

דו"ח מילולי
לשנת המס שהסתיימה ביום
31 בדצמבר 2010
מכון ראות – מחזון למדיניות
(ע"ר 580419513)

מועד עריכת הדו"ח : 1 ביוני 2011
מועד העברת הדו"ח לוועדת הביקורת : 14 ביוני 2011
מועד אישור הדו"ח באסיפה הכללית : 28 ביוני 2011
סייעו בעריכת הנתונים הכספיים : KPMG סומך-חייקין רו"ח

ישראל 15 להיות אחת מחמש עשרה המדינות המובילות

מכון ראות הוקם כדי להשפיע השפעה מהותית, משמעותית ומתמשכת על עתידם של מדינת ישראל והעם היהודי ברוח החזון של מדינה יהודית, דמוקרטית ומשגשגת. במסגרת זאת, מכון ראות שואף:

- **להשפיע על סוגיות שהן מרכזיות לעתיד המדינה, לביטחונה ולשגשוגה** – מכון ראות עוסק בזיהוי תחומים שבהם מתהוות הזדמנויות או הפתעות אסטרטגיות; במחקר ממוקד של תחומים אלה; ובניסיון להשפיע על המדינה בהתאם;
- **להכשיר קבוצה של אנשים לעמדות של מנהיגות אסטרטגית במרחב הציבורי היהודי והישראלי** – מכון ראות מגייס ומכשיר אנשים שמחויבים למסלול חיים של תרומה למרחב הציבורי היהודי והישראלי. אנו מאמינים שלנדבך זה של האסטרטגיה שלנו תהיה התרומה הרבה ביותר למימוש שליחותנו ולשירות החזון שלנו;
- **לפתח מודל ארגוני חדשני שמתמחה בעיצוב מדיניות במאה ה-21 שיהיה מושא לחיקוי בידי ממשלת ישראל** – מכון ראות רואה בעצמו מודל ארגוני חדשני שמתמחה בזיהוי סוגיות אסטרטגיות ובעיצוב מדיניות. מודל זה מותאם למציאות המשתנה בקצב שאין לו תקדים.

תוכן עניינים

2 תוכן עניינים
3 הפעילות העיקרית שביצעה העמותה
10 המבנה הארגוני
13 תאגידים קשורים ובעלי זיקה לעמותה
16 נותני שירותים עיקריים
16 שימוש בכספי תרומות
18 עלויות גיוס התרומות
18 העברת כספים ונכסים ללא תמורה, שאינה חלק מהפעילות השוטפת
18 עסקאות במקרקעין
18 עסקאות עם צדדים קשורים
18 ליקויים שנקבעו ע"י גורם מוסמך
18 אירועים חריגים
18 פריסה גיאוגרפית
18 אירועים מהותיים אחרים
19 שינויים ועדכונים שחלו מתום השנה ועד להגשת הדו"ח
20 חתימת חברי ועד העמותה

חברי הוועד מגישים בזאת לרשם העמותות דו"ח בדבר פעילות העמותה בעניינים המפורטים:

הפעילות העיקרית שביצעה העמותה

1. תהליכי פיתוח ידע – השפעה בסיסית

מכון ראות שואף לחולל שינוי בסיסי במרחב הציבורי הישראלי בתחומי הביטחון הלאומי והפיתוח הכלכלי והחברתי. שינוי בסיסי הוא שינוי במרקם הערכים, סדרי העדיפויות ותבניות ההתנהלות שמטרתן לסייע למדינה להתמודד עם האתגרים וההזדמנויות הניצבים לפתחה. כדי להשיג השפעה כזו, גיבש מכון ראות 'מחזור פעולות' המאפשר

(א) לזהות את הנושאים שבהם נדרש שינוי בישראל ושבהם יש למכון ערך מוסף ייחודי;

(ב) לפתח ידע חדש ורלוונטי בתחומים אלה;

(ג) לזהות את הקהילה שיכולה לחולל שינוי בסיסי ולפעול כדי לחולל שינוי כזה.

ברוח זאת במהלך 2010 גיבש מכון ראות מערך של כלים מעשיים להשפעה בתחומים הבאים:

■ **חוסן מקומי ולאומי בישראל** – ב-2010 המשיך צוות מכון ראות להתמקד בפער בין הצרכים של ישראל בשעת משבר ליכולתה לספק מענה לצרכים אלו. המענה לפער זה לתפיסתנו הוא בהטמעת תרבות של מוכנות ובמימוש חזון 'רשת חוסן אזרחית'. חזון זה קורא לרתימתם של עשרות גופים ממגזרים שונים בחברה האזרחית לטובת החוסן הלאומי והמקומי. הפרויקט בתחום זה הוא פרי יוזמתה ובתמיכתה של הפרדציה של העיר ניו יורק (UJA) ונעשה בשותפות עם הקואליציה הישראלית לטראומה (ITC).

במהלך 2010 התמקד צוות המכון העוסק בתחום החוסן בשני מאמצים עיקריים:

(1) **המשך הפצת מסמך 'רשת חוסן אזרחית מקומית ולאומית בישראל'** – הקורא לטיפוח תרבות של מוכנות בתוך רבבות של יחידות ממשלתיות ואזרחיות, שיש להן את היכולות הבסיסיות לתרום לתפקוד בשעת משבר. פרויקט זה זכה להכרה מקומית ובינלאומית;

(2) **קידום שיח של תרבות של מוכנות** – מכון ראות קיים עשרות פגישות אישיות ושולחנות עגולים עם גורמים בעמדות מנהיגות סמכות והשפעה בתחום. השותף הממשלתי העיקרי שלנו היה פיקוד העורף של צה"ל ובנוסף עבדנו עם משרד הביטחון ורשות החירום הלאומית. קידום השיח נסב סביב בנייתה של רשת חוסן אזרחית באמצעות:

- **כתיבה של קווים מנחים למוכנות עצמית למוקדים שונים של חוסן**, תוך שיתוף פעולה עם אשכולות מובילים של הרשת;

- **העלאת המעורבות של הכנסת** ובמיוחד של ועדת המשנה לבחינת מוכנות העורף במצבי משבר של ועדת החוץ והביטחון, לצורך העלאת המודעות בקרב מחוקקים, בנוגע לאתגר הטמעת תרבות של מוכנות וקידום רשת חוסן אזרחית.

