

# אברמזון יורם ושות'

## רואי חשבון

אהליאב 4, ירושלים

מיקוד 94467

טל': 02-5378880/1

פקס: 02-5378885

ירושלים, י"ח כסלו תשע"ז

18 בדצמבר 2016

### הנדון: בחינת האיתנות הפיננסית של ארגון נכי צה"ל וההיתכנות הפיננסית של הקמת בית לוחם חדש

לבקשתכם בחנו את האיתנות הפיננסית של ארגון נכי צה"ל (להלן "הארגון"), המשמעות הכספית לארגון של הקמת בית לוחם נוסף וניתוח סקרי היתכנות להקמת בית הלוחם באשדוד וביחס לחלופות תיאורטיות אחרות.

לצורך בדיקתנו נפגשנו עם נציגי הארגון, קיבלנו מהארגון מידע ודוחות אשר מצאנום נדרשים לעבודתנו ובכלל זה דוחות כספיים ותקציביים, סקרי היתכנות, הערכות שמאיות, הסברים בכתב ובעל פה לשאלותינו. נציין כי שיתוף הפעולה של הארגון עם בדיקתנו היה מלא.

#### א. ריכוז הממצאים:

1. הפעילות השוטפת של הארגון עבור חבריו הובילה לגירעונות מצרפיים של כ-47 מלש"ח בחמש השנים 2011-2015, כאשר רק בשנת 2014 הפעילות השוטפת של הארגון הניבה עודף. הארגון כיסה את אותם גירעונות מעודפי כספים שצבר בשנים עברו, כיום עודפי הארגון כוללים הון מזומן של כ-19 מלש"ח ועוד נכסי נדל"ן שהשמאות בגינם הינה כ-62 מלש"ח.
2. על פי דיווחי הארגון הוא פועל להגדלת הכנסותיו מתרומות באמצעות חיזוק קרן נכי צה"ל, הזרוע של הארגון המיועדת להשאת תרומות, הקמת ארגון ידידים לקבלת תרומות מישראל ותוכנית התייעלות. היות ופעילות זו אמורה להניב פירות בשנת 2016 ואילך, אין אפשרות בשלב זה לבחון את תוצאות הצעדים שהארגון תיאר. יצויין כי ככל שלא יצליח הארגון בפעולותיו, ותמשך מגמת הגירעון, המשמעות היא שלארגון יש אמנם יכולת להמשיך והתקיים גם אם ימשיך בפעילות גרעונית עוד מספר שנים. אולם, הואיל ועודפי הארגון אינם בלתי מוגבלים, הרי שללא הגדלת הכנסות או צמצום הוצאות ו/או פעילות יתכן ויגיע מועד בו ייגמרו עודפי הארגון. על כן על הארגון לפעול לאיזון תקציבי בין אם על ידי הגדלת הכנסותיו ובין אם על ידי הקטנת הוצאותיו.
3. יצויין כי הארגון הציג בפנינו כי בשנת 2016 התמיכה ממשרד הביטחון גדלה בכ-5 מלש"ח ביחס לשנים הקודמות והבהיר כי תמיכה זו אמורה להימשך בשנים הבאות. המשך תמיכה ברמה כזו של משרד הביטחון פותרת כמחצית מהגירעון השנתי הממוצע בחמש השנים האחרונות.
4. הפעלת בתי הלוחם גורמת לארגון באופן מובנה פער תקציבי שאמור להיסגר באמצעות תמיכות ממשלתיות וגיוסי תרומות. הדבר נובע מכך שהארגון מעצם תפקידו מעוניין לתת לנכי צה"ל שירות טוב מאוד במחיר נמוך מאוד. להערכתנו הפעלה שוטפת של בית הלוחם החדש צפויה להניב צורך בתמיכה נוספת של כ-9-12 מלש"ח בשנה, אשר יידרשו מימון באמצעות תמיכה של משרד הביטחון וגיוס נוסף של תרומות. במידה ותהיה תמיכה נוספת של משרד הביטחון בהיקפים דומים לאלו הקיימים בבתי הלוחם הקיימים תצריך גיוס תרומות נוסף בהיקף של כ-4-6 מלש"ח.
5. יש לציין כי לארגון ישנה גמישות לבצע התאמות באמצעות הגדלת דמי החבר או פגיעה מסוימת ברמת השרות או היקפו. ההחלטות בנושאים אלו נשענות במידה רבה על שיקולים ערכיים מובנים מאליהם

ולא על חשיבה עסקית קרה, אולם עצם היכולת לבצעם, גם היא מאפשרת את יציבותו הפיננסית של הארגון לאורך זמן.

## 6. מניתוח הקמת בית הלוחם באשדוד עולות המסקנות הבאות:

6.1. על פי סקרי הביקושים שהזמין הארגון ולאחר הניתוח שלהם על ידינו עולה כי הביקוש לבית הלוחם באשדוד צפוי להיות בטווח של 1,700-2,000 בתי אב מנויים. ביקוש זה עולה על המנויים מקרב חברי הארגון בבית הלוחם בבאר שבע ואינו נמוך משמעותית מהמנויים בבתי הלוחם בירושלים ובחיפה. יש לציין, עם זאת, כי כ-200 מנויים יהוו הסטה מבתי לוחם אחרים. מסקנתנו הינה כי במידה והשאלה היא האם יש פוטנציאל מנויים סביר לפתיחת בית לוחם באשדוד התשובה היא בסך הכל חיובית.

6.2. בהשוואה בין הקמת בית לוחם באשדוד לבין הקמת בית לוחם במיקום אחר במחוז השפלה מבחינת היקף הביקושים, נראה כי הקמה של בית לוחם באיזור ראש"צ – נס ציונה – רחובות היתה מייצרת, בהתאם לניתוח שנערך על ידינו, ביקושים גבוהים יותר בכ-600 מנויים פוטנציאליים, וללא ספק מיקום זה נמצא בסמיכות רבה יותר למספר גבוה של חברי ארגון.

6.3. הארגון הבהיר כי שיקול מספר החברים הפוטנציאליים אינו שיקול בלעדי ומולו עומד שיקול מרכזי של הנגשת האפשרות ליהנות משירותי בתי לוחם, לכל חברי המחוז בכל מקום מגורים שהוא במחוז. בהקשר זה יצויין כי בהתאם לניתוח הביקושים, שנערך על ידי הביקורת, ברור כי מיקום בית לוחם באיזור ראש"צ – נס ציונה - רחובות אומנם יוביל לצפי חברים גדול יותר אולם, לדעת הארגון, האפשרות להצטרף לבית הלוחם החדש לא תהיה נגישה למאות תושבי דרום מחוז השפלה. לעומת זאת, מיקום בית הלוחם במרכז הגיאוגרפי של המחוז, תאפשר לכל חבר במחוז בכל מקום מגורים נגישות סבירה לבית לוחם.

