבות הנתמכים.

56. אנו סבורים שאין כל צורך לפשט את שיטת הניקוד הקיימת מכיוון שמערכת ממוחשבת הולמת לא תתקשה, לתת כהרף עין, ניקוד מורכב המתחשב גם במרחק של ההרצה מתל-אביב וגם במצבו הסוציו-אקונומי של הישוב בו מתקיימת ההרצה ולכך יש חשיבות רבה.

57. לצורך הדגמה נציג עתה את חישוב הניקוד על הרצות. כדי להקל על הקוראים, אנו מניחים כי הצעתנו (בפרק הקודם) לחלוקת התקנה לרצועות תמיכה נפרדות התקבלה ונכנסה לתוקף ואנו מתייחסים, בהדגמה זו, לתיאטרונים הגדולים בלבד.

58. זהו, אפוא, התהליך החישובי: טבלה 8 קובעת מראש מה יהיה משקלו של כל משתנה מבין 11 המשתנים<sup>20</sup> ולכן ניתן לדעת במדויק, איזה סכום כולל יחולק בין שלושת התיאטרונים בכל אחד מהמשתנים.

59. לצורך הדגמה של סימולציה, אנו בוחרים את המשתנה "מיקום ההרצות" שמשקלו הוא 17.5% או 5.143 מיליון ₪.

60. בטבלה הבאה אנו מציגים את אופן חישוב החלוקה בין התיאטרונים הגדולים במשתנה מיקום ההרצות לפי המודל שבתוקף בהתאמה לרצועה צרה:

<sup>19</sup> אם אינו קיים כבר דה פקטו.

<sup>20</sup> אם וכאשר יוחלט על הקמת רצועות נפרדות בתקציב התמיכה, יהיה צורך לערוך התאמות נדרשות. כך למשל ברצועת התיאטרונים הגדולים אין צורך במרכיב "מיקום תיאטרון" ובמרכיב "ייחוד לשוני". כאן אנו נותנים לצורך ההדגמה ניקוד פיקטיבי מלא בסעיפים אלה.

## טבלה 12

תבחינים לתמיכה על פי מיקום הרצות - תיאטרונים גדולים (2018)					
ס"ה	בית לסין	הקאמרי	הבימה	ניקוד	
2,363	587	934	842	0.0	באולם הבית בתל אביב
499	235	191	73	0.0	ישוב מבוסס עד 30 ק"מ
18	9	7	2	0.5	ישוב חלש עד 30 ק"מ
129	59	56	14	0.5	ישוב מבוסס 30-59 ק"מ
161	68	72	21	1.0	ישוב חלש 30-59 ק"מ
309	130	131	48	1.0	ישוב מבוסס 60-100 ק"מ
145	59	59	27	2.0	ישוב חלש 60-100 ק"מ
156	50	55	51	1.5	ישוב מבוסס מעל 100 ק"מ
162	76	66	20	3.0	ישוב חלש מעל 100 ק"מ
3,942	1,273	1,571	1,098		ס"ה הרצות
100.0%	32.3%	39.9%	27.9%		חלק התיאטרון בסך ההרצות
1715.7	724.9	696.3	294.5		ס"ה נקודות לקביעת חלוקת התמיכה
100.0%	42.3%	40.6%	17.2%		חלק התיאטרון בגין הנקודות שצבר
5.143	2.173	2.087	0.883		התמיכה בתיאטרון בגין הרצות (מיליוני ₪)

61. כפי שניתן לראות, כל אחת מ- 2,363 ההרצות שבוצעו מקבלת ניקוד הן לפי המרחק מתל-אביב והן לפי המצב הסוציו-אקונומי של היישוב בו בוצעה ההרצה.

62. הטבלה מלמדת כי יש היגיון רב בשיטת הניקוד שנועדה לסייע ליישובים מרוחקים וליישובים חלשים. למיקומן של ההרצות יש השפעה גדולה על החלוקה. הרצה בבית שאן, תקבל 3 נקודות, הן בגין המרחק והן בגין המצב הסוציו-אקונומי ולעומתה הרצה בסביון תקבל 0 נקודות.

63. ניתן לראות לדוגמה כי תיאטרון הבימה שביצע 27.9% מההרצות מקבל רק 17.2% מהתמיכה במשתנה זה מכיוון שהגיע מעט מאוד לפריפריה הרחוקה ביחס לשני התיאטרונים הגדולים האחרים. כך לדוגמה, תיאטרון בית לסין ביצע 76 הרצות ביישובים חלשים במרחק של יותר מ-100 ק"מ מתל-אביב ואילו תיאטרון הבימה ביצע רק 20 הרצות ביישובים אלה.

64. לדעתנו, יש, אפוא, היגיון רב בשיטת הניקוד הקיימת בסעיף ההרצות ואין כל סיבה לשנותה.<sup>21</sup>

<sup>21</sup> זוהי המסקנה שאליה הגענו ביחס לכל 11 הקריטריונים.

65. כידוע, מינהל תרבות כבר מפעיל שיטת תבחינים שונה ומודל פשוט יותר בתחום קבוצות התיאטרון. הרצנו סימולציות של חלוקת נקודות לתיאטרונים הגדולים על פי מודל הקבוצות ובדרך כלל ההבדלים אינם ענקיים.<sup>22</sup> אבל, לא ניתן להגיע לאותה תוצאה ואין כל הצדקה לבטל את מדידתם של פרמטרים חשובים שנקבעו לאחר שיקול דעת מעמיק, בגלל בעיית מחשוב פתירה או מסיבות צדדיות אחרות.

66. הרצנו סימולציות נוספות ובטבלה הבאה אנו מציגים אחת מהן. זוהי החלוקה לפי התחשיב הבסיסי שהייתה מתקבלת ללא מדדי איכות אלא אך ורק לפי מדדי כמות נבחרים. ( תקציב, הרצות, הופעות משתתף, הפקות חדשות, מבקרים, הרצות בפריפריה ) הפעם, אנו מדגימים זאת באמצעות התיאטרונים הבינוניים. הטבלה מראה כמה יקבל כל תיאטרון לפי מדד כמותי פשוט אחד.

67. גם טבלה זו מלמדת כי לא ניתן להגיע לתוצאה זהה למודל הקיים המורכב משקלול 11 קריטריונים באמצעות מודל "פשוט". בכל מקרה, כפי שהבהרנו, אין אנו ממליצים לבטל את התבחינים הקיימים ואת שיטת הניקוד הקיימת.

### טבלה 13

סימולציה של חלוקת תמיכות לפי מדדים כמותיים - התיאטרונים הבינוניים (2017)					
הידישפיל	החאן	גשר	באר שבע	חיפה	
					סימולציות של חלוקת תמיכות
13.0%	14.9%	24.0%	25.9%	22.2%	תקציב התיאטרון
17.0%	13.1%	25.5%	24.5%	19.9%	הופעות משתתף
22.0%	15.2%	12.6%	23.3%	26.9%	הרצות
21.8%	17.8%	19.8%	14.9%	25.7%	הפקות חדשות
16.7%	10.0%	21.9%	10.8%	40.6%	מבקרים
<b>18.1%</b>	<b>14.2%</b>	<b>20.8%</b>	<b>19.9%</b>	<b>27.1%</b>	ממוצע של 5 מדדים
<b>16.8%</b>	<b>23.1%</b>	<b>17.9%</b>	<b>24.0%</b>	<b>18.1%</b>	התחשיב הבסיסי של המודל

### פרק ז' - המעבר מ"התחשיב הבסיסי" לתוצאה הסופית

<sup>22</sup> דוגמא לאחת הסימולציות מוצגת בטבלה 19 בנספח.

68. נתייחס עתה, שלב אחרי שלב, לתהליך המעבר מהתחשיב הבסיסי לתוצאת החלוקה הסופית של המודל ונדגים זאת על מודל 2018.<sup>23</sup>

69. בטבלה הבאה אנו מציגים את החלוקה האחוזית בין שלושת התיאטרונים הגדולים כפי שתירשם לאחר כל שלב במודל ההדגמה המצומצם.

#### טבלה 14

המעבר מהתחשיב הבסיסי למודל החלוקה בפועל ( 2018 )			
מס' סדר	תחשיב בסיסי	הבימה	הקאמרי
1	תחשיב בסיסי	31.1%	38.7%
2	תמיכה ציבורית נוספת	48.2%	28.4%
3	ייצוב	46.8%	29.3%
4	הגנה	46.7%	29.4%
5	חריגות שחר	46.7%	29.4%
6	גירעון	47.1%	29.6%
7	הרכב חברי הוועד	47.1%	29.6%
8	מודל סופי	47.1%	29.6%

70. שלב חישובי מס' 1 הינו התחשיב לפי המודל שהוצג בטבלה 9 שתוצאתו היא "התחשיב הבסיסי".

71. שלבים חישוביים מס' 2 ומס' 3 – הם השלבים שבהם מתבצעות הפעולות הבאות:

- התמיכה לפי "התחשיב הבסיסי" ב"הבימה" מוכפלת בגין היותו התיאטרון הלאומי.
  - התמיכה לפי " התחשיב הבסיסי" במרבית התיאטרונים מוכפלת ב-0.85 ולכך מתווסף כבונוס סכום בסך של מחצית סכום התמיכה שקיבל התיאטרון מרשויות מקומיות או מרשויות ציבוריות.
  - ב- 3 תיאטרונים עירוניים התמיכה של "התחשיב הבסיסי" מוכפלת ב- 0.5 (הקאמרי, חיפה והמדיטק) ולכך מתווסף כבונוס מחצית סכום התמיכה שקיבל התיאטרון מרשויות מקומיות או מרשויות ציבוריות.
- תהיה אשר תהיה התוצאה של החישוב, סך התמיכה לתיאטרון מסוים איננו יכול לעלות על הסכום שהתקבל ב"תחשיב הבסיסי" – שלב מס' 1. ( למעט "הבימה")

<sup>23</sup> לא ניתן היה להציג את מודל 2018 בסעיפים קודמים בגלל מחסור בנתונים המצויים בדוח של חברת אדיוסיסטמט לשנה זו, שטרם הושלם.

