

# ועד אבי ועד חיי

וילכו שניים יחדיו – הלכך נועדו?

סקירת ספרות בנושא מיזוגים בין ארגונים במגזר השלישי

מוגש לקרן אבי חי

מחקר וכתובה: הילה רימון-גרינשפן

אפריל 2016

## תוכן עניינים

4	<b>תקציר מנהלים</b>
6	<b>הקדמה</b>
6	מיזוגים במגזר השלישי – אסטרטגיה לא שכיחה
8	<b>חלק I מיזוגים בין ארגוני מגזר שלישי: הגדרות, חקיקה, והמקרה הישראלי</b>
8	הגדרות
8	חקיקה בישראל
8	המקרה הישראלי
12	<b>חלק II היבטים מרכזיים של מיזוגים במגזר השלישי</b>
12	מאפיינים מעכבים
12	מאפיינים מעודדים
13	סיבות למיזוג
14	חסרונות וחששות מפעולת המיזוג
14	עלויות לתהליך המיזוג
15	תפקיד הוועד המנהל
16	ניהול ועד מנהל בעת תהליך המיזוג - תפקידו של המנכ"ל/ית
17	<b>חלק III מודלים שונים לתהליך המיזוג</b>
17	מודל I מחקרם של Yankey & Singer
19	מודל New Philanthropy Capital II
19	מודל לתהליך מיזוג – 5 שלבים
20	פרקטיקות מיטיבות להתנהלות בעת תהליך מיזוג
21	מודל MAP for Nonprofits III
21	גורמים המשפיעים על תהליך מיזוג
24	מודל MAP for Nonprofits למיזוג בין ארגונים
27	פרקטיקות מיטיבות בתהליך המיזוג
29	<b>חלק IV – הצלחת המיזוג: מחסומים, מרכיבים חשובים, מדידה והערכה</b>
29	מחסומים וגורמים מעכבים להצלחת תהליך המיזוג
30	היבטים חשובים להצלחת תהליך מיזוג
31	מדידת הצלחה (או כישלון) של תהליך מיזוג
33	<b>סיכום ומסקנות</b>
35	<b>רשימת מקורות</b>
37	<b>נספח א': מכתב מאת ד"ר מוטי שלם איחוד בין עלמא בית לתרבות עברית ומכון שלום הרטמן</b>

## רשימת טבלאות ותרשימים

9	טבלה 1: מקרי מיזוג בין ארגוני מגזר שלישי בישראל
19	תרשים 1: מודל למיזוג בין ארגוני מגזר שלישי Yankey & Singer
20	תרשים 2: מודל למיזוג בין ארגוני מגזר שלישי – NPC
21	תרשים 3: פרקטיקות מיטיבות להתנהלות בעת תהליך מיזוג NPC
	תרשים 4: גורמים המשפיעים על תהליך המיזוג בשלושת שלביו:
24	לפני המיזוג, יישום המיזוג, אחרי המיזוג – MAP
26	תרשים 5: מודל MAP for Nonprofits למיזוג בין ארגונים
28	תרשים 6: פרקטיקות מיטיבות בתהליך המיזוג MAP
32	תרשים 7: מדדים לבחינת מידת הצלחת מיזוג – MAP

## תקציר מנהלים

סקירת ספרות זו נועדה לסקור ידע אקדמי ומקצועי קיים, בישראל ובעולם, בנושא מיזוגים בין ארגונים במגזר השלישי. הסקירה נכתבה לבקשתה של 'קרן אבי חי' לאור העובדה שהקרן מתעתדת להפסיק את פעילותה בשנת 2020, והיא מנסה לענות על מספר שאלות מרכזיות, ובכללן:

1. מהו מיזוג בין ארגונים ומהם ההיבטים הייחודיים של תהליך זה בקרב ארגונים במגזר השלישי?
2. מהם השיקולים והיתרונות בביצוע מיזוג ומהם החסרונות והסיכונים המרכזיים בתהליך זה?
3. מהם השלבים המרכזיים והמרכיבים החשובים בתהליך מיזוג בקרב ארגונים במגזר השלישי?
4. מהם הגורמים המעכבים או המעודדים הצלחת תהליך מיזוג?
5. אילו כלי מדידה והערכה קיימים לבחינת תהליך המיזוג?

בנוסף, בוחנת סקירה זו מיזוגים בין ארגונים במגזר השלישי הישראלי, על אף מיעוט המקרים שבו ומיעוט הספרות העוסקת בכך.

**החלק הראשון** עוסק בהגדרות השונות של מהו מיזוג בין ארגונים, מה אומר החוק הישראלי בנושא מיזוגים בין ארגונים במגזר השלישי, והוא בוחן בקצרה מקרי מיזוג ישראלים על שונותם.

**החלק השני**, עוסק בהיבטים מרכזיים שונים וביניהם, מאפייניו הייחודיים של המגזר השלישי כמעכבים או מעודדים מיזוג בין ארגונים, סיבות מרכזיות לבחירה במיזוג כאסטרטגיית פעולה, חסרונות וחששות מפני פעולה כזו המאפיינים את המגזר השלישי, עלויות הנלוות לתהליך מיזוג ולבסוף, תפקיד הועד המנהל לאורך תהליך המיזוג.

**החלק השלישי** סוקר שלושה מודלים מרכזיים לתהליך מיזוג. **המודל הראשון** של סינגר וינקי, חוקרים מרכזיים בתחום, מבוסס על סקירת ספרות ומחקר אמפירי שהם ערכו. **המודל השני** של NPC, מכון מחקר וייעוץ של ארגוני מגזר שלישי ופילנתרופיה באנגליה, מבוסס ברובו המכריע על ניסיון מקצועי של מנהלי ארגונים ו/או אנשי מקצוע בתחום המיזוגים. **המודל השלישי**, של MAP for Nonprofits, ארגון מלכ"ר לשירותי יעוץ לארגוני מגזר שלישי במדינת מינסוטה בארה"ב, מבוסס על ספרות אקדמית ומקצועית בתחום, ומחקר אמפירי שכלל ניתוח מקרי בוחן, ראיונות עם אנשי מקצוע ומומחים בתחום, ערכת קבוצות מיקוד ובחינה של רישומים ממשלתיים של מיזוגים. זהו המודל המפותח והמפורט מבין השלושה.

**החלק הרביעי** נוגע בשאלת הצלחת המיזוג, ובעיקר, מחסומים ומכשולים להצלחה, מרכיבים חשובים בתהליך מיזוג מוצלח, ומדידה והערכה של הצלחת תהליך מיזוג.

**לסיכום**, המסמך מצביע על כך שמיזוגים בין ארגונים במגזר השלישי הם עדיין מקרים מצומצמים, במיוחד בישראל ומציע מסקנות זהירות במספר היבטים: **החלטה על מיזוג** - על מנהיגות המגזר השלישי להכיר בכך שמיזוג הינו אחת מאסטרטגיות הפעולה שיש לשקול אותן בכדי להשיג יציבות כלכלית של הארגון לטווח ארוך, לשיפור, השלמה או הרחבת שירותים שהארגון מציע, ולהגדלת קהל היעד שלו. לכן על מנהיגות המגזר ליזום בדיקה של אפשרויות מיזוג בין ארגונים הפועלים באותו התחום ומתחרים על משאבים וקהל יעד מצומצמים מתוך תפישה של אסטרטגיה ארוכת טווח ולא כתגובה למשבר כלכלי שהארגון נקלע אליו. **תהליך המיזוג** - מיזוג הינו תהליך ארוך זמן הדורש משאבים כספיים ומשאבי כוח אדם רבים מאוד. לכן, יש חשיבות רבה לתכנון זהיר וקפדני של מהלך מיזוג על כל שלביו השונים, משלב הבחינה וההחלטה, דרך שלב היישום ועד לשלב ההערכה של המהלך לאחר השלמתו. שני היבטים חיוניים להצלחת תהליך מיזוג הם: 1. ייעוד תקציב ייחודי למיזוג, 2. עירוב כל

בעלי העניין ובעלי תפקידים מרכזיים בארגון בכל שלבי מהלך המיזוג, והקפדה על תקשורת ברורה ושוטפת לכל אורך התהליך. **מדידה והערכה של הצלחה (וכישלון)** - הספרות המחקרית והמקצועית מספקת מענה מועט בלבד לשאלה כיצד למדוד ולהעריך תהליך מיזוג ואת מידת הצלחתו, ומתי ולאורך כמה זמן יש לבצע הערכה כזו. בנוסף, הספרות לא דנה בשאלה איזה סוג מיזוג מתאים לאילו ארגונים בכדי להגדיל את סיכויי הצלחת המיזוג. על כן, במקביל לפיתוח הידע על מיזוגים בין ארגונים במגזר השלישי בכלל, יש לפתח גם את הידע המקצועי בתחום הערכת ומדידת הצלחתם של מיזוגים אלו.

כיוון שהספרות האקדמית והמקצועית בנושא מיזוגים בארגוני מגזר שלישי בישראל היא מצומצמת וכך גם הניסיון הישראלי בפועל, כאמור, מעניין יהיה ללמוד **מניסיונם המעשי** של ארגונים אשר עברו תהליך מיזוג בישראל, במיוחד בקרב ארגוני התחדשות יהודית, תחום העיסוק של קרן אבי חי. לכן, **מוצע לשוחח עם מובילי מהלכי המיזוג** בקרב ארגונים אלו וכן עם ההנהגה העכשווית שלהם המתמודדת עם השלב של אחרי המיזוג.

תחום ההתחדשות היהודית בישראל מאופיין בריבוי ארגונים קטנים, הדומים באופיים, בפעילותם, בשירותים שהם מציעים והם מתחרים על אותו קהל יעד ועל אותם מקורות תמיכה מצומצמים. היבטים מאתגרים אלו הובילו ארגונים רבים למצוקה תקציבית משמעותית ולקושי רב למלא את ייעודם. על רקע קריאתו של ד"ר מוטי שלם, מנכ"ל עלמא לשעבר, לקהילת ארגוני ההתחדשות היהודית בישראל לשקול מיזוגים, בנוסף לאיחודים ושותפויות שונות, חשוב לזכור שדווקא בתחום זה, יש חשיבות עצומה למגוון, לקולות שונים ולהבדלים ודקויות. במילים אחרות, יש לחפש את האיזון הנכון בין מיזוגים בקרב ארגוני התחדשות יהודית בישראל לשם התייעלות כלכלית לטווח הארוך, לבין שמירה על זהותו של תחום זה ומגוון הקולות והדעות שהוא מאפשר.

## הקדמה

שדה ההתחדשות היהודית בישראל חווה בחודשים האחרונים שני אירועים של מיזוגים בין ארגונים חשובים ומרכזיים בו. בעוד שורות אלו נכתבות, הכריזו עלמא – בית לתרבות עברית ומכון שלום הרטמן על איחוד כוחות ומיזוג (שלם, ח"ת) ואילו מספר חודשים קצר קודם לכן, הכריזה תנועת ישראל חופשית על איחוד עם ארגון הויה – טקס ישראלי (ישראל חופשית והויה, 9.10.2015). מהלכים אלו יכולים אולי להצביע על תחילתה של מגמה חדשה במגזר השלישי בישראל בכלל ובשדה ההתחדשות היהודית בפרט, מגמה הראויה ללימוד, הבנה ולהתייחסות.

סקירת ספרות זו נועדה לכן לסקור ידע קיים – בישראל ובעולם - בנושא מיזוגים בין ארגונים במגזר השלישי. הסקירה נכתבה לבקשתה של 'קרן אבי חי' לאור העובדה שהקרן מתעתדת להפסיק את פעילותה בשנת 2020. מטרת הסקירה לענות על מספר שאלות מרכזיות בתחום:

1. מהו מיזוג בין ארגונים ומהם ההיבטים הייחודיים של תהליך זה בקרב ארגונים במגזר השלישי?
2. מהם השיקולים והיתרונות בביצוע מיזוג ומהם החסרונות והסיכונים המרכזיים בתהליך זה?
3. מהם השלבים המרכזיים והמרכיבים החשובים בתהליך מיזוג בקרב ארגונים במגזר השלישי?
4. מהם הגורמים המעכבים או המעודדים הצלחת תהליך מיזוג?
5. אילו כלי מדידה והערכה קיימים לבחינת תהליך המיזוג?

### מיזוגים במגזר השלישי: אסטרטגיה לא שכיחה

מיזוגים ורכישות (Acquisitions & Mergers) הינן פעולות נפוצות מאוד במגזר העסקי המתרחשות לרוב בעקבות משבר כלכלי אך גם כאסטרטגיה להתרחבות והגדלת הרווח הכספי של חברות עסקיות. בקרב ארגונים ללא כוונת רווח במגזר השלישי לעומת זאת, מיזוג הינו פעולה נדירה הרבה יותר. מחקרים שנערכו בשנים האחרונות ואשר בחנו את היקף פעולות המיזוג הן בארה"ב והן באנגליה מצביעים על כך שאחוז הארגונים במגזר השלישי אשר עברו תהליך מיזוג הינו נמוך ביותר.

בשנת 2006 הקימה נציבות ארגוני הצדקה באנגליה (<https://www.gov.uk/government/organisations/charity-commission>) מאגר רישום של מיזוגים בארגוני צדקה (The Charity Commission, 2014). למרות שמאגר רישום זה אינו מכיל את כל המיזוגים שנערכו בארגוני צדקה באנגליה, בדיקה שערך מכון המחקר האנגלי New Philanthropy Capital (<http://www.thinknpc.org/>) בשנת 2009 העלתה שישנם רק 260 רישומים של מיזוגים בין ארגוני צדקה מתוך אוכלוסייה של 171,000 ארגונים כאלו. בדיקה של הנתונים העדכניים כיום מעלה שישנם כ- 1,600 ארגונים הרשומים שעברו מיזוג (The Charity Commission, 2014).

קבוצת Bridgespan האמריקאית ([org.bridgespan.www](http://org.bridgespan.www)) בדקה את מספר הבקשות הרשמיות שהוגשו למיזוג בין ארגוני מגזר שלישי בארבע מדינות לאורך 11 שנים (1996-2006) ומצאה ששיעור המיזוג הכולל עמד על 1.5% בלבד. שיעור שהוא קרוב יחסית לשיעור פעולות המיזוג במגזר העסקי (כ- 1.7%). עם זאת, נתון זה נכון לארגונים קטנים או בינוניים אך כאשר משווים מיזוגים של ארגוני מגזר שלישי גדולים (עם מחזור שנתי של 50 מיליון דולר או יותר) למיזוגים של חברות גדולות במגזר העסקי, שיעור המיזוגים שנערכים בקרב ארגוני מגזר שלישי הוא רק עשירית משיעור המיזוגים שנערכים בקרב חברות עסקיות בסדר גודל דומה. במחקר המשך שנערך ע"י קבוצת Bridgespan בין השנים 2007-2012 באותן ארבע מדינות כבמחקר הראשון, נמצא ששיעור המיזוגים בקרב ארגוני מגזר שלישי נשאר קבוע. זאת בעוד שבמגזר העסקי היתה עלייה חדה במיזוגים, ולמרות המשבר הכלכלי באותן שנים, הירידה בתרומות פרטיות והקיצוצים בתמיכה ממשלתית ולמרות העובדה שמספר ארגוני המגזר השלישי בארה"ב צמח בשנים אלו ב- 7%.

