

מיזוגים בארגונים ללא מטרת רווח בישראל
בין השנים 2010-2019

שלבי המיזוג
גורמי הצלחה וכישלון
מדדי הצלחה למיזוג

ד"ר רחל אזוראל כאליפא
פרופ' בני גידרון

מחקר שנערך עבור קרן אדמונד דה רוטשילד

10.06.2021

אודות עורכי המחקר, תודות

דו"ח זה נכתב במסגרת מענק קרן אדמונד דה רוטשילד לחקר מיזוגים בחברה האזרחית.

עורכי המחקר הינם ד"ר רחל אזוראל כאליפא ופרופ' בני גידרון.

ד"ר כאליפא הינה מרצה וראש מסלול שוק ההון בביה"ס לכלכלה וניהול במכללה האקדמית תל אביב-יפו. רחל סיימה את לימודי המאסטר והדוקטורט באוניברסיטת בן גוריון והמשיכה ללימודי פוסט-דוקטורט בישיבה יוניברסיטי (YU) בניו-יורק, שם לימדה ארבע שנים ולאחריהן הצטרפה לאקדמית ב-2018. תחומי המחקר שלה הינם אסטרטגיה ומימון, ובאופן ממוקד במיזוגים ורכישות. היא פירסמה מספר מאמרים בכתבי עת שונים ולאחרונה פרסמה ספר עם פרופ' גידרון בתחום המגזר השלישי. רחל הינה מייסדת מרכז האימפקט באקדמית ת"א-יפו.

פרופ' גידרון הוא פרופ' אמריטוס בפקולטה לניהול ע"ש גילפורד גלייזר באוניברסיטת בן גוריון וכעת מכהן כמרצה למיזמים חברתיים וכראש רשות המחקר במכללה למנהל. פרופ' גידרון הינו מחלוצי חקר המגזר השלישי בישראל והיה הנשיא המייסד של הקהילה הבינלאומית לחקר המגזר השלישי (1992-1996). כמו כן, הקים את המרכז לחקר המגזר השלישי באוניברסיטת בן גוריון, אותו ניהל במשך 12 שנים (1997-2009). פרופ' גידרון פרסם עשרות מאמרים בכתבי עת מובילים וכתב 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. ברצוננו גם להודות לצוות המכללות שסייע לנו, לגברת מרב בכר רייז, מתאמת המחקר במכללה למנהל, לגברת דנה מרקל-גוטמן, ע' ראש רשות המחקר, ולד"ר ורד הולצמן, ראש רשות המחקר באקדמית ת"א-יפו.

כן ברצוננו להודות למשרד בוגט-קידר, ובמיוחד לעו"ד עמירם בוגט, לעו"ד רן שגיא ולעו"ד שולי וייס, אשר סייעו בהתוויית המחקר ובמתן מידע ליצירת בניית מדגם המחקר.

וכמובן, תודה גדולה שלוחה לכל המרואיינים שהסכימו לשתף מהידע שלהם ומניסיונם; בלעדיהם לא ניתן היה להציג את ממצאי המחקר.

תקציר

לפי הגדרת החוק, מיזוגים הינם "העברה של כל הנכסים והחובות, לרבות חובות מותנים, עתידיים, ידועים ובלתי ידועים, של תאגיד יעד לתאגיד קלט, כאשר כתוצאה ממנה מתחסל תאגיד היעד". מיזוגים בין ארגונים ללא כוונת רווח (אלכ"ר) הינה תופעה שנחקרה במקומות שונים בעולם, אך מחקר זה הינו הראשון מסוגו הבוחן את תופעת המיזוגים לאורך שנים באלכ"רים בישראל. מטרת המחקר הינן חשיפת היקף התופעה בארץ, העלאת המודעות למימוש אסטרטגיית המיזוגים באלכ"ר, סיוע למובילי התהליך להשיג את מטרותם באמצעות הבנת שלביו, זיהוי גורמי ההצלחה/הכישלון של המיזוג ושימוש במדדי הצלחה.

הממצא ראשון והמרתק הינו גילוי ההיקף הנמוך של תופעת המיזוגים באלכ"רים בישראל. בשנים 2019-2010, בישראל התבצעו בממוצע 2.6 מיזוגים בשנה (23 מיזוגים בכל התקופה). בנוסף נמצא שימוש רווח במונח "מיזוג" להעברת פעילות בין עמותות בדרכים שונות שאינן תואמות את הגדרת החוק, כגון העברת פעילות מעמותה אחת לאחרת כשכל אחת מהן ממשיכה להתקיים כישות נפרדת, העברת פעילות עמותה אחת לשנייה ופירוקה, או הקמה של עמותה שלישית והעברת פעילות שתי העמותות אליה. "מיזוגים" אלו אינם מתועדים במאגר ולכן לא הוקיים מידע על היקפם בארץ.

המחקר כולל שני מדגמים: מדגם של 23 מיזוגים לפי הגדרת החוק שבוצעו בישראל בשנים 2010-2019, וכונה מדגם מיזוגים דה יורה. המדגם השני הוא של 15 "מיזוגים" שנעשו בפועל בישראל וכונה מדגם "מיזוגים דה פקטו" (מדגם בו העסקאות שנעשו בפועל הינן העברת פעילות ולא מיזוג בהגדרת החוק). תחומי פעילות המיזוגים במדגמים כוללים ספורט, חינוך והשכלה, ודת, החושפים הבדלים החשובים לזיהוי.

המחקר מבוסס על שיטת מקרי הבוחן (Case Studies) והוא מציג 38 מקרים כאלה. שלושה מקורות עיקריים שימשו לאיסוף נתונים לצורך כתיבת המקרים: תיקי העמותות שהוזמנו מרשם העמותות, הכוללים את כל מסמכי הדיווח של העמותה וביניהם הדו"חות הכספיים; 41 ראיונות עומק חצי-מובנה שנערכו עם עובדים בכירים בעמותות שהובילו את תהליך המיזוג; וכתבות ומסמכים שפורסמו על הליכי המיזוג באתרים שונים.

המחקר זיהה שלושה שלבים בתהליך המיזוג:

1. שלב קדם-מיזוג, הכולל את כל התהליכים עד קבלת תעודת המיזוג, והם: I) תכנון אסטרטגי הכולל קביעת מניע המיזוג; II) חיפוש אחר מועמדים מתאימים; III) בדיקת נאותות; VI) מו"מ וחתימה 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 יישום המיזוג, האינטגרציה.
3. שלב הערכת הביצוע.

שלבי התהליך מוסברים במונחים שמקורם מהעולם העסקי, אך תכניהם שונים. יש לציין שזוהו במדגם דה יורה לרוב מיזוגים שלא נדרשו לקיים את כל השלבים, היות והמיזוגים בוצעו בכפייה (דרישת הרשם, משרד החינוך, משרד הביטחון או עירייה). אחרים היו מיזוגים טכניים, ולכן לא כלל התהליך תכנון אסטרטגי. כן נמצא כי 73% מהמיזוגים היו קשורים, עם גורם קשר שהוביל למיזוג, ולכן לרוב לא כללו הליך של חיפוש מועמד. ובמיזוגים דה פקטו, המניע העיקרי היה קושי בגיוס תרומות אשר העמיד את הארגון בסכנה. המלצתנו לשלבים שצויינו היא בהנחה שבעתיד מניעי המיזוג בישראל יהיו מתוך בחירה של הארגון וכאסטרטגיה לשיפור ולהתרחבות.

עוד נמצא כי הליך המיזוג (ה-process) הוא יקר (בשל עלויות עורכי דין, רואי חשבון ויועצי מס). סיוע של גורם מממן (כגון קרן יד הנדיב, ובמיזוגי המכללות – סיוע של המועצה להשכלה גבוהה ומשרד החינוך) נמצא רק במיזוגים דה פקטו.

במיזוגים דה יורה, אורך ההליך הממוצע עמד על 14.47 חודשים. ברוב המקרים, מי שהוביל את ההליך בשני המדגמים הוא מנכ"ל העמותה, לעיתים יו"ר הוועד המנהל שלה והגורמים המלווים היו הוועד המנהל, משרדי עורכי דין, ובמקרים מעטים היה ליווי של יועץ ארגוני או פרויקטור.

גורמי ההצלחה שהומלצו על ידי המרואיינים סווגו לשלבים, כפי שנעשה במחקרי עבר: שלב טרום המיזוג ולאחר המיזוג, וגורמים הקשורים בהליך. סיווג נוסף נעשה על פי חלוקה למאפייני עמותות או מאפייני הגורמים המעורבים. בנוסף, זוהו גורמים שעלולים לעכב ואף למנוע את ההליך כגון: רגולציה, בירוקרטיה ועלויות, ולעומתם, גורמים מקלים, כגון חזון דומה, אחידות בתכנים, קירבה פיזית ומערכת יחסים טובה בין הצדדים. בנוסף על הגורמים המשוייכים בספרות לתהליך, נמצאו במחקרנו גורמים נוספים הקשורים להליך מול הרשם, בכללם: חשיבות ביצוע כל השלבים הנדרשים לפי הסדר ללא לחץ, יצירה של שיתוף פעולה, קביעת המשימות בזמנים. בספרות מוזכרת העסקת גורמים חיצוניים, אך לא נמצאה התייחסות לחשיבות שימוש ביועץ מס וביצוע pre-ruling כאשר הנושא רלוונטי.

המרואיינים במחקרנו הדגישו גם הבדליים תרבותיים ואת הזהות הארגונית כגורמים משמעותיים ביותר להצלחה, כפי שידוע גם מהספרות. המרואיינים ציינו כי זהות ארגונית נוצרת בעזרת אמון הדדי תוך קיומו של אינטרס של כל אחד מהצדדים, בנוכחות משאבים (כסף) וכשמובילי התהליך מעוניינים במיזוג וקיימת הסכמה ללא פשרות. גורם נוסף שצויין על ידי המרואיינים היה המבנה הארגוני – עזיבתו של המנכ"ל מערערת את העובדים, נושא שלו יש תימוכין בספרות.

בהתייחסות לשלב שלאחר המיזוג, הוא שלב האינטגרציה, המרואיינים ציינו גורמים נוספים על מה שמופיע בספרות, ביניהם חשיבות שיווק המשך פעילותה של עמותת היעד לאחר המיזוג לצורך המשך קבלת תרומות מתורמי עבר. לגבי הגורמים המעורבים בהליך, צוינו איכות הוועד המנהל, איכות הגורמים המובילים, שיתופי פעולה – גורמים שצוינו גם בספרות והוגדרו תחת המונח מנהיגות.

כגורמים לכישלון נמצאו חוסר כנות, העדר ויתורים, אגו, קושי להיפרד מהעבר, חוסר אמון, העדר שיתוף פעולה, פשרות (כגון ויתור על שם), אי-התאמה תרבותית, העדר משאבים פיננסיים, אי-מימוש הסכם. רוב המשתנים מיוחסים לאנשים; ההון האנושי ידוע כרכיב משמעותי בהשפעתו על התהליך.

מדדי ההצלחה, נושא שנחקר מעט בעבר, סווגו לפי תחומים – אסטרטגיים, פיננסיים, שיווקיים, המשאב האנושי וחברתיים. מדדים אסטרטגיים כוללים את מימוש החזון, הגשמת המטרות, חיזוק היכולות של עמותת הקלט (שיפור והוספה), הרחבת תוכניות, שילוב בין הפעילויות של העמותות, שמירה על זהות, שותפות בעבודה (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 (תוכניות גדולות), יציבות פיננסית (הימנעות 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 ולצורך עליה היא עונה, הגדלת אוכלוסיית היעד. מדדי המשאב האנושי: שביעות רצון העובדים, הוועד המנהל, מערכת יחסים טובה בין

העמותות הממוזגות, פגיעה מינימלית בעובדים (פיטורים/תנאי העסקה). מדדים חברתיים (תרומה למוטבי הציבור): מענה על הצורך באופן יעיל, שביעות רצון המוטבים, צירופם של חברי עמותת היעד לעמותת הקלט. ,

במחקר נבחנו גם מדדים ליישום מדדי ההצלחה: הגשמת מטרות העמותות, שינוי בתרומות (גידול בגיוס כספים), שינויים במחזור הפעילות, הוצאות הנהלה וכלליות (קיטון) ועודף (רווח), ודעת המרואיינים (מדד סובייקטיבי). בחינה זו, בשילוב ממצאי המדדים שנזכרו לעיל, הצביעה על הצלחתם של המיזוגים במדגם המחקר בישראל, הן דה יורה והן דה פקטו.

המלצותינו לגבי העתיד הינן:

הגדלת מספר המיזוגים באמצעות מספר ערוצים, בין היתר, דרך הפחתת קשויי הברוקרטיה (לדוגמא, דרך הפחתת השלבים הנדרשים על ידי רשם העמותות לצורך הגשת הבקשה וקבלת תמיכה מהרשם ברמת ליווי העמותות בנושא) וביצוע פעילות חשיפה (יחסי ציבור) של אסטרטגיית המיזוג בפני עמותות וחברות לתועלת הציבור (חל"צ). במסגרת זו, יש לעודד את השימוש באסטרטגיה לא רק בעת קשיים כלכליים, אלא גם לצורך צמיחה והרחבת תחום העיסוק. בנוסף, כדי לתת מענה לעלויות המיזוג הגבוהות, ניתן צורך לעודד גופים חיצוניים, כגון קרנות, לממן את הליך המיזוג או אף לפעול מול הרשם להפחתת העלויות, או לאפשר קבלת מענק לביצוע ההליך. גידול במספר המיזוגים יסייע לארגונים לשרוד, תוצאת כישלונם או הפסקת פעילותם של אלכ"רים עלולה להיות הרת-אסון למוטבים, שעל-פי רוב אין להם מקור אחר לתמיכה להם זקוקים. כמו כן, גידול במספר המיזוגים יאפשר עריכת מחקרים אמפיריים משמעותיים, כגון לצורך בדיקת הקשר בין גורמי הצלחה לביצועי האלכ"ר לאחר המיזוג.

בחינת נושא הפירוקים. מחקר זה חשף את תופעת מיזוגי הדה פקטו, בהם אין העברה של הנכסים וההתחייבויות – אלא העברה של הפעילות בלבד. רוב הארגונים העדיפו את השיטה הזו על מיזוג, בטענה שהיא קלה יותר לביצוע. בעקבות כך ייתכן וזהו פתרון חלופי למיזוג שכדאי לשקול ולהציע כאפשרות. ברוב המקרים ציינו העמותות את כוונותיהן להעביר את הפעילות ולאחר מכן התפרק אך בפועל ההליך לא התקיים, או יצא לפועל רק לאחר מספר שנים.

התבססות עמותות על מקורות מימון נוספים. בהתייחסות לעולם עמותות באופן כללי, היות ונראה כי רבות מהן מתקשות לשרוד, במיוחד בתקופות משבר, מומלץ להימנע מתלות בלעדית בתורמים ובתקציבי ממשלה, ולפעול להגדלת ההכנסה מפעילות שוטפת. בנוסף, אנו ממליצים לנהל את חלוקת התקציבים ממשרדי הממשלה בשיטת Pay for Success, דהיינו תשלום לפי תוצאות ולא לפי הפעילות, מה שיאפשר ניהול טוב יותר של העמותות ומניעת קריסתן.

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

ii	תקציר
1	הקדמה
1	חשיבות המחקר בנושא מיזוגים בעמותות ובחל"צ בישראל
2	מבנה דו"ח המחקר
3	פרק ראשון: מבוא
3	הגדרות
3	מיזוג בעמותות בישראל
3	הגופים האחראים על הליך מיזוג עמותות
3	המסמכים הנדרשים לצורך ביצוע הליך המיזוג
4	הליך אישור המיזוג וחיסול עמותת היעד
5	פירוק
6	פרק שני: סקירת ספרות
10	פרק שלישי: המחקר
10	שאלות המחקר
10	שלב א': איתור רשימת המיזוגים בישראל והגדרת המדגם
10	איתור רשימת המיזוגים בישראל
10	הגדרת המדגם
11	שלב ב': איסוף נתונים
11	שלב ג': ניתוח המדגם בשיטת מקרי בוחן
13	ניתוח חוצה מקרי בוחן
15	פרק רביעי: ממצאים
15	חלק א': תיאור המדגמים
15	תיאור מדגם מיזוגי דה יורה
15	גודל העמותות במונחי מספר עובדים
16	גודל העמותות במונחי מחזור פעילות
17	מקורות הכנסה של העמותות
17	תיאור מדגם מיזוגי דה פקטו
19	גודל העמותות במונחי עובדים
19	גודל העמותות במונחי מחזור פעילות
21	חלק ב': ניתוח מקרי הבוחן
21	1. שלבי המיזוג
30	2. השוואה בין עסקים לבין אלכ"רים
31	3. גורמי הצלחה
35	4. מדדי הצלחה
37	5. ממצאי מדדי הצלחה במדגמים

44	פרק חמישי: ניתוח הממצאים, דיון ומסקנות
49	המלצות
50	מגבלות מחקר
51	ביבליוגרפיה
Error! Bookmark not defined.	נספחים

הקדמה

מחקר זה עוסק בתופעת המיזוגים בעמותות ובחברות לתועלת הציבור (חל"צ) בישראל. מטרתו הינן: חשיפת היקף התופעה בארץ, העלאת המודעות למימוש אסטרטגיית המיזוגים במלכ"ר, סיוע למובילי התהליך להשיג את מטרותם באמצעות הבנת שלביו, זיהוי גורמי ההצלחה/הכישלון של המיזוג ושימוש במדדי הצלחה.

במחקר נבחנו שני מדגמים שבוצעו בישראל בין 2010-2019 : מדגם של 23 מיזוגים כהגדרתם בחוק, וכונה 'מדגם מיזוגים דה יורה'. ומדגם של 15 'מיזוגים' בפועל (אשר לא נעשו לפי הגדרת החוק, בהם התבצעה לרוב 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 מקרי הבוחן (Case Studies). אנו מציגים 38 מקרי בוחן אשר לצורך כתיבתם נאספו נתונים משלושה מקורות מידע עיקריים: תיקי העמותות שהוזמנו מהרשם הכוללים את כל מסמכי הדיווח של העמותה וביניהם הדו"חות הכספיים; 41 ראיונות מסוג ראיון עומק חצי מובנה שנערכו עם עובדים בכירים בעמותות אשר הובילו את תהליך המיזוג; כתבות ומסמכים שפורסמו על הליך המיזוג באתרים השונים. מקרי הבוחן נותחו בשיטת ניתוח תוכן לצורך זיהוי השלבים, גורמי ההצלחה ומדדי ההצלחה. ניתוח פיננסי בוצע בעזרת המדדים החשבונאיים.

חשיבות המחקר בנושא מיזוגים בעמותות ובחל"צ בישראל

נתוני שנתון העמותות בישראל (2018), המציג נתונים שנאספו עד 1 ביוני, 2020, כוללים את הנתונים הבאים:

- היקף הפעילות הכלכלית של מגזר העמותות בישראל ב- 2018 הסתכם ב-93.4 מיליארד ש"ח; מהם
 - 41% (37.8 מיליארד ש"ח) התקבלו מהמדינה בערוצים שונים (על ידי התקשרויות או תמיכות והקצבות);
 - 22% מתרומות מישראל (12.3 מיליארד ש"ח) ומחו"ל (8.4 מיליארד ש"ח);
 - 37% דרך מתן שירותים של העמותות לגורמים פרטיים (34.9 מיליארד ש"ח).
- ב- 2018 דיווחו על פעילות בסך הכל 16,469 עמותות וחל"צ (15,847 עמותות ו- 622 חל"צ).
- מבחינת תחום פעילות, 36% מהעמותות עוסקות בתחום הדת, 24% בתחום התרבות, הספורט והפנאי, 18% מהעמותות פועלות בתחום החינוך והמחקר, ו- 2% עוסקות בתחום הפעילות הבין-לאומית.
- בין השנים 2015-2019 נרשמו בממוצע בכל שנה 1,763 עמותות ו- 69 חל"צ חדשות.
- פילוח הכנסה: 10% מהעמותות אוחזות ב-84% מכלל ההכנסות ושאר 90% אוחזות ב-16% מסך ההכנסות הכולל.
- חלוקה לפי גודל: כל הארגונים חולקו על בסיס הכנסותיהם לשלוש קבוצות – קטנים, בינוניים וגדולים. נמצא ש-50% (8,250) מהעמותות הן ארגונים קטנים, שהכנסתם השנתית נעה בין 0-400 אלף ש"ח, אוחזים ב-1% בלבד מסך ההכנסות הכולל. ואילו המאיון העליון של הארגונים הגדולים ביותר (1,650) אוחזים ב-51% מסך ההכנסות הכולל.

נתונים אלה מצביעים על כך שמדי שנה מוקמות עמותות וחל"צ חדשות, כך שמספר הארגונים הולך וגדל. משמעות הדבר היא שיותר ארגונים מתחרים על אותו מאגר של מימון. נתוני מקורות המימון מצביעים על התלות במדינה ובתרומות לצרכי מימון הפעילות. עיתות משבר – בהם המדינה מקצצת בהקצבותיה והתורמים מצמצמים את היקפי התרומות – עלולים להיות קריטיים להישרדות הארגונים. נתוני ההכנסות ממקורות פרטיים מצביעים על כך שהעמותות

והחל"צ הנתמכות מצויות בתחרות לא רק ביניהן, אלא גם עם ארגונים למטרות רווח, הנהנים מיתרון גודל והעלאת נתח השוק בעקבות מיזוגים. כתוצאה מכך, האלכ"רים פועלים בסביבה בה הם מושפעים מ- "אפקט דרווין לפיו הארגונים החזקים שורדים" (Kibbe, 2009, p.19).

תוצאת כישלונם או הפסקת פעילותם של אלכ"רים עלולה להיות הרת-אסון למוטבים, שעל-פי רוב אין להם מקור אחר לתמיכה לה הם זקוקים (Soloman, 2009). מיזוג הינו אסטרטגיה שעשויה לסייע לארגונים לשרוד. עובדה זו מחדדת את חשיבות ההבנה העמוקה של מיזוגים בקרב מנהלי העמותות והחל"צ, בין היתר, את אפשרות היישום של אסטרטגיה זו לא רק בתנאי מחסור במזומנים אלא כחלק מאסטרטגיית ארוכת-טווח לחיזוק ולהרחבת הייעוד. בדומה לניהול תאגידים, מיזוג צריך להישקל כהזדמנות למתן שירות טוב יותר למוטבים וכפתרון לאסטרטגיה רחבה יותר (Reeve & Wong, 2015).

מבנה דו"ח המחקר

בנוסף על פרק המבוא, דו"ח זה כולל ארבעה פרקים: סקירת הספרות הקיימת בתחום המחקר (פרק שני), פרק שיטת המחקר (פרק שלישי, הכולל שלושה שלבים: איתור רשימת המיזוגים בישראל והגדרת המדגם, איסוף הנתונים, ניתוח המדגם בשיטת מקרי הבוחן), הצגת הממצאים בשני חלקים: תיאור שני סוגי המדגמים וממצאי 38 מקרי הבוחן (פרק רביעי). הפרק החמישי והאחרון עוסק בניתוח הממצאים, הצגת המסקנות, ודיון במגבלות המחקר ובהמלצות למחקר עתידי.

פרק ראשון: מבוא

בפרק זה יוגדרו המונחים הרלוונטיים – עמותה וחל"צ; מיזוג, כולל מידע על ההליך, הגופים האחראים והמסמכים הנדרשים ליישום בישראל ופירוק.

הגדרות

עמותה מוגדרת בחוק העמותות, תש"ם-1980, סעיף 1: "תאגיד למטרה חוקית שאינה מכוונת לחלוקת רווחים בין חבריו ושטרתו 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 שבתקונה נקבעו מטרת ציבוריות בלבד וכן איסור על חלוקת רווחים או חלוקה אחרת לבעלי מניותיה" (קופמן, 2013).

מיזוג בעמותות בישראל

חוק העמותות אושר בכנסת ב-1980 ונכנס לתוקפו ב-1981, אך אינו כולל התייחסות למיזוג. תיקון מס' 12 לחוק העמותות, שאפשר מיזוג, נכנס לתוקפו ב-2009 (תש"ע). סעיפים 34 ה' ו-34 ט' לחוק מאפשרים מיזוג של עמותה עם עמותה או עמותה עם חל"צ.

התיקון מגדיר מיזוג כ- "העברה של כל הנכסים והחייבים, לרבות חיובים מותנים, עתידיים, ידועים ובלתי ידועים, של תאגיד יעד לתאגיד קלט, כאשר כתוצאה ממנה מתחלס 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-2006 הוקמה בישראל רשות התאגידים בהחלטת ממשלה. הרשות, הפועלת במסגרת משרד המשפטים, מאגדת את גופי הרישום הפיקוח והאכיפה של המשרד בשלוש זרועות: הזרוע העסקית – רשם החברות, רשם השותפויות ורשם המשכונות; הזרוע המלכ"רית – רשם העמותות וחל"צ ורשם ההקדשות; הזרוע הפרלמנטרית: רשם המפלגות.

ב-2011 הוקמה ברשות התאגידים מחלקת אכיפה ובקרה, האמונה על בקרה ואכיפה של הוראות הדין על תאגידים בתחום העמותות, החל"צ והחברות למטרות רווח. בתחום העמותות והחל"צ, אחראית המחלקה לטיפול בהגשת בקשות לפירוק בצו בית משפט וכן לטיפול במיזוג ובהחייאה של תאגידים אלה (ויקיפדיה, אפריל 2021).

המסמכים הנדרשים לצורך ביצוע הליך המיזוג

מתוך אתר משרד המשפטים, רשות התאגידים, מרץ 2021:

כל אחת מהחברות המתמזגות ממלאת טופס 1 המהווה טופס להצעת מיזוג. על הצעת המיזוג דרושה חתימת דירקטור של כל אחת מהחברות, אשר אותו הסמיך הדירקטוריון של החברה בה הוא מכהן ואימות זהות החותם על ידי עורך דין. יש לצרף לבקשה את הסכם המיזוג או את תנאיו העיקריים, ואת הנימוקים העיקריים שניתנו על ידי כל אחד מהדירקטוריונים/וועדים. כמו כן, יש לציין אם חל שינוי פרסונלי בוועד ובמטרות תאגיד הקלט.

כן נדרשת הגשת פרוטוקול החלטת הוועד המנהל או הדירקטוריון על אישור המיזוג, אישור המיזוג על ידי ועדת ביקורת או גוף מבקר כאשר התאגידים קשורים, וזימון אסיפה כללית.

המיזוג טעון את אישור האספה הכללית של כל אחד מהתאגידים המתמזגים. על האישור להתקבל ברוב של 75% מהמשתתפים באספות. הפרוטוקול יחתם על ידי שני חברי ועד בעמותה או הדירקטוריון בחברה לתועלת הציבור, בכל אחד מהתאגידים המתמזגים. על פרוטוקול האספה הכללית להישלח לרשם בתוך שלושה ימים ממועד קבלת ההחלטה.

ביום משלוח הצעת המיזוג לרשם, על החברה המתמזגת לפרסם בשני עיתונים יומיים בשפה העברית הנפוצים בישראל, הודעה לנושיה בדבר הגשת הצעת מיזוג לרשם החברות¹, בה הנושים רשאים לעיין במשרד רשם החברות, במשרדי החברה הרשומים ובמקומות 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, עליה 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, על החברה המתמזגת 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, החברה המתמזגת 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

מתוך אתר 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.

¹ אתר משרד המשפטים מציין את "רשם החברות", אף שהכוונה בפועל היא לרשם העמותות. בחרנו כאן להביא את הטקסט כפי שהוא מופיע באתר.

פירוק

הפירוק הוא המסגרת החוקית בה מביאים את התאגיד לידי "מותו". זהו הפתרון 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: פירוק מרצון ופירוק לפי צו בית משפט. כפי שהקמת עמותה נובעת מתוך רצון החברים המייסדים, פירוקה יכול שיהיה בידי חבריה. אך המחוקק מעמיד סייג בפני החלטת עמותה לפירוק מרצון – יכולתה לפרוע את חובותיה במלואם. במידה ואין יכולת כזו, הפירוק יהפוך לפירוק באמצעות בית המשפט.

סעיף 43 לחוק העמותות קובע את דרכי ההחלטה על הפירוק ואת מינוי המפרק: "עמותה רשאית, באספה כללית, להחליט על פירוק מרצון ועל מינוי מפרק או מפרקים; ההחלטה טעונה רוב של שני שלישים מן המצביעים באספה, שעליה ניתנה לכל חברי העמותה הודעה 21 ימים מראש תוך ציון שיוצע באסיפה להחליט על פירוק. תחילת הפירוק תהיה כעבור שבועיים מיום קבלת ההחלטה, זולת אם נקבע בה תאריך מאוחר יותר לעניין זה".

סעיף 44 לחוק קובע את ההגבלה על קבלת 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 האספה הכללית של חברי העמותה ולא על ידי גורמים מחוץ לעמותה.

כמו כן, רשאי בית המשפט המחוזי להורות על פירוק עמותה בהתקיים אחד התנאים הבאים:

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 באספה הכללית החלטה על פירוק בידי בית המשפט, והחלטת האספה התקבלה ברוב של שני שלישים מן המצביעים באספה שעליה ניתנה לכל חברי העמותה הודעה 21 ימים מראש, תוך דיון שיוצע באספה להחליט על הפירוק כאמור.

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

פרק שני: סקירת ספרות

מגזר ארגונים ללא מטרת רווח (אלכ"רים) נמצא במגמת צמיחה לאורך השנים, לצד הירידה במקורות המימון שנרשמת בו. כך למשל בארה"ב חלה צמיחה של 23.6% בין השנים 2001-2011 אך מקורות המימון – תרומות יחידים, תאגידים וקרנות, המהווים 22% מסך המימון – ירדו ב-10% בין השנים 2005 ו-2011 (Roeger et al., 2012). במדינות כקנדה והולנד, ארגונים שנשענו על הקצבות מהמדינה בעבר חוו קיצוצים משמעותיים ואף ביטול הקצבותיהם כליל ב-2015 (Reeve & Wong, 2015). לאחרונה, בעקבות הקורונה, חלה ירידה במימון המדינה ובתרומות משקי הבית בישראל (אילן ואפללו, 2020). קיצוצים אלה מסכנים את קיומם של הארגונים הפועלים בסביבה תחרותית – לכן עליהם לפעול. גורמים חיצוניים, דוגמת תורמים, מעודדים מיזוגי אלכ"רים; נמצא ש-38% מכלל המיזוגים בין ארגונים ללא מטרת רווח בארה"ב נבעו מ'דחיפה' של המממנים (Sargeant & Jay, 2002).

תופעת המיזוגים הינה רחבת היקף בעולם העסקי. קבוצת Bridgespan האמריקאית שחקרה את הנושא Cortez, (Foster, Milway, 2009) מצאה שלא כך הדבר באלכ"רים. שיעור המיזוגים באלכ"רים גדולים (בעלי מחזור שנתי של 50 מיליון דולר או יותר) מהווה עשירית משיעור המיזוגים שנערכים בחברות בגודל דומה במגזר העסקי. במגזר העסקי, משבר האשראי והנדל"ן של 2008 הוביל לאיחוד בתעשיות השירותים, שנועד לצמצם עלויות ולהרחיב את קהל הלקוחות. אך חרף הירידה בתרומות והקיצוצים המשמעותיים בהוצאות הממשלה, במוסדות ללא כוונת רווח לא חל שינוי בשיעור המיזוגים (Milway, Orozco, Botero, 2014).

הקבוצה בדקה את מספר הבקשות למיזוגים בארבע מדינות – פלורידה, אריזונה, צפון קרוליינה ומסצ'וסטס – ובשתי תקופות – 2006-2001 ו-2006-2012. הממצאים אמנם הצביעו על גידול במספר הבקשות המצטבר בין שתי התקופות, למעט במדינת פלורידה. אך על רקע הגידול במספרם הממוצע של המלכ"רים, שיעור המיזוגים, דהיינו מספר הבקשות ביחס למספר ממוצע של מלכ"רים, נשאר ללא שינוי (למעט בפלורידה).

באלכ"רים, בדומה לארגונים הפועלים למטרות רווח, מיזוגים עשויים להיות אופקיים, אנכיים, קונצרנים וקונגלומרטים (Cowan & Moore, 1996; Toepler et. al, 2004). אך קיימים ביניהם גם הבדלים (Reeve & Wong, 2015). לדוגמה, מיזוג באלכ"ר לא מעלה את עושרם של בעלי המניות ואין רכישה באמצעות חוב (Buyout); הסיכון בארגונים עסקיים הוא לכספי בעלי המניות, ואילו באלכ"ר – לכספי הציבור. מיזוגי ארגונים למטרות רווח לא נדרשים לקבל את אישורם של התורמים והמתנדבים לא מהווים את עיקר כח האדם בהם, לעומת המצב באלכ"רים. באלכ"רים גם אין תמריצים פיננסיים למנכ"ל, ובלעדיהם, שימור הייעוד מהווה תמריץ, כך שפגיעה בייעוד עקב מיזוג עלולה לגרום לעזיבת המנכ"ל, על כל המשתמע מכך. לבסוף, מושג המו"מ מתאים לארגון למטרות רווח, אך באלכ"רים תורמים ומשקיעים מעוניינים שהארגונים המתמזגים יתמקדו בחזון ויעבדו יחד, וכך מגייסים יועץ ומשרד עו"ד משותפים להשלמת ההליך (La Piana & Hayes, 2005).

הרשות להגבלים עסקיים מעורבת בעולם העסקי לקידום התחרות ומניעת תחרות שאינה הוגנת. לעומת זאת, באלכ"רים נושא כוח השוק מוערך פחות. בתי המשפט מאמינים שארגונים שמטרתם "for good" לא יעלו את המחירים שלהם ולא ינסו להשתלט על השוק או ליצור מונופול. אולם מחקר מ-1997 מצא שבבתי חולים, המחיר למיטה ליום הועלה (Danger, 1997) בעקבות מיזוגים, מה שמעורר חשש גם לגבי אלכ"רים ודורש חשיבה חקיקתית מתאימה.

המניעים בבסיס מיזוגי אלכ"רים כוללים את הרחבת נתח השוק, ביטול תחרות של תוכניות או שירותים, העלאת כוח ההלוואה ושיפור היעילות (Golensky & DeRuiter, 1999; Sargeant & Jay, 2002). מניעים אפשריים נוספים הינם הרצון לצמוח, לגוון בתוכניות ובשירותים המוצעים, להיכנס לשווקים חדשים ואפילו לחלוק סיכונים בפרויקטים

חדשניים ייחודיים. אירוע חיצוני עשוי להיות המניע (Benton & Austin, 2010), למשל – שינויים דמוגרפיים באוכלוסיית היעד, גלי הגירה, עלייה בתוחלת החיים או עזיבת מוטבים בשל כלכלה ענייה או סגירת מפעלים (Cowan & Moore, 1996).

למיזוג יתרונות רבים, ביניהם שיפור יעילות הנובעת מיתרון לגודל, יעילות הנובעת מאינטגרציה אנכית, הצלת משאבים ציבוריים, הגברת המודעות לעמותה המובילה להגברת המעמד הקהילתי והענקת תמריצים להנהלה (Jenkins, 2000). יתרונות נוספים כוללים שיפור באיכות מוצרים קיימים, שיפור ביעילות שירותים קיימים, עלייה במקורות המימון, פיתוח מיומנויות חדשות וכניסה לאזורים גיאוגרפים חדשים (Cortez, 2009).

חרף יתרונות אלה, איחוד תרבויות ארגוניות שונות והעדר מוטיבציה לאיחוד סטנדרטים וערכים יוצרים לעתים מתחים שעלולים לפגוע בתהליך המיזוג ולהוביל לכישלון (Smircich, 1983). אחד החסרונות העיקריים במיזוג הינו ירושת התחייבויות (Willard & Boyd, 2014). כן עלול מיזוג להיתפס כאובדן עצמאות וזהות על ידי כלל עובדי הארגון, עד כדי כך שהם יעדיפו פירוק על פני מיזוג (Norris-Tirrell, 2001). בעלי עניין אחרים במיזוגי אלכ"רים, כאמור, הם המתנדבים; נמצא ש- 5-10% מהמתנדבים עוזבים משום שהם חשים ש"הארגונים שלהם מתו" (המתנדבים קשורים למיתוג ולייעוד של הארגון ובעקבות שינוי באלה, הם עלולים לחוש אובדן זהות). בארגונים הנשענים על פעילות המתנדבים, קבלת המיזוג על ידם היא חיונית מאוד (La Piana & Hayes, 2005; Sargeant & Jay, 2002).

מספר מחקרים סקרו מודלים שונים לשלבי המיזוג. לפי מחקרם של Singer & Yankey (1991) מדובר בארבעה שלבים:

1. החלטה
2. תכנון
3. יישום החלטה ובחינה
4. הערכה של המיזוג לאחר מעשה

במחקר שנערך על ידי New Philanthropy Capital (NPC) (Bull, 2013) 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 של Owen, Pittman, Martel Kelly, Reed (2012), שעסק ב- 41 מיזוגים במינסוטה, ארה"ב, הוצעו 10 שלבים בתהליך 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. הועדה 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. אישור 'תכנית המיזוג' על-ידי חברי הארגון

10. הגשת טופסי המיזוג

מחקר נוסף (Reeve & Wong, 2015) בחן את ההבדלים בין השלבים של ארגונים ללא מטרות רווח לבין ארגונים בעלי מטרות רווח וציין שבארגוני רווח השלבים הם:

1. חיפוש אחר מועמדים

2. בדיקת נאותות

3. מו"מ והכרזה על המחיר

4. טיפול בנושא חוקים ורגולציה

5. עיצוב העסקה

6. אינטגרציה לאחר המיזוג

בהתייחסות למיזוגי ארגונים ללא מטרות רווח בחלוקת השלבים הנ"ל, נמצא שבשלב הראשון ישנם מעט "שדכנים". כתוצאה מכך, החיפוש אחר המועמד מוגבל לאפשרות אחת או שתיים. בשלב השני, לפני האסטרטגיה, ההיסטוריה והיעוד של הארגונים המתמזגים מוערכים לבדיקת התאמה. בשלב השלישי, חברי הוועד משני הארגונים או המתכננים מעצבים את האסטרטגיה, מתארים את הפרטים של המיזוג בפועל (משך הזמן, חלוקה ופרוק נכסים, תקציב כללי); הכל, בהתבסס על שיתוף פעולה ולא על מאבק. בשלב הרביעי קיימים חוקים מעטים להם יש לציית, חוקים אחרים ממסמכים הפדרליים ושל המדינה. השלב החמישי, הוא שלב הביצוע, כולל פירוק של ה'סוכנות' וחלוקת נכסיה. buyouts (רכישה בחוב) יתרחשו לעיתים נדירות ואין עסקאות במניות. בשלב השישי והאחרון, מתבצעת הרכבה רשמית של 'הסוכנות' החדשה.

מחקרים אחרים עסקו בבחינת הגורמים להצלחת מיזוג. בספרות שעוסקת במיזוגים במגזר העסקי, ההצלחה נבחנת בפרזימת הביצועים הפיננסיים והחשבונאיים. הביצועים הפיננסיים נמדדים לדוגמא באמצעות שיעורי תשואה עודפת בטווח הקצר ("חלון" בן שלושה ימים), וביצועים חשבונאיים נמדדים, בין היתר, בשיפור בתזרים המזומנים התפעולי.

בבחינת מדדים להצלחה או כישלון של תהליך המיזוג במלכ"רים נמצאו מחקרים מעטים. מחקר של חוקרי MAP for Nonprofits (Owen et al., 2012) הציעו 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 (Sargeant & Jay, 2002; Singer & 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).

Owen et al., 2012 סקרו 41 מקרי בוחן וזיהו שמונה גורמי הצלחה: חשיבות מנהיגות ניהולית, מעורבות של הועד, חשיבות של בדיקת נאותות ותכנון, חשיבות של קשרים קודמים ודמיון ארגוני, חשיבות של צוות לא אדמיניסטרטיבי בתהליך, חשיבות של הגורמים הממנים, קושי פיננסי לפני המיזוג מקל על התהליך ושותפות, כאשר שני הארגונים רואים את הרווחיות של התהליך זה מוביל להצלחה. החוקרים איגדו 30 גורמים המשפיעים על המיזוג בשלושה שלבים. בשלב הראשון, טרום המיזוג, גורמים אלה כללו יציבות כלכלית של הארגונים המתמזגים (רמת הקושי הפיננסי לפני המיזוג), תנאים חיצוניים (תחרות על משאבים), מבנה ארגוני (גודל ותקציב) ומנהיגות. הגורמים שצוינו בשלב השני, תהליך המיזוג, היו מעורבות של אנשי מפתח, מעורבות הצוות בתהליך, אינטגרציה של מבנים רשמיים ולא רשמיים (ייעוד, תרבות, פילוסופיית תפעול), הכנה לבדיקת נאותות. גורמי השלב השלישי, לאחר המיזוג, הם מימון ותמיכה (האם יש שיפור פיננסי, תמיכה ציבורית), שירותים (שמירה או התרחבות של השירות), אקלים ותרבות (זוהת ארגונית וקונפליקטים), קיבולת ארגונית ומבנה (האם יש יעילות תפעולית והאם בעקבות שינוי מבני הייעוד נשמר).

Maktoufi -i Cooper, Haider בחנו 25 מקרי בוחן של מיזוגים במטרופולין של שיקגו, והציעו 10 גורמי הצלחה: 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). כן נמצאו מנהיגות טובה וכנה ותקשורת פתוחה כחיוניים לתהליך (Singer & Yankey, 1991). תקשורת עשויה להפחית את רמת המתח והחרדה בקרב העובדים. חשוב אף יותר, היא עשויה להגביר את האמון שירכשו העובדים כלפי ההנהלה החדשה. העובדים מרגישים בטוחים ומוגנים יותר כאשר הארגון מתנהג בבהירות ובשקיפות, מה שמוביל לתפוקה מרבית, יעילות העובדים ושיתוף פעולה מצידם (Benton & Austin, 2010).

Austin-i Benton (2010) טענו שעל אחד משלבי המיזוג (טרם המיזוג, יישום המיזוג ולאחר המיזוג) משפיע על הבאים בעקבותיו ועל תוצאת המיזוג (כישלון/הצלחה). בכל אחד מהשלבים, הם הציעו 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 גורם משמעותי להצלחה, הארגונים נדרשים להבין את התרבות שהם עתידים לאחד (Hiland, 2003; Gifford and Dina, 2003;) (Schnackenberg, 2018; Pietroburgo & Wenet, 2010) מדגיש את חשיבות העובדים ומערכות האינטגרציה בשלבי המיזוג: פגיעה במורל העובדים פוגעת בפרודוקטיביות שלהם (Singer & Yankey, 1991). לעובדים החוששים שייעוד הארגון ומטרתו משתנה תהיה מוטיבציה נמוכה להישאר בו (Chen & Krauskopf, 2013). מחקר אחר הראה שהתאמה אסטרטגית וארגונית, או חשיבה על הצלחה משותפת לטובת שני הצדדים ושיתוף פעולה מוקדם בין הארגונים מובילים להצלחה (Cowin & Morre, 1996).

בסקירת ספרות המחקר העוסקת במיזוג מלכ"רים בשוק הישראלי נמצאו מחקרים מעטים (ממצא התואם גם את סקירתה של גרינשפן, 2016). הלל שמיד (1995) התמקד בניתוח מקרה בוחן של מיזוג בין ועדי שכונות עם מנהלים קהילתיים בירושלים. מחקרו של ניסן לימור (2009) דן בנושא החקיקה של תהליך המיזוג. עמותת נובה ערכה מחקר שהתבסס על ניתוח ארבעה מקרי בוחן (<https://www.novaproject.org/>, 2015). ולבסוף, מחקרה של הילה רימון-גרינשפן (2016) סקר את הספרות בנושא מיזוגים במגזר השלישי.

סקירת הספרות המובאת לעיל מאירה מספר היבטים בהם תורם מחקר זה. ראשית, בהתייחס לשוק הישראלי, המחקר בוחן מדגם רחב יותר. בנוסף, אנו עורכים השוואה בין מגזרים שונים בשוק הישראלי, בודקים את גורמי הצלחה והכישלון במיזוגים אלו, ובתרומה לספרות האקדמית על מיזוגים בעולם, בוחנים 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 המזדים להערכת הצלחת במיזוג בין עמותות בישראל (מדדי ביצוע)?
- מחקר נערך בשלושה שלבים: איתור רשימת המיזוגים בישראל והגדרת המדגם (שלב א'), איסוף נתונים (שלב ב') וניתוח המדגם בשיטת מקרי הבוחן (שלב ג').

שלב א': איתור רשימת המיזוגים בישראל והגדרת המדגם

איתור רשימת המיזוגים בישראל

לצורך איתור רשימת המיזוגים, פנינו לעו"ד מיטל כץ ממשרד המשפטים לצורך קבלת מידע על המיזוגים שאושרו בישראל לפי חוק חופש המידע התשנ"ח 1998, היות ומידע זה אינו חשוף לציבור. הרשימה נשלחה ב- 19.6.2019 והמחקר מתבסס על נתוני רשימה זו המהווה את המדגם (ראו טבלה 1 בהמשך, רשימה מספר 1).

פנייה נוספת למשרד המשפטים הניבה רשימה שכללה את הבקשות שהוגשו למיזוג אך לא אושרו בהכרח. 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 במהלכן הופסק הטיפול בשש בקשות ואושרו שני מיזוגים. מספר הבקשות בשנים 2017-2019 היה 1, 3 ו- 12 בהתאמה, הופסק הטיפול בבקשה אחת ואושרו 17 מיזוגים. ב- 2017 אושר המספר הגבוה ביותר של מיזוגים (10). כמו כן, נמצא שהבקשות למיזוג שהטיפול בהן הופסק/הסתיים ללא מיזוג מהווים 37% (7/23) מסך המיזוגים שאושרו בין 2015-2019. הצלבת מידע מרשימה מספר 2 עם רשימה מספר 1, שכללה רק אישורים למיזוג, העלתה כי בשנים 2010-2020 (עד רבעון שלישי של 2020) אושרו בסך הכל 27 מיזוגים.

הגדרת המדגם

המחקר התמקד ברשימה שהתקבלה ממשרד המשפטים וכללה 23 מיזוגים שבוצעו בין השנים 2010-2019 (טבלה 1). מספר נמוך המעיד על 2.6 מיזוגים בשנה הנעשים לפי הגדרת החוק. מדגם זה הוגדר כמדגם מיזוגים דה יורה, מיזוגים לפי ההגדרה בחוק כפי שצוינה בעמוד 3.

לאור גודל המדגם הקטן, פנינו למשרד בוגט-קידר להבין את התוצאה המפתיעה. עו"ד עמירם בוגט ועו"ד רן שגיא הבהירו בפנינו את האבחנה בין "מיזוגים הנעשים לפי הגדרת החוק" לבין "מיזוגים דה פקטו" – "מיזוגים" שנעשים בשונה מהגדרת החוק. "מיזוגים" אלה אפיינו מקרים בהם:

- פעילות של עמותה אחת מועברת לעמותה האחרת, העמותה שהעבירה את פעילותה ממשיכה להתקיים כישות משפטית נפרדת
- אחת העמותות עוברת תהליך של פירוק מרצון, ופעילותה מועברת לעמותה השנייה
- מוקמת עמותה חדשה, ופעילותן של שתי העמותות מועברות לעמותה החדשה

לפיכך אספנו מידע על מדגם זה. המדגם עליו מבוסס מחקר זה נקבע בחלקו בסיוע משרד בוגט קידר שליווה אחדים מהמיזוגים, ובחלקו נאסף ממחקרים קודמים. כמו כן כולל המדגם את העברת פעילות ארגון שגרירי רוטשילד לעמותות קו הזינוק שנתבקשנו לחקור. מדגם זה נקרא מדגם מיזוגים דה פקטו והוא כולל 15 מיזוגים (ראו טבלה מספר 2). סך כל מדגם המחקר כולל לפיכך 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. בתיקים אותרו המסמכים הדנים בתהליך המיזוג או האיחוד. כן נעשה שימוש בדו"חות הכספיים – רווח והפסד ומאזן. הדו"חות יובאו לקבצי אקסל (הדו"חות בתיקי העמותות הינם בקבצי pdf) לצורך חישוב מדדים פיננסיים. הנתונים שנאספו (מחזור פעילות, שווי תרומות, הוצאות הנהלה וכלליות ורווח נקי) מתייחסים לשלוש השנים שקדמו למיזוג ולשלוש השנים שלאחריו.

בנוסף, נאספו מסמכים אחרים בהם קיים מידע על המיזוג, כגון כתבות שפורסמו בעיתונים שונים, מסמכים שהופיעו באתרי העמותות, באתר גיידסטאר (www.guidestar.org.il/home) או מסמכים אחרים שנמצאו ב-Google.

קיימנו 41 ראיונות מסוג ראיון עומק חצי-מובנה של גורם שהיה שותף למיזוג, מאחת משתי העמותות. בסך הכל, ראיינו 39 איש על מיזוגים ספציפיים, מתוכם 16 מיזוגים דה יורה ו- 21 מיזוגים דה פקטו, ושני מראיינים – עו"ד עמירם בוגט ועו"ד רן שגיא ממשד בוגט-קידר 2 – ראיינו בנושא מיזוגים באופן כללי (ראו שאלות ראיון נספח 2). במיזוגים זה יורה ראיינו 16 עובדים, רובם בכירים – 10 מנכ"לים, שני חברי ועד מנהל וארבעה נושאי תפקידים אחרים (גזברית, יועצת משפטית, דיקן סטודנטים, סגנית נשיא לעניינים אקדמיים). כן ראיינו עו"ד שולי וייס ממשד בוגט-קידר שהיה מעורב באחד המיזוגים. אודות מיזוגים דה פקטו ערכנו ראיונות עם 22 מראיינים, רובם נושאי תפקידים בכירים – 15 מנכ"לים, שלושה חברי ועד מנהל, מנהל פילנתרופיה, ראש מכללה ושני מראיינים חסויים. גם בהקשר זה ראיינו עו"ד וייס שהיה מעורב בשניים מהמיזוגים. (ראו נספח 3).

שלב ג': ניתוח המדגם בשיטת מקרי בוחן

כשלב מקדים, נכתבו בצורה מקיפה ומעמיקה שני מקרי בוחן, אחד מכל סוג: מיזוג דה פקטו (בין ארגון שגרירי רוטשילד ועמותת קו הזינוק) ומיזוג דה יורה (בין המכללה האקדמית לחינוך לבין המכללה האקדמית אחוה). התהליך כלל את זיהוי הנושאים והתאמת קטגוריות לכל נושא (Yin, 1994). בהתאם לכך, הוגדר מבנה אחיד בן שלושה חלקים לכל מקרה בוחן:

² 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 גלזנר – 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.

1. תיאור 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.
 2. תיאור עמותה ב' – בדומה למבנה תיאור עמותה א'.
 3. תיאור תהליך המיזוג. התיאור מחולק לשני שלבים עיקריים:
 - שלב טרום-מיזוג (pre-merger), כולל מניעי כל אחת מהעמותות למיזוג, סקירת מועמדים, קביעת קריטריוני בחירה, זהות הגורם המוביל את התהליך, שלב המו"מ, תיאור ההסכם הנחתם ורכיביו. מקורות מימון: תרומות, משאבים נוספים, הרכב ההנהלה. העובדים: שכר, הרכב העובדים שנשאר (מספרם, תפקידיהם), הרכב הפונקציות בארגון: טיפול בכפילויות.
 - שלב לאחר המיזוג (post-merger): הודעה להנהלה, שלב האינטגרציה: מבנה ארגוני של העמותה המאוחדת, הגדרת תפקידים לאחר האיחוד, פעילותה של העמותה המאוחדת, שינוי מספר העובדים במהלך שלוש שנים לאחר המיזוג, שינוי במחזור הכנסות לאחר המיזוג, בחינת שינוי במקור הכנסות (התרומות), בחינת השוני והדמיון בין העמותות, תיאור התקשורת במהלך התהליך, השפעה על היקף עבודה, שכר והוצאות, והערכת המיזוג.
- בהתאם למבנה שגובש, נכתבו 38 מקרי בוחן נוספים על בסיס המידע שהיה ברשותנו לכל מקרה ואופי המיזוג (23 מיזוגים דה יורה ו-15 דה פקטו).

ניתוח חוצה מקרי בוחן

בוצע ניתוח חוצה מקרי בוחן לצורך זיהוי שוני ודמיון בן ממצאי המיזוגים על פי הנושאים שהוגדרו במבנה. ניתוח נתונים כמותיים כלל התייחסות לממצאים 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	מוחז"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 עמותה 2	שם עמותה 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 ומצינות 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 המושבים	15	15.5.2019

פרק רביעי: ממצאים

פרק זה עוסק בתיאור המדגמים (חלק א') ובניתוח ממצאי מקרי הבוחן (חלק ב').

חלק א': תיאור המדגמים

תיאור מדגם מיזוגי דה יורה

רוב המיזוגים במדגם נערכו בין עמותות (17/23). האחרים כללו 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, היתר בין 2010-2019, כאשר ב-2019 נבחנה רק תחילת השנה (ראו נספח 1).

המיזוגים במדגם מורכבים בעיקר משירותים בתחום הרווחה (17/23), שירותי דת (2/23), ספורט (3/23) ותרבות או אומנות (1/23; ראו נספח 1). שירותי הרווחה כוללים חינוך והשכלה (6/17); ארגון יוצאי תפוצה; קהילה והשכלה; סביבה ובעלי חיים; מחקר; מדע וטכנולוגיה; סיוע לנפגעי תקיפה מינית; בתי חולים ומוסדות רפואיים; בתי אבות; קרנות פילנתרופיות; שרותי רווחה כללי (ראו נספח 1).

מיקומן של רוב עמותות הקלט היה תל-אביב יפו (8/23) וירושלים (7/23) והשאר ברחבי הארץ (ראו נספח 1). ניתן לזהות דפוס דומה גם בעמותות היעד, רובן בתל-אביב יפו (9/23) וירושלים (6/23) והאחרות בשאר רחבי הארץ (ראו נספח 1).

מרבית עמותות הקלט (12/23) הוקמו בשנות ה-80 של המאה הקודמת עמותות חדשות יותר, חמש הוקמו בין השנים 2000-2015 והאחרות בין 1954 ל-1975 (3/23) ו-1995-1999 (3/23) (ראו נספח 1). בעמותות היעד היה דפוס מגוון של שנות ההקמה, מ-1941 ועד 2016 (ראו נספח 1).

גודל העמותות במונחי מספר עובדים

על פי נתוני מספרי העובדים במוצג שלוש שנים טרום המיזוג, חמש מ-21 עמותות הקלט ושלוש מ-19 עמותות היעד היו עמותות גדולות (עם יותר מ-300 עובדים).

מדגם עמותות הקלט כלל שתי עמותות קטנות ללא עובדים כלל, שבע עמותות עם עד 35 עובדים, שבע עמותות בינוניות עם עד 125 עובדים, שתי עמותות עם 300-500 עובדים ושלוש עמותות בלבד עם 600-1697 עובדים (ראו נספח 2).

במדגם עמותות היעד, כמחצית מהמדגם היו עמותות קטנות: ארבע עמותות ללא עובדים כלל, שבע עמותות עם עד 18 עובדים, שלוש עמותות עם 25-52 עובדים, שתי עמותות בינוניות עם עד 170 עובדים, ושלוש עמותות עם 270-427 עובדים (ראו נספח 3).

גודל העמותות במונחי מחזור פעילות

הגדרת גודל – הגודל נקבע על פי מחזור פעילות כשנה טרום המיזוג בכל אחת מהעמותות (מקור ההגדרה – שנתון 2020 גיידסטאר):

עמותה קטנה: 0 עד 400,000 ש"ח

עמותה בינונית: 400,000 ש"ח עד 7.6 מיליון ש"ח

עמותה גדולה: 7.6 מיליון ש"ח עד 2.6 מיליארד ש"ח

על פי מחזור הפעילות, רוב המיזוגים דה יורה התקיימו בין עמותות בינוניות לקטנות או בין גדולות לבינוניות (טבלה 1). עמותות הקלט הינן בעיקר גדולות (10) או בינוניות (10), ורק שתי עמותות קטנות היוו עמותות קלט.

אלה המיזוגים בין שלוש עמותות/חל"צ גדולות:

1. אחוה - המכללה האקדמית לחינוך ועמותת המכללה האקדמית אחוה.
2. האגודה למען החייל בישראל ועמותת ש.י.ר.ן. מיסודה של 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 עמותת הקלט ועמותת היעד (ראו נספח 4)

מספר 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
סה"כ: 23	

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

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

מספר המיזוגים	היחס בין עמותת היעד לעמותת הקלט
7	0%-5%
6	5%-20%
2	20%-50%
4	50%-100%
3	מעל 100%
1	חסר מידע

מקורות הכנסה של העמותות

לעמותות מקורות הכנסה שונים, מהקצבות של משרדי ממשלה (משרדי הדתות, החינוך, הבריאות, הרווחה, המדע), מתרומות, מהשקעות בניירות ערך ומפעילות שוטפת עצמאית, ועד שכירות מבנים. במדגם קיימות עמותות שונות בעלות מקורות הכנסה שונים כתלות בעיסוק ובגודל. דוגמאות לחלוקה לפי מקורות הכנסה טרום המיזוג:

1. עמותות שרוב הכנסותיהן 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), לדוגמה המכון לחקר החברה והכלכלה בישראל ע"ש יוסף ספיר ז"ל.

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

עמותות מתוקצבות על ידי משרדי הממשלה השונים נחלקות לתחומי פעילות שונים:

1. תחום רווחה – בתי אבות: תקצוב על ידי משרדי הרווחה והבריאות, ביטוח לאומי ועיריות (כרמיאל ותל אביב). דוגמה: עמותת בראט בכרמיאל.
2. תחום בריאות או הצלת חיים: תקצוב על ידי משרדי הרווחה והבריאות, ביטוח לאומי, עיריות וקופות החולים. דוגמה: קשת – האגודה למען הקשיש בתל אביב יפו.
3. תחום חינוך, השכלה והכשרה מקצועית: תקצוב על ידי ות"ת (השכלה גבוהה) ומשרד החינוך. דוגמאות: המכללה האקדמית אחוה וצביה, אגודות סטודנטים: מתוקצבות על ידי המשרד לשוויון חברתי (מתן מלגות), והמשרד לאזרחים ותיקים ומקבלות הקצבות ודמי רווחה מהאוניברסיטה.
4. תחום הספורט: תקצוב על ידי עיריות וגופי ספורט. דוגמה: עירונית מעלות-תרשיחא לספורט הישגי ומועדון הכדורגל מכבי עכו.
5. תחום הדת: תקצוב על ידי משרדי החינוך (האגף למוסדות תורניים) והרווחה ורשויות מקומיות. דוגמה: אגודת תומכי ישיבת שער אליעזר קרעטשניף.
6. תחום קהילה וחברה – סביבה ובעלי חיים: תקצוב על ידי המשרד לאיכות הסביבה ועיריית חיפה. דוגמה: חובבי החתולים בישראל.
7. התנדבות, קרנות פילנתרופיות, לדוגמה המגבית היהודית המאוחדת בישראל: בשונה מהעמותות האחרות, המגבית מגייסת כספים.

תיאור מדגם מיזוגי דה פקטו

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

- שני "מיזוגים" בהם פעילותן של שתי עמותות הועברה לעמותה שלישית שהוקמה לצורך איחוד הפעילויות. כל אחת מהעמותות המקוריות המשיכו להתקיים. מיזוגים אלו שייכים להשכלה גבוהה (מיזוגים מס' 1 ו-5).

- שישה "מיזוגים" בהם עיקר פעילותה של עמותה אחת הועברה לעמותה שנייה ופירוקה לאחר מכן (מיזוגים מס' 3, 4, 6, 11, 12) או שהעמותה נשארה על המדף (מיזוג 8).
- "מיזוג" אחד בו פעילותה של עמותה אחת הועברה לעמותה שנייה והיא המשיכה להתקיים כישות נפרדת בעלת פעילויות נוספות. העמותה הקולטת את הפעילות משלבת אותה בתוך פעילותיה (מיזוג 2).
- שני "מיזוגים" בהם עמותה אחת הפכה להיות עמותת בת/חטיבה בעמותה השנייה, תוך המשך דיווח נפרד של כל אחת מהעמותות (מיזוגים 10 ו-13).
- שלושה "מיזוגים" של תוכניות של עמותה אחת שהועברו לעמותה אחרת (מיזוגים 9, 14 ו-15). במיזוג 7 חסר מידע על אופן העברת הפעילות.

טבלה 3: סוגי 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 לאומניות וחינוך מיסודן של אפרתה ואמונה"
2	אורות ישראל – מכללה אקדמית לחינוך מכללת מורשת יעקב	רק פעילותה האקדמית של מורשת יעקב הועברה לאורות ישראל. השם של אורות ישראל שונה ל-"אורות ישראל – מכללה 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 בית"ר תנועת הנוער הלאומי העובד והלומד	פעילות תנועת הנוער הלאומי העובד הלאומי הועברה לתנועת בית"ר. תנועת בית"ר לאחרונה נסגרה
7	אג'נדה השדרה עורו	פעילות השדרה ועורו הועברו לאג'נדה. השם שונה ל-"אנו – עושים שינוי"
8	האגודה לזכויות אזרח בישראל ארגון ילדים ישראלים	פעילות ארגון ילדים 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 באנדליו וודלי אריאלה	פעילות אריאלה הועברה לעולים ביחד לחטיבה בתוך עולים ביחד והתוכנית נקראת "אריאלה"
11	מתאם וקמרון	פעילות קמרון הועברה למתאם והפסיקה להתקיים
12	אח בוגר אחות בוגרת אחים בוגרים חיפה	העברת פעילות, ובמקביל תכנית לפירוק אחים בוגרים חיפה (תהליך שנמשך ארבע שנים)

מס' האיחוד	האיחוד	סוג האיחוד
13	מכון שלום הרטמן עלמא בית לתרבות עברית	עלמא הפכה לעמותת-בת של מכון שלום הרטמן ולאחר מכן נפרדה ממנה שוב
14	קו הזינוק ארגון שגרירי רוטשילד	פעילות ארגון שגרירי רוטשילד הועברה לעמותת קו הזינוק והשונה 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 בין עמותות (10/15), היתר הם מיזוג בין חל"צ (קלט) לעמותה (יעד; 1/15), מיזוג בין עמותה (קלט) לחל"צ (יעד; 1/15), מיזוג בין חל"צ לחל"צ (1/15) ומיזוגים בין עמותה (קלט) לתוכניות/חטיבות בחברה פרטית (יעד; 2/15). המיזוגים בוצעו לאורך השנים 2008-2019 (ראו נספח 5).

המיזוגים במדגם הם בעיקר בתחומי חינוך והשכלה (7/15) והאחרים בתחומי הסנגור, שינוי חברתי ופוליטי, סביבה ובעלי חיים, קהילה וחברה, ושירותי רווחה (ראו נספח 5).

רוב עמותות הקלט ממוקמות בתל-אביב יפו (6/15) וירושלים (2/15), היתר בשאר רחבי הארץ (ראו נספח 5). ניתן לזהות דפוס דומה גם בעמותת היעד – רובן ממוקמות בתל-אביב יפו (5/15) וירושלים (4/15) והאחרות ברחבי הארץ (ראו נספח 5).

רוב עמותות הקלט הוקמו בשנות ה-2000 (9/15), האחרות בשנים 1924-1996 ודפוס דומה זוהה גם בעמותות היעד (ראו נספח 5).

גודל העמותות במונחי עובדים

רוב (8/11) עמותות הקלט היו קטנות (לא היה מידע זמין אודות ארבע עמותות), עם 6-25 עובדים; עמותה אחת הייתה בינונית, עם 60 עובדים, והיתר עמותות גדולות בתחום השכלה גבוהה (המכללות); המכללה שעבורה התקבלו נתונים כללה 677 עובדים). בעמותת היעד, 8/11 היו עמותות קטנות עם 0-12 עובדים; אחת עם 35 עובדים, ובמכללות בטווח 160-250 עובדים (ראו נספח 6).

גודל העמותות במונחי מחזור פעילות

גודל העמותה הוגדר על פי מחזור פעילותה שנה לפני מיזוג (מקור ההגדרה – שנתון 2020 גיידיסטאר):

- עמותה קטנה – 0 עד 400,000 ש"ח
- עמותה בינונית – 400,000 עד 7.6 מיליון ש"ח
- עמותה גדולה – 7.6 מיליון ש"ח עד 2.6 מיליארד ש"ח.

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).

המיזוג בין שתי עמותות גדולות במדגם הינו המיזוג: אורות ישראל מכללה אקדמית לחינוך ומכללת מורשת יעקב.

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

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

* חסרים 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

מספר המיזוגים	היחס בין עמותת היעד לעמותת הקלט
3	0%-5%
1	5%-20%
1	20%-50%
2	50%-100%
1	מעל 100%
6	חסר מידע
*14	סה"כ

* חסרים דוחות למיזוג אחד

חלק ב': ניתוח מקרי הבוחן

פרק זה מציג את ניתוח מקרי הבוחן (ראו נספחים לפירוט 38 מקרי הבוחן) בארבעה חלקים: שלבי המיזוג כפי שזוהו בשני המדגמים, והשוואה בין עמותות לעסקים; גורמי ההצלחה/הכישלון שצוינו על ידי המרואיינים; הצגת מדדי ההצלחה שצוינו על ידי המרואיינים ודיון מבוסס-מדדים בהצלחת המיזוגים שנבחנו.

1. שלבי המיזוג

שלבי המיזוג חולקו לשלושה שלבים עיקריים: שלב טרום מיזוג (pre-merger), שלב לאחר המיזוג (post-merger), ובכל אחד מהשלבים צוינו תתי השלבים שזוהו עבור כל אחד מהמדגמים ושלב הערכת ביצוע (performance).

מיזוגי דה יורה

שלב טרום המיזוג – Pre Merger

בשלב זה זוהו תתי השלבים הבאים: זיהוי המניע למיזוג כחלק מתהליך תכנון אסטרטגי, איתור מועמדים, חתימה על הסכם- שלב משא ומתן³, לאחר חתימה על הסכם- הליך למול הרשם.

זיהוי המניע למיזוג

חשוב לציין שקיים יותר ממניע אחד למיזוג. המשפט "המיזוג הוא לא המטרה אלא האמצעי/הכלי להשגת המטרה" חזר על עצמו בפי המרואיינים. אלה הם המניעים העיקריים להליך מיזוג במלכ"ר שזוהו במדגם מיזוגי דה יורה (ראו פירוט בנספח 1):

א. העברה בכפייה – בהתאם לדרישה של גורם חיצוני – 52% מהמקרים:

• דרישת הרשם (5, 7, 11, 12, 15, 17, 20, 23)

• דרישת משרד החינוך (19)

• דרישת משרד הביטחון (14)

• דרישת העירייה (4, 22)

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

ג. שירותים משלימים (3)

ד. קשיים כלכליים (לקראת סגירה) (8)

ה. שיפור (9)

ו. עמותות קשורות העוסקות באותו תחום (13)

ז. הרחבת שירותים (18)

ח. טכני: מניעת השתתפות במכרז (21)

³ לא נמסר מידע מקיף על בדיקת נאותות, לרוב מיזוגים קשורים שהובילו להליך

נמצא כי במיזוגים מסוימים, נדרשים שינויים לצורך ביצוע מיזוג, למשל חברה פרטית שהגדרתה שונתה לחל"צ על מנת לאפשר את קיום המיזוג משום שחברה פרטית לא יכולה להתמזג עם עמותה, או עמותת יעד עירונית שנדרשה לעבור הליך להפיכתה לעמותה עצמאית על מנת לאפשר את קיומה של עמותה עצמאית לאחר המיזוג.

איתור מועמדים

במדגם מיזוגי דה יורה, מלבד העובדה שרוב המיזוגים נעשו בכפייה, נמצא ש- 73.9% מהם (17/23) היו מיזוגים קשורים (ראה נספח 2). "תאגיד קשור" הוא 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 (גרינברגר ובן-תור, כרך ב, עמוד 724).

סוגי קשר לדוגמה במדגם: עמותה אחת מהווה מקור מימון של העמותה השנייה, עמותה אחת בעלת מבנה שנעשה בו שימוש על ידי העמותה השנייה, עמותות הממקומות פיזית באותו מבנה. היו מקרים בהם עמותות העבירו את הפעילות לפני המיזוג המאושר על ידי הרשם, ולאחר דרישת הרשם ביצעו זאת כנדרש, כך שהקשר היה קיים מראש. מקרים אחרים הם של עמותות שפעלו תחת משרד הביטחון עד שהוא החליט לאחדן, עמותה שהתבקשה להתמזג על ידי הרשות המקומית לאור ניסיונה המוצלח בניהול התחום, או עמותות מאוחדות שנאלצו להיפרד בעקבות מגבלות הקצבה. במקרה אחד, שתי העמותות הממוזגות לא היו קשורות, אך אחת העניקה לשנייה הלוואה ואחת העבירה פעילות של עמותה אחרת אליה.

במיזוגים קשורים, בשל קיום קשר קודם כלשהוא שהוביל למיזוג, לא נעשה חיפוש אחר מועמד. מצאנו שנערך חיפוש רק בשלושה מיזוגים: עמותה עירונית מעלות תרשיחא שחיפשה קבוצה מליגה ב' (מכבי עכו הייתה על המדף לאחר שהיא לא הועברה לקריית-ים); עמותת "שמע", שפנתה תחילה ל"עמותת קול", וכשהליך זה לא צלח, התקדמה עם "מכון לקידום החירש"; אגודת חובבי חתולים שהקשר שלה לפרויקט 10 נוצר על ידי הוטרנירית. במקרים אלו העמותות עוסקות באותה פעילות.

חתימה על הסכם – שלב משא ומתן

להלן דוגמאות לנושאים שצויינו בהסכם בין העמותות במימוש המיזוג העתידי בחלק מהמדגם:

- שינוי במטרות, כגון הוספת מטרות היעד למטרות הקלט, כמו במקרה של מיזוג האגודה למען החייל ושי.ר.נ., בו 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.נ.: באופן שלסעיף 4 (א) לתקנון האגודה לאחר המילים "אחזקה וניהול מפעלים, לרבות" יוספו המילים "הפעלת קנטינות בבסיסי צה"ל". כן נמחקו משפטים/מילים במטרות.
- קביעת הרכב הוועד המנהל (חלוקה בין הקלט ליעד). לדוגמה, במיזוג עמותת בראט ומרכז יום לקשיש בכרמיאל נקבע ועד מנהל חדש. טרם המיזוג, בכל אחת מהעמותות היו 10 חברי ועד. לאחר המיזוג התקבלה החלטה שוויונית לצמצם על מנת להעניק הרגשה שפועלים לטובת שני הצדדים, ונבחרו 11 חברים, חמישה מכל עמותה וחבר ועדת ביקורת.

הערה: לעתים ההרכב תלוי בעיתוי. כך למשל בעמותה עירונית, הרכב חברי הוועד המנהל כולל את חברי מועצת העיר ויושב הראש שלה הוא ראש העיר. אולם בזמן בחירות, הכוחות הפוליטיים עשויים להשתנות – ועימם גם זהות חברי ועד מנהל. בהתאחדות הסטודנטים הוועד כולל את יו"ר אגודת הסטודנטים ונציגים מהאגודות שמקורן במכללות ובאוניברסיטאות ולכן הרכבו מתחלף.

- מקרה חריג: הליך מיוחד יצא אל הפועל במיזוג האגודה למען החייל ולב"י: במשך כשנה וחצי לפני המיזוג, העמותות התנהלו כוועד שהיה מורכב מ-21 חברים, שישה מקרן מלב"י, 12 מהאגודה, נציג צה"ל, נציג משרד הביטחון, ויושב ראש. כשנבחר הוועד המנהל, כל אחת מהעמותות ערכה הצבעה לצורך קבלת הנציגים האחרים אליה; כל החלטה דרשה אישור של כולם. הליך זה התבצע לפני הענקת תעודת המיזוג על ידי הרשם. היות ולא הייתה הגבלה מספרים על גודל האסיפה הכללית, איחדו את שתי האסיפות ונמסר לעורכי המחקר על-ידי מנכ"ל לב"י שהדבר הקל מאוד והכין לקראת המיזוג העתידי.
- ציון התחייבויות כספיות של עמותת היעד (למשל, לבית מדרש לרבנים ולדיינים היה חוב קיים של כחצי מליון שקל).
- -משאבי אנוש (כוח אדם) – קליטת עובדים (הסכמים עם הסתדרות העובדים הכללית החדשה), מענקים כפיצוי.
- תנאי העסקה: במיזוג בראט ומרכז יום לקשיש בכרמיאל היה נסיון ליצור תנאי העסקה שווים. עמותת בראט הייתה עמותה חדשה, בשנת פעילותה השלישית. ואילו למרכז יום לקשיש בכרמיאל היה ועד עובדים שהשתייך להסתדרות; חלק מחבריו זכו להטבות של קרן השתלמות. יו"ר עמותת בראט שאף להשוות את התנאים (השכר) בין שתי העמותות, אך ההסתדרות התערבה ולא ניאותה להוריד את תשלומי קרן ההשתלמות. יו"ר הוועד המנהל הבטיח שלאחר המיזוג יעניק את ההטבה לאחר שלוש שנים. הפשרה שהושגה היא ש-18 עובדים לא יקבלו בשלב הראשון את קרן ההשתלמות.
- -חוזים קיימים עם גורם שלישי – נקבע שלאחר האיחוד לא יחודשו חוזים עם ספקים שהקשר עימם החל לפני האיחוד. כך למשל, טרם מיזוג האגודה למען החייל וקרן לב"י, גיוס תרומות טלפוני של קרן לב"י התבצע על ידי חברת טלמרקטינג, תמורת העברת 40% מההכנסות אליה. הוחלט על הפסקת פעילותה של חברת הטלמרקטינג כדי למנוע נזק תדמיתי.

לאחר החתימה על הסכם

ברוב המיזוגים, תועדו מועדי שלבי התהליך הפורמלי למול הרשם, הכוללים:

- אישור המיזוג ע"י הוועד המנהל של עמותת הקלט ושל עמותת היעד
- אישור המיזוג ע"י ועדת ביקורת של עמותות הקלט והיעד
- הזמנה לאסיפה הכללית של עמותות הקלט והיעד
- 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 (ראו נספח 3). חמישה מהמיזוגים בוצעו ע"י אותו משרד עורכי דין (שניים יוצגו ע"י אופיר כץ ושות' ושניים יוצגו ע"י משה ניסים, רינקוב וסנדרוביץ).

אישורים נוספים

- אחדים מהמיזוגים נדרשו לקבל גם את אישורו של רשם ההקדשות, כאשר יש הקדשות (כמו במפעל לעזרה הדדית)
- לעמותה עירונית יש צורך באישור המועצה/הרשות המקומית ומשרד הפנים
- עמותה העוסקת בספורט (כדורגל), יש צורך באישור התאחדות הכדורגל
- ארגוני צבא זקוקים לאישור משרד הביטחון
- ארגוני השכלה גבוהה זקוקים לאישור המל"ג

משך הזמן למיזוג: נמצא כי משך הזמן הממוצע למיזוג, מחתימת ההסכם עד קבלת תעודת מיזוג מרשם העמותות הינו 14.47 חודשים (סטיית תקן ; 8.6; ראו נספח 4).

עלויות המיזוג: צוין שהעלויות הכרוכות במיזוג (עו"ד, רואה חשבון, יועץ מס במקרה הצורך) הן גבוהות. במקרים מסוימים ישנן עלויות נוספות (למשל, במקרה של עמותת ספורט כדורגל, רישום של העמותה הממוזגת דורש תשלום ביטחונות להתאחדות הכדורגל כתלות בליגה 50,000 ש"ח עבור ליגה ג' ומיליון שקל עבור ליגה א').

ניהול המיזוג: ברוב המיזוגים, המיזוג נוהל ע"י המנכ"לים, בתמיכה ובליוי של הוועד המנהל ע"י יו"ר הוועד המנהל (כך למשל היה כמו בעמותת בראט). במקרים בודדים נעשה שימוש בשירותי יועץ ארגוני, מה שכמובן מייקר את ההליך (כך היה בעמותת שמע, שהעסיקה תחילה יועצת בהתנדבות ולאחר מכן פנו לאבי ספקטור, יועץ ארגוני שעובד עם הג'וינט והמגזר השלישי).

שלב לאחר המיזוג – Post-merger

בשלב לאחר המיזוג, זוהו הנושאים הבאים: שינוי שם, שינוי תקנון, שינוי מבנה ארגוני, שינוי המשאב האנושי, ההבדלים בין הארגונים כולל הבדלי תרבות ולהלן הפירוט:

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: בחלק מהמיזוגים חל שינוי בתקנון או במטרות (נמחקו או התווספו מטרות, ראו בהרחבה נושא זה במדדי ההצלחה: הגשמת מטרות).

מבנה ארגוני של העמותות: לפני המיזוג, מוסדותיה של כל אחת מהעמותות היו אסיפה כללית, ועד מנהל, ועדת ביקורת, והנהלה. לאחר המיזוג, נותר מוסד אחד שהרכבו נקבע בהסכם, כפי שצוין לעיל. בנושא ההנהלה, בהתבסס על 16 מיזוגים בהם היה מידע על ההנהלה, נמצא כי לרוב (ב- 10 מיזוגים) מנכ"ל עמותת הקלט טרם המיזוג הפך למנכ"ל העמותה המאוחדת לאחר המיזוג; במקרה אחד בלבד מנכ"ל עמותת היעד הפך להיות מנכ"ל העמותה המאוחדת. בשני מקרים, מנכ"ל של שתי העמותות טרום המיזוג היה אותו אדם. לאחר המיזוג, הוא הפך למנכ"ל העמותה המאוחדת. במקרים אחרים, מונה מנכ"ל חדש לעמותה המאוחדת שלא היה מנכ"ל אף אחת מהעמותות הנפרדות. במקרים אחרים, המנכ"ל שמונה לאחר המיזוג נקלט לפני המיזוג במשרה חלקית או שלאחר המיזוג מונה מנכ"ל לעמותה המאוחדת כש לפני כן כלל לא היה תפקיד מנכ"ל בשתי העמותות הנפרדות.

התוכניות השונות נמצאות תחת ההנהלה. ברוב המקרים, תכניות עמותת היעד יתווספו לעמותת הקלט. במדגם היו מקרים של ביטול התוכניות. למשל, נמצא כי עמותות זוכות במענקים לתוכניות גרעוניות אך לאחר המיזוג, עמותת הקלט מציגה התנהלות יעילה יותר ותכניות אלה מתבטלות (למשל במקרה של המכון לקידום החירש).

משאב אנושי לאחר המיזוג: אופיינו שני סוגי משאבי אנוש – עובדים ומתנדבים.

העובדים: ברוב המיזוגים, הן דה יורה והן דה פקטו, בגלל שעמותות היעד היו קטנות מאוד מבחינת מספר העובדים, לא הייתה משמעות לשינוי במספר עובדים או השפעת המיזוג על העובדים. סוג העמותה הוא הגורם המשמעותי אליו יש להתייחס כאשר נבחנת ההשפעת המיזוג על העובדים, היות ובחלק מתחומי פעילות העסקת העובדים והתנהלות המשאב האנושי היא ייחודית. כך למשל, בעמותות ספורט: בעולם הכדורגל כוח העבודה הוא עונתי ומשך ההסכם הוא 8-7 חודשים. בכל שנה נחתם הסכם חדש, כך שניתן לשחרר את כל השחקנים במיזוג). בארגוני הצבא (כגון לב"י), העובדים הם חיילים ולכן בעקבות המיזוג יעברו שינוי שיבוץ.

בנוסף, עזיבתו של מנכ"ל העמותה יוצרת אי ודאות בעמותה ויש עובדים שבחרים לעזוב מסיבות אישיות בעקבות המיזוג (למשל, הזדמנות לבצע שינוי, עובדים לפני פרישה שאינם מעוניינים להתרגל להנהלה חדשה, עובדים שהיו מקורבים מאוד למנכ"ל העוזב). בנוסף יש לציין שהעובדים בעמותות לרוב עובדים בחלקיות משרה (50-85%).

המתנדבים: רוב העמותות במדגם דה יורה חסרות מתנדבים (ראה נספח 5). העמותות בעלות המתנדבים הן לרוב הגדולות יותר (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). במספר עמותות קטנות נמצא מספר נמוך של מתנדבים, (עמותת צעירים למען הכדורגל בנשר, עמותת ארגון יוצאי מרכז אירופה, עמותת המפעל לעזרה הדדית של ארגון יוצאי מרכז אירופה ונתיביה). בעקבות המיזוג, לעיתים חל גידול במספר המתנדבים – ולעיתים קיטון, לרוב היה חסר מידע (מיזוגים שהתרחשו בשנים 2018/2019) ולכן לא ניתן להסיק על כיווניות שינוי המתנדבים.

זיהוי הבדלים בין הארגונים: בהליך המיזוג צוינו מספר הבדלים בין עמותות הקלט, ביניהם שיווק מיושן לעומת שיווק עדכני עמותה בעלת אתר ישן ופייסבוק לא פעיל; אנשים מבוגרים לעומת צעירים; אוריינטציה של הועד המנהל – עסקית אל מול חברתית (דגש על מענה על צורך); קיומו או העדרו של מנגנון מסודר לתרומות; התבססות לצרכי הכנסה על תרומות עומת פעילות שוטפת; קיומו (או אי קיומו) של אישור 46; קיומו של מרחק פיזי בין עמותות.

מאפיינים הקשורים להבדלי תרבות ארגונית: ניהול ריכוזי לעומת ניהול מבוזר; תהליכי עבודה איטיים (וביורוקרטיה) לעומת תהליכי עבודה מהירים; פעילויות במהלך התהליך תקשורת עם העובדים – האם נערכו מפגשים מגבשים לעובדים, האם שיקפו להם את המצב.

שלב הערכה

בחלק מהמיזוגים צוין כי בחנו את המיזוג באמצעות בדיקת שביעות רצונם של העובדים. לדוגמא, מיזוג בין אחווה המכללה האקדמית לחינוך והמכללה האקדמית אחוה באחריות אקדמית של אוניברסיטת בן גוריון בנגב.

שתי החוקרות, 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, ושנית כשנה לאחר האיחוד. בחלקו הראשון של השאלון, החוקרות הציגו מספר יתרונות ארגוניים ואנושיים (לעובד) לאיחוד, וביקשו מהנשאלים לבחור את היתרונות

המשמעותיים ביותר לדעתם ולדרג את רמת חשיבות היתרון לפי סדר, מהחשוב ביותר (1) לנמוך, בהתאם למספר ההיגדים. בחלקו השני של השאלון, חזרו על התהליך, אך הפעם, תוך הצגת חסרונות האיחוד..

מיזוגי דה פקטו

שלב טרום המיזוג

בשלב זה זוהו תתי השלבים הבאים: זיהוי המניע למיזוג כחלק מתהליך תכנון אסטרטגי, איתור מועמדים, בדיקת נאותות ובתיבת ההסכם- שלב משא ומתן.

זיהוי המניע למיזוג

במדגם "מיזוגים דה פקטו" (ראה נספח 6), ניתן היה לזהות מספר מניעים להעברת פעילות :

- א. 26% מהמיזוגים במדגם זה נעשו בכפייה. כך למשל, במכללות לחינוך (מס' 1, 2 ו-5) המיזוג נבע מדרישה של משרד החינוך וגם האיחוד בין מכללות אמונה ואפרתה נעשה בעקבות דרישתם של משרד החינוך והמל"ג (מטרת המל"ג היא שבעקבות התהליך תהיה ישות אחת – עם ועד מנהל אחד, חבר נאמנים אחד, תקציב אחד, סטטוס מורים אחד, ובתוך כל זה תשולב תכולה מנהלית ואקדמית – התנהלות של הועדה לתכנון ולתקצוב (ות"ת) בדומה להתנהלות מול האוניברסיטאות). איחוד 6 (תנועת נוער) נבע מדרישתו של משרד החינוך, שאינו מעוניין לתקצב תנועות בעלת מספר נמוך של חניכים ולכן מאלץ איחוד של תנועות קטנות.
- ב. הפסקת תרומה של תורם עיקרי שהובילה לסכנת סגירה של העמותה (איחוד 7, 14) או קושי בגיוס תרומות (איחוד 8, איחוד 10, איחוד 13).
- ג. היקף הפעילות לא ענה על הציפיות וחיפוש אחר פעילות משלימה (איחוד 3).
- ד. בלבול במשק בדבר קיומם של שני ארגונים הוביל להעברת פעילות (איחוד 4), והצלחה לממש את החזון שאפשרה את העברתה של הפעילות.
- ה. רצון להרחיב את התחום (איחוד 8).
- ו. רצון להיות חלק מארגון משמעותי יותר, הגעה לרווייה בגידול אורגני (איחוד 9).
- ז. תזמון טוב של עזיבתו של מנכ"ל (איחודים 11 ו-12) ובמקביל ארגון בקשיים (קרנות עזבו ואין לקוחות, איחוד 11) או פעילות בהיקף קטן של עמותה המעבירה את פעילותה (12).
- ח. העברת פעילות בעקבות אי שביעות רצון של ניהול תקציב (ניהול לא תקין) ע"י עמותת האם (איחוד 15).

איתור מועמדים

קריטריונים אפשריים לאיתור מועמדים: מיקום גיאוגרפי, מגדר, תחום עיסוק, אידאולוגיה, עמותה בעלת השפעה גדולה יותר. לדוגמא, המכללה האקדמית לחינוך אפרתה חיפשה את המכללה המתאימה ביותר לאיחוד. מכללת אמונה נבחרה, היות והיא ממוקמת גיאוגרפית קרוב לאפרתה, וכן מבחינה מגדרית, מכללה לבנות ושתי המכללות עוסקות בהוראה.

בפני ארגון ילדים ישראלים עמדו מספר אפשרויות, ובסופו של דבר הוחלט להצטרף לגוף שיאפשר להגשים חלום גדול יותר (טיפול בזכויות ילדים בכלל ולא רק במהגרי עבודה). תנועות הנוער של בית"ר והנוער הלאומי העובד והלומד היו בעלות אידיאולוגיות דומות (המבוססות על תורתו של זאב ז'בוטינסקי).

בחלק מהאיחודים, הגורם המממן שימש גם כגורם המתווך ובאחרים, חבר ועד בשני הארגונים הוא המתווך (כמו במקרה בני עולים ואריאלה).

גורמים מלווים: לרוב ליווה את המיזוג משרד עורך דין חיצוני. באיחוד המכללות המל"ג ומשרד החינוך ליוו את האיחוד ומימנו את הוצאות המעורבות בו. במקרה של ארגון ילדים ישראל, חבר ועד מנהל ששימש גם עורך דין בעמותת הקלט ליווה את התהליך.

גורם מוביל את האיחוד: ברוב המקרים, הגורם המוביל היה מנכ"ל עמותת הקלט. באיחוד מכללות הרצוג וליפשיץ הועסק פרויקטור שזה היה תפקידו.

עלויות האיחוד: בשניים מהאיחודים העלויות מומנו על ידי גורם חיצוני. במיזוג קריאת כיוון ומעוז-סיל, תום להד, מנכ"ל קריאת כיוון, פנה ליד הנדיב לסיוע לאחר שנחשף לכך בחו"ל, בקרנות גדולות שאותם הוא מכנה "enabler" של מיזוגים. בארץ תופעה זו לא קיימת.

שלב בדיקת נאותות

בדיקה מקיפה צוינה במספר מצומצם של מיזוגים, למשל במיזוג עלמא ומכון שלם: החיבור בין שני הארגונים הבשיל לאחר חודשים ארוכים של בחינה ולימוד מדוקדקים שנעשו בשני הארגונים לצורך הכשרת הקרקע למהלך, מימוש הפוטנציאל האסטרטגי הטמון בו, וכדי לשמש מודל לחיבורים עתידיים של ארגונים בשדה ההתחדשות היהודית.

שלב כתיבת הסכם – משא ומתן

להלן דוגמאות לנושאים שצוינו בהסכמי המדגם:

התחייבות כספית: במיזוג מכללות אמונה ואפרתה, לדוגמה, ההסכם מציין שמכללת אפרתה מוותרת על שמה תמורת קבלת סכום שיועבר למוסד המאוחד. בהסכם בין עלמא למכון שלם נכללת התחייבות של המכון להעביר הלוואה בסך 500,000 ש"ח לעמותה, ולהמשיך ולתמוך בעמותה בהתאם לצורך בכדי להבטיח את המשך פעילותה.

שינוי שם: במיזוג מכללות אמונה ואפרתה, העמותה החדשה נקראה "אמונה – המכללה האקדמית לאמנות וחינוך מיסודן של מכללות אפרתה ואמונה". בעקבות מיזוג המכללה לחינוך אורות ישראל עם מכללת מורשת יעקב, שמו הנבחר של הארגון החדש הוא "אורות ישראל – מכללה אקדמית לחינוך מייסודן של מורשת יעקב ואורות ישראל". בעקבות המיזוג בין משולחן לשולחן ובנק המזון שונה השם ל"משולחן לשולחן-לקט ישראל". במיזוג מכללות הרצוג וליפשיץ העמותה החדשה נקראה "מכללת הרצוג מיסודן של מכללות ליפשיץ והרצוג". באיחוד תנועות הנוער, השם החדש שנבחר היה "נוער לאומי – בית"ר".

נכסים: בחלק מההסכמים בהם צוינו התחייבות או אי-התחייבות לנכסים. כך למשל עמותת אפרתה לא התחייבה להעביר נכסים לעמותה המאוחדת ועמותת בנק המזון ציינה שנכסיה יועברו לעמותת משולחן לשולחן.

אפשרות ביטול ההליך: באחד מהמקרים, הסכם המיזוג כלל סעיף על-פיו אם האיחוד לא יתנהל כמתוכנן, ניתן יהיה לבטל עד שלוש שנים לאחר החתימה על ההסכם – לצורך "הענקת ביטחון" במהלך.

עובדים: בתחום זה, ההתחייבויות נגעו לקליטת עובדים, לחברותו של חבר ועד המנהל מעמותת היעד ללא בחירות בוועד לאחר האיחוד, התחייבות לפיטוריו של הועד המנהל (למשל, הועד המנהל של מכון שלם הפך לוועד של עלמא), התחייבות לתפקיד מסוים לאחר האיחוד (לדוגמה, מנכ"לית ארגון ילדים ישראלים דרשה לנהל חטיבת זכויות ילדים לאחר האיחוד).

תרומות: התחייבות העברת התרומות מעמותת יעד לקלט, קבלת רשימת תורמים או "קשרים" 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.

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

תמיכת גורמים נוספים: לדברי מנכ"ל עמותת "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 מההליך, וזה יצר יחסי אמון חזקים".

רועי פילפל, מנכ"ל אח בוגר אחות בוגרת, פעל לגיוס שותפים לתמיכה בתהליך, כרשות מקומית, משרד ממשלתי, ותורמים (תורם מטקסס, קרן יד הנדיב), אותם גופים שיראו ערך בתהליך יתרמו במונחי כסף, ובשווי כסף. לדוגמה הוא פנה לראש עיריית חיפה, יונה להב, לבחון את נכסי העירייה.

אישור הועד: יש להציג בפני הועד שהחלטה לאיחוד טובה. רועי פילפל הסביר, "פעילות עמותה שנטמעת 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".

שלב לאחר האיחוד

בשלב לאחר המיזוג, זוהו הנושאים הבאים: ההשפעה על מבנה, משרות בכירים, משרות ותפקידים אחרים, מעורבות של גורם חיצוני, איגום משאבים, ההבדלים בין העמותות, שותפות בהליך, יחסים עם העובדים, התנגדות עובדים, ותקשורת עם עובדים להלן הפירוט

מבנה: ברוב המקרים, עמותת היעד התפרקה (או יועדה לפירוק) ולכן ההשפעה על המבנה היא הטמעת פעילות עמותת היעד בעמותת הקלט באופן כזה שהיא משפיעה על כלל הארגון. כך למשל הפך הנושא התזונתי למעטפת הארגון של משולחן לשולחן, סינון מועמדים לקבלה תכנית של קריאת כיוון הפכה להיות כלי של מעוז. בחלק מהמקרים התוכניות הפכו לחלק ממאגר התוכניות של הקלט ובמקרים אחרים, תוכניות שתי העמותות שולבו. מקרה ייחודי במדגם היה של מכללות אמונה ואפרתה, משום שלא נעשה איחוד כלל וכל מכללה המשיכה לפעול בנפרד, מלבד הנהלת-על המשותפת (נשיא וועד מנהל).

בנושא פירוק עמותת היעד, היו מקרים בהם אף שצוין בהסכם שהעמותה עתידה להתפרק, בפועל היא לא התפרקה (אפרתה עדיין קיימת, וכך גם לקט בנק המזון, אחרי 10 שנים לאחר סיום ההליך).

משרות בכירים: צמצום לנשיא אחד, ועד מנהל אחד, ומנהל אחד. הועד המנהל באיחוד כולל חברי ועד הן מהקלט והן מהיעד. לאחר פירוקה, יו"ר עמותת אריאלה צורף לוועד המנהל של עולים ביחד ומנכ"ל העמותה צורף לוועדת ההיגוי של תכנית אריאלה על מנת להשאירו מעורב.

משרות ותפקידים אחרים: במכללות נמצא שנוצרו תפקידים ש"העולם היה מסתדר בלעדיהם", כפילויות עד לתום קדנציה כדי למנוע פגיעה בעובדים. חלק מהעובדים יצאו לפנסיה. בתנועות הנוער נשמרו תפקידי עמותת היעד (למרות כפילות כגון רכז תנועה וראש הנהגה). נמצא שלעיתים קלית המשאב האנושי היא מצומצמת – עובדים בודדים (למשל שני עובדים מארגון ילדים ישראלים וארבעה עובדים מבנק המזון). כאשר תוכניות נסגרו, העובדים שולבו בתוכניות אחרות.

מעורבות גורם חיצוני/רגולציה: משרד החינוך אפשר חלוקת תקציב בין שתי המכללות, מה שהקשה את הליך האיחוד. בניגוד לכך, במקרה תנועות הנוער, משרד החינוך דרש שיהיו הנהלה אחת, שם אחד, מנהל חשבונות אחד – דרישות אלה הקלו על ההליך.

איגום משאבים: המשאבים שאוגמו בין העמותות או המשיכו להתקיים בנפרד: מאגרי נתונים, לוגו עמותה, תכניות לימוד, העברת כספים בין הארגונים (או ניצול ע"י צד אחד בלבד). בתנועות הנוער משאבים אלה כללו גם סמל וחולצה.

הבדלים בין העמותות: עמדנו על הבדלים בין העמותות המתמזגות בתחומים הבאים: מיחשוב/חוסר מיחשוב; צורת פעילות שקופה/העדר שקיפות; שיטת התשלום מסודרת/העדר רישום או תשלום ארוך-טווח; אופן התפעול – הזמנות עודפות, צבירת מלאי/ללא מלאי ומניעה של הזמנות עודפות; קבלת החלטות משתפת/קבלת החלטות ריכוזית; יחסי חברות בין הסגל והעובדים, "חברה משפחתית", העובדים מתגוררים באותו מקום/העדר יחסים קרובים; מדיניות המשך העסקה של הפנסיונרים/פרישה מפעילות לאחר הפנסיה; קיומו של ועד עובדים/העדר ועד עובדים; אנשי הצוות בעלי תארים אקדמיים/נטולי תארים; העמותה מתפרנסת מתרומות/מהקצבות בלבד; בעלת/חסרת מנגנון מפותח לגיוס תרומות; פעילות בתוך חדרים/בשטח; שמות תפקיד שונים (ראש הנהגה/רכז); שימוש בפייסבוק נפרד/איחוד; התנהלות בשפה האנגלית/העדר התנהלות באנגלית; זהות ארגונית אחידה/שונה; ימי הכשרה, ימי עיון וסמינרים לעובדים/העדר הכשרת עובדים כלשהיא; תרבות של שיח/תרבות של עבודה.

מפגשים – דוגמאות:

- עריכת שבתות משותפות
- שיעור חודשי משותף לכל הקבוצות
- מסיבת חנוכה משותפת
- קיום 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 לגביו צוין שכלל העובדים, עובדי מנהלה והוראה, היו שותפים לתהליך. מבחינת מעורבות מנהל משאבי אנוש – לקראת המיזוג/לאחריו, מנהל משאבי האנוש של מכללת הרצוג השקיע שעות למפגשים ושיח אישי עם כל אחד מהעובדים על מנת להקשיב לצרכים ולהשרות תחושת שותפות.

יחסים עם העובדים: במיזוגים בהם היו קשיים צוין חוסר אמון כגורם משמעותי במיוחד.

התנגדות עובדים: חוסר יכולת להשתייך למשהו אחר (חדש) בעקבות הישענות על היסטוריה (אידיאולוגיה, עבר) גרמה לעובדים ליצור התנגדות לאורך כל ההליך.

תקשורת לעובדים: כללה עדכוןם לגבי הליך האיחוד, הודעה על כך שלא צפויים פיטורים (כלא הייתה כוונה בזאת) על מנת להרגיע את העובדים, שימור המערכת כפי שהיא בשנה הראשונה (במידה והדבר מתאפשר מבחינה פיננסית).

שלב הערכה

בחלק מהמיזוגים צוין כי בחנו את האיחוד באמצעות בדיקת שביעות רצונם של העובדים והמוטבים ובדיקת שביעות רצון ההנהלה.

לדוגמא, מיזוג בו ניתן מידע מפורט על ההליך, 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.

הנושאים שנבחנו:

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.

2. השוואה בין עסקים לבין אלכ"רים

שרון פרנקל, מנכ"לית מתאם, שמגיעה מהעולם העסקי כמנהלת משאבי אנוש בשוק ההון, טוענת, "בהשוואה בין עסקים לעמותות – כללי משחק שונים, תקציבים בנויים אחרת. להמון עמותות אין זכות קיום."

נקודות נוספות שהעלתה:

העמותות רואות עצמן כגוף (ועד מנהל, מנכ"ל) אך למעשה מנהלות פרויקטים. עמותות יעשו הכל על מנת "לא להמית" את הארגון, כגון עמותת קמרון הפכה ליועץ ארגוני (שייעודו היה ייעוץ פיננסי).

עמותות מתבססות בעיקר על פילנתרופיה אך צריך חשיבה מעבר לכך. הארגונים שעושים זאת – שורדים.

בעמותות מתפשרים על תפקידים. בשלב התפתחותי האדם 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, העמותות 'מתאבדות' על קול קורא. הממשלה עושה קול קורא בחסר, מכרז הפסדי. אי אפשר להגיש בקשה לכל קול קורא.

סעיף ההוצאות העיקרי בעמותות הינו כוח אדם ושכר ויש הסתמכות על מתנדבים (עבודה פרו בוני). 'אוהבים' רבעי משרה, אך משרה מלאה יותר יעילה מרבע משרה.

המיזוגים בהם היא נכחה נבעו מאינטרסים ברורים. הדברים נאמרו 'על השולחן, צוינו המחירים שנדרשים לשלם. היה ברור לכל שאנשים עוזבים. "בעמותות לא נעים לדבר על זה... צריך לדבר על היררכיה מסודרת. חשוב שיהיו הגדרות תפקיד ברורות, לא להמציא טייטל. לציין כפיפיות ברורים. בעמותות הם 'יתבוססו בדמם' ולא יעשו זאת."

ד"ר יואב הלר, מנכ"ל מעוז-סיל, טוען שקיים כשל שוק בעולם העמותות. כוחות השוק אינם פועלים לאור ההעדר הקשר בין היצע לביקוש: בעולם העסקי חברות סטארט אפ לא שורדות ואילו בעולם העמותות הן שורדות לנצח ללא קשר ליכולתן להתקיים. יישום שיטת Pay for success על ידי המדינה יביא לשינוי עולם העמותות: דרישה להעברת תשלום מבוסס הצלחה תגרום לעמותות לעשות מאמצים להצליח.

הבדלים נוספים שעלו בניתוח מקרי הבוחן:

- בחלק ממיזוגי המלכ"רים המניע היה בכפייה – דרישה של גורם חיצוני. מניע כזה איננו קיים בארגונים הפועלים למטרות רווח. הדבר נובע מכך שהאלכ"רים פועלים בפיקוח ציבורי של הרשם, שבוחן את תקינות הניהול, ומתערב במידת הצורך. גורמים חיצוניים נוספים – עיריות ומשרד החינוך לדוגמה – הינם גורמים מתקצבים ולכן האלכ"רים תלויים בהם.
- רוב העמותות הן קטנות וללא עובדים, חלקן מתבססות על מתנדבים. עסקים אינם מבוססים על מתנדבים.
- במקרי הבוחן במחקר, היו מקרים בודדים של שימוש ביועץ חיצוני לתהליך, בעיקר בשל העדר תקציב לכך. בעסקים ההיעזרות ביועץ ארגוני מקובלת מאוד. כמו כן, בחברות גדולות קיימות יחידות עסקיות ייעודיות העוסקות במיזוגים.
- בהתייחסות לניהול המשאב האנושי, בחלק מהאלכ"רים שנבחנו (במכללות למשל), המיזוג לא כלל צמצום כח אדם ונתרו משרות כפולות ואף הוגדרו תפקידים נוספים – התנהגות שלא הייתה מתרחשת בעסקים. בעמותות הדבר התאפשר בשל נוכחות גורם מממן חיצוני (המל"ג, משרד החינוך).
- מובילי המיזוג דיברו בעיקר על הייעוד ומתן מענה למוטבים, כלומר הדגש העיקרי הוא על הגשמת מטרות ולא השאת רווחים.

3. גורמי הצלחה

ראשית, לפני הצגת גורמי הצלחה שצויינו ע"י המרואיינים, ברצוננו לציין משפט שאמר אחד המרואיינים, וראוי שיילקח בחשבון בהסתכלות הכללית של הממצאים: "הצלחה היא בעיני המתבונן", כלומר הנפגע לא יראה זאת כהצלחה. דהיינו גורמי הצלחה להלן הינן בעיני מובילי התהליך.

מיזוגי דה יורה

להלן גורמי הצלחה שצוינו על ידי המרואיינים שהובילו מיזוגים דה יורה, הגורמים סווגו לגורמים המיוחסים לתהליך וגורמים במיוחסים לשלבים 'לפני המיזוג' ו'אחרי המיזוג'.

גורמים המיוחסים לתהליך

- שמירה על סדר וביצוע ההליך 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.
- טיפול נכון בנכסי העמותות למניעת מצב שבו נכסים שיעוברו יהפכו לאירוע מס גדול.
- ביצוע של Pre-ruling, הבנה של השלכות המס של העסקה העתידה להתבצע.
- יש לתחום את התהליך והמשימות בזמנים.
- בעת מתן תעודת המיזוג ע"י הרשם, לא לחסל את עמותת היעד באופן מידי אלא לאפשר את ביצוע התהליך בשלבים; דהיינו, לאפשר את העברת הפעילות בחלקים עד תאריך מסויים. המחיקה המיידית מקשה על ההליך, כגון: ישנם פעילויות שלא עברו באופן מלא והדבר מקשה למול גורמים מוסדיים כגון: הבנקים שבמערכתם עמותת היעד לא קיימת.

גורמים המעכבים את ההליך

- בירוקרטיה מול 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 ויש כאלה, לעמותת היעד.
- "אגו" מצד הגורמים האנושיים המעורבים (קלט או יעד).
- בעלי תפקידים שתפקידם מצטמצם בעקבות ההליך כגון חברי ועד מנהל, נשיא, ומנכ"ל, אשר עלולים לפעול למניעת ההליך.

גורמים הקשורים לשלב טרום המיזוג

- הגדרת המטרות.
- החלטה על הרכב ועד המנהל.
- בדיקת נאותות מעמיקה.

מאפייני הגורמים המעורבים (מיוחסים גם לשלב לאחר המיזוג):

- איכות הגורם המוביל את ההליך – 'מבין עניין', יעיל ופרקטי.
- ועד מנהל פעיל.
- יושרה של הגורמים המעורבים.

מאפייני העמותות במיזוג

- עמותות המשלימות אחת את השנייה ולא חופפות אחת לשניה תורמות להתפתחות והצלחה.
- התאמה תרבותית.
- מרחק פיזי בין העמותות מקשה על ההליך.

גורמים המיוחסים לאחר המיזוג בשלב האינטגרציה

- שקיפות המידע, שיתוף המידע בין הצדדים המעורבים.
- שיתוף פעולה בין המנכ"לים, שיתוף פעולה של חברי העמותה.
- שיווק המיזוג המדגיש את המשך פעילותה של חברת היעד בתוך חברת הקלט הכרחי. העדר השיווק הוביל את התורמים הפרטיים הקטנים (תרומות עממיות) להסיק על הפסקת פעילותה של חברת היעד ובעקבות כך הם הפסיקו לתרום.
- פיטורים מיידיים של עובדים שנראה כי אין צורך בהעסקתם בשל כפל משרות (תפקיד הקיים גם בקלט וגם ביעד) או חוסר יעילות, המשך העסקת עובדים אלו פוגע ביעילות המיזוג.
- יצירת ביטחון תעסוקתי. חתימה על הסכמים עם העובדים. מניעת התנגדות.
- הכרה בזהות הארגונית החדשה, שמירה על זהות ארגון היעד יכולה לגרום לחוסר יכולת להשתייך לארגון החדש.

גורמי הצלחה במיזוגים דה פקטו

להלן גורמי הצלחה שצוינו על ידי המרואיינים שהובילו מיזוגים דה פקטו, הגורמים סווגו לגורמים המיוחסים לשלבים 'לפני המיזוג' ו'אחרי המיזוג'.

גורמים המיוחסים לשלב לפני האיחוד

- התייעצות עם גורם מקצועי העוסק בתחום (משפטן) לפני ההליך.
- גורם המוביל יהיה המנכ"ל.
- יש צורך ברצון/מוטיבציה של המוביל למיזוג.
- ההבנה מראש שההליך לא קל חשובה ליישום בהמשך.
- רצון שני הצדדים בהליך; התהליך הינו מפגש של אינטרסים.
- זיהוי פערים בין העמותות – בחינת 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).
- הגדרת החזון, המטרות, הייעוד החדש של הארגון הממוזג, בנייה של תכנית מחודשת.
- במיזוג בכפייה יש לערב גורם חיצוני היות ומדובר באנשים עם הרבה "אגו".
- מתן ביטחון לצד השני באמצעות חתימה על חוזה שלפיו ניתן לבטל את העסקה עד 3 שנים.
- 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 מצד שחקן חיצוני גורם שיש לו תמריץ לאיחוד.
- גיוס שותפים לתמוך בתהליך (רשות מקומית, משרד ממשלתי, תורמים). גורמים שיראו ערך בהליך יתרמו בכסף או במונחי כסף.
- צמצום חששות ע"י מעורבות מנהל המשאב האנושי.

מאפיינים המקלים על ההליך

- חזון דומה
 - קרבה פיזית.
 - מערכת יחסים טובה בין שני הצדדים.
 - אחידות בתכנים.
- גורמים המיוחסים לשלב שלאחר האיחוד
- לשכנע את כל בעלי העניין בערך המוסף של המיזוג.
 - דאגה לעובדי צד השני: המשרות, התפקידים, המשכורות, והתנאים הנלווים.
 - מתן ביטחון לעובדים דרך התנהלות בשקיפות ובבהירות.
 - דרישות הרגולטור שמחייבות ביצוע מסייעות 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-אישי
 - קיומו של אינטרס של כל אחד מהצדדים
 - משאבים
 - מובילי התהליך רוצים את המיזוג
 - הסכמה של כל הצדדים לחוזה ראשוני. להימנע מפשרות שעתידות להתלוות לאורך כל הדרך
 - שיתוף העובדים
 - הרכב חברי ועד מנהל – הכללת חברי ועד מנהל מטעם שני הצדדים לאחר המיזוג, תחושת "המגן".

גורמי כישלון

- חוסר כנות מצד המעורבים בהליך.
- נוקשות והעדר ויתורים בין אנשים משני הארגונים.
- מאבקי אגו/כבוד.
- הקושי להיפרד ממה שייסדנו.
- חוסר 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.
 - חוסר נכונות להתנתק מהעבר, הישענות על עוגני העבר של עמותה.
 - המשך קיום של ישות העמותה לאחר העברת הפעילות.
 - אי מימוש ההסכם (כספים שהובטחו אך לא הועברו, תפקידים שהובטחו אל לא מולאו ועוד).
 - קושי שימור משקיעי (תורמים) העבר.
- גורם מעכב משמעותי: ביורוקרטיה.

4. מדדי הצלחה

מדדי הצלחה במיזוגים דה יורה

המדדים סווגו למדדים אסטרטגיים, ומדדים פונקציונאליים: פיננסיים, שיווקיים, משאבי אנוש ומדדים בפן החברתי.

מבחינה אסטרטגית

- השגת המטרה שלשמה נעשה המיזוג
- המשך קיום פעילותה של עמותת היעד לאחר המיזוג.
- הארכת משך החיים של העמותות המתמזגות.
- הרחבת היקף הפעילות של חברת הקלט לאחר האיחוד.
- אסטרטגיה משותפת, ראייה של מכלול, עבודה בשותפות של חברת הקלט והיעד.

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.
- שביעות רצון של השותפים (מקור מימון כגון: ממשלה ורשויות).
- שביעות רצון של התורמים (מקור המימון).

בפן השיווקי

- העלאת המודעות לקיומה של העמותה.

- העלאת המודעות לצורך שעונה העמותה.
- גידול באוכלוסיית היעד (הציבור שהעמותות משרתות).
- צירופם של חברי עמותת היעד לעמותת הקלט.

בפן משאבי אנוש

- שביעות רצון של עובדים.

בפן החברתי (התרומה למוטבים – הציבור)

- מתן מענה טוב יותר לאוכלוסיית היעד.
- מקסום השירות לאוכלוסיית היעד.
- שביעות רצון של הציבור.

מדדי הצלחה במיזוגים דה פקטו

מבחינה אסטרטגית

- מימוש החזון.
- השגת המטרות של עמותות הקלט והיעד.
- המשך קיומה של הפעילות/העמותה.
- שיפור היכולות של חברת הקלט ע"י שימוש ביכולות של חברת היעד.
- הוספת יכולות נוספות.
- שותפויות בין התוכניות, ליצור עבודה בין התוכניות השונות.
- שילוב בין הפעילויות של שתי העמותות.
- הרחבת תוכניות נוספות, שותפויות חיצוניות נוספות.
- תרומה חיובית לעמותת הקלט (מבחינת יכולות וביצועים).
- שמירה על זהות של כל תכנית

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 השיווקי

- העלאת המודעות לצורך שעליו עונה העמותה.
- הגדלת אוכלוסיית היעד.

בפן משאב האנושי

- מינימום פגיעה בעובדים.
- שביעות רצון של העובדים.
- שביעות רצון של הועד המנהל.
- שמירה על מערכת יחסים טובה בין העמותות.
- שכלול של יכולות ומימוש עצמי טוב יותר בטווח הארוך יותר.

בפן חברתי (התרומה למוטבים – הציבור)

- שביעות רצון של המוטבים. (כגון: במענה על הצורך בצורה יעילה יותר).

5. ממצאי מדדי הצלחה במדגמים

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

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 שלהלן מוצגות המטרות והיישום שלהן (הגשמתן מהווה אינדיקציה כמותית מדידה היישום של המטרה) לפני המיזוג ולאחריו.

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:

<u>הגשמת המטרות</u>	<u>ארגון לאחר מיזוג 07.05.2017:</u>
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 ל139 משפחות.	לפעול למען הבנה וקירוב אומות העולם ליהדות.
	חקר ולימוד כתבי הקודש ותולדות עם ישראל בזיקה לברית החדשה.
	ייעוץ והדרכה רוחנית וסעד לנזקקים.

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 שיביא למיקסום התרומות. חלוקת משאבים טובה יותר.</p>
---	--

הארגונים בעלי מספר מטרות המצוינות בתקנון, אך לא בהכרח מגשימים (מיישמים) את כולן. טרם המיזוג: בתשעה מהמיזוגים הקלט והיעד מיישמים את כלל מטרותיהם (100%). בארבעה מיזוגים רק היעד מיישם 100% מכלל מטרותיו ובשלושה מיזוגים רק הקלט מיישם 100% מכלל מטרותיו. בכל שאר המיזוגים הארגונים מיישמים חלק מהמטרות, בטווח של בין 43%-89%.

מניתוח המטרות של 23 מיזוגים (נספח 7) לאחר המיזוג, נמצא שב-22 מהמיזוגים מטרות עמותת הקלט העיקריות ממשיכות להתקיים (חסר מידע לגבי מיזוג אחד). ב-16 מיזוגים כלל המטרות נשמרו. מטרות היעד מוזגו במטרות הקלט, כאשר הן לעיתים ללא שינוי ולעיתים התווספו מטרות נוספות. בחלק מהמקרים היה קשר בין הארגונים (תמיכה כלכלית או עבודה משותפת) וקשר זה הופיע כמטרה שלא נמחקה לאחר המיזוג.

בתשעה מיזוגים לא נראה כי המיזוג הוביל לשינוי כלשהו בהגשמת המטרות, כלומר שהמטרות שהוגשמו טרם המיזוג, השתמרו בארגון הממוזג והמשיכו להתקיים באותה מתכונת ללא שינוי מהותי. בשמונה מיזוגים ניכר כי המיזוג הוביל לשיפור כמותי או איכותי בהגשמת המטרות – כלומר, המיזוג הוביל להגשמה של מטרות שלא הוגשמו לפני המיזוג ו/או לשיפור במידת הגשמתן. בשני מיזוגים ניכר שינוי שלילי בכמות או באופי הגשמת המיזוגים. בארבעה מיזוגים (1, 2, 4, 7) חסר מידע בנוגע למטרות העמותה או להגשמתן לאחר המיזוג.

מבין המיזוגים שבהם חל שיפור בהגשמת מטרות הארגון, 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.

מבין המיזוגים שבהם חל שינוי לרעה בהגשמת מטרות הארגון, 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 נרשמו שיפורים בהן, אולם בחלק קטן מהמקרים הייתה פגיעה בהשגת המטרות.

בחינת מטרות מיזוגים דה פקטו

באיחודים ראינו מספר מקרים שונים: העברת הפעילות לעמותת הקלט בליווי תכנית עתידית לפירוק את עמותת היעד; העברת חלק מהפעילות לעמותת הקלט והמשך קיומה של עמותת היעד כישות נפרדת; הקמת עמותה חדשה. בשל כך, נבחנו עמותות הקלט והיעד טרם האיחוד ונעשתה השוואה לעמותה המאוחדת (ראו נספח 8). בארבעה מקרים, מטרות העמותה המאוחדת נותרו זהות למטרות ארגון הקלט, ועמותות היעד פורקו. בשבעה מקרים, מטרות העמותה המאוחדת נוסחו מחדש והן משלבות את מהות ארגון הקלט ומהות ארגון היעד (או חלק ממהות זו). שינוי המטרות נותן מענה למשותף לשני הארגונים. במקרה אחד, מטרות העמותה המאוחדת זהות למטרות עמותת הקלט, שלה מטרה נוספת שאינה קשורה למהות עמותת היעד. במקרה אחר, נחתם הסכם בין שני הארגונים אך הם נותרו ישויות נפרדות ועל כן אין איחוד במטרות הארגונים – כל ארגון נשאר עם המטרות שלו וארגון הקלט הוסיף מטרה חדשה למטרותיו. לבסוף, בשני מקרים לא ניתן היה להסיק מסקנות בשל חוסר מידע.

ממצאים אלה מצביעים על כך שברוב המקרים נשמרו מטרות הקלט, גם אם התבצע ניסוח מחדש שלהן (במקרה יחיד המטרות הופרדו).

ממצאי מדד שינוי בתרומות

בחלק זה יוצגו ממצאי שינוי בתרומות שנבחנו בשני המדגמים.

תרומות במיזוגי דה יורה

מאפייני התורמים: קרנות, חברות, עמותות, תרומות מעיזבונות בניהול המדינה, תרומות מעיזבונות ישירות מצוואה, כנסיות, מגורמים פרטיים ומחו"ל (ראו נספח 9).

נתוני התרומות: העמותות לא בהכרח ממומנות על ידי תרומות, וייתכנו מצבים בהן לעמותת הקלט יש תרומות אך לא לעמותת היעד או הפוך. מסיכום נתוני המדגם (ראו נספח מספר 9), עולה שבשלושה מיזוגים אין תרומות לקלט ולחברת היעד; במקרה אחד ליעד אין מידע (אין דוחות); בשבעה מקרים הן לעמותת הקלט והן לעמותת היעד יש תרומות; בתשעה מיזוגים לעמותת הקלט יש תרומות אך לעמותת היעד אין ובשלושה מקרים לעמותת היעד יש תרומות אך לעמותת הקלט אין. לאור הנתונים לעיל, במיזוגים דה יורה לרוב עמותות הקלט קיים מקור מימון מתרומות.

שינוי בסוגי התורמים בעקבות המיזוג (ראו נספח 9)

כאשר לפני המיזוג רק לעמותת הקלט יש תרומות: בשני מיזוגים נצפתה ירידה באחד ממקורות התרומות שהיו לעמותת הקלט לאחר המיזוג במיזוגי תרומות לא נרשמו שינויים בסוגי התורמים לעמותת הקלט לאחר המיזוג, דהיינו נותרו אותם תורמים ואף ללא ירידה במקורות התרומות. כלומר ברוב המקרים במיזוגים דה יורה מקורות המימון מתרומות של עמותות הקלט אינם משתנים לאחר המיזוג (בשני מיזוגים מקור התרומות של הקלט לא ידוע ולכן לא ניתן להתייחס לשינוי בסוג התורמים במקרים אלה).

כאשר לפני המיזוג רק לעמותת היעד יש תרומות: בשני מיזוגים לא היה מידע לאחר המיזוג; במיזוג אחד עמותת הקלט מאמצת את מקורות המימון של עמותת היעד לאחר המיזוג.

כאשר לפני המיזוג יש תרומות לשתי העמותות: נציין תחילה שבארבעה מיזוגים מקור התרומות לא ידוע לארגוני הקלט והיעד, ולכן לא נוכל להתייחס לשינוי מקור התורמים במקרים אלה. באחד המיזוגים, עמותת הקלט מאמצת את מקורות התרומות שהיו לחברת היעד, ולא היו לה, לאחר המיזוג. במקרה אחר, מקורות המימון של עמותת הקלט נשמרו אך מקור תרומה אחד של עמותת היעד נפסק. במיזוג נוסף, אומצו מקורות התרומה של ארגוני היעד והקלט בשנת המיזוג (אין מידע לאחר מיזוג).

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

מספר מיזוגים לפי אחוז התרומות מסך מחזור הפעילות בקלט

מספר המיזוגים	אחוז התרומות מסך מחזור הפעילות בקלט
9	0-10
3	10-30
3	60-80
1	מעל 80
7	אין תרומות
23	סה"כ

ברוב מיזוגי הדה יורה (12 מתוך 16), אחוז התרומות ממחזור הפעילות בחברת הקלט נמוך.

מספר מיזוגים לפי אחוז התרומות מסך מחזור הפעילות בעמותת היעד

מספר המיזוגים	אחוז התרומות מסך מחזור הפעילות ביעד
6	0-13
2	30-40
2	מעל 80
13	אין תרומות
23	סה"כ

ברוב מיזוגי הדה יורה (6 מתוך 11), אחוז התרומות ממחזור הפעילות בעמותת היעד נמוך.

בשמונה מקרים אחוז התרומות מסך מחזור הפעילות קטן לאחר המיזוג ובחמישה מקרים הוא גדל (ראו נספח 11). כלומר לאחר המיזוג ישנה פנייה למקורות נוספים להכנסה.

תרומות במיזוגי דה פקטו

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

נתוני התרומות במדגם: במיזוג אחד, אין תרומות לעמותות הקלט והיעד. בשני מיזוגים ליעד אין מידע; במיזוג אחד לקלט אין מידע ובמקרה נוסף לשתי העמותות אין מידע, ולכן גודל המדגם הוא 14 (אין דוחות). בשישה מהמיזוגים לשתי העמותות יש תרומות. בשני מיזוגים לעמותת הקלט יש תרומות אך לא לעמותת היעד. בשני מיזוגים לעמותת היעד יש תרומות אך לא לקלט. כלומר ברוב המקרים, טרם המיזוג לעמותות הקלט והיעד יש תרומות.

שינוי בסוגי התורמים בעקבות המיזוג (ראו נספח 12)

כאשר לפני המיזוג רק לעמותת הקלט יש תרומות: במיזוג אחד אין מידע לאחר המיזוג; במיזוג השני מקורות התרומות בעמותת הקלט נמשכים גם לאחר המיזוג (אין שינוי בסוגי מקורות המימון).

כאשר לפני המיזוג רק לעמותת היעד יש תרומות: בשני המיזוגים הייתה ירידה בכל מקורות המימון לאחר המיזוג (אין תורמים לאחר המיזוג). עמותת הקלט לא יישמה את יכולת גיוס התרומות של עמותת היעד.

כאשר לפני המיזוג יש תרומות לשתי העמותות: תחילה נציין שבאחד המיזוגים מקור התרומות לא ידוע לעמותות הקלט והיעד, ולכן לא נוכל להתייחס לשינוי מקור התורמים במקרה זה. במיזוג אחד העמותה לאחר המיזוג לא אימצה את מקורות המימון של עמותות הקלט והיעד טרם המיזוג (ללא תרומות). במיזוג אחר, מקורות המימון של עמותת הקלט נמשכו אך רוב מקורות תרומה של עמותת היעד פסקו. במיזוג נוסף, התווספו מקורות מימון בנוסף למקורות של הקלט והיעד, שהמשיכו. ולבסוף, בשני מיזוגים המשיכו מקורות הקלט והיעד כפי שהיה טרם המיזוג.

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

אחוז התרומות מסך מחזור הפעילות בקלט

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

ברוב מיזוגי הדה פקטו (8 מתוך 10), אחוז התרומות ממחזור הפעילות בעמותת הקלט גבוה.

אחוז התרומות מסך מחזור הפעילות בעמותת היעד

מספר המיזוגים	אחוז התרומות מסך מחזור הפעילות ביעד
3	0-13
1	10-30
2	40-60
3	מעל 70
2	אין תרומות
3	חסר מידע
14	סה"כ

ברוב מיזוגי הדה פקטו (5 מ-9), אחוז התרומות ממחזור הפעילות בעמותת היעד גבוה.

אחוז התרומות מסך מחזור הפעילות קטן בחמישה מיזוגים לאחר המיזוג, גדל בשלושה, ונותר ללא שינוי במיזוג אחד. כלומר לאחר המיזוג ישנה פנייה למקורות נוספים להכנסה.

שינוי בתרומות לאחר שנת המיזוג (ראו נספח 14)

בשישה מקרים נרשם קיטון בתרומות לאחר המיזוג ואילו בשלושה מקרים, חל גידול בתרומות לאחר המיזוג (בשניים מהמיזוגים אין מידע לאחר מיזוג, ובשלושה מהמיזוגים אין תרומות). דהיינו, במיזוגים דה פקטו לרוב ישנו קיטון בתרומות לאחר המיזוג.

ממצאי מדד מחזור פעילות, הוצאות ועודף

מחזור פעילות של מיזוגי דה יורה

שינוי במחזור פעילות בשנת המיזוג ולאחר המיזוג (ראו נספח 15): נרשם גידול במחזור פעילות לאחר המיזוג ב-13 מהמיזוגים וקיטון במחזור הפעילות לאחר המיזוג בחמישה מהמיזוגים (בחמישה נוספים, מיזוגים התקיימו ב-2018/2019, אין מידע). נתונים אלה מצביעים על גידול במחזור הפעילות לאחר המיזוג.

הוצאות הנהלה וכלליות עלו ב-10 מיזוגים, הצטמצמו בשישה מיזוגים, נותרו ללא שינוי בשני מיזוגים ובחמישה שהתקיימו ב-2018/2019 אין מידע.

העודף התקציבי עלה בתשעה מיזוגים, ירד בארבעה מיזוגים, נותר ללא שינוי משמעותי בשלושה מיזוגים וחווה תנודתיות בשניים (בחמישה מיזוגים שהתקיימו ב-2018/2019 אין מידע).

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

מחזור פעילות של מיזוגי דה פקטו

שינוי במחזור פעילות בשנת המיזוג ולאחר המיזוג (ראו נספח 16): ב-11 מהמיזוגים נרשם גידול במחזור פעילות לאחר המיזוג (לפי נתוני עמותת קלט); במקרה אחד בלבד נרשם קיטון כנ"ל (אין מידע לגבי שלושה מיזוגים). לאור הנתונים, ניתן להסיק על גידול במחזור הפעילות לאחר המיזוג.

מדד הצלחה לפי דעת המרואיינים

על פי תשובות המרואיינים אודות מיזוגי דה יורה, 56% מהמיזוגים (13/23) הצליחו. לגבי שאר המיזוגים, היה מוקדם להסיק, היות ובוצעו ב-2018/2019 או שלא היה מידע (ראו נספח 17).

במיזוגי דה פקטו, 46% מהמקרים צוינו מפורשות כהעברת פעילות מוצלחת (ראו נספח 18). מיזוג נוסף – אריאלה ועולים ביחד, שבו הפעילות הפכה להיות חטיבה בעמותת הקלט – נחשב כהצלחה אך לא צוין ככזה מפורשות. בשני מקרים נוספים הפעילות אמנם לא המשיכה, אך לדעת המרואיינים הסיבה לך הייתה שהפעילות מומשה והסתיימה (בארגון ילדים ישראלים טיפלו כל קבוצת המגורשים, ובקריאת כיוון השוק רווי ואין צורך להמשיך בתחום). במיזוג אחד חלק מהפעילות המשיכה וחלק ממנה לא – בלקט בנק המזון הפסיקו לעסוק במוצרים יבשים אך נושא התזונה הפך למעטפת של כל ארגון הקלט. אם נתייחס למימוש ולהמשך חלק מהפעילות כהצלחה, ניתן לומר ש-73% מהמקרים הצליחו.

היה מיזוג שהפעילות בו לא המשיכה, אך הוא לא הוצהר ככישלון (מיזוג קימרון ומתאם); בעמותת קימרון קרנות התרומות נפסקו, הכסף נגמר, לא היו לקוחות, שירות לא ניתן ברמה מקצועית ולכן הוחלט לפרקה. מיזוג אחד בלבד הוצהר ככישלון – מיזוג אפרתה עם אמונה. שתי המכללות אמנם מוזגו אך המשיכו לפעול כבתי ספר נפרדים והיה חוסר אמון מוחלט בין שני הארגונים; אמונה לא עמדה בהתחייבויותיה.

מיזוג אחד לא התממש במלואו: הכוונה להעביר את פעילות תנועת בני מושבים לשומר החדש לא התממשה בשל חזרת חלק מהמשתתפים לעמותת האם. הבוגרים הקימו עמותה חדשה ולכן לא ניתן להסיק על מקרה זה שטרם הסתיים.

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. בין השנים 2010-2019 התבצע בישראל בממוצע 2.6 מיזוגים בשנה (23 מיזוגים בכל התקופה). לעומת זאת, במגזר העסקי, בשנת 2019 לבדה דווחו 166 עסקאות (דו"ח המיזוגים והרכישות השנתי של PwC Israel, 2019). ההיקף הנמוך של מיזוגים באלכ"רים בהשוואה לחברות עסקיות מוכר גם מהעולם: 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).

ניתוח המידע שהציגו המרואיינים במחקר זה מצביע על מספר סיבות אפשריות להיקף התופעה הנמוך בישראל:

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. ד"ר יואב הלר, מנכ"ל עמותת מעוז, מצביע על כשל שוק, לטענתו, בעולם העמותות: כוחות השוק אינם פועלים לאור ההעדר הקשר בין היצע לביקוש. בעוד שבעולם העסקי חברות סטארט אפ לא שורדות, במגזר השלישי העמותות שורדות לנצח ללא קשר ליכולתם להתקיים. ד"ר הלר מציע שימוש בשיטת Pay for success ע"י המדינה העשוי להביא לשינוי בעולם העמותות. דרישה להעברת תשלום מבוסס-הצלחה תגרום לעמותות לעשות מאמצים להצלחה.
6. האלטרנטיבות כגון אסטרטגיית הפירוק או העברת הפעילות קלות יותר. מספר לא מבוטל של עמותות הופכות ל"עמותות מדף" בהעדר פעילות ואין פיקוח.
7. מייסדי העמותות לא מעוניינים להיפרד מהעמותה, מנסים לשרוד בכל כוחם. בהקשר זה, נעשה שימוש רב במונח "אגו" ע"י המרואיינים. העברת הפעילות מעידה על כישלון למול התורם.

ד"ר מוטי שלם ז"ל, מנכ"ל עלמא לשעבר, מציע את ההסבר הבא לשאלה מדוע מיזוגים הם תופעה לא שכיחה: לטענתו, מה שנראה כחסם העיקרי בתחום זה איננו 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 שפכו אור על הבדלים בדפוסי התנהגות בין האלכ"רים בישראל לבין עסקים: 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 מימוש רווחים. ממצאים אלו תומכים בספרות (Reeve & Wong, 2015; La Piana & Haves, 2005) ויידונו 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 ממשד עורכי הדין בוגט-קידר העוסק בתחום וקייסים שנתחו בידי חוקרים במחקר עבר. נמצא כי השלבים במיזוגים בישראל תלויים במניע למיזוג, בתחום הפעילות של עמותת הקלט והיעד, ובגודל עמותת היעד.

בשלב טרום המיזוג, נמצא שרוב מיזוגי דה יורה בישראל נעשים בכפייה (בשל דרישת הרשם, משרד החינוך, משרד הביטחון והעירייה). כמו כן צוין מיזוג טכני. מניעים מסוג זה אינם מוכרים בספרות, אף שמצוינים מקרים של מעורבות גורם חיצוני, כתורמים. שאר המניעים שזוהו במחקר (התייעלות, שירותים משלימים, קשיים כלכליים והרחבת שירותים) מוכרים גם מהספרות (Benton & Austin, 2010; Golensky & DeRuiter, 1999; Sargeant & Jay, 2002) וזוהו גם בעולם העסקי (Calipha, Tarba, Brock, 2010).

73% מהמיזוגים נמצאו כקשורים, ובמיזוגים אלו המיזוג הובל בידי גורם קשר ולכן לרוב לא היה הליך של חיפוש אחר מועמד למיזוג. וכן לא צוין ע"י המרואייין הליך של בדיקת נאותות. מעבר לכך שההגדרה 'מיזוגים קשורים' התבססה על הגדרת החוק, היו גם קשרים מסוג של שיתופי פעולה קודמים, ובספרות, קשר מסוג מוכר כחיובי היות ונמצא כי שיתופי פעולה קודמים מובילים להצלחה (Cowin & Morre, 1996). המקרים יוצאי הדופן מבחינה זו, בהם נעשה הליך איתור מועמדים, היו המיזוגים הגדולים.

במיזוגי דה פקטו, המניע העיקרי היה קושי בגיוס תרומות שהעמיד את הארגון בסכנה. בראיונות עלה הליך של חיפוש מועמדים בעל קריטריונים מוגדרים (דוגמת מיקום גיאוגרפי, מגדר, תחום עסוק, אותה אידאולוגיה וכו'). בחלק קטן מהמקרים צוין קיום הליך בדיקת נאותות, בדיקה מדוקדקת של הארגונים כתלות בגודל הארגון.

כמו כן, במיזוגי דה יורה, בשונה ממיזוגי דה פקטו, נדרשים שלבים נוספים על פי הוראות החוק בישראל. בהליך העברת הפעילות אין צורך באישור הרשם או בית משפט. אישור נדרש מהרשם רק אם שונה התקנון בעקבות האיחוד (שם, מטרות וכדומה). ברוב מיזוגי דה פקטו תוכנן הליך פירוק והוא נעשה בשלב מאוחר 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'. במיזוגי 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 הקלט. התוכניות ממשיכות לפעול תחת ההנהלה הנבחרת,

ולעיתים חלקן נסגרות, צוינו ניסיונות למציאת סינרגיה בין התוכניות. באחד ממיזוגי הדה פקטו לא בוצע איחוד של הפעילויות כך ששתי העמותות (בתי ספר במקרה זה) המשיכו בפעילות נפרדת, דבר שהוביל לכישלון המיזוג.

בספרות נושא חשיבות ההון האנושי במיזוגים נדונה בהרחבה (Benton & Austin, 2010; Giffords & Dina, 2013; Singer & Yankey, 1991; Schnackenberg, 2018; Chen & Krauskopf, 2013;) אך אין התייחסות לכך שהתופעה הזו תלויה בגודל ובסקטור שאליו שייכים הארגונים. רוב עמותות הינן ארגונים קטנים ותחומי פעילות מגוונים.

במיזוגי דה יורה רוב עמותות היעד היו קטנות, כך שלא נמצאה השפעה של שינוי כוח האדם. כן נמצא כי לתחומי פעילות שונים מאפיינים שונים של משאבי אנוש. בתחום הספורט, לדוגמא, העובדים הם שחקני הקבוצה עם חוזים לטווח קצר; לכן בעקבות מיזוג ניתן לשחרר את כל השחקנים ולקלוט חדשים, פרקטיקה מקובלת בעולם זה. בתחום ההשכלה הגבוהה, העסקת העובדים תחומה בקדנציות, בתומן ניתן לבצע שינויים העסקה. בצבא העובדים הם חיילים אותם ניתן לשבץ במקום אחר בהתאם לצורך, מה שמקל מאוד על ההליך ומונע פיטורים ובכך ומונע פגיעה בעובד.

במיזוגי דה פקטו, מספר המתנדבים תלוי בתחום העיסוק; כך בתנועות הנוער, בסיוע לנזקקים ("משולחן לשולחן", "לקט ישראל") יש אלפי מתנדבים. בתחום חינוך והכשרה מקצועית ישנם מאות מתנדבים (שותפויות אדמונד דה רוטשילד ועולים ביחד). בהשכלה גבוהה לא דווח על מתנדבים. בעמותות עם מתנדבים, נצפתה עלייה במספרם לאחר המיזוג – בניגוד למדווח בספרות, על ירידה במספר המתנדבים לאחר המיזוג (Sargeant & Jay, 2002).

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. בהתייחס להליך המיזוג (process), נמצא כי הוא יקר (בשל שכר טרחת עורכי דין, רואי חשבון ויועצי מס). סיוע של גורם מממן התקיים רק במיזוגים דה פקטו (כגון קרן יד הנדיב ובמיזוגי המכללות היה סיוע מ"ג ומשרד החינוך). בספרות צוין תפקידן של קרנות או מקורות מימון אחרים כמממנות כתורם להצלחת המיזוג (Eastside & Prospectus, 2009).

לגבי משך ההליך, במיזוגי דה יורה מדובר ב- 14.47 חודשים. מובילי ההליך ברוב המקרים בשני המדגמים הוא מנכ"ל עמותת הקלט, לעיתים יו"ר ועד מנהל. גורמים מלווים: ועד מנהל, משרדי עו"ד, יועץ ארגוני או פרויקטור בחלק קטן מהמקרים.

לסיכום, במיזוגי דה יורה בישראל נעדרים חלק מהשלבים בעקבות אפיונים ייחודיים, למעט במיזוגים גדולים. במיזוגי דה פקטו ההליך הרגולטורי איננו מתקיים, היות ואיננו לפי הגדרת החוק, אך שאר השלבים מתקיימים. בספרות ישנם הגדרות של שלבים שונים, לעיתים כשלבים מרכזיים (3-6 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 מטרם המיזוג וחלוקתו (תת שלביו), לפי דרישות הרשם, כמפורט להלן. 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).

1. טרום המיזוג: השלבים עד לקבלת תעודת המיזוג

• תכנון אסטרטגי הכולל קביעת מניע המיזוג, חיפוש אחר מועמדים, בדיקת נאותות, מו"מ וחתימה על הסכם.

- הליך קבלת תעודת המיזוג: אישור ועד מנהל למיזוג, ועדת ביקורת, אסיפה כללית, אישור הרשם, אישור בית משפט.

2. לאחר המיזוג: מכלול הפעילות העוסקת באיחוד

- 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.

3. ביצוע הערכת המיזוג

- בחינת שביעות רצונם של ההנהלה והעובדים ומדדי ביצוע (כפי שיצינו בהמשך). Yankey ו-Singer (1991), הציעו אמנם חלוקה שונה (החלטה, תכנון, יישום והערכה) אך הציגו את חשיבות שלב הערכה לאחר המיזוג, אף כי בדומה למחקרנו, למעט התייחסות למספר המיזוגים, שלב זה לא עלה בהרחבה אצל המרואיינים.

על סיווג גורמי ההצלחה לשלבים כמקובל בספרות (Benton & Austin, 2010), אנו הוספנו סיווג גם לפי מאפייני עמותות או מאפייני הגורמים המעורבים. בנוסף, עמדנו על גורמים שעלולים לעכב את ההליך ואף למנוע אותו, כגון רגולציה, בירוקרטיה ועלויות, לעומת גורמים מקלים, כחזון משותף, קרבה פיזית, מערכת יחסים טובה בין הצדדים, ואחידות בתכנים. בנוסף על הגורמים המוכרים מהספרות (מעורבות אנשי מפתח; מעורבות הצוות; אינטגרציה של מבנים רשמיים ולא רשמיים כיעוד, תרבות, פילוסופיית תפעול; והכנה לבדיקת נאותות – Owen et al., 2012), נמצאו במחקרנו גורמים נוספים הקשורים להליך מול הרשם, חשיבות ביצוע מכלול השלבים הנדרשים לפי סדרם ללא הפעלת לחץ, יצירה של שיתוף פעולה, קביעת המשימות בזמנים. העסקה של גורמים חיצוניים מוזכרת במחקרים קודמים (Haider, Cooper & Maktoufi, 2016) ואנו הוספנו את חשיבות שימוש גם ביועץ מס וביצוע pre-ruling. במחקרנו גם הודגשו הבדלי התרבות וזהות הארגונית כגורמים משמעותיים להצלחה המוכרים ממחקרי עבר (Hiland, 2003; Gifford and Dina, 2003; Norris-Tirrell, 2001; Pietroburgo & Wenet, 2010). המרואיינים ציינו כי זהות ארגונית נוצרת דרך אמון בין אנשים, קיומו של אינטרס משותף, בנוכחות משאבים, כשיש רצון מצד מובילי התהליך במיזוג ויש הסכמה ללא פשרות. גורם נוסף שעלה הוא המבנה הארגוני, שאף נתמך בספרות: יש לו השפעה ישירה על תחושתם הפנימית של העובדים ועל הזהות הארגונית. נמצא כי כאשר המנכ"ל עוזב במהלך המיזוג, בקרב עובדים קיימות תחושות נטישה ואיום (Benton & Austin, 2010; Giffords & Dina, 2003). גורם נוסף שצוין, ולא נמצא בספרות, חשיבות המרחק הפיזי בין העמותות. בהתייחסות לשלב לאחר המיזוג, הוא שלב האיחוד או האינטגרציה, נמצאו במחקרנו גורמים שלא צוינו בספרות, 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 עבר (Owen et al., 2012).

לגבי לגורמי כישלון, הספרות מדגישה את חשיבות ההבנה של ההון האנושי כמרכיב חיוני להצלחה (Giffords & Dina, 2003; Schnackenberg, 2018; Benton & Austin, 2010). פגיעה במורל העובדים פוגעת בפרודוקטיביות שלהם (Singer & Yankey, 1991). עובדים החוששים שיעוד הארגון ומטרתו משתנים, הינם בעלי מוטיבציה נמוכה להישאר בו (Chen & Krauskopf, 2013). העדר תשומת לב והעדר תקשורת מובילים לחוסר אמון והעדר שיתוף פעולה, לכן יש צורך בבניית האמון (Haider, Cooper, & Matoufi, 2016). ממצאים אלו תומכים בטענות המרואיינים במחקרנו לגבי חוסר אמון, העדר ויתורים, אגו, קושי להיפרד מהעבר, חוסר כנות, העדר שיתוף פעולה – דהיינו גורמים הקשורים להון האנושי – כגורמים לכישלון. גורמים נוספים שהועלו על ידי המרואיינים הם פשרות (כגון ויתור על שם העמותה, בשל העובדה שהן גוררות עימן תסכול ממושך), אי התאמה תרבותית (כאמור לעיל), העדר משאבים פיננסיים, ואי מימוש הסכם.

מדדי הצלחה שהומלצו על ידי המרואיינים (בהתייחס לשני סוגי המיזוגים, דה יורה ודה פקטו, יחדיו) חולקו למדדים לפי תחומים: אסטרטגיים, פיננסיים, שיווקיים, מדדי המשאב באנושי, ומדדים חברתיים, כדלקמן:

- 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, הרחבת תכניות, שילוב בין הפעילויות של העמותות.
- 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, הגדלת אוכלוסיית היעד.
- 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.

נושא המדדים נבחן במחקרים בודדים בספרות (Owen et al. 2012), בהן לא נעשתה חלוקה כפי שצוין לעיל, אך הוצעו המדדים כגון 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 בחייבים.

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).

בבחינת הגשמת המטרות, במיזוגים דה יורה, נמצא כי בכל המיזוגים המטרות העיקריות של עמותת הקלט נשמרו, ב-72% מהמיזוגים נשמרו כלל המטרות. מטרות עמותת היעד מוזגו במטרות עמותת הקלט, לעיתים בשל זהות ולעיתים התווספו מטרות נוספות. לעיתים היה קשר בין הארגונים (תמיכה כלכלית או עבודה משותפת) וקשר זה הופיע כמטרה אשר נמחקה לאחר המיזוג. ב-40% מהמיזוגים לא נצפה שינוי בשיעור הגשמת המטרות לאחר המיזוג, ב-36% מהמיזוגים, חל שיפור בהגשמת המטרות (לדוגמא, עמותה שעברה מניהול קבוצות כדורגל בשלוש ליגות לניהול בשמונה ליגות שונות; עמותה שעוסקת בסיוע למשפחות נזקקות, עברה מסיוע ל-85 משפחות לסיוע ל-139 משפחות), וב-9% מהמקרים ניכר שינוי שלילי בהגשמת המטרה (למשל, כאשר מטרת העמותה היא לשרת קהל יעד בכל רחבי הארץ, ובעקבות המיזוג, צומצמה לעיר מסוימת); בשאר המיזוגים היה חסר מידע.

בבחינת מדד שינוי התרומות לאחר המיזוג, נמצא כי במיזוגים דה יורה, לרוב עמותות הקלט ישנו מקור הכנסה מתרומות, אף שהתרומות מהוות אחוז קטן ממחזור הפעילות. לאחר המיזוג, אחוז התרומות מסך מחזור הפעילות אף קטן ב-61%, דבר המעיד על פנייה למקורות מימון אחרים. בנוסף, במיזוגים דה פקטו, נמצא גם כי לרוב עמותות הקלט קיימת הכנסה מתרומות, אך בשונה ממיזוגים דה יורה, התרומות אחראיות לאחוז גדול ממחזור הפעילות. גם במיזוגים אלה נמצא לרוב (55% מהמיזוגים לגביהם קיים מידע) קיטון באחוז התרומות ממחזור הפעילות לאחר המיזוג. ממצא זה, של קיטון התרומות, עקבי עם הממצאים של Jay ו-Sargeant (2002), שדווחו על כך ששני-שליש ממלאי השאלונים

(שותפים בקבלת החלטה על מיזוג) העידו על ירידה בהכנסות מתרומות בזמן המיזוג ומיד לאחריו. ההסבר לכך הוא שטרם המיזוג, התורמים תרמו לשני הארגונים בנפרד סכום גבוה יותר מאשר לארגון המאוחד. במקרה אחד במחקר שלנו, מרואיין ציין שהקיטון היה מתוכנן, והיה קשור לשינוי אסטרטגי שהארגון החליט עליו – להתבסס פחות על תרומות לאחר האיחוד ויותר על מקורות תקציביים אחרים, כגון פרוייקטי מדינה. לדבריו, התרומות מקרנות וחברות הן תנודתיות ולכן כרוכה בהן אי ודאות וסכנה להמשך קיום.

בבחינת מדד מחזור הפעילות, במיזוגים דה יורה ובמיזוגים דה פקטו, חל גידול במחזור הפעילות לאחר מיזוג, 72% ו-73%, בהתאמה. בבחינת הוצאות הנהלה וכלליות, במיזוגים דה יורה, חל גידול של 55% מהמיזוגים בהוצאות הנהלה וכלליות לאחר המיזוג; עם זאת, נמצא גידול בעודף תקציבי ב-50% מהמיזוגים. דהיינו, ניתן להסיק כי לא נרשמו התייעלות או חיסכון בהוצאות בעקבות המיזוג. ההסבר האפשרי לכך הינו עליה בהיקף הפעילות שדרש גידול בהוצאות הנהלה וכלליות, אך יחד עם זאת הוביל לעודף (רווח). צמיחה במדדים בטווח הארוך יחד עם העדר חסכון נתמכת גם במיעוט המחקרים שבחנו ביצועים לאחר מיזוג באלכ"רים (Gallagher, 2013; Owen et al. 2012).

המרואיינים במענה הסובייקטיבי שלהם העידו על כך ש-56% מהמיזוגים דה יורה ו-73% מהמיזוגים דה פקטו הצליחו. ניתן להסיק מכך, בשילוב מספר המדדים שצינו לעיל, כי המיזוגים במדגם המחקר, כן דה יורה והן דה פקטו, הצליחו.

לסיכום, מחקר זה, אשר בחן את היקף התופעה של מיזוגים בעמותות ובחל"צ בישראל 2010-2019, הינו חלוץ בבחינת התופעה לאורך שנים בישראל, מאז כניסתו לתוקף של תיקון חוק העמותות. בהתבסס על ניסיונם של מובילי התהליך בעמותות השונות, המחקר חושף מידע על תהליך המיזוג, וחושף גם את גורמי ההצלחה, ואת מדדי ההצלחה, ומשווה את תהליך המיזוגים בין אלכ"רים לעסקים. יישום ממצאיו עשוי לסייע למובילי תהליכים, ואולי אף להרחיב את היקף המיזוגים, אשר יכולים להוות כלי להמשך מימוש המטרות שלשמן הוקמו העמותות השונות, לשיפורן ולשביעות רצונם של המוטבים בפרט – והחברה בכלל.

המלצות

מחקר זה מהווה פתח לביצועי מחקרי המשך על עולם המיזוגים בישראל. יש צורך במדגם גדול יותר לצורך הסקת 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, למשל, על ידי צמצום השלבים הנדרשים על ידי רשם העמותות להגשת הבקשה. יש לאפשר תמיכה מהרשם ברמת ליווי העמותות בנושא. כמו כן, יש לעסוק בהסברה לגבי אסטרטגיית המיזוג בפני עמותות וחל"צ, ולעודד את השימוש בה לא רק עקב קשיים כלכליים, אלא גם לצורך צמיחה והרחבת תחום העיסוק. בנוסף, בעקבות העלות הגבוהה הכרוכה במיזוג, מומלץ לעודד גופים חיצוניים (קרנות ואחרים) לממן את התהליך, לפנות לרשם להפחתת 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. מומלץ לערוך מחקר לפי תחומי פעילות (תנועות הנוער, השכלה גבוהה, בריאות, ספורט, ודת, בין היתר) על מנת לבדוק את השפעת התחום על המיזוג. בכל תחום ישנם נושאים ייחודיים לבדיקה; בתנועות נוער, למשל, השפעת האידיאולוגיה היא מהותית מאוד; בהשכלה גבוהה, התפקידים הם זמניים ולכן שינויי כוח אדם במסגרת מיזוג פשוטים יותר לביצוע. כמו כן, בחינת השפעת המיזוג על גורמים בארגונים, כגון שכר המנכ"לים במוסדות ללא כוונת רווח ובחינת השפעת גורמים חיצוניים, כגון משבר הקורונה, על המיזוגים עשויות להניב תובנות משמעותיות.

מחקר זה חשף את תופעת מיזוגי ה-"דה פקטו", מיזוגים בהם אין העברה של נכסים והתחייבויות, אלא העברה של הפעילות בלבד. רוב הארגונים העדיפו את לפעול כך על פני מיזוג, בטענה דרך זו קלה יותר. ייתכן שכדאי לשקול אפשרות זו ואף להציע אותה לעמותות בפתרון ישים. כמו כן, ברוב המקרים, העמותות ציינו שבכוונתן להעביר את הפעילות ולאחר מכן התפרק, אך בפועל הליך הפירוק לא התקיים, או שהוא יצא לפועל רק לאחר מספר שנים. אנו ממליצים אם כך לבחון את נושא הפירוקים. מידע זה איננו חשוף לציבור, אך ניתן לפנות לרשם לקבלתו ולחשוף בפני הציבור בישראל את היקף התופעה, להשוות באופן ממצה פירוק ומיזוג, 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 להימנע מתלות מוחלטת בתורמים ובתקציבי ממשלה, באמצעות הגדלת ההכנסה מפעילות שוטפת. בנוסף, אנו ממליצים לנהל את חלוקת התקציבים ממשרדי הממשלה בשיטת Pay for Success, כלומר תשלום לפי תוצאות ולא לפי פעילות; כך ינוהלו עמותות בצורה טובה יותר וקריסתן עשויה להימנע.

מגבלות מחקר

היות ואין חשיפה למידע על מיזוגים בישראל, קיימת תלות ברשם העמותות לקבלת המידע. בנוסף, כאמור לעיל, היות והתופעה מתרחשת בהיקף קטן, המדגם מלכתחילה נמוך, מה שמוביל לקושי בהסקת מסקנות גורפות. כמו כן, לעיתים יש חוסרים בדוחות כספיים של העמותות (אי-דיווח, העדר דו"חות בתיק העמותות). הדו"חות הכספיים מפורסמים בתיקי העמותות בקבצי pdf, וקיים קושי טכני הנובע מהצורך בהמתם לקבצי אקסל (הדבר נעשה ידנית). מגבלה נוספת הינה אי הסכמתם של מרואיינים להתראיין, בעיקר במקרים שהמיזוג נעשה בכפייה. יש לציין את אתר גייזסטאר, בו יש נתונים על עמותות, אך לא קיימים נתונים היסטוריים. כמו כן, במחקר בעל מדגם גדול, יש לתת את הדעת על העלויות הצפויות בהזמנת תיקי עמותות (33 ש"ח לתיק).

ביבליוגרפיה

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. PWC Israel (2019). דוח המיזוגים והרכישות השנתיות.
https://www.pwc.com/il/he/consulting/assets/ma_report_israel-2019.pdf
5. רשות התאגידים (אפריל 2021). בויקיפדיה
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' 59-93.
8. מיזוגים במגזר השלישי. נדלה ב- 27 מרס 2019, באתר www.novaproject.org.
9. אתר 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-גרנינשפן. 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.
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.
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.
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. <https://ep-uk.org/wp-content/uploads/2018/10/The-Good-Merger-Guide.pdf>
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.
34. Reeve, K., & Wong, K.M (2015). Non-profit Mergers: A New Path to Success? *Quarterly Report of Business Disciplines*, 2(3), 191-204.
35. Roeger, K.L., Blackwood, A.S. & Pettijohn, S.L. (2012). *The Nonprofit Almanac*. Urban Institute Press [ebook].

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.
38. Schnackenberg, N. (2018). Facilitating a Non-Profit Merger: Identifying the Benchmarks and Success Indicators of a Non Profit Merger. San Francisco, California.
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).
42. Toepler, S., Seitchek, C., & Cameron, T. (2004). Small Organization Mergers in Arts and Humanities. *Nonprofit Management and Leadership*, 15(1), 95-115.
43. Willard L. Boyd III, 2014. *Mergers, Acquisitions, and Affiliations Involving Non-profits: Not Typical M&A Transactions*.
44. Yin, R. (1994). *Case study research: Design and methods* (2nd ed.). Beverly Hills, CA: Sage Publishing.

נספחים- לא יפורסמו בשלב זה