72. הגם שמדובר בשאלה "ערכית", על פניו, יש לשאול האם נכון לתת בונוס לתיאטרון שמקבל תמיכה מהעירייה בה הוא ממוקם? אמנם הכוונה היא לעודד רשויות מקומיות לתמוך בתיאטרונים הנמצאים בתחומם אך האם נכון להעניש תיאטרונים שלא קיבלו תמיכה נוספת מהעירייה בה הם ממוקמים? הרי רשויות מקומיות בסיווג סוציו-אקונומי נמוך (כמו עכו לדוגמה) לא מסוגלות לתמוך בתיאטרון המצוי בתחומן כמו ערים מבוססות. האם מוצדק להעניש את התיאטרון על כך שהרשות המקומית בה הוא ממוקם אינה תומכת בו? "בחיים האמיתיים" הבונוס של מינהל תרבות במודל לא יגרום בדרך כלל לתמיכה מוגדלת של רשות מקומית הנקבעת לפי קריטריונים עצמאיים משלה ולפי יכולתה ולכן, לרוב, אין לבונוס זה כל ערך מוסף. אנו ממליצים לבחון מחדש את כל הרעיון העומד מאחורי שיטת תמיכה זו במגמה לבטל אותו.

73. בטבלה הבאה אנו רואים כי התיאטרונים שאין להם תמיכה גדולה נוספת מהרשות המקומית נענשים בהפחתת תמיכה של עד כ- 10.5% מהתמיכה של התחשיב הבסיסי. ( למעט שלושת התיאטרונים העירוניים שעמם יש מעין "התחשבות" על התמיכה העירונית ) על פניו, השלבים החישוביים מס' 2 ו-3 הינם בעייתיים, יש בהם מידה של חוסר עקביות. אחרי שניתנו תמריצים לפריפריה ב"תחשיב הבסיסי" מענישים, כעת, תיאטרונים שלא קיבלו תמיכה נוספת מהרשות המקומית שלהם. חשוב להבין שב"משחק סכום אפס" – בונוס לתיאטרון א' הוא עונש לתיאטרון ב'. בחינה מחודשת של כל הרעיונות העומדים מאחורי שלב 2-3 הינה חיונית.

74. להרחבת ההדגמה, אנו מציגים בטבלה זו את כל התקנה במלואה, כולל תיאטרוני הילדים, כך ניתן לראות את השפעתו המלאה של "משחק סכום אפס". הכפלת התמיכה לתיאטרון הלאומי "הבימה" אחרי התחשיב הבסיסי מפחיתה, כמובן, את סכום התמיכה של "התחשיב הבסיסי" בכל התיאטרונים.

### טבלה 15

<b>השפעת הבונוס בגין תמיכת הרשות המקומית על התמיכה במודל (2018)</b>						
הפחתה או תוספת כולל הבימה	הפחתה או תוספת בניטרול הבימה	תמיכת הרשות כאחוז מהתחשיב	תמיכת הרשות המקומית מיליוני ₪	תמיכת התחשיב הבסיסי מיליוני ₪	מיקום	תיאטרונים גדולים
91.10%		0.0%	0.00	9.15	תל אביב	הבימה
-9.60%	-0.34%	89.2%	10.16	11.39	תל אביב	הקאמרי
-4.45%	5.34%	44.3%	3.92	8.86	תל אביב	בית לסין
						<b>תיאטרונים בינוניים</b>
-4.45%	5.34%	138.6%	9.03	6.51	חיפה	חיפה
-4.45%	5.34%	67.3%	5.24	7.78	באר שבע	באר שבע
-5.37%	4.32%	28.1%	1.79	6.37	תל אביב	גשר
-4.45%	5.34%	67.3%	5.02	7.46	ירושלים	החאן
-16.94%	-8.43%	3.9%	0.23	5.95	תל אביב	היידשפיל
						<b>תיאטרונים קטנים</b>
0.00%	0.00%	0.0%	0.69	0.00		תיאטרון אלמידאן
-4.45%	5.34%	99.2%	0.80	0.80	ירושלים	הזירה הבין תחומית
-4.45%	5.34%	39.9%	0.71	1.77	ירושלים	אספקלריא
-16.41%	-7.85%	5.0%	0.09	1.81	עכו	עכו
-9.68%	-0.43%	19.1%	0.18	0.94	רמת גן	הספרייה
-13.59%	-4.74%	10.9%	0.11	1.00	תל אביב	יפו
-4.45%	5.34%	63.2%	1.14	1.80	ירושלים	אינקובטור
-18.79%	-10.46%	0.0%	0.00	0.96	אור עקיבא	תיאטרון העברי
						<b>תיאטרון ילדים</b>
-15.33%	-6.65%	7.2%	0.48	6.58	תל אביב	אורנה פורת
-16.62%	-8.07%	4.5%	0.22	4.84	תל אביב	ארצי לנער
-14.67%	-5.92%	8.6%	0.07	0.75	תל אביב	הקיבוץ
-4.45%	5.34%	59.5%	1.42	2.39	ירושלים	הקרן
-4.45%	5.34%	71.2%	0.90	1.26	חיפה	בית הגפן
-13.52%	-4.66%	11.0%	0.11	0.95	תל אביב	הנפש
-17.87%	-9.46%	1.9%	0.11	5.71	תל אביב	השעה
-18.79%	-10.46%	0.0%	0.00	0.45	תל אביב	עדי
-4.45%	5.34%	288.2%	5.41	1.88	חולון	מדיטק
-8.41%	0.97%	21.7%	0.10	0.44	תל אביב	חני
-18.79%	-10.46%	0.0%	0.00	1.00	הרצליה	גשן

75. בשלבים החישוביים מס' 4 ומס' 5 מופעלים מנגנוני הייצוב וההגנה. לפי מנגנון הייצוב, אחוז התמיכה של כל תיאטרון בשלב זה נקבע כממוצע האלגברי בין אחוז התמיכה בשנה הקלנדרית ( השנה התקציבית הקודמת לשנת התמיכה ) לבין אחוז התמיכה שחושב בסוף שלב מס' 3. לפי מנגנון ההגנה, מובטח לכל תיאטרון כי אחוז התמיכה בו בשנת התמיכה לא יפחת מ- 80% מהתמיכה שניתנה לו בשנה הקלנדרית.

76. אנו סבורים כי מנגנוני הייצוב וההגנה הינם מנגנונים חשובים ביותר. אסור לטלטל באופן מופרז את המערכת התקציבית והכלכלית של התיאטרונים.

בבריטניה, להשוואה, התיאטרונים מקבלים תמיכה תקציבית מובטחת ל- 3 שנים. תיאטרון רציני ואחראי חייב לכלכל בזהירות את כל מהלכיו. לכל הפקה חדשה יש משמעות תקציבית, כרוך בה סיכון, וחייבים להיערך לקראתה מבעוד מועד. לכן יש חשיבות רבה למנגנוני הייצוב וההגנה של מודל התמיכות.

77. יש להודות על האמת, לוחות הזמנים בהם פועל מערך התמיכות של מינהל התרבות, כמו גם מערכות תמיכה ממשלתית אחרות, אינם עומדים במבחן הסבירות. התיאטרונים מקבלים את המידע הסופי על גובה התמיכה שיקבלו רק במהלך שנת התמיכה ולעתים בסופה. במצב דברים סביר, כל תיאטרון חייב לדעת מה גובה התמיכה שיקבל בשעה שהוא מכין את תקציבו לשנה הבאה. כבר ברבעון השלישי של השנה הקלנדרית, על התיאטרונים לדעת מה תהיה התמיכה של המינהל בשנה הבאה.

78. חברי הוועד המנהל של התיאטרון נושאים באחריות אישית כבדה. כך למשל, עליהם להחליט מבעוד מועד על הפקות חדשות שעלולות להשפיע על תקציב התיאטרון. אם התיאטרון ייקלע לגירעון, תהיה לכך השפעה הרסנית וייתכן שהתיאטרון לא יוכל לעמוד בהתחייבויותיו ואף לשלם שכר לעובדיו.

המציאות שבה תיאטרונים נקלעים לקשיים מוכרת היטב ולכן, יש הכרח לתרום, ככל האפשר, לרמת הוודאות הכלכלית בה פועלים התיאטרונים. מידע שיימסר במועד, ברבעון השלישי של השנה הקלנדרית לפני שנת התמיכה, על גובה התמיכה הצפוי ממינהל תרבות הוא מידע חיוני.

79. ייתכן שהצעות לרפורמה יסודית בנוהלי העבודה של ממשלת ישראל, חורגות מהמנדט של חוות דעת כלכלית זו. בכל מקרה, נוהלי הטיפול בחלוקת התמיכות, המתמשכים אל תוך שנת התמיכה, מגדילים אף יותר את חשיבותם של מנגנוני הייצוב וההגנה. מנגנונים אלה מבטיחים, לכל הפחות, לחברי הוועד המנהל ולמנהלי התיאטרונים כי התמיכה בשנה הבאה לא תפחת באופן קיצוני מאד לעומת השנה הקלנדרית. (לפחות 80%)

80. חרף כל האמור לעיל, "בשורה התחתונה", תרשים 2 בחוות דעתנו מלמד על יציבות משמעותית בתמיכות המינהל בתיאטרונים בחמש השנים, 2014 – 2018 ולכך, כאמור, יש חשיבות רבה. התמיכה בתיאטרונים הגדולים פחתה קלות, התמיכה בבינוניים נותר ללא שינוי, התמיכה בקטנים גדלה מעט והתמיכה בקבוצות התיאטרון עלתה אף יותר כאשר חלק ניכר מהגידול יועד לקבוצות חדשות.