המשבר הכלכלי העולמי ב-2008 הביא לא רק את המגזר העסקי, אלא גם ארגונים רבים על סף משבר

עם הידלדלות המשאבים הכספיים ומקורות המימון שלהם. בעקבות כך, הוא העלה על סדר היום בקרב מנהלים מקצועיים, חברי ועד מנהל וקרנות מממנות את אפשרות המיזוג בין ארגונים במגזר השלישי, אך עדיין זו נשארה תופעה מצומצמת יחסית, במיוחד בישראל. כך גם הכתיבה האקדמית והעיסוק המקצועי בנושא אינם שכיחים. שני מאמרים שעסקו בעבר בנושא בהקשר הישראלי הם מאמרו של הלל שמיד (Schmid, 1995) המתאר את תהליך המיזוג של ועדי שכונות עם מנהלים קהילתיים בירושלים בשנות התשעים של המאה ה-20. מאמרו של ניסן לימור (2009) עוסק בצורך לשינוי בחקיקה בנושא מיזוגים. מאמר זה היווה זרז לשינויי חקיקה בחוק העמותות ב-2009.

מאז המיזוג בין ועדי השכונות למנהלים הקהילתיים בירושלים בשנות ה-90, ניתן להצביע על מקרים בודדים בלבד של מיזוגים בין ארגוני מגזר שלישי בישראל. מלבד האיחוד בין תנועת ישראל חופשית וארגון הויה - טקס ישראלי אשר התרחש באוקטובר 2015, והמיזוג בין עלמא ומכון הרטמן בתחילת שנת 2016, ידוע על מקרי מיזוג נוספים בודדים בלבד, כגון: לקט ישראל (2010), אנו – עושים שינוי (2013), ביל"י – בית לכל ילד בישראל (2010, 2012), האגודה למען החייל בישראל (ע"ר) (2012), המועצה הישראלית לבניה ירוקה (ע"ר) (2012) וארגון 'ילדים ישראלים' אשר התמזג לתוך האגודה לזכויות האזרח (2013). כפי שיפורט בהמשך, למעשה עד לתיקון שבוצע בחוק העמותות ב-2009, מיזוג בין ארגוני מגזר שלישי בישראל כלל לא היה אפשרי מבחינה משפטית. בפועל, המיזוג התבצע בצורת ארגון אחד שנסגר בעוד שארגון שני קיבל את השירותים שהקודם הציע (לימור, 2009).

גם לאחר התיקון בחוק העמותות ב-2009 אשר אפשר מיזוג רשמי בין ארגונים, אין זו תופעה נרחבת במגזר השלישי בישראל כפי שמעיד על כך המספר המצומצם של מיזוגים אשר התרחשו עד ליום זה. עם זאת, דווקא בשדה ההתחדשות היהודית, כאמור, נערכו לאחרונה שני מיזוגים בקרב ארגונים מרכזיים ומובילים בתחום בישראל ואשר מצריכים תשומת לב והתייחסות לתופעה זו.

בהודעת האיחוד הרשמית הצהירה תנועת ישראל חופשית ש"אנחנו נרגשים ושמחים מהאיחוד הזה, שאנחנו חיים אותו מזה מספר חודשים - לומדים אלו את אלו, עומדים על ההבדלים, מעריכים אותם ושומרים עליהם" (ישראל חופשית והויה, 9.10.2015), והצביעה על כך שכל מיזוג בין ארגונים הוא תהליך מורכב, לרוב ארוך, המצריך רגישות והדברות פתוחה וכנה, בנוסף לשימת לב להיבטים נוספים במהלכו. על כך ועוד, בהמשך.

## חלק I

### מיזוגים בין ארגוני מגזר שלישי: הגדרות, חקיקה, והמקרה הישראלי

#### הגדרות

ארגונים במגזר השלישי מרבים לשתף פעולה ביניהם בשלל פעילויות משתנות אשר ניתן למקם אותן על רצף על פי רמת הפורמליות והקביעות שלהן. הן כוללות בין השאר: שיתוף מידע, הפניית לקוחות, שימוש משותף במבנה, במשרדים, או בשירותים אדמינסטרטיביים, והקמה והפעלת תוכניות ויוזמות משותפות. מיזוג נמצא בקצה הרצף של פעילויות משותפות בין ארגונים מבחינת מידת הפורמליות שלו (זוהי פעולה משפטית), קביעותו (פעולה בלתי הפיכה) והיקפו (אינטגרציה של הנהלה, ועד מנהל וצוות מקצועי) (Acar & Guo, 2005).

מיזוג ואיחוד בין ארגונים (Mergers and Consolidations) מוגדרים כמערכת יחסים קבועה בין שני ארגונים או יותר אשר כוללת את השילוב של ועדי המנהלים, הצוות והתשתית הפיזית. מיזוג הינו אקט רשמי ומשפטי הכולל את ההבלעות המלאה של ארגון אחד בשני ולמעשה הפסקת קיומו של ארגון אחד באופן מוחלט, והעברת כל הנכסים המוחשיים (כגון: ציוד משרדי ובעלות על משרד או נכסי נדל"ן), והלא מוחשיים (כגון: מוניטין של ארגון, הכרה במומחיותו של ארגון בתחום מסוים, זכויות במכרזים וותק לצרכי מכרז) של ארגון אחד לארגון שני. במקרה זה הארגון הראשון חדל להתקיים בעוד הארגון השני ממשיך להתקיים. יש המבדילים בין פעולת מיזוג כמתואר לעיל לבין פעולת איחוד בה כל אחד מהארגונים מפסיק להתקיים ונוצר ארגון חדש ואחר לחלוטין (לימור, 2009). במסגרת מסמך זה יעשה שימוש במונח מיזוג לתאר שני מודלים אלו לשותפות בין ארגונים.

#### חקיקה בישראל

תיקון מס' 12 לחוק העמותות התש"ע-2009 איפשר לראשונה בישראל מיזוג בין עמותות בצורה חוקית. סעיפים 34ה'-34ט' לחוק מאפשרים מיזוג של עמותה עם עמותה או מיזוג של עמותה עם חברה לתועלת הציבור (חל"צ). עד לתיקון זה משנת 2009, הדרך היחידה למיזוג בין ארגוני מגזר שלישי היתה על ידי פירוק עמותה אחת, על כל המשתמע מכך מנהלתית ומשפטית, והעברת כל נכסי העמותה המתפרקת לעמותה הקולטת (חוק החברות, עם זאת, כן אפשר מיזוג של חברה לתועלת הציבור אחת עם חברה לתועלת הציבור אחרת בכפוף לאישור בית משפט). כך החוק לא איפשר להעביר לעמותה הקולטת את הנכסים הלא מוחשיים של העמותה המתפרקת, ולא איפשר השגת יתרון סנרגטי של מיזוג בין העמותות (לימור, 2009).

תיקון מס' 12 לחוק העמותות התש"ע-2009 מגדיר **מיזוג** כ'העברה של כל הנכסים והחייבים, לרבות חיובים מותנים, עתידיים, ידועים ובלתי ידועים, של **תאגיד יעד לתאגיד קולט**, אשר כתוצאה ממנה מתחל 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 לתועלת הציבור או עמותה, שכל נכסיו או התחייבותיו של תאגיד היעד עוברים אליו במיזוג'.

#### המקרה הישראלי

מקרי המיזוג בין ארגוני מגזר שלישי בישראל הם אומנם מעטים, אך הם מדגימים מס' תרחישים ומודלים אפשריים למיזוג בין ארגונים.

1. **מיזוג של ארגון אחד לתוך ארגון קיים שני באופן שהארגון הראשון חדל להתקיים עצמאית, והופך בשלמותו לחלק מהארגון הקולט.** במילים אחרות, ארגון אחד הבלוע לחלוטין את הארגון



השני. הארגון הקולט יכול לשמור על שמו או לשנותו, הכל בהתאם להסכם החלטת המיזוג. לדוגמא, ארגון לקט ישראל אשר נולד מתוך מיזוג העמותות משולחן לשולחן, שנוסדה ב-2003, ולקט, שנוסדה ב-2007. איחוד הארגונים הושלם בינואר 2010.

**2. ארגון אחד הקולט ארגון שני באופן כזה שהארגון השני חדל להתקיים כארגון עצמאי, אך השירותים אותם הוא מציע (או חלקם) נקלטים בשלמותם ונשמרים ככאלה בתוך הארגון הקולט.** לדוגמא, הַיָּיה הוקמה בשנת 2006 כמרכז לטקסים של חיים המשותף לשלושה ארגוני חינוך ותרבות ותיקים: המדרשה באורנים, בינה ומכון הטקסים החילוני (ראה/י דיון על שותפויות בין ארגונים הנזכר לעיל). לאחר פעולת איחוד בין הארגונים, החל משנת 2015 פועלת הַיָּיה במסגרת ישראל חופשית. במילים אחרות, השירותים אותם הציעה הויה נשמרו וממשיכים להיות מוצעים במלואם, אך כעת הויה הוא שירות בתוך הארגון הגדול יותר של ישראל חופשית ואין להויה קיום ארגוני עצמאי. מקרה דומה הוא ארגון 'ילדים ישראלים' אשר ביולי 2013, לאחר 4 שנות קיום, התאחד עם האגודה לזכויות האזרח, אך נשאר כפעילות מובחנת (על סגנון 'מחלקה') בתוך האגודה. לרוב במקרים כאלו אנשים מרכזיים בהנהגת הארגון הנקלט משתלבים בהנהגת הארגון הקולט, וכן גם רוב הצוות של הארגון הנקלט משתלב בארגון הקולט.

**3. מיזוג בין מספר ארגונים שווי כוחות, באופן כזה שכל ארגון חדל מלהתקיים ובמקומם נוצר ארגון חדש לחלוטין.**

לדוגמא, ארגון **אנו – עושים שינוי בע"מ** הפועל לשינוי חברתי, חיזוק הדמוקרטיה הישראלית, קידום סוגיות חברתיות וכלכליות והעשרת השיח הציבורי, באמצעות אקטיביזם תקשורתי ודיגיטלי. הארגון התמסד באוקטובר 2013 כתוצאה מאיחוד של שלושה ארגונים לשינוי חברתי – **אג'נדה, השדרה ו-עורו. אג'נדה – מרכז ישראלי לאסטרטגיה תקשורתית** היה ארגון ללא כוונת רווח שפעל לקדם את הסיקור של נושאים חברתיים באמצעי התקשורת ולהשפיע על אופן הסיקור, וכן לסייע לארגונים העוסקים בשינוי חברתי לקדם את מטרותיהם באמצעות התקשורת ביתר יעילות. הארגון הוקם בשנת 2003 על ידי המשרד לייעוץ אסטרטגי "בן אור תקשורת" ושת"ל בתמיכת קרן פורד. **השדרה – ארגון השדרה** היה ארגון צעיר וחדשני שהוקם בעקבות המחאה החברתית ואשר ריכז את המאבקים החברתיים בישראל והעניק לארגונים חברתיים כלים מזירת הניו מדיה. תנועת **עורו** נוסדה במהלך שנת 2010 על ידי חמישה אזרחים נטולי זיקה פוליטית. בתחילת שנת 2011 התאגדה ונרשמה כחברה לתועלת הציבור תחת השם "התנועה האזרחית החדשה בע"מ (חל"צ)". במהלך 2013, לאור ריבוי הארגונים העוסקים בנושאים דומים, ומתוך רצון למנוע ביזור מאמצים ומשאבים, ולאחר תהליך ממושך ויסודי של תיאום ציפיות, יעדים ותוכניות פעולה, נוצר איחוד כוחות ופעילויות תחת השם "אנו". הפעילות המאוחדת מנוהלת על ידי מנכ"ל משותף וצוות מקצועי שעיקרו נבנה מתוך הצוותים המקצועיים של שלושת הארגונים הקודמים.

### טבלה 1: מקרי המיזוג בין ארגוני מגזר שלישי בישראל

שם הארגון	מטרת הארגון	מיזוג	שנה	סיבות למיזוג	אתר אינטרנט
תנועת ישראל חופשית, הויה – טקס חתונה ישראלי	תנועת ישראל חופשית היא תנועה אזרחית, לא מפלגתית, הפועלת למען שינוי מערכת היחסים בין הדת והמדינה, הבטחת חופש במרחב הציבורי ולכינון חברה חופשית, פלורליסטית ודמוקרטית ברוח הציונות ומגילת העצמאות. מטרת הויה היא להוביל	החל משנת 2015 פועלת הַיָּיה במסגרת ישראל חופשית.	2015	מטרת האיחוד היתה להגדיל את הפעילות לשינוי הארגונים, להציע אלטרנטיבה למסד הרבני, ולגייס את צרכני השירותים של טקסי החיים של הויה לפעילות הרחבה יותר של ישראל חופשית.	<a href="http://bfree.org.il/">http://bfree.org.il/</a>

				ולקדם פיתוח ועיצוב של טקסי חיים ישראליים רלוונטיים ונגישים לציבור החילוני בארץ ובחו"ל, ובכך לתת מענה לציבור המנוע מלהינשא במדינת ישראל על פי החוק הקיים או למי שאינו חפץ בשל השקפתו להיזקק לשירותי הדת הרשמיים.	
<a href="http://heb.hartman.org.il/">http://heb.hartman.org.il/</a> <a href="http://www.alma.org.il/">http://www.alma.org.il/</a>	הסיבות לאיחוד היו יצירת מכפיל של פעילות בשדה ההתחדשות היהודית והתמודדות עם אתגרים חדשים של הזמן בעיצובה של זהות יהודית [ראה/י נספח א']. פעולת האיחוד צפויה לחסוך בעלויות כוח אדם והוצאות תפעול שוטפות של עלמא ולאפשר שיתופי פעולה רבים ומגוונים בין שני הארגונים.	2016	הסכם איחוד הכוחות של שני הארגונים שומר על הסטאטוס המשפטי העצמאי שלהם, מכון שלום הרטמן כחברה לתועלת הציבור (חל"ץ), ועלמא כעמותה רשומה (ע"ר). על פי הודעת האיחוד, הזהות של שני הארגונים תישמר ופעילויות הליבה ותוכניות הדגל ימשיכו לפעול.	מכון שלום הרטמן הוא – מרכז פלורליסטי למחקר ולחינוך החותר להשפיע על החיים היהודיים בישראל ובצפון אמריקה. בעלמא – בית לתרבות עברית בתל אביב – חוקרים את התרבות העברית, לומדים את מסורתה, דורשים אותה ברוח הזמן ונוטלים חלק בעיצוב פניה.	<b>מכון שלום הרטמן – בית לתרבות עברית</b>
<a href="http://leket.org.il/">http://leket.org.il/</a>	פעילות זהה.	2010 (ינואר)	הארגון הוא איחוד העמותות משולחן לשולחן, שנוסדה ב-2003, ולקט – בנק מזון לישראל, שנוסדה ב-2007.	הצלת מזון עבור נזקקים בישראל	<b>לקט ישראל – בנק המזון הלאומי</b>
<a href="http://www.anu.org.il/">http://www.anu.org.il/</a>	לאור העובדה ששלושת הארגונים עסקו בנושאים דומים והשתמשו באסטרטגיות פעולה דומות, ומתוך רצון למנוע ביזור מאמצים ומשאבים, ולאחר תהליך ממושך ויסודי של תיאום ציפיות, יעדים ותוכניות פעולה, נוצר איחוד כוחות ופעילויות תחת ארגון אחד. הפעילות המאוחדת מנוהלת על ידי מנכ"ל משותף וצוות מקצועי שעיקרו נבנה מתוך הצוותים המקצועיים של שלושת הארגונים הקודמים.	2013 (אוקטובר)	איחוד של שלושה ארגונים לשינוי חברתי - <b>אג'נדה, השדרה ו-עורו.</b>	ארגון לשינוי חברתי המאוגד כחברה לתועלת הציבור ופועל לחיזוק הדמוקרטיה הישראלית, קידום סוגיות חברתיות וכלכליות והעשרת השיח הציבורי, באמצעות אקטיביזם תקשורתי ודיגיטלי.	<b>אנו - עושים שינוי בע"מ</b>
<a href="http://bily.org.il/">http://bily.org.il/</a>	עמותת תקומת אריה פעלה בתחומים דומים.	2010	ב-2010 עמותת תקומת אריה התמזגה אל תוך הארגון. בשנת 2012 הצטרפה קרן סקטא-רש"י להנהלת הארגון. היא שותפה להנהלה ברמה הארגונית, מקצועית ופיננסית.	הוקמה ב-1975 ופועלת ברחבי הארץ. עמותה חברתית מובילה בתחום הטיפול בילדים ונוער בסיכון ובבני משפחתם. העמותה מפתחת מומחיות במניעת התעללות בילדים.	<b>בית לכל ילד בישראל</b>