(3) **השתתפות בכנסים וכיסוי תקשורתי** – הצוות הציג באירועים רבים בהם כנס הרצליה וכנס IPRED הבין לאומי. זכינו לכיסוי תקשורתי נרחב, למשל, בערוץ הכנסת, ערוץ 23, עיתון "הארץ", ובג'רוזלס פוסט. כמו כן, הקמנו את דף

הפייסבוק 'רשת חוסן אזרחית' בו הצענו במה פתוחה ללימוד ולשיתוף בתובנות בין כל העוסקים בתחום המוכנות והחוסן.

(4) **כנס חוסן: זיוני שולחנות עגולים** – מכון ראות והקואליציה הישראלית לטראומה כנסו נציגים של חברות עסקיות ביניהן קבוצת פישמן, שטראוס, סלקום, אגד, בנק לאומי, מקורות, אלביט מערכות ועוד, במטרה לדון בדרכים לרתום את משאביהן למצבי משבר בעורף, בשילוב כוחות עם גופי מערך העורף והמגזר השלישי. במפגש פותחו קווים מנחים לעסקים, שכוללים הנחיות להתכונן ולתרגל משברים.

■ **'חזון ישראל 15'**: חזון זה קורא להפיכתה של ישראל לאחת מחמש-עשרה המדינות המובילות בעולם מבחינת איכות החיים של תושביהן. חזון זה מחייב 'קפיצת מדרגה' כלכלית וחברתית והוא החזון המנחה את פעילותו של מכון ראות בתחום הכלכלי והחברתי כבר למעלה מארבע שנים.

תנאי הכרחי לכך שתתחולל קפיצת מדרגה מתגבש במרחב הציבורי ובשיח הציבורי. במדינות שזינקו, הפך הפיתוח הכלכלי והחברתי לנושא שרותם את כלל האליטה המשרתת של החברה ומעסיק את אזרחיה. לפיכך, מכון ראות מיקד את משאביו בניסיון להביא לשינוי במרחב הציבורי בישראל – קרי, בשפה ובשיח; בתמריצים, בסמלים ובגיבורים; במוסדות ובארגונים; בתבניות ההתנהלות ובסדרי העדיפויות – לכוון שיתמוך בתהליכים הנדרשים לצורך קפיצת מדרגה.

ברוח זו אנו מונים את ההישגים הבאים בשנת 2010:

(1) **קידום שיח ציבורי של קפיצת מדרגה**: בשנה האחרונה השפיע מכון ראות על השיח הציבורי בזכות השפעה על פעילות העיתון TheMarker שהקדיש מאות כתבות, מאמרים ומאמרי מערכת לנושאים הקשורים לפיתוח כלכלי וחברתי ארוך טווח של המדינה ([לחצו כאן למאמר המערכת של גיא רולניק](#)). השפעה זו חלחלה גם לכלכליסט ולגלובס שמקדישים שטחים ניכרים לנושאים אלה, ובכך משתנה השיח הציבורי ונוצרים תמריצים חיוניים למימוש חזון ישראל 15 וקפיצת מדרגה;

(2) **תהליך פיתוח ידע בנושא הכללה (inclusiveness) בשיתוף עם משרד הרווחה והשירותים החברתיים**. מטרת הפרויקט היא גיבוש מסגרת תפיסתית למדיניות הכללה וצמצום פערים חברתיים. מימוש חזון ישראל 15 דורש צמיחה בת קיימא ומכלילה, כלומר מצב בו הגידול בתוצר הלאומי מוביל לשיפור באיכות החיים של כלל האוכלוסיה. המסגרת התפיסתית תפורסם בקיץ 2011.

(3) **גיבוש מדיניות פלקסיקוריותי בשירות הציבורי (Flexicurity)** - על פי תפיסה זו, הקצאת משאבים לטיפוח ההון האנושי של השירות והגברת האפשרויות של העובדים לעבור בין תפקידים ותחומי אחריות תעניק לשירות הציבורי את היכולת להשתנות בהתאם לקצב השינויים של העידן הגלובלי. המדיניות שגיבשנו מתבססת, בין השאר, על מחקר השוואתי בינלאומי שעשינו בתחום זה. במדינות בריטניה, אוסטרליה, איטליה, בריטניה, דנמרק והולנד;

(4) **קידום תפיסה תחרותיות לאומית** - תכלית הפרויקט למפות צווארי בקבוק בתחרותיות של ישראל בהסתמך על מדדים בינלאומיים מובילים. התפיסה העומדת מאחורי פרויקט זה היא כי הפוטנציאל לקיומה של קפיצת מדרגה טמון בהפנמת גישה תחרותית השוואתית שתאפשר בחינת איכות החיים בישראל על פני זמן ובהשוואה לקבוצת ייחוס רלוונטית לישראל.