זהו מצב דברים סביר חרף לוחות הזמנים הבלתי סבירים. מנהלי התיאטרונים יכולים לדעת, פחות או יותר, חרף לוחות הזמנים ומורכבות המודל, מה היקף התמיכה המינימלי שלו ניתן לצפות ולתכנן בהתאם את פעילות התיאטרון לשנה

הבאה לפחות. ( כהערת אגב נציין כי פעילות של מוסדות תרבות אחדים בישראל , כמו האופרה הישראלית למשל, מתוכננת 3 שנים מראש)

81. אנו מגיעים, עתה, לשלב החישוב מס 6, קנס על תיאטרונים ששילמו שכר חריג למנהלים בשנת ההערכה. הערתנו לגבי סעיף זה הינה כי בשנת 2018, לא היה ולו תיאטרון אחד ששילם שכר חריג למנהלים<sup>24</sup>. שלב חישובי זה לא השפיע כלל על המודל.

ייתכן, אפוא, כי ניתן, בפשטות לבטל את השלב החישובי המיותר ולקבוע תנאי סף חדש: איסור על תשלום שכר חריג למנהלים, שלא על פי הנחיות ועדת ניצני. תיאטרון שיחרוג בסעיף זה, לא יעמוד בתנאי הסף של הזכאות לתמיכה.

82. נדלג, עתה, לשלב החישובי מס' 8, בונוס של 2% למוסדות שבועד המנהל שלהם יש ייצוג של לפחות 30% לנשים. אנו סבורים שמדובר בהליך מיותר שכן את אותה מטרה ניתן להשיג ללא הכנסתה למודל התמיכות. כלומר, ניתן לבטל שלב חישובי זה ולהפוך אותו לתנאי סף מחייב לכל מוסד שרוצה לקבל תמיכה ממשלתית.

ראשית, חשוב להבין כי אם כל המוסדות מקבלים בונוס של 2%, המשמעות היא שכולם יקבלו 0%, שהרי מדובר על משחק סכום אפס. ( בונוס או קנס לתיאטרון זה או אחר, אינם משנים את המסגרת התקציבית אלא רק את החלוקה הפנימית) שנית, מבחינה "חינוכית" אין כל היגיון לתת בונוס על המובן מאליו.

שלישית, חשוב להבין שהנושא הוא מינורי. בשנת 2018 היה תיאטרון רפרטוארי אחד בלבד (עכו) שלא היו בו נשים בוועד המנהל. ( בעכו היו רק 2 חברי ועד מנהל). שינוי המודל כולו על ידי חלוקת הבונוס המזערי שלא שולם לתיאטרון עכו, ל - 26 תיאטרונים שבועד המנהל שלהם יש ייצוג של 30% לנשים, איננו משקף דרך הגיונית לטיפול בנושא.

לסיכום, הגם שלא נועצנו עם משפטנים, נראה לנו כי כשם שמשרד התרבות יודע להציב תנאי סף רבים לקבלת תמיכות מהמדינה, כך ניתן להוסיף תנאי סף חדש לקבלת תמיכה מהמדינה והוא כי לפחות 30% (או 40%, מדוע לא?) מחברי הוועד המינהל של מוסד נתמך חייבים להיות נשים ובדרך זו להוציא כליל את השלב החישובי מס' 8 מהמודל.

83. נשוב עתה לשלב החישובי מס' 7 שהוא שלב בעייתי ביותר. לפי כללי החישוב של שלב זה כל מוסד שיסיים את השנה באיזון תקציבי ובלא גרעון מצטבר של מעל ל -20% יקבל בונוס בשיעור של 3% מחלקו כפי שנקבע בתום שלב מס' 7.

<sup>24</sup> ולכן, זהו מועד מצוין להחלטה מינהלית האוסרת שכר מופרז. לא יהיה צורך לפגוע בהסכם שכר כלשהו.

84. אנו סבורים כי אין זה נכון להטיל גרעון נוסף על תיאטרונים המצויים בקשיים ולהעביר כספים המגיעים להם לתיאטרונים החזקים יותר שסיימו את השנה בעודף או באיזון. לדעתנו, אין הכרח להעניק בונוס לתיאטרון שלא נכנס לגרעון או סיים בעודף, בונוס הבא על חשבון החלשים<sup>25</sup>.

לכאורה מדובר בבונוס על התנהלות כספית נאותה אבל כפי שכבר הוסבר, בשיטת "משחק סכום אפס", בונוס זה משמעו הפחתת התמיכה לתיאטרונים האחרים. 85. תיאטרונים נמצאים בקשיים מסיבות שונות. תיאטרון עכו או תיאטרון יפו למשל אינם נהנים מתמיכה משמעותית מהרשות המקומית שלהם. לנוכח האתגרים העומדים בפניהם, אין כל היגיון בקיזוז התמיכה המגיעה להם לטובת תיאטרונים חזקים.

86. אין פירוש הדבר שהמינהל צריך להשלים עם גירעונות. ההיפך הוא הנכון. כשם שכופים על מוסדות בגירעון גדול מאד להציג תכנית הבראה כך צריך להקדים תרופה למכה ולטפל מבעוד מועד בכל תיאטרון עם גרעון. הטיפול הנכון איננו קיצוץ בתמיכה ( עקב בונוס לתיאטרונים מתחרים ) כפי שעושים היום באמצעות השלב החישובי מס' 8 אלא , לדוגמא, הצמדת מלווה כלכלי חיצוני מטעם המינהל שיכוון את התיאטרון וינחה אותו כיצד להיחלץ מהגירעון.

#### סיכום ביניים אודות שלבי החישוב

87. "התחשיב הבסיסי" אשר חושב בעמל רב באמצעות המודל ובהסתמכות על אלפי נתונים שנאספו ב"שנת ההערכה" נותן את החלוקה המבטאת את סדר העדיפויות של מינהל תרבות והמועצה הישראלית לתרבות ואמנות. השיטה של שילוב משתנים כמותיים וציונים איכותיים לכל תיאטרון מאפשרת לתת ביטוי ליעדים רבים ומגוונים ואין כל סיבה לשנותה באופן מהותי כל עוד לא השתנו סדרי העדיפויות. 88. לעומת זאת, מרבית השינויים הנערכים לאחר "התחשיב הבסיסי", אינם משיגים יעדים מוגדרים וספק אם יש בהם עקביות. לאחדים מהם יש אלטרנטיבות הולמות יותר.

89. השלבים מס 2-3, פרס על תמיכת הרשות, משקפים יחס אמביוולנטי לתמיכה הנוספת של הרשות המקומית ורשויות אחרות. ( מכפלת 0.5 היא בסתירה לבונוס על תמיכה נוספת ) ייתכן שעדיף לוותר כליל על שקלול התמיכות הנוספות של רשויות אחרות במודל התמיכות.

<sup>25</sup> שוב, זה העיקרון של "משחק סכום אפס".

90. שלב 7, קנס על גירעון, ( הקרוי אמנם בונוס על עודף או תקציב מאוזן ) איננו מסייע לפתרון הבעיות של התיאטרונים המצויים בקשיים אלא מחמיר אותן ולכן, עדיף לבטלו ולמצוא לו אלטרנטיבות של ליווי כלכלי מקצועי מנדטורי. ( נוסח מרוכך של "חשב מלווה". )

91. הערה צדדית: תיאטרון "הבימה" שזכה לבונוס על העדר גירעון בשנת 2018, הגיע למשבר כספי אדיר בשנת 2019 והועבר ע"י בית המשפט לנאמנות. כיצד קרה הדבר? זו סוגיה מעניינת החורגת מחוות הדעת וראויה לבחינה פנימית.

92. שלב 8, בונוס על נשים בוועד המנהל איננו נחוץ ויוצר סרבול מיותר. ניתן להשיג את אותה מטרה באמצעות הנחייה מנהלית.

93. שלב 9, קונס את התיאטרונים על שכר חריג. כנראה שגם בעיה זו ניתנת לפתרון ע"י הנחייה מנהלית, במקום שלב חישובי במודל, במיוחד כאשר ב- 2018 אין אף מוסד שנקנס בסעיף זה.

94. בסימולציות שהרצנו, נוכחנו לדעת כי ביטול שלבי החישוב מס' 7 (הגרעון) או שלבים מס' 2-3 (התמיכה הנוספת של הרשות המקומית) יגרום לשינויים כבדי משקל בחלוקת התמיכות. גם במקרה זה, לא קיימת נוסחת פלא המאפשרת לבטל שלבים חישוביים שונים ולהגיע לאותה תוצאה חלוקתית.

95. לסיכום, ככל שיוחלט על רפורמה בשלבים החישוביים, יש לבצעה רק אם תינתן במקביל תוספת משמעותית לתקציב התמיכות. שינויים שייערכו ללא תוספת תקציב יטלטלו את המערכת ואסור ליפול למהמורה זו.

96. משפט הסיכום נכון גם לגבי הוספת תיאטרונים חדשים לרשימת התיאטרונים הנתמכים. יש להבטיח כי אם וכאשר תיאטרון כלשהו יצורף לרשימת התיאטרונים הנתמכים, הצטרפותו תלווה בתוספת תקציב. ייתכן כי הצטרפותו של תיאטרון חדש לרשימת המוסדות הנתמכים היא "מוצדקת" אך אין לעשות זאת ע"י הכנסת התיאטרונים הקיימים לגירעונות. ככלל, ברוב מדינות העולם קיימת פעילות תיאטרון ענפה ללא תמיכה ציבורית במקביל לפעילות תיאטרון הנתמכת ע"י המדינה ואין בכך כל פסול.

## פרק ח' - מודל התמיכה בקבוצות התיאטרון והערות סיכום

### מודל קבוצות התיאטרון

97. מינהל התרבות מפעיל זה מכבר מודל תמיכות עצמאי ונפרד בתחום קבוצות התיאטרון.

98. מודל זה פשוט בהרבה ממודל התמיכה של התיאטרון הרפרטוארי (להלן: המודל העיקרי) שבו עסקנו עד כה.

99. במקום 11 קריטריונים יש 7 קריטריונים בלבד ושיטת הניקוד הפנימית בתוך כל אחד מהקריטריונים היא פשוטה בהרבה.