<a href="https://www.awis.org.il/">https://www.awis.org.il/</a>	<p>למעשה זהו המיזוג הראשון בישראל בין עמותה לבין חברה לתועלת הציבור לאחר תיקון 12 לחוק העמותות. מהלך המיזוג הגיע בעקבות הדרישה לנהל את כל פעילות השקמיות תחת הוועד למען החייל.</p>	2012	<p>ש.י.ר.ן (2002) מיסוד האגודה אשר הפעילה את שירות הקנטינות מוזגה לתוך האגודה.</p>	<p>האגודה למען החייל היא הארגון המוביל בישראל בטיפול בחיילי צה"ל בתחומי הרווחה, הסיוע והחינוך.</p>	<p><b>האגודה למען החייל (חל"צ)</b></p>
<a href="https://ilgbc.org/">https://ilgbc.org/</a>	<p>בעקבות מהלך זה הפכה המועצה לנציגת ארגון IISBE בישראל.</p>	2012	<p>החל משנת 2012 שולבה במועצה חלק מפעילות העמותה הישראלית ליזום בניה ירוקה ובת קיימא שהוקמה בשנת 2004.</p>	<p>המועצה הוקמה בשנת 2007, במטרה להוביל למרחב בנוי בר קיימא בישראל ובו חברים באופן ייחודי המגזר העסקי, גורמי ממשל והאקדמיה לצד ארגונים מקצועיים, חברתיים וסביבתיים מובילים.</p>	<p><b>המועצה הישראלית לבניה ירוקה (ע"ר)</b></p>
<a href="http://www.israeli-children.org.il/">http://www.israeli-children.org.il/</a>	<p>מתוך האתר של 'ילדים ישראלים': "...החלטה זו [מיזוג עם האגודה] התקבלה על יסוד ההבנה שצעד זה יאפשר למקסם את הפעילות, ליעל אותה ולהבטיח את הסיוע המיטבי האפשרי לקהילה. מאז ועד היום אנחנו ממשיכים במשימה שלקחנו על עצמנו-השגת מעמד לכל הילדים ומשפחותיהם אשר ענו על הקריטריונים של החלטת הממשלה. במקביל בזכות האיחוד עם האגודה הרחבנו את פעילותנו על מנת לסייע לאוכלוסיות נוספות של ילדים וילדות בין היתר בפעילות ליישום אלטרנטיבות למעצר ילדים, יישום האמנה הבינלאומית לזכויות הילד גם עבור קטינים חסרי מעמד, עבודה פרלמנטרית לשיפור התנאים בגני הילדים של הקהילה הזרה ועוד".</p> <p><a href="http://www.israeli-children.org.il/archives/1263">http://www.israeli-children.org.il/archives/1263</a></p>	2014	<p>בשנת 2014 ארגון 'ילדים ישראלים' התמזג לתוך האגודה לזכויות האזרח בישראל – ארגון זכויות האדם הגדול והוותיק בישראל, אך שומר על מובחנותו בתוך פעילות האגודה.</p>	<p>ארגון ילדים ישראלים הוקם ב 2009 ע"י מהגרי עבודה ואזרחים ישראלים, עם היוודע הכוונה של ממשלת ישראל לגרש ילדים למהגרי עבודה שנולדו וגדלו בישראל. זאת, לאחר למעלה מעשרים שנה של קיום מדיניות בלתי כתובה המתירה לילדים אלו לגדול בארץ כישראלים לכל דבר. הארגון הוביל מאז את הפעילות הציבורית נגד גירוש הילדים ופועל בשיתוף פעולה מלא עם ארגוני הסיוע הוותיקים למהגרי עבודה.</p>	<p><b>פרויקט ילדים ישראלים של האגודה לזכויות האזרח בישראל</b></p>

## חלק II

### היבטים מרכזיים של מיזוגים במגזר השלישי

חלק זה דן בהיבטים מרכזיים בשאלת מיזוגים בין ארגונים במגזר השלישי ובכלל זה מאפיינים ייחודיים למגזר השלישי המעכבים או מעודדים מיזוג, סיבות למיזוג במגזר זה, חששות, היבטי עלות ותפקיד הועד המנהל בתהליך כזה.

#### מאפיינים מעכבים

המגזר השלישי מתאפיין כאמור באחוז מיזוגים נמוך מאוד, אפילו לאחר המשבר הכלכלי הגדול של 2008. לכך מספר סיבות מרכזיות. ראשית, מיזוג נתפס כפעולה שלילית, ואף עוינת, אשר מקורה בעולם העסקי ומטרתה להגדיל רווחיות, עוצמה ו/או נתח שוק של ארגון אחד על ידי השתלטות על ארגון אחר ולכן גם היא מנוגדת לאופיו של המגזר השלישי. שנית, המגזר השלישי לרוב מאופיין כמורכב מארגונים רבים הנוטים לבידול וייחודיות, על אף שבפועל פעמים רבות הם נאבקים על משאבים ומקורות מימון משותפים אך מצומצמים. בנוסף, חשש לאובדן הזהות הארגונית, לפגיעה בחזון, בייעוד ובמטרה הייחודיים של הארגון, ופגיעה במוטיבציה של תורמים לתרום לארגון, גם הם גורמים המהווים חסם בפני שקילת רעיון המיזוג.

יתרה מכך, לעיתים קרובות ארגוני מגזר שלישי נוסדו על בסיס מקרה אישי (למשל, מחלה נדירה או מוגבלות אחרת של בן/ת משפחה) או מתוך תפיסת אי צדק ורצון לתקן עיוותים מסויימים. במילים אחרות, פעמים רבות הרגשות המעורבים בהקמתם ופעילותם של ארגונים שכאלו הם מאוד אישיים וחזקים. לכן למנכ"לים-מייסדים או חברי ועד מנהל-מייסדים קשה לחשוב על רעיון המיזוג ו'איבוד' הארגון בו השקיעו כה רבות ממרצם, זמנם ופועלם ואשר הם ראו בו שליחות אישית. הדבר דומה גם במקרים בהם המנהלים או חברי הועד המנהל אינם ממקימי הארגון אך בכל זאת קשורים מאוד למטרה ברמה האישית. הדבר נכון במיוחד בקרב חברי הועד המנהל משום שפעילותם בארגון היא על בסיס התנדבותי ונובעת מתשוקתם לנושא או החשיבות האישית שיש לו בשבילם. בנוסף, ישנו חשש מוצדק, בקרב המנהלים המקצועיים וגם בקרב חברי הועד המנהל, מאיבוד תפקידם כתוצאה מתהליך המיזוג (Coppes, 2009).

#### מאפיינים מעודדים

למגזר השלישי עם זאת, ישנם גם מספר מאפיינים מרכזיים המעודדים ותומכים ברעיון המיזוג. ראשית, המגזר השלישי מאופיין בריבוי של שחקנים קטנים המעניקים שירותים דומים או משלימים. שנית, ישנה תחרות גדולה על מספר מצומצם של משאבים ומקורות מימון (אשר כאמור הצטמצו אף יותר בעקבות המשבר הכלכלי העולמי של 2008, שפגע חמורות גם במגזר השלישי בישראל). שלישית, צמיחה ארגונית דורשת השקעה כספית גבוהה ומשאבים רבים מעבר לאלה הנדרשים לפעילות השוטפת ולהתנהלות הנוכחית של הארגון. מיזוג עם ארגון גדול ויציב כלכלית נתפס כדרך לצמיחה ארגונית ולהרחבת השירותים המוצעים וקהל היעד. מאפיין כלכלי נוסף הוא רגולציה וקריטריונים נוקשים של מקורות מימון ממשלתיים המעודדים עבודה של הממסד בעיקר עם ארגונים גדולים וחזקים, על פני ארגונים קטנים ומקומיים. בהמשך לכך, ארגונים רבים נוטים להיות מקומיים, הן גיאוגרפית והן באופי השירותים שהם מספקים משום שהוקמו סביב מטרה מקומית מסוימת, ולכן גם מתקשים להרחיב את פעילותם הן גיאוגרפית והן מבחינת היצע השירותים, גם במקרים בהם המימון המקומי הולך ואוזל.

לבסוף, גורם נוסף המעודד ארגוני מגזר שלישי לשקול מיזוג הוא מה שאיילת עמית (2009) מכנה 'ואקום מנהיגותי' - הקושי לשמר אנשים מוכשרים בעמדות המנהיגות והניהול בארגוני מגזר שלישי. על הקשיים המובילים לואקום מנהיגותי זה מרחיב ניסן לימור (2009) וטוען שהם נובעים מכך ש: 1. ניהול ארגון

מגזר שלישי הוא מורכב ומאתגר וכולל תלות במקורות מימון אשר ברובם הם לא יציבים וזמניים. 2. עמותות נמדדות לרוב גם על פי עלויות פעילות נמוכות ועוסקות באופן מתמיד בניסיונות התייעלות, צמצום בהוצאות ובכוח אדם, ועבודה עם מתנדבים שלעיתים קרובות מהווים כוח אדם לא מיומן, זמני ומתחלף תדירות. כאמור, אתגרי ניהול אלו גורמים לשחיקה מהירה של מנהלים במגזר השלישי וליצירת תופעת הואקום המנהיגותי. כפי ששירחב בהמשך, משבר מנהיגותי זה האופייני למגזר הוא זרז משמעותי לארגון לשקול מיזוג עם ארגון אחר (Coppes, 2009; Milway & Foster, 2009).

## סיבות למיזוג

נדמה כי הסיבה העיקרית המביאה ארגונים לשקול מיזוג היא שיקול כלכלי. גם במגזר השלישי מיזוגים נעשים כאסטרטגיה לצמיחה והתרחבות, במיוחד במקרים בהם יש מיעוט במשאבים וחוסר יציבות בסביבה. כך מיזוג עוזר להשגת יציבות ארגונית רבה יותר למשל על ידי הגדלת אפשרויות המימון או באמצעות קבלת מימון ממקורות חדשים, אמינים ויציבים יותר. בנוסף, מיזוג יכול להוביל לחיסכון בהוצאות תפעוליות שונות על בסיס *economy of scale*. אך נדמה כי השיקול הכלכלי המרכזי המוביל ארגוני מגזר שלישי לשקול את רעיון המיזוג הוא בעקבות משבר כלכלי של הארגון.

סיבות 'משבריות' נוספות המביאות ארגונים לשקול את רעיון המיזוג כוללות שינוי מנהיגותי בארגון, כגון פרישתה של המנכ"ל/ית המייסד/ת, או שינוי משמעותי בתחום בו עוסקים הארגונים. למשל, בשנות ה-90 היו גלי מיזוגים ושותפויות בקרב ארגונים בתחום ה-HIV/AIDS בתגובה לגילויים של טיפולים חדשניים בתחום (Coppes, 2009). בכלל ניתן להבחין שמיזוגים נוטים להתרחש במסגרת תחומים או סקטורים מובחנים במגזר השלישי, למשל, בקרב ארגונים העוסקים בדרי רחוב, ארגונים העוסקים בילדים ונוער בסיכון, ארגונים העוסקים במחלות מסוימות, כגון במחלת הסרטן ועוד (Cortez, Foster & Milway, 2009).

שינויים בדרכי מימון ממשלתיים, כמו למשל הנטייה לעבוד עם ארגונים גדולים וארציים, גם הם יכולים להיות גורמים לשינויים ארגוניים. סיבה נוספת מונעת ממטרות הארגון והרצון לשפר את השירותים הניתנים על ידו לטובת הצרכנים, או לספק שירותים משלימים (אם כי מחקרים מראים שזו אינה הסיבה העיקרית לשקול, ליזום ולבצע מיזוג) (Coppes, 2009).

סיבה נוספת למיזוג בין ארגונים היא ההכרה של הגורם המממן, הועד המנהל או המנהיגות המקצועית ששני ארגונים (או יותר) עושים עבודה מקבילה, או עבודה משלימה, ובכך שמיזוג יכול להביא להשגת יתרון סינרגטי בין הארגונים המתמזגים ע"י שיתוף בידע ובניסיון המקצועי המצטבר והיחודי של כל ארגון. דוגמא לכך היא הקמת ארגון אנו – עושים שינוי, בעקבות המיזוג שעברו הארגונים השדרה, אג'נדה ועורו. שלושת ארגונים אלו קמו בעקבות המחאה החברתית של 2011 ופעלו באותו השדה ובאמצעים דומים ומשלימים (קידום שינוי חברתי באמצעי מדיה ומדיה חברתית).

**לסיכום**, למיזוגים במגזר השלישי ישנם מספר יתרונות אפשריים לא מבוטלים. במיזוג יש אפשרויות להתחדשות, שיקום ובניה של הארגון (לימור, 2009; עמית, 2009) וסיכוי לשיפור ההשפעה והאפקטיביות למען המוטבים (Coppes, 2009). **מבחינה כלכלית** מיזוג יכול להוביל לחסכון בעלויות ובמשאבים (תקורה נמוכה יותר בשילוב שימוש נכון ויעיל יותר במשאבי הארגון), להגדלת מס' מקורות המימון והנגישות למקורות מימון חדשים או נוספים (למשל, האפשרות לגשת למכרזים הדורשים גודל ארגון מינימלי, או מגוון שירותים מינימלי) ולהגדלת מעגל הקשרים אשר יכולים להוביל לתרומים ומשקיעים חברתיים נוספים או חדשים. **מבחינה מקצועית** מיזוג יכול לשפר את היכולות המקצועיות של הארגון, את התכנון האסטרטגי ואת איכות הניהול. מיזוג יכול להוביל לפיתוח מגוון מימוניות חדשות והגדלת ההתמקצעות בתחום שבו עוסק הארגון, למשל: פיתוח מומחיות גבוהה בתת תחומים, כניסה לתחומים ושירותים משלימים או שירותים שיקדמו את המשימה המרכזית של הארגון, כניסה לאזורי פעילות חדשים או אוכלוסיות יעד חדשות, הרחבת מעגל מקבלי השירותים מהארגון, ולעיתים אף פריסה

גיאוגרפית רחבה יותר של מתן שירותים (לימור, 2009). ובקצרה, מיזוג עשוי להוביל לשיפור באיכות הסיוע והשירותים למוטבים.