6.4. יש לציין כי למרות שאנו מעריכים כי היקף הביקושים באיזור נס ציונה צפוי להיות גבוה מאשר באשדוד, במצב הנוכחי ישנם שיקולים לא מבוטלים להקמת בית לוחם בכל זאת באשדוד (וזאת בנוסף לאמור מעלה כי גם בבית לוחם באשדוד מספר בתי האב המנויים לא יהיה קטן מהקיים בשלושת בתי הלוחם בבאר שבע חיפה וירושלים):

6.4.1. באשדוד קיים שטח של 30 דונמים שהוקצה לארגון לבניית בית הלוחם. לא בהכרח קיים שטח שכזה באלטרנטיבות התיאורטיות האחרות ולא בטוח שהוא יינתן בחינם.

6.4.2. בנוסף לשטח, קיימות תוכניות בנייה ואישורי בנייה. החלטה לפתיחת בית לוחם שלא באשדוד תדחה את הקמתו במספר שנים לא מבוטל (מציאת מקום חליפי, הליכי תכנון, הליכי אישור וכו').

6.4.3. תמיכת הרשות המקומית – היתה התחייבות של עיריית אשדוד לפטורים והנחות באגרות בנייה ויתמכו בהנחות לתפעול הבית (ארנונה).

6.4.4. אוריינטציה לספורט ימי – בית הלוחם יושב בסמוך לים ויאפשר הרחבת הפעילות בספורט ימי פאראולימפי.

6.5. לסיכום פרק זה, נציין כי לדעתנו הבדיקה העיקרית צריכה להיות האם בית הלוחם באשדוד צפוי לספק שירות לכמות סבירה של מנויים. התשובה, כאמור לדעתנו, היא כן. לגבי שיקולים להקמה במקום אחר קיימים טיעונים לשני הצדדים. הטיעון העיקרי להעברת בית הלוחם הוא שהביקושים הצפויים בצפון המחוז הינם גבוהים יותר מהותית מאלו שבאשדוד. לצד זאת, קיימים גם טיעונים מדוע עדיף להקים את בית הלוחם באשדוד ולא בצפון המחוז, בין היתר, כמפורט מעלה. להערכתנו לא ניתן להגיע להכרעה חד משמעית ועל כן כל החלטה בעניין זה היא בתחום הסביר.

מצי"ב הרחבה והסברים לממצאים שלעיל.

### ג. ניתוח המצב הכספי הנוכחי של ארגון נכי צה"ל

לפי הניתוח שביצענו עולה כי הארגון מחולק למעין חמש תתי פעילויות (תתי הפעילות לא מסודרים לפי סדר החשיבות לארגון):

1. **השקעות בתשתיות** – בעיקר כולל את ההקמה של בתי הלוחם ובית ההבראה של הארגון ורכישת ציוד לרווחת חברי הארגון. בסיס המימון של הפעילות מבוסס על תרומות ומתוך עודפי כספים שהיו לארגון מפעילותו השוטפת בעבר. ניתן לראות כי היקף ההשקעות עולה בשנים האחרונות הרבה מעבר לפחת החשבונאי.

#### לוח מס' 1 – השקעות בתשתיות ופחת בשנים 2011 עד 2015 (באלפי ש"ח)

מצטבר	2015	2014	2013	2012	2011	סעיף
143,220	34,350	21,948	31,300	26,183	29,439	ההשקעה הכוללת ברכוש קבוע
64,569	16,376	15,063	12,763	11,037	9,330	פחת רכוש
78,651	17,974	6,885	18,537	15,146	20,109	עודף השקעה על הפחת

להלן היחס בין ההשקעות בשנים האחרונות שמומנו מתרומות לבין השקעות שמומנו מהעודפים השוטפים שהיו לארגון:

#### לוח מס' 2 – השקעות לפי מקור (תרומות או עודפים, באלפי ש"ח)

מצטבר	2015	2014	2013	2012	2011	סעיף
23,871	3,572	1,652	5,573	7,097	5,977	השקעות שמומנו מעודפי הארגון
119,349	30,778	20,296	25,727	19,086	23,462	השקעות שמומנו מתרומות
143,220	34,350	21,948	31,300	26,183	29,439	סה"כ השקעות בארגון

בסה"כ ניתן לראות כי כ-83% מההשקעות הארגון נעשו במימון תרומות. כלומר, לאורך השנים היקף התרומות הינו מספיק על מנת להחזיק את תשתיות הארגון והעודפים שנצברו ושימשו להשקעה אף שיפרו את היקף ההשקעה.

לסיכום, ניתן לומר כי פעילות ההשקעה בתשתיות הארגון בוצעה ברמה הכספית בחמש השנים 2011-2015 בהיקף מניח את הדעת. היקף התרומות שמגוייס על ידי הארגון הוא זה שאמור לממן את ההשקעה והוא אכן כך.

2. **פעילות המבוצעת מתוך תרומות מיועדות** – תרומות מיועדות הינן כספים בהם התורם מבקש כי כספו יופנה למטרה ספציפית (ייעודית). לדוגמא הקמת תשתיות (ואז פעילות זו כלולה תחת הסעיף מעלה) או פעילות אחרות כגון חלוקת מלגות או פרויקטים אחרים כמו פעילות ספורט לנכי צה"ל, פעילויות תרבות וחוגים לנכי צה"ל וכיו"ב. הארגון לא יכול לבצע בכספים פעילות שונה מזו שנדרשה על ידי התורמים. הוא כמובן יכול להוסיף כספים לפעילות הנתמכת אך ככל שהפעילות הייעודית היתה נמוכה מהיקף התרומות הארגון אמור לשמור את הכספים לפעילות באותו תחום בשנים הבאות או לבקש מהתורמים אישור להפנות את הכספים לפעילות אחרת.

#### לוח מס' 3 - היקף הפעילות הממוצעת בתחום התרומות הייעודיות בשנים האחרונות היה כדלקמן (באלפי ש"ח)

מצטבר	2015	2014	2013	2012	2011	פעולות בתחום הייעודי
51,889	9,742	7,399	10,414	13,407	10,927	היקף פעילות
15,620	2,674	2,948	3,420	3,693	2,885	מזה חלוקת מלגות

הפעילות המבוצעת מתוך תרומות ייעודיות הינה יחסית פשוטה. הארגון אמור להתחייב למתן תמיכות ולעשיית פעילות עד להיקף התרומות וככל שהתרומות קטנות הפעילות אמורה לקטון בהתאם או לחלופין מתוך היתרות הקיימות מתרומות שהתקבלו בשנים קודמות. לאור זאת, מדובר בפעילות שהיא מאוזנת כספית בהגדרתה. מניתוח הדוחות הכספיים של הארגון נראה כי אכן הדבר כך.

3. **קרן עזרה הדדית – מתן הלוואות לחברי הארגון** – בהתאם לחוק הנכים (תגמולים ושיקום) גובה משרד הביטחון כספים מנכי צה"ל ומעבירם לארגון על מנת שישמשו כביטחון לבנק כנגד הלוואות בריבית נמוכה לחברי הארגון. כיום היקף הכספים המצטבר עומד על 102 מלש"ח. סך היקף ההלוואות לחברי הארגון עומד על כ-95 מלש"ח. ניצול של כ-93%. הפער בין הסכומים נמצא בפיקדונות של הארגון.