### טבלה 16

תבחיני תמיכה בקבוצות תיאטרון		
10%	פעילות שוטפת	1
20%	הפקות חדשות	2
15%	הרצות	3
15%	מורכבות	4
15%	ייחודיות	5
3%	תיעוד	5
22%	מיקום	7

100. נדגים, עתה, את נושא ה"פשוטות" באמצעות הניקוד להרצות. כזכור, במודל התיאטרון הרפרטוארי, פותחה שיטת ניקוד לפיה כל יישוב שבו מתבצעת הרצה נבחן על פי שני מדדים. המרחק מתל-אביב והסיווג הסוציו-אקונומי. במודל זה, אין דין הצגה במטולה כדין הצגה בקריית שמונה. מטולה מזכה הרצה בנקודה וחצי וקריית שמונה בשלוש נקודות. לעומת זאת, במודל הפשוט של קבוצות התיאטרון לא ניתן משקל כלשהו לסיווג הסוציו-אקונומי של היישוב בחישוב ההרצות. גם שיטת הניקוד על מרחק הרצה מתיאטרון הבית איננה זהה בין מודל הקבוצות למודל התיאטרון הרפרטוארי. בקבוצות, בין 30 ל-58 ק"מ מאולם הבית מכפילים את מספר הנקודות של ההרצה ב-1.1, 60-100 ק"מ ב-1.2, 101 עד 200 ק"מ ב-1.3 ומעל 200 ק"מ ב-1.4.

101. זוהי שיטה פשוטה יותר שאיננה עקבית לחלוטין עם המודל בתיאטרון הרפרטוארי. במודל הקבוצות, עבור קבוצת תיאטרון תל אביבית נאמר, דין הרצה מטולה כדין הרצה בקריית שמונה מבחינת הניקוד.
102. ברוח הדברים שכבר פרטנו בפרקים הקודמים, אין אנו ממליצים למינהל התרבות להעתיק את השיטה הפשוטה הנוהגת בקבוצות התיאטרון לתיאטרון הרפרטוארי.
103. כמו כן, אין אנו ממליצים גם להעתיק לתקנת הקבוצות את המודל של התיאטרון הרפרטוארי. בדיוק כמו בתקנת התיאטרון, מודל זה משקף את שיקול הדעת של המינהל והמדור לגבי קבוצות התיאטרון. אין כל הכרח שהמודלים יהיו זהים.
104. מטבע הדברים, כשמדובר במוסדות עם תקציבים נמוכים, כמו קבוצות התיאטרון, המדידה של כל פריט ופריט בסרגל מילימטרי איננה קריטית שכן משמעותה התקציבית תהיה מינורית.
105. כפי שהבהרנו בפרק הקודם, אין הכרח שהמודל המסובך והמורכב הנוהג בתיאטרון הרפרטוארי יגרום לעיכובים ביורוקרטיים. אמנם איסוף הנתונים הוא מורכב יותר ותובעני יותר במודל זה אבל מערך מחשובי נכון יכול לבצע באותה יעילות כל שינוי נדרש בין שמדובר במודל הפשוט של הקבוצות ובין שמדובר במודל המפורט יותר של תקנת התיאטרון הרפרטוארי.
106. גם יתר השלבים החישוביים, השלבים המבוצעים לאחר "התחשיב הבסיסי" של מודל הקבוצות, הם פשוטים יותר משלבי המודל העיקרי ומספרם קטן בהרבה. במודל הקבוצות, אין "מכפילים את התחשיב הבסיסי ב-0.85 ולאחר מכן מוסיפים לתוצאה מחצית מהתמיכה הנוספת של הרשות המקומית..." וזו רק דוגמא אחת. אין לנו הערות מיוחדות לשלבים החישוביים של מודל הקבוצות אשר כולל את שני השלבים החשובים ביותר לדעתנו: ייצוב והגנה. כמובן שהערתנו על בונוס על ייצוג נשי בוועד המנהל תקפה גם במודל זה. במקום לסבך את התהליך במנגנון של פרס וקנס ב"משחק סכום אפס" צריך לקבוע, בפשטות, חובת ייצוג נשי הולם כתנאי סף לקבלת תמיכה התמיכה ובכך להביא לפתרון מהיר וטוב של הסוגייה.
107. אין לנו, אפוא, הערות קרדינליות על מודל הקבוצות. אם וכאשר יוחלט על ביצוע רפורמה במודל העיקרי ניתן לבצע גם שיפורים קלים במודל הקבוצות ברוח הסעיף הקודם.
108. ללא כל קשר למאפייני מודל הקבוצות אנו מוצאים לנכון להזכיר את ההערה שכבר כתבנו בפרק ב': לקבוצות תיאטרון קטנות מדי אין היתכנות לקיום כלכלי יציב לאורך זמן. מעל ומעבר לתחשיבי מודל זה או אחר, חשוב לפעול לאיחודן של קבוצות קטנות ולוודא שעומד לרשותן אולם בית הולם בגודל סביר.

### אודות הליכי האישור

109. במצב דברים תקין, על התיאטרונים לדעת מה יהיה גובה התמיכה התקציבית שיקבלו בשנה הבאה לכל המאוחר ברבעון השלישי של השנה הקלנדרית. כיום תקציב התמיכה הסופי נקבע במהלכה של שנת התמיכה ולא פעם בסופה. על מינהל התרבות לחתור לשינוי מצב דברים זה. אמנם, כוחות חיצוניים כמו משרד האוצר הם שצריכים לתת למשרד " הרשאה להתחייב" על תקציב התמיכות ולשנות את לוח הזמנים להגשת בקשות באמצעות מרכב"ה אך אלה הם נהלים ביורוקרטיים שניתן לשנות כפי שנהוג במדינות רבות. ( שלא לדבר על מדינות שמתחייבות בפני מוסדות התרבות שלהן על 3 שנות תמיכה כמו בריטניה).

110. קשיי המודל, ככל שהם מכבידים, אינם חייבים לגרום לעיכובים שכן המשרד כבר השכיל לבסס את התמיכה על שנת הערכה שכל נתונה יכולים להיאסף עד חודש אפריל של השנה הקלנדרית.

111. אין ספק ש"שיטת משחק סכום אפס" היא בעייתית בכך שמגולמת בה דרישה לאיסוף כל הנתונים מכל התיאטרונים עד האחרון שבהם. לא תמיד ניתן לצלוח יעד זה בלוח זמנים סביר. בחיים עצמם, יש ויהיו אירועים חריגים. לדוגמא, ספק אם תיאטרון "הבימה" יוכל להנפיק במועד מאזן מבוקר לשנת 2019. ייעוץ למנגנון הארגוני חורג ממטרתה של חוות דעת זו אך נראה לנו כי חייב להיות נוהל, אם איננו קיים עדיין, המאפשר לנטרל, באופן זמני, תיאטרון זה או אחר מהמודל תוך הקפאת אומדן של התמיכה שהוא צפוי לקבל. בדרך זו, יימנע מצב שבו אירוע חריג באחד התיאטרונים גורם להקפאת היכולת להחליט על סכומי התמיכה שיקבלו כל יתר התיאטרונים האחרים.

### תקנת האזרחים הוותיקים

112. במהלך כתיבת חוות הדעת נוכחנו לדעת כי רק התיאטרונים הגדולים והבינוניים נהנים מ"תקנת האזרחים הוותיקים". ספק אם היינו יכולים לתת מענה לבג"ץ של תיאטרון האינקובטור בסוגיה זו שכן מדוע לקפח את התיאטרונים הקטנים ואת קבוצות התיאטרון בנושא זה? ובראייה מזווית אחרת, מדוע לקפח את האזרחים הוותיקים שרוצים ללכת במחיר מוזל להצגה של תיאטרון האינקובטור או של תיאטרון קטן אחר או של קבוצת תיאטרון כלשהי. מניסיוננו אנו סבורים כי רצוי דווקא לקרב בין האזרחים הוותיקים לתיאטרונים הקטנים ולקבוצות התיאטרון. לפעולה כזו יש יתרונות רבים כגון הקמתן של עמותות של ידידי התיאטרון על ידי

אזרחים ותיקים שששים להצטרף לפעילות חדשה ומרתקת. אנו ממליצים, אפוא, לתבוע את החלת חוק האזרחים הוותיקים על כל התיאטרונים ללא יוצא מהכלל.

### ייצוג כל המגזרים במודל התמיכות

113. לכאורה, על פי תקנת התיאטרון, כל גוף העומד בתנאי הסף זכאי להצטרף לרשימת התיאטרונים הנהנים מתמיכה. אין הפליה לפי דת או מכל סיבה בלתי סבירה אחרת.

114. אלא שבפועל כפי שעולה מהמודלים אין ייצוג הולם (פרופורציוני להיקף האוכלוסייה) למגזר הערבי, למגזר החרדי וליישובי פריפריה. מסיבות היסטוריות, מן הסתם, מרבית התיאטרונים המרכזיים ממוקמים בתל-אביב. שינוי של תמונת מצב זאת לא יוכל להגיע מתוך המודלים הקיימים ומחייב יזמה מדינתית מסוג אחר, פעילות של "אפליה מתקנת" בסעיפי תקציב חדשים וייחודיים.

### סיכום

115. עיקרי המסקנות וההמלצות של חוות הדעת מוצגים בפרק א'.