לאור היתרונות האפשריים של מיזוג בין ארגונים, ישנם מומחים שטוענים שעמותות אשר מבקשות להצטיין בהשפעתן החברתית ובאפקטיביות שלהן ואשר הדאגה למוטביהן בראש סדר עדיפויותיהן, מחויבות לשקול מיזוג בכל עת, דווקא מתוך ראייה מפקחת ולא בעקבות משבר שקרה או אשר ממשמש בפתח (Coppes, 2009).

### חסרונות וחששות מפעולת המיזוג

על אף היתרונות הברורים למיזוג, יש למיזוג גם חסרונות פוטנציאליים. ראשית, מיזוג יכול להוביל לטשטוש הזהות של הארגונים המתמזגים, ולא־יבוד 'המיתוג', וה'סמל המסחרי' שלהם אשר הם חשובים מאוד לארגונים מבחינת גיוס משאבים, אמון הציבור ומקבלי השירותים שלו, וגם מבחינת ההיסטוריה והתרבות הארגונית. שנית, מיזוג עלול להוביל לביטול שירותים, תוכניות או פעילות חברתית חשובה בקרב הארגונים המתמזגים. שלישית, העלמתם של ארגונים קטנים לטובת מיזוגים עם ארגונים גדולים, מורידה את התחרותיות במגזר השלישי ויוצרת 'מונופולים'. לעתים, סוגיה חברתית זקוקה ל'טיפול' ע"י גוף קטן, ממוקד ומחויב. יתר על כן, עצם העלאת הצעת המיזוג, רומזת כאילו עמותות צריכות להיבחן במשקפיים של יעילות כספית בלבד, דבר שעלול לפגוע בהשגת המטרה החברתית של הארגון ובשירותים שהוא מציע למוטביו (Coppes, 2009).

**מבחינה מקצועית**, תהליך המיזוג יכול להוביל לפגיעה בפעילות השוטפת של הארגון משום שזהו תהליך ארוך של מספר חודשים ואף שנה, אשר גוזל במהלכו משאבים ארגוניים רבים מאנשי מפתח בארגון כגון המנהל/ת המקצועי/ת וחברים מהוועד המנהל, אשר הם פנויים חלקית בלבד למלא את תפקידם בארגון. מיזוג לרוב לא מתנהל 'בצורה לינארית' וטומן בחובו קשיים ואתגרים לאורך הדרך אשר תובעים משאבים ארגוניים נוספים יותר מהצפוי והמתוכנן. יחד עם זאת (כפי שיפורט בהמשך) המלצת אנשי המקצוע היא לתת את הזמן הדרוש לתהליך המיזוג ולא להאיץ אותו ובכך לפגוע בסיכויי הצלחתו.

**מבחינה כלכלית**, מעבר לעובדה שזהו תהליך ארוך, מיזוג כרוך גם בעלויות כספיות לא מעטות, כגון: שכירת שירותי ייעוץ חיצוניים (יועצת ארגונית ו/או עו"ד), עריכת בדיקת נאותות (Due diligence), תשלום אגרות, ועוד. לפעמים מיזוג כלל אינו מתממש ואינו יוצא לפועל (ראה/י דיון בהמשך על גורמים המעכבים מיזוג) ואז יש בזבוז של זמן, כסף, ואנרגיה ארגונית, במיוחד זו של בעלי תפקידים מרכזיים בארגון.

**לבסוף**, תהליך המיזוג עצמו מציף פעמים רבות קשיים וסוגיות עקרוניות בתוך הארגון. יש להתמודד עם קשיים אלו בכדי ליצור ארגון חזק ומצליח יותר, אחרת לא רק שהמיזוג ייכשל אלא עצם ניסיון המיזוג יפגע ביציבות הארגון.

### עלויות לתהליך המיזוג

על אף העובדה שפעמים רבות המניע המרכזי לשקול ולבצע פעולת מיזוג בין ארגונים הוא שיקול כלכלי שמטרתו להביא לחסכון בהוצאות, חשוב עם זאת לזכור כי כל תהליך מיזוג כולל בתוכו עלויות, בחלקן בלתי נמנעות, ואשר יכולות להיות גבוהות בטווח הקצר. עלויות תהליך המיזוג כוללות בין השאר:

- אגרת הגשת הבקשה הרשמית למיזוג בין עמותות (או בין עמותות לחברה לתועלת הציבור) לרשם העמותות.
- עלויות שכירת שירותיהם של אנשי מקצוע:
  - יועצת ארגונית – ייעוץ וליווי תהליך המיזוג
  - עו"ד/ת – תהליך המיזוג כולל בתוכו היבטים משפטיים רשמיים (כגון הגשת הבקשה לרשם

העמותות ולבית המשפט לאישור). בנוסף, לרוב מומלץ להיעזר בשירותי עו"ד בעת ניסוח הסכם מיזוג בראשי פרקים, הסכמים הקשורים להמשך או הפסקת העסקת אנשי צוות, ועוד.

- רואה/ת חשבון – לצורך ביצוע בדיקת נאותות
- עלויות טכניות – עלויות הקשורות לתשתית הפיזית של הארגון, למשל העברת ו/או התאמת משרדי הארגון, הדפסת חומרים חדשים (חומרי פרסום, ניירות עם הלוגו החדש של הארגון, כרטיסי ביקור ועוד), עדכון אתר האינטרנט של הארגון, ועוד.
- עלויות כוח אדם – א. כאשר בעלי תפקידי מפתח בארגון פנויים רק בחלקם למלא את תפקידם בארגון, לעיתים יש צורך בהוספת בעלי תפקידים בכדי לשמור על הפעילות השוטפת של הארגון. ב. תשלום פיצויי פיטורין לחברי צוות אשר נאלצים לעזוב את עבודתם בעקבות המיזוג, ועוד.
- מיתוג ופרסום – עלויות מיתוג מחדש של הארגון הממוזג, פרסום דבר המיזוג, ופרסום שירותי הארגון הממוזג.

העלויות הכרוכות בתהליך המיזוג עלולות לפגוע במימון הפעילות השוטפת של הארגון. משום כך יש הממליצים למצוא מקור מימון לתהליך המיזוג בטרם מתחילים בו. יתרה מכך, יש הטוענים שמתפקידם של קרנות ומקורות מימון אחרים של ארגונים לממן את התהליך לארגונים השוקלים מיזוג, בכדי להגדיל את הסיכויים להצלחת התהליך, או לפחות בכדי לבדוק אם זהו הצעד הנכון לארגון או לא (Eastside & Prospectus, 2012).

כיוון שלרוב המניע העיקרי לבצע מיזוג הוא מניע כלכלי והרצון לחסוך בעלויות, ולאור העלויות הכרוכות בו עולה השאלה האם מיזוג אכן חוסך בעלויות. עם זאת, יש מומחים הטוענים שהשאלה העיקרית בתהליך מיזוג מוצלח היא לא האם כתוצאה מהתהליך היו בפועל חסכון בהוצאות כאלו או אחרות, אלא השאלה העיקרית צריכה להיות מה מצב הבריאות הפיננסית הכללית של הארגון החדש לעומת המצב הקודם (Eastside & Prospectus, 2012).

### תפקיד הוועד המנהל

תפקיד הוועד המנהל הוא לא רק שמירה על טובת הארגון, הכוונת הדרך בניהולו, בדיקה שהוא יציב, מנוהל היטב ומשרת את הצרכים לשמו הוא הוקם, כלומר תפקיד המתרכז בארגון, אלא לוועד המנהל יש אחריות גם כלפי מקבלי השירות של הארגון וקהל היעד הפוטנציאלי של שירותיו. לכן על חברי הוועד המנהל לבדוק באופן תדיר את רעיון המיזוג או שיתוף פעולה עם ארגונים אחרים על מנת למלא את מטרתו של הארגון. תפקיד נוסף של הוועד המנהל הוא לספק מידע וידע על ארגוני מגזר שלישי אחרים הפועלים בתחומים ובאסטרטגיות פעולה קרובות לפני שקילת רעיון המיזוג (Coppes, 2009).

התפקיד החשוב ביותר של חברי הוועד המנהל הוא לפעול לטובת הארגון (In the best interest). עם זאת, יש לזכור שמשמעות הדבר היא לא תמיד להגן על הארגון כישות כפי שהוא, אלא משמעות הדבר יכולה גם להיות הגנה על מטרת הארגון (Bull, 2013). חובות נוספות של חברי ועד מנהל בתהליך מיזוג כוללים:

- **לנהל את הארגון לפי נהלי הארגון ולפי החוק** – במקרה של תהליך מיזוג אפשרות אחת היא לחלק את הוועד המנהל לשתי קבוצות, כאשר אחת אחראית על ההתנהלות השוטפת של הארגון בעוד שהקבוצה השנייה אחראית על תהליך המיזוג.
- **תכנון וניהול אחראי של משאבים (Stewardship)** – מיזוג הינו תהליך אשר לרוב לוקח זמן ארוך. במהלכו עדיין יש להקפיד על תכנון וניהול אחראי של משאבי הארגון, ולא לסמוך על מימוש המיזוג כפתרון לבעיות קיימות.
- **הימנעות מניגוד אינטרסים** – קהילת המגזר השלישי היא קהילה קטנה יחסית. על חברי הוועד המנהל לנסות לזהות מוקדם ככל האפשר קונפליקטים אפשריים ולנסות להתמודד איתם.

- **היוועצות עם מומחים** – ישנה חשיבות רבה להיוועצות עם אנשי מקצוע בתחום במהלך תהליך המיזוג. כישורים, מומחיות וקשרי עבודה מקצועיים של חברי הוועד המנהל יכולים וצריכים לשמש ככלים מרכזיים לאורך התהליך.

#### **ניהול ועד מנהל בעת תהליך המיזוג - תפקידו של המנכ"ל/ית**

- עירוב יו"ר הוועד המנהל מוקדם ככל האפשר ולכל אורך תהליך המיזוג.
- תקשורת ברורה ושוטפת עם שאר חברי הוועד המנהל, זמינות לפניות, והתייחסות לחששות שהם מעלים.
- זיהוי עמדות חברי הוועד המנהל ביחס לרעיון המיזוג.
- התייחסות לשאלת המשאבים הארגוניים והכלכליים באשר למיזוג.
- הקמת ועדת היגוי משותפת לחברים מהוועד המנהל ולהנהגה המקצועית של הארגון.
- עירוב יועצ/ת חיצוני/ת לליווי תהליך המיזוג ולהתמודדות עם קונפליקטים היכולים להעלות במהלך תהליך המיזוג.



## חלק III

### מודלים שונים לתהליך המיזוג

חלק זה סוקר מודלים שונים המתארים את השלבים החיוניים בתהליך מיזוג של ארגוני מגזר שלישי. המודלים מבוססים על מחקרים שנערכו בקרב ארגונים שעברו או שקלו מיזוג, ועל הניסיון המקצועי הבינלאומי הרב של ארגונים וא/נשים מרכזיים בתחום המיזוגים, בעיקר בארגוני מגזר שלישי. המודלים אינם מייצגים בהכרח מודלים מלאים לפעולה, אלא נותנים דגשים מרכזיים שיש לשים לב אליהם בכל תהליך מיזוג.

#### מודל I: מחקרם של Yankey & Singer

בהתבסס על ספרות קיימת ובעיקר על 18 מקרים של מיזוג, איחוד או רכישה בקרב ארגוני מגזר שלישי בארה"ב, זיהו סינגר וינקי (1991) ארבעה שלבים לתהליך המיזוג: 1. החלטה, 2. תכנון, 3. יישום ההחלטה, 4. בחינה והערכה של המיזוג לאחר מעשה.

הם טוענים שלעיתים קרובות מדי ארגונים שוקלים מיזוג רק כמוצא אחרון למצוקה תקציבית או מצוקה אחרת, ושיש צורך לשקול את רעיון המיזוג לפני רעיונות שיקומיים אחרים, בכדי לאפשר מספיק זמן לתכנון נכון וביצוע רעיון זה באם הוא ייבחר כאסטרטגיה המתאימה. לדעתם, חשוב להשאיר לארגונים מספיק זמן לאפשרויות פעולה נוספות מלבד מיזוג, באם אפשרות זו לא תצלח. במילים אחרות, על ארגונים להיות פרו-אקטיביים וליזום בחינה של רעיון המיזוג ולא לשקול זאת כצעד ריאקציוני למצוקה ארגונית.

#### שלב 1: שלב ההחלטה

בשלב ההחלטה הצוות המוביל נדרש לשים לב ולקחת בחשבון את הסוגיות הבאות:

- יצירת ועדת מיזוג לשקילת הנושא ולהובלתו.
- עדכון חברי הוועד המנהל לאורך כל שלבי תהליך המיזוג.
- יידוע הצוות לכל אורך תהליך המיזוג, משלב ההחלטה, התכנון וקבלת ההחלטות ועד שלב היישום.
- סוגיות הקשורות לצוות העובדים והמתנדבים בארגון וסוגיות כוח אדם כמו שמירה על מקום העבודה.
- בדיקה מדוקדקת של ענייני תקציב ומימון.

#### שלב 2: שלב התכנון

בשלב התכנון חשובה מאוד הובלתם והנהגתם של אנשי מפתח בארגון כגון מנכ"ל הארגון, ועדת המיזוג וחברי הוועד המנהל אשר אמורים לספק את ההנהגה והחזון לתהליך המיזוג.

בשלב התכנון חיוני גם להקים ועדת מיזוג המורכבת מחברי הוועד המנהל, צוות ויועצים אשר תפתח תוכנית מיזוג כתובה ואשר תפרט את המשימות הנדרשות לביצוע, על מי מוטלת האחריות על כל משימה, ולוח זמנים לביצוע המשימות.

כתיבת תוכנית מיזוג, לדעתם, מצריכה כארבעה עד שישה חודשים והיא צריכה לכלול את הדברים הבאים: היבטים הקשורים לתוכנית הארגון (מוקד גיאוגרפי, הפילוסופיה של התוכנית, דפוסי איוש צוות, אוריינטציה והכשרת אנשי צוות), היבטים הקשורים לפיננסים (מדיניות, פרקטיקות ומגמות, נדל"ן, מערכות חשבונאות, בחירה של רואה חשבון או מבקר, תקשורת עם גופים הנמצאים ביחסי התקשרות עם הארגון), היבטים חוקיים (מבנה ארגוני וזכויות אם יש כאלה, רשיונות או תעודות מיוחדים, בחירה של עו"ד לשם ייצוג בתהליך), היבטים של משילות בארגון (מבנה והרכב הוועד המנהל, בחירה של ההנהגה המובילה), היבטים אדמיניסטרטיביים (בחירה של מנכ"ל/ית, מבנה ארגוני, מודלים של פעולה,

שינויים בצוות), היבטים של כוח אדם (המורל של הצוות, דרגות השכר והטבות נוספות, שעות עבודה), והיבטים של יחסי ציבור וקהילה (השלכות המיזוג על צרכני שירותי הארגון ועל הקהילה הרחבה, חששות המממנים באשר לערכו של הארגון החדש, בחירת שם חדש לארגון).