4. **רכישת ביטוח עבור נכי צה"ל** - בהתאם לחוק הנכים משרד הביטחון מעביר לארגון סכומים לביטוח חיים (מחצית מהסכום הינה על חשבון משרד הביטחון ומחצית מהסכום הינה על חשבון התגמולים לנכים) פעילות זו לא כלולה בדיווח הכספי של הארגון וגם היא, כמו התרומות המיועדות, מאוזנת תקציבית בהגדרתה (הארגון משמש כמעין צינור להעברת הכספים מנכי צה"ל ומשרד הביטחון לחברת הביטוח ואין לו עודף או גירעון מהפעולה).

5. **הפעילות השוטפת של הארגון** – בקטגוריה זו נמצאות יתר הפעילויות של הארגון הכוללות בעיקרה הפעלה של ארבעה בתי לוחם, בית הארחה בנהריה, פעילויות נוספות למען הנכים, מערכי גיוס התרומות והמנהלה. הפעילות השוטפת מנוהלת במספר מרכזי עלות שונים ובהם ארבעה בתי הלוחם, בית הבראה, חמישה מחוזות, מטה, קרן לגיוס תרומות ואגודת ידדים.

היות ומדובר בגוף שהינו עמותה, מטרת הגוף היא לנצל את הכספים הניתנים לו באופן מיטבי לטובת המטרות הציבוריות שנטל על עצמו תוך איזון תקציבי. כלומר, הוצאות הארגון הכלליות צריכות להיות שוות להכנסותיו הכלליות (ללא גירעונות וללא עודפים).

בפועל בשנים האחרונות הארגון ברוב שנותיו הגיע לגירעון שנתי שמומן על ידי יתרות צבורות – כמפורט להלן:

**לוח מס' 4 – תמצית הפעילות הכספית של הארגון בשנים 2011 עד 2014 (באלפי ש"ח)**

מצרפי	2011	2012	2013	2014	2015	סעיף
						<b>הכנסות</b>
108,679	17,106	26,201	21,385	22,305	21,682	משרדי ממשלה והקצבות
104,037	20,329	20,733	20,840	21,107	21,028	דמי ארגון
95,190	17,074	18,273	18,779	19,291	21,773	דמי חבר בית הלוחם
103,534	17,821	20,648	21,511	21,734	21,820	הכנסות מפעילות שוטפת (תשלום לשירות ספציפי - חוגים/טיפולים וכו')
4,516	749	678	542	1,109	1,438	דמי שכירות ואחרות
19,628	900	8,559	5,620	3,839	710	הכנסות מימון נטו
104,289	11,142	14,653	14,396	38,832	25,266	תרומות למימון פעילות שוטפת
<b>539,873</b>	<b>85,121</b>	<b>109,745</b>	<b>103,073</b>	<b>128,217</b>	<b>113,717</b>	<b>סה"כ הכנסות</b>
						<b>הוצאות הפעלה</b>
311,516	58,069	59,373	63,815	63,855	66,404	שכר
129,933	24,589	25,335	25,961	26,803	27,245	אחזקה בניכוי פחת
61,717	11,347	9,889	12,874	14,124	13,483	פעילויות מתוך התקציב השוטף
7,102	1,174	1,578	1,517	1,285	1,548	ביטאון ופרסום
1,679	884	70	382	93	250	פעילויות שהוגדרו במימון הרזרבה
6,063	-	3,000	3,063	-	-	ביטוח סיעודי
2,297	-	-	-	2,297	-	בחירות
17,867	3,034	2,854	2,551	5,360	4,068	אחרות
<b>538,174</b>	<b>99,097</b>	<b>102,099</b>	<b>110,163</b>	<b>113,817</b>	<b>112,998</b>	<b>סה"כ הוצאות ישירות</b>
48,868	9,563	10,219	9,773	9,552	9,761	הנהלה וכלליות ומיסים
<b>-47,169</b>	<b>-23,539</b>	<b>-2,573</b>	<b>-16,863</b>	<b>4,848</b>	<b>-9,042</b>	<b>עודף (גרעון) ללא פחת</b>

מדוחות הרווח וההפסד של הארגון נוכח עלויות הפחת כיוון שכפי שצויין מעלה עלויות ההשקעה בתשתית ממומנות באמצעות תרומות ייעודיות. כמו כן נוטרלו הפעילות מתרומות מיועדות הן בהכנסות והן בהוצאות (כך שאין השפעה על הגירעון הסופי).

מניתוח התוצאות ניתן לראות כי למעט שנת 2014, ארבע השנים הנוספות מתוך חמש השנים האחרונות היו גירעוניות. בשנת 2014 היה עודף של כ-5 מלש"ח.

בניתוח הוצאות הארגון ניתן לראות גידול בהיקף ההוצאות עד לשנת 2013 ויציבות בהיקף ההוצאות בשלוש השנים האחרונות. את הגידול בהוצאות ניתן לייחס בעיקרו לכניסה לפעילות של בית הלוחם בבאר שבע.

**למעשה ניתן לומר כי הוצאות הארגון עומדות על כ-123 מלש"ח לשנה.**

בסך הכל גם היקף ההכנסות של הארגון גדל, אך לא באופן המכסה את הוצאותיו.

בבחינה של הכנסות הארגון ניתן לראות כי הוא מתבסס על הכנסות יציבות וידועות שבאות מחברי הארגון בגין דמי חבר בארגון, דמי חבר בבית הלוחם ותשלום עבור השתתפות בפעילויות או חוגים. כמו כן, הכנסות ממשרדי ממשלה (בעיקר משרד הביטחון). **הכנסות אלו מהוות כ-86 מלש"ח בשנה.**

מאידך ישנו הכנסות לא ידועות בעלות שונות גבוהה הנובעות בעיקר מתרומות וכן מרווחי מימון המהוות למעשה ריבית על הכספים הנזילים של העמותה.

במטרה לאזן את תקציב הארגון הסכום הנדרש לגיוס מתרומות ותשואה על נכסי הארגון הוא כ-36 מלש"ח לשנה (לא כולל תרומות מיועדות לבניית תשתיות או לפעילויות ספציפיות אחרות).

בפועל, בשנת 2015 היקף ההכנסות ממקורות אלו עמד על 27 מלש"ח בלבד, ומכך למעשה נגזר הגירעון של 9 מלש"ח באותה השנה והגירעון המצרפי של כ-47 מלש"ח בחמש השנים האחרונות.

הארגון השקיע, כאמור מעלה, עוד כ-24 מלש"ח מתוך המקורות השוטפים בתשתיות, ועל-כן, על פי הדוחות הכספיים של הארגון, הקרנות המיועדות לפעילות שוטפת קטנו בחמש שנים בכ-71 מלש"ח (ירידה מכ-90 מלש"ח לכ-19 מלש"ח).

בפועל, לארגון נותר, נכון לסוף שנת 2015, עודף של כ-19 מלש"ח הנובע מהשקעות ועודפים שנוצרו בשנים עברו.