\*\*\*\*\*

## נספח א' – טבלאות נוספות

### תיאטרונים בינוניים

#### טבלה 17

<b>התיאטרונים הבינוניים - נתונים עיקריים (2017)</b>								
שחקנים	הופעות		הפקות		תמיכה	תקציב		
בהצגה	משתתף	הרצות	חדשות	מבקרים	₪	₪	שם הגוף	מס'
7	3,227	451	26	194,733	5,523,000	20,599,000	חיפה	1
10	3,990	391	15	51,612	7,357,000	30,968,190	באר שבע	2
20	4,147	212	20	104,870	5,492,000	28,199,000	גשר	3
8	2,124	254	18	47,696	7,070,000	17,762,675	החאן	4
8	2,768	368	22	80,255	5,155,000	15,503,677	יידישפיל	5
10	16,256	1,676	101	479,166	30,597,000	113,032,542	ס"ה	

## טבלה 18

התיאטרונים הבינוניים - מבחר מדדים (2017)						
מס'	שם הגוף	אחוז התמיכה מהתקציב	מספר מבקרים בהרצה	תמיכה למבקר	תמיכה למשתתף	עלות הרצה
1	חיפה	27%	432	28	1,711	45,674
2	באר שבע	24%	132	143	1,844	68,666
3	גשר	19%	495	52	1,324	62,525
4	החאן	40%	188	148	3,329	39,385
5	ידישפיל	33%	218	64	1,862	34,376
	ס"ה	27%	286	64	1,882	250,626

## קבוצות תיאטרון

## טבלה 19

קבוצות התיאטרון - נתונים עיקריים (2017)							
מס'	שם הגוף	תקציב	תמיכה	הפקות	הופעות	שחקנים	
		₪	₪	חדשות	משתתף	בהצגה	
1	עיתים	850,916	915,000	2	98	5	1,002
2	נוצר	1,985,974	998,000	7	348	4	5,010
3	תמונע	1,242,846	815,000	9	377	4	2,111
4	מקלט 209	1,559,799	1,089,000	3	579	16	880
5	קליפה	1,863,728	1,224,000	11	873	6	10,550
6	ק.ת. ירושלמי	2,671,264	860,000	10	406	5	4,586
7	רות קנר	1,352,173	977,000	8	478	5	5,032
8	אורתו-דה	1,571,461	581,000	5	269	8	5,525
9	מלנקי	1,131,748	725,000	9	306	4	4,200
10	מיקרו	2,118,352	1,065,000	10	592	6	7,499
11	פסיק	3,003,329	827,000	16	695	4	18,781
12	הגליל	1,069,557	810,000	6	242	5	2,172
13	שלומי	2,036,018	1,108,000	3	411	15	574
14	קרוב	1,198,174	866,000	12	595	6	2,688
15	פרפורמנס	486,699	360,000	2	129	5	1,102
16	מסתורין	1,925,397	1,200,000	8	906	5	13,238
17	אספמיה	661,915	487,000	6	507	13	2,432
18	הקם	961,779	562,000	4	133	5	2,041

3	141	56	8	5,869	610,000	1,100,131	הנגב	19
3	325	99	7	4,767	335,000	1,937,924	אלעד	20
4	120	33	4	860	542,000	720,000	כאן	21
5	225	46	5	2,816	706,000	1,408,241	דימונה	22
5	307	57	14	4,962	704,000	1,571,258	מראה	23
4	447	102	9	6,643	700,000	1,503,046	אנסמבל ע"ט	24
6	195	35	8	2,197	722,000	926,758	הידית	25
153	9,704	1,794	186	117,537	19,788,000	36,858,487		

## טבלה 20

קבוצות התיאטרון - מבחר מדדים (2017)						
עלות הרצה ש"ח	תמיכה למשתתף ש"ח	תמיכה למבקר ש"ח	מספר מבקרים בהרצה	אחוז התמיכה מהתקציב	שם הגוף	מס'
51,111	9,337	913	56	99%	עיתים	1
24,219	2,867	199	61	50%	נוצר	2
12,946	2,162	386	22	66%	תמונע	3
42,157	1,881	1,238	24	70%	מקלט 209	4
12,853	1,402	116	73	66%	קליפה	5
33,391	2,118	188	57	32%	ק.ת. ירושלמי	6
15,542	2,042	194	58	72%	רות קנר	7
44,899	2,157	105	158	37%	אורתו-דה	8
14,326	2,369	173	53	64%	מלנקי	9
20,974	1,798	142	74	50%	מיקרו	10
16,412	1,191	44	103	28%	פסיק	11
23,768	3,349	373	48	76%	הגליל	12
72,715	2,695	1,930	21	54%	שלומי	13
12,747	1,455	322	29	72%	קרוב	14
20,279	2,794	327	46	74%	פרפורמנס	15
11,529	1,324	91	79	62%	מסתורין	16
17,419	961	200	64	74%	אספמיה	17
35,621	4,226	275	76	58%	הקם	18
19,645	4,326	104	105	55%	הנגב	19
19,575	1,031	70	48	17%	אלעד	20
21,818	4,517	630	26	75%	כאן	21
30,614	3,141	251	61	50%	דימונה	22
27,566	2,296	142	87	45%	מראה	23
14,736	1,565	105	65	47%	אנסמבל ע"ט	24
26,479	3,705	329	63	78%	הידית	25
20,584	1,834	151	66	48%	סה"כ	

תיאטרוני ילדים

טבלה 21

תיאטרוני הילדים - נתונים עיקריים (2017)							
שחקנים	הופעות		הפקות		תמיכה	תקציב	
בהצגה	משתתף	הרצות	חדשות	מבקרים	₪	₪	שם הגוף
3	8,018	2,523	58	557,070	5,507,000	25,379,897	1 אורנה פורת
5	7,930	1,685	46	409,402	3,743,000	15,093,080	2 ארצי לנוער
3	7,433	2,847	36	459,440	3,185,000	15,913,694	3 השעה
4	2,657	668	23	110,056	1,373,000	9,316,350	4 מדיטק
5	2,434	511	23	167,240	673,000	5,348,000	5 הקיבוץ
2	1,220	754	47	73,112	2,008,000	5,754,225	6 הקרון
4	1,145	291	17	53,350	1,207,000	2,827,261	7 בית הגפן
3	898	327	26	56,330	784,000	3,533,153	8 הנפש
5	1,295	295	18	122,545	478,000	2,460,835	9 עדי
3	562	163	18	44,233	1,432,000	1,858,892	10 חני הפקות
4	2,448	659	27	201,380	738,000	4,870,162	11 גושן
3	36,041	10,723	339	2,254,158	21,133,000	92,355,549	ס"ה

טבלה 22

תיאטרוני הילדים - מבחר מדדים (2017)						
עלות הרצה	תמיכה למשתתף	תמיכה למבקר	מספר מבקרים בהרצה	אחוז התמיכה מהתקציב	שם הגוף	מס'
₪	₪	₪		%		
10,059	687	10	221	22%	אורנה פורת	1
8,957	472	9	243	25%	ארצי לנוער	2
5,590	428	7	161	20%	השעה	3
13,947	517	12	165	15%	מדיטק	4
10,466	276	4	327	13%	הקיבוץ	5
7,632	1,646	27	97	35%	הקרון	6
9,716	1,054	23	183	43%	בית הגפן	7
10,805	873	14	172	22%	הנפש	8
8,342	369	4	415	19%	עדי	9
11,404	2,548	32	271	77%	חני הפקות	10
7,390	301	4	306	15%	גושן	11
8,613	586	9	210	23%	ס"ה	

סימולציה של מודל פשוט

טבלה 23

<b>סימולציה חלופית לניקוד הרצות לפי מודל הקבוצות (2017)</b>				
מרחק מתל אביב	מקדם	הבימה נק'	הקאמרי נק'	בית לסין נק'
ישוב עד 30 ק"מ	1	74	195	240
ישוב 31 עד 60 ק"מ	1.1	31	110	107
ישוב 61 עד 100 ק"מ	1.2	74	193	191
ישוב מעל 100 ק"מ	<b>1.35</b>	55	77	74
		234	574	612
חלוקה לפי הסימולציה		16.5%	40.4%	43.1%
החלוקה לפי המודל הקיים		17.2%	40.6%	42.3%

נספח ב' – רשימת מקורות

<b>רשימת מקורות</b>		
1	תקציב משרד התרבות והספורט	2011-2019
2	סיכום הפעילות - דו"ח אדיוסיסטמס	2011-2016
3	מבחנים לחלוקת כספי תמיכות של משרד התרבות והספורט	2008-2018
4	עתירת האינקובטור לבג"צ	2019
5	מודלים לחלוקת תמיכות - משרד התרבות והספורט	2019
6	אתרי האינטרנט של התיאטרונים	2019
7	מדיניות תרבות ומימון ציבורי של תיאטרון - טל פדר	2017
8	דו"חות כספיים של התיאטרונים	2017
9	תקציב המוזיאונים בישראל - דר' מאיר אמיר ושות'	2013
10	תקציב התרבות בישראל - דר' מאיר אמיר ושות'	2012
11	Cultural Policies in Europe - Council of Europe	2012
12	תיאטרון בית לסין- דו"ח גיזה	2011
13	תמיכת הממשלה במוסדות תרבות - מרכז המחקר של הכנסת	2010
14	כיצד ניצלה הקאמרטת הישראלית - מיקי גור	2009
15	הצעת חוק התרבות והאמנות - מרכז המידע של הכנסת	2008
16	הוועדה לבחינת סיוע המדינה למוסדות ציבור - ועדת ארידור	2006
17	הצעה לשינוי ארגוני בתיאטרון הישראלי	2000
18	תעודת תרבות - חזון אלפיים - ועדת שביט	2000

## השלמה לחוות הדעת:

### השימוש במקדמי הסיווג במבחני התמיכה של משרד התרבות והספורט באופן רוחבי

כללי

1. מספר מסעיפי תקציב התמיכות של משרד התרבות והספורט הינם סעיפים ראשיים שמסיבות היסטוריות כוללים מוסדות תרבות מסוגים שונים לחלוטין ומסדרי גודל שונים, אף אם הם משתייכים לאותו תחום פעילות כגון: תיאטרון, מוסיקה או מחול.
2. כל המוסדות הכלולים בתוך אותו סעיף תמיכה תקציבי מתחרים זה מול זה במסגרת תקציב תמיכות נתון, המיועד לכל המוסדות המשויכים לאותו סעיף תקציבי.
3. שיטה זו נקראת גם "משחק סכום אפס" ומשמעה, בסעיף התיאטרון לדגמה הוא שתיאטרון ילדים קטן מתחרה עם התיאטרון הלאומי ( ועוד עשרות תיאטרונים מסוגים שונים ) על פלח מאותה עוגה תקציבית.
4. מודל תמיכות מסוג זה הוא בעייתי בהיבטים שונים:
  - ראשית**, יש צורך להשלים את איסוף הנתונים מכל המוסדות, עד האחרון שבהם, ועד שאיסוף זה של עשרות אלפי נתונים, איננו מושלם, לא ניתן לקבוע מה תהיה התמיכה שיקבל כל אחד מהמוסדות שמחלקים את אותו סעיף תקציב.
  - שנית**, יש צורך להפעיל מקדמי סיווג כדי לייצר היגיון בתמיכות הניתנות לגופים שונים. ככלל, מקדם הסיווג של מוסדות גדולים הוא 1 והמקדם הולך וקטן ככל שמהמוסדות הם מוסדות קטנים יותר.
5. מקדמי הסיווג אינם פשוטים להבנה והם יוצרים אי בהירות עד כדי מרירות והרגשת קיפוח אצל חלק ממנהלי המוסדות, הקטנים בעיקר, שאינם מבינים מדוע, לאחר שצברו בעמל רב X נקודות על פעילותם, מכפילים להם את הניקוד במקדם סיווג נמוך מ-1, אשר מקטין את סך הניקוד שלהם, בעוד שלמוסדות הגדולים יש מקדם 1 והניקוד שלהם נותר ללא שינוי.

