

**מיזוגים בארגונים ללא מטרות רווח בישראל
בין השנים 2009-2019**

שלבי המיזוג
גורמי הצלחה וכישלון
מדדי הצלחה למיזוג

ד"ר רחל אזוראל כאליפא
פרופ' בני גידרון

מחקר שנערך עבור קרן אדמונד דה רוטשילד

20.4.2021

תודות ועל עורכי המחקר

דוח זה נכתב במסגרת מענק קרן אדמונד דה רוטשילד לחקר מיזוגים בחברה האזרחית.

עורכי מחקר זה הינם ד"ר רחל אזוראל וכאליפא ופרופ' בני גידרון.

ד"ר רחל אזוראל כאליפא הינה מרצה וראש מסלול שוק ההון בביה"ס לכלכלה וניהול באקדמית ת"א-יפו. רחל סיימה את לימודי המאסטר והדוקטורט באוניברסיטת בן גוריון והמשיכה ללימודי פוסט-דוקטורט בישיבה יוניברסיטי (YU) בניו-יורק. רחל לימדה ב-YU במשך 4 שנים והצטרפה לאקדמית ב-2018. תחומי המחקר שלה הינם אסטרטגיה ומימון, ובאופן ממוקד במיזוגים ורכישות. היא פירסמה מספר מאמרים בכתבי עת שונים ולאחרונה פירסמה ספר עם פרופ' גידרון בתחום המגזר השלישי. מייסדת מרכז האימפקט באקדמית ת"א-יפו. פרופ' בני גידרון הוא פרופ' אמריטוס בפקולטה לניהול ע"ש גילפורד גלייזר באוניברסיטת בן גוריון וכעת מרצה למיזמים חברתיים וראש רשות המחקר במכללה למנהל. פרופ' גידרון הינו מחלוצי חקר המגזר השלישי בישראל והוא היה הנשיא והמייסד של הקהילה הבינלאומית לחקר המגזר השלישי (1992-1996) וכמו כן הקים את המרכז לחקר המגזר השלישי באוניברסיטת בן גוריון וניהל אותו במשך 12 שנים (1997-2009). פרופ' גידרון פרסם עשרות מאמרים בכתבי עת מובילים וכמו כן הוא כתב מספר ספרים בתחום המגזר השלישי.

עבודה זו נעשתה בסיוע עוזרי מחקר, בוגרי תואר שני:

אולי (ישראל) בורשטיין – בוגר האקדמית ת"א-יפו, יובל אלפרט- בוגר האקדמית ת"א-יפו, שירן בכור- בוגרת האקדמית ת"א-יפו, שני בנד- בוגר המכללה למנהל, ורום סברין- סטודנט במסלול מחקרי באוניברסיטת ת"א.

תודות

ברצוננו להודות לקרן אדמונד דה רוטשילד שמימנה מחקר זה, ולמנהלת תחום מצויינות אקדמית בקרן, הגב' ורדית גילאור שליוותה את הפרוייקט. כמו כן, ברצוננו להודות לצוות המכללות שסייע לנו, לגברת מרב בכר רייז, מתאמת המחקר במכללה למנהל, לגברת דנה מרקל-גוטמן, ע' ראש רשות המחקר, וד"ר ורד הולצמן, ראש רשות המחקר באקדמית ת"א-יפו.

בנוסף, ברצוננו להודות למשרד בוגט-קידר, ובאופן ספציפי לע"וד עמירם בוגט, לעו"ד רן שגיא ולעו"ד שולי וייס שסייעו בהתווית המחקר ובמתן מידע ליצירת בניית מדגם המחקר. וכמובן תודה גדולה לכל המרואיינים שהסכימו לשתף מהידע שלהם ומניסיונם, בלעדיהם לא היה ניתן להציג את ממצאי מחקר זה.

תקציר

מיזוגים בין ארגונים ללא כוונות רווח (אלכ"ר) הינה תופעה שנחקרה במקומות שונים בעולם, אך מחקר זה הינו המחקר הראשון מסוגו הבוחן את תופעת המיזוגים לאורך שנים במלכ"רים בישראל. מטרת המחקר הינן לחשוף את היקף התופעה בארץ, להעלות את המודעות למימוש אסטרגיית המיזוגים במלכ"ר, לסייע למובילי התהליך להשיג את מטרתם באמצעות הבנת שלבי התהליך, זיהוי גורמי ההצלחה/הכישלון של המיזוג ושימוש במדדי הצלחה.

הממצא ראשון והמרתק במחקר הינו גילוי ההיקף הנמוך של תופעת המיזוגים באלכ"רים בישראל, לפי הגדרת החוק, דהיינו 'העברה של כל הנכסים והחייבים, לרבות חיובים מותנים, עתידיים, ידועים ובלתי ידועים, של תאגיד יעד לתאגיד קלט, כאשר כתוצאה ממנה מתחסל תאגיד היעד'. בישראל התבצעו בממוצע בין השנים 2010-2019, 2.6 מיזוגים בשנה (23 מיזוגים בכל התקופה). בנוסף נמצא כי ישנו שימוש שכיח בישראל במונח "מיזוג" להעברת פעילות בין עמותות בדרכים שונות שאינן עונות על הגדרת החוק, כגון העברת פעילות בין עמותה אחת לשנייה, וכל אחת מהן ממשיכה להתקיים כישות נפרדת, או העברת פעילות של אחת מהעמותות לשנייה ופירוקה, או הקמה של עמותה שלישית והעברת פעילותן של שתי העמותות אליה. "מיזוגים" אלו לא מתועדים במאגר ולכן אין מידע על היקפם בישראל.

לאור הנתונים לעיל מחקר זה כולל שני מדגמים: מדגם של 23 מיזוגים שבוצעו בישראל בין 2010-2019 לפי הגדרת החוק, וכונה מדגם מיזוגים דה יורה. ומדגם של 15 "מיזוגים" שנעשו בפועל בישראל וכונה מדגם "מיזוגים דה פקטו". המדגמים כוללים מיזוגים בתחומי פעילות שונים, כגון ספורט, חינוך והשכלה, ודת החושפים הבדלים החשובים לזיהוי.

שיטת המחקר בה נעשה שימוש היא שיטת ה-CASE STUDIES. המחקר מציג 38 מקרי בוחן. לכתובת המקרים נאספו נתונים משלושה מקורות עיקריים: תיקי העמותות שהוזמנו מהרשם הכוללים את כל מסמכי הדיווח של העמותה וביניהם הדו"חות הכספיים, נערכו 41 ראיונות, מסוג ראיון עומק חצי מובנה, של עובדים בכירים בעמותות שהובילו את תהליך המיזוג, וכמו כן כתבות ומסמכים שפורסמו על הליך המיזוג באתרים השונים.

במסגרת המחקר הוצעו שלושה שלבי המיזוג: (1) שלב "לפני מיזוג" כולל את כל השלבים עד לקבלת תעודת המיזוג (הם: I) תכנון אסטרטגי הכולל קביעת מניע המיזוג, II) חיפוש אחר מועמדים, III) בדיקת נאותות, VI) מו"מ וחתומה על הסכם. V) הליך קבלת תעודת המיזוג: אישור המיזוג ע"י ועד מנהל, ועדת ביקורת, אסיפה כללית, אישור הרשם, אישור בית משפט. 2) שלב "לאחר מיזוג", הכולל את היישום של המיזוג, האינטגרציה. ו-3) שלב "הערכת הביצוע". מונחי שלבי התהליך מקורם מהעולם העסקי, אך תכניהם שונים. כמו כן יש לציין שזוהו במדגם דה יורה לרוב מיזוגים שלא נדרשו לקיים את כל השלבים היות והמיזוגים נעשו בכפייה (דרישה של רשם, משרד החינוך, משרד הביטחון והעירייה). כמו כן אף היו מיזוגים טכניים ולכן לא נעשה תכנון אסטרטגי. בנוסף נמצא כי 73% מהמיזוגים היו קשורים, כך שהיה גורם קשר שהוביל למיזוג ולכן לרוב לא היה הליך של חיפוש אחר מועמד. ובמיזוגים דה פקטו,

המניע העיקרי היה קושי בגיוס תרומות שהעמיד את הארגון בסכנה. המלצתנו היא בהנחה שבעתיד מניעי המיזוג בישראל יהיו מתוך בחירה של הארגון וכאסטרטגיה לשיפור ולהתרחבות.

בהתייחסות להליך המיזוג (process), נמצא כי ההליך יקר (תשלומי עו"ד, רואה חשבון, יועצי מס), סיוע של גורם מממן היה רק במיזוגים הבלתי פורמליים (כגון קרן יד הנדיב ובמיזוגי המכללות היה סיוע מ"ג ומשרד החינוך). במיזוגים דה יורה אורך ההליך 14.47 חודשים. מי שמוביל לרוב את ההליך בשני המדגמים הוא מנכ"ל עמותת הקלט, לעיתים יו"ר ועד מנהל. גורמים מלווים: ועד מנהל, משרדי עו"ד, במעט מקרים היה ליווי של יועץ ארגוני או פרויקטור.

גורמי הצלחה שהומלצו ע"י המרואיינים סווגו לשלבים בדומה למחקרי עבר: שלב לפני המיזוג ולאחר המיזוג, וגם גורמים הקשורים לתהליך (process). בנוסף סווגו גם לפי חלוקה של מאפייני העמותות או מאפייני הגורמים המעורבים. כמו כן, זוהו גורמים שיכולים לעכב את ההליך ואף למנוע אותו כגון: רגולציה, בירוקרטיה ועלויות, וגורמים מקלים כגון: חזון דומה, פיזיות (המצאות באותו מקום), מערכת יחסים טובה בין הצדדים, ואחידות בתכנים. בנוסף למה שצויין בספרות על גורמים המשוייכים לתהליך, נמצאו במחקרנו גורמים נוספים הקשורים להליך למול הרשם כגון: חשיבות לבצע את כל השלבים הנדרשים לפי סדרם, ללא לחץ ויצירה של שיתוף פעולה, קביעת המשימות בזמנים. העסקה של גורמים חיצוניים מוזכרת בספרות, אך לא נמצאה התייחסות לחשיבות שימוש ביועץ מס וביצוע pre-ruling כאשר הנושא רלוונטי. במחקרנו גם הודגשו הבדלי התרבות והזהות הארגונית ע"י המרואיינים כגורמים משמעותיים ביותר להצלחה כפי שידוע בספרות. המרואיינים ציינו כי זהות ארגונית נוצרת ע"י אמון בין אנשים, קיומו של אינטרס של כל אחד מהצדדים, כשיש משאבים (כסף), כשמובילי התהליך רוצים במיזוג ויש הסכמה ללא פשרות. גורם נוסף שצויין הינו המבנה הארגוני, עזיבתו של המנכ"ל מערערת את העובדים, נושא הנתמך בספרות. בהתייחסות לשלב לאחר המיזוג, שלב האינטגרציה, צוינו גורמים נוספים לספרות כגון: חשיבות שיווק המשך פעילותה של עמותת היעד לאחר המיזוג לצורך המשך קבלת תרומות מתורמי עבר. בהתייחסות לגורמים המעורבים בהליך, צוינו איכות הוועד המנהל, איכות הגורמים המובילים, שיתופי פעולה, גורמים שצוינו גם בספרות והוגדרו תחת המונח מנהיגות. בהתייחסות לגורמי כישלון נמצאו הגורמים: חוסר כנות, העדר ויתורים, אגו, קושי להפרד מהעבר, חוסר אמון, העדר שיתוף פעולה, פשרות (ויתור על שם), אי התאמה תרבותית, העדר משאבים פיננסיים, אי מימוש הסכם. רוב המשתנים מיוחסים לאנשים. ההון האנושי ידוע כרכיב משמעותי בהשפעתו על התהליך.

כמו כן מדדי ההצלחה, נושא שנחקר מעט בעבר, סווגו לפי תחומים: מדדים אסטרטגיים: מימוש החזון, הגשמת המטרות, חיזוק היכולות של עמותת הקלט (שיפור והוספה), שמירה על זהות, עבודה בשותפות (ראייה אסטרטגית משותפת של העמותות המאוחדות), המשך קיומה של הפעילות/העמותה. מדדים פיננסיים: גידול בהיקף פעילות (הכנסות), התייעלות, קיטון בהוצאות (רכש), קיטון בהוצאות הנהלה וכלליות, גידול בהוצאות הפרוייקטים (תוכניות גדולות), יציבות פיננסית (להמנע מגרעונות)/ עודף, שמירה על נכסים שהועברו בהליך, גידול בהיקף גיוס הון

(תרומות), קבלת תו העמותה האפקטיבית. העדר תשלום מס עבור העברת פעילות. מדדים שיווקיים: העלאת המודעות לקיומה של העמותה, העלאת המודעות לצורך שעונה העמותה. מדדי המשאב האנושי: שביעות רצונם של העובדים, של ועד המנהל, מערכת יחסים טובה בין העמותות. מינימום פגיעה בעובדים (פיטורים/תנאי העסקה), מדדים חברתיים (תרומה למוטבי-הציבור): מענה על הצורך בצורה יעילה, שביעות רצונם של המוטבים, צירופם של חברי עמותת היעד לעמותת הקלט, התורמים הגדלת אוכלוסיית היעד, הרחבת תוכניות, שילוב בין הפעילויות של העמותות.

ליישום השימוש במדדי הצלחה, במחקר זה נבדקו מספר מדדים: הגשמת מטרות העמותות, שינוי בתרומות (צמיחה בגיוס הכסף), שינוי במחזור פעילות, הוצאות הנהלה וכלליות (קיטון), ועודף (רווח), ולפי דעת המרוויינים (מדד סובייקטיבי). בשילוב ממצאי המדדים שצויינו לעיל נמצא כי המיזוגים במדגם המחקר בישראל, דה יורה ודה פקטו הצליחו.

ההמלצות לעתיד הן, ראשית להעלות את מספר המיזוגים באמצעות מספר ערוצים. יש להפחית את קשיי הבירוקרטיה. לדוגמה ע"י הפחתת השלבים הנדרשים ע"י רשם העמותות לצורך הגשת הבקשה. יש לאפשר תמיכה מהרשם ברמת ליווי העמותות בנושא. כמו כן, יש ליחצן את אסטרטגיית המיזוג בפני עמותות וחל"צ, יש לעודד שימוש באסטרטגיה לא רק בעקבות קשיים כלכליים, אלא גם לצורך צמיחה והרחבת תחום העיסוק. בנוסף, בעקבות העלויות היקרות לביצוע המיזוג, יש צורך לעודד גופים חיצוניים כגון קרנות לממן את הליך המיזוג או לבקש מהרשם להפחית את העלויות, או לאפשר קבלת מענק לביצוע ההליך.

גידול במספר המיזוגים יאפשר ביצוע מחקרים אמפיריים משמעותיים כגון בדיקת קשר בין גורמי הצלחה לביצוע המלכ"ר לאחר המיזוג.

בנוסף, מחקר זה חשף את תופעת "המיזוגים דה פקטו", מיזוגים בהם אין העברה של הנכסים וההתחייבויות אלא העברה של הפעילות בלבד. רוב הארגונים העדיפו את השיטה הזו על מיזוג, בטענה שהיא קלה יותר. בעקבות כך ייתכן וזהו פיתרון שכדאי לשקול ולהציע כאפשרות. כמו כן, ברוב המקרים העמותות צינו שהן מתכוונות להעביר את הפעילות ולאחר מכן התפרק, אך בפועל ההליך לא התקיים, או יצא לפועל רק לאחר מספר שנים. אנו ממליצים אם כך לבחון את נושא הפירוקים.

בהתייחסות לעולם העמותות באופן כללי, היות ונראה כי הן מתקשות לשרוד, במיוחד בתקופות משבר, מומלץ להתבסס על מקורות נוספים למימון, דהיינו לא להיות תלויים רק בתורמים ובתקציבי ממשלה, אלא באמצעות הגדלת ההכנסה מפעילות שוטפת. בנוסף, אנו ממליצים לנהל את חלוקת התקציבים ממשרדי הממשלה בשיטת Pay for Success, דהיינו תשלום לפי תוצאות ולא תשלומים לפי פעילות, כך ינוהלו עמותות בצורה טובה יותר וימנעו את קריסתן.

מילות מפתח: מיזוגים במלכ"רים, פירוק, ישראל, שלבי המיזוג, גורמי הצלחה, מדדי הצלחה

תוכן עניינים

פרק	נושא	עמוד
	הקדמה	1
ראשון	מבוא	4
	הגדרות	4
	עמותה וחל"צ	4
	מיזוג	4
	הגופים האחראים על הליך מיזוג עמותות	4
	המסמכים הנדרשים לצורך ביצוע הליך המיזוג	5
	פירוק	6
שני	סקירת ספרות	8
שלישי	המחקר	13
	שאלות המחקר	13
	שלב א: איתור רשימת המיזוגים בישראל והגדרת המדגם	13
	שלב ב: איסוף הנתונים	14
	שלב ג: ניתוח המדגם בשיטת CASE STUDY	15
	טבלה 1: רשימת מדגם דה יורה	16
	טבלה 2: רשימת מדגם דה פקטו	16
רביעי	ממצאים	18
	חלק א' תיאור המדגמים	18
	תיאור המדגם של מיזוגים דה יורה	18
	טבלה 1: מספר מיזוגים לפי סיווג גודלי עמותת הקלט ועמותת היעד	19
	טבלה 2: מספר מיזוגים לפי יחס בין עמותת היעד לעמותת הקלט	19
	תיאור המדגם של מיזוגים דה פקטו	21
	טבלה 3: סוגי ה"מיזוגים דה פקטו"	21
	טבלה 4: מספר המיזוגים לפי סיווג גודלי עמותת הקלט ועמותת היעד	23

23	טבלה 5: מספר המיזוגים לפי יחס בין עמותת היעד לעמותת הקלט	
24	חלק ב: ניתוח ה- CASE STUDIES	
24	חלק א : שלבי המיזוג	
24	שלבי מיזוג של מיזוגים דה יורה	
30	שלבי איחוד של מיזוגים דה יורה	
36	חלק ב: השוואה בין עסקים לבין אלכ"רים	
37	חלק ג: גורמי הצלחה	
37	גורמי הצלחה במיזוגים דה יורה	
38	גורמי הצלחה במיזוגים דה פקטו	
40	חלק ד: מדדים להצלחה	
40	מדדים להצלחה במיזוגים דה יורה	
41	מדדים להצלחה במיזוגים דה פקטו	
42	חלק ה: ממצאי מדדי הצלחה במדגמים	
42	ממצאי מדד הגשמת מטרות	
45	ממצאי מדד שינוי בתרומות	
48	ממצאי מדד מחזור פעילות, הוצאות, ועודף	
49	ממצאי מדד הצלחה לפי דעת המרואיינים	
50	ניתוח ממצאים, דיון מסקנות	חמישי
57	המלצות	
58	מגבלות המחקר	
59	רשימת מקורות	
63	נספחים פרק שלישי	נספחים
73	נספחים פרק רביעי-חלק א- תיאור המדגם	
94	נספחים פרק רביעי- חלק ב	
94	ממצאים	
166	נספחים מקרי הבוחן מיזוגים דה יורה	

168	מיזוג 1: בית לכל ילד בישראל (ע"ר) ותקומת אריה (ע"ר), תעודת מיזוג התקבלה ב- 13.2.11.
185	מיזוג 2: בית אבות "בראט" בכרמיאל והעמותה לניהול מרכזי יום לקשיש בכרמיאל. תעודת מיזוג ב-25.5.11.
206	מיזוג 3: האגודה למען החייל בישראל ו ש.י.ר.ן. (2002) מיסוד האגודה למען החייל. תעודת מיזוג ב-5.2.12.
223	מיזוג 4: עמותת מכון מדעי טכנולוגי להלכה ועמותת מכון להבה ללימודי הטכנולוגיה באור ההלכה. תעודת מיזוג ב-25.7.12.
243	מיזוג 5: אחוה - המכללה האקדמית לחינוך (ע"ר) ו עמותת המכללה האקדמית אחוה (ע"ר). תעודת מיזוג ב-26.5.13.
267	מיזוג 6: בית מדרש לרבנים ולדיינים ירושלים ויד הרב, נסים הראשון לציון הרב הראשי לישראל זצ"ל. תעודת מיזוג ב-21.5.14.
286	מיזוג 7: עמותות קשת - האגודה למען הקשיש בתל-אביב-יפו ונאות לה גארדיה בע"מ (חל"צ). תעודת מיזוג ב-8.6.14.
314	מיזוג 8: המגבית היהודית המאוחדת לישראל בע"מ The B.O.S Charitable Trust Ltd תעודת מיזוג ב-26.1.15.
329	מיזוג 9: צביה - רשת חינוכית תורנית - ע"ש הרב צבי יהודה הכהן קוק זצ"ל מוחו"ת - מחשבה ויצירה חינוכית ותורנית (ע"ר). תעודת מיזוג ב-7.6.16.
342	מיזוג 10: התאחדות הסטודנטים והסטודנטיות בישראל (ע"ר) ואיסתא ליינס (ע"ר). תעודת מיזוג ב-1.3.17.
363	מיזוג 11: האגודה למען החייל בישראל (ע"ר) ולב"י- עמותה למען בטחון ישראל-הקרן להתעצמות צה"ל (ע"ר). תעודת מיזוג ב-13.3.17.
383	מיזוג 12: הארגון לשוויון נשי בטכנולוגיה בע"מ ו- היא מקודדת (ע"ר). תעודת מיזוג ב-9.4.17.

395	מיזוג 13: התאחדות לתרבות גופנית הפועל ראשון לציון וקסם הכדורגל בנשר. תעודת מיזוג ב-7.5.17.
409	מיזוג 14: עמותת נתיביה ועמותת רועה ישראל. תעודת מיזוג ב-8.5.17.
423	מיזוג 15: אגודת חובבי החתולים ופרויקט 10. תעודת מיזוג ב-27.9.17.
435	מיזוג 16: אגודת הסטודנטים של האוניברסיטה העברית בירושלים ועמותת אקדמון. תעודת מיזוג ב-25.10.17.
448	מיזוג 17: עמותת צעירים למען הכדורגל בנשר ועידן בכדורגל בנשר. תעודת מיזוג ב-1.11.17.
460	מיזוג 18: עמותת אגודת תומכי ישיבת שער אליעזר קרטשניף ואגודת תומכי מוסדות קרעטשניף. תעודת מיזוג ב-7.11.17.
470	מיזוג 19: "שמע" לחינוך ושיקום ילדים ונוער חרשים וכבדי שמיעה (ע"ר) והמכון לקידום החרש בישראל (ע"ר). תעודת מיזוג 11.11.18.
490	מיזוג 20: מנהל קהילתי רוממה (ע"ר) ומרכז קהילתי ע"ש גרוס רוממה בע"מ (חל"צ). תעודת מיזוג ב-22.11.18.
501	מיזוג 21: המרכז הליברלי בע"מ, המרכז האזרחי לתרבות חברה וכלכלה בע"מ (חלצ) המדרשה הליברלית בישראל (ע"ש פרץ ברנשטיין) והמכון לחקר החברה והכלכלה בישראל ע"ש יוסף ספיר ז"ל. תעודת מיזוג ב-10.12.18.
519	מיזוג 22: ארגון יוצאי מרכז אירופה (ע"ר) ומפעל לעזרה החדית של ארגון יוצאי מרכז אירופה (ע"ר). תעודת מיזוג ב-27.5.19.
541	מיזוג 23: עמותת עירונית מעלות תרשיחא ועמותת מועדון כדורגל מכבי עכו. תעודת מיזוג ב-22.8.19.
557	נספחים מקרי הבוחן של מיזוגים דה יורה
558	איחוד 1 : במכללת אמונה ואפרתה- מכללה אקדמית לחינוך ויצירת אמונה - המכללה האקדמית לאמנות וחינוך מיסודן של מכללות אמונה ואפרתה
573	איחוד 2 : אורות ישראל מכללה אקדמית לחינוך ושוחרי מורשת יעקב

590	איחוד 3: לקט- בנק המזון לישראל ועמותה משולחן לשולחן	
603	איחוד 4: המועצה הישראלית לבנייה ירוקה והעמותה הישראלית לייזום בנייה ירוקה ובת קיימא	
617	איחוד 5: מכללת יעקב הרצוג להכשרת מורים ליד ישיבת הר עציון וליפשיץ המכללה האקדמית הדתית לחינוך ע"ש ראם ליפשיץ ויצירת מכללת הרצוג מיסודן של מכללות ליפשיץ והרצוג	
634	איחוד 6: תנועת הנוער הלאומי העובד והלומד ותנועת הנוער בית"ר	
654	איחוד 7: אג'נדה מרכז ישראלי לאסטרטגיה תקשורתית בע"מ, עורו, והשדרה החברתית בע"מ	
664	איחוד 8: האגודה לזכויות האזרח בישראל וארגון ילדים ישראלים	
677	איחוד 9: מעוז סיל וקריאת כיוון	
689	איחוד 10: עולים ביחד באנדליי וודליי-מנהיגות ומצוינות בתעסוקה לאקדמאים יוצאי אתיופיה ואריאלה	
703	איחוד 11: מתאם לפיתוח משאבי אנוש בארגונים חברתיים וקמרון ניהול קיימות בע"מ	
714	איחוד 12: מכון שלום הרטמן ועלמא- בית לתרבות עברית	
726	איחוד 13: אח בוגר אחות בוגרת ואחים בוגרים חיפה	
741	איחוד 14: ארגון שגרירי רוטשילד ע"י קרן קיסריה אדמונד בנימין דה רוטשילד	
776	איחוד 15: ארגון שומרי החדש ובני המושבים	

הקדמה

המחקר הנוכחי חוקר את תופעת המיזוגים בעמותות ובחברות לתועלת הציבור בישראל. מטרת המחקר הינן: לחשוף את היקף התופעה בארץ, להעלות את המודעות למימוש אסטרטגיית המיזוגים במלכ"ר, לסייע למובילי התהליך להשיג את מטרתם באמצעות הבנת שלבי התהליך, לזהות גורמי ההצלחה/הכישלון של המיזוג, ולזהות מדדי הצלחה.

מחקר זה בוחן שני מדגמים: מדגם של 23 מיזוגים שבוצעו בישראל בין 2010-2019 לפי הגדרת החוק, וכונה מדגם מיזוגים דה יורה. ומדגם של 15 "מיזוגים" שנעשו בפועל בישראל ("מיזוגים" שלא נעשו לפי הגדרת החוק ובהן הייתה העברת פעילות) וכונה מדגם "מיזוגים דה פקטו". המדגמים כוללים מיזוגים בתחומי פעילות שונים, כגון ספורט, חינוך והשכלה, ודת החושפים הבדלים החשובים לזיהוי.

שיטת המחקר היא שיטת ה- CASE STUDIES. המחקר מציג 38 מקרי בוחן. לכתובת המקרים נאספו נתונים משלושה מקורות עיקריים: תיקי העמותות שהוזמנו מהרשם הכוללים את כל מסמכי הדיווח של העמותה וביניהם הדו"חות הכספיים, נערכו 41 ראיונות, מסוג ראיון עומק חצי מובנה, של עובדים בכירים בעמותות שהובילו את תהליך המיזוג, וכמו כן כתבות ומסמכים שפורסמו על הליך המיזוג באתרים השונים. 38 מקרי הבוחן נותחו בשיטת ניתוח תוכן לצורך זיהוי השלבים, גורמי ההצלחה ומדדי ההצלחה. ניתוח פיננסי בוצע ע"י שימוש במדדים החשבונאיים. ממצאי המחקר העיקריים הינם:

היקף תופעת "מיזוגים דה יורה", לפי הגדרת החוק, הינו נמוך בישראל, 2.6 ממוצע בשנה.

בשלבי המיזוג שנעשו בפועל בישראל, חסרים חלק מהשלבים הידועים בספרות. רוב מיזוגי דה יורה נעשו בכפייה (דרישה של רשם, משרד החינוך, משרד הביטחון והעירייה), ואף חלקם היו מיזוגים טכניים ולכן לא נעשה שלב תכנון אסטרטגי. בנוסף נמצא כי 73% מהמיזוגים היו קשורים, כך שהיה גורם קשר שהוביל למיזוג ולכן לרוב לא היה הליך של חיפוש אחר מועמד. שלבי הליך לקבלת תעודת המיזוג מהרשם, המאפיינים את רגולצית השוק הישראלי, צוינו כחלק משלב 'לפני המיזוג'.

בשילוב נתוני הספרות, הוצעו שלושה שלבי מיזוג, בהנחה שבעתיד מניעי המיזוג יהיו שונים (דהיינו מבחירה ורצון לצמוח): (1) שלב "לפני מיזוג" כולל את כל השלבים עד לקבלת תעודת המיזוג והם: (I) תכנון אסטרטגי הכולל קביעת מניע המיזוג, (II) חיפוש אחר מועמדים, (III) בדיקת נאותות, (VI) מו"מ וחתומה על הסכם. (V) הליך קבלת תעודת המיזוג: אישור המיזוג ע"י ועד מנהל, ועדת ביקורת, אסיפה כללית, אישור הרשם, אישור בית משפט. (2) שלב "לאחר מיזוג", הכולל את היישום של המיזוג, האינטגרציה. ו-3) שלב "הערכת הביצוע".

בהתייחסות להליך המיזוג (process), נמצא כי ההליך יקר (תשלומי עו"ד, רואה חשבון, יועצי מס), אין סיוע של גורם מממן למעט מספר קטן של "מיזוגים דה פקטו" (כגון קרן יד הנדיב ובמיזוגי המכללות היה סיוע מל"ג ומשרד החינוך). במיזוגים דה יורה אורך ההליך 14.47 חודשים. מי שמוביל לרוב את ההליך בשני המדגמים הוא מנכ"ל עמותת הקלט, לעיתים יו"ר ועד מנהל. גורמים מלווים: ועד מנהל, משרדי עו"ד, במעט מקרים היה ליווי של יועץ ארגוני או פרויקטור.

גורמי הצלחה שהומלצו ע"י המרואיינים סווגו לשלבים בדומה למחקרי עבר: שלב לפני המיזוג ולאחר המיזוג, וגם גורמים הקשורים לתהליך (process). בנוסף סווגו גם לפי חלוקה של מאפייני העמותות או מאפייני הגורמים המעורבים. כמו כן, זוהו גורמים שיכולים לעכב את ההליך ואף למנוע אותו כגון: רגולציה, בירוקרטיה ועלויות, וגורמים מקלים כגון: חזון דומה, פיזיות (המצאות באותו מקום), מערכת יחסים טובה בין הצדדים, ואחידות בתכנים. מדדי הצלחה שזוהו סווגו לארבעה סוגים עיקריים: מדדים אסטרטגיים, מדדים פיננסיים, מדדים שיווקיים, ומדדים חברתיים (תרומה למוטבי-הציבור).

מיזוגי המדגם נחשבו כהצלחה, לאור ממצאי מספר מדדי הצלחה: המטרות הוגשמו לאחר המיזוג, היה גידול בהיקף הפעילות ובעודף נטו לשנה, והמיזוגים הוגדרו כהצלחה לפי דעת המרואיינים (מובילי תהליכי מיזוג).

למה חשוב לחקור מיזוגים בעמותות ובחל"צ בישראל?

לפי נתוני שנתון העמותות בישראל (2018) המציג נתונים שנאספו עד 1.6.2020.

היקף הפעילות הכלכלית של מגזר העמותות בישראל בשנת 2018 הסתכם ב-93.4 מיליארד ש"ח, אשר מתוכם 41% (37.8 מיליארד) התקבלו מהמדינה בערוצים שונים (הן על ידי התקשרויות והן על ידי תמיכות והקצבות), 22% התקבלו מתרומות מישראל (12.3 מיליארד) ומחול"ל (8.4 מיליארד), ו-37% התקבלו ממתן שירותים של העמותות לגורמים פרטיים (34.9 מיליארד).

15,847 עמותות ו-622 חברות לתועלת הציבור הגישו דיווח. דהיינו 16,469 עמותות וחל"צ דיווחו על פעילות שהייתה להן ב-2018.

מתוך סך העמותות, מספר העמותות הגדול ביותר הוא בתחום הדת – 36% מהעמותות, 24% מהעמותות פועלות בתחום התרבות, ספורט ופנאי ו-18% מהעמותות פועלות בתחום החינוך ומחקר. מספר העמותות הקטן ביותר הוא בתחום פעילות בין-לאומית – 2.0% מן העמותות.

בין השנים 2015–2019 נרשמו בממוצע בכל שנה 1,763 עמותות ו-69 חל"צ חדשות.

פילוח הכנסה: 10% מהעמותות – הן העמותות בעלות ההכנסה הגבוהה ביותר – אוהזות ב-84% מההכנסות של כלל העמותות. ואילו 90% העמותות האחרות אוהזות ב-16% מסך ההכנסות הכולל.

חלוקה לפי גודל: 16,469 העמותות חולקו בהתבסס על ההכנסות של כל אחת מהן לשלוש קבוצות גודל: עמותות קטנות, עמותות בינוניות ועמותות גדולות. נמצא שלמרות ש-50% מהעמותות (8250) הן עמותות קטנות, כלומר שהכנסתן השנתית נעה בין 0–400 אלף ש"ח, הן אחוזות ב-1% בלבד מסך ההכנסות הכולל. זאת בתמונת ראי ל-1% העמותות הגדולות ביותר (1650) (המאיון העליון) אשר אחוזות ב-51% מסך ההכנסות הכולל.

לאור הממצאים לעיל ניתן לראות כי מספר הארגונים גדל, מידי שנה מוקמות עמותות וחל"צ חדשות, וכמו כן העמותות פועלות בתחומי פעילות רבים ובעלי היקף פעילות כלכלית משמעותי. גידול במספר הארגונים משמעו שיותר ארגונים מתחרים על אותו מאגר של מימון. בנוסף ניתן לראות את התלות במקורות מימון של המדינה ותרומות. במצבי משבר, בהם המדינה מקצצת בהקצבותיה והתורמים מקטינים את תרומתם, יכולים להיות קריטיים להישרדותם של הארגונים. כמו כן, הכנסה ממקורות פרטיים מעידה כי הארגונים נמצאים בתחרות גם עם ארגונים למטרות רווח, ארגונים הנהנים מיתרון לגודל והעלאת נתח השוק בעקבות מיזוגים. כתוצאה מכך ארגונים ללא מטרות רווח נמצאים בסביבה בה הם מושפעים מ- "אפקט דרווין לפיו הארגונים החזקים שורדים" (Kibbe, 2009, p.19).

כישלונם/הפסקת פעילותם של ארגונים ללא מטרות רווח יכולים להוביל לתוצאה הרת אסון למוטבים שבד"כ אין להם מקור אחר לקבלת התמיכה שהם זקוקים לה (Soloman, 2009) ולכן לאור כך מנהלים צריכים לדעת על מיזוג, אסטרטגיה שיכולה לסייע לארגונים לשרוד ויותר מכך מנהלים צריכים להבין שהשימוש באסטרטגיה זו לא צריך לנבוע מקשיי מזומנים אלא כחלק מאסטרטגיית ארוכת-טווח לחיזוק ולהרחבת הייעוד. בדומה לתאגיד, מיזוג צריך להישקל כהזדמנות לשירות טוב יותר למוטבים וכפתרון לאסטרטגיה רחבה יותר (Reeve & Wong, 2015).

מבנה דוח המחקר

דוח זה כולל חמישה פרקים: פרק ראשון הינו פרק המבוא, פרק שני סוקר את הספרות בתחום המחקר. פרק שלישי הינו פרק שיטת המחקר, פרק זה כולל שלושה שלבים: שלב א' איתור רשימת המיזוגים בישראל והגדרת המדגם, שלב ב' איסוף הנתונים, ושלב ג' ניתוח המדגם בשיטת ה-CASE STUDIES. פרק רביעי מציג את הממצאים בשני חלקים: חלק א' מתאר את שני סוגי המדגמים: מדגם מיזוגים דה יורה, ומדגם מיזוגים דה פקטו, וחלק ב' מציג את ממצאי שלושים ושמונה מקרי הבוחן. פרק זה כולל את ממצאי: שלבי המיזוג, גורמי הצלחה, מדדי הצלחה, והשוואה בין עסקים לעמותות. פרק חמישי ואחרון, מנתח את הממצאים, מציג את המסקנות, ולסיום דן במגבלות המחקר ובהמלצות למחקר עתידי.

פרק ראשון : מבוא

בפרק זה נגדיר את המונחים לצורך הבנת נושא המחקר. תחילה נגדיר מהי עמותה וחל"צ, לאחר מכן נגדיר מהו מיזוג, כולל מידע על ההליך, הגופים האחראים והמסמכים הנדרשים ליישום בישראל ולסיום נגדיר מהו פירוק.

הגדרות

עמותה מוגדרת בחוק העמותות, התש"ם 1210 בסעיף 1: "תאגיד למטרה חוקית שאינה מכוונת לחלוקת רווחים בין חבריו ושמתרתו העיקרית אינה עשיית רווחים; העמותה תיכון עם רישומה בפנקס העמותות".

חברה לתועלת הציבור מוגדרת בחוק החברות, התשנ"ט 1222 בסעיף 343 א(א): "חברה לתועלת הציבור היא חברה שבתקנונה נקבעו מטרות ציבוריות בלבד וכן איסור על חלוקת רווחים או חלוקה אחרת לבעלי מניותיה". (קופמן, עמוד 1, 2013).

מיזוג בעמותות בישראל

חוק העמותות הישראלי, אושר בכנסת ב- 1980 ונכנס לתוקפו ב-1981, אך איננו כלל התייחסות למיזוג. בשנת תש"ע 2009 נעשה תיקון מס' 12 לחוק העמותות שאפשר מיזוג. סעיפים 34 ה' 34-ט' לחוק אפשר מיזוג של עמותה עם עמותה או עמותה עם חברה לתועלת הציבור.

התיקון מגדיר מיזוג כ'העברה של כל הנכסים והחייבים, לרבות חיובים מותנים, עתידיים, ידועים ובלתי ידועים, של תאגיד יעד לתאגיד קלט, כאשר כתוצאה ממנה מתחלל תאגיד היעד'. תאגיד יעד מוגדר על ידי החוק כ'חברה לתועלת הציבור או עמותה, אחת או יותר, האמורה להתמזג עם תאגיד קולט באופן שיביא לחיסול של החברה או העמותה'. תאגיד קולט מוגדר כ'חברה תועלת הציבור או עמותה, שכל נכסיו או התחייבויותיו של תאגיד היעד עוברים אליו במיזוג'.

(גרינברג, בן תור, 2012, עמוד 724)

הגופים האחראים על הליך מיזוג עמותות

ב-1 באוקטובר 2006 הוקמה בישראל **רשות התאגידיים** על פי החלטת ממשלה. הרשות פועלת במסגרת משרד המשפטים ומאגדת את גופי הרישום הפיקוח והאכיפה ע"י המשרד בשלושה זרועות: הזרוע העסקית: רשם החברות, רשם השותפויות ורשם המשכונות, **הזרוע המלכ"רית**: רשם העמותות וחל"צ ורשם ההקדשות, והזרוע הפרלמנטרית: רשם המפלגות.

בשלהי שנת 2011 הוקמה מחלקת אכיפה ובקרה ברשות התאגידיים, האמונה על בקרה ואכיפה של הוראות הדין על תאגידיים בתחום העמותות, החל"צ והחברות למטרות רווח. בתחום העמותות וחברות לתועלת הציבור: אחראית מחלקת אכיפה ובקרה על הטיפול בהגשת בקשות לפירוק בצו בית משפט, וכן על הטיפול במיזוג ובהחייאה של תאגידיים אלה (ויקיפדיה, אפריל 2021).

המסמכים הנדרשים לצורך ביצוע הליך המיזוג (משרד המשפטים, רשות התאגידיים, מרץ 2021)

כל אחת מהחברות המתמזגות ממלאת טופס 1 המהווה טופס להצעת מיזוג. הצעת המיזוג נדרשת להיחתם ע"י דירקטור, של כל אחת מהחברות, אשר אותו הסמיך הדירקטוריון של החברה בה הוא מכהן, וכמו כן, זהות החותם צריכה להיות מאומתת ע"י עורך דין. בטופס מצוין כי יש לצרף לבקשה את הסכם המיזוג או תנאיו העיקריים, ואת הנימוקים העיקריים שניתנו ע"י כל אחד מהדירקטוריונים/וועדים. כמו כן, יש לציין אם חל שינוי בחברי הוועד ובמטרות תאגיד הקלט.

כמו כן יש להגיש פרוטוקול החלטת הוועד המנהל או הדירקטוריון על אישור המיזוג, אישור המיזוג על ידי ועדת ביקורת או גוף מבקר כאשר התאגידיים קשורים, וזימון אסיפה כללית. יש לשלוח מסמכים אלו שלושה ימים ממועד זימון האסיפה.

המיזוג טעון אישור האסיפה הכללית של כל אחד מהתאגידיים המתמזגים. על האישור להתקבל ברוב של 75 אחוז מהמשתתפים באספות. הפרוטוקול ייחתם על ידי שני חברי ועד בעמותה או הדירקטוריון בחברה לתועלת הציבור, בכל אחד מהתאגידיים המתמזגים. פרוטוקול האסיפה הכללית ישלח לרשם בתוך שלושה ימים ממועד קבלת ההחלטה.

ביום משלוח הצעת המיזוג לרשם, החברה המתמזגת צריכה לפרסם בשני עיתונים יומיים בשפה העברית הנפוצים בישראל, הודעה לנושיה ובה עליה לציין כי הגישה הצעת מיזוג לרשם החברות וכי הם רשאים לעיין בהצעה במשרד רשם החברות, במשרדה הרשום וכן במקומות נוספים שקבעה, אם ראתה זאת לנכון, בשעות העבודה המקובלות, הכל כפי שתקבע בהודעה. אם הנושים בחו"ל יש לפרסם את ההודעה במדינה בה נמצאים.

אם לחברה המתמזגת חמישים עובדים או יותר, החברה צריכה למסור לוועד העובדים או לפרסם במקום בולט לעין במקום העבודה, עותק מההודעה שפורסמה בעיתון.

לא יאוחר מארבעה ימי עסקים מיום משלוח הצעת המיזוג לרשם החברות, החברה המתמזגת צריכה לשלוח הודעה, בדואר רשום, לכל אחד מהנושים המהותיים הידועים לה, ובה עליה לציין כי הגישה הצעת מיזוג לרשם החברות וכי ניתן לעיין בה במקומות נוספים, אם קבעה כאלה בהודעה לפי תקנת משנה (א), ובמועדים שנקבעו בהודעה האמורה.

לא יאוחר משלושה ימי עסקים לאחר משלוח ההודעות לנושים, חברה מתמזגת ממלאת טופס 2, המהווה טופס לעדכון הרשם על משלוח הצעת המיזוג לנושים. יש לצרף לטופס זה את העתק הפרסום לעיתונות, ואת הרשימה של הנושים שנשלחה להם ההודעה.

הליך אישור המיזוג וחיסול עמותת היעד (משרד המשפטים, רשות התאגידים, מרץ 2021)

- לאחר קבלת כל המסמכים, הרשם ימסור לכל האחד מהתאגידים המתמזגים את עמדתו בנוגע למיזוג, כולל התייחסות לשינוי מבוקש של שם התאגיד המתמזג ומטרותיו אם צוינו בהצעת המיזוג.
- לצורך אישור המיזוג יש להגיש בקשה לבית המשפט המחוזי, אשר בתחום שיפוטו מצויה הכתובת הרשומה של העמותה. כל אחד מהתאגידים המתמזגים נדרש לשלוח העתק מן הבקשה לרשם.
- לאחר אישור בית המשפט למיזוג על התאגידים המתמזגים יש לשלוח לרשם העתק החלטה.
- לאחר שתתקבל החלטה חלוטה של בית המשפט המאשרת את המיזוג, יחוסל תאגיד היעד ורשם העמותות או רשם החברות, לפי העניין, ימחק אותו מרשמיו.
- רשם העמותות, אם התאגיד הקולט הוא עמותה, או רשם החברות, אם התאגיד הקולט הוא חברה לתועלת הציבור, ימסור לתאגיד הקולט תעודה המעידה על ביצוע המיזוג וירשום את דבר המיזוג במרשמיו.

היות ובמחקר זה זוהתה תופעה של מיזוגים לא לפי הגדרת החוק (כפי שיצוין בהמשך, לפיה נעשתה לרוב העברת פעילות ותוכנית לפירוק עמותת היעד) נתייחס גם לתופעת הפירוק ולהלן הגדרתה.

פירוק (גרינברג ובן תור, עמודים 755-757, 781, 2013)

המסגרת החוקית בה מביאים את התאגיד לידי "מותו" היא הפירוק. זו התרופה הנותנת פתרון למימוש רצונם של חברי כל תאגיד לחסל את פעילות עסקיהם, וגם הסעד המתאים בידי בית המשפט, לפי הצורך.

עם התקבל חוק העמותות, הליך פירוקן של עמותות נעשה במסגרת פרק ז' של החוק. חוק העמותות קובע שתי דרכי פירוק: (1) פירוק מרצון, ו-2) פירוק לפי צו בית משפט.

פירוק מרצון, כפי שהקמת העמותה התרחשה מתוך רצון של החברים המייסדים, כן פירוקה יכול שיהיה בידי חבריה.

אולם בחוק שם המחוקק סייג בפני החלטת העמותה לפירוקה מרצון, והוא, יכולתה לפרוע את חובותיה במלואם,

כי אם לא, הפירוק יהפוך לפירוק באמצעות בית המשפט.

סעיף 43 לחוק העמותות קובע את דרכי ההחלטה על הפירוק ואת מינוי המפרק:

"א. עמותה רשאית, באסיפה כללית, להחליט על פירוק מרצון ועל מינוי מפרק או מפרקים; ההחלטה טעונה רוב של שני שלישים מן המצביעים באסיפה, שעליה ניתנה לכל חברי העמותה הודעה 21 ימים מראש תוך ציון שיוצע באסיפה להחליט על פירוק.

ב. בוטל.

ג. תחילת הפירוק תהיה כעבור שבועיים מיום קבלת ההחלטה, זולת אם נקבע בה תאריך מאוחר יותר לעניין זה."

ואילו סעיף 44 לחוק קובע את ההגבלה לקבלת החלטה על פירוק.

"אסיפה כללית כאמור בסעיף 43 לא תכונס אלא לאחר שהוגש לרשם תצהיר כושר פירעון של רוב חברי הוועד שהם בדקו את מצב עסקי העמותה ונוכחו שתוכל לפרוע חובותיה במלואם תוך שנה מתחילת הפירוק".
על פי הוראות חוק העמותות, המפרק יתמנה על ידי האסיפה הכללית של חברי העמותה ולא על ידי גורמים מחוץ לעמותה.

בית המשפט המחוזי רשאי לצוות על פירוק של עמותה בכל אחת מאלה:

1. פעולות העמותה מתנהלות בניגוד לחוק, למטרותיה או לתקנונה.
2. העמותה או מטרותיה מכוונת לשלילת קיומה של מדינת ישראל או אופייה הדמוקרטי.
3. חוקר שנתמנה לפי סעיף 40 המליץ על פירוק העמותה.
4. העמותה אינה יכולה לפרוע את חובותיה.
5. בית המשפט מצא שמן היושר ומן הצדק לפרק את העמותה.
6. העמותה קיבלה באסיפה הכללית החלטה על פירוק בידי בית המשפט, והחלטת האסיפה התקבלה ברוב של שני שלישים מן המצביעים באסיפה שעליה ניתנה לכל חברי העמותה הודעה 21 ימים מראש, תוך דיון שיוצע באסיפה להחליט על הפירוק כאמור.

פרק שני: סקירת ספרות

מגזר ארגונים ללא מטרת רווח (אלכ"רים) הינו מגזר הנמצא במגמת צמיחה לאורך השנים, אך יחד עם זאת, חלה בו ירידה במקורות המימון. לדוגמא, בארה"ב הייתה צמיחה של 23.6% בין השנים 2001-2011 אך מקורות המימון כגון: תרומות יחידים, תאגידים וקרנות, המהווים 22% מסך המימון, ירדו ב-10% בין השנים 2005 ו-2011 (Roeger et al., 2012). כמו כן, ארגונים במדינות כמו קנדה והולנד שנשענו על הקצבות מהמדינה בעבר, חוו קיצוצים משמעותיים ואף הקצבותיהם בוטלו כליל ב-2015 (Reeve & Wong, 2015). בנוסף, לאחרונה, בעקבות הקורונה, חלה ירידה במימון ע"י המדינה ותרומות משקי הבית בישראל (אילן ואפללו, 2020). קיצוצים אלו מסכנים את קיומם של הארגונים הנמצאים בסביבה תחרותית ולכן עליהם לפעול. גורמים חיצוניים, כגון תורמים, מעודדים את הארגונים להתמזג. נמצא כי 38 אחוזים מהמיזוגים בין ארגונים ללא מטרת רווח בארה"ב נבעו מ'דחיפה' של המממנים (Sargeant & Jay, 2002).

תופעת המיזוגים הינה תופעת רחבת היקף בעולם העסקי. מחקרים שנעשו ע"י קבוצת Bridgespan האמריקאית (Cortez, Foster, Milway, 2009) מצאו שלא כך הדבר באלכ"רים. שיעור המיזוגים באלכ"רים גדולים (עם מחזור שנתי של 50 מיליון דולר או יותר) מהווה עשירית משיעור המיזוגים שנערכים בחברות בעלות גודל דומה במגזר העסקי. משבר האשראי והנדל"ן של 2008 הוביל לאיחוד בתעשיות השירותים במגזר העסקי, החל מחברות התעופה ועד המוסדות הפיננסיים, החברות רצו לצמצם עלויות ולהרחיב את קהל הלקוחות שלהם. לא כך הדבר במוסדות ללא כוונת רווח. למרות הקיטון בתרומות והקיצוצים המשמעותיים בהוצאות הממשלה, לא חל שינוי בשיעורי המיזוג (Milway, Orozco, Botero, 2014).

הקבוצה בדקה את מספר הבקשות למיזוגים בארבע מדינות: פלורידה, אריזונה, צ. קרוליינה, ומסצ'וסטס בשתי תקופות: 2006-2001 ו-2006-2012 ומצאה שמספר הבקשות המצטבר בין שתי התקופות גדל, למעט במדינת פלורידה. אך יחד עם זאת, מספר הממוצע של המלכ"רים גדל. ולכן, שיעור המיזוג, דהיינו מספר הבקשות ביחס למספר ממוצע של מלכ"רים, נשאר ללא שינוי, למעט במדינת פלורידה.

אלכ"רים דומים לארגונים הפועלים למטרות רווח בכך שגם המיזוגים בסקטור זה יכולים להיות אופקיים, אנכיים, קונצרנים וקונגלומרטים (Cowin & Moore, 1996; Topler et. al). אך יחד עם זאת, ישנם הבדלים בין אלכ"רים לארגונים הפועלים למטרות רווח (Reeve & Wong, 2015). לדוגמה, מיזוג באלכ"ר לא מעלה את עושרם של בעלי המניות ואין רכישה באמצעות חוב (Buyout). בנוסף, בארגון עסקי מסכנים את כספי בעלי המניות, ואילו באלכ"ר מסכנים את כספי הציבור. כמו כן, מיזוגי ארגונים למטרות רווח לא נדרשים לבקש את אישורם של התורמים. יתר על כן, מתנדבים אינם עיקר כח האדם, באלכ"ר המתנדב הוא משמעותי ובעקבות מיזוג ישנה ירידה של 5-10% במספר המתנדבים בעקבות חשש בשינוי ייעוד הארגון. יתרה מזאת, אין תמריצים פיננסיים למנכ"ל, התמריץ הינו שימור הייעוד, כך שפגיעה בייעוד יכולה לגרום לעזיבתם. בנוסף, מושג המו"מ מתאים לארגון למטרות רווח, אך באלכ"רים תורמים

ומשקיעים רוצים שהארגונים יתמקדו בחזון ויעבדו יחד. מגייסים יועץ לתהליך ואח"כ יחד בוחרים משרד עו"ד משותף להשלמת ההליך (La Piana & Hayes, 2005).

בעולם העסקי יש מעורבות של הרשות להגבלים עסקיים בחשש לתחרות, אך באלכ"רים נושא כוח השוק מוערך פחות. בתי המשפט מאמינים שארגונים שמטרתם "for good", לא יעלו את המחירים שלהם וינסו לשלוט על השוק או ליצור מונופול. מחקר שהתקיים ב-1997 מצא שבמיזוגי בתי-חולים המחיר למיטה ליום הועלה (Danger, 1997), נתון שמעלה את הדאגה גם באלכ"רים ודורש חשיבה לחוקים מתאימים.

קיימים מניעים רבים למיזוג באלכ"רים כגון: הרחבת נתח השוק, ביטול תחרות של תכניות או שירותים, העלאת 'כוח ההלוואה', והגברת היעילות (Golensky & DeRuiter, 1999; Sargeant & Jay, 2002). בנוסף, הרצון לצמוח, לגוון בתוכניות ובשירותים המוצעים, להיכנס לשווקים חדשים ואפילו לחלוק סיכונים בפרויקטים חדשניים ייחודיים. המניע יכול להיות גם אירוע חיצוני (Benton & Austin, 2010), כגון שינויים דמוגרפיים של האוכלוסייה שמשרתים, נהירה של מהגרים, עלייה בתוחלת החיים שדורשת העלאת השירותים למבוגרים, או אובדן של מוטבים שעוזבים בגלל כלכלה ענייה או מפעלים שנסגרים (Cowin & Moore, 1996).

למיזוג יתרונות רבים כגון יעילות הנובעת מיתרון לגודל, יעילות הנובעת מאינטגרציה אנכית, הצלת משאבים ציבוריים, הגברת המודעות לעמותה המובילה להגברת המעמד הקהילתי והענקת תמריצים להנהלה (Jenkins, 2000). כמו כן, שיפור באיכות המוצרים הקיימים, שיפור ביעילות השירותים הקיימים, עלייה במקורות המימון, פיתוח מיומנויות חדשות וכניסה לאזורים גיאוגרפים חדשים (Cortez, 2009). לעומת זאת, איחוד תרבויות שונות, והעדר מוטיבציה לאיחוד סטנדרטים וערכים יוצר מתחים היכולים לפגוע בתהליך המיזוג ולהוביל לכישלונות (Smircich, 1983). אחד החסרונות העיקריים למיזוג, הינו הירושה של ההתחייבויות (Willard & Boyd, 2014). כמו כן, מיזוג עלול להיתפס כאובדן עצמאות וזהות על ידי כלל עובדי הארגון עד כדי כך שעשויים להעדיף פירוק על פני מיזוג (Norris-Tirrell, 2001). בעלי עניין אחרים במיזוג אלכ"רים הם המתנדבים, נמצא ש-5-10% מהמתנדבים עוזבים בגלל שהם חשים ש"הארגונים שלהם מתו" (המתנדבים קשורים למיתוג ולייעוד של הארגון ובעקבות השינוי עלולים לחוש אובדן זהות). היות וישנם ארגונים הנשענים על מתנדבים, קבלת המיזוג על ידם היא חיונית מאוד (Lia Piana & Hayes, 2005; Sargeant & Jay, 2002).

מספר מחקרים סקרו מודלים שונים לשלבי המיזוג. לפי מחקרים של Singer & Yankey (1991) ישנם ארבעה שלבים: (1) החלטה, (2) תכנון, (3) יישום החלטה ובחינה, (4) הערכה של המיזוג לאחר מעשה. לפי מחקר שנעשה ע"י Bull, 2013) New Philanthropy Capital (NPC) הוצעו חמישה שלבים: (1) שיחות ובדיקות מקדימות, (2) החלטה עקרונית להתמזג, (3) בדיקת נאותות והערכה של נושאים מרכזיים לדיון, (4) יצירת תכנית מיזוג (5) תיעוד המיזוג. במחקר שנעשה ע"י Owen, Pittman, Martel Kelly, Reed (2012) על 41 מיזוגים שהתרחשו במינוסטה ארה"ב, הוצעו

10 שלבים לתהליך המיזוג: (1) פגישה ראשונית להערכה ראשונית של רעיון המיזוג. (2) צוות המנהיגות, נפגש בכדי לפתח טיוטות ראשונות של 'מסמך הבנות משותף' ו'מסמך הצדקה למיזוג'. (3) כל ועד מנהל מחליט על "הכוונה להתמזג" וממנה חברים לוועדה המשותפת. (4) הוועדה המשותפת נפגשת לפי הצורך בכדי לבחון ולאשר את 'מסמך הבנות משותף' ו'מסמך הצדקה למיזוג'. (5) בחינה משפטית של שני הארגונים. (6) הוועדה המשותפת ממליצה על מיזוג בפני חברי הוועד המנהל של שני הארגונים, בהתבסס על 'מסמך הבנות משותף' ו'מסמך הצדקה למיזוג'. (7) כתיבת תכנית מיזוג. (8) אישור 'תכנית המיזוג' על ידי כל ועד מנהל. (9) חברי הארגון מאשרים את 'תכנית המיזוג'. (10) הגשת טופסי המיזוג.

מחקר נוסף (Reeve & Wong, 2015), שבחן את ההבדלים בין השלבים של ארגונים ללא מטרות רווח לבין ארגונים בעלי מטרות רווח ציין שבארגוני רווח השלבים הם: (1) חיפוש אחר מועמדים, (2) בדיקת נאותות, (3) מו"מ והכרזה על המחיר, (4) התעסקות עם חוקים ורגולציה, (5) עיצוב העסקה ו-6) אינטגרציה לאחר המיזוג. בהתייחסות למיזוגים ללא מטרות רווח, לפי חלוקת השלבים הנ"ל, לשלב הראשון צוין שישנם מעט "שדכנים". כתוצאה מכך, החיפוש אחר המועמד מוגבל לאפשרות אחת או שתיים. בשלב השני, ישנה אסטרטגיה מקדימה שההיסטוריה והייעוד של הארגונים המתמזגים הוערכו להתאמה. בשלב השלישי, חברי הוועד משני הארגונים או המתכננים מעצבים את האסטרטגיה, מתארים את הפרטים של המיזוג בפועל (משך הזמן, חלוקה ופרוק נכסים, תקציב כללי); מבוסס על שיתוף פעולה ולא מאבק. בשלב הרביעי, ישנם מעט חוקים לציית להם, אחרים ממסמכים הפדרליים ושל המדינה. השלב החמישי, שלב הביצוע, כולל פירוק של ה'סוכנות' והחלוקה של הנכסים. לעיתים נדירות מעורבת buyouts (רכישה בחוב) ואין עסקאות במנייה. בשלב השישי והאחרון, מתבצעת הרכבה רשמית של 'הסוכנות' החדשה.

בנוסף, נבחנו גורמים להצלחת המיזוג. Owen et al., 2012 סקרו את הספרות ואיגדו 30 גורמים המשפיעים על המיזוג בשלושה שלבים: לפני המיזוג, תהליך המיזוג ולאחר המיזוג. השלב הראשון, לפני המיזוג, כלל את הגורמים: יציבות כלכלית של הארגונים המתמזגים (רמת הקושי הפיננסי לפני המיזוג), תנאים חיצוניים (תחרות על משאבים), מבנה ארגוני, (גודל ותקציב) ומנהיגות. השלב השני, תהליך המיזוג, כלל את הגורמים: מעורבות של אנשי מפתח, מעורבות הצוות בתהליך המיזוג, אינטגרציה של מבנים רשמיים ולא רשמיים (ייעוד, תרבות, פילוסופיית תפעול), הכנה לבדיקת נאותות. השלב השלישי, לאחר המיזוג, כלל את הגורמים: מימון ותמיכה (האם יש שיפור פיננסי, תמיכה ציבורית), שירותים (שמירה או התרחבות של השירות), אקלים ותרבות (זהות ארגונית וקונפליקטים), קיבולת ארגונית ומבנה (האם יש יעילות תפעולית והאם בעקבות שינוי מבני הייעוד נשמר). במחקרם של 41 מקרי בוחן הם זיהו 8 גורמים: (1) חשיבות מנהיגות ניהולית, (2) מעורבות של הוועד, (3) חשיבות של בדיקת נאותות ותכנון, (4) חשיבות של קשרים קודמים ודמיון ארגוני, (5) חשיבות של צוות לא אדמיניסטרטיבי בתהליך, (6) חשיבות של הגורמים הממנים, (7) קושי פיננסי לפני המיזוג מקל על התהליך ו-8) שותפות, כאשר שני הארגונים רואים את הרווחיות של התהליך זה מוביל להצלחה.

Cooper, Haider ו-Maktoufi בחנו 25 מקרי בוחן של מיזוגים בשיקגו מטרופולין, והציעו 10 גורמים להצלחת המיזוג: בניית אמון, קביעת ייעוד ובדיקת רלוונטיות, המיזוג שימש להשגת מטרות הארגון, הכרות עצמית של הארגון הקלט ושל ארגון היעד, תפקיד המנכ"ל כמקדם המיזוג, ועדי מנהל או יו"ר ועדי מנהל צריכים להיות מחויב להצלחת המיזוג, מעורבות הצוות במיזוג, מובילי המיזוג צריכים לשים לב להבדלי תרבות, גורמים חיצוניים כגון: עו"ד, רואי חשבון, מקלים על המיזוג, הכנות למיזוג (העברת ידע על תהליך וללמוד מניסיונם של אחרים).

כמו כן, מנהיגות טובה וכנה ותקשורת פתוחה, נמצאו כחיוניים מאוד לתהליך (Singer & Yankey, 1991). תקשורת יכולה להפחית את רמת המתח והחרדה של העובדים. ואף חשוב יותר, להגביר את האמון שירכשו כלפי ההנהלה החדשה. העובדים מרגישים יותר בטוחים ומוגנים כאשר הארגון שבו הם עובדים מתנהג בבהירות ובשקיפות. דבר זה גורם לתפוקה מרבית, יעילות העובד ושיתוף פעולה מצידם (Benton & Austin, 2010).

Benton ו-Austin (2010) הציגו שלושה שלבים למיזוג: לפני מיזוג, יישום המיזוג ולאחר המיזוג, כאשר כל שלב משפיע על האחר ועל תוצאת המיזוג (כישלון/הצלחה), ובכל אחד מהשלבים הם מציעים שלושה גורמים הקשורים לביצוע: מנהיגות (מתייחסת להנהלה ולוועד המנהל), סביבה ארגונית (גורמים חיצוניים ופנימיים המשפיעים על התרבות ארגונית וזהות) וצוות (מרכיבי הארגון). חוקרים נוספים רואים בתרבות כגורם משמעותי להצלחה, הארגונים נדרשים להבין את התרבות שהם עתידים לאחד (Hiland, 2003; Gifford and Dina, 2003; Pietroburgo & Wenet, 2010).

Schnackenberg (2018) מדגיש את החשיבות של העובדים ומערכות האינטגרציה בשלבי המיזוג. פגיעה במורליות העובדים פוגעת בפרודוקטיביות שלהם (Singer & Yankey, 1991). עובדים החוששים שהייעוד והמטרה של הארגונים משתנים, הינם בעלי מוטיבציה נמוכה להישאר (Chen & Krauskopf, 2013). כמו כן, התאמה אסטרטגית וארגונית, החשיבה על הצלחה משותפת לטובת שני הצדדים ושיתוף פעולה קודם בין הארגונים מובילים להצלחה (Cowan & Morre, 1996).

בספרות למיזוגים במגזר העסקי, ההצלחה נבחנת ע"י ביצועים פיננסיים וביצועים חשבונאיים. הביצועים הפיננסיים נמדדים לדוגמא ע"י שיעור תשואה עודפת בטווח הקצר ("חלון" לשלושה ימים). ביצועים חשבונאיים נמדדים לדוגמא ע"י שיפור בתזרים המזומנים התפעולי.

בבחינת מדדים להצלחה או כישלון של תהליך המיזוג במלכ"רים נמצאו מעט מחקרים. מחקר של חוקרי MAP for Nonprofits (Owen et al., 2012) הציגו את המדדים: דימוי, מוניטין או תמיכה ציבורית משופרים, שירותים משופרים, מורחבים או כאלו שנשמרו, עלייה באיכות פעילות הארגון, עלייה ביעילות פעילות הארגון, יציבות כספית משופרת ופיתוח תרבות ארגונית חיובית. במחקר אחר, סקר של 104 מנהלים שהארגונים שלהם מוזגו, רק 14% הצביעו על כך שהם חסכו בעלויות כתוצאה מהמיזוג (Gallagher, 2013). הסיבה לכך היא שבמציאות הארגון יותר גדול ויותר מורכב ודורש יותר ניהול. מספר מחקרים הצביעו שבממוצע, ישויות ממוזגות יראו ירידה בתרומות בזמן המיזוג ומיד

לאחר מכן המיזוג או שיסבלו מירידה בתרומות בתקופה שלאחר המיזוג (Singer & Sargeant & Jay, 2002; Yankey, 1991). זה נובע מהחפיפה של התורמים בין שני הארגונים. כאשר תורם או מוסד תורמים לשני הארגונים קודם המיזוג, הם בד"כ נותנים פחות לארגון הממוזג (Sargeant & Jay, 2002).

בבחינת המחקרים על מיזוג במלכ"רים בשוק הישראלי, נמצאו מעט מחקרים (נתמך גם ע"י סקירתה של גרינשפן, 2016). המחקר של הלל שמיד (1995) התמקד בניחות מקרה בוחן של מיזוג של ועדי שכונות עם מנהלים קהילתיים בירושלים. מחקרו של לימור ניסן (2009) דן בנושא החקיקה של תהליך המיזוג. המחקר שנעשה ע"י עמותת נובה ב- <https://www.novaproject.org/> (2015) השתמש בניחות של ארבעה מקרי בוחן. והמחקר של הילה רימון-גרינשפן (2016) סקר את הספרות בנושא מיזוגים במגזר השלישי.

בעקבות סקירת הספרות שצוינה לעיל, מחקר זה תורם במספר היבטים. ראשית, בהתייחסות לשוק הישראלי, המחקר בוחן מדגם רחב יותר. בנוסף, מחקר זה עורך השוואה בין סקטורים שונים בשוק הישראלי וכמו כן, בוחן את גורמי ההצלחה והכישלון במיזוגים אלו. כתרומה לספרות האקדמית על מיזוגים בעולם, מחקר זה בוחן את המדדים להצלחת המיזוג.

פרק שלישי: המחקר

שאלות המחקר

מחקר זה בוחן את השאלות להלן:

1. כמה בקשות למיזוג הוגשו לרשם העמותות בישראל?
2. כמה מיזוגים אושרו ע"י רשם העמותות החל משינוי חוק העמותות בישראל?
3. מה הם הגורמים המשפיעים על הצלחה או כישלון במיזוג בין עמותות בישראל?
4. מה הם המדדים להערכת הצלחת במיזוג בין עמותות בישראל (מדדי ביצוע)?

מחקר זה נערך בשלושה שלבים:

שלב א': איתור רשימת המיזוגים בישראל והגדרת המדגם

לצורך איתור הרשימה, נעשתה פנייה למשרד המשפטים, לעו"ד מיטל כץ, לצורך קבלת מידע על המיזוגים שאושרו בישראל לפי חוק חופש המידע התשנ"ח 1998, היות ומידע זה אינו חשוף לציבור. רשימה נשלחה ב- 19.6.2019, מחקר זה מתבסס על נתוני רשימה זאת ומהווה את המדגם (ראה טבלה 1 בהמשך, רשימה מספר 1). לאחר מכן נעשתה פנייה נוספת למשרד המשפטים, בבקשה לרשימה שתכלול את הבקשות שהוגשו למיזוג ולא בהכרח אושרו. רשימה זו נשלחה ב- 31.08.2020 (ראה נספח 1: רשימה מספר 2 וסיכומה, אין מידע מתועד על הגשת הבקשות שהוגשו למיזוג לפני 2014. כמו כן ב-2014 אין מידע לפי חלוקה למיזוג מאושר/הפסקת טיפול). נמצא כי הבקשות למיזוג לרוב לא מאושרות בשנת הגשת הבקשה. בשנים 2014-2016 לא הוגשו בקשות, אך מספר הבקשות שהופסק טיפולן בשנים אלו היה 6, ואושרו 2 מיזוגים. מספר הבקשות בין 2017-2019 היה 1, 3 ו-12 בהתאמה, הופסק הטיפול בבקשה אחת ואושרו 17 מיזוגים. שנת 2017 הינה השנה בה המספר הגבוה ביותר של מיזוגים שאושרו (10 מיזוגים). כמו כן, נמצא שהבקשות למיזוג שהטיפול בהן הופסק/ הסתיים ללא מיזוג מהווים %37 (7/23) מסך המיזוגים שאושרו בין 2015-2019. צליבת מידע מרשימה מספר 2 עם רשימה מספר 1 שכללה רק אישורים למיזוג, נמצא כי אושרו בין 2010-2020 (עד רבעון שלישי של 2020) סה"כ 27 מיזוגים.

הגדרת המדגם

מחקר זה התמקד ברשימה של הרשם שכללה 23 מיזוגים שבוצעו בין השנים 2010-2019 (ראה טבלה 1). ממצא מפתיע במיוחד, המעיד על 2.6 מיזוגים בשנה הנעשים לפי הגדרת החוק. מדגם זה הוגדר כמדגם מיזוגים דה יורה, מיזוגים לפי ההגדרה החוק שצוינה בעמוד 6.

לאור המדגם הקטן, נעשתה פנייה למשרד בוגט-קידר להבין את התוצאה המפתיעה, ועו"ד עמירם בוגט, עו"ד רן שגיא

הבהירו בפנינו את האבחנה בין "מיזוגים הנעשים לפי הגדרת החוק" לבין "מיזוגים דה פקטו", "מיזוגים" שנעשים בשונה מהגדרת החוק. "מיזוגים" אלה אופיינו במקרים בהם מועברת פעילות של עמותה אחת לעמותה האחרת ובו בעת העמותה שהעבירה את פעילותה ממשיכה להתקיים כישות משפטית נפרדת, או מקרה בו אחת העמותות עוברת תהליך של פירוק מרצון, ופעילותה מועברת לעמותה השנייה. כמו כן, היו מקרים בהן מוקמת עמותה חדשה, ופעילותן של 2 העמותות מועברות לעמותה החדשה.

בעקבות כך, אספנו מידע על מדגם זה. מדגם זה נקבע בחלקו בסיוע משרד בוגט קידר שליווה חלק מהמיזוגים ובחלקו נאסף ממחקרים קודמים וכמו כן, המדגם כולל את העברת הפעילות של "ארגון שגרירי רוטשילד" לעמותת קו הזינוק" שנתבקשו לחקור. מדגם זה נקרא, מיזוגים דה פקטו, וכולל 15 מיזוגים (ראה טבלה מספר 2).

סה"כ מדגם המחקר כולל 38 מיזוגים. בעקבות שני המדגמים, יוצגו גם ממצאים המשווים בין שני סוגי המיזוג.

שלב ב': איסוף נתונים

לאחר קביעת המדגם הוזמנו מהרשם 76 תיקי עמותות של כל המיזוגים. בתוך התיקים, נאטרו המסמכים הדנים בתהליך המיזוג או האיחוד. כמו כן, נעשה שימוש בדו"חות הכספיים: רווח והפסד ומאזן. הדו"חות הועברו לקבצי אקסל (הדו"חות בתיקי העמותות הינם בקבצי pdf) לצורך חישוב מדדים פיננסיים. נאספו נתונים של 3 שנים לפני המיזוג, ו-3 שנים לאחר המיזוג (מחזור פעילות, שווי תרומות, הוצאות הנהלה וכלליות ורווח נקי).

כמו כן, נאספו מסמכים אחרים בהם קיים מידע על המיזוג, כגון: כתבות שפורסמו בעיתונים שונים, מסמכים שהופיעו באתרי העמותות, באתר גיידסטאר <https://www.guidestar.org.il/home> או מסמכים אחרים שנמצאו ב-google. במחקר זה התקיימו 41 ראיונות מסוג ראיון עומק חצי מובנה של גורם שהיה שותף למיזוג משתי העמותות. סה"כ רואיינו 39 מרואיינים על מיזוגים ספציפיים, מתוכם 16 מיזוגים פורמאליים ו-21 מיזוגים בלתי פורמאליים, ו-2 מרואיינים על מיזוגים באופן כללי (עו"ד עמירם בוגט ועו"ד רן שגיא ממשרד בוגט-קידר) (ראה שאלות ראיון נספח 2)

במיזוגים זה יורה: רואיינו 16 עובדים, רובם בכירים: 10 מנכ"לים, 2 חברי ועד מנהל וב-4 בתפקידים אחרים) גזברית, יועצת משפטית, ודיקן סטודנטים, סגנית נשיא לעניינים אקדמיים). כמו, רואיין עו"ד שולי וייס ממשרד בוגט-קידר שהיה מעורב במיזוג אחד. במיזוגים דה פקטו: רואיינו 22 מרואיינים, רובם בתפקידים בכירים: 15 מנכ"לים, 3 חברי ועד מנהל, 1 מנהל פילנתרופיה, 1 ראש המכללה, 2 מרואיינים חסויים. כמו כן, רואיין עו"ד שולי וייס שהיה מעורב ב-2 מיזוגים. (ראה נספח 3)

¹ עמירם בוגט - עורך דין משנת 1986. כיהן כרשם העמותות בין השנים 1997 ל-2003 ועיצב את תפקיד רשם העמותות, סמכויותיו ומעמדו כרשות הממשלתית העיקרית העוסקת ברגולציה של ארגונים ללא כוונת רווח. כמו כן כיהן כמבקר הפנימי של המשרד לביטחון פנים ויו"ר ועדת הזכאות של מנהלת ההתנתקות. רן שגיא גלזר - עורך דין משנת 2012, התמחה אצל מנהלת מחלקת הבג"צים בפרקליטות המדינה. בוגר הפקולטה למשפטים של האוניברסיטה העברית, בוגר הישיבה החילונית "בינה" ושימש כמנהל מכינה קדם צבאית בירושלים.

שלב ג': ניתוח המדגם בשיטת ה-CASE STUDY

בתחילה נעשה מחקר מקדים: כתיבת שני case studies, אחד מכל סוג מיזוג, מיזוג דה פקטו (ארגון שגרירי רוטשילד שהתאחד עם עמותת קו הזינוק) ומיזוג דה יורה (המכללה האקדמית לחינוך אחוה). שני מקרי בוחן אלו נכתבו בצורה מקיפה ומעמיקה. זוהו נושאים והותאמו קטגוריות לכל נושא (Yin, 1994) ובהתאם הוגדר מבנה אחיד לקייס שכלל שלושה חלקים: חלק א' מתאר את עמותה א' כשנה לפני תהליך המיזוג. התיאור כולל את:

עיסוק העמותה, שנת הקמה, מייסדי העמותה, תחום השתייכות העמותה. האם בעלת אישור תרומות (סעיף 46). מטרות העמותה, אופן פעילותה, מבנה הארגוני של העמותה, תיאור בעלי התפקיד, מספר העובדים, מחזור הכנסותיה ומקור הכנסותיה. חלק ב' מתאר את עמותה ב' - בדומה למבנה תיאור עמותה א'.

חלק ג' מתאר את תהליך המיזוג. התיאור מחולק לשני שלבים עיקריים: שלב לפני המיזוג (pre-merger), שלב לאחר המיזוג (post-merger).

שלב לפני המיזוג, כולל את המניע למיזוג של כל אחד מהעמותות, סקירת מועמדים, קביעת קריטריוני בחירה, מי הגורם המוביל את התהליך, שלב משא ומתן, תיאור ההסכם הנחתם. רכיבי ההסכם: שימור מטרות, מקורות מימון: תרומות, משאבים נוספים, הרכב ההנהלה, העובדים: שכר, הרכב העובדים שנשאר (מספר, תפקידים), הרכב הפונקציות בארגון: טיפול בכפילויות.

שלב לאחר המיזוג: הודעה להנהלה, שלב האינטגרציה: מבנה ארגוני של העמותה המאוחדת, הגדרת תפקידים לאחר האיחוד, פעילותה של העמותה המאוחדת, שינוי מספר העובדים במהלך 3 שנים לאחר המיזוג, שינוי במחזור ההכנסות לאחר המיזוג, בחינת שינוי במקור ההכנסות (התרומות), בחינת השינוי והדמיון בין העמותות, תיאור התקשורת במהלך התהליך, השפעה על היקף עבודה, שכר והוצאות, והערכת המיזוג.

בהתאם למבנה לעיל נכתבו 38 case studies נוספים כתלות במידע שהיה ברשותנו לכל מקרה ואופי המיזוג (23 מיזוגים דה יורה ו-15 דה פקטו).

ניתוח חוצה CASE STUDIES

בוצע ניתוח חוצה CASE STUDIES. מציאת שוני ודמיון בן ממצאי המיזוגים לפי הנושאים שהוגדרו במבנה. ניתוח נתונים כמותיים כולל ממצאים חשבונאיים. סיכום גורמי הצלחה וכישלון ומדדי הצלחה למיזוג.

טבלה 1: רשימת מדגם מיזוגים דה יורה

תאריך קבלת תעודת המיזוג	מספר מיזוג	חברת קלט	חברת יעד
13.2.11	1	בית לכל ילד בישראל (ע"ר)	תקומת אריה (ע"ר)
25.5.11	2	בית אבות "בראט" בכרמיאל (ע"ר)	העמותה לניהול מרכזי יום לקשיש בכרמיאל(ע"ר)
5.2.12	3	האגודה למען החייל בישראל (ע"ר)	ש.י.ר.ן. (2002) מיסוד האגודה למען החייל
25.7.12	4	עמותת מכון מדעי טכנולוגי להלכה	עמותת מכון להבה ללימודי הטכנולוגיה באור ההלכה
26.5.13	5	אחווה - המכללה האקדמית לחינוך (ע"ר)	עמותת המכללה האקדמית אחווה (ע"ר)
08.6.14	6	עמותות קשת - האגודה למען הקשיש בתל -אביב-יפו	נאות לה גארדיה בע"מ (חל"צ)
21.5.14	7	בית מדרש לרבנים ולדיינים ירושלים	יד הרב , נסים הראשון לציון הרב הראשי לישראל זצ"ל
26.1.15	8	המגבית היהודית המאוחדת לישראל בע"מ	The B.O.S Charitable Trust Ltd
7.6.16	9	צביה - רשת חינוכית תורנית - ע"ש הרב צבי יהודה הכהן קוק זצ"ל	מוחוו"ת - מחשבה ויצירה חינוכית ותורנית (ע"ר)
1.3.17	10	התאחדות הסטודנטים והסטודנטיות בישראל (ע"ר)	איסתא ליינס (ע"ר)
13.3.17	11	האגודה למען החייל בישראל (ע"ר)	לב"י- עמותה למען בטחון ישראל-הקרן להתעצמות צה"ל (ע"ר)
9.4.17	12	הארגון לשוויון נשי בטכנולוגיה בע"מ	"היא מקודדת" (ע"ר)
7.5.17	13	התאחדות לתרבות גופנית הפועל ראשון לציון	קסם הכדורגל בנשר

טבלה 2: רשימת מדגם מיזוגים דה פקטו

שם העמותה 2	שם העמותה 1	מספר המיזוג	תאריך המיזוג
אמונה המכללה האקדמית לאמנות וחינוך	אפרתה מכללה אקדמית לחינוך	1	5.11.2008
מכללת מורשת יעקב	אורות ישראל – מכללה אקדמית לחינוך	2	13.11.2008
לקט -בנק מזון לישראל	משולחן לשולחן	3	13.8.2009
העמותה הישראלית ליזום בניה ירוקה ובת קיימא	המועצה הישראלית לבניה ירוקה	4	31.12.2012
ליפשיץ – המכללה האקדמית הדתית לחינוך ע"ש רא"ם ליפשיץ	הרצוג - מכללת יעקב הרצוג להכשרת מורים ליד ישיבת הר עציון	5	24.12.2012
תנועת הנוער הלאומי העובד והלומד	תנועת בית"ר	6	5.11.2012
השדרה + עורו	אג'נדה	7	1.1.2013
ארגון ילדים ישראלים	האגודה לזכויות אזרח בישראל	8	31.12.2013
קריאת כיוון	מעוז סיל	9	3.2.2013
אריאלה	עולים ביחד באנדליי וודליי - מנהיגות ומצוינות בתעסוקה לאקדמאים יוצאי אתיופיה	10	30.8.2014
קמרון	מתאם לפיתוח משאבי אנוש בארגונים חברתיים	11	2015
אחים בוגרים חיפה	אח בוגר אחות בוגרת	12	2.11.2015
עלמא בית לתרבות עברית	מכון שלום הרטמן	13	30.12.2015
שותפויות אדמונד דה רוטשילד	קו הזינוק	14	1.1.2016
השומר החדש	בני מושבים	15	15.5.2019

פרק רביעי: ממצאים

פרק זה מחולק לשני חלקים:

- חלק א' תיאור המדגמים
- חלק ב' ניתוח ממצאי ה-CASE STUDIES

חלק א' תיאור המדגמים

תיאור המדגם של מיזוגים זה יורה

רוב המיזוגים במדגם הם מיזוגים בן עמותות (17/23), שאר המיזוגים כוללים: מיזוג בין חל"צ (קלט) לעמותה (יעד) (2/23), מיזוג בין עמותה (קלט) לחל"צ (יעד) (3/23), ומיזוגים בין חל"צ לחל"צ (4/23). עיקר המיזוגים במדגם בוצעו ב-2017, כל השאר בין 2010-2019, כאשר ב-2019 נבחנה רק תחילת השנה (ראה נספח 1).

המיזוגים במדגם הם בעיקר משירותי רווחה (17/23), השאר משירותי דת (2/23), ספורט (3/23) ותרבות או אומנות (1/23) (ראה נספח 1). שירותי הרווחה כוללים בעיקר את חינוך והשכלה (6/17) והשאר מארגון יוצאי תפוצה, קהילה והשכלה, סביבה בע"ח, מחקר מדע וטכנולוגיה, סיוע לנפגעי תקיפה מינית, בתי חולים ומוסדות רפואיים, בתי אבות, קרנות פילנתרופיות, שרותי רווחה כללי (ראה נספח 1).

רוב עמותות הקלט ממקומות בתל-אביב יפו (8/23) וירושלים (7/23), השאר משאר רחבי הארץ (ראה נספח 1). ניתן לזהות את אותו דפוס בעמותת היעד, רובן ממקומות בתל-אביב יפו (9/23) וירושלים (6/23), השאר משאר רחבי הארץ (ראה נספח 1).

רוב העמותות הקלט הוקמו בשנות ה-80 (12/23), עמותות חדשות יותר, שהוקמו בין השנים 2000-2015 היו 5/23. השאר, החל מ-1954 עד 1999 (ראה נספח 1). בעמותות היעד היה דפוס מגוון, הוקמו החל מ-1941 עד 2016. (ראה נספח 1).

גודל העמותות:

לפי נתוני מספר העובדים, בממוצע 3 שנים לפני המיזוג, בחברות הקלט היו 5/21 עמותות גדולות (מעל 300 עובדים) ואילו ביעד 3/19. מדגם חברות הקלט כלל 2 עמותות קטנות שאין בהן כלל עובדים, 7 עמותות בעלות מקסימום 35 עובדים, 7 עמותות בינוניות עד 125 עובדים, 2 עמותות בעלות 300-500 עובדים ו-3 עמותות גדולות בלבד 600-1697 עובדים (ראה נספח 2). ואילו בחברות היעד, מחצית מהמדגם כולל עמותות קטנות, 4 עמותות ללא עובדים כלל, 7 עמותות בעלות מקסימום 18 עובדים, 3 עמותות בין 25-52 עובדים. 2 עמותות בינוניות עד 170 עובדים, ו-3 עמותות בין 270-427 עובדים (ראה נספח 3).

גודלי העמותות המעורבות במיזוגים דה יורה לפי מחזור פעילות:

הגדרת גודל- הגודל נקבע לפי מחזור פעילות שנה לפני מיזוג לכל אחת מהעמותות.

עמותה קטנה- בין 0 ל-400,000 ש"ח. עמותה בינונית- בין 400,000 ל-7.6 מיליון. עמותה גדולה- בין 7.6 מיליון ל-2.6 מיליארד. (מקור ההגדרה- שנתון 2020 גיידסטאר).

לפי מחזור פעילות, רוב המיזוגים דה יורה התקיימו בין עמותות בינוניות לקטנות או בין גדולות לבינוניות (טבלה 1). עמותות הקלט הינן בעיקר גדולות (10) או בינוניות (10), רק 2 עמותות קטנות מהוות עמותות קלט.

המיזוגים בין 3 עמותות/חל"צ גדולות שהתקיימו בישראל הן המיזוגים:

- 1) אחוה - המכללה האקדמית לחינוך ועמותת המכללה האקדמית אחוה. (2) האגודה למען החייל בישראל ועמותת ש.י.ר.ן. מיסוד האגודה למען החייל. (3) עמותות קשת - האגודה למען הקשיש בתל- אביב-יפו וחל"צ נאות לה גארדיה בע"מ.

טבלה 1: מספר מיזוגים לפי סיווג גודלי עמותות הקלט ועמותת היעד (ראה נספח 4)

כמות המיזוגים	סוג המיזוגים- עמותת הקלט-עמותת היעד
6	עמותה בינונית- עמותה קטנה
4	עמותה גדולה-עמותה בינונית
3	עמותה גדולה-עמותה גדולה
3	עמותה גדולה-עמותה קטנה
3	עמותה בינונית-עמותה בינונית
1	עמותה בינונית-עמותה גדולה
1	עמותה קטנה-עמותה בינונית
1	עמותה קטנה-עמותה גדולה
1	חסר נתונים על היעד
23	

כמו כן רוב העמותות היעד קטנות ביחס לקלט (טבלה 2).

טבלה 2: מספר מיזוגים לפי יחס בין עמותת היעד לעמותת הקלט

יחס בין עמותת היעד לעמותת הקלט	כמות המיזוגים
יחס בין 0-5% -עמותת יעד קטנה ביחס לקלט	7
יחס בין 5%-20%	6
יחס בין 20%-50% עד למחצית גודלה מהקלט	2
יחס בין 50%-100% מעל מחצית גודלה מהקלט	4
מעל 100% מגודלה של הקלט	3
חסר מידע	1

מקורות הכנסה של העמותות

לעמותות ישנן מקורות הכנסה שונים: ממשרדים ממשלתיים (כגון: משרד הדתות, משרד החינוך, משרד הבריאות, משרד הרווחה, ומשרד המדע), מתרומות, מהשקעות מניירות ערך ומפעילות שוטפת עצמאית, ומשכירות מבנים. במדגם קיימות עמותות שונות בעלות מקורות הכנסה שונים כתלות בעיסוק ובגודל. דוגמאות לחלוקה לפי מקורות הכנסה לפני מיזוג:

1. עמותות שרוב מקורות ההכנסה שלהן נובעות מתרומות (90% ומעלה) הן נתיביה, רועה ישראל, לב"י והאגודה למען החייל.
2. עמותות שרוב מקורות ההכנסה שלהן נובעות מהקצבות (50% ומעלה) הן אגודת תומכי ישיבת שער אליעזר קרעטשניף, אגודת הסטודנטים של האוניברסיטה העברית, צביה ובית אבות בראט כרמיאל.
3. עמותות שרוב מקורות ההכנסה שלהן נובעות מהכנסות מריבית והשקעה בניירות ערך (90% ומעלה). היא לדוגמא המכון לחקר החברה והכלכלה בישראל ע"ש יוסף ספיר ז"ל.

בעמותות הגדולות ישנם גם מקורות הכנסה עצמאיים שאינם תלויים בגופים חיצוניים כגון: האגודה למען החייל (כפרי הנופש), בראט (דיירים ומשתכנים), התאחדות הסטודנטים והסטודנטיות בישראל (פרויקט ליצירת סטודנטים בלוד ובפריפריה ודמי חבר), צביה (תשלומים מהורי תלמידים), קשת האגודה למען הקשיש בתל אביב-יפו (אשפוזים פרטיים).

עמותות מתוקצבות מהמשרדים השונים בהתאם לתחום פעילותן כגון:

1. תחום רווחה-בתי אבות: מתוקצבות משרד הרווחה, משרד הבריאות ביטוח לאומי, עיריות כגון: כרמיאל/ת"א (עמותת בראט בכרמיאל).
2. תחום בריאות או הצלת חיים: מתוקצבות משרד הרווחה, משרד הבריאות ביטוח לאומי, עיריות, קופות חולים כגון: קשת- האגודה למען הקשיש בתל אביב יפו.
3. תחום חינוך, השכלה והכשרה מקצועית: מתוקצבות מות"ת (השכלה גבוהה) וממשרד החינוך כגון: המכללה האקדמית אחווה וצביה. אגודות סטודנטים: מתוקצבות ממשרד לשיווין חברתי(מתן מלגות), ומשרד לאזרחים ותיקים, כמו כן מקבלות הקצבות ודמי רווחה מהאוניברסיטה.
4. תחום הספורט: מתוקצבות מהעירייה ומגופי ספורט כגון: עירונית מעלות- תרשיחא לספורט הישגי ומועדון הכדורגל מכבי עכו.
5. תחום הדת: מתוקצבות ממשרד החינוך, משרד החינוך ואגף למוסדות תורניים, משרד הרווחה ורשויות מקומיות (כגון אגודת תומכי ישיבת שער אליעזר קרעטשניף).
6. תחום קהילה וחברה- סביבה ובעלי חיים: מתוקצבות ממשרד לאיכות הסביבה ועיריית חיפה (כגון חובבי החתולים בישראל).
7. התנדבות קרנות פילנתרופיות: המגבית היהודית המאוחדת בישראל: שונה מהעמותות האחרות, מגייסת כספים.

תיאור המדגם של מיזוגים דה פקטו

מדגם זה מאופיין בווריאציות שונות של **העברת פעילויות** (ראה טבלה 3) :

2 "מיזוגים" בהן הועברה פעילותן של 2 עמותות לעמותה שלישית שהוקמה לצורך איחוד הפעילויות. כל אחת

מהעמותות המקוריות המשיכו להתקיים. מיזוגים אלו שייכים להשכלה גבוהה (מיזוגים 1 ו-5).

6 "מיזוגים" בהן עיקר פעילותה של עמותה אחת הועברה לעמותה שנייה ופירוקה לאחר מכן

(מיזוגים 3, 4, 6, 11, 12) או שהעמותה נשארה על המדף (מיזוג 8).

"מיזוג" 1 בו הועברה פעילותה של עמותה אחת לעמותה שנייה והיא המשיכה להתקיים כישות נפרדת בעלת

פעילויות נוספות. העמותה השנייה קולטת את פעילותה ומשלבת אותה בתוך פעילותיה (מיזוג 2).

2 "מיזוגים" שהעמותה אחת הפכה להיות עמותת בת/חטיבה בעמותה השנייה. ממשיכים בדיוח נפרד של כל אחת

מהעמותות. כגון עלמא בית לתרבות עברית הפכה לעמותת בת במכון שלום הרטמן (מיזוגים 13 ו-10).

3 "מיזוגים" של תכניות של עמותות/חברה, שהן עוברות לעמותה אחרת. כגון קריאת כיוון הייתה תכנית השייכת

למרכז בגין ורביץ והיא הועברה למעוז סיל, ארגון שגרירי רוטשילד שהינה תכנית בקרן אדמונד דה רוטשילד,

שהועברה לעמותת קו הזינוק (מיזוגים 9, 14 ו-15). במיזוג 7 חסר מידע על אופן העברת הפעילות.

טבלה 3: סוגי ה"מיזוגים דה פקטו"

מס האיחוד	האיחוד	סוג האיחוד
1	אמונה אפרתה	הוקמה עמותה חדשה פעילות המכללה של כל אחת מהעמותות הועברה לעמותה החדשה שתי העמותות המשיכו לפעול שם העמותה החדשה: אמונה-מכללה אקדמית לאומנויות וחינוך מיסודן של אפרתה ואמונה
2	אורות ישראל- מכללת מורשת יעקב	רק פעילותה האקדמית של מורשת יעקב הועברה לאורות ישראל השם של אורות ישראל שונה ל- אורות ישראל- מכללת אקדמית לחינוך מיסודן של מורשת יעקב ואורות ישראל
3	משולחן לשולחן לקט בנק מזון לישראל	פירוק של עמותה אחת (לקט בנק מזון לישראל) והעברת הפעילות לעמותה האחרת השם שונה ל- משולחן לשולחן- לקט ישראל
4	המועצה הישראלית לבניה ירוקה העמותה הישראלית ליזום בניה ירוקה ובת קיימא	פירוק של עמותה אחת (העמותה הישראלית ליזום בניה ירוקה ובת קיימא) והעברת הפעילות לעמותה אחרת ללא שינוי שם
5	הרצוג ליפשיץ	הוקמה עמותה חדשה פעילות המכללה של כל אחת מהעמותות הועברה לעמותה החדשה שתי העמותות המשיכו לפעול שם העמותה: מכללת הרצוג מיסודן של מכללות ליפשיץ והרצוג.

6	תנועת ביתר תנועת הנוער הלאומי העובד והלומד	פעילות תנועת הנוער הלאומי והעובד הלאומי הועברה לתנועת ביתר תנועת ביתר לאחרונה נסגרה
7	אג'נדה השדרה עורו	פעילות השדרה ועורו הועברו לאג'נדה שונה השם – אנו- עושים שינוי
8	האגודה לזכויות אזרח בישראל ארגון ילדים ישראלים	פעילות ארגון ילדים ישראלים הועברה לאגודה לזכויות אזרח בישראל והפסיקה להתקיים -מימשה את יעודה
9	מעוז סיל קריאת כיוון	פעילות קריאת כיוון הועברה למעוז סיל קריאת כיוון חדלה להתקיים- מימשה את יעודה
10	עולים ביחד באנדליי וודלי אריאלה	פעילות אריאלה הועברה לעולים ביחד הפכה לחטיבה בתוך אריאלה והתוכנית נקראת בשמה
11	מתאם וקמרון	פעילות קמרון הועברה למתאם הפסיקה להתקיים
12	אח בוגר אחות בוגרת אחים בוגרים חיפה	העברת פעילות ובמקביל תכנית לפירוק אחים בוגרים חיפה (תהליך שהתרחש 4 שנים)
13	מכון שלום הרטמן עלמא בית לתרבות עברית	עלמא הפכה לעמותת בת של מכון שלום הרטמן ולאחר מכן נפרדו שוב
14	קו הזינוק ארגון שגרירי רוטשילד	פעילות ארגון שגרירי רוטשילד הועברה לעמותת קו הזינוק שונה השם ל- שותפויות אדמונד דה רוטשילד
15	תנועת הנוער בני המושבים שפעלה תחת הנוער העובד והלומד תנועת הנוער השומר החדש	פעילות תנועת הנוער הועברה לשומר חדש וחלקה חזרה לעמותת האם - העברת פעילות שלא מומשה

רוב המיזוגים במדגם הם מיזוגים בן עמותות (10/15), שאר המיזוגים כוללים: מיזוג בין חל"צ (קלט) לעמותה (יעד) (1/15), מיזוג בין עמותה (קלט) לחל"צ (יעד) (1/15), מיזוגים בין חל"צ לחל"צ (1/15) ומיזוגים בין עמותה (קלט) לתוכניות/חטיבות בחברה פרטית (יעד) (2/15). המיזוגים בוצעו לאורך השנים 2008-2019 (ראה נספח 5).

המיזוגים במדגם הם בעיקר מחינוך והשכלה (7/15) והשאר ארגוני סגור, שינוי חברתי ופוליטי, סביבה ובע"ח, קהילה וחברה, ושירותי רווחה (ראה נספח 5).

רוב עמותות הקלט ממקומות בתל-אביב יפו (6/15) וירושלים (2/15), השאר משאר רחבי הארץ (ראה נספח 5). ניתן לזהות את אותו דפוס בעמותת היעד, רובן ממקומות בתל-אביב יפו (5/15) וירושלים (4/15), השאר משאר רחבי הארץ (ראה נספח 5).

רוב העמותות הקלט הוקמו בשנות ה-2000 (9/15), השאר בין 1924-1996 (ראה נספח 5). בעמותות היעד היה דפוס דומה, רובם הוקמו בשנות 2000 ה- (9/15), השאר בין 1924-1996 (ראה נספח 5).

גודל העמותות במונחי עובדים

רוב העמותות הקלט היו קטנות (8/11) (על 4 עמותות לא היה מידע), בין 25-6 עובדים, עמותה אחת בינונית עם 60

עובדים, עמותות גדולות היו בתחום השכלה גבוהה, המכללות, המכללה שעבורה היו נתונים כללה 677 עובדים. בעמותת היעד, גם עמותות קטנות (8/11), בין 0-12 עובדים, עמותה אחת עם 35 עובדים, ובמכללות בטווח 160-250 עובדים (ראה נספח 6)

גודלי העמותות במונחי מחזור פעילות במיזוגים דה פקטו

הגדרת גודל- הגודל נקבע לפי מחזור פעילות שנה לפני מיזוג לכל אחת מהעמותות. עמותה קטנה- בין 0 ל-400,000 ש"ח. עמותה בינונית- בין 400,000 ל-7.6 מיליון. עמותה גדולה- בין 7.6 מיליון ל-2.6 מיליארד. (מקור ההגדרה- שנתון 2020 גיידסטאר). רוב המיזוגים דה פקטו, לפי מחזור פעילות, התקיימו בין עמותות גדולות לבינוניות, ועמותות בינוניות עם בינוניות. עמותות הקלט הינן בעיקר בינוניות (6), וגדולות (5) אין עמותה קטנה המהווה עמותת קלט (טבלה 4). המיזוגים בין 2 עמותות גדולות במדגם הן המיזוגים: 1) אורות ישראל מכללה אקדמית לחינוך ומכללת מורשת יעקב.

טבלה 4: מספר המיזוגים לפי סיווג גודלי עמותת הקלט ועמותת היעד (ראה נספח 7)

סוג המיזוגים- עמותת הקלט-עמותת היעד	כמות המיזוגים
עמותה גדולה-עמותה בינונית	2
עמותה גדולה-עמותה גדולה	1
עמותה גדולה-עמותה קטנה	1
עמותה בינונית-עמותה בינונית	2
עמותה בינונית-עמותה קטנה	1
עמותה קטנה-עמותה בינונית	
חסר נתונים על הקלט	3
חסר נתונים על היעד	4
	*14

* חסר דוחות למיזוג אחד

כמו כן נמצא כי רוב העמותות היעד קטנות ביחס לקלט (טבלה 5).

טבלה 5: מספר המיזוגים לפי יחס בין עמותת היעד לעמותת הקלט

יחס בין עמותת היעד לעמותת הקלט	כמות המיזוגים
יחס בין 0-5% -עמותת יעד קטנה ביחס לקלט	3
יחס בין 5%-20%	1
יחס בין 20%-50% עד למחצית גודלה מהקלט	1
יחס בין 50%-100% מעל מחצית גודלה מהקלט	2
מעל 100% מגודלה של הקלט	1
חסר מידע	6
סה"כ	*14

* חסר דוחות למיזוג אחד

חלק ב' : ניתוח ה- CASE STUDIES

פרק זה מציג את ניתוח מקרי הבוחן (ראה נספחים לפירוט 38 מקרי הבוחן) בארבעה חלקים: בחלק א' מתוארים שלבי המיזוג כפי שזוהו בשני המדגמים, וכמו כן נעשתה השוואה בין עמותות לעסקים. בחלק ב' מצוינים גורמי הצלחה/כישלון שנאמרו ע"י המרואיינים. חלק ג' מציג את מדדי ההצלחה שצוינו ע"י המרואיינים. וחלק ד' דן בהצלחה של המיזוגים שנבחנו באמצעות מספר מדדים.

חלק א' שלבי המיזוג

בחלק זה יתוארו שלבי המיזוג במיזוגים זה יורה ושלבי האיחוד במיזוגים זה פקטו.

שלבי המיזוג במיזוגים זה יורה

שלב לפני המיזוג- Premerger

קביעת המניע למיזוג

בתחילה נבחנה השאלה מהו המניע שהוביל למיזוג במלכ"ר. זוהו מספר מניעים שונים.

חשוב לציין שישנם יותר ממניע אחד למיזוג, להלן רשימת המניעים הראשונים שהובילו להליך

במדגם "מיזוגים זה יורה" (ראה פירוט נספח 1):

1. העברה שנעשתה בכפייה- דהיינו בדרישה של גורם חיצוני מהווה 52% מהמקרים:

א. דרישה של הרשם (5, 11, 7, 12, 15, 17, 20, 23)

ב. דרישה של משרד החינוך (19)

ג. דרישה של משרד הביטחון (14)

ד. דרישה של העירייה (4, 22)

2. התייעלות, הקטנת ההוצאות (מיזוג 1, 2, 6, 10, 16)

3. שירותים משלימים (3)

4. קשיים כלכליים (לקראת סגירה) (8)

5. שיפור (9)

6. עמותות קשורות העוסקות באותו תחום (13)

7. הרחבת שירותים (18)

8. טכני: מניעת השתתפות במכרז (21)

משפט החוזר ע"י המרואיינים, "המיזוג הוא לא המטרה אלא האמצעי/הכלי להשגת המטרה!"

נמצא כי במיזוגים מסוימים נדרשים שינויים לצורך ביצוע מיזוג כגון:

- החברה פרטית שונתה בהגדרתה לחל"צ על מנת לאפשר את קיום המיזוג, חברה פרטית לא יכולה להתמזג עם עמותה.
- על מנת לאפשר את קיומה של עמותה עצמאית לאחר המיזוג, עמותת היעד העירונית נדרשה לעבור הליך להפיכתה לעמותה עצמאית.

חיפוש אחר מועמדים

במיזוגים זה יורה, בנוסף לכך שרוב המיזוגים נעשו בכפייה, 17 מתוך 23 מיזוגים היו מיזוגים קשורים 73.9% (ראה נספח 2), "תאגיד קשור" – תאגיד מתמזג, שהוא או המנהל הכללי שלו, דירקטור או חבר ועד בו, לפי העניין, 25% מהחברים בו או בעלי מניות שבידם 25% מזכויות ההצבעה בו, או קרוב של כל אחד מהם, הוא גם מנהל כללי, דירקטור, חבר ועד, חבר או בעל מניות בתאגיד אחר.

עמותות היעד והקלט בעלות חברי ועד מנהל משותפים. כך שלא נעשה חיפוש אחר מועמד, היות והיה קשר קודם כלשהוא שהוביל למיזוג. סוגי הקשר: עמותה אחת מהווה מקור מימון של העמותה השנייה, עמותה אחת בעלת מבנה שנעשה בו שימוש ע"י עמותה השנייה, עמותות שנמצאות באותו מבנה פיזי. היו מקרים בהם עמותות העבירו את הפעילות לפני המיזוג המאושר ע"י הרשם, ולאחר דרישת הרשם ביצעו זאת כנדרש, כך שהקשר היה קודם לכן. היו מקרים של עמותות שפעלו תחת משרד הביטחון שהחליט לאחד אותן, הייתה עמותה שפונה אליה הרשות המקומית לאיחוד לאור ניסיונה המוצלח בניהול התחום. וכמו כן עמותות שהיו מאוחדות ונאלצו להיפרד בעקבות מגבלות הקצבה, ובעקבות פנייה של משרד החינוך לאיחוד, העמותות מתאחדות שוב. היו 2 עמותות שלא היו קשורות, אך עדיין אחת העניקה הלוואה לשנייה ואחת העבירה פעילות של עמותה אחרת אליה, דהיינו היה קשר קודם כלשהוא. היו רק מיזוגים 3 שבהם נעשה חיפוש: עמותה שחיפשה קבוצה בליגה ב' (מכבי עכו הייתה על המדף לאחר שהיא לא הועברה לקריית-ים), עמותת "שמע" פנו תחילה ל"עמותת קול", היות ולא צלח, התקדמו עם "מכון לקידום החירש". בין אגודת חובבי חתולים לפרויקט 10 נוצר קשר ע"י הוטרנירית. במקרים אלו העמותות עוסקות באותה פעילות. השלב הבא המצוין הינו חתימה על הסכם.

חתימה על הסכם

צוינו התנאים הבאים בחלק מהקייסים:

- שינוי במטרות כגון: הוספה של מטרות היעד למטרות הקלט, כגון במיזוג של אגודה למען החייל ושי.ר.ן בה צוין "אף שמטרות האגודה תואמות במהותן את מטרת חברת היעד, אישרה האסיפה הכללית של האגודה על שינוי קל במטרות האגודה, כך שתתווסף להן מטרתה של שי.ר.ן. באופן שלסעיף 4 (א) לתקנון האגודה לאחר המילים "אחזקה וניהול מפעלים, לרבות" יוספו המילים "הפעלת קנטינות בבסיסי צה"ל". כמו כן נמחקו משפטים/מילים במטרות. -קביעת הרכב הוועד המנהל (חלוקה בין הקלט ליעד).

כגון: במיזוג עמותת בראט ומרכז יום לקשיש בכרמיאל נקבע ועד מנהל חדש. לפני המיזוג להנהלה ראשונה היו 10 חברי ועד ולהנהלה שנייה 10 חברי ועד. לאחר המיזוג צמצמו, התקבלה החלטה שוויונית על מנת להעניק הרגשה שפועלים לטובת שני הצדדים, ולכן נבחרו 11 חברים, 5 חברים מכל עמותה, וחבר ועדת ביקורת.

בנוסף נמצא וראוי לציון שלעיתים ההרכב תלוי בעיתוי, כגון הרכב חברי ועד מנהל בעמותה עירונית כולל את החברים ממועצת העיר ויו"ר העמותה הוא ראש העיר. כאשר ישנן בחירות, הכוחות הפוליטיים משתנים ויחד איתם חברי ועד מנהל. בהתאחדות הסטודנטים, הועד כולל את יו"ר אגודת הסטודנטים וכן נציגים מהאגודות שמקורם ממכללות ואוניברסיטאות ולכן הרכבו מתחלף.

במיזוג האגודה למען החייל ולב"י, היה הליך מיוחד: במשך שנה, שנה וחצי, התנהלו כוועד שהיה מורכב מ- 21 חברים. 6 חברים מקרן מלב"י, 12 חברים מהאגודה, נציג 1 מצה"ל, נציג 1 ממשרד הביטחון, ויו"ר 1 (האלוף יורם יאיר). כשבחרו את האנשים, כל עמותה עשתה הצבעה לקבל את האחרים לתוכה. כל החלטה דרשה אישור של כולם. הליך זה נעשה לפני הענקת תעודת המיזוג ע"י הרשם. באסיפה כללית, לא הייתה הגבלת מספר ולכן איחדו את 2 האספות. מר יחיאל גוזל ציין שהליך הזה הקל מאוד והכין לקראת המיזוג העתידי.

-ציון התחייבויות כספיות של עמותת היעד שעליה לשלם (כגון לבית מדרש לרבנים ודיינים היה חוב של 472000 למר טוד).

-משאבי אנוש (כוח אדם) – קליטה של העובדים (הסכמים עם הסתדרות העובדים הכללית החדשה), מענקים כפיצוי. תנאי העסקה. כגון במיזוג בראט ומרכז יום לקשיש בכרמיאל רצו ליצור תנאי העסקה שווים. עמותת בראט הייתה צנועה, עמותה חדשה שהייתה 3 שנים בהפעלה. למרכז יום לקשיש בכרמיאל היה ועד עובדים שהשתייך להסתדרות. קיבלו הטבות של קרן השתלמות והיא ניתנה לחלק מהעובדים הבכירים, לא לכולם. יו"ר עמותת בראט רצה להשוות את התנאים דהיינו את השכר בשתי העמותות, כך מי שיטפל פה ושם יקבל את אותו שכר. היו מקרים שהשכר עלה ומקרים שהשכר ירד. ההסתדרות התערבה ולא הסכימה להוריד את תשלומי קרן ההשתלמות. יו"ר ועד המנהל הבטיח שלאחר המיזוג, שהכל יסתדר, יעניק את ההטבה לאחר 3 שנים. לבסוף אושר ש-18 עובדים לא יקבלו בשלב זה את קרן ההשתלמות.

-חוזים קיימים עם גורם שלישי- נקבע שלאחר האיחוד לא יחודשו חוזים עם ספקים שהיו בקשר עימם לפני האיחוד. כגון: גיוס תרומות באמצעות טלפון שנעשו ע"י חברת טלמרקטינג. ההסכם עם החברה הינו שהחברה תקבל 40%. דהיינו 60% יועדו לחיילים וכמו כן חלק נכבד הועבר למשכורות. מר יחיאל גוזל הודיע על הפסקת פעילותה של חברת הטלמרקטינג על מנת למנוע נזק תדמיתי. בהליך זה נעשה אמנם ויתור על מיליונים אך לטעמו הגיוס חוטא למטרת

קיום הארגון. זה משרת את הארגון אך לא את המטרה. ואכן בעקבות השינוי, התרבות התדמיתית השתנתה, והחייל בקצה קיבל יותר כסף.

לאחר חתימה על הסכם

ברוב המיזוגים תועדו מועדי שלבי התהליך הפורמלי למול הרשם הכוללים :

- אישור המיזוג ע"י ועד מנהל של חברת הקלט ושל חברת היעד
- אישור המיזוג ע"י ועדת ביקורת של הקלט ושל חברת היעד
- הזמנה לאסיפה הכללית של חברת הקלט ושל חברת היעד
- אישור המיזוג ע"י האסיפה הכללית (תיעוד בפרוטוקולים)
- הודעה לרשם
- פרסום הודעה לנושים בעיתונות, דואר רשום לנושים
- פרסום הודעה לתורמים בעיתונות
- אישור הרשם
- אישור בית המשפט
- קבלת תעודת המיזוג

משרדי עו"ד

לפי נתוני המיזוגים, משרדי עו"ד שונים ייצגו את העמותות השונות בהליך (ראה נספח 3). היו 5 מיזוגים שבוצעו ע"י אותו משרד עורכי דין (2 שיוצגו ע"י אופיר כץ ושות' ו-2 מיזוגים שיוצגו ע"י משה ניסים, רינקוב וסנדרוביץ).

אישורים נוספים

ישנם מיזוגים שנדרשו לקבל גם את אישורו של **רשם ההקדשות**, כאשר יש הקדשות (כמו במפעל לעזרה הדדית)

כאשר העמותה עירונית- יש צורך באישור המועצה/הרשות המקומית ומשרד הפנים.

כאשר העמותה היא עוסקת בספורט, כדורגל, יש צורך באישור **התאחדות הכדורגל**.

ארגוני הצבא, **אישור משרד הביטחון**. השכלה גבוהה- **אישור המל"ג**.

משך זמן מיזוג

נמצא כי ממוצע משך הזמן למיזוג, מחתימת הסכם עד קבלת תעודת מיזוג מרשם העמותות הינו 14.47 חודשים.

סטיית תקן 8.6 (ראה נספח 4).

עלויות המיזוג

צוין שעלויות המיזוג יקרות: עו"ד, רואה חשבון, יועץ מס במקרה הצורך.

ובמקרה של עמותת ספורט כדורגל ישנן עלויות נוספות, רישום של העמותה הממוזגת דורש תשלום ביטחונות

להתאחדות הכדורגל כתלות בליגה כגון: סכום הביטחונות עבור ליגה ג' הינו 50,000 ש"ח ועבור ליגה א' מיליון שקל.

ניהול המיזוג

ברוב המיזוגים, המיזוג נוהל ע"י המנכ"לים ובתמיכה וליווי של ועד המנהל או שהמיזוג מנוהל ע"י יו"ר הוועד המנהל (כמו בעמותת בראט).

ישנם מקרים בודדים בהם נעשה שימוש ביועץ ארגוני, פעולה נוספת המייקרת את ההליך (כגון עמותת שמע העסיקו תחילה יועצת בהתנדבות ולאחר מכן פנו למר אבי ספקטור, יועץ ארגוני שעובד עם הג'וינט והמגזר השלישי).

שלב לאחר המיזוג - Post-merger

שינוי שם

בחלק קטן מהמיזוגים חל שינוי בשם עמותת הקלט בעקבות המיזוג כגון: השם "שמע" שונה ל"מעגלי שמע", השם "יד הרב, ניסים הראשון לציון הרב הראשי לישראל זצ"ל" שונה ל"מרכז מורשת הרב ניסים הראשון לציון הרב הראשי לישראל ירושלים", השם "אחווה המכללה האקדמית לחינוך" שונה ל"המכללה האקדמית אחווה".

שינוי בתקנון/ הגדרת מטרות

ישנם מיזוגים בהם חל שינוי בתקנון, או חל שינוי במטרות (נמחקו מטרות או התווספו מטרות, ראה בהרחבה נושא זה במדדי ההצלחה: הגשמת מטרות) .

מבנה ארגוני של העמותות

לפני המיזוג, כל אחת מהעמותות הייתה בעלת המוסדות הבאים: אסיפה כללית, ועד מנהל, ועדת ביקורת, והנהלה. לאחר המיזוג, נותר מוסד אחד שהרכבו נקבע בהסכם, כפי שצוין לעיל, בנושא ההנהלה נמצא כי (מבוסס על 16 מיזוגים שלהם היה מידע אודות ההנהלה):

- לרוב (ב-10 מיזוגים) מנכ"ל עמותת הקלט לפני המיזוג הופך להיות מנכ"ל של העמותה המאוחדת לאחר המיזוג.
- היה מקרה אחד בלבד בו מנכ"ל עמותת היעד הפך להיות המנכ"ל של העמותה המאוחדת לאחר המיזוג.
- היו שני מקרים בהם מנכ"ל של שתי העמותות בנפרד לפני המיזוג היה אותו אדם. לאחר המיזוג הוא הפך למנכ"ל החברה המאוחדת.
- לאחר מיזוג מונה מנכ"ל חדש לעמותה המאוחדת לאחר מיזוג, הוא לא היה מנכ"ל בקלט ולא מנכ"ל ביעד.
- לאחר מיזוג מונה מנכ"ל חדש שנקלט לפני המיזוג במשרה חלקית.
- לאחר מיזוג מונה מנכ"ל לעמותה המאוחדת. קודם לא היה כלל תפקיד מנכ"ל לעמותת הקלט ולא לעמותת היעד.

תחת ההנהלה נמצאות התוכניות השונות. לרוב תכניות של ארגון היעד התווספו לארגון הקלט. היו מקרים בהן התוכניות בוטלו. נמצא כי עמותות זוכות במענקים לתוכניות גרעוניות. לאחר המיזוג ישנו ביטול של תכניות אלו (כמו

במכון לקידום החירש). עמותת הקלט מציגה התנהלות יעילה יותר.

משאב אנושי לאחר המיזוג

נמצא כי ישנם שני סוגי כח אדם: עובדים ומתנדבים.

העובדים

ברוב המיזוגים דה יורה ודה פקטו, לאור כך שעמותות היעד היו קטנות מאוד, במונחי מספרי עובדים, לא הייתה משמעות לשינוי במספר עובדים או השפעת המיזוג על העובדים. כמו כן, סוג העמותה הינו גורם משמעותי שיש להתייחס אליו כאשר נבחנת ההשפעה על העובדים, היות וישנם תחומי פעילות בהם העסקת העובדים היא ייחודית כגון: בעמותות ספורט התנהלות המשאב האנושי שונה מהאחרים. בעולם הכדורגל כוח העבודה הוא עונתי. ההסכם הוא בין 7-8 חודשים. בסוף התקופה השחקן מקבל הודעה על חל"ת. בליגות נמוכות, רוב השחקנים אינם מתפרנסים מהכדורגל, זוהי עבודה נוספת שלהם. כל שנה נחתם הסכם חדש, כך שניתן לשחרר את כל השחקנים במיזוג.

עובדי ארגוני הצבא (כגון לב"י) הינם חיילים ולכן בעקבות המיזוג עברו שינוי שיבוץ לאחר השינוי. בנוסף, בעקבות המיזוג, ישנם עובדים שעוזבים מסיבות אישיות (הזדמנות לבצע שינוי), עובדים לפני פרישה שלא מעוניינים להתרגל למנכ"ל החדש. כמו כן עוזבים עובדים שהם "יד ימינם" של המנכ"ל העוזב. עזיבתו של המנכ"ל העמותה יוצרת אי ודאות בעמותה. בנוסף יש לציין שהעובדים בעמותות לרוב עובדים בחלקיות משרה (50-85%).

המתנדבים

רוב העמותות במדגם דה יורה הינם ללא מתנדבים (ראה נספח 5), העמותות בעלות המתנדבים היו לרוב עמותות הגדולות כגון: האגודה למען החייל, עמותת שמע ועמותת המכון לקידום החרש בישראל, עמותות קשת - האגודה למען הקשיש בתל-אביב-יפו, אגודת הסטודנטים של האוניברסיטה העברית בירושלים, ומרכזי יום לקשיש בכרמיאל. היו מספר עמותות קטנות שכללו מספר נמוך של מתנדבים, כגון עמותת צעירים למען הכדורגל בנשר, עמותת ארגון יוצאי מרכז אירופה, עמותת המפעל לעזרה הדדית של ארגון יוצאי מרכז אירופה, ונתיביה. בעקבות המיזוג לעיתים היה גידול במספר המתנדבים ולעיתים קיטון, לרוב היה חסר מידע (מיזוגים שהתרחשו בשנים 2018/2019) ולכן לא ניתן להסיק על כיוונויות שינוי המתנדבים.

זיהוי הבדלים בין הארגונים

בהליך המיזוג צוינו מספר הבדלים בין עמותות הקלט ליעד כגון: (1) שיווק מיושן לעומת שיווק עדכני: עמותה אחת מיושנת בעלת אתר עמותה ישן, ופייסבוק לא פעיל. (2) סוג האנשים: אנשים מבוגרים לעומת אנשים צעירים. (3) ועד מנהל באוריינטציה עסקית, ועד מנהל באוריינטציה חברתית (דגש על מענה על צורך). (4) מנגנון מסודר לתרומות, העדר מנגנון לתרומות. (5) מקורות הכנסה: מבוסס על תרומות, לעומת פעילות שוטפת. (6) בעלי אישור 46, ללא אישור 46. (7) קיים מרחק פיזי בין עמותות.

מאפיינים הקשורים להבדלי תרבות ארגונית

ניהול ריכוזי לעומת ניהול מבוזר.

תהליכי עבודה איטיים (הרבה מסמכים) לתהליכי עבודה מהירים.

פעילויות במהלך התהליך

תקשורת עם העובדים: נעשו מפגשים מגבשים לעובדים, שיקפו את המצב.

שלבי האיחוד במיזוגים דה פקטו

שלב לפני האיחוד

המניע

המניע להעברת הפעילות במדגם "מיזוגים דה פקטו" (ראה נספח 6):

ניתן היה לזהות מספר מניעים להעברת פעילות

1. העברה שנעשתה בכפייה מהווים 26% במדגם זה: במכללות לחינוך (איחודים 1, 2 ו-5) נבעו מדרישה של משרד החינוך. כגון: האיחוד עם אמונה ואפרתה נעשה בעקבות דרישתו של משרד החינוך והמל"ג. המטרה של המל"ג היא שלאחר האיחוד תהיה ישות אחת- ועד מנהל אחד, חבר נאמנים אחד, תקציב אחד, סטטוס מורים אחד. ובתוך כל זה תשולב תכולה מנהלית ואקדמית. הועדה לתכנון ולתקצוב (ות"ת) מנהלת אוניברסיטאות בעלות היקף גדול של סטודנטים ואיננה רוצה להתמודד עם מספר מכללות בעלי מספר קטן של סטודנטים ולכן האיחוד יאפשר המשך ניהול בדומה לאוניברסיטאות.
כמו כן איחוד 6 (תנועת נוער) נבע מדרישתו של משרד החינוך. משרד החינוך לא ייתן תקצוב לתנועה בעלת מספר נמוך של חניכים ולכן מאלץ איחוד של תנועות קטנות.
2. הפסקת תרומה של תורם עיקרי שהובילה לסכנת סגירה של העמותה (איחוד 7, 14) או קושי בגיוס תרומות (איחוד 8, איחוד 10, איחוד 13).
3. היקף הפעילות לא ענה על הציפיות וחיפוש אחר פעילות משלימה (איחוד 3).
4. בלבול במשק בקיומם של 2 ארגונים הוביל להעברת פעילות (איחוד 4), והצלחה לממש את החזון שאפשרה את העברתה של הפעילות.
5. הרצון להרחיב את התחום (איחוד 8).
6. הרצון להיות חלק מארגון משמעותי יותר, ההגעה לרוויה בגידול אורגני (איחוד 9).
7. תזמון טוב של עזיבתו של מנכ"ל (איחוד 11 ו-12) ובמקביל ארגון בקשיים (קרנות עזבו ואין לקוחות) (איחוד 11) או פעילות בהיקף קטן של עמותה המעבירה את פעילותה (איחוד 12).
8. העברת פעילות בעקבות אי שביעות רצון של ניהול תקציב (ניהול לא תקין) ע"י עמותת האם (איחוד 15).

חיפוש אחר מועמדים

קריטריונים לחיפוש יכולים להיות מיקום גיאוגרפי, מגדר, עיסוק באותו תחום, מועמד בעל אותה אידאולוגיה, עמותה בעלת השפעה גדולה יותר.

לדוגמא: באיחוד אמונה אפרתה נעשה חיפוש של מכללה הטובה ביותר לאיחוד. היה נראה כי מכללת אמונה מתאימה היות והיא ממוקמת גיאוגרפית קרוב לאפרתה, וכן מבחינה מגדרית, מכללה לבנות ושתי המכללות עוסקות בהוראה. ארגון ילדים ישראלים היו מספר אפשרויות, הוחלט להצטרף לגוף שיאפשר להגשים חלום גדול יותר (טיפול בזכויות ילדים בכלל ולא רק במהגרי עבודה). תנועות הנוער היו בעלות אידיאולוגיות זהות (תורתו של ז'בוטינסקי).

-ישנם איחודים שהגורם המממן היה הגורם המתווך.

-ישנם מקרים שחבר ועד בשני הארגונים הוא המתווך (כמו בני עולים ואריאלה)

גורמים מלווים

ישנם מלווים שונים במיזוגים:

לרוב ליווה את המיזוג משרד עו"ד חיצוני.

באיחוד מכללות ליוו את האיחוד המל"ג ומשרד החינוך וכמו כן הם מימנו את הוצאות שנגרמו במהלכו. עו"ד של עמותת הקלט (בארגון ילדים ישראל הסתייעו בחבר ועד מנהל שגם היה עו"ד בעמותת הקלט).

גורם מוביל את האיחוד

לרוב הגורם המוביל היה מנכ"ל עמותת הקלט.

באיחוד הרצוג וליפשיץ הועסק פרויקטור שזה היה תפקידו.

עלויות האיחוד

ישנם שני איחודים שהאיחוד מומן ע"י גורם חיצוני. במיזוג קריאת כיוון ומעוז-סיל, תום להד, מנכ"ל קריאת כיוון, פנה לקרן יד הנדיב לסיוע לאחר שנחשף לכך בחו"ל, בקרנות גדולות שאותם הוא מכנה "enabler" של מיזוגים. כאן בארץ התופעה הזו לא קיימת.

בדיקת נאותות/בדיקה מקיפה

ציון במספר קטן של מיזוגים. כגון במיזוג של עלמא ומכון שלם: החיבור בין שני הארגונים הבשיל לאחר חודשים ארוכים של בחינה ולימוד מדוקדקים שעשו שני הארגונים כדי להכשיר את הקרקע למהלך, בכדי להבטיח את מימוש הפוטנציאל האסטרטגי הטמון בו, וכדי לשמש מודל לחיבורים עתידיים של ארגונים בשדה ההתחדשות היהודית.

שלב כתיבת הסכם- משא ומתן

הנושאים שצוינו בהסכמי המדגם:

התחייבות כספית

כגון: בהסכם נכתב שמכללת אפרתה מוותרת על שמה תמורת קבלת סכום שיועבר למוסד המאוחד. הלוואה: בהסכם בין עלמא למכון שלם הוחלט כי המכון יעביר הלוואה בסך 500,000 ₪ לעמותה, ובכוונתו להמשיך ולתמוך בעמותה בהתאם לצורך בכדי להבטיח את המשך פעילותה.

שינוי שם

ישנו התייחסות לשינוי שם. במיזוג מכללת אמונה ואפרתה השם של העמותה החדשה "אמונה- המכללה האקדמית לאמנות וחינוך מיסודן של מכללות אפרתה ואמונה". במיזוג אורות ישראל שונה השם " אורות ישראל – מכללה אקדמית לחינוך מיסודן של מורשת יעקב ואורות ישראל". במיזוג משולחן לשולחן ובנק המזון שונה השם ל"משולחן לשולחן-לקט ישראל". בהרצוג וליפשיץ השם של העמותה החדשה " מכללת הרצוג מיסודן של מכללות ליפשיץ והרצוג". בנוער לאומי וביתר השם "נוער לאומי-בית"ר".

נכסים

ישנם הסכמים בהם צוינו התחייבות לנכסים או לאי התחייבות לנכסים כגון: עמותת אפרתה לא התחייבה להעביר נכסים לעמותה המאוחדת ועמותת בנק המזון ציינה שנכסיה יועברו לעמותה משולחן לשולחן.

אפשרות ביטול ההליך

היה מיזוג בו התווסף הסעיף: אם במידה והאיחוד לא כמתוכנן, ניתן לבטלו עד 3 שנים. "מעניק ביטחון".

עובדים

התחייבות קליטת עובדים.

התחייבות לנוכחותו של חבר ועד המנהל מהיעד ללא בחירות בוועד לאחר האיחוד. התחייבות לפיטוריו של הועד המנהל (כגון במקרה של עלמא ומכון שלם, הועד של מכון שלם הפך לוועד של עלמא). התחייבות לקבלת תפקיד ספציפי לאחר האיחוד (מנכ"לית ארגון ילדים ישראלים דרשה לנהל חטיבת זכויות ילדים לאחר האיחוד).

תרומות

התחייבות העברת התרומות מעמותת יעד לקלט.

קבלת רשימת תורמים או "הקשרים" עם גורמים.

פירוק/ סטטוס עצמאי של שני הארגונים

התחייבות לפירוק העמותה של היעד או שמירה על סטטוס משפטי עצמאי של שני הארגונים

השקעות חדשות

השקעה בפעילויות חדשות שימומנו ע"י עודף המזומנים שיינתן

אישורים

באיחוד מכללות: מרכזת תחום מכללות לחינוך המל"ג אישרה את האיחוד. בכל האיחודים: עדכון הרשם על שינוי תקנון, מטרות וכדומה. כמובן הקמה של עמותה חדשה דורשת אישור הרשם (כמו במקרה של אמונה ואפרתה והרצוג וליפשיץ).

תמיכה מגורמים נוספים

לדברי מנכ"ל עמותה משולחן לשולחן "ה-DNA שלהם להיות שקופים, הוגנים וישרים. הדבר הראשון שעשו עדכנו את כל התורמים של לקט בנק המזון על הכוונה שלהם להתאחד. סיפרו להם על החלק היחסי של בנק המזון באיחוד, ואף אמרו להם שאם הם לא ברוח התוכנית יחזרו להם הכספים שנתרמו. גם לתורמים של שולחן משולחן נעשה אותו דבר, וזה הוכיח את עצמו. בסה"כ התורמים היו מרוצים מהתהליך, וזה יצר יחסי אמון חזקים".

מר רועי פילפל, מנכ"ל אח בוגר אחות בוגרת, פעל לגיוס שותפים לתהליך, שיתמכו בו, כגון רשות מקומית, משרד ממשלתי, ותורמים (התורם מטקסס, קרן יד הנדיב). אותם גופים שיראו ערך בתהליך יתרמו במונחי כסף, ובשווי כסף. לדוגמא הוא פנה לראש עיריית חיפה, יונה להב, לבחון את נכסי העירייה.

אישור הועד

יש להציג בפני הועד שהחלטה לאיחוד טובה. מר רועי פילפל מנכ"ל "אח בוגר, אחות בוגרת" אמר: פעילות עמותה שנשמעת בתוך ארגון קולט, יכולה "להוריד למטה". אי אפשר לעשות זאת. לא ייתכן לשלב עמותה עם גרעון שלא נוכל להתמודד אתו. במקרה שלנו, הראנו לוועד שאנו מסוגלים לעמוד בהתחייבויות שלהם וזה לא יגרור אותנו מטה.

לאחר האיחוד

מבנה

ברוב המקרים עמותת היעד התפרקה (או יועדה להתפרק) ולכן ההשפעה על המבנה עמותת הקלט היא שהפעילות של עמותת היעד מוטמעת בעמותת הקלט באופן כזה שהיא משפיעה על כלל הארגון כגון הנושא התזונתי הפך להיות מעטפת הארגון של משולחן לשולחן, סינון מועמדים לקבלה תכנית של קריאת כיוון הפכה להיות כלי של מעוז, וישנם מקרים שהתוכניות הפכו לחלק ממאגר סך התוכניות של הקלט. ובחלק מהמקרים היה שילוב בין התוכניות של שתי העמותות.

והיה מקרה ייחודי שלא נעשה איחוד כלל וכל ביה"ס פעל בנפרד, כמו במכללת אמונה ואפרתה. הייתה רק הנהלת על משותפת (נשיא וועד מנהל).

בהתייחסות לפירוק של עמותת היעד, למרות ציון בהסכם שהעמותה עתידה להתפרק, העמותה לא מתפרקת (אפרתה עדיין קיימת, לקט בנק המזון אחרי 10 שנים סיימו את ההליך).

משרות בכירים

צמצום לנשיא אחד, ועד מנהל אחד, ומנהל אחד.

הרכב הועד המנהל באיחוד: הועד כולל חברי ועד גם מהקלט וגם מהיעד.

לאחר פירוק, יו"ר עמותת אריאלה צורף לוועד המנהל של עולים ביחד. מנכ"ל העמותה צורף לוועדת ההיגוי של תכנית אריאלה על מנת שיישאר מעורב.

משרות ותפקידים אחרים

במכללות- נוצרו תפקידים ש"העולם היה מסתדר בלעדיהם", היו כפילויות עד לתום קדנציה למנוע פגיעה בעובדים. חלק מהעובדים יצאו לפנסיה.

בתנועת הנוער נשמרו תפקידי עמותת היעד (למרות כפילות כגון רכז תנועה וראש הנהגה) לעיתים קליטה של משאב אנושי מצומצם כגון 2 עובדים מארגון ילדים ישראלים, 4 עובדים מבנק המזון. -בסגירת התוכנית, שילוב העובדים בתוכניות אחרות.

מעורבות גורם חיצוני/רגולציה

משרד החינוך אפשר חלוקת תקציב בין שתי המכללות דבר שהקשה את הליך האיחוד. משרד החינוך דרש מתנועות הנוער הנהלה אחת, שם אחד, מנהל חשבונות אחד. דרישות אלו הקלו על ההליך.

איגום משאבים

להלן משאבים שאוחדו בין העמותות או המשיכו להתקיים בנפרד:

שילוב מאגרי נתונים או העדר שילוב.

לוגו נפרד לכל עמותה/אחיד.

שילוב תכניות לימוד או העדר שילוב.

העברת כספים בין הארגונים (או ניצול ע"י צד אחד בלבד).

בתנועות נוער: סמל וחולצה אחיד/ לכל עמותה נפרד.

זיהוי הבדלים בין העמותות

- (1) הכל ממוחשב/לא ממוחשב. (2) עמותה פועלת בצורה שקופה / העדר שקיפות. (3) שיטת תשלום מסודרת/ העדר רישום או תשלום ארוך טווח. (4) אופן התפעול: הזמנות עודפות, צבירת מלאי/ ללא מלאי ומניעה של הזמנות עודפות.
- (5) קבלת החלטות משתפת/ קבלת החלטות ריכוזיות. (6) יחסי חברות בין הסגל והעובדים, "חברה משפחתית", העובדים גרים באותו מקום. / העדר יחסים קרובים. (7) הבדל במדיניות, לאחר פנסיה פורשים/ המשך העסקה של הפנסיונרים.
- (8) קיומו של ועד עובדים/ העדר ועד עובדים. (9) בעלי תארים/ ללא תארים. (10) מתפרנס מתרומות/ רק מהקצבות. ולכן בעל מנגנון מפותח. (10) פעילות בחדרים/בשטה. (11) שמות תפקיד שונים (ראש הנהגה/רכז). (12) שימוש בפייסבוק נפרד/ איחוד. (13) התנהלות באנגלית/העדר התנהלות באנגלית (14) זהות ארגונית אחידה/ שונה.

15) ימי הכשרה/ימי עיון/ סמינרים לעובדים/ למול העדר הכשרה כלשהיא (16) תרבות של שיח/ תרבות של עבודה

מפגשים

דוגמאות למפגשים:

- ערכו שבתות ביחד.
- פעם בחודש ניתן שיעור משותף לכל הקבוצות.
- התקיימה מסיבת חנוכה משותפת
- התקיימו מפגשים משותפים של מועצות אקדמיות, אסיפה כללית וועד מנהל.
- נקבעו דיונים והפסקה של שעה, ניתנה הפסקה ארוכה להכרות ולשיח.
- התקיימו מפגשים גם לסגל המנהלי וגם לסגל המרצים.

שותפות בהליך

היה מיזוג שציין שכלל העובדים, עובדי מנהלה והוראה, היו שותפים לתהליך. מעורבות של מנהל משאבי אנוש- מנהל משאבי אנוש של הרצוג השקיע שעות למפגשים ושיח אישי עם כל אחד מהעובדים על מנת להקשיב לצרכים ולהשרות תחושת שותפות.

מערכת יחסים בין עובדי העמותות

במיזוגים בהם היו קשיים צוין חוסר אמון כגורם מאוד משמעותי. כמו כן גם חוסר יכולת להשתייך למשהו אחר (חדש) בעקבות הישענות על היסטוריה (אידאולוגיה עבר) גורם לעובדים ליצור התנגדות לאורך כל ההליך.

תקשורת לעובדים

נושאים שדנו בהקשר תקשורת עם העובדים: עדכון בהליך של האיחוד. הודעה על כך שלא צפויים פיטורים (כשאין כוונה כזאת) על מנת להרגיע את העובדים. שימור המערכת כפי שהיא בשנה הראשונה (במידה והדבר מתאפשר מבחינה פיננסית).

הערכת המיזוג

בחלק מהמיזוגים צוין כי בחנו את האיחוד באמצעות:

-בדיקה שביעות רצונם של העובדים והמוטבים

-בדיקת שביעות רצון של ההנהלה

חלק ב': השוואה בין עסקים לעמותות

סיכום התייחסות המרואיינים להשוואה בין עסקים לעמותות:

שרון פרנקל, מנכ"לית מתאם, מגיעה מהעולם העסקי, הייתה מנהלת משאבי אנוש בשוק ההון טוענת "בהשוואה בין עסקים לעמותות- כללי משחק שונים. תקציבים בנויים אחרת. המון עמותות אין להן זכות קיום. העמותות רואות עצמן כגוף (ועד מנהל, מנכ"ל) אך למעשה מנהלות פרויקטים. עמותות יעשו הכל על מנת "לא להמית" את הארגון, קמרון הפכה ליועץ ארגוני (שייעודו היה ייעוץ פיננסי). התבססות בעיקר על פילנתרופיה. צריכה להיות חשיבה שהיא לא מבוססת פילנתרופיה. הארגונים שעושים זאת שורדים. בעמותות מתפשרים על תפקידים. בשלב התפתחותי האמון על הכספים איננו איש כספים, והוא עובד עם רואה חשבון חיצוני. לעיתים מעסיקים כלכלן מתחיל, מנהל פרויקטים. ואז הארגון גדל ל- 5M. כמו כן, הם "מתאבדים" על קול קורא. הממשלה עושה קול קורא בחסר. מכרז הפסדי. אי אפשר להגיש בקשה לכל קול קורא. סך ההוצאות העיקרי של עמותות הינו כוח אדם ושכר. הם מסתמכים על מתנדבים, פרובונו. אוהבים רבעי משרה. משרה מלאה יותר יעילה מרבעי משרה. בהתייחסות למיזוגים, מיזוגים שהיא ראתה נבעו מאינטרסים ברורים. הדברים נאמרו "על השולחן", צוינו המחירים שנדרשים לשלם. ברור לכולם שאנשים עוזבים. בעמותות לא נעים לדבר על זה. צריך לדבר על היררכיה מסודרת. חשוב שיהיו הגדרות תפקיד ברורות, לא להמציא טייטל. לציין כפיפויות ברורים. בעמותות הם "יתבוססו בדמם" ולא יעשו זאת.

לדעת ד"ר יואב הלר, מנכ"ל מעוז-סיל ישנו כשל שוק בעולם העמותות. כוחות השוק אינם פועלים לאור ההעדר הקשר בין היצע לביקוש. בעולם העסקי חברות סטארט אפ לא שורדות, נמחקות ואלו בעולם העמותות הן שורדות לנצח ללא קשר ליכולתם להתקיים. שימוש בשיטת Pay for success ע"י המדינה תגרום לשינוי עולם העמותות. דרישה להעברת תשלום מבוסס הצלחה תגרום לעמותות לעשות מאמצים להצליח.

מניתוח מקרי הבוחן הבדלים נוספים שניתן להתייחס אליהם:

במיזוגי מלכ"רים, לחלקם המניע היה בכפייה, דרישה של גורם חיצוני, מניע כזה איננו קיים בארגונים הפועלים למען רווח. הדבר נובע היות והאלכ"רים פועלים למטרה ציבורית והרשם מפקח ובוחן את הניהול התקין, במידה ואין תקינות הוא מתערב. בנוסף הגורמים החיצוניים כמו העירייה, משרד החינוך הינם גורמים מתקצבים ולכן לארגונים יש תלות בהם. רוב העמותות קטנות וללא עובדים, חלקן מתבססות על מתנדבים. עסקים לא מתבססים על מתנדבים.

במקרי הבוחן, היו מקרים בודדים של שימוש ביועץ חיצוני לתהליך, בעיקר בהעדר כסף לכך. בעסקים מקובל להשתמש

ביועץ ארגוני, וכמו כן בחברות גדולות ישנם יחידה עסקית העוסקת במיזוגים.

בהתייחסות לניהול המשאב האנושי לאחר מיזוג, במכללות לא צמצמו בכוח האדם והשאיר משרות כפולות, הגדירו תפקידים נוספים, התנהגות שלא הייתה מתרחשת בעסקים. בעמותות זה התאפשר היות והיה גורם חיצוני שמימן את עודף האנשים (המל"ג, משרד החינוך). היו מקרים בהם הארגון לא מימש את הבטחתו בחוזה, והמנכ"לית ויתרה על מאבק. בעסקים ההתנהלות הינה יותר קשיחה. מובילי המיזוג דיברו בעיקר על הייעוד ומתן מענה למוטבים, כלומר הדגש העיקרי הוא על הגשמת מטרות ולא השאת רווחים.

חלק ג': גורמי הצלחה

גורמי הצלחה במיזוגים זה יורה

- "הצלחה היא בעיני המתבונן", הנפגע לא יראה זאת כהצלחה, משפט שנאמר ע"י אחד המרואיינים וראוי שיילקח בחשבון בהסתכלות הכללית של הממצאים.

להלן הגורמים שצוינו ע"י המרואיינים שהובילו מיזוגים זה יורה:

גורמים המתייחסים לתהליך:

- מתן האישור ע"י הרשם למיזוג לא יחסל את חברת היעד באופן מידי אלא יאפשר ביצוע התהליך בשלבים. דהיינו יאפשר את העברת הפעילות בחלקים.
- שמירה על סדר וביצוע תהליך לפי דרישות הרשם. קפיצת שלבים תפגע בהליך.
- חשוב לא לבצע את ההליך בלחץ, למרות הלחץ שיוצר הרשם.
- יצירת שיתוף פעולה עם הרשם לצורך אישור ההליך.
- ליווי מקצועי פיננסי וארגוני של תהליך המיזוג.
- העסקת אנשי מקצוע איכותיים בתהליך. כגון יועץ מס המבין בתחום.
- יש לתחום את התהליך והמשימות בזמנים.
- בדיקת נאותות מעמיקה.
- הגדרת המטרות.
- החלטה על הרכב ועד המנהל.
- ביצוע של Pre-ruling, הבנה של השלכות המס של העסקה העתידה להתבצע.

גורמים מעכבים את ההליך:

- בירוקרטיה למול הרשם.
- תהליך מורכב הדורש אישורי רגולציה ממספר גורמים. יש לבחון את דרישותיהם של כל הגורמים לאישור ההליך.
- עלויות ההליך- אגרות, ליווי משפטי, ליווי רואה חשבון, וחובות במידה וישנן לעמותת היעד.
- "אגו" מצד הגורמים האנושיים המעורבים (קלט או יעד)

- צריך להיפרד מחלק חברי ועד מנהל, לבחור נשיא אחד, מנכ"ל אחד. צריך לעשות זאת ע"י מניעת גורמים עוינים להליך.

גורמים הקשורים למאפייני העמותות:

- עמותות משלימות אחת את השנייה ולא חופפות הן התורמות להתפתחות והצלחה.
- נכסי העמותות, צריך לדעת כיצד נכסים שיעוברו לא יהפכו לאירוע מס גדול.
- הבדלי תרבות.
- הזהות הארגונית. שמירה על זהות ארגון היעד יכולה לגרום לחוסר יכולת להשתייך לארגון החדש.
- מרחק פיזי בין עמותות מקשה על ההליך.

גורמים המתייחסים לאחר המיזוג בשלב האינטגרציה:

- שיווק המיזוג המדגיש את המשך פעילותה של חברת היעד בתוך חברת הקלט. העדר השיווק הוביל את התורמים הפרטיים הקטנים (תרומות עממיות) להסיק על הפסקת פעילותה של חברת היעד ובעקבות כך הם הפסיקו לתרום.
- פיטורים מידיים של עובדים שנראה כי אין צורך בהעסקתם הן מבחינת משרה כפולה (תפקיד הקיים גם בקלט וגם ביעד) והן מבחינה אי יעילות ולא להאריך את משך העסקתם.
- יצירת ביטחון תעסוקתי. חתימה על הסכמים. מניעת התנגדות.

גורמים המתייחסים למאפייני הגורמים המעורבים:

- איכות הגורם המוביל את ההליך. מבין עניין, יעיל ופרקטי.
- ועד מנהל פעיל.
- יושרה של הגורמים המעורבים.
- שקיפות המידע, שיתוף המידע בין הצדדים המעורבים.
- שיתוף פעולה בין המנכ"לים, שיתוף פעולה של חברי העמותה.

גורמי הצלחה במיזוגים דה פקטו

להלן הגורמים שצוינו ע"י המרואיינים שהובילו מיזוגים דה יורה:

בשלב שלפני ביצוע ההליך:

- התייעצות עם גורם מקצועי העוסק בתחום (משפטן) לפני ההליך.
- זיהוי פערים בין העמותות – לבחון את ההבדלים בין העמותות.
- בחינת המבנה הארגוני והתרבות הארגונית.
- בדיקת החובות -יש לבחון שהעברת הפעילות לא תגרום לפגיעה בערך שלנו (יכולת להתמודד עם הגרעון ומימון החוב).
- יש להגדיר מה החזון, המטרות, הייעוד החדש של הארגון הממוזג, בנייה של תכנית מחודשת.
- במיזוג בכפייה יש לערב גורם חיצוני היות ומדובר באנשים עם הרבה "אגו".

בתהליך:

- יש לשכנע בערך המוסף של המיזוג.

- דאגה לעובדי צד השני: המשרות, התפקידים, המשכורות, והתנאים הנלווים.
- מתן ביטחון לצד השני ע"י חתימה על חוזה שלפיו ניתן לבטל את העסקה עד 3 שנים.
- ביטחון לעובדים, ע"י שקיפות ובהירות.
- דרישות הרגולטור שמחייבים ביצוע מסייעים בהליך.
- לאפשר 'זמן היכרות' של העמותה השנייה ללא ביצוע שינויים.
- לא לבצע שינויים במהירות, אך לשם כך יש צורך במשאבים.
- שימור ההיסטוריה של עמותת היעד.
- שימור גאוות היחידה של עמותת היעד בתוך הארגון החדש.
- יצירת זהות ארגונית חדשה המתאפשרת ע"י:
 - אמון בין אנשים
 - קיומו של אינטרס של כל אחד מהצדדים
 - משאבים- יש כסף
 - מובילי התהליך רוצים את המיזוג
 - הסכמה של כל הצדדים לחוזה ראשוני. להימנע מפשרות שעתידות להתלוות לאורך כל הדרך.

האחראים לביצוע ההליך:

- הגורם המוביל יהיה המנכ"ל.
- יש צורך ברצון/מוטיבציה של המוביל למיזוג.
- ההבנה מראש שהתהליך לא קל.
- רצון של 2 הצדדים בהליך, התהליך הינו מפגש של אינטרסים.
- זיקה של מובילי המיזוג לעמותות המתמזגות, דבר זה גם תורם לאמון במיזוג.
- שיתוף המנכ"ל בכוונת המיזוג. לעיתים הועד מקבל החלטה ומודיע מאוחר יותר לצוות ההנהלה.
- גיבוי של שחקן חיצוני גורם שיש לו תמריץ לאיחוד.
- גיוס שותפים לתמוך בתהליך (כגון: רשות מקומית, משרד ממשלתי ותורמים). גורמים שיראו ערך בהליך יתרמו בכסף או במונחי כסף.
- צמצום חששות ע"י מעורבות מנהל המשאב האנושי.
- שיתוף העובדים
- הרכב חברי ועד מנהל- יכללו גם חבר ועד מנהל של 2 הצדדים לאחר המיזוג, תחושת "המגן".

מאפיינים מקלים על ההליך:

- חזון דומה
- הפיזיות- הימצאות באותו מקום.
- מערכת יחסים טובה בין שני הצדדים.
- אחידות בתכנים.

גורמי כישלון:

- חוסר כנות של המעורבים בהליך.
- נוקשות והעדר ויתורים בין אנשים משני הארגונים.
- אגו/כבוד.
- הקושי להיפרד ממה שייסדנו.

- אי התאמה תרבותית.
- חוסר אמון (ניתן לבנות אמון עלי שימוש בחוזה, ולעגן את כל הדברים בחוזה).
- ויתור על השם, פשרה שיכולה להוביל לקשיים בהמשך.
- נאיביות של המעורבים בהליך.
- העדר שיתוף פעולה.
- העדר משאבים פיננסיים של אחד מהצדדים.
- אנשים שלא מוכנים להתנתק מהעבר.
- הישענות על עוגני עבר של עמותה.
- המשך קיום של ישות העמותה לאחר העברת הפעילות.
- אי מימוש ההסכם (כספים שהובטחו, תפקידים שהובטחו)
- קושי שימור משקיעי(תורמים) העבר.

גורם מעכב משמעותי:

- בירוקרטיה.

חלק ד: מדדי הצלחה

מדדי ההצלחה שהומלצו ע"י המרואיינים.

מדדי הצלחה במיזוגים זה יורה

- סיום תהליך המיזוג עד תומו.
- השגת המטרה שלשמה נעשה המיזוג.
- קיומה של חברת היעד, "הישרדותה" ואי חיסולה (מבחינת קיום פעילותה) של חברת היעד לאחר המיזוג.
- הארכת משך החיים של החברות המתמזגות ("חברת קלט" ו"חברת יעד").
- צירופם של חברי עמותת היעד לעמותת הקלט.
- הרחבת היקף הפעילות של חברת הקלט לאחר האיחוד.
- גידול באוכלוסיית היעד דהיינו הציבור שהעמותות משרתות.
- מתן מענה טוב יותר לאוכלוסיית היעד.
- מקסום השירות לאוכלוסיית היעד.
- עבודה בשותפות של חברת הקלט והיעד, ראייה של מכלול, אסטרטגיה משותפת.
- שביעות רצונם של השותפים, התורמים, העובדים והציבור.

בפן הפיננסי:

- התייעלות, חסכון בהוצאות הנהלה וכלליות של חברת היעד.
- הוצאות פרויקטים/תכניות גדלות.
- גידול בתרומות.
- קבלת תו העמותה האפקטיבית.
- אי תשלום מס שעלול לפגוע בהכנסות העמותה.
- קיום יתרות תקציביות.

בפן השיווקי:

- העלאת המודעות לקיומה של העמותה.
- העלאת המודעות לצורך שעונה העמותה.

מדדי הצלחה במיזוגים זה פקטור

מבחינה אסטרטגית:

- מימוש החזון
 - השגת המטרות של עמותות הקלט והיעד
 - המשך קיומה של הפעילות/ של העמותה
 - שיפור היכולות של חברת הקלט ע"י שימוש ביכולות של חברת היעד
 - הוספת יכולות נוספות
- בפן החברתי (התרומה למוטבים- הציבור):

- מענה על הצורך בצורה יעילה יותר
- שביעות רצון של המוטבים
- הגדלת אוכלוסיית היעד
- הרחבת תכניות נוספות, שותפויות חיצוניות נוספות.
- שותפויות בין התוכניות, ליצור עבודה בין התוכניות השונות.
- שילוב בין הפעילויות של 2 העמותות.

בפן השיווקי:

- העלאת המודעות לצורך שעליו עונה העמותה

בפן הפיננסי:

- גידול בהיקף גיוס ההון
- שינוי בהרכב התרומות (מעבר לשותפים חיצוניים במקום הישענות על גורם אחד). קיטון בתרומות וגיוס הון ממקורות מימון אחרים
- התייעלות (השירות עולה פחות), הקטנת הוצאות (כגון תהליכי רכש).
- יציבות פיננסית לאורך זמן
- שמירה על הנכסים שהועברו בהליך

בפן משאב האנושי:

- מינימום פגיעה בעובדים.
 - שביעות רצון של העובדים.
 - שביעות רצון של הועד המנהל.
- תרומה חיובית לעמותת הקלט (מבחינת יכולות וביצועים)
- שמירה על מערכת יחסים טובה בין העמותות
 - שמירה על זהות של כל תכנית ואף שכלול של יכולות ומימוש עצמי טוב יותר בטווח הארוך יותר.

חלק ה' ממצאי מדדי הצלחה במדגמים

בפרק זה תבחן ההצלחה של המיזוגים לפי מספר מדדים: השגת מטרות, שינוי בתרומות, שינוי במחזור הפעילות ולפי דעת המרוויינים.

ממצאי מדד הגשמת מטרות

במדגם דה יורה נבדקו המטרות של הקלט והמטרות של היעד לפני המיזוג והמטרות לאחר המיזוג.

להלן דוגמא לניתוח מיזוג נתיביה ורועה ישראל, בטבלה מוצגות המטרות והיישום שלהן (הגשמתן- דהיינו מדידה

כמותית של המטרה) לפני ואחרי המיזוג.

מטרות ארגון קלט לפני מיזוג:

<u>הגשמת המטרות</u>	<u>נתיביה - אגודה לחקר כתבי הקודש:</u>
החלה בדיקה משנת 2009, מאז ניתן לראות הוצאות עבור הסברה ולימוד בחו"ל, סמינרים וכנסים המתרחשים בארץ ובחו"ל עם משתתפים מרחבי העולם, ספרות ועיתונות שיוצאת לאור בעברית ובאנגלית ומופצת ברחבי העולם בחינם לכל דורש.	לפעול למען הבנה וקירוב אומות העולם ליהדות.
החלה בדיקה משנת 2009, בדוחות הכספיים והמילוליים ניתן לראות כאחת מהפעילויות העיקריות את פעילות ההוצאה לאור של ספרים וכתבי עת.	חקר ולימוד כתבי הקודש ותולדות עם ישראל בזיקה לברית החדשה.
שיעורים והרצאות ברדיו, באינטרנט ובמדיות אחרות שעומדות לרשות העמותה. בכל שנה ניתן לראות הוצאה בשם "סעד לנזקקים". בפרוטוקולים האחרונים טרם המיזוג מדווח על עזרה ל 85 משפחות.	ייעוץ והדרכה רוחנית וסעד לנזקקים.

מטרות ארגון יעד לפני מיזוג:

<u>הגשמת המטרות</u>	<u>רועה ישראל:</u>
לפי הדוחות הכספיים לעמותה היו הוצאות בדבר "חגים ואירועים" בכל שנה עד המיזוג ו"ספרים וסידורי תפילה" עד 2012 (כולל). לפי הדוחות המילוליים העמותה עסקה בציון מועדי ישראל בכל שנה עד המיזוג.	לספק שירותי דת לחברי העמותה.
לפי הדוחות המילוליים העמותה עסקה בחינוך ופעילויות נוער בכל שנה עד המיזוג.	לעסוק בחינוך חברי עמותה.
לפי הדוחות הכספיים לעמותה היו הוצאות בדבר "צדקות ותרומות" בכל שנה עד המיזוג.	לעסוק במפעלי צדקה.

מטרות ארגון ממוזג:

הגשמת המטרות	ארגון לאחר מיזוג 07.05.2017:
אלו המטרות המקוריות של עמותת הקלט אשר לפי הדוחות והפרוטוקולים המשיכו להתקיים באופן שוטף (מטרת הצדקה של עמותת היעד מוזגה עם מטרת הסעד שמופיעה). ניתן לבצע השוואה לנתוני פרוטוקול לאחר מיזוג - דיווח על עזרה ל-139 משפחות.	לפעול למען הבנה וקירוב אומות העולם ליהדות.
	חקר ולימוד כתבי הקודש ותולדות עם ישראל בזיקה לברית החדשה.
	ייעוץ והדרכה רוחנית וסעד לנוקמים.

האינטרסים לביצוע המיזוג ושימור המטרות:

<p>נראה כי המטרה האחרונה של עמותת היעד נמחקה מהמטרות לאחר מיזוג, אך במסמכים של ביהמ"ש נאמר כי מטרה זו זהה למטרת הסעד של עמותת הקלט ולכן לא תיכלל במטרות החדשות. הוסכם כי לאחר המיזוג לתורמים תינתן אפשרות לתרום באופן ספציפי למטרות קשרי הקהילה (יעד במקור) וכי אחוז מסויים מתקציב העמותה החדשה יובטח לשם קיום מטרות היעד המקוריות, כך שאחוז הפעילות הקודם לא יפגע. לסיכום, כלל המטרות נשמרו באופן מילולי ואכן ממשיכות להתקיים בפועל. עמותת היעד אשר פעלה אך ורק במסגרת בית הכנסת בירושלים, כעת קשורה לפעילות בחו"ל וקהילה גדולה הרבה יותר.</p>	<p>המיזוג יביא למתן סל שירותים טוב יותר ומקיף יותר לציבור המאמינים של קהילת נתיביה. המיזוג לא יפגע במטרות שתי העמותות. צמצום הוצאות שייביא למיקסום התרומות. חלוקת משאבים טובה יותר.</p>
---	---

תחילה נציין שהארגונים בעלי מספר מטרות המצוינות בתקנון, אך לא בהכרח הם מגשימים (מיישמים) את כולן. לפני המיזוג: ב-9 מיזוגים הקלט והיעד מיישמים את כלל מטרותיהם (100%), ב-4 מיזוגים רק היעד מיישם 100% מכלל מטרותיו וב-3 מיזוגים רק הקלט מיישם 100% מכלל מטרותיו. כל השאר המיזוגים הארגונים מיישמים חלק מהמטרות כאשר הטווח בין 43%-89%.

מניתוח המטרות של 23 מיזוגים (נספח מספר 7) לאחר המיזוג נמצא ש-22 מהמיזוגים המטרות העיקריות של עמותת הקלט ממשיכות להתקיים (במיזוג אחד היה חסר מידע). ב-16 מיזוגים כלל המטרות נשמרו. מטרות היעד מוזגו במטרות הקלט, לעיתים הן היו מטרות זהות ולעיתים התווספו מטרות נוספות. לעיתים היה קשר בין הארגונים (תמיכה כלכלית או עבודה משותפת) וקשר זה הופיע כמטרה, מטרה זו נמחקה לאחר המיזוג.

כמו כן נמצא כי בתשעה מיזוגים לא היה נראה כי המיזוג הוביל לשינוי כלשהו בהגשמת המטרות, כלומר שהמטרות שהוגשמו לפני המיזוג ונשארו בארגון הממוזג, המשיכו להתקיים באותה מתכונת ללא שינוי מהותי. בשמונה מיזוגים ניכר כי המיזוג הוביל לשינוי לטובה בכמות או באופי הגשמת המטרות כלומר שהמיזוג הוביל להגשמה של מטרות שלא הוגשמו לפני המיזוג ו/או מידת הגשמתן השתפרה. ובשני מיזוגים ניכר שינוי שלילי בכמות או באופי הגשמת המיזוגים. עבור ארבעה מיזוגים (במיזוגים 1-2, 4 ו-7) חסר מידע בנוגע למטרות העמותה או הגשמתן לאחר המיזוג.

מבין המיזוגים שבהם הגשמת מטרות הארגון השתנו לטובה בשניים ניתן היה לבצע השוואה כמותית, במיזוג מספר 6 העמותה גדלה מניהול קבוצת כדורגל בשלוש ליגות שונות לניהול בשמונה ליגות שונות. במיזוג מספר 10 אחת המטרות הייתה לעזור למשפחות נזקקות, לפני המיזוג דווח על עזרה ל-85 משפחות ולאחריו ל-139 משפחות. במיזוגים 3, 9, 11, 19 ו-23 השינוי לטובה נבע מכך שמטרה שלא הוגשמה לפני המיזוג כעת כן מוגשמת, במיזוגים 8 ו-23 השיפור התבטא בהרחבת הפריסה הגיאוגרפית ובמיזוג 8 בנוסף, שחזור המטרות המקוריות שלשמן הוקמה עמותת הקלט.

במיזוגים שבהם הגשמת מטרות הארגון השתנו לרעה ניתן לראות את מיזוג מספר 12 שבו מטרת היעד הייתה ממוקדת מאוד לפעילות בעיר מסוימת, לאחר המיזוג אומנם הפעילות נותרה כשהייתה אך כבר לא התמקדה בעיר שבה רצו לפעול. ובמיזוג מספר 17 הייתה זו עמותת היעד שמטרתה הייתה לשרת קהל יעד ברחבי הארץ ובעקבות המיזוג צומצמה המטרה לשירות עבור קהל היעד בעיר מסוימת.

לסיכום, ניכר מן הנתונים והממצאים כי ברוב המיזוגים המטרות נשמרו ואף השתפרו ולעיתים רחוקות נפגעו לאחר המיזוג.

בבחינת מטרות דה פקטו

ראשית נציין שבאיחודים היו מספר מקרים: מקרה בה הועברה פעילות לעמותת הקלט וצוינה תכנית עתידית לפרק את עמותת היעד, ישנם מקרים שהועברה חלק מהפעילות לקלט, והיעד המשיכה להתקיים כישות נפרדת, ישנם מקרים בה הוקמה עמותה חדשה. בעקבות כך נבחנו הקלט והיעד לפני ונעשתה השוואה לעמותה המאוחדת (ראה נספח 8). בארבעה איחודים- מטרות העמותה המאוחדת נותרו זהות למטרות ארגון הקלט, ועמותת היעד פורקו. בשבעה איחודים- מטרות העמותה המאוחדת נוסחו מחדש והן משלבות את מהות ארגון הקלט ומהות ארגון היעד (או חלק מהמהות). שינוי המטרות בא לענות על המשותף בין 2 הארגונים. איחוד אחד בו מטרות העמותה המאוחדת זהות למטרות הקלט, אך לקלט מטרה נוספת שאינה קשורה למהות עמותת היעד. איחוד אחד בו נחתם הסכם בין שני הארגונים אך הם נשארו ישויות נפרדות ועל כן אין איחוד במטרות הארגונים. כל ארגון נשאר עם המטרות שלו. ארגון הקלט הוסיף מטרה חדשה למטרותיו. שני איחודים- לא ניתן להסיק מסקנות בעקבות חוסר במידע.

לאור הנתונים לעיל, נראה שמטרות הקלט נשמרו לרוב, גם כאשר נעשה ניסוח מחדש המטרות נשמרו. היה מקרה אחד בו המטרות הופרדו.

ממצאי מדד שינוי בתרומות

מאפייני התורמים : קרנות, חברות, עמותות, תרומות מעיזבונות בניהול המדינה, תרומות מעיזבונות ישירות מצוואה, כנסיות ותרומות מגורמים פרטיים. תרומות מחו"ל (ראה נספח 9).
נתוני התרומות:

תחילה חשוב להתייחס לכך שהעמותות לא בהכרח ממומנות ע"י תרומות, כמו כן לעיתים ישנן תרומות לקלט אך לא לחברת ליעד או לחברת היעד ולא לחברת הקלט.

להלן סכום נתוני המדגם (ראה נספח מספר 9):

ישנם 3 מיזוגים שאין תרומות לקלט וחברת היעד. ישנו מיזוג אחד בו ליעד אין מידע (אין דוחות).

ישנם 7 מיזוגים שלחברת הקלט והיעד יש תרומות.

ישנם 9 מיזוגים שלחברת הקלט יש תרומות אך אין לחברות היעד.

ישנם 3 מיזוגים שלחברת היעד יש תרומות אך לקלט אין תרומות.

לאור הנתונים לעיל, במיזוגים פורמליים לרוב לחברות קלט ישנו מקור מימון מתרומות.

שינוי בסוגי התורמים בעקבות המיזוג (ראה נספח 9) :

ממצאים כאשר ישנן תרומות לפני המיזוג רק לחברת הקלט:

תחילה נציין שב-2 מיזוגים מקור התרומות של הקלט לא ידוע ולכן לא נוכל להתייחס לשינוי מקור התורמים.

היו 2 מיזוגים בהם הייתה ירידה באחד ממקור התרומות שהיו לעמותת הקלט לאחר המיזוג.

היו 5 מיזוגים שלא היו שינויים בסוגי התורמים לעמותת הקלט לאחר המיזוג.

דהיינו לרוב במיזוגים פורמליים מקורות המימון מתרומות של חברת הקלט ממשיכים לאחר המיזוג.

ממצאים כאשר ישנן תרומות לפני המיזוג רק לחברת היעד:

ב-2 מיזוגים לא היה מידע לאחר המיזוג.

במיזוג 1 חברת הקלט מאמצת את מקורות המימון של היעד לאחר המיזוג.

ממצאים כאשר יש תרומות לשתי החברות לפני המיזוג:

תחילה נציין שב-4 מיזוגים מקור התרומות לא ידוע ולקלט וליעד ולכן לא נוכל להתייחס לשינוי מקור התורמים.

במיזוג 1 עמותת הקלט מאמצת לאחר המיזוג את מקורות התרומות שהיו לחברת היעד ולא היו לה.

במיזוג 1 המשיכו מקורות המימון של הקלט אך פסק מקור תרומה אחד של יעד.

במיזוג 1 אומצו המקורות של היעד והקלט בשנת המיזוג.

אחוז התרומות מסך מחזור הפעילות בחברות קלט ויעד שנה לפני המיזוג (ראה נספח 10)

מספר מיזוגים לפי אחוז התרומות מסך מחזור הפעילות בקלט

אחוז התרומות מסך מחזור הפעילות בקלט	כמות המיזוגים
0-10%	9
10%-30%	3
60%-80%	3
מעל 80%	1
אין תרומות	7
	23

ברוב המיזוגים הפורמליים אחוז התרומות ממחזור הפעילות בחברת הקלט נמוך (12 מתוך 16).

מספר מיזוגים לפי אחוז התרומות מסך מחזור הפעילות בחברת היעד

אחוז התרומות מסך מחזור הפעילות ביעד	כמות המיזוגים
0-13%	6
30%-40%	2
מעל 80%	2
אין תרומות	13
	23

ברוב המיזוגים הפורמליים אחוז התרומות ממחזור הפעילות בחברת היעד נמוך (6 מתוך 11).

אחוז התרומות מסך מחזור הפעילות קטן ב-8 מיזוגים לאחר המיזוג ואילו גדל ב-5 מיזוגים (ראה נספח 11).

דהיינו לאחר המיזוג ישנה פנייה למקורות נוספים להכנסה.

תרומות במיזוגים דה פקטו

מאפייני התורמים

קרנות, חברות, עמותות, תרומות ממשפחות, וגורמים פרטיים. תרומות מחו"ל.

נתוני התרומות:

תחילה חשוב להתייחס לכך שהעמותות לא בהכרח ממומנות ע"י תרומות, כמו כן לעיתים ישנן תרומות לקלט אך לא לחברת ליעד או לחברת היעד ולא לחברת הקלט.

להלן נתוני המדגם:

ישנו מיזוג 1 שאין תרומות לחברת הקלט וחברת היעד. ישנם 2 מיזוגים שליעד אין מידע וישנו מיזוג שלקלט אין מידע וישנו מיזוג שלשתי החברות אין מידע, ולכן המדגם הוא 14 (אין דוחות).

ישנם 6 מיזוגים שלחברת הקלט והיעד יש תרומות.

ישנם 2 מיזוגים שלחברת הקלט יש תרומות אך אין לחברות היעד.

ישנם 2 מיזוגים שלחברת היעד יש תרומות אך לקלט אין תרומות.

לרוב לחברות הקלט והיעד יש תרומות לפני המיזוג.

שינוי בסוגי התורמים בעקבות המיזוג (ראה נספח 12):

ממצאים כאשר ישנן תרומות לפני המיזוג רק לחברת הקלט:

במיזוג אחד אין מידע לאחר המיזוג.

במיזוג השני מקורות התרומות בחברת הקלט ממשיכים גם לאחר המיזוג (דהיינו אין שינוי בסוגי מקורות המימון)

ממצאים כאשר ישנן תרומות לפני המיזוג רק לחברת היעד:

בשני המיזוגים הייתה ירידה בכל מקורות המימון לאחר המיזוג (אין תורמים לאחר המיזוג).

חברת הקלט לא יישמה את יכולת התרומות של חברת היעד.

ממצאים כאשר יש תרומות לשתי החברות לפני המיזוג:

תחילה נציין שב-1 מיזוגים מקור התרומות לא ידוע לקלט וליעד ולכן לא נוכל להתייחס לשינוי מקור התורמים.

במיזוג 1 עמותה לאחר המיזוג לא אימצה את מקורות המימון של הקלט והיעד מלפני המיזוג (ללא תרומות).

במיזוג 1 המשיכו מקורות המימון של הקלט אך פסקו רוב מקורות תרומה של יעד.

במיזוג 1 התווספו מקורות מימון בנוסף למקורות של הקלט היעד שהמשיכו.

ב-2 מיזוגים המשיכו מקורות הקלט והיעד מלפני המיזוג.

אחוז התרומות מסך מחזור הפעילות בחברות קלט ויעד שנה לפני המיזוג (ראה נספח 13)

אחוז התרומות מסך מחזור הפעילות בקלט

אחוז התרומות מסך מחזור הפעילות בקלט	כמות המיזוגים
0-10%	1
10%-30%	1
40%-80%	4
מעל 80%	4
אין תרומות	2
חסר מידע	2
סה"כ	14

ברוב המיזוגים הבלתי פורמליים אחוז התרומות ממחזור הפעילות בחברת הקלט גבוה (8 מתוך 10).

אחוז התרומות מסך מחזור הפעילות בחברת היעד

אחוז התרומות מסך מחזור הפעילות ביעד	כמות המיזוגים
0-13%	3
10%-30%	1
40%-60%	2
מעל 70%	3

2	אין תרומות
3	חסר מידע
14	סה"כ

ברוב המיזוגים הבלתי פורמליים אחוז התרומות ממחזור הפעילות בחברת היעד גבוה (5 מתוך 9).
אחוז התרומות מסך מחזור הפעילות קטן ב-5 מיזוגים לאחר המיזוג ואילו גדל ב-3 מיזוגים, מיזוג אחד ללא שינוי. דהיינו לאחר המיזוג ישנה פנייה למקורות נוספים להכנסה.

שינוי בתרומות לאחר שנת המיזוג (ראה נספח 14):

ישנו קיטון בתרומות לאחר המיזוג ב-6 מיזוגים ואילו ישנו גידול בתרומות לאחר המיזוג ב-3 מיזוגים.
(ב-2 מיזוגים אין מידע לאחר מיזוג, 3 מיזוגים ללא תרומות)
דהיינו במיזוגים בלתי פורמליים לרוב ישנו קיטון בתרומות לאחר המיזוג.

ממצאי מדד מחזור פעילות, הוצאות ועודף

מחזור פעילות של מיזוגים דה יורה

שינוי במחזור פעילות בשנת המיזוג ולאחר המיזוג (ראה נספח 15)

ישנו גידול במחזור פעילות לאחר המיזוג ב-13 מהמיזוגים. וישנו קיטון במחזור הפעילות לאחר המיזוג ב-5 מהמיזוגים
(ב-5 מיזוגים אין מידע, התקיימו ב-2018/2019).

לאור הנתונים לעיל ניתן להסיק על גידול במחזור הפעילות לאחר המיזוג.

הוצאות הנהלה וכלליות עלו ב-10 מיזוגים, 6 מיזוגים הייתה ירידה בהוצאות, 2 מיזוגים ללא שינוי (ב-5 מיזוגים אין מידע, התקיימו ב-2018/2019).

עודף תקציבי עלה ב-9 מיזוגים, ירד ב-4 מיזוגים, ב-3 ללא שינוי משמעותי וב-2 מיזוגים הייתה תנודתיות. (ב-5 מיזוגים אין מידע, התקיימו ב-2018/2019).

(הערה: הוצאות ועודף נבחנו רק במיזוגים דה יורה).

מחזור פעילות של מיזוגים דה פקטו

שינוי במחזור פעילות בשנת המיזוג ולאחר המיזוג (ראה נספח 16)

ישנו גידול במחזור פעילות לאחר המיזוג ב-11 מהמיזוגים (לפי נתוני עמותת קלט). וישנו קיטון במחזור הפעילות לאחר המיזוג ב-מקרה אחד בלבד (ב-3 מיזוגים אין מידע).

לאור הנתונים לעיל ניתן להסיק על גידול במחזור הפעילות לאחר המיזוג.

מדד הצלחה לפי תשובות המרואיינים

לאור תשובות המרואיינים במיזוגים דה יורה, 56% מהמיזוגים הצליחו (13/23) שאר המיזוגים היה מוקדם להסיק היות ובוצעו ב-2018/2019 או שלא היה מידע (ראה נספח 17).

במיזוגים דה פקטו, כ-46% מהמקרים ציינו במפורשות כי העברת הפעילות הייתה מוצלחת (ראה נספח 18). היה מיזוג נוסף שנחשב כהצלחה אך לא צוין מפורשות בקייס, במיזוג הפעילות הפכה להיות חטיבה בעמותת הקלט (אריאלה ועולים ביחד). היו 2 מקרים שבהם הפעילות אמנם לא המשיכה, אך לדעת המרואיינים הפעילות לא המשיכה כי היא מומשה והסתיימה, כגון בארגון ילדים ישראלים טיפלו כל קבוצת המגורשים, ובקריאת כיוון, השוק רווי ואין צורך להמשיך בתחום. היה מיזוג בו חלק מהפעילות המשיכה וחלק לא- בלקט בנק המזון הפסיקו לעסוק במוצרים יבשים אך נושא התזונה הפך להיות המעטפת של כל ארגון הקלט. אם נתייחס למימוש ולהמשך חלק מהפעילות כהצלחה, ניתן לומר ש-73% מהמקרים הצליחו.

היה מיזוג שהפעילות לא המשיכה, אך לא הוצהר ככישלון, עמותת קימרון הייתה ללא כסף (קרנות הפסיקו לתרום), לא היו לקוחות, שירות לא ברמה מקצועית ולכן הוחלט לפרקה.

היה מיזוג אחד בלבד שהצהיר על המיזוג ככישלון, מיזוג אפרתה עם אמונה, שתי המכללות אמנם מוזגו אך המשיכו לפעול כשני בתי ספר נפרדים, היה חוסר אמון מוחלט בין שני הארגונים. אמונה לא עמדה בהתחייבויותיה. מיזוג אחד שלא התממש בחלקו, היה רצון להעביר את פעילותה של בני מושבים לשומר החדש, אך חלקם חזרו לעמותת האם, והבוגרים הקימו עמותה חדשה, לכן לא ניתן להסיק על מקרה זה שהינו עדיין בתהליך.

פרק חמישי: ניתוח הממצאים, דיון ומסקנות

מחקר זה חשף מספר ממצאים מרתקים על מיזוגים באלכ"רים בכלל ובישראל בפרט. הממצא ראשון הינו ההיקף הנמוך של תופעת המיזוגים, לפי הגדרת החוק, בארגונים ללא כוונות רווח בישראל. בישראל התבצעו בממוצע בין השנים 2010-2019 2.6 מיזוגים בשנה (23 מיזוגים בכל התקופה). בהשוואה לחברות עסקיות, רק בשנת 2019 דווחו 166 עסקאות (דוח המיזוגים והרכישות השנתי של Pwc Israel, 2019). ההיקף הנמוך של מיזוגים באלכ"רים בהשוואה לחברות עסקיות מתרחש גם בעולם שיעור המיזוגים באלכ"רים גדולים (עם מחזור שנתי של 50 מיליון דולר או יותר) מהווה עשירית משיעור המיזוגים שנערכים בחברות בעלות גודל דומה במגזר העסקי (Cortez, Foster, Milway, 2009).

מניתוח מידע המרואיינים במחקר זה, היקף התופעה הנמוך בישראל יכול לנבוע ממספר סיבות:

1. הליך בירוקרטי ארוך למול הרשם (ראה דרישות מסמכי הרשם בפרק המבוא).
 2. העדר ידע על קיום אפשרות המיזוג ואופן ביצוע ההליך.
 3. עלויות יקרות של ההליך (עו"ד, רואה חשבון, יועצי מס, ואגרות הרשם).
 4. העדר גורמים מממנים כמקובל במדינות אחרות בעולם.
 5. העדר תמריצים למיזוג. לדעת ד"ר יואב הלר, שימוש בשיטת Pay for success ע"י המדינה תגרום לשינוי עולם העמותות. דרישה להעברת תשלום מבוסס הצלחה תגרום לעמותות לעשות מאמצים להצליח. לדעת ד"ר יואב הלר ישנו כשל שוק בעולם העמותות. כוחות השוק אינם פועלים לאור ההעדר הקשר בין היצע לביקוש. בעולם העסקי חברות סטארט אפ לא שורדות, נמחקות ואלו בעולם העמותות הן שורדות לנצח ללא קשר ליכולתם להתקיים.
 6. האלטרנטיבות כגון אסטרטגיית הפירוק או העברת הפעילות קלות יותר. מספר לא מבוטל של חברות הופכות ל"עמותות מדף" בהעדר פעילות ואין פיקוח.
 7. מייסדי העמותות לא רוצים להיפרד מהעמותה, מנסים לשרוד בכל כוחותיהם. נעשה שימוש רב במונח "אגו" ע"י המרואיינים. העברת הפעילות מעידה על כישלון למול התורם.
- לפי ד"ר מוטי שלם ז"ל, מנכ"ל עלמא לשעבר, ההסבר ל"מדוע מיזוגים היא תופעה לא שכיחה" הינו: מה שנראה כחסם העיקרי בתחום זה איננו, לדעתי, בשדה השונות האידיאולוגית. הקושי נובע בעיקר משום שנדרשת מנהיגות בארגונים המובילים, ומשם שיש צורך להתנער מחששות אישיים, ומן העיקרון המוכר בתורת הארגונים ולפיו ארגון לא יפעל בדרך כלל כדי לייתר את עצמו. גם ארגוני הגג "פנים" ו"שערים" צריכים לחתור לאיחודים ומיזוגים ולהבין שריבוי הארגונים איננו סימן לעצמה כלל ועיקר אלא להיפך... עת לעשות, עת שהקרנות, הפדרציות, גורמי התמיכה השונים ואף הרשויות יפעלו ויתבעו שיתופים, חיבורים ומיזוגים. זה יטיב עם התחום כולו, החיבור בין עלמא

להרטמן, גופים ממותגים ומבוססים עם מסורת ועשייה שמצאו את הדרך להתמזג, צריך להאיר את הדרך לכלל הארגונים.

בהמשך להשוואה בין עסקים למלכ"רים, המרואיינים האירו מידע על דפוסי התנהגות של האלכ"רים בישראל בשונה מעסקים שראוי להתייחס אליהם כגון: זכייה במכרזי מדינה גרעוניים, העסקה של כוח אדם לא מיומן בתחום הפיננסיים, תנאי העסקה לא יעילים (רבעי משרה), התבססות על מתנדבים לא מיומנים, והתבססות על פילנתרופיה והקצבות. לטענתם, כל אלו מובילים לקשיים הפיננסיים. רוב העמותות הן בהיקף פעילות של "פרויקטים" בחברות. עיקר ההוצאות הן הוצאות כוח אדם. העדר מבנה היררכי ברור. העדר השפעה של כוחות השוק (למרות קשיים כלכליים, העמותות ממשיכות לפעול ולא 'נמחקות').

בהתייחסות להבדלים בתהליך המיזוג, נמצאו מניעים שונים, תכני תהליך שונים, מו"מ רך יותר, אין תמריץ פיננסי למנכ"ל, יש קושי במיזוגים גדולים בהתמודדות בעיקר עם המשאב האנושי, נעשים מאמצים כבירים למניעת פיטורים במחיר הפסדי. המושא העיקרי שכולם רואים לנגד עיניהם: הועד מנהל, המנכ"ל, העובדים והמתנדבים הם ייעוד הארגון והגשמתו לעומת החברה העסקית שעיקר מטרתה הינו מימוש רווחים. ממצאים אלו תומכים את הספרות (Reeve & Wong, 2015; La Piana & Haves, 2005 וידונו בהרחבה בהמשך).

ממצא נוסף הינו, השימוש בישראל במונח "מיזוג" להעברת פעילות בין עמותות בדרכים שונות שאינן עונות על הגדרת החוק. תופעה זו שמכונה "מיזוגים דה פקטו" לא מתועדת במאגר ולכן אין מידע על היקפה בישראל. מחקר זה יצר מדגם ע"י איסוף מידע משרד עורכי הדין בוגט-קידר העוסק בתחום וקייסים שנותחו ע"י חוקרים במחקרי עבר.

בהתייחסות למצאי שלבי המיזוג. נמצא כי השלבים במיזוגים בישראל תלויים במניע המיזוג, בתחום הפעילות של חברת הקלט והיעד, ובגודל חברת היעד.

בהתייחסות לשלב לפני המיזוג: נמצא שברוב מיזוגים זה יורה בישראל המיזוג נעשה בכפייה (דרישה של רשם, משרד החינוך, משרד הביטחון והעירייה). כמו כן צוין מיזוג טכני. מניעים מסוג זה לא צוינו בספרות. צוינה מעורבות של גורם חיצוני כגון תורם. שאר המניעים שזוהו במחקר, נמצאו גם בספרות כגון, התייעלות, שירותים משלימים, קשיים כלכליים, והרחבת שירותים (Benton & Austin, 2010; Golensky & DeRuiter, 1999; Sargeant & Jay, 2002). וזוהו גם בעולם העסקי (Calipha, Tarba, Brock, 2010).

בנוסף נמצא כי 73% מהמיזוגים היו קשורים, כך שהיה גורם קשר שהוביל למיזוג ולכן לרוב לא היה הליך של חיפוש אחר מועמד למיזוג. וכן לא צוין הליך של בדיקת נאותות. מעבר לכך שההגדרה ל'מיזוגים קשורים' התבססה על הגדרת החוק, היו גם קשרים מסוג של שיתופי פעולה קודמים, וקשר מסוג זה ידוע כדבר חיובי בספרות היות ונמצא כי שיתופי פעולה קודמים מובילים להצלחה (Cowin & Morre, 1996). מקרים יוצאי הדופן, בהם נעשה חיפוש

אחר מועמדים, היו אלו המיזוגים הגדולים.

במיזוגים דה פקטו, המניע העיקרי היה קושי בגיוס תרומות שהעמיד את הארגון בסכנה. צוין הליך של חיפוש אחר מועמדים בו צוינו הקריטריונים (מיקום גיאוגרפי, מגדר, תחום עסוק, אותה אידאולוגיה וכו'). צוין הליך בדיקת נאותות במעט מקרים, הליך של בדיקה מדוקדקת של הארגונים כתלות בגודל הארגון. כמו כן, במיזוגים דה יורה, בשונה "ממיזוגים דה פקטו", נדרשים לבצע שלבים נוספים הנדרשים לפי הרשם בחוק בישראל. בהליך העברת הפעילות אין צורך באישור הרשם או בית משפט. אישור נדרש מהרשם רק אם שונה התקנון בעקבות האיחוד (שם, מטרות וכדומה). ברוב "המיזוגים דה פקטו" תוכנן הליך פירוק והוא נעשה בהליך מאוחר יותר מתקופת האיחוד (במקרה קיצון, הליך הסתיים לאחר 10 שנים). בנוסף נמצא כי נדרשים אישורים של גורמים נוספים כתלות בתחום פעילות: כגון רשם ההקדשות, אישור המועצה/רשות מקומית ומשרד הפנים, התאחדות הכדורגל ואישור המל"ג.

בהליך חתימה על הסכם התייחסו למטרות, הרכב ועד מנהל, התחייבויות כספיות, נכסים, קליטת עובדים, תנאי העסקה, ביטול חוזים עם צד ג'. במיזוגים דה פקטו התייחסו גם לאפשרות ביטול ההליך, קביעת תפקידים לאחר האיחוד, מידע על תרומות, השקעות חדשות ופירוק.

לאחר המיזוג: בשלב האינטגרציה, החל יישום ההסכם, חל שינוי שם, שינוי מטרות בתקנון, ועד מנהל החל לכהן בהתאם להסכם, לרוב המנכ"ל הנבחר היה מעמותת היעד. התוכניות ממשיכות לפעול תחת ההנהלה הנבחרת, ולעיתים חלקן נסגרות, צוינו ניסיונות למציאת סינרגיה בין התוכניות. ב"מיזוגים דה פקטו", היה מקרה שלא נעשה איחוד של הפעילויות ושני בתי הספר פעלו בנפרד, דבר שהוביל לכישלון המיזוג.

בהתייחסות לשינוי כוח אדם, במיזוגים דה יורה רוב עמותות היעד היו קטנות, כך שלא נמצאה השפעה על כח האדם. כמו כן נמצא כי ישנם תחומי פעילות שונים בעלי מאפייני כוח אדם שונה, לדוגמא בתחום הספורט העובדים הם שחקני הקבוצה, בתחום זה, החוזים הם לטווח קצר ולכן בעקבות מיזוג ניתן לשחרר את כל השחקנים ולקלוט שחקנים חדשים, התנהגות המקובלת בעולם זה. בתחום השכלה גבוהה, העובדים נמצאים בתפקיד למהלך קדנציה, ולכן ניתן לשנות את העסוק בתום הקדנציה. בצבא העובדים הם חיילים, ניתן לשבץ במקום אחר. דבר המקל מאוד על ההליך ומונע פיטורים ובכך ומונע פגיעה בעובד, הליך זה לא מתאפשר בכל תחום.

במיזוגים דה פקטו, כמות המתנדבים תלויה בתחום עיסוק כגון בתנועות נוער ישנם אלפי מתנדבים, גם בסיוע לנזקקים (משולחן לשולחן לקט ישראל). בתחום חינוך והכשרה מקצועית ישנם מאות מתנדבים (שותפויות אדמונד דה רוטשילד ועולים ביחד). בהשכלה גבוהה לא דווח על מתנדבים. במקומות בהן היו מתנדבים נראתה עלייה לאחר המיזוג. ממצא זה שונה מהספרות בה נמצא ירידה במספר המתנדבים לאחר המיזוג (Sargeant & Jay, 2002).

בספרות נושא חשיבות ההון האנושי במיזוגים נידונה בהרחבה

Benton & Austin, 2010; Giffords & Dina, 2003; Singer & Yankey, 1991; Schnackenberg, 2018) (Chen & Krauskopf, 2013) אך אין התייחסות לכך שהתופעה הזו תלויה בגודל ובסקטור שאליו שייכים הארגונים. רוב עמותות הן קטנות וזוהי נקודה מעניינת לציון וגם ניהול כוח האדם לאחר המיזוג שונה בתחומים שונים כמו השכלה גבוהה וספורט.

במהלך המיזוג נמצאו הבדלים בין הארגונים. במיזוגים הגדולים (מבחינת היקף עובדים), בדה יורה ובדה פקטו, נעשו מפגשים משותפים להקל על הליך האיחוד, נעשו מפגשים אינדיבידואליים. נמסרו הודעות על ההליך וניסיון להפיג את המתח. תקשורת זו היא חשובה ונתמכת בספרות (Benton & Austin, 2010).

כמו כן, נעשתה הערכה של המיזוג באמצעות בדיקת שביעות רצון של העובדים וההנהלה.

בהתייחסות להליך המיזוג (process), נמצא כי ההליך יקר (תשלומי עו"ד, רואה חשבון, יועצי מס), סיוע של גורם מממן היה רק במיזוגים הבלתי פורמליים (כגון קרן יד הנדיב ובמיזוגי המכללות היה סיוע מ"ג ומשרד החינוך). בספרות צוין שמתפקידן של קרנות או מקורות מימון אחרים לממן את המיזוג על מנת לתרום להצלחת המיזוג (Eastside & Prospectus, 2009). במיזוגים דה יורה אורך ההליך 14.47 חודשים. מי שמוביל לרוב את ההליך בשני המדגמים הוא מנכ"ל עמותת הקלט, לעיתים יו"ר ועד מנהל. גורמים מלווים: ועד מנהל, משרדי עו"ד, במעט מקרים היה ליווי של יועץ ארגוני או פרויקטור.

לסיכום, במיזוגים דה יורה יש העדר של חלק מהשלבים בעקבות מאפיינים ייחודיים בישראל למעט מיזוגים גדולים. במיזוגים דה פקטו ההליך הרגולטורי לא מתקיים היות ואיננו לפי הגדרת החוק, אך שאר השלבים מתקיימים. בספרות ישנם הגדרות של שלבים שונים, לעיתים כשלבים מרכזיים (בין 3 ל-6 שלבים) ולעיתים כפירוט תתי שלבים (10 שלבים) (Benton & Austin, 2010; Bull, 2013; Singer & Yankey, 1991; Owen et al., 2012; Reeve & Wong, 2015).

אנו מציעים לחלק לשלושה שלבים עיקריים, כאשר ההליך הרגולטורי יהווה חלק מלפני המיזוג וחלוקתו (תתי שלביו) , לפי דרישות הרשם. השלב 'הלפני מיזוג' יכול את השלבים עד לקבלת תעודת המיזוג, והשלבים לאחר מכן, הם שלב שלאחר קבלת התעודה שהן האיחוד וההערכה. בשלב השני צוינו כל הפעילות שעוסקים באיחוד. שמות השלבים דומים לשלבי חברות עסקיות (Calipha, Tarba & Brock, 2010), בתכני השלבים יש הבדלים כגון מניעים שונים, אופן תשלום ומו"מ כפי שצוין קודם ונתמך בספרות (Reeve & Wong, 2015).

לפני המיזוג:

תכנון אסטרטגי הכולל: קביעת מניע המיזוג, חיפוש אחר מועמדים, בדיקת נאותות, מו"מ וחתימה על הסכם. הליך קבלת תעודת המיזוג: אישור המיזוג ע"י ועד מנהל, ועדת ביקורת, אסיפה כללית, אישור הרשם, אישור בית

משפט.

לאחר המיזוג:

שלב האינטגרציה: בחינת המבנה הכולל, הרכב ועד מנהל, בחירת מנכ"ל לעמותה המאוחדת, בחינת שם העמותה, בחינת תכניות/פרויקטים, עובדים ומתנדבים, זיהוי הבדלים בין העמותות. ניהול תקשורת עם העובדים. ביצוע: הערכה של המיזוג. שביעות רצונם של ההנהלה והעובדים, ובחינת מדדי ביצוע (כפי שיצינו בהמשך).
Singer ו-Yankey (1991), הציעו אמנם חלוקה שונה (החלטה, תכנון, יישום והערכה) אך הציגו את חשיבות שלב הערכה לאחר המיזוג, גם במחקרם בדומה למחקרנו, לא דיברו הרבה על שלב זה המרואיינים למעט מספר מיזוגים.

גורמי ההצלחה בספרות גם יוחסו לשלבים, לפני המיזוג, ביישום ולאחר המיזוג (Benton & Austin, 2010) בדומה לנעשה במחקר זה. אך אנו סיווגנו את הגורמים גם לפי חלוקה של מאפייני העמותות או מאפייני הגורמים המעורבים, כמו כן זוהו גורמים שיכולים לעכב את ההליך ואף למנוע אותו כגון: רגולציה, בירוקרטיה ועלויות, וגורמים מקלים כגון: חזון דומה, פיזיות (המצאות באותו מקום), מערכת יחסים טובה בין הצדדים, ואחידות בתכנים. בנוסף למה שצוין בספרות על הליך המיזוג (מעורבות של אנשי מפתח, מעורבות הצוות בתהליך המיזוג, אינטגרציה של מבנים רשמיים ולא רשמיים (ייעוד, תרבות, פילוסופיית תפעול), הכנה לבדיקת נאותות (Owen et al., 2012)), נמצאו במחקרנו גורמים נוספים הקשורים להליך למול הרשם, חשיבות לבצע את כל השלבים הנדרשים, לפי סדרם, ללא לחץ ויצירה של שיתוף פעולה, קביעת המשימות בזמנים. העסקה של גורמים חיצוניים מוזכרת בספרות (Haider, Cooper & Maktoufi, 2016), אך לא נמצאה התייחסות לחשיבות שימוש ביועץ מס וביצוע pre-ruling. במחקרנו גם הודגשו הבדלי התרבות והזהות הארגונית כגורמים משמעותיים להצלחה כידוע בספרות (Hiland, 2003; Gifford and ; Dina, 2003; Norris-Tirrell, 2001; Pietroburgo & Wenet, 2010). המרואיינים ציינו כי זהות ארגונית נוצרת ע"י אמון בין אנשים, קיומו של אינטרס של כל אחד מהצדדים, כשיש משאבים (כסף), כשמובילי התהליך רוצים במיזוג ויש הסכמה ללא פשרות. גורם נוסף שצוין הינו המבנה הארגוני, שגם נתמך בספרות. המבנה הארגוני משפיע באופן ישיר על ההרגשה הפנימית של העובדים ועל הזהות הארגונית. נמצא כי עובדים שהמנכ"ל שלהם עוזב, פורש במהלך המיזוג מרגישים נטושים ומאוימים (Benton & Austin, 2010; Giffords & Dina, 2003). גורם נוסף שצוין, ולא נמצא בספרות, חשיבות המרחק הפיזי בין העמותות. בהתייחסות לשלב לאחר המיזוג, שלב האינטגרציה, צוינו גורמים נוספים לספרות כגון: חשיבות שיווק המשך פעילותה של עמותת היעד לאחר המיזוג לצורך המשך קבלת תרומות מתורמי עבר. התייחסות לגורמים המעורבים בהליך צוינו איכות הועד המנהל, איכות הגורמים המובילים, שיתופי פעולה, גורמים שצוינו גם בספרות עבר (Owen et al., 2012).

בהתייחסות לגורמי כישלון, הספרות מדגישה את חשיבות ההבנה של ההון האנושי כמרכיב חיוני להצלחה (Benton & Austin, 2010; Giffords & Dina, 2003; Schnackenber, 2018). פגיעה במורליות העובדים פוגעת בפרודוקטיביות שלהם (Singer & Yankey, 1991). עובדים החוששים שהייעוד והמטרה של הארגונים משתנים,

הינם בעלי מוטיבציה נמוכה להישאר (Chen & Krauskopf, 2013). כמו כן, העדר תשומת לב והעדר תקשורת מובילים לחוסר אמון והעדר שיתוף פעולה. ולכן יש צורך בבניית האמון (Haider, Cooper, & Matoufi, 2016). ממצאים אלו תומכים בטענות המראויינים כי חוסר אמון, העדר ויתורים, אגו, קושי להיפרד מהעבר, חוסר כנות, העדר שיתוף פעולה, דחינו גורמים הקשורים להון האנושי, גורמים לכשלון. גורמים נוספים שהוצעו הן פשרות (היות וגורמות לתסכול ממושך כגון ויתור על שם), אי התאמה תרבותית (צוינה קודם לכן), העדר משאבים פיננסיים, ואי מימוש הסכם.

מדדי הצלחה שהומלצו ע"י המרואיינים (המדדים שהומלצו ע"י המרואיינים של מיוזגים זה יורה ודה פקטו אוחדו) חולקו למדדים לפי תחומים. מדדים אסטרטגיים: מימוש החזון, המטרות, חיזוק היכולות של עמותת הקלט (שיפור והוספה), שמירה על זהות, עבודה בשותפות (ראייה אסטרטגית משותפת של העמותות המאוחדות), המשך קיומה של הפעילות/העמותה. מדדים פיננסיים: גידול בהיקף פעילות (הכנסות), התייעלות, קיטון בהוצאות (רכש), קיטון בהוצאות הנהלה וכלליות, גידול בהוצאות הפרויקטים (תכניות גדולות), יציבות פיננסית (להימנע מגירעונות)/ עודף, שמירה על נכסים שהועברו בהליך, גידול בהיקף גיוס הון (תרומות), קבלת תו העמותה האפקטיבית. העדר תשלום מס עבור העברת פעילות. מדדים שיווקיים: העלאת המודעות לקיומה של העמותה, העלאת המודעות לצורך שעונה העמותה. מדדי המשאב האנושי: שביעות רצונם של העובדים, של ועד המנהל, מערכת יחסים טובה בין העמותות. מינימום פגיעה בעובדים (פיטורים/תנאי העסקה), מדדים חברתיים (תרומה למוטבי-הציבור): מענה על הצורך בצורה יעילה, שביעות רצונם של המוטבים, צירופם של חברי עמותת היעד לעמותת הקלט, התורמים הגדלת אוכלוסיית היעד, הרחבת תכניות, שילוב בין הפעילויות של העמותות. נושא המדדים נבחן במחקרים בודדים בספרות, בהן לא נעשתה חלוקה כפי שצוין לעיל, אך הוצעו המדדים כגון: Owen et al. 2012: דימוי, מוניטין או תמיכה ציבורית משופרים, שירותים

משופרים, מורחבים או כאלו שנשמרו, עלייה באיכות פעילות הארגון, עלייה ביעילות פעילות הארגון, יציבות כספית משופרת ופיתוח תרבות ארגונית חיובית. ביציבות הכספית נבחנו: יחס חוב, יחס שוטף, הכנסות, הוצאות ועלייה בחיובים.

ליישום השימוש במדדי הצלחה, במחקר זה נבדקו מספר מדדים: הגשמת מטרות העמותות, שינוי בתרומות (צמיחה בגיוס הכסף), שינוי במחזור פעילות, הוצאות הנהלה וכלליות (קיטון), ועודף (רווח), ולפי דעת המרואיינים (מדד סובייקטיבי).

בבחירת הגשמת המטרות, במיוזגים זה יורה, נמצא כי בכל המיוזגים המטרות העיקריות של עמותת הקלט נשמרו, ב-72% מהמיוזגים נשמרו כלל המטרות. מטרות היעד מוזגו במטרות הקלט, לעיתים הן היו מטרות זהות ולעיתים התווספו מטרות נוספות. לעיתים היה קשר בין הארגונים (תמיכה כלכלית או עבודה משותפת) וקשר זה הופיע כמטרה, מטרה זו נמחקה לאחר המיוזג. ב-40% מהמיוזגים המטרות נשארו ללא שינוי לאחר המיוזג, ב-36% מהמיוזגים המטרות השתפרו (דוגמאות לשיפור: העמותה גדלה מניהול קבוצת כדורגל בשלוש ליגות שונות לניהול בשמונה ליגות שונות. עמותה שמטרתה סיוע למשפחות נזקקות, לפני המיוזג דווחה על עזרה ל-85 משפחות ולאחריו

ל-139 משפחות), וב-9% ניכר שינוי שלילי בהגשמת המטרה (דוגמא: מטרת העמותה לשרת קהל יעד בכל רחבי הארץ, והמטרה צומצמה לעיר מסוימת), בשאר המיזוגים היה חסר מידע.

בבחינת מדד שינוי התרומות לאחר המיזוג, נמצא כי במיזוגים זה יורה רוב חברות הקלט בעלות מקור הכנסה של תרומות (16/23), אך יחד עם זאת, התרומות מהוות אחוז נמוך ממחזור הפעילות. לאחר המיזוג אחוז התרומות מסך מחזור הפעילות אף קטן ב-61%. דבר המעיד על פנייה למקורות מימון אחרים. בנוסף, במיזוגים זה פקטור, גם נמצא כי רוב חברות הקלט בעלות מקור הכנסה של תרומות, אך בשונה ממזוגים זה יורה, אחוז התרומות היווה אחוז גבוה ממחזור הפעילות. גם במיזוגים אלה נמצא לרוב (55% מהמיזוגים להם היה מידע) קיטון באחוז התרומות ממחזור הפעילות לאחר המיזוג. ממצא של קיטון התרומות תומך בממצא שנמצא ע"י Sargeant ו-Jay (2002) לפיו דווח על ידי 2/3 ממלאי השאלונים (שותפים בקבלת החלטה על מיזוג) על ירידה בהכנסות מתרומות בזמן המיזוג ומיד לאחר מכן. ההסבר לכך שהתורמים תרמו קודם לשני הארגונים סכום גבוה יותר מלארגון המאוחד. בנייתו שלנו צוין ע"י אחד מהמראיינים שהקיטון היה מתוכנן, הארגון החליט לשנות אסטרטגיה ולהתבסס פחות על תרומות לאחר האיחוד ויותר על מקורות תקציביים אחרים, כגון פרויקטי מדינה. לדבריו התרומות מקרנות, חברות הן תגודתיות ולכן גורם לאי ודאות וסכנה להמשך קיום.

בבחינת מדד מחזור הפעילות, במיזוגים זה יורה ובמיזוגים זה פקטור, היה גידול במחזור הפעילות לאחר מיזוג, 72% ו-73% בהתאמה. בבחינת הוצאות הנהלה וכלליות, במיזוגים זה יורה, היה גידול ב-55% מהמיזוגים בהוצאות הנהלה וכלליות לאחר המיזוג, אך יחד עם זאת נמצא גידול בעודף תקציבי ב-50% מהמיזוגים. דהיינו ניתן לראות כי לא הייתה התייעלות/ חיסכון בהוצאות בעקבות המיזוג. ההסבר לכך הינו עליה בהיקף הפעילות שדרש גידול בהוצאות הנהלה וכלליות, אך יחד עם זאת הוביל לעודף (רווח). צמיחה במדדים לטווח ארוך יחד עם העדר חסכון נתמכה גם ע"י מיעוט המחקרים שבחנו ביצועים לאחר מיזוג באלכ"רים (Gallagher, 2013; Owen et al. 2012)

בבחינת ממצאי המראיינים (מענה סובייקטיבי), כ-56% מהמיזוגים זה יורה ו-73% מהמיזוגים זה פקטור הצליחו. בשילוב מספר המדדים שצוינו לעיל ניתן להסיק כי המיזוגים במדגם המחקר בישראל, זה יורה וזה פקטור הצליחו. לסיכום, מחקר זה בחן את היקף התופעה של מיזוגים בעמותות ובחל"צ בישראל 2010-2019, מחקר זה הינו מחקר חלוץ בבחינת התופעה לאורך השנים בישראל מאז תיקון חוק העמותות. המחקר חושף, מניסיונם של מובילי התהליך, את המידע על תהליך המיזוג, את גורמי ההצלחה, את מדדי ההצלחה, ואף משווה את המיזוגים באלכ"רים לעסקים. שימוש בממצאיו יכול לסייע למובילי התהליך, ובתקווה להרחיב את היקף המיזוגים, ולהשתמש בהם ככלי להמשך מימוש המטרות שלשמן הוקמו הארגונים, לשיפורם ולשביעות רצונם של המוטבים בפרט והחברה בכלל.

המלצות

מחקר זה חשף נתונים על עולם המיזוגים בישראל ומהווה פתח לביצועי מחקרי המשך, אך יחד עם זאת, ישנו צורך במדגם גדול יותר להסקת מסקנות גורפות. ממצאי המחקר חשפו את הסיבות להיקף הנמוך של התופעה וכמענה להן אנו ממליצים לפעול במספר ערוצים להעלאת מספר המיזוגים. ראשית, יש להפחית את קשיי הבירוקרטיה. לדוגמא ע"י הפחתת השלבים הנדרשים ע"י רשם העמותות לצורך הגשת הבקשה. יש לאפשר תמיכה מהרשם ברמת ליווי העמותות בנושא. כמו כן, יש ליחצן את אסטרטגיית המיזוג בפני עמותות וחל"צ, יש לעודד שימוש באסטרטגיה לא רק בעקבות קשיים כלכליים, אלא גם לצורך צמיחה והרחבת תחום העיסוק. בנוסף, בעקבות העלויות היקרות לביצוע המיזוג, יש צורך לעודד גופים חיצוניים כגון קרנות לממן את הליך המיזוג או לבקש מהרשם להפחית את העלויות, או לאפשר קבלת מענק לביצוע ההליך.

בהינתן מדגם סביר, ניתן לערוך מחקרים שיבחנו את הקשר בין גורמי ההצלחה שהוצעו לבין ביצוע, שימוש בגורמים שונים ומדדי ביצוע שונים. ניתן לערוך מחקר לפי תחומי פעילות כגון לבדוק את השפעה במיזוגים בתחום תנועות הנוער, בתחום השכלה גבוהה, בריאות, ספורט, ודת. בכל תחום ישנם נושאים שונים לבדיקה, כגון בתנועות נוער השפעת האידאולוגיה היא מהותית מאוד. בהשכלה גבוהה, התפקידים הם זמניים ולכן השינויים בתפקידי כח אדם יותר קלים. כמו כן, ניתן לבחון מנקודת המיזוג, דהיינו את השפעת המיזוג על גורמים בארגונים כגון שכר המנכ"לים במוסדות ללא כוונת רווח. או גורמים חיצוניים, כגון משבר הקורונה, השפיע על המיזוגים.

בנוסף, מחקר זה חשף את תופעת "המיזוגים דה פקטו", מיזוגים בהם אין העברה של הנכסים וההתחייבויות אלא העברה של הפעילות בלבד. רוב הארגונים העדיפו את השיטה הזו על מיזוג, בטענה שהיא קלה יותר. בעקבות כך ייתכן וזהו פיתרון שכדאי לשקול ולהציע כאפשרות. כמו כן, ברוב המקרים העמותות צינו שהן מתכוונות להעביר את הפעילות ולאחר מכן התפרק, אך בפועל ההליך לא התקיים, או יצא לפועל רק לאחר מספר שנים. אנו ממליצים אם כך לבחון את נושא הפירוקים. מידע זה איננו חשוף לציבור, אך ניתן לפנות לרשם לקבלת המידע ולחשוף לציבור על היקף התופעה בישראל. להשוות בין פירוק למיזוג, ולבחון יתרונות למול חסרונות ולהפיץ לציבור.

בהתייחסות לעולם העמותות באופן כללי, היות ונראה כי הן מתקשות לשרוד, במיוחד בתקופות משבר, מומלץ להתבסס על מקורות נוספים למימון, דהיינו לא להיות תלויים רק בתורמים ובתקציבי ממשלה, אלא באמצעות הגדלת ההכנסה מפעילות שוטפת. בנוסף, אנו ממליצים לנהל את חלוקת התקציבים ממשרדי הממשלה בשיטת Pay for Success, דהיינו תשלום לפי תוצאות ולא תשלומים לפי פעילות, כך ינוהלו עמותות בצורה טובה יותר וימנעו את קריסתן.

מגבלות מחקר

ראשית היות ואין חשיפה למידע על מיזוגים בישראל, יש תלות בקבלת המידע מרשם החברות. בנוסף, כפי שצויין כבר קודם, היות והתופעה מתרחשת בהיקף קטן, המדגם מלכתחילה נמוך, וישנו קושי בהסקת מסקנות גורפות. כמו כן, לעיתים יש חוסרים בדוחות כספיים של העמותות (אי דיווח, העדר דוחות בתיק העמותות). הדוחות הכספיים מפורסמים בתיקי העמותות בקבצי pdf , יש צורך להמיר את הדוחות לקבצי אקסל (נעשה בצורה ידנית). מגבלה נוספת הינה, אי הסכמתם של מרואיינים להתראיין, בעיקר במקרים שהמיזוג נעשה בכפייה. יש לציין את אתר גיידסטאר, בו יש נתונים על עמותות, אך לא קיימים נתונים היסטוריים. כמו כן, במחקר בעל מדגם גדול יש להתחשב בעלויות (33 ש"ח להזמנת תיק עמותה).

1. אילן שחר ואפללו אתי, (4.8.2020), הקפיאה פעילות, וזו רק ההתחלה של השפעת הקורונה. כלכליסט.
<https://www.calcalist.co.il/local/articles/0,7340,L-3843305,00.html>
2. גיידסטאר, אתר העמותות בישראל <https://www.guidestar.org.il/home>
3. גרינברג בן ציון, בן תור נחמיה, (2012), דיני עמותות להלכה ולמעשה, כרך ב, בורסי, הוצאה לאור של ספרי משפט.
4. דוח המיזוגים והרכישות השנתי של PWC Israel, (2019).
https://www.pwc.com/il/he/consulting/assets/ma_report_israel-2019.pdf
5. ויקיפדיה, (אפריל 2021), רשות התאגידים.
https://he.wikipedia.org/wiki/%D7%A8%D7%A9%D7%95%D7%AA_%D7%94%D7%AA%D7%90%D7%92%D7%99%D7%93%D7%99%D7%9D
6. חוק העמותות, תש"ם 1980.
7. לימור, ניסן (פברואר, 2009). עת משבר למגזר השלישי- פירוק, שיקום ומיזוג עמותות. איגודים (ו'1) ע' 93-59.
8. מיזוגים במגזר השלישי. נמצא במרס, 27, 2019, באתר www://https/novaproject.org.
9. משרד המשפטים, רשות התאגידים, (מרץ 2021),
https://www.gov.il/he/departments/israeli_corporations_authority
10. קופמן איל, (2013), ארגונים ללא כוונות רווח בישראל, תמיכות והטבות כספיות בהשוואה לנטל המס. הכנסת, מרכז המידע והמחקר, 1-11, קריית בן גוריון, ירושלים.
11. רימון-גרינשפן. ה. (אפריל 2016). וילכו שניים-יחדיו-הלכך נועדו? סקירת ספרות בנושא מיזוגים בין ארגונים במגזר השלישי. הוגש לקרן אבי חי, ע' 1-39.
12. שנתון העמותות בישראל, (2018), אתר גיידסטאר.
<https://www.guidestar.org.il/page/shnaton>
13. Benton. A. D., & Austin M. J. (2010). "Managing Nonprofit Mergers: The Challenges Facing Human Service Organizations". *Administration in Social Work*, 34(5), pages 458-479.
<https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/03643107.2010.518537>
14. Bull, D. (2013) Making mergers work: The role for charity trustees. Retrieved March 20, 2019. from <https://www.thinknpc.org/>.

15. Chelariu, G. & Aevoae, G. M. (2017). A qualitative Research of Mergers in Non-Profit Sector. "Ovidius" University Annals, Economic Sciences Series, 439-444.
Available at <http://stec.univ-ovidius.ro/html/anale/RO/2017/Section-V/9.pdf>
16. Chen, B., & Krauskopf, J. (2013). Integrated or Disconnected? Examining Formal and Informal Networks in a Merged Nonprofit Organization. *Nonprofit Management & Leadership*, 23(3), 325-345.
17. Cortez, A., Foster, W., & Milway, K. S. (2009). Non-Profit Mergers and Acquisitions: More Than a Tool four Tough Time. The Bridgespan Group. Available at <https://www.bridgespan.org/>.
18. Cowin, K., & Moore, G. (1996, March). Critical Success Factors for Merger in the UK Voluntary Sector. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 7(1), 66-86.
19. Eastside & Prospectus (2012). The Good Merger Guide: For charities and other civil society organizations. United Kingdom.
20. Gallagher, P. (2013). Report: Nonprofit Pairings Often Lack Cost Savings. *Fairfield County Business Journal*, 49(13), 8.
21. Giffords, E. D., & Dina, R. P. (2003). Changing Organizational Cultures: The Challenge in Forging Successful Mergers. *Administration In Social Work*, 27(1), 69-81.
22. Golensky, M. & DeRuiter, G.L. (2002). The Urge to Merge: A Multiple-Case Study. *Nonprofit Management & Leadership*, 13(2), 169.
23. Haider, D., Cooper, K., Matoufi, R. (2016). Mergers as a strategy for success. 2016 Report from the Metropolitan Chicago Nonprofit Merger Research Project. 1-98.
24. Hiland, M. L. (2003). Nonprofit Mergers. *Consulting To Management - C2M*, 14(4), 11-14.
25. Jenkins, G.W. (2000). The powerful possibilities of non-profit mergers: Supporting strategic consolidation through law and public policy. *S. Cal. L. Rev.*, 74, p.1089.
26. Kibbe, C. (2009). Working it out. *New Hampshire Business Review*, 31(11), 1, 19.
27. La Piana, D., & Hayes, M. (2005). M&A in the Nonprofit Sector: Managing Merger Negotiations and Integration. *Strategy & Leadership*, 33(2), 11-16.
28. La Piana, D. (2010). Merging Wisely. *Stanford Social Innovation Review*, 8(2), 28-33.

29. McLaughlin, T. A. (1996). "Seven Steps to a Successful Nonprofit Merger". Washington, DC: National Center for Nonprofit Boards.
30. Milway, K.S., Orozco, M., & Botero, B. (2014). Why Nonprofit Mergers Continue to Lag. Available at: <https://www.bridgespan.org/>.
31. Norris-Tirrell, D. (2001). Organization Termination or Evolution: Mergers in the Nonprofit Sector. *International Journal of Public Administration*, 24(3), 311-322.
32. Owen, G., Pittman, B., Martell Kelly, L., & Reed, R. (2012). Success Factors in Nonprofit Mergers. A study of 41 direct service organization mergers in Minnesota. Joint Research project of MAP for Nonprofits and Wilder Research. Wilder Research. <https://www.propelnonprofits.org/wp-content/uploads/2017/10/SuccessFactorsFullReport.pdf> pg. 7
33. Pietroburgo, J., & Wernet, S.P. (2010). Nonprofit mergers: Assessing the motivations and means, *Journal of Leadership Studies*, 3, (4), 23-33. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/jls.20136>
34. Reeve, K., & Wong, K.M (2015). Non-profit Mergers: A New Path to Success? *Journal of International Academy of Business Disciplines*, 2(3), 191-204. https://www.researchgate.net/publication/328926243_Non-profit_Mergers_A_New_Path_to_Success
35. Roeger, K.L., Blackwood, A.S. & Pettijohn, S.L. (2012). *The Nonprofit Almanac*. [ebook]. Retrieved from <http://nccsdataweb.urban.org/NCCS/extracts/nonprofitmanacflyerpdf.pdf> <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/nml.4130010406>
36. Sargeant, A., & Jay, E. (2002). The Role of Funders in Nonprofit Merger Activity: Implications for Charity Fundraising and Marketing Practice. *Journal of Marketing Management*, 18(9/10), 953-970.
37. Schmid, H. (1995). Merging nonprofit organizations: Analysis of a case study. *Nonprofit Management and Leadership*, 4, (5), 377-391. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/nml.4130050405>

38. Schnackenberg, N. (2018). Facilitating a Non-Profit Merger: Identifying the Benchmarks and Success Indicators of a Non Profit Merger. San Francisco, California. https://cpb-usw2.wpmucdn.com/usfblogs.usfca.edu/dist/9/244/files/2016/05/schnackenbergnathan_6171762_64622375_Capstone-Report-Final-1k5ewic.pdf
39. Singer, M., & Yankey, J. Y. (1991). Organizational metamorphosis: A study of eighteen nonprofit mergers, acquisitions, and consolidations. *Nonprofit Management and Leadership*, 1(4), 357-369.
40. Smircich, L. (1983). Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28 (3), 339–358.
41. Soloman, J. (2009, June 18). In mergers, charities do a disservice to clients. *Chronicle of Philanthropy*, 21(17). Retrieved from <http://philanthropy.com/article/In-Merging-Charities-Do-a/56791/>
42. Toepler, S., Seitchek, C., & Cameron, T. (2004). Small Organization Mergers in Arts and Humanities. *Nonprofit Management & Leadership*, 15(1), 95-115.
43. Willard L. Boyd III, 2014. Mergers, Acquisitions, and Affiliations Involving Non-profits: Not Typical M&A Transactions. http://www.americanbar.org/publications/blt/2014/06/02_boyd.html
44. Yin, R. (1994). *Case study research: Design and methods* (2nd ed.). Beverly Hills, CA: Sage Publishing.

נספחים פרק שלישי

נספח 1: מסמך בקשות כפי שנשלח ע"י רשם העמותות

מיזוגים שאושרו 2020

תאריך	שם העמותה	שם העמותה	
30.1.2020	עמותות היעד: שתילים- כחול ולבן (ע"ר) 580485829 ורוח יהודית לתרבות יהודית (ע"ר) 580494607	(ע"ר) 580462299 אורות ערכים תורה ומסורת	1
6.2.2020	עמותת קרן נדל- ישראל (ע"ר) 580243806 מרכז מנדל למנהיגות בנגב (ע"ר) 580439263 ועמותת מרכז לכוח אדם בכיר לחינוך היהודי (ע"ר) 580243798	בית ספר מנדל למנהיגות חינוכית	2
18.3.2020	עמותת יעדים 580421626	580479186 העמותה לקידום העיוורים ולקויי הראיה במגזר הבדואי (ע"ר)	3
23.7.2020	העמותה לתמיכה בילדי נוה-חנה (ע"ר) 580225423	עמותת נוה חנה לילדים ונוער על שם חנה קפהן (ע"ר) 580012029	4

בקשות למיזוג 2019

שם העמותה	שם העמותה	
580012029 עמותת נוה חנה לילדים ונוער ע" חנה קפהן	580225423 ילדי נוה חנה	1
580479186 העמותה לקידום העיוורים ולקויי הראיה במגזר הבדואי (ע"ר)	80421626 יעדים לצפון מיסודה של קרן רש"י (ע"ר)	2
80345056 עמותת מרכז כוכב מעלות תרשיחא	580409761 עמותת כוכב הצפון	3
580316933 513847251	510681414 גוינט ישראל (חל"צ)	4
511081366 פארק המים ביבנה (1985) בע"מ (חל"צ)	580087625 פארק המים - יבנה	5
580087468 "ביתנו" ביהכ"נ המרכזי לספרדים ולעדות המזרח רמת-גן	80165025 ישיבת "ברכת אהרן הכהן"	6
580319945 נאמני בית"ר קרית גת (ע"ר)	580592137 הפועל בני אשדוד	7

8	580087625 פארק המים - יבנה	511081366 פארק המים ביבנה (1985) בע"מ (חל"צ)
9	מכבי קריית מלאכי (ע"ר) 580283950	מכבי העמותה לקידום הספורט בקריית גת (ע"ר)
10	580321339 ואשרי האיש	580159259 וקמת עלית
11	580370872 מיזוג מועדון הכדורגל מכבי רמת עמידר(ע"ר)	513698134 והכח מכבי עמידר עירוני רמת גן בע"מ (חל"צ)
12	580213627 + (ע"ר) בית ספר למנהיגות 580243806 (ע"ר) קרן מנדל ישראל	580439263 (ע"ר) מרכז מנדל למנהיגות בנגב + מרכז לכוה אדם בכיר לחינוך היהודי (ע"ר) 58024379

מיזוגים שאושרו 2019

תאריך	שם העמותה	שם העמותה	
27.5.19	ארגון יוצאי מרכז אירופה (ע"ר) 580025435	מפעל לעזרה הדדית של ארגון יוצאי מרכז אירופה (ע"ר) 580021319	1
4.7.19	עמותת מרכז כוכב מעלות תרשיחא (ע"ר) 580345056	עמותת מרכז כוכב מעלות תרשיחא (ע"ר) 580345056	2
4.1.19	עמותה עירונית מעלות תרשיחא לספורט הישגי 580345973	עמותת היעד מועדון לכדורגל מכבי עכו (ע"ר) 580498541	3
1.12.19	גוינט ישראל בע"מ 510681414	עמותת אשל האגודה לתכנון ולפיתוח שירותים למען הזקן בישראל 580017093 אשלים, העמותה לתכנון ולפיתוח שירותים לילדים ובני נוער בסיכון ומשפחותיהם 580316933 תב"ת תנופה בתעסוקה בע"מ (חל"צ) 51384725	4

בקשות למיזוג 2018

שם העמותה	שם העמותה	
580485829 ועמותת שתילים כחול לבן	80462299 לעמותות ערכים תורה ומסורת מס'	1
80534147 קידום הספורט בחצור (ע"ר)	80256147 אליצור לקידום הספורט	2
-עמותת מפעל לעזרה הדדית של ארגון יוצאי מרכז אירופה (ע"ר) 580021319	580025435 עמותת ארגון יוצאי מרכז אירופה (ע"ר)	3

מיזוגים שאושרו 2018

תאריך	שם עמותה	שם עמותה	
11.11.18	580222230 המכון לקידום החרש בישראל (ע"ר)	580002483 שמע" לחינוך ושיקום ילדים ונוער חרשים וכבדי שמיעה	1
12.7.18	מרכז קהילתי ע"ש גרוס רוממה בע"מ (חל"צ) 510729544	מנהל קהילתי רוממה (ע"ר) 580587988	2
10.12.18	510127186 המרכז האזרחי לתרבות חברה וכלכלה בע"מ (חל"צ)	580036093 המדרשה הליברלית בישראל (ע"ש פרץ ברנשטיין) 580036093 המכון לחקר החברה והכלכלה בישראל ע"ש יוסף ספיר ז"ל	3

בקשות למיזוג 2017

שם עמותה	שם עמותה	
עמותת מועדון כדורגל מכבי עכו מס' 80498541	80345973 עמותת עירונית מעלות תרשיחא	1

מיזוגים שאושרו 2017

תאריך	שם עמותה	שם עמותה	
26.2.17	580024370 איסתא ליינס (ע"ר)	580150100 התאחדות הסטודנטים והסטודנטיות בישראל (ע"ר)	1
13.3.17	580033496 לב"י- עמותה למען בטחון ישראל-הקרן להתעצמות צה"ל (ע"ר)	580004307 האגודה למען החייל בישראל (ע"ר)	2
23.4.17	580324192 והתאגדות לתרבות גופנית הפועל ראשון לציון	580497105 קסם הכדורגל בנשר	3
7.5.17	580196889 עמותת רועה ישראל	580056489 עמותת נתיביה	4
9.4.17	עמותת היעד "היא מקודדת" ע"ר שמספרה 580598464	הארגון לשוויון נשי בטכנולוגיה בע"מ 51528937	5
27.9.17	58000364 אגודת חובבי החתולים	580631711 פרויקט 10	6
25.10.17	אגודת הסטודנטים של האוניברסיטה העברית בירושלים 580003952	עמותת אקדמון 580523496	7
1.11.17	עידן בכדורגל בנשר 580613925	עמותת צעירים למען הכדורגל בנשר 580508919	8
7.11.17	580051910 אגודת תומכי מוסדות קרעטשניף	80054849 עמותת אגודת תומכי ישיבת שער אליעזר קרטשניף	9

27.11.17	מרכזי תורה וחינוך דימונה ישיבת הסדר וישיבה תיכונית לצעירים דימונה	מגן דוד דימונה 580155919	10
----------	--	--------------------------	----

בקשות שהטיפול בהם הסתיים ללא מיזוג 2017

שם עמותה	שם עמותה	תאריך
עמותת ידידי גהה 580142628	עם עמותת תמר 580497899	בשנת 2017 נמחקה הבקשה בהליך המשפטי

מיזוגים שהטיפול בהם הופסק 2016

שם עמותה	שם עמותה	תאריך
תלמוד תורה הבאר רחובות 58012263	ישיבה לצעירים יסודות 580193530 וישיבה לצעירים רחובות 580122612	הטיפול הופסק ב-10.7.16
עמותת מועדון הכדורגל מכבי עכו (ע"ר) 580498541	מ.ס. 515116705 כדורגל הפועל קריית ים בע"מ (חל"צ)	הסתיים הטיפול בעניין מיזוג ב-4.1.2017. ניתן פסק דין המוחק את בקשת המיזוג.

מיזוגים שאושרו 2016

שם עמותה	שם עמותה	תאריך
צביה - רשת חינוכית תורנית - ע"ש הרב צבי יהודה הכהן קוק זצ"ל	מוהו"ת - מחשבה ויצירה חינוכית ותורנית (ע"ר)	7.6.16

מיזוגים שהטיפול בהם הופסק 2015

שם עמותה	שם עמותה	תאריך
80264810 עמותת זכור ליעקב	580020808 אגודת בית הכנסת נצח	הטיפול הופסק בעקבות צו בית משפט ב-5.1.2015
580010833 י.ע.ל בי"ח פלימן	580012292 אגודת ידידי בי"ח פלימן	הטיפול הופסק
580154854 יד לילד רשת מועדני נוער חב"ד	580055192 אגודת בתי ספר למלאכה חב"ד	הטיפול הופסק
580584159 מפעל תורה וחסד שע"י חסידי באיאן ביתר עילית (ע"ר)	580284420 דרכי שלמה	הטיפול הופסק

מיזוגים שאושרו 2015

תאריך	שם העמותה	שם העמותה	
14.1.15	B.O.S. CHARITABLE TRUST LTD (שמספרה 511378333)	המגבית היהודית המאוחדת לישראל בע"מ 510225733	1

בקשות למיזוג ללא חלוקה למאושרות/הופסק טיפול 2014

שם העמותה	שם העמותה	
יד הרב , נסים הראשון לציון הרב הראשי לישראל זצ"ל 580017713	בית מדרש לרבנים ולדיינים ירושלים 580024917	1
נאות לה גארדיה בע"מ (חל"צ) 511629966	עמותות קשת- האגודה למען הקשיש בתל-אביב- יפו 58000610	2
גגון - מעון זמני לכל נזקק 58008388	עמותת לשובע 580169530	3
ישראל לסגולת- ע"ש רבינו ישראל אביחצירא זיע"א 58016559	קרן להנצחת בבא סאלי זצ"ל 580080190	4
מרכז הפלסטיקה והגומי לישראל 1111387	520024902 המכון הישראלי לקרמיקה וסיליקטים בע"מ	5

סיכום נתוני הבקשות:

השנה	מספר הבקשות למיזוג	מספר בקשות שהטיפול בהן הופסק/ הסתיימו ללא מיזוג	מיזוגים שאושרו	מיזוגים ללא חלוקה מאושרות/הופסק טיפול
2020	אין מידע	אין מידע	4	
2019	12		4	
2018	3		3	
2017	1	1	10	
2016	2	2	1	
2015	4	4	1	
2014				5
סה"כ	16	7	23	5

נספח 2: שאלון לראיון

שאלות להלן נוגעות לעמותת הקלט ועמותת היעד

1. מה המטרה החברתית של העמותה?
2. מי קהל היעד של העמותה?
3. מהם מקורות התמיכה של העמותה?
4. כמה זמן קיימת העמותה?
5. מה הרכב הוועד המנהל?
6. מה הרכב האסיפה הכללית?
7. מהו המבנה הארגוני של העמותה?
8. כמה עובדים בעמותה?
9. מי בעלי העניין של העמותה?
10. מה התרבות הארגונית המאפיינת את העמותה?

שאלות על המיזוג

1. מה המניע למיזוג של כל אחת מהעמותות?
2. מהו סוג המיזוג?
3. מה היו שלבי המיזוג?
4. האם נערכה תוכנית לפני המיזוג? (כגון: הגדרת תפקידים עתידיים, אופן שיתוף פעולה)
5. מה היה משך זמן המיזוג?
6. מי היו הגורמים המעורבים בתהליך?
7. האם נערכה תוכנית אינטגרציה?
8. האם נעשתה הכנה לעובדים? האם היה שינוי בהרכב העובדים לאחר המיזוג?
9. מהו המבנה הארגוני המאוחד?
10. האם המיזוג הצליח?
11. כיצד לדעתך ניתן להעריך את הצלחת המיזוג?
12. מה הם גורמי הצלחה/כישלון לדעתך במיזוג?

נספח 3: רשימת מרואיינים

א. רשימת מרואיינים במיזוגים דה יורה

שם המיזוג	שם המרואיין	תפקיד	מועד הראיון
ארגון מרכז יוצאי אירופה מפעל לעזרה הדדית	דבורה הרבפלד	נשיאה ארגון מרכז יוצאי אירופה	08.09.2020
המרכז הליברלי בע"מ, המדרשה הליברלית בישראל ע"ש פרץ ברנשטיין והמכון לחקר החברה והכלכלה בישראל ע"ש יוסף ספיר ז"ל	לא נערך ראיון	היות ולא היה ניתן לאתר את בעלי התפקיד (אין אתר מוסדר)	
מיזוג שמע והמכון לקידום החירש בישראל	מילי שטיינברג	מנכ"לית שמע	23.06.2020
מנהל קהילתי רוממה ומנהל קהילתי ע"ש גרוס רוממה	אילן שרפי	מנכ"ל מנהל קהילתי רוממה	10.02.2021
אגודת תומכי ישיבת שער אליעזר קרטשניף ואגודת תומכי מוסדות קרטשניף	לא הייתה הסכמה לראיון		
צעירים למען הכדורגל בנשר ועידן בכדורגל נשר	לא הייתה הסכמה לראיון		
אגודת הסטודנטים של האוניברסיטה העברית בירושלים ואקדמון בית ההוצאה של אגודת הסטודנטים של האוניברסיטה העברית	סיון דגן	מנכ"לית אגודת הסטודנטים של האוניברסיטה העברית	26.08.2020
חובבי החתולים בישראל ופרויקט 10	סמדר רביב	מנכ"לית פרויקט 10	18.08.2020
עמותה עירונית מעלות תרשיחא לספורט הישגי ועמותת מועדון כדורגל מכבי עכו	עידן כפיר	מנכ"ל מעלות תרשיחא ספורט הישגי, מנהל מדור הספורט עיריית מעלות תרשיחא	24.08.2020
עמותת נתיביה ועמותה רועה ישראל	חנה קובנר	גזברית עמותת נתיביה	01.09.2020
התאחדות הסטודנטים והסטודנטיות בישראל- ארגון ארצי יציג ואיסתא ליינס	עמיחי גרין ענבל זהבי	מנכ"ל יועצת משפטית	31.08.2020 03.09.2020
התאגדות לתרבות גופנית "הפועל" ראשון לציון וקסם הכדורגל נשר	לא נערך ראיון (לא היה מענה למיילים)		
הארגון לשוויון נשי בטכנולוגיה בע"מ (חל"צ) ומקודדת (ע"ר)	לא התקיים ראיון- ביקשה לשלוח שאלות במייל		

09.02.2021	מנכ"ל לב"י	יחיאל גוזל	האגודה למען החייל ולב"י (למען ביטחון ישראל)
	עוזרת מנכ"ל כספים	נחמה שיחה טלפונית קצרה	צביה - רשת חינוכית תורנית - ע"ש הרב צבי יהודה הכהן קוק זצ"ל ומוחות- מחשבה ויצירה חינוכית ותורנית
		צויין במייל שזהו מיזוג טכני ולא הייתה הסכמה לראיון	מיזוג החברה המגבית היהודית המאוחדת בישראל לחברה The B.O.S Charitable Trust Ltd
		לא נערך ראיון נתבקשנו לשלוח שאלות במייל	מיזוג עמותת יד הרב, ניסים הראשון לציין הרב הראשי לישראל זצ"ל ועמותת בית מדרש לרבנים ודיינים בירושלים
		לא הייתה הסכמה לראיון	עמותת קשת האגודה למען הקשיש בתל אביב-יפו וחברת נאות לה גרדיה
15.07.2020 30.07.2020 10.06.2020	סגנית נשיא לעניינים אקדמיים מנכ"לית דיקן סטודנטים	ד"ר אתי גרובלד ד"ר זיו חורב ד"ר מיכל רביבו	אחיה המכללה האקדמית לחינוך והמכללה האקדמית אחיה באחריות אקדמית של אוניברסיטת בן גוריון בנגב
2.3.2021		לא הייתה היענות מהארגון לראיון עו"ד שולי וייס משרד בוגט-קידר	מכון מדעי טכנולוגי להלכה והעמותה מכון להבה ללימודי הטכנולוגיה לאור ההלכה
18.02.2021	מנכ"ל שירן	צביקה גולדנברג	העמותה האגודה למען החייל והחברה ש.י.ר.ן. (2002) מיסוד האגודה למען החייל.
15.02.2021	מנכ"ל בראט	אלכס פלד	בית אבות בראט בכרמיאל והעמותה לניהול מרכזי יום לקשיש בכרמיאל
04.02.2021	חבר ועד מנהל בתקומת אריה	אבי רמות	בית לכל ילד בישראל ועמותה תקומת אריה עמותה לקידום שירותי חברה ורווחה

ב. רשימת מראיינים מיזוגים בלתי פורמליים

מספר המיזוג	שם המיזוג	שם המראיין	תפקיד	מועד הראיון
1	מכון שלם הרטמן עלמא בית לתרבות עברית	ד"ר רות קלדרון	מנכ"לית עלמא בית לתרבות עברית	04.01.2021
2	משולחן לשולחן בנק מזון לישראל	גידי כרוך	מנכ"ל משולחן לשולחן	11.01.2021
3	אג'נדה השדרה עורו	לא אותרו מראיינים		

17.01.2021	מנכ"ל העמותה הישראלית לזיום בניה ירוקה ובת קיימא	יהודה אולנדר	המועצה הישראלית לבניה ירוקה העמותה הישראלית לזיום בניה ירוקה ובת קיימא	4
11.3.2021	מנכ"לית ארגון ילדים ישראלים	רותם אילן	האגודה לזכויות אזרח בישראל וארגון ילדים ישראלים	5
16.2.2021 20.1.2021	מנכ"ל מעוז מנכ"ל קריאת כיוון	ד"ר יואב הלר תום להב	מעוז וקריאת כיוון	6
8.2.2021	מנכ"לית מתאם	שרון	מתאם וקמרון	7
16.2.2021 18.2.2021	ועד מנהל של עולים יחד מנכ"לית עולים ביחד	עמוס ספיר דסה	עולים ביחד ואריאלה	8
14.2.2021 18.1.2021	מנכ"לית אח בוגר אחות בוגרת מנכ"ל (החליף את ליבי) אח בוגר אחות בוגרת	ליבי רייכמן רועי פלפל	אח בוגר אחות בוגרת אחים בוגרים חיפה	9
03.01.2021 21.12.2020	מנכ"לית אפרתה חבר ועד מנהל באפרתה	מיכל קליין-נדב ד"ר צבי גסטרויט	אפרתה ואמונה	10
28.12.2020	ראש המכללה המאוחדת הרצוג ליפשיץ	פרופ' יהודה ברנדס	הרצוג וליפשיץ	11
02.09.2020		רואיין תפקיד בכיר ראיון חסוי	אורות ישראל מורשת יעקב	12
06.07.2020 29.06.2020	-מנהל פילנתרופיה בקרן אדמונד דה רוטשילד -יו"ר ועד מנהל שותפיות אדמונד דה רוטשילד, מנהל תוכנית מנהיגות בקרן רוטשילד -מנכ"לית העמותה המאוחדת -מנכ"ל קו הזינוק -מנכ"לית קו הזינוק	-אלי בוך -ברק דרור ונדרמן -דפי בירן -יובל זך -לירון טיץ	קו הזינוק וארגון שגרירי רוטשילד	13
1.3.2021 2.3.2021	מנכ"ל הנוער הלאומי משרד עמירם -בוגט	ניסים שלם עו"ד שולי וייס	הנוער הלאומי וביתר	14

18.2.2021		בוצע ראיון נוסף (שלישי) חסוי		
2.3.2021	משרד עמירם-בוגט	לא הייתה הסכמה לראיון בארגון עו"ד שולי וייס	בני המושבים והשומר החדש	15

נספחים פרק רביעי- חלק א

נספח 1: תיאור המדגם של מיזוגים דה יורה

א. מספר מיזוגים לפי סוג מיזוג

סוג המיזוג	מספר מיזוגים
מיזוגים בין עמותות	17
מיזוג בין חל"צ (קלט) לעמותה (יעד)	2
מיזוג בין עמותה (קלט) לחל"צ (יעד)	3
מיזוג בין חל"צ	4
סה"כ	23

ב. מספר המיזוגים לפי שנת המיזוג

שנת המיזוג	מספר מיזוגים
2019	1
2018	3
2017	10
2016	1
2015	1
2014	2
2013	1
2012	2
2011	1
2010	1
סה"כ	23

ג. מספר המיזוגים לפי תחום פעילות

תחום הפעילות	מספר מיזוגים
שירותי רווחה	17
שירותי דת	2
ספורט	3
תרבות או אומנות	1
סה"כ	23

ד. מספר המיזוגים לפי תחום פעילות בשירותי הרווחה

תחום פעילות בשירותי הרווחה	מספר מיזוגים
ארגון יוצאי תפוצה	1
חינוך והשכלה	6
קהילה וחברה	1
קהילה והשכלה	1
סביבה ובע"ח	1
מחקר מדע וטכנולוגיה	1
סיוע לנפגעי תקיפה מינית	1
בתי חולים ומוסדות רפואיים	1

1	בתי אבות
1	קרנות פילנטרופיות
2	שירותי רווחה כללי
17	סה"כ

ה. מקום העמותות הקלט בארץ

מקום בארץ	עמותת/חל"צ הקלט
8	תל אביב יפו
7	ירושלים
1	רחובות
1	נשר
1	מעלות תרשיחא
1	חיפה
1	ראשון לציון
1	הרצליה
1	שקמים
1	כרמיאל
23	סה"כ

ו. מקום עמותות היעד בארץ

מקום בארץ	עמותת/חל"צ היעד
9	תל אביב יפו
6	ירושלים
1	רחובות
1	קרית ביאליק
1	אילון
1	עכו
1	חיפה
1	שקמים
1	דימונה
1	
23	סה"כ

ז. מספר עמותות הקלט לפי שנת הקמה

שנת הקמה	מספר העמותות/חל"צ הקלט
1954	1
1959	1
1975	1
1982	5
1983	3
1984	3
1986	1
1995	1
1997	1
1999	1
2000	1
2009	2

1	2014
1	2015
23	סה"כ

ה. מספר עמותות היעד לפי שנת ההקמה:

שנת הקמה	מספר עמותות/חל"צ יעד
1941	1
1976	1
1982	2
1983	2
1984	1
1988	1
1989	1
1991	2
1993	1
1994	1
1995	1
1999	2
2000	1
2002	1
2008	2
2014	1
2015	1
2016	1
סה"כ	23

נספח 2: מספר העובדים של חברות הקלט, 3 שנים לפני המיזוג

Number of Merger*	Number of Observations	Mean	Std.	Min	Max
1	3	13.66667	1.527525	12	15
3	3	77.66667	11.15049	65	86
4	3	0	0	0	0
5	3	112.6667	10.96966	100	119
6	3	37.66667	6.658328	30	42
7	3	68	11.53256	55	77
8	3	2.333333	3.21455	0	6
9	3	81.33333	27.30079	50	100
10	3	8.333333	.5773503	8	9
11	3	25.33333	10.01665	15	35
12	3	97	24.33105	81	125
13	3	1.333333	2.309401	0	4
14	3	622	140.4706	460	710
15	3	1601.667	90.06849	1518	1697
16	3	18.66667	8.504901	10	27
17	3	0	0	0	0
18	3	400	0	400	400
19	3	324.3333	6.350853	317	328
20	3	10.66667	.5773503	10	11
21	2	491.5	222.7386	334	649
22	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
23	3	81.66667	9.814955	76	93

- מספור המיזוג נעשה לפי הטבלה המקורית של הרשם.

נספח 3: מספר העובדים של חברות היעד, 3 שנים לפני המיזוג

Number of Merger	Number of Observations	Mean	Std.	Min	Max
1	2	.5	.7071068	0	1
3	3	18	0	18	18
4	2	411.5	21.92031	396	427
5	3	0	0	0	0
6	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
7	3	0	0	0	0
8	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
9	2	24	1.414214	23	25
10	3	0	0	0	0
11	2	6	2.828427	4	8
12	2	21	16.97056	9	33
13	2	4	2.828427	2	6
14	2	6	7.071068	1	11
15	3	0	0	0	0
16	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
17	3	7.333333	1.154701	6	8
18	1	120		120	120
19	3	513.3333	24.4404	492	540
20	3	4.666667	.5773503	4	5
21	1	170		170	170
22	3	48	3.464102	46	52
23	3	226.6667	37.52777	205	270

נספח 4: מחזור פעילות של חברות קלט ויעד של מיזוגים דה יורה לפני המיזוג ולאחר המיזוג

שם המיזוג	מחזור פעילות קלט	מחזור פעילות יעד	מחזור פעילות קלט בשנת המיזוג ולאחר מיזוג	אחוז מחזור פעילות קלט לעומת יעד (שנה לפני המיזוג)	מסקנות
שנת מיזוג 2017	עמותת צעירים למען הכדורגל בנשר ועמותת עידן בכדורגל בנשר	עלייה במחזור עמותה בינונית	175,514 19,130 (שנתיים לפני) ירידה במחזור עמותה קטנה	0.45%	מיזוג עמותה בינונית עם עמותה קטנה. עמותת היעד קטנה מאוד ביחס לקלט. גידול במחזור פעילות בשנת המיזוג וקישון לאחר המיזוג
שנת מיזוג 2019	עמותת עירונית מעלות תרשיחא ועמותת מועדון כדורגל מכבי עכו	(ירידה במחזור) עמותה בינונית	446,100 342,455 (ירידה במחזור) עמותה קטנה	לא קיים מידע, המיזוג נעשה בשנת 2019	מיזוג עמותה בינונית עם עמותה קטנה
שנת מיזוג 2017	עמותת התאחדות לתרבות גופנית הפועל ראשון לציון ועמותת קסם הכדורגל בנשר	עלייה במחזור עמותה גדולה	741,547 4,106,301 (חסר 2016, ישנן רק 2014, 2015) עלייה במחזור עמותה בינונית	45.1%	מיזוג עמותה גדולה עם עמותה בינונית. עמותת יעד מהווה כמעט חצי מגודלה של עמותת הקלט קישון לאחר המיזוג

מיזוג עמותה גדולה עם עמותה קטנה		9,462,219 10,453,382 (שנה לאחר המיזוג)	אין הכנסות-0 עמותה קטנה	7,010,848 7,713,320 8,240,689	אגודת תומכי ישיבת שער אליעזר קרטשניף ואגודת תומכי מוסדות קרעטשניף שנת מיזוג 2017
גידול בשנת המיזוג ולאחר שנת פעילות		מחזור פעילות גדל עמותה גדולה		עמותה גדולה	
מיזוג עמותה בינונית עם עמותה קטנה	3.24%	2,779,382 3,329,998 (שנה לאחר המיזוג)	109,022 140,420 105,178 בשנת המיזוג-22,778 עמותה קטנה	2,471,460 2,524,363 3,243,389 עמותה בינונית	נתיביה ועמותת רועה ישראל שנת מיזוג 2017
עמותת היעד קטנה ביחס לעמותת הקלט בשנת המיזוג ישנו קיטון לאחר המיזוג יש עליה במחזור פעילות		מחזור פעילות גדל עמותה בינונית			
מיזוג עמותה קטנה עם בינונית	3343%	584,024 803,345 (שנה לאחר המיזוג)	476,310 728,551 731,364 (3 שנים לפני) מחזור הפעילות גדל עמותה בינונית	156 23 44,821 (3 שנים לפני) מחזור הפעילות גדל עמותה קטנה	בית מדרש לרבנים ולדיינים ירושלים ועמותת יד הרב, נסים הראשון לציון הרב הראשי לישראל זצ"ל שנת מיזוג 2014
עמותות היעד גדולה מאוד ביחס לקלט קיטון בשנת המיזוג גידול במחזור פעילות לאחר המיזוג בהשוואה למחזור פעילות מאוחד של שתי העמותות לפני המיזוג		מחזור הפעילות גדל מחזור פעילות			
מיזוג עמותה גדולה עם עמותה קטנה		173,694,281 194,496,649 208,216,560 (שנתיים לאחר המיזוג)	אין הכנסות-0 עמותה קטנה	121,951,889 138,278,687 157,513,607 עמותה גדולה	צביה - רשת חינוכית תורנית - ע"ש הרב צבי יהודה הכהן קוק זצ"ל ועמותת מוחו"ת - מחשבה ויצירה חינוכית ותורנית
עמותות היעד קטנה ביחס לקלט		מחזור פעילות גדל			

		עמותה גדולה			שנת מיזוג 2016
גידול במחזור פעילות לאחר המיזוג					
מיזוג בין שתי עמותות גדולות	76%	95,894,412 102,129,227	33,407,714 33,995,781 34,428,310	52,241,452 53,697,917 55,647,232	אחזה - המכללה האקדמית לחינוך ועמותת המכללה האקדמית אחזה
עמותת היעד קטנה במעט ביחס לקלט		(שנה לאחר המיזוג)	(3 שנים לפני)	(3 שנים לפני)	שנת מיזוג 2013
גידול במחזור פעילות לאחר המיזוג		מחזור הפעילות גדל	מחזור הפעילות גדל	מחזור הפעילות גדל	
בהשוואה למחזור פעילות מאוחד של שתי העמותות לפני המיזוג		עמותה גדולה	עמותה גדולה	עמותה גדולה	
מיזוג עמותה בינונית עם עמותה בינונית	53%	4,628,042	13,265,379	5,213,016	עמותת שמע ועמותת המכון לקידום החרש בישראל
עמותת היעד מהווה מחצית מעמות הקלט		לא קיים מידע לשנת 2019 (שנה לאחר המיזוג)	7,702,307 2,771,464	5,099,379 5,242,264	שנת המיזוג - 2018
מיזוג עמותה בינונית עם עמותה בינונית	19.00%	3,244,469 7,446,503	182,180 521,431	2,744,361	הארגון לשוויון נשי בטכנולוגיה בע"מ ועמותת היא מקודדת
עמותת היעד עמותה קטנה ביחס לעמותת הקלט		(שנה לאחר המיזוג)	(שנת 2014 , 2015)	עמותה בינונית	שנת מיזוג 2017
לאחר המיזוג ישנו גידול במחזור הפעילות		מחזור פעילות גדל עמותה בינונית	עמותה קטנה שהפכה לבינונית		
מיזוג עמותה גדולה עם עמותה בינונית	7%	18,874,000 12,373,000	572,000 770,000	9,201,000 11,647,000	התאחדות הסטודנטים והסטודנטיות

בישראל ועמותת איסתא ליינס שנת המיזוג- 2017	11,252,000 עמותה גדולה	755,000 עמותה בינונית	מחזור פעילות גדל.	עמותת היעד קטנה ביחס לעמותת הקלט
גידול בשנת המיזוג קיטון לאחר המיזוג במחזור פעילות				
אגודת הסטודנטים של האוניברסיטה העברית בירושלים ועמותת אקדמון שנת מיזוג 2017	7,282,281 6,500,316 11,330,860 עמותה גדולה	537,470 437,276 שנת 2015,2014 עמותה בינונית	10,214,596 9,486,067 (שנה לאחר המיזוג) מחזור פעילות קטן עמותה גדולה	מיזוג עמותה גדולה עם עמותה בינונית עמותת היעד קטנה ביחס לעמותת הקלט קיטון במחזור פעילות לאחר שנת המיזוג
3.859%				
מינהל קהילתי רוממה ועמותת מרכז קהילתי ע"ש גרוס רוממה בע"מ שנת מיזוג- 2018	לא קיימות הכנסות לעמותה -0 עמותה קטנה	9,091,601 10,391,307 11,865,062 עמותה גדולה	לא קיים מידע אודות שנת 2018-2019	מיזוג עמותה קטנה עם עמותה גדולה עמותת היעד גדולה ביחס לקלט
לא עמותת הקלט לא היו הכנסות.				
אגודת חובבי החתולים ופרוייקט 10 שנת מיזוג 2017	683,848 301,988 378,500 ירידה ולאחר מכן שיפור עמותה קטנה	איך נתונים כספיים 123,698 399,956 - ירידה משמעותית בשנת המיזוג ועלייה לאחר מכן עמותה קטנה	איך נתונים כספיים	איך נתונים כספיים
עמותות מכוני מדעי טכנולוגי להלכה עמותת מכוני להבה ללימודי הטכנולוגיה באור ההלכה שנת מיזוג 2012	819,460 1,106,872 730,067 (3 שנים לפני) מחזור הפעילות גדל וקטן	134,141 32,099 122,971 (3 שנים לפני) מחזור הפעילות קטן וגדל	723,838 480,653 (שנה לאחר המיזוג) מחזור הפעילות קטן משמעותית	מיזוג בין עמותה בינונית לעמותה קטנה עמותת היעד קטנה ביחס לקלט
17%				

קטון במחזור פעילות לאחר המיזוג		מחזור פעילות	עמותה קטנה	עמותה בינונית	
בהשוואה למחזור פעילות מאוחד של שתי העמותות לפני המיזוג					
מיזוג עמותה בינונית עם עמותה בינונית	57%	לא קיים מידע אודות שנת 2019-2020	4,714,527 3,063,042 2,602,505	3,286,002 3,412,649 4,542,958	עמותת ארגון יוצאי מרכז אירופה ועמותת המפעל לעזרה הדדית של ארגון יוצאי מרכז אירופה שנת המיזוג 2019
עמותת היעד מהווה כמעט 60% מעמותת הקלט			עמותה בינונית	עמותה בינונית	
מיזוג בין עמותה בינונית לעמותה גדולה	264%	7,708,000 25,787,000	21,857,000 21,132,000 19,040,000	8,917,000 6,363,000 7,225,000	בית לכל ילד בישראל ותקומת אריה שנת מיזוג 2010
עמותת היעד קטנה ביחס לקלט		(שנה לאחר המיזוג)	מחזור הפעילות קטן	מחזור הפעילות קטן	
קטון במחזור פעילות לאחר המיזוג		מחזור הפעילות גדל משמעותית מחזור פעילות	עמותה גדולה	עמותה בינונית	
בהשוואה למחזור פעילות מאוחד של שתי העמותות לפני המיזוג					
מיזוג בין עמותה גדולה לעמותה בינונית	64%	12078603 12778811	3786589 3856440 3710568	7,277,436 7,793,404 7,809,038	עמותת בית אבות "בראט" בכרמיאל והעמותה לניהול מרכזי יום לקשיש בכרמיאל שנת מיזוג 2014
עמותת היעד יותר ממחצית ביחס לקלט		(שנה לאחר המיזוג)	מחזור הפעילות גדל מחזור פעילות	מחזור הפעילות גדל	
גידול במחזור פעילות לאחר המיזוג		מחזור פעילות	מחזור הפעילות יציב	עמותה גדולה	
			עמותה בינונית		

בהשוואה למחזור פעילות מאוחד של שתי העמותות לפני המיזוג					
מיזוג בין עמותה גדולה לעמותה קטנה	0%	463,238,000 484,335,000	מחזור פעילות 0	466,099,000 459,732,000 487,776,000	עמותת האגודה למען החייל בישראל ועמותת לב"י- עמותה למען בטחון ישראל-הקרן להתעצמות צה"ל שנת המיזוג- 2017
עמותת היעד קטנה ביחס לעמותת הקלט			עמותה קטנה	עמותה גדולה	
קיטון בשנת המיזוג וגידול לאחר שנת המיזוג					
מיזוג בין עמותה גדולה לחברה גדולה	43%	509,406,000 421,241,000	177,317,000 184,868,000 199,682,000	478,912,000 496,178,000 459,350,000	האגודה למען החייל בישראל ועמותת ש.י.ר.ן. (2002) מיסוד האגודה למען החייל שנת מיזוג 2012
עמותת היעד מהווה 40% ביחס לקלט		(שנה לאחר המיזוג)	(3 שנים לפני)	(3 שנים לפני)	
קיטון במחזור פעילות לאחר המיזוג		מחזור הפעילות קטן (כבר לפני המיזוג מחזור היעד דווח במסמכי הקלט לכן אין גדילה במחזור בעקבות המיזוג)	מחזור הפעילות גדל	מחזור הפעילות קטן	
בהשוואה למחזור פעילות מאוחד של שתי העמותות לפני המיזוג		מחזור פעילות	חברה גדולה	עמותה גדולה	

<p>מיזוג עמותה בינונית עם עמותה קטנה</p> <p>עמותת היעד קטנה ביחס לעמותת הקלט</p> <p>קיטון בשנת המיזוג</p> <p>גידול לאחר שנת המיזוג</p> <p>ולאחר מכן קיטון</p>	<p>4.90%</p>	<p>4,039,886</p> <p>4,857,507</p> <p>829,546</p> <p>(שנתיים לאחר המיזוג)</p> <p>מחזור פעילות קטן ושנתיים לאחר המיזוג קטן משמעותית</p> <p>עמותה בינונית</p>	<p>187,393</p> <p>119,710</p> <p>273,276</p> <p>242,973</p> <p>שנים 2010-2013</p> <p>עמותה קטנה</p>	<p>3,730,641</p> <p>4,956,633</p> <p>עמותה בינונית</p>	<p>המגבית היהודית המאוחדת לישראל בע"מ ו- B.O.S. CHARITABLE TRUST LTD</p> <p>שנת מיזוג 2015</p>
<p>מיזוג בין עמותה גדולה לחברה גדולה</p> <p>עמותת היעד קטנה ביחס לקלט</p> <p>גידול במחזור פעילות לאחר המיזוג</p> <p>בהשוואה למחזור פעילות מאוחד של שתי העמותות לפני המיזוג</p>	<p>18%</p> <p>עמותת היעד קטנה ביחס לקלט</p>	<p>127,455,255</p> <p>127,105,827</p> <p>(שנה לאחר המיזוג)</p> <p>מחזור הפעילות יציב</p> <p>מחזור פעילות</p>	<p>17,732,013</p> <p>(3 שנים לפני בלבד)</p> <p>חברה גדולה</p>	<p>85,789,288</p> <p>91,699,771</p> <p>99,484,232</p> <p>(3 שנים לפני)</p> <p>מחזור הפעילות גדל</p> <p>עמותה גדולה</p>	<p>עמותות קשת - האגודה למען הקשיש בתל- אביב-יפו וחל"צ נאות לה גארדיה בע"מ</p> <p>שנת מיזוג 2014</p>

מיזוג עמותה בינונית עם שתי עמותות קטנות	בשנת 2016 (שנתיים לפני המיזוג) יחס 2 עמותות היעד חלקי הקלט היה 12%	לא קיים מידע אודות שנים 2018-2019	המדרשה- 69,360 126,854 עמותה קטנה המכון- 17,690 50,686 143,910 עמותה קטנה	1,286,032 1,439,882 1,558,920 עמותה בינונית	המרכז הליברלי בע"מ, המרכז האזרחי לתרבות חברה וכלכלה בע"מ, המדרשה הליברלית בישראל (ע"ש פרץ ברנשטיין), המכון לחקר החברה והכלכלה בישראל ע"ש יוסף ספיר ז"ל - שנת המיזוג 2018
עמותות היעד קטנות ביחס לקלט					

נספח 5: תיאור המדגם של מיוזגים דה פקטו

א. מספר המיוזגים לפי סוג מיוזג

סוג המיוזג	מספר מיוזגים
מיוזגים בין עמותות	10
מיוזג בין חל"צ (קלט) לעמותה (יעד)	1
מיוזג בין עמותה (קלט) לחל"צ (יעד)	1
מיוזג בין חל"צ (3 חברות)	1
מיוזג בין עמותה (קלט) לחברה פרטית (יעד)	2
סה"כ	15

ב. מספר המיוזגים לפי שנת מיוזג

שנת המיוזג	מספר מיוזגים
2019	1
2016	1
2015	3
2014	1
2013	3
2012	3
2009	1
2008	2
סה"כ	15

ג. מספר מיוזגים לפי תחום פעילות

תחום הפעילות	מספר מיוזגים
ארגוני סנגור, שינוי חברתי ופוליטי	2
חינוך, השכלה והכשרה מקצועית	7
סביבה ובע"ח	1
קהילה וחברה	1
שירותי רווחה	4
סה"כ	15

תת תחום פעילות	מספר מיוזגים
איכות הסביבה מוסדות חינוך	1
ארגוני גג ותשתית בחברה האזרחית	1
ארגוני מתנדבים	1
הכשרה ותעסוקה	1
הכשרה ותעסוקה	1
קהילה וחברה - כללי	1
השכלה גבוהה	3
חינוך, השכלה והכשרה מקצועית - כללי	1
הכשרה ותעסוקה	1
חינוך, השכלה והכשרה מקצועית - כללי	1
מילגות לתלמידים ולסטודנטים	1
סיוע לנזקקים	1

1	שמירת חריות הפרט
1	תוכניות הינוך מורשת והנצחה – כללי
1	תוכניות הינוך מחקר, מדע וטכנולוגיה – כללי
1	תנועות נוער
15	סה"כ

ד. עמותות/חל"צ הקלט לפי מקום בארץ

מקום בארץ	עמותות/חל"צ הקלט
1	אבן יהודה
1	אלקנה
1	גוש עציון
2	ירושלים
1	לביא
1	לוד
1	סביון
1	רעננה
6	תל אביב- יפו
15	סה"כ

ה. עמותות/חל"צ היעד לפי מקום בארץ

מקום בארץ	עמותות/חל"צ היעד
1	חיפה
4	ירושלים
1	כפר סבא
1	סביון
1	קיסריה
2	רחובות
1	רעננה
5	תל אביב- יפו
16	סה"כ

ו. מספר עמותות/חל"צ הקלט לפי שנת הקמה

שנת הקמה	מספר העמותות/חל"צ הקלט
1924	1
1973	2
1984	1
1993	1
1996	1
2002	1
2003	3
2007	2
2008	1
2010	1
2011	1

סה"כ	15
------	----

ז. מספר עמותות/חל"צ היעד לפי שנת הקמה

שנת הקמה	מספר עמותות/חל"צ יעד
1921	1
1923	1
1962	1
1974	1
1985	1
1988	1
1996	1
2000	1
2004	1
2007	1
2008	1
2010	3
2012	2
סה"כ	16

נספח 6: מספר עובדים במיזוגים דה פקטו, לפני ואחרי האיחוד

שם המיזוג	קלט- מספר עובדים שנה לפני האיחוד	יעד- מספר עובדים שנה לפני האיחוד	מספר עובדים- שנת האיחוד שנה לאחר האיחוד	מסקנות
עמותה 1: מכללת אמונה עמותה 2: אפרתה- מכללה אקדמית לחינוך שנת מיזוג 2008	לא צוין	לא צוין	129-2009	לא ניתן להסיק מסקנות כי המספרים לפני האיחוד לא ידועים
עמותה 1: אורות ישראל מכללה אקדמית לחינוך עמותה 2: שוחרי מורשת יעקב שנת מיזוג 2008	677	166	732-2009	ניתן להסיק כי מספר העובדים קטן וכי לא כל העובדים מוזגו לעמותה המאוחדת.
עמותה 1: משולחן לשולחן עמותה 2: לקט- בנק מזון לישראל שנת מיזוג 2009	60	3	82-2010	ניתן להסיק כי מספר העובדים גדל וכי לא כל העובדים מוזגו לעמותה המאוחדת
עמותה 1: המועצה הישראלית לבנייה ירוקה עמותה 2: ישראלית לייזום בנייה ירוקה ובת קיימא שנת מיזוג 2012	10	1	8-2012	ניתן להסיק כי מספר העובדים קטן וכי לא כל העובדים מוזגו לעמותה המאוחדת.
עמותה 1: הרצוג מכללת יעקב הרצוג להכשרת מורים ליד ישיבת הר עציון עמותה 2: המכללה האקדמית הדתית לחינוך ע"ש רא"ם ליפשיץ שנת מיזוג 2012	לא צוין	250	447-2013	לא ניתן להסיק מסקנות כי המספרים לפני האיחוד לא ידועים לעמותת הקלט
עמותה 1: תנועת הנוער הלאומי עמותה 2: תנועת הנוער בית"ר שנת מיזוג 2012	25	35	43-2013	ניתן להסיק כי מספר העובדים קטן וכי לא כל העובדים מוזגו לעמותה המאוחדת.
חברה 1: אג'נדה מרכזי ישראלי לאסטרטגיה תקשורתית בע"מ (אנו) חברה 2: עורו= התנועה האזרחית החדשה בע"מ (חל"צ) חברה 3: השדרה החברתית בע"מ שנת מיזוג 2013	12-2012	עורו- 2011-3 השדרה- לא צוין	20-2013 14-2014	ניתן להסיק כי מספר העובדים קטן וכי לא כל העובדים מוזגו לעמותה המאוחדת.

לא ניתן להסיק מסקנות כי המספרים לפני האיחוד לא ידועים	66-2014	אין מועסקים	לא צוין	עמותה 1: האגודה לזכויות האזרח בישראל עמותה 2: ארגון ילדים ישראלים שנת מיזוג 2013
ניתן להסיק כי מספר העובדים קטן וכי לא כל העובדים מוזגו לעמותה המאוחדת.	10-2014	12	5	עמותה 1: מעוז סיל ארגון 2: קריאת כיוון שנת מיזוג 2013
ניתן להסיק כי מספר העובדים קטן וכי לא כל העובדים מוזגו לעמותה המאוחדת.	21-2015	12	19	עמותה 1: עולים ביחד באנדליי וודליי- מנהיגות ומצוינות בתעסוקה לאקדמאים יוצאי אתיופיה עמותה 2: אריאלה שנת מיזוג 2014
לא ניתן להסיק מסקנות כי חסרים מספרים	22-2016	לא צוין	14	עמותה 1: אח בוגר אחות בוגרת ישראל עמותה 2: אחים ואחיות בוגרים חיפה שנת מיזוג 2015
ניתן להסיק כי מספר העובדים קטן וכי לא כל העובדים מוזגו לעמותה המאוחדת.	7-2016	4	6	עמותה 1: מתאם לפיתוח משאבי אנוש בארגונים חברתיים חברה 2: קמרון ניהול קיימות בע"מ (חל"צ) שנת מיזוג 2015
לא ניתן להסיק מסקנות כי המספרים לפני האיחוד לא ידועים	205-2015 208-2016	לא צוין	לא צוין	חברה 1: מכון שלום הרטמן עמותה 2: עלמא- מכללה עברית שנת מיזוג 2015
ניתן להסיק כי מספר העובדים גדל וכי לא כל העובדים מוזגו לעמותה המאוחדת + גיוס נוסף.	39-2016 47-2017 68-2018	5	20	עמותה 1: קו הזינוק ארגון 2: ארגון שגרירי רוטשילד שנת מיזוג 2016
לא ניתן להסיק מסקנות כי חסרים מספרים	לא צוין	לא צוין	207	עמותה 1: ארגון השומר החדש עמותה 2: חטיבת בני המושבים שנת מיזוג 2019

נספח 7: מחזור פעילות של חברות קלט ויעד של מיזוגים דה פקטו לפני המיזוג ולאחר המיזוג

שם המיזוג	מחזור פעילות קלט	מחזור פעילות יעד	מחזור פעילות קלט בשנת המיזוג ולאחר מיזוג	יחס יעד לקלט באחוזים, בשנה לפני המיזוג	מסקנות יחס יעד לקלט
שנת מיזוג 2008 עמותה 1: אמונה מכללה אקדמית לאמנות וחינוך מיסודן של מכללות אפרתה עמותה 2: אמונה ואפרתה - מכללה אקדמית לחינוך	אין דוחות	11,483,150 11,345,979 10,130,588 (3 שנים לפני) ירידה במחזור עמותה גדולה	10,286,665 36,300,952 42,837,133 (שנה לאחר המיזוג ועד 3 שנים לאחר המיזוג), עליה במחזור מחזור פעילות גדול	-	עמותת היעד לא נסגרה, המשיכה בהפעלת פעילויות אחרות. פעילות עמותת הקלט צמחה משמעותית.
שנת מיזוג 2008 עמותה 1: אורות ישראל מכללה אקדמית לחינוך עמותה 2: מכללת מורשת יעקב	30,323,583 31,289,037 42,289,037 (שלוש שנים לפני המיזוג) עלייה במחזור עמותה גדולה	25,565,666 30,515,502 25,986,656 (שלוש שנים לפני המיזוג) ירידה במחזור עמותה גדולה	65,085,130 72,498,487 73,401,197 71,270,500 שנת המיזוג ושלוש השנים לאחר מכן, עליה במחזור. ירידה קטנה שלוש שנים לאחר המיזוג מחזור פעילות גדול	60.4%	מיזוג בין שתי עמותות גדולות. עמותת היעד מהווה 60.4% מעמותת הקלט. עמותת היעד לא נסגרה, המשיכה בהפעלת פעילויות אחרות. גידול במחזור פעילות לאחר המיזוג וצמיחה לאורך שלוש שנים לאחר מכן.
שנת מיזוג 2009 עמותה 1: משולחן לשולחן עמותה 2: לקט בנק מזון לישראל	2,341,047 6,336,374 9,776,379 עלייה במחזור עמותה גדולה	2,090,878 5,739,787 (חסרה שנת 2008) עליה במחזור עמותה בינונית	12,379,470 16,791,314 עליה גדולה במחזור מחזור פעילות גדול	90% (השוואה בשנת 2007)	מיזוג בין עמותה גדולה לעמותה בינונית. עמותת היעד מהווה 90% מעמותת הקלט. גידול במחזור הפעילות לאחר המיזוג, צמיחה בשנה לאחר מכן. עמותת היעד נסגרה ולא המשיכה לפעול.
שנת מיזוג 2012 עמותה 1: המועצה הישראלית לבנייה ירוקה עמותה 2: העמותה הישראלית לזיום בניה ירוקה ובת קיימא	300,977 1,065,260 751,910 (שלוש שנים לפני המיזוג) עליה ואז ירידה במחזור עמותה בינונית	126,177 157,242 43,028 (שלוש שנים לפני המיזוג) עליה ואז ירידה במחזור עמותה קטנה	1,218,200 2,221,337 2,871,510 3,475,190 שנת המיזוג ושלוש השנים לאחר מכן, עליה במחזור. מחזור פעילות בינוני	16.7%	עמותת היעד נסגרה ולא המשיכה לפעול.
שנת מיזוג 2012 עמותה 1: הרצוג מכללת יעקב הרצוג להכשרת מורים ליד ישיבת הר עציון עמותה 2: ליפשיץ המכללה האקדמית הדתית לחינוך ע"ש רא"ם ליפשיץ עמותה 3: מכללת הרצוג מיסודן של מכללות ליפשיץ והרצוג	עמותת הקלט לא הייתה קיימת לפני המיזוג.	22,039,662 24,570,607 26,629,674 (שלוש שנים לפני המיזוג) עליה ואז ירידה במחזור עמותה גדולה	24,995,532 70,916,750 84,115,857 שנה עד שלוש שנים לאחר המיזוג. עליה במחזור. מחזור פעילות גדול	69.9% בשנה שלאחר המיזוג, כשעמותת הקלט הוקמה.	עמותת הקלט ליפשיץ המשיכה לפעול, עמותת הרצוג נמחקה. שתי העמותות הקימו עמותה חדשה בשם מכללת הרצוג מיסודן של מכללות ליפשיץ והרצוג.
שנת מיזוג 2012 תנועת בית"ר ותנועת הנוער הלאומי העובד והלומד	מיזוג פתוח- לא קיים מידע				
שנת מיזוג 2012 עמותה 1: אג'נדה השדרה החברתית בע"מ (אנו עושים שינוי בע"מ)	2,365,745 2,497,125 (שלוש שנים ושנתיים לפני המיזוג)	אין דוחות	2,756,441 2,741,542 2,754,781 (שלוש השנים לאחר המיזוג)	אין מידע על עמותות היעד	עמותת עורו (לא קיימים דו"חות), השדרה החברתית בע"מ (הל"צ) אוחדו לעמותת אג'נדה. ניתן שם חדש "אנו עושים שינוי בע"מ". ישנה

עמותת השדרה, עמותת עורו	שנת מיזוג 2013	ירידה במחזור הפעילות. עמותה בינונית	יריד מינורית ואז עליה מחזור פעילות בינוני	עליה במחזור הפעילות לאחר המיזוג.
עמותה 1: האגודה לזכויות האזרח בישראל עמותה 2: ארגון ילדים ישראלים	שנת מיזוג 2013	10,613,552 10,458,615 10,423,174 (שלוש שנים לפני המיזוג) ירידה קטנה במחזור עמותה גדולה	389,251 186,128 317,796 (שלוש שנים לפני המיזוג) ירידה ואז עלייה במחזור עמותה קטנה	9,286,217 9,066,642 8,547,407 7,715,668 שנת המיזוג ושלוש השנים לאחר מכן, ירידה במחזור. מחזור פעילות גדול
עמותה 1: מעוז סיל עמותה 2: קריאת כיוון	שנת מיזוג 2013	573150 3617830 1,818,788 (שלוש שנים לפני המיזוג) עליה ואז ירידה במחזור. עמותה בינונית	לא עמותה, אין נתונים	אין נתונים
עמותה 1: עולים ביחד באנדליי וודליי – מנהיגות ומצוינות בתעסוקה לאקדמאים יוצאי אתיופיה עמותה 2: אריאלה	שנת מיזוג 2014	3,152,977 3,747,967 4,299,440 (שלוש שנים לפני המיזוג) עלייה במחזור הפעילות. עמותה בינונית	1,170,968 1,681,773 1,503,164 (שלוש שנים לפני המיזוג) עליה ואז ירידה במחזור. עמותה בינונית	4,894,595 6,128,000 6,964,000 6,866,000 (שלוש השנים לאחר המיזוג) עליה במחזור הפעילות ואז ירידה מינורית מחזור פעילות בינוני
עמותה 1: מתאם לפיתוח משאבי אנוש בארגונים חברתיים עמותה 2: קמרון	שנת מיזוג 2015	658,654 722,328 852,724 (שלוש שנים לפני המיזוג) עלייה במחזור הפעילות. עמותה בינונית	2620257 1816327 1572572 (שלוש שנים לפני המיזוג) ירידה במחזור. חברה בינונית	398% 251% 184% עמותת היעד גדולה משמעותית מעמותת הקלט, אך היחס הולך ומצטמצם לקראת המיזוג.
עמותה 1: אח בוגר אחות בוגרת עמותה 2: אחים בוגרים חיפה	שנת מיזוג 2015	אין דוחות כספיים	34,798 27698 17109 (שלוש שנים לפני המיזוג) ירידה במחזור. עמותה קטנה;	אין דוחות כספיים
עמותה 1: מכון שלום הרטמן עמותה 2: עלמא בית לתרבות עברית	שנת מיזוג 2015	53,711,778 52,916,662 56,082,713 (שלוש שנים לפני המיזוג) ירידה ואז עלייה במחזור הפעילות. מחזור פעילות גדול עמותה גדולה	2,657,829 2,209,861 3,161,296 (שלוש שנים לפני המיזוג) עליה ואז ירידה במחזור. עמותה בינונית	4.9% מיזוג בין עמותה גדולה לעמותה בינונית. פעילות עמותה 2 הועברה לעמותה 1 בשנת 2015. לעמותה 1 גידול במחזור הפעילות לאחר המיזוג.

		11,491,179 15,091,697 24,723,579	איו דוחות	3,822,484 2,766,148 2,135,283 עמותה בינונית	עמותה 1: קו הזינוק עמותה עמותה 2: שותפויות אדמונד דה רוטשילד שנת מיזוג 2016
לא קיים מידע	לעמותת היעד לא קיימות הכנסות ולכן היחס הוא 0	לא קיים מידע בשנת המיזוג ולאחר המיזוג	לא קיימות הכנסות לעמותה	40,764,766 48,666,125 56,947,497 עמותה גדולה	עמותה 1: בני המושבים עמותה 2: השומר החדש שנת מיזוג 2019

נספחים פרק רביעי, חלק ב

נספח 1: מניעי מדגם מיזוגים דה יורה

שם המיזוג	מניע המיזוג	מסקנות/הערות - איזה סוג מניע
<p>עמותת ארגון יוצאי מרכז אירופה ועמותת המפעל לעזרה הדדית של ארגון יוצאי מרכז אירופה</p> <p>שנת המיזוג 2019</p>	<p>התייעלות והקטנת עלויות. המפעל לעזרה הדדית של ארגון יוצאי מרכז אירופה הינו חברת קשורה לחברת הקלט ומהווה אחד ממקורות המימון של עמותת הקלט ולכן אין צורך בהפרדה.</p>	
<p>המרכז הליברלי בע"מ, המרכז האזרחי לתרבות חברה וכלכלה בע"מ, המדרשה הליברלית בישראל (ע"ש פרץ ברנשטיין), המכון לחקר החברה והכלכלה בישראל ע"ש יוסף ספיר ז"ל</p> <p>שנת המיזוג 2018</p>	<p>-שלושת הגופים קיימים מזה שנים רבות.</p> <p>-בעקבות שינוי שם החברה הקולטת בשנות ה-90, נוספו לה מטרות חדשות, והיא החלה בפעילות תרבותית, חברתית וכלכלית, כמפורט בשמה, כאשר בין היתר היא מחלקת מלגות לסטודנטים ולדוקטורנטים מצטיינים שאין ידם משגת, ועוסקת בפעילות תרבותית המתבטאת בשותפות עם המדרשה הליברלית, המקיימת בית ספר לחשיבה פוליטית ליברלית, אשר מופעל כמידי שבוע בכמה ערים בישראל, ומקיים ימי עיון ותמיכה בקבוצות של אוכלוסייה המקיימת פעילות חברתית.</p> <p>-מזה שנים הפעילות של המדרשה הליברלית שתכליתה, כאמור, לקיים בית ספר לחשיבה פוליטית ליברלית- מופעלת בשיתוף פעולה מלא עם המכון לחקר החברה והכלכלה.</p> <p>-המכון החל בשיתוף פעולה עם המדרשה, בצד היותה תאגיד המפרסם עבודות מחקר חשובות בתחום המשפט, החברה והכלכלה, כאשר המטרות של המחקר מצויות בשמה ובפעילותה של עמותת הקלט.</p> <p>-מכל הבחינות אין היגיון ואין הצדקה לקיום נפרד של שלוש המבקשות, כאשר מחד המטרה של עמותות היעד משותפת וזהה כמעט לחלוטין לזו של החברה הקולטת, ומאידך הקיום הנפרד של שלוש גופים כרוך בהוצאות כפולות ומיותרות שניתן לחסוך אותן לטובת הפעילות עצמה ובהתאם למטרות העמותות.</p> <p>-הקיום הנפרד כרוך ומחייב הוצאה כספית וארגונית נפרדת משולשת ומיותרת ומצריכה דיווח ופעילות בירוקרטית מול הרשויות השונות. ניתן וראוי לחסוך את ההוצאה הזו ולהעבירה לפעילות מבורכת.</p> <p>-נוצר אפוא מצב שלא נותר צידוק כלשהו לקיים את המדרשה והמכון כעמותות נפרדות למטרות הנ"ל, ומן הדין ומן הצדק ומתוך תחושת חובת הנאמנות של חברי ההנהלה של העמותות, למזג את המדרשה והמכון לתוך החברה.</p>	<p>התייעלות, חסכון בהוצאות ועוסקים בתחומים דומים</p>

	<p>-המיזוג לא רק שלא יפגע בעמותות היעד אלא ייעל את ניהולן ויסייע בריכוז פעילותן ויאחד את הנכסים להנהלה אחת וכללים אחידים.</p> <p>-מכל הבחינות, הקיום הארגוני הנפרד מיותר, יוצר בזבוז כספים ומשאבים.</p>	
	<p>התייעלות כלכלית השלימו אחת את השנייה. שמע- נותן מענה לגילאים 21-6. מכון לקידום החירש- מעל גיל 21. למרות ששמע מזוהה עם כבדי שמיעה ומכון לקידום החירש מזוהה עם החירשים, בעלי אינטרסים זהים.</p>	<p>עמותת שמע ועמותת המכון לקידום החירש בישראל שנת המיזוג- 2018</p>
<p>במיזוג זה מנהל קהילתי רוממה הינה חברה לתועלת הציבור. העירייה דרשה שהחברה תהפוך לעמותה על מנת להמשיך לתקצב אותה ולכן לשם כך הוקמה העמותה וכל פעילותה, כול נכסיה והתחייבויותיה של החל"צ הועברו לעמותה.</p>	<p>-תאגיד היעד הינו חברה בע"מ הפועלת בחברה לתועלת הציבור המפעילה את המנהל הקהילתי בשכונת רוממה ירושלים לטובת תושבי השכונה.</p> <p>-תאגיד היעד מבצע ומפעיל שירותים קהילתיים בתחומי החינוך, התרבות, הספורט והקהילה לכלל תושבי שכונת רוממה בירושלים. -התאגיד הקולט הוקם בשנת 2014 במטרה לבצע ולהפעיל את מתן השירותים הקהילתיים בתחומי החינוך, התרבות, הספורט והקהילה לכלל תושבי שכונת רוממה בירושלים, כפי שניתנו, בוצעו והופעלו על ידי תאגיד היעד.</p> <p>-תאגיד היעד ותאגיד הקלט מבצעים ואמורים לבצע בהתאמה, הלכה למעשה, את אותן המטרות והפעילות ולספק את אותם השירותים והמטרות, שעיקרם כאמור, מתן שירותים קהילתיים תחת הפלטפורמה של "מנהל קהילתי" בתחומי החינוך, התרבות, הספורט והשירותים הקהילתיים בשכונת רוממה בירושלים.</p> <p>-התאגיד הקולט מסוגל לבצע את פעולות תאגיד היעד שכן התאגיד הקולט הוקם במיוחד לצורך כך.</p> <p>-כאמור, עם השלמת המיזוג וקליטת נכסיו, התחייבויותיו, זכויותיו ועובדיו של תאגיד היעד על ידי תאגיד הקלט, ימשיך התאגיד לפעול ולהפעיל בשכונה את כל הפעולות הקהילתיות שהפעיל תאגיד היעד בשכונה, ללא כחל וסרק.</p>	<p>מנהל קהילתי רוממה ועמותת מרכז קהילתי ע"ש גרוס רוממה בע"מ שנת מיזוג- 2018</p>
<p>עמותת היעד לא הייתה פעילות, הייתה בעלת מבנה מעוניינת בפירוק. הרשם פונה למיזוג (במקום פירוק) לעמותה הקשורה.</p>	<p>-המבקשות הוקמו ע"י חסידי קרעטשניף ברחובות ועיסוקן הפעלת מוסדות החסידות ופעילות למען חסידי קרעטשניף במיוחד בעיר רחובות דהיינו מטרותיהן זהות.</p> <p>העמותות הן עמותות קשורות (5 חברי ועד מנהל זהים), עמותת הקלט משתמשת במבנה של היעד.</p>	<p>אגודת תומכי ישיבת שער אליעזר קרטשניף ואגודת תומכי מוסדות קרעטשניף שנת מיזוג 2017</p>
<p>התייעלות כלכלית</p>	<p>לא קיימת הצדקה כלכלית וספורטיבית לפעול במסגרת שני מועדוני כדורגל ולכן מטרת המיזוג המרכזית היא התייעלות כלכלית.</p>	<p>עמותת צעירים למען הכדורגל בנשר ועמותת עידן בכדורגל בנשר שנת מיזוג 2017</p>

<p>התייעלות כלכלית ואיחוד פעילות של אקדמון.</p> <p>גם הרשם פונה ומבקש הסבר לאי פעילותה של אקדמון (לא עונה למטרותיה) היקף הכנסות עיקרי מחברת אקדמון</p>	<p>האגודה החליטה כי היקף פעילותה של העמותה לא מצדיק את קיומה. העמותה אקדמון תמכה בפעילות סטודנטיואליות שנעשו בשיתוף מלא של האגודה, ולכן האגודה החליטה שאין צורך בתיווך והאגודה תתמוך בפעולות אלו, וכמו כן, היא זו שתפקח על החברה אקדמון בע"מ.</p>	<p>אגודת הסטודנטים של האוניברסיטה העברית בירושלים ועמותת אקדמון</p> <p>שנת מיזוג 2017</p>
<p>התייעלות כלכלית והרחבת פעילות, בעלי מטרות כמעט זהות.</p> <p>כמו כן לחברת הקלט קיטון משמעותי בתרומות ולקראת סגירה.</p> <p>קבלת אישור 46 בצורה מהירה.</p>	<p>בתצהיר שהוגש ע"י סמדר רביב נכתב שהסיבות למיזוג הן -שתי העמותות פועלות למען חתולי הרחוב בישראל ורווחתם. -המיזוג יביא לעמותה גדולה ולהתייעלות. כתוצאה מכך המיזוג יגרום לפעילות בעוד אזורים בארץ.</p> <p>העמותות מבינות שקיים יתרון גדול במיזוג הפעילות והמשאבים שלהן תחת קורת גג אחת כיוון שממילא המטרות והיעדים של שתיהן כמעט זהים.</p> <p>לפי סמדר רביב, מייסדת עמותת פרויקט 10, התהליך החל במפגש עם וטרינרית, אליה הגיע סמדר לצורך טיפול בחתולים, והיא סיפרה לה על עמותת העומדת לפני סגירה ומחפשת מישהו שינהל אותה. מאוחר יותר, מאיה בנגן-רינגל, מנהלת חובבי חתולים, פונה באופן ישיר לסמדר.</p> <p>לדברי סמדר, מאיה חלתה בסרטן, והיא מבקשת ממנה להתמזג ולהמשיך לנהל את העמותה. לאחר לחצים כבדים, סמדר מסכימה לתהליך. מבחינת סמדר, כחברת ועד, היתרונות למיזוג היו שלחובבי חתולים היה את אישור 46, לעמותה חדשה נדרשות בין שנתיים לשלוש שנים לקבל את אישור 46 ולכן המיזוג מקצר את התהליך. כמו כן, באמצעות המיזוג היה החיבור "לעיגול לטובה", תורם משמעותי שתרם ל"חובבי חתולים".</p>	<p>אגודת חובבי החתולים ופרויקט 10</p> <p>שנת מיזוג 2017</p>
<p>דרך להעלאת ליגה</p>	<p>קלט- בעונת המשחקים 2016-2017, מעלות תרשיחא ירדה מליגה ב' לליגה ג'. עמותת מכבי עכו- הינה עמותה בעלת קבוצת כדורגל בליגה ב'. בשנת 2015-2016 היה ניסיון להעביר את עמותת מכבי עכו לקבוצה מקבילה בקרית-ים, אך המעבר נכשל ולכן הייתה למעשה "על השולחן" והוצעה למעלות תרשיחא. במועצת העיר של מעלות תרשיחא, התקבלה החלטה למזג את עמותת עכו במטרה לשמור על הכדורגל בליגה ב'.</p>	<p>עמותת עירונית מעלות תרשיחא ועמותת מועדון כדורגל מכבי עכו</p> <p>שנת מיזוג 2019</p>
<p>צמצום משאבים</p>	<p>עמותות קשורות, פעלו באותו מבנה. לדברי חנה, המניע היה ברור: לחסוך בהוצאות, תשלום אחד רואה חשבון, תשלום אחד לעו"ד. במקרה זה אף אותם אנשי מקצוע היו בשתי העמותות, כך שמעתה הם נדרשים לדווח אחד משותף.</p>	<p>נתיביה ועמותת רועה ישראל</p> <p>שנת מיזוג 2017</p>
<p>פנייה של הרשם.</p>	<p>לדברי המנכ"ל עמיחי גרין, התאחדות הסטודנטים ואיסתא ליינס הינן עמותות "אחיות". לשתי העמותות אותה אסיפה כללית ועמיחי שימש כמנכ"ל ויו"ר שתי העמותות. בתחילת הדרך אף לא הייתה הפרדה בנושאים באסיפה.</p>	<p>התאחדות הסטודנטים והסטודנטיות בישראל ועמותת איסתא ליינס</p> <p>שנת המיזוג 2017 -</p>

	<p>-לעמותת איסתא ליינס בפועל לא הייתה פעילות, אלא רק החזיקה במניות של איסתא ליינס.</p> <p>-עמותת היעד קיבלה דו"ח ביקורת מהרשם לפיו לא ניתן לנהל עמותה ללא פעילות. במיוחד לאור האחזקות שלה. כתוצאה מכך לעמותה היו שתי אפשרויות: להתמזג או למכור את המניות של חברת איסתא ליינס.</p> <p>המטרה הייתה להתמזג על מנת לשמור על אחזקותיה של עמותת איסתא ליינס בחברת איסתא ליינס ע"י העברתן להתאחדות הסטודנטים, וכל זאת על מנת לאפשר להמשיך לקבל את הדיבידנדים של החברה, דהיינו את הכספים שנדרשים להמשך קידום הסטודנטים ולמנוע פגיעה בציבור.</p>	
<p>דרישת הרשם התייעלות כלכלית</p>	<p>-נוכח דרישת רשם העמותות ונוכח הזהות הכמעט מוחלטת של מטרות העמותות, נראה כי מכל הבחינות אין כל הצדקה לקיום נפרד של שתי עמותות, לא כל שכן שעה שקיום נפרד כרוך בהוצאות כפולות ומיותרות, שניתן לחסוך לטובת הפעילות עצמה.</p> <p>-המיזוג ימנע את הצורך בפעילות נפרדת מול הרשויות- יגרום להתייעלות וצמצום הוצאות.</p>	<p>עמותת התאחדות לתרבות גופנית הפועל ראשון לציון ועמותת קסם הכדורגל בנשר שנת מיזוג 2017</p>
<p>איחוד פעילות-מטרות כמעט זהות תאגידים קשורים (בתחילה רצתה (רות פולצ'ק) לפרק את העמותה ובסוף מיזגה ביניהן)</p>	<p>בהתאם לסעיף 34ה' לחוק העמותות, מדובר ב"תאגידים קשורים" שכן קיימת חפיפה בין יו"ר הועד המנהל בעמותת היעד לבין יו"ר הדירקטוריון בעמותת הקלט.</p> <p>שתי המבקשות עוסקות בתחום של קידום נשים בתחום התוכנה והיי – טק;</p> <p>המבקשת 1 (חל"צ) – הוקמה במטרה לקדם נשים בתחומים טכנולוגיים ובעיקר בתחום התוכנה והיא פעלה בעיקר בתחום גיוס והפעלת מתנדבות וחיבורן עם נשים שביקשו לעבור הכשרה בתחום זה.</p> <p>המבקשת 2 (עמותה) – הוקמה למטרת עידוד תעסוקה והכשרה מקצועית של נשים בתחומי הטכנולוגיה ופיתוח תוכנה, חינוך נשים בישראל בתחומים אלו, קידום תכניות לתעסוקת נשים בישראל בתחומים אלו, קידום תכניות להכשרה מקצועית של נשים באותה תחומים, הגנה על זכויות נשים בישראל לשוויון בכלל ושוויון תעסוקתי בפרט ועידוד מפגשים ושיח תרבותי בין נשים מתכנות בישראל.</p>	<p>הארגון לשוויון נשי בטכנולוגיה בע"מ ועמותת היא מקודדת שנת מיזוג 2017</p>
<p>שמירה על תדמית צה"ל מקור מממן אחד דרישה של משרד הביטחון</p>	<p>בשנת 2015 התקשרה עמותת הקלט בהסכם משולש עם משרד הביטחון ועמותת היעד. כחלק מההסכם הסכימו הצדדים על שינוי מבני של עמותת הקלט והיעד, אשר בסופו תתמזג עמותת היעד עם עמותת הקלט, תוך הקמת שני גופי משנה- גוף גיוס תרומות וגוף תפעולי אשר, בין היתר, יממש את התרומות לרווחת חיילי צה"ל ויפעיל את מתקני האגודה ברחבי הארץ, כל זאת תחת המסגרת התאגידית של האגודה.</p> <p>מטרות ההסכם העיקריות היא יצירת שער כניסה יחיד של תרומות לחיילי צה"ל, הגדלת היקף התרומות, חסכון והתייעלות, וכתוצאה מכך שמירה על תדמית צה"ל וחייליו בארץ ובעולם.</p>	<p>עמותת האגודה למען החייל בישראל ועמותת לב"י- עמותה למען ביטחון ישראל-הקרן להתעצמות צה"ל שנת המיזוג- 2017</p>

	<p>ההסכם עולה בקנה עם המלצות מבקר משרד הביטחון, הוא מעניק פתרונות לליקויים שונים אשר עלו בדוחות מבקר המדינה והוא מגבש המלצות של ועדות שונות שמינה משרד הביטחון לבחינת פעולתה של האגודה.</p>	
<p>דרישת הרשם איחוד פעילות-מטרות כמעט זהות לחלוטין</p>	<p>ליקויים בפעילות העמותות. -עמותת היעד העבירה בצורה לא חוקית את פעילותה כבר בשנת 2012 לעמותת הקלט. -דרישת הרשם למזג את העמותות כתנאי לאישור ניהול תקין לעמותת הקלט. -מטרות זהות כמעט לחלוטין לשתי העמותות. -העמותה הקולטת מסוגלת לבצע את הפעולות של עמותת היעד, העמותה הקולטת מפעילה רשת בתי ספר תיכוניים בכל רחבי המדינה.</p>	<p>צביה - רשת חינוכית תורנית - ע"ש הרב צבי יהודה הכהן קוק זצ"ל ועמותת מוח"ת - מחשבה ויצירה חינוכית ותורנית שנת מיזוג 2016</p>
<p>עמותות קשורות עמותת היעד מעבירה כספים למיזון עמותת הקלט</p>	<p>איחוד הפעילות העסקית והכלכלית תחת חברה אחת שתהנה מכל היתרונות היחסיים של כל אחת מהחברות המתמזגות. -התייעלות, ניתוב יעיל יותר של התשומות הניהוליות ותפעול ריכוזי ואפקטיבי יותר תוך צמצום הוצאות, איחוד פונקציות ניהוליות ותפעוליות וניהול יעיל יותר של משאבים ויכולות. -החברות עוסקות באותם תחומי פעילות ואותן מטרות ומיזוגן ישיג את המטרות. -מבלי לפגוע באמור, מאחר והחל מאוקטובר 2004 הועברה כל פעילות גיוס התרומות וחלוקתן של חברת היעד אל החברה הקולטת, לאור שינוי ארגוני שנעשה החברות המתמזגות, הרי שאין כל צורך בהסדרים מיוחדים לקיום התחייבויות חברת היעד ע"י החברה הקולטת. -הימנעות ממס או הפחתת מס בעלת? נאותות אינן מהמטרות העיקריות של המיזוג.</p>	<p>המגבית היהודית המאוחדת לישראל בע"מ ו- B.O.S. CHARITABLE TRUST LTD שנת מיזוג 2015</p>
<p>פנייה ע"י הרשם, לפני פירוק לעמותת הקלט מבנה, לאור עיקול, העבירה את פעילותה לעמותת היעד. עמותת היעד משתמשת במבנה וגם משכירה אותו. היעד מתמזגת עם הקלט</p>	<ul style="list-style-type: none"> פניית רשם העמותות מיום 23/01/2013 בה נדרשו העמותות היעד והקלט להחליט האם בכוונתם לפעול לפירוק מרצון של עמותת בית המדרש ולהעביר נכסיה בהתאם לחוק העמותות ולכללי ניהול תקין ובמקביל לקלוט את הפעילות בעמותת יד הרב ניסים, או שבכוונת עמותת בית המדרש לרבנים לפעול באופן עצמאי. בתשובת עמותת יד הרב ניסים מיום 24/4/2014 השיבה העמותה כי החליטה על מיזוגה עם עמותת בית המדרש. המטרות של שתי העמותות זהות כמעט לחלוטין . במטרות של עמותת הקלט יש סעיף המדבר על הנצחה אך נושא זה מוצה. אם יעלו רעיונות חדשים הדבר יכול להיעשות על ידי העמותה המתמזגת ואם יהיה צורך ניתן להוסיף מטרה זו למטרות עמותת היעד. הכפילות: קיומן של שתי עמותות כשיש זהות ביניהן מיותרת, מכבידה, מגדילה הוצאות (רו"ח עו"ד וכיו"ב) ומחייבת דיווחים כפולים מול הרשויות. כל זה ללא צורך, ואינו משרת שום מטרה. שתי העמותות פועלות מאותו בנין, אותו מנהל, רוב חברי עמותת הקלט חברים גם בעמותת היעד. 	<p>בית מדרש לרבנים ולדיינים ירושלים ועמותת יד הרב, נסים הראשון לציון הרב הראשי לישראל זצ"ל שנת מיזוג 2014</p>

<p>הרחבת שירותים והתייעלות.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • עמותת הקלט עוסקת בהפעלה וניהול של מוסדות אשפוז גריאטריים וחברת היעד עוסקת באשפוז גריאטרי המוגדר סיעודי מורכב. עמותת הקלט זקוקה לפתרונות אשפוז סיעודי מורכב וחברת היעד זקוקה למחלקות אשפוז לתושבים. • טיפול יעיל ונכון במאושפזים מחייב לעיתים העברה של המאושפז בין המחלקות השונות. • צורכי יעילות והסכון מחייבים שיפעלו כיחידה עסקית ומנהלית אחת. • עמותת היעד רכשה את כל מניות לה גרדיה וכיסתה את כל חובותיה כך שהחלה למעשה את המיזוג. • המיזוג נעשה לשם הרחבת הפעילות הגריאטרית וריכוזה תחת גוף אחד כאשר מטרה העיקרית של המיזוג היא לאפשר ניהול ותפעול של הגופים המתמזגים כיחידה אחת כל שבין היתר, יתאפשר לגוף הממוזג לקדם את המטרות הציבוריות של העמותה ולהביא להסכון בעלויות. • לא נמצאו אינדיקציות לקשיים באחת משתי העמותות המתמזגות. • יצירת מערך ארגוני יעיל יותר, תוך ריכוז השליטה ושיפור יכולת הבקרה על הפעילויות השונות ופיתוחן תחת זרוע מרכזית אחת. כמו כן המיזוג יצור מנגנון ניהול ותפעול אחד ויעיל את ההתנהלות מול צדדים שלישיים. • המיזוג יכול לסייע בגיוס תרומות. • חברת היעד הפעילה מוסד אשפוז "סיעודי מורכב" ייחודי שלעמותת הקלט היה חסר בסל השירותים שלו 	<p>עמותות קשת - האגודה למען הקשיש בתל-אביב-יפו וחל"צ נאות לה גארדיה בע"מ</p> <p>שנת מיזוג 2014</p>
<p>-דרישת משרד החינוך.</p> <p>מטרת המיזוג כמשתקף בהסכם המיזוג הוא הרחבת הפעילות כך שתכלול לימודי מדעים ברמה גבוהה ויצירת סינרגיה עם תכניות הכשרת המורים שנמצאים בעמותת הקלט. במטרת המיזוג מצוין שהסיבה העיקרית לקיומן של שתי מכללות היא מסיבות תקציביות:</p> <ul style="list-style-type: none"> • המכללה לחינוך תוקצבה ממשרד החינוך בעוד המכללה האקדמית תוקצבה ע"י הות"ת. • מקורות התקצוב השונים אילצו קיום שתי עמותות. • אישור המיזוג משמעו בין היתר מעבר המכללה לחינוך מתקצוב משרד החינוך לתקצוב הות"ת, באופן בו הגוף הקולט יהא מתקצב ות"ת. ייעול מערכת הניהול והיסכון במשאבים. • להיות קמפוס מוביל באזור הדרום 	<ul style="list-style-type: none"> • קיומו של מוסד אקדמי מאוחד המשלב את החזקות של שתי המכללות- המכללה לחינוך היא אחת המכללות הוותיקות, המבוססות והמנוסות בקרב המכללות להכשרות מורים בארץ. המכללה האקדמית, הינה מכללה צעירה, שצברה ניסיון רב בהוראה בסטנדרטים אקדמיים גבוהים תחת אחריותה האקדמית של אוני' בן גוריון. בהתאם להחלטת ות"ת היא רואה את עיקר התפתחותה בתחומי מדעים מדויקים. • במוסד המאוחד יתקיימו לימודי מדעים שיאפשרו העמקה בדיספלינה המדעית ברמה אקדמית גבוהה לצד הכשרה פדגוגית איכותית למעוניינים בהכשרה להוראה. המוסד האקדמי המאוחד יציע תכנית אקדמיות משולבות. תהליך האיחוד בין המכללה האקדמית לחינוך והמכללה האקדמית למדעים, יצר דגם חדש של מוסד אקדמי המעניק מגוון תארים B.Ed. , B.A B.Sc. M.Ed. , M.Teach • איחוד מקורות תקציביים- המכללה לחינוך תוקצבה ממשרד החינוך בעוד המכללה האקדמית תוקצבה ע"י הות"ת. • מקורות התקצוב השונים אילצו קיום שתי עמותות. • אישור המיזוג משמעו בין היתר מעבר המכללה לחינוך מתקצוב משרד החינוך לתקצוב הות"ת, באופן בו הגוף הקולט יהא מתקצב ות"ת. ייעול מערכת הניהול והיסכון במשאבים. • להיות קמפוס מוביל באזור הדרום 	<p>אחזה - המכללה האקדמית לחינוך ועמותת המכללה האקדמית אחזה</p> <p>שנת מיזוג 2013</p>

<p>הות"ת, באופן בו הגוף הקולט יהא מתוקצב ות"ת.</p>		
<p>נראה שהמניע המרכזי היא איום רשם העמותות לביטול אישור ניהול תקין.</p>	<p>עמותת היעד הייתה מצויה בקשיים תקציביים משמעותיים. החל משנת 2007 העמותה בנתה תכנית הבראה, אך לא עמדה בה. אי העמידה בתוכניות הבראה השונות גררו איומים חוזרים ונשנים מצד רשם העמותות לביטול ניהול תקין של עמותה להבה. ביקורת עומק שנערכה לעמותת הקלט בשנת 2005 העלתה מספר אי סדרים בהתנהלות הקשר בין העמותות, בין השאר חוב בסך 1.1 מיליון ש"ח של מכון להבה לעמותת הקלט בין השנים 2002-2005 שבחלקו נגרם עקב הסכם משנת 1996 בו התחייבה מכון להבה לשלם 7,500 ש"ח לחודש תמורת משרד ושירותי משרד, חלקו הגדול של החוב נמחל בהליך לא תקין לדעת המבקר והוא המליץ לרשם העמותות לשקול שלילת ניהול תקין מעמותת הקלט. שתי העמותות פעלו יחד, מתוך מבנה אחד בירושלים ברחוב הפסגה. המנכ"ל של עמותת הקלט הרב יצחק הלפרין שימש בוועד עמותת להבה עד שנת 2005 כאחד משלושה חברי וועד, ונראה כי רק בעקבות בקורת העומק של שנת 2005 פרש מוועד העמותה. מעבר לכך מטרות שתי העמותות דומות מאוד ונראה כי השיקול המרכזי להקמת מכון להבה היה אפשרות לקבלת הקצבות ממשלתיות נוספות למימוש מטרות העמותות. ואכן במהלך השנים עמותת היעד קבלה בממוצע מעל 100,000 ש"ח הקצבות בעיקר ממשרד החינוך עד שנת 2007 מאז חדלה לקבל הקצבות.</p>	<p>עמותת מכון מדעי טכנולוגי להלכה עמותת מכון להבה ללימודי הטכנולוגיה באור ההלכה שנת מיזוג 2012</p>
<p>המניע הוא גורם מכריח חיצוני - כדי לשמר את הפטור ממכרז משרד הביטחון להפעלת קנטינות במחנות צה"ל.</p>	<p>עמותת היעד מפעילה מאז שנת 2005 מערך קנטינות של משרד הביטחון באמצעות חברת הקלט, במסגרת התקשרות בין משרד הביטחון לבין העמותה הקלט וחברת היעד ביחד ולחוד. נוכח קביעת בית המשפט העליון לפיה התקשרות עם חברת היעד אינה פטורה ממכרז לפי סעיף 18-3 לתקנת חובת המכרזים התשנ"ג-1993, המאפשר למשרד הביטחון להתקשר בתנאים מסוימים עם חברת היעד ללא מכרז, לאור החלטת משרד הביטחון כי אופי מערך הקנטינות מחייב את המשך הפעלתו על ידי העמותה הקלט, הפועלת ללא מטרות רווח, ומאחר שהפעלת מערך הקנטינות היא נדבך מרכזי ברווחת חיילי צה"ל - היא המטרה המרכזית לפעולתה של חברת היעד - מבקשת עמותת הקלט לקלוט לתוכה את חברת היעד</p>	<p>האגודה למען החייל בישראל ועמותת ש.י.ר.ן. (2002) מיסוד האגודה למען החייל שנת מיזוג 2012</p>
<p>הרשות המקומית פונה לעמותת בראט להעביר אליה את מרכז יום לקשיש לאור הקושי שלה לנהל זאת. עבור בראט זוהי הרחבת סל השירותים לקשיש</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ריכוז הפעילות מאפשר יכולות כספיות גדולות יותר ע"י איגום המשאבים המשותפים. • ראייה כללית- העמותה הממוזגת רואה את הצרכים הכוללים בעיר בתאום עם הגופים הרלוונטיים באופן חיובי יותר, וכך לייצר ולבנות תכניות למען הזקן, לאור העובדה שיעבדו כמקשה אחת. • מערך שירותים לקשיש מורחב הכולל טיפול בזקן מהיום הראשון לפרישה. השירותים שיתווספו יכללו מתן שירותים רחב 	<p>עמותת בית אבות "בראט" בכרמיאל והעמותה לניהול מרכז יום לקשיש בכרמיאל שנת מיזוג 2011</p>

	<p>יותר בבית הזקן כדוגמת: הספקת מזון, להצני מצוקה, הקמת שכונות תומכות נוספות, והרחבת בית האבות.</p> <ul style="list-style-type: none"> • המיזוג יאפשר הרחבת בית האבות ב-2 מחלקות נוספות: תשושי נפש ומחלקה סיעודית נוספת. • המיזוג יאפשר שיפור השירות והרחבת פעילות תעסוקה לקשישים נזקקים. • המיזוג יאפשר אם וכאשר יפתח מכרז חוק סיעוד שירותי בית, להשתתף במכרז ארצי. מתן השירות ישפר את תנאי השהייה של הדיירים המעדיפים להישאר בקהילה. • הנהלה אחת שתוכל לראות את כלל הצרכים בעיר. • יתרון לגודל, הוזלה בעלויות הרכש והשירותים. • יש מגמה ממשלתית ושל הגוינט להשתתף בעלויות המיזוג 	
<p>הסבר 1: תקומת אריה הייתה בקשיים (פעילות קהילתית בקהילה) הסבר 2: אותו מנכ"ל לשתי העמותות, אותו ועד מנהל. הרשם דורש מיזוג</p>	<p>הרחבת השירותים הניתנים על ידי עמותת הקלט והגברת היעילות.</p> <ul style="list-style-type: none"> • להערכתנו סיבות המיזוג הן הרחבת שירותים ויעילות במיזוג עמותות עם צוות חופף הפועלות במרחב זהה, מדובר בהערכה כיוון שבתיק העמותות לא נמצאים מסמכי המיזוג. 	<p>בית לכל ילד בישראל ותקומת אריה שנת מיזוג 2010</p>

שם המיזוג	חברות קשורות- אם כן- מה המקור? "תאגיד קשור" – תאגיד מתמזג, שהוא או המנהל הכללי שלו, דירקטור או חבר ועד בו, לפי העניין, 25% מהחברים בו או בעלי מניות שבידם 25% מזכויות ההצבעה בו, או קרוב של כל אחד מהם, הוא גם מנהל כללי, דירקטור, חבר ועד, חבר או בעל מניות בתאגיד אחר האם החברות קשורות- היעד והקלט? ואם כן, מהו סוג הקשר?	מסקנות/הערות
עמותת צעירים למען הכדורגל בנשר ועמותת עידן בכדורגל בנשר שנת מיזוג 2017	לא צוין בכתובים כי החברות קשורות. אבל בשנת 2015 עמותת הקלט העניקה הלוואה לעמותת היעד	
עמותת עירונית מעלות תרשיחא ועמותת מועדון כדורגל מכבי עכו שנת מיזוג 2019	לא צוין בכתובים כי החברות קשורות.	
עמותת התאחדות לתרבות גופנית הפועל ראשון לציון ועמותת קסם הכדורגל בנשר שנת מיזוג 2017	לא צוין בכתובים כי החברות קשורות. אבל בשנת 2015 עמותת היעד העבירה לקלט את הפעילות של עמותת סוקר	העברת פעילות מהיעד לקלט
אגודת תומכי ישיבת שער אליעזר קרטשניף ואגודת תומכי מוסדות קרעטשניף שנת מיזוג 2017	כן, עמותת הקלט והיעד הינן עמותות קשורות חברי ועד מנהל משותפים	חברי ועד מנהל משותפים
נתיביה ועמותת רועה ישראל שנת מיזוג 2017	כן, עמותת הקלט והיעד הינן עמותות קשורות חברי ועד מנהל משותפים	חברי ועד מנהל משותפים
בית מדרש לרבנים ולדיינים ירושלים ועמותת יד הרב, נסים הראשון לציון הרב הראשי לישראל זצ"ל שנת מיזוג 2014	כן, עמותת הקלט והיעד הינן עמותות קשורות חברי ועד מנהל משותפים	חברי ועד מנהל משותפים
צביה - רשת חינוכית תורנית - ע"ש הרב צבי יהודה הכהן קוק זצ"ל ועמותת מוחות"ת - מחשבה ויצירה חינוכית ותורנית שנת מיזוג 2016	כן, עמותת הקלט מנהלת את התחום החינוכי והמנהלתי של עמותת היעד	העברת פעילות מהיעד לקלט
אחווה - המכללה האקדמית לחינוך ועמותת המכללה האקדמית אחווה שנת מיזוג 2013	כן, עמותת הקלט והיעד הינן עמותות קשורות חברי ועד מנהל משותפים	חברי ועד מנהל משותפים
עמותת שמע ועמותת המכון לקידום החרש בישראל שנת המיזוג- 2018	לא צוין בכתובים כי החברות הינן חברות קשורות.	

הארגון לשוויון נשי בטכנולוגיה בע"מ ועמותת היא מקודדת שנת מיזוג 2017	כן, עמותת הקלט והיעד הינן עמותות קשורות חברי דירקטור בקלט יושבים כחברי ועד מנהל ביעד	חברי ועד מנהל משותפים
התאחדות הסטודנטים והסטודנטיות בישראל ועמותת איסתא ליינס שנת המיזוג 2017 -	לא צוין כי החברות קשורות	
אגודת הסטודנטים של האוניברסיטה העברית בירושלים ועמותת אקדמון שנת מיזוג 2017	כן, עמותת הקלט והיעד הינן עמותות קשורות חברי ועד מנהל משותפים עמותת הקלט מחזיקה ב-50% מהיעד - קיימת שליטה בוועד המנהל	חברי ועד מנהל משותפים
מינהל קהילתי רוממה ועמותת מרכז קהילתי ע"ש גרוס רוממה בע"מ שנת מיזוג - 2018	כן, עמותת הקלט והיעד הינן עמותות קשורות - חברי ועד מנהל משותפים	חברי ועד מנהל משותפים
אגודת חובבי החתולים ופרויקט 10 שנת מיזוג 2017	אין	
עמותת מכון מדעי טכנולוגי להלכה עמותת מכון להבה ללימודי הטכנולוגיה באור ההלכה שנת מיזוג 2012	כן, עמותת הקלט והיעד הינן עמותות קשורות - אין נושאי תפקיד משותפים אך יש הסכם שכירות של עמותת הקלט לעמותת היעד.	הסכם שכירות של עמותת הקלט לעמותת היעד.
עמותת ארגון יוצאי מרכז אירופה ועמותת המפעל לעזרה הדדית של ארגון יוצאי מרכז אירופה שנת המיזוג 2019	שתי החברות הינן חברות קשורות - עמותת הקלט ממנה את הועד המנהל של עמותת היעד. לכתחילה המפעל הוקם בנפרד מתוך רציונל שכל ארגון יעבוד במה שהוא מתמחה. כמו כן, יו"ר המפעל חייב להיות חבר בנשיאות של עמותת הקלט. כמו כן עמותת הקלט והיעד הינן עמותות קשורות חברי ועד מנהל משותפים	חברי ועד מנהל משותפים

נספח מספר 3: משך זמן ההסכם ועד לקבלת תעודת המיזוג

מספר מיזוג	עמותת קלט	עמותת יעד	חתימה על הסכם	קבלת תעודת מיזוג	משך- מיום ההסכם ועד לקבלת תעודת מיזוג
1	ארגון יוצאי מרכז אירופה	המפעל לעזרה הדדית של ארגון יוצאי אירופה	5.11.2018	27.5.2019	7 חודשים
2	המרכז הליברלי בע"מ	1.המדרשה הליברלית בישראל ע"ש פרץ ברנשטיין 2.המכון לחקר החברה והכלכלה בישראל ע"ש יוסף ספיר ז"ל	10.7.2017	10.12.2018	15 חודשים
3	שמע	המכון לקידום החרש בישראל	14.1.2018	11.11.2018	10 חודשים
4	מנהל קהילתי רוממה	מרכז קהילתי על שם גרוס רוממה בע"מ	10.1.2016	22.11.2018	34 חודשים
5	אגודת תומכי ישיבת שער אליעזר קרטשניף	אגודת תומכי מוסדות קרעטשניף	23.1.17	7.11.2017	10 חודשים
6	צעירים למען הכדורגל בנשר	עידן בכדורגל נשר	30.10.2016	1.11.2017	12 חודשים
7	אגודת הסטודנטים של האוניברסיטה העברית בירושלים	עמותת אקדמון בית ההוצאה של אגודת הסטודנטים של האוניברסיטה העברית		25.10.2017	לא קיים מועד חתימת הסכם- לכן לא ידוע
8	חובבי החתולים בישראל	פרויקט 10	6.3.17	27.9.2017	6 חודשים
9	עמותת עירונית מעלות תרשיחא לספורט הישגי	מועדון כדורגל מכבי עכו	24.5.2017	22.8.2019	27 חודשים
10	נתיביה- אגודה לחקר כתבי הקודש	רועה ישראל	28.11.2016	8.5.2017	6 חודשים
11	התאחדות הסטודנטים והסטודנטיות בישראל- ארגון ארצי יציג	איסתא ליינס		1.3.2017	לא קיים מועד חתימת הסכם- לכן לא ידוע
12	התאחדות לתרבות גופנית "הפועל" ראשון לציון	קסם הכדורגל נשר	14.9.2016	7.5.2017	8 חודשים
13	הארגון לשוויון נשי טכנולוגיה בע"מ (חל"צ)	מקודדת		9.4.2017	לא קיים מועד חתימת הסכם- לכן לא ידוע
14	האגודה למען החייל בישראל	לב"י- הקרן להתעצמות צה"ל	12.3.2015	14.3.2017	24 חודשים
15	צביה - רשת חינוכית תורנית - ע"ש הרב צבי יהודה הכהן קוק זצ"ל	מוחות- מחשבה ויצירה חינוכית ותורנית	25.11.2013	7.6.2016	31 חודשים
16	החברה לתועלת הציבור: המגבית היהודית המאוחדת בישראל	The B.O.S Charitable Trust Ltd	3.9.2013	26.1.2015	16 חודשים
17	יד הרב, ניסים הראשון לציון הרב הראשי לישראל זצ"ל	בית מדרש לרבנים ודיינים בירושלים	21.5.2013	21.5.2014	12 חודשים
18	קשת האגודה למען הקשיש בתל אביב יפו	חברת נאות לה גרדיה	הסכם א' עם חברה- 6.11.2012 הסכם ב' לאחר הפיכה לחל"צ - 4.4.13 הסכם ג' - 3.9.2013	8.6.2014	19 חודשים

15 חודשים	26.5.2013	א'- 22.2.2012 ב'- 6.9.2012	המכללה האקדמית אחוה באחריות אקדמית של אוניברסיטת בן גוריון בנגב	אחוה המכללה האקדמית	19
11 חודשים	25.7.2012	31.8.2011	מכון להבה ללימודי הטכנולוגיה לאור ההלכה	מכון מדעי טכנולוגי להלכה	20
5 חודשים	5.2.2012	27.9.2011	ש.י.ר.ן (2002) מיסוד האגודה למען החייל	האגודה למען החייל בישראל	21
7 חודשים	25.5.2011	14.10.2010	העמותה לניהול מרכזי יום לקשיש בכרמיאל	בית אבות בראט בכרמיאל	22
לא קיים מועד חתימת הסכם- לכן לא ידוע	13.2.2011		תקומת אריה עמותה לקידום שירותי חברה ורווחה	בית לכל ילד	23

נספח 4 רשימת משרדי עורכי הדין והשופטים שליוו את מיזוגים זה יורה:

מיזוג	משרד	שופט
1	אופיר כץ ושות'	חגי ברנר
2	משה ניסים, רינקוב וסנדרוביץ	אלכסנדר רון
3	אופיר כץ ושות'	איריס לוי-עבדי
4	קמחי, פלד, פוזנר, שילה ושות'	תמר בר-אשר
5	ליאור סטופל	בנימין ארנון
6	ל.ד. קומסיר ושות'	ברכה בר זיו
7	אופיר כץ ושות'	אביגדור דורות
8	N/A	גדעון גינת
9	נידאא אבו האשמ	רון סוקול
10	מרסל קורן/יונתן דיוויס/שי ניסן גבאי/יוסי גנדלר	רם וינגורד
11	זהבי-ורשביאק	נפתלי שילה
12	N/A	N/A
13	N/A	N/A
14	N/A	חגי ברנר
15	ב. ליפשיץ	N/A
16	דנית קרת מאיר	אפרת מקדסי-כהן
17	משה ניסים, רינקוב, וסנדרוביץ	משה ברעם
18	גיל חרישי	דנית קרת מאיר
19	ארליך רוזן	שרת דברת
20	עמירם בוגט	משה בר עם
21	תדמור ושות'	איתן אורנשטיין
22	מאיר עובדיה	ב. גילאור
23	N/A	N/A

נספח 5 : מתנדבים בחברות ביעד והקלט לפני ואחרי מיזוג במדגם זה יורה

שם המיזוג	חברת קלט מספר מתנדבים שנה לפני המיזוג	חברת יעד מספר מתנדבים שנה לפני המיזוג	בשנת המיזוג ושנה לאחר המיזוג מספר מתנדבים	מסקנות
עמותת צעירים למען הכדורגל בנשר ועמותת עידן בכדורגל בנשר שנת מיזוג 2017	4	אין	בשנת המיזוג 4 מתנדבים בשנה לאחר המיזוג לא ידוע מספר המתנדבים	מספר המתנדבים בשנת המיזוג נותר זהה לשנה לפני המיזוג ושנה לאחר המיזוג לא ידוע
עמותת עירונית מעלות תרשיחא ועמותת מועדון כדורגל מכבי עכו שנת מיזוג 2019	אין מתנדבים	אין מתנדבים	לא קיים מידע לשנים אלה	לא קיים מידע בשנת המיזוג ושנה לאחריה ולכן לא ניתן להסיק מסקנות
עמותת התאחדות לתרבות גופנית הפועל ראשון לציון ועמותת קסם הכדורגל בנשר שנת מיזוג 2017	אין מתנדבים	אין מתנדבים	אין מתנדבים בשנה לאחר המיזוג היה מתנדב אחד	אין מתנדבים בקלט וביעד ושנה לאחר המיזוג היה מתנדב אחד
אגודת תומכי ישיבת שער אליעזר קרטשניף ואגודת תומכי מוסדות קרעטשניף שנת מיזוג 2017	אין מתנדבים	אין מתנדבים	אין מתנדבים	אין מתנדבים בקלט וביעד
נתיביה ועמותת רועה ישראל שנת מיזוג 2017	25	0	בשנת המיזוג היו 20 מתנדבים ובשנה לאחר המיזוג היו 25 מתנדבים	בשנת המיזוג היה קיטון ושנה לאחר מכן אין מידע
בית מדרש לרבנים ולדיינים ירושלים ועמותת יד הרב, נסים הראשון לציון הרב הראשי לישראל זצ"ל שנת מיזוג 2014	0	3	בשנת המיזוג היו 0 מתנדבים ובשנה לאחר המיזוג היו 2 מתנדבים	בעקבות המיזוג החלה עמותת הקלט להפעיל מתנדבים.
צביה - רשת חינוכית תורנית - ע"ש הרב צבי יהודה הכהן קוק זצ"ל ועמותת מוחו"ת - מחשבה ויצירה חינוכית ותורנית שנת מיזוג 2016	אין מתנדבים	אין מתנדבים	אין מתנדבים	אין מתנדבים בקלט וביעד
אחווה - המכללה האקדמית לחינוך ועמותת המכללה האקדמית אחווה שנת מיזוג 2013	אין מתנדבים	אין מתנדבים	אין מתנדבים	אין מתנדבים בקלט וביעד

עמותת שמע ועמותת המכון לקידום החרש בישראל שנת המיזוג- 2018	286	50	לא קיים מידע על שנת המיזוג ושנה לאחריה	לא ניתן להסיק מסקנות משום שאין מידע על שנת המיזוג ושנה לאחריה.
הארגון לשוויון נשי בטכנולוגיה בע"מ ועמותת היא מקודדת שנת מיזוג 2017	180	לא ידוע מספר המתנדבים בשנה לפני המיזוג. בשנת 2015 היו 65 מתנדבים	בשנת המיזוג היו 263 מתנדבים ובשנה לאחר המיזוג היו 683 מתנדבים	גידול משמעותי לאחר המיזוג
התאחדות הסטודנטים והסטודנטיות בישראל ועמותת איסתא ליינס שנת המיזוג- 2017	אין מתנדבים	אין מתנדבים	אין מתנדבים	אין שינוי לאחר המיזוג
אגודת הסטודנטים של האוניברסיטה העברית בירושלים ועמותת אקדמון שנת מיזוג 2017	300	אין מתנדבים	בשנת המיזוג 250 מתנדבים ולא ידוע כמה היו בשנה לאחר המיזוג	בשנת המיזוג היה קיטון ושנה לאחר מכן אין מידע
מינהל קהילתי רוממה ועמותת מרכז קהילתי ע"ש גרוס רוממה בע"מ שנת מיזוג- 2018	110	160	0-2018 לא קיים מידע אודות שנת 2019	בשנת המיזוג כמות המתנדבים התאפסה. לא קיים מידע לשנה לאחר המיזוג
אגודת חובבי החתולים ופרוייקט 10 שנת מיזוג 2017	0	לא ידוע אם היו מתנדבים	בשנת המיזוג היו 12 מתנדבים ושנה לאחר המיזוג לא ידוע	בשנת המיזוג היה גידול ובשנה לאחר המיזוג אין מידע
עמותת מכון מדעי טכנולוגי להלכה עמותת מכון להבה ללימודי הטכנולוגיה באור ההלכה שנת מיזוג 2012	אין מתנדבים	אין מתנדבים	אין מתנדבים	אין מתנדבים בקלט וביעד
עמותת ארגון יוצאי מרכז אירופה ועמותת המפעל לעזרה הדדית של ארגון יוצאי מרכז אירופה שנת המיזוג 2019	70- 2017	2017-11	2019- לא קיים מידע 2020- לא קיים מידע	לא קיים מידע בשנת המיזוג ושנה לאחריה ולכן לא ניתן להסיק מסקנות
בית לכל ילד בישראל ותקומת אריה שנת מיזוג 2010	1	50	בשנת המיזוג היו 20 מתנדבים ושנה לאחר המיזוג 70	בשנת המיזוג חל גידול במספר המתנדבים אך לא כפי שהיו בעמותת היעד, בשנה לאחר המיזוג חל גידול נוסף הגדול כך שמספר המתנדבים בשתי העמותות יחד קודם המיזוג.

	לא צויין בדוח המילולי	198	לא צויין בדוח המילולי	עמותת בית אבות "בראט" בכרמיאל והעמותה לניהול מרכזי יום לקשיש בכרמיאל שנת מיזוג 2011
ניתן לראות כי כמות המתנדבים בשנת המיזוג ובשנה לאחר מכן גדלה	2017-2018- 2393	קיימים מתנדבים בעמותה, לא צוין מספר.	1663	עמותת האגודה למען החייל בישראל ועמותת לב"י- עמותה למען ביטחון ישראל- הקרן להתעצמות צה"ל שנת המיזוג- 2017
ישנו קיטון במספר המתנדבים בשנה לאחר המיזוג, אך לא סביר כי הוא נובע מהמיזוג.	2400 מתנדבים בשנת המיזוג ו1937 בשנה לאחריה	חסר נתונים	2400	האגודה למען החייל בישראל ועמותת ש.י.ר.ן. (2002) מיסוד האגודה למען החייל שנת מיזוג 2012
אין מתנדבים בקלט וביעד	אין מתנדבים	אין מתנדבים	אין מתנדבים	המגבית היהודית המאוחדת לישראל בע"מ ו- B.O.S. CHARITABLE TRUST LTD שנת מיזוג 2015
מתנדבי עמותת הקלט לא הושפעו מהמיזוג.	150 מתנדבים בשנת המיזוג ו150 בשנה לאחריה	0	150	עמותות קשת - האגודה למען הקשיש בתל- אביב-יפו וחל"צ נאות לה גארדיה בע"מ שנת מיזוג 2014
לא קיים מידע ולכן לא ניתן להסיק מסקנות	לא קיים מידע על שנת המיזוג ושנה לאחריה	0 0	0	המרכז הליברלי בע"מ, המרכז האזרחי לתרבות חברה וכלכלה בע"מ, המדרשה הליברלית בישראל (ע"ש פרץ ברנשטיין), המכון לחקר החברה והכלכלה בישראל ע"ש יוסף ספיר ז"ל שנת המיזוג 2018

שם המיזוג	מניע המיזוג
<p>איחוד 1:</p> <p>עמותה 1: אמונה מכללה אקדמית לאמונת וחינוך מיסודן של מכללות אפרתה עמותה 2: אמונה ואפרתה-מכללה אקדמית לחינוך</p> <p>שנת מיזוג 2008</p> <p>המלצת ועדת "בן פריץ" לביצוע איחוד מכללות, התקבלה ע"י ועדת "דוברת" והוכנסה לדו"ח דוברת. הועדה של משרד החינוך בשיתוף המל"ג המליצה שמכללת אפרתה חייבת להתמזג עם מכללת ליפשיץ ועם מכללת אמונה. שלוש המכללות יקימו מכללה אחת. משרד החינוך הודיע לשלוש המכללות שהוא לא ייתן תקצוב לתשס"ז אם לא יהיה איחוד. בגלל החלפת שר החינוך והקדמת הבחירות היה ספק אם האחוד הזה יתבצע, היו גורמים רבים שניסו לחבל או בכלל או לפחות לדחות אותו. הדיונים המשיכו אך המיזוג נדחה.</p> <p>מתוך הדו"ח הכספי של אפרתה, 2009:</p> <p>לפי מדיניות משרד החינוך, המכללה התאחדה עם מכללת אמונה – והוקם עמותה חדשה לפעילות המכללה המאוחדת ששמה "אמונה – מכללה אקדמית לאומנויות וחינוך מיסודן של אפרתה ואמונה (ע"ר) ומספרה 580488534. המכללה המאוחדת החלה את פעילותה בשנת הלימודים תש"ע (מספטמבר 2010) ולכן רוב הפעילות של העמותה הסתיימה ב-31 לאוגוסט 2009.</p>	
<p>איחוד 2:</p> <p>עמותה 1: אורות ישראל מכללה אקדמית לחינוך</p> <p>עמותה 2: מכללת מורשת יעקב</p> <p>שנת מיזוג 2008</p> <p>המניע לאיחוד – יעילות, חסכון ויישום מדיניות משרד החינוך איחוד הפעילות האקדמית. שני הצדדים ישמרו על הזהות המשפטית שלהן- רק הפעילות האקדמית תאוחד.</p>	
<p>איחוד 3:</p> <p>עמותה 1: משולחן לשולחן</p> <p>עמותה 2: לקט בנק מזון לישראל</p> <p>שנת מיזוג 2009</p> <p>לקט- בנק המזון לא התפתחה כפי שציפו (רצו להיות רשת בפריסה ארצית). העמותה מחליטה להעביר את פעילותה לעמותה משולחן לשולחן. הפעילויות של העמותות משלימות זו את זו ולעמותת משולחן לשולחן יש את הפלטפורמה והגודל הנדרשים על מנת לבצע את הפעולות בצורה טובה יותר. עמותת לקט ישראל תפורק מרצון.</p>	
<p>איחוד 4:</p> <p>עמותה 1: המועצה הישראלית לבנייה ירוקה</p> <p>עמותה 2: העמותה הישראלית ליזום בנייה ירוקה ובת קיימא</p> <p>שנת מיזוג 2012</p> <p>עמותת היעד חתמה הסכם עקרונות עם המועצה הישראלית לבנייה ירוקה על הטמעת חלק מהפעילות במסגרתה. שימור הקשר עם ארגון ILSBE העולמי, לצד החברות הארגון ה-WGBC. אין מידע נוסף.</p>	
<p>איחוד 5:</p> <p>עמותה 1: הרצוג מכללת יעקב</p> <p>הרצוג להכשרת מורים ליד ישיבת הר עציזון</p> <p>מניע לאיחוד – החלטת משרד החינוך והמל"ג לאיחוד מכללות מתוך כוונה שמכללות מאוחדות יועברו בבוא העת לתקצוב של הות"ת. שתי המכללות הסכימה להיכנס להליך זה ועל כן נקבע בשם המכללה החדשה כי היא "מיסודן" של שתי מכללות אלה.</p>	

<p>על פי הבקשה לרישום שנשלחה לרשם העמותות, שתי המכללות אינן מתחסלות כתוצאה מפעילות האיחוד – כל אחת מהן תמשיך את פעילותה, תוך שימוש בנכסיה, גם לאחר תחילת הפעילות האקדמית של המכללה החדשה.</p>	<p>עמותה 2: ליפשיץ המכללה האקדמית הדתית לחינוך ע"ש רא"ם ליפשיץ</p> <p>עמותה 3: מכללת הרצוג מיסודן של מכללות ליפשיץ והרצוג</p> <p>שנת מיזוג 2012</p>
<p>דרישת משרד החינוך לכמות מסוימת של חניכים לקבלת תקציב.</p>	<p>איחוד 6: תנועת בית"ר ותנועת הנוער הלאומי העובד והלומד</p> <p>שנת מיזוג 2012</p>
<p>בשנת 2012, הקרן הראשית שממנת את ארגון אג'נדה החליטה להפסיק את התקצוב והודיעה על סגירת העמותה. בתיה קלוש, נציגת קרן מוריה שתורמת לאג'נדה, החליטה מתוך היכרות אישית עם מנכ"ל "השדרה" להושיב אותו עם סמנכ"לית אג'נדה על מנת לחשוב על שיתוף פעולה. תהליך "בחירת היתכנות המיזוג" לקח שלושה חודשים בוועדה מצומצמת של מנכ"ל ויועץ מהשדרה ומנכ"לית וסמנכ"לית מאג'נדה.</p> <p>העמותות מעולם לא ביצעו מיזוג רשמי, השדרה "קלטה" את אג'נדה והמנכ"ל שלה הפך להיות המנכ"ל של העמותה הממוזגת וקיבל את המנדט לבנות עוד מנהל חדש. תהליך זה ארך חצי שנה. לאחר המיזוג החלו לבנות אסטרטגיה לארגון המאוחד. במקביל נעשה התהליך החוקי והפיננסי שכלל בדיקת נאותות מעמיקה.</p> <p>תוך כדי התהליך נוצר קשר עם ארגון "עורו". העמותה הממוזגת שמה לב שהפעילות של עורו דומה לפעילות שלה. עורו ביקשו, לאחר תהליך אסטרטגי בעמותה, שאג'נדה-השדרה ישתלטו עליהם.</p> <p>תוך כדי התהליך נוצר קשר עם ארגון "עורו". העמותה הממוזגת שמה לב שהפעילות של עורו דומה לפעילות שלה. עורו ביקשו, לאחר תהליך אסטרטגי בעמותה, שאג'נדה-השדרה ישתלטו עליהם. (עמותת נובה, 2006, מיזוגים במגזר השלישי, אוגדן מקרי בוחן מישאל וארה"ב.)</p> <p>https://www.slideshare.net/nova_project/ss-59199943</p>	<p>איחוד 7: עמותה 1: אג'נדה השדרה החברתית בע"מ (אנו) עמותת השדרה החברתית בע"מ, עמותת עורו</p> <p>שנת מיזוג 2013</p>
<p>עמותת ילדים ישראלים התמזגה אל תוך האגודה לזכויות האזרח על מנת להרחיב את פעילות הארגון לתמיכה בילדים נוספים שזכויותיהם נפגעות. כמו כן, התלות בגיוס תרומות תמידית הקשתה והייתה העדפה להתאחד עם ארגון אחר. "היא ידעה שלא תשרוד לאורך זמן. על תרומות מאירועים. להתחרות על אותן קרנות".</p>	<p>איחוד 8: עמותה 1: האגודה לזכויות האזרח בישראל עמותה 2: ארגון ילדים ישראלים</p> <p>שנת מיזוג 2013</p>
<p>לפי תום להד, התמריצים לאיחוד:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. חש שהגיע לתקרת זכויות של קריאת כיוון ביכולת שלה לגדול באופן אורגני. 2. הרגיש שמתחיל בזבז משאבים. 3. רצה להיות חלק מ"סיפור גדול יותר". <p>הרצון לשלב כוחות בין שני הארגונים מושתת על מספר אבני יסוד מרכזיות:</p>	<p>איחוד 9: עמותה 1: מעוז סיל עמותה 2: קריאת כיוון</p> <p>שנת מיזוג 2013</p>

<p>קושי בגיוס תרומות בעמותת אריאלה (מתוך דו"ח מפרק) המטרות של שתי העמותות זהות כמעט לחלוטין. מקים עמותת אריאלה משמש כחבר וועד גם בעמותת עולים ביחד- מר אריק גולדברג. מתוך מסמך בעניין פירוק עמותת אריאלה</p>	<p>איחוד 10: עמותה 1: עולים ביחד באנדליי וודליי – מנהיגות ומצוינות בתעסוקה לאקדמאים יוצאי אתיופיה עמותה 2: אריאלה שנת מיזוג 2014</p>
<p>עזיבה של מנכ"ל, ארגון בקשיים (קרנות עזבו ואין לקוחות) פנייה של הוועד לאיחוד.</p>	<p>איחוד 11: עמותה 1: מתאם לפיתוח משאבי אנוש בארגונים חברתיים עמותה 2: קמרון שנת מיזוג 2015</p>
<p>רועי חשב שכדאי לשתף פעולה ולכן פנה להנהלת חיפה, וזה היה תזמון מצוין. באותה תקופה המנכ"ל פוטר ודבר זה הקל על התהליך, כאשר אין מנכ"ל, אף אחד לא צריך לוותר על שכרו. כמו כן, לא הייתה הצדקה להמשך פעילות לאור היקף הפעילות הקטן, לא הייתה הצדקה למנכ"ל, רכזת ואחראית אדמיניסטרציה בהיקף זה. היה חיבור של אינטרסים. עבור עמותת 'אחים ואחיות בוגרים חיפה', זוהי הזדמנות לחבור לניהול מקצועי של ארגון ארצי. חיסכון בעלויות ניהוליות ומצד שני יקבלו הדרכה, סמינרים וכל הפעילות תרוויח מזה. ומצד עמותת 'אח בוגר, אחות בוגרת', רועי ראה בזה הזדמנות צמיחה. חלק ממימוש החזון שלו שיהיה אח בוגר לכל מי שזקוק לכך. חיפה היא עיר גדולה וחשובה וכדאי לפעול גם שם.</p>	<p>איחוד 12: עמותה 1: אח בוגר אחות בוגרת עמותה 2: אחים בוגרים חיפה שנת מיזוג 2015</p>
<p>הסכם לשיתוף פעולה בין שני הארגונים. במסגרת ההסכם נקבע כי המכון יפעל במשותף עם העמותה לקידום האינטרסים המשותפים שלהם בתחום החינוך ולהבראת המכון מהגירעון המצטבר שנוצר כתוצאה מהפעילויות. לפי ההסכם המכון ינהל את העמותה באמצעות נציגי המכון, יספק לה שירותים שונים וימנה נציגים מטעמו להיות חברים בעמותה אשר יבחרו את הוועד המנהל וועדת הביקורת. (דוח כספי של מכללת הרטמן 2015) החיבור צפוי לחסוך בצורה ניכרת בהוצאות של עמותת עלמא, הן בכוח אדם והן בהוצאות התפעול השוטפות. החיסכון יביא לייצור נרחב ופורה של שיתופי פעולה בתוכניות ובתכנים שיבטיחו לא רק חיסכון כספי בהוצאות אלא גם שיפורים ניכרים באיכות ובמגוון הפעילויות שיוצעו במשותף על-ידי שני הארגונים. (מתוך המכתב של ד"ר מוטי שלם.) ע"פ המלצת הגוף המבקר של עמותת עלמא, שיתוף הפעולה עם מכון הרטמן הינו חלק מתכנית ההבראה של העמותה. עמותת עלמא הוגדרה כעמותת בת של מכון שלום הרטמן.</p>	<p>איחוד 13: עמותה 1: מכון שלום הרטמן עמותה 2: עלמא בית לתרבות עברית שנת מיזוג 2015</p>

<p>שלמה ינאי, יו"ר קרן רוטשילד, מקבל החלטה שהקרן, כקרן פילנתרופית, לא צריכה להפעיל תכנית ולכן התקבלה החלטה להוציא את התוכנית החוצה. כמו כן, התקבלה החלטה לאחד את שני הארגונים בעלי המטרות הזות, ולא להקים עמותה חדשה.</p> <p>לפי ברק דרור ונדרמן, יו"ר ועד המנהל עמותת קו הזינוק:</p> <p>הועד הבין שקו הזינוק בסכנת סגירה. תורם גדול (קרן רוטשילד) מחליט להפסיק לתרום לקו הזינוק. תורם עיקרי מבין התורמים.</p>	<p>איחוד 14:</p> <p>עמותה 1: קו הזינוק עמותה 2: שותפויות אדמונד דה רוטשילד</p> <p>שנת מיזוג 2016</p>
<p>רצון להעברת הפעילות בעקבות אי שביעות רצון של ניהול תקציב (ניהול לא תקין) ע"י עמותת האם.</p>	<p>איחוד 15:</p> <p>עמותה 1: בני המושבים עמותה 2: השומר החדש</p> <p>שנת מיזוג 2019</p>

מיזוג	בחינת המטרות לאחר המיזוג
1	מטרות ארגון היעד פחות משתקפות באופן מילולי במטרות שלאחר המיזוג אך אופי המטרות זהה. בסוף הדוח הכספי האחרון (עבור שנת 2018) ניתן לראות את חישובי איחוד פעילויות הארגונים. עבור ארגון הקלט - אופן הסיוע הורחב ע"י מלגות ותמיכה לנזקקים בקהילה. עבור ארגון היעד - הגדלה משמעותית בהיקף פעילויות רווחה, תרבות ומורשת. הגשמת מטרת בתי ההורים והמגורים, בעקבות המיזוג הופכים לשותפים בהשקעה בדיוור המוגן ובחברות הבת של בתי ההורים.
2	הוחלט כי לא יהיה שינוי במטרות התאגיד הממוזג בשל המיזוג משום שמטרות שלושת הגופים כמעט זהות. למעשה בפרוטוקול הצעת המיזוג של ארגון הקלט מתייחסים לתהליך כאל "איחוד", המדרשה והמכון יישמשו כתת-גופים בתוך המרכז הליברלי וכך בעצם יוכלו להמשיך לפעול כבעבר. בסיום סעיף המיזוג בפרוטוקול נאמר: "נדגיש מחדש שיש פה עדיין גוף ליברלי חי. אנחנו בעצם המעשה הזה, מחזירים לתחייה, גם באופן סימבולי, שאנחנו המשך של המפלגה הליברלית". נראה כי באמצעות המיזוג הצליח המרכז הליברלי להגשים את מטרות הראשונה.
3	ניתן לראות כי מרבית מטרות ארגון היעד נשמרו והוטמעו בתוך מטרות ארגון הקלט לכדי מטרות שמאחדות את השניים. בדוח הכספי שלאחר המיזוג נאמר בביאור כי כל פעולות עמותת היעד הועברו לידי עמותת הקלט וימשיכו להתקיים.
4	המרכז הקהילתי הפך מחל"צ לעמותה. כל המטרות הועברו לעמותה, המנהל הקהילתי.
5	לשתי העמותות היו מטרות כמעט שזהות לחלוטין - היה הבדל קל בין המטרות הראשונות של כל ארגון. במטרות החדשות בוצעה עריכה קלה של שתי המטרות הראשונות כך שישמרו על המטרות המקוריות (שאר המטרות ללא שינוי).
6	שתי העמותות למעשה ממשיכות לקיים את מטרותן העיקריות כעמותה ממוזגת - ניהול קבוצת כדורגל בעיר נשר. "כדי שלא ירדו לפשע" - האם מבוצעות פעולות נוספות לטובת עניין זה? לא היה ניתן למדוד זאת
7	לא נמצאו מסמכים מהתקופה שלאחר המיזוג כך שלא ניתן לבחון את שימור המטרות.
8	במקרה זה ארגון היעד הציג יותר מטרות (או מטרה אחת רחבה יותר) מאלו של ארגון הקלט, כאשר המטרה היחידה של הקלט קיימת גם אצל היעד. המיזוג בהכרח תרם למטרות היעד מכיוון שטרם המיזוג, זה לא הספיק להשיג מטרות. לבסוף כל המטרות של ארגון היעד נשמרו ובהתאם לכך גם מטרת הקלט, המטרות נוסחו והותאמו. מתוך טופס המלצות הועד המנהל ל-2017: "בעקבות המיזוג, העמותה הרחיבה את פעילותה ואינה מוגבלת לתחומי העיר חיפה".
9	ניתן להשוות את מטרות העמותה לאחר מיזוג לאלו שקדמו למיזוג ולראות כי מטרותיה של עמותת הקלט הן אלו שנשמרו, כאשר מטרות היעד "חוסלו" ביחד עם עמותת היעד. בביאור 1 בדו"ח כספי לשנת 2017 של עמותת היעד כתוב: "...יאוחדו שתי העמותות הנ"ל במסגרת פעילות הבוגרים ותיקרא העמותה החדשה מכבי עירוני מעלות תרשיחא (להלן: "הקבוצה המאוחדת"). חלקה של מכבי עכו בהסכם בניהול הינו מקצועי בלבד." - המיזוג למעשה התבצע בין קבוצות הכדורגל של העמותות, כאשר היעד הייתה במלואה קבוצת כדורגל. מטרות הקלט המשיכו כבעבר. עבור עמותת היעד שתי המטרות שנמצא שהתקיימו לפני ממישיכות להתקיים גם אחרי המיזוג כתוצאה מהמיזוג ובנוסף, כעת כשהיעד חלק מהעמותה עירונית ניתן לייחס גם הגשמה של פיתוח מתקני ספורט.
10	נראה כי המטרה האחרונה של עמותת היעד נמחקה מהמטרות לאחר מיזוג, אך במסמכים של ביהמ"ש נאמר כי מטרה זו זהה למטרת הסעד של עמותת הקלט ולכן לא יתכלל במטרות החדשות. הוסכם כי לאחר המיזוג לתורמים תינתן אפשרות לתרום באופן ספציפי למטרות קשרי הקהילה (יעד במקור) וכי אחוז מסויים מתקציב העמותה החדשה יובטח לשם קיום מטרות היעד המקוריות, כך שאחוז הפעילות הקודם לא יפגע. לסיכום, כלל המטרות נשמרו באופן מילולי ואכן ממשיכות להתקיים בפועל. עמותת היעד אשר פעלה אך ורק במסגרת בית הכנסת בירושלים, כעת קשורה לפעילות בחו"ל וקהילה גדולה הרבה יותר.

11	מילולית בתקנון כלל המטרות נשמרו. שתי המטרות הראשונות של ארגון היעד מדברות על ביצוע לטובת רווחת ציבור הסטודנטים - נראה שמטרות אלו משולבות במטרות הקיימות אך ללא התייחסות פרטנית במטרות החדשות. המטרה הראשונה של הארגון הממוזג נראית כמו הרחבה של כלל מטרות הייצוג שהועלו על ידי שני הארגונים. בדוח כספי של שנת 2018 הוסרו הפעילות "תמיכה באגודות הסטודנטים" שהייתה משותפת לשתי העמותות המקוריות והפעילות "הנפקת תעודות סטודנט" שבוצעה ע"י עמותת היעד.
12	המטרות המקוריות של ארגון הקלט נשמרו לחלוטין. המטרה היחידה של ארגון היעד הומרה להקמה וניהול של קבוצות ספורט - לא בהכרח כדורגל ולא בהכרח בנשר. נראה כי מטרת היעד עברה שינוי שלא בהכרח ירצה את כל הגורמים בעמותת היעד.
13	מטרת ארגון היעד נשמרה במלואה וצורפה למטרות הארגון הממוזג
14	המטרות העיקריות של העמותה הקולטת נשמרו בשלמותן ללא כל שינוי, עקב חפיפה במטרתה העיקרית של העמותת היעד מטרתה פשוט מוזגה לארגון הקלט שכבר מראש הייתה זהה.
15	החברה הקולטת וחברת היעד לא רק שהוקמו להשגת מטרות ציבוריות בלבד, אלא שהן עוסקות באותם תחומי פעילות ובעלות אותן המטרות כאמור בתקנוני החברות ומיוזגן ישיג את המטרות המפורטות כאמור לעיל.
16	מטרת ארגון היעד מחולקת לשניים: לימוד והחזקת בית מדרש - מטרה זו זהה למטרה של ארגון הקלט. הפצת דעת תורה וחיבתה ברבים - מרבית מטרות הארגון הממוזג מובילות באופן ישיר או עקיף להפצת תורה. המונח "חיבתה ברבים" נותר בעייתו ולא הראה כי יש כלפיו התייחסות.
17	מטרות העמותה יוותרו ללא שינוי – נראה כי מדובר על מטרות ארגון הקלט מכיוון שכעת מטרות העמותה הממוזגת מתייחסות לציבור מצומצם יותר מאשר לזה שהתכוונו בעמותת היעד.
18	מיוזג העמותות הוביל למיזוג המטרות.
19	יש לחלק את מטרות היעד לשני חלקים: חלק ראשון הוא המטרה הראשונה אשר תלויה בארגון הקלט, ביצוע המיזוג מבטל את התלות ומהות המטרה הוכנסה לתוך מטרות הארגון הממוזג. חלק שני הם שלושת המטרות האחרות אשר קובצו לכדי מטרה אחת בארגון החדש. בנוגע לארגון הקלט, כל המטרות המקוריות נשמרו.
20	ארגון היעד התמקד במטרותיו בהיבט המכירה, ארגון הקלט הוסיף והתאים היבט זה לתוך מטרותיו ובכך שמר על מטרתו הראשונה של ארגון היעד. מטרתו השנייה של ארגון היעד למעשה זהה במהות לפעילות של ארגון הקלט ונראה כי מטרה זו פשוטה הוטמעה כחלק מהארגון החדש.
21	נראה כי מטרת ארגון היעד נשמרה בארגון הממוזג.
22	מטרת הקלט- פיתוח שיטות והפעלת מסגרות חדשניות לטיפול בילדים ובמשפחותיהם כולל מחקר, הכשרה והשתלמות וניהול גני ילדים. מטרת היעד- סיוע בהפעלת פרויקטים לאוכלוסיות במצוקה וניהול בתי ספר. לאחר האיחוד- הפעלת תוכניות עבור ילדים בסיכון ומשפחותיהם, לרבות הפעלת מסגרות או תוכניות בתחומי הרווחה ואו החינוך. -פיתוח ותכנון של תוכניות או מסגרות קהילתיות חוץ ביתיות בתחומי הרווחה. -מתן יעוץ ואו הדרכה לארגונים ואוכלוסיות יעד בתחומי היעד והמומחיות של העמותה. מטרת עמותת הקלט נשמרה וקליטת עמותת היעד רק הרחיב את המטרות והיעדים ולא גרע.
23	מטרות שתי העמותות היו כמעט וזהות לחלוטין. השוני היחיד היה מטרתה האחרונה של עמותת היעד, מטרה זו דומה במהותה לאופי הפעילות של עמותת הקלט. נראה כי הפעילות הרחבה של עמותת הקלט למעשה מגשימה את מטרה זו. ניתן לייחס להיעלמות המטרה את אחת משתי הסיבות: מוצתה עד תום ולכן נמחקת או שאופיה תואם למטרות עמותת הקלט והיא פשוט הוטמעה כחלק מהן.

נספח 8: מטרות מיזוגים דה פקטו לפני ואחרי המיזוג

מיזוג	מטרות קלט	מטרות יעד	מטרות לאחר איחוד	מסקנות
אמונה ואפרטה	<p>1. להכשיר עובדי הוראה בתחומי החינוך השונים ובמיוחד בתחום הטכנולוגי.</p> <p>2. להקים ולנהל יחידות לימוד לקראת תואר אקדמי, מעבדות לימוד, ספריות ומתקנים שונים.</p> <p>3. לקבוע תכניות, שיטות לימוד והוראה.</p>	<p>1. לקיים ולנהל מוסד להשכלה גבוהה ולהכשרת אנשי חינוך, ברוח הציונות הדתית המודרנית.</p> <p>2. לנהל מכללה להכשרת מורים.</p> <p>3. לתכנן ולבצע תכניות לימודים בהתאם למטרות העמותה ולהוראות המועצה להשכלה גבוהה.</p>	<p>1. לקיים מוסד להשכלה גבוהה.</p> <p>2. לקיים תכניות לימודים אקדמאיות ולא אקדמאיות להכשרת עובדות הוראה ואמנות ברוח משנת חמ"ד.</p> <p>3. להעניק לבוגרותיהן תארים אקדמיים ותעודות הוראה בכפוף לאישור המועצה להשכלה גבוהה, משרד החינוך ואו כללי ות"ת. ככל שיהיו.</p>	<p>מטרות העמותה המאוחדת נוסחו מחדש. נראה כי מהות עמותת הקלט והיעד שולבו יחד במטרות העמותה המאוחדת.</p>
אורות ישראל ושוחרי יעקב	<p>1. לייסד, לקיים, לבסס, להרחיב ולפתח מכללות לבנות ברמה גבוהה. להקנות תורה ויראת שמיים, לארגן ולקיים לימודי יהדות והוראה.</p> <p>2. לטפח את הערכים החלוציים בקרב התלמידות ולכוונן לקראת חיים בהתיישבות הדתית לכל צורותיה.</p>	<p>1. להקים קרן על שם המנוח בנימין פ. ברמן ז"ל שנפטר בסינסינטי אוהיו שבארה"ב.</p> <p>2. לספק סעד ציבורי, רוחני וחומרי למכון להשתלמות גבוהה למורי יהדות למבוגרים ולישיבת הדרום רחובות.</p> <p>3. להקים לנהל ולתמוך במוסדות לימוד תורה ומוסדות חינוך תרבות והשכלה.</p> <p>4. להקים להשתתף ולתמוך במוסדות ומפעלים שיש בהם כדי לסייע ולהועיל להגשמת מטרות העמותה.</p> <p>5. להעניק מענקי לימוד מלגות ופרסים לתלמידים.</p>	<p>1. הכשרת מורים ברמה אקדמית אשר תענה על צורכי החינוך הדתי, בהתחשב במדיניות האגף להכשרה ולהשתלמות עובדי ההוראה של משרד החינוך, לגבי עובדי הוראה.</p> <p>2. הכשרת מורים בעלי אישיות כוללת ותכונות של פתיחות, אמפתיה, אכפתיות לזולת, וכושר לתרום מתוך מסירות, לחברה ולקבוצות נזקקות.</p> <p>3. הכשרת מורים בעלי תפיסת עולם ציונית דתית, בעלי גישה חינוכית ברורה מגובשת ומנומקת ובעלי כושר למידה והשתנות.</p>	<p>מטרות העמותה המאוחדת נוסחו מחדש. נראה כי מהות עמותת הקלט והיעד שולבו יחד במטרות העמותה המאוחדת. אין בעמותה המאוחדת פוקוס רק על נשים</p>

	<p>4. קיום מחקר תיאורי ויישומי בתחום ההוראה, החינוך והכשרת המורים.</p> <p>5. פיתוח משאבי למידה ודרכי הוראה חדשניות תוך זיקה למטרות הרחבות של החינוך הדתי.</p> <p>6. פיתוח המחקר החינוכי בשאלות מעשיות המעסיקות בעיקר את המחנך הדתי.</p> <p>7. קיום השתלמויות מורים וקידום ההוראה.</p> <p>8. קיום ימי עיון, הפצת כתבי עת ומאמרים בכל הקשור לחינוך הציוני הדתי.</p> <p>9. הענקת מלגות מענקים ופרסים.</p> <p>10. ביצוע כל פעולה מדעית, חינוכית, משקית ומנהלית שיידרש לביצוע מטרותיה, לרבות העסקת סגל עובדים, אקדמי ומנהלי, קבוע וזמני, קביעת תקנונים נהלים וסדרי עבודה וכל פעולה דרושה אחרת.</p>	<p>6. להעסיק את כל עובדי מורשת יעקב המתוקצבים.</p>		
<p>עם האיחוד, אושרה הוספת מטרה אחת למטרות העמותה כדלקמן: "איסוף רכישה והפצה של מזון לנזקקים לקידום פתרונות לבעיית מצוקת המזון בחברה הישראלית". הוספת המטרה</p>		<p>1. לספק פתרונות חדשניים ויעילים לבעיה של אי הביטחון התזונתי בישראל, תוך יצירת שותפות רב מגזרית וגיבוש תכניות לטווח הארוך, לשיפור רמות</p>	<p>1. לאסוף אוכל ומוצרי מזון ממפעלים, מאולמות שמחה, בסיסי צה"ל, מלונות, קפיטריות ולחלקן לעמותות קיימות שעוזרות לאנשים נזקקים ולבתי מחוץ.</p>	<p>משולחן לשולחן ולקט- בנק מזון לישראל</p>

<p>באה כחלק מקליטת חלקי עמותת היעד. ההשקעה בפעילויות החדשות תהיה כולה.</p>		<p>הביטחון התזונתי והתזונה הנכונה. 2. לשמש כתובת מרכזית לאיסוף עודפי מזון ממפעלים, מתחום ההסעדה, הקמעונאות והמגזר החקלאי ולרכישה מרוכזת של מזון עבור עמותות המזון וחלוקה ו\או מכירה לעמותות במחירים נמוכים. 3. הצעת תכניות הכשרה, קורסים ומימון במידת הצורך, כדי לבנות את יכולתן של העמותות, לשפר את התשתיות שלהן ואת רמת בטיחות המזון והטיפול שלהן במזון. 4. סל השירותים שיספק לקט- בנק המזון לישראל מתוכנן להביא לשיפור משמעותי בתחומים שונים.</p>	<p>2. לעסוק בחסד, צדקה ועזרה לנוקקים.</p>	
<p>לא חלו שינויים במטרות עמותת הקלט- המאוחדת- בעקבות האיחוד</p>				<p>המועצה הישראלית לבנייה ירוקה והישראלית לייזום בנייה ירוקה ובת קיימא</p>
<p>במטרות העמותה המאוחדת שולבה מהות עמותת הקלט עם מטרות עמותת היעד.</p>	<p>פתיחה והקמת מוסד תורני להשכלה גבוהה, להכשרה, לחינוך ולהוראה והקניית תורה ודעת, וזאת מתוך זיקה קיומית לתורת ישראל ולמדינת ישראל והקפדה</p>	<p>מטרתה העיקרית של העמותה הינה לעסוק בהכשרת מורים למוסדות חינוך בישראל.</p>	<p>ייזום, ניהול, קיום, פיתוח מסגרות לימוד לשם הכשרת אנשים למקצועות ההוראה, מנהיגות ציבורית, רבנית וחינוכית בישראל ובתפוצות והענקת תראים</p>	<p>הרצוג וליפשיץ</p>

	על קיומו של החופש האקדמי.		אקדמיים בהתאם לאישורי המועצה להשכלה גבוהה.	
תנועת הנוער הלאומי ותנועת הנוער בית"ר	1. לעודד קליטת נוער חסר אמצעים ולפעול להשתלבותו בחברה. 2. לעודד עליית נוער יהודי מהתפוצות ולפעול למען קליטתו המלאה. 3. הידוק הקשר בין העם היהודי בתפוצות לעם היהודי בארץ. 4. פעילות תנועת נוער בערכי הציונות. 5. לחנך לאהבת ישראל, השפה והמדינה.	1. חינוך רוחני ומוסרי של הנוער. 2. הקמת מרכזי חינוך ותרבות ללימוד הנוער והפעלתו.	1. לעודד קליטת נוער חסר אמצעים ולפעול להשתלבותו בחברה. 2. לעודד עליית נוער יהודי מהתפוצות ולפעול למען קליטתו המלאה. 3. הידוק הקשר בין העם היהודי בתפוצות לעם היהודי בארץ. 4. לחנך לאהבת ישראל, השפה והמדינה.	נוספה מטרה אחת למטרות עמותת הקלט (מטרה מספר 5)
אג'ודה מרכזי ישראלי לאסטרטגיה תקשורתית בע"מ, עורו (חל"צ) והשדרה החברתית בע"מ (חל"צ)	1. הדרכה וייעוץ תקשורתי לארגונים לשינוי חברתי. 2. קיום פעולות ופיקוח על אמצעי התקשורת. 3. קידום כלים דיגיטליים לניהול מאבקים חברתיים. 4. קידום נשים בתקשורת ומחוצה לה.	עורו- להיות תנועה חברתית- ציבורית המאפשרת לרוב האזרחי להשפיע על סדר היום האזרחי ועל תהליכי קבלת החלטות לאומיים. השדרה- 1. לקדם את הסיקור של נושאים חברתיים באמצעי התקשורת ולהשפיע על אופן הסיקור. 2. לסייע לארגונים העוסקים בשינוי חברתי לקדם את מטרותיהם באמצעות התקשורת.	החברה הוקמה לצורך השגת מטרות ציבוריות ללא כוונת רווח, בתחומי הדרכה, הפצה, ייעוץ וקידום יכולות תקשורתיות לארגונים, בנושאי זכויות האזרח, צדק כלכלי וחברתי וכיו"ב.	מהות מטרות הארגון המאוחד מקבילות וזהות למטרות 3 הארגונים. נוסח המטרות שונה.
האגודה לזכויות האזרח בישראל וארגון ילדים ישראליים				לא חלו שינויים במטרות עמותת הקלט- המאוחדת- בעקבות האיחוד

<p>מטרת היעד השלימה את מטרת הקלט (הוסיפו אוכלוסייה), עדיין מכשירים מנהיגים.</p>	<p>1.קידום חוסנה החברתי כלכלי של מדינת ישראל ע"י איתור, הכשרה, רישות והאצת מנהיגים מחוללי שינוי, ממלכתיים וערכיים. 2.הארגון ישמש כפלטפורמה מכפילת כוח לקידום פעולות ומהלכים משמעותיים ומשותפים עבור מנהיגות תלת מגזרית, המתמודדת עם ערכי הליבה של מדינת ישראל.</p>	<p>איתור סטודנטים מצוינים בסיום תואר ראשון והכוונתם לשירות ציבורי משמעותי באמצעות הליך הכשרה ממוקד הכולל התנסות של כ-6 חודשים במשרדי הממשלה וברשויות השונות.</p>	<p>1.לאתר מנהיגים מוכחים, ערכיים ומקצועיים, בעלי יכולת לחולל שינוי, להעצים את יכולותיהם האישיות וכושר המנהיגות שלהם ולסייע להם להשתלב בעמדות הובלה בהנהגה הציבורית והחברתית בישראל. 2.ליצור כלים נוספים לקידום מנהיגות ציבורית ומנהיגות חברתית בישראל. 3.לקדם מנהל תקין וטוהר מידות בשירות הציבורי. 4.למיין ולקדם את שדרת מדרג במשרדי הממשלה, הרשויות המוניציפליות, הסקטור השלישי והסקטור הפרטי.</p>	<p>מעוז- סיל וקריאת כיוון</p>
<p>לא חלו שינויים במטרות עמותת הקלט- המאוחדת- בעקבות האיחוד</p>				<p>עולים ביחד באנדליי וודליי- מנהיגות ומצוינות בתעסוקה לאקדמאים יוצאי אתיופיה ואריאלה</p>
<p>לא צוינו המטרות, לא ניתן להסיק מסקנות</p>	<p>לא צוין</p>			<p>אח בוגר אחות בוגרת ישראל ואחים בוגרים חיפה</p>
<p>לא חלו שינויים במטרות עמותת הקלט- המאוחדת- בעקבות האיחוד</p>	<p>1.שילוב מובטלים בחזרה למעגל העבודה. 2.פיתוח דרכי איתור, קליטה, קידום וטיפוח של המשאב האנושי מקרב ארגוני המגזר השלישי.</p>	<p>1.קידום, עידוד ותמיכה בארגונים ללא מטרות רווח, איתנותם הניהולית-פיננסית. 2.ביסוס הקיימות בארגונים ללא כוונות רווח לשם סיוע במימוש</p>	<p>1.שילוב מובטלים בחזרה למעגל העבודה. 2.פיתוח דרכי איתור, קליטה, קידום וטיפוח של המשאב האנושי מקרב ארגוני המגזר השלישי.</p>	<p>מתאם לפיתוח משאבי אנוש בארגונים חברתיים וקמרון ניהול קיימות בע"מ</p>

		המטרות הציבוריות שלשמן הוקמו.		
מכון שלום הרטמן (חל"צ) ועלמא- בית לתרבות עברית (ע"ר)	מכון שלום הרטמן להוסיף למטרות החברה מטרה נוספת- לפעול לקידום חברה צודקת, שוויונית ומוסרית בישראל ברוח ערכי העולם היהודי לדורותיו. לא חלו שינויים במטרות העמותה של עלמא בית לתרבות עברית בעקבות האיחוד.	1. ליזום להקים ולנהל מוסד לימוד אשר בו תתפתח שיטת לימוד המכירה במגוון הרחב של מקורות יהודיים וכללים של התרבות הישראלית. 2. להקנות שיטת לימוד זאת לקבוצות איכות בחברה הישראלית.	1. חקר מקורות ישראל ולימוד מקורות עולם היהדות בכל תקופותיה. 2. העמקת הזדהות אזרחי מדינת ישראל עם יהדותם. 3. העמקת תודעת הקשר בין היהודים היושבים בישראל לבין יהדות הגולה וזאת על בסיס המורשת רוחנית המשותפת והגורל ההיסטורי המשותף. 4. חיזור וגיבוש תודעת הקשר של העם בישראל לעם בתפוצות.	
העברת פעילות "ארגון שגרירות רוטשילד" ע"י "קרן קיסריה אדמונד בנימין דה רוטשילד" לעמותת קו הזינוק	שינוי המטרות אינו מהותי והוא בא לענות על המשותף לשתי התכניות- קו הזינוק וארגון שגרירים- באופן שיאפשר המשך הפעלת ופיתוח התכניות וכן שיתופי פעולה נוספים עם גופים אחרים בעתיד. המטרות המעודכנות- א. פיתוח מנהיגות וצמצום פערים ע"י פיתוח, הכשרה, העצמה של בני נוער וצעירים בעלי פוטנציאל מנהיגותי תוך למידה, התנסויות ומסגרות פעילות שונות, עשייה חברתית משמעותית ומתן מלגות. ב. הובלתם והכשרתם למיצוי יכולותיהם האישיות ולהשפעה חברתית מקיפה על מנת שיהפכו להיות מחוללי			

<p>שינוי לצמצום פערים וליצירת חברה צודקת בעלת חוסן חברתי. ג. בניית וניהול מערכות למידה ומסגרות פעילות שונות, עבור צמצום פערים ופיתוח אישי של בני נוער וצעירים בעלי פוטנציאל חוללות שינוי.</p>				
<p>לא ניתן להסיק מסקנות כי מטרות עמותת היעד לא זמינות לנו.</p>	<p>1. פעילות למען חינוך בני הנוער בישראל לאהבת הארץ והמולדת תוך הקניית חינוך לערכים, למעורבות חברתית והתנדבות בקהילה ולציונות ברוח מגילת העצמאות ולמורשת ישראל. 2. העמותה תקיים פעילות לחיזוק ההתיישבות החקלאית בארץ ישראל בישובים וברשויות בכל חלקי הארץ ותפעיל מיזמים חינוכיים ומסלולי הגשמה לנוער ולבוגרי התנועה.</p>	<p>לא צוין</p>	<p>1. חיזוק הביטחון בדרך של שמירה התנדבותית על הישובים היהודיים ועל האדמות החכורות ע"י הרשויות המנהליות של מדינת ישראל, הנמצאים בגליל ובנגב. 2. הקמת מצפי שמירה, בכפוף לקבלת ההיתרים הנדרשים עפ"י החוק במושבים המצוינים לעיל וקבלת תרומות למטרה זו. 3. הגברת מודעות הציבור, המחוקק ומערכת בתי המשפט, לחשיבות ביטחונם של הגליל והנגב, ריבונותה ומדיניותה של מדינת ישראל, ולמשמעות מימוש זכויות בעלות בשטחי מדינת ישראל. 4. קידום יזמות חברתית בקרב הנוער לערכים, ציונות, יהדות, אהבת הארץ, כיבוד הזולת, שלום ודמוקרטיה. 5. הקמת תכנית מנהיגות לצעירים וארגון כנסים והרצאות המיועדות לציבור</p>	<p>ארגון השומר החדש (ע"ר) ובני המושבים (ע"ר)</p>

			<p>הרחב, למען חיזוק הקשר לאדמה, לחקלאות, למורשת עם ישראל והציונות.</p> <p>6.סיוע בעבודה בשמירה ובציוד לחקלאים ומגדלים.</p> <p>7.שמירה ואחזקת שטחים פתוחים ושטחי המרעה, בכפוף לקבלת אישורים מתאימים.</p> <p>8.ארגון אירועי הזדהות עם צה"ל וגופי ביטחון.</p> <p>9.שיתוף פעולה עם יחידות צבא ומילואים וארגון הרצאות, פעילות התנדבותית ואספקת ציוד, בכפוף לאישורי הצבא.</p>
--	--	--	---

נספח 9: סוג התורמים בחברות הקלט והיעד לפני המיזוג ולחברת הקלט לאחר המיזוג

שם המיזוג	מאפייני תורמים קלט	מאפייני תורמים יעד	מאפייני תורמים קלט בשנת המיזוג ולאחר מיזוג	מסקנות -
עמותת צעירים למען הכדורגל בנשר ועמותת עידן בכדורגל בנשר	חברות פרטיים	אין תרומות	בשנת המיזוג- חברה לאחר המיזוג- תרומות ממקור לא ידוע	היות והמידע ממקור ללא ידוע, לא ניתן להסיק
שנת מיזוג 2017	תרומות ממקור לא ידוע	תרומות ממקור לא ידוע	תרומות ממקור לא ידוע	היות והמידע ממקור ללא ידוע, לא ניתן להסיק
עמותת עירונית מעלות תרשיחא ועמותת מועדון כדורגל מכבי עכו	תרומות ממקור לא ידוע	תרומות ממקור לא ידוע	תרומות ממקור לא ידוע	היות והמידע ממקור ללא ידוע, לא ניתן להסיק
שנת המיזוג 2019	אין תרומות	אין תרומות	אין תרומות לקלט וליעד	
עמותת התאחדות לתרבות גופנית הפועל ראשון לציון ועמותת קסם הכדורגל בנשר	אין תרומות	אין תרומות	תרומות ממקור לא ידוע	היות והמידע ממקור ללא ידוע, לא ניתן להסיק
שנת מיזוג	חברות	אין תרומות	תרומות ממקור לא ידוע	היות והמידע ממקור ללא ידוע, לא ניתן להסיק
אגודת תומכי ישיבת שער אליעזר קרטשניף ואגודת תומכי מוסדות קרעטשניף	חברות	אין תרומות	תרומות ממקור לא ידוע	היות והמידע ממקור ללא ידוע, לא ניתן להסיק
שנת המיזוג 2017				

<p>כנסיות לא תרמו לאחר המיזוג</p>	<p>בשנת המיזוג- כנסיות, ארגונים וקרנות, פרטיים</p> <p>לאחר המיזוג- ארגונים וקרנות ופרטיים</p>	<p>אין תרומות</p>	<p>כנסיות ארגונים קרנות פרטיים</p>	<p>נתיביה ועמותת רועה ישראל</p> <p>שנת מיזוג</p>
<p>לפני המיזוג עמותת הקלט גייסה מקרנות, חברות ואחרים אך לא מהקדשות, בעקבות המיזוג החלה לגייס תרומות מהקדשות כנראה רכשה מיומנות זו מעמותת היעד שגייסה מהקדשות לפני המיזוג</p>	<p>קרנות, חברות, אנונימי והקדש</p>	<p>קרנות, חברות, פרטיים, ואחרים כגון הקדש.</p>	<p>קרנות, חברות ואחרים.</p>	<p>בית מדרש לרבנים ולדיינים ירושלים ועמותת יד הרב, נסים הראשון לציון הרב הראשי לישראל זצ"ל</p> <p>שנת מיזוג 2014</p>
<p>לאחר המיזוג סוג אחד של תרומות פסק (עמותות)</p> <p>שאר תרומות חברת הקלט המשיכו לאחר המיזוג (לחברת היעד לא היו תרומות כלל)</p>	<p>בשנת המיזוג- תרומות מקרנות ופרטיים ולא ידוע</p> <p>לאחר המיזוג- תרומות מקרנות ופרטיים</p>	<p>אין תרומות</p>	<p>קרנות פרטיים עמותות ותרומות ממקור לא ידוע</p>	<p>צביה - רשת חינוכית תורנית - ע"ש הרב צבי יהודה הכהן קוק זצ"ל ועמותת מוחו"ת - מחשבה ויצירה חינוכית ותורנית</p> <p>שנת מיזוג 2016</p>
<p>לא ניתן להסיק כיוון שאין פירוט</p>	<p>קרנות, חברות, פרטיים, ואחרים.</p>	<p>קרנות, חברות, פרטיים, ואחרים כגון הקדש.</p>	<p>אין ציון תרומות</p>	<p>אחזה - המכללה האקדמית לחינוך ועמותת המכללה האקדמית אחזה</p>

תרומות של חברת הקלט לפני המיזוג.				
אין מידע לאחר המיזוג	לא קיים מידע לאחר המיזוג	קרנות תורמים פרטיים	קרנות תרומות ממקור לא ידוע	עמותה שמע ועמותת המכון לקידום החרש בישראל שנת המיזוג 2018
לאחר המיזוג לא נעשה מבחינת התורמים (זהים לקלט לפני המיזוג) (עמותת היעד הייתה ללא תרומות)	בשנת המיזוג תרומות מחברות, עמותות ואחר שנה לאחר המיזוג- תרומות מקרנות, חברות, עמותות ואחר	אין תרומות	קרנות חברות עמותות אחר (שגרירות ארה"ב)	הארגון לשוויון נשי בטכנולוגיה בע"מ ועמותת היא מקודדת שנת מיזוג 2017
לאחר המיזוג סוגי התורמים זהים לחברת הקלט	קרנות חברות תרומות ממקור לא ידוע	לא קיימות תרומות	קרנות חברות תרומות ממקור לא ידוע	התאחדות הסטודנטים והסטודנטיות בישראל ועמותת איסתא ליינס שנת מיזוג 2017
אין תרומות		אין תורמים	אין תורמים	אגודת הסטודנטים של האוניברסיטה העברית בירושלים ועמותת אקדמון שנת מיזוג 2017
לא קיים מידע ולכן לא ניתן להסיק מסקנות	לא קיים מידע	קרנות חברות	לא קיימות הכנסות לעמותה	מינהל קהילתי רוממה ועמותת מרכז קהילתי ע"ש גרוס רוממה בע"מ

		תורמים פרטיים		שנת המיזוג 2018
לאחר המיזוג ישנו קיטון בסוג התורמים (עזבונות קרנות, פרטיים)	עמותות ומקור לא ידוע	אין דוחות כספיים	עזבונות עמותות קרנות פרטיים תרומות ממקור לא ידוע	אגודת חובבי החתולים ופרוייקט 10 שנת מיזוג 2017
אין מידע על חברת היעד				
לא ניתן להסיק כיוון שאין פירוט תרומות.	ללא פירוט מקור התרומות	ללא פירוט מקור התרומות	ללא פירוט מקור התרומות	עמותת מכון מדעי טכנולוגי להלכה עמותת מכון להבה ללימודי הטכנולוגיה באור ההלכה שנת המיזוג
אין מידע לאחר המיזוג	אין מידע לאחר המיזוג	קרנות מקור לא ידוע	אין תרומות	עמותת ארגון יוצאי מרכז אירופה ועמותת מפעל לעזרה הדדית של ארגון יוצאי מרכז אירופה שנת מיזוג 2019
לא ניתן להסיק כיוון שאין פירוט תרומות של חברת הקלט קודם המיזוג.	קרנות, חברות, פרטיים, ואחרים.	קרנות	לא צויין מקור התרומה	בית לכל ילד בישראל ותקומת אריה שנת מיזוג

לא היתה השפעה על אופן הגיוס, על אף שעמותת הקלט גייסה מחברות, לאחר המיזוג אבדה יכולת זו.	קרנות ואחרים.	קרנות, חברות.	קרנות ואחרים.	עמותת בית אבות "בראט" בכרמיאל והעמותה לניהול מרכזי יום לקשיש בכרמיאל שנת המיזוג
לאחר המיזוג אין מידע	שנת המיזוג- קרנות חברות פרטיים תרומות ממקור לא ידוע	קרנות חברות פרטיים תרומות ממקור לא ידוע	תרומות ממקור לא ידוע	עמותת האגודה למען החייל בישראל ועמותת לב"י- עמותה למען בטחון ישראל-הקרן להתעצמות צה"ל שנת המיזוג 2017
לא היתה השפעה על אופן הגיוס (הגיוס זהה לקלט), ככל הנראה כיוון שחברת היעד לא עסקה בגיוס תרומות.	תרומות מהארץ ומחו"ל	ללא תרומות	תרומות מהארץ ומחו"ל, וכן משירותים.	האגודה למען החייל בישראל ועמותת ש.י.ר.ן. (2002) מיסוד האגודה למען החייל שנת המיזוג
לא נעשה שינויים בתורמים לאחר המיזוג (תורמים זהים לקלט לפני המיזוג)	בשנת המיזוג- תרומות מקרנות, חברות, פרטיים וחו"ל שנה לאחר המיזוג - תרומות מקרנות, חברות, פרטיים וחו"ל	אין תרומות	קרנות חברות פרטיים חו"ל	המגבית היהודית המאוחדת לישראל בע"מ B.O.S. - CHARITABLE TRUST LTD שנת מיזוג 2015
אין תרומות לחברת היעד				

<p>לא היתה השפעה על אופן הגיוס, ככל הנראה כיוון שחברת היעד לא עסקה בגיוס תרומות.</p>	<p>קרנות, פרטיים ואחרים.</p>	<p>ללא תרומות</p>	<p>קרנות, פרטיים ואחרים.</p>	<p>עמותות קשת - האגודה למען הקשיש בתל-אביב-יפו וחל"צ נאות לה גארדיה בע"מ</p> <p>שנת מיזוג</p>
<p>אין תרומות</p>		<p>לא קיימות תרומות</p>	<p>לא קיימות תרומות</p>	<p>המרכז הליברלי בע"מ, המרכז האזרחי לתרבות, חברה וכלכלה בע"מ, המדרשה הליברלית בישראל (ע"ש פרץ ברנשטיין), המכון לחקר החברה והכלכלה בישראל ע"ש יוסף ספיר ז"ל</p> <p>שנת מיזוג</p>

נספח 10: אחוז התרומות מסך מחזור הפעילות בחברות יעד, קלט לפני מיזוג ובחברת קלט לאחר מיזוג

שם המיזוג	אחוז התרומות מסך מחזור הפעילות בחברת קלט	אחוז התרומות מסך מחזור הפעילות בחברת יעד	אחוז התרומות מסך מחזור הפעילות של חברת קלט בשנת המיזוג ולאחר מיזוג	מסקנות
עמותת צעירים למען הכדורגל בנשר ועמותת עידן בכדורגל בנשר שנת מיזוג 2017	8% 5% 2%	אין תורמים	4% 1%	אחוז התרומות מסך מחזור הפעילות נמוך. קיטון באחוז התרומות מסך מחזור הפעילות לאחר המיזוג
עמותת עירונית מעלות תרשיחא ועמותת מועדון כדורגל מכבי עכו שנת מיזוג 2019	19% 8% 2%	20% 30%	לא קיים מידע	אחוז התרומות מסך מחזור הפעילות נמוך אצל הקלט, בעמותת היעד אחוזים גבוהים יותר (20-30%)
עמותת התאחדות לתרבות גופנית הפועל ראשון לציון ועמותת קסם הכדורגל בנשר שנת מיזוג 2017	אין תרומות			אין תרומות
אגודת תומכי ישיבת שער אליעזר קרטשניף ואגודת תומכי מוסדות קרעטשניף שנת מיזוג 2017	33% 11% 15%	אין תורמים	13% 17%	אחוז התרומות מסך מחזור הפעילות נמוך. גידול באחוז התרומות מסך מחזור הפעילות לאחר המיזוג
נתיביה ועמותת רועה ישראל שנת מיזוג 2017	99.7% 99.83% 99.61%	אין תרומות	99.21% 99.49% (1% ממכירת ספרים)	אחוז התרומות מהווה 99% מהפעילות לאחר המיזוג קיטון מזערי בתרומות
בית מדרש לרבנים ולדיינים ירושלים ועמותת יד הרב, נסים הראשון	0 0 69.16%	7.02% 5.65% 36.83%	49.14% 25.33%	אחוז התרומות מסך מחזור הפעילות גבוה קיטו באחוז התרומות מסך מחזור

הפעילות לאחר המיזוג בשנת המיזוג ולאחריה				לציון הרב הראשי לישראל זצ"ל שנת מיזוג 2014
אחוז התרומות מסך מחזור הפעילות נמוך. אין שינוי באחוז התרומות מסך מחזור הפעילות לאחר המיזוג	1% 1% 1%	אין תורמים	3% 3% 1%	צביה - רשת חינוכית תורנית - ע"ש הרב צבי יהודה הכהן קוק זצ"ל ועמותת מוחו"ת - מחשבה ויצירה חינוכית ותורנית שנת מיזוג 2016
אחוז התרומות מסך מחזור הפעילות נמוך. לאחר המיזוג ירידה באחוז התרומות ל-0.0%	0.00% 0.00%	0.33% 0.00% 0.58%	איו תרומות	אחזה - המכללה האקדמית לחינוך ועמותת המכללה האקדמית אחזה שנת מיזוג 2013
אחוז התרומות עלה בעמותת הקלט והיעד במהלך השנים. אחוז מהווה 13% אין מידע לאחר המיזוג	שנת המיזוג 17%	2% 2% 13%	11% 14% 13%	עמותת שמע ועמותת המכון לקידום החרש בישראל שנת מיזוג 2018
אחוז התרומות מסך מחזור הפעילות נמוך. גידול באחוז התרומות מסך מחזור הפעילות לאחר המיזוג	9% 19%	איו תורמים	6%	הארגון לשוויון נשי בטכנולוגיה בע"מ ועמותת היא מקודדת שנת מיזוג 2017
אחוז התרומות מסך מחזור הפעילות על אצל הקלט, מהווה 9% לאחר המיזוג ישנו גידול באחוז התרומות מסך מחזור הפעילות	8% 13%	לא קיימות תרומות	0% 3% 9%	התאחדות הסטודנטים והסטודנטיות בישראל ועמותת איסתא ליינס שנת המיזוג 2017

אגודת הסטודנטים של האוניברסיטה העברית בירושלים ועמותת אקדמון שנת מיזוג 2017	אין תורמים	אין תורמים	אין תרומות
מינהל קהילתי רוממה ועמותת מרכז קהילתי ע"ש גרוס רוממה בע"מ שנת מיזוג 2018	לא קיימות הכנסות לעמותה	6% 5% 5%	אחוז התרומות מסך מחזור פעילות לחברת היעד נמוך (מהווה 5%) (אין תרומות לקלט) אין מידע לאחר מיזוג
אגודת חובבי החתולים ופרוייקט 10 שנת מיזוג 2017	עלייה בתרומות באחוז	אין תורמים	אחוז התרומות ממחזור הפעילות גבוה לאחר המיזוג גידול באחוז התרומות מסך מחזור הפעילות
עמותת מכון מדעי טכנולוגי להלכה עמותת מכון להבה ללימודי הטכנולוגיה באור ההלכה שנת מיזוג 2012	1.53% 1.99% 9.61%	82.52% 47.41% 93.14%	אחוז התרומות מסך מחזור הפעילות גבוה ביעד, ונמוך בקלט. קיטון באחוז התרומות מסך מחזור הפעילות לאחר המיזוג
עמותת ארגון יוצאי מרכז אירופה ועמותת מפעל לעזרה הדדית של ארגון יוצאי מרכז אירופה שנת מיזוג 2019	לא קיימות תרומות לעמותה	6% 5% 5%	אין מידע לאחר מיזוג אחוז תרומות מסך הכנסות של יעד נמוך (5%) קלט ללא תרומות
בית לכל ילד בישראל ותקומת אריה שנת מיזוג 2010	3.06% 2.00% 0.00%	5.83% 7.73% 5.95%	אחוז התרומות מסך מחזור הפעילות נמוך. גידול באחוז התרומות מסך מחזור

הפעילות בקלט לאחר המיזוג				
אחוז התרומות מסך מחזור הפעילות נמוך. גידול באחוז התרומות מסך מחזור הפעילות בקלט לאחר המיזוג	3.54% 1.07%	0.81% 2.28% 2.80%	אין תרומות	עמותת בית אבות "בראט" בכרמיאל והעמותה לניהול מרכזי יום לקשיש בכרמיאל שנת מיזוג 2011
אחוז התרומות 10% לקלט ואילו ליעד 95% אחוז התרומות מסך מחזור פעילות גדל בשנת המיזוג וקטן לאחר המיזוג	22%-שנת מיזוג 17%	100% 99.6% 95.17%	17% 16% 10%	עמותת האגודה למען החייל בישראל ועמותת לב"י- עמותה למען בטחון ישראל-הקרן להתעצמות צה"ל שנת מיזוג 2017
אחוז התרומות מסך מחזור הפעילות בינוני. אחוז התרומות מסך מחזור הפעילות לאחר המיזוג ללא שינוי משמעותי.	14.76% 17.17%	אין תרומות	14.90% 12.80% 15.70%	האגודה למען החייל בישראל ועמותת ש.י.ר.ן. (2002) מיסוד האגודה למען החייל שנת מיזוג 2012
אחוז התרומות מסך מחזור הפעילות גבוה גידול באחוז התרומות מסך מחזור הפעילות לאחר המיזוג וירידה דרסטית שנתיים לאחר המיזוג	87% 90% 39%	אין תורמים	82% 83%	המגבית היהודית המאוחדת לישראל בע"מ ו-B.O.S. CHARITABLE TRUST LTD שנת מיזוג 2015
אחוז התרומות מסך מחזור הפעילות נמוך.	0.38% 0.23%	אין תרומות	0.35% 0.43% 0.22%	עמותות קשת - האגודה למען הקשיש בתל-אביב-

<p>גידול באחוז התרומות מסך מחזור הפעילות לאחר המיזוג בשנת המיזוג, ולאחר מכן קיטון.</p>				<p>יפו וחל"צ נאות לה גארדיה בע"מ</p> <p>שנת מיזוג</p>
<p>אין תרומות</p>		<p>לא קיימות תרומות</p>	<p>לא קיימות תרומות</p>	<p>המרכז הליברלי בע"מ, המרכז האזרחי לתרבות חברה וכלכלה בע"מ, המדרשה הליברלית בישראל (ע"ש פרץ ברנשטיין), המכון לחקר החברה והכלכלה בישראל ע"ש יוסף ספיר ז"ל</p> <p>שנת מיזוג 2018</p>

נספח 11: אחוז השינוי בתרומות בחברת קלט ויעד לפני מיזוג וחברת קלט לאחר מיזוג

שם המיזוג	אחוז השינוי בתרומות מסך מחזור הפעילות בחברת קלט	אחוז השינוי בתרומות מסך מחזור הפעילות בחברת יעד	אחוז השינוי בתרומות מסך מחזור הפעילות בחברת קלט לאחר המיזוג	מסקנות
עמותת צעירים למען הכדורגל בנשר ועמותת עידן בכדורגל בנשר	0% (2014-2015) (2015-2016) -22%	אין תורמים	144% (2016-2017) -86% (2017-2018)	קישור בתרומות לאחר המיזוג (מקור התורמים בהן נעשה שינוי איננו ידוע)
שנת מיזוג 2017				
עמותת עירונית מעלות תרשיחא ועמותת מועדון כדורגל מכבי עכו	(2016-2017) -60% (2017-2018) -81%	15% (2016-2017)	לא קיים מידע	אין מידע
שנת מיזוג 2019				
עמותת התאחדות לתרבות גופנית הפועל ראשון לציון ועמותת קסם הכדורגל בנשר	אין תורמים	אין תורמים	אין תורמים	אין תורמים
שנת מיזוג 2017				
אגודת תומכי ישיבת שער אליעזר קרטשניף ואגודת תומכי מוסדות קרעטשניף	-62% (2014-2015) 43% (2015-2016)	אין תורמים	-2% (2016-2017) 46% (2017-2018)	גידול בתרומות לאחר המיזוג (מקור התורמים בהן נעשה שינוי איננו ידוע)
שנת מיזוג 2017				
נתיביה ועמותת רועה ישראל	2% (2014-2015) 28%	אין תורמים	-15% (2016-2017) 20%	גידול בתרומות לאחר המיזוג עלייה מארגונים וקרנות לעומת ירידה
שנת מיזוג 2017				

מפרטיים והפסקת תרומות מכנסיות	(2017-2018)		(2015-2016)	
בשנת המיזוג עמותת הקלט החלה לגייס תרומות (מיומנות הועברה לקלט)לאחר המיזוג ישנו קיטון (מקור לא ידוע ירד)	(2013-2014) 826%	(2011-2012) 23%	אין שינוי בין 2012 ל-2013 תרומות החלו ב-2013	בית מדרש לרבנים ולדיינים ירושלים ועמותת יד הרב, נסים הראשון לציון הרב הראשי לישראל זצ"ל שנת מיזוג 2014
תנדויות לאחר המיזוג	7% (2016-2015) 33% (2017-2016) -34% (2018-2017)	אין תורמים	6% (2013-2014) -44% (2015-2014)	צביה - רשת חינוכית תורנית - ע"ש הרב צבי יהודה הכהן קוק זצ"ל ועמותת מוחו"ת - מחשבה ויצירה חינוכית ותורנית שנת מיזוג 2016
	אין תורמים	תרומות היו רק בשנה שלפני המיזוג (לא היו בשנתיים שלפני)	אין תורמים	אחזה - המכללה האקדמית לחינוך ועמותת המכללה האקדמית אחזה שנת מיזוג
גידול בתרומות בשנת המיזוג שנובע מקרנות	(2017-2018) 17%	-42% 141%	(2015-2016) 26% (2016-2017) -5%	עמותת שמע ועמותת המכון לקידום החרש בישראל שנת מיזוג 2018
גידול בתרומות לאחר המיזוג שנובע מעלייה בקרנות, וחברות	85% (2017-2016) 368% (2018-2017)	אין תורמים	אין שינוי בין 2015-2016 העמותה הוקמה ב-2016	הארגון לשוויון נשי בטכנולוגיה בע"מ ועמותת היא מקודדת שנת מיזוג 2017

התאחדות הסטודנטים והסטודנטיות בישראל ועמותת איסתא ליינס	145%	לא קיימות תרומות	43% (-2016) (2017) 10% (2017-2018)	בשנת המיזוג ישנו קיטון (חברות וקרנות הפסי קו)
שנת מיזוג 2017				
אגודת הסטודנטים של האוניברסיטה העברית בירושלים ועמותת אקדמון	אין תורמים	אין תורמים		אין תורמים
שנת מיזוג 2017				
מינהל קהילתי רוממה ועמותת מרכז קהילתי ע"ש גרוס רוממה בע"מ	אין הכנסות לעמותה	2% 15%	אין מידע על המאוחד	אין מידע לאחר המיזוג
שנת מיזוג 2018				
אגודת חובבי החתולים ופרוייקט 10	-50% (2015-2014) 71% (2016-2015)	אין תורמים	-52% (2017-2016) 132% (2018-2017)	גידול בתרומות לאחר המיזוג (מקור התורמים בהן נעשה גידול איננו ידוע)
שנת מיזוג 2017				
עמותת מכון מדעי טכנולוגי להלכה עמותת מכון להבה ללימודי הטכנולוגיה באור ההלכה	(2009-2010) 76% (2010-2011) 218%	(2009-2010) -86% (2010-2011) 653%	(2011-2012) 57%- (2012-2013) 12%	בעקבות המיזוג יש קיטון משמעותי בתרומות בעמותת הקלט שנה לאחר המיזוג יש עליה (אין מידע)
שנת מיזוג 2012				
עמותת ארגון יוצאי מרכז אירופה ועמותת מפעל לעזרה הדדית	אין תרומות לעמותה	-51% -4%	אין מידע על המיזוג	

				של ארגון יוצאי מרכז אירופה שנת מיזוג 2019
בעקבות המיזוג עמותת הקלט חזרה לגיוס תרומות(שנה לפני המיזוג ללא תרומות) לאחר המיזוג גידול משמעותי (אין פירוט)	(2009-2010) מהעדר גיוס (0) לגיוס קטן (2010-2011) 577%	(2007-2008) 28% (2008-2009) -31%	(2007-2008) -53% (2008-2009) -100%	בית לכל ילד בישראל ותקומת אריה שנת מיזוג 2010
בעקבות המיזוג עמותת הקלט חזרה לגיוס תרומות(שנים לפני המיזוג ללא תרומות) (תרומה מעמותה) לאחר המיזוג קיטון משמעותי (תרומות ממקור ידוע)	(2010-2011) מהעדר גיוס (0) לגיוס 3.5% (2011-2012) -68%	(2008-2009) 185% (2009-2010) 18%	אין תרומות	עמותת בית אבות "בראט" בכרמיאל והעמותה לניהול מרכזי יום לקשיש בכרמיאל שנת מיזוג 2011
בשנת המיזוג ישנה עלייה (לא ניתן לדעת מקור) לאחר המיזוג חלה ירידה בתרומות (ירידה בתורמים ממקור לא ידוע)	152% (-2016 (2017 -22% (2017-2018)	אין לעמותה מחזור פעילות	-10% (-2014 (2015 -29% (-2015 (2016	עמותת האגודה למען החייל בישראל ועמותת לב"י- עמותה למען בטחון ישראל-הקרן להתעצמות צה"ל שנת מיזוג 2017
קיטון בשנת המיזוג וגם בשנה לאחר המיזוג (בשנת המיזוג שירותים קטן, תרומות מחו"ל	(2011-2012) 4% (2012-2013) -4%	אין תרומות לחברה	(2009-2010) -11% (2010-2011) 14%	האגודה למען החייל בישראל ועמותת ש.י.ר.ן. (2002) מיסוד האגודה למען החייל שנת מיזוג 2012

<p>קיטון, תרומות מהארץ גידול, מוצרים ללא תמורה (גידול משמעותי) בשנה לאחר המיזוג, שירותים הפסיק תרומות מחו"ל גדל תרומות מהארץ קטן משמעותי.</p>				
<p>תנודתיות לאחר המיזוג שנה לאחר המיזוג- עלייה בקרנות וחברות לעומת ירידה בפרטיים ומגבית בריטניה. שנתיים לאחר המיזוג – לא ידוע מקור התורמים</p>	<p>-14% (2015-2014) 24% (2016-2015) -93% (2017-2016)</p>	<p>אין תורמים</p>	<p>34% (2014-2013)</p>	<p>המגבית היהודית המאוחדת לישראל בע"מ ו- B.O.S. CHARITABLE TRUST LTD שנת מיזוג 2015</p>
<p>גידול בשנת המיזוג נגרם מקרן+ צוואה ולאחר המיזוג ישנו קיטון – אין תרומות מפרטיים</p>	<p>(2013-2014) 122% (2014-2015) -39%</p>	<p>אין תרומות</p>	<p>(2012-2011) 30% (2012-2013) -44%</p>	<p>עמותות קשת - האגודה למען הקשיש בתל- אביב- יפו וחל"צ נאות לה גארדיה בע"מ שנת מיזוג 2014</p>
<p>איו תרומות</p>		<p>אין לעמותה תרומות</p>	<p>אין לעמותה תרומות</p>	<p>המרכז הליברלי בע"מ, המרכז האזרחי לתרבות חברה וכלכלה בע"מ, המדרשה</p>

				<p>הליברלית בישראל (ע"ש פרץ ברנשטיין), המכון לחקר החברה והכלכלה בישראל ע"ש יוסף ספיר ז"ל</p> <p>שנת מיזוג 2018</p>
--	--	--	--	--

נספח 12: סוג התורמים בחברות הקלט והיעד לפני המיזוג ולחברת הקלט לאחר המיזוג

שם האיחוד	מאפייני תורמים קלט	מאפייני תורמים יעד	מאפייני תורמים קלט בשנת המיזוג ולאחר מיזוג	מסקנות
עמותה 1: אמונה מכללה אקדמית לאמנות וחינוך מיסודן של מכללות אפרתה עמותה 2: אמונה ואפרתה -מכללה אקדמית לחינוך	אין תרומות	אין תרומות	-	אין תרומות.
שנת מיזוג 2008				
עמותה 1: אורות ישראל מכללה אקדמית לחינוך עמותה 2: מכללת מורשת יעקב	תורמים שונים מעל 20 א'שה - ידדי אורות ארה"ב, משפחות פרטיות ואנשים פרטיים.	אין תרומות	תרומות ממשפחות ופרטיים. ידדי אורות ארה"ב	ישנם תורמים פרטיים ומשפחות שלא המשיכו לתרום לאחר המיזוג.
שנת מיזוג 2008				
עמותה 1: משולחן לשולחן עמותה 2: לקט בנק מזון לישראל	התרומות מוגדרות ומחולקות לפי פרויקטים, חלקן מסווגות כהכנסות מתרומות וחלקן כתרומות בכסף.	לא ידוע, בספרים מופיע רק "הכנסות מתרומות".	בשנת המיזוג ובשנה לאחר מכן לא היה שינוי ברישום, בשנתיים שלאחר המיזוג כל התרומות נרשמו או כתרומות בשווה כסף או תרומות בכסף לפי פרויקטים.	אין מידע על התורמים. נעשה סיווג לפי פרויקטים.
שנת מיזוג 2009				
עמותה 1: המועצה הישראלית לבנייה ירוקה עמותה 2: העמותה הישראלית לזיום בניה ירוקה ובת קיימא	קרנות שתורמו לעמותה, קרן גולדמן וקרן ברכה לא בעקביות. קרן גולדמן תרמה בשנת 2010 קרן ברכה תרמה בשנת 2011	תורם יחיד - מכון התקנים	לאחר המיזוג לא היו כלל תרומות נוספות. לא המשיכו לקבל תרומות ממכון התקנים	הופסקו התרומות מהקרנות.
שנת מיזוג 2012				

התורמים חלקם פרטיים וחלקם חברות.	אין תורמים.	מעמותות, חברות עסקיות ואנשים פרטיים.	אין תורמים, ישנן הקצבות ממשרד החינוך.	עמותה 1: הרצוג מכללת יעקב הרצוג להכשרת מורים ליד ישיבת הר עציון עמותה 2: ליפשיץ המכללה האקדמית הדתית לחינוך ע"ש רא"ם ליפשיץ עמותה 3: מכללת הרצוג מיסודן של מכללות ליפשיץ והרצוג שנת מיזוג 2012
			מיזוג פתוח- לא קיים מידע	תנועת בית"ר ותנועת הנוער הלאומי העובד והלומד שנת מיזוג 2012
	ישנן הקצבות ותרומות, אין מידע נוסף.	אין דוחות	ישנן הקצבות ותרומות, אין מידע נוסף.	עמותה 1: אג'נדה השדרה החברתית בע"מ (אנו) עמותת השדרה החברתית בע"מ, עמותת עורו שנת מיזוג 2013
תורמים מגוונים.	קרנות מחו"ל הן התרומות המרכזיות. לא המשיכו הקרנות והחברות של היעד רק קרן אחת- הקרן החדשה בישראל	ישנם תורמים פרטיים, חברות, ארגונים וקרנות.	המון תורמים שונים, ביניהם המון קרנות וקהילות שונות מהארץ והעולם. רוב התרומות מחו"ל.	עמותה 1: האגודה לזכויות האזרח בישראל עמותה 2: ארגון ילדים ישראלים שנת מיזוג 2013
לאחר המיזוג נכרת עלייה בתרומות וגיוון במקורות שלהן.	חברות, פרטיים, קרנות בארץ ובחו"ל	קרנות	משקיעים וקרנות בישראל	עמותה 1: מעוז סיל עמותה 2: קריאת כיוון שנת מיזוג 2013
לא חל שינוי בהרכב סוג התורמים של עמותת הקלט לאחר המיזוג.	רשימת התורמים מורכבת מקרנות שונות, חברות עסקיות, שגרירויות, פדרציות ופרטיים.	רשימת התורמים מורכבת מקרנות, חברות, ישנו גם תורם פרטי אחד.	רשימת התורמים מורכבת מקרנות שונות, חברות עסקיות, שגרירויות, פדרציות ופרטיים.	עמותה 1: עולים ביחד באנדליי וודליי – מנהיגות ומצוינות בתעסוקה לאקדמאים יוצאי אתיופיה

				עמותה 2: אריאלה שנת מיזוג 2014
עמותת הקלט לא קלטה את הכישורים של חברת היעד לגייס תרומות מקרנות.	ללא תרומות	תרומות מקרנות בלבד.	ללא תרומות	עמותה 1: מתאם לפיתוח משאבי אנוש בארגונים חברתיים עמותה 2: קמרון שנת מיזוג 2015
	אין דוחות כספיים	תורמים "אחרים" – ללא פירוט. וצויין תרומות ממשד הבטחון – כנראה טעות סופר והכוונה הקצבות.	אין דוחות כספיים	עמותה 1: אח בוגר אחות בוגרת עמותה 2: אחים בוגרים חיפה שנת מיזוג 2015
	תרומות וקרנות בארץ, ידדי המכון ותרומות מחו"ל	רשימת התורמים מורכבת מקרנות, חברות עסקיות ופרטיים.	תרומות וקרנות בארץ, ידדי המכון ותרומות מחו"ל *תרומות ממשד החינוך בשווה כסף וממשד הביטחון	עמותה 1: מכון שלום הרטמן עמותה 2: עלמא בית לתרבות עברית שנת מיזוג 2015
	התורמים הם קרנות, חברות, עיריות, מפעל הפיס, משרדי ממשלה	אין דוחות	התורמים הם קרנות, חברות, עיריות, מפעל הפיס, משרדי ממשלה	עמותה 1: קו הזינוק עמותה 2: שותפויות אדמונד דה רוטשילד שנת מיזוג 2016
לא קיים מידע לאחר המיזוג.	לא קיים מידע.	לא קיימות הכנסות לעמותה	קרנות חברות פרטיים תורמים אחרים לא ידועים	עמותה 1: בני המושבים עמותה 2: השומר החדש שנת מיזוג 2019

נספח 13: אחוז התרומות מסך מחזור הפעילות בחברות יעד, קלט לפני מיזוג ובחברת קלט לאחר מיזוג

שם המיזוג	אחוז התרומות מסך מחזור הפעילות בחברת קלט	אחוז התרומות מסך מחזור הפעילות בחברת יעד	אחוז התרומות מסך מחזור הפעילות של חברת קלט בשנת המיזוג ולאחר מיזוג	מסקנות
עמותה 1: אמונה מכללה אקדמית לאמנות וחינוך מיסודן של מכללות אפרתה עמותה 2: אמונה ואפרתה מכללה אקדמית לחינוך	אין תורמים, ישנן רק הקצבות	אין תורמים, ישנן רק הקצבות	אין תורמים, ישנן רק הקצבות	אין תורמים, ישנן רק הקצבות
שנת מיזוג 2008				
עמותה 1: אורות ישראל מכללה אקדמית לחינוך עמותה 2: מכללת מורשת יעקב	אחוז התרומות מסך מחזור הפעילות עד 1%	אין תורמים, ישנן רק הקצבות	עד 1%	אחוז התרומות לעמותת קלט הינו נמוך. לעמותת היעד אין תרומות כלל. בעקבות המיזוג אין שינוי באחוז התרומות (עדין נמוך).
שנת מיזוג 2008				
עמותה 1: משולחן לשולחן עמותה 2: לקט בנק מזון לישראל	לפני המיזוג העמותה התבססה על תרומות בלבד, 100% מהפעילות.	בשנה לפני המיזוג אחוז התרומות מהווה 47% ממחזור הפעילות. המידע חסר בדוחות.	100%, בשנתיים לאחר המיזוג חלה ירידה ל-72%, ובשלוש שנים שלפני ל-89%. חלה ירידה באחוז התרומות בעקבות הכנסות משחרור מהגבלה והכנסות מפרוייקט רכש.	בשנתיים לפני המיזוג אופי התרומות הוגדר שונה בספרים, בעקבות המיזוג עליה משמעותית במחזור פעילות העמותה.
שנת מיזוג 2009				
עמותה 1: המועצה הישראלית לבנייה ירוקה עמותה 2: העמותה הישראלית ליוזום בניה ירוקה ובת קיימא	0% 9% 23%	46% 50% 17%	0% לא היו תרומות לאחר המיזוג.	עמותת היעד כלל לא מתבססת על תרומות אלא ניזונה מהכנסות והכנסות אחרות. עמותת הקלט ברובה מסתמכת על תרומות מכון התקנים.
שנת מיזוג 2012				
עמותה 1: הרצוג מכללת יעקב הרצוג להכשרת מורים ליד ישיבת הר עציון עמותה 2: ליפשיץ המכללה האקדמית הדתית לחינוך ע"ש רא"ם ליפשיץ עמותה 3: מכללת הרצוג מיסודן של מכללות ליפשיץ והרצוג הרצוג ליפשיץ	אין תורמים, ישנן רק הקצבות	2% 2% 2% (שלוש השנים שלפני המיזוג)	אין תורמים, ישנן רק הקצבות.	שיעור התרומות מינורי, שיעור ההקצבות עומד -65% 73% לפני המיזוג בעמותת היעד.

				שנת מיזוג 2012
			מיזוג פתוח- לא קיים מידע	תנועת בית"ר ותנועת הנוער הלאומי העובד והלומד
				שנת מיזוג 2012
ניכר כי סכום התרומות לא משתנה באופן משמעותי בכל שנה, היקף לפני ואחרי המיזוג זהה.	57% 47% 56%	אין דוחות	55% 47% (שלוש שנים ושנתיים לפני המיזוג) התייחסות בספרים להקצבות ותרומות יחד.	עמותה 1: אג'נדה השדרה החברתית בע"מ (אנו) עמותת השדרה, עמותת עורו
				שנת מיזוג 2013
לאחר המיזוג עמותת הקלט נתמכת משמעותית הרבה פחות בתרומות	51% 48% 52% 60%	100% 96% 100% (שלוש שנים לפני המיזוג). לעמותה כמעט ואין הכנסות אחרות.	64% 68% 62% (שלוש שנים לפני המיזוג) כאשר מעל 90% הן תרומות מחוץ לארץ.	עמותה 1: האגודה לזכויות האזרח בישראל עמותה 2: ארגון ילדים ישראלים
				שנת מיזוג 2013
אין גיוון לאחר המיזוג, עיקר ההכנסות ממשיך להיות ברובו המוחלט מתרומות.	85% 97% 96% 97%	אין נתונים	0% 100% 100% (שלוש שנים לפני המיזוג). לעמותה כמעט ואין הכנסות אחרות.	עמותה 1: מעוז סיל עמותה 2: קריאת כיוון
				שנת מיזוג 2013
עמותת הקלט מתבססת מאד על תרומות, אחוז ההכנסות האחרות שלה נמוך מאד ביחס למחזור. רוב התורמים עקביים בתרומתם.	91% 86% 92% 94%	90% 94% 96% (שלוש שנים לפני המיזוג) לא כולל הקצבות.	81% 92% 85% (שלוש שנים לפני המיזוג) לא כולל הקצבות.	עמותה 1: עולים ביחד באנדליי וודליי – מנהיגות ומצוינות בתעסוקה לאקדמאים יוצאי אתיופיה עמותה 2: אריאלה
				שנת מיזוג 2014
חברת היעד מתבססת מאד על תרומות, אחוז ההכנסות האחרות שלה נמוך מאד ביחס למחזור.	אין תרומות	30% 73% 74% (שלוש שנים לפני המיזוג)	אין תרומות	עמותה 1: מתאם לפיתוח משאבי אנוש בארגונים חברתיים עמותה 2: קמרון
				שנת מיזוג 2015

		אחוז התרומות הולך ועולה		
	אין דוחות כספיים	6.8% 4.4% 0% (שלוש שנים לפני המיזוג) אחוז התרומות הולך ויורד	אין דוחות כספיים	עמותה 1: אה בוגר אהות בוגרת עמותה 2: אהים בוגרים חיפה שנת מיזוג 2015
עמותת היעד – אחרי המיזוג קיבלה יותר הקצבות והתבססה פחות על תרומות, לאחר המיזוג לא הציגה את רשימת התורמים שלה, בשנה לאחר המיזוג הייתה ירידה משמעותית בתורמים ולאחר מכן הייתה עליה.	49% 53% 56% 58% שנת המיזוג ושלוש שנים לאחר מכן.	70% 68% 56% 44% שנת המיזוג 34% 62% 78%	48% 45% 47% (שלוש שנים לפני המיזוג)	עמותה 1: מכון שלום הרטמן עמותה 2: עלמא בית לתרבות עברית שנת מיזוג 2015
	86.5% 67%	איו דוחות	99% 99.02% 98.5%	עמותה 1: קו הזינוק עמותה 2: שותפויות אדמונד דה רוטשילד שנת מיזוג 2016
לא קיים מידע לאחר המיזוג.	לא קיים מידע .	לא קיימות הכנסות לעמותה	50% 53% 51%	עמותה 1: בני המושבים עמותה 2: השומר החדש שנת מיזוג 2019

נספח 14 : אחוז השינוי בתרומות בחברת קלט ויעד לפני מיזוג וחברת קלט לאחר מיזוג

שם המיזוג	אחוז השינוי התרומות בחברת קלט	אחוז השינוי בתרומות בחברת יעד	אחוז השינוי התרומות בשנת המיזוג ולאחר מיזוג	מסקנות
עמותה 1: אמונה מכללה אקדמית לאמנות וחינוך מיסודן של מכללות אפרתה עמותה 2: אמונה ואפרתה -מכללה אקדמית לחינוך	אין תורמים, ישנן רק הקצבות	אין תורמים, ישנן רק הקצבות	אין תורמים, ישנן רק הקצבות	אין תורמים, ישנן רק הקצבות
שנת מיזוג 2008				
עמותה 1: אורות ישראל מכללה אקדמית לחינוך עמותה 2: מכללת מורשת יעקב	2006-2007 35.9%	אין תורמים, ישנן רק הקצבות	2008-2009 -50.2%	לאחר המיזוג חלה ירידה משמעותית בתרומות עבור חברת הקלט.
שנת מיזוג 2008				
עמותה 1: משולחן לשולחן עמותה 2: לקט בנק מזון לישראל	2005-2006 171%	חסר מידע, לא ניתן להשלים	2008-2009 36%	ישנן תרומות גם לאחר המיזוג, ירידה באחוז התרומות עם המיזוג ועליה לאחר מכן.
שנת מיזוג 2009				
עמותה 1: המועצה הישראלית לבנייה ירוקה עמותה 2: העמותה הישראלית ליזום בניה ירוקה ובת קיימא	2010-2011 89.2%	2009-2010 22.2%	לא היו תרומות לאחר המיזוג	לאחר המיזוג אין תרומות כלל.
שנת מיזוג 2012				
		2010-2011 -72.6%		ירידה משמעותית כתוצאה מפחתת תרומות מכון התקנים

<p>לעמותת היעד אין עקביות, יש עליות משמעותיות בהיקפי התרומות ואז לאחר מכן ירידה משמעותית בשנת המיזוג. לאחר מכן יש עליה שנתיים ואז ירידה משמעותית.</p>	<p>אין תורמים, ישנן רק הקצבות</p>	<p>2009-2010 42.9%</p>	<p>אין תורמים, ישנן רק הקצבות</p>	<p>עמותה 1: הרצוג מכללת יעקב הרצוג להכשרת מורים ליד ישיבת הר עציון</p> <p>עמותה 2: ליפשיץ המכללה האקדמית הדתית לחינוך ע"ש רא"ם ליפשיץ</p> <p>עמותה 3: מכללת הרצוג מיסודן של מכללות ליפשיץ והרצוג הרצוג ליפשיץ</p> <p>שנת מיזוג 2012</p>
	<p>2010-2011 44.1%</p>	<p>2011-2012 -34.5%</p>		
	<p>2012-2013 8.4%</p>	<p>2013-2014 -82%</p>		
			<p>מיזוג פתוח- לא קיים מידע</p>	<p>תנועת בית"ר ותנועת הנוער הלאומי העובד והלומד</p> <p>שנת מיזוג 2012</p>
<p>ישנן ירידה באחוז תרומות לעמותה 1, רק שנה לאחר המיזוג ישנה עלייה.</p>	<p>2014-2015 -19%</p>	<p>אין מידע</p>	<p>2010-2011 -8.4%</p>	<p>עמותה 1: אג'נדה השדרה החברתית בע"מ (אנו עושים שינוי בע"מ)</p> <p>עמותת השדרה החברתית, עמותת עורו</p> <p>שנת מיזוג 2013</p>
	<p>2015-2016 20.5%</p>			
<p>יש ירידה קטנה באחוז התרומות מדי שנה לאחר המיזוג.</p>	<p>2013-2014 -10.4%</p>	<p>2011-2012 -55%</p>	<p>2011-2012 0.3%</p>	<p>עמותה 1: האגודה לזכויות האזרח בישראל עמותה 2: ארגון ילדים ישראלים</p> <p>שנת מיזוג 2013</p>
	<p>2014-2015 -3.5%</p>	<p>2012-2013 77.9%</p>	<p>2012-2013 -1%</p>	
	<p>2015-2016 -5.1%</p>			
<p>אמנם ירידה בשנת המיזוג, אך לאחר מכן מגמה יציבה של צמיחה גדולה.</p>	<p>57%- 158% 120%</p>	<p>אין נתונים</p>	<p>531% בשנתיים שלפני המיזוג.</p>	<p>עמותה 1: מעוז סיל עמותה 2: קריאת כיוון</p> <p>שנת מיזוג 2013</p>

	64%			
	בשנת המיזוג ובשלוש השנים שלאחר המיזוג			
בעמותת היעד חלה ירידה משמעותית בהיקף התרומות לפני המיזוג. בעמותת הקלט אין עקביות באחוזים.	2013-2014	2010-2011	2010-2011	עמותה 1: עולים ביחד באנדליי וודליי – מנהיגות ומצוינות בתעסוקה לאקדמאים יוצאי אתיופיה עמותה 2: אריאלה שנת מיזוג 2014
	17.5%	49.7%	35.5%	
	2014-2015	2011-2012	2011-2012	
	21.9%	-8.4%	6%	
	2015-2016		2012-2013	
	1.3%		22.3%	
עמותת הקלט לא השכילה ללמוד מחברת היעד לגייס תרומות	אין תרומות	66% -12% בשנתיים שלפני המיזוג.	אין תרומות	עמותה 1: מתאם לפיתוח משאבי אנוש בארגונים חברתיים עמותה 2: קמרון שנת מיזוג 2015
	אין דוחות כספיים	-49% -100% בשנתיים שלפני המיזוג.	אין דוחות כספיים	עמותה 1: אח בוגר אחות בוגרת עמותה 2: אחים בוגרים חיפה שנת מיזוג 2015
בחברת הקלט ישנה עליה בהיקפי התרומות מדי שנה, לעומת זאת בעמותת הקלט אין אחדות.	2015-2016	2012-2013	2012-2013	עמותה 1: מכון שלום הרטמן עמותה 2: עלמא בית לתרבות עברית שנת מיזוג 2015
	32.1%	-18.8%	-10.6%	
	2016-2017	2013-2014	2013-2014	
	2.7%	16.7%	13.1%	
	2017-2018	2014-2015	2014-2015	
	9.7%	-30%	14.3%	
	434.2%	אין דוחות		עמותה 1: קו הזינוק עמותה 2: שותפויות אדמונד דה רוטשילד
	15.3%		-22.6%	
	26.8%			

				שנת מיזוג 2016
לא קיים מידע לאחר המיזוג	לא קיים מידע לאחר המיזוג	לעמותה אין הכנסות	(2017-2018) 27%	עמותה 1: בני המושבים עמותה 2: השומר החדש
			(2018-2019) 11%	שנת מיזוג 2019

נספח 15: מחזור פעילות של חברות קלט ויעד לפני המיזוג ולאחר המיזוג

שם המיזוג	מחזור פעילות קלט	מחזור פעילות יעד	מחזור פעילות קלט בשנת המיזוג ולאחר מיזוג	אחוז מחזור פעילות קלט לעומת יעד (שנה לפני המיזוג)	מסקנות
שנת מיזוג 2017	1,399,946 2,475,372 4,238,989 (3 שנים לפני) עלייה במחזור עמותה בינונית	175,514 19,130 (שנתיים לפני) ירידה במחזור עמותה קטנה	6,094,843 2,481,333 (שנה לאחר המיזוג) מחזור פעילות קטן	0.45%	מיזוג עמותה בינונית עם עמותה קטנה. עמותת היעד קטנה מאוד ביחס לקלט. גידול במחזור פעילות בשנת המיזוג וקיטון לאחר המיזוג
שנת מיזוג 2019	3,121,246 3,119,656 2,898,742 (ירידה במחזור) עמותה בינונית	446,100 342,455 (ירידה במחזור) עמותה קטנה	לא קיים מידע, המיזוג נעשה בשנת 2019 לא קיים מידע על עמותת היעד בשנת 2018. בשנת 2017 עמותת היעד לעומת הקלט היה 11%		מיזוג עמותה בינונית עם עמותה קטנה עמותת היעד קטנה ביחס לעמותת הקלט
שנת מיזוג 2017	3,960,076 8,083,238 9,097,542 (3 שנים לפני) עלייה במחזור עמותה גדולה	741,547 4,106,301 (חסר 2016, ישנן רק 2015, 2014) עלייה במחזור עמותה בינונית	9,085,643 7,468,504 (שנה לאחר המיזוג) מחזור פעילות קטן עמותה גדולה	45.1%	מיזוג עמותה גדולה עם עמותה בינונית. עמותת יעד מהווה כמעט חצי מגודלה של עמותת הקלט קיטון לאחר המיזוג
אגודת תומכי ישיבת שער אליעזר קרטשניף	7,010,848 7,713,320 8,240,689	0- עמותה קטנה	9,462,219 10,453,382 (שנה לאחר המיזוג)		מיזוג עמותה גדולה עם עמותה קטנה

גידול בשנת המיזוג ולאחר שנת המיזוג		מחזור פעילות גדל עמותה גדולה		עמותה גדולה	ואגודת תומכי מוסדות קרעטשניף שנת מיזוג 2017
מיזוג עמותה בינונית עם עמותה קטנה	3.24%	2,779,382 3,329,998 (שנה לאחר המיזוג)	109,022 140,420 105,178	2,471,460 2,524,363 3,243,389	נתיביה ועמותת רועה ישראל שנת מיזוג 2017
עמותת היעד קטנה ביחס לעמותת הקלט בשנת המיזוג ישנו קישור לאחר המיזוג יש עליה במחזור פעילות		מחזור פעילות גדל עמותה בינונית	בשנת המיזוג- 22,778 עמותה קטנה	עמותה בינונית	
מיזוג עמותה קטנה עם בינונית	3343%	584,024 803,345 (שנה לאחר המיזוג)	476,310 728,551 731,364	156 23 44,821 (3 שנים לפני) מחזור הפעילות גדל	בית מדרש לרבנים ולדיינים ירושלים ועמותת יד הרב, נסים הראשון לציון הרב הראשי לישראל זצ"ל שנת מיזוג 2014
מאוד ביחס לקלט קישור בשנת המיזוג גידול במחזור פעילות לאחר המיזוג בהשוואה למחזור פעילות מאוחד של שתי העמותות לפני המיזוג		מחזור הפעילות גדל	מחזור הפעילות גדל עמותה בינונית	מחזור הפעילות גדל עמותה קטנה	
מיזוג עמותה גדולה עם עמותה קטנה		173,694,281 194,496,649 208,216,560 (שנתיים לאחר המיזוג)	אין הכנסות-0 עמותה קטנה	121,951,889 138,278,687 157,513,607 עמותה גדולה	צביה - רשת חינוכית תורנית - ע"ש הרב צבי יהודה הכהן קוק זצ"ל ועמותת מוחז"ת - מחשבה ויצירה חינוכית ותורנית שנת מיזוג 2016
עמותת היעד קטנה ביחס לקלט		מחזור פעילות גדל עמותה גדולה			

גידול במחזור פעילות לאחר המיזוג					
מיזוג בין שתי עמותות גדולות	76%	95,894,412	33,407,714	52,241,452	אחזה - המכללה האקדמית לחינוך ועמותת המכללה האקדמית אחזה
עמותת היעד קטנה במעט ביחס לקלט		102,129,227	33,995,781	53,697,917	שנת מיזוג 2013
גידול במחזור פעילות לאחר המיזוג		(שנה לאחר המיזוג)	(3 שנים לפני)	(3 שנים לפני)	מחזור הפעילות גדל מתונות
בהשוואה למחזור פעילות מאוחד של שתי העמותות לפני המיזוג		מחזור הפעילות גדל	עמותה גדולה	עמותה גדולה	
מיזוג עמותה בינונית עם עמותה בינונית	53%	4,628,042	13,265,379	5,213,016	עמותת שמע ועמותת המכון לקידום החרש בישראל
עמותת היעד מהווה מחצית מעמותת הקלט		לא קיים מידע לשנת 2019 (שנה לאחר המיזוג)	7,702,307	5,099,379	שנת המיזוג - 2018
מיזוג עמותה בינונית עם עמותה בינונית		2,771,464	2,771,464	5,242,264	עמותה בינונית
עמותת היעד עמותה קטנה בינונית	19.00%	3,244,469	182,180	2,744,361	הארגון לשוויון נשי בטכנולוגיה בע"מ ועמותת היא מקודדת
עמותת היעד עמותה קטנה ביחס לעמותת הקלט		7,446,503	521,431	עמותה בינונית	שנת מיזוג 2017
לאחר המיזוג ישנו גידול במחזור הפעילות		(שנה לאחר המיזוג)	(שנת 2014, 2015)		עמותה קטנה שהפכה לבינונית
מיזוג עמותה גדולה עם עמותה בינונית	7%	18,874,000	572,000	9,201,000	התאחדות הסטודנטים והסטודנטיות בישראל ועמותת איסתא ליינס
		12,373,000	770,000	11,647,000	
		מחזור פעילות גדל.	755,000	11,252,000	

עמותת היעד קטנה ביחס לעמותת הקלט			עמותה בינונית	עמותה גדולה	שנת המיזוג- 2017
גידול בשנת המיזוג קיטון לאחר המיזוג במחזור פעילות					
מיזוג עמותה גדולה עם עמותה בינונית	3.859%	10,214,596 9,486,067 (שנה לאחר המיזוג) מחזור פעילות קטן עמותה גדולה	537,470 437,276 שנת 2015,2014 עמותה בינונית	7,282,281 6,500,316 11,330,860 עמותה גדולה	אגודת הסטודנטים של האוניברסיטה העברית בירושלים ועמותת אקדמון שנת מיזוג 2017
עמותת היעד קטנה ביחס לעמותת הקלט					
קיטון במחזור פעילות לאחר שנת המיזוג					
מיזוג עמותה קטנה עם עמותה גדולה	לעמותת הקלט לא היו הכנסות.	לא קיים מידע אודות שנת 2018-2019	9,091,601 10,391,307 11,865,062 עמותה גדולה	לא קיימות הכנסות לעמותה 0- עמותה קטנה	מנהל קהילתי רוממה ועמותת מרכז קהילתי ע"ש גרוס רוממה בע"מ שנת מיזוג- 2018
עמותת היעד גדולה ביחס לקלט					
אין נתונים ליעד		123,698 399,956 - ירידה משמעותית בשנת המיזוג ועלייה לאחר מכן עמותה קטנה	אין נתונים כספיים	683,848 301,988 378,500 ירידה ולאחר מכן שיפור עמותה קטנה	אגודת חובבי החתולים ופרויקט 10 שנת מיזוג 2017
מיזוג בין עמותה בינונית לעמותה קטנה	17%	723,838 480,653 (שנה לאחר המיזוג) מחזור הפעילות קטן משמעותית	134,141 32,099 122,971 (3 שנים לפני) מחזור הפעילות קטן וגדל	819,460 1,106,872 730,067 (3 שנים לפני) מחזור הפעילות גדל וקטן	עמותת מכון מדעי טכנולוגי להלכה עמותת מכון להבה ללימודי הטכנולוגיה באור ההלכה שנת מיזוג 2012
עמותת היעד קטנה ביחס לקלט					

קטגוריה	מחזור פעילות	עמותה קטנה	עמותה בינונית	עמותה בינונית	קטגוריה
קטגוריה פעילות לאחר המיזוג בהשוואה למחזור פעילות מאוחד של שתי העמותות לפני המיזוג		מחזור פעילות	עמותה קטנה	עמותה בינונית	
מיזוג עמותה בינונית עם עמותה בינונית	57%	לא קיים מידע אודות שנת 2019-2020	4,714,527 3,063,042 2,602,505 עמותה בינונית	3,286,002 3,412,649 4,542,958 עמותה בינונית	עמותת ארגון יוצאי מרכז אירופה ועמותת המפעל לעזרה הדדית של ארגון יוצאי מרכז אירופה שנת המיזוג 2019
עמותת היעד מהווה כמעט 60% מעמותת הקלט					
מיזוג ביו עמותה בינונית לעמותה גדולה	264%	7,708,000 25,787,000 (שנה לאחר המיזוג) מחזור הפעילות גדל משמעותית	21,857,000 21,132,000 19,040,000 (3 שנים לפני) מחזור הפעילות קטן עמותה גדולה	8,917,000 6,363,000 7,225,000 (3 שנים לפני) מחזור הפעילות קטן עמותה בינונית	בית לכל ילד בישראל ותקומת אריה שנת מיזוג 2010
עמותת היעד קטנה ביחס לקלט					
קטגוריה פעילות בשנת המיזוג בהשוואה למחזור פעילות מאוחד של שתי העמותות לפני המיזוג לאחר מכן גידול					
מיזוג בין עמותה גדולה לעמותה בינונית	64%	12078603 12778811 (שנה לאחר המיזוג) מחזור הפעילות גדל	3786589 3856440 3710568 (3 שנים לפני) מחזור הפעילות יציב עמותה בינונית	7,277,436 7,793,404 7,809,038 (3 שנים לפני) מחזור הפעילות גדל עמותה גדולה	עמותת בית אבות "בראט" בכרמיאל והעמותה לניהול מרכזי יום לקשיש בכרמיאל שנת מיזוג 2014
עמותת היעד יותר ממחצית ביחס לקלט					
גידול במחזור פעילות לאחר המיזוג					

בהשוואה למחזור פעילות מאוחד של שתי העמותות לפני המיזוג					
מיזוג בין עמותה גדולה לעמותה קטנה	0%	463,238,000 484,335,000	מחזור פעילות 0	466,099,000 459,732,000 487,776,000	עמותת האגודה למען החייל בישראל ועמותת לב"י- עמותה למען בטחון ישראל-הקרן להתעצמות צה"ל שנת המיזוג- 2017
עמותת היעד קטנה ביחס לעמותת הקלט			עמותה קטנה	עמותה גדולה	
קיטון בשנת המיזוג וגידול לאחר שנת המיזוג					
מיזוג בין עמותה גדולה לחברה גדולה	43%	509,406,000 421,241,000	177,317,000 184,868,000 199,682,000	478,912,000 496,178,000 459,350,000	האגודה למען החייל בישראל ועמותת ש.י.ר.ן. (2002) מיסוד האגודה למען החייל שנת מיזוג 2012
עמותת היעד מהווה 40% ביחס לקלט		(שנה לאחר המיזוג)	(3 שנים לפני)	(3 שנים לפני)	
קיטון במחזור פעילות לאחר המיזוג		מחזור הפעילות קטן (כבר לפני המיזוג מחזור היעד דווח במסמכי הקלט לכן אין גדילה במחזור בעקבות המיזוג)	מחזור הפעילות גדל	מחזור הפעילות קטן	
בהשוואה למחזור פעילות מאוחד של שתי העמותות לפני המיזוג			חברה גדולה	עמותה גדולה	

<p>מיזוג עמותה בינונית עם עמותה קטנה</p> <p>עמותת היעד קטנה ביחס לעמותת הקלט</p> <p>קיטון בשנת המיזוג</p> <p>גידול לאחר שנת המיזוג</p> <p>ולאחר מכן קיטון</p>	<p>4.90%</p>	<p>4,039,886</p> <p>4,857,507</p> <p>829,546</p> <p>(שנתיים לאחר המיזוג)</p> <p>מחזור פעילות קטן ושנתיים לאחר המיזוג קטן משמעותית עמותה בינונית</p>	<p>187,393</p> <p>119,710</p> <p>273,276</p> <p>242,973</p> <p>שנים 2010-2013</p> <p>עמותה קטנה</p>	<p>3,730,641</p> <p>4,956,633</p> <p>עמותה בינונית</p>	<p>המגבית היהודית המאוחדת לישראל בע"מ ו- B.O.S. CHARITABLE TRUST LTD</p> <p>שנת מיזוג 2015</p>
<p>מיזוג בין עמותה גדולה לחברה גדולה</p> <p>עמותת היעד קטנה ביחס לקלט</p> <p>גידול במחזור פעילות לאחר המיזוג</p> <p>בהשוואה למחזור פעילות מאוחד של שתי העמותות לפני המיזוג</p>	<p>18%</p> <p>עמותת היעד קטנה ביחס לקלט</p>	<p>127,455,255</p> <p>127,105,827</p> <p>(שנה לאחר המיזוג)</p> <p>מחזור הפעילות יציב מחזור פעילות</p>	<p>17,732,013</p> <p>(3 שנים לפני בלבד)</p> <p>חברה גדולה</p>	<p>85,789,288</p> <p>91,699,771</p> <p>99,484,232</p> <p>(3 שנים לפני)</p> <p>מחזור הפעילות גדל עמותה גדולה</p>	<p>עמותות קשת - האגודה למען הקשיש בתל- אביב-יפו וחל"צ נאות לה גארדיה בע"מ</p> <p>שנת מיזוג 2014</p>

מיזוג עמותה בינונית עם שתי עמותות קטנות	בשנת 2016 (שנתיים לפני המיזוג) יחס 2 עמותות היעד חלקי הקלט היה 12%	לא קיים מידע אודות שנים 2018-2019	המדרשה- 69,360 126,854 עמותה קטנה המכון- 17,690 50,686 143,910 עמותה קטנה	1,286,032 1,439,882 1,558,920 עמותה בינונית	המרכז הליברלי בע"מ, המרכז האזרחי לתרבות חברה וכלכלה בע"מ, המדרשה הליברלית בישראל (ע"ש פרץ ברנשטיין), המכון לחקר החברה והכלכלה בישראל ע"ש יוסף ספיר ז"ל - שנת המיזוג 2018
עמותות היעד קטנות ביחס לקלט					

נספח 16: מחזור פעילות של חברות קלט ויעד לפני המיזוג ולאחר המיזוג של מיזוגים דה פקטו

שם המיזוג	מחזור פעילות קלט	מחזור פעילות יעד	מחזור פעילות קלט בשנת המיזוג ולאחר מיזוג	יחס יעד לקלט באחוזים, בשנה לפני המיזוג	מסקנות יחס יעד לקלט
שנת מיזוג 2008 עמותה 1: אמונה מכללה אקדמית לאמנות וחינוך מיסודן של מכללות אפרתה עמותה 2: אמונה ואפרתה - מכללה אקדמית לחינוך	11,483,150 11,345,979 10,130,588 (3 שנים לפני) ירידה במחזור עמותה גדולה	10,286,665 36,300,952 42,837,133 (שנה לאחר המיזוג ועד 3 שנים לאחר המיזוג), עליה במחזור מחזור פעילות גדול	-	עמותת היעד לא נסגרה, המשיכה בהפעלת פעילויות אחרות. פעילות עמותת הקלט צמחה משמעותית.	
שנת מיזוג 2008 עמותה 1: אורות ישראל מכללה אקדמית לחינוך עמותה 2: מכללת מורשת יעקב	30,323,583 31,289,037 42,289,037 (שלוש שנים לפני המיזוג) עלייה במחזור עמותה גדולה	65,085,130 72,498,487 73,401,197 71,270,500 שנת המיזוג ושלוש השנים לאחר מכן, עליה במחזור. ירידה קטנה שלוש שנים לאחר המיזוג מחזור פעילות גדול	60.4%	מיזוג בין שתי עמותות גדולות. עמותת היעד מהווה 60.4% מעמותת הקלט. עמותת היעד לא נסגרה, המשיכה בהפעלת פעילויות אחרות. גידול במחזור פעילות לאחר המיזוג וצמיחה לאורך שלוש שנים לאחר מכן.	
שנת מיזוג 2009 עמותה 1: משולחן לשולחן עמותה 2: לקט בנק מזון לישראל	2,341,047 6,336,374 9,776,379 עלייה במחזור עמותה גדולה	12,379,470 16,791,314 עליה גדולה במחזור מחזור פעילות גדול	90% (השוואה בשנת 2007)	מיזוג בין עמותה גדולה לעמותה בינונית. עמותת היעד מהווה 90% מעמותת הקלט. גידול במחזור הפעילות לאחר המיזוג, צמיחה בשנה לאחר מכן. עמותת היעד נסגרה ולא המשיכה לפעול.	
שנת מיזוג 2012 עמותה 1: המועצה הישראלית לבנייה ירוקה עמותה 2: העמותה הישראלית לזיום בניה ירוקה ובת קיימא	300,977 1,065,260 751,910 (שלוש שנים לפני המיזוג) עליה ואז ירידה במחזור עמותה בינונית	1,218,200 2,221,337 2,871,510 3,475,190 שנת המיזוג ושלוש השנים לאחר מכן, עליה במחזור. מחזור פעילות בינוני	16.7%	עמותת היעד נסגרה ולא המשיכה לפעול.	
שנת מיזוג 2012 עמותה 1: הרצוג מכללת יעקב הרצוג להכשרת מורים ליד ישיבת הר עציון עמותה 2: ליפשיץ המכללה האקדמית הדתית לחינוך ע"ש רא"ם ליפשיץ עמותה 3: מכללת הרצוג מיסודן של מכללות ליפשיץ והרצוג	22,039,662 24,570,607 26,629,674 (שלוש שנים לפני המיזוג) עליה ואז ירידה במחזור עמותה גדולה	24,995,532 70,916,750 84,115,857 שנה עד שלוש שנים לאחר המיזוג. עליה במחזור. מחזור פעילות גדול	69.9% בשנה שלאחר המיזוג, כשעמותת הקלט הוקמה.	עמותת הקלט ליפשיץ המשיכה לפעול, עמותת הרצוג נמחקה. שתי העמותות הקימו עמותה חדשה בשם מכללת הרצוג מיסודן של מכללות ליפשיץ והרצוג.	
שנת מיזוג 2012 תנועת בית"ר ותנועת הנוער הלאומי העובד והלומד	מיזוג פתוח- לא קיים מידע				
שנת מיזוג 2012 עמותה 1: אג'נדה השדרה החברתית בע"מ (אנו עושים שינוי בע"מ)	2,365,745 2,497,125 (שלוש שנים ושנתיים לפני המיזוג)	2,756,441 2,741,542 2,754,781 (שלוש השנים לאחר המיזוג)	אין מידע על עמותות היעד	עמותת עורו (לא קיימים דו"חות), השדרה החברתית בע"מ (הל"צ) אוחדו לעמותת אג'נדה. ניתן שם חדש "אנו עושים שינוי בע"מ". ישנה	

עמותת השדרה, עמותת עורו	שנת מיזוג 2013	ירידה במחזור הפעילות. עמותה בינונית	יריד מינורית ואז עליה מחזור פעילות בינוני	עליה במחזור הפעילות לאחר המיזוג.
עמותה 1: האגודה לזכויות האזרח בישראל עמותה 2: ארגון ילדים ישראלים	שנת מיזוג 2013	10,613,552 10,458,615 10,423,174 (שלוש שנים לפני המיזוג) ירידה קטנה במחזור עמותה גדולה	389,251 186,128 317,796 (שלוש שנים לפני המיזוג) ירידה ואז עלייה במחזור עמותה קטנה	9,286,217 9,066,642 8,547,407 7,715,668 שנת המיזוג ושלוש השנים לאחר מכן, ירידה במחזור. מחזור פעילות גדול
עמותה 1: מעוז סיל עמותה 2: קריאת כיוון	שנת מיזוג 2013	573150 3617830 1,818,788 (שלוש שנים לפני המיזוג) עליה ואז ירידה במחזור. עמותה בינונית	לא עמותה, אין נתונים	אין נתונים
עמותה 1: עולים ביחד באנדליי וודליי – מנהיגות ומצוינות בתעסוקה לאקדמאים יוצאי אתיופיה עמותה 2: אריאלה	שנת מיזוג 2014	3,152,977 3,747,967 4,299,440 (שלוש שנים לפני המיזוג) עלייה במחזור הפעילות. עמותה בינונית	1,170,968 1,681,773 1,503,164 (שלוש שנים לפני המיזוג) עליה ואז ירידה במחזור. עמותה בינונית	4,894,595 6,128,000 6,964,000 6,866,000 (שלוש השנים לאחר המיזוג) עליה במחזור הפעילות ואז ירידה מינורית מחזור פעילות בינוני
עמותה 1: מתאם לפיתוח משאבי אנוש בארגונים חברתיים עמותה 2: קמרון	שנת מיזוג 2015	658,654 722,328 852,724 (שלוש שנים לפני המיזוג) עלייה במחזור הפעילות. עמותה בינונית	2620257 1816327 1572572 (שלוש שנים לפני המיזוג) ירידה במחזור. חברה בינונית	398% 251% 184% עמותת היעד גדולה משמעותית מעמותת הקלט, אך היחס הולך ומצטמצם לקראת המיזוג.
עמותה 1: אה בוגר אחות בוגרת עמותה 2: אחים בוגרים חיפה	שנת מיזוג 2015	אין דוחות כספיים	34,798 27698 17109 (שלוש שנים לפני המיזוג) ירידה במחזור. עמותה קטנה	אין דוחות כספיים
עמותה 1: מכון שלום הרטמן עמותה 2: עלמא בית לתרבות עברית	שנת מיזוג 2015	53,711,778 52,916,662 56,082,713 (שלוש שנים לפני המיזוג) ירידה ואז עלייה במחזור הפעילות. מחזור פעילות גדול עמותה גדולה	2,657,829 2,209,861 3,161,296 (שלוש שנים לפני המיזוג) עליה ואז ירידה במחזור. עמותה בינונית	4.9% מיזוג בין עמותה גדולה לעמותה בינונית. פעילות עמותה 2 הועברה לעמותה 1 בשנת 2015. לעמותה 1 גידול במחזור הפעילות לאחר המיזוג.

		11,491,179 15,091,697 24,723,579	אין דוחות	3,822,484 2,766,148 2,135,283 עמותה בינונית	עמותה 1: קו הזינוק עמותה עמותה 2: שותפויות אדמונד דה רוטשילד שנת מיזוג 2016
לא קיים מידע	לעמותת היעד לא קיימות הכנסות ולכן היחס הוא 0	לא קיים מידע בשנת המיזוג ולאחר המיזוג	לא קיימות הכנסות לעמותה	40,764,766 48,666,125 56,947,497 עמותה גדולה	עמותה 1: בני המושבים עמותה 2: השומר החדש שנת מיזוג 2019

נספח 17: מדד הצלחה של המיזוגים דה יורה לפי המרוויינים

שם המיזוג	הצלחת המיזוג
<p>מיזוג 1: עמותת ארגון יוצאי מרכז אירופה ועמותת המפעל לעזרה הדדית של ארגון יוצאי מרכז אירופה שנת המיזוג 2019</p>	מוקדם להסיק מסקנות
<p>מיזוג 2: המרכז הליברלי בע"מ, המרכז האזרחי לתרבות חברה וכלכלה בע"מ, המדרשה הליברלית בישראל (ע"ש פרץ ברנשטיין), המכון לחקר החברה והכלכלה בישראל ע"ש יוסף ספיר ז"ל שנת המיזוג 2018</p>	אין מידע
<p>מיזוג 3: עמותת שמע ועמותת המכון לקידום החרש בישראל שנת המיזוג- 2018</p>	הצליח (2 עמותות שורדות, עמותה אחת רוב פעילותה ממשיכה, עמותה שנייה נסגרו חלק גדול מפעילותיה)
<p>מיזוג 4: מנהל קהילתי רוממה ועמותת מרכז קהילתי ע"ש גרוס רוממה בע"מ שנת מיזוג- 2018</p>	הצליח החל"צ העבירה את רוב פעילותה לעמותה. ישנם כבר הסכמים בשם העמותה.
<p>מיזוג 5: אגודת תומכי ישיבת שער אליעזר קרטשניף ואגודת תומכי מוסדות קרטשניף שנת מיזוג 2017</p>	אין מידע
<p>מיזוג 6: עמותת צעירים למען הכדורגל בנשר ועמותת עידן בכדורגל בנשר שנת מיזוג 2017</p>	אין מידע
<p>מיזוג 7: אגודת הסטודנטים של האוניברסיטה העברית בירושלים ועמותת אקדמון שנת מיזוג 2017</p>	הצליח אקדמון הפכה חלק מאגודת הסטודנטים

הצליח בשנתיים הראשונות כעת לאחרונה לקראת היפרדות	מיזוג 8: אגודת חובבי החתולים ופרויקט 10 שנת מיזוג 2017
הצליח, כל הרגולציה אושרה. עמותת עכו חדלה להתקיים. עדיין הקבוצה לא הגיעה להישגים של ליגה ב', אך צריך לתת זמן.	מיזוג 9: עמותת עירונית מעלות תרשיחא ועמותת מועדון כדורגל מכבי עכו שנת מיזוג 2019
הצליח, חסכו עלויות	מיזוג 10: נתיביה ועמותת רועה ישראל שנת מיזוג 2017
הצליחו להעביר את איסתא תחת התאחדות, ולא משלמים מס	מיזוג 11: התאחדות הסטודנטים והסטודנטיות בישראל ועמותת איסתא ליינס שנת המיזוג 2017 -
אין מידע	מיזוג 12: עמותת התאחדות לתרבות גופנית הפועל ראשון לציון ועמותת קסם הכדורגל בנשר שנת מיזוג 2017
אין מידע	מיזוג 13: הארגון לשוויון נשי בטכנולוגיה בע"מ ועמותת היא מקודדת שנת מיזוג 2017
הצליח	מיזוג 14: עמותת האגודה למען החייל בישראל ועמותת לב"י - עמותת למען ביטחון ישראל-הקרן להתעצמות צה"ל שנת המיזוג - 2017
הצליח	מיזוג 15: צביה - רשת חינוכית תורנית - ע"ש הרב צבי יהודה הכהן קוק זצ"ל ועמותת מוחות"ת - מחשבה ויצירה חינוכית ותורנית שנת מיזוג 2016
אין מידע	מיזוג 16: המגבית היהודית המאוחדת לישראל בע"מ ו- B.O.S. CHARITABLE TRUST LTD שנת מיזוג 2015
אין מידע	מיזוג 17:

	<p>בית מדרש לרבנים ולדיינים ירושלים ועמותת יד הרב, נסים הראשון לציון הרב הראשי לישראל זצ"ל שנת מיזוג 2014</p>
אין מידע	<p>מיזוג 18: עמותות קשת - האגודה למען הקשיש בתל-אביב-יפו וחל"צ נאות לה גארדיה בע"מ שנת מיזוג 2014</p>
הצליח, שילוב תכניות, גידול במספר סטודנטים.	<p>מיזוג 19: אחווה - המכללה האקדמית לחינוך ועמותת המכללה האקדמית אחווה שנת מיזוג 2013</p>
אין מידע	<p>מיזוג 20: עמותת מכון מדעי טכנולוגי להלכה עמותת מכון להבה ללימודי הטכנולוגיה באור ההלכה שנת מיזוג 2012</p>
הצליח, הגדילו את רווחת החייל.	<p>מיזוג 21: האגודה למען החייל בישראל ועמותת ש.י.ר.ן. (2002) מיסוד האגודה למען החייל שנת מיזוג 2012</p>
הצליח, בראט ניהלה בצורה טובה, רווחית.	<p>מיזוג 22: עמותת בית אבות "בראט" בכרמיאל והעמותה לניהול מרכזי יום לקשיש בכרמיאל שנת מיזוג 2011</p>
הצליח, תקומת אריה שרדה	<p>מיזוג 23: בית לכל ילד בישראל ותקומת אריה שנת מיזוג 2010</p>

נספח 18: מדד ההצלחה של מיוזגים דה פקטו

מספר המיוזג	שם העמותה 1	שם העמותה 2	הצלחה
1	אפרתה מכללה אקדמית לחינוך	אמונה המכללה האקדמית לאמנות וחינוך	כישלון
2	אורות ישראל – מכללה אקדמית לחינוך	מכללת מורשת יעקב	הצלחה
3	משולחן לשולחן	לקט- בנק מזון לישראל	לא צוין מפורשות אך חלק מהפעילות ממשיכה
4	המועצה הישראלית לבניה ירוקה	העמותה הישראלית ליוזום בניה ירוקה ובת קיימא	הצלחה
5	הרצוג - מכללת יעקב הרצוג להכשרת מורים ליד ישיבת הר עציון	ליפשיץ – המכללה האקדמית הדתית לחינוך ע"ש רא"ם ליפשיץ	הצלחה
6	תנועת בית"ר	תנועת הנוער הלאומי העובד והלומד	הצלחה
7	אג'נדה	השדרה עורו	לא צוין
8	האגודה לזכויות אזרח בישראל	ארגון ילדים ישראלים	לא צוין מפורשות מימוש המשימה מצד אחד ומצד שני העדר המשך הפעילות
9	מעוז סיל	קריאת כיוון	אי כישלון שוק רווי
10	עולים ביחד באנדליי וודליי- מנהיגות ומצוינות בתעסוקה לאקדמאים יוצאי אתיופיה	אריאלה	לא צוין אך ממשיכה כחטיבה
11	אח בוגר אחות בוגרת	אחים בוגרים חיפה	הצלחה
12	מתאם לפיתוח משאבי אנוש בארגונים חברתיים	קמרון	לא צוין מפורשות אך הפעילות לא המשיכה
13	מכון שלום הרטמן	עלמא בית לתרבות עברית	הצלחה
14	קו הזינוק	שותפויות אדמונד דה רוטשילד	הצלחה
15	בני מושבים	השומר החדש	אין מידע הפעילות חזרה לעמותת האם והוקמה עמותה ע"י בוגרים

נספחים מקרי הבוחן מיזוגים דה יורה

בחלק זה מוצגים 38 מקרי הבוחן כדלקמן:

23 "מיזוגים דה יורה" ו-15 "מיזוגים דה פקטו".

רשימת מיזוגים דה יורה

- מיזוג 1: בית לכל ילד בישראל (ע"ר) ותקומת אריה (ע"ר), תעודת מיזוג ב-13.2.11.
- מיזוג 2: בית אבות "בראט" בכרמיאל והעמותה לניהול מרכזי יום לקשיש בכרמיאל. תעודת מיזוג ב-25.5.11.
- מיזוג 3: האגודה למען החייל בישראל ו ש.י.ר.ן. (2002) מיסוד האגודה למען החייל. תעודת מיזוג ב-5.2.12.
- מיזוג 4: עמותת מכון מדעי טכנולוגי להלכה ועמותת מכון להבה ללימודי הטכנולוגיה באור ההלכה. תעודת מיזוג ב-25.7.12.
- מיזוג 5: אחוה - המכללה האקדמית לחינוך (ע"ר) ו עמותת המכללה האקדמית אחוה (ע"ר). תעודת מיזוג ב-26.5.13.
- מיזוג 6: עמותות קשת - האגודה למען הקשיש בתל -אביב-יפו ונאות לה גארדיה בע"מ (חל"צ). תעודת מיזוג ב-8.6.14.
- מיזוג 7: בית מדרש לרבנים ולדיינים ירושלים ויד הרב, נסים הראשון לציון הרב הראשי לישראל זצ"ל. תעודת מיזוג ב-21.5.14.
- מיזוג 8: המגבית היהודית המאוחדת לישראל בע"מ ו The B.O.S Charitable Trust Ltd. תעודת מיזוג ב-26.1.15.
- מיזוג 9: צביה - רשת חינוכית תורנית - ע"ש הרב צבי יהודה הכהן קוק זצ"ל מוחות - מחשבה ויצירה חינוכית ותורנית (ע"ר). תעודת מיזוג ב-7.6.16.
- מיזוג 10: התאחדות הסטודנטים והסטודנטיות בישראל (ע"ר) ואיסתא ליינס (ע"ר). תעודת מיזוג ב-1.3.17.
- מיזוג 11: האגודה למען החייל בישראל (ע"ר) ולב"י- עמותה למען בטחון ישראל-הקרן להתעצמות צה"ל (ע"ר). תעודת מיזוג ב-13.3.17.
- מיזוג 12: הארגון לשוויון נשי בטכנולוגיה בע"מ ו-" היא מקודדת" (ע"ר). תעודת מיזוג ב-9.4.17.
- מיזוג 13: התאחדות לתרבות גופנית הפועל ראשון לציון וקסם הכדורגל בנשר. תעודת מיזוג ב-7.5.17.
- מיזוג 14: עמותת נתיביה ועמותת רועה ישראל. תעודת מיזוג ב-8.5.17.
- מיזוג 15: אגודת חובבי החתולים ופרויקט 10. תעודת מיזוג ב-27.9.17.
- מיזוג 16: אגודת הסטודנטים של האוניברסיטה העברית בירושלים ועמותת אקדמון. תעודת מיזוג ב-25.10.17.
- מיזוג 17: עמותת צעירים למען הכדורגל בנשר ועידן בכדורגל בנשר. תעודת מיזוג ב-1.11.17.
- מיזוג 18: עמותת אגודת תומכי ישיבת שער אליעזר קרטשניף ואגודת תומכי מוסדות קרעטשניף. תעודת מיזוג ב-7.11.17.
- מיזוג 19: "שמע" לחינוך ושיקום ילדים ונוער חרשים וכבדי שמיעה (ע"ר) והמכון לקידום החרש בישראל (ע"ר). תעודת מיזוג ב-11.11.18.
- מיזוג 20: מנהל קהילתי רוממה (ע"ר) ומרכז קהילתי ע"ש גרוס רוממה בע"מ (חל"צ). תעודת מיזוג ב-22.11.18.

- מיזוג 21: המרכז הליברלי בע"מ, המרכז האזרחי לתרבות חברה וכלכלה בע"מ (חלצ) המדרשה הליברלית בישראל (ע"ש פרץ ברנשטיין) והמכון לחקר החברה והכלכלה בישראל ע"ש יוסף ספיר ז"ל. תעודת מיזוג ב-10.12.18.
- מיזוג 22: ארגון יוצאי מרכז אירופה (ע"ר) ומפעל לעזרה הדדית של ארגון יוצאי מרכז אירופה (ע"ר). תעודת מיזוג ב-27.5.19.
- מיזוג 23: עמותה עירונית מעלות תרשיחא ועמותת מועדון כדורגל מכבי עכו. תעודת מיזוג ב-22.8.19.

מיזוג מספר 1

בית לכל ילד (ע"ר) ותקומת אריה עמותה לקידום שירותי חברה ורווחה (ע"ר)

מועד סיום המיזוג 13.2.2011

עמותת הקלט: בית לכל ילד

העמותה הוקמה בשנת 1975 בשם "בית לכל ילד" כאגודה עותומנית לפי סעיף 6 לחוק העותומני לאגודות, על העמותה חלים הכללים שנקבעו בחוק זה. העמותה הינה מוסד ללא כוונת רווחים. מייסדי העמותה הינם: אליהו מלכה, אשר בן אריה, גיא צור, דור לי לבנסארט, מיכאל חן, משה שיפמן וענת שגב¹.

בית לכל ילד בישראל הינה עמותה חברתית ותיקה המובילה בטיפול בילדים במצבי מצוקה וטראומה ומשפחותיהם. העמותה בעלת מומחיות במניעת התעללות בילדים ורואה את שליחותה בקידום רווחתם ושלומם של ילדים בישראל. מדי שנה מטופלים בעמותה מאות ילדים ומשפחות בתכניות השונות שמפעילה העמותה ונועדו לטפל במצבי התעללות והזנחה מסוגים שונים, בהן מסגרות טיפול חוץ ביתיות לילדים המורחקים מהבית ומגוון תכניות טיפול בקהילה. בנוסף, מכשירה העמותה אנשי טיפול וחינוך בקורסים ובהשתלמויות במגוון נושאים הנוגעים לתחום מומחיותה.

העמותה פועלת תוך שיתוף פעולה עם כלל הגורמים בקהילה המעורבים ברווחת הילד ומשפחתו².

העמותה הינה מוסד ציבורי לעניין סעיף 9 (2) לפקודת מס הכנסה וכל הכנסותיה פטורות ממס והיא בעלת אישור מוסד ציבורי לעניין תרומות על פי סעיף 46 לפקודת מס הכנסה⁵.

העמותה משתייכת לתחום סיוע לנפגעי תקיפה מינית².

להלן נתוני העמותה לפני תהליך המיזוג, שנת 2010

מטרות העמותה

1. פיתוח שיטות והפעלת מסגרות חדשניות לטיפול בילדים ובמשפחותיהם כולל מחקר, הכשרה והשתלמות וניהול גני ילדים.
2. הקמת שירותים טיפוליים קהילתיים חדשניים, לילדים בסיכון ובני משפחותיהם.

3. הפעלת מסגרות טיפוליות חוץ ביתיות לילדים בסיכון הזקוקים למסגרות הגנתיות טיפוליות.
4. סיוע למערכת השירותים החברתיים המקומיים בתכנון ובפיתוח השירותים לטיפול בילדים ובמשפחות.
5. יצירת מעני התערבות בתחום הילד והמשפחה לאוכלוסייה הרחבה³.

הפעולות העיקריות שבוצעו ע"י העמותה לצורך קידום מטרותיה במהלך שנת 2010

1. מסגרות טיפול חוץ ביתיות:

- א. בית מעבר: "בית של שרי" בבאר שבע, בית-מעבר טיפולי וחסוי לילדים בגיל הרך שהוצאו מביתם וזקוקים לגיבוש תכנית בית קבוע עבורם. הבית מיועד ל-15 ילדים בין הגילאים 1-6 שנים. בתקופת השהות של הילדים ב"בית של שרי" כשנה, הילדים עוברים אבחון והערכה וטיפול לפי הצורך, במקביל הוריהם עוברים תהליך מקביל במרכז-אור (מסגרת אינטרנטית ואקסטרנית של בית-המעבר). הבית פועל כסביבה מיטיבה, מערכתית וטיפולית העונה על כל צורכי הילדים בעזרת שימוש במגוון דרכי טיפול. בעקבות התהליך הערכתי והטיפולי- חלק מהילדים חוזרים לביתם עם המשך תכנית ליווי בקהילה וחלקם משובץ במסגרות חוץ ביתיות: אימוץ או אומנה.
מספר הילדים שטופלו בבית של שרי בבאר שבע בשנת 2009 היו 20 כאשר אורך השהות היה כשנה.
- ב. מרכז חירום לילדים בסיכון דרום: מקלט לאבחון, יעוץ וטיפול לילדים הנמצאים במצבי סכנה הנובעים מהזנחה והתעללות או מצבי סכנה המחייבים הרחקה מהבית. המרכז משרת ילדים מגיל 6 ועד גיל 14. התפוסה המקסימלית ביחידה האינטרנטית הינה 15 ילדים. הילדים שוהים במרכז לתקופה של כ-3 חודשים. המרכז מוגן אך לא חסוי וממוקם בבאר שבע. בשנת 2009 שהו סך הכל 33 ילדים כל פעם לתקופה של 3 חודשים, בנוסף טופלו ביחידה האקסטרנית 54 משפחות^{2,3}.
2. מסגרות טיפול בקהילה: מרכז אור- שהינו שלוחה של הבית של שרי בבאר שבע. מטרתו לספק תכנית התערבות אינטנסיבית ומקיפה לילדים והוריהם של מנת למנוע הוצאה מהבית של הילדים בסיכון. ב"בית אור" טופלו במהלך 2009 120 נפשות.
3. מרכזי מיטל מיועדים לטיפול בפגיעות מיניות בקרב ילדים ומשפחותיהם. המרכזים מעניקים טיפול לילדים נפגעי תקיפה מינית וילדים בעלי התנהגות מינית לא מותאמת או פוגעת.
 - א. טיפול בילדים נפגעים- המרכזים מעניקים טיפול רגשי לילדים עד גיל 18 שנפגעו מינית בתוך המשפחה ומחוצה לה יחד עם הוריהם, על מנת לסייע בהתמודדות עם הפגיעה והשלכותיה.
 - ב. טיפול בילדים עם התנהגות מינית לא מותאמת או פוגעת- מרכזי מיטל מספקים מענה טיפולי גם לילדים בעלי התנהגות מינית לא מותאמת או פוגעת. המרכזים הם בעלי ידע מקצועי עדכני ומעמיק בכל הנוגע לטיפול באוכלוסיית ילדים זו. היחידה מעניקה שירות לשני סוגים של ילדים: ילדים מתחת לגיל 12, מתחת לגיל האחריות הפלילית, שמגלים התנהגות מינית לא מותאמת או

פוגעת; וילדים מעל גיל 12 שמגלים התנהגות מינית לא מותאמת או פוגעת שמסיבות שונות לא מתנהל הליך פלילי בעניינם, למשל ילדים שהמקרה שלהם קיבל פטור מדיווח למשטרה במסגרת וועדת הפטור. הטיפול לילדים אלה ניתן על-ידי אנשי מקצוע שעברו הכשרה ייעודית לטיפול בילדים בעלי התנהגות מינית לא מותאמת או פוגעת.

העמותה מפעילה מזה מספר שנים קורס ייעודי לטיפול בילדים עם התנהגויות מיניות לא מותאמות או פוגעות. הקורס מופעל החל משנת 2019 בשיתוף עם מכון מגיד.²

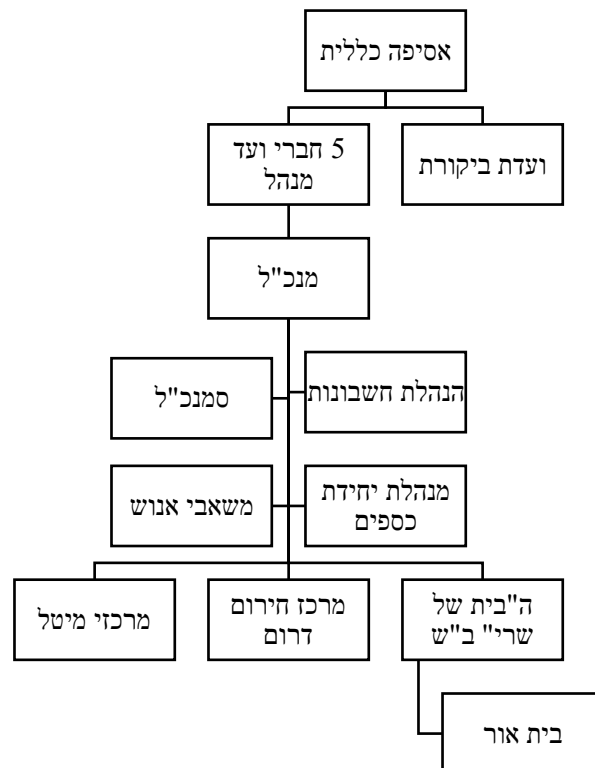
את הטיפולים מעניקים בעלי מקצוע מתחומי הטיפול השונים: פסיכולוגים קליניים, עובדים סוציאליים, קרימינולוגיים קליניים, ומטפלים בהבעה ויצירה שעברו הכשרה מיוחדת לטיפול בפגיעות מיניות. המרכזים פועלים במימון משרד העבודה הרווחה והשירותים החברתיים ובפיקוחו. הם מעניקים שירות ברמה המקצועית הגבוהה ביותר וללא תשלום.

פריסה ארצית של מרכזי מיטל: מיטל ירושלים ממוקם בקמפוס חרוב לילדים, הר הצופים ירושלים. כמו כן ישנן שלוחות במעלה אדומים, גבעת זאב, אשדוד, מבשרת, בית שמש,

מיקום פעילות העמותה

עמותת בית לכל ילד מפעילה 5 מרכזי טיפול ברחבי הארץ: בירושלים, ביתר עלית, אשדוד, פתח תקווה ולוד. כל המרכזים הם אזוריים עם שלוחות בישובים סביבם, וזאת במטרה להנגיש במידת האפשר את השירות לאוכלוסייה.

מבנה ארגוני שנת 2009



תיאור בעלי התפקידים:

לעמותה 5 חברי ועד המנהל- עמי ברגמן, זוליטה גרבר, ניסן לימור, משה שיפמן ואובן דרבסי. כמו כן, בעלי התפקידים בעמותה- ראובן דרבסקי- מנכ"ל, ראלי רבינוביץ- סמנכ"לית, שלושה מנהלי פרויקטים: מנהלת ה"בית של שרי" (אסנת חזן), מנהלת מרכז חרום דרום (אנה קוטובה), מנהלת היחידה לטיפול קהילתי (ללי גרשנזון).
בכל פרויקט מועסקים פסיכולוג, עובד סוציאלי, מדריכים טיפוליים ואנשי משק בית. כמו כן בעמותה תפקידים נוספים: מנהלת יחידת כספים, מנהלת משאבי אנוש, והנהלת חשבונות. כמות המועסקים בעמותה ב-2009 הינה 76 עובדים ומתנדב אחד³.

הכנסות

עיקר הכנסות העמותה נובעות מהקצבות ותמיכות מהמדינה בעיקר ממשרד הרווחה, הכנסות ממשתתפים וגורמים המממנים פעילות קהילתית ושכר דירה ושונות⁴.
עמותת הקלט נתמכה בהקצבות רק ממשרד הרווחה, בשנת 2007 עמדה התמיכה על כ-7 מיליון ש"ח אך ניתן להבחין בירידה משמעותית של כ-40% בתמיכה בשנים לאחר מכן למוצע של כ-4.7 מיליון.
מצד שני הכנסות ממשתתפים וגורמים מממנים פעילות קהילתית עמדה בשנת 2007 על כ-900,000 ש"ח ועלה כל שנה בכ-50% עד כ-2.1 מיליון בשנת 2009.

המחזור הכספי של העמותה

כ-7 מיליון ש"ח (ראה דו"ח רווח והפסד נספח 1)

עמותת היעד: תקומת אריה עמותה לקידום שירותי חברה ורווחה

העמותה הוקמה בשנת 1988 בשם "תקומת אריה לקידום שירותי חברה ורווחה" (ע"ר) בהתאם לחוק העמותות תשמ"א-1980. העמותה הינה מוסד ללא כוונת רווחים והיא מוסד ציבורי לעניין סעיף 9 (2) לפקודת מס הכנסה וכל הכנסותיה פטורות ממס⁶. מייסדי העמותה הינם: עמי ברגמן, ניסן לימור, יוסי פישר, זוליטה גרבר, יצחק שוורץ, ציפי לפלר, נדים שיבאן, הלל שמיד ואבי רמות⁷.

להלן נתוני העמותה לפני תהליך המיזוג, שנת 2009

מטרות העמותה

סיוע בהפעלת פרויקטים לאוכלוסיות במצוקה וניהול בתי ספר⁶.

הפעולות העיקריות שבוצעו ע"י העמותה לצורך קידום מטרותיה במהלך שנת 2009

על פי הדו"ח המילולי העמותה עסקה בשנת 2009 בפיתוח והפעלה של תכניות לילדים בסיכון ומשפחותיהם, תכניות רווחה נוספות, מועדוניות טיפוליות, מרכז למשפחה מרכז חמלה להורים אלימים ופרויקט עובדי סמך מקצועיים בקהילה⁸. בפועל פעילויות העמותה התחלקו ל-3 סוגים:

1. מסגרות טיפול בקהילה- מועדוניות בירושלים שכללו-פנימייה קהילתית "מעלות" פנימייה לנוער בסיכון ומעון משפחתי במזרח ירושלים⁸. פנימייה קהילתית שונה מפנימיית ילדים רגילה, בכך שמתוך מטרה שיקומית, היא מאפשרת לילדים ולמשפחותיהם לשמור על קשר רציף. הפנימייה ממוקמת בכוונה תחילה בסביבת המגורים של המשפחה, כך שהילד אינו מנותק מסביבת מגוריו הקרובה. עובדה זו מאפשרת גם שיקום המשפחה והילד יחד בתהליך אחד, ללא ניתוקו של הילד מהסביבה המוכרת לו. משך הזמן המוקדש לתהליך השיקום הוא עד שלוש שנים, שבסופן אמור הילד לחזור לביתו. במהלך שהותו בפנימייה, הילדים והמשפחה מקבלים סיוע הן מהשירותים הקהילתיים והן מהפנימייה. שהותם של הילדים בפנימייה היא יום יומית (כולל לינה), והילדים שוהים בבתיים בסופי השבוע. ביקורי הורים הם דבר רצוי, ובדרך כלל הפנימייה מעודדת זאת.

בפנימיית "מעלות" טופלו 45 ילדים, משרד הרווחה העביר בסוף שנת 2011 את פנימיית "מעלות" לידי מפעילה חדשה "חברת השחר" כתוצאה ממכרז²².

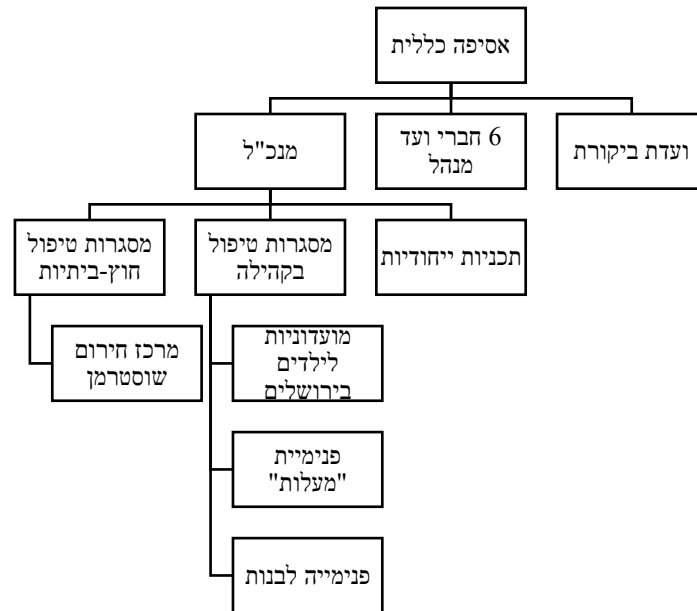
2. מסגרות טיפול חוץ – ביתיות: הפעלת מרכז חירום שוסטרמן לילדים ומשפחותיהם- מרכז חירום זה הוקם ב-1992 ומהווה שרות עירוני-אזורי המשותף למשרד הרווחה ועיריית ירושלים. המרכז נותן מענה לילדים בגיל הרך ועד גיל 14, אשר נחשפו להתעללות נפשית/פיזית/מינית מצטברים והזנחה חמורה הנמצאים במצבי סיכון וסכנה. במקביל לטיפול בילדים, תמיד נמצאים גם ההורים בטיפול. כמו כן ישנו שיתוף פעולה עם גורמים מפנים ומטפלים במשפחה⁸. במרכז פועלות שתי יחידות- היחידה האינטרנית והיחידה הטיפולית-ייעוצית. היחידה האינטרנית קולטת ילדים אשר הוצאו מביתם בצו בית משפט, בשל התעללות וסיכון המחייבים הרחקה מיידית מהבית. הילדים מועברים למרכז לצורך אבחון וטיפול מקיף ומעמיק. הם לומדים ושוהים במרכז בתנאי פנימייה. בסיום התהליך מתגבשות המלצות להמשך טיפול. היחידה הטיפולית-ייעוצית מטפלת באופן אמבולטורי בילדים והורים אשר במשפחתם יש התעללות והזנחה קשים, אולם ניתן להשאיר את הילדים בבית. הטיפול מוענק באופן פרטני, משפחתי או טיפול קבוצתי. במרכז עובד צוות רב-מקצועי ותיק ומיומן, אשר אמון על מתן הגנה, אבחון והערכה והתערבות טיפולית בשעת משבר. הגישה הטיפולית של המרכז היא לסייע לילד ולהוריו להתמודד עם הטראומה תוך ניסיון לשמר הורות עד כמה שניתן, לסייע למשפחה לנצל את המשבר הקשה כמנוף ליצירת תפנית, על-מנת להביא לשינוי בתפקוד המשפחה ולאפשר בניית תכנית טיפול טובה ובמידת האפשר לאפשר שהות הילד בחיק משפחתו. שותפים למרכז שוסטרמן – קרן שוסטרמן ישראל, קרן משפחת רוזפלד, אנגליה ותורמים פרטיים.

3. תכניות ייחודיות: פרויקט עובדי סמך מקצועיים בקהילה⁸.

מיקום פעילות העמותה

העמותה ממוקמת בעיר ירושלים⁸.

מבנה ארגוני שנת 2009



תיאור בעלי תפקיד בשנת 2009:

לעמותה 6 חברי ועד המנהל- עמי ברגמן –יו"ר, ניסן לימור-גזבר, יוסי פישר, זוליטה גרבר, נדים שיבאן ורות לובנטל. כמו כן, בעלי התפקידים בעמותה- ראובן דרבסקי- מנכ"ל, ראלי רבינוביץ –סמנכ"לית, אתי כהן ראובני- מנהל משאבי אנוש, איציק רם אבן- מנהל כספים, אופיר מוראד- מנהל מרכז חירום שוסטרמן, יואל כהן סולאל- מנהל פנימיית מעלות, אחמד סיאם- מנהל פנימייה לבנות וקרן קליקסר- מנהלת מערך מועדוניות. כמות המועסקים בעמותה בשנת 2009 הינה 205 עובדים ו-50 מתנדבים⁸.

הכנסות

עיקר הכנסות העמותה נובעות מהקצבות ממשד הרווחה, הכנסות מעיריית ירושלים, תרומות, משרד החינוך ושונות⁹. ההכנסות היו יציבות לאורך השנים מעבר להקטנה מתמכת עיריית ירושלים ב-50% דבר שהוביל להקטנת הכנסות העמותה בכ-2 מיליון¹⁰ ש"ח.

המחזור הכספי של העמותה

כ-19 מיליון ש"ח (ראה דו"ח רווח והפסד נספח 2).

ניתוח ההכנסות מהקצבות

ניתן להבחין כי עמותת היעד מגוונת הרבה יותר מעמותת הקלט במקורות ההקצבות, בעוד עמותת הקלט בית לכל ילד נתמכת עד המיזוג רק ממשרד הרווחה, עמותתה היעד נתמכה ממשרד הרווחה בשיעור משמעותית גדול יותר של כ- 300% לעומת עמותת הקלט, והתמיכה ממשרד הרווחה יציבה יותר במהלך השנים 2007-2009 לעומת עמותת הקלט.

מעבר לכך העמותה נתמכה מעיריית ירושלים בשנת 2007 בכ-3 מיליון ש"ח אך התמיכה ירדה בשנת 2009 לכ-1.9 מיליון ש"ח. העמותה נתמכה גם ממשרד החינוך בתמיכה יציבה במוצע של כ-600,000 ש"ח במהלך השנים 2007-2009. עמותת היעד גייסה תרומות משמעותיות של כ-1.3 ש"ח במוצע במהלך השנים שקדמו למיזוג.

המיזוג

מדובר ב-"פיקציה" שישנן 2 עמותות. ב-2 העמותות ישנו אותו ועד מנהל, אותו סמנכ"ל ואותה מזכירה. המנכ"ל מקבל שכר כפול- מכל עמותה. מדובר בעמותות שנתמכות ע"י המדינה ולכן מערכת הקשרים הזו הועברה לרשם שטען כי על העמותות להתמזג²³.

נימוקי המיזוג

הרחבת השירותים הניתנים על ידי עמותת הקלט והגברת היעילות.

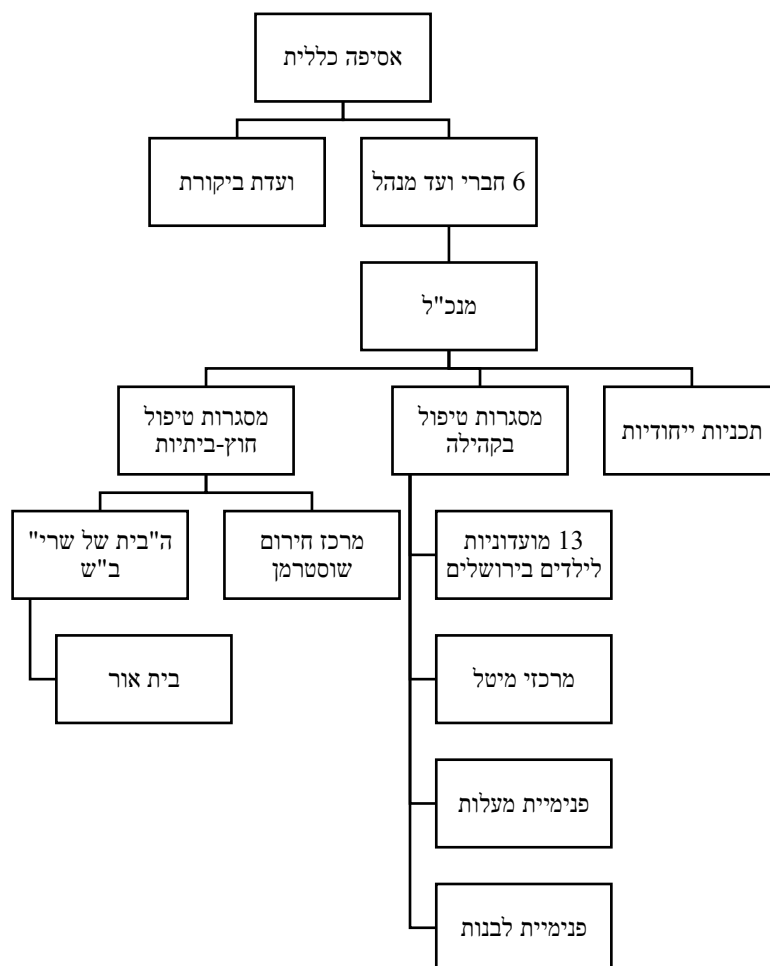
1. להערכתנו סיבות המיזוג הן הרחבת שירותים ויעילות במיזוג עמותות עם צוות חופף הפועלות במרחב זהה, מדובר בהערכה כיוון שבתיק העמותות לא נמצאים מסמכי המיזוג.
2. נראה כי לא היו קשיים משמעותיים שגרמו למיזוג, אמנם התקבלו תלונות ממר עופר ישי על קשרים מהותיים בין שתי העמותות בשנת 2003,¹¹ אך הן נבדקו ונמצאו תקינות.¹²
3. עמותת הקלט עברה ביקורת עומק בשנת 2006 שנמצאה תקינה.¹³ מבדיקת הדוחות הכספיים של עמותת הקלט נראה כי היא בעלת איתנות פיננסית.⁹
4. עמותת היעד עברה ביקורת עומק בשנת 2007 שבדקה בין השאר קשרים בין שתי העמותות. בביקורת ציין המבקר כי לעמותת היעד איתנות פיננסית גבוהה. הביקורת נמצאה תקינה וניתנה המלצה לתת לעמותה ניהול תקין.¹⁴

תהליך המיזוג-

- אישור הרשם- 9.11.2010
 - אישור בית המשפט- 9.11.2010
 - קבלת תעודת מיזוג- המיזוג נכנס לתוקפו הסטטוטורי עם קבלת תעודת המיזוג בתאריך 13.2.2011
- שם העמותה הקולטת ומטרתה לא השתנו לאחר המיזוג¹⁵.

השערתנו היא כי המטרה העיקרית הינה הרחבת שירותים ויעילות במיזוג עמותות עם צוות חופף הפועלות במרחב זהה.

מבנה ארגוני העמותה הממוזגת



תיאור בעלי תפקיד בשנת 2011:

לעמותה 6 חברי ועד המנהל- מאיר אלמליח –יו"ר, אלי אלאוף, מיכאל חן, ענת שגב, רות לובנטל (מעומתת היעד), רון בן חיון¹⁵. לאחר המיזוג כל חברי הוועד של עמותת הקלט התחלפו, ומעומתת היעד נותרה רק רות לובנטל. כמו כן, בעלי התפקידים בעמותה- ראובן דרבסי- מנכ"ל (עד 2013)¹⁶, ראלי רבינוביץ- סמנכ"לית, ציפי קצבורג- מנהלת משאבי אנוש, איציק רם אבן- מנהל כספים, אופיר מוראד- מנהל מרכז חירום שוסטרמן, יואל כהן סולאל- מנהל פנימיית מעלות, אחמד סיאם- מנהל פנימיית לבנות, קרן קליקסר- מנהלת מערך מועדוניות, אנה קוטובה- מנהלת, סוהילה דוויק- מנהלת המעון המשפחתי לבנות, אסנת חזן- מנהלת "הבית של שרי", מיה כהן- בניהול מועדוניות טיפוליות ונעמי רוכמן רכזת תכנית חמלה¹⁵.

המשאב האנושי לאחר המיזוג

סך העובדים בשתי העמותות בשנת 2009, השנה שקדמה למיזוג, היה 281 עובדים ו-51 מתנדבים. בשנת 2011, שנה לאחר המיזוג, הועסקו בעמותה הממוזגת 316 עובדים והיו 70 מתנדבים, כך שהתרחשה עלייה במספר העובדים והמתנדבים. מגמה זו התחזקה ובשנת 2012 היו 318 עובדים ו-45 מתנדבים ובשנת 2013 הגיע לשיא של 430 עובדים ו-63 מתנדבים.

הערכה פיננסית לאחר המיזוג

מחזור הפעילות בשנת 2011 עמד על כ-25 מיליון ₪, זוהי ירידה לעומת מחזור ההכנסות של שתי העמותות בשנת 2009 שעמד על כ-27 מיליון ₪. ההכנסות העיקריות נובעות מתמיכות ממשרד הרווחה, מקור הכנסה נוסף הינו תרומות מקרנות בעיקר מקרן הידידות¹⁸.

ניתוח השינויים בעקבות המיזוג- התמיכה ממשרד הרווחה של 2 העמותות יחד בשנת 2009 עמדה על כ-18 מיליון ₪, ניתן להבחין בירידה בשנת 2010 ואחריה לממוצע של כ-15.5 מיליון ₪. ניתן להבחין בירידה בהקצבות של 30% בתמיכות מעיריית ירושלים, וכן ירידה דומה בהקצבות ממשרד החינוך. תחום נוסף שסבל מירידה חדה הינו ההכנסות מתרומות שעמד בשנת 2010 בשתי העמותות יחד על יותר מחצי מיליון ₪ אך ירד לכ-190,000 ₪ בשנת 2013.

בית לכל ילד בישראל				תקומת אריה	
2013	2012	2011	2010	2010	בשקלים חדשים
15,997	14,293	16,452	5,079	10568	משרד הרווחה
1,944	1,919	1,612	2,250		משתתפים וגורמים מממנים פעילות קהילתית
1,305	1,533	1,492		198	עיריית ירושלים
441	632			667	משרד החינוך
192	171	386	57	458	תרומות

פעולות עיקריות של העמותה הממוזגת בשנת 2011, שנה לאחר המיזוג

1. מסגרות טיפול חוץ ביתיות

א. בתי מעבר: "בית של שרי" בבאר שבע- בית-מעבר טיפולי וחסוי לילדים בגיל הרך שהוצאו מביתם וזקוקים לגיבוש תכנית בית קבוע עבורם. הבית מיועד ל-15 ילדים בין הגילאים 1-6 שנים. בתקופת השהות של הילדים ב"בית של שרי" הילדים עוברים אבחון והערכה וטיפול לפי הצורך, במקביל הוריהם עוברים תהליך מקביל במרכז-אור (מסגרת אינטרנית ואקסטרנית של בית-המעבר). הבית

פועל כסביבה מיטיבה, הערכתית וטיפולית העונה על כל צורכי הילדים בעזרת שימוש במגוון דרכי טיפול¹⁵.

ב. מרכז חירום שוסטרמן לילדים ומשפחותיהם הוקם ב-1992 ומהווה שרות עירוני-אזורי המשותף למשרד הרווחה ועיריית ירושלים. המרכז נותן מענה לילדים בגיל הרך ועד גיל 14, אשר נחשפו להתעללות נפשית/פיזית/מינית מצטברים והזנחה חמורה הנמצאים במצבי סיכון וסכנה. במקביל לטיפול בילדים, תמיד נמצאים גם ההורים בטיפול. כמו כן ישנו שיתוף פעולה עם גורמים מפנים ומטפלים במשפחה.¹⁵

היחידה האינטרנית קולטת ילדים אשר הוצאו מביתם בצו בית משפט, בשל התעללות וסיכון המחייבים הרחקה מיידית מהבית. הילדים מועברים למרכז לצורך אבחון וטיפול מקיף ומעמיק. הם לומדים ושוהים במרכז בתנאי פנימייה. בסיום התהליך מתגבשות המלצות להמשך טיפול.

היחידה הטיפולית-ייעוצית מטפלת באופן אמבולטורי בילדים והורים אשר במשפחתם יש התעללות והזנחה קשים, אולם ניתן להשאיר את הילדים בבית. הטיפול מוענק באופן פרטני, דיאדי, משפחתי או טיפול קבוצתי.

במרכז עובד צוות רב-מקצועי ותיק ומיומן, אשר אמון על מתן הגנה, אבחון והערכה והתערבות טיפולית בשעת משבר. הגישה הטיפולית של המרכז היא לסייע לילד ולהוריו להתמודד עם הטראומה תוך ניסיון לשמר הורות עד כמה שניתן, לסייע למשפחה לנצל את המשבר הקשה כמנוף ליצירת תפנית, על-מנת להביא לשינוי בתפקוד המשפחה ולאפשר בניית תכנית טיפול טובה ובמידת האפשר לאפשר שהות הילד בחיק משפחתו.

2. מסגרות טיפול בקהילה

- א. מרכזי מיטל מיועדים לטיפול בפגיעות מיניות בקרב ילדים ומשפחותיהם.
- ב. 13 מועדונים לילדים בסיכון בירושלים, פזורים בכל רחבי העיר.
- ג. פנימייה קהילתית "מעלות" - משרד הרווחה העביר בסוף שנת 2011, כשנה לאחר המיזוג, את פנימיית "מעלות" לידי מפעילה חדשה "חברת השחר" כתוצאה ממכרז²². זהו פרויקט שהופעל מספר שנים על ידי עמותת היעד, אך עמותת הקלט לא הצליח לשמרו.

3. תכניות ייחודיות

- א. חמלה להורים.
- ב. עובדי סמך מקצועיים¹⁵.

קריטריונים להצלחה

לדברי ד"ר אבי רמות,

2. תקומת אריה לא נאלצה להיסגר.
3. מגוון פעילויות של בית לכל ילד. מעט פעילות נשארה מתקומת אריה²⁴.

ביבליוגרפיה

1. בית לכל ילד (1975). תעודה לרישום עמותה.
2. אודות (2020). בית לכל ילד.
https://bily.org.il/%D7%91%D7%93%D7%99%D7%A7%D7%94%D7%90%D7%95%D7%93%D7%95%D7%AA/?sa=X&ved=2ahUKEwjYWFhaHnAhWCi1wKHavwD_EQFjABegQIBRAB
3. בית לכל ילד (2010). דו"ח מילולי.
4. בית לכל ילד (2010). דו"ח כספי.
5. רשם העמותות. (2020). רשימת עמותות בעלות סעיף 46.
6. תקומת אריה לקידום שירותי חברה ורווחה (1988). תעודה לרישום עמותה.
7. תקומת אריה לקידום שירותי חברה ורווחה (1988). תקנון העמותה.
8. תקומת אריה לקידום שירותי חברה ורווחה (2010). דו"ח מילולי.
9. תקומת אריה לקידום שירותי חברה ורווחה (2010). דו"ח כספי.
10. תקומת אריה לקידום שירותי חברה ורווחה (2007-2010). דו"חות כספיים.
11. בית לכל ילד (2003). מכתב תלונה לרשם.
12. בית לכל ילד (2004). תשובת הרשם לתלונה.
13. בית לכל ילד (2006). דו"ח בקורת עומק.
14. תקומת אריה לקידום שירותי חברה ורווחה (2007). דו"ח בקורת עומק.
15. בית לכל ילד (2011). דו"ח מילולי.
16. בית לכל ילד (2007-2013). דו"חות מילוליים.
17. תקומת אריה לקידום שירותי חברה ורווחה (2007-2009). דו"חות מילוליים.
18. בית לכל ילד (2011). דו"ח כספי.
19. בית לכל ילד (2020). פייסבוק
<https://heil.facebook.com/BilyIsrael/about/?sa=X&ved=2ahUKEwju6i5haHnAhVMZcAKHVQJCqk4ChAWMAN6BAgJEAE>
20. בית לכל ילד (2020). אתר תרומות JGIVE
https://www.jgive.com/he/charity_organizations/29?action=show&controller=charity_organizations¤cy=CAD¤cy=CAD&id=29&locale=en&sa=X&ved=2ahUKEwjYWFhaHnAhWCi1wKHavwD_EQFjAFegQIAxA
21. תקומת אריה לקידום שירותי חברה ורווחה (2007-2009).
https://www.b144.co.il/b144_sip/401C04134076675948120614.aspx?sa=X&ved=2ahUKEwjYWFhaHnAhWCi1wKHavwD_EQFjAIegQIBBAB

22. בית לכל ילד (2012, מאי 11). עיתון הארץ. הורים לילדים בסיכון: הם נפגעים מהפרטת הפנימייה שבה הם חוסים.

<https://www.haaretz.co.il/news/education/1.1705484>

23. שולי וייס, 2021, ראיון בוצע ע"י ד"ר רחל אזוראל כליפא.

24. ד"ר אבי רמות, 2021, ראיון בוצע ע"י ד"ר רחל אזוראל כליפא.

נספחים

נספח 1: דוח רווח והפסד בית לכל ילד בישראל לשנים 2007-2013

2013	2012	2011	2010	2009	2008	2007	בש"ח
15,997,000	14,293,000	16,452,000	5,079,000	4,833,000	4,625,000	7,032,000	משרד הרווחה
1,944,000	1,919,000	1,612,000	2,250,000	2,137,000	1,469,000	915,000	משתתפים וגורמים מממנים פעילות קהילתית
1,305,000	1,533,000	1,492,000					עיריית ירושלים
441,000	632,000						משרד החינוך
192,000	171,000	386,000	57,000		127,000	273,000	תרומות
320,000	364,000	95,000	153,000	158,000	100,000	113,000	שכר דירה ושונות
					11,000	3,000	משרד הבריאות
					5,000	18,000	החזרי ביטוח
3,119,000	6,000,000	5,750,000	169,000	97,000	26,000	563,000	סכומים ששוחררו מהגבלה
23,318,000	24,912,000	25,787,000	7,708,000	7,225,000	6,363,000	8,917,000	מחזור הפעילויות
13,299,000	13,792,000	14,748,000	4,678,000	4,284,000	3,453,000	6,155,000	שכר ונלוות
5,410,000	6,544,000	5,741,000	1,403,000	1,304,000	412,000	313,000	פעילות קהילתית
	1,656,000	1,838,000					ארגוניות
1,527,000	1,187,000	1,668,000	288,000	277,000	291,000	335,000	אחזקת מעונות, דיור ושכירות
586,000	528,000	876,000	730,000	645,000	1,398,000	1,594,000	מצרכים ושירותים לילדים
364,000	451,000	237,000					הדרכה, ייעוץ והשתלמויות
73,000	87,000	104,000	42,000	44,000	44,000	73,000	דואר וטלפון
57,000	75,000	53,000	94,000	94,000	45,000	43,000	הסעת עובדים
24,000	19,000	16,000	17,000	21,000	27,000	48,000	הוצאות רפואיות ואחרות
						4,000	חידוש ציוד וריהוט מתכלה
21,340,000	24,339,000	25,281,000	7,252,000	6,669,000	5,670,000	8,565,000	עלות הפעילויות
1,978,000	573,000	506,000	456,000	556,000	693,000	352,000	עודף נטו מפעילות
1,540,000	1,530,000	1,823,000	321,000	178,000	404,000	561,000	שכר ונלוות
378,000	284,000	317,000	68,000	149,000	162,000	161,000	משרדיות תקשורת ואחזקה
323,000	102,000						חובות אבודים
143,000	71,000	63,000	29,000	23,000	32,000	27,000	בנקאיות ביול ביטוח
23,000	63,000	75,000	38,000	25,000	25,000	23,000	שירותים מקצועיים
87,000	29,000	8,000	16,000	4,000	43,000	-	השתלמויות וספרות מקצועית
31,000	2,000	9,000	12,000	11,000	4,000	-	גיוס כפסים ויה"צ
						56,000	הוצאות מכרז
			100,000	100,000	100,000	100,000	חלק העמותה בהוצאות הנו"כ משותפת עם "תקומת אריה"
	-1,656,000	-1,838,000					בניכוי סכומי הוצאות ארגוניות שיוחסו לפרויקטים

2,525,000	425,000	457,000	584,000	490,000	770,000	928,000	הוצאות הנהלה וכלליות
-547,000	148,000	49,000	-128,000	66,000	-77,000	-576,000	עודף (גרעון) נטו לשנה
49,000	219,000	24,000	16,000	40,000	-138,000	22,000	בנקאיות ומימון נטו
-498,000	367,000	73,000	-112,000	106,000	-215,000	-554,000	עודף (גרעון) נטו לשנה
-640,000	-735,000	-626,000	-122,000	-90,000	-82,000	-1,257,000	פחת
		-347,000				-901,000	הפסד הון
-640,000	-735,000	-973,000	-122,000	-90,000	-82,000	-2,158,000	סה"כ אחרות
-1,138,000	-368,000	-900,000	-234,000	16,000	-297,000	-2,712,000	עודף (גרעון) נטו לשנה

נספח 2: דוח רווח והפסד תקומת אריה לשנים 2007-2009

2009	2008	2007	בש"ח
14,360,000	14,868,000	14,660,000	משרד הרווחה
1,895,000	3,480,000	3,129,000	עיריית ירושלים
1,132,000	1,633,000	1,274,000	תרומות
598,000	648,000	555,000	משרד החינוך
128,000	10,000	31,000	שונות
169,000	245,000	283,000	הכנסות אחרות
758,000	248,000	1,925,000	סכומים ששוחררו מהגבלה
19,040,000	21,132,000	21,857,000	מחזור הפעילויות
11,284,000	12,984,000	13,530,000	שכר ונלוות
4,008,000	4,301,000	4,058,000	פעולות
1,950,000	2,111,000	2,725,000	דמי שכירות ואחזקה
1,357,000	1,507,000	1,562,000	ארגוניות - ייחוס הנו"כ
18,599,000	20,903,000	21,875,000	עלות הפעילויות
441,000	229,000	-18,000	עודף נטו מפעילות
1,263,000	1,363,000	1,426,000	שכר ונלוות
145,000	119,000	175,000	אחזקת משרד ומשרדיות
74,000	37,000	42,000	ציוד מחשוב וריהוט
41,000	44,000	57,000	שירותים מקצועיים
35,000	42,000	7,000	השתלמויות
33,000	31,000	35,000	ביטוחים
2,000	15,000	12,000	עמלות בנק
2,000	8,000	2,000	יחצ וגיוס תרומות
-100,000	-100,000	-100,000	הוצאות הנו"כ שיוחסו לבית לכל ילד
-1,357,000	-1,507,000	-1,562,000	ניכוי אירגוניות שיוחסו לפרויקטים
138,000	52,000	94,000	הוצאות הנהלה וכלליות
303,000	177,000	-112,000	עודף (גרעון) נטו לשנה
-349,000	-384,000	-404,000	הכנסות/הוצאות אחרות - פחת
-46,000	-207,000	-516,000	עודף (גרעון) נטו לשנה
-50,000	-29,000	-7,000	בנקאיות
-96,000	-236,000	-523,000	עודף (גרעון) נטו לשנה

נספח 3: דוח מאזן בית לכל ילד בישראל לשנים 2007-2013

2013	2012	2011	2010	2009	2008	2007	
1,709,000	2,542,000	4,116,000	8,000	874,000	1,227,000	1,910,000	מזומנים והמחאות בקופה ובבנק
962,000	2,267,000	2,885,000	364,000	395,000			ניירות ערך סחירים
3,594,000	3,104,000	3,569,000	1,723,000	1,581,000	1,348,000	2,006,000	הכנסות לקבל
286,000	189,000	101,000	71,000	31,000	89,000	111,000	חייבים ויתרות חובה
				-	-	-	
6,551,000	8,102,000	10,671,000	2,166,000	2,881,000	2,664,000	4,027,000	סה"כ נכסים שוטפים
	83,000	79,000	39,000	39,000	39,000	39,000	פיקדון לז"א
5,364,000	5,683,000	5,996,000	2,957,000	2,924,000	2,840,000	2,865,000	רכוש קבוע
5,364,000	5,766,000	6,075,000	2,996,000	2,963,000	2,879,000	2,904,000	סה"כ נכסים בלתי שוטפים
11,915,000	13,868,000	16,746,000	5,162,000	5,844,000	5,543,000	6,931,000	סה"כ נכסים
358,000							אשראי לזמן קצר וחלויות שוטפות לז"א
1,832,000	1,916,000	1,791,000	741,000	765,000	536,000	799,000	עובדים ומוסדות בגין שכר
620,000	1,383,000	1,501,000	429,000	347,000	319,000	392,000	ספקים ונותני שרות
473,000	323,000	393,000	70,000	668,000	541,000	1,217,000	זכאים אחרים ויתרות זכות
3,283,000	3,622,000	3,685,000	1,240,000	1,780,000	1,396,000	2,408,000	סה"כ התחייבויות שוטפות
667,000	-		-	-	-	-	הלוואות לז"א
700,000	856,000	883,000	373,000	285,000	398,000	534,000	עתודה לפיצויים נטו
1,367,000	856,000	883,000	373,000	285,000	398,000	534,000	סה"כ התחייבויות שאינן שוטפות
7,348,000	9,390,000	12,178,000	3,549,000	3,779,000	3,749,000	3,989,000	עודפים
7,348,000	9,390,000	12,178,000	3,549,000	3,779,000	3,749,000	3,989,000	סה"כ הון
11,998,000	13,868,000	16,746,000	5,162,000	5,844,000	5,543,000	6,931,000	סה"כ התחייבויות והון

נספח 4: דוח מאזן תקומת אריה לשנים 2007-2009

2009	2008	2007	בשקלים חדשים
1,254,000	3,665,000	3,399,000	מזומנים והמחאות בקופה ובבנק
2,584,000			ניירות ערך סחירים
2,399,000	3,011,000	2,547,000	הכנסות לקבל
612,000	743,000	1,365,000	חייבים ויתרות חובה
	1,011,000	558,000	פיקדונות לז"ק
6,849,000	8,430,000	7,869,000	סה"כ נכסים שוטפים
44,000	64,000	65,000	פיקדון לז"א
2,711,000	2,676,000	2,687,000	רכוש קבוע
2,755,000	2,740,000	2,752,000	סה"כ נכסים בלתי שוטפים
9,604,000	11,170,000	10,621,000	סה"כ נכסים
			המחאות לפירעון
1,119,000	1,751,000	1,843,000	עובדים
1,141,000	1,156,000	1,113,000	ספקים ונותני שירותים
131,000	258,000	119,000	זכאים אחרים
2,391,000	3,165,000	3,075,000	סה"כ התחייבויות שוטפות
485,000	962,000	903,000	עתודה לפיצויים נטו
485,000	962,000	903,000	סה"כ התחייבויות שאינן שוטפות
6,728,000	7,043,000	6,643,000	עודפים
6,728,000	7,043,000	6,643,000	סה"כ הון
9,604,000	11,170,000	10,621,000	סה"כ התחייבויות והון



מיזוג מספר 2

בית אבות בראט בכרמיאל והעמותה לניהול מרכזי יום לקשיש בכרמיאל

מועד סיום המיזוג 25.5.2011

עמותת הקלט: בית אבות בראט בכרמיאל

העמותה הוקמה בשנת 1999 בשם ה"בית אבות "בראט" בכרמיאל" (ע"ר) בהתאם לחוק העמותות תש"מ-1980¹.

עמותת הקלט נקראת על שם תורמת נדיבה אשר תרמה 2 מיליון לדולר לבית אבות¹⁹.

בכרמיאל חיים כ-55,000 תושבים וביניהם כ-9,000 אזרחים וותיקים מגיל 65 ומעלה. העמותה הוקמה על מנת לתת מענה לאוכלוסייה המבוגרת ולמטרת הקמת בית אבות. פעילויות העמותה נעשות בשיתוף פעולה מלא עם הגופים הממלכתיים הבאים:

- משרד הרווחה
 - משרד הבריאות
 - המוסד לביטוח לאומי
 - הרשות המקומית
 - אש"ל
 - ועידה התביעות
 - תורמים שונים למען הקמת מבנים לאוכלוסייה המבוגרת או הפעלת פרויקטים שונים².
- העמותה הינה מוסד ללא כוונת רווחים והיא מוסד ציבורי לעניין סעיף 9 (2) לפקודת מס הכנסה וכל הכנסותיה פטורות ממס. העמותה בעלת אישור מוסד ציבורי לעניין תרומות על פי סעיף 46 לפקודת מס הכנסה⁵.
- העמותה עוסקת בהפעלת מחלקת סיעוד ומחלקת תשושים בבית אבות בכרמיאל, בתחום מועדונים חברתיים ובתי אבות. על פי משרד הבריאות המצב הבריאותי נפשי מתחלק לסוגים הבאים:

1. עצמאי- אדם המסוגל לבצע את כל התפקודים לבדו, ללא עזרה, מתגורר בבית או במסגרת דיור מוגן. מימון: עצמי מלא.

2. תשושים (גוף): אדם הזקוק ל-

- עזרה מעטה עד בינונית בתפקודי ADL אינסטרומנטליים (כביסה, ניקיון, קניות, שימוש בכסף, נטילת תרופות, בישול וכד').
 - עזרה קלה בתפקודי ADL בסיסיים (ניידות ומעברים, אכילה, רחצה, שימוש בשירותים, הלבשה). מתהלך עצמאית (אפשר גם עם אביזר עזר), בהיר מחשבה, שולט על הסוגרים. מימון: עצמי או בהשתתפות משרד הרווחה (לפי מבחן הכנסה). מרכזי יום מיועדים לזקנים שהם תשושים (נקרא גם תשוש גוף).
3. סיעודי- אדם בעל מצב בריאותי ותפקודי ירודים כתוצאה ממחלה כרונית או ליקוי קבוע גופני או מנטלי, והוא סובל מבעיות רפואיות הדורשות מעקב רפואי מיומן במסגרת בעלת אופי רפואי לתקופה ממושכת. ומתקיים בו אחד מהתנאים הבאים: מרותק למיטה או לכיסא גלגלים, ללא שליטה על הסוגרים ו/או מתהלך בקושי עקב פתולוגיה או סיבוכי מחלה.
- לרוב אדם במצב זה זקוק לעזרה בינונית עד מלאה בתפקודי ADL אינסטרומנטליים, כגון כביסה, ניקיון, קניות, שימוש בכסף, נטילת תרופות, בישול וכד' ולעזרה בינונית עד מלאה בתפקודי ADL בסיסיים, כגון ניידות ומעברים, אכילה, רחצה, שימוש בשירותים, הלבשה. אדם במצב זה יכול להיות בהיר במחשבה או מבלבל. מימון: עצמי או בהשתתפות משרד הבריאות- "קוד" (לפי מבחן הכנסה)
4. סיעודי מורכב- זקן המוגדר סיעודי או תשוש נפש באופן קבוע ובנוסף נדרשים טיפולי סיעוד ומצב רפואי לפחות אחד מהבאים:
- מטופל סיעודי במצב בלתי יציב, הסובל מבעיות רפואיות שבגינן לא נדרש אשפוז בבי"ח כללי ומאידך, נדרש טיפול רפואי וניטור רפואי.
- פצע לחץ בדרגה 3-4
- צורך במתן עירוני נוזלים ו/או טיפול תרופתי תוך ורידי לזמן ממושך.
- בעיות נשימתיות הדורשות טיפול סיעודי ורפואי קבוע כגון טרכאוסטומיה או הנשמה (ללא טרכאוסטומיה) דרך מכשיר BIPAP או טיפול צמוד עם עומס טיפולי רב (כגון אינהלציות או סקשיין יותר מפעם ביום, ניטור מצב חמצוני בדם מידי משמרת).
- מטופל סיעודי הזקוק באופן קבוע לדיאליזה פריטונאלית או המו-דיאליזה.
- מחלות ממאירות הדורשות טיפול אקטיבי לרבות עירוני דם, ניקוזים פלאורליים, איזון כאב, מתן תרופות דרך הוריד, כימותרפיה, רדיותרפיה.
- מחלות שבעטיין יש לתת עירוני דם חוזרים למשך תקופה ממושכת, בתדירות העולה על פעם בחודש.
- מימון: קופות חולים, עם השתתפות עצמית יומית של חולה/משפחה.
5. תשוש נפש- אדם מתהלך הסובל מירידה משמעותית בתפקוד המוח במישורי זיכרון, התמצאות, אינטלקט במידה כזאת, שהוא זקוק לעזרה מלאה בפעילות היום יום, לרבות רחצה, הלבשה, אכילה, שימוש בשירותים, הכוונה בניידות והשגחה על בטיחותו במשך כל שעות היממה. (אדם במצב זה לרוב זקוק לעזרה קלה עד רבה

בתפקודים בסיסיים וזקוק לעזרה בינונית עד מלאה בתפקודים אינסטרומנטליים). הכי חשוב - זקוק להשגחה
24 שעות ביממה. מימון: עצמי או בהשתתפות משרד הבריאות- "קוד" (לפי מבחן הכנסה)

בבית האבות של העמותה קיימות 4 מחלקות, עם 142 מיטות המיועדות לדיירים ציבורים ופרטיים:

- שתי מחלקות סיעודיות- 72 מיטות
- מחלקה לתשושי נפש- 30 מיטות
- מחלקה לתשושים- 40 מיטות.

הדיירים בבית האבות הם דיירי קבע ומקום מגוריהם הוא בבית האבות. השירותים שניתנים להם הם:

- ארוחות- בוקר, שעה 10, צהריים, שעה 16:00 וערב. יש דיירים שמקבלים תזונה ייחודית ומיוחדת.
- שירותי רפואה 24 שעות ביממה הניתנים ע"י רופאים ואחיות מוסמכות.
- שירותי כביסה
- ליווי אישי ע"י עובדת סוציאלית, פיזיותרפיה, ריפוי בעיסוק, עבודה תעסוקתית, מופעים, הפעלות ייחודיות
לכל זקן בהתאם לצרכיו, בינגו, סרטים, קריאה, אקטואליה, והפעלות מיוחדות בעזרת מתנדבים ועוד.²

להלן נתוני העמותה לפני תהליך המיזוג, שנת 2010

מטרות העמותה

להקים ולקיים בית אבות בכרמיאל³.

פעילות העמותה

העמותה עובדת תחת הנחיות והכתבות של המשרדים הבאים:

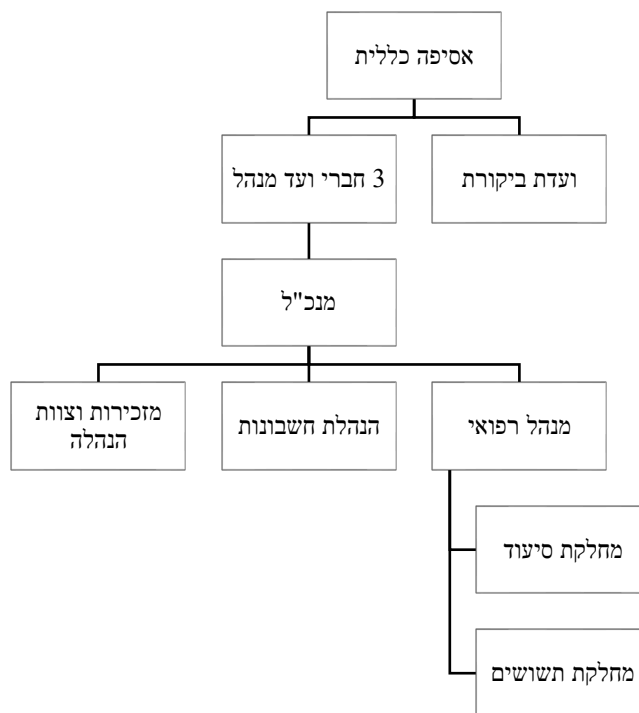
1. משרד הרווחה- קובע את תקן כוח האדם המינימלי של המרכז בהתאם לכמות המבקרים.
2. בתי אבות- משרד הבריאות, רופאים, פרה רפואיים, מטפלים, אחיות, אבות בית¹⁹.

הפעולות העיקריות שבוצעו ע"י העמותה לצורך קידום מטרותיה במהלך שנת 2010

הפעלת מחלקת סיעוד ומחלקת תשושים בבית אבות בכרמיאל³.

מיקום פעילות העמותה

הפריסה הגאוגרפית של בית האבות היא מקומית בכרמיאל, תוך חיבור משמעותי לעירייה ובעלי תפקידים מרכזיים בעירייה כולל המנכ"לים במהלך השנים שכיחנו בתפקידים שונים בעמותה ומלווים את פעילותה תוך השתתפות פעילה בישיבות הוועד¹⁹.



תיאור בעלי תפקיד:

לעמותה 3 חברי ועד המנהל- אלכס פלד –יו"ר וועד מנהל, כרמי שלום וגוברין יעל. כמו כן, בעלי התפקידים בעמותה- שלמה פינקלשטיין- מנכ"ל, יוסף בביצקי - מנהל רפואי³.

הכנסות

עיקר הכנסות העמותה נובעות משירותים למדינה כאשר עיקר ההכנסה ממשרד הבריאות, ממשרד הרווחה ומתשלומי דיירים ומשתכנים⁴.

התשושים מסובסדים ע"י משרד הרווחה והסעודיים ע"י משרד הבריאות. ישנה חשיבות אדירה לקבל את התמיכה של הרשות המקומית, מחלקת הרווחה¹⁹.

המחזור הכספי של העמותה

כ-8 מיליון ש"ח (ראה דו"ח רווח והפסד נספח 1)

תרומות

בשנים 2007-2009 העמותה לא גייסה תרומות למעט תרומה חד פעמית של כ-10,000 ש"ח בשנת 2007.

עמותת היעד: העמותה לניהול מרכזי יום לקשיש בכרמיאל

העמותה הוקמה בשנת 1999 בשם "העמותה לניהול מרכזי יום לקשיש בכרמיאל" בהתאם לחוק העמותות תש"מ-1980, על העמותה חלים הכללים שנקבעו בחוק זה. העמותה הינה מוסד ללא כוונת רווחים והיא מוסד ציבורי לעניין סעיף 9 (2) לפקודת מס הכנסה וכל הכנסותיה פטורות ממס⁶. העמותה הוכרה כ"מוסד ציבורי" כהגדרתו בסעיף 9 (2) לפקודת מס הכנסה והיא בעלת אישור מוסד ציבורי לעניין תרומות על פי סעיף 46 לפקודת מס הכנסה⁵.

מייסדי העמותה הינם: קיסר אבינועם, גוברין יעל, שחיני אבא, יופה יעקב, טלמור נחמן, פחימה משה, לוי אהובה⁷.

העמותה עוסקת באחזקת שירותים שונים לקשישים בכרמיאל בכללם: מועדון, בית חם ומפעל הזנה⁶.

הקשישים מגיעים בהסעות מבתיהם למרכזי היום. שם הם מקבלים ארוחות חמות, פעילויות, הפעלות ותעסוקה. בשעות הצהריים חוזרים לבתיהם. הרשות המקומית סבסדה לאורך התקופות את מרכזי היום, כי לא היה כדאי כלכלית¹⁹.

להלן נתוני העמותה לפני תהליך המיזוג, שנת 2010

מטרות העמותה

לנהל להפעיל ולתחזק מרכזי יום לקשישים בכרמיאל.

הפעולות העיקריות שבוצעו ע"י העמותה לצורך קידום מטרותיה במהלך שנת 2010

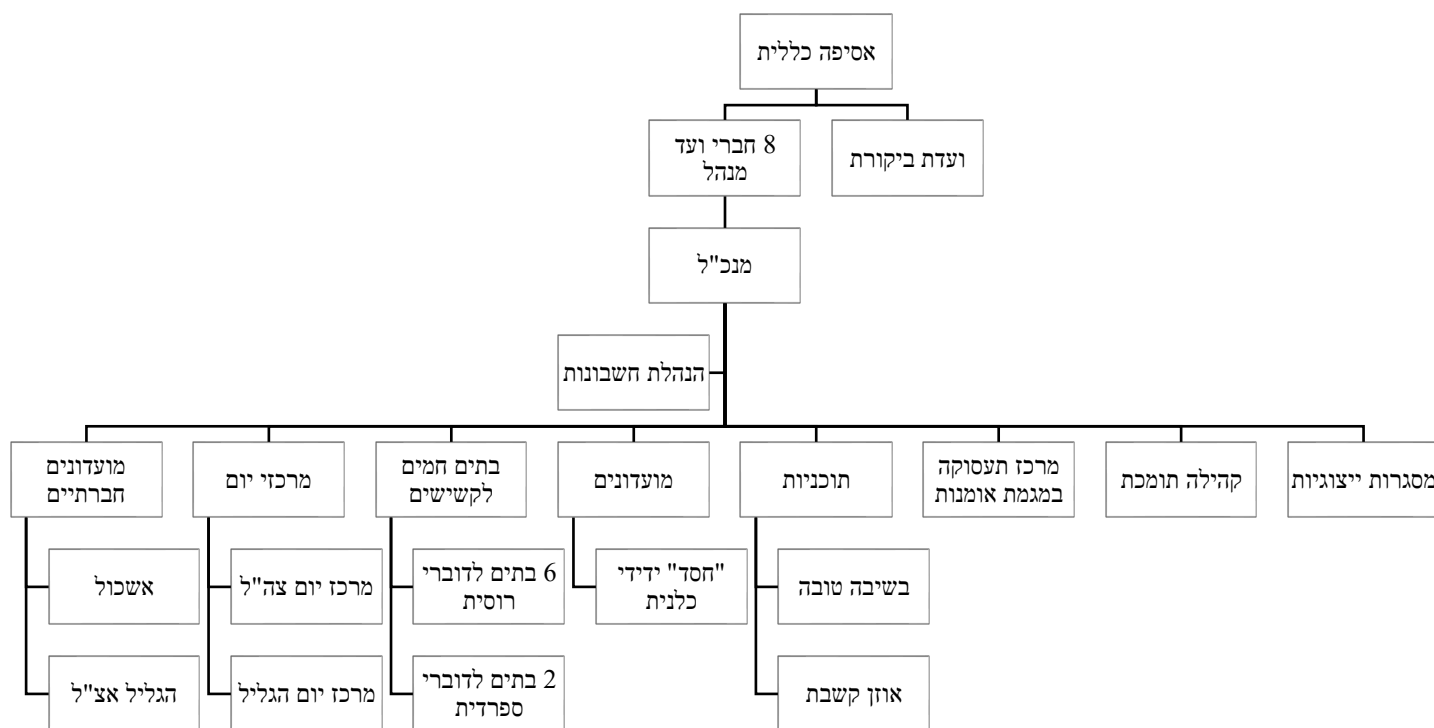
1. מרכז יום לקשיש- "הגליל"- "צה"ל"- מרכז היום מספק מגוון שירותים רחב תחת קורת גג אחת. למרכז מגיעים זקנים חלקם מוגבלים ברמות שונות וכן תשושי נפש. השירותים הניתנים: אישיים, מקצועיים, חברתיים ומסגרת טיפול.
2. מועדון חברתי- צה"ל + הגליל- במועדון פועלות מסגרות ב-5 שפות שונות, וכן ארגון מוכי מלחמת העולם השנייה. מגוון האירועים כולל- אירועים סביב חגי ישראל, טיולים והרצאות וכן סדנאות בשפות השונות. סה"כ עלות:
3. מועדון "חסד" יידי חסד כלנית- חברים במועדון 111 קשישים יוצאי ברית המועצות, נפגשים פעם בשבוע ובשאר השבוע בהתנדבויות שונות.
4. 8 בתים חמים- 6 מהבתים דוברי רוסית והשאר דוברי ספרדית, כולל תמיכה ואירועים חברתיים.
5. מרפאת שיניים לקשישים נזקקים (נסגרה במהלך 2010).
6. מועדון חברתי- אשכול- כולל חוגי יצירה שונים ומגוונים, ריקודים, סדנאות וטיולים.
7. תכנית אוזן קשבת- תכנית שהחלה במהלך מלחמת לבנון השנייה, כוללת שיחות יזומות של מתנדבים לקשישים, כל חודש מתקיימות בממוצע כ-450 שיחות יזומות ועוד כ-300 שיחות מענה לכ-312 חברים.
8. מועדון מקבצי דיור- מועדון בשכונת רבין, הכולל ספרייה בשפה הרוסית, חוגים שונים, אירועים וטיולים.

9. תכנית בשיבה טובה- תכנית נשיא המדינה לסיוע לנזקקים מקרב זקני כרמיאל. תחומי הסיוע: סבסוד תרופות, טיפולי שיניים, אביזרי עזר, שמיעה וראייה, שיפוצים קלים, השלמת ציוד ביתי, שירותי הסעדה.
10. 6 תכניות ייצוגיות- ביניהן 3 מקהלות, להקת מחול גיל הזהב, תיאטרון בובות, וחבורת זמר. מרכז תעסוקה במגמת אומנות. בית לאומנים קשישים, מסגרת לחוגים ושיעורי אומנות.
11. קהילה תומכת- מגוון שירותים הכוללים- השגחה 24 שעות באמצעות שרון מצוקה, תיקונים קלים לדירה, לכל קהילה יש אב ואם הזמינים אליהם. שירותים רפואיים בהשתתפות סמלית, ופעילות חברתית מותאמת. סה"כ חברים בשנת 2010- 289 בתי אב, וסה"כ טופלו 548 קריאות מצוקה מבתי האב⁸.

מיקום פעילות העמותה

הפריסה הגאוגרפית של העמותה היא מקומית בעיר כרמיאל⁸.

מבנה ארגוני שנת 2010



תיאור בעלי תפקיד:

לעמותה 8 חברי ועד המנהל- קיסר אבינועם, גוברין יעל, נירית מיכאלי, חנוך שפירא, משה עסיס, פחימה משה, לוי אהובה ואלכס פלד⁸. 3 חברי ועד אחד מתוך ה-8 זהים לעמותת הקלט³⁸. כמו כן, בעלי התפקידים בעמותה- יצחק

מילגרום - מנכ"ל, גיל בוריס- מנהל מרכז יום צה"ל, מירי חלבני- מנהלת מרכז יום גליל וגלינה צרבסקי- רכזת שכונה תומכת. כמות המועסקים בעמותה ב-2010 הינה 52 עובדים ו-198 מתנדבים⁸.

הכנסות

עיקר הכנסות העמותה נובעות מהכנסות מגופים קשורים והכנסות משירותים מהקשישים⁹.

המחזור הכספי של העמותה

כ-4 מיליון ש"ח (ראה דו"ח רווח והפסד נספח 2)

פירוט ההכנסות ממשותפים על פי הפרויקטים השונים:

סה"כ	שכונה תומכת	שלוחת אשכול	מרפאת שיניים	שלוחת צה"ל	שלוחת גליל	חוגים
408,217	107,604	168,536	14,000-	68,363	77,714	משתתפים
284,566	0	66,782	0	116,747	101,037	תרומות
4,000	0	0	0	0	4,000	סה"כ
696,783	107,604	235,318	14,000-	185,110	182,751	

ניתן לראות כי רוב הפרויקטים הינם רווחיים למעט מרפאת השיניים. שלוחת אשכול הינה הרווחית ביותר בהכנסות מחוגים ושלוחת צה"ל הרווחית ביותר בהכנסות ממשותפים.

תרומות

החל משנת 2008 עמותת היעד החלה לקבל תרומות מקרן יד הנדיב שגדלו ב-300% בשנת 2009

2009	2008	2007	
87,845	30,770	0	יד הנדיב

המיזוג

מטרות המיזוג

המטרות העיקריות למיזוג, כפי שהוצגו במסמכי המיזוג ובפני המוסדות שאישרו אותו הן כדלקמן:

- ריכוז הפעילות מאפשר יכולות כספיות גדולות יותר ע"י איגום המשאבים המשותפים.

- ראייה כללית- העמותה הממוזגת רואה את הצרכים הכוללים בעיר בתאום עם הגופים הרלוונטיים באופן חיובי יותר, וכך לייצר ולבנות תכניות למען הזקן, לאור העובדה שיעבדו כמקשה אחת.
- מערך שירותים לקשיש מורחב הכולל טיפול בזקן מהיום הראשון לפרישה. השירותים שיתווספו יכללו מתן שירותים רחב יותר בבית הזקן כדוגמת: הספקת מזון, לחצני מצוקה, הקמת שכונות תומכות נוספות, והרחבת בית האבות.
- המיזוג יאפשר הרחבת בית האבות ב-2 מחלקות נוספות: תשושי נפש ומחלקה סיעודית נוספת.
- המיזוג יאפשר שיפור השירות והרחבת פעילות תעסוקה לקשישים נזקקים.
- המיזוג יאפשר אם וכאשר יפתח מכרז חוק סיעוד שירותי בית, להשתתף במכרז ארצי. מתן השירות ישפר את תנאי השהייה של הדיירים המעדיפים להישאר בקהילה.
- הנהלה אחת שתוכל לראות את כלל הצרכים בעיר.
- יתרון לגודל, הוזלה בעלויות הרכש והשירותים.
- יש מגמה ממשלתית ושל הגוינט להשתתף בעלויות המיזוג¹³.

נימוקי המיזוג

נערכה ביקורת עומק בשנת 2007 לעמותת הקלט אך זו אינה סיבת המיזוג כיוון שתוצאות הביקורת תקינות למעט מספר הערות לא משמעותיות לתיקון. נראה שבפועל עמותת הקלט היא זרוע ביצועית של עיריית כרמיאל, על פי הערת מבקר העומק לבחינה של משרד הפנים להגדרתה כזו.

נראה שסיבת המיזוג הוא הרחבת סל השירותים והמבנים של עמותת הקלט בעיקר בתחום שירותי הבית לקשיש¹³.

לפי אלכס פלד, לעמותת הקלט היו עודפים ואילו הרשות המקומית התקשתה לקיים את פעילות עמותת היעד וביקשה מעמותת הקלט לנהל זאת. היא האמינה כי תצליח לנהל זאת בצורה טובה יותר. בשלב הראשון של האיחוד הוחלט על 2 הנהלות:

1. הנהלת מרכזי יום.

2. הנהלת בתי אבות.

על מנת לקיים את המיזוג שתי הנהלות קיבלו החלטה לאשר אותה. כמו כן, הם הגדירו את מטרות המיזוג לבית משפט. העמותה הקולטת התחייבה לקחת על עצמה את כל ההתחייבויות¹⁹.

תהליך המיזוג-

- חתימה על הסכם מיזוג- 14.10.2010
- אישור המיזוג ע"י ועד מנהל עמותת קלט- 9.11.2010
- אישור המיזוג ע"י ועד מנהל עמותת יעד- 11.11.2010

- אישור המיזוג ע"י ועדת ביקורת עמותת יעד- 9.11.2010
 - הזמנה לאסיפה הכללית עמותת קלט- 23.2.2011, 3.11.2010
 - הזמנה לאסיפה הכללית עמותת יעד- 23.2.2011
 - אישור המיזוג ע"י האסיפה הכללית עמותת קלט- 9.11.2010
 - שליחת כלל המסמכים לרשם- 10.3.2011
 - אישור בית המשפט- 10.4.2011
 - קבלת תעודת מיזוג- המיזוג נכנס לתוקפו הסטטוטורי עם קבלת תעודת המיזוג בתאריך 25.5.2011
 - השופט: ב' גילאור, משרד עו"ד: מאיר עובדיה¹¹.
- השם החדש של העמותה לאחר המיזוג הוא "עמותת "בראט" שירות מקיף לזקן בכרמיאל"¹².

בית המשפט פסק ואישר את המיזוג. נוצרו כמה בעיות כתוצאה מכך:

1. קביעת הנהלה חדשה. הנהלה ראשונה, 10 חברי ועד. הנהלה שנייה, 10 חברי ועד. צמצמו, החלטה שוויונית. לתת הרגשה שפועלים לטובת 2 הצדדים. 11 חברים, 5 חברים מכל עמותה, וחבר ועדת ביקורת.
2. לעמותה אחת היו לה לא מעט חובות. לא הופקדו זכויות של העובדים בין 400,000-500,000.
3. תנאי העסקה שווים. עמותת הקלט הייתה צנועה. חדשה ב-3 שנים בהפעלה. שם היה ועד עובדים שעבד תחת ההסתדרות. קיבלו הטבות של קרן השתלמות והיא ניתנה לחלק מהעובדים הבכירים, לא לכולם. כעת רצו להשוות את התנאים. את השכר בשתי העמותות. מי שיטפל פה שם יקבל את אותו שכר. היו מקרים שהשכר עלה ומקרים שהשכר ירד. ההסתדרות התערבה ולא הסכימה להוריד את קרן ההשתלמות. ניתנה הבטחה- לאחר שהמיזוג יסתדר, תוך 3 שנים¹⁹.

העמותה הממוזגת

מטרות העמותה הממוזגת

1. להקים ולקיים בתי אבות.
 2. לנהל להפעיל ולתחזק מרכזי יום לקשישים.
 3. עידוד פיתוח ניהול והפעלה של מגוון שירותים ייחודיים לזקן בקהילה.
 4. פיתוח וביצוע פעולות להכשרה והשתלמויות בתחום הזקנה בקהילה¹³.
- לפי דברי אלכס פלד, מטרות העמותה-
1. שירותי סיעוד לבית- מתן שירותים לזכאים לפי חוק סיעוד לביטוח לאומי. הביטוח הלאומי מגדיר את הנכות והקושי 1-8 ובהתאם מנפיק כספים. סיעודי קשה יקבל הרבה כסף, סיעודי קל יקבל פחות כסף. במסגרת הטיפול, שולחים מטפלים לבית (מיטב וחברות אחרות), גם הם נכנסו לתחום הזה.

2. רוצים לשפר את התנאים של הבנייה ושל מרכזי היום. התמזגה מ-2011. בינתיים להצליח פרויקט 30 מיליון להקים 2 מחלקות בבית אבות: 18 מיליון כספים שנצברו ו-12 מיליון גייסו והקימו שלוחה נוספת. במקום מרכז יום ישן, מרכז יום חדש. 1350 מ"ר בעלות של 15 מיליון נוספים: 12 מיליון גייס אלכס ו-3.5 מיליון העמותה שמה מכספה.
3. פרויקט נוסף, משכן אומנויות לגיל השלישי. אנשים בבתים. גמלאים צעירים שיכולים לבוא. סדנאות, כתיבה ובימוי. שווי 15 מיליון. כעת בשלבים של תכנון. מכרז בספטמבר. ב-2023 התוכנית לפתוח אותו. מרכזים יפים שיבנו בארץ. אקוסטיקה והגברה, נגישות יופי ואדריכלות¹⁹.

משך המיזוג

ממועד חתימת הסכם מיזוג ועד לקבלת תעודת מיזוג עברו כ-7 חודשים^{13,14}.

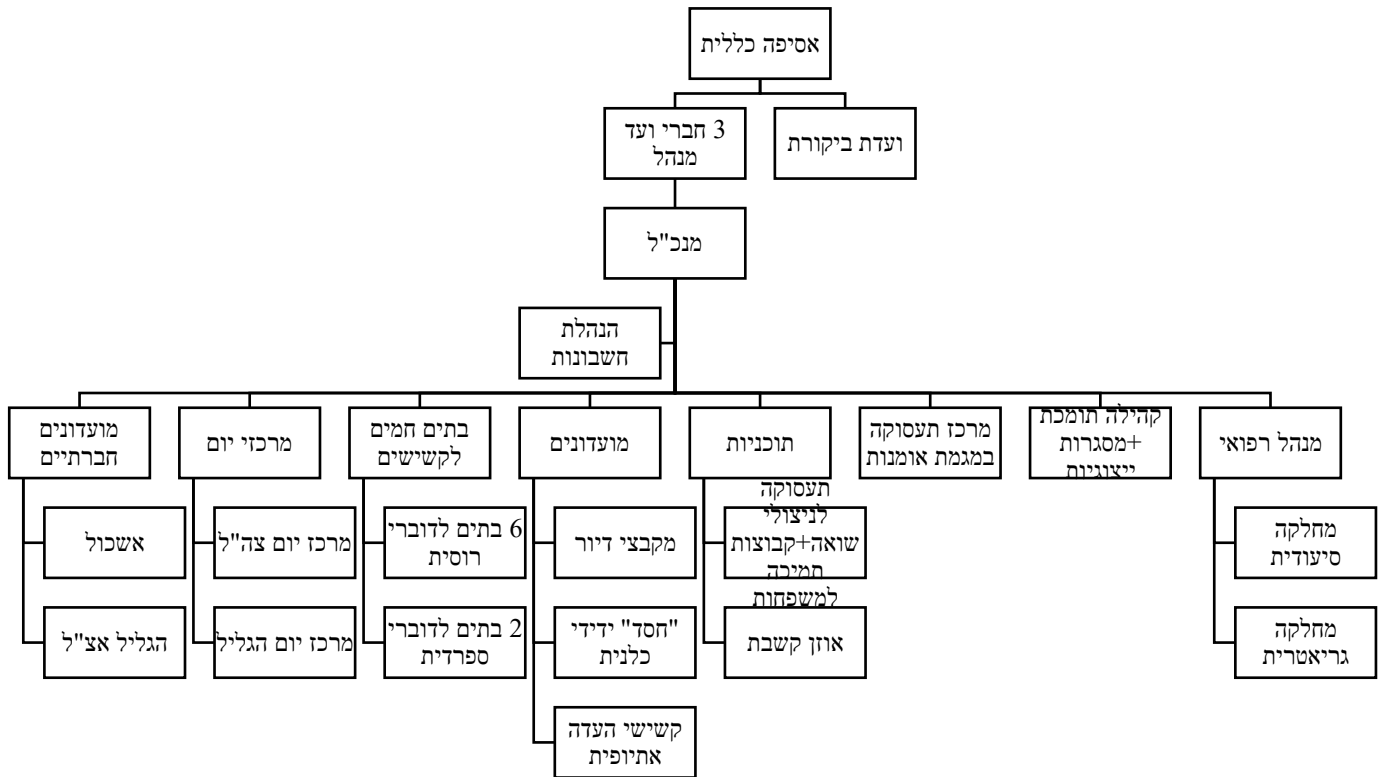
השוואת פעילות העמותה לפני ולאחר המיזוג

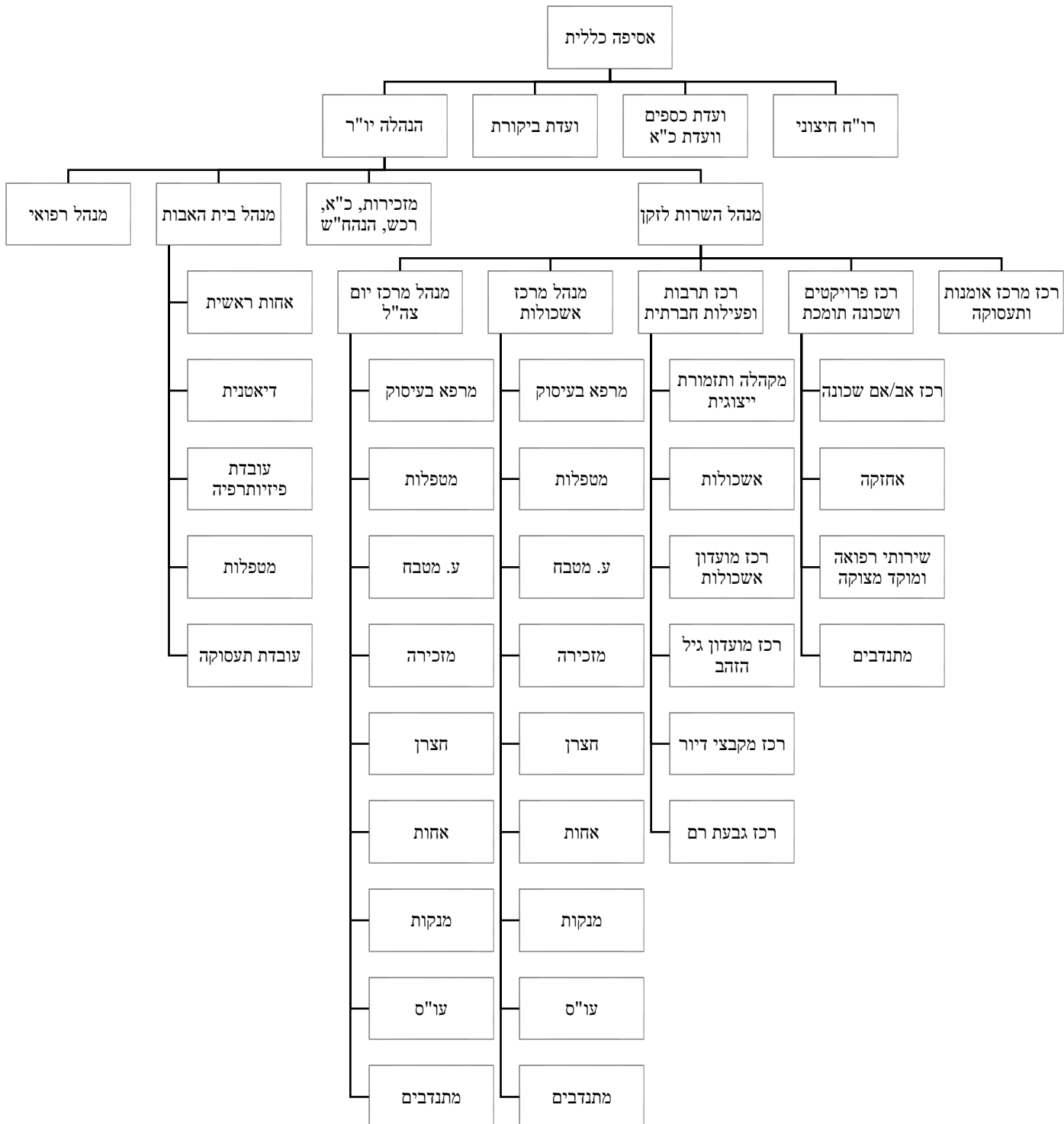
מהשוואת הפעילות בשנת 2010 קדם המיזוג לפעילות בסוף שנת 2011 לאחר המיזוג עולה כי: נסגרה תכנית אחת, תכנית בשיבה טובה, ונפתחו 3 פעילויות חדשות:

1. מועדון קשישים בני העדה האתיופית.
 2. תעסוקה לניצולי שואה מרותקי בית.
 3. קבוצות תמיכה לבני משפחות קשישים סיעודיים^{3,14}.
- השוואה רב שנתית של עמידה ביעדים כמותיים שירותים רפואיים בקהילה בפרויקט "קהילה תומכת- שכונה תומכת"¹⁶.

2014	2013	2011	2010	אפיון
306	306	290	289	סה"כ בתי אב
120	256	236	548	קריאות מצוקה למוקד
100	140	187	210	קריאות לבקשת סיוע רפואי
44	68	72	56	קריאות שהסתיימו באשפוז
75	150	193	360	קריאות לשירות תיקונים

ניתן לראות כי ישנה ירידה משמעותית של עשרות אחוזים בכל חתך של פעילות מסוג שירותים בקהילה משנת המיזוג ואילך, נראה כי העמותה הממוזגת השקיעה פחות בסוג זה של תרומה לקהילה.





תיאור בעלי תפקיד בשנת 2012, לאחר המיזוג

לעמותה 3 חברי ועד המנהל- אלכס פלד, יעל גוברין וענת רז. כמו כן בעלי התפקידים בעמותה- שלמה פינקלשטיין- מנכ"ל, יוסף בביצקי –מנהל רפואי¹⁴.

כחלק מהמיזוג, אלכס פלד מתאר כי נמנע מפטורים. כמו כן, היו 2 עובדים שהופחת להם השכר וכל האחרים המצב השתפר. נשמרו זכויות סוציאליות והשכר הותאם. 18 איש לא קיבלו קרן השתלמות בהסכמת ההסתדרות. דבר נוסף שהוטב לעובדים זה ימי גיבוש. התנאים של העמותה הקולטת- לא ניזוקו ואילו של עמותת היעד השתפרו¹⁹.

הערכה פיננסית לאחר המיזוג

ההכנסות העיקריות נובעות מהקצבות ממשד הבריאות, הקצבות ממשד הרווחה והכנסות מדיירים ומשתכנים¹⁵.

ניתוח תרומות

סך התרומות של שתי העמותות בשנת 2010 עמד על כ-104,000 ₪, בשנת 2011 הייתה עלייה משמעותית של כ-400%, אך בשנת 2012 שוב ירידה לשיעור דומה ל-2010, בשנת 2013 שוב עליה, אך בשנים 2014-15 המשך ירידה אף פחות מאשר לפני המיזוג לממוצע של כ-80,000 ₪.

נכרת תנודתיות משמעותית בתרומות, גורמי התנודתיות הן בעיקר תרומות חד פעמיות בשנת 2011 מקרן זינגר וקרן שיבה טובה, בשנת 2010 מעמותת הנטי בראט.

החל משנת 2013 החלו תרומות קבועות מארגון ביחד עם גדילה בשיעורם בשנת 2015.

קרן יד הנדיב שתרמה לעמותת היעד כ-90,000 בשנת 2009 לא תרמה כלל לעמותה הממוזגת.

גורמי הצלחה

1. לא היו הבדלי תרבות ניהוליים
 2. כוח אדם מטפל היה זהה.
 3. במסגרת המיזוג מוזגו תפקידי רוחב כמו מנהל, קניין ועוד. כמו כן, הנהלת חשבונות אחת, רו"ח אחד, מבקר פנים אחד ויועץ משפטי אחד.
 4. היה יו"ר של רשת המתנ"סים בכרמיאל, סגן ראש עיר 15 שנה. ופרש לגמלאות. וחזר לעמותה של מרכזי היום.
- כלל הגורמים האלה הוזילו עלויות בצורה משמעותית¹⁹.

מדדי הצלחה

1. שיתוף פעולה עם מחלקת הרווחה.

2. יש ועדות היגוי, רשות מקומית, ביטוח לאומי וניתן לקבוע מדיניות בזקנים. מועדוני מופת, לחצני מצוקה לאנשים¹⁹.

ביבליוגרפיה

1. בית אבות "בראט" בכרמיאל (1999). תעודה לרישום עמותה.
2. אודות (2020). עמותת בראט שירות מקיף לקשיש בכרמיאל.
[/https://brat.co.il/%d7%90%d7%95%d7%93%d7%95%d7%aa](https://brat.co.il/%d7%90%d7%95%d7%93%d7%95%d7%aa)
3. בית אבות "בראט" בכרמיאל (2010). דו"ח מילולי.
4. בית אבות "בראט" בכרמיאל (2010). דו"ח כספי.
5. רשם העמותות. (2020). רשימת עמותות בעלות סעיף 46.
6. העמותה לניהול מרכזי יום לקשיש בכרמיאל (1999). תעודה לרישום עמותה.
7. העמותה לניהול מרכזי יום לקשיש בכרמיאל (1999). תקנון העמותה.
8. העמותה לניהול מרכזי יום לקשיש בכרמיאל (2010). דו"ח מילולי.
9. העמותה לניהול מרכזי יום לקשיש בכרמיאל (2010). דו"ח כספי.
10. בית אבות "בראט" בכרמיאל (2011). מסמך בית המשפט למיזוג.
11. עמותת "בראט" שירות מקיף לזקן בכרמיאל (2011). תעודה לשינוי שם.
12. בית אבות "בראט" בכרמיאל (2010). הסכם מיזוג.
13. בית אבות "בראט" בכרמיאל (2011). תעודה מיזוג.
14. עמותת "בראט" שירות מקיף לזקן בכרמיאל (2012). דו"ח מילולי.
15. עמותת "בראט" שירות מקיף לזקן בכרמיאל (2012). דו"ח כספי.
16. עמותת "בראט" שירות מקיף לזקן בכרמיאל (2008-2014). דו"ח מילולי.
17. עמותת "בראט" שירות מקיף לזקן בכרמיאל (2008-2014). דו"ח מילולי.
18. העמותה לניהול מרכזי יום לקשיש כרמיאל (2020) <http://www.eshelnet.org.il/node/18993>
19. אלכס פלד, 2020, ראיון בוצע ע"י ד"ר רחל אזוראל כאליפא.

נספחים

נספח 1: דוח רווח והפסד בית אבות בראט כרמיאל לשנים 2008-2015

2015	2014	2013	2012	2011	2010- סיכום שתי העמותות	2010	2009	2008	בשקלים חדשים
				235,782					תרומות אשל קרן זינגר
4,664,321	4,570,162	4,400,713	4,094,978	3,518,420	3,314,713	3,314,713	3,583,648	3,542,617	משרד הבריאות
2,968,922	3,175,074	2,891,836	2,171,879	2,138,377	2,252,779	1,307,657	1,251,106	1,228,317	משרד הרווחה
1,538,190	1,385,053	1,487,848	1,333,989	1,085,055	1,090,307				ביטוח לאומי חוק סיעוד
356,930	558,871	924,532	822,853	682,400	470,341				עיריית כרמיאל
558,293	293,068								שירותי בית
4,200	12,400	15,200	4,800	-	10,320				אשל בית חם
				75,000	220,000				מרכז תעסוקה
	,		36,294	96,816	2,492				מרכז ניצולי שואה
112,554	141,359	131,680	128,112						שכונה תומכת
				25,000	-				מענק מיזוג
				-	100,000				עמותת הנטי בראט
				-	174,898				מועדונים חברתיים
3,572,047	3,171,623	3,101,395	3,238,096	3,254,932	3,186,668	3,186,668	2,958,650	2,506,502	דיירים ומשתכנים
18,568	62,063	74,202	60,410	15,626	305				אהרות
740,148	627,060	610,054	483,102	423,941	408,217				חוגים
339,380	324,928	302,357	267,993	360,608	284,566				משתתפים
1,941	2,150		6,000	5,774	4,000				תרומות
				101,997					קרן שיבה טובה
49,501	19,830	25,930							ארגון ביחד
23,126	78,647	241,382	130,305	58,875					קרן ניצולי שואה
14,948,121	14,422,288	14,207,129	12,778,811	12,078,603	11,519,606	7,809,038	7,793,404	7,277,436	מחזור הפעילויות
6,667,203	6,217,997	5,934,239	5,248,536	4,980,268	4,742,199	3,063,330	3,175,659	3,127,313	שכר ונלוות
1,649,686	1,948,979	1,941,269	2,048,525	1,287,137	1,131,970	661,177	430,450	1,169,317	סוציאליות ונלוות

	55,388		1,247,636	324,607	-	-			פיצויים ועתודה לפיצויים
1,436,116	1,348,074	1,264,603	427,197	1,282,319	1,159,106	746,708	789,802	589,489	מזון
433,627	449,026	452,199	376,823	418,068	528,142	415,749	394,802	387,333	תרופות
446,885	459,985	421,623	33,979	404,041	37,096	24,790	16,633	21,643	הסעות
79,393	77,215	63,805	495,152	40,325	44,457	44,457	36,889	44,400	כביסה
725,531	758,394	614,463	341,567	396,533	301,509	136,976	34,963	613,320	פנאי
280,227	293,165	343,579	153,967	241,201	204,374	204,374	323,197	323,284	חשמל
228,956	228,125	93,237	342,556	171,460	66,955	66,955	66,918	115,948	מים
240,301		359,472							מטפלים וחניכים
	169,224	-	383,359	383,627	330,199	330,199	412,099	416,777	ניקיון
239,353	200,914	167,510	158,131	214,597	197,879	114,626	126,527	90,866	אחזקה ובטחון
3,577	5,389	2,874	18,478	31,449	36,430	11,680			ספרות והשתלמות
			32,601	31,465	27,826	27,826	29,817	27,772	ביטוח
41,093	38,518	40,483	95,381	47,459	60,698	60,698	20,665	1,975	מחשוב
52,021	52,941	50,665	3,870	79,002	87,866	87,866	61,003	62,859	אחזקת ציוד
			25,542	4,065	-	-	-	-	כיבודים ומתנות
15,866	16,541	18,886	18,509	38,858	-	-	-	-	טלפון
7,823	6,094	24,733	5,224	22,938	-	-	-	-	משרדיות
4,897	2,579	498	-	20,783	-	-	-	-	פרסום
			-	-	1,673	1,673	-	-	שרות לאומי
			-	-	16,594	16,594	-	-	אחזקת בית חם
			-	-	10,744	10,744	-	-	הוצאות שונות
			-	30,120	-	-	-	-	מטפלים וחניכים
		21,605							ניקיון
981,852	1,026,296	1,053,255	1,054,294	1,086,485	1,084,231	1,084,231	1,122,729	1,119,201	פחת
13,534,407	13,354,844	12,868,998	12,511,327	11,536,807	9,982,082	7,008,236	7,041,641	7,559,509	עלות פעילות
1,413,714	1,067,444	1,338,131	267,484	541,796	1,537,524	800,802	751,763	-282,073	הכנסות נטו מפעילות
874,386	867,009	889,404	888,214	657,094		521,616	592,842	524,753	הוצאות הנהלה וכלליות
539,328	200,435	448,727	-620,730	-115,298	1,537,524	279,186	158,921	-806,826	הכנסות/הוצאות נטו לפני מימון
214,605	379,950	384,418	668,967	242,320		214,290	258,567	97,853	הכנסות/הוצאות נטו
753,933	580,385	833,145	48,237	127,022	1,537,524	493,476	417,488	-708,973	עודף השנה

753,933	580,385	833,145	48,237	127,022	1,537,524	493,476	417,488	-708,973	עודף (גרעון) נטו לשנה
---------	---------	---------	--------	---------	-----------	---------	---------	----------	--------------------------

נספח 2: דוח רווח והפסד מרכז יום לקשיש בכרמיאל לשנים 2009-2011

2010	2009	2008	בש"ח
696,783	904,378	729,117	משתתפים - קשישים
3,013,785	2,952,062	3,057,472	מגופים קשורים
3,710,568	3,856,440	3,786,589	מחזור הפעילויות
2,110,922	2,202,226	2,043,376	שכר ונלוות
83,253	123,041	293,847	אחזקת מועדון
34,347	28,000	16,305	ביטוח
110,915	169,548	177,512	אחזקת משרד
42,332	46,635	47,323	טלפון
3,912	3,611	7,164	פרסום
345,506	345,213	331,657	הסעות
412,398	481,987	471,924	מפעל הזנה
24,750	26,555	14,855	השתלמויות
43,170	43,080	43,080	הנהלת חשבונות
7,853	8,180	6,417	אגרות
164,533	119,682	98,860	אירועים
61,726	66,736	64,075	פחת
10,744	3,677	3,358	שונות
112,393	260,513	119,273	רפואי
38,740	- 165,210	160,725	פיצויים
10,059	7,738	8,517	כיבודים
16,594	19,800	19,150	אחזקה בית חם
1,673	3,716	8,112	שירות לאומי
300	- 5,003		חובות אבודים
-	1,149		הובלות
18,335	-	12,984	מיסי עירייה
3,654,455	3,790,874	3,948,514	עלות הפעילויות
56,113	65,566	-161,925	עודף נטו מפעילות
-	-	-	הוצאות הנהלה וכלליות
56,113	65,566	-161,925	עודף (גרעון) נטו לשנה
-		-	הכנסות אחרות
56,113	65,566	-161,925	עודף (גרעון) נטו לשנה
-8,015	-8,139	-411	בנקאיות
48,098	57,427	-162,336	עודף (גרעון) נטו לשנה

נספח 3: דוח מאזן בית אבות בראט כרמיאל לשנים 2008-2014

2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008	שנים
							רכוש שוטף
7,999,795	9,551,058	8,603,385	6,942,777	\	\		השקעות זמן קצר
1,578,815	1,020,345	725,285	1,097,977	337,516	50,834	105,611	מזומנים ושווי מזומנים
995,194	44,213	43,730	59,546	6,788,213	5,715,667	4,378,650	פיקדונות וניע
	944,597	637,597	514,825	390,518	415,932	412,353	חייבים אחרים
	-	-	53,000	45,599	63,926	47,546	מלאי
12,393,986	13,132,561	14,252,571	15,032,941	15,293,176	16,239,467	17,288,844	רכוש קבוע
27,307,966	26,430,610	25,262,568	24,701,066	22,905,789	22,485,826	22,233,004	סה"כ נכסים
							התחייבויות שוטפות
1,217,403	1,018,422	895,331	977,712	371,856	276,640	200,512	ספקים
1,122,760	1,077,631	1,142,187	471,925	404,822	404,583	363,448	זכאים
819,145	766,284	489,922	564,538	\	\		סיום יחסי עובד מעביד
	-	-	\	215,356	384,324	666,253	עתודה לפיצויים
3,159,308	2,862,337	2,527,440	2,014,175	992,034	1,065,547	1,230,213	סה"כ התחייבויות
27,307,966	26,430,610	25,262,568	24,701,066	22,905,789	22,485,826	21,002,791	סה"כ מאזן

נספח 4: דוח מאזן מרכז יום לקשיש בכרמיאל לשנים 2009-2011

2010	2009	2008	שנים
			רכוש שוטף
30,763	20,793	14,625	קופה
319,495	74,400	167,583	עו"ש
20,152	38,482	38,522	חייבים
		-	פיקדון סחיר
155,000		5,000	הכנסות לקבל
		3,109	מס הכנסה
21	21	-	חייבים שונים
31,002	63,830	201,102	חו"ז עריית כרמיאל
			רכוש קבוע
1,113,968	1,072,630	1,035,381	רהוט וציוד
- 376,179	- 318,719	- 257,102	בניכוי פחת
10,928	15,194	20,313	שפורים במושכר לאחר הפחתה
1,305,219	966,631	1,244,513	סה"כ נכסים
			התחייבויות שוטפות
27,392	19,041	20,703	הוצאות לשלם
182,401	97,611	134,235	המחאות לפירעון
183,164	113,920	155,992	ספקים
80,087	8,766	12,364	מוסדות בגין שכר
		309	זכאים
25,189	-13,551	151,659	התחייבויות לזמן ארוך
498,233	225,787	475,262	סה"כ התחייבויות
806,986	740,844	769,251	הון עצמי
1,305,219	966,631	1,244,513	סה"כ מאזן

מיזוג מספר 3

האגודה למען החייל (ע"ר) ושי.י.ר.ן (2002) מיסוד האגודה למען החייל (חל"צ)

מועד סיום המיזוג 5.2.2012

עמותת הקלט: האגודה למען החייל בישראל

העמותה הוקמה בשנת 1942 בשם ה"וועד למען החייל" כאגודה עותומנית לפי סעיף 6 לחוק העותומני לאגודות¹ ובשנת 1982 נרשמה כעמותה (ע"ר) בהתאם לחוק העמותות תש"מ-1980 תחת השם "האגודה למען החייל"¹⁵.

על פי אתר העמותה, האגודה הינה שער הכניסה והדרך הבלעדית להעברת תרומות לחיילי צה"ל וליחידותיו. הארגון הוא הגוף המוביל את הפעילות לרווחת חיילי צה"ל. פעילות גיוס התרומות ממומנת ע"י משרד הביטחון כך שישנה התחייבות ש-100% מכל תרומה מגיעה במלואה לחיילים, על פי ייעוד שנקבע מראש בתיעודף שמבצע צה"ל.

בשנת 2015, למעלה מ-70 שנה לאחר הקמת האגודה למען החייל ו-35 שנים להקמת קרן לב"י, התאחדו שתי העמותות לארגון אחד חזק ומוכוון מטרה הפועל 100% לטובת החיילים.

המטרה של הארגון היא שאף חייל בודד לא ירגיש לבד. במהלך השנים הארגון סייע, עזר וחיבק אלפי חיילים המשרתים בצה"ל ונמצאים הרחק ממשפחותיהם ע"י הפעלת מערך הלנה המעניק "בית חם" לאלפי חיילים בבתי החייל וב-100 דירות ברחבי הארץ, הענקת תווי שי לכל חייל בודד או זכאי בראש השנה ובפסח, אירוח גדוד לוחם מדי שבוע ל"שבוע לכידות" נופש משותף ומגבש בכפר הנופש באשקלון, אספקת ריהוט ומכשירי חשמל למשפחות נזקקות של חיילים, הטסת חיילים בודדים לביקור משפחתי בחו"ל, קיום אירועים מיוחדים בחגים ובמועדים ומגוון פרויקטים נוספים לסיוע לאוכלוסיות אלה. מדי שנה מקים הארגון מאות מועדוני רווחה, פינות מנוחה, בתי כנסת, חדרי כושר ואולמות תרבות בבסיסי צה"ל ברחבי הארץ. כמו כן מקיים הארגון את פרויקט "אמץ לוחם" במסגרתו מאמצות חברות עסקיות ותורמים מהארץ ומהעולם את הגדודים הלוחמים בצה"ל. למעלה מ-200 אימוצים מוצלחים כאלה מחזקים את הקשר בין הציבור עם המערך הלוחם בצה"ל. כמו כן, הארגון מפעיל את מועדון "יותר", מועדון הצרכנות היחיד לחיילי החובה שמעניק לכלל החיילים מתנות והטבות שונות לפני, במהלך ואחרי השירות הצבאי.²

מייסדי העמותה הינם: אברהם מזרחי, אדוה מקייטן, אורית חורש, איתן לוי, אלדד כורש, דב קוטלר, דליה סבאג, יהודה לשמן, יורם שמואל יאיר, יעקב (קובי) לוינסון, יצחק כחלון, יצחק ענבר, מירב קירשנר, משה אלוש, משה יהושע שחרור, נטע קורין, ניצה בובליל, עצמון ליפשיץ, צורי שדי חסון, רונית צילה בלום ורונית שוורץ פולק.²⁰

העמותה הינה מוסד ללא כוונת רווחים אשר הוכרה כמוסד ציבורי לעניין סעיף 9 (2) לפקודת מס הכנסה וכל הכנסותיה פטורות ממס. העמותה בעלת אישור מוסד ציבורי לעניין תרומות על פי סעיף 46 לפקודת מס הכנסה.⁵

להלן נתוני העמותה לפני תהליך המיזוג, שנת 2011

מטרות העמותה

- לקדם את ענייני החייל והחייל המשוחרר תוך התמקדות בתחומי הרווחה, החינוך והתרבות, לרבות על ידי הקמה, אחזקה וניהול מפעלים, לרבות הפעלת הקנטינות בבסיסי צה"ל, בתי החייל, קריות נופש וחינוך, אכסניות, מועדונים, מזנוני דרכים ושירותי הסעדה ומוסדות אחרים.
- איסוף תרומות עבור מערכת הביטחון אשר משמשות למטרות חינוך, תרבות, מתקנים רפואיים, ציוד רפואי, נכי צה"ל ומשפחות שכולות וכן לכל מטרה אחרת התורמת לביטחון ישראל.
- ליזום, לארגן ולהנחות פעולות אימוץ של יחידות צה"ל, לרבות ע"י או בעזרת רשויות מקומיות או גופים אחרים שיאושרו לכך על ידי הוועד המנהל והגורם הצבאי המוסמך, וכן לפקח על פעולות אלה.
- לדאוג לרווחתו של חייל מאושפז בבית חולים או בבית החלמה.
- לאגד את ידידי החייל בארץ ובחוץ לארץ בחוגי מתנדבים לעזרת העמותה.
- לסייע, לטפל ולדאוג לרווחתו של החייל הבודד והחייל הנוקד.
- לערוך נופשים ואירועים למשפחות שכולות.
- לבצע פעולות נוספות, לפי שיקול דעת העמותה, לקידום ענייני החייל והחייל המשוחרר, לרבות העברת כספים לעמותה אחרת בהתאם להוראות הדין.³

הפעולות העיקריות שבוצעו ע"י העמותה לצורך קידום מטרותיה במהלך שנת 2011

- חלוקת מלגות.
- בנייה במחנות צה"ל קריות חינוך (5 קריות ברחבי הארץ המשמשים חיילות שונים בנושאי חינוך בשת"פ עם צה"ל).
- שי למתגייסים ושירותים אחרים.
- טיפול בחיילים.
- מימון נופש מבצעי וימי פעילות חברתיים.
- נופש לאלמנות ויתומי צה"ל.
- הפעלת מזנוני דרכים.

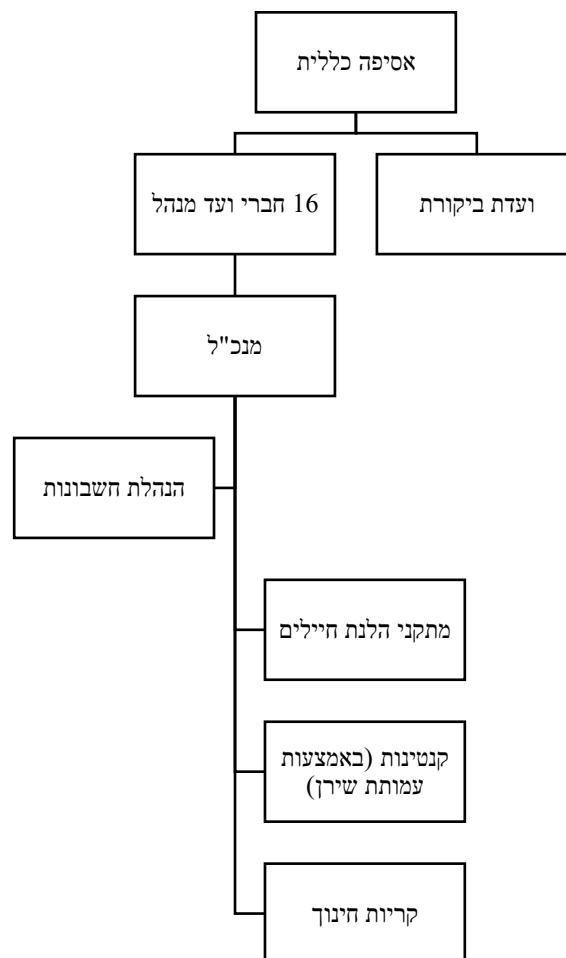
- פעולות תרבות בידור ורווחה.
- פעילויות מתקנים, הלנת חיילים ושירותים אחרים.
- הפעלת קנטינות³.

מיקום פעילות העמותה

בבעלות האגודה מספר נכסים ברחבי הארץ שמשמשים אותה לפעילות ביניהם- משרדים ברחוב הארבעה 8 בתל אביב, לשכה ברחוב שאלתיאל בירושלים, משרדים בנהריה.

כמו כן, פריסת העמותה היא ארצית, ישנם סניפים בעשרות מיקומים בארץ³.

מבנה ארגוני שנת 2011



תיאור בעלי תפקיד:

לעמותה 16 חברי ועד המנהל- איל קרוליציקי, משה ישראל, ניצה בובליל, אמי פלנט, אריה רוט, שמעון צמרת, און רוגינס, תמיר יום טוב, דליה סבג, אורית חורש, אהרון אופיר, איתן קינן, איתן לוי, שמואל לחמן, גיל אונגר ואריה מועלם. בשנת 2011 היו בעמותה 649 מועסקים ו-2400 מתנדבים³.

הכנסות

עיקר הכנסות העמותה נובעות ממכירות בקנטינות, מהפעלת מתקנים (בתי חייל וכפרי נופש לחיילים) ותרומות⁴. עוד לפני ביצוע המיזוג דיווחה האגודה על הכנסות ממכירה בקנטינות דרך חברת ש.י.ר.ן, ואכן מהשוואה לדוחות הכספיים של חברת ש.י.ר.ן רואים כי סכומי ההכנסות ממכירות אכן דומים⁴.

האגודה למען החייל		
2010	2009	בשקלים חדשים
199,526,000	182,379,000	מכירות בקנטינות

ש.י.ר.ן (2002) מיסוד האגודה למען החייל		
2010	2009	שנים
199,682,000	184,868,000	מכירות

המחזור הכספי של העמותה

כ-459 מיליון ₪ (ראה דו"ח רווח והפסד נספח 1)

חברת היעד: ש.י.ר.ן (2002) מיסוד האגודה למען החייל

החברה הוקמה בשם "ש.י.ר.ן (2002) מיסוד האגודה למען החייל" בשנת 2000⁶, כחברה בע"מ ורק לקראת המיזוג הפכה לחל"צ. החברה הוקמה ע"י האגודה למען החייל. המניע של העמותה להקמת חברה נפרדת ולא ביצוע הפעולות של מכירה במערך קנטינות דרכה הוא האיסור על פעילות עסקית למטרות רווח באותה תקופה בתוך עמותות. החברה מוחזקת מאז הקמתה בבעלות מלאה ע"י עמותת הקלט. מייסדי החברה הינם: שטרן רון, לחמן שמואל, ספיר ציון, צפריר בועז, לב רוגינית, עין גל צחי, אונגר גיל, הרץ אמנון, בארי רון²¹.

לפי צביקה גולדנברג, בעקבות מכירת שקם לשופרסל ואי רצון של רשתות השיווק הגדולות להיכנס לפעילות הקנטינות, זליכה שהיה החשב הכלכלי הציע להקים חברת בת לאגודה. האגודה לא תהנה מרווחי הארגון ויהיה ביניהן הסכם התקשרויות. כן הוקמה חברת שירן, בעלת דוחות נפרדים ודירקטור נפרד. משרד הביטחון היה חייב לקלוט את העובדים לפי ההסכם הקיבוצי ההיסטורי ובכך העובדים הרגישו שיש להם "אמא ואבא". ההסכם שנחתם עתיד להסתיים בשנת 2008²².

בשנת 2004 הגיע צביקה לארגון וגילה כי הארגון הפסדי. הגרעון הגדול נבע מדפוסי התנהגות ישנים. בנוסף, השקם לעומת שירן שירת את הצבא וכוחות הביטחון (משרדי ראש הממשלה, שב"ס, משטרה). כאשר שירן נכנסה לעניינים היא נשארה רק בפעילות הצבאית ולכן המחזור שלה נחתך ב-40%. כמו כן, לא השכילו לבצע קיצוצים והשאירו את כל ההוצאות. הציבו לצביקה אולטימטום של שנתיים- או שהוא מציל את החברה או שהחברה נסגרת. במשך 3 חודשים הסתובב צביקה בשטח כדי להבין את המצב והחליט לעשות תכנית הבראה. צביקה קיבל גיבוי מלא של הדירקטוריון. התכנית כללה שינוי המבנה הארגוני, צמצום כוח אדם, צמצום כמות מרכזים לוגיסטיים, התאמת כמות העובדים בתוך החנויות (לאחר שמצא אבטלה סמויה) ועוד. בנוסף, צביקה דאג לניהול נכון של המדפים, הצגת מוצרים בצורה מיטבית, יצירת חוויה, יצירת בידול וכו'. כמו כן שינה את שם החנויות לשקמית²².

בשנת 2007 צביקה הכניס צוות מטעם משרד הביטחון לבחון את התנהגות הארגון אשר ראה כי הכיוון טוב ומתחילים לראות אור את האור בקצה המנהרה ולכן הוחלט לחדש את ההסכם ל-5 שנים נוספות עם אופציה לעוד 5 שנים²². בתאריך 6.6.2012 נחתם הסכם בין חברת שק"ם בע"מ לחברת ש.י.ר.ן לשכור משק"ם זכויות להפעלת מערך הקנטינות⁹.

להלן נתוני העמותה לפני תהליך המיזוג, שנת 2011

מטרות החברה

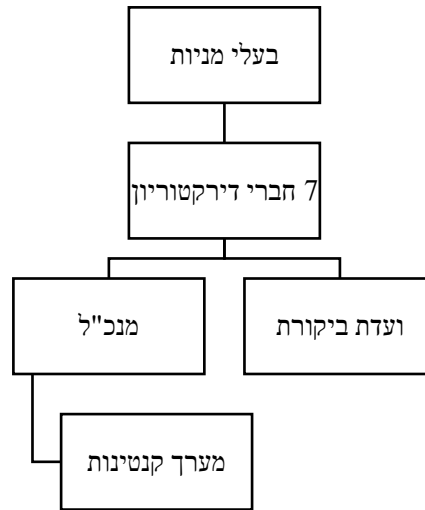
1. החברה תפעל ותקדם את ענייני החייל בשירות חובה ואוכלוסייה רלוונטית אחרת, בניהול ומכירה במערך קנטינות ותקדם את רווחתו ואת השירותים הניתנים על ידה לרווחת החייל ותנאי הצריכה.
2. לביצוע והגשמת מטרותיה, תפעל החברה להשגת יתרונות של ממש לאוכלוסייה הנ"ל הן בהיבט הצרכנות והן בהיבט מתן שירותים תוך שימוש מועיל בהכנסותיה⁷.

הפעולות העיקריות שבוצעו ע"י העמותה לצורך קידום מטרותיה במהלך שנת 2011

מכירות במערך קנטינות אותה רכשה משק"ם⁸.

מיקום פעילות העמותה

הפריסה הגאוגרפית של החברה היא במירב מחנות צה"ל בפריסה ארצית⁸.



תיאור בעלי תפקיד:

לעמותה 7 חברי דירקטוריון- אביגדור קהלני -יו"ר הדירקטוריון, צחי עין גל, מודי בן ש"ך, מאיר שגב, עמית מגן, גיל אונגר ושמואל לחמן. חבר ועד אחד מתוך ה-7 זהה לעמותת הקלט⁸. כמו כן, בעלי תפקידים בעמותה- צביקה גולדברג- מנכ"ל, צליל שחר- סמנכ"ל כספים, שמואל לחמן- יו"ר ועדת כספים. כמות המועסקים בחברה ב-2011 הינה 170 עובדים. לא קיימים מתנדבים בעבודה¹⁷.

הכנסות

הכנסות החברה נובעות רק ממכירות במערך קנטינות¹⁰.

המחזור הכספי של העמותה

כ-199 מיליון ש"ח (ראה דו"ח רווח והפסד נספח 2).

המיזוג

ביום 1.1.2012 הוגשה בקשה לאישור תביעה ייצוגית כנגד האגודה וחברת שירן בע"מ, בסך 26 מיליון ש"ח בטענה כי העמותה גובה מחירים ברשת הקנטינות שלא בהתאם להסכם של העמותה עם משרד הביטחון³. יתכן כי תביעה זו תרמה בעקיפין לקידום מהלך המיזוג, כאשר בית המשפט החל לבחון את תקינות ההסכם. בשנת 2008 מונה כראש רשות התאגידים עו"ד אלון בכר ובמהלך כהונתו הוציא הנחייה כי עמותות רשאיות לבצע פעילות עסקית במסגרת העמותה בכפוף למספר תנאים.

מניעי המיזוג

עמותת הקלט מפעילה מאז שנת 2005 מערך קנטינות של משרד הביטחון באמצעות חברת היעד, במסגרת התקשרות בין משרד הביטחון לבין עמותת הקלט וחברת היעד ביחד ולחוד. נוכח קביעת בית המשפט העליון לפיה התקשרות עם חברת היעד אינה פטורה ממכרז לפי סעיף 18-3 לתקנת חובת המכרזים התשנ"ג-1993, המאפשר למשרד הביטחון להתקשר בתנאים מסוימים עם חברת היעד ללא מכרז, לאור החלטת משרד הביטחון כי אופי מערך הקנטינות מחייב את המשך הפעלתו על ידי העמותה הקלט, הפועלת ללא מטרות רווח, ומאחר שהפעלת מערך הקנטינות היא נדבך מרכזי ברווחת חיילי צה"ל - היא המטרה המרכזית לפעולתה של חברת היעד - מבקשת עמותת הקלט לקלוט לתוכה את חברת היעד¹¹.

המניע המרכזי למיזוג הינו אי תקינות הנוהל בו נבחרה שירן לספק שירות למשרד הביטחון.

לפי צביקה גולדנברג, בית המשפט קבע כי משרד הביטחון חייב לצאת למכרז ואם שירן רוצה להתמודד היא יכולה. משרד הביטחון פנה עם החלטה זו לבית משפט העליון אשר קבע כי לעמותת הקלט יש פטור ממכרזים, לטובת רווחת החייל. לכן, הוחלט כי עמותת הקלט תמזג לתוכה את חברת היעד. מכיוון שפעילות עמותת הקלט היא מלכ"רים ושירן היא עסקית אישרו את המיזוג בתנאים הבאים: לא יהיה ערבוב בין העובדים, דוחות כספיים נפרדים וביצוע תשלום מע"מ ומיסים²².

לצורך ביצוע המיזוג נבנה צוות ממשרד עו"ד ירון אלדר שמתמחה בכל נושא המיסים²².

תהליך המיזוג-

- חתימה על הסכם מיזוג - 27.9.2011
- אישור המיזוג ע"י ועד מנהל עמותת קלט - 4.9.2011
- אישור המיזוג ע"י ועד מנהל חברת יעד - 13.9.2011
- אישור המיזוג ע"י ועדת ביקורת עמותת קלט - 21.9.2011
- אישור המיזוג ע"י ועדת ביקורת חברת יעד - 18.9.2011
- הזמנה לאסיפה הכללית עמותת קלט - 13.9.2011
- הזמנה לאסיפה הכללית חברת יעד - 19.9.2011
- אישור המיזוג ע"י האסיפה הכללית עמותת קלט - 26.9.2011
- אישור המיזוג ע"י האסיפה הכללית חברת יעד - 27.9.2011
- העברת הודעה לרשם - 22.9.2011
- שליחת כלל המסמכים לרשם - 27.10.2011
- פרסום הודעה לנושים בעיתונות - 21.9.2011

- פרסום הודעה לתורמים בעיתונות- 21.9.2011
- שליחת הודעה לרשם על הודעה לנושים- 27.9.2011
- שליחת הודעה לרשם על פרוטוקול אסיפה כללית- 27.9.2011
- אישור הרשם- 27.10.2011
- אישור בית המשפט- 15.12.2011
- קבלת תעודת מיזוג- המיזוג נכנס לתוקפו הסטטוטורי עם קבלת תעודת המיזוג בתאריך 5.2.2012
- השופט: איתן אורנשטיין, משרד עו"ד: תדמור ושות'¹².

לא קיים שינוי בשם העמותה לאחר המיזוג הנוכחי : "האגודה למען החייל בישראל"

העמותה הממוזגת

מטרות העמותה הממוזגת

על אף שמטרות האגודה תואמות במהותן את מטרת חברת היעד, אישרה האסיפה הכללית של האגודה על שינוי קל במטרות האגודה, כך שתתווסף להן מטרתה של שירן: באופן שלסעיף 4 (א) לתקנון האגודה לאחר המילים "אחזקה וניהול מפעלים, לרבות" יוספו המילים "הפעלת קנטינות בבסיסי צה"ל"¹¹.

משך המיזוג

ממועד חתימת הסכם מיזוג ועד לקבלת תעודת מיזוג עברו כ-5 חודשים^{11 13}

המשאב האנושי לאחר המיזוג

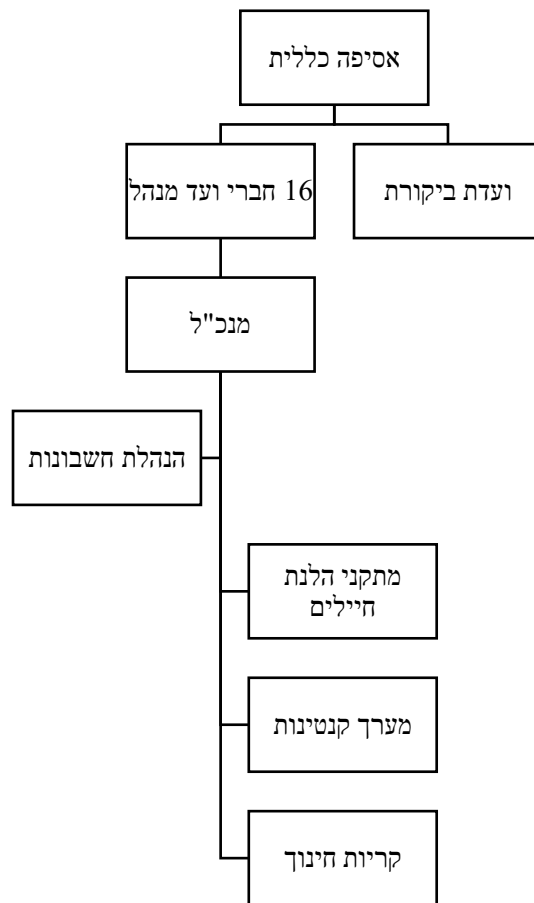
בהסכם מיום ה-4.8.2011 בין עמותת הקלט, חברת היעד והסתדרות העובדים הכללית החדשה- הסתדרות המעו"ף, הוסכם כי כל עובדי חברת היעד יקלטו בעמותת הקלט. בנוסף, העובדים יקבלו מענק חד פעמי מחברת היעד בסך 3000 ש"ח ברוטו לעובד כפיצוי מיוחד זאת כנגד חתימה של כל עובד על כתב פשרה והודעת סילוק המצורף בנספחים. המיזוג לא יפגע ביכולת העמידה בהתחייבויות הן של עמותת הקלט וחברת היעד¹¹.

כפי שפורט לעיל מספר העובדים בשתי העמותות יחד בשנת 2011 שנה שקדמה למיזוג יחד עמד על 819 עובדים ו- 2400 מתנדבים. בשנת 2013 שנה לאחר המיזוג עבדו בעמותת הקלט 646 עובדים ו-1037 מתנדבים בלבד.^{16 17} ניתן לראות כי הייתה ירידה משמעותית במספר העובדים, וכן במספר המתנדבים. המגמה לא השתנתה בשנים לאחר מכן:

1. שנת 2014 710 עובדים ו-1500 מתנדבים.

2. שנת 2015 460 עובדים ולא צוינו מספר המתנדבים.

נראה כי עבר משבר משמעותי בין השנים 2014 ל-2015 על עמותת הקלט.



הערכה פיננסית לאחר המיזוג-

מחזור הפעילות בשנת 2013 עמד על כ-421 מיליון ש.ה. ההכנסות העיקריות נובעות ממכירות בקנטינות, מתקני הלנת חיילים ושירותים אחרים, תרומות והקצבות וסכומים ששוחררו לפעילות מנכסים נטו שהוגבלו¹⁹. להלן טבלת ההכנסות ממכירת קנטינות לאחר המיזוג, ניתן לראות כי היקף המכירות נותר דומה:

האגודה למען החייל				
2015	2014	2013	2012	בשקלים חדשים
208,922,000	212,370,000	197,571,000	192,723,000	מכירות בקנטינות

משמעות הנתון כי המיזוג לא השפיע משמעותית על היקף המכירות בקנטינות, אם כי עצם המשכיות הפעילות מצביעה על כך שהמיזוג השיג את מטרתו, המשך פעילות הקנטינות דרך האגודה על פי הנחיית משרד הביטחון כתנאי לפעילות

זו. ההתחייבויות השוטפות קטנות בעוד הנכסים השוטפים גדלים וכתוצאה מכך כושר ההתמודדות של החברה עם משברים בטווח קצר מתחזק. הון למאזן עלה במהלך השנים והחברה פחות ממונפת.

מבחינת ניתוח שינוי התרומות בעקבות המיזוג אין שינוי, ממוצע התרומות הינו כ-75 מיליון ש"ח במהלך כל השנים הן קודם למיזוג והן לאחריו.

ניתן להבחין כי שיעור התרומות לאגודה למען החייל הינו גדול באופן יוצא דופן לעמותות אחרות שנבחנו, ההסבר הינו:

- א. העמותה עוסקת בנושאים שנמצאים בקונצנזוס רחב, ומעוררים אהדה רבה בציבור.
- ב. העמותה מתגה את עצמה ככתובת המרכזית לתרומות לחיילים, אין עמותות אחרות ידועות כמוה, ואין דרך לתרום ישירות לצה"ל.

פעילויות עיקריות בשנת 2013, שנה לאחר המיזוג, תוך השוואה לשנת 2011

- חלוקת מלגות כ-2 מיליון ש"ח ירידה משמעותית מאוד לעומת כ-26.8 מיליון ש"ח בשנת 2011.
- בנייה במחנות צה"ל קריות חינוך (5 קריות ברחבי הארץ המשמשים חיילות שונים בנושאי חינוך בשת"פ עם צה"ל) – כ-28.5 מיליון ש"ח עלייה קלה לעומת כ-27 מיליון ש"ח בשנת 2011.
- שי למתגייסים ושירותים אחרים לחייל – כ-32 מיליון ש"ח ירידה לעומת כ-57.6 מיליון ש"ח בשנת 2011.
- טיפול בחיילים – כ-3.4 מיליון עלייה לעומת כ-1.5 מיליון ש"ח.
- מימון נופש מבצעי וימי פעילות חברתיים כ-10 מיליון ש"ח ירידה לעומת כ-12 מיליון ש"ח.
- נופש לאלמנות ויתומי צה"ל כ-700,000 ש"ח עלייה לעומת כ-332,000 ש"ח.
- הפעלת מזנוני דרכים כ-185,000 ש"ח עלייה קלה לעומת 176,000 ש"ח.
- שכר עבודה ונלוות כ-6.4 מיליון ש"ח זהה לשנת 2011.
- פעולות תרבות בידור ורווחה כ-21 מיליון ש"ח זהה להוצאה בשנת 2011.
- פעילויות ברשת שיקליות של כ-197.5 מיליון ש"ח שלא היו בשנת אם כי בדוח הכספי הופיע הפעלת קנטינות בשיעור של 175 מיליון ש"ח בשנת 2011.
- פעילויות מתקנים, הלנת חיילים ושירותים אחרים בכ-112 מיליון ש"ח לעומת 103 מיליון ש"ח בשנת 2011^{4.14}.

מדדי הצלחה

לפי צביקה גולדנברג, מדדי ההצלחה למיזוג הם:

1. שותפות

א. יכולת עבודה משותפת, ראייה של מכלול.

- ב. אסטרטגיה משותפת, מנהלים של כל החטיבות, סדנא כגיבוש. חלוקה של צוותים, הצגת תוצרים. נתן ערך משמעותי. כל אחד ראה את היכולות של האחר.
- ג. ישיבות הנהלה בין המנכ"לים. ערים לפעילות של כולם. למקסם את השירות מתוך הבית (לפני שדות זרים).

2. כלכלי

- א. אגודה למען החייל, קרן ליבי גם הביאו תרומות
- ב. כוורת הייתה למכירה
- ג. כשהוגדרו הגבולות (יותר מדיי שנורר), שליבי היה היחידה²².

ביבליוגרפיה

1. וועד למען החייל (1942). תעודה לרישום עמותה
2. אודות (2020). קרן ליבי האגודה למען החייל. <https://www.ufis.org.il/?categoryId=110423>
3. האגודה למען החייל (2010). דו"ח מילולי.
4. האגודה למען החייל (2010). דו"ח כספי.
5. רשם העמותות. (2020). רשימת עמותות בעלות סעיף 46.
6. ש.י.ר.ן (2002) מיסוד האגודה למען החייל (2002) תעודת ייסוד חברה.
7. ש.י.ר.ן (2002) מיסוד האגודה למען החייל (2004, יולי 14) פרוטוקול אסיפה כללית.
8. ש.י.ר.ן (2002) מיסוד האגודה למען החייל (2010) דו"ח מילולי.
9. ש.י.ר.ן (2002) מיסוד האגודה למען (2012 יוני, 6). הסכם רכישה משק"ם.
10. ש.י.ר.ן (2002) מיסוד האגודה למען החייל (2010) דו"ח כספי.
11. האגודה למען החייל (2011). הסכם מיזוג.
12. האגודה למען החייל (2011). מסמך בית משפט למיזוג.
13. האגודה למען החייל (2012). תעודת מיזוג.
14. האגודה למען החייל (2012). דו"ח כספי.
15. האגודה למען החייל (1982). תעודה לרישום עמותה.
16. האגודה למען החייל (2008-2014). דו"ח מילולי.
17. ש.י.ר.ן (2002) מיסוד האגודה למען (2008-2010). דו"ח מילולי.
18. האגודה למען החייל (2012). דו"ח מילולי.
19. האגודה למען החייל (2012). דו"ח כספי.
20. וועד למען החייל (1942). מסמכים לרישום עמותה.
21. ש.י.ר.ן (2002) מיסוד האגודה למען החייל (2002) תעודת ייסוד חבר.
22. צביקה גולדנברג דבורה, 2020. ראיון ע"י ד"ר רחל אזוראל כאליפא.

נספחים

נספח 1: דוח רווח והפסד והפסד האגודה למען החייל לשנים 2009-2015

2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009	בשקלים חדשים
71,798,000	79,573,000	72,339,000	75,208,000	72,141,000	63,484,000	71,367,000	תרומות והקצבות שלא קיימת לגביהן הגבלה
109,457,000	117,901,000	112,404,000	109,975,000	110,704,000	109,429,000	108,014,000	הכנסות ממתקנים הלנת חיילים ושירותים אחרים
208,922,000	212,370,000	197,571,000	192,723,000	183,956,000	199,526,000	182,379,000	מכירות בקנטינות
69,555,000	56,255,500	38,927,000	131,500,000	92,549,000	123,739,000	117,152,000	סכומים ששוחררו לפעילות מנכסים נטו שהוגבלו
459,732,000	466,099,500	421,241,000	509,406,000	459,350,000	496,178,000	478,912,000	מחזור הפעילויות
106,448,000	111,334,000	107,662,000	105,877,000	103,821,000	102,123,000	94,990,000	מתקנים והלנת חיילים
134,863,000	127,446,000	104,554,000	201,326,000	156,709,000	178,034,000	177,627,000	שירותים לחייל
195,118,000	200,388,000	186,552,000	181,599,000	175,647,000	193,110,000	178,585,000	הפעלת קנטינות
834,000	958,000	764,000					הוצאות מכירה ושיווק
437,263,000	440,126,000	399,532,000	488,802,000	436,177,000	473,267,000	451,202,000	עלות הפעילויות
22,469,000	25,973,500	21,709,000	20,604,000	23,173,000	22,911,000	27,710,000	עודף נטו מפעילות
13,317,000	12,216,000	12,114,000	12,036,000	12,575,000	8,846,000	8,397,000	שכר ונלוות
1,879,000	2,415,000	2,291,000	747,000	841,000	838,000	610,000	דואר וטלפון
1,406,000	1,703,000	1,468,000	143,000	176,000	112,000	178,000	משרדיות
1,253,000	1,303,000	1,346,000	1,334,000	1,284,000	1,173,000	1,084,000	שירותי מחשב
1,253,000	1,056,000	1,114,000	2,080,000	2,845,000	1,501,000	2,215,000	מקצועיות
641,000	455,000	501,000	1,193,000	1,093,000	721,000	840,000	נסיעות
109,000	183,000	148,000	181,000	251,000	261,000	302,000	פחת
119,000	161,000	139,000	1,340,000	1,125,000	694,000	742,000	אחזקה
					-217,000	-128,000	השתתפות בחברות בנות
-1,259,000	871,000	1,060,000	956,000	960,000	693,000	531,000	אחרות
18,718,000	20,363,000	20,181,000	20,010,000	21,150,000	14,622,000	14,771,000	הוצאות הנהלה וכלליות
6,395,000	9,606,000	8,971,000	9,632,000	10,106,000	10,807,000	11,987,000	הוצאות גיוס תרומות
-2,644,000	-3,995,500	-7,443,000	-9,038,000	-8,083,000	-2,518,000	952,000	עודף (גרעון) נטו לשנה

-291,000	-572,000	159,000	-767,000	-981,000	-658,000	-1,361,000	בנקאיות ומימון נטו
-2,935,000	-4,567,500	-7,284,000	-9,805,000	-9,064,000	-3,176,000	-409,000	עודף (גרעון) נטו לשנה
-890,000	-1,625,000	1,490,000	280,000	12,317,000	-5,636,000	-2,105,000	אחרות
-3,825,000	-6,192,500	-5,794,000	-9,525,000	3,253,000	-8,812,000	- 2,514,000	עודף (גרעון) נטו לשנה

נספח 2: דוח רווח והפסד שירן לשנים 2008-2010

2010	2009	2008	בש"ח
199,682	184,868	177,317	מכירות
202,745	178,585	171,707	עלות המכירות
-3,063	6,283	5,610	רווח תפעולי
594	719	813	הוצאות מימון
4,155	-	15	הכנסות אחרות
498	5,564	4,812	רווח לפני מס
-26	-1,699	-245	מס הכנסה
472	3,865	4,567	רווח נקי

נספח 3: דוח מאזן האגודה למען החייל לשנים 2009-2015

2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009	בש"ח
20,771,000	17,847,000	15,333,000	20,618,000	17,633,000	25,092,000	25,977,000	מזומנים והמחאות בקופה ובבנק
367,000	823,000	987,000	949,000	1,005,000	1,060,000	1,067,000	פיקדונות בבנקים וניירות ערך
70,324,000	60,241,000	34,463,000	42,302,000	34,152,000	35,031,000	39,052,000	מזומנים ושוי המוגבלים למטרה מוגדת
27,588,000	28,883,000	25,408,000	27,292,000	24,954,000	29,708,000	30,371,000	משרד הביטחון - צד קשור
19,913,000	23,878,000	29,082,000	20,485,000	37,884,000	23,257,000	20,763,000	חייבים ויתרות חובה
12,952,000	15,265,000	14,277,000	13,851,000	11,308,000	10,732,000	10,308,000	מלאי
151,915,000	146,937,000	119,550,000	125,497,000	126,936,000	124,880,000	127,538,000	סה"כ נכסים שוטפים
175,000	175,000	175,000	176,000	175,000	175,000	175,000	פיקדונות והלוואות
2,457,000	2,837,000	2,838,000	3,208,000	2,778,000	2,778,000	3,043,000	השקעות אחרות
	2,090,000	2,090,000					השקעות אחרות למטרות מוגדרות
77,326,000	84,106,000	90,516,000	71,487,000	81,294,000	91,522,000	101,151,000	רכוש קבוע
79,958,000	89,208,000	95,619,000	74,871,000	84,247,000	94,475,000	104,369,000	סה"כ נכסים בלתי שוטפים
231,873,000	236,145,000	215,169,000	200,368,000	211,183,000	219,355,000	231,907,000	סה"כ נכסים
2,513,000	2,514,000	7,552,000	58,925,000	5,153,000	9,716,000	11,856,000	אשראי מתאגידים בנקאיים
54,750,000	61,561,000	49,212,000	26,700,000	49,503,000	58,771,000	58,218,000	ספקים ונותני שרות
21,324,000	25,201,000	25,339,000	1,811,000	30,619,000	26,166,000	26,286,000	זכאים ויתרות זכות
21,324,000	25,201,000	25,339,000	1,811,000	2,000,000	2,147,000	1,583,000	הלוואה מבעל עניין
99,911,000	114,477,000	107,442,000	89,247,000	87,275,000	96,800,000	97,943,000	סה"כ התחייבויות שוטפות
2,497,000	2,499,000	2,275,000	2,227,000	2,115,000	1,708,000	1,432,000	עתודה לפיצויים נטו
		-				371,000	הלוואות לז"א
		2,819,000		794,000	3,372,000		משרד הביטחון - צד קשור
2,497,000	2,499,000	5,094,000	2,227,000	2,909,000	5,080,000	1,803,000	סה"כ התחייבויות שאינן שוטפות
150,789,000	144,370,000	127,972,000	110,705,000	121,000,000	117,475,000	132,161,000	עודפים
150,789,000	144,370,000	127,972,000	110,705,000	121,000,000	117,475,000	132,161,000	סה"כ הון
253,197,000	261,346,000	240,508,000	202,179,000	211,184,000	219,355,000	231,907,000	סה"כ התחייבויות והון

נספח 4: דוח מאזן שירן לשנים 2008-2010

2010	2009	2008	בש"ח
19,515	17,166	8,648	מזומנים והמחאות בקופה ובבנק
10,552	10,127	9,475	מלאי
52,445	47,841	40,820	סה"כ נכסים
2,622	3,818	5,008	המחאות לפירעון
31,915	28,433	26,591	ספקים
14,535	15,606	12,751	זכאים
49,072	47,857	44,350	סה"כ התחייבויות שוטפות
3,372	371	737	הלוואות זא
3,372	455	737	סה"כ התחייבויות שאינן שוטפת
1	-471	-4,336	סה"כ הון
52,445	47,841	40,820	סה"כ התחייבויות והון



מיזוג מספר 4

מכון מדעי טכנולוגי להלכה (ע"ר) והמכון להבה ללימודי הטכנולוגיה לאור ההלכה (ע"ר)

מועד סיום המיזוג 25.7.2012

עמותת הקלט: מכון מדעי טכנולוגי להלכה

לפני למעלה מיוכל שנים, קבוצה קטנה של מדענים דתיים, בעלי שם עולמי, כל אחד בתחומו, ראתה בעיני רוחה את הדילמות התורניות- מוסריות הקשות העולות להיווצר במקביל להתפתחות המואצת של ענפי המדע והטכנולוגיה, לצד הבעיות ההלכתיות כבדות המשקל שיתעוררו בעקבותיהן. על קבוצה נבחרת זו, שמרבית אנשיה כבר אינם בין החיים, נמנו אנשי מדע מפורסמים, כמו פרופ' זאב לב, חתן פרס ישראל לפיסיקה; פרופ' בנימין זאב פרנקל, גם הוא כקודמו פיסיקאי בעל שם עולמי; פרופ' יהודה לוי; פרופ' אברהם הלפרין ועוד. לימים חברו אליהם מדענים בכירים נוספים מעולי ברית המועצות דאז, כמו פרופ' ירמיהו ברנובר ופרופ' גרשום רזנשטיין.

קבוצה זו חלמה יחד על הקמת מוסד מרכזי, שבו יפעלו זה לצד זה רבנים גדולי תורה ופוסקי הלכה עם מהנדסים ואנשי מדע, יחקרו יחד את כל ההתפתחויות החדשות, ילבנו היטב את כל הצדדים ההלכתיים וינסו לתת תשובות ופתרונות מתאימים. לצורך מימוש החלום חברו יחדיו ארבעה גופים מכובדים, שני מוסדות מחקר תורניים, "יד הרב הרצוג" ו"מכון הרי פישל", ושני ארגונים מדעיים, שפעלו באותה עת, "אגודת אנשי מדע שומרי תורה" ו"ארגון המהנדסים הדתיים" אשר ייסדו יחד את המכון המדעי טכנולוגי להלכה.

הגרעין הראשון של צוות הרבנים נבחר מתוך הכולל הייחודי לרבנות ודיינות שפעל במכון הרי פישל. שם למדו באותם הימים עשרות מבחירי וטובי האברכים בוגרי הישיבות הקדושות. במשך השנים התפרסמו רוב רובם של לומדי אותו הכולל כחשובי הרבנים, הדיינים וראשי הישיבות בארצנו הקדושה. מבין אותם אברכים נבחרו בקפידה מספר מצומצם של תלמידי חכמים מופלגים, אשר ניכרת הייתה בהם הנטייה לברר נושא הלכתי לעומקו ולרוחבו ולאסוקי שמעתתא אליבא דהלכתא. עליהם הוטלה המשימה הכבדה לחבור לקבוצת המדענים האמורה שליוותה אותם בצעדיהם הראשונים, יחד עם מספר מהנדסים צעירים נוספים, ולסייע במימוש החלום.

מטבע הדברים, כמו כל מוסד חדש, מה גם מוסד ייחודי מסוג זה שנבנה על ברכי חלומות מופשטים, התלוו אליו חבלי לידה. בשנותיו הראשונות של המכון עדיין לא התגבשה כליל דרכו הציבורית. לא היה ברור לאן פניו מועדות, אם הוא אמור להיות מכון מחקר, העוסק במחקרים הלכתיים תיאורטיים ובהוצאה לאור של ספרות ענפה בנושאים אלו, או שהוא מתעתד להיות מוסד יישומי, החותר למצוא פתרונות מעשיים לכל הבעיות המתעוררות.

העמותה הוקמה בשנת 1909 כאגודה עות'מנית בשם "מכון מדעי טכנולוגי לבעיות הלכה" לבירור שאלות הנוגעות לשמירת התורה בתעשייה ובשירותים הציבוריים. בשנת 1983, האגודה הפכה לעמותה ללא שינוי השם בהתאם לחוק העמותות תש"מ-1980. המכון המדעי הטכנולוגי להלכה נוסד במטרה להתמודד עם השאלות והבעיות ההלכתיות הסבוכות והמורכבות, אשר מתעוררות עם שילוב חיי היום יום במוצרים טכנולוגיים רבים במקביל להתפתחות המואצת של ענפי המדע וטכנולוגיה בכל תחומי החיים.

פעילות המכון משתרעת על פני כל התחומים, החל מצידוד ומכשור של המטבח המודרני ושאלות השימוש ההלכתיות המתעוררות בו בשבת ובימי חול, בתפקוד צוללות וסטילי"ם, בפיקודי מכשירים ומוצרי צריכה רבים, וכלה בייעוץ עבור שיגור לוויינים. כמו כן, פעילות המכון מתבצעת במישורים רבים ומגוונים, במוסדות ציבור, בתי חולים ובתי אבות, מלונות ובתי הארחה, צה"ל, משטרת ישראל וכוחות הביטחון, בתים פרטיים, מוסדות יהודיים וקהילות ישראל בארץ ובתפוצות.

פעילות המכון מובלת ע"י הגאון רבי אברהם משה הלפרין שליט"א בנו של המייסד הגאון רבי לוי יצחק הלפרין זצוק"ל שעמד בראשות המכון מזה כיוכל שנים הגרא"מ שליט"א עומד בראש צוות רבנים תלמידי חכמים ובראש צוות מהנדסים מהשורה הראשונה הדנים בכובד ראש בכל שאלה טכנולוגית הלכתית העומדת על הפרק.

פעילות המכון זכתה וזוכה לתמיכתם הנלהבת של גדולי התורה מכל החוגים והעדות במשך כל השנים, ומאידיך לאמונם של גופי הממשלה והצבא והתעשיינים הגדולים במשק הישראלי והעולמי, גלריה מכובדת של מכתבים ותמונות מוצגת בתצוגת המכון².

מייסדי העמותה הם יחיאל ישפה, נח לנדסברג, פנחס אושר, שלמה זלמן הבלין³.

העמותה הינה מוסד ללא כוונת רווחים והיא מוסד ציבורי לעניין סעיף 9 (2) לפקודת מס הכנסה וכל הכנסותיה פטורות ממס. כמו כן, העמותה בעלת אישור מוסד ציבורי לעניין תרומות על פי סעיף 46 לפקודת מס הכנסה⁵.

להלן נתוני העמותה לפני תהליך המיזוג, שנת 2011

מטרות העמותה

- עריכת סקרים על היקף הבעיות המדעיות, הטכנולוגיות והכלכליות בישראל ובתפוצות הקשורים בקיום ההלכה.
- עריכת מחקרים טכנולוגיים ומדעיים למציאת פתרונות מעשיים התואמים את ההלכה לבעיות הנ"ל.
- בירור הלכתי של תהליכי יסוד טכנולוגיים, בעיות רפואה, כלכלה, שירותים ציבוריים.
- ניסוחם ההלכתי של הממצאים והפתרונות המעשיים לשמירת השבת ודיני התורה על מנת לאפשר פסיקה מוסכמת של גדולי התורה בבעיות הנדונות.

- העלאת מכלול הבעיות בפני הרבנים ולומדי תורה על מנת לגרום להגברת המודעות לאקטואליות המתמדת, להצביע על האפשרויות הקיימות למציאת פתרונות ולעודד פסיקה מוסכמת.
- ייעוץ מדעי וטכנולוגי לפוסקי הלכה.
- עידוד הסכמים ממשלתיים שיבטיחו יישום מעשי של ממצאי המכון.
- שכנוע מפעלים ומוסדות ציבוריים ופרטיים לאמץ את פתרונות המכון.
- מתן הסברים על תהליכי יצור, בירורים על עצמים וחומרים- הרכבים ותכונותיהם, המצאת אלטרנטיבות לתפעול בחרושת, בתחבורה, בתקשורת ובשירותים ציבוריים בהתאם לדרישות ההלכה.
- מטרות העמותה הן מטרות דת, תרבות, חינוך ומדע בלבד ולא לשם מטרות רווחים ואין לאף אחד מחבריה זכות ליהנות מנכסי העמותה ולא מרווחיה, פרט למשכורת, שכר עבודה או הוצאות כלשהן. עריכת תכניות לימוד, הקמת מעבדות, הפקת חומרי למידה, קיום ימי עיון, שיעורים, הרצאות, קורסים, סדנאות, השתלמויות וסמינריונים בנושאים הנ"ל³.

פעילויות העמותה

העמותה עוסקת במחקר ופיתוח פתרונות טכנולוגיים לאור ההלכה, ייעוץ ומתן אישורים והפצת מכשירים טכנולוגיים מתואמי הלכה לחברות תעשייתיות, גופים ציבוריים ופרטיים, מעליות ועגלות נכים תואמי הלכה, ייעוץ בתפוצות והוצאת ספרי מחקר בתחום³. אחד הפרויקטים המרכזיים שהמכון עסק בו במשך שנים ארוכות הוא תכנון המרכז הרפואי של שערי צדק מן המסד ועד הטפחות לאור ההלכה. כשהחלו בבניית המרכז הרפואי החדש שבשיפולי הר הרצל, בקומפלקס ענק של מבנים רבי קומות, על כל המכשור המודרני המתקדם, התעורר הצורך לתכנן הכל בהתאם להלכה. לשם כך פנתה הנהלת בית החולים למכון המדעי טכנולוגי להלכה בבקשה ליטול על עצמו את המלאכה המורכבת, להיות מעורב בכל שלבי תכנון המבנה וכל מערכות התשתיות, כמו מעליות, מיזוג אויר, חימום מים, דלתות אוטומטיות, סידורי הפרדה לבעיית טומאת כהנים, ציוד מטבחים, ועוד ועוד, ולמצוא את הדרך להפעלת כל המערכות בהתאם להלכה, יחד עם מתן תשובות הולמות והצעות פתרון לעוד מאות שאלות הלכתיות המתעוררות בבית החולים בנושאי כתיבה בשבת, הפעלת ציוד רפואי מודרני, בעיות כשרות ופסח, וכהנה וכהנה.

הפניה למכון נעשתה בעצה אחת ובהסכמתו המלאה של הרב הפוסק של בית החולים באותם ימים, הגאון המפורסם רבי יצחק יעקב וייס זצ"ל, בעל ה"מנחת יצחק", שכינה כגאב"ד העדה החרדית ונחשב לאחד מגדולי פוסקי הדור. לצורך העניין הוא צירף אליו את מרן הגרש"ז אויערבאך זצ"ל, על מנת להכריע יחדיו בכל השאלות ההלכתיות הסבוכות הקשורות לתכנון המרכז הרפואי החדש.

סביב הפתרון ההלכתי שיאפשר כניסת כהנים לבית החולים מבלי להיכשל באיסור "טומאת מת" הוציא המכון לאור ספר בשם "טהרת פתחים". מייסד המכון עמד בקשר עם רבנים רבים מראשי הרבנים בארץ ובחו"ל על מנת לקבל את הסכמתם לחידושים ההלכתיים של המכון. בכללם עם הראשון לציון הרב הראשי הרב עובדיה יוסף שאף כתב מכתב המלצה למכון בשנה האחרונה לחייו.

להלן מספר דוגמאות לפיתוחי המכון:

- צוות מהנדסים שעוסק מספר שנים באוטומציה של חברת החשמל להתאמת פעילותה לעקרונות ההלכה היהודית.
 - תנורי אפייה - התנורים שבאישור המכון נבנים בהפרדה מוחלטת בין התאים ובארובות האדים, לפי ההנחיות הקפדניות ביותר של רבני המכון, וניתן להשתמש בתא אחד למאכלי בשר והשני למאכלי חלב ללא כל חשש. כאמור, קיימים תנורים רבים, מכל הסוגים ומכל הדגמים, באישור המכון. בין התנורים המאושרים ע"י המכון ישנם כאלה שמותקנת בהם פלטת שבת, המנותקת מהתרמוסטט, ומאפשרת הטמנת תבשילים ומאפים בתנור מערב שבת לפי הכללים ההלכתיים של שהיה והטמנה.
 - קיימים גם תנורים חד תאיים, עם תכנית ניקוי עצמי בשיטת פירוליטי, שנבדקו בקפדנות ע"י רבני המכון ומאושרים לשימוש, בצירוף הוראות והנחיות מדויקות להכשרה בין שימוש במאכלי חלב לשימוש במאכלי בשר או להיפך ולקראת חג הפסח.
 - מעליות הידראוליות ורגילות – לאפשר שימושם בשבת – המכון הוציא לאור ספר בשם "מעליות בשבת".
 - טלפון חרום בשבת.
 - קוצב זמן גרמא (בעקיפין ולא בישירות על ידי אדם)
 - מיחמי מים לשבת - במיחמים המאושרים על ידי המכון המדעי טכנולוגי להלכה שובת התרמוסטט לחלוטין במצב "שבת" והמיחם עובר למצב שמירת חום קבוע בהספק חשמלי נמוך, כך שבכל מצב שהוא לא תגרום צריכת המים להפעלת גוף החימום והרתחה חוזרת של המים.
 - מכשיר לכיבוי גז ביום טוב – "גזמן".
 - נפות חשמליות – אישור כי הנפות הינן בעל צפיפות מעל 70 מ"ש ומנפה תולעים מהקמח בהידור³.
- לאחר מציאת הפתרונות, צוותי העמותה נשלחים לתת הדרכה ומענה לחברות ציבוריות, מתקני צבא, בתי אבות בתי חולים וכדו'.

מיקום פעילות העמותה

פריסה גיאוגרפית של הפעילות היא ארצית, משרד העמותה בירושלים³.

המכון ממוקם ברחוב הפסגה 1 בשכונת בית וגן בירושלים במבנה שהועמד לרשות העמותה, ללא תמורה, מעמותת הרב הרצוג.

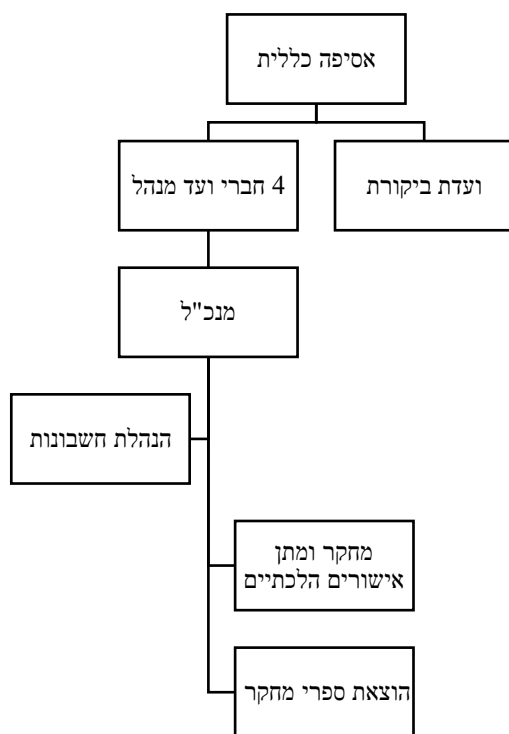
הפעולות העיקריות שבוצעו ע"י העמותה לצורך קידום מטרותיה במהלך שנת 2011

- מחקר ופיתוח פתרונות טכנולוגיים לאור ההלכה.

- ייעוץ ומתן אישורים והפצת מכשירים טכנולוגיים תואמי הלכה לחברות תעשייתיות, גופים ציבוריים ופרטיים.
- מעליות ועגלות נכים תואמים הלכה.
- ייעוץ בתפוצות.
- הוצאת ספרי מחקר בתחום³.

בשנת 2004 הגישה העמותה תכנית הבראה קודמת למנהל התרבות, בהתאם לתכנית ההיא התכוונה העמותה לסגור את הגרעון המצטבר עד לשנת 2005 אך לא עמדה ביעדי התכנית ובפועל גרעון העמותה לא נסגר ואף גדל בשנת 2005. יש לבחון את הטענה כיוון שהעמותה סיימה את שנת 2011 בגרעון שנתי של כ-360,000 ש"ח שהם כמחצית מהמחזור שלה.

מבנה ארגוני שנת 2011³



תיאור בעלי תפקיד:

לעמותה 4 חברי ועד המנהל- יחיאל ישפה, ד"ר פנחס אושר, נח לנדסברג ושלמה זלמן הבלין. כמו כן, בעלי התפקידים בעמותה- הרב יצחק לוי הלפרין- ראש צוות ההלכתי. בנוסף, הועסקו במכון מספר חוקרים, המחולקים לשני צוותי מהנדסים:

1. דוד מנעט -מהנדס אלקטרוניקה בכיר, שהצטרף למכון בשנותיו הראשונות כיועץ אלקטרוניקה. תחתיו פועל המהנדס מר אוריאל סלומון. מהנדס בכיר נוסף, המלווה את עבודת המכון זה עשרות שנים, הוא מר צבי מרכוס, מהנדס מערכות יליד שיקגו שבארה"ב, הוא מופקד מטעם המכון במיוחד על כל נושאי מערכות ופיקודים אלקטרוניים, כמו מערכות קיטור, פיקודי שבת למקררים ולמזגנים, מערכות אזעקה, משאבות מים לבניינים רבי קומות ועוד. הצלע השלישית של מהנדסי המכון הבכירים הוא המהנדס דב ציוני, שאחראי מתוקף תפקידו על הקשר של המכון עם מוסדות ציבור, מלונות ובתי חולים, ליעוץ בהפעלתם ויישום תכניות פתרון שונות. נוסף על כך, הוא זה שנושא בעול בדיקת כל המכשור החשמלי לבית ולמטבח, המוסדי והפרטי גם יחד, והתאמתו לשימוש לאור הנחיות המכון.

2. צוות מהנדסים נוסף, בראשותם של המהנדס מר דן דוידאן וד"ר יעקב לרנר, אחראי על הפרויקט האדיר ששוקדים עליו במכון זה כחמש עשרה שנה, להסבת כל פעילות **הברת החשמל** בשבתות ובחגים לאוטומציה מלאה.

בשנת 2011 מספר המועסקים בעמותה היה 11. לא היו מתנדבים בעמותה.

הכנסות-

עיקר הכנסות העמותה נובעות מהשתתפויות. יתר ההכנסות הן מהקצבות ותרומות⁴.

המחזור הכספי של העמותה

כ-730 אש"ח (ראה דו"ח רווח והפסד נספח 1).

עמותת היעד: מכון להבה ללימודי הטכנולוגיה לאור ההלכה

העמותה הוקמה בשנת 1995 בשם "מכון להבה ללימודי הטכנולוגיה לאור ההלכה" (ע"ר) בהתאם לחוק העמותות תשמ"ו-1980⁶. מייסדי העמותה הינם: הלפרין לוי יצחק, לרנר יעקב, לוריא יעקב, פרנקל בנימין, סיבר תנחום, פרידברג חיים, רוזנשטיין גרשום צבי⁷. תחום עיסוק העמותה הוא הכנת תכניות לימוד והפקתן⁶.

נראה כי המטרה העיקרית להקמת עמותה בעלת מטרות דומות לעמותת הקלט בשנת 1995, שנים רבות לאחר הקמתה של עמותת הקלט הינה תקציבית, אפשרות קבלת הקצבות ממשרדי הממשלה השונים.

העמותה הינה מוסד ללא כוונת רווחים ומוכרת כמוסד ציבורי לעניין סעיף 9 (2) לפקודת מס הכנסה וכל הכנסותיה פטורות ממס.

להלן נתוני העמותה לפני תהליך המיזוג, שנת 2011

מטרות העמותה

- מרכז חינוך לנושאי ההלכה בעידן הטכנולוגי שע"י מכון מדעי טכנולוגי להלכה.
- תכניות לימוד במסגרת שיעורים קבועים והרצאות חד פעמיות.

- הפקת ספרים, תכניות וחומרי למידה.
- הקמת מעבדות, סדנאות ותערוכות⁶.

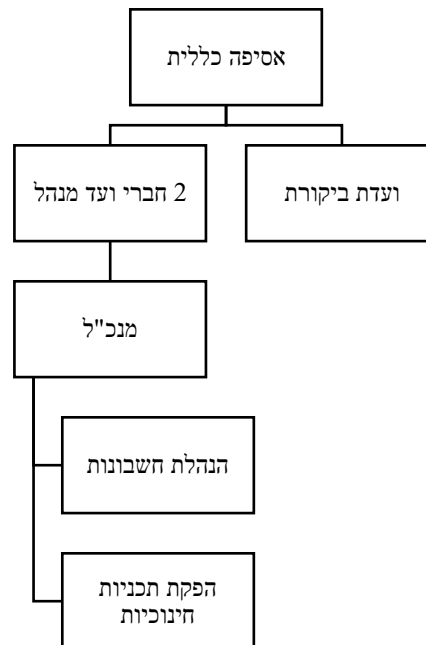
הפעולות העיקריות שבוצעו ע"י העמותה לצורך קידום מטרותיה במהלך שנת 2011

הפעילויות העיקריות של העמותה היו הכנת תכניות לימוד והפקתן, עיקר הפעילות בוצעה בבתי ספר ותלמודי תורה⁸.

מיקום פעילות העמותה

העמותה פועלת מאותו מבנה של עמותת הקלט בירושלים. פעילות העמותה הינה בכל רחבי הארץ בבתי ספר ותלמודי תורה⁸.

מבנה ארגוני שנת 2011⁸



תיאור בעלי תפקיד:

לעמותה 2 חברי ועד המנהל- יעקב לרנר ודן דוידאן. עד שנת 2006 כיהן בוועד המנהל של עמותת היעד הרב יצחק לוי הלפרין, מנכ"ל עמותת הקלט. כמות המועסקים בעמותה בשנת 2011 היא 4. לא קיימים מתנדבים בעמותה

הכנסות

עיקר הכנסות העמותה נובעות ברובן המוחלט מתרומות⁹. העמותה התמודדה עם גירעונות ומצב כלכלי קשה כעשר שנים לפני המיזוג.

המחזור הכספי של העמותה

כ-123 אש"ח (ראה דו"ח רווח והפסד נספח 2).

בין עמותת הקלט לעמותת היעד נחתם הסכם לפיו עמותת הקלט תעניק שטח ושירותי משרד לעמותת להבה החל מינואר 1996 בעד סכום גלובלי של 7,500 ₪ בחודש.

תכנית הבראה שאושרה באסיפה כללית 2.12.2007 קבעה תכנית לשנים 2007-2013 לפירעון חוב בסך 659,555 ₪ לעמותת הקלט שיתפרס על פני 7 שנים. בשנת 2009 התריע רשם העמותות בפני העמותה על אי עמידה בתכנית ההבראה.

המיזוג

תהליך המיזוג היה לא ארוך. מדובר באחד המיזוגים הראשונים שבוצעו. הרשם לא היה מתורגל ולא ידע להדריך את הארגונים. לא היו הסכמים קודמים ולכן בנו הסכם מאפס. כמו כן, מדובר במיזוג ראשון מיוזמתה של העמותה²⁶.

במהלך השנים שקדמו למיזוג שתי העמותות עברו קשיים כלכליים משמעותיים, ולשתיהן נבנתה על פי דרישת רשם העמותות תכנית הבראה, עמותת היעד לא עמדה בתכנית ההבראה שלה, בעוד עמותת הקלט, לא עמדה בתכנית ההבראה הראשונית של שנת 2005 אך בתכנית ההבראה בשנים לאחר מכן, עמדה^{11 12 13 14 15}.

מניעי עמותת היעד למיזוג

עמותת היעד הייתה מצויה בקשיים תקציביים משמעותיים. החל משנת 2007 העמותה בנתה תכנית הבראה, אך לא עמדה בה. אי העמידה בתוכנית ההבראה השונות גררו איומים חוזרים ונשנים מצד רשם העמותות לביטול ניהול תקין של העמותה^{14 15}.

מניעי עמותת הקלט למיזוג

ביקורת עומק שנערכה לעמותת הקלט בשנת 2005 העלתה מספר אי סדרים בהתנהלות הקשר בין העמותות, בין השאר חוב בסך 1.1 מיליון ₪ של עמותת היעד לעמותת הקלט בין השנים 2002-2005 שבחלקו נגרם עקב הסכם משנת 1996 בו התחייבה עמותת היעד לשלם 7,500 ₪ לחודש תמורת משרד ושירותי משרד. חלקו הגדול של החוב נמחק בהליך לא תקין לדעת המבקר והוא המליץ לרשם העמותות לשקול שלילת ניהול תקין מעמותת הקלט¹⁶. כמו כן,

המנכ"ל של עמותת הקלט הרב יצחק הלפרין שימש בוועד עמותת להבה עד שנת 2005 כאחד משלושה חברי וועד, ונראה כי רק בעקבות בקורת העומק של שנת 2005 פרש מוועד העמותה¹⁷.

מעבר לכך מטרת שתי העמותות דומות מאוד ונראה כי השיקול המרכזי להקמת מכון להבה היה אפשרות לקבלת הקצבות ממשלתיות נוספות. ואכן במהלך השנים עמותת היעד קבלה בממוצע מעל 100,000 ש"ח הקצבות בעיקר ממשרד החינוך עד שנת 2007 מאז חדלה לקבל הקצבות¹⁸.

מניעי המיזוג העיקריים כפי שהוצגו במסמכי המיזוג ובפני המוסדות שאישרו אותו הן כדלקמן:

1. הדמיון בין הגופים המטרות דומות וקרובות.
2. הכוונה ליצור גוף אחד אשר ישפיע על פתרון בעיות טכנולוגיות לאור ההלכה.
3. איחוד משאבים האנושיים והכלכליים.
4. עמידה בהתחייבויות כלפי מכלול הנושים²⁰.

מהלך המיזוג

- חתימה על הסכם מיזוג- 31.8.2011
 - אישור המיזוג ע"י ועד מנהל עמותת קלט- 31.8.2011
 - אישור המיזוג ע"י ועד מנהל עמותת יעד- 31.8.2011
 - אישור המיזוג ע"י ועדת ביקורת עמותת קלט- 8.9.2011
 - הזמנה לאסיפה הכללית עמותת קלט- 1.9.2011
 - הזמנה לאסיפה הכללית עמותת יעד- 1.9.2011
 - אישור המיזוג ע"י האסיפה הכללית עמותת קלט- 11.9.2011
 - אישור המיזוג ע"י האסיפה הכללית עמותת יעד- 11.9.2011
 - שליחת כלל המסמכים לרשם- 2.2.2012
 - אישור הרשם- 7.5.2012
 - אישור בית המשפט- 9.5.2012
 - קבלת תעודת מיזוג- המיזוג נכנס לתוקפו הסטטוטורי עם קבלת תעודת המיזוג בתאריך 25.7.2012
 - השופט: מושה בר-עם, משרד עו"ד: עמירם בוגט¹⁹.
- שם העמותה הממוזגת זהה לשם עמותת הקלט- "מכון מדעי טכנולוגי להלכה".

העמותה הממוזגת

מטרות העמותה הממוזגת

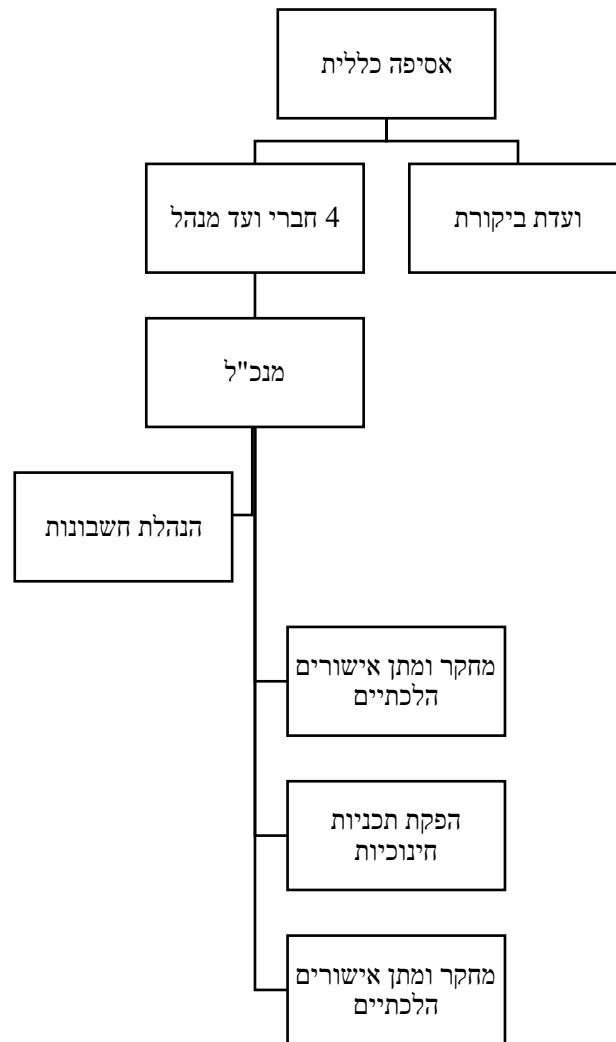
- עריכת סקרים של היקף הבעיות המדעיות, הטכנולוגיות והכלליות בישראל ובתפוצות הקשורות בקיום ההלכה.
- עריכת מחקרים טכנולוגיים ומדעיים למציאת פתרונות מעשיים התואמים את ההלכה לבעיות הנ"ל.
- בירור הלכתי של תהליכי יסוד טכנולוגיים, בעיות רפואה וכלכלה, שירותים ציבוריים. ניסוחם ההלכתי של הממצאים והפתרונות המעשיים לשמירת השבת ודיני התורה על מנת לאפשר פסיקה מוסמכת של גדולי התורה בבעיות הנדנות. העלאת מכלול הבעיות בפני הרבנים ולומדי התורה על מנת לגרום לתגבורת התודה לאקטואליות המתמדת, להצביע על האפשרויות הקיימות למציאת פתרונות ולעודד פסיקה מוסמכת.
- ייעוץ מדעי וטכנולוגי לפוסקי הלכה.
- עידוד הסכמים ממשלתיים שיבטיחו יישום מעשי של ממצאי המכון.
- שכנוע מפעלים ומוסדות ציבוריים ופרטיים לאמץ פתרונות המכון.
- מתן הסברים על תהליכי הייצור, בירורים על עצמים וחומרים - הרכבים ותכונותיהם, המצאת אלטרנטיבות לתפעול בחרושת, בתחבורה, בתקשורת ובשירותים ציבוריים בהתאם להלכה.
- העמותה נוסדה למטרות דת, תרבות, חינוך, ומדע בלבד ולא לשם מטרות רווחים ואין לאף אחד מחבריה זכות ליהנות מנכסי העמותה ולא מרווחיה, פרט למשכורת, שכר עבודה או הוצאות.
- עריכת תכניות לימוד, הקמת מעבדות, הפקת חומרי למידה, קיום ימי עיון, שיעורים, הרצאות, קורסים, סדנאות, השתלמויות וסמינריונים בנושאים הנ"ל²⁰.

משך המיזוג

ממועד חתימת הסכם מיזוג ועד לקבלת תעודת מיזוג עברו כ-11 חודשים²⁰

הפעולות העיקריות שבוצעו ע"י העמותה לצורך קידום מטרותיה במהלך שנת 2011

הפעילויות העיקריות של העמותה היו הכנת תכניות לימוד והפקתן, עיקר הפעילות בוצעה בבתי ספר ותלמודי תורה בסך של כ-103,000 ₪⁸.



חברי הועד המנהל בעמותת הממוזגת נשארו ללא שינוי, סה"כ 4 חברי ועד מנהל- יחיאל ישפה, נח לנדסברג, פנחס אושר ושלמה זלמן הבלין. ראש הצוות ההלכתי נשאר גם הוא ללא שינוי- הרב יצחק לוי הלפרין²².

המשאב האנושי לאחר המיזוג

עמותת הקלט התחייבה לקלוט את עובדי עמותת היעד כחלק מהמיזוג. לאחר המיזוג, בשנת 2013 העמותה הממוזגת העסיקה 16 עובדים. לעומת זאת, בשנת 2014 מספר העובדים ירד ל-12 ובשנת 2015 ל-10. הדבר מצביע על קושי והצטמצמות²².

בחינת ההשפעה של המיזוג על תפקיד העובד:

- אחד מבעלי תפקיד בעמותת היעד עזב לאחר תהליך המיזוג.
- ראש הצוות ההלכתי תפקיד שהיה קיים רק בעמותת הקלט שמר על תפקידו לאחר המיזוג.
- שני חברי עמותת היעד שכיהנו כחברי ועדת הביקורת בעמותת היעד לפני המיזוג, לא המשיכו לכהן בתפקיד זה לאחר המיזוג.
- שני חברי עמותת הקלט שכיהנו כחברי ועדת הביקורת בעמותת הקלט לפני המיזוג, המשיכו לכהן בתפקיד זה לאחר המיזוג.
- שני חברי עמותת היעד שכיהנו כחברי הוועד המנהל בעמותת היעד לפני המיזוג, לא המשיכו לכהן בתפקיד זה גם לאחר המיזוג. כמו כן, הצטרף לוועד המנהל של העמותה הממוזגת חבר נוסף מעמותת היעד.
- שלושת חברי עמותת הקלט שכיהנו כחברי הוועד המנהל בעמותת הקלט לפני המיזוג, המשיכו לכהן בתפקיד זה גם לאחר המיזוג.
- חמשת חברי עמותת היעד שכיהנו כחברי אסיפה כללית בעמותת היעד לפני המיזוג, המשיכו המשיכו לכהן בתפקיד זה גם לאחר המיזוג.
- יו"ר עמותת הקלט נשאר יו"ר העמותה לאחר המיזוג²².

סיכום:

8 מתוך 8 חברי עמותת הקלט (100%) שמרו על תפקידם לאחר המיזוג.

4 מתוך 5 עמותת היעד (80%) שמרו על תפקידם לאחר המיזוג, אולם רק אחד מבין שניים בהם כיהנו בעמותת היעד. רק אחד מחברי עמותת היעד זכה לכהן בתפקיד נוסף, ומנגד רק אחד היעד איבדו אחד מתפקידיהם. מחברי עמותת היעד עזב 1 את העמותה לאחר המיזוג.

עם זאת, הנתונים מראים כי מספר העובדים שהועסקו בעמותה כעבור שנה מהמיזוג פחת משמעותית מ-16 עובדים בסוף תהליך המיזוג, העמותה צמצמה ל-10 עובדים, וזאת כעבור שנתיים בלבד (ירידה של כמעט 40%) וחזרה למספר העובדים בעמותת הקלט לפני המיזוג²².

הערכה פיננסית לאחר המיזוג²³

מחזור הפעילות בשנת 2013 עמד על 480 אש"ח. ההכנסות העיקריות נובעות מהשתתפות נהנים ותרומות. ישנה ירידה של 50% בהכנסות מתרומות לעומת שנת 2011, עלייה של כ-10% בהכנסות מהשתתפות נהנים, אך השינוי המשמעותי ביותר הינו ירידה של 100% מהכנסות מהקצבות סכום שבשנת 2011 היה כ-300,000 ₪.

ניתוח השינוי במקורות ההקצבות

עמותת היעד לא תוקצבה כלל מהקצבות ממשלתיות.

עמותת הקלט במהלך השנים 2009-2011 נתמכה בהקצבות בשיעור ממוצע של כ-30% מסך הכנסות העמותה, בשנת המיזוג שנת 2012 התמיכה ירדה לכ-15% מסך ההכנסות, ובשנים לאחר מכן 2013-2014 העמותה לא תוקצבה כלל, ורק בשנת 2015 3 שנים לאחר המיזוג התקצוב עלה ל-25% מכלל הכנסות העמותה.

ניתוח מקור ההקצבות ניתן להבחין כי בשנים 2009-2011 עיקר התמיכה הייתה ממשרד התרבות ועיזבונות, התמיכה ממשרד התרבות בשנת 2009 עמדה על כ-280,000 ש"ח וירדה במהלך השנים בעשרות אחוזים ובשנת 2012 נותרה תמיכה רק של כ-11,000 ש"ח ובשנים לאחר מכן כבר לא נתמכה כלל. תמיכה בעיזבונות חדלה גם היא החל משנת 2012.

מצד שני לאחר המיזוג החלה תמיכה חדשה ממשרד הדתות שעמדה בשנת 2012 על כ-112,000 ש"ח, הפסיקה בשנים 2013-14, וחזרה בגדילה של 100% בשנת 2015.

עמותת היעד לא תוקצבה משנת 2007 מהקצבות ממשלתיות, עמותת הקלט תוקצבה ממשרדי ממשלה אך לא ממשרד החינוך ובשנים 2013-2014 לא קבלה כלל הקצבות ממשלתיות בעקבות החלטת החשב הכללי על ביטול תמיכות, רק ב-2015 שלוש שנים לאחר המיזוג אושרה לעמותה תמיכה ממשרד הדתות בסך 250,000 ש"ח, בפועל גם תמיכה זו לא התקבלה וקווצה מהתחייבות של העמותה לחשכ"ל שנוצרה עקב החלטה החשב הכללי גם על ביטול תמיכות שהתקבלו בשנים קודמות. (דוח כספי 2015 ביאור 5)

ניתוח שינויים בתרומות

בדוחות של שתי העמותות אין פירוט למקור התרומות מעבר לסכום הכללי של התרומה.

בעמותת היעד בשנת 2009 גויסו כ-110,000 ש"ח ובשנת 2010 חלה ירידה חדה לכ-15,000 ש"ח ובשנת 2011 עלייה חזרה לסכום דומה לשנת 2009.

בעמותת הקלט לפני המיזוג בשנת 2009 גויסו כ-12,000 ש"ח שהוכפלו בשנה לאחר מכן ועלייה נוספת בשנת 2011 לכ-70,000 ש"ח:

כך שבשנת 2011 שנה שקדמה למיזוג גויסו בשתי העמותות כ-180,000 ש"ח, בשנת המיזוג שנת 2012 התרומות ירדו בעמותה הממוזגת לכ-30,000 ש"ח ולאחר מכן עלייה הדרגתית עד שנת 2014 לכ-90,000 ש"ח, פחות ממה שגייסו שתי העמותות יחד בשנה לפני המיזוג, רק שבשנת 2015 יש קפיצה לתרומות בסך כ-235,000 ש"ח, אך נראה שאינו קשור ישירות למיזוג.

מכון מדעי טכנולוגי להלכה			
2011	2010	2009	בשקלים חדשים
70,127	22,060	12,550	תרומות
357,914	759,685	527,437	השתתפות
			הקצבות
			משרד הדתות
173,662	255,127	279,473	משרד התרבות
128,364	30,000		עזבונו
	40,000		מדע
302,026	325,127	279,473	סה"כ הקצבות
730,067	1,106,872	819,460	מחזור הפעילויות

מכון מדעי טכנולוגי להלכה				
2015	2014	2013	2012	בשקלים חדשים
235,695	90,569	33,252	29,819	תרומות
584,040	618,010	447,401	569,759	השתתפות
				הקצבות
250,000			112,580	משרד הדתות
			11,680	משרד התרבות
250,000	-	-	124,260	סה"כ הקצבות
1,069,735	708,579	480,653	723,838	מחזור הפעילויות

מכון להבה ללימודי הטכנולוגיה לאור ההלכה			
2,011	2010	2009	בשקלים חדשים
114,541	15,219	110,690	תרומות
8,430	16,880	23,451	השתתפות
122,971	32,099	134,141	מחזור הפעילויות

ביבליוגרפיה

1. מכון מדעי טכנולוגי להלכה (1983). תעודה לרישום עמותה.
2. אודות (2020). מכון מדעי טכנולוגי להלכה.
http://www.machonhalacha.co.il/?sa=X&ved=2ahUKEwjMg8mQ_6DnAhVDzqQKHfeHDfkQFjAAegQIARAB
3. מכון מדעי טכנולוגי להלכה (2011). דו"ח מילולי.
4. מכון מדעי טכנולוגי להלכה (2011). דו"ח כספי.
5. רשם העמותות. (2020). רשימת עמותות בעלות סעיף 46.
6. מכון להבה ללימודי הטכנולוגיה לאור ההלכה (1995). תעודה לרישום עמותה.
7. מכון להבה ללימודי הטכנולוגיה לאור ההלכה (1995). תקנון העמותה.
8. מכון להבה ללימודי הטכנולוגיה לאור ההלכה (2011). דו"ח מילולי.
9. מכון להבה ללימודי הטכנולוגיה לאור ההלכה (2011). דו"ח כספי.
10. מכון להבה ללימודי הטכנולוגיה לאור ההלכה (2007-2010). דו"חות כספיים.
11. מכון מדעי טכנולוגי להלכה (2005). תכנית הבראה.
12. מכון מדעי טכנולוגי להלכה (2007). תכנית הבראה 2007-2013.
13. מכון להבה ללימודי הטכנולוגיה לאור ההלכה (2007). תכנית הבראה.
14. מכון להבה ללימודי הטכנולוגיה לאור ההלכה (2010). התראה רשם עמותות על אי עמידה בתכנית הבראה.
15. מכון להבה ללימודי הטכנולוגיה לאור ההלכה (2007). תכנית הבראה 2007-2013.
16. מכון מדעי טכנולוגי להלכה (2005). בקורת עומק.
17. מכון להבה ללימודי הטכנולוגיה לאור ההלכה (2000-2005). דו"חות מילוליים.
18. מכון להבה ללימודי הטכנולוגיה לאור ההלכה (2000-2013). דו"חות כספיים.
19. מכון מדעי טכנולוגי להלכה (2012). מסמך בית המשפט למיזוג.
20. מכון מדעי טכנולוגי להלכה (2011, אוגוסט 31), הסכם מיזוג.
21. מכון מדעי טכנולוגי להלכה (2011, אוגוסט 31), תעודת מיזוג.
22. מכון מדעי טכנולוגי להלכה (2007-2016), דו"חות מילוליים.
23. מכון מדעי טכנולוגי להלכה (2007-2016). דו"חות כספיים.
24. מכון מדעי טכנולוגי להלכה (2020). בויקיפדיה
https://he.wikipedia.org/wiki/%D7%9E%D7%9B%D7%95%D7%9F_%D7%9E%D7%93%D7%A2%D7%99_%D7%98%D7%9B%D7%A0%D7%95%D7%9C%D7%95%D7%92%D7%99_%D7%9C%D7%94%D7%9C%D7%9B%D7%94?sa=X&ved=2ahUKEwidvZWi_6DnAhXE26QKHABKA_gQFjAGegQIBRAB

25. מכון מדעי טכנולוגי להלכה. מאמר אודות היתרים למיחמים. <http://www.machonhalacha.co.il/wp-content/uploads/2019/12/%D7%A2%D7%9C-%D7%9E%D7%A9%D7%9E%D7%A8-%D7%94%D7%A9%D7%91%D7%AA-%D7%A7%D7%95%D7%9E%D7%A7%D7%95%D7%9E%D7%99%D7%9D-%D7%9E%D7%99%D7%97%D7%9E%D7%99%D7%9D-%D7%AA%D7%A8%D7%9E%D7%95%D7%A1%D7%99%D7%9D-%D7%90%D7%93%D7%A8-%D7%AA%D7%A9%D7%A2%D7%98.pdf>

26. שולי וייס, 2021, ראיון בוצע ע"י ד"ר רחל אזוראל כאליפא.

נספחים

נספח 1: דוח רווח והפסד מכון מדעי טכנולוגי להלכה לשנים 2009-2015

2015	2014	2013	2012 שנת המיזוג	2011	2010	2009	בש"ח
235,695	90,569	33,252	29,819	70,127	22,060	12,550	תרומות
584,040	618,010	447,401	569,759	357,914	759,685	527,437	השתתפות
250,000	-	-	124,260	302,026	325,127	279,473	הקצבות
1,069,735	708,579	480,653	723,838	730,067	1,106,872	819,460	מחזור הפעילויות
509,318	556,474	278,012	603,246	589,966	481,892	483,396	שכר ונלוות
93,224	42,910	53,544	63,600	276,660	385,340	302,965	הוצאות ייעוץ מחקר ופיתוח
14,330	9,110	8,417	99,401	20,461	14,855	16,890	אהזקה
1,433	1,979	2,992	2,990	3,981	2,792	2,604	פחת
12,869	1,005	16,778	-	-	-	-	הדפסות ספרים
10,580	14,829	-	-	-	-	-	מענה הלכתי
641,754	626,307	359,743	769,237	891,068	884,879	805,855	עלות הפעילויות
427,981	82,272	120,910	-45,399	-161,001	221,993	13,605	עודף נטו מפעילות
66,747	6,898	-	50,145	60,227	118,091	108,098	שכר ונלוות
3,941	4,373	7,163	2,347	3,076	3,354	-	משרדיות
2,825	1,478	12,148	11,920	5,428	14,865	9,129	תקשורת
53,094	13,600	68,473	49,340	73,869	47,787	47,304	מקצועיות
1,446	1,607	1,578	1,556	1,517	2,018	1,442	אגרות
19,010	-	292	-	-	1,850	1,720	יחסי ציבור
2,900	2,613	-	-	-	3,569	-	ביטוח
149,963	30,569	89,654	115,308	144,117	191,534	167,693	הוצאות הנהלה וכלליות
							עודף (גרעון) נטו לשנה
-11,709	-13,627	-16,076	-11,590	-11,634	-11,068	-7,186	בנקאיות ומימון נטו
266,309	38,076	15,180	-172,297	-316,752	19,391	-161,274	עודף (גרעון) נטו לשנה
-250,000	-	-	-	-	-	-	הוצאות בגין שנים קודמות
16,309	38,076	15,180	-172,297	-316,752	19,391	-161,274	עודף (גרעון) נטו לשנה

נספח 2: דוח רווח והפסד מכון להבה ללימודי הטכנולוגיה באור ההלכה לשנים 2009-2011

2011	2010	2009	בשקלים חדשים
114,541	15,219	110,690	תרומות
8,430	16,880	23,451	השתתפות
122,971	32,099	134,141	מחזור הפעילויות
72,993	48,948	121,724	שכר ונלוות
3,500	14,941	5,000	הפצת חומר לימודי והדרכה
76,493	63,889	126,724	עלות הפעילויות
46,478	- 31,790	7,417	עודף נטו מפעילות
23,445	9,105	8,888	שכר ונלוות
-	4,016	3,123	אחזקת רכב
-	9,072	10,437	מקצועיות
1,517	1,483	1,442	אגרות
-	-	-	יחסי ציבור וגיוס כספים
24,962	23,676	23,890	הוצאות הנהלה וכלליות
21,516	-55,466	-19,089	עודף (גרעון) נטו לשנה
-	42,929	-	הכנסות אחרות
21,516	-12,537	-19,089	עודף (גרעון) נטו לשנה
-1,790	-2,164	-2,616	בנקאיות
19,726	-14,701	-21,705	עודף (גרעון) נטו לשנה

נספח 3: מאזן מכוון מדעי טכנולוגי להלכה לשנים 2009-2015

2015	2014	2013	2012 שנת המיזוג	2011	2010	2009	בש"ח
15,628	6,530	13,048	6,727	16,706	7,063	34,070	מזומנים והמחאות בקופה ובבנק
49,862	51,500	37,403	142,859	66,043	159,147	85,226	לקוחות
25	25	4,645	-	252,258	331,406	316,086	חייבים אחרים
123,753	124,995	126,000	138,300	147,325	178,570	192,988	מלאי
115,260	115,260	115,260	115,260	-	-	-	הכנסות לקבל
304,528	298,310	296,356	403,146	482,332	676,186	628,370	סה"כ נכסים שוטפים
145,574	147,007	148,986	150,588	153,579	157,111	148,625	רכוש קבוע
145,574	147,007	148,986	150,588	153,579	157,111	148,625	סה"כ נכסים בלתי שוטפים
450,102	445,317	445,342	553,734	635,911	833,297	776,995	סה"כ נכסים
12,142	76,963	38,049	49,559	37,644	9,723	19,879	משיכת יתר בבנק
29,705	13,909	39,274	15,263	21,322	64,836	21,669	שטרות לפירעון
733,467	759,488	720,438	507,910	173,470	108,198	101,861	עובדים
182,123	183,566	198,296	303,820	46,623	23,180	19,115	מוסדות בגין שכר
-	-	-	6,000	-	5,937	1,398	ספקים
-	-	-	-	6,000	6,000	6,000	הוצאות לשלם
9,378	28,676	9,192	-	-	-	-	זכאים שונים
45,185	16,083	34,397	-	-	-	-	הלוואות לז"ק
35,045	-	-	-	-	-	-	הלוואות בתנאי גמ"ח
1,047,045	1,078,685	1,039,646	882,552	285,059	217,874	169,922	סה"כ התחייבויות שוטפות
-	-	12,932	-	-	-	-	הלוואות לז"א
345,027	324,911	389,119	682,717	614,184	562,003	573,044	עתודה לפיצויים נטו
345,027	324,911	402,051	682,717	614,184	562,003	573,044	סה"כ התחייבויות שאינן שוטפות
-941,970	-958,279	-996,355	-1,011,535	-263,332	53,420	34,029	עודפים
-941,970	-958,279	-996,355	-1,011,535	-263,332	53,420	34,029	סה"כ הון
450,102	445,317	445,342	553,734	635,911	833,297	776,995	סה"כ התחייבויות והון

נספח 4: מאזן מכוון להבה ללימודי הטכנולוגיה באור ההלכה לשנים 2009-2011

2011	2010	2009	בשקלים חדשים
24	4,296	6,784	מזומנים והמחאות בקופה ובבנק
12,000	15,500	30,000	מלאי
12,024	19,796	36,784	סה"כ נכסים
1,220	2,470	8,985	המחאות לפירעון
141,922	44,166	17,519	עובדים
213,594	141,997	120,336	מוסדות בגין שכר
136,998	331,405	316,086	הלוואה בתנאי גמ"ח
3,000	3,000	3,000	הוצאות לשלם
496,734	523,038	465,926	סה"כ התחייבויות שוטפות
91,196	92,390	151,789	עתודה לפיצויים נטו
91,196	92,390	151,789	סה"כ התחייבויות שאינן שוטפות
-575,906	-595,632	-580,931	עודפים
-575,906	-595,632	-580,931	סה"כ הון
12,024	19,796	36,784	סה"כ התחייבויות והון

מיזוג מספר 5

אחווה המכללה האקדמית לחינוך (ע"ר) והמכללה האקדמית אחווה באחריות אקדמית של

אוניברסיטת בן גוריון בנגב (ע"ר)

מועד סיום המיזוג 26.05.2013

עמותת הקלט: אחווה המכללה האקדמית לחינוך

אחווה המכללה האקדמית הוקמה כגוף שאינו עמותה עצמאית בשנת 1971 על ידי המועצה האזורית באר טוביה כבית מדרש למורות וגננות להכשרת עובדי הוראה המלמד לקראת הכשרה למורה מוסמך בכיר.

המכללה קיימה בראשית שנות ה-70 לימודי טכנאי והנדסאי מכונות, בניין ותעשייה וניהול, לצד לימודים לא אקדמיים בהוראה, בין השאר במסלול של שנתיים לתואר גננת ולימודים של שנה לתפקיד עוזרת גננת. בסוף שנות ה-70 התקיימו במכללה גם לימודי השלמת השכלה עבור אימהות. בהמשך הפכה לעמותה עצמאית המקיימת לימודים לא אקדמיים לתעודת מורה מוסמך בכיר.

בשנת 1993 קיבלה המכללה את אישור המל"ג לקיים תכניות לימודים באחריות אקדמית של אוניברסיטת בן-גוריון. שנה ראשונה למדו באחווה ושנה ב' וג' באוניברסיטת בן גוריון. לצד אישור זה קיבלה המכללה בשנת 1997 היתר מהמל"ג להעניק תואר B.Ed במסלולים לגיל הרך, בית הספר היסודי ובית הספר העל יסודי, בחוגים - חינוך, ספרות, היסטוריה, מתמטיקה, מדעים, יהדות, לשון, וחינוך מיוחד.

בשנת 1993 הוחלט על הקמת עמותה עצמאית למכללה והוקמה וועדה מייעצת בת חמישה חברים, 2 ממועצה אזורית באר טוביה, 2 מרשת עמל 1 ונציג אחד מהמכללה.

בשנת 1997, לאור כך, שהמכללה גדלה, ותוקצבה במקביל גם ממשרד החינוך וגם מות"ת, היא נדרשת להפריד בין התוכניות וליצור לשתי עמותות. למרות ההפרדה, עדיין הייתה ספרייה משותפת, מערכות מחשוב משותפות, תפעול משותף היות ושתיהן ממוקמות באותו מקום באחווה. לאור כך, המכללה לחינוך מכרה שירותים למכללה באחריות אוניברסיטת בן גוריון.

בשנת 2000 הוקמה המכללה האקדמית אחווה באחריותה של אוניברסיטת בן גוריון. ועד המנהל של אחווה המכללה האקדמית לחינוך מתפצל לשתי עמותות ומתווספים גם חברי ועד חדשים. ועד המנהל לא השלים עם שינוי זה¹.

עמותת הקלט נרשמה כעמותה בשנת 1997 בשם ה"המכללה האקדמית אחוה" (ע"ר) בהתאם לחוק העמותות תש"מ-1980². העמותה הינה מוסד ללא כוונת רווחים. העמותה הינה מוסד ציבורי לעניין סעיף 9 (2) לפקודת מס הכנסה וכל הכנסותיה פטורות ממס. העמותה בעלת אישור מוסד ציבורי לעניין תרומות על פי סעיף 46 לפקודת מס הכנסה⁵. מייסדי העמותה הינם: אבנר אליהו גולדמן, חזי יוסף, חיים אילון, יצחק וויס, מטי צרפתי הרכבי, מיכל דותן לוי, משה גרינפלד, משה קזולה, ראובן שמעיה, רחמים חסון ושרה פרידמן. העמותה עוסקת בהפעלת מוסד אקדמי, חלוקת מלגות לסטודנטים והפקת חומרי לימוד לסטודנטים. המכללה האקדמית לחינוך מעניקה תארי B.Ed. ו-M.Ed ומתוקצבת על ידי משרד החינוך. המכללה שוכנת בקמפוס אחוה. תחום העיסוק של העמותה הינו השכלה גבוהה.

להלן נתוני העמותה לפני תהליך המיזוג, שנים 2010-2012

מטרות העמותה

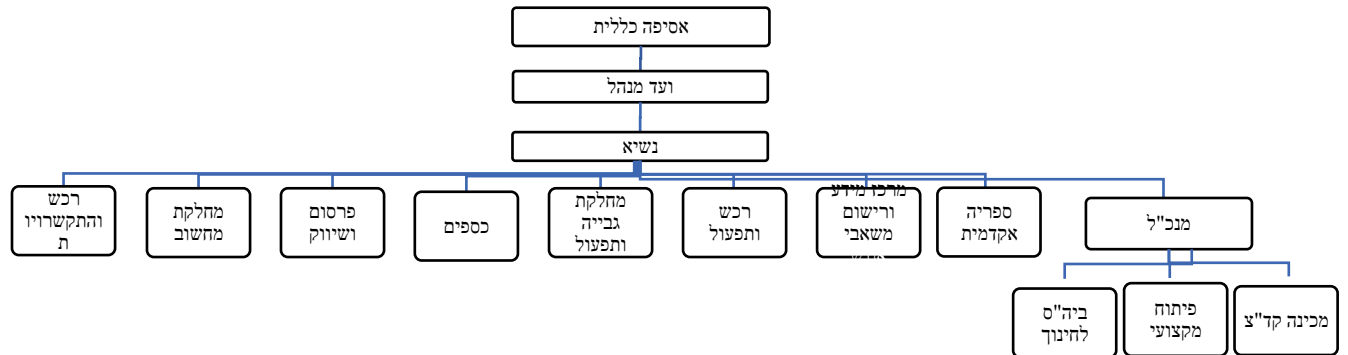
- לקיים מוסד אקדמי להשכלה גבוהה, להכשרת עובדי הוראה ועובדי חינוך ולפיתוחם המקצועי.
- לנהל, להחזיק, לפתח, לשכלל, לטפח, להקים, לייסד, לתמוך, לרכוש ולהחזיק במסלול אקדמי, שיקרא "מכללת אחוה" בתחום מדעי הרוח, מדעי הטבע, מדעי החברה והטכנולוגיה ו/או בכל תחום אחר כפי שיאושר על ידי המוסדות המוסמכים, לרבות המועצה להשכלה גבוהה³.

הפעולות העיקריות שבוצעו ע"י העמותה לצורך קידום מטרותיה במהלך שנת 2011

- קיום מוסד אקדמי כולל עלויות שכר הוראה כ-23 מיליון ₪.
 - חלוקת מלגות לסטודנטים כמיליון ₪.
 - הוצאות עבור חומרי וצרכי לימוד לסטודנטים כ-840,000 ₪.
 - קשרי חוץ והוצאות פדגוגיות כ-350,000 ₪.
 - הוצאות בגין איחוד המכללות כ-160,000³ ₪.
- מעבר לכך בשנת 2010 הגישה המכללה תביעה לבית המשפט המחוזי בב"ש נגד מועצה אזורית באר טוביה על מנת שבית המשפט יורה למועצה להחכיר למכללה את הקרקע עליה פועלת המכללה, במהלך 2011 ניהלו הצדדים מו"מ על מנת להגיע להסכמות שאכן הושגו בשנת 2012, בתאריך 2.5.2012 ניתן תוקף של פסק דין להסכמות אליהן הגיעו המכללה והמועצה האזורית באר טוביה³.

מיקום פעילות העמותה

הפעלה של המכללה בקמפוס בד.ג. שקמים סמוך לקריית מלאכי³.



תיאור בעלי תפקיד:

לעמותה 10 חברי ועד המנהל- ברקוביץ שמואל, חיים איילון, יעקב שכטר, רחמים חסון, שור דרור, יוגב אילנה, הילה הדס, רות קרטל, איציק וייס ומשה קזולה³. כמו כן בעלי התפקידים בעמותה- ישראל אברהמי –מנכ"ל, יונית שכנוביץ דיקנית ביה"ס להינוך, ורד מאור- מנהלת מכינה קד"צ, אירנה ולדימירסקי- מנהלת ספריה אקדמית, ורד זולר- קורדובה מנהלת אדמיניסטרטיבי, לאה שחר- מנהלת הפיתוח המקצועי, פלד בן יאיר- מנהל מחלקת מחשוב, סבריינה גבר- מנהלת פרסום ושיווק עזרא גרלה- מנהל רכש ותפעול ועדנה קירמאיר- מנהלת מחלקת גבייה.

באפריל 2012 הסתיימה העסקתה של גב' מרי מינוסקין כמנהלת קשרי חוץ ומגייסת משאבים בעקבות המלצתו של רופא תעסוקתי אשר המליץ כי אינה כשירה לחזור לעבודתה במכללה. מנהלי מחלקות רבים ותיקים מאוד בתפקידם למעט התפקידים הבכירים, דבר המעיד על יציבות המערכת. מספר המועסקים בעמותה בשנת 2012 הינו כ-300 וללא מתנדבים.

הכנסות

עיקר הכנסות העמותה נובעות מהקצבות ותמיכות מהמדינה מהו.ת.ת, ממשרד החינוך ומגבייה משכר לימוד מתלמידים⁴.

המחזור הכספי של העמותה

כ-55 מיליון ₪ (ראה דו"ח רווח והפסד נספח 1)

עמותת היעד: המכללה האקדמית אחוה באחריות אקדמית של אוניברסיטת בן גוריון בנגב

העמותה הוקמה בשנת 2000 בשם "המכללה האקדמית אחוה באחריות אקדמית של אוניברסיטת בן גוריון בנגב" (ע"ר) בהתאם לחוק העמותות תש"מ-1980⁶. על העמותה חלים הכללים שנקבעו בחוק זה. העמותה הינה מוסד ללא

כוונת רווחים. העמותה הינה מוסד ציבורי לעניין סעיף 9 (2) לפקודת מס הכנסה וכל הכנסותיה פטורות ממס. העמותה בעלת אישור מוסד ציבורי לעניין תרומות על פי סעיף 46 לפקודת מס הכנסה⁵.

מייסדי העמותה הינם שמואל ברקוביץ, משה לינדן, דוד סעידי, נחום נובגרוצקי, יונה גפן, יורם מרק, יהודה שרף ומשה קזולה⁷.

המכללה האקדמית בחסות אקדמית של אב"ג שהעניקה תארי B.A. ו-B.Sc. ומתקצבת על ידי הות"ת. העמותה הוכרה כ"מוסד ציבורי" כהגדרתו בסעיף 9 (2) לפקודת מס הכנסה והיא בעלת אישור מוסד ציבורי לעניין תרומות על פי סעיף 46 לפקודת מס הכנסה⁵.

להלן נתוני העמותה לפני תהליך המיזוג, שנים 2010-2012

מטרות העמותה

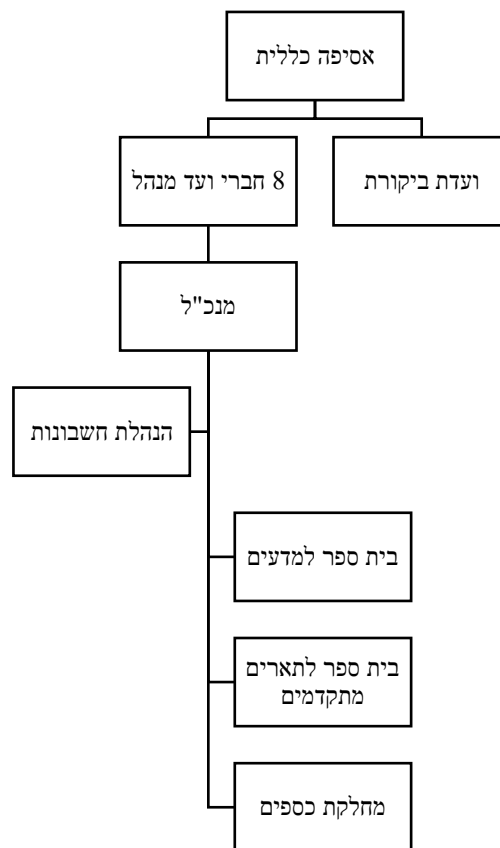
- הפעלת לימודים בתחומי מדעי החברה, מדעי הרוח ומדעי הטבע, באחריות אקדמית של אוניברסיטת בן גוריון בנגב, בכפוף לאישור המועצה להשכלה גבוהה, ובכפוף לכללי ות"ת, החלטותיה והנחיותיה⁶.

הפעולות העיקריות שבוצעו ע"י העמותה לצורך קידום מטרותיה במהלך שנת 2012

- קיום לימודים אקדמיים, שכר הוראה ונלוות הוראה ובכלל זה פיתוח תכניות חדשות במדעי הסביבה, כימיה יישומית ומערכות מידע. כמו כן הערכות לקיום ופתיחת תכניות עצמאיות במדעי החיים פסיכולוגיה. סך הכול הוצא לסעיף זה כ-14.6 מיליון ₪.
- אחזקה מנהל והפעלת קמפוס. סך הכול הוצא לסעיף זה כ-8 מיליון ₪.
- הענקת מלגות, סך הכול כמיליון ₪.
- שירותים לסטודנטים וצרכי לימוד, סך הכול כ-787,000 ₪.
- התקשרות וביצוע פעולות משפטיות, בכלל זה קידום איחוד המכללות בקמפוס אקדמי אחווה, סך הכול כ-571,000 ₪.
- שיווק פרסום ויחסי ציבור להגדלת המוניטין וגיוס תלמידים, סך הכול כ-3.2 מיליון ₪⁸.

מיקום פעילות העמותה

הפריסה הגאוגרפית של העמותה היא מקומית בד.נ. שקמים קמפוס המכללה⁸.



תיאור בעלי תפקיד:

לעמותה 8 חברי ועד המנהל- שמואל ברקוביץ, הדס הלה, משה קזולה, יצחק וייס, איילון חיים, יעקב שכטר, רחמים חסון ואילנה יוגב⁸. 6 מתוך 8 חברי ועד זהים לעמותת הקלט. כמו כן, בעלי תפקידים בעמותה- זיו חורב- מנכ"ל, מיכל רביבו שטיינר-דיקן הסטודנטים, אלעזר טובול- מנהל מחלקת הכספים, נעמה אלוש- ראש מנהל והילה שהריזאדה- מנהלת לשכת הנהלה. כמות המועסקים בעמותה בשנת 2012 היא 492. לא קיימים מתנדבים בעמותה.

הכנסות

עיקר הכנסות העמותה נובעות מהקצבות ות"ת, שכר לימוד ותקבולים בגין תלמידים והכנסות אחרות⁹.

המחזור הכספי של העמותה

כ-34 מיליון ש"ח (ראה דו"ח רווח והפסד נספח 2).

המיזוג

נימוקי המיזוג

הנימוקים העיקריים למיזוג, כפי שהוצגו במסמכי המיזוג ובפני המוסדות שאישרו אותו הן כדלקמן:

- קיומו של מוסד אקדמי מאוחד המשלב את החוזקות של שתי המכללות- המכללה לחינוך היא אחת המכללות הוותיקות, המבוססות והמנוסות בקרב המכללות להכשרות מורים בארץ. המכללה האקדמית, הינה מכללה צעירה, שצברה ניסיון רב בהוראה בסטנדרטים אקדמיים גבוהים תחת אחריותה האקדמית של אוני' בן גוריון. בהתאם להחלטת ות"ת היא רואה את עיקר התפתחותה בתחומי מדעים מדויקים. במוסד המאוחד יתקיימו לימודי מדעים שיאפשרו העמקה בדיספלינה המדעית ברמה אקדמית גבוהה לצד הכשרה פדגוגית איכותית למעוניינים בהכשרה להוראה. המוסד האקדמי המאוחד יציע תכנית אקדמיות משולבות. תהליך האיחוד בין המכללה האקדמית לחינוך והמכללה האקדמית למדעים, יצר דגם חדש של מוסד אקדמי המעניק מגוון תארים B.Ed. , B.A B.Sc. M.Ed. , M.Teach
- איחוד מקורות תקציביים- המכללה לחינוך תוקצבה ממשרד החינוך בעוד המכללה האקדמית תוקצבה ע"י הות"ת. מקורות התקצוב השונים אילצו קיום שתי עמותות.
- אישור המיזוג משמעו בין היתר מעבר המכללה לחינוך מתקצוב משרד החינוך לתקצוב הות"ת, באופן בו הגוף הקולט יהא מתוקצב ות"ת. ייעול מערכת הניהול וחסכון במשאבים.
- להיות קמפוס מוביל באזור הדרום¹².

בחינת המניעים

מטרת המיזוג כמשתקף בהסכם המיזוג הוא הרחבת הפעילות כך שתכלול לימודי מדעים ברמה גבוהה ויצירת סינרגיה עם תכניות הכשרת המורים שנמצאים בעמותת הקלט. במטרות המיזוג מצוין שהסיבה העיקרית לקיומן של שתי מכללות היא מסיבות תקציביות:

1. המכללה לחינוך תוקצבה ממשרד החינוך בעוד המכללה האקדמית תוקצבה ע"י הות"ת.
2. מקורות התקצוב השונים אילצו קיום שתי עמותות.
3. אישור המיזוג משמעו בין היתר מעבר המכללה לחינוך מתקצוב משרד החינוך לתקצוב הות"ת, באופן בו הגוף הקולט יהא מתוקצב ות"ת¹².

לדברי זיו חורב, "המוסד המאוחד שלנו יכול להציע השכלה אקדמית שמוסדות אחרים אינם יכולים להציע. לדוגמא , לימודי מדעים יישומים, לצד האפשרות ללמוד במקביל לקראת תעודת הוראה בתחום. יש כאן שילוב מנצח בין הכשרה דיספלינרית מעמיקה שניתנת בבית הספר למדעים להכשרה פדגוגית מאד רחבה, שמעניק בית הספר לחינוך. אדם יכול ללמוד לתואר Sc.B. בכימיה יישומית, להכשיר את עצמו להיות כימאי תעשייתי ותוך כדי הלימודים לתואר ראשון גם ללמוד להיות מורה ברמה גבוהה ולקבל תעודת הוראה במקצוע¹⁴.

לדברי מר רענן שריר חבר אסיפה כללית של עמותת הקלט

"..יש לנו שתי אספות כלליות, שני ועדים מנהלים, שני נשיאים, שני מנכ"לים ושני גופים לביקורת. בהקשר זה אנו נמצאים תחת ביקורות חוזרות ונשנות שמא תקציב של מכללה אחת, יזלוג למכללה האחרת.

אנחנו מקפידים מאוד בכל הנוגע לתקציבים ולעמידה בהוראות החוק בכל הנוגע לניהול נפרד של המכללות... כל הזמן אמרנו שאנו רוצים לחסוך במשאבים ויותר מזה, אמרנו שאנחנו יכולים לפתח תכניות ייחודיות, משולבות מדעים והוראה¹⁴."

הצוות האחראי על תהליך המיזוג

גדעון סער, מינה את ר"ח משה לאון להיות הר"ח המלווה את התהליך. עו"ד שוש רוזן ערכה את ההסכמים. ד"ר זיו חורב הייתה שותפה מלאה לתהליך. כמו כן, ועד מנהל, רענן שרירי ז"ל. שותפה להליך הייתה גם ד"ר אתי גרובגלד. מימון הליווי היה על ידי משרד משה לאון היו מדינת ישראל, הות"ת.

תהליך המיזוג

- לצורך קידום איחוד המכללות מונה משרד רו"ח אורליצקי כפרויקטור לנושא. כבר במהלך שנת 2011 רו"ח משה ליאון ונציגיו היו בקשר רציף עם המכללות ובכלל זה אספו נתונים מספריים, כספיים ומשפטיים על המכללות.
- בשנת 2011 מונתה ועדה לאיתור נשיא למכללה המאוחדת.
- חתימה על הסכם מיזוג-
 - א'- 22.2.2012
 - ב'- 6.9.2012
- אישור המיזוג ע"י ועד מנהל עמותת קלט- 16.9.2012
- אישור המיזוג ע"י ועד מנהל עמותת יעד- 16.9.2012
- אישור המיזוג ע"י ועדת ביקורת עמותת קלט- 22.2.2012
- אישור המיזוג ע"י ועדת ביקורת עמותת יעד- 22.2.2012
- הזמנה לאסיפה הכללית עמותת קלט- 23.2.2012
- הזמנה לאסיפה הכללית עמותת יעד- 23.2.2012
- אישור המיזוג ע"י האסיפה הכללית עמותת קלט-
 - א'- 5.3.2012
 - ב'- 6.9.2012
- אישור המיזוג ע"י האסיפה הכללית עמותת יעד-

○ א'- 5.3.2012

○ ב'- 6.9.2012

- העברת הודעה לרשם- 15.3.2012
- שליחת כלל המסמכים לרשם- 23.9.2012
- פרסום הודעה לנושאים בעיתונות- 27.2.2012
- פרסום הודעה לתורמים בעיתונות- 27.2.2012
- שליחת הודעה לרשם על פרוטוקול אסיפה כללית- 23.9.2012
- אישור הרשם- 6.2.2013
- אישור בית המשפט- 11.6.2013
- קבלת תעודת מיזוג- המיזוג נכנס לתוקפו הסטטוטורי עם קבלת תעודת המיזוג בתאריך 26.5.2013
- השופט: שרה דברת, משרד עו"ד: ארליך רוזן¹⁰.

העמותה שינתה את שמה ב-23.6.2013 ל- "המכללה האקדמית אחוה (ע"ר)". ACHVA ACADEMIC COLLEGE (R.A)¹¹.

העמותה הממוזגת

מטרות העמותה הממוזגת

1. קיום לימודים אקדמיים. העמותה תפעיל לימודים אקדמיים בתחומי: הכשרת עובדי הוראה, חינוך, מדעי החברה, מדעי הרוח, מדעי הטבע, ניהול ותחומים נוספים בכפוף לאישור המועצה להשכלה גבוהה, ובכפוף לנהלי ות"ת, החלטותיה והנחיותיה.
2. העמותה תקים ספריות, תפתח מעבדות ומתקנים שידרשו לצרכי המטרות דלעיל.
3. העמותה תקיים השתלמויות, סמינריונים, כנסים, ופעילויות אחרות לפיתוח מקצועי.
4. העמותה תקיים מטרות שונות התורמות לקהילה.
5. העמותה תפתח מחקר בסיסי ויישומי בתחומי הפעילות האקדמית.
6. העמותה תקבל הקצבות, מענקים ותרומות, מתנות ועיזבונות וכן תקבל סיוע בכל דרך אחרת לקיום מטרותיה או מקצתן. העמותה לא תקבל כספי מדינה במישרין או בעקיפין מכל גורם שהוא לרבות משרדי ממשלה, תאגידים סטטוטוריים, רשויות מקומיות, מוסדות לאומיים וכל גוף נתמך אחר אלא בכפוף להנחיות ות"ת.
7. העמותה תעניק מלגות, מענקים ופרסים, תגייס ותצור קרנות למלגות, עידוד השכלה גבוהה, וקרנות מיוחדות.
8. העמותה תגבה דמי לימוד ותשלומים אחרים עבור השירותים הניתנים על ידה, בהתאם להנחיות ות"ת.
9. העמותה תוציא לאור ספרים וכתבי עת, תערוך סימפוזיונים, כנסים והרצאות.
10. העמותה תחזיק תפעיל ותנהל בעצמה ובאמצעות גורמים חיצוניים, שירותים לרווחת הסטודנטים.
11. העמותה תתקשר בחוזים ותבצע כל פעולה משפטית שיש לה קשר עם מטרותיה.

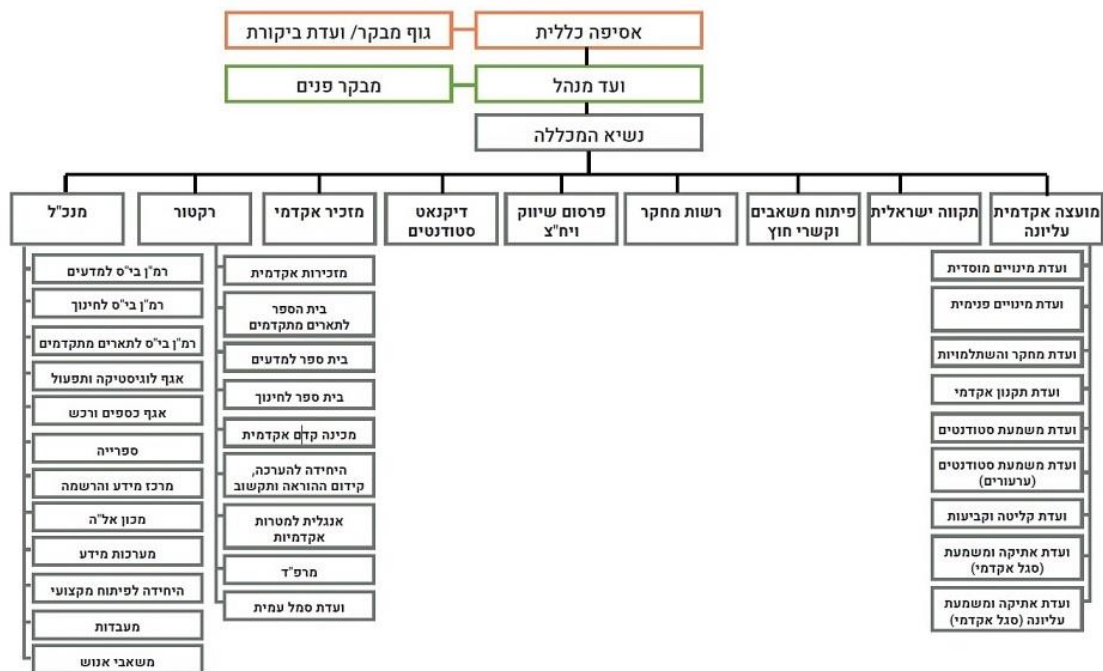
12. העמותה תבצע כל פעולה מדעית, חינוכית, מנהלית או אחרת שתידרש לביצוע מטרויה לרבות העסקת עובדים.

13. העמותה תעשה כל פעולה שתהא מועילה לפי שיקול דעתה לקיום מטרותיה¹².

משך המיזוג

ממועד חתימת הסכם מיזוג ועד לקבלת תעודת מיזוג עברו כ-15 חודשים^{12,13}.

מבנה ארגוני העמותה הממוזגת¹⁹



חילופי תפקידים בכירים

לאחר המיזוג, שני הנשיאים הקודמים עוזבים. נבחר נשיא חדש, פרופ' עליאן אלקרנאווי. פרופ' אלקרנאווי, יליד רהט, שלימד באוניברסיטת בן-גוריון וכיהן כדיקן בית הספר לעבודה סוציאלית באוניברסיטת ממוריאל שבקנדה, חוזר לדרום כנשיא מכללה שלומדים בה בני כל המגזרים והעדות בישראל, ומביא עמו רוח של צמיחה, פתיחות ורב תרבותיות.

לדברי הנשיא:

"בחזוני למכללה ישנם שלושה עמודי תווך: הראשון הוא 'הוראה משתפת' - הוראה שקשובה לצרכי הסטודנטים, כאשר לסטודנט חלק מרכזי בתהליך ההוראה והלימוד, תוך הפרייה הדדית עם המרצים. עמוד התווך השני הינו מחקר ופיתוח בנושאים יישומיים, בהם מפתחים מודלים שישמשו את אנשי השטח בתחומי ההוראה ובתחומים נוספים. עמוד התווך

השלישי הוא מעורבות חברתית של הסטודנטים ואנשי הסגל. שלושת המרכיבים הללו מקיימים ביניהם קשרי גומלין- הלימוד אינו עומד בפני עצמו, אלא עונה על צרכים שעולים מהשטח. המחקרים הם מעשיים ועונים על צרכים שבחלקם עלו בזכות המעורבות החברתית וההיכרות עם השטח"

תפקיד יו"ר ועד מנהל:

שנה לאחר המיזוג, בתאריך 29.1.2014 הוחלף יו"ר הוועד המנהל מר שמואל ברקוביץ בגברת אילנה יוגב. שנתיים לאחר המיזוג בתאריך 22.12.2015 הוחלפה יו"ר הוועד המנהל פעם נוספת ומונה איציק וויס למ"מ יו"ר ועד ובתאריך 21.3.2016 נכנס לתפקיד כיו"ר ועד מנהל¹⁶.

בשנת 2014 סיים את תפקידו מר חנן חסיד יו"ר האסיפה הכללית¹⁶.

תפקיד מנכ"ל:

לאחר המיזוג מנכ"ל העמותה נשאר ישראל אברהמי, וסיים את תפקידו בתאריך 31.3.2013. בתאריך 20.6.2013, ד"ר זיו חורב שהייתה מנכ"לית המכללה האקדמית אחוה באחריות אוניברסיטת בן גוריון הופכת למנכ"לית העמותה המאוחדת¹⁶.

ד"ר אתי גרובלד שהייתה סגנית נשיא לעניינים אקדמיים בחינוך הופכת לסגנית נשיא לעניינים אקדמיים בעמותה המאוחדת. שיתוף הפעולה של אתי וזיו היה טוב מאוד לאור שילוב הידע. לאתי דוקטורט בכימיה, דהיינו בעלת ידע במדעים וכמו כן הייתה בעלת ידע בניהול החינוך לאור תפקידה בעמותה הקודמת. זיו היתה בעלת ידע בעבודה למול הות"ת, לאור תפקידה הקודם. שילוב הידע של שתייהן אפשר ניהול סגל אקדמי תחת הות"ת וניהול סגל אקדמי שהיה עד כה תחת משרד החינוך. שנתיים לאחר המיזוג, בתאריך 31.10.2015, סיימה ד"ר זיו חורב את תפקידה במכללה. ב-24.2.2016 מונתה ד"ר אתי גרובלד¹⁶. לתפקיד מנכ"ל המכללה והינה מכהנת בתפקידה עד היום (2020)¹⁷.

בהתייחסות למבנה:

העמותות הפכו לבתי ספר. בית ספר לחינוך, בית ספר למדעים. לימודי התואר השני בחינוך הועברו לבית ספר לתארים מתקדמים. אתי, כרקטורית יצרה הנהלה. ראשי בתי ספר (הנהלה האקדמית): פרופסור צבי פריאל, ראש בית ספר למדעים, ד"ר ראיסה גוברמן, ראש בית הספר לחינוך, ד"ר יעל פישר, ראש בית הספר לתארים מתקדמים, ד"ר רשות המחקר, ד"ר אורית אבידב-אונגר, סמנכ"ל המכללה, ישראל אברהמי, דיקנית הסטודנטים, מיכל רביבו. הנהלה זו נפגשה ליצירת שותפות. היו מספר פורומים: פורום ראשי בתי הספר, פורום שכתב את התקנון האקדמי מכללה. כמו כן, יצרו נהלים, כגון נהלים בחינוך: נהלי עבודה מעשית.

חשוב לאתי לציין, שראש בית הספר למדעים, ראש התוכנית למדעי החיים במכללה האקדמית אחוה באחריות אוניברסיטת בן גוריון, היה נעים הליכות ותרם מאוד לתהליך זה. הפורום היה פעיל מאוד, ועשה עבודה ראויה, ותוצאה

זו "הלחלה מטה". בנוסף נבנתה מועצה אקדמית משותפת, חלק מהנציגים היו מהמועצות האקדמיות הקודמות, חלק היו חדשים. לדברי אתי התקבלו מספר החלטות עקרוניות שנועדו להפחית חרדה ולחץ של המורים ולתרום להצלחת האיחוד:

- לא לפגוע בתנאי ההעסקה של אף חבר סגל
- כל חבר סגל יישאר במסלול העסקתו טרם האיחוד (עו"ה, ות"ת)
- סגל חדש ייקלט בתנאי ות"ת
- לאחר התייצבות האיחוד יוקצו כל שנה מספר תקנים למעבר של חברי סגל במסלול עו"ה למסלול ות"ת בעניין שכר הסגל, היו 2 אפשרויות:

1. מי שקיבל את שכרו ממשרד חינוך ימשיך לקבל את שכרו ממשרד החינוך. מי שקיבל את שכרו מהות"ת ימשיך לקבל את שכרו מהות"ת. דהיינו המיזוג לא ישנה דבר. (משרד החינוך יעביר את השכר לות"ת וות"ת ישלם לעובד בהתאם לתנאיו הקודמים).
 2. פיטורים של מרצים ממשרד החינוך, דהיינו לצמצם במשרות, ומי שישאר יקבל את שכרו מות"ת. הוחלט לפעול באפשרות הראשונה, מה שגרם להפחתת הלחץ בקרב העובדים. נקודה שיש לציין, שהשכר למרצים מתחילים בתנאי הות"ת טובים יותר משכר מרצים ותיקים באחריות משרד החינוך. ולכן בעקבות כך, השקט נמשך 3 שנים, עד שהסגל הוותיק גילה ששכרו נמוך יותר ממרצים צעירים שהתקבלו למכללה.
- התקיימה ועדה לפיה הוחלט שכל שנה יועברו 4-5 מרצים באחריות משרד החינוך לאחריות ות"ת. 90 חברי סגל היות באחריות משרד החינוך, כיום נותרו 40 מרצים. חלק פרשו וחלק עברו. במהלך הזמן, כל צוות יהפוך לאחריות ות"ת. החלק היחיד שהיה קשה, היה חפיפה קטנה של מספר תחומים. כגון הוראת הספרות שהייתה במכללה לחינוך וחטיבת הספרות שהייתה במכללה באחריות בן גוריון. דוגמא נוספת, חפיפה בהיסטוריה, היה ראש חוג להוראת ההיסטוריה והייתה חטיבה ל-BA בהיסטוריה. על מנת לא לפטר, הגדרת התפקיד נעשתה בהדרגתיות. כאשר ראש החוג להוראת ההיסטוריה פרש (שנתיים לאחר האיחוד), נוצר תפקיד ראש תחום להיסטוריה שניהל את שתי החטיבות.

לדברי זיו חורב,

"כל איחוד של שני ארגונים הוא סוג של הליך מכונן, ובמקרה של אחוה מדובר במהלך דרמטי במיוחד, שכן מדובר באיחוד של שני מוסדות אקדמיים, שונים במהות ובתרבות שלהם, "מסבירה ד"ר חורב, "מצד אחד, היה מדובר במהלך מתבקש, של איחוד של שתי ישויות שהיו כתאומים סיאמיים, באותו הקמפוס. מצד שני, בעולם האקדמיה הישראלי, מכללה אקדמית כללית ומכללה להכשרת מורים הן ישויות שונות לגמרי. כעת האתגר הניצב בפנינו הוא לא רק איחוד מבני של שני הארגונים, אלא בניית ישות חדשה, שהיא לא רק מכללה למדעים, או מכללה להכשרת מורים, אלא גם וגם' - יצירת סינרגיה אמיתית בין שתי המכללות, באופן שהשלם יעלה על סך חלקיו"²⁰

"האתגר המרכזי הוא לייצר תרבות ארגונית של מוסד אקדמי אחד. ברמה המנהלית אני מקווה לאחד את המוסדות בהצלחה, וברמת השירות אני מקווה שתוך כשנה נוכל להציע לסטודנט רמת שירות גבוהה מאד. כבר היום המכללה האקדמית אחזה ממוקמת בסקרים כאחד המוסדות האקדמיים השירותיים ביותר, אבל אני מקווה שבעתיד הלא רחוק נוכל להכריז על עצמנו כמוסד שמלווה כל סטודנט אישית עד הכיתה ממש."

לדברי מר רענן שריר חבר אסיפה כללית של עמותת הקלט

המכללה ב'(עמותת היעד) הפועלת בהתאם להוראות הות"ת אין עובדים קבועים. במכללה א' (עמותת הקלט), הפועלת בהתאם להוראות משרד החינוך, יש עובדים קבועים שעובדים לפי יחסי עובד ומעביד של משרד החינוך וצריך להעביר אותם ליחסי עובד ומעביד של הות"ת. אפשר לעשות את המהלך **הצורה פשוטה**: מורים שעובדים בתנאים של משרד החינוך היום, ימשיכו לעבוד בתנאים אלו עד שיצאו לפנסיה, ותהיה התחשבנות של הות"ת עם משרד החינוך. יותר מזה אפשר להקצות סכום כסף כדי להוציא מורים **לפנסיה מוקדמת** ועל ידי כך להקטין את כמות המורים הקבועים, ואפשר לעשות את המהלך הזה **בצורה מסובכת - לפטר את כל המרצים** במכללה לחינוך ולקבל חדשים בתנאים של הות"ת. מאוד מקווה שנלך על האופציה הראשונה²⁰"

המשאב האנושי לאחר המיזוג:

להלן מערך המשאב האנושי בעמותת הקלט בין השנים 2010-2016

2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010	
1977	2013	1822	1791	328	328	317	עובדים עמותת קלט
				492	508	540	עובדים עמותת יעד
1977	2013	1822		820	916	857	סה"כ

שנה לאחר המיזוג (2014) ניתן לראות גדילה משמעותית במספר העובדים. בשנת 2015 ניתן לראות עליה ובשנת 2016 ירידה. ניתן לראות כי מספר העובדים יותר ממכפיל את עצמו מיד לאחר המיזוג, דבר המעיד על התרחבות משמעותית בפעילות¹⁶.

לדברי ד"ר אתי גרובגלד:

"האתגרים העיקריים מבחינתי הם פיתוח תכניות לימודים חדשות ואטרקטיביות ופיתוח תקנון אקדמי מאוחד למכללה, שיתאים לרוח של שני בתי הספר שאוחדו, " מסבירה הד"ר גרובגלד. "נשקוד גם על תהליכי קידום לסגל האקדמי של שני בתי הספר. אני רואה אתגר חשוב בעבודה משותפת, באווירה טובה, של שני בתי הספר יחד, כך שאנשים ירגישו שהמכללה היא בית חם ומקום לצמיחה אקדמית ואישית. הפלטפורמה כבר קיימת, עכשיו צריך רק להשתמש בה בדרך הנכונה".

"מדובר בתכניות לתארים ראשונים חדשים וגם לתארים שניים. כדוגמה אוכל לציין את התכנית ללימודי תואר ראשון בפסיכולוגיה וחינוך מיוחד, שתובא בקרוב לאישור המל"ג, ותכנית - MTeach תואר שני בהוראה לאקדמאים. בכוונתנו לבנות גם תכניות חדשות נוספות, המשלבות תכניות מבית הספר לחינוך ומבית הספר למדעים - עוד אתגר ייחודי למכללה"²¹

יתרונות המודל הייחודי:

- מגוון תארים
 - שילוב סטודנטים בקורסים משותפים
 - מלבד B.Ed. ניתן להציע תואר ראשון דיסציפלינארי +
 - תעודת הוראה כאשר מתחילים בלימודי החינוך בשנה ב', ג' על פי בחירה של הסטודנטים.
- כמו כן ציינה:

"התקבלו החלטות עקרוניות שנועד להפחית חרדה ולחץ של המורים ולתרום להצלחת האיחוד, כפי שצוין קודם:

- לא לפגוע בתנאי ההעסקה של אף חבר סגל.
- כל חבר סגל יישאר במסלול העסקתו טרם האיחוד (עו"ה, ות"ת).
- סגל חדש ייקלט בתנאי ות"ת.
- לאחר התייצבות האיחוד יוקצו כל שנה מספר תקנים למעבר של חברי סגל במסלול עו"ה למסלול ות"ת. לדבריה "מומלץ להפיג את חששות חברי הסגל ולתת להם באופן שוטף מידע על הנעשה. בנוסף צריך לטפח את ההכרות של הסגל המשותף וכן את תחושת השייכות שלהם למכללה"²¹.

הגורמים שיכולים לסייע מיזוג:

- אין מעבר פיזי לקמפוס אחר ולכן אין שינוי פיזי במקום העבודה של העובדים.
- חברי הסגל המנהלי וחלק מחברי הסגל האקדמי מכירים זה את זה כך שלא יהיה שינוי דרמטי בסביבה החברתית של העובדים. מערך מנהלי ופיזי משותף – גורם זה מסייע מאוד כיוון שבחלק מהשירותים יש בסיס משותף שיהווה תשתית להמשך.
- ויחד עם זאת תרבות ארגונית שונה לחלוטין²¹.

בשנה הרביעית לאחר המיזוג, הדברים שהושגו:

- תקנון אקדמי משותף.
- ועדות אקדמיות משותפות (מועצה אקדמית עליונה, וועדות מינויים וכו').
- פורומים מנהליים ואקדמיים משותפים.
- מחלקות מנהל משותפות.

- סגל משותף.
- פעילות משותפת במגוון תחומים (החוגים למדעים, נוירו פדגוגיה).
- לימודים משותפים ברמה פרטנית ומסלולית.
- מעבר חברי סגל לות"ת²¹.

שתי חוקרות, ד"ר אתי גרובגלד וד"ר אריאלה טייכמן וינברג, ערכו מחקר גישוש שנערך כחודשיים לפני איחוד המכללות. הן העבירו שאלון פתוח ובו שאלות המתייחסות לאיחוד. התשובות של מחקר הגישוש עברו ניתוח תוכן ושימשו לחיבור. השאלון הורכב משני חלקים: חלק פתוח וחלק סגור. השאלון הועבר לסגל המנהלי והאקדמי של המכללה פעמיים: פעם ראשונה חודש לפני תאריך האיחוד הפורמלי, ופעם שנייה כשנה לאחר האיחוד. בחלק הראשון של השאלון שהועבר לפני ואחרי האיחוד, החוקרות הציגו מספר יתרונות ארגוניים ואנושיים (לעובד) לאיחוד, וביקשו מהנשאלים לבחור את היתרונות המשמעותיים ביותר לדעתם, וכמו כן ביקשו לדרג את רמת חשיבות היתרון לפי סדר, מהכי חשוב-1 לנמוך, בהתאם למספר ההיגדים. בחלק שני של השאלון, חזרו על התהליך אך הפעם הוצגו חסרונות לאיחוד¹⁹.

להלן הממצאים¹⁹:

יתרונות לפני האיחוד ושנה לאחר האיחוד

היגדים שקיבלו יותר מ-5%	היתרון	מיקום לפני האיחוד	מיקום לאחר האיחוד
23.7%	חסכון כלכלי- צמצום בהוצאות הנובעות מכפילויות	1	1
16%	צעד נכון מבחינה ארגונית איחוד תהליכים, תפיסות, עבודה ונהלים	2	2
13.2%	יצירת מכללה שהיא הגדולה ביותר באזור ולכן אטרקטיבית יותר	4	3
10.7%	פתיחת תכניות חדשות ואטרקטיביות לסטודנטים	3	4
5.5%	שיפור תדמית המכללה	8	5
5.3%	המכללה כגוף גדול יותר מקבלת תקציבים גדולים יותר מהמל"ג/ ות"ת	7	6
5.2%	עלייה במספר הסטודנטים	5	7

ניתן לראות כי כל היתרונות המצוינים בטבלה לעיל מתייחסים לארגון ולא לעובד. לא היה שינוי משמעותי ביתרונות העיקריים. השינוי בסדר לא משמעותי.

היגדים שקיבלו יותר מ-5%	היתרון	מיקום לפני האיחוד	מיקום לאחר האיחוד
10.6%	אי ודאות לגבי הנהלים החדשים, המבנה האקדמי ובעלי התפקידים	2	1
9.9%	איבוד המעמד של בית הספר לחינוך כמוסד להכשרת מורים	23	2
9.7%	פיטורים של חברי סגל אקדמי	1	3
9.2%	איבוד האופי המקורי של כל אחת מהמכללות	8	4

5	11	פגיעה בזכויות הסגל האקדמי	7.2%
6	12	הקפאה זמנית או אי סדר של תהליכי עבודה כתוצאה מהשינוי	5.8%
7	17	אי שביעות רצון בקרב כלל העובדים	5.3%

נבחרו גם חסרונות אנושיים ולא רק ארגוניים. פיטורי חברי הסגל היה המשמעותי ביותר ולאחר מכן דורג 3. פגיעה בזכויות חברי סגל השתנה ואי שביעות רצון של כלל העובדים עלה בחשיבותו לאחר האיחוד¹⁹.

הערכה פיננסית לאחר המיזוג

מחזור הפעילות בשנת 2014 עמד על כ-102 מיליון ש"ח. ההכנסות העיקריות נובעות מהקצבות מה-ו.ת.ת. השוואת ההכנסות ממקורות שונים של העמותה הממוזגת בשנת 2014 לעומת סך ההכנסות של שתי העמותות קודם המיזוג בשנת 2012²²:

מקור ההכנסה	השתתפות הקצבות מה-ו.ת.ת.	שכר לימוד מתלמידים	השתתפויות והקצבות משרד החינוך	השתתפויות משרדי ממשלה אחרים	סה"כ הכנסות
אחווה המכללה האקדמית 2012	2050000	18363444	32,243,665	2567972	55,647,232
המכללה האקדמית אחוה באחריות אקדמית של אוניברסיטת בן גוריון בנגב	19881000	13748110	0	231074	34428310
סה"כ 2012	21931000	32111554	32243665	2799046	90075542
אחווה המכללה האקדמית ממוזגת 2014	53,948,678	41,582,708	4,117,102	2255558	102,129,227
שינוי באחוזים	246%	129%	13%	81%	113%

מניתוח השינויים במקורות ההכנסה בין שנת 2012 לשנת 2014, ניתן לראות כי ישנה עלייה בהכנסות של 113%. רוב עלייה זו נובעת מהעלייה המשמעותית בהכנסות משכר לימוד מהתלמידים והשאר בזכות עלייה בהקצבות מהמדינה. סיבת העלייה בהכנסות לשכר לימוד- שכר הלימוד במכללת אחווה הינו שכר לימוד אוניברסיטאי כך שבהכרח נראה כי מספר הסטודנטים גדל, יתכן כי המיזוג תרם לגדילה זו במספר הסטודנטים ובהתאמה לעלייה בהכנסות משכר לימוד.

עלייה בהכנסות מסעיף שכר לימוד בשנים אחרות:

הכנסות משכר לימוד סטודנטים	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
אחווה המכללה האקדמית הכנסות שכר לימוד סטודנטים	16,966,231	13,061,514	18,363,444	38,941,986	41,582,708	41,038,701	35,247,895
המכללה האקדמית אחוה באחריות אקדמית של אוניברסיטת בן גוריון בנגב	14,600,428	14,365,032	13,748,110	0	0	0	0
סה"כ	31,566,659	27,426,546	32,111,554	38,941,986	41,582,708	41,038,701	35,247,895

86%	99%	107%	121%	117%	87%		שינוי באחוזים
-----	-----	------	------	------	-----	--	----------------------

מניתוח התוצאות נראה כי יש עלייה מובהקת בהכנסות משכר לימוד בשנים 2012-2014 שהם שנתיים קודם המיזוג עד שנה לאחר המיזוג, בכל אחת משאר השנים יש ירידה²².

בשנת הלימוד תשע"א - 2011 למדו ב"אחווה המכללה האקדמית - 1500 סטודנטים סדירים (תואר ראשון, מסלול בדואי, לימודי המשך, הסבת סטודנטים, מורות חיילות ותואר שני) כ- 400 תלמידי מכינה וכ-1,100 משתלמים ביחידה ללימודי תעודה והשתלמויות, סה"כ 2,900 סטודנטים ומשתלמים²³.

גורמי הצלחה:

לדברי אתי,

כאשר 2 העמותות המתמזגות משלימות אחת את השנייה וכמעט לא חופפות בתחומים. כגון במקרה זה הייתה חפיפה קטנה מאוד. לרוב תחום החינוך היה שונה, חינוך מיוחד, גיל הרך, לימודי אנגלית, לא היו בביה"ס למדעים²¹.

לדברי זיו חורב

הקשיים המרכזיים:

1. קשיים רגולטורים. הבניית מודלים של תקצוב. העמותות מתוקצבות. משרד החינוך מתקצב לפי שעות הוראה, הות"ת מתקצב לפי מספרי סטודנטים כפונקציה של התחום. זיו נפגשה עם כל אחד מהגופים: ות"ת ומשרד החינוך בהתאמה.
 2. סיפור הנכסים. נכסים שיועבר מבלי שיהפכו לאירוע מס גדול.
 3. צריך להיפרד מחצי חברי ועד מנהל ועדיין שלא יהיו עוינים לדבר הזה.
 4. היה צריך לבחור נשיא אחד, מנכ"ל אחד. היועץ המשפטי היה במיקור חוץ.
 5. צריך לתחזק את העובדים, הסגל המנהלי והאקדמי. מטרה "מיזוג בלי יום של שביתה". אף אחד לא מעוניין לחוות את החוויה של "ללכת הביתה". נחתם הסכם קיבוצי, כדי להבטיח לתת חוויה של בטחון תעסוקתי, לצד יציבות תפעולית. עובדי משרד החינוך היו מאוגדים בארגון המורים. עובדים אחרים לא היה להם ארגון, וגם מולם נחתם הסכם במסגרת הכללית של המכללות.
- העמותות הללו רצו עוד להתאחד בשנת 2000, ועדי המנהלים רצו להתאחד.

שלבי התהליך

1. עמותה ב' - צריכה לקבל עצמאות אקדמית (יכולה להעניק תארים באופן עצמאי)

2. עמותה א' - לא תחשב כעמותה עירונית, שהיא תהיה בלתי תלויה במועצה האיזורית. עמותה הקולטת הוקמה כעמותה עירונית, וכתוצאה מכך היו דברים שצריך "להיפטר מהם". דיון בנושא קרקעות למול המועצה האיזורית באר-טוביה.

3. איחוד העמותות

3. הסדרה, העברת העמותה המאוחדת לות"ת. איך קולטים עמותה לות"ת, לא היה לכך מודל תקציבי.

- כל השלבים התרחשו במקביל.

- תהליך קליטה של עובדים. הם בנו מסלול מעבר לות"ת. העברת נכסים ללא מיסוי.

גורמים מעכבים:

1. שמירה על זהות ארגונית של ארגון אחד והפסד של האחר. בטוחה שלא צריך לשמור על זהות ארגונית קודמת "כור היתוך", אם האיחוד לא מייצר איחוד, כל הזמן ישנה התגוננות, חרדה ופחד מאובדן וחוסר יכולת להשתייך.

2. פערי תרבות

היו אנשים שעבדו לפי דירוג של סגל אקדמי: מרצה, מרצה בכיר, פרופסור, פרופסור חבר, ופרופסור מן המניין. ואילו עובדים שעבדו לפי דירוג הוראה של משרד החינוך. הראשונים מתקדמים לפי פרסומים והאחרונים לפי פז"מ.

3. ועד מנהל, נשיא ומנכ"ל, לכל אחד מהארגונים הללו אין לו אינטרס כי הם עלולים לאבד את כסאם.

באחזה היה אומץ גדול של הועד המנהל. באופן שזה נעשה, בשכל רב, שנה לפני האיחוד, היה מנכ"ל אחד (משותף), מנע שיהיה גורם מעכב. היה איחוד של הייעוץ המשפטי, הבקרה, מחלקות כספיות. לפני שאנשים יאבדו את זהותם הארגונית. נמנע החשש של אובדן זהות ארגונית ושל אובדן כסא.

גורמי הצלחה

1. "כולם איבדו את הזהות הארגונית", כולם הפסידו. עמותת היעד הפסידה, היא ויתרה על עצמה. עמותה קולטת, לקחה את השם של היעד. עמותה הקולטת בעלת תקצוב ות"ת. ה- **loose-loose** הפך לפלוס.

מדדי הצלחה

1. דוחות כספיים. יתרות תקציביות, הפלוס מאפשר פיתוח, הקמת בניין וכדומה.

2. השגת המטרה, הוראה של מספר גדול יותר של סטודנטים. המכללה המאוחדת לימדה יותר סטודנטים מהעמותות הנפרדות. הוסיפה גם לימודי תעודה/לימודי חוץ.

רואה במיזוג הצלחה גדולה,

1. צמצום במספר מוסדות להשכלה גבוהה, אין שום סיבה לכפילויות במנכ"ל, נשיא, מרכז רישום, כל הוצאות הנהלה וכלליות, דיקן סטודנטים. יש צורך להתאחד בארגון אחד.
2. העברת מכללות לחינוך לתקצוב הות"ת. הם היו הראשונים שעשו זאת, ומהווים מודל לאחרים.
3. נשארה 3 שנים לאחר האיחוד, המכללה התייצבה. הצלחות כלכליות אדירות, נפתחו חוגים חדשים, היא עזבה לאחור משבר אמון עם הנשיא.

החיסרון במיזוג:

לדעת זיו, הרבה גופים לא רואים ערך במיזוג. עדיף היה להם להגיש 2 דו"חות כספיים, 2 דו"חות מילוליים. המיזוג חושף את העמותות, הצורך בדיווח על נכסים. עמותות קטנות לא יראו צורך בכך, הן יסגרו אחת, והאנשים יעברו לשנייה. התהליך בירוקרטי וארוך, ללא תועלת עבורם.

היתרון במיזוג:

חסכון כספי מהותי. מיקוד מטרות חדשות, עדכון תקנונים (מהלך של התחדשות). תהליכים ארגוניים שמחזקים ומרעננים.

ביבליוגרפיה

1. אחוה המכללה האקדמית לחינוך (2020). בויקיפדיה.
https://he.wikipedia.org/wiki/%D7%94%D7%9E%D7%9B%D7%9C%D7%9C%D7%94%D7%94%D7%90%D7%A7%D7%93%D7%9E%D7%99%D7%AA_%D7%90%D7%97%D7%95%D7%94
2. אחוה המכללה האקדמית לחינוך (1997). תעודה לרישום עמותה.
3. אחוה המכללה האקדמית לחינוך (2012). דו"ח מילולי.
4. אחוה המכללה האקדמית לחינוך (2012). דו"ח כספי.
5. רשם העמותות. (2020). רשימת עמותות בעלות סעיף 46.
6. המכללה האקדמית אחוה באחריות אקדמית של אוניברסיטת בן גוריון בנגב (2000). תעודה לרישום עמותה.
7. המכללה האקדמית אחוה באחריות אקדמית של אוניברסיטת בן גוריון בנגב (2000). תקנון העמותה.
8. המכללה האקדמית אחוה באחריות אקדמית של אוניברסיטת בן גוריון בנגב (2012). דו"ח מילולי.
9. המכללה האקדמית אחוה באחריות אקדמית של אוניברסיטת בן גוריון בנגב (2012). דו"ח כספי.
10. אחוה המכללה האקדמית לחינוך (2013). מסמכי מיזוג לבית משפט.
11. אחוה המכללה האקדמית לחינוך (2013). תעודת שינוי שם.
12. אחוה המכללה האקדמית לחינוך (2012). הסכם מיזוג.
13. אחוה המכללה האקדמית לחינוך (2013). תעודת מיזוג.
14. אחוה המכללה האקדמית לחינוך (2011, אפריל 12). פרוטוקול אסיפה כללית.
15. אחוה המכללה האקדמית לחינוך (2013). דו"ח מילולי.
16. אחוה המכללה האקדמית לחינוך (2016-2013). דו"ח מילולי.
17. אחוה המכללה האקדמית לחינוך (2020). אתר מכללת אחוה.
<https://www.achva.ac.il/?sa=X&ved=2ahUKEwiW45Tx96DnAhXRfFAKHTtDASUQFjACegQIBxAB>
18. אחוה המכללה האקדמית לחינוך (2020). אתר מכללת אחוה.
19. ד"ר אתי גרובגלד (2013) מצגת מחקר על המיזוג.
<http://meyda.education.gov.il/files/hachsharatOvdevHoraa/etti.pdf?sa=X&ved=2ahUKEwiW45Tx96DnAhXRfFAKHTtDASUQFjAGegQIBBAB>
20. אחוה המכללה האקדמית לחינוך (2011, אפריל 12). פרוטוקול אסיפה כללית.
21. ד"ר אתי גרובגלד (15.6.2020) ראיון בזום ע"י ד"ר רחל אזוראל כאליפא.
22. אחוה המכללה האקדמית לחינוך (2016-2009). דו"חות כספיים.
23. אחוה המכללה האקדמית לחינוך (2010, יוני 23) פרוטוקול אסיפה כללית.

24. ד"ר מיכל רביבו, (19.7.2020), ראיון בזום ע"י ד"ר רחל אזוראל כאליפא..

25. ד"ר זיו חורב, (30.7.2020), ראיון בזום ע"י ד"ר רחל אזוראל כאליפא

נספחים

נספח 1: דוחות רווח והפסד המכללה האקדמית אחוה באחריות אקדמית של אוניברסיטת בן גוריון בנגב 2010-2012

2012	2011	2010	פירוט	בשקלים
33,860,184	33,397,977	32,757,767	הקצבות מהועדה לתכנון ותקצוב, שכר לימוד ותקבולים בגין תלמידים, השתתפות מוסדות בפעילויות	מחזור הפעילות
297,689	132,931	261,527	הכנסות אחרות	
270,437	464,873	388,420	סכומים ששוחררו מנכסים נטו שהוגבלו לפעילות	
34,428,310	33,995,781	33,407,714		סה"כ מחזור פעילות
2,283,280	2,409,454	2,461,763		הוצאות הפעלה ואחזקה
787,226	665,554	1,862,972		הוצאות בקשר לתלמידים וצרכי לימוד
1,709,988	1,829,771	1,866,620	פחת מחשבים, ציוד, תוכנות ומבנים	
20,348,025	20,459,151	20,566,039		שכר ונלוות עובדי הוראה ושרותי הוראה, שכר ונלוות עובדי מנהלה
1,084,443	1,264,461			מלגות שחולקו לתלמידים
26,212,962	26,628,391	26,757,394		סה"כ עלות פעילות
8,215,348	7,367,390	6,650,320		רווח גולמי- עודף נטו מפעילויות לפני מימון
3,999,338	3,961,050	3,943,803		הנהלה וכלליות
670,893	317,818	461,288		הכנסות/הוצאות מימון
8,886,241	7,685,208	7,111,608		עודף (גרעון) נטו מפעילויות לאחר מימון
1,663,416	715,868	788,024		רווח/גירעון השנה

נספח 2: דוח רווח והפסד שנים 2010-2016 המכללה האקדמית אחווה

2016	2015	2014	2013	2012 שנת המיזוג	2011	2010	בשקלים
62,278,173	55,743,000	53,948,678	50,998,172	2,050,000	13,061,514		השתתפות הקצבות מה-ו.ת.ת.
35,247,895	41,038,701	41,582,708	38,941,986	18,363,444	13,061,514	16,966,231	שכר לימוד מתלמידים
4,972,001	3,761,989	4,117,102	3,262,974	32,243,665	24,115,896	31,434,422	השתתפויות והקצבות משרד החינוך
1,259,916	1,746,334	2,255,558	2,070,037	2,567,972	2,419,608	3,315,388	השתתפויות משרדי ממשלה אחרים
1,532,149	30,030,021	225,181	621,233				סכומים ששוחררו מהגבלה זמנית לחלוקת מלגות וחונכות
105,344,719	105,233,606	102,129,227	95,894,412	55,647,232	53,697,917	52,241,452	סה"כ מחזור פעילות
88,806,297	90,300,595	83,053,578	82,152,319	50,796,772	47,458,834	46,094,822	סה"כ עלות פעילות
16,538,422	14,933,011	19,075,649	13,742,093	4,850,460	6,239,083	6,146,630	רווח גולמי- עודף נטו מפעילויות לפני מימון
12,424,700	11,291,561	12,372,572	11,847,974	6,750,620	6,780,187	6,598,529	הנהלה וכלליות
60,807	221,639	639,003	900,157	343,968	36,358	95,669	הכנסות/הוצאות מימון
16,599,229	15,154,650	19,714,652	14,642,250	5,194,428	6,275,441	6,242,299	עודף (גרעון) נטו מפעילויות לאחר מימון
-	17,291	3,154	147,320	-75,757	564,505	-1,433,057	הוצאות אחרות
4,174,529	3,880,380	7,338,926	2,646,956	-1,631,949	59,759	-1,789,287	רווח/גירעון השנה

נספח 3: מאזן שנים 2010-2016 המכללה האקדמית אחווה

2016	2015	2014	2013	2012 שנת המיזוג	2011	2010	בשקלים
64,190,735	62,824,628	57,710,367	46,439,616	15,749,072	18,484,648	17,518,682	רכוש שוטף
47,962,768	46,891,238	46,733,860	47,695,681	32,647,079	32,362,882	32,552,312	רכוש קבוע
112,153,503	109,715,866	104,444,227	94,135,297	48,396,151	50,847,530	50,070,994	סה"כ נכסים שוטפים
130,982	558,766	407,825	412,267	-	-	-	סה"כ נכסים שאינם שוטפים
112,284,485	110,274,632	104,852,052	94,547,564	48,396,151	50,847,530	50,070,994	סה"כ נכסים
15,852,182	19,774,001	21,501,925	19,358,140	10,683,192	11,128,668	10,577,677	סה"כ התחייבויות שוטפות
-	-	-	-	476,520	1,016,607	1,509,472	סה"כ התחייבויות שאינן שוטפות
15,852,182	19,774,001	21,501,925	19,358,140	11,159,712	12,145,275	12,087,149	סה"כ התחייבויות
96,432,303	90,500,631	83,350,127	75,189,424	37,236,439	38,702,255	37,983,845	סה"כ נכסים נטו
112,284,485	110,274,632	104,852,052	94,547,564	48,396,151	50,847,530	50,070,994	סה"כ התחייבויות ונכסים נטו

נספח 4: מאזן שנים 2010-2012 המכללה האקדמית אחוה באחריות אקדמית של אוניברסיטת בן גוריון בנגב

2012	2011	2010	בשקלים
7,168,158	6,451,431	2,667,538	מזומנים
		4475808	בטחונות זמן קצר
25,308,869	24,079,986	22,432,075	סה"כ נכסים שוטפים
187986	101785	229,294	יעודה בשל סיום יחסי עובד מעביד נטו
15,504,081	15,763,598	14,624,928	רכוש קבוע
15,692,067	15,865,383	14,854,222	סה"כ נכסים שאינם שוטפים
41,000,936	39,945,369	37,286,297	סה"כ נכסים
7,172,248	8,461,584	7,836,207	סה"כ התחייבויות שוטפות
-	-	-	סה"כ התחייבויות שאינן שוטפות
7,172,248	8,461,584	7,836,207	סה"כ התחייבויות
33,828,689	31,483,785	29,450,090	סה"כ נכסים נטו
41,000,937	39,945,369	37,286,297	סה"כ התחייבויות ונכסים נטו



מיזוג מספר 7

יד הרב, ניסים הראשון לציון הרב הראשי לישראל זצ"ל (ע"ר) ובית מדרש

לרבנים ודיינים בירושלים (ע"ר)

מועד סיום המיזוג 21.5.2014

עמותת הקלט: אגודת בית מדרש לרבנים ודיינים ירושלים

החל משנות העשרים של המאה ה-20 ובמשך עשרות שנים הורגש החיסרון ברבנים, בדיינים וברועים רוחניים בקרב קהילות הספרדים בארץ ובגולה. גדולי הרבנים בירושלים מכאן, ועסקנים ומנהיגים ציבוריים מקרב העדה הספרדית מכאן, עמלו רבות כדי להציע פתרונות למצוקה זו. הם הציעו מגוון תכניות שבאמצעותן ביקשו להכשיר את דור חדש של רבנים שייטיבו להתמודד עם אתגרי הזמן. בהקשר זה יש להזכיר מפעל הראשונים לציון. תחילה נזכיר את ישיבת 'תפארת ירושלים' המתחדשת בנשיאות הראשון לציון הרב יעקב מאיר, את בית המדרש 'חיזוק התורה' שהקים לאחר מכן. נוסף על כך, נזכיר את הניסיון לייסד את בית המדרש לרבנים 'זיכרון מאיר' לכבוד הרב יעקב מאיר, ניסיון שהיה שותף לו הראשון לציון הרב בן ציון מאיר חי עוזיאל. משלא צלחו כל אלה, הקים הרב עוזיאל את ישיבת 'שערי ציון', ובאמצעותה שאף להקים דור רבנים חדש.

בתי מדרש אלה קמו ביוזמת הרבנים ובסיוע מנהיגי הציבור.

כחלק ממגמה זו הוקם בשנת 1958 האגודת בית מדרש לרבנים ודיינים ירושלים¹⁶ על ידי הרב יצחק נסים זצ"ל הרב הראשי לישראל ורק בשנת 1982 לאחר מותו של הרב נסים נרשמה כעמותה⁶ בהתאם לחוק העמותות תש"מ-1980. מייסדי העמותה הינם: ג'יי קנט קופייצקי, יהונתן נסים, יואל משה ואן גלדר⁷.

העמותה עוסקת בהחזקת בית מדרש לרבנים ודיינים⁶.

עמותת בית המדרש רכשה מבנה בן 3 קומות ברחוב ז'בוטינסקי בירושלים, אשר שימש אותה בפעילותה לאורך השנים, בהם למדו רבנים ידועים, בהם הרב מרדכי אליהו זצ"ל.

העמותה הינה מוסד ללא כוונת רווחים. העמותה הינה מוסד ציבורי לעניין סעיף 9 (2) לפקודת מס הכנסה וכל הכנסותיה פטורות ממס. העמותה בעלת אישור מוסד ציבורי לעניין תרומות על פי סעיף 46 לפקודת מס הכנסה⁵.

להלן נתוני העמותה לפני תהליך המיזוג, שנת 2013

מטרות העמותה

- לימוד ואחזקת בית מדרש להכשרת רבנים, דיינים ומנהיגים רוחניים לארץ ולתפוצות ולהפיץ דעת תורה וחיבתה ברבים⁸.

הפעולות העיקריות שבוצעו ע"י העמותה לצורך קידום מטרותיה במהלך שנת 2013

במהלך שנת 2000 הוטל עיקול על חשבון הבנק של העמותה. העיקול הוטל על ידי נושה של עמותה קשורה "קרן הכשרה" שחובותיה לנושה זה היו מובטחים בנכסי העמותה. כתוצאה מהעיקול האמור לעיל, העבירה העמותה את פעילותה לעמותה קשורה (עמותת יד הרב, ניסים הראשון לציון הרב הראשי לישראל זצ"ל – עמותת היעד ועמותות נוספות)¹⁰.

ולכן, מאז שנת 2000 ועד המיזוג בשנת 2014 העמותה הייתה ללא פעילות כלל למעט גביית והחזר חובות עבר⁷.

המשאב העיקרי שהחזיקה העמותה הינו בניין בבעלותה שברחוב ז'בוטינסקי 44, ירושלים בשטח כולל של 780 מ"ר ובו קיימים בין היתר אודיטוריום המכיל כ-200 מקומות, אולם, בית כנסת, ספרייה, כיתות לימוד וחדרים. המבנה נרכש ע"י הראשון לציון הרב ניסים צ"ל ונקרא "יד הרב ניסים"¹².

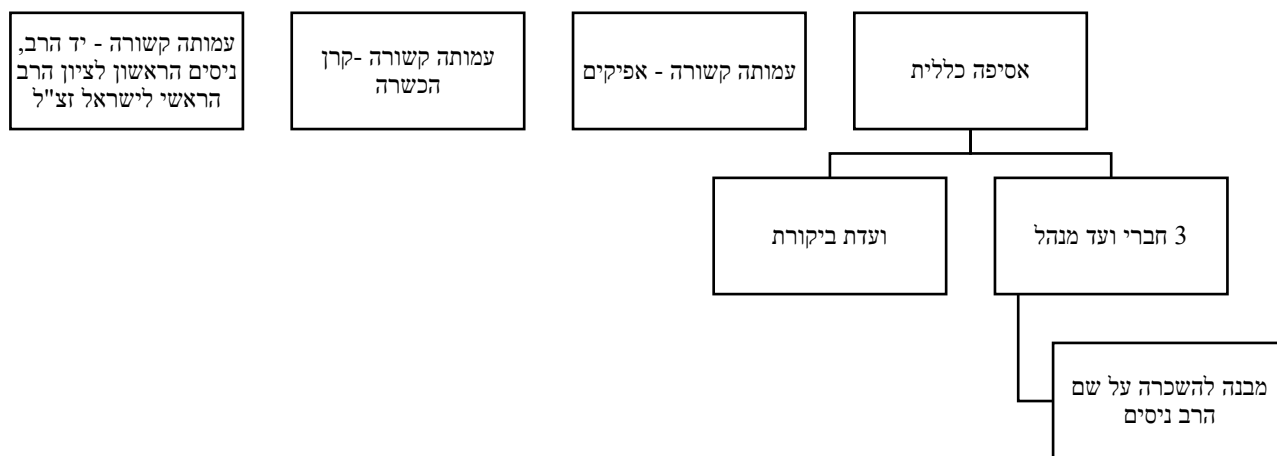
פעילות העמותה עברה הלכה למעשה לעמותות קשורות שעשו שימוש במבנה שבחזקת העמותה: עמותת יד הרב, ניסים הראשון לציון הרב הראשי לישראל זצ"ל, עמותת "אפיקים" ע"ר 580485753 העוסקת בהפעלת מועדוניות לילדים ומרכזים להעצמת הורים ועמותת "זיו התורה", ע"ר 580486744 המפעילה בית מדרש, אשר העמותה משכירה להן חדרים במבנה העמותה. החל מיום 1.9.2012 העמותה הפסיקה את פעילות עם עמותת "זיו התורה"¹².

כפי שעולה מהדוחות הכספיים לשנים 2011-2012, השימוש במבנה העמותה ניתן לעמותות הקשורות ללא תמורה, ובשנת 2013 תמורת תמורה מינימאלית של כ-14,000 ₪.

מיקום פעילות העמותה

משרדי העמותה ממוקמים בירושלים⁸.

מבנה ארגוני שנת 2013



תיאור בעלי תפקיד:

לעמותה 3 חברי ועד מנהל- ג'יי קנט קופייצקי, יהונתן נסים ויואל משה ואן גלדר. 2 חברי ועד מתוך ה-3 זהים לעמותת היעד. לאור העדר פעילות לא היו לעמותה עובדים או מתנדבים⁸.

הכנסות

עיקר הכנסות העמותה נובעות מהכנסות אחרות (גולן טלקום ככל הנראה תשלום בגין השכרת מבנה, והכנסות נוספות מעמותת היעד בגין החזרי חוב), ובשנים הראשונות להקמת העמותה הקצבות ממשרד הדתות להחזקת בית מדרש⁹.

המחזור הכספי של העמותה

כ-45 אש"ח (ראה דו"ח רווח והפסד נספח 2).

בשנת 1996 תפח החוב של עמותת בית המדרש לבנק לאומי והגיע לכ-650,000 ₪. מתוך חשש כי הבנק יממש את הנכס ברחוב ז'בוטינסקי 44, שכאמור, רשום על שם עמותת בית המדרש, פנו ראשי העמותות לבעל מניות בחברת ג'נקום מר טוד, וקבלו ממנו באופן פרטי הלוואה בסך \$150,000. הסכם ההלוואה נחתם בין עמותת בית המדרש לרבנים לבין בעל המניות מר טוד, בתנאים של הצמדה לדולר ופירעון בחמישה תשלומים שווים ורצופים בכל שנה, החל מתאריך 1.1.1997 למרות שהמלווה הרשמי הוא עמותת בית המדרש ההלוואה נרשמה בספרי עמותת יד הרב ניסים¹².

רשם העמותות דרש מעמותת היעד, ביולי 2012, לבצע הליך פירוק מרצון בעקבות הקשרים שלה לעמותת הקלט, מהסיבה שכפי שעולה מהדוחות הכספיים והמילוליים פעילות עמותת בית המדרש עברה בפועל לעמותת יד הרב ניסים¹¹.

באופן מפתיע בחרו העמותות למזג את עמותת יד הרב ניסים, שהיא העמותה הפעילה ותוך עמותת בית המדרש שעד אז הייתה העמותה הפעילה פחות.

עמותת היעד: יד הרב, ניסים הראשון לציון הרב הראשי לישראל זצ"ל

עמותת היעד הוקמה בשנת תשמ"ב (1982) תחת השם "יד הרב, ניסים הראשון לציון הרב הראשי לישראל זצ"ל" בהתאם לחוק העמותות תשמ"מ-1980.

העמותה הוקמה שנה לאחר פטירתו של הרב יצחק ניסים הראשון לציון, הרב הראשי הספרדי לישראל, בתשעה באב התשמ"א (1981), שנהג נשיאותו ברמה במשך ח"י שנים.

"יד הרב, ניסים הראשון לציון הרב הראשי לישראל זצ"ל" (מעתיקת תקרא 'יד הרב ניסים') אמונה ושוקדת על קיום מורשתו הרוחנית של הרב זצ"ל במגוון נושאי היהדות בהם הטביע חותם עמוק.

העמותה אחראית להוצאה לאור של כתבי-יד נדירים, הכשרת רבנים ודיינים, הפצת ערכי היהדות מתוך סובלנות, טיפוח, מיזוג הגלויות וכל זאת תוך דבקות לאמת והתעלות מעל כל השתייכות מגזרית, פוליטית ומפלגתית כדרכו של הרב זצ"ל שתורת אמת הייתה בפיהו וקיבל האמת ממי שאמרה.

'יד הרב ניסים' ניצבת כציון לנפש חיה של איש תבונות זה שכל מעשיו היו לשם שמים אוהב הבריות ומקרבן לתורה מתוך אהבה וכבוד. הרב היה איש אמת נחרץ אשר חוות דעתו השקולה והמלומדת הייתה נשמעת בכל מקום. מחויבותו הבלתי מתפשרת לאמת, לתורה ולמדע היא זו שמכוונת ומדריכה את 'היד' בכל פעולותיה.

הבניין בו שוכן המכון ממוקם בשכונת טלביה מול מכון ואן ליר וסמוך לבית הנשיא. הבניין הוקם לפני כשבעים שנה ובתוכו בתי מדרש, מכון מחקר, הוצאה לאור, חדרי עיון, ספרייה, ספריית ספרים נדירים, ארכיון, בית כנסת, אולם הרצאות ואודיטוריום. כל פעילויותיה של 'היד' נעשים בבניין זה.²

מייסדי העמותה הינם: הרב אליהו מרדכי, הרב הראשי לשעבר, הרב בצרי עזרא, הרב אביעד בנימין, הרב טופיק משה, פרנקל הלוי בנימין זאב, פרופ' בניהו מאיר, פרופ' זילברשטיין ורנר, הרב זמבורסקי צמת, חוסייה כהן שלמה, קהן חיים, קורן יצחק, נסים בצלאל²².

העמותה משתייכת לתחום בתי כנסת ובתי מדרש.

העמותה הינה מוסד ללא כוונת רווחים. העמותה הינה מוסד ציבורי לעניין סעיף 9 (2) לפקודת מס הכנסה וכל הכנסותיה פטורות ממס. העמותה בעלת אישור מוסד ציבורי לעניין תרומות על פי סעיף 46 לפקודת מס הכנסה⁵.

להלן נתוני העמותה לפני תהליך המיזוג, שנת 2013

מטרות העמותה

- הנצחת זכרו ופועלו של הראשון לציון, הרב הראשי לישראל זצ"ל.
- הקמה והחזקה של בתי-מדרש להכשרת רבנים ודיינים לישראל ולתפוצות, על פי רוחו ותכניתו של הרב³.

פעילויות העמותה

כחלק מפעילותה מפעילה העמותה:

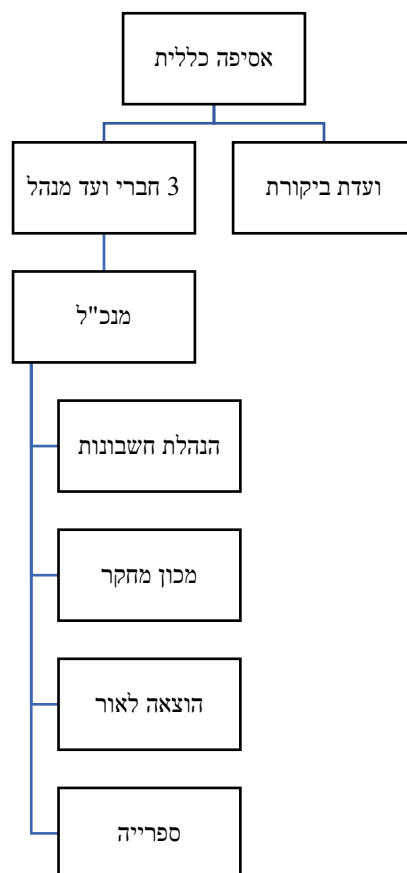
1. מכון מחקר ובית הוצאה לאור, יד הרב ניסים עורכת ומוציאה לאור כתבי יד בצורה מדעית עם מבואות והערות. עד שנת 2019 הופיעו כשמונים ספרים.
2. ספריות, עם הקמת יד הרב ניסים הוקמה ספרייה הנמצאת במרכזו של המוסד בעלת ריכוז ממגוון רחב של נושאים בכל מקצועות היהדות.
3. ארכיון הרב, מכיל למעלה מ-50 קלסרים הכוללים כתבות מכתבים קטעי עיתונות ועוד ניתן להוריד או לצפות בכל מכתב וקטע באתר שמפעילה העמותה².

הפעולות העיקריות שבוצעו ע"י העמותה לצורך קידום מטרותיה במהלך שנת 2013

הוצאה לאור של ספרות להנצחת זכרו של הראשון לציון הרב ניסים³.

מיקום פעילות העמותה

משרדי העמותה ממוקמים בירושלים. מעבר לכך הפעילות באמצעות ההוצאה לאור היא ארצית³.



תיאור בעלי תפקיד

לעמותה 3 חברי ועד מנהל- ציון ברוך –יו"ר, יהונתן ניסים וגיי קנט קופייצקי. בשנת 2013 היו לעמותה 8 עובדים ו-3 מתנדבים³. שפיק מדרכי- מנכ"ל.

שניים מחברי הוועד מהווים גם חברי ועד בחברת הקלט ולכן העמותות הינן עמותות קשורות⁷.

הכנסות

עיקר הכנסות העמותה נובעות ברובם מדמי שכירות, השתתפות בהוצאות (מ"הקדש חסד –אל" וגופים נוספים שכרו חלק ממבנה שמוחזק בידי העמותה תמורת דמי שכירות והשתתפות בהוצאות המבנה) ומיעוט הכנסות מתרומות⁴.

חלק מהכנסות העמותה הינן מהשכרת חלק מהמבנה לגופים שונים תוך גביית דמי שכירות והשתתפות בהוצאות המבנה.

המחזור הכספי של העמותה

כ-731 אש"ח (ראה דוח רווח והפסד נספח 1).

עמותת הקלט ועמותת היעד קשורות זו בזו שנים רבות קודם המיזוג. פעילות עמותת היעד מתבצעת במהלך כל השנים מאז הקמתה בבניין ברח' ז'בוטינסקי 44 בירושלים שבבעלות עמותת הקלט במקביל לפעילות עמותת הקלט, וזאת ללא תמורה¹².

המיזוג

שתי העמותות עמותת יד הרב, ניסים הראשון לציון הרב הראשי לישראל זצ"ל ועמותת בית מדרש לרבנים ודיינים בירושלים קשורות זו בזו שנים רבות קודם המיזוג, פעילות עמותת היעד מתבצעת במהלך כל השנים מאז הקמתה בבניין ברח' ז'בוטינסקי 44, ירושלים שבבעלות עמותת הקלט במקביל לפעילות עמותת הקלט, וזאת ללא תמורה¹². במשך שנים, התפרנסה עמותת בית המדרש מהקצבות ממשרד הדתות בגין כל תלמיד שלמד בבית המדרש, ועמותת יד הרב ניסים קיבלה תמיכות ממשרד החינוך. מכיוון שההקצבה ממשרד הדתות לא הספיקה לעמותת בית המדרש להחזקת התלמידים, שילמה עמותת יד הרב ניסים חלק מהתמיכות להחזקת תלמידי עמותת בית המדרש. במהלך השנים מצבה הכלכלי של עמותת יד הרב ניסים הלך והתדרדר, פעילותה צומצמה ובמשך הזמן הוחלט כי היא לא תממן יותר את פעילות עמותת בית המדרש לרבנים¹².

בשנת 1996 השכירה עמותת יד הרב ניסים עמותת היעד את הקומה השלישית במבנה לחברת ג'ן תקשורת (להלן: ג'נקום) ובתמורה סוכם כי ג'נקום תקים אתר אינטרנט לעמותה וכן תעביר לעמותה חלק מההכנסות שייווצרו מפרסום ומפעילויות אחרות (להלן: הסכם השכירות) הסכם השכירות נחתם בין עמותת יד הרב ניסים לג'נקום, למרות שעמותת בית המדרש לרבנים היא בעלת המבנה ולא העמותה¹².

במהלך השנים למרות שתמיכת משרד הדתות לא הספיקה לכיסוי ההוצאות, המשיכה עמותת בית המדרש להפעיל בית מדרש תוך החזקת תלמידים ומחנכים. בשנת 1996 תפח החוב של עמותת בית המדרש לבנק לאומי והגיע לכ- 650,000 ₪. מתוך חשש כי הבנק יממש את הנכס ברחוב ז'בוטינסקי 44, שכאמור, רשום על שם עמותת בית המדרש, פנו ראשי העמותות לבעל מניות בחברת ג'נקום מר טוד, וקבלו ממנו באופן פרטי הלוואה בסך \$150,000. הסכם ההלוואה נחתם בין עמותת בית המדרש לרבנים לבין בעל המניות מר טוד, בתנאים של הצמדה לדולר ופירעון בחמישה תשלומים שווים ורצופים בכל שנה, החל מתאריך 1.1.1997. למרות שהמלווה הרשמי הוא עמותת בית המדרש ההלוואה נרשמה בספרי עמותת יד הרב ניסים¹².

המלווה הפקיד את הכסף בבנק לאומי וזה מחק את יתרת החוב של עמותת בית המדרש לרבנים.

בשנת 1997 הודיעה העמותה לג'נקום כי היא איננה מרוצה מתוצאות הסכם השכירות ולאחר משא ומתן ארוך בין הצדדים שלא צלח, הפסיקה העמותה לשלם את החזרי ההלוואה החל משנת 1999.

בעל השליטה בחברת ג'נקום מר טוד, הגיש תביעה בבית המשפט כנגד עמותת בית המדרש לרבנים, טענת עמותת בית המדרש הייתה כי יש לקזז מסכום ההלוואה את הסכום אותו היא תובעת מחברת ג'נקום בגין אי קיום התחייבויותיה של ג'נקום על פי הסכם השכירות¹².

בפסק דין משנת 2012 עמותת יד הרב ניסים נצחה ועל כן לא תצטרך להחזיר את ההלוואה, עם זאת התובע מר טוד, הגיש ערעור על פסק הדין. בפס"ד מתאריך 9.7.2013 נפסק שעל עמותת יד הרב ניסים לשלם לבעל המניות מר טוד סך של \$50,000¹³.

מניעי המיזוג על פי מסמכי המיזוג

1. פניית רשם העמותות מיום 23/01/2013 בה נדרשו העמותות היעד והקלט להחליט האם בכוונתם לפעול לפירוק מרצון של עמותת בית המדרש ולהעביר נכסיה בהתאם לחוק העמותות ולכללי ניהול תקין ובמקביל לקלוט את הפעילות בעמותת יד הרב ניסים, או שבכוונת עמותת בית המדרש לרבנים לפעול באופן עצמאי²³. בתשובת עמותת יד הרב ניסים מיום 24/4/2014 השיבה העמותה כי החליטה על מיזוג עם עמותת בית המדרש²⁴.
2. המטרות של שתי העמותות זהות כמעט לחלוטין (יש לציין כי בחינת המטרות אינן זהות לחלוטין, למעט המטרה של "הפעלת בית המדרש" כך שנראה שמניע זה אינו אכן המניע המרכזי למיזוג- הערת עורך המחקר). במטרות של עמותת הקלט יש סעיף המדבר על הנצחה אך נושא זה מוצה. אם יעלו רעיונות חדשים הדבר יכול להיעשות על ידי העמותה המתמזגת ואם יהיה צורך ניתן להוסיף מטרה זו למטרות עמותת היעד.
3. הכפילות: קיומן של שתי עמותות כשיש זהות ביניהן מיותרת, מכבידה, מגדילה הוצאות (רו"ח עו"ד וכיו"ב) ומחייבת דיווחים כפולים מול הרשויות. כל זה ללא צורך, ואינו משרת שום מטרה.
4. שתי העמותות פועלות מאותו בנין, אותו מנהל, ורוב חברי עמותת הקלט חברים גם בעמותת היעד¹⁴.

תהליך המיזוג

- חתימה על הסכם מיזוג- 21.5.2013
- אישור המיזוג ע"י ועד מנהל עמותת קלט- 16.5.2013
- אישור המיזוג ע"י ועד מנהל עמותת יעד- 5.5.2013
- הזמנה לאסיפה הכללית עמותת קלט- 22.5.2013
- הזמנה לאסיפה הכללית עמותת יעד- 22.5.2013
- אישור המיזוג ע"י האסיפה הכללית עמותת קלט- פגישה א' 5.6.2013. פגישה ב', לאחר הודעה למר טוד, 20.11.2013

- אישור המיזוג ע"י האסיפה הכללית חברת יעד- פגישה א' 5.6.2013. פגישה ב', לאחר הודעה למר טוד, 20.11.2013
 - העברת הודעה לרשם- 9.6.2013
 - פרסום הודעה לנושים בעיתונות-29.5.2013
 - פרסום הודעה לתורמים בעיתונות- 29.5.2013
 - שליחת הודעה לרשם על הודעה לנושים- 2.6.2013
 - שליחת הודעה לרשם על פרוטוקול אסיפה כללית- 9.6.2013
 - אישור הרשם- 1.1.2014
 - אישור בית המשפט- 28.4.2014
 - קבלת תעודת מיזוג- המיזוג נכנס לתוקפו הסטטוטורי עם קבלת תעודת המיזוג בתאריך 21.5.2014
 - השופט: משה ברעם, משרד עו"ד: משה ניסים, רינקוב, סנדרוביץ¹⁵.
- עמותת הקלט מקבלת על עצמה כחלק מהמיזוג את כל המחויבויות של עמותת היעד כלפי צדדים שלישיים, ככל שתהיינה כאלה וספציפית חוב בסך 472,000 ש"ח למר טוד¹⁴.
- בעקבות המיזוג שונה שם העמותה במהלך שנת 2014 ל: "מרכז מורשת הרב ניסים הראשון לציון הרב הראשי לישראל ירושלים"¹⁶.

העמותה הממוזגת

מטרות העמותה הממוזגת

- לפעול להנצחת זכרו ולהפיץ את פועלו ומורשתו של הראשון לציון הרב הראשי לישראל הרב יצחק ניסים זצ"ל ולהוציא לאור עולם את פסקיו, כתביו, נאומיו, מאמריו, מכתביו ומגשריו.
- לקדם מחקר תורני ואקדמי על הרב יצחק ניסים, חייב שאיותו, שיטתו ההלכתית והמחשבתית ופועלו בהנהגת הציבור, להוציא לאור מחקרים ומונוגרפיות בנושאים אלו.
- לכוון מכון לחכמת ישראל שיפעל בין השאר להחזיר ולהוציא לאור כתבי יד וספרות רבנית עתיקה ברמה מחקרית היסטורית עם מבואות ומחקרים על תולדות המחברים ותקופתם.
- לקיים ולנהל בית מדרש לרבנים ולדיינים ומנהיגים רוחניים לישראל ולתפוצות ברוחו של הראשון לציון זצ"ל.
- לקיים בימה ליהדות- ימי עיון, הרצאות וסדורים, בנושאים אקטואליים מכבשונה של היהדות, לרבות הרצאות על הראשון לציון ופועלו.
- לקיים ספריה ציבורית גדולה תורנית- מדעית. לקיים בירושלים בבית יד הרב ניסים בית כנסת שישאף לנוסח תפילה אחיד.

- לקיים קרן למתן מלגות ופרסים לאברכי בתי מדרש וסטודנטים באקדמיה על עבודות הקשורות למטרות העמותה¹².

הפעולות העיקריות של העמותה הממוזגת בשנת 2015

העמותה הפעילה בית מדרש, הפעלת ספרייה, קיום ימי עיון והרצאות, פעילות תורנית, הוצאה לאור ופעולות הנצחה לזכרו ומורשתו של הראשל"צ הרב יצחק ניסים זצ"ל והחזקת בניין ע"ש הרב בסכום של כ-870,000 ש"ח.¹⁷

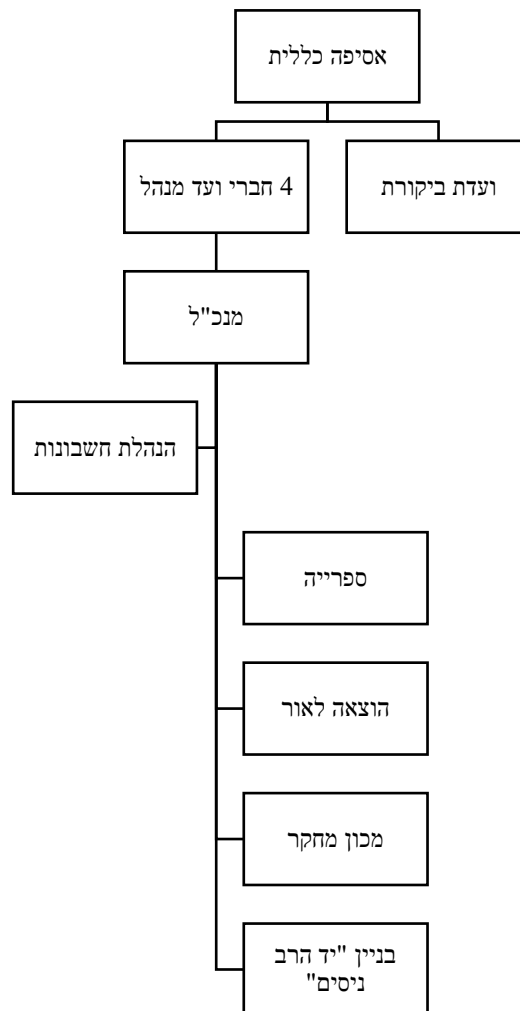
ניתן להבחין בעליה משמעותית של כ-250% בהוצאות העמותה על פעולותיה לעומת ההוצאות בשנה שקדמה למיזוג של שתי העמותות יחד.

המרחב הגאוגרפי של הפעילות המשיך להיות בירושלים¹⁷.

משך המיזוג

ממועד חתימת הסכם מיזוג ועד לקבלת תעודת מיזוג עברו כ-12 חודשים^{12,18}.

מבנה ארגוני העמותה הממוזגת¹⁷



המשאב האנושי לאחר המיזוג בשנת 2014

4 חברי ועד מנהל- ג'יי קנט קופייצקי, יהונתן נסים, יואל משה ואן גלדר וציון ברוך. האחרון הצטרף לוועד מעמותת היעד.

להלן המשאב האנושי בעמותת הקלט בשנת המיזוג ולאחר המיזוג בין השנים 2014-2016²⁰

2016	2015	2014	
12	12	10	עובדים
3	3	2	מתנדבים

לאחר המיזוג, בשנת 2015 העמותה הממוזגת העסיקה 12 עובדים ו-2 מתנדבים. ניתן לראות כי יש עלייה של 50% במספר העובדים מאשר בשתי העמותות יחד בשנה שקדמה למיזוג.

בשנת המיזוג 2014 כיהן כמנכ"ל מר מרדכי שפיק שניהל לפני כן כ-7 שנים את עמותת הקלט, והוא המשיך לנהל את העמותה הממוזגת גם 3 שנים לאחר המיזוג.

נראה כי המיזוג נחל הצלחה הן בהתמדה של המנכ"ל בתפקידו והן בצמיחה של 50% במספר העובדים מ-8 עובדים ב-2013 ל-13 עובדים ושני מתנדבים בשנת 2015²⁰.

הערכה פיננסית לאחר המיזוג

מחזור הפעילות בשנת 2015 עמד על 803,345 ₪. ההכנסות העיקריות נובעות מהכנסות מדמי שכירות והשתתפות בהוצאות הבניין של גופים ששכרו חלקים ממבנה העמותה²¹.

בית מדרש לרבנים ולדיינים בירושלים				
2017	2016	2015	2014	בשקלים חדשים
				הכנסות ריבית ושיערוך פיקדונות
282,730	288,553	454,436	292,386	הכנסות מדמי שכירות והשתתפות מהוצאות
132,528	180,795	203,515	287,014	תרומות
15,598	19,276	23,055	4,624	מכירת ספרים
				הכנסות שונות (קרן הכשרה)
61,250	60,000	56,089		שווי שעות התנדבות
256,447	320,774	66,250		שחרור מהגבלה זמנית (תמיכות ממשלתיות)
748,553	869,398	803,345	584,024	מחזור הפעילויות

העמותה לא נתמכה מהקצבות ממשלתיות.

ניתן לראות כי בעקבות המיזוג ההכנסות עלו בכ-50% כאשר הסעיף המשמעותי ביותר שתרם לגדילה בהכנסות הינו ההכנסות מדמי שכירות והשתתפות בהוצאות, בעוד ההכנסות מתרומות ירדו בכ-30% בכל אחת מהשנים לאחר המיזוג.

מכירת ספרים גדלה באחוזים אך לא השפיע משמעותית על התקציב.

ותחום נוסף שצמח הינו שווי שעות מתנדבים, בעקבות הפעלת 2 מתנדבים העמותה זקפה בדוחות הכספיים את שווי שעות העבודה שלהם כהכנסה ובהתאם לכך כהוצאה.

ניתוח השפעת המיזוג על התרומות

בעקבות המיזוג ניתן להבחין בעלייה משמעותית בתרומות בין השנים 2013-2014 בשיעור עצום של 600%, אך לאחר מכן יש ירידה עקבית של 30% בכל אחת מן השנים.

לצורך הבנת הסיבות לשינויים אלו מצורפת טבלת התרומות בכל אחת מן השנים, כאשר הנתונים עבור 2013 כוללים את נתוני שתי העמותות יחד, ולאחר מכן רק את נתוני עמותת הקלט.

2016	2015	2014	2013	
קלט	קלט	קלט	שתי העמותות	
0	0	287,014	41,161	אנונימי
0	140004	0	0	אדג'היל איי אנ סי – לפעילות מחקר תורני
0	60000	0	0	הקדש חסד אל – לשיפוצים
0	40740	0	0	אר אי אפ אנדורמנט פאנדס איי אן סי לעלויות ספר מקח וממכר
0	20085	0	0	אנונימי לעלויות ספר מקח וממכר
20000	0	0	0	מולדת חברה לפיתוח בע"מ
97630	0	0	0	קרן ספרא

מהפירוט ניתן לראות כי בשנת המיזוג יש עלייה של כ-600% בתרומות, אך בשנים לאחר מכן יש ירידה משמעותית בתרומות, ומקורם אינו יציב, כל שנה התרומות ממקור אחר.

כך שלא ניתן להסיק אם העלייה נוצרה בעקבות המיזוג.

נראה כי הירידה בהכנסות בשנים לאחר מכן נבעה מחוסר היציבות במקור התרומות, כלומר מכך שהעמותה לא הצליחה להיתמך במשך מספר שנים מתורם קבוע.

ניתוח שינוי בהקצבות

עמותת הקלט לא נתמכה בשנים שקדמו למיזוג מהקצבות ממשלתיות, רק שנתיים לאחר המיזוג בשנת 2016 החלה להיתמך ממשדד הדתות בסכום משמעותי של כ-40% מההכנסות העמותה ממשדד הדתות, אך הסכום פחת במחצית בשנת 2017. במקביל בשנת 2017 החלה תמיכה ממשדד התרבות בכ-10% מההכנסות. בשנת 2018 נשמרה לראשונה יציבות בתמיכות הממשלתיות עם עליה של 15% בתמיכת משדד הדתות.

בית מדרש לרבנים ולדיינים בירושלים					
2018	2017	2016	2015	2014	בשקלים חדשים
164545	141947	320774			משדד הדתות
77130	79260				משדד התרבות

ביבליוגרפיה

1. יד הרב , ניסים הראשון לציון הרב הראשי לישראל זצ"ל (1982). תעודה לרישום עמותה.
2. מי אנהנו. (2020). יד הרב ניסים. [/http://www.yadharavnissim.com](http://www.yadharavnissim.com).
3. יד הרב , ניסים הראשון לציון הרב הראשי לישראל זצ"ל. דו"ח מילולי 2013.
4. יד הרב , ניסים הראשון לציון הרב הראשי לישראל זצ"ל. דו"ח כספי 2013.
5. רשם העמותות, 2020, רשימת עמותות בעלות סעיף 46.
6. בית מדרש לרבנים ודיינים ירושלים (1982). תעודה לרישום עמותה
7. בית מדרש לרבנים ודיינים ירושלים (1982). תקנון העמותה.
8. בית מדרש לרבנים ודיינים ירושלים (2013). דו"ח מילולי.
9. בית מדרש לרבנים ודיינים ירושלים (2013). דו"ח כספי.
10. בית מדרש לרבנים ודיינים ירושלים (2013). דו"ח כספי ביאור 1ה'.
11. בית מדרש לרבנים ודיינים ירושלים (2012, יולי) מכתב רשם העמותות.
12. יד הרב , ניסים הראשון לציון הרב הראשי לישראל זצ"ל (2005). דו"ח מבקר עומק.
13. יד הרב , ניסים הראשון לציון הרב הראשי לישראל זצ"ל (2013). פסק דין בית משפט.
14. יד הרב , ניסים הראשון לציון הרב הראשי לישראל זצ"ל (2013, מאי 21). הסכם מיזוג.
15. יד הרב , ניסים הראשון לציון הרב הראשי לישראל זצ"ל (2014, פברואר 9). בקשה לבית המשפט המחוזי בי-ם לאישור מיזוג העמותות.
16. שלמה א' גליקסברג (2013). בית המדרש לרבנים ולדיינים 'בית הראש"ל — המתכתא הגדולה'.
17. מרכז מורשת הרב ניסים הראשון לציון הרב הראשי לישראל ירושלים (לשעבר בית מדרש לרבנים ודיינים ירושלים (2015). דו"ח מילולי.
18. בית מדרש לרבנים ודיינים ירושלים (2014). תעודת מיזוג.
19. יד הרב , ניסים הראשון לציון הרב הראשי לישראל זצ"ל (2013-2011). דוחות מילוליים.
20. בית מדרש לרבנים ודיינים ירושלים (2016-2014). דוחות מילוליים.
21. בית מדרש לרבנים ודיינים ירושלים (2017-2014). דוחות כספיים.
22. יד הרב , ניסים הראשון לציון הרב הראשי לישראל זצ"ל (1982). מסמכי הקמת העמותה.
23. יד הרב , ניסים הראשון לציון הרב הראשי לישראל זצ"ל (2013, ינואר 23). מכתב רשם העמותות.
24. יד הרב , ניסים הראשון לציון הרב הראשי לישראל זצ"ל (2014, אפריל 24). תשובת העמותה לרשם העמותות.

נספחים

נספח 1: דוח רווח והפסד יד הרב, ניסים הראשון לציון זצ"ל 2011-2013

2013	2012	2011	בש"ה
377,343	416,607	351,695	הכנסות מדמי שכירות והשתתפות בהוצאות
269,386	41,161	33,442	תרומות
14,407	9,408	36,063	מכירת ספרים
323	1,170	962	הכנסות שונות
69,905	54,905	54,148	שווי שעות התנדבות
	205,300		הכנסות מהקדש חסד אל
731,364	728,551	476,310	מחזור הפעילויות
465,830	491,387	564,278	פעילות תרבות תורנית
-21,110	4,261	5,294	שינויים במלאי
14,595	14,993	14,434	פחת
459,315	510,641	584,006	עלות הפעילויות
272,049	217,910	- 107,696	עודף נטו מפעילות
57,569	49,397	42,768	שירותים מקצועיים
76,363	19,248	26,398	שכר ונלוות
15,407	12,996	13,007	אגרות
8,361	6,864	15,297	אחזקת משרד
	1,318	-	קנסות
1,014	1,065	825	נסיעות
882	645	6,448	ייעוץ
159,596	91,533	104,743	הוצאות הנהלה וכלליות
112,453	126,377	-212,439	עודף (גרעון) נטו לשנה
-		-	הכנסות אחרות
112,453	126,377	-212,439	עודף (גרעון) נטו לשנה
-3,207	782	-18,607	בנקאיות
109,246	127,159	-231,046	עודף (גרעון) נטו לשנה

נספח 2: דוח רווח והפסד בית מדרש לרבנים ולדיינים בירושלים 2011-2017

2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011	בשקלים חדשים
					23.0	156.0	הכנסות ריבית ושיערוך פיקדונות
282,730	288,553	454,436	292,386	13,821.0			הכנסות מדמי שכירות והשתתפות מהוצאות
132,528	180,795	203,515	287,014				תרומות
15,598	19,276	23,055	4,624				מכירת ספרים
				31,000.0			הכנסות שונות (קרן הכשרה)
61,250	60,000	56,089					שווי שעות התנדבות
256,447	320,774	66,250					שחרור מהגבלה זמנית (תמיכות ממשלתיות)
748,553	869,398	803,345	584,024	44,821.0	23.0	156.0	מחזור הפעילויות
536,474	540,778	790,350	232,641				פעילות תרבות תורנית
-6,508	-11,627	55,644					שינויים במלאי
11,516	30,134						טיפול בספרי תורה
89,959	89,239	67,653					פחת
31,250	30,000	26,089					שווי שעות התנדבות
				-	-	-	
662,691	678,524	939,736	232,641	-	-	-	עלות הפעילויות
85,862	190,874	-136,391	351,383	44,821.0	23.0	156.0	עודף נטו מפעילות
8,042	7,097						משכורות ושכר עבודה
4,070	21,743	12,250	38,998				אחזקת משרד
47,151	52,676	41,497	34,014	4,000.0			שירותים מקצועיים
-	782	404	25,652				ביטוחים
1,741	5,213	3,732	2,419				דואר והתקשרות
6,999	6,373	4,067	1,816				אגרות ומיסים
276	455						פחת
30,000	30,000	30,000					שווי מתנדבים
			424				נסיעות
500			104				כיבודים
98,779	124,339	91,950	103,427	4,000.0	-	-	הוצאות הנהלה וכלליות
-12,917	66,535	-228,341	247,956				עודף (גרעון) נטו לשנה
-10,799	-8,205	649	-1,565	-	-1,035	-1,093	בנקאיות ומימון נטו
-23,716	58,330	-227,692	246,391	39,801.0	-1,012	-937	עודף (גרעון) נטו לשנה
	-	-	-208,209	-	-	-	הפסד כתוצאה ממיזוג
-23,716	58,330	-227,692	38,182	39,801.0	-1,012.0	-937	עודף (גרעון) נטו לשנה

נספח 3: דוח מאזן יד הרב, ניסים הראשון לציון זצ"ל 2011-2013

2013	2012	2011	בש"ה
241,496	89,503	12,682	מזומנים והמחאות בקופה ובבנק
169,936	157,771	98,594	חייבים ויתרות חובה
200,845	179,735	183,996	מלאי ספרים
612,277	427,009	295,272	סה"כ נכסים שוטפים
39,977	51,899	65,794	רכוש קבוע
39,977	51,899	65,794	סה"כ נכסים בלתי שוטפים
652,254	478,908	361,066	סה"כ נכסים
2,235	3,059	19,240	המחאות לפירעון
9,241	7,003	9,380	ספקים וקבלני משנה
106,200			הכנסות שכר דירה
74,333	55,369	45,193	זכאים ויתרות זכות
192,009	65,431	73,813	סה"כ התחייבויות שוטפות
125,650	186,650	191,050	הלוואה לזמן ארוך
159,700	161,178	157,713	עתודה לפיצויים נטו
285,350	347,828	348,763	סה"כ התחייבויות שאינן שוטפות
174,895	65,649	-61,510	עודפים
174,895	65,649	-61,510	סה"כ הון
652,254	478,908	361,066	סה"כ התחייבויות והון

נספח 4: דוח מאזן בית מדרש לרבנים ולדיינים בירושלים 2011-2017

2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011	בש"ח
					14948	16089	פיקדונות בבנק
					87	87	מס הכנסה
314,652	239,662	180,468	349,486	18,739			מזומנים ושווי מזומנים
161,075	154,567	142,940	198,584	-			מלאי ספרים
44,488	87,415	73,944	164,765	123,041			חייבים ויתרות חובה
520,215	481,644	397,352	712,835	141,780	15,035	16,176	סה"כ נכסים שוטפים
657,795	741,800	816,311	52,845	1	1	1	רכוש קבוע
657,795	741,800	816,311	52,845	1	1	1	סה"כ נכסים בלתי שוטפים
1,178,010	1,223,444	1,213,663	765,680	141,781	15,036	16,177	סה"כ נכסים
					3	138	בנק ביתרת חובה
					2,696	2,696	יד הרב ניסים
					31,000	31,000	קרן הכשרה
101,656	87,841	134,965	111,119	-			זכאים ויתרות חובה
			106,200	-			הכנסות שכ"ד מראש
		32,025	66,650	116,650			התחייבויות בגין הלוואה
8,512	29,490	20,045	39,451				ספקים
11,700	11,700	11,700	11,800	4,000			הפרשה לביקורת
26,516	5,482	8,089	6,672	-	-	-	המחאות לפרעון
148,384	134,513	206,824	341,892	120,650	33,699	33,834	סה"כ התחייבויות שוטפות
-	-		-	-	-	-	הלוואות לז"א
198,374	224,473	200,711	189,580				עתודה לפיצויים נטו
198,374	224,473	200,711	189,580	-	-	-	סה"כ התחייבויות שאינן שוטפות
831,252	864,458	806,128	234,208	21,131	-18,670	-17,657	עודפים
831,252	864,458	806,128	234,208	21,131	-18,670	-17,657	סה"כ הון
1,178,010	1,223,444	1,213,663	765,680	141,781	15,029	16,177	סה"כ התחייבויות והון

נספח 5: יחסים פיננסיים

יחסי נזילות יד הרב ניסים:

- יחס שוטף גדל ואח"כ קטן, ישנו גידול בנכסים שוטפים ויחד עם זאת גידול בהתחייבויות שוטפות, התחייבויות שוטפות גדלות באחוזים גבוהים יותר מהנכסים השוטפים.
- ניתן להבחין בעלייה ביחס המהיר בעקבות גידול במזומנים ושווי מזומנים, וגם התחייבויות שוטפות גדלות.
- ניתן להבחין בירידה ברמת נזילות מידית בעקבות קיטון במזומנים ושווי מזומנים, וגם התחייבויות שוטפות גדלות.

- גידול בהון חוזר חיובי, בעקבות התחייבויות שוטפות נמוכות יותר מנכסים שוטפים.

יחסי רווחיות יד הרב, ניסים הראשון לציון זצ"ל:

- שולי הרווח עולים ולאחר מכן יורדים בגלל שינויים ברווח.

- הרווח ביחס לנכסים עולה ולאחר מכן יורד, בגלל שינויים ברווח בין השנים.

יחס מבנה ההון ויעילות תפעולית יד הרב, ניסים הראשון לציון זצ"ל:

- חלקו של ההון הזר גדול אך הולך ויורד עם השנים. ובהתאמה חלקו של ההון העצמי הולך וגדל עם השנים.

ב-2013 על כל שקל הון נצבר יש לעמותה 2.7 שו הון זר.



מיזוג מספר 7

קשת האגודה למען הקשיש בתל אביב-יפו (ע"ר) ונאות לה גרדיה (חל"צ)

מועד סיום המיזוג 8.6.2014

עמותת הקלט: קשת האגודה למען הקשיש בתל אביב-יפו

האגודה הוקמה בשנת 1982 בשם "למען הקשיש בישראל בתל אביב יפו" (ע"ר) בהתאם לחוק העמותות תש"מ-1980¹.

עמותת קשת נוסדה על רקע מציאות דמוגרפית, שבה תוחלת החיים הולכת ועולה ומחייבת מתן מענה קבוע לדור שלם אוכלוסייה בוגרת, שלא קיבלה פתרון הולם מהממשלה או מהרשויות העירוניות. עם השנים הפכה קשת לעמותה הציבורית גדולה, הנותנת מענה לקשישים תשושים, תשושי נפש וסיעודיים.

קשת היא עמותה ציבורית, הפועלת ללא כוונות רווח למען האוכלוסייה הבוגרת, באמצעות מוסדות גריאטריים, מרכזי יום למבוגרים, בתי אבות, כולל בתי אבות סיעודיים, מרכזים רבי-שירותים ושירותים קהילתיים.

הדיירים הנמצאים במוסדות קשת שייכים לכל הקשת הסוציו-אקונומית. אחד העקרונות המובילים בקשת הוא שדין פרטי כדין ציבורי ואלה שנכנסים למוסדות באופן פרטי משלמים סכום דומה לתשלום הציבורי עבור אותה מיטה וכולם זוכים לטיפול מיטבי בסטנדרטים גבוהים.

סמכויות ניהול העמותה נמצאות בידי הוועד המנהל והוא אמון על יישום התקנון, שבו באים לביטוי מטרות העמותה וחזונה, וכן על שקיפות ותקינות עשייתה. בין חברי הוועד המנהל מכהנים בעלי תפקידים בכירים, הפועלים ללא שכר.

קשת היא גורם הרווחה הראשון בישראל שקיבל את תו תקן ISO 9001 2008 בניהול מוסדות ושירותים לאוכלוסייה הבוגרת, ושומר עליו כבר למעלה מ-10 שנים על מצוינות זו. בקרת האיכות מתייחסת לאיכות הטיפול, לתהליכי העבודה, לשירותי המזון, הכביסה והניקיון לביצוע הרכש.

במוסדות קשת נמצאים קשישים במצבים בריאותיים שונים, עצמאיים, תשושים, תשושי נפש וסיעודיים. קשיש הנכנס לאחד ממוסדות קשת מקבל מענה לצרכיו בהתאם ליכולת התפקוד שלו וגם במצבים שבהם בריאותו מידרדרת.

קשת מפתחת שירותים קהילתיים לטובת האוכלוסייה המבוגרת בתל אביב-יפו. במסגרת זאת, פועלים מועדונים קהילתיים, המקיימים תכניות פנאי ותרבות מגוונות לחיזוק ולהידוק הקשר עם הסביבה ועם קבוצות אוכלוסייה אחרות, והם פתוחים גם בפני תושבי הסביבה.

מוסדותיה של קשת פתוחים בפני בני כל העדות והעמים. העובדים מייצגים גם הם לאומים שונים ותרבויות מגוונות. כך אפשר למצוא בקרב העובדים, במגוון תפקידים, ערבים ויהודים, נוצרים ומוסלמים, יוצאי אתיופיה בצד יוצאי רוסיה וארצות אחרות. קשת פועלת לטיפוח המשאב האנושי, שמירה על איכותו מקצועיותו, ללא הבדל של גזע, דת ומוצא."

קשת מקיימת שיתוף פעולה עם משרדי ממשלה, רשויות מקומיות ובעיקר עיריית תל אביב-יפו, אשל-ג'וינט ישראל, עמותות וארגונים שונים, כל זאת למען פיתוח שירותים וקידום תכניות חדשות לאוכלוסייה המבוגרת.² מייסדי העמותה הינם אילן בירנפלד, אסתר גרגיר, דב גבע, דינה נוף, חיים פרלוק, יחיא באסל, יעקב גינבורג, עדה לבנון, עמיתה רויטמן, עפרה פרידמן, עקיבא נפרסטק נוף, צבי דוד שני, שמואל מחנאי, שרית גרינברג.¹ על העמותה חלים הכללים שנקבעו בחוק זה. העמותה הינה מוסד ללא כוונת רווחים. העמותה הינה מוסד ציבורי לעניין סעיף 9 (2) לפקודת מס הכנסה וכל הכנסותיה פטורות ממס. העמותה בעלת אישור מוסד ציבורי לעניין תרומות על פי סעיף 46 לפקודת מס הכנסה.⁵

העמותה משתייכת לתחום בתי חולים ומוסדות רפואיים.²

להלן נתוני העמותה לפני תהליך המיזוג, שנת 2013

מטרות העמותה

- קידום האינטרסים המשותפים המיוחדים, של הזקנים בתל-אביב-יפו.
- פיתוח מפעלי סיוע ורווחה לנזקקים מקרב הקשישים בתל-אביב-יפו.
- פיתוח מפעלים גרונטולוגיים וגריאטריים בתל-אביב-יפו.³

פעילויות העמותה

העמותה הפעילה טרם המיזוג 2 מרכזים רפואיים גריאטריים, ושירותים בקהילה:

1. מרכז רפואי גריאטרי גבעת השלושה-

מרכז רפואי גריאטרי גבעת השלושה ממוקם במרכז העיר פתח תקווה ליד בית יד לבנים. המתחם משתרע על פני 39 דונם של מרבדי דשא ועצי נוי המשווים למקום אווירה כפרית בתוך העיר. דיירי הבית נהנים מסביבת מגורים שלווה ומקרבה למרכזי קניות, תרבות ושירותים בעיר פתח תקווה. בנוסף, המרכז נמצא בסמוך לצירי תנועה בינעירוניים והגישה אליו מהירה ונוחה. המרכז הגריאטרי גבעת השלושה פועל ברישיון ובפיקוח של משרדי הבריאות והרווחה.

הבית מיועד לבני הגיל השלישי תשושים, סיעודיים ותשושי נפש. הבית כולל 4 מחלקות לתשושים, 3 מחלקות מוגנות לתשושי נפש ו-5 מחלקות סיעודיות. המחלקות הסיעודיות והמחלקות לתשושי הנפש הן צמודות קרקע, וזאת בכדי לאפשר לדייריהם לצאת בנוחות ובקלות אל הגינה והחצר המקורה. כל המחלקות מצוידות בציוד רפואי וסיעודי ומאוישות בצוות רפואי וסיעודי 24 שעות ביממה. בכדי לשמור על רווחתם ושלומם של הדיירים המוסד מצולם באמצעות מצלמות בקרה. שטחי הציבור בבית גדולים והם כוללים גן גדול וירוק, מטבח כשר בפיקוח הרבנות, חדר אוכל, אולם אירועים מהודר, בית כנסת וחדרי חוגים ופעילויות. הבית שומר על צביון דתי-מסורתי².

שירותים ופעילויות

המרכז הגריאטרי מספק לדיירים טיפול רפואי והשגחה רפואית 24 שעות ביממה, כולל בדיקות רפואיות, טיפול ומעקב רפואי, אספקת תרופות ושירותי רפואה מקצועית המתמחה בגריאטריה ופסיכו-גריאטריה. שירותים פרא-רפואיים כמו פיזיותרפיה וריפוי בעיסוק, תרפיה במוזיקה וטיפול ע"י בעלי חיים, ניתנים בבית לשיפור התפקוד של הדיירים ולשמירה על חיוניותם. שירותים סיעודיים צמודים ניתנים לדיירים הסיעודיים ותשושי הנפש. עזרה סיעודית ניתנת לקשישים התשושים בהתאם למצבם התפקודי. המרכז נמצא בקרבת ביה"ח בילינסון בפתח תקווה, למקרה ונדרש פינוי לבי"ח.

בנוסף, מספק הבית שירותי רווחה וייעוץ תזונתי. הבית מספק לדייריו בכל יום ארוחות כשרות (בהשגחת הרבנות), מגוונות ומזינות. תפריט המזון מותאם לכל דייר עפ"י מצבו הבריאותי. הבית מספק גם שירותי כביסה, ניקיון ואחזקה. דיירי הבית נהנים ממגוון של פעילויות פנאי, חברה ותרבות הכולל פעילויות תעסוקה בפיקוח של מרפאות בעיסוק, שיחות אקטואליה, חוגים לעבודות יד ואמנות, קונצרטים ואירועים מיוחדים, וכמובן קבלות שבת משותפות וציון של חגי ישראל.

הבית משתף פעולה עם הקהילה במיזמים התנדבותיים: מתנדבים מחו"ל, חיילים משוחררים, פרח ותלמידי בתי ספר המגיעים לפעילויות עם הדיירים².

הצוות

צוות המרכז הגריאטרי הוא צוות מקצועי, מיומן, חם ומסור, המקפיד לשמור על פרטיותם וכבודם של הדיירים. הצוות כולל 5 רופאים מומחים בגריאטריה, אחיות מוסמכות, רוקח, פיזיותרפיסטים, מרפאים בעיסוק, עובדות תעסוקה, תזונאית, מטפלות ומטפלים סיעודיים, עובדים סוציאליים, עובדי מטבח והסעדה, אחזקה וניקיון.

• 4 מחלקות לתשושים

• 3 מחלקות לתשושי נפש

• 5 מחלקות סיעודיות

כתובת : ארלוזורוב 35, פתח תקווה

2. מרכז רפואי גריאטרי צהלון-

מרכז רפואי גריאטרי צהלון פועל ברישיון ובפיקוח של משרדי הבריאות והרווחה. המרכז מיועד לבני הגיל השלישי, קשישים סיעודיים ותשושי נפש וכולל מחלקות הבאות: מחלקות סיעודיות, מחלקות לתשושי נפש. המחלקות מצוידות במיטב הציוד הרפואי והסיעודי ומתקיימת בהן השגחה רפואית 24 שעות ביממה. המתחם מצולם באמצעות מצלמות בקרה על מנת לשמור על בטיחותם ושלומם של הדיירים.

מרכז רפואי גריאטרי צהלון שוכן במתחם ההיסטורי "אחוזת דג'אני" המתחם אשר שימש בעבר כב"ח פרטי בבעלות משפחת דג'אני וכולל מבנים עתיקים ייחודיים המיועדים לשימור, מרחבים פתוחים וגינות עם פינות ישיבה מוצלות עבור הדיירים, בני משפחותיהם והמבקרים. המזרקות והגנים מתקופת משפחת דג'אני שנשתמרו במתחם הופכים את המרכז הרפואי גריאטרי צהלון למקום מיוחד ופסטורלי במרכז של העיר.

שטחי הציבור בבית גדולים ומרווחים. השטחים החיצוניים כוללים גינות גדולות ומדשאות. שטחי הפנים כוללים מטבח כשר, ספרייה, בית כנסת, מספרה, חדר סנוולן לגירוי רב-חושי המיועד לטיפול בחולי אלצהיימר וחזרים לפיזיותרפיה, פעילויות תעסוקה, חוגים ופעילויות חברתיות².

שירותים ופעילויות

במרכז צהלון הדיירים נהנים מטיפול והשגחה רפואית 24 שעות ביממה, כולל אבחון רפואי, הערכות תפקוד, רפואה מקצועית בתחומי הגריאטריה והפסיכוגריאטריה, אספקת תרופות ומעקב תרופות ועוד. הבית מספק שירותים סיעודיים צמודים ועזרה לדיירים בביצוע פעולות יומיומיות וכן שירותים פרא-רפואיים כמו פיזיותרפיה וריפוי בעיסוק לשימור התפקוד והחיוניות של המטופלים. טיפולים ברפואה משלימה ניתנים למעוניינים, תמורת תשלום סמלי. שירותים סוציאליים ניתנים בבית לתמיכה בדיירים ובבני משפחותיהם וכן שירותים של ייעוץ תזונתי והסעדה. תפריט המזון מפותח ומותאם לכל דייר עפ"י מצבו הבריאותי. בנוסף, מספק הבית שירותי ספרות, כביסה, ניקיון, אבטחה ואחזקה. דיירי הבית נהנים מפעילויות טיפוליות, תעסוקה, חברה ופנאי, הכוללות שיחות אקטואליה קבוצתיות, תרפיה במוסיקה, חוגי קרמיקה, אפייה, תורה, עבודות יד, סרטים ואירועים מיוחדים. בבית שומר על צביון מסורתי – קבלת שבת וחגי ישראל הנחגגים עפ"י המסורת. הבית שומר על קשר הדוק עם משפחות הדיירים ועם הקהילה – שני מרכזי יום לקשיש פועלים במתחם צהלון.

הצוות

צוות גדול, רב-מקצועי, מטפל במסירות בדיירים ושומר על כבודם ופרטיותם. הצוות כולל מנהלת רפואית בעלת התמחות בגריאטריה, רופאים, יועץ מומחה בפסיכוגריאטריה, אחות ראשית עם תואר שני בניהול מערכות

בריאות, אהיות מוסמכות ואחיות מעשיות. צוות הבית כולל גם רוקח, מרפאים בעיסוק, פיזיותרפיסטים, עובדים סוציאליים, דיאטנית, עובדות תעסוקה, מטפלות ומטפלים סיעודיים, עובדי הסעדה, שומרים ועובדי ניקיון ואחזקה.²

מחלקות

• 4 מחלקות סיעודיות

• 3 מחלקות לתשושי נפש

המרכז ממוקם בתל אביב-יפו²

3. פעילות בקהילה הכוללת 6 פרויקטים:

1. מרכז יום צהלון – שירות המעניק מענה חברתי, תרבותי ותעסוקתי לקשישים תשושים וצלולים, בעלי ירידה תפקודית.

מרכז היום צהלון הוא מועדון המספק מענה טיפולי, חברתי ותרבותי לשעות הפנאי לקשישים צלולים ולתשושי נפש, בעלי ירידה תפקודית, המתגוררים באזור תל אביב-יפו, חולון ובת ים.

המרכז משמש בית חם לקשישים ומעניק סביבה טיפולית וחברתית תומכת, הכוללת שירות סוציאלי על ידי עובדת סוציאלית, פעילויות פנאי ותרבות בצד ייעוץ, הדרכת אחות וקיום קשר עם מוסדות רפואיים בקהילה. במרכז מבקרים באופן סדיר כמאה קשישים מדי יום. קיימים שני אגפים: באגף הצלולים מבקרים כ-65 קשישים ליום ובאגף תשושי הנפש (שנועד לקשישים בעלי ירידה קוגניטיבית בינונית ומתקדמת) מבקרים כ-35 קשישים ביום.

בנוסף, החברים נהנים ממגוון חוגים ופעילויות, ביניהם: פיזיותרפיה ופעילות גופנית; חוגי פטאנק, מחשב, אמנות, אנגלית, עברית; פעילויות תרפיה במוזיקה ובטבע; הרצאות בנושאי אקטואליה; שיעורי תנ"ך ופרשת שבוע; ריקודי עמים וריקודים סלוניים; גינון טיפולי; יוגה צחוק, וכן הגיגת חגים ומועדים, מסיבות ימי הולדת; שירה בציבור; טיולים; ימי כיף ויציאות לבתי קפה ופעילות בין-דורית, המחזקת את הקשרים בין תלמידים, חיילים ואזרחים לבין האוכלוסייה הוותיקה.

באגף תשושי הנפש מועברת פעילות לשימור כישורים אינטלקטואליים וקוגניטיביים. החברים מופעלים באמצעות ערכות עמותת "עמדא": "בכורסא עם פיקאסו" ו"קשרים וכישורים" ופעילות בחדר סנוולן. כמו כן, נערכות הרצאות למשפחות בנושאים שונים הקשורים לעולמו של תשוש הנפש.

במרכז היום צוות רב-מקצועי מיומן ומסור, המעניק יחס אישי חם לכל קשיש, תוך התייחסות בכבוד לכל אדם.²

מי זכאי להירשם למרכז יום

- אזרחים ותיקים בעלי ירידה תפקודית ו/או ירידה בזיכרון
- זכאי חוק ביטוח סיעוד (זכאי חוק סיעוד יכולים להסב שעות טיפול בבית לביקור במרכז היום)

- אזרחים ותיקים שקיבלו זכאות ממשרד הרווחה
- אזרחים ותיקים המעוניינים לבקר במקום באופן פרטי המרכז ממוקם בתל אביב-יפו²

2. מרכז יום אביבים - שירות המעניק מענה חברתי, תרבותי ותעסוקתי לקשישים הסובלים ממגבלות פיזיות וירידה קוגניטיבית קלה, השירות כולל הסעות, ארוחות, חברה, תעסוקה וסדנאות. מרכז יום "אביבים" מספק שירותים לאוכלוסייה הבוגרת. המרכז מקיים פעילות טיפולית, חברתית, תרבותית, תומכת ואוהבת ונותן מענה למתגוררים ממרכז העיר תל אביב ועד לצפונה (מרכז יום צהלון מספק מענה דומה עבור האוכלוסייה המתגוררת במרכז העיר תל אביב ועד לדרומה). המרכז ממוקם מול אוניברסיטת תל אביב במבנה נגיש ומואר ובסביבה ירוקה ומטופחת. חברי המרכז, נהנים משירותי הסעות הלוך וחזור (גם הסעות נכים), ארוחת בוקר וצהריים עשירות, מזינות ובריאות בפקוח דיאטנית, שירותי רחצה, פדיקור, טיפולי יופי וספרות. חברי המרכז נהנים מפעילות תרבות ופנאי עשירה ומגוונת הכוללת התעמלות (שלוש קבוצות כל יום), פיזיותרפיה, מוסיקה (שירה והאזנה למוסיקה קלאסית), תכנית מיוחדת לניצולי שואה, חוגי אמנות (ציור, קרמיקה), מחשבים, הרצאות בנושאים שונים, חוגים בנושאים כמו: אדריכלות עולם, היסטוריה, תנ"ך, יידיש, סיפורים, אקטואליה, יוגה צחוק, טיפולי מגע (טווינה), ועוד. החברים חוגגים יחדיו את החגים, יוצאים לטיולים, לסרטים, ועוד. כמו כן מתקיימת פעילות בין-דורית (עם תלמידים, חיילים וסטודנטים). הצוות מקצועי ומיומן, מעניק יחס אישי וחם לכל חבר. בין חברי הצוות: עו"ס, אח, פיזיותרפיסט, מטפלים ומתנדבים. המרכז פתוח מדי יום משעות הבוקר ועד הצהריים.

המרכז ממוקם בתל אביב

3. מועדון גודנה – מועדון חברתי המיועד לקשישים עצמאיים המספק פעילויות פנאי. המועדון ממוקם בשכונת יד אליהו בתל אביב.
4. המרכז לקשיש האתיופי- המרכז מיועד לעולי אתיופיה וכולל: פעילות חברתית, סדנאות, לימודי אולפן, עזרה במימוש זכויות חוק הסיעוד ועוד.
5. קהילות תומכות – תכנית המספקת מענה לצרכיהם של קשישים המתגוררים בבתם. סל השירותים כולל לחתן מצוקה, פעילות חברתית, שירותים קהילתיים ועוד.
6. קידום בריאות – תכנית שמטרתה העלאת המודעות לחשיבה ושמירה על פעילות גופנית בגיל השלישי.³

הפעולות העיקריות שבוצעו ע"י העמותה לצורך קידום מטרותיה במהלך שנת 2013

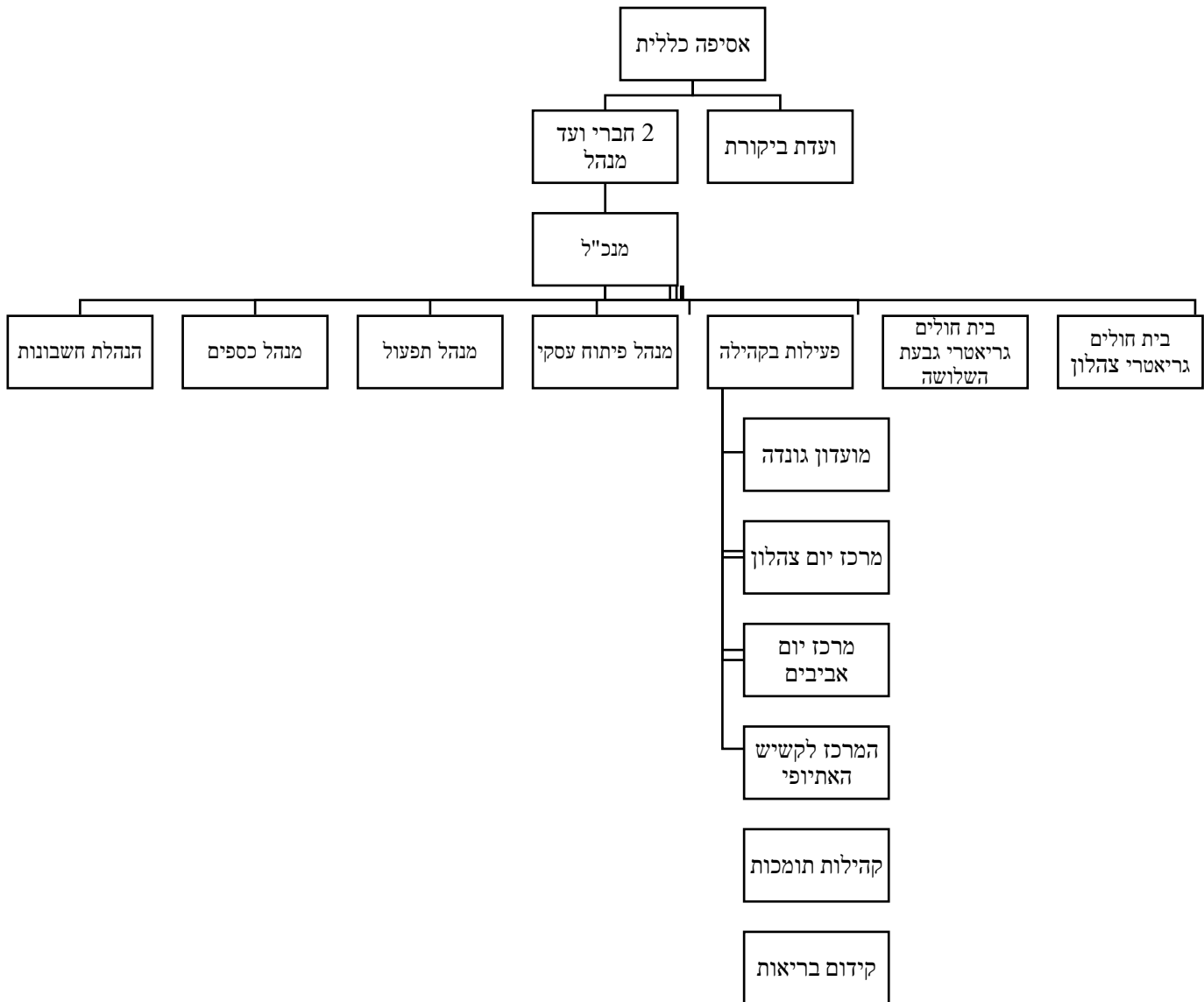
העמותה עסקה במתן מתן שירותי אשפוז לקשישים תשושים, סיעודיים ותשושי נפש תוך התחשבות במצבם הכלכלי, הפעלת מרכזי יום לקשישים ופעילויות בקהילה תוך שיתוף פעולה עם עיריית תל אביב, אשל (בית הגוינט), ועידת התביעות ומשרד הרווחה.³

כמו כן, העמותה הפעילה בשנת 2013 את מוסדות שפורטו לעיל.

מיקום פעילות העמותה

הפריסה הגאוגרפית של העמותה- גבעת השלושה בפתח תקווה, צהלון בתל אביב יפו.

מבנה ארגוני שנת 2013



תיאור בעלי תפקיד:

לעמותה 2 חברי ועד המנהל- יעקב גינזבורג ושרית גרינברג. הגב' שרית גרינברג, יו"ר העמותה, כיהנה 25 שנה במועצות עיר כראש אגף, החזיקה את תיק אגף הרווחה בעיריית אשדוד ובעיריית תל אביב, באה מרקע של חינוך.

רו"ח קובי גינזבורג מוסמך במנהל עסקים מאוניברסיטת תל אביב (MBA), מוסמך במשפטים (LLM) מאוניברסיטת בר אילן, מבקר פנימי, חבר בלשכת רואי חשבון בישראל ובריטניה.

בעלי התפקידים בעמותה- חיים עטיה- מנכ"ל (משמש בתפקיד זה כ-5 שנים), שעל ג'ירו אלי- מנהל כספים, גל גורליק- מנהל תפעול, זוהר רז- מנהלת פיתוח עסקי, מנחם פרוינד- מנהל רכש, זוהר רז- סמנכ"ל ומנהל מרכז צהלון ויוסי לזמי- מנהל משאבי אנוש.

כמו המועסקים בעמותה בשנת 2013 היא 400 עובדים ו-150 מתנדבים³.

מעבר לכך הייתה לעמותה עמותת בת עמותת בשם "קשת אפטרופסות" ע"ר 580383602 שנוסדה בשנת 2001 בפועל העמותה פורקה רק בתאריך 18-11-2020. העמותה עסקה במתן שירותי אפטרופסות לחסויים בקהילה ובמוסדות תוך שמירה על הוראות חוק הכשרות המשפטית והאפטרופסות וכן סיוע במיצוי זכויות החסוי ברשויות, דאגה לרווחתו, לביטחוננו ולצרכיו של החסוי.

הכנסות

עיקר הכנסות העמותה נובעות משירותים למדינה ושירותים כלליים- השתתפות נהנים מהשירותים⁴.

המחזור הכספי של העמותה

כ-99 מיליון ₪ (ראה דו"ח רווח והפסד נספח 1)

תרומות

ניתן להבחין כי ממוצע התרומות בשנים 2001-2013 הינו כ-250,000 ₪ עם ירידה בשנת 2013 של כ-33% בתרומות. נשארה יציבות בקבלת תרומות מקרן סובל עם עליה קלה בשנת 2012. עיקר הירידה בשנת 2013 נובעת מהפסקת תמיכת קרן ת"א לפיתוח שעמדה שנה קודם על מעל 200,000 ₪. עם זאת העמותה פיצתה על ירידה זו בתרומות פרטיות שעלו למעל 100,000 ₪.

2013	2012	2011	
109385	118085	109487	קרן סובל באמצעות המגבית היהודית
0	208903	182500	קרן ת"א לפיתוח
109805	5000	8859	תרומות פרטיות

חברת היעוד: נאות לה גרדיה

החברה הוקמה בשנת 1991 כחברה פרטית בע"מ בשם "נאות לה גרדיה"⁶ ובשנת 2013 הפכה לחל"צ¹⁰. מייסדי החברה הינם: רודמן זאב וולף, חבוט סימון, לוי בוריס⁶. החברה שייכת לרשת "נאותים" ומפעילה בית חולים גריאטרי סיעודי שהוקם בשנת 1993, במבנה הממוקם ברח' לה גרדיה 76 בת"א.

נאותים הינה חברה בשם "נאותים ניהול בתי אבות בע"מ" אשר עוסקת בהפעלת רשת של בתי חולים גריאטריים עבור קשישים וחולים גריאטריים, עם דגש על רווחתם ובריאותם של הקשישים. נאותים מפעילה בתי חולים פרטיים תוך שימוש במכשור מתאים, לצוות ניסיון עשיר בטיפול תוך יישום תכנית טיפוליות מיוחדת, ציוד גריאטרי מיוחד. הרשת מפעילה ארבעה בתי חולים: נאות הבימה, נאות לה גרדיה, נאות התיכון ונאות המושבה, בהם מתגוררים כ- 1,000 דיירים במחלקות השונות. החברה מחזיקה צוות מקצועי גדול ומיומן המתמחה בתחום הגריאטריה הכולל רופאים, אחיות, מטפלים בריפוי בעיסוק, פיזיותרפיסטים, דיאטניות, עובדי תעסוקה, עובדים סוציאליים ומטפלים. רשת נאותים נמצאת בבעלותו של בוריס לוי אשר שותף גם בדיוור מוגן הבית ברמת השרון וכן ברשת דיוור מוגן מגדלי הים התיכון. חברת נאותים פועלת ברישוי ופיקוח משרד הבריאות²¹.

להלן נתוני החברה לפני תהליך המיזוג, שנת 2013

מטרות החברה

- קידום המטרה הציבורית של קידום בריאות ציבור הקשישים בכלל, תוך מתן עדיפות לקשישים נזקקים, באמצעות הפעילות: הפעלת מרכז אשפוז גריאטרי לקשישים ומתן שירותים גריאטריים לקשישים¹⁰.

הפעולות העיקריות שבוצעו ע"י העמותה לצורך קידום מטרותיה במהלך שנת 2013

נאות לה גרדיה הינו בית חולים סיעודי הממוקם בתל אביב, במקום 4 מחלקות אשפוז: 3 מחלקות סיעודיות ו-מחלקה אחת לסייעוד מורכב. תפוסה ממוצעת בשנת 2013 עמדה על 147 מיטות.

נאות לה גרדיה הוקם בתכנון חדשני המותאם לצרכי החולה. צוות מקצועי ומסור ברמת שירות גבוהה. הדיירים זוכים לטיפול מקצועי הכולל אבחון רפואי, טיפול רפואי, טיפול סוציאלי, טיפול פסיכיאטרי, טיפול מונע, יעוץ שיקומי ושירות לחצן מצוקה ליד כל מיטה. הדיירים נהנים ממגוון פעילות פנאי הכוללים חוגים, התעמלות, טיפול באומנות, הרצאות, מספרה, בית כנסת וספרייה.

בית חולים נאות לה גרדיה, מתוקף היותו בית חולים סיעודי, מעניק את כל השירותים הכלולים בכך: הדיירים מקבלים מענה לכל דרישה או בעיה רפואית, השגחה צמודה ואף סיוע צמוד לזקוקים לכך (בד"כ במצב סיעודי מורכב).

המקום כולו מצולם במצלמות אבטחה במעגל סגור, כך שאין חשש כי יקרה משהו ואנשי הצוות לא יהיו שם לטפל באופן מידי. וכמו כן ישנה מערכת קריאה מהמיטות למקרי חירום.

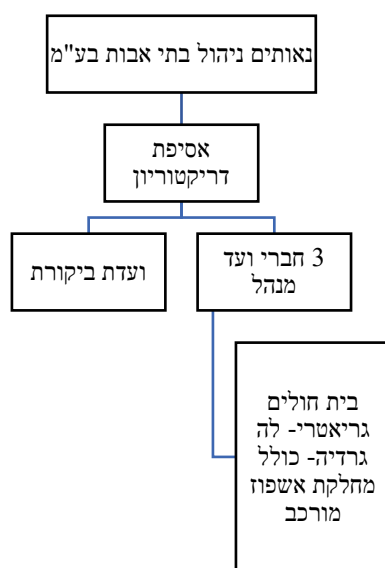
במקום ישנה גינה מרווחת וכן פטיו מפואר אשר משמש לאירוח של בני משפחה וחברים המבקרים, או פשוט לשבת וליהנות מהאווירה של הטבע. בנוסף, בנאות לה גרדיה ישנם בית כנסת וספריה עשירה.

כמו כן, בנאות לה גרדיה ישנו לובי ובו מתקיימים מפגשי מוזיקה ותרבות להנאת והעשרת הקשישים, כמו גם טיפולי ריפוי בעיסוק ובאומנות. במקום מתנגנת כל הזמן מוסיקת רקע מרגיעה ונעימה².

מיקום פעילות העמותה

הפעלת בית חולים בשכונת לה- גרדיה בתל אביב⁷.

מבנה ארגוני שנת 2013



תיאור בעלי תפקיד:

לחברה 3 חברי ועד המנהל- רודמן זאב וולף, חבוט סימון ולוין בוריס. כמו כן, בעלי התפקידים בחברה- בוריס לוין- מנכ"ל. כמות המועסקים בחברה בשנת 2013 היא 120. לא קיימים מתנדבים בחברה⁷.

הכנסות

רוב הכנסות החברה נובעות ממשרד הבריאות ("קודי אשפוז סיעודי") וחלקן ממאושפזים פרטיים⁸.

המחזור הכספי של העמותה שנת 2011

כ-18 מיליון ₪ (ראה דוח רווח והפסד נספח 2).

המיזוג

תהליך המיזוג החל כבר כשנתיים לפני סיומו בתהליך דומה למיזוגים בחברות כלכליות באמצעות רכישת מניות חברת היעד. ביום ה-29 לאפריל 2012 עמותת הקלט רכשה את כל 100 המניות הרגילות של חברת היעד מחברת נאותים תמורת 28.5 מיליון ש"ח. מעבר למניות אלה קיימות 3 מניות הנהלה נוספות ש-2 מהן הוחזקו ע"י שרית גרינברג ועוד אחת ע"י רו"ח יעקב גינזבורג. שרית ויעקב מונו כדירקטורים מטעם עמותת הקלט בהנהלה של לה גרדיה והם יו"ר וסגן יו"ר קשת בהתאמה^{9,3}.

בהמשך אותה שנה בוצעה החתימה על הסכם מיזוג¹² בין שני הארגונים, אך רק שנה לאחר מכן, בשנת 2013, הפכה חברת היעד לחל"צ לאחר שקיבלה הבהרות מרשם העמותות כי לא ניתן לבצע מיזוג של עמותה וחברה רגילה¹³. הבהרות אלה הסתמכו על סעיף 34' לחוק העמותות, להלן לשון החוק בסעיף זה:

אישור בית המשפט למיזוג (תיקון מס' 12) תש"ע-2009

134. (א) עמותה רשאית להתמזג רק עם עמותה אחרת או עם חברה לתועלת הציבור, ובלבד שנוסף על האישורים הנדרשים לצורך מיזוג לפי חוק זה או לפי חוק החברות, ניתן למיזוג אישור בית המשפט המחוזי.

(ב) בית המשפט לא יאשר מיזוג כאמור בסעיף זה, אלא אם כן שוכנע כי בנסיבות העניין צודק ונכון לעשות כן, בשים לב למטרות התאגידים המתמזגים ולפעילותם לפני המיזוג, לפי העניין, ובתנאים והסדרים שיקבע.

(ג) בית המשפט ישקול, בין השאר, בטרם מתן האישור למיזוג, את היותם של התאגידים המתמזגים תאגידים קשורים ואת הקשר ביניהם, וכן את עמידתם של התאגידים המתמזגים בהוראות הדין.

(ד) בית המשפט יחליט בבקשה לאישור מיזוג כאמור בסעיף זה לאחר שנתן לרשם ההקדשות או לרשם העמותות, לפי העניין, הזדמנות להביע את עמדתו, לרבות לעניין קיום דרישות הדין על ידי מי מהתאגידים המתמזגים עובד למיזוג.

(ה) חלו על המיזוג הוראות סעיף 345' לחוק החברות, יראו את אישור בית המשפט למיזוג לפי סעיף זה, כאישור בית המשפט גם לעניין הסעיף האמור, ובלבד שהתקיימו שאר הוראות אותו סעיף וכן הוראות סעיף קטן (ג).

התהליך המלא שביצעה העמותה להסבת החברה לקראת המיזוג:

1. העמותה הגישה בטרם ביצוע עסקת הרכישה בקשה להחלטת מיסוי (פרה רולינג) מרשות המיסים, המאשרת מיזוג בין החברה הנרכשת והעמותה. בעקבות החלטת המיסוי שהתקבלה, הנהלת העמותה אישרה מתווה למיזוג שני הצדדים, החברה והעמותה.

2. לצורך המיזוג, העמותה פנתה ביום 24 בינוי 2012 אל רשות התאגידים בבקשה להסב את החברה מחברה פרטית לחברה לתועלת הציבור (חל"צ). כמו כן העמותה פנתה לרשות המיסים (אגף המכס והמע"מ) על מנת לשנות את סיווג החברה מעוסק מורשה למוסד ללא כוונת רווח (מלכ"ר).
 3. ביום 7 בינואר 2013 התקבל האישור מרשות התאגידים על רישום החברה כחל"צ.
 4. ביום 27 בפברואר 2013 התקבל אישור מרשום המיסים לסיווג החברה כמלכ"ר בתוקף רטרואקטיבי החל מיום 24 בינוי 2012.
 5. החברה קיבלה שומות מס ערך מוסף בהסכמה עד לשנת 2012.
 6. ביום 4 למרץ 2014 הושלם התהליך בקבלת פסק דין מבית המשפט המחוזי בתל אביב, אשר מאשר את בקשת המיזוג של העמותה והחברה.
- הסדרי המס שנקבעו בהחלטת המיסוי של רשות המיסוי כללו בין השאר:

- א. במידה ולחברה הפסדים לצורכי מס טרם המיזוג, הם יבוטלו ולא יותרו לקיזוז בידי גוף כלשהו.
- ב. העמותה הקולטת מתחייבת להגיש הצהרה למנהל מיסוי מקרקעין על הערבת נכס מקרקעין במסגרת המיזוג, ולשלם מס רכישה בשיעור 0.5%, בתוך 40 יום ממועד המיזוג.
- ג. מקדמות בשל הוצאות עודפות שהיו בידי החברה המעבירה ערב המיזוג, לא תהיינה ניתנות לקיזוז כנגד מס או מס שבח בעמותה הקולטת במשך תקופה של 5 שנים שתחל במועד המיזוג²².

מניעי המיזוג

המניעים העיקריים למיזוג, כפי שהוצגו במסמכי המיזוג ובפני המוסדות שאישרו אותו הן כדלקמן:

- עמותת הקלט עוסקת בהפעלה וניהול של מוסדות אשפוז גריאטריים וחברת היעד עוסקת באשפוז גריאטרי המוגדר סיעודי מורכב. עמותת הקלט זקוקה לפתרונות אשפוז סיעודי מורכב וחברת היעד זקוקה למחלקות אשפוז לתשויים.
- טיפול יעיל ונכון במאושפזים מחייב לעיתים העברה של המאושפז בין המחלקות השונות.
- צורכי יעילות וחסכון מחייבים שיפעלו כיחידה עסקית ומנהלית אחת.
- עמותת היעד רכשה את כל מניות לה גרדיה וכיסתה את כל חובותיה כך שהחלה למעשה את המיזוג.
- המיזוג נעשה לשם הרחבת הפעילות הגריאטרית וריכוזה תחת גוף אחד כאשר המטרה העיקרית של המיזוג היא לאפשר ניהול ותפעול של הגופים המתמזגים כיחידה אחת כל שבין היתר, יתאפשר לגוף הממוזג לקדם את המטרות הציבוריות של העמותה ולהביא לחסכון בעלויות.
- לא נמצאו אינדיקציות לקשיים באחת משתי העמותות המתמזגות.

- יצירת מערך ארגוני יעיל יותר, תוך ריכוז השליטה ושיפור יכולת הבקרה על הפעילויות השונות ופיתוחן תחת זרוע מרכזית אחת. כמו כן המיזוג יצור מנגנון ניהול ותפעול אחד וייעל את ההתנהלות מול צדדים שלישיים.
- המיזוג יכול לסייע בגיוס תרומות.
- חברת היעד הפעילה מוסד אשפוז "סיעודי מורכב" ייחודי שלעמותת הקלט היה חסר בסל השירותים שלו¹². המניע של עמותת הקלט למיזוג הינו הרחבת שירותים, עמותת הקלט עוסקת בהפעלה וניהול של מוסדות אשפוז גריאטריים וחברת היעד עוסקת באשפוז גריאטרי המוגדר סיעודי מורכב. עמותת הקלט זקוקה לפתרונות אשפוז סיעודי מורכב וחברת היעד זקוקה למחלקות אשפוז לתשושים¹².

גב' שרית גרינברג יו"ר הוועד אמרה:

"במסגרת הגדרת החזון העמותה שגובש ע"י האסיפה הכללית בשנת 2010 בהובלת ד"ר חנה אופק ממכון "אופק לניהול בע"מ" הודגש בין היתר נושא הגדלת מספר מיטות האשפוז לכ-900 לאחר בדיקה מעמיקה הוחלט על רכישת לה גרדיה כיוון שהמקום מנוהל היטב"¹⁴.

"עברנו בהצלחה במהלך שנת 2013 ביקורות של משרד הבריאות ומשרד הרווחה, וכן בשנת 2010 הוכנסה חברה חיצונית בשם "חקר" לבדיקת עמותת קשת ומערך הבריאות שלה, חוות הדעת היו מצוינות והחברה המשיכה בבחינת קשת עד שנת 2013"¹⁵.

כמו כן היא ציינה שבעקבות תוצאות חקר התחילה חשיבה בהנהלת הארגון שיש מקום לשינוי בתשתית הניהולית של העמותה, ובמבנה הארגוני יש צורך בסמנכ"ל שיעזור בפיתוח הארגוני והתשתיתי למנכ"ל¹⁵.

תהליך המיזוג:

• הסכמים-

○ הסכם א'- 6.11.2012

○ הסכם ב' לאחר הפיכת החברה לחל"צ- 4.4.2013

○ הסכם ג'- 3.9.2013

• אישור המיזוג ע"י ועד מנהל עמותת קלט-

○ א'- 6.11.2012

○ ב'- 4.4.2013

○ ג'- 26.12.2013

• אישור המיזוג ע"י ועד מנהל חברת יעד-

○ א'- 13.11.2012

○ ב'- 4.4.2013

○ ג'- 26.12.2013

- אישור המיזוג ע"י ועדת ביקורת עמותת קלט-
 - א'- 13.11.2012
 - ב'- 4.4.2013
 - ג'- 26.12.2013
- אישור המיזוג ע"י ועדת ביקורת חברת יעד- ג'- 26.12.2013
- הזמנה לאסיפה הכללית עמותת קלט- ג'- 26.12.2013
- הזמנה לאסיפה הכללית חברת יעד-
 - א'- 13.11.2012
 - ב'- 4.4.2013
 - ג'- 26.12.2013
- אישור המיזוג ע"י האסיפה הכללית עמותת קלט-
 - א'- 29.8.2013
 - ג'- 26.12.2013
- אישור המיזוג ע"י האסיפה הכללית חברת יעד-
 - א'- 6.11.2012
 - ב'- 4.4.2013
 - ג'- 26.12.2013
- העברת הודעה לרשם- 13.11.2012
- שליחת כלל המסמכים לרשם-
 - מועד א'- 17.12.2012
 - מועד ב'- 22.9.2013
 - מועד ג'- 25.2.2014
- שליחת הודעה לרשם על הודעה לנושים- 13.11.2012
- שליחת הודעה לרשם על פרוטוקול אסיפה כללית- 1.1.2014
- אישור הרשם- 4.3.2014
- אישור בית המשפט- 28.4.2014
- קבלת תעודת מיזוג- המיזוג נכנס לתוקפו הסטטוטורי עם קבלת תעודת המיזוג בתאריך 8.6.2014. התאריך נמשך בעקבות דרישת הרשם להפוך את חברת היעד לחל"צ ולאחר מכן סירוב הרשם לקבל שכל ההחלטות התקבלו ביום אחד, 4.4.2013
- השופט: דנית קרת מאיר, משרד עו"ד: גיל חריש¹⁷.

העמותה הממוזגת

מטרות העמותה הממוזגת

מטרות העמותה נותרו לאחר המיזוג ללא שינוי¹⁸.

משך המיזוג

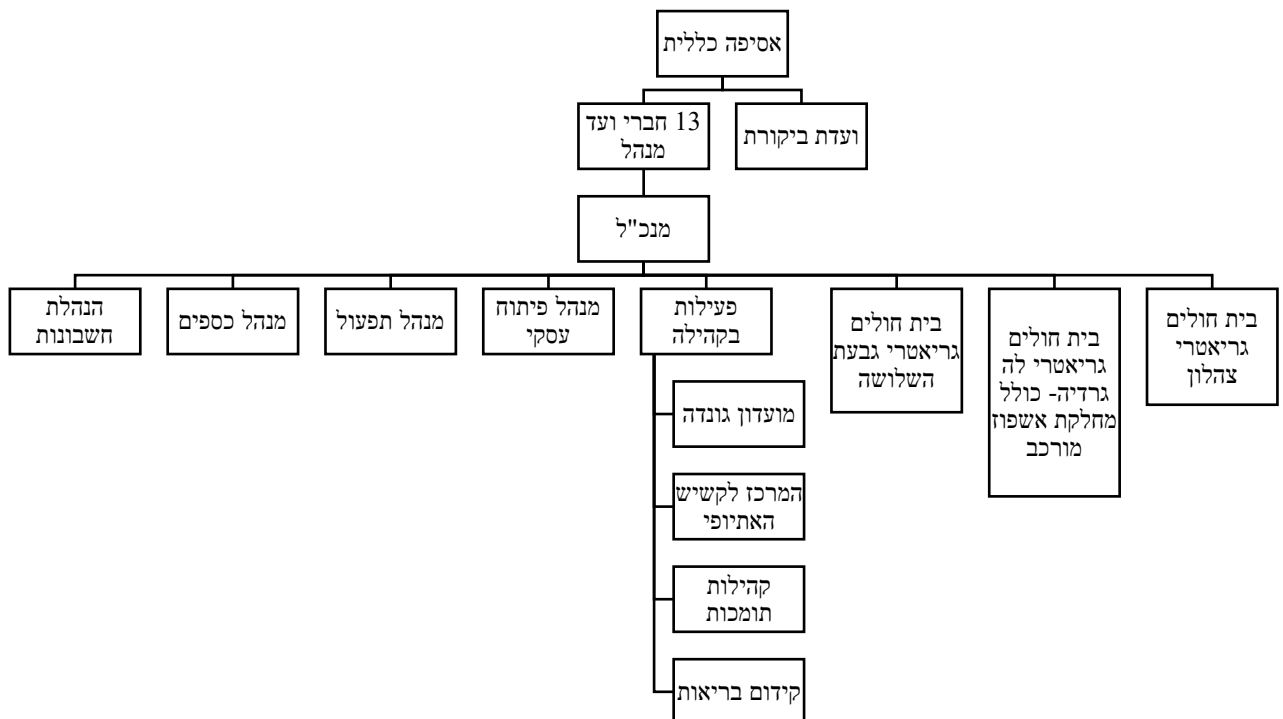
מועד חתימת הסכם מיזוג ועד לקבלת תעודת מיזוג עברו כשנה וחצי^{12, 15}.

המשאב האנושי לאחר המיזוג:

לאחר המיזוג, בשנת 2015 העמותה הממוזגת העסיקה 520 עובדים ו-150 מתנדבים. ניתן לראות כי היה קיטון של 10 עובדים. בשנת 2017 מספר העובדים המשיך לרדת ל-500 וכמות המתנדבים קטנה ל-42. ירידה במספר העובדים יכולה להצביע על התייעלות בארגון. לעומת זאת, ירידה במספר המתנדבים מצביעה על ירידת נפח הפעילות ההתנדבותית באופן משמעותי.

עובדי חברת היעד נקלטו בעמותת הקלט.

מבנה ארגוני העמותה הממוזגת



תיאור בעלי תפקיד:

לעמותה 13 חברי ועד המנהל- שרית גרינברג –יו"ר הוועד המנהל, קובי גינצבורג –ס.יו"ר הוועד המנהל, עליזה אריוביץ, יחיא באסל, אילן בירנפלד, אריה בית הלחמי, שמואל מחנאי, דינה נוף, חיים פיקרש, יאיר רוט לוי, דר השי רוטמנס, עקיבא נפרסטק נוף ונאירמן כאבוב¹⁹. בעקבות המיזוג הייתה הרחבה משמעותית במספר חברי הוועד המנהל מ-2 ל-13, כאשר השניים המקוריים מעמותת הקלט משמשים כיו"ר וס.יו"ר. כמו כן, חברי הוועד המקוריים של עמותת הקלט לא נכנסו חברים לוועד העמותה הממוזגת כולל לא הבעלים לפני המכירה מר בוריס לוי¹⁹.

בשנת 2015 שנה לאחר המיזוג מונו מנכ"לית חדשה גברת אתי פרחי זהבי ומנהלת כספים חדשה מאיה דאלי. מנחם פרוינד המשיך בתפקידו כמנהל רכש, זוהר רז- סמנכ"ל ומנהל מרכז צהלון ויוסי לזמי מנהל משאבי אנוש שנה¹⁹.

פירוט פעילויות עיקריות:

הפעלת מוסדות רפואיים ופעילויות בקהילה כאשר השינוי המרכזי הינו הוספת מרכז רפואי גריאטרי שלישי למערך המרכזים שהפעילה העמותה, בשאר הפעילויות לא חל שינוי משמעותי-

פירוט המוסדות הרפואיים שהפעילה העמותה בשנת 2015 לאחר המיזוג:

1. מרכז רפואי גריאטרי "גבעת השלושה" תל אביב-מתן שירותי אשפוז לקשישים תשושים, סיעודיים ותשושי נפש.
2. מרכז רפואי גריאטרי "צהלון" -מתן שירותי אשפוז לקשישים תשושים, סיעודיים ותשושי נפש.
3. מרכז רפואי גריאטרי "לה גרדיה" – מתן שירותי אשפוז וטיפול בקשישים סיעודיים וסיעודי מורכב.
4. פעילות בקהילה:

מרכז יום צהלון –שירות המעניק מענה חברתי, תרבותי ותעסוקתי לקשישים תשושים וצלולים, בעלי ירידה תפקודית.

מרכז יום אביבים - שירות המעניק מענה חברתי, תרבותי ותעסוקתי לקשישים הסובלים ממגבלות פיזיות וירידה קוגניטיבית קלה, השירות כולל הסעות, ארוחות, חברה, תעסוקה וסדנאות.

מועדון גודנה – מועדון חברתי המיועד לקשישים עצמאיים המספק פעילויות פנאי.

המרכז לקשיש האתיופי- המרכז מיועד לעולי אתיופיה וכולל: פעילות חברתית, סדנאות, לימודי אולפן, עזרה במימוש זכויות חוק הסיעוד ועוד.

קהילות תומכות – תכנית המספקת מענה לצרכיהם של קשישים המתגוררים בבתם. סל השירותים כולל לחתן מצוקה, פעילות חברתית, שירותים קהילתיים ועוד.

קידום בריאות – תכנית שמטרתה העלאת המודעות לחשיבה ושמירה על פעילות גופנית בגיל השלישי.

מעבר לכך העמותה הייתה בתהליכי סגירה של עמותת בת והפסקת כל פעילות בה, עמותת "קשת אפוטרופסות" ע"ר 580383602 שיוסדה בשנת 2001 בפועל העמותה פורקה רק בתאריך 18-11-2020, העמותה עסקה במתן שירותי אפוטרופסות לחסויים בקהילה ובמוסדות תוך שמירה על הוראות חוק הכשרות המשפטית והאפוטרופסות וכן סיוע במיצוי זכויות החסוי ברשויות, דאגה לרווחתו, לבטחונו ולצרכיו של החסוי¹⁹.

הערכה פיננסית לאחר המיזוג-

מחזור הפעילות בשנת 2014 עמד על כ-127 מיליון ₪. ההכנסות העיקריות נובעות ממשרד הבריאות כ-78 מיליון ₪, משרד הרווחה כ-12 מיליון ₪, הכנסות מאשפוזים פרטיים כ-18 מיליון ₪, מביטוח לאומי כ-5 מיליון ₪, הכנסות מקשישים כ-2.6 ₪ בלבד, עוד כ-9 מיליון ₪ מקופות החולים וכמיליון ₪ מעיריית תל אביב יפו. תרומות זניחות בסך כחצי מיליון ₪.

ובשנת 2015 המחזור נותר לכ-127 מיליון ₪ ומקורות ההכנסה ושיעורם היו דומים.

בהשוואה בין שנת 2013 שנת המיזוג לשנת 2014 שנה לאחריו המובאת בטבלה להלן, למרות החוסר בפירוט בנתוני ההכנסות של לה גרדיה, ניתן לראות עלייה בהכנסות בין שנת 2013 לשנת 2014 של כ-27 מיליון ₪ אם מפחיתים את ההכנסות בגין לה גרדיה עדיין ניתן לראות עלייה מרשימה בעקבות המיזוג של כ-10 מיליון ₪²⁰.

מהשוואת פרטי ההכנסות של עמותת הקלט בלבד כפי שמופיעות בטבלה השינויים המרכזיים הם:

1. הקצבות ממשרד הבריאות עלו בכ-15 מיליון ₪ - 124% עלייה.
2. יש הכנסות חדשות מקופות החולים של כ-9 מיליון ₪.
3. ההכנסות מאשפוזים פרטיים עלו בכ-3 מיליון ₪ כ-128% עלייה.
4. התרומות עלו ב-300,000 ₪ כ-400% עלייה אם כי בשנים לאחר מכן הייתה תנודתיות וירידה מתחת ל-200,000 ₪.²⁰

כך שנראה שהסינרגיה בין שני הגופים גרמה לעלייה משמעותית בהכנסות מקופות החולים וממשרד הבריאות, הכנסות שכל גוף בפני עצמו לא הצליח.

בשקלים חדשים	2013 לה גרדיה	2013 קשת	2013 יחד	2014
הכנסות ממוסדות אשפוז				
הכנסות מפעילות קהילתית				
משרד הבריאות		63,881,853		78,547,713
משרד הרווחה		11,910,008		12,163,896
ביטוח לאומי		5,449,054		5,328,207

1,013,327		1,015,803		הכנסות מעיריית ת"א
268,400		249,972		תמיכות מעיריית ת"א בגין ארנונה
9,057,739				קופות חולים
17,919,241		14,124,586		אשפוזים פרטיים
2,636,098		2,627,305		השתתפות קשישים
490,902		111,005		תרומות
18,298		88,770		הכנסות מאש"ל
11,434		25,876		שונות
127,455,255	כ-117,000,000	99,484,232	כ-17,000,000	מחזור הפעילויות

ניתוח שינויים בתרומות

בשנת 2013 התרומות עמדו על כ-220,000 ₪, בשנת המיזוג התרומות עלו ביותר מ-100%, אך שנה לאחר מכן ירדו בשיעור דומה, בשנת 2016 הייתה עלייה משמעותית לכ-1.5 מיליון ₪ תרומות אך שנה לאחר מכן ירד ל-150,000 ₪.

ניתן להבחין כי יש תנודתיות גדולה בתרומות בין השנים.

מניתוח הגורמים התורמים שגרמו לתנודתיות:

תרומות פרטיות שעמדו בשנת 2013 על כ-110,000 ₪ פסקו החל משנת 2015.

תרומות מקרן סובל שעד שנת 2014 התקבלו רק באמצעות הסוכנות היהודית החל משנת 2015 החלו להתקבל תרומות מקרן סובל מגבית בריטניה.

התרומות מקרן סובל באמצעות המגבית היהודית היו יציבות על כ-100,000 ₪ בשנים 2013-14, אך בשנים 2015 לא התקבלו, ובשנת 2016 התקבל סכום משמעותי של כ-1.3 מיליון ₪, בשנה לאחריה שוב לא התקבלו תרומות – כך שקרן סובל הינה התורם המשמעותי ביותר לתנודתיות בתרומות.

מעניין לציין קבלת תרומה מצוואה של גב' סנדה גוטמן בשנת 2014 של כ-160,000 ₪ שהיה כ-30% מהתרומות אותה שנה, בשנים האחרות לא התקבלו תרומות מצוואות.

2017	2016	2015	2014	2013	
	1361398		113581	109385	קרן סובל באמצעות המגבית היהודית
114045	94350	201281			קרן סובל מגבית בריטניה
			0		קרן ת"א לפיתוח

38487	23258	59000	100000		קרן רקיטוביץ
	38091	38096			תרומות גוינט בשם הררי חיים
0	0	0	109200	109805	תרומות פרטיות
			163136		סנדה גוטמן-צוואה
152532	1517097	298377	485917	219290	סה"כ

לפני המיזוג ניתן להבחין כי ממוצע התרומות בשנים 2001-2013 הינו כ-250,000 ₪ עם ירידה בשנת 2013 של כ-33% בתרומות.

נשארה יציבות בקבלת תרומות מקרן סובל עם עליה קלה בשנת 2012.

עיקר הירידה בשנת 2013 נובעת מהפסקת תמיכת קרן ת"א לפיתוח שעמדה שנה קודם על מעל 200,000 ₪.

עם זאת העמותה פיצתה על ירידה זו בתרומות פרטיות שעלו למעל 100,000 ₪.

2013	2012	2011	
109385	118085	109487	קרן סובל באמצעות המגבית היהודית
0	208903	182500	קרן ת"א לפיתוח
109805	5000	8859	תרומות פרטיות

שינויים בעקבות המיזוג

- רוב 120 עובדי לה גרדיה נקלטו בקשת כך שמספר העובדים בקשת עלה מ-400 ל-500 בשנת המיזוג¹⁹.
- מר חיים עטיה סיים את תפקידו כמנכ"ל והוחלף על ידי גברת אתי פרחי זהבי בשנת המיזוג¹⁹.
- מר אלי ג'ירו סיים את תפקידו כמנהל הכספים הוחלף על ידי גברת מאיה דאלי בשנת המיזוג¹⁹.
- בשנת המיזוג עלה המחזור הכספי ל-127 מיליוני ₪ בשנת 2014 וכן עד שנת 2017 כולל, לעומת 98 מיליוני ₪ לעמותת הקלט ועוד²⁰.
- השירותים שמעניקה בפועל העמותה: העמותה מפעילה שלושה מרכזים גריאטריים המספקים שירותי אשפוז וטיפול לקשישים תשושי נפש. שניים מהם בתל אביב "צהלון" בשד' י-ם 100, ו"לה גרדיה" – יד אליהו ואחד בפתח תקווה: "גבעת השלושה" ברחוב ארלוזורוב 35.
- קשת מפעילה מדיניות טרום הקוד, מדיניות המאפשרת למשפחות הנמצאות במצוקה לאשפז את יקיריהם בתעריפים נמוכים מסובסדים עד קבלת קוד אשפוז ממשרד הבריאות.
- במרכז המשולב גבעת השלושה 12 מחלקות: 5 סיעודיות, 3 תשושי נפש ו-4 מחלקות לתשושי תפוסה ממוצעת ב-2014 381 מיטות.

- מרכז גריאטרי צהלון 8 מחלקות אשפוז: 4 מחלקות סיעודיות, 3 מחלקות לתשושי נפש ומח' אחת תשושים. תפוסה ממוצעת בשנת 2014 עמדה על 291 מיטות.
 - בית חולים נאות לה גרדיה 4 מחלקות אשפוז: 3 מחלקות סיעודיות ו-מחלקה אחת לסייעוד מורכב. תפוסה ממוצעת בשנת 2014 עמדה על 149 מיטות.
 - בנוסף העמותה פעלה לאחר המיזוג בתחום הקהילה באמצעות 20 עובדי קשת, 70 נותני שירותים ועוד 150 מתנדבים. העמותה מפעילה את התוכניות הבאות שני מרכזי יום, שני מרכזים רבי שירותים, 12 קהילות תומכות, 2 בתים חמים ו-2 פינות חמות, מוקדי קשר וסיוע, פרויקט למען הקהילה האתיופית, מרפאת שיניים קהילתית ופעולות קהילתיות¹⁹.
- להלן נתונים לגבי מס' בתי האב הרשומים בכל קהילה:

2014	2013	2012	2011	2010	אזור פעילות
422	420	446	359	265	יד אליהו
174	160	80			רובע 8
482	480	492	487	495	רמת אביב
263	277	287	293	291	הצפון הישן
364	366	320	308	321	ריה"ל
332	358	362	370	299	יפו
2,037	2,061	1,987	1,817	1,708	סה"כ

ניתן להבחין בעלייה של כ-10% במספר בתי האב הרשומים בכלל הקהילות.

ביבליוגרפיה

1. קשת האגודה למען הקשיש בתל אביב-יפו (1982). תעודה לרישום עמותה.
2. אודות קשת. (2020). קשת האגודה למען הקשיש.
<https://www.kshetaguda.org.il/%D7%90%D7%95%D7%93%D7%95%D7%AA-%D7%A7%D7%A9%D7%AA/?sa=X&ved=2ahUKEwjrpZnpgKHnAhXhURUIHWaeCxYQFjAAegQICBAB>
3. קשת האגודה למען הקשיש בתל אביב-יפו (2013). דו"ח מילולי.
4. קשת האגודה למען הקשיש בתל אביב-יפו (2013). דו"ח כספי.
5. רשם העמותות. (2020). רשימת עמותות בעלות סעיף 46.
6. נאות לה גרדיה (1991) תעודת הקמת חברה.
7. נאות לה גרדיה (2013) דו"ח מילולי.
8. נאות לה גרדיה (2011) דו"ח כספי.
9. נאות לה גרדיה (2010) דו"ח שנתי של חברה פרטית.
10. נאות לה גרדיה (2012, מאי 1) תזכיר התאגדות מתוקן.
11. נאות לה גרדיה (2013, דצמבר 26) הצעת מיזוג.
12. קשת האגודה למען הקשיש בתל אביב-יפו (2012). הסכם מיזוג.
13. קשת האגודה למען הקשיש בתל אביב-יפו (2013, ינואר 3). מכתב רשם העמותות על פי סעיף 34' לחוק העמותות.
14. קשת האגודה למען הקשיש בתל אביב-יפו (2010, דצמבר 29). פרוטוקול אסיפה כללית.
15. קשת האגודה למען הקשיש בתל אביב-יפו (2013, אוגוסט 29). פרוטוקול ועד מנהל.
16. קשת האגודה למען הקשיש בתל אביב-יפו (2014). תעודת מיזוג.
17. קשת האגודה למען הקשיש בתל אביב-יפו (2014). בקשה לבית משפט למיזוג.
18. קשת האגודה למען הקשיש בתל אביב-יפו (2001-2017) דו"חות מילוליים.
19. קשת האגודה למען הקשיש בתל אביב-יפו (2015) דו"חות מילוליים.
20. קשת האגודה למען הקשיש בתל אביב-יפו (2013-2015) דו"חות כספיים.
21. נאותים רשת בתי אבות בע"מ (2020). מרכז מידע לגיל הזהב. נאותים רשת בתי אבות גריאטרים.
[/https://www.human.co.il/2364](https://www.human.co.il/2364)
22. קשת האגודה למען הקשיש בתל אביב-יפו (2014) דו"ח כספי. ביאור 1.
- 23.

נספחים

נספח 1: דוחות רווח והפסד קשת - האגודה למען הקשיש בתל אביב יפו 2011-2017

2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011	בש"ח
					82,238,915	77,340,330	הכנסות ממוסדות אשפוז
					9,460,856	8,448,958	הכנסות מפעילות קהילתית
83,049,229	78,374,350	77,398,496	78,547,713	63,881,853			משרד הבריאות
14,665,983	13,676,747	12,338,801	12,163,896	11,910,008			משרד הרווחה
4,913,179	5,281,870	5,126,514	5,328,207	5,449,054			ביטוח לאומי
639,270	711,647	693,300	1,013,327	1,015,803			הכנסות מעיריית ת"א
863,565	848,970	832,281	268,400	249,972			תמיכות מעיריית ת"א בגין ארגונה
3,821,467	9,489,336	8,857,641	9,057,739				קופות חולים
17,280,007	18,746,232	19,074,147	17,919,241	14,124,586			אשפוזים פרטיים
2,680,320	2,774,928	2,478,261	2,636,098	2,627,305			השתתפות קשישים
164,094	318,101	153,683	490,902	111,005			תרומות
2,966	61,077	109,683	18,298	88,770			הכנסות מאש"ל
200,144	126,052	43,020	11,434	25,876			שונות
128,280,224	130,409,310	127,105,827	127,455,255	99,484,232	91,699,771	85,789,288	מחזור הפעילויות
					81,068,080	77,096,558	עלות הפעלת מוסדות אשפוז
					10,709,927	9,255,128	עלות הפעלת פעילות קהילתית
75,102,038	75,946,453	74,454,112	72,815,477	55,217,160			משכורות ונלוות
5,833,152	7,017,941	7,348,395	7,905,309	9,456,174			עבודה ע"י אחרים - עיריית ת"א
383,278	453,502	579,766	1,549,464	666,933			מנהל ומשרדיות
10,776,743	10,895,381	11,043,858	12,219,717	9,966,222			תזונה
8,708,091	7,723,901	8,088,982	8,053,463	7,208,278			אחזקה ושונות
1,068,031	1,137,068	1,191,946	1,463,695	461,737			הסעת עובדים
36,932	46,243	71,988	63,916	43,229			הדרכה והשתלמויות
1,028,101	1,184,499	1,115,536	887,041	863,545			כביסה
267,990	264,114	256,516	177,655	133,466			תחבורה
683,091	354,248	330,592					עמלות השמה
287,089	249,334	286,302	542,532	928,328			חידוש ציוד
1,604,028	1,965,111	1,808,976	1,753,269	1,253,700			מוצרי ספיגה
1,180,503	1,454,053	1,563,455	1,606,690	1,012,144			תרופות

5,247,731	4,285,280	3,239,545	2,433,965	1,261,446			קבלני משנה
1,800,617	1,821,443	1,849,723	1,837,231	1,806,381			הסעות חולים
101,337	107,026	126,256	118,935	93,674			מתנדבים
1,052,469	1,200,580	1,038,091	1,197,984	1,290,646			חברה ותרבות
2,202,247	2,106,962	2,220,758	2,526,192	719,198			שכירות
339,996	339,996	339,996					הפחתת דמי חכירה מהוונים
3,394,307	3,342,324	2,262,194	2,242,875	1,784,310			פחת והפחתות
59,002	89,515	62,047	52,157	92,233			מעבדת שיניים
225	17,672	-263,574	200,000	256,500			עדכון הפרשות לחובות מסופקים
823,485	718,432	723,127	779,978	910,382			הוצאות הפעלה בפרויקטים
121,980,483	122,721,078	119,738,587	120,427,545	95,425,686	91,778,007	86,351,686	עלות הפעילויות
6,299,741	7,688,232	7,367,240	7,027,710	4,058,546	-78,236	-562,398	עודף נטו מפעילות
3,262,478	3,009,051	2,876,889	3,012,950	2,714,879			שכר ונלוות
474,986	451,440	341,870	594,543	367,725			שירותים מקצועיים
334,328	362,304	362,992					אחזקת מחשבים
284,520	285,254	254,879	264,291	217,605			עיבודי שכר
586,906	564,190	508,360					ביטוח
94,710	65,430	113,285	189,934	257,751			משרדיות ושונות
80,270	66,555	92,396	77,441	105,353			תקשורת
21,575	50,257	22,981	32,964	144,292			אש"ל
109,064	90,054	71,828					פרסום
122,146	116,822	147,911	136,515	166,083			אחזקת רכב
21,461	21,944	23,516					הוצאות בגין תו תקן
26,087	20,436	16,351					הוצאות עודפות
2,096	15,770	34,159					אגרות
71,078	69,000	67,000	62,950	69,143			פחת והפחתות
5,491,705	5,188,507	4,934,417	4,371,588	4,042,831	-	-	הוצאות הנהלה וכלליות
808,036	2,499,725	2,432,823	2,656,122	15,715	-78,236	-562,398	עודף (גרעון) נטו לשנה
1,493,779	255,878	631,070	2,126,761	2,053,951			בנקאיות ומימון נטו
2,301,815	2,755,603	3,063,893	4,782,883	2,069,666	-78,236	-562,398	עודף (גרעון) נטו לשנה
					4,047,822	3,195,683	הכנסות כלליות
-315	-17,432	-63,448					הוצאות אחרות
			-815,963	-685,114	-2,293,742	-1,444,778	הוצאות משנים קודמות

-315	-17,432	-63,448	-815,963	-685,114	1,754,080	1,750,905	סה"כ הכנסות אחרות
2,301,500	2,738,171	3,000,445	3,966,920	1,384,552	1,675,844	1,188,507	עודף (גרעון) נטו לשנה

נספח 2: דוח רווח והפסד לה גארדיה 2011-2013

2013	2012	2011	בשקלים חדשים
אין נתונים	אין נתונים	17,732,013	הכנסות
-	-	17,732,013	מחזור הפעילויות
		15,082,448	הוצאות תפעול
		357,268	פחת
-	-	15,439,716	עלות הפעילויות
-	-	2,292,297	עודף נטו מפעילות
		450,717	שכר ונלוות
		27,420	עמלת ייעוץ וניהול
		879,372	משרדיות, תקשורת ונסיעות
		237,675	שירותים מקצועיים
		18,132	אירוה מתנות תרומות וקנסות
-	-	1,613,316	הוצאות הנהלה וכלליות
-	-	678,981	עודף (גרעון) נטו לשנה
-		61,526	הכנסות אחרות
-	-	740,507	עודף (גרעון) נטו לשנה
		-1,967,586	בנקאיות
-	-	-1,227,079	עודף (גרעון) נטו לשנה

נספח 3: מאזן קשת - האגודה למען הקשיש בתל אביב יפו 2011-2017

2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011	בש"ח
746,839	1,344,032	614,875	442,265	247,437	632,353	3,327,570	מזומנים והמחאות בקופה ובבנק
6,104,530	10,014,367	5,290,983	6,101,994	4,371,791	3,715,012	6,207,059	פיקדונות שקליים
					828,670	609,179	המחאות לגבייה
10,655,339	14,141,082	12,552,982	12,555,497	12,347,711	10,324,857	7,685,422	חייבים ויתרות חובה
4,028,161	3,915,938	4,019,361	4,019,361	3,811,493	3,765,372	3,938,617	מלאי
21,534,869	29,415,419	22,478,201	23,119,117	20,778,432	19,266,264	21,767,847	סה"כ נכסים שוטפים
			-	29,140,530	30,153,970	396,766	השקעות חברת בת
33,996,937	41,379,350	47,587,452	47,575,039	45,540,308	44,596,159	62,844,826	השקעות מנהלות
1,844,473	2,450,444	2,449,139	2,448,609	2,435,169	3,089,182	4,456,440	פיקדונות ז"א
64,344,742	44,588,233	35,772,478	28,746,320	12,760,799	10,287,485	10,287,485	רכוש קבוע
3,658,239	3,998,235	4,338,231	4,678,227	5,018,227	5,698,219	5,698,219	רכוש אחר - הוצאות נדחות
13,238,195	14,255,343	15,272,491	15,272,491				נכסים בלתי מוחשיים
	184,122						תשלומים ע"ח רכוש קבוע
					2,625,000	2,625,000	זכויות הפעלה
117,082,586	106,855,727	105,419,791	98,720,686	94,895,033	96,450,015	86,308,736	סה"כ נכסים בלתי שוטפים
138,617,455	136,271,146	127,897,992	121,839,803	115,673,465	115,716,279	108,076,583	סה"כ נכסים
78,353	90,253	66,913	38,365	39,987	38,070	120,032	המחאות לפירעון
4,367,728	5,137,317	4,779,504	4,124,524	4,036,047	4,578,402	4,033,831	ספקים ונותני שרות
10,073,364	10,216,399	10,741,978	9,340,414	9,031,003	9,118,173	9,012,302	זכאים ויתרות זכות
5,170,217	5,066,733	5,039,609	4,712,500	3,988,000	3,451,800	3,115,000	התחייבויות לתשלום חופשה והבראה
19,689,662	20,510,702	20,628,004	18,215,803	17,095,037	17,186,445	16,281,165	סה"כ התחייבויות שוטפות
			-	2,790,000	3,390,000		התחייבויות לחברת בת
6,771,526	7,687,796	7,182,321	6,933,621	3,064,969	2,152,218	2,132,355	עתודה לפיצויים נטו
6,771,526	7,687,796	7,182,321	6,933,621	5,854,969	2,152,218	2,132,355	סה"כ התחייבויות שאינן שוטפות
112,156,267	108,072,648	100,087,667	96,690,379	92,723,459	92,338,907	89,663,063	עודפים
112,156,267	108,072,648	100,087,667	96,690,379	92,723,459	92,338,907	89,663,063	סה"כ הון
138,617,455	136,271,146	127,897,992	121,839,803	115,673,465	111,677,570	108,076,583	סה"כ התחייבויות והון

נספח 4: דוח מאזן לה גארדיה 2011-2013

לה גרדיה זצ"ל לשנים 2011-2013			
2013	2012	2011	מאזן
אין נתונים	אין נתונים	12,186,310	חייבים אחרים
		54,359	מלאי
-	-	12,240,669	סה"כ נכסים שוטפים
		9,565,796	השקעות
		6,837,586	רכוש קבוע
		16,403,382	סה"כ נכסים בלתי שוטפים
		28,644,051	סה"כ נכסים
		5,925,810	בנקים ושקים לפירעון
-	-	10,387,295	זכאים ויתרות זכות
		5,139,029	הלוואות לז"ק
		21,452,134	סה"כ התחייבויות שוטפות
		11,433,028	הלוואות לז"א
		945,497	עתודה לפיצויים נטו
		12,378,525	סה"כ התחייבויות שאינן שוטפות
		-5,186,608	עודפים
		-5,186,608	סה"כ הון
		28,644,051	סה"כ התחייבויות והון

https://www.health.gov.il/PublicationsFiles/236B6_20181106.PDF?sa=X&ved=2ahUKEwjrpZnpgKHnAhXhURUIHWaeCxYQFjAEegQICRAB

משפט

https://www.ruling.co.il/%D7%A7%D7%A9%D7%AA%D7%94%D7%90%D7%92%D7%95%D7%93%D7%94%D7%9C%D7%9E%D7%A2%D7%9F%D7%94%D7%A7%D7%A9%D7%99%D7%A9-%D7%91%D7%AA%22%D7%90-%D7%A0%D7%94%D7%A1%D7%AA%D7%93%D7%A8%D7%95%D7%AA%D7%94%D7%A2%D7%95%D7%91%D7%93%D7%99%D7%9D%D7%94%D7%9B%D7%9C%D7%9C%D7%99%D7%AA-%D7%94%D7%97%D7%93%D7%A9%D7%94-._e339fb4e-e76c-43b3-b6de-6f534507f52e?sa=X&ved=2ahUKEwjrpZnpgKHnAhXhURUIHWaeCxYQFjAFegQIBRAB

רשימת חברות בחיסול - לה גרדיה

<http://www.justice.gov.il/Units/ApotroposKlali/Departments/The%20official%20receiver/p.eruk/CompaniesInLiquidation/CompaniesInLiquidation.xls?sa=X&ved=2ahUKEwjrpZnpgKHnAhXhURUIHWaeCxYQFjAHegQIARAB>

מיזוג מספר 8

The B.O.S Charitable Trust Ltd-ו (ח"צ) בישראל המאוחדת היהודית

מועד סיום המיזוג 26.1.2015

חברת הקלט: המגבית היהודית המאוחדת בישראל

החברה הוקמה כחברה פרטית בשנת 1959 ונרשמה ברשם החברות ב-בשם "חברה לעולים מבריטניה בע"מ" ע"י שלמה שמקין, אריק לורס ומשרד רו"ח בבלי, פילנר, ריק ושות'^{5,6}. בשנת 1996 שונה השם ל-"גיי אי אי ישראל בע"מ" (Jewish Israel Appeal). בשנת 2003 החברה נרשמה בפנקס החברות לתועלת הציבור לפי חוק החברות. (תיקון 6, 2007) בשנת 2013 שונה השם ל"המגבית היהודית המאוחדת בישראל"^{7,8}.

החברה עוסקת בתפעול וניהול של פעילויות מתנדבים בצפון ישראל, פועלת בתפעול וניהול פעילויות בר מצווה לילדים נזקקים בצפון. בנוסף החברה משתתפת יחד עם אחרים בהעברת הקצבות ותרומות לגופים ללא מטרות רווח אחרים בהתאם לאבני דרך שנקבעו מראש³.

מגבית משתתפת, יחד עם אחרים, בייזום וניהול פרויקטים (בעיקר בניית מבני ציבור) בעיקר בצפון ישראל. פרויקטים אלו ממונים ישירות מכספי המגבית היהודית המאוחדת ומגבית בריטניה. החל מאוקטובר 2004 לאור שינוי ארגוני בפעילות החברה וחברה קשורה הועברה לחברה פעילות של גיוס תרומות, חלוקתן והעברתן ליעדן ע"י BOS. החל משנת 2010 החברה משמשת כזרוע הייעוץ והפיקוח למגבית בריטניה, כאשר התרומות משולמות ישירות ממגבית בריטניה לפרויקטים השונים. בשנת 2014 הועברו ישירות מאנגליה לפרויקטים בישראל סך של 28.9 מיליון ש"ח⁴.

להלן נתוני החברה לפני תהליך המיזוג, שנת 2014

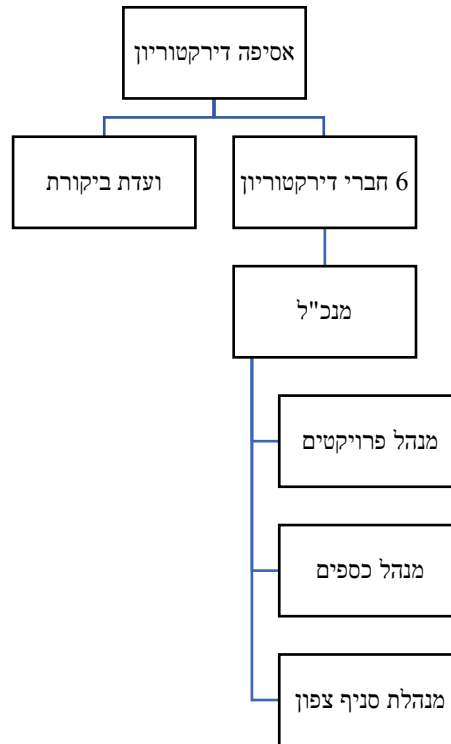
מטרות החברה

- לטפח ולסייע לעולים ו"קליטה" בישראל.
- להעניק עזרה במימון, חומרים ועזרה אחרת לעולים נזקקים ומשפחותיהם.
- לטפח, לעודד, לייעץ ולהשתתף בפרויקטים פילנתרופיים חדשים או קיימים, רק בתאגידים בעלי מעמד לעניין סעיף 46 לפקודת מס הכנסה.
- להקל או לתת מזור בהענקת הקלות לנזקקים לגיל הזהב, חולים, בעלי מום ונכים וגם לאלו הסובלים מנכות פיזית או שכלית או מוגבלות.
- להגן על ילדים מפני אלימות וייסורים ולסייע בהענקת עזרה ותמיכה.

- לקדם ולהפיץ השכלה מכל סוג המוכרת למטרות פילנתרופיות כולל חינוך כללי והכשרה מקצועית נושאים מוגדרים או מטרות דתיות או חילוניות.
 - לייסד, לתמוך ולתרום למען ייסוד ותמיכה לכל מוסד פילנתרופי, קרנות שיש להם מטרות פילנתרופיות הכוללים בתי חולים, מרפאות, מוסדות ושירותים רפואיים, הצלה ושרותי סיוע, בתי ספר דתיים וחילוניים, מכללות, גני ילדים, מוסדות השכלה אחרים, בתי יתומים, ובתי מחסים ובלבד שהם מעמד לעניין סעיף 46 לפקודת מס הכנסה.
 - לטפח ולתמוך בפעולות תרבות, אומנות, ספורט, הכשרה מקצועית, פעילות דתית, חברתית וכל מטרות אחרות המוכרת ע"י חוקי מדינת ישראל כמטרות פילנתרופיות ומגדרות בהוראת סעיף 9(2) לפקודת מס הכנסה.
- כדי להצליח בכל או חלק מהמטרות המוזכרות יהיו לחברה הסמכויות הבאות הכפופות למגבלות חוקיות:
- לקבל מתנות, ירושות, עיזבונות, מנויים מלגות, הלוואות או תרומות או נכסים קבועים וניידים כלשהם.
 - לבקש תרומות וגיוס כספים ע"י פניות אישיות או בכתב, פגישות פרטיות או ציבוריות, הכרזות או מבצעים במדיה.
 - להעניק מלגות והלוואות עם ריבית או ללא רביית או הצמדה, או באמצעות זיקה עם או בלי בטחונות.
 - ללוות או לגייס כספים עם או בלי בטחונות, לתת ערבויות ולהיכנס לכל התחייבות הקשורה לגיוס כספים.
 - לרכוש, לחכור, להחליף, למכור, להחזיק, לנהל משכן או להשיג בצורה אחרת, להחזיק ולסלק זכויות כלשהן בשל נכס קבוע או נייד לשימוש החברה ולהקים, לשנות או להוסיף לנכסים קבועים או ניידים לשימוש החברה או לחלופין כדי להשיג את יעדה.
 - לחבר, להוציא לאור ולהפיץ ספרים, דוחות, ביטאונים, סרטים, הקלטות וכל חומר כתוב או חזותי כלשהו הקשור ישירות או בעקיפין לפעולות או מטרות של החברה.
 - לקבל, להחזיק ולנהל בנאמנות, קרנות פילנתרופיות ומשפחתיות או כל סוג אחר, לבצע בכל מעמד נאמנות בעניין כספים או נכסים קבועים או ניידים כלשהם, כל זאת למימוש מטרותיה הציבוריות של החברה.
 - להקים, לתמוך ולסייע בכל ישות פילנתרופית התנדבותית או ישות משפטית שהוקמה למטרות יישום אחד או יותר מטרות החברה, ובלבד שהינה בעלת מעמד לעניין סעיף 46 לפקודת מס הכנסה.
 - להשקיע את כספי חברה או כל קרנות שמנוהלות ע"י החברה בכל השקעות בטחונות או נכסים בישראל, בפקודנות במוסדות בנקאיים ובאג"ח נסחרות בבורסה או בקרנות נאמנות שרוב נכסיהן באג"ח¹.

מיקום פעילות העמותה

המשרד הראשי של החברה ממוקם בהרצליה וסניף גליל בעיר בכרמיאל^{3:4}.



תיאור בעלי תפקיד:

לחברה 6 חברי דירקטוריון- מייקל גולדשטיין, מייקל זיגמונד וויגר, פיליפ מרק גולדשטיין, דניאל מארק גולדשטיין, וורן אשלי פרסקי ורוי נייג'ל גרהאם. נתן שבל- מנכ"ל, אייל שמואל- מנהל כספים, סטפון ברגסון- מנהלת סעיף צפון ורחל לסרי זהבי- מנהלת פרויקטים. בשנת 2014 היו לחברה 11 עובדים. לא היו לחברה מתנדבים⁴.

הכנסות

עיקר הכנסות החברה נובעות מתרומות, הקצבות ותרומות שמיועדות למטרות חינוך ורווחה. התורמים למגבית הם קרנות, חברות, פרטיים ותורמים מחו"ל.

החברה פועל כ'מוסד ציבורי' בהתאם לסעיף 9(2) לפקודת מס הכנסה וכמלכ"ר לעניין חוק מס ערך מוסף. החברה הוכרה כמועמד מוכר לעניין תרומות בהתאם לסעיף 46 לפקודת מס הכנסה⁴.

המחזור הכספי של העמותה

כ-157 מיליון ש"ח (ראה דו"ח רווח והפסד נספח 1).

חברת היעד: The B.O.S Charitable Trust Ltd

החברה הוקמה כחברה פרטית בשנת 1989 בעיר תל אביב ע"י יאיר לסר, אורי אריאל, שבח שטרן, דוד מלר, גברי סיגסי, רפי קדמון, משה מרחביה ושלום ניני^{9,10,11}. בשנת 1991 החברה הפכה לחל"צ (273). בשנת 1993 השם שונה ל **The B.O.S Charitable Trust (incorporated) Ltd**. לאחר 3 שנים, בשנת 1996, שם החברה שונה בשנית ל- **B.O.S Charitable Trust Ltd**^{12,13}.

להלן נתוני החברה לפני תהליך המיזוג, שנת 2014

מטרות החברה

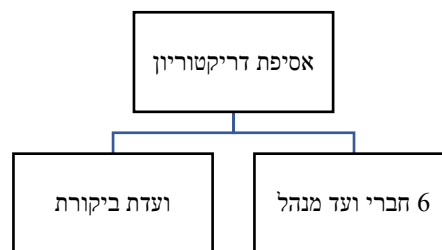
הקרן הוקמה למטרות צדקה וציבוריות.

- א. מתן סיוע פיננסי, כספי ואחר על ידי מתן הלוואות ללא ריבית, הלוואות בריבית נמוכה, ערבויות או הטבות כספיות אחרות, הטבות לנזקקים או חלשים, מהגרים או משפחותיהם הקרובות העונים למטרות הבאות או דומות להן:
1. הקלה בעוני.
 2. קידום וסיוע בכל הקשור לחינוך.
 3. קידום וסיוע בכל הקשור להוצאות רפואיות בריאותיות וחברתיות.
 4. קידום וסיוע בגין תרבות אמנותית לפעילות ספורטיבית.
 5. קידום וסיוע לענייני דת.
 6. כדי לתמוך בכל המטרות האחרות שהרשויות המתאימות עשויות לאשר זאת כמטרה ציבורית או צדקה.
- ב. לקבל מתנה של רכוש נייד או לא נייד שעונה ליעדי הנאמנות.
- ג. לנקוט בצעדים אלו באמצעות פניות אישיות או בכתב, פגישה ציבורית או כל דבר אחר שעשוי להיראות מעת לעת כמתאים לצורך גיוס תרומות לכספי הנאמנות.
- ד. למכור, לנהל, להשכיר, לשעבד, להיפטר מכל או חלק מרכוש של הנאמנות.
- ה. ללוות או לגייס כסף באופן שהנאמן ימצא לנכון.
- ו. להתחייב ולהוציא לפועל כל נאמנות או סוכנות שעשויים לסייע לכל יעד של נאמנות.
- ז. להקים, לתמוך ולסייע בהקמה או תמיכה של עמותות אחרות שנוצרו עבור כל אחת ממטרות הנאמנות.
- ח. להשקיע את כספי הנאמנות.
- ט. לעשות את כל הדברים האחרים שהם מקריים או מתוכננים להשגת היעדים הנ"ל¹.

תחומי עיסוק החברה

להשתמש בכספי קרן הנאמנות ולהשקיע, לרכוש בשם הנאמנות או לבנות בשמה, להרוס, לבנות מחדש, להוסיף, לשנות, לתקן, לשפר, למכור או להיפטר, או לעסוק בכל קרקע, בניין או שטח בנוי לשימוש הנאמנות. להתקשר בחוזה מטעם הנאמנות. ללוות כסף על ביטחונם של כל אחד מנכסי הנאמנות, ולתת משכנתא ישירה להבטחתם. להאציל את כל סמכויות לוועדה כלשהי. לקבוע, ומעת לעת לבטל או לשנות תקנות באשר לניהול הנאמנות וענייניה, באשר לתפקידיהם של נושאי משרה או משרתי הנאמנות ובאשר לניהול עסקיהם על ידי ועדת המשנה, בתנאי ש יהיו עקביים לתזכירי ונהלי הנאמנות¹.

מבנה ארגוני



תיאור בעלי תפקיד:

לעמותה 6 חברי ועד מנהל- מייקל גולדשטיין, מייקל זיגמונד וויגר, פיליפ מרק שפירו, דניאל מארק גולדשטיין, וורן אשלי פרסקי ורוי נייג'ל גרהאם. לחברה לא היו מועסקים ומתנדבים¹.

הכנסות

עיקר הכנסות החברה נובעות מסכומים ששוחרו מנכסים נטו שהוגבלו לפעילות (לא קיימות הכנסות מתרומות)¹³.

המחזור הכספי של העמותה

כ-243 אש"ח (ראה דו"ח רווח והפסד נספח 2).

המיזוג

החברות הינן חברות קשורות היות וחברי הדירקטוריון המכהנים בחברת היעד מכהנים גם כדירקטורים בחברה הקולטת.

נימוקי המיזוג

- איחוד הפעילות העסקית והכלכלית תחת חברה אחת שתהנה מכל היתרונות היחסיים של כל אחת מהחברות המתמזגות.

- התייעלות, ניתוב יעיל יותר של התשומות הניהוליות ותפעול ריכוזי ואפקטיבי יותר תוך צמצום הוצאות, איחוד פונקציות ניהוליות ותפעוליות וניהול יעיל יותר של משאבים ויכולות.
- החברות עוסקות באותם תחומי פעילות ואותן מטרות ומיזוגן ישיג את המטרות.
- מאחר והחל מאוקטובר 2004 הועברה כל פעילות גיוס התרומות וחלוקתן של חברת היעד אל החברה הקולטת, לאור שינוי ארגוני שנעשה החברות המתמזגות, הרי שאין כל צורך בהסדרים מיוחדים לקיום התחייבויות חברת היעד ע"י החברה הקולטת.
- הימנעות ממס או הפחתת מס בעלת? נאותות אינן מהמטרות העיקריות של המיזוג!¹

הסכם המיזוג

1. א. בכפוף לקיום התנאים המותנים בסעיף 2 להלן, תתמזג חברת היעד אל תוך החברה הקולטת באופן בו החיובים, הנכסים, הזכויות, ההתחייבויות, הונה ופעילותה של חברת היעד כפי שהיו במועד המיזוג, מכל מין וסוג שהוא, לרבות חיובים מותנים, עתידיים, ידועים ובלתי ידועים של חברת היעד יועברו אל החברה הקולטת ללא תמורה.

ב. המיזוג יעשה בהתאם להוראות הפרק הראשון לחלק השמיני לחוק החברות ובהתאם לפרק ד' 2 לחוק העמותות ולתקנות מכוחם.

ג. המיזוג יעשה בכפוף לחלק ה' 2 לפקודת מס הכנסה ומותנה בקיום הוראותיו.

2. תנאים מתלים:

א. המיזוג יושלם רק עם התקיימות כל התנאים שלהלן

1. קבלת אישור רשות המיסים לפיו המיזוג נכנס בגדרו של פרק ה' 2 לפקודת מס הכנסה.
 2. התקבלו החלטות הדירקטוריון, האסיפה הכללית וועדת הביקורת של החברה הקולטת של חברת היעד המאשרות את המיזוג שתי החברות על פי הסכם זה.
 3. ניתן אישור בית המשפט המחוזי למיזוג לאחר קבלת המלצת רשם ההקדשות למיזוג.
 4. התקבלה תעודת מיזוג מרשם החברות בהתאם לסעיף 34ח' לחוק העמותות.
- ב. עם כניסת המיזוג לתוקף, יחול האמור להלן:

1. יראו את החברה הקולטת כאילו הייתה חברת היעד לכל דבר ועניין בקשר עם הנכסים המועברים של חברת היעד, ובכלל זה את כל הזכויות, הכספים והתקבולים, הקשורים במישרין או בעקיפין בנכסים המועברים ובכל התקשרות חוזית או אחרת מכל מין וסוג שהוא של חברת היעד תבוא במקומה החברה הקולטת.

פירוט הנכסים שהחברה הקולטת תצבור למטרותיה בעת כניסת המיזוג לתוקף הינו כמפורט בדוחות הכספיים של החברה הקולטת לשנת 2012 יחד עם הנכסים, הזכויות, והחובות, המפורטים בדוחות הכספיים לשנת 2012 של חברת היעד.

2. יראו את החברה הקולטת כאילו הייתה חברת היעד בכל הליך משפטי לברות בתהליכי הוצאה לפועל והחל ממועד המיזוג יראו את החברה הקולטת כבאה מקום חברת היעד.

3. כל הנכסים והחייבים של חברת היעד, לרבות חיובים מותנים, עתידיים, יזועים ובלתי יעודים, יועברו ויוקנו לחברה הקולטת.

4. עם קבלת אישור רשם החברות, תחוסל חברת היעד ללא פירוק ותימחק מרישומי רשם החברות, ופעילותה תחל מאותו מועד תבוצע כחלק מפעילותה של החברה הקולטת.

5. מאחר וכל הדירקטורים המכהנים בחברת היעד מכהנים גם כדירקטורים בחברה הקולטת ואין צורך בשינוי הרכב הדירקטוריון החברה הקולטת והרכב הדירקטוריון בחברה הקולטת¹.

תהליך המיזוג-

- חתימה על הסכם מיזוג - 3.9.2013
- אישור המיזוג ע"י האסיפה הכללית חברת קלט - 3.9.2013
- אישור המיזוג ע"י האסיפה הכללית חברת יעד - 3.9.2013
- פרסום הודעה לנושים בעיתונות - 8.10.2013
- פרסום הודעה לתורמים בעיתונות - 8.10.2013
- פרסום הודעה לעובדים (אם יש מעל 50 עובדים) - N/A
- שליחת הודעה לרשם על הודעה לנושים - 22.10.13
- שליחת הודעה לרשם על פרוטוקול אסיפה כללית - 23.10.13
- אישור בית המשפט - 30.11.2014
- קבלת תעודת מיזוג - המיזוג נכנס לתוקפו הסטטוטורי עם קבלת תעודת המיזוג בתאריך 26.1.2015
- השופט: אפרת מקדסי-כהן, משרד עו"ד: דנית קרת מאיר¹.

משך המיזוג

ממועד חתימת הסכם מיזוג ועד לקבלת תעודת מיזוג עברו כ-16 חודשים.

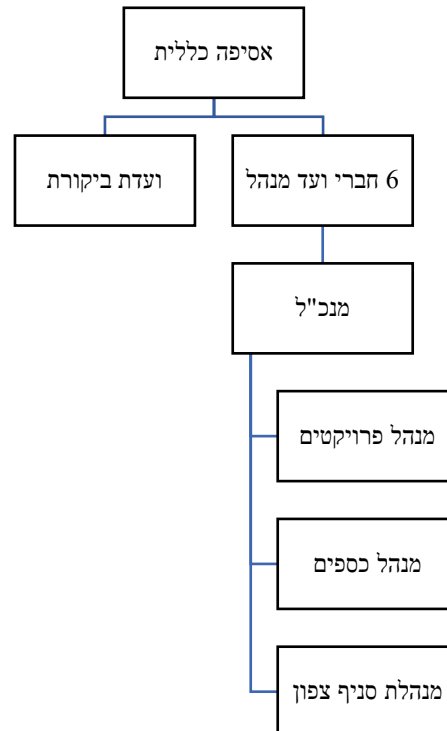
העמותה הממוזגת

הוכרה כמועמד מוכר לעניין תרומות בהתאם לסעיף 46 לפקודת מס הכנסה⁴.

המשאב האנושי לאחר המיזוג

לאחר המיזוג, בשנת 2017 החברה הממוזגת העסיקה 11 עובדים, ובשנת 2018 היו 10 עובדים. אין מתנדבים בעמותה. ניתן לראות שהייתה ירידה במספר העובדים לאחר המיזוג³.

מבנה ארגוני העמותה הממוזגת³



הערכה פיננסית לאחר המיזוג

מחזור הפעילות בשנת 2016 עמד על כ-4.8 מיליון ש"ח. ההכנסות העיקריות נובעות מהקצבות ומתרומות כגון מגבית בריטניה, קרנות, חברות, פרטיים ומחול"ל⁴.

ביבליוגרפיה

1. המגבית היהודית המאוחדת בישראל, 2014, מסמך בית המשפט למיזוג.
2. המגבית היהודית המאוחדת בישראל, 2015, תעודת מיזוג.
3. המגבית היהודית המאוחדת בישראל, 2012-2017, דוחות מילוליים.
4. המגבית היהודית המאוחדת בישראל, 2012-2017, דוחות כספיים.
5. המגבית היהודית המאוחדת בישראל, 1959, מייסדי החברה.
6. המגבית היהודית המאוחדת בישראל, 1959, תעודת רישום החברה.
7. המגבית היהודית המאוחדת בישראל, 1998, מסמך שינוי שם.
8. המגבית היהודית המאוחדת בישראל, 2013, מסמך שינוי שם.
9. The B.O.S Charitable Trust Ltd, 1989, תעודה לאיגודה ולרישומה של חברה פרטית.
10. The B.O.S Charitable Trust Ltd, 1989, תעודה לאיגודה ולרישומה של חברה פרטית.
11. The B.O.S Charitable Trust Ltd, 1989, בקשה לרישום חברה.
12. The B.O.S Charitable Trust Ltd, 1993, תעודת שינוי שם.
13. The B.O.S Charitable Trust Ltd, 1996, תעודת שינוי שם.
14. The B.O.S Charitable Trust Ltd, 2010, 2011, 2013, דוחות כספיים.
15. המגבית היהודית המאוחדת בישראל, 2012-2017, דוח תרומות.
16. יד הנדיב, 2020, <https://www.yadhanadiv.org.il/he>

נספחים

נספח 1: דוח רווח והפסד המגבית היהודית המאוחדת בישראל 2013-2017

2017	2016	2015	2014	2013	בש"ח
829,546	4,857,507	4,039,886	4,956,633	3,730,641	סה"כ מחזור הפעילות
		-544,669	-6,462,472	-77,301	ניכוי תרומות מיועדות שהועברו למטרות חינוך ורווחה
	663,228	1,969,555	2,722,755	1,863,364	מגבית בריטניה
	3,685,236	1,544,445	1,399,571	1,200,210	תרומות מאחרים
447,652	509,043	508,036	820,749	586,400	סכומים ששוחררו מנכסים נטו בעלי הגבלה זמנית
	-	544,669	6,441,841	77,301	תרומות מיועדות למטרות חינוך ורווחה
	-	17,850	13,558	80,667	הכנסות ממתן שירותים
59,301					הכנסות משתתפים
322,593					הקצבות ותרומות שנתקבלו
2,957,679	2,788,674	2,761,700	3,480,660	3,466,119	עלות הפעילות
1,899,172	1,736,039	1,750,979	1,804,142	1,862,662	שכר עבודה והוצאות נלוות
109,138	137,395	208,987	532,673	586,400	הוצאות פרויקטים כולל שכר
			310,040	385,224	גיוס כספים
141,691	149,407	158,250	194,416	269,005	אחזקת המשרד הראשי וסניפים
96,089	98,313	112,260	125,794	191,698	אחזקת רכב
70,297	77,258	66,165	82,390	96,850	דואר ותקשורת
75,756	69,784	43,088	43,827	18,488	נסיעות לחול
75,245	67,177	61,972	31,198	49,741	פחת מרכוש קבוע
19,831	22,232	1,418	27,007	12,307	פרסום ויחסי ציבור
40,978	37,169	32,411	22,976	21,932	כיבודים ומתנות
10,951	11,630	14,386	11,154	10,069	נסיעות
				1,051	משרדיות
7,279	9,852	12,735	15,204		אחרות
				-39,308	בניכוי השתתפות אחרים בהוצאות שכר
21,850	69,461	193,251	191,278		סיוור לעולים מקרן קרבל
2,925	29,160	51,338	20,631		סיוע לעולים מקרן סובל
176,477	273,797	54,460	67,930		הקצבות לפעולות חינוך, בריאות ורווחה
210,000					פרויקטי בנייה
-2,128,133	2,068,833	1,278,186	1,475,973	264,522	הכנסות (הוצאות) נטו מפעילויות
906,007	882,030	997,956	929,517	810,110	הוצאות הנהלה וכלליות
- 406,933	-3,779	-230	-140	-32,540	הוצאות/הכנסות מימון
-3,441,073	1,183,024	280,000	546,316	-578,128	עודת(גרעון)נטו אחרי מימון
-18,544	339,818	-406,362	-316,882	29,808	הכנסות(הוצאות אחרות)
-3,459,617	1,522,842	-126,362	229,434	-548,320	הכנסות נטו לשנה

נספח 2: דוח רווח והפסד BOS 2010-2013

2013	2012	2011	2010	בש"ח
<u>242,973</u>	<u>273,276</u>	<u>119,710</u>	<u>187,393</u>	<u>סה"כ מחזור הפעילות</u>
242,973	273,276	119,710	187,393	סכומים ששוחררו מנכסים נטו שהוגבלו לפעילות
<u>233,409</u>	<u>273,276</u>	<u>118,093</u>	<u>187,393</u>	<u>עלות הפעילות</u>
155,812	216,836	83,713	144,779	הקצבות לפעולות חינוך, בריאות ורווחה
77,597	56,440	34,380	42,614	מענקים שניתנו מקרן קרבל, לנוקמים
<u>9,564</u>	=	<u>1,617</u>	=	<u>הכנסות(הוצאות) נטו מפעילויות</u>
43,973	39,288	42,849	95,829	הוצאות הנהלה וכלליות
<u>-34,409</u>	<u>-39,288</u>	<u>-41,232</u>	<u>-95,829</u>	<u>הוצאות נטו לפני מימון</u>
-3,843	42,625	135,621	10,651	הוצאות/הכנסות מימון
<u>-38,252</u>	<u>3,337</u>	<u>94,389</u>	<u>-85,178</u>	<u>הכנסות נטו לשנה</u>

נספח 3: דוח מאזן המגבית היהודית המאוחדת בישראל 2013-2017

2017	2016	2015	2014	2013	בש"ה
3,880,347	6,324,048	4,538,320	4,705,282	102,810	מזומנים ושווי מזומנים
			1,187,462	1,855,904	השקעות לזמן קצר
777,082	537,339	1,584,167	659,365	571,604	חייבים ויתרות חובה
					מסים שוטפים
<u>4,657,429</u>	<u>6,861,387</u>	<u>6,122,487</u>	<u>6,552,109</u>	<u>2,530,318</u>	סה"כ נכסים שוטפים
509,563	487,367	414,758	386,960	490,454	רכוש קבוע
<u>509,563</u>	<u>487,367</u>	<u>414,758</u>	<u>386,960</u>	<u>490,454</u>	סה"כ נכסים שאינם שוטפים
<u>5,166,992</u>	<u>7,348,754</u>	<u>6,537,245</u>	<u>6,939,069</u>	<u>3,020,772</u>	סה"כ נכסים
-	32,010	61,478	388,966	862,708	זכאים בגין תרומות שנתקבלו להעברה לאחריים
249,345	293,302	269,605	399,205	403,510	זכאים ויתרות זכות
<u>249,345</u>	<u>325,312</u>	<u>331,083</u>	<u>788,171</u>	<u>1,266,218</u>	סה"כ התחייבויות שוטפות
949,871	939,329	1,273,242	792,567	619,930	זכויות עובדים בעת פרישה
<u>949,871</u>	<u>939,329</u>	<u>1,273,242</u>	<u>792,567</u>	<u>619,930</u>	סה"כ התחייבויות שאינן שוטפות
571,203	4,053,016	2,602,783	2,756,943	616,667	נכסים נטו שלא קיימת הגבלה לשימוש פעילויות
509,563	487,367	414,758	386,960	490,454	נכסים נטו שישמשו לרכוש קבוע
2,142,799	799,519	1,171,168	1,470,217	27,503	נכסים נטו שקיימת לגביהם הגבלה-בעלת אופן זמני
744,211	744,211	744,211	744,211		נכסים נטו שקיימת לגביהם הגבלה-בעלת אופן קבוע
<u>3,967,776</u>	<u>6,084,113</u>	<u>4,932,920</u>	<u>5,358,331</u>	<u>1,134,624</u>	סה"כ הון
<u>5,166,992</u>	<u>7,348,754</u>	<u>6,537,245</u>	<u>6,939,069</u>	<u>3,020,772</u>	סה"כ התחייבויות והון

נספח 4: דוח מאזן BOS 2010-2013

2013	2012	2011	2010	בש"ח
3,836,259	4,262,536	4,619,377	5,338,803	מזומנים ושווי מזומנים
1	2	2	2	השקעות בלתי סחירות
162,670	31,208	47,498		חייבים ויתרות חובה
176,880	184,288	181,497		השקעות לזמן קצר
4,175,810	4,478,034	4,848,374	5,338,805	סה"כ נכסים שוטפים
				רכוש קבוע
=	=	=	=	סה"כ נכסים שאינם שוטפים
4,175,810	4,478,034	4,848,374	5,338,805	סה"כ נכסים
23,041	23,041	151,838	392,055	זכאים בגין תרומות שנתקבלו להעברה לאחרים
18,857	42,273	17,149	314,702	זכאים ויתרות זכות
41,898	65,314	168,987	706,757	סה"כ התחייבויות שוטפות
				זכויות עובדים בעת פרישה
=	=	=	=	סה"כ התחייבויות שאינן שוטפות
1,807,348	1,845,600	1,842,263	1,747,874	עודף בנכסים שלא קיימת לגביהם הגבלה, לשימוש לפעילות
1,582,353	1,822,909	2,092,913	2,139,963	נכסים נטו שקיימת לגביהם הגבלה-בעלת אופן זמני
744,211	744,211	744,211	744,211	נכסים נטו שקיימת לגביהם הגבלה-בעלת אופן קבוע
4,133,912	4,412,720	4,679,387	4,632,048	סה"כ הון
4,175,810	4,478,034	4,848,374	5,338,805	סה"כ התחייבויות והון

נספח 5: תרומות

המגבית

2017	2016	2015	2014	2013	2012	שם תורם
1,741,094	3,535,960					scovil overseas crop
265,575	291,225	472,125				jack gerber
	141,067					בודו למען השלום
	25,821		28,831			david gabriel kattan
	1,200,000		3,235,154			ujia uk
	377,656	444,442				jarrah trust
		25,000				ביג מגה אור
		30,000				אינו נטוורקס בע"מ
		74,944	60,520			dan kattan
		55,058				גליל מערבי
		50,000				יעד פרזול
		148,758				kevin arenson\steham trust
		20,000				פורטיסימו ניהול הון(א.מ.סי) בע"מ
		297,061				candan services
			87,591			david babai
			29,291			nick Ellison
			44,697	27,480		paul arenson
			149,787	60,071	54,576	kevin arenson
			350,000			יד הנדיב
			5,497,820			jacob jack
				1,863,364	1,268,000	המגבית היהודית לנגדון
				271,925		jarndyce foundation
				54,405		rudnik family
				84,774		jonathan silver
				112,000		stephen David
				497,271	551,788	rapp family
					58,320	amberlee investments
					31,217	steham trust
					158,560	ira rapp
2,006,669	5,571,729	1,617,388	9,483,691	2,971,290	2,122,461	סה"כ

יד הנדיב -שמה לה למטרה יצירת משאבים לשם קידום ישראל כחברה דמוקרטית, חיונית ובריאה המחויבת לערכים יהודיים ולשוויון הזדמנויות למען כל תושביה, וזאת על מנת להמשיך ולפתח את המסורת הפילנתרופית של

משפחת רוטשילד¹⁵. בשנים שלפני שנת 2015, שנת המיזוג היו עליות בסכומי התרומות במיוחד בשנה לפני המיזוג עקב סכום תרומה מאוד גדול וחד פעמי של Jacob jack: לאחר המיזוג הייתה תנודתיות בסכומי התרומות. ניתן לראות שלאורך השנים רוב התורמים משתנים וניתן לראות שהחלוקה משתנה לפני המיזוג ולאחר המיזוג. לפני המיזוג התורמים למגבית הם קרנות, חברות, פרטיים ותורמים מחו"ל ובשנת המיזוג לאחר המיזוג לא נעשו שינויים בסוג התורמים. לעמותת BOS אין תורמים.

מיזוג מספר 9

צביה ע"ש הרב צבי יהודה הכהן קוק זצ"ל ומוחות- מחשבה ויצירה חינוכית ותורנית

מועד סיום המיזוג 7.6.2016

עמותת הקלט: צביה - רשת חינוכית תורנית - ע"ש הרב צבי יהודה הכהן קוק זצ"ל

העמותה הגישה בקשה לרישום עמותה ב-28.3.1982 בירושלים ע"י הרב אברהם שפירא, הרב אורי כהן, הרב איסר קלונסקי, הרב חיים פוגר, הרב חיים שטיינר, הרב יוסף ברמסון, הרב יהושע רוזן והרב איתן אייזמן בשם "צביה אולפנא תורנית לבנות ע"ש מרן הרב צבי יהודה הכהן קוק זצ"ל"^{5,8}. העמותה נרשמה כעמותה בשנת 1983⁵ ושם העמותה שונה בשנת 1997 ל"צביה- רשת חינוך תורנית, ע"ש הרב צבי יהודה הכהן קוק זצ"ל"⁶. העמותה עוסקת בייסוד, ניהול, פיתוח והחזקת מוסדות חינוך תורניים ופרויקטים חינוכיים, תורניים וחברתיים ברחבי הארץ³.

העמותה מפעילה בבתי הספר "שלה" מערכת לימודים מוגברת, בעיקר תורנית, תכנית חינוכית וחברתית ייחודית, מגוון פעילויות לא פורמליות, חינוך משלים, פעילויות לנוער, תרבות פנאי, פעילויות לקהילה ולצוות - השתלמויות, הנפקת חומר למידה ייחודים ועוד.

לעמותה יש 18 סניפים ברחבי הארץ בהם לומדים כ-5,500 תלמידים. העמותה משמשת כ"בעלות" על בתי הספר ומוסדות החינוך שלה⁷.

להלן נתוני העמותה לפני תהליך המיזוג, שנת 2015

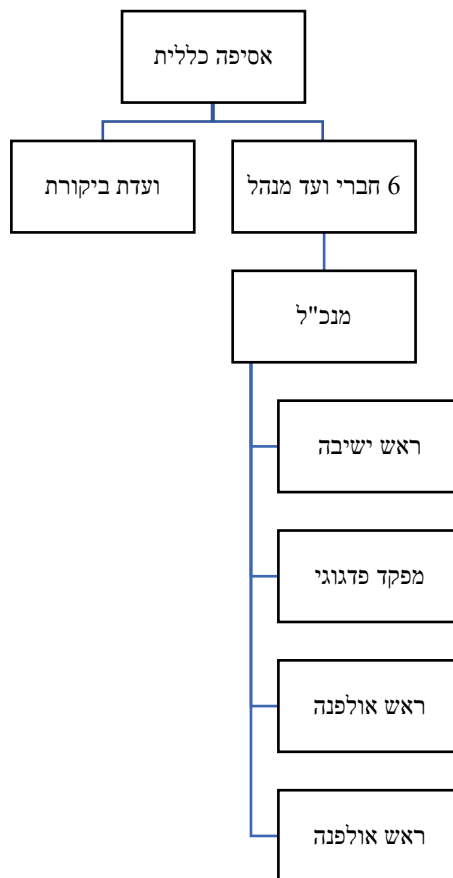
מטרות העמותה

- לייסד, לנהל, לקיים, לפתח, ולהחזיק מוסדות חינוך הרבניים אשר יחנכו בדרכו של מרן הראי"ה.
- להחזיק ולהפעיל פנימיות, מטבחים ומסעדות לחניכים.
- לנהל ולטפח בכתב או בע"פ פעולות להרחבת תורה בציבור הישראלי הרחב.
- להוציא לאור ולסייע בהוצאה לאור של ספרות בכתב וספרי לימוד למקצועות הנלמדים במוסדות³.

מיקום פעילות העמותה

משרדי העמותה בירושלים ומוסדות החינוך, פרויקטים חינוכיים וחברתיים פזורים בכל רחבי הארץ ממעלות בצפון ועד אילת בדרום. העמותה מפעילה כ-30 מוסדות חינוך על יסודיים³.

מבנה ארגוני שנת 2015



תיאור בעלי תפקיד:

לעמותה 6 חברי ועד מנהל- הרב איסר קולונסקי, הרב חיים שטיינר, הרב הלל פלסר, דוד קוכמיסטר, שמה בטיש והרב יוסף ברמסון. מנכ"ל- יעקב פרידמן, סגן מנכ"ל- אברהם שלמה³. בשנת 2015 היו לעמותה 1697 עובדים. לא היו לעמותה מתנדבים³.

הכנסות

עיקר הכנסות העמותה נובעות מהעברות ממשד החינוך, משרד המדע, הורי התלמידים ותרומות. סוג התורמים היו קרנות, פרטיים, עמותות ותרומות ממקור לא ידוע.

העמותה פועלת כמוסד ציבורי לפי סעיף 9(2) לפקודת מס הכנסה וכמלכ"ר לעניין חוק מס ערך מוסף ולעמותה הכרה במס לפי סעיף 46 לפקודת מס הכנסה⁴.

המחזור הכספי של העמותה

כ-157 מיליון נח (ראה דו"ח רווח והפסד נספח 1).

עמותת היעד: מוחות- מחשבה ויצירה חינוכית ותורנית

בשנת 1993 הוגשו בקשה לרישום עמותה ע"י תורגמן דוד, שמואל צבי, דמרי יוחאי, רוזליו אליהו, שרים גילה, אלנקוה יוסף ואליהו דניאל בעיר דימונה. העמותה הגישה בקשה לרישום עמותה בשנת 1993 תחת השם "מוסדות חינוך תורני ציוני-דימונה" ובאותה שנה ביקשה לשנות את השם ל"מוחות- מחשבה ויצירה חינוכית ותורנית". ב-7.3.1994 העמותה קיבלה תעודת רישום עמותה. העמותה הפעילה ישיבה לצעירים ואולפנה לבנות בדימונה^{11,12,13}. בתום שנת הלימודים תשס"ח 2008, פעילות החינוך בישיבה לצעירים ואולפנה לבנות הועברה במלואה לעמותת "צביה". לאור זאת נסגר תיק הניכויים של העמותה וכל העובדים וזכויותיהם הועברו ל"צביה". כמו כן הועברו נכסים המשמשים וכן הועברו ההכנסות השונות ובכללן הכנסות ממשרדי ממשלה⁹.

להלן נתוני העמותה לפני תהליך המיזוג, שנת 2015

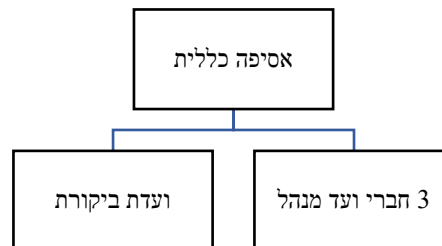
מטרות העמותה

- הקמת מוסדות תורניים לאומיים מגיל גן, בתי ספר, תלמוד תורה, ישיבה תיכונית, אולפנה לבנות, חינוך והשכלה גבוהה המושתתים על חינוך לערכים תורניים והקפדה על קיום תורה ומצוות⁹.

מיקום פעילות העמותה

העמותה פועלת בעיר דימונה¹⁰.

מבנה ארגוני שנת 2015



תיאור בעלי תפקיד:

לעמותה 3 חברי ועד מנהל- הרב דוד תורגמן, הרב יצחק אלפנט, הרב אלי דניאל¹⁰.

הכנסות

שנת 2009 הייתה השנה האחרונה שבמהלכה היו הכנסות לעמותה. הכנסות עמדו על כ-19 אלף ש"ח שנבעו משכר לימוד (לא היו תרומות). משנת 2009 ועד למיזוג לא דווחו הכנסות אלא רק הוצאות⁹.

המיזוג

נימוקי המיזוג

- ליקויים בפעילות העמותות.
- עמותת היעד העבירה בצורה לא חוקית את פעילותה כבר בשנת 2012 לעמותת הקלט.
- דרישת הרשם למזג את העמותות כתנאי לאישור ניהול תקין לעמותת הקלט.
- מטרות זהות כמעט לחלוטין לשתי העמותות.
- העמותה הקולטת מסוגלת לבצע את הפעולות של עמותת היעד, העמותה הקולטת מפעילה רשת בתי ספר תיכוניים בכל רחבי המדינה.

נוכח הזהות כמעט מוחלטת של מטרות העמותות, נראה כי מכל הבחינות אין לא תועלת, לא הגיון ולא הצדקה לקיום נפרד של שתי עמותות, שכן קיום נפרד כרוך בהוצאות כפולות ומיותרות שניתן לחסוך לטובת הפעילות עצמה. כמו כן, מיזוג העמותות ימנע את הצורך בפעילות נפרדת מול הרשויות הרלוונטיות, לרבות דיווחים לרשויות מטעם כל אחת מהעמותות, כלומר מיזוג העמותות יתרום לפעילותן תוך התייעלות וצמצום הכרוכות בהפעלתן, והדבר יקל כמובן על הרשויות הפועלות על פי הדין מול העמותות¹.

תהליך המיזוג-

- חתימה על הסכם מיזוג- 25.11.2013
- אישור המיזוג ע"י ועד מנהל עמותת קלט- 31.10.2013
- אישור המיזוג ע"י ועד מנהל עמותת יעד- 31.10.2013
- הזמנה לאסיפה הכללית עמותת קלט- 19.11.2014
- הזמנה לאסיפה הכללית עמותת יעד- 19.11.2014
- אישור המיזוג ע"י האסיפה הכללית עמותת קלט- 2.12.2014
- אישור המיזוג ע"י האסיפה הכללית חברת יעד- 30.11.2014
- העברת הודעה לרשם- 16.6.2014
- שליחת כלל המסמכים לרשם- 16.6.2014
- פרסום הודעה לנושאים בעיתונות-14.7.2015
- פרסום הודעה לתורמים בעיתונות- 14.7.2015

- שליחת הודעה לרשם על הודעה לנושים- 17.12.2015
- אישור הרשם- 11.1.2016
- אישור בית המשפט- 16.3.2016
- קבלת תעודת מיזוג- המיזוג נכנס לתוקפו הסטטוטורי עם קבלת תעודת המיזוג בתאריך 7.6.2016
- משרד עו"ד: ב.ליפשיץ.

העמותה הממוזגת

מטרות העמותה הממוזגת

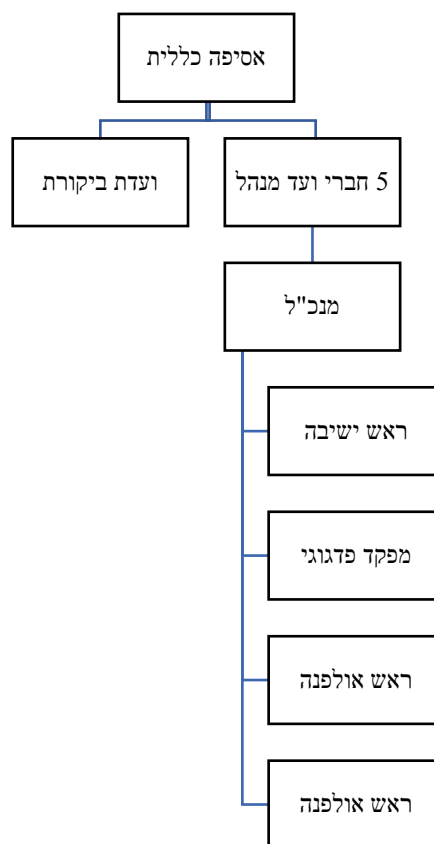
- ייסוד, ניהול, פיתוח והחזקת מוסדות חינוך תורניים- ציוניים ברחבי הארץ
- חינוך התלמידים להיות תלמידים חכמים המעורבים בדעת עם הבריות ותורמים לעם, לארץ ולמדינה בכל תחומי החיים.
- הקמה, הפעלה וניהול מיזמים שונים בנושאים תורניים, חברתיים, חינוכיים ותרבותיים ברחבי הארץ¹.

משך המיזוג

ממועד חתימת הסכם מיזוג ועד לקבלת תעודת מיזוג עברו כ-31 חודשים

המשאב האנושי לאחר המיזוג

בשנת המיזוג, שנת 2016, העמותה הממוזגת העסיקה 1739 עובדים. בשנת 2017 מספר העובדים עמד על 1726 ובשנת 2018 היו 1149 עובדים העמותה לא מעסיקה מתנדבים³. ניתן לראות שיש גידול במספר העובדים לאחר המיזוג ושנתיים לאחר מכן הייתה ירידה משמעותית במספר העובדים, מספר הנמוך יותר אף בהשוואה לתקופה שלפני המיזוג.



תיאור בעלי תפקיד:

לעמותה 5 חברי ועד מנהל- הרב איסר קלונסקי, הרב חיים שטיינר, הרב הלל פלסר, דוד קוכמיסטר ומשה בטיש³.

הערכה פיננסית לאחר המיזוג

מחזור הפעילות בשנת 2017 עמד על כ-193 מיליון ש"ח. ההכנסות העיקריות נובעות מהעברות ממשרד החינוך, משרד המדע, הורי התלמידים ותרומות. בשנת המיזוג סוג התורמים היו תרומות, פרטיים ולא ידוע. לאחר המיזוג סוג התורמים היו קרנות ופרטיים.

העמותה פועלת כמוסד ציבורי לפי סעיף 9(2) לפקודת מס הכנסה וכמלכ"ר לעניין חוק מס ערך מוסף ולעמותה הכרה במס לפי סעיף 46 לפקודת מס הכנסה⁴

ביבליוגרפיה

1. צביה, 2016, מסמך בית המשפט למיזוג.
2. צביה, 2016, תעודת מיזוג.
3. צביה, 2013-2018, דוחות מילוליים.
4. צביה, 2013-2018, דוחות כספיים.
5. צביה, 1983, תעודת רישום עמותה.
6. צביה, 1997, שינוי שם.
7. צביה, N\A, תקציר על פעילות העמותה.
8. צביה, 1982, בקשה לרישום עמותה.
9. מוחות, 2013-2018, דוחות כספיים.
10. מוחות, 2013-2018, דוחות מילוליים.
11. מוחות, 1993, בקשה לרישום עמותה.
12. מוחות, 1993, בקשה לשינוי שם עמותה.
13. מוחות, 1994, תעודת רישום עמותה.

נספחים

נספח 1: דוח רווח והפסד צביה 2018-2013

2018	2017	2016	2015	2014	2013	בש"ח
208,216,560	194,496,649	173,694,281	157,513,607	138,278,687	121,951,889	מתזור הפעילות
						פירוט הכנסות:
146,076,595	133,484,495	115,127,897	104,585,060	88,029,796	74,436,855	משרד החינוך
9,574,725	10,286,146	11,834,169	8,327,136	7,625,973	6,866,627	רשויות ומוסדות
49,429,775	46,625,616	44,630,404	40,570,048	39,105,408	37,344,756	הורי התלמידים
1,847,148	2,790,519	2,101,811	1,970,317	3,517,510	3,303,651	תרומות ושונות
1,288,317			1,661,046			הכנסות ומאירוח ומפיצויים נזקי צוק איתן
						פירוט עלות הפעילות:
141,563,200	129,800,577	116,796,574	102,953,323	89,612,694	78,893,016	משכורות וגלוות
21,845,187	21,389,898	18,661,057	17,341,560	16,172,691	15,789,344	בית ספר ופנימייה
10,049,652	9,394,667	8,426,794	7,713,575	5,918,823	6,825,076	לימודיות
18,260,702	17,764,196	16,205,636	14,726,211	12,860,789	10,826,776	פעילויות וטיולים
2,227,672	2,180,988	2,235,045	2,297,966	2,271,333	2,261,249	רכב
5,439,689	4,176,743	2,390,163	2,085,671	1,635,335	1,358,597	פחת
950,519	986,224		1,240,267			עלות המכירות והשירותים
200,336,630	185,693,293	164,715,269	148,358,573	128,471,665	115,954,058	עלות הפעילות
7,879,930	8,803,356	8,979,012	9,155,034	9,807,022	5,997,831	הכנסות נטו מפעילויות
7,761,785	7,666,483	7,330,702	7,267,740	6,863,028	6,862,246	הוצאות הנהלה וכלליות
118,145	1,136,873	1,648,310	1,887,294	2,943,994	-864,415	הכנסות נטו לפני מימון
-1,323,652	-763,624	-901,110	-1,022,739	-786,570	-642,751	הוצאות/הכנסות מימון
-1,190,052	373,249	747,200	864,555	2,157,424	-1,507,166	הכנסות נטו אחרי מימון (הוצאות)
15,455						הכנסות (הוצאות) אחרות נטו
133,600	1,136,873		864,555	2,157,424	-1,489,972	מפעולות רגילות (הוצאות) הכנסות
					17,194	רווח הון
			-21,546			מיסים שוטפים על הכנסה-הפרשה
-1,190,052	373,249	747,200	843,009	2,157,424	-1,489,972	הכנסות נטו לשנה

-25,716,630	-22,841,736		-8,487,267			סכומים ששמשו לפעילות
-679,613	-3,248,143					סכומים שהוגבלו או יועדו
			-2,557,517			יתרת נכסים נטו לתחילת שנה
<u>-27,586,295</u>	<u>-25,716,630</u>		<u>-10,201,775</u>			<u>יתרת נכסים נטו. עוברת למאזן</u>

נספח 2: דוח רווח והפסד מוחות 2013-2015

2015	2014	2013	בש"ח
=	=		מחזור הפעילות
			פירוט עלות הפעילות:
67,000			דמי שימוש במבנה
113,370	165,712	194,136	הוצאות פחת
172,713	316,527	485,863	הוצאות בגין שנים קודמות
<u>353,083</u>	<u>482,239</u>	<u>679,999</u>	עלות הפעילות
<u>-353,083</u>	<u>-482,239</u>	<u>-679,999</u>	הוצאות נטו מפעילויות
5,000	27,077	10,500	הוצאות הנהלה וכלליות
<u>-358,083</u>	<u>-509,316</u>	<u>-690,499</u>	גרעון נטו מפעילויות
-8,629	-11,107	-24,657	הוצאות/הכנסות מימון
<u>-366,712</u>	<u>-520,423</u>	<u>-715,156</u>	גרעון לשנה

נספח 3: דוח מאזן צביה 2013-2018

2018	2017	2016	2015	2014	2013	בש"ח
1,257,754	3,381,690	350,323	476,069	320,187	188,277	מזומנים ושווי מזומנים
112,030	85,800	85,001	99,810	40,137	211,747	המחאות לגביה
3,669,962	20,759,027	13,540,371	16,699,517	23,450,618	18,988,171	חייבים ויתרות חובה
15,377,467	3,760,548	3,650,690	3,407,109	3,478,560	3,465,324	בטוחות סחירות
<u>20,417,213</u>	<u>27,987,065</u>	<u>17,626,385</u>	<u>20,682,505</u>	<u>27,289,502</u>	<u>22,853,519</u>	סה"כ נכסים שוטפים
30,200	30,200	30,200	30,000	30,200	30,000	השקעות
2,672			2,672			הוצאות נדחות
175,791	199,346	206,441				סיום יחסי עובד מעביד
48,298,215	45,378,510	36,224,835	28,073,204	24,523,310	21,661,687	רכוש קבוע
<u>48,506,878</u>	<u>45,608,056</u>	<u>36,461,476</u>	<u>28,105,876</u>	<u>24,553,510</u>	<u>21,691,687</u>	סה"כ נכסים שאינם שוטפים
<u>68,924,091</u>	<u>73,595,121</u>	<u>54,087,861</u>	<u>48,788,381</u>	<u>51,843,012</u>	<u>44,545,206</u>	סה"כ נכסים
5,393,796	288,586	5,862,652	3,498,841	5,821,900	4,000,388	אשראי מתאגידים בנקאיים
2,762,109	10,509,370	2,522,835	2,621,626	3,828,990	3,112,101	החמאות לפירעון
	3,687,192	200,246		2,400,299		הלוואות לזמן קצר
28,915,613	25,647,064	24,083,415	18,894,850	19,543,770	19,801,996	זכאים ויתרות זכות
<u>37,071,518</u>	<u>40,132,212</u>	<u>32,669,148</u>	<u>25,015,317</u>	<u>31,594,959</u>	<u>26,914,485</u>	סה"כ התחייבויות שוטפות
			-176,961			עתודות לזכויות עובדים בפרישה
				-248,019	-225,826	התחייבויות בגין סיום יחסי עובד מעביד
1,144,890						אשראי מספקים לזמן ארוך
10,020,326	13,532,164	7,770,156	6,078,596	4,465,951	5,244,514	הלוואות לזמן ארוך
<u>11,165,216</u>	<u>13,532,164</u>	<u>7,770,156</u>	<u>5,901,635</u>	<u>4,217,932</u>	<u>5,018,688</u>	סה"כ התחייבויות שאינן שוטפות
20,687,357	19,930,745	13,648,557	17,871,429	16,030,121	12,612,033	נכסים נטו שלא יועדו ע"י מוסדות המלכ"ר ששימוש לרכוש קבוע
<u>20,687,357</u>	<u>19,930,745</u>	<u>13,648,557</u>	<u>17,871,429</u>	<u>16,030,121</u>	<u>12,612,033</u>	סה"כ הון
<u>68,924,091</u>	<u>73,595,121</u>	<u>54,087,861</u>	<u>48,788,381</u>	<u>51,843,012</u>	<u>44,545,206</u>	סה"כ התחייבויות והון

נספח 4: דוח רווח והפסד מוחות 2013-2015

2015	2014	2013	בש"ח
1,040	4,247	3,969	מזומנים ושווי מזומנים
	165,213	167,213	חייבים ויתרות חובה
<u>1,040</u>	<u>169,460</u>	<u>171,182</u>	סה"כ נכסים שוטפים
819,738	960,638	1,143,238	הלוואות מוסדות קשורים
896,947	1,010,317	1,176,029	רכוש קבוע
<u>1,716,685</u>	<u>1,970,955</u>	<u>2,319,267</u>	סה"כ נכסים שאינם שוטפים
<u>1,717,725</u>	<u>2,140,415</u>	<u>2,490,449</u>	סה"כ נכסים
1,125		611	אשראי מתאגידים בנקאיים
		2,000	החמאות לפירעון
		211,214	הלוואות לזמן קצר
6,995,172	6,905,867	6,302,273	זכאים ויתרות זכות
<u>6,996,297</u>	<u>6,905,867</u>	<u>6,516,098</u>	סה"כ התחייבויות שוטפות
21,780	21,780	21,780	הלוואות מוסדות קשורים
	146,408	365,788	הלוואות לזמן ארוך
<u>21,780</u>	<u>168,188</u>	<u>387,568</u>	סה"כ התחייבויות שאינן שוטפות
-5,300,352	-4,933,640	-4,413,217	נכסים נטו שלא יועדו ע"י מוסדות המלכ"ר ששימוש לרכוש קבוע
<u>-5,300,352</u>	<u>-4,933,640</u>	<u>-4,413,217</u>	סה"כ הון
<u>1,717,725</u>	<u>2,140,415</u>	<u>2,490,449</u>	סה"כ התחייבויות והון

נספח 5: תרומות

צביה:

2017	2016	2015	2014	2013	שמות תורמים
39,000	65,600			43,500	קרן זכרון מרטיל פרייס
	38,684	38,286			בוים סטנלי
	36,672	36,000			גרינפלד חגי ואסתר
131,000	35,000				the central fund of Israel
29,000	29,500				גרינפלד רות
	26,000		20,000		קרן ע"ש מושקוביץ
		118,424			כהן יעקב
84,808		56,642			יוניטד ישראל
		34,000			דרייפוס צפיה
		26,500	32,595		אגודת עזרא למרפא
		20,700	21,500		שנרב איתן
		20,000			ליסטנברג הדריה ושמואל
70,905					קרן קרייסל
42,000					קורן יחיאל
37,420					פרנקל יוסף
36,000					זהב ירושלים
32,500					פלס מרים ואפרים
27,875					הולשטיין יהודה
27,500					דגני לאה
27,400					בלוך יעקב
25,000					גוטמן מאיר
			388,591	74,437	JFC-UIA
			242,838	20,000	הקרן להנצחת זכרו של סגן עופר שטרנברג
			31,300		ד"ר מייקלס
				76,864	הסתדרות הפועל המזרחי
					קרן שילה לילד
				60,000	הר כביר
610,408	231,456	350,552	736,824	274,801	סה"כ

לפני המיזוג סוג התורמים היו קרנות, פרטיים, עמותות ותרומות ממקור לא ידוע. בשנת המיזוג סוג התורמים היו תרומות, פרטיים ולא ידוע. לאחר המיזוג סוג התורמים היו קרנות ופרטיים. לעמותת היעד לא היו תרומות.

ניתן לראות יציבות בתרומות עד שנת 2016, שנת המיזוג. בשנת 2014 הייתה קפיצה עקב סכום 2 תרומות גדולות והריגות. בשנת 2017 שנה לאחר המיזוג ישנה עלייה משמעותית בתרומות עקב גידול ניכר בכמות התורמים.

מיזוג מספר 10

מיזוג התאחדות הסטודנטים והסטודנטיות בישראל - ארגון ארצי יציג ואיסתא ליינס

מועד סיום המיזוג 1.3.2017

עמותת הקלט: התאחדות הסטודנטים והסטודנטיות בישראל - ארגון ארצי יציג

הארגון נוסד בשנת 1934 בשם "התאחדות הסטודנטים העברים בארץ ישראל" ואיגד תחילה את הסתדרות הסטודנטים של האוניברסיטה העברית, את אגודת הסטודנטים של הטכניון ואת אגודת הסטודנטים של בית הספר הגבוה למשפט ולכלכלה בתל אביב. לאחר קום המדינה שונה שמו של הארגון ל"התאחדות הסטודנטים בישראל", וכינוסה הראשון בשם זה נערך במרץ 1950. מקום מושבה של ההתאחדות בשנותיה הראשונות היה בירושלים¹. הארגון נרשם כעמותה בשנת 1995. בשנת זו שינתה העמותה את שמה ל- "התאחדות הסטודנטים והסטודנטיות בישראל"². בשנת 2017 שינתה העמותה את שמה ל"התאחדות הסטודנטים והסטודנטיות בישראל - ארגון ארצי יציג"³. העמותה מייצגת את כלל הסטודנטים בישראל ומעצימה את מעמד הסטודנט הישראלי. בנוסף, העמותה קשובה וזמינה לציבור הסטודנטים באופן תמידי ובלתי אמצעי⁴. תחום פעילות העמותה הינו חינוך, השכלה והכשרה מקצועית⁵.

העמותה נרשמה על פי חוק העמותות, התש"מ-1980².

להלן נתוני העמותה לפני תהליך המיזוג, שנת 2016

מטרות העמותה

1. לייצג את ציבור הסטודנטים בישראל כולו או חלקו כלפי פרטים או מוסדות בישראל ובעולם כולו.
2. לקדם את העניינים האקדמאים, החברה, התרבות והכלכלה של הסטודנטים בישראל².

פעילויות העמותה

העמותה היא מרכז הפעילות לייצוג הסטודנט הישראלי, ובית לאגודות ולקהילות הסטודנטים שפועלות ברחבי הקמפוסים במכללות ובאוניברסיטאות ברחבי הארץ. תפקידה להעצים את מעמד הסטודנט בישראל, והיא עושה זאת דרך מגוון רחב של פעילויות, כולל הקמה וייסוד של גופים המתמחים בשינוי מציאות דרך עשייה מקצועית ועמוקה

שנוגעת בלב העשייה הציבורית, ניצבת מול מקבלי ההחלטות ומקדמת כל יום את המקום והכוח של הסטודנטים, אנשי המחר. פעילויות העמותה-

- אקדמיה- מחלקת מדיניות אקדמית פועלת לקידום מערכת השכלה גבוהה נגישה ואיכותית. המחלקה מעניקה סיוע וייעוץ לאגודות הסטודנטים ודואגת לטיפול בסוגיות אקדמיות שעולות מן השטח. בנוסף, המחלקה מייצגת את ציבור הסטודנטים מול הרשויות ומקדמת חקיקה פרו-סטודנטאלית.
- מלגות- מחלקת המלגות מעודדת להובלת שינוי חברתי והעצמת מעורבות הסטודנטים בקהילה ובנעשה בחברה הישראלית. זאת מתוך ראייה שעל הסטודנטים יש ליטול חלק מרכזי בעיצוב המציאות שבה הם עתידים לחיות, נוכח הצרכים והאתגרים החברתיים אשר הולכים ומתעצמים. בהתאם לכך המחלקה מפעילה מגוון פרויקטים ארציים של מעורבות חברתית בקהילה.
- מעורבות חברתית- מחלקת מעורבות חברתית מקדמת יזמות חברתית סטודנטאלית. מתוך בתפישתה, תפקיד הסטודנט בחברה הוא להיות חלק מהשינוי אותו הוא מבקש לראות ולפיכך המחלקה מעודדת מנהיגות צעירה. המחלקה שואפת לבסס את מעמדו של הסטודנט כמי שיהווה ספינת דגל בכל הנוגע לצדק חברתי – הן במאבקים אקדמיים והן בתחומי סביבה, חברה וזכויות אדם, בדרך ליצירת מדינה דמוקרטית, ראויה וצודקת יותר.
- קשרי ממשל- אחריות על הקשר מול גורמים בכנסת ובממשלה, כולל השתתפות בוועדות הכנסת השונות וקידום האינטרסים של הסטודנטים והסטודנטיות בישראל.
- קשרי אגודות- מחלקה הפועלת לחיזוק אגודות הסטודנטים המקומיות על ידי ליווי שוטף ליושבי ויושבות הראש באגודות, יצירת הכשרות לקידום המקצועי של חברי האגודות השונות והקמת פרויקטים לרווחת הסטודנטים.
- קשרי חוץ- מחלקת קשרי חוץ פועלת למען פיתוח וחיזוק הקשר בין ציבור הסטודנטים בישראל לבין ציבור הסטודנטים ברחבי העולם תוך יצירת דיאלוג משותף. בשל כך, התאחדות הסטודנטים בישראל חברה באיחוד הסטודנטים האירופי ובאיחוד הסטודנטים היהודים העולמי. בנוסף, המחלקה משתתפת במאמץ הלאומי של הסברת ישראל בעולם בשיתוף פעולה עם משרד החוץ ומשרד הסברה והתפוצות.
- מחקר ומדיניות- מחלקה הפועלת ליצירת גוף ידע אודות סטודנטים ומערכות השכלה גבוהה ברחבי העולם. מאגר המידע שהמחלקה מייצרת מונה למעלה מ-50 מחקרים וניירות עמדה בנושאים שונים, וביניהם ההשכלה הגבוהה בישראל ובעולם, רווחת הסטודנט, מעורבות חברתית וסקרי דעת קהל משווים.
- דוברות והסברה- אחראית על מיתוגה ותדמיתה של התאחדות הסטודנטים ועל הסברת מדיניות ההתאחדות. המחלקה אחראית על יצירת אסטרטגיה תקשורתית להתאחדות, הוצאתה מן הכוח אל הפועל ועל הסברת פעילות ההתאחדות לאגודות הסטודנטים ולציבור הרחב⁶.

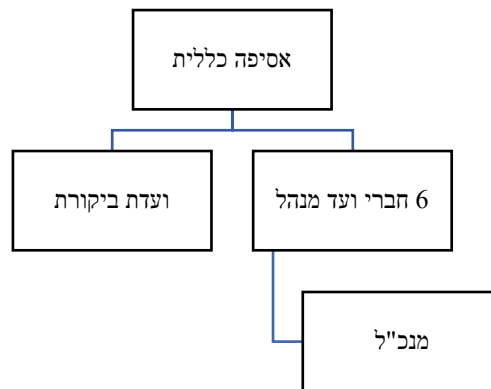
הפעולות העיקריות שבוצעו ע"י העמותה לצורך קידום מטרותיה במהלך שנת 2016

- סמינרים והשתלמויות לאגודת הסטודנטים ותמיכה בהן.
- מאבקים סטודנטיאליים.
- פרויקטים מלגות⁵.

מיקום פעילות העמותה

פעילות העמותה מתנהלת בכל רחבי הארץ⁶.

מבנה ארגוני שנת 2016



תיאור בעלי תפקיד:

לעמותה 6 חברי ועד מנהל- אביב איטח, אדם ארבל, דניאל קוטלר, ענבר הוכברג, הילה קורדנה ואורי אלדר. כמו כן, בעלי התפקידים בעמותה- עמיחי גרין- מנכ"ל. כמות המועסקים בעמותה בשנת 2016 הינה 26 עובדים. לא קיימים מתנדבים בעמותה⁷.

הכנסות

עיקר הכנסות העמותה נובעות מדמי חבר, תמיכות עמותת איסתא ליינס, מלגות המשרד לשוויון חברתי, מלגות נוספות, פרויקט ליצירת קהילות סטודנטים בלוד ובפריפריה ותרומות².

המחזור הכספי של העמותה

755,000 ₪ (ראה דו"ח רווח והפסד נספח 1).

עמותת היעד: איסתא ליינס

קבוצת איסתא נוסדה ב-1956 והיא מקבוצות התיירות הוותיקות בישראל. איסתא משווקת מוצרי תיירות, בהם טיסות, מלונות והשכרות רכב. החברה מפעילה מערך תקופתי של טיסות שכר ונופשונים ליעדי אירופה ואגן הים התיכון. בראש הקבוצה נמצאת החברה הציבורית איסתא ליינס בע"מ, שלה מספר חברות בנות העוסקות בתחום התיירות.

ראשי התיבות של השם איסתא, איגוד סטודנטים לתיור אקדמי, מעיד על ייעודה הראשוני של החברה, שהחלה את דרכה כארגון חילופי סטודנטים בשנת 1956 ופעלה מחדר קטן בטכניון. עד מהרה החלה איסתא לשמש כרשת-קשר לתיור סטודנטיאלי שהקנתה הנחות והוזלות לחבריה. בשנת 1958 הוקמה איסתא כחברה עצמאית השייכת לאגודת הסטודנטים של הטכניון. במאי 1996 הונפקה איסתא בבורסה לניירות ערך בתל אביב. "כנפיים – אחזקות ארקיע", שהחזיקה ב-23% ממניות איסתא ליינס, מכרה בשנת 2005 את החזקותיה לאחישי גל⁸.

עמותת איסתא ליינס נרשמה כעמותה שנת 1999⁹. בשנים לפני כן העמותה התנהלה כאגודה עותמאנית. בשנת 1982 הוגשה בקשה לרישום האגודה כעמותה¹⁰. העמותה עוסקת במאבקים סטודנטיאליים ותמיכה באגודת הסטודנטים. תחום פעילות העמותה הינו חינוך (לרבות השכלה גבוהה)¹¹.

העמותה הוקמה על מנת שמניות איסתא ליינס יוחזקו ע"י עמותה נפרדת מהתאחדות הסטודנטים¹².

העמותה נרשמה על פי חוק העמותות, התש"ם-1980¹³.

להלן נתוני העמותה לפני תהליך המיזוג, שנת 2016

מטרות העמותה

- ביצוע פעולות רווחה לטובת ציבור הסטודנטים בישראל.
- קידום נושאי תרבות, חינוך וחברה.
- הוצאת עיתוני סטודנטים¹³.

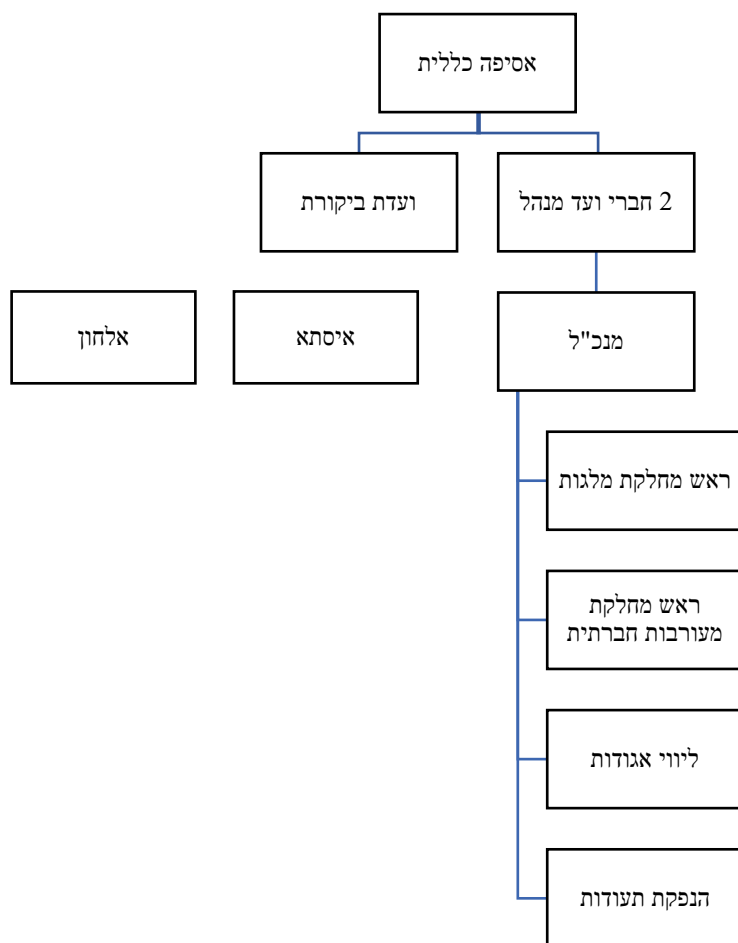
הפעולות העיקריות שבוצעו ע"י העמותה לצורך קידום מטרותיה במהלך שנת 2016

- מאבקים סטודנטיאליים.
- תמיכה באגודות סטודנטים¹¹.

מיקום פעילות העמותה

פעילות העמותה מתנהלת בכל רחבי הארץ¹¹.

מבנה ארגוני שנת 2016



תיאור בעלי תפקיד:

לעמותה 2 חברי ועד מנהל- גלעד ארדיטי ורם שפע¹⁵. כמו כן, בעלי התפקידים בעמותה- עמיחי גרין- מנכ"ל, ליאור דרעי- ראש מחלקת מלגות, מיכל טסה גלעדי- הנפקת תעודות, ערן לוי- ראש מחלקת מעורבות חברתית וטל שיינברום- ליווי אגודות¹⁴. עמיחי גרין הינו המנכ"ל של שתי העמותות, הקלט והיעד. כמות המועסקים בעמותה ב-2016 הינה 8 עובדים. לא קיימים מתנדבים בעמותה¹⁵.

לעמותה ישנן 2 חברות מוחזקות-

1. איסתא ליינס חברת הנסיעות של הסטודנטים בישראל בע"מ- 17.94% החזקה¹³.

בשנת 2005 עמותת איסתא ליינס הייתה בעלת השליטה באיסתא הבורסאית (58%)¹⁶. ביוני 2010 הושלמה עסקה בין בעלי עניין בחברת איסתא, שלפיה מכרה העמותה לבעל עניין אחר בחברה חלק מהמניות שלה בחברה. בסמוך למכירה, ביצעה החברה איחוד של הון המניות שלה על ידי הפיכת מניות בכורה שהיו בהון החברה למניות רגילות. כתוצאה מפעולות אלה, פחתו אחזקות העמותה אל מתחת ל-50% מהזכויות בחברה ולרבות זכויות ההצבעה. יחד עם זאת, בשל קיומו של הסכם בעלי מניות שהעמותה צד לו עם בעל עניין אחר בחברה, רואים את העמותה, בהתאם לדיני ניירות ערך ודיני החברות, כבעלת שליטה בחברה. (תיאור עסקי של תאגיד איסתא ליינס, 2015). נכון לדצמבר 2015, בעל המניות הגדול בחברת איסתא ליינס הוא המנכ"ל, אחישי גל, המחזיק בכ-41% ממניותיה⁸.

2. אלחון החזקות בע"מ (100% החזקה)¹³.

אלחון הינה החברה הכלכלית של התאחדות הסטודנטים, האחראית על פרויקטים שיווקיים פרסומיים, ניהול אחזקות ההתאחדות ומיזמים כלכליים שונים¹⁷.

הכנסות

לעמותה לא קיימות הכנסות עצמיות, וכל הכנסותיה הינן הכנסות המתקבלות מחברה עסקית, חברת איסתא ליינס בע"מ. על פי הוראות ניהול תקין, פעילות עסקית בעמותה לא יכולה להוות את עיקר פעילותה, לפיכך נראה כי העמותה מקיימת פעילות עסקית וזאת בניגוד להוראות החוק¹⁸.

המחזור הכספי של העמותה

755,000 ₪. (ראה דו"ח רווח והפסד נספח 2)

המיזוג

שלב לפני המיזוג

המניעים למיזוג, התאחדות הסטודנטים והסטודנטיות בישראל

לדברי המנכ"ל עמיחי גרין,

- התאחדות הסטודנטים ואיסתא ליינס הינן עמותות "אחיות". לשתי העמותות אותה אסיפה כללית ועמיחי שימש כמנכ"ל ויו"ר שתי העמותות. בתחילת הדרך אף לא הייתה הפרדה בנושאים באסיפה.
- לעמותת איסתא ליינס בפועל לא הייתה פעילות, אלא רק החזיקה במניות של איסתא ליינס.
- עמותת היעד קיבלה דו"ח ביקורת מהרשם לפיו לא ניתן לנהל עמותה ללא פעילות, במיוחד לאור האחזקות שלה. כתוצאה מכך לעמותה היו שתי אפשרויות: להתמזג או למכור את המניות של חברת איסתא ליינס.

המטרה הייתה להתמזג על מנת לשמור על אחזקותיה של עמותת איסתא ליינס בחברת איסתא ליינס ע"י העברתן להתאחדות הסטודנטים, וכל זאת על מנת לאפשר להמשיך לקבל את הדיבידנדים של החברה, דהיינו את הכספים שנדרשים להמשיך קידום הסטודנטים ולמנוע פגיעה בציבור¹⁹.

אחראי לתהליך המיזוג

המנכ"ל, עמיחי גרין, בשותפות יועצי מס, רואי חשבון ועורכי דין ניהלו את כל תהליך המיזוג. עמיחי ציין כי נושא המיסוי היה המרכיב העיקרי במיזוג. המיזוג דרש מיסוי של 25%. לעמותות היה חשוב לא להפסיד את סכום זה ולכן נעזרו באנשי מקצוע שהיו בעלי ידע במיזוג בחברות, היות ומקרה זה לא היה קיים בעמותות. עמיחי מתאר כי היה בקשר רציף עם רשות המיסים ורשם העמותות, הוא פעל "הלוך ושוב". המאבק "היה עצמי" משום שעמיחי כיהן הן כמנכ"ל והן כיו"ר¹⁹.

במקביל, עו"ד ענבל זהבי ניהלה את העבודה מול רשם העמותות- אישור תקנון, אסיפה כללית ושינוי מטרות.

רק לאחר אישור רשות המיסים, העמותות חתמו על טפסי המיזוג.

רשם העמותות רצה לחסל את עמותת איסתא היות וכל קיומה של העמותה התמצה באחזקת מניות. העמותה הייתה בעלת נפח פעילות נמוך מאוד וכתוצאה מכך לא היה איזון בין פעילות חברתית מהותית לבין גודל הפעילות הפיננסית של העמותה. לפי הרשם המיזוג ירפא את הבעיה של קיום עמותה לצורך פעילות פיננסית בלבד. כלומר, מבחינתו חשיבות עליונה היא לא האיזון, אלא סוגיית האחזקה¹².

תהליך המיזוג-

- אישור הרשם- ינואר 2017²⁰
- אישור בית המשפט- 12.1.2017²¹
- קבלת תעודת מיזוג- המיזוג נכנס לתוקפו הסטטוטורי עם קבלת תעודת המיזוג בתאריך 1.3.2017²²
- השופט: נפתלי שילה, משרד עו"ד: זהבי-ורשביאק²¹.

נקודות ציון בתהליך המיזוג-

בין השנים 2011-2014 נערכה ביקורת עומק בעמותת היעד. בדוח הסופי של העמותה שהוגש בנובמבר 2015 הוצגו ליקויים אשר הביאו למסקנה כי מתקיימת עילת פירוק בעמותה, לאור העובדה כי עיקר הכנסותיה הינן מפעילות עסקית אשר מנוגדת לחוק העמותות. העמותה בתגובתה המציאה מענה חלקי לליקויים שעלו בביקורת עומק זו. באשר לתיקון הליקוי המרכזי בדוח אשר מהווה את עילת הפירוק (הכנסות מפעילות עסקית נטו), הרי שהעמותה טוענת כי בכונתה להתמזג עם התאחדות הסטודנטים²³. במסגרת דוח סיום ביקורת עומק שהוגש ב-1.12.2015 הוצעו לעמותה 2

חלופות: האחת, תיקון הליקויים המפורטים בדוח בהתאם לתכנית לתיקון הליקויים במסגרתה ימונה לאיסתא חשב מלווה מטעם רשם העמותות. השנייה, הגשת בקשה לפירוק עמותת איסתא ע"י רשם העמותות²⁴.

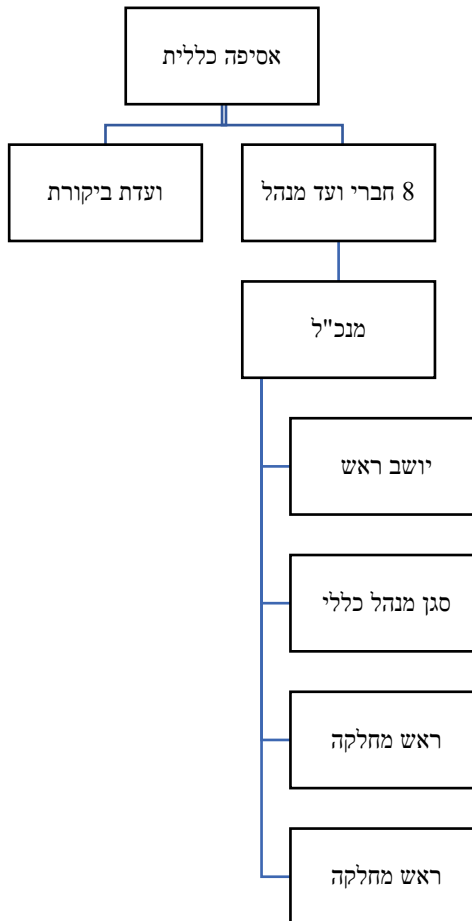
ממועד ביקורת העומק, פעלה איסתא ליינס במשנה מרץ לתיקון הליקויים המופיעים בדוח סיום ביקורת העומק עוד טרם קבלתו, ובכלל זה פעלה לקבלת החלטת רשות המיסים בעניין העברת המניות של חברת איסתא המוחזקות ע"י עמותת איסתא ליינס אל עמותת ההתאחדות, וזאת לצורך מיזוג העמותות. החלטה זו התקבלה ב-21.4.2016 במסגרתה הוצע לעמותה הסדר מס להעברת המניות כאמור. הסדר המס הועבר לאישור רשם העמותות במאי 2016²⁵.

במכתב לרשם העמותות נרשם כי עמותת איסתא ליינס קיבלה את החלטת מחלקת מיזוגים ופיצולים ברשות המיסים, במסגרתה נקבע הסדר מס שמאפשר לעמותה להעביר את נכסיה להתאחדות הסטודנטים, בפטור ממס. במסגרת המכתב הזכירה העמותה כי מקרה זה של העמותה וההתאחדות, על רקע אחזקת המניות בחברה ציבורית בידי העמותה, הינו מקרה יחיד מסוגו, וככזה היה על רשות המיסים לתת החלטה שמתייחסת לעניין בהתאם. החלטת רשום המיסים מאשרת, למעשה, כי העברת כל נכסי העמותה להתאחדות עומדת בהוראות סעיף 104(ו) לפקודת מס הכנסה ולתקנות מס הכנסה (תנאים להעברת נכס בפטור ממס בין חברות אחיות), התשנ"ד 1994, בכפוף לכך שהעברת נכסי העמותה תבצע בהתאם להסדר המס המתואר בהחלטת רשות המיסים ולעמידה בתנאים המפורטים בו כלשונם. בנוסף, בהתאם לסעיף 3.8 להחלטת רשות המיסים אחד מתנאי הסדר המס, הינו כי העמותה לא תפורק ו\או תימכר בתוך שנתיים ממועד העברת הנכסים. איסתא ליינס הדגישה במכתב כי היא פעלה בשנתיים האחרונות לתיקון כל הליקויים בדוח סיום ביקורת עומק וכי הליקוי היחיד אשר נותר הינו החזקת העמותה במניות בחברת איסתא אשר לשם תיקונו פעלה העמותה במשנה מרץ על מנת לקבל את החלטת רשום המיסים ולתקן את הליקוי, מבלי להפסיד עשרות מיליוני שקלים המיועדים לקידום מטרות העמותה ולעולם הסטודנטים²⁶.

הסדר המס הועבר לאישור רשם העמותות ב-2.5.2016.

העמותה הממוזגת

מבנה ארגוני של העמותה הממוזגת



כתוצאה מהמיזוג, לעמותה הממוזגת הועברו 2 חברות מוחזקות של עמותת איסתא ליינס-

1. איסתא ליינס חברת הנסיעות של הסטודנטים בישראל בע"מ - 16.12% החזקה²⁷.

2. אלחון החזקות בע"מ - 100% החזקה²⁷.

תיאור בעלי תפקיד:

לעמותה 8 חברי ועד מנהל- עומר עמית, שלומי אחיאב, חן גרינברג, אבי בוחבוט, אילייה חייט, אורי אלדר, דניאל תייר ועדן מרין. כמו כן, בעלי התפקידים בעמותה- עמיחי גרין- מנכ"ל, גלעד ארדיטי- יושב ראש, ליאת הלבץ- ראש מחלקה, רם שפע- סגן יושב ראש ודיראן שלבאנה- ראש מחלקה²⁸. כמות המועסקים בעמותה בשנת 2017 הינה 26 עובדים. לא קיימים מתנדבים בעמותה⁵.

הפעולות העיקריות שבוצעו ע"י העמותה הממוזגת מאז המיזוג

- סמינרים והשתלמויות לאגודות הסטודנטים ותמיכה בהן.
- מאבקים סטודנטיאליים.
- פרויקטים מלגות⁵.

השינויים המשמעותיים:

- עמותת איסתא ליינס מתחסלת.
 - האחזקות של עמותת איסתא ליינס בחברת איסתא ליינס בע"מ ואחזקות בחברת אלחון בע"מ עוברות לעמותת התאחדות הסטודנטים והסטודנטיות בישראל.
- פעילותה הענפה של התאחדות הסטודנטים יכולה להחזיק את הפעילות העסקית של חברת איסתא ליינס¹⁹.

מטרות העמותה הממוזגת

1. לייצג את כלל הסטודנטים כפי מוסדות המדינה, המועצה להשכלה גבוהה, הרשויות המקומיות וכל אדם וגוף אחר בישראל וגורמים בינלאומיים הנוגעים לעניין.
2. לייצג את ציבור הסטודנטים בישראל, כולו או חלקו, כלפי פרטים או מוסדות בישראל ובעולם כולו.
3. לפעול לקידום ולרווחתם של כלל הסטודנטים.
4. לפעול לקידום, שילוב והגברת מעורבותם של הסטודנטים בישראל בעניינים הנוגעים לאקדמיה, למדע, לחברה, לתרבות, לכלכלה ולתחום הציבורי בכללותו במדינת ישראל.
5. לפתח ולקיים את שיתוף הפעולה והקשרים ההדדיים בין הסטודנטים לבין עצמם בישראל, ובין הסטודנטים בישראל לבין ארגוני סטודנטים ברחבי העולם.
6. ליזום, להשתתף, להיאבק ולהגן למען כל זכויות האדם, במדינת ישראל ובעולם כולו.
7. לפעול למען החופש האקדמי והמחקר המדעי במדינת ישראל ובעולם כולו.
8. לפעול להרחבת הנגישות למערכת ההשכלה הגבוהה, על מנת לאפשר לכל אזרחי ישראל, באשר הוא, להשתלב בכל מסגרת אקדמית, על פי מיטב כישורונותיו ויכולותיו.
9. לטפח את דור המנהיגות הבא של מדינת ישראל, תוך שמירה מתמדת על דוגמא ומופת לכל²⁷.

המשאב האנושי

טבלה 1: מועסקים ומתנדבים 2018-2019

2019	2018	
31 ³⁰	35 ²⁹	עובדים
		מתנדבים
		לא קיימים מתנדבים בעמותה

כתוצאה מהמיזוג אף עובד לא פוטר, זכויות העובדים נשמרו ועובדים שרצו לפרוש\לעזוב יכלו לעשות זאת. כלל העובדים נשארו והעמותה הממוזגת המשיכה את דרכה ללא מתנדבים.

בהתייחסות לוועד המנהל, הוועד כלל את יו"ר אגודת הסטודנטים וכן נציגים מהאגודות שמקורם במכללות ובאוניברסיטאות ולכן הרכבו מתחלף.

לפני המיזוג, שתי העמותות שילמו לעמיחי המנכ"ל משכורת. לאחר המיזוג השכר שלו שולם מהתאחדות הסטודנטים¹⁹.

הערכה פיננסית

טבלה 2: מחזור פעילות עמותת התאחדות הסטודנטים והסטודנטיות בישראל- ארגון ארצי יציג 2014-2018

מחזור פעילות עמותת התאחדות הסטודנטים והסטודנטיות בישראל- ארגון ארצי יציג					
2018	2017	2016	2015	2014	
11,043	17,388	12,647	11,647	9,201	מחזור פעילות (באש"ח)
-36.491%	37.487%	8.586%	26.584%		שינוי במחזור הפעילות

(ראה דו"ח רווח והפסד נספח 1)

ניתן לראות עלייה במחזור הפעילות בצורה משמעותית מאוד, בין השנים 2016 ל-2017 כתוצאה מהמיזוג. בשנת 2018 ישנה ירידה חדה במחזור הפעילות שנובעת כתוצאה מירידה בהכנסות בגין פרויקט ליצירת קהילות סטודנטים בלוד ובפריפריה וירידה בהכנסות ממלגות אחרות.

גורמי הצלחה וכישלון בתהליך המיזוג

לדברי עמיחי גרין, מנכ"ל העמותות-

- יש להבין בצורה טובה וברורה לאן אתה מכוון ומה ברצונך לעשות. כמו כן, חשוב לתחום את המשימות והתהליכים בזמנים. המדינה עובדת לאט ולכן חשוב ללחוץ על מנת לקדם ולעמוד בזמנים. לדוגמא, קביעת פגישה עם רשות המיסים יש לבצע 3 חודשים מראש, קביעת פגישה עם הרשם יש לבצע 6 חודשים מראש.
- העסקת אנשי מקצוע איכותיים. לדוגמא, בעבודה למול רשות המיסים, נדרשנו לשלם הרבה כסף עבור יועץ מס. בדיעבד "היה שווה כל אגורה". חשוב שהאנשים יכירו את "המתריה". עוד יותר טוב אם היו בעבר בצד השני, שהיו מכירים את החברה מהצד השני.
- ישנו לחץ לביצוע הדברים מצד הרשם. חשוב לא לבצע את הדברים בלחץ. התהליך יכול להמשך שנים, במיוחד כשהעמותה ציבורית. יש לבחון את הצעדים הנדרשים¹⁹.

לדברי עו"ד ענבל זהבי, היועצת המשפטית-

- **Pre- Ruling** - החלטת מיסוי מקדמית- פרה רולינג מאפשר להשיג וודאות באשר להשלכות המס בקשר עם העסקה הנדונה אשר עתידה להתבצע, על פי ובהתאם להוראות הקבועות בהחלטת המיסוי. לפח החלטת המיסוי המקדמית, עמותת איסתא ליינס לא תשלם מס.
- שיתוף פעולה של רשם העמותות לאשר את המהלך הרלוונטי. מצב לא סטנדרטי שעמותה מחזיקה כ"כ הרבה כסף ואי-אפשר לקחת ממנה את ההון שהיא צברה.
- נושאי המשרה בעמותה:
 - עמיחי כמנכ"ל המכללה, דמות חריגה בנוף. אדם יעיל ופרקטי. לרוב מאפיינים אלה ניתן לראות בארגונים ופחות בעמותות. מנכ"ל שמבחינה מקצועית, מבין עניין ואיכותי. זה תרם מאוד. הוא הגורם שעמד בתווך.
 - כמו כן, היה שיתוף פעולה של מנכ"ל חברת איסתא ליינס.
 - שותפות של חברי העמותה- היה צריך להסביר להם היה צריך לפתור את הפחדים, אנשים חששו מה יקרה למניות שלהם
 - משפטן- שמבצע את התפקיד¹².

מדדי הצלחה

לדברי עמיחי גרין, מנכ"ל העמותות-

- שעמותת הקלט תוכל לפעול ללא פגע.
 - לוודא למול רשות המיסים שלא ישולם מס.
- ולשמחתו הם הצליחו בשני הסעיפים שצוינו לעיל ולכן המיזוג הצליח¹⁹.

לדברי עו"ד ענבל זהבי, היועצת המשפטית-

המדד להצלחה במיזוגים בעמותות הינו הצלחת ביצוע המיזוג, דהיינו סיום התהליך עד תומו. מטרת המימוש הושגה. במיזוגים בחברות עסקיות ייתכנו מספר יעדים, נניח 1,2 ו-3, אך לא בהכרח אם השגתי את שלושת היעדים זוהי נחשבת הצלחה, כלומר לא הכמות אלא האיכות היא החשובה, דהיינו מידת החשיבות של מה שהצלחנו להשיג. נניח היעדים: 1. נתח שוק 2. קניין רוחני, ו-3. איגום משאבים. לרוב היעד החשוב ביותר בחברות עסקיות הינו איגום המשאבים ולכן השגתו היא ההצלחה. בחברות עסקיות המטרה הינה להשיג יותר רווחים, יותר הכנסות, פחות הוצאות, והוצאת שיתקזו במס. במיזוג חברות עסקיות לא נדרש לקבל אישור מרשם החברות בהקבלה לרשם העמותות. הצורך במעורבות רשם העמותות הינו בגלל שמדובר בכספי ציבור, שלא יעשה ניצול בנכסי ציבור, שלא תעשה מניפולציה כלשהיא.

בחברות עסקיות יש צורך ברשות להגבלים עסקיים. ההבדל שהרשות להגבלים עסקיים היא מאוד מנוסה, רשם העמותות "פחות משומן", דהיינו פחות מנוסה. המערכת יותר טכנוקרטית ופחות עם הבנה מעמיקה. לרוב העמותות נאלצות להתמזג. המניעים יכולים להיות הישרדות, הרחבת קהלי יעד, פלטפורמה לקליטת פילנתרופיה גדולה יותר.

בעמותות מה שחשוב זה קבלה של כל חברי העמותה של חברת היעד לחברת הקלט. חשוב להן הציבור שהן משרתות¹².

לדברי עמיחי, המניעים למיזוג בעולם העמותות הוא אגו/רגש, הוכחה לתורמים שהמשכנו להתקיים. ישנם תורמים שלוחצים ולכן חייב לפעול. כמו כן, מיזוג זהו כלי, לא מטרה. בסוף רוצים לקדם מטרה מסוימת¹⁹.

ביבליוגרפיה

1. התאחדות הסטודנטים והסטודנטיות בישראל, (ח"ת) בתוך ויקיפדיה, עודכן לאחרונה ב-31.8.2020, מתוך https://he.wikipedia.org/wiki/%D7%94%D7%AA%D7%90%D7%97%D7%93%D7%95%D7%AA_%D7%94%D7%A1%D7%98%D7%95%D7%93%D7%A0%D7%98%D7%99%D7%95%D7%94%D7%A1%D7%98%D7%95%D7%93%D7%A0%D7%98%D7%99%D7%95%D7%AA_%D7%91%D7%99%D7%A9%D7%A8%D7%90%D7%9C
2. התאחדות הסטודנטים והסטודנטיות בישראל- ארגון ארצי, 2016, דוח כספי.
3. התאחדות הסטודנטים והסטודנטיות בישראל- ארגון ארצי, 2017, תעודה לשינוי שם.
4. התאחדות הסטודנטים והסטודנטיות בישראל- ארגון ארצי, 2016, תקנון העמותה.
5. התאחדות הסטודנטים והסטודנטיות בישראל- ארגון ארצי, 2016, דוח מילולי.
6. התאחדות הסטודנטים והסטודנטיות בישראל- ארגון ארצי- חזון ופעילות, (ח"ת), 2020 מתוך <https://www.nuis.co.il/%d7%90%d7%95%d7%93%d7%95%d7%aa-%d7%94%d7%94%d7%aa%d7%90%d7%97%d7%93%d7%95%d7%aa-%d7%95%d7%a4%d7%a2%d7%99%d7%9c%d7%95%d7%aa>
7. התאחדות הסטודנטים והסטודנטיות בישראל- ארגון ארצי, 2015, דוח מילולי.
8. איסתא ליינס, (ח"ת) בתוך ויקיפדיה, עודכן לאחרונה ב-12.8.2020, מתוך https://he.wikipedia.org/wiki/%D7%90%D7%99%D7%A1%D7%AA%D7%90_%D7%9C%D7%99%D7%99%D7%A0%D7%A1
9. איסתא ליינס, 1999, תעודה לרישום עמותה.
10. איסתא ליינס, 1999, בקשה לרישום עמותה.
11. איסתא ליינס, 2016, דוח מילולי.
12. ענבל זהבי, 3.9.2020, ראיון זום עם ד"ר רחל אזוראל כליפא
13. איסתא ליינס, 2016, דוח כספי.
14. איסתא ליינס, 2015, רשימת חמשת מקבלי השכר הגבוה בעמותה.
15. איסתא ליינס, 2015, דוח מילולי.
16. בן ארויה, ע' (10.8.2005), "מאבק הסטודנטים" מתחדש בתוך החברה הבורסאית איסתא ליינס, <https://www.themarker.com/law/1.315845> themarker online, אוהזר מתוך
17. התאחדות הסטודנטים והסטודנטיות בישראל- ארגון ארצי, (ח"ת), עמוד פייסבוק.
18. איסתא ליינס, 2015, דוח התחייבות לביצוע תכנית לתיקון ליקויים- עמותת איסתא ליינס (ע"ר) 580024370.

19. עמיחי גרין, 23.08.2020, ראיין זום עם ד"ר רחל אזוראל כאליפא.
20. איסתא ליינס, 2017, תגובת רשם העמותות לבקשה לאישור מיזוג.
21. איסתא ליינס, 2017, מסמך בית המשפט לאישור המיזוג.
22. התאחדות הסטודנטים והסטודנטיות בישראל- ארגון ארצי, 2017, תעודת מיזוג עמותה.
23. איסתא ליינס, 2015, מסמך מרשם העמותות לאיסתא ליינס דצמבר 2015.
24. איסתא ליינס, 2015, דוח סיום ביקורת עומק.
25. איסתא ליינס, 2015, מכתב עורכי דין לרשם 23.12.2015.
26. איסתא ליינס, 2015, מכתב עורכי דין לרשם 2.5.2016.
27. התאחדות הסטודנטים והסטודנטיות בישראל- ארגון ארצי, 2017, דוח כספי.
28. התאחדות הסטודנטים והסטודנטיות בישראל- ארגון ארצי, 2016, רשימת חמשת מקבלי השכר הגבוה בעמותה.
29. התאחדות הסטודנטים והסטודנטיות בישראל- ארגון ארצי, 2018, דוח מילולי.
30. התאחדות הסטודנטים והסטודנטיות בישראל- ארגון ארצי, 2019, דוח מילולי.
31. התאחדות הסטודנטים והסטודנטיות בישראל- ארגון ארצי, 2018, דוח כספי.
32. התאחדות הסטודנטים והסטודנטיות בישראל- ארגון ארצי, 2014, דוח כספי.
33. התאחדות הסטודנטים והסטודנטיות בישראל- ארגון ארצי, 2015, דוח כספי.
34. איסתא ליינס, 2014, דוח כספי.
35. איסתא ליינס, 2015, דוח כספי.

נספחים

נספח 1: דוח רווח והפסד התאחדות הסטודנטים והסטודנטיות בישראל - ארגון ארצי 2014-2018

2018	2017	2016	2015	2014	פירוט	באלפי שקלים
414	121	214	110	2,260		הכנסות מדמי חבר
4,770	2,592	1,994				הכנסות ממלגות המשרד לשוויון חברתי
			2	285		הכנסות מהנפקת תעודות סטודנט
		2,150	2,127	-		הכנסות מתמיכות מעמותת איסאט ליינס ער
			2,078	2,636		הכנסות בגין מלגות המשרד לאזרחים ותיקים
801	4,695	2,816	2,285	479		הכנסות בגין מלגות אחרות
1,567	1,331	992				הכנסות מתרומות
1,789	7,014	4,081	3,621	2,329		הכנסות בגין פרויקט ליצירת קהילות סטודנטים בלוד ובפריפריה
1,702	1,635	400	1,424	1,212		אחרות
11,043	17,388	12,647	11,647	9,201		סה"כ מחזור פעילות
3,362	2,730	1,637	1,575	2,156		משכורות ונלוות
4,468	2,559	1,815				מלגות המשרד לשוויון חברתי
	-	-	2,061	2,576		מלגות המשרד לאזרחים ותיקים
541	4,498	2,679	3,048	499		מלגות אחרות
2,808	7,700	5,351	3,288	1,613		פרויקט לוד
	-	3				תמיכה באגודת הסטודנטים
234	21		4	98		מאבקים סטודנטיאליים
	-					הנפקת תעודות סטודנט
11	24	18	78	97		פרסום והסברה
79	228	114	121	117		משלחות לחו"ל
47	29	10	56	-		דמי חבר
369	491	192	183	128		סמינר יו"רים והשתלמויות
1,379	1,308	307	257	624		אחרות
13,298	19,588	12,126	10,671	7,908		סה"כ עלות פעילות
-2,255	-2,200	521	976	1,293		רווח גולמי - עודף נטו מפעילויות
-1,510	-1,583	-655	-894	-1,130	משכורות ונלוות, דמי שכירות ואחזקה, דואר טלפון ותקשורת, משרדיות, שירותים מקצועיים, אחזקת רכב, נסיעות ושליחויות, ביטוחים, אגרות, ספרות והשתלמות מקצועית, כיבודים ואירוח, מתנות, קנסות, פחת	הוצאות הנהלה וכלליות
-1,510	- 1,583	-655	-894	-1,130		סך הוצאות הנהלה וכלליות
-3,765	- 3,783	-134	82	163		עודף/גירעון נטו מפעילויות לפני מימון

74	92	-20	-27	-18	ריבית ועמלות, ריבית מפקדונות, ריבית מניירות ערך סחירים, ריבית ממס הכנסה	הכנסות/הוצאות מימון
-3,691	- 3,691	- 154	55	145		עודף (גרעון) נטו מפעילויות לאחר מימון
-158	5	-				הכנסות/הוצאות אחרות- רווח/הפסד מניירות ערך סחירים
-3,849	-3,686	-154	55	145		רווח/גירעון לפני מיסים על הכנסה
-727	-	-	-126	-		מיסים על הכנסה
-4,576	-3,686	-154	-71	145		רווח/גירעון לאחר מיסים על הכנסה
33,588	13,784	-				חלק העמותה ברווחי חברות מוחזקות
29,012	10,098	- 154	-71	145		רווח/גירעון השנה

נספח 2: דוח רווח והפסד איסתא ליינס 2014-2016

2016	2015	2014	פירוט	באלפי שקלים
755	770	572		מחזור הפעילות
755	770	572		סה"כ מחזור פעילות
2,153	2,001	263		השתתפות ברווחת אגודות סטודנטים
1,113	545	-		משכורות ונלוות
6	14	45		השתתפות במאבקים סטודנטיאליים
187	208	199		הנפקת תעודות סטודנט
4	23	20		מלגות שחולקו
59	23	12		פרסום ויחסי ציבור
62	-	-		אחרות
34	21			כנסים וסמינרים
3,618	2,835	539		סה"כ עלות פעילות
-2,863	-2,065	33		רווח גולמי- עודף נטו מפעילויות
-836	-587	-509	משכורות ונלוות, שירותים מקצועיים, ביטוחים, אגרות ופחת	הוצאות הנהלה וכלליות
-836	-587	-509		סך הוצאות הנהלה וכלליות
-3,699	-2,652	-476		עודף/גירעון נטו מפעילויות לפני מימון
118	17	86	ריבית ועמלות, ריבית מפיקדונות, ריבית מניירות ערך סחירים, ריבית למס הכנסה	הכנסות/הוצאות מימון
-3,581	- 2,635	-390		עודף (גרעון) נטו מפעילויות לאחר מימון
-89	2	112		הכנסות/הוצאות אחרות- רווח/הפסד מניירות ערך סחירים
-3,670	- 2,633	-278		עודף/גירעון לשנה לפני מיסים על הכנסה
-1,070	-1,308	-234		מיסים על הכנסה
-4,740	-3,941	-512		עודף/גירעון נטו לאחר מיסים על הכנסה
17,274	15,356	10,942		חלק העמותה ברווחי חברות מוחזקות
12,534	11,415	10,430		רווח/גירעון השנה

נספח 3: דוח מאזן התאחדות הסטודנטים והסטודנטיות בישראל - ארגון ארצי 2014-2018

2018	2017	2016	2015	2014	פירוט	באלפי שקלים
1,997	4,568	907	3,383	1,033		מזומנים ושווי מזומנים
4,044	4,324	10	10	10		ניירות ערך סחירים
862	385	1,432	1,208	429	המחאות לגביה, מקדמות לספקים, מס הכנסה, הוצאות מראש, הכנסות לקבל	חייבים אחרים ויתרות חובה
6,903	9,277	2,349	4,601	1,472		סה"כ נכסים שוטפים
						השקעות
291	286	-	-	-	תכנית חיסכון שפתחה העמותה בבנק לאומי לתקופה של 6 שנים עם נקודות יציאה. תכנית זו צמודה למדד המחירים לצרכן ומשועבדת לטובת בנק לאומי	השקעה בתכנית חיסכון
156,001	125,498	-	-	-	השקעה בחברת איסתא (שיעור אחזקה 16.12%), השקעה בחברת אלחון (שיעור אחזקה 100%)	השקעות בחברות מוחזקות
274	174	62	59	61	ריהוט וציוד משרדי, מחשבים וציוד אלקטרוני	רכוש קבוע, נטו
156,566	125,958	62	59	61		סה"כ נכסים שאינם שוטפים
163,469	135,235	2,411	4,660	1,533		סה"כ נכסים
207	530	193	1,308	459		ספקים ושיקים לפירעון
21					הלוואה מאיגוד ליסינג בע"מ בניכוי חלות שוטפת	חלות שוטפת של הלוואה לזמן ארוך
2,374	2,829	2,320	3,296	930	חברות מוחזקות, עובדים ומוסדות, מס הכנסה, הוצאות לשלם	זכאים אחרים ויתרות זכות
2,602	3,359	2,513	4,604	1,389		סה"כ התחייבויות שוטפות
38						הלוואה לזמן ארוך לאחר ניכוי חלות שטפת
-	59	31	35	52	התחייבות העמותה לתשלום פיצויי פרישה מכוסה בחלקה ע"י הפקדות שוטפות על שם העובדים בחברות ביטוח. הסכומים שהופקדו אינם כלולים במאזן מכיוון שהם אינם בשליטתה ובניהולה של העמותה. סכום ההתחייבות בגין פרישה הכלול במאזן מבטא את יתרת ההתחייבות שאינה מכוסה ע"י הפקדות אלה.	התחייבויות בשל סיום יחסי עובד מעביד
38	59	31	35	52		סה"כ התחייבויות שאינן שוטפות

2,640	3,418	2,544	4,639	1,441		סה"כ התחייבויות
160,555	131,643	-195	-38	31		לשימוש לפעילויות
274	174	62	59	61		ששימשו לרכוש קבוע
160,829	131,817	-133	21	92		סה"כ נכסים נטו שלא קיימת לגביהם הגבלה
160,829	131,817	-133	21	92		סה"כ נכסים נטו
163,469	135,235	2,411	4,660	1,533		סה"כ התחייבויות ונכסים נטו

נספח 4: דוח מאזן איסתא ליינס 2014-2016

2016	2015	2014	פירוט	באלפי שקלים
7,131	427	2,623		מזומנים ושווי מזומנים
-	4,990	5,785		פיקדונות לזמן קצר
4,268	4,252	958		ניירות ערך סחירים
152	2,178	121	חברות מוחזקות, אגודות סטודנטים, המחאות לגביה, מס הכנסה, הוצאות מראש, הכנסות לקבל	חייבים אחרים ויתרות חובה
11,551	11,847	9,487		סה"כ נכסים שוטפים
				השקעות
111,714	98,719	88,593	השקעה בחברת איסתא (שיעור אחזקה 17.94%), השקעה בחברת אלהון (שיעור אחזקה 100%)	השקעות בחברות מוחזקות
83	65	81	ריהוט וציוד משרדי (כולל מחשבים)	רכוש קבוע, נטו
111,797	98,784	88,674		סה"כ נכסים שאינם שוטפים
123,348	110,631	98,161		סה"כ נכסים
59	29	47		ספקים ושיקים לפירעון
1,419	1,265	211	עובדים, מוסדות, מס הכנסה, הוצאות לשלם	זכאים אחרים ויתרות זכות
1,478	1,294	258		סה"כ התחייבויות שוטפות
18	19	-	התחייבות העמותה לתשלום פיצויי פרישה מכוסה בחלקה ע"י הפקדות שוטפות על שם העובדים בחברות ביטוח. הסכומים שהופקדו אינם כלולים במאזן מכיוון שהם אינם בשליטתה ובניהולה של העמותה. סכום ההתחייבות בגין פרישה הכלול במאזן מבטא את יתרת ההתחייבות שאינה מכוסה ע"י הפקדות אלה.	התחייבויות בשל סיום יחסי עובד מעביד
18	19	-		סה"כ התחייבויות שאינן שוטפות
1,496	1,313	258		סה"כ התחייבויות
				נכסים נטו
				נכסים נטו שלא קיימת לגביהם הגבלה
121,769	109,253	97,822		לשימוש לפעילויות
83	65	81		ששימשו לרכוש קבוע
121,852	109,318	97,903		סה"כ נכסים נטו שלא קיימת לגביהם הגבלה
121,852	109,318	97,903		סה"כ נכסים נטו
123,348	110,631	98,161		סה"כ התחייבויות ונכסים נטו



מיזוג מספר 11

מיזוג האגודה למען החייל בישראל ולב"י (למען ביטחון ישראל)

מועד סיום המיזוג 13.3.2017

עמותת הקלט: האגודה למען החייל בישראל

האגודה למען החייל הוקמה על ידי הסוכנות היהודית והוועד הלאומי בשנת 1942 כ"וועד הארצי למען החייל היהודי", לצורך מילוי צורכי הרווחה של חיילים אלה הן בארץ ישראל של טרום מדינה והן בחזיתות מלחמת העולם השנייה. הוועד הקים מעון מיוחד שבו שהו ילדי החיילים, שיגר לחזית באירופה שמיכות וביגוד חם, סידורים, תשמישי קדושה, ספרים ועלונים ובהם חדשות מארץ ישראל, ואף חילק לחיילים כתבי עת תרבותיים. לאחר קום המדינה מנה "הוועד למען החייל היהודי" עשרות סניפים ברחבי הארץ. עם פרוץ מלחמת העצמאות והקמת צה"ל, הוסבה התשתית הארגונית הארצית והמקומית לסייע לחיילי צה"ל. מאז שונה שמו של "הוועד הארצי למען החייל היהודי" והפך לה"וועד למען החייל", ובשנת 1982 שונה שמו באופן רשמי ל"האגודה למען החייל"¹.

העמותה שמה לה למטרה לקשר בין הציבור הרחב לחיילים, וללוות אותם באהבה ובתמיכה לאורך שירותם הצבאי ואף לאחריו – בשירות המילואים. האגודה למען החייל הינה מהעמותות הוותיקות בישראל. היא איננה נתמכת על ידי המדינה כדוגמת עמותות אחרות, והיא מקיימת את פעילותה מתרומות של נדיבים בארץ ובעולם, חברות וארגונים וכן משירותים שהיא מספקת למשרד הביטחון².

חלק מהותי מפעילות האגודה מתבצע עם משר הביטחון וצה"ל.

האגודה הינה מוסד ללא כוונות רווח בהתאם לחוק מס ערך מוסף והוכרה כ"מוסד ציבורי" בהתאם להוראות מס הכנסה לעניין סעיף 9(2) וסעיף 46 בפקודת מס הכנסה³.

להלן נתוני העמותה לפני תהליך המיזוג, שנת 2016

מטרות העמותה

1. לקדם את ענייני החייל והחייל המשוחרר תוך התמקדות בתחומי הרווחה, החינוך והתרבות, לרבות על ידי הקמה, אחזקה וניהול מפעלים, לרבות הפעלת הקנטינות בבסיסי צה"ל, בתי החייל, קריות נופש וחינוך, אכסניות, מועדונים, מזנוני דרכים ושירותי הסעדה ומוסדות אחרים.
2. ליזום, לארגן ולהנחות פעולות אימוץ של יחידות צה"ל, לרבות ע"י או בעזרת רשויות מקומיות או גופים אחרים שיאושרו לכך על ידי הוועד המנהל והגורם הצבאי המוסמך, וכן לפקח על פעולות אלה.
3. לדאוג לרווחתו של חייל מאושפז בבית חולים או בבית החלמה.
4. לאגד את ידידי החייל בארץ ובחוץ לארץ בחוגי מתנדבים לעזרת העמותה.
5. לסייע, לטפל ולדאוג לרווחתו של החייל הבודד והחייל הנזקק.
6. לערוך נופשים ואירועים למשפחות שכולות.

הנכסים נטו החופשיים של האגודה ושם החברות המאוחדות מוקדים למטרותיה כאמור לעיל ואינם ניתנים לחלוקה בין חבריה³.

פעילויות העמותה

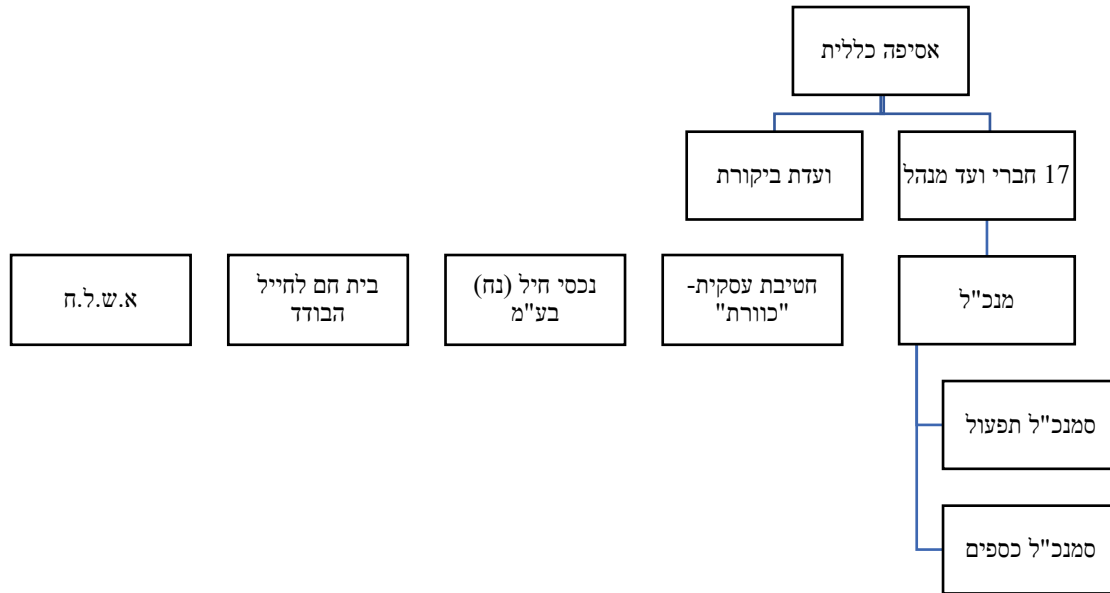
- קיום עשרות פרויקטים בשנה לרווחת יחידות צה"ל ומג"ב, לרווחת אוכלוסיות מיוחדות כגון חיילים מעוטי יכולת כלכלית, חיילים בודדים, חיילים מאושפזים ועוד.
- הענקת אמצעים לחיילים מעוטי יכולת כלכלית הכוללים כרטיסי קניה, ואף ריהוט וציוד חשמלי לבית, וציוד אישי במחסני ת"ש.
- תמיכה בחיילים הבודדים באמצעים אלה, מטיסה אותם לפגוש את משפחותיהם בחו"ל ואף משמשת להם בית חם בבתי החייל וב-90 דירות שהיא מחזיקה ברחבי הארץ.
- הענקת אמצעים ליחידות צה"ל ומג"ב ברחבי הארץ: מאות מועדוני רווחה, בתי כנסת, חדרי כושר, חדרי מורשת וזיכרון ואף מחלקת להם ביגוד חם, ציוד אישי וערכות שי, ממתקים ואוכל ושתייה.
- תפעול וניהול רשת של בתי חייל, כפרי נופש וקריות חינוך ברחבי הארץ. לנים בה חיילים בודדים ומתארחים בה יחידות צה"ל, חיילים ואנשי כוחות הביטחון.
- הקמת וניהול מועדון צרכנות ייחודי לחיילי החובה אשר מעניק להם הטבות והנחות במשך כל השנה ורשת שקליות אשר מגיעה לכל בסיס ומוצב ברחבי הארץ על מנת לספק לחיילים אפשרות לרכוש את הדרוש להם².

הפעולות העיקריות שבוצעו ע"י העמותה לצורך קידום מטרותיה במהלך שנת 2016

- בניית מבני רווחה והקמת תשתיות בבסיסי צה"ל.
- שירותי רווחה לחיילי צה"ל
- הפעלת מתקנים וקנטינות⁴.

מיקום פעילות העמותה

מבנה ארגוני שנת 2016



תיאור בעלי תפקיד:

לעמותה 17 חברי ועד מנהל-מירב קירשנר, און רגוניס, דליה סבג, אורית חורש, אהרון אופיר, גל כהן, דוד גלבווע, איתן קינן, איתן לוי, יורם יאיר, משה אלוש, צורי חסון, מישל סרוסי, גלעד בוק, מאשה לובלסקי, שלמה ברגר ואשר גולדשלאגר⁵. כמו כן, בעלי התפקידים בעמותה- אילן יונה- מנכ"ל, איל אלוק- סמנכ"ל תפעול, מאיר מולה- סמנכ"ל כספים ועוד⁶. כמות המועסקים בעמותה בשנת 2016 הינה 696 עובדים ו-1663 מתנדבים⁴.

העמותה פועלת באמצעות חברות מאוחדות (חברות בנות) כמפורט להלן:

1. א.ש.ל.ח- מיסוד האגודה למען החייל בישראל בע"מ (חל"צ)- מטרתה לקדם את ענייני החייל בשירות החובה ואוכלוסיות רלוונטיות אחרות בתחומי הרווחה, התרבות, החינוך, הפנאי והצרכנות. לשם ביצוע והגשמת מטרותיה פועלת החברה להשגת יתרונות לאוכלוסיות הנ"ל הן בהיבט הצרכני והן בהיבט מתן השירותים.
2. בית חם לחייל הבודד (2005) מיסוד האגודה למען החייל בע"מ (חל"צ)- בית חם שוכרת דירות מגורים על מנת לשכן בהם חיילים בודדים בשירות חובה בצה"ל. בית חם מתחזקת את הדירות הנ"ל ומבצעת פעילות רווחה לחיילים בודדים.

3. נכסי חיל (נ"ח) בע"מ- מטרותיה העיקריות הינן להחזיק בניינים, מחנות נופש, אכסניות, מועדונים ובתי תרבות לשימושם ולהנאתם של חיילים צה"ל. (משרד הביטחון מחזיק ב-50% בחברה זו)
4. בנוסף, לאגודה יש חטיבת עסקית- "כוורת" שמפעילה, מנהלת ומתחזקת את מערך הקנטינות במחנות צה"ל ובשטחי משרד הביטחון כשירות לרווחת חיילי צה"ל³.

לעמותה קיים רקע במיזוגים-

מיזוג האגודה למען החייל בישראל וחברת "ש.י.ר.ן (2002) מיסוד האגודה למען החייל בע"מ" (חל"צ)-

ועד המנהל של האגודה, העמותה הקולטת, אישר את המיזוג ב-4.9.2011. הדירקטוריון של חברת היעד אישר את המיזוג ב-13.9.2011. בית המשפט אישר את המיזוג ב-3.4.2013.

מטרות העמותה הקולטת לאחר המיזוג- מטרותיה של האגודה יורחבו, לאחר המיזוג "אחזקה וניהול מפעלים, לרבות" יוספו המילים "הפעלת הקנטינות בבסיסי צה"ל".

העמותה הקולטת תמשיך באופן רציף בפעילותה של חברת היעד, תוך עמידה בהתחייבויותיה של חברת היעד כלפי צדדים שלישיים. עובדי שירן ייקלטו באגודה בהתאם ובכפוף לתנאי הסכם מיום 4.8.2011 בין האגודה, שירן והסתדרות העובדים הכללית החדשה- הסתדרות המעו"ף. המיזוג לא יפגע ביכולת העמידה בהתחייבויות הן של העמותה הקולטת והן של חברת היעד⁷.

(מידע נוסף לגבי מיזוג זה יופיע במיזוג 21)

הכנסות

עיקר הכנסות העמותה נובעות מתרומות ומהכנסות הנובעות מהפעלת מתקנים (בתי חייל וכפרי נופש לחיילים) בהתאם להתקשרויות עם משרד הביטחון: שירותי אירוח, הלנה וכלכלה של חיילים, עריכת קורסים, עריכת נופשים והפעלת קריות חינוך³.

המחזור הכספי של העמותה

כ-4.8 מיליון ש"ח (ראה דו"ח רווח והפסד נספח 1).

עמותת היעד: לב"י- הקרן להתעצמות צה"ל

קרן לב"י הוקמה בשנת 1980 כיוזמה של ראש הממשלה ושר הביטחון דאז, מר מנחם בגין ז"ל, אך נרשמה בפועל כעמותה רק ביולי 1982. לב"י הינה עמותה אזרחית שמטרתה איסוף תרומות למען חיילי צה"ל, למטרות חינוך ולפיתוח וייצור אמצעי לחימה בישראל. יו"ר הקרן מונה על ידי ראש ממשלת ישראל ושר הביטחון, ופעל בהתנדבות. פעילי הקרן הינם אזרחים מתנדבים וצוות קטן של חיילים וקצינים.

בשנת 2003 הוציא צה"ל פקודת מטכ"ל שהורתה לנתב את כל התרומות ליחידות צה"ל דרך הקרן על מנת להסדיר את קבלת התרומות ליחידות השונות¹².

העמותה הינה מוסד ללא כוונות רווח בהתאם לחוק מס ערך מוסף והוכרה כ"מוסד ציבורי" בהתאם להוראות מס הכנסה לעניין סעיף 9(2) וסעיף 46 בפקודת מס הכנסה¹³.

להלן נתוני העמותה לפני תהליך המיזוג, שנת 2015

מטרות העמותה

- איסוף תרומות עבור מערכת הביטחון למטרות חינוך, מתקנים רפואיים וציוד רפואי.
- איסוף תרומות מיועדות לכל מטרה אחרת התורמת לביטחון ישראל¹⁴.

פעילויות העמותה

לעמותה 2 תחומי פעילות-

1. תחום פעילות עיקרי של העמותה- גיוס תרומות לרווחת חיילי צה"ל.
2. תחום פעילות משני של העמותה- גיוס תרומות לשירותי חינוך, דת ורפואה עבור מערכת הביטחון¹⁵.
 - א. פעילויות בתחום החינוך-
 1. פרויקט בגרות לוחמים- במסגרתו לומדים להשלמת בגרויות, לוחמים ותומכי לחימה. על פי דיווחי לב"י בכל מחזור עברו כ-94% מהחיילים את בחינות הבגרות בהצלחה, כאשר 85% מתוכם מקבלים ממוצע הגבוה מ-85.
 2. פרויקט "עדים במדים"- תמכה לב"י בחינוך להנחלת זיכרון השואה לחיילי צה"ל. במסגרת הפרויקט יצאו בכל שנה יוצאות כ-24 משלחות חיילים, בהן משתתפים כ-3,700 אנשי קבע ואנשי מילואים, לפולין.
 3. פרויקט "חוות השומר"- במסגרתו מטופלים צעירים שנפלטו ממערכת החינוך, כדי להעניק להם הזדמנות נוספת להתגייס לצה"ל, ולהשתלב בחברה הישראלית. בפרויקט מטופלים חיילים חסרי כישורי חיים בסיסיים, נטייה להתנהגות תוקפנית, רקע סוציו אקונומי נמוך, קשיי הסתגלות, רקע פלילי והשכלה נמוכה.
 4. פרויקט "אנחנו בלב"- סיוע לחיילים בודדים, עולים חדשים בישראל בתמיכה בקורסי עברית אותם מקיים חיל החינוך בצה"ל.
 5. תמיכה בקורס "אמיר", המיועד לבני הקהילה האתיופית בלבד, כדי להקל על השתלבותם של בני העדה במקצועות צבאיים ובתפקידים איכותיים ומגוונים בצה"ל.
 - ב. פעילויות בתחום הרפואה-

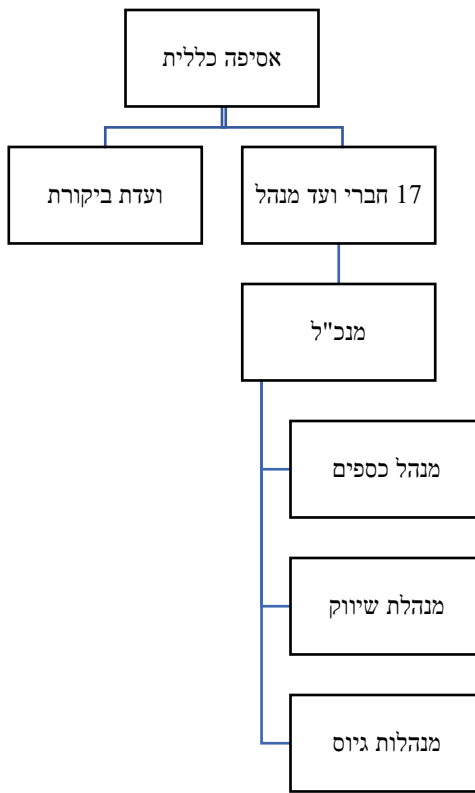
1. פרויקט "בריאות מכל הלב" - רכישת אמבולנסים וניידות טיפול נמרץ לצה"ל, בהם אמבולנסים ממוגני ירי המצוידים בציוד החייה מתקדם. הקרן אף מסייעת ברכישת מרפאות שיניים ניידות המותקנות גבי משאית ומגיעות למקומות בהם אין מרפאות שיניים קבועות.
2. סיוע בהקמת מרפאות פיזיותרפיה ביחידות מובחרות, המרפאות מסייעות ללוחמים לקבל טיפול, ליווי רפואי ומעקב ביחידה ומורידות את אחוז הפציעות במידה דרסטית. הקרן גם תרמה מערכות ובובות סימולציה המאפשרות ללוחמים ולצוות הרפואי לדמות מצבים של טיפול ובכך לשפר את הכשירות של הצוותים.
- ג. פעילות בתחום היהדות- הכנסת שישה ספרי תורה מהודרים לבסיסי צה"ל, הקמת בית כנסת בצורת הסנה הבער בבה"ד 1, אלפי ספרי תהילים ללוחמים במבצע עופרת יצוקה, ניידת תודעה להפצת תודעה יהודית בקרב יחידות לוחמות בשטח, שיפוץ בתי כנסת ועוד¹².

הפעולות העיקריות שבוצעו ע"י העמותה לצורך קידום מטרותיה במהלך שנת 2015

- בניית מבני רווחה בבסיסי צה"ל.
- אבזור מתקני רווחה בבסיסי צה"ל.
- תמיכה בתכניות חינוך לחיילים.
- מתן מלגות לחיילים משוחררים.
- מתן סיוע לחיילים בודדים
- מימון פעילויות לרווחת חיילי צה"ל¹⁵.

מיקום פעילות העמותה

העמותה פועלת בעיר קריית אונו שנמצאת במרכז הארץ¹⁵.



תיאור בעלי תפקיד:

לעמותה 17 חברי ועד מנהל שזהים לעמותת הקלט. כמו כן, בעלי התפקידים בעמותה- יחיאל גוזל- מנכ"ל, שי שור- מנהל כספים, ענת גור- מנהלת שיווק, מרב שר-אל, ורדה דרוקר ורחל בינימין זיו- מנהלות גיוס. כמות המועסקים בעמותה ב-2015 הינה 11 עובדים. קיימים מתנדבים בעמותה¹⁵.

הכנסות

עיקר הכנסות העמותה נובעות מתרומות.

בהתאם לתקנון הקרן, מגיעים כספי התרומות הנאספות ע"י העמותה למשרד הביטחון. מערכת הביטחון אחראית על מימוש ייעוד כספי התרומות שנתקבלו, על ניהול הכספים ועל ההתקשרויות עם הספקים ומבצע העבודות.

לעמותה עד ה-1.5.2014 לא היה חשבונות בנק, וכספי התרומות היו מופקדים ישירות בחשבונות בנק בבעלות משרד הביטחון. החל מה-1.5.2014 נפתח חשבון בנק בבעלות העמותה ובו הופקדו כספי תרומות לא מיועדות ששימשו לתשלום שכר למועסקים האזרחיים בניהול העמותה. חשבון זה היה פעיל עד הרה ארגון שנוצר בין לב"י והאגודה למען החייל¹⁴.

המחזור הכספי של העמותה

כ-3.8 מיליון ש"ח. (ראה דו"ח רווח והפסד נספח 2).

המיזוג

המיזוג נולד מתוך יוזמה של משרד הביטחון, אשר סבר כי זה נכון יותר ששתי העמותות יפעלו במאחד לקידום ענייניהם של חיילי צה"ל ואוכלוסיות רלוונטיות נוספות.

כיוון שלעמותת הקלט ועמותת היעד ישנו הרכב חברי ועד זהה, השתיים הן "תאגידיים קשורים" כמשמעות מונח זה בסעיף 34 לחוק העמותות¹³.

לפי דברי יחיאל גוזל, מינו ועדה ציבורית, חיצונית לצה"ל ולמשרד הביטחון. בראשה עמד יו"ר הרשות לניירות ערך, מנקוביץ, ועוד מספר אנשי ציבור וכלכלנים. המסקנה העיקרית של הוועדה היא שצריכה להיות עמותה אחת, ולא 2 כמו שיש כיום. הוועדה המליצה על ביטול האגודה למען החייל והעברת כל נכסיה לצה"ל (כמו שקורה ביתר צבאות העולם). אם רוצים ניתן לבצע **outsourcing** לחלקים מסוימים (כגון: ניקיון של חדרי השינה). לעומת זאת, את קרן ליבי שעוסקת רק בגיוס תרומות, נאזרח. הקרן תהיה מונחית ע"י צה"ל ותעסוק בגיוס תרומות. לא ראוי שלובשי מדיום יבקשו כסף (במקור בתוך פקודת מטכ"ל החריגו את ליבי).

משרד הביטחון לא הסתפק בכך ומינה ועדה פנימית. הוועדה הפנימית הגיעה למסקנה למזג את 2 העמותות, ובתוך העמותה הממוזגת תעשה ההפרדה. העמותה תכלול ועד מנהל אחד, יו"ר אחד ומטה אחד. ובתוכו יהיה מספר גופים וכל אחד יהיה עסק עצמאי.

השקם לשעבר, היום כוורת, שייכים לאגודה למען החייל. זהו גוף קמעונאי שעובד בתוך העמותה. מה עושים עם הרווחים? עמותה לא תהיה רשאית להשתמש ברווחים לצרכים שלה ובכך רווחתו של החייל תגדל ללא תרומות. לכוורת יש מנכ"ל משלה, מטה מצומצם אשר עובד תחת ועד מנהל, ופיקוח משרד הביטחון²⁵.

שלב לפני המיזוג

בשנת 2015 התקשרה עמותת הקלט בהסכם משולש עם משרד הביטחון ועמותת היעד. כחלק מההסכם הסכימו הצדדים על שינוי מבני של עמותת הקלט והיעד, אשר בסופו תתמזג עמותת היעד עם עמותת הקלט, תוך הקמת שני גופי משנה- גוף גיוס תרומות וגוף תפעולי אשר, בין היתר, יממש את התרומות לרווחת חיילי צה"ל ויפעיל את מתקני האגודה ברחבי הארץ, כל זאת תחת המסגרת התאגידית של האגודה.

מטרות ההסכם העיקריות היא יצירת שער כניסה יחיד של תרומות לחיילי צה"ל, הגדלת היקף התרומות, חסכון והתייעלות, וכתוצאה מכך שמירה על תדמית צה"ל וחייליו בארץ ובעולם.

ההסכם עולה בקנה עם המלצות מבקר משרד הביטחון, הוא מעניק פתרונות לליקויים שונים אשר עלו בדוחות מבקר המדינה והוא מגבש המלצות של ועדות שונות שמינה משרד הביטחון לבחינת פעולתה של האגודה¹⁶.

מטרות המיזוג-

- מדיניות מערכת הביטחון- צה"ל מעוניין בגוף אחד שירכז את הפעילות למען חייליו ויהיה היחיד המורשה לאסוף עבורם תרומות.
- ייעול וחיסכון בעלויות יביא למקסום רווחת החייל: צמצום בעלי תפקידים, ייעול מערכת ניהול הכספים, חיסכון במשאבי זמן של ניהול מערך כפול של מוסדות ודיווחים רגולטוריים, חיסכון בתשלום לאנשי מקצוע ולנותני שירותים וחיסכון בעלויות חשבונות בנק.
- דוחות מבקר המדינה הצביעו על הכפילות המיותרת שבפעילות שני הגופים במקביל.
- המיזוג ישפר את התדמית הציבורית של הגוף המאוחד ואת הקשר עם התורמים ועם הציבור הרחב.
- קיומן לאורך זמן של שתי עמותות הפועלות זו לצד זו כפי שהיה בתקופת הביניים, חושף אותן לביקורת רגולטורית מוגברת ולניגודי עניינים.
- שיקולי מס: מיזוג העמותות ומחזורי הפעילות שלהן צפוי לחזק את מעמד האגודה כגוף מלכ"רי לצורכי מס¹³.

שלב המשא ומתן

במו"מ השתתפו עמותות הקלט והיעד ומשרד הביטחון (אשר צה"ל בתוכו). בסוף המו"מ נחתם הסכם משפטי מחייב בן 3 הגופים:

1. שלב ראשון- איחוד העמותות
 2. שלב שני- מיזוג ופנייה לבית המשפט
- משרד הביטחון יפקח על התהליך והחזזה הוא ל-4 שנים. בחוזה נקבע כי יהיה ועד מנהל אחד- שיכלול 21 חברים לפי החלוקה הבאה- 6 מליבי, 12 מהאגודה, נציג זהל אחד, נציג משרד הביטחון ויו"ר (יורם יאיר)²⁵.

תהליך המיזוג-

- חתימה על הסכם מיזוג- 12.3.2015¹⁷.
- אישור המיזוג ע"י ועד מנהל עמותת יעד- 22.9.2016¹⁸.
- אישור המיזוג ע"י האסיפה הכללית עמותת קלט- 27.9.2016¹⁹.
- אישור המיזוג ע"י האסיפה הכללית חברת יעד- 27.9.2016¹⁸.
- העברת הודעה לרשם- 26.5.2015¹⁶.
- שליחת הודעה לרשם על פרוטוקול אסיפה כללית- 28.9.2016²⁰.
- אישור הרשם- 3.1.2017¹³.
- אישור בית המשפט- 25.1.2017⁴.

- קבלת תעודת מיזוג- המיזוג נכנס לתוקפו הסטטוטורי עם קבלת תעודת המיזוג בתאריך 13.3.2017⁴. תעודת מיזוג מתוקנת עם תיקון שם העמותה (טעות סופר) ניתנה ב-27.10.2019²¹.
- השופט: חגי ברנר¹³.

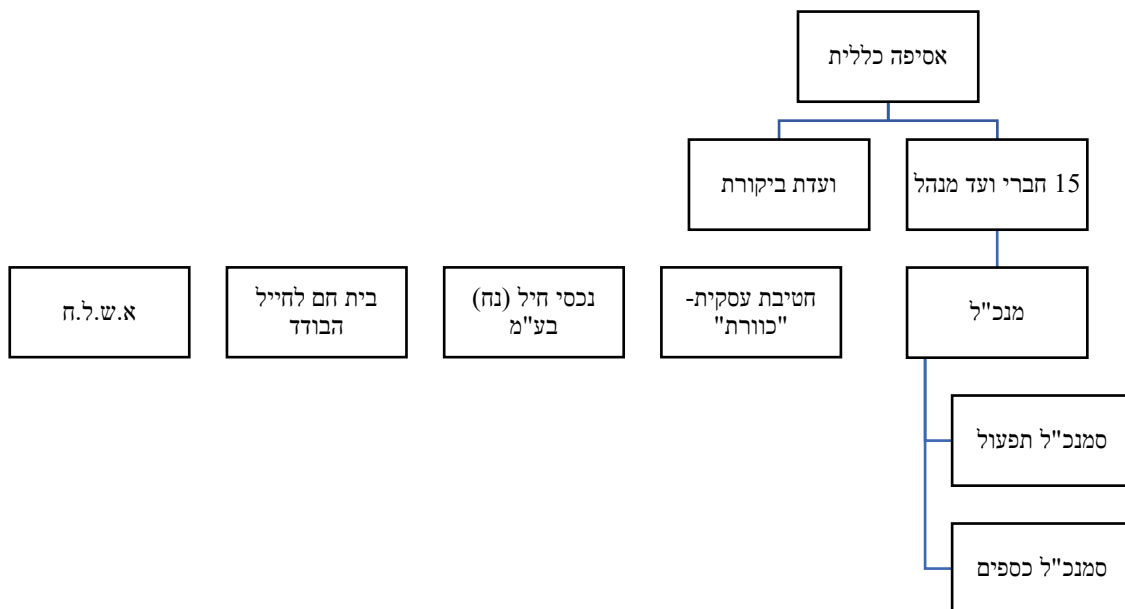
שלב לאחר המיזוג



העמותה הממוזגת

השם החדש של העמותה: קרן לב"י האגודה למען החייל²¹.

מבנה ארגוני של העמותה הממוזגת



תיאור בעלי תפקיד:

לעמותה 15 חברי ועד מנהל-מירב קירשנר, און רגוניס, דליה סבג, אורית חורש, אהרון אופיר, גל כהן, דוד גלבוש, איתן קינן, איתן לוי, יורם יאיר, משה אלוש, צורי חסון, גלעד בוק, שלמה ברגר ואשר גולדשלאגר²³. כמו כן, בעלי התפקידים בעמותה- אילן יונה- מנכ"ל, איל אלוק- סמנכ"ל תפעול, מאיר מולה- סמנכ"ל כספים ועוד. כמות המועסקים בעמותה בשנת 2018 הינה 633 עובדים ו-2393 מתנדבים²⁴.

ניתן לראות כי כמות העובדים קטנה היו קשיי אינטגרציה אצל הוותיקים שבחבורה. תוך כדי המיזוג הבינו כי צריך לשנות את כל כוח האדם²⁵.

העמותה פועלת באמצעות חברות מאוחדות (חברות בנות) כמפורט להלן:

1. א.ש.ל.ח- מיסוד האגודה למען החייל בישראל בע"מ (חל"צ).
2. בית חם לחייל הבודד (2005) מיסוד האגודה למען החייל בע"מ (חל"צ).
3. נכסי חיל (נ"ח) בע"מ.
4. בנוסף, עמותה יש חטיבת עסקית- "כוורת"²⁴.

הפעולות העיקריות שבוצעו ע"י העמותה הממוזגת מאז המיזוג

- הפעלת מתקנים.
- שירותי רווחה לחיילים.
- הפעלת קנטינות²⁴.

מטרות העמותה הממוזגת

על אף שמטרות עמותת הקלט תואמות במהותן את מטרות עמותת היעד, אשרה האסיפה הכללית של עמותת הקלט שינוי קל במטרות הארגון, כך שתתווסף להן מטרתה של עמותת היעד:
"לאסוף עבור מערכת הביטחון תרומות, אשר תשמשנה למטרות רווחה, חינוך, ספורט, תרבות, סיוע לנכי צה"ל ולמשפחות שכולות וכן לכל מטרה אחרת התורמת לביטחון ישראל"¹³.

משך המיזוג

ממועד חתימת הסכם מיזוג ועד לקבלת תעודת מיזוג עברו כ-24 חודשים.

הערכה פיננסית

שנה מהמיזוג הייתה השנה הראשונה שהסתיימה ללא גירעון²⁵.

האם המיזוג הצליח?

לדברי יחיאל גוזלי המיזוג הוא לא המטרה אלא האמצעי. יש לבצע במקביל שינוי תרבותי ושינוי בתוצאות של הארגון. מיזוג ללא כל שינוי הוא חסר תכלית. במקביל למיזוג שבוצע נעשה גם שינוי תרבותי מהותי. 100% מהכספים שגויסו הועברו לייעוד כך שלא ניתן יהיה להשתמש בהם לדברים אחרים.

אחד השינויים שקרו לאחר המיזוג הוא שפתאום הישראלים החלו לתרום. למיליארדר הישראלי יש שקיפות מלאה על הארגון החדש. בכך הלקוח נהנה- שירות האגודה למען החייל טוב יותר²⁵.

מדדי הצלחה

לדברי יחיאל גוזלי, מדדי הצלחה הם

1. הוצאות שליליות (הנהלה וכלליות, גיוס תרומות) יורדות.
2. הוצאות תכניות עולות.
3. לקוח קצה, החייל, מקבל יותר.
4. ניתן לבחון כמה כסף הולך לתוכניות, למלגות.
5. גיוס גבוה יותר של תרומות.
6. סקר שביעות רצון בקרב השותפים, העובדים.
7. שביעות רצון ביחסי ציבור. איך הציבור רואה אותך, יותר כתבות שליליות ו/או חיוביות
8. יש לערוך סקרים צריכים להיות לאוכלוסיות שונות- לקלט, ליעד ולחיצוניים (צה"ל, משרד הביטחון, תורמים שונים)²⁵.

ביבליוגרפיה

1. האגודה למען החייל, (ח"ת) בתוך ויקיפדיה, עודכן לאחרונה ב-18.9.2020, מתוך https://he.wikipedia.org/wiki/%D7%94%D7%90%D7%92%D7%95%D7%93%D7%94%D7%9C%D7%9E%D7%A2%D7%9F_%D7%94%D7%97%D7%99%D7%99%D7%99
C
2. האגודה למען החייל, תחומי פעילות, (ח"ת), 2020, מתוך <https://www.israeltoremet.org//amuta/580004307>
3. האגודה למען החייל, 2016, דוח כספי.
4. האגודה למען החייל, 2016, דוח מילולי.
5. האגודה למען החייל, 2015, דוח מילולי.
6. האגודה למען החייל, 2016, נספח לדוח מילולי 13.6.2017.
7. האגודה למען החייל, 2013, מסמך בית המשפט- בקשה לאישור מיזוג, אפריל 2013.
8. האגודה למען החייל, 2014, דוח כספי.
9. האגודה למען החייל, 2015, דוח כספי.
10. האגודה למען החייל, 2017, דוח כספי.
11. האגודה למען החייל, 2018, דוח כספי.
12. לב"- הקרן להתעצמות צה"ל, (ח"ת) בתוך ויקיפדיה, עודכן לאחרונה ב-18.9.2020, מתוך https://he.wikipedia.org/wiki/%D7%A7%D7%A8%D7%9F_%D7%9C%D7%91%22%D7%99
7%99
13. לב"- הקרן להתעצמות צה"ל, 2017, מסמך בית המשפט לאישור המיזוג 17.1.2017.
14. לב"- הקרן להתעצמות צה"ל, 2015, דוח כספי.
15. לב"- הקרן להתעצמות צה"ל, 2015, דוח מילולי.
16. האגודה למען החייל, 2015, מכתב מהאגודה למען החייל לרשם העמותות 26.5.2015.
17. האגודה למען החייל, 2015, הסכם מיזוג.
18. לב"- הקרן להתעצמות צה"ל, 2016, דוח כספי.
19. האגודה למען החייל, 2016, פרוטוקול אסיפה כללית של האגודה למען החייל 27.9.2016.
20. האגודה למען החייל, 2016, מסמך לרשם העמותות מעמותת הקלט מיזוג האגודה למען החייל ולב"-
28.9.2016
21. האגודה למען החייל, 2019, תעודת מיזוג מתוקנת.
22. לב"- הקרן להתעצמות צה"ל, 2014, דוח כספי.
23. האגודה למען החייל, 2017, דוח מילולי.

24. האגודה למען החייל, 2018, דוח מילולי.

25. יחיאל גוזל גרין, 2020, ראיון זום עם ד"ר רחל אזוראל כאליפא.

נספחים

נספח 1: דוח רווח והפסד והאגודה למען החייל 2014-2018

2018	2017	2016	2015	2014	פירוט	באלפי שקלים
100,051	128,436	50,989	71,798	79,573	תרומות והקצבות שלא קיימת לגביהם הגבלה- תרומות בארץ ובחול, מוצרים שהתקבלו ללא תמורה, תרומות והקצבות שלא קיימת לגביהם הגבלה	הכנסות מתרומות והקצבות
-61,118	-81,852	-6,117	-	-		בניכוי תרומות שהתקבלו עבור אחרים
38,933	46,584	44,872	71,798	79,573		הכנסות מתרומות והכנסות נטו
129,418	120,930	116,272	109,457	105,998	שירותי אירוח במתקנים, הכנסות מהלנת חיילים, שירותים אחרים	הכנסות ממתקנים, הלנת חיילים ושירותים אחרים
267,512	257,928	230,261	208,922	212,370		מכירות בקנטינות
87,405	84,380	90,254	69,555	56,255		סכומים ששוחררו לפעילויות מנכסים נטו שהוגבלו
523,268	509,822	481,659	459,732	454,196		סה"כ מחזור פעילות
119,510	114,190	107,090	106,448	92,969	שכר והוצאות נלוות, עבודות חוץ, שכירות, שיפורים ואחזקת מתקנים, בידור, פחת, מצרכי מזון וציוד מתכלה, אחרות בניכוי עלויות נופש מבצעי שנוקפו לשירותי רווחה	הוצאות הפעלת מתקנים
123,885	127,937	133,672	134,863	125,705	סיוע לחיילים ושירותים אחרים לחיילים, אמץ לוחם ורווחה ליחידות, בניה ואבזור, נופש מבצעי וטיסות לחיילים בודדים, מלגות, שכר עבודה ונלוות, בניכוי השתתפות משרד הביטחון- החזר הוצאות	שירותי רווחה לחיילים
254,965	250,302	220,854	195,118	200,388	קניות, שינויים במלאי, שכר עבודה ונלוות, אחזקה והפעלת מתקנים, תשלום למשרד הביטחון על פי הסכם	עלות המכירות והפעלת הקנטינות
498,360	492,429	461,616	436,429	419,062		סה"כ עלות פעילות
24,908	17,393	20,043	23,303	35,134		רווח גולמי- עודף נטו מפעילויות
-1,393	-1,328	-985	-834	-958		הוצאות מכירה ושיווק
-21,911	-21,383	-20,022	-18,718	-18,882	שכר עבודה ונלוות, שירותים מקצועיים, הוצאות אחזקה, נסיעות ואחזקת רכב, שירותי מחשב, דואר וטלפון, פחת, צרכי משרד והדפסות, השתתפות חברות בנות	הוצאות הנהלה וכלליות

					בהוצאות, אחרות, השתתפות משרד הביטחון- החזר הוצאות	
-230	655	-142	-6,395	-9,606	שכר עבודה ונלוות, עמלות, דואר, טלפון ומשלוחים, צרכי משרד, הדפסות ואחזקת משרד, נסיעות לחול, נסיעות ואחזקת רכב, הוצאות פרסום והפקה, כנסים, אירוח, מתנות ואחרות, פחת, השתתפות משרד הביטחון- החזר הוצאות עבור האגודה, השתתפות משרד הביטחון- החזר הוצאות עבור לב"י	הוצאות גיוס תרומות והקצבות
-23,534	-22,056	-21,149	-25,947	-29,446		סך הוצאות מכירה שיווק הנהלה וכלליות
1,374	-4,663	-1,106	-2,644	5,688		עודף/גירעון נטו מפעילויות לפני מימון
-624	-456	248	-291	-570	הכנסות ריבית, הפרשי שער, עמלות, הוצאות ריבית, שחיקת קרנות מיועדות	הכנסות/הוצאות מימון
750	-5,119	-858	-2,935	5,118		עודף (גרעון) נטו מפעילויות לאחר מימון
933	23,085	-1,030	163	-655	החזר מחברת ביטוח, רווח הון, הכנסות משכר דירה, הוצאות מס שבה בגין מכירת הכנס ברוחב הארבעה, שינוי בהפרשה לחובות מסופקים, הוצאות/הכנסות שונות נטו	הכנסות/הוצאות אחרות, נטו
90	-180	164	175	-299	החזר ממשרד הביטחון בגין תביעות משנים קודמות, הסכמי פשרה עם הרשויות המקומיות, הכנסות שונות, נטו בגין שנים קודמות	הכנסות בגין שנים קודמות, נטו
-1,330	-541	-348	-1,238	-671		מיסים על הכנסה
443	17,245	-2,072	-3,835	3,493		עודף/גירעון לשנה לפני תוצאות הפעילויות של חברות מאוחדות
-	-	-	-	-9,686		תוצאות הפעילויות של חברות מאוחדות
443	17,245	-2,072	-3,835	-6,193		רווח/גירעון השנה

נספח 2: דוח רווח והפסד לב"י- הקרן להתעצמות צה"ל 2014-2016

2016	2015	2014	פירוט	בשקלים
74,933,860	84,396,527	70,980,671	תרומות מיועדות בארץ, תרומות במוצרים בשווי כסף, תרומות לא מיועדות	תרומות מיועדות ולא מיועדות ומוצרים בשווי כסף
-78,748,298	-84,696,527	-70,587,068		בניכוי תרומות ותמיכות שהועברו למשרד הביטחון/אל"ח
3,814,438	300,000		קרן מתרומת AFL להשקעה בבסיסי צהל	סכומים ששוחררו מנכסים נטו שהוגבלו לפעילויות
-	-	393,603		סה"כ מחזור פעילות
1,418,226	1,768,021	2,009,111	שכר והוצאות נלוות, בנות שירות לאומי, הוצאות פרסום, נסיעות לחול, דוורים תקופתיים, דמי שימוש ואחזקה, השכרת רכב, שירותי מחשב, הפקת אירוע, תשדירי שירות אינטרנט ופייסבוק	הוצאות בגין גיוס תרומות
3,814,438	300,000	-		תרומות ששוחררו מהגבלה
687,105	1,142,475	1,818,864	שכר והוצאות נלוות קצינים, שכר ונלוות אזרחים, דואר ותקשורת, משרדיות קצינים, שירותים מקצועיים, אחזקת משרד אזרחים	הוצאות הנהלה וכלליות
5,919,769	3,210,496	3,827,975		סה"כ עלות פעילות
-5,919,769	-3,210,496	-3,434,372		רווח גולמי- עודף נטו מפעילויות לפני מימון
-1,993	-3,881	-533		הכנסות/הוצאות מימון
-5,921,762	- 3,214,377	- 3,434,905		עודף (גרעון) נטו מפעילויות לאחר מימון
5,921,762	3,262,857	3,386,425		בניכוי תשלום ע"י משהב"ט/אל"ח
-	48,480	-48,480		עודף/גירעון לשנה לפני תוצאות הפעילויות של חברות מאוחדות
	-			תוצאות הפעילויות של חברות מאוחדות
-	48,480	-48,480		רווח/גירעון השנה

נספח 3: דוח מאזן האגודה למען החייל 2014-2018

2018	2017	2016	2015	2014	פירוט	באלפי שקלים
27,828	23,269	19,085	20,771	17,847		מזומנים ושווי מזומנים
15	14	366	367	823	פיקדונות בבנקים ואגרות חוב צמודות למדד ערך	פיקדונות בבנקים וניירות
103,945	81,936	71,344	70,324	60,241	פיקדונות בבנקים נושאי ריבית במטבעות שונים	מזומנים ושווי מזומנים המוגבלים למטרות מוגדרות
46,084	35,874	41,513	27,588	28,883	ממתקנים ומפעילות קנטינה	משרד הביטחון- צד קשור
15,573	14,948	12,101	12,952	15,265	פריטים המיועדים לחלוקה לחיילים, מלאי סחורות בקנטינות	מלאי
23,802	21,047	18,553	19,913	23,878	לקוחות, המחאות לקבל וכרטיסי אשראי, תרומות והכנסות אחרות לקבל, עובדים, צדדים קשורים, לב"ח, הוצאות מראש ואחרים, הפרשה לחובות מסופקים	חיבים ויתרות חובה
14,700	12,045	-	-	-		מזומנים בנאמנות המוחזקים בידי עורך דין
231,947	189,133	162,962	151,915	146,937		סה"כ נכסים שוטפים
176	176	175	175	175	פיקדון בבנק	פיקדונות והלוואות
19,782	15,410	4,213	2,457	2,837	חמש דירות	השקעות אחרות לא מוגבלות למטרות מוגדרות
-	-	-	-	2,090		השקעות אחרות המוגדרות למטרות מוגדרות
456,757	448,177	432,821	422,778	420,289		עלות
-352,047	-343,367	-353,987	-345,452	-336,183		בניכוי פחת נצבר
104,710	104,810	78,834	77,326	84,106	מקרקעין, שיפורים במושכר, ציוד וריהוט משרדי, כלי רכב, מחשבים וציוד היקפי, ציוד ומטלטלין אחרים	רכוש קבוע נטו
124,668	120,396	83,222	79,958	89,208		סה"כ נכסים שאינם שוטפים
356,615	309,529	246,184	231,873	236,145		סה"כ נכסים
2,492	-	2,003	2,513	2,514		אשראי מתאגידים בנקאיים
75,050	69,692	56,633	54,750	61,561		ספקים ונותני שירותים
27,529	25,474	31,302	21,324	25,201	עובדים ומוסדות בשל שכר, הפרשה לחופשה, משרד הביטחון, הכנסות מראש, מקדמות מזכיינים ונותני שירות של כוורת, הוצאות לשלם אחרים	זכאים ויתרות זכות
-	-	-	-	-	הלוואות ממשרד הביטחון	הלוואה מבעל עניין
105,071	95,166	89,938	78,587	89,276		סה"כ התחייבויות שוטפות

2,865	2,829	2,559	2,497	2,499	התחייבויות בגין אי ניצול ימי מחלה, התחייבויות בשל סיום עובד מעביד	התחייבויות בגין סיום יחסי עובד מעביד, נטו
-	-	-	-	-	בהתאם למכתב ההתקשרות בין שירן למשרד הביטחון הוחלט כי שירן תעביר את יתרת הרווח המצטבר לשנת 2010 למשרד הביטחון	משרד הביטחון- צד קשור
2,865	2,829	2,559	2,497	2,499		סה"כ התחייבויות שאינן שוטפת
107,936	97,995	92,497	81,084	91,775		סה"כ התחייבויות
3,799	1,963	779	- 1,078	- 1,247		עודף (גרעון) מצטבר מפעילויות
104,710	104,810	78,834	77,326	84,106		נכסים נטו ששימשו לרכוש קבוע
-	-	-	-	-		נכסים נטו של חברות מאוחדות
108,509	106,773	79,613	76,248	82,859		נכסים נטו שלא קיימת לגביהם הגבלה
139,931	104,512	73,616	74,104	61,057	תרומות שהתקבלו למטרות מוגדרות, תרומות שהתקבלו להשקעות בחברת נכסי חיל ("נח"), עיזבונות שהתקבלו למטרות מוגדרות, תרומות שהתקבלו למטרות מוגדרות ומוחזקים בנאמנות אצל עורך דין	בעלת אופי זמני
239	249	458	437	454		בעלת אופי קבוע
140,170	104,761	74,074	74,541	61,511		סה"כ נכסים נטו שקיימת לגביהם הגבלה
248,679	211,534	153,687	150,789	144,370		סה"כ נכסים נטו
356,615	309,529	246,184	231,873	236,145		סה"כ התחייבויות ונכסים נטו

נספח 4: דוח מאזן לב"י- הקרן להתעצמות צה"ל 2014-2016

2016	2015	2014	פרוט	בשקלים
136,549	71,558	101,415	מזומנים בקופה וחשבונות עו"ש בבנק	מזומנים ושווי מזומנים
8,335,518	2,540,810	-		מזומנים מוגבלים
5,065,130	3,636,277	-	מזומנים בחשבון עו"ש, פיקדונות בשקלים לזמן קצר, המחאות לגביה בנאמנות אצל עו"ד	מזומנים בנאמנות אצל עורך דין
22,419	47,479	-	משרד הביטחון, המחאות לגבייה, המוסד לביטוח לאומי, כרטיסי אשראי	חייבים ויתרות חובה
13,559,616	6,296,124	101,415		סה"כ נכסים שוטפים
8,926,800	6,002,550	-		השקעות אחרות למטרות מוגדרות
8,926,800	6,002,550	-		סה"כ נכסים שאינם שוטפים
22,486,416	12,298,674	101,415		סה"כ נכסים
21,060	41,377	149,895	מוסדות עבור שכר, עובדים, עמותה קשורה לאל"ה, אחרים	זכאים ויתרות זכות
21,060	41,377	149,895		סה"כ התחייבויות שוטפות
-	-	-		סה"כ התחייבויות שאינן שוטפות
21,060	41,377	149,895		סה"כ התחייבויות
5,065,130	3,636,278	-		בנאמנות אצל עורך דין
859,042	1,825,970			מיועדות לאל"ה
7,614,384	792,500	-		מיועדות משרד הביטחון
	-	-48,480		נכסים נטו ששימשו לפעילויות
8,926,800	6,002,549			עוזבות למטרות מוגדרות
22,465,356	12,257,297	-48,480		סה"כ נכסים נטו שקיימת לגביהם הגבלה
22,465,356	12,257,297	-48,480		סה"כ נכסים נטו
22,486,416	12,298,674	101,415		סה"כ התחייבויות ונכסים נטו

מיזוג מספר 12

הארגון לשוויון נשי בטכנולוגיה בע"מ (חל"צ) ומקודדת (ע"ר)

מועד סיום המיזוג 9.4.2017

חברת הקלט: הארגון לשוויון נשי בטכנולוגיה בע"מ

החברה הוקמה בשנת 2015 ע"י רות פולצ'ק ברחובות^{9,10}. רות פולצ'ק היא יזמת היי-טק סדרתית, מנהלת ופעילה חברתית ישראלית מייסדת ומנכ"לית של פינצ' (Fincheck), מיזם בתחום הטכנולוגיה הפיננסית (פינטק). בין השנים 2014–2016 הייתה ראש האקסלרטור של מעבדת החדשנות בסיטיגרופ. כן, ייסדה ושימשה כמנכ"לית בחברות בתחום הדיגיטל, הטכנולוגיה הפיננסית והנתונים. הייתה יזמת בקרן ההשקעות SW ventures שם הקימה וניהלה שתי חברות בתחום הנתונים והבינה המלאכותית. במרץ 2017 ייסדה את פינצ'ק, חברה בתחום הטכנולוגיה הפיננסית שפיתחה כלי לניהול הוצאות, שמבוסס על אלגוריתם לומד ובינה מלאכותית. פולצ'ק משמשת כמנכ"לית החברה.

פולצ'ק מרצה בתחומי יזמות, פיתוח תוכנה, יזמות פיננסית, בינה מלאכותית וטכנולוגיה פיננסית.¹⁴

להלן נתוני החברה לפני תהליך המיזוג, שנת 2016

מטרות החברה

- עידוד תעסוקה והכשרה מקצועית של נשים בתחומי טכנולוגיה.
- חינוך של נשים בתחומי טכנולוגיה ופיתוח תוכנה.
- קידום תכניות לתעסוקה לנשים והכשרה מקצועית בתחומי טכנולוגיה ופיתוח תוכנה.
- הגנה של הזכות האזרחית של נשים בישראל לשוויון בכלל ולשוויון תעסוקתי.
- עידוד מפגשים ושיח תרבותי בין נשים מתכנתות בישראל^{4,8}.

מיקום פעילות החברה

החברה פועלת בערים תל אביב, ירושלים, הרצליה, חיפה, באר שבע, מודיעין, כפר סבא, רחובות, רמת גן, גבעתיים ואילת³.

מבנה ארגוני שנת 2016



תיאור בעלי תפקיד:

לחברה 4 חברי דריקטוריון- רות פולצ'ק, דורית דור, סמדר נהב, עדי סופר תאני. בשנת 2016 היו לחברה 4 עובדים ו-180 מתנדבים³.

הכנסות

עיקר הכנסות החברה נובעות מתרומות, שווי כסף שימוש בסניפים והכנות שווי כסף מתנדבים. סוג התורמים הם קרנות, חברות, עמותות ושגרירות ארה"ב⁴.

המחזור הכספי של העמותה

כ-2.7 מיליון ש"ח (ראה דו"ח רווח והפסד נספח 1).

עמותת היעד: she codes, היא מקודדת

העמותה הוקמה ב-2014 ברחובות ע"י פולצ'ק רות (מייסדת הארגון לשוויון נשי בטכנולוגיה בע"מ) ושבי איריס¹¹. משמעות השם, **she codes**, היא המינוח בשפה האנגלית שמשמעותו "היא מקודדת". המילה "codes" משמעה "מקודדת", מילה נרדפת בשפה העברית למתכנתת. התוספת בסוף של "; "נקודה פסיק (semicolon - באה להדגיש את הקשר לשפות התכנות. בשפות תכנות מסוימות, למשל C, שורת קוד מסתיימת בסימן ";"¹⁵.

העמותה עוסקת בעידוד תעסוקה והכשרה מקצועית של נשים בפרט בתחומי התוכנה מתוך שאיפה להשוות בין אוכלוסיית הנשים המתכנתות בישראל לבין אוכלוסיית הגברים המתכנתים בישראל, חינוך של נשים בישראל בפרט

בתחומי התוכנה, קידום תכניות לחינוך תכניות לתעסוקה ותכניות להכשרה מקצועית של נשים בישראל בתחומי התוכנה^{12,7}.

להלן נתוני החברה לפני תהליך המיזוג. שנת 2015

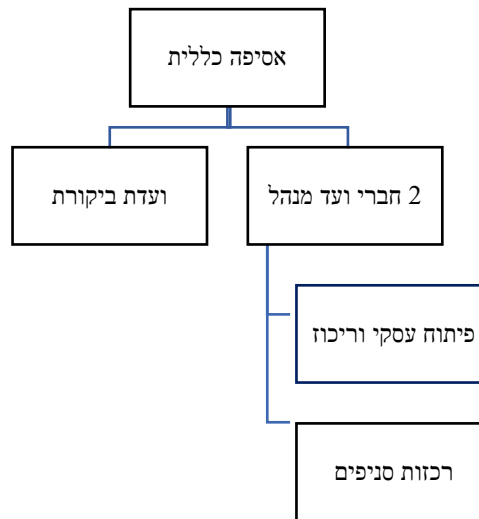
מטרות העמותה

- חינוך של נשים בישראל בפרט בתחומי התוכנה.
- קידום תכניות לחינוך של נשים בישראל בפרט בתחומי התוכנה.
- קידום תכניות לתעסוקה של נשים בישראל בפרט בתחומי התוכנה.
- קידום תכניות להכשרה מקצועית של נשים בישראל בפרט בתחומי התוכנה.
- הגנה על הזכות האזרחית של נשים בישראל לשוויון בכלל ולשוויון תעסוקתי בפרט, דרך העצמת אוכלוסיית הנשים המתכנתות בישראל ועידוד מפגשים, שיח תרבותי בין נשים מתכנתות בישראל^{12,13}.

מיקום פעילות העמותה

העמותה פועלת בתל אביב, ירושלים, הרצליה, חיפה, באר שבע, מודיעין, כפר סבא ורחובות⁵.

מבנה ארגוני שנת 2016



תיאור בעלי תפקיד:

לעמותה 2 חברי ועד מנהל - רות פולצ'ק ואיריס שבי. אחת מחברות הועד הינה חבר דירקטוריון בחברת הקלט. בשנת 2015 היו לחברה 64 עובדים ו-65 מתנדבים⁷.

הכנסות

עיקר הכנסות העמותה נובעות מתרומות חברות הייטק, הרשות לפיתוח ירושלים ושווי מתנדבות^{6,5}.

המחזור הכספי של העמותה שנת 2015

כ-0.5 מיליון ש"ח (ראה דו"ח רווח והפסד נספח 2).

התנהלות העמותה

- העמותה הגישה בקשה לרישום עמותה בתאריך 5.10.2014 ובקשה לביטול הקמת עמותה בתאריך 26.10.2014.
 - במסמך שנכתב ע"י עו"ד אפי זילבר שהתקבל במשרד המשפטים ב-11.12.2014 צוין כי המייסדים סברו שניהול הפעילות במסגרת עמותה איננו מתאים ולכן הגישו בקשה לביטול הרישום.
 - לאחר בדיקות וברורים נוספים עם אנשי מקצוע הבינו כי המסגרת הנכונה היא באמצעות עמותה ולכן הם ביקשו להמשיך בטיפול בבקשת הרישום.
 - העמותה קיבלה תעודה לרישום של עמותה בתאריך 15.12.2014.
 - ב-3.1.2016 העמותה הגישה בקשה לפירוק העמותה לאחר שבתאריך 25.1.2015 התקבלה ההחלטה באסיפה הכללית. לא צוינו הסיבות.
- העמותה שוב התחרטה וביטלה את בקשת הביטול בתאריך 28.12.2016 במכתב לרשם העמותות (לאחר דיון באסיפה הכללית ב 28.12.16). במכתב לרשם נאמר כי העמותה שוקלת בעתיד לבצע מיזוג או שיתופי פעולה עם עמותות^{5,7}.

המיזוג

בהתאם לסעיף 34ה' לחוק העמותות, מדובר ב"תאגידים קשורים" שכן קיימת חפיפה בין יו"ר הועד המנהל בעמותת היעד לבין יו"ר הדירקטוריון בעמותת הקלט.

שתי המבקשות עוסקות בתחום של קידום נשים בתחום התוכנה והיי – טק;

המבקשת 1 – הוקמה במטרה לקדם נשים בתחומים טכנולוגיים ובעיקר בתחום התוכנה והיא פעלה בעיקר בתחום גיוס והפעלת מתנדבות וחיבורן עם נשים שביקשו לעבור הכשרה בתחום זה.

המבקשת 2 – הוקמה למטרת עידוד תעסוקה והכשרה מקצועית של נשים בתחומי הטכנולוגיה ופיתוח תוכנה, חינוך נשים בישראל בתחומים אלו, קידום תכניות לתעסוקת נשים בישראל בתחומים אלו, קידום תכניות להכשרה מקצועית של נשים באותה תחומים, הגנה על זכויות נשים בישראל לשוויון בכלל ושוויון תעסוקתי בפרט ועידוד מפגשים ושיח תרבותי בין נשים מתכנתות בישראל.

תהליך המיזוג-

- אישור הרשם - 19.2.2017
- קבלת תעודת מיזוג- המיזוג נכנס לתוקפו הסטטוטורי עם קבלת תעודת המיזוג בתאריך 9.4.2017

העמותה הממוזגת

משך המיזוג

ממועד חתימת הסכם מיזוג ועד לקבלת תעודת מיזוג עברו כ-8 חודשים

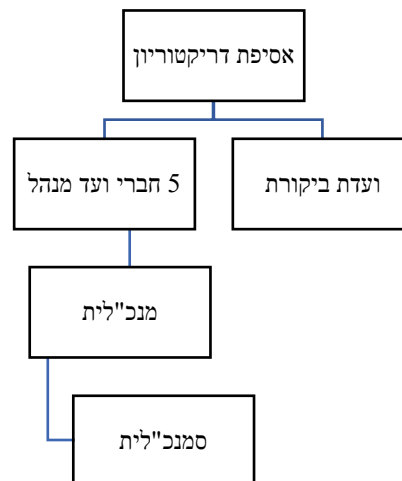
המשאב האנושי לאחר המיזוג

בשנת המיזוג 2017 מספר העובדים עמד על 3 ומספר המתנדבים עמד על 263. לאחר המיזוג, בשנת 2018, העמותה הממוזגת העסיקה 31 עובדים ו-683 מתנדבים. ניתן לראות עלייה משמעותית במספר העובדים והמתנדבים לאחר המיזוג^{3,5}.

לאחר המיזוג

העמותה פועלת כמוסד ציבורי לפי סעיף 9(2) לפקודת מס הכנסה וכמלכ"ר לעניין חוק מס ערך מוסף ולעמותה הכרה במס לפי סעיף 46 לפקודת מס הכנסה⁴

מבנה ארגוני העמותה הממוזגת



תיאור בעלי תפקיד:

לעמותה 3 חברי ועד מנהל- רות פולצ'ק, דורית דור, עדי סופר תאני³.

הערכה פיננסית לאחר המיזוג

מחזור הפעילות בשנת 2018 עמד על כ-7.4 מיליון שו. ההכנסות העיקריות נובעות ממיזם משותף ממשרד העבודה והרווחה והשירותים החברתיים, תרומות, שווי כסף שימוש בסניפים, שווי כסף מתנדבים ושווי כסף שכירות משרדים. סוג התורמים בשנת המיזוג הם חברות, עמותות ואחר. שנה לאחר המיזוג סוג התורמים הם קרנות, חברות, עמותות ואחר⁴.

מדדי הצלחה

המיזם יחשב כהצלחה אם 4,440 נשים יוכשרו ומחציתן ישתלבו בתעשיית היי טק¹⁵.

she codes; מקיימת מפגשים שבועיים בסניפים ברחבי הארץ באוניברסיטאות ובחברות היי-טק. הקהילה מארגנת מפגשים במוקדים שונים בארץ אשר נועדו לנשים המתעניינות בטכנולוגיה, מתוך עניין או קידום קריירה בתחום (עם ניסיון או בלי). הארגון מפעיל מספר תכניות:

- **HackDays/HackNights** (ימי קידוד\ערכי קידוד) המפגש מתחיל בהיכרות קצרה, כל אחת מספרת על עצמה ומה היא רוצה לעשות, ולאחר מכן מתחילות לתכנת במסלולי הלימוד המוגדרים מראש או באופן עצמאי על פרויקטים אישיים.
- **Inspirational Women Series** (מפגשים עם נשים מעוררות השראה) הרצאות של נשים מובילות בתחומי הטכנולוגיה אשר באות לחלוק את סיפורי הצלחתן ולעודד שילוב בתעשייה.
- **Coding Skills Series** (חיזוק יכולות תכנות) לימוד תכנות ברמות שנות הכוללים הכרות עם שפות תכנות כגון ל, [HTML](#), [CSS](#), [JS](#)-פיתוח לאייפון, פיתוח לאנדרואיד Big Data, ועוד.
- **Academy she codes;** קורסים בנושאי [WEB](#) [פיתוח](#) ופיתוח אפליקציות. שיטת הלימוד היא לימוד עצמי בהנחיה על בסיס שיעורים מובנים. בכל חודש פותחת she codes; את מסלולי הלימוד בסניפים ברחבי הארץ. הגישה לשיעורים היא דרך המערכת הממוחשבת. she codes; connect, בארגון יש מעל 200 חברות צוות המתפעלות את המערכת בהתנדבות

ביבליוגרפיה

1. הארגון לשוויון נשי בטכנולוגיה בע"מ, 2017, מסמך בית המשפט למיזוג.
2. הארגון לשוויון נשי בטכנולוגיה בע"מ, 2017, תעודת מיזוג.
3. הארגון לשוויון נשי בטכנולוגיה בע"מ, 2014-2018, דוחות מילוליים
4. הארגון לשוויון נשי בטכנולוגיה בע"מ, 2014-2018, דוחות כספיים
5. היא מקודדת, 2014-2016, דוחות מילוליים
6. היא מקודדת, 2014-2016, דוחות כספיים
7. היא מקודדת, 2015, בקשה לביטול הפירוק
8. הארגון לשוויון נשי בטכנולוגיה בע"מ, 2015, מטרות הארגון ופעילותיו כיום
9. הארגון לשוויון נשי בטכנולוגיה בע"מ, 2015, תעודת התאגדות של חברה לתועלת הציבור
10. הארגון לשוויון נשי בטכנולוגיה בע"מ, 2015, בקשה לרישום חברה לתועלת הציבור
11. היא מקודדת, 2014, בקשה לרישום עמותה
12. היא מקודדת, 2014, תעודת רישום עמותה
13. היא מקודדת, 2014, מטרות העמותה
14. הארגון לשוויון נשי בטכנולוגיה בע"מ, 2020,

https://he.wikipedia.org/wiki/%D7%A8%D7%95%D7%AA_%D7%A4%D7%95%D7%9C%D7%A6%27%D7%A7

15. היא מקודדת, 2020, - https://he.wikipedia.org/wiki/She_codes

נספחים

נספח 1: דו"ח רווח והפסד הארגון לשוויון נשי בטכנולוגיה 2015-2018

2018	2017	2016	2015	בש"ח
7,446,503	3,244,469	2,744,361	-	מהזור הפעילות
2,195,706	138,592			הכנסות ממיזם משותף משרד העבודה והרווחה
	164,577	149,661		שגירות ארה"ב
1,424,455	236,816			תרומות
1,646,394	1,376,594	1,558,956		שווי כסף שימוש בסניפים
524,050				שווי כסף שכירות משרדים
29,454	739,612	53,334		הכנסות
1,626,444	588,278	982,410		שווי כסף מתנדבים
5,161,631	2,369,761	2,664,973	4,105	עלות הפעילות
	184,031			הוצאות ממיזם משותף
1,398,900	157,749	56,186		שכר עבודה ונלוות
211,996	31,775	46,743		ארגון אירועים
1,626,444	588,278	982,410		הוצאות שווי כסף מתנדבים
236,516	22,733	15,883		שכירות ואחזקה
33,530	8,426	4,795		פרסום והדפסות
1,646,394	1,376,594	1,558,956		שווי כסף שימוש בסניפים
7,851	175			פחת
2,284,872	874,708	79,388	-4,105	הכנסות מפעילויות נטו
1,420,346	94,490	29,960		הוצאות הנהלה וכלליות
864,526	780,218	49,428	-4,105	הכנסות מפעילות רגילה
19,249	-9,106	-965	-	1 הכנסות(הוצאות) מימון נטו
-11,675				הוצאות מיסים בגין שנים קודמות
872,100	771,112	48,463	-4,106	הכנסות נטו לשנה

נספח 2: דו"ח רווח והפסד מקודדת 2014-2015

2015	2014	בש"ח
<u>521,431</u>	<u>182,180</u>	<u>מחזור הפעילות</u>
215,681	49,934	הכנסות
305,750	132,246	שווי כסף מתנדבים
<u>416,873</u>	<u>167,561</u>	<u>עלות הפעילות</u>
57,516	23,315	שכר עבודה ונלוות
	12,000	פרויקטים
305,750	132,246	שווי מתנדבות
53,607		ארגון אירועים
<u>104,558</u>	<u>14,619</u>	<u>עודף מפעילות</u>
101,892	14,493	הוצאות הנהלה וכלליות
<u>2,666</u>	<u>126</u>	<u>עודף לפני הוצאות מימון</u>
-508	-	הוצאות/הכנסות מימון
<u>2,158</u>	<u>126</u>	<u>הכנסות נטו לשנה</u>

נספח 3: מאזן הארגון לשוויון נשי בטכנולוגיה 2014-2018

2018	2017	2016	2015	בש"ה
1,148,663	824,142	66,762		מזומנים ושווי מזומנים
	40,085			הכנסות לקבל
950,494				חייבים ויתרות חובה
<u>2,099,157</u>	<u>864,227</u>	<u>66,762</u>	:-	סה"כ נכסים שוטפים
45,673	1,971			רכוש קבוע
<u>45,673</u>	<u>1,971</u>	:-	:-	סה"כ נכסים שאינם שוטפים
<u>2,144,830</u>	<u>866,198</u>	<u>66,762</u>	:-	סה"כ נכסים
37,596	21,491	7,696		ספקים ונותני שירות
419,565	29,138	14,609	4,006	זכאים ויתרות זכות
<u>457,161</u>	<u>50,629</u>	<u>22,305</u>	<u>4,006</u>	סה"כ התחייבויות שוטפות
:-	:-	:-	:-	סה"כ התחייבויות שאינן שוטפות
100	100	100	100	הון מניות
45,673	1,971			
1,641,896	813,498	44,357		נכסים נטו ששימוש לפעילות
<u>1,687,669</u>	<u>815,569</u>	<u>44,457</u>	<u>100</u>	סה"כ הון
<u>2,144,830</u>	<u>866,198</u>	<u>66,762</u>	<u>4,106</u>	סה"כ התחייבויות והון

נספח 4: מאזן מקודדת 2014-2015

2015	2014	בש"ח
79,817	3,674	מזומנים ושווי מזומנים
<u>79,817</u>	<u>3,674</u>	סה"כ נכסים שוטפים
=	=	סה"כ נכסים שאינם שוטפים
<u>79,817</u>	<u>3,674</u>	סה"כ נכסים
77,533	3,548	זכאים ויתרות זכות
<u>77,533</u>	<u>3,548</u>	סה"כ התחייבויות שוטפות
=	=	סה"כ התחייבויות שאינן שוטפות
2,284	126	נכסים נטו שלא קיימת לגביהם הגבלה ששימוש לפעילויות
<u>2,284</u>	<u>126</u>	סה"כ הון
<u>79,817</u>	<u>3,674</u>	סה"כ התחייבויות והון

נספח 5: דוח תרומות

תרומות-הארגון לשוויון נשי בטכנולוגיה

דוח תרומות			
2018	2017	2016	שם תורם
		122,543	the levi lassen foundation
107,580	164,577	41,907	שגרירות ארה"ב
	100,000		יד הנדיב
	52,995		שנקר
	20,000		שדולת הנשים בישראל(פרויקט משותף על שגרירות ארה"ב)
	20,000		י.ב.מ ישראל מדע וטכנולוגיה
357,346			jewish founders network
818,322			פי אי אף ישראל
1,424,455	304,577	164,450	סה"כ

סוג התורמים לפני המיזוג היו קרנות, חברות, עמותות ושגרירות ארה"ב. סוג התורמים בשנת המיזוג הם חברות, עמותות ואחר. שנה לאחר המיזוג סוג התורמים הם קרנות, חברות, עמותות ואחר



מיזוג מספר 13

התאגדות לתרבות גופנית "הפועל" ראשון לציון וקסם הכדורגל נשר

מועד סיום המיזוג 7.5.2017

עמותת הקלט: התאגדות לתרבות גופנית "הפועל" ראשון לציון

העמותה הוקמה ב-1999 בראשון לציון ע"י מיוחס לוי, אריה גורביץ, כרמלה שלום, שמואל פרידמן, רפאל שנקמן, ויקטור רוזן, אמ'ליקה טרנובסקי וצבי רודניק^{5,6}. העמותה עוסקת בהקמת, ארגון, תפעול וניהול קבוצת ספורט ייצוגי או ענפי ספורט ייצוגי וכן השתתפות בפעולות ספורטיביות בתחום הספורט הייצוגי בארץ ובעולם. "ספורט ייצוגי" - משמעותו פעילות ספורטיבית בקבוצות כדורגל לסוגיו שהעוסקים בה מקבלים שכר עבודה במישרין או עקיפין^{3,4}.

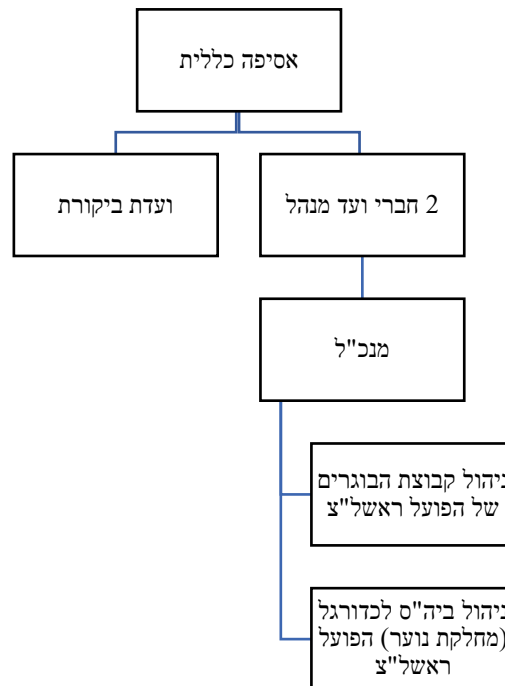
להלן נתוני העמותה לפני תהליך המיזוג, שנת 2016

מטרות העמותה

- לפתח כישוריהם הגופניים והרוחניים של חברי העמותה.
- לטפח, לעודד ולקדם את תרבות הגוף, בריאות גוף ונפש, תכונות משמעת עצמית, יכולת אישית, התנהגות ספורטיבית ואזרחות טובה^{3,5,6}.

מיקום פעילות העמותה

בתי הספר והקבוצות פועלים בראשון לציון³.



תיאור בעלי תפקיד:

לעמותה 2 חברי ועד מנהל- איתן שלום ומישל חלימי. בשנת 2016 היו לעמותה 125 עובדים. לעמותה לא היו מתנדבים בשנה זו³.

הכנסות

עיקר הכנסות העמותה נובעות מתמיכה מגופי ספורט, קבוצות נוער וילדים והעירייה (לא קיימות הכנסות מתרומות)⁴.

המחזור הכספי של העמותה

כ-9 מיליון ש"ח (ראה דו"ח רווח והפסד נספח 1).

עמותת היעד: קסם הכדורגל נשר

העמותה הוקמה בשנת 2008 בחיפה ע"י איל ברקוביץ, זאב ברקוביץ, מאור דדון, משה אלימלך, אמיתי נתח, חיים שרביט ונתן לוי. נָשָׂר היא עיר השוכנת בשיפולים הצפון-מזרחיים של רכס הכרמל, ובדרום-מזרח מישורי מפרץ חיפה, בגבול עמק זבולון והכרמל, כשישה קילומטרים דרומית-מזרחית לחיפה.

ב22.7.2015 הגישה העמותה לשינוי מטרותיה מהקמה וניהול בית ספר לכדורגל בנשר, להקמה, ארגון הפעלה וניהול של בית ספר לכדורגל בראשון לציון וכן קבוצות ייצוגיות בכדורגל בגילאי ילדים, נערים, נוער ובוגרים בראשון לציון המתחרות ומשתתפות בפעולות ספורטיביות בתחום הספורט הייצוגי בארץ ובעולם. כמו כן הגישה בקשה לשינוי שמה משמה הנוכחי לעמותת קסם הכדורגל בראשון לציון\ראשל"צ\עמותת קסם הכדורגל לקידום וטיפוח הספורט בראשון לציון ולא התקבל אישור לכך נכון למועד חתימת הדוחות הכספיים של שנת 2015.

ב30.7.2015 חתמה העמותה על הסכם עם עמותת "התאגדות לתרבות גופנית סניף הפועל ראשון לציון" במסגרתו העבירה ההתאגדות את מלוא זכויות הניהול וההפעלה של "אגודת הפועל ראשון לציון" לעמותה, בכלל זה את הקבוצה הבוגרת, מחלקת הנוער ובית הספר לכדורגל על כל שלוחותיו בעיר ראשון לציון לרבות מרכזי הקהילה בעיר, בתמורה לסך של 250,000 ₪⁹.

ב25.8.15 חתמה עמותת על הסכם עם עמותת "עידן בכדורגל בנשר". במסגרת ההסכם העמותה העבירה את מלוא הזכויות בניהול והפעלת אגודת הכדורגל מ.ס כדורגל נשר ל"עידן הכדורגל בנשר". בתמורה קיבלה העמותה 142,000 ₪⁹.

בשנת 2015, העמותה עוסקת בארגון, הפעלה וניהול בית ספר לכדורגל בראשון לציון וכן קבוצות ייצוגיות בכדורגל בגילאי ילדים, נערים, נוער ובוגרים בראשון לציון המתחרות ומשתתפות בפעולות ספורטיביות בתחום הספורט הייצוגי בארץ ובעולם^{5,9,11}.

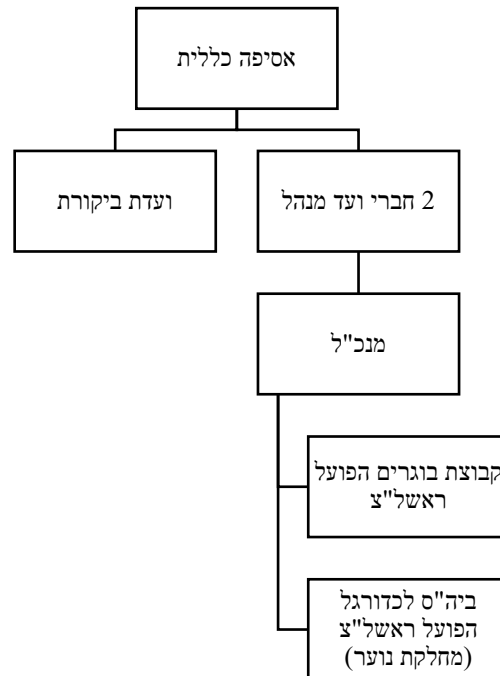
להלן נתוני העמותה לפני תהליך המיזוג, שנת 2015

מטרות העמותה

1. הקמה וניהול בית ספר לכדורגל⁹.

מיקום פעילות העמותה

העמותה פועלת בעיר ראשון לציון⁹.



תיאור בעלי תפקיד:

לעמותה 2 חברי ועד מנהל- יהורם שורר ואודי אלוני. מנכ"ל- זאב ברקוביץ. בשנת 2015 היו לעמותה 33 עובדים לעמותה לא היו מתנדבים בשנה זו⁹.

הכנסות

עיקר הכנסות העמותה נובעות מהכנסות מקבוצת נוער וילדים, המועצה להסדרת ההימורים, התאחדות לכדורגל ומהרשות המקומית (עיריית ראשון לציון) (לא קיימות הכנסות מתרומות)¹⁰.

המחזור הכספי של העמותה

כ-4 מיליון ש"ח (ראה דוח רווח והפסד נספח 2).

המיזוג

נימוקי המיזוג

- נוכח דרישת רשם העמותות ונוכח הזהות הכמעט מוחלטת של מטרות העמותות, נראה כי מכל הבחינות אין כל הצדקה לקיום נפרד של שתי עמותות, לא כל שכן שעה שקיום נפרד כרוך בהוצאות כפולות ומיותרות, שניתן לחסוך לטובת הפעילות עצמה.

- המיזוג ימנע את הצורך בפעילות נפרדת מול הרשויות- יגרום להתייעלות וצמצום הוצאות¹.

עמותת היעד והעמותה הקולטת אינן "עמותות קשורות" כהגדרת מונח זה בחוק העמותות^{1,2}.

נקודות ציון בתהליך המיזוג

1. ב-19.2.2015 פנו מרשות התאגידים לעמותת היעד ודרשו תכנית לצמצום הגירעון לאחר שבשנת 2014 לא

בוצעה תכנית כזאת. ב-19.4.2016 יצא מסמך התחייבות לביצוע תכניות לתיקון ליקויים ובו נאמר כי:

- עמותת קסם בנשר העבירה את כל פעילותה לעמותת עידן הכדורגל בנשר ובכך רוקנה את העמותה מכל פעילות.

- עמותת קסם בנשר קיבלה פעילות חדשה לגמרי- קבוצת הפועל ראשון לציון ובית הספר לכדורגל בראשון לציון. הפעילות שהועברה לעמותת קסם בנשר נוהל קודם לכן ע"י עמותת התאגדות לתרבות גופנית הפועל ראשון לציון שקלטה את הפעילות מעמותת סוקר, עמותה לפיתוח הכדורגל בראשל"צ, שלא שיתפה פעולה בביקורת העומק, הפסיקה להגיש דיווחים לרשם העמותות כנדרש בחוק, ולא השיבה לפניו הרשם, ותחת זאת העבירה כאמור את הפעילות שבוצעה על ידה, שלא במסגרת הליך של פירוק או מיזוג כנדרש בהנחיות להתנהלות תקינה של עמותות בהתאם לחוק.

- במצב זה אין גורם שיישא בחובות וההתחייבויות של הפעילות המועברת מעמותת סוקר, טרם העברת הפעילות. זאת בניגוד לכללי ניהול תקין. נוצר מצב שנעשה שימוש בשלד משפטי של עמותה קיימת (שרוקנה מכל תוכן) לצורך קבלת אישור ניהול תקין עבור פעילות חדשה לחלוטין, על אף שהעמותה במקור לא ביצעה את הפעילות של הפעלה וניהול קבוצת הכדורגל ראשון לציון שהיא הפעילות היחידה שמבוצעת על ידה לאחרונה, במשך שנתיים רצופות. לאור האמור לעיל- הוחלט לשקול הגשת בקשה לפירוק עמותת קסם הכדורגל בנשר.

- העמותה ביקשה כי הרשם ישקול לאשר מיזוג של עמותת קסם הכדורגל בנשר לתוך עמותת התאגדות לתרבות גופנית הפועל ראשון לציון ועמותת התאגדות לתרבות גופנית הפועל ראשון לציון תיקח על עצמה את כל החובות וההתחייבויות בגין הפעילות המועברת – מעמותת סוקר, דרך עמותת קסם הכדורגל בנשר ועד בכלל.

- באותו מסמך, יש התחייבות לבצע הליך של מיזוג בהתאם לדרישות חוק העמותות ולהנחיות הרשם.

- כל הנכסים וההתחייבויות של תאגיד היעד יעבור לעמותת התאגדות לתרבות גופנית הפועל ראשון לציון.

2. בתאריך 30.7.2015 נחתם הסכם העברת זכויות בין עמותת היעד לעמותה הקולטת במסגרתו הועברו זכויות הניהול וההפעלה במועדון כדורגל הפועל ראשון לציון בהתאם לתקנון העברת הזכויות של ההתאחדות לכדורגל בישראל.
3. חרף אישור הוועדה להעברת הזכויות את העברת הזכויות במועדון כאמור וחרף העובדה שלמיטב ידיעתם של המבקשות נוסח התקנון בתיאום מלא עם רשם העמותות, בתאריכים 19.4.16 ובתאריך 18.5.2016 רשם העמותות דרש מהמבקשות למזג את העמותות כתנאי למתן אישור ניהול תקין לשתייהן.
4. נוכח דרישת הרשם למזג את העמותות, פעלו המבקשות בהתאם להוראות החוק והחלו להליך המיזוג.
5. עמותות היעד והקלט הינן עמותות בעלות מטרות זהות כמעט לחלוטין, שעיקרן הינה ניהול והפעלת קבוצת ספורט בענף הכדורגל. העמותה הקולטת מסוגלת לבצע את הפעולות של עמותת היעד⁸.

תהליך המיזוג-

- חתימה על הסכם מיזוג- 14.9.2016
- אישור המיזוג ע"י ועד מנהל עמותת קלט- 21.8.2016
- אישור המיזוג ע"י האסיפה הכללית עמותת קלט- 4.9.2016
- אישור המיזוג ע"י האסיפה הכללית חברת יעד- 14.9.2016
- פרסום הודעה לנושים בעיתונות- 21.9.2016
- פרסום הודעה לתורמים בעיתונות- 19.9.2016
- אישור הרשם- 4.12.2016
- קבלת תעודת מיזוג- המיזוג נכנס לתוקפו הסטטוטורי עם קבלת תעודת המיזוג בתאריך 7.5.2017
- משרד עו"ד: ל.ד. קומיסר ושות'.

העמותה הממוזגת

מטרות העמותה הממוזגת

- לפתח כישוריהם הגופניים והרוחניים של חברי העמותה.
- לטפח, לעודד ולקדם תרבות הגוף, בריאות גוף ונפש, תכונות משמעת עצמית, יכולת אישית, התנהגות ספורטיבית ואזרחות טובה.
- להקים, לנהל, לתפעל ולארגן קבוצות ספורט ייצוגי או ענפי ספורט ייצוגי, כהגדרתם להלן, וכן להשתתף בפעולות ספורטיביות בתחום הספורט הייצוגי בארץ ובעולם.
- "ספורט ייצוגי" – פעילות ספורטיבית בקבוצות כדורגל לסוגיו (לרבות קט-רגל וכו') שהעוסקים בה מקבלים שכר עבודה במישרין א בעקיפין.

- להקים, לפתח, לתפעל ולנהל אתרי ספורט וכן לצייד קבוצות הספורט הייצוגי לצורך פעולותיהן הספורטיביות.

- לעורר בציבור עניין בספורט בכלל ובספורט הייצוגי בפרט.

- לעשות את כל הפעולות שהעמותה מוסמכת לעשות שלא על מנת לחלק רווחים בין חבריה.

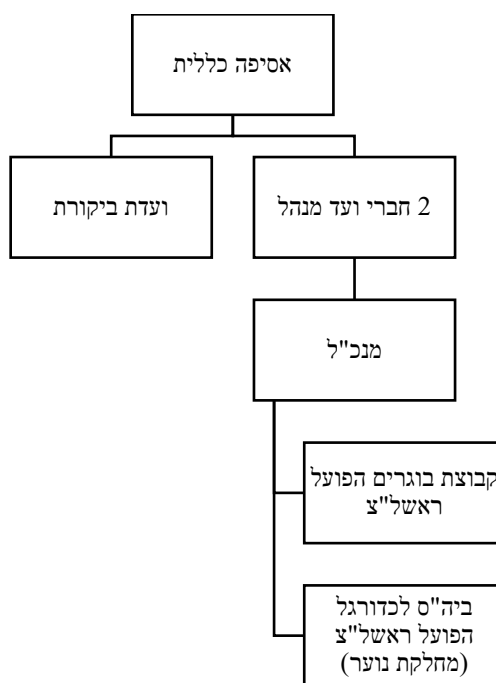
משך המיזוג

ממועד חתימת הסכם מיזוג ועד לקבלת תעודת מיזוג עברו כ-8 חודשים

המשאב האנושי לאחר המיזוג:

לאחר המיזוג, בשנת 2017, העמותה הממוזגת העסיקה 110 עובדים ו-0 מתנדבים. בשנת 2018 הייתה ירידה משמעותית, ונותרו 62 עובדים ומתנדב אחד.

מבנה ארגוני העמותה הממוזגת בשנת 2017



תיאור בעלי תפקיד:

לעמותה 2 חברי ועד מנהל- אייל ברקוביץ וגיא גלבווע.. מנכ"ל- רועי אנקווה.

הערכה פיננסית לאחר המיזוג

מחזור הפעילות בשנת 2018 עמד על כ-7.4 מיליון ש"ח. ההכנסות העיקריות נובעות מקבוצות נוער והילדים, תמיכות מגופי ספורט ומהעירייה⁴. (לא קיימות הכנסות מתרומות)

ביבליוגרפיה

1. התאגדות לתרבות גופנית "הפועל" ראשון לציון, 2016, מסמך בית המשפט למיזוג.
2. התאגדות לתרבות גופנית "הפועל" ראשון לציון, 2017, תעודת מיזוג.
3. התאגדות לתרבות גופנית "הפועל" ראשון לציון, 2014-2018, דוחות מילוליים.
4. התאגדות לתרבות גופנית "הפועל" ראשון לציון, 2014-2018, דוחות כספיים.
5. התאגדות לתרבות גופנית "הפועל" ראשון לציון, 1999, תעודת רישום עמותה.
6. התאגדות לתרבות גופנית "הפועל" ראשון לציון, 1999, תקנון העמותה.
7. קסם הכדורגל בנשר, 2008, תעודת רישום עמותה.
8. קסם הכדורגל בנשר, 2016, התחייבות לביצוע תוכנית לתיקון ליקויים.
9. קסם הכדורגל בנשר, 2014-2015, דוחות מילוליים.
10. קסם הכדורגל בנשר, 2014-2015, דוחות כספיים.
11. התאגדות לתרבות גופנית - הפועל - ראשון לציון, 2008, בקשה לרישום עמותה.

נספחים

נספח 1: דוחות רווח והפסד התאגדות לתרבות גופנית הפועל ראשון לציון 2018-2014

2018	2017	2016	2015	2014	בש"ח
<u>7,468,504</u>	<u>9,085,643</u>	<u>9,037,542</u>	<u>8,083,238</u>	<u>3,960,076</u>	סה"כ מחזור הפעילות
					פירוט מחזור הפעילות:
167,630	299,027	223,885	82,878	103,727	הכנסות משחקים
7,003,374	8,084,553	8,063,657	7,764,360	3,856,349	הכנסות אחרות
297,500	702,063	750,000	236,000		רווח ממכירת שחקנים
					פירוט סעיף הכנסות אחרות
2,583,888	2,637,019	3,809,130	3,385,774	703,372	קבוצת נוער וילדים
2,698,749	3,099,999	2,137,575	2,030,380	250,000	תמיכה מגופי ספורט
129,101					הקטנת הפרשות בעקבות פסק בוררות
1,381,181	1,796,147	1,944,417	1,667,017	468,000	עירייה
210,455	551,388	125,000	350,400	541,200	פרסום ואימוץ
		47,535	40,789	553,642	אחרות
				1,199,655	קט רגל
				140,480	מרכז
			290,000		הכנסות ממכירת הפעילות בנשר
<u>8,105,782</u>	<u>8,823,065</u>	<u>8,214,110</u>	<u>7,147,538</u>	<u>3,721,861</u>	עלות הפעילות
					פירוט עלות הפעילות:
2,905,558	2,676,116	2,930,751	2,255,139	1,526,608	שכר ונלוות שחקנים
614,872	631,097	309,213	584,718		שכר ונלוות מאמנים
681,259	718,912	560,481	847,579		שכר ונלוות עובדים
<u>3,904,093</u>	<u>4,796,940</u>	<u>4,413,665</u>	<u>3,460,102</u>	2,195,253	עלות משחקים ואימונים
					פירוט עלות משחקים ואימונים
2,772,986	3,783,756	3,472,097	2,739,263	1,877,253	קבוצת נוער וילדים
85,514	119,435	254,234	243,393	104,937	ביטוחים ורפואיות
289,658	209,443	150,269	179,988	34,841	שיטור ואבטחה
19,039	12,122	25,692	25,344	1,237	ציוד ספורט
95,307	42,396	58,400	44,000	41,735	דמי שיפוט
345,420	300,000	300,000	180,364	25,326	שכירות מתקנים
113,880	145,720	94,123	47,750		הסעות למשחקים ואימונים
182,289	184,068			79,113	שונות
		58,850			מחנה אימונים
				30,811	השכרה ואחזקת רכבי פעילות
<u>-637,278</u>	<u>262,578</u>	<u>823,432</u>	<u>935,700</u>	<u>238,215</u>	הכנסות נטו מפעילות
423,019	774,797	407,978	421,379	48,828	הוצאות הנהלה וכלליות
<u>-1,060,297</u>	<u>-512,219</u>	<u>415,454</u>	<u>514,321</u>	<u>189,387</u>	הכנסות נטו לפני מימון (הוצאות)

-106,488	-117,191	-88,401	-82,447	-18,768	הוצאות/הכנסות מימון
-1,166,785	-629,410	327,053	431,874	170,619	הכנסות נטו לתקופה (הוצאות)
<u>-557,597</u>	<u>51,813</u>	<u>-275,240</u>	<u>-457,114</u>	:	יתרת(גרעון) עודף לתחילת תקופה
<u>-1,724,382</u>	<u>-577,597</u>	<u>51,813</u>	<u>-25,240</u>	<u>170,619</u>	גרעון) עודף לתקופה

נספח 2: דוח רווח והפסד עמותת קסם הכדורגל בנשר 2014-2015

2015	2014	כש"ח
4,106,301	741,547	סה"כ מחזור הפעילות
		פירוט מחזור הפעילות:
25,940		הכנסות משחקים
4,070,361	726,547	הכנסות אחרות
10,000	15,000	רווח ממכירת שחקנים
		פירוט סעיף הכנסות אחרות
2,056,626		קבוצת נוער וילדים
575,426		המועצה להסדר ההימורים
267,393		התאחדות לכדורגל
437,500	67,000	הקצבות מרשות מקומית
25,275	577,859	שכר לימוד מתלמידי עמותה
268,141		הכנסות ממחילת חוב
290,000		הכנסות ממכירות הפעילות בנשר
150,000		הכנסות מדמי שימוש
	30,838	הכנסות ממכירות ביגוד ספורט לתלמידי העמותה
	50,850	הכנסות מתן שירותים
2,788,215	690,896	עלות הפעילות
		פירוט עלות הפעילות:
1,305,201		שכר ונלוות שחקנים
304,365	433,609	שכר ונלוות מאמנים
185,035		שכר ונלוות עובדים
574,837		קבוצת נוער וילדים
33,750		הסעות למשחקים ואימונים
108,769		ביטוחים
65,799	20,510	אבטחה
	57,550	הנחות בשכ"ל
11,596	65,201	ביגוד, ציוד ספורט ושנות
48,863		בדיקות רפואיות
	46,426	דמי שיפוט והוצאות ועדת משמעת
150,000	67,600	שימוש במתקני ספורט
1,318,086	50,651	הכנסות נטו מפעילויות
		פירוט הוצאות הנהלה וכלליות:
382,191	104,047	שכר עבודה ונלוות
135,549		השכרה ואחזקת רכב
57,035	21,030	שירותים מקצועיים
12,802	8,212	משרדיות
15,428	2,428	שכירות ואחזקה

16,684		מיסים ואגרות
27,758		פרסום ויחסי ציבור
4,039		אחרים
2,632	1,510	דואר ותקשורת
10,455	3,620	כיבודים
<u>664,573</u>	<u>140,847</u>	<u>סך הוצאות מכירה שיווק הנהלה וכלליות</u>
<u>653,513</u>	<u>-90,196</u>	<u>הכנסות(גרעון)נטו לפני מימון</u>
-56,138	-30,070	הוצאות/הכנסות מימון
<u>597,375</u>	<u>-120,266</u>	<u>הכנסות(גרעון)נטו לשנה</u>

נספח 3: מאזן התאגדות לתרבות גופנית הפועל ראשון לציון 2014-2018

2018	2017	2016	2015	2014	בש"ח
-	213,555	222,274	547,985	347,130	מזומנים ושווי מזומנים
202,348	103,533				הוצאות מראש
718,333	1,232,499				הכנסות לקבל
		1,847,862	1,831,085		לקוחות
962,886	1,757,365	1,395,157	896,518	597,360	חייבים ויתרות חובה
				1,861,555	כ.א והמחאות לגבייה
<u>1,883,567</u>	<u>3,306,952</u>	<u>3,465,293</u>	<u>3,275,588</u>	<u>2,806,045</u>	סה"כ נכסים שוטפים
25,086	2,100				רכוש קבוע
<u>25,086</u>	<u>2,100</u>	=	=	=	סה"כ נכסים שאינם שוטפים
<u>1,908,653</u>	<u>3,309,052</u>	<u>3,465,293</u>	<u>3,275,588</u>	<u>2,806,045</u>	סה"כ נכסים
84,655					משיכת יתר
65,753	10,747				הלוואה מתאגיד בנקאי
843,104	821,006	725,198	1,086,813	790,323	ספקים ונותני שירותים
2,336,084	3,054,896	2,416,650	2,182,242		זכאים ויתרות זכות
260,939					הלוואות מצדדים קשורים
62,500					הלוואה מאחרים
		10,885	12,066		חלויות שוטפות מהלוואה לזמן ארוך
				1,845,103	זכאים שונים
<u>3,653,035</u>	<u>3,886,649</u>	<u>3,152,733</u>	<u>3,281,121</u>	<u>2,635,426</u>	סה"כ התחייבויות שוטפות
		10,747	19,707		הלוואה מתאגיד בנקאי
=	=	<u>10,747</u>	<u>19,707</u>	=	סה"כ התחייבויות שאינן שוטפות
				170,619	רווח יתרה לסוף שנה
-1,744,382	-577,597	301,813	-25,240		גרעון לתקופה
<u>-1,744,382</u>	<u>-577,597</u>	<u>301,813</u>	<u>-25,240</u>	<u>170,619</u>	סה"כ הון
<u>1,908,653</u>	<u>3,309,052</u>	<u>3,465,293</u>	<u>3,275,588</u>	<u>2,806,045</u>	סה"כ התחייבויות והון

נספח 4: מאזן קסם הכדורגל בנשר 2014-2015

2015	2014	בש"ח
373,960	-	מזומנים ושווי מזומנים
2,369,680	11,473	חייבים ויתרות חובה
	17,640	מלאי
<u>2,743,640</u>	<u>29,113</u>	סה"כ נכסים שוטפים
=	=	סה"כ נכסים שאינם שוטפים
<u>2,743,640</u>	<u>29,113</u>	סה"כ נכסים
12,066	188,166	בנקים והלוואות לזמן קצר
559,983	96,572	ספקים ונותני שירותים
2,182,242	313,064	זכאים ויתרות זכות
<u>2,754,291</u>	<u>597,802</u>	סה"כ התחייבויות שוטפות
	59,042	התחייבות בשל סיום יחסי עובד מעביד
19,707		התחייבות לתאגיד בנקאי
<u>19,707</u>	<u>59,042</u>	סה"כ התחייבויות שאינן שוטפות
-30,358	-628,423	נכסים נטו שלא קיימת הגבלה לשימוש פעילויות
	692	נכסים נטו שישמשו לרכוש קבוע
<u>-30,358</u>	<u>-627,731</u>	סה"כ הון
<u>2,743,640</u>	<u>29,113</u>	סה"כ התחייבויות והון

מיזוג מספר 14 נתיביה ורועה ישראל

מועד סיום המיזוג 8.5.2017

עמותה הקלט: נתיביה- אגודה לחקר כתבי הקודש

העמותה נוסדה לפי החוק העותומני של אגודות ב- 23.10.1979 ונרשמה כעמותה אצל רשם העמותות ב-1986 ע"י שלום יוסף, בן מאיר אהובה בירושלים.^{5,6} העמותה עוסקת במיסיון למען הנצרות, הבעת אמונה בישו הנוצרי במקורות היהודים, עזרה לנזקקים עם סל מזון שבועי בשיתוף עם לשכת הרווחה. בשנת 2016 העניקה סך של 150,000 ארוחות בשנה, חלוקת 100,000 מנשרים בשנה, 7000 שידורי רדיו בשנה. מלגות לסטודנטים במוסדות להשכלה גבוהה, הוצאות כתבי עת ושיעורי אינטרנט במגוון נושאים בתחומי חקר המקרא, שירותי דת ופעילות חברתית לחברי קהילה מקומית, הפעילות נעשית ב-15 שפות⁴.

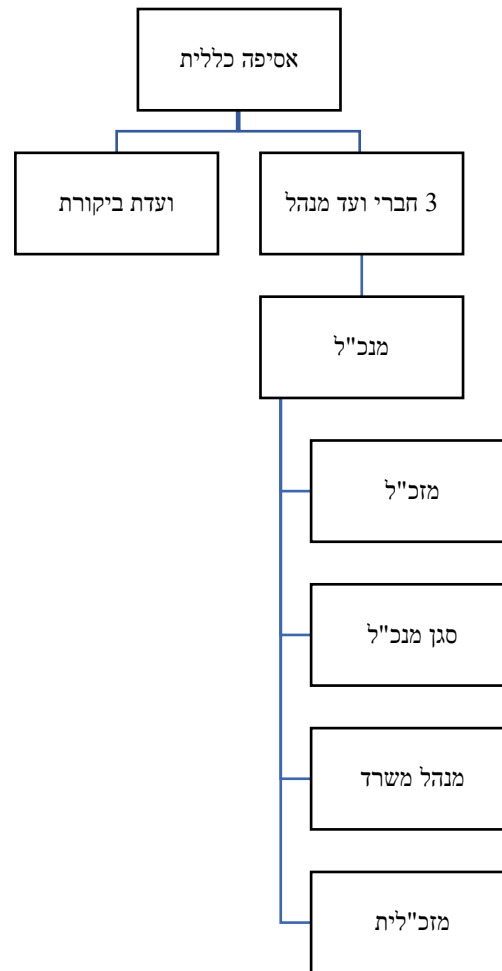
להלן נתוני העמותה לפני תהליך המיזוג, שנת 2016

מטרות העמותה שנת 2016

- לפעול למען הבנה וקירוב אומות העולם ליהדות.
- חקר ולימוד כתבי הקודש ותולדות עם ישראל בזיקה לברית החדשה.
- ייעוץ והדרכה רוחנית וסעד לנזקקים.
- אספקת שירותי דת לחברי העמותה.
- עיסוק בחינוך בקרב חברי העמותה⁴.

מיקום פעילות העמותה

העמותה ממוקמת בירושלים. לדברי חנה קובנר, גזברית העמותה, חברי הקהילה להן העמותה נותנת מענה, הינם בעיקר תושבי ירושלים⁴.



תיאור בעלי תפקיד:

לעמותה 3 חברי ועד מנהל- יורי ברגר, צבי דרברמדיקר וסיאצ'י נגומו. יוסף שולם- מנכ"ל, חנה קובנר- מזכ"לית, מנהל פרויקטים- יהודה אוליבר בחנה, טכנאי תקשורת- אולג צין ומזכיר- דניאל שטרן. בשנת 2016 היו לעמותה 8 עובדים ו-25 מתנדבים⁴.

כמו כן, לנתיביה ארגון אחות בארה"ב. אחת ממטרות הארגון הינה הסברה על ישראל, וכמו כן על הברית החדשה. עמותת נתיביה משתפים פעולה עם ארגון האחות בצורה אינטלקטואלית ואמצעות העברת כספים⁴.

הכנסות

עיקר הכנסות העמותה נובעות מתרומות מישראל ומחו"ל כגון ארה"ב, סינגפור, קוראה, גרמניה, הונג קונג, אנגליה, יפן, הולנד, פינלנד וברזיל וסוג התורמים הם כנסיות, ארגונים, קרנות ופרטיים³.

המחזור הכספי של העמותה

כ-3.2 מיליון ש"ח (ראה דו"ח רווח והפסד נספח 1).

עמותת היעד: רועה ישראל

העמותה נרשמה אצל רשם העמותות בשנת 1991 והחלה את פעילותה בשנת 1992 בירושלים ע"י שלום יוסף, בן מאיר אהובה, שולם מרסיה, בן אברהם אלחנן, אייזנברג מיכאל^{5,6,8}. העמותה עוסקת בארגון כנסים ואספות קהילתיות, ציון מועדי וחגי ישראל ופעילות חינוכית לילדים ולנוער. העמותה פעלה מיום הקמתה מתוך חצרי עמותת נתיביה והשתתפה בהוצאות התפעוליות של נתיביה. רועה ישראל שילמה בנפרד לנותני השירותים⁷.

להלן נתוני העמותה לפני תהליך המיזוג, שנת 2016

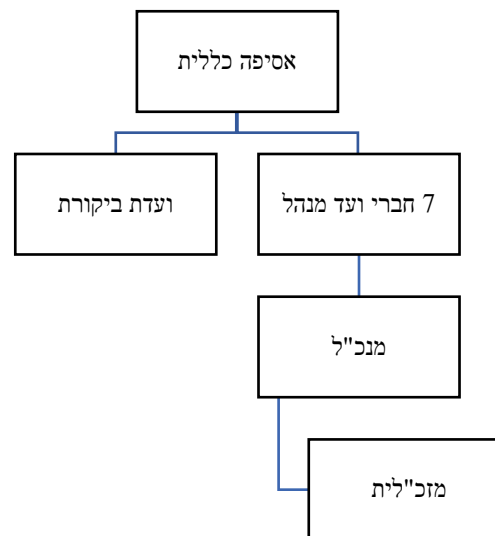
מטרות העמותה שנת 2016

1. לספק שירותי דת לחברי העמותה.
2. לעסוק בחינוך חברי עמותה.
3. לעסוק במפעלי צדקה⁷.

מיקום פעילות העמותה

העמותה פועלת בעיר ירושלים⁷.

מבנה ארגוני שנת 2016



תיאור בעלי תפקיד:

לעמותה 7 חברי ועד מנהל- יוסף שולם, חנה קובנר, אוליבר יהודה בחנה, דוד שקדי, מורן רוזנבלוט, סיאצ'י נגומו ודרור שאנן. גזברית- חנה קובנר. בשנת 2016 לעמותה לא היו מתנדבים ועובדים⁷.

הכנסות

ההכנסות העיקריות של העמותה הן מתרומות אשר מקורן אינו ידוע⁸.

המחזור הכספי של העמותה

כ-105 אש"ח (ראה דו"ח רווח והפסד נספח 2).

המיזוג

שלב לפני המיזוג

בעשר שנים שקדמו למיזוג, העמותות שיתפו פעולה ועשו דברים יחד. רועה ישראל עברה להשתכן באותו מבנה של נתיביה. ההבדל בין העמותות לפני המיזוג היה מזערי. זה היה תהליך טבעי, אותם אנשים פעילים, בעלי קשרים. אותם מתנדבים. עמותות הפכו לקשורות דהיינו אותן חברי ועד. היה הבדל בחברי האסיפה הכללית של 30% בלבד¹².

המניעים למיזוג

- המיזוג יביא למתן סל שירותים טוב ומקיף יותר לציבור המאמינים של קהילת נתיביה.
- המיזוג לא יפגע במטרות שתי העמותות.
- צמצום הוצאות שיביא למקסום התרומות.
- חלוקת משאבים טובה יותר.

לדברי חנה קובנר, גזברית של 2 העמותות, היא לא ידעה על אפשרות המיזוג ובכלל שניתן ליישמה בעמותות. בצורה מקרית גילתה זאת.

מיד עם הגילוי, הבחינה ביעילות התהליך. לדבריה, המניע היה ברור: לחסוך בהוצאות, תשלום אחד רואה חשבון, תשלום אחד לעו"ד. במקרה זה אף אותם אנשי מקצוע היו בשתי העמותות, כך שמעתה הם נדרשים לדוח אחד משותף.

מבחינתה המיזוג היה הליך טכני ולא מורכב. לאור ניסיונה בתהליכים בירוקרטים אחרים, בהם כמות הניירת בלתי נסבלת, לטעמה המיזוג היה פשוט ביחס לתהליכים אחרים כגון: ביקורת עומק. הן לא חוו קשיים בהליך¹².

תהליך המיזוג

- חתימה על הסכם מיזוג- 28.11.2016
- אישור המיזוג ע"י ועד מנהל עמותת קלט- 28.11.2016
- אישור המיזוג ע"י ועד מנהל עמותת יעד- 5.12.2016
- אישור המיזוג ע"י האסיפה הכללית עמותת קלט- 23.1.2017
- אישור המיזוג ע"י האסיפה הכללית חברת יעד- 23.1.2017
- אישור הרשם- 9.3.2017
- אישור בית המשפט- 13.3.2017
- קבלת תעודת מיזוג- המיזוג נכנס לתוקפו הסטטוטורי עם קבלת תעודת המיזוג בתאריך 8.5.2017
- השופט: רם וינוגרד, משרד עו"ד: מרסל קורן\ יונתן דייזיס\ שי ניסן גבאי\ יוסי גנדלר¹.

העמותה הממוזגת

מטרות העמותה הממוזגת

- לספק שירותי דת לחברי העמותה.
- לעסוק בחינוך בקרב חברי העמותה.
- לפעול למען הבנה וקירוב אומות העולם ליהדות.
- חקר ולימוד כתבי הקודש ותולדות עם ישראל בזיקה לברית החדשה.
- ייעוץ והדרכה רוחנית וסעד לנזקקים¹.

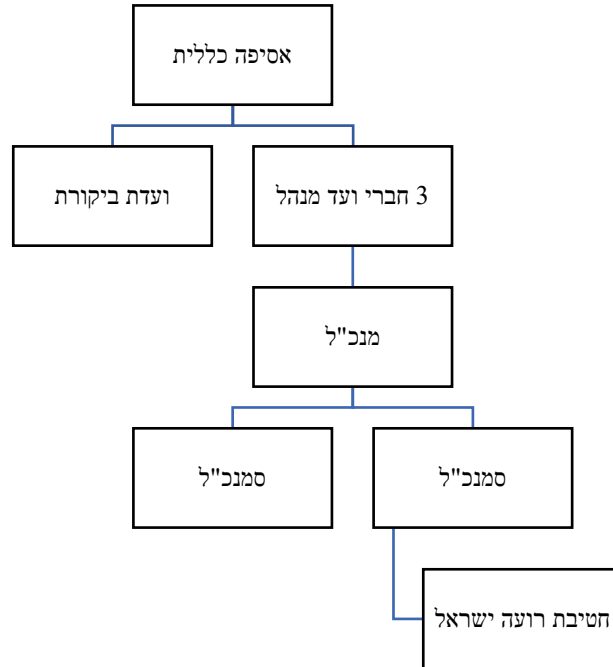
משך המיזוג

ממועד חתימת הסכם מיזוג ועד לקבלת תעודת מיזוג עברו כ-6 חודשים.

המשאב האנושי לאחר המיזוג:

לאחר המיזוג, בשנת 2017, העמותה הממוזגת העסיקה 12 עובדים ו-20 מתנדבים. בשנת 2018, מספר העובדים עמד על 10 עובדים ו-25 מתנדבים⁴.

ניתן לראות גידול במספר העובדים לאחר המיזוג.



תיאור בעלי תפקיד:

לעמותה 3 חברי ועד מנהל- צבי דרברמדיקר, ג'ימנה ללו רובינס וסיאצ'י נגומו. יוסף שולם- מנכ"ל, אוליבר יהודה בחנה- סמנכ"ל, דניאל שטרן- סמנכ"ל⁴.

פעילות רועה ישראל הפכה למחלקה בנתיביה. המחלקה הפעילה שיעורי דת, עסקה בפעילות חברתית של הקהילה והתמקדה בפעילות עם החברה המקומית. נתיביה פעלה בתחום צדקה, רשויות רווחה, מחלקת מחקר והרצאות זום. רועה ישראל הופעלה רק ע"י מתנדבים, זה חסך בירוקרטיה בין 2 העמותות. רועה ישראל התמקדה רק בתרומות של מקומיים, היו עצמאיים לגמרי.

הערכה פיננסית לאחר המיזוג-³

מחזור הפעילות בשנת 2018 עמד על כ-3.3 מיליון ש"ח. ההכנסות העיקריות נובעות מתרומות. סוג התורמים הם בשנת המיזוג כנסיות, ארגונים, קרנות ופרטיים. לאחר המיזוג ארגונים, קרנות ופרטיים

יתרונות המיזוג

לדברי חנה קובנר, דברים הפכו להיות יותר מסודרים. למשל, כאשר היו כנסים, לכל אחד היה תפקיד, חלק היה אחראי לקניית חלב וחלק לקניית עוגיות, לאחר המיזוג הכל ממקור אחד. הקל על הארגון נטו¹².

ביבליוגרפיה

1. נתיביה, 2017, מסמך בית המשפט למיזוג.
2. נתיביה, 2017, תעודת מיזוג.
3. נתיביה, דוחות כספיים 2014-2018
4. נתיביה, דוחות מילוליים 2014-2018
5. נתיביה, 1983, בקשה לרישום עמותה.
6. נתיביה, 1986, תעודה לרישומה של עמותה.
7. רועה ישראל, דוחות מילוליים 2014-2017.
8. רועה ישראל, דוחות כספיים 2014-2017.
9. רועה ישראל, 1991, בקשה לרישום עמותה.
10. רועה ישראל, 1991, תעודה לרישום עמותה.
11. נתיביה, 2016, ממצאי ביקורת אומץ.
12. ראיון עם חנה קובנר, 2020, ראיון בזום עם ד"ר רחל אזוראל כאליפא.

נספח 1: דוח רווח והפסד נתיביה 2014-2018

2018	2017	2016	2015	2014	בש"ח
3,329,998	2,779,382	3,243,389	2,524,363	2,471,460	מחזור הפעילות
3,312,964	2,757,394	3,230,886	2,520,143	2,464,008	הכנסות מתרומות
17,034	21,988	12,503	4,220	7,452	הכנסות ממכירות ספרים
					פירוט עלות הפעילות:
1,043,994	857,197	872,368	729,768	737,066	משכורות ותוספות סוציאליות
40,611	43,065	44,400	43,717	117,406	צדקות ותרומות
156,000	122,220	105,220	81,020		מלגות לימודים
186,520	195,564	159,718	133,378	75,688	הסברה ולימוד בחו"ל
58,067	65,791	94,597	72,489	110,640	ספרות ועיתונות
47,507	36,122	16,684	23,518	39,655	אירוח וכיבודים
16,058	2,661	4,496	62,700	1,731	סמינרים וכנסים
38,752	27,676	24,538	15,567		הגים ומועדים
22,593				3,519	פרסום והסברה
9,972	14,241	13,295	8,290	320,550	פרויקט רדיו
43,284	23,701	8,698			פרויקט נוער
748,481	672,214	458,542	75,586		סעד לנזקקים
7,783	5,090	9,439	9,124	14,655	טלפון ותקשורת
48,681	63,225	34,412	64,897	43,760	אחזקה ותיקונים
24,600	22,476	20,628	19,411	7,745	חשמל ומים
- 25,505	54,814	48,498	11,755	254	ארנונה
20,604	20,893	23,164	24,329	26,881	אחזקת רכב
31,512	29,168	30,003	30,890	15,125	ביטוחים
200,307	198,999	165,342	8,081	8,081	פחת מבניין
73,260	66,392	59,858	19,247	22,866	פחת מריהוט וציוד
3,241	2,825	2,825	2,825	2,825	פחת מכלי רכב

7,334	4,660	8,025	5,988	6,065	פחת ממחשבים
			24,707	24,707	פחת ממשרדים
<u>2,803,656</u>	<u>2,528,994</u>	<u>2,204,750</u>	<u>1,467,287</u>	<u>1,579,219</u>	עלות הפעילות
526,342	250,388	1,038,639	1,057,076	892,241	רווח גולמי/רווח מפעילות
					הוצאות מכירה ושיווק
<u>370,265</u>	<u>472,668</u>	<u>427,883</u>	<u>433,326</u>	<u>394,019</u>	הוצאות הנהלה ופוליות
<u>370,265</u>	<u>472,668</u>	<u>427,883</u>	<u>433,326</u>	<u>394,019</u>	סך הוצאות מכירה שיווק הנהלה ופוליות
<u>156,077</u>	<u>-222,280</u>	<u>610,756</u>	<u>623,750</u>	<u>498,222</u>	רווח תפעולי לפני הכנסות (הוצאות) אחרות
128,761	-108,541	-14,917			הוצאות מימון
			19,825	152,945	עליה בשווי הוגן נדל"ן להשקעה, נטו
128,761	-108,541	-14,917	-19,825	152,945	סך הכנסות(הוצאות) אחרות, נטו
<u>284,838</u>	<u>-330,821</u>	<u>595,839</u>	<u>603,925</u>	<u>651,167</u>	רווח תפעולי לאחר הכנסות(הוצאות) אחרות
119,959	118,314	110,510	76,236		הכנסה מהשכרת נכסים
<u>119,959</u>	<u>118,314</u>	<u>110,510</u>	<u>680,161</u>	<u>651,167</u>	עודף מפעילויות רגילות
404,797	-212,507	706,349			גרעון/ עודף לפני מס הכנסה
-21,600	- 21,600	-21,600	-21,600	- 21,600	הוצאות מס הכנסה
<u>383,197</u>	<u>-234,107</u>	<u>684,749</u>	<u>658,561</u>	<u>629,567</u>	הכנסות נטו לשנה

נספח 2: דוח רווח והפסד רועה ישראל 2014-2017

2017	2016	2015	2014	בש"ח
<u>22,778</u>	<u>105,178</u>	<u>140,420</u>	<u>109,022</u>	<u>מתחזור הפעילות</u>
				<u>פירוט הכנסות:</u>
22,778	105,178	140,420	109,022	הכנסות מתרומות
				<u>פירוט עלות הפעילות:</u>
9,299	16,509	43,523	65,813	כנסים ואספות
26,797	11,138	18,490	14,041	חינוך וסיוורים
8,384	26,002	31,298	32,590	הגים ואירועים
3,763	10,652	7,587	1,044	פחת מציוד וריהוט
192	549	549	549	פחת משיפוצם
				הוצאות(שנה קודמת-כנסות) נטו מפעילות
		19,000		צדקות ותרומות
<u>48,435</u>	<u>64,850</u>	<u>120,447</u>	<u>114,037</u>	<u>עלות הפעילות</u>
<u>-25,657</u>	<u>40,328</u>	<u>19,973</u>	<u>-5,015</u>	<u>רווח גולמי/רווח מפעילות</u>
				הוצאות מכירה ושיווק
21,382	22,671	22,163	19,438	הוצאות הנהלה וכלליות-רשימה א,
<u>21,382</u>	<u>22,671</u>	<u>22,163</u>	<u>19,438</u>	<u>סך הוצאות מכירה שיווק הנהלה וכלליות</u>
<u>-47,039</u>	<u>17,657</u>	<u>-2,190</u>	<u>-24,453</u>	<u>עודף/גירעון מהפעילויות לפני מימון נטו</u>
-1,653	-1,817	-4,251	1,048	הוצאות מימון
<u>-48,692</u>	<u>15,840</u>	<u>-6,441</u>	<u>-23,405</u>	<u>עודף/גירעון לשנה</u>

נספח 3: דוח מאזן נתיביה 2014-2018

2018	2017	2016	2015	2014	בש"ח
2,239,344	1,554,401	1,528,243	763,385	2,735,559	מזומנים ושווי מזומנים
			17,274	15,293	חייבים שונים
<u>2,239,344</u>	<u>1,554,401</u>	<u>1,528,243</u>	<u>780,659</u>	<u>2,750,852</u>	סה"כ נכסים שוטפים
15,253,109	15,365,897	15,635,389	15,703,641	12,360,431	רכוש קבוע
15,253,109	15,365,897	15,635,389	15,703,641	12,360,431	סה"כ נכסים שאינם שוטפים
<u>17,492,453</u>	<u>16,920,298</u>	<u>17,163,632</u>	<u>16,484,300</u>	<u>15,111,283</u>	סה"כ נכסים
			2,900		המחאות לפירעון
117,315	74,827	61,045	65,334		עובדים
9,304	32,569	63,187	49,527		זכאים ויתרות זכות
18,979			23,057	22,728	מוסדות
	18,779	11,170			הפרשות
<u>145,598</u>	<u>126,175</u>	<u>135,402</u>	<u>140,818</u>	<u>22,728</u>	סה"כ התחייבויות שוטפות
=	=	=	=	=	סה"כ התחייבויות שאינן שוטפות
					הון מניות
2,093,746	1,428,226	1,392,841	639,841	1,111,271	נכסים נטו שלא קיימת הגבלה לשימוש לפעילויות
15,253,109	15,365,897	15,635,389	15,703,641	12,360,431	נכסים נטו שלא קיימת הגבלה לשימוש לרכוש קבוע
				1,616,853	נכסים נטו שקיימת לגביהם הגבלה באופן זמני
					עודפים
<u>17,346,855</u>	<u>16,794,123</u>	<u>17,028,230</u>	<u>16,343,482</u>	<u>15,088,555</u>	סה"כ הון
<u>17,492,453</u>	<u>16,920,298</u>	<u>17,163,632</u>	<u>16,484,300</u>	<u>15,111,283</u>	סה"כ התחייבויות והון

נספח 4: דוח מאזן רועה ישראל 2014-2016

2016	2015	2014	בש"ח
53,293	29,901	169,941	מזומנים ושווי מזומנים
<u>53,293</u>	<u>29,901</u>	<u>169,941</u>	סה"כ נכסים שוטפים
173,491	181,043	47,444	רכוש קבוע
<u>173,491</u>	<u>181,043</u>	<u>47,444</u>	סה"כ נכסים שאינם שוטפים
<u>226,784</u>	<u>210,944</u>	<u>217,385</u>	סה"כ נכסים
=	=	=	סה"כ התחייבויות שוטפות
=	=	=	סה"כ התחייבויות שאינן שוטפות
	360	360	נכסים נטו שקיימת הגבלה באופן קבוע
53,293	29,541	169,581	נכסים נטו שלא קיימת הגבלה לשימוש לפעילויות
173,491	181,043	47,444	נכסים נטו שלא קיימת הגבלה לשימוש לרכוש קבוע
<u>226,784</u>	<u>210,944</u>	<u>217,385</u>	סה"כ הון
<u>226,784</u>	<u>210,944</u>	<u>217,385</u>	סה"כ התחייבויות והון

נספח 5: דוח תרומות -נתיביה

שם התורם	מדינה	2014	2015	2016	2017	2018
אן יונג סיל	קוראה	143,194				
ארבייטסגיימנס	גרמניה	22,484				
אנסינדו דה סיאו	ברזיל	89,700	25,025	45,870	25,743	
כנסיית 611 לחם החיים	הונג קונג	101,829	100,387	61,320		
פוארביטה פור ישראל	גרמניה	78,993		46,585	46,667	
דניאל ורוונה ברנשטיין	אנגליה	69,698				
דיאן וטרבר רודין	אנגליה	41,769				
הרלד ומריאן הנטורן	ארה"ב	27,300				
ישראל אפו רו	פינלנד	255,035		208,017	212,139	215,653
קול יהודה	ארה"ב	92,625		57,645	80,369	
קרן דרך פריץ מאי	ישראל	30,000		20,000		
חדס אל	ארה"ב	77,939				
קוראה קיבי	קוראה	546,127				227,294
נתיביה ארה"ב	ארה"ב	3,665,298		846,357	339,228	1,114,160
סויבר	סינגפור	194,971				
סאיישו קנקיו קאי	יפן	541,668	265,627	193,964	169,409	282,816
סטיצ'טינג בית ישוע	הולנד	78,788		46,521	32,960	
שרה לי	ארה"ב	171,600				
טראנס וולד רדיו	הולנד	151,566	149,788	142,604	107,393	113,101
גו ושרה צ'ו	ארה"ב	42,947			35,000	
מי סו סו	קוראה	38,971				
נורט בולברד כניסה	ארה"ב	140,400	134,365		34,948	
ריצ'רד הנרי	ארה"ב	38,922				
גיונג סוק קים	קוראה	35,100				
סוזנה מה	הונג קונג	24,999				
קהילת שר-אל	ברזיל	39,000				
לי היי ג'ונג	קוראה	31,200				
ברוס וומסבייקר	ארה"ב		69,300			
ג'אנט ורוברט גרנר	ארה"ב	37,050	23,100	28,000		
הרלד ומריאן הנטורן	ארה"ב		23,100			
טסטיצ'טינג שורד	הולנד	43,198	38,397	61,729	31,018	
אלסי אלוקווה דר ד קא"פ	הולנד			54,254		
כנסיית אהבת אמת סיאטל	ארה"ב			70,000		
רוי וסילדה קרדנג	ארה"ב			226,424		
מה אי קוואן	הונג קונג			26,922		
מכון התנך קוראה ישראל	קוראה			185,586		
ממלה סמארט דרך פיפל	ארה"ב			24,500		

		87,762			ארה"ב	ריאן ברימר דרך פיפל
	61,265					פורום אסיה משיחי
	27,208					בארי גוליאס ראוטר
	219,100					קוראה ישראל אינסטיטוט
	420,000					דרים בלו
	31,111					וון דר פלט
1,953,024	1,873,558	2,434,060	829,089	6,852,370		סה"כ

סוג התורמים לפני המיזוג הם כנסיות, ארגונים קרנות ופרטיים. בשנת המיזוג כנסיות, ארגונים, קרנות ופרטיים ולאחר שנת המיזוג ארגונים, קרנות ופרטיים. ניתן לראות בשנת 2014 הייתה שיא בתרומות עקב תרומה חריגה וגדולה של נתיביה ישראל. לאחר מכן נרשמה תנועתיות בסכומי התרומות עד שנת 2017, שנת המיזוג ובשנת 2018 שנה לאחר המיזוג נרשמה יציבות בסכומים. בנוסף לנתיביה שיש מגוון רחב מאוד של תורמים, רובם תורמים קבועים.

אין פירוט על התרומות ברועה ישראל



מיזוג מספר 15 חובבי החתולים בישראל ופרויקט 10

מועד סיום המיזוג 27.9.2017

עמותה הקלט: חובבי החתולים בישראל

העמותה הוקמה ב-1966 כאגודה עותומאנית, ונרשמה ברשם העמותות בשנת 1982 בשם "חברת חובבי חתולים בישראל" ומייסדיה המצוינים באותה תקופה הינם: נוסבאום ברוך, טלטש חוה, אפשטיין אמי ורוהטין מרים. בשנת 2000 שמה שונה ל"חובבי החתולים בישראל" (ע"ר)⁷.

להלן נתוני העמותה לפני תהליך המיזוג, שנת 2016

מטרות העמותה

- לפעול לוויסות התרבות חתולי הרחוב באמצעות עיקורים וסירוסים כאמצעי הומאני.
- לקדם ולטפח הבנה ואהבה כלפי חיות בין תושבי ישראל.
- לקדם הבנה מיוחדת לחתולים ולמנוע התאכזרות כלפיהם.
- לקדם את הידע בקשר למניעת הריון אצל חתולות ולקיים מערכת ייעוץ בהקשר לכך.
- ליצור תחנות עזרה ראשונה לחיות ולאסוף חיות פצועות או חולות מן הרחוב ובכך למנוע את סבלן.
- לפעול בשיתוף פעולה מלא עם הפדרציה של אגודת צער בעלי חיים בארץ.

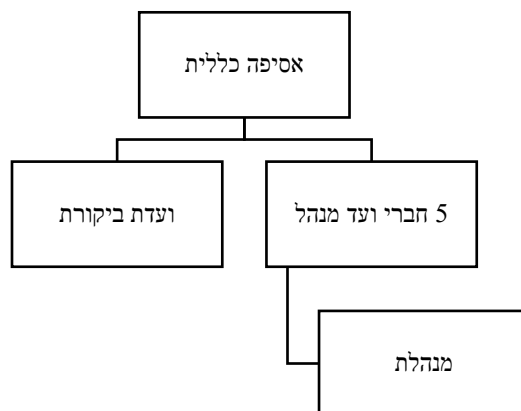
פעילויות העמותה

- מבצעי עיקור וסירוס נרחבים במיוחד במקומות קשים ומסוכנים לחתולי רחוב באמצעות הפעלת מתנדבים.
- הענקת טיפולים רפואיים מצילי חיים לחתולי רחוב במצוקה (דרוסים, חולים, נטושים, גורים יונקים וכדומה).
- פעילות הסברתית ברשתות החברתיות ובבתי הספר לצורך הגברת המודעות למצבם העגום של חתולי הרחוב ולאחריות האדם כלפיהם.
- ביצוע אומנות לחתולי רחוב לצורך מתן טיפולים רפואיים, שיקום והצלת גורים יונקים.

מיקום פעילות העמותה

העמותה פועלת בעיר חיפה⁴.

מבנה ארגוני שנת 2016



תיאור בעלי תפקיד:

לעמותה 5 חברי ועד מנהל- מאיה בנגן-רינגל, רותי חזן, מירה הרשקוביץ, יעל בל ודבורה לוי. לעמותה לא קיימים מתנדבים או עובדים בשנת 2016. הדמות הפעילה בעמותה היא מאיה בנגן-רינגל⁴.

הכנסות

עיקר הכנסות העמותה נובעות מתמיכה מעיריית חיפה, משרד לאיכות הסביבה ותרומות מחו"ל ומישראל. סוג התרומות הוא עיזבונות, עמותות, קרנות, פרטיים, תרומות ממקור לא ידוע. לעמותה סעיף 46 לפקודת מס הכנסה לעניין הכרה בתרומות³.

המחזור הכספי של העמותה

כ-378 אש"ח (ראה דו"ח רווח והפסד נספח 1).

עמותת היעד: פרויקט 10

העמותה הוקמה ב- 11.8.2016 ע"י סמדר רביב ורחל איבקר אופנהיים ביישוב אילון בגליל המערבי. העמותה פועלת בפריסה ארצית: חדרה, חיפה ונהריה. עיקר עיסוקיה של העמותה הינו עיקורים וסירוסים⁴.

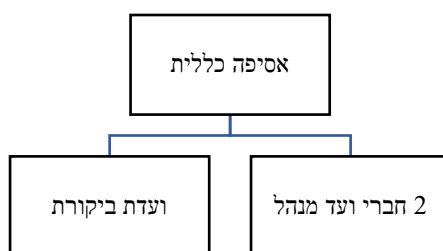
מקור השם "פרויקט 10", נבע מהרעיון שהפרויקט יאפשר גיוס תרומות של 10 ש"ח מכל אדם לטיפול בחתולים.

להלן נתוני העמותה לפני תהליך המיזוג, שנת 2016

מטרות העמותה שנת 2016

1. לפעול למען צמצום תרבות חתולי הרחוב באמצעות עיקורים וסירוסים.
2. לפעול למען רווחת בעלי החיים ברחובות.
3. לפעול למציאות פתרונות הולמים וראויים לבעלי חיים שאינם יכולים לשרוד בכוחות עצמם.
4. לפעול למען קידום המודעות לחשיבות רווחתם של בעלי החיים.

מבנה ארגוני שנת 2016



תיאור בעלי תפקיד:

לעמותה 2 חברי ועד מנהל- רחל איבקר אופנהיים וסמדר רביב. לעמותה לא קיימים מתנדבים או עובדים בשנת 2016⁸.

המיזוג

נימוקי המיזוג

בתצהיר שהוגש ע"י סמדר רביב נכתב שהסיבות למיזוג הן

- שתי העמותות פועלות למען חתולי הרחוב בישראל ורווחתם.
 - המיזוג יביא לעמותה גדולה ולהתייעלות. כתוצאה מכך המיזוג יגרום לפעילות בעוד אזורים בארץ.
 - העמותות מבינות שקיים יתרון גדול במיזוג הפעילות והמשאבים שלהן תחת קורת גג אחת כיוון שממילא המטרות והיעדים של שתיהן כמעט זהים¹².
- לפי סמדר רביב, מייסדת עמותת פרויקט 10, התהליך החל במפגש עם וטרנירית, אליה הגיע סמדר לצורך טיפול בחתולים, והיא סיפרה לה על עמותה העומדת לפני סגירה ומחפשת מישהו שינהל אותה. מאוחר יותר, מאיה בנגן-רינגל, מנהלת חובבי חתולים, פונה באופן ישיר לסמדר.
- לדברי סמדר, מאיה חלתה בסרטן, והיא מבקשת ממנה להתמזג ולהמשיך לנהל את העמותה. לאחר לחצים כבדים, סמדר מסכימה לתהליך. מבחינת סמדר, כחברת ועד, היתרונות למיזוג היו שלחובבי חתולים היה את אישור 46,

לעמותה חדשה נדרשות בין שנתיים לשלוש שנים לקבל את אישור 46 ולכן המיזוג מקצר את התהליך. כמו כן, באמצעות המיזוג היה החיבור "לעיגול לטובה", תורם משמעותי שתרם ל"חובבי חתולים".

מאפייני עמותת הקלט באותה תקופה

עמותה מאוד מיושנת, אתר עמותה ישן, פייסבוק לא פעיל ולא ניתן מענה טלפוני. כמו כן, העמותה נוהלה ע"י אנשים מבוגרים. לא היה מנגנון מסודר לגיוס תרומות. מקור ההכנסה לפני המיזוג נבע מירושה שניתנה בעבר ולקראת המיזוג הסתיימה. ולכן העמותה הפכה לגרעונית, העמותה הוציאה יותר מאשר הכניסה¹².

תהליך המיזוג

- ב-27.1.17 נכתבו התנאים העיקריים למיזוג.
- חתימה על הסכם מיזוג- 6.3.2017
- אישור המיזוג ע"י האסיפה הכללית עמותת קלט- 12.2.2017
- אישור המיזוג ע"י האסיפה הכללית חברת יעד- 12.2.2017
- אישור הרשם- ב-27.3.17 נשלח מכתב לשתי העמותות מרשות התאגידים שהוגשו כל החומרים הנדרשים לצורך המיזוג ואין מניעה מצד הרשם שתוגש בקשה לבית משפט.
- תצהיר לאימות הבקשה של סמדר רביב מתאריך 7.5.2017
- תצהיר לאימות הבקשה של מאיה בנגן רינגל מתאריך 7.5.2017
- מסמך הצעת ערובה במקום ערבון מתאריך 7.5.2017
- מסמך על אישור תשלומי קצבאות לפי פרס ביטוח נכות לגברת יעל מזרחי
- אישור רישום משכון מספר 2013171559 מתאריך 8.9.2013 על דירה
- תצהיר לאימות הבקשה עמרן גד מתאריך 7.5.2017
- אישור בית המשפט- 26.6.2017
- קבלת תעודת מיזוג- המיזוג נכנס לתוקפו הסטטוטורי עם קבלת תעודת המיזוג בתאריך 27.9.2017
- השופט: גדעון גינת.

העמותה הממוזגת

מטרות העמותה הממוזגת

- לפעול לוויסות תרבות חתולי הרחוב באמצעות עיקורים וסירוסים כאמצעי הומאני להקטנת סבלם ברחובות.
- לפעול למען רווחת בע"ח החיים ברחובות- הקמת פינות האכלה ומחסים מוסדרים, פארקים ייעודים לבעלי חיים.
- לפעול למציאת פתרונות הולמים וראויים לבעלי חיים שאינם יכולים לשרוד בכוחות עצמם.

- לפעול למען קידום המודעות לחשיבות רווחתם של בעלי חיים באמצעות הסברה וחינוך.
- לקדם מודעות סביבתית לתרומתם הטובה והחיובית של בעלי חיים בדגש על אוכלוסיות מיוחדות.
- לפעול להקמת מערך מתנדבים ארצי שיסייע בפעילות העמותה- מאכילי חתולי רחוב, בתי אומנה, לוכדים, מסייעים ומצילים.
- לקדם תכניות חינוכיות לאהבת בעלי החיים, למניעת התעללות, למיגור האדישות אליהם, להעלאת הסובלנות והחמלה כלפיהם ולדאגה להם.
- קידום פרויקטי מחויבות אישית למען בעלי החיים.
- להוות מקור ידע לציבור הרחב בתחומים הקשורים לטיפול בבעלי חיים ובפרט בחתולי רחוב.
- סיוע לבעלי חיים חסרי בית במצוקה בטיפולים רפואיים נדרשים ובפרוצדורות מצילות חיים במידת האפשר.
- לקדם חקיקה למען זכויות בעלי החיים ורווחתם והגברת הענישה והאכיפה.

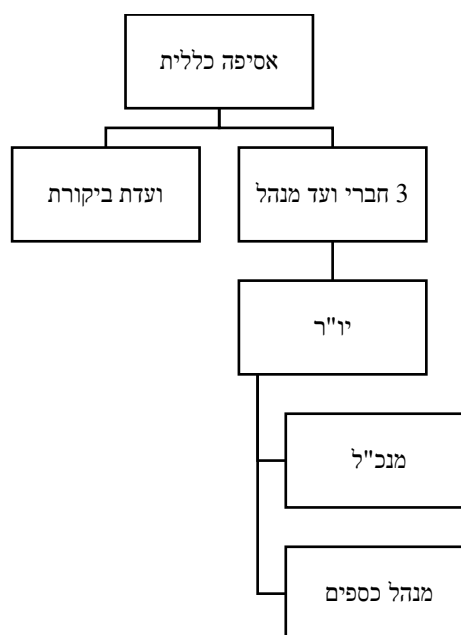
משך המיזוג

ממועד חתימת הסכם מיזוג ועד לקבלת תעודת מיזוג עברו כ-6 חודשים.

המשאב האנושי לאחר המיזוג

לאחר המיזוג, בשנת 2017, העמותה הממוזגת לא העסיקה עובדים והיו לה 12 מתנדבים. שלושת העובדות במבנה הארגוני בעמותה הממוזגת אינן מקבלות שכר.

מבנה ארגוני העמותה הממוזגת



תיאור בעלי תפקיד:

לעמותה 3 חברי ועד מנהל- מאיה בנגן רינגל, רותי חזן, מירה הרשקוביץ. מנכ"לית- רחל איה איבקר אופנהיים, מנהלת כספים- מאיה נגן-רינגל, יו"ר- סמדר רביב⁹.

הערכה פיננסית לאחר המיזוג

מחזור הפעילות בשנת 2018 עמד על כ-400,000 ₪. ההכנסות העיקריות נובעות מתרומות ותמיכת משרד לאיכות הסביבה. בשנת המיזוג ולאחר המיזוג ישנו קיטון בסוג התורמים והם מסוג עמותות ומקור לא ידוע.

מדדי הצלחה למיזוג:

לדברי סמדר רביב, מדדי הצלחה למיזוג

1. גידול בתרומות. אחד התורמים המשמעותיים לעמותות, "עיגול לטובה", הגדיל את תרומתו באופן משמעותי.
2. גידול באוכלוסיית היעד. גידול במספר החתולים שמקבלים מענה בכל חודש.
3. חשיפה של העמותה, כגון באמצעות לייקים בפייסבוק. לפני המיזוג היו 1000 לייקים, לאחר המיזוג עלה ל-7000.
4. קבלת תו העמותה האפקטיבית. בעבר לא עברו את מבחן האפקטיביות שנעשה ע"י מידות, ולאחר המיזוג העמותה עברה את המבחן, לאור תיקון הליקויים שהיו קודם.
5. יצירת "שם טוב", הכרה חיובית ברמה ארצית, ולא רק בחיפה בנושא בעיית החתולים¹².

האם המיזוג הצליח?

לדברי סמדר, ב-3 שנים האחרונות הייתה צמיחה משמעותית בכל הפרמטרים שצוינו לעיל. לצערה בשנה האחרונה, חלו שינויים מהותיים וחברת הועד המנהל, מאיה בנגן רינגל, מעוניינת שהעמותה תתמקד רק בחיפה ולא באופן ארצי כפי שהוחלט בהסכם המיזוג. יש אי הסכמות בין מאיה לסמדר, וכרגע מתקיים הליך משפטי בין הצדדים¹².

גורמים מעכבים במיזוג:

1. המון בירוקרטיה. לפי סמדר, "על כל שטות יש צורך להגיש מסמך לרשם".
2. המרחק הפיזי בין העמותות. מרחק גדול מקשה מאוד על התהליך. הנסיעות הארוכות לכל ישיבה או מפגש.
3. כאשר יש אי הסכמה בנושא המטרה והרכב ועד המנהל, ייתכן עיכוב משמעותי בתהליך. במיזוג זה הייתה הסכמה על הכל, הם איחדו את חשבונות הבנקים, היה שינוי לא משמעותי במטרות.
4. החלטה על חלוקת משאבים, במקרה הספציפי של מיזוג זה הינו הכסף.

היה הסכם קודם, בין חובבי התולים לבית אומנה לחתולים, עד למציאת משפחות מאמצות. עמותת חובבי התולים מימנה את בית האומנה. ובמסגרת ההסכם המיזוג, הוסכם לממן את בית האומנה עד לתום החוזה וללא חידוש¹².

גורמי הצלחה במיזוג:

1. יושר של הגורמים המעורבים.

2. שקיפות המידע, שיתוף מידע בין הצדדים המעורבים.

מיזוג זה היה מבוסס על אמון מוחלט. לא נעשו בדיקות. סמדר הייתה צעירה, ולדעתה היה ניצול של חוסר הניסיון שלה. היא לא נחשפה למידע, רק לאחר המיזוג. כגון היא גילתה לאחר המיזוג שלעמותת "חובבי התולים" לא ניתן מספר פעמים אישור לניהול התקין ע"י רשם העמותות. אם הייתה יודעת על כך קודם, לא הייתה מסכימה להליך.

לדעתה רשם העמותות צריך ללוות בתהליך המיזוג, כמו כן לבחון האם יש דברים שעתידיים להיכשל. היו אמנם עורכי הדין שבפניהם הצהירו שני הצדדים ונשלח מסמך לרשם, אך לא נבדקו המסמכים. לדעתה הרשם צריך לבדוק האם הדיווחים ראויים. הייתה לדעתה התנהלות לא תקינה וזיופים.

סמדר ציינה אף את מספר עו"ד העוסקים בתחום הוא נמוך¹².

ביבליוגרפיה

1. חובבי חתולים בישראל, 2017, מסמך בית המשפט למיזוג.
2. חובבי חתולים בישראל, 2017, תעודת מיזוג.
3. חובבי חתולים בישראל, דוחות כספיים 2014-2018.
4. חובבי חתולים בישראל, דוחות מילוליים 2014-2018.
5. חובבי חתולים בישראל, 1982, תעודת רישום.
6. חובבי החתולים בישראל, 1982, בקשה לרישום עמותה.
7. חובבי החתולים בישראל, 2000, בקשה לשינוי שם עמותה.
8. פרויקט 10, 2016, פרוטוקול אסיפה כללית.
9. חובבי החתולים בישראל, 2017, טופס דיווח על החלטות אסיפה כללית של העמותה.
10. עיגול לטובה, 2020, https://he.wikipedia.org/wiki/%D7%A2%D7%99%D7%92%D7%95%D7%9C_%D7%9C%D7%98%D7%95%D7%91%D7%94
11. ישראל תורמת, 2020, [/https://www.israeltomet.org](https://www.israeltomet.org)
12. ראיון סמדר רביב, 18.08.2020. ראיון ע"י ד"ר רחל אזוראל כאליפא.

נספחים

נספח 1: דוח רווח והפסד חובבי החתולים בישראל 2014-2018

2018	2017	2016	2015	2014	בש"ח
399,956	123,698	378,500	301,988	683,848	מחזור הפעילות
105,815		80,311	33,182	126,010	תמיכה ממוסדות- עיריית חיפה ומשרד לאיכות הסביבה
287,416	123,698	256,304	150,226	302,208	תרומות
		41,885	111,890	232,680	תקבולים עבור מבצעי עיקורים
6,725			6,690	22,950	תקבולים עבור שירותי העמותה
276,091	383,524	267,759	669,375	588,101	עלות הפעילות
		3,474		52,113	משכורות והוצאות נלוות-עובדי גוריה
26,939	11,351	12,227		28,851	מזון, תרופות ואחזקת גוריה
	74,818				תמיכה בעמותת פרויקט 10 לפני המיזוג
				2,014	רכישת ציוד לטיפול בחתולים
				7,680	פחת ציוד גוריה
				48,233	עלות הפעלת מרפאה בגוריה
			701	4,785	בטוח ואחריות וטרינרים
			23,263	19,597	מזון וציוד לאומנות המטפלות בחתולים
			2,144		שכר עבודה לאומנה
10,550	47,880	49,082	127,560	107,911	חילוף, לכידה והעברת חתולים
111,880	81,320	66,204	200,609	104,392	עיקורים וסירוסים ע"י וטרינרים שלא במרפאת העמותה
126,722	168,155	136,772	315,098	212,525	טיפול וטרינרי לחתולי גוריה ולחתולי רחוב שלא במרפאת העמותה
123,865	-259,826	110,741	-367,387	95,747	רווח גולמי/רווח מפעילות
	21,704	17,061		47,848	הוצאות הנהלה וכלליות
15,759	21,704	17,061	39,958	47,848	סך הוצאות מכירה שיווק הנהלה וכלליות
108,106	-281,530	93,680	-407,345	47,899	רווח תפעולי לפני הכנסות (הוצאות) אחרות
				-15,819	הפסד הון ממכירת רכוש קבוע
=	=	=	=	-15,819	סך הכנסות(הוצאות) אחרות. נטו
108,106	-281,530	93,680	-407,345	32,080	רווח תפעולי לאחר הכנסות(הוצאות) אחרות
-10,422	-9,601	-25,737	-17,912	-27	הוצאות/הכנסות מימון
97,684	-291,131	67,943	-425,257	32,053	רווח לאחר הכנסות מימון

לעמותת היעד לא קיימים דוחות כספיים

נספח 2: מאזן חובבי החתולים 2014-2018

2018	2017	2016	2015	2014	בש"ח
24,160	46,986	100,554	16,372	52,263	מזומנים ושווי מזומנים
24,670	17,435	7,235	8,691	8,035	המחאות לגביה
105,815		9,298	54,490	51,795	הכנסות לקבל
			4,211	5,000	הוצאות מראש
		10,000	10,000	10,000	פיקדון לעיריית חיפה
10,003	34,107		21,300	444,865	פיקדון שקלי
37,459		201,190	196,690	197,989	פיקדון עו"ש במטבע חוץ
202,107	98,528	328,277	311,754	769,947	סה"כ נכסים שוטפים
=	=	=	=	=	סה"כ נכסים שאינם שוטפים
202,107	98,528	328,277	311,754	769,947	סה"כ נכסים
41,180	35,285	20,231	68,412	98,617	זכאים ויתרות זכות
			3,135	5,693	עובדים
			104	277	מוסדות
41,180	35,285	20,231	71,651	104,587	סה"כ התחייבויות שוטפות
=	=	=	=	=	סה"כ התחייבויות שאינן שוטפות
125,642	27,958	72,761	4,818	130,075	לשימוש לפעילויות
35,285	35,285	235,285	235,285	535,285	מיועדים לשימוש ע"י העמותה
160,927	63,243	308,046	240,103	665,360	סה"כ הון
202,107	98,528	328,277	311,754	769,947	סה"כ התחייבויות והון

לעמותת היעד לא קיימים דוחות כספיים

נספח מספר 3: דוח תרומות³

לפרויקט 10 אין נתונים כספיים

חובבי החתולים:

שמות	2018	2017	2016	2015	2014	2013
עזבון המנוחה נעמי לזינגר ז"ל				-	94,395	100,000
עזבון המנוחה עירית שלהב ז"ל						18,337
תרומות "עיגול לטובה"	52,768	40,834	47,662	39,556	27,129	20,169
תרומות "ישראל תורמת"	1,075	1,357	1,443	35	593	
Mme.nicole barmat	37,309				23,707	39,379
תנו לחיות לחיות		10,680	25,000			
קרן ברידגיט ברדו						47,856
marching animal welfare fund		-	69,156			56,626
P.E.F	-	1,823	-		1,939	
dr namoi pascal		-	7,210	5,159		
מתן-משקיעים בקהילה	3,200	1,200	1,272	2,326	2,270	8,520
סה"כ	94,352	55,894	151,743	47,076	150,033	290,887
שינוי בין השנים	69%	-63%	222%	-69%	-48%	

לפני המיזוג התורמים הם מעיזבונות, עמותות, קרנות, פרטיים, תרומות ממקור לא ידוע

לעמותת היעד אין תורמים

בשנת המיזוג ולאחר המיזוג ישנו קיטון בסוג התורמים : עמותות ומקור לא ידוע

ניתן לראות ירידה חדה בשנים 2013-2015 שנעצרה בשנת 2016

בשנת המיזוג הייתה ירידה חדה בתרומות שנגרמה מאי תרומה של marching animal welfare fund וירידות

בתרומות מעיגול לטובה ותנו לחיות לחיות

שנה לאחר המיזוג יש עלייה משמעותית בתרומות עקב תורמת חוזרת -ניקול ברמנט

רוב התרומות הינן תרומות מעמותות אחרות, קרנות, עיזבונות ומעט אנשים פרטיים

מידע על התורמים:

עמותת עיגול לטובה: עמותה המעודדת תרומות קטנות לעמותות. באמצעות הוראה קבועה, ניתן לעגל כלפי מעלה כל

עסקה בכרטיס אשראי או לעגל כלפי מטה את השכר נטו בתלוש המשכורת החודשי ואת ההפרש תורמים לעמותה או

למטרה על פי רשימה של גופים באתר עיגול לטובה. הכסף הנחבר מועבר לעמותות הנבחרות.¹⁰

נכון לאוקטובר 2019 למעלה מ-294 אלף איש תורמים באמצעות עיגול לטובה ומעבירים מדי חודש כ-4 שקלים בממוצע הסכום שנתרם הוא כ-55 מיליון שקלים.¹⁰

ישראל תורמת: מאז 2009 ישראל תורמת הוא אתר התרומות של ישראל.
באמצעות IsraelToremet.org תוכלו להפיש ולתרום לכל 43,000 העמותות של ישראל.¹¹

מיזוג מספר 16

אגודת הסטודנטים של האוניברסיטה העברית בירושלים ואקדמון בית ההוצאה של אגודת

הסטודנטים של האוניברסיטה העברית

מועד סיום המיזוג 25.10.2017

עמותת הקלט: אגודת הסטודנטים של האוניברסיטה העברית בירושלים

אגודת הסטודנטים נוסדה בשנת 1984⁷ ע"י ישראל כץ, חיים בן דוד, עופר חורש, רוני מזרחי ואייל ארד¹⁰ בשם "הסתדרות הסטודנטים של האוניברסיטה העברית בירושלים"⁷. העמותה שינתה את שמה בשנת 1993 ל"אגודת הסטודנטים של האוניברסיטה העברית בירושלים"⁸ בשנת 2014 שוב שונה השם ל"אגודת הסטודנטים בעברית" וכן שונה הלוגו. האוניברסיטה העברית הינה בעל עניין מרכזי בעמותה. נכון לשנת 2017 העמותה ייצגה 22,000 סטודנטים. האגודה עוסקת בפעילות סטודנטיאלית בקמפוסים של האוניברסיטה העברית, פעילות בעיר עבור הסטודנטים, רכישת מתנות לסטודנטים עבור פתיחת שנה, מופעי תרבות, פעילות ספורט ורכישת פינות קפה ומועדוני סטודנטים.

האגודה חברה מלאה בהתאחדות הסטודנטים בישראל.

האגודה פעילה בארבעה קמפוסים, ובמהלך השנים קמו אגודות סטודנטים מקומיות בקמפוסים השונים – אגודת הסטודנטים למדעי הטבע בקמפוס אדמונד יעקב ספרא שבגבעת רם, אגודת הסטודנטים לרפואה בקמפוס עין כרם ואגודת הסטודנטים בפקולטה לחקלאות שברחובות. אגודות אלו מהוות זרוע ביצועית לאגודה המרכזית היושבת בקמפוס הר הצופים. כלל הקמפוסים מיוצגים בגוף העליון של האגודה - ועידת האגודה, לה נבחרים 44 נציגים מארבעת הקמפוסים אשר בוחרים את הנהלת האגודה ומקבלים את ההחלטות המרכזיות בפעילות האגודה, לרבות אישור תקציב האגודה השנתי ויציאה לשביתות³.

להלן נתוני העמותה לפני תהליך המיזוג, שנת 2016

מטרות העמותה

- קידום ענייני הסטודנטים וייצוג ציבור הסטודנטים בארץ ובהו"ל.
- שיתוף פעולה עם מוסדות אקדמאים, ארגוני סטודנטים וארגונים אחרים.

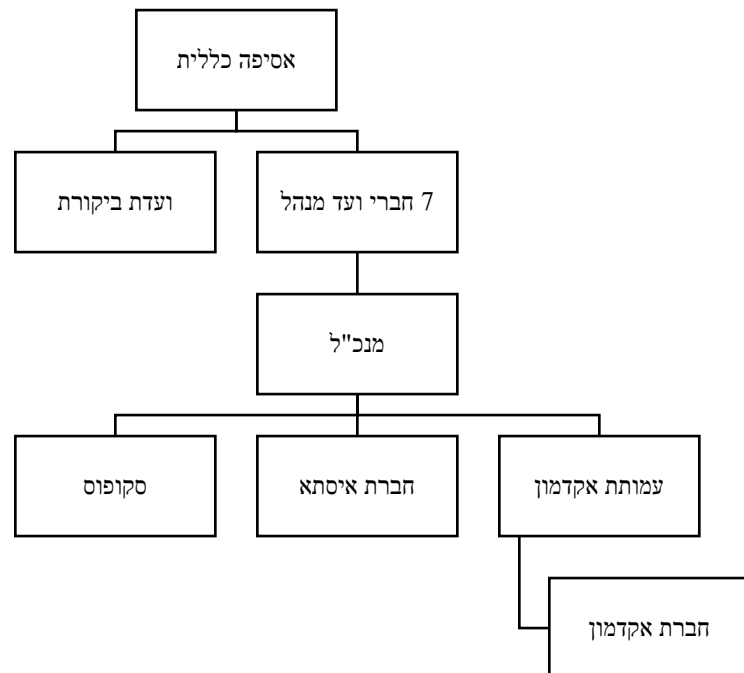
- טיפול בבעיות הקשורות ללימודים.
- עידוד וארגון פעולות חברה, תרבות וספורט.
- אספקת שירותים ומצרכים מוזלים לסטודנטים.
- השגת דיור ועבודה לסטודנטים.
- מתן הלוואות ללא רווחים לסטודנטים.
- ייזום והשתתפות בפעולות המיועדת להגן על זכויות אדם. לקדם את רמת תרבותו ולהוסיף לרווחתו הכלכלית.
- שירות המטרות והצרכים של מדינת ישראל ועשיית כל פעולה להגשת מטרות אלה.

בכדי לקדם את המטרות, האגודה עוסקת בפעילות רווחה, תרבות ואקדמיה לשירות הסטודנטים, פעילות קהילתית ויזמות תוך קידום פרויקטים חברתיים לרווחת הסטודנטים והסטודנטיות³.

מיקום פעילות העמותה

העמותה פועלת בערים ירושלים ורחובות³.

מבנה ארגוני שנת 2016



תיאור בעלי תפקיד:

לעמותה 7 חברי ועד מנהל- הלל קלמן, אבי וינשטוק, שיר מרדכי, סיון דגן, רואי לאונר-וקס, רוני קורן ושניה גרוספלד. מנכ"ל- ענב כהנר. בשנת 2016 היו לעמותה 72 עובדים ו-300 מתנדבים³.

העמותה מחזיקה ב-100% בחברת בת בשם "סקופוס" שנוסדה בשנת 2004 ועוסקת בייזום, הפקת אירועים, פרסום ומכירת חסויות הקשורות לסטודנטים. כמו כן, לעמותה ישנה בעלות חלקית על חברות נוספות:

- 50% החזקה בחברת אקדמון בע"מ עם שליטה בוועד המנהל.
- 50% החזקה בעמותת אקדמון עם שליטה בוועד המנהל.
- קשורה לחברת איסתא בע"מ³.

הכנסות

עיקר הכנסות העמותה נובעות מהקצאות מהאוניברסיטה העברית והכנסות משיווק והפקה.

בדוח הכספי לשנת 2015 של העמותה נרשם בביאור 13 כי חברת הבת של האגודה, "סקופוס", חילקה דיבידנד בסך 580,00 ש"ח לשנת 2014. הכנסות אלה הוצגו בדוח תחת סעיף "הכנסות מפעילויות אחרות בשנת 2014".

עמותה פועלת במסגרת סעיף 2(9) לפקודת מס הכנסה כמוסד ציבורי⁴.

המחזור הכספי של העמותה

כ-6.3 מיליון ש"ח (ראה דו"ח רווח והפסד נספח 1).

עמותת היעד: אקדמון בית ההוצאה של אגודת הסטודנטים של האוניברסיטה העברית

העמותה הגישה בקשה להירשם בשנת 1982¹¹ ונרשמה בשנת 1988 בשם "אקדמון- בית ההוצאה של הסתדרות הסטודנטים של האוניברסיטה העברית בירושלים"¹². מייסדיה הם ישראל גולדשטיין, שמואל ציטרונבלט, אביגדור לוי, אירה אברזמון, יצחק קדם, אגבי גרינברג, משה שי ויובל רכלבסקי¹¹. בשנת 1998 שינתה את שמה ל"אקדמון בית ההוצאה של אגודת הסטודנטים של האוניברסיטה העברית"¹³. עד שנת 2000 עסקה העמותה בהדפסת חוברות והוצאתן לאור, מכירת ספרי לימוד ומכירת מוצרים אחרים. החל משנת 2001 עסקה העמותה בפעילות לרווחת הסטודנטים כגון תמיכה בשיעורי עזר, ימי כף, שיפוץ מועדוני סטודנטים, חוגים, עזרה לימודית לסטודנטים במילואים, שיקום ספריות והפצת חומר אקדמי.

אקדמון העמותה הוקמה ונשלטה על ידי שני חברים:

1. האוניברסיטה העברית.

2. אגודת הסטודנטים של האוניברסיטה העברית בירושלים.

יחסי ה"בעלות" והשליטה בעמותה היום בהתאם ליחסי החברים כלומר: 50% 50%.

יו"ר הוועד המנהל של העמותה ממונה מטעם אגודת הסטודנטים ויו"ר האסיפה הכללית של העמותה ממונה מטעם האוניברסיטה. אקדמון העמותה עסקה בעבר בהוצאה לאור ובהדפסה של חוברות לימוד (בעיקר) וספרי לימוד וכן במכירה קמעונאית של ציוד עזר ללימודים. מטרת העמותה הייתה לאפשר אספקת החוברות, הספרים וציוד העזר במחירים סבירים באופן שמכירות יכסו, פחות או יותר את תקורת העמותה.

עם השנים וההתפתחות הכלכלית, אקדמון העמותה ההחלה להכניס למדפיה שורה של מוצרים נוספים מצד אחד ומצד שני הפעילות ה"ייצורית", קרי, הדפסת החוברות והספרים החלה לדעוך, עד שלפני מספרים שנים החליטו באקדמון לסגור את מחלקת הדפוס (בעיקר בצורך בהשקעות גדולות בציוד והעדר התמחות).

חברת אקדמון בע"מ

לאור כך שהעמותה יצרה פעילות כלכלית משמעותית, החליטו חברי העמותה להעביר את הפעילות העסקית של אקדמון, קרי הוצאה לאור ומכירת הציוד הנלווה בקמעונאות לחברה בערבון מוגבל בבעלות משותפת של החברות בעמותה, אשר תמשיך את הפעילות המסחרית כאמור. באקדמון העמותה לעומת זאת, תישאר רק פעילות לרווחת הסטודנט.

בחודש דצמבר 2000 התקשרה העמותה עם חברת אקדמון בע"מ בחוזה לפיו ביום 1.1.2000 יימכר המלאי, הציוד והריהוט מאקדמון לאקדמון בע"מ.

להלן הסכם בין אקדמון העמותה לבין אקדמון בע"מ:

1. נערכה הערכת שווי של כלכלן חיצוני שקבעה למעשה כי מבחינה כלכלית השווי של אקדמון מתמצה בציוד ובמלאי, מאחר והעמותה כאמור לעיל לא הייתה אמורה להרוויח כספים מפעילותה וכך היה.
2. המלאי שהוא כאמור היה הנכס העיקרי נמכר במחירי עלות + 10% על מנת לכסות את הוצאות המכירה וההנהלה.
3. מכירת הציוד הייתה על פי הערכת השמאי לצרכי ביטוח.
4. קביעת הסדר התשלומים מהחברה לעמותה באופן שחלקו הקטן יהיה במזומן וחלקו הגדול, עיקרו, יהיה בהלוואה ארוכת טווח צמוד למדד מחירי הצרכן ונושאת ריבית בשיעור של 4%. ההלוואה נקבעה ל-35 שנה באופן שלא ייפגע בתזרים המזומנים של החברה מצד אחד ומצד שני יישמרו זכויותיה המלאות של העמותה.
5. הסדר הנ"ל הבטיח למעשה את קיומה של העמותה ל-35 השנים הבאות.
6. קביעת תקנונים חדשה לעמותה.
7. קביעת הרכב ועד מנהל ואסיפה כללית לעמותה.

להלן נתוני העמותה לפני תהליך המיזוג, שנת 2016

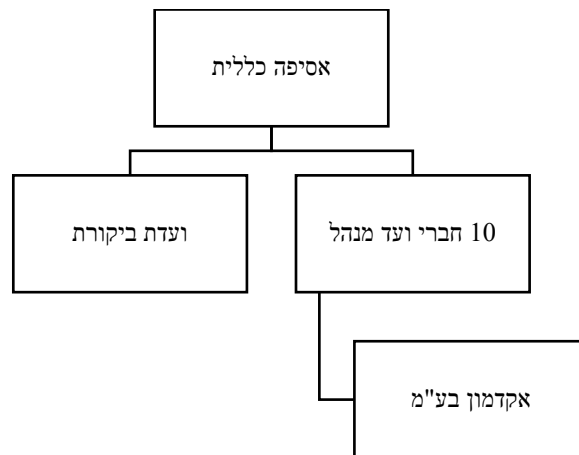
מטרות העמותה

- לבקר את פעילות החברה אקדמון בע"מ
- לתמוך ביוזמות סטודנטיואליות. הוצאו קול קורא לסטודנטים ליוזמות קהילתיות, ועדת מכרזים של העמותה בחרה במי לתמוך^{6,12}.

מיקום פעילות העמותה

העמותה פועלת בערים ירושלים ורחובות.

מבנה ארגוני שנת 2016



תיאור בעלי תפקיד:

לעמותה 10 חברי ועד מנהל - מתן סעדה, יעקב יניב, דן הלפרין, אלול ריפמן, אלדד יפה, ירדן מינס, ארז רוזן, ליאור זונציקי, עירת הרט ואילן ברניס⁶. בשנת 2016 לא קיימים עובדים ומתנדבים בעמותה³.

הכנסות

עיקר הכנסות העמותה נובעות מהכנסות ממימון⁵. המשמעות היא תשלומים מעסקת מכירת הפעילות בשנת 2000 מעמותת אקדמון לחברת אקדמון בע"מ.

בדוח הכספי לשנת 2015 נרשם שעיריית רחובות דורשת מהעמותה תשלום של 400 אלף שקלים על חוב שנוצר לפני שנת 2004 והעמותה פועלת לברור והקטנת החוב. מטעמי שמרנות בוצעה הפרשה על קרן החוב הנדרש⁵.

המחזור הכספי של העמותה

כ-473 אש"ח (ראה דו"ח רווח והפסד נספח 2).

המיזוג

המניע למיזוג

האגודה החליטה כי היקף פעילותה של העמותה לא מצדיק את קיומה. עמותת אקדמון תמכה בפעילות סטודנטיאליות שנעשתה בשיתוף מלא של האגודה, ולכן האגודה החליטה שאין צורך בתיווך והאגודה תתמוך בפעולות אלו. כמו כן, היא זו שתפקח על חברת אקדמון בע"מ.

מי שניהל את התהליך למול הרשם, היה אמיתי וייזל, מנכ"ל האגודה לשעבר.

בנוסף רשם העמותות פנה לאקדמון ולאגודת הסטודנטים של האוניברסיטה העברית ובו רשם שאקדמון לא פעלה לקידום מטרתיה בשנת 2015, ידע יש החלטה להתמזג בין העמותות ודרש הבהרות האם המיזוג מתרחש עד תאריך 9.11.2016 ואם המיזוג מתרחש יש להגיש בקשה מסודרת¹⁵.

תהליך המיזוג-

- אישור המיזוג ע"י ועד מנהל עמותת יעד- ב-22.5.2016 התקבלה החלטה למיזוג באסיפת ועד מנהל עמותת היעד בהשתתפות נציגים מעמותת הקלט ומהאוניברסיטה העברית.
- אישור בית המשפט- 17.7.2017
- קבלת תעודת מיזוג- המיזוג נכנס לתוקפו הסטטוטורי עם קבלת תעודת המיזוג בתאריך 25.10.2017
- השופטת: אביגדור דורות, משרד עו"ד: אופיר כץ ושות'.

כחלק מהמיזוג הוחלט על שם חדש לעמותה הממוזגת- "אגודת הסטודנטים של האוניברסיטה העברית בירושלים". פעילות העמותה לאחר המיזוג כוללת רווחה, תרבות ותמיכה אקדמית לשירות הסטודנטים, פעילות קהילתית ויזמות תוך קידום פרויקטים חברתיים לרווחת הסטודנטים והסטודנטיות.

עלויות המיזוג היו יקרות. רואה חשבון שהיה אחראי למיזוג, עו"ד, פגישות עם רשויות המס ועם רשם העמותות.

העמותה הממוזגת

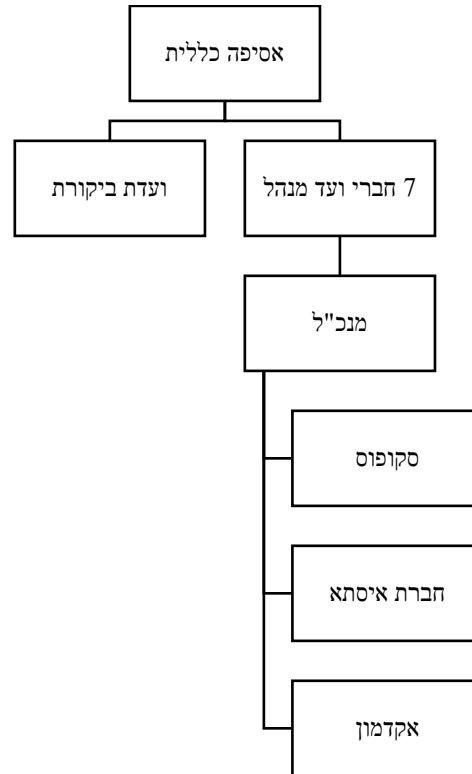
מטרות העמותה הממוזגת

הוחלט כי לא יהיה שינוי במטרות התאגיד הממוזג בעקבות המיזוג.

המשאב האנושי לאחר המיזוג:

לאחר המיזוג, בשנת 2017, העמותה הממוזגת העסיקה 162 עובדים ו-250 מתנדבים.

מבנה ארגוני העמותה הממוזגת



תיאור בעלי תפקיד:

לעמותה 7 חברי ועד מנהל- תמיר לרון, גיא אחדות, שרון דיל, טטאינה גרוספלד, גיא קלר, פני אפרצב ואדוארד ניימן. מנכ"ל- ויזר אמיתי³.

הערכה פיננסית לאחר המיזוג-

מחזור הפעילות בשנת 2017 עמד על כ-10.7 מיליון ש"ח. ההכנסות העיקריות נובעות מדמי רווחה, הקצבות מהאוניברסיטה העברית והכנסות משיווק והפקה. לאגודה 4 קמפוסים שונים. בנוסף, אחד ברחובות, אחד מיני בבית דגן. רוב העובדים אינם בעלי משרות מלאות אלא חלקיות⁴.

מדדי הצלחה

1. המשך הפעילות שנלקחה מעמותת היעד.
2. כמות הפעילות: האגודה גדלה, הוסיפה פעילות.

ביבליוגרפיה

1. אגודת הסטודנטים של האוניברסיטה העברית, 2017, מסמך בית המשפט למיזוג.
2. אגודת הסטודנטים של האוניברסיטה העברית, 2017, תעודת מיזוג.
3. אגודת הסטודנטים של האוניברסיטה העברית, 2014-2018, דוחות מילוליים
4. אגודת הסטודנטים של האוניברסיטה העברית, 2014-2018, דוחות כספיים
5. אקדמון, 2014-2015, דוחות כספיים
6. אקדמון, 2014-2015, דוחות מילוליים.
7. אגודת הסטודנטים של האוניברסיטה העברית, 1984, תעודת רישום עמותה.
8. אגודת הסטודנטים של האוניברסיטה העברית, 1993, תעודת שינוי שם עמותה.
9. אגודת הסטודנטים של האוניברסיטה העברית, 1993, תעודת שינוי שם עמותה.
10. אגודת הסטודנטים של האוניברסיטה העברית, 1981, בקשה לרישום עמותה.
11. אקדמון, 1982, בקשה לרישום עמותה.
12. אקדמון, 1988, תעודה לרישומה של עמותה.
13. אקדמון, 1998, תעודה לשינוי שם.
14. אקדמון, 2002, מסמך רואה חשבון לרשם העמותות בנוגע להסכם בין עמותת אקדמון בית ההוצאה לאור של אגודת הסטודנטים של האוניברסיטה העברית לחברת אקדמון בע"מ.
15. אקדמון, 2015, בדיקת מסמכים שהוגשו לשנת 2015.
16. סיון דגן, 24.08.2020, ראיון עם ד"ר רחל אזוראל כאליפא.

נספחים

נספח 1: דו"ח רווח והפסד של אגודת הסטודנטים של האוניברסיטה העברית 2014-2018

2018	2017	2016	2015	2014	בש"ח
<u>9,486,067</u>	<u>10,214,596</u>	<u>11,330,860</u>	<u>6,500,316</u>	<u>7,282,281</u>	סה"כ מחזור הפעילות
					פירוט מחזור הפעילות:
3,877,902	3,925,389	3,916,258	4,021,624	3,897,500	דמי רווחה והקצבות מהאוניברסיטה העברית
133,573	156,611	126,209	136,796	129,557	הכנסות מהשכרת נכסים
		750,000	402,103	87,500	עמותת אקדמות כולל בגין שנים קודמות
580,171	588,486	381,558	559,333	773,881	פרויקטים חברתיים
158,583	301,228	914,312	1,380,460	1,882,918	הכנסות מפעילויות אחרות
4,014,548	4,380,833	4,615,349			הכנסות משיווק והפקה
435,730	361,335	198,355			הכנסות מקורסים וחוגים
285,560	500,714	428,819			הכנסות גג- עיצוב, אסטרטגיה ושיווק
				510,925	סיפתח- מרכז יוזמות
<u>6,330,498</u>	<u>6,984,073</u>	<u>6,623,286</u>	<u>3,615,481</u>	<u>3,834,237</u>	עלות הפעילות
					פירוט עלות הפעילות:
363,691	426,337	304,938	253,533	201,243	שכר עבודה והוצאות נלוות
293,543	346,946	248,588	281,792	269,827	מחלקת לוגיסטיקה
355,486	403,380	347,420	295,214	312,509	פרסום והסברה בארץ ובחו"ל
564,549	539,231	545,964	827,736	910,061	קידום פרויקטים מיוחדים
9,250	30,000	30,000		525,120	סיפתח מרכז פעילות
255,693	298,805	325,000	290,900	228,019	פעילויות פתיחת שנה
273,375	287,049	225,791	297,033	390,279	תרבות וספורט
634,704	816,540	875,070	929,382	623,745	מעורבות חברתית ורווחה
554,248	631,837	297,339	348,080	303,728	פעילות אקדמית
116,741	53,622	61,262	91,811	69,706	פעילות וועדים חוגיים
679,673	679,751	645,594			שיווק
1,947,496	1,983,146	2,043,265			הפקה
162,424	201,618	167,699			עיתון פי האתון
119,625	122,195	131,582			חוגים וקורסים
-	163,616	373,774			הוצאות גג- עיצוב אסטרטגיה ושיווק
<u>3,155,569</u>	<u>3,230,523</u>	<u>4,707,574</u>	<u>2,884,835</u>	<u>3,448,044</u>	רווח מפעילות
1,711,017	1,985,921	1,945,277	1,040,131	1,113,700	הוצאות הנהלה וכלליות
<u>1,444,552</u>	<u>1,244,602</u>	<u>2,762,297</u>	<u>1,844,704</u>	<u>2,334,344</u>	רווח מפעילות לפני מימון
422,162	573,376	5,089	898	11,937	הוצאות/הכנסות מימון
<u>1,866,714</u>	<u>1,817,978</u>	<u>2,767,386</u>	<u>1,843,806</u>	<u>2,346,281</u>	רווח לאחר הכנסות מימון
				-145,000	מס בגין דיבידנד

-109,915	-78,331	-197,374			מיסים על הכנסה
<u>1,756,799</u>	<u>1,739,647</u>	<u>2,570,012</u>	<u>1,843,806</u>	<u>2,201,281</u>	<u>רווח לשנה לאחר מיסים על הכנסה</u>
-1,628,731	-1,526,423	-1,575,640	-1,810,051	-1,485,912	הקצבות לאגודת הסטודנטים
128,068	213,224	994,372	33,755	715,369	רווח השנה
174,000	-414,500	228,743	-	-	רווח(הפסד) ממוחזקות
<u>302,068</u>	<u>- 201,276</u>	<u>1,223,115</u>	<u>33,755</u>	<u>715,369</u>	<u>הכנסות נטו לשנה</u>

נספח 2: דוח רווח והפסד של אקדמון בית ההוצאה של אגודת הסטודנטים של האוניברסיטה העברית 2014-2015:

2015	2014	בש"ח
<u>437,276</u>	<u>537,740</u>	<u>סה"כ מחזור הפעילות</u>
=	<u>289,603</u>	<u>עלות הפעילות</u>
437,276	248,137	הכנסות(הוצאות)נטו לפעילויות
30,935	398,064	הוצאות הנהלה וכלליות
<u>406,341</u>	<u>-113,927</u>	<u>הכנסות (הוצאות) נטו אחרי מימון</u>
	-774,000	מס הכנסה שנים קודמות
<u>406,341</u>	<u>-887,927</u>	<u>הכנסות נטו(גרעון) לשנה</u>
<u>6,843,961</u>	<u>7,731,888</u>	<u>יתרת רווח(הפסד) לתחילת השנה</u>
<u>7,250,302</u>	<u>6,843,961</u>	<u>יתרת רווחים(הפסדים) עובדת למאון</u>

נספח 3: מאזן אגודת הסטודנטים של האוניברסיטה העברית 2014-2018

2018	2017	2016	2015	2014	בש"ח
2,558,153	5,204,900	2,818,503	1,210,491	2,453,984	מזומנים ושווי מזומנים
137,438	176,910	191,208			המחאות לגביה
142,293	337,423	1,674,756	455,242	94,500	הכנסות לקבל
1,239,079	1,359,102	1,392,834			לקוחות
4,779,123	1,815,037	227,622	987,377	868,703	חייבים ויתרות חובה
3,921,564	3,511,017				חלויות שוטפות וריבית לקבל של הלוואה לזמן ארוך
67,240	105,874	53,595	101,302	109,953	מלאי
12,844,890	12,510,263	6,358,518	2,754,412	3,527,140	סה"כ נכסים שוטפים
11,516,511	11,738,975				הלוואה לזמן ארוך לעמותת אקדמון
			1,051,427	1,051,427	השקעה בחברות מוחזקות
265,706	240,904	211,536	205,056	201,740	נכס בגין הטבות לעובדים
605,863	701,831	547,646			רכוש קבוע
1	1	1	1	1	רכוש קבוע בערך סמלי
			516,674	419,013	עלות נטו
12,388,081	12,681,711	759,183	1,773,158	1,672,181	סה"כ נכסים שאינם שוטפים
25,232,971	25,191,974	7,117,701	4,527,570	5,199,321	סה"כ נכסים
506,756	775,467	1,094,147	508,268	774,393	ספקים והמחאות לפירעון
4,479,858	4,322,068	918,779	1,155,113	1,594,494	זכאים ויתרות זכות
4,986,614	5,097,535	2,012,926	1,663,381	2,368,887	סה"כ התחייבויות שוטפות
37,179	13,329	45,328			עתודה לפיצויי פרישה
7,609,500	7,783,500	3,599,106			עודף הפסדים על השקעה בחבה מוחזקת
7,646,679	7,796,829	3,644,434	-	-	סה"כ התחייבויות שאינן שוטפות
8,098,846	8,098,846				שטרי הון
3,894,969	3,496,933	912,695	2,407,156	2,308,927	נכסים נטו שלא קיימת הגבלה לשימוש פעילויות
605,863	701,831	547,646	457,033	521,507	נכסים נטו שישמשו לרכוש קבוע
12,599,678	12,297,610	1,460,341	2,864,189	2,830,434	סה"כ הון
25,232,971	25,191,974	7,117,701	4,527,570	5,199,321	סה"כ התחייבויות והון

נספח 4: דוח מאזן של אקדמון בית ההוצאה של אגודת הסטודנטים של האוניברסיטה העברית 2014-2015:

2015	2014	בש"ח
404,802	496,921	מזומנים ושווי מזומנים
1,808,348	1,810,236	ריבית לקבל בגין הלוואה לזמן ארוך
<u>2,213,150</u>	<u>2,307,157</u>	סה"כ נכסים שוטפים
13,700,568	14,271,404	הלוואה לזמן ארוך
<u>13,700,568</u>	<u>14,271,404</u>	סה"כ נכסים שאינם שוטפים
<u>15,913,718</u>	<u>16,578,561</u>	סה"כ נכסים
129,000	910,500	שקים לפירעון
435,570	725,254	זכאים שונים ויתרות זכות
<u>564,570</u>	<u>1,635,754</u>	סה"כ התחייבויות שוטפות
8,098,846	8,098,846	שטרי הון
<u>8,098,846</u>	<u>8,098,846</u>	סה"כ התחייבויות שאינן שוטפות
7,250,302	6,843,961	נכסים נטו
<u>7,250,302</u>	<u>6,843,961</u>	סה"כ הון
<u>15,913,718</u>	<u>16,578,561</u>	סה"כ התחייבויות והון



מיזוג מספר 17

צעירים למען הכדורגל בנשר ועידן בכדורגל נשר

מועד סיום המיזוג 1.11.2017

עמותה הקלט: צעירים למען הכדורגל בנשר

העמותה הוקמה ב-2009 ע"י שלומי פרץ, אמיל יוסיפוב, יניב נחמני, שלמה נחמני ויורם ביטון ופועל בעיר נשר⁵. נשר היא עיר השוכנת בשיפולים הצפון-מזרחיים של רכס הכרמל, ובדרום-מזרח מישורי מפרץ חיפה, בגבול עמק זבולון והכרמל, כשישה קילומטרים דרומית-מזרחית לחיפה.

העמותה מנהלת קבוצת כדורגל, מחלקת נוער, ובתי ספר לכדורגל.

פריסה גיאוגרפית: נשר³.

פעילות העמותה הינה פעילות ללא כוונת רווח. העמותה נחשבת כ"מוסד ציבורי" כמשמעותו בסעיף 9(2) לפקודת מס הכנסה⁴.

להלן נתוני העמותה לפני תהליך המיזוג, שנת 2016

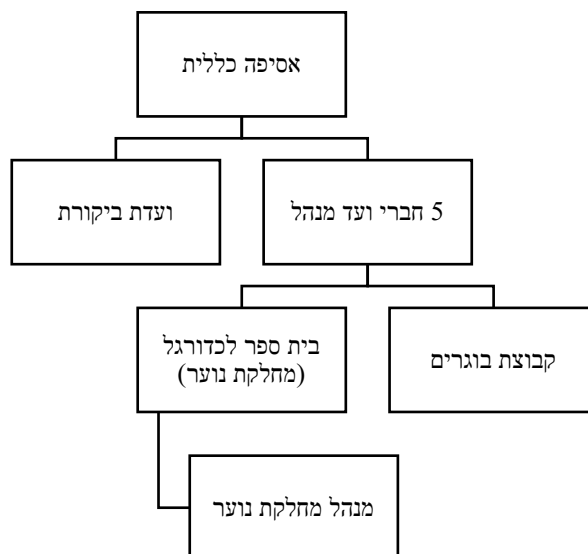
מטרות העמותה

- הקמת קבוצת כדורגל למען צעירים תושבי נשר בכדי שלא ירדו לפשע.
- בדיקות רפואיות לקבוצות הכדורגל, הסעות למשחקים וציוד⁶.

מיקום פעילות העמותה

העמותה פועלת בעיר נשר³.

מבנה ארגוני שנת 2016



תיאור בעלי תפקיד:

לעמותה 7 חברי ועד מנהל- שלמה נחמני, יניב נחמני, יוסי טובול, שלומי פרץ ואמיל יוסופוב. בשנת 2016 היו לעמותה 42 עובדים ו-4 מתנדבים^{3,13}.

הכנסות

עיקר הכנסות העמותה נובעות מהקצבות, הכנסות מפעילות ותרומות. סוג התורמים הם חברות, פרטיים וממקור לא ידוע⁴.

המחזור הכספי של העמותה

כ-4.2 מיליון ש"ח (ראה דו"ח רווח והפסד נספח 1).

עמותת היעד: עידן בכדורגל נשר

העמותה הוקמה ב-2015 בקריית ביאליק. קריית ביאליק היא עיר במחוז חיפה בישראל, אחת מהערים המרכיבות את אזור הקריות. העמותה עוסקת בתחום הספורט. הוקמה ע"י מקס פינטו, יוסף טובול, ינון יצחק, עידן גולדפרב וחיים פינטו⁸.

בשנת 2016 הועברה אל העמותה פעילותה של עמותת קסם הכדורגל בנשר הכוללת בית ספר לכדורגל וקבוצת נוער.²
פריסה גיאוגרפית: נשר⁹.

להלן נתוני העמותה לפני תהליך המיזוג, שנת 2016

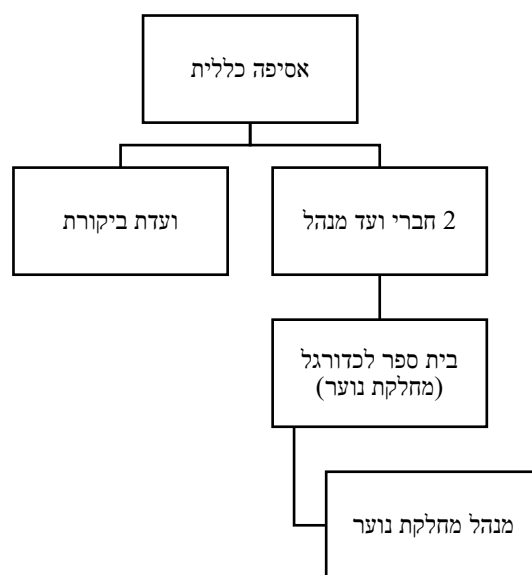
מטרות העמותה

- להקים, לארגן ונהל קבוצת בית ספר לכדורגל וכן קבוצות ייצוגיות בכדורגל בגילאי ילדים, נערים ונוער בעיר נשר, המשחקות והמתחרות בליגות הילדים, הנערים והנוער מטעם ההתאחדות לכדורגל בישראל⁹.

מיקום פעילות העמותה

העמותה פועלת בעיר נשר³.

מבנה ארגוני שנת 2016



² ב-2016 התבצעה בדיקה של רשות התאגידיים בעמותת עידן הכדורגל נשר. במהלך הבדיקה עמותת היעד הגיבה כי פעילותה של עמותת קסם הכדורגל בנשר (שמוזגה מאוחר יותר עם הפועל ראשון לציון) עברה אליה עקב מחלוקת בין העמותה לעיריית נשר. המחלוקת בין השתיים נבעה כתוצאה מהחלטת העירייה להפסיק את העמדת מתקני הספורט לשימוש העמותה. על מנת לא לפגוע בילדי בית הספר ובפעילות של עמותת קסם הוסכם כי עמותת עידן הכדורגל בנשר תשלם 142 אלף ש"ח לעמותת קסם בגין העברת בית הספר לכדורגל וקבוצת הנוער אליה. בנוסף, עיריית נשר שילמה במסגרת הסכם גישור 290 אלף ש"ח פיצוי לעמותת קסם בגין הפסקת זכות השימוש במתקני הספורט בעיר. בבדיקה שנעשתה התגלה כי העברת הפעילות בוצעה בניגוד להנחיות להתנהלות תקינה של עמותות בהתאם לחוק הקובעות כי עמותה הקולטת פעילות תידרש להתחייב לפרוע את כל החובות וההתחייבויות הכרוכים בפעילות שהועברה אליה. כתוצאה מכך, העמותה התבקשה לקחת על עצמה את כל החובות וההתחייבויות של הפעילות שהועברה אליה. עמותת היעד צירפה התחייבות חתומה ע"י שני חברי ועד לפיה היא נושאת בכל החובות וההתחייבויות של עמותת קסם הנוגעות לפעילות שנלקחה.¹¹

תיאור בעלי תפקיד:

לעמותה 2 חברי ועד מנהל- מקס פינטו וחיים פינטו^{10,12}.

הכנסות

עיקר הכנסות העמותה נובעות מפעילותה השוטפת (לא קיימים תורמים לעמותה). בשנת 2015 העמותה קיבלה הלוואה מעמותת הקלט (ריבית לא צמודה בשיעור של 2% בשנה) ובשנת 2016 הייתה בגרעון⁷.

המחזור הכספי של העמותה

כ- 19,000 ₪ (ראה דו"ח רווח והפסד נספח 2).

המיזוג

נימוקי המיזוג

לא קיימת הצדקה כלכלית וספורטיבית לפעול במסגרת שני מועדוני כדורגל ולכן מטרת המיזוג המרכזית היא התייעלות כלכלית¹.

עמותת היעד העבירה את פעילותה לעמותת הקלט בשנת 2016 למרות שהמיזוג אושר סופית בשנת 2017.

תהליך המיזוג-

- חתימה על הסכם מיזוג- 30.10.2016. בהסכם נקבע כי
 - עמותת הצעירים תהא "התאגיד הקולט" ועמותת עידן תהא "תאגיד היעד".
 - המועדון המאוחד יופעל וינהל על ידי העמותה הקולטת.
 - שם המועדון המאוחד יהיה "עירוני נשר".
 - משחקי ואימוני המועדון המאוחד יתקיימו באצטדיון הכדורגל בעיר נשר.
 - עמותת היעד תהא בעלת מלוא הזכויות והחובות במועדון המאוחד ללא כל תנאי וללא כל סייג.
 - עמותת היעד תקבל על עצמה ללא סייג וללא יוצא מן הכלל את כל החובות והתחייבויות הן של מ.ס נשר והן של עירוני נשר.

○ העמותה הקולטת תיקח על עצמה את כל ההתחייבויות, החובות, החבויות וההסדרים הכספיים והאחרים של עמותת היעד.

- אישור המיזוג ע"י ועד מנהל עמותת קלט- 30.4.2017
- אישור המיזוג ע"י ועד מנהל עמותת יעד- 30.4.2017
- הזמנה לאסיפה הכללית עמותת קלט- 16.4.2017
- הזמנה לאסיפה הכללית עמותת יעד- 16.4.2017
- אישור המיזוג ע"י האסיפה הכללית עמותת קלט- 28.5.2017
- אישור המיזוג ע"י האסיפה הכללית חברת יעד- 28.5.2017
- העברת הודעה לרשם- 15.6.2017
- פרסום הודעה לנושים בעיתונות- 24.11.2016
- פרסום הודעה לתורמים בעיתונות- 23.11.2016
- שליחת הודעה לרשם על הודעה לנושים- 7.12.2016
- שליחת הודעה לרשם על פרוטוקול אסיפה כללית- 15.6.2017
- אישור הרשם- 31.7.2017
- אישור בית המשפט- 7.9.2017
- קבלת תעודת מיזוג- המיזוג נכנס לתוקפו הסטטוטורי עם קבלת תעודת המיזוג בתאריך 1.11.2017
- השופטת: ברכה בר זיו, משרד עו"ד: ל.ד. קומסיר ושות'^{1,2}.

העמותה הממוזגת

מטרות העמותה הממוזגת

הוחלט כי לא יהיה שינוי במטרות התאגיד הממוזג בעקבות המיזוג.

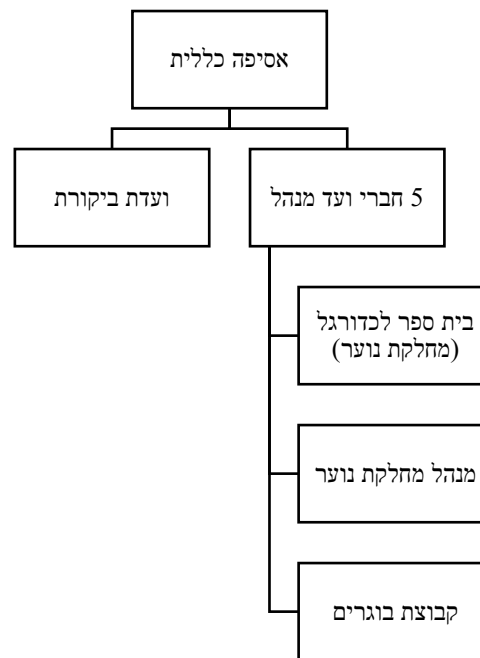
משך המיזוג

ממועד חתימת הסכם מיזוג ועד לקבלת תעודת מיזוג עברו כ-11 חודשים^{1,2}.

המשאב האנושי לאחר המיזוג:

לאחר המיזוג, בשנת 2017, העמותה הממוזגת העסיקה 77 עובדים ו-4 מתנדבים³.

מבנה ארגוני העמותה הממוזגת



תיאור בעלי תפקיד:

לעמותה 5 חברי ועד מנהל- שלמה נחמני, יניב נחמני, יוסי טובול, שלומי פרץ ואמיל יוסיפוב³.

הערכה פיננסית לאחר המיזוג-

הכנסות העמותה הממוזגת לשנת 2017 עמדו על 6.094 מיליון ש"ח. ההכנסות העיקריות נובעות מכספים מהמדינה, רשויות מקומיות ותרומות.

לפני המיזוג סוג התורמים הם חברות, פרטיים וממקור לא ידוע. סוג התורמים בשנת המיזוג הם מחברות ולאחר המיזוג הם ממקור לא ידוע⁴ (ראה נספח 5).

ביבליוגרפיה

1. צעירים למען הכדורגל בנשר, 2017, מסמך בית המשפט למיזוג.
2. צעירים למען הכדורגל בנשר, 2017, תעודת מיזוג.
3. צעירים למען הכדורגל בנשר, דוחות מילוליים 2014-2018.
4. צעירים למען הכדורגל בנשר, דוחות כספיים 2014-2018.
5. צעירים למען הכדורגל בנשר, 2009, תעודה לרישומה של עמותה.
6. צעירים למען הכדורגל בנשר, 2009, בקשה לרישום עמותה.
7. עידן בכדורגל, דוחות כספיים, 2015-2016.
8. עידן בכדורגל, 2015, בקשה לרישום עמותה.
9. עידן בכדורגל, 2015, תעודה לרישומה של עמותה.
10. עידן בכדורגל, 2016, שינוי תקנון.
11. עידן בכדורגל, 2016, תוצאות בדיקה- עמותת עידן בכדורגל בנשר (ע"ר).
12. עידן בכדורגל, 2016, רשימת חמשת מקבלי השכר הגבוה בעמותה לשנת 2016
13. צעירים למען הכדורגל בנשר, 2016, רשימת חמשת מקבלי השכר הגבוה בעמותה לשנת 2016.
14. מפעלי נשר מלט, 2020,

https://he.wikipedia.org/wiki/%D7%A0%D7%A9%D7%A8_%D7%9E%D7%A4%D7%A2%D7%9C%D7%99_%D7%9E%D7%9C%D7%98_%D7%99%D7%A9%D7%A8%D7%90%D7%9C%D7%99%D7%99%D7%9D

[/http://www.deandde.com](http://www.deandde.com), 2020, D&D 15.

נספחים

נספח 1: דו"ח רווח והפסד של עמותת צעירים למען הכדורגל בנשר 2018-2014

2018	2017	2016	2015	2014	בש"ח
<u>2,481,333</u>	<u>6,094,843</u>	<u>4,238,989</u>	<u>2,475,372</u>	<u>1,399,946</u>	מחזור הפעילות
					פירוט הכנסות:
30,000	220,000	90,300	116,000	116,262	תרומות
1,278,510	4,276,599	2,317,285	1,700,000	1,100,001	הקצבות
60,000	137,011	152,619	114,670	16,105	הכנסות מתרומות בשווה כסף
916,739	1,413,197	1,566,653	452,111	108,668	הכנסות מפעילות
196,084	48,036	112,132	92,591	58,910	השתתפות אחרים בהוצאות
					פירוט עלויות
1,489,982	3,324,716	3,353,847	1,726,636	1,221,445	שכר עבודה והוצאות נלוות
187,083	364,876	415,447	152,205	72,365	ביגוד וציוד ספורט
105,724	122,021	161,553	43,332	16,105	נסיעות והסעות
35,080	43,898	29,882	7,049	6,373	אחזקה
110,154	203,499	183,799	103,394	31,290	שמירה ואבטחה
209,787	195,008	250,430	134,339	92,821	אימונים, בדיקות וטיפולים
160,536	280,242	237,949	28,974	19,467	ביטוח שחקנים ואגרות
75,355	109,206	38,403			שכ"ד לעובדים זרים וארנונה
	1,000	32,000	8,800		שכירות מגרשים וציוד
	7,583				השאלת שחקנים
<u>2,373,701</u>	<u>4,661,049</u>	<u>4,703,310</u>	<u>2,204,729</u>	<u>1,459,866</u>	עלות הפעילות
<u>107,632</u>	<u>1,433,794</u>	<u>-464,321</u>	<u>270,643</u>	<u>-59,920</u>	הכנסות(הוצאות) נטו מפעילויות
117,201	226,100	155,707	91,177	47,763	הוצאות הנהלה וכלליות
<u>-9,569</u>	<u>1,207,694</u>	<u>-620,028</u>	<u>179,466</u>	<u>-107,683</u>	הכנסות(הוצאות) נטו לפני מימון
-25,511	-63,283	-37,762	-5,202	-1,975	מימון, נטו
<u>-35,080</u>	<u>1,144,411</u>	<u>-657,790</u>	<u>174,264</u>	<u>-109,658</u>	עודף(גרעון) לתקופה

נספח 2: דוח רווח והפסד של עמדות עידן בכדורגל בנשר 2015-2016

2016	2015	בש"ח
<u>19,130</u>	<u>175,514</u>	<u>מחזור הפעילות</u>
		<u>פירוט עלויות</u>
50,826	95,523	שכר עבודה והוצאות נלוות
3,415	9,908	תשלומים להתאחדות
23,500	36,175	הוצאות אימונים
77,741	141,606	עלות הפעילות
-58,611	33,908	הכנסות (הוצאות) נטו מפעילות
8,590	6,496	הוצאות הנהלה וכלליות
-67,201	27,412	הכנסות (הוצאות) נטו לפני מימון
-3,159	-1,289	מימון נטו
-70,360	26,123	עודף (גרעון לתקופה)

נספח 3: דו"ח מאזן של עמותת צעירים למען הכדורגל בנושר 2014-2018

2018	2017	2016	2015	2014	בש"ח
388,165	761,908	315,528	106,865	23,824	מזומנים ושווי מזומנים
308,822	330,584	504,257	291,947	53,163	המחאות לגביה וכרטיסי אשראי
			64,402	22,280	הכנסות לקבל
	85,764				חייבים ויתרות חובה
50,582					מוסדות מתקצבים
40,000	15,000				מלאי
787,569	1,193,256	819,785	463,214	99,267	סה"כ נכסים שוטפים
183,619	183,619				השקעות אחרות
		141,128	138,368		הלוואות והובות
20,818	24,097	30,324	32,239	33,153	רכוש קבוע
204,437	207,716	171,452	170,607	33,153	סה"כ נכסים שאינם שוטפים
992,006	1,400,972	991,237	633,821	132,420	סה"כ נכסים
			300,000	150,001	הלוואות לזמן קצר
	174,000	356,641			אשראי מאחרים
234,505	65,293	13,133			ספקים ונותני שירות
194,073	563,171	993,366	171,934	44,796	זכאים שונים ויתרות זכות
428,578	802,464	1,363,140	471,934	194,797	סה"כ התחייבויות שוטפות
		174,000	50,000		הלוואות לזמן ארוך
=	=	174,000	50,000	=	סה"כ התחייבויות שאינן שוטפות
563,428	598,508	- 545,903	111,887	- 62,377	נכסים נטו ששימשו לרכוש קבוע
563,428	598,508	- 545,903	111,887	- 62,377	סה"כ הון
992,006	1,400,972	991,237	633,821	132,420	סה"כ התחייבויות והון

נספח 4: דוח רווח והפסד של עידן בכדורגל בנשר 2015-2016

2016	2015	בש"ח
1,144	61,325	מזומנים ושווי מזומנים
	7,880	הכנסות לקבל/דמי חבר לקבל/לקוחות
	496	חייבים ויתרות חובה
<u>1,144</u>	<u>69,701</u>	סה"כ נכסים שוטפים
137,300	137,300	השקעות אחרות
<u>137,300</u>	<u>137,300</u>	סה"כ נכסים שאינם שוטפים
<u>138,444</u>	<u>207,001</u>	סה"כ נכסים
182,681	180,878	זכאים שונים ויתרות זכות
<u>182,681</u>	<u>180,878</u>	סה"כ התחייבויות שוטפות
		הלוואות לזמן ארוך
=	=	סה"כ התחייבויות שאינן שוטפות
-44,237	26,123	נכסים נטו לשימוש לפעילויות שלא יודעו על מוסדות המלכ"ר
<u>-44,237</u>	<u>26,123</u>	סה"כ הון
<u>138,444</u>	<u>207,001</u>	סה"כ התחייבויות והון

להלן מידע על תרומות צעירים למען הכדורגל בנשר בין השנים 2013-2018

שם תורם	2014	2015	2016	2017	2018
סה"כ	116,262	116,000	90,300	220,000	30,000
Dnd		50,000	60,000		
מפעלי מלט נשר				220,000	

לפני המיזוג סוג התורמים הם חברות, פרטיים וממקור לא ידוע. סוג התורמים בשנת המיזוג הם מחברות ולאחר המיזוג הם ממקור לא ידוע.

בשנת 2015 התרומה של 50 אלף שקלים נוצלה להשלמת ציוד ספורט ונעלי כדורגל, תלבושות משחק וימי גיבוש.

בשנת 2016 התרומה של 60 אלף שקלים נוצלה למחנה אימון וימי גיבוש.

בשנת 2017 התרומה נוצלה לקניית ציוד ספורט, מחנה אימון וימי גיבוש.

ניתן לראות ש-3 שנים לפני המיזוג (שנת 2017) הייתה יציבות בסכומי התרומות, בשנת המיזוג הייתה תרומה חד פעמית ממפעלי מלט נשר בסכום הכפול מהרגיל ושנה לאחר המיזוג הייתה ירידה חדה בסכום התרומות.

לחברת היעד אין תרומות.

מידע על התורמים:

מפעלי מלט נשר: חברה ישראלית לייצור מלט וצמנט פורטלנד. נכון לשנת 2015 נשר היא החברה הגדול ביותר בישראל ומהווה מונופול מוכרז. החברה נשלטת ע"י לן בלווטניק, דרך חברת כללת תעשיות.¹⁴

די אנד די בטיחות- הוקמה בשנת 1999 החברה מתחמה באחזקה כללית ופיתוח, אחזקת כבישים, התקנה ואחזקת שילוט, ביצוע ואחזקת צבע, התקנה ואחזקת גידור, התקנה ואחזקת מעקות בטיחות, התקנה ואחזקת תחנות אוטובוס, עבודות עפר, עבודות גינון, ביצוע תפרי התפשטות, עבודות ניקיון אנושי וטיאוט מכאני באתרים ובדרכים¹⁵



מיזוג מספר 18

אגודת תומכי ישיבת שער אליעזר קרעטשניף ואגודת תומכי מוסדות קרעטשניף

מועד סיום המיזוג 7.11.2017

עמותת הקלט: אגודת תומכי ישיבת שער אליעזר קרעטשניף

העמותה נרשמה ב-1984 בעיר רחובות⁶ והוקמה ע"י מנחם רוזנבוים, לאה רחל רוזנבוים, בן ציון אונגר, יואל יוסף בוקסבוים, שרגא ויינבאך, ברוך ליכטנשטיין וצבי אריה טסלר¹². העמותה פועלת באמצעות מוסדות חינוך ברחובות ומספקת חינוך, השכלה והכשרה מקצועית, שירותי דת וישיבה⁴.

חסידות קרעטשניף היא חסידות מגזע נדבורנה. האדמו"ר הראשון שכיהן בכפר קרעטשניף (קרצ'ונשטי) במחוז מורש, רומניה היה רבי מאיר רוזנבוים, בנו של רבי מרדכי לייפר מנדבורנה, בן נינו של רבי מאיר הגדול מפרמישלאן.

רבי מרדכי לייפר כיהן בהתחלה בנדבורנה לצד אחיו רבי אהרן אריה, בעל היד אהרן. בהמשך עבר לערים אחרות, בהן חוסט ובישטינא. לאחר פטירתו כל בניו שימשו כאדמו"רים, ביניהם בנו הרביעי רבי ישראל יעקב שכיהן כאדמו"ר מחוסט ונכדו רבי איתמר לייפר שכיהן כאדמו"ר מבישטינא. בניו האחרים התפרסו בערים שונות בהונגריה ורומניה. בנו השלישי רבי מאיר, ממשיכו העיקרי, כיהן כאדמו"ר בקרעטשניף שברומניה.

רבי מנחם אליעזר זאב רוזנבוים, האדמו"ר הנוכחי, הוא חתנו של רבי יואל בער מראצפרט-ברזיל. כיום החסידות מונה כ-600 משפחות, מהן בקריית קרעטשניף ברחובות כ-250 משפחות, ובשכונת פסגת קרעטשניף הסמוכה עוד כ-80 משפחות. קהילה נוספות בהנהגתו קיימת בבני ברק.

מוסדות החסידות: ישיבה גדולה וישיבה קטנה, תלמוד תורה "בני משה", בית ספר יסודי לבנות, סמינר חסידי, גני ילדים, כוללי אברכים, שטיבלאך ומקווה. לחסידות גם ארגוני חסד. פנחס הומינר מייצג את החסידות במועצת העיר רחובות¹³.

רבי דוד משה רוזנבוים הקים את ישיבת "שער אליעזר".

להלן נתוני העמותה לפני תהליך המיזוג, שנת 2016

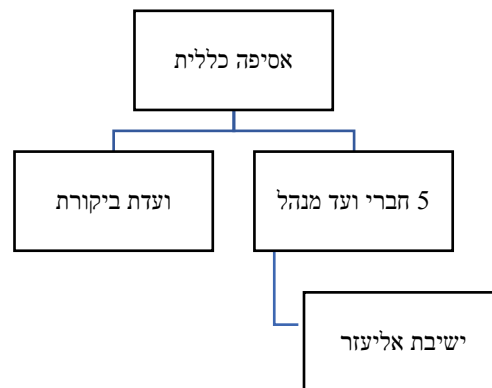
מטרות העמותה

- לסייע, לעזור, להחזיק לתמוך בקיום, החזקה, פיתוח וקידום ישיבת שער אליעזר- קרעטשניף.
- להחזיק, לתמוך, לעזור ולסייע בקיום והחזקת תלמוד התורה וכולל האברכים שליד שער אליעזר קרעטשניף.
- לטפח, לעזור, לתמוך ולסייע בכל צורה שהיא לבתי המדרש ושאר מוסדות חסידי קרעטשניף הקיימים ושיהיו קיימים.
- לדאוג, לתמוך ולעזור לחינוכם והחזקתם של בני הישיבות של חסידי קרעטשניף רחובות.
- לעזור, לתמוך ולהושיט סעד לנזקקים מבין חסידי קרעטשניף. לשקוד על הידוק הקשרים וקידום יחסי אחוה ורעות בין חסידי קרעטשניף בכל מקום שהוא.
- לשקוד על טיפוח תודעת החסידות בקרב הציבור היהודי בארץ ישראל ולעסוק ולעשות במפעלי צדקה ומעשי צדקה מכל סוג שהוא ובכל צורה שהיא, כפי שיחליטו מדי פעם בפעם רשויות האגודה^{5,6,7}.

מיקום פעילות העמותה

העמותה פועלת בעיר רחובות⁶.

מבנה ארגוני שנת 2016



תיאור בעלי תפקיד:

לעמותה 5 חברי ועד מנהל- שרגא ויינבאך, חיים טייטלבוים, יעקב ברגר, משה הלפרט ומשה פרלשטיין. בשנים 2016-2017 לא היה לעמותה מנכ"ל. בשנת 2016 היו לעמותה 116 עובדים. לא קיימים מתנדבים בעמותה.

לעמותה יש עמותה קשורה- אגודת תומכי מוסדות קרעטשניף⁴.

הכנסות

עיקר הכנסות העמותה נובעות מהקצבות ותמיכות מהמדינה ותרומות.

התורמים של העמותה הם בעיקר חברות. כמו כן, בדוח הכספי של שנת 2013 צוין כי לעמותה יש רשות שימוש במבנה של עמותה קשורה "אגודת תומכי מוסדות קרעטשניף"⁵.

המחזור הכספי של העמותה

כ-8.4 מיליון ש"ח (ראה דו"ח רווח והפסד נספח 1).

האגודה הוכרה כמוסד ללא כוונת רווח. בהתאם לסעיפים 9(2) ו-46 לפקודת מס הכנסה⁵.

עמותת היעד: אגודת תומכי מוסדות קרעטשניף

העמותה הוקמה ב-1984 ברחובות ע"י משה ראזנבוים, אסתר רחל ראזנבוים, מנחם ראזנבוים, ישראל ניסן ראזנבוים^{9,10}.

תחום פעילות העמותה: השכלה, חינוך, סיוע לנזקקים, בתי כנסת, גמילות חסדים, דת, מלגות לתלמידים, צדקה, תורה, תרבות¹⁰.

להלן נתוני העמותה לפני תהליך המיזוג, שנת 2016

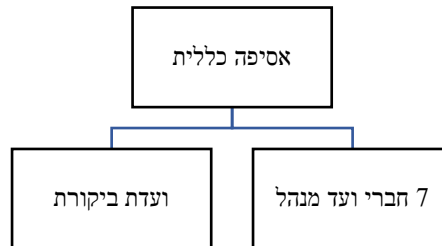
מטרות העמותה

- לסייע, לעזור, להחזיק ולתמוך בקיום, החזקה, פיתוח וקידום מוסדות קרעטשניף בארץ ישראל.
- להחזיק ולתמוך בהחזקת ישיבת שער אליעזר קרעטשניף.
- לעזור ולתמוך ולסייע לבתי המדרש ושאר מוסדות חסידי קרעטשניף.
- להחזיק, לתמוך, לעזור ולסייע בקיום והחזקת תלמוד התורה וכולל האברכים של כל מוסדות קרעטשניף.
- לדאוג, לתמוך, ולעזור לחינוכם והחזקתם של בני הישיבות של חסידי קרעטשניף רחובות.
- לעזור, לתמוך והושיט סעד לנזקקים מבין חסידי קרעטשניף.
- לשקוד ולקיים הלכה למעשה אחר מצוות הכנסת כלה.
- לשקוד על הידוק הקשרים בין חסידי קרעטשניף לעשות מעשי צדקה מכל סוג שהוא ובכל צורה שהיא כפי שיחליטו פעם רשויות העמותה^{11,8}.

מיקום פעילות העמותה

העמותה פועלת בעיר רחובות⁸.

מבנה ארגוני שנת 2016



תיאור בעלי תפקיד:

לעמותה 7 חברי ועד מנהל- שרגא ויינבאך, חיים יוסף טייטלבוים, משה הלפרט, משה פרלשטיין, יעקב ברגר, יצחק הרטמן ואברה אינידק. לעמותה לא קיימים עובדים ומתנדבים⁸.

הכנסות

לא קיימות הכנסות לעמותה.

המיזוג

מניעי המיזוג

המבקשות הוקמו ע"י חסידי קרעטשניף ברחובות ועיסוקן הפעלת מוסדות החסידות ופעילות למען חסידי קרעטשניף במיוחד בעיר רחובות דהיינו מטרותיהן זהות¹.

תהליך המיזוג

בדוח המילולי לשנת 2014 של עמותת היעד צוין כי לא קיימת פעילות בעמותה. בשנת 2015 היה ניסיון לפרק את העמותה. ב-26.11.2015 נשלח מכתב לעמותה מרשות התאגידים שבודק האם ניתן למזג את העמותה במקום לפרק אותה. סוגיה זו השפיעה על אישור ניהול תקין של העמותה לשנת 2016.

- חתימה על הסכם מיזוג- 23.1.2017
- אישור המיזוג ע"י ועד מנהל עמותת קלט- 22.1.2017
- אישור המיזוג ע"י ועד מנהל עמותת יעד- 22.1.2017
- אישור המיזוג ע"י ועדת ביקורת עמותת קלט- 23.1.2017
- אישור המיזוג ע"י ועדת ביקורת עמותת יעד- 23.1.2017
- הזמנה לאסיפה הכללית עמותת קלט- 23.1.2017

- הזמנה לאסיפה הכללית עמותת יעד- 23.1.2017
- אישור המיזוג ע"י האסיפה הכללית עמותת קלט- 16.2.2017
- אישור המיזוג ע"י האסיפה הכללית חברת יעד- 16.2.2017
- העברת הודעה לרשם- 25.1.2017
- שליחת כלל המסמכים לרשם- 30.1.2017
- פרסום הודעה לנושאים בעיתונות- ב-26.1.2017 פורסמו הודעות על הגשת הצעת המיזוג בתקשורת, בגלובס ובעיתון המבשר.
- דואר רשום לנושאים- 26.1.2017
- אישור הרשם- 21.3.2017
- אישור בית המשפט- 5.9.2017
- קבלת תעודת מיזוג- המיזוג נכנס לתוקפו הסטטוטורי עם קבלת תעודת המיזוג בתאריך 7.11.2017
- השופטת: בנימין ארנון, משרד עו"ד: ליאור סטופל^{1,2}.

העמותה הממוזגת

מטרות העמותה הממוזגת

כחלק מהמיזוג הוחלט על שינוי מטרות התאגיד הקולט

- תמיכה ועזרה בחזקת ישיבת שער אליעזר קרעטשניף וכן תלמוד התורה וכלל האברכים שלידי הישיבה.
- תמיכה, עזרה וסיוע לבתי המדרש ולשאר מוסדות חסידי קרעטשניף הקיימים ושיהיו קיימים בכל חלקי ארץ ישראל.
- לדאוג, לתמוך ולעזור לחינוכם והחזקתם של בני הישיבות של חסידי קרעטשניף רחובות.
- לעזור לתמוך ולהושיט סעד לנזקקים מבין חסידי קרעטשניף.
- לשקוד על הידוק הקשרים וקידום יחסי אחווה ורעות בין חסידי קרעטשניף, בכל מקום שהוא.
- לשקוד על טיפוח תודעת החסידות בקרב הציבור היהודי בארץ ישראל.
- לשקוד ולקיים הלכה למעשה את מצוות הכנסת כלה.
- לעסוק ולעשות במפעלי צדקה ומעשי צדקה מכל סוג שהוא ובכל צורה שהיא, כפי שיחליטו מידי פעם בפעם רשויות האגודה¹.

המשאב האנושי לאחר המיזוג

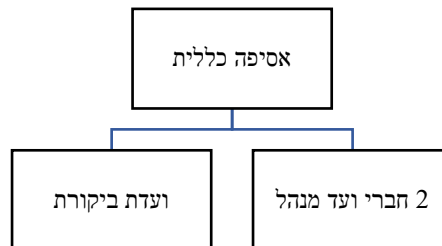
להלן מערך המשאב האנושי בעמותת הקלט בין השנים 2014-2016^{4,8}

2018	2017	
------	------	--

167	149	עובדים
לא קיימים מתנדבים בעמותה		מתנדבים

ניתן לראות כי לאחר המיזוג ישנו גידול משמעותי במספר העובדים.

מבנה ארגוני של העמותה הממוזגת



תיאור בעלי תפקיד:

לעמותה 2 חברי ועד מנהל- משה פרלשטיין וינבך שרגא⁴.

משך המיזוג

ממועד חתימת הסכם מיזוג ועד לקבלת תעודת מיזוג עברו כ-10 חודשים¹.

הערכה פיננסית לאחר המיזוג-

הכנסות העמותה הממוזגת לשנת 2017 עמד על 9.4 מיליון שקלים. ההכנסות העיקריות נובעות מהקצבות ממשלתיות, רשויות מקומיות, השתתפות הורים בהוצאות ותרומות.

לא ידוע מקור התורמים בשנת המיזוג ולאחר המיזוג⁵.

ביבליוגרפיה

1. אגודת תומכי ישיבת שער אליעזר קרטשניף, 2017, מסמך בית המשפט למיזוג.
2. אגודת תומכי ישיבת שער אליעזר קרטשניף, 2017, אישור מיזוג ע"י בית המשפט למיזוג.
3. אגודת תומכי ישיבת שער אליעזר קרטשניף, 2017, תעודת מיזוג.
4. אגודת תומכי ישיבת שער אליעזר קרטשניף, 2014-2018 דוחות מילוליים.
5. אגודת תומכי ישיבת שער אליעזר קרטשניף, 2013-2018 דוחות כספיים.
6. אגודת תומכי ישיבת שער אליעזר קרטשניף, 1984, תעודה לרישומה עמותה.
7. אגודת תומכי ישיבת שער אליעזר קרטשניף, שנה לא ידועה, תקנון.
8. תומכי מוסדות קרעטשניף, 2014-2015 דוחות מילוליים.
9. תומכי מוסדות קרעטשניף, 23.8.83, בקשה לרישום עמותה.
10. תומכי מוסדות קרעטשניף, 20.8.8, בקשה לרישום עמותה.
11. תומכי מוסדות קרעטשניף, 1984, תעודה לרישומה עמותה.
12. אגודת תומכי ישיבת שער אליעזר קרטשניף, 1983, בקשה לרישום עמותה.
13. אגודת תומכי ישיבת שער אליעזר קרטשניף, 2020,

http://www.wikiwand.com/he/%D7%97%D7%A1%D7%99%D7%93%D7%95%D7%A%D7%A7%D7%A8%D7%A2%D7%98%D7%A9%D7%A0%D7%99%D7%A3#/%D7%A7%D7%A8%D7%A2%D7%98%D7%A9%D7%A0%D7%99%D7%A3_%D7%A8%D7%97%D7%95%D7%91%D7%95%D7%AA

נספחים

נספח 1: דוחות רווח והפסד אגודת תומכי ישיבת שער אליעזר קרעטשניף 2014-2018

2018	2017	2016	2015	2014	בש"ח
<u>10,453,382</u>	<u>9,462,219</u>	<u>8,420,689</u>	<u>7,713,320</u>	<u>7,010,848</u>	מחזור הפעילות
5,451,337	5,222,120	4,593,935	3,605,663	2,492,277	הקצבות משרד החינוך
787,021	658,112	506,660	631,348	325,143	תמיכה משרד החינוך-אגף למוסדות תורניים
305,129	349,326	309,305	235,060	165,029	משרד הרווחה
760,459	786,741	600,245	416,907	461,264	רשויות מקומיות
922,343	875,117	887,339	1,186,604	570,629	השתתפות הורים בהוצאות
1,797,431	1,228,566	1,259,453	878,604	2,284,291	תרומות
314,688	281,256				הכנסות הפעלת מעון
114,974	60,981	267,752	287,880	139,474	הכנסות שכירות
			431,254	572,741	אגודת הת"תים?
			40,000		ועדת העיזבונות
<u>9,415,566</u>	<u>8,434,611</u>	<u>7,561,808</u>	<u>6,680,822</u>	<u>5,509,574</u>	עלות הפעילות
6,544,341	6,140,084	5,261,640	4,630,625	4,023,726	שכר עבודה והוצאות נלוות
1,694,090	1,358,200	1,191,609	1,055,356	749,527	מלגות ותמיכות
376,250	356,825	517,070	429,913	385,638	כלכלה
322,758	225,873	229,757	257,548	108,068	הוצאות פעילות ולימודיות
269,427	199,787	247,463	205,119	143,938	אחזקה וניקיון
76,977	34,648				תמיכות
131,723	119,194	114,269	102,261	98,677	פחת
<u>1,037,816</u>	<u>1,027,608</u>	<u>858,881</u>	<u>1,032,498</u>	<u>1,501,274</u>	הכנסות נטו מפעילויות
1,076,929	935,855	750,895	758,334	636,045	הוצאות הנהלה וכלליות
- 39,113	91,753	107,986	274,164	865,229	הכנסות נטו לפני מימון
- 81,374	- 79,989	- 60,498	- 72,832	- 69,996	הוצאות/הכנסות מימון
<u>- 120,487</u>	<u>11,764</u>	<u>47,488</u>	<u>201,332</u>	<u>795,233</u>	הכנסות נטו אחרי מימון
			- 176,981	-	הוצאות אחרות
<u>- 120,487</u>	<u>11,764</u>	<u>47,488</u>	<u>24,351</u>	<u>795,233</u>	עודף (גרעון) לשנה

נספח 2: מאזן אגודת תומכי ישיבת שער אליעזר קרעטשניף

2018	2017	2016	2015	2014	במ' שח
84,307	313,553	550,588	537,099	724,598	מזומנים ושווי מזומנים
			10,292		הוצאות מראש
1,268,236	405,824	250,896	293,886	197,897	הכנסות לקבל
			21,993	14,982	מקדמות לספקים
11,041	10,883	10,652			הוצאות ביטוח מראש
<u>1,363,584</u>	<u>730,260</u>	<u>812,136</u>	<u>863,270</u>	<u>937,477</u>	סה"כ נכסים שוטפים
1,184,460	1,151,822	1,235,574	1,197,609	1,242,106	רכוש קבוע
<u>1,184,460</u>	<u>1,151,822</u>	<u>1,235,574</u>	<u>1,197,609</u>	<u>1,242,106</u>	סה"כ נכסים שאינם שוטפים
<u>2,548,044</u>	<u>1,882,082</u>	<u>2,047,710</u>	<u>2,060,879</u>	<u>2,179,583</u>	סה"כ נכסים
	54,207	18,638			אשראי מתאגידים מבנקאיים
643,571			98,893	138,638	הלוואות לזמן קצר
783,042	723,603	806,908	687,802	719,745	זכאים ויתרות זכות
<u>1,426,613</u>	<u>777,810</u>	<u>825,546</u>	<u>786,695</u>	<u>858,383</u>	סה"כ התחייבויות שוטפות
	12,632	22,010	38,830	55,293	הלוואות מפרטיים
597,347	447,069	567,348	650,036	624,284	עתודות לזכויות עובדים בעת פרישה
				80,657	הלוואות בנקאיות לזמן ארוך
<u>597,347</u>	<u>459,701</u>	<u>589,358</u>	<u>688,866</u>	<u>760,234</u>	סה"כ התחייבויות שאינן שוטפות
524,084	644,571	632,806	585,318	560,966	נכסים נטו לשימוש לפעילויות
<u>524,084</u>	<u>644,571</u>	<u>632,806</u>	<u>585,318</u>	<u>560,966</u>	סה"כ הון
<u>2,548,044</u>	<u>1,882,082</u>	<u>2,047,710</u>	<u>2,060,879</u>	<u>2,179,583</u>	סה"כ התחייבויות והון

נספח 3 : תרומות⁵

אגודת תומכי ישיבת שער אליעזר קרעטשניף

2017	2016	2015	2014	שם תורם
		60,000	41,360	אמבולנס שלמה פרלשטיין
		44,075		achisomoch aide
		103,367		legacyuniversal corp
			24,000	חסוי
			25,400	חסוי
			23,229	חסוי
			32,400	חסוי
			34,506	חסוי
23,000				חסוי
22,104				חסוי
76,000				חסוי
38,144				חסוי
159,248	-	207,442	180,895	סה"כ

ניתן לראות יציבות לאורך השנים.

לאגודת תומכי מוסדות קרעטשניף אין תרומות.

לפני המיזוג סוג התורמים הם חברות, בשנת המיזוג ולאחר המיזוג לא ידוע מקור סוג התורמים.



**המכון לקידום
החרש בישראל**

The Institute for the
Advancement of Deaf
Persons in Israel



מיזוג מספר 19

שמע והמכון לקידום החרש בישראל

מועד סיום המיזוג 11.11.2018

עמותת הקלט: שמע

הארגון הוקם בשנת 1968¹ כאגודה עותומאנית ע"י יוסף מן, אברהם פנירי, ג'רי רייכשטיין, אמנון רוזן, דוד רובנר וזאב רם². העמותה נרשמה כעמותה בינואר 1982 בשם "שמע" לחינוך ושיקום ילדים ונוער לקויי שמיעה³. בשנת 2014 שינתה העמותה את שמה ל-"שמע- לחינוך ושיקום ילדים ונוער חרשים וכבדי שמיעה"⁴. העמותה עוסקת בתחום החינוך, השכלה והכשרה מקצועית⁵. העמותה שואפת לספק תנאים וכלים מתאימים על מנת שהילד עם לקות השמיעה יממש את הפוטנציאל הגלום בו באורח מיטבי ומרבי. הארגון פועל למען הרחבת המודעות לקשייו וצרכיו הייחודיים של הילדים⁶. העמותה מבססת פעילויות רבות על עזרתם הרבה של מתנדבים המגיעים מרחבי הארץ. המתנדבים פועלים בתחומים שונים ומגוונים במטרה לסייע לילדים ובני נוער חרשים וכבדי שמיעה ולקדם את פעילות הארגון⁷. העמותה מאושרת לעניין תרומות ע"פ סעיף 46 לפקודת מס הכנסה⁸.

להלן נתוני העמותה לפני תהליך המיזוג, שנת 2017

מטרות העמותה

1. לקדם את חינוכם ושיקומם של ילדים ובני נוער הסובלים מליקויי שמיעה (חרדים וכבדי שמיעה).
2. לאבחן ולאחר ילדים ונוער לקויי שמיעה.
3. לסייע בהכשרת ילדים ונוער כדי להביא להיקלטותם בעבודה ובחברה, להשתלבותם בסביבה. לסייע בידי ההורים של ילדים ונוער כאמור ולעודדם בטיפול בבניהם. ליצור בארץ תודעה ציבורית לצורך במתן סיוע ותמיכה לקליטת ילדים ונוער בחברה.
4. לקיים קשרים עם מוסדות, ארגונים וגופים שונים, בארץ ובחו"ל, המטפלים בליקויי שמיעה בקרב ילדים ונוער, וכן לסייע או ליעץ להם.

5. לאסוף ולרכז נתונים ומידע, מכל הסוגים, בכל הנוגע לקידום כל הפעילויות הנ"ל⁸.

פעילויות העמותה

- אבחון- איתור תלמידים לקויי שמיעה אבחון דידקטי והדרכה אבחון וטיפול פסיכולוגי.
- פיזיותרפיה- שיקום תקשורת-אימוני שמיעה ודיבור, ופיתוח שפה שיקום חברתי.
- מסגרת חינוכית גן ילדים-
 - מורות מרכזות בכל אזור.
 - בבתי ספר מורות שמע נודדות.
 - מורות חילות ובנות שירות לאומי במרכזי שמע ובכיתות השילוב.
 - טיפול סוציאלי.
 - קליטת תלמידים עולים חדשים לקויי-שמיעה.
 - שיעורי עזר ותגבור לימודי.
 - מכינה להשלמת בחינות בגרות ושיפור הציונים.
- קייטנות- מפעילי קייטנות- קייטנות ונופשות (בסוכות, חנוכה, פסח וחודש יולי).
- מחקרים- יחידת מחקר.
- ספרייה- ספריית עיון לתלמידים, הורים, אנשי מקצוע, סטודנטים ואנשי אקדמיה.
- ייעוץ- הדרכה והשתלמויות.
- זכויות- יוזמות בתחום החקיקה.
- סיוע כספי- סיוע ברכישת מכשירי שמיעה אישיים, מלגות לתלמידים ועידוד להשכלה גבוהה ולהתמחות מקצועית.
- פנאי- חוגי העשרה וחברה.
- ציוד- מכשירי שמיעה- הצטיידות במכשור חדשני והשאלת מכשירי שמיעה אישיים ואל-חוטניים.
- ציוד שיקומי- פיתוח עזרי לימוד ייחודיים והחדרת רעיונות חדשניים למערכת החינוך והשיקום⁶.

הפעולות העיקריות שבוצעו ע"י העמותה לצורך קידום מטרותיה במהלך שנת 2017

- אחזקת והפעלת סניפי "שמע שונים".
- שירותים סוציאליים.
- תכניות מעבר.
- קורסים וסדנאות בתחום שפת הסימנים⁹.

מיקום פעילות העמותה

פעילות העמותה מתנהלת במבנים שהועמדו לרשותה ע"י עיריות ומועצות מקומיות כדלקמן: תל אביב, ירושלים, באר שבע, טבריה, נתניה, רעננה, ברקן, רחובות, ראשון לציון, אשקלון ואילת⁸.

מבנה ארגוני שנת 2017



תיאור בעלי תפקיד:

לעמותה 6 חברי ועד מנהל- מאור מרלי, חיים שוורצברד, אורי שלום, מתתיהו טל, סיגי כמיגר ומיכאל רוט¹⁰. כמו כן, בעלי התפקידים בעמותה- מילי וסרשטרום- מנכ"לית, יאיר קמינצקי- מנהל תכנית יוצרים עתיד, אירית סוויסה- מזכירת עמותה, אורית שרייבר- מנהלת מועדונים ארצית, שרי דולב- מנהלת פרויקטים. כמות המועסקים בעמותה בשנת 2017 הינה 65 עובדים ו-286 מתנדבים⁹.

הכנסות

עיקר הכנסות העמותה נובעות מתרומות, הקצבות ותמיכות מהמדינה ומרשויות מקומיות ושווי שירותים שהתקבלו ללא תמורה.⁸

המחזור הכספי של העמותה

2,542,894 ₪ (ראה דו"ח רווח והפסד נספח 1).

עמותת היעד: המכון לקידום החרש בישראל

העמותה הוקמה בשנת 1993 בשם "המכון לקידום החרש והנכה בישראל"¹¹ ע"י פול ה. בריס וישראל סלע¹². המייסדים הינם אנשי מקצוע, העוסקים בתחום החרשות¹¹. בשנת 1996 שונה שמה של העמותה ל-"המכון לקידום החרש בישראל"¹³.

העמותה הוקמה במטרה ליצור שינוי חברתי שיאפשר לאנשים חרשים וכבדי שמיעה בישראל חיים של שוויון ועצמאות בחברה נגישה. העמותה הציבה לעצמה כמטרה ליזום, לפתח וליישם תכניות לרווחתה של קהילת החרשים וכבדי השמיעה בישראל, להעצמתה ולהגברת שילובה בחברה כולה. המכון פועל בשיתוף עם גופים אחרים בקהילה ועם גורמים ציבוריים וממשלתיים אחרים, במטרה לאחד את כל הכוחות לרווחתה של אוכלוסיית החרשים וכבדי השמיעה¹⁴.

העמותה הציבה לעצמה כמטרה ליזום, לפתח וליישם תכניות לרווחתה של קהילת החרשים וכבדי השמיעה בישראל, להעצמתה ולהגברת שילובה בחברה כולה.

המכון מהווה מופת לעבודת צוות מוצלחת ופורה של שומעים, חרשים וכבדי שמיעה, הפועלים בצוותא להשגת מטרות הקהילה כולה. צוות המכון יוזם מחקרים יישומיים בתחומי החינוך, השיקום והתקשורת בקהילה, וכן מפתח ומפעיל תכניות חדשניות בתחומים אלה: ימי עיון, סדנאות ושירותי ייעוץ והכשרה לאנשי מקצוע ולחברי הקהילה. המכון פועל בשיתוף עם גופים אחרים בקהילה ועם גורמים ציבוריים וממשלתיים אחרים, במטרה לאחד את כל הכוחות לרווחתה של אוכלוסיית החרשים וכבדי השמיעה¹¹.

חזון העמותה הוא לייצר שינוי חברתי שיאפשר לאנשים חרשים וכבדי שמיעה בישראל חיים של שוויון ועצמאות בחברה נגישה¹⁵.

העמותה מאושרת לעניין תרומות ע"פ סעיף 46 לפקודת מס הכנסה. בנוסף, המכון קיבל מעמד של מוסד ללא כוונת רווח פי חוק מס ערך מוסף, התשל"ו-1975¹⁶.

להלן נתוני העמותה לפני תהליך המיזוג, שנת 2017

מטרות העמותה

לספק הכשרה חינוכית ושירותים לאנשים חרשים וכבדי שמיעה בשלב מעבר על מנת להכשירם ולאפשר להם להשתתף בלימודים במוסדות להשכלה גבוהה¹⁶.

פעילויות העמותה

- מרכז תמיכה לסטודנטים חרשים וכבדי שמיעה- המרכז מקדם הנגשת השכלה גבוה לסטודנטים חרשים וכבדי שמיעה בליווי פרטני, חקיקה ולובינג וסנגור מול האוניברסיטאות והמכללות. הזדמנויות אלה מאפשרים לסטודנטים ולבוגרי התיכון חרשים וכבדי שמיעה לקדם את עתידם.
- מודל הצלחה: תכנית למניעת סיכון בקרב ילדים חרשים וכבדי שמיעה- ילדים חרשים וכבדי שמיעה גדלים לרוב עם בני משפחה שומעים, אינם נחשפים לבוגרים חרשים וכבדי שמיעה אחרים המצליחים בלימודים, בעולם העבודה ובחברה ונמצאים בסכנה מוגברת. התוכנית מספקת כלים שמאפשרים לצעירים חרשים וכבדי שמיעה להתמודדות בחברה ומפתחת בהם אמונה ביכולות שלהם להפוך לבוגרים עצמאיים שווים ותורמים לחברה.
- הנגשת שירותי רפואה, בשגרה ובחירום- לאנשים חרשים וכבדי שמיעה יש קושי לצרוך באופן עצמאי שירותי רפואה והם תלויים באדם שומע שיוכל לסייע בתקשורת עם הצוות הרפואי. זהו מצב אבסורד העלול אף לסכן חיים. על מנת שאדם חרש/כבד שמיעה יוכל לקבל שירותי רפואה חירום יש להנגיש את השירות, וזה ניתן לעשות ע"י תרגום לשפת הסימנים ותמלול מרחוק, בעזרת טבלט. התוכנית מיועדת להתחיל כפיילוט בביה"ח תל השומר ובנהרייה.
- הקמת מרכז תמיכה בשירותי תרגום ותמלול מרחוק- פיתוח פלטפורמה הכוללת זימון תורים, תרגום מרחוק לשפת הסימנים ותמלול באמצעות אפליקציה בסלולר וגלישה במחשב. הפלטפורמה תייצר שינוי דרמטי בטיב ההנגשה, בזמינות ובעלות.
- התערבות בעת משבר- תכנית למנוע והקל על הלחץ והדאגות בקרב ילדים ומבוגרים בעת משבר.
- תיעוד ניצולי שואה- התכנית מתעדת את סיפוריהם המיוחדים של ניצולי שואה חרשים וכבדי שמיעה ושל הדור השני. התיעוד משמש בסיס לסדנאות אשר מחזקות את הקשר בין קהילת החירשים להיסטוריה הישראלית וזהות יהודית.

- פרסומים- הפרסומים שלנו כוללים המילון המקוון הראשון לשפת הסימנים הישראלית. המילון כולל למעלה מ-2,500 סימנים שתורגמו לעברית, אנגלית, ערבית ואמהרית ועוד חלקים נלווים "סימני יהדות", "סימנים לעת משבר" ו"מדעים בסימנים". בעברית פורסם גם ספר בישול לחגים עם מתכונים מנשים חירשות וכבדי שמיעה ותמונות של סימנים רלוונטיות בשפת הסימנים הישראלית.
- בית הספר לשפת הסימנים ישראלית- המכון לקידום החרש מהווה מרכז פעיל ללימוד השפה, שפת הסימנים הישראלית. כל המורים, הם אנשים חרשים וכבדי שמיעה, המלמדים את השפה, שפת הסימנים הישראלית. למרכז הפעיל מגיעים אנשים שומעים הסובבים את האדם החרש במעגל חייו, קרי, בני משפחה, אנשי מקצוע חברים ואחרים המתעניינים בשפה המיוחדת לקהילת החרשים. חשוב לציין כי ההוראה מספקת לאנשים החרשים מקצוע בפני עצמו¹⁷.
- הרצאות- סדנאות\הרצאות לאנשי מקצוע\בתי ספר\ מוסדות אקדמיים- להכרת הנושא, פתרונות נגישות, דרכי הכלה, הסרת מחסומים ועוד.
- סדנאות לתלמידים בבית ספר- לפיתוח מיומנויות התמודדות.
- שפת הסימנים- לימוד השפה לבני המשפחה, אנשי מקצוע והקהל הרחב.
- מתן שירות לסטודנטים- לוי, תמיכה וסנגור לקבלת התאמות\זכויות לקורסים¹⁴.

הפעולות העיקריות שבוצעו ע"י העמותה לצורך קידום מטרותיה במהלך שנת 2017

- תכנית מודל הצלחה- תכנית מרכזית במכון אשר מספקת מענה, תמיכה ופתרונות לצרכי הנגישות של אנשים חרשים וכבדי שמיעה בישראל.
- שירותי תמיכה בתחומי השכלה על תיכונית וגבוהה לאנשים חרשים וכבדי שמיעה ברחבי הארץ.
- סדנאות להתערבות בעת משבר\ תכניות העצמה\ זהות אישית\ זהות יהודית והונכיות פרטניות וקבוצתיות.
- סדנאות להעצמת נשים חירשות מהחברה הערבית המופעלות ע"י סטודנטיות\בוגרות חירשות.
- תכניות בחברה הערבית.
- הכשרת מדריכים חרשים וכבדי שמיעה.
- תכנית זהות יהודית שמטרתה לתעד את סיפוריהם של עשרות שורדי שואה חרשים ועלייתם לארץ בשנות ה-30.
- סדנאות נגישות לנותני שירותים: אנשי מד"א ואנשי מקצוע מטפלים בעת חירום (עו"ס, אנשי רפואה, ועוד).
- מיזם תעסוקה- תכנית אשר מטרתה לעודד מעסיקים לקלוט אנשים חרשים וכבדי שמיעה לעבודה.
- תכנית הנגשת מערכת הבריאות, סדנאות לצוותים הרפואיים וסדנאות לקהילה. מטרת התכנית לאפשר לחירשים ולכבדי השמיעה לקבל טיפול רפואי בשפתם.
- פיתוח והפצת שפת הסימנים הישראלית- המכון שם לעצמו מטרה לפתח את שפת הסימנים הישראלית ולפעול למען הכרה בשפה כשפה רשמית במדינת ישראל. המכון מפתח תכניות להוראת השפה והנחלתה בחברה

הישראלית. בנוסף, המכון סיים הפקת מילון אינטרנטי שתורגם לכמה שפות משפת הסימנים הישראלית לטובת כל הלומדים את השפה בדגש על ילדים חרשים ובני המשפחה שלהם.

- מרכז מידע ותקשורת אינטרנטית לקהילה- המכון מפעיל אתר אינטרנט המאגד בתוכו את כל המידע הרלוונטי למעגלי החיים של אדם חירש וכבד שמיעה בתחומי: זכויות, אביזרי עזר לשמיעה, מוסדות נגישים, ארגונים ומוסדות מטפלים, מאמרים מקצועיים, עדכונים וחדשות.
- המכון הקים ומפעיל מערכת המאפשרת מתן שירותי תרגום לשפת הסימנים ותמלול מרחוק, המיועדת לשימוש קהילת החרשים וכבדי השמיעה (דוח מילולי 2017).

מיקום פעילות העמותה

העמותה פועלת מתל חי בצפון הארץ ועד לבאר שבע והנגב שבדרום כולל הפזורה הבדואית¹⁸.

מבנה ארגוני שנת 2017



תיאור בעלי תפקיד:

לעמותה 11 חברי ועד מנהל- עו"ד ראובן רייף, לאה סלע, פרופ' אריה רייכל, גלעד בוריסובקי, יהונתן שטיינברג, רינת סביר, חווה סביר, רות אברבנל, מאיר אטדג'י, פרופ' מרדכי מירון ורותי יהב¹⁹. כמו כן, בעלי התפקידים בעמותה- יעל קקון- מנכ"לית, אורנה בן-חור- מנהלת תפעול מרכז נגישות, אורית זולברג- רכזת השכלה ותעסוקה, אליאס קבקוב- רכז פיתוח תכניות, נעה מלכה- רכזת קשרי קהילה וגליה כהן- מנהלת חשבונות. כמות המועסקים בעמותה ב-2017 הינה 18 עובדים ו-50 מתנדבים¹⁸.

הכנסות

עיקר הכנסות העמותה נובעות מתרומות, תמיכה ממשרד הרווחה וסכומים ששוחררו מנכסים נטו שהוגבלו. ב-1.1.2016 נחתם הסכם בין המכון לבין הסוכנות היהודית לארץ ישראל לפיו מעמידה הסוכנות את הקומה השנייה במבנה ברחוב לה גוורדיה 63 בתל אביב לשימוש המכון למטרותיו הציבוריות ללא תמורה¹⁶.

המחזור הכספי של העמותה

2,771,464 ₪ (ראה דו"ח רווח והפסד נספח 2).

המיזוג

תהליך המיזוג-

- אישור המיזוג ע"י ועד מנהל עמותת קלט- 14.1.2018²⁰.
- אישור המיזוג ע"י האסיפה הכללית עמותת קלט- 29.5.2018²¹.
- אישור המיזוג ע"י האסיפה הכללית עמותת יעד- 29.5.2018²².
- העברת הודעה לרשם- 31.5.2018²³.
- אישור בית המשפט- 16.9.18²⁴.
- קבלת תעודת מיזוג- המיזוג נכנס לתוקפו הסטטוטורי עם קבלת תעודת המיזוג בתאריך 11.11.2018²⁵. לאחר קבלת תעודת המיזוג עורכי הדין אופיר כץ ושות' שלחו מכתב לרשם העמותות שבו ביקשו לאשר את שינוי שם ומטרות העמותה כפי שצוין והוחלט בפרוטוקולי האספות הכלליות שאישרו את המיזוג²⁶. ב- 25.12.2018 שונה של העמותה ל- "מעגלי שמע (ע"ר)"²⁷.
- השופטת: איריס לוי- עבודי, מספר תיק: 57942-07-18, משרד עו"ד: אופיר כץ ושות'²⁴.

לדברי מילי

אנחנו תחילה פנינו ל"עמותת קול", ראינו בהם יותר המשך עתידי שלנו. היו בדיאלוג מתמשך, אך הדבר לא צלח, בעיקר פרסונלית. לאחר מכן פנה אלינו "מכון לקידום החירש". היה מזוהה עם החירשים ולא דווקא עם כבדי שמיעה. טיפלו בבוגרים מעל 21.

כאשר הגיעו להסכם, ביקשו שמילי תעסוק בצד המקצועי חברתי ואילו מילי בצד העסקי וגיוס משאבים. אך הועד לא הסכים לכך. הייתה אמירה, "יעל לא תוביל לבד", יעל החליטה לסיים את תפקידה. בתחילת ההליך ועד המנהל הכניס יועצת ארגונית בהתנדבות, ללא ניסיון.

מאוחר יותר נעשה שימוש ביועץ ארגוני, אבי ספקטור, שעבד עם הגוינט והמגזר השלישי.

שלב לאחר המיזוג



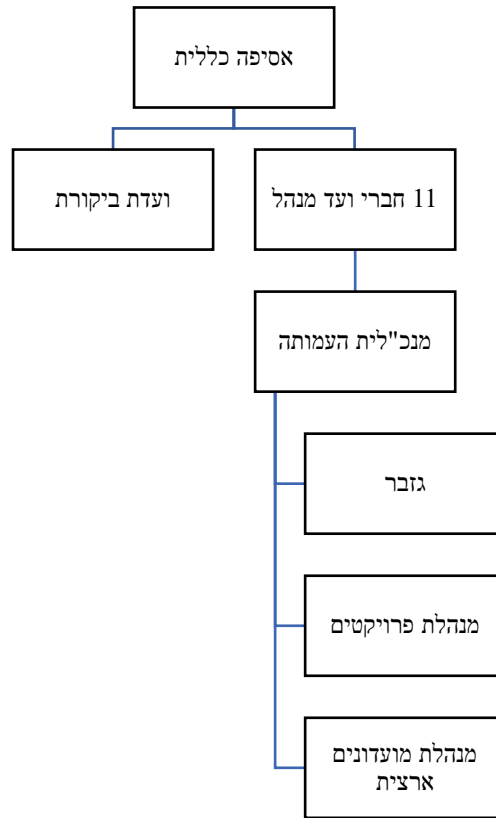
העמותה הממוזגת

העמותה הממוזגת פועלת לשילובם המיטבי של אנשים חרשים וכבדי שמיעה בסביבות הפעולה (מעגלי החיים) השונות של חייהם, החל מילדותם ועד לבגרותם כאנשים עצמאים, מעורבים ויצרנים. הפרויקטים ומעגלי החיים של העמותה:

- מועדונים חברתיים (כולל מרכז נוער ומועדונית שיקום) – ילדים מגיל 6 ועד לימודים בחטיבת הביניים כולל.
- תכנית המעבר "יוצרים עתיד" ומרכז מידע לקראת ובמהלך שירות צבאי / לאומי / אזרחי – לטובת בני נוער ומסיימי תיכון.
- השכלה גבוהה - הכנה וליווי סטודנטים לקראת ובמהלך לימודים אקדמאים, כולל הפעלת תכנית בחברה הערבית בתחום זה עבור הג'וינט בקרב החברה הערבית.
- הנגשת מערכת הבריאות – העברת הדרכות, סדנאות והרצאות על מנת להפוך את שירותי הרפואה נגישים יותר עבור החרשים וכבדי השמיעה ובני משפחותיהם. פרויקט זה מתקיים בשת"פ עם הקרנות של המוסד לביטוח לאומי.

העמותה פועלת בפריסה ארצית ובשת"פ עם משרד העבודה והרווחה, משרד החינוך, הקרנות של המוסד לביטוח לאומי והג'וינט¹.

מבנה ארגוני של העמותה הממוזגת



הוחלט כי החברים ובעלי המניות בתאגיד היעד יהפכו לחברים ובעלי מניות בתאגיד הקולט לאחר המיזוג²⁰.

תיאור בעלי תפקיד:

לעמותה 11 חברי ועד מנהל- מאור מרלי, חיים שוורצברד, אורי שלום, מתתיהו טל, סיגי כמיגר, מיכאל רוט, ראובן רייף, לאה סלע, יהונתן שטיינברג, אורלי הלפרן ואריה ריכל²⁸.

מטרות העמותה הממוזגת

כחלק מהמיזוג הוחלט על שינוי מטרות התאגיד הקולט-

1. לקדם את חינוכם ושיקומם השכלתם ומעמדם של אוכלוסיית החירשים וכבדי השמיעה בישראל ילדים ונערים ונער הסובלים מליקויי שמיעה (חרדים וכבדי שמיעה). להלן: "ילדים ונערים".
2. ליזום, לפתח ולהטמיע מגוון פתרונות חדשניים ועדכניים המאפשרים לאוכלוסיית החירשים וכבדי השמיעה, שילוב מלא בתחומי החיים: בפן החינוכי, התעסוקתי והחברתי ובתקשורת עם רבדי החברה והקהילה; וזאת על מנת לאפשר לאוכלוסיית החירשים וכבדי השמיעה תפקוד מלא ומעמד שוויוני כאזרחים וכשותפים פעילים.
3. לאבחן ולאתר לטפל בילדים ונערים לקויי חרשים וכבדי שמיעה

4. א. לסייע בהכשרת ילדים ונוער אוכלוסיית החירשים וכבדי השמיעה, לרבות ילדים ונוער חרשים וכבדי שמיעה ובשילובם בהשכלה הגבוהה כדי, במטרה להביא לשיתופם המלא בעבודה ובחברה הישראלית, ולהשתלב בתחום בסביבה.

ב. לסייע בבריאות הילדים של ילדים ונוער פאמילי חירשים וכבדי שמיעה ולכוונתם למצות את מלוא הפוטנציאל של ילדיהם ולעודדם בטיפוח בבניהם.

ג. ליצור בארץ תודעה ציבורית לצורך במתן סיוע ותמיכה לקליטת ילדים ונוער בחברה.

5. לקיים ולקדם קשרים עם מוסדות, ארגונים וגופים שונים, בארץ ובחו"ל, המטפלים בחירשים ובכבדי שמיעה בליקויי שמיעה בקרב ילדים ונוער, וכן לסייע או ולייעץ להם.

6. לאסוף ולרכז נתונים ומידע, מכל הסוגים, בכל הנוגע לקידום כל הפעילויות הנ"ל.

7. ליצור בארץ תודעה ציבורית לצורך במתן סיוע ותמיכה לשילוב מלא ושוויוני של אוכלוסיית החירשים וכבדי השמיעה בחברה, ולקדם חקיקה בתחום אוכלוסיית החירשים וכבדי השמיעה²⁹.

בנוסף, הוחלט על שינוי שם העמותה הקולטת- החלטה שהתקבלה פה אחד. שם העמותה הממוזגת לאחר המיזוג- בעברית- מעגלי שמע (ע"ר), באנגלית (Magaley Shema (RA)²¹.

משך המיזוג

ממועד חתימת הסכם מיזוג ועד לקבלת תעודת מיזוג עברו כ-10 חודשים.

הערכה פיננסית

טבלה 2: מחזור פעילות שנים 2015-2018 עמותת שמע ושנת 2019 עמותת מעגלי שמע

מחזור פעילות שנים 2015-2018 עמותת שמע ושנת 2019 עמותת מעגלי שמע				
2018	2017	2016	2015	
4,628,042	5,242,264	5,099,379	5,213,016	מחזור פעילות
-11.717%	2.802%	-2.180%		שינוי במחזור הפעילות

מילי וסרשטרום, מנכ"לית של העמותה הממוזגת, מספרת על התהליך³⁵:

החלטנו להשאר עם 2 מטרות

1. לקדם השכלה גבוהה לסטודנטים חירשים וכבדי שמיעה. תחום גרעוני עדיין.
2. מועדונים, מועדוניות, תוכנית לבני נוער. חברה ערבית. נשאו 3 פרויקטים.

שינוי בהרכב הפרוייקטים

בסוף התהליך כל התוכניות של המכון נסגרו. פרויקט הדגל של המכון, "תרגום ותמלול מרחוק", פרויקט שניהל לא בצורה עיסקית, הם החליטו לסגור. יצר הד לא חיובי בקהילה. הייתה אי שביעות רצון מצד קרנות הביטוח הלאומי.

עובדים

ישנם עובדים שבחרו לעזוב. מישהי לפני פנסייה עזבה (לא רצתה להתרגל לארגון חדש, ומנהל חדש). מישהי אחרת (יד מינה של יעל) עזבה. הרבה מהשנה הראשונה הוקדשה ללמידה. הוצג מידע חלקי, מסויים.

יו"ר הקודם של שמע ויתר על תפקידו, יו"ר המכון הוא שהמשיך בתפקיד.

מילי שיקפה לעובדים, יחד עם היועצת עבדה על מסרים. היו שני מפגשים מגבשים.

באמצע התהליך מילי יצאה לחופשת לידה, עובדי שמע היו באי ודאות. שנה אח"כ זה התהפך כי יעל עזבה את התפקדי " אין מי שישמור עליהם".

בנוסף עובד אחד שנפרדו ממנו, אחראי לגיוס משאבים. ניתנה לו הזדמנות לשנה, אך היות וזה לא עבד נאלצו להפרד.

בעקבות העזיבה "נפגעו היסודות", "זקן השבט".

מתנדבים

לארגון 30-40 מתנדבים קבועים. שנות שירות, שירות לאומי. מכינות, סטודנטיות שלומדות חינוך מיוחד, קילנאי תקשורת. השאר התנדבות חד פעמית. בוגרים שמרצים בפני הורים. שיתופי פעולה עם חברות עסקיות להתנדבות.

לאחר המיזוג, נעשתה התמקצעות, לא כל מתנדב מתקבל.

הגילוי במכון

א. המכון העניק שירותים לספקים מאשר שירותים לסטודנטים. לדוגמא, המכון סיפק מתורגמנים ומתמללים. המתורגמנים היו יקרים ביחס לשוק. הרווח היה קטן, והיות והיה כוח אדם במכון שהתעסק עם כך, גם לא נותר רווח. לא היה לכך ערך מוסף. המתורגמנים "גזרו קופון" וזה לא היה ערכי. הוחלט לפטר 6 עובדות (מתורגמנות).

ב. המכון זכה בפרוייקטים גרעוניים של הגוינט.

הבדלים בין העמותות

1. בגיל, כל עובדי שמע, 50 ומטה. מנהל כספים- פנסיונר. מתנדבים- 18-30. (צוות ההנהלה 30-50) ארגון צעיר, דינמי, עובדים משרד הרווחה, החינוך. בת שירות, שהרגישה כחלק ממשפחה. במכון- המנכ"לית יעל- הייתה בת 60. כל העובדים בגיל מבוגר,

היו צעירים +30

2. בשמע העובדים היו מגובשים, בהסתכלות מהצד, היה קשר לא פורמלי. במכון הקשר היה שונה, הייתה שליטה של ההנהלה.
3. הבדל ועדי המנהל- ועד מנהל בשמע הדגיש רמה כלכלית, גיוס משאבים, ניהול עסקי. ועד מנהל מכון-עוד יותר מבוגרים, הנמוך 55, 60. באופי שונים, פרופסור, דוקטור, אדריכלית. פחות בעניין כסף ומימון אלא מהות.
4. היה פער משמעותי, בניהול היומיומי. במכון- קצת התנהלות כמו הסתדרות, מסמכים, דפים, כל פעולה אורכת שעות. כגון תהליכי עבודה. הכל תחת ההנהלה, ולא מטעמה. 3 אחראים על פרויקט, כאשר יש שאלות אחד מפנה לשני. הקשר היה עם המנכל"ית ולא עם המנהל הישיר.

גורמי הצלחה

1. ליווי מקצועי רלוונטי פיננסי וארגוני "הייתה יפה שעה אחת קודם".
2. בחינה שלמדו אחרי המיזוג. יש לבדוק בדיקה מעמיקה של הפרוייקטים. הציגו מצגת שווא, נאמר 400 סטודנטים, היו 50 סטודנטים. לא היה דרך להכנס קודם לפני לבדיקה מעמיקה.
3. משך זמן, ממוקד וקצר. או לחתוך לא לעשות איטי ומתמשך.
4. יש לבחון מהו הערך המוסף למיזוג.

האם המיזוג הצליח?

לדברי מילי, מדד ההצלחה למיזוג:

1. יש לבחון את השאלה- האם כלכלית הצלחנו להציל את 2 הארגונים ואפשרנו להם אורך חיים ארוך יותר. מכון לקידום החירש- גירעון, ב- 2019 היה גרעון לשניהם. ב- 2020 בחציון ראשון, לא משכנו כסף, ואף סיימנו בפלוס, תוכנית אסטרטגית לגיוס משאבים.
2. מדד הפעילות- האם הפעילות המשיכה? מכון לקידום החירש- שינה את פניו, כן. שמע-פעילות המשיכה, לא נפגעה אלא המשיכה.

תוכניות לעתיד

ליצור ארגון גג שיתן שירותים לגילאים מאפס ועד מאה עשרים. לעיוורים יש ארגון גג, מרכז לעיוור, ישנם לערך 100 ארגונים ובעלי כוח. בעלי יכולת דרישה למול משרד הרווחה ישנם הרבה זכויות לעיוורים, החירשים לא מתקרבים לכך. הקהילה פחות נאמנה, כל אחד נאבק למען עצמו. התוכנית להיות ארגון מוביל.

ביבליוגרפיה

1. שמע, אתר העמותה- אודות שמע, (ח"ת), 2020, מתוך
[/https://shema.org.il/%D7%90%D7%95%D7%93%D7%95%D7%AA](https://shema.org.il/%D7%90%D7%95%D7%93%D7%95%D7%AA)
2. שמע, 1982, בקשה לרישום עמותה.
3. שמע, 1982, תעודה לרישומה של עמותה.
4. שמע, 2014, תעודה לשינוי שם.
5. שמע, 2017, דוח מילולי.
6. שמע, עמותת שמע : לחינוך ושיקום ילדים ונוער חרשים וכבדי שמיעה, תל אביב (ע"ר), (ח"ת), 2020, מתוך
https://www.kesher.org.il/knowledge_item/%D7%A2%D7%9E%D7%95%D7%AA%D7%AA-%D7%A9%D7%9E%D7%A2-%D7%9C%D7%97%D7%99%D7%A0%D7%95%D7%9A-%D7%95%D7%A9%D7%99%D7%A7%D7%95%D7%9D-%D7%99%D7%9C%D7%93%D7%99%D7%9D-%D7%95%D7%A0%D7%95%D7%A2%D7%A8-%D7%97%D7%A8
7. שמע, אתר העמותה- מתנדבים, (ח"ת), 2020, מתוך
<https://shema.org.il/%D7%AA%D7%A8%D7%95%D7%9E%D7%94-%D7%95%D7%94%D7%AA%D7%A0%D7%93%D7%91%D7%95%D7%AA>
8. שמע, 2017, דוח כספי.
9. שמע, 2017, דוח מילולי.
10. שמע, 2016, דוח מילולי.
11. המכון לקידום החרש בישראל, המכון לקידום החרש בישראל, (ח"ת), 2020, מתוך
<https://www.israeltoremet.org//amuta/58022230>
12. המכון לקידום החרש בישראל, 1999, תקנות המכון לקידום החרש בישראל.
13. המכון לקידום החרש בישראל, 1996, תעודה לשינוי שם של עמותה.
14. המכון לקידום החרש בישראל, המכון לקידום החרש בישראל בתל-אביב (ע"ר), (ח"ת), 2020, מתוך
https://www.kesher.org.il/knowledge_item/%D7%94%D7%9E%D7%9B%D7%95%D7%9F-%D7%9C%D7%A7%D7%99%D7%93%D7%95%D7%9D-%D7%94%D7%97%D7%A8%D7%A9-%D7%91%D7%99%D7%A9%D7%A8%D7%90%D7%9C-%D7%A2%D7%A8
15. המכון לקידום החרש בישראל, המכון לקידום החרש בישראל- מידע כללי, (ח"ת), 2020, מתוך
<https://employment.molsa.gov.il/Employment/UniquePopulation/IntegratingPeopleWithDisabilities/NGOs/Pages/58022230.aspx>

16. המכון לקידום החרש בישראל, 2017, דוח כספי.
17. המכון לקידום החרש בישראל, על העמותה, (ח"ת), 2020, מתוך <https://www.jgive.co.il/new/he/usd/charity-organizations/92>
18. המכון לקידום החרש בישראל, 2017, דוח מילולי.
19. המכון לקידום החרש בישראל, 2016, דוח מילולי.
20. שמע, 2018, הצעת מיזוג 1.5.2018.
21. שמע, 2018, פרוטוקול ישיבת אסיפה כללית של עמותת שמע 29.5.2018.
22. המכון לקידום החרש בישראל, 2018, פרוטוקול ישיבת אסיפה כללית של המכון לקידום החרש 29.5.2018.
23. שמע, 2018, מכתב מעורכי הדין אופיר כץ ושות' לרשם העמותות, הודעה על מיזוג עמותות 31.5.2018.
24. שמע, 2018, מסמך בית משפט לאישור המיזוג 16.9.2018.
25. שמע, 2018, תעודת מיזוג עמותה.
26. שמע, 2018, מכתב מעורכי הדין אופיר כץ ושות' לרשם העמותות, שינוי שם ומטרות העמותה הממוזגת 13.11.2018.
27. שמע, 2018, תעודת לשינוי שם של עמותה.
28. שמע, 2018, דוח מילולי.
29. שמע, 2018, דוח שינויים מבוקשים במטרות התאגיד הקולט.
30. שמע, 2018, דוח כספי.
31. שמע, 2016, דוח כספי.
32. שמע, 2015, דוח כספי.
33. המכון לקידום החרש בישראל, 2016, דוח כספי.
34. המכון לקידום החרש בישראל, 2015, דוח כספי.
35. ראיון מילי וסרשטרום, 23.06.2020, ד"ר אזוראל כאליפא רחל.

נספחים

נספח 1: דוח רווח והפסד שמע 2015-2018

2018	2017	2016	2015	פירוט	בש"ח
1,867,618	2,174,148	2,140,267	2,021,675		שווי שירותים שהתקבלו ללא תמורה
123,495	153,217	114,209	401,664		משרד הרווחה והשירותים החברתיים
-	-	43,800	-		משרד הרווחה- קייטנה
220,685	128,092	100,206	108,802		משרד הרווחה- מועדוניות שיקום
47,199	18,256	51,632	52,351		משרד החינוך
349,528	400,585	384,305	357,394		עיריית תל אביב
37,561	106,800	152,893	2,078		עיריית ירושלים
75,308	33,547	40,118	22,869		עיריית נס ציונה
27,398	28,659	19,502	30,764		רשויות מקומיות אחרות
166,820	167,360	182,000	162,000		הטה אוזן לדממה
632,252	513,464	535,414	406,681		תורמים שונים
-	-	9,325	4,224		החזר הוצאות הדפסות חוברות
176,965	400,747	356,985	536,969		השתתפות הורים
37,298	135,438	108,583	96,056		קורסים והשתלמויות
-	-	-	58,962		השכרת מבנה
738,980	667,652	572,763	589,016		תכניות מעבר
126,935	5,181	26,369	29,863		הכנסות שונות
-	241,118	223,910	268,050		הכנסות ערב גאלה
-	68,000	37,098	63,598		הכנסות יום התרמה
4,628,042	5,242,264	5,099,379	5,213,016		סה"כ מחזור פעילות
1,867,618	2,174,148	2,140,266	2,021,677		שווי שירותים שהתקבלו ללא תמורה
1,452,814	1,469,298	1,794,931	1,773,041		שכר והשתתפות בסניפי "שמע"
62,718	68,638	43,703	58,005		הוצאות ושכר שירותים סוציאליים
-	16,217	5,500	- 21,235		הוצאות מכירת ופינוי חוברות
378,037	243,460	303,705	223,997		חוגי העשרה וחברה, תגבור לימודי
128,760	220,483	61,271	91,862		הוצאות ושכר שפת הסימנים
590,248	524,799	410,036	341,406		הוצאות ושכר תכניות מעבר
4,480,195	4,717,043	4,759,412	4,488,753		סה"כ עלות פעילות
147,847	525,221	339,967	724,263		רווח גולמי- עודף נטו מפעילויות
342,442	520,050	731,559	653,482		שכר ונלוות
2,288	3,198	5,447	6,095		תקשורת
3,569	1,342	1,533	3,796		משרדיות
4,562	4,012	5,645	17,365		אחזקה ותפעול מבנה
57,540	196,884	150,092	142,516		שירותים מקצועיים
2,060	1,444	1,873	4,475		כבודים ואש"ל

8,526	5,505	5,526	17,262		נסיעות וחניה
50,310	61,601	32,175	42,031		משפטיות
41,578	38,541	24,581	37,457		פרסום ויחסי ציבור
-	780	850	6,661		תערוכות וסמינרים
9,247	4,552	7,955	4,635		חשמל מיסים ואגרות
-	-	686	-		הובלות ומשלוחים
2,635	875	1,023	1,579		מתנות
-	7,500				הוצאות פיצויים
5,960	-				הוצאות ארנונה
-	-	-	57,673		גיוס תרומות
360	24,145	11,752	8,524		שונות
22,530	17,291	22,877	32,939		הוצאות פחת
11,100	52,571	63,465	121,143		הוצאות גיוס תרומות
2,194	1,803	2,451	20,615		הוצאות יום התרמה
566,901	942,094	1,069,490	1,178,248		סך הוצאות מכירה שיווק הנהלה וכלליות
-419,054	-416,873	-729,523	-453,985		עודף/גירעון נטו מפעילויות לפני מימון
9,146	-6,304	-5,339	26,632		הכנסות/הוצאות מימון
-409,908	-423,177	-734,862	-427,353		עודף (גרעון) נטו מפעילויות לאחר מימון
			834,720		הכנסות והוצאות אחרות
-409,908	-423,177	-734,862	407,367		רווח/גירעון השנה

נספח 2: דוח רווח והפסד המכון לקידום החרש בישראל 2015-2017

2017	2016	2015	פירוט	בש"ח
1,250,000	7,006,329	12,601,721		סכומים ששוחררו מנכסים נטו שהוגבלו
543,582	192,995	385,564		תרומות והקצבות
-	304,174	127,500		תמיכה ממשדד הרווחה
405,000	-			הקצבה מהמוסד לביטוח לאומי
536,462	161,835	112,794		הדרכה, תרגום והרצאות
36,420	36,974	37,500		עיריית תל אביב (כולל הנחת ארנונה)
-	-	300		השאלת ציוד
2,771,464	7,702,307	13,265,379		סה"כ מחזור פעילות
1,669,227	1,689,194	1,522,090		משכורות והוצאות נלוות
601,046	475,280	106,870		שירותי חוץ
103,074	3,152,804	5,761,785		תרגומים
4,104	34,236	24,931		השתלמויות, ימי עיון וספרות מקצועית
3,816	8,946	5,907		ציוד וחומרים
21,094	18,121	17,966		תקשורת
8,107	51,148	57,484		פרסום
18,431	23,043	27,265		הפקת חומרים מקצועיים
3,515	1,317,653	5,014,099		סל תקשורת
57,203	51,793	30,832		נסיעות, שליחויות וחניות
34,647	50,516	92,882		שכר דירה ואחזקה
29,159	43,459	38,806		ביטוחים
128,773	121,320	126,057		פחת
2,682,196	7,037,513	12,826,974		סה"כ עלות פעילות
89,268	664,794	438,405		רווח גולמי- עודף נטו מפעילויות
117,170	181,994	202,800		משכורות והוצאות נלוות
78,996	78,414	76,588		דמי חבר, מיסים ואגרות
5,416	4,428	16,173		משרדיות
36,437	34,917	54,076		שירותים מקצועיים
14,075	8,769	17,329		נסיעות, כיבודים ומתנות
936	120	-		הסברה וגיוס תרומות
12,821	11,310	9,799		שונות
265,851	319,952	376,765		סך הוצאות הנהלה וכלליות
- 176,583	344,842	61,640		עודף/גירעון נטו מפעילויות לפני מימון
- 8,347	- 14,915	9,871		הכנסות/הוצאות מימון, נטו
- 184,930	329,927	71,511		רווח/גירעון השנה

נספח 3: דוח מאזן שמע 2015-2018

2018	2017	2016	2015	פירוט	בש"ח
3,682,850	1,625,396	2,197,580	3,132,136	מזומנים בבנקים, קופות ופיקדונות	מזומנים ושווי מזומנים
-	25,195	147,772	10,000		הכנסות לקבל
13,180	18,370	23,420	22,000		מלאי חוברות הדרכה וסוללות
83,246	35,672	125,529	86,592	המחאות לגביה, מקדמות לספקים, כרטיסי אשראי	חייבים ויתרות חובה
3,779,276	1,704,633	2,494,301	3,250,728		סה"כ נכסים שוטפים
477,160	104,838	57,222	55,904	ריהוט וציוד משרדי, ציוד אלקטרוני, מחשבים וציוד נלווה, שיפוצים במושכר,	רכוש קבוע
477,160	104,838	57,222	55,904		סה"כ נכסים שאינם שוטפים
4,256,436	1,809,471	2,551,523	3,306,632		סה"כ נכסים
101,037	183,977	226,329	333,007	חובות פתוחים והמחאות לפירעון	ספקים ונותני שירותים
642,594	282,659	380,552	311,110	מוסדות, עובדים, הפרשה לחופשה, אחרים, הפרשה לתביעה משפטית, הוצאות לשלם, המחאות לפירעון	זכאים שונים ויתרות זכות
743,631	466,636	606,881	644,117		סה"כ התחייבויות שוטפות
346,808	51,987	230,617	213,628	עתודה לפיצויי פיטורין בניכוי יעודה מעביד, נטו	התחייבויות בגין סיום יחסי עובד-מעביד, נטו
346,808	51,987	230,617	213,628		סה"כ התחייבויות שאינן שוטפות
1,090,439	518,623	837,498	857,745		סה"כ התחייבויות
1,318,837	615,975	2,626,768	2,392,947		נכסים נטו לשימוש לפעילויות: שלא יועדו ע"י מוסדות המלכ"ר
477,160	104,873	57,257	55,940		נכסים נטו ללא הגבלה- ששימשו לרכוש קבוע
800,000	-	-	-		נכסים נטו שיועדו ע"י מוסדות המלכ"ר
2,595,997	720,848	2,684,025	2,448,887		נכסים נטו שלא קיימת לגביהם הגבלה
570,000	570,000	- 970,000	-		נכסים נטו שקיימת לגביהם הגבלה באופן זמני
3,165,997	1,290,848	1,714,025	2,448,887		סה"כ נכסים נטו
4,256,436	1,809,471	2,551,523	3,306,632		סה"כ התחייבויות ונכסים נטו

נספח 4: דוח מאזן המכון לקידום החרש בישראל 2015-2017

2017	2016	2015	פירוט	בש"ח
2,337	733	1,287		מזומנים ושווי מזומנים- קופות
409,453	708,555	1,493,845		מזומנים ושווי מזומנים- בנק, בחשבון עו"ש
2,700,703	3,950,523	5,700,148		מזומנים ושווי מזומנים--פיקדונות
3,112,493	4,659,811	7,195,280		סה"כ מזומנים ושווי מזומנים
49,410	19,760	24,561		חייבים שונים
		1,421,080		הקצבות לקבל
3,161,903	4,679,571	8,640,921	-	סה"כ נכסים שוטפים
459,318	565,123	594,051	ריהוט וציוד, מחשבים וציוד נלווה, שיפוצים במושכר	רכוש קבוע
459,318	565,123	594,051		סה"כ נכסים שאינם שוטפים
3,621,221	5,244,694	9,234,972		סה"כ נכסים
241,914	444,632	3,606,744	מס הכנסה נטו, התחייבויות לעובדים בגין שכר ומשכורות, הפרשה לחופשה, הוצאות לשלם, המחאות לפירעון, זכאים אחרים	זכאים ויתרות זכות
241,914	444,632	3,606,744		סה"כ התחייבויות שוטפות
289,898	275,723	193,708	העתודה לפיצויי פיטורין מהווה את סכום ההתחייבות של המכון לפיצויי פרישה לעובדיו שאינו מכוסה ע"י פוליסות ביטוחי מנהלים לתאריך המאזן	התחייבויות בגין סיום יחסי עובד- מעסיק, נטו
289,898	275,723	193,708		סה"כ התחייבויות שאינן שוטפות
531,812	720,355	3,800,452		סה"כ התחייבויות
329,688	408,813	49,958		לשימוש לפעילות
459,318	565,123	594,051		ששימשו לרכוש קבוע
800,000	800,000	800,000		שיועדו ע"י העמותה
1,589,006	1,773,936	1,444,009		נכסים נטו שלא קיימת לגביהם הגבלה
1,500,403	2,750,403	3,990,511		נכסים נטו שקיימת לגביהם הגבלה באופן זמני
3,089,409	4,524,339	5,434,520		סה"כ נכסים נטו
3,621,221	5,244,694	9,234,972		סה"כ התחייבויות ונכסים נטו



מיזוג מספר 20

מיזוג מנהל קהילתי רוממה ומרכז קהילתי על שם גרוס רוממה בע"מ

מועד סיום המיזוג 22.11.2018

עמותת הקלט: מנהל קהילתי רוממה

העמותה הוקמה בשנת 2014 בשם "מנהל קהילתי רוממה". מייסדי העמותה הינם שמעון מזרחי, רחמים חזד נעם סגל, חנוך קסטנר, דוד הייקושלר, שמעון לוי, יחיאל רודמן, ברוך ברנדויין, מנחם בלום, ברוך כהן, תרזה בלום, לאה בלס, ואסתר חן¹. העמותה מנהלת את מרכז\מנהל קהילתי ברוממה בירושלים². העמותה עוסקת בפעילויות פנאי, תרבות, ספורט, קידום בריאות והעשרה לכלל האוכלוסייה החרדית באזור רוממה והסביבה. בנוסף, העמותה מפעילה מערך חירום ומתנדבים. תחום פעילות העמותה הוא קהילה וחברה³.

להלן נתוני העמותה לפני תהליך המיזוג, שנים 2016-2017

מטרות העמותה

1. ניהול מרכז\מנהל קהילתי ברוממה, עזרת תורה, בעלו והסביבה בירושלים בהתאם להחלטות הרשות ובתיאום עם החברה².

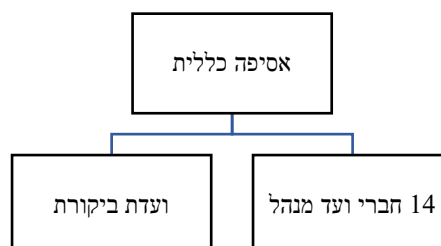
הפעולות העיקריות שבוצעו ע"י העמותה לצורך קידום מטרותיה במהלך שנת 2017

- פעילויות פנאי, תרבות, ספורט, קידום בריאות והעשרה לכלל האוכלוסייה החרדית באזור רוממה והסביבה.
- הפעלת מערך החירום ומתנדבים³.

מיקום פעילות העמותה

הארגון הארצי וסניפי הארגון פועלים בירושלים, בשכונת רוממה³.

מבנה ארגוני שנת 2017



תיאור בעלי תפקיד:

לעמותה 14 חברי ועד מנהל- רחמים חזד, יחיאל רודמן, שמעון יוסף לוי, נועם סגל, שמעון מזרחי, לאה בלס, אסתר חז, דוד הייקושלר, תרזה בלום, דנה בורשטין, מנחם בלום, ברוך כהן, ברוך ברנדויין וחנוך קסטנר⁴. לא קיימים מועסקים בעמותה. בשנת 2017 היו לעמותה 110 מתנדבים³.

הכנסות

לא קיימות הכנסות לעמותה.

החל מ-22.11.2018 לעמותה יש זכות שימוש במקרקעין שנתן לה גוף ציבורי (עיריית ירושלים)⁵.

חברת היעד: מרכז קהילתי על שם גרוס רוממה בע"מ

החברה הוקמה בינואר 1976 בשם "מרכז גרוס בע"מ" כחברה פרטית⁶. בנובמבר 1976 החליפה את שמה ל-"מרכז קהילתי ע"ש גרוס רוממה בע"מ"⁷. ב-1977, החברה נרשמה בפנקס החברות לתועלת הציבור⁸. המרכז הקהילתי שוכן בירושלים בשכונת רוממה. המרכז כפוף להנהלה ציבורית המורכבת מנציגי תושבי השכונה, עיריית ירושלים ומשרד החינוך. קרן ירושלים בעלת מניות בחברה (בעלת מניית ניהול)⁹.

להלן נתוני החברה לפני תהליך המיזוג, שנת 2017

מטרות החברה

1. להקים, להחזיק, להפעיל ולנהל את המרכז הקהילתי ברוממה, ירושלים והידוע כמרכז גרוס וכן מוסדות ומועדוני תרבות וחברה אחרים.
2. לפתח ולעודד פעולות תרבות, חינוך, אומנות, מלאכה, ספורט, משחקים, נופש, אירוח ושעשועים ולהקים את כל המתקנים, בתי המלאכה ומעבדות, ולרכוש את כל הציוד אשר יהיו כרוכים בביצוע פעולות אלה.
3. לקנות, לשכור, לחכור, לקבל רישיון, להחליף, לשאול או לרכוש בכל דרך אחרת נכסים וזכויות מכל סוג שהוא ככל אשר יראה לחברה למועיל להשגת מטרותיה.
4. למכור, להשכיר, להחכיר, לתת רישיון, לשעבד, למשכן, להחליף, להשאיל, להעניק בכל דרך אחרת, נכסים טובות הנאה וזכויות מכל סוג שהוא בכל אשר יראה לחברה למועיל להשגת מטרותיה.
5. לקבל במתנה, להחזיק בנאמנות כל רכוש, נכס או זכות ולפעול כנאמנים למען מטרות החברה.
6. להוציא לאור, להדפיס, להפיץ בין בעצמה ובין ע"י אחרים ספרים, חוברות, עלונים, כתבי עת, עיתונים, שבועונים, ירחונים או כל עיתון אחר וכן הודעות מכל מן וסוג בכל אשר יהא בהם לדעת החברה למועיל.

7. ליזום, לייסד או להשתתף בייסוד כל חברה או אישיות משפטית אחרת, אשר מטרתה זהות או דומות למטרות החברה, כולן או מקצתן, וכן להתאחד והתמזג עמם, לסייע או לתמוך בהם.

8. לעשות כל מיני פעולות שיש להן קשר או היכולות לענות להשגת המטרות הנ"ל כולן או מקצתן

9. להשתמש בכל או בחלק מהסמכויות הנקובות בתוספת השנייה של פקודת החברות¹⁰.

הפעולות העיקריות שבוצעו ע"י החברה לצורך קידום מטרותיה במהלך שנת 2017

- פעילות פנאי, תרבות, ספורט, חינוך והכשרה מקצועית למגוון אוכלוסיות¹¹.

מיקום פעילות החברה

המרכז פועל באזור רוממה, בעלז, מטרסדורף, קרית צאנז ועזרת תורה¹¹.

מבנה ארגוני שנת 2017



רכות שלוחת בערז	עובדת קהילתית	רכות שלוחת נוה חמד	מנהלת משרד	מזכירה	רכות צמי"ד	מתכנן אורבני	מנהלת אומן	מתכנתת רובע
--------------------	------------------	-----------------------	------------	--------	------------	--------------	------------	-------------

תיאור בעלי תפקיד:

לחברה 15 חברי ועד מנהל- שמעון מזרחי, רחמים חדד, נועם סגל, חנוך קסטנר, דוד הייקושלר, שמעון יוסף לוי, יחיאל רודמן, ברוך ברנדווין, מנחם בלום, דנה בורשטיין, תרזה בלום, לאה בלס, אסתר חן, ברוך כהן ויאירה ויזנטל. 14 מתוך 15 חברי הועד הינם חברי ועד בעמותת הקלט. כמות המועסקים בעמותה ב-2017 הינה כ-17 עובדים ו-160 מתנדבים¹¹.

הכנסות

עיקר הכנסות החברה נובעות מתרומות מהחברה למתנ"סים, עיריית ירושלים, חברת אריאלה ואחרים (משרד הבריאות, קופת חולים מאוחדת, משרד התרבות משרד המדע, המכללה האקדמית בצלאל ועוד. "החברה למתנ"סים" משלמת באופן ישיר את שכר מנהל המרכז. עיריית ירושלים וחברת אריאל משלמות באופן ישיר את שכרם של עובדים שונים בחברה⁹.

המחזור הכספי של העמותה

12,497,324 ₪ (ראה דו"ח רווח והפסד נספח 2).

המיזוג

שלב לפני המיזוג

המניעים למיזוג

הסיבות העיקריות למיזוג, כפי שהוצגו במסמכי המיזוג ובפני המוסדות שאישרו אותו הן כדלקמן:

- תאגיד היעד הינו חברה בע"מ הפועלת בחברה לתועלת הציבור המפעילה את המנהל הקהילתי בשכונת רוממה ירושלים לטובת תושבי השכונה.
- תאגיד היעד מבצע ומפעיל שירותים קהילתיים בתחומי החינוך, התרבות, הספורט והקהילה לכלל תושבי שכונת רוממה בירושלים.

- התאגיד הקולט הוקם בשנת 2014 במטרה לבצע ולהפעיל את מתן השירותים הקהילתיים בתחומי החינוך, התרבות, הספורט והקהילה לכלל תושבי שכונת רוממה בירושלים, כפי שניתנו, בוצעו והופעלו על ידי תאגיד היעד.
 - תאגיד היעד ותאגיד הקלט מבצעים ואמורים לבצע בהתאמה, הלכה למעשה, את אותן המטרות והפעילות ולספק את אותם השירותים והמטרות, שעיקרם כאמור, מתן שירותים קהילתיים תחת הפלטפורמה של "מנהל קהילתי" בתחומי החינוך, התרבות, הספורט והשירותים הקהילתיים בשכונת רוממה בירושלים.
 - התאגיד הקולט מסוגל לבצע את פעולות תאגיד היעד שכן התאגיד הקולט הוקם במיוחד לצורך כך, כפי שיפורט להלן.
 - כאמור, עם השלמת המיזוג וקליטת נכסיו, התחייבויותיו, זכויותיו ועובדיו של תאגיד היעד על ידי תאגיד הקלט, ימשיך התאגיד לפעול ולהפעיל בשכונה את כל הפעולות הקהילתיות שהפעיל תאגיד היעד בשכונה, ללא כחל וסרק.
 - התאגיד הקולט שקל את מטרותיו של תאגיד היעד ובחן את נכסיו, זכויותיו והתחייבויותיו ובשים לב למצבים של שני התאגידיים והתחייבויות שוטפות של הגופים המעורבים או קשורים בהפעלתם ובראשם עיריית ירושלים, לא קיים חשש סביר שעקב המיזוג לא יהיה ביכולתו של התאגיד הקולט לקיים את התחייבויות תאגיד היעד לנושיו השוטפים (ככל שיתרו כאלה).
 - תאגיד היעד ותאגיד הקלט עמדו בכל הוראות הדין בנוגע לביצוע הפעולות הנדרשות לצורך מיזוגן, לרבות בהתאם להוראות החוק הרלוונטיות¹².
- לפי אילן שרפי המיזוג נבע מכמה סיבות-

1. קרן ירושלים איבדה עניין מלהיות קשורה לארגון חל"צ.
2. לאחר שזה קרה, העירייה החלה להוביל בעצמה למיזוג. ההחלטה הייתה החלטה עירונית שנכפתה עליהם²⁶.

אחראי לתהליך המיזוג- גורם חיצוני\פנימי?

יועץ משפטי מטעם העירייה, שהועסק בשכר מהעירייה, דחף לביצוע המיזוג²⁶.

תהליך המיזוג-

- חתימה על הסכם מיזוג- 10.1.2016¹³.
- אישור המיזוג ע"י ועד מנהל עמותת קלט- 5.3.2017¹⁴.
- אישור המיזוג ע"י ועד מנהל חברת יעד- 26.2.2017¹⁵.
- הזמנה לאסיפה הכללית עמותת קלט- 8.2.2017¹⁶.
- הזמנה לאסיפה הכללית חברת יעד- 8.2.2017.¹⁷

- אישור המיזוג ע"י האסיפה הכללית עמותת קלט- 5.3.2017¹⁸.
- אישור המיזוג ע"י האסיפה הכללית חברת יעד- 26.2.2017¹⁹.
- העברת הודעה לרשם- 28.6.2016²⁰.
- פרסום הודעה לנושים בעיתונות- 16.8.2016²¹.
- שליחת הודעה לרשם על הודעה לנושים- 11.11.2017²¹.
- אישור הרשם- 12.2.2018²².
- אישור בית המשפט- 28.5.2018²³.
- קבלת תעודת מיזוג- המיזוג נכנס לתוקפו הסטטוטורי עם קבלת תעודת המיזוג בתאריך 22.11.2018 (תעודת מיזוג עמותה).

• השופטת: תמר בר-אשר, משרד עו"ד: קמחי, פלד, פוזנר, שילה ושות'²³.

שני התאגידים הינם "תאגידים קשורים" כמשמעותם בסעיף 34 ה לחוק העמותות. בקשת המיזוג בהתאם לסעיף 34 ו' לחוק העמותות, תש"ם-1980. מיזוג בין 2 עמותות באופן שנכסיה, זכויותיה, התחייבויותיה ועובדיה של עמותת היעד יועברו אל עמותת הקלט ובאופן שבו שתי המבקשות תהפוכנה לתאגיד ממוזג. תאגיד היעד התחייב כי אין לו התחייבויות כלפי תורמים מסוימים וכי לא נדרשים הסדרים מיוחדים לקיום התחייבויותיו¹³.

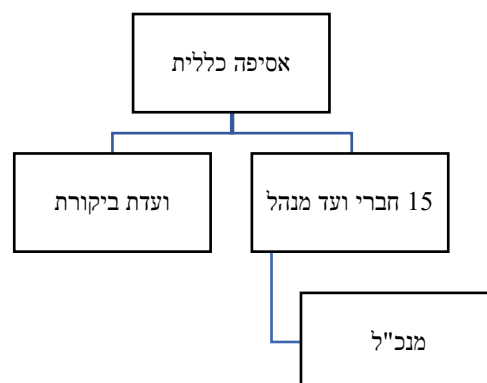
על פי אילן שרפי, המיזוג לקח זמן רב בעקבות היעדר מסמכים. את התהליך ליוו רואה חשבון ומשפטן²⁶.

העמותה הממוזגת

לפי אילן שרפי, שני הארגונים לא ידעו לצפות ראש למה הם נכנסים ובכל תהליך המיזוג קיימת בורות גבוהה. הבורות קיימת גם אצל בית המשפט שמיד בסיום תהליך המיזוג מנפיקה תעודת חיסול לחברת היעד אך בפועל החברה ממשיכה לפעול ובכך בעצם עוברים על החוק, אך אין ברירה אחרת. לא קיים חיסול מידי ופקידים ממשלתיים לא מבינים זאת. המעבר לארגון היעד וההטמעה לוקחת זמן, כולם מבינים זאת אך בפועל לארגון אחד יש תעודת חיסול והמשך הפעילות שלו הינו עבירה על החוק.

זה קורה כי העמותה לא יכולה לפעול (לקבל ניהול תקין) עד שהחל"צ לא מחוסל. החלטה זו היא החלטה של בית המשפט מחשש לפעילות לא חוקית בכספים אם יאפשר ל-2 הגופים במקביל לפעול²⁶.

מבנה ארגוני של העמותה הממוזגת



תיאור בעלי תפקיד:

לעמותה 15 חברי ועד מנהל- שמעון יוסף לוי, רחמים חדד, נועם סגל, דוד הייקושלר, תרזה בלום, דנה בורשטיין, מנחם בלום, חנוך קסטנר, יחיאל רודמן, אסתר חן, שמואל דהן, ברוך ברנדויין, יאירה אפרתי ויזנטל, יעל דרייפוס שקד ודוד וינר. כמו כן, בעלי התפקידים בעמותה- אליהו שרפי- מנכ"ל⁵.

לפי אילן שרפי, לאחר המיזוג ההנהלה נשארה זהה רק ששוננו ההגדרות שלהם מחל"צ לעמותה. השינויים היו ברישומים ובתהליכים הבירוקרטיים²⁶.

מטרות העמותה הממוזגת

הוחלט כי לא יהיה שינוי במטרות התאגיד הממוזג בעקבות המיזוג²⁰.

משך המיזוג

ממועד חתימת הסכם מיזוג ועד לקבלת תעודת מיזוג עברו כ-35 חודשים.

גורמי הצלחה בתהליך

לפי אילן שרפי, גורמי הצלחה הם:

1. חתימת חוזים 2021 על עמותה ולא על חל"צ
2. הסכמים עירוניים על עמותה ולא על חל"צ
3. קבלת ניהול תקין²⁶.

ביבליוגרפיה

1. מנהל קהילתי רוממה, 2014, בקשה לרישום עמותה.
2. מנהל קהילתי רוממה, 2014, תעודה לרישומה של עמותה.
3. מנהל קהילתי רוממה, 2017, דוח מילולי.
4. מנהל קהילתי רוממה, 2015, דוח מילולי.
5. מנהל קהילתי רוממה, 2018, דוח מילולי.
- מרכז קהילתי על שם גרוס רוממה בע"מ, 1976, תעודה לאיגודה ולרישומה של חברה פרטית- פקודת החברות.
6. מרכז קהילתי על שם גרוס רוממה בע"מ, 1976, תעודת שינוי שם- פקודת החברות.
7. מרכז קהילתי על שם גרוס רוממה בע"מ, 2012, מסמך מרשות התאגידים 6.8.2012.
8. מרכז קהילתי על שם גרוס רוממה בע"מ, 2017, דוח כספי.
9. מרכז קהילתי על שם גרוס רוממה בע"מ, 1976, תקנון החברה.
10. מרכז קהילתי על שם גרוס רוממה בע"מ, 2017, דוח מילולי.
11. מנהל קהילתי רוממה, 2018, מסמך בית המשפט- בקשה לאישור מיזוג בהתאם לסעיף 34 ו' לחוק העמותות, תש"ם 1980.
12. מנהל קהילתי רוממה, 2016, הסכם מיזוג.
13. מנהל קהילתי רוממה, 2017, פרוטוקול ישיבת וועד העמותה מנהל קהילתי רוממה 5.3.2017.
14. מרכז קהילתי על שם גרוס רוממה בע"מ, 2017, פרוטוקול אסיפת דירקטוריון מרכז קהילתי רוממה 26.2.2017.
15. מנהל קהילתי רוממה, 2017, הזמנה לישיבת האסיפה הכללית, מנהל קהילתי רוממה 8.2.2017.
16. מרכז קהילתי על שם גרוס רוממה בע"מ, 2017, הזמנה לישיבת האסיפה הכללית, מרכז קהילתי רוממה 8.2.2017.
17. מנהל קהילתי רוממה, 2017, פרוטוקול אסיפה כללית מנהל קהילתי רוממה 5.3.2017.
18. מרכז קהילתי על שם גרוס רוממה בע"מ, 2017, פרוטוקול אסיפה כללית מרכז קהילתי רוממה 26.2.2017.
19. מנהל קהילתי רוממה, 2016, הצעת מיזוג.
20. מנהל קהילתי רוממה, 2017, הודעה על מתן הודעות לנושים 11.11.2017.
21. מנהל קהילתי רוממה, 2018, מסמך מרשם העמותות, מיזוג מנהל קהילתי רוממה ומרכז קהילתי ע"ש גרוס רוממה בע"מ 12.2.2018.
22. מנהל קהילתי רוממה, 2018, מסמך בית המשפט 28.5.2018.
23. מרכז קהילתי על שם גרוס רוממה בע"מ, 2018, דוח כספי.

24. מרכז קהילתי על שם גרוס רוממה בע"מ, 2015, דוח כספי.
25. מרכז קהילתי על שם גרוס רוממה בע"מ, 2016, דוח כספי.
26. אילן שרפי, 10.02.2021. ראיון ע"י ד"ר רחל אזוראל כליפא.

נספחים

נספח 1: דוח רווח והפסד מנהל קהילתי רוממה 2015-2018

לעמותת הקלט אין הכנסות ולכן לא קיימים דוחות רווח והפסד.

נספח 2: דוח רווח והפסד מרכז קהילתי על שם גרוס רוממה בע"מ 2015-2018

2018	2017	2016	2015	פירוט	בש"ח
286,734	301,546	275,701	150,000	החברה למתנסים, עיריית ירושלים, חברת אריאל ואחרים	הקצבות לא מיועדות
8,029,049	8,011,431	6,830,125	5,896,026	החברה למתנסים, עיריית ירושלים, חברת אריאל ואחרים	הקצבות מיועדות
3,576,731	3,552,085	3,285,481	3,045,575		הכנסות ממשותפים
11,892,514	11,865,062	10,391,307	9,091,601		סה"כ מחזור פעילות
11,136,261	10,998,966	9,188,517	8,302,977	הוצאות שר, הוצאות אחרות	הוצאות לפעולות שוטפות
11,136,261	10,998,966	9,188,517	8,302,977		סה"כ עלות פעילות
756,253	866,096	1,202,790	788,624		רווח גולמי- עודף נטו מפעילויות
1,592,458	1,470,799	1,349,245	1,225,761	שכר ונלוות, תקשורת, ביקורת, אחזקה, משפטיות, אגרות מיסים וקנסות, שי לעובדים וכיבודים, ביטוח, פרסום, משרדיות, השתלמויות, פחת	הוצאות הנהלה וכלליות
1,592,458	1,470,799	1,349,245	1,225,761		סך הוצאות מכירה שיווק הנהלה וכלליות
-836,205	-604,703	-146,455	-437,137		עודף/גירעון נטו מפעילויות לפני מימון
-21,655	-27,559	-23,506	-29,628	עמלות בנק וכרטיסי אשראי, הכנסות מריבית, הפסד מניירות ערך	הכנסות/הוצאות מימון
-857,860	-632,262	-169,961	-466,765		עודף (גירעון) נטו מפעילויות לאחר מימון
208,453	217,545	259,047	287,754	הקצבות מגופים, החברה למתנסים, עיריית ירושלים, דמי שימוש חדרים, הוצאות ארנונה	הכנסות והוצאות אחרות
-649,407	-414,717	89,086	-179,011		רווח/גירעון השנה

נספח 3: דוח מאזן מנהל קהילתי רוממה 2015-2018

לעמותת הקלט אין הכנסות ולכן לא קיימים דוחות מאזן.

נספח 4: דוח מאזן מרכז קהילתי על שם גרוס רוממה בע"מ 2015-2018

2018	2017	2016	2015	פירוט	בש"ח
1,389,550	1,092,289	1,126,214	802,079	קופה קטנה, עו"ש, פיקדונות לזמן קצר	מזומנים ושווי מזומנים
2,122,215	2,704,005	1,605,179	1,358,930	עיריית ירושלים, משרד הבריאות, חברת אריאל, החברה למתנסים, הכנסות לקבל, המחאות לגביה וכרטיסי אשראי	חייבים ויתרות חובה
3,511,765	3,796,294	2,731,393	2,161,009		סה"כ נכסים שוטפים
315,906	317,155	360,669	360,669	השקעות בקרנות נאמנות מוצגים לפי שווי שוק	השקעות בניירות ערך
2,528,578	2,720,689	2,863,461	2,770,178	נכסים שנצברו עד 1996, שיפוצים, ריהוט וציוד, מחשבים	רכוש קבוע
2,844,484	3,037,844	3,224,130	3,130,847		סה"כ נכסים שאינם שוטפים
6,356,249	6,834,138	5,955,523	5,291,856		סה"כ נכסים
2,535,208	2,463,808	1,576,621	1,255,670	המחאות לפירעון ולספקים, מוסדות ועובדים, הכנסה מראש, הפרשה להבראה, הפרשה לחופשה	זכאים שונים ויתרות זכות
2,535,208	2,463,808	1,576,621	1,255,670		סה"כ התחייבויות שוטפות
-	-	11,535	27,272		הלוואה מקרן גרוסמן
650,488	694,726	592,647	684,859	עתודה לפיצויים (יתרת ההתחייבויות בשל סיום יחסי עובד מעביד הכלולה במאזן מייצגת את יתרת ההתחייבויות שאינה מכוסה ע"י הפקדות בקרנות פנסיה) בניכוי קופה מרכזית.	עתודה לפיצויים נטו
650,488	694,726	604,182	712,131		סה"כ התחייבויות שאינן שוטפות
3,185,696	3,158,534	2,180,803	1,967,801		סה"כ התחייבויות
74,696	387,636	366,047	8,665		לשימוש לפעילויות
200,000	200,000	200,000	200,000		שיועדו על ידי מוסדות החברה
2,528,578	2,720,689	2,863,461	2,770,178		ששימשו לרכוש קבוע
2,803,274	3,308,325	3,429,508	2,978,843		נכסים נטו שלא קיימת לגביהם הגבלה
367,279	367,279	345,212	345,212		נכסים נטו שקיימת לגביהם הגבלה קבועה
3,170,553	3,675,604	3,774,720	3,324,055		סה"כ נכסים נטו
6,356,249	6,834,138	5,955,523	5,291,856		סה"כ התחייבויות ונכסים נטו



מיזוג מספר 21

ארגונים- המרכז הליברלי בע"מ, המדרשה הליברלית בישראל ע"ש פרץ ברנשטיין

והמכון לחקר החברה והכלכלה בישראל ע"ש יוסף ספיר ז"ל

מועד סיום המיזוג 10.12.2018

חברת הקלט: המרכז הליברלי בע"מ

החברה הוקמה בשנת 1954 בשם "חברת שדרות המלך דוד 2" בע"מ כשהמטרה הייתה לעסוק במקרקעין¹ ולרכוש חלק מהבניין שכתובתו אבן גבירול 68 בתל אביב². בשנת 1997 שינתה את שמה ל-"המרכז האזרחי לתרבות, חברה וכלכלה בע"מ"³. עם שינוי שם החברה הוספו לה מטרות חדשות, והיא החלה בפעילות תרבותית, חברתית וכלכלית כמפורט בשמה. כאשר בין היתר היא מחלקת מלגות לסטודנטים ודוקטורנטים מצטיינים שאין ידם משגת ועוסקת בפעילות תרבותית המתבטאת בשותפות עם המדרשה הליברלית, המקיימת בית ספר לחשיבה פוליטית ליברלית, אשר מופעל מידי שבוע בכמה ערים בישראל, ומקיים ימי עיון ותמיכה בקבוצות של אוכלוסייה המקיימות פעילות תרבותית². בחודש מאי 2009 אושרה החברה על ידי רשם התאגידים כחברה לתועלת הציבור⁴. באוגוסט 2018 הוחלט לשנות את שם העמותה ל-"המרכז הליברלי בע"מ"⁵. שינוי זה התקבל משום שהוא נותן ביטוי הולם יותר למהות העמותה ולפעילותה⁶. החברה פועלת תחת הנהלה ציבורית החל משנת 2001 אשר על פי החלטת יחידת המלכ"רים של נציבות מס הכנסה, חבריה הם המחזיקים במניות החברה. תזכיר ותקנות ההתאגדות של החברה תוקנו והותאמו לדרישות שלטונות מע"מ ויחידת המלכ"רים בנציבות מס הכנסה מספר פעמים, האחרון שבהם בשנת 2001. החברה קיבלה אישור מלכ"ר ממס ערך מוסף. נציבות מס הכנסה אישרה בשנת 1996 את החברה כמלכ"ר וכמוסד ציבורי לעניין הכנסותיה על פי סעיף 9(2) לפקודת מס הכנסה.

במרץ 2017 העמותה קיבלה מרשות המיסים אישור מוסד ציבורי לעניין תרומות לפי סעיף 46 לפקודת מס הכנסה⁴.

להלן נתוני החברה לפני תהליך המיזוג, שנת 2017

מטרות החברה

1. קידום מטרות חברתיות כגון רעיונות של ליברליזם חברתי מדיני וכלכלי בכל רבדי החברה הישראלית.
 2. עידוד, טיפול והשקעה במוסדות חינוך ותרבות אשר יפעלו לקידום רעיונות ועקרונות של ליברליזם, חירות ושוויון.
- כמו כן, מצוין כי החברה תשקיע את העודפים שייווצרו מפעילותה, אם ייווצרו, אך ורק להשגת מטרות אלה⁴.

פעילויות החברה

השתתפות בפעילות המדרשה הליברלית בהוצאות, כנסים וימי עיון לפיתוח וטיפוח המחשבה הליברלית וכן חלוקת מלגות לסטודנטים לכלכה ומנהל עסקים, מקצועות טכנולוגיים ולמקצועות חברתיים ורפואה⁷.

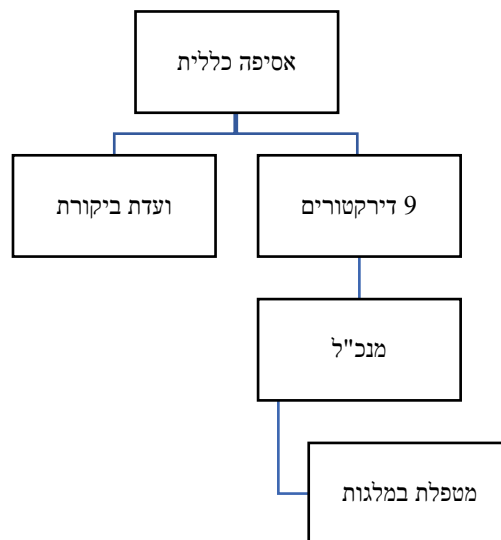
הפעולות העיקריות שבוצעו ע"י החברה לצורך קידום מטרותיה במהלך שנת 2017

- חלוקת מלגות לסטודנטים מצטיינים ודוקטורנטים.
- הרצאות שבועיות, סמינרים וערבי עיון בעיקר בשילוב עם המדרשה הליברלית בישראל ע"ש פרץ ברנשטיין (ע"ר)⁷.

מיקום פעילות החברה

החברה עורכת הרצאות שבועיות בשיתוף עם המדרשה הליברלית בישראל ע"ש פרץ ברנשטיין בערים: תל אביב, ראשון לציון ונתניה⁷.

מבנה ארגוני שנת 2017



תיאור בעלי תפקיד:

לעמותה 9 דירקטורים- משה ניסים, גדעון פת, אוריאל לין, משה מרון, נעמי בלומנטל, דוד הגואל, אלי קולס, מרדכי שפיק ושמואל קרפ⁸. כמו כן, בעלי התפקידים בעמותה- יאיר כהן- מנכ"ל, חנה דחבש- טיפול במלגות. כמות המועסקים בעמותה ב-2017 הינה 2 עובדים ו-0 מתנדבים⁷.

בשנת 2001 מינה בית המשפט המחוזי בתל אביב את החברה להיות נאמן בהקדש "בית האזרח" נתניה. בהתאם נרשם ההקדש בפנקס ההקדשות הציבוריים במשרד המשפטים כשהנאמן להקדש הינו החברה. המקרקעין של ההקדש נרשמו על פי צו של בית המשפט, על שם החברה במשרדי רשם המקרקעין נתניה⁴.

הכנסות

עיקר הכנסות העמותה נובעות מדמי שכירות וריבית ורווחים מניירות ערך⁴.

המחזור הכספי של העמותה

1,558,920 ₪ (ראה דו"ח רווח והפסד נספח 1).

עמותת יעד ראשונה: המדרשה הליברלית בישראל ע"ש פרץ ברנשטיין

המפלגה הליברלית בישראל הייתה תמיד מפלגה אידיאולוגית. היא הייתה היחידה בישראל שמראשית הקמתה דיברה והטיפה ליוזמה חופשית, לכלכלה ליברלית, לחוסן חברתי ולהעניק לאזרח שירותים ממלכתיים, להבדיל ממפלגתיים, כפי שהיו בישראל במשך תקופה ארוכה. כדי לקדם את רעיונות המפלגה היא הקימה את המדרשה הליברלית אשר מטרתה להנחיל את רעיונותיה בציבור הרחב ובכדי לתת שופר לחשיבה הליברלית. המדרשה הוקמה בסוף שנות השישים של המאה ה-20 ונקראה ע"ש פרץ ברנשטיין ז"ל, שהיה נשיא המפלגה¹¹. העמותה נרשמה בשנת 1983 במשרד רשם העמותות כעמותה¹².

פרץ ברנשטיין היה מנהיג מדיני וכלכלי מן הדמויות החשובות שידעה ההנהגה הלאומית של ישראל בראשית שנותיה הוא נחשב לגדול המנהיגים הליברליים שהטיפ לליברליזציה של הכלכלה והחברה בישראל.

בראש המדרשה הליברלית עמד עד סוף אפריל 2012 עו"ד יצחק ננר ז"ל, מוותיקי המנהיגים של המפלגה הליברלית. לאחר פטירתו של עו"ד יצחק ננר נתמנה השר לשעבר גדעון פת ליו"ר הנהלת המדרשה הליברלית¹¹.

העמותה עוסקת בתחום הפעילות הפוליטית¹³. כמו כן, היא מקיימת הרצאות, כנסים, וימי עיון לפיתוח וטיפוח המחשבה הליברלית¹⁴.

להלן נתוני העמותה לפני תהליך המיזוג, שנים 2016-2017

מטרות העמותה

- להקים, לנהל ולפתח מדרשה אשר תהיה מרכז לקידום וטיפוח המחשבה הליברלית.
- ליזום, לעודד ולהשתתף בפעולות בתחומי התנועה הציונית.
- ליזום, לעודד ולהשתתף בקידום רעיונות ליברליים בפורומים בינלאומיים¹².

פעילויות העמותה

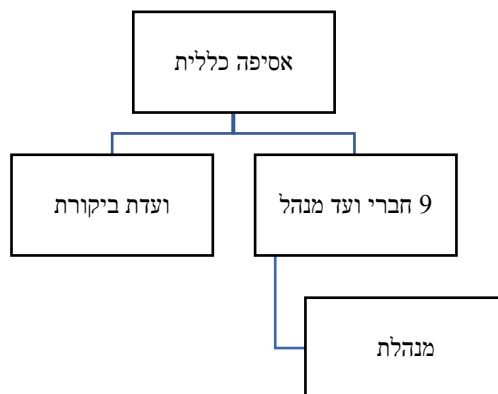
- המדרשה מקיימת בית ספר לחשיבה פוליטית. במסגרת זו מתקיימות על בסיס קבוע הרצאות של מרצים מבכירי האקדמיה בישראל ומן השירות הציבורי. ההרצאות מקיפות נושאים כגון: חברה, כלכלה, מדיניות פנים ומדיניות חוץ, הסכסוך הישראלי-ערבי על כל היבטיו, תקשורת, אנטישמיות, חינוך, מעמד האישה, חופש הפרט ועוד.
- המדרשה הליברלית מקפידה על רמה אקדמית גבוהה לצד אקטואליה והקהל הרב שממלא את האולמות מעיד על כך.
- ההרצאות פתוחות לקהל הרחב וניתנות ללא תשלום.
- מעת לעת עורכת המדרשה עיון בנושאים אקטואליים העומדים בראש סדר היום הלאומי. מאות אנשים משתתפים באירועים אלה.
- המדרשה משתתפת גם בכנסים אידיאולוגיים בנושא הליברליזם בפורומים בינלאומיים.
- המדרשה הליברלית חברה גם באינטרנציונל הליברלי ונציגות מטעמה משתתפת בוועידות ובישיבות האקדמיות העולמיות.
- המדרשה הליברלית משתתפת גם בסמינרים/ שבתות עיון לגופים אשר היא פורשת עליהם את חסותה¹¹.

הפעולות העיקריות שבוצעו ע"י העמותה לצורך קידום מטרותיה במהלך שנת 2016

- הרצאות, כנסים וימי עיון¹⁴.

מיקום פעילות העמותה

העמותה פועלת בתל אביב, בנתניה ובראשון לציון ובתכנית להרחיב את הפעילות לערים נוספות¹¹.



תיאור בעלי תפקיד:

לעמותה 9 חברי ועד מנהל- גדעון פת, משה ניסים, משה מרון, אוריאל לין, אלי קולס, מרדכי שפיק, נעמי בלומנטל, ישראל זינגר, אביטל הכט. 7 מתוך 9 חברי הוועד הינם חברי ועד בחברה הקלט. כמו כן, בעלי התפקידים בעמותה- סימה פייג- מנהלת. כמות המועסקים בעמותה ב-2017 הינה 1 עובדים ו-0 מתנדבים¹⁴.

הכנסות

עיקר הכנסות העמותה נובעות מתשלומים מחברת הקלט בגין השתתפות בהרצאות, כנסים וימי עיון הנערכים בשיתוף עם העמותה, ריבית ורווחים מניירות ערך וריביות על הלוואות שניתנו¹².

המחזור הכספי של העמותה

126,854 ₪ (ראה דו"ח רווח והפסד נספח 2).

עמותת יעד שניה: המכון לחקר החברה והכלכלה בישראל ע"ש יוסף ספיר ז"ל

המכון לחקר החברה והכלכלה בישראל, נוסד ע"י המפלגה הליברלית לאחר פטירתו של מנהיג המפלגה יוסף ספיר ז"ל והוא נקרא על שמו. יוסף ספיר היה דמות מיוחדת במינה, תפקידו הציבורי הראשון היה כראש העיר פ"ת ממנו עבר למישור הלאומי. הוא האמין בתפיסה הליברלית והיא בערה בו. מאז הופיע מעל הבימה הציבורית¹⁵.

בשנת 1983 העמותה נרשמה ברשם העמותות כעמותה¹⁶.

המכון הקרוי על שמו של יוסף ספיר ועוסק במה שהוא אהב, פרסום מחקרים בתחום החברה והכלכלה בישראל. עד כה יצאו לאור מתחת ידי המכון הפרסומים דלהלן:

- יוסף ספיר- מבחר מאמרים ונאומים (תשל"ז-1977)

- בין פטיש הכנסת וסדן המפלגה מאת צבי ה. צימרמן.
- קובץ חוקי היסוד, עם פתח דבר מאת עו"ד משה נסים ומבוא מאת עו"ד אוריאל לין.
- היודופוביה- מאפייני השנאה ליהודים- מאת דר' מלך (גוסטבו) פרדניק.
- כשלים במע' הבנקאית הישראלית, משקי בית ועסקים קטנים מול המערכת הבנקאית- מאת דר' צבי ליבר
- בחירת מועמדים בישראל- המצוי והרצוי- מאת גדעון רהט
- ידידיה- קובץ לזכרו של ידידיה בארי ז"ל
- תנו לחיות בארץ הזאת- מאת יניב בן עוזי, פרקים בתולדות מפלגת הציונים הכלליים¹⁵.

במהלך השנים פרסם המכון מחקרים רבים והוציא לאור ספרים, קבצים וחברות בנושאים חשובים ואקטואליים מתחומי הכלכלה, החברה, הבריאות, המנהל הציבורי והמשפט. ואולם, בראש מאווייו של המכון ניצב תמיד הצורך להוציא לאור עולם את הביוגרפיה של המפלגה הציונית הכללית, שהתגלגלה והפכה להיות המפלגה הליברלית בישראל¹⁷.

להלן נתוני העמותה לפני תהליך המיזוג, שנת 2017

מטרות העמותה

1. להשיג, לרכז ולעבד אינפורמציה על מעמדו של הפרט בחברה הישראלית.
2. חקר דעת קהל- הערכתה וניתוחה.
3. ליזום ולבצע מחקרים תוך שימת דגש מיוחד על תפקידה של היזמה הפרטית.
4. ליזום ולבצע מחקרים ועבודות בתחום תולדות החברה והכלכלה.
5. להוציא לאור ספרים, כתבי עת, פרסומים וצרכי דפוס מכל סוג שהוא בתחום החברה, המדיניות, מערכת החוק והמשפט וכיו"ב.
6. לערוך הרצאות, פגישות וכנסים וכל פעילות תרבותית אחרת, בתחומי החברה, הכלכלה, המדיניות ומערכות החוק¹⁶.

פעילויות העמותה

כנסים, ימי עיון, כתיבת ספרים ופרסום מחקרים בנושאי חברה וכלכלה¹⁸.

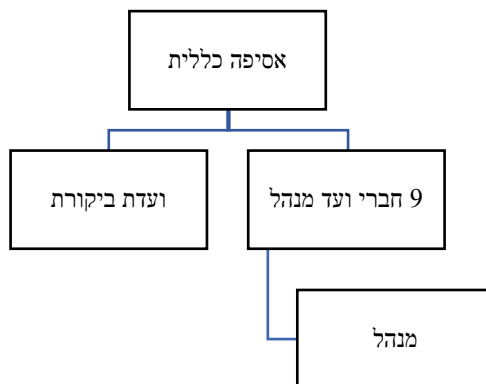
הפעולות העיקריות שבוצעו ע"י העמותה לצורך קידום מטרותיה במהלך שנת 2017

- כתיבת ועריכת ספרים ומחקרים.
- כנסים וימי עיון¹⁸.

מיקום פעילות העמותה

העמותה פועלת בהפצת פרסומים וספרים ברחבי הארץ¹⁸.

מבנה ארגוני שנת 2017



תיאור בעלי תפקיד:

לעמותה 9 חברי ועד מנהל- גדעון פת, משה ניסים, משה מרון, אוריאל לין, שמואל קרפ, אלי קולס, מרדכי שפיק, נעמי בלומנטל, ואביטל הכט¹⁹. 8 מתוך 9 חברי הוועד הינם חברי ועד בחברת הקלט. כמו כן, בעלי התפקידים בעמותה- אליהו קוביסי- מנהל. כמות המועסקים בעמותה ב-2017 הינה 1 עובדים ו-0 מתנדבים¹⁸.

הכנסות

עיקר הכנסות העמותה נובעות מריבית ורווחים מניירות ערך¹⁶.

המחזור הכספי של העמותה

143,910 ₪ (ראה דו"ח רווח והפסד נספח 3).

המיזוג

שלב לפני המיזוג

נימוקי המיזוג

- שלושת הגופים קיימים מזה שנים רבות.
- בעקבות שינוי שם החברה הקולטת בשנות ה-90, נוספו לה מטרות חדשות, והיא החלה בפעילות תרבותית, חברתית וכלכלית, כמפורט בשמה, כאשר בין היתר היא מחלקת מלגות לסטודנטים ולדוקטורנטים מצטיינים שאין ידם משגת, ועוסקת בפעילות תרבותית המתבטאת בשותפות עם המדרשה ליברלית, המקיימת בית ספר לחשיבה פוליטית ליברלית, אשר מופעל כמידי שבוע בכמה ערים בישראל, ומקיים ימי עיון ותמיכה בקבוצות של אוכלוסייה המקיימות פעילות חברתית.

- מזה שנים הפעילות של המדרשה הליברלית שתכליתה, כאמור, לקיים בית ספר לחשיבה פוליטית ליברלית-מופעלת בשיתוף פעולה מלא עם המכון לחקר החברה והכלכלה.
- המכון החל בשיתוף פעולה עם המדרשה, בצד היותה תאגיד המפרסם עבודות מחקר חשובות בתחום המשפט, החברה והכלכלה, כאשר המטרות של המחקר מצויות בשמה ובפעילותה של עמותת הקלט.
- מכל הבחינות אין היגיון ואין הצדקה לקיום נפרד של שלוש המבקשות, כאשר מחד המטרה של עמותות היעד משותפת וזהה כמעט לחלוטין לזו של החברה הקולטת, ומאידך הקיום הנפרד של שלושה גופים כרוך בהוצאות כפולות ומיותרות שניתן לחסוך אותן לטובת הפעילות עצמה ובהתאם למטרות העמותות.
- הקיום הנפרד כרוך ומחייב הוצאה כספית וארגונית נפרדת משולשת ומיותרת ומצריכה דיווח ופעילות בירוקרטית מול הרשויות השונות. ניתן וראוי לחסוך את ההוצאה הזו ולהעבירה לפעילות מבורכת.
- נוצר אפוא מצב שלא נותר צידוק כלשהו לקיים את המדרשה והמכון כעמותות נפרדות למטרות הנ"ל, ומן הדין ומן הצדק ומתוך תחושת חובת הנאמנות של חברי ההנהלה של העמותות, למזג את המדרשה והמכון לתוך החברה.
- המיזוג לא רק שלא יפגע בעמותות היעד אלא ייעל את ניהולן ויסייע בריכוז פעילותן ויאחד את הנכסים להנהלה אחת וכללים אחידים.
- מכל הבחינות, הקיום הארגוני הנפרד מיותר, יוצר בזבוז כספים ומשאבים²⁵.

כחלק מההסכם שנחתם בין העמותות הוחלט כי

- כל הנכסים של עמותות היעד, לרבות נכסי מקרקעין יועברו לחברת הקלט. ככל שהעברת הנכסים תהיה כרוכה במיסים כלשהם, ישלם כל ארגון את המיסים.
- עמותות היעד הצהירו כי הן פרעו את חובותיהן והתחייבויותיהן הכספיות טרם המיזוג. אם יתברר אחרת, החברה הקולטת מתחייבת לפרוע כל חוב או התחייבות של עמותות היעד.
- כל החיובים של עמותות היעד, לרבות חיובים מותנים, עתידיים ידועים ובלתי ידועים יועברו לחברה הקולטת.
- זכויות העובדים של עמותות היעד, ככל שיעברו להיות עובדי החברה הקולטת, יישמרו באופן שהחברה הקולטת תעמוד היא בכל התחייבויות עמותות היעד כלפיהם על פי כל דין²⁶.

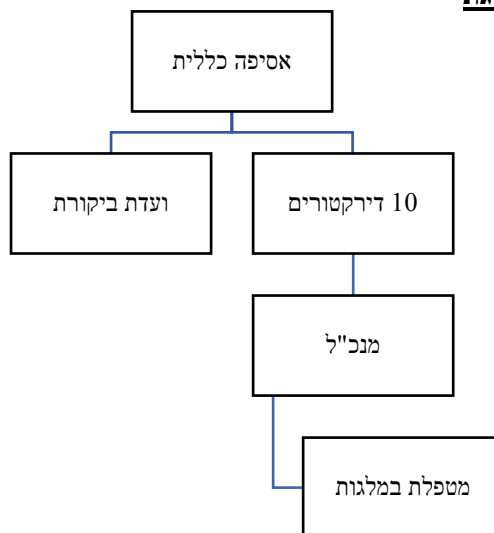
תהליך המיזוג-

- חתימה על הסכם מיזוג - ב-10.7.2017 נחתם הסכם מיזוג בין שלושת הארגונים²⁶.
- אישור המיזוג ע"י ועד מנהל חברת קלט - 10.7.2017²⁷.
- אישור המיזוג ע"י ועד מנהל עמותת יעד ראשונה - 10.7.2017²⁸.
- אישור המיזוג ע"י ועד מנהל עמותת יעד שניה - 10.7.2017²⁹.
- הזמנה לאסיפה הכללית חברת קלט - 1.7.2017³⁰.
- הזמנה לאסיפה הכללית עמותת יעד ראשונה - 31.7.2017³¹.

- הזמנה לאסיפה הכללית עמותת יעד שניה- 31.7.2017³².
- אישור המיזוג ע"י האסיפה הכללית חברת קלט- ב-7.8.2017 אישרה האסיפה הכללית של המרכז האזרחי לתרבות חברה וכלכלה בע"מ את מיזוג 2 עמותות קשורות, המדרשה והמכון. ההחלטה על המיזוג נבעה בעיקרה מהפעילות הציבורית הדומה של שלושת הגופים ומהרצון לחסוך בעלויות התפעול. המיזוג יהיה תחת המסגרת של המרכז הליברלי באופן שהמכון והמדרשה יהיו אגף, תת עמותה, או תת חברה בתוך המסגרת הכוללת של המרכז הליברלי. הנהלות שלושת הגופים, באמצעות היועצים המשפטיים שלהן, הגישו בקשה ברוח זו לרשם העמותות ולרשם החברות. המיזוג אושר מהסיבות הבאות-
 - אין כל הצדקה בקיומן הנפרד של שלושת הארגונים, ההוצאות מוכפלות ב-3 ויש לעמוד מול הרשויות הרגולטוריות בכל אחת מהן.
 - המיזוג יביא לחיסכון גדול בהוצאות ויחזק את הפעילות של הארגונים. כמוכך שהמדרשה והמכון ימשיכו לפעול במסגרת המרכז הליברלי המאגד בתוכו את כל הפעולות בתחום הליברלי שלשמן הוקמו העמותות.
 - הסבר נוסף הוא שהמדרשה הינה הגוף הפעיל ביותר מבין השלושה. למדרשה היה סכום כסף די נכבד תחילה אבל אין ולא היה למדרשה נכסים כלשהם. סכום כסף זה הולך ופוחת, למעשה המדרשה חיה בזכות זה ששיתפו את המרכז האזרחי, שיש לו הכנסות מדמי שכירות, בפעילות של המדרשה וע"י כך סגירת המדרשה נדחתה³³.
- אישור המיזוג ע"י האסיפה הכללית עמותת יעד ראשונה- 7.8.2017³⁴.
- אישור המיזוג ע"י האסיפה הכללית עמותת יעד שניה- 7.8.2017³⁵.
- פרסום הודעה לנושים בעיתונות- 3.8.2017³⁶.
- פרסום הודעה לתורמים בעיתונות- 4.8.2017³⁶.
- שליחת הודעה לרשם על הודעה לנושים- 4.8.2017³⁶.
- שליחת הודעה לרשם על פרוטוקול אסיפה כללית- 14.8.2017³⁷.
- אישור הרשם- 14.5.2018³⁸.
- אישור בית המשפט- 21.5.18³⁹.
- קבלת תעודת מיזוג- 10.12.2018⁴⁰.
- השופט: אלכסנדר רון, משרד עו"ד: משה ניסים, רינקוב, סנדרוביץ³⁹.

החברה הממוזגת

מבנה ארגוני של החברה הממוזגת



תיאור בעלי תפקיד:

לעמותה 10 דירקטורים- משה ניסים, גדעון פת, אוריאל לין, משה מרון, נעמי בלומנטל, דוד הגואל, אלי קולס, מרדכי שפיק, גרשון הורוביץ ושמואל קרפ⁴¹.

מטרות החברה הממוזגת

הוחלט כי לא יהיה שינוי במטרות התאגיד הממוזג בשל המיזוג משום שמטרות שלושת הגופים כמעט זהות²⁶.

משך המיזוג

ממועד חתימת הסכם מיזוג ועד לקבלת תעודת מיזוג עברו כ-15 חודשים.

הערכה פיננסית

טבלה 2: מחזור פעילות המרכז הליברלי בע"מ 2014-2018

מחזור פעילות המרכז הליברלי בע"מ				
2017	2016	2015	2014	
1,558,920	1,439,882	1,286,032	1,520,490	מחזור פעילות
8.267%	11.963%	-15.420%		שינוי במחזור הפעילות

(ראה דו"ח רווח והפסד נספח 1)

ביבליוגרפיה

1. המרכז הליברלי בע"מ, 1954, תעודה לאיגודה ורישומה של חברה פרטית- פקודת החברות.
2. המרכז הליברלי בע"מ, 2018, מסמך בית משפט- בקשה לאישור מיזוג התאגידים המבקשים.
3. המרכז הליברלי בע"מ, 1997, תעודת שינוי שם.
4. המרכז הליברלי בע"מ, 2017, דוח כספי.
5. המרכז הליברלי בע"מ, 2018, תעודת שינוי שם של חברת לתועלת הציבור.
6. המרכז הליברלי בע"מ, 2017, פרוטוקול ישיבת הנהלה ל המרכז האזרחי תרבות, חברה וכלכלה בע"מ, 10.7.2017.
7. המרכז הליברלי בע"מ, 2017, דוח מילולי.
8. המרכז הליברלי בע"מ, 2016, דוח מילולי.
9. המרכז הליברלי בע"מ, 2016, דוח כספי.
10. המרכז הליברלי בע"מ, 2015, דוח כספי.
11. המדרשה הליברלית בישראל ע"ש פרץ ברנשטיין, ח"ת, בתוך אתר העמותה, המדרשה הליברלית, 2020, מתוך
<https://merkazezrahi.co.il/%D7%94%D7%9E%D7%93%D7%A8%D7%A9%D7%94-%D7%94%D7%9C%D7%99%D7%91%D7%A8%D7%9C%D7%99%D7%AA>
12. המדרשה הליברלית בישראל ע"ש פרץ ברנשטיין, 2016, דוח כספי.
13. המדרשה הליברלית בישראל ע"ש פרץ ברנשטיין, ח"ת, 2020, המדרשה הליברלית בישראל (ע"ש פרץ ברנשטיין), מתוך <https://next.obudget.org/i/org/association/580029106>
14. המדרשה הליברלית בישראל ע"ש פרץ ברנשטיין, 2016, דוח מילולי.
15. המכון לחקר החברה והכלכלה בישראל ע"ש יוסף ספיר ז"ל, ח"ת, 2020, בתוך אתר העמותה, מכון ספיר, מתוך <https://merkazezrahi.co.il/%D7%9E%D7%9B%D7%95%D7%9F-%D7%A1%D7%A4%D7%99%D7%A8>
16. המכון לחקר החברה והכלכלה בישראל ע"ש יוסף ספיר ז"ל, 2017, דוח כספי.
17. המכון לחקר החברה והכלכלה בישראל ע"ש יוסף ספיר ז"ל, ח"ת, המפלגה הליברלית בישראל, 2020, מתוך <https://www.booknet.co.il/prodxtxt.asp?id=143199#.X28q7HkzY2y>
18. המכון לחקר החברה והכלכלה בישראל ע"ש יוסף ספיר ז"ל, 2017, דוח מילולי.
19. המכון לחקר החברה והכלכלה בישראל ע"ש יוסף ספיר ז"ל, 2016, דוח מילולי.
20. המדרשה הליברלית בישראל ע"ש פרץ ברנשטיין, 2015, דוח כספי.
21. המדרשה הליברלית בישראל ע"ש פרץ ברנשטיין, 2014, דוח כספי.
22. המכון לחקר החברה והכלכלה בישראל ע"ש יוסף ספיר ז"ל, 2016, דוח כספי.

23. המכון לחקר החברה והכלכלה בישראל ע"ש יוסף ספיר ז"ל, 2015, דוח כספי.
24. המכון לחקר החברה והכלכלה בישראל ע"ש יוסף ספיר ז"ל, 2014, דוח כספי.
25. המרכז הליברלי בע"מ, 2017, נספח א' להסכם המיזוג.
26. המרכז הליברלי בע"מ, 2017, הסכם מיזוג.
27. המרכז הליברלי בע"מ, 2017, פרוטוקול ישיבת ועד מנהל המרכז האזרחי לתרבות חברה וכלכלה בע"מ, 10.7.2017.
28. המדרשה הליברלית בישראל ע"ש פרץ ברנשטיין, 2017, פרוטוקול ישיבת ועד מנהל המדרשה הליברלית בישראל ע"ש פרץ ברנשטיין 10.7.2017.
29. המכון לחקר החברה והכלכלה בישראל ע"ש יוסף ספיר ז"ל, 2017, פרוטוקול ישיבת ועד מנהל המכון לחקר חברה והכלכלה בישראל ע"ש יוסף ספיר ז"ל 10.7.2017.
30. המרכז הליברלי בע"מ, 2017, הזמנה לאסיפה כללית המרכז האזרחי לתרבות חברה וכלכלה בע"מ 1.7.2017.
31. המדרשה הליברלית בישראל ע"ש פרץ ברנשטיין, 2017, הזמנה לאסיפה כללית המדרשה הליברלית בישראל ע"ש פרץ ברנשטיין 1.7.2017.
32. המכון לחקר החברה והכלכלה בישראל ע"ש יוסף ספיר ז"ל, 2017, הזמנה לאסיפה כללית המכון לחקר חברה והכלכלה בישראל ע"ש יוסף ספיר ז"ל 1.7.2017.
33. המרכז הליברלי בע"מ, 2017, פרוטוקול אסיפה הכללית של המרכז האזרחי לתרבות חברה וכלכלה בע"מ 7.8.2017.
34. המדרשה הליברלית בישראל ע"ש פרץ ברנשטיין, 2017, פרוטוקול אסיפה כללית המדרשה הליברלית בישראל ע"ש פרץ ברנשטיין 7.8.2017.
35. המכון לחקר החברה והכלכלה בישראל ע"ש יוסף ספיר ז"ל, 2017, פרוטוקול אסיפה כללית המכון לחקר חברה והכלכלה בישראל ע"ש יוסף ספיר ז"ל 7.8.2017.
36. המכון לחקר החברה והכלכלה בישראל ע"ש יוסף ספיר ז"ל, 2017, הודעה על מתן הודעות לנושאים
37. המרכז הליברלי בע"מ, 2017, הודעה על החלטת האסיפה הכללית של החברה בדבר מיזוג החברה עם המרכז האזרחי לתרבות חברה וכלכלה בע"מ 14.8.2017.
38. המרכז הליברלי בע"מ, 2018, מסמך אישור מיזוגים 14.5.2018.
39. המרכז הליברלי בע"מ, 2018, מסמך בית המשפט לאישור המיזוג 21.5.2018.
40. המרכז הליברלי בע"מ, 2018, תעודת מיזוג.
41. המרכז הליברלי בע"מ, 2018, פרוטוקול אסיפה כללית של המרכז האזרחי לתרבות, חברה וכלכלה בע"מ 27.6.2018.

נספחים

נספח 1: דוח רווח והפסד המרכז הליברלי בע"מ 2014-2017

2017	2016	2015	2014	פירוט	בש"ח
1,453,002	1,419,879	1,406,877	1,382,259	הכנסות מדי שכירות- כולל מעיריית תל אביב	דמי שכירות
105,918	20,003	20,128	98,761		ריבית ורווחים מניירות ערך, נטו
-	-	- 140,973	27,566	ריבית על הלוואה שניתנה להקדש, בוטלו הכנסות הריבית בגין שנים קודמות וזאת בהתאם לדרישת רשם ההקדשות	ריבית על הלוואות שניתנו
-	-	-	11,904		ריבית על פיקדונות בנק
1,558,920	1,439,882	1,286,032	1,520,490		סה"כ מחזור פעילות
408,779	348,403	385,550	319,002	מלגות לסטודנטים שלומדים כלכלה ומנהל עסקים, מקצועות טכנולוגיים שהמדינה זקוקה להם ולאחרונה אף מקצועות חברתיים ורפואה. מלגות שחולקו ומיון והערכה (פרסום מודעות, משרדיות וכיבודים)	מלגות לסטודנטים
101,008	120,059	151,176	177,542	כולל פעולות משותפות עם המדרשה הליברלית בישראל	פעולות תרבות ושונות
18,088	17,594	40,453	27,316		משכורות ונלוות
72,600	40,989	49,184	26,411		מיסים ואגרות
41,890	89,342	71,294	59,944		אהזקה
22,478	22,478	23,072	22,144		פחת
-	-	200,000	-	ריבית הלוואה בניכוי הרצאות ומלגות	הוצאות הקדש "בית האזרח" שנים קודמות
664,843	638,865	920,729	632,359		סה"כ עלות פעילות
894,077	801,017	365,303	888,131		רווח גולמי- עודף נטו מפעילויות
362,129	327,192	613,635	256,020	משכורות ונלוות, פיצויים לעובדים, שירותים מקצועיים והנהלת חשבונות, טלפון ותקשורת, משרדיות, עמלות בנק, מיסים ואגרות, פחת, תרומות והוצאות ההקדש שנים קודמות	הוצאות הנהלה וכלליות
		186,429	174,547	תשלומי ארנונה ומשפטיות בגין מכירת הנכס בחיפה בניכוי ריבית מהחזר מס שבח	הוצאות אחרות
9	1				הוצאות מימון
362,138	327,193	800,064	430,567		סך הוצאות הנהלה וכלליות ואחרות
531,939	473,824	-434,761	457,564		רווח/גירעון השנה

נספח 2: דוח רווח והפסד המדרשה הליברלית בישראל ע"ש פרץ ברנשטיין 2014-2016

2016	2015	2014	פירוט	בש"ח
119,601	139,922	161,383	כולל השתתפות המרכז האזרחי לתרבות חברה וכלכלה בע"מ (חל"צ) בהוצאות, כנסים וימי עיון הנערכים בשיתוף עם העמותה	השתתפויות בהוצאות
7,253	9,911	64,642		ריבית ורווחים מניירות ערך, נטו
-	- 80,473	21,673	ריבית על הלוואה שניתנה להקדש (2014), בשנת 2015 בוטלו הכנסות הריבית בגין שנים קודמות, זאת בהתאם לדרישת רשם ההקדשות.	הכנסות מריבית על הלוואות שניתנו
126,854	69,360	247,698		סה"כ הכנסות- מחזור פעילות
182,672	168,891	234,727		הוצאות, כנסים וימי עיון
-	-	83,872		השתתפות בדיונים אידיאולוגיים ליברליים בפורומים בינלאומיים
176,691	160,126	156,841		משכורות ונלוות
-	10,421	10,421	למרכז האזרחי לתרבות חברה וכלכלה בע"מ (חל"צ)	דמי שכירות
6,865	6,786	6,715		אחזקת משרד
9,416	9,761	8,704		נסיעות
-	497,177	-	הוצאות, פרסום, ארגון הוצאות, משכורות ואחרות	הוצאות הקדש "בית האזרח" שנים קודמות
375,644	853,162	501,280		סה"כ עלות פעילות
-248,790	-783,802	-253,582		רווח גולמי- עודף נטו מפעילויות
45,269	98,287	114,426	משכורות ונלוות, דמי שכירות למרכז האזרחי לתרבות חברה וכלכלה בע"מ, שירותים מקצועיים והנהלת חשבונות, טלפון ותקשורת, אחזקה ומשרדיות, עמלות בנק ואחרות, מיסים ואגרות, פחת	הוצאות הנהלה וכלליות
45,269	98,287	114,426		סך הוצאות מכירה שיווק הנהלה וכלליות
-294,059	-882,089	-368,008		רווח/גירעון השנה

נספח 3: דוח רווח והפסד המכון לחקר החברה והכלכלה בישראל ע"ש יוסף ספיר ז"ל 2014-2017

2017	2016	2015	2014	פירוט	בש"ח
-	-	-	19		ריבית מפקדונות בנק
143,910	50,686	17,690	192,809		ריבית ורווחים מניירות ערך
143,910	50,686	17,690	192,828		סה"כ הכנסות- מחזור פעילות
76,050	33,129	75,226	116,200	אחת המטרות העיקריות של העמותה היא הוצאת לאור של ספרים, קבצים וחוברות בנושאים חשובים מתחום הכלכלה והחברה. הספרים מופצים למוסדות אקדמאיים, ספריות ועוד ללא תמורה כספית	כתיבת ספרים ופרסום מחקרים
125,531	123,053	117,934	106,004		שכר ונלוות
-	5,149			השתתפות בהוצאות הרצאות עם המדרשה הליברלית בישראל	השתתפות בהוצאות
-	-	64,050	-		כנסים וימי עיון
99,136	99,136	99,136	99,136	דמי שכירות, הוצאות חשמל וארנונה משולמים למרכז האזרחי לתרבות חברה וכלכלה בע"מ עבור שימוש ב-3 חדרים בנכס באבן גבירול בתל אביב	שכר דירה והשתתפות במיסים עירוניים ואחזקה
300,717	260,467	356,346	321,340		סה"כ עלות פעילות
-156,807	-209,781	-338,656	-128,512		רווח גולמי- עודף נטו מפעילויות
22,039	18,523	19,167	16,336	הנהלת חשבונות ושירותים מקצועיים, הוצאות בנק, פחת	הוצאות הנהלה וכלליות
22,039	18,523	19,167	16,336		סך הוצאות מכירה שיווק הנהלה וכלליות
-178,846	-228,304	-357,823	-144,848		רווח/גירעון השנה

נספח 4: דוח מאזן המרכז הליברלי בע"מ 2017-2014

2017	2016	2015	2014	פירוט	בש"ח
383,084	170,183	253,470	1,256,472	מזומנים בבנקים, פיקדונות בבנק	מזומנים ושווי מזומנים
3,450,268	3,399,641	3,365,764	3,395,573	ניירות ערך סחירים, אג"ח קונצרניות	אג"ח סחירות
207,953	131,478	116,940	132,571		המחאות לגביה
121,374	47,344	46,681	54,430	מס הכנסה, אחרים	חייבים שונים
343,755	343,755	343,755	731,994	יתרת הלוואה להקדש	הלוואה לזמן קצר
4,506,434	4,092,401	4,126,610	5,571,040		סה"כ נכסים שוטפים
6,322,447	6,071,899	5,589,095	5,066,945	מקרקעין, שיפורים במבנה, ריהוט וציוד	רכוש קבוע
6,322,447	6,071,899	5,589,095	5,066,945		סה"כ נכסים שאינם שוטפים
10,828,881	10,164,300	9,715,705	10,637,985		סה"כ נכסים
1,149,022	1,022,892	1,050,023	1,539,605	הכנסות שכירות מראש, הוצאות לשלם, עובדים ומוסדות בגין עובדים	זכאים ויתרות זכות
1,149,022	1,022,892	1,050,023	1,539,605		סה"כ התחייבויות שוטפות
21,096	14,584	12,683	10,620	היתרה במאזן משקפת את התחייבות העמותה לתשלום פיצויי פיטורין לעובדיה לתאריך המאזן	התחייבויות בשל סיום יחסי עובד- מעביד
21,096	14,584	12,683	10,620		סה"כ התחייבויות שאינן שוטפות
1,170,118	1,037,476	1,062,706	1,550,225		סה"כ התחייבויות
3,336,316	3,054,925	3,063,904	4,020,815		לשימוש לפעילות
6,322,447	6,071,899	5,589,095	5,066,945		ששימשו לרכוש קבוע
9,658,763	9,126,824	8,652,999	9,087,760		סה"כ נכסים נטו שלא קיימת לגביהם הגבלה
9,658,763	9,126,824	8,652,999	9,087,760		סה"כ נכסים נטו
10,828,881	10,164,300	9,715,705	10,637,985		סה"כ התחייבויות ונכסים נטו

נספח 5: דוח מאזן המדרשה הליברלית בישראל ע"ש פרץ ברנשטיין 2014-2016

2016	2015	2014	פירוט	בש"ח
87,983	216,684	107,059		מזומנים ושווי מזומנים
918,726	1,031,101	1,501,429	ניירות ערך סחירים, אגרות חוב ממשלתיות ומלוות קצרי מעוד	ניירות ערך סחירים
5,718	57,527	1,063	מס הכנסה- חברה, השתתפות לקבל מהמכרז האזרחי, אחרים	חייבים ויתרות חובה
		577,650	הלוואה למרכז האזרחי לתרבות חברה וכלכלה בע"מ	הלוואה לזמן קצר
1,012,427	1,305,312	2,187,201		סה"כ נכסים שוטפים
				רכוש קבוע- ריהוט וציוד
44,359	44,359	44,359		עלות
44,359	43,777	43,777		בניכוי פחת שנצבר
-	582	582		סה"כ נכסים שאינם שוטפים
1,012,427	1,305,894	2,187,783		סה"כ נכסים
16,995	19,342	10,882	עובדים ומוסדות בגין עובדים, מוסדות	זכאים ויתרות זכות
		11,160		ספקים ונותני שירותים
16,995	19,342	22,042		סה"כ התחייבויות שוטפות
316,105	313,166	310,265	היתרה במאזן משקפת את התחייבות העמותה לתשלום פיצויי פיטורין לעובדיה לתאריך המאזן	התחייבויות בשל סיום יחסי עובד- מעביד
316,105	313,166	310,265		סה"כ התחייבויות שאינן שוטפות
333,100	332,508	332,307		סה"כ התחייבויות
679,327	972,804	1,854,894		נכסים נטו לשימוש לפעילויות
-	582	582		נכסים נטו ששימשו לרכוש קבוע
679,327	973,386	1,855,476		סה"כ נכסים נטו שלא קיימת לגביהם הגבלה
679,327	973,386	1,855,476		סה"כ נכסים נטו
1,012,427	1,305,894	2,187,783		סה"כ התחייבויות ונכסים נטו

נספח 6: דוח מאזן המכון לחקר החברה והכלכלה בישראל ע"ש יוסף ספיר ז"ל 2014-2017

2017	2016	2015	2014	פירוט	בש"ח
139,170	184,458	108,092	326,030	בקופה ובבנקים, פיקדונות לזמן קצר	מזומנים ושווי מזומנים
4,453,140	4,751,439	5,053,747	5,209,737	אג"ח ממשלתיות, אג"ח קונצרניות	ניירות ערך סחירים
161,074	3,516	3,516	3,516	עובדים ומוסדות בגין עובדים, מוסדות, צד קשור (המדרשה הליברלית בישראל), אחרים	חייבים ויתרות חובה
4,753,384	4,939,413	5,165,355	5,539,283		סה"כ נכסים שוטפים
					רכוש קבוע- ריהוט וציוד
4,580	3,520	3,520	3,520		עלות
3,801	3,520	3,520	2,785		בניכוי פחת שנצבר
779	-	-	735		סה"כ נכסים שאינם שוטפים
4,754,163	4,939,413	5,165,355	5,540,018		סה"כ נכסים
-	765	-			ספקים ונותני שירותים
3,429	9,068	7,431	24,271		עובדים ומוסדות בגין עובדים
3,429	9,833	7,431	24,271		סה"כ התחייבויות שוטפות
-	-	-	-		סה"כ התחייבויות שאינן שוטפות
3,429	9,833	7,431	24,271		סה"כ התחייבויות
4,749,955	4,929,580	5,157,924	5,515,012		נכסים נטו לשימוש לפעילויות
779	-	-	735		נכסים נטו ששימשו לרכוש קבוע
4,750,734	4,929,580	5,157,924	5,515,747		סה"כ נכסים נטו שלא קיימת לגביהם הגבלה
4,750,734	4,929,580	5,157,924	5,515,747		סה"כ נכסים נטו
4,754,163	4,939,413	5,165,355	5,540,018		סה"כ התחייבויות ונכסים נטו



מיזוג מספר 22

ארגון יוצאי מרכז אירופה והמפעל לעזרה הדדית של ארגון יוצאי אירופה

מועד סיום המיזוג 27.5.2019

עמותת הקלט: ארגון יוצאי מרכז אירופה

העמותה הוקמה בשנת 1932 בשם "התאחדות עולי גרמניה"¹. מייסדי העמותה הינם תיאודור זלוציסטי, פנחס רוזן (סניף ת"א), ארנסט לוי, משה זמורה (סניף ירושלים), יוסף לוי (סניף חיפה), וחברים נוספים – גוסטאב קרויאנקר, גרדה לופט, ארתור לאנדסברג, ואלטר פרויס, פליקס דנציגר, לודויג פינר, הרי ביין, ורנר רוזוליו והאנס קאופמן². העמותה פועלת למענם של יוצאי ארצות מרכז אירופה- גרמניה, אוסטריה, צ'כיה ושווייץ וצאצאיהם, אשר גרמנית היא שפתם ומורשת תרבותם¹. מאז ועד היום ממשיך הארגון לפעול ברצף למען צאצאי עולי מרכז-אירופה ולמען העולים. הארגון הינו ארגון מתנדבים המתאפיין בהשקפת עולם ליברלית והומניסטית ומונהג ע"י בני ובנות הדור השני והשלישי למייסדים. הארגון פועל ברציפות כבר מספר עשורים מתוך נאמנות לערכי הליבה, תוך התחדשות מתמדת והתאמת הפעילות למציאות הישראלית ולצרכים המשתנים³. בשנת 2004 שינתה העמותה את שמה ל-"ארגון יוצאי מרכז אירופה"⁴. העמותה היא גוף ציבורי סוציאלי, העוסק בפעילות רווחה, תרבות, הפעלת מועדונים וקליטת עלייה ומורשת. כמו כן העמותה מפיצה את הבטאון "יקינתון".

עמותה זו רשומה כעמותה עפ"י סעיף 61 לחוק העמותות תש"ם-1980. כמו כן, הארגון מסווג באגף מס הכנסה כ"מוסד ציבורי" ע"פ סעיף 9 (2) לפקודת מס הכנסה ומסווג כמלכ"ר לצורכי מע"מ. בחודש נובמבר 2018 הוגשה בקשה לאישור לפי סעיף 46 לפקודת מס הכנסה לעניין הכרה בתרומות⁵.

להלן נתוני העמותה לפני תהליך המיזוג, שנים 2017-2018

מטרות העמותה

1. לסייע ליוצאי מרכז אירופה בכל השטחים, כפי שתמצא למועיל.
2. לפעול למען, ובשם יוצאי מרכז אירופה בכל עניין שלדעתה מחייב או מצדיק פעולה, כאמור.

3. ליזום, לעודד, להקים ולנהל מפעלי סעד, בריאות, חברה, מדע, חינוך ותרבות ומוסדות צדקה אחרים, ובלבד שההכנסות של המפעלים ומוסדות אלה ישמשו מטרה מהמטרות הנ"ל.
4. לקשור קשרים עם אגודות וארגונים שמטרותיהם דומות בישראל ובתפוצות, ולבצע תפקידים בשיתוף איתם.
5. תקנון "הארגון" קובע, כי "הארגון" לא יהיה רשאי לחלק את הכנסותיו ו\או נכסיו בין חבריו. וכי בעת פירוק יימסרו הנכסים שיוותרו אחרי שנפרעו כל התחייבויותיו, לגוף שמטרותיו זהות או דומות למטרות "הארגון"⁵.

פעילויות העמותה

- טיפול בקשישים- ארגון יוצאי מרכז אירופה היה הראשון לדאוג לחברי הקהילה המתבגרים והיה בין חלוצי הטיפול הגריאטרי המודרני בחברה הישראלית. באמצעות הארגון פועלים תשעה בתי הורים בהם שוהים כ- 850 דיירים. בבתי הורים דיור לדיירים עצמאיים, מחלקות תומכות לאוכלוסייה הזקוקה להשגחה מוגברת ומחלקות סעודיות.
- פעילות חברתית תרבותית- הארגון מפעיל שלושה סניפים הפועלים בשלוש הערים הגדולות (חיפה, ירושלים ותל אביב), מרכזים את עיקר פעילות הארגון בקהילה ומהווים את המרכז החברתי - תרבותי לחברי הארגון. פעילויות הסניפים כוללות בין השאר: פעילות התנדבותית כגון הפעלת "קו חם", איתור חברים הזקוקים לסיוע לסוגיו, חיבור לגורמים מתאימים מקצועיים ומתנדבים, מפגשים חברתיים-קהילתיים, ופעילות תרבות מגוונת - חוגים, טיולים והרצאות. בפעילות זו משתתפים מדי שנה אלפי משתתפים, מכל הגילים.
- נוע"ם- נוער עולי מרכז אירופה, היא זרוע של ארגון יוצאי מרכז אירופה שהוקמה ב-1998 במטרה לתת מענה מתאים וסיוע בקליטה על פי המאפיינים הנדרשים לעולים חדשים מארצות מרכז אירופה דוברות גרמנית. בנוע"ם חברים כ-800 עולים צעירים. פעילות נוע"ם מכוונת לקהל העולים החדשים יוצאי הארצות דוברות גרמנית וכן לשוהים בארץ באופן ארעי כסטודנטים, לבני משפחות העולים בקהילות בחו"ל ולמתעניינים בעליה.
- המפעל לעזרה הדדית.
- מלגות ולימודים- הארגון, באמצעות המפעל לעזרה הדדית, מעניק מדי שנה מלגות לימודים לסטודנטים ותלמידי מחקר בני הדור השני והשלישי. בין השנים 2002-2012 העניק הארגון למעלה מ-200 מלגות בסכום כולל של כמיליון ורבע ₪.
- בטאון "MB-יקינתון" ועיתונים נוספים- הביטאון MB-יקינתון נוסד ב-1932 ומופיע ברצף ללא הפסקה מאז ועד היום. בביטאון כתבות העוסקות בנושאי חברה ותרבות, בנושאי מורשת וסיפורים אישיים. כמו כן מקדם הביטאון טיפול בנושאים חברתיים, מעודד פעילות התנדבות, מספק מידע שוטף על פעילות הארגון.
- מורשת- העמותה מקיימת בשנים האחרונות פעילות נרחבת לשימור מורשת העלייה החמישית ולהנחלתה ומניחה את היסודות להעמקת הפעולות בתחומים אלה. מתבצעת פעילות ענפה לסיפור פועלם של היהודים

יוצאי ארצות מרכז אירופה בתחומים שונים בארץ ישראל והשפעתם על עיצוב צביונה ופיתוחה של מדינת ישראל¹.

- עלייה וקליטה- הארגון מייעץ ומטפל בנושאי קליטה ועלייה לעולים מארצות דוברות גרמנית. הוא מהווה מרכז מידע בנושאים של זכויות לעולה, לימודים ומציאת מקום עבודה. הארגון משמש כמקום מפגש חברתי ותרבותי לעולים³.

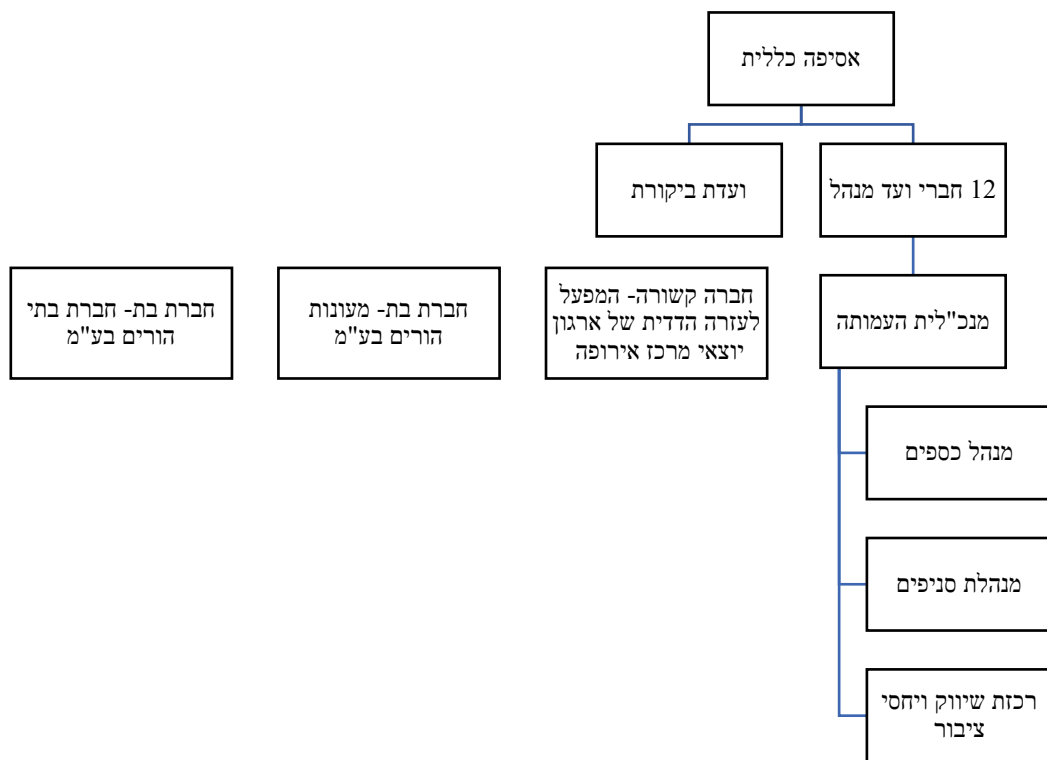
הפעולות העיקריות שבוצעו ע"י העמותה לצורך קידום מטרותיה במהלך שנת 2017

- מפגשים אירועים, סיורים וימי עיון.
- שיווק ופרסום הארגון והגופים השלובים.
- סדרות של אירועי תרבות קהילתיים בכל רחבי הארץ.
- פעילויות מורשת ותרבות- כדוגמת יום עיון "שיח זהויות", ערב מוזיקלי "פסנתרי הכחול", תערוכת חפצים מגלים, יום עיון לציון ליל הבדולח בנושא "מדע ורפואה במרחב של רשע", ערב "בין ישראל לישראליות".
- הרחבת הפעולות והאירועים של הארגון ושל סניפי הארגון.
- המשך העמקת שיתוף הפעולה עם גופי תרבות/חברה המקדמים ערכים זהים לארגון.
- מפגשים ואירועי תרבות לדור שני ושלישי באמצעות הסניפים (כדוגמת "ערב מספרי סיפורים" בשיתוף עם תיאטרון העם, הפקת סרטים וסרטונים ביו-טיוב וכו').
- המשך פיתוח אתר אינטרנט- כולל 3 אשכולות תחומיים.
- פיתוח הדיאלוג הקהילתי באמצעות דפי פייסבוק.
- עריכה, הפקה ופרסום של 6 גיליונות שנתיים של ביטאון MB יקניחון- היקף תפוצתו כ-3,500 מינויים. כולל גיליונות דיגיטליים המועלים באתר הארגון⁶.

מיקום פעילות העמותה

הארגון הארצי וסניפי הארגון פועלים בירושלים, בתל אביב ובחיפה. סיוע ניתן לנזקקים בכל רחבי הארץ: בערים, ביישובי הפריפריה, במושבים ובקיבוצים. פעילות לעידוד וקליטת עולים מתבצעת בכל רחבי הארץ ובחו"ל בקהילות שבארצות הדוברות גרמנית³.

מבנה ארגוני שנת 2017



תיאור בעלי תפקיד:

לעמותה 12 חברי ועד מנהל- דוד בועז, עלי בלום, אילנה ברוש, מיכאל בלסבלג, סילביה ברג, בנימין זוסמן, מיכה לימור, מיכל כצנלסון, יונתן לבני, נעמי מרחב, יהושע שפיר וגדעון ממרוט. כמו כן,

בעלי התפקידים בעמותה- חגית גדסי- מנכ"לית, דוד רייזמן- מנהל כספים\גזבר, טל קלנר- מנהלת סניפים ואריאלה לחיאני- רכות שיווק ויחסי ציבור⁶. כמות המועסקים בעמותה ב-2018 הינה 12 עובדים ו-70 מתנדבים⁷.

קיימות לעמותה 3 חברות קשורות⁶-

1. חברת בת- "חברת בתי הורים בע"מ" (חל"צ)- הארגון הוקם בשנת 1955 כחברה בע"מ על פי פקודת החברות דאז. בשנת 1982 שונה מעמדה לחל"צ. עמותת הקלט מחזיקה במניה אחת המהווה 10% מכוח ההצבעה בחברה. יתר המניות מוחזקות ע"י בעלי תפקידים בחברה, בעמותת הקלט, עמותת היעד ובארגון עולי מרכז אירופה- סניף חיפה (ע"ר)- מתוקף תפקידיהם בגופים אלו⁵.

2. חברת בת- "חברת מעונות הורים בע"מ" (חל"צ)- החברה שייכת לעמותת ארגון עולי מרכז אירופה סניף חיפה. תחילה, בתי ההורים פעלו כחלק מהארגון יוצאי מרכז אירופה, היות ולא התנהל טוב, הפך לארגון נפרד⁸.
3. "המפעל לעזרה הדדית של ארגון יוצאי מרכז אירופה" (ע"ר)- העמותה ממנה את הועד המנהל של המפעל. המפעל הוקם בנפרד מתוך רציונל שכל ארגון יעסוק במה שהוא מתמחה⁸.

הכנסות

עיקר הכנסות העמותה נובעות מפעולות רווחה, תרבות ומורשת ומחברות קשורות שצוינו לעיל. כמו כן לעמותה הכנסות מהקצבות ממוסדות וגופים תומכים. מדי שנה הארגון מקיים תכנית פעילות בהקצבת הסוכנות היהודית לארץ ישראל אשר נועדה לכסות את פעילות קליטת העלייה שמבצע הארגון. כמו כן בשנת 2018 התקשרה העמותה עם נאמני ההקדש ע"ש דוד ומריאטה חיימוביצי, ז'וזף ורוזלי בז'רנו וז'אן דוד ז"ל- לכיסוי פעילויות תרבות, מורשת והנצחה אשר מבוצעות בארגון ואשר צפויות להתבצע גם בשנת 2019⁵.

המחזור הכספי של העמותה

4,542,958 ₪ (ראה דו"ח רווח והפסד נספח 1)

עמותת היעד: המפעל לעזרה הדדית של ארגון יוצאי אירופה

המפעל הוקם בשנת 1941 במטרה לסייע ליוצאי מרכז אירופה הנזקקים ולצאצאיהם. מאז ועד היום פועל המפעל ברוח הערך: "איש בקהילתנו לא ירעב"³. המפעל מגייס כספים באמצעותם מתאפשר הסיוע. רבים מהנתמכים מבוגרים מאד, ניצולי שואה, עריריים וחולים. הסיוע מתבצע על ידי תמיכה כספית חודשית קבועה, על ידי תמיכה כספית על פי צורך, או על ידי רכישת סעודי, מכשור רפואי, תרופות, ארוחות וכיוצא בזה. כמו כן, תומך המפעל לעזרה הדדית בקשישים הנמצאים בבתי ההורים של הארגון. המפעל עובד בשיתוף ועידת התביעות העולמית של הארגונים היהודיים ומוכר על ידה כארגון המטפל ומסייע ליוצאי אוסטריה בתביעות לפיצויים ממשלת אוסטריה¹.

בשנת 1985 נרשם המפעל כעמותה⁹. במרץ 2007 העמותה שינתה את שמה ל-"המפעל לעזרה הדדית של ארגון יוצאי מרכז אירופה"¹⁰. העמותה משתייכת לתחום הרווחה¹¹.

עמותה זו רשומה כעמותה עפ"י סעיף 61 לחוק העמותות תש"ם-1980. כמו כן, הארגון מסווג באגף מס הכנסה כ"מוסד ציבורי" ע"פ סעיף 9 (2) לפקודת מס הכנסה ומסווג כמלכ"ר לצורכי מע"מ וכן מחזיק אישור לפי סעיף 46 לפקודת מס הכנסה¹².

להלן נתוני העמותה לפני תהליך המיזוג, שנים 2017-2018

מטרות העמותה

10. להושיט עזרה סוציאלית לנצרכים יוצאי מרכז אירופה וקרוביהם.
11. להקים בתי הורים, בתי מגורים ומוסדות סיעוד לאנשים בגיל המתקדם יוצאי מרכז אירופה וקרוביהם ו/או להשתתף בהקמתם, החזקתם והרחבתם של בתי הורים, בתי מגורים ומוסדות סיעוד לאנשים בגין המתקדם.
12. לתמוך בפעולות רווחה ותרבות ובמפעלי תרבות ומורשת של ארגון יוצאי אירופה, לרבות מיסודו ו/או בשליטתו של "הארגון"¹².

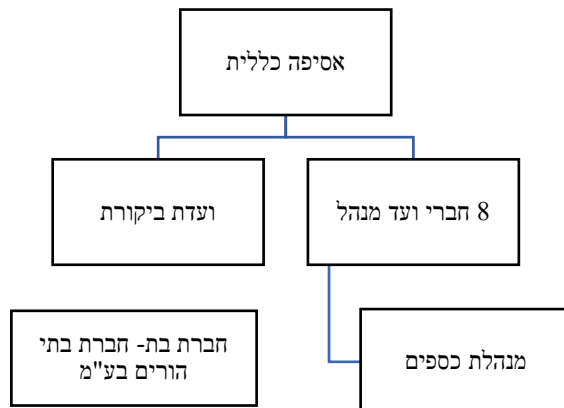
פעילויות העמותה 2017-2018

המפעל הוקם בכדי לסייע לעולים מקהילות מרכז אירופה בקליטה בדיור, בקיום, במציאת עבודה וטיפול בקשישים. שנים חלפו מאז הקמתו, אך גם כיום ממשיך המפעל לעזרה הדדית של ארגון יוצאי מרכז אירופה להעניק סיוע ותמיכה משמעותיים לחברים מקהילת יוצאי מרכז אירופה הזקוקים לכך – רבים מהם קשישים ניצולי שואה, חלקם עריריים, או חולים. עבודת הסיוע של המפעל התרחבה עם השנים גם לדאגה ולסיוע לבניהם ואף לנכדיהם של יוצאי הקהילה – דור שני ושלישי ליוצאי מרכז אירופה. הסכומים שמפנה המפעל לעזרה הדדית לסיוע בקהילה עולים מדי שנה בהתמדה, ומסתכמים במיליוני שקלים. עובדי רווחה שהוכשרו לכך מאתרים את הנזקקים לסיוע ותמיכה, ומפנים את עניינם לוועדת הרווחה הפועלת במסגרת המפעל לעזרה הדדית¹³. פעילויות העמותה-

- תמיכות אינדיבידואליות לנצרכים בקהילה.
- החזר הוצאות סיעוד לניצולי שואה יוצאי אוסטריה.
- תמיכה בדיירי בתי הורים.
- סיוע בפעולות רווחה שמבצעות ע"י ארגון יוצאי מרכז אירופה.
- מתן מלגות ללימודים אקדמאיים לבני דור ההמשך.
- רכישת ביטאון יקינתון MB עבור חברי העמותה והתורמים לעמותה¹¹.

מיקום פעילות העמותה

על מנת לאתר, ללוות ולסייע לנזקקים בקהילה, פועלת העמותה באופן עצמאי ובאמצעות ארגון יוצאי מרכז אירופה. הארגון מפעיל היום 3 סניפים הממוקמים בירושלים, תל אביב וחיפה. אחריות כל אחד מהסניפים האמורים לטפל בעיר ובאזור בה הוא יושב. באמצעות סניפים של עמותת הקלט מתבצעות הפעילויות הסוציאליות לרווחת הנזקקים בכל רחבי הארץ¹¹.



תיאור בעלי תפקיד:

לעמותה 8 חברי ועד מנהל- מיכאל בלסבלג, מיכל כצנלסון, סילביה ברג, יובל שטייניץ, יהושע שפיר, נעמי מרחב, יונתן לבני ומיכאל ווקס¹¹. 6 מתוך 8 חברי הועד הינם חברי ועד בעמותת הקלט. כמו כן, בעלי התפקידים בעמותה- רינה שוורץ- מנהלת כספים¹⁴. כמות המועסקים בעמותה ב-2017 הינה 1 עובדים ו-11 מתנדבים¹¹.

דבורה ניהלה את המפעל, 25% ממשרתה שולמה מכספי המפעל. בתפקיד נוסף הייתה עובדת שעבדה בקשר שוטף עם הקהילה היקית והתוכנית האוסטרית. בנוסף היו העובדות הסוציאליות שנמצאו בשטח, הן היו ביחס עובד-מעביד עם ארגון יוצאי מרכז אירופה. כמו כן, חלק גדול מכספי העמותה מושקעים ומנוהלים ע"י ועדת השקעות.

ההנהלה נבחרה ע"י ארגון יוצאי מרכז אירופה, ויו"ר המפעל לעזרה הדדית חייב להיות חבר בנשיאות של ארגון יוצאי מרכז אירופה⁸.

לעמותה קיימת חברה קשורה-

- חברת בת- "חברת בתי הורים בע"מ" (חל"צ)¹¹.

הכנסות

הכנסות העמותה נובעות מתרומות וקרנות, ועיזות תביעות, הקדשות, עיזבונות והשקעות.

העמותה ניהלה 5 הקדשות, דהיינו הייתה נאמן של ההקדשות להלן:

1. הקדש אבט קרל ורוזה ז"ל קרן על שמם, הק"ר.
2. הקדש הסינג סטלה ז"ל קרן צדקה לזכרה, הק"ר.
3. הקדש בקר פיזור מרגוט קרן מלגות לזכרה, הק"ר.

4. הקדש פלר יוהנה ז"ל הקדש לזכרה, הק"ר.

5. הקדש הלוי איש הורוביץ שמואל קרן על שמו, הק"ר.

כספי ההקדשות אינם מהווים חלק מנכסי העמותה. כספי ההקדשות משמשים למטרות שלשמן הוקמו ההקדשות¹².
הקדש בקר פייזר מרגוט נועד למלגות. שני הקדשים, מבניהם הקדש הלוי, נסגרו בהמשך בגלל היקפן הקטן. העמותה גובה דמי ניהול עבור ניהול ההקדשות. ניהול ההקדש דורש הגשת דו"חות כספיים לרשם ההקדשות, אישור ניהול תקין ועוד⁸.

המחזור הכספי של העמותה

2,602,505 ₪ (ראה דו"ח רווח והפסד נספח 2).

הוצאות העמותה היו העברת הכספים באופן ישיר לנזקק⁸.

המיזוג

שלב לפני המיזוג

המניעים למיזוג, ארגון יוצאי מרכז אירופה

המפעל לעזרה הדדית של ארגון יוצאי מרכז אירופה הינו חברת קשורה לחברת הקלט ומהווה אחד ממקורות המימון של עמותת הקלט ולכן אין צורך בהפרדה.

המיזוג לווה ע"י משרד עורכי הדין של אופיר⁸.

תהליך המיזוג-

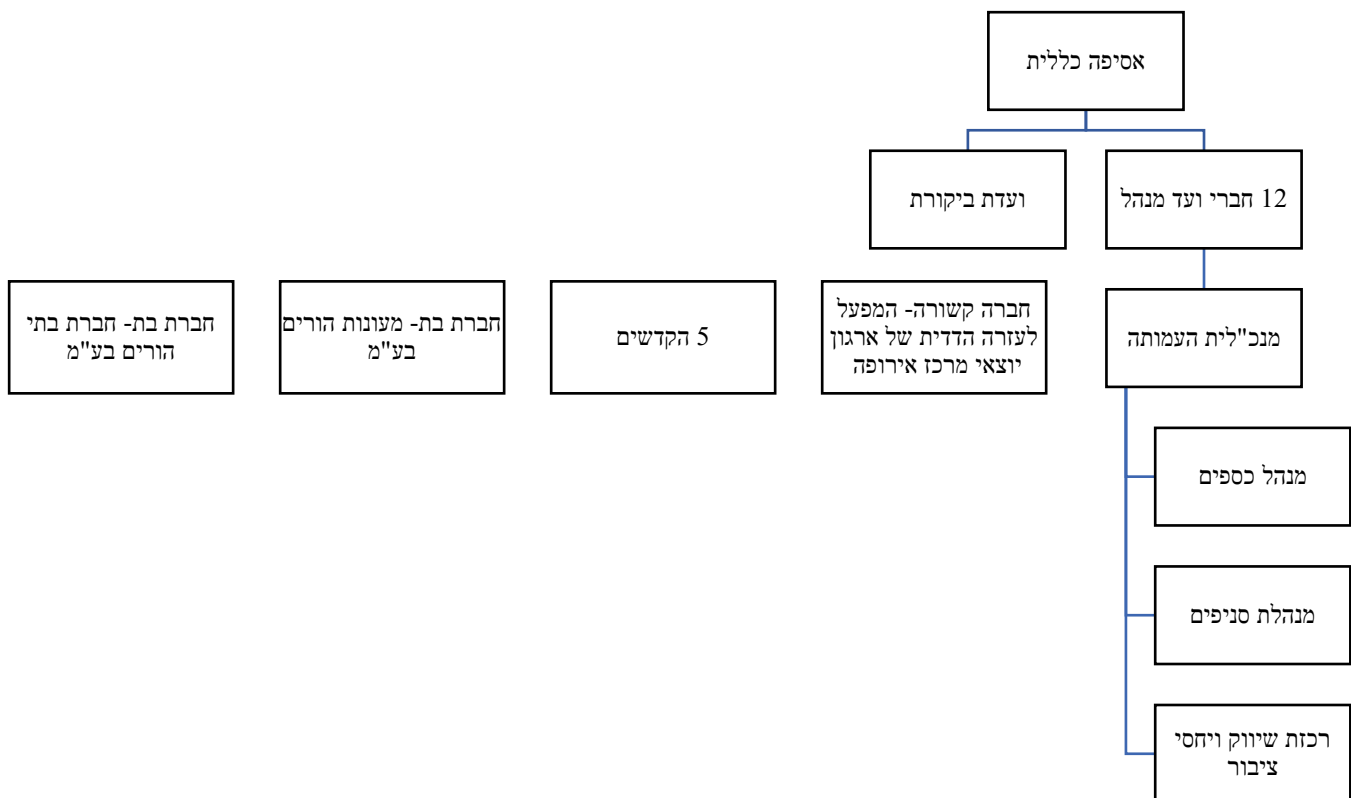
- חתימה על הסכם מיזוג- 5.11.2018.¹⁵
- אישור המיזוג ע"י האסיפה הכללית עמותת קלט- ב-19.11.2018 אישרה האסיפה הכללית של עמותת ארגון יוצאי מרכז אירופה את הצעת המיזוג עם עמותת היעד שהוצעה ואושרה בנשיאות הארגון. המיזוג צפוי להמשיך את פעילות המפעל כחטיבת פעילות בתוך הארגון על בסיס נכסי, התחייבויות והסדרי הפעילות הקיימים של המפעל¹².
- אישור הרשם- ב-31.1.2019 אישר רשם העמותות, הרגולטור הרלוונטי בנושא, את קבלת הטפסים הנדרשים לצורך המיזוג. באותו מועד, הובהר כי יש לצרף את רשם ההקדשות כמשיב בדיון בו יוחלט על מעמד ההקדשות שבנאמנות "המפעל" בגוף הממוזג. לא נתקבלה התנגדות לביצוע המיזוג על כל שלביו ומאפייניו מטעם הרגולטורים למועד הדוח⁵.

היות ועמותת המפעל היא נאמן בחמישה הקדשות, בית המשפט צריך לאשר את שינוי זהות הנאמן בהתאם לחוק הנאמנות כך שעם כניסתו של המיזוג לתוקף, העמותה הקולטת תהיה הנאמן בחמשת ההקדשות. בין היתר, יעברו כל התחייבויותיה של עמותת היעד כנאמן בהקדשות להיות התחייבויותיה של העמותה הקולטת כנאמן בהקדשות¹⁶.

- אישור בית המשפט- בחודש מרץ 2019 הוגשה בקשה לבית המשפט לאישור המיזוג אשר אושרה בתאריך 4.4.2019¹⁶.
- קבלת תעודת מיזוג- המיזוג נכנס לתוקפו הסטטוטורי עם קבלת תעודת המיזוג בתאריך 27.5.2019⁵.
- השופט: חגי ברנר, מספר תיק- 19-03-52963, משרד עו"ד: אופיר כץ ושות'¹⁶.

העמותה הממוזגת

מבנה ארגוני של העמותה הממוזגת



כתוצאה מהמיזוג, לעמותה הממוזגת הועברו 5 הקדשים של המפעל.

משך המיזוג

ממועד חתימת הסכם מיזוג ועד לקבלת תעודת מיזוג עברו כ-7 חודשים.

המשאב האנושי

נשיאות הארגון הייתה אמורה לבחור 3 חברים שינהלו את המפעל, בחרו אדם שיהיה יו"ר המפעל בשלב זה. החשבת הוותיקה פרשה לגמלאות לאחר המיזוג. החשב הנוכחי שבארגון יוצאי מרכז אירופה אינו בקיא בתכנים בהם עסק המפעל ולכן עליו ללמוד זאת⁸.

הוצאות

עדיין לא נתקבלה החלטה בנוגע לשאלה- מי נושא באחריות הכספית של ההוצאות⁸.

הערכה פיננסית

טבלה 2: מחזור פעילות עמותת ארגון יוצאי מרכז אירופה 2015-2019

2018	2017	2016	2015	
4,542,958	3,412,649	3,286,002	3,339,363	מחזור פעילות
33.121%	3.854%	-1.598%		שינוי במחזור הפעילות

(ראה דו"ח רווח והפסד נספח 1)

השוואה בין הארגונים

שני הארגונים עובדים עבור אותה קהילה, אותו אתוס, אותן נורמות. הארגונים בעלי מורשת משותפת ותרבות ארגונית דומה⁸.

האם היה צמצום בהוצאות

לפני מיזוג היה אדם אחד שניהל את הכספים והוא שימש כחשב ומנהל חשבונות. לאחר המיזוג יועדו 2 אנשים לתפקיד⁸.

הערכת המיזוג

קיים קושי בנושא מיתוג המיזוג. יש צורך להסביר שהתרומות עדיין יינתנו למפעל, ושהמפעל למרות המיזוג עדיין קיים. לא בוצע מספיק שיווק בנושא.

תרומות

ישנה ירידה בתרומות העממיות. ישנם שני סוגים של תרומות:

1. תרומות גדולות

2. תרומות עממיות. כל תורם כנדבת לבו. יש ירידה בתרומות אלו⁸.

האם המיזוג הצליח?

מוקדם לציין בשלב זה⁸.

מדדי הצלחה

- שהמיזוג לא יפגע בפעילות.
 - כספי המפעל יועברו לנזקקים.
 - שתמשך הפעילות לפי הקריטריונים (הקביעה למי זכאי לסיוע).
 - חסכון- התייעלות תבוא לידי ביטוי אם הוצאות הנהלה וכלליות של חברת היעד יקטנו לאחר המיזוג. הוצאות תמיכה ברווחה לא ישתנו היות ומדובר באותן עובדות סוציאליות.
- בעבר העמותות חשבו במונחים של הפרדה, כל אחד וההתמחות שלו, לעומת זאת היום חושבים במונחים של יעילות ואינטגרציה⁸.

ביבליוגרפיה

1. ארגון יוצאי מרכז אירופה, (ח"ת) בתוך ויקיפדיה, עודכן לאחרונה ב-17.9.2020, מתוך https://he.wikipedia.org/wiki/%D7%90%D7%A8%D7%92%D7%95%D7%9F_%D7%99%D7%95%D7%A6%D7%90%D7%99_%D7%9E%D7%A8%D7%9B%D7%96_%D7%90%D7%99%D7%A8%D7%95%D7%A4%D7%94
2. ארגון יוצאי מרכז אירופה, (ח"ת) בתוך אתר העמותה, ממלאי תפקידים בארגון לדורותיהם, 2020, מתוך <https://irgun-jeckes.org/%D7%9E%D7%9E%D7%9C%D7%90%D7%99-%D7%AA%D7%A4%D7%A7%D7%99%D7%93%D7%99%D7%9D-%D7%91%D7%90%D7%A8%D7%92%D7%95%D7%9F-%D7%9C%D7%93%D7%95%D7%A8%D7%95%D7%AA%D7%99%D7%94%D7%9D>
3. ארגון יוצאי מרכז אירופה, (ח"ת) בתוך אתר העמותה, אודות הארגון, 2020, מתוך <https://irgun-jeckes.org/%d7%90%d7%a8%d7%92%d7%95%d7%9f-%d7%99%d7%95%d7%a6%d7%90%d7%99-%d7%90%d7%99%d7%a8%d7%95%d7%a4%d7%94-2>
4. ארגון יוצאי מרכז אירופה, 2004, תעודה לשינוי שם.
5. ארגון יוצאי מרכז אירופה, 2018, דוח כספי.
6. ארגון יוצאי מרכז אירופה, 2017, דוח מילולי.
7. ארגון יוצאי מרכז אירופה, 2018, דוח מילולי.
8. הברפלד דבורה, 8.9.20202. ראיון ע"י פרופ' בני גידרון וד"ר רחל אזוראל כאליפא.
9. המפעל לעזרה הדדית של ארגון יוצאי אירופה, 1985, תעודה לרישומה של עמותה.
10. המפעל לעזרה הדדית של ארגון יוצאי אירופה, 1985, תעודה לשינוי שם.
11. המפעל לעזרה הדדית של ארגון יוצאי אירופה, 2017, דוח מילולי.
12. המפעל לעזרה הדדית של ארגון יוצאי אירופה, 2018, דוח כספי.
13. המפעל לעזרה הדדית של ארגון יוצאי אירופה, (ח"ת) בתוך אתר העמותה, 2020, אודות המפעל, מתוך <https://irgun-jeckes.org/%d7%90%d7%95%d7%93%d7%95%d7%aa-%d7%94%d7%9e%d7%a4%d7%a2%d7%9c>
14. המפעל לעזרה הדדית של ארגון יוצאי אירופה, 2017, רשימת חמשת מקבלי השכר הגבוה בעמותה.
15. ארגון יוצאי מרכז אירופה, 2019, מכתב מרשם העמותות לעורכי הדין אופיר כץ ושות' 31.1.2019, הגדון: מיזוג עמותת ארגון יוצאי מרכז אירופה ועמותת מפעל לעזרה הדדית של ארגון יוצאי מרכז אירופה.
16. ארגון יוצאי מרכז אירופה, 2019, מסמך בית המשפט, 4.4.2019.

17. ארגון יוצאי מרכז אירופה, 2017, דוח כספי.
18. ארגון יוצאי מרכז אירופה, 2016, דוח כספי.
19. ארגון יוצאי מרכז אירופה, 2015, דוח כספי.
20. המפעל לעזרה הדדית של ארגון יוצאי אירופה, 2017, דוח כספי.
21. המפעל לעזרה הדדית של ארגון יוצאי אירופה, 2016, דוח כספי.
22. המפעל לעזרה הדדית של ארגון יוצאי אירופה, 2015, דוח כספי.

נספח 1: דוח רווח והפסד ארגון יוצאי מרכז אירופה 2015-2018

2018	2017	2016	2015	פירוט	בש"ח
1,858,988	1,151,803	776,918	780,674	בטאון "יקינתון", דמי חבר, הכנסות מהקצבות קרן URO, הכנסות מדמי ניהול קרן URO, פעילות מורשת, פעולות תרבות, הפעלת מועדונים וקליטת עליה	מפעולות רווחה, תרבות ומורשת
2,261,297	2,257,716	2,486,470	2,535,000	חברת מעונות הורים הל"צ, חברת בתי הורים בע"מ הל"צ חיפה, מפעל לעזרה הדדית ע"ר	השתתפות חברת בת וחברה קשורה בהוצאות
422,673	3,130	22,614	23,689	הסוכנות היהודית	הקצבות ממוסדות
4,542,958	3,412,649	3,286,002	3,339,363		סה"כ הכנסות- מחזור פעילות
3,174,720	2,792,194	2,759,084	2,804,640	הוצאה לאור של בטאון "יקינתון" פעולות תרבות, קליטת עליה והפעלת סניפים ומועדונים, פעילות מורשת, תמיכות שנתנו מקרן URO, משכורות ונלוות עובדים בפעילות רווחה	פעולות רווחה, תרבות ומורשת
976,295	711,573	931,096	752,792	משכורות ונלוות עובדים, אחזקת רכב, חנייה ונסיעות בתפקיד, דואר וטלפון, דמי שכירות, מיסים ואחזקת משרד, כינוסים כיבודים ומתנות, פרסום ושיווק, ייעוץ ושירותים מקצועיים, צרכי משרד, הדפסות, והוצאות מחשוב, דמי חבר, השתלמויות וספרות מקצועית, הוצאות בנק ועמלות כרטיסי אשראי, פחת וריהוט ציוד	הנהלה וכלליות
4,151,015	3,503,767	3,690,180	3,557,432		סה"כ הוצאות- עלות פעילות
391,943	-91,118	-404,178	-218,069		רווח/גירעון השנה

נספח 2: דוח רווח והפסד המפעל לעזרה הדדית של ארגון יוצאי אירופה 2015-2018

2018	2017	2016	2015	פירוט	בש"ח
141,499	147,809	301,047	416,147	תרומות מתל אביב והסביבה, תרומות מחיפה והסביבה, תרומות מירושלים והסביבה, הכנסות מגופים אחרים	תרומות וקרנות- לא מיועדות ע"י הנותנים
276,506	451,734	600,000	600,000		הקצבת ועידת התביעות לטובת תמיכות סוציאליות
1,540,273	1,598,527	1,876,468	1,918,235	הקצבות לטובת תמיכות ודמי ניהול קרן אוסטריה	הקצבת ועידת התביעות לטובת סיוע לקורבנות המשטר הנאצי יוצאי אוסטריה
51,138	104,542	-	-		הקצבות חד פעמיות מכספי URO
118,875	1,321	675,589	77,487	עזיבונות שנתקבלו ודמי שכירות מדירות מגורים, נטו	עזיבונות שנתקבלו
796,583	754,106	689,428	650,296		הכנסות מהקדשות שבניהול המפעל
21,562	-400,000	-	-		הקדשות- החזר דמי ניהול
-	-	433,489	-		רווח ממכירת דירה
-343,931	590,238	138,506	144,497	הכנסות מהשקעות ושערוך ני"ע פחות שכ"ט מנהלי השקעות והוצאות בנקאיות	הכנסות מהשקעות, נטו
2,602,505	3,248,277	4,714,527	3,806,662		סה"כ הכנסות- מחזור פעילות
					הקצבות
					פעולות רווחה
683,627	979,106	1,536,857	1,331,401		תמיכות לנצרכים בקהילה
137,208	438,177	374,601	541,581		תמיכות בדיירי בתי הורים
1,498,523	1,564,323	1,841,377	1,873,854	סך סכומי התמיכות שניתנו ליוצאי אוסטריה במסגרת הקצבה מיוחדת של ועידת התביעות, למטרה זו, בתוספת חלק מההוצאות שהיו למפעל בטיפול תמיכות אלו	תמיכות ביוצאי אוסטריה
343,898	465,542	585,000	577,500		השתתפות בביצוע פעולות רווחה ע"י ארגון יוצאי מרכז אירופה
288,134	308,491	380,731	444,062	מלגות ללימודים, תמיכה בפעילות קליטת עלייה, רכישת בטאון-יקינתון עבור חברי ותורמי "המפעל", פעולות רווחה ומורשת	מלגות ואחרות
2,951,390	3,755,639	4,718,566	4,768,398		סה"כ הקצבות

					הוצאות
603,310	687,386	790,520	837,369	שכר ונלוות, שירותי ניהול, שירותים מקצועיים, השתתפות בהוצאות אחזקת משרד, נסיעות בתפקיד וחניות, פרסום, משרדיות והוצאות מחשוב, ביטוח, אגרות, פחת ריהוט וציוד, כנסים וישיבות	הוצאות הנהלה וכלליות
3,554,700	4,443,025	5,509,086	5,605,767		סה"כ הוצאות והקצבות- עלות פעילות
-952,195	-1,194,748	-794,559	- 1,799,105		רווח/גירעון השנה

נספח 3: דוח מאזן ארגון יוצאי מרכז אירופה 2015-2018

2018	2017	2016	2015	פירוט	בש"ח
115,131	419,097	255,557	160,632		מזומנים ושווי מזומנים
1,348,246	2,598,047	-	140,022		פיקדון לזמן קצר, מיועד להקצבות URO
309,588	315,591	307,805	299,695	בטוחות סחירות מוצגות ע"פ שווין ליום המאזן בבורסה לניירות ערך בתל אביב	ניירות ערך סחירים
33,454	5,108	-	4,480	יתרות במטבע חוץ או צמודות אליהן מוצגות ע"פ השערים היציגים ליום המאזן, דהיינו 1 יורו= 4.25 ₪ (אשתקד 1 יורו= 4.72 ₪)	יתרות במטבעות זרים
948,997	166,567	114,044	121,815	אשראי לגבייה, הכנסות לקבל, הוצאות מראש, עובדים, אחרים	חייבים שונים ויתרות חובה
2,755,416	3,504,410	677,406	726,644		סה"כ נכסים שוטפים
50,501	22,974	1,372,753	1,364,458	בטוחות סחירות מוצגות ע"פ שווין ליום המאזן בבורסה לניירות ערך בתל אביב היתרה נובעת מתרומה שהתקבלה בשנת 2006. ע"פ החלטת נשיאות הארגון, הכספים שנותרו ישמשו לפעילויות במסגרת ה"הארגון". עו"ש, בטוחות סחירות, הכנסות לקבל (צמודי מדד, לא צמוד ומניות)	מזומנים ושווי מזומנים בגין תרומה מיוחדת
1,360,125	1,421,762			בטוחות סחירות מוצגות ע"פ שווין ליום המאזן בבורסה לניירות ערך בתל אביב היתרה נובעת מתרומה שהתקבלה בשנת 2006. ע"פ החלטת נשיאות הארגון, הכספים שנותרו ישמשו לפעילויות במסגרת ה"הארגון". עו"ש, בטוחות סחירות, הכנסות לקבל (צמודי מדד, לא צמוד ומניות)	ניירות ערך סחירים בגין תרומה מיוחדת
106,482	123,196	156,779	192,321	משרדים בירושלים ובתל אביב, כלי רכב, ציוד וריהוט	רכוש קבוע
				השקעות המוחזקות באמצעות תאגיד שבשליטת ה"הארגון" מוצגות לפי העלות.	השקעות
45,708,370	45,708,370	45,708,370	45,708,370	ה"הארגון" מנהל 3 בתי דיור מוגן בירושלים ובאזור תל אביב. ההשקעות המופיעות בדוחות הכספיים מוחזקות באמצעות חברה לתועלת הציבור, היא חברת מעונות הורים בע"מ, חל"צ אשר בבעלותו המלאה של ה"הארגון". ההשקעות מוצגות בסכומים שהושקעו	דיור מוגן לאנשים בגיל מתקדם
3,420,745	3,603,383	3,786,022	3,968,659	1. דירה בת חדר אחד בחולון. במסגרת פירוק חברת "לדור", הועברה ל"הארגון" במהלך שנת 2011, דירה בת חדר אחד בחולון שהייתה בבעלות החברה. הדירה רשומה בדוחות הכספיים בערך סמלי.	נכסי דלא נידי

				2. משרד ואולם ספרייה בירושלים 3. משרד בירושלים 4. משרדים בתל אביב	
58,709	137,531				יעודה לסיום יחסי עובד-מעביד נטו
50,704,932	51,017,216	51,023,924	51,233,808		סה"כ נכסים שאינם שוטפים
53,460,348	54,521,626	51,701,330	51,960,452		סה"כ נכסים
44,022	115,604	185,936	185,854		המחאות לפירעון
469,084	618,115	426,396	283,991	ספקים, נתני שירות ומוסדות. הוצאות לפירעון	זכאים שונים והוצאות לפירעון
513,106	733,719	612,332	469,845		סה"כ התחייבויות שוטפות
		200,000	200,000		עתודה לפיצויי פרישה
		-275,779	-270,053	מופקד בקופת פיצויים מוכרת	בניכוי- יעודה לפיצויים
66,000	66,000	60,000	60,000	חישוב הערך הכספי של ימי החופשה שלא נוצלו ע"י העובדים ע"פ הסכם העבודה ב"ארגון"	עתודה לדמי חופשה
66,000	66,000	-15,779	-10,053		סה"כ התחייבויות שאינן שוטפת
579,106	799,719	596,553	459,792		סה"כ התחייבויות
797,252	205,957	80,853	266,852		לשימוש לפעילויות
49,235,597	49,434,949	49,651,171	49,869,350		ששימשו לרכוש קבוע והשקעות
1,410,626	1,444,736	1,372,753	1,364,458		יועדו ע"י הנשיאות לפעילויות מיוחדות
51,443,475	51,085,642	51,104,777	51,500,660		סה"כ נכסים נטו שלא קיימת לגביהם הגבלה
1,437,767	2,636,265			בעקבות פירוק ארגון URO, קיבל ה"ארגון" לידי באופן חד פעמי, חלק מסכומי הכסף שנותרו לאחר הפירוק. סכומי כסף אלה אמורים להיות מוענקים לניצולי שואה וזאת ע"פ קריטריונים מיוחדים שנקבעו לצורך חלוקת סכומים אלו.	הקצבות URO
1,437,767	2,636,265	-	-		סה"כ נכסים נטו שהוגבלו זמנית

52,881,242	53,721,907	51,104,777	51,500,660	סה"כ נכסים נטו
53,460,348	54,521,626	51,701,330	51,960,452	סה"כ התחייבויות ונכסים נטו

נספח 4: דוח מאזן המפעל לעזרה החדית של ארגון יוצאי אירופה 2015-2018

2018	2017	2016	2015	פירוט	בש"ח
379,862	234,472	502,249	305,511		מזומנים בקופה ובבנקים
	281	190	8,563		פיקדון במטבע זר
980,491	338,678	1,194,648	781,054	הכנסות לקבל מהקדשות, הכנסות לקבל ועידת התביעות, הכנסות לקבל ממכירת דירה בקרית ביאליק, ערבון לקבל, שונים והוצאות מראש, שיקים דחויים ואשראי לקבל, יעודה לפיצויים (מופקדת בקופת פיצויים מוכרת)	חייבים ויתרות חובה
41,120				חברת מעונות הורים בע"מ חל"צ, חברת בית הורים בעמ חל"צ, פלר יוהנה ז"ל הקדש לזכרה, הלוי איש הורוביץ שמואל קרן על שמו	צדדים קשורים חייבים (זכאים)
1,401,473	573,431	1,697,087	1,095,128		סה"כ נכסים שוטפים
				בטוחות סחירות מוצגות לפי שווין בבורסה לניירות ערך בתל אביב, בתאריך המאזן	השקעות
3,755,167	4,060,525	3,997,564	5,174,407		השקעות סחירות
6,549,668	6,678,937	6,379,559	6,417,224	תרומה מיוחדת שנתקבלה מ"הארגון"	השקעות סחירות בגין תרומה מיוחדת
10,304,835	10,739,462	10,377,123	11,591,631	השקעות בניירות ערך- אג"ח סחירות בארץ, תעודות סל, קרנות נאמנות, מק"מ, מניות. צמודי מדד, לא צמוד, קרנות נאמנות צמודות מט"ח, מניות	סה"כ בטוחות סחירות
233,053	344,741	259,186	123,696	תרומה מיוחדת שנתקבלה מ"הארגון"	עו"ש ופיקדון לזמן קצר בגין תרומה מיוחדת
				ריהוט וציוד	רכוש קבוע
			376,850	היתרה מהווה עלות בניכוי פחת שנצבר של דירה בקרית ביאליק שנרכשה ע"י "המפעל" בשנת 1977, ואשר יועדה לשיכון שתי דיירות, הנזקקות לדיור סוציאלי. הדירה נרשמה ע"ש המפעל בלשכת רישום המקרקעין	דירה בקרית ביאליק
			2	בשנת 1995 קיבל "המפעל" לחזקתו עפ"י צוואה 2 דירות בת"א. אחת הדיירות נמכרה בשנת 2008. התמורה נטו נרשמה בהקדש מנהל ע"י המפעל. נותרה דירה נוספת. הדירה רשומה במאזן במחיר סמלי של 2 ש. הדירה מושכרת למגורים בהתאם למחירי השוק. הדירה רשומה ע"ש ההקדש בלשכת רישום המקרקעין	דירה בת"א, במחיר סמלי
	-	2,587	4,183		ריהוט וציוד

10,537,888	11,084,203	10,638,896	12,096,362		סה"כ נכסים שאינם שוטפים
11,939,361	11,657,634	12,335,983	13,191,490		סה"כ נכסים
728,248	635,069	96,573	135,890	הקדשות- דמי ניהול להחזר, פיקדון המיועד לחלוקת מלגות, ארגון יוצאי מרכז אירופה, מלגות לשלם, הוצאות לשלם, הכנסות לשלם (תרומות למלגות- מעוז)	זכאים והוצאות לשלם
959,959				אבט קרל ורוזה ז"ל קרן על שמש, בקר פיזר מרגוט קרן מלגות לזכרה, הסינג סטלה ז"ל קרן צדקה לזכרה, פלר יוהנה ז"ל הקדש לזכרה, הלוי איש הורוביץ שמואל קרן על שמו, ארגון יוצאי מרכז אירופה	צדדים קשורים זכאים
	1,000	23,097	25,728		המחאות לפירעון
			19,000	ההפרשה המופיעה במאזן מהווה את חישוב הערך הכספי ליום המאזן של ימי החופשה שלא נוצלו ע"י העובדים בצירוף התוספות הסוציאליות הנובעות מהתחייבויות אלה.	הפרשה לדמי חופשה
1,688,207	636,069	119,670	180,618		סה"כ התחייבויות שוטפות
		-	-	כל התחייבויות "המפעל" לתשלום פיצויי פרישה לעובדיו, מכוסות באמצעות תשלומים לביטוח מנהלים	עתודה לפיצויי פרישה
181,784				אבט קרל ורוזה ז"ל קרן על שמש, בקר פיזר מרגוט קרן מלגות לזכרה, הסינג סטלה ז"ל קרן צדקה לזכרה, פלר יוהנה ז"ל הקדש לזכרה, הלוי איש הורוביץ שמואל קרן על שמו, ארגון יוצאי מרכז אירופה	צדדים קשורים זכאים
181,784	-	-	-		סה"כ התחייבויות שאינן שוטפת
1,869,991	636,069	119,670	180,618		סה"כ התחייבויות
3,286,649	3,997,887	5,574,979	6,088,917		לשימוש לפעילויות
	-	2,589	381,035		ששימשו לרכוש קבוע
3,286,649	3,997,887	5,577,568	6,469,952		סה"כ נכסים נטו שלא קיימת לגביהם מגבלה
6,782,721	7,023,678	6,638,745	6,540,920	תרומה מיוחדת שנתקבלה מ"הארגון"	נכסים נטו שקיימת לגביהם הגבלה
6,782,721	7,023,678	6,638,745	6,540,920		סה"כ נכסים נטו שקיימת לגביהם הגבלה
10,069,370	11,021,565	12,216,313	13,010,872		סה"כ נכסים נטו
11,939,361	11,657,634	12,335,983	13,191,490		סה"כ התחייבויות ונכסים נטו

--	--	--	--	--	--

מיזוג מספר 23

מיזוג עירונית מעלות- תרשיחא לספורט הישגי ומועדון כדורגל מכבי עכו

מועד סיום המיזוג 22.8.2019

עמותת הקלט: עירונית מעלות- תרשיחא לספורט הישגי

העמותה הוקמה בינואר 2000 בשם עמותת כדורסל מעלות (ע"ר) במעלות תרשיחא¹, השוכנת בגליל העליון בין נהריה לצפת. העמותה הוקמה על ידי זריהן דוד, לב חיים, מאור מזרחי ופרץ מרדכי². לאחר חצי שנה שינתה העמותה את שמה ל"עמותה לקידום הספורט ההישגי במעלות תרשיחא" (ע"ר)³. בשנת 2013 העמותה ביצעה תהליך מול משרד הפנים ובו שינתה את סיווגה לעמותה עירונית⁴. בשנת 2015 שינתה העמותה את שמה ל-"עמותה עירונית מעלות תרשיחא לספורט הישגי" (ע"ר)⁵.

העמותה עוסקת בקיום פעילות ספורטיבית במעלות תרשיחא וכן תומכת בקבוצות הספורט הייצוגיות. ענפי הספורט הם- כדורסל, כדורגל, מועדון הסייף, הוקי קרח וענפים אחרים⁴.

להלן נתוני העמותה לפני תהליך המיזוג, שנת 2018

מטרות העמותה

1. לסייע פיתוח, קידום ויזמות הפעילות בעיר מעלות תרשיחא ולרווחת תושביה בתחומי החינוך הגופני והספורט ההישגי ובכלל זה- פיתוח, ארגון, קידום ויזום תכניות ופעילויות חינוך גופני וספורט לכל אוכלוסיית העיר, תוך מתן דגש על קבוצות מטרה שהגדירה רשת הספורט והחינוך הגופני במשרד החינוך ובמשרד הספורט, המדע והתרבות, כעדיפות בסדר חשיבות לאומי
2. לגייס הון ומשאבים נוספים, ובכלל זה גיוס תרומות, לשם ביצוע תפקידיה. מובהר בזאת, כי סך ההוצאה לגיוס תרומה לא יעלה על 40% מהערך הכולל של העמותה.
3. לעשות כל סידור עם כל ממשלה או רשות, בין אם רשות ממשלתית, עירונית או מקומית, או כל רשות אחרת, אשר תוכל להביא או לסייע לביצוע מטרות העמותה, כולן או מקצתן, ולבקש ולקבל מכל ממשלה או רשות

כאלו כל זכויות, זיכיונות, זכויות קדימה, הנחות, רישיונות וטובות הנאה שהחברה תמצא לנכון לקבלם, להשתמש בהם ולנצלם ומלא אחריהם.

4. לערוך חוזים ולחתום על כל שטרות, דוקומנטים ומסמכים בקשר למטרות העמותה. כמו כן, לעשות, למשוך, לקבל, להעביר, לנכות, להוציא ולתת שטרות, שטרי חליפין, חוב, שיקים, שטרי מטען, שטרי פטור, תעודות סחורה, אגרות חוב וכל מסמכים אחרים שניתנים או הבלתי ניתנים להעברה, והכל בקשר למטרות העמותה ובכפוף להוראות תקנות אלה.

5. לשתף פעולה עם חברות ו/או עם אגודות ספורט ו/או עם אגודות עמותות אחרות ו/או עם בתי ספר, מכללות, רשויות מקומיות ו/או כל גוף ציבורי אחר לרבות מרכזי ספורט אחרים ו/או גורמים אחרים בקשר להגשמת כל מטרה ממטרות העמותה, בישראל ובחו"ל.

6. לבצע כל פעולה שיש לה קשר ישיר ו/או עקיף לקידום ולהשגת מטרות העמותה.

7. לקדם, לטפח ולפתח ענפי ספורט בכלל וענפי ספורט עממיים בפרט.

8. לעודד את העוסקים בענפי ספורט בכלל ובספורט העממי בפרט, תוך ניסיון להנחיל את הספורט ולהפיצו לכלל האוכלוסייה במועצה.

9. לפעול לגיוס משאבים ואמצעים לקידום מטרות העמותה ובכלל זה לקבלת מענקים, תרומות, מתנות וכל מענק אחר לשם קידום מטרות העמותה⁶.

פעילויות העמותה

העמותה הינה גוף המנהל את הספורט התחרותי והעממי בעיר מעלות-תרשיחא- ניהול ישיר של ענפי ספורט תחרותי כמו כדורסל, כדורגל, סייף, הוקי קרח ושחמט, תמיכה בענפי הספורט כמו אגרוף תאילנדי, קיקבוקסינג, קראטה ועוד וניהול ענפי ספורט עממיים כמו טניס, רכיבה על אופני שטח, ריצה קהילתית, התעמלות אמנותית, אקרובטיקה.

- ענף הכדורסל- העמותה מפעילה את קבוצת הכדורסל "הפועל מעלות", קבוצת בוגרים מצליחה בליגה הארצית, קבוצות נוער, ילדים וקטסל ובית ספר לכדורסל בשלושה סניפים ברחבי העיר עם 100 ילדים פעילים. העמותה תומכת בפעילות קבוצות הכדורסל הפועלות תחת הפועל תרשיחא.
- ענף הכדורגל- העמותה מפעילה את קבוצת הכדורגל הוותיקה מכבי סקציה מעלות, בוגרים, נוער, נערים וילדים יחד עם בית ספר לכדורגל בניהול מקצועי של שחקן ומאמן נבחרת ישראל בכדורגל, אריק בנאדו, וצוות מאמנים מהשורה הראשונה. העמותה תומכת בפעילות קבוצת הכדורגל הפועל תרשיחא המפעילה קבוצת בוגרים, נוער, נערים ובית ספר לכדורגל.

- במהלך השנה מקיימת עמותת הספורט פעילות עממית ותחרותית, מקומית, ארצית ובינלאומית. ברמה העממית מקיימת העמותה אירועי ספורט כגון צעדת האביב המסורתית, טורניר כדורגל לנוער במעלות ובתרשיחא, טורניר כדורסל עממי, תחרות מלך הכושר ברובעים השונים ועוד.
- פעילות של קבוצת ריצה לנשים בלבד. הקבוצה פועלת באמצעות שיתוף פעולה של עיריית מעלות-תרשיחא, עמותת הספורט, המרכז הקהילתי ומרכז גאיה של נעמת.
- כחלק מפעילות העצמה לנשים מפעילה העמותה קבוצת כדורשת יישובית ופתוחה לנשים ממעלות ומתרשיחא.
- קבוצות רכיבת על אופני אקסטרים לילדים.
- מועדון סייף מכבי מעלות- המועדון הוקם בשנת 1990 ויש לו הישגים משמעותיים בזירה הארצית והבינלאומית. מועדון זה נחשב למועדון הסייף המצליח ביותר בעולם בגילאי נוער וקדטים בסגנון דקר, עם 67 מדליות בינלאומיות. המועדון זכה להכרה בינלאומית מאוד גדולה ובכל שנה מארחת העיר מעלות-תרשיחא והמועדון את תחרות גביע העולם לנערות בסייף בסגנון דקר⁷.

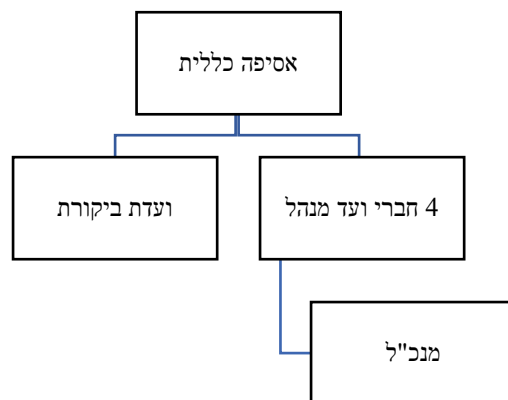
הפעולות העיקריות שבוצעו ע"י העמותה לצורך קידום מטרותיה במהלך שנת 2018

- קידום הספורט ההישגי במעלות תרשיחא- פתיחת חוגים במגוון ענפי ספורט⁸.

מיקום פעילות העמותה

העמותה פועלת בעיר מעלות תרשיחא⁸.

מבנה ארגוני שנת 2018



תיאור בעלי תפקיד:

לעמותה 4 חברי ועד מנהל- ליאור לסרי, איימן שנאתי, לביליה סילס וטנוס נחלה⁹. כמות המועסקים בעמותה בשנת 2018 הינה 55 עובדים. לא קיימים מתנדבים בעמותה⁸.

העמותה מנוהלת ע"י מנהל מדור הספורט, עידן כפיר⁹, שמנהל בפועל ללא שכר. באסיפה הכללית ישנם תשעה חברי אסיפה, מתוכם שני חברים בוועדת הביקורת. היות ומדובר בעמותה עירונית, הרכב חברי ועד מנהל כולל את החברים

ממועצת העיר ויו"ר העמותה הוא ראש העיר (ליאור לסרי). כאשר ישנן בחירות, במידה וראש העיר מתחלף, הכוחות הפוליטיים משתנים, ויחד איתם חברי ועד מנהל¹⁰.

הכנסות

עיקר הכנסות העמותה נובעות מעיריית תרשיחא, תנועת מכבי ישראל, התאחדות הכדורגל, מרכז הפועל, משרד המדע התרבות והספורט ומהפעלת חוגים⁴.

המחזור הכספי של העמותה

2,898,742 ₪ (ראה דו"ח רווח והפסד נספח 1)

עמותת היעד: מועדון הכדורגל מכבי עכו

העמותה הוקמה בספטמבר 2008 בשם "מועדון הכדורגל מכבי עכו". העמותה עוסקת בטיפוח הפרט והקבוצה במסגרת תנועת "מכבי" והקמה ופיתוח של מתקני ספורט¹¹.

העמותה הוקמה כהתאגדות שרשמה ונוסדה כעמותה לפי חוק העמותות התש"מ-1980¹².

להלן נתוני העמותה לפני תהליך המיזוג, שנת 2018

מטרות העמותה

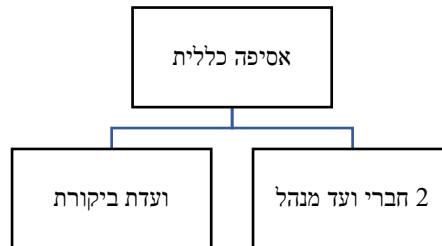
4. חינוך לאהבת הבריות, העם, המדינה, השפה והדגל.
5. טיפוח ההכרה הלאומית והציונית לפי מורשת ישראל ותנועת "המכבי".
6. טיפוח החינוך הגופני והרוחני
7. טיפוח הפרט והקבוצה בענף הספורט כדורגל במסגרת "המכבי".
8. טיפוח תנועת הנוער הציונית "המכבי הצעיר".
9. הקמה ופיתוח של מתקני ספורט¹²

פעילויות העמותה

הפעולות העיקריות שבוצעו ע"י העמותה לצורך קידום מטרותיה במהלך שנת 2018

- ביטוח, מיסים ואגרות.
- אבטחה והסעות¹³.

מיקום פעילות העמותה



תיאור בעלי תפקיד:

לעמותה 2 חברי ועד מנהל- אשר בן חמו ומרדכי כהן. כמות המועסקים בעמותה בשנת 2017 הינה 25 עובדים. לא קיימים מתנדבים בעמותה¹³

הכנסות

עיקר הכנסות העמותה נובעות מעיריית עכו, התאחדות הכדורגל, תרומות והכנסות ממחלקת ילדים¹¹.

המחזור הכספי של העמותה

342,455 ₪ (ראה דו"ח רווח והפסד נספח 2)

המיזוג

שלב לפני המיזוג

בשנת 2014 נערכה ביקורת עומק בעמותת הקלט במהלכה הועלו לא מעט ליקויים הקיימים בעמותה. כתוצאה מהליקויים ב-12.11.2014 החליט רשם העמותות שלא להעניק לעמותה אישור ניהול תקין לשנת 2015 והעמותה נדרשה להגיש את תגובתה לטיוטת דוח ביקורת העומק ולהוכיח כי הליקויים תוקנו. ב-11.5.2015 קיבלה העמותה אישור ניהול תקין לשנת 2015¹⁴.

בפרוטוקול של עמותת הקלט מ-23.7.2017 ניתן לראות כי ישנה עליה של 200 אש"ח בהוצאות הנהלה וכלליות עקב מימון משכורת מנהל שהקפיצה את ההוצאות. במשך מספר שנים העמותה מנסה לכסות גירעונות ישנים, ובשנת 2017 היא לא הצליחה להקטין את הגירעון המצטבר אלא אפילו להגדיל אותו. העמותה עומדת על גירעון של 345 אש"ח. בדיון נאמר כי יש למצוא פתרון לכיסוי הגירעון. ההחלטה שהתקבלה בדיון היא- להכין תכנית לשלוש שנים לכיסוי הגירעון המצטבר¹⁵.

המניעים למיזוג, עירונית מעלות- תרשיחא לספורט הישגי

בעונת המשחקים 2016-2017, מעלות תרשיחא ירדה מליגה ב' לליגה ג'. עמותת מכבי עכו- הינה עמותה בעלת קבוצת כדורגל בליגה ב'. בשנת 2015-2016 היה ניסיון להעביר את עמותת מכבי עכו לקבוצה מקבילה בקרית-ים, אך המעבר נכשל ולכן הייתה למעשה "על השולחן" והוצעה למעלות תרשיחא. במועצת העיר של מעלות תרשיחא, התקבלה החלטה למזג את עמותת עכו במטרה לשמור על הכדורגל בליגה ב'. מי שהעלה את הרעיון היו סגן ראש העיר ומנכ"ל העירייה¹⁰.

המניעים למיזוג, מועדון הכדורגל מכבי עכו

שלב המשא ומתן

יו"ר עמותת מכבי עכו מגיע ללא אגו, הוא ויתר על הנכס ועזר לכל התהליך ולא הכביד¹⁰.

הסכם העברת פעילות מעמותת היעד לעמותת הקלט

במסגרת ההסכם הוחלט כי שתי העמותות ימוזגו במסגרת פעילות הבוגרים. חלקה של עמותת היעד בהסכם הינו מקצועי בלבד¹¹.

תהליך המיזוג-

- חתימה על הסכם מיזוג- ב-24.5.2017 נחתם הסכם שבמסגרתו יאוחדו שתי העמותות במסגרת פעילות הבוגרים¹¹.
- אישור המיזוג ע"י האסיפה הכללית עמותת קלט- 15.6.2017¹⁶.
- אישור הרשם- 11.11.2018¹⁷.
- אישור בית המשפט- 20.11.2018¹⁸.
- קבלת תעודת מיזוג- המיזוג נכנס לתוקפו הסטוטורי עם קבלת תעודת המיזוג בתאריך 22.8.2019¹⁹.
- השופט: רון סוקול, משרד עו"ד: נידאא אבו האשמ¹⁸.

נקודות ציון בתהליך המיזוג-

1. שתי העמותות הגישו לבית המשפט ב-2.5.2018 בקשה למתן מיזוג שתי העמותות בהתאם לחוק העמותות.
2. בית המשפט קבע דיון ל-13.6.2018.
3. ההתאחדות לכדורגל בישראל הגישה תגובה ב-4.6.2018 לפי אינה מתנגדת לבקשה, ככל שמתקבל אישור רשם העמותות וככל שהמבקשות עומדות בדרישות הדין²⁰.
4. ב-7.6.2018 הגיש רשם העמותות את תגובתו- על עמותות עירוניות חל צו העיריות וכן "נוהל אסדרת עמותה עירונית" מטעם משרד הפנים. הן בנוהל והן בצו נקבע כי בעת הקמת עמותה עירונית, עליה לכלול בתקנונה סעיף הקובע כי החלטה בדבר התמזגות עמותה עירונית עם כל תאגיד אחר, טעונה אישור מועצת הרשות המקומית ושר הפנים. אישורים אלה היו חסרים ולכן רשם העמותות לא אישר את המיזוג עד לקבלת האישור

- הנדרש. רשם העמותות ציין כי העמותות הגישו לרשם את כל המסמכים הנדרשים לאישור המיזוג בהתאם להוראות חוק העמותות תש"מ 1980 למעט אישור משרד הפנים וזאת על אף פניותיו של הרשם הן במכתבו מיום ה-11.3.2018 והן בשיחה הטלפונית שנערכה בין הרשם לעמותת מעלות תרשיחא²¹.
5. יצוין כי בחודש יולי 2017, פנתה עמותה עירונית מעלות תרשיחא לספורט הישגי למשרד הפנים בבקשה לקבלת אישורו לאיחוד שתי המבקשות. נציג משרד הפנים השיב למבקשת בדרישה להשלמת מסמכים. ב-29.4.2018 הועברו ע"י העמותה כל המסמכים כפי שנדרשה²².
6. חרף חלוף הזמן, טרם נמסרה למבקשת עמדת משרד הפנים בעניין המיזוג נשוא הבקשה.
7. מדובר באישור חיוני לבירור הבקשה ולשם ההגעה אל ההחלטה בדבר המיזוג המבוקש, ומכיוון שכך קיימת נחיצות בקבלתו עוד בטרם תידון בקשת האיחוד שהגישו המבקשות בבית המשפט, וזאת על מנת לאפשר ניהול הוגן של ההליך.
8. ב-11.6.2018 החליט בית המשפט על דחיית מועד הדיון הקבוע ל-13.6.2018 ולקבוע את התיק לתזכורת פנימית בעוד כ-30 יום, באשר עד למועד זה תודיע הח"מ לבית המשפט באם התקבל האישור, ובהתאם לכך ייקבע מועד נדחה לקיום הדיון²⁰.
9. ב-12.7.2018 בית המשפט דחה בשנית את מועד הדיון בהתאם לבקשת עמותת מעלות תרשיחא משום שעדיין לא התקבל אישור משרד הפנים לאיחוד שתי המבקשות²³.
10. ב-25.10.2018 אישר משרד הפנים את מיזוג העמותות בהתאם להסכם שנערך ונחתם ב-24.5.2017²⁴.

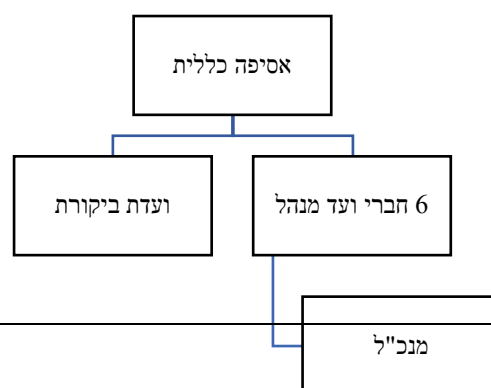
שלב לאחר המיזוג

משאב אנושי

בעולם הכדורגל כוח העבודה הוא עונתי. ההסכם הוא בין 7-8 חודשים. בסוף התקופה השחקן מקבל הודעה על חל"ת. בליגות נמוכות, רוב השחקנים אינם מתפרנסים מהכדורגל, זוהי עבודה נוספת שלהם. כל שנה נחתם הסכם חדש. במיזוג זה, כל השחקנים של מכבי עכו שוחררו. שחקני מעלות תרשיחא הפכו להיות השחקנים של העמותה הממוזגת. מעלות תרשיחא חיסלה את כל החובות של מכבי עכו, חובות לספקים ולמס הכנסה. התשלום הועבר ישירות למכבי עכו. כאשר רואה החשבון של מכבי עכו הכריז שהעמותה נקייה מחובות, היה ניתן למזג את הפעילות לעמותת מעלות תרשיחא¹⁰.

מבנה ארגוני של העמותה הממוזגת

המבנה הארגוני של העמותה הממוזגת זהה לעמותת הקלט לפני המיזוג¹⁰.



תיאור בעלי תפקיד:

לעמותה 3 חברי ועד מנהל- עידן כפיר, יורי קוצר וטנוס נחלה⁸.

מטרות העמותה הממוזגת

לא צוין כי מטרות העמותה הממוזגת ישתנו.

משך המיזוג

ממועד חתימת הסכם מיזוג ועד לקבלת תעודת מיזוג עברו כ-26 חודשים.

הערכה פיננסית

טבלה 2: מחזור פעילות עמותת עירונית מעלות- תרשיחא לספורט הישגי 2015-2018

מחזור פעילות עמותת עירונית מעלות- תרשיחא לספורט הישגי				
2018	2017	2016	2015	
2,898,742	3,119,656	3,121,246	3,211,218	מחזור פעילות
-7.081%	-0.051%	-2.802%		שינוי במחזור הפעילות

(ראה דו"ח רווח והפסד נספח 1)

גורמי הצלחה וכישלון בתהליך המיזוג

גורמי הצלחה

לפי דעתו של עידן, גורם להצלחת התהליך הינו שמירה על סדר וביצוע תהליך המיזוג לפי רשם העמותות. במקרה הנוכחי, הם התעכבו לטעמו כי ניסו "לקפוץ שלבים". עידן הוסיף כי תהליך זה היה מורכב. רגולציה ממספר גורמים:

- אישור מועצת העיר
- אישור התאחדות לכדורגל
- אישור בית המשפט המחוזי בחיפה
- אישור רשם העמותות

תהליך מאוד קפדני, חתימות רבות על פרוטוקולים, מסמכים והתחייבויות. וגם עלויות לא מבוטלות- אגרות, ליווי משפטי, ליווי רואה חשבון, וחובות במידה וישנן לעמותת היעד.

עידן תיאר כי בעבר היו נעשים אחדים ולא מיזוגים. תהליך זה היה פשוט. לדוגמא, יו"ר של קבוצת ביתר מעלות מחליט להתאחד עם הפועל מעלות וליצור בן כלאיים חדש. בית התאחדות לכדורגל מאשר וישנו איחוד.

כמו כן, בעבר הם פנו ליועץ משפטי מכבי ישראל והתייעצו בנוגע למיזוג עמותות כדורגל מקומית. הוא המליץ לפרק את עמותת היעד ולא למזג בין העמותות. כעת הוחלט שהמיזוגים יעשו רק דרך הרשם¹⁰.

גורמי כישלון

1. גורם כישלון יכול להיות מצב של אגו וחוסר יכולת לוותר מצד עמותת היעד. מה שלא קרה במיזוג זה.

2. היעדר בדיקה של כל התהליך מראש. כגון: במקרה זה לאחר סיום התהליך, העמותה נדרשה לרשום את העמותה הממוזגת באתר ההתאחדות לכדורגל. לשם כך נדרשה העמותה לשלם 50,000 עברות בנקאית, כבטחונות. לדעתו הביטחונות נועדו להבטיח את המשך קיומה של העמותה, הבטחה לשחקנים, לבטח את חובות קבוצה אם לא שילמו לשחקנים או לספקים. במיזוג זה היה להם קושי רב לגייס את ה-50,000 ש"ח. יש לציין שברישום קבוצה לליגה א' גובה הביטחונות הינו מיליון ש"ח.

ייתכן, לדעתו, לבחון את נחיצותו של בקשה זו¹⁰.

האם המיזוג הצליח?

לפי עידן כפיר, המיזוג הצליח. כלומר התהליך הושלם, כל הרגולציה אושרה, עמותת עכו חדלה להתקיים. בהתייחסות לקבוצה, היא לא כבשה פסגות מאז תום המיזוג. לפי דעתו, ההחלטה להתמזג הייתה לא נכונה הן מבחינה מקצועית והן מבחינה כלכלית. לדעתו, היה ניתן להשתמש בכספי המיזוג להשקעה בילדים ונוער¹⁰.

מדדי הצלחה

במקרה זה- הגעה להישגים של הקבוצה הממוזגת בליגה ב'.

ביבליוגרפיה

1. עירונית מעלות- תרשיחא לספורט הישגי, 2000, תעודה לרישום עמותה.
2. עירונית מעלות- תרשיחא לספורט הישגי, 1999, מכתב מהעמותה לרשם העמותות 26.12.1999.
3. עירונית מעלות- תרשיחא לספורט הישגי, 2000, תעודה לשינוי שם עמותה.
4. עירונית מעלות- תרשיחא לספורט הישגי, 2018, דוח כספי.
5. עירונית מעלות- תרשיחא לספורט הישגי, 2015, תעודה לשינוי שם עמותה.
6. עירונית מעלות- תרשיחא לספורט הישגי, 2015, תקנון העמותה.
7. עירונית מעלות- תרשיחא לספורט הישגי, 2017, הספורט במעלות-תרשיחא בתנופה, (ח"ת), 2020, מתוך <http://www.kalam.co.il/full.php?ID=23335#.X2c3Zjh7k2y>
8. עירונית מעלות- תרשיחא לספורט הישגי, 2018, דוח מילולי.
9. עירונית מעלות- תרשיחא לספורט הישגי, 2017, דוח מילולי.
10. עידן כפיר, 24.08.2020, ראיון בזום עם ד"ר רחל אזוראל כאליפא.
11. מועדון הכדורגל מכבי עכו, 2017, דוח כספי.
12. מועדון הכדורגל מכבי עכו, 2008, תקנון העמותה.
13. מועדון הכדורגל מכבי עכו, 2017, דוח מילולי.
14. עירונית מעלות- תרשיחא לספורט הישגי, 2015, מכתב מרשם העמותות לעמותת הקלט 4.1.2015.
15. עירונית מעלות- תרשיחא לספורט הישגי, 2017, פרוטוקול עמותה 23.7.2017.
16. עירונית מעלות- תרשיחא לספורט הישגי, 2017, פרוטוקול עמותה 15.6.2017.
17. עירונית מעלות- תרשיחא לספורט הישגי, 2018, מכתב מרשם העמותות לעורך דין המטפל במיזוג 11.11.2018
18. עירונית מעלות- תרשיחא לספורט הישגי, 2018, פסיקת בין המשפט למיזוג 20.11.2018
19. עירונית מעלות- תרשיחא לספורט הישגי, 2019, תעודת מיזוג עמותות
20. עירונית מעלות- תרשיחא לספורט הישגי, 2018, מסמך בית משפט 11.6.2018
21. עירונית מעלות- תרשיחא לספורט הישגי, 2018, מכתב מרשם העמותות 7.6.2018
22. עירונית מעלות- תרשיחא לספורט הישגי, 2018, מכתב ממשרד הפנים 29.4.2018
23. עירונית מעלות- תרשיחא לספורט הישגי, 2018, מסמך בית משפט 12.7.2018
24. עירונית מעלות- תרשיחא לספורט הישגי, 2018, מכתב ממשרד הפנים 25.10.2018
25. עירונית מעלות- תרשיחא לספורט הישגי, 2017, דוח כספי.
26. עירונית מעלות- תרשיחא לספורט הישגי, 2016, דוח כספי.

27. עירונית מעלות- תרשיחא לספורט הישגי, 2015, דוח כספי.

28. מועדון הכדורגל מכבי עכו, 2016, דוח כספי.

29. מועדון הכדורגל מכבי עכו, 2015, דוח כספי.

30. מועדון הכדורגל מכבי עכו, 2014, דוח כספי.

נספחים

נספח 1: דוח רווח והפסד עירונית מעלות- תרשיחא לספורט הישגי 2015-2018

2018	2017	2016	2015	פירוט	בש"ח
12,601	43,885	40,376	39,841		הכנסות מרכז עוצמה
871,064	830,000	1,018,924	865,920		הכנסות עיריית מעלות תרשיחא
181,335	192,251	185,941	157,934		הכנסות תנועת מכבי ישראל
568	104,340	142,987	100,144		הכנסות מהתאחדות לכדורגל
44,777	98,274	32,788	-		הכנסות ממרכז הפועל
785,461	555,200	70,000	37,968		הכנסות ממשרד המדע התרבות והספורט
46,070	240,000	600,632	834,887		הכנסות מתרומות ושונות
956,866	1,055,706	1,029,598	1,174,524		הכנסות מהפעלת חוגים ואחרות
2,898,742	3,119,656	3,121,246	3,211,218		סה"כ מחזור פעילות
969,905	903,421	821,577	1,123,153	שכר ונלוות, הסעות, אבטחה, ביטוחים והוצאות רפואיות, ציוד ואחזקת מגרשים, שונות ואגרות שיפוט	הוצאות פעילות ספורטיבית- כדורגל
234,634	204,658	296,560	335,162	שכר ונלוות, שכר כנגד חשבוניות, הסעות, ביטוחים והוצאות רפואיות, ציוד, רישום קבוצה ושונות	הוצאות פעילות ספורטיבית- כדורגל ילדים
6,160	65,248	67,352	97,815	שכר ונלוות, ביטוחים והוצאות רפואיות, ציוד ונלוות, שונות	הוצאות פעילות ספורטיבית- בית ספר לכדורגל
62,278	59,483	30,933	34,348	שכר ונלוות, שונות	הוצאות פעילות ספורטיבית- כדורגל ותיקים
542,338	640,342	494,257	303,495	שכר ונלוות, ביטוחים והוצאות רפואיות, ציוד ונלוות, רישום קבוצה ושונות	הוצאות פעילות ספורטיבית- כדורסל
91,711	64,082	91,811	139,670	שכר ונלוות, הסעות, ביטוחים והוצאות רפואיות, ציוד ונלוות	הוצאות פעילות ספורטיבית- בית ספר לכדורסל
191,848	195,149	152,464	146,304	שכר ונלוות, הסעות, ביטוחים והוצאות רפואיות, ציוד ונלוות	הוצאות פעילות ספורטיבית- כדורסל ילדים ונשים
449,801	402,372	371,329	337,543	שכר ונלוות, שכר כנגד חשבוניות, הסעות, ביטוחים והוצאות רפואיות, ציוד ונלוות, שונות כולל הוצאות תחרויות	הוצאות פעילות ספורטיבית- סייף
27,541	42,959	50,605	65,033	שכר ונלוות, הסעות, ביטוחים והוצאות רפואיות, שונות	הוצאות פעילות ספורטיבית- הוקי

191,703	206,896	227,263	168,801	שכר ונלוות, שונות	הוצאות פעילות ספורטיבית- חוגים שונים
2,767,919	2,784,610	2,604,151	2,751,324		סה"כ עלות פעילות
130,823	335,046	517,095	459,894		רווח גולמי- עודף נטו מפעילויות
175,001	312,169	613,878	399,554	שכר ונלוות, הפרשה (הקטנה) בגין פיצויים, הנהלת חשבונות וביקורת, משרדיות אחזקה ואגרות, פרסום ושונות, הוצאות פחת ציוד משרד	הוצאות הנהלה וכלליות
175,001	312,169	613,878	399,554		סך הוצאות הנהלה וכלליות
-44,178	22,877	-96,783	60,340		עודף/גירעון לפני הוצאות מימון
23,457	27,729	15,583	18,159		הוצאות מימון
-67,635	-4,852	-112,366	42,181		רווח/גירעון השנה

נספח 2: דוח רווח והפסד מועדון הכדורגל מכבי עכו 2014-2017

2017	2016	2015	2014	פירוט	בש"ח
					הקצבות
22,280	157,598	166,927	200,277		הכנסות מעיריית עכו
-	24,500	17,500	7,317		הכנסות מהתאחדות לכדורגל
103,360	90,000	221,180	264,897		הכנסות מתרומות
-	140,000	-	-		הכנסות ממתנ"ס עכו
216,815	34,002	149,573	115,650		הכנסות מחלקת ילדים
342,455	446,100	555,180	588,141		סה"כ הכנסות- מחזור פעילות
-	1,600	7,384	5,493		בדיקות רפואיות
20,536	10,855	70,643	48,546		ציוד וביגוד ספורט
40,000	30,925	80,712	22,156		אבטחה והסעות
124,809	227,261	304,457	270,357		משכורות ונלוות
10,285	14,646	22,589	48,668		אחזקת מגרש
	-	-	8,503		הוצאות בית ספר לכדורגל
21,587	14,658	27,265	41,111		ביטוח, מיסים ואגרות שיפוט
17,000	5,040	-	-		השכרת מגרש כדורגל
4,800	-	5,300	1,250		גביעים, תעודות ומדליות
-	2,985	-	-		ביקורת ניכויים
-	-	5,000	9,950		השתלמויות מאמנים
239,017	307,970	523,350	456,034		סה"כ הוצאות ישירות- עלות פעילות
103,438	138,130	31,830	132,107		רווח גולמי- עודף נטו מפעילויות
125,684	126,797	99,507	85,931	כיבודים ואירוח שחקנים, צרכי משרד ופרסום, אחזקת רכב, פחת, דואר וטלפון	הוצאות הנהלה וכלליות
125,684	126,797	99,507	85,931		סך הוצאות הנהלה וכלליות
-22,246	11,333	-67,677	46,176		עודף/גירעון נטו מפעילויות לפני מימון
11,088	4,139	4,089	3,198	עמלות בנקאיות, ריבית בנקאית	הוצאות מימון נטו
-33,334	7,194	-71,766	42,978		עודף (גירעון) נטו מפעילויות לאחר מימון
75,000	-	-	-		הכנסות ממכירת קבוצה
-3,418	- 10,612	61,154	18,176		יתרת נכסים נטו לתחילת השנה
38,248	-3,418	-10,612	61,154		יתרת נכסים נטו, עוברת למאזן

נספח 3: דוח מאזן עירונית מעלות- תרשיחא לספורט הישגי 2015-2018

2018	2017	2016	2015	פירוט	בש"ח
512,394	505,313	443,539	433,163	קופה ושיקים דחויים, בנק הפועלים	מזומנים ושווי מזומנים
59,036	128,569	77,663	270,432	עיריית מעלות תרשיחא, מקדמות לעובדים וחייבים שונים, הכנסות לקבל	חייבים ויתרות חובה
571,430	633,882	521,202	703,595		סה"כ נכסים שוטפים
48,974	37,973	37,973	37,973	ציוד וריהוט משרדי, ציוד סיוף (מלאי בסיסי), ציוד כדורגל (מלאי בסיסי)	רכוש קבוע בניכוי פחת שנצבר
48,974	37,973	37,973	37,973		סה"כ נכסים שאינם שוטפים
620,404	671,855	559,175	741,568		סה"כ נכסים
889,429	868,406	756,576	818,653	עובדים ומוסדות בגינם, הכנסות מראש, עיריית מעלות תרשיחא, ספקים והמחאות לפירעון	זכאים ויתרות זכות
889,429	868,406	756,576	818,653		סה"כ התחייבויות שוטפות
111,467	116,306	110,604	118,554		התחייבויות בשל סיום יחסי עובד- מעביד
111,467	116,306	110,604	118,554		סה"כ התחייבויות שאינן שוטפות
1,000,896	984,712	867,180	937,207		סה"כ התחייבויות
48,974	37,973	37,973	37,973		נכסים נטו ששימשו לרכוש קבוע
-429,466	-350,830	-345,978	-233,612		נכסים נטו ללא הגבלה
-380,492	-312,857	-308,005	-195,639		סה"כ נכסים נטו
620,404	671,855	559,175	741,568		סה"כ התחייבויות ונכסים נטו

נספח 4: דוח מאזן מועדון הכדורגל מכבי עכו 2017-2014

2017	2016	2015	2014	פירוט	בש"ח
-	4,883	11,861	45,048	בנק הפועלים וקופת המחאות	מזומנים ושווי מזומנים
39,372	34,122	2,259	20,317	המחאות לגבייה והתאחדות הכדורגל	חייבים אחרים ויתרות חובה
39,372	39,005	14,120	65,365		סה"כ נכסים שוטפים
12,756	16,018	20,360	23,253	ריהוט וציוד, שיפורים במושכר	רכוש קבוע
12,756	16,018	20,360	23,253		סה"כ נכסים שאינם שוטפים
52,128	55,023	34,480	88,618		סה"כ נכסים
12,967	20,467	45,092	27,464	זכאים בגין שכר	זכאים שונים ויתרות זכות
913					אשראי מתאגידים בנקאיים
-	37,974	-	-	המחאות לפירעון	ספקים
13,880	58,441	45,092	27,464		סה"כ התחייבויות שוטפות
					התחייבויות שאינן שוטפות
-	-	-	-		סה"כ התחייבויות שאינן שוטפות
13,880	58,441	45,092	27,464		סה"כ התחייבויות
					נכסים נטו
38,248	- 3,418	- 10,612	61,154		נכסים נטו שלא קיימת לגביהם הגבלה
38,248	- 3,418	- 10,612	61,154		סה"כ נכסים נטו
52,128	55,023	34,480	88,618		סה"כ התחייבויות ונכסים נטו

נספחים מקרי הבוחן מיזוגים דה פקטו

רשימת מיזוגים דה פקטו

- איחוד 1 : במכללת אמונה ואפרתה- מכללה אקדמית לחינוך ויצירת אמונה - המכללה האקדמית לאמנות וחינוך מיסודן של מכללות אמונה ואפרתה.
- איחוד 2 : אורות ישראל מכללה אקדמית לחינוך ושוחרי מורשת יעקב.
- איחוד 3: לקט- בנק המזון לישראל ועמותה משולחן לשולחן.
- איחוד 4: המועצה הישראלית לבנייה ירוקה והעמותה הישראלית לייזום בנייה ירוקה ובת קיימא.
- איחוד 5: מכללת יעקב הרצוג להכשרת מורים ליד ישיבת הר עציון וליפשיץ המכללה האקדמית הדתית לחינוך ע"ש ראם ליפשיץ ויצירת מכללת הרצוג מיסודן של מכללות ליפשיץ והרצוג.
- איחוד 6: תנועת הנוער הלאומי העובד והלומד ותנועת הנוער בית"ר.
- איחוד 7: אג'נדה מרכז ישראלי לאסטרטגיה תקשורתית בע"מ, עורו, והשדרה החברתית בע"מ.
- איחוד 8: האגודה לזכויות האזרח בישראל וארגון ילדים ישראלים.
- איחוד 9: מעוז סיל וקריאת כיוון.
- איחוד 10: עולים ביחד באנדליי וודליי-מנהיגות ומצוינות בתעסוקה לאקדמאים יוצאי אתיופיה ואריאלה.
- איחוד 11: מתאם לפיתוח משאבי אנוש בארגונים חברתיים וקמרון ניהול קיימות בע"מ.
- איחוד 12: מכון שלום הרטמן ועלמא- בית לתרבות עברית.
- איחוד 13: אה בוגר אחות בוגרת ואחים בוגרים חיפה.
- איחוד 14: ארגון שגרירי רוטשילד ע"י קרן קיסריה אדמונד בנימין דה רוטשילד.
- איחוד 15: ארגון שומרי החדש ובני המושבים.



איחוד מספר 1

מכללת אמונה ואפרתה- מכללה אקדמית לחינוך

איחוד בשנת 2008

עמותה 1: מכללת אמונה

מכללת אמונה היא מכללה אקדמית דתית להכשרת מורות. המכללה הוקמה בתחילת שנות השבעים על ידי "נשות אמונה" מאמריקה ומישראל, במטרה להקים מוסד שיאפשר לנשים דתיות לרכוש מקצוע ולבטא את כשרונן האמנותי. המכללה אמונה נרשמה כעמותה לפי חוק העמותות בחודש מרץ 1996.

מטרות העמותה

1. להכשיר עובדי הוראה בתחומי החינוך השונים ובמיוחד בתחום הטכנולוגי.
2. להקים ולנהל יחידות לימוד לקראת תואר אקדמי, מעבדות לימוד, ספריות ומתקנים שונים.
3. לקבוע תכניות, שיטות לימוד והוראה⁵.

מיקום פעילות העמותה

המכללה ממוקמת ברחוב דרך בית לחם שבשכונת בקעה בירושלים.

עמותה 2: אפרתה- מכללה אקדמית לחינוך

אפרתה- מכללה אקדמית לחינוך נרשמה כעמותה ביולי 2000⁴. העמותה הוקמה ע"י שלום אטלס, לאה אסטריק, צבי גסטוירט, מיכאל הוכשטיין, שמריהו פילזר, מרכזי קורן, יהושע קליינהואז, אשר קסטנבאום, שרלוט קצוף ולאה שפטיה. המכללה מכשירה סטודנטיות להוראה במסלולי הלימוד הבאים:

- מסלול גננות וגיל הרך.
- מסלול להוראה בבית הספר היסודי.
- מסלול להוראה במסגרת החינוך המיוחד ביסודי ובחטיבת הביניים.
- מסלול גננות רגיל במשולב עם חינוך מיוחד.

- מסלול חטיבת ביניים.
- המכללה מעניקה למסיימות תואר B.Ed ולאחר סטאז', תעודת הוראה בשיתוף משרד החינוך.

להלן נתוני העמותה, שנת 2007

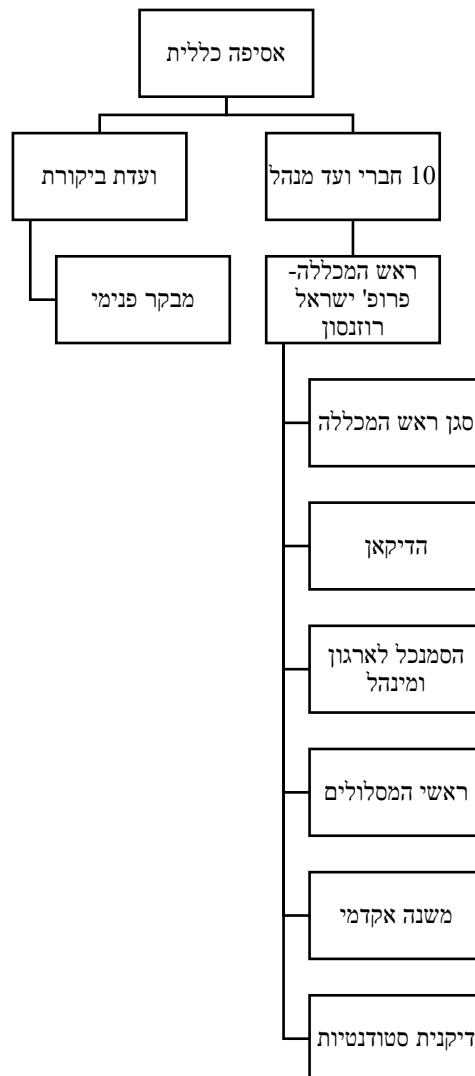
מטרות העמותה

1. לקיים ולנהל מוסד להשכלה גבוהה ולהכשרת אנשי חינוך, ברוח הציונות הדתית המודרנית.
2. לנהל מכללה להכשרת מורים.
3. לתכנן ולבצע תכניות לימודים בהתאם למטרות העמותה ולהוראות המועצה להשכלה גבוהה.

פעילות העמותה

בשנת 2007 סיימו כ-100 סטודנטיות את לימודיהן¹⁸. בשנה זו, הפעילה המכללה 12 מסגרות לימוד נוספות בחינוך, השכלה ו'או' בהכשרה להוראה, לימודי תעודה ב-4 מסגרות, מרכזים פדגוגיים וטיפוליים ב-3 מסגרות ופרויקטים ייחודיים ב-2 מסגרות.

מבנה ארגוני



העמותה מנוהלת ע"י ועד העמותה, שנבחר ע"י חברי העמותה. הועד מתכנס לפי הצורך ולפחות פעם אחת בשנה. ניהולה השוטף מתבצע ע"י הנהלת המכללה בראשותו של ראש המכללה, פרופ' ישראל רוזנסון. בהנהלה משתתפים סגן ראש המכללה, הדיקן, הסמנכ"ל לארגון ומנהל, ראשי המסלולים, משנה אקדמי, דיקנית סטודנטיות וראש המכללה היוצא. ועדת הביקורת של העמותה מתכנסת לפי הצורך ולפחות אחת לשנה ומדווחת ישירות לאסיפה הכללית בישיבה השנתית. מבקר פנימי של העמותה כפוף לוועדת הביקורת ומדווח לה ולראש המכללה.

תיאור בעלי תפקיד:

לעמותה 10 חברי ועד מנהל- שלום אטלס, צבי גסטרויט, מיכאל הוכשטיין, אשר קסטנבאום, לאה אסטריק, יהושע קליינהואז, שמריהו פילזר, מרדכי קורן, שרלוט קצוף, ישראל רוזנסון¹⁸.

לעמותה ישנה זיקה ל-3 תאגידים-

1. העמותה לתמיכה בהכשרת מורים באפרתה (ע"ר) - הזיקה באה לידי ביטוי בשיפוצים ובדק בית של מבני הקמפוס שהועמדו על ידיה לטובת העמותה, בתמיכה בפרויקטים מסוימים ומתן מלגות לסטודנטיות של העמותה. בין העמותות יש הסכם תמיכה וסיוע ומתקיימים יחסי גומלין. תוקף ההסכם בין העמותות האלו מציג כי בעקבות המלצות דו"ח דוברת יהיה צורך שאפרתה תחתום על הסכם חדש עם הגוף המאוחד. לפיכך, ההסכם ביניהן יהיה בתוקף עד לתאריך האיחוד האמור. ישנה הפרדה פורמלית בין שתי העמותות הקשורות ביניהן למרות ש-8 מתוך 10 חברי העמותה מרכיבים את רשימת כל 8 חברי העמותה השנייה-
 - יו"ר העמותה (מר שלום אטלס) אינו חבר בעמותה השנייה ואינו מקבל שכר.
 - עו"ד יהושע קליינהואז חבר בשתי העמותות ומשמש בשתיהן כגזבר ועו"ד ללא שכר.
 - מר שמריהו פילזר, חבר בשתי העמותות ונבחר בשתיהן לוועדת הביקורת ואינו מקבל שכר.
 - אף נושא משרה בעמותה אינו מקבל שכר מהעמותה השנייה ולא מכהן בתפקיד מקביל בה.
2. רשת אמית (ע"ר)- ישנה זיקה בכך שהעמותה מקיימת פעילות משותפת במבנה השייך לרשת אמית שנמצא ברחוב יששכר 1 בירושלים. אף חבר עמותה או נושא משרה בעמותה אינו מקבל שכר מרשת אמית ולא מכהן בתפקיד מקביל בה.
3. מדרשת רובע- מדרשה תורנית גבוהה לבנות (ע"ר)- ישנה זיקה בכך שהעמותה ומדרשת הרובע מקיימות תכניות לימוד הוראה משותפת. הרב יהודה דויטש, מרכז תכניות ההוראה במדרשת הרובע מקבל שכר מהעמותה. גב' יונה אורנית, עובדת העמותה מכהנת גם כמזכירה אקדמית מדרשת הרובע, מקבלת שכר מהעמותה.

הכנסות

עיקר הכנסות העמותה נובעות מתקצוב ממושרד החינוך, תשלום שכר לימוד והכנסות מפעילויות שונות כמו למשל, הפעלת גן ילדים ופעוטון, השתלמויות, מעונות ושונות.

נכון לשנת 2007, כ-70% מתקבולי העמותה הינם הקצבות ממושרד החינוך.

המחזור הכספי של העמותה

כ-14.5 מיליון ש"ח (ראה דו"ח רווח והפסד נספח 1)

האיחוד

שלב לפני האיחוד

אפרתה התבקשה להתמזג עם ליפשיץ ואמונה, בסוף התמזגה רק עם אמונה. ליפשיץ התמזגה עם הרצוג וכעת מתנהלות שיחות על מיזוג נוסף של כולם יחד.

המניעים לאיחוד³¹

המלצת ועדת "בן פריץ" לביצוע איחוד מכללות, התקבלה ע"י ועדת "דוברת" והוכנסה לדו"ח דוברת. הועדה של משרד החינוך בשיתוף המל"ג המליצה שמכללת אפרתה חייבת להתמזג עם מכללת ליפשיץ ועם מכללת אמונה. שלוש המכללות יקימו מכללה אחת (הייתה אפשרות אחרת של מיזוג עם מכללה אקדמית אחרת שירדה מהפרק). החל משנת 2005 מכללת אפרתה מנהלת דיונים עם מכללת ליפשיץ ואמונה (בעזרת משרד החינוך ומשרד עו"ד) בנושא האיחוד. משרד החינוך הודיע לשלוש המכללות שהוא לא ייתן תקצוב לתשס"ז אם לא יתבצע איחוד. בגלל החלפת שר החינוך והקדמת הבחירות היה ספק אם האיחוד הזה יתבצע, היו גורמים רבים שניסו לחבל או לדחות אותו. הדיונים המשיכו אך האיחוד נדחה³⁸.

ליווי התהליך

עו"ד פנחס מעוז ממושרד עו"ד ונוטריון מעוז את דיין הוא העו"ד שהוסמך לבצע את שינויי שם העמותות והרישומים עקב העברת הפעילות האקדמית לעמותה החדשה שתירשם.

תהליך האיחוד-

• ב-1.11.2006 שלחה מכללת אפרתה מכתב לרשם העמותות בו עדכנה שהמכללות בדרך להקמת עמותה

חדשה. העמותה החדשה תהיה מורכבת משתי המכללות ובדרך למיזוג מלא³¹.

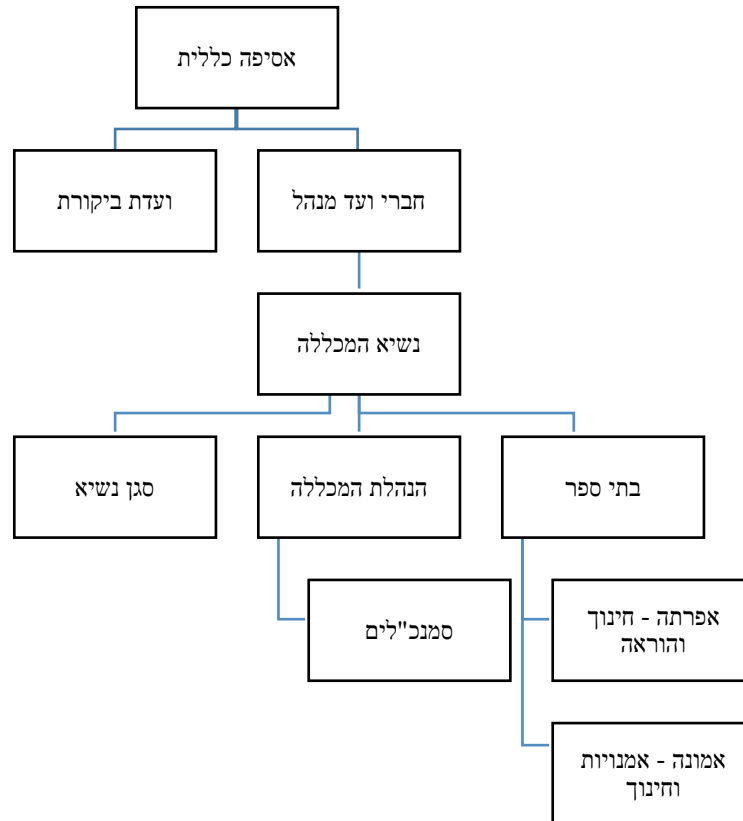
- ב-11.7.2007 פרופ' ישראל רוזנסון מעדכן בישיבת עמותת אפרתה את החברים בדבר האיחוד: הוחלט עם הגף להכשרת עובדי הוראה ובתיאום מלא עם מכללת ליפשיץ שאפרתה מתאחדת עם מכללת אמונה. הקרבה הגיאוגרפית, המגדריות, מכללה לבנות, האוריינטציה השונה של המכללות מאפשרת התארגנות של בי"ס לחינוך ולאמנות בתוך המסגרת הבסיסית של כל אחת מהמכללות. השם שנבחר - "אמונה- מכללה אקדמית לחינוך ואמנות מיסודן של מכללות אפרתה ואמונה". אנו הולכים לקראת הקמת עמותה אחת ותקציב אחד. עם הזמן, העמותה של אפרתה המכללה האקדמית לחינוך תיסגר. צבי העיר שאפרתה ויתרה על השם תמורת 50% מהתרומות שיכנסו למוסד המאוחד. לדעת צבי, ברגע שהמכללות יעברו לות"ת אין ספק שגם מכללות ליפשיץ והרצוג יצטרפו לאיחוד³⁶.
- ב-15.7.2008 מרכזת תחום מכללות לחינוך מהמל"ג אישרה במכתב את איחוד מכללת אפרתה ומכללת אמונה³³.
- ב-19.08.2008 מכללת אפרתה הוציאה מסמך הבהרה לרישום עמותת אמונה- המכללה האקדמית לאמנות וחינוך מיסודן של מכללות אפרתה ואמונה שבו היא מעדכנת את רשם העמותות כי:
 - אין כל העברת נכסי דלא ניידים מעמותת אפרתה המכללה האקדמית לחינוך לעמותה שרישומה מתבקש.
 - בתום תהליך המיזוג (שהמכללה החדשה תטפל בכל הסטודנטיות) הכוונה היא לסגור את עמותת אפרתה.
 - המכללה האקדמית לחינוך.
 - אין עמותת אפרתה משנה את מטרותיה וייעודה, מטרתה העיקרית היא הכשרת עובדי הוראה שתבוצע באמצעות המכללה שרישומה מתבקש בגיבוי ותמיכה עמותת אפרתה המכללה האקדמית לחינוך³⁷.

העמותה המאוחדת

ב-5.11.08 הוקמה עמותה חדשה המאגדת את מכללת אפרתה ומכללת אמונה. שם העמותה "אמונה- המכללה האקדמית לאמנות וחינוך מיסודן של מכללות אפרתה ואמונה"¹⁹. העמותה הוקמה בתל אביב ותחום הפעילות שלה הוא השכלה גבוהה. מייסדי העמותה הם: מלמד חנה, גולדימן קרול, אהרונוב לאה, משנה ליאורה, דאן דינה, לוי עגריה, רופמן אדל, היבנר יהודית, זאבי מרום, וסרמן רינה, לאו הרב בנימין, גסטוירט צבי, אטלס שלום, הורשטיין מיכאל, פילזר שמריהו, קורן מרדכי, קסטנבאום אשר, אסטריק לאה, קציף שרלוט, קלינהאוז יהודע ורוזנטון ישראל.

משנת הלימודים תש"ע (ספטמבר 2010), רוב הפעילות של עמותת אפרתה הועברה למכללה המאוחדת, שהוקמה לצורך כך בעידוד משרד החינוך. בחודשים ספטמבר-דצמבר 2009 העובדים עדיין קיבלו שכר במסגרת העמותה, והוסדר הסכם שירותים בין העמותה לבין המכללה המאוחדת.

מבנה ארגוני של העמותה המאוחדת שנת 2009



תיאור בעלי תפקיד:

לעמותה החדשה שהוקמה 4 חברי ועד מנהל- חנה מלמד, ליאורה מינקה, מרדכי קורן וצבי גסטוירט. בשנת 2009 העסיקה העמותה 129 עובדים. לא קיימים מתנדבים לעמותה. במכללת אפרתה – מכללה אקדמית לחינוך, לאחר המיזוג, בשנת 2009, הצטמצם מספר חברי הוועד המנהל ל-8 חברי ועד מנהל- אשר קסטנבאום ושרלוט קצוף לא נשארו בוועד המנהל, כל יתר החברים ללא שינוי. בשנת 2009 (לאחר המיזוג) דיווחה עמותת אפרתה על 100 מועסקים.

משך האיחוד

התהליך החל בנובמבר 2006 והעמותה החדשה הוקמה בנובמבר 2008- כשנתיים.

מטרות העמותה המאוחדת

- לקיים מוסד להשכלה גבוהה.
- לקיים תכניות לימודים אקדמאיות ולא אקדמאיות להכשרת עובדות הוראה ואמנות ברוח משנת חמ"ד.

- להעניק לבוגרותיהן תארים אקדמיים ותעודות הוראה בכפוף לאישור המועצה להשכלה גבוהה, משרד החינוך ו\או כללי ות"ת. ככל שיהיו.

הערכה פיננסית

בשנת 2009 העמותה קיבלה זכות שימוש ללא תמורה בנכסים אשר שימשו את עמותות מכללת אמונה להשכרת עובדי הוראה ומכללת אפרתה- המכללה האקדמית לחינוך לפני איחוד הפעילות. העמותה לא קיבלה תרומות בשנת 2009. עיקר הכנסות העמותה נובעות מהקצבות ממשרד החינוך לפעילות שוטפת ושכר לימוד והשתתפויות. מחזור העמותה לשנת 2009 עמד על כ-10.3 מיליון ₪.

פעילויות העמותה

מכללה להכשרת עובדי הוראה⁸. המכללה המאוחדת היא של שני בתי הספר:

1. אמונה - בית הספר לאמנויות, מכשיר כבר למעלה מ- ארבעים שנה יוצרות מובילות המשלבות את עשייתן האמנותית עם עולמן האמוני. המכללה מעניקה לסטודנטיות כלים, ידע והכשרה בתחומי אמנות, עיצוב גרפי תיאטרון והוראה, והופכת אותן לבעלות מקצוע בתחומים אלה לקראת היציאה לשוק העבודה. בית הספר לאמנויות וחינוך מכיל שלושה חוגים במסלול רב גילאי: אמנות, תקשורת חזותית והחוג לתאטרון.

שלושה מעגלים עוטפים את הסטודנטית הלומדת במכללה:

1. לימודי מקצוע: אמנות, תקשורת חזותית ותיאטרון, המועברים ע"י מיטב המרצים במגוון סדנאות, קורסים ופרויקטים.
 2. לימודי יהדות המשולבים בלימודי המקצוע ונועדו להעשיר את היוצרת במקורות נביעה ולבנות באופן הנכון את המיזוג הייחודי של יוצרת הפועלת מעולמה האמוני.
 3. לימודי פדגוגיה המכשירים את האמנית היוצרת ומאפשרים לה להשתלב בעולם החינוך והאמנות.
2. **אפרתה** - בית הספר לחינוך והוראה ובו 4 מסלולי התמחות לתואר ראשון: גן, יסודי, חינוך מיוחד ועל יסודי במספר התמחויות, לימודי תואר שני, הסבת אקדמאים ולימודי תעודה.
- ב-11.2.2014 אישרה המועצה להשכלה גבוהה ל"אמונה- המכללה האקדמית לאמנויות וחינוך מיסודן של מכללות אפרתה ואמונה" לשנות את שמה ל-"אמונה- אפרתה- מכללה אקדמית לאמנויות ולחינוך"³.
- בשנת תש"ע למדו בעמותה כ-1,000 תלמידות.

לדברי מיכל קליין-נדב, מנכל"ית עמותת אפרתה,

"2-3 שנים לאחר האיחוד, הייתה פגיעה קשה. כעת המצב משתפר. לאחר האיחוד נשאר 2 יחידות, 2 פרסומים שונים וכל ביה"ס נשאר עם הלוגו שלו. אין איגום משאבים, כל קמפוס מארגן את הרישום. העובדים שלהם הם שלהם. אין מערכת שמשקללת תואר ושכר. הדבר היחידי שאיחד בין השתיים הוא השם המשותף. היחידות קיבלו תקצוב ממשד החינוך עד שנת 2020 ולכן מחויבות לפעול למען המעבר לות"ת. בסה"כ לא היו הרבה פעילויות משותפות. דוגמאות לפעילויות משותפות שבוצעו הן הרמת כוסית משותפת, והפנינג בחנוכה. צוות אמונה הוזמן לקמפוס לפעילות משותפת אך לא היו הרבה שהצטרפו^{29,30}.

למרות שבשנת תש"ע (2010) התאחדה המכללה עם מכללת 'אמונה' השכנה, שתי המכללות התפצלו לשני בתי ספר הפועלים תחת מכללה מאוחדת אחת: בית הספר 'אמונה' לאומנויות ובית הספר 'אפרתה' לחינוך ולהוראה. שמה של המכללה המאוחדת כיום, לאחר שינוי, הוא 'מכללת אמונה-אפרתה' - המכללה האקדמית לחינוך ולאמנויות'. שתי המכללות פועלות בשני קמפוסים תחת אותה הנהלה.

לאחר האיחוד אמונה לא קיבלה אישור לתארים אקדמיים, מי שהוביל את ההענקת האישור האקדמי לתארי אמונה היה נשיא מכללת אפרתה. לשתי המכללות היה מאגר נתונים שונה. עובדי מכללת אמונה לא משתמשים במערכת התוכנה של מכללות החינוך. תרבות ארגונית שונה. אפרתה עבדו בצורה מסודרת, בצורה ישרה. אמונה לא העבירו מהתרומות שלהם, הן נווטו את כספי העמותה למכינה שהם מפעילים. היו תחושות קשות של העובדים. האיחוד היה חוויה קשה, אוירה שהעכירה, הרבה ימים שלא עברו טוב^{29,30}.

גורמי כישלון

1. חוסר כנות של אנשים. הייתה הולכת שולל של העומדים בראש אפרתה.
2. נאיביות של ראש אפרתה. אפרתה הייתה גדולה פי 3 מאמונה לפני האיחוד (400 סטודנטים לאמונה, 1300 סטודנטים לאפרתה). הסכימו לוותר על השם למרות שהיו יותר רציניים ובעלי מוניטין. חוגגים 97 שנים למכללה. בעלי כח אדם בדרוג גבוה, ראש המכללה היה פרופסור ואילו ראש מכללת אמונה ללא תואר שלישי.
3. חוסר היכולת לשתף פעולה בעבודה בסיסית.
4. הצד השני לא הביא כסף, ואפילו "שאב" כסף היות והיו בעלי אותו ח.פ.

הצלחת האיחוד

המיזוג היה כישלון:

- לאורך כל הדרך אמונה הרוויחו. נעשה שימוש ב-5 מיליון ש"ח, ועד כה הם חייבים כסף.
- כל בית ספר מתנהל עצמאי.
- התוכניות לא חופפות. גם אומנות וגם גיל הרך, כי ראש המכללה לא האמין בתוכניות משותפות.
- הגורם האנושי באיחוד היה דומיננטי מאוד, היה הרבה "אגו".
- האיחוד נכפה, לא היה שקוף וגלוי לגמרי, באפרטה מרגישים שהונו.

לדעתה, היתרון באיחוד: מכללה גדולה, ניתן לעבור בין תכניות, יש גיוון, למרצים אפשרויות קידום, ראשי מחלקות, מנהלים יכולים להתקדם, למנהלה זה תורם. לעומת זאת, היא אוהבת מכללות קטנות, בהן היחס אישי, מכללת בוטיק. מקבלים מעטפה חמה. במכללות גדולות זה דיי נעלם, הולך לאיבוד³⁰.

מדדי הצלחה

1. שילובים של תכניות לימוד. כגון: גיל הרך עם חוג של אומנות. עיצוב גרפי ותיאטרון.

ביבליוגרפיה

1. תעודת רישום עמותה – המכללה האקדמית לאמנות וחינוך מיסודן של מכללות אפרתה ואמונה, 2008
2. בקשה לרישום עמותה – המכללה האקדמית לאמנות וחינוך מיסודן של מכללות אפרתה ואמונה, 2008
3. תעודה לשינוי שם – אמונה המכללה האקדמית לאמנות וחינוך מיסודת של מכללות אפרתה ואמונה שינתה את שמה לשם החדש אמונה – אפרתה – מכללה אקדמית לאמנויות וחינוך, 2015
4. תעודת רישום עמותה - אפרתה - מכללה אקדמית לחינוך, 2000
5. בקשה לרישום עמותה - אפרתה - מכללה אקדמית לחינוך, 2000
6. לוי מירב (2005), החל משנת הלימודים הבאה יאחודו מספר מכללות להכשרת מורים, NEWS1!
<https://www.news1.co.il/Archive/001-D-62394-00.html>
7. ווינגר אסף, (2018) המוסדות האקדמיים להכשרת מורים – סקירה כללית, הכנסת, מרכז המחקר והמידע
[https://fs.knesset.gov.il/globaldocs/MMM/976403e8-19c2-e711-80de-00155d0a0235_11_10529.pdf](https://fs.knesset.gov.il/globaldocs/MMM/976403e8-19c2-e711-80de-00155d0a0235/2_976403e8-19c2-e711-80de-00155d0a0235_11_10529.pdf)
8. אתר האינטרנט של המכללה המאוחדת - <https://emuna.emef.ac.il/%D7%A2%D7%9C-%D7%94%D7%9E%D7%9B%D7%9C%D7%9C%D7%94>
9. עמותת אפרתה, דוח כספי 2005
10. עמותת אפרתה, דוח כספי 2006
11. עמותת אפרתה, דוח כספי 2007
12. עמותת אפרתה, דוח כספי 2008
13. עמותת אפרתה, דוח כספי 2009
14. עמותת אפרתה, דוח כספי 2010
15. עמותת אפרתה, דוח כספי 2011
16. עמותת אפרתה, דוח מילולי 2005
17. עמותת אפרתה, דוח מילולי 2006
18. עמותת אפרתה, דוח מילולי 2007
19. עמותת אפרתה, דוח מילולי 2008
20. עמותת אפרתה, דוח מילולי 2009
21. עמותת אפרתה, דוח מילולי 2010
22. עמותת אפרתה, דוח מילולי 2011
23. אמונה - המכללה האקדמית לאמנות וחינוך מיסודן של מכללות אפרתה ואמונה, דוח כספי 2009
24. אמונה - המכללה האקדמית לאמנות וחינוך מיסודן של מכללות אפרתה ואמונה, דוח כספי 2010
25. אמונה - המכללה האקדמית לאמנות וחינוך מיסודן של מכללות אפרתה ואמונה, דוח כספי 2011

26. אמונה - המכללה האקדמית לאמנות וחינוך מיסודן של מכללות אפרתה אמונה, דוח מילולי 2009
27. אמונה - המכללה האקדמית לאמנות וחינוך מיסודן של מכללות אפרתה אמונה, דוח מילולי 2010
28. אמונה - המכללה האקדמית לאמנות וחינוך מיסודן של מכללות אפרתה אמונה, דוח מילולי 2011.
29. ד"ר צבי גסטורט, 21.12.2020. ראיון טלפוני. ראש מכללת אפרתה בזמן האיחוד, כיום פרש לגמלאות.
30. מיכל קליין-נדב, 3.1.2021, ראיון טלפוני. ראיון בוצע ע"י ד"ר רחל אזוראל כאליפא.
31. דו"ח מצב איחוד המכללות (אפרתה, ליפשיץ, אמונה) שנחתם ע"י ד"ר צבי גסטורט ראש המכללה של אפרתה והתקבל אצל רשם העמותות ב29.1.2006.
32. 1.11.2006 מכתב עדכון של מכללת אפרתה למל"ג.
33. 22.7.2008 מכתב איחוד מכללת אפרתה ומכללת אמונה מהמל"ג.
34. הסכם בין "אפרתה מכללה אקדמית לחינוך" ע.ר 580352409 ובין עמותת "אפרתה" 580006260 ע.ר.
35. מעוז את דיין – משרד עו"ד, עו"ד פינחס מעוז הוסמך על ידי העמותות אמונה ואפרתה להודיע על התחייבותן לבצע את כל השינויים בשם העמותות לעמותה החדשה.
36. פרוטוקול ישיבה עמותת אפרתה 11.7.2007
37. מסמך הבהרה מטעם מכללת אפרתה עבור רישום עמותת אמונה המכללה האקדמית לאמנות וחינוך 19.8.2008
38. דו"ח מצב איחוד המכללות (אפרתה, ליפשיץ, אמונה) שנחתם ע"י ד"ר צבי גסטורט ראש המכללה של אפרתה והתקבל אצל רשם העמותות ב29.1.2006.

נספחים

נספח 1: דוח רווח והפסד מכללת אפרתה 2005-2011

2011	2010	2009	שנת 2008 האיחוד	2007	2006	2005	בש"ח
<u>378,387</u>	<u>873,616</u>	<u>11,486,691</u>	<u>16,566,379</u>	<u>14,574,300</u>	<u>16,121,113</u>	<u>15,027,560</u>	מחזור הפעילות
-	324,798	8,092,186	11,814,973	10,273,122	11,747,260	11,178,335	משרד החינוך
1,650	120,925	2,607,818	3,963,415	3,626,804	3,457,273	3,128,569	שכר לימוד
348,003	376,452	721,187	787,991	674,374	757,239	591,206	מפעילויות שונות
28,734	51,441	65,500					סכומים ששוחזרו מהגבלה לפעילות
					159,341	129,450	הקצבות ממוסדות ומשרד ממשלה
<u>1,254,841</u>	<u>1,169,273</u>	<u>10,655,282</u>	<u>13,628,135</u>	<u>12,722,769</u>	<u>14,432,794</u>	<u>13,288,476</u>	עלות הפעילות:
		4,735,659	5,859,184	5,359,469	6,207,545	5,320,596	שכר הוראה והשתפויות
		3,531,643	5,269,821	4,971,230	5,113,873	5,293,562	שכר הוראה ישיר ע"י משרד החינוך
30,631	23,509	483,334	841,830	451,451	628,739	462,329	הוצאות לימודים מתכלות
293,540	318,521	908,770	1,152,640	1,187,763	1,166,957	1,159,252	אחזקת מקום
80,521	38,522	391,210	271,607	134,001	198,298	185,400	פעילות חברה ורווחת הסטודנטיות
204,588	260,397	604,666	233,053	250,312	331,854	380,828	פחת
				266,668	400,000	400,000	בדק בית
				101,875	67,500	45,000	פרויקט קישור לאינטרנט
					318,028	41,509	פרויקט תכנית אלף
645,561	528,324						פרויקטים
<u>-876,454</u>	<u>-295,657</u>	<u>831,409</u>	<u>2,938,244</u>	<u>1,851,531</u>	<u>1,688,319</u>	<u>1,739,084</u>	עודף מפעילויות
<u>24,938</u>	<u>57,778</u>	<u>1,489,515</u>	<u>2,190,942</u>	<u>1,832,023</u>	<u>1,685,050</u>	<u>1,593,927</u>	הוצאות הנהלה וכלליות
20,880	47,012	1,363,118	2,015,541	1,637,284	1,470,229	1,430,432	שכר מנהלי ומקצועי
1,132	220	28,823	45,337	28,714	54,996	41,350	ציוד משרד והדפסות
1,409	8,921	68,250	99,038	100,694	100,043	95,198	דואר, טלפונים ותקשורת
	412	27,656	29,908	64,009	58,693	25,866	כיבודים ונסיעות
1,517	1,213	1,668	1,118	1,322	1,089	1,081	אגרת רשם העמותות
<u>-901,392</u>	<u>-353,435</u>	<u>-658,106</u>	<u>747,302</u>	<u>19,508</u>	<u>3,269</u>	<u>145,157</u>	הכנסות נטו לפני מימון
85,141	176,580	133,768	59,069	18,618	38,964	22,168	הכנסות מימון נטו
-816,251	-176,855	-524,338	806,371	38,126	42,233	167,325	גרעון\עודף לשנה

נספח 2: דוח רווח והפסד אמונה 2009-2011

2011	2010	2009	בש"ח
42,837	36,300,952	10,286,665	מחזור הפעילות
31,175	26,093,992	6,000,184	הקצבות ממשרד החינוך לפעילות שוטפת
11,662	10,206,960	4,286,481	שכר לימוד והשתתפויות
31,757	28,454,363	6,512,462	עלות הפעילות:
20,410	19,055,290	2,852,663	משכורות ונלוות
2,669	2,829,343	337,121	שכר מרצים
		1,821,731	רכישת שירותי הוראה ממכלת אפרתה
1,160	1,209,043	456,142	חומרים, עזרים דיקטיים והוצאות חינוכיות
857	521,900	-	מלגות ופרסים
523	336,730	61,880	הצגות, הסעות, טיולים ואירועים
1,436	1,394,519	306,657	דמי שיכרות ואחזקת מעונות
2,227	1,872,531	543,846	אחזקת מבנה
2,099	1,096,948	117,166	פרום
46	55,706	13,828	אחזקת רכב
330	82,353	1,428	פחת
11,080	7,846,589	3,774,203	הכנסות נטו מפעילויות
5,111	4,047,291	1,233,005	הוצאות הנהלה וכלליות
3,279	2,611,239	223,148	משכורות ונלוות
		571,445	רכישת שירותי ניהול מבית ספר לחינוך
188	193,757	83,160	עבודות חוץ
400	436,117	112,075	דואר וטלפון
75	82,143	15,201	נסיעות
1	1,483		מיסים ואגרות
666	370,818	126,092	שירותים מקצועיים
473	328,067	94,411	משרדיות ושונות
29	23,667	7,473	עמלות והוצאות בנק
5,969	3,799,298	2,541,198	הכנסות נטו לפני מימון
86	3,472	-1,968	הכנסות מימון נטו
6,055	3,802,770	2,539,230	הכנסות נטו אחרי מימון
-76	-60,320		הוצאות בגין שנים קודמות
5,979	3,742,450	2,539,230	גרעון/ערדה לשנה

נספח 3: דוח מאזן מכללת אפרתה 2005-2011

2011	2010	2009	שנת המיזוג 2008	2007	2006	2005	בש"ח
1,665	429,649	369,107	273,339	12,732	408,270	1,733,840	מזומנים בבנק ובקופה
2,510,806	2,884,470	3,833,992	4,010,661	2,311,846	2,393,847	1,606,352	השקעות-ניירות ערך לפי שוק
66,822	96,987	174,329	113,660	278,482	228,256	67,599	חייבים ויתרות חובה
2,579,293	3,411,106	4,377,428	4,397,660	2,603,060	3,030,373	3,407,791	סה"כ נכסים שוטפים
583,162	725,987	975,836	1,396,631	1,362,401	1,466,952	1,584,019	רכוש קבוע
583,162	725,987	975,836	1,396,631	1,362,401	1,466,952	1,584,019	סה"כ נכסים שאינם שוטפים
3,162,455	4,137,093	5,353,264	5,794,291	3,965,461	4,497,325	4,991,810	סה"כ נכסים
				9,565			משיכת יתר בבנק
1,796	40,486	408,503	303,019	263,291	831,137	745,423	שיקים לפירעון
733,004	834,442	1,012,240	1,182,269	593,112	708,586	1,379,112	זכאים ויתרות זכות
734,800	874,928	1,420,743	1,485,288	865,968	1,539,723	2,124,535	סה"כ התחייבויות שוטפות
355,621	355,621	1,031,454	818,098	480,459	376,694	328,600	הפרשה לסיום יחסי עובד-מעביד
355,621	355,621	1,031,454	818,098	480,459	376,694	328,600	סה"כ התחייבויות שאינן שוטפות
155,369	173,628	-	65,500	-	-	-	נכסים נטו שלא קיימת לגביהם הגבלה זמני
1,333,503	2,006,929	1,925,231	2,028,774	1,256,633	1,113,956	954,656	נכסים נטו שלא קיימת לגביהם הגבלה זמנית לשימוש לפעילויות
583,162	725,987	975,836	1,396,631	1,362,401	1,466,952	1,584,019	נכסים נטו שלא קיימת לגביהם הגבלה זמנית לרכוש קבוע
2,072,034	2,906,544	2,901,067	3,490,905	2,619,034	2,580,908	2,538,675	סה"כ הון
3,162,455	4,137,093	5,353,264	5,794,291	3,965,461	4,497,325	4,991,810	סה"כ התחייבויות והון

נספח 4: דוח מאזן אמונה 2009-2011

2011	2010	2009	בש"ה
13,062	7,542,152	1,866,838	מזומנים בבנק ובקופה
216	164,392	86,008	שיקים לגבייה
3,869	4,151,288	2,408,006	חייבים ויתרות חובה
17,147	11,857,832	4,360,852	סה"כ נכסים שוטפים
3,035	647,116	21,464	רכוש קבוע
3,035	647,116	21,464	סה"כ נכסים שאינם שוטפים
20,182	12,504,948	4,382,316	סה"כ נכסים
1,990	1,218,847	757,569	עובדים ומוסדות שכר
561	421,959	268,844	שיקים לפירעון
1,913	2,217,341	816,673	זכאים ויתרות זכות
4,464	3,858,147	1,843,086	סה"כ התחייבויות שוטפות
106	20,351		עתודות לפיצויים
106	20,351	-	סה"כ התחייבויות שאינן שוטפות
1,054	2,163,417	-	נכסים נטו שקיימת לגביהם הגבלה זמני
11,523	5,815,917	2,517,766	נכסים נטו שלא קיימת לגביהם הגבלה זמנית לשימוש לפעילויות
3,035	647,116	21,464	נכסים נטו שלא קיימת לגביהם הגבלה זמנית לרכוש קבוע
15,612	8,626,450	2,539,230	סה"כ הון

איחוד מספר 2

אורות ישראל מכללה אקדמית לחינוך ושוחרי מורשת יעקב

איחוד בשנת 2008

עמותה 1: אורות ישראל מכללה אקדמית לחינוך

העמותה הוקמה בתאריך 30.7.1993 בשם "מכללות לחינוך על שם גולדה וישראל". בשנת 1997 שינתה העמותה את שמה לעמותת "אורות ישראל מכללה אקדמית לחינוך"¹. העמותה נוסדה באלקנה, על ידי פליקס יהודה, כרמיאל לאה, בצר חיים, ליפסקר יצחק, פרנקל יצחק, סולמיאנסקי ניסן, וקושינסקי יואל² כמכללה לבנות.

העמותה מפעילה מכללה להכשרת עובדי הוראה. המכללה מכשירה תלמידים להוראה במסלולים שונים ומעניקה תארים B.Ed, M.Ed וכן תעודות הוראה. כמו כן, מקיימת העמותה השתלמויות למורים, תכנית לימודים לבנות מחו"ל ומדרשה ליהדות³. המכללה מעניקה תואר ראשון בחינוך פורמלי ובלתי פורמלי, בהתמחויות: תנ"ך, תושב"ע, היסטוריה של עם ישראל, מחשבת ישראל, לימודי ארץ ישראל ספרות, אנגלית, מתמטיקה, גיל הרך ומסלול ללימודי החינוך המיוחד המתחלק לשני מוקדים: שלב"ר - שילוב הילד בעל הצרכים המיוחדים וקס"ם - קשיים סנסו-מוטוריים. במכללה שתי תכניות ייחודיות:

1. המסלול לריקוד מחול ותנועה (היחיד בישראל המכוון לבנות מהמגזר הדתי ומעניק תואר אקדמי). המסלול נוסד בשנת 1998 על ידי ד"ר מוסה (משה) קדם וטליה פרלשטיין שניהלה את התיכון באקדמיה למוזיקה ומחול בירושלים. התלמידות לומדות בלט הקלאסי, מחול מודרני ואימפרוביזציה, לימודי חינוך, הקשר בין גוף לנפש והיסטוריה של המחול.
2. חינוך חברתי קהילתי המקדם תכניות קידום נוער ועבודה עם בני נוער בעיירות פיתוח.

להלן נתוני העמותה לפני תהליך האיחוד, שנת 2007

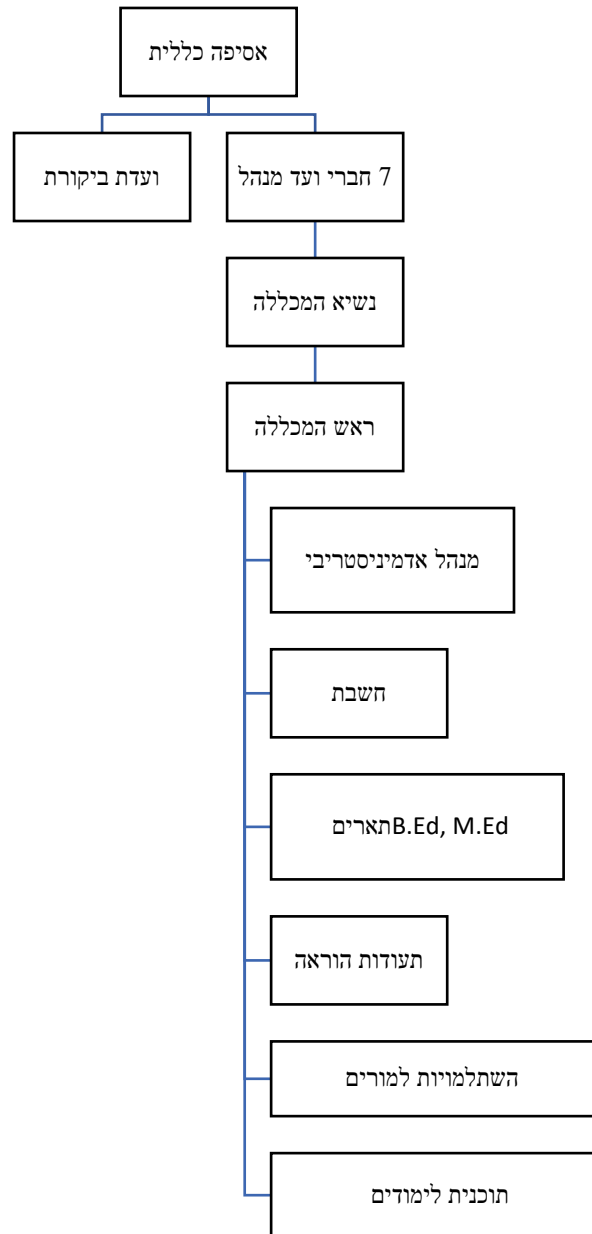
מטרות העמותה

1. לייסד, לקיים, לבסס, להרחיב ולפתח מכללות לבנות ברמה גבוהה. להקנות תורה ויראת שמיים, לארגן ולקיים לימודי יהדות והוראה.
2. לטפח את הערכים החלוציים בקרב התלמידות ולכוונן לקראת חיים בהתיישבות הדתית לכל צורותיה².

פעילויות העמותה

במהלך שנת 2007 עסקה העמותה בהכשרת מורים וביצוע פעולות אקדמיות נלוות⁵.

מבנה ארגוני שנת 2007



תיאור בעלי תפקיד:

לעמותה 7 חברי ועד מנהל- יואל קושיצקי, חיים בצר, יצחק ליפסקר, אסתי רון, פלטיאל אייזנטל, בן ציון דל ויעקב זילברברג. כמו כן, בעלי התפקידים בעמותה: ראש המכללה- הרב פרופסור נריה גוטל, מנהל אדמיניסטרטיבי- אשר פרשני וחשבת- בתיה בוקס. כמות המועסקים בעמותה ב-2007 היא 677 ומתנדב אחד⁵.

בשנת 2004 פנה הרב ד"ר יהודה פליקס, מייסד ונשיא מכללת אורות ישראל באלקנה אל פרופ' נריה גוטל, וביקש ממנו להחליפו בתפקיד. הרב גוטל כיהן כנשיא המכללה בין השנים 2004–2016. הוא איחד את המכללה עם מכללת מורשת יעקב ברחובות והגדיל משמעותית את כמות התלמידים. כיום עומד בראש מערך המחקר במרכז תורה ומדינה⁷.

הכנסות

עיקר הכנסות העמותה נובעות מהקצבות משרד החינוך, הקצבות ממשרד הדתות, הקצבות ממוסדות אחרים, תרומות, הכנסות מתלמידות (שכ"ל ושונות)⁸.

המחזור הכספי של העמותה

כ-31.3 מיליון ₪ (ראה דו"ח רווח והפסד נספח 1).

תרומות

לעמותה תורמים שונים מעל 20 אש"ה- ידידי אורות ארה"ב, משפחות פרטיות ואנשים פרטיים. אחוז התרומות מסך מחזור הפעילות הינו כ-1%. אחוז השינוי בתרומות לפני האיחוד בין השנים - 2006-2007 עמד על 35.9% ובין השנים 2007-2008 עומד על 74.3%.

עמותה 2: שוחרי מורשת יעקב

העמותה נוסדה בשנת 1985 ע"י גרינפלד נוח, ארליך חנה, ברנשטיין שלכד, סבן חיים, הדני יעקב, הכהן קוק שמחה, פירפט משה, תנעמי זכריה וטויטו גד⁹.

בשנות השמונים הייתה קיימת עמותת אורות יעקב שהפעילה ישיבת הסדר, כולל אברכים ומעונות לתלמידים הלומדים בישיבת הסדר. לאחר מספר שנים הוקמה במקום מכללת מורשת יעקב שכללה בחזונה לימוד תורה יחד עם לימודים אקדמיים לתואר ראשון לבנים. עקב דרישת משרד החינוך להפריד את פעילות הכשרת המורים משאר פעילויות העמותה, נבע הצורך להפריד ביניהם ושהמכללה תפעל כעמותה נפרדת. קיימת פעילות חובה וזכות (ח"ז) בין שתי העמותות במישור ההכנסות ובמישור ההוצאות. הכנסות- זיכוי בגין שירותי הוראה, בגין הכנסות ממעונות, בגין אותם תלמידים הלומדים במכללה להוראה ובישיבת הסדר גם יחד. הוצאות- המכללה וישיבת הסדר נמצאים באותו המבנה, ולכן את ההוצאות המתייחסות למבנה, הוצאות כלכליות אחרות משותפות, שכר עבודה של עובדי מנהלה יש לפצל בין שתי העמותות, בהמלצת ביקורת משרד החינוך שנעשתה¹¹.

מאז הקמת העמותה היא פעלה בתחום החינוכי- תורני וניהלה מכללה אקדמית להכשרת מורים דתיים ברחובות¹⁰.
העמותה מפעילה מכללה אקדמית להוראה המעניקה תואר B.Ed. לבוגריה, ומקיימת השתלמויות למורים ופעילות
קהילתית ענפה¹¹.

להלן נתוני העמותה לפני תהליך האיחוד, שנת 2007

מטרות העמותה

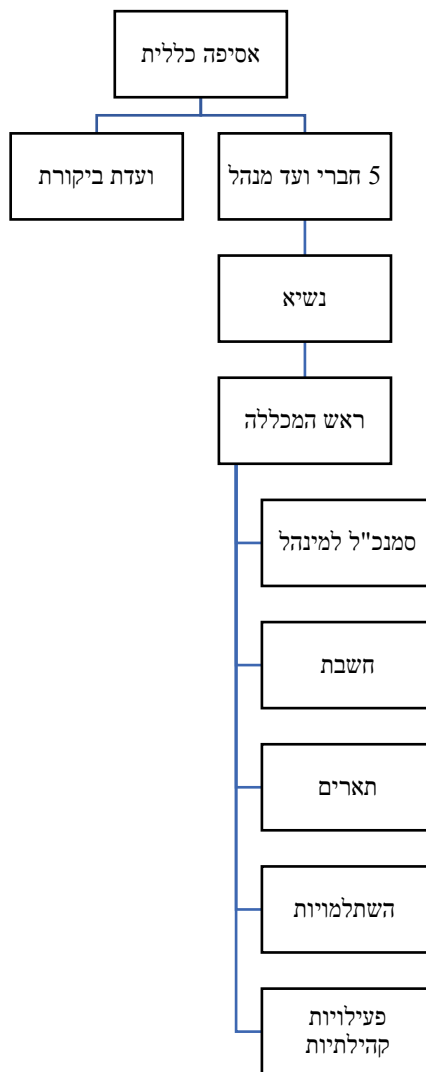
1. להקים קרן על שם המנוח בנימין פ. ברמן ז"ל שנפטר בסינסינטי אוהיו שבארה"ב.
2. לספק סעד ציבורי, רוחני וחומרי למכון להשתלמות גבוהה למורי יהדות למבוגרים ולישיבת הדרום רחובות.
3. להקים לנהל ולתמוך במוסדות לימוד תורה ומוסדות חינוך תרבות והשכלה.
4. להקים להשתתף ולתמוך במוסדות ומפעלים שיש בהם כדי לסייע ולהועיל להגשמת מטרות העמותה.
5. להעניק מענקי לימוד מלגות ופרסים לתלמידים.
6. להעסיק את כל עובדי מורשת יעקב המתקצבים⁹.

פעילות העמותה

במהלך שנת 2007 עסקה העמותה בהכשרת מורים וביצוע פעולות אקדמיות נלוות¹².

מיקום פעילות העמותה

קמפוס המכללה ממוקם ברחובות. כמו כן, למכללה שלוחות הנמצאות בירושלים, עלי, רמת גן, קרני שומרון, פתח
תקווה ויבנה¹².



תיאור בעלי תפקיד:

לעמותה 5 חברי ועד מנהל- הרב פוגל חיים, זכריה תנעמי, אלי אוסקוזידו, ידידיה וולף וידידיה כהן. כמו כן, בעלי התפקידים בעמותה: ראש המכללה- סבן חיים, סמנכ"ל למנהל- יחיאל גרוס וחשבת- ויקי גולדפרב. כמות המועסקים בעמותה ב-2007 היא 166 ומתנדב אחד¹².

הכנסות

הכנסות העמותה נובעות מהקצבות משרד החינוך, שכר לימוד ודמי רישום, שירותים ושונות¹³.

המחזור הכספי של העמותה

כ-30.5 מיליון ש"ח (ראה דו"ח רווח והפסד נספח 2)

תרומות

לעמותה אין תורמים, ישנן רק הקצבות.

האיחוד

תיאור האיחוד

הרקע לאיחוד הוא פועל יוצא של מגמת המועצה להשכלה גבוהה וממשלת ישראל באמצעות משרד החינוך, לצמצום מספר המכללות האקדמיות לחינוך מחד, תוך חיזוק והעצמת הנותרות מאידך. מהלך זה, אשר היה פועל יוצא של מדיניות ממשלתית, נתמך ולווה באופן צמוד על ידי גופים אלה¹⁴.

המניעים לאיחוד

לדברי בכיר, המניע לאיחוד- יעילות, חסכון ויישום מדיניות משרד החינוך לאיחוד הפעילות האקדמית. היו לחצים אגרסיביים מצד משרד החינוך במידה ולא יתבצע איחוד. משרד החינוך איים כי יבצע קיצוץ בתקציבים ויבטל תארים במידה והעמותות לא יבוצע המתבקש.

המטרה של המל"ג היא שלאחר האיחוד תהיה ישות אחת- ועד מנהל אחד, חבר נאמנים אחד, תקציב אחד, סטטוס מורים אחד. ובתוך כל זה תשולב תכולה מנהלית ואקדמית. הועדה לתכנון ולתקצוב (ות"ת) מנהלת אוניברסיטאות בעלות היקף גדול של סטודנטים ואיננה רוצה להתמודד עם מספר מכללות בעלי מספר קטן של סטודנטים ולכן האיחוד יאפשר המשך ניהול בדומה לאוניברסיטאות.

כמו כן, הבכיר סבר שהאיחוד טוב והאמין שהאיחוד ישמר את התארים ויקדם תארים בהמשך⁹.

איחוד זה עירב שלושה גורמים רגולטיביים:

1. רשם העמותות
2. המועצה להשכלה גבוהה
3. משרד החינוך

תהליך האיחוד

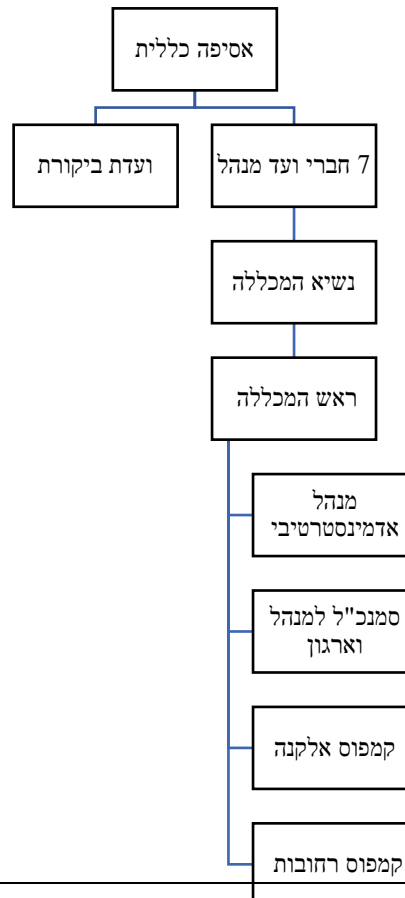
במהלך שנת 2007 התנהלו מגעים בדבר איחוד מכללת מורשת ישראל יעקב עם מכללת אורות ישראל¹².

הוחלט כי שני הצדדים ישמרו על הזהות המשפטית שלהן- רק הפעילות האקדמית תאוחד.

- 30.3.2008 אישרה האסיפה הכללית של עמותת אורות ישראל את טיוטת ההסכם עם עמותת שוחרי מורשת ישראל. במועד זה הסמיכה האסיפה הכללית את הוועד לסיים את המו"מ ולהתקשר בהסכם סופי על פי הנוסח שיאושר על ידה ואשר לא יהיה שונה באופן מהותי מהנוסח שהוצג בפני האסיפה הכללית¹⁵.
 - 28.4.2008 נחתם הסכם בין עמותת שוחרי מורשת יעקב לבין אורות ישראל מכללה אקדמית לחינוך¹⁶.
 - 7.9.2008 נחתם הסכם האיחוד בין עמותת אורות ישראל למורשת יעקב, לפיו הפעילות האקדמית של העמותה תבוצע רק דרך עמותת "אורות ישראל". (מתוך הסכם האיחוד)
 - 13.11.2008 הונפקה תעודת שינוי שם העמותה ועמותת אורות ישראל מכללה אקדמית לחינוך שינתה את שמה ל"אורות ישראל – מכללה אקדמית לחינוך מייסודן של מורשת יעקב ואורות ישראל"¹⁷.
- לקראת סוף שנת 2008, התקבל אישור מרשם העמותות לאיחוד והמועצה להשכלה גבוהה ברכה על המהלך. משמעות הדבר היא כי משנת הלימודים תשס"ט תפעל המכללה במתכונת המאוחדת ותמנה כ-1500 סטודנטים לתואר ראשון ולתואר שני, לגברים ולנשים, במגוון רחב ביותר של מסלולים להתמחויות. העמותה תשתרע על 2 קמפוסים והיא תנוהל כעמותה אחת ובהנהלה אחת לכל דבר ועניין¹⁸. יתר הפעילות של עמותת מורשת יעקב ימשיכו להתבצע על ידה, וכן נכסיה יישארו בידיה.
- בעקבות האיחוד עודכנו מטרות ושם העמותה, אושר תקנון חדש, מונו אסיפה כללית ועד מנהל ומרשי חתימה חדשים⁹.

העמותה המאוחדת

מבנה ארגוני של העמותה המאוחדת שנת 2009



תיאור בעלי תפקיד:

לעמותה 7 חברי ועד מנהל 5 במקורם מאורות ישראל, אחד ממורשת יעקב ואחד חדש- יואל קושיצקי, חיים בצר, שי אלון, אסתי רון, הרב חיים פוגל, בן ציון דל ויעקב זילברברג. כמו כן, בעלי התפקידים בעמותה: נשיא המכללה (מקורו מאורות ישראל), מנהל אדמיניסטרטיבי (מקורו מאורות ישראל) וסמנכ"ל למנהל וארגון (מקורו משוחרי יעקב). כמות המועסקים בעמותה ב-2009 היא 732 ומתנדב אחד¹⁹. ניתן לראות ירידה משתי העמותות יחד שהעסיקו 843 עובדים קודם לאיחוד.

השפעה של האיחוד על תפקידים, משרות ומשכורות

לדברי הבכיר⁹: כתוצאה מהאיחוד נוצרו כפילויות בתפקידים שלא היו מקובלות על המל"ג (כמו ראש חוג תנ"ך במכללה א' וראש חוג לתנ"ך במכללה ב'), אך המועצה נדרשה להתפשר. באקדמיה הקדנציות הן קצובות ולכן בתום הקדנציה בעיית הכפילויות עתידה להיפתר.

כמו כן, נוצרו תפקידים מלאכותיים, דהיינו תפקידים שלא היו קודם ו"העולם היה חי בלעדיהם" כמו תפקיד סגן.

נשמרו תנאים נלווים כמו רכב. הרשויות המעורבות הבטיחו שיכניסו ידם לכיס, ויסייעו בהוצאות הללו.

היות ושתי המכללות הן ותיקות, וחלק מהעובדים מתבגרים, פלוני/אלמוני יצאו לפנסיה מוקדמת מסיבה של שחיקה ולכן זה סייע בחלק מהאתגרים.

שתי המכללות מתוקצבות ע"י משרד החינוך, והיעד היה להעביר את המכללות להיות מתוקצבות ע"י ות"ת. בגלל מתיחויות שהתגלו לאחר האיחוד, לא נעשה המעבר לות"ת של העובדים הוותיקים. בהתייחסות לעובדים החדשים, קליטתם נעשתה באופן ישיר ע"י ות"ת.

משרות העמותה המאוחדת

המכללה תפעל להשגת המטרות הרשומות להלן, תוך הקפדה על קיומו של חופש אקדמי משולב בתורת ישראל.

- הכשרת מורים ברמה אקדמית אשר תענה על צורכי החינוך הדתי, בהתחשב במדיניות האגף להכשרה ולהשתלמות עובדי ההוראה של משרד החינוך, לגבי עובדי הוראה.
- הכשרת מורים בעלי אישיות כוללת ותכונות של פתיחות, אמפתיה, אכפתיות לזולת, וכושר לתרום מתוך מסירות, לחברה ולקבוצות נזקקות.

- הכשרת מורים בעלי תפיסת עולם ציונית דתית, בעלי גישה חינוכית ברורה מגובשת ומנומקת ובעלי כושר למידה והשתנות.
- קיום מחקר תיאורטי ויישומי בתחום ההוראה, החינוך והכשרת המורים.
- פיתוח משאבי למידה ודרכי הוראה חדשניות תוך זיקה למטרות הרחבות של החינוך הדתי.
- פיתוח המחקר החינוכי בשאלות מעשיות המעסיקות בעיקר את המחנך הדתי.
- קיום השתלמויות מורים וקידום ההוראה.
- קיום ימי עיון, הפצת כתבי עת ומאמרים בכל הקשור לחינוך הציוני הדתי.
- הענקת מלגות מענקים ופרסים.
- ביצוע כל פעולה מדעית, חינוכית, משקית ומנהלית שיידרש לביצוע מטרותיה, לרבות העסקת סגל עובדים, אקדמי ומנהלי, קבוע וזמני, קביעת תקנונים נהלים וסדרי עבודה וכל פעולה דרושה אחרת²⁰.

הערכה פיננסית

מחזור פעילות אורות ישראל מכללה אקדמית לחינוך 2005-2008 ואורות ישראל- מכללה אקדמית לחינוך מייסודן של מורשת יעקב ואורות ישראל 2009-2011

2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005	
74,816,506	72,498,487	65,085,130	42,618,806	31,289,037	30,323,583	30,513,960	מחזור פעילות
3.197%	11.390%	52.715%	36.210%	3.184%	-0.624%		שינוי במחזור הפעילות

(ראה נספח 1)

פעילויות העמותה

הפעילויות אשר נותרו לעמותת "שוחרי מורשת יעקב" הינן-

1. גרעין מורים
2. מרכז מורשתנו
3. מגד"ים – מרכז למורים גמלאים דתיים
4. מכללת נגה – מדרשה תורנית לנשים.

כמו כן, לאחר האיחוד עוסקת העמותה בגביית חובות שכ"ל ובניית קמפוס בעיר לוד²⁵.

מפגשים בין 2 העמותות לאחר האיחוד

לדברי הבכיר⁹, לאחר המיזוג התקיימו מפגשים כדלקמן:

- ערכו שבתות ביחד.

- פעם בחודש ניתן שיעור משותף לכל הקבוצות.
- התקיימה מסיבת חנוכה משותפת
- התקיימו מפגשים משותפים של מועצות אקדמיות, אסיפה כללית וועד מנהל.
- נקבעו דיונים והפסקה של שעה, ניתנה הפסקה ארוכה להכרות וליח.
- התקיימו מפגשים גם לסגל המנהלי וגם לסגל המרצים.

השפעת האיחוד על התארים שהמכללות הציגו

לפי דברי הבכיר⁹, לפני האיחוד למכללת אורות ישראל היו 15 תארים ראשונים ו-3 תארים שניים. לעומת זאת לעמותת שוחרי יעקב היו 7-8 תארים ראשונים ותואר שני אחד. בעקבות האיחוד היה ניתן להוסיף את התארים הראשונים של אורות ישראל לשוחרי יעקב. לדוגמא תואר ראשון במתמטיקה, ותואר בניהול וארגון מערכות ניהול היה רק לבנות, ולאחר האיחוד הוצעו גם לבנים.

הביקוש לתארים גדל ומספר התלמידים שולש. לעומת זאת תארים שניים היה נושא מורכב יותר ולא התקבל אישור של המל"ג.

הערכת האיחוד

לדברי הבכיר⁹, לצורך ביצוע הערכה לפני האיחוד כינסו את העובדים והציגו בפניהם את הדברים. בנוסף, הועבר שאלון להבנת התחושות. שנה לאחר האיחוד, הועבר שוב שאלון. התוצאות שיקפו את הרגשתם של האנשים. כלל העובדים, עובדי מנהלה והוראה, היו שותפים לתהליך. דעתם של העובדים התקבלה ברצינות והוסקו תובנות.

גורמי הצלחה בתהליך המיזוג

לדברי הבכיר⁹,

1. הכנת שיעורי בית. "זימנתי את עצמי לפגישה אצל משפטן בכיר, לא בגלל ההיבט המשפטי, אלא בגלל שהוא מומחה למיזוגים (במקרה ספציפי, מומחה לפירוקים). אמרתי בפניו, "אני עתיד להיכנס להרפתקה, מה אני צריך לעשות? לאחר דיון של שעה, התובנה הייתה: יש לדאוג לכבוד של הצד השני. כל מה שמפריע לו, מה שיאתגר אותו, זה נדרש להיות בראשי כנתון קריטי. וכך עשיתי. בחנתי מהם עקבי אכילס? ההיבטים הפיננסיים, המשרות, התפקידים, המשכורות, התנאים הנלווים. בפן הכללי ובפן הפרטי. כי "בסוף בסוף" או "בהתחלה בהתחלה" זה אנשים.
2. יש להוסיף חלק מהותי לחוזה. יש להוסיף סעיף בו מצוין שלכל אחת מהעמותות יש את האפשרות להתחרט ולבטל את ההליך עד 3 שנים ממועד החתימה. היות והתיאורטית זה יכול לקרות, זה נותן תחושה של ביטחון לשני הצדדים. נותן תחושה שאף אחד לא מסתיר שום דבר. ואם אכן ישנו מידע חבוי, הוא יתגלה לאחר שנה ראשונה/שנייה/שלישית.

3. יש לקיים מפגשים של האנשים מבין 2 המכללות. "בני אדם הם בני אדם, זה יסיר מחיצות אם יכירו אחד את השני".

מדדי הצלחה

1. הצלחה זה בעיני המתבונן. מישהו שנפגע לא יראה בזאת הצלחה.
2. מינימום פגיעה בעובדים: הם השתדלו לא לפגוע במשרות, בתפקידים ובמשכורות.

ביבליוגרפיה

1. אורות ישראל מכללה אקדמית לחינוך, 1997, תעודה לשינוי שם של עמותה.
2. אורות ישראל מכללה אקדמית לחינוך, ח"ת, פרופיל עמותה- נתונים כללים.
3. אורות ישראל מכללה אקדמית לחינוך, 2005, דוח סיום ביקורת עומק.
4. אורות ישראל מכללה אקדמית לחינוך, (ח"ת), 2020, מתוך
https://www.google.com/search?q=%D7%90%D7%9C%D7%A7%D7%A0%D7%94&rlz=1C1GCEB_enIL880IL880&oq=%D7%90%D7%9C%D7%A7%D7%A0%D7%94&aq=s=chrome..69i57j46l3j0l4.647j0j7&sourceid=chrome&ie=UTF-8
5. אורות ישראל מכללה אקדמית לחינוך, 2007, דוח מילולי.
6. אורות ישראל מכללה אקדמית לחינוך, (ח"ת), 2020, מתוך
https://www.google.com/search?q=%D7%97%D7%99%D7%A1%D7%A4%D7%99%D7%9F&rlz=1C1GCEB_enIL880IL880&oq=%D7%97%D7%99%D7%A1%D7%A4%D7%99%D7%9F&aq=s=chrome..69i57j46j0l6.1230j0j9&sourceid=chrome&ie=UTF-8#spf=1611221119310
7. אורות ישראל מכללה אקדמית לחינוך, (ח"ת) נריה גוטל, עודכן לאחרונה ב-9.1.2021, מתוך
https://he.wikipedia.org/wiki/%D7%A0%D7%A8%D7%99%D7%94_%D7%92%D7%95%D7%98%D7%9C
8. אורות ישראל מכללה אקדמית לחינוך, 2007, דוח כספי.
9. בכיר במכללת אורות ישראל, 2.9.2020, ראיון.
10. שוחרי מורשת יעקב, ח"ת, פרופיל עמותה- נתונים כללים.
11. שוחרי מורשת יעקב, ח"ת, 2015, עמותת שוחרי מורשת יעקב ע"ר 4-711-006-58-מטרות.
12. שוחרי מורשת יעקב, 2004, ביקורת רשם עמותות.
13. שוחרי מורשת יעקב, 2007, דוח מילולי.
14. שוחרי מורשת יעקב, 2007, דוח כספי.
15. אורות ישראל מכללה אקדמית לחינוך, 2008, דוח ביקורת לשנת 2008.
16. אורות ישראל מכללה אקדמית לחינוך, 2008, פרוטוקול אסיפה כללית 30.3.2008.
17. אורות ישראל מכללה אקדמית לחינוך, 2008, חוזה בין העמותות 28.4.2008.
18. אורות ישראל – מכללה אקדמית לחינוך מייסודן של מורשת יעקב ואורות ישראל, 2008, תעודה לשינוי שם של עמותה.

19. אורות ישראל – מכללה אקדמית לחינוך מייסודן של מורשת יעקב ואורות ישראל, 2008, דוח מילולי.
20. אורות ישראל – מכללה אקדמית לחינוך מייסודן של מורשת יעקב ואורות ישראל, 2009, דוח מילולי.
21. אורות ישראל – מכללה אקדמית לחינוך מייסודן של מורשת יעקב ואורות ישראל, 2008, תקנון העמותה.
22. שוחרי מורשת יעקב, 2005, דוח כספי.
23. שוחרי מורשת יעקב, 2006, דוח כספי.
24. שוחרי מורשת יעקב, 2008, דוח כספי.
25. שוחרי מורשת יעקב, 2009, דוח כספי.
26. שוחרי מורשת יעקב, 2010, דוח כספי.
27. שוחרי מורשת יעקב, 2011, דוח כספי.
28. אורות ישראל מכללה אקדמית לחינוך, 2005, דוח כספי.
29. אורות ישראל מכללה אקדמית לחינוך, 2006, דוח כספי.
30. אורות ישראל מכללה אקדמית לחינוך, 2008, דוח כספי.
31. אורות ישראל – מכללה אקדמית לחינוך מייסודן של מורשת יעקב ואורות ישראל, 2009, דוח כספי.
32. אורות ישראל – מכללה אקדמית לחינוך מייסודן של מורשת יעקב ואורות ישראל, 2010, דוח כספי.
33. אורות ישראל – מכללה אקדמית לחינוך מייסודן של מורשת יעקב ואורות ישראל, 2011, דוח כספי.
34. הסכם האיחוד בין העמותות, 2008
35. מכללת אורות ישראל, 2020, ויקיפדיה

https://he.wikipedia.org/wiki/%D7%9E%D7%9B%D7%9C%D7%9C%D7%AA_%D7%90%D7%95%D7%A8%D7%95%D7%AA_%D7%99%D7%A9%D7%A8%D7%90%D7%9C

נספחים

נספח 1: דוח רווח והפסד אורות ישראל מכללה אקדמית לחינוך 2005-2008 ואורות ישראל- מכללה אקדמית לחינוך

2011	2010	2009	2008 שנת המיזוג	2007	2006	2005	בש"ח
74,816,506	72,498,487	65,085,130	42,618,806	31,289,037	30,323,583	30,513,960	הכנסות
58,789,908	57,570,187	51,932,654	34,323,958	22,723,830	21,058,355	21,395,318	הקצבות
345,074	199,475	231,864	466,224	267,484	196,698	348,834	תרומות
15,681,524	14,728,825	12,920,612	7,828,624	8,297,723	9,068,530	8,769,808	הכנסות מתלמידים- שכ"ל ושונות
65,754,971	62,034,928	56,888,127	35,653,662	27,840,770	26,776,256	25,563,564	עלות הפעילות:
50,424,997	46,366,463	38,323,296	26,910,930	22,910,830	21,440,078	20,480,959	ההראאה ומחקר:
22,672,422	22,365,623	21,343,085	15,740,080	20,047,401	18,483,352	17,799,959	שכר ונלוות
11,817,922	9,281,611	4,240,607	1,725,901	1,143,252	1,233,290	911,496	תכניות חינוך ומלגות
5,002,754	3,662,788	2,452,600	1,434,673	1,373,474	1,426,203	1,400,159	פעילויות, ימי עיון, רכב כולל פחת ונסיעות
880,207	1,035,578	974,461	283,238	346,703	297,233	369,345	רכישות ציוד ספרים ופרסומי מחקר
10,051,692	10,020,863	10,312,543	7,727,038				תשלומי שכר באמצעות משרד החינוך
		-1,000,000					העמדת סכום בסיס לספרים בספרייה
7,611,633	8,529,856	10,539,903	3,650,205	862,254	1,312,198	1,249,331	מוסדות סמך
7,718,341	7,138,609	8,024,928	5,092,527	4,067,686	4,023,980	3,833,274	תחזוקה ולוגיסטיקה
9,061,535	10,463,559	8,197,003	6,965,144	3,448,267	3,547,327	4,950,396	הכנסות נטו מפעילויות
7,436,656	7,554,855	7,831,770	5,185,860	4,360,424	4,323,091	3,999,909	הוצאות הנהלה וכלליות
1,624,879	2,908,704	365,233	1,779,284	-912,157	-775,764	950,487	הכנסות נטו לפני מימון
-259,929	-354,257	-413,149	-699,863	-494,769	-487,193	-648,151	הוצאות מימון נטו
1,364,950	2,554,447	-47,916	1,079,421	-1,406,926	-1,262,957	302,336	הכנסות נטו אחרי מימון
-16,856	4,668	7,687	-				הוצאות אחרות נטו
	257,353	14,946,595	-				הכנסות אחרות בשווה כסף
				-2,801			הפסד הון
1,348,094	2,816,468	14,906,366	1,079,421	-1,409,727	-1,262,957	302,336	הכנסות מפעולות רגילות

מייסודן של מורשת יעקב ואורות ישראל 2009-2011

2011	2010	2009	שנת המיזוג 2008	2007	2006	2005	בש"ח
<u>1,865,513</u>	<u>1,572,112</u>	<u>2,465,164</u>	<u>25,386,656</u>	<u>30,515,502</u>	<u>25,565,666</u>	<u>24,872,294</u>	הכנסות
						19,993,837	
428,747	357,191	607,787	21,956,107	26,413,841	20,760,110		הקצבות ממשלתיות- משרד החינוך
680,318	806,945	1,079,039	3,127,987				הכנסות ממשותפים מגדים ונגה
756,448	407,976	778,338	302,562	426,217	902,273	866,728	משירותים ושונות
				3,675,444	3,903,283	4,011,729	שכר לימוד ודמי רישום
<u>2,182,435</u>	<u>2,193,349</u>	<u>2,139,978</u>	<u>23,031,920</u>	<u>28,426,614</u>	<u>24,345,322</u>	<u>22,142,831</u>	עלות הפעילות:
<u>2,182,435</u>	<u>2,193,349</u>	<u>2,139,978</u>	<u>21,992,953</u>	<u>28,426,614</u>	<u>24,343,836</u>	<u>22,106,671</u>	
971,037	810,510	688,511	17,305,738	21,468,266	16,690,417	15,669,593	שכר ונלוות
801,711	949,636	1,018,264	2,023,597	2,221,687	2,869,738	2,362,062	פעילויות לימודיות והעשרה
409,687	433,203	433,203	1,220,529	1,115,053	1,005,327	1,047,633	פחת
			541,857	1,111,925	1,137,150	647,060	אחזקה
			176,791	164,784	249,636	78,579	ציוד לימודי וספרייה
			724,441	954,135	981,965	1,147,668	עלות אחזקת פנימייה
			1,038,967	1,390,764	1,409,603	1,154,076	סוירים לימודיים וחומרי לימוד
					1,486	36,160	הפעלת מזנון
<u>-316,922</u>	<u>-621,237</u>	<u>325,186</u>	<u>2,354,736</u>	<u>2,088,888</u>	<u>1,220,344</u>	<u>2,729,463</u>	הכנסות נטו מפעילויות
73,768	217,357	252,544	3,038,510	3,428,346	4,339,830	4,636,852	הוצאות הנהלה וכלליות
<u>-390,690</u>	<u>-838,594</u>	<u>72,642</u>	<u>-683,774</u>	<u>-1,339,458</u>	<u>-3,119,486</u>	<u>-1,907,389</u>	הכנסות נטו לפני מימון
53,258	55,641	65,335	31,655	-43,716	- 43,738	-21,535	הכנסות (הוצאות) מימון נטו
<u>-337,432</u>	<u>-782,953</u>	<u>137,977</u>	<u>-652,119</u>	<u>-1,383,174</u>	<u>-3,163,224</u>	<u>-1,928,924</u>	הכנסות נטו אחרי מימון
12,072	151,692	-		67,403	152,488	126,451	הכנסות (הוצאות) אחרות
<u>-325,360</u>	<u>-631,261</u>	<u>137,977</u>	<u>-652,119</u>	<u>-1,315,771</u>	<u>-3,010,736</u>	<u>-1,802,473</u>	הכנסות מפעולות רגילות

נספח 2: דוח רווח והפסד שוחרי מורשת יעקב 2005-2011

נספח 3: דוח מאזן אורות ישראל מכללה אקדמית לחינוך 2005-2008 ואורות ישראל – מכללה אקדמית לחינוך

2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005	שם
8,615,974	12,860,463	8,124,888	4,253,607	319,173	1,105,945	2,163,955	מזומנים ושווי מזומנים
			2,001,203				ניירות ערך סחירים (מק"מ)
6,519,791	669,220	839,219	378,521	812,611	1,064,112	585,615	חייבים ויתרות חובה
637,261	1,486,448	1,082,927	642,254	469,767	541,766	365,832	המחאות לגבייה
15,773,026	15,016,131	10,047,034	7,275,585	1,601,551	2,711,823	3,115,402	סה"כ נכסים שוטפים
257,353	257,353	-	-				שטרי הון
26,695,810	26,304,083	25,584,341	14,637,027	14,605,268	14,164,109	13,964,311	רכוש קבוע
26,953,163	26,561,436	25,584,341	14,637,027	14,605,268	14,164,109	13,964,311	סה"כ נכסים שאינם שוטפים
42,726,189	41,577,567	35,631,375	21,912,612	16,206,819	16,875,932	17,079,713	סה"כ נכסים
1,858,107	1,888,015	1,587,652	2,231,743	2,098,565	1,149,171	1,443,914	עובדים ומוסדות
2,376,760	2,556,017	2,123,003	1,543,861				ספקים
376,184	364,041	546,624	509,258	352,721	509,793	625,486	חלויות שוטפות של הלוואות לז"א
5,702,311	6,829,469	3,967,677	6,135,845	1,716,309	2,357,377	1,738,895	זכאים ויתרות זכות
50,312	1,716,996	1,345,593	1,036,969	587,493	542,725	243,061	המחאות לפירעון
				3,451,169	3,073,497	2,592,220	אורות ישראל נכסים (ע"ר)
10,363,674	13,354,538	9,570,549	11,457,676	8,206,257	7,632,563	6,643,576	סה"כ התחייבויות שוטפות
960,306	864,367	1,085,722	-		3,903	170,000	עתודות לזכויות עובדים בפרישה
2,629,535	2,974,483	3,931,426	4,420,229	3,885,080	4,264,429	4,930,216	הלוואות לזמן ארוך (בניכוי חלויות שוטפות)
3,589,841	3,838,850	5,017,148	4,420,229	3,885,080	4,268,332	5,100,216	סה"כ התחייבויות שאינן שוטפות
1,250,633	-1,930,175	-5,199,050	-9,158,102	-10,930,766	-9,427,512	-8,628,390	נכסים נטו שלא קיימת לגביהם הגבלה לשימוש לפעילויות
26,695,810	26,304,083	25,584,341	14,637,027	14,605,268	14,164,109	13,964,311	נכסים נטו שלא קיימת לגביהם הגבלה ששימשו לרכוש קבוע
826,231	10,271	658,387	555,782	440,980	238,440	-	נכסים נטו שקיימת לגביהם הגבלה באופן זמני
28,772,674	24,384,179	21,043,678	6,034,707	4,115,482	4,975,037	5,335,921	סה"כ הון
42,726,189	41,577,567	35,631,375	21,912,612	16,206,819	16,875,932	17,079,713	סה"כ התחייבויות והון

מייסודן של מורשת יעקב ואורות ישראל 2009-2011

נספח 4: דוח מאזן שוחרי מורשת יעקב 2005-2011

2011	2010	2009	2008 שנת המיזוג	2007	2006	2005	בש"ח
133,109	125,267	112,922	76,344	323,820	304,415	277,361	מזומנים ושווי מזומנים
3,045,564	3,270,522	4,099,497	3,635,042	5,467,328	5,712,362	8,643,051	פיקדונות והשקעות לזמן קצר עד שנה
				486,800	169,362	76,705	מוסדות - שלוחות המכללה
299,106	108,183	247,398	412,862	37,095	40,989	273,463	חייבים ויתרות חובה
3,477,779	3,503,972	4,459,817	4,124,248	6,315,043	6,227,128	9,270,580	סה"כ נכסים שוטפים
12,176,510	12,586,197	12,964,925	13,398,128	14,945,757	15,983,752	16,427,714	רכוש קבוע
12,176,510	12,586,197	12,964,925	13,398,128	14,945,757	15,983,752	16,427,714	סה"כ נכסים שאינם שוטפים
15,654,289	16,090,169	17,424,742	17,522,376	21,260,800	22,210,880	25,698,294	סה"כ נכסים
				988,892	1,054,030	1,189,960	עובדים ומוסדות
86,259	131,383	187,272	206,634	755,686	892,400		ספקים ונותני שירותים
				1,196,624	913,586	1,872,328	מוסדות - שלוחות המכללה
95,314	161,357	76,129	228,052	114,663		890,225	זכאים ויתרות זכות
2,934	2,287	12,020	19,514	45,396	546,964	31,155	המחאות לפירעון
				750,000			משרד החינוך
184,507	295,027	275,421	454,200	3,851,261	3,406,980	3,983,668	סה"כ התחייבויות שוטפות
		722,918	779,750	469,000	547,590	447,580	התחייבויות בשביל סיום יחסי עובד-מעביד, נטו
-	-	722,918	779,750	469,000	547,590	447,580	סה"כ התחייבויות שאינן שוטפות
361,494-	445,821-	193,288-	764,468-	1,659,984-	1,382,208-	1,184,566	נכסים נטו שלא קיימת לגביהם הגבלה לשימוש לפעילויות שלא יודעו ע"י מוסדות העמותה
3,654,766	3,654,766	3,654,766	3,654,766	3,654,766	3,654,766	3,654,766	נכסים נטו שלא קיימת לגביהם הגבלה לשימוש לפעילויות שידועו ע"י מוסדות העמותה
12,176,510	12,586,197	12,964,925	13,398,128	14,945,757	15,983,752	16,427,714	נכסים נטו שלא קיימת לגביהם הגבלה ששימשו לרכוש קבוע
15,469,782	15,795,142	16,426,403	16,288,426	16,940,539	18,256,310	21,267,046	סה"כ הון
15,654,289	16,090,169	17,424,742	17,522,376	21,260,800	22,210,880	25,698,294	סה"כ התחייבויות והון



איחוד מספר 3

לקט – בנק מזון לישראל ומשולחן לשולחן

איחוד בשנת 2009

עמותה 1: משולחן לשולחן

עמותת משולחן לשולחן נוסדה בשנת 2003 ע"י אברהם הוכמן, אשר לוי, דוד גינזבורג, דיאנה מוניקה בוגוסלבסקי, יונתן אברם קולודני, יוסף גיטלר, סטיבן בריאן פרוביזור, סנפורד קולב ושריל אן פוקס¹³.

העמותה מספקת מזון לעמותות שונות (מאות). כאשר הליך ביצוע חלוקת המזון לעמותות אחת כוללות שיחה מול נציג העמותה, בדיקת אופי הפעילות, כמות אנשים, כמות מזון, ימי חלוקה, מקורות מזון ובמידת האפשר נערכת בדיקה בשטח. העברת המזון מתבצעת לעמותות אלו לאחר קבלת תעודת רישום, אישור ניהול תקין בתוקף ואישור ניהול ספרים.

בין העמותות האלו - עמותת לשובע, עמותת עזר מציון, עמותת חסד מציון, עמותת יד עזר ושולמית, עמותת תפארת טבריא.

במהלך קיום הפרויקטים, תוך שימוש צי הרכבים של הארגון, המקררים, המקפיאים והמחסן הלוגיסטי, העמותה מצילה ע"י איסוף וחלוקת עשרות טון מזון מדי שבוע.

הצלחה של כל פרויקט נמדדת במספר הממוצע החודשי של המנות (באלפים) הכוללות מנות עיקריות ותוספות.

העמותה עסקה בפרויקטים הבאים שמטרתם הצלת מזון:

פרויקט לקט, פרויקט הלילה, פרויקט אגד, פרויקט צהרים טובים, פרויקט שדרות, פרויקט חבילות לחיילי מג"ב, פרויקט הסנדוויצ'ים, פרויקט הירוק, פרויקט ראה"ש/פסח ופורים.

מטרות העמותה

1. לאסוף אוכל ומוצרי מזון ממפעלים, מאולמות שמחה, בסיסי צה"ל, מלונות, קפיטריות ולחלקן לעמותות

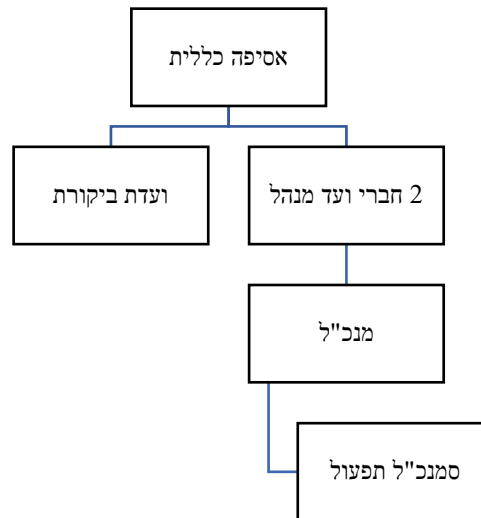
קיימות שעוזרות לאנשים נזקקים ולבתי תמחוי.

2. לעסוק בחסד, צדקה ועזרה לנזקקים⁶.

מיקום פעילות העמותה

בשנת 2008 משרדה הראשי של העמותה ממוקם ברעננה, גם המחסן הראשי. לעמותה מחסן משני בתל חנן (ליד חיפה). העמותה באמצעות עובדיה ומתנדביה, פעילה בכל הארץ⁶.

מבנה ארגוני שנת 2008



תיאור בעלי תפקיד:

לעמותה 2 חברי ועד מנהל- גיטלר יוסף ואוחיון יעל. נושאי המשרה המועסקים בחברה בשנת 2008- סמנכ"ל, גזבר, מגייס כספים, מנהלת שיווק וגיוס משאבים בישראל, מנהל לוגיסטיקה, מנהל פרויקט לקט, מנהלת פרויקט לילה. כמות המועסקים בעמותה ב-2008 היא 60 וכ-600 מתנדבים קבועים ו-50,000 חד פעמיים⁶.

הכנסות

עיקר הכנסות העמותה נובעות מהכנסות אחרות (תרומות מזון, מזון בשווי כסף), תרומות מחו"ל, תרומות מישראל ושירותים למדינה⁵.

המחזור הכספי של העמותה שנת 2009

כ-16.8 מיליון ש"ח (ראה דו"ח רווח והפסד נספח 1).

מחזור הפעילות מורכב כולו מתרומות, כאשר זהות התורמים לא ידועה ובדוחות הכספיים מופיע הרכב התרומות לפי הפרויקטים השונים⁵.

עמותה 2: לקט- בנק מזון לישראל

העמותה הוקמה בשנת 2007 ע"י חריש גיל-עד, גוטמן רון, גילצנשטיין שלום, ניסני נתן, הלר לורי, פוקס שריל אן וזילברשלג דוד. פעילות לקט בנק מזון לישראל כללה קניות מזון, תרומות מזון, הובלות ואריזות, תרומות לשיפור תשתיות⁷.

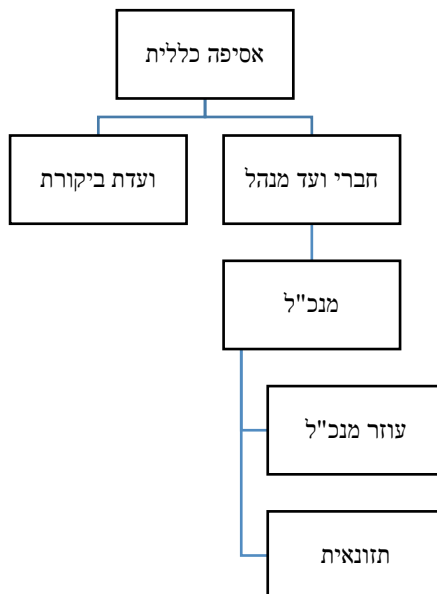
המטרה לשמה הוקמה העמותה היא איסוף, רכישה והפצה של מזון לנזקקים. קידום פתרונות לבעיית תת-התזונה ולמצוקת המזון בחברה הישראלית.

מטרות העמותה

1. לספק פתרונות חדשניים ויעילים לבעיה של אי הביטחון התזונתי בישראל, תוך יצירת שותפות רב מגזרית וגיבוש תכניות לטווח הארוך, לשיפור רמות הביטחון התזונתי והתזונה הנכונה.
2. לשמש כתובת מרכזית לאיסוף עודפי מזון ממפעלים, מתחום ההסעדה, הקמעונאות והמגזר החקלאי ולרכישה מרוכזת של מזון עבור עמותות המזון וחלוקה ו\או מכירה לעמותות במחירים נמוכים.
3. הצעת תכניות הכשרה, קורסים ומימון במידת הצורך, כדי לבנות את יכולתן של העמותות, לשפר את התשתיות שלהן ואת רמת בטיחות המזון והטיפול שלהן במזון.
4. סל השירותים שייספק לקט- בנק המזון לישראל מתוכנן להביא לשיפור משמעותי בתחומים הבאים:
 - א. רכש- שיפור והוזלה משמעותיים של רכש מזון, שיאפשר לעמותות לרכוש כמויות מזון גדולות יותר בתקציב נתון -במהלך השנה ובמיוחד לקראת תקופת החגים, מספקת לקט סלי מזון מסובסדים למספר גדול של עמותות מזון ברחבי הארץ.
 - ב. תרומות- ייעול והגברת תהליך איסוף תרומות המזון והעברתם לעמותות.
 - ג. בריאות- קביעת נורמות בנושא תזונה נכונה והדרכת העמותות ביישומם, בהובלה של תזונאית לקט ובשיתוף עם איגוד התזונאיות- עמותת עתיד. פעילות זאת תשפר את ההרכב התזונתי ואיכות המזון המוחלק לאוכלוסיות השונות.
 - ד. יעד מקצועי- העשרת היעד המקצועי של העמותות, באמצעות בניית תכניות הדרכה, סדנאות וימי עיון בנושאים שונים כמו ניהול תקציב, הפעלת וניהול בתי תמחוי, הכשרת מבשלים ומבשלות ועוד.
 - ה. תשתיות- שיפור מערך התשתיות של העמותות, באמצעות הקמת קרן לבניית יכולת, שתסייע לעמותות המזון ברכישת אמצעי אחסון, קירור ושנוע הולמים.
- ו. לובי- יצירת קול מייצג מאוחד וחזק, לשם העלאת המודעות הציבורית בישראל למצוקת אי הביטחון התזונתי.

ז. ניהול ולוגיסטיקה- ייעוץ וסיוע מקצועי בנושאי ניהול, תפעול ולוגיסטיקה, לחיזור והעצמת עמותות המזון בכל הקשור לנושאים אלה.⁷

מבנה ארגוני



תיאור בעלי תפקיד:

לעמותה 11 חברי ועד מנהל- גוטמן רון, פוקס שריל אן, הלר לורי, זילברשלג דודי, חריש גיל-עד, גילצנשטיין שלום, דר יורם, זינגר רונן, גיטלר יוסף, בלוי מגדל מנחם ובונדי דוד. בשנת 2008 נושאי המשרה המועסקים בעמותה הם מנכ"ל, עוזרת מנכ"ל ותזונאית. כמות המועסקים בעמותה בשנה זו 3 ומתנדב אחד.⁸

הכנסות

עיקר הכנסות העמותה נובעות מתרומות והכנסות ממכירת מזון.⁷

המחזור הכספי של העמותה לשנת 2009

כ-5.7 מיליון ש"ח (ראה דו"ח רווח והפסד נספח 2)

האיחוד

תיאור האיחוד

העברת פעילות עמותת לקט-בנק מזון לישראל לעמותה משולחן לשולחן. באוגוסט 2009 החל הוועד המנהל של עמותת לקט-בנק מזון לישראל בבדיקת האפשרות להתאחד עם עמותת משולחן לשולחן ע"י הליך פירוק מרצון. האיחוד

יאפשר לספק לעמותות מזון מכל המקורות האפשריים תוך ניצול אופטימלי של מערכות הלוגיסטיקה והדבר יאפשר הרחבתן של פעילות התמיכה בנושאי תזונה, טיפול הולם במזון, אספקת ציוד ועוד.

ציין יוסף גיטלר (יו"ר משולחן לשולחן) אשר חבר ועד גם בעמותת "לקט בנק מזן לישראל" כי עם הקמת העמותה מטרתה להקים רשת בנק/מחסני מזון בפריסה ארצית, המהלך לא התפתח כפי שציפו מקימי העמותה. הפעילויות של העמותות משלימות זו את זו ולעמותת משולחן לשולחן יש את הפלטפורמה והגודל הנדרשים על מנת לבצע את הפעולות בצורה טובה יותר¹¹.

ההצעה לאיחוד הגיע ממר רון גוטמן, יו"ר עמותת לקט, ובהסכם העקרוני עם יו"ר עמותת משולחן לשולחן, אישר יוסף גיטלר שעמותת לקט תתפרק ומשולחן ושולחן יקלטו את הפעילות, העובדים (מי שיסוכם מראש), ההתחייבויות שיוותרו, אם יוותרו ובמידה וירצו את רכוש העמותה¹¹. לא יוותרו חובות לספקים והתרומות שיוותרו בקופה בסוף הפירוק יתבקשו להיתרם מחדש לעמותה המאוחדת. עמותת לקט תעבור תהליך של פירוק מרצון.

ההשקעה בפעילויות החדשות תהא כולה מתוך יתרת עודפי המזומן שיתקבלו עם קליטת חלקי העמותה ומתרומות שיתקבלו לאחר יום האיחוד. הפעילויות החדשות ינהלו מספרי עמותת משולחן לשולחן כפעילות עצמאית ולא "יבלעו" לתוך פרויקטים קיימים.

נוסח ההודעה שאושר במהלך הישיבה: "לקלוט את פעילותה ולהעסיק את עובדיה הנוכחיים של עמותת "לקט- בנק מזון לישראל", אשר בכוונתה להתפרק מרצון, וזאת בכפוף לסיכום בין שתי העמותות בדבר אופי העברת הפעילות, נטילת חבויות מסוימות על ידי עמותת "משולחן לשולחן" (אם בכלל) ומתווה העסקת עובדיה הנוכחיים של עמותת "לקט בנק מזון לישראל". מנהל העמותה, הגופים המבקרים והגופים המוסמכים האחריים יפעלו בשיתוף פעולה עם מקביליהם בעמותת "לקט" וינקטו כל הצעדים הנדרשים כדי ליישם את קליטת הפעילות כאמור לעיל. החלטה זו מתקבלת לבקשת עמותת "לקט בנק מזון לישראל", נוכח כוונתה להביא בעקבות החלטה זו, לפירוק מרצון¹¹.

העמותה הקולטת מקבלת על עצמה הוספת פעילויות, קליטת עובדים (סה"כ 2), התחייבויות ורכוש של עמותת היעד.

גידי כרוך, מנכ"ל לקט ישראל נשא דברים ושיקף את המציאות הקשה אליה הארגון נחשף. בין דבריו: "אנו חיים במציאות חדשה אותה אנו רואים היום בשטח, אנו לא מסייעים רק לנזקקים עניים, אלא למשפחות נורמטיביות התורמות לקהילה. משפחות הנקלעות לסחרור בשל ירידה, אפילו זמנית ביכולתן להתמודד כלכלית. "מדד הייאוש" הפרטי שלי מדבר על משפחות ששני בני הזוג עובדים, משתכרים שכר מינימום, כ-8000 ש"ח נטו לחודש ועדיין נזקקים לתמיכה ממקורות נוספים. כשמעמד הביניים בו שני בני הזוג עובדים זקוק לתמיכה שלנו - החברה הישראלית בסכנה. זהו המדד המסוכן ביותר לחברה הישראלית, חברה שלא השכילה עד היום לאפשר חיים בכבוד גם למשפחות התורמות בעשייה שלהן בעבודה קשה ויומיומית"³.

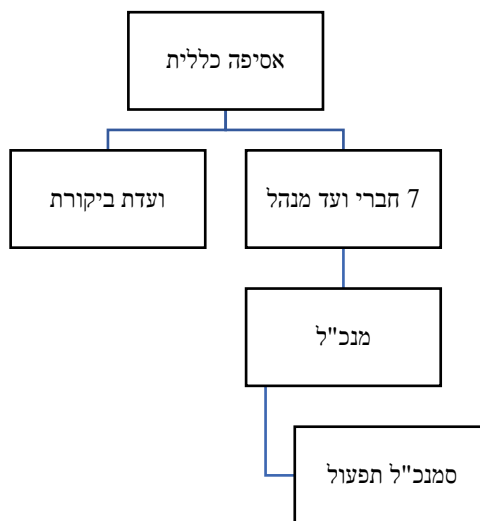
עוד הוסיף: "בשנת 2011 הושמדו בישראל עשרות אלפי טונות של עודפי תוצרת חקלאית, אנו הצלנו 8500 טון לחלוקה לנזקקים. במדינה בה כל ישראלי עשירי מרגיש רעב אנו חייבים לוודא שכל העודפים יגיעו לנזקקים".

התאריך בו עודכנו חברי הועד במיזוג הינו 13.8.2009. כמו כן, שם העמותה שונה ב-16.11.09 לשם: "משולחן לשולחן- לקט ישראל".

יוסף גיטלר, מייסד עמותת משולחן ושולחן, הודיע על האיחוד ב-20.9.09 שיחל ב-1.1.10 אך הדו"חות לשנת 2009 כבר הוגשו מאוחדים.

העמותה המאוחדת

מבנה ארגוני של העמותה המאוחדת שנת 2010



תיאור בעלי תפקיד:

לעמותה 7 חברי ועד מנהל- גיטלר יוסף, גוטמן רון, פרוביזור סטיבן, אבנר מיכאל, הלר לורי, פוקס שריל אן וקולב סנפורד-תומאס. כמו כן, בעלי התפקידים בעמותה: מנכ"ל, גזבר, מגייס כספים, סמנכ"ל לוגיסטיקה ורכש, מנהל פרויקט לילה, מנהלת פרויקט משולחן לשולחן ומנהל קשרי עמותות. כמות המועסקים בעמותה ב-2010 היא 82 ו-650 מתנדבים קבועים-32,284 מתנדבים חד פעמיים. לפני המיזוג, שנת 2008, לעמותה היו כ-5 ספקים עיקריים. לעומת זאת, לאחר המיזוג, שנת 2009, לעמותה כ-16 ספקים עיקריים⁶.

מטרות העמותה המאוחדת

עם האיחוד, אושרה הוספת מטרה אחת למטרות העמותה כדלקמן: "איסוף רכישה והפצה של מזון לנוזקים לקידום פתרונות לבעיית מצוקת המזון בחברה הישראלית". הוספת המטרה באה כחלק מקליטת חלקי עמותת היעד. ההשקעה בפעילויות החדשות תהיה כולה.

פעילויות העמותה

התווסף לפעילות העמותה פרויקט חדש, פרויקט רכש- נקלט בארגון כחלק מהאיחוד עם עמותת לקט בארגון המאוחד במהלך חודש אוקטובר 2009.

הבדלים בין הארגונים

לדברי גידי כרוך, מנכ"ל משולחן לשולחן-לקט ישראל, עמותת משולחן לשולחן הציעו בעיקר מזון מבושל, פירות, וירקות. ואילו עמותת לקט בנק המזון לישראל עסקו ברכש מזון יבש ומצונן ובתחום התזונה. שתי הפעילויות הללו השלימו אחת את השנייה³.

ברמת תרבות ארגונית- עמותה משולחן לשולחן עבדו בשקיפות גבוהה, הכל היה ממוחשב. לקט בנק המזון היו בעלי שיטות עבודה אחרות, שיטת התשלום פחות מסודרת, הזמנות עודפות, וצבירת מלאי³.

מדוע לא ביצעו מיזוג?

לדברי גידי כרוך, מנכ"ל משולחן לשולחן-לקט ישראל, יש תשלום לעו"ד, לוגיסטיקה, אישורים ופרסומים, תורמים לא משלמים בשביל זה. לעמותות אין כסף. ואם יש להם כסף, למה לבזבז מרצון. פירוק מרצון תהליך יותר פשוט. כיום, אחרי 10 שנים הם עוסקים במלאכה לסיים את התהליך³.

בתאריך 22.8.2017 נשלחו מכתבים לרשם העמותות לבקשת הליכת מחיקת העמותה מרצון והבקשה לפעול בהליכי פירוק מרצון.

בשלב הראשוני יש להרגיע את המערכת, ללא פיטורים, לשמר את המערכת כפי שהיא בשנה ראשונה. חשוב לציין שניתן לעשות זאת כאשר יש יכולת כלכלית. רק לאחר שנה, הם בחנו את הדברים לעומק יחד עם יו"ר ועד הקודם של לקט בנק המזון, רון גוטמן.

עמותת לקט בנק המזון בעלת ידע בנושא תזונה ורכש. כיום הופסקה פעילות הרכש, ישנן הרבה עמותות העוסקות ברכש ולא ראו בכך יתרון יחסי. לעומת זאת, פעילות התזונה התרחבה מאוד. התזונה הפכה לנושא מרכזי בלקט ישראל, ולמעטפת כלל ארגונית. ניתן דגש על מזון בעל ערכים תזונתיים, הופסקה הפעילות במזון החסר ערכים אלו. ההתמקצעות בתחום סייעה בבידול ובמיתוג העמותה. תרומתה של שולחן משולחן לאיחוד היא הידע/הניהול, היכולת הניהולית, הניהול הלוגיסטי. בתחילת הדרך לפעילות הרכש ולפעילות התזונה היו מנהלים, ו-2 המנהלים הללו היו תחת המנכ"ל. מאוחר יותר רכש הועבר להיות תחת תפעול לוגיסטי. האיחוד נערך שנתיים, שנה ללמוד את הפעילויות, רכש הופסקה³.

תרומות

ה-DNA שלהם להיות שקופים, הוגנים וישרים. הדבר הראשון שעשו עדכנו את כל התורמים של לקט בנק המזון על הכוונה שלהם להתאחד. סיפרו להם על החלק היחסי של בנק המזון באיחוד, ואף אמרו להם שאם הם לא ברוח התוכנית יחזרו להם הכספים שנתרמו. גם לתורמים של שולחן משולחן נעשה אותו דבר, וזה הוכיח את עצמו. בסה"כ התורמים היו מרוצים מהתהליך, וזה יצר יחסי אמון חזקים. במהלך תהליך האיחוד נקלטו 4 עובדים. בסוף כולם עזבו³.

גורמי הצלחה

1. ייעוץ מקצועי לעשות זאת נכון.
2. ללמוד את הארגון במשך תקופה.
3. חשוב שהמנכ"ל יוביל את התהליך ולא ברמת הסמנכ"ל.
4. לאחר האיחוד יש להשאיר ניהול ישיר תחת המנכ"ל, על מנת שינתן "גב" ראשוני.
5. יש לערב את משאבי אנוש ליצירת תרבות ארגונית מתאימה. יש חששות בשני הארגונים.
6. יש להקדים ולשתף את העובדים. שיהיה שיח ולא סוד. כולם עוסקים עם אנשים, ככל שנדבר יותר נפחית חששות.
7. ועד מעורב, לקלוט חלק מחברי הועד של עמותת היעד לארגון המאוחד, זה קריטי, זה תומך בהנהלה לעשות את הדבר הנכון.
8. לא לוותר על הדברים מהר, לתת לזמן לשקוע ולהבין, ולשם כך יש צורך במשאבים.
9. צריך להבין מראש שנכנסים לתהליך לא קל, וכך צריך להתייחס לכך.
10. לרצות זאת מאוד³.

ביבליוגרפיה

1. אישור שאין התנגדות מעמותת לקט לכך שהעמותה תשנה את שמה תוך שימוש במילה לקט בשמה החדש.
14.10.09
2. בהן חמו יעל, 8.1.2012. ידידי לקט ישראל תומכים בנזקקים. ב- New1.
3. גידי כרוך, 11.1.2021, ראיון בזום עם ד"ר רחל אזוראל כאליפא.
4. משולחן לשולחן 2009, תעודה לשינוי שם.
5. משולחן לשולחן 2008-2012, דוחות כספיים.
6. משולחן לשולחן 2008-2012, דוחות מילוליים.
7. לקט ישראל 2007-2008 דוחות כספיים.
8. לקט ישראל 2007-2008 דוחות מילוליים.
9. ל.כ., 2009, משולחן לשולחן ולקט, בנק המזון לישראל יתאחדו ללקט ישראל, מערכת אכול ושאטו.
<https://www.foodis.co.il/%D7%9E%D7%A9%D7%95%D7%9C%D7%97%D7%9F-%D7%9E%D7%A9%D7%95%D7%9C%D7%97%D7%9F-%D7%95%D7%9C%D7%A7%D7%98-%D7%91%D7%A0%D7%A7-%D7%94%D7%9E%D7%96%D7%95%D7%9F-%D7%9C%D7%99%D7%A9%D7%A8%D7%90%D7%9C/>
10. משולחן לשולחן - לקט ישראל, 13.10.09, מסמך תוספות למטרות העמותה.
11. פרוטוקול ישיבת האסיפה הכללית של עמותת משולחן לשולחן 13.8.09.
12. משולחן לשולחן, נשלח ב-10.9.09, ביקורת עומק עבור השנים 2004-2005 ע"י משרד רו"ח גזית ושות'.
13. משולחן לשולחן, 2003, בקשה לרישום עמותה.

נספחים

נספח 1: דוח רווח והפסד משולחן לשולחן שנים 2008-2012

2012	2011	2010	2009 שנת המיזוג	2008	בש"ח
<u>95,254,697</u>	<u>92,241,395</u>	<u>32,922,810</u>	<u>16,791,314</u>	<u>12,379,470</u>	מחזור הפעילות
<u>59,290,122</u>	<u>62,774,962</u>				עלות מזון ושירותים בשוה כסת
<u>7,643,445</u>	<u>6,931,097</u>	<u>5,399,601</u>	<u>3,923,248</u>	<u>3,192,418</u>	שכר עבודה והוצאות נלוות
<u>21,322,508</u>	<u>21,739,576</u>	<u>21,924,153</u>	<u>12,076,655</u>	<u>6,874,134</u>	עלות תפעול הפעילות:
<u>6,998,622</u>	<u>795,760</u>	<u>5,599,056</u>	<u>791,411</u>	<u>2,312,918</u>	הכנסות נטו מפעילויות
<u>5,701,800</u>	<u>4,564,783</u>	<u>2,967,980</u>	<u>2,443,563</u>	<u>2,053,616</u>	הוצאות הנהלה וכלליות
1,296,822	-3,769,023	2,631,076	-1,652,152	259,302	הכנסות(הוצאות נטו לפני מימון)
51,622	701,416	-326,399	268,171	466,185	הוצאות(הכנסות) מימון נטו
<u>1,348,444</u>	<u>-3,067,607</u>	<u>2,304,677</u>	<u>-1,383,981</u>	<u>725,487</u>	הכנסות(הוצאות) נטו מפעילות לאחר מימון
58,054	1,871	1,597,446	-22,353	-188	הכנסות(הוצאות) אחרות
<u>1,406,498</u>	<u>-3,065,736</u>	<u>3,902,123</u>	<u>-1,406,334</u>	<u>725,299</u>	הכנסות נטו מפעילויות
		-13,584	-21,116	- 3,164	הוצאות מיסים
<u>1,406,498</u>	<u>-3,065,736</u>	<u>3,888,539</u>	<u>-1,427,450</u>	<u>722,135</u>	עודף(גרעון) נטו לשנה מפעולות רגילות

נספח 2: דוח רווח והפסד לקט- בנק מזון בישראל 2007-2008

2008	2007	בש"ח
5,739,787	2,090,878	מחזור הפעילות
2,725,714	2,090,878	הכנסות מתרומות
3,014,073		הכנסות ממכירת מזון
4,675,908	196,318	עלות הפעילות:
3,727,051		קניות מזון
375,035	133,887	תרומות מזון
160,850		הובלות ואריזות
93,486		תרומות לשיפור תשתיות
319,486	62,431	שכר עבודה ונלוות
1,063,879	1,894,560	הכנסות נטו מפעילויות
608,711	218,309	הוצאות הנהלה וכלליות
455,168	1,676,251	רווח נטו לפני מימון
45,423	-85,054	הוצאות (הכנסות) מימון נטו
500,591	1,591,197	רוו לאחר הוצאות מימון
7,464		הכנות אחרות רווח-הון
508,055	1,591,197	הכנסות נטו מפעולות רגילות

נספח 3: דוח מאזן משולחן לשולחן שנים 2008-2012

2012	2011	2010	שנת 2009 האיחוד	2008	בש"ח
11,204,905	3,665,017	8,743,746	1,080,812	1,967,428	מזומנים ושווי מזומנים
400,527	8,082,846	1,368,630	3,530,064	4,701,632	פיקדונות לזמן קצר
155,380	42,751	613,742	164,188	11,301	המחאות לגבייה
691,362	544,234	122,555	146,599	141,017	חייבים ויתרות חובה
	365,888				מלאי
12,452,174	12,700,736	10,848,673	4,921,663	6,821,378	סה"כ נכסים שוטפים
4,759,310	4,079,960	4,001,312	3,093,135	2,371,939	רכוש קבוע- עלות מופחתת
4,759,310	4,079,960	4,001,312	3,093,135	2,371,939	סה"כ נכסים שאינם שוטפים
17,211,484	16,780,696	14,849,985	8,014,798	9,193,317	סה"כ נכסים
1,506,835	2,007,494	1,624,538	527,957	597,360	ספקים, נותני שירותים והמחאות לפירעון
1,396,819	1,123,838	658,492	557,918	452,889	זכאים ויתרות זכות
				77,458	אשראי מתאגידים בנקאיים
2,903,654	3,131,332	2,283,030	1,085,875	1,127,707	סה"כ התחייבויות שוטפות
403,000	300,000	-	-	92,899	התחייבויות בשל סיום יחסי עובד-מעביד, נטו
403,000	300,000	-	-	92,899	סה"כ התחייבויות שאינן שוטפות
5,566,111	4,636,442				נכסים נטו שלא קיימת לגביהם הגבלה שלא יועדו ע"י מוסדות המלכר לשימוש לפעילות
		6,909,319	3,835,788	5,600,772	נכסים נטו שלא הוגבלו ושימוש לפעילות שוטפת
4,759,310	4,079,961	4,001,312	3,092,068	2,337,105	נכסים נטו שלא הוגבלו ושימוש לרכוש קבוע
3,579,409	4,632,961	1,656,324	1,067	34,834	נכסים נטו שקיימת לגביהם הגבלה באופן זמני
13,904,830	13,349,364	12,566,955	6,928,923	7,972,711	סה"כ הון
17,211,484	16,780,696	14,849,985	8,014,798	9,193,317	סה"כ התחייבויות והון

נספח 4: דוח מאזן לקט- בנק מזון בישראל 2007-2008

2008	2007	בש"ח
1,459,520	1,584,002	מזומנים ושווי מזומנים
726,940	70,570	בטוחות וסחירות
153,544	5,963	חייבים ויתרות חובה
2,340,004	1,660,535	סה"כ נכסים שוטפים
55,037		רכוש קבוע
55,037	-	סה"כ נכסים שאינם שוטפים
2,395,041	1,660,535	סה"כ נכסים
150,721	2,678	ספקים ונותני שירותים
136,700	66,660	זכאים ויתרות זכות
287,421	69,338	סה"כ התחייבויות שוטפות
8,368		התחייבויות בשל סיום יחסי עובד-מעביד, נטו
8,368	-	סה"כ התחייבויות שאינן שוטפות
2,044,215	1,591,197	נכסים נטו שלא הוגבלו ושימוש לפעילות שוטפת
55,037		נכסים נטו שלא הוגבלו ושימוש לרכוש קבוע
2,099,252	1,591,197	סה"כ הון
2,395,041	1,660,535	סה"כ התחייבויות והון

איחוד מספר 4

המועצה הישראלית לבנייה ירוקה והישראלית לייזום בנייה ירוקה ובת קיימא

איחוד בשנת 2012

עמותה 1: המועצה הישראלית לבנייה ירוקה

המועצה הישראלית לבנייה ירוקה נרשמה כעמותה ב-26.2.2008. העמותה הוקמה ע"י חותם יוסף, בטרמן מיכל, דישראל סטפני, קליין דורון, רייש רפאל, קרת בני וקרת מלכה³.

מטרות העמותה

להוות פלטפורמה לפיתוח ולגיבוש עקרונות מוסכמים לבנייה ירוקה בת קיימא תוך הדגשת אלמנטים של תכנון ופיתוח בר קיימא בישראל, ועשיית כל פעולה אחרת המותרת בדיון, כפי שתמצא לנכון, לרבות:

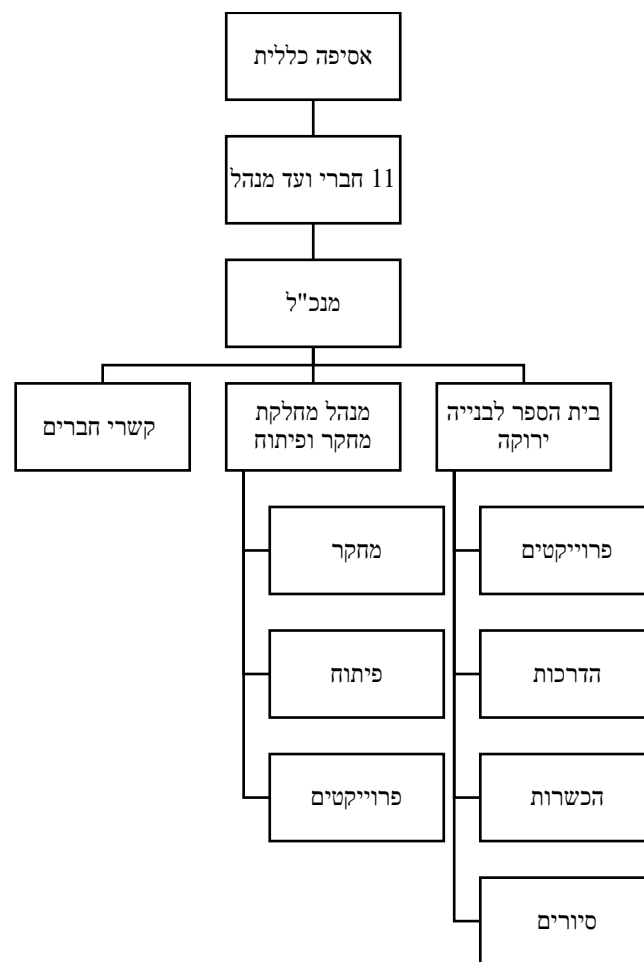
1. כלי מדידה: פיתוחו והטמעתו של תקן ישראלי לבנייה ירוקה וקידומו שיהיה כוללני, חדשני, מעודכן ובסטנדרטים בינלאומיים.
2. חינוך והכשרות: פיתוח, יישום ועדכון קורסים לכל מוסדות הלימוד של מובילי ענף הבנייה בהווה ובעתיד, והכשרות לכלל העוסקים בתחום בהווה ובעתיד מכלל התחומים.
3. אסדרה (רגולציה): פיתוח והובלה של אסדרה כוללת לכל תחומי הבנייה הירוקים ומעורבות ישירה בכל יוזמת חקיקה בשלטון המרכזי והמקומי.
4. חומרים: לעודד ולהוביל פיתוח של חומרים ומוצרים יזידותיים לסביבה, תוך עידוד התעשייה המקומית.
5. מרכז ידע ומומחיות: להוות את מרכז הידע המוביל והמקצועי בתחום הבנייה הירוקה.
6. רשת קשרים: להוות מסגרת לארגונים להשפיע ולתרום לקידום הבנייה הירוקה על כלל תכניה תוך חיזוק הקשרים המקצועיים והעסקיים בינם לבין עצמם.

הפעילויות העיקריות שבוצעו

- חברים- פנים ארגוני נכון לסוף שנת 2011 במועצה ישנם 87 ארגונים החברים המועצה הישראלית לבנייה ירוקה, ביניהם חברות יזמות בבנייה, קבלנים, משרדי אדריכלים, חברות יבוא/יצוא, יצרנים בתחום הבנייה, חברות תעשייה, ממשל מקומי, עמותות, ארגונים מקצועיים ועוד. במהלך השנה הושם דגש על גיוס ארגונים מכלל המגזרים.

- חינוך והכשרה כנסים והרצאות בנושאי בנייה ירוקה.
- חידוש התקן הישראלי לבניה ירוקה המהווה את אחת מאבני היסוד החשובות לביסוס פרקטיקות של בניה ירוקה בישראל.
- פרסום דו"ח תמריצים וכלי מדיניות להטמעת בנייה ירוקה בישראל.
- תקשורת- פעילות בנושא העלאת מודעות לנשוא בניה ירוקה באמצעות דוברת המועצה ומיצוב המועצה.
- הקמת אתר אינטרנט.
- פעילות שיווקית בכנסים, פעילויות פרסום לכנסים והכנת חומרי פרסום^{5,6}.

מבנה ארגוני



בית הספר לבנייה ירוקה של המועצה הישראלית לבניה ירוקה- המועצה החליטה על הקמת ביה"ס לבניה ירוקה באמצע שנת 2011 שייעודו חינוך והכשרות, להקים מרכז מקצועי בכל מומחיות ומובילות בתחום ההכשרות לבניה ירוקה. בין היעדים הוגדרו לו:

- להעביר קורסים מותאמים לבעלי מקצוע (אדריכלים, מהנדסים, תעשיינים, קבלנים, קבלני שיפוצים).

- הדרכות חד יומיות בארגונים בשלושת המגזרים.
- הכשרת מלווי תקן בבנייה ירוקה למגורים וללא מגורים.
- סיורים קבועים לבניינים ירוקים.
- הרצאות לקהל הרחב³¹.

תיאור בעלי תפקיד:

לעמותה 11 חברי ועד מנהל- מאור אבי, אינדיצקי אורלי, יצחקי אלון, כהן אלי, קליין דורון, גרשון דרור, אולנדר יהודה, דורי יעל, ביטרמן מיכל, לב רוני ועוזרי רונן. כמות המועסקים בעמותה ב-2011 היא 10 ו-18 מתנדבים.

מעבר לעובדים בשכר, המועצה מורכבת מחברי מועצה ועמיתים פרטיים. במהלך שנת 2012 מנתה המועצה 200 חברים מסקטורים שונים, גופים עסקיים, גופי ממשל, גופי אקדמיה, ארגונים מקצועיים וגופים חבריים וסביבתיים מובילים¹⁰. בשנת 2012 העמותה כללה 49 ארגונים ו-130 עמיתים פרטיים חברים במועצה¹⁰.

- עמית המועצה- למועצה יש חברי מועצה, עמיתים מייסדים ועמיתים פרטיים²⁷.
- עמית פרטי- כל אדם אדם אשר החליט להצטרף לתא העמיתים הפרטיים באופן עצמאי, שאינו תאגיד²⁷.
הטבות עמית פרטי-

- קבלת עדכונים ודמי המידע לכתובת הדואר האלקטרוני במהלך כל תקופת הזכאות.
- העמית/ה יקבלו תעודת רישום על תקופת להימנות על חברי התא.
- הנחות בכל פעילויות המועצה (ימי עיון, כנסים, קורסים והכשרות, סיורים מקצועיים ועוד).
- השתתפות באירועים סגורים לחברי המועצה והידוק הקשר עם קהילת החברים.
- מתן הרצאות מקצועיות בתחום הידע והמומחיות בכנסים ומפגשי ידע בכפוף לתוכן ולשיקול דעת המועצה.

דמי ההשתתפות הם שנתיים ל-12 חודשים מיום ההצטרפות.

חברי המועצה חברים בוועדות שונות המורכבות מעמיתים פרטיים ונציגי ארגונים. הוועדות הינן קבועות ו\או זמניות לעניינים מיוחדים כפי שנקבעים מעת לעת ע"י הוועד המנהל של העמותה²⁸.

לעמותה כ-87 תאגידים קשורים (ארגונים החברים במועצה). כמו כן, בשנת 2011, אין לעמותה תאגידים אשר נושאי משרה בעמותה מכהנים בתאגידים אלו כנושאי משרה.

הכנסות

עיקר הכנסות העמותה נובעות משירותים כלליים, תרומות מישראל, הקצבות ותמיכות מהמדינה, דמי חבר, שירותים למדינה, הכנסות אחרות ושירותים לרשויות מקומיות. שירותים כלליים כוללים הכנסות מפעילות של בית הספר,

קהילת חברים, ליווי וייעוץ פרויקטים, ארגון כנסים ואירועים. שירותים למדינה ורשויות מקומיות, הכוונה להכנסות מפיתוח ידע, כלים ומדיניות.

המחזור הכספי של העמותה שנת 2012

כ-1.2 מיליון ש"ח (ראה דו"ח רווח והפסד נספח 1).

עמותה 2: ישראלית לייזום בנייה ירוקה ובת קיימא

העמותה הוקמה בשנת 2004 ע"י אולנדר יהודה ואישגור ירוחם בשם "העמותה הישראלית לייזום בנייה ירוקה ובת קיימא"¹⁺².

רקע

יחידות סביבתיות הן יחידות לטיפול בנושאי איכות סביבה ברמה המוניציפאלית. הן שייכות לרשויות המקומיות בתוכן הן פועלות ומהן עיקר תקציב תפעולן. במקביל, נתמכות היחידות חלקית על ידי המשרד להגנת הסביבה, ומקבלות ממנו הנחייה מקצועית גובה התמיכה של המשרד להגנת הסביבה נקבע על פי גודל היחידה, מספר התושבים, שטח גיאוגרפי ועוד. המשרד להגנת הסביבה מקדם הקמת יחידות סביבתיות במספר רשויות מקומיות בהן עדיין אין פעילות כזאת. ישנם 3 סוגי יחידות סביבתיות:

1. יחידה סביבתית עירונית: מחלקה ברשות המקומית. למשל יחידה סביבתית עירונית נתניה.
2. יחידה סביבתית אזורית: מחלקה הכפופה לרשות מקומית אחת, אך מטפלת בנושאי איכות סביבה של מספר רשויות מקומיות הנושאות במימון הפעילות שלה. לדוגמא: יחידה סביבתית אזורית השרון הכוללת את הוד השרון, חוף השרון, כוכב יאיר, כפר סבא, דרום השרון, צור יגאל, רעננה וכפר שמריהו.
3. איגוד ערים לאיכות הסביבה: תאגיד המוקם בצו שר הפנים אותו מנהלת מועצה של נציגי הרשויות המקומיות שבתחום האיגוד. רשויות אלה גם מממנות את פעילות האיגוד. לדוגמא: איגוד ערים מפרץ חיפה הכולל את חיפה, הקריות, נשר, זבולון, קריית טבעון ורכסים.

מר יהודה אולנדר עבד כמנהל איגוד ערים לאיכות הסביבה ונחשף לבנייה בת קיימא, בנייה ירוקה. הוא החל ל"דחוף" לאיכות הסביבה במסגרת תפקידו. הסנונית הראשונה שיצאה לפועל הייתה ההקמה של השכונה הירוקה הראשונה בארץ בכפר סבא. סנונית זו הובילה להתעניינות ואת הצורך לבצע זאת בכל רחבי הארץ ולא רק באזור מסוים. יהודה החל להפיץ את "התורה" למשרדים ממשלתיים כגון: משרד האנרגיה והמשרד לאיכות הסביבה. המשרדים שיבחו את פעילותו אך לא נעשתה התקדמות בנושא.

לכן יהודה החליט להקים את העמותה כגוף חוץ ממשלתי. חברו אליו מספר אנשים והם החלו להפיץ את חשיבות הסביבה בת-קיימא.

מטרות העמותה

טיפול, קידום ומעורבות בנושאי איכות הסביבה, תוך אימוץ עקרונות הפיתוח בר הקיימא ושיפור רמת החיים של המשק, החברה והפרט, ולרבות פעילות בינלאומיות לשיפור איכות הסביבה.

פעילות העמותה

- הכשרות, הקימו מסגרות בשיתוף פעולה עם מכון התקנים, הכשירו אנשים שיהיו בודקי בנייה ירוקה.
- כנסים בהם השתתפו מומחים בעולם, כנסים המוניים בכל שנה. כנסים מקצועיים.
- לובינג, מול גופים ממלכתיים, משרד להגנה לסביבה, משרד האנרגיה משרד השיכון.
- פעילות בינלאומית. היו שני גופים בינלאומיים שהפיצו את נושא הבנייה הירוקה, הייתה מועצה בר קיימא בארה"ב והייתה מועצה בר קיימה שהייתה ממוקמת באירופה. הייתה תחרות בין הגופים. יהודה היה הנציג של ישראל במועצות הללו.

International initiate for a Sustainable Built Environment - IILSBE

- מכון התקנים תורם מדי שנה לעמותה עבור פעילות הדרכתית וליווי מקצועי של חברי העמותה שניתן למכון התקנים. יהודה היה יו"ר הועדה הטכנית לקביעת התקן הבנייה הירוקה. הוא ניהל את קבוצת המומחים שפיתחה את התקן. פעילות העמותה פתחה לכל ונעשית במתקנים ציבוריים ובמקומות נגישים, אין מניעה מאף אוכלוסייה להשתתף בהם בהתאם לתשלום דמי ההשתתפות. העמותה נותנת שרותי הדרכה והנחיה מקצועית לכל מי שבוחר להזמין השרות האמור.

תיאור בעלי תפקיד:

לעמותה 5 חברי ועד מנהל- לשם רון, אלון עופר, ביתן אריה, לישר צבי וסוקר יוסף. כמות המועסקים בעמותה ב-2011 היא 1 ו-12 מתנדבים.

הכנסות

עיקר הכנסות העמותה נובעות מדמי חבר, תרומות ממכון התקנים, הכנסות מכנסים וימי עיון.

המחזור הכספי של העמותה לשנת 2011

כ-250 אש"ח (ראה דו"ח רווח והפסד נספח 2)

האיחוד

תהליך האיחוד

לדברי יהודה אולנדר, "התקן הישראלי ש"דחפו ומימשו", היה ברמה של יריעות שאימצו אותו, אך לא הייתה חקיקה. הם הבינו שהתהליך איטי ומעורבות השוק חשובה ל"דחיפת" הנושא. הם הבינו שלמועצה יש את הכלים למצוא קהלים מקצועיים נוספים, אדריכלים, קבלנים, בונים, ויש שם דינמיקה טובה. בהתייעצות עם חברי ההנהלה, הוחלט שלא יהיו 2 קולות. זה בלבד את המשק. מי אתם? מה אתם? מי הגוף המוביל? ואנו הרגשנו שמימשנו את החזון, לשם כך הוקמנו. לכל אחד עסקים פרטיים משלו, יש דרך מוסכמת, אנו לקראת חוק. והגיעו למסקנה שיש למנוע את הבלבול, למועצה יש אסטרטגיה טובה, כדאי שהיא תמשיך והחלטנו לסגור את העמותה שלנו.

המועצה הירוקה התחייבה להקצות באופן קבוע נציג לעמותה ישראלית לייזום בנייה ירוקה, אין צריך להתמודד בבחירות. יהודה נשאר בוועד המנהל שנים רבות. האיחוד היה מרצון, מחשיבה שצריך כוח אחד שיוביל את הנושא. הכסף שנותר הועבר למועצה³⁹.

העמותה חתמה הסכם עקרונות עם המועצה הישראלית לבניה ירוקה על הטמעת חלק מהפעילות במסגרתה, ההסכם הובא לאישור האסיפה הכללית ב-15.3.2012⁵.

הסכם האיחוד

הוצג הסכם העקרונות לחברי הוועד שאישר הטמעת חלק מפעילות העמותה במועצה הישראלית לבניה ירוקה והעברת חברי העמותה לעמיתים לתא העמיתים הפרטים במועצה. עוד הוגדר-

1. המשך כהונתו של יהודה אולנדר כיו"ר תא העמיתים ונציג העמיתים הפרטיים בוועד המנהל של המועצה לקדנציה נוספת.
 2. המשך הפעלתו של תא העמיתים הפרטיים במועצה.
 3. הכרזה על תהליך פירוק מרצון של העמותה הישראלית לייזום בנייה ירוקה, אשר יבוצע עד 31.12.2012.
 4. מינוי מר יהודה אולנדר (יו"ר ומייסד העמותה הישראלית לייזום בנייה ירוקה ובת קיימא) כמפרק הרשמי של העמותה, תהליך הפירוק יבוקר ע"י רו"ח של העמותה, עזר יצחק.
 5. לקיחת נושא עיר חכמה/עיר בת קיימא כנושא לפעילות במסגרת תא העמיתים הפרטיים במועצה⁶.
- בפרוטוקול המועצה הישראלית לבניה ירוקה 15.12.12 הוכרז כי השינויים הנובעים ממהלך זה:

1. העמותה תתפרק מרצון לכל המאוחר עד ה-31.12.12 (זהה).
2. הוספת תא עמיתים פרטיים אשר ייוצג בנציג 1 בוועד המנהל.
3. הגדרת ישות של עמית פרטי.
4. לעמית פרטי אין זכויות בחירה באסיפה הכללית, לעמית זכות בחירת נציג של התא בוועד המנהל.

5. שימור הקשר עם ארגון ILSBE העולמי, לצד החברות הארגון ה-WGBC (WGBC - Would Green Building Council).

6. איש צוות של העמותה ימשיך בפעילות לשימור וגיוס חברים פרטיים⁵.
צפי לסיום המהלך של קליטת הפעילות- רבעון ראשון שנת 2012 עם אישור האספות הכלליות של שני הארגונים.

העמותה המאוחדת

תיאור בעלי תפקיד:

לעמותה 10 חברי ועד מנהל- מאור אבי, אינדיצקי אורלי, יצחקי אלון, כהן אלי, קליין דורון, גרשון דרור, אולנדר יהודה, דורי יעל, ביטרמן מיכל ועזרי רונן. כמות המועסקים בעמותה ב-2012 היא 8 ו-20 מתנדבים. בעלי התפקידים- מנכ"ל, אחראית מחקר ופיתוח (2 עובדים), מנהלת משרד, רכזת מחקר ופיתוח, אחראית קשרי חברים, טלמרקטינג ורכזת קורסים.

כיום יהודה לא פעיל במועצה. ממלא את מקומו, כחבר ועד מנהל, חבר אחר שהיה במקור במועצה הישראלית לייזום בנייה ירוקה. הוא אורח כבוד בכנס שנתי של מועצה ללא תשלום. זכה בפרס מפעל חיים מידי השר להגנת הסביבה.

מטרות העמותה המאוחדת

לא חלו שינויים במטרות העמותה בעקבות המיזוג.

משך זמן האיחוד

הנושא עלה בפרוטוקולים של העמותות במהלך הרבעון הראשון של 2012, החל משנת 2013 לא הוגשו מסמכים של העמותה לייזום ובנייה. כמו כן, עמותת היעד עדיין מופיעה בגיידסטאר בסטטוס עמותה רשומה.

מדדי הצלחה

לדברי יהודה אולנדר³⁹

1. ממדי הכנס- בכל שנה בכנס שנתי הוא מתמוגג מנחת. בכנס הראשון במועצה היו 40 משתתפים שהצליח להשיגם בעמל רב, בעמותה מאוחדת המספר עלה ל- 200 משתתפים, לאחר מכן 1000 משתתפים וכיום יש כמה אלפים של משתתפים.
2. המדד האישי שלו הוא חברות נוספות שמציגות בכנס.
3. החזון שהתממש, החוק שנקבע.
4. הפצת "התורה" ליותר אנשים.

ביבליוגרפיה

1. בקשה לרישום - העמותה ליזום בניה ירוקה ובת קיימא, 2004
2. תעודה לרישום עמותה - העמותה ליזום בניה ירוקה ובת קיימא, 2004
3. בקשה לרישום עמותה - המועצה הישראלית לבנייה ירוקה – 2008
4. תעודה לרישום עמותה - המועצה הישראלית לבנייה ירוקה – 2008
5. העמותה ליזום בניה ירוקה ובת קיימא, 18.3.2012, פרוטוקול אספה כללית
6. המועצה הישראלית לבניה ירוקה, 15.2.2012, פרוטוקול חלקי מאסיפה כללית של חברי העמותה
7. המועצה הישראלית לבניה ירוקה, דוח מילולי 2009
8. המועצה הישראלית לבניה ירוקה, דוח מילולי 2010
9. המועצה הישראלית לבניה ירוקה, דוח מילולי 2011
10. המועצה הישראלית לבניה ירוקה, דוח מילולי 2012
11. המועצה הישראלית לבניה ירוקה, דוח מילולי 2013
12. המועצה הישראלית לבניה ירוקה, דוח מילולי 2014
13. המועצה הישראלית לבניה ירוקה, דוח מילולי 2015
14. המועצה הישראלית לבניה ירוקה, דוח כספי 2009
15. המועצה הישראלית לבניה ירוקה, דוח כספי 2010
16. המועצה הישראלית לבניה ירוקה, דוח כספי 2011
17. המועצה הישראלית לבניה ירוקה, דוח כספי 2012
18. המועצה הישראלית לבניה ירוקה, דוח כספי 2013
19. המועצה הישראלית לבניה ירוקה, דוח כספי 2014
20. המועצה הישראלית לבניה ירוקה, דוח כספי 2015
21. העמותה להישראלית לייזום בנייה ירוקה ובת קיימא, דוח מילולי 2009
22. העמותה להישראלית לייזום בנייה ירוקה ובת קיימא, דוח מילולי 2010
23. העמותה להישראלית לייזום בנייה ירוקה ובת קיימא, דוח מילולי 2011
24. העמותה להישראלית לייזום בנייה ירוקה ובת קיימא, דוח כספי 2009
25. העמותה להישראלית לייזום בנייה ירוקה ובת קיימא, דוח כספי 2010
26. העמותה להישראלית לייזום בנייה ירוקה ובת קיימא, דוח כספי 2011
27. המועצה הישראלית לבנייה ירוקה, 2020, - <https://ilgbc.org/>
28. תקנון עמותת המועצה הישראלית לבנייה ירוקה, 2012

29. המועצה הישראלית לבניה ירוקה, דוח ועדת ביקורת 2010
30. המועצה הישראלית לבניה ירוקה, דוח ועדת ביקורת 2011
31. המועצה הישראלית לבניה ירוקה, דוח ועדת ביקורת 2012
32. המועצה הישראלית לבניה ירוקה, דוח ועדת ביקורת 2013
33. המועצה הישראלית לבניה ירוקה, דוח ועדת ביקורת 2014
34. המועצה הישראלית לבניה ירוקה, דוח ועדת ביקורת 2015
35. עידוד בנייה ירוקה, פרוטוקול מספר 434 משיבת ועדת הכלכלה
36. מרמור דרור, (2006), שכונה ירוקה, NRG מעריב -

<https://www.makorrishon.co.il/nrg/online/1/ART1/433/174.html>

37. אוסטרליץ נעם, (לא ידוע), קידום בנייה ירוקה באמצעות חינוך אקדמאי, המשרד להגנת הסביבה אגף תכנון ובנייה ירוקה

<http://www.sviva.gov.il/subjectsEnv/GreenBuilding/Documents/AcademicGreenBuilding.pdf>

38. טל דליה, (2007), בנקים מעדיפים לממן בנייה בטכנולוגיה ירוקה, גלובס

<https://www.globes.co.il/news/article.aspx?did=1000215172>

39. יהודה אולנדר, 17.01.2021, ראיון ע"ד ד"ר רחל אזוראל כאליפא.

נספחים

נספח 1: דוח רווח והפסד המועצה הישראלית לבניה ירוקה 2009-2015

2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009	בש"ח
<u>3,475,190</u>	<u>2,871,510</u>	<u>2,221,337</u>	<u>1,214,340</u>	<u>751,910</u>	<u>961,720</u>	<u>300,977</u>	מחזור הפעילות
				175,000	961,720		הכנסות קרן ברכה
3,475,190	2,871,510			576,910		300,977	הכנסות שונות
			232,340				מענקים
			286,986				הכנסות כנס שנתי, דמי כניסה וחסייות
			165,000				מחקרים עבודות מקצועיות
			135,392				הכנסות בתי הספרה לבניה ירוקה ומיזם משותף
		697,200					הכנסות מחקר ופיתוח
		483,637					הכנסות כנסים
		621,937					הכנסות בית הספר לבניה ירוקה ומיזם משותף
		418,563	394,622				הכנסות דמי חבר
<u>2,769,662</u>	<u>2,578,648</u>	<u>1,774,216</u>	<u>1,024,460</u>	<u>833,536</u>	<u>327,640</u>	=	עלות הפעילות:
							מחקר שבע כנסים ושיווק:
				781,323	269,371		מחקרים ודוחות מקצועיים
				1,241			הוצאות נסיעות קרן שוץ להו"ל
				2,496	2,293		חשמל, גז ומים
				19,220	12,299		ארנונה ואגרות
				26,984	42,939		הוצאות תערוכה
				2,272	738		הובלות ומשלחים
			1,024,460				הוצאות
		417,305					הוצאות כנס
		38,017					יחסי ציבור
		409,446					הוצאות בית הספר לבניה מיזם משותף הגנת הסביבה
		627,557					מחקר ופיתוח
		5,000					יעוץ למועצה

		26,854					קשרי חו"ל
		52,085					דמי חברה מועצה עולמית
		197,952					הוצאות קשרי חברים
<u>2,769,662</u>	<u>2,578,648</u>						<u>הוצאות פרויקטים</u>
510,729	293,405	318,562	272,856	170,992	259,703	127,992	הוצאות הנהלה וכלליות
	95,823	59,361	25,350	14,702	12,770		הוצאות כלליות
		107,518				10,198	שכר ונלוות הנהלה
	64,204	57,154	56,475	51,504	34,336		דמי שכירות
		18,193	22,028	20,431	6,891		צרכי משרד והדפסות
	20,141	15,252	3,127	1,424	1,206		ביטוחים
	12,211	4,776	15,046	10,741	2,868		טלפון ותקשורת
		16,000	14,528	18,470	114,001		פרסום
		5,137	1,922	1,950	1,661		מתנות
	13,118	5,592	5,512	5,698	2,530		כבודים מתנות ותרומות
	19,424	16,119	57,057	15,935	20,443		מיסים ואגרות
	10,904	8,514	49,604	24,962	51,120		שירותים מקצועיים
			4,095				תוכנות מחשב
			11,929				נסיעות לחו"ל
	3,060	4,946	6,183	5,175	1,679		פחת מריהוט וציוד משרדי
	54,520						הוצאות שונות
<u>194,799</u>	<u>-543</u>	<u>128,559</u>	<u>-82,976</u>	<u>- 252,618</u>	<u>374,377</u>	<u>172,986</u>	<u>רווח(הפסד) תפעולי</u>
23,253	-7441	-6601	-2547	-1,205	-3,666	-354.83	הוצאות מימון
<u>171,546</u>	<u>-7,984</u>	<u>121,958</u>	<u>-85,523</u>	<u>- 253,823</u>	<u>370,711</u>	<u>172,631</u>	<u>רווח (הפסד) תפעולי לאחר מימון</u>
307,858	325,954	203,996		543,342	172,631		יתרת עודף לתחילת שנה
<u>479,404</u>	<u>317,970</u>	<u>325,954</u>	<u>-85,523</u>	<u>289,519</u>	<u>543,342</u>	<u>172,631</u>	<u>עודף עובר למאזן</u>

נספח 2: דוח רווח והפסד העמותה הישראלית ליום בניה ירקה ובת קיימא שנים 2009-2012

2011	2010	2009	בש"ח
253,192	315,085	275,471	מחזור הפעילות
121,100	103,540	130,625	הכנסות מדמי חבר
43,028	157,242	126,177	תרומות ממכון התקנים
89,064	54,303	18,669	הכנסות מכנסים וימי עיון
41,520	41,487	60,793	עלות הפעילות:
27,728	30,511	49,415	ימי עיון וכנסים
13,792	10,976	11,378	נסיעות לחו"ל
211,672	273,598	214,678	הכנסות נטו מפעילויות
230,555	296,607	152,223	הוצאות הנהלה וכלליות
-	21,040	44,532	משכורות ונלוות
96,572	134,127	31,760	קבלני משנה
5,371	6,045	3,087	משרדיות
2,829	2,984	3,146	תקשורת
3,607	2,989	1,116	נסיעות לחו"ל
15,675	18,600		שכירות
22,883	16,594	2,373	אחזקת מקום
17,058	14,152		אחזקת מחשבים אתר אינטרנט
8,865	3,909		פרסום
18,066	12,930	13,000	שירותים מקצועיים
20,300	52,780	32,341	משפטיות
1,593	4,348	2,473	אירוח וכיבודים
15,230	1,483	4,286	מיסים ואגרות
108	1,166	11,185	השתלמויות וספרות מקצועית
2,398	3,341	3,030	פחת
-	119	-106	ביטולי יתרות ושונות
3,534	3,425	2,026	מימון נטו
-22,417	-26,434	60,429	עודף(חסר) נטו לשנה

נספח 3: דוח מאזן המועצה הישראלית לבניה ירוקה 2009-2015

2015	2014	2013	שנת האיחוד 2012	2011	2010	2009	בש"ח
145,919	155,422	235,235	135,147	147,771	258,591	103,659	מזומנים ושווי מזומנים
		15,000	15,000	15,000	15,000		פיקדונות
471,370	359,075	252,861	132,104	127,562	260,000	69,371	לקוחות
617,289	514,497	503,096	282,251	290,333	533,591	173,030	סה"כ נכסים שוטפים
16,951	19,168	11,689	16,635	22,818	14,706		רכוש קבוע
16,951	19,168	11,689	16,635	22,818	14,706	-	סה"כ נכסים שאינם שוטפים
634,240	533,665	514,785	298,886	313,151	548,297	173,030	סה"כ נכסים
138,660	141,979	99,266	20,558	23,632	4,956	-	זכאים ויתרות זכות
-	73,716	89,565	74,332				המחאות לפירעון
16,176							ספקים ונותני שירותים
						400	ח"ז
154,836	215,695	188,831	94,890	23,632	4,956	400	סה"כ התחייבויות שוטפות
				289,519	543,341	172,630	עודפים יתרת רווח
479,404	317,970	325,954	203,996				נכסים נטו ששימשו לפעילות שוטפת
479,404	317,970	325,954	203,996	289,519	543,341	172,630	סה"כ הון
634,240	533,665	514,785	298,886	313,151	548,297	173,030	סה"כ התחייבויות והון

נספח 4: דוח מאזן העמותה הישראלית ליום בניה ירקה ובת קיימא שנים 2009-2012

2011	2010	2009	בש"ח
86,613	115,075	130,311	מזומנים ושווי מזומנים
		6,399	חייבים ויתרות חובה
86,613	115,075	136,710	סה"כ נכסים שוטפים
368	2,766	6,107	רכוש קבוע
368	2,766	6,107	סה"כ נכסים שאינם שוטפים
86,981	117,841	142,817	סה"כ נכסים
-	3,655	-	ספקים ונותני שירותים
	5,556	8,255	המחאות לפירעון
456	2,689	2,187	זכאים שונים
456	11,900	10,442	סה"כ התחייבויות שוטפות
83,157	103,176	126,268	נכסים נטו ששימשו לפעילות שוטפת
368	2,766	6,107	נכסים נטו ששימשו לרכוש קבוע
83,525	105,942	132,375	סה"כ הון
83,981	117,842	142,817	סה"כ התחייבויות והון

איחוד מספר 5

הרצוג מכללת יעקב הרצוג להכשרת מורים ליד ישיבת הר עציון וליפשיץ המכללה

האקדמית הדתית לחינוך ע"ש רא"ם ליפשיץ

איחוד בשנת 2012

איחוד זה הינו איחוד פעילות של 2 עמותות ויצירת עמותה חדשה כלדקמן-

עמותה 1: הרצוג מכללת יעקב הרצוג להכשרת מורים ליד ישיבת הר עציון.

עמותה 2: ליפשיץ המכללה האקדמית הדתית לחינוך ע"ש רא"ם ליפשיץ.

עמותה חדשה: מכללת הרצוג מיסודן של מכללות ליפשיץ והרצוג.

עמותה 1: הרצוג מכללת יעקב הרצוג להכשרת מורים ליד ישיבת הר עציון

בשנת 1973 הוקמה מכללה בשם "מכללת הרצוג", על שם הדיפלומט יעקב הרצוג, כגוף המעניק תואר ראשון בהוראה (B.Ed). במקור, המכללה יועדה לתלמידי ישיבת הר עציון, אך במהלך השנים הצטרפו אליה תלמידים מיישיבות נוספות, והיא הפכה לאחד המוקדים הגדולים להכשרת מורים במקצועות היהדות. החל משנת 2008 החלו במכללה לימודים לתואר שני בהוראת תנ"ך ופרשנותו לתואר M.Ed.¹

המכללה נרשמה כעמותה בשנת 2000 ותחום עיסוקה הינו השכלה הגבוהה.²

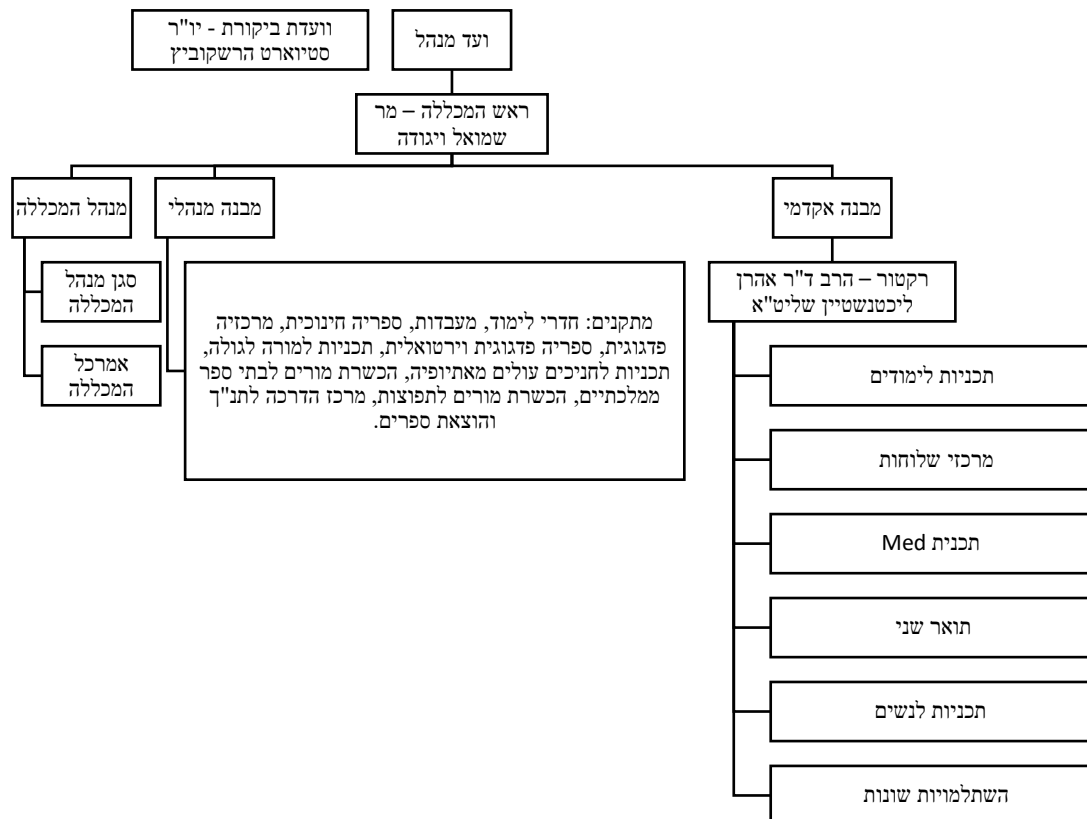
העמותה נחשבת כאחד מתוך ארבעת האתרים התורניים באשכול ישיבת הר עציון ולכן קיים שיתוף פעולה בין 2 הארגונים. ישיבת הר עציון זו הינה ישיבת הסדר באלון שבות שבגוש עציון ונחשבת לישיבה בעלת מספר התלמידים הגדול ביותר בעולם.³ הישיבה מתאפיינת בלימוד גמרא בשיטת בריסק, בעיסוק נרחב בלימוד תנ"ך ובקו מחשבתי ליברלי יחסית, לא מעט על פי דרכם של ראשי הישיבה הראשונים, הרב יהודה עמיטל והרב ד"ר אהרן ליכטנשטיין.⁴

לקראת האיחוד, הרצוג נפרדה מישיבת הר עציון. יושבים עדיין באותו קמפוס, אלון שבות (קמפוס בו יושבת הישיבה). ישנם חלקים משותפים, חלק נכבד מהנהלה של המכללה. ישנה זיקה אנושית, אך משפטית מנותקים.²⁸

מטרות העמותה

ייזום, ניהול, קיום, פיתוח מסגרות לימוד לשם הכשרת אנשים למקצועות ההוראה, מנהיגות ציבורית, רבנית וחינוכית בישראל ובתפוצות והענקת תראים אקדמיים בהתאם לאישורי המועצה להשכלה גבוהה.²

מבנה ארגוני שנת 2000



תיאור בעלי תפקיד:

לעמותה 5 חברי ועד מנהל- משה מושקוביץ, הרבי י. עמיטל, הרב א. ליטנשטיין, אורי מינצור וידעיה הכהן. כמו כן, מנהל המכללה, סגן מנהל המכללה ואמרכל המכללה משתתפים באופן קבוע בישיבות הוועד המנהל בתוקף תפקידם.³

עמותה 2: המכללה האקדמית הדתית לחינוך ע"ש רא"ם ליפשיץ

מכללת ליפשיץ היא מכללה אקדמית דתית לחינוך. המכללה היא מיסודו של הסמינר הוותיק להכשרת מורים דתיים "בית המדרש למורים מזרחי" שנוסד בשנת 1921 על ידי ר' משה אוסטרובסקי-המאירי אשר איחד בין "ישיבת המשתלמים" בירושלים לבין בית המדרש למורים "נצה ישראל" שבפתח תקווה. המנהל הראשון של בית הספר היה אליעזר מאיר ליפשיץ, ולאחר מותו שונה שמה ל"סמינר למורים על שם הרא"ם ליפשיץ".⁶

בשנת 1988 נרשמה העמותה בשם "עמותת שוחרי המכללה לחינוך ירושלים". בשנת 2002 העמותה שינתה את שמה ל"המכללה האקדמית הדתית לחינוך ע"ש רא"מ ליפשיץ-ירושלים"⁷. תחום עיסוק העמותה הינו ישיבה, קהילה וחברה⁸. המכללה הינה חלוצת הכשרת המורים בחינוך הדתי בישראל, הוקמה ביוזמת המחלקה לחינוך של ההסתדרות הציונית, וזכתה לתמיכתם של הרבנים הראשיים באותה התקופה, הרב אברהם יצחק הכהן קוק זצ"ל והרב בן-ציון מאיר חי עוזיאל זצ"ל⁹.

המכללה מקיימת ומפתחת מסלולי לימוד, פעילויות ואירועים ייחודיים בתחומי החברה לציונות דתית. כמו כן מפתחת מסגרות לימודיות מגוונות להעמקת המודעות והידע, להתפתחות מקצועית ואישית ברוח חזון הציונות הדתית לאומית בהגשמת תורה ועבודה, שותפות בבניין הארץ, מעורבות חברתית, נשיאה במטרות שעל סדר יומה של המדינה וזאת מתוך דבקות ויישום דברי הרב קוק זצ"ל "הישן יתחדש והחדש יתקדש"⁸.

בשנה"ל תשנ"ו הכירה "המועצה להשכלה גבוהה" במכללה כמוסד אקדמי, והסמיכה אותה לתת תואר "בוגר בהוראה" ותעודת הוראה B.Ed. התואר המוענק לבוגר במקצועות ההתמחות במכללה מאפשר לו להמשיך את לימודיו לתואר שני במקצועות התמחותו ובחינוך באוניברסיטאות השונות. בשנת תשס"ט העניקה "המועצה להשכלה גבוהה" היתר לפתיחת מסלול לתואר "מוסמך בחינוך ובהוראה" M.Ed, ובו שני חוגי התמחות שייעודם פיתוח סגל בכיר בחינוך היהודי¹⁰.

קהל יעד העמותה הינו אוכלוסייה ארצית, בני ישיבות ואברכים, הציבור הרחב⁸.

מכללת ליפשיץ הינה בת 100 שנה, כוללת סמינר למורים, ומכללה אקדמית. כחלק מפעילותה בשנות ה-80 וה-90 הקימה ישיבת הסדר. בני נוער מפריפריה. לימודים תורניים, לימודים מדעיים לתואר, ושירות צבאי. היו לה מבנים ששימשו לתיכון ולפנימייה. הם השתמשו בהם גם לישיבת הסדר. הישיבה הייתה קטנה (עשרות תלמידים). קיים עד היום²⁸.

להלן נתוני העמותה לפני תהליך האיחוד, שנת 2011

מטרות העמותה

מטרתה העיקרית של העמותה הינה לעסוק בהכשרת מורים למוסדות חינוך בישראל¹³.

פעילויות העמותה

מכללת ליפשיץ הפעילה במשך עשרות שנים, כפעילות עיקרית, מכללה להוראה; זאת בד-בבד עם קיום פעילויות נוספות כגון הפעלת ישיבת הסדר, תכנית לפיתוח מקצועי והפעלת מרכז להגות. מסגרות הלימוד העיקריות הינן:

1. תכנית לימודים להכשרת מורים לתואר ראשון B.Ed בהתמחויות הבאות: תנ"ך תושב"ע, גיאוגרפיה,

מתמטיקה, מדעי הטבע, תקשורת והוראת מדעי המחשב ומתמטיקה.

2. ישיבת המאירי – תכנית לימודים המשלבת לימודי ישיבה ושירות צבאי (במתכונת ישיבות ההסדר) הכוללת לימודים לתואר אקדמי B.Ed בתנ"ך ותושב"ע ובמקצוע נוסף מבין: מתמטיקה, גיאוגרפיה, מדעי הטבע והוראת מדעי המחשב ומתמטיקה.
3. מסגרת משולבת בה תלמידים מאחד עשר ישיבות הסדר ברחבי הארץ הינם תלמידים של המכללה במסלול להכשרת מורים לתואר ראשון, במגוון ההתמחויות הנ"ל. התלמידים לומדים בישיבות ההסדר עצמן ומגיעים למכללה בירושלים מדי פעם ללימודים מרוכזים.
4. לימודי הרחבה – מורים מוסמכים המעוניינים להרחיב את הסמכתם לתואר B.Ed יכולים לעשות זאת בחוגים: תנ"ך, תושב"ע, מתמטיקה, גיאוגרפיה ומדעי הטבע¹⁴.

מיקום פעילות העמותה

העמותה משתרעת על 2 קמפוסים בירושלים, במרכז העיר ובגבעת הצרפתית¹³ 2011.

מבנה ארגוני¹⁵



תיאור בעלי תפקיד:

לעמותה 5 חברי ועד מנהל- שלמה בקיש, מנחם לוין, אריה קרשינסקי, יצחק אלמליח ואלדר אהרן¹⁶. כמות המועסקים בעמותה ב-2011 הינה 250. לעמותה אין מתנדבים¹⁷.

הכנסות

הכנסות העמותה נובעות מהקצבות ממשרדי ממשלה, שכ"ל והשתתפות תלמידים, הכנסות ישיבת המאירי, תקבולים מקרן אפרתי המיועדים למלגות, תרומות מיועדות לחלוקת מלגות ופעילויות, הכנסות ממכירות ספרים, הכנסות ממרכז השלמות מכללה ופרויקטים¹³.

המחזור הכספי של העמותה

כ-26.6 מיליון ש"ח (ראה דו"ח רווח והפסד נספח 1)

האיחוד

מכללת ליפשיץ ומכללת הרצוג הינן מכללות אקדמיות להוראה, מוכרות על ידי המל"ג, הפועלות בירושלים ובאלון שבות.

הרצוג הגיעה לאיחוד חזקה. תרבות ניהולית של שקיפות, שיתוף, קבלת החלטות משתפת. יחסי חברות בין חברי סגל והעובדים. "חברה משפחתית". הסגל מייסד, בוגרי ישיבת הר עציון, כולם גרים באלון שבות.

במכללת ליפשיץ לעומת זאת היו שתי קבוצות. הייתה קבוצה חזקה של עובדים שהתנגדה לאיחוד. הם חששו שהאיחוד יגרום למחיקת ליפשיץ. להרצוג לא היה חשש כזה, להרצוג היו יותר תלמידים, יותר חוגים. ומנגד, הייתה קבוצה שחשבה שהאיחוד יציל את ליפשיץ. ועד המנהל בסוף החליט. הם הגיעו לאיחוד "מסוכסכים" בתוכם, הייתה מחלוקת בסגל המורים, סגל הניהולי. וזה החליש אותם ובאופן אחר פגע באיחוד. הם ניסו לעשות איחוד עם מכללות קטנות כמו אמונה ואפרתה אך לא יצא לפועל²⁸.

המניעים לאיחוד

החלטת משרד החינוך והמל"ג לאיחוד מכללות מתוך כוונה שמכללות מאוחדות יועברו בבוא העת לתקצוב של הות"ת. שתי המכללות הסכימו להיכנס להליך זה ועל כן נקבע בשם המכללה החדשה כי היא "מיסודן" של שתי מכללות אלה.

על פי הבקשה לרישום שנשלחה לרשם העמותות, שתי המכללות אינן מתחסלות כתוצאה מפעילות האיחוד, כל אחת מהן תמשיך את פעילותה, תוך שימוש בנכסיה, גם לאחר תחילת הפעילות האקדמית של המכללה החדשה.

מליאת המל"ג החליטה להסמיך את המכללה החדשה ללמד תכניות אקדמיות שהוצגו בפני המל"ג והפעילות תחל ברישום הסטודנטים החדשים ללימודים אקדמיים במכללה החדשה מיד לאחר רישומה של העמותה. במקביל, ימשיכו הלימודים האקדמיים בשתי המכללות המייסדות – עד תום הלימודים של הסטודנטים הרשומים כיום במכללות אלה. יחד עם זאת, המכללות הוותיקות לא תמשכנה לרשום תלמידים חדשים אלא תמשכנה את פעילות הלא-אקדמית (פעילות ישיבת המאירי וישיבת הר עציון).

במסמך זה צוין כי אין כל כוונה להעביר נכסים מהמכללות אחת לשנייה אלא שיעמידו אמצעים לרבות תשתיות פיזיות לשימוש המכללה החדשה. המכללה החדשה הוסמכה ישירות על ידי המל"ג לפתוח בלימודים אקדמיים חדשים במכללה חדשה.

בשנת 2012 התקשרה מכללת ליפשיץ עם מכללת הרצוג בהסכם איחוד שמטרתו ייסוד עמותה חדשה, שאליה תועברנה הפעילויות של שתי המכללות (הסכם האיחוד). ביום 24.10.12 התקבלה אצל הרשם בקשה לרישום עמותה זו, היא המכללה החדשה. הרשם דרש מהמכללות הבהרות, שאותן קיבל; והועברה לידיעתו עמדת משרד החינוך והמועצה להשכלה גבוהה בנוגע לאיחוד המכללות. בנוסף, הוגש לרשם כתב התחייבות, מאת מכללת ליפשיץ, כי תעשה שימוש בנכסיה בהתאם למטרותיה; וכי הנכסים שנצברו על-ידה ישמשו למטרותיה, כפי שהן מופיעות בתקנונה נכון למועד ההתחייבויות והקשורות בין-השאר להכשרת מורים והכשרה אקדמית. משכך, המכללה החדשה נרשמה כעמותה ביום 29.5.13.

אחראי למיזוג

אדם בתפקיד "פרויקטור" והוא היה המתווך. הוא נשכר לצורך כך. הפעיל אנשי כלכלה ומשפטים שליוו את התהליך²⁸. המייסדים – ברקאי יאיר, קראוס יצחק¹⁸.

תהליך האיחוד

כחלק מהאיחוד התקבלה החלטה חשובה, לא להשאיר אוטונומיה, אלא אינטגרציה (בשונה ממכללת אמונה ואפרתה, שני הקמפוסים נפרדים ואין באמת איחוד). לכן, אספו את כל העובדים בתחילת התהליך. אחד מבכירי משרד החינוך אמר: "לא תיפול שערה משערו של אף עובד". התוכנית תוארה בצורה יפה, נפח הפעילות יגדל ויוסיפו עובדים. עם הזמן התהליך לא היה כך. התעורר מתח, חילוקי דעות (לא היה מקום ל-2 רקטורים) יש מקום ל-2 סגני נשיא, ראשי חוגים, וראשי מחלקות. הייתה דאגה מי יקבל איזה תפקיד. בחוגים שלא הייתה חפיפה, לא הייתה בעיה, כגון בחוג למדעים. לעומת חוגים עם חפיפה כגון, תורה שבע"פ (חוגים מפותחים). היו הבדלי מדיניות. בהרצוג, היה כלל שאנשים יוצאים אחרי פנסיה ולא נשארים, בליפשיץ, רוב האנשים היו פנסיונרים, לא היה פשוט להפסיק את פעילותם. חלק מהאנשים, מבחינת קידום תארים, היו פחות בעלי תואר ד"ר. להרצוג לא היה ועד עובדים ואילו לליפשיץ כן²⁸.

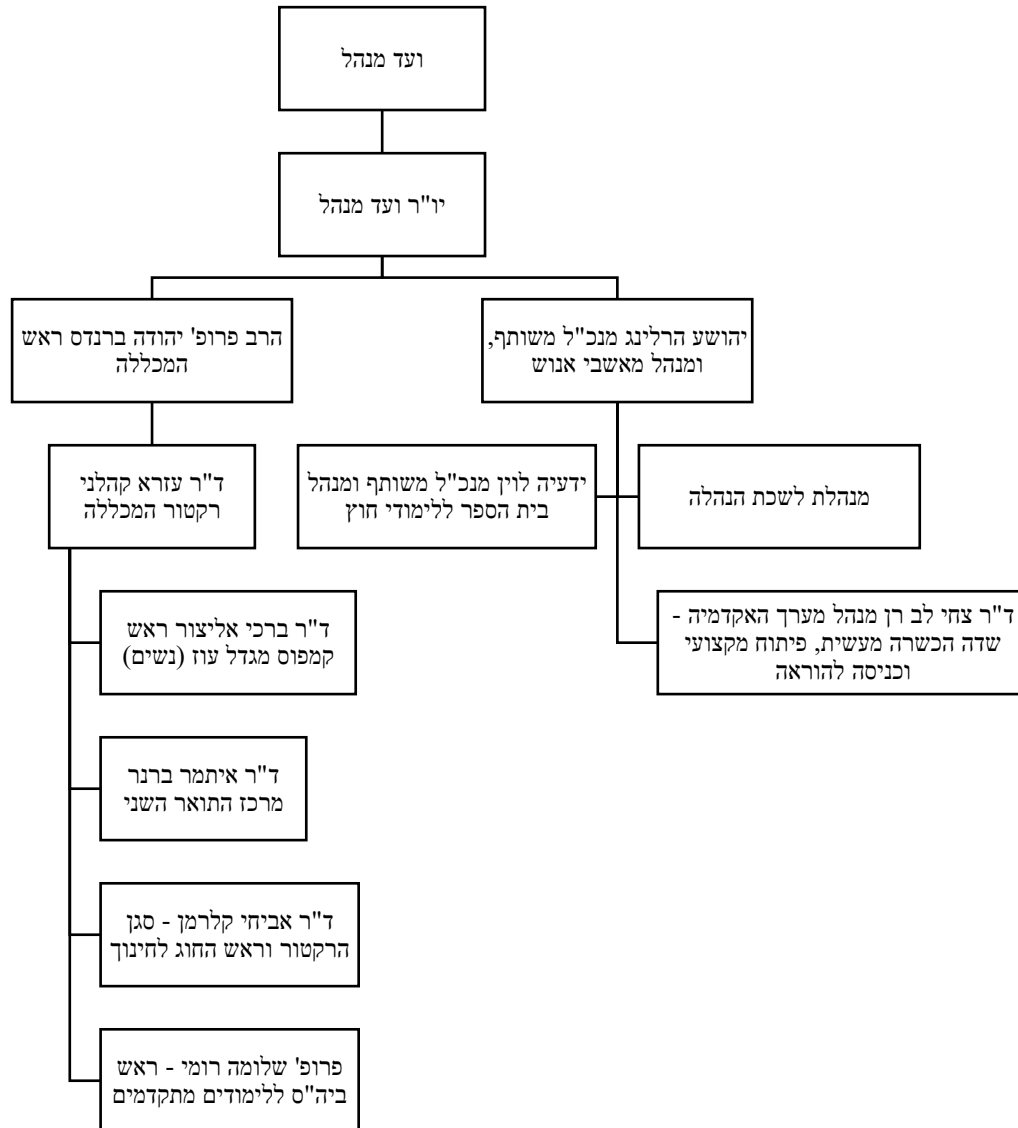
העמותה המאוחדת

מכללת הרצוג- מיסודן של מכללות ליפשיץ והרצוג

עמותת מכללת הרצוג מיסודן של מכללות ליפשיץ והרצוג הוקמה לצורך איחוד פעילותן האקדמית להכשרת עובדי הוראה והפעילות המנהלית הנובעת מכך, של מכללת הרצוג שפעלה בעמותת ישיבת הר עציון (ע"ר) ומכללת ליפשיץ שפעלה בעמותת המכללה האקדמית הדתית לחינוך ע"ש רא"מ ליפשיץ ירושלים (ע"ר) ויצירת מכללה מאוחדת חדשה. איחוד הפעילויות כאמור לעיל קיבל את אישור המועצה להשכלה גבוהה ואת אישור משרד החינוך שליווה את התהליך האיחוד והקציב הוצאות מיוחדות שנגרמו במהלכו. העמותה נוסדה במאי 2013¹⁹.

העמותה מנהלת מוסד אקדמי ומתן שירותי לימוד לסטודנטים¹⁹.

פעילות העמותה, שהחלה בשנת הלימודים תשע"ד מתבצעת בקמפוסים הקיימים של מכללות האם שהעמידו לרשותה את כל נכסיהם המשמשים את תכניות הלימודים בקמפוסים לרבות ספריות, אוספים, מאגרים, ריהוט, מערכות מחשב, זכויות יוצרים בפרסומים וכד'. כל זאת ללא תמורה וללא הגבלת הזמן. כך הוסדרה מערכת התחשבנות בין העמותה לבין מכללות האם לרבות העברות כספים המיועדים לעמותה שהתקבלו במכללות האם, מתן שירותי הוראה על בסיס עלות עד להעברת כלל עובדי מכללות האם הקשורים בפעילות המועברת לעמותה, התחשבות בגין הוצאות אחזקה ותפעול שוטף, רכישות ושיפוצים ומתן מענקים חד פעמיים להקמת העמותה¹⁹.



תיאור בעלי תפקיד:

לעמותה 7 חברי ועד מנהל- אלדר אהרן, שלמה ברין, יאיר ברקאי, ברוך גיגי, בן ציון גרובר, משה ליכטנשטיין ומשה מושקוביץ. בשנת 2013 לעמותה 447 מועסקים. לא קיימים מתנדבים בעמותה²³.

נשיא המכללה המאוחדת היה של הרצוג. הוא הגיע מבחוץ, היו לו קשרים טובים עם ליפשיץ. בעבר היה לליפשיץ את "תיכון מזרחי", הוא ניהל את התיכון הזה בעבר. הוא עשה מאמצים לשמר את ליפשיץ. לתואר שני ניתן השם ע"ש הראם ליפשיץ. הפריע כי השם של הרצוג לא הופיע שם. היו דיונים על גודל האותיות, למה ליפשיץ כתוב באותיות קטנות.

מנהל משאבי אנוש של הרצוג השקיע שעות למפגשים ושיח אישי עם כל אחד מהעובדים על מנת להקשיב לצרכים ולהשרות תחושת שותפות²⁸.

לעמותה 2 ארגונים קשורים-

1. ישיבת הר עציון
2. המכללה האקדמית הדתית לחינוך ע"ש רא"ם ליפשיץ²³.

מטרות העמותה המאוחדת

פתיחה והקמת מוסד תורני להשכלה גבוהה, להכשרה, לחינוך ולהוראה והקניית תורה ודעת, וזאת מתוך זיקה קיומית לתורת ישראל ולמדינת ישראל והקפדה על קיומו של החופש האקדמי¹⁹.

מיקום פעילות העמותה

תיאור פריסה גאוגרפית של פעילות העמותה²³:



הכנסות

הכנסות העמותה נובעות מהכנסות מתלמידים ממוסדות עבור השתתפות בשכר לימוד, הכנסות מקורסים תכניות לימוד מיוחדות, הקצבות משרד החינוך, תרומות, נכסים ששוחררו מהגבלה זמנית והכנסות אחרות¹⁹.

המחזור הכספי של העמותה בשנת 2013¹⁹

כ-25 מיליון ש"ח (ראה דו"ח רווח והפסד נספח 3).

תרומות

ליפשיץ- היו ללא תורמים, אך היו בקשרים עם משרד החינוך. הרצוג- חלק משיבה, גוף שמתפרנס מתרומות. מנגנון מפותח בארץ ובעולם. 100 תלמידים מחו"ל (משלמים פי 3 וגם ההורים תורמים), שגרירי ארה"ב, בוגרי ישיבת הר עציון. הרצוג- ההפרדה מהישיבה יצרה קושי. צריכים לספח תורמים מבלי לפגוע בישיבה. פרויקטים שהיו אופייניים

למכללה כגון תחום התנ"ך, מיזם התנ"ך, שבוע לימודים בקיץ בהרצוג, 5 ימים מגיעים מחו"ל (מאירופה וארה"ב) רוב באנשים תרמו למכללה ולישיבה (אותו קמפוס, אותם אנשים) ²⁸.

האם התהליך הצליח?

הוא רואה בזה הצלחה מסחררת. אך אנשי ליפשיץ שהודחו החוצה יטענו אחרת.

- השם ליפשיץ קיבל העצמה : ליפשיץ חוגגים סמינר 100 שנה לליפשיץ. תתקיים תערוכת ענק בקמפוס לתואר שני לכבוד ראם ליפשיץ. התקיים כנס בינלאומי להכשרת המוסד ע"ש ליפשיץ וצאצאיו הוזמנו.

-המכללה הכפילה את גודלה. הפכה למעצמה מבחינת גודל והיקף פעילות. חוגים שהיו על סף סגירה במתמטיקה בליפשיץ, כיום יש 200 תלמידים.

-אפשר מעבר לות"ת, כל הסטטוס שלהם שונה. כל מה שמשמע מבחינה אקדמית וכלכלית. אין חלק שלא הרוויח. הגידול לא יפגע בשיח, בשקיפות, ביחס אישי לתלמידים. הסטודנטים קיבלו דיוור, קיבלו זכויות²⁸.

- "המבחן האמיתי להצלחה למיזוג הוא כבוד לבני אדם"²⁸!

ביבליוגרפיה

1. הרצוג מכללת יעקב הרצוג להכשרת מורים ליד ישיבת הר עציון, (ח"ת) בתוך ויקיפדיה, עודכן לאחרונה ב- 1.1.2021, מתוך
https://he.wikipedia.org/wiki/%D7%94%D7%9E%D7%9B%D7%9C%D7%9C%D7%94_%D7%94%D7%90%D7%A7%D7%93%D7%9E%D7%99%D7%AA_%D7%94%D7%A8%D7%A6%D7%95%D7%92
2. הרצוג מכללת יעקב הרצוג להכשרת מורים ליד ישיבת הר עציון, 2000, תעודה לרישומה של עמותה.
3. הרצוג מכללת יעקב הרצוג להכשרת מורים ליד ישיבת הר עציון, (ח"ת) בית המדרש הווירטואלי, 2020, מתוך
<http://www.etzion.gush.net/vbm/whoarewe.php>
4. הרצוג מכללת יעקב הרצוג להכשרת מורים ליד ישיבת הר עציון, (ח"ת) ישיבת הר עציון, עודכן לאחרונה ב- 31.12.2020, מתוך
https://he.wikipedia.org/wiki/%D7%99%D7%A9%D7%99%D7%91%D7%AA_%D7%94%D7%A8_%D7%A2%D7%A6%D7%99%D7%95%D7%9F
5. הרצוג מכללת יעקב הרצוג להכשרת מורים ליד ישיבת הר עציון, 31.12.2000, פרוטוקול אסיפה כללית של עמותת מכללת יעקב הרצוג ליד ישיבת הר עציון
6. המכללה האקדמית הדתית לחינוך ע"ש רא"ם ליפשיץ, (ח"ת) בתוך ויקיפדיה, עודכן לאחרונה ב-8.7.2020, מתוך
https://he.wikipedia.org/wiki/%D7%9E%D7%9B%D7%9C%D7%9C%D7%AA_%D7%9C%D7%99%D7%A4%D7%A9%D7%99%D7%A5
7. המכללה האקדמית הדתית לחינוך ע"ש רא"ם ליפשיץ, 2002, תעודה לשינוי שם של עמותה.
8. המכללה האקדמית הדתית לחינוך ע"ש רא"ם ליפשיץ, (ח"ת) עמותת המכללה לחינוך, 2020, תרבות חברה וקהילה ע"ש רא"ם ליפשיץ (ע"ר), מתוך <https://www.guidestar.org.il/organization/580130003>
9. המכללה האקדמית הדתית לחינוך ע"ש רא"ם ליפשיץ, (ח"ת) תולדות המכללה, מתוך
<https://www.lif.ac.il/%D7%AA%D7%95%D7%9C%D7%93%D7%95%D7%AA-%D7%94%D7%9E%D7%9B%D7%9C%D7%9C%D7%94>
10. המכללה האקדמית הדתית לחינוך ע"ש רא"ם ליפשיץ, (ח"ת) ידיעון לנרשמים, מתוך
<https://doczz.net/doc/6868510/%D7%9C%D7%97%D7%A6%D7%95-%D7%9C%D7%A6%D7%A4%D7%99%D7%94---%D7%9E%D7%9B%D7%9C%D7%9C%D7%AA-%D7%9C%D7%99%D7%A4%D7%A9%D7%99%D7%A5>

11. המכללה האקדמית הדתית לחינוך ע"ש רא"ם ליפשיץ, 2009, דוח כספי.
12. המכללה האקדמית הדתית לחינוך ע"ש רא"ם ליפשיץ, 2010, דוח כספי.
13. המכללה האקדמית הדתית לחינוך ע"ש רא"ם ליפשיץ, 2011, דוח כספי.
14. המכללה האקדמית הדתית לחינוך ע"ש רא"ם ליפשיץ, 2006, דו"ח ביקורת עומק 8.2.2006.
15. המכללה האקדמית הדתית לחינוך ע"ש רא"ם ליפשיץ, 2006, דו"ח הביקורת משרד האוצר בגופים נתמכים לשנת 2006.
16. המכללה האקדמית הדתית לחינוך ע"ש רא"ם ליפשיץ, 2010, דוח מילולי.
17. המכללה האקדמית הדתית לחינוך ע"ש רא"ם ליפשיץ, 2011, דוח מילולי.
18. מכללת הרצוג- מיסודן של מכללות ליפשיץ והרצוג, 2013, הבקשה לרישום מכללת הרצוג- מיסודן של מכללות ליפשיץ והרצוג 6.2.2013
19. מכללת הרצוג- מיסודן של מכללות ליפשיץ והרצוג, 2013, דוח כספי.
20. המכללה האקדמית הדתית לחינוך ע"ש רא"ם ליפשיץ, 2012, דוח כספי.
21. מכללת הרצוג- מיסודן של מכללות ליפשיץ והרצוג, 2014, דוח כספי.
22. מכללת הרצוג- מיסודן של מכללות ליפשיץ והרצוג, 2015, דוח כספי.
23. מכללת הרצוג- מיסודן של מכללות ליפשיץ והרצוג, 2013, דוח מילולי.
24. המכללה האקדמית הדתית לחינוך ע"ש רא"ם ליפשיץ, 2013, דוח כספי.
25. המכללה האקדמית הדתית לחינוך ע"ש רא"ם ליפשיץ, 2014, דוח כספי.
26. המכללה האקדמית הדתית לחינוך ע"ש רא"ם ליפשיץ, 2015, דוח כספי.
27. מכללת הרצוג- מיסודן של מכללות ליפשיץ והרצוג, 2016, נספח 2: פסק דין שנחתם בבית המשפט המחוזי בירושלים בשבתו כבית-משפט לעניינים מנהליים.
28. פרופסור יהודה ברנדס, 28.12.2020, ראיון בוצע ע"י ד"ר רחל אזוראל כאליפא.

נספחים

נספח 1: דוח רווח והפסד המכללה האקדמית הדתית לחינוך ע"ש רא"ם ליפשיץ 2009-2015

2015	2014	2013	<u>שנת 2012</u> <u>האיחוד</u>	2011	2010	2009	בש"ח
<u>9,177,597</u>	<u>16,966,445</u>	<u>26,859,603</u>	<u>28,752,957</u>	<u>26,629,674</u>	<u>23,455,948</u>	<u>22,039,662</u>	הכנסות
4,213,928	10,036,514	17,480,492	19,914,779	19,362,456	16,262,388	14,224,991	<u>הקצבות ממשרדי ממשלה:</u>
4,142,757	10,005,920	16,092,462	18,924,643	18,362,127	15,204,026	13,188,778	הקצבות ממשרד החינוך והתרבות
39,483							מנהל הגמלאות
31,688	30,594	74,843	82,707	96,545	101,580	152,158	משרד הקליטה
		1,313,187	907,429	893,784	948,398	867,305	משרד הדתות והביטחון לישיבת המאירי
				10,000	8,384	16,750	משרד התקשורת
1,697,154	1,506,892	327,101	433,277	341,003	478,994	396,351	הכנסות ישיבת המאירי
2,844,309	4,577,816	8,016,147	7,276,230	5,749,216	5,461,000	4,219,506	שכ"ל והשתתפות תלמידים
	64,664	264,428	230,882	367,633	262,243	388,662	תרומות
327,381	772,856	760,750	885,113	769,047	955,358	1,323,272	מרכז השתלמות ופרויקטים
93,375							הכנסות משכר דירה
1,450	7,703	10,685	12,676	40,319	35,965	40,628	הכנסות ממכירת ספרים לתלמידים
						1,446,252	הכנסות ריבית מפיקדונות שקלים
<u>11,259,165</u>	<u>17,428,995</u>	<u>24,400,633</u>	<u>23,613,707</u>	<u>24,578,124</u>	<u>23,176,530</u>	<u>21,677,565</u>	<u>עלות הפעילות:</u>
8,165,725	<u>14,308,029</u>	20,942,088	20,131,216	21,048,071	19,264,457	17,921,278	<u>הוצאות חינוך והוראה</u>
356,622	419,088	708,972	742,275	753,963	777,242	850,610	דמי שכירות ואחזקת מבנה
2,736,818	2,701,878	2,749,573	2,740,216	2,776,090	3,134,831	2,905,677	הוצאות ישיבת המאירי
<u>2,096,162</u>	<u>1,397,285</u>	<u>2,345,442</u>	<u>3,064,046</u>	<u>2,749,644</u>	<u>3,776,956</u>	<u>4,104,973</u>	הוצאות הנהלה וכלליות
<u>-4,177,730</u>	<u>-1,859,835</u>	<u>113,528</u>	<u>2,075,204</u>	<u>-698,094</u>	<u>-3,497,538</u>	<u>-3,742,876</u>	עודף(גרעון) נטו מפעילויות
68,681	132,130	895,940	776,159	924,970	1,155,074		הכנסות מימון, נטו
<u>-4,109,049</u>	<u>-1,727,705</u>	<u>1,009,468</u>	<u>2,851,363</u>	<u>226,876</u>	<u>-2,342,464</u>	<u>-3,742,876</u>	גרעון נטו לפני הוצאות אחרות
	-3,300,000	-	14,725	1,975,608	-		הכנסות(הוצאות אחרות)
						1,256,366	עודף(גרעון) לתחילת שנה- נכסים נטו שלא קיימת לגביהם הגבלה(גרעון)
						<u>-2,486,510</u>	(גרעון)

						1,545,696	ירידה בקרן לפיתוח הקמפוס והמעונות
						-92,274	עליה (בקרן אפרתי)
<u>-4,109,049</u>	<u>-5,027,705</u>	<u>1,009,468</u>	<u>2,866,088</u>	<u>2,202,484</u>	<u>-2,342,464</u>	<u>-1,033,088</u>	גרעון/עודף לתקופה

נספח 2: דוח מאזן המכללה האקדמית הדתית לחינוך ע"ש רא"ם ליפשיץ 2009-2015

2015	2014	2013	2012 שנת האיחוד	2011	2010	2009	בש"ח
1,690,468	2,118,198	1,255,038	448,394	198,457	171,680	313,993	מזומנים בבנק ובקופות
29,001,910	34,754,729	39,594,198	36,205,275	32,871,497	32,850,921	31,027,652	פיקדונות בבנקים
						3,156,881	אגח ממשלתי שקלי
4,115,310	515,770	371,812	944,870	891,686	129,690	112,538	חייבים ויתרות חובה
290,031	477,421	1,008,391	1,497,594	1,085,970	1,292,348	602,441	המחאות לגבייה
35,097,719	37,866,118	42,229,439	39,096,133	35,047,610	34,444,639	35,213,505	סה"כ נכסים שוטפים
2,075,134	2,269,448	2,548,173	2,573,807	2,629,225	3,023,574	3,382,632	רכוש קבוע
2,075,134	2,269,448	2,548,173	2,573,807	2,629,225	3,023,574	3,382,632	סה"כ נכסים שאינם שוטפים
37,172,853	40,135,566	44,777,612	41,669,940	37,676,835	37,468,213	38,596,137	סה"כ נכסים
925,357	1,150,089	1,462,276	1,438,719	1,194,977	1,270,090	1,411,765	עובדים ומוסדות שכר
5,865,339	939,601	2,594,257	719,318	1,746,716	2,189,855	864,549	זכאים ויתרות זכות
6,790,696	2,089,690	4,056,533	2,158,037	2,941,693	3,459,945	2,276,314	סה"כ התחייבויות שוטפות
3,018,912	3,657,211	1,451,503	1,770,788	1,610,699	3,586,307	2,555,398	עתודה לפיצויים ומחלה בניכוי ערכי פדיון
						1,000,000	התחייבויות תלויות
3,018,912	3,657,211	1,451,503	1,770,788	1,610,699	3,586,307	3,555,398	סה"כ התחייבויות שאינן שוטפות
	2,916,371	2,769,578	2,250,584	500,000			נכסים נטו שקיימת לגביהם הגבלה בעלת אופי זמני
	-2,279,167	3,439,075				-1,033,088	נכסים נטו שלא קיימת לגביהם הגבלה
2,935,978	31,234,373	30,539,331	31,857,502	31,930,315	31,197,397	31,474,600	נכסים נטו שלא קיימת לגביהם הגבלה שיועדו ע"י המלכ"ר
19,859,774			-1,417,668	-4,372,034	-6,184,068		נכסים נטו שלא קיימת לגביהם הגבלה שלא יועדו ע"י המלכ"ר
2,075,134			2,573,807	2,629,225	3,023,574		נכסים נטו ששימוש לרכוש קבוע
2,492,359	2,517,088	2,521,592	2,476,890	2,436,937	2,385,058	2,322,913	נכסים נטו שקיימת לגביהם הגבלה בעלת אופי קבוע
27,363,245	34,388,665	39,269,576	37,741,115	33,124,443	30,421,961	32,764,425	סה"כ הון
37,172,853	40,135,566	44,777,612	41,669,940	37,676,835	37,468,213	38,596,137	סה"כ התחייבויות והון

נספח 3: דוח רווח והפסד מכללת הרצוג מיסודן של מכללות ליפשיץ והרצוג 2013-2015

2015	2014	2013	בש"ח
84,115,857	70,916,750	24,995,532	הכנסות
25,246,445	20,102,708	8,072,005	מתלמידים ממוסדות עבור השתתפות בשכר לימוד
657,213	2,270,416	1,058,462	הכנסות מקורסים תכניות לימוד מיוחדות
55,691,489	46,296,661	15,266,020	משרד החינוך
385,288			תרומות
1,251,983	1,748,161	404,269	מנכסים ששוחררו מהגבלה זמנית
883,439	498,804	194,776	אחרות
78,819,199	59,547,805	15,397,201	עלות הפעילות:
58,655,785	42,364,395	11,633,293	שכר, משכורות והוצאות לעובדים
7,363,548	6,772,051	1,772,304	סיורים לימודיים, חומרי לימוד, קורסים, בחינת והוצאות אחרות
4,799,776	4,061,125	642,510	אחזקה מקומות לימוד
1,620,405	1,199,960	291,978	מלגות
106,831	49,348	30,109	ביטוחים
4,278,014	2,958,200	610,651	הסעות
749,032	580,737	216,352	הוצאות כלכלה
417,625	350,081	61,137	אחזקת רכב
402,255	808,237	32,430	השתלמויות וכנסים
425,928	403,671	106,437	אחרות
5,296,658	11,368,945	9,598,331	הכנסות נטו מפעילויות
7,055,386	4,709,478	1,432,189	הוצאות הנהלה וכלליות
1,373,873	1,315,033	383,844	הוצאות פרסום ושיווק
566,070	199,025	19,864	הוצאות פחת והפחתות
-3,698,671	5,145,409	7,762,434	הוצאות נטו לפני מימון
85,689	-220,736	-70,778	הכנסות מימון, נטו
-3,612,982	4,924,673	7,691,656	הוצאות נטו לאחר מימון
2,000,000	3,300,000	6,666,667	הכנות אחרות, נטו
-1,612,982	8,224,673	14,358,323	גרעון\עודף לשנה

נספח 4: דוח מאזן מכללת הרצוג מיסודן של מכללות ליפשיץ והרצוג 2013-2015

2015	2014	2013	בש"ה
13,305,430	6,698,657	9,184,242	מזומנים בבנק ובקופה
5,934,728	5,992,834		ניירות ערך סחירים
5,167,359	7,275,602	5,959,811	חייבים ויתרות חובה
3,167,715	3,081,490	1,757,266	המחאות לגבייה וכרטיסי אשראי
473,165	646,121	507,770	מלאי ספרים
28,048,397	23,694,704	17,409,089	סה"כ נכסים שוטפים
14,194,444	12,492,014		השקעות והלוואת לזמן ארוך
4,955,747	1,940,293	489,838	רכוש קבוע
22,750			רכוש בלתי מוחשי
19,172,941	14,432,307	489,838	סה"כ נכסים שאינם שוטפים
47,221,338	38,127,011	17,898,927	סה"כ נכסים
957,856	2,379,136		ספקים ונותני שירותים
15,687,414	6,131,558	2,132,150	אחרים
16,645,270	8,510,694	2,132,150	סה"כ התחייבויות שוטפות
3,723,714	4,964,952		המחאות לפירעון
2,229,784			התחייבויות לסיום יחסי עובד מעביד, נטו
5,953,498	4,964,952	-	סה"כ התחייבויות שאינן שוטפות
8,455,840	11,530,586	13,868,485	נכסים נטו שלא קיימת לגביהם הגבלה זמנית לשימוש לפעילויות
10,000,000	10,000,000		נכסים נטו שלא קיימת לגביהם הגבלה זמנית שיועדו ע"י מוסדות העמותה
4,978,497	1,940,293	489,838	נכסים נטו שלא קיימת לגביהם הגבלה זמנית לרכוש קבוע ולרכוש בלתי מוחשי
1,188,233	1,180,486	1,408,454	נכסים נטו שקיימת לגביהם הגבלה באופן זמני
24,622,570	24,651,365	15,766,777	סה"כ הון
47,221,338	38,127,011	17,898,927	סה"כ התחייבויות והון



איחוד מספר 6

תנועת הנוער הלאומי ותנועת הנוער בית"ר

איחוד בשנת 2012

עמותה 1: תנועת הנוער הלאומי

תנועת הנוער נוסדה בשנת 1934 ע"י הסתדרות העובדים הלאומית כתנועה ציונית חברתית. עם השנים גדלה והפכה לתנועת נוער עצמאית. התנועה מחנכת את חבריה על פי משנתו החברתית של זאב ז'בוטינסקי שערכיה המרכזיים הם: תרומה לקהילה, אהבת הארץ, פיתוח מנהיגות צעירה, שירות משמעותי בצה"ל וקיום חמשת המ"מים של ז'בוטינסקי שפירושו חמישה תנאים בסיסים החשובים למחייטו של האדם מעצם היותו אדם שוויוני לכל אדם אחר בחברה; מזון, מעון, מלבוש, מרפא ומורה. מזון- תרומת מזון לנזקקים. מעון- סניפי התנועה שמשמשים כבית שני עבור חניכי ומדריכי התנועה, פתוחים למענם בכל שעה ולכל אשר ירצו (גם מעבר לשעות הפעילות המוגדרת). מלבוש- תרומת בגדים לנזקקים. מרפא- ביקור חולים בבתי חולים וביקור זקנים. מורה- מדריכי התנועה משמשים כמורים ומחנכים של דור העתיד.

אמונתו המוצקה של ז'בוטינסקי כי כוח הנוער הוא שיכול לרפא את תחלואי החברה הם שעומדים בבסיס הקמת התנועה. כהמנון ודגל נקבעו "התקווה" ו"דגל ישראל". שיר התנועה הוא "שיר הדגל". סיסמת התנועה: "חד נס". על פי עקרונותיו החברתיות של זאב ז'בוטינסקי יש לשאוף לחברה שוויונית ולפעול למען צמצום הפערים החברתיים וזאת באמצעות פעולות חניכי ומדריכי התנועה שיקיימו את רעיון "חמשת המ"מים".

להלן נתוני העמותה לפני תהליך האיחוד, שנת 2011

מטרות העמותה

6. לעודד קליטת נוער חסר אמצעים ולפעול להשתלבותו בחברה.
7. לעודד עליית נוער יהודי מהתפוצות ולפעול למען קליטתו המלאה.
8. הידוק הקשר בין העם היהודי בתפוצות לעם היהודי בארץ.

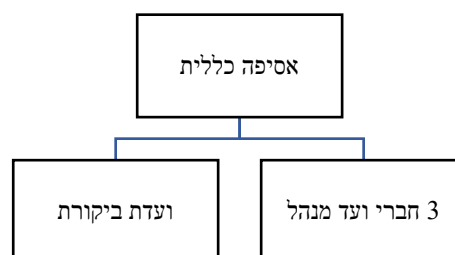
פעילויות העמותה

- חיזוק ופיתוח הזיקה הלאומית לארץ ישראל הנובעת מזכותו ההיסטורית של העם היהודי על מולדתו ובהמשך ישיר לפעילות החינוכית ומתוך הבנה כי יש לחבר בין בני הנוער לארצם ומולדתם. התנועה קיימה 2 מסעות בני שלושה ימים בחגי ישראל, בפסח ובסוכות. כמו כן, היא קיימה סמינרים לחניכי שכבות הביניים והבוגרת.
- במהלך חופשת הקיץ קיימה התנועה קורסי הדרכה ומנהיגות צעירה במרכז שדה לביא של קק"ל. הקורסים הועברו ע"י מדריכים צעירים כחלק מעיקרון נוער מחנך נוער ובמטרה לטיפוח הדור צעירים, חדורי גאווה לאומית, אמת, מוסר, צדק ואמונה, בחירות אישיות, אשר ישימו דגש על היות כל בני האדם שווים, ללא הפליה על רקע דת, גזע, צבע עור, או מעמד. כמו כן, הופעלו קייטנות במחיר סמלי לחניכים הצעירים.
- מחלקת ההדרכה התנועתית הפיקה מערך הדרכה ייחודי הבנוי בצורת ספירלה, מגוון גדול של חוברות פעילות בנושאים שונים המציעות קשת רחבה של פעולות נושא, פעולות כף והפגה, ערכים, אידיאולוגיה ופעולות קבוצתיות נוספות.
- התנועה שמה כערך מרכזי את שילובם של אוכלוסיות מוחלשות בחברה הישראלית ועידוד קליטת נוער חסר אמצעים ושילובו בחברה מודרנית ומתקדמת. כפועל יוצא לקביעת זו מקיימת התנועה פעילות ענפה בקרב בני נוער עולים וילדי עולים, נוער במצוקה ונוער בסיכון מהפריפריה הגאוגרפית והחברתית במדינת ישראל.
- בסעיף זה כלול פרויקט "מגשרים בקהילה" הנועד לשלב את בני הנוער העולים בפעילות השוטפת והשגרתית. מתוך עיקרון לצדק סוציאלי, חופש, שוויון וקיום עקרון של חברת סעד המקיימת צרכים בסיסיים לכל אזרח במדינה, מקיימת התנועה פעילות משמעותית בפריפריה הגאוגרפית והחברתית במדינת ישראל ומעניקה לאותם ילדים ונוער האפשרות והסיכוי לחשיפתם לתכנים חינוכיים ומקצועיים ולשלבם עם בני נוער מכל רחבי הארץ.
- התנועה מקיימת פעילות העשרה בתחום אומנויות הבמה, שירה, משחק והופעה. הלהקה מעניקה לאותם נערים ונערות הכשרה ומתן כלים בתחום ההדרכה והפעלת להקות נוער המציעות מגוון רחב של פעילויות העשרה והתמחויות⁴.

מיקום פעילות העמותה

התנועה פועלת בכל רחבי הארץ³.

מבנה ארגוני שנת 2011



תיאור בעלי תפקיד:

לעמותה 3 חברי ועד מנהל- ניסים שלם, וקנין מירה וחוגי הרצל⁵. כמות המועסקים בעמותה ב-2007 הינה 25 עובדים. לא קיימים מתנדבים בעמותה⁴.

הכנסות

עיקר הכנסות העמותה נובעות מפרויקטים לקהילה והשתתפות מהסתדרות העובדים הלאומית (צד קשור), משרד החינוך, רשויות מקומיות ומועצות וחניכים במפעלים והכנסות מדמי חבר². העמותה הינה מוסד שאינו למטרות רווח ולפיכך אינה חייבת במס הכנסה שעל הכנסותיה מפעילויות.

המחזור הכספי של העמותה

כ-4.2 מיליון ש"ח (ראה דו"ח רווח והפסד נספח 1).

עמותה 2: ברית טרומפלדור בארץ ישראל

תנועת בית"ר (ברית הנוער העברי ע"ש יוסף טרומפלדור בארץ ישראל) הינה תנועת נוער ציונית עולמית המחנכת בני נוער וצעירים לערכים ברוח משנתו של ז'בוטינסקי- חיזוק התודעה הלאומית בקרב הנוער, הנחלת ערכי אהבת העם והארץ, עידוד עלייה וסיוע בקליטתה, חתירה לצדק חברתי, גישור על שסעים בחברה, התיישבות ושירות משמעות בצה"ל. התנועה פרוסה בעשרות מעו"זים ברחבי הארץ והעולם ומקיימת בהם פעילות חינוכית קבועה בנוסף על פעילויות ברמה הארצית- מחנות, טיולים, מסעות, סמינרי הדרכה, בית ספר מנהיגות ועוד¹².

עמותת ברית טרומפלדור בארץ ישראל עוסקת בתחום החינוך, ההשכלה וההכשרה המקצועית¹³.

ייחודה של התנועה היא בהיותה פעילה באופן משמעותי בפריפריה ובכך שצביונה המסורתי וערכיה הלאומיים מביאים לחיבור רב משמעות בחברה הישראלית ולכדי מפגש קבוע ובלתי אמצעי של נוער חילוני ודתי הפועלים יחד¹⁴.

התנועה, ששמה הוא ראשי תיבות של "ברית יוסף טרומפלדור", נקראת על שמו של יוסף טרומפלדור, המסמל גבורה יהודית בעת החדשה, ועל שמה של עיר-המצודה ביתר, המסמלת גבורה יהודית בעת העתיקה. על מנת לשמר את שמה של המצודה, מאוית השם טרומפלדור בת'. השם נקבע על ידי זאב ז'בוטינסקי, מי שכונה "ראש בית"ר", היה מנהיג התנועה עד פטירתו ואביה הרעיוני. סמל התנועה, המנורה, נקבע לפי סמל הגדודים העבריים¹⁵.

האגודה "ברית טרומפלדור בארץ ישראל" נרשמה כעמותה בשנת 1990¹⁶.

להלן נתוני העמותה לפני תהליך האיחוד, שנת 2011

מטרות העמותה

1. חינוך רוחני ומוסרי של הנוער.
2. הקמת מרכזי חינוך ותרבות ללימוד הנוער והפעלתו¹⁴.

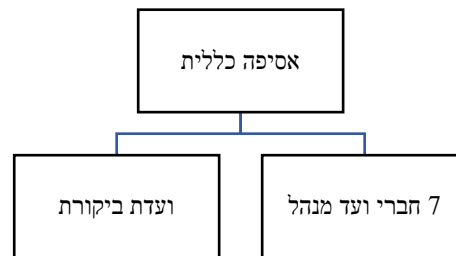
פעילויות העמותה

איכות הסביבה, גישור פערים חברתיים, הנצחה, התיישבות, התנדבות, חינוך, מועדונים חברתיים, מרכז קהילתי, פעילות חברתית וקליטה ועלייה¹².

מיקום פעילות העמותה

משרדי העמותה בישראל שוכנים בתל אביב. פעילות העמותה מתקיימת בערים שונות: אופקים, ירושלים, קריית גת, אשדוד, קריית ארבע, באר שבע, בית שמש, צופים, בנימינה, ברקן, הרצליה, חיננית, מבוא דותן, מגדל העמק, מעלה שומרון, נצרת עילית, נתניה, ענתות, רעננה, ערד, גבעת זאב, פתח תקווה, צופים, קידר, ראשון לציון, רחובות, ושקד¹⁷.

מבנה ארגוני שנת 2011



תיאור בעלי תפקיד:

לעמותה 7 חברי ועד מנהל- ליאון אלברטו צ'יטונה, ירון עולמי, טל גלזר, מתי יצחק, ג'אק לארדו, פנסה פינברג ורחל ידיד¹⁸. כמות המועסקים בעמותה ב-2011 הינה 35 עובדים ו-7 מתנדבים¹⁹.

המחזור הכספי של העמותה

כ-2.5 מיליון ש"ח (ראה דו"ח רווח והפסד נספח 2)

האיחוד

תיאור האיחוד

לפי דבריה של דמות בכירה, האיחוד התחיל כתוצאה מגודל התנועות. התנועות היו קטנות מאוד ומשרד החינוך דרש לפחות 2500 חניכים כדי לעמוד בקריטריונים של תנועת נוער לתקצוב. היות ושתי התנועות מתבססות על אידיאולוגיה

אחת, תורתו של ז'בוטינסקי, הוחלט על תהליך איחוד בין השתיים. הוחלט להעביר את פעילותה של ביתר אך לא לפרקה. לאחר החלטה זו תנועת הנוער הלאומי הודיעה על הוספת חטיבה³³.

לפי דבריו של ניסים שלם, יו"ר תנועת הנוער הלאומי, "כחלק ממסלול של מפקד תנועת נוער, משרד החינוך החליט לספור את תנועות הנוער, מדריכים, סניפים ומעוזים. הייתה בעיה מספרית בתוך המפקד. לשתי העמותות היה ברור כי יש לבצע חיבור של 2 תנועות הנוער שגם מבחינה טכנית יצליחו לעבור את המפקד. הם פנו לרשם העמותות בבקשה למיזוג, הרשם שלח להם את מסמך הדרישות. הארגונים נבהלו ממסמך הדרישות כי להם יש נכסים והתחייבויות ולכן לא הסכימו לתהליך. תוך חצי שנה היו צריכים להגיב למשרד החינוך. בסופו של דבר הם החליטו שלא מבצעים חיבור עמותות אלא מעבירים את הילדים של תנועות הנוער בית"ר לעמותת הקלט"³⁴.

במהלך שנת 2010 הוסכם מתווה של שיתוף פעולה בין עמותת תנועת הנוער הלאומי לבין תנועת הנוער בית"ר. בעקבות שיתוף הפעולה תוקצבו התנועות ע"י משרד החינוך על פי מדרגה ראשונה. בהתאם לכך בחודש יולי 2010 נחתם הסכם איחוד בין שתי העמותות. על פי ההסכם במשך שנת תשע"א תמוזגנה הפעילויות בין התנועות עד איגום משאבים והפיכתן תנועה אחת.

כאמור לעיל, שנת תשע"א תהווה שנת ניסיון לאיחוד. יודגש כי איחוד התנועות נוצר בעקבות איחוד אידיאולוגי ויש בו כדי להביא לחיסכון כספי וצמצום בעלויות.

לפי הוראות משרד החינוך במיזוג בין התנועות יש להקפיד על 2 עקרונות מנחים:

א. בין שתי התנועות יחולו יחסי קולט ונקלט, כאשר תנועת הנוער הלאומי תהיה הקולטת ובית"ר תהיה התנועה הנקלטת.

ב. התמיכה הכספית ממשרד החינוך תתקבל לפקודת העמותה הקולטת עבור פעילות שתי העמותות. העמותה הקולטת תתקצב את הפעילות המשותפת².

בשנת 2011, כחלק מההחלטה לבחון איחוד פעילות בין תנועת הנוער בית"ר לתנועת הנוער הלאומי, התקיים שיתוף פעולה חינוכי וערכי בין שתי התנועות¹⁹.

הנוער הלאומי היא זו שניהלה את הפעילות. בשלב הראשון הם עבדו בשתי חטיבות נפרדות והראו שהם מתכנסים פעילות אחידה עם הזמן³³.

בשנת זו הוגשה בקשה להמשך תהליך האיחוד בשנת 2012².

בשנת 2012 אוחדו 2 תנועות הנוער מבחינה כלכלית ומנהלתית וכעת הן מזוהות יחדיו כ-"הנוער לאומי-בית"ר". התנועה חרתה על דגלה את ערכי הציונות הרוויזיוניסטית של זאב ז'בוטינסקי והוא מהווה דמות מפתח בתנועה. הנוער לאומי- בית"ר מחנכת להזדהות עם ערכיה של מדינת ישראל כמדינה יהודית ודמוקרטית כפי שבאים לביטוי במגילת העצמאות²⁵.

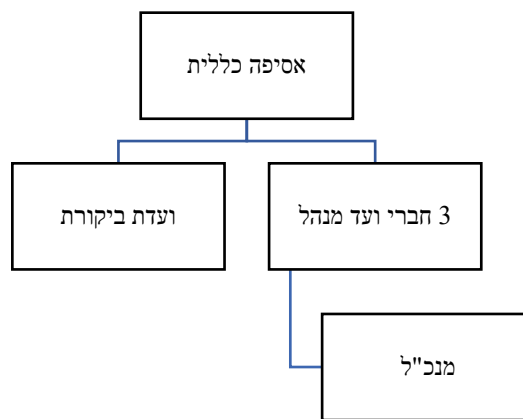
לזקני ומקימי ביתר אשר מחוברים מותג ברית ביתר היה קשה מאוד הסיפור של החלפת השם³³.

משרד החינוך לא הסכים להכיר בשתי העמותות אלא רק באחת. תנועת נוער אחת משמע שם אחד וסמל אחד. זה קרה באופן חלקי, הם הפכו לשם אחד אבל לקח זמן עד שדברים התמזגו. ביתר העמותה המשיכה לפעול אבל לא הפעילה תנועה נוער³⁵. ביתר העמותה טענה שהיא עוסקת בדברים נוספים חוץ מתנועת נוער כמו טקסים וכדומה³⁴.

תנועת הנוער ביתר לבסוף התפרקה ב-2019.

העמותה המאוחדת

מבנה ארגוני של העמותה לשנת 2013



תיאור בעלי תפקיד:

לעמותה 3 חברי ועד מנהל- שלם ניסים, מלכה קוזלוביץ והרצל חוגי. כמו כן, בעלי התפקידים בעמותה- איתמר שרוני-מנכ"ל. כמות המועסקים בעמותה ב-2013 הינה 43 עובדים. לא קיימים מתנדבים בעמותה²⁶.

בתהליך קליטת הגופים, חלק מכוח האדם הצטמצם משום שהיו תפקידים כפולים. עד היום העמותה המאוחדת מגלה קשיים. מאז שהעמותה נסגרה, הם מרגישים הקלה. כי כאשר עמותת היעד המשיכה לפעול אנשים המשיכו להחיות בדיבורים את האג'נדה שלהם, והבטיחו "עוד שנה נחזור להיות בלבד שלנו"³⁴.

ב-2 העמותות הייתה הנהלה נפרדת. היה מזכר הבנות, המדינה מחקה 50% מההבנות. הם צדקו בכל הדרישות. לא הסכימו שתהיה הנהלה נפרדת. משכורות, זכויות. דוגמא לקושי בקיום 2 הנהלות: ביתר פיטרו עובדת בהיריון (לא ידעו חוקים) והעובדת תבעה את הגוף עצמו (הנוער הלאומי). לא ניתן להסביר בבית משפט לדיני עבודה שיש 2 הנהלות. אתה אחראי. לא ייתכן 2 גופים באותו גוף. בשנתיים הראשונות היו 4 תביעות. בשנתיים הללו לא העבירו הכל ועל כך אתה משלם ביוקר³⁴. לאחר העברה 6 שנים לא נתבעו.

משרות העמותה המאוחדת

1. לעודד קליטת נוער חסר אמצעים ולפעול להשתלבותו בחברה
2. לעודד עליית נוער יהודי מהתפוצות ולפעול למען קליטתו המלאה.
3. הידוק הקשר בין העם היהודי בתפוצות לעם היהודי בארץ.
4. פעילות תנועת נוער בערכי הציונות.
5. לחנך לאהבת ישראל, השפה והמדינה¹⁰.

הערכה פיננסית

מחזור פעילות תנועת הנוער הלאומי העובד והלומד 2008-2011 והנוער הלאומי- בית"ר 2012-2014

2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008	
6,493,408	5,255,300	4,565,419	4,199,597	3,991,074	3,100,326	1,960,062	מחזור פעילות
24%	15%	9%	5%	29%	58%		שינוי במחזור הפעילות

תרומות

לדברי ניסים שלם, משנת 2012 עד 2020 עמותת הקלט לא קיבלה שום תרומה. מספר הילדים גדל. לביתר יש מיתוג כמו קוקה קולה, אך "בשטח" המיתוג לא עבד. לא ברשויות המקומיות. הוא תיאר זאת כחברה קטנה (כמו פיצה משפחתית) שעברה למקום גדול אחר, ושם זה מאבד את ההון שלו. הם מקבלים תרומות מוכוונות מטרה כגון נערים ונערות על רצף האוטיסטי. קרנות ספציפיות לפרויקטים³⁴.

אינטגרציה לאחר האיחוד

לפי דברי ניסים שלם, כל העובדים של עמותת היעד עד שנת 2012 נקלטו לעמותת הקלט וזה כי זכויות העובדים חשובות להם. העובדים נקלטו לעמותת היעד עם כל התנאים שהיו להם והם הוכנסו לתוך הסכם קיבוצי.

שתי העמותות היו עמותות אחיות, שתיהן מהמשנה של ז'בוטינסקי, תל-חי. ואמרו שיפעלו לפי זה. ההתחלה הייתה קשה, אמנם אותה אידיאולוגיה חברתית אבל בתנועת ביתר הייתה מורכבות שונה. עמותת הקלט חברתית יותר לעומת עמותת היעד. העמותה המאוחדת קיימה 2 קורסי מדריכים ב-2 מקורות שונים. לקח להם 6 שנים להביא את המדריכים לאותו מקום של מדריכי עמותת הקלט.

הוא טוען כי חבל שהמדינה לא הקשתה עליהם בשנת האיחוד ודאגה לפירוק עמותת ביתר. העמותה המשיכה לחיות ונוצר בלבול. זימנו את ניסים שלם לבית משפט, על חוב שאותה עמותה השאירה במחנה שהם עשו לילדים. השופטת שאלה: "אם אתה לקחת, למה לא בדקת מה הם המשיכו לעשות?" לכן, מסוכן להשאיר עמותה שעוד חיה. בסופו של דבר, ביה"מ הכריע לפרק את העמותה. חלק מהאנשים פנו לרשם העמותות ואמרו "רגע, אם יש חוב, למה נוער לאומי

לא תשלם את החוב". הרשם השיב "זה לא מיזוג בין עמותות". העמותה המשיכה לפעול, עשתה טעויות כספיות. זה היה יכול ליצור תקדים, למנוע העברת פעילויות. אם היה נדרש לשלם את החוב. לכן זה הוגן. זה מטשטש גבולות.

כמו כן הרבה אנשים מהתנועה המשיכו להחיות בדיבורים את האג'נדה שלהם, והבטיחו עוד שנה נחזור להיות בלבד שלנו". מישו אמר "עדיף שנעשה כמעשה מצדה", עדיף להם למרות שהתורה נשארה, הם מרגישים שמהו השתנה בבית". כחלק ממשנתו של ז'בוטינסקי הם לומדים את המשפט "שקט הוא הרפס של ז'בוטינסקי", לא שותקים, עומדים, מדברים. ו- "נמשיך להשתמש בבית שלנו". כלומר חלק מהמשפטים הם הפכו אותם לאנטי הבית שהם נמצאים".

הבדלים בין התנועות: אצלם: רכז, אצלנו: מפקד. אצלם: מעוז, אצלנו: סניף. מבלי לפגוע בחבורה שהצטרפה. ניסים משווה זאת לנישואין. בנישואין ישנו איבוד זהות של האישה והגבר על מנת לחיות ביחד. אם כל הזמן האישה תסתכל על ביתה, זה לא טוב. כל עוד משכילים לקחת את בני הזוג לעבור תהליך חינוכי, זו תהיה הצלחה.

אך עדיין יש קושי לקבל את האיחוד. מקרים שיכולים להמחיש זאת לדוגמא: דירת מדריכים הודיעו שהתקלקל המקרר. הוא, היו"ר, כאב ל-8 ילדים, כדאגה לילדיו בזמן מחסור, נסע לחנות וקנה מצרכים, על מנת להביא לדירה שיסתדרו עד שייתקבל מקרר חדש. ברשתות החברתיות שלהם הם לא קיבלו את הביקור של היו"ר כדבר חיובי. הם כתבו "לא נמכור אידיאולוגיה בכסף" "רואים שנאבד את הזהות בבית הזה".

סיפור נוסף: בגלל הקורונה, צריך לציין למי שייכים שירותים במחנה הקיץ. במחנה הייתה רוח בירושלים והסירה חלק מהשלטים. השלטים שנפלו היו של המעוזים. הם כתבו ברשתות "תראו מה קרה לנו, אפילו שירותים אין לנו"

דוגמא נוספת להבדלים: המעוזים של תנועת ביתר היו עושים קורסים בתוך חדרים. ואילו הנוער הלאומי היו בשטח, ביער. זה שונה. הגיעה תלמידה למחנה עם מזוודה לתנאי השטח, זה היה המחנה הראשון שלה. היא התיישרה על המזוודה ולא רצתה להצטרף. הייתה מאוד מאוכזבת. הוא פנה אליה בשאלה: האם היית קודם במחנה, היית בחדרים? היא ענתה: "לא, זה המחנה הראשון שלי". אז איך את יודעת את ההבדל בחוויה? היא שמעה מילדים מביתר שכך היה בעבר ולכן הייתה מאוכזבת מראש"

בהתייחסות לשינוי לסממני התנועה בעקבות האיחוד:

סמל: בנושא שימוש בסמל משותף, יש עדיין משחק בנושא הזה. במכתבים הרשמיים מופיע הסמל המשותף. אך בשטח, כל אחד במעוז שלו.

חולצת תנועה: ישבו יחד בסיום הקיץ. הדפיסו חולצות חדשות. טריקו משותף (לא בבד המקורי). חלק מהמעוזים לא הסכימו לשים את החולצות.

פייסבוק: יש לתנועת ביתר פייסבוק, הוא החליט לא לסגור אותו ולאפשר להם להתבטא שם.

תפקידים: הוא לא פירק את תפקיד ראש ההנהגה. מזכיר את העבר. אחד מהעוגנים ששמר. רכז הארצי וראש ההנהגה אחראים על משכורות. הרכז הארצי אחראי על טיולים, ארוע ביטחוני, ונהלי משרד החינוך. היות והוא עובר השתלמויות, הכל מתחתיו.

עמותת ברית טרומפלדור בארץ ישראל - שנת 2016-

בדוח הביקורת של החשב הכללי מיולי 2016 עלו מספר ליקויים בתפקוד העמותה בהקשר לניהולה התקין על פי חוק העמותות תש"ם-1980:

- בשנת 2013 קיבלה העמותה תרומות מגופים אשר תרמו מעל 20,000 ₪ לעמותה. עם זאת, לא ניתן ביאור לכך בדוחות הכספיים לשנת 2013, כמתחייב בתקנות העמותות.
- העמותה מנהלת קשרים עם נותני שירות וצדדים קשורים ללא עריכת הסכמי התקשרות כנדרש.
- בשנת 2012 נעשו העברות כספיים מהעמותה לעמותת "מוקדים חברתיים" בזמן שזו לא החזיקה בידיה אישור ניהול תקין.
- ברשות העמותה אין פנקס קבלות המיועד לתרומות אותן היא מקבלת ואילו העמותה מעניקה קבלה ידנית לתורמיה.
- העמותה אינה מנהלת הסכמי העסקה כנדרש עם עובדי העמותה, לרבות עובדים המוגדרים כמנהלי פרויקטים.
- העמותה אינה מקפידה לציין את שמה המלא, בתוספת הסיומת "עמותה", "ע"ר" או עמותה רשומה על גבי המסמכים הרשמיים היוצאים מטעמה. כמו כן, מוסיפה העמותה את המילה בית"ר לשמה.
- העמותה לא העבירה את אישור בנק בדבר פרטי החשבונות שהתנהלו על שם העמותה, שמות מורשי החתימה ומיופי הכוח בחשבונות אלו הכוללים את החיוב לחתימת שניים ממורשי החתימה יחד בצירוף חותמת העמותה לשנים 2012-2014.
- העמותה לא מסרה לביקורת פרוטוקולים של ועדת הביקורת בשנים 2012-2014. מעיון בפרוטוקולים עולה כי ועדת הביקורת אינה ממלאת את תפקידה כדרש ואינה פועלת בהתאם להנחיות להתנהלות עמותות.
- העמותה איננה מקיימת את חובות הדיווח כנדרש בסעיף 38 לחוק העמותות. אי קיום חובת הדיווח כאמור, מהווה עילת פירוק לפי סעיף 49 לחוק העמותות.

השתלשלות האירועים-

- בדצמבר 2016 שלח רשם העמותות מכתב לעמותה. במכתב תוארו כל הליקויים שנמצאו בביקורת עומק שנעשתה ע"י החשב הכללי. כמו כן, רשם העמותות דרש מהעמותה להעביר את מידע ומסמכים בצירוף אסמכתאות²⁷.
- במרץ 2017, שלח רשם העמותות מכתב נוסף לעמותה ובו צירף את המסמך מדצמבר 2016 וציין כי העמותה לא נשלחה את הנדרש²⁸.
- באפריל 2018 נשלח מכתב מרשום התאגידיים לעמותה ובו נתנו התראה לפני פירוק²⁹.
- העמותה שלחה מכתב ביוני 2018 וביקשה הארכה לשליחת המסמכים הנדרשים³⁰.
- בינואר 2019 נפתח תיק בבית משפט בבקשה למתן צו פירוק לעמותה³¹.
- בית המשפט החליט כי צו הפירוק נגד העמותה ייכנס לתוקף ביום 4.8.2019³².

האם המיזוג הצליח?

לדברי בכירה המיזוג לא הצליח, המתח נשמר ונוכח עד היום³³.

לדברי ניסים שלם, יש התקדמות מאוד יפה מההתחלה, וכעת שגם ביתר התפרקה יש הקלה.

בשנת 2016, משרד החינוך החליט לעשות מפקד, והודיע רשמית שהעמותה לא יכול להשתמש בשתי שמות.

אלא בשם המאוחד: נוער לאומי-ביתר.

ניסים דאג מאוד. מה יהיה בבתי הספר?, שואלים מדריכים, ילדים. יש 100 שאלות. ישנם כאלה שמזוהים עם

ביתר וישנם עם הנוער הלאומי. אך הייתה הצלחה מרשימה. המפקד היה טוב יותר מהקודם.

התנועה השביעית בגודלה, 7000 תלמידים. לאחר איחוד לא קל. ושהילדים יענו על שם אחד. זו הייתה חומת

שהצליחו להגיע למטרה הראשונה. לעבור את המפקד היחיד כמו שצריך.

הם הכינו עצמם למפקד, נאמר להם "זה החיים של כולנו", צריכים לדאוג לבית ביחד, השיטפון מגיע.

אחרת הבית לא יהיה קיים פה ולא פה. והם הצליחו לקבל חותמת על הנושא".

גורמי הצלחה

קורס/ תוכן הדרכתני אחד. לא רק בחוברת. גם באותו מקום. אוהל מול אוהל. אותו חדר אוכל. הפיזיות מאוד חשובה.

הימצאות באותו מקום. אותו שולחן, אותם מנקים³⁴.

גורמי כישלון

אנשים עם עבר, בעלי "הזיכרון התנועתי הקודם", צריך למדר אותם. לקיחת הזיכרון לשני הגופים יכול להוביל לקשיים, כי לשני הגופים הזיכרון לא יכול להיות זהה. להשאיר ישות משפטית לאחר העברת הפעילות לא טוב. הם נשארים עם הזיכרון וכל הזמן מנסים לתפוס נפח³⁴.

1. הנוער הלאומי בית"ר, (ח"ת) בתוך ויקיפדיה, עודכן לאחרונה ב-6.9.2020, מתוך https://he.wikipedia.org/wiki/%D7%94%D7%A0%D7%95%D7%A2%D7%A8_%D7%94%D7%9C%D7%90%D7%95%D7%9E%D7%99_%D7%91%D7%99%D7%AA%22%D7%A8
2. תנועת הנוער הלאומי העובד והלומד, 2011, דוח כספי.
3. תנועת הנוער הלאומי העובד והלומד, (ח"ת) תנועת הנוער העובד והלומד, מתוך <https://noal.org.il/about/noal>
4. תנועת הנוער הלאומי העובד והלומד, 2011, דוח מילולי.
5. תנועת הנוער הלאומי העובד והלומד, 2010, דוח מילולי.
6. תנועת הנוער הלאומי העובד והלומד, 2010, דוח כספי.
7. הנוער הלאומי בית"ר, 2012, דוח כספי.
8. תנועת הנוער הלאומי העובד והלומד, 2008, דוח כספי.
9. תנועת הנוער הלאומי העובד והלומד, 2009, דוח כספי.
10. הנוער הלאומי בית"ר, 2013, דוח כספי.
11. הנוער הלאומי בית"ר, 2014, דוח כספי.
12. ברית טרומפלדור בארץ ישראל, (ח"ת) אודות, מתוך <https://www.israeltoremet.org//amuta/580096477>
13. ברית טרומפלדור בארץ ישראל, (ח"ת) ברית טרומפלדור בארץ ישראל, מתוך <https://next.obudget.org/i/org/association/580096477>
14. ברית טרומפלדור בארץ ישראל, 2011, דוח כספי.
15. ברית טרומפלדור בארץ ישראל, (ח"ת) בתוך ויקיפדיה, עודכן לאחרונה ב-26.1.2021, מתוך <https://he.wikipedia.org/wiki/%D7%91%D7%99%D7%AA%22%D7%A8>
16. ברית טרומפלדור בארץ ישראל, 1990, תעודה לרישומה של עמותה.
17. ברית טרומפלדור בארץ ישראל, 2008, דוח מילולי.
18. ברית טרומפלדור בארץ ישראל, 2010, דוח מילולי.
19. ברית טרומפלדור בארץ ישראל, 2011, דוח מילולי.
20. ברית טרומפלדור בארץ ישראל, 2012, דוח כספי.
21. ברית טרומפלדור בארץ ישראל, 2013, דוח כספי.
22. ברית טרומפלדור בארץ ישראל, 2008, דוח כספי.

23. ברית טרומפלדור בארץ ישראל, 2009, דוח כספי.

24. ברית טרומפלדור בארץ ישראל, 2010, דוח כספי.

25. הנוער הלאומי בית"ר, (ח"ת) בתוך ויקיפדיה, עודכן לאחרונה ב-6.9.2020, מתוך

https://he.wikipedia.org/wiki/%D7%94%D7%A0%D7%95%D7%A2%D7%A8_%D7%94%D7%9C%D7%90%D7%95%D7%9E%D7%99_%D7%91%D7%99%D7%AA%22%D7%A8

26. הנוער הלאומי בית"ר, 2013, דוח מילולי.

27. ברית טרומפלדור בארץ ישראל, 2016, דו"ח ביקורת עומק של החשב הכללי.

28. ברית טרומפלדור בארץ ישראל, 2017, דו"ח ביקורת עומק של החשב הכללי.

29. ברית טרומפלדור בארץ ישראל, 2018, ברית טרומפלדור בארץ ישראל- התראה לפני פירוק.

30. ברית טרומפלדור בארץ ישראל, 2018, ברית טרומפלדור בארץ ישראל.

31. ברית טרומפלדור בארץ ישראל, 2019, אישור פתיחת תיק, מסמך בית משפט.

32. ברית טרומפלדור בארץ ישראל, 2019, מסמך בית משפט.

33. ראיון חסוי, 18.2.2021, ראיון בוצע ע"י ד"ר רחל אזוראל כאליפא.

34. ניסים שלם, 1.3.2021, ראיון בוצע ע"י ד"ר רחל אזוראל כאליפא.

35. שולי וייס, 2021, 2.3.2021, ראיון בוצע ע"י ד"ר רחל אזוראל כאליפא.

נספחים

נספח 1: דוח רווח והפסד תנועת הנוער הלאומי העובד והלומד 2008-2011 והנוער הלאומי- בית"ר 2012-2014

2014	2013	שנת האיחוד 2012	2011	2010	2009	2008	פירוט	בש"ה
375,141	279,394	211,776	362,744	608,415	523,201	199,675		הכנסות מפרויקטים למעט הקהילה
1,874,926	1,484,071	1,306,762	1,129,871	1,684,582	1,720,137	997,887		השתתפות הסתדרות העובדים הלאומית
-	-	-	-	-	8,282	20,511		השתתפות הסוכנות היהודית
2,245,419	2,126,340	2,107,839	1,839,709	1,077,050	308,460	331,411		השתתפות משרד החינוך- תמיכות נוער
256,069								השתתפות משרד החינוך- שנת שירות
148,520	-	61,354						השתתפות משרד ראש הממשלה
755,828	658,744	499,045	440,238	317,653	289,677	204,603		השתתפות רשויות ומועצות מקומיות
658,400	563,817	277,624	351,098	278,969	242,014	182,226		השתתפות חניכים במפעלים
179,105	135,734	101,019	75,937	24,405	8,555	13,749		הכנסות מדמי חבר
-	7,200	-	-	-	-	-		הכנסות מתרומות
-	-	-	-	-	-	10,000		סכומים ששוחררו מהגבלה
6,493,408	5,255,300	4,565,419	4,199,597	3,991,074	3,100,326	1,960,062		סה"כ הכנסות- מחזור פעילות
2,456,839	2,563,771	2,018,816	1,360,610	1,724,820	1,447,082	1,196,387		שכר עבודה והוצאות נלוות
370,262	227,351	640,238	691,193	693,662	400,185	346,575	מפעלים ומפעלי קיץ	הוצאות תפעול שוטפות
195,403	229,217	254,405	202,434	246,572	238,364	69,612	פרויקטים למען הקהילה	
636,657	680,139	1,169,497	363,396	171,828	69,277	38,070	טיפול סניפים בפרברים	
418,416	-	11,250	32,812	61,333	52,751	-	פרויקט שנת שירות	
	-	-	6,880	20,842	163,403	60,271	פעילות הלהקה	
14,500	20,132	56,974	122,300	24,143	34,376	28,381	אבטחה	
-	-	-	204,954	299,894	278,339	166,840	אחזקת רכב ונסיעות	
157,295	116,634	113,132	117,634	-	-	-	פרויקטים יהדות ודת	
734,068	563,609	-	-	-	-	-	פרויקט ראש הממשלה	
-	-	-	80,786	-	-	-	פרויקט הנצחה	
4,983,440	4,400,853	4,264,312	3,182,999	3,243,094	2,683,777	1,906,136		סה"כ הוצאות- עלות פעילות
1,509,968	854,447	301,107	1,016,598	747,980	416,549	53,926		הכנסות נטו מפעילות

785,589	791,707	585,555	439,158	390,895	384,246	268,147	שכר ונלוות, דמי שכירות ואחזקה, מיסים ואגרות, דואר וטלפון, משרדיות, שירותים מקצועיים (הסתדרות העובדים הלאומית), הוצאות עודפות, כיבודים, ביטוחים, קנסות, פחת	הוצאות הנהלה וכלליות
724,379	62,740	-284,448	577,440	357,085	32,303	-214,221		הכנסות נטו לפני מימון
10,249	12,003	12,383	12,816	13,466	13,914	11,452		הוצאות מימון נטו
714,130	50,737	-296,831	564,624	343,619	18,389	225,673		הכנסות נטו אחרי מימון
12,547	-	-	-	1,315	-			הפסד הון ממכירת רכוש קבוע
701,583	50,737	- 296,831	564,624	342,304	18,389	- 225,673		הכנסות נטו לשנה

נספח 2: דוח רווח והפסד תנועת הנוער בית"ר 2008-2013

2013	2012	2011	2010	2009	2008	פירוט	בש"ח
921,639	1,177,143	1,633,981	1,479,527	465,288	546,755		דמי השתתפות בפעילויות נוער ואחרות
		88,414	230,829	688,863	615,501		השתתפויות רשויות ומוסדות
		724,656	650,751	669,018	712,323		תרומות והכנסות בשווה כסף
207,224	153,382						השתתפויות משרדי ממשלה
158,307	141,994						השתתפויות רשויות מקומיות
304,835	360						הכנסות מתרומות
608,844	487,232					הכנסות אלו כוללות הערכה של עלויות השכר בגין רכזים ומדריכים בוגרים של העמותה, אשר מתנדבים בעמותה שווי שכ"ד המתקבל בחינם ואינו משולם- שימוש לצורך פעילות מעווי העמותה בכל הארץ, העמותה איננה משלמת שכ"ד בגין שימוש זה.	הכנסות בשווה כסף
421,294	801,314					העמותה קיבלה שירותים שונים מספקים אשר שולמו ע"י צדדים קשורים, שירותים אלו נרשמו כהכנסות מתשלומי הוצאות על ידי גורמים שלישיים. כמו כן תשלומים אלו כוללים השתתפות בשכר רכזים ומדריכים וכן שירותי הנהלת החשבונות ששולמו ע"י צדדים שלישיים.	הכנסות מתשלומי הוצאות על ידי צדדים שלישיים
2,622,143	2,761,425	2,447,051	2,361,107	1,823,169	1,874,579		סה"כ הכנסות- מחזור פעילות
745,641	860,239	704,045	706,650	567,838	562,863	עלויות שכר עובדים של העמותה, הוצאות בשווי כסף, השתתפות בשכר לפעילויות על ידי צדדים שלישיים	משכורות ונלוות
1,491,524	1,966,183	1,535,251	1,292,842	1,027,250	917,589	עלויות פעילויות נוער ואירועי תרבות, הוצאות בשווי כסף- שווי שכ"ד המתקבל בחינם ואינו משולם, הוצאות ששולמו ע"י צדדים שלישיים.	פעילויות נוער ואירועי תרבות
2,237,165	2,826,422	2,239,296	1,999,492	1,595,088	1,480,452		סה"כ הוצאות- עלות פעילות
384,978	-64,997	207,755	361,615	228,081	394,127		הכנסות נטו מפעילות

93,510	121,397	185,898	211,681	95,440	276,984	משכורות ונלוות הנהלה, תקשורת, משרדיות, עודפות, אגרות, שכר טרחה מקצועי, ביטול יתרות והוצאות פחת	הוצאות הנהלה וכלליות
291,468	-186,394	21,857	149,934	132,641	117,143		הכנסות נטו לפני מימון
7,906	8,807	10,303	9,287	8,086	4,401		הוצאות מימון, נטו
283,562	-195,201	11,554	140,647	124,555	112,742		הכנסות נטו לשנה

נספח 3: דוח מאזן תנועת הנוער הלאומי העובד והלומד 2008-2011 והנוער הלאומי- בית"ר 2012-2014

2014	2013	שנת האיחוד 2012	2011	2010	2009	2008	פירוט	בש"ח
817,571	73,551	478,113	608,025	757,210	66,175	71,787	קופה, קופה קטנה, עו"ש, פיקדונות	מזומנים ושווי מזומנים
-	-	78,600	-	-	-	-		ניירות ערך סחירים
1,223,949	804,176	331,322	605,418	10,443	114,681	31,619	שקים לגביה, חברות כרטיסי אשראי, הכנסות לקבל, מקדמות לספקים, הוצאות מראש	הייבים ויתרות חובה
2,041,520	877,727	888,035	1,213,443	767,653	180,856	103,406		סה"כ נכסים שוטפים
257,233	276,336	276,885	256,565	105,368	117,666	78,016	מלאי משחקים בסניפים, ריהוט וציוד, שיפורים במושכר, השתתפות בהמת מבנה	רכוש קבוע נטו
257,233	276,336	276,885	256,565	105,368	117,666	78,016		סה"כ נכסים שאינם שוטפים
2,298,753	1,154,063	1,164,920	1,470,008	873,021	298,522	181,422		סה"כ נכסים
315,361	122,409	196,344	518,943	373,333	112,161	68,380		ספקים ונותני שירותים
802,479	430,030	415,563	189,797	297,297	288,472	213,838	עובדים ומוסדות בגין שכר, הפרשה לחופשה, זכאים אחרים והוצאות לשלם	זכאים ויתרות זכות
1,117,840	552,439	611,907	708,740	670,630	400,633	282,218		סה"כ התחייבויות שוטפות
75,004	197,298	199,424	110,848	116,595	154,397	174,101		התחייבויות בשל סיום יחסי עובד-מעביד, נטו
75,004	197,298	199,424	110,848	116,595	154,397	174,101		סה"כ התחייבויות שאינן שוטפות
1,192,844	749,737	811,331	819,588	787,225	555,030	456,319		סה"כ התחייבויות

257,233	276,336	276,885	256,565	105,368	117,666	78,016	ששימשו לרכישת רכוש קבוע
848,676	127,990	76,704	393,855	-19,572	-374,174	-352,913	לשימוש לפעילויות שלא יועדו ע"י ההנהלה
1,105,909	404,326	353,589	650,420	85,796	-256,508	-274,897	עודף בנכסים נטו שלא קיימת לגביהם הגבלה
1,105,909	404,326	353,589	650,420	85,796	-256,508	-274,897	סה"כ נכסים נטו
2,298,753	1,154,063	1,164,920	1,470,008	873,021	298,522	181,422	סה"כ התחייבויות ונכסים נטו

נספח 4: דוח מאזן תנועת הנוער בית"ר 2008-2013

2013	2012	2011	2010	2009	2008	פירוט	בש"ה
117,084	27,873	164,476	37,268	247,539	101,162		מזומנים ושווי מזומנים
83,592	89,855	99,812	118,057	65,740	-		חייבים ויתרות חובה
207,224	153,382	-	131,495	319,980	904,224		הכנסות לקבל
407,900	271,110	264,288	286,820	633,259	1,005,386		סה"כ נכסים שוטפים
107,383	135,351	69,712	79,291	46,378	40,088	ריהוט וציוד משרדי, זכויות במקרקעין	רכוש קבוע, נטו
107,383	135,351	69,712	79,291	46,378	40,088		סה"כ נכסים שאינם שוטפים
515,283	406,461	334,000	366,111	679,637	1,045,474		סה"כ נכסים
317,337	237,776	293,765	181,007	241,828	325,052	ספקים- חובות פתוחים והמחאות לפירעון	ספקים
170,240	427,541	129,591	277,148	331,636	729,002	מוסדות ועובדים, הוצאות לשלם, עמותות קשורות	זכאים ויתרות זכות
487,577	665,317	423,356	458,155	573,464	1,054,054		סה"כ התחייבויות שוטפות
29,230	26,230	34,931	43,797	77,803	87,605	סך התחייבויות העמותה לפיצויי פרישה לעובדיה לתאריך המאזן, למעט התחייבויות המכוסות באמצעות תשלומים לפוליסות לביטוח מנהלים, אשר אינן בשליטתה וניהולה של העמותה	התחייבויות בגין סיום יחסי עובד מעביד
29,230	26,230	34,931	43,797	77,803	87,605		סה"כ התחייבויות שאינן שוטפות
516,807	691,547	458,287	501,952	651,267	1,141,659		סה"כ התחייבויות
-108,907	-420,437	-186,229	-215,134	-18,008	-136,274		שימשו לפעילויות (גירעון)
107,383	135,351	61,942	79,293	46,378	40,089		שימשו לרכוש קבוע
-1,524	-285,086	-124,287	-135,841	28,370	-96,185		סה"כ נכסים נטו שלא קיימת לגביהם הגבלה
-1,524	-285,086	-124,287	-135,841	28,370	-96,185		סה"כ נכסים נטו
515,283	406,461	334,000	366,111	679,637	1,045,474		סה"כ התחייבויות ונכסים נטו



איחוד מספר 7

אג'נדה מרכז ישראלי לאסטרטגיה תקשורתית בע"מ, עורו (חל"צ) והשדרה החברתית

בע"מ (חל"צ)

איחוד בשנת 2013

חברה 1: אג'נדה מרכז ישראלי לאסטרטגיה תקשורתית בע"מ

החברה נרשמה ב-21.8.2003 כחברה מוגבלת בערבות². היא הוקמה ע"י איל מלמד, בטסי קלוש, יואב בן דרור, יואב שרון, צור דבוש וקרן דהן. ההקמה של החברה הייתה בתמיכת קרן פורד ובייסוד משותף של ארגון שתיל וחברת בן-אור תקשורת.

החברה עוסקת בייזום קמפיינים בנושאים חברתיים ומתן שירותי ייעוץ והדרכה לארגונים חברתיים בעבודתם עם התקשורת^{1,19}.

הארגון פועל כ"מוסד ציבורי" בהתאם לסעיף 9 (2) לפקודת מס הכנסה והכנסות החברה פטורות ממס.

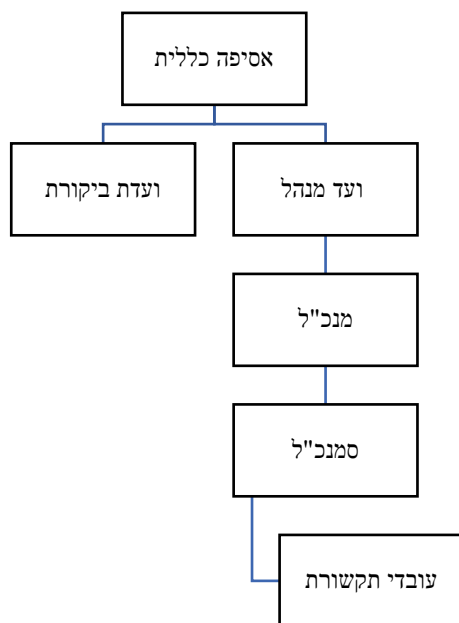
במרץ 2013 החברה נרשמה בפנקס החברות כחברה תועלת הציבור לאחר שהתקבל על כך אישור של רשם

ההקדשות. במהלך שנת 2013, לאחר האיחוד, העמותה שינתה את שמה ל"אנו- עושים שינוי בע"מ".

מטרות החברה שבת 2012

החברה הוקמה לצורך השגת מטרות ציבוריות ללא כוונת רווח, בתחומי הדרכה, הפצה, ייעוץ וקידום יכולות תקשורתיות לארגונים, בנושאי זכויות האזרח, צדק כלכלי וחברתי וכיו"ב²³.

מבנה ארגוני שנת 2012



תיאור בעלי תפקיד:

לחברה 10 חברי ועד מנהל- בן צבי אוריאלה, ברנשטיין אריק, מגנט דליה, פריץ גיבסון איטה, ליאל רחל, תותרי מרי, חגית ויינשטוק, עינב בן יהודה, יואב שטרן ובוועז תמיר. כמות המועסקים בחברה ב-2012 הינה 12 עובדים.

הכנסות

עיקר הכנסות החברה נובעות מהקצבות ותרומות, השתתפות בהוצאות וסדנאות.

המחזור הכספי של העמותה שנת 2011

כ-2.5 מיליון ש"ח (ראה דו"ח רווח והפסד נספח 1).

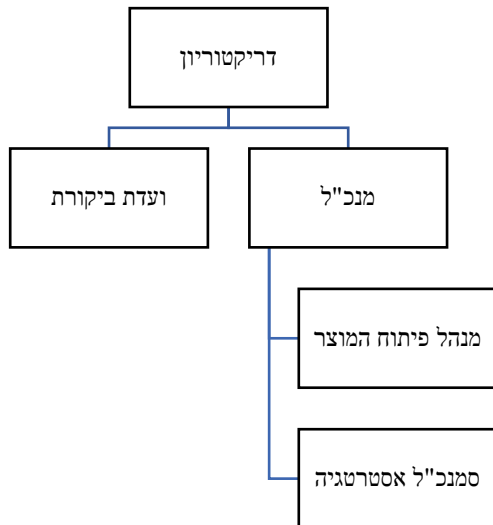
חברה 2: עורו= התנועה האזרחית החדשה בע"מ (חל"צ)

התנועה הוקמה בשנת 2010 ע"י רוני דואק, מריוס נכט, חגית בגר, יואב בן דרור ואיל מלמד. ב-9.2.2011 התאגדה ונרשמה כחל"צ בשם "התנועה האזרחית החדשה בע"מ"¹⁴. התנועה עוסקת בהקמת קמפיינים ציבוריים ופעילות אזרחית להשפעת הסדר היום האזרחי ותהליכי קבלת החלטות לאומיים.

מטרות החברה שנת 2011

להיות תנועה חברתית- ציבורית המאפשרת לרוב האזרחי להשפיע על סדר היום האזרחי ועל תהליכי קבלת החלטות לאומיים.

מבנה ארגוני שנת 2011



תיאור בעלי תפקיד:

כמות המועסקים בחברה ב-2011 הינה 3 עובדים.

הכנסות

עיקר הכנסות החברה נובעות מתרומות.

חברה 3: השדרה החברתית בע"מ

החברה הוקמה בשנת 2012 ע"י אריאל וינטר, אריה רייכמן, קרן דהן וצור דבוש. בשנת 2013 התאגדה החברה באישור הרשם כחל"צ.

בשנת 2012 אחרי המחאה החברתית ופינוי המאהל בשדרות רוטשילד הוחלט להקים את "השדרה" כשדרה וירטואלית למאבקים על בסיס הפעילות החברתית של חברת "בשותף". התוצאה הייתה הקמת אתר אינטרנט המאפשר להקים, להפעיל ולנהל מאבק דיגיטלי על ידי כל פעיל חברתי. הכלי המרכזי באתר "השדרה", היה מנגנון שליחת מיילים למקבלי החלטות.

מטרות החברה שנת 2012

1. לקדם את הסיקור של נושאים חברתיים באמצעי התקשורת ולהשפיע על אופן הסיקור.

2. לסייע לארגונים העוסקים בשינוי חברתי לקדם את מטרותיהם באמצעות התקשורת.

האיחוד

ארגון "אנו עושים שינוי בע"מ" הוא תוצאת האיחוד של שלושה ארגונים מובילים לשינוי חברתי- אג'נדה השדרה ועורו.

מגמות האיחוד בטווח הארוך- שינוי טכנולוגי - אופי המאבק הדיגיטלי השתנה מעיתונות כתובה לאינטרנט ורשתות חברתיות, כך אג'נדה איבדה את יכולת הליבה שלה והפכה לפחות רלוונטית.

ההזדמנות באיחוד - הגדלת האימפקט החברתי ושיפור מצב כלכלי.

מניעי האיחוד

- אג'נדה- קשיי מימון. לארגון קיים ותק ומוניטין.
- עורו- עמדו בפני פרשת דרכים אסטרטגית והיו להם תורמים (מימון לטווח ארוך).
- השדרה- תורם מרכזי ומעורב וסטרטאפ חדשני. חיפשו מותג קיים להצטרף אליו.

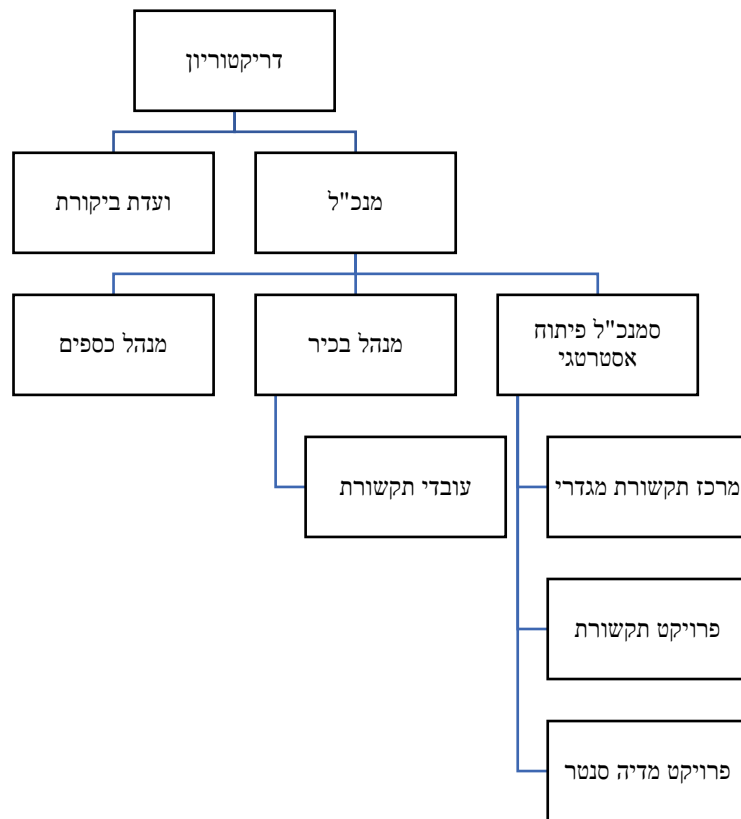
תהליך האיחוד

- בשנת 2012, הקרן הראשית שממנת את ארגון אג'נדה החליטה להפסיק את התקצוב והודיעה על סגירת העמותה. הפתרון המידי היה קיצוץ משמעותי שיצר משבר פנימי. במקביל היה ניסיון לגיוס כספים אך ללא הצלחה. הועד טען כי יש לקבל את ההחלטה האמיצה שהיא סגירת העמותה.
- בתיה קלוז, נציגת קרן מוריה שתורמת לאג'נדה, החליטה מתוך היכרות אישית עם מנכ"ל "השדרה" להושיב אותו עם סמנכ"לית אג'נדה על מנת לחשוב על שיתוף פעולה.
- תהליך "בחירת היתכנות המיזוג" לקח שלושה חודשים בוועדה מצומצמת של מנכ"ל ויועץ מהשדרה ומנכ"לית וסמנכ"לית מאג'נדה.
- העמותות מעולם לא ביצעו מיזוג רשמי, השדרה "קלטה" את אג'נדה והמנכ"ל שלה הפך להיות המנכ"ל של העמותה הממוזגת וקיבל את המנדט לבנות ועד מנהל חדש. תהליך זה ארך כחצי שנה. לאחר המיזוג החלו לבנות אסטרטגיה לארגון המאוחד. במקביל נעשה התהליך החוקי והפיננסי שכלל בדיקת נאותות מעמיקה.
- תוך כדי התהליך נוצר קשר עם ארגון "עורו". העמותה הממוזגת שמה לב שהפעילות של עורו דומה לפעילות שלה. עורו ביקשו, לאחר תהליך אסטרטגי בעמותה, שאג'נדה-השדרה ישלטו עליהם.
- לאחר המיזוג עם עורו התהליך התחיל מההתחלה - נעשה מיפוי של כל הפרויקטים שקיימים, הארגון הממוזג נמנע מלחתוך פרויקטים כך שנוצר עומס - לקח זמן להחליט מה עושים ולהתחיל לפעול.
- בטווח הקצר העמותות לא נסגרו והפרויקטים המשיכו להתנהל¹⁹.

העמותה המאוחדת

"אנו" הינו חל"צ לשינוי חברתי הפועל לחיזוק הדמוקרטיה הישראלית, קידום סוגיות חברתיות וכלכליות והעשרת השיח הציבורי באמצעות אקטיביזם תקשורתי ודיגיטלי. תחומי עיסוק הארגון הם הדרכה, הפצה, ייעוץ וקידום יכולות תקשורתיות לארגונים בנושאי זכויות האזרח, צדק כלכלי וחברתי וכיו"ב.

מבנה ארגוני של הארגון



תיאור בעלי תפקיד:

בשנת 2014 לחברה 6 חברי ועד מנהל- צור דבוש, בתיה קלוש, יואב בן דרור, יואב שטרן, אייל מלמד וקרן דהן. כמות המועסקים בחברה ב-2013 הינה 20 עובדים וב-2014 14 עובדים. פז כהן החליף את אריאל וינטר בניהול "השדרה" בסוף 2012 והוא ניהל את החיבור בין שלושת הארגונים ושימש כמנכ"ל "אנו" עד יולי 2018.

מטרות הארגון המאוחד

1. הדרכה וייעוץ תקשורתי לארגונים לשינוי חברתי.

2. קיום פעולות ופיקוח על אמצעי התקשורת.
3. קידום כלים דיגיטליים לניהול מאבקים חברתיים.
4. קידום נשים בתקשורת ומחוצה לה¹⁹.

הכנסות

הכנסות הארגון נובעות מתרומות והשתתפות בהוצאות ובסדנאות¹⁹.

ביבליוגרפיה

1. אג'נדה – לקידום החינוך והתרבות – בקשה לרישום עמותה 2013
 2. אג'נדה – לקידום החינוך והתרבות – תעודת רישום עמותה 2013
 3. אג'נדה – מרכז ישראלי לאסטרטגיה תקשורתית בע"מ (חל"צ) תעודת התאחדות מתוקנת של חברה לתועלת הציבור (2013)
 4. אנו - עושים שינוי בע"מ – דוח מילולי 2010
 5. אנו - עושים שינוי בע"מ – דוח מילולי 2011
 6. אנו - עושים שינוי בע"מ – דוח מילולי 2014
 7. אנו - עושים שינוי בע"מ – דוח מילולי 2015
 8. אנו - עושים שינוי בע"מ – דוח מילולי 2016
 9. אנו - עושים שינוי בע"מ – דוח כספי 2010
 10. אנו - עושים שינוי בע"מ – דוח כספי 2011
 11. אנו - עושים שינוי בע"מ – דוח כספי 2014
 12. אנו - עושים שינוי בע"מ – דוח כספי 2015
 13. אנו - עושים שינוי בע"מ – דוח כספי 2016
 14. התנועה האזרחית החדשה בע"מ, דוח מילולי לשנת 2011
 15. התנועה האזרחית החדשה בע"מ, דוח כספי לשנת 2011
 16. התנועה האזרחית החדשה בע"מ, דוח כספי לשנת 2012
 17. ויקיפדיה, אנו – עושים שינוי
- <https://he.wikipedia.org/wiki/%D7%90%D7%A0%D7%95-%D7%A2%D7%95%D7%A9%D7%99%D7%9D-%D7%A9%D7%99%D7%A0%D7%95%D7%99>
18. אבלוב אבי, 2013, צדק חברתי והשמדה עצמית, מידה – <https://mida.org.il/2013/03/17/%D7%A6%D7%93%D7%A7-%D7%97%D7%91%D7%A8%D7%AA%D7%99-%D7%95%D7%94%D7%A9%D7%9E%D7%93%D7%94-%D7%A2%D7%A6%D7%9E%D7%99%D7%AA/>
 19. עמותת נובה, 2006, מיזוגים במגזר השלישי, אוגדן מקרי בוחן מישראל וארה"ב. https://www.slideshare.net/nova_project/ss-59199943
 20. ללא כותב, שיתופים אסטרטגיות להשפעה חברתית, 2020, -

[https://wiki.sheatufim.org.il/%D7%90%D7%A8%D7%92%D7%95%D7%9F:%D7%90%D7%92%27%D7%A0%D7%93%D7%94 -
%D7%9E%D7%A8%D7%9B%D7%96%D7%99%D7%A9%D7%A8%D7%90%D7%9C%D7%99_%D7%9C%D7%90%D7%A1%D7%98%D7%A8%D7%98%D7%92%D7%99%D7%94_%D7%AA%D7%A7%D7%A9%D7%95%D7%A8%D7%AA%D7%99%D7%AA](https://wiki.sheatufim.org.il/%D7%90%D7%A8%D7%92%D7%95%D7%9F:%D7%90%D7%92%27%D7%A0%D7%93%D7%94-%D7%9E%D7%A8%D7%9B%D7%96_%D7%99%D7%A9%D7%A8%D7%90%D7%9C%D7%99_%D7%9C%D7%90%D7%A1%D7%98%D7%A8%D7%98%D7%92%D7%99%D7%94_%D7%AA%D7%A7%D7%A9%D7%95%D7%A8%D7%AA%D7%99%D7%AA)

21. ללא כותב, 2013, אג'נדה (עמותה), העין השביעית –

[https://www.the7eye.org.il/topic/%D7%90%D7%92%D7%A0%D7%93%D7%94-
%D7%A2%D7%9E%D7%95%D7%AA%D7%94?sa=X&ved=2ahUKEwiL-
IXs9qDnAhVNZVAKHV9xB3YQFjAAegQIARAB](https://www.the7eye.org.il/topic/%D7%90%D7%92%D7%A0%D7%93%D7%94-%D7%A2%D7%9E%D7%95%D7%AA%D7%94?sa=X&ved=2ahUKEwiL-IXs9qDnAhVNZVAKHV9xB3YQFjAAegQIARAB)

22. אתר עמותת אנו עושים שינוי בע"מ, 2020, - <https://www.anu.org.il/>

23. אג'נדה מרכז ישראלי לאסטרטגיה תקשורתית בע"מ, 2012, דוח כספי.

נספחים

נספח 1: דוח רווח והפסד אג'נדה מרכזי ישראלי לאסטרטגיה תקשורתית בע"מ 2010-2011 ואנו- עושים שינוי בע"מ

2014-2016

2016	2015	2014	2011	2010	בש"ח
<u>2,754,781</u>	<u>2,741,542</u>	<u>2,756,441</u>	<u>2,497,125</u>	<u>2,365,745</u>	מחזור הפעילות
1,540,304	1,278,119	1,584,646	1,183,864	1,293,255	הקצבות ותרומות
64,185	11,320	483,210	32,410	17,341	השתתפות בהוצאות ומסדנאות
1,150,292	1,452,103	688,585	1,280,851	1,055,149	סכומים ששוחררו מנכסים נטו שהוגבלו לפעילויות
<u>2,163,405</u>	<u>2,402,611</u>	<u>2,495,114</u>	<u>2,514,291</u>	<u>2,153,057</u>	עלות הפעילות:
1,466,035	1,011,918	1,513,431	1,170,767	993,788	שכר עבודה ונלוות
482,564	1,067,697	684,553	974,929	693,514	קורסים וסדנאות
			9,775	92,248	מעקב ומחקר תקשורת
5,520	6,499	12,488	5,395	6,352	אתר אינטרנט
			72,831	77,459	ייעוץ מומחים
3,895	100,280	45,666	66,753	86,897	גיוס כספים
86,887	121,176	135,915	128,159	122,762	דמי שכירות ואחזקת משרד
8,693	7,835	14,188	14,546	16,344	תקשורת
17,801	8,429	15,822	11,981	15,624	כיבוד, אירוח ומתנות
23,824	14,170	17,059	33,723	28,259	משרדיות
68,186	64,607	55,992	25,432	19,810	פחת
<u>591,376</u>	<u>338,931</u>	<u>261,327</u>	<u>-17,166</u>	<u>212,688</u>	עוף מפעילויות (גרעון)
349,329	343,541	343,263	376,637	395,677	הוצאות הנהלה וכליות
<u>242,047</u>	<u>-4,610</u>	<u>-81,936</u>	<u>-393,803</u>	<u>-182,989</u>	עודף נטו לפני הכנסות מימון, נטו (גרעון)
-8,573	-11,106	6,398	27,695	3,596	הכנסות (הוצאות) מימון, נטו
233,474	-15,716	-75,538	-366,108	-179,393	עודף (גרעון) נטו לשנה

נספח 2: דוח מאזן אג'דה מרכז ישראלי לאסטרטגיה תקשורתית בע"מ 2010-2011 ואנו- עושים שינוי בע"מ-2014

2016

2016	2015	2014	2011	2010	בש"ח
1,290,302	864,291	475,158	345,475	992,441	מזומנים ושווי מזומנים
49,710	49,698	49,673	1,080,213	806,958	השקעות לזמן קצר
23,049	48,273	43,705	56,297	50,371	חייבים ויתרות חובה
		2,000			המחאות לגבייה
1,363,061	962,262	570,536	1,481,985	1,849,770	סה"כ נכסים שוטפים
39,501	94,635	152,271	74,332	82,031	רכוש קבוע
39,501	94,635	152,271	74,332	82,031	סה"כ נכסים שאינם שוטפים
1,402,562	1,056,897	722,807	1,556,317	1,931,801	סה"כ נכסים
107,055	271,111	149,675	64,763	149,649	ספקים ונותני שירותים
63,974	211,586	152,190	247,248	102,844	המחאות לפירעון
185,897	21,398	60,607	30,318	61,859	זכאים ויתרות זכות
356,926	504,095	362,472	342,329	314,352	סה"כ התחייבויות שוטפות
6,294	9,855	14,692	38,274	45,164	עתודה לזכויות סוציאליות נטו
6,294	9,855	14,692	38,274	45,164	סה"כ התחייבויות שאינן שוטפות
475,924	242,450	258,166	849,372	1,215,480	נכסים נטו שלא קיימת לגביהם הגבלה
563,418	300,497	87,477	326,342	356,805	נכסים נטו שקיימת לגביהם הגבלה זמנית
1,039,342	542,947	345,643	1,175,714	1,572,285	סה"כ הון
1,402,562	1,056,897	722,807	1,556,317	1,931,801	סה"כ התחייבויות והון



איחוד מספר 8

האגודה לזכויות האזרח בישראל וארגון ילדים ישראלים

איחוד בשנת 2013

עמותה 1: האגודה לזכויות האזרח בישראל

האגודה הוקמה בשנת 1973 ע"י אורי צבי זכי, אייל מנחם גרוס, איריס רחמימוב, אסתר קני, בוסניה זביט, ברק מדינה, ז'קי דיאב, טליה רחל אהרוני, עבד אל פתאח נאסר, עמית שכטר, רות יובל, רחל ליאל ורחל עמרם. בתאריך 26.1.1983 האגודה נרשמה כעמותה^{5,6}.

להלן נתוני העמותה לפני תהליך האיחוד, שנת 2012

מטרות העמותה

1. לפעול למען ההגנה על זכויות האדם בישראל, בשטחים הנתונים בפועל לשליטתה, ובכל מקום שבו הפגיעה בזכויות נעשית על ידי רשויות ישראליות או מטעמן.
2. להתערב בפני רשויות שלטוניות למען ההגנה על זכויות האדם והאזרח ביוזמת האגודה או על פי פניות שיגיעו אל האגודה.
3. לקיים פעילות חינוכית במוסדות חינוך או מחוצה להם, במגמה לפתח ולהעמיק את המודעות לזכויות האדם והאזרח, מהותן, וחשיבותן בחברה דמוקרטית.
4. ליזום ולקיים ימי עיון, הרצאות וסימפוזיונים בבתי-ספר, במוסדות להשכלה גבוהה, במכללות למורים, מדרשות צבאיות ופורומים ציבוריים למען הגברת המודעות לזכויות האדם והאזרח בישראל.
5. להכין, לפרסם ולהפיץ חומר כתוב בנושא זכויות האדם והאזרח, לרבות חומר רקע וחומר עזר לתכניות לימודים לבתי ספר, עבור מערכת החינוך בשילוב עם המזכירות הפדגוגית והיחידה לתוכניות לימודים במשרד החינוך.
6. לפתח וליזום תכניות חקיקה לשם שמירה על זכויות האדם והאזרח בישראל ולהגנתן.
7. לעסוק בפעולות הסברה ציבוריות ולפרסם פרסומים להעלאת המודעות והרגישות לבעיות הקשורות בזכויות האדם והאזרח בישראל ובמדינות אחרות בעולם.

8. לטפח קשרי בירור או שתוף פעולה עם גורמי חוץ מקבילים, ולפעול למען הצטרפות ישראל לאמנות בינלאומיות הכוללות קידום זכויות האדם והאזרח, למען אשרור אמנות כאלה ומימושן בישראל בדרך חקיקה או בדרך יישום אחרת.

9. לפעול למען הגברת ההתנדבות בנושאי זכויות האדם והאזרח ובפעילויות האגודה.

10. האגודה לא תזדהה עם גוף מפלגתי או תנועה פוליטית כלשהם.

פעילויות העמותה

- פעילות רב מקצועית משולבת לשם מימוש כל זכויות האדם לכל בני האדם, בדגש על ביצור ערכי זכויות האדם והדמוקרטיה המהותית, צדק חברתי, שוויון מלא לכל אזרחי המדינה בדגש על מאבק באפליית אזרחי המדינה הערבים, זכויות האדם בשטחים הכבושים וחינוך לזכויות אדם.
- פעילות ציבורית למען זכויות האדם: קמפיינים ואירועים ציבוריים, פרסום דוחות וניירות עמדה, פעילות אונליין, דוברות לכלי התקשורת, קיום מצעד זכויות האדם ואירועים ציבוריים נוספים.
- הבאת מקרים עקרוניים של הפרת זכויות בפני הערכאות השיפוטיות השונות, בעיקר בפני בית המשפט העליון, לשם ביסוס נורמות של כיבוד זכויות האדם בקרב הגופים השלטוניים בישראל.
- מעורבות בתהליכי חקיקה לשם קידום הצעות חוק שתכליתן להגן על זכויות האדם והאזרח, ולשם מאבק ביוזמת חקיקה הפוגעות בזכויות אלו. פעילות בקרב קובעי מדיניות כדי להביא לשינוי מדיניות.
- הפעלת "הקו החם לזכויות האדם" - מענה לאנשים שזכויותיהם הופרו.
- פעילות חינוכית להנחלת ערכי זכויות האדם לכל שדרות החברה הישראלית, באמצעות השתלמויות, סדנאות, ימי עיון, פרסומים עיוניים וחינוכיים ועוד¹¹.

מיקום פעילות העמותה

לעמותה ארבעה סניפים - ת"א, ירושלים, נצרת ובאר שבע¹.



תיאור בעלי תפקיד:

לעמותה 14 חברי ועד מנהל- מזרחי טסים, גרוס אייל, מנאע עאדל, חזן שרה, סרגוטי ענת, שמש כוכבי, גבועלי שאול, פרל בנימין, קמפ אדריאנה, מהדב מומן, שטופלר גילה, דאוד אנואר, אמיר טלי ורם כהן².

הכנסות

עיקר הכנסות העמותה נובעות מתרומות, הקצבות מחו"ל, דמי חבר ואירועים בארץ².

המחזור הכספי של העמותה

כ-10.5 מיליון ש"ח (ראה דו"ח רווח והפסד נספח 1).

עמותה 2: ארגון ילדים ישראלים

העמותה הוקמה ב-24 למרץ 2010 ע"י שחם יונתן, אילן רותם וגורדון תמר.

מדובר בקבוצה של פעילים ופעילות שפעלו עוד לפני הקמת העמותה נגד גירוש ילדים מישראל (טיפול במהגרי עבודה ופיליפינים)¹³.

כשהתחילו בפעילות, הנושא היה חדש, עד כה טיפלו בזכויות של ילדים שנולדו וגדלו בישראל. כתוצאה מכך הייתה תקופה של העלמת עין מילדים שנולדו למהגרי עבודה. המדיניות הייתה שלא מגרשים אימהות¹³.

היה מאבק שטח שהיה מוצלח. מבחינה פוליטית הייתה התגייסות חוצה מפלגות. שר החינוך, גדעון סער הצליח לרתום אנשים רבים. ובכך הצליחו לעצור את הגירוש. הם הבינו שהם בנקודה מכרעת, זה לא מספיק. מה מונע מהם להיות מגורשים בעוד שנתיים?

1. החליטו שהילדים יקבלו מעמד.

2. הוסדרה הסוגיה שלא קיימות מדיניות הגירה.

3. הוחלט על הקמת עמותה.

רותם אילן, הייתה במהלך לימודי פסיכולוגיה קלינית. היא החליטה להפסיק את הלימודים ולפנות להקמת העמותה¹³.

תחילה, רותם יצרה קשר עם עמותות מהתחום, מוקד סיוע לעובדים זרים (כיום מוקד לפליטים ומהגרים), רופאים לזכויות האדם, האגודה לזכויות האזרח (התייעצה עם עו"ד עודד פלר שניהל את מחלקת ההגירה) ונעזרה בארגונים שונים. היה לה ברור שלא קיימת עתירה משפטית ולכן המאבק איננו משפטי. יונתן שחם, שותף מרכזי בהקמת העמותה, עסק בחלקים הבירוקרטיים הטכניים כמו חוקים, התנהלות מול רשם העמותות ועוד¹³.

העמותה הצליחה לקדם את החלטת ממשלה שקבעה קריטריונים לקבלת מעמד בישראל (מעבר לתושב קבע). החלטת ממשלה הינה מתן מעמד לילדי מהגרים. קבלת החלטת ממשלה היא שלב אחד. ב-2012 כשגדעון סער הפך לשר הפנים, הוא אישר בקשות של 221 משפחות. כמעט 800 משפחות קיבלו מעמד. המשפחות היו צריכות למלא המון מסמכים אחרת לא היו מקבלות את המעמד. מי שסייע להם לעשות זאת הייתה העמותה¹³.

להלן נתוני העמותה לפני תהליך האיחוד, שנת 2011

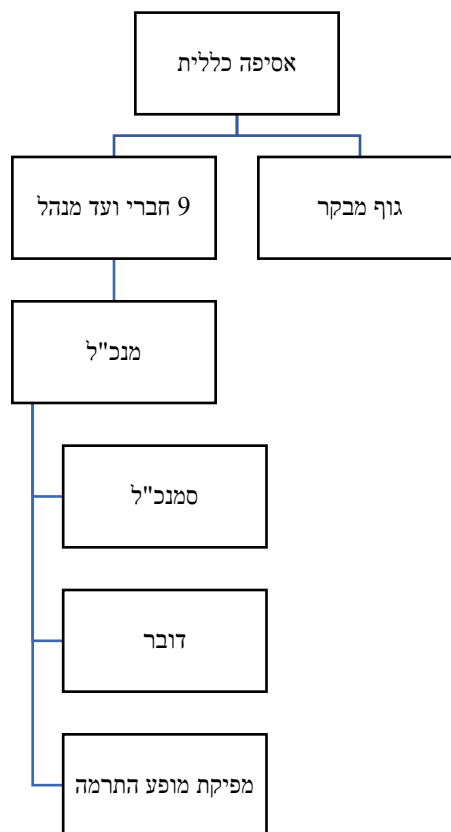
מטרות העמותה

להגן על זכויותיהם של ילדים למהגרים³.

פעילויות העמותה

- מאבק ציבורי נגד גירוש ולמען הענקת מעמד לילדי מהגרי עבודה ובכלל זה הפגנות, תקשורת, כתיבת ניירות עמדה ושדלנות.
- ליווי משפחות מהגרי עבודה בתהליך הגשת בקשות למעמד קבע מכוח החלטת הממשלה להעניק מעמד לילדי שוהים בלתי חוקיים שהתקבלה בחודש אוגוסט 2010.

מבנה ארגוני שנת 2012³



תיאור בעלי תפקיד:

לעמותה 9 חברי ועד מנהל- גורדון תמר, פלר עודד, כהן ליפשיץ אסנת, אלמגור גילה, רוזן סיגל, קאופמן נועה, ברמן יונתן, אוליבייה אוסקר ומרוז גיא³. בשנת 2012 לעמותה 50 מתנדבים.

הכנסות

עיקר הכנסות העמותה נובעות מתרומות. התורמים העיקריים הם- שמואל חרל"פ, הקרן החדשה לישראל ואג'נדה מרכז ישראלי לאסטרטגיה תקשורתית.

המחזור הכספי של העמותה

כ-317 אש"ח (ראה דו"ח רווח והפסד נספח 2)

האיחוד

תהליך האיחוד

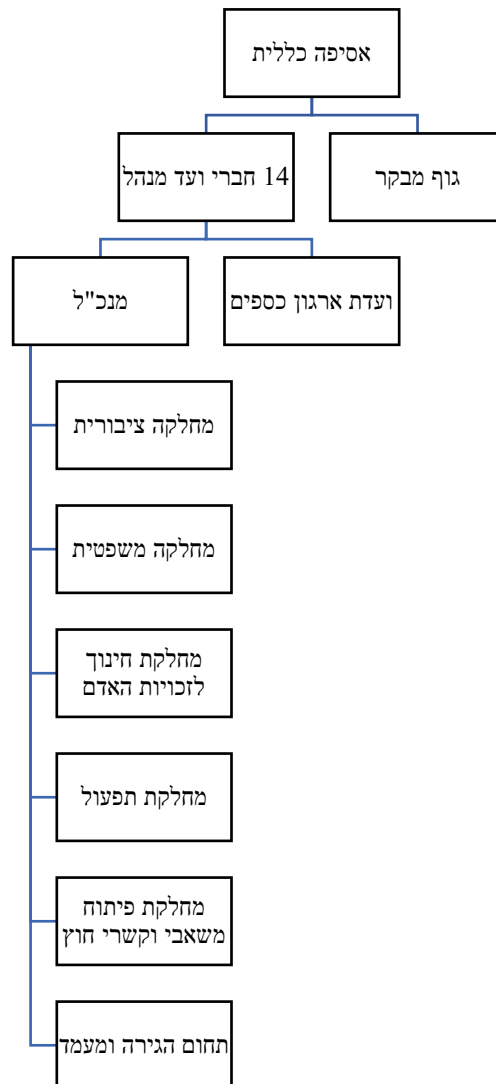
- ביקורת רואה החשבון על הדוח הכספי של עמותת ילדים ישראלים לשנת 2012 מופיע כי העמותה עתידה להתחסל ב-2013.⁴
 - בדוח המילולי של עמותת ילדים ישראלים לשנת 2012, ניתן למצוא ב"סעיף עדכונים נוספים" עדכון על פעילות העמותה- הועד המנהל של העמותה והאסיפה הכללית החליטו על העברת הפעילות לתוך האגודה לזכויות האזרח בישראל³.
 - ביולי 2013 התמזגה פעילות עמותת ילדים ישראלים אל תוך האגודה לזכויות האזרח על מנת להרחיב את פעילות הארגון לתמיכה בילדים נוספים שזכויותיהם נפגעות.
 - במסגרת האגודה ממשיך פרויקט ילדים ישראלים ללוות משפחות בהליכי קבלת המעמד, ופועל נגד כליאתם של ילדים.
 - בעקבות שיתופי פעולה פוריים בשורה של מאבקים ציבוריים, ומתוך רצון להתייעל, להתמקד בעשייה ולאגם משאבים, הוחלט למזג את פעילות הארגונים ולשלב את צוות "ילדים ישראלים" – רותם אילן ויונתן שחם – במסגרת פעילות האגודה לזכויות האזרח למען זכויות אדם בהגירה.
 - עמותת ארגון ילדים ישראלים פורקה מרצון במאי 2015.¹²

חגי אלעד, מנכ"ל האגודה לזכויות האזרח: "ארגון 'ילדים ישראלים' רשם הישגים חסרי תקדים כשהצליח, בהובלה נמרצת של רותם אילן ויונתן שחם, ובתמיכת מתנדבים ופעילים רבים, לתת טיפול ותמיכה למאות משפחות תוך הובלת מאבק ציבורי נמרץ ואפקטיבי למען. אנחנו שמחים לשלב אותם בפעילות האגודה במטרה להעמיק ולפתח את פעילותנו להגנה על זכויות האדם בהגירה. האגודה, כארגון זכויות האדם הגדול והוותיק בישראל, היא בית מקצועי מוביל לעשייה מגוונת בתחום זכויות האדם. במציאות של משאבים מוגבלים, השתלבות 'ילדים ישראלים' באגודה היא מהלך המאפשר את המשך העשייה, תוך התמקדות והתייעלות"⁷.
- רותם אילן, מנכ"לית "ילדים ישראלים": "התמזגות באגודה תאפשר לנו להעמיק ולשכלל את העשייה שלנו למען ילדי מהגרי העבודה בישראל כחלק מארגון וותיק ומקצועי. מטרות רבות עדיין עומדות לפנינו, בהן פיתוח אלטרנטיבות למעצר ילדים וסיוע למשפחות מהגרים שהגישו בקשה למעמד. זו זכות גדולה להמשיך בפעילות שכל כך חשובה לנו, תחת המטריה הארגונית של האגודה לזכויות האזרח."⁷
- רותם אף ציינה כי תקציב בארגון לילדים ישראלים היה בעיקר מתרומות קטנות, היות ולא רצה להסתמך על מקור תקציבי של קרן, כי קרן עוזבת. עם הזמן היה קושי לגייס משאבים. זוהי אחת הסיבות להתאחד עם אגודה לזכויות האזרח לה יש מנגנון מנוסה איסוף כספים. כמו כן הרבה עמותות עוסקות בהגירה ולכן כבר לא יעילים, והעדיפה לעבור לטפל בזכויות ילדים בכלל באגודה וזה גם התחום שמעניין אותה.

לפני המעבר, העמותה קיבלה מענק מהאיחוד האירופי. היא העבירה את המענק לאגודה לזכויות האזרח. מי שליווה בהליך היה עו"ד עודד לפלר, היה בועד המנהל של ארגון הלדים הישראליים.

העמותה המאוחדת

מבנה ארגוני של העמותה לשנת 2013



תיאור בעלי תפקיד:

לעמותה 13 חברי ועד מנהל- מזרחי טסים, גרוס אייל, שלבי מנאל, חזן שרה, אלוש לברון מירב, שמש כוכבי, גבעולי שאול, עבד אלפתח נאסר, קמפ אדריאנה, מהדב מומו, שטופלר גילה, אביטן זוהר ואמיר טלי¹. כמות המועסקים בעמותה ב-2014 הינה 66 עובדים ו-15 מתנדבים.

רותם אילן, שהייתה מייסדת ילדים ישראלים הפכה למנהלת תחום הגירה ומעמד באגודה לזכויות האזרח. זה לא התחום שהבטיחו לה. בהסכם הייתה אמורה לנהל חטיבה של זכויות ילד. הסיבה שזה לא צלח כי הייתה ביקורת בתוך האגודה, היו אנשים ששנים רצו להקים זאת. מנכ"ל העמותה בחר לא להתמודד עם כך.

לדברי רותם, היא המשיכה לעסוק בגיוס כספים, למרות שחשבה שלא תבצע יותר תפקיד זה.

באגודה תרבות ארגונית נפלאה, כיף להגיע כל בוקר, מקום שנעים לעבוד בו אך יחד עם זאת רותם מחליטה לעזוב.

מטרות העמותה המאוחדת

בעקבות האיחוד לא חלו שינויים במטרות האגודה לזכויות האזרח.

לדברי רותם אילן

מדדי הצלחה

1. פעילות ממשיכה להתקיים (שהעמותה הצטרפה).
2. אין הבדל בין אנשים (שום דבר לא השתנה, אותה כתובת שהייתה להם קודם)¹³.

גורמים מעכבים

1. הגדרה מה תפקיד בתוך האגודה. פיתוח שגרות עבודה כך שהפעילות תמשיך בהעדרה.
2. להתעקש שכן ההסכם יתממש, הקמה של חטיבה לטיפול בזכויות ילדים.

ביבליוגרפיה

1. האגודה לזכויות האזרח בישראל, 2012-2014, דוחות מילוליים.
2. האגודה לזכויות האזרח בישראל, 2012-2014, דוחות כספיים.
3. ארגון ילדים ישראלים, 2012-2014 דוחות מילוליים.
4. ארגון ילדים ישראלים, 2012-2014 דוחות כספיים.
5. בקשה לרישום העמותה, אין ציון שנה, האגודה לזכויות האזרח.
6. תעודת רישום עמותה, 1983, האגודה לזכויות האזרח.
7. ל.כ (2013), עמותת "ילדים ישראלים" מתמזגת אל תוך האגודה, אתר האגודה לזכויות האזרח בישראל
<https://law.acri.org.il/he/28095>
8. ל.כ (לא ידוע) ילדים ישראלים הארכיון המשפטי של האגודה לזכויות האזרח, האגודה לזכויות האזרח.
<https://law.acri.org.il/he/category/civil-rights/migrant-workers/israeli-children>
9. ויקיפדיה, 2020, ערך עמותת ילדים ישראלים -
https://he.wikipedia.org/wiki/%D7%A2%D7%9E%D7%95%D7%AA%D7%AA_%22%D7%99%D7%9C%D7%93%D7%99%D7%9D_%D7%99%D7%A9%D7%A8%D7%90%D7%9C%D7%99%D7%9D%22
10. אתר האגודה לזכויות האזרח בישראל - <https://www.acri.org.il/>
11. האגודה לזכויות האזרח בישראל, 2015, ממצאי ביקורת עומק.
12. מכתב "פירוק מרצון של עמותת ילדים ישראלים ע"ר 580524841" שנשלח לרשם העמותות מאת אפרת שפילמן, עו"ד, מפרקת. צורף למאזן הבוחן 12.7.2014.
13. רותם אילן, 2020, ראיון ע"י ד"ר רחל אזוראל כאליפא.

נספחים

נספח 1: דוח רווח והפסד האגודה לזכויות האזרח בישראל שנים 2010-2015

2015	2014	2013 - שנת האיחוד	2012	2011	2010	בש"ח
9,066,642	9,264,217	10,423,174	10,467,615	10,613,550	8,782,498	מחזור הפעילות
3,438,980	2,903,278	3,572,452	2,558,457	2,655,095	2,519,797	תרומות והקצבות מחו"ל
1,206,748	1,182,949	810,950	833,298	496,627	584,662	דמי חבר, תרומות ואירועים בארץ
243,363	55,704	150,303	79,789	264,474	131,611	הכנסות מפעילויות שונות
4,177,551	5,122,286	5,889,469	6,996,071	7,197,354	5,546,428	סכומים ששוחררו לפעילות מנכסים נטו, שהוגבלו
8,212,302	8,599,214	9,683,256	10,510,608	10,028,060	8,482,341	עלות הפעילות:
6,163,799	5,906,611	6,805,160	7,447,571	6,987,564	5,715,896	שכר עבודה ונלוות
2,048,503	2,692,603	2,878,096	3,063,037	3,040,496	2,766,445	הוצאות אחרות לפעילות:
765,971	1,208,026	1,071,322	1,373,504	1,455,907	954,070	מודעות, אירועים, פרסום והפקה
1,010,505	1,123,736	1,362,239	1,315,863	1,192,210	1,170,300	שכר דירה, אחזקה, תקשורת ומשרדיות
123,607	116,432	137,083	107,341	128,503	206,002	סדנאות ופעולות חינוך
26,613	76,971	56,238	82,361	60,963	117,448	הוצאות משפטיות
4,025	8,980	7,741	8,199	10,545	11,868	ספרות משפטית
56,810	87,748	170,252	109,501	100,960	166,579	פעילות בשפה הערבית
60,972	70,710	73,221	66,268	91,408	134,378	פחת
					5,800	פעילות בשפה הרוסית
854,340	665,003	739,918	-42,993	585,490	300,157	הכנסות נטו מפעילויות
144,874	142,821	132,999				שכר גיוס תרומות
976,967	1,115,006	856,159	943,813	834,995	761,936	הוצאות הנהלה וכלליות
-267,501	-592,824	-249,240	-986,806	-249,505	-461,779	הוצאות נטו לפני מימון
1,289	142,155	118,676	416,400	375,856	739,938	הכנסות מימון, נטו
-266,212	-450,669	-130,564	-570,406	126,351	278,159	גירעון לשנה

נספח 2: דוח רווח והפסד ארגון ילדים ישראלים 2010-2012

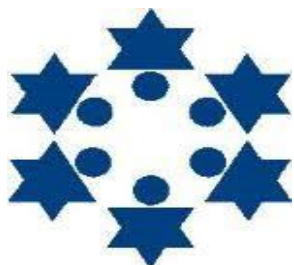
2012	2011	2010	בש"ח
317,796	186,128	399,164	מחזור הפעילות
316,528	177,847	320,233	תרומות בש"ח
1,268	6,280		הכנסות אחרות
	2,001	933	הכנסות מריבית, הצמדה והפרשי שער
		70,980	תרומות דולר ארה"ב
		7,018	תרומות נכסים
333,540	341,848	140,551	עלות הפעילות:
164,182	136,475	23,745	הנהלה וכלליות
1,050	5,584	2,830	קשר עם הקהילה
31,234	42,177		קמפיינים ופעילות ציבורית - רכיב קניות
137,074	136,820		קמפיינים ופעילות ציבורית - רכיב שכר
		41,899	קמפיינים
		44,399	הפגנות
		17,400	פרסומים
	20,792	10,278	משפטי
-15,744	-155,720	258,613	הכנסות (הוצאות) נטו לפעילות

נספח 3: דוח מאזן האגודה לזכויות האזרח בישראל שנים 2010-2015

2015	2014	2013 שנת האיחוד	2012	2011	2010	בש"ה
2,217,023	2,717,011	3,252,828	1,102,563	1,802,563	3,047,871	מזומנים ושוי מזומנים
5,548,050	5,458,691	4,180,830	7,699,434	7,954,034	7,604,891	השקעות לזמן קצר
756,970	930,107	1,061,753	875,679	791,883	87,066	תרומות והקצבות לקבל
197,152	224,498	261,089	367,946	214,301	243,239	חייבים ויתרות חובה
8,719,195	9,330,307	8,756,500	10,045,622	10,762,781	10,983,067	סה"כ נכסים שוטפים
404,724	388,712	448,814	314,638	322,250	347,441	רכוש קבוע
	41,712	57,960	8,273	-		יעודה בשל סיום יחסי עובד מעביד נטו
404,724	430,424	506,774	322,911	322,250	347,441	סה"כ נכסים שאינם שוטפים
9,123,919	9,760,731	9,263,274	10,368,533	11,085,031	11,330,508	סה"כ נכסים
300,013	268,680	340,078	627,950	522,343	270,453	ספקים ונותני שירותים
				19		אשראי מתאגידים בנקאיים
494,294	471,238	514,373	544,947	593,821	463,120	זכאים ויתרות זכות
794,307	739,918	854,451	1,172,897	1,116,183	733,573	סה"כ התחייבויות שוטפות
26,079	-			56,839	46,256	התחייבויות בשל סיום יחסי עובד- מעביד, נטו
26,079	-	-	-	56,839	46,256	סה"כ התחייבויות שאינן שוטפות
4,431,192	4,431,192	4,431,192	4,479,600	4,585,200	4,258,800	נכסים נטו לשימוש לפעילויות שיועדו ע"י מוסדות העמותה
1,999,139	2,281,363	2,671,930	2,888,262	3,345,456	3,520,314	נכסים נטו לשימוש לפעילויות שלא יועדו ע"י מוסדות העמותה
404,724	388,712	448,814	314,638	322,250	347,441	נכסים נטו ששימשו לרכוש קבוע
1,468,478	1,919,546	856,887	1,513,136	1,659,103	2,424,124	נכסים נטו שקיימת לגביהם הגבלה באופן זמני
8,303,533	9,020,813	8,408,823	9,195,636	9,912,009	10,550,679	סה"כ הון
9,123,919	9,760,731	9,263,274	10,368,533	11,085,031	11,330,508	סה"כ התחייבויות והון

נספח 4: דוח מאזן ארגון ילדים ישראלים 2010-2012

2014	2013 שנת האיחוד	2012	2011	2010	בש"ה
7,727		131,399	114,857	268,312	מזומנים ושווי מזומנים
				25,000	המחאות לגבייה
		-	25,000	-	חייבים ויתרות חובה
7,727	-	131,399	139,857	293,312	סה"כ נכסים שוטפים
	7,727	-	-		רכוש קבוע
-	7,727	-	-	-	סה"כ נכסים שאינם שוטפים
7,727	7,727	131,399	139,857	293,312	סה"כ נכסים
	7,727				הסכם עם האגודה לזכויות האזרח
-	7,727	27,242	19,929	-	סה"כ התחייבויות שוטפות
				17,664	התחייבויות להחזרים למתנדבים
-	-	-	-	17,664	סה"כ התחייבויות שאינן שוטפות
		104,157	119,928	275,648	נכסים נטו לפעילות
-	-	104,157	119,928	275,648	סה"כ הון
-	7,727	131,399	139,857	293,312	סה"כ התחייבויות והון



איחוד מספר 9

מעוז- סיל וקריאת כיוון

איחוד בשנת 2013

עמותה 1: מעוז- סיל

העמותה הוקמה בשנת 2011 ע"י ד"ר שינדלר יאיר תחת השם "מעוז –סיל" (השם סיל באנגלית Seal פירושו חותם)¹. העמותה עוסקת בהפעלת מגוון תכניות חינוכיות העוסקות בפיתוח מנהיגות ויצירת שינוי בחברה הישראלית. התוכניות שהיו בתקופה זו היו תכנית עמיתים ותכנית בוגרים².

העמותה הוכרה כ"מוסד ציבורי" כהגדרתו בסעיף 9 (2) לפקודת מס הכנסה והיא בעלת אישור מוסד ציבורי לעניין תרומות על פי סעיף 46 לפקודת מס הכנסה.

להלן נתוני העמותה לפני תהליך האיחוד, שנת 2012

מטרות העמותה

1. לאתר מנהיגים מוכחים, ערכיים ומקצועיים, בעלי יכולת לחולל שינוי, להעצים את יכולותיהם האישיות וכושר המנהיגות שלהם ולסייע להם להשתלב בעמדות הובלה בהנהגה הציבורית והחברתית בישראל.
2. ליצור כלים נוספים לקידום מנהיגות ציבורית ומנהיגות חברתית בישראל.
3. לקדם מנהל תקין וטוהר מידות בשירות הציבורי¹.
4. למיין ולקדם את שדרת מדרג במשרדי הממשלה, הרשויות המוניציפליות, הסקטור השלישי והסקטור הפרטי⁴.

פעילויות העמותה

העמותה הפעילה שתי תכניות:

- א. תכנית עמיתים- תכנית העמיתים של מעוז מכשירה ומרשתת מנהיגות ומנהיגים ערכיים, מקצועיים וממלכתיים בעלי תפקידים בכירים. מנהיגות ומנהיגים שמגיעים מהמגזרים החברתי, הממשלתי, המוניציפאלי, הפרטי והתקשורת ומייצגים קהילות שונות בחברה הישראלית. תכנית ההכשרה מבוססת על למידה משמעותית והתחככות מתמדת בין תאוריה למציאות והתנסות בשטח. בעזרת בירור ערכי וזהותי תוך הקניית כלים

מקצועיים יוכלו העמיתים, כל אחד בתחומו, לקדם מענה לאתגרים החברתיים והכלכליים הפנימיים הבערים ביותר של מדינת ישראל במטרה לחזק את החוסן החברתי-כלכלי של החברה בישראל. מאז הקמת תכנית העמיתים של מעוז ועד האיחוד השתתפו בה קרוב ל-100 עמיתים המגיעים מן הסקטור הציבורי, העסקי והחברתי בישראל³. מטרת התכנית:

- a. מנהיגות ממלכתית- פיתוח מנהיגות ממלכתית, רב-מגזרית ורב מערכתית בעלת יכולת להוביל תהליכי שינוי לקידום חוסן חברתי כלכלי בישראל.
 - b. מנהיגות ברשת (רשת בוגרי מעוז המשתפים פעולה אלו עם אלו)- פיתוח מנהיגות ברשת, בניית אמון, פיתוח כלים ויצירת שותפויות לעבודה והובלת שינוי.
 - c. פיתוח אישי- פיתוח אישי, יכולות הובלה וכלים לניהול והובלת שינוי.
- מסגרת התכנית- כשבעה שבועות של למידה אינטנסיבית (כ- 45 יום) הפרוסים לאורך השנה מתוכם שבועיים למידה בארה"ב, שבוע מתוכן בבית הספר למנהל עסקים של אוניברסיטת הרווארד (או מוסד אקדמי יוקרתי אחר). פורמט של Training Job The On המאפשר להמשיך בעבודה בד בבד עם ההשתתפות בתוכנית, תוך חיכוך מתמיד עם אתגרי המציאות. למידת עמיתים והתייעצות משותפת אודות האתגרים שנמצאים על שולחן העבודה של חברי התוכנית. התוכנית כוללת הרצאות וסיורים ברחבי המדינה; פגישות עם דמויות מעוררות השראה, מפגש בלתי אמצעי עם מנהיגים ישראלים בכירים מהאקדמיה, מהמגזרים העסקי, הציבורי והחברתי. מפגשים אלו והחשיפה לאתגרים ולהזדמנויות של החברה הישראלית יחד עם שיח מתמיד ופורה של למידת עמיתים, יוצרים ידע ודרכי חשיבה חדשות ומבט מפוכח אל העתיד¹¹.

תנאים למועמדים:

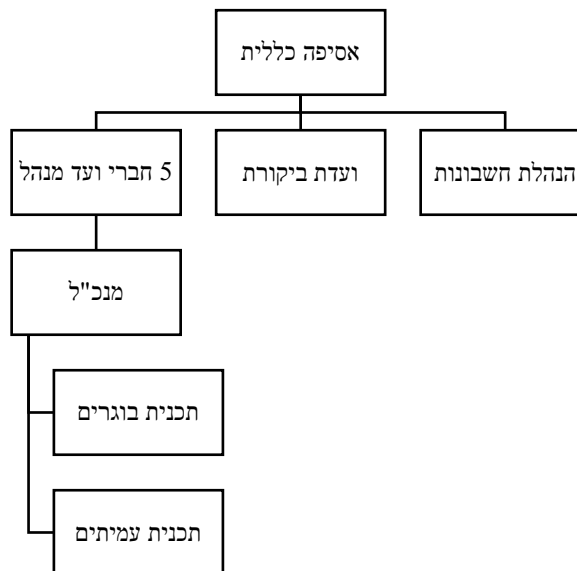
1. תפקיד נוכחי – משפיע בהיקף רחב ו/ או תפקיד ניהולי משפיע, באחד מהמגזרים הבאים:
 - שלטון מקומי – מנהל אגף ומעלה. בדגש על בעלי תפקידים בכירים (כגון מנכ"ל, גזבר, מהנדס, יועמ"ש).
 - שלטון מרכזי – תפקידי הובלה מרכזיים עם מוטת השפעה ניכרת (דרגות 44-41 ומקביליהן).
 - מגזר עסקי – דרגי מנכ"ל/ סמנכ"ל.
 - מגזר חברתי – הובלה חברתית, בדרגי מנכ"ל/ סמנכ"ל/ יו"ר בעמותות, מלכ"ר או חל"צ.
2. תואר אקדמי וניסיון ניהולי משמעותי לפי אחת מהחלופות:
 - תואר ראשון ומקבילותיו + 7 שנות ניסיון ניהולי משמעותי.
 - תואר שני + 5 שנות ניסיון ניהולי משמעותי.
 - תואר ראשון ומקבילותיו + השפעה בקנה מידה ארצי (למשל: תקשורת, פיתוח תוכן ותכנון, ועוד).

3. במהלך תהליך המיון יתבקשו המועמדים להציג אישור מהממונה הישיר/ה להשתתפות בתכנית על כל חלקיה, וכן בשלב שיחות הממליצים תיאסף חוות דעת מהממונה על המועמדים.
4. אופק תעסוקתי של 8 שנים ומעלה.
5. מחויבות להובלה ותרומה משמעותית ארוכת טווח לעשייה למען החברה.
6. אנגלית ברמה סבירה ומעלה.
- במהלך התכנית ישתתפו העמיתים בתכנית מנהלים במוסד אקדמי יוקרתי בחו"ל. אנגלית לא תהווה חסם כניסה במידה וקיימת נכונות לעבור קורס בעת התכנית אם יהיה צורך בכך.
7. זמינות מלאה להשתתפות בתכנית ומוכנות להתחייב למסגרת לימודים מוקפדת¹¹.
- ב. תכנית בוגרים- התכנית המיועדת ליצירת רשת בוגרים שישתפו פעולה זה עם זה בתפקידים בכירים בזרועות השלטון השונות¹¹.

פעולות עיקריות בשנת 2012

- תכנית עמיתים
- תכנית בוגרים
- גיוס כספים ופיתוח ארגוני⁴.

מבנה ארגוני שנת 2012



תיאור בעלי תפקיד:

לעמותה 5 חברי ועד מנהל¹.

הכנסות

עיקר הכנסות העמותה נובעות מתרומות⁴

המחזור הכספי של העמותה

כ-3.6 מיליון ש"ח (ראה דו"ח רווח והפסד נספח 1).

ארגון 2: קריאת כיוון

קריאת כיוון פותחה כתכנית בשנת 2012 ע"י תום להד כשותפות בין מרכז מורשת מנחם בגין ומרכז יצחק רבין. בהמשך הצטרפו לתכנית קרן גנדיר, קרן יד הנדיב ומשרד ראש הממשלה³.

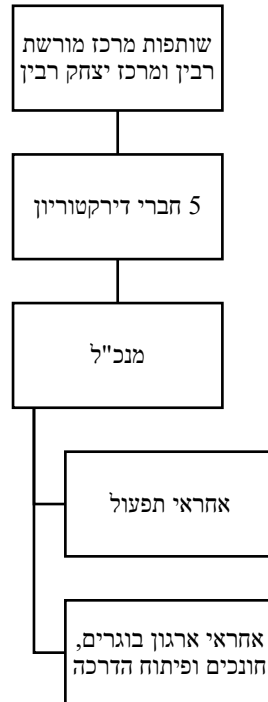
תחומי עיסוק התכנית

התכנית פועלת לאיתור סטודנטים מצוינים בסיום התואר הראשון והכוונתם לשירות ציבורי משמעותי באמצעות תהליך הכשרה ממוקד וקצר הכולל התנסות של כ-6 חודשים במשרדי הממשלה והרשויות המקומיות. מחזור מתקבלים כ-30 עמיתים בלבד. התוכנית הינה במשך שנה שלמה ומיועדת לנשים וגברים, בשנה האחרונה לתואר הראשון או בעלי תואר ראשון לפחות אשר:

- הוכיחו בעברם מצוינות ונכונות לתרום ולפעול בחברה באמצעות עשייה יוצאת דופן.
- בעלי ממוצע ציונים של 80 ומעלה בלימודיהם או אשר סיימו את לימודיהם בהצטיינות.
- נמצאים בנקודת החלטה על קריירה ומתעניינים בתפקידים במגזר הציבורי.
- מוכנים להתחייב להשתתף בכל פעילויות התכנית, בתהליך ההתמחות ובמרחב הבוגר¹⁰.

מטרות הארגון שנת 2012

איתור סטודנטים מצוינים בסיום תואר ראשון והכוונתם לשירות ציבורי משמעותי באמצעות הליך הכשרה ממוקד הכולל התנסות של כ-6 חודשים במשרדי הממשלה וברשויות השונות.



תיאור בעלי תפקיד:

למרות שהתכנית לא הייתה ישות משפטית היא פעלה תחת 5 חברי דירקטוריון שליוו ותמכו ותמך לאורך זמן פעילותה- דליה רבין, הרצל מקוב (מנכ"ל מרכז בגין), איציק דבש, דנה סבוראי (קרן גנדיר) וינק'לה ברגר. לתכנית 5 עובדים בתפקידים: המנכ"ל, אחראי תפעול, אחראי ארגון בוגרים, חונכים ופיתוח והדרכה. בשנת 2012 הארגון העסיק 12 עובדים.

הכנסות

גורמי המימון של הארגון הם פילנתרופים והממשלה.

תקציב הארגון היה מוערך בשווי של 1.5 מיליון ש"ח בשנה לפני המיזוג.

האיחוד

תהליך האיחוד

לדברי תום להד, מנכ"ל קריאת כיוון,

הקשר בין תום ליאיר היה בשנת 2010, כאשר שני הגופים היו בתחילת דרכם, כאשר עוד חשבו על יישום הרעיונות. תום הציע ליאיר לעבוד בשותפות כי עסקו בתחומים דומים, אך רק בגילאים שונים. לבסוף הם הגיעו למסקנה שצריך לפעול לבד מתוך הבנה ששניהם כמו חברות startup והן צריכות בשלב זה קודם להתפתח באופן עצמאי.

3 שנים לאחר מכן, מנכ"ל קריאת כיוון פונה לד"ר יאיר שינדל, מנכ"ל מעוז-סיל שוב בהצעה לאיחוד. בתקופת הפנייה, לקריאת כיוון הייתה יתרת כספים שאפשרה להם לפעול עוד שנה וחצי. דהיינו מדובר בתוכנית יציבה. יאיר הסכים, ואז הם פנו לעו"ד ירון קידר לייעוץ בביצוע ההליך. היות וקריאת כיוון לא הייתה ישות משפטית, לכן לא היה צורך בגורמים רגולטורים, והדיון העיקרי היה בנושא הכספים שנותרו בקופה. אחד הקשיים באיחוד, לדברי תום, הוא לספר לפילנתרופים שהכסף מועבר לגורם אחר שלא מכירים, ולא נמצאים בדירקטוריון שלו.

קרן יד הנדיב העניקה מענק לאיחוד. תום פנה לקרן לסיוע לאחר שנחשף לכך בחו"ל, בקרנות גדולות שאותם הוא מכנה "enabler" של מיזוגים. כאן בארץ התופעה הזו לא קיימת.

ב-3.2.2013 נחתם הסכם מיזוג בין הגופים. בהסכם עמותת הקלט, מעוז סיל, קיבלה על עצמה את כל המחויבויות של תכנית היעד, קריאת כיוון, כלפי צדדים שלישיים, ככל שתהיינה כאלה. שם עמותת הקלט לא השתנה לאחר המיזוג.

בתחילת התהליך מנכ"ל מעוז, ד"ר יאיר שינדל עוזב, ומחליף אותו ד"ר יואב הלר ומאיץ את ביצוע התהליך ל-3 חודשים.

על פי מסמך אודות מניעי המיזוג נכתב:

"מאז הקמת תכנית העמיתים של מעוז השתתפו בה קרוב ל-100 עמיתים המגיעים מן הסקטור הציבורי, העסקי והחברתי בישראל. כולם בעלי רקע וניסיון רב אשר מבקשים להמשיך ולפעול למען המשך קידומה של ישראל לעבר היותה חברה ראויה. הארגון שואף לחיזוק חוסנה החברתי-כלכלי של מדינה ישראל באמצעות אנשים מקצועיים, ערכיים ובעלי זהות בהירה המשתלבים בעמדות מפתח בהובלת החברה בישראל. לאחר חמש שנות פעילות, ארבעה מחזורים ותהליך למידה מתמיד, החליטה עמותת מעוז לצאת לתהליך אסטרטגי. מטרתו, לבחון את החזון והייעוד של התכנית ולקיים בירור האם הפעולות הנוכחיות של הארגון מקדמות באופן אפקטיבי את מימוש החזון והייעוד שלו. בנוסף, בחינת הרחבת תחומי הפעילות של הארגון כחלק מקפיצת ההתפתחות הבאה שלו. במסגרת תהליך זה של עמותת "מעוז" הוחלט על מיזוג עם ארגון "קריאת כיוון"³.

מניעי האיחוד

לפי תום להד, התמריצים לאיחוד:

4. חש שהגיע לתקרת זכוכית של קריאת כיוון ביכולת שלה לגדול באופן אורגני.

5. הרגיש שמתחיל בזבוז משאבים.

6. רצה להיות חלק מ"סיפור גדול יותר".

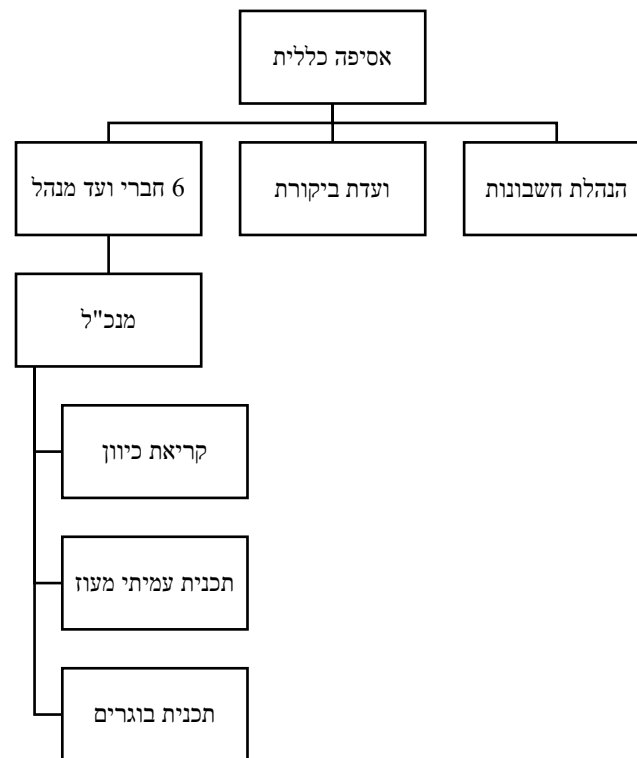
הרצון לשלב כוחות בין שני הארגונים מושתת על מספר אבני יסוד מרכזיות:

• שותפות חזון וייעוד.

- משימות ואתגרים דומים.
 - זיהוי הזדמנויות משמעותיות בשילוב הצוותים של שני הארגונים ובשילוב העמיתים, הבוגרים והחונכים של הארגונים³.
- במהלך האיחוד הם עשו שיחות היכרות לצוות העובדים. הסבירו את הרציונל, לכל אחד ניתנה הגדרת תפקיד ברורה. הייתה התעלמות מהחרדות של האיחוד והיו שיחות רק בנוגע להזדמנויות בעקבות האיחוד.
- תום כבר לא היה מנהל התוכנית לאחר האיחוד והתפקיד הועבר לעובד אחר. תום נטמע בתוך מעוז בתוכנית אחרת. הוא הוביל פרויקטים חדשים ולשם הוא משך חלק מעובדיו הקודמים. לאחר סגירת התוכנית כל אחד עבר לתפקיד אחר בתוך מעוז.

העמותה המאוחדת

מבנה ארגוני שנת 2014



תיאור בעלי תפקיד:

בשנת 2014 היו לעמותה 6 חברי ועד מנהל - יצחק דבש, ג'פרי שוורץ, דורון לבנת, יענקלה ברגר, סקוט טובין ויודפת הראל בוכריס¹. בהשוואה לשנת 2012 שנה קודם המיזוג: הצטרפו לוועד: יענקלה ברגר ויודפת הראל בוכריס. עזבה את הועד: ג'ואנה ג'ייקובסון. מספר העובדים בשנת 2014 היו 10 לעומת 5 בשנת 2012, ו-60 מתנדבים⁶. במהלך חודש ינואר 2014, החליף דר' יואב הלר את דר' יאיר שינדל בתפקיד מנכ"ל עמותת הקלט⁶.

מטרות העמותה המאוחדת

1. קידום חוסנה החברתי כלכלי של מדינת ישראל ע"י איתור, הכשרה, רישות והאצת מנהיגים מחוללי שינוי, ממלכתיים וערכיים.
2. הארגון ישמש כפלטפורמה מכפילת כוח לקידום פעולות ומהלכים משמעותיים ומשותפים עבור מנהיגות תלת מגזרית, המתמודדת עם ערכי הליבה של מדינת ישראל⁶.

מיקום פעילות העמותה

הרצליה, תל אביב-יפו, צובה, בני ברק, בת ים, בית יהושע, נחשונים, ירושלים, קיסריה⁶.

הערכה פיננסית

סך ההוצאה על התכנית של עמותת היעד "קריאת כיוון" הייתה 207,400 ₪, כלומר כ-5% בלבד מהמחזור השנתי של העמותה⁷.

הכנסות

עיקר הכנסות העמותה נובעות מתרומות⁴.

המחזור הכספי של העמותה

כ-4.1 מיליון ₪ (ראה דו"ח רווח והפסד נספח 1).

שנה וחצי לאחר האיחוד, קריאת כיוון נסגרה.

תכנית קריאת כיוון המשיכה תחת אותו לוגו כאשר המחזור האחרון מחזור ד' כלל כ-40 משתתפים, התחיל ב17 לדצמבר 2015 וסיים בתאריך 9 לספטמבר 2016¹⁰.

האם הסגירה היא כישלון?

לפי דעתו של תום, הבעיה שלשמה התוכנית הוקמה, לא היה בה צורך יותר ולכן היה צורך לסגור. קריאת כיוון הוקמה כשלא הייתה תכנית של צוערים לשרות המדינה, היה ואקום גדול, שהתוכנית מילאה. היום יש 12 תכניות צוערים, וחלקם אפילו בחסות הממשלה. הם הפכו להיות חלק קטן. כמו כן, בתוך מעוז נעשו דברים משמעותיים שהיה כדאי להשקיע בהם. כל העובדים המשיכו לעבוד במעוז לאחר סגירת התוכנית.

מדדי הצלחה

אפקטיביות. לדעתו באיחוד קהל היעד של מעוז היה אנשים בכירים ואילו קהל היעד של קריאת כיוון היה צעירים שסיימו את התואר. הוא האמין שהשילוב של הבכירים עם הצעירים ויביא לפתרון בעיות בצורה הטובה ביותר.

לפי יואב הֵלֵר,

1. אתה רוצה להגדיר, האם הגדלת אימפקט? $3=1+1$.
2. נתיב אחד, רוצה לעשות טוב יותר critical task. הם עושים מיון מציין. המיון אצלי הפך טוב יותר, שיפרתי.
3. מוסיף יכולת (competency) כדי להגדיל אימפקט. האם התווספו?
4. ארגון גדול מתמזג עם ארגון קטן. האם הגדלת הארגון- הצוות התחזק? הם יותר גדול ממה שהיה. האם העובדים בינוניים (שוליים של 2 ארגונים). האם הצלחת להשאיר את Talents? האם הגדלת כישרון?

מדדים תפוקתיים:

1. האם הצלחת לגייס יותר כסף? תקציב של 2 ארגונים 7 מיליון ש"ח. המיזוג מגייס 12 מיליון.
2. התייעלות. פר שירות שאתה נותן, הוא עולה לך פחות¹².

גורמים מעודדים איחוד

1. חזון דומה.
2. אמון בין מובילי 2 הארגונים.
3. גיבוי של שחקן חיצוני. גורם שיש לו **incentive, vision** לבצע את האיחוד. הוא ה- **Deal Maker**.

גורמים מעכבים איחוד

1. התאמה תרבותית. באיחוד זה היה שוני תרבותי כגון: קריאת כיוון הייתה צעירה, דינמית, "לא לקחו את עצמם ברצינות". לעומת זאת מעוז ארגון רציני, עם אנשים בכירים, דיברו באנגלית.
2. קושי שימור משקיעי העבר.
3. צורך שלך להיפרד ממה שאתה הקמת.
4. להרבה ארגונים חברתיים יש גאוות יחידה. צריך לבחון איך לשמר אותה בתוך האיחוד.

ביבליוגרפיה

1. מעוז סיל (2011, אוקטובר 4). תעודה לרישומה של עמותה.
2. מעוז סיל (2012). דו"ח מילולי.
3. מעוז סיל (2015) קריאת כיוון.
https://www.maoz-il.org/wp-content/uploads/2015/05/kol-kore-kriat-kivun-2015_Part3.pdf
4. מעוז סיל (2012). דו"ח מילולי.
5. מעוז סיל (2012). דו"ח כספי.
6. מעוז סיל (2014). דו"ח מילולי.
7. מעוז סיל (2014). דו"ח כספי.
8. מעוז סיל (2016-2018). דו"ח מילולי.
9. תום להד, ראיון. 20.1.2021. ראיון ע"י ד"ר רחל אזוראל כליפא
10. קריאת כיוון (2012-2016). פייסבוק. <https://www.facebook.com/kriatkivun>
11. מעוז סיל (2020) אתר אינטרנט. <https://www.maoz-il.org/>
12. ד"ר יואב הדר, 16.2.2021, ראיון ע"י ד"ר רחל אזוראל כליפא.

נספחים

נספח 1: דוח רווח והפסד מעזו-סיל 2011-2016

2016	2015	2014	2013 שנת האיחוד	2012	2011	
1,438,839	8,794,592	3,999,115	1,551,880	3,617,830	573,150	הכנסות מתרומות
411,289	389,426	137,225	26,6908	0	0	דמי חבר
1,479,128	9,184,018	4,136,340	1,818,788	3,617,830	573,150	סה"כ הכנסות
1,173,175	7,229,732	2,994,115	3,297,413	947,364	0	הוצאות פעילות
3,063,369	1,954,286	1,142,225	-1,478,625	2,670,466	573,150	הכנסות/הוצאות נטו מפעילות
2,117,705	1,982,346	724,393	370,660	297,510	0	הנהלה וכלליות
945,664	-28,060	417,832	-1,849,285	2,372,956	573,150	הכנסות/הוצאות נטו לפני מימון
136,717	56,547	55,438	124,643	63,855	170	הוצאות מימון, נטו
808,947	28,487	362,394	-1973,928	2,309,101	572,980	עודף/גרעון הכנסות על הוצאות
1,299,034	1,270,547	908,153	2,882,081	572,980	0	נכסים נטו שלא קיימת לגביהם הגבלה
2,107,981	1,299,034	1,270,547	908,153	2,882,081	572,980	יתרת נכסים נטו שלא קיימת לגביהם הגבלה

נספח 2: דוח מאזן מעוז-סיל 2011-2016

2016	2015	2014	שנת האיחוד 2013	2012	2011	
3,069,085	2,161,390	1,727,194	1,116,886	3,161,308	572,980	מזומנים והמחאות בקופה ובבנק
106,985	256,552	31,146				חייבים ויתרות חובה
3,176,070	2,417,942	1,758,340	1,116,886	3,161,308	572,980	סה"כ נכסים שוטפים
504,291	490,466	11,656	9,532	14,901		רכוש קבוע
504,291	490,466	11,656	9,532	14,901	0	סה"כ נכסים בלתי שוטפים
3,680,361	2,908,408	1,769,996	1,126,418	3,176,209	572,980	סה"כ נכסים
1,572,380	1,609,374	499,450	198,501	256,343		זכאים ויתרות זכות
1,572,380	1,609,374	499,450	198,501	256,343		סה"כ התחייבויות שוטפות
2,107,981	1,299,034	1,270,547	908,153	2,882,081	572,980	נכסים נטו שלא קיימת לגביהם הגבלה
			19,764	37,785		עתודה לפיצויים נטו
2,107,981	1,299,034	1,270,547	927,917	2,919,866	57,2980	סה"כ התחייבויות שאינן שוטפות
0	0	0	0	0	0	עודפים
0	0	0	0	0	0	סה"כ הון
3,680,361	2,908,408	1,769,997	1,126,418	3,176,209	572,980	סה"כ התחייבויות והון

איחוד מספר 10

עולים ביחד באנדליי וודליי- מנהיגות ומצוינות בתעסוקה לאקדמאים יוצאי אתיופיה

ואריאלה

איחוד בשנת 2014

עמותה 1: עולים ביחד באנדליי וודליי- מנהיגות ומצוינות בתעסוקה לאקדמאים יוצאי אתיופיה

העמותה הוקמה בשנת 2007 תחת השם "זינוק בעליה- מנהיגות ומצוינות בתעסוקה לאקדמאים יוצאי אתיופיה"¹. בשנת 2008 העמותה שינתה את שמה ל"עולים ביחד- באנדליי וודליי- מנהיגות ומצוינות בתעסוקה לאקדמאים יוצאי אתיופיה". פירוש "באנדליי וודליי" הינו ביחד למעלה באמהרית. העמותה הוקמה ע"י עמוס ספיר במטרה לשלב אקדמאים יוצאי אתיופיה בעלי רמה גבוהה בשוק העבודה הישראלי. תחילה היו 4500 אקדמאים (אוניברסיטאות ומכללות), 15% עסקו במקצוע ורובם בקהילה. ההצלחה הייתה מידית²⁹.
תחומי עיסוק העמותה-

- תכנית ליבה- ההכשרה כללה סדנאות שהכינו את המשתתפים למציאת עבודה, ולאחר מכן שלב ליווי תעסוקתי שכלל מפגשים דו שבועיים. עד שנת 2015 היו עשרה מחזורים של התכנית, במחזור האחרון השתתפו 43 סטודנטים.
 - תכנית סטודנטים דרום- תכנית זוהי לתכנית ליבה, מונגשת לפריפריה בדרום הארץ.
 - תכנית מתמחים- "טסה"- פורצי דרך באמהרית. תכנית בשיתוף אנשי עסקים, עמותת עתידים לתעשייה, לשילוב סטודנטים בתעשייה. התקיימו 2 מחזורים סך הכל 22 משתתפים.
ציר פעילות ליבה- כ-55% מהוצאות הפעילות.
ציר פעילות לבוגרים- כ-25% מהוצאות הפעילות.
ציר פעילות לצעירים- כ-20% מהוצאות הפעילות.
- העמותה הוכרה כ"מוסד ציבורי" כהגדרתו בסעיף 9 (2) לפקודת מס הכנסה והיא בעלת אישור מוסד ציבורי לעניין תרומות על פי סעיף 46 לפקודת מס הכנסה.

להלן נתוני העמותה לפני תהליך האיחוד, שנת 2013

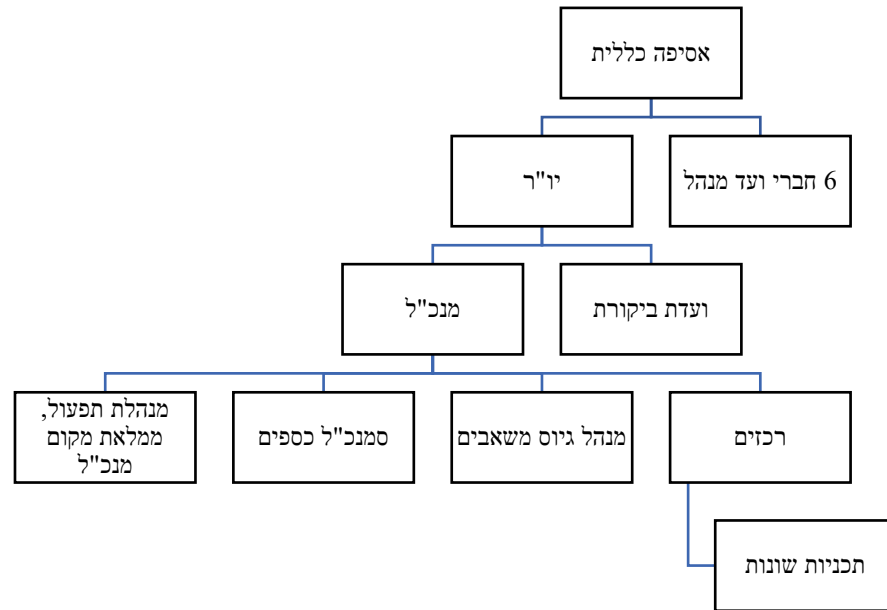
מטרות העמותה

1. שילוב אקדמאים יוצאי אתיופיה בעבודה בחזית המגזרים העסקי, הציבורי והאקדמי בישראל וסיוע להצלחתם, קידום, להצטיינותם, למיצוי יכולותיהם ושאיפותיהם המקצועיות ולהצלחת השילוב.
2. טיפוח דור של מנהיגות מקצועית ומובילה של יוצאי אתיופיה במשק הישראלי.
3. בניית רשת חברתית של אקדמאים יוצאי אתיופיה¹².

מיקום פעילות העמותה

העמותה ממוקמת בלוד, רחוב המלאכה 6²⁵.

מבנה ארגוני שנת 2013



תיאור בעלי תפקיד:

לעמותה 10 חברי ועד מנהל- עמוס ספיר, עו"ד ארנה לין, יאיר דר, עו"ד יובל לוטן, עו"ד מליב. לוינסון, נפתלי אברהם, ד"ר רונית עמית, שרה רם שליין, ירון נויזרפר וציפי פינקוס. בשנת 2013 מועסקים בעמותה 19 עובדים ו- 1100 מתנדבים⁶.

לעמותה יש תאגידים בעלי זיקה אחרת לארגון, חברות שתורמות ומנהליהן חברים בוועד המנהל של העמותה.

הכנסות

עיקר הכנסות העמותה נובעות מתרומות והקצבות, משתתפי פורום בוגרים וקורסים שונים.

המחזור הכספי של העמותה

כ-4.3 מיליון ש"ח (ראה דו"ח רווח והפסד נספח 1).

עמותה 2: אריאלה

העמותה הוקמה בשנת 2008 ע"י משפחה עשירה, שמוצאה ממקסיקו. למשפחה 3 אחים המתגוררים במקומות שונים: מקסיקו, לוס אנג'לס וישראל. האח המתגורר בלוס אנג'לס איבד את בתו אריאלה בתאונת דרכים ובעקבות כך החליט להקים עמותה לזכרה. עמותה שתטפח ילדים מהקהילה האתיופית. לעמותה יש קשר רגשי חזק מאד עם המייסדים הממנים²⁴. המייסדים תורמים כ-300 אלף דולר בשנה²⁹.

העמותה עוסקת בקיום הדרכות וסדנאות נוער¹⁶. לעמותה 2 תכניות:

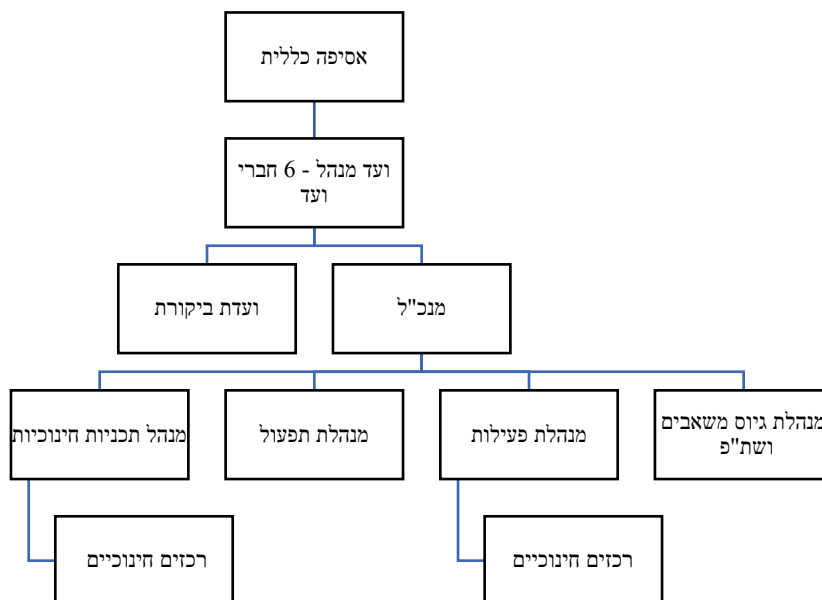
1. תכנית כוכב- פרויקט העשרה וטיפוח לתלמידי חטיבה ותיכון אשר פועל בערים נס ציונה, גדרה ות"א.
2. תכנית מעוף- תכנית לצעירים בעלי כישרונות ייחודיים אשר פועלת בערים בית שמש, קריית מלאכי, ראשל"צ, ירושלים ויבנה.

העמותה הוכרה כ"מוסד ציבורי" כהגדרתו בסעיף 9 (2) לפקודת מס הכנסה והיא בעלת אישור מוסד ציבורי לעניין תרומות על פי סעיף 46 לפקודת מס הכנסה.

להלן נתוני העמותה לפני תהליך האיחוד, שנת 2013

מטרות העמותה

לסייע לצעירים יוצאי אתיופיה לממש את הפוטנציאל הגלום בהם, לפתח את תחומי המצוינות האישית שלהם ולהתקדם במסלולים "פורצי דרך" מבחינת ההשלכות החברתיות בסביבתם וזאת על ידי הקניית מיומנויות וכלים מעשיים ומעשירים.



תיאור בעלי תפקיד:

לעמותה 6 חברי ועד מנהל- אריק גולדברג, יואל פרישוף, יותם לוי, צקול טל, קסו זאב ושלמה פלד. בשנת 2013 מועסקים בעמותה 12 עובדים ו-32 מתנדבים²⁰.

ננופס טכנולוגיות בע"מ הינו תאגיד אשר נושאי משרה בעמותה מכהנים כנושאי משרה או בתפקיד לנושאי משרה.

הכנסות

עיקר הכנסות העמותה נובעות מתרומות מחו"ל והקצבות.

המחזור הכספי של העמותה

כ-1.7 מיליון ש"ח (ראה דו"ח רווח והפסד נספח 2).

האיחוד

תהליך האיחוד

פירוק מרצון של עמותת אריאלה ובהמלצת המפרק העברת תכנית מעוף לעמותת עולים ביחד²⁶⁺²⁷.

- באסיפה הכללית של עמותת אריאלה התקבלה החלטה של פירוק מרצון בתאריך 4.8.2014.
- ועדת הביקורת של העמותה אישרה זאת בתאריך 17.9.2014.
- ב-21.8.2014 פורסמה בעיתונות הודעה על פירוק העמותה.

- תצהיר כושר פירעון הוגש ב-9.7.2014- במהלך פירוק העמותה היא הציגה תעודת כושר פירעון כתנאי לפירוק ופרעה את כל חובותיה תוך שנה מתחילת הפירוק.
 - ב-22.4.2015 אישר רשם העמותות כי העמותה סיימה הליכי פירוק מרצון ונחשבת כמפורקת החל מתאריך 4.8.2014.
 - אסיפה הכללית מסיימת התקיימה ב-29.9.2014
 - ציוד העמותה בחלקו נמכר ובחלקו נתרם.
- לאחר האיחוד לא היה שינוי בשם עמותת עולים ביחד וגם לא שינוי במטרות העמותה. עמותת עולים ביחד לא לקחה אחריות כלשהיא על עמותת היעד מעבר לתכנית מעוף.
- כחלק מהאיחוד, יתרת הכספים של עמותת אריאלה (כ-330 אש"ח) עברה לעמותת עולים ביחד²⁶.
- האיחוד בוצע בקלות, עמותת היעד לקחה את הפעילות ופשוט המשיכה אותה²⁹.

מניעי האיחוד

1. מגמות טווח ארוך – הכרות מוקדמת של המנכ"לים דרך השתתפות ב"מרחב השפעה"- פורום רב ארגוני שעוסק בקהילה האתיופית בישראל.
2. התעסקות רבה ב"מרחב השפעה" בנושא של איגום משאבים ותועלת רחבה עבור הקהילה.
3. תהליך אסטרטגי של עמותת עולים ביחד-הרחבת פעילות תחום הנוער.
4. תהליך אסטרטגיה באריאלה – סוגיית עלות מול תועלת של פעילות העמותה.
5. הגדלת האימפקט החברתי ושיפור מצב כלכלי²⁴.

נימוקי האיחוד

הנימוקים לאיחוד כפי שצוינו במסמך בעניין פירוק עמותת אריאלה

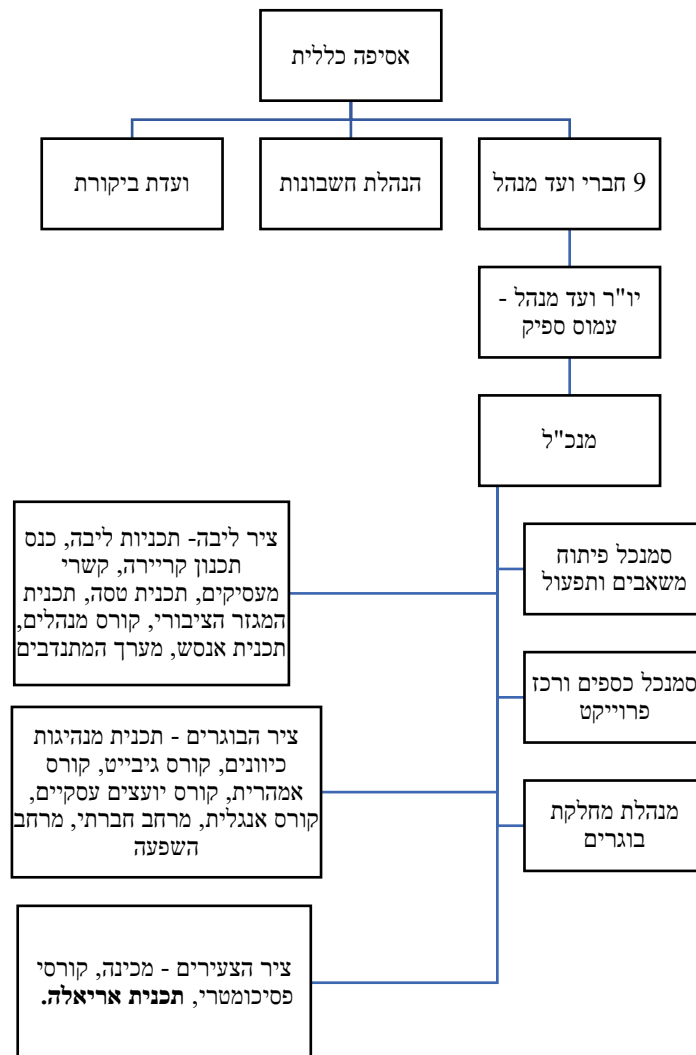
- קושי בגיוס תרומות בעמותת אריאלה.
- המטרות של שתי העמותות זהות כמעט לחלוטין.
- מקים עמותת אריאלה משמש כחבר וועד גם בעמותת עולים ביחד- מר אריק גולדברג²⁶.

האתגרים המרכזיים באיחוד- אתגרים אנושיים:

1. עמותת אריאלה הוקמה ע"ש תינוקת שנהרגה בטרם עת- יש קשר רגשי חזק מאד של המייסדים הממנים ולכן במהלך האיחוד קיים אתגר אנושי פרסונלי. מנכ"לית עולים ביחד דאגה לשמור על קשר רציף עם הורי הילדה וארגון "friends of Ariella" שמממן את הפעילות בארה"ב ולעדכן בשינויים ובשימור הפעילות של "אריאלה" בתוך עמותת "עולים ביחד".
2. עמותת אריאלה נסגרה ובעלי תפקידים איבדו את מקום עבודתם. יו"ר עמותת אריאלה צורף לוועד המנהל של עולים ביחד. מנכ"ל העמותה צורף לוועדת ההיגוי של תכנית אריאלה על מנת שיישאר מעורב²⁴.

העמותה המאוחדת

מבנה ארגוני שנת 2014



תיאור בעלי תפקיד:

בשנת 2014 היו לעמותה 9 חברי ועד מנהל. הצטרפו לוועד המנהל אילן בירנפלד, אמיר סבהט, ביזן גלעד, דרור כפיר, טל רוסו ואריק גולדברג. נגרעו מהוועד יובל לוטן, שרה רם שליין, ד"ר רונית עמית, עו"ד ארנה לין. מספר העובדים בשנת 2015 היו 21⁸.

פעילות לאחר האיחוד

עד לקליטה של אריאלה עמותת הקלט עסקה בחתך גיל סטודנטים ומעלה ורק לאחר הקליטה של אריאלה החלו להתעניין גם בקהל הצעיר יותר, תלמידי חטיבת ביניים ותיכון. היקף הפעילות בקרב בני נוער, תחת כותרת אריאלה התפתח בשנים האחרונות.

הצליחו לרתום שותפים ותורמים ייעודיים לאחר המיזוג. היו צריכים לפעול לקהל יעד חדש ולתורמים. חינוך, השקעה, למידה איכותית, בגרות איכותית במדעים. אריאלה התחייבו בשנים הראשונות לאחר האיחוד להמשיך להפעיל ולגייס משאבים. אכן, העמותה תמכה באלפי ש"ח בשנה. בשלב מסוים הגיוס דעך והעמותה יצאה מהתמונה²⁸.

תוצאות האיחוד

1. יעילות כלכלית- בתוך המבנה של עולים ביחד, תוך שימוש בשירותים ועקרונות העבודה הידועים, תכנית אריאלה פועלת בשליש מהעלות שלה כשהייתה בעמותת אריאלה.
2. אימפקט חברתי – הבוגרים של עולים ביחד יהיו חונכים באריאלה, מענה לשתי העמותות על סעיפים בחזון ובתכנית האסטרטגית. הפעלת הכלים המוכרים בעולים ביחד על אוכלוסייה חדשה של בני נוער בגילאי תיכון.
3. מבדיקה באתר עמותת עולים ביחד בתאריך 11.6.2020 עולה כי תכנית מעוף ממשיכה להתקיים ושינתה את שמה לתכנית "אריאלה". להלן תיאור התכנית כיום: תכנית "אריאלה"-טיפוח מצוינות-תכנית "אריאלה" מטפחת מצוינות בקרב תלמידי בתי ספר וסטודנטים ישראלים יוצאי אתיופיה ומעודדת אותם לממש את הפוטנציאל שלהם ולהגשים את חלומותיהם. התכנית מותאמת באופן אישי לכל משתתף וכוללת תמיכה חינוכית ופסיכולוגית הדרושה למיצוי מרבי של יכולותיהם. התכנית כוללת: הדרכה, הנחיה והכוונה אישית, רשת מקצועית-חברתית, שיעורי עזר ומלגות להשכלה גבוהה, סיוע ברכישת ציוד מקצועי, מפגשי העשרה קבוצתיים, ועוד²⁴.

גורמי הצלחה לאיחוד

- בדיקת התאמה ראשונית בין הארגונים- בעיקר ברמת החזון. בחינת מטרה משותפת.
- בניית אמון חזקה מאד בין שני המנכ"לים.
- עדכון שוטף של הוועדים המנהלים בתהליך וקבלת החלטה משותפת.
- שמירה על קשר עם גורמים מממנים בשני הצדדים.
- החלטה כי בשנה הראשונה לא נוגעים בתכנית של העמותה השנייה (לא משנים רק בוחנים את הפעילות הקיימת).
- הקמת צוות היגוי לתכנית החדשה (אריאלה) שכל הנוגעים בדבר, כמו מנכ"ל עמותת אריאלה לשעבר מעורבים בו.

תרומות

לדברי עמוס ספיר, יו"ר ועד מנהל לשעבר של עולים ביחד, "שני הארגונים שייכים לקהילה האתיופית, ולכן גיוס התרומות המשיך עבור אותה אוכלוסיית יעד. העלייה האתיופית הגיעו לחברה בשלה, הם היו מהגרים וגם בעלי צבע שונה, ולכן היה קל יותר לגייס תרומות עבורם. כמו כן, נושא ילדים יותר רגיש, וסיגל, מנכ"לית העמותה מגייסת מצוינות. לפני שנתיים המנכ"לית ומנהל כספים עזבו את העמותה, בעקבות כך העמותה נכנסה למשבר. מנהלת הנוכחית, גנט דסב, נכנסה לתוך הקושי, התמסרה לגייס כספים. צמצמו, פיטרו, והרחיבו את הפיקוח. כמו כן הצטרפה מנהלת כספים חדשה. עם הקורונה, שוב קשיים, 70% מהתרומות הן מאמריקה, בפילנתרופיה קשה לחזות את העתיד. גורמים אנדוגניים ואקסוגניים. צריך לשמור אותם חמים. חלק גדול מהעמותות נכשלו, ועולים ביחד שורדים. אחד מהיתרונות היא השקיפות לתורמים"²⁹.

ביבליוגרפיה

1. זינוק בעליה- מנהיגות ומצוינות בתעסוקה לאקדמאים יוצאי אתיופיה - בקשה לרישום עמותה 2007.
2. עמותת זינוק בעליה- מנהיגות ומצוינות בתעסוקה לאקדמאים יוצאי אתיופיה - תעודה לרישום עמותה 2007.
3. עמותת עולים ביחד- באנדלי וודלי- מנהיגות ומצוינות בתעסוקה לאקדמאים יוצאי אתיופיה- תעודה לשינוי שם 2017.
4. עמותת עולים ביחד- באנדלי וודלי – מנהיגות ומצוינות בתעסוקה לאקדמאים יוצאי אתיופיה- דוח מילולי 2011.
5. עמותת עולים ביחד- באנדלי וודלי – מנהיגות ומצוינות בתעסוקה לאקדמאים יוצאי אתיופיה- דוח מילולי 2012.
6. עמותת עולים ביחד- באנדלי וודלי – מנהיגות ומצוינות בתעסוקה לאקדמאים יוצאי אתיופיה- דוח מילולי 2013.
7. עמותת עולים ביחד- באנדלי וודלי – מנהיגות ומצוינות בתעסוקה לאקדמאים יוצאי אתיופיה- דוח מילולי 2014.
8. עמותת עולים ביחד- באנדלי וודלי – מנהיגות ומצוינות בתעסוקה לאקדמאים יוצאי אתיופיה- דוח מילולי 2015.
9. עמותת עולים ביחד- באנדלי וודלי – מנהיגות ומצוינות בתעסוקה לאקדמאים יוצאי אתיופיה- דוח מילולי 2016.
10. עמותת עולים ביחד- באנדלי וודלי – מנהיגות ומצוינות בתעסוקה לאקדמאים יוצאי אתיופיה- דוח כספי 2011.
11. עמותת עולים ביחד- באנדלי וודלי – מנהיגות ומצוינות בתעסוקה לאקדמאים יוצאי אתיופיה- דוח כספי 2012.
12. עמותת עולים ביחד- באנדלי וודלי – מנהיגות ומצוינות בתעסוקה לאקדמאים יוצאי אתיופיה- דוח כספי 2013.
13. עמותת עולים ביחד- באנדלי וודלי – מנהיגות ומצוינות בתעסוקה לאקדמאים יוצאי אתיופיה- דוח כספי 2014.
14. עמותת עולים ביחד- באנדלי וודלי – מנהיגות ומצוינות בתעסוקה לאקדמאים יוצאי אתיופיה- דוח כספי 2015.
15. עמותת עולים ביחד- באנדלי וודלי – מנהיגות ומצוינות בתעסוקה לאקדמאים יוצאי אתיופיה- דוח כספי 2016.
16. עמותת אריאלה – בקשה לרישום עמותה, 2008.
17. עמותת אריאלה – תעודה לרישום עמותה, 2008.

18. עמותת אריאלה – דוח מילולי, 2011.
19. עמותת אריאלה – דוח מילולי, 2012.
20. עמותת אריאלה – דוח מילולי, 2013.
21. עמותת אריאלה – דוח כספי, 2011.
22. עמותת אריאלה – דוח כספי, 2012.
23. עמותת אריאלה – דוח כספי, 2013.
24. עמותת נובה, 2016, מיזוגים במגזר השלישי, אוגדן מקרי בוחן מישראל וארה"ב.
https://www.slideshare.net/nova_project/ss-59199943
25. אתר עמותת עולים ביחד - <http://www.olim-beyahad.org.il/>
26. מכתב פירוק מרצון עמותת אריאלה (2014).
27. פרטוקול אסיפה כללית בדבר החלטה על פירוק מרצון של עמותת אריאלה (2014).
28. גנט דסה, 18.2.2021, ראיון ע"י ד"ר רחל אזוראל כאליפא.
29. עמוס ספיר, 16.2.2021, ראיון ע"י ד"ר רחל אזוראל כאליפא.

נספחים

נספח 1: דוח רווח והפסד עולים ביחד - באנדלי וודלי - מנהיגות ומצוינות בתעסוקה לאקדמאים יוצאי אתיופיה - 2011

2016

2016	2015	2014 שנת האיחוד	2013	2012	2011	בש"ח
<u>6,964</u>	<u>6,128</u>	<u>4,808,595</u>	<u>4,299,440</u>	<u>3,747,977</u>	<u>3,152,977</u>	מהזור הפעילות
6,568	5,499	4,546,014	4,238,410	3,695,317	3,058,647	תרומות והקצבות
172	158	168,585				שחרר כספים מהגבלה זמנית
127	71	33,400	31,030	46,660	23,230	משתפי פורום בוגרים וקורסים שונים
92	108	60,596	30,000	6,000		ממודל עמותה
5	292				71,100	מתערוכה/אירוע גיוס תרומות
<u>4,704</u>	<u>3,927</u>	<u>3,542,996</u>	<u>3,111,761</u>	<u>3,588,758</u>	<u>2,633,580</u>	עלות הפעילות:
<u>645</u>	<u>501</u>	783,574	1,036,434	1,259,975	895,453	תכנית ליבה
<u>778</u>	<u>583</u>	506,488	376,555	289,364	295,431	פורום בוגרים
249	236	238,168	103,657	189,159		תכנית פיתוח יזמים
102	125	142,934	169,762			תכנית מתמחים-טסה
216	401	124,733	102,307	162,752	113,378	תכנית תדמית ותקשורת
		116,675	115,859	142,793	172,081	מערכות מידע והערכה
98	120	138,040	149,359	233,824	128,745	פיתוח קשרי מעסיקים
435	418	252,792	273,840	320,358	237,448	תכנית מתנדבים מהמגזר העסקי
209	238	304,239	211,112	128,666	68,560	פיתוח מודל העמותה
	158	181,904	178,360	74,753		סטודנטים דרום
901	445	518,579	394,516	595,050		קורס הכנסה למבחנים פסיכומטריים
		162,169				תכנית מנהיגות כיוונים
763	376	72,701				תכנית אריאלה
				192,064	207,237	תכנית התנדבות בקבילה
					346,356	תכנית סטודנטים ומתמחים
					134,964	קורס הכנה למבחני מיון
					33,927	קורס מנהלים
53	104					קורס אנגלית
255	222					תכנית מהמגזר הציבורי
<u>2,260</u>	<u>2,201</u>	<u>1,265,599</u>	<u>1,187,679</u>	<u>159,219</u>	<u>519,397</u>	הכנסות נטו מפעילויות
1,042	1,057	798,764	687,631	499,632	456,065	הוצאות הנהלה וכלליות
<u>1,218</u>	<u>1,144</u>	<u>466,835</u>	<u>500,048</u>	<u>-340,413</u>	<u>63,332</u>	הכנסות נטו, לפני מימון
-50	-36	1,238	-1,867	7,436	-6,374	הכנסות(הוצאות) מימון, נטו
1,168	1,108	468,073	498,181	- 332,977	56,958	הכנסות נטו לשנה

נספח 2: דוח רווח והפסד אריאלה 2011-2013

2013	2012	2011	בש"ח
<u>1,503,164</u>	<u>1,681,773</u>	<u>1,170,968</u>	מחזור הפעילות
-	53,333	73,334	הקצבות מעיריית נס ציונה
-	29,333	26,667	הקצבות ממתנ"ס גדרה
16,450	-		הקצבות מעיריית תל אביב
25,000	-		הכנסות ועדת עיזבונות
1,445,143	1,577,468	1,053,514	תרומות
13,121	10,989	12,783	שירותי מתנדבים
3,450	10,650	4,670	השתתפות חניכים
<u>1,326,677</u>	<u>1,309,405</u>	<u>962,633</u>	<u>עלות הפעילות:</u>
546,360	585,676	382,629	משכורות ונלוות
277,349	401,972	346,458	פרויקט כוכב
318,369	200,500	142,057	פרויקט מעוף
67,083	64,201	64,159	דמי שכירות ואחזקה
7,005	5,596	5,328	תקשורת
3,249	4,194	4,172	משרדיות
17,817	5,831	5,099	שיווק ופרסום
1,306	4,215	4,466	כיבודים
1,973	3,945		נסיעות
6,440	8,666	8,265	פחת
79,726			הדרכות וסדנאות
	24,609		שירותים מקצועיים
<u>176,487</u>	<u>372,368</u>	<u>208,335</u>	<u>עודף הכנסות נטו מפעילות</u>
82,940	95,756	85,766	הוצאות הנהלה וכלליות
97,092	82,156	52,904	הוצאות גיוס תרומות
<u>-3,545</u>	<u>194,456</u>	<u>69,665</u>	<u>עודף הכנסות (הוצאות) לפני מימון</u>
12,892	14,520	9,210	הכנסות מימון, נטו
9,347	208,976	78,875	<u>עודף הכנסות (הוצאות נטו) לשנה</u>
9,347	208,976	78,875	
534,844	325,868	246,993	יתרה לתחילת שנה
544,191	534,844	325,868	<u>יתרה לסוף שנה</u>

נספח 3: דוח מאזן עולים ביחד - באנדלי וודלי - מנהיגות ומצוינות בתעסוקה לאקדמאים יוצאי אתיופיה 2011-2016

2016	2015	2014 שנת האיחוד	2013	2012	2011	בש"ח
1,473	2,137	1,476,634	1,166,465	708,579	545,442	מזומנים ושווי מזומנים
780	-	923,624	535,943	236,251	665,993	הכנסות לקבל
3,018	2,003					בטחות סחירות
5,271	4,140	2,400,258	1,702,408	944,830	1,211,435	סה"כ נכסים שוטפים
173	70	71,949	92,263	106,265	132,435	רכוש קבוע
173	70	71,949	92,263	106,265	132,435	סה"כ נכסים שאינם שוטפים
5,444	4,210	2,472,207	1,794,671	1,051,095	1,343,870	סה"כ נכסים
330	169	109,077	116,419	129,104	157,358	ספקים ונותני שירותים
844	768	767,012	407,440	617,810	551,201	זכאים ויתרות זכות
1,174	937	876,089	523,859	746,914	708,559	סה"כ התחייבויות שוטפות
78	77	72,504	46,686	46,686	44,864	התחייבויות בשל סיום יחסי עובד-מעביד
78	77	72,504	46,686	46,686	44,864	סה"כ התחייבויות שאינן שוטפות
						נכסים נטו שלא קיימת לגביהם הגבלה:
						נכסים נטו לשימוש לפעילויות:
3,257	2,200	1,100,000	632,000	125,000	425,000	שיועדרו ע"י מוסדות המלכ"ר
70	62	51,800	31,413	26,230	33,012	שלא יועדו ע"י מוסדות המלכ"ר
173	70	71,949	92,263	106,265	132,472	נכסים נטו לשימוש לרכוש קבוע
692	864	299,865	468,450			נכסים נטו שקיימת לגביהם הגבלה בעלת אופי זמני
4,192	3,196	1,523,614	1,224,126	257,495	590,484	סה"כ הון
5,444	4,210	2,472,207	1,794,671	1,051,095	1,343,907	סה"כ התחייבויות והון
-	-	-	-	-	37	

נספח 4: דוח מאזן אריאלה 2011-2013

2013	2012	2011	בש"ח
213,126	266,022	168,926	מזומנים ושווי מזומנים
399,653	369,064	418,455	השקעות לזמן קצר
21,812	36,012	67,251	חייבים ויתרות חובה
634,591	671,098	654,632	סה"כ נכסים שוטפים
16,572	24,148	17,796	רכוש קבוע
16,572	24,148	17,796	סה"כ נכסים שאינם שוטפים
651,163	695,246	672,428	סה"כ נכסים
20,880	36,952	88,339	ספקים ונותני שירותים
82,996	114,800	254,774	זכאים ויתרות זכות
103,876	151,752	343,113	סה"כ התחייבויות שוטפות
3,096	8,650	3,447	עתודה לזכויות עובדים בעת פרישה, נטו
3,096	8,650	3,447	סה"כ התחייבויות שאינן שוטפות
527,619	510,696	308,072	נכסים נטו לשימוש לפעילויות שלא יועדו ע"י מוסדות העמותה
16,572	24,148	17,796	נכסים נטו ששימשו לרכוש קבוע
544,191	534,844	325,868	סה"כ הון
651,163	695,246	672,428	סה"כ התחייבויות והון

איחוד מספר 11

אח בוגר אחות בוגרת ישראל ואחים בוגרים חיפה

איחוד בשנת 2015⁹

עמותה 1: אח בוגר אחות בוגרת ישראל

העמותה 'אח בוגר, אחות בוגרת בישראל' הוקמה בשנת 2003 מתוך צורך לספק מענה לילדים ונוער, הגדלים בבית עם הורה יחיד, החסרים דמות אב או אם. העמותה מסייעת ותומכת במאות ילדים ובני נוער מדי שנה ובמהלך 2013 משרתת למעלה מ-400 ילדים, ע"י מספר זהה של מתנדבים, שהוכשרו על ידה. העמותה הינה חלק מארגון הגג העולמי International Big Brothers Big Sisters, הארגון הוותיק והגדול ביותר בעולם למנטורינג וליווי של ילדים הזקוקים לנוכחות של דמות בוגרת חיובית ויציבה בחייהם, הפועל ב-12 מדינות ברחבי העולם באותה תקופה. הוא בעל ידע ומוניטין ייחודיים במינם בתחום החונכות האישית לילדים ובני נוער. עמותת "אח בוגר אחות בוגרת ישראל" היא השלוחה הרשמית של הארגון בארץ ונשענת על מתודה ארגונית הקיימת בארה"ב 110 שנים⁹.

תיאור רקע מפי ליבי רייכמן, מייסדת העמותה:

בשנת 2003 הקימה ליבי רייכמן, עובדת הסוציאלית, את הסניף הירושלמי של עמותת אח בוגר אחות בוגרת לאחר שעבדה מספר שנים כיועצת בארגון פר"ח. מתוך היכרותה את עולם ההתנדבות והחונכויות בישראל, ליבי זיהתה בצורך ליצירת ארגון לחונכות ארוכת-טווח עבור ילדים הגדלים בבית עם הורה יחיד, בסגנון המודל שפותח על ידי Big Brothers Big Sisters Of America, הארגון הבינלאומי ואחות לתוכנית האמריקנית שפעילה מעל 100 שנה³.

ליבי יצרה קשר עם 'אח בוגר הבינלאומי', ארגון גג המייצג תכניות אח בוגר ברחבי העולם. לאחר שהקימה ופתחה שלושה סניפים של העמותה, בירושלים בתל אביב ובגוש עציון, הוכרה העמותה הישראלית על ידי ארגון 'אח בוגר הבינלאומי' וזכתה בפרס ראש העיר בירושלים למצוינות בהתנדבות¹. ליבי כיהנה בתפקידה כמנכ"ל העמותה במשך שמונה שנים עד לשנת 2011⁴. לאחר עזיבתה של ליבי, ניהל את העמותה מר רועי פילפל, ובמשך תפקידו העמותה התפשטה ברחבי הארץ. יש לציין ש'אח בוגר בינלאומי' תמך באמצעות קיום כנסים, פיתוח מקצועי אך לא הייתה תמיכה פיננסית.

בשנת 2003 שינתה עמותת הקלט את שמה ל"אח בוגר אחות בוגרת ישראל"⁵. פעילות העמותה משתייכת לתחום ארגוני מתנדבים.

להלן נתוני העמותה לפני תהליך האיחוד, שנת 2014

מטרות העמותה

על פי תקנונה, כוללות, בין היתר, חינוך בהתנדבות ילדים וילדות חסרי דמות אב או אם מסיבות כלשהן. יצירת קשר עם הילדים דרך פגישות קבועות, תמיכה נפשית בילדים, תרומה בהתפתחותם התקינה כמיטב יכולתם².

פעילויות העמותה

העמותה מעניקה שירות מקצועי, תוך מחויבות לילדים ולהוריהם. מחויבות זו מלווה את תהליך הקליטה וההתנדבות, בייעוץ פרטני ואישי ובפיקוח והדרכה לאורך כל תקופת ההתנדבות. בשלב הראשון מושקעת מחשבה משותפת, בהתאמה בין הילדים והמתנדבים. כל ילד מקבל את המתנדב המתאים והראוי עבורו. בשלב השני ניתנת תמיכה למתנדבים, על מנת להפיק מהתהליך את המרב. כל אלה מפיקים קשר איכותי וארוך טווח, בין הילד לאחיו הבוגר, ומעצימים את התרומה הניתנת לילד ואת ההשפעה החיובית של ההתנדבות, על חיי הילד בהווה והשלכותיה על עתידו. הקשר המיוחד הזה מעשיר את חיי הילדים ותורם באופן משמעותי למימוש הפוטנציאל הגלום בהם⁹.

בסניפים פעלו 2 מנהלים, מתוך אמונתה של ליבי להפריה הדדית ועבודה משותפת. בגוש עציון פעלה ליבי בשיתוף רכזת. הצוות עבד במשרה מלאה. העובדים היו עובדים סוציאליים, לרוב בעלי תואר שני.

מבנה הפעילות כלל שעתיים פעילות כל שבוע. משך היחסים הפעילים הממוצע הנמדד בין אחים ואחיות בוגרים וצעירים, עמד על 2.7 שנים. בכל אחד מהסניפים התקיימו 6-8 פעילויות קבוצתיות ואירועים לצמדים המקומיים. כמו כן היו סיורים שכללו: החלקה על הקרח, גלישת רוח, סדנת שוקולד, הצגות תיאטרון, סדנאות העשרה מקצועיות ועוד¹.

הפעולות העיקריות שבוצעו ע"י העמותה במהלך שנת 2014

- גיוס חונכים (מתנדבים).
- הצמדת חונכים לילדים.
- ליווי שותף של הצמדים.
- הדרכת חונכים ותמיכה במשפחות⁶.

מיקום פעילות העמותה

בשנת 2014 הפעילה העמותה 10 סניפים במקומות הבאים: תל אביב יפו, ירושלים, אפרתה, אור יהודה, חיפה, רמת גן, באר שבע, חולון, נתניה, כפר סבא⁶.



תיאור בעלי תפקיד:

לעמותה 9 חברי ועד מנהל- אסתר שממה, יוסף פריאר דרור, מיכל ברכה, אייל צפריר, עודד אגם, בועז רם, לירן גולדמן, ג'קי אמסלם וחנית גבאי. כמו כן, בעלי התפקידים בעמותה- רועי פלפל- מנכ"ל וליבי רייכמן- מנהלת סניף ירושלים. כמות המועסקים בעמותה ב-2014 הינה 14 עובדים ו-423 מתנדבים⁶.

הכנסות

עיקר הכנסות העמותה נובעות מתרומות ממקורות רבים, תרומות בשווי כסף (המתנדבים בעמותה) והכנסות מרשויות מקומיות.⁷

בשנת 2014 עברה העמותה ביקורת עומק וקבלה 20 סעיפי ליקוי לתיקון, העמותה תקנה את כל הליקויים.⁸

המחזור הכספי של העמותה

כ-3.2 מיליון ₪ (ראה דו"ח רווח והפסד נספח 1)

עמותה 2: אחים ואחיות בוגרים חיפה

"אחים ואחיות בוגרים חיפה" הינה עמותה שנוסדה בשנת 1974 ושהחלה את דרכה בשם עמותת "אחים בוגרים"¹⁰, לאחר מלחמת יום כיפור, מתוך צורך לתת מענה באמצעות מתנדבים, לילדים מהעיר חיפה וסביבתה, אשר הפכו ליתומים בן לילה בעקבות המלחמה.⁹ במהלך השנים שירתה העמותה החיפאית אלפי משפחות מהעיר חיפה וסביבתה. מתנדבי העמותה עזרו ועוזרים לחולל שינוי משמעותי אצל ילדים המגיעים מרקע של חוסר בדמות של אב או של אם.⁹

האיחוד

שלב לפני האיחוד

הקשר בין שתי העמותות היה עוד בשנת 2003. כאשר ליבי הקימה את 'אח בוגר', אחות בוגרת בישראל', היא פנתה ל'אחים ואחיות בוגרים חיפה' וסיפרה להם על תכניתה להקמת העמותה והציעה לשתף פעולה, הם איחלו לה בהצלחה. חבר ועד שפעל ב'אחים ואחיות בוגרים חיפה' היה גם חבר ועד ב'אח בוגר', אחות בוגרת בישראל' במשך שנה. באותה שנה של הקמת הארגון, 2003, הוקם הארגון הבינלאומי בארה"ב 'אח בוגר בארה"ב', שהיה בתחילת דרכו, די חובבני, והם פנו לשתי העמותות להצטרף לארגון. לאחר זמן מה נעשה שינויים בארגון בארה"ב, והוא הפך לארגון מקצועי וביקש שרק ארגון אחד מכל מדינה יצטרף לארגון הבינלאומי, והם בחרו ב'אח בוגר', אחות בוגרת בישראל'. דבר זה גרם לנתק בין העמותות.

לאור הקושי בעבודת גיוס תרומות, ב-2011 ליבי עוזבת את הארגון, ומנכ"ל חדש נכנס לעמותה. רועי מעביר את המשרד הראשי לת"א. שנה לאחר היותו בתפקיד, רועי מחליט כי הוא בשל לבחון את הקיים בשוק, והתפלא, מדוע העמותה שלו לא פועלת ביחד עם "אחים ואחיות בוגרים חיפה". פעילות שני הארגונים כמעט זהה- העצמת ילדים ונוער הזקוקים לקשר אישי ומשמעותי עם מתנדב בוגר.

הוא חשב שכדאי לשתף פעולה ולכן פנה להנהלת חיפה, וזה היה תזמון מצוין. באותה תקופה המנכ"ל פוטר ודבר זה הקל על התהליך, כאשר אין מנכ"ל, אף אחד לא צריך לוותר על שכרו. כמו כן, לא הייתה הצדקה להמשך פעילות לאור היקף הפעילות הקטן, לא הייתה הצדקה למנכ"ל, רכזת ואחראית אדמיניסטרציה בהיקף זה.

המניעים לאיחוד

עבור עמותת 'אחים ואחיות בוגרים חיפה', זוהי הזדמנות לחבור לניהול מקצועי של ארגון ארצי. היסכון בעליות ניהוליות ומצד שני קבלת הדרכה, סמינרים וכל הפעילות תרוויח מזה.

עבור עמותת 'אח בוגר, אחות בוגרת', המנכ"ל ראה בזה הזדמנות צמיחה, חלק ממימוש החזון שלו שיהיה אח בוגר לכל מי שזקוק לכך. חיפה היא עיר גדולה וחשובה וכדאי לפעול גם שם.

שתי העמותות החליטו למזג את פעילותן ולפעול במשותף מתוך צורך להרחיב את הפעילות, לשרת עוד מאות ילדים המגיעים ממשפחות חסרות דמות של אב או של אם, מתוך תפיסה של שירות מקצועי ואחיד. מהלך המיזוג מביא עמו בשורה של עבודה לפני נהלים משותפים שנכתבו עקב עבודה רבת שנים בכל אחד מן הארגונים. כמו כן המהלך מתבטא באיגום משאבים וניהול אחיד תחת העמותה הארצית⁹.

ליווי התהליך

את התהליך הובילו ראשי הוועדים המנהלים של שתי העמותות; מטעם העמותה הארצית הגב' אסתי שמאמה ומנכ"ל העמותה הארצית מר רועי פלפל. מטעם העמותה החיפאית מר' ג'קי אמסלם⁹.

תהליך המיזוג-

ההסכם שנחתם בין השתיים כלל לפי דברי רועי:

1. קבלה של הפעילות של 'אחים ואחיות בוגרים חיפה' לתוך פעילות של 'אח בוגר, אחות בוגרת לישראל', הכוללת ניהול עובדים, אחריות על המתנדבים והילדים וההוצאות הנלוות לכך. בנוסף לפעילות, הועברו החובות, רשימות תורמים ו'הקשרים' שהיו עם גורמים, דהיינו "פשוט הכול".
2. העברת הפעילות כוללת העברה של רשימות של ילדים ורשימות של מתנדבים (היו 40 צמדים). כמו כן, מעבר לעבודה בסטנדרטים של עמותת אח בוגר, אחות בוגרת.
3. הדרך המשפטית שבה תהליך זה התקיים הייתה פירוק של עמותת אחים ואחיות בוגרים חיפה (הבינו שזוהי הדרך הטובה יותר). בסופו של דבר העמותה פורקה אך בפועל תהליך זה לקח לא מעט זמן (כ-4 שנים) בעקבות בירוקרטיה של רשם העמותות שהקשה על התהליך. דוגמא לקושי, לאחים בוגרים חיפה נותרה יתרה של 800 ש"ח בחשבון בנק, הייתה דילמה איך עמותה א' מעבירה את הסכום לעמותה ב'. נדרשו המון אישורים, כמו כן העו"ד שליוו את התהליך היו חצי מתנדבים ולא היה להם ידע בנושא.

4. משאב אנושי- שתי עובדות של אחים בוגרים חיפה (עובדת סוציאלית ועובדת אדמיניסטרציה) הועברו להעסקה במסגרת פעילות של אח בוגר, אחות בוגרת.
5. ועד המנהל- 3 נציגים מחיפה צורפו לוועד המנהל הכללי של אח בוגר, אחות בוגרת בישראל.

העמותה המאוחדת

מבנה ארגוני של העמותה המאוחדת שנת 2016



תיאור בעלי תפקיד:

לעמותה 9 חברי ועד מנהל- אסתר שממה, עודד אגם, בועז רם, ג'קי אמסלם, חנית גבאי, גבע נמרוד, יפה פרבר, מיכל ברכה, אייל צפירי. בהשוואה לשנת 2014, נוספו חברי הוועד- גבע נמרוד ויפה פרבר וסיימו את חברותם כחברי ועד- יוסף פריאר דרור ולירן גולדמן. כמות המועסקים בעמותה ב-2016 הינה 22 עובדים ו-515 מתנדבים⁶. ניתן לראות כי כך לעומת שנה לפני המיזוג ישנה עליה של 8 עובדים, כ-50% עליה ו-93 מתנדבים.

מיקום פעילות העמותה

מספר סניפי העמותה נותר 10 אך מיקומם השתנה. הסניף בחיפה בה פעלה עמותת היעד, המשיך את פעילותו.

פעילויות העמותה

כיום לעמותה פרויקטים נוספים כגון פרויקט ילדים עם צרכים מיוחדים ופרויקט עם ילדים אתיופים.

הערכת האיחוד¹³

1. נפח הפעילות גדל בצורה משמעותית, העמותה המאוחדת המשיכה לקיים את המטרות וניתן שירות ליותר אנשים.
2. העובדות שנקלטו ל'אח בוגר, אחות בוגרת בישראל', מ'אחים ואחיות בוגרים חיפה' היו אסירות תודה. שיטות עבודה בין העמותות היו שונות. ב'אח בוגר אחות בוגרת בישראל' היו תהליכים של קיום ראינות עם כל מועמד, והדרכה מסודרת למתנדבים. העובדים השתתפו בסמינרים, ימי עיון ועברו לעבוד בארגון מסודר. בעבר היו מבצעות הכל, כולל ניקיונות, לאחר המעבר התמקדו בתפקידן. שתי העובדות תרמו מניסיון לארגון.
3. האיחוד הוביל לטיוב הפעילות בחיפה, עמידה בנהלים וסטנדרטים בינלאומיים שהובילו לשיפור יכולת השירות והמענה של הסניף. כמו כן, הסניף בחיפה הינו סניף בצפון, והוא מהווה פלטפורמה לפעילות באזור נוסף.
4. רוב התורמים של 'אחים ואחיות בוגרים חיפה' נשמרו ע"י 'אח בוגר, אחות בוגרת בישראל'. היה להם תורם גדול (הגדול ביותר בעמותה) מארה"ב. המנכ"ל טס אליו לארה"ב לספר לו על הפעילות שתמשיך לפעול ובהיקפים גדולים, התורם הסכים להמשיך לתרום 5 שנים לאחר מכן (2013-2018). בנוסף, התורם סייע לביצוע האיחוד¹³.
5. עד שנת 2019, 550 ילדים קיבלו אח בוגר בישראל דרך פעילות העמותה, כאשר רק בשנת 2019 נוצרו 180 צמדים חדשים¹. בשנת 2020 קיימים כבר 17 סניפים מכרמיאל ועד באר שבע. לדברי רועי פלפל, מנכ"ל עמותת אח בוגר אחות בוגרת:

גורמי הצלחה

1. רצון של 2 הצדדים, זה לא יעבוד אם הצד השני לא רוצה. זהו מפגש של אינטרסים (אינטרס הוא לדבר רע), יש להעלות אותם על השולחן. במקרה שלנו: הם לא היו בנויים לנהל עמותה, לנו זה תרם ליציבות כספית, הגדלת נפח הפעילות וכמו כן ענה על מטרת הארגון.
2. פעילות עמותה שנשמעת בתוך ארגון קולט, יכולה "להוריד למטה". אי אפשר לעשות זאת. לא ייתכן לשלב עמותה עם גרעון שלא נוכל להתמודד אתו. במקרה שלנו, הראנו לוועד שאנו מסוגלים לעמוד בהתחייבויות שלהם וזה לא יגרור אותנו מטה.
3. גיוס שותפים לתהליך (יתמכו בו) כגון רשות מקומית, משרד ממשלתי, ותורמים (התורם מטקסט, קרן יד הנדיב). אותם גופים שיראו ערך בתהליך יתרמו במונחי כסף, ובשווי כסף. פנו לראש עיריית חיפה, יונה להב, לבחון את נכסי העירייה. חשוב לדעת שלא הכל יושג ב-100% (דהיינו תהיה הסכמה של כולם), אלא יילקחו גם סיכונים.

גורמים מעכבים

1. בירוקרטיה
2. אגו/כבוד

מדדי הצלחה

2. שביעות רצון של עובדים והמוטבים (משפחות הילדים והמתנדבים).
3. יציבות פיננסית לאורך זמן. להיות מאוזנים פלוס.
4. לשמור על נכסי העמותה, מוניטין, הצלחה בקרב המוטבים. לשמור על נכסים פיזיים (מבנה בחיפה היה חשוב לשמור אותו, בהעדר המבנה היה צורך בתשלום דמי שכירות שהיה מייקר את הוצאות העמותה).
5. שעמותת הקלט תיתרם מזה.
6. שביעות רצון של ההנהלה: כולם היו מרוצים, ברמה המנהיגותית, הועד המנהל. הייתה בקרה על התהליך ע"י הועד המנהל הקודם. הוקמה ועדת היגוי חיפה. המנכ"ל נפגש עם הועד המנהל בחיפה ועדכן אותם.

ביבליוגרפיה

1. אח בוגר אחות בוגרת ישראל (2020). אודות. [/http://www.bigbrothers.org.il](http://www.bigbrothers.org.il)
2. אח בוגר אחות בוגרת (2003). תעודת עמותה
3. www.bbbsi.org, (2020) BIG BROTHERS BIG SISTERS OF AMERICA
4. אח בוגר אחות בוגרת ישראל (2003-2011). דוחות מילוליים
5. אח בוגר אחות בוגרת ישראל (2003). תעודת שינוי שם
6. אח בוגר אחות בוגרת ישראל (2014). דוחות מילוליים
7. אח בוגר אחות בוגרת ישראל (2014). דוחות כספיים
8. אח בוגר אחות בוגרת ישראל (2014-2015). דוחות מילוליים
9. אח בוגר אחות בוגרת ישראל (2015, נובמבר 2). בלוג.
<http://www.bigbrothers.org.il/%D7%9E%D7%99%D7%96%D7%95%D7%92-%D7%A4%D7%A2%D7%99%D7%9C%D7%95%D7%AA-%D7%A2%D7%9E%D7%95%D7%AA%D7%AA-%D7%90%D7%97%D7%99%D7%9D-%D7%95%D7%90%D7%97%D7%99%D7%95%D7%AA-%D7%91%D7%95%D7%92%D7%A8%D7%99%D7%9D-%D7%97%D7%99%D7%A4%D7%94>
10. קרן תרבות חיפה (2020). <https://www.haifa-art.org.il/he/hevra-v-kahila/140-%D7%A2%D7%9E%D7%95%D7%AA%D7%AA-%D7%90%D7%97%D7%99%D7%9D-%D7%95%D7%90%D7%97%D7%99%D7%95%D7%AA-%D7%91%D7%95%D7%92%D7%A8%D7%99%D7%9D-%D7%97%D7%99%D7%A4%D7%94>
11. רייכמן ליבי, 14.1.2021, ראיון טלפוני.
12. פלפל רועי, 18.1.2021, ראיון בזום.
13. עמותת נובה (2015, יוני) מיזוגים במגזר השלישי סקירת מקרי בוחן. שקף 17.
https://www.slideshare.net/nova_project/ss-59199943
14. עמותת נובה (2015, יוני) מיזוגים במגזר השלישי סקירת מקרי בוחן. שקף 20.
https://www.slideshare.net/nova_project/ss-59199943
15. עמותת נובה (2015, יוני) מיזוגים במגזר השלישי סקירת מקרי בוחן. שקף 22.
https://www.slideshare.net/nova_project/ss-59199943

נספחים

נספח 1: דוח רווח והפסד אח בוגר אחות בוגרת ישראל 2012-2018

2018	2017	2016	2015 שנת האיחוד	2014	2013	2012	בש"ח
<u>5,821,540</u>	<u>4,305,222</u>	<u>4,277,164</u>	<u>4,041,094</u>	<u>3,297,174</u>	<u>2,841,289</u>	<u>2,250,570</u>	מחזור הפעילות
1,848,656	1,577,511	1,880,287	2,093,609		1,665,591	1,643,959	תרומות, תמיכות שונות
3,746,603	2,441,559	2,149,899	1,753,993		1,084,982	584,820	תרומות בשווי כסף
226,281	286,152	246,978	193,492		90,716	30,791	רשויות מקומיות
<u>4,916,580</u>	<u>3,802,720</u>	<u>3,677,409</u>	<u>3,298,870</u>	<u>2,478,719</u>	<u>1,907,753</u>	<u>1,406,476</u>	עלות הפעילות:
904,960	502,502	599,755	742,224	818,455	933,536	844,094	הכנסות נטו מפעילות
838,997	932,964	811,989	733,199	659,334	1,907,753	480,093	הוצאות הנהלה וכלליות
65,963	-430,462	-212,234	9,025	159,121	-974,217	364,001	הכנסות נטו לפני מימון
7,405	11,312	-4,319	5,603	1,166	-	-	הוצאות מימון
58,558	-441,774	-207,915	3,422	157,955	-974,217	364,001	הכנסות אחרי מימון
	5,070		-	-17,824	-	-	הכנסות בגין שנים קודמות
58,558	-436,704	-207,915	3,422	140,131	-974,217	364,001	הכנסות נטו לישנה

נספח 2: דוח מאזן אה בוגר אחות בוגרת ישראל 2018-2012

2018	2017	2016	שנת 2015 האיחוד	2014	2013	2012	בש"ח
368,121	166,145	273,281	575,393	547,880	322,774	194,683	מזומנים ושוי מזומנים
					125,890	4,035	פיקדון לזמן קצר
872	63,511	399,271	286,280	325,238	233,123	124,359	הכנסות לקבל
2,650	152,489	81,357	92,964	4,825	43,696	7,759	חייבים ויתרות חובה
				21,875			הוצאות מראש
371,643	382,145	753,909	954,637	899,818	725,483	330,836	סה"כ נכסים שוטפים
41,035	70,676	48,750	84,857	92,748	31,958	35,626	רכוש קבוע
41,035	70,676	48,750	84,857	92,748	31,958	35,626	סה"כ נכסים שאינם שוטפים
412,678	452,821	802,659	1,039,494	992,566	757,441	366,462	סה"כ נכסים
320,146	396,921	353,907	360,901	317,395	198,952	215,458	סה"כ התחייבויות שוטפות
-	-	-	-	-	23,449	23,449	סה"כ התחייבויות שאינן שוטפות
92,532	33,974	470,678	675,171	678,593	535,040	127,555	סה"כ הון
412,678	430,895	824,585	1,036,072	995,988	757,441	366,462	סה"כ התחייבויות והון



איחוד מספר 12

מתאם לפיתוח משאבי אנוש בארגונים חברתיים וקמרון ניהול קיימות בע"מ

איחוד בשנת 2015

עמותה 1: מתאם לפיתוח משאבי אנוש בארגונים חברתיים

העמותה הוקמה ב-9.6.2010¹ בסיוע קרן היד הנדיב. העמותה עוסקת בשילוב מובטלים בחזרה למעגל העבודה, פיתוח דרכי איתור, קליטה, קידום וטיפוח המשאב האנושי מקרב ארגוני המגזר השלישי. מתאם הינה עמותה רשומה הפועלת מתוך מטרה לספק מטריה כוללת בתחום משאבי האנוש בקרב מוסדות ללא כוונת רווח בישראל (עמותות וחל"צ).

העמותה פועלת במטרה לקדם את המגזר השלישי בישראל באמצעות התמקצעות והצטיינות כוח האדם ברמה הניהולית וברמת המטה של הארגונים הפועלים בו, אנו מאמינים כי כוח האדם העובד במגזר השלישי הינו מנוע הצמיחה המרכזי של כל עמותה ועמותה ולכן התמקצעות במשאבי אנוש הינה צורך קיומי לכל ארגון מלכ"רי בכל גודל ובכל צורת התארגנות.

מתאם נועדה לשרת את המגזר השלישי בלבד ובשל כך צברה ניסיון וידע ייחודי בתחום משאבי האנוש בעמותות ומלכ"רים הנבדלים מארגונים עסקיים רגילים בין השאר בדרישות המועמדים, בתחומי ההשכלה, במגע עם אוכלוסיות מיוחדות, בניסיון הנדרש, בסביבת העבודה הייחודית ובתחושת השליחות המלווה כל משרה.

מתאם מספקת ללקוחותיה מגוון פתרונות בתחום הגיוס וניהול משאבי האנוש תוך שימת דגש על בניית תהליכי ושיטות עבודה מתקדמות ומותאמות לכל עמותה ולסביבת העבודה שלה⁵.

העמותה הוכרה כ"מוסד ציבורי" כהגדרתו בסעיף 9 (2) לפקודת מס הכנסה והיא בעלת אישור מוסד ציבורי לעניין תרומות על פי סעיף 46 לפקודת מס הכנסה.

להלן נתוני העמותה לפני תהליך האיחוד, שנת 2014

מטרות העמותה

1. שילוב מובטלים בחזרה למעגל העבודה.
2. פיתוח דרכי איתור, קליטה, קידום וטיפוח של המשאב האנושי מקרב ארגוני המגזר השלישי⁶.

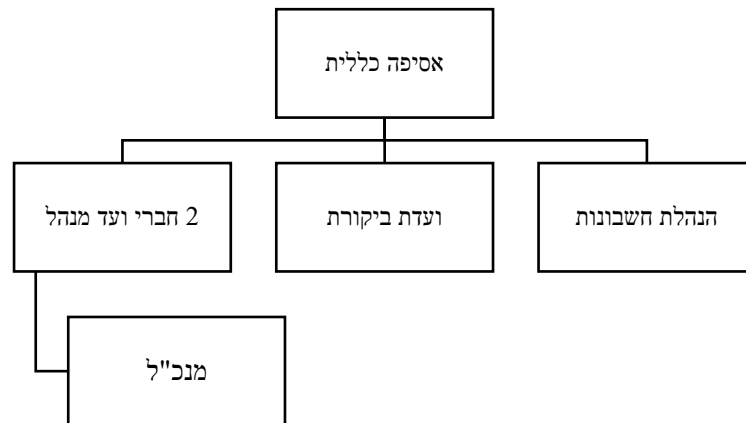
הפעולות העיקריות שבוצעו ע"י העמותה במהלך שנת 2014

- השמת כוח אדם

מיקום פעילות העמותה

פריסה גיאוגרפית – סביון⁶.

מבנה ארגוני שנת 2014



תיאור בעלי תפקיד:

לעמותה 2 חברי ועד מנהל אשר בשנת 2014 משמשים שנה רביעית בתפקידים כחברי ועד מנהל¹. כמו כן, בעלי התפקידים בעמותה- שרון פרנקל- מנכ"לית⁸. כמות המועסקים בעמותה ב-2014 הינה 6 עובדים. לעמותה אין מתנדבים.

הכנסות

עיקר הכנסות העמותה נובעות מפעילות, הכנסות ממתן שירותים וסכומים ששוחררו מנכסים שהוגבלו לפעילות.

המחזור הכספי של העמותה

כ-852 אש"ח (ראה דו"ח רווח והפסד נספח 1)

חברה 2: קמרון ניהול קיימות בע"מ (חל"צ)

חברת קמרון ניהול קיימות בע"מ הוקמה כחל"צ בתאריך 26.6.2010² בסיוע קרן היז הנדיב. קמרון הוא ארגון ללא כוונת רווח, הראשון בישראל, הפועל ליצירת סטנדרטים עסקיים המותאמים להשגת מטרותיהם של ארגונים ללא כוונת רווח. ארגון קמרון מתמחה במתן שירותי ייעוץ וליווי מסובסדים למנכ"לים וצוותי ההנהלה הבכירה בארגונים

חברתיים. שירותי הייעוץ והליווי ניתנים לאחר אבחון קצר ועל בסיסו נבנית תכנית ליווי מותאמת אישית לכל ארגון. צוות קמרון שוקד על פיתוח כלים מתקדמים במטרה לייצר שינוי תפיסה ניהולית בארגונים חברתיים⁹.

להלן נתוני החברה לפני תהליך האיחוד, שנת 2014

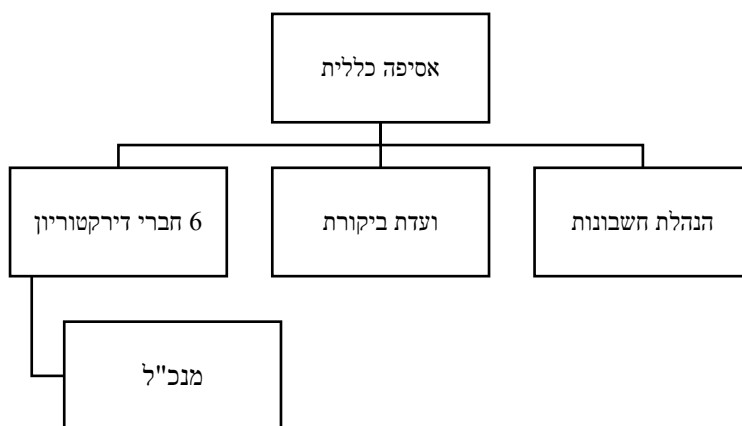
מטרות החברה

1. קידום, עידוד ותמיכה בארגונים ללא מטרות רווח, איתנותם הניהולית-פיננסית.
2. ביסוס הקיימות בארגונים ללא כוונת רווח לשם סיוע במימוש המטרות הציבוריות שלשמן הוקמו².

הפעולות העיקריות שבוצעו ע"י החברה במהלך שנת 2014

- בניית תשתיות ניהוליות של ארגונים ללא כוונת רווח¹⁰.

מבנה ארגוני שנת 2014



תיאור בעלי תפקיד:

לחברה 6 חברי דירקטוריון¹. כמו כן, בעלי התפקידים בעמותה- מיכל שקד פרנקל- מנכ"לית. כמות המועסקים בחברה ב-2014 הינה 4 עובדים. לחברה אין מתנדבים. בעלי תפקידים נוספים שהיו בארגון- יועצת פיננסית, יועצת ארגונית, מזכירה, אחראית גיוס כספים¹⁴.

הכנסות

עיקר הכנסות החברה נובעות מתרומות מקרנות יד הנדיב וקרן מנדל ומהשתתפות ארגונים שנהנים מהפעילות¹⁰.

המחזור הכספי של העמותה

כ-1.5 מיליון ש"ח (ראה דו"ח רווח והפסד נספח 2)

האיחוד

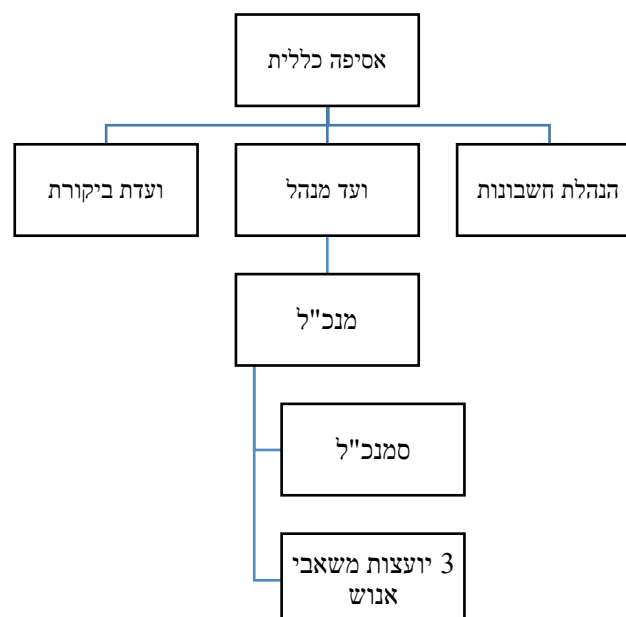
תהליך האיחוד

נימוקי האיחוד

- תחומי הפעילות של שני הארגונים משלימים זה את זה (ולא מתחרים).
 - הארגונים עבדו בשיתוף פעולה לפני הבקשה לאיחוד.
 - רצון של מנכ"לית מתאם להיענות לאתגר מתוך אמונה בדרך.
 - עזיבת מנכ"ל קמרון, ובקשת הועד של קמרון לאחד את העמותות.
 - קליטת פעילות של עמותה שפורקה מרצון⁴.
 - חברת היעד, קמרון, החליטה ב-26.02.2017 על פירוק מרצון תוך 12 חודשים ונתנה הרשאה לעמותת הקלט לעשות שימוש בידע, בשם ובכל מאגר של החברה ללא תמורה¹². השם של עמותת הקלט לאחר האיחוד נותר ללא שינוי: "מתאם לפיתוח משאבי אנוש בארגונים חברתיים".
 - כאשר החלו בתהליך פירוק חברת היעד, העבודה מול המרשם הייתה קשה ואיטית. בתחילת הדרך היה משבר עם הצוות. קצב העבודה היה איטי. הייתה תרבות שיח ופחות ביצוע. התנהלות זו אינה מתאימה בסיטואציה שהארגון נקלע אליה.
- המנכ"לית ניסתה לגייס לקוחות, לקבל פידבק מלקוחות קיימים, לפתח תחומים חדשים (פיתחה פעילויות כגון: פורום מנהלי כספים, הכשרות בנושא פיננסיים). היא פנתה ל-Board והיא שיקפה את המצב. הם רצו שהארגון יצליח. החליפו את כל אנשי הצוות. ב-2015 המנכ"לית צימצמה את רוב העובדים, ניסתה מהלך להבריא, אך ללא הצלחה¹⁴.

העמותה המאוחדת

מבנה ארגוני של העמותה המאוחדת שנת 2016



תיאור בעלי תפקיד:

בשנת 2016 לעמותה 2 חברי ועד מנהל¹. שני החברים שימשו בשנת 2016 שנה שמינית בתפקידם כחברי ועד. בתאריך 19.2.2015 סיימה מיכל שקד את תפקידה כמנכ"לית חברת קמרון והוחלפה בשרון פרנקל במקביל לתפקידה כמנכ"לית עמותת "מתאם" עמותת הקלט. שני הארגונים עברו לפעול מאותו משרד. בשנה זו העמותה העסיקה 7 עובדים. אין מתנדבים לעמותה.

מניתוח מספר עובדי העמותה בעמותת בקלט ועמותת היעד ניתן להבחין כי אין עלייה במספר העובדים בעמותת הקלט משנת 2015 והלאה, כך שנראה שעובדי עמותת היעד לא נקלטו בעמותת הקלט.

מטרות העמותה המאוחדת

1. שילוב מובטלים בחזרה למעגל העבודה.
2. פיתוח דרכי איתור, קליטה, קידום וטיפוח של המשאב האנושי מקרב ארגוני המגזר השלישי^{6,13}.

הערכה פיננסית

שנה לאחר המיזוג, שנת 2016, מחזור הפעילות של העמותה היה כ-1.2 מיליון ₪ ושלוש שנים לאחר המיזוג, שנת 2018, מחזור הפעילות היה כ-2.2 מיליון ₪. ניתן לראות מגמת צמיחה וגדילה של העמותה בשנים לאחר האיחוד ביחס למחזור עמותת היעד. במקביל ניתן לראות כי מירב ההכנסות של עמותת היעד נעלמו בעקבות האיחוד. ספציפית ההכנסות מתרומות שהיו לעמותת הקלט לא עברו כלל לעמותת היעד, ובשנת 2016 הכנסות מתאם היו ברובם המוחלט (כ-95%) הכנסות מפעילויות וללא הכנסות מתרומות כלל.

לדברי שרון פרנקל, מנכ"לית מתאם¹⁴

לפני כ-12 שנה הייתה מגמה לפתח תשתיות בעמותות לצורך חיזוק העמותות ואת קיומם. לאור כך, הוקמו שלושה מיזמים:

1. NPTEch - מידע וטכנולוגיה לעמותות.
2. קימרון, ייעוץ פיננסי לעמותות.
3. מיזם משפטי- סיוע משפטי לעמותות.

שני המיזמים הראשונים הפכו לעמותות. מתאם היא גם עמותת תשתית, עמותה למשאבי אנוש לעמותות.

חברת קימרון הסתמכה על פילנתרופיה. החברה הייתה אמורה להפוך למיזם ממשלתי, ייעוץ והכוונה פיננסית לעמותות. לאחר 6 שנים התחלפה המנכ"לית של קימרון. המנכ"לית החדשה הפכה את הארגון לייעוץ ארגוני, ועזבה

את הצד הפיננסי. לאחר שנתיים גם היא עוזבת והועד המנהל פונה לשרון פרנקל, מנכ"לית מתאם. שרון עסקה בתחום הזה והיו לה גם שיתופי פעולה בעבר עם קימרון. שרון למדה על הארגון וגילתה שאין כסף, אין לקוחות. הכסף הפילנתרופי נגמר והוא לא ימשיך (היה מענק של יד הנדיב, היה מענק של קרן מנדל, הם יצאו. קרנות עברו הלאה ולא השקיעו בתשתית). המהות של הארגונים היא שירותים שנמכרים לעמותות. עסק צריך להיות חי. לקוחות חוזרים, עסק דינמי. "פעילות שיש לה דופק", והיא הבינה שזה לא קיים. במשך שנה היא ניסתה להבריאה את הפעילות, להביאה לקוחות, יש קושי בארגונים כאלה, כי הארגונים צריכים להעניק שירות טוב. שירות טוב כולל יועצים, כוח אדם ברמה גבוהה ישנן עמותות שמסתמכות על סטודנטים, כוח אדם זול. לדעתה ייעוץ נותן אדם מקצועי, לא סטאז'ר. זוהי תפיסתה. היא הבינה שזה לא מחזיק בקימרון, ולכן החלו תהליך פירוק¹⁴.

גורמי הצלחה

1. לא להיכנס לאיחוד מופתעים- יש להבין פערים, לבצע בדיקת נאותות, להציג לוועד המנהל איך מתכוונים לבצע זאת, להבין את המבנה הארגוני, תרבות ארגונית. לבדוק שאין חובות (לקימרון היו חובות- פתאום 8000 ניקיון, קופות גמל). צריך לבנות סולם הדרגתי. אם הארגון צומח, יש לעשות מדרג שכר.
2. יש להסביר את ההיבט הערכי. להסביר מהו הארגון כארגון ממוזג. לומר מה הייעוד החדש. בנייה של תכנית מחודשת. תכנית שממקסמת את התהליך. (בהמשך תכנית אסטרטגית ל-5 שנים). אם המיזוג נעשה בכפייה, היא ממליצה על הבאת גורם חיצוני. בסוף מדובר באנשים. הרבה אגו. צריך מישהו שיעבוד על הדבר הזה. חשוב להבין שלא תמיד ועד המנהל בעל ידע בתחום, לעיתים מקימים עמותה ומצרפים אליה חברים, שמבקשים מהם להיות חברי ועד, והם יושבים בתפקיד עד היום. צריך לשכנע מה הערך המוסף של האיחוד. להסביר את הדרך, המטרה והמשמעות. הדברים הללו יותר מטרידים אותם. הם אנשים ביקורתיים, הם מניעים ופועלים כשהם שלא יודעם לאן הולכים ומה המטרה.
3. כשהדברים לא הגונים, לא שקופים זה יוצר מרמור. למשל פערי שכר בין הארגונים. לומר מה תפיסת החזון. לעמותות יש נכסים כגון: תורמים, רשתות בשטח, ידע מקצועי, פריסה של צוותים. התורמים מחכים לפרויקטים משותפים.

שרון מגיעה מהעולם העסקי, הייתה מנהלת משאבי אנוש בשוק ההון ולכן משווה בין עסקים לעמותות:

כללי משחק שונים. תקציבים בנויים אחרת. המון עמותות אין להן זכות קיום. העמותות רואות עצמן כגוף (ועד מנהל, מנכ"ל) אך למעשה מנהלות פרויקטים. עמותות יעשו הכל על מנת "לא להמית" את הארגון, קמרון הפכה ליועץ ארגוני (שיעודו היה ייעוץ פיננסי). התבססות בעיקר על פילנטרופיה. צריכה להיות חשיבה שהיא לא מבוססת פילנטרופיה. הארגונים שעושים זאת שורדים. בעמותות מתפשרים על תפקידים. בשלב התפתחותי האמון על הכספים איננו איש כספים, והוא עובד עם רואה חשבון חיצוני. לעיתים מעסיקים כלכלן מתחיל, מנהל פרויקטים. ואז הארגון גדל ל- 5M. כמו כן, הם מתאבדים על קול קורא. הממשלה עושה קול קורא בחסר. מכרז הפסדי. אי אפשר לפנות לכל הקול קורא.

סך ההוצאות העיקרי של עמותות הינו כוח אדם ושכר. הם מסתמכים על מתנדבים, פרובונו. אוהבים רבעי משרה. משרה מלאה יותר יעילה מרבעי משרה.

בהתייחסות למיזוגים, מיזוגים שהיא ראתה נבעו מאינטרסים ברורים. הדברים נאמרו "על השולחן", צוינו המחירים שנדרשים לשלם. ברור לכולם שאנשים עוזבים. בעמותות לא נעים לדבר על זה. צריך לדבר על היררכיה מסודרת. חשוב שיהיו הגדרות תפקיד ברורות, לא להמציא טייטל. לציין כפיפויות ברורים. בעמותות הם "יתבוססו בדמם" ולא יעשו זאת.

ביבליוגרפיה

1. מתאם לפיתוח משאבי אנוש בארגונים חברתיים (2010) תעודת עמותה.
2. קמרון ניהול קיימות בע"מ (2010) תעודת עמותה.
3. קמרון ניהול קיימות בע"מ (2017, פברואר 26) פרוטוקול דירקטוריון.
4. עמותת נובה (2015, יוני) מיזוגים במגזר השלישי סקירת מקרי בוחן. שקף 25.
https://www.slideshare.net/nova_project/ss-59199943
5. מתאם לפיתוח משאבי אנוש בארגונים חברתיים (2020) אודות.
<https://www.mitam-hr.org/%D7%90%D7%95%D7%93%D7%95%D7%AA>
6. מתאם לפיתוח משאבי אנוש בארגונים חברתיים (2014) דו"ח מילולי.
7. מתאם לפיתוח משאבי אנוש בארגונים חברתיים (2014) דו"ח כספי.
8. מתאם לפיתוח משאבי אנוש בארגונים חברתיים (2013) דו"ח מילולי.
9. קמרון ניהול קיימות בע"מ (2016) פייסבוק. אודות.
https://www.facebook.com/kimron.org.il/?ref=page_internal&path=%2Fkimron.org.il%2F
10. קמרון ניהול קיימות בע"מ (2014). דו"ח כספי.
11. קמרון ניהול קיימות בע"מ (2014). דו"ח שנתי חברה פרטית.
12. קמרון ניהול קיימות בע"מ (2017, פברואר 26). פרוטוקול דירקטוריון.
13. מתאם לפיתוח משאבי אנוש בארגונים חברתיים (2018) דו"ח מילולי.
14. שרון פרנקל, מנכ"לית קמרון, 8.2.2021, ראיון ע"י ד"ר רחל אזוראל כאליפא.

נספחים

נספח 1: דוח רווח והפסד מתאם לפיתוח משאבי אנוש בארגונים חברתיים 2012-2017

2017	2016	2015 שנת האיחוד	2014	2013	2012	בש"ח
<u>1,895,522</u>	<u>1,414,302</u>	<u>1,462,085</u>	<u>852,724</u>	<u>722,328</u>	<u>658,654</u>	מחזור הפעילות
1,545,522	1,365,490	995,383	607,959	632,378	450,756	הכנסות מפעילויות
350,000	48,812	466,702	244,765	89,950	207,898	סכומים ששוחררו מנכסים נטו שהוגבלו פעילויות
<u>1,643,902</u>	<u>1,180,657</u>	<u>1,212,040</u>	<u>737,992</u>	<u>589,514</u>	<u>540,913</u>	עלות הפעילות:
1,197,833	917,045	934,716	541,777	490,953	457,829	שכר עבודה והוצאות נלוות
368,493	200,306	227,027	133,965	56,959	45,595	הוצאות להשמת כוח אדם
77,576	63,306	50,297	51,000	39,206	35,619	שכר דירה ואחזקת משרד
			11,250	2,396	1,870	בניית אתר אינטרנט
<u>251,620</u>	<u>233,645</u>	<u>250,045</u>	<u>114,732</u>	<u>132,814</u>	<u>117,741</u>	הכנסות נטו מהפעילות
177,589	119,447	105,433	94,104	92,958	109,360	הוצאות הנהלה וכלליות
<u>74,031</u>	<u>114,198</u>	<u>144,612</u>	<u>20,628</u>	<u>39,856</u>	<u>8,381</u>	הכנסות(הוצאות)נטו אחרי מימון
-12,670	-					הפסד ממימוש רכוש קבוע
61,361	114,198	144,612	20,628	39,856	8,381	גרעון לשנה

נספח 2: דוח רווח והפסד קמרון ניהול קיימות בע"מ (חל"צ) 2011-2014

2014	2013	2012	2011	
				מתזור פעילות
1,164,234	1,317,113	793,680	685,878	תרומות
			416,750	סכומים ששוחרו מנכסים נטו שקיימת לגביהם הגבלה: קרן כהנוף
		1,236,066	637,901	סכומים ששוחרו מנכסים נטו שקיימת לגביהם הגבלה: תבונה
	113,669	349,797		סכומים ששוחרו מנכסים נטו שקיימת לגביהם הגבלה: פרויקט מדידה משותפת
408,338	385,545	226,264	151,582	הכנסות מהשתתפות ארגונים קמרון
		14,450	57,440	הכנסות מהשתתפות ארגונים תבונה
1,572,572	1,816,327	2,620,257	1,949,551	סה"כ
				עלות הפעילות
1,366,638	1,403,291	530,178	515,133	ליווי מקצועי בארגונים
		119,926	108,031	פיתוח ידע
		19,903	59,242	מערכות טכנולוגיות ושירותים הייצוניים
85,482	13,099	46,970		הגברת מודעות
	113,669	349,797		פרויקט מדידה משותפת
		1,186,863	936,306	פרויקט תבונה-ליווי מקצועי בארגוני
1,452,120	1,530,059	2,253,637	1,618,712	סה"כ
120,452	286,268	366,620	330,839	הכנסות נטו מהפעילות
341,784	398,370	271,463	298,987	הוצאות הנהלה וכלליות
		33,493	16,508	הוצאות פחת והפחתות
-221,332	-112,102	61,664	15,344	גרעון נטו לפני מימון
1,678	-2,395	-2,929	-917	הכנסות(הוצאות)מימון
-219,654	-114,497	58,735	14,427	הוצאות אחרות
	-288,616			הפחתת רכוש אחר
-219,654	-403,113	58,735	14,427	גרעון לשנה

נספח 3: דוח מאזן מתאם לפיתוח משאבי אנוש בארגונים חברתיים 2012-2017

2017	2016	2015 שנת האיחוד	2014	2013	2012	בש"ח
1,267,611	1,156,053	719,669	550,605	286,008	215,432	מזומנים ושווי מזומנים
	18,270	15,756		460		המחאות לגבייה
27,890	9,500	9,500	9,500	9,500	9,500	חייבים ויתרות חובה
1,295,501	1,183,823	744,925	560,105	295,968	224,932	סה"כ נכסים שוטפים
88,062	47,460	56,719	66,700	11,753	14,640	רכוש קבוע
88,062	47,460	56,719	66,700	11,753	14,640	סה"כ נכסים שאינם שוטפים
1,383,563	1,231,283	801,644	626,805	307,721	239,572	סה"כ נכסים
					2,700	ספקים ונותני שירותים
	10,969	10,592	12,485			אשראי לזמן קצר
					62,501	עובדים ומוסדות עובדים
208,270	165,815	131,207	145,689	67,712		זכאים ויתרות זכות
208,270	176,784	141,799	158,174	67,712	65,201	סה"כ התחייבויות שוטפות
	18,087	29,089	39,759			הלוואות למן ארוך
27,790	40,270					אשראי מאחרים
					5,988	התחייבויות בשל סיום יחסי עובד-מעביד
27,790	58,357	29,089	39,759	-	5,988	סה"כ התחייבויות שאינן שוטפות
						כנסים נטו שלא קיימת לגביהם הגבלה:
278,468	257,709	134,252	-20,341	13,978	-28,765	שלא יועדו ע"י מוסדות המלכ"ר
88,062	47,460	56,719	66,700	11,753	14,640	נכסים נטו ששימוש לרכוש קבוע
780,973	690,973	439,785	382,513	214,278	182,508	נכסים נטו שקיימת לגביהם הגבלה בעלת אופן זמני
1,147,503	996,142	630,756	428,872	240,009	168,383	סה"כ הון
1,383,563	1,231,283	801,644	626,805	307,721	239,572	סה"כ התחייבויות והון

נספח 4: דוח מאזן קמרון ניהול קיימות בע"מ (הל"צ) 2011-2014

2014	2013	2012	בש"ה
435,565	487,452	859,928	מזומנים ושווי מזומנים
41,390	41,390	41,210	פיקדון לזמן קצר
140,842	63,231	339,466	חייבים ויתרות חובה
617,797	592,073	1,240,604	סה"כ נכסים שוטפים
26,579	32,779	39,116	רכוש קבוע
		288,616	רכוש אחר
26,579	32,779	327,732	סה"כ נכסים שאינם שוטפים
644,376	624,852	1,568,336	סה"כ נכסים
		296,500	הכנסות מראש
200,476	187,298	317,500	זכאים ויתרות זכות
200,476	187,298	614,000	סה"כ התחייבויות שוטפות
-132,534	87,120	490,233	נכסים נטו שלא קיימת לגביהם הגבלה-הון העמותה
576,434	350,434	464,103	נכסים נטו שקיימת לגביהם הגבלה זמנית
443,900	437,554	954,336	סה"כ הון
644,376	624,852	1,568,336	סה"כ התחייבויות והון

איחוד מספר 13

מכון שלום הרטמן (חל"צ) ועלמא- בית לתרבות עברית (ע"ר)

איחוד בשנת 2015

חברה 1: מכון שלום הרטמן

החברה הוקמה בשנת 1984 בשם "מכון שלום הרטמן-ישראל" כחברה פרטית (30.3.1984 אושרה ע"פ פקודת החברות). ביוני 2005 נרשמה בפנקס החברות כחל"צ^{1,2,3}. המכון עוסק במחקר והפעלת מסגרות ותכניות חינוכיות בתחום מדעי היהדות, במטרה ליצור יסודות להמשכיות ולחיוניות יהודית במאה ה-21 ואינו מנהל את עסקיו לשם השגת רווחים.

להלן נתוני החברה לפני תהליך האיחוד, שנת 2014

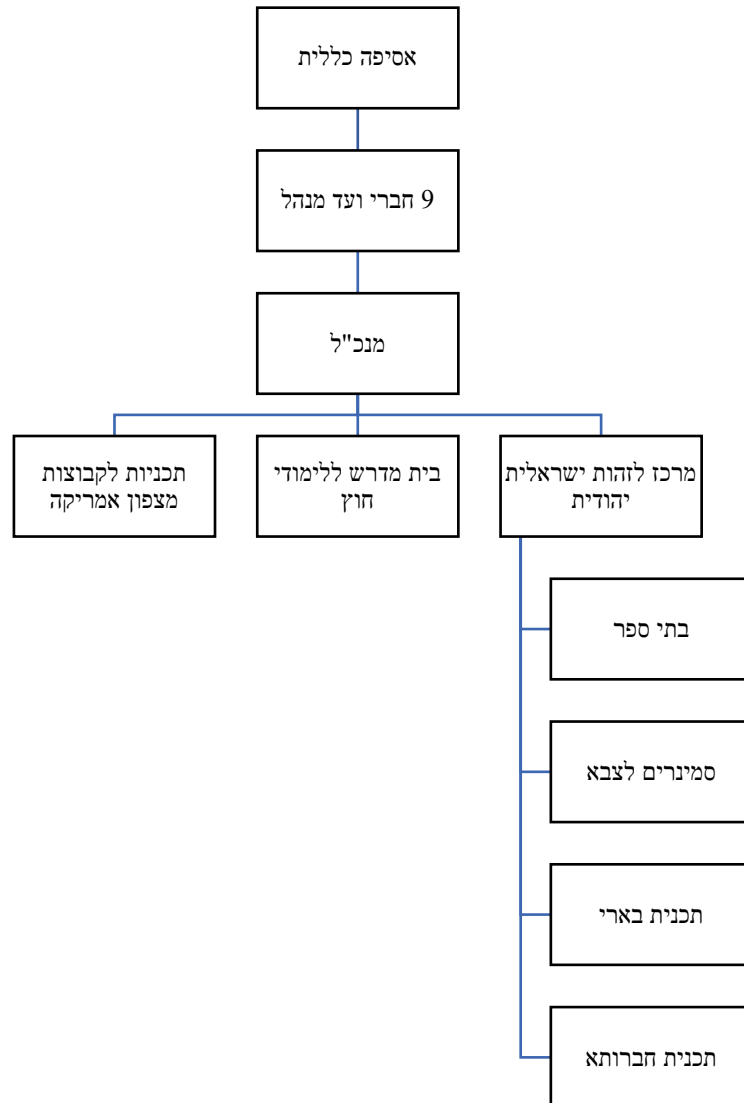
מטרות החברה

1. חקר מקורות ישראל ולימוד מקורות עולם היהדות בכל תקופותיה.
2. העמקת הזדהות אזרחי מדינת ישראל עם יהדותם.
3. העמקת תודעת הקשר בין היהודים היושבים בישראל לבין יהדות הגולה וזאת על בסיס המורשת רוחנית המשותפת והגורל ההיסטורי המשותף.
4. חיזור וגיבוש תודעת הקשר של העם בישראל לעם בתפוצות.

מיקום פעילות החברה

המכון פועל בירושלים, וגם בארה"ב באמצעות חברה הרשומה בארה"ב.

מבנה ארגוני שנת 2014



תיאור בעלי תפקיד:

לחברה 9 חברי ועד מנהל- קוגוד רוברט, אנג'ליקה ברי, צביקה יוכמן, יעקב ברנדט, יגאל חוסידמן, מייקל לויטס, נמרוד גור, וונדי זינגר ודפנה גרובר.

הכנסות

עיקר הכנסות החברה נובעות מתרומות מחו"ל, הקצבות מהמדינה, הכנסות אחרות, שירותים כללים, תמיכה מרשויות מקומיות ותרומות לישראל.

כ-60 מיליון ש"ח (ראה דו"ח רווח והפסד נספח 1)

עמותה 2: עלמא-מכללה עברית

העמותה הוקמה ביוני 1996 בשם "מכללה עברית- עלמא" ע"י ד"ר רות קלדרון, משה קלדרון, טננבאום אפרת, אלבג אסטל, גרין עמנואל, טוביה גרוץ והרהן מאירה¹⁹. העמותה הוקמה ברוח התנועה הציונית הרוחנית, מבית מדרשם של אחד העם וחיים נחמן ביאליק. העמותה מגדירה את התרבות העברית כמקום המפגש של התרבות היהודית, הישראלית והכללית. העמותה עוסקת בחקר התרבות העברית, למידת המסורת, דורשים אותה ברוח הזמן ונוטלים חלק בעיצוב פניה²⁰. בדצמבר 1999 העמותה שינתה את שמה ל-"עלמא-מכללה עברית"²¹.

העמותה מוכרת כמוסד ציבורי לעניין תרומות לפי סעיף 46 לפקודת מס הכנסה.

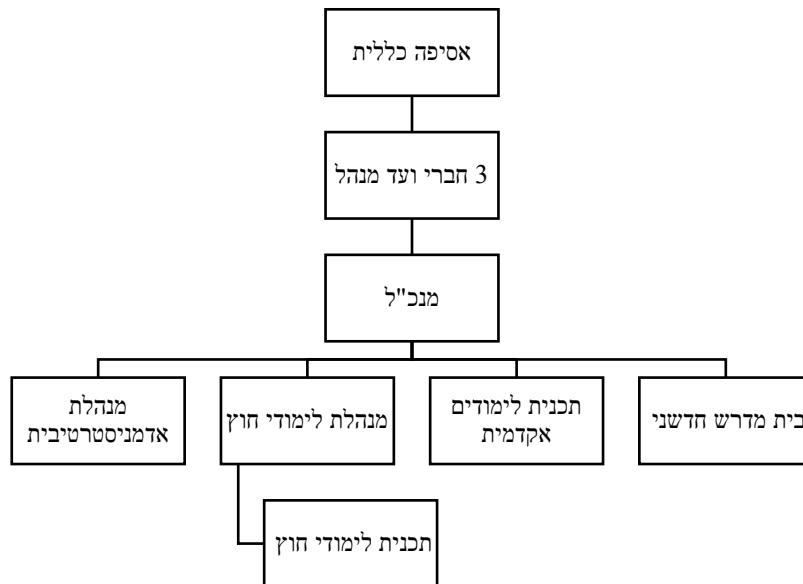
הלימודים במכללה סובבים סביב סקירת התרבות העברית. במכללה מתקיימות שיטות לימוד מגוונות המאפיינות הן את התכנית האקדמית והן את תכנית לימודי החוץ לסוגיהן-

- תכנית הלימודים האקדמית- כמאה תלמידים לומדים מדי שנה, קורסים שנתיים, שיעורים סמסטריאליים וסדנאות שנתיות לכתובה ועריכה. במרכז הלימודים עומד בית מדרש חדשני.
- תכנית לימודי החוץ- מטרת התכנית היא לחבר בין האקדמיה לבין הקהילה על ידי חקר התרבות. התכנית מורכבת מהרצאות ולימוד מונחה של טקסטים.

להלן נתוני העמותה לפני תהליך האיחוד, שנת 2014

מטרות העמותה

1. ליזום להקים ולנהל מוסד לימוד אשר בו תתפתח שיטת לימוד המכירה במגוון הרחב של מקורות יהודיים וכללים של התרבות הישראלית.
2. להקנות שיטת לימוד זאת לקבוצות איכות בחברה הישראלית.



תיאור בעלי תפקיד:

לעמותה 3 חברי ועד מנהל- גילת חנה, הרטמן דניאל ואלעזר דניאל.

הכנסות

עיקר הכנסות העמותה נובעות מתרומות מחו"ל, הכנסות אחרות, הקצבות ותמיכות מהמדינה, הקצבות ותמיכות אחרות.

לדבריה של ד"ר רות קלדרון, עלמא הינה מקום חילוני שעוסק ביהדות ולכן לא היו לו מקורות מימון דתיים (לא השתייך לממסד הדתי)³⁸.

המחזור הכספי של העמותה

כ-3.1 מיליון ש"ח (ראה דו"ח רווח והפסד נספח 2)

האיחוד

תהליך האיחוד

לדבריה של ד"ר רות קלדרון: ד"ר קלדרון הייתה אחראית לגיוס התרומות עבור העמותה. ב-2013 היא נבחרה לחברת כנסת יש עתיד ולכן עליה היה לעזוב את עלמא. ד"ר מוטי שלם שהיה חבר ועד מנהל הפך למנכ"ל העמותה. בסוף 2015, עלמא נקלעה לקשיים כלכליים, והוא המליץ לסגור את העמותה. ד"ר קלדרון פנתה למכון הרטמן, מקום בו היא למדה וביקשה ממר דני הרטמן, בבקשה לבחון לאמץ את עלמא³⁸.

יתרונות האיחוד עבור הרטמן:

- עלמא העניקה בניין בת"א, אפשרה שכירות של מקום טוב.
- התמורה למכון הרטמן, באמצעות ניהול עלמא, הינה הלמידה על האוכלוסייה החילונית, התל אביבית.
- היתרון של עלמא זה השם שלה, מותג. היו נוהגים לחגוג את תיקון ליל שבועות, למקום מגיעים אומנים, מתקיים בית מדרש יוצרים.

לאחר בדיקה שנעשתה ע"י המכון, הוא הסכים. עברו זוהי הרחבת הפעילות לת"א ולאנשים חילוניים. בקשתה העיקרית של רות היא שישמור על רוח עלמא כפי שהיא, בעלת רוח חילונית, ציונית, מסורתית וחיונית. ההסכם היה כי הועד מנהל של עלמא יתפטר והועד המנהל של מכון הרטמן יכנס לתוקף. עלמא תשמור על שמה ותמשיך לפעול כעמותה עצמאית³⁷.

לדברי מוט שלם ז"ל, מתוך ראיון באתר עמותת עלמא³⁶:

נימוקי האיחוד

- יצירת מכפיל של פעילות בשדה ההתחדשות היהודית והתמודדות עם אתגרים חדשים של הזמן בעיצובה של זהות יהודית.
- חיסכון בעלויות כוח אדם והוצאות תפעול שוטפות של עלמא ובכך לאפשר שיתופי פעולה רבים ומגוונים בין שני הארגונים.

כיצד מתאחד גוף "אורתודוקסי" עם גוף "חילוני"?

נכון ומדויק יותר לומר שמדובר בשני גופים פלורליסטיים, סובלניים ומכילים. המכנים המשותפים בין הארגונים רחבים מאד והם חולקים עולם ערכים משותף בשדה הזהות היהודית. זה נכון הן ביחס לחזון של שני הארגונים, הן ביחד לסגלי ההוראה בהם והן ביחס לאופייה של הפעילות בפרויקטים השונים שכל אחד מן הארגונים מוביל. מובן שתשמרנה האבחנות הנובעות מן העובדה שעלמא פועלת במרחב שונה ממכון הרטמן, שאוכלוסיית היעד שלה שונה לעיתים ושהיא ממוקמת בעיבורה של תל אביב. החיבור בין הארגונים לא נועד לטשטש את ההבדלים אלא למנף את הפעילות סביב המכנים המשותפים. ד"ר רות קלדרון, שייסדה את עלמא לפני כעשרים שנה, ליוותה את המהלך, מזוהה אתו ומברכת עליו.

איזו בשורה מביא איחוד זה?

על-מנת להשיב על שאלה זו יש להתבונן ולהבין את מצבו של תחום ההתחדשות היהודית בכללו. זהו תחום שמעולם לא פונק בתקציבי מדינה ונכון אף לומר שקופח מאז ומעולם. בשנת 2014 העביר שר החינוך, הרב שי פירון, סכום של 10,000,000 שקלים לטובת התחום. הייתה תקוה שמתחיל עידן חדש ביחס המדינה לארגוני ההתחדשות היהודית – ואולם הרפורמה בתחום זה נקטעה באיבה. ב-2015 לא תוקצב התחום בכלל ורב רובם של הארגונים העוסקים בתחום מתקשים לקיים את עצמם, למלא את ייעודם ובוודאי שלא להרחיב ולהעמיק את עשייתם. לתמונת מצב זו יש להוסיף

את העובדה שהתרבו מאד אירגוני ההתחדשות היהודית, מה שלכאורה אמור היה להוכיח שהתחום מתחזק ומתרחב. ואולם האמת היא, לטעמי, שריבוי הארגונים מוכיח דווקא את ההפך. מרבית הארגונים קטנים, לעיתים קרובות קשה להבחין בהבדלים ביניהם וקשה עוד יותר להצדיק את קיומם במנגנונים אירוניים נפרדים. הם מתמודדים על אותן מקורות תמיכה כספיים שהולכים ומתמעטים, ומתחרים גם בפעילות שהם מציעים על אותם קהלי יעד.

צו השעה- בבחינת הכרח קיומי לדעתי- הוא שותפויות, מיזוגים, איחוד כוחות ומנגנונים בין ארגוני ההתחדשות היהודית. המודל של החיבור בין עלמא להרטמן צריך לשמש מקור השראה למגמה ממשית של אחודים ושותפויות בין הארגונים שלהם מכנים משותפים רחבים ובסיס אידאולוגי וערכי משותף.

תיאור האיחוד-

החיבור בין שני הארגונים הבשיל לאחר חודשים ארוכים של בחינה ולימוד מדוקדקים שעשו שני הארגונים כדי להכשיר את הקרקע למהלך, בכדי להבטיח את מימוש הפוטנציאל האסטרטגי הטמון בו, וכדי לשמש מודל לחיבורים עתידיים של ארגונים בשדה ההתחדשות היהודית.

הרכב ההסכם-

בדצמבר 2015 נחתם הסכם לשיתוף פעולה בין שני הארגונים. במסגרת ההסכם נקבע כי המכון יפעל במשותף עם העמותה לקידום האינטרסים המשותפים שלהם בתחום החינוך ולהבראת המכון מהגירעון המצטבר שנוצר כתוצאה מהפעילויות. לפי ההסכם המכון ינהל את העמותה באמצעות נציגי המכון, יספק לה שירותים שונים וימנה נציגים מטעמו להיות חברים בעמותה אשר יבחרו את הועד המנהל וועדת הביקורת¹⁴.

ההסכם בין שני הארגונים שומר על הסטאטוס המשפטי והעצמאי של שני הארגונים. הזהות של שני הארגונים תישמר ופעילויות הליבה ותכניות הדגל ימשיכו לפעול. החיבור צפוי לחסוך בצורה ניכרת בהוצאות של עמותת עלמא, הן בכוח אדם והן בהוצאות התפעול השוטפות. החיסכון יביא לייצור נרחב ופורה של שיתופי פעולה בתוכניות ובתכנים שיבטיחו לא רק חיסכון כספי בהוצאות אלא גם שיפורים ניכרים באיכות ובמגוון הפעילויות שיוצעו במשותף על-ידי שני הארגונים.

לעלמא נבחר ועד מנהל חדש וגברת שירה צימרמן, בוגרת עלמא ומכון הרטמן, מונתה למנהלת החינוכית של העמותה. ד"ר תומר פרסיקו, המנהל האקדמי של עלמא, יוסיף להוביל את תכניות העמיתים ואת ביסוס הקשר בתכנית משותפת לעלמא ולסמינר הקיבוצים. עלמא תהיה מעורבת בפרויקטים של מכון הרטמן ולהיפך ויצאו לדרך גם מיזמים חדשים שיהיו משותפים לשני הארגונים.

ד"ר מוטי שלם עוזב את עלמא ואומר "אני נפרד מעלמא אחרי שנתיים וחצי אינטנסיביות ומאתגרות. אני גאה למסור ארגון יציב, ממותג, עם הצלחות מוכחות ועם פוטנציאל אדיר. אני חש שאני מוסר אותו לידיים טובות ובטוחות ומשוכנע שהאיחוד עם מכון הרטמן יוסיף לשגשוגה של עלמא ויוסיף לעצמתו של מכון הרטמן³⁶.

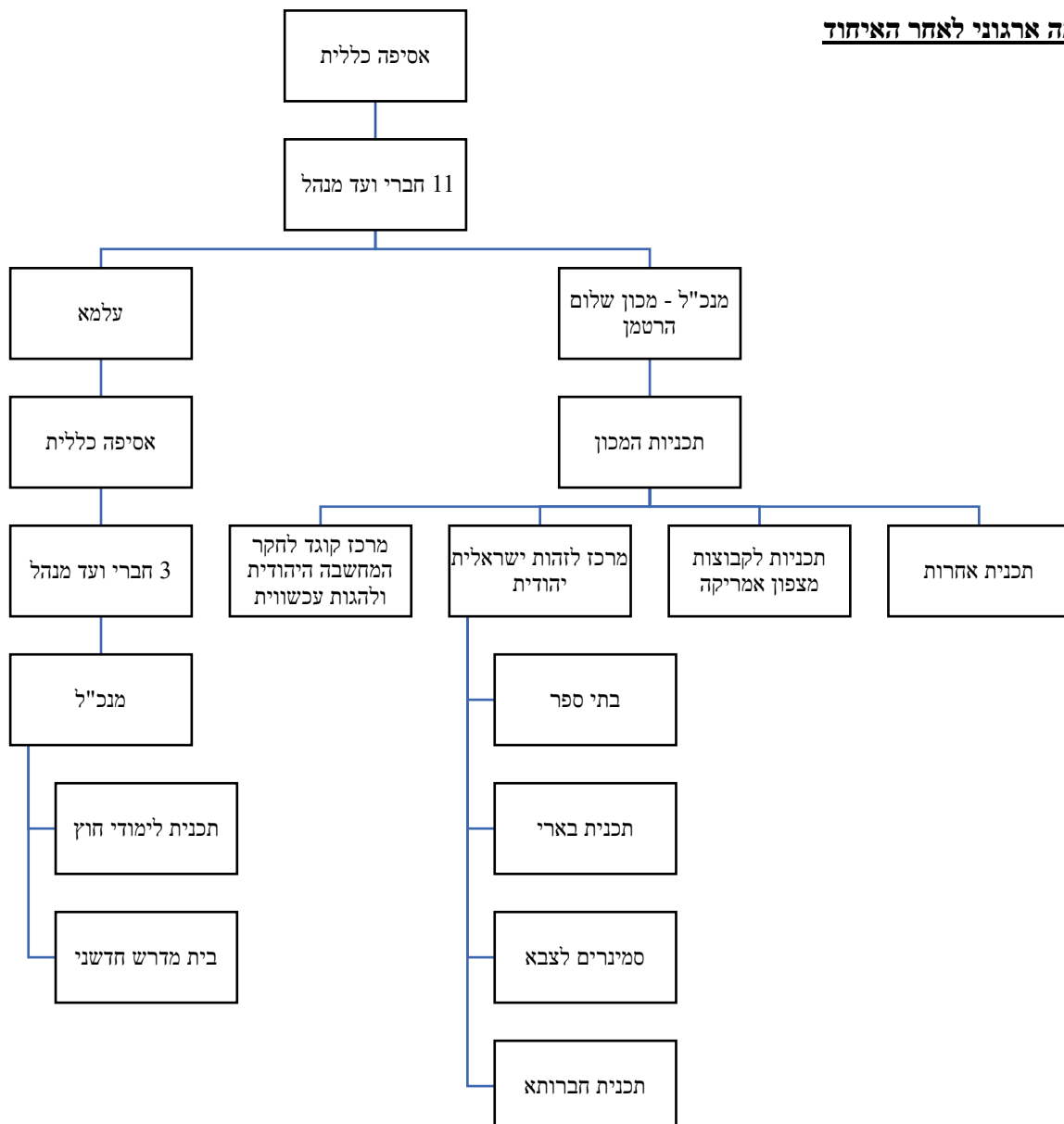
ע"פ המלצת הגוף המבקר של עמותת עלמא, שיתוף הפעולה עם מכון הרטמן הינו חלק מתכנית ההבראה של העמותה. בשנת 2016, לעלמא ישנו גירעון מצטבר בנכסים נטו בסך של 444,120 ₪ וגירעון בהון החוזר בסך 579,322 ₪. בהסכם בין הארגונים הוחלט כי המכון יעביר הלוואה בסך 500,000 ₪ לעמותה, ובכוונותיו להמשיך ולתמוך בעמותה בהתאם לצורך בכדי להבטיח את המשך פעילותה³³.

כחלק מהאיחוד, עמותת עלמא הוגדרה כעמותת בת של מכון שלום הרטמן. בעצם, המכון שולט בעמותה, כאשר יש למכון את הזכות למנות את חברי הוועד המנהל ואת חברי הנהלה ולהשפיע על ההחלטות התפעוליות של העמותה. עמותות בנות נכללות באיחוד מלא החל מהמועד בו מושגת השליטה בהן על ידי המכון. הדוחות הכספיים המאוחדים כוללים את החשבונות של המכון ועמותת הבת המוחזקת על ידה בבעלות מלאה¹⁵.

נעשו צמצומים כגון שימוש באותו משרד עורך דין עבור שני הארגונים. חלק מהמורים מירושלים לימדו בעלמא.

החברה המאוחדת

מבנה ארגוני לאחר האיחוד



המשאב האנושי לאחר האיחוד:

להלן מערך המשאב האנושי במכון שלום הרטמן בין השנים 2015-2017

2017	2016	2015	
223	208	205	עובדים

לא קיימים מתנדבים בחברה.

להלן מערך המשאב האנושי בעמותת עלמא בין השנים 2015-2018

2018	2017	2016	2015	
1	5	95	5	עובדים

לא קיימים מתנדבים בעמותה.

מטרות לאחר האיחוד

ב-28.6.2016 מכון שלום הרטמן ביקש להוסיף למטרות החברה מטרה נוספת-

לפעול לקידום חברה צודקת, שוויונית ומוסרית בישראל ברוח ערכי העולם היהודי לדורותיו.

לא חלו שינויים במטרות העמותה של עלמא בית לתרבות עברית בעקבות האיחוד.

שנת 2018

עד ליום 20.10.018 המכון ניהל את העמותה. החל מיום 20.10.18 המכון הפסיק את ניהול העמותה ונציגיו התפטרו מתפקידיהם בוועד המנהל ובעדת הביקורת¹⁷.

לאחר שד"ר רות קלדרון סיימה את תפקידה בכנסת, פנה דני הרטמן אליה לעדכון תכניותיו לסגור את עלמא. הוא סיפר שכל העובדים פוטרו, הוא חש כי לא הבין את ת"א, הוא לא הצליח לגייס כספים. הוא חשב שיגייס מחו"ל ללימודי יהודי חילוני אך לא צלח. ד"ר קלדרון הציעה לא לסגור ושהיא תעשה מאמצים לגייס כספים.

בהובלתה של ד"ר קלדרון, התהליך חזר אחורה, ועד המנהל התפטר וגויס ועד מנהל חדש. וכיום עלמא פועלת כבר כשנתיים והעמותה יציבה³⁸.

האם האיחוד הצליח?

לדברי רות, זו הייתה הצלחה, כי ללא העברה של עלמא למכון הרטמן, עלמא הייתה נסגרת. כמו כן, שמרו על מערכת יחסים טובים עם מכון הרטמן³⁸.

מקורות הכנסה

- כאשר לא נתמכים מהמדינה, רוב המשאבים מתרומות, ויש השפעה משמעותית של מגייס התרומות. המייסד, בעל יכולות ומזוהה עם התוכן וקל יותר לגייס את התרומות. לא פשוט להעסיק מנהל חלופי בעל אותן יכולות.
- בהתייחסות לתמיכה ממשלתית, יש להציג כל פעם פרויקט חדש, להעביר את הבקשה לפקידות שיעריכו את הפרויקט וימצאו מקור למימון.
- כיום תרבות עברית יהודית חילונית הופכת למקובלת יותר, ומתחילים להיות נתמכים³⁸.

השפעת האיחוד על התרומות

דני הרטמן ידוע כמגייס תרומות יותר מעלמא. אך במקרה עלמא, מצד אחד, התורמים של מכון הרטמן לא רצו לתרום לעלמא. ומצד אחר, תורם אחד של עלמא החליט שהוא מפסיק לתרום. התורמים סומכים על מנהל מסוים, כשהאדם מתחלף הם לא מכירים את האחר ולכן התרומות נפסקות.

לפי ד"ר מוטי שלם, ההסבר ל"מדוע מיזוגים היא תופעה לא שכיחה" הינו:

מה שנראה כחסם העיקרי בתחום זה איננו, לדעתי, בשדה השונות האידיאולוגיות. הקושי נובע בעיקר משום שנדרשת מנהיגות בארגונים המובילים, ומשם שיש צורך להתנער מחששות אישיים, ומן העיקרון המוכר בתורת הארגונים ולפיו ארגון לא יפעל בדרך כלל כדי לייתר את עצמו. גם ארגוני הגג "פנים" ו"שערים" צריכים לחתור לאיחודים ומיזוגים ולהבין שריבוי הארגונים איננו סימן לעצמה כלל ועיקר אלא להיפך... עת לעשות, עת שהקרנות, הפדרציות, גורמי התמיכה השונים ואף הרשויות יפעלו ויתבעו שיתופים, חיבורים ומיזוגים. זה יטיב עם התחום כולו, החיבור בין עלמא להרטמן, גופים ממותגים ומבוססים עם מסורת ועשייה שמצאו את הדרך להתמזג, צריך להאיר את הדרך לכלל הארגונים.

ביבליוגרפיה

1. מכון שלום הרטמן חל"צ (2013) תעודת התאגדות.
2. מכון שלום הרטמן (2005) אישור רישום חברה כחברה לתועלת הציבור.
3. מכון שלום הרטמן-ישראל (1984 מרץ) תעודת איגוד ורישום חברה פרטית.
4. מכון שלום הרטמן דו"ח מילולי 2012.
5. מכון שלום הרטמן דו"ח מילולי 2013.
6. מכון שלום הרטמן דו"ח מילולי 2014.
7. מכון שלום הרטמן דו"ח מילולי 2015.
8. מכון שלום הרטמן דו"ח מילולי 2016.
9. מכון שלום הרטמן דו"ח מילולי 2017.
10. מכון שלום הרטמן דו"ח מילולי 2018.
11. מכון שלום הרטמן דו"ח כספי 2012.
12. מכון שלום הרטמן דו"ח כספי 2013.
13. מכון שלום הרטמן דו"ח כספי 2014.
14. מכון שלום הרטמן דו"ח כספי 2015.
15. מכון שלום הרטמן דו"ח כספי 2016.
16. מכון שלום הרטמן דו"ח כספי 2017.
17. מכון שלום הרטמן דו"ח כספי 2018.
18. אתר מכון שלום הרטמן, 2020, [/https://heb.hartman.org.il/about-hartman](https://heb.hartman.org.il/about-hartman)
19. מכללה עברית עלמא – בקשה לרישום עמותה (1996).
20. מכללה עברית עלמא – תעודה לרישום עמותה (1996).
21. מכללה עברית עלמא – תעודה לשינוי שם (2000).
22. עלמא מכללה עברית דו"ח מילולי 2012.
23. עלמא מכללה עברית דו"ח מילולי 2013.
24. עלמא מכללה עברית דו"ח מילולי 2014.
25. עלמא מכללה עברית דו"ח מילולי 2015.
26. עלמא מכללה עברית דו"ח מילולי 2016.
27. עלמא מכללה עברית דו"ח מילולי 2017.
28. עלמא מכללה עברית דו"ח מילולי 2018.
29. עלמא מכללה עברית דו"ח כספי 2012.
30. עלמא מכללה עברית דו"ח כספי 2013.

31. עלמא מכללה עברית דו"ח כספי 2014.
32. עלמא מכללה עברית דו"ח כספי 2015.
33. עלמא מכללה עברית דו"ח כספי 2016.
34. עלמא מכללה עברית דו"ח כספי 2017.
35. עלמא מכללה עברית דו"ח כספי 2018.
36. ד"ר שלם מוטי, איחוד בין עלמא- בית לתרבות עברית בתל אביב לבין מכון שלום הרטמן, אתר עמותת עלמא.
37. רימון גרינשפן הילה, 2016, וילכו שניים יחדיו – הלכך נועדו? סקירת ספרות בנושא מיזוגים בין ארגונים במגזר השלישי, קרן אבי חי. https://www.avichai.org.il/sites/default/files/mizugim_2.pdf
38. ד"ר רות קלדרון, 3.1.2021, ראיון בזום ע"י ד"ר רחל אזוראל כאליפא.

נספחים

נספח 1: דוח רווח והפסד מכון שלום הרטמן 2012-2018

2018	2017	2016	2015 שנת האיחוד	2014	2013	2012	בש"ח
74,870	70,878	71,751	60,886	56,082,413	-52,916,662	53,711,778-	מחזור הפעילות
11,930	9,702	9,399	9,290	8,908,205	8,584,602	7,340,858	משרד החינוך ורשויות מקומיות
4,979	4,448	4,172	3,992	4,006,330	3,922,000	3,515,200	משרד החינוך- הכנסות בשוה כסף
	633	889					תמיכות ממשרדי ממשלה אחרים
618	803	1,097	522	219,030	532,364	191,234	תרומות וקרנות בארץ
37,803	33,477	31,650	23,961	21,217,645	17,086,917	18,687,209	תרומות מחו"ל
41	766	1,388	1,352	1,175,689	2,373,520	3,494,183	משרד הביטחון
7,861	6,868	6,687	5,292	5,375,691	5,295,568	4,774,986	תשלומי הורים
2,594	3,188	2,227	3,465	2,646,193	2,979,216	1,811,503	הכנסות משירותים ושונות
9,044	10,993	14,242	13,012	12,533,630	13,051,475	13,896,606	הכנסות ששוחררו מהגבלה
63,531	60,903	55,680	49,754	47,292,110	-43,173,337	-41,381,985	עלות הפעילות
41,930	36,890	33,835	31,546	29,909,030	27,305,896	25,710,435	משכורות ונלוות
3,524	3,700	3,146	2,704	2,381,178	1,898,318	2,067,112	תחזוקת רכב
2,907	2,757	2,287	2,258	2,217,646	2,322,886	2,277,794	פחת
							תכניות המכון:
617	575	594	807	1,310,877	1,289,548	983,014	מרכז קוגוד
516	152	245					מרכז דוד ברטמן
2,605	2,647	2,735	2,639	3,139,695	2,559,921	2,417,922	בתי ספר
							מרכז לזהות ישראלית יהודית:
5,014	6,367	5,249	4,941	5,779,688	5,512,995	5,345,888	תכנית בארי
33	429	590	843	622,060	1,343,526	1,573,915	סמינרים לצבא(לב אהרן)
2,575	2,282	1,693	1,523	737,971			תכנית לכושרי תיכון(הברותא)
421	287	560					מן הברות
81							מיזם התנ"ך
	423	545	1,884				תכנית לעלמא
2,489	3,015	2,505	609	1,193,965	940,247	1,005,905	סמינרים למנהיגים מצפון אמריקה
819	1,379	1,696					תכניות אחרות
1,384	3,608	5692	3,679	3,649,110	3,685,890	4,335,397	מלגות
8,192	8,182	6,826	6,011	5,277,506	5,695,540	5,693,601	הוצאות הנהלה וכלליות
1,062	-840	-49	274	1,431,019	585,066-	285,161-	הוצאות(הכנסות) מימון נטו
701	-975	3,602	1,168	-1,567,332	946,961	2,585,956	עודף הכנסות על הוצאות מפעילויות
-	-21		-4	-193,812	-13,709	-16,560	הפסד הון ממכירת רכוש קבוע
701	-996	3,602	1,164	-1,761,144	933,252	2,569,396	עודף הכנסות על הוצאות(הוצאות על הכנסות) לשנה

נספח 2: דוח רווח והפסד עלמא מכללה עברית 2012-2018

2018	2017	2016	שנת המיזוג 2015	2014	2013	2012	בש"ח
<u>1,661,155</u>	<u>3,082,590</u>	<u>2,202,465</u>	<u>2,434,618</u>	<u>3,161,296</u>	<u>2,209,861</u>	<u>2,657,829</u>	מחזור הפעילות
-	134,143	221,196	287,716	36,109			הקצבות- משרד החינוך ורשויות מקומיות
1,287,999	1,918,345	752,203	842,979	1,760,240	1,508,874	1,857,393	תרומות
166,944	632,755	888,957	826,894				תמיכות אחרות
206,212	397,347	340,109	477,029	1,364,947	667,521	745,436	שכר לימוד, השתתפויות ושונות (הכנסות עצמאיות)
<u>1,525,163</u>	<u>1,763,514</u>	<u>1,598,275</u>	<u>2,261,763</u>	<u>2,007,730</u>	<u>1,687,996</u>	<u>2,235,802</u>	עלות הפעילות
442,356	681,360	506,725	867,540	813,342	707,451	1,109,712	משכורות ונלוות
35,100				275,059	364,431	235,670	מרצים ועבודות חוץ
				20,750	17,077	50,964	פרסום
554,428	557,396	502,368	517,408	315,296	275,650	290,950	שכר דירה(ואחזקה)
				248,314	74,327	211,448	סמינרים ופעילויות
				9,263	7,916	11,977	דואר וטלפון
				2,977	4,550	68,302	אחזקת רכב
				102,684	56,700	57,347	אחזקה וניקיון
				112,372	114,382	128,892	חשמל, מים וארנונה
15,793	15,623			20,171	17,144	16,385	ביטוח
				75,479	33,438	37,151	צילומים והדפסות
37,511	67,589	6,796	8,974	12,023	14,930	17,004	פחת
13,633	18,545	32,430	27,270				טלפון מחשוב ומערכות מידע
426,342	423,001	544,522	832,624				תכניות
		5,434	7,947				אחרות
135,992	1,319,076	604,190	172,855	1,153,566	521,865	422,027	הכנסות נטו מפעילויות
151,760	163,435	448,875	526,179	674,646	488,933	481,933	הוצאות הנהלה וכלליות
151,760	163,435	448,875	526,179	674,646	488,933	481,933	סך הוצאות מכירה שיווק הנהלה וכלליות
-15,768	1,155,641	155,315	-353,324	478,920	32,932	-59,083	הכנסות(הוצאות) נטו לפני מימון
3,686	5,366	-15,565	-24,360	-37,898	-19,258	-30,416	הכנסות/הוצאות מימון, נטו
-12,082	1,161,007	139,750	-377,684	441,022	13,674	-89,499	הכנסות נטו אחרי מימון
-100,398	-	-33,660	-264,865	-18,136	-23,649	32,858	הוצאות בגין שנים קודמות, נטו
-112,480	1,161,007	106,090	-642,549	422,886	-9,975	-56,641	הכנסות (הוצאות) נטו לשנה

נספח 3: דוח מאזן מכון שלום הרטמן 2018-2012

2018	2017	2016	שנת האיחוד 2015	2014	2013	2012	בש"ח
8,482	16,071	13,342	9,939	8,318,617	25,850,497	2,291,238	מזומנים ושווי מזומנים
200	415	959	928				פיקדונות לזמן קצר
3,391	1,019	1,011	1,318	1,042,483			מזומנים ופיקדון לזמן קצר- מוגבלים
5,055	4,020	4,199	2,205	2,494,204	2,225,625	3,183,525	חייבים ויתרות חובה
17,128	21,525	19,511	14,390	11,855,304	9,739,776	8,195,946	סה"כ נכסים שוטפים
15,892	17,631	18,045	18,287	18,164,112	19,692,515	21,345,613	רכוש קבוע, נטו
15,892	17,631	18,045	18,287	18,164,112	19,692,515	21,345,613	סה"כ נכסים שאינם שוטפים
33,020	39,156	37,556	32,677	30,019,416	29,432,291	29,541,559	סה"כ נכסים
-	3,467	18	147		9,350	110,094	חלויות שוטפות של הלוואות לזמן ארוך
5,633	6,132	6,158	4,285	3,811,107	3,102,816	3,163,789	עובדים ומוסדות עובדים
4,759	6,214	4,919	5,269	4,452,752	3,828,756	3,821,592	ספקים ויתרות זכות אחרות
10,392	15,813	11,095	9,701	8,263,859	6,940,922	7,095,475	סה"כ התחייבויות שוטפות
2,485	2,404	3,845	3,939	1,521,801	792,419	1,241,800	התחייבויות בשל סיום יחסי עובד-מעביד, לאחר ניכוי יעודה בקופת הפיצויים
689	1,580	2,334	1,863	3,889,000			התחייבויות אחרות לזמן ארוך
3,174	3,984	6,179	5,802	5,410,801	4,263,419	4,984,150	סה"כ התחייבויות שאינן שוטפות
							הון מניות
18,451	18,077	19,073	15,471	15,246,794	17,007,938	16,074,686	נכסים נטו שלא קיימת לגביהם הגבלה קבועה
1,003	922	819	390	1,097,962	1,220,012	1,387,248	נכסים נטו שקיימת לגביהם הגבלה בעלת אופי זמני
	360	390	1,313				נכסים נטו שקיימת לגביהם הגבלה בעלת אופי קבוע
19,454	19,359	20,282	17,174	16,344,756	18,227,950	17,461,934	סה"כ הון
33,020	39,156	37,556	32,677	30,019,416	29,432,291	29,541,559	סה"כ התחייבויות והון

נספח 4: דוח מאזן עלמא מכללה עברית 2012-2018

2018	2017	2016	שנת האיחוד 2015	2014	2013	2012	בש"ח
200,971	599,919	209,143	333,429	945	3,654	9,206	מזומנים ושווי מזומנים
37,088	415,097	55,145	27,500	27,500	27,500	-	פיקדונות בבנקים
				479,111	-	53,714	הכנסות לקבל
8,987	410,807	589,040	121,196	68,867	108,587	62,688	חייבים ויתרות חובה
357,909							בטוחות סחירות
604,955	1,425,823	853,328	482,125	576,423	139,741	125,608	סה"כ נכסים שוטפים
179,230	216,741	135,212	17,951	26,925	38,948	51,278	רכוש קבוע, נטו
179,230	216,741	135,212	17,951	26,925	38,948	51,278	סה"כ נכסים שאינם שוטפים
784,185	1,642,564	988,540	500,076	603,348	178,689	176,886	סה"כ נכסים
				105,780	110,353	67,850	משיכת יתר בבנקים
-	514,077	524,518	147,427	57,428	53,116	285,406	הלוואות לזמן קצר וחלויות שוטפות של הלוואה לזמן ארוך
			4,096	25,905	-	32,977	שיקים לפירעון
		95,000	64,646	203,372	150,145	33,669	הוצאות לשלם
19,506	56,096	60,356	161,882	189,305	192,830	201,827	עובדים ומוסדות עובדים
192,323	385,426	752,786	530,858	209,836	314,204	124,581	זכאים ויתרות זכות
211,829	955,599	1,432,660	908,909	791,626	820,648	746,310	סה"כ התחייבויות שוטפות
			123,218	95,470	152,039	120,904	הלוואה לזמן ארוך בניכוי חלויות שוטפות
			17,919	13,873	10,509	102,302	עתודה לפיצויי פרישה
-	-	-	141,137	109,343	225,108	162,548	סה"כ התחייבויות שאינן שוטפות
357,909	360,038						נכסים נטו שקיימת לגביהם הגבלה קבועה
		-444,120	-549,970	-297,621	-843,455	-845,819	גרעון מצטבר מפעילויות ששימוש לרכוש קבוע
214,447	326,927						נכסים נטו שלא קיימת לגביהם הגבלה
572,356	686,965	-444,120	-549,970	-297,621	-595,540	-583,762	סה"כ הון
784,185	1,642,564	988,540	500,076	603,348	178,689	176,886	סה"כ התחייבויות והון

איחוד מספר 14

העברת פעילות "ארגון שגרירות רוטשילד" ע"י "קרן קיסריה אדמונד בנימין דה

רוטשילד" לעמותת קו הזינוק

איחוד בשנת 2016

עמותה 1: קו הזינוק

העמותה הוקמה באוקטובר 2002 בשם קו הזינוק (ע"ר) בהתאם לחוק העמותות תש"מ-1980. מייסדי העמותה הינם תדהר (דרי) שילון, אליעזר (אלי) בוך ואופיר נחום. העמותה משתייכת לתחום חינוך, השכלה והכשרה מקצועית. העמותה הינה מוסד ציבורי לעניין סעיף 9 (2) לפקודת מס הכנסה וכל הכנסותיה פטורות ממס. העמותה מאושרת לעניין תרומות ע"פ סעיף 46 לפקודת מס הכנסה³.

להלן נתוני העמותה לפני קליטת הפעילות, שנת 2015

מטרות העמותה

1. לפתח ולממש פוטנציאל מנהיגותי אצל בני נוער.
2. לפתח ולשכתב למידה בנושאי מנהיגות.
3. להקים ולנהל סמינריונים, מסגרות למידה ומפגשים שונים לבני נוער.
4. הכשרת בני נוער לכהן כמנהיגים⁴.

פעילות העמותה

מדי שנה בוחרת העמותה עשרות תלמידים שניחנו בפוטנציאל מנהיגות גבוה ביותר אותם היא מלווה במהלך 10 שנים דרך התיכון, השירות הצבאי והאקדמיה, עם תכנית אינטנסיבית וייחודית אשר מאפשרת להם לתת ביטוי ודרור לכישרונותיהם, כל אחד בתחומו. ישנם שלושה שלבים במהלך הליווי:

1. שלב א'- י-יב'.
2. שלב ב'- חיילים ושנת שירות.
3. שלב ג'- 21-25.

התכנית כוללת את המרכיבים הבאים:

- פיתוח מיומנויות- באמצעות סדנאות מקצועיות.
- פגישות אישיות עם דמויות מופת ומנהיגים מכל גווי החברה הישראלית.
- (ODT) - Out Door Training- פעילות שטח כגון מסלולי מכשולים, סנפלינג, סדנאות הישרדות ועוד.
- חניכה אישית (coaching) המסייעת לתלמידים להתגבר על מכשולים וקשיים וכן מסייעת בהגדרה והשגה של מטרותיהם האישיות בעזרת מאמן מנוסה.
- מנהיגות דרך עשייה של מיזמים בה כל משתתף הוגה ומוציא לפועל מיזם פרי פיתוחו.

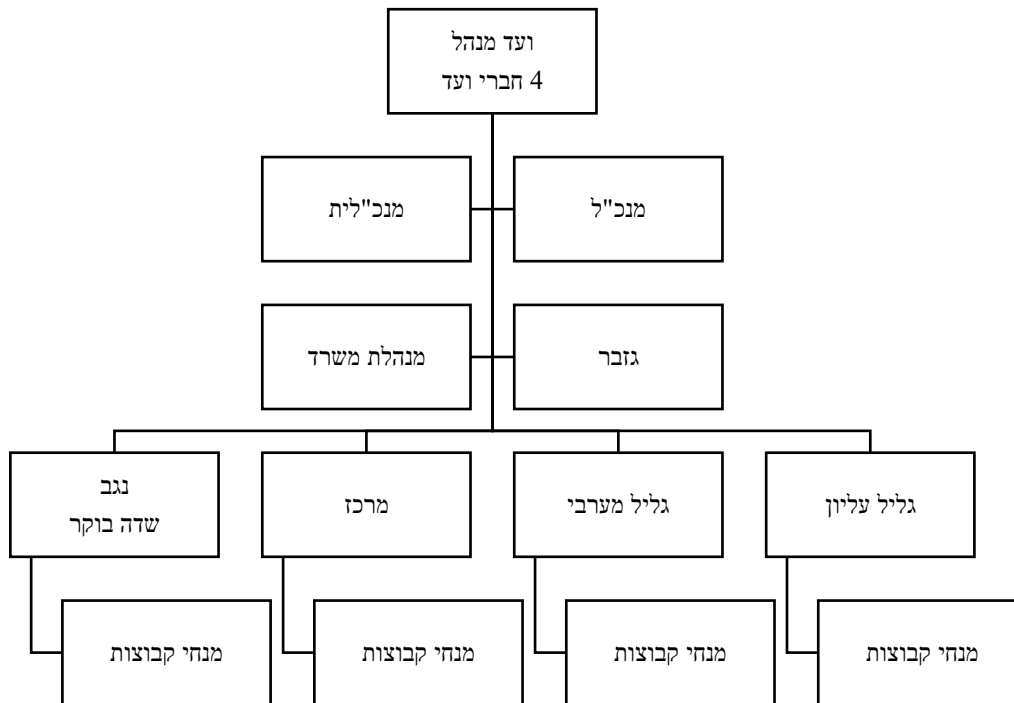
הפעולות העיקריות שבוצעו ע"י העמותה לצורך קידום מטרותיה במהלך שנת 2015

- סמינריונים ופעילויות אזוריות.
- הכשרת בני נוער, פיתוח ומימוש פוטנציאל מנהיגותי באזורים שונים בארץ- צפון, מרכז ודרום.

מיקום פעילות העמותה

פריסה גאוגרפית של העמותה: קריית שמונה, באר שבע, כרמיאל.

מבנה ארגוני שנת 2014



תיאור בעלי תפקיד:

לעמותה 4 חברי ועד המנהל- תדהר (דרי) שילון, ברק דרור ונדרמן, עילם קוט, צביקה גרינגולד. כמו כן, בעלי תפקידים בעמותה- יובל זך- מנכ"ל, לירון טייץ- מנכ"לית, יובל פרידמן- מנהל אזור גליל עליון, שירה ברכה- מנהל אזור גליל מערבי, שירה אוחנה- מנהלת אזור מרכז, עינה- מנהלת נגב-שדה בוקר (שכר מנהלת הנגב ממומן ע"י מדרשת שדה בוקר). תחת כל מנהל אזור פעלו מנחי קבוצות בהיקף של רבע משרה. כמו כן בעמותה תפקידים נוספים: גזבר, אחראי קשרי חוץ, ומנהלת משרד. חלק מהשירותים היו בהתנדבות כגון היועץ המשפטי, ורואה החשבון. כמות המועסקים בעמותה ב-2015 הינה 20 עובדים ו-40 המתנדבים.

הכנסות

ההכנסות העיקריות של העמותה הן מתרומות. לעמותה תורמים רבים³.

המחזור הכספי של העמותה

כ-2.1 מיליון ₪ (ראה דו"ח רווח והפסד נספח 1)

ארגון 2: קרן קיסריה אדמונד בנימין דה רוטשילד

קרן קיסריה אדמונד בנימין דה רוטשילד (ישראל) היא קרן פילנתרופית מיסודה של משפחת רוטשילד הפועלת בישראל. קרן אדמונד דה רוטשילד נוסדה על ידי הברון אדמונד דה רוטשילד, נכדו של "הנדיב הידוע". בעוד סבו טבע את חותמו ברכישת אדמות ויישובם, ייזכר הברון אדמונד דה רוטשילד בזכות תרומתו לתיעושה של ארץ ישראל ותרומותיו הנדיבות למוסדות חינוך ותרבות. בסוף שנות ה-50 של המאה ה-20, העבירה משפחת רוטשילד את אדמות קיסריה (כ-30,000 דונם), לקרן אדמונד דה רוטשילד והזמינה את המדינה להיות שותפה בקרן. הקרן רוטשילד הפכה לחברה ממשלתית, כך שלמשלה 50% מזכויות ההצבעה.

המודל על פיו פועלת הקרן הוא מודל ייחודי לפיו, כל ההכנסות מפיתוח היישוב קיסריה, עוברות מהחברות הבנות של קרן אדמונד דה רוטשילד - החברה לפיתוח קיסריה אדמונד דה רוטשילד והחברה לנכסי קיסריה אדמונד דה רוטשילד, לקרן, וזו תורמת את רווחיה לקידום החינוך וההשכלה הגבוהה בישראל.

כאשר נפטר הברון אדמונד דה רוטשילד בשנת 1997, עברו הקבוצה הבנקאית ורשת הקרנות הפילנתרופיות של המשפחה לידי בנו - הברון בנימין דה רוטשילד. הברון בנימין דה רוטשילד ורעייתו הברונית אריאן דה רוטשילד, מעורבים ומובילים את פעילות קרן אדמונד דה רוטשילד בישראל כחלק מרשת קרנות אדמונד דה רוטשילד הפועלות בתחום החינוך ברחבי העולם.



לקרן דירקטורים מטעם המדינה ודירקטורים שאינם מטעם המדינה. הדירקטורים שאינם מטעם המדינה כ-2017 הינם דה רוטשילד הברון בנימין, דה רוטשילד הברונית אריאן, סברסקי גיא, פומרנץ אלון ושילון דרי (תדהר).

חזון הקרן

כדי לממש את חזונה, קרן אדמונד דה רוטשילד פועלת כ-2015 בשלושה תחומים: במטרה לצמצם פערים בחברה הישראלית, באמצעות קידום מוביליות חברתית של צעירים מאוכלוסיות פריפריאליות על ידי רכישת השכלה גבוהה ותרומה לתעסוקה הולמת.

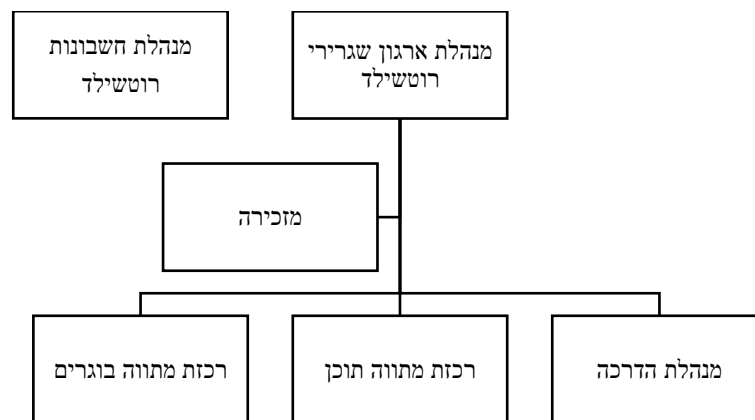
1. מיצוי השכלה גבוהה על מנת לקדם שוויון הזדמנויות ולאפשר לצעירים מקהילות מוחלשות לרכוש השכלה גבוהה ותעסוקה נאותה.
 2. מצוינות אקדמית- קידום מחקר חדשני וסיוע בפיתוח דור החוקרים הבא בתחומי מדעי הרוח והמדעים המדויקים, ורתימת ההנהגה האקדמית לשינוי חברתית.
 3. מנהיגות, במטרה להקים עתודה של צעירים מובילים, בעיקר מהפריפריה החברתית והגאוגרפית, שישתלבו בעמדות השפעה בחברה הישראלית.
- ב-2009 הקרן מקימה במסגרת תחום המנהיגות את תכנית הדגל- "ארגון שגרירי רוטשילד".
- כקרן פילנתרופית, הקרן פועלת במודל של פילנתרופיה אסטרטגית, דהיינו היא מעורבת בפיתוח, לעיתים מהווה חלק מחברי ועד מנהל, מעניקה ידע ומחקר, תורמת מבחינה אסטרטגית ופיננסית אך לא מתפעלת. "ארגון שגרירי רוטשילד" הייתה התוכנית היחידה שהיא הפעילה.

ארגון שגרירי רוטשילד

קרן רוטשילד מפעילה ומנהלת את ארגון שגרירי רוטשילד שמטרתו, בין היתר, קידום ההשכלה הגבוהה בישראל והגברת האחריות והמעורבות החברתית בקרב צעירים זאת באמצעות קידום מצוינות אישית וחברתית בקרב צעירים יוצאי פריפריה חברתית וגאוגרפית ומתוך מטרה להביא למיצוי היתרון היחסי הגלום בקרב צעירים ישראלים כשגרירים של שינוי חברתי. בארגון סטודנטים המגיעים מן הפריפריה החברתית והגאוגרפית, אשר לומדים במוסדות אקדמיה שונים, ממגוון תחומי לימוד. השגרירים מתקבלים לתכנית למשך 3 שנים- אשר במהלכן עוברים תהליך אישי, קבוצתי וחברתי משמעותי הכולל 12 שעות שבועיות. לדבריה של דפי בירן, מנכ"לית "ארגון שגרירי רוטשילד" –

"שגרירי רוטשילד- הם סטודנטים לתואר ראשון. במקביל ללימודיהם הם נדרשים להתנדב בעולם החברתי. במסגרת התוכנית הם לומדים על החברה בישראל. כל אחד נדרש להתנדב בארגון חברתי. המטרה של התוכנית ליצור אנשים אקטיביים וחברתיים. אנשים שלא הייתה להם אפשרות כזאת בהיותם צעירים. הקרן בוחרת קבוצה, כגון מהאוניברסיטה בנגב. בתוכנית 16-17 קבוצות שהיא מלווה במשך 3 שנים. במהלך תקופה זו, הסטודנטים יעברו תהפוכות, מסע אישי וקבוצתי. חברי הקבוצה נפגשים פעם אחת בשבוע ללימודים. כל אחד מהסטודנטים מתנדב במקום אחר. התפיסה להתנדבות היא משמעותית מבחינת הארגון- יש בארץ המון ארגונים הזקוקים לכך. נבחרו ארגונים ראויים והקרן חתמה עימם על חוזה. הסטודנטים בשנה הראשונה (בהתחלה) מהווים "כולבויינק" בארגון, דהיינו מבצעים את כל המבוקש. בשנה שנייה יש לתת תפקידים משמעותיים כגון: אחראי/ת שיווק, עוזר/ת לגיוס משאבים, אחראי/ת לתחום הדיגיטלי. ובשנה שלישית, נשארים בתפקיד אך צריכים להוסיף יוזמה משלהם לארגון, הם צריכים ל"השאיר חותם לאחר לכתם".

מבנה ארגוני שגרירי רוטשילד



תיאור בעלי תפקיד:

בשנת 2015 לארגון שגרירי רוטשילד ישנם 5 עובדים עיקריים: מנהלת הארגון, מזכירה, מנהלת הדרכה, רכות מתווה תוכן ורכות מתווה בוגרים. הארגון מקבל את השירותים הכספיים מקרן רוטשילד.

האיחוד

שלב לפני האיחוד

המניעים לאיחוד, קרן רוטשילד

שלמה ינאי, יו"ר קרן רוטשילד, מקבל החלטה שהקרן, כקרן פילנתרופית, לא צריכה להפעיל תכנית ולכן התקבלה החלטה להוציא את התוכנית החוצה. כמו כן, התקבלה החלטה לאחד את שני הארגונים בעלי המטרות הזוהות, ולא להקים עמותה חדשה.

בחירת מועמדים

נבחנו שתי עמותות אפשריות:

1. עתידים.

2. קו הזינוק.

שתי עמותות אלו מייצגות מודלים שונים:

1. עתידים היא עמותה גדולה, וארגון שגרירי רוטשילד יצטרף כעוד תכנית למגוון התוכניות.

2. קו הזינוק בעלת תשתית של עמותה, ארגון שגרירי רוטשילד הוא ארגון יותר גדול בממדיו מקו הזינוק.

קריטריוני הבחירה

1. ארגון בעל תכנית הדומה בתפיסותיה לתוכנית שגרירי רוטשילד, דמיון בקהל היעד, ארגון בעל מטרות משלימות.

2. הארגון הנבחר נדרש להביא משאבים לאיחוד.

3. פוטנציאל הרחבה לתוכניות נוספות.

מי שהייתה שותפה בקבלת ההחלטות הייתה נעמה מקרן גנדיר. הם בחנו יתרונות, חסרונות והחליטו על עמותת קו הזינוק.

למה קו הזינוק?

1. אלי בוך, שבשנת 2015, מהווה חבר בדירקטוריון של "ארגון שגרירי רוטשילד", היה מנכ"ל קו הזינוק בעבר.

2. קו הזינוק נתמכה קודם למיזוג ע"י רוטשילד.

3. העמותה הייתה במצב לפני סגירה. מצב כלכלי לא טוב.

4. היו רעיונות שאלי בוך יישם בקו הזינוק שהיו דומים לרוטשילד, היה חוט מקשר ביניהן, מנהיגות ופריפריה.

המניע לאיחוד, עמותת קו הזינוק

לפי ברק דרור ונדרמן, יו"ר ועד המנהל עמותת קו הזינוק, הועד הבין שקו הזינוק בסכנת סגירה. תורם גדול (קרן רוטשילד) מחליט להפסיק לתרום לקו הזינוק. תורם עיקרי מבין התורמים².

שלב משא ומתן

היו חילוקי דעות במשא ומתן. מספר פעמים איימו לא להסכים לאיחוד. בסוף הגיעו לפשרה. מו"מ היה קשוח ודומה לעולם העסקים. ייתכן וזה קרה במקרה זה, היות וחברי הוועד המנהל באו מהעולם העסקים. הם דנו על שכר, מי ינהל, מי יקבל החלטות, על העברה של עובדים. חשוב לציין, שמי שייסד את עמותת קו הזינוק, ד"ר דרי שילון, שליווה את העמותה ב-10 שנים האחרונות ואף מימן חלק מפעילותה (תרם מכספו 160,000 דולר בשנה), מגיע לתהליך ללא שום אגו. לא היה לו צורך בשם, או נציג מטעמו. למרות מעורבותו ותרומו המשמעותית לארגון. הקרן החליטה לקדם את תכנית ארגון שגרירי רוטשילד באמצעות העברת ביצועו לידי העמותה קו הזינוק הפועלת, המתמחה ומתמקצעת בתחומי הפעילות של הארגון ולתרום לה כספים לשם מימון פעילות זו.

ההסכם שנחתם

הסכם העברת פעילות ארגון שגרירי רוטשילד לעמותת קו הזינוק

- הקרן מפעילה ומנהלת במסגרת הקרן את ארגון שגרירי רוטשילד שמטרתו, בין היתר, קידום ההשכלה הגבוהה בישראל והגברת האחריות והמעורבות החברתית בקרב צעירים זאת באמצעות קידום מצוינות אישית וחברתית בקרב צעירים יוצאי פריפריה חברתית וגאוגרפית ומתוך מטרה להביא למיצוי היתרון היחסי הגלום בקרב צעירים ישראלים כשגרירים של שינוי חברתי.
- העמותה מפעילה ומנהלת תכנית העוסקת בקידום ופיתוח מנהיגות, באמצעות הכשרת צעירים איכותיים מהפריפריה הגאוגרפית והחברתית, והגדירה לעצמה כמטרה, בין היתר, את פיתוח ומימוש הפוטנציאל המנהיגותי אצל בני נוער.
- העמותה מעוניינת לקבל לידה את פעילות ארגון שגרירי רוטשילד.
- הקרן והעמותה מעוניינות לשתף ביניהן פעולה לשם קליטת פעילות הארגון במסגרת העמותה, וזאת על מנת להביא לשילוב כוחות, התמקצעות, התייעלות והרחבת ההשפעה על החברה הישראלית.
- חזון ההתקשרות בהסכם- העמותה והארגון פועלים כמטרה לפתח מצוינות אישית ומחויבות חברתית בקרב צעירים בעלי פוטנציאל אישי גבוה, מהפריפריה החברתית והגאוגרפית, מהתיכון ועד סיום הלימודים האקדמיים. קליטת פעילות הארגון במסגרת פעילות העמותה והפיכתם לפעילות משותפת במסגרת אחת תחת העמותה, נובעת מרצון משותף להרחבת ההשפעה החברתית של כל אחת מהתכניות, התייעלות ארגונית, התמקצעות באמצעות למידה הדדית ושימוש בידע וניסיון מקצועי מצטבר. הקרן והעמותה הצהירו כי הינן רואות באיחוד התכניות הזדמנות ליצירת שותפות שבונה שלם הגדול מסך חלקיו.
- כל פעילות הארגון, לרבות גיוס, מיון והכשרה של סטודנטים, על כל הכרוך בכך, עוברת לעמותה.

- עד מועד השלמת ההעברה, יפנו הקרן והעמותה במשותף לעובדים המועברים, במטרה להחתימם על הסכמתם להיות מועסקים על ידי העמותה, תוך שמירה על רצף זכויותיהם. העובדים המועברים יועסקו ע"י העמותה באותם תנאים שבהם הועסקו על ידי הקרן, ובכלל זה שכר וזכויות סוציאליות אחרות.
- הקרן הצהירה כי היא מילאה את כל התחייבויותיה כלפי צדדים שלישיים בקשר עם הפעילות המועברת, והיא אינה מפרה כל הוראת דין, הוראת רשות מוסמכת, הסכם, התחייבות או הגבלה אחרת כלשהי החלות עליה בקשר עם הפעילות המועברת, ולא ידוע לה על כל טענה בדבר קיומה של הפרה כאמור.
- קרן רוטשילד קיסריה תספק לעמותה את השירותים הבאים-
 - שירותי חשבונות.
 - שירותי רכש.
 - הנהלת חשבונות.
 - שירותי שכר.
 - ניהול מערכות מידע ו-IT.
 - מחשוב ותקשורת (לא כולל ציוד קצה).
- תרומת הקרן וגיוס הכספים על ידי העמותה-

1. כוונת הקרן הינה לתמוך באופן ארוך טווח בפעילות העמותה. לשם כך, הקרן תיעד

אצלה סך של כ-9 מיליון ש"ח לשנה עבור 5 שנים (45 מיליון ש"ח במצטבר). יחד עם זאת, העמדת התרומה השנתית מידי שנה על ידי הקרן לעמותה טעונה מידי שנה את אישור הקרן ובכל מקרה יהיה לקרן שיקול דעת מוחלט האם להמשיך את העמדת התרומה או לאו וזאת ללא קשר לאבני הדרך או הישגי התכנית.

2. העמותה מתחייבת כי תפעל ותעשה כמיטב יכולתה לגייס מצדדים שלישיים.

בהסכם נקבע כי מועד השלמת העברה יהיה 1.1.2016.

הסכם העברת הפעילות בין קרן רוטשילד ועמותת קו זינוק כלל את-

1. פירוט פעילות הארגון המועברת לעמותה
2. הסכמי המוסדות המועברים- כל ההסכמים הקיימים (בין אם בכתב ובין אם בעל פה או בהתאם לכל הסדר קיים אחר) עם מוסדות אקדמיים והתחייבויות הקיימות והפתוחות כלפי מוסדות אלה בקשר עם הפעילות המועברת.
3. הסטודנטים המועברים או כתבי התחייבויות הסטודנטים המועברים- כתבי ההתחייבות הקיימים (בין אם בכתב ובין אם בעל פה או בהתאם לכל הסדר קיים אחר) עם סטודנטים הלוקחים חלק בפעילות המועברת והתחייבויות הקיימות והפתוחות כלפי סטודנטים אלה בקשר עם הפעילות המועברת.

4. העובדים המועברים- רשימת עובדי הקרן העוסקים בפעילות המועברת לרבות פירוט תנאי העסקתם ועלות שכרם.
5. נותני השירות המועברים או הסכמי נותני השירות המועברים- כל ההסכמים הקיימים (בין אם בכתב ובין אם בעל פה או בהתאם לכל הסדר קיים אחר) עם נותני השירות לקרן בקשר עם הפעילות המועברת.
6. הספקים המועברים או הסכמי הספקים המועברים- כל ההסכמים הקיימים (בין אם בכתב ובין אם בעל פה או בהתאם לכל הסדר קיים אחר) של הקרן עם ספקים בקשר עם הפעילות המועברת.
7. נספח שירותי חשבות והסבת ובניית מערכת ERP- הסכם בין הקרן לעמותה לקבלת שירותי חשבות על ידי העמותה מאת הקרן לתקופה של שנה החל ממועד השלמת ההעברה¹².

תהליך האיחוד

- בפרוטוקול אסיפה שנתית של עמותת קו הזינוק מה-28.6.2015 החל הדיון באיחוד ארגון שגרירי רוטשילד.
- ב-8.12.2015 נערכה אסיפה כללית של עמותת קו הזינוק במסגרתה התקבלו מספר החלטות:
 - אישור ההסכם עם קרן דה רוטשילד. ההסכם נחתם בין קרן קיסריה אדמונד בנימין דה רוטשילד ועמותת קו הזינוק מועד חתימת ההסכם- 29.12.2015.
 - שינוי שם העמותה ל- "שותפויות רוטשילד קיסריה".
 - עדכון מטרות העמותה- שינוי המטרות אינו מהותי והוא בא לענות על המשותף לשתי התכניות- קו הזינוק וארגון שגרירים- באופן שיאפשר המשך הפעלת ופיתוח התכניות וכן שיתופי פעולה נוספים עם גופים אחרים בעתיד. המטרות המעודכנות-
 - א. פיתוח מנהיגות וצמצום פערים ע"י פיתוח, הכשרה, העצמה של בני נוער וצעירים בעלי פוטנציאל מנהיגותי תוך למידה, התנסויות ומסגרות פעילות שונות, עשייה חברתית משמעותית ומתן מלגות.
 - ב. הובלתם והכשרתם למיצוי יכולותיהם האישיות ולהשפעה חברתית מקיפה על מנת שיהפכו להיות מחוללי שינוי לצמצום פערים וליצירת חברה צודקת בעלת חוסן חברתי.
 - ג. בניית וניהול מערכות למידה ומסגרות פעילות שונות, עבור צמצום פערים ופיתוח אישי של בני נוער וצעירים בעלי פוטנציאל חוללות שינוי.
 - שינוי תקנון העמותה
 - צירוף חברי עמותה חדשים בכפוף להגשת בקשה רשמית לוועד העמותה. הוספת 8 חברים ל-16 הקיימים.
- ב-14.1.2016 התקיימה ישיבת אסיפה שנתית במשרדי קרן רוטשילד קיסריה. במהלך הישיבה דנו החברים על כך שרשם העמותות לא אישר את שם העמותה החדש- "שותפויות רוטשילד קיסריה". השם החדש שנקבע בישיבה זו הוא "עמותת שותפויות רוטשילד קיסריה".

- ב-4.2.2016 רשם העמותות שלח לעמותת קו הזינוק מכתב בו נתבקשה העמותה להמציא השלמות והבהרות כמפורט להלן-

- תשלום אגרת פרסום בגין שינוי שמה של העמותה ברשומות.
- בעניין הפסקה הבאה שמופיעה בפרוטוקול האסיפה השנתית מיום ה-14.1.2016 "שותפויות רוטשילד קיסריה- שם שנובע מהרעיון שהעמותה מהווה מיזוג של 2 עמותות ושיתוף. איחוד כוחות במגזר ה-3 ויצירת שותפויות בארגונים ומכאן השימוש במילה שותפויות." בשיחתנו הוסבר לעמותה כי קרן רוטשילד אינה רשומה כעמותה אצל רשם העמותות, וייתכן שהשימוש במונח "מיזוג" בטעות יסודו. בהתאם לכך הסבירה העמותה כי קרן רוטשילד איננה עמותה אלא חברה ממשלתית מעורבת בעלת ח"פ. עוד הסבירה העמותה כי הכוונה היא שנעשתה העברת פעילות, וכי השימוש במונח מיזוג נעשה מבלי להבין את משמעותו המשפטית. העמותה התבקשה להמציא פרוטוקול אסיפה כללית מתוקן ומעודכן החתום ע"י 2 חברי ועד בחתימות מקוריות המאשרר את ההחלטה על שינוי שם מיום 14.2.2016 ומבהיר שמדובר בהעברת פעילות מחברה ממשלתית מעורבת לעמותה ולא במיזוג. נא לציין על גבי הפרוטוקול את מספר חברי העמותה ומספר המצביעים בעד.
- כמו כן, מעיון בפרוטוקול מיום ה-14.1.2016 עולה כי בכל 3 החלופות שהוצעו לשם העמותה קיים שימוש בצמד המילים "רוטשילד קיסריה". בהתאם להנחיות רשם העמותות כאשר בשם המבוקש מוזכרת מילה או ביטוי ייחודיים המזוהים באופן מובהק עם תאגיד או גוף בעל מוניטין, יש לצרף את הסכמתו בכתב. העמותה התבקשה לצרף אישור כאמור מקרן רוטשילד קיסריה.
- בהתאם להנחיות רשם העמותות לעניין שינוי השם, נא להודיענו האם יש תורמים לעמותה, בידה וישנם, יש להודיעם בדבר שינוי שם העמותה. ניתן להכליל הודעה בדבר התורמים במסגרת הפרוטוקול המתוקן שנזכר לעיל.
- שינוי מטרת- ככלל ניתן לאשר את המטרות המוצעות כקרובות למטרות המאושרות לעמותה, למעט המטרה של "מתן מלגות", אשר לשם אישורה על העמותה להבהיר בפרוטוקול המתוקן שנזכר לעיל כי "מתן מלגות" המוזכר במטרות שאושרו על ידי האסיפה הכללית בפרוטוקול מיום 8.12.2015 הוא עבור מטרות העמותה בלבד ולא עבור מטרות אחרות.
- שינוי התקנון אושר.

- יצוין כי בהתאם לסעיף 11 לחוק העמותות תש"מ-1980 אין תוקף לשינוי שם, מטרות ותקנון בטרם אושרו על ידי רשם העמותות.

- ב-9.2.2016 רשם העמותות שלח לעמותת קו הזינוק את המכתב הבא: בהמשך למכתבך ולשיחתנו, הרינו

- לסכם כי לשם המשך טיפול בבקשה על העמותה להמציא את המסמכים הבאים-
- קבלה ע"ס 66 נח בהתאם לאמור בסעיף 1 למכתבי מיום ה-4.2.2016
- אישור מקרן רוטשילד בהתאם לאמור בסעיף 3 למכתבי הנ"ל.

- פרוטוקול חדש של אסיפה כללית חדשה בה יאושרו הנושאים הבאים-
 - אישור השם בהתאם לסעיף 2 במכתבי.
 - הבהרה בנוגע למטרות בהתאם לסעיף 5 למכתבי הנ"ל.
 - הודעה לתורמים בדבר שינוי שם העמותה (לאחר שיאושר השינוי).

● ב-17.2.2016 נשלחו לרשם העמותות הטפסים הבאים להשלמת התהליך-

- פרוטוקול אסיפה כללית מה-14.2.2016 בו סוכמו הבהרות לתקנון ולמטרות העמותה.
- אישור על תשלום אגרת שינוי שם.
- מכתב אישור מהקרן על שימוש בשמה "רוטשילד קיסריה".

שינוי השם שונה באופן רשמי ב-21.2.2016. ממועד ההסכם- יוני 2015 ועד לאישור מהרשם ב-21.2.2016. לפי אלי בוך, שינוי השם היה חשוב ממספר סיבות. ראשית בחרנו במילה "שותפויות" כי אנו מאמינים בשיתופי פעולה. בחרנו בשם של הקרן, כי זוהי קרן חזקה וכמו כן האמנו שהקרן לא תנטוש אותנו אם שמה יופיע בשם העמותה.

שלב לאחר האיחוד

יש לציין שתהליך האיחוד החל לפני המועד הרשמי של הרשם.

הודעה להנהלת קו הזינוק

לירון ויובל, מנכ"ל עמותת קו הזינוק, ניהלו שנתיים וחצי לפני האיחוד את עמותת קו הזינוק. העמותה הייתה לפני סגירה. פיטרו עובדים, קיצצו באחוזי משרה. לסיכום נעשו הרבה צמצומים. דרי (תדהר) שילון, הודיע להם בהפתעה על האיחוד. הם כעסו שלא שיתפו אותם. אחרי שהכעס עבר, הם הבינו שהמהלך נכון. מייצר עוגן לקו הזינוק. מבחינת יובל, איחוד עם רוטשילד משמע "אתה תחיייה עוד הרבה שנים". הארגון התאים לאג'נדה, גוף גדול שאפשר לעגן תחתיו פעולות נוספות. לירון ויובל, ראו זאת כמשימת חייהם- להציל את עמותת קו הזינוק. הם השקיעו משאבים רבים, ליובל הייתה תחושה של סגירת מעגל לאחר העברת קו הזינוק לרוטשילד. "עשינו הכל, זו הייתה משימת חיינו והצלחנו לאפשר לה להמשיך קדימה". בהחלט סיפוק אישי. העמותה יכולה להסתדר ותחושת השליחות נחלשה. מבחינת תחושתו האישית, הוא מיצה את העולם השלישי. הוא עבר לעבוד במגזר העסקי.

הודעה להנהלת ארגון שגרירי רוטשילד

דפי בירן, גויסה כמנכ"לית לארגון שגרירי רוטשילד. בעלת ניסיון בגופים רחבים. ניהלה בעברה את ברנקו וייס. לאחר 4 חודשים בתפקיד, הודיעו לה שהיא עתידה לנהל את העמותה המאוחדת.

העמותה המאוחדת

שלב האינטגרציה

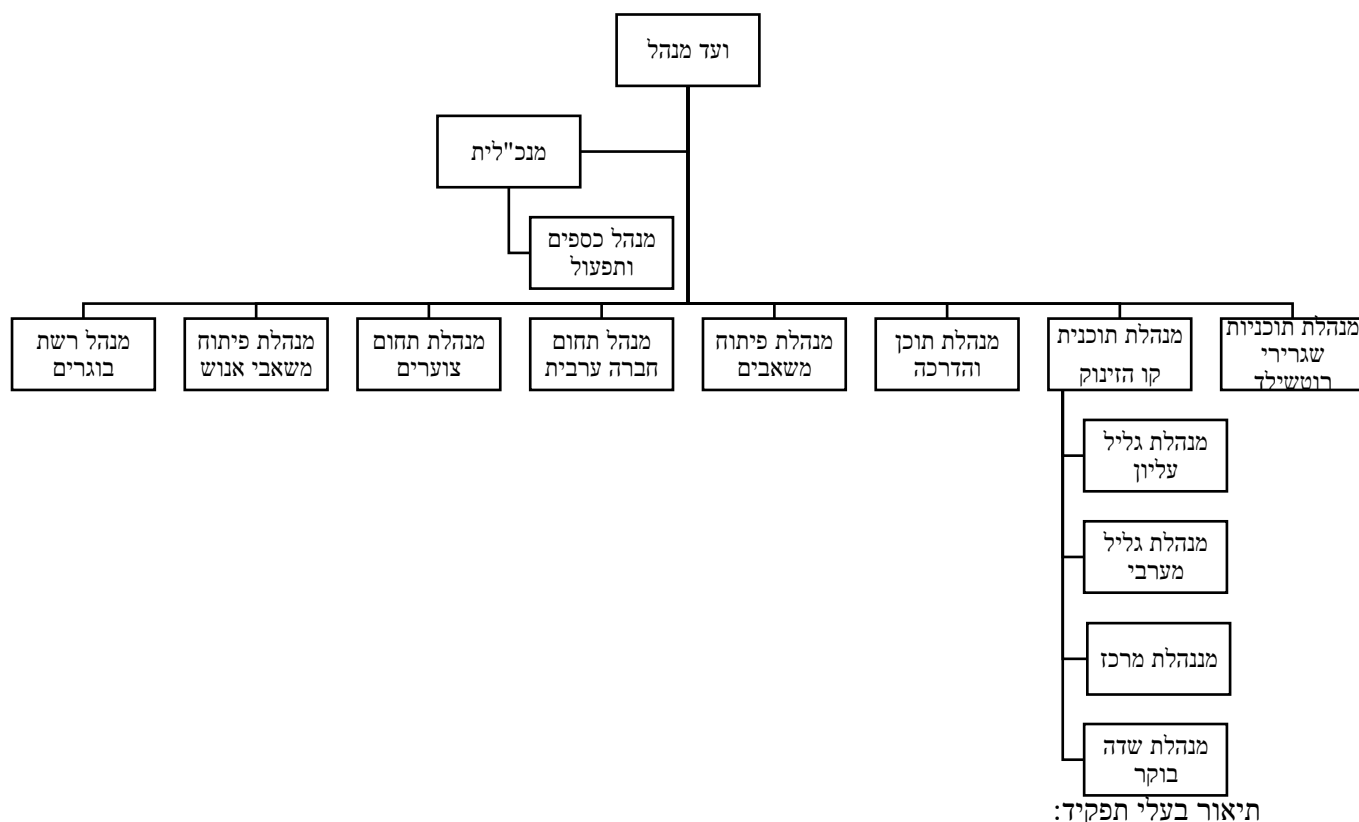
דפי פנתה לוועד וביקשה יועץ שיייעץ לה בתהליך. אלי בוך לא תמך ברעיון יועצים חיצוניים. ולכן דפי ניהלה את האיחוד. דפי התמודדה עם הרבה קשיים לאורך הדרך. לדבריה "הוולד נוצר עם המון מאמץ"¹¹.

דפי ניסתה ליצר אמון בארגון. היות ודפי מונתה למנכ"לית העמותה המאוחדת ולכן היא הייתה צריכה למצוא מחליפה לתפקיד. דפי בוחרת באפרת רונן זקן ולא עושה גיוס חיצוני, דהיינו מקדמת את אחד העובדים הפנימי. מבחינתה היו חמישה שלבים עד להתאוששות:

1. דפי, אפרת יובל ולירון נפגשים לנסות יחד לבנות מבנה ארגוני.
2. בספטמבר (4 חודשים לפני ינואר הפורמלי) התחילו תהליכים.
3. אחרי 7-8 חודשים קיבלו פנייה מהצוערים. התרחבות התוכניות.
4. העמותה המאוחדת נפרדת מקרן רוטשילד ומקבלת מנהלת כספים משלהם.
5. לאחר שנה, יש תחושה של הביחד. תחושת אמון¹¹.



מבנה ארגוני של העמותה המאוחדת



ב-2016 הרכב הועד מנהל כלל את תדהר שלום, ברק דרור ונדרמן, עילם קוט, צביקה גרינגולד, גיא סברסקי, אלי בוך, טל שגיא. שלושת האחרונים מקורם מארגון שגרירי רוטשילד.

המבנה הארגוני של העמותה המאוחדת כלל מנכ"לית שמקורה מארגון שגרירי רוטשילד -דפנה בירן זינגר, ועובדים נוספים משגרירי רוטשילד: מנהל כספים ותפעול -יואב אלמוג. מנהלת תכנית שגרירי רוטשילד -אפרת רונן זקן, מנהלת תוכן והדרכה -גליה שושני, מנהל פיתוח משאבים -אלון מדר, ומנהל תחום חברה ערבית-אחמד מואסי, ועובדת שמקורה מעמותת קו הזינוק- מנהלת תכנית קו הזינוק -שירה אוחנה. כמו כן ניתן לראות שלשגרירי רוטשילד מתווספים תפקידים חדשים בהשוואה ל-2015.

ב-2017 התחלף מנהל כספים ותפעול -מכבי אליהו, התווספו שלושה מנהלים: מנהלת תכנית הצוערים -מיכל רייקין, מנהלת פיתוח משאבי אנוש - עדית יערון, ומנהל רשת הבוגרים -אורי ברולד.

ב-2018 התחלפה המנכ"לית -ענת נחמיה לביא, התווסף סמנכ"ל עמיחי גרין, התחלפה מנהלת תכנית הצוערים -רעות וקסלר, התחלפה מנהלת רשת הבוגרים-בשמת לביא, והתחלפה מנהלת תכנית שגרירי רוטשילד - הדר ברוד גדליה.

בעלי תפקידים שסיימו את כהונתם ב-2018- דפנה בירן זינגר -מנכ"לית, אפרת רונן זקן- מנהלת תכנית שגרירי רוטשילד, מיכל רייקין- מנהלת תכנית הצוערים, עדית יערון- מנהלת פיתוח משאבי אנוש, אורי ברולד- מנהלת רשת הבוגרים.

בהתייחסות לועד המנהל, צביקה גרינגולד, שלא היה כ"כ פעיל עזב, וכמו כן גם גיא סברסקי, נותרו אלי בוך ועילם קוט מקו הזינוק.

לדבריה של לירון טייץ "חשוב לציין שלעמותת קו הזינוק, היו פונקציות בהתנדבות כמו רואה חשבון או יועץ משפטי, כך שלא היו כפילויות. המוטיבציה לחסכון היא לא משמעותית"¹⁴.

לשאלה- האם אנשים עזבו בעקבות המיזוג? לירון אמרה "במהלך ארגוני דרמטי, חלק גדול מהאנשים יעזבו. חלקם עוזבים כי זוהי הזדמנות. חשבו על כך זמן מה, וזוהי הזדמנות. עבור חלק, השינויים הארגונים לא מאפשרים להם להישאר. כגון מנהלת המשרד של קו הזינוק גרה במודיעין ומשרדי ארגון שגרירי רוטשילד היו בקיסריה ולכן נאלצה לעזוב. עינת, מנהלת מדרשת שדה בוקר עזבה את הנגב וחזרה לגור במרכז, קיבלה תפקיד אחר בארגון, מנהלת תוכן והדרכה. לירון יצאה לחופשת לידה, החליפה אותה שירה אוחנה, מנהלת אזור שקודמה בתפקיד. בעולם העמותות, עבור רוב האנשים, זה עבודה של 3-4 שנים. לרוב ההנהלה הבכירה היא יציבה ולזמן ארוך אך עבור אנשי שטח, אנשים צעירים, דור שהיציבות פחות מאפיינת אותו"¹⁴.

מיקום פעילות העמותה

פריסה גאוגרפית של העמותה- קריית שמונה, כרמיאל, קריית טבעון, חיפה, הרצליה, תל אביב יפו, ירושלים, באר שבע, שדרות, שדה בוקר.

הפעולות העיקריות שבוצעו ע"י העמותה במהלך 2016-2018

בשנת 2016 צוינו 2 הפעילויות הראשונות כעיקריות. בשנת 2017 התווספו פעילויות 3-5 ובשנת 2018 התווספו פעילויות 6 ו-7-

1. הפעלת תכנית לקידום וטיפוח מנהיגות צעירה בגילאי 15-25 הכוללת סמינרים ופעילויות אזוריות.
2. הפעלת תכנית ליווי אישי ומקצועי של צעירים בתואר ראשון במוסדות אקדמיים שונים ברחבי הארץ כולל מתן הכשרת תכנית, כלים ותהליכי למידה, התנסות מעשית בעשייה חברתית, מנטורינג, סמינרים ארציים ועוד.
3. הפעלת תכנית מנהיגות בשיתוף משרד הפנים, משרד האוצר ומשרד החינוך, אשר תחולל שינוי ברשויות המקומיות ובמערכות החינוך הבלתי פורמלי בישראל. בנוסף לתמיכה ומתן מלגות לימודים ומלגות קיום.
4. מלווה ומכשירה צעירים מצטיינים ובעלי כושר מנהיגות מלב החברה והפריפריה במסלול הכשרה לאחר פרקטיקום והשמה בפועל בתפקידים מחוללי שינוי.
5. הפעלת מיזם מתכניות הדגל של נשיא המדינה בשיתוף עם הות"ת, נציבות שוויון הזדמנויות בעבודה והמוסדות להשכלה גבוהה. המיזם פועל לקידום: גיוון וייצוג, כשירות תרבותית, רצף אקדמיה-תעסוקה ודמות הבוגר בחברה מקדמת שותפות.
6. תכנית להכשרה של עתודת מובילים להנהגה באקדמיה. התכנית תכשיר בכירים במוסדות להשכלה גבוהה לקראת תפקידים מובילים ומחוללי שינוי בכל שדרות הניהול האקדמי והמנהלי. תכנית זו נחשבת ליקרה מאוד.
7. הפעלת מכון מנהיגות קדם אקדמיה לצעירים מהחברה הערבית.

שנת 2018

באסיפה כללית של עמותת שותפויות רוטשילד קיסריה ב-22.4.2018 הוחלט על-

1. שינוי שם העמותה ל- "שותפויות אדמונד דה רוטשילד". הנימוק לשינוי השם- השם של העמותה לאחר המיזוג שונה כך שיהיה דומה לשם התורמת העיקרית והמשמעותית שלה וכעת משהקרן מדגישה את השם אדמונד דה רוטשילד כדי להבדיל אותה משמות דומים. ב-30.5.2018 שינתה העמותה את שמה ל-"שותפויות אדמונד דה רוטשילד (ע"ר)" באופן רשמי.
2. שינוי מטרות העמותה ל-
 - א. פיתוח מנהיגות וצמצום פערים ע"י פיתוח, העצמה ורישות משתתפי התוכניות בעלי פוטנציאל מנהיגותי תוך למידה, התנסויות ומסגרות פעילות שונות, עשייה חברתית משמעותית ומתן מלגות.
 - ב. הובלתם והכשרתם למיצוי יכולתם האישיות ולהשפעה חברתית מקיפה על מנת שיהפכו להיות מחוללי שינוי לצמצום פערים וליצירת חברה צודקת בעלת חוסן חברתי.

ג. בניית וניהול מערכות למידה ומסגרות פעילות שונות, עבור צמצום פערים ופיתוח אישי של משתתפים בעלי פוטנציאל חוללות שינוי.

השינוי של המטרות איננו מהותי והוא בא לענות על המשותף לכל תכניות העמותה באופן שיאפשר המשך הפעילות ופיתוח ומוציא את המילים "בני נוער וצעירים" ומאפשר שיתופי פעולה נוספים עם גופים אחרים בעתיד כגון: תכנית הבכירים באקדמיה המיועדת למבוגרים יותר.

המשאב האנושי

טבלה 1: מועסקים ומתנדבים 2016-2018

2018	2017	2016	מועסקים
68	47	39	עובדים
280	343	308	מתנדבים

סה"כ ניתן לראות גידול במספר העובדים לאחר האיחוד במהלך 3 השנים. בהתייחסות למתנדבים, מספרם בין 2016-2017 עלה אך בין 2017-2018 ישנה ירידה.

הערכה פיננסית

טבלה 2: מחזור פעילות עמותת קו הזינוק 2012-2015 ושותפויות רוטשילד 2016-2018

מחזור פעילות עמותת קו הזינוק 2012-2015 ושותפויות רוטשילד 2016-2018							
2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012	
24,723,579	15,091,697	11,491,179	2,135,283	2,766,148	3,822,484	2,885,652	מחזור פעילות
63.822%	31.333%	438.157%	-22.807%	-27.635%	32.465%		שינוי במחזור הפעילות

ניתן לראות עלייה במחזור הפעילות בצורה משמעותית מאוד, גידול ב-438.157% ב-2016. גם ב-2017 וב-2018 הייתה צמיחה.

בשנת 2017, צורפה לעמותה פעילות תכניות הצוערים- צוערים לשלטון המקומי, צוערים לתכנון אורבני, צוערים לחינוך בלתי פורמלי. צירוף פעילות תכניות הצוערים גרם להגדלת היקף הפעילות באופן ניכר, בשנת 2018, צורפה תכנית מובילים באקדמיה ותוכנית מנהיגות מאסר.

תרומות

בשנים 2016 ו-2017 העמותה מפרסמת את שמות התורמים (טבלה 3), ובשנת 2018 נעשה סיכום של סך התרומות לפי נושאים (טבלה 4). התורמים הם קרנות, חברות, עיריות, מפעל הפיס, משרדי ממשלה (הפנים, האוצר, והחינוך).

ישנו גידול במספר התורמים מ-2016 ל-2017 בעקבות גידול בתוכניות. מקור הכנסה היה מצד משתפי הפעולה בתוכניות.

מניתוח נתוני התורמים, נראה כי ישנם מספר תורמים קבועים, התורמים כל שנה וכמו כן הם תורמים סכומים קבועים. לעומת זאת, יש חברות שתרמו ב-2016 אך לא ב-2017. ב-2017 יש גורמים שלא היו קודם, כגון תקצוב ממשרדי הממשלה ומפעל הפיס.

לפי אלי בוך, "המעבר לשותפות עם משרד ממשלתי מאפשר בטחון היות ולרוב הינו לטווח ארוך. לעומת זאת חברה עסקית היא לטווחי זמן קצרים"¹.

לפי דפי בירן, האיחוד השפיע על התרומות. חלקם ראו שהארגון כעת תחת "כנפיים מסודרות" ולכן הסכימו לתרום. גם היה יותר קל לקבל ערבויות מהבנק. אך יש תורמים שאמרו "קרן רוטשילד ברקע" אין צורך לתת תרומות יותר. התרומות יועדו לפי תכניות:

1. תכנית קו הזינוק- חלוקה לפי שלבי הפעילות השונים.
 2. תכנית שגרירי רוטשילד.
 3. תקווה ישראלית באקדמיה-בית הנשיא.
 4. תכנית צוערים לשלטון המקומי.
 5. תכנית צוערים לתכנון אורבני.
 6. תכנית צוערים לחינוך בלתי פורמלי.
 7. מכון מנהיגות מאסר.
 8. מלגות לצורך מחקר.
- בעקבות האיחוד, קו הזינוק התרחבה מבחינת מספר הקבוצות באזורים השונים. כמו כן צמחה לאזור חדש ירושלים.

טבלה 3: נתוני תרומות 2016-2017

שנת 2017			שנת 2016		
המטרה	הסכום	הגורם התורם	המטרה	הסכום	הגורם התורם
			פעילות שוטפת כללית	200,000	בנק לאומי
תמיכה בפעילות שלב א'- גליל עליון ומרכז- קו הזינוק.	173,350	קרן גלנקור	תמיכה בפעילות שלב א'- גליל עליון ומרכז- קו הזינוק.	192,474	קרן גלנקור
תמיכה בפעילות שוטפת כללית	200,000	מריוס נכט	תמיכה בפעילות שוטפת כללית	200,000	מריוס נכט
תרומה למימון סמינרים של אזור גליל עליון	130,557		תמיכה בפעילות שלב א'- גליל עליון- תכנית קו הזינוק	300,446	מגבית קנדה
			תמיכה בפעילות של קבוצה 2025 אזור מרכז- תכנית קו הזינוק	75,000	איביאי
תרומה למימון פעילות של שנה ג' בגוש דן- קו הזינוק	150,000		תמיכה בפעילות של קבוצה 2024 אזור מרכז- תכנית קו הזינוק	100,000	פריון
			תמיכה בפעילות של קבוצה 2024 אזור דרום- תכנית קו הזינוק	75,000	כימיקלים לישראל- מפעלי ים המלח
תרומה למימון הפעילות של שלבים ב' + ג' – תכנית קו הזינוק	175,000	צ'ק פוינט טכנולוגיות	תמיכה בפעילות של שלבים ב' + ג' – תכנית קו הזינוק	175,000	צ'ק פוינט טכנולוגיות
תרומה למימון מלגות ופעילויות של תכנית שגרירי רוטשילד ומטה העמותה	9,500,000	קרן רוטשילד קיסריה	מלגות ופעילות שוטפת עמותת רוטשילד קיסריה	9,500,000	קרן רוטשילד קיסריה
תמיכה במיזם הצוערים לשלטון המקומי, צוערים לתכנון אורבני וצוערים לחינוך הבלתי פורמלי	1,126,372	קרן אדמונד דה רוטשילד	תמיכה בפעילות שוטפת כללית	293,904	דרי שילון
			תמיכה בפעילות שלב א'- נגב- תכנית קו הזינוק	222,000	מדרשת שדה בוקר
			תמיכה בתכנית "תקווה ישראלית באקדמיה"- בית הנשיא	162,601	הסוכנות היהודית
תרומה למימון פעילות קבוצה 2025 בגוש דן- קו הזינוק	75,000	עיריית תל אביב	תמיכה בקבוצה 2025 של אזור מרכז- קו הזינוק	74,935	עיריית תל אביב
מלגות שגרירי רוטשילד.	600,000	מפעל הפיס			
תמיכה במיזם הצוערים לשלטון המקומי, צוערים לתכנון אורבני וצוערים לחינוך הבלתי פורמלי.	534,397	מפעל הפיס			
תמיכה בתכנית שגרירי רוטשילד	336,000	החברה למשק וכלכלה			
תרומה למיזם "תקווה ישראלית באקדמיה"	160,055	פדרציית סן פרנסיסקו			
תרומה למיזם "תקווה ישראלית באקדמיה".	90,000	בית הנשיא			

"תקווה ישראלית באקדמיה".	204,391	קרן אדמונד דה רוטשילד			
תמיכה במיזם משותף- צוערים לשלטון המקומי	502,884	משרד הפנים-			
תמיכה במיזם משותף- "צוערים לתכנון אורבני	483,088	משרד האוצר			
תמיכה במיזם משותף- "צוערים לחינוך בלתי פורמלי	337,023	משרד החינוך			
תרומה לתכנית "צוערים לחינוך בלתי פורמלי".	65,000	JH ISRAEL			

טבלה 4: נתוני תרומות שנת 2018

המטרה	הסכום
תרומה למימון מלגות, פעילות התכניות והמטה	14,599,361
קו הזינוק	150,000
צוערים לחינוך בלתי פורמלי, מכון מנהיגות מסאר ותכנית מובילים באקדמיה	1,566,93
צוערים לתכנון אורבני	757,902
צוערים לשלטון המקומי וצוערים לתכנון אורבני	2,044,903
צוערים לחינוך בלתי פורמלי	130,000
שגרירי רוטשילד- מלגות לצורך מחקר.	336,000
מלגות	1,965,602
תכנית הצוערים	390,926
תכנית הצוערים.	571,642
תכנית הצוערים	722,364
דיוור בר השגה	357,182
תקוה ישראלית באקדמיה	171,376

* פעילות שוטפת, סמינרים, מרצים, נסיעות איתור ומיון ועוד

השוואה בין הארגונים

הדמיון בין הארגונים:

לדברי דפי בירן, "בשתי העמותות מחפשים פרופיל של אנשים דומה, אנשים בעלי פוטנציאל מנהיגות שלא הייתה להם הזדמנות. תהליכי המיון והסינון שלהן גם כן דומים. הסטודנטים/בני הנוער מקבלים דברים דומים. נפגשים עם מודלים לחיקוי¹¹."

השוני בין הארגונים:

בשגרירי רוטשילד היו מרצים שבאים ללמד והם היוו מודל לחיקוי. בקו הזינוק, גם בגלל הגיל וגם בגלל שלא היה כסף, הייתה הפעלה שיותר דומה לתנועת נוער. היה רכז בכל קבוצה. הרכזים בקו הזינוק, הם עובדי העמותה בחלקי משרה. ברוטשילד הרכז בעיקר מרכז את התוכנית, לא מלמד ואילו בקו הזינוק, הרכז בעיקר מלמד, דהיינו מעביר את התכנים השוטפים. תכנית קו הזינוק היא תכנית של אקטיביסטיים, מגישים ניירות עמדה לכנסת. אנשים יותר צעירים. עבורם לשרוד, משמע לטפס בשלג בחרמון. הם יוצאים לשדה, מבשלים. לתפיסתם, דרך הקושי הפיזי, אתה יכול ללמוד על עצמך.

כמו כן, באבחנה בין מאפייני התוכניות: קו הזינוק היא תכנית חתרנית, דהיינו תכנית שתאבק באמצעות שביתה, "תהפוך שולחנות". ה-DNA שלה יותר מהפכני. קרן רוטשילד, תכנית יותר במסגרת, לא תסכים להגיע למשטרה."

לפי דבריה של לירון, "קו הזינוק- היא עבודה בשטח, לוקחים בני נוער ל-3 ימים במדבר. שגרירי רוטשילד עושים סמינרים בבית מלון. הייתה התנגשות תרבותית, מנטלית ובערכים. כל צד העצים את הקיצוניות. "כל מה שלא שק שינה, זה לא ערכי". רוטשילד- תכנית יוקרתית. פער בתפיסה שהיה צריך לגשר. היה קושי בבניית אמון¹⁴."

לפי יובל, קו הזינוק היא יחידת עילית, רעבים כל הזמן. משכורות נמוכות, היו בתחושת אי וודאות גדולה. לא מפונקים. רוטשילד היו מקום מפונק, מקום יותר מסודר. "הם הצליחו להכניס סדר". תקציב מתוכנן מראש, המשאבים עשו סדר. ברוטשילד, הגיעו ממקום עם פחות גמישות. "הקרן עם הכספים"¹³.

דוגמא נוספת, סמנכ"ל הכספים של קרן רוטשילד קיסריה נפגש עם משרד רואי החשבון של קו הזינוק, המשרד שעשה זאת בהתנדבות. סמנכ"ל הכספים עשה פגישות ארוכות מאוד, משרד רואי החשבון המתנדב ראה לנכון שניתן לעשות זאת בהרבה פחות זמן.

קיום מפגשים

בנובמבר, חודשיים לאחר המיזוג, דפי תכננה מפגש של חברי ההנהלה, על מנת שהם ידונו על מטרות משותפות ונושאים הרלוונטיים לניהול המשותף.

מי שעזר לדפי לתכן את המפגש היה יואב בן אריה, יועץ ארגוני. דפי קבעה את המפגש בבית מלון באשדוד. בשילוט ההכוונה למלון היה כתוב "מפגש קרן רוטשילד". אנשי קו הזינוק היו מאוד רגישים לכך, לבזבוז (צריך לזכור שלאנשי קו הזינוק במקור לא היה משרד), אף אחד לא שאל אותם איפה להיפגש, לא ציינו את שמם אפילו בשילוט. הדבר פיתח אנטגוניזם ע"י ההנהלה. בערב הם יצאו לפאב, כל קבוצה ישבה בנפרד. הייתה חוויה שאף אחד לא מקשיב, אף אחד לא מוכן לשמוע את האחר. נוצר חוסר אמון שהיה קשה מאוד להתרומם ממנו. עובדי שגרירי רוטשילד נחשבו "מפונפנים" ואלו עובד קו הזינוק "חוצפנים". לדעתה של דפי, ייתכן והייתה עושה זאת אחרת, אז, היא חשבה שהיא עושה הכי טוב. אולי גם המפגש היה מוקדם מדי¹¹.

מפגשים קבועים:

דפי קיימה פעם בחודש מפגש משותף ללמידה. לא היה מקום ל-20 עובדים, אז הם נפגשו במתנ"ס. היה חשוב לה שאנשים יראו פרצופים, יכירו את הקולגות בעבודה. לדוגמא, שתי המנהלות מהצפון גילו שהן גרות במרחק קטן מאוד. לדבריה של לירון, היה שיתוף עובדים כל הזמן, אפילו יותר מדי. היה קשה לעשות שינויים, כי אנשים פחדו משינויים. לאחר עזיבתם של לירון ויובל, עובדת ההנהלה שנשארה הייתה שירה אוחנה. היא ניסתה לשמר את קו הזינוק. כל ניסיון לשנות בקו הזינוק, התלווה בהתנגדות עזה. דפי חשבה שאם היא תוותר לה, כך היא תרוויח אותה, אך בדיעבד זה לא בהכרח נכון¹¹.

הכשרות עובדים משותפות

כמו כן, נושא הכשרת מדריכים. נעשתה הכשרה משותפת למדריך נוער ולמדריך סטודנטים. אף אחד לא היה מרוצה, ההכשרה לא נתנה מענה מתאים לכל אחד בנפרד.

היקף עבודה ושכר

בנוסף, אחד הקשיים שהתמודדו עימם הייתה תוספת העבודה של עמותת קרן הזינוק לקרן רוטשילד. העובדים ברוטשילד לא תוגמלו על היקף עבודה רחב יותר. העובדים ברוטשילד היו משתמשים במונח "אנחנו" עבור עובדי רוטשילד, ועובדי קו הזינוק היו "הם". לא היה ניתן להוסיף כוח אדם בהתחלה כי לא היה כסף. היה נראה כי שגרירות רוטשילד הביאה הכול, קו הזינוק היו "עירומים". כמו כן, ליובל ולירון הוסיפו מנהל מעליהם.

לפי אלי, היו פערי שכר בין קו הזינוק לשגרירי רוטשילד ולכן הם ניסו לצמצם את הפערים. בשנתיים הראשונות התעסקו באיזון שכר, כסף הועבר משגרירי רוטשילד. לדבריו, תכנית שגרירי רוטשילד לא השתנתה מבחינת משתתפים ותקציב¹.

הוצאות

לדעתה של לירון היו קשיים סביב הוצאות גדולות מצד קו הזינוק, כגון סמינרים בלילה. זה ניפח את התקציב והיה צורך לקצץ בסמינרים והיו קשיים סביב זה¹⁴.

תכנית היעול של דפי בירן.

דפי חשבה, "אם אנו מגדלים את דור העתיד, כאשר הם נכנסים לשלב ב' ו-ג' הם מחפשים עבודה. מן הראוי שנציע להם להיות רכזים אצלנו. כל הידע שרכשו יביאו לשגרירי רוטשילד. תינתן עבודה ל-17-18 רכזים. הרכזים יקבלו מלגה של 20,000 בשנה, ימומנו להם הלימודים ואז יהיו רכזים¹¹."

אך התוכנית נכשלה. הסיבה לטענתה שהתוכנית נכשלה כי היא מומשה 4 חודשים מהמיזוג (למרות שכלכלית נראה נכון), אך לא הייתה בשלות לכך. הייתה התנגדות עזה של קו הזינוק, לטענתם האנשים שלהם בעלי ניסיון וטובים יותר. ככל שדפי התאמצה יותר, זה לא עבד. גם שגרירי רוטשילד אמרו "מה פתאום רכז קו הזינוק יחליטו עלינו". כמו כן, "הם לא באים נקיים". היו טענות רגשיות, לא רציונאליות. בשנה הראשונה היה פיילוט של שני רכזים, לא עבד. דפי בחרה לוותר על תכנית זו.

לדפי היו שתי תובנות מהתהליך:

1. שני הצדדים נעלבו. אף אחד לא שאל את המנכ"לים. המנכ"לים בעמותת קו הזינוק, שעבדו בשבתות, עבדו בלי צוות לא שותפו בתהליך. הועד המנהל הודיע להם ללא הכנה מוקדמת. ולכן הייתה רמת עלבון גבוהה מאוד. בהתייחסות למנכ"לי עמותת קו הזינוק: יובל בוך ביקש להיות המנכ"ל של העמותה המאוחדת ונענה בשלילה, לאחר 4 חודשים עזב את העמותה. לירון טייץ נשארה בעמותה שנה וחצי.
2. שני הארגונים היו בעלי תפיסה שונה. הפרופיל של האנשים היה בסה"כ דומה ואפילו זהה. כולם חדורי שליחות, כולם ראויים אך בעלי תפיסה שונה. לפי תפיסת אנשי קו הזינוק עבודה ראויה הינה עבודה שמתקיימת בשבת, או בזולה שלא דורשת כסף בגליל. בקרן רוטשילד התפיסה הייתה שאפשר לחיות בכבוד, אנשים חדורי שליחות יכולים להתפרנס בכבוד. יפגשו במקום בעלות של 1000 ש"ח במזומן. אפשר להזמין ארוחה ולא להביא מהבית. הפערים התפיסתיים, איך הארגון צריך להראות, היה מוקד החיכוך, לא היה אמון ברמה הגבוהה. הגיעו עם מטענים אידיאולוגיים למגרש המשותף¹¹.

הערכה

עמותת שותפויות רוטשילד קיסריה, הזמינה הערכה למיזוג, חצי שנה לאחר תחילת המיזוג (אפריל-יוני 2016). כמו כן נעשתה הערכה שנה וחצי לאחר המיזוג, במאי-יוני 2017. ההערכה נעשתה ע"י ראיונות של צוות ההנהלה והמטה של שתי התוכניות וסקר כמותי לכלל העובדים. בהערכה צוינה ההקבלה לשימוש בפירמידת הצרכים של מאסלו לצורך בחינת סיפוק צרכי העובד לפי שלבי הפירמידה בתהליך מיזוג, מהצורך הנמוך לגבוה ביותר כדלקמן:

1. הצורך לדעת כי שכר והטבות – תנאים בסיסיים לא נפגעים בתהליך.
 2. הצורך לדעת כי מקום עבודה יציב ובטוח.
 3. הצורך בתחושת שייכות לארגון, אשר מתעצם נוכח יצירת ישות ארגונית חדשה שמאיימת להעלים את הישויות הקודמות אשר יצרו את השייכות עבור העובדים.
 4. הצורך בהערכה.
 5. הצורך במימוש עצמי, המיזוג כהזדמנות להתפתחות אישית. עובד שטרוד בצרכי הביטחון והיציבות מתקשה למצוא פניות לשייכות, אמון והתפתחות אישית.
- נושאים נבחנו:

1. ערך המיזוג- גיוס העובדים להבנת הצורך והמטרה של המיזוג יכולה להוביל לשותפות מוצלחת.
2. אמון שקיפות והדדיות-אמון בין הגורמים השותפים יעלו את הפוטנציאל להצלחת השותפות. שקיפות היא מפתח ביצירת אמון.
3. זהות ארגונית משותפת-יצירת זהות משותפת משמעותית ליצירת ישות ארגונית אחת.
4. הגדרות וחלוקת תפקידים ברורה- תחומי האחריות צריכים להיות מוסכמים על הצדדים, לשביעות רצונם. כמו כן יש להתחשב בכך שהמיזוג מכביד על הפעילות השוטפת. יש לתת מקום לתחושות העובדים.
5. פיתוח וצמיחה מקצועית של חברי הצוות- יש חשיבות בחשיפת העובדים להזדמנויות שנוצרו עבורם להתפתחות בשלבים מאוחרים של המיזוג.
6. שמירה על איכות התוכניות- יש לנסח יעד לפיו התוצאות הארגוניות לא יפגעו מהמיזוג. יש לייצר אנרגיה בקרב העובדים להמשיך ולהשיג תוצאות ארגוניות טובות.
7. תחושות כלליות ביחס למיזוג- המיזוג צפוי לעורר רגשות מעורבים. במישור הרגשי שביעות הרצון מהעבודה בארגון יורדת בשלבים הראשונים של התהליך.

טבלה 5: ממצאי המחקר

הערך של המיזוג	הכלי	לאחר חצי שנה	לאחר שנה וחצי שנה
הערך של המיזוג	ראיונות	על אף הבנת הפוטנציאל של המיזוג מבחינת השפעה חברתית, בשלב הנוכחי הערך של המיזוג פחות בא לידי ביטוי.	עם זאת ועל אף השינוי הטובה בתפיסת ערכו של המיזוג, ישנם קולות שלא רואים ערך במיזוג מעבר לצרכים הראשוניים שהביאו אליו.
	סקר	עובדי קו הזינוק מעריכים יותר את ערכו של המיזוג	ישנה עלייה משמעותית בתפיסת ערכו של המיזוג. ניכר כי בקרב צוות ההנהלה ובקרב עובדים בתכנית "שגרירי רוטשילד" ישנו עדיין קושי יותר לראות את ערכו.
אמון, שקיפות והדדיות	ראיונות	קיים קושי ביצירת אמון	נראה כי הצעדים השונים והמדיניות הפתוחה תרמו להגברת תחושת השקיפות והאמון עם זאת פערים תרבותיים, מאבקי כוח ומתחים סביב קבלת החלטות, מעיבים על היכולת של הארגון לייצר תרבות משותפת
	סקר	תחושת האמון עדיין לא גבוהה	ישנה עלייה משמעותית בתפיסת האמון, השקיפות וההדדיות עם זאת נראה, כי ניתן לייחס חלק ניכר ממנה לעובדים בשתי התוכניות ופחות לעובדי כל אחת מן התכניות. לעובדים שגויסו לאחר המיזוג מידה גבוהה יותר של אמון והדדיות
זהות ארגונית משותפת	ראיונות	קיים קושי ביצירת זהות ארגונית משותפת	עדיין לא התהוותה תרבות ארגונית משותפת, זאת אך שמרבית המרואיינים מרגישים שייכות לארגון ומרגישים גאים להיות חלק ממנו.
	סקר	העובדים הוותיקים, פחות מזדהים עם הזהות הארגונית המשותפת ביחס לעובדים חדשים	ישנה עלייה משמעותית בתפיסת הזהות הארגונית המשותפת עם זאת ישנם עובדים בשתי התכניות שעדיין לא מרגישים חלק מהארגון המשותף
הגדרות וחלוקת תפקידים ברורה	ראיונות	עבור רוב המרואיינים התפקיד והגדרתו השתנו בשל המיזוג. בנוגע לבהירות התפקיד יש הבדלים, לחלק ברור ולחלק פחות. ישנה תחושה במטה שיש מידה של אי בהירות בחלוקת עבודה ובהגדרת עבודה. יש עומס מניהול שגרה שוטפת ובמקביל מיזוג.	מרבית העובדים בארגון תופסים את הגדרת תפקידם כברורה. עם זאת ישנה עמימות מסוימת בגבולות תפקידיהם של עובדי המטה הנדרשים לספק מענה לשתי התכניות.
	סקר	עובדי המטה מרגישים שהגדרת התפקיד שלהם פחות ברורה וכי תפקידם התרחב, זאת ביחס לעובדי השטח וההנהלה.	מרבית העובדים תופסים את הגדרת תפקידם כברורה ולא חוו צמצום בהיקף התפקידים. עם זאת כ-28% מכלל העובדים וכ-50% מעובדי המטה חשים אי בהירות מסוימת בנוגע לחלוקת התפקידים
פיתוח וצמיחה מקצועיים של חברי צוות	ראיונות	באופן רחב ודיי גורף נושא הפיתוח והצמיחה המקצועית והאישית, קיבל פחות התייחסות מצד המרואיינים.	מרבית העובדים בארגון העידו על התפתחות וצמיחה מקצועית ואישית מאז שהחל תהליך המיזוג זאת על אף שמרבית המרואיינים טענו כי יש כרגע פחות פנאי לפיתוח אישי

<p>ישנה עלייה משמעותית בתפיסת היכולת להתפתח מבחינה מקצועית ואישית בארגון החדש</p> <p>תחושה זו נמוכה בקרב עובדי "שגרירי רוטשילד"</p> <p>באופן מפתיע, עובדים חדשים תופסים היכולת לצמוח ולהתפתח כנמוכה יותר כיום</p> <p>ביחס למה שהייתה לפני המיזוג</p>	<p>למרות שמרבית העובדים מרגישים שהם התפתחו מקצועית, רובם אינם מקשרים זאת למיזוג.</p>	סקר	
<p>מרבית המשיבים מרגישים שהתכניות שמרו על האיכות שלהן עם זאת, מספר גורמים הזכירו את הפגיעה בתקציב של שגרירי רוטשילד. בנוסף מספר משיבים שצריך לשמר איכות גבוהה של הדרכות לרכוזים וכן לגייס כוח אדם מנוסה, איכותי וזמין בקשה להגברת התמיכה והליווי מצד המטה שנראה בעומס</p>	<p>משתתפי התוכנית לא הרגישו בשינויים משמעותיים באיכות התוכניות של המיזוג</p>	ראיונות	שמירה על איכות התוכניות
<p>עובדים חדשים תופסים יותר מעובדים ותיקים שהייתה פגיעה מסוימת באיכות התוכניות.</p> <p>חלק מהעובדים הן "בשגרירי רוטשילד" והן "בקו הזינוק" מרגישים שהייתה פגיעה מסוימת באיכות התכנית, או שהשינויים בתכנית חלחלו למוטבים</p>	<p>רוב עובדי ההנהלה מרגישים שאיכות התוכנית נשארה כשהייתה, רק עובדי השטח מעריכים כי חל שיפור בתוכנית</p>	סקר	
<p>בנקודת זמן הנוכחית מעורבות תחושות חיוביות- גאוה, תקווה וציפייה לבאות</p> <p>לצד תחושות שליליות- חשש כעס ותסכול</p>	<p>עולות תחושות לא קלות ביחס למיזוג</p>	ראיונות	תחושות כלליות ביחס למיזוג
<p>ישנה עלייה משמעותית בתחושות החיוביות סביב המיזוג עם זאת ישנם עובדים בשתי התכניות שעדיין לא מרגישים חלק מהארגון המשותף ומביעים התנגדות למהלך</p>	<p>מחצית מהעובדים בארגון מעריכים כי המיזוג היה החלטה ארגונית נכונה וחיובית</p> <p>אך לצד זאת, כמעט מחצית מהעובדים חווים ירידה בתחושת שביעות הרצון מהעבודה</p>	סקר	

בנוסף בהערכה, צוינו המדדים לתוכניות כדלקמן:

טבלה 6: מדדים להערכת תכנית שגרירי רוטשילד

השינוי בהשוואה לשנה קודמת	ממצאים שנת 2017	המדד
+10%	72%	יסיים בהצלחה את לימודיו האקדמיים
+23%	80%	מצוינות אקדמית ושאפה ללימודים
+16%	69%	מסלול קריירה איכותי ההולם את השכלתו או נטיית ליבו
+20%	92%	מצוינות ומקצועיות בעשייתו האישית והחברתית
+8%	61%	שגריר של מחויבות ומעורבות אורחית וחברתית
+34%	78%	שייכות ותחושת מחויבות לשגרירי רוטשילד

טבלה 7: מדדים להערכת תכנית קו הזינוק

2016	2013	המדד
95%	96%	אחוז זכאות לבגרות
26%	29%	אחוז בקצונה
66%	82%	אחוז משתתפים שקיבלו תעודת הצטיינות
89%	86%	אחוז משתתפים שלומדים בהשכלה גבוהה או מתכננים ללמוד
85%	46%	אחוז משתתפים העובדים במקביל ללימודים
44%	39%	אחוז משתתפים שעשו מכינה או שנת שירות

גורמי הצלחה וכישלון בתהליך העברת הפעילות

לפי אלי בוך,

גורמי הצלחה:

1. מטרות דומות זה לא מספיק. אלא בניית מערכת יחסים בין אנשים. באיחוד זה, היו מטרות דומות, אך זה לא מספיק. היה מתח אדיר בין הארגונים.

2. תחושת זהות ארגונית. על מנת לאפשר זאת, יש צורך ב:

א. אמון בין אנשים.

ב. קיים אינטרס לשני הצדדים. קו הזינוק הייתה במשבר כלכלי. אילולא כך, היה קשה ללכת למהלך מסוג זה שמוותר על זהות ועצמאות. עמותת קו הזינוק הינה ארגון של שטח ועצמאות. רוטשילד היו גם בסוג של משבר, אמנם לא כלכלי. המנהל המייסד עזב¹.

לדבריה של לירון טייץ,

גורמי הצלחה:

1. ערכים ומטרות דומות. שני הארגונים מפתחים מנהיגות בפריפריה.

2. משאבים- כסף.

3. מובילי התהליך הם אנשים שרוצים שהמיזוג יצליח. כל מנהלי השטח, דפי, יובל ולירון היו מאוד dedicated לכך.

4. הסכמה של כל הצדדים לחוזה הראשוני. פשרות שנעשות בכתיבת החוזה יכולות להיגרר לאורך כל הדרך. במקרה הזה: הייתה אי הסכמה בחוזה על:

א. הסכום-שנתיים ראשונות למיזוג, קו הזינוק חייבת להביא 2 מיליון בשנה. אם לא, הקרן רשאית לעזוב.

ב. משך זמן ההתחייבות (כמה זמן לממן את עמותת קו הזינוק).

ג. איזון הועד המנהל. אחד מחברי ועד המנהל מחליט לעזוב, היות והיה לו עניין בעמותה קטנה ולא בעמותה גדולה כמו רוטשילד. היה חשוב שמבין מקבלי ההחלטה יהיה מישהו מקו הזינוק. לא רצו שתהיה הצבעה ולקו הזינוק לא תהיה השפעה (פחות מ-50%).

גורמי כישלון:

1. נוקשות והעדר ויתורים בין אנשים משני הארגונים.
2. חוסר אמון- ניתן לבנות אמון ע"י שימוש בחוזה, להצהיר הצהרת כוונות, שהארגון יהיה בר קיימא. לציין שלשתי התוכניות יהיה מקום. דהיינו לעגן את הדברים בחוזה¹⁴.

לדבריו של יובל זך:

גורמי הצלחה:

1. זיקה של האנשים שמובילים את התהליך לשני הארגונים, דבר שמוביל לאמון במובילי התהליך. "אלי בוך, חבר דירקטוריון של קרן רוטשילד, היה מנכ"ל קו הזינוק לשעבר, ודרי שילון, חבר דירקטוריון של קרן רוטשילד, היה גם מייסדי עמותת קו הזינוק". כלומר אותם אנשים שקיבלו החלטות על התהליך בצד השני, הכירו את העמותה ואף היו בעלי זיקה אליה ולכן היה ידוע שיפעלו לטובתה. "מי שהוביל את המיזוג זה אלי, וידענו שעמותת קו הזינוק חשובה לו באותה מידה שהיא חשובה לנו. סמכנו עליו".
2. מעורבות של הגורמים בשטח בשלב מוקדם. לירון ויובל, מנכ"לים עמותת קו הזינוק, עודכנו מאוחר יותר. יצר כעס אך דיי מהר התגברו על כך¹³.

לדבריה של דפי בירן:

גורמי הצלחה:

1. All about People. בתהליך האיחוד היא ניסתה לתת ערך למקום של האנשים. כולם היו במצוקות. "האדמה רעדה תחת רגליהם". בטחון הוא דבר משמעותי לאנשים. יש לייצר בטחון באמצעות

א. שקיפות.

ב. בהירות¹¹.

מדדים להצלחה:

לפי אלי בוך,

1. הרחבת תכניות נוספות, שותפויות חיצוניות נוספות.
2. ליצור עבודה בין התוכניות השונות, שותפויות בין התוכניות¹.

לפי דפי בירן,

1. שמירה על זהות של כל תכנית ואף שכלול של יכולות ומימוש עצמי טוב יותר בטווח הארוך יותר.
2. חשיבה משותפת על תכניות חדשות. כגון, הקמה של תכנית חדשה שהייתה צורך של 2 הארגונים, לדוגמא, "תכנית מסאר". תכנית לערבים, בה ערבים יתנדבו לשנה שלמה וילמדו מנהיגות.
3. ייעול באמצעות הקטנת עלויות. כגון התייעלות תהליכי הרכש. למשל, הזמנת אוטובוסים, קרן רוטשילד עבדה עם חברה שהעניקה לה מחירים זולים יותר. כמו כן פוטנציאל תכנית הרכז- חסכון של 400,000 ש"ח¹¹. לפי ברק דרור ונדרמן,

1. יציבות כלכלית. הארגון לא יכול להסגר מחר. פעילות המשתתפים לא תפגע.
2. ארגון עם קהל רחב יותר. באופן אחד שלהגדיל את מוטת ההשפעה, יותר תכניות, יותר משתתפים. ובאופן נוסף, שהמשתתפים יהיו במקומות בעלי השפעה.
3. שינוי בתרומות. בעבר 80% מהתרומות היו מקורן מהקרן, כיום 50% מהקרן ו-50% מהשותף (על כל שקל מהקרן, שקל משותף חיצוני). כמו כן, גידול בהיקף התרומות².

האם האיחוד הצליח?

לפי לירון טייץ "האם זה תרם למשימה/מטרה של קו הזינוק לייצר מנהיגות מהפריפריה של מדינת ישראל? מהמקום שהארגון נמצא היום, חד משמעית כן. תכניות המשך יפות מאוד. אפקט חברתי גדול יותר. משימה- דבר חשוב. השם לא משנה, מה שמשנה זה- איזה אפקט זה עשה לחברה הישראלית"¹⁴.

ביבליוגרפיה

1. אלי בוך, מנהל פילנתרופיה בקרן רוטשילד, 8.7.2020, ראיון ע"י ד"ר רחל אזוראל כאליפא
2. ברק דרור ונדרמן, חבר ועד מנהל בעמותת קו הזינוק, ויו"ר ועד מנהל העמותה המאוחדת, מנהל תכנית מנהיגות קרן אדמונד דה רוטשילד, 6.7.2020, ראיון ע"י ד"ר רחל אזוראל כאליפא
3. דוח כספי שנת 2014, עמותת קו הזינוק.
4. דוח כספי 2015, עמותת קו הזינוק.
5. דוח ועדת ביקורת שנת 2015, עמותת קו הזינוק.
6. דוח מילולי לשנת 2016, עמותת שותפויות רוטשילד קיסריה.
7. דוח מילולי לשנת 2017, עמותת שותפויות רוטשילד קיסריה.
8. דוח מילולי לשנת 2018, עמותת שותפויות רוטשילד קיסריה.
9. דוח הערכה- מיזוגים בעולם החברתי- השנה הראשונה, בסיס להערכה, הצלחה מבוססת נתונים.
10. דוח הערכה- מיזוגים בעולם החברתי- השנה השנייה, בסיס להערכה, הצלחה מבוססת נתונים.
11. דפי בירן, מנכ"לית העמותה המאוחדת, 29.6.2020, ראיון ע"י ד"ר רחל אזוראל כאליפא
12. הסכם העברת פעילות- ארגון שגרירי רוטשילד ועמותת קו הזינוק.
13. יובל בך, מנכ"ל עמותת קו הזינוק, 28.6.2020, ראיון ע"י ד"ר רחל אזוראל כאליפא
14. לירון טייץ, מנכ"לית עמותת קו הזינוק, 22.6.2020, ראיון ע"י ד"ר רחל אזוראל כאליפא
15. מכתב רשם העמותות לעמותת קו הזינוק 4.2.2016.
16. מכתב רשם העמותות לעמותת קו הזינוק 9.2.2016.
17. מכתב מזכירת עמותת קו הזינוק לרשם העמותות 17.2.2016.
18. מכתב משרד עורכי הדין לרשם העמותות 4.2.2016.
19. מכתב משרד עורכי הדין לרשם העמותות 8.2.2016.
20. פרוטוקול אסיפה כללית של עמותת שותפויות רוטשילד קיסריה, 22.4.2018.
21. פרוטוקול אסיפה שנתית 28.6.2015, עמותת קו הזינוק.
22. פרוטוקול אסיפה כללית 8.12.2015, עמותת קו הזינוק.
23. פרוטוקול אסיפה שנתית 14.1.2016, עמותת קו הזינוק.
24. קרן רוטשילד <https://www.edrf.org.il/about>
25. רשימות 5 מקבלי שכר לשנים 2010-2015, עמותת קו הזינוק.
26. תעודה לשינוי שם.

נספחים

נספח 1: דוח רווח והפסד קו הזינוק 2012-2015 ושותפויות רוטשילד 2016-2018

2018	2017	2016	שנת 2015 האיחוד	2014	2013	2012	בש"ח
24,723,579	15,091,697	11,491,179	2,135,283	2,766,148	3,822,484	2,885,652	מחזור הפעילות
16,564,959	13,058,801	11,321,203	2,119,258	2,738,398	3,822,484	2,885,652	תרומות
8,103,320	1,973,526	74,935					תמיכות
55,300	59,370	33,450	16,025	27,750			דמי השתתפות
		61,591					הכנסות בשווה כסף
21,821,318	13,001,859	9,730,502	1,795,415	1,556,945	2,915,695	2,895,229	עלות הפעילות
7,212,996	3,882,893	2,724,409	947,657	978,257	1,668,236	1,585,317	משכורות ונלוות
5,843,386	2,744,436	2,097,793	826,394	478,219	1,065,488	1,204,565	סמינריונים ופעילויות אזוריות
8,327,500	5,880,800	4,557,985					חלוקת מלגות
				16,193	85,670	64,903	דמי שכירות , אחזקה וחשמל
46,658	125,791	59,314		5,036	9,298	10,355	דואר ותקשורת (פרסום משנת 2016)
				43,890	50,535		שירותים מקצועיים
246,514	156,774	119,603	3,149	4,326			משרדיות
			3,510	8,481	15,950	14,602	נסיעות והובלות
				3,853	7,026	8,438	מיסים ואגרות
21,794	115,803	115,609	14,705	18,690	13,492	7,049	ביטוחים
122,470	95,362	55,789					אחזקת רכב
2,902,261	2,089,838	1,760,677	339,868	1,209,203	906,789	- 9,577	הכנסות נטו מפעילויות
2,715,046	2,011,684	1,735,662	406,087	384,260	587,891	314,230	הוצאות הנהלה וכלליות:
1,517,249	1,331,063	1,008,804	357,911	325,232	446,982	235,843	משכורות ונלוות
256,428	142,003	78,112		3,807	10,579	16,226	דמי שכירות ואחזקה
293,110	200,741	201,348	4,290	843	690	4,223	משרדיות
18,491	38,524	57,519	4,436	2,049	2,325	2,589	דואר וטלפון (פרסום משנת 2016)
394,166	154,372	299,147	23,569	22,422	39,648	35,323	שירותים מקצועיים
175,745	103,805	65,224		15,690	61,322		אחזקת רכב
			3,030	969	3,987	6,186	נסיעות וחניות
			1,857	1,316	3,335	2,110	מיסים ואגרות
			5,619	5,959	9,502	2,583	כיבודים ומתנות
59,857	41,176	25,508	5,375	5,973	9,521	9,147	פחת

2,715,046	2,011,684	1,735,662	406,087	384,260	587,891	314,230	סך הוצאות מכירה שיווק הנהלה וכלליות
187,215	78,154	25,015	-66,219	824,943	318,898	-323,807	הכנסות (הוצאות) נטו לפני מימון
-5,114	-4,587	-3,197	-7,197	- 4,756	-19,715	-8,769	הכנסות/הוצאות מימון, נטו
182,101	73,567	21,818	-73,416	820,187	299,183	-332,576	הכנסות נטו אחרי מימון
-	-	-	-	-952	-	-	הפסד הון ממימוש רכוש קבוע
182,101	73,567	21,818	-73,416	819,235	299,183	-332,576	עודף (גרעון) השנה

נספח 2: דוח מאזן קו הזינוק 2012-2015 ושותפויות רוטשילד 2016-2018

2018	2017	2016	2015 שנת האיחוד	2014	2013	2012	בש"ה
4,472,326	1,946,078	745,208	453,196	617,293	209,154	152,316	מזומנים ושווי מזומנים
						500	החמאות לגבייה
5,247,069	2,232,152	703,646	307,041	140,941	21,507	412,693	חייבים ויתרות חובה
9,719,395	4,178,230	1,448,854	760,237	758,234	230,661	565,509	סה"כ נכסים שוטפים
399,463	261,249	86,943	14,001	19,376	28,601	30,674	רכוש קבוע
399,463	261,249	86,943	14,001	19,376	28,601	30,674	סה"כ נכסים שאינם שוטפים
10,118,858	4,439,479	1,535,797	774,238	777,610	259,262	596,183	סה"כ נכסים
2,131,598	474,095	374,719	100,393	69,577			ספקים ונותני שירותים
					44,388	126,116	שיקים לפירעון
					79,805	321,388	השבונות פתוחים
7,398,528	3,569,301	785,290	308,471	307,368	505,010	827,906	זכאים ויתרות זכות
9,530,126	4,043,396	1,160,009	408,864	376,945	629,203	1,275,410	סה"כ התחייבויות שוטפות
54,747	44,199	97,471	108,875	70,750	119,379	109,276	התחייבויות בשל סיום יחסי עובד מעביד, נטו
54,747	44,199	97,471	108,875	70,750	119,379	109,276	סה"כ התחייבויות שאינן שוטפות
134,522	90,635	191,374	242,498	310,539	-517,921	-819,177	נכסים נטו שלא קיימת לגביהם הגבלה ששימוש לפעילויות
399,463	261,249	86,943	14,001	19,376	28,601	30,674	נכסים נטו שלא קיימת לגביהם הגבלה ששימוש לרכוש קבוע
533,985	351,884	278,317	256,499	329,915	-489,320	-788,503	סה"כ הון
10,118,858	4,439,479	1,535,797	774,238	777,610	259,262	596,183	סה"כ התחייבויות והון

נספח 3: דוח ניתוח מגמות רווח והפסד קו הזינוק 2012-2015 ושותפויות רוטשילד 2016-2018

2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012	
100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	מחזור הפעילות
67.00%	86.53%	98.52%	99.25%	99.00%	100.00%	100.00%	תרומות
32.78%	13.08%	0.65%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	תמיכות
0.22%	0.39%	0.29%	0.75%	1.00%	0.00%	0.00%	דמי השתתפות
0.00%	0.00%	0.54%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	הכנסות בשווה כסף
88.26%	86.15%	84.68%	84.08%	56.29%	76.28%	100.33%	עלות הפעילות
29.17%	25.73%	23.71%	44.38%	35.37%	43.64%	54.94%	משכורות ונלוות
23.63%	18.19%	18.26%	38.70%	17.29%	27.87%	41.74%	סמינריונים ופעילויות אזוריות
33.68%	38.97%	39.67%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	חלוקת מלגות
0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.59%	2.24%	2.25%	דמי שכירות, אחזקה וחשמל
0.19%	0.83%	0.52%	0.00%	0.18%	0.24%	0.36%	דואר ותקשורת (פרסום משנת 2016)
0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	1.59%	1.32%	0.00%	שירותים מקצועיים
1.00%	1.04%	1.04%	0.15%	0.16%	0.00%	0.00%	משרדיות
0.00%	0.00%	0.00%	0.16%	0.31%	0.42%	0.51%	נסיעות והובלות
0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.14%	0.18%	0.29%	מיסים ואגרות
0.09%	0.77%	1.01%	0.69%	0.68%	0.35%	0.24%	ביטוחים
0.50%	0.63%	0.49%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	אחזקת רכב
11.74%	13.85%	15.32%	15.92%	43.71%	23.72%	-0.33%	הכנסות נטו מפעילויות
10.98%	13.33%	15.10%	19.02%	13.89%	15.38%	10.89%	הוצאות הנהלה וכלליות:
6.14%	8.82%	8.78%	16.76%	11.76%	11.69%	8.17%	משכורות ונלוות
1.04%	0.94%	0.68%	0.00%	0.14%	0.28%	0.56%	דמי שכירות ואחזקה
1.19%	1.33%	1.75%	0.20%	0.03%	0.02%	0.15%	משרדיות
0.07%	0.26%	0.50%	0.21%	0.07%	0.06%	0.09%	דואר וטלפון (פרסום משנת 2016)
1.59%	1.02%	2.60%	1.10%	0.81%	1.04%	1.22%	שירותים מקצועיים
0.71%	0.69%	0.57%	0.00%	0.57%	1.60%	0.00%	אחזקת רכב
0.00%	0.00%	0.00%	0.14%	0.04%	0.10%	0.21%	נסיעות והנאות
0.00%	0.00%	0.00%	0.09%	0.05%	0.09%	0.07%	מיסים ואגרות
0.00%	0.00%	0.00%	0.26%	0.22%	0.25%	0.09%	כיבודים ומתנות
0.24%	0.27%	0.22%	0.25%	0.22%	0.25%	0.32%	פחת
10.98%	13.33%	15.10%	19.02%	13.89%	15.38%	10.89%	סך הוצאות מכירה שיווק הנהלה וכלליות
0.76%	0.52%	0.22%	-3.10%	29.82%	8.34%	-11.22%	הכנסות (הוצאות) נטו לפני מימון
-0.02%	-0.03%	-0.03%	-0.34%	-0.17%	-0.52%	-0.30%	הכנסות/הוצאות מימון, נטו
0.74%	0.49%	0.19%	-3.44%	29.65%	7.83%	-11.53%	הכנסות נטו אחרי מימון
0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	-0.03%	0.00%	0.00%	הפסד הון ממימוש רכוש קבוע
0.74%	0.49%	0.19%	-3.44%	29.62%	7.83%	-11.53%	עודף (גרעון) השנה

נספח 4: דוח ניתוח מגמות מאזן קו הזינוק 2012-2015 ושותפויות רוטשילד 2016-2018

2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012	
44.2%	43.8%	48.5%	58.5%	79.4%	80.7%	25.5%	מזומנים ושווי מזומנים
						0.1%	המחאות לגבייה
51.9%	50.3%	45.8%	39.7%	18.1%	8.3%	69.2%	חייבים ויתרות חובה
96.1%	94.1%	94.3%	98.2%	97.5%	89.0%	94.9%	סה"כ נכסים שוטפים
3.9%	5.9%	5.7%	1.8%	2.5%	11.0%	5.1%	רכוש קבוע
3.9%	5.9%	5.7%	1.8%	2.5%	11.0%	5.1%	סה"כ נכסים שאינם שוטפים
100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	סה"כ נכסים
21.1%	10.7%	24.4%	13.0%	8.9%	0.0%	0.0%	ספקים ונותני שירותים
0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	17.1%	21.2%	שיקים לפירעון
0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	30.8%	53.9%	חשבונות פתוחים
73.1%	80.4%	51.1%	39.8%	39.5%	194.8%	138.9%	זכאים ויתרות זכות
94.2%	91.1%	75.5%	52.8%	48.5%	242.7%	213.9%	סה"כ התחייבויות שוטפות
0.5%	1.0%	6.3%	14.1%	9.1%	46.0%	18.3%	התחייבויות בשל סיום יחסי עובד מעביד, נטו
0.5%	1.0%	6.3%	14.1%	9.1%	46.0%	18.3%	סה"כ התחייבויות שאינן שוטפת
1.3%	2.0%	12.5%	31.3%	39.9%	-199.8%	-137.4%	נכסים נטו שלא קיימת לגביהם הגבלה לשימוש לפעילויות
3.9%	5.9%	5.7%	1.8%	2.5%	11.0%	5.1%	נכסים נטו שלא קיימת לגביהם הגבלה לשימוש לרכוש קבוע
5.3%	7.9%	18.1%	33.1%	42.4%	-188.7%	-132.3%	סה"כ הון
100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	סה"כ התחייבויות והון

נספח 5: דוח מדדי ביצוע קו הזינוק 2012-2015 ושותפויות רוטשילד 2016-2018

יחסי רווחיות							
2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012	המדד
0.7%	0.5%	0.2%	-3.4%	29.6%	7.8%	-11.5%	עודף (גרעון) ביחס להכנסות
34.1%	20.9%	7.8%	-28.6%	248.3%	-61.1%	42.2%	עודף (גרעון) ביחס לנכסים נטו
4.1%	4.8%	2.8%	-9.5%	105.4%	115.4%	-55.8%	עודף (גרעון) ביחס לסך המאזן
יחסי נזילות							
2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012	
1.019	1.03	1.24	1.85	2.01	0.36	0.44	יחס שוטף
0.180	0.128	0.064	0.212	0.22	0.054	0.255	יחס רמת נזילות מידית ביחס למכירות
0.018	0.03	0.18	0.453	0.49	-1.53	-1.190	הון חוזר למאזן
יחסי יעילות תפעולית							
77.46	53.98	22.35	52.48	18.59	2.05	52.20	ימי חייבים
2.44	3.39	7.48	2.75	3.5	14.74	4.84	מחזור נכסים
יחסי מבנה הון							
94.7%	92.1%	81.9%	66.9%	57.6%	288.7%	232.3%	מינוף-הון זר ליחס לסך המאזן
5.3%	7.9%	18.1%	33.1%	42.4%	-188.7%	-132.3%	נכסים נטו לסה"כ מאזן
17.94	11.61	4.518	2.01	1.357	-1.52	-1.7560	יחס הון זר לנכסים נטו



איחוד מספר 15

ארגון השומר החדש (ע"ר) ובוגרי בני המושבים (ע"ר)

איחוד בשנת 2019

עמותה 1: ארגון השומר החדש

השומר החדש הינו ארגון חברתי חינוכי וציוני שהוקם בשנת 2007 על ידי יואל זילברמן ממושב ציפורי ואון ריפמן מקיבוץ רביבים בכדי לשמור על אדמות המדינה תוך סיוע והעצמת החקלאים וגורמי האכיפה, לצד חיבור אזרחים וצעירים לאדמה, לאהבת הארץ ולזהות ציונית. פעולות הסיוע והחיבור נעשות על-ידי התנדבות חקלאית מגוונת לצד פעילויות חינוכיות שערכי העמל, הערבות ההדדית, האומץ האזרחי ואהבת הארץ הן עמודי התווך שלו. ארגון השומר החדש רואה עצמו כזרם מתפתח בציונות המעשית הפועלת ברוח חלוצית-ממלכתית ובהשראת ארגון השומר אשר פעל בראשית הציונות. הארגון מוביל מגוון פעולות התנדבותיות וחינוכיות במרחבים החקלאיים והפתוחים של מדינת ישראל. מאז הקמתו השומר-החדש מחזק את תחושת אהבת הארץ בקרב עשרות אלפי מתנדבים המסייעים למאות חקלאים וגופים ארציים לטובת שמירה על אדמות המדינה, כל זאת תוך שיח ולימוד ערכי-הציונות המעניק חווית בירור וגיבוש הזהות האישית והלאומית¹.

ארגון השומר החדש החליט להקים ארגון נוער במסגרת התכנית האסטרטגית שלו בשנת 2014. ארגון הנוער הוקם בשנת 2016, ולאחר פיילוט של שנה הושק רשמית בשנת 2017. הארגון כלל בתחילת דרכו שש חוות חקלאיות בערים וביישובים במרחב הכפרי. מטרת הפעילות בחוות היא לחנך את בני הנוער להבין את משמעות האדמה בארץ ישראל, להתחבר למקום הפיזי בו הם גרים ולקהילה אליה הם משתייכים ולברר את הזהות הלאומית שלהם. הארגון ניסה להיתמך מתקנת ארגוני הנוער במשרד החינוך, אך לא עמד בתנאי הסף ולא נתמך. למרות זאת הצטרף השומר החדש למועצת ארגוני הילדים והנוער בשנת 2018¹⁷.

העמותה עוסקת בשמירה בשטחי מרעה פתוחים, סיוע לחקלאים וחינוך לציונות וחקלאות².

העמותה נרשמה לפי חוק העמותות בחודש מרץ 2008.

העמותה מאושרת לפי סעיף 9 (2) לפקודת מס הכנסה, פטורות הכנסות העמותה ממס הכנסה בהיותה "מוסד ציבורי", כמשמעותו בפקודה³.

להלן נתוני העמותה לפני תהליך המיזוג, שנים 2017-2018

מטרות העמותה

1. חיזוק הביטחון בדרך של שמירה התנדבותית על הישובים היהודיים ועל האדמות החכורות ע"י הרשויות המנהליות של מדינת ישראל, הנמצאים בגליל ובנגב.
2. הקמת מצפי שמירה, בכפוף לקבלת ההיתרים הנדרשים עפ"י החוק במושבים המצוינים לעיל וקבלת תרומות למטרה זו.
3. הגברת מודעות הציבור, המחוקק ומערכת בתי המשפט, לחשיבות ביטחונם של הגליל והנגב, ריבונותה ומדיניותה של מדינת ישראל, ולמשמעות מימוש זכויות בעלות בשטחי מדינת ישראל.
4. קידום יזמות חברתית בקרב הנוער לערכים, ציונות, יהדות, אהבת הארץ, כיבוד הזולת, שלום ודמוקרטיה.
5. הקמת תכנית מנהיגות לצעירים וארגון כנסים והרצאות המיועדות לציבור הרחב, למען חיזוק הקשר לאדמה, לחקלאות, למורשת עם ישראל והציונות.
6. סיוע בעבודה בשמירה ובציוד לחקלאים ומגדלים.
7. שמירה ואחזקת שטחים פתוחים ושטחי המרעה, בכפוף לקבלת אישורים מתאימים.
8. ארגון אירועי הזדהות עם צה"ל וגופי ביטחון.
9. שיתוף פעולה עם יחידות צבא ומילואים וארגון הרצאות, פעילות התנדבותית ואספקת ציוד, בכפוף לאישורי הצבא⁴.

פעילויות העמותה

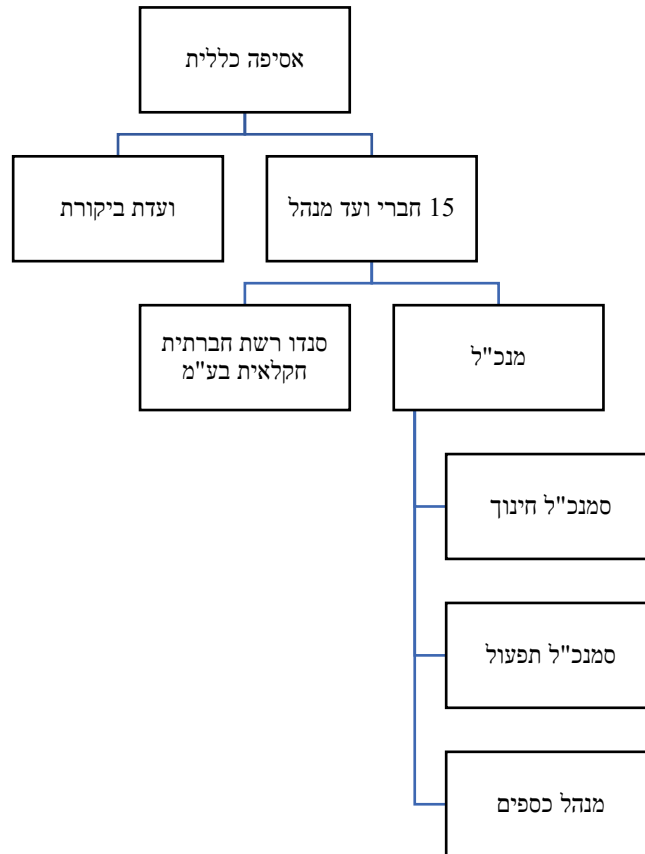
- הארגון מסייע לחקלאים ובוקרים בשמירה בשעות היום והלילה, בעבודה חקלאית הכוללת שתילה ועבודה בכרמים ובהחזקת השטחים הפתוחים בגליל ובנגב באמצעות רעיית צאן ובקר.
- הארגון מפעיל מספר גרעיני ש"ש (שנת שירות), שפעילים בתחומי סיוע אלו.
- במסגרת הארגון משתתפים אנשי הארגון והמתנדבים בתוכניות חינוכיות בנושאים שונים.
- הארגון מפעיל סמינריונים וימי התנדבות למוסדות חינוך על-יסודיים.
- הארגון מפעיל מעל 1,200 מתנדבים התורמים כל אחד עד עשרים ימים בשנה למען מטרות הארגון. השמירה בארגון מתבצעת ללא נשק מתוך עקרון².

הפעולות העיקריות שבוצעו ע"י העמותה לצורך קידום מטרותיה במהלך שנת 2017

- הפעלת מערך מתנדבים בנגב ובגליל למטרת שמירת אדמות המדינה.
- הפעלת מערך תכניות חינוכיות המחנכות לאהבת הארץ ולקיימת אחריות על עתיד המדינה והעם היהודי⁵.

מיקום פעילות העמותה

הארגון פועל בכל הארץ⁵.



תיאור בעלי תפקיד:

לעמותה 15 חברי ועד מנהל- רם שמואלי, ארז אשל, ג'ף שוורץ, נטע קורין, יוסי אקרמן, מייקל אייזנברג, שמואל בן דרור, אמיתי ארליך, אורי דורי, סיגל וידמן, חוליו שלו, אורנה אנג'ל, סלע הר ציון, רם בן ברק, וג'ואנה ארביב⁶. כמו כן, בעלי התפקידים בעמותה- יואל זילברמן- מנכ"ל, תמר גיא- מנהל כספים, יובל כהן- סמנכ"ל תפעול ואון ריפמן- סמנכ"ל חינוך. כמות המועסקים בעמותה ב-2018 הינה 207 עובדים ו-70,306 מתנדבים⁵.

קיים לעמותה תאגיד קשור-

- סנדו רשת חברתית קלאית בע"מ- העמותה מחזיקה ב-60% מהון המניות המונפק של החברה⁵.

הכנסות

עיקר הכנסות העמותה נובעות מתרומות מהציבור, הקצבות ממוסדות ממשלתיים והכנסות מקק"ל ושומר היער⁴.

כ-57 מיליון ש"ח (ראה דו"ח רווח והפסד נספח 1).

חטיבת בני המושבים (חטיבה בנוער העובד והלומד)

בני המושבים פועלת במרחב ההתיישבותי במושבים, קיבוצים ויישובים קהילתיים. בני המושבים מחנכת למעורבות ביישוב ובסביבת החניך כדי ליצור חברה ישראלית צודקת יותר, שוויונית יותר, דמוקרטית, סובלנית ושוחרת שלום.

הערכים המובילים בבני המושבים הם אהבת הארץ והסביבה, ציונות, סובלנות, שוויון, דמוקרטיה, עבודה, לקיחת אחריות, מעורבות, הטלת ספק, עזרה הדדית ועוד. ערכים אלו באים לידי ביטוי בפעילות השוטפת ותוכנית ההדרכה התנועתית ובמפעלים השונים⁷.

היסטוריה

בסוכות תרפ"ה 1924 הוקמה הסתדרות הנוער העובד ובשנים שלאחר הקמת התנועה בחרו בני נוער במושבים להצטרף לנוער העובד והקימו סניפים של התנועה במושבים. בשנים 1925-1933 הוקמו סניפים בין היתר בבלפוריה, במרחביה, בכפר יחזקאל, בנהלל, בנחלת יהודה, בתל עדשים, בכפר גדעון, בכפר מלל ועוד. נציגי הסניפים השתתפו כצירים בוועידת היסוד של הנוער העובד ב-1926 ובשאר ועידות התנועה לאחר מכן. כמו-כן היו חברים מהמושבים במזכירות הנוער העובד וחלקם נשלחו לתפקידי הדרכה בנוער העובד בעיר⁷.

בשנת 1933 הוקמה "תנועת המושבים והארגונים בארץ ישראל", ובשנת 1935 התכנסה ועידת תנועת המושבים השלישית. ועידה זו הייתה הוועידה הראשונה של תנועת המושבים שעסקה בחינוך במושבים. בוועידה זו הוחלט כך בפרק "נוער":

- הוועידה קובעת שהנוער במושבים צריך לפעול במסגרת הסתדרות הנוער העובד.
- מרכז הסתדרות הנוער העובד נדרש להתאים את כוונתו ותכנית פעולתו לצורת התיישבותו ומשאלת הנוער בו.

- נבחרת ועדה מיוחדת לנוער שתפעל יחד עם ועד הנוער במושבים והסתדרות הנוער העובד⁷.

בשנת 1959 ועדת הנוער של תנועת המושבים כינסה מועצה של נוער המושבים וזו דרשה מהנוער העובד להקים חטיבה נפרדת לבני המושבים, בדומה לשתי החטיבות הקיבוציות בתנועה. ההנחה הייתה כי חטיבה ייחודית לבני המושבים בנוער העובד, בהובלת תנועת המושבים, תאפשר להתמודד טוב יותר עם אתגרי השעה של הנוער המושבי.

במאי 1959 התקיימה ועידת האיחוד של הנוער העובד והלומד, בה הצטרפה התנועה המאוחדת-הבונים להסתדרות הנוער העובד. בוועידה זו הוחלט כי התנועה תפעל באמצעות חטיבות – ביניהן חטיבת בני המושבים. בהחלטה זו אישרה תנועת הנוער העובד והלומד את הצעת מועצת נוער המושבים.

ביולי 2019 חטיבת בני המושבים ציינה 60 שנה להקמתה. החטיבה פועלת בכל צורות ההתיישבות בכל רחבי המרחב ההתיישבותי לאורכה ולרוחבה של הארץ.⁷

כיום תנועת הנוער "בני המושבים", הרביעית בגודלה בארץ, מאפשרת מסגרת של תוכן וארגון לחינוך הבלתי פורמלי של בני הנוער במושבים. התנועה מונה כ-30,000 חניכים ו-3,000 מדריכים, הפועלים בשיתוף ופוריות עם 20 מועצות אזוריות בכ-420 יישובים ברחבי הארץ.⁸

האיחוד שלא התממש

שלב לפני האיחוד

בשנים האחרונות רשמה בני המושבים הצלחה מרשימה בפעילותה וקינים חדשים נפתחו הן בקיבוצים והן ביישובים קהילתיים, למרות שהם אינם חלק מתנועת המושבים. בקרב בני המושבים קיימת תחושה כי למרות המספר המשמעותי שהם תופסים מסך החניכים של הנוער העובד והלומד (הנוע"ל) הם אינם מקבלים את החלק היחסי של התקציבים המגיע להם, וכי בנוע"ל מתייחסים אליהם באופן לא שוויוני.¹¹

תנועת בני המושבים טוענת כי תנועת הנוער העובד והלומד העלימה עשרות מיליוני שקלים שהועברו אליה בעבור חניכי בני המושבים ממשרדי ממשלה שונים ומגורמים נוספים. לטענת בני המושבים, בדיקה שנערכה לאחרונה מגלה כי כספים שהועברו בעבור שתי התנועות ממשרד החינוך, ממשרד הביטחון ומגורמים נוספים- מעולם לא הגיעו ליעדם. מדובר בפערים כספיים המוערכים בכ-30 מיליון שקלים.¹²

במהלך שנת 2018 נוצר קשר בין ראשי השומר החדש, ראשי תנועת המושבים וראשי חטיבת בני המושבים בנוער העובד והלומד במטרה להוביל מהלך לפיצול חטיבת בני המושבים מהנוער העובד והלומד, זאת על רקע טענות בהנהגת החטיבה למחלוקות אידאולוגיות וכלכליות מול הנוער העובד והלומד. במסגרת קשר זה נכנס מנכ"ל השומר החדש, יואל זילברמן, לתפקיד בעמותת בני המושבים. על פי פרסומים בתקשורת, המהלך נועד מלכתחילה כדי להעביר את חניכי בני המושבים בנוער העובד והלומד אל השומר החדש.

לפי שולי וייס, התגלה סכסוך במהלכו טענה תנועת הנוער בני המושבים כי תקציבי משרד החינוך בגין התנועה קטנים לעומת מה שמגיע לה בפועל¹⁶.

על רקע זה התפתח משבר שבסופו ביקשה מנכ"לית בני המושבים, שירי ארדיטי, לפרוש מהנוע"ל, צעד שזכה לברכתו של מזכ"ל תנועת המושבים, מאיר צור.

באוקטובר 2018 הכריזה תנועת בני המושבים היפרדותה מתנועת הנוער העובד והלומד (הנוע"ל), לאחר עשרות שנים של שיתוף פעולה, שידע עליות ומורדות. באוקטובר האחרון הודיע מזכ"ל בני המושבים כי התנועה, שהיוותה חטיבה בנוע"ל, תפרוש ותמשיך בפעילותה כתנועה עצמאית. זאת לדבריו בגלל פגיעה באוטונומיה של התנועה¹¹.

תגובת הנוער העובד והלומד להודעה על הפיצול ולפניית עורכי הדין הייתה שליחה של מכתבי זימון לשימוע לפני פיטורין לכ-20 עובדים, כולם אנשי תנועת המושבים¹².

לאחר שהחליטה לפרוש, התנועה הבינה כי אין לה את הניסיון והחליטו לחזור ולחבור לנוער העובד והלומד. כעת, נכנס גורם נוסף- המועצות האזוריות. תנועת נוער היא מרחב כפרי והגוף המממן השני שלה הוא פורום ראשי המועצות האזוריות. הם, לא הסכימו לחזור אחורה ולכן החליטו להוציא מכרז להפעלת תנועת הנוער. ניגשו מספר ארגונים ביניהם- הנוער העובד והלאומי, קק"ל, ארגון השומר החדש.

עמותת השומר החדש הינה עמותה שהייתה לה תנועת נוער קטנה, לא הייתה מומחית אך היא הכי הרשימה את נציגות חברי המועצות ולכן היא זו שנבחרה. כתוצאה מכך נוצרה מלחמת חורמה, האופוזיציה השתלטה והחליטה שהיא מחזירה את הפעילות לנוער העובד. הנוער העובד והלומד הודיעו כי 10% מבני המושבים חברו אליהם¹⁶.

בפברואר 2019, התברר כי בני המושבים תחבור לארגון השומר החדש, תנועה חברתית חינוכית וציונית, שלצד הפעילויות המבורכות למען החקלאים, נמתחת עליה לא פעם ביקורת על מעורבותה בפעילות הימין הפוליטי¹¹. רוב החניכים עברו לארגון השומר¹⁶.

בשתי התנועות טוענים כי לא מדובר באיחוד של ממש, אך מציינים כי המהלך יכול שיתוף פעולה כלכלי הכולל שימוש משותף במשאבי שתי התנועות¹³.

ההחלטה לשלב כוחות בין שני הארגונים הגיעה מתוך חיבור רעיוני והבנה כי המשוימה המשותפת היא החזרת החקלאות ללב העשייה החינוכית בישראל, חיבור הנוער לאדמה והעצמת המרחב הכפרי בישראל. במסגרת שיתוף הפעולה תשולב עבודה חקלאית בפעילות וכן ייערכו פעילויות משותפות כגון: התנדבות חקלאית, סיוע לחקלאים במועצות האזוריות, אירועי שיא ועוד¹⁴.

ערן דורון, ראש המועצה האזורית רמת הנגב ויו"ר ועדת החינוך של המועצות האזוריות, כינס בחודש מאי 2019 15 ראשי מועצות אזוריות ויחד החליטו על העברת אלפי חניכים, שמתחנכים במסגרת תנועת בני המושבים, לתנועת הנוער של השומר החדש. הישיבה הייתה דרמטית. במהלכה ניכר כי פעולות הקיץ נמצאות בסכנה בעקבות עימות בין בני המושבים לבין הנוער העובד והלומד¹⁵.

ביטול הניסיון לאיחוד והקמה של התנועה החדשה רק ע"י בוגרי בני המושבים

במהלך חודש מאי 2019, החליטה הנהלת תנועת המושבים לחזור בה מהפיצול ולשוב לשתף פעולה עם הנוער העובד והלומד במסגרת חטיבת בני המושבים כחטיבה של הנוער העובד והלומד. בתגובה פרשה הנהגת "תנועת בני המושבים" הישנה ועברה לפעול במסגרת ארגון השומר החדש. הדבר גרם לפיצול סופי, שבמסגרתו עשרות אלפים מהפעילים והמועצות בחרו לעזוב את חטיבת בני המושבים ולחבור להתארגנות במסגרת ארגון השומר החדש, שקיבלה במהלך קיץ 2019 את השם "התנועה החדשה". ארגון הנוער כולל כיום תחת השם "התנועה

החדשה" הן את החוות החקלאיות שהוקמו בשומר החדש כבר ב-2016 והן את הפעילות במועצות האזוריות שהוקמה ב-2019¹⁵.

העמותה המאוחדת

התנועה החדשה היא מסגרת פעילות (ארגון נוער) שהוקמה במהלך חודש מאי 2019 על ידי בוגרי תנועת בני המושבים, ארגון השומר החדש וראשי המועצות האזוריות. התנועה החדשה פועלת כעמותת בת של עמותת השומר החדש. התנועה החדשה מקיימת פעילות חינוכית בקרב ילדים ונוער במועצות אזוריות ומקומיות (מהגולן ועד הערבה). התנועה הוכרה כארגון נוער רשמי, וזאת לאחר תהליכי ההכרה אשר נדרשה להם. התנועה פועלת כחלק ממועצת ארגוני הילדים והנוער בישראל¹⁷.

מיקום פעילות העמותה

התנועה פועלת בעשרות מועצות אזוריות מהמרחב הכפרי בכל רחבי מדינת ישראל. התנועה מתחלקת לפי מחוזות שבתוכן מספר מועצות ובכל מועצה מספר מושבים, יישובים קהילתיים וקיבוצים. מסלול החוות של התנועה החדשה פועל גם במרחב העירוני¹⁷.

שם העמותה המאוחדת

התנועה החדשה - מבית השומר החדש (ע"ר)¹⁸.

מטרות העמותה המאוחדת

1. פעילות למען חינוך בני הנוער בישראל לאהבת הארץ והמולדת תוך הקניית חינוך לערכים, למעורבות חברתית והתנדבות בקהילה ולציונות ברוח מגילת העצמאות ולמורשת ישראל.
2. העמותה תקיים פעילות לחיזוק ההתיישבות החקלאית בארץ ישראל ביישובים וברשויות בכל חלקי הארץ ותפעיל מיזמים חינוכיים ומסלולי הגשמה לנוער ולבוגרי התנועה¹⁸.

ביבליוגרפיה

1. ארגון השומר החדש, אתר הארגון, (ח"ת), 2020, מתוך [/https://www.hashomer.org.il](https://www.hashomer.org.il)
2. ארגון השומר החדש, (ח"ת) בתוך ויקיפדיה, עודכן לאחרונה ב-17.9.2020, מתוך https://he.wikipedia.org/wiki/%D7%94%D7%A9%D7%95%D7%9E%D7%A8_%D7%94%D7%97%D7%93%D7%A9
3. ארגון השומר החדש, 2018, דוח כספי.
4. ארגון השומר החדש, 2017, דוח כספי.
5. ארגון השומר החדש, 2018, דוח מילולי.
6. ארגון השומר החדש, 2017, דוח מילולי.
7. בני המושבים, אתר הארגון, (ח"ת), 2020, מתוך [/https://bmoshavim.co.il](https://bmoshavim.co.il)
8. בני המושבים, בני המושבים- שומרי הסף של המושבים, (ח"ת), 2020, מתוך <http://www.tmoshavim.org.il/index.aspx?id=4330&itemID=4827>
9. ארגון השומר החדש, 2016, דוח כספי.
10. ארגון השומר החדש, 2015, דוח כספי.
11. בני המושבים, אחרי הפרישה מהנוער העובד, בני המושבים מחפשת את דרכה, 16.4.2019, מתוך <https://www.maariv.co.il/news/Education/Article-694580>
12. בני המושבים, דו"ח ביקורת: הנוער העובד והלומד העלימו עשרות מיליוני שקלים של תנועת בני המושבים, 17.10.2018, מתוך <https://www.ha-makom.co.il/post/pincu-dror-israel>
13. בני המושבים, לאחר שהתנתקה מהנוער העובד, תנועת בני המושבים תשתף פעולה עם השומר החדש, 7.3.2019, מתוך <https://www.haaretz.co.il/news/local/1.6998139>
14. ארגון השומר החדש, פייסבוק הארגון, 1.3.2019, מתוך <https://www.facebook.com/shomerisrael/posts/2060675540635389>
15. בני המושבים, בני המושבים אאוט, השומר החדש אין, 27.5.2019, מתוך <https://www.haaretz.co.il/news/local/1.6998139>
16. שולי וייס, 2021, ראיון בוצע ע"י ד"ר רחל אזוראל כאליפא.
17. התנועה החדשה (תנועת נוער), (ח"ת) בתוך ויקיפדיה, עודכן לאחרונה ב-1.4.2021, מתוך [https://he.wikipedia.org/wiki/%D7%94%D7%AA%D7%A0%D7%95%D7%A2%D7%94_%D7%94%D7%97%D7%93%D7%A9%D7%94_\(%D7%AA%D7%A0%D7%95%D7%A2%D7%AA_%D7%A0%D7%95%D7%A2%D7%A8\)](https://he.wikipedia.org/wiki/%D7%94%D7%AA%D7%A0%D7%95%D7%A2%D7%94_%D7%94%D7%97%D7%93%D7%A9%D7%94_(%D7%AA%D7%A0%D7%95%D7%A2%D7%AA_%D7%A0%D7%95%D7%A2%D7%A8))
18. התנועה החדשה - מבית השומר החדש (ע"ר), גיידסטאר, (ח"ת), מתוך <https://www.guidestar.org.il/organization/580716405>

נספחים

נספח 1: דוח רווח והפסד ארגון השומר החדש 2015-2018

2018	2017	2016	2015	פירוט	בש"ח
18,704,396	18,784,262	13,611,401	10,816,991		תרומות מהציבור
16,653,900	14,289,943	10,558,023	5,036,049		הקצבות ממוסדות ממשלתיים ומרשויות מקומיות
4,570,480	3,836,072	7,153,842	8,363,583		הכנסות מקק"ל ושומר היער
6,787,449	4,532,878	2,508,084	1,194,499		הכנסות אחרות
10,231,272	7,222,970	6,933,416	4,221,431	תפעול ומזון, שיפוץ ואבזור, הדרכה והכשרה, עבודות מתנדבים, תרומות ציוד מתכלה, משפטיות	תרומות בשווי כסף
56,947,497	48,666,125	40,764,766	29,632,553		סה"כ הכנסות - מחזור פעילות
20,632,325	16,640,734	13,930,142	9,192,004		הוצאות שכר ונלוות
8,943,072	6,393,870	6,164,216	3,632,231		הוצאות מתנדבים בשווה כסף
12,452,441	9,536,919	7,489,576	8,025,738		תפעול תכנית שטח ומתנדבים
4,209,782	5,792,713	5,031,290	2,038,516		אחזקה והשכרת רכב כולל פחת
142,720	174,755	185,658	217,673		טלפון ותקשורת
75,600	139,300	326,400	326,400		הוצאות מזון בשווה כסף
507,200	629,800	382,800	202,800		הוצאות תפעול בשווה כסף
1,217,840	357,296	228,849	172,158		פחת מבנים וציוד מתכלה
601,367	533,036	-			הוצאות פרסום
541,000	-	-			הוצאות שיפוץ ואבזור בשווה כסף
104,400	-	-			הוצאות הדרכה, הכשרה וציוד בשווה כסף
128,978	-	-			הוצאות אחרות

49,556,725	40,198,423	33,738,931	23,807,520		סה"כ הוצאות- עלות פעילות
7,390,772	8,467,702	7,025,835	5,825,033		הכנסות נטו מפעילות
3,579,827	3,478,758	4,299,831	3,016,203	הוצאות שכר ונלוות, טלפון ותקשורת, משרדיות, שירותים מקצועיים ומשפטיים, הוצאות משפטיות בשווה כסף, נסיעות, אגרות, מתנות, כיבודים, ואירועים, אחזקת רכב כולל פחת, פחת מבנים וציוד מתכלה, פיתוח משאבי אנוש ויחסי ציבור, השתלמויות מקצועיות, אחזקת מבנים ומחשבים, גיבוש עובדים, ביטוחים מיסים ואגרות	הוצאות הנהלה וכלליות
938,438	814,877			הוצאות שכר ונלוות, פרסום, אירועים, טיסות ותרגומים, אחזקת רכב, נסיעות לחו"ל	הוצאות גיוס כספים
2,872,507	4,174,067	2,726,004	2,808,830		הכנסות נטו לפני מימון
43,206	-314,091	-107,841	-50,805		הכנסות (הוצאות) מימון
2,915,713	3,859,976	2,618,163	2,758,025		הכנסות נטו אחרי מימון
201,684	-141,183	-148,266	-		הכנסות (הוצאות) אחרות
3,117,397	3,718,793	2,469,897	2,758,025		הכנסות נטו לשנה

נספח 2: דוח מאזן ארגון השומר החדש 2015-2018

2018	2017	2016	2015	פירוט	בש"ח
5,625,850	6,939,560	6,410,106	5,921,056	בקופה ובבנקים בשקלים, פיקדונות בבנקים בשקלים, בקופה ובבנקים במטבע חוץ	מזומנים ושווי מזומנים
3,950,497	4,462,220	4,719,546	2,562,165	משרד הדתות, משרד החקלאות, קק"ל, בקר אמציה, משרד החינוך, המנהל לחינוך התיישבותי	הכנסות לקבל
3,833,779	1,920,820	927,624	341,236		לקוחות
29,015	85,305	60,563	-		הוצאות מראש
975,724				שיקים לגביה, מקדמות לספקים, חייבים ויתרות חובה אחרים	חייבים ויתרות חובה
14,414,865	13,407,905	12,117,839	8,824,457		סה"כ נכסים שוטפים
11,288,116	6,500,022	4,463,781	3,266,311	מבנים, מכונות וציוד, כלי רכב, ריהוט וציוד משרדי, שיפורים במושכר	רכוש קבוע
107,495				השקעה בהון מניות והלוואה שניתנה לחברת בת	השקעה בחברת בת
11,395,611	6,500,022	4,463,781	3,266,311		סה"כ נכסים שאינם שוטפים
25,810,476	19,907,927	16,581,620	12,090,768		סה"כ נכסים
5,714	302,652	26,393	48,729		המחאות לפירעון
2,972,113	1,922,947	2,893,872	1,282,772		ספקים
3,915,012	1,882,088	1,579,908	1,147,718	מוסדות, עובדים בגין שכר ומשכורות, הוצאות לשלם והפרשות, מקבלי מלגות, מקדמות מלקוחות, הפרשה לחופשה	זכאים שונים
6,892,839	4,107,687	4,500,173	2,479,219		סה"כ התחייבויות שוטפות
-	-	-	-		סה"כ התחייבויות שאינן שוטפות
6,892,839	4,107,687	4,500,173	2,479,219		סה"כ התחייבויות
4,671,309	3,620,460	7,617,666	6,345,238		לשימוש לפעילויות
11,288,116	6,500,022	4,463,781	3,266,311		ששימשו לרכוש קבוע
2,958,212	5,679,758				שיועדו על ידי מוסדות העמותה
18,917,637	15,800,240	12,081,447	9,611,549		סה"כ נכסים נטו שלא קיימת לגביהם הגבלה
18,917,637	15,800,240	12,081,447	9,611,549		סה"כ נכסים נטו
25,810,476	19,907,927	16,581,620	12,090,768		סה"כ התחייבויות ונכסים נטו