בנוסף, הארגון מחזיק בנכסי נדל"ן (שהתקבלו בתרומות בעבר) אשר שוויים הנוכחי לא בא לידי ביטוי בדוחות הכספיים. משמאות שביצע הארגון (והונחו בפנינו) מתקבל שווי כספי נוסף של כ-64 מלש"ח. כלומר, המקורות הקיימים של הארגון יכולים לספוג גירעונות מצטברים נוספים של כ-83 מלש"ח. המשמעות של היכולת לספוג עוד גירעונות, ללא הגדלת הכנסות או הקטנת הוצאות, היא בבחינת דחייה של מספר שנים של המועד בו הארגון לא יוכל לממן את הגרעון השוטף הנוצר מפעילותו על-ידי העודפים (בהנחה שפעילות הארגון תימשך בהיקף הפעילות הנרחב הדומה לשנים האחרונות). התנהגות נאותה של מלכ"ר אמורה להביא לאיזון תפעולי שוטף, ועל כן על הארגון לפעול להגדלת הכנסותיו או לצמצום הוצאותיו, עדיף בפעולות ייעול שלא יפגעו בתפוקותיו. עם זאת, ככל שצמצום הוצאות ללא פגיעה בשירותים המסופקים אינו אפשרי, ניתן לשקול צמצום שירותים. אחרת, כאמור לעיל, יגיע הארגון למצב בו לא יוכל לממן את פעילותו השוטפת.

התייחסות האירגון לגירעון היא כדלקמן:

1. הארגון הציג בפנינו כי בשנת 2016 התמיכה ממשרד הביטחון גדלה בכ-5 מלש"ח ביחס לשנים הקודמות. לפי הניתוח שלנו המשך תמיכה ברמה כזו של משרד הביטחון פותרת כמחצית מהגירעון השנתי הממוצע בחמש השנים האחרונות
2. בנוסף ציין הארגון כי הוא משקיע בפעילות חדשות ונוספות לגיוסי התרומות כך שכבר בסוף שנת 2016 הוא יצליח לעמוד ביעדי איזון תקציבי. נציין כי בבחינה שנערכה אין לנו יכולת לאמוד את יכולת גיוס התרומות העתידיות של הארגון.
3. כמו כן, הבהיר הארגון כי ישנם צעדי התייעלות שכבר בוצעו ועוד יבוצעו בעתיד הקרוב, המצטברים, לטענת הארגון, כבר בשנת 2016 לסכום של כ-2.5 מיליון ₪.

עוד ציין הארגון כי הגירעונות נגרמו בכוונה על מנת להשתמש בכספים עודפים שהיו לארגון, **וזאת בהתאם להוראות החשכ"ל בדוח ביקורת עומק שערך ופורסם בספטמבר 2013**. כלומר בשנים שלפני 2011 ההכנסות השוטפות של הארגון היו גבוהות מהוצאותיו עד כי נוצרו לארגון עודפים משמעותיים. ביקורת החשכ"ל קבעה כי את העודפים שנצברו ראוי כי האירגון ישקיע לטובת רווחת הנכים, וככל שלא יבוצע שימוש ביתרות שנצברו המליץ החשכ"ל לשקול את המשך הצורך בתמיכות משרד הביטחון. התייחסותנו היא כי נראה כי הארגון צבר עודפים בשנים קודמות. על כן, במסגרת זו סביר כי הארגון יבצע פעולות חד פעמיות והשקעות בתשתיות מתוך אותו צבר עודפים, וכאלו גם היו בשנים האחרונות (כפי שצויין מעלה השקעה ממקורות עצמיים של כ-23 מלש"ח). עם זאת, להערכתנו לארגון יש גירעון בתפעול השוטף, ותוואי התנהלות זה, ללא יצירת מקורות הכנסה נוספים לצד צמצום עלויות, הינו הליך שגוי היות שעל פניו נראה כאן כי הארגון מממן את הפעילות השוטפת שלו באמצעות העודפים שנצברו. הארגון הבהיר כי הוא פועל להגדלת מקורות ההכנסה לצד צמצום הוצאות. ככל שהארגון לא ימשיך במהלכים אלו, וימשיך לממן את פעילותו השוטפת רק מתוך יתרות צבורות עשוי הדבר להביא בטווח הארוך לקשיי הישרדות פיננסיים.

הנהלת הארגון הבהירה בפני כי ההחלטה בדבר רמת השרות ודמי החבר משקפת במידה רבה גם שיקולים ערכיים של מתן שרות ברמה גבוהה (ובהיקף כמותי רחב יריעה ומגוון) במחיר נמוך ביותר ושווה לכל נפש. דמי החבר בבית לוחם מסתכמים, כמפורט בהמשך, בכ-100 ₪ לחודש בהשוואה ל-300 ₪ ויותר בקאנטרי קלאב מקביל, הכולל שירותים מופחתים שאינם בהכרח מותאמים לנכים. כלומר, לתפיסתה של הנהלת הארגון, ההחלטה בדבר היקף השירותים הרחב, המגוון והאיכות ודמי החבר הנמוכים נובעת משיקולים ערכיים ברורים, ואין לבחון אותה במשקפים כלכליים צרות בלבד. מכל מקום, בכל עת, יכולה הנהלת הארגון, אם תחליט על כך, לצמצם את איכות ורוחב השרות ו/או להעלות את דמי החבר, ובהתאם לשלוט, ובמידת הצורך לייצב, את מצבו הפיננסי של הארגון.

### ג. המשמעות התקציבית של הפעלת בית לוחם נוסף

במסגרת בדיקתנו בחנו את המשמעות התקציבית השוטפת של הקמת בית לוחם נוסף (להלן: "תוכנית עסקית של בית הלוחם").

נציין כי הארגון בחן את המשמעות התקציבית של בית הלוחם באשדוד על סמך ניתוח כספי של בתי הלוחם בירושלים ובאשדוד.

לשם הערכה שלנו לגבי ההשפעה הכספית של הפעלת בית הלוחם על הארגון נקטנו בשיטה דומה לזו שבוצעה על ידי הארגון ובחנו אותה בהשוואה לבתי הלוחם הקיימים כיום.

לארגון ארבעה בתי לוחם: בירושלים, תל אביב, חיפה ובאר שבע. להלן ההוצאות הנדרשות להפעלתם בשנתיים האחרונות:

#### לוח מס' 5 – עלויות בתי הלוחם בשנים 2014 ו-2015 (באלפי ש"ח)

שנת 2015	באר שבע	חיפה	תל אביב	ירושלים	סה"כ
<b>עלות פעילות</b>					
שכר עבודה והוצאות נלוות	6,661	11,185	19,144	8,986	45,976
הוצאות אחזקה	5,809	7,445	5,804	8,128	27,186
תרבות, ספורט ואירועים	2,045	3,355	3,393	2,074	10,867
אחרות	1,459	1,058	2,260	992	5,769
מנהלה	287	316	663	393	1,659
ניכוי פחת	-2,747	-3,879	-3,494	-4,046	-14,166
עלות פעילות	13,514	19,480	27,770	16,527	77,291
<b>מקורות</b>					
דמי חבר	3,297	4,241	8,647	5,588	21,773
הכנסות מפעילות שוטפת (תשלום לשירות ספציפי - חוגים/טיפולים וכ"ו)	1,516	3,283	5,131	2,339	12,269
הקצבות משרד הביטחון (לפי נתוני הארגון)	2,821	3,916	8,575	4,601	19,913
סה"כ מקורות בטוחים	7,634	11,440	22,353	12,528	53,955
חוסר תקציבי לכיסוי באמצעות תרומות	5,880	8,040	5,417	3,999	23,336
אחוז הגירעון מעלות הפעילות	44%	41%	20%	24%	30%
חוסר תקציבי לכיסוי לפני משרד הביטחון	8,701	11,956	13,992	8,600	43,249
אחוז הגירעון מעלות הפעילות	64%	61%	50%	52%	56%