6. תחושת קיפוח זו הביאה לעתירה של תיאטרון האינקובטור כנגד משרד התרבות ועתירות מסוג זה עלולות לשוב גם בעתיד, אם שיטת מקדמי הסיווג תישאר על כנה.

7. מקדמי הסיווג בתקנת התיאטרון **310334615** הינם:

תיאטרון גדול 1

תיאטרון בינוני 0.8

תיאטרון קטן 0.25

תיאטרון ילדים גדול 0.6

תיאטרון ילדים בינוני 0.4

תיאטרון ילדים קטן 0.2

8. מקדמי הסיווג בתקנת הגופים הכליים **19420216** הינם:

תזמורת סימפונית 1

תזמורת קאמרית 0.8

הרכב כלי 0.1

9. מקדמי הסיווג בתקנת להקות המחול **19420220** הינם:

להקת מחול גדולה 1

להקת מחול בינונית 0.67

להקת מחול קטנה 0.33

10. בחוות הדעת המפורטת שכבר הגשנו למינהל תרבות אנו מציעים לבטל כליל את שיטת מקדמי הסיווג על ידי חלוקת התקנות לרצועות הומוגניות (תת-תקנות או תקנות חדשות) שכל אחת מהן תהיה עצמאית לחלוטין, נפרדת ובלתי תלויה ברצועות האחרות.

11. ביטול מקדמי הסיווג בשיטה המוצעת כאן, לאחר התאמות קלות, לא ישנה כלל את חלוקת התמיכות בין המוסדות. מתמטית, ביטול מקדם הסיווג למוסדות שכולם הוכפלו, במודל הנוכחי, באותו מקדם בדיוק, אינו משנה כלל את החלוקה הפנימית בין אותם מוסדות לבין עצמם.

12. באותה חוות הדעת הכלכלית המפורטת שכבר הגשנו למינהל תרבות אנו מציעים שורה של המלצות משלימות לעניין ביטול המקדמים, בין היתר:

א. בשנת ההפעלה הראשונה **להיצמד** לחלוקה התקציבית בין הרצועות כפי שהייתה בשנה הקודמת.

ב. להמשיך וליישם את מודל התמיכות הנוכחי, שהתגבש במשרד התרבות,

במועצה לתרבות ואמנות ובשיתוף הציבור במשך שנים רבות ולבטח לא

- לשנותו בשנה הראשונה שבה יבוטלו המקדמים.
- ג. לקבל מוסדות חדשים למעגל מקבלי התמיכות אך ורק אם הוספתם תלווה בתוספת תקציב ייעודי על פי חלקם היחסי הצפוי.
- ד. לשנות את שיטת הניקוד כדי לתקן עיוותים שונים, אך רק בהמשך הדרך, במקביל לתוספת תקציב כללית ורק לאחר שנת הרצה מבוקרת של מבחני תמיכה ללא מקדמי סיווג.
- ה. לערוך רפורמה מיחשובית קרדינלית בכל השיטה של הזנת הנתונים ולעבור להזנת נתונים מקוונת מלאה ולמערכת שתבצע חלוקה עדכנית של התמיכות כהרף עין.

### סוגיית המקדמים בתקנת התיאטרון – הרחבה

13. תקציב התמיכה לתיאטרון של מינהל תרבות ( בתקנת התיאטרון הראשית) עומד על סכום של כ- 100 מיליון ₪.
14. התקציב מיועד לעשרות תיאטרונים. החל בתיאטרון הלאומי "הבימה", עבור בזירה הבינתחומית וכלה ב"תיאטרון הקרון", תיאטרון בובות לילדים.
15. נתוני כל עשרות התיאטרונים הללו, עשרות אלפי נתונים מוזנים, לתוך "מודל לחלוקת תמיכות". בז'רגון המקצועי מודל כזה נקרא "משחק סכום אפס".
16. עד שלא מוזנים כל הנתונים, אי אפשר לקבוע ולקבע את החלוקה הסופית של התמיכות; יתרה מכך, בכל פעם שמתגלית טעות מזערית בהזנת נתון כלשהו מתוך כ- 20,000 ההרצות, צריך לחשב את כל המודל מחדש.
17. אחד מהפרמטרים החשובים במודל התמיכות הנוכחי הם "מקדמי הסיווג" שנועדו לגשר על השונות הרבה בין התיאטרונים. המקדם של התיאטרונים הגדולים הוא 1 והמקדם של התיאטרונים הקטנים הוא 0.25.
18. הניקוד בחלק מהקריטריונים לקביעת גובה התמיכה מוכפל ב"מקדם הסיווג".
19. נמחיש את השונות באמצעות אחד מעשרת הקריטריונים במודל התמיכות: מספר ההפקות.
20. המושג "הפקה" הוא אחד מהמושגים המטעים ביותר במודל התמיכות. ההצגה "סיפור הפרברים" עם 40 שחקנים היא "הפקה אחת" וגם ההצגה של האינקובטור "חוות משמר הכרמל" עם 2 שחקנים היא "הפקה אחת".

על פי המודל, "סיפור הפרברים" זכאי ל – 16 נקודות ואילו "חוות משמר הכרמל" זכאית לפני הפעלת מקדם הסיווג ( 0.25) של האינקובטור ל- 10 נקודות ולאחר הפעלת המקדם ל- 2.5 נקודות בפועל.

21. בג"ץ האינקובטור לימדנו כי שיטה זו מעוררת זעם רב בקרב חלק מהתיאטרונים הקטנים. כיצד מהין מינהל תרבות להפעיל "מקדם סיווג" המקטין את הניקוד שלהם? הכיצד אין המינהל אינו ער לעוול הנורא שבו התיאטרון הגדול מקבל פי 6.4 מהתיאטרון הקטן על "הפקה אחת".

22. אבל במציאות כפי שהיא, אם הפקה של 40 שחקנים מקבלת רק פי 6.4 מהפקה של 2 שחקנים, ולא פי 20 למשל לפחות, אזי מי שמקופח, לכאורה, זה דווקא התיאטרון הגדול ולא התיאטרון הקטן.

23. לאחר שדנו ארוכות בשיטה המקדמים, הגענו למסקנה שהיא מיותרת וצריך לבטלה. (לכל הפחות בתיאטרוני המבוגרים)

24. בעניין זה לא היינו צריכים להמציא מודל תמיכות חדש, שכן הפתרון הנדרש מיושם זה מכבר בהצלחה על ידי מינהל תרבות.

25. לקבוצות התיאטרון, מעל 30 במספר, יש סעיף תקציבי נפרד, ויש מודל תמיכות עם קריטריונים חשובים, חלקם דומים לתקנת התיאטרון: הפקות, הרצות, מיקום ועוד. יש בהחלט תחרות בין הקבוצות על גודל התמיכה שכל אחת תקבל, על פי העיקרון של "משחק סכום אפס" אבל אין בתקצוב הקבוצות שום "מקדם סיווג".

26. כל הקבוצות מקבלות ניקוד בשיטה אחידה ולא מכפילים לשום קבוצה את הניקוד שלה ב- 0.25 או כל מספר אחר. דין אחד לכולן. זה בהחלט פשוט יותר ועדיף ואפילו מבחינה פסיכולוגית. תיאטרון "נוצר" לא יגיש בג"ץ נגד תיאטרון "קרוב" וגם לא להיפך.

27. הפתרון שאנו מציעים, אם כן, הוא פירוק תקנת התיאטרון לתת רצועות עצמאיות. שלושת התיאטרונים הגדולים יתחרו זה בזה על תקציב של כ- 36 מיליון ₪, נאמר, וחמשת התיאטרונים הבינוניים יתחרו זה בזה על תקציב של כ- 30 מיליון ₪, נאמר, וכן הלאה.

28. מכיוון שהמקדמים הם זהים לכל התיאטרונים הנמצאים באותה קבוצת סיווג, המודל החלוקתי בין התיאטרונים כלל לא משתנה. בדרך זו תסיים שיטת המקדמים את תפקידה ללא שינוי מהותי של ממש במודל עצמו.

29. להצעה זו יש יתרון אופרטיבי חשוב. כדי לחלק את הכסף ברצועה של 3 תיאטרונים גדולים לא צריך לחכות להשלמת איסוף הנתונים מעשרות מוסדות

ועד אחרון תיאטרוני הילדים. צריך רק להשלים את איסוף הנתונים מאותם 3 תיאטרונים בלבד. הסלים הנפרדים הם קטנים יותר וזה יקל מאד בעבודה השוטפת.