### **שלב 3: שלב היישום**

גם בשלב זה הובלתם והנהגתם של אנשי מפתח בארגון כגון המנכ"ל/ית, חברי הוועד המנהל וועדות מיזוג היא מרכזית להצלחת תהליך המיזוג. מנהלים בכירים וחברי ועד מנהל שרואיינו במחקרם של ינקי וסינגר ציינו מספר נקודות חשובות לשלב יישום המיזוג: **תקשורת טובה** - כנות, בהירות, ותקשורת תכופה, זמינות ונגישות של המנהל/ת הבכיר/ה לענות על שאלות העובדים, וכן חשיבות ידוע הציבור לגבי תהליך המיזוג; **תכנון טוב** - תכנון להוצאות בלתי צפויות לתהליך המיזוג, כגון: ייעוץ משפטי ועד להוצאות משרדיות, תכנון המתייחס לנושאי צוות כגון אינטגרציה של עובדים מארגונים שונים ומחלקות שונות, ושמירה על זכויות העובדים; **מנהיגות טובה** - צוינה כקריטית בשלב היישום וכללה בין השאר המשך פעילות תקין של הארגון במהלך תהליך המיזוג, השראה של חזון חיובי לארגון, פתרון של בעיות המופיעות כתוצאה מתהליך המיזוג, והתייחסות להיבטים לא ריאליים של תהליך המיזוג.

הצעד הראשון הרצוי ביישום המיזוג יהיה הצבעה רשמית של הוועד המנהל בכל ארגון המועמד למיזוג על תוכנית הפעולה שהוכנה למהלך זה. וכמובן, יש צורך להגיש בקשה רשמית לרשויות המדינה על מהלך המיזוג.

נקודה נוספת חשובה בשלב היישום היא התייחסות להיסטוריה ולתרבות הארגונית של הארגונים המתמזגים. היסטוריה ותרבות ארגונית זו נשארים בתודעתם, התנהגותם וגישתם של חברי הצוות ועוברים לארגון החדש על ידיו. הם משפיעים על הצוות מבחינת ציפיות, הצורה בה חברי הצוות מנהלים את האינטראקציות שלהם ודרכי הפעולה שמשועתקות לארגון החדש. יש לקחת היבטים אלו בחשבון ולהתמודד איתם.

נושא נוסף שיש לתת עליו את הדעת, ומוקדם ככל האפשר, הוא כיצד יושפעו העובדים ממהלך המיזוג. דרך אחת להתמודד עם נושא זה היא הקמת ועדת מעבר לעובדים אשר תהיה מורכבת מצוות וממנהלים משני הארגונים ואשר תנסה לזהות חששות רלוונטיים של עובדים (למשל, אוטונומיה, הلم תרבותי, סכנה למקום עבודתם) ותנסה לפתח תוכנית להתמודד עם חששות אלה. אפשרות נוספת היא שימוש בייעוץ חיצוני לאיוש משרות הניהול בארגון החדש, עזרה בהתאקלמות בתפקיד חדש, ובמקרה האפשרי אף עזרה במציאת עבודה מעבר לארגון עצמו.

### **שלב 4: שלב ההערכה**

במחקרם מצאו סינגר וינקי שלתהליך מיזוג מוצלח ישנם חמישה מרכיבים הכרחיים:

1. רצון לשינוי
2. מנהיגים בעלי יוזמה אשר אינם פוחדים לקחת את הסיכונים ההכרחיים
3. הבנה ברורה של מטרות הארגון
4. הבנה של צרכי קהל היעד של הארגון והקהילה הרחבה
5. בחינת השאלה האם צרכים אלו תואמים את מטרות הארגון, ויצירת תוכנית כתובה עם מטרות ויעדים ברורים.

על אף שסינגר וינקי מכירים בחשיבות ביצוע ההערכה של תהליך מיזוג לאחר השלמתו, מחקרם מצא שארגונים שעברו מיזוג לא התייחסו כמעט בכלל להערכה כזו. גם בסקירת הספרות שהם ערכו היה מידע מועט ביותר על תהליך ההערכה של מיזוגים.

## תרשים 1: מודל למיזוג בין ארגוני מגזר שלישי - Yankey & Singer



## מודל II: New Philanthropy Capital (NPC)

New Philanthropy Capital (NPC) הוא מכון מחקר וארגון ייעוץ ללא כוונות רווח למגזר השלישי ולפילנתרופיה הפועל באנגליה (<http://www.thinknpc.org>). באוקטובר 2013 ערך NPC יום עיון בנושא מיזוגים לחברי ועד מנהל של ארגוני מגזר שלישי. הדו"ח שפורסם בעקבות יום עיון זה מפרט את הנושאים המרכזיים שעלו ביום זה בהקשר של אלמנטים טכניים של תהליך המיזוג, הלקחים שנלמדו על ידי אנשי מקצוע בתחום, וכן יתרונות אפשריים של מיזוגים שנעשים כיאות (Bull, 2013). בנוסף, הוצע מודל רצוי לתהליך מיזוג בעל חמישה שלבים עיקריים. כאמור, קהל היעד ליום עיון זה היה חברי/ות ועד מנהל של ארגוני מגזר שלישי, ולכן הדגשים שבו הם בהתאם.

### מודל לתהליך מיזוג – 5 שלבים

#### שלב 1: שיחות ובדיקות מקדימות

שתי המשימות הראשונות הן ראשית, ביצוע בדיקה מקיפה לוודא שכל בעלי העניין מסכימים על רעיון המיזוג ושנית, שמיזוג הוא אפשרי מבחינה כספית. היועצות עם מומחים משפטיים ופיננסיים בשלב זה יכול לחסוך זמן והוצאות כספיות בהמשך הדרך.

#### שלב 2: החלטה עקרונית להתמזג

שני הצדדים צריכים להרגיש בטוחים ושהמהלך רצוי על ידי הארגון השני. יש לשקול לחתום על מסמך הצהרות רשמי. החיסרון שבכך הוא העלויות הכרוכות ביצירת מסמך רשמי לחתימה וכן החשש מיצירת התנגדות בשלב זה למסמך או לחלקים ממנו. הקמת קבוצת עבודה למיזוג גם היא מעידה על מחויבות ורצינות הצדדים לתהליך.

#### שלב 3: בדיקת נאותות והערכה של נושאים מרכזיים לדיון

שלב זה כולל בדיקה מדוקדקת של המצב הכספי, התחייבויות לתשלום פנסיה, והיבטים אחרים של כוח אדם ותפעול הארגון.

#### שלב 4: יצירת תוכנית מיזוג

יצירת תוכנית מיזוג טובה ומפורטת היא חיונית. על תוכנית זו לכלול בין השאר: היבטים של מיסוי, הערכה של עלויות העברת נכסים והסכמי פנסיה, ועוד. אלה הם תהליכים מורכבים מאוד המצריכים היועצות עם מומחים.

## שלב 5: תיעוד המיזוג

בשלב זה הופך הסכם המיזוג לחוזה המחייב משפטית. יש חשיבות רבה לייעוץ משפטי מקצועי בשלב זה (אם לא לפני כן), וכן להשגת הסכמת בעלי העניין קודם לחתימה על הסכם המיזוג.

### תרשים 2: מודל למיזוג בין ארגוני מגזר שלישי – NPC



### פרקטיקות מיטיבות להתנהלות בעת תהליך מיזוג

1. **להתחיל עם אסטרטגיה** – מיזוג הוא רק טקטיקה. השאלה העיקרית היא, להיכן רוצים לקחת את הארגון.
2. **להיות פרו-אקטיביים** – חיפוש השותפים המתאימים ביותר יכול לקחת זמן ומשאבים, אך הוא קריטי להצלחת המיזוג.
3. **חזון ורצינות עסקי ברורים ומגובשים** – הרצינות העסקי עומד בבסיסו של כל תהליך המיזוג ולכן עליו להיות ברור, להסביר את הבחירה במיזוג, ומה המיזוג ישיג בשביל הארגון ובשביל מקבלי השירות מהארגון. ולבסוף, על הרצינות העסקי להסביר מדוע מיזוג הוא האפשרות הנכונה יותר משאר אפשרויות פעולה, כגון: שותפות עם ארגון אחר או המשך פעילות לבד.
4. **בניית תהליך מיזוג מותאם ארגון** – על אף קיומם של מודלים שונים לתהליך מיזוג, על כל תהליך כזה להיות מותאם לארגון המסוים העובר אותו, המבוסס על התרבות הארגונית והצרכים העסקיים המסוימים של הארגון.
5. **החלטות ברורות ומוקדמות באשר לתפקידי המנהיגות בארגון הממוזג** – כאמור, תפקידי המפתח בארגון הממוזג יעברו שינויים עמוקים, אם מבחינת אופי התפקיד, או מי שמאיש אותו. על כן יש להבהיר מוקדם ככל האפשר מי הולך לאיש את תפקידי המפתח בארגון הממוזג.
6. **בדיקת נאותות** – על בדיקה כזו להיות מותאמת וסבירה לאופי וגודל הארגונים המתמזגים, אך היא חשובה בכדי להעריך את הסיכון האפשרי העולה מתהליך המיזוג, ובכדי לנסות לפתור בעיות מוקדם ככל האפשר בתהליך.
7. **להתרכז באנשים ולא במספרים** – בדיקת הנאותות והיציבות הכספית למשל לא מבטיחות את הצלחת המיזוג. הצלחת המיזוג תלויה באנשים – במידת החיבור בין מחזיקי תפקידי המפתח בארגונים, במידה בה אנשי הצוות מרגישים מעורבים, ובמידת האפקטיביות של העברת המידע והעדכונים במהלך תהליך המיזוג.
8. **ייעוץ מקצועי** – כדאי לשכור את שירותיהם של יועצים מקצועיים בתחומי המשפט, פיננסים ויועצים עסקיים/ארגוניים מוקדם ככל האפשר בתהליך. אומנם עלותם תהיה גבוהה בטווח הקצר, אך זוהי

הוצאה משתלמת מבחינת העלאת סיכויי הצלחת המיזוג. בנוסף, זה מהווה הקלה וחסכון במשאבי כוח אדם מרכזיים בארגון, כיוון שתהליך המיזוג בכל ארגון, כאמור, נוטל משאבים ארגוניים רבים וכבדים בעיקר בקרב מחזיקי תפקידי מפתח בארגון.

### תרשים 3: פרקטיקות מיטיבות להתנהלות בעת תהליך מיזוג NPC



### מודל III: MAP for Nonprofits

הנקודות הבאות מבוססות על מחקר מקיף שנערך בשלבים על ידי מכון המחקר ווילדר וארגון MAP for Nonprofits על הגורמים למיזוגים בארגוני מגזר שלישי, סיבות, מאפיינים וגורמים להצלחת התהליך (Owen, Martell & Pitman, 2011, 2012; Reed & Dowd, 2009). מחקר זה כלל בשלביו השונים סקירת ספרות, שאלונים, ראיונות עם אנשי מפתח בתחום, קבוצות מיקוד וניתוח מקרי בוחן של כ- 40 מיזוגים בין ארגונים במדינת מינסוטה שבארצות הברית. במסגרת המחקר וניירות המחקר והעבודה שנכתבו בעקבותיו, זוהו שלושים גורמים המשפיעים על תהליך המיזוג, פותח מודל למימוש תהליך מיזוג וזוהו גם פרקטיקות מיטיבות להליך מיזוג, כפי שיפורט בהמשך.

### גורמים המשפיעים על תהליך מיזוג

במחקרם הם זיהו שלושים גורמים המשפיעים על תהליך המיזוג ועל הצלחתו בשלושת השלבים העיקריים שלו: לפני המיזוג, יישום המיזוג, לאחר המיזוג.

## שלב 1: לפני המיזוג

שלב זה של לפני המיזוג הוא זמן להערכה פנימית ובדיקה מקיפה. זוהי הזדמנות לארגונים לשקול גורמים שונים וביניהם מהם המניעים לארגון מחדש, המצב הכלכלי הנוכחי של הארגון, לחצים חוץ-ארגוניים, והמנהיגות הקיימת. בשלב זה, על ארגונים לשקול גם מיהם השותפים הפוטנציאליים למיזוג, במיוחד תוך כדי שימת דגש על לקוחות הארגון, השירותים שהארגון מציע, היבטים גיאוגרפיים והמשימה של הארגון. ישנם 12 גורמים המזוהים עם שלב זה והם מחולקים לארבע קבוצות כדלקמן:

- 1. יציבות כלכלית של הארגונים המתמזגים** - ארגונים רבים שוקלים מיזוג בכדי לייצב את מצבם הפיננסי לטווח הקצר ובכדי להשיג יציבות כלכלית ארוכת טווח. עם זאת, על ארגונים להיות בעלי יציבות כלכלית מסוימת לפני המיזוג עצמו בכדי להיות שותפים מוצלחים למיזוג. מומחים מזהירים ארגונים שלא להגיע למשבר כלכלי ורק אז לשקול מיזוג. בנוסף, על ארגונים וועדי מנהלים לשים לב שישנן הוצאות נלוות לתהליך המיזוג הן בשלב הראשון של בחינת רעיון המיזוג והן בשלב יישום המיזוג.
- 2. תנאים חיצוניים** - תנאים חיצוניים, כגון: שינויים סביבתיים (לדוגמא, המשבר הכלכלי של 2008) ותחרות מוגברת על משאבים מביאים לשינוי בסביבה בה פועל הארגון ולצורך בארגון מחדש או מיזוג בכדי להשיג יציבות כלכלית או פשוט בשביל לשרוד. גורם מרכזי נוסף בשלב זה הוא עידוד או הפעלת לחצים מצד הגורם המממן לשקול את רעיון המיזוג.
- 3. מבנה ארגוני** - גורמים הקשורים למבנה ארגוני כוללים מאפיינים פיסיים כגון גודל, תקציב, ומשך חיי הארגון. בנוסף, יש חשיבות לשים לב לגורמים הקשורים לערכים תואמים בין הארגונים השוקלים להתמזג ובכללם: משימת הארגון, אסטרטגיות בהן נוקט הארגון והתרבות הארגונית. הספרות המקצועית מצביעה גם על כך שמיזוגים יהיו מוצלחים יותר כאשר יש מערכת יחסים חיובית בשלב שלפני המיזוג בין ההנהלה הבכירה של הארגונים.
- 4. מנהיגות** - הנוכחות של מנהיגות חזקה ומחויבת אשר יכולה לראות בעיני רוחה ולתקשר את חשיבות המיזוג היא גורם מרכזי בשלב של לפני המיזוג. גם העדר מנהיגות או חילופי מנהיגות תדירים הוא גורם מרכזי בשלב זה.