שנת 2014	באר שבע	חיפה	תל אביב	ירושלים	סה"כ
עלות פעילות					
שכר עבודה והוצאות נלוות	6,572	10,252	19,248	8,978	45,050
הוצאות אחזקה	6,155	6,270	6,555	8,100	27,080
תרבות, ספורט ואירועים	2,352	3,284	3,697	2,162	11,495
אחרות	1,449	1,017	2,019	983	5,468
מנהלה	269	309	671	276	1,525
ניכוי פחת	-2,707	-2,963	-3,375	-3,745	-12,790
עלות פעילות	14,090	18,169	28,815	16,754	77,828
מקורות					
דמי חבר	2,862	3,622	7,922	4,885	19,291
הכנסות מפעילות שוטפת (תשלום לשירות ספציפי - חוגים/טיפולים וכו')	1,268	2,969	5,442	2,457	12,136
הקצבות משרד הביטחון (לפי נתוני הארגון)	2,965	3,856	9,024	4,745	20,590
סה"כ מקורות בטוחים	7,095	10,447	22,388	12,087	52,017
חוסר תקציבי לכיסוי באמצעות תרומות	6,995	7,722	6,427	4,667	25,811
אחוז הגירעון מעלות הפעילות	50%	43%	22%	28%	33%
חוסר תקציבי לכיסוי לפני משרד הביטחון	9,960	11,578	15,451	9,412	46,401
אחוז הגירעון מעלות הפעילות	71%	64%	54%	56%	60%

ניתן לראות כי בכל ארבעת בתי הלוחם ההכנסות ממנויים ומתשלום על הפעילויות מהווה פחות ממחצית מעלות ההפעלה.

יצוין כי הסיבה העיקרית היא כי בתי הלוחם במהותם אמורים לתת שירות מסובסד לנכי צה"ל, כאשר יתר המימון אמור לבוא מתמיכה ממשלתית או תרומות.

על מנת להבין את מידת פערי המחיר בין מנוי לבית הלוחם למחירי השוק נציין כי עלות חודשית למנוי בית הלוחם הינה כ-100 ₪, אם נשווה זאת למחיר מנוי למועדוני כושר הרי שמדובר בפער של כ-300 ₪ לחודש לפחות. זאת, בזמן שמגוון השירותים ורמת השירותים ואיכותם בבתי הלוחם עולה באופן ניכר על אילו הניתנים במועדוני הכושר, השירותים מותאמים לאוכלוסיית הנכים לרבות פעילויות ייחודיות, מתקנים ייחודיים ועוד ומהווים מכון שיקומי.

דברים אלו עשויים ללמד כי העובדה שבתי הלוחם אינם מכסים את הוצאותיהם באמצעות תשלומי החברים הינה תקינה ומהווה הגשמה של מטרת הארגון לשמור על רווחת נכי צה"ל. וזאת כל עוד ישנה השלמה תקציבית ממקורות חיצוניים (שהם כרגע משרד הביטחון ותרומות).

עם זאת, בשל עובדה זו הקמה של בית לוחם חדש נוסף תיצור לארגון גירעון תפעולי נוסף שידרוש כיסוי ממקורות חיצוניים.

על מנת לאמוד את גובה הגירעון הנחנו (בהמשך להבהרתו של סמנכ"ל הכספים של הארגון) כי בית הלוחם החדש יפעל במתכונת שבין זו של בית הלוחם שבירושלים לזה שבבאר שבע. במקרה כזה הוא צפוי להניב גירעון של כ-10-9 מלש"ח בשנה, לפני תמיכה נוספת של משרד הביטחון וצורך לגיוס נוסף של תרומות. אם הוא יהיה מוצלח (פיננסית) פחות, כמו זה שבחיפה, הרי שהמימון הנוסף שיידרש בגינו יכול להגיע עד ל-12 מלש"ח.

יש לציין כי במידה ומשרד הביטחון ישתתף בתקצוב בית הלוחם באותה מידה בה הוא משתתף בבתי הלוחם האחרים הגיוס הנוסף ממקורות אחרים יוכל לרדת ל-4-6 מלש"ח בשנה.

ניתן להסכים עם גישת הארגון כי בית הלוחם בתל אביב, שהינו גדול משמעותית מיתר בתי הלוחם, אינו מהווה אינדיקציה לגירעון הצפוי לבית הלוחם החדש.



**ד. תחזית לכמות המנויים בבית הלוחם באשדוד ומידת הכדאיות להקמת בית הלוחם במיקום זה על פני מיקומים אחרים במחוז השפלה**

ארגון נכי צה"ל ביצע שתי תחזיות ביקושים לבית הלוחם החדש :

1. **סקר מכון סמית למחקר** – מבוסס על מדגם טלפוני בו השתתפו כ-500 איש (מתוך כ-6,800 נכים ממחוז השפלה) אשר נשאלו על מידת רצונם להצטרף לבית לוחם שייפתח באשדוד. על סמך היענותם העריך הסוקר את שיעור ההצטרפות. בסקר זה לא נבחנו חלופות מיקום נוספות להקמת בית לוחם.

2. **בדיקת ביקושים לבית לוחם במחוז השפלה על ידי חברת מידן** – מתודולוגיית הבדיקה בחנה שלוש חלופות להקמת בית הלוחם: באשדוד, בנס ציונה וברחובות. שיטת המדידה בחנה את שיעורי ההצטרפות בבתי הלוחם הקיימים על סמך זמן הנסיעה לבית הלוחם בשעות שיא העומס ועל פי הממצאים גזרה את הביקושים לכל בית לוחם.

יצויין כי המספרים להלן מתייחסים לבתי אב של נכי צה"ל, ועל מנת להעריך את כמות החברים בפועל יש להכפיל מספר זה במדד של כ-2.4, שנגזר מבתי הלוחם האחרים.

ממצאי הבדיקות :

1. לפי הסקר של מכון סמית להלן התשובות שהתקבלו מהנשאלים וגזירת המסקנות לעניין כמות המצטרפים לבית הלוחם :

**לוח מס' 6 – אומדן מצטרפים ממחוז השפלה לבית הלוחם באשדוד**

<u>שיעור המצטרפים מכלל החברים במחוז</u>		<u>אומדן הסוקר לשיעור המצטרפים</u>			
<u>שמרני</u>	<u>מקסימלי</u>	<u>שמרני</u>	<u>מקסימלי</u>	<u>שיעור המשיבים</u>	<u>תשובה</u>
19%	26%	60%	80%	32%	בטוח שכן
7%	10%	40%	60%	17%	חושב שכן
3%	0%	*20%	*0%	17%	אולי
0%	0%	0%	0%	9%	חושב שלא
0%	0%	0%	0%	23%	בטוח שלא
0%	0%	0%	0%	2%	לא יודע
29%	36%				שיעור מצטרפים
1,999	2,434				כמות מצטרפים

• משום מה בסקר של מכון סמית הונח כי התרחיש המקסימלי לא יכלול מנויים מקרב המשיבים שענו לשאלת ההצטרפות "אולי" ואילו בתרחיש השמרני הוא יכלול במנויים 20% מהמשיבים שענו "אולי". למרות שנראה כאילו נפלה טעות בסקר השארנו את התוצאות כפי שהן.

כאשר בוחנים את שיעורי המצטרפים לפי יישובים לפי סקר מכוון סמית מתקבלת התמונה הבאה :

**לוח מס' 7 – אומדן מצטרפים לבית הלוחם באשדוד לפי יישובים**

סה"כ	אחר	יבנה	גדרה	נס ציונה	רחובות	ראשון לציון	אשקלון	אשדוד	חברי ארגון
6800	1413	389	209	344	907	1923	818	797	חברי ארגון
36%	38%	55%	51%	16%	29%	18%	45%	67%	אומדן מקסימלי
29%	30%	40%	43%	16%	27%	17%	36%	50%	אומדן שמרני
2,424	537	214	107	55	263	346	368	534	אומדן מקסימלי
1,989	424	156	90	55	245	327	294	399	אומדן שמרני

\* הפילוחים הכמותיים הינם אומדנים מקורבים שבוצעו על ידינו על סמך הנתונים בסקר. קיימים הפרשים בין הנתונים השונים אולם הם לא מהותיים ולא משנים את מסקנות העבודה.

2. לפי בדיקת הביקושים של חברת מידן מתקבלות התוצאות הבאות :

**לוח מס' 8 – אומדן מנויים לבית לוחם במחוז השפלה לפי חלופות שונות**

מיקום בית לוחם	מנויים צפויים	מזה הסטת מנויים מבתי לוחם אחרים	תוספת מנויים נטו	פער ביחס לבית הלוחם באשדוד
אשדוד	1,101	150	951	-
נס ציונה	1,335	220	1,115	164
רחובות	1,318	220	1,098	147

כלומר הקמת בית הלוחם באשדוד תביא לכ-160 מנויים פחות מאשר בנס ציונה.

בפילוח הנתונים מתקבלת התוצאה הבאה :

**לוח מס' 9 – אומדן מצטרפים לבית הלוחם במחוז השפלה לפי זמן נסיעה**

בית לוחם	עד	15-30	30-45	מעל	לא צויין	סה"כ
אשדוד	15 דקות	דקות	דקות	45 דקות	זמן	סה"כ
אומדן מצטרפים	420	417	162	28	75	1,102
סך חברי מחוז	797	2,259	2,310	798	636	6,800
שיעור המצטרפים	53%	18%	7%	3%	12%	16%

בית לוחם	עד	15-30	30-45	מעל	לא צויין	סה"כ
נס ציונה	15 דקות	דקות	דקות	45 דקות	זמן	סה"כ
אומדן מצטרפים	708	389	121	24	93	1,334
סך חברי מחוז	2,544	2,022	1,305	235	693	6,800
שיעור המצטרפים	28%	19%	9%	10%	13%	20%

\* הפילוחים הכמותיים הינם אומדנים מקורבים שבוצעו על ידינו על סמך הנתונים בבדיקת חברת מידן. קיימים הפרשים בין הנתונים השונים אולם הם לא מהותיים ולא משנים את מסקנות העבודה.

עיון ראשוני בין שתי חוות הדעת (שנקטו כאמור בגישה מתודולוגית שונה) מעלה כי הפער בין כמות המנויים הצפויים לבית הלוחם באשדוד לבין מה שנמצא בסקר של מכוון סמית הינו כפול ויותר מזה שנמצא בעבודה של חברת מידן. בגלל המתודולוגיות השונות לא ניתן לנתח מה הן ההנחות השונות או הסתירות בין העבודות אלא נדרש לנתח כל עבודה בפני עצמה.

מניתוח הסקר של מכוון סמית (שבו, כאמור, נשאלו הנבדקים האם הם מעוניינים להיות מנויים בבית לוחם באשדוד), עולה כי שאלת המפתח היא מה שיעור חברי הארגון שיממשו הצטרפות לאחר שענו בחיוב לשאלה זו במדגם. המכוון העריך כי השיעורים נעים בין 80% ל-60% לגבי תשובה של "בטוח שכן" ו-40%-60% לגבי תשובה "חושב שכן".

כאשר משווים את התוצאות מול שיעורי ההצטרפות בבתי לוחם אחרים עולה התוצאה הבאה:

**לוח מס' 10 – התפלגות חברי הארגון לפי דקות נסיעה**

התפלגות חברי ארגון (מנויים ולא מנויים) לפי דקות נסיעה ממגוריהם לבית הלוחם					שיעור מצטרפים	
סה"כ	מעל 45 ,	30-45 ,	15-30 ,	עד 15		
100%	13%	37%	37%	13%	36%	אומדן מקסימלי
100%	13%	37%	37%	13%	29%	אומדן שמרני
100%	44%	22%	19%	15%	14%	בית הלוחם חיפה
100%	11%	20%	50%	19%	19%	בית הלוחם תל אביב
100%	16%	45%	17%	22%	45%	בית הלוחם ירושלים
100%	21%	26%	19%	34%	31%	בית הלוחם באר שבע

• נתוני ההשוואה נלקחו מתוך בדיקת חברת מידן.

ניתן לראות כי שיעור המצטרפים לבית הלוחם באשדוד באומדן המקסימלי הינו גבוה ביחס לממוצע, אך עדיין נמוך מזה של בית הלוחם בירושלים. האומדן השמרני נע סביב הממוצע והוא אף נמוך מזה של בית הלוחם בבאר שבע.

מבחינת התפלגות חברי ארגון (מנויים ולא מנויים) לפי דקות נסיעה ממגוריהם לבית הלוחם, גם כאן לא נראה שוני מהותי ביחס לבית הלוחם בירושלים (אם כי לדעתי בירושלים יש עיוות בחישוב זמני הנסיעה – ראו בהמשך. בנוסף, ירושלים מהווה מרכז פעילות משמעותי בהרבה למחוז שלה מאשר אשדוד למחוז השפלה). בבאר שבע שיעור האוכלוסייה בטווח הקרוב מאוד (עד 15 דקות נסיעה) גבוה כמעט פי 3 מזה שבאיזור אשדוד כך שהיינו מצפים לראות שיעור מצטרפים גבוה יותר בבאר שבע.

נציין כי אין בסקר של מכון סמית השוואה בין הביקושים הצפויים בבית הלוחם באשדוד לבין חלופה נוספת. בנוסף, הסקר לא מביא בחשבון הסטת מנויים מבתי לוחם קיימים.

מניתוח העבודה של חברת מידן עולה כי בעת ניתוח הביקושים בוצעו מספר תיקונים והתאמות שלטעמנו היה עדיף לבצעם בצורה שונה:

1. בעבודה הוערך כי בסביבת אשדוד הביקוש לבית הלוחם יהיה גבוה מזה שבסביבת רחובות ונס ציונה וזאת לאור העובדה שאשדוד וסביבתה מאופיינת באוכלוסייה בעלת מדד סוציאקונומי נמוך יותר מזה שבסביבת רחובות ונס ציונה. מסקנה זו הוסקה לאור הביקושים הנמוכים באיזור תל אביב ביחס לאיזור באר שבע. לדעתנו הנחה זו לא סבירה וזאת בין היתר מהסיבות הבאות:

1.1. המאפיינים הסוציאקונומיים של נכי צה"ל לא בהכרח זהים לאלו של העיר בה הם חיים. לדוגמא המאפיינים הסוציאקונומיים של ירושלים נזרים בין היתר מהיקף האוכלוסייה החרדית והערבית בה. אנו מעריכים כי שיעור נכי צה"ל באוכלוסיות אלו נמוך. באשדוד ישנו שיעור גבוה יחסית של חרדים כמו גם שיעור גבוה יחסית של עולים חדשים (יש לציין כי מרבית נכי צה"ל נפגעו באירועים שקרו לפני גלי העלייה של שנות ה-90). שתי אוכלוסיות אלו מהוות כ-40% מכלל אוכלוסיית אשדוד וסביר ששיעור נכי צה"ל בהם נמוך מאשר יתר אוכלוסיות העיר.

1.2. אמנם הביקוש בתל אביב היעשירה" לבתי לוחם נמוך מזה של באר שבע היענייה"; עם זאת, ניתן למצוא לא מעט דוגמאות הפוכות בהן דווקא הביקוש באוכלוסייה בעלת מאפיינים סוציאקונומיים גבוהים יותר מאשר באוכלוסייה בעלת מאפיינים סוציאקונומיים נמוכים. לדוגמא, בחיפה היעשירה" הביקוש גבוה משמעותית מאשר בערי הלוויין היעלשות" שלצידה, גם לאחר שמנטרלים את המרחק מבית הלוחם. שוני בביקוש יכול לנבוע מסיבות רבות – הסדרים עם מכוני ספורט אחרים, גיל האוכלוסייה ומצבה הבריאותי ועוד.

1.3. בעבודת מידן הסיקו שהאוכלוסייה בסביבת רחובות ונס ציונה דומה יותר במאפייניה הסוציאקונומיים לאזור צפון תל אביב מאשר לאוכלוסיית אשדוד. עם זאת, הדירוג הסוציאקונומי של ראשלי"צ הינו 6, של אשדוד 5 ושל תל אביב 8. על כן, לא מן הנמנע כי רשלי"צ ואשדוד דומות יותר אחת לשנייה מאשר לת"א.

1.4. המוצר עליו מדובר - מנוי לבית לוחם - הינו מוצר איכותי מאוד בעל מאפיינים ייחודיים העולה בטיבו כמעט על כל שירות מתחרה. כמו כן, הוא ניתן במחיר נמוך מאוד ביחס למחירי השוק (למוצרים הנחותים ממנו). מבחינת בחירת טעמים אנו מצפים כי אוכלוסייה עשירה תעדיף מוצר איכותי גם אם הוא יקר ואוכלוסייה ענייה תעדיף מוצר זול גם אם הוא נחות. שתי האוכלוסיות ירצו מוצר איכותי וזול במקרה זה דווקא האוכלוסייה העשירה היא כזו שבכל מקרה יכולה להרשות לעצמה את המוצר (ביחס לאפשרות לוותר עליו לחלוטין). במספר בחינות כלכליות שערכנו לגבי ביקושים של מוצרים איכותיים במחיר נמוך ראינו כי הביקוש של אוכלוסייה מבוססת כלכלית גבוה מזה של אוכלוסייה בעלת אמצעים כספיים נמוכים.

1.5. לאור זאת, לא מצאנו לנכון לבצע הבחנה בשיעורי הביקוש בין המקומות השונים בתוך המחוז על סמך נתונים סוציאקונומיים.

2. בעבודת מידן בוצעו שתי התאמות המשקפות את העובדה כי מקומות מסויימים נמצאים בסמיכות לשני בתי לוחם, על ידי הקטנה של כמות חברי הארגון הפוטנציאליים. להערכתנו מדובר בנטרול גבוה מדי. לדעתנו האופן שבו יש לנטרל השפעה של היצע של בית לוחם נוסף הינה דרך נטרול של מספר המנויים הקיימים במחוז (בהתאמות הנדרשות).

3. אופן חישוב זמני הנסיעה בעבודה נעשה לפי משך הזמן בשעות הגודש התחבורתי (00:08-00:09 בבוקר). היות והשפעת שעת הגודש שונה בכל מסלול ואילו בדרך כלל למנוי יש יכולת שלא להגיע לבית הלוחם בשעת השיא, עדיף היה לדעתנו לקבוע את זמן הנסיעה דווקא בשעות שפל. עם זאת, לא ביצענו הערכה מחודשת של חישוב זה מאחר ואין לנו די נתונים כדי לבצע חישוב זה.

4. סקר הביקושים נערך רק לחברים השייכים למחוז השפלה. עם זאת, קיימת אוכלוסיית נכים גדולה השייכת למחוזות אחרים (בעיקר במחוז תל אביב) אשר לא מן הנמנע כי תעדיף בית לוחם באיזור רחובות או נס ציונה על פני בית לוחם בתל אביב, כפי שניתן לראות להלן:

**לוח מס' 11 – אחוז מנויים וזמן נסיעה לבית הלוחם לפי יישובים שונים (בדקות)**

זמן נסיעה לבית הלוחם קיים	זמן נסיעה לאשדוד	זמן נסיעה לנס ציונה	לא מנוי	סה"כ חברים	סה"כ מנויים	אחוז מנויים	מחוז	ישוב
19	31	20	1040	1281	241	19%	מחוז תל אביב והמרכז	חולון
32	35	23	644	728	84	12%	מחוז תל אביב והמרכז	מודיעין-מכבים
19	30	20	558	676	118	17%	מחוז תל אביב והמרכז	בת ים
20	35	23	263	335	72	21%	מחוז תל אביב והמרכז	קרית אונו
37	35	36	230	254	24	9%	מחוז באר שבע והנגב	קרית גת
27	33	16	223	249	26	10%	מחוז תל אביב והמרכז	רמלה
23	36	24	202	248	46	19%	מחוז תל אביב והמרכז	יהוד-מונטון
22	32	20	175	209	34	16%	מחוז תל אביב והמרכז	אור יהודה
25	36	20	151	180	29	16%	מחוז תל אביב והמרכז	לוד
15	29	17	60	82	22	27%	מחוז תל אביב והמרכז	אזור
36	36	51	73	76	3	4%	מחוז באר שבע והנגב	שדרות
34	43	29	19	22	3	14%	מחוז תל אביב והמרכז	לפיד
31	31	16	18	21	3	14%	מחוז תל אביב והמרכז	בית חשמונאי
			<b>3,656</b>	<b>4,361</b>	<b>705</b>			<b>סה"כ</b>

ניתן לראות כי קיימת אוכלוסייה של כ-4,300 חברים שמתוכם לכ-3,600 אינן מנויים בבית לוחם, שהקרבה שלהם לבית לוחם בנס ציונה תהיה לא יותר רחוקה מאשר לבית לוחם אחר. לעומת זאת לא ראינו כמעט יישובים (למעט שדרות וקרית גת) שנמצאים מחוץ למחוז השפלה וקרובים לבית הלוחם באשדוד יותר מאשר לבית לוחם אחר. לטעמנו יש להביא נתון זה בחשבון.

הארגון הבהיר כי הואיל ובית הלוחם נבנה לתושבי מחוז השפלה, שיקול הנגישות של חברי מחוז השפלה לבית הלוחם במחוז השפלה גובר באופן מכריע על השיקול של נגישות חברי מחוז אחר לבית לוחם במחוז השפלה.

לאור כל האמור מצאנו לנכון להשתמש במתודולוגיה הבסיסית של חברת מידן אך בשני התיקונים שנרשמו בסעיפים 1+2 ולבחון את התוצאות המתקבלות:

**לוח מס' 12 – ניתוח מיקום בית הלוחם**

מיקום בית לוחם	מנויים צפויים	מזה הסטת מנויים מבתי לוחם אחרים	תוספת מנויים נטו	פער ביחס לבית הלוחם באשדוד
אשדוד	1,695	226	1,469	-
נס ציונה	2,403	327	2,076	607

כאמור הערכה זו לא נותנת ביטוי למנויים פוטנציאליים ממחוזות שכנים. גם בהערכה זהירה מדובר ב-200-300 מנויים.

על מנת לסבר את העין למרכזיות של נס ציונה ביחס לאשדוד ביחס להימצאות חברי הארגון במחוז השפלה ומחוצה לו הלן הטבלה הבאה:

**לוח מס' 13 – ניתוח מיקום בית הלוחם לפי זמן נסיעה**

חברי מחוזות אחרים בטווח נסיעה של עד 30 דקות	לא צויין	מעל	30-45	15-30	עד	
	מרחק	45 דקות	דקות	דקות	15 דקות	
4,031	693	235	1,305	2,022	2,544	<b>נס ציונה</b>
676	636	798	2,310	2,259	797	<b>אשדוד</b>

לסיכום ניתוח הביקושים :

1. להערכתנו היקף הביקושים לבית הלוחם באשדוד צפוי לנוע בין הטווח התחתון של הערכת סקר מכוון סמית לחישוב המתוקן שלנו המתבסס על המתודולוגיה בעבודת מידן. הטווח נע בין 1,700-2,000 מנויים בתי אב. ביקוש זה עולה על המנויים מקרב חברי הארגון בבית הלוחם בבאר שבע ואינו נמוך משמעותית מהמנויים בבתי הלוחם בירושלים ובחיפה. יש לציין עם זאת כי כ-200 מנויים יהוו הסטה מבתי לוחם אחרים. מסקנתנו הינה כי במידה והשאלה היא האם יש פוטנציאל מינויים סביר לפתיחת בית לוחם באשדוד התשובה היא בסך הכל חיובית.
2. בהתייחס לפתיחה של בית לוחם באשדוד בהשוואה למיקום אחר במחוז מבחינת היקף הביקושים נראה כי הקמה של בית לוחם באיזור ראשלי"צ – נס ציונה – רחובות היתה מייצרת, בהתאם לניתוח שנערך על ידינו, ביקושים גבוהים יותר בכ-600 מנויים פוטנציאליים וללא ספק מיקום זה נמצא בסמיכות רבה יותר למספר גבוה בהרבה של חברי ארגון.
3. הארגון הבהיר כי שיקול מספר החברים הפוטנציאליים אינו שיקול בלעדי ומולו עומד שיקול מרכזי של הנגשת האפשרות ליהנות משירותי בתי לוחם, לכל חברי המחוז בכל מקום מגורים שהוא במחוז. בהקשר זה יצויין כי בהתאם לניתוח הביקושים, שנערך על ידי הביקורת, ברור כי מיקום בית לוחם באיזור ראשלי"צ – נס ציונה - רחובות אומנם יוביל לצפי חברים גדול יותר אולם, לדעת הארגון, האפשרות להצטרף לבית הלוחם החדש לא תהיה נגישה למאות תושבי דרום מחוז השפלה. לעומת זאת, מיקום בית הלוחם במרכז הגיאוגרפי של המחוז, תאפשר לכל חבר במחוז בכל מקום מגורים נגישות סבירה לבית לוחם.
4. יש לציין כי למרות שאנו מעריכים כי היקף הביקושים באיזור נס ציונה צפוי להיות גבוה מאשר באשדוד, במצב הנוכחי ישנם שיקולים לא מבוטלים להקמת בית לוחם בכל זאת באשדוד :
  - 4.1. באשדוד קיים שטח של 30 דונמים שהוקצה לארגון לבניית בית הלוחם. לא בהכרח קיים שטח שכזה באלטרנטיבות התיאורטיות האחרות ולא בטוח שהוא יינתן בחינם.
  - 4.2. בנוסף לשטח, קיימים תוכניות בנייה ואישורי בנייה. החלטה לפתיחת בית לוחם שלא באשדוד תדחה את הקמתו במספר שנים לא מבוטל (מציאת מקום חליפי, הליכי תכנון, הליכי אישור וכו').
  - 4.3. תמיכת הרשות המקומית – היתה התחייבות של עיריית אשדוד לפטורים והנחות באגרות בנייה ותמיכה בהנחות לתפעול הבית (ארנונה).
  - 4.4. אוריינטציה לספורט ימי – בית הלוחם יושב בסמוך לים ויאפשר הרחבת הפעילות בספורט ימי פאראלימפי.
  - 4.5. דרום המחוז (הינו בעל מאפיינים סוציאקונומיים נמוכים יותר מצפון המחוז ועל כן יש להקל על החברים הדרומיים בדרכי ההגעה למכון ביחס לחברים מצפון המחוז).
5. לסיכום פרק זה, נציין כי לדעתנו הבדיקה העיקרית צריכה להיות האם בית הלוחם באשדוד צפוי לספק שירות לכמות סבירה של מנויים. התשובה, כאמור לדעתנו, היא כן. לגבי שיקולים להקמה במקום אחר קיימים טיעונים לשני הצדדים. הטיעון העיקרי להעברת בית הלוחם הוא שהביקושים הצפויים בצפון המחוז הינם גבוהים יותר מהותית מאלו שבאשדוד. לצד זאת, קיימים גם טיעונים מדוע עדיף להקים את בית הלוחם באשדוד ולא בצפון המחוז, בין היתר, כמפורט מעלה. להערכתנו לא ניתן להגיע להכרעה חד משמעית ועל כן כל החלטה בעניין זה היא בתחום הסביר.