30. ישאל השואל: וכיצד יחליטו על התקציב של כל אחת מהרצועות או הסיווגים? הרי זו שאלה קרדינלית.

31. מי שקרא את חוות הדעת שלנו בעיון נוכח לדעת כי השינויים בתקציב של רצועות תיאטרון כגון שלושת הגדולים או חמשת הבינוניים על פני 7 שנים שבדקנו היו מינוריים למדי.

אין כל צורך לחולל מהפכה בהקצאות התמיכה דה פקטו. בשנה או בשנתיים הראשונות יש להקצות לכל רצועה את אותו נתח תקציבי שעמד לרשותה בשנה התקציבית שחלפה, על פי המודל הקיים. ( בתוספת רוחבית אחידה ככל שתהיה ובכפוף לשינוי במספר המוסדות ברצועה ככל שיהיה )

32. ואשר לעתיד, מעבר לשנה או לשנתיים הראשונות:

כשם שמינהל תרבות ידע לקבוע את התקציב השנתי לקבוצות התיאטרון, בתקנתן הנפרדת, כך ישכיל המינהל לקבוע, לקראת השנה התקציבית הבאה, את התקציב לכל אחת מרצועות התיאטרון שמרכיבות היום את תקנת התיאטרון הכוללנית. התקציב לשלושת הגדולים, התקציב לחמשת הבינוניים וכך הלאה.

33. בהמשך, ניתן יהיה לגבש, בשיתוף עם המועצה לתרבות ואמנות, קווים מנחים ומדדים חישוביים לשם שינוי ההקצאה בין הרצועות העצמאיות לנוכח הערכת תרומתן היחסית לענף התיאטרון בשנה שחלפה.

34. בטבלאות הבאות נדגים חלוקת תמיכות בשיטה הקיימת ובשיטה המוצעת:

#### המודל הקיים:

מודל תמיכות מצרפי - המחשה למצב הקיים					
	אחוז תמיכה	ניקוד אחרי		ניקוד ראשוני	
	מהתקציב	מקדם	מקדם		התיאטרון
תקציב					
₪12,000,000	20.00%	14	1	14	1א
₪11,142,857	18.57%	13	1	13	2א
₪12,000,000	20.00%	14	1	14	3א
₪4,285,714	7.14%	5	0.5	10	1ב
₪5,142,857	8.57%	6	0.5	12	2ב
₪6,000,000	10.00%	7	0.5	14	3ב
₪4,285,714	7.14%	5	0.5	10	4ב
₪5,142,857	8.57%	6	0.5	12	5ב
₪60,000,000	100.00%	70			

המודל המוצע:

<b>מודל תמיכות לפי סיווג ללא מקדמים - המחשה</b>			
	אחוז	ניקוד	
	תמיכה	ראשוני	התיאטרון
תקציב	מהתקציב		
₪12,000,000	34.15%	14	1א
₪11,142,857	31.71%	13	2א
₪12,000,000	34.15%	14	3א
<b>₪35,142,857</b>	<b>100.00%</b>	<b>41</b>	
	אחוז	ניקוד	
	תמיכה	ראשוני	התיאטרון
תקציב	מהתקציב		
₪4,285,714	17.24%	10	1ב
₪5,142,857	20.69%	12	2ב
₪6,000,000	24.14%	14	3ב
₪4,285,714	17.24%	10	4ב
₪5,142,857	20.69%	12	5ב
<b>₪24,857,143</b>	<b>100.00%</b>	<b>58</b>	
<b>₪60,000,000</b>			

35. כפי שניתן לראות כי אין כל שינוי בחלוקת התמיכות בין המוסדות במודל החדש ללא מקדמי סיווג לעומת המודל הקיים. זה אותו המודל רק ללא מקדמי סיווג. המודל המוצע הוא שיקוף מדויק של מדיניות מינהל תרבות והמועצה הישראלית לתרבות ואמנות כמו זה הקיים.

36. עם זאת, כאמור, יש, בכל זאת, שני הבדלים בין שתי השיטות:

א. הבדל פסיכולוגי- במודל המוצע אין מקדמי סיווג ולא "חותכים" את הניקוד.  
 ב. הבדל תפעולי חשוב ביותר מבחינת עבודתה של ועדת התמיכות: אין צורך לחכות לאיסוף ואישוש כל הנתונים של כל התיאטרונים עד הנתון האחרון. כל רצועה היא אוטונומית, יש בה הרבה פחות נתונים. עיכוב בדיווח של על אחת ההצגות של תיאטרון ילדים קטן לא יעכב את קביעת סך התמיכה המגיעה לאחד מהתיאטרונים הגדולים.

37. בעמודים הבאים מוצגת סימולציה של מודל תמיכות ללא מקדמי סיווג בתחומי התיאטרון, המוסיקה והמחול.

**תל אביב, 2 באפריל 2020**

מודל תמיכה ללא מקדמי סיווג - תיאטרון

		2018		שנת התקציב				
		98,822,015 ₪		תקציב				
מודל חדש ללא מקדמים		שיעור התמיכה וסכום התמיכה לפי המודל						
סיכום תת הסעיף	תמיכה על פי המודל החדש	שיעור תמיכה יחסי	תמיכה ע"פ המודל	שיעור תמיכה יחסי	סיווג	מקדם	שם התיאטרון	מספר סידורי
	17,185,363 ₪	46.34%	17,185,363 ₪	17.39%	גדול	1.00	הבימה	1
	11,117,264 ₪	29.98%	11,117,264 ₪	11.25%	גדול	1.00	הקאמרי	2
	8,785,554 ₪	23.69%	8,785,554 ₪	8.89%	גדול	1.00	בית לסין	3
37,088,181 ₪								
	5,870,363 ₪	18.51%	5,870,363 ₪	5.94%	בינוני	0.80	חיפה	4
	7,397,861 ₪	23.33%	7,397,861 ₪	7.49%	בינוני	0.80	באר שבע	5
	5,929,907 ₪	18.70%	5,929,907 ₪	6.00%	בינוני	0.80	גשר	6
	7,311,977 ₪	23.06%	7,311,977 ₪	7.40%	בינוני	0.80	החאן	7
	5,203,832 ₪	16.41%	5,203,832 ₪	5.27%	בינוני	0.80	היידישפיל	8
31,713,941 ₪								
							תיאטרון אלמידאן	9
	827,423 ₪	10.46%	827,423 ₪	0.84%	קטן	0.25	הזירה הבין תחומית	10
	1,548,224 ₪	19.58%	1,548,224 ₪	1.57%	קטן	0.25	אספקלריא	11
	1,411,102 ₪	17.84%	1,411,102 ₪	1.43%	קטן	0.25	ענו	13
	849,347 ₪	10.74%	849,347 ₪	0.86%	קטן	0.25	הספרייה	14
	871,449 ₪	11.02%	871,449 ₪	0.88%	קטן	0.25	יפו	15
	1,742,174 ₪	22.03%	1,742,174 ₪	1.76%	קטן	0.25	אינקובטור	17
	658,816 ₪	8.33%	658,816 ₪	0.67%	קטן	0.25	תיאטרון העברי	29
7,908,535 ₪								
	5,709,057 ₪	41.83%	5,709,057 ₪	5.78%	ילדים גדול	0.60	אורנה פורת	18
	3,889,493 ₪	28.50%	3,889,493 ₪	3.94%	ילדים גדול	0.60	ארצי לנוער	19
	4,048,587 ₪	29.67%	4,048,587 ₪	4.10%	ילדים גדול	0.60	השעה	24
13,647,138 ₪								
	1,819,087 ₪	100.00%	1,819,087 ₪	1.84%	ילדים בינוני	0.40	מדיטק	26
1,819,087 ₪								
	678,920 ₪	10.22%	678,920 ₪	0.69%	ילדים קטן	0.20	הקיבוץ	20
	2,209,311 ₪	33.25%	2,209,311 ₪	2.24%	ילדים קטן	0.20	הקרן	21
	1,244,348 ₪	18.73%	1,244,348 ₪	1.26%	ילדים קטן	0.20	בית הגפן	22
	828,377 ₪	12.47%	828,377 ₪	0.84%	ילדים קטן	0.20	הנפש	23
	435,365 ₪	6.55%	435,365 ₪	0.44%	ילדים קטן	0.20	עדי	25
	418,505 ₪	6.30%	418,505 ₪	0.42%	ילדים קטן	0.20	חני	27
	830,308 ₪	12.49%	830,308 ₪	0.84%	ילדים קטן	0.20	גשן	28
6,645,133 ₪								
98,822,015 ₪			98,822,015 ₪	100.00%			סה"כ	

הערה: ניתן להעביר את תיאטרון המדיטק לקטגוריה של תיאטרוני ילדים גדולים ולפשט את הפתרון המוצע