■ **הצוות לפיתוח אזורי עוסק בקידום שיח של קפיצת מדרגה אזרית** – צוות מדיניות החל לפעול בשנת 2009 בזכות תרומתה הנדיבה של רעייה שטראוס בן-דרור. הצוות מתמקד בפיתוח של אזורי הפריפריה בישראל. באזורים אלה נמצאים חלק מהנכסים הייחודיים של המדינה, חלק מהקהילות הפחות מפותחות ומרבית תושביה הערביים של ישראל. להלן עיקר המאמצים בתחום זה בשנת 2010:

(1) **פרסום מסגרת תפיסתית לפיתוח אזורים בישראל בדגש על אזורי הפריפריה** – הצוות לפיתוח אזורי פרסם [מסגרת תפיסתית העוסקת באתגר פיתוח הפריפריה](#) כחלק מחזון ישראל 15. עבודה זו נעשתה בשיתוף עם אלכא ג'וינט, שותפות 2000 של הסוכנות היהודית וחברת פרקסיס. המסמך מציג אסטרטגיה לזיהוי ומינוף נכסים באזורי הפריפריה, על מנת ליצור מנועי צמיחה תחרותיים ברמה הגלובלית.

(2) **עיצוב האסטרטגיה שתלווה את הטמעת המסגרת התפיסתית, הן בממשלה והן בשטח**. חלק בלתי נפרד מגיבוש האסטרטגיה ליישום התפיסה האזורית כולל קידום פעולות בשטח וקיום פגישות עם אנשים בעמדות של מנהיגות, סמכות והשפעה בתחום הפיתוח האזורי.

(3) **הובלת פרויקטים יישומיים לפיתוח אזורי בגליל המערבי ובשפלת יהודה**, יחד עם חברת פרקסיס ושותפות 2000 של הסוכנות היהודית. בשנת 2010 החל שלב ב' בפרויקט בגליל המערבי שמטרתו להביא לקפיצת מדרגה באזור זה, לאור החזון שגובש לאזור בשלב א'.

(4) **סיוע בעיצוב מדיניות המטה לפיתוח אזורי במשרד התמ"ת** (לשעבר המטה לפיתוח הנגב והגליל) – המטה, אמון על גיבוש, ניהול, ריכוז ותיאום הטיפול הייעודי בפיתוח הכלכלי, בהשקעות ובתעסוקה באזורי העדיפות הלאומיים. בשנת 2010 החל הצוות לפיתוח אזורי לסייע למטה בעיצוב כלי מדיניות לפיתוח כלכלי המבוסס על נכסים ייחודיים לאזור.

(5) **השפעה על התכנית האסטרטגית של מנהלת עיר עולם** – הצוות קיים בשנת 2010 סדרת מפגשים עם מנהלת עיר עולם בעיריית תל אביב-יפו כדי לבחון כיצד אתגר הפיכתה של תל אביב-יפו לעיר עולם משתלב עם אתגר קפיצת המדרגה של אזורים בישראל. בנוסף, לקח הצוות חלק ב**פורום חשיבה בנושא**, אשר במסגרתו פרסם נייר עמדה בנושא 'תל אביב יפו כעיר עולם וחזון ישראל 15'.

■ **צוות המדיני-ביטחוני: אתגר הדה-לגיטימציה של ישראל** – במהלך השנתיים האחרונות, הצוות המדיני-ביטחוני התמקד בגיבוש מענה רלבנטי להתקפה הגלובלית על הלגיטימיות של מדינת ישראל. במוקד הפעילות, התפיסה כי הדה לגיטימציה נגד ישראל הינה איום אסטרטגי וכי היא מובלת על ידי רשת של ארגונים וגופים במספר מוקדים ברחבי העולם ("רכזות").

הצוות קיים פגישות עם למעלה מ-200 מומחים ופעילים בנושא הדה לגיטימציה. במהלך השנה וחצי האחרונות פרסם הצוות שלושה מסמכים מכוננים: "אתגר זה הלגיטימציה של ישראל: יצירת חומת אש מדינית", "המשט לעזה: איך קרסה חומת האש המדינית של ישראל", "המתקפה על הלגיטימיות של ישראל: מקרה הבוחן של לונדון" (באנגלית). חלק ממסמכים אלו הופצו בקרב הממשלה, מערך החוץ ובקרב גורמים רלוונטיים בארץ ובעולם.

כיום מצוי הצוות בשלבים מתקדמים של תהליך ההשפעה (אימפקט). כתוצאה מפעילות הצוות בנושא יוזכרו ההישגים הבאים:

(1) **נערך כנס בהשתתפות של מאות פעילים** נגד לגיטימציה מכל רחבי העולם בסוף חודש אפריל 2011 בווישינגטון. הכנס, שאורגן בשותפות עם ארגון ה-AJC, נועד

לחזק את הקשרים ברשת הפועלת נגד דה לגיטימציה ולרתום לטובת מטרה זו קהילה רחבה ומגוונת ככל האפשר. הכנס גם סיפק פלטפורמה לפעילים מרכזות בולטות של דה לגיטימציה לחלוק ביניהם מידע וידע וליצור ממשקים להמשך פעילות.

(2) **השפענו על מערכת הביטחון** ובמספר מקומות הוקמו יחידות ייעודיות למלחמה בדה-לגיטימציה. אנחנו עורכים מפגשים עיתיים עם גורמים מקהילת המודיעין ומצה"ל.

(3) **השתתפנו בכנס שנערך במשרד רוה"מ בהשתתפות גורמים בכירים** ממשרדי הממשלה ונציגים של ארגונים יהודים פרו ישראלים מחו"ל. הצגנו את תפיסתנו בפני קהל זה והמלצותינו נבחנו במסגרת דיונים בדרכי פעולה אפשריות נגד דה לגיטימציה.