## שלב 2: –יישום המיזוג

שלב זה מתחיל לאחר שארגון החליט שיש ערך לבדוק את רעיון המיזוג. ברמה הבסיסית זהו השלב בו הארגון בודק את היתרונות והחסרונות של שותפים פוטנציאליים. בהמשך, הארגונים ישקלו כיצד יתרחש המיזוג בפועל, מי יהיה מעורב בתהליך, כיצד תנוהל התקשורת עם הצוות ובעלי עניין אחרים, וכיצד ישולבו הועד המנהל, התרבות הארגונית והמשימה של כל ארגון. ישנם 10 גורמים המשויכים לשלב זה, המחולקים לארבע קבוצות:

- 1. מעורבות של בעלי עניין מרכזיים** – גורם מרכזי בשלב זה היא מעורבות של בעלי עניין מרכזיים מתחילת הדרך ולכל אורכה, והנהגתו של מנהל/ת בכיר/ה המחויב לתהליך המיזוג ולהצלחתו. המחקר מצביע על כך שמחויבות הועד המנהל, לפעמים באמצעות ועדת מיזוג משותפת לארגון השותף לתהליך, היא חשובה ושחוסר מעורבות של הועד יכול להזיק ממש לתהליך. בנוסף, יש לשקול כיצד בעלי עניין נוספים, כגון: צרכני שירותי הארגון וגורמים מממנים יכולים להיות מעורבים בתהליך.
- 2. תפקיד הצוות בתהליך המיזוג** - כיוון שהצלחת התפקוד היומיומי של ארגון תלויה כל כך בעבודתו של הצוות (ולא רק של ההנהלה), סביר להניח שהדאגה למעורבותו של הצוות בתהליך המיזוג

תגביר את סיכויי הצלחתו של תהליך זה. באופן דומה, תקשורת עם הצוות לכל אורך תהליך המיזוג בונה אמון, שכנוע בנכונות המהלך ורצון טוב בקרב הצוות, ועוזרת להפחית תפיסות שליליות בקרב הצוות לגבי השפעות מהלך המיזוג.

**3. אינטגרציה של מבנים רשמיים ולא רשמיים** - כאשר ארגונים מתקדמים עם תהליך המיזוג, לרוב הם שוקלים גורמים הקשורים לאינטגרציה תרבותית, כלומר, כיצד הארגונים המתמזגים יחברו בין פילוסופיות פעולה שלעיתים הן שונות. חשובה לא פחות היא האינטגרציה בין משימות הארגון ובין הוועדים המנהלים.

**4. בדיקת נאותות לתהליך המיזוג** - תהליך קבלת החלטות ברור ומסגרת זמן ברורה וריאלית הם חלק חשוב בהליך הנאות ובבדיקת הנאותות לתהליך המיזוג. הם עוזרים לכל המעורבים בתהליך לקבל תמונה ברורה באשר לסטטוס החוקי והכלכלי של כל ארגון. יועץ עצמאי וניטרלי יכול להוסיף מנהיגות לתהליך קבלת ההחלטות על ידי כך שיפתח תוכנית ויזהה נושאים שיש להתמודד איתם.

### **שלב 3 – לאחר המיזוג**

בשלב זה הארגון החדש והממוזג מתחיל לפעול בצורה עצמאית. תרבות ארגונית וצוות חוברים יחדיו, יש הפעלה של מנהיגות ניהולית, השירותים מתמזגים גם הם או יש ארגון מחדש של השירותים במסגרת הארגון החדש, תפקידי הצוות והאדמיניסטרציה עוברים חידוד, ומתמודדים ופותרים תקלות קטנות בתפעול השוטף של הארגון. בשלב זה בד"כ מתמקדים במקורות למימון שוטף לפעילות הארגון, הנהגה והכשרה, וכן הגדרה מחדש של התרבות הארגונית בשביל הצוות וגם בשביל לקוחות הארגון. שלב זה יכול לקחת אף מספר שנים. ישנם שמונה גורמים המזוהים עם שלב זה המקוטלגים לארבע קטגוריות:

**1. מימון ותמיכה** - בשלב זה יש דגש על השגת יציבות כלכלית לארגון החדש. דגש ניתן גם לשאלות האם הארגון שיפר את הדימוי, המוניטין והתמיכה הציבורית בו.

**2. שירותים** - שני גורמים חשובים בשלב זה של לאחר המיזוג: האחד, שמירה על שירותים קיימים והשני הוא הרחבה של סוגי או תחומי שירותים ניתנים. שיקול נוסף הוא האם המיזוג שיפר את איכותם של שירותים קיימים, אם על ידי הענקת שירותים יותר אפקטיבית, על ידי הענקת שירותים מקיפים יותר, או בשל שניהם.

**3. אקלים ותרבות** - שני גורמים רלוונטיים בהקשר זה. האחד הוא הזדהות עם הארגון, ובמילים אחרות, כיצד הצוות ובעלי העניין מתקשרים לארגון החדש. והשני, שאלות של קונפליקטים ומורל שחווה כל ארגון שעבר מיזוג.

**4. יכולת ומבנה ארגוני** - לאחר תהליך מיזוג על ארגונים לבחון האם הם יעילים יותר מבחינה תפעולית, האם הם השיגו 'כלכלה של גודל' (economies of scale) ובכלל זה צמצום בהוצאות תפעוליות, או העסקת עובדים עם יכולות גבוהות יותר בדרכים יעילות יותר. שיקול נוסף שיש לבחון הוא האם השינויים המבניים בצוות, בהנהלה ובמשילות הארגון תומכים טוב יותר בחתירה למילוי משימת הארגון.

**תרשים 4: גורמים המשפיעים על תהליך המיזוג בשלושת שלביו: לפני המיזוג, יישום המיזוג, אחרי המיזוג**  
**MAP for Nonprofits**



**מודל MAP for Nonprofits למיזוג בין ארגונים**

בנוסף לזיהוי גורמים המשפיעים על תהליך המיזוג בשלושת שלביו העיקריים, פיתחו חוקרי MAP מודל מפורט להליך מיזוג.

**שלב 1: פגישה משותפת להערכה ראשונית של רעיון המיזוג** - זהו למעשה הצעד הרשמי הראשון בתהליך המיזוג. בפגישה זו נכון שישתתפו אנשי/נשות מפתח בארגון (מנכ"לים ויושבי ראש הוועד המנהל), ורצוי גם בליווי של יועץ מקצועי חיצוני. מטרת הפגישה היא לשרטט את היתרונות והאתגרים המסתמנים לרעיון המיזוג בין ארגונים אלו ולנסות להעריך את סיכויי הצלחתו. בפגישה זו, מסתכלים המשתתפים על ההיסטוריה הארגונית שלהם, ועל ניסיון העבר של ארגונים אלו בעבודה משותפת. כמה מוצלחים היו שיתופי פעולה אלה? האם המשתתפים יכולים לבטא חזון למיזוג? האם המשתתפים מוכנים להוביל ולהנהיג את תהליך המיזוג?

**שלב 2: צוות המנהיגות (אשר נזכר לעיל) נפגש בכדי לפתח טיוטות ראשונות של 'מסמך הבנות משותף' ו'מסמך הצדקה למיזוג'** -

'מסמך הבנות משותף' בוחן שאלות יסוד, אשר כל אחת מהן יכולה להעמיד בסכנה את רעיון המיזוג:

- איזה ארגון ישרוד?



- מה יהיה שמו של הארגון החדש שייווצר?
- כיצד הארגון החדש (הממוזג) ינוהל?
- כיצד תקבע המנהיגות הבכירה של הארגון החדש?
- כיצד יתמודדו עם האתגרים הפיננסיים (כולל עלות יישום המיזוג)?
- כיצד תימדד הצלחת המיזוג?

בנוסף, צוות המנהיגות יתחיל לנסח את 'מסמך ההצדקה למיזוג'. מסמך זה יכלול את הפרטים והשאלות הקשות אשר עומדות בלב המורכבויות, היתרונות והקשיים האפשריים לארגון הממוזג. מסמך זה יהווה למעשה מסגרת ראשונית לארגון הממוזג. בכדי לייצר מסמך זה על ועדת המנהיגות לענות על השאלות הבאות:

- מה יהיה החזון ומה תהיה המשימה של הארגון הממוזג?
- כיצד הוא יקדם מצוינות?
- אילו קהלים ושירותים חדשים יכולים להיות רלוונטיים או להתפתח בעקבות המיזוג?
- כיצד ימומש הרעיון של economies of scale? כלומר, חיסכון בעלויות לאור גודלו של הארגון.
- מהו הזמן הנכון לממש את המיזוג?
- כיצד הקהילה הרחבה תרויח מהמיזוג?
- כיצד ירויחו המממנים מהמיזוג?
- כיצד ירויח הארגון החדש הממוזג?
- במה דומים ארגונים אלו (המתמזגים)?
- ובמה ארגונים אלו שונים (המתמזגים)?

**שלב 3: כל ועד מנהל מחליט על 'הכוונה להתמזג' וממנה חברים לוועדה המשותפת – שני המסמכים הרשמיים שיפותחו ויכתבו בשלב הקודם 'מסמך הבנות משותף' ו'מסמך הצדקה למיזוג' יעזרו לחברי הוועד המנהל בשני הארגונים לקבל החלטה ולהצביע רשמית על 'הכוונה להתמזג'. לאחר ההצבעה הרשמית שני הוועדים המנהלים יקימו ועדה משותפת. בעוד שתפקידו של צוות ההנהגה הוא לפתח תוכנית מיזוג, הוועדה המשותפת משמשת כוועדה מפקחת לתוכנית זו.**

**שלב 4: הוועדה המשותפת נפגשת לפי הצורך בכדי לבחון ולאשר את 'מסמך הבנות משותף' ו'מסמך הצדקה למיזוג' הוועדה המשותפת בד"כ מורכבת מחברי צוות ההנהגה ומספר מצומצם של חברי ועד מנהל נוספים. תפקיד הוועדה המשותפת הוא לבחון כל פרט אף הקטן ביותר לגבי תהליך המיזוג ולהחזיר את שני המסמכים המוזכרים לעיל לצוות ההנהגה לעיבוד מחודש עד לסיכום שני המסמכים והצגתם בפני שני הוועדים המנהלים לשם הצבעה סופית האם להמליץ על מיזוג או לא.**

**שלב 5: בחינה משפטית של שני הארגונים – כיוון שמיזוג הוא בסופו של דבר צעד משפטי, יש לבחון את ההיבטים המשפטיים של המיזוג בין שני ארגונים מסוימים אלו. במסגרת זו יש לבצע גם בדיקת נאותות (Due diligence), בדיקה זו יכולה לכלול את המעמד המשפטי של הארגון וסיכונים אפשריים – חוזים, טענות או הליכים משפטיים שעומדים, ענייני משאבי אנוש, והטבות לאנשי צוות, נושאי נדל"ן, ועוד. מומלץ להשתמש בשירותי ייעוץ משפטי מקצועיים ומומחים לתחום המגזר השלישי.**

**שלב 6: הוועדה המשותפת ממליצה על מיזוג בפני חברי הוועד המנהל של שני הארגונים, בהתבסס על 'מסמך הבנות משותף' ו'מסמך הצדקה למיזוג' – עבודת הוועדה המשותפת מסתכמת בשלב זה בהמלצה על מיזוג, או לא, בפני ועדי המנהלים של הארגונים. אם שני הוועדים מחליטים על מיזוג, השלב הבא יתמקד בפיתוח תוכנית מיזוג.**

**שלב 7: כתיבת 'תוכנית מיזוג' (בארה"ב זהו מסמך רשמי בעל מעמד משפטי) – מסמך תוכנית המיזוג יכלול היבטים טכניים, כספיים, משפטיים וכוח-אדם:**

- מתי המיזוג יתרחש בפועל
- איזה ארגון ישרוד (או אם זהו מקרה בו שני הארגונים מתפרקים ונוצר ארגון שלישי חדש לחלוטין)-
- מה יהיה שמו של הארגון החדש והיכן הוא יהיה ממוקם
- כיצד הארגון החדש יהיה מנוהל
- פירוט כללים ונהלים חדשים והוראות נוספות ככל שנדרש, כגון: בעלי תפקידים זמניים
- מה יעבור לתקציב התפעול השוטף של הארגון החדש
- אילו תקציבים קיימים הם מוגבלים ושימושם כבר נקבע
- מה קורה לנכסי הארגונים ולמחויבויות כספיות קודמות
- כיצד כספי מימון ותרומות יעברו לארגון החדש

**שלב 8: אישור 'תוכנית המיזוג' על ידי כל ועד מנהל** – יש לקבוע לוח זמנים להצבעה של הוועדים המנהלים על מסמך 'תוכנית המיזוג'.

**שלב 9: חברי הארגון מאשרים את 'תוכנית המיזוג'** – במקרה של ארגון חברים, על חברי הארגון להצביע ולאשר את מסמך 'תוכנית המיזוג'.

**שלב 10: הגשת טופסי המיזוג** – היועץ המשפטי של הארגון החדש יגיש את הבקשה הרשמית למיזוג לרשויות המדינה וידאג להעברת הנכסים הרלוונטיים.

### תרשים 5: מודל MAP for Nonprofits למיזוג בין ארגונים



## פרקטיקות מיטיבות בתהליך המיזוג

בנוסף למודל שמתואר לעיל והמציע שלבים מובנים לתהליך מיזוג, MAP מפרט פרקטיקות מיטיבות בתהליך המיזוג והכוללות את הנקודות הבאות:

- התמקדות במשימה ובטובת האנשים מקבלי השירות מהארגונים.
  - פיתוח חזון ברור אשר ינחה את הארגון החדש הממוזג.
  - עירוב א/נשים אשר יושפעו מהתהליך.
  - יצירת ועד מנהל חזק והנהגה ארגונית יציבה.
  - התמודדות עם נושאים מרכזיים בהקדם האפשרי ובאופן ישיר.
  - שימת לב לתרבות ארגונית והיבטים של אינטגרציה בין הארגונים.
  - עירוב יועצים חיצוניים (ארגוניים ומשפטיים) בעלי ניסיון והתמחות במיזוגים במגזר השלישי.
  - אימוץ תהליך קבלת החלטות ברור ומסודר (מודל מיזוג, כפי שנזכר לעיל).
  - פיתוח תוכנית דיברור ותקשור המיזוג.
  - פיתוח תוכנית מימון ריאלית.
  - קביעת תאריך יעד לסיום תהליך המיזוג.
  - קביעת מדדים לבחינת הצלחת המיזוג.
-

**תרשים 6: פרקטיקות מיטיבות בתהליך המיזוג MAP for Nonprofits**



## חלק IV

### הצלחת המיזוג: מחסומים, מרכיבים חשובים, מדידה והערכה

שאלה מרכזית העולה במסגרת בחינת נושא מיזוגים בארגוני מגזר שלישי היא כיצד למדוד ולהעריך את הצלחתו של הליך מיזוג לאחר מעשה. הספרות המקצועית והמחקרית בנושא הערכת ומדידת מיזוגים לאחר יישומם היא דלה ואינה מספקת מענה שלם לשאלה כיצד ניתן למדוד את הצלחתו של תהליך מיזוג. עם זאת, הספרות כן מצביעה על מחסומים וגורמים מעכבים להצלחת תהליך מיזוג ועל היבטים חשובים וחיוניים להצלחה.

#### מחסומים וגורמים מעכבים להצלחת תהליך המיזוג

מיזוגים הם תהליכים מורכבים מאוד המצריכים שינוי ארגוני משמעותי, ושינוי ביחסי הכוחות בין שני ארגונים. קיימים מספר מחסומים עיקריים להצלחת מיזוגים (Coppes, 2009; Eastside & Prospectus, 2012), כגון:

1. **שיקול אסטרטגי מוטעה** – השירותים הניתנים של הארגונים הקודמים אינם משתלבים אחד עם השני כפי שהיה אפשר לחשוב לפני המיזוג, או שחלק אחד של הארגון סותר או ממעיט בערכו של חלק אחר של הארגון.
2. **חשש מאיבוד זהות של הארגון** – למשל במקרה של שינוי משמעותי במטרות הארגון, שינוי באסטרטגיות הפעולה או השירותים שהוא מציע והיקפם, או שינוי משמעותי בתרבות הארגונית.
3. **תרבות ארגונית** – נושא זה הוא שונה מהזהות המקצועית של הארגון ומתייחס בעיקר לדרך בה הארגון פועל 'פנימית'. שני הארגונים יכולים להיות דומים בשירותים שהם מציעים אך שונים מהותית מבחינת הערכים והתרבות הארגונית באופן המקשה על חיבור הארגונים ולפעמים אף הפער אינו ניתן לגישור. משום כך, יש לדון בערכים הארגוניים מוקדם ככל האפשר בתהליך ולנסות ולגשר על פערים בתרבות הארגונית ולהמשיך ולדון בנושא לאורך כל תהליך המיזוג, גם לאחר השלמתו.
4. **שינויים בנושאי המשרות הבכירות** – חלק מאנשי הצוות ובעיקר בקרב נושאי המשרות הבכירות מאבדים או עוזבים את משרותיהם בתהליך המיזוג, דבר היכול לפגוע במנהיגות הארגון, ובידע והניסיון המקצועי שלו. וכמובן, נושא זה מעורר חששות והתנגדויות בקרב חברי הצוות לאורך כל תהליך המיזוג.
5. **קונפליקטים אישיים, אגו ואינטרסים אישיים של בעלי תפקידי מפתח בארגונים** - כפי שכבר נזכר לעיל, בדרך כלל מנהלי ארגונים, ובמיוחד מנהלים-מייסדים, וכן חברי הוועד המנהל הם בעלי מעורבות אישית גבוהה מאוד בארגון ומשום כך יכולים להתקשות לקבל את הרעיון שהארגון יפסיק להתקיים כמקודם ויכולים על בסיס זה להתנגד לרעיון המיזוג. יש לנסות ולזהות מאפיינים אלו בקרב הארגונים השוקלים מיזוג ולדון בהיבטים אלו מוקדם ככל האפשר. במקרים כאלו, יש יתרון רב לקבלת ייעוץ מאיש/ת מקצוע חיצוני/ת.
6. **מיזוג הינו תהליך יקר מבחינת עלויות ומשאבים ארגוניים** – יש לשקול מראש ולאחר הכנת התוכנית אם לארגון יש את המשאבים הארגוניים והכלכליים הנדרשים לתהליך המיזוג. כאמור, דרך אחת להתמודד עם מחסום זה היא למצוא מימון ייעודי לתהליך המיזוג.
7. **התנגדויות למיזוג** – יכולות להגיע מעובדים קיימים, מקבלי שירות מהארגון, או ארגונים מתחרים החוששים מתחרות עם הארגון לאחר המיזוג. בכדי להתגבר על מחסום זה יש לנסות ולערב בתהליך את המתנגדים המשפיעים ביותר ככל האפשר. ככלל, תקשורת פתוחה ואמיתית לכל אורך תהליך

המיזוג עם כל בעלי העניין בארגונים היא חשובה ואף קריטית להצלחת תהליך המיזוג.

8. **תוכנית ותהליך** – לשם הצלחת המיזוג יש צורך לבנות תוכנית מיזוג מציאותית וסבירה, מוקדם ככל האפשר בתהליך, ולהקפיד לבחון את התאמתה וסבירותה לכל אורך התהליך.
9. **אינטגרציה בין המערכות** – לאחר המיזוג, יש להשקיע את הזמן והמשאבים הנדרשים בכדי להשלים את האינטגרציה בין המערכות והארגונים. השלמת תהליכים אלו יכולה לקחת זמן רב (ויש הטוענים שזה לוקח לפחות שנה), אך היא קריטית להצלחת המיזוג.
10. **איוש בעלי תפקידים מרכזיים לאחר המיזוג** – איוש לא נכון של בעלי תפקידים מרכזיים לאחר מיזוג יכול להוות מחסום מרכזי בהצלחת תהליך המיזוג.

### היבטים חשובים להצלחת תהליך המיזוג

יש המציינים את המאפיינים הבאים כהיבטים חיוניים להצלחת תהליך (Martell & Pitman, Owen, 2012, Prospectus & Eastside; 2012, 2011):

1. **אמון** – אמון בקרב אנשי המפתח בארגונים המעורבים בתהליך המיזוג מצוין בקרב המומחים כמרכיב חיוני ואף קריטי להצלחת תהליך המיזוג. בשל כך על אנשי המפתח המעורבים בתהליך להכיר בחשיבותו ולעמול להשגת אמון בין הצדדים.
2. **אנרגיה** – תהליך המיזוג הינו ארוך ודורש עבודה רבה. אנשי המפתח המובילים את התהליך בארגונים צריכים להיות מוכנים להיקף העבודה, להיות מחויבים לתהליך, לשמור על המומנטום ולהמשיך לקדם את התהליך עד להשלמתו.
3. **חזון משותף** – יש צורך בחזון משותף ומשכנע באשר לארגון החדש, במיוחד לאור קשיים הצפויים לעלות בתהליך. החזון המשותף צריך לענות על השאלה הפשוטה: 'מדוע אנו עושים זאת?'
4. **התאמה ארגונית ורציונל עסקי** – על הארגונים המתמזגים להתאים מבחינת אופי הפעילות, ועל תהליך המיזוג להוסיף ערך לארגון החדש. בנוסף, יש צורך ברציונל עסקי מבוסס לביצוע המיזוג.
5. **מחויבות לרעיון מידי הנהגת הארגון** – על המנהיגות המקצועית ומנהיגות הועד המנהל בארגונים המעורבים במיזוג להיות מחויבים לרעיון המיזוג עוד מתחילתו. במיוחד לאור העובדה שתפקידם הולך והשתנות, או להפסיק, בארגון החדש.
6. **מנהיגות, תכנון והנהלה** – יש להבהיר מראש ולכל אורך הדרך מי מוביל את תהליך המיזוג בכל ארגון ובשלבים מאוחרים יותר בארגון החדש. בנוסף לכך, יש להקים ועדת מיזוג משותפת לשני הארגונים וועדת היגוי של חברי ועד מנהל מכל ארגון. זאת בנוסף לכתיבת תוכנית מיזוג מפורטת וברורה הכוללת יעדים, תאריכי יעד, ונקודות להכרעה בדרך. על אדם אחד להוביל את התהליך הנ"ל, אם זה איש מקצוע חיצוני או אחד ממנהלי הארגונים אשר מפנה מזמנו ומתפקידו לנושא. ובקיצור, יש לדון בשאלות המנהיגות המורכבות מוקדם ככל האפשר כאשר שוקלים מיזוג.
7. **פתיחות באשר לסיכונים אפשריים ו'קווים אדומים' בכל ארגון** – יש לשוחח בתחילת התהליך על היבטים עקרוניים לכל ארגון, למשל שירותים שיש לשמר גם לאחר המיזוג, החזון המשותף, ועוד, אשר מהווים קווים אדומים לכל ארגון ואשר יכולים להכשיל את תהליך המיזוג. בנוסף, על ועדת ההיגוי וצוות המיזוג לבחון את הסיכונים האפשריים העולים מרעיון המיזוג לכל אורך התהליך.

8. **תקשורת עם בעלי עניין מרכזיים** – תקשורת רציפה עם בעלי העניין השונים לכל אורך תהליך המיזוג היא חשובה ביותר להצלחתו. לכל אורך תהליך המיזוג ובכל שלב שלו יש לבחון באופן קבוע, איזה מידע, כיצד ולמי יש להעביר אותו מקרב בעלי העניין המרכזיים הכוללים את כל הועד המנהל, אנשי הצוות, חברי הארגון (אם זהו ארגון חברים), גופי מימון, שותפים, גופים ממשלתיים (במקרה הרלוונטי) ורגולטורים ממשלתיים. בהקשר זה, נמצא שישנה חשיבות מיוחדת למעורבות של גופים מממנים בתהליך המיזוג, במיוחד האפשרות לגופים מממנים לחוות את דעתם בקשר לרעיון המיזוג בכלל ולכל אורך תהליך המיזוג ( Prospectus & Eastside, Owen ; 2012, Martell & Pittman, 2012).

### **מדידת הצלחה (או כישלון) של תהליך מיזוג**

מדידת הצלחתו של מיזוג בין ארגוני מגזר שלישי היא קשה ומורכבת והספרות המקצועית והמחקרית לא מציעה מדדים מוחלטים לבחינת הצלחה או כישלון של תהליך מיזוג. ככלים להערכה של תהליך מיזוג, מוצעות מספר שאלות, כאשר המרכזית שבהן היא **מהו הערך שהתווסף לארגון בעקבות המיזוג**. מומחי NPC מציעים להסתכל על שלוש שאלות נוספות:

1. **'באילו דרכים החברה (הציבור) תהיה חסרה לולא השירותים שהארגון מציע'?** או במילים אחרות, שמירה על נכס או שרות חשוב שהארגון המתמזג מציע.

2. **בחינה של ארגונים לאחר מיזוג יכולה לענות על השאלה האם כלכלה של גודל חוסכת בעלויות הפעלת הארגון או לא.** שאלה מורכבת יותר היא **האם החסכון בעלויות מביא גם להרחבת ו/או שיפור השירותים שהארגון מציע.** בשל כך, לטענתם, יש לבחון את שאלת החסכון בעלויות במקביל לבחינת מידת ההשפעה שיש לארגון בתחום עיסוקו.

3. **השאלה השלישית, שאף עליה קשה לענות היא מהו היתרון הסינרגטי מהמיזוג לקהל הצרכנים של שירותי הארגונים שהתמזגו.**

### **מדדים לבחינת מידת הצלחת מיזוג MAP for Nonprofits**

בהתבסס על סקירת הספרות, ראיונות עם אנשי מפתח וקבוצות מיקוד, שערכו חוקרי MAP זוהו המרכיבים הבאים, בשילובים שונים, כמדדים להצלחת תהליך המיזוג של ארגון. עם זאת, חשוב לציין שחוקרי MAP לא זיהו מדדים שהם קריטיים להגדרת מיזוג כמוצלח, וגם לא הצליחו לדרג את המרכיבים לפי רמת חשיבותם ונחיצותם. כאמור, הם רק זיהו מספר מרכיבים שכאשר הם מופיעים בשילוב כזה או אחר בארגונים לאחר תהליך מיזוג, ניתן לומר שהמיזוג היה מוצלח:

- דימוי, מוניטין או תמיכה ציבורית משופרים
- שירותים משופרים, מורחבים או כאלו שנשמרו (ולא נאלצו להסגר)
- עלייה באיכות פעילות הארגון
- עלייה ביעילות פעילות הארגון
- יציבות כספית משופרת
- פיתוח תרבות ארגונית חיובית

תרשים 7: מדדים לבחינת מידת הצלחת מיזוג MAP for Nonprofits





## סיכום ומסקנות

מסמך זה סקר את הספרות המרכזית, האקדמית והמקצועית, שעוסקת במיזוגים בקרב ארגונים במגזר השלישי. ממצאי סקירה זו מצביעים על כך שמיזוגים בקרב ארגוני מגזר שלישי הם עדיין בגדר תופעה מצומצמת וכן גם הספרות העוסקת בהם. הדבר נכון על אחת כמה וכמה לגבי התחום בישראל. עם זאת, הספרות מצביעה על מספר היבטים הקשורים לתהליך המיזוג בכללותו ועל שלביו השונים שחשוב לשים אליהם לב.

### החלטה

מיזוג הינו אסטרטגיית פעולה אחת אשר יש לבחון ולשקול אותה ברצינות בקרב ארגוני מגזר שלישי המעוניינים להשיג יציבות כלכלית לטווח הארוך. גם ארגונים המעוניינים לשפר, להשלים או להרחיב את השירותים שהם מציעים או להגיע לקהל יעד גדול יותר ראוי שישקלו את רעיון המיזוג כאסטרטגיית פעולה, או ארגונים בתחומים בהם ישנם ריבוי של ארגונים דומים או המספקים שירותים דומים ולכן גם יוצרים כפילויות או מתחרים על משאבים מצומצמים. על מנהיגות הארגון, ההנהגה המקצועית וחברי הוועד המנהל, למפות את השותפים הפוטנציאליים (יכול להיות יותר משותף אפשרי אחד בכלל, ויכול להיות יותר משותף אפשרי אחד למיזוג עצמו, כלומר מיזוג בין שלושה ארגונים או אף יותר), ולפעמים אף לבחון או ליזום שיתוף פעולה כלשהוא בין הארגונים בכדי לבחון את העבודה המשותפת ופוטנציאל המיזוג.

למרות שהסיבה המרכזית המביאה ארגונים לשקול מיזוג הינה סיבה כלכלית, וכיוון שמיזוג הינו תהליך ארוך המצריך מהארגון משאבים כספיים, משאבי כוח אדם ומשאבים נוספים, הספרות המקצועית מצביעה על כך שנכון יותר לארגונים לשקול מיזוג כאסטרטגיה ארוכת טווח ולא מתוך משבר ומצוקה כספית. בנוסף, יש לשקול לגייס מימון ייעודי לתהליך המיזוג עצמו על הוצאותיו הכספיות השונות בכדי לא להכביד על פעילותו השוטפת והתקינה של הארגון.

### תהליך

מיזוג, כאמור, הינו תהליך ארוך הדורש משאבים רבים מהארגון ואנשיו, במיוחד משאבים כספיים והשקעת זמן מרובה. לכן, יש חשיבות רבה לתכנון זהיר וקפדני, מיפוי מדויק וברור של הסיבות והמטרות לשקול מיזוג, בחינה של היתרונות והחסרונות במהלך כזה, ובקצרה, לתכנן את מהלך המיזוג לפרטים מהשלב המקדים למיזוג, יישום המיזוג, ואף לאחר השלמת המיזוג.

בכדי שתהליך מיזוג יתבצע כהלכה, יש חשיבות רבה לאפשר לתהליך את הזמן הטבעי לו הוא נדרש ולא לקצר תהליכים או לזרזם. דבר זה יכול להביא לכישלון רעיון או תהליך המיזוג על ידי התעלמות מנושאים או מתהליכים מרכזיים וחיוניים להצלחתו, כגון: אינטגרציה בין תרבויות ארגוניות שונות, תקשורת לקויה עם בעלי העניין לאורך התהליך, ועוד, ויכול להביא לבזבוז המשאבים שהושקעו בו, דבר היכול בעצמו לגרום למצוקה אמיתית של הארגון.

### תקשורת

חשוב לא פחות הוא לערב את כל בעלי העניין ובעלי תפקידים מרכזיים בארגון בכל שלבי תהליך המיזוג, ובכלל זה את חברי הוועד המנהל, חברי הצוות, ומקבלי השירותים מהארגון. יש להקפיד גם על תקשורת ברורה ועדכונים שותפים לבעלי העניין. נגישות של הנהגת המיזוג, ההנהגה המקצועית וחברי הוועד המנהל, לענות על שאלות וחששות של חברי הצוות גם היא חיונית לניהול נכון של תהליך המיזוג.

## מדידה והערכה של הצלחה (וכישלון)

הספרות המחקרית והמקצועית כמעט ואינה מספקת מענה לשאלה כיצד למדוד ולהעריך תהליך מיזוג ואת מידת הצלחתו. הדבר נכון במיוחד בהקשר הישראלי. NPC לדוגמה, רק מציע מספר שאלות לבחינה של מיזוג לאחר השלמת התהליך, ואילו MAP, מזהים מספר מדדים אשר יכולים להעיד על הצלחת מיזוג בארגון. עם זאת, לא ברור כמה ממדדים אלו צריכים להיות נוכחים בכדי שהמיזוג ייחשב להצלחה, האם ישנם מדדים שהם חיוניים, בעוד אחרים הם חיוניים פחות, ובאילו עוצמה צריך כל מדד להופיע בכדי שהדבר ייחשב למיזוג מוצלח. בנוסף, הספרות לא דנה בשאלה איזה סוג מיזוג מתאים לאילו ארגונים בכדי להבטיח או לפחות לעודד את הצלחת המיזוג. שאלה נוספת שעולה בהקשר זה היא מהו המועד הנכון לבצע מדידה והערכה של הצלחת המיזוג, ומהו משך הזמן שלאורכו צריך לבחון את השאלה.

מספר מקרי המיזוג הישראליים הידוע הוא מצומצם, אך ידוע עוד פחות הוא מספר ניסיונות המיזוג שכשלו ולא צלחו בשלב זה או אחר של הרעיון או התהליך. בחינה של מקרים כאלו יכולה להיות מאוד מלמדת, אך מידע זה אינו נגיש כלל. גם בהקשר רחב יותר, הספרות האקדמית כמעט ואינה בוחנת מקרים של כישלונות מיזוג בקרב ארגונים במגזר השלישי, הסיבות שהביאו לכישלון וכיצד אפשר להימנע מכך.

לסיכום, במסגרת פיתוח הידע האקדמי והמקצועי על מיזוגים בין ארגונים במגזר השלישי בכלל, יש לפתח גם את הידע בתחום הערכת ומדידת הצלחתם של מיזוגים אלו, בפרט.

## המקרה הישראלי

כיוון שהספרות האקדמית והמקצועית בנושא מיזוגים בארגוני מגזר שלישי בישראל היא מצומצמת וכך גם הניסיון הישראלי בפועל, כאמור, מעניין יהיה ללמוד מניסיונם המעשי של ארגונים אשר עברו תהליך מיזוג בישראל, במיוחד בקרב ארגוני התחדשות יהודית, תחום העיסוק של קרן אבי חי. לכן, **מוצע לשוחח עם מובילי מהלכי המיזוג** בקרב ארגונים אלו וכן עם ההנהגה העכשווית המתמודדת עם שלב אחרי המיזוג ולהתמקד בשאלות של סיבות ומניעים, יתרונות וחסרונות, קבלת הצעד בקרב הציבור, בקרב ההנהגה ובקרב עובדי הארגונים, קשיים שנתגלו במהלך התהליך, העזרה המקצועית אשר תמכה בתהליך, מדידה והערכה של התהליך, ועוד.

**ולסיכום**, מכתבו של ד"ר מוטי שלם על האיחוד בין עלמא - בית לתרבות עברית ומכון שלום הרטמן, (מצורף בנספח א') מבליט נקודות חשובות בנושא מיזוג בין ארגוני מגזר שלישי בכלל, והוא מצביע על המורכבות והאתגרים בו נמצא תחום ההתחדשות היהודית בישראל, בפרט. תחום זה כמעט ולא קיבל תמיכה מהמדינה לאורך השנים, וסבל משבר תקציבי גדול עם הקיצוץ החד בתקציב המשמעותי שניתן לו (לראשונה) ע"י שר החינוך לשעבר שי פירון עם פרישתו מהתפקיד. משבר זה הוביל ארגונים רבים למצוקה תקציבית משמעותית ולקושי רב למלא את ייעודם. זהו תחום רווי ארגונים קטנים, הדומים באופיים, בפעילותם, בשירותים שהם מציעים והם מתחרים אחד בשני על אותו קהל יעד ועל אותם מקורות תמיכה מצומצמים. מאפיינים אלו הופכים אותו לשדה אידיאלי לבחינת מיזוג בין ארגוני השונים. עם זאת, ועל רקע קריאתו הנרגשת (והאמיצה) של ד"ר שלם לקהילת ארגוני ההתחדשות היהודית לשקול מיזוגים, איחודים ושותפויות שונות, חשוב לזכור שדווקא בתחום זה, יש חשיבות עצומה למגוון, לקולות שונים ולהבדלים ודקויות בין ארגונים והשירותים שהם מציעים. במילים אחרות, יש לחפש את האיזון הנכון בין מיזוגים בקרב ארגוני התחדשות יהודית בישראל לשם התייעלות כלכלית לטווח הארוך, לבין שמירה על זהותו של תחום זה ומגוון הקולות והדעות שהוא מאפשר.

## רשימת מקורות

- ישראל חופשית, הויה – טקס ישראלי (9.10.2015). "היום זה החיים עצמם! ישראל חופשית והויה-אירוע האיחוד!". [דף אירוע בפייסבוק] אוחר מ:  
[/1655659631315060/events/com.facebook.www//:https](https://www.facebook.com/events/1655659631315060/)
- לימור, נ. (פברואר, 2009). עת משבר למגזר השלישי – פירוק, שיקום ומיזוג עמותות. איגודים (ו' 1), עמ' 93-59.
- עמית, א. (2009). טובים השניים מן האחד? מיזוגים במגזר השלישי תמונת מצב והמלצות ראשוניות למנהל/ת. שיתופים. אוחר מ:  
<http://www.sheatufim.org.il/website/modules/database/PoolItemPage.aspx?PoolItemType=2&PoolItemID=377>
- חוק העמותות – תש"ם (1980).
- שלם, מ. (ח"ת). איחוד בין עלמא – בית לתרבות עברית בתל אביב לבין מכון שלום הרטמן. אוחר מ:  
<http://www.alma.org.il/content.asp?lang=he&pageid=797>
- Bull, D. (2013). Making mergers work: The role for charity trustees. New Philanthropy Capital. London, England. Retrieved from:  
<http://www.thinknpc.org/publications/making-mergers-work/>
- The Charity Commission, United Kingdom (2 October, 2014). Register of Merged Charities. <https://www.gov.uk/government/publications/register-of-merged-charities>
- Copps, J. (2009). What Place for Mergers Between Charities. New Philanthropy Capital (NPC). Retrieved from <http://www.thinknpc.org/publications/what-place-for-mergers-between-charities/>
- Cortez, A., Foster, W., & Milway, K. S. (2009). Nonprofit M&A: More than a tool for tough times. *Boston, Massachusetts: The Bridgespan Group*. Retrieved from <http://www.bridgespan.org/Publications-and-Tools/Funding-Strategy/Nonprofit-Mergers-and-Acquisitions-More-Than-a-Too.aspx#.VtP9JSmp0-8>
- Eastside & Prospectus (2012). The Good Merger Guide: For charities and other civil society organizations. United Kingdom. <https://prospect-us.co.uk/media/14002/The-Good-Merger-Guide.pdf>
- Guo, C., & Acar, M. (2005). Understanding collaboration among nonprofit organizations: Combining resource dependency, institutional, and network perspectives. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 34(3), 340-361.
- La Piana, D. (2008). The Nonprofit mergers workbook part I: The leader's guide to considering, negotiating, and executing a merger. Fieldstone Alliance. Retrieved from:

[http://www.lapiana.org/Portals/\\_default/Skins/LaPianaSkin/publications/Nonprofit%20Mergers%20Part%20I-Electronic%20Worksheets.doc](http://www.lapiana.org/Portals/_default/Skins/LaPianaSkin/publications/Nonprofit%20Mergers%20Part%20I-Electronic%20Worksheets.doc)

- Milway, S. K., Orozco, M., & Botero, C. (2014). Why nonprofit mergers continue to lag. *Stanford Social Innovation Review*, vol?, pp??. LINK
- Owen, G., Pittman, B., & Martell, L. (2012). Success factors in nonprofit mergers. A study of 41 direct service organization mergers in Minnesota, 1999-2010. *Joint research project of MAP for Nonprofits and Wilder Research*. LINK
- Owen, G., Pittman, B., & Martell, L. (2011). What do we know about nonprofit mergers. *Joint research project of MAP for Nonprofits and Wilder Research*. Wilder Research.
- Reed, R., & Dowd, S. (2009). *MergeMinnesota: Nonprofit merger as an opportunity for survival and growth*. Project ReDesign, MAP for Nonprofits. Minnesota.
- Schmid, H. (1995). Merging nonprofit organizations: Analysis of a case study. *Nonprofit* 377-391 ,(4)5 ,*Leadership and Management*
- Singer, M. I. & Yankey, J. A. (1991). Organizational metamorphosis: A study of eighteen nonprofit mergers, acquisitions, and consolidations. *Nonprofit Management and Leadership*, 1, 357–369. doi:10.1002/nml.4130010406

## נספח א'

### איחוד בין עלמא - בית לתרבות עברית בתל אביב לבין מכון שלום הרטמן

#### ד"ר מוטי שלם

נפל דבר בשדה ההתחדשות היהודית: מכון שלום הרטמן ו"עלמא" - בית לתרבות עברית בתל אביב איחדו כוחות והתחברו כדי לייצר מכפיל של פעילות בשדה ההתחדשות היהודית וכדי להתמודד עם האתגרים החדשים בעיצובה של הזהות היהודית בת זמננו.

החיבור בין שני הארגונים הבשיל לאחר חודשים ארוכים של בחינה ולימוד מדוקדקים שעשו שני הארגונים כדי להכשיר את הקרקע למהלך, כדי להבטיח את מימוש הפוטנציאל האסטרטגי הטמון בו, וכדי לשמש מודל לחיבורים עתידיים של ארגונים בשדה ההתחדשות היהודית.

#### ממה מורכב ההסכם?

ההסכם שומר על הסטאטוס המשפטי, העצמאי, של שני הארגונים. מכון הרטמן כחברה לתועלת הציבור (חל"ץ), ועלמא כעמותה רשומה (ע"ר). הזהות של שני הארגונים תישמר ופעילויות הליבה ותכניות הדגל ימשיכו לפעול. החיבור צפוי לחסוך בצורה ניכרת בהוצאות עלמא - הן בכוח אדם והן בהוצאות התפעול השוטפות - ולייצר כר נרחב ופורה של שיתופי פעולה בתוכניות ובתכנים שיבטיחו לא רק חיסכון כספי בהוצאות אלא גם שיפורים ניכרים באיכות ובמגוון הפעילויות שיוצעו במשותף על-ידי שני הארגונים. לעלמא נבחר ועד מנהל חדש ולמנהלת חינוכית של עלמא מונתה הגב' שירה צימרמן, בוגרת עלמא ומכון הרטמן. ד"ר תומר פרסיקו, המנהל האקדמי של עלמא, יוסיף להוביל את תכניות העמיתים ואת ביסוס הקשר בתכנית משותפת לעלמא ולסמינר הקיבוצים. עלמא תהיה מעורבת בפרויקטים של מכון הרטמן ולהיפך ויצאו לדרך גם מיזמים חדשים שיהיו משותפים לשני הארגונים.

## כיצד זה מתאחדים גוף "אורתודוקסי" עם גוף "חילוני"?

ובכן - נכון ומדויק יותר לומר שמדובר בשני גופים פלורליסטיים, סובלניים ומכילים. המכנים המשותפים בין הארגונים רחבים מאוד והם חולקים עולם ערכים משותף בשדה הזהות היהודית. זה נכון הן ביחס לחזון של שני הארגונים, הן ביחס לסגלי ההוראה בהם והן ביחס לאופייה של הפעילות בפרויקטים השונים שכל אחד מן הארגונים מוביל. מובן שתישמרנה האבחנות הנובעות מן העובדה שעלמא פועלת במרחב שונה ממכון הרטמן, שאוכלוסיית היעד שלה שונה לעיתים ושהיא ממוקמת בעיבורה של תל אביב. החיבור בין הארגונים לא נועד לטשטש את ההבדלים אלא למנף את הפעילות סביב המכנים המשותפים. ד"ר רות קלדרון, שייסדה את עלמא לפני כעשרים שנה, ליוותה את המהלך, מזהה אתו ומברכת עליו.

## איזו בשורה מביא איחוד זה?

על-מנת להשיב על שאלה זו יש להתבונן ולהבין את מצבו של תחום ההתחדשות היהודית בכללו. זהו תחום שמעולם לא פונק בתקציבי מדינה ונכון אף לומר שקופח מאז ומעולם. בשנת 2014 העביר שר החינוך, הרב שי פירון, סכום של 10.000.000 שקלים לטובת התחום. הייתה תקוה שמתחיל עידן חדש ביחס המדינה לאירגוני ההתחדשות היהודית - ואולם הרפורמה בתחום זה נקטעה באיבה. ב 2015 לא תוקצב התחום בכלל ורב רובם של הארגונים העוסקים בתחום מתקשים לקיים את עצמם, למלא את ייעודם - ובוודאי שלא להרחיב ולהעמיק את עשייתם. לתמונת מצב זו יש להוסיף את העובדה שהתרבו מאוד אירגוני ההתחדשות היהודית, מה שלכאורה אמור היה להוכיח שהתחום מתחזק ומתרחב. ואולם האמת היא, לטעמי, שריבוי הארגונים מוכיח דווקא את ההיפך. מרבים הארגונים קטנים, לעיתים קרובות קשה להבחין בהבדלים ביניהם וקשה עוד יותר להצדיק את קיומם במנגנונים אירגוניים נפרדים. הם מתמודדים על אותן מקורות תמיכה כספיים שהולכים ומתמעטים, ומתחרים גם בפעילות שהם מציעים על אותם קהלי יעד.

צו השעה - בבחינת הכרח קיומי לדעתי - הוא שותפויות, מיזוגים, איחוד כוחות ומנגנונים בין ארגוני ההתחדשות היהודית. המודל של החיבור בין עלמא להרטמן צריך לשמש מקור השראה למגמה ממשית של אחודים ושותפויות בין הארגונים שלהם מכנים משותפים רחבים ובסיס אידאולוגי וערכי משותף.

## אז מדוע זה לא קורה?

מה שנראה כחסם העיקרי בתחום זה איננו, לדעתי, בשדה השונות האידאולוגיות. הקושי נובע בעיקר משום שנדרשת מנהיגות בארגונים המובילים, ומשום 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 לאחודים 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.

אני נפרד מעלמא אחרי שנתיים וחצי אינטנסיביות ומאתגרות. אני גאה למסור ארגון יציב, ממותג, עם הצלחות מוכחות ועם פוטנציאל אדיר. אני חש שאני מוסר אותו לידיים טובות ובטוחות ומשוכנע שהאיחוד עם מכון הרטמן יוסיף לשגשוגה של עלמא ויוסיף לעצמתו של מכון הרטמן.