



המוסד לביטוח לאומי
מינהל המחקר והתכנון



מחקר עסקים חברתיים וקרנות יוזמה דוח מסכם למיזם 2021–2017

ד"ר מוטי טליאס

183 מפעלים מיוחדים

חשון התשפ"ג, נובמבר 2022



המוסד לביטוח לאומי
אגף הקרנות - קרן מפעלים מיוחדים

מחקר עסקים חברתיים וקרנות יוזמה, דוח מסכם למיזם, 2017–2021

ד"ר מוטי טליאס

צוות המחקר:

פרופ' ישראל כ"ץ, תמר ארליך-רוה, איה נבון, ד"ר נצן אלמוג, יובל פיורקו, עמרי אלפרן, עמית זגורי

מפעלים מיוחדים 183

ירושלים, חשון התשפ"ג, נובמבר 2022
www.btl.gov.il

פרסום זה יוצא לאור בסיוע
מינהל המחקר והתכנון של
המוסד לביטוח לאומי

פתח דבר

אנו שמחים להציג בפניכם את דוח המחקר של מיזם קרנות היוזמה לקידום עסקים חברתיים בישראל.

המיזם הוא אחד ממיזמי האימפקט החשובים ביותר במדינת ישראל והראשון מסוגו מבית קרנות הביטוח הלאומי. ראשיתו בהצעה של המועצה הלאומית לכלכלה, שנסמכה על מודל תוכנית יוזמה הממשלתית לעידוד השקעות הון סיכון בישראל בשנות התשעים. בשנת 2012, לאחר שנושא העסקים החברתיים נדון במסגרת השולחנות העגולים התלת-מגזריים, והמונח "עסק חברתי" הוגדר לצורכי מדיניות הממשלה, החליטה הממשלה להקים קרן להשקעות בעסקים חברתיים במימון ממשלתי, שימונף באמצעות כספי פילנתרופיה ומשקיעים עסקיים. ב-2012 פורסם קול קורא למידע (RFI), והמכרז להקמת הקרנות פורסם ב-2014. הזכות במכרז היו קרן דואליס וקרן IVN, אשר הקימו את קרן דואליס יוזמה וקרן IVN יוזמה כחברות לתועלת הציבור. קרנות היוזמה החלו לפעול ב-2015.¹

על פי המכרז, מטרת קרנות היוזמה היא אלה:

1. קידום ושילוב אוכלוסיות מוחלשות בשוק העבודה באמצעות עסקים חברתיים, בעיקר באמצעות השקעות בעסקים חברתיים והענקת ליווי עסקי ומקצועי לעסקים חברתיים;
 2. קידום ופיתוח שוק העסקים החברתיים בישראל, בעיקר באמצעות מתן מענה לבעיות המימון של עסקים חברתיים ופיתוח תורה מקצועית להקמת עסקים חברתיים.
- על פי המכרז, קרנות היוזמה היו אמורות לפעול במשך 10 שנים; 3–4 השנים הראשונות (תקופה שלימים הוארכה ל-5 שנים) יועדו להשקעות בעסקים החברתיים, ושאר הזמן נועד לתמיכה ולליווי. קרן דואליס יוזמה הפסיקה את פעילותה ופרשה מן המיזם לאחר שלוש שנות פעילות, בשל אי-כדאיות כלכלית. בימים אלה מלאו שבע שנים לפעילות המיזם. קרן IVN יוזמה תמשיך את פעילותה בהתאם לתנאי המכרז עד לשנת 2025.

את המיזם ליוותה וועדת מעקב; סמכויותיה הוגדרו במכרז, ועיקרן הוא לאשר שינויים ותיקונים לתנאי המכרז, ולעקוב אחרי פעילותן של קרנות היוזמה באמצעות דוחות הפעילות התקופתיים של הקרנות.

בשל היותו מיזם חדשני מבחינת מבנה הפעילות, אופן המימון הממשלתי ומטרות המיזם – לווה המיזם במחקר הערכה מקיף. מטרת ההערכה הייתה ללוות ולהעריך את המיזם בשלושה ממדים עיקריים:

¹ בראשית התהליך הכוונה הייתה להקים קרן אחת, אולם תוך כדי הליכי המכרז התברר כי במסגרת התקציב הקיים אפשר יהיה להקים שתי קרנות.

01

בממד הצלחת המיזם:

להעריך בכלי מחקר מדעיים אתמידת הצלחת המיזם מבחינת השגת מטרותיו, ובפרט להעריך אם מודל ההשקעה באמצעות קרנות השקעה במימון ממשלתי ופרטי הוא הכלי המתאים לפיתוח וקידום תחום העסקים החברתיים בישראל.

02

בממד העסקים החברתיים:

לבחון אם למודל של "עסק חברתי", על פי הגדרות המיזם, יש היתכנות לקדם את אוכלוסיות היעד מבחינה תעסוקתית; לבחון את האפקטיביות של העסקים שבהם השקיעו הקרנות, את הביצועים הכלכליים והפיננסיים שלהם ולהצביע על דגמים מוצלחים מבחינת השילוב של המטרות העסקיות והחברתיות.

03

ממד קרנות היוזמה:

במידת האפשר לבחון אם מודל העבודה של כל אחת מקרנות יוזמה חברתית הוא כלי אפקטיבי לפיתוח שוק העסקים החברתיים בישראל

המחקר ליווה את המיזם במשך חמש שנים, בין 2017 ל-2021, וממצאיו מוצגים בדוח זה. הדוח נפתח בסקירת ספרות על התפתחות התופעה של עסקים חברתיים, ונמשך בפרק מרכזי העוסק בהערכת מיזם קרנות היוזמה, ובכלל זה בהערכת הליווי החברתי שסיפקו העסקים החברתיים לאוכלוסיות היעד. הדוח כולל מחקר השוואתי שבו הושוּו העסקים החברתיים אשר פעלו במסגרת המיזם לעסקים חברתיים אחרים שלא נכללו במיזם, הפועלים לשילוב אוכלוסיות מודרות בשוק התעסוקה.

נוסף על המעקב אחר התקדמות המיזם והישגיו, המחקר עסק גם בפיתוח כלים ייחודיים לבחינה והערכה של מרכיבים מרכזיים בפעולת עסקים חברתיים בתחום קידום תעסוקה:

1. הערכת העלויות החברתיות הייחודיות הכלולות בהוצאות ההפעלה של מיזמים עסקיים חברתיים בתחום התעסוקה.

2. הערכת האימפקט החברתי-כלכלי של עסקים חברתיים.

פיתוח כלים אלה תורם תרומה חשובה וייחודית לתחום המחקר וההערכה של עסקים חברתיים; אנו מקווים כי הכלים יהפכו להיות מרכיב קבוע במחקרים אחרים אשר יבחנו פעילות של עסקים חברתיים.

תרומה חשובה נוספת של הדוח היא פרק נרחב העוסק בצורך הקיים בישראל במדיניות ציבורית לתמיכה בעסקים חברתיים, ובמרכיביה החיוניים של מדיניות כזאת. אנו מקווים כי לפחות חלק מן ההמלצות הכלולות בדוח זה ייושמו בישראל. אין ספק כי ללא פיתוח סביבה תומכת מגוונת עבור עסקים חברתיים, בעיקר בתחום השילוב של אוכלוסיות מודרות, לא יתאפשר להגיע לשוק משגשג של עסקים חברתיים בישראל.

מיזם קרנות היוזמה הוא מיזם ייחודי במובנים רבים. נעשה בו ניסיון לפתח מודל חדשני בתחום התעסוקה של אוכלוסיות מודרות בישראל, שיש בו העסקה נורמטיבית של אוכלוסיות אלה בעסקים הפועלים בעולם העסקי, ומהלך חדשני של הקמת קרנות השקעה ייחודיות לעולם העסקים החברתיים המשלבות כספי מדינה עם משקיעים עסקיים ומקורות פילנתרופיים. דוח המחקר מצביע על האתגרים הרבים שעמדו בפני כל מי שפעלו במסגרת המיזם, על לקחיו ועל הלמידה העתידית החיונית לפיתוח התחום.

את ההערכה ביצע צוות של מכון צפנת, שבראשו עמד ד"ר מוטי טליאס, וחברים בו פרופ' ישראל כ"ץ, איה נבון, תמר ארליך-רוה, ד"ר נצן אלמוג, יובל פיורקו, עמרי אלפרן ועמית זגורי. אנו מודים לתמי אליאב, ממחלקת המחקר של המוסד לביטוח לאומי, אשר עמדה בראש ועדת המחקר של המיזם מתחילת פעילותה. לתמי היה חלק חשוב ונכבד בעיצוב המחקר, בליווי המקצועי והמסור של ההליכים השונים שליוו את פעילותו ובמעקב אחרי גיבוש דוחות הביניים של המחקר והדוח המסכם.

תודות

תודה לפרופ' יוג'ין קנדל, ראש המועצה הלאומית לכלכלה, ולרו"ח יאיר טל, אז סגן החשכ"ל, שהיו שותפים לחזון של הקמת המיזם במסגרת פיתוח מענים ייחודיים של השקעות ויוזמות בתחום התעסוקה.

אנו מבקשים להודות לחברי ועדת המעקב אשר ליוו את פעולות הקרנות במשך השנים. **לנציגי הביטוח הלאומי** – לעו"ד איציק סבטו, לשעבר מנהל אגף הקרנות במוסד לביטוח לאומי, אחד מאדריכלי המיזם בשלבי התכנון הראשונים שלו, אשר עמד בראש ועדת ההיגוי מתחילת פעילות המיזם בשנת 2015 ועד שנת 2021; לשרית בייץ-מוראי, לשעבר מנהלת הקרן למפעלים מיוחדים; לדוד בניון, מנהל תחום הכספים באגף הקרנות עד שנת 2020; ולתמי אליאב ממנהל המחקר במוסד לביטוח לאומי, שליוותה והובילה במקביל גם את ועדת המחקר של המיזם עד לפרישתה השנה. כולם הובילו את תהליך ההמשגה של המכרז של קרנות היוזמה וליוו את המיזם, את המחקר ואת ועדת המעקב בשלבים השונים.

לנציגי המועצה הלאומית לכלכלה – יואל בן אור, אשר היה שותף להליכי התכנון והחשיבה הראשוניים של המיזם.

לנציגי משרד האוצר – משה שלם, מיכאל בר אור, אלי קהן, עדי דקל, גל לנדאו וימימה שוורץ, נציגי החשכ"ל, ולעו"ד גלעד גושר מהלשכה המשפטית.

תודה גם ליועצת אגף הקרנות בביטוח לאומי, עו"ד רחל בנזימן, מומחית לתחום העסקים החברתיים, שליוותה את הליכי התכנון של המיזם ואת ועדת המעקב של המיזם במשך כל שנות פעילותה.

תודה לענת מורג מתוכנית עמיתי מרכז מילקן לחדשנות, שריכזה את ועדת המעקב בשנת 2017.

אנו מבקשים להודות עוד לצוותים של קרנות היוזמה ולדירקטוריונים של שתי הקרנות, אשר ליוו במסירות רבה את פעילות הקרנות והשקיעו בהן זמן ומחשבה. **בקרן IVN יוזמה** - תודה מיוחדת למנהלות קרנות היוזמה בעבר ובהווה מיכל זימלר, דבורה מימן פת ומיכל וולפסון (שהייתה גם המנהלת החברתית של העסקים בקרן בעבר), ולאיציק דנציגר, יו"ר דירקטוריון; **בקרן דואליס יוזמה** – למנהלי הקרן איילת לוי פלד, חנוך ברקת (שהיה גם היזם והמייסד של קרן דואליס) ושרון לנדסמן, לאליק אלמוג – המנהל החברתי של העסקים בקרן, ולצבי זיו, יו"ר דירקטוריון.

תודה לצוות המחקר בראשותו של דר' מוטי טליאס שהביא לפנינו דוח מקצועי עשיר ומקיף על תחום העסקים החברתיים הן ברמה תיאורטית והן ברמה היישומית.

אנו מקווים כי הממצאים, התובנות והמסקנות מדוח הערכה זה של קרנות היוזמה לעסקים חברתיים, ישמשו את מקבלי ההחלטות וקובעי המדיניות בממשלה ובקרב גופים ציבוריים נוספים כדי לקדם יוזמות ומודלים חדשניים בתעסוקה לאוכלוסיות מודרות, להתמודד עם האתגר המרכזי של יצירת סביבה תומכת לעסקים חברתיים ולחזק את השותפות בין המגזרים – ממשלה, מגזר שלישי, מגזר עסקי ופילנתרופיה.

כרמלה קורש אבלגון, עו"ס
מנהלת הקרן למפעלים מיוחדים

תקציר מנהלים

בדוח זה מובא סיכום מחקר מלווה של מיזם קרנות יוזמה לעסקים חברתיים (להלן: "מיזם הקרנות" או "מיזם קרנות יוזמה"). מיזם קרנות יוזמה הוא ניסיון חלוצי לקידום שדה העסקים החברתיים לצורך שיקום תעסוקתי של אוכלוסיות מוחלשות. הסיכום המובא בדוח הוא של חמש שנות מחקר מלווה למיזם, שנערך על ידי מכון צפנת. הדוח בנוי משמונה פרקים העוסקים בהיבטים שונים של המיזם שנבחנו במחקר המלווה. הפרק הראשון והפותח מציג סקירת ספרות על עסקים חברתיים. הפרק השני מציג הערכה מסכמת של המיזם, אולם קודם לכן הוא מציג רקע כללי על מיזם קרנות יוזמה. הפרק השלישי מציג למידה משווה בין עסקים חברתיים במיזם קרנות יוזמה לעסקים חברתיים מחוץ למיזם. הפרק הרביעי עוסק במדיניות ציבורית בתחום העסקים החברתיים, ונשען על הניסיון במיזם יוזמה ועל הניסיון לקדם מדיניות ציבורית תומכת בעסקים חברתיים בעולם. פרקים חמש ושש מציגים את הכלי להערכת האימפקט של עסקים חברתיים ואת יישומו על עסק לשירותי ניקיון המשתתף במיזם, והפרק השביעי מציג את הכלי להערכת עלויות חברתיות של עסקים חברתיים ואת יישומו לשם בחינת עסקים המשתתפים במיזם. הפרק השמיני והאחרון מציג סיכום של המחקר, ובו תובנות והמלצות מרכזיות.

1. סקירת ספרות

עסקים חברתיים הם חלק ממגמה רחבה ומתרחבת של שילוב בין כלכלה לחברה, לאחר שנים רבות שבהן זכו שני התחומים למעמד תודעתי שונה וליחס נפרד. כלכלה חברתית מייצגת קריאת תיגר על חלוקה מסורתית זו, והמודלים המשולבים שהיא עושה בהם שימוש זוכים לא פעם לשם "היברידיים". כלכלה חברתית, ובכלל זה עסקים חברתיים, הם תגובת נגד לתופעות השליליות של כלכלת השוק, ושל התנהגות העסקים הפועלים במסגרתה, ולדומיננטיות של הדגם האידאולוגי הנאו-ליברלי. זרם הכלכלה החברתית הוליד במהלך השנים מגוון דגמי פעילות המשלבים בין כלכלה לחברה, ובכללם עסקים חברתיים.

המושג עסקים חברתיים מתייחס לתופעה של ארגונים מסוגים שונים, בעלי סטטוס משפטי שונה, שיש להם מטרה חברתית, והם עושים שימוש בכלים עסקיים כדי להשיגה. עסקים אלה הם תופעה צומחת ומתרחבת במספר רב של מדינות מערביות מפותחות ובמגוון רחב של תחומי שירות וייצור. נוסף על האידאולוגיה שהתופעה מקדמת, היא גם פרי של מצוקה תקציבית מתמשכת הן ממקורות ציבוריים והן ממקורות פילנתרופיים, לנוכח צרכים חברתיים גדלים.

הספרות על עסקים חברתיים עוסקת רבות בשאלות של הגדרה וסיווג של עסקים חברתיים, ובפרק הסקירה נעסוק בכך בהרחבה. הדיון בסיווג עוסק בקביעת תתי-קטגוריות של עסקים

חברתיים לפי מאפיינים שונים, ואילו הדיון בהגדרה עוסק במשמעויות של הרכיבים בתוך ההגדרה הבסיסית של עסק חברתי: אם מטרה של עסק חברתי יכולה להיחשב למטרה חברתית רק משום שהעסק הגדיר אותה ככזו, או שמא נדרש מערך קריטריונים חיצוני עצמאי; אם "חברתיות" של עסק צריכה לבוא לידי ביטוי גם בהתנהלותו או רק בתוצאות פעילותו; אם צריכה להתקיים מגבלה על מקורות ההון של עסקים חברתיים, ועוד.

בסקירה יוצגו גם את האתגרים הכרוכים בניהולם של עסקים חברתיים; אתגרים אלה נגזרים במידה רבה מהמאפיין ההיברידי של גופים אלה, הנובע מהשילוב שבין מטרת חברתית למטרות עסקיות. השילוב בין שתי המטרות יוצר מתח פנימי תדיר כמעט בכל ההחלטות העסקיות, וחשש מתמיד כי הדגשים העסקיים (הקשורים בהישרדות העסק) יועדפו על פני הדגשים החברתיים. מכאן נובע העיסוק הנרחב בספרות המחקר בחיפוש אחר מנגנונים ארגוניים שיאפשרו לאזן בין שני הכוחות, וכן בשאלת מדידת התוצאות החברתיות של עסקים חברתיים – המדדים עצמם ואופן מדידת התוצאות. בהקשר זה התפתחו גישות שונות, ואלה יובאו בסקירה.

2. הערכת מיזם יוזמה

מיזם יוזמה הוא מיזם חלוצי, ייחודי וחשוב לקידום שוק העסקים החברתיים בתחום התעסוקה בישראל, בהובלת הממשלה ובשיתוף פעולה בין מגזרים. המיזם הצליח להצביע על הפוטנציאל של עסקים חברתיים לשמש אפיק חשוב נוסף לשיקום תעסוקתי, בהינתן תנאים מסייעים. על אף אתגרים לא מעטים והישגים מוגבלים יחסית (ביחס למחשבה המקורית) במספר העסקים והמועסקים, תרם המיזם לקידום הידע ושיקול הדעת בכל הנוגע לתנאים הנדרשים לפעולה מוצלחת של עסקים מעין אלה. המיזם שימש פלטפורמה לפיתוח ידע בכמה תחומים בעלי ערך בנוגע לעסקים חברתיים מוכוונים תעסוקה: התנהלות קרנות תמיכה, הערכת עלויות חברתיות, ליווי חברתי של עסקים חברתיים והערכת אימפקט של עסקים חברתיים. מנקודת מבט זו, על אחת כמה וכמה משום שמדובר בפילוט, לפני הכול תרומתו היא בעצם הייזום, נוסף על ההתנסות והלמידה שהופקה ממנה.

עם זאת, ועל אף התרומות הללו, היו בהתנהלות המיזם לאורך הדרך לא מעט חולשות, והתמודדות עימן יכלה לשפר את הישגיו גם בהיבט התוצאות, כפי שיפורט להלן:²

- **התנהלות אגף הקרנות:** במיזמי הפעלה, מקובל באגף הקרנות כי גורם מטעם האגף מנהל ישירות את המיזם. לעומת זאת, אופן ניהול מיזם יוזמה היה שונה – הניהול עבר "הפרטה" לידיים של שתי קרנות. דווקא משום כך הייתה חשיבות גדולה לקיומו של מערך ניהולי מלווה של האגף. ואכן, הוקמו כמה פורומים ניהוליים מלווים (ועדת היגוי כללית,

² בקריאת הניתוח יש להביא בחשבון כי במשך זמן ניכר מתקופת המיזם הנסקרת בדוח (2019–2021) שררה מגפת הקורונה, והשפעותיה על כלל העסקים במשק היו קשות.

ועדת מעקב רחבה וועדת מעקב מצומצמת – שהוקמה על רקע מיעוט ההתכנסויות של (הרחבה), אולם פורומים אלה פעלו באופן סדיר רק בחלק מן הזמן, ופסקו מלפעול בשנת 2020. חולשת הפורומים הבליטה את היעדרו של מנהל מיזם כמוקד קשר מרכזי, וכמי שאמור היה לראות את התמונה המלאה של המיזם ולפעול באופן יזום מול הקרנות המנהלות והעסקים המשתתפים.

דרישות המיזם המאתגרות קשורות גם הן באגף הקרנות. בקביעת דרישות המיזם להכרה בעסקים ניתנה העדפה ליעדים החשובים למוסד לביטוח לאומי. אולם, כפי שהתברר, דרישות אלה (כמו קביעה של אוכלוסיות יעד, מספר המועסקים ותנאי ההעסקה) אתגרו את יכולתן של הקרנות לגייס עסקים ואת יכולתם של עסקים להצטרף למיזם, והגבילו בפועל את מספרם וסוגם של העסקים שהצטרפו למיזם. אף שמגבלות אלה הוצגו לאורך הדרך, ולגבי חלקן אף ניתנו הקלות, היו אלה רק שינויים נקודתיים שלא שינו באופן יסודי את דרישות המיזם והאתגרים שהציב.

לעומת זאת, דרישות מפורטות כאלה לא הוצגו בתחומים אחרים החיוניים לפעולת המיזם, כמו הגדרת יעדים של מספר העסקים לכל קרן ומספר המועסקים הכולל, או מודל הליווי החברתי הנדרש לעסקים הפועלים במסגרת המיזם. היעדר הדרישות בתחומים אלה הותיר חלק מפעילות הקרנות והעסקים ללא הגדרת יעדים, ולכן לא התאפשר למדוד ולהעריך את ההישגים והתוצאות של הפעילות.

אופן הפעולה של המיזם, כפי שתוכנן בידי אגף הקרנות, שיקף כמה הנחות יסוד בלתי מוצהרות בנוגע לתנאים הנדרשים למיזם וליכולתו של המיזם להצליח. בדיעבד התגלו הנחות יסוד אלה כמאתגרות. כך, לדוגמה, הייתה ההנחה שקרנות יוזמה יכולות להצליח לפעול לבדן, על אף הצורך החיוני שלהן בחיבור לגופים ציבוריים ולעמותות היכולים לחזק את ההכרה בעסקים כפלטפורמה שיקומית ולסייע בגיוס מועסקים. היבט אחר הוא ההימנעות מפעילות שיווק ופרסום של המיזם, אף שפעילות זו יכולה לעודד יוזמות ופניות של עסקים ויזמים להצטרף אליו. לבסוף, האגף בחר שלא לפעול, לשינוי האקוסיסטם שבתוכו פועלים עסקים חברתיים (בתחומים כגון הטבות מס, התייחסות לקצבאות וכן קידום מאיצים כחממות לפיתוח יוזמות) במקביל להפעלת המיזם, אף שמהלכים כאלה היו יכולים לתמוך בקרנות ובעסקים במיזם.

- **התנהלות קרנות יוזמה:** קיימים פערים של ממש בין היעדים שעליהם הצהירו הקרנות בהצעותיהן בהיבטים שונים (עסקים, מועסקים, צוות, שירותים, תשתיות וכדומה), לבין התנהלותן והישגיהן בפועל. בסופו של דבר, היקפי הפעולה של המיזם היו מוגבלים (ראו נתונים בפרק ב). חלק מן הפערים קשורים בדרישות המרכז ובמערך הסיוע החסר שפורט לעיל. אולם לא פחות מכך השפיעו הנחות היסוד האופטימיות של הקרנות, שהתבססו על

ניסיון קודם שלהן שתאם את דרישות המיזם רק בחלקו, ועל בחירות ניהוליות-אסטרטגיות של הקרנות שהתבררו בדיעבד כמוצלחות פחות או יותר.

בדוח מוצגת השוואה מפורטת בין הגישות של כל אחת מהקרנות. מהשוואה של מספר העסקים והעובדים בין הקרנות עולה כי הצלחתה של קרן IVN הייתה רבה יותר. הקשיים החריפים שבהם נתקלה קרן דואליס הובילו אותה להחליט לבסוף על הפסקת פעילותה בסוף השנה השלישית למחקר (2019). שלוש בחירות מכריעות של הקרנות היו מודל המימון, הייזום של עסקים, וענפי הפעילות – ובשלושתן היו בחירותיה של קרן דואליס מתאימות פחות. ככלל, קרן IVN פעלה בגישה גמישה ופרואקטיבית יותר בכל היבטים החיוניים לפעולת קרן בנושא (שיווק, גיוס, בדיקת נאותות, מימון, ליווי וכדומה), וכך התאפשר לה להתאים את עצמה לשינויים נדרשים ולשפר את הישגיה. לעומתה, קרן דואליס נשארה נאמנה לתפיסות הראשוניות שגובשו, תפיסות שהובילו להפסקת פעילותה זו, ולהערכתנו – בשלב מוקדם מדי.

בפרק ההערכה מובאת תמונת המצב של המיזם בתום תקופת המחקר. תמונת מצב זו מוצגת מכמה היבטים, ובהם אלה:

- **היבטים כלכליים ועסקיים במיזם בסוף 2021:** במהלך תקופת הפעילות של קרנות יוזמה השקיעו הקרנות בעסקים חברתיים לפי חלוקה זו: קרן IVN יוזמה השקיעה ב-13 עסקים, וקרן דואליס יוזמה ב-6 עסקים. מתוך 13 ההשקעות של קרן IVN, 2 עסקים נסגרו (15%) – **עיצוב אתרי אינטרנט ושירותי תיקון לסלולר**. בעוד החוב של **שירותי תיקון לסלולר** הוא חוב אבוד, החוב של **עיצוב אתרי אינטרנט** הוא חוב פתוח. ב-2 השקעות נוספות, **שירותי השמה מקוונים ואימוני כושר לאנשים עם מוגבלויות**, קרן IVN אינה פעילה (15%) בשל דרישת קרנות הביטוח הלאומי, משום שהעסקים לא עמדו בקריטריון המכרז הנוגע למספר המועסקים מאוכלוסיות היעד. בשני המקרים העסקים החזירו את החוב במלואו. שאר ההלוואות מוחזרות לרוב בהתאם ללוח הסילוקין.

מתוך 6 ההשקעות של קרן דואליס יוזמה, 4 עסקים נסגרו (67%) – **מוצרי ושירותי יופי, המסעדה, חנות הבגדים וחברת הגינון**. ב-2 ההשקעות הנותרות – **שירותי הנהלת חשבונות ושירותי סריקה והקלדה** – הקרן אינה פעילה (33%), בשל החלטת העסקים לעזוב את המיזם. עסקים אלה פעילים ואף רווחיים. קרן דואליס משכה סכום יחיד של 50 אלף ש"ח מה**מסעדה**, כ-2.5% מסך ההשקעה של הקרן בעסק. על יתר ההשקעות לא התקבל כל החזר.

סך ההתחייבויות לקרן IVN יוזמה היו 23.7 מיליון ש"ח, ולקרן דואליס יוזמה – 26.4 מיליון ש"ח. כשיצא המיזם לדרך תוכנן כי השקעתה של קרן דואליס יוזמה תהיה גדולה יותר מזו

של קרן IVN יוזמה בכ-3 מיליון ש"ח. גיוס הכספים התבסס על שלושה מקורות – משקיעים עסקיים, משקיעים פילנתרופיים וכספי ציבור (קרנות הביטוח לאומי). כמשקיעים עסקיים, קרן דואליס יוזמה נשענה על שני גופים מוסדיים ועל כספי הקרן שלה, ואילו קרן IVN יוזמה נשענה על מספר רב של משקיעים פרטיים. קרן IVN יוזמה גייסה תורם אחד, ואילו יתרת המשאבים הפילנתרופיים היו מכספי הקרן. קרן דואליס יוזמה נשענה על כספי הקרן בלבד כמקור למשאבים פילנתרופיים.

מתוך התחייבויות של 23.7 מיליון ש"ח לקרן IVN יוזמה, בפועל קראה קרן IVN ל-19.2 מיליון ש"ח, כ-81% מההתחייבויות לקרן. הקרן אישרה השקעות בסך כ-15.3 מיליון ש"ח להשקעה, אך בפועל הושקעו רק כ-10 מיליון ש"ח בעסקים חברתיים ואילו כ-7.7 מיליון ש"ח (40%) שימשו לכיסוי הוצאות התפעול של הקרן. מתוך התחייבויות של 26.4 מיליון ש"ח לקרן דואליס יוזמה, קראה הקרן לכ-14.1 מיליון ש"ח – כ-53% מההתחייבויות לקרן. הקרן אישרה השקעות בסך כ-7.5 מיליון ש"ח, אך בפועל הושקעו כ-5.8 מיליון ש"ח בעסקים חברתיים, ואילו כ-6.3 מיליון ש"ח (45%) שימשו לכיסוי הוצאות התפעול של הקרן – חריגה מהיקף התקציב שהוגדר ואושר לצורך הוצאות תפעול (40%). לחלק זה בדוח צורפו טבלאות נתונים מפורטות.

- **ניתוח נתוני העסקים החברתיים ל-2021:** במהלך שנת 2021 היו 8 עסקים פעילים במסגרת קרן יוזמה IVN. כל 8 העסקים התמקדו באחת משתי אוכלוסיות יעד עיקריות: אנשים עם מוגבלויות ונוער וצעירים בסיכון. מבחינה מגדרית, רוב העסקים היו מעורבים; כל המועסקים או רובם הגדול שימשו בתפקיד יחיד הנמצא בליבת הפעילות של העסק, ושכרם של רוב המועסקים היה בגובה שכר המינימום או מעט יותר מכך. חלק מן העסקים דיווחו על התקדמות אישית ועל קידום מקצועי של העובדים. מספר המועסקים הכולל מאוכלוסיות היעד בכל 8 העסקים היה 260 – עלייה של 14% בהשוואה ל-2020. שיעור המועסקים מאוכלוסיות היעד מתוך כלל המועסקים בכל 8 העסקים נשאר זהה בשנתיים החולפות (2019–2020) – 69%. לחלק זה בדוח צורפו טבלאות נתונים מפורטות.
- **מצב העסקים החברתיים במיזם בסוף 2021:** העסקים החברתיים שפעלו בסוף 2021 העידו על הרחבת פעילותם העסקית הן באפיקים שהיו קיימים לפני הצטרפותם למיזם הקרנות והן באפיקים החדשים שנוצרו בעקבות ההצטרפות למיזם. ב-2021 התמודדו העסקים עם השלכות משבר הקורונה, אך למרות הקשיים הרגשיים-נפשיים וההפסדים הכלכליים שאפיינו תקופה זו – רובם הצליחו או צפויים להצליח לחזור להיקף הפעילות שקדם למשבר ואף להתרחב ולגדול.

הבעלות השתנתה רק בעסקים החברתיים שפעלו בניהולה של קרן דואליס, שכן הקרן עזבה את מיזם קרנות יוזמה והעבירה את הבעלות בחזרה ליזמים. מלבד עסקים אלה, ברוב העסקים נותרו הבעלות, בעלי התפקידים והמבנה הארגוני ללא שינוי כמעט, וכך גם הליווי החברתי לעובדים. גם מיקום העסקים לא השתנה לרוב, אם כי חלקם התרחבו ופתחו סניפים חדשים. נוסף על הרחבת הסניפים, התרחב גם בקהל הלקוחות. מלבד מקרים בודדים כמו 'דוגיז' והחשבייה, שכמעט הכפילו את מספר העובדים החברתיים, בשאר העסקים נותר מספר העובדים החברתיים כמעט ללא שינוי. לחלק זה בדוח מצורף נספח מפורט על מצב העסקים החברתיים בשנה האחרונה.

3. השוואת עסקים חברתיים המשתתפים במיזם יוזמה לעסקים חברתיים מחוץ למיזם

לצורך הרחבת הלמידה מעבר לעסקי המיזם, קיימנו מחקר משווה עם קבוצה של עסקים מחוץ למיזם. במחקר זה השתתפו 11 עסקים (מתוך 17 שאליהם פנינו), כולם עסקים הפועלים לשילוב אוכלוסיות מוחלשות בשוק התעסוקה, שלעומת עסקי המיזם היו שונים זה מזה בהיבטים כגון מרכזיות המטרה החברתית, דגמי ההעסקה, משך ההעסקה ואוכלוסיות היעד.

ההשוואה התמקדה בחמש סוגיות מרכזיות הנוגעות לפעולתם של העסקים החברתיים במיזם יוזמה: צורות ההעסקה בעסקים חברתיים; החיבור בין עסקים חברתיים לאוכלוסיות מודרות; ליווי חברתי של העובדים והתאמות תעסוקתיות; עלויות חברתיות ומבנה הכנסות; לקוחות העסקים החברתיים.

על העסקים בקבוצת ההשוואה לא חלו מגבלות, ולכן נמצאו אצלם צורות ההעסקה רבות יותר מאשר בעסקי המיזם; למשל, לצד העסקה מותאמת ארוכת טווח המוכרת מעסקי המיזם, היו בעסקים אלה הכשרה תעסוקתית במסגרת תעסוקה מוגנת, הכשרה דרך תעסוקה וכן העסקה על אוכלוסיות המודרות מעסקים רגילים בשכר מלא או מותאם.

בכל הנוגע לאוכלוסיות המועסקים לא נמצא הבדל מהותי בין העסקים שפעלו במסגרת המיזם לעסקים שפעלו בקבוצת ההשוואה – אלה וגם אלה התמקדו באנשים המתמודדים עם מוגבלות ובנוער וצעירים בסיכון, ובאופן משני בנשים מודרות וחד-הוריות. כמו כן, בשתי הקבוצות לא נמצאו עסקים המעסיקים אוכלוסיות של קשישים ואסירים משוחררים. ליווי חברתי והתאמות תעסוקתיות היו רכיב בולט בקבוצת ההשוואה כפי שהם בעסקי המיזם, ובשתי הקבוצות הופיעו במגוון מודלים. ייתכן שהדבר נובע מכך שהשילוב בין הממד החברתי לממד העסקי בכל עסק חברתי מוכווני תעסוקה מחייב התייחסות להיבטים אלה.

עלויות חברתיות נמצאו רלוונטיות לכל העסקים בקבוצת ההשוואה כפי שהן רלוונטיות לכל העסקים בקבוצת המיזם. גם הרכב העלויות בשתי הקבוצות דומה – ובשתייהן עלויות ישירות ועקיפות, ובשתייהן המרכיב החברתי משפיע על ההכנסות. השונות בין הקבוצות מתבטאת באופני ההתמודדות עם העלויות החברתיות: העסקים בקבוצת ההשוואה משלמים שכר נמוך יותר, מקבלים מימון ציבורי בהועדות³ או דרך סל שיקום, מגייסים משאבים פילנתרופיים וזוכים לסיוע ציבורי בעין בתשתיות. לבסוף, בקבוצת ההשוואה השתקף מגוון גדול יותר של לקוחות מאשר בקרב קבוצת העסקים במיזם יוזמה – פרטיים, עסקיים וממשלתיים.

4. מדיניות ציבורית בתחום העסקים החברתיים

פרק זה עוסק בנושא של מדיניות ציבורית התומכת בפעולתם של עסקים חברתיים. מיזם יוזמה מבקש לעודד הקמה של עסקים חברתיים מוכווני תעסוקה, כדי שייטעו בשילוב תעסוקתי של אוכלוסיות המודרות משוק התעסוקה. למידתם של עסקים אלה במסגרת המחקר העלתה סוגיות רבות הנוגעות למדיניות ציבורית, ופרק זה עוסק בהן.

תמיכת המדינה בעסקים חברתיים מוכווני תעסוקה באמצעות מדיניות ציבורית מבוססת על שתי הצדקות: נורמטיבית וכלכלית. מן ההיבט הנורמטיבי, עסקים אלה מקדמים ערכים ציבוריים הנחשבים לרצויים, כגון מניעת הדרה וקידום שיוון הזדמנויות. מן ההיבט הכלכלי, עסקים אלה תורמים לפריון התעסוקתי, מגדילים את הכנסות המדינה ומצמצמים את הוצאותיה על טיפול באוכלוסיות יעד מוחלשות ושיקומן. על אף שאיפתם של עסקים אלה להתנהל כעסקים עצמאיים, המציאות מוכיחה כי ההתמודדות שלהם קשה, וכי יש לא מעט גורמים הפוגעים ביכולתם לשרוד כלכלית, ובראש ובראשונה – העלויות החברתיות.

לרשות המדינה עומדים מגוון אפיקי סיוע לעסקים חברתיים אלה, ובהם הטבות בתשלום מיסים שונים, ומתן מעמד מיוחד לצורך קבלת תרומות ותמיכות. גם רשויות מקומיות יכולות לתרום את חלקן בהיבט זה, באמצעות העמדת תשתיות ומתן הקלות או פטורים מאגרות או מיסים עירוניים. אפיק תמיכה נוסף הוא השתתפות הממשלה בסבסוד עלותם של עובדים חברתיים, כפי שנעשה במקרים שבהם קיים עניין לשלב בשוק העבודה אוכלוסיות הסובלות מחסמי כניסה שונים. גם הכרה של גופים כמו משרד הבריאות והמוסד לביטוח לאומי בעסקים חברתיים כמסגרת שיקומית יכולה להיחשב לאפיק תמיכה. אפיק שלישי של תמיכה הוא רכש ממשלתי מעסקים חברתיים, ואפיק רביעי הוא הקמת קרן תמיכה בעסקים חברתיים במימון הממשלה או בשילוב כספים ממשלתיים וחץ-ממשלתיים. לבסוף, הממשלה יכולה לסייע לעסקים

³ תשלום ציבורי על כל מטופל, על פי מפתח קבוע מראש.

חברתיים באמצעות הקמת סביבה (אקוסיסטם) תומכת של גופי ידע והכשרה, מערכי חניכה, גופי האצה וסיוע לשכפולם ולהפצתם של מודלים עסקיים מוצלחים במיוחד.

5. מדידה והערכה של האימפקט של עסקים חברתיים

פרקים ג ו־ד קשורים ביניהם ועוסקים בפיתוח כלי חדש למדידה והערכה של האימפקט של עסקים חברתיים. לצורך הפיתוח, ובדומה למהלך הפיתוח של שאלון הערכה של עלויות חברתיות (ראו להלן), אימצנו כלי בין-לאומי מקובל למדידה והערכה של אימפקט (IMP). הכלי מחבר בין עקרונות של ממשל, חברה וסביבה בעסקים למטרות פיתוח בר-קיימה של האו"ם (SDG). בהיותו מוכר בענף, כלי זה מאפשר לקיים קשר עם גורמים אחרים (בין-לאומיים ומקומיים) על תוצאות המדידה, באמצעות שימוש בשפה משותפת.

בפרק ד מוצג הרציונל של הכלי הבין-לאומי ואת ההתאמות שעשינו לו לצורך מדידת האימפקט של עסקים חברתיים בתחום התעסוקה בישראל. בהמשך הפרק מוצגים המבנה המפורט של הכלי, אופן הזנת הנתונים אליו ואופן השימוש בו (בשתי דרכים – מיפוי בסיסי ומיפוי מעמיק) והתכנים הרלוונטיים שאליהם מתייחס כל ממד וממד בהערכה (רמת הסיכון של העסק והדרך לסיכום ההערכה ולקביעת רמת האימפקט הסופית פורטו בהרחבה). בפרק ה מוצג יישום של הכלי על עסק אחד, לצורך המחשה. העסק שנבחר הוא חברה לשירותי ניקיון המשתתפת במיזם בניהול של קרן IVN, ואשר מעסיקה נשים ערביות בצפון הארץ בתחום הניקיון.

6. הערכת עלויות חברתיות

העלויות החברתיות – העלויות הנלוות לעלויות העסקיות בעסקים רגילים – הן מרכיב מכריע בניהולם ובהצלחתם של עסקים חברתיים. במחקר המלווה עסקנו בפיתוח שאלון להערכת עלויות חברתיות בעסקי המיזם, והשתמשנו בו להערכת העלויות של קבוצה של עסקים מתוך אלה שפעלו במיזם. פרק זה מחולק לשניים. בחלק הראשון מוצג תהליך הפיתוח של השאלון והשימוש שנעשה בו להערכת קבוצת העסקים במהלך 2018.⁴ בחלק השני מוצג השאלון בלבד, ושלבי העבודה איתו עבור עסקים חברתיים המבקשים לעשות הערכה עצמית של העלויות החברתיות שלהם.

כמה נתונים בולטים עולים מניתוח העלויות החברתיות בעסקים שנבדקו: שיעור העלויות החברתיות מסך כל עלויות העסק על פי המופיע בספרים נע בין 4% ל-27%, והוא עולה ל-5%–38% אם בוחנים גם את העלויות החברתיות שאינן מופיעות בספרי העסק. שיעור

⁴ מחזור הערכה נוסף של קבוצה נוספת של עסקים נעשה בשנת 2020.

ההוצאה החברתית הממוצעת מתוך ההוצאות הוא 15% להוצאות העסק, ו-20% אם כוללים גם הוצאות שאינן מופיעות בספרי העסק.

ההוצאה החברתית לעובד לשנה היא בין 12,000 ש"ח ל-41,000 ש"ח, וההוצאה הממוצעת לעובד היא כ-29,000 ש"ח. ההוצאה לעובד עולה לטווח של מ-16,000 ש"ח ועד כ-54,000 ש"ח אם כוללים בחישוב גם הוצאות חברתיות שאינן מופיעות בספרי העסק. אם מנטרלים את ההוצאה החברתית, הרווח התפעולי של העסקים משתפר מאוד, לעיתים אף באופן נכבד.

7. פרק סיכום

בפרק זה מובא סיכום של המיזם עד למועד השלמת המחקר ביחס לשתי המטרות המרכזיות שעמדו ביסודו של המיזם: הרחבת שוק העסקים החברתיים בישראל וקידום שילובן של אוכלוסיות מוחלשות בשוק התעסוקה. הסיכום מוצג בשני ממדים: ממד ניהולי – התייחסות למיזם כאל פרויקט, וממד לימודי – התייחסות למיזם כאירוע למידה.

הממד הראשון מתייחס להחלטות הניהוליות שעיצבו את המיזם, כמו ההיערכות ליציאה לדרך, מבנה המימון, הבחירה בקרנות להפעלה, מערך הניהול, דרישות המיזם, מערך הניהול של המיזם וכן הישגיו והשפעותיו של המיזם. זהו כמובן ניתוח בדיעבד המתבסס על התוצאות. חלק מההחלטות הללו התגלו כמסייעות להצלחת המיזם, ואילו אחרות התגלו כבחירות מוצלחות פחות שהחלישו את הישגי המיזם ופגעו ביכולתו לממש את הפוטנציאל הטמון בו. בפועל היו הישגי המיזם מוגבלים, וכך גם השפעתו על התחומים שבהם ביקש לחולל שינוי.

הממד השני מתייחס למיזם כאירוע למידה. מכיוון שמדובר במאמץ חלוצי לקידום שדה העסקים החברתיים בישראל בהובלת הממשלה, ובשל האתגרים הכבדים שעמדו בפני המיזם, חשוב לדעתנו לבחון לא רק את ההישגים הכמותיים אלא גם את התרומה וההשפעה הרחבה יותר של המיזם לקידום השדה. בהקשר זה אפשר למנות סדרה ארוכה של תרומות בעלות ערך, כולל ניסיון בהובלת שיתוף פעולה בין מגזרים, בהפעלת קרנות מימון, בפיתוח כלים חינויים להערכה ולניהול של עסקים חברתיים, בהמשגת האתגרים של עסקים חברתיים ובעקבותיה גם הצבת שאלות המדיניות והגדרת צעדי המדיניות שיש לשקול אם יש רצון ציבורי לקדם סביבה המעודדת עסקים חברתיים ותומכת בהם.

צוות המחקר (לפי סדר הא"ב)

ד"ר נצן אלמוג – מרצה בכירה, ראש המיקוד בלימודי מוגבלות ונגישות, החוג לחינוך וחברה, התואר השני הבין-תחומי בשיקום ובריאות, הקריה האקדמית אונו.

עמרי אלפרן-מינץ – יועץ ארגוני, מנהל תחום בכיר ביחידה לפיתוח ארגוני מערכתי בהנהלת בתי המשפט. בעברו יועץ ארגוני וחוקר במכון צפנת.

תמר ארליך-רוה – יועצת עצמאי בתחומים כלכלים וארגונים. בעלת תואר שני בכלכלה מהאוניברסיטה העברית ותואר שני בייעוץ ארגוני מהמכללה למנהל.

עמית זגורי – בוגרת תואר שני בסוציולוגיה ארגונית באוניברסיטה העברית, יועצת ארגונית, מנחת קבוצות ומאמנת אישית.

ד"ר מוטי טליאס – יועץ ארגוני בכיר במכון צפנת למחקר, פיתוח וייעוץ ארגוני, ומנחה בתחמי מדיניות ציבורית ורגולציה באוניברסיטה הפתוחה.

פרופ' ישראל כ"ץ – יו"ר צפנת, עומד בראש התוכנית החדשה לתואר שני בפסיכולוגיה ארגונית במרכז האקדמי רופין, יועץ וחוקר.

איה נבון – ראש תחום מחקר בפורום הישראלי לכלכלת אימפקט ודוקטורנטית בבית ספר למנהל עסקים באוניברסיטה העברית.

יובל פיורקו – יועץ ארגוני במכון צפנת, בעל תואר שני בפסיכולוגיה חברתית ותואר שני במדע המדינה מן האוניברסיטה העברית.

תוכן עניינים

פרק א – סקירת ספרות בנושא עסקים חברתיים 1

- א. רקע על התופעה של כלכלה חברתית..... 1
- ב. מהם עסקים חברתיים? 3
- ג. הסיבות לצמיחתם של עסקים חברתיים 4
- ד. מאפייניהם של עסקים חברתיים 5
- ה. קשיים בהגדרה של עסקים חברתיים 7
- ו. אתגרים בניהולם של עסקים חברתיים 9
- ז. מדידת תוצאות של עסקים חברתיים 11
- ז.1. מדידה חברתית 11
- ז.2. גישת בעלי העניין למדידת אימפקט חברתי 12
- ז.3. מערכי מדידה 12

פרק ב – הערכת מיזם קרנות יוזמה 15

- א. מבוא 15
- ב. רקע כללי למיזם קרנות יוזמה 16
- ג. הערכת המיזם מנקודת המבט של אגף הקרנות 18
- ג.1. מערך הניהול המלווה 18
- ג.2. דרישות המכרז שקבע האגף 19
- ג.3. תנאי הפעולה של המיזם 21
- ד. הערכת פעילות הקרנות 22
- ה. הערכת הליווי החברתי 25
- ו. הערכת ההיבטים הכלכליים והעסקיים של המיזם 29
- ו.1. סטטוס עסקים 29
- ו.2. השקעות IVN 30
- ו.3. השקעות דואליס 31
- ו.4. ניתוח נתוני התקציב 32
- ז. ניתוח נתוני העסקים החברתיים 34
- ז.1. רקע 34
- ז.2. מאפייני המועסקים מאוכלוסיית היעד ואופן העסקתם 34
- ז.3. מספר המועסקים 36
- ז.4. שיעור המועסקים מאוכלוסיית היעד מתוך כלל המועסקים 37
- ז.5. תחלופת עובדים 38
- ח. סטטוס העסקים החברתיים במיזם בסוף תקופת המחקר 39
- ח.1. ניתוח הממצאים 40

ח.2. עבודה עם מיזם הקרנות 41

פרק ג – השוואה בין עסקים חברתיים במיזם יוזמה לעסקים מחוץ למיזם 43

- א. רקע 43
- ב. מתודולוגיה 43
- ג. ניתוח עסקי של קבוצת הביקורת בהשוואה לעסקי יוזמה 45
- ג.1. צורות העסקה בעסקים החברתיים 45
- ג.2. החיבור בין עסקים חברתיים לאוכלוסיות מזדורות 48
- ג.3. ליווי חברתי והתאמות תעסוקתיות 49
- ג.4. עלויות חברתיות ומבנה הכנסות 52
- ג.5. לקוחות העסקים החברתיים 54
- ג.6. סיכום ההשוואה בין עסקי יוזמה לקבוצת ההשוואה 56

פרק ד – מדיניות ציבורית בתחום העסקים החברתיים 58

- א. הקדמה 58
- ב. עסקים חברתיים כמודל כלכלי-חברתי 58
- ג. עסקים חברתיים מכווני תעסוקה 58
- ד. תעסוקה ושיקום 59
- ה. תמיכת המדינה בעסקים חברתיים מכווני תעסוקה 61
- ה.1. האם על המדינה לתמוך בעסקים חברתיים מכווני תעסוקה ומדוע? 61
- ה.2. כיצד יכולה המדינה לתמוך בעסקים חברתיים? 63
- ו. אסטרטגיות תמיכה של המדינה בעסקים חברתיים 64
- ו.1. התאגדות ורגולציה 64
- ו.2. מיסוי עסקים חברתיים 65
- ו.3. השתתפות הממשלה במימון עובדים חברתיים 66
- ו.4. רכש ממשלתי מעסקים חברתיים 67
- ו.5. קרן תמיכה בעסקים חברתיים 67
- ו.6. הקמת אקו־סיסטם תומך בעסקים חברתיים 68
- ו.7. הקמת יחידה ממשלתית לקידום עסקים חברתיים 68
- ז. התאגדות, מיסוי ורגולציה של עסקים חברתיים בעולם: דוגמאות נבחרות 68
- ז.1. בריטניה 68
- ז.2. אוסטרליה וניו־זילנד 69
- ז.3. ארצות הברית 69
- ז.4. קנדה 71
- ז.5. סיכום בנושא התאגדות 72
- ח. סיכום 73

פרק ה – הערכה של עסקים חברתיים בתחום התעסוקה בהתאם לסטנדרטים

74 בין לאומיים של פרויקט ניהול האימפקט

| | | |
|---------|-----------------------------|----|
| 74..... | רקע | א. |
| 76..... | הצגת כלי המדידה ומטרות הכלי | ב. |
| 76..... | השימוש בכלי | ג. |

פרק ו – דוגמה לשימוש בכלי למיפוי ניהול האימפקט – חברת שירותי ניקיון

85

| | | |
|---------|----------------------------------|----|
| 85..... | רקע | א. |
| 85..... | חברת שירותי הניקיון – תעודת זהות | ב. |

92 פרק ז – הערכת עלויות חברתיות

| | | |
|----------|--|----|
| 92..... | הערכת עלויות חברתיות בעסקים נבחרים | א. |
| 92..... | 1.א. עלויות חברתיות בעסקים | |
| 92..... | 2.א. מאפייני העלויות החברתיות בעסקים החברתיים | |
| 93..... | 3.א. אופן הערכת העלויות החברתיות – עלויות נוספות מול הכנסות נמוכות | |
| 95..... | 4.א. השיטה | |
| 95..... | 5.א. עיקרי הממצאים | |
| 98..... | 6.א. סיכום | |
| 99..... | ב. שאלון להערכה עצמית של עלויות חברתיות | |
| 99..... | 1.ב. רקע | |
| 100..... | 2.ב. השימוש במודל | |
| 100..... | 3.ב. התאמה עסקית של המודל | |
| 100..... | 4.ב. סעיפי השאלון | |

103..... פרק ח – סיכום והמלצות

| | | |
|----------|--------------------|----|
| 103..... | המיזם כפרויקט | א. |
| 105..... | המיזם כאירוע למידה | ב. |

108..... מקורות

111..... נספחים

I Executive Summary

פרק א – סקירת ספרות בנושא עסקים חברתיים

א. רקע על התופעה של כלכלה חברתית⁵

עסקים חברתיים הם חלק ממגמה רחבה ומתרחבת של שילוב כלכלה וחברה, לאחר שנים רבות שבהם זכו שני התחומים למעמד תודעתי שונה וליחס נפרד. המעמד השונה בא לידי ביטוי בזיהוי של כלכלה – כלומר פעילות הממוקדת ביצירת הכנסה באמצעות מכירת שירותים וסחורות – עם המגזר העסקי, ובזיהוי של מתן שירותים חברתיים (ובכלל זה הספקת מוצרים ציבוריים) עם המגזר הממשלתי והמגזר השלישי. הבחנה זו אף עוגנה במבנים משפטיים מתאימים לכל סוג התארגנות ולמטרותיה. כלכלה חברתית מייצגת קריאת תיגר על חלוקה מסורתית זו, ומציגה מודלים משולבים הזוכים לא פעם לכינוי 'היברידיים' (Battilana et al., 2015).

לתופעת הכלכלה החברתית מגוון מקורות צמיחה. עוגן מרכזי לצמיחת התופעה הוא הביקורת הנמשכת על ההתנהלות והתוצרים של דגם הכלכלה הנאו-ליברלית, והגלובליזציה המסחרית שנולדה ממנה (ראו למשל: קליון, 2000; באומן, 2002). דגם זה, שהפך דומיננטי במחצית השנייה של המאה העשרים, מקדש את עקרון השוק החופשי והיד הנעלמה ומניח כי הביקוש וההיצע יוצרים תנאים להתנהלות שוק (וחברה) הוגנים ומיטביים. בשם היגיון זה נדרשת המדינה לצמצם את מעורבותה הן בכלכלה והן בחברה. אף שמודל זה לא יושם מעולם במתכונתו המוקצנת, ולאחר מלחמת העולם השנייה אף נסוג לנוכח התערבות ממשלתית ומדינת רווחה מרחיבה – מגמת הצמצום התגברה מאוד במדינות המערב בעשורים האחרונים. לצד תוצאות חיוביות כגון התרחבות הכלכלה וצמצום תופעות של שחיתות, חוסר יעילות ובזבז שאפיינו מדינות מתערבות (לוי-פאור, 2001), הלכו והתרחבו תופעות שליליות של ריכוז הולך וגובר של ההון בידי מעטים, אי-שוויון הולך וגדל, העמקת העוני והגברת הניכור החברתי (ראו למשל באומן, 2002).

עוד קודם לצמיחתה של הכלכלה החברתית, התחזקותו של הדגם הנאו-ליברלי והשלכותיו בתחום החברתי והכלכלי גרמו להתעוררות דרמטית בהתארגנות ובפעילות של החברה האזרחית ושל ארגוני המגזר השלישי משנות השמונים ואילך (Salamon, 1994; Salamon et al., 1999). ההתארגנות המתרחבת של חברה אזרחית נועדה להתמודד עם החשש לפגיעה במשטרים הדמוקרטיים עקב ריכוז הכוח בידי בעלי הון, ובשל הקשר בין בעלי ההון למערכת הפוליטית והציבורית. ארגוני חברה אזרחית העוסקים בלובי וסנגור פועלים כגורם ביקורתי ומרסן מול מגמה זו של חיבור בין הון לשלטון, ומבקשים להבטיח כי קולם של האזרחים יישמע ויובא בחשבון בקבלת החלטות ציבוריות.

⁵ המבוא לסקירה מבוסס בחלקו על המאמר של טליאס וברוך, 2017. ראו גם: טליאס, 2012.

פעילותם המתרחבת של ארגוני מגזר שלישי נועדה לצמצם את הפגיעה הנובעת מצמצום רשת הביטחון הסוציאלי שהמדינה מעמידה לאזרח והשירותים שהיא מספקת בשל התחזקות האידיאולוגיה הנאו-ליברלית. ארגונים אלו עוסקים בהספקה חוץ-משלתית של שירותים חברתיים, ומתבססים על מגוון מקורות.

אם כן, עלייתם של החברה האזרחית והמגזר השלישי נועדה לענות על צורך אזרחי להשלמת שירותים חברתיים, מתוך ביקורת המתמקדת לפני הכול בהתנהלות המדינה. אולם עלייתה של הכלכלה החברתית חופפת רק באופן חלקי מטרה זו: היא שותפה לצורך של המגזר השלישי לתת מענים חברתיים חסרים שהמדינה אינה מספקת או שהיא מספקת באופן חלקי, אולם מבקשת להתמודד גם עם הקשיים הטמונים בגיוס משאבים על פי מודל המגזר השלישי המסורתי (ראו התייחסות בהמשך). זאת ועוד, היא משקפת ביקורת על הכלכלה הנגזרת מהדגם הנאו-ליברלי, אבל לא פחות על העסקים והתנהלותם, כמי שעומדים במרכזה של המערכת ושל הפעילות הכלכלית.

צמיחתה של הכלכלה החברתית מבוססת על ביקורת חולשותיו של הדגם הכלכלי הנאו-ליברלי, שאליו היא מתייחסת לא רק כאל דגם כלכלי, אלא גם – ולא פחות – כאל דגם בעל השלכות חברתיות מרחיקות לכת. נוסף על התופעות המתלוות לדגם זה, שצוינו לעיל (פערים חברתיים ואי-שוויון, ריכוז הון וכדומה), אפשר למנות תופעות נוספות: פגיעה בלכידות החברתית ושחיקת האמון והסולידריות של חברות, נכסים המזוהים כיום כ"הון חברתי" (Putnam, 1995); הדרה של קבוצות חברתיות בעלות הזדמנויות מוגבלות; העסקה בתנאים פוגעניים ונצלניים; עידוד צריכה בלתי מבוקרת, וניצול משאבים סביבתיים ללא התחשבות בשיקולי קיימות, התחדשות סביבתית וצרכי הדורות הבאים; החלשת קהילות מקומיות על ידי העתקת עבודה למקומות בעלי כוח עבודה זול יותר; וכן, דלדול משאבים מקומיים באמצעות תחרות אגרסיבית של רשתות לא-מקומיות ועסקים גלובליים מול עסקים מקומיים מעוטי משאבים וכוח כלכלי, והעברת ההכנסות המקומיות לפעילות עסקית חיצונית – תופעה שזכתה לשם "הדלי הדולף" (The Leaking Bucket).

הביקורת על התנהלות עסקים בדגם הנאו-ליברלי המסורתי הולידה שני אפיקים של פעולת נגד. אפיק אחד הוא פעולה במסגרת העסקים הקיימים, ודרישה כי יאמצו בפעילותם עקרונות חברתיים לצד עקרונות כלכליים מתוך "אחריות חברתית תאגידית" (Corporate Social Responsibility).⁶ פעילות זו זכתה לתהודה רבה, ובחלקים מן המדינות אף למיסוד – חברות ציבוריות מתבקשות לפרסם לצד דוחות כלכליים גם דוחות חברתיים, וסוכנויות עצמאיות מדרגות ומפרסמות את ביצועי החברות בתחומים אלה. אפיק פעולה זה מלווה גם בביקורת רבה – הטלת

⁶ ראו לדוגמה: Zadek, 2007.

ספק בכנות כוונותיהם של העסקים, האשמתם בניצול ציני של האפיק למטרות מיתוג ושיווק, והצבעה על מקרים רבים שבהם שמם של עסקים בעלי דירוג חברתי גבוה נקשר בשערוריות חברתיות וסביבתיות (Vogel, 2005, 2007).

בשונה מאפיק הפעולה הראשון, באפיק הפעולה השני הכלכלה החברתית מבקשת להציע חלופה לדגם הנאו-ליברלי הרווח, ולא רק תיקונים, גם אם מדובר במודלים מרחיבים יותר לכאורה, כגון עסקים היוצרים "ערך משותף" (Shared Value) (Porter & Kramer, 2011). אף שאין מדובר בחזרה לכלכלה מסורתית או בדחייה של עקרונות כלכלת השוק, יש כאן ניסיון ליצור התנהלות כלכלית סולידרית המבוססת על עקרונות של צדק חברתי, הוגנות וקיימות. ממודל שבו שורת הרווח היא מעל לכול, מוצע במודלים אלו לעבור להתמקד ב"שורת הרווחה", הנוגעת לרווחה אישית וחברתית. במידה רבה, על פי גישת הכלכלה החברתית הרווח הוא אמצעי ולא מטרה – המודל הקפיטליסטי המוכר מגויס לקידום יעדים חברתיים.

זרם הכלכלה החברתית הוליד במהלך השנים דגמי פעילות מגוונים המשלבים בין כלכלה לחברה, כגון קואופרטיבים (דגם ותיק מאוד הזוכה להתחדשות כיום), עסקים משותפים, פעילות חברתית מניבת הכנסה, אג"ח חברתי, השקעות אימפקט ועסקים חברתיים. דגמים אלו שונים זה מזה במידת המיסוד, שיטות הפעולה ותחומי הפעולה, וכן בקשר בין הרכיב הכלכלי לרכיב החברתי והמינון השונה של שני רכיבים אלה. סקירה זו תתמקד בעסקים חברתיים כדגם אחד במכלול הפעילות הצומח של כלכלה חברתית, כחלק ממחקר ההערכה של מיזם העסקים החברתיים עבור המוסד לביטוח לאומי.

ב. מהם עסקים חברתיים?

המושג עסקים חברתיים מתייחס לתופעה של ארגונים מסוגים שונים, בעלי סטטוס משפטי שונה (מלכ"רים, קואופרטיבים ועסקים), שיש להם מטרה חברתית והם משתמשים בכלים עסקיים כדי לממש אותה. המונח הרווח שבו נעשה שימוש לתיאור התופעה הוא "עסקים חברתיים" (ובאנגלית social enterprises), ומונחים נוספים הם "ארגונים חברתיים עסקיים" או "מיזמים עסקיים חברתיים".

חרף הבדלי המינוח מסכימים העוסקים בתחום כי מדובר בתופעה של פעילות למען מטרה חברתית באמצעות מתודולוגיה עסקית או מודל עסקי (פיט, 2011). (SEA (Social Enterprise Alliance) האמריקנית מציעה הגדרה זו לעסק חברתי: ארגון או מיזם שמטרותיו העיקריות בתחום החברתי או הסביבתי מושגות באמצעות שימוש בשיטות עסקיות, כלומר יצירה של הכנסה ממקורות עצמאיים לשירות של מטרה חברתית. בתחום היזמות החברתית נהוג להבחין בין יצירת ערך לבין חדשנות ולהתייחס אליהן כאל שני מרכיבים נפרדים; הטענה היא שעסקים חברתיים מונעים בעיקר מן המרכיב של יצירת ערך ופחות מהמרכיב של חדשנות (אברוצקי ואשכנזי, 2011), אם כי בהחלט ייתכן ששני המרכיבים יבואו לידי ביטוי במסגרתם.

עצם התופעה של פעילות מניבת הכנסה **במלכ"רים** (ארגוני מגזר שלישי) אינה חדשה. חלק מארגוני המגזר השלישי עסקו תמיד במכירת שירותים וביצירת הכנסות כחלק מפעילותם. ייחודה של התופעה הנוכחית הוא שיצירת ההכנסות היא מכוונת, ואינה נגזרת של מודל חברתי. החלק החברתי הוא משלים, ובמידה רבה אף מתלווה לחלק העסקי, אף שהתכלית העליונה של העסק היא לקדם מטרה חברתית. במונחים ארגוניים, המשמעות היא ששני המרכיבים הם בליבת הפעולה הארגונית של עסק חברתי.

עוד הבחנה חשובה היא בין עסקים חברתיים לבין **קואופרטיבים**, המייצגים שניהם דגמים של כלכלה חברתית. הקואופרטיב הוא דגם ותיק, ואילו עסק חברתי הוא דגם צעיר יחסית; אולם ההבחנה בין הדגמים נוגעת לא לממד הזמן ולחדשנותה של התופעה, כי אם למהות השונה של שני הדגמים. ברחבי העולם קיימים קואופרטיבים בני 50 ו-100 שנה, וההערכה היא כי הם המקור

לכ-3.5% מהייצור הגלובלי (Smith, 2014). בחלק מן המדינות, כמו איטליה, מדובר במגזר פעילות שחלקו בשוק הכלכלי הוא כ-10%. קיים גם איגוד בין-לאומי של קואופרטיבים. מודל זה נמצא בצמיחה מתמשכת ופריסתו בעולם מתרחבת.⁷

אולם מעבר לכך, במהותו של עסק חברתי עומד בעל עסק (יחיד או יותר) המשתמש בעסק לקידום מטרה חברתית, וברבים מן המקרים המוכרים (עסקים מוכוונים תעסוקה) – לשם העסקה זמנית או קבועה של אוכלוסיות מוחלשות (נוער בסיכון, אסירים משוחררים, בעלי מוגבלויות וכדומה). אוכלוסיות אלו מועסקות בתנאים ייחודיים ותומכים שאינם מתאפשרים בעסקים טיפוסיים. לעומת זאת, קואופרטיב הוא ביסודו עסק בבעלות של חבריו. מטרה שווה או מקבילה של הקואופרטיב למירה הכלכלית היא ליצור שותפות, בעלות ואחריות שווה. מטרתו החברתית הישירה והמיידיית היא להקנות לחברים בו שליטה על עצמם ועל עתידם, ותרגול של התנהלות דמוקרטית מחוץ לזירה הפוליטית.

ג. הסיבות לצמיחתם של עסקים חברתיים

עסקים חברתיים הם תופעה שצמחה והתרחבה בשני העשורים הראשונים של המאה העשרים ואחת לכדי מגזר פעילות מובחן. פעילות מסוג זה קיימת במגוון רחב של מדינות מערביות מפותחות כגון ארצות הברית, בריטניה, פורטוגל, צרפת, גרמניה ועוד. עסקים חברתיים פועלים במגוון רחב של תחומי שירות וייצור, כגון מסעדות, קייטרינג (אירוח אירועים), מחזור, בנייה, גינון, וענף האופניים (Battilana et al., 2010).

⁷ להתרשמות ממגמות הצמיחה וההתרחבות של מודל הקואופרטיב ברמה הגלובלית ראו סקר וניתוח של חברת הייעוץ מקינזי: Berube, Grant, & Mansour, 2012.

צמיחתם של עסקים חברתיים כדגם מובחן ומאוחר בתופעה הכללית של הכלכלה החברתית מיוחסת לכמה גורמים. בראש ובראשונה נועדה מגמה זו להתגבר על מצוקה תקציבית של יזמים וארגונים לא־ממשלתיים הפועלים בזירה החברתית. אף שהצרכים החברתיים הולכים וגדלים בעקבות תהליכים חברתיים־כלכליים כגון הזדקנות אוכלוסייה, גידול בשיעורי האבטלה וגידול בפערים החברתיים ובשיעורי העוני, בהכנסות הממשלה אין גידול דומה, ולכן יכולתה לתת מענה לצרכים המתרבים מוגבלת. יתרה מזו, בחלק מן הנושאים שבהם תמכו ממשלות באופן מסורתי, צומצמה ההוצאה הציבורית עקב שינוי מדיניות והתחזקות החשיבה הנאו־ליברלית. הוצאה מצטמצמת זו משפיעה גם על ארגונים חוץ־ממשלתיים, שכן חלק לא מבוטל ממנה הופנה אליהם בעבר, כמפעילים וספקים של שירותים ציבוריים.

לתהליך צמצום המקורות הציבוריים מתלווה גם צמצום במקורות חוץ־ממשלתיים, ובעיקר בתרומות פילנתרופיות. תהליך ההתמקצעות ארוך השנים של המגזר הפילנתרופי הביא עימו לא רק דרישות להתנהלות כמו־עסקית בארגונים חברתיים, אלא גם דרישות להפניה של מרב התרומה לפעילות ולא למנהלה או לתקורות; לכן, כבר שנים רבות שנדרשות למקורות אלו השלמה חיצונית או/גם צמצום מערך ההפעלה - על אף היותו חיוני. אם לא די בכך, המשבר הכלכלי העולמי שהחל ב־2008 גרם לצמצום ניכר בכמות המשאבים הפילנתרופיים שמהם נהנו ארגונים חברתיים. נוכח התהליכים בעולם הפילנתרופי מצד אחד, והמגמות הממשלתיות מן הצד האחר, ונוכח הצורך הגובר לטפל במצוקות חברתיות גוברות, משמש הדגם של עסקים חברתיים כיוון חדשני ופורה המאפשר להתגבר על אתגרים אלו. בשיטה זו מתאפשר לייצר הכנסה שתשמש לפעילות חברתית, ובהדרגה להגיע לעצמאות ולחוסר תלות במקורות חיצוניים, ולצמצם את חוסר הוודאות והתנודתיות הנלווים לתלות זו.

4. מאפייניהם של עסקים חברתיים

התיאור שהובא לעיל מסביר את עצם צמיחתם של עסקים חברתיים כמקור הכנסה חלופי למקורות ציבוריים ופילנתרופיים, אולם הוא אינו מסביר את האופי הייחודי שגיבשו עסקים חברתיים – גופים שלא רק פועלים במסגרת עסקית כדי לייצר הכנסה שתופנה לעשייה חברתית, אלא גם מקדמים מטרות חברתיות כגון מתן תעסוקה לאוכלוסיות מוחלשות או סיוע בהקמה של עסקים בידי אוכלוסיות אלה. בהקשר זה, ספרו של מוחמד ינוס **עולם ללא עוני** (2008), נחשב לאבן דרך בהתפתחות עולם העסקים החברתיים. הספר קושר בין יזמות עסקית לשיפור חברתי-כלכלי של אוכלוסיות מוחלשות, באמצעות מודל של הלוואות להקמה של עסקים זעירים בחברות מסורתיות שהזדמנויות התעסוקה בהן מוגבלות.

עסקים חברתיים הם ארגונים הפועלים לקידום מטרות חברתיות בעזרת כלים עסקיים (Defourny & Nyssens, 2010; Zahra et al., 2009) ומשלבים בפעולתם מאפיינים חברתיים ועסקיים כאחד. ארגונים אלו נותנים מענה לסוגיות חברתיות שהארגונים הממשלתיים והשווק

אינם מצליחים לפתור (Seelos & Mair, 2005), ולשם כך ממצאים פתרונות חדשניים ויצירתיים החוצים מגזרים וחורגים ממבנים משפטיים מקובלים. בשל כך קיימת שונות רבה בקרב עסקים חברתיים, ומדובר בתופעה מגוונת ומורכבת.

למרות המורכבות, ספרות המחקר מנסה לאפיין פעילות צומחת זו. למשל, מאייר ואח' (Mair, et al., 2012) טענו כי כדי להבין את התופעה ואת הייחודיות של כל מודל חשוב להבחין בין אסטרטגיות פעולה. בשנים האחרונות הוצע לסווג עסקים חברתיים על פי מגוון פרמטרים, כגון היחס בין המטרה החברתית למטרה העסקית, סוג ההון המרכזי שבו עושה שימוש העסק, מודל הפעולה ואופן ההתאגדות, או התחומים הכלכליים והחברתיים שבהם פועלים העסקים. פרמטרים אלו מאפשרים להאיר פנים שונות של התופעה, ולכן נדון כאן במרכזיים שבהם.

בדוח ראשוני על התופעה בישראל מציעה רחל בנזימן (2017) לסווג ארגונים לפי הקדימות שהם נותנים למטרה החברתית לעומת זו העסקית. היא מסרטטת ציר שבצידו האחד עסקים, המקנים עדיפות מוחלטת למטרה העסקית, ובצידו האחר עמותות, המעניקות קדימות מוחלטת למטרה החברתית. בין שני הצדדים ממוקמים עסקים חברתיים אשר מאזנים בין שתי המטרות, או נותנים עדיפות מסוימת אך לא מוחלטת לאחת המטרות על פני האחרת.

במחקר אמפירי שערכו מאייר ואח' (Mair, et al., 2012), שבו ניתחו 200 עסקים חברתיים, נמצאו ארבעה דגמים נפרדים המתמקדים בתחומים שונים וממנפים סוגי הון שונים ליצירת שינוי חברתי: דגם המתמקד בנושאים של זכויות אדם ומשפט ובמינוף הון פוליטי; דגם המתמקד בתחומים של בריאות, חינוך וסביבה דרך פעולות חינוך, וממנף הון אנושי דרך הכשרות ומתן כלים וידע; דגם המתמקד בתחומים של עוני, כלכלה ותעסוקה וממנף הון כלכלי; ודגם המתמקד בתחומים של מעורבות אזרחית דרך הון חברתי.

דופרני ונסיאן (Defourny & Nyssens, 2012) מציעים למאפיין עסקים חברתיים על פי שלושה מדדים: מדד חברתי, מדד כלכלי ומדד המתייחס לאופן המשילות. המדדים הללו לא נועדו לשייך באופן מהודק עסקים חברתיים לדגם מסוים, אלא ליצור מרחב צירים שבאמצעותו אפשר לאפיין סוגים שונים של עסקים חברתיים. להלן פירוט של שלושת המדדים.

מדדים חברתיים

- מטרה חברתית מוצהרת המיטיבה עם קהילה או עם קבוצת אנשים מוגדרת; בארגונים חברתיים רבים מטרה זו תהיה חלק מתקנון הארגון.
- מקור היוזמה בהתארגנות אזרחית, בין של אזרחים ובין של ארגונים אזרחיים.
- הגבלה חלקית או מלאה על חלוקת רווחים, כזו שנועדה למנוע פעילות למקסום רווחים.

מדדים כלכליים

- פעילות מרכזית של ייצור או מכירה של מוצרים ושירותים ששיעורם מהכנסות הארגון ניכר.
- רמת סיכון גבוהה, ומצב שבו הצלחת הארגון תלויה באופן ישיר בתפקוד הכלכלי של ההנהלה והעובדים.
- קיומו של כוח עבודה בשכר – אף שעסקים חברתיים עשויים להיעזר במשאבים לא-כספיים כגון שירותי פרו-בזו או מתנדבים, עסקים אלו מעסיקים מספר מינימלי של עובדים בשכר.

מדדים בתחום המשילות

- רמת אוטונומיות גבוהה, הבאה לידי ביטוי בכך שעסקים חברתיים מתקיימים כישות עצמאית שיש לה אפשרות לקבוע את דרך פעולתה או להחליט על הפסקתה, ואינם נשלטים בידי גוף אחר או כפופים למרותו.
- מבנה קבלת החלטות שאינו תלוי הון – הארגון מובל בידי גוף או קבוצת אנשים שמייצגים בעלי עניין שונים; יכולת ההשפעה איננה מתחלקת לפי שיעור הבעלות על מניות – לרוב בהצבעות, קולו של כל נציג שווה לקולם של אחרים.

ה. קשיים בהגדרה של עסקים חברתיים

על אף ההסכמה בין העוסקים בתחום לגבי ההגדרה הבסיסית של עסקים חברתיים, הגדרה זו היא כללית מדי ולכן מעוררת שאלות שונות (פיט, 2011).⁸ אחת השאלות היא מהי מטרה חברתית של עסק חברתי ואם כל מטרה יכולה להיחשב חברתית כל עוד הגדיר אותה העסק עצמו ככזו, או שמא נדרשת מערכת קריטריונים חיצונית הקובעת מטרות חברתיות מוכרות ומוסכמות. שאלה נוספת, הקשורה לקודמת, היא אם העסק עצמו צריך להתאפיין בהיבטים חברתיים בהתנהלותו (בסוגיות כגון מאפייני העובדים, תנאי העסקה, מוצרים ושירותים וכדומה), ואם כן – מהם היבטים אלו, או שמא די בהפניית הכנסותיו למטרות חברתיות כדי לזהות אותו כעסק חברתי. גם אם די בהפניית הכנסות למטרות חברתיות, עדיין אפשר לשאול מהן המטרות הראויות להיחשב ככאלה.

שאלות נוספות נוגעות למקורות ההון של העסק החברתי ולבעלות עליו: אם כדי שעסק יוכל להיות מוכר כחברתי צריכה להתקיים מגבלה לגבי מקורות ההון שלו; אם עסק חברתי רשאי לגייס מקורות מכל גורם ובכל היקף; עד כמה חשובה זהותו של מקור ההון ועצמאותו הפיננסית של העסק; אם כשאל מקורות ההון נלווית גם חלוקת הבעלות, צריכה להתקיים מגבלה על עצם החלוקה או על שיעור הבעלות שאיננו בידי היזם; ולבסוף, מהו המודל העסקי הראוי של עסק חברתי – אם די בכך שיכסה את הוצאותיו, או שמא הוא יכול ליצור הכנסה עודפת (רווח) וחיוני

⁸ לסקירה עדכנית ונרחבת על הדיון בספרות המחקר בנושא הגדרת עסקים חברתיים, לרבות המאבקים והאינטרסים השונים ברקע לבחירת ההגדרה, ראו בנימין, 2017.

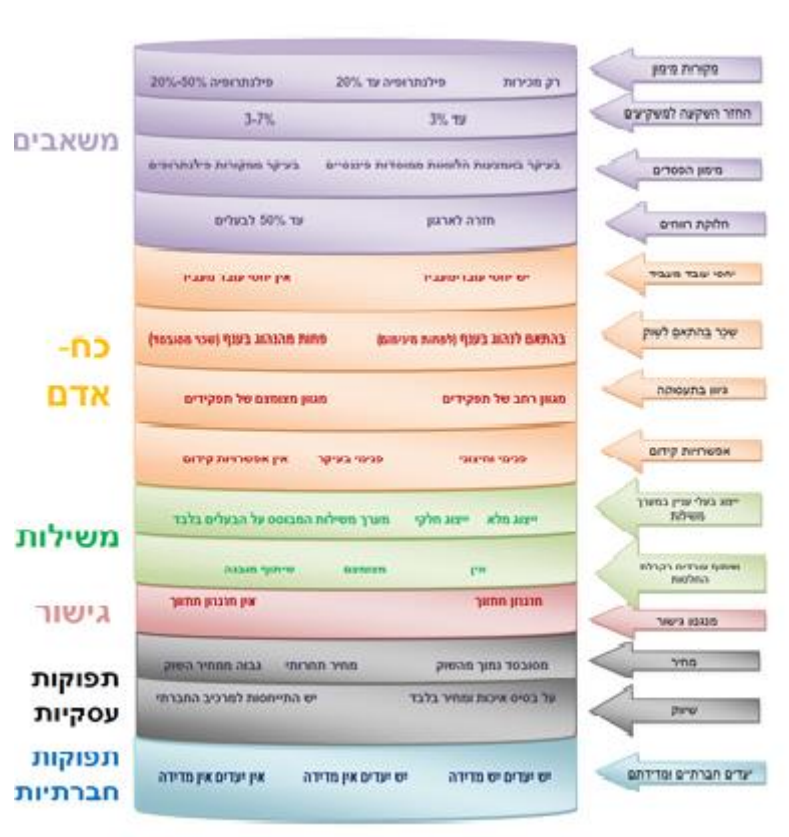
שיעשה כן למען חיזוק חוסנו; אם הציפייה היא ליצירת הכנסה עודפת, מהו שיעור ההכנסה העודפת הראוי מנקודת מבט חברתית, ולאן ראוי שההכנסות העודפות יפנו – רק להמשך צמיחה, התרחבות ושיפור תנאי העובדים, או גם לחלוקת דיווידנד לבעלים, ובאיזה שיעור.

על רקע השאלות הללו, הנוגעות להגדרת עסק חברתי, נעשה בשדה שימוש במגוון הגדרות, ומדינות שונות אף אימצו הגדרות שונות בנושא זה (בנזימן, 2017). את ההגדרות הללו ניתן למיין על פי היקפן – הגדרות צרות ממוקדות באפיונים משפטיים או מטרות חברתיות מוגדרות, ואילו הגדרות רחבות יותר ונוקשות פחות מתייחסות להיבטים כגון כוונות העסק ואופן התנהלותו והסתפקות בפעולה למען הכלל. כפי שציינה בנזימן (2017), לא פעם ביסודו של הוויכוח על אימוץ הגדרה מסוימת מצוים אינטרסים כלכליים. כך, לדוגמה, אם ההגדרה כרוכה בהטבות ממשלתיות, התארגנויות של עסקים ויזמים חברתיים יעדיפו לאמץ הגדרה צרה שתכלול אותם בתוכה ותותיר אחרים בחוץ, ובכך תעניק להם יתרון כלכלי ושיווקי. לעומתם, לגופים פילנתרופיים עשויה להיות העדפה להגדרה רחבה, אם מדיניות ציבורית מיטיבה עימם על השקעתם בעסקים חברתיים.

בתגובה לתפיסות השונות ולמחלוקות בדבר הגדרתם של עסקים חברתיים, ניסו גדרון ואבו (2012) להציע מסגרת חשיבה מקדמת לגיבוש הגדרה. נוסף על תמונת מצב לגבי היקף הפעילות של עסקים חברתיים בישראל (ראו הסקר להלן), עבודת מציגה מסגרת מפורטת לזיהוי של עסקים חברתיים על בסיס פרמטרים שונים, כתשתית לקביעת הגדרה המבחינה ישות ארגונית זו מישויות ארגוניות חברתיות וכלכליות אחרות. עבודה זו אינה עבודה אקדמית גרידא, אלא היא נעשתה גם מתוך ראייה ארוכת טווח ויישומית, ומטרתה ליצור תשתית שתעמוד בפני מקבלי ההחלטות אם וכאשר תחליט ממשלת ישראל על מהלכים לקביעת מדיניות ציבורית בהיבטים שונים: זהות משפטית, מיסוי, תמיכה כלכלית ישירה ועקיפה וכדומה.

למסגרת שמציעים גדרון ואבו (2012) לצורכי הגדרה של עסקים חברתיים שני מרכיבים: מרכיב אחד הוא זיהוי של המערכים החשובים להגדרה של ארגון כעסק חברתי. כאן מזהים המחברים שישה מערכים: (1) מערך המשאבים – מקורות מימון, החזר השקעה למשקיעים, מימון הפסדים, חלוקת רווחים; (2) מערך כוח האדם – יחסי עובד מעביד, שכר בהתאם לשוק, גיוון בתעסוקה, אפשרויות קידום; (3) מערך משילות – ייצוג בעלי עניין במשילות, שיתוף עובדים בקבלת החלטות; (4) מערך גישור – מנגנון הגישור בין מטרות חברתיות למטרות עסקיות; (5) מערך תפוקות עסקיות – מחיר ושיווק; (6) מערך תפוקות חברתיות – יעדים חברתיים ומדידתם. המרכיב הנוסף במסגרת הוא יצירת טווח ביחס לכל מרכיב והממדים בתוכו מגבוה (ימין) לנמוך (שמאל), כאשר עסקים חברתיים, במודל מעין אידיאלי, צריכים להתקרב לקוטב הגבוה ברצפים הללו. להלן תרשים שמציעים גדרון ואבו (2012) לתיאור רכיבי ההגדרה.

המערכים הארגוניים של מיזמים עסקיים חברתיים



המחברים מדגישים שלושה מששת המערכים שזוהו: משאביו של הארגון באים בעיקר מפעילות עסקית; עיקר הרווחים מופנים לפיתוח היעדים החברתיים שסימן; ומערך המשילות כולל בעלי עניין שונים ורלוונטיים. על בסיס דגשים אלו הם מציעים הגדרה לעסק חברתי:

מיזם עסקי-חברתי הוא ארגון בעל מטרות חברתיות, העושה שימוש באסטרטגיות עסקיות ובדינאמיקה של השוק, תוך לקיחת סיכונים עסקיים כדי להשיג מטרות אלה. רווחיו של המיזם מושקעים בפיתוח המטרות החברתיות שלשמן קם הארגון. מערך המשילות הפורמאלי של המיזם כולל בעלי ענין המייצגים את ההיבטים העסקיים והחברתיים של פעילות (גדרון ואבו, 2012, עמ' 31).

1. אתגרים בניהולם של עסקים חברתיים

אתגר מרכזי המצוי בליבם של עסקים חברתיים הוא המתח בין הייעוד הכלכלי לייעוד החברתי, כשני מוקדים שאליהם מחויבים ארגונים היברידיים אלה. עמידה בייעוד כלכלי, כלומר רמה גבוהה של שירות או מוצר ומחיר תחרותי, דורשת העסקה של כוח אדם מיומן והקפדה על הוצאות מתחייבות בלבד. מחויבות זו נדרשת על אחת כמה וכמה אם העסק פועל בשדה תחרותי, שבו עסקים אחרים מתחרים על אותו פלח שוק של צרכנים. בפועל, כדי לעמוד בייעוד החברתי נדרשים עסקים חברתיים להקצות חלק ממשאביהם למטרות שאינן משרתות את הגדלת

הכנסותיהם, אלא את עובדיהם. לדוגמה, אם עסק כזה מעסיק אוכלוסייה עם מוגבלות, עליו להתאים פיזית את המבנה ולהנגישו לעובדים. עסקים אלה גם מעסיקים עובדים הזקוקים להכשרה, ליווי אישי ותמיכה הכרוכים בעלויות נוספות שאינן נדרשות מעסק רגיל. בעסקים המעסיקים אוכלוסיות מוחלשות נדרשת לא פעם התאמה גם של היקף המשרה, שעות העבודה, התפוקות המצופות וכדומה.

בנוגע לעסקים חברתיים המתמקדים בקידום אוכלוסיות מוחלשות מציע גדרון (Gidron, 2016) הבחנה נוספת הנוגעת למתח בין העקרונות של התנהלות עסקית להתנהלות של שירות חברתי. גדרון מבחין בין היברידיות שנוגעת למבנה להיברידיות הנוגעת לתהליכי עבודה בתוך העסק. בעוד הממד הראשון נוגע למעמד המשפטי, המבנה הניהולי וקבלת החלטות, הממד השני נוגע למכלול הסוגיות הקשורות בהתנהלות השוטפת, כגון גיוס כוח אדם על בסיס התאמה וצורך, התייחסות למועסק כאל עובד וכאל לקוח, מיקוד בניהול ובטיפול ב־בזמן, דרישה מהעובד לביצועים עסקיים לצד שיפור בממדי תפקוד אישיים.

מתח מובנה זה בפעולתו של עסק חברתי מעורר שאלות מכמה סוגים. ראשית, האם יש סיכוי לעסק מסוג זה להיות רווחי כדי שיוכל לפעול באופן עצמאי? לשאלה זו אין תשובה חד־משמעית; התשובה נגזרת במידה רבה מהעלויות שמשית הייעוד החברתי על הארגון – ככל שהן גבוהות יותר קטן הסיכוי לאיזון, ונדרשות השלמות ממקורות חיצוניים כגון תרומות ותמיכות ממשלתיות, ולהפך. שאלה שנייה נוגעת למידה שבה יכולים שני הייעודים – החברתי והעסקי – לדור בכפיפה אחת, וליכולת להחזיק את המתח בין שני הייעודים בלי לפרק את הארגון. מתח זה הוא אינהרנטי ומצוי ביסוד ההקמה של הארגון. לשני הייעודים יש חשיבות, ואין הצדקה לקיומו של האחד ללא האחר. הבנת ההתמדות עם המתח מכוונת לחקירה של התרבות הארגונית – כיצד נבנית בארגונים תרבות ייחודית המאפשרת דו־קיום בשלום בין מטרות חברתיות ועסקיות באמצעות שפה, דיאלוג, טקסים, וכדומה.

שאלה שלישית היא אם אין חשש שהייעוד העסקי לעולם "ינגוס" בייעוד החברתי ויפגע במימושו, שהרי הייעוד הכלכלי נוגע לקיומו או חידלונו של הארגון, וללא הישגים בתחום זה השגת הייעוד החברתי איננה רלוונטית. המחקר בשאלה זו (Battilana et al., 2015) מעיד כי מתח זה אכן קיים, וכי המציאות אכן מוכיחה שלייעוד הכלכלי יש נטייה "לנגוס" בייעוד החברתי מטעם זה (תהליך המכונה "גלישת ייעוד" – mission drift).

תמונת המתחים הפנימיים בין ערכים סותרים וכוחות מנוגדים הובילה את המחקר לעסוק בהרחבה במנגנונים מבניים המאפשרים לאזן בין שני הכוחות. בטילאנה ואח' (Battilana et al., 2015) הציעו רעיונות כגון יצירת הנהלות נפרדות לשני התחומים וקבלת החלטות משותפת של שני הצדדים. בורל (2017) הציעה שלושה דרכי פעולה נוספים לאיזון המתח בין הייעוד הכלכלי לחברתי. ראשית, היא הצביעה על חשיבות היזם או צוות היזמים להטמעת החזון ברור

הארגון גם בהמשך דרכו, והציעה לחפש דרכים לשמר את האידאולוגיה דרך גיוס אנשים.. שנית, היא הדגישה את החשיבות של איזון שני המרכיבים הן בתהליכים של קבלת החלטות והן בעיצוב תגמולים היברידיים לעובדים. שלישית, היא הציעה לאזן בין הייעודים הכפולים לאורך כל שדרת הניהול, כולל המשקיעים בעסק, וכך לדאוג שבתוך הארגון עצמו יהיו בלמים מובנים שיאפשרו לו לאזן בין המטרות.

ז. מדידת תוצאות של עסקים חברתיים

ז.1. מדידה חברתית

אחד הנושאים המרכזיים ביותר בתחום של עסקים חברתיים הוא מדידה חברתית. אף שיש הסכמה גורפת על חשיבותה של מדידה, גורמים שונים מבינים את התוצאות החברתיות של פעולת עסקים חברתיים, מודדים אותן ומדווחים עליהן באופן שונה. גם בעולם האקדמי אין כיום הסכמה על הגדרה יחידה של השפעה (אימפקט) חברתית⁹ או על דרך למדוד השפעות חברתיות של עסקים רגילים, עמותות או עסקים חברתיים ולדווח עליהן (OECD, 2015).

קליפורד (Clifford, 2014) הציע ארבעה עקרונות מנחים להבנת המושג השפעה חברתית:

- ערך חברתי הוא תוצאה של פעילות של גורם כלשהו (Emerson, 2003).
- המוטבים מבחינים בקיומו של הערך החברתי (Kolodinsky et al., 2006).
- הערך החברתי יכול להשפיע באופן חיובי או שלילי (Wainwright, 2002).
- ההשפעה משקפת ערך מוסף מעבר למה שהיה קורה לולא נעשתה הפעילות או ההתערבות.

למרות האתגרים, ארגונים רבים עושים מאמצים ניכרים למדוד את ההשפעה החברתית של עסקים חברתיים. למדידה זו יש חשיבות עבור כמה גורמי עניין:

- גופים ממשלתיים ואזוריים תומכים בעסקים חברתיים נתונים ללחצים לחלק את התקציבים המוגבלים בצורה האפקטיבית ביותר, ולכן זקוקים ליכולת למדוד את ההשפעה של העסקים החברתיים השונים שבהם הם משקיעים.
- המשקיעים החברתיים – שמספרם גדל – מוכנים להשקיע בתנאים גמישים יותר מהבחינה הפיננסית כדי לייצר השפעה חברתית. משקיעים אלה מעוניינים ביכולת לבחון את ההשקעות שלהם ואף להשוות בין השקעה בעסקים חברתיים להשקעות פוטנציאליות חלופיות.

⁹ באנגלית נהוג לתאר את ההשפעות החברתיות באמצעות כמה מונחים, ובהם social impact, social benefit, social return.

- העסקים החברתיים עצמם יכולים להיעזר במדידה מתמשכת כדי ללמוד לשפר את הפעילויות החברתיות שלהם וכן לצורך יצירת שיתופי פעולה עם גורמים שונים המעוניינים בתוצאות החברתיות שהם מייצרים.
- מדידה היא כלי חיוני ליצירת שקיפות, ועל כן חשובה גם עבור המוטבים המבקשים להעריך את מידת האפקטיביות של הפעילות המוצעת ולבחור אם להשתתף בה או לתמוך בה.

ריבוי גורמי העניין והמגוון הרב של מודלים ותחומי פעולה של עסקים חברתיים מקשים על יצירתו של מערך מדידה יחיד ומוסכם. במקום זאת רווחת הנטייה לאמץ גישה רחבה למדידת אימפקט חברתי, המכונה 'גישת בעלי העניין'.

2.2. גישת בעלי העניין למדידת אימפקט חברתי

עסקים חברתיים הם לרוב ארגונים קטנים או בינוניים המנסים למקסם את המשאבים שלהם כמיטב יכולתם. גישת בעלי העניין מנסה לאזן בין המורכבות של מדידה בעסקים חברתיים לבין הצורך לגבש שיטת מדידה פרקטית שאינה מכבידה עליהם יתר על המידה.

העיקרון המנחה בגישה זו הוא שיש למדוד רק דברים שטמון בהם ערך עבור בעלי העניין החשובים לעסק החברתי, וכי אין הצדקה למדוד לשם המדידה עצמה. על פי גישה זו ראוי לאמץ תהליך מדידה מוסדר המאפשר להתאים את המדדים הרלוונטיים לבעלי העניין השונים באופן שעונה על הצרכים שלהם בצורה הטובה ביותר. התהליך עצמו מורכב מחמישה שלבים:

- א. **זיהוי יעדים:** הגדרה של המטרות הרחבות והיעדים הנגזרים מהן.
- ב. **זיהוי בעלי עניין:** זיהוי בעלי העניין הרלוונטיים לעסק והבנת הצורך שלהם במידע, מדידת החפיפה של המטרות שהם פועלים למען וכדומה.
- ג. **בניית מערך מדידה:** גיבוש המדדים המשקפים את היעדים שנקבעו והדרכים לאסוף מידע על אודותיהם, כמו גם איסוף של מידע נוסף שאליו ניתן להשוות את המדדים.
- ד. **מדידה, בדיקה וערך:** איסוף המידע הדרוש, בדיקת איכות המידע והבנה של תרומת המידע שנאסף לעמידה ביעדים ולערך החברתי של הפעילות שנעשתה.
- ה. **דיווח, למידה ושיפור:** שיתוף התוצאות עם בעלי עניין, והזנתן המתמשכת לתוך מערכי קבלת החלטות והתכנון העתידי בארגון.

בחלק הבא נסקור בקצרה מערכי מדידה שונים המשמשים עסקים חברתיים.

3.2. מערכי מדידה

- **חשבונאות ובקרה חברתית (social audit and accounting)** – זהו כלי שמציע גישה סדורה למדידה של השפעה כלכלית, סביבתית וחברתית ודיווח עליהן, אולם לא נערכת

במסגרתו אינטגרציה בין הממדים, והערך החברתי אינו מתורגם לשווה כסף אלא מדווח בנפרד. יש אפשרות בנוסף להעביר את הדוח לגורם מוסמך שיבחן ויאשר אותו, בדומה לאופן שבו רואה חשבון מאשר את הדוחות הכספיים של ארגון. דוח זה מבוסס על מודל לוגי שלפיו ארגונים יוצרים מודל פעולה המקשר בין התשומות והתפוקות שלהם לרשימה ברורה ומוגדרת של יעדים ותוצאות, תחומים בזמן וניתנים למדידה.

בשלב הראשון על הארגון להגדיר באופן ברור את מטרותיו יחד עם בעלי עניין נוספים. לכל מטרה הארגון מצמיד יעד או מספר יעדים (objectives) ממוקדים, מדידים, רלוונטיים ותחומיים בזמן. לאחר מכן הארגון בוחר מדדים לעמידה בכל יעד, ובוחן אותם באופן שיטתי לאורך השנה. בתום השנה נכלל בדוח דיווח מסודר על כל יעד, לרבות קצב ההתקדמות של מימוש היעד בהשוואה לתוכנית העבודה והשוואה של ההתקדמות וההשפעה שהושגה בשנת הדוח למצב שללא ההתערבות או למצב שקדם לה. במובנים רבים כלי זה משמש בסיס לכלים הנוספים שיתוארו להלן.

• **ניתוח עלות-תועלת חברתית (social cost benefit analysis)** – מטרת ההערכה היא לבחון את התועלת הכספית שנובעת מהפעילות החברתית של ארגון מול עלות הפעילות. בניתוח זה השאיפה אינה לקבוע ערך כספי כללי לפעילות החברתית, אלא לבחון את ההשפעות הכלכליות של הפעילות על גורם מסוים. לרוב משמש כלי זה בעלי עניין מסוימים לבחינת התועלת הממוקדת. סוג מדידה זה מאפיין, למשל, פרויקטים של אג"ח חברתי.

לדוגמה, נניח שארגון מסוים מספק פתרון תחבורה ציבורית לכפר שקודם לכן היה מנותק תחבורתית מהעיר הקרובה. ניתן למדוד את התועלות החברתיות השונות הנובעות מפעולה זו לבעלי עניין שונים: עבור המכללה בעיר ייתכן שצומצמו שיעורי הנשירה של סטודנטים מהכפר, ויעלה שיעור הנרשמים. אם אפשר לחשב בכמה אחוזים צומצמה הנשירה ובכמה אחוזים התרחבה ההרשמה, ואם ידוע כמה כסף מרוויחה המכללה על כל סטודנט שנרשם ועל כל סטודנט שמסיים, אפשר יהיה לחשב את הרווח הקונקרטי של המכללה עקב הפעולה החברתית שנעשתה. עבור מעסיקים בעיר ייתכן שההתערבות תרמה להעלאת תפוקת העובדים, שכן היא אפשר להם להגיע מהר יותר למקום העבודה ולהימצא בו שעות רבות יותר. גם כאן אפשר יהיה לחשב את התועלת הכלכלית הישירה למעסיק, שתהיה שונה מהתועלת של המכללה, וכן הלאה עבור בעלי עניין נוספים, כגון המועצה המקומית ותושבי הכפר עצמם.

אלה שלבי המדידה בגישת ניתוח עלות-תועלת:

1. חישוב עלות הפעילות החברתית (עבור כמה פרויקטים בנפרד או יחד, בהתאם למטרה שהם מקדמים).
2. הגדרת יעדים לדוח החברתי המורחב שהוזכר לעיל.

3. זיהוי חלופות לתוצאות החברתיות (לעיתים קרובות המצב טרם ההתערבות), וחישוב עלותן עבור בעל עניין מסוים.

4. חישוב התועלת הכספית שנוצרה בעקבות הפעילות החברתית לעומת חלופות זמינות.

5. דיווח העלויות והתועלות לבעלי העניין השונים.

- **החזר חברתי עבור השקעה (SROI – social return on investment)** – כלי זה פותח עבור משקיעים; מטרתו היא לאפשר להם לבחון תועלת חברתיות בתחומים שונים ולהשוות להשקעה הכלכלית. מטרת המדידה היא לבחון את ההשפעה החברתית הכוללת של פעילות חברתית, ובמקרים מסוימים – אף לתת לה ערך כספי נומינלי. בדומה לניתוח עלות-תועלת, גם כלי זה מנסה להתחקות אחר ההשפעה של הפעילות החברתית והתוצאות שהיא מניבה, אולם יש שני הבדלים מרכזיים בין הכלים: ראשית, הניסיון הוא לסכום את כלל התועלות לחברה ולבעלי עניין מרכזיים בסכום יחיד; שנית, קיימת מחויבות לכלול בחישוב את התועלת הייחודית של הפעילות מעבר למה שהיה קורה ממילא, או את התרומה של גורמים אחרים לאפקטים הנצפים – ובשל כך הופך החישוב למורכב יותר.

אלה שלבי המדידה בגישת ההחזר החברתי על השקעה:

- א. חישוב העלות החברתית;
- ב. הגדרת מטרות ויעדים מדידים;
- ג. בחינת חלופות אפשרויות לפעילות;
- ד. חישוב סך כל התועלות;
- ה. חישוב התועלות שהיו מתרחשות באופן טבעי, התרומות של גורמים אחרים וכן התועלות המבוצעות והירידה בתועלת לאורך זמן;
- ו. חישוב התועלת הייחודית (מחסרים את התוצאות של שלב ה משלב ד);
- ז. מדידה עסקית.

חשוב לשים לב כי רוב השיח בעניין הערכה חברתית בעסקים חברתיים נשען על הנחות פוזיטיביות כי קיימת אמת אחת אובייקטיבית לגבי ההשפעה של עסקים חברתיים, וכי מטרתה של המדידה היא לחשוף את האמת הזאת בעזרת כלים טכניים שונים. עם זאת, יש גם גישות המבינות הערכה באופן שונה, בהן הגישה הביקורתית והגישה ההבנייתית. הגישה הביקורתית רואה בהערכה כלי המעניק כוח לקבוצות מסוימות, ומדגישה את המחויבות של עסקים חברתיים בראש ובראשונה למוטבים שלהם ולקבוצות מוחלשות בעלות פחות משאבים כלכליים וסימבולים (Gray et al., 1996). הגישה ההבנייתית רואה במציאות החברתית יצירה משותפת, ובהערכה – דרך נוספת להשפיע על המציאות הזאת ולעצב אותה. לפי גישה זו, הערכה אינה משקפת רק

את הערך החברתי, אלא משפיעה על העיצוב וההבנה שלו על ידי בעלי עניין שונים (Ryan et al., 1992).

פרק ב – הערכת מיזם קרנות יוזמה

א. מבוא

פרק זה עוסק בהערכה מסכמת של מיזם קרנות יוזמה, לאחר 6 שנות פעילות של המיזם ו-5 שנים של מחקר מלווה. מסיבות שונות, ובייחוד בשל היעדר הגדרת יעדים ומדדים כמותיים מפורטים ומוסכמים לקרנות היוזמה,¹⁰ הליווי המחקרי של המיזם קיבל אופי פיתוחי בעיקרו. המשמעות היא שהמחקר מיעט לעסוק בהערכת הישגים ביחס ליעדים, ולעומת זאת עסק יותר בתיעוד התקדמות המיזם, בהמשגה ובפיתוח כלים. דוגמאות לכך הן מאמצים מסוג הכנת פרופילים של עסקים חדשים, אפיון צורות הפעולה של הקרנות לגיוס עסקים, ניתוח מודל הפעולה של הקרנות ביחס לעסקים שזכו לסיוע במימון, ניתוח נתוני הפעילות ומאפייני העסקים או פיתוח מגוון רחב של כלים להערכה עצמית כוללת של העסקים ולהערכת פעילותם בתחום העלויות החברתיות או הליווי החברתי.

כחלק מהגשת הדוח המסכם של המיזם, ולבקשת אגף הקרנות, בפרק זה ננסה להציג תמונת הערכה של המיזם, הכוללת פירוט של ההישגים והאתגרים ולצידו פירוט הגורמים העשויים להסבירם. הפרק בנוי מכמה חלקים הבוחנים ממדים שונים במיזם: **פעולת אגף הקרנות, פעולת הקרנות, הליווי החברתי, ההיבטים הכלכליים של המיזם וכן נתוני העסקים והעובדים**. לאורך שנות המחקר נכתבו פרקים ייעודיים הסוקרים בהרחבה כל אחד מההיבטים הללו, והם נכללו בדוחות המחקר השנתיים. בדוח זה לא יתאפשר כמובן להציג פרקים אלו במלואם, ולכן בכל אחד מהחלקים תוצג בקצרה תמצית של הפרקים הללו, ובהמשך יוצגו השלמות המתמקדות בניסיון להעריך באופן מסכם (עד למועד כתיבת הדוח) את פעולת המיזם בכל אחד מההיבטים כאמור.

מיזם קרנות יוזמה הוא ניסיון חלוצי לקידום שדה העסקים החברתיים לצורך שיקום תעסוקתי של אוכלוסיות מוחלשות, במעורבות ובהובלה של הממשלה. לא רק שאין ניסיון קודם שכזה בישראל אלא, ככל הידוע לנו, אין ניסיון דומה למאמץ מסוג זה אף במדינות מערביות אחרות. לא רק שאין ניסיון קודם שממנו היה ניתן ללמוד, אלא שמדובר בשדה מורכב ביותר, המנסה לשלב מטרות חברתיות ועסקיות ואשר מושפע ממגוון רב של גורמים שיכולת שליטתו בהם מוגבלת (כמו שיעור

¹⁰ במכרז הוצגו דרישות מפורטות בתחום התקציב, אולם לא הוגדרו יעדים כמותיים ביחס לעסקים. עוד הוצגו במכרז דרישות לפעולת הקרנות בתחום העסקי (איתור עסקים וביצוע השקעות) ובתחום החברתי (הדרכה בעניין העסקת אוכלוסיות היעד ושילובן בתעסוקה וסיוע לפעולות אלה), אולם גם בתחומים אלה לא פורטו הדרישות (ראו מכרז להקמת ותפעול קרן יוזמה חברתית מספר 17/2014).

היזמות בתחום העסקי-חברתי, זמינותם של עובדים חברתיים, תנודתיות של העסק ושל המשק, ואף אירועי חירום בלתי צפויים, מקומיים ובין-לאומיים, דוגמת מגפת הקורונה).

את הערכת המיזם שתובא בהמשך יש לקרוא על רקע נתוני פתיחה אלה. בהמשך לכך, לדעתנו חשוב להתייחס לא רק להשגת המטרות הישירות והכמותיות של מספר העסקים והעובדים במסגרת המיזם, אלא גם להשפעה ולתרומה הרחבה יותר של המיזם, ובכלל זה קידום המודעות לשדה העסקים החברתיים, פיתוח כלים מסייעים למדידה ולהערכה של פעולת העסקים החברתיים מכווני התעסוקה, ופיתוח מידע וידע בדבר התנאים הנדרשים להצלחה של עסקים חברתיים מסוג זה. התייחסות להיבטים אלו, שהובאה כאן תחת הכותרת "**המיזם כאירוע למידה**", מופיעה בהרחבה בפרק הסיכום, שהוא הפרק האחרון של הדוח כולו.

ב. רקע כללי למיזם קרנות יוזמה¹¹

לידתו של המיזם לפיתוח עסקים חברתיים בפרויקט השולחנות העגולים שהוביל בשעתו משרד רוה"מ. במסגרת השיח הבין-מגזרי שהתקיים בשולחנות אלו, הוצגה הפעילות של עסקים חברתיים כמודל חדשני של יזמות עסקית בעלת דגשים חברתיים ויכולת לתרום לשיקום תעסוקתי של אוכלוסיות מוחלשות המתקשות בהשתלבות בתעסוקה. השיח כיוון לצורך של מעורבות ממשלתית בעידוד פעילות זו, כנהוג במדינות מערביות אחרות. מודל קרנות יוזמה לקידום עסקים חברתיים גובש על ידי המועצה הלאומית לכלכלה במשרד ראש הממשלה, והוא התבסס בין השאר על הניסיון של מיזם קרנות היוזמה משנות התשעים לעידוד ענף ההיי-טק.

הובלת המיזם לפיתוח עסקים חברתיים הועברה לאגף הקרנות במוסד לביטוח לאומי, תוך שיתוף עם המועצה הלאומית לכלכלה ואגף החשב הכללי במשרד האוצר. ההעברה לאגף הקרנות נעשתה מתוקף העובדה שמדובר בגורם העוסק בפיתוח שירותים חברתיים חדשניים. לאגף היה עניין במיזם כחלק מפעילותו המתמשכת לקידום תעסוקה של אוכלוסיות מוחלשות – כרכיב נוסף במערך השיקום שלהן, וניסיון של כמה שנים בהפעלת מיזמים המשלבים פעילות עסקית ושיקומית (כמו החנות "כלים שלובים" ומיזם "עגלות הקפה") בשיתוף פעולה עם משרד הרווחה ומשרד הבריאות. המיזם נועד לאפשר "קפיצה" מקצועית בפעילות בתחום זה, באמצעות העסקת אוכלוסיות יעד בגופים המשלבים אומנם מטרות חברתיות וכלכליות, אולם פועלים על טהרת המודל העסקי ולא כמסגרות מוגנות.

כדי לגבש מודל מדויק לביצוע המיזם התקיימה בסוף שנת 2012 "פנייה ציבורית לקבלת מידע" (RFI) על מודלים של הפעלה.¹² על בסיס ניתוח המידע שהתקבל מהפנייה הציבורית, ידע קיים

¹¹ סקירת הרקע מתבססת על ראיונות שהתקיימו בראשית המחקר עם גורמים שונים שהיו שותפים למיזם, על פרוטוקול האישור של מועצת המוסד לביטוח לאומי ועל מסמכי המכרז.

¹² לפרסום ה-RFI נענו מגוון רחב של גורמים, ובהם מפעל הפיס, ארגון אמון הציבור, עמותת מתן, הקליניקה המשפטית של אוניברסיטת תל-אביב, וכן שני הגופים שזכו לבסוף במכרז – קרן דואליס וקרן IVN.

ומטרות מדיניות, גובשו עקרונות המיזם ופורסם מכרז ההפעלה בשנת 2014. למיזם הוגדרו שתי מטרות מרכזיות: קידום ופיתוח של שוק העסקים החברתיים בישראל וקידום ושילוב של אוכלוסיות מוחלשות בשוק העבודה.

המיזם מבוסס על פעולה של שתי קרנות, המכוונות באופן ייעודי להפעלתו. שני הגופים שזכו במכרז ההפעלה (בשנת 2015) הן שתי קרנות ותיקות ובעלות ניסיון בתחום העסקים החברתיים: קרן דואליס וקרן IVN. הקרנות משמשות זרוע תפעולית של המיזם, והן כפופות למדיניות הממשלה ולהכוונת ועדת מעקב של השותפים. מטרת פעולת הקרנות היא לזהות יוזמות עסקיות חברתיות (עסקים חברתיים קיימים, עסקים קיימים עם רצון להתרחב לתחום החברתי, או מיזמים עסקיים-חברתיים חדשים) הפועלים בתחום ההעסקה של אוכלוסיות מוחלשות, ולסייע להן. סיוע אמור לכלול תמיכה בהיבטים תקציביים, ניהוליים-עסקיים וחברתיים.

מודל המימון של המיזם מתבסס על שותפות תקציבית בין המדינה לבין מקורות פילנתרופיים ועסקיים. המדינה מעמידה לקרנות תקציב שהוא למעשה מענק מותנה, בשיעור של כשליש מסך כל המקורות (כ-10 מלש"ח). תקציב זה אמור לכסות בחלקו את הוצאות התפעול של הקרנות, ובחלקו הגדול להיות מופנה לסיוע לעסקים במודל המועדף על הקרן. נוסף על תקציב זה מצופה מן הקרנות לגייס תקציב פוטנציאלי (התחייבות למימוש בעת קריאה לכסף) בשיעור דומה לזה של שקיבלו מן המדינה, מכל אחד מהמגזרים האחרים – העסקי (במודל של הלוואות) והפילנתרופי (במודל של תרומה). בסך הכול עתיד היה המיזם לייצר פעילות בהיקף של כ-50–60 מלש"ח. המיזם נועד לפעול במשך עשר שנים; הקרנות היו אמורות לקיים את השקעותיהן במהלך שלוש-ארבע השנים הראשונות לפעולתן, ובמשך שש-שבע השנים שלאחריהן לקיים בעיקר מעקב אחר העסקים ולהמשיך לסייע להם.

כדי למצות את הפוטנציאל התעסוקתי-חברתי של המיזם נדרשו הקרנות לגייס עסקים שמכוונים להעסקה של שבע אוכלוסיות מוחלשות הסובלות מקשיי כניסה לשוק העבודה, כולל נוער וצעירים בסיכון, אנשים עם מוגבלויות, אסירים משוחררים, מכורים לשעבר, קשישים, הורים יחידניים ומובטלים כרוניים. כמו כן, הקרנות נדרשו לעשות מאמץ להעסיק מקרב אוכלוסיות היעד פרטים שנמצאים בקצה הרצף מבחינת מוחלשות ואתגר העסקתם. דרישות נוספות היו החובה להעסיק לפחות חמישה עובדים או עובדים בשיעור 25% מהיקף כוח האדם מאוכלוסיית היעד, ולשלם לעובדים שכר מינימום לפחות.

תנאי ההפעלה של הקרנות כללו עוד את הדרישות הללו: חתירה להשקעה במיזמים שבהם יעסקו לפחות שלוש אוכלוסיות יעד; לא יותר מ-50% מכספי הקרן יושקעו בעסקים המעסיקים אוכלוסיית יעד אחת בלבד. השאיפה הייתה לכסות את כל אוכלוסיות היעד במסגרת המיזם. מבחינת השקעות, נקבע שלא יהיה אפשר להשקיע יותר מ-15% מכספי הקרן בעסק אחד, ו-

40% מכספי הקרן לפחות צריכים להיות מושקעים בעסקים חדשים. נאסרה השקעה במיזמים שבהם היו הקרנות או המשקיעים מעורבים בעבר.

ג. הערכת המיזם מנקודת המבט של אגף הקרנות

ניתוח המיזם מנקודת המבט של אגף הקרנות ייעשה באמצעות שלושה מוקדי התייחסות: מערך הניהול המלווה של המיזם, דרישות המכרז שקבע האגף וממדים משלימים הנוגעים להנחות היסוד של המיזם. נפרט להלן על כל אחד משלושת המוקדים הללו.

ג.1. מערך הניהול המלווה

מיזם קרנות יוזמה משקף מודל פעולה חריג ושונה מאופן הפעולה השגרתי של אגף הקרנות. ראשית, האגף פועל בדרך כלל דרך קרנות נפרדות ובאמצעות קולות קוראים וחלוקת מענקים ישירים לאחר בחינה של בקשות (בעיקר לפיתוח תשתיות, שירותי רווחה ותוכניות חברתיות ניסיוניות). יתרה מזו, קרנות האגף מקיימות קשר ישיר עם הארגונים המפעילים, לעיתים באמצעות מנהל תוכנית מטעמן, לצורכי ליווי ובקרה. לעומת זאת, מיזם קרנות יוזמה איגד מקורות מקרן ילדים ומהקרן למפעלים מיוחדים, והופעל באמצעות שתי קרנות חיצוניות, אשר מבחינת האגף שימשו הגורם המוציא לפועל של המיזם מול המוטבים (שהם העסקים החברתיים) ומתווך מול קרנות הביטוח הלאומי. שינוי מודל ההפעלה הטיל אחריות רבה על כתפי קרנות היוזמה. דווקא בשל המבנה השונה של פעולת האגף במיזם יוזמה, הייתה למערך הניהול של המיזם חשיבות רבה.

מערך הניהול המלווה של המיזם התבסס במקור על שלושה פורומים: ועדת היגוי כללית, ועדת מעקב רחבה וועדת מעקב מצומצמת.¹³ בפורום הראשון הייתה נציגות רחבה למשרדי ממשלה ולגופים רלוונטיים. הפורום נועד לחבר בין גורמים בעלי נגיעה למיקוד הפעולה של המיזם (בכל הנוגע לשילוב אוכלוסיות מודרות בתעסוקה) כמו משרד הבריאות, הרשות לשיקום האסיר, אגף השיקום במשרד הרווחה ועוד. ככל הידוע לנו פורום זה נפגש פעם אחת בלבד, בראשית דרכו של המיזם, ומאז לא חזר והתכנס פעם נוספת. אומנם אין מדובר בפורום מחייב, אולם יכול היה להיות לו ערך מוסף רב בהיבטים חיוניים כגון יצירת נראות וחשיפה למודל, ובעיקר בחיבור למערכת הממשלתית וסיוע שלה בקידום פעולתו של המיזם, כפי שיורחב בהמשך.

הפורום השני היה כאמור ועדת המעקב. ועדה זו הורכבה מנציגות של אגף הקרנות ומשותפי ליבה של המיזם, בעיקר מקרב המועצה הלאומית לכלכלה ומאגף החשב הכללי במשרד האוצר. פורום זה נועד ללוות את המיזם באופן הדוק יותר, לשמש גורם למעקב ולבקרה אחר התקדמותו

¹³ בהמשך הוקמה גם ועדת מחקר מלווה, אבל היא לא הייתה חלק ממבנה הליווי שתוכנן במקור.

ולדון בעניין התאמות נדרשות עקב אתגרים בהפעלת המיזם בידי קרנות יוזמה. פורום זה התכנס באופן סדיר יותר בשתי השנים הראשונות של המיזם (2017–2018) ואף עסק בשאלות חשובות; אולם התכנסותו פחתה בהדרגה עד שפסקה לחלוטין במהלך 2019 מסיבות שונות.

הפורום השלישי, ועדת ההיגוי המצומצמת, נולד למעשה על רקע מיעוט התכנסויות ועדת המעקב, עד הפסקתן לבסוף. פורום זה המשיך להתכנס עד ראשית 2020, אולם גם פגישותיו פסקו בהדרגה. למעשה, ממועד זה, בסמיכות מסוימת להתפרצות הקורונה, המעקב אחר המיזם הפך לקשר ישיר בין נציגות האגף (בעיקר מנהל האגף ומנהל יחידת הכספים של האגף) לבין הקרנות המפעילות.

היחלשות הפורומים שהיו אמונים על המעקב והבקרה הבליטה עוד יותר את חסרונן של מנהל מיזם כמוקד קשר מרכזי וכמי שמחזיק את התמונה המלאה של התנהלות המיזם מצד המוסד לביטוח לאומי. יועצת המיזם, שליוותה אותו מראשית יציאתו לדרך, התמקדה בליווי צוות האגף, ולא יכלה לסייע בחיזוק ההיבטים של מערך הניהול של המיזם. עם זאת, אגף הקרנות המשיך לקיים מפגשים תקופתיים סדירים עם נציגי שתי הקרנות (ראו בהקשר זה גם את הערת שוליים 15).

2.ג. דרישות המכרז שקבע האגף

נוסף על מבנה מודל ההפעלה, שמתבסס על שתי קרנות ומשלב כספים משלושה מקורות (ממשלה, עסקים ופילנתרופיה), המכרז התייחס כמובן גם להיבטי התוכן בפעולת העסקים החברתיים במיזם, בהקשר של אוכלוסיות יעד ותנאי העסקה, ותרגם אותם לכמה דרישות מהעסקים:

- להעסיק עובדים מתוך אחת או יותר משבע קבוצות יעד: אנשים עם מוגבלויות, נוער וצעירים בסיכון, מכורים לשעבר, אסירים משוחררים, אימהות יחידניות, קשישים ומובטלים כרוניים.
- להגיע להעסקה של חמישה עובדים לפחות מאוכלוסיית היעד או להיקף העסקה של עובדים מאוכלוסייה זו בשיעור של 25% מכוח העבודה בעסק (הנמוך מבין השניים).
- להעסיק את העובדים בתנאים של שכר מינימום לפחות.

השיקולים שביסוד דרישות אלו נוגעים מצד אחד ליעדים חשובים למוסד (כמו טיפול באוכלוסיות מודרות המתקשות בהשתלבות תעסוקתית), ומן הצד האחר להתחשבות בקשיים צפויים ביישום או פתרונות קיימים. כך, לדוגמה, לא נבחרו קבוצות לפי מאפיין אתני או דתי, מאחר שחסרה דרך לאפיין אוכלוסיות מוחלשות מקבוצות אלה כדי שישמשו אוכלוסיית יעד למיזם ומשום שחברי קבוצות אלה (מהחברה הערבית והחרדית) היו קהל יעד למיזמים אחרים של האגף. כמו כן, העסקת עובדים בשכר מינימום נועדה לבדל עובדים בעסקים חברתיים מעובדים המועסקים במפעלים מוגנים בשכר נמוך, שכר מותאם או ללא יחסי עובד-מעביד.

אפשר כמובן להבין את ההיגיון שביסוד הדרישות, ואת השאיפה ליצור מודל העסקה שונה לאוכלוסיות המוחלשות. ועדיין, יש מקום להתייחס לאתגרים שהעמידו הדרישות. כפי שהתברר במהלך הפעלת המיזם, לצד אתגרים אחרים שאינם קשורים בתנאי המכרז, הגדרת האוכלוסיות שיועסקו הציבה אתגר ליכולתן של הקרנות לגייס עסקים וליכולתם של חלק מהעסקים להגיע לקבוצת המועסקים באוכלוסיית היעד. אתגרים אלה זכו להתייחסות נרחבת בחלקים אחרים של פרק זה, אולם נציג אותם גם כאן בתמצית:

- אל חלק מאוכלוסיות היעד שסומנו היה קושי להגיע, בשל הזמינות שלהן, הקשיים שלהן להתחייב לעבודה סדירה ומגבלות אחרות שלהן ביחס לתעסוקה. בפועל, מרבית העסקים התמקדו בשתי קבוצות יעד: נוער וצעירים בסיכון ואנשים עם מוגבלויות. ההגבלה גרמה להתמקדות בפנייה לקבוצות אלה, אף שאפשר היה לגייס עסקים שפנו לאוכלוסיות יעד אחרות שיכולות ליהנות מהמיזם, כמו עולים, האוכלוסייה החרדית והערבית, או נשים קשות יום שאינן מקבלות קצבה.
- הדרישה להעסקה של חמישה עובדים בטווח זמן מיידי יחסית יצרה לחץ על העסקים, שרובם היו חדשים וקטנים, להתמודד בו־זמן הן עם האתגר של ביסוס העסק והן עם האתגר של העלויות החברתיות. בעסקים גדולים יותר, הדרישה לשיעור של 25% מכוח העבודה הפכה לחסם בפני כניסת עסקים חברתיים גדולים בשל הקושי להתמודד עם שיעור גבוה כל כך של עובדים חברתיים בקטגוריות הנתונות מתוך כוח העבודה.
- הדרישה להעסקה בתנאי שכר מינימום הייתה אומנם ראויה מהבחינה החברתית ומתקדמת מאוד; אולם גם היא העמידה אתגר בפני העסקים, שכן התפוקה של חלק מהעובדים החברתיים – בוודאי בשלבים הראשונים, אולם לעיתים גם לאחר הקליטה – היא לעיתים קרובות נמוכה משל עובדים אחרים. גמישות בנושא השכר, למשל באמצעות אישור למתן שכר מינימום מותאם (מופחת)¹⁴ לעובד מסוים, הייתה יכולה לסייע לעסקים החברתיים בכל הנוגע להעסקת אוכלוסיית היעד. לצד זאת, ההימנעות מתשלום שכר מינימום מופחת העבירה מסר חדשני ומאתגר לעסקים, ההולם את המדיניות החדשה בתחום תעסוקת עובדים עם מוגבלויות.

אתגרים אלה נדונו לאורך הפעלת המיזם, ובאופן נקודתי אף התקבלו הקלות ביחס לדרישות הראשוניות.¹⁵ כך, לדוגמה, הוארך עד לסוף השנה הראשונה משך הזמן שבתוכו נדרש להגיע

¹⁴ אחת מהבעיות בתשלום שכר מינימום מופחת היא שאפשרות זו היא פרטנית וניתנת רק לעובדים עם מוגבלות. אולם התפקוד המגוון של עובדים שונים מקבוצות מוחלשות במיזם הראה כי לעיתים תפוקה נמוכה אינה קשורה רק למוגבלות, וכי היא יכולה לנבוע ממאפיינים אחרים של המועסק.

¹⁵ בהקשר זה חשוב לציין את יוזמת אגף הקרנות לקיים בראשית הדרך מפגש חשיבה עם שתי הקרנות בנוגע לאתגרי המכרז והתאמות נדרשות. המפגש התקיים בשנת 2019 במבנה 'הכוורת' בלוד, וחלק מן השינויים שבוצעו במכרז נעשו בעקבותיו.

לאיוש של מספר מינימלי של עובדים מאוכלוסיית היעד, ניתנו הקלות מסוימות בנושא שכר,¹⁶ ובהמשך נוספה אוכלוסיית הנשים הבדואיות לאוכלוסיות היעד. עם זאת, כאמור, היו אלו התאמות נקודתיות, שלא שינו באופן מהותי את דרישות היסוד, ולכן גם את האתגרים שנבעו מדרישות אלה. אף שבשל מוקדם מאוד התברר כי הקריטריונים להשקעה מצמצמים את היכולת לפעול, נבחר לשמרם; החלטה זו תרמה לקושי במציאת השקעות וכן להגבלת מספר העסקים שיכלו להשתתף במיזם, ובסופו של דבר גם מנעה מהמיזם כולו להיות שחקן יותר מרכזי בשוק העסקים החברתיים המתפתח.

נקודה משלימה לדרישות המרכז היא דווקא היעדר דרישות מוגדרות מטעם המוסד לביטוח לאומי בהיבטים שונים וחשובים של פעולת המיזם. כך, לדוגמה, לא נקבעו יעדים מפורטים בכל הנוגע למספר המינימלי של העסקים בכל קרן, מספר המועסקים המצופה, העדפה או מינון של מודלים של העסקה בפעולת העסקים (העסקה או הכשרה), וכן דרישות מפורטות יותר לגבי מודל הליווי החברתי המינימלי הנדרש בעסקים, מעבר לדרישות כלליות מאוד. נושא זה זכה להרחבה בהמשך הדוח, בסעיף המתייחס לליווי החברתי.

ג.3. תנאי הפעולה של המיזם

אופן הפעולה של המיזם, כפי שהוגדר בידי אגף הקרנות, שיקף כמה הנחות יסוד בנוגע לתנאים וליכולתו של המיזם להצליח, הנחות שבדיעבד התגלו כמאתגרות. להלן נפרט הנחות אלו, המשתמעות מניתוח אופן הפעולה של המיזם.

קרנות יוזמה יכולות להצליח לבדן: הנחה זו משתקפת מן התפקיד שמילאו המוסד לביטוח לאומי ושותפים ממשלתיים אחרים במיזם. תפקידם של הגורמים הללו במיזם הצטמצם בעיקר למתן משאבים ולביצוע בקרה ומעקב. אולם הצלחת המיזם דרשה תנאים נוספים, וגורמים אלו יכלו לתרום רבות לקידום. כך, לדוגמה, חיבור עם משרדי ממשלה אחרים, עם רשויות מקומיות ועם עמותות הנמצאות בקשרים חוזיים עם הממשלה באספקת שירותים. גורמים אלו יכלו לסייע בהגברת המודעות למיזם, בהפניה ובגיוס של מועסקים מאוכלוסיית היעד, או בפעולה להכרה רשמית במיזם ובעסקים הפועלים במסגרתו כפלטפורמה תעסוקתית-שיקומית.

המיזם יכול להצליח ללא שיווק ופרסום: ההשקה של המיזם והפעילות שלו לאורך הדרך לא לוו במאמצי פרסום ושיווק, על אף החיוניות של פעולות אלה למיצוב המיזם ולעידוד יוזמות ופניות של יזמים ועסקים קיימים לקחת חלק במיזם. הקרנות, מצידן, עשו מאמצים בהקשרים אלו, אולם מאמצים אלו היו מטבעם מוגבלים, ולא נהנו מהעוצמה האפשרית של פרסום שיטתי בידי גופים ציבוריים מרכזיים כמו אלו שהיו שותפים למיזם.

¹⁶ בעקבות פניות של הקרנות החליטה ועדת המעקב בנובמבר 2017 על מתווה של העסקה בשכר מותאם למשך שנה, ומעבר לשכר הנדרש במכרז בסיום אותה שנה. בפועל מתווה זה לא נוצל.

אפשר להצליח במיזם גם ללא שינוי האקו־סיסטם (סביבת הפעלה) שבתוכו פועלים עסקים חברתיים: הניסיון במיזם מלמד כי הצלחת עסקים דורשת סביבה תומכת בהיבטים שונים. כך, לדוגמה, בשל העלויות החברתיות הגבוהות, יש צורך בהטבות מיסוי ובהגדלת התמיכה הממשלתית. כדי לעודד השתלבות של אוכלוסיות מוחלשות בעבודה בעסקים חברתיים (או בתעסוקה בכלל) יש צורך בהתאמה של מערך הקצבאות כך שאלה ישמשו גורם מתמרץ ולא חסם בפני השתלבות תעסוקתית. כדי לעודד יוזמות לעסקים חברתיים, יש מקום ליצור תוכניות האצה (אקסלרטורים) שישמשו חממה להצמחה ופיתוח של יוזמות. לאור ניסיון זה היה מקום לשקול השקעה במהלכים מקדימים לפני היציאה למיזם, או בתחילת הפעלתו, כדי ליצור סביבה תומכת ומסייעת יותר להצלחתם של העסקים במיזם. סוגיה זו של יצירת אקו־סיסטם תומך לעסקים חברתיים נוגעת לא רק להצלחתו של המיזם, אלא גם לפוטנציאל ההמשכיות של המיזם והמטרות שביקש לקדם.

ד. הערכת פעילות הקרנות

ממצאי המחקר מלמדים על רמות משתנות של מימוש התכנון המקורי של הקרנות. אומנם, הפערים הקיימים נובעים גם מדרישות מרכז מאתגרות וממערך הסיוע החסר שהעמידו המוסד לביטוח לאומי ושותפים אחרים למיזם לרשות הקרנות, כפי שפורט לעיל (כגון פרסום, חיבור לגורמים ממשלתיים חיוניים וכדומה). אולם נוסף על כך, ביסוד פערים אלו היו הנחות מוצא אופטימיות המתבססות על ניסיון קודם שתואם רק בחלקו את דרישות מיזם יוזמה, ואסטרטגיות פעולה שנבחרו בהיבטים שונים והוכחו בדיעבד כמוצלחות פחות. בעקבות כל אלה, בסופו של דבר, הוגבל במידה רבה היקף הפעולה של המיזם (כפי שנראה בסעיף ה להלן).

אם ההצלחה במיזם נבחנת על פי מספר העסקים שליוו הקרנות ומספר העובדים בעסקים הללו (מלבד המקרה החריג של **המוקד הטלפוני**), אזי קרן IVN הצליחה יותר בהשגת מטרות המיזם מקרן דואליס. את הפער אפשר לתלות בהיבטים שונים בדרך פעולתן של שתי קרנות אלה (כפי שנפרט בהמשך). אולם, בסיכומו של דבר, מספר העסקים שהצליחה קרן IVN יוזמה לגייס ואשר שרדו לאורך זמן במיזם היה גבוה יותר ממספר העסקים של קרן דואליס. קרן IVN יוזמה אף ממשיכה לצרף עסקים נוספים, וב-2022 אף גייסה עסק חדש (**מפעל לייצור ירקות מעוקרים**).

הקשיים שבהם נתקלה קרן דואליס יוזמה גרמו לה להחליט על הפסקת הפעילות לאיתור עסקים והשקעות בסוף שנת הפעילות השלישית. קשיים דומים בהם נתקלה קרן IVN יוזמה הביאו לשינוי אסטרטגיה במספר ממדי פעולה כולל איתור, גיוס, וכן ליווי ותמיכה בעסקים. בעקבות שינויים אלה, ובסמיכות זמנים לירידה בפעילות של קרן דואליס יוזמה, חלה התרחבות בפעילות קרן IVN יוזמה שהתבטאה בכניסה של עסקים חדשים.

הערכה מקדמית של יכולות הקרנות: לשתי הקרנות המפעילות היה ניסיון קודם בליווי הקמה והפעלה של עסקים חברתיים מכווני תעסוקה. עם זאת, לשתייהן לא היה ניסיון בעבודה עם עסקים

בפרופיל שנוצר על פי הדרישות שנכללו במכרז. בהתבסס על ניסיון הציגו הקרנות הערכות אופטימיות לגבי איתור עסקים, גיוס עובדים מאוכלוסיות היעד, ויכולת ההצלחה של העסקים לשרוד. בפועל, כפי שהעידו, המציאות הוכיחה כי האתגר גדול יותר משחשבו: היה קושי לאתר עסקים מתאימים למיזם, לשכנע עסקים שאותרו כמתאימים להצטרף למיזם ולגייס עובדים מאוכלוסיות היעד, והעסקים נדרשו לליווי ולתמיכה רבים יותר מכפי שהוערך בתכנון המקורי. בנוגע לתמיכה, שתי הקרנות העידו כי התברר להן בדיעבד שהתקציב שהוקצה במכרז לתקורות היה נמוך מאוד בהשוואה לנדרש. מבחינתן, ההערכה של תקציב התקורה התבססה על ליווי עסקים במודל קרן רגילה ולא קרן יוזמה, שבה נדרש ליווי מתמשך ואינטנסיבי הרבה יותר.

הערכה מקדמית של יכולות העסקים: לשתי הקרנות המפעילות היה גם ניסיון קודם בליווי עסקים חברתיים. אך גם אם אלה היו מוכווני תעסוקה, הם לא נדרשו לעמוד בדרישות המכרז בכל הנוגע לעובדים מאוכלוסיות יעד מוגדרות, להעסקה של מספר עובדים בהיקף מוגדר או לשכר (מינימום). כפי שהעידו שתי הקרנות המפעילות, שתיהן היו מודעות לעובדה שדרישות המכרז ייצרו אתגר בתחום העלויות החברתיות, אולם לא שיערו את גובהן הניכר,¹⁷ ואת הקושי של העסקים החברתיים במיזם להתמודד עם עלויות אלו. אף שנתון זה לא היה הגורם היחיד שהשפיע על ההישרדות של העסקים, היה זה גורם בעל משקל רב ביותר.

אסטרטגיית מימון: הקרנות הגיעו למיזם כל אחת עם תפיסה מסוימת של אסטרטגיית מימון שאותה החילו, אף שהיה מקום לבוא למיזם ניסיוני שכזה עם גמישות ופתיחות, ולנסות במקביל שיטות שונות, ותמהילים שונים בתוך השיטות. IVN יוזמה השקיעה באמצעות מודל חוב (הלואות), ואילו דואליס השקיעה באמצעות מודל השקעות הון (אקוויטי). הקושי לאתר עסקים מתאימים דחף את דואליס להשקיע בעסקים בשיעורי בעלות גבוהים ממה שהייתה מעוניינת, עד למאה אחוזי בעלות. בפועל, מודל ההון נמצא בלתי מתאים לשדה. בניגוד למודל קרן הון סיכון, שבו השקעה מצליחה אחת מאזנת כמה השקעות הפסדיות, כאן נוצרו הפסדים ולא הייתה עליית ערך מקבילה בעסקים המצליחים, ולכן לא התאפשר איזון של הפסדים. נוסף על כך, הבעלות בעסק גרמה למעורבות רבה בליווי העסק, ופעמים רבות צמצמה מעורבות זו את תחושת האחריות של היזם הישיר. לעומת זאת, במודל החוב, אף שההלואות ניתנו בריבית נמוכה ביחס לסיכון ההלוואה, העסקים חישבו את ההחזר כחלק אינטגרלי של תזרים המזומנים ועמדו בהתחייבויות שלהם למשקיעים. אומנם היו כמה עסקים שנקלעו לקשיים נקודתיים וקיבלו מהקרן דחייה בהחזר התקופתי, אך ככלל המודל הוכיח את עצמו. עבור IVN יוזמה הייתה זאת עדות חשובה, מכיוון שזו הפעם הראשונה שהקרן השקיעה כספים בעסקים חברתיים.

¹⁷ ראו פרק העוסק בניתוח העלויות החברתיות בעסקי יוזמה.

מתוך רצון כי העסקים החברתיים יגיעו להתנהלות עסקית עצמאית מלאה נמנעו שתי הקרנות ממתן מענקים, אף שאפשרות זו עמדה לרשותן – שכן כספי המדינה היו מענק מותנה. בפועל, וכפי שעלה ממשוב העסקים, הציפייה של העסקים מהקשר עם המיזם הייתה לא רק להלוואה ולסיוע מקצועי, אלא גם למענק שיסייע להם להתמודד עם השלבים הראשונים של פעולת העסק החברתי, עד להתייצבותו. לכן, לפחות באופן חלקי, אפשר להסביר את הקושי בגיוס עסקים למיזם בהיעדר מענקים, בייחוד אם לחלק מהעסקים או מהיזמים הייתה הסתייגות משיתוף בבעלות (במקרה של דואליס), או שלא ראו הבדל גדול בין הלוואה מן הבנק להלוואה מקרן יוזמה ולא ייחסו ערך רב לליווי המקצועי של הקרן (במקרה של IVN).

ליווי חברתי: שתי הקרנות הדגישו בהצעותיהן את הליווי החברתי ואת המעטפת שנדרשת לשיקום התעסוקתי של אוכלוסיות היעד כחלק משלים למרכיבים העסקיים, והציעו תוכניות ליווי מפורטות וכוח אדם נוסף מסייע בנושא. בפועל, דואליס יוזמה אומנם נשארה נאמנה לגישה, אבל פעלה לממש אותה באמצעות שותפים חברתיים חיצוניים דווקא (כמו עמותות או עיריות). לעומתה, IVN יוזמה שינתה את עמדתה המקורית, וגיבשה עמדה חדשה המדגישה את עצם ההעסקה כממד מרכזי בשיקום (ואת המיזם ככזה שנועד בעיקר להרחיב את שוק העסקים החברתיים), והגדירה ציפיות "רזות" מן העסקים שפעלו במסגרתה בכל הנוגע לליווי חברתי שיקומי. בפועל, בכל העסקים שבהם השקיעה הקרן יש גורם מלווה פנימי שמסייע לעובדים להתמודד עם קשיי היום-יום במקום העבודה וגם עם קשיים מחוץ לעבודה המשפיעים על התפקוד בעבודה. כך או כך, קשה להתעלם מן הפער בין ההצהרות המוקדמות בהצעות של הקרנות לבין המימוש בפועל.

גמישות פעולה: מכרז יוזמה דרש מן הקרנות לאתר עסקים מתאימים להשקעה בהתאם לקריטריונים נתונים, אולם לא הגדיר את השיטה לגיוסם. עם היציאה לדרך, ובאופן טבעי, שתי הקרנות פנו לאפיק המידי המתבקש של פרסום קולות קוראים. אלא שאפיק זה הניב מעט מאוד יוזמות מתאימות למיזם. בשל כך פנו שתי הקרנות לאפיקים אקטיביים יותר של איתור. דואליס עשתה פעולות מדודות בהקשר זה, ובמקביל פנתה גם לכיוון של הקמת עסקים בעצמה, אך מהלך זה התברר בדיעבד כתובעני ויקר. גם IVN נתקלה בקשיים רבים, אולם בהמשך גיבשה אסטרטגיית פעולה חדשה ומערך כלים שלם: הרחבת מעגל הפנייה לגופי איתור פוטנציאליים, וכן שימוש בקרן seed להצמחת יוזמות בגיבוי מערך מתנדבים מומחים מלווים ליוזמות ראשוניות. מאמץ זה הצליח להניב יוזמות חדשות בקרן IVN, ואילו קרן דואליס, שלא שינתה את אסטרטגיית הגיוס או המימון להשקעות, התקשתה מאוד בעניין זה והחליטה בעקבות זאת לעזוב את מיזם יוזמה.

קרן דואליס הפגינה היעדר גמישות מספקת והימנעות מביצוע התאמות לפי צרכי המיזם גם בהקשרים אחרים. לדוגמה, בשלב מסוים פיתחה הקרן אסטרטגיה של התמחות בענפי תעסוקה

מוכרים מהעבר (חנניות בגדים ומסעדות). מצד אחד, ענפים אלה מתאפיינים בצורך מתמשך בעובדים, אך מן הצד האחר ברמת סיכון גבוהה – ולכן הם נחשבים למאתגרים מאוד עבור עסקים חברתיים. בדואליס יוזמה העסקים מענפים אלו אכן נסגרו, ואילו עסקים מתחומים אחרים, כמו **קליק איט והחשבייה**, שרדו וממשיכים לפעול. לעומת דואליס, קרן IVN יוזמה אימצה גישה של גיוס עסקים על בסיס בחינת התאמה פרטנית, ללא קשר לענף כלשהו.

החלטת קרן דואליס להפסיק את השקעותיה כבר בתום השנה השלישית מעוררת את השאלה אם לא היה מקום לנצל את יתרת כספי יוזמה שנותרו בקופת הקרן ואת הידע הרב שנצבר בנוגע לגיוס ולתפעול של עסקים חברתיים מוטי תעסוקה כדי להמשיך לחפש השקעות חדשות, לצד מעבר למודל הלוואה. לדעתנו, ובהסתמך על היכולת הנמשכת של קרן IVN יוזמה להמשיך ולגייס עסקים למיזם, ספקותיה של קרן דואליס יוזמה לגבי היכולת להצליח לגייס עסקים במסגרת דרישות המכרז וחוסר הגמישות לעבור למודל עבודה חלופי גרמו להפסקה מוקדמת מדי של פעילותה, וזו הגבילה מאוד את הישגיה של הקרן במסגרת המיזם.

עמידה בדרישות יסוד: על פי דרישות המכרז היה על הקרנות להקים מאגרי מידע למעקב אחר פעילות העסקים, ולכלול בהם את נתוני העובדים. מעבר לעמידה בדרישות המכרז, הקמת המאגר הייתה אמורה לשמש כלי ניהול עבור הקרנות, ובסיס אפשרי למעקב וניתוח של צוות המחקר. קרן IVN פעלה בהקשר זה והקימה מאגר מידע; לעומת זאת, קרן דואליס יוזמה לא הקימה מאגר כזה עד לסגירתה, ולכל אורך הדרך סופקו נתונים על בסיס גיליונות אקסל בלבד.

ה. הערכת הליווי החברתי

מיזם קרנות יוזמה כוון להשיג שתי מטרות: הגדלת מספר העסקים החברתיים הפועלים בישראל ושילוב תעסוקתי של אוכלוסיות המתמודדות עם חסמי תעסוקה. במסגרת המטרה השנייה, תכלית המיזם הייתה לבחון את האפיק של עסקים חברתיים כפלטפורמה נוספת לשילוב תעסוקתי של אוכלוסיות אלה. כחלק מהמאמץ לשילוב תעסוקתי נדרשו העסקים במיזם (כפי שמופיע בסעיף 4 במרכז) לספק לעובדים החברתיים "ליווי חברתי" – סביבת העסקה הוגנת ותומכת, מותאמת לצרכים הייחודיים שלהם, ואפשרויות להתפתחות אישית.¹⁸ להלן תובא ההערכה של פעילות המיזם בתחום זה, ובאתגרים שליוו את העשייה בתחום.

הגדרת דרישות הליווי החברתי: מלבד הדרישה הרחבה לליווי חברתי, לא הגדיר המכרז דרישות מפורטות, ולא הציג תפיסה מנחה נדרשת. לדוגמה, לא נקבע מהי "סביבת עבודה תומכת", מה המשמעות של "לספק אפשרות להתפתחות אישית", באילו שיטות טיפול או שיקום יש לפעול, אילו נתוני מעקב נדרשים בהיבט זה, וכדומה.

¹⁸ אנו מגדירים את המושג באופן הבא: מבנים ניהוליים, ארגוניים ופרטניים במסגרת העסק החברתי, שמטרתם לתמוך ולסייע לאוכלוסיות היעד בתהליך התפתחותם האישית בכל הנוגע לשילוב תעסוקתי. את אוכלוסיות היעד אנו מכנים בדוח "עובדים חברתיים".

בשל עמימות זו, כל אחת מהקרנות (והעסקים שפועלים במסגרתן) פירשה דרישה זו לפי הבנתה והשקפתה. בבדיקות שנערכו במהלך המחקר נמצא שבכל הנוגע לעיסוק בממד זה קיימת שונות רבה בין עסקי יוזמה, וכל עסק מגדיר "חליפת ליווי" שונה לעובדים: מתן תמיכה בתוך העסק לצד תמיכה חיצונית, לעומת הישענות על תמיכה חיצונית של גופים מלווים בלבד; תמיכה חיצונית על ידי עמותה או רשות מקומית; תמיכה פנימית המבוססת על תוכנית אישית, ייעוץ אישי או ליווי קבוצתי; תמיכה רק בכל הנוגע להשתלבות בעסק או גם בעניינים הנוגעים למעגלי חיים חיצוניים; ליווי במסגרת העסק או גם בשלב הסיום והמעבר לתחנה הבאה, ועוד. אף שגמישות זו אפשרה לעסקים להגיב בהתאם לפרופיל העובדים החברתיים ולאופי העסק, חסרה הייתה הגדרה מדויקת יותר של דרישות מינימום בנושא הליווי, כזו שתשמש בסיס משותף לכל העסקים. בהקשר זה ניכר במכרז הפער בין העמימות הרבה בכל הנוגע לליווי החברתי, שהוא מרכיב משלים חשוב בשיקום תעסוקתי, לבין הדרישות המפורטות בכל הנוגע לפרופיל המועסקים ולמספרם.

בחינה של עסקים חברתיים מצליחים בעולם המעסיקים אוכלוסיות דומות מלמדת שמעטפת הליווי לעובדים היא רחבה ונוגעת גם לתחומים משיקים לעולם העבודה, כמו סיוע באתגרי חיים כגון דיור או תמיכה בילדים וסיוע במיצועי זכויות ובתיווך מול שירותים ציבוריים ופרטיים. מערך ליווי בהיבטי חיים שונים מייצג מודל מורחב והוליסטי של תמיכה בעובדים, מודל שהופך כיום לנורמה גוברת גם בעסקים "רגילים". לעומת זאת, ברוב העסקים שהוקמו במיזם יוזמה ניכר מודל מינימליסטי של ליווי. אף שבמכרז לא הוגדרו דרישות מפורטות לעניין מודל הליווי החברתי, מן המתרחש בעולם עולה שעובדים מקבוצות מודרות זקוקים לסיוע באתגרי חיים מורכבים, משום שאלו משמשים חסם של ממש בפני השתתפות מוצלחת בעולם העבודה.

ניצול ידע קיים: על אף הניסיון הרב שיש לקרנות הביטוח הלאומי בנושא ליווי חברתי של עסקים חברתיים, כפי שהצטבר מהפעלתם של עסקים חברתיים דומים במהלך השנים (כמו **החצר** ביפו, **עשינו עסק**, ומיזם **העגלות**), לא הייתה לעובדה זו השפעה על פיתוח מודל הליווי בעסקים שפעלו במיזם. העסקים שהוקמו במסגרת המיזם היו ברובם מנותקים מהידע הרב הקיים בעולם המקצועי של ליווי חברתי בעסקים חברתיים, הן זה שהתפתח במסגרת קרנות הביטוח הלאומי והן מחוצה להן.

התפתחות תעסוקתית כחלק משיקום תעסוקתי: ברוב העסקים נקבעו תפקידי העובדים מאוכלוסיות היעד בהתאם לאופי העסק: מכירה, שירות טלפוני, ניהול חשבונות, הקלדות וכדומה. במרבית המקרים היו העובדים בדרג הנמוך ולא בדרג הניהול, לצד עובדים חברתיים אחרים או עובדים שאינם חברתיים. בכל העסקים ההכשרה הייתה תוך כדי עבודה (on the job training). מדובר לרוב בתפקידים ובמטלות פשוטות יחסית שהמימונות הנדרשות כדי לבצע אותם ניתנות לרכישה במהלך התעסוקה. העבודה בדרג נמוך מקורה בכך שברוב המקרים דובר בארגונים

שטוחים מאוד, שעובדים בהם מנהל אחד או שניים בלבד ואין אפשרויות קידום. סיבה נוספת היא שעבודה בדרג גבוה יותר דורשת מסוגלות ויכולות גבוהים יותר, ולעיתים דורשת הכשרה מסוימת, ואילו רוב העובדים מאוכלוסיות היעד אינם ניחנים ביכולות הנדרשות או לא הוכשרו בהתאם.

בחלק מהמקומות הובנה התפקיד בהדרגה – ממשלות פשוטות יותר למטלות מתקדמות. לדוגמה, בחנות בגדים החלה העבודה בסידור בגדים, עברה למכירה ומשם לניהול קופה ולבסוף כללה גם פתיחה או סגירה של הקופה ושל העסק; כך גם היה במסעדה. אולם התקדמות עובדים מאוכלוסיות היעד בעסק עשויה להיות מאוד דיפרנציאלית, בשל קשיים וצרכים שונים. יש שיתקדמו מהר יחסית, ואולי ישתלבו בהמשך בתפקידים הכרוכים באחריות ובניהול של אחרים, ויש שימשיכו לבצע מטלות פשוטות בלבד.

מנקודת מבט של שיקום תעסוקתי, ההתפתחות התעסוקתית של עובד חברתי (בין שכרוך בה קידום ובין שלא) חייבת להיות אינטגרלית להעסקתו וחלק מתוכנית השיקום, כפי שמקובל בעולם, ועליה להתבסס על תכנון ויישום תוכנית המותאמת למאפייני העובד, בין שהוא ממשיך בתעסוקה בעסק החברתי ובין שהוא יוצא להעסקה חלופית בשוק. בפועל, בעסקי יוזמה לא הייתה דרישה להכנת תוכנית התקדמות תעסוקתית של העובדים, ולא התפתחה תפיסה כזו.

היחס בין עסקים במודל הכשרה לעסקים במודל העסקה: בכל הנוגע לקליטת עובדים פעלו העסקים במיזם בשני מודלים: מודל הכשרה ומודל העסקה. במודל הכשרה עובד מגיע לעסק לתקופת זמן מוגדרת מראש (לרוב כשנה וחצי); בתקופה זו הוא מקבל הכשרה, צובר ניסיון ראשוני ובסיומה מצופה שיצא לשוק או יתקדם לשלבי חיים אחרים כמו שירות לאומי, שירות צבאי או לימודים. במודל העסקה העובד נקלט לתעסוקה נמשכת ובלתי מוגבלת בזמן, כל עוד יש לו עניין בכך והמעסיק מעוניין בהמשך העסקתו.

לכל אחד משני המודלים יש יתרונות וחסרונות: מודל הכשרה מאפשר למספר גדול של עובדים חברתיים להתנסות בהעסקה תומכת, אולם כרוך בעלויות גבוהות לעסק שנובעות ממאמצי גיוס והכשרה חוזרים ומתפוקה פוחתת בכל תחלופה; מודל התעסוקה מאפשר התנסות למיעוט של עובדים חברתיים, אך מקנה יציבות לעסק ומאפשר להישען על עובדים מיומנים. משיקולים שונים, אגף הקרנות בחר שלא להתערב בבחירת העסקים בידי הקרנות לפי המודלים הללו. אולם מנקודת המבט של מיזם יוזמה, הממוקד גם בשיקום תעסוקתי של אוכלוסיות מוחלשות, ייתכן שבנושא זה ראוי היה לנסח עמדה מועדפת המותאמת למטרות המיזם – העדפה של מודל אחד או תמהיל מסוים בין שני המודלים. עמדה זו הייתה צריכה להיות מקושרת להנחות מקצועיות לגבי היכולות והצרכים השונים של כל קבוצת יעד. אולם נוסף על כך, ראוי היה לכוון את הבחירה גם כחלק מהרצון למצות את הלמידה ממיזם יוזמה ששימש למעשה פיילוט.

איתור וגיוס עובדים: אחד הנושאים המורכבים הקשורים לשיתופי הפעולה היה גיוס עובדים מאוכלוסיית יעד חברתית. גיוס כזה דורש תכנון ובנייה של מאגר פוטנציאלי של עובדים מאוכלוסייה זו, שהם גם בעלי עניין לעבוד וגם מתאימים לביצוע העבודה, בהיקף התואם את גודל העסק ואת משימותיו. זמינות עובדים חשובה במיוחד בעסק חברתי הפועל במודל הכשרה, שכן הוא כרוך בתחלופה תקופתית מובנית של עובדים ונדרש בו זרם מתמשך של עובדים, לעומת עסקים במודל העסקה, המכוונים לתעסוקה מתמשכת.

איתור מוצלח של עובדים תלוי מאוד גם בקשר ובשיתוף הפעולה עם גורמי הרווחה הרלוונטיים – אגף השיקום של המוסד לביטוח לאומי, גורמי הרווחה ברשויות המקומיות או מפעילים של תוכניות שונות לקידום אוכלוסיית היעד. בעניין זה יכול היה אגף הקרנות לסייע בבניית מעטפת חיבור עם גורמים אלו. בפועל, עסקים רבים סבלו ממחסור בעובדים בתקופות שונות, והעסיקו מספר נמוך יותר של עובדים בהשוואה למכסה האפשרית בשל קושי לאתר ולגייס עובדים.

שימור עובדים: מרכיב משלים לנושא גיוס עובדים הוא יציבות של עובדים ושימורם בעסק. יציבות מתייחסת לרצף התעסוקתי של העובדים – אם העובדים אינם מתמידים בעסק והתחלופה גבוהה, הרצף התעסוקתי נפגע. זוהי סוגיה המטרידה כל עסק. תחלופה גבוהה משפיעה על האווירה בצוות, אבל יותר מכל מחירה באים לידי ביטוי בהשקעת זמן באיתור, גיוס והכשרה של עובדים, ובתפוקה הכוללת של העסק.

בהיבט זה, העסקת אוכלוסיות יעד חברתיות היא אתגר של ממש, משום שבמידה רבה קשיי ההשתלבות שלהם בשוק העבודה נובעים מקשיי התמדה, ולעיתים מסיבות שאינן בשליטתם (כמו גרסיה בקרב נפגעי נפש, שיכולה להגיע גם לכדי אשפוז, או אירועי חיים טראומטיים במקרים של מכורים או מובטלים כרונית). העסקים במיזם נקטו צעדי התאמה שונים כדי להקל על העובדים ולהגביר את היציבות, אולם בפועל חלק מן העסקים סבלו מתחלופה גבוהה. דווקא על רקע קשיי הגיוס היה מקום להשקיע מחשבה רבה בנושא ולפתח אסטרטגיית שימור.

ככלל, נושא הגיוס והשימור של עובדים היה במידה רבה באחריותם של העסקים עצמם, ואילו הליווי של הקרנות התמקד בהיבטים העסקיים. גם כאשר שותף חברתי חבר לעסק (במקרה של דואליס), הוא התמקד בתמיכה בעובדים ולא דווקא בשאלות גיוס ושימור. על רקע הקשיים בנושא זה ממנו סבלו העסקים, עולה השאלה עד כמה נכון היה לבקש מן הקרנות לקחת אחריות על תמיכה גם בהיבט זה, או לבנות שיתוף פעולה הדוק בעניין בין הקרנות/העסקים לבין אגף הקרנות.

איסוף נתונים ומעקב אחר תמונת המצב החברתית: היעדרה של דרישה מפורטת מן העסקים החברתיים במיזם לגבי מודל ליווי חברתי, נוגע גם לאיסוף נתונים ולמעקב אחר ההתקדמות בתחום החברתי. אף שגם בתחום העסקי לא הוגדו מדדים על ידי המיזם כגון שיעור רווח (אלא רק דרישה לשילוב מקורות כספיים, ציפייה להחזר הלוואות וכדומה), הרי שבנושא זה הנתונים

ברורים ומשתקפים במאזנים השנתיים של העסק. לעומת זאת, המיזם אומנם דרש דיווח על נתונים הקשורים לעובדים, אולם אלו התמקדו במספר העובדים המינימלי, היקף ההעסקה ותנאי ההעסקה, ולא בהיבטים נוספים משמעותיים הנוגעים לתהליך השינוי שעובר העובד והתקדמותו. תיאור הדברים הנ"ל משליך גם על היכולת להעריך את ההישגים של המיזם בכל הנוגע לתהליך השינוי שעברו העובדים. יתרה מכך, היות וניתן שיקול דעת לעסקים בכל הנוגע למודל הליווי, הרי שיש קושי להעריך את ההישגים של עסק בתחום זה של התקדמות העובד, ולהשוות בין ההישגים של עסקים שונים בתחום החברתי.

לסיכום חלק זה בנוגע לליווי החברתי במיזם יוזמה, עולה השאלה האם המיזם תרם לשינוי הרצף התעסוקתי מתעסוקה מוגנת לשוק החופשי? בראשית המיזם היה ניכר כי הקמת העסקים החברתיים מתוך שותפות שצמחה במשרד ראש הממשלה, משרד האוצר ובביטוח הלאומי מטרתה להרחיב את אפשרויות ההעסקה של אנשים מקבוצות המודרות מעולם העבודה ולייצר עבורם רצף של פתרונות תעסוקתיים. העובדה כי תנאי המכרז לא אפשרו העסקה בשכר מינימום מותאם תמכה בשאיפה זו להרחיב את היצע שירותי השיקום התעסוקתיים במהלך חדשני.

ו. הערכת ההיבטים הכלכליים והעסקיים של המיזם

ניתן לסכם את ההיבטים הכלכליים והעסקיים של מיזם יוזמה באמצעות כמה סוגיות מרכזיות כמפורט להלן.

1.1 סטטוס עסקים

טבלה 1: סטטוס עסקים שפעלו במיזם יוזמה, 2020

| שם העסק (קיים או חדש)* | ענף פעילות | קן משקיעה | סטטוס העסק | סטטוס ההשקעה |
|-----------------------------------|----------------------------|-----------|------------|--------------|
| 1 מוקד טלפוני (קיים) | מוקד טלפוני | IVN | פעיל | פעילה |
| 2 חברת שירותי ניקיון (חדש) | ניקיון | IVN | פעיל | פעילה |
| 3 מחזור (קיים) | מחזור פסולת אלקטרונית | IVN | פעיל | פעילה |
| 4 נרות וסבונים ריחניים (קיים) | ייצור נרות וסבונים | IVN | פעיל | פעילה |
| 5 המאפייה (קיים) | מאפיית פיתות | IVN | פעיל | פעילה |
| 6 שירותי הולכת כלבים (חדש) | הולכת כלבים | IVN | פעיל | פעילה |
| 7 תנועה וספורט (קיים) | קידום בריאות באמצעות ספורט | IVN | פעיל | פעילה |
| 8 הנגרייה (חדש) | נגרייה | IVN | פעיל | פעילה |
| 9 מפעל לייצור ירקות מעוקרים (חדש) | ארוחות לבתי ספר | IVN | פעיל | פעילה |
| 10 עיצוב אתרי אינטרנט (חדש) | עיצוב אתרי אינטרנט | IVN | לא פעיל | לא פעילה |

| | | | | | |
|----|--|--|--------|---------|----------|
| 11 | שירותי השמה מקוונים (קיים) | ליווי תעסוקתי מרחוק לזכאי משרד הבריאות | IVN | פעיל | לא פעילה |
| 12 | שירותי תיקון לסלולר (חדש) | טלפוניה | IVN | לא פעיל | לא פעילה |
| 13 | אימוני כושר לאנשים עם מוגבלויות (קיים) | כושר | IVN | פעיל | לא פעילה |
| 14 | שירותי סריקה והקלדה (קיים) | הקלדת נתונים | דואליס | פעיל | לא פעילה |
| 15 | שירותי הנהלת חשבונות (קיים) | הנהלת חשבונות | דואליס | פעיל | לא פעילה |
| 16 | מוצרי ושירותי יופי (קיים) | ביוטי | דואליס | לא פעיל | לא פעילה |
| 17 | מסעדה (קיים) | מסעדות | דואליס | לא פעיל | לא פעילה |
| 18 | חנות בגדים (חדש) | ביגוד נשים | דואליס | לא פעיל | לא פעילה |
| 19 | חברת לשירותי גינון (חדש) | גננות | דואליס | לא פעיל | לא פעילה |

*"קיים" – עסק שהיה קיים לפני מיזם יוזמה; "חדש" – עסק שהוקם במסגרת מיזם יוזמה.

2.1. השקעות IVN

ההשקעות הראשונות בקרן יוזמה נעשו בשנת 2015. קרן IVN הייתה פעילה במהלך חמש שנות ההשקעה עד לשנת 2020, כמתחייב במכרז. קרן דואליס הפסיקה את פעילות ההשקעה לאחר שלוש וחצי שנים, במהלך שנת 2018. קרן דואליס, שפעלה במודל של השקעות הון (אקוויטי), יצאה מהמיזם לנוכח חוסר ההצלחה של מודל ההשקעה במקרה של עסקים חברתיים. לאחר יציאתה מקרן יוזמה פיתחה קרן דואליס מודל השקעה המבוסס על פרופיל אחר של עסקים ומשאבים.

העסקים שבהם השקיעו קרנות יוזמה פועלים בענפים שונים ומגוונים, כמו מוקד טלפוני, שירותי ניקיון, מסעדות והנהלת חשבונות; אין התמקדות בענף השקעה מועדף או ריכוז של ידע לגבי ענף מסוים. הידע הרב שנצבר במהלך שנות ההשקעה של הקרנות נוגע לתעסוקה של אוכלוסיות מודרות, לצרכים השונים של אוכלוסיות שונות ולהתאמה של עסקים לפרופיל התעסוקה שלהם.

במהלך תקופת הפעילות של קרנות יוזמה, קרן IVN יוזמה השקיעה שלוש-עשרה השקעות, וקרן דואליס יוזמה השקיעה שש השקעות. מתוך שלוש-עשרה ההשקעות של IVN, שני עסקים נסגרו (15%) – **עיצוב אתרי אינטרנט ושירותי תיקון לסלולר**. הראשון נתקל בקשיים בתקופת הקורונה, ואילו השני נסגר סמוך מאוד להקמתו בשל היעדר רישיון להפעלת עסק במקום שיועד להקמתו. בשני המקרים הללו מדובר בחוב אבוד. ההשקעות בעסקים שנסגרו היו בשיעור נמוך, משום פרופיל הסיכון של העסקים הללו שהיו קטנים וצעירים וגם חברתיים. **השיעור הגבוה של העסקים שעדיין פעילים מלמד גם על הליווי האינטנסיבי שקיבלו העסקים בהתמודדות עם האתגרים הרבים בפעילותם השוטפת.**

קרן IVN אינה פעילה בשתיים מההשקעות שלה (15% מכלל ההשקעות). הקרן יצאה **משירותי השמה מקוונים, ומאימוני כושר לאנשים עם מוגבלויות** לדרישת קרנות הביטוח הלאומי, משום שהעסקים לא עמדו בקריטריון המכרז הנוגע למספר המועסקים מאוכלוסיות היעד. בשני המקרים החזירו העסקים את החוב במלואו. למרות החריגה מהקריטריון של המכרז בנוגע למספר המינימלי של עובדים שעל העסק להעסיק, שני העסקים נגעו בצורות שונות באוכלוסיות רלוונטיות למיזם. IVN השקיעה מאמצים רבים באיתור העסקים, ומשאבים רבים בליווי שלהם (**שירותי השמה מקוונים** עבר שינוי ניהולי עמוק בתקופת ההשקעה). **בדיעבד, אולי היה מקום לקיים "ועדת חריגים" שתאפשר לבחון את המשך ההשקעה בעסקים אלה.**

כאמור, בקרן IVN יוזמה הוכרו שתי הלוואות כחוב אבוד. שאר הלוואות מוחזרות, לרוב בהתאם ללוח הסילוקין. הקרן פרסה מחדש את חובם של חלק מהעסקים אשר נתקלו בקשיי תזרים (הרוב – בעקבות משבר קורונה).

3.1. השקעות דואליס

מתוך שש ההשקעות של קרן דואליס יוזמה, ארבעה עסקים נסגרו (67% מכלל ההשקעות) – **מוצרי ושירותי יופי, המסעדה, חנות הבגדים וחברת הגינון.** חברת הגינון נסגרה זמן קצר לאחר שהוקמה, בשל קושי לגייס עבודות ולייצר הכנסות מספקות, וקשיי ניהול על ידי יזם שהיה בעיקר עם רקע חברתי וללא רקע עסקי מספק. שאר העסקים נסגרו בשל קשיים עסקיים, שבחלק מן המקרים הואצו בשל משבר הקורונה.

בשתי ההשקעות הנותרות (33% מכלל ההשקעות), **שירותי הנהלת חשבונות ושירותי סריקה והקלדה,** קרן דואליס יוזמה אינה פעילה. הקרן יצאה מההשקעות לאחר ההחלטה לעזוב את המיזם. עסקים אלה פעילים ואף רווחיים. בשני המקרים, ולמרות כל הקשיים, הקרן הצליחה לאתר וללוות את התפתחותם של שני עסקים. **אולי היה מקום להמשיך ליישם את הידע, שנצבר בתקופת זמן קצרה יחסית, וביתרת הכסף לאתר השקעות נוספות. בהתבסס על הפקת הלקחים, ייתכן שהשקעות נוספות היו מניבות הצלחות.**

בקרן דואליס נעשתה משיכה אחת (ממסעדת **אנה**) בסכום של כ-2.5% מסך ההשקעה של הקרן בעסק.¹⁹ על יתר ההשקעות לא התקבל כל החזר. **השקעת הון (אקוויטי) בעסקים חברתיים התבררה כלא מתאימה.** מודל ההשקעה מבוסס על מודל הון סיכון, שבו השקעה אחת מוצלחת מביאה לקרן תשואה המאזנת את ההשקעות המפסידות. **אולם בעסקים חברתיים, המתמודדים**

¹⁹ במסעדת **אנה** השקיעה קרן דואליס בפועל 1,900 אש"ח, ונעשתה משיכה אחת של 50 אש"ח, שהיא כ-2.6% מההשקעה.

עם עלויות חברתיות, מראש אין ציפייה לתשואה בסדרי גודל כאלה – בעסקים כאלה "הצלחה" היא כשהעסק מאוזן או מניב רווח קטן.

4.1. ניתוח נתוני התקציב

טבלה 2: קרנות יוזמה – מקורות ההון, ייעוד ושימוש בפועל

| דואליס** (מלש"ח) | IVN* (מלש"ח) | |
|---------------------|-------------------|---|
| 26,406,250 | 23,750,000 | סך כל ההתחייבויות לקרן (השקעה והוצאות תפעול) |
| 10,000,000 | 9,750,000 | משקיעים |
| 6,000,000 | 4,500,000 | פילנתרופיה |
| 10,406,250 | 9,500,000 | המוסד לביטוח לאומי |
| 14,082,343 | 19,211,421 | סך כל הקריאה לכסף |
| 5,332,482 | 7,886,951 | משקיעים |
| 3,203,719 | 3,640,010 | פילנתרופיה |
| 5,546,142 | 7,684,460 | המוסד לביטוח לאומי |
| | | ייעוד |
| 8,449,406 | 11,046,676 | להשקעה |
| 5,632,937 | 8,164,746 | להוצאות תפעול |
| 14,082,343 | 19,211,422 | סך הכול |
| 53% | 81% | שיעור מההתחייבויות לקרן |
| | | שימוש בפועל |
| 7,515,000 | 15,260,000 | אושרו להשקעה |
| 5,796,891 | 9,980,000 | הושקעו בפועל |
| 6,308,575 | 7,672,673 | הוצאות תפעול |
| 45% | 40% | שיעור מהקרן |
| 13,823,575 | 22,932,660 | סה"כ הקרן (מאושר) |
| 12,105,466 | 17,652,660 | סה"כ הקרן (בפועל) |
| 52% | 97% | הקרן שאושרה מתוך סך כל ההתחייבויות למכרז |
| 86% | 92% | קרן ההשקעה בפועל מתוך סך כל הקריאות לכסף |
| 46% | 74% | קרן ההשקעה בפועל מתוך סך כל ההתחייבויות למכרז |
| 50,000 | 2,132,615 | משיכת רווחים וגביית הלוואות |

* מבוסס על ההתחייבויות המעודכנות של הקרן

** נתונים עבור שלוש וחצי שנות פעילות

סך כל ההתחייבויות לקרן IVN יוזמה היה 23.7 מיליון ש"ח, ולקרן דואליס יוזמה – 26.4 מיליון ש"ח, כלומר ביציאה לדרך תוכננה קרן דואליס יוזמה להיות גדולה מקרן IVN יוזמה בכ-3 מיליון ש"ח.

בהתאם לדרישת המכרז, גיוס הכספים התבסס על שלושה מקורות – משקיעים עסקיים, משקיעים פילנתרופיים וכספי ציבור (קרנות הביטוח לאומי). כמשקיעים עסקיים, קרן דואליס יוזמה נשענה על שני גופים מוסדיים ועל כספי הקרן, ואילו קרן IVN יוזמה נשענה על מספר רב של משקיעים פרטיים. כמשקיע פילנתרופי, קרן IVN יוזמה גייסה תורם אחד, ויתרת המשאבים הפילנתרופיים היו מכספי הקרן, ואילו קרן דואליס יוזמה נשענה על כספי הקרן בלבד.²⁰ בדיעבד, ייתכן שהיעדר תורם פילנתרופי חיצוני הגביר את תחושת ההפסד של הקרן מההשקעות שלא הצליחו. אילו היו יותר כספי פילנתרופיה, ייתכן שהיו מתאפשרים למידה מטעויות והמשך יישום הלמידה מההצלחות.

מתוך התחייבויות של 23.7 מיליון ש"ח לקרן IVN יוזמה, קראה הקרן בפועל ל-19.2 מיליון ש"ח, כ-81% מההתחייבויות לקרן. הקרן אישרה להשקעה כ-15.3 מיליון ש"ח, ובפועל הושקעו כ-10 מיליון ש"ח בעסקים חברתיים. כ-7.7 מיליון ש"ח (40%) שימשו לכיסוי הוצאות התפעול של הקרן, תמונה התואמת את הייעוד שנקבע לחלוקת הקרן בין השקעה לתפעול – 60% ו-40% בהתאמה. סך כל הוצאות הקרן בפועל, כולל הוצאות תפעול, הגיע לכ-17.6 מיליון ש"ח. הפערים בין הקרן שאושרה לקרן בפועל נובעים בעיקר מהקושי למצוא השקעות שיעמדו בדרישות מכרז יוזמה. עם זאת, המאמץ הניכר של הקרן לאיתור השקעות מתבטא בהיקף השקעות גבוה (97% מסך ההתחייבויות לקרן אושרו להשקעה). נתון זה מרשים במיוחד משום שמדובר במיזם ראשוני מסוגו בארץ שפעל בשוק מאוד לא מפותח, שוק שהתאפיין באתגרים רבים באיתור וביישום של השקעות.

מתוך התחייבויות של 26.4 מיליון ש"ח לדואליס יוזמה, הקרן קראה לכ-14.1 מיליון ש"ח – כ-53% מההתחייבויות לקרן. הקרן אישרה להשקעה כ-7.5 מיליון ש"ח, ובפועל הושקעו כ-5.8 מיליון ש"ח בעסקים חברתיים. כ-6.3 מיליון ש"ח (45%) שימשו לכיסוי הוצאות התפעול של הקרן – חריגה מההיקף התקציב שהוגדר ואושר לצורך הוצאות תפעול (40%). סך כל הוצאות הקרן בפועל, כולל הוצאות תפעול, הגיע לכ-12.1 מיליון ש"ח, שהם 46% מההתחייבויות לקרן. ההיקף הקטן של הקרן נובע מפרישתה של קרן דואליס יוזמה מפעילות במהלך 2018.

²⁰ קרן דואליס קיבלה תקציב מפרוציידט ניריורק, אבל תקציב זה הוגדר השקעה עסקית ולא פילנתרופיה. הפדרציה השקיעה בפועל 1.066 מלש"ח, 52% מההתחייבות המקוריות שלה להשקעה בקרן.

ז. ניתוח נתוני העסקים החברתיים

ז.1. רקע

במהלך שנת 2021 היו שמונה עסקים פעילים במסגרת קרן יוזמה IVN; בתום השנה העבירו העסקים לקרן דוח ובו נתונים שונים, בהם מספרי המועסקים מאוכלוסיית היעד ושאינם מאוכלוסיית היעד, סוג אוכלוסיית היעד בקטגוריות רחבות (למשל: אנשים עם מוגבלות, נוער וצעירים בסיכון), נתונים על תחלופת העובדים (מועד התחלת התעסוקה או מועד סיומה, במקרים הרלוונטיים) ונתונים על השכר הממוצע. כמה מהעסקים דיווחו גם על נתונים נוספים, ובהם סיבת סיום התעסוקה (אם רלוונטי), הגורם המפנה לתעסוקה והתייחסות מילולית להתקדמות העובד או קידומו.

בפרק זה נציג את עיקרי הנתונים כפי שדיווחו עליהם העסקים. יש לזכור כי בין העסקים השונים קיימים הבדלים ניכרים בהיבטים של גודל העסק, אופי התפקיד המוצע ואופן הדיווח. שונות זו, לצד מספרם הקטן יחסית של העסקים הפעילים, אינה מאפשרת להסיק מסקנות כמותניות, ועל כן הניתוח להלן יהיה תיאורי.

ז.2. מאפייני המועסקים מאוכלוסיית היעד ואופן העסקתם

בטבלה 3 מוצג מספר המועסקים מאוכלוסיות היעד בכל עסק נכון ל-31 בדצמבר 2021;²¹ עוד מוצגים כמה מן המאפיינים של המועסקים ושל תפקידם וכן נתונים שונים ביחס להעסקתם.

אוכלוסיות יעד: כל שמונת העסקים ממוקדים באחת משתי אוכלוסיות יעד עיקריות: אנשים עם מוגבלויות (לעיתים צוין אם המגבלה היא פיזית או נפשית ולעיתים לא) ונוער וצעירים בסיכון. הגורמים המפנים הטיפוסיים הם גורמי רווחה ושיקום מקומיים (לא כל העסקים דיווחו על גורם מפנה). מבחינת מגדר, רוב העסקים מעורבים; **בחברה לשירותי ניקיון** מועסקות נשים בלבד, ו**בנגרייה ובחברת המחזור** מועסקים נערים וגברים בלבד.

תפקיד ושכר: בכל העסקים, כל המועסקים מאוכלוסיות היעד – או לפחות רובם הגדול – משמשים בתפקיד יחיד הנמצא בליבת הפעילות של העסק (למשל נציג שירות, מנקה, פועל ייצור). שכרם של רוב המועסקים הוא בגובה שכר המינימום או מעט יותר – בין 29 ל-32 ש"ח לשעה בממוצע למבוגר, ו-23 ש"ח לשעה בממוצע לנוער.

התקדמות אישית ומקצועית: חלק מן העסקים דיווחו על התקדמות אישית ועל קידום מקצועי של העובדים מאוכלוסיות היעד. העסק **נירות וסבונים ריחניים** כלל בדיווח תיאור מילולי של מצבו האישי של הנער. ה, אשר לרוב היו בו אינדיקציות של התקדמות לצד פירוט האתגרים. תיאורים דומים הופיעו גם בדיווח של העסק **שירותי הולכת כלבים** בכל הנוגע לעובדיו. **בחברה לשירותי**

²¹ למעט עסק אחד; ראו ההערה להלן.

ניקיון, על פי הדיווח שבע עובדות עברו הכשרות בתחום של מחשבים או של השפה העברית, ושתיים שימשו חברות בוועד המנהל של העסק, המאורגן כקואופרטיב. ההכשרות בתחום המחשבים והעברית נועדו לשפר את סיכויי ההשתלבות של העובדות בתעסוקה שאינה בהכרח בתחום הניקיון, ועל כן נתפסות כערוץ של פיתוח אישי. אחת-עשרה עובדות זכו **בחברה לשירותי ניקיון לקידום מקצועי** בעבודה, בדמות הגדלת מספר שעות העבודה, קבלת בonus וקידום לתפקיד של הסעה או ראש צוות. **בשירותי תנועה וספורט** החל עובד אחד ללמוד במכון וינגייט, ועובד אחר מקבל ליווי להקמת עסק עצמאי. עובדת שלישית עזבה ללימודים בשנת 2021.²²

טבלה 3: מאפייני המועסקים מאוכלוסיות היעד ומצב העסקתם ב-31.12.21

| שם העסק | אוכלוסיית יעד או סוג מגבלה | מספר העובדים מאוכלוסיית היעד | תפקיד | גורמים מפנים עיקריים | שכר ממוצע לשעה (בש"ח) | קידום מקצועי | התקדמות אישית |
|---------------|---|------------------------------|-------------------------|---|-----------------------|----------------------------|--|
| מוקד טלפוני | מוגבלות פיזית או נפשית | 192 | נציג שירות במוקד טלפוני | אתר אינטרנט; בט"ל; רווחה מקומיות; שיקום; 'חבר מביא חבר' | 30 | אין נתונים | אין פירוט |
| נרות וסבונים | נוער בסיכון | *77 | ייצור נרות | מחלקה לטיפול בנזק, מועצות מקומיות | 23 | אין נתונים | פירוט מילולי על מצב הנעה. |
| שירותי ניקיון | צעירות בסיכון | **30 | מנקה | אין פירוט | 30 | 11 קודמו | 9 עברו הכשרה או מילאו תפקיד בוועד המנהל |
| תנועה וספורט | נוער וצעירים בסיכון | 10 | הדרכה, מזכירות | אין פירוט | 32 | אין נתונים | 1 החל לימודים בוינגייט 1 מקבל ליווי להקמת עסק |
| נגרייה | נוער וצעירים בסיכון, מוגבלות פיזית או נפשית | 6 | ייצור והרכבה | מפתן, מפעל מוגן | 23 | אין נתונים | אין פירוט |
| מאפייה | מוגבלות פיזית או נפשית | 6 | אין פירוט | אין פירוט | 30 | אין נתונים | אין פירוט |
| הולכת כלבים | מוגבלות פיזית או נפשית | 6 | כלבן | אין פירוט | 30 | אין נתונים | פירוט מילולי על מצב העובד |
| מחזור | מוגבלות פיזית או נפשית | 4 | מפעיל מחשבים | שיקום | 32 | 3 קיבלו העלאה בשכר, 1 קודם | קיימת תוכנית קידום, אין פירוט |

* זהו מספר הנערים שהועסקו במהלך הקיץ; ב-31.12.2021 היה מספר הנערים המועסקים 20 (ראו בהמשך).
** נוסף על 30 עובדות שעונות על הקריטריון של צעירות בסיכון, יש בארגון 27 עובדות שמאפייניהן דומים (ראו בהמשך).

²² יציאה ללימודים היא ביטוי ברור של התקדמות אישית ומקצועית, אולם בשל עזיבתה העובדת אינה נכללת במניין העובדים שבטבלה.

3.ז. מספר המועסקים

בטבלה 4 מוצגים מספרי המועסקים מאוכלוסיות היעד ושלא מאוכלוסיות היעד בשנים 2020 ו-2021 עבור כל שמונת העסקים (מן הגדול לקטן). ב-2021 מספר המועסקים הכולל מאוכלוסיות היעד בכל שמונת העסקים היה 260 – עלייה של 14% בהשוואה ל-2020.

בהתאם למספר המועסקים מאוכלוסיית היעד, אפשר לקבץ את העסקים לשלוש קטגוריות:

- א. העסקים ה'גדולים' – **מוקד טלפוני ונרות וסבונים ריחניים** – אשר אחראים להעסקה של יותר מ-75% מכלל המועסקים מאוכלוסיות היעד, שהם 198 עובדים במצטבר. תמונה דומה התקבלה גם בשנתיים הקודמות של מחקר זה.
- ב. **שירותי הניקיון**, שהוא עסק 'בינוני' בקבוצה זו, התקדם במידה ניכרת ב-2021, ומעסיק 30 עובדות מאוכלוסיית היעד (ראו גם ההערה להלן).
- ג. העסקים 'הקטנים' בקבוצה (מדורגים בטבלה 4 במקומות 4–8) מעסיקים לכל היותר עשרה עובדים מאוכלוסיית היעד. כל זאת, מבלי להתעלם מן העלייה המרשימה במספר העובדים **בתנועה וספורט**, שאם תמשיך גם בשנה הקרובה (2022), תהפוך אותו לעסק בגודל 'בינוני' בקבוצה זו.

ניתוח זה מחייב שתי הערות ביחס לשני עסקים:

1. **נרות וסבונים ריחניים**: ב-31.12.2021, מספר הנערים שהועסקו היה 20 בלבד. המספר 77 המופיע בטבלה מציין את מספר הנערים שהועסקו בשלב כלשהו ב-2021 באופן מצטבר – ולא את מספר המועסקים בנקודת הזמן של סוף השנה. מתוך 77 העובדים, 57 עזבו בנקודת זמן כלשהי ב-2021. פער מסוים – אם כי קטן יותר – בין מספר המועסקים המצטבר ב-2021 לבין מספר המועסקים ב-31.12.2021 התקיים גם בעסק **מוקד טלפוני**. תחלופה גבוהה היא מאפיין מרכזי של העסקים בתחום, כמו גם של העסקת בני נוער, ועל כך בסעיף נפרד בהמשך.

לפי הדיווח של **תנועה וספורט**, ב-2021 חלה ירידה ניכרת במספר הנערים שיכול הארגון לקלוט בגלל מדיניות של אי-הנשרת תלמידים ממערכת החינוך. בשל מדיניות זו ישנם נערים שהם 'נושרים סמויים' – הם רשומים פורמלית כמשולבים במערכת החינוך אולם אינם מגיעים ללימודים בפועל. כל זמן שהנערים עדיין משויכים למערכת החינוך, אי אפשר לקלוט אותם למרכזים של משרד הרווחה, שהם הגורם המפנה נערים לעסק. להערכת **נרות וסבונים ריחניים**, מספר הנערים המועסקים יעלה שוב במהלך 2022, ואינדיקציות ראשוניות כבר התקבלו לכך בעת כתיבת שורות אלה (מרץ 2022).

חברה לשירותי ניקיון: מספר הנשים המועסקות בארגון ואשר עומדות בקריטריון הפורמלי של נשים בסיכון היה 30 בסוף השנה. עם זאת, אף ש-27 המועסקות האחרות אינן עומדות

בקריטריון פורמלי זה, רובן ככולן הן תושבות ג'יסר א-זרקא, ומגיעות מרקע מוחלש. כלומר, גם אם רשמית הן אינן עונות להגדרה, הן חולקות כמה מאפיינים עם עמיתותיהן לעבודה שהן אוכלוסיית היעד.

טבלה 4: מספר מועסקים מאוכלוסיית יעד ושאינם מאוכלוסיית היעד 2020–2021

| שינוי במספר העובדים מאוכ' היעד | סוף 2020 | | | סוף 2021 | | | שם העסק | |
|--------------------------------|--------------------------|------------------------------|--------------------------|--------------------------|------------------------------|--------------------------|---------------|----|
| | שיעור העובדים מאוכ' היעד | מספר המועסקים שלא באוכ' היעד | מספר המועסקים מאוכ' היעד | שיעור העובדים מאוכ' היעד | מספר המועסקים שלא מאוכ' היעד | מספר המועסקים מאוכ' היעד | | |
| -8% | 72% | 52 | 131 | 70% | 52 | 121 | מוקד טלפוני | 1. |
| 43% | 86% | 9 | 54 | 79% | 20 | *77 | נרות וסבונים | 2. |
| 131% | 38% | 21 | 13 | 53% | **27 | 30 | שירותי ניקיון | 3. |
| 150% | 67% | 2 | 4 | 83% | 2 | 10 | תנועה וספורט | 4. |
| -40% | 63% | 6 | 10 | 67% | 3 | 6 | הנגרייה | 5. |
| 0% | 55% | 5 | 6 | 60% | 4 | 6 | המאפייה | 6. |
| 0% | 50% | 6 | 6 | 50% | 6 | 6 | הולכת כלבים | 7. |
| -20% | 83% | 1 | 5 | 80% | 1 | 4 | מחזור | 8. |

* קיים פער בין מספר העובדים המצטבר לאורך השנה למספר העובדים ב-31.12.21 (ראו פירוט בגוף הטקסט).
 ** אפשר להניח כי מרבית המועסקות שלא מאוכלוסיית היעד דומות במאפייניהן לאוכלוסיית היעד אף שהן אינן עומדות בקריטריון ההשתייכות הפורמלי (ראו פירוט בגוף הטקסט).

מן הטבלה עולה כי בשלושה עסקים, המדורגים בטבלה במקומות 2–4, חלה עלייה ניכרת במספר המועסקים מאוכלוסיות היעד באופן יחסי לשנה הקודמת. במוקד הטלפוני נצפתה דווקא ירידה קלה, אם כי ייתכן שהיא נובעת מן ההסבר שהוצג לעיל. בארבעת העסקים הקטנים, שבהם פחות מעשרה עובדים (מדורגים בטבלה במקומות 5–8), נותר מספר העובדים ללא שינוי או שחלה בו ירידה. ייתכן כי ממצא זה מעיד על יכולתם של עסקים מהטווח הבינוני והגדול לייצר תשתית המתאימה יותר לקליטה של עובדים מאוכלוסיות היעד, ולגדילה בכלל.

4.ז. שיעור המועסקים מאוכלוסיות היעד מתוך כלל המועסקים

כפי שעולה מטבלה 4, שיעור המועסקים מאוכלוסיות היעד מתוך כלל המועסקים המצטבר בכל שמונת העסקים, 69%, נשאר זהה בשנים 2021–2022. בקרב שמונת העסקים עצמם לא היו תנודות גדולות בשיעור המועסקים מאוכלוסיות היעד, למעט עלייה מסוימת בשירותי ניקיון ובתנועה וספורט. דבר זה עשוי להעיד על עקביות של מודל הפעולה, הדומה ברוב העסקים. על פי מודל זה, למעט במוקד הטלפוני ובשירותי הניקיון, כמעט כל העובדים מאוכלוסיות היעד משמשים בתפקיד הליבה של העסק – בייצור או במתן שירות. לצידם עובדים אנשים שאינם מאוכלוסיות היעד בתפקידי ניהול, מטה והדרכה. המוקד הטלפוני ושירותי הניקיון הם שני

העסקים היחידים שבהם משולבים זה לצד זה באותו התפקיד עובדים שמשתייכים ושאנם משתייכים לאוכלוסיות היעד. עם זאת, כאמור לעיל בנוגע ל**שירותי הניקיון**, יש להעריך כי מרבית העובדות בעסק דומות במאפייניהן לאוכלוסיית היעד אף אם אינן משתייכות אליה באופן רשמי.

5.ז. תחלופת עובדים

בטבלה 5 מוצגים מספר העובדים שהתחילו את עבודתם ומספר העובדים אשר סיימו את עבודתם בשמונת העסקים, ושיעור תחלופת העובדים. שיעור זה מחושב כיחס בין מספר העובדים שסיימו את העסקתם ב-2021 לבין מספר העובדים ב-31.12.2021.

כפי שעולה מן הטבלה, שלושת העסקים הגדולים וכן ה**ולכת כלבים** מתאפיינים בשיעורי תחלופה גבוהים מאוד של עובדים מאוכלוסיות היעד, וה**מוקד הטלפוני** מתאפיין גם בשיעור תחלופה גבוה של עובדים שאינם מאוכלוסיות היעד. עסקים אלה התאפיינו בשיעורי תחלופה גבוהים גם בשנה הקודמת, ועל כן אפשר להסיק כי הם קשורים במאפייני המועסקים ובתפקיד שלהם בכל עסק.

לרוב, העסקים מדווחים על הסיבות לסיום העסקה של עובדים במונחים כלליים כמו "אי-התאמה", "לא הסתדר". במקרה של דיווח במונחים כללים כאלה אי אפשר להעריך את משקל המגבלה בהחלטה על סיום העבודה, ואי אפשר לדעת אם הסיום הוא ביוזמת העובד או המעסיק. עם זאת, חלק מן הארגונים התייחסו באופן ישיר יותר למגבלה כסיבה להפסקת העבודה.

המוקד הטלפוני ציין כי 'מחלה או מצב נפשי' היא הסיבה להפסקת העבודה של 30 עובדים – יותר מרבע מאלה שסיימו את עבודתם בשנת 2021. 17 עובדים אחרים סיימו את עבודתם בשל קושי להתמודד עם הלחץ בתפקיד, סיבה שבחלק מן המקרים עשויה להיות קשורה למגבלה. עם זאת, ענף מוקדי השירות הטלפוני מתאפיין בשיעורי תחלופה גבוהים במיוחד, משום שהעסקתם של רבים בו מוגדרת מלכתחילה זמנית. על פי הערכות שונות, שיעור התחלופה בענף זה דומה לשיעור התחלופה של עובדים ב**מוקד הטלפוני** שלא מאוכלוסיות היעד ב-2021 – 90%. על רקע זה, שיעור תחלופה של 57% בקרב עובדי **המוקד הטלפוני** מאוכלוסיית היעד הוא שיעור נמוך באופן ניכר, והוא בגדר הישג.

את **החברה לשירותי ניקיון** עזבו 47 עובדות ב-2021, וסיבת העזיבה צוינה לגבי 33 עובדות מתוכן. 16 עובדות (כמחצית מאלה שסיבת עזיבתן דווחה) עזבו בשל 'חוסר יציבות', 5 אחרות עזבו בשל 'חוסר התאמה', ו-5 נוספות בשל 'קושי עם המשפחה'. גם כאן אי אפשר להסיק כי עזיבה על רקע חוסר יציבות היא בהכרח תוצאה של היותן אוכלוסייה בסיכון, אולם לכל הפחות אפשר להניח כי רקע זה החריף את חוסר היציבות.

טבלה 5: תחלופת עובדים מאוכלוסיות היעד ושלא מאוכלוסיות היעד 2021

| שלא מאוכלוסיות היעד | | | | מאוכלוסיות היעד | | | | שם העסק | |
|---------------------|-------------|-------------|------------------------|-----------------|-------------|-------------|------------------------|------------------|--|
| שיעור המסיימים | מס' מסיימים | מס' מתחילים | מס' מועסקים 31.12.2021 | שיעור המסיימים | מס' מסיימים | מס' מתחילים | מס' מועסקים 31.12.2021 | | |
| 90% | 47 | 46 | 52 | 57% | 69 | 57 | 121 | 1. מוקד טלפוני | |
| | אין דיווח | אין דיווח | 20 | 74%* | 57 | 28 | 77 | 2. נרות וסבונים | |
| 15% | 4 | 17 | 27 | 143% | 43 | 50 | 30 | 3. שירותי ניקיון | |
| 0% | 0 | 0 | 2 | 20% | 2 | 5 | 10 | 4. תנועה וספורט | |
| 0% | 0 | 0 | 3 | 17% | 1 | 1 | 6 | 5. הנגרייה | |
| | אין דיווח | אין דיווח | 4 | 17% | 1 | 1 | 6 | 6. המאפייה | |
| 17% | 1 | 2 | 6 | 67% | 4 | 3 | 6 | 7. הולכת כלבים | |
| 0% | 0 | 0 | 1 | 25% | 1 | 0 | 4 | 8. מחזור | |
| | 52 | 65 | 115 | | 178 | 145 | 260 | סך הכול | |

* כאמור ביחס לטבלה 4, מספר המועסקים הנתון עבור נערי האור הוא מספר המועסקים המצטבר לאורך השנה, ולא מספר המועסקים בסופה, ושיעורם מחושב ביחס למספר המצטבר.

תחלופה גבוהה של עובדים מאוכלוסיית היעד היא אחד האתגרים הבולטים בהעסקה של אנשים מאוכלוסיות היעד, ויש לה השלכות על העלויות של העסק ועל צרכי הליווי וההדרכה.

ה. סטטוס העסקים החברתיים במיזם בסוף תקופת המחקר

בשנתו האחרונה של המחקר חזרנו לעסקים החברתיים שנתמכו על ידי מיזם קרנות היוזמה ושעודם פועלים. מהלך זה נעשה כדי לקבל תמונת מצב באשר למצבם העסקי והחברתי של העסקים, כמו גם כדי לבחון את השתנות העסק מרגע ההצטרפות למיזם הקרנות ועד יולי 2021. בטבלה 6 להלן מוצגת תמונת מצב מצומצמת של העסקים. סיכום מפורט של המידע מופיע בנספח 1 לדוח.

טבלה 6: נתוני פעילות העסקים במיזם בראשית המחקר ובסיומו
(הנתונים מתייחסים לעסקים פעילים במיזם בלבד)

| מספר העובדים החברתיים ב-2022 | מספר העובדים החברתיים ב-2018 | שנת ההקמה ושנת ההצטרפות למיזם | | שם העסק | |
|------------------------------|------------------------------|-------------------------------|------|---------------|-----|
| | | הצטרפות | הקמה | | |
| דואליס | | | | | |
| 13 | 13 | 2017 | 2016 | סריקה והקלדה | 1. |
| 8 | 6 | 2018 | 2016 | הנהלת חשבונות | 2. |
| IVN | | | | | |
| 5 | אין נתונים | 2017 | 2007 | מחזור | 3. |
| 60 | 9 | 2017 | 2016 | שירותי ניקיון | 4. |
| 180 (30 תקנים פנויים) | 197 | 2017 | 2008 | מוקד טלפוני | 5. |
| 50 | אין נתונים | 2019 | 2005 | נרות וסבונים | 6. |
| 12 | אין נתונים | 2020 | 2015 | תנועה וספורט | 7. |
| 9 | אין נתונים | 2019 | 2006 | המאפייה | 8. |
| 11 | אין נתונים | 2020 | 2015 | הולכת כלבים | 9. |
| 7 | אין נתונים | 2020 | 2014 | הנגרייה | 10. |

ח.1. ניתוח הממצאים

העסקים החברתיים שעודם פועלים מעידים על הרחבת הפעילות העסקית הן באפיקים שהיו קיימים לפני ההצטרפות למיזם הקרנות והן באפיקים החדשים שנוצרו בעקבות ההצטרפות למיזם. מצבם הפיננסי של שלושה מן העסקים הוא הפסדי: **שירותי הניקיון**, עסק מענף הניקיון, שהוא ענף הפסדי בישראל; **הולכת כלבים**, שהשקיע משאבים רבים בתקופת הקורונה בפיתוח מוצר חדש, צפוי להשיק אותו בספטמבר 2022 וצופה עלייה ברווחים לאחר ההשקה; **מחזור** – שנדרש לבנות תוכנית חדשה באשר למגרסה הניידת. שאר העסקים מיוצבים כלכלית ורווחיים, גם אם הרווח קטן יחסית.

בשנה האחרונה (2020) מתמודדים העסקים עם השלכות משבר הקורונה. למרות הקשיים הרגשיים-נפשיים וההפסדים הכלכליים שהיו בתקופה זו, רובם הצליחו או צפויים להצליח לחזור בהקדם להיקף הפעילות שקדם למשבר, ואף להתרחב ולגדול. כמו כן, למשבר הקורונה היו גם השפעות חיוביות על העסקים; כך, למשל, העסק **נרות וסבונים ריחניים** פתח חנות מקוונת, וכיום (2021) שיעור מכירתיה הוא 50% מהמכירות של העסק. המשבר אומנם טלטל את העסקים אך גם גרם להם לחשוב בצורה יצירתית ולהיפתח לאפיקי פעילות חדשים, לאתר לקוחות נוספים וליצור שיתופי פעולה שיניבו בהמשך רווח ויציבות לעסק.

הבעלות השתנתה רק בעסקים החברתיים שפעלו בליווי קרן דואליס, שכן הקרן יצאה ממיזם קרנות יוזמה והעבירה את הבעלות בחזרה ליזמים. מלבד אלו, ברוב העסקים נותרו הבעלות, בעלי התפקידים והמבנה הארגוני כמעט ללא שינוי, וכך גם הליווי החברתי לעובדים. מקומם של העסקים לא השתנה לרוב, אך חלקם התרחבו ופתחו סניפים חדשים, כמו סניף ירושלים ב**חברת שירותי הניקיון** וסניף חיפה ב**שירותי הולכת הכלבים**.

נוסף על הרחבת הסניפים קיימת מגמת התרחבות גם בקהל הלקוחות. בחלק מהמקרים שינוי ניכר, כמו למשל בפעילות הסטודיו של **תנועה וספורט** המסובסדת בידי גופי בריאות (קופות החולים מכבי ומאוחדת). עם זאת, מלבד מקרים בודדים כמו **שירותי הולכת כלבים ושירותי הנהלת חשבונות**, שכמעט שהכפילו את מספר העובדים החברתיים, שאר העסקים נותרו באותם היקפים. במקרים מסוימים, יציבות מספר העובדים אינה מובנת מאליה – למשל **במאפיה**, שבה מספר העובדים נותר יציב אף שתהליך הייצור משלב מכונות אוטומטיות. חוץ מ**שירותי סריקה והקלדה**, ששינה את מטרתו, המטרות והיעדים של העסקים לא השתנו שינוי של ממש, אך לרובם השתנו או נוספו מוקדי פעילות, הן לפני משבר הקורונה והן בעקבותיו. ממצא זה עשוי להצביע על יציבות העסקים, על התרחבותם ועל הגדלת השפעתם.

שניים מן העסקים, **המוקד הטלפוני** (מתמחה בהעסקת בעלי מוגבלויות) ו**נרות וסבונים ריחניים** (מתמחה בהעסקת נוער בסיכון), שואפים לכתוב ספר שיקלול את עקרונות העבודה בעסק, וייתחס לעובדים מאוכלוסיות היעד ולהתאמות הנדרשות כדי להעסיק אוכלוסייה ספציפית זו באופן מיטבי ולאורך זמן. היזמים שיתפו במוטיבציה להפיץ את הידע כדי שעסקים אחרים יוכלו לפתוח אפיקי תעסוקה לאוכלוסיות יעד אלה. נוסף על כך, שני העסקים שואפים לייעץ באופן ישיר לעסקים ולחברות שמעוניינים להעסיק עובדים מאוכלוסיות יעד אלה. **המוקד הטלפוני** מייעץ כיום לשתי חברות, ונמצא בשלב מתקדם של פעילות חדשה להכשרה ולליווי עסקים ("האקדמיה").

ח.2. עבודה עם מיזם הקרנות

במסגרת הראיונות נשאלו בעלי העסקים באיזה אופן תרמו המיזם והתמיכה של הקרן להצלחת העסק. כל היזמים, ללא יוצא מן הכלל, ציינו שני יסודות לטובה:

1. היבט כלכלי – רוב העסקים לא היו מצליחים לקום, לשרוד או להתרחב ללא ההלוואה מהקרן. חלקם התייחסו להלוואה כ"אוויר לנשימה", ורבים מהם ציינו לטובה את הגמישות בהחזרת ההלוואה.

2. ליווי של הקרן – אחד היתרונות המרכזיים שצינו הוא שהקרן לא רק עזרה כלכלית אלא גם ליוותה את בעלי העסקים בפן התקציבי, הניהול, השיווק והאסטרטגיה. רבים מהיזמים אינם מגיעים מעולם העסקים, והליווי הצמוד אפשר להם ללמוד ולהרחיב את פעילות העסק. חלקם ציינו לטובה את התאמתו של המנטור שבו הסתייעו לעסק (לרוב המנטורים מטעם הקרן יש ידע רלוונטי בענף של העסק שאליו הם מצוותים). רבים מהם ציינו לטובה את האיכפתיות והמעורבות של המלווים, וסיפרו כי בישיבות השבועיות או הדו־שבועיות הם הרגישו נתמכים והרגישו שיש להם מקום להתייעץ, להציג דילמות ולעבור יחד על תקציבים, על התוכנית העסקית ועל תהליכים קרובים שצפויים להתרחש בעסק. חלקם אף ציינו שלולא תמיכת הקרן לא היו מצליחים לעשות זאת בצורה יסודית ועקבית. נוסף על הישיבות הקבועות ציינו לטובה זמינות המלווים והקשר השוטף עם הקרן.

הליווי של הקרנות בצד החברתי קיבל דגש מופחת בתשובת העסקים. אין הכוונה כי לא ניתן ליווי בהיבט זה, אלא שההלוואה והליווי העסקי נתפסו כתרומה חשובה יותר. אנו משערים כי דיווח זה של בעלי העסקים נבע מכך שמרביתם מגיעים בשלים יותר בפן החברתי, ויש להם מטרות ותוכניות חברתיות ברורות מאוד, ואילו הפן העסקי-כלכלי פחות מפותח ובשל, ודורש יותר סיוע. כאמור, סיוע זה התקבל, ונחוה כתמיכה בעלת ערך רב עבור היזמים והעסקים.

שאלה נוספת שנשאלה במסגרת הראיונות מתייחסת לשינויים אפשריים באופן הפעולה של היזמים והקרן המלווה, שאילו היו קורים – היו מועילים ליזם ולעסק. אלה הנקודות המרכזיות שעלו מן התשובות:

- חוסר בשקיפות ובבהירות באשר להפקת הלקחים מתוך ההתנסות במיזם הקרנות והניסיון הנצבר בעסקים החברתיים – חלק מהיזמים ציינו כי הם אינם יודעים כיצד הקרן מנתבת את הידע שנצבר, ואם הידע מגיע לגורמים משפיעים – כך שיתאפשר שינוי של ממש בתחום.
- מענק לעומת הלוואה – רבים מהיזמים ציינו שהיה נכון יותר להעביר את הכסף לעסקים כמענק ולא כהלוואה. פעולתו של עסק חברתי כרוכה בעלויות נוספות בהשוואה לעסק רגיל ("עלויות חברתיות"). עלויות אלה והסיכון הכרוך בהישרדותו של העסק הם לפעמים גבוהים מדי, ולא תמיד פשוט לעסקים להחזיר את ההלוואה שניתנה. אחת ההצעות התייחסה למודל משולב שבו חלק מהסכום יוקצב כמענק וחלקו האחר כהלוואה. כך או כך, העסקים יחויבו לעמוד בתנאי המיזם.
- פיקוח ובקרה אינטנסיביים – לעיתים הקשו אלה על הפעילות השוטפת של העסק. עם זאת, רבים ציינו שלולא מנגנוני הבקרה של הקרן לא היו מגיעים לרמת סדר ושליטה כאלה שאליהם הגיעו בעזרתה.
- חוסר ביצירת חיבורים ושיתופי פעולה – פרט לעסק אחד, שציין לטובה את שיתופי הפעולה והחיבורים שעשתה הקרן, אחרים הביעו אכזבה בעניין. היזמים ציפו שדרך הקרן יוכלו להיווצר קשרים, מערכות יחסים ושיתופי פעולה עם ארגונים נוספים, קרנות ופילנתרופים שיוכלו לתרום לשגשוג העסק, אך הדבר לא קרה. יזם אחד התייחס לנושא זה בהקשר של תיאום ציפיות בעת ההצטרפות למיזם, והציע שתיאום הציפיות בכל הנוגע לקשר בין הקרן לעסק יהיה ברור יותר.

פרק ג – השוואה בין עסקים חברתיים במיזם יוזמה לעסקים מחוץ למיזם

א. רקע

המחקר המלווה של מיזם קרנות יוזמה התמקד לכל אורכו במיזם עצמו: בקרנות יוזמה ובעסקים שפעלו במסגרת קרנות יוזמה. לצורך למידה השוואתית בין עסקים במיזם יוזמה לעסקים מחוץ למיזם נעשה במסגרת המחקר ניתוח של קבוצת השוואה. מטרת קבוצת השוואה הייתה להרחיב את הלמידה שמתמקדת רק בעסקי יוזמה – מצד אחד נשמרה מידה מסוימת של דמיון לעסקי יוזמה, אך מן המצד האחר נבחנו עסקים השונים מעסקי יוזמה בממדים שונים. נקודת הדמיון המרכזית שנשמרה היא שכל העסקים בקבוצת השוואה שהורכבה הם כאלה הפועלים לשילוב אוכלוסיות מוחלשות בשוק התעסוקה. אולם מעבר לכך, העסקים בקבוצה זו הציגו גיוון מכוון בממדים שונים ביחס לעסקי יוזמה, כגון מרכזיות המטרה החברתית, דגמי העסקה ומשך העסקה, וכן אוכלוסיות יעד רבות יותר. מתוך 17 העסקים שאליהם פנינו, 11 עסקים (65%) נענו לבסוף לבקשה להשתתף במחקר. סיבות הסירוב של העסקים שלא נענו היו חוסר עניין, חוסר פנאי, עסק שנסגר או עסק שפעילותו הופסקה עקב משבר הקורונה.

ב. מתודולוגיה

במסגרת המחקר המשווה ביקשנו לבחון את פעילותן של קרנות יוזמה בתוך ההקשר הרחב יותר של פעילות עסקים חברתיים בתחום התעסוקה בארץ. בבחינה התמקדנו בדמיון ובשוני בין הניסיון של עסקים חברתיים במיזם קרנות יוזמה לבין הניסיון של עסקים חברתיים מחוץ למיזם, בסוגיות שזוהו במחקר עד כה כמרכזיות בפעולת העסקים החברתיים. בשלב הראשוני זיהינו והגדרנו של חמש סוגיות כאלה, כמפורט להלן:

- 1. צורות העסקה בעסקים החברתיים:** במסגרת סוגיה זו ביקשנו לבדוק בקבוצת השוואה מודלים שונים של העסקה, כגון שיקום תעסוקתי, הכשרה לתעסוקה, העסקה מותאמת ותמיכה בעצמאים. הבחינה התייחסה לתנאי העסקה ותגמולים, תפקידים, קידום וניידות.
- 2. החיבור בין עסקים חברתיים לאוכלוסיות מודרות:** במסגרת סוגיה זו ביקשנו לבדוק בקבוצת השוואה את הבחירה באוכלוסיות יעד שונות, או בתת-אוכלוסייה בעלת מאפיינים ייחודיים (כאשר המקרה רלוונטי), את הערכים המוספים הנתפסים של תחומי העיסוק של העסקים עבור אוכלוסיות היעד ואת האתגרים שעמם היה על העסקים להתמודד בעבודה עם אוכלוסיית היעד שנבחרה.
- 3. ליווי חברתי והתאמות:** במסגרת סוגיה זו ביקשנו ללמוד מהו מודל הליווי החברתי שמאמצים עסקים חברתיים בקבוצת השוואה – כולל התאמות – ביחס למודלים של ליווי חברתי המוכרים שפועלים בעסקים של קרנות יוזמה, מה עומד מאחורי השיקולים של אימוץ מודל

ליווי חברתי מסוים, ומהם האתגרים לעסק שנובעים מהמודל שאומץ. עוד ביקשנו ללמוד בהקשר זה אם העסק מקיים פעילות של ליווי בוגרים.

4. **עלויות חברתיות ומבנה הכנסות:** במסגרת סוגיה זו ביקשנו לבחון את סוגי העלויות החברתיות הישירות והעקיפות (הנובעות בחלקן מהתאמות) של העסקים בקבוצת ההשוואה, להבין מהי ההערכה של שיעור העלויות החברתיות במכלול ההוצאות של העסק ולבחון את אופני ההתמודדות עם העלויות החברתיות בעסקים השונים באמצעות מקורות שאינם קניית מוצר או שירות, כלומר תרומות פילנתרופיות או תמיכות מדינה.
5. **לקוחות העסקים החברתיים:** במסגרת קרנות יוזמה פעלו עסקים בשלושה מודלים: פנייה ללקוחות פרטיים כמו קונים או סועדים (B2C), הספקת שירותים לעסקים אחרים כמו ראיית חשבון או הקלדות (B2B), וכן הספקת שירותים לגופים ממשלתיים מקומיים או ארציים, למשל במקרה של שירותי מחזור או גינון (B2G) או כאשר המדינה היא לקוח המשלם על שירותי שיקום. במסגרת סוגיה זו ביקשנו לבדוק באיזה מן המודלים פועלים עסקים חברתיים מחוץ לקרנות יוזמה ומה שיקוליהם בבחירת המודל. פירוט קצר על כל אחד מהעסקים בקבוצה מופיע בטבלה להלן.

טבלה מספר 7: פירוט העסקים בקבוצת ההשוואה

| שם העסק החברתי | שנת ההקמה | צורת התאגדות | מוצר או שירות | מספר עובדים וסוג אוכלוסייה | משאבים |
|---------------------|-----------|--------------------|---|---|---|
| סטודיו אנד ג'וי | 2007 | חברה בע"מ | פרחים שוקולדים ומתנות | 45 עובדים, מתוכם 35 עובדים המתמודדים עם מגבלה | 100% ממכירות, 80% לארגונים ו-20% ללקוחות פרטיים |
| חוות קיימא | 2013 | עמותה | ירקות אורגניים במודל חקלאות קהילתית | 38-48 עובדים, מתוכם 20-30 בני נוער שנשרו ממסגרות לימוד, 8 שירות לאומי ו-10 עובדים במשרה חלקית | 70% ממכירות, 20% מפילנתרופיה ו-10% מתקציב ממשלתי |
| קייטרינג אלסנאבל | 2008 | חברה לתועלת הציבור | מספק ארוחות חמות למערכת החינוך ביישובים הבדואים | 22 עובדות, חלקן מפרנסות יחידות ²³ | 100% ממכירות |
| הביידעם | 2014 | בבעלות עמותה | חנויות בגדי יד שנייה | 2 אנשי צוות, 13 משתקמים, 12 עובדים בתעסוקה נתמכת | 80% ממכירות של בגדים ו-20% תשלום ממשלתי על שירותי שיקום |
| חנות אחותי סחר הוגן | 2008 | בבעלות עמותה | חנות סחר הוגן המוכרת יצירות מקוריות, מתנות וספרות פמיניסטית, ומקדמת שיווק ומכירה של מוצרי יצרניות עצמאיות | 3 עובדות | שילוב של תרומות ואחוזים מכל מכירה |

²³ חלק מהעובדות אינן מוכרות כחד הוריות היות שבני זוגן נישאו בנישואין נוספים שאינם מוכרים על ידי המדינה, אך בפועל הן המפרנסות היחידות של ילדיהן.

| | | ועמותות התומכות בנשים | | | |
|--------------|-----------------------------|---|--|---|--|
| ארומה | 1994 שילוב עובדים ב-1996 | חברה בע"מ. סניפים הפועלים במודל זכיינות | רשת אספרסו בר | זכייני הרשת מעסיקים כ-160 עד 180 עובדים המתמודדים עם מוגבלות; עוד כ- 15 עובדים משולבים במפעלים ובמטה | 100% הכנסות ממכירת. יש מספר מועט של עובדים בשכר מותאם, ומדי פעם מתקבלים תמריצים ממשלתיים לשילוב עובדים בעלי מוגבלות |
| חוליות | 1948 | חברה עסקית בין-לאומית | ייצור ומכירה של צנרת ומוצרים לענף הבנייה | 500 עובדים בקבוצה, 300 בישראל; 3-5 עובדים בעלי מוגבלות שכלית מהוסטל 'רבדים' | 100% מכירות (העסקה של חלק מהעובדים החברתיים בדמי שיקום) |
| קייט-פרייד | 2015 | עמותה | ייצור ומכירה של תיקים מעוצבים מבדים ממוחזרים מספורט ימי | 10-12 נשים יוצאות ממעגל הזנות או נפגעות סחר מיני, וכן כמה עובדות בצוות הניהולי והמלווה | 50% מכירות ו- 50% תרומות |
| עשינו עסק | 2007 | עמותה | מגוון מוצרים בתחומים כגון פרסום, כריכים, מוצרי נגרות, מוצרי שוקולד | בכל זמן נתון עשרות בני נוער בסיכון מועסקים בעסקים השונים | 80% תמיכות (תרומה בעין של רשויות מקומיות, סיוע של המוסד לביטוח לאומי) וכ-20% הכנסות עצמיות |
| שכולו טוב | 2005 | חברה עסקית שבנויה כקבוצת חברות | מגוון פעילויות: ספרי יד שנייה, חנויות בגדי יד שנייה לנשים, בתי קפה, הולכת כלבים, מפעל שוקולד | 3,000 מתמודדים נפגעי נפש בכל זמן נתון, לצד קבוצת עובדי הנהלה | 25% הכנסות עצמיות ממכירות ו-75% משאבי מדינה במסגרת סל שיקום |
| הבית של סוזן | 2002 | עמותה | עבודות אומנות | 35-40 נערים ונערות בסיכון. צוות נוסף של מדריכים, עובדים סוציאליים ומנהלים | 30% מכירות, 50% תקציב מדינה להועדות ו-20% תרומות |

ג. ניתוח עסקי של קבוצת הביקורת בהשוואה לעסקי יוזמה

ג.1. צורות העסקה בעסקים החברתיים

במסגרת מיזם קרנות יוזמה פעלו שני מודלים שונים של העסקה בעסקים החברתיים: מודל הכשרה ומודל תעסוקה מתמשכת. בחינה של מודלים אלו מול קבוצת ההשוואה מלמדת כי מחוץ לקרנות יוזמה מתקיים מגוון רחב יותר של מודלים להעסקה, הכולל הכשרה תעסוקתית במסגרת תעסוקה מוגנת, תעסוקה נתמכת,²⁴ הכשרה דרך תעסוקה, תעסוקה מותאמת מתמשכת, תעסוקה בשוק החופשי ותמיכה בעצמאים ועצמאיות.

²⁴ הכשרה תעסוקתית ותעסוקה מוגנת קימות רק עבור אוכלוסייה המתמודדת עם מגבלה שהמדינה מכירה בה.

הכשרה תעסוקתית במסגרת תעסוקה מוגנת – בקבוצת ההשוואה יש שני עסקים שפועלים במודל זה: **שכולו טוב והבידעם**. תעסוקה מוגנת נבדלת מהעסקה בכך שמטרת המודל היא להכשיר אנשים לעבודה כשלב מקדים לתעסוקה, והאנשים המשתתפים בתוכנית מוגדרים כמקבלי שירות ולא כעובדים. מודל זה קיים רק עבור אנשים המתמודדים עם מוגבלויות, ואינו קיים עבור אוכלוסיות אחרות כגון בני נוער או אוכלוסיות מודרות. המודל מתבסס על ההנחה שאנשים המתמודדים עם מוגבלויות זקוקים לתהליך הכשרה ייחודי המכין אותם לעבודה, וכי המדינה מקבלת על עצמה את האחריות לממן תהליך זה באמצעות דמי שיקום.

המודלים של תעסוקה מוגנת התפתחו כחלופה למפעלים המוגנים. מטרתם המרכזית היא להכשיר אנשים לעבודה, ולתת להם את הכלים שהם זקוקים להם כדי להשתלב בתעסוקה נתמכת או רגילה בשוק החופשי בתום ההכשרה. בתום תהליך השיקום השאיפה היא שהמשתתפים ישתלבו בעבודה בשוק החופשי. משך ההכשרה משתנה מארגון לארגון ומעובד לעובד, אולם לרוב הוא מוגבל בזמן ומתקיים מעקב אחר התקדמות מקבלי השירות. מטבע היותם של המועסקים מקבלי שירות ולא עובדים הם אינם מקבלים משכורת או תנאים סוציאליים של עובדים, אלא דמי שיקום, שהם נמוכים במידה ניכרת – 7–15 ש"ח לשעה כיום, ובחלק מהמקרים יש אפשרות לקבל בונוסים על הגעה רציפה או על ביצועים. הן **שכולו טוב** והן **הבידעם** ציