

מדינת ישראל

רשות החברות הממשלתיות

בירושלים
כ' בכסלו התשפ"ו
10 בדצמבר 2025

לכבוד
מר שי קרפ, מנהל מחוז דרום, רשות מקרקעי ישראל
פרופ' דניאל זייפמן, יו"ר, עמותת יד בן גוריון
מר פיני בדש, יו"ר, מדרשת שדה בוקר
מר ערן דורון, ראש המועצה האזורית רמת הנגב
מר איל בן-זקן, משנה למנכ"ל משרד החינוך
מר דורון אלמוג, יו"ר הסוכנות היהודית

שלום רב,

הנדון: עמדת רשות החברות הממשלתיות בעניין הסדר מקרקעין במדרשת שדה בוקר חל"צ

בהמשך לשיחות מרובות שהתקיימו בין הגורמים הנכבדים במהלך השנים האחרונות ובהמשך לשתי פגישות עבודה שהתקיימו בשבועות האחרונים, מתכבדת רשות החברות הממשלתיות להציג את עמדתה בקשר לעתיד מדרשת שדה בוקר חל"צ ("המדרשה" או "החברה") בשים לב להסדרת המקרקעין וביצועו של הליך הפרטה של מניות המדינה בחברה.

רקע

1. המדרשה, הממוקמת בנגב, הינה חברה ממשלתית לתועלת הציבור שהוקמה בשנת 1973. בראשית הדרך הייתה המדרשה בבעלות "קרן הנגב", אשר שינתה בהמשך את שמה ל"יד בן-גוריון", והחזיקה בקרקעות שעליהן הוקמה המדרשה.
2. בשנת 1973, עקב קשיים כלכליים, נחתם הסכם בין יו"ר קרן הנגב לבין שר החינוך והתרבות, לפיו הוקמה החברה והמדינה קיבלה 60% מבעלות החברה, ו-40% ממניות החברה נשארו בידי "יד בן גוריון" כאשר, לפי הסכם בעלי המניות הקרקע תעבור לחכירת החברה.
3. בנוסף, קבע ההסכם כי המדינה תפעל לכיסוי הגירעונות השנתיים שהחברה מייצרת.
4. בשנת 1960 נחתם הסכם חכירה בין עמותת יד בן-גוריון לבין מדינת ישראל (באמצעות רמ"י), לתקופה של 49 שנים (אשר הסתיימו בשנת 2009) עם אפשרות להארכה ל-49 שנים נוספות. חרף העובדה כי החברה משלמת דמי חכירה שנתיים לרמ"י, ההסכם לא חודש ולא הוארך פורמלית עד כה.
5. זכויות החכירה בשטחי פעילות המדרשה רשומות עדיין על שם עמותת יד בן-גוריון, וזאת בניגוד להסכמות בין בעלי המניות שלפיהן הזכויות אמורות להירשם על שם החברה.

מצבה הפיננסי של המדרשה

6. מבחינה פיננסית, פעילות החברה עד לשנת 2025 ייצרה גרעון משמעותי של כ-14-10 מלש"ח בכל שנה. כך למשל, על אף שבשנת 2024 סך הכנסות החברה הסתכמו בכ-50 מיליון ש"ח, השנה הסתיימה עם גירעון שנתי של כ-12 מלש"ח.

בניין	23	המגדל,	קומה	9,	הגן	הטכנולוגי	מלחה,	ירושלים	9695102,
טל':	02-5421500,	פקס: 02-5695362							

7. להלן פרוט של פעילות החברה בשנת 2024 לפי מרכזי רווח ועלות:

מרכזי רווח ועלות	בי"ס תיכון	פנימייה	סה"כ	ביס"ש	מג"ל	סה"כ מוסדות	נכסים	סה"כ
הכנסות ישירות	14,910	5,360	20,270	17,378	5,402	43,050	6,668	49,718
הוצאות ישירות	(20,383)	(5,588)	(25,970)	(13,815)	(9,709)	(49,494)	(1,021)	(50,515)
עודף/ (גירעון) ישיר	(5,472)	(228)	(5,700)	3,563	(4,307)	(6,444)	5,648	(797)

הוצאות הנהלה וכלליות לשנת 2024

הנהלה	(2,150)
כספים ומשאבי אנוש	(3,021)
אחזקה, תפעול ופיתוח	(3,369)
פחת חשבונאי	(2,020)
מערכות מידע	(568)
מימון	(186)
סה"כ העמסת עלויות עקיפות	(11,314)
יחס הנהלה וכלליות מהכנסה	22%

סה"כ גרעון לשנת 2024: כ-12 מיליון ש"ח

8. לאורך השנים, פעלה החברה לביצוע תוכניות התייעלות לשם הבאה לאיזון תקציבי וצמצום הגרעון, אך תוכניות אלו לא צלחו בטווח הארוך ולפיכך המשיכה החברה להיות גירעונית וביקשה לאזן את תקציבה באמצעות תקציב המדינה. בעקבות כך, מדינת ישראל העבירה למדרשה סכום הקצבות ייעודי של לפחות 500 מיליוני שקלים מאז הקמתה לצורך כיסוי הגירעונות.

9. להלן רשימת נכסי המקרקעין העיקריים במדרשה

תחום	נכס / תיאור	פרטים (מס' חדרים/כיתות)	שטח בתשריט (נספח א)
דירות מגורים		153 יח"ד	35,37,42,41,43,7
מבנה בינתחומי (הנהלה, 2 אולמות, ישיבות)		—	34
מ.ג.ל/מכונה ומגורי חניכים (סמינר)		—	31
בית שרמן		14 חדרים + אולם	31 (מקווקו)

בניין 23, המגדל, קומה 9, הגן, הטכנולוגי, מלחה, ירושלים 9695102, טל': 02-5421500, פקס: 02-5695362

תחום	נכס / תיאור	פרטים (חדרים/כיתות)	שטח בתשריט (נספח א)
בית ספר שדה	בית הארחה "המבורג"	20 חדרים	33,32,31
	אכסניית "מרובעים"	23 חדרים	
	אכסניית "משושים"	24 חדרים	
	מועדונים, ספרייה, חדר צוות	—	
תיכון ופנימייה	בית ספר תיכון (נבנה מכספי הסוכנות)	30 כיתות	45
	מבנה "צוקרמן" (נבנה מכספי הסוכנות)	—	45
	פנימייה	100 חדרים	45
ספורט	מגרשי כדורסל וטניס, בריכת שחייה	—	22
שירות ותפעול	חדרי אוכל ומטבח (2)	—	45
	מחסנים, נגרייה, רתכה, חשמלייה, מוסך	—	60 (חלק דרומי)
מסחר	מרכז מסחרי	14 חנויות	39

10. יצוין כי לחברה תלות בהכנסות מאזנות מנכסי מקרקעין המופעלים על ידה: התוצאה החיובית בנכסים המהווים כ-6 מש"ח בשנה (לצד מימון גרעון שנתי מאת משרד החינוך) מביאה לאיזון חלק מגירעונות יחידות הליבה (תיכון, מג"ל, פנימייה).

11. במהלך השנה האחרונה, לאור פעילות המנהל המיוחד שהתמנה לחברה, ביצעה החברה פעולות חיוניות לצמצום הגרעון ולהפחתת התמיכה השנתית של המשרד בחברה. יחד עם זאת, מהלכים אלה אינם כשלעצמם מספיקים לה בטווח הארוך.

12. כמו כן מובן לכל וכפי שעלה במסגרת הישיבה האחרונה כי ההכנסות מנכסי מקרקעין הינן מהותיות לחברה וכי בכל הסדר מקרקעין חלופי אשר עשוי להביא להקטנת הכנסות החברה מפעילות זו, נדרש לקבוע חלופה כלכלית מוסדרת אחרת שתתמוך בפעילות הליבה (מגורי צוות, מבני חינוך, עתודות פיתוח), ותכלול מנגנונים כלכליים ופיתוח עתידי.

הסדר המקרקעין

13. כפי שפורט לעיל ולפי התשריט, פעילותה החינוכית של המדרשה מרוכזת ברובה בעיקר בשטח 45 ופעילות בית ספר שדה מרוכזת בשטחים 31,32,33.

14. לאורך השנים הוקצו לסוכנות היהודית שטחים שהיו בחכירת המדרשה, כנגד שיפוץ/הקמה של מבנים ומתקנים, לרבות מבני הפנימייה והתיכון. בנוסף, לאורך השנים היישוב התפתח מסביב למדרשה ונוצר פיצול לשתי שכונות נפרדות, וחלק מהשטחים שבחכירת/החזקת החברה מפרידים ביניהן.

15. על כן, לעמדתנו הכרחי לאפשר פתרון תכנוני-קנייני ליצירת רצף יישובי מצד אחד לצד פיתוח עתידי של פעילות החינוך ומתן אופק של יציבות פיננסית למדרשה.

16. בכדי לקדם הסדר מקרקעין, אנו מציעים כי הצדדים יפעלו בהתאם לעקרונות המנחים הבאים:

א. **חכירה ישירה למדרשה בשטחי הליבה החינוכית** – רישום זכויות חכירה ישירה למדרשה בשטחי הפעילות החינוכית, כבסיס לקידום הסדר מקרקעין מול רמ"י ובעלי העניין.

- ב. **הפרדה בין נכסים חינוכיים לנכסים מאזניים** – קיבוע ייעודי שימוש, כך שנכסי הליבה (חינוך/בי"ש) מופרדים מנכסים כלכליים (הכנסה/איזון).
- ג. הגדרת עקרונות **למתן המענה הכלכלי החלופי לנכסים המאזניים** תוך התייחסות לצרכי הפנימייה, למגורי צוות ומקורות כלכליים לשמירה על יציבות החברה, דוגמאות כללים לבחינה:
1. השתלבות בפרויקטי **פינוי-בינוי** העתידיים במתחמים 37, 42, 41, 43, 7 (בהתאם לתכנון).
 2. הסדרי דמי חכירה/שימוש ייעודיים לצורכי חינוך, הקצאות ייעודיות למגורי צוות ומבני חינוך.
 3. הקמת מבנים אשר ישמשו לפעילות כלכלית עתידית בצמוד לשטחי המדרשה כגון שטח 44.
 - ד. **שמירת עתודות קרקע לפיתוח חינוכי** - הקצאת עתודות להתרחבות פעילות החינוך, לרבות בחינת הרחבה במגרש 44 כמקור לעתודות קרקע.
 - ה. **חידוש חוזה חכירה**, עם ייעוד לכפר נוער, בהתאם לכללי רמ"י (49+49), לרבות נספחי ייעוד ושימוש ואפשרות לייצר פעילות כלכלית.

הפרטת המדרשה

17. מטרות החברה המרכזיות בהתאם לתזכיר ההתאגדות הינם:
 - א. להחזיק, לנהל ולפתח את המדרשה בשדה בוקר;
 - ב. לרכוש בכל דרך ולחכור ולשכור נכסים מכל סוג שהוא, בין מקרקעין, בין מטלטלין, זכויות, זיכיונות ורישיונות, ולהחזיקם ולפתחם ולהציאם מרשותם בכל דרך;
 - ג. לקיים את ההסכם שנחתם ביום 31 ביולי 1973 בין מדינת ישראל ובין קרן הנגב, אגודה לקידום המדע, החברה, החינוך והתרבות בנגב, אגודה הרשומה בישראל לפי החוק העותמני.
18. לעמדת רשות החברות הממשלתיות, המשך החזקת המדינה במניות החברה אינו תואם עוד את צורכי המדרשה והמרחב היישובי כפי שהתפתחו בעשורים האחרונים. היישוב סביב שטחי המדרשה גדל והתפתח על צרכיו השונים וכן הוקם קמפוס אקדמי של אוניברסיטת בן-גוריון. שינויים אלה מציפים צורך בהסדרה מחודשת של מבנה הבעלות והממשק הקנייני, ובהתאמת מודל הניהול לליבת העשייה החינוכית באופן שיטיב על כלל הצדדים המעורבים ויתרום לפיתוח ושגשוג האזור.
19. ברקע הדברים יצוין כי רובם המוחלט של כפרי הנוער ומסגרות הפנימייה בישראל אינם מאוגדים כחברות ממשלתיות; הרגולציה עליהם, פיקוחם ותקצובם נעשים בידי משרד החינוך ללא בעלות מדינתית במניות החברות.
20. יתרה מכך, בעלות המדינה במניות החברה לא הוכיחה את עצמה לאורך השנים, ובמקום שהאזור ייחנה מפיתוח ושגשוג, החברה לא הצליחה להגדיל השקעות ולהגדיל את פעילותה באופן משמעותי, זאת בין היתר לאור בעיות ניהול, אי איוש הדירקטוריון באופן רציף ורגולציה חוסמת.
21. מדיניות רשות החברות הממשלתיות גורסת כי פעילות חברות ממשלתיות נדרשת במצבים בהם קיימים כשלי שוק. לאור הגירעון המתמשך במדרשה ולתלות ארוכת-שנים בסיוע תקציבי, לחוסר הפיתוח של האזור, לעובדה כי קיימים מודלים מוכחים אשר נותנים מענה למטרות הציבוריות באמצעים אחרים וכן לקשיים הניהוליים הנגזרים על המדרשה מהיותה חברה ממשלתית, סבורה הרשות כי המטרות

הציבוריות של החברה יוגשמו בצורה טובה יותר באמצעים אחרים ועל כן יש לקדם הפרטה של החזקות המדינה באמצעות מכירה פרטית.

22. מטרות ההפרטה הן :

- **ייעול וגמישות ניהולית** – הקטנת מעגלי אישור רגולטוריים, קיצור זמני החלטה, התאמת תוכניות לצורכי השטח ושיפור משילות החברה.
- **עידוד פיתוח והשקעות** – יצירת תמריץ לבעלים החדשים להשקיע בתשתיות חינוכיות ובפיתוח מתחמי המדרשה, לצד גיוס הון פרטי/פילנתרופי.
- **שדרוג היכולות המקצועיות** – שילוב גורם בעל מומחיות בניהול מוסדות חינוך, פיתוח אזורי וניהול נכסים.
- **הפחתת הנטל התקציבי על המדינה** – צמצום הצורך בכיסויי גירעונות תקופתיים והסטת תקציבים ייעודיים ליעדים חינוכיים.

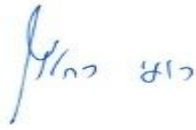
23. לפי הצעתנו, ההפרטה תכוון לתאגיד בעל מטרות זהות או דומות למטרות החברה (חברה לתועלת הציבור ו/או מלכ"ר), והרוכש יתחייב להמשיך הפעלת המדרשה בהתאם לתזכיר ההתאגדות ולאמות המידה המקצועיות של משרד החינוך. בכוונת הרשות להציע לגורמים המוסמכים בממשלה לקבוע כי הליך ההפרטה יכלול בין היתר קריטריוני איכות ומחויבות עתידית להשקעה במדרשה.

24. כאמור, משרד החינוך, באמצעות המינהל לחינוך התיישבותי, ימשיך לשמש רגולטור ומתקצב של מסגרות החינוך בהתאם לכל דין.

סיכום והמלצות

25. רשות החברות הממשלתיות פועלת להביא בפני ועדת שרים לענייני הפרטה, הצעה למכירת כל מניות המדינה בחברה לרוכש. ההליך יתנהל על ידי הוועדה למכירת מניות המדינה של רשות החברות הממשלתיות. לעמדת הרשות מהלך כזה הוא הנכון ביותר למדרשה ולציבור.
26. בתוך כך, וכדי להטיב עם הליך המכירה, אבקש לפנות לכלל הגורמים המעורבים לפעול בנחישות להסדרת המקרקעין של המדרשה. לעמדתנו רצוי להשלים הסדר כאמור בטרם השלמת הליך המכירה, לשם יצירת וודאות קניינית וכלכלית ארוכת טווח למדרשה ולציבור.
27. לאור זאת, נבקשכם להעביר התייחסותכם לאמור בכתב ולא יאוחר מיום 25.12.2025. ההתייחסויות ירוכזו על ידי הרשות לצורך גיבוש נוסח מוסכם לדיון נוסף שיתקיים ביום 30.12.25 בהשתתפות כלל הגופים הרלוונטיים. לשאלות הבהרה ניתן לפנות לגב' רבקה כנפו, רכזת שיכון וחינוך ברשות החברות הממשלתיות.
28. השלמת ההסדרה לפני ההפרטה תתמוך בפעילות החינוכית, תייצר וודאות פיננסית, תאפשר יכולת פיתוח ארוכת טווח, ותצמצם אי-ודאות לכלל הגורמים. יחד עם זאת, אבקש להבהיר כי אינה מהווה תנאי לביצועה.

בברכה,



רוני כחלון, רו"ח

מנהל רשות החברות הממשלתיות

העתק:

מר יעקב קוינט, מנהל רשות מקרקעי ישראל
 מר נדב צוק, סגן מנהל רשות החברות הממשלתיות
 גב' רייצ'ל זיו, מנהלת כללית, עמותת יד בן גוריון
 מר שי בן שמואל, מנהל מיוחד, מדרשת שדה בוקר
 מר איתן דוניץ, מנכ"ל מכון בן גוריון
 מר מתן יגל, סגן הממונה על התקציבים, משרד האוצר
 מר משה עשירי, סמנכ"ל, הסוכנות היהודית
 גב' הילה קפלן, יועצת משפטית, מינהל לחינוך התיישבותי
 גב' רבקה כנפו, רכזת חינוך, רשות החברות הממשלתיות
 מר איציק עוזר, יועץ, מינהל לחינוך התיישבותי