תיקון עולם – הצוות הוקם כדי לזהות ולמנף את היכולת הצפונה של ישראל והעם היהודי לתת מענה לאתגרים בפניהם ניצבת האנושות, ביניהם, היקף מימדי העוני והפערים החברתיים. הצוות יפתח מסגרת תפיסתית ויעבוד בשותפות עם שחקנים מובילים ממגזרים שונים בישראל, בעולם היהודי ובקהילה הבינ"ל.

ב-2010 התרכזו המאמצים בארגונו של סיור בארץ לארגון Alliance for Global Good. מטרת הסיור היתה להראות למבקרים את פוטנציאל התרומה של ישראל לעולם. למשל, בביקור באונברסיטת בן-גוריון נפגשנו עם מומחים בתחום הבריאות במדינות מתפתחות. מטרת הסיור המשותף היתה לסלול את הדרך לעבודה משותפת בין הארגונים, להעצים את המאמצים של האקדמיה והחברה האזרחית, ולאפשר למבקרים לבחון את הנעשה בארץ בנושא זה.

עמיד היחסים בין ישראל והעולם היהודי – צוות מדיניות זה, שהחל לפעול בשנת 2009, נותן מענה לקרע ההולך ומתרחב בין ישראל ליהדות העולם על ידי קידום הרעיון של עמיות יהודית בקרב ארגונים יהודים ובחברה הישראלית. האסטרטגיה של מכון ראות למימוש הרעיונות המופיעים במסגרת התפיסתית של הצוות היא להניע ארגונים שיש להם השפעה משמעותית על חיים יהודיים בישראל ובתפוצות. להלן עיקר המאמצים בתחום זה בשנת 2010:

(1) פרויקט עם ארגון הגג של מרכזי הקהילות היהודים בצפון אמריקה (JCCA) אשר מבסס את האסטרטגיה שלו בתחום ישראל על החזון של הצוות עבור יחסי ישראל והעולם היהודי.

(2) מכון ראות שותף לפרום קש"ת שהוקם על מנת לקדם שותפויות בין ישראל והתפוצות באמצעות עקרונות הפרדיגמה החדשה, כגון התחדשות יהודית ותיקון עולם. בין החברים בפרום: JCCA, החברה למתנ"סים, שותפות 2000, בית התפוצות, WCJCC.

(3) הצוות סייע להנהלת תגלית להגדיר מחדש את החזון, השליחות והאסטרטגיה של הארגון דרך סדרה של סמינרים אסטרטגיים. מסקנות הסמינרים, אשר נערכו בניו יורק ובישראל, התגבשו לאור עקרונות הפרדיגמה החדשה.

(4) הצוות השלים פרויקט עבור הנהלת הלל העולמית שנועד להתאים את התכנית האסטרטגית כדי ולהפוך את הלל מארגון צפון אמריקאי לארגון גלובלי. שני שינויים שכבר ניתן לראות בשטח הם: המטה העולמי של הארגון הוסיף לארגון שני תפקידים, בנושא עמיות וישראל.

ישראל 15 להיות אחת מחמש עשרה המדינות המובילות

(5) הנהלת הלל ישראל הזמינה את הצוות על מנת לסייע לה להניח עקרונות אשר ימשו כמצע לתכנית האסטרטגית של הארגון. הצוות מסייע לארגון למצות את הפוטנציאל שלו ככח משמעותי בזירה הישראלית, ומנתב את הארגון אל עבר חיבור הלל ישראל להלל העולמי ושל צעירים ישראלים לעם היהודי.

(6) הצוות השלים פרויקט עבור שותפות תל אביב- לוס אנג'לס שנועד להבטיח את המשך קיום ושגשוש השותפות לנוכח האתגרים הניצבים בפניה.

■ **'מדד העמיות היהודית'** – פרויקט 'מדד העמיות היהודית' הוקם על ידי פרופ' יואב שוהם מאוניברסיטת סטנפורד ונימרוד גור מחברת 'פריסיד', שלמעשה יצרו את מדד 'הדאו ג'ונס' של העם היהודי. מדד זה עובד בשני נתיבים מקבילים – מדד כללי הבוחן את הקרבה בין קהילות יהודיות שונות בעולם וגרסאות ספציפיות שלו שיבואו לידי שימוש בארגונים שונים. במהלך 2010, פרויקט מדד העמיות התארח במכון ראות.

סעיף בדו"ח הכספי	סכום שהוצא לביצוע הפעילות של תהליכי פיתוח ידע והשפעה בסיסית
שכר עבודה והוצאות נלוות	₪ 2,596,249
הסברה והפקת כתבי עת	₪ 704,548
אחזקת חדרי מחקר ושונות	₪ 561,252
הוצאות פחת בגין מתודולוגיה	₪ 153,067
שירותי אנשי מקצוע	₪ 651,629
פעילות (פגישות תוכן) בחו"ל	₪ 185,758
כנסים	₪ 27,420
סה"כ	₪ 4,947,466

2. הכשרת מנהיגים אסטרטגיים למרחב הציבורי בישראל

על פי החוקה של מכון ראות, המכון הוא בית ספר ומרכז הכשרה לאנשים שמחויבים למסלול של שירות במרחב הציבורי הישראלי והיהודי. במהלך שנת 2010 חלה התקדמות משמעותית נוספת במיסוד נדבך זה במישורים הבאים:

- צוות מקצועי ומנוסה – בסוף 2010, צוות מכון ראות היה מוכשר ומנוסה יותר מכל תקופה בעבר. הגיל הממוצע היה 31, מחולק מגדרית בצורה שווה; בעל השכלה ממוצעת של תואר שני עם יותר מעשרים דיסיפלינות אקדמיות המיוצגות על-ידי חברי הצוות; וכשליש מחברי הצוות הם עולים חדשים.
- בסוף 2010 מכון ראות מנה 26 עובדים, כולל שני עמיתים של קרן לגאסי שהצטרפו במהלך השנה כעובדים בשכר, בהשוואה ל- 20 עובדים, שנה קודם לכן.
- תוכנית הכשרה מובילה למנהיגות ואסטרטגיה – תוכנית ההכשרה של מכון ראות, הממומנת בנדיבות על ידי קרן שוסטרמן, נמשכת לאורך כל השנה ומקנה יסודות תיאורטיים, מתודולוגיים, וטכניים מקיפים לאלו המעוניינים לקשור את עתידם עם עתיד המרחב הציבורי הישראלי והיהודי בהיותם מנהיגים אסטרטגיים. אלה משולבים בהכשרה מעשית אינטנסיבית העוסקת בנושאים הנוגעים והמורכבים ביותר שמצויים על סדר היום של מקבלי החלטות במרחב הציבורי הישראלי.
- במהלך שנת 2010 המשיכה התוכנית להתפתח ולהשתנות באפיקים הבאים:

- (1) הוקם מטה הכשרה המונה 4 חברים שמטרתו פיתוח המכלולים הבאים: יכולות טכניות, מתודולוגיות פיתוח ידע, תיאוריה;
- (2) שוכלל ויושם מודל גיוס מועמדים שעתיד לתרום באיתור מועמדים שניסיונם המקצועי והאקדמי ומחויבותם בהלימה עם השליחות והאסטרטגיה של מכון ראות. המודל כולל סדנת מיון המדמה את מחזור הפעולה הבסיסי של עובד בצוות המכון.
- (3) צוות מכון ראות בכללותו מקדיש יום אחד בכל חודש בכדי לדון בסוגיות תיאורטיות, מתודולוגיות וטכניות הקשורות לעבודה היומיומית, וכן בכדי להיפגש עם מנהיגים במרחב הציבורי הישראלי או לקיים סיורים לימודיים ברחבי הארץ;
- (4) מכון ראות מאמין כי בקרב ההנהגה הישראלית הכרחי שתשרור הבנה מקיפה של מרכיבי תוכן ושפה יהודיים וציוניים. בעזרתה הנדיבה ותמיכתה של קרן שוסטרמן, דרך 'המרכז ליוזמות מנהיגותיות' ([Center for Leadership Initiatives](#)) ובשיתוף פעולה עם עם ארגון ה'מליץ', עוצבה תוכנית לימודים שתטמיע תוכן ומתודולוגיה יהודיים וציוניים בתוכנית ההכשרה הנוכחית של המכון.
- (5) סיורים לימודיים בחו"ל – חשיפה לחשיבה פורצת דרך וארגונים עולמיים מובילים היא יקרת ערך לפיתוח האישי והמקצועי של הצוות של מכון ראות. בשנת 2009 מכון ראות יזם מספר סיורים לימודיים מחוץ לסביבת העבודה הטבעית של חברי הצוות במכון, כמו למשל בלונדון ובסן-פרנסיסקו כדי ללמוד מהנסיון בשטח על אתגר הדה לגיטימציה של ישראל. כמו כן, הצוות לפיתוח אזורי ביקר בברצלונה, עיר גלובלית בעלת נכסים יחודיים הדומים לאלו של תל

אביב (חוף ים, חיי תרבות, עיר מטרופולין שאינה בירה), כדי ללמוד כיצד ניתן למנף נכסים ייחודיים כדי לרכוב על מגמות גלובליות;

(6) הכשרה לראשי צוות ואנליסטים בכירים – "פורום ר"צים: ב-2010 החלנו לקיים מפגשים דו שבועיים בהשתתפות ראשי צוות ואנליסטים בכירים במסגרת הכשרת השדרה הניהולית של מכון ראות. את המפגשים מנחה מרטין בן-מורה, שבתפקידו האחרון היה מנכ"ל מית"ר (המכללה ליהדות כתרבות). מטרת המפגשים היא עיסוק בתחומים של מנהיגות, Self and System, וניהול.

סכום שהוצא לביצוע הפעילות	סעיף בדו"ח הכספי
₪ 440,951	שכר עבודה של אנליסטים והוצאות נלוות
₪ 168,931	שכר עבודה של צוות ההכשרה
₪ 128,161	אנשי מקצוע חיצוניים (כולל תשלום עבור חברת פרקסיס)
₪ 7,991	ספרות מקצועית
₪ 746,034	סה"כ

3. השפעה דיגיטאלית

- **נוכחות דיגיטאלית** – מכון ראות הגביר את הנוכחות שלו במדיה הדיגיטאלית באמצעות הגברת פעילותו בפייסבוק וטוויטר. השימוש ברשתות אלו הוא חשוב לצורך העברת טבעה הדינמי של העבודה היום יומית של מכון ראות.
- **אתר מכון ראות**, הכולל למעלה מ-2,500 פריטים, משמש כמקור ראשוני לגורמים בעמדות מנהיגות, סמכות או השפעה במרחב הציבורי בנושא סדר היום האסטרטגי של ישראל והעולם היהודי.
- **החלפת שרת מחשבים** – במהלך 2010, מכון ראות שדרג את שרת המחשבים שלו על מנת לעמוד בגידול היכיף הפעילות של הארגון.

סכום שהוצא לביצוע הפעילות	סעיף בדו"ח הכספי
₪ 93,969	אחזקת אתר אינטרנט ומחשוב

ישראל 15 להיות אחת מחמש עשרה המדינות המובילות

המבנה הארגוני

להלן המבנה הארגוני של העמותה בסוף שנת הדו"ח:

העמותה מנוהלת ע"י ועד מנהל של העמותה שנבחר ע"י חברי האסיפה הכללית. הוועד המנהל מתכנס פעם ברבעון. הניהול השוטף מתבצע ע"י הנהלת העמותה. ועדת הביקורת נוכחת בחלק משיבות הוועד המנהל ומתכנסת אחת לשנה על מנת להמליץ בפני האסיפה הכללית לאשר את הדוחות הכספיים של העמותה.

KPMG סומך-חייקין מגישה את דו"ח רואי החשבון המבקרים של העמותה לשנת הכספים הנידונה.

■ חברי האסיפה הכללית:

שם	מספר זהות	תאריך מינוי אחרון
מיכאל אורנשטין	29651064	14 בינואר 2004
נועה אליאסף	274084491	14 בינואר 2004
דוד אלכסנדר	14690952	26 בדצמבר 2007
נועם ברדין	029518826	28 באוגוסט 2005
ברי בר-ציון	12439237	15 ביולי 2006
הילה גולדנברג	272286905	29 ביוני 2010
מר גידי גרינשטיין	27774223	14 בינואר 2004
עובד יחזקאל	59206771	29 ביוני 2010
דליה לוי-רשל	80069340	16 בדצמבר 2009
ארז מלצר	65861338	16 בדצמבר 2009

ישראל 15 להיות אחת מחמש עשרה המדינות המובילות

29 ביוני 2010	68260546	גדעון סיטרמן
28 באוגוסט 2005	27788454	דן עצמון
29 ביוני 2010	17871195	טל קינן
14 בינואר 2004	23524150	מרדכי קריסטל
16 בדצמבר 2009	55579627	מולי רבינא
14 בינואר 2004	014458045	יואב שפירא
29 ביוני 2010	51781987	גלעד שר

■ ועד העמותה:

שם	תעודת זהות	תאריך מינוי אחרון
מיכאל אורנשטיין	29651064	סיים את תפקידו בוועד בתאריך ה- 29 ביוני 2010, עבר להיות חבר בוועדת הביקורת של העמותה
נועה אליאסף	274084491	26 בדצמבר 2007
דוד אלכסנדר	14690952	26 בדצמבר 2007
ברי בר-ציון	12439237	29 ביוני 2010
הילה גולדנברג	272286905	29 ביוני 2010
דליה לוי-רשל	80069340	16 בדצמבר 2009
ארז מלצר	65861338	16 בדצמבר 2009

ישראל 15 להיות אחת מחמש עשרה המדינות המובילות

16 לדצמבר 2009	55579627	מולי רבינא
סיים את תפקידו בוועד בתאריך ה- 29 ביוני 2010, עבר להיות חבר בוועדת הביקורת של העמותה	014458045	יואב שפירא

■ **ועדת הביקורת:**

שם	תעודת זהות	תאריך מינוי אחרון
מיכאל אורנשטין	29651064	עבר להיות חבר בוועדת הביקורת של העמותה ב-29 ביוני 2010
ברי בר-ציון	12439237	סיים את תפקידו בוועדת הביקורת בתאריך ה- 29 ביוני 2010, עבר להיות חבר בוועד המנהל
מרדכי קריסטל	23524150	23 בינואר 2004
יואב שפירא	014458045	עבר להיות חבר בוועדת הביקורת של העמותה ב-29 ביוני 2010

■ **רואה חשבון של העמותה: KPMG סומך-חייקין.**

■ **מורשי חתימה:**

שם	תעודת זהות	תפקיד
גידי גרינשטין	27774223	מייסד ומנכ"ל
עמרי דגן	031976343	סמנכ"ל
נטעלי אופיר	035900778	פיתוח אסטרטגי

■ **נושאי המשרה בשכר הינם:**

ישראל 15 להיות אחת מחמש עשרה המדינות המובילות

שם	ת"ז	תפקיד
גידי גרינשטיין	27774223	מנכ"ל
עמרי דגן	031976343	סמנכ"ל
נטעלי אופיר	035900778	פיתוח אסטרטגי

במהלך 2010, גויסו למכון ראות 7 עובדים נוספים במשרה מלאה ועזבו 3 עובדים.
 בנוסף, שני עמיתי מחקר מטעם **Legacy Heritage Fellowship** שהצטרפו למכון ראות בספטמבר 2009, הפכו בספטמבר 2010 לחברי צוות בשכר.
 ב- 31 בדצמבר 2010 מצבת כוח האדם עמדה על 25 עובדים במשרה מלאה.

תאגידי קשורים ובעלי זיקה לעמותה

- במהלך 2010, לא היו תאגידי אחרים שמרבית מחברי העמותה או קרוביהם, הם בעלי מניות או שותפים בהם.
- פרטים של תאגיד אחר שנושא משרה בעמותה מכהן בו בתפקיד מקביל לנושא משרה:

שם נושא המשרה במכון ראות	שם התאגיד האחר	מספר התאגיד	תפקיד בתאגיד
דוד אלכסנדר	מרקסטון ניהול והשקעות (ישראל) בע"מ	513473264	סגן נשיא
	סטימצקי (2005) בע"מ	513742320	דירקטור
	אלרון נדל"ן בע"מ	511315707	דירקטור
	פריזמה שוקי הון בע"מ	511077554	דירקטור
	פריזמה שווקים פיננסים בע"מ	511872830	דירקטור

ישראל 15 להיות אחת מחמש עשרה המדינות המובילות

דירקטור	512052432	פנומנל החזקות בע"מ	
דירקטור	513830380	פנומנל החזקות החדשה בע"מ	
דירקטור	תאגיד בחו"ל	JCC פאלו אלטו קליפורניה	נועה אליאסף
חבר דירקטוריון/חבר ועדת מאזן ועדת ביקורת/חבר ועדת עסקים	510530421	רותם תעשיות בע"מ	ברי בר-ציון
חבר ועד מנהל	580455970	עמותת קולות (ע"ר)	
מנהל	513641829	י.ב. בר ציון ניהול וייעוץ בע"מ	
דירקטור ומנכ"ל	513643114	אמין (אי4אי – אמן) בע"מ	
מנכ"ל	513812545	אי4אי ישראל בע"מ	
חברת הנהלה		סיטי ישראל	הילה גולדנברג
נשיאה משותפת		אגודת שוחרי אינסאד בישראל	
חבר ועדת ביקורת	580440188	קול דור (ע"ר)	גידי גרינשטיין
חבר ועד מנהל	580349884	One Voice Israel (ע"ר)	
סגן יו"ר ומנכ"ל	520037037	גדות מיכליות ומאגרים לכימיקלים	ארז מלצר
דירקטור		אמפל אמריקן ישראל בע"מ	

ישראל 15 להיות אחת מחמש עשרה המדינות המובילות

דירקטור	511891517	אריקום תוכנה בע"מ	
דירקטור חיצוני	520038720	גאון אגרו תעשיות בע"מ	
דירקטור	513753772	אמפל אנרגיה בע"מ	
דירקטור	520002387	אמפל פיתוח (ישראל) בע"מ	
יו"ר	520042953	אלטק בע"מ	
דירקטור	513437657	אגרו פרוגיקט אינטרנשיונל בע"מ	
דירקטור	513386219	אטלנטיום טכנולוגיות בע"מ	
יו"ר העמותה	580088169	עמותת ידידי בית לוינשטיין	
חבר ועד מנהל	580440188	קול דור (ע"ר)	מוטי קריסטל
דירקטור	511891517	אריקום תוכנה בע"מ	
חבר בחבר הנאמנים	5133591222	המכללה למינהל המסלול האקדמי	
מנכ"ל ודירקטור	513973339	קרדיט סוויס שרויס פיננסיים (ישראל) בע"מ	מולי רבינא
דירקטור	510739774	קאל - קווי אויר למטען בע"מ	
חבר ועד מנהל	580026060	כפר הנוער הדסה-נעורים	
דירקטור	514342427	אקונרגי מערכות בע"מ	יואב שפירא

ישראל 15 להיות אחת מחמש עשרה המדינות המובילות

דירקטור	514433879	י.ד. שפירא בע"מ	
---------	-----------	-----------------	--

■ במהלך 2010, לא היו תאגידיים אחרים בעלי זיקה למכון ראות.

נותני שירותים עיקריים

היקף שנתי של השירות שניתן*	תיאור כללי של השירות	נותן שירות
כ- 9% מסך ההוצאות	שכירות ואחזקת משרד	חברת גוש 7093
כ- 4.5% מסך ההוצאות	מתן שירותי הפקה והדפסת חומרי תוכן ומשרד	שיא-קופי
כ- 4% מסך ההוצאות	אספקת חבילה של תיאוריה, מתודולוגיה וכלי מחשוב לעבודת הצוותים	לניר מערכות
כ- 3% מסך ההוצאות	סוכנות נסיעות	ביג בן טורס
כ- 2.5% מסך ההוצאות	מתן שירותי יעוץ בכנסת	פוי"ש פוליטיקה ושדולה
כ- 2% מסך ההוצאות	תקשורת וסלולר	סלקום

*עבור נותני שירותים בסך העולה על 150,000 ₪

שימוש בכספי תרומות

שם נותן התרומה	סכום התרומה (₪)	ייעוד התרומה	השימוש שנעשה בתרומה בתקופת הדו"ח
American	5,162,977 ₪		

ישראל 15 להיות אחת מחמש עשרה המדינות המובילות

ר' סעיף 1 לעיל	תהליכי פיתוח ידע והשפעה בסיסית		Friends of the Reut Institute
ר' סעיף 2 לעיל	הכשרת מנהיגים אסטרטגיים למרחב הציבורי בישראל		
ר' סעיף 3 לעיל	השפעה דיגיטאלית		
פעילות שוטפת של הארגון כגון קמפיינים של תוכן, פעילות חו"ל, גיוס משאבים, תקורה וכיו"ב	תמיכה כללית		
ר' חזון ישראל 15 בסעיף 1 לעיל	תהליכי פיתוח ידע והשפעה בסיסית	₪ 677,200	רעיה שטראוס
ר' פרויקט חוסן בסעיף 1 לעיל	תהליכי פיתוח ידע והשפעה בסיסית	₪ 1,459,091	– UJA Federation of NY
ר' חזון ישראל 15 בסעיף 1 לעיל	תהליכי פיתוח ידע והשפעה בסיסית	₪ 116,447	הסוכנות היהודית
פעילות שוטפת של הארגון כגון קמפיינים של תוכן, פעילות חו"ל, גיוס משאבים, תקורה וכיו"ב	תמיכה כללית	₪ 85,892	Paul Isaac
ר' צוות מדיני-בטחוני בסעיף 1 לעיל	תהליכי פיתוח ידע והשפעה בסיסית	₪ 48,753	Celia Atkins
פעילות שוטפת של הארגון	תמיכה כללית	₪ 36,000	United Jewish Israel Appeal Ltd.
ר' צוות העולם היהודי בסעיף 1 לעיל	תהליכי פיתוח ידע והשפעה בסיסית	₪ 20,869	L.A. Federation

ישראל 15 להיות אחת מחמש עשרה המדינות המובילות

פעילות שוטפת של הארגון	תמיכה כללית	108,610 ₪	תורמים שונים
------------------------	-------------	-----------	--------------

עלויות גיוס התרומות

עלות גיוס התרומות : 174,384 ₪

העברת כספים ונכסים ללא תמורה, שאינה חלק מהפעילות השוטפת

במהלך 2010 לא בוצעו העברות כספים ונכסים בלא תמורה, לרבות כל פעילות החורגת מהפעילות השוטפת המבוצעת בדרך-כלל, או מהפעילות הישירה הנדרשת על פי התקנון.

עסקאות במקרקעין

במהלך 2010 לא בוצעו עסקאות במקרקעין.

עסקאות עם צדדים קשורים

במהלך 2010 לא בוצעו עסקאות עם צדדים קשורים למכון ראות.

ליקויים שנקבעו ע"י גורם מוסמך

במהלך 2010 לא נתקבלה דרישה מידי גורם מוסמך לתקן ליקויים שהתגלו במכון.

אירועים חריגים

במהלך 2010 לא חלו אירועים חריגים כלשהם.

פריסה גיאוגרפית

משרד מרכזי : רחוב יגאל אלון 126, תל-אביב.
איזור הפעילות העיקרי : הפעילות המרכזית מתבצעת באזור המרכז וירושלים ובאזור הצפון.

אירועים מהותיים אחרים

■ הקמת שני תתי-ועדות של הוועד המנהל :

- **תת-ועדת אימפקט** : הוועד המנהל יזם את הקמתה של תת-ועדת אימפקט שמטרתה ללוות את הצוותים במכון ראות במהלכי ההשפעה. תת הוועדה נפגש תקופתית עם הצוותים במטרה לסייע בבחינת מורכבות הסוגיה, השותפים הפוטנציאליים להובלת השינוי במרחב הציבורי, מגרש המשחקים, יעדי ההשפעה והערכת תוצאותיה.
- **תת-ועדת כספים** : תפקידו ליווי הניהול הפיננסי של העמותה ; ביקורת ואישור ניהול מול ביצוע של תקציב ; תמיכה בתהליכי ניהול כספים, וכו'.
- בחודשים פברואר וספטמבר 2010, קיים מכון ראות **שני סמינרים ארגוניים** במסגרת תהליכי מיסוד הארגון אשר נועדו לבחון את הרלוונטיות של החזון, השליחות, האסטרטגיה והערך

ישראל 15 להיות אחת מחמש עשרה המדינות המובילות

היחודי המוסף לנוכח המציאות המשתנה. התוצר המרכזי של סמינרים אלו הוא עדכון תכנית הפיתוח התלת-שנתית של מכון ראות לשנים 2011-2013.

■ **הרחבת פעילות גיוס הכספים של העמותה לעיר שיקאגו:** בהמשך להחלטה להרחיב את פעילות גיוס הכספים לאזורים נוספים בארה"ב, הוטלה על מרטין בן-מורה האחראיות לבחון את פוטנציאל גיוס הכספים בשיקאגו. הנסיעה הראשונה לשיקאגו התקיימה בנובמבר 2010. מטרת הנסיעה הייתה ללמוד את השטח. התקיימו פגישות עם אנשי הפדרציה היהודית, ביניהם רבנים, ומנהיגים בקהילה היהודית, ובעקבותיהן הוחלט להמשיך את מאמץ גיוס הכספים בשיקאגו.

■ **פעילות להרחבת הקהילה התומכת של מכון ראות:** ביוני 2010 הוחלט לקיים מפגשים תקופתיים שמטרתם הרחבת הקהילה של תומכי מכון ראות ושותפיו לדרך. כנגזרת של שליחות מכון ראות להשפיע השפעה משמעותית מהותית ומתמשכת על עיצוב עתידם של מדינת ישראל והעם היהודי, אנו מקיימים סדרת מפגשים עם אנשי ציבור והגות בנושאים אקטואליים הנוגעים למדינת ישראל, החברה הישראלית והעם היהודי. את האירועים יוזם ומוביל מרטין בן-מורה. ב-2010 התקיימו שני מפגשים.

שינויים ועדכונים שחלו מתום השנה ועד להגשת הדו"ח

להלן עדכונים שחלו בפרטים המנויים בסעיפים 1-13:

■ גויסו 7 עובדים חדשים במשרה מלאה.

■ הושלם תהליך לאיתור מנכ"ל חדש לארגון. רואי דיק קידר הוא המנכ"ל הנכנס של מכון ראות. רואי נכנס לתפקידו ב-1.1.2011 וקבל על עצמו אחריות כוללת לניהול הארגון ולפיתוחו לפי תוכנית הפיתוח הרב-שנתית ולאור החזון הארגוני לשנת 2020 ([לחצו כאן](#)).

רואי, יליד 1975, הוא עורך דין בהכשרתו, בעל תואר ראשון ושני במשפטים מהאוניברסיטה העברית בירושלים, ותואר מוסמך במינהל ציבורי מבית הספר לממשל ע"ש קנדי באוניברסיטת הרווארד כמילגאי של קרן וקסנר. רואי מילא שורה של תפקידים בשירות המדינה: הוא שירת כקצין בפרקליטות הצבאית בצה"ל ובשנים האחרונות שימש כאחד מבכירי המטה לביטחון לאומי שבמשרד ראש הממשלה.

חתימת חברי ועד העמותה

אנו, הח"מ ארז מלצר ומולי רבינא, שני חברי ועד העמותה, מאשרים בזאת את פרטיו של הדו"ח המילולי לשנת 2010 המפורט לעיל, אשר הוגש לחברי וועדת הביקורת ביום ה- 14 ביוני ואושר על-ידי האסיפה הכללית ביום ה- 28 ביוני.

מולי רבינא
חבר ועד העמותה

ארז מלצר
יו"ר ועד העמותה

תאריך

ישראל 15 להיות אחת מחמש עשרה המדינות המובילות