מודל תמיכה ללא מקדמי סיווג - תזמורות				2018	שנת התקציב				
				₪ 57,000,000	תקציב				
מודל חדש ללא מקדמים				שיעור התמיכה וסכום התמיכה לפי המודל					מספר סידורי
סיכום תת הסעיף	תמיכה על פי המודל החדש	שיעור תמיכה יחסי	תמיכה ע"פ המודל	שיעור תמיכה יחסי	סיווג	מקדם	שם המוסד		
	10,419,690.77	47.44%	₪10,419,690.77	18.28%	סימפונית	1.00	הפילהרמונית	1	
	3,708,611.59	16.89%	₪3,708,611.59	6.51%	סימפונית	1.00	סימפונית ראש"צ	2	
	4,414,749.20	20.10%	₪4,414,749.20	7.75%	סימפונית	1.00	סימפונית ירושלים	3	
	3,420,377.02	15.57%	₪3,420,377.02	6.00%	סימפונית	1.00	סימפונית חיפה	4	
₪21,963,429									
	2,321,427.72	7.78%	₪2,321,427.72	4.07%	קאמרית	0.80	קאמרית ישראלית	5	
	4,468,772.52	14.98%	₪4,468,772.52	7.84%	קאמרית	0.80	סינפוניה ב"ש	6	
	3,500,000.00	11.73%	₪3,500,000.00	6.14%	קאמרית	0.80	הקאמרית הקיבוצית נתניה	7	
	3,752,304.13	12.58%	₪3,752,304.13	6.58%	קאמרית	0.80	הקאמרטה	8	
	3,681,997.41	12.34%	₪3,681,997.41	6.46%	קאמרית	0.80	סימפונט רעננה	9	
	2,390,080.35	8.01%	₪2,390,080.35	4.19%	קאמרית	0.80	הקלאסית אשדוד	10	
	4,082,811.51	13.69%	₪4,082,811.51	7.16%	קאמרית	0.80	אנדלוסית ירושלים	12	
	5,632,784.24	18.88%	₪5,632,784.24	9.88%	קאמרית	0.80	אנדלוסית אשדוד	13	
₪29,830,178									
	652,932.75	12.54%	₪652,932.75	1.15%	הרכב כלי	0.30	תזמורת הבמה - יד חרף	11	
	500,000.00	9.60%	₪500,000.00	0.88%	הרכב כלי	0.30	התזמורת הערבית	14	
	540,566.19	10.38%	₪540,566.19	0.95%	הרכב כלי	0.30	הבארוק	15	
	671,565.00	12.90%	₪671,565.00	1.18%	הרכב כלי	0.30	אנסמבל המאה ה-21	16	
	487,811.64	9.37%	₪487,811.64	0.86%	הרכב כלי	0.30	אנסמבל סולני ת"א	17	
	490,764.06	9.43%	₪490,764.06	0.86%	הרכב כלי	0.30	בארוקדה	18	
	515,941.28	9.91%	₪515,941.28	0.91%	הרכב כלי	0.30	אלמוגרביה-אנדלוסית מעלות תרשיחא	19	
	600,000.00	11.52%	₪600,000.00	1.05%	הרכב כלי	0.30	תזמורת המהפכה	20	
	250,000.00	4.80%	₪250,000.00	0.44%	הרכב כלי	0.30	ביג בנד חיפה	22	
	496,812.60	9.54%	₪496,812.60	0.87%	הרכב כלי	0.30	פירקת אל נור	24	
₪5,206,394									
₪57,000,000			₪ 57,000,000					ס"ה	

מודל חדש ללא מקדמים			שנת התקציב					מספר סידורי
			2017	שנת התקציב				
			29,482,868 ₪	תקציב				
מודל חדש ללא מקדמים			שיעור התמיכה וסכום התמיכה לפי המודל					
סיכום תת הסעיף	תמיכה על פי המודל החדש	שיעור תמיכה יחסי	תמיכה ע"פ המודל	שיעור תמיכה יחסי	סיווג	מקדם	שם הלהקה	
	6,713,723 ₪	30.65%	6,713,723 ₪	22.77%	להקה גדולה	1.00	להקת בת-שבע	1
	6,584,000 ₪	30.06%	6,584,000 ₪	22.33%	להקה גדולה	1.00	להקת המחול הקיבוצית	2
	5,186,687 ₪	23.68%	5,186,687 ₪	17.59%	להקה גדולה	1.00	הבלט הישראלי	3
	3,420,623 ₪	15.62%	3,420,623 ₪	11.60%	להקה גדולה	1.00	להקת ורטיגו	4
21,905,033 ₪								
	1,487,911 ₪	24.61%	1,487,911 ₪	5.05%	להקה בינונית	0.67	להקת ענבל פינטו	5
	2,116,969 ₪	35.02%	2,116,969 ₪	7.18%	להקה בינונית	0.67	קמע	6
	1,143,942 ₪	18.92%	1,143,942 ₪	3.88%	להקה בינונית	0.67	קולבנדאנס	7
	1,296,120 ₪	21.44%	1,296,120 ₪	4.40%	להקה בינונית	0.67	פרסקו	8
6,044,941 ₪								
	536,393 ₪	34.99%	536,393 ₪	1.82%	להקה קטנה	0.33	יסמין גודר	9
	546,237 ₪	35.63%	546,237 ₪	1.85%	להקה קטנה	0.33	קומפס	12
	450,263 ₪	29.37%	450,263 ₪	1.53%	להקה קטנה	0.33	תמרה מיאלניק	18
1,532,894 ₪								

# תמיכת משרד התרבות בתיאטרונים

עיקרי ההמלצות

דר' מאיר אמיר ושות' - ינואר 2020

**התיאטרון הישראלי הוא מקור  
לגאווה בכל השוואה בינלאומית**

**מספר הצופים**

**איכות המופעים**

**מספר התיאטרונים והקבוצות**

**מספר ההפקות החדשות**

**מספר ההרצות**

**כ- 5.1 מיליון צופים**

**כ - 55 תיאטרונים וקבוצות תיאטרון**

**כ- 20,000 הרצות**

**כ- 800 הפקות חדשות**

**כ- 500 מיליון ש"ח תקציב כולל**

**כ- 115 מיליון ש"ח תמיכת משרד התרבות**

**(לשנה)**

## תמיכת משרד התרבות בתיאטרונים ( 2017 )

מס' מבקרים	אחוז התמיכה	מס' תת קבוצה	מס' להרצה
471	16%	1 גדולים	
286	27%	2 בינוניים	
167	30%	3 קטנים	
66	54%	4 קבוצות תיאטרון	
210	23%	5 ילדים	
257	23%	ממוצע ארצי	

המודל הוא נכון והגיוני  
אין מדד כלכלי למודל תמיכות "נכון"  
המודל משקף את מדיניות המשרד.  
בהיפוך מוחלט לתביעת "האינקובטור"  
אחוז התמיכה ב"גדולים" הוא הנמוך ביותר  
ואחוז התמיכה בקבוצות הגדול ביותר.  
המודל הוא עקבי והגיוני גם לפי ממוצע המבקרים  
המלמד על פוטנציאל ההכנסות העצמיות.

**נקודות פתוחות לביקורת :**

**● לאחר צירוף של התמיכות הציבוריות האחרות,**

**נוצרת חלוקת משאבים שאפשר למתוח עליה ביקורת:**

**יש רשויות עשירות ויש עניות**

**יש העדפות כאלה ואחרות בתוך השלטון המקומי**

**● אין ייצוג פרופורציוני לכל האוכלוסייה. ( מגזר ערבי )**

**אבל אי הייצוג איננו מובנה במודל**

**המודל תומך בכל המוסדות שעומדים בקריטריונים**

# המלצות ונושאים לבדיקה נוספת

---

אין צורך בשינוי מהותי של שיטת  
הניקוד במודלים הקיימים לתמיכה  
שנוצקו לאחר שיקול דעת מעמיק של  
מינהל תרבות, מדור התיאטרון והציבור  
רק בגלל קשיים ארגוניים הניתנים  
לפתרון

הבעיה של מורכבות ומשך  
הטיפול איננה נובעת ממורכבות  
המודל אלא מפיגור מחשובי.  
יש לבצע רפורמה משמעותית של  
הזנת נתונים ONLINE  
לאדיוסיסטמס ע"י התיאטרוניים )  
וגם יתר מוסדות התרבות) שינויים  
במודל התמיכות יהיו מעודכנים  
וזמינים מיידית

**לפרק את מודל התמיכה לשלוש  
רצועות תמיכה עצמאיות ונפרדות.  
(תיאטרונים גדולים, בינוניים וקטנים)  
בדומה לטיפול בקבוצות**

**לשקול כינון סעיף תקציבי חדש  
ונפרד לתיאטרוני הילדים**

לשקול את ביטול הבונוס הניתן על  
תמיכה נוספת של הרשות  
המקומית. השיטה הקיימת מקפחת  
תיאטרונים הממוקמים ברשויות  
חלשות

לבטל את הקנס על תיאטרון המצוי  
בגירעון תקציבי ולהחליפו במינוי  
מלווה - מומחה כלכלה חיצוני  
להנהלת התיאטרון, עוד לפני  
הדרישה להגיש תכנית הבראה

**לקבוע חובת ייצוג נשים בוועד המנהל  
ולבטל את מנגנון הבונוס על כך**

לקבוע איסור מוחלט על שכר חריג  
למנהלים מעבר למה שקבעה ועדת  
ניצני. תנאי קדם קבלת תמיכת  
המינהל יהיה העדר שכר חריג  
למנהלים

לא לטלטל את המערכת שלא לצורך  
ולא לשנות את שיטת התמיכה  
הנוכחית כל עוד תקציב התמיכות  
הנוכחי נותר באותו סדר גודל

ככל שיוחלט על רפורמה ואפילו  
רפורמה מצומצמת ברוח המלצות  
אלה, יש לבצעה אך ורק במקביל  
לתוספת משמעותית לתקציב  
התמיכה ולהביאה מבעוד מועד  
להערות הציבור

לתבוע ממשרד האוצר רפורמה  
בנוהלי התקציב. לקבל "הרשאה  
להתחייב" בסעיפי התמיכה בתרבות  
ולאשר לתיאטרונים תקציב רב שנתי

להקדים בחצי שנה לפחות את לוחות  
הזמנים להגשת הבקשות לתמיכות  
באמצעות מרכב"ה. למסור את  
סכומי התמיכות לתיאטרונים ברבעון  
השלישי של השנה הקלנדרית.  
(השנה התקציבית הקודמת) כמקובל  
במדינות המתקדמות

לצרף תיאטרונים חדשים למעגל  
התמיכות אך רק כאשר מובטחת  
תוספת תקציבית ולא ע"י צירופם  
לתחרות על התקציב הנתון והכנסת  
התיאטרונים הוותיקים לגירעונות

לבחון הקמת מנגנון חדש של  
העדפה מתקנת מחוץ למודל  
התמיכות כדי לקדם ייצוג נכון יותר  
בתיאטרון לכל מגזרי האוכלוסייה,  
למגזר הערבי, למגזר החרדי  
וליישובי פריפריה

להחיל את חוק האזרחים הוותיקים  
על כל התיאטרונים כולל קבוצות  
התיאטרון

**תודה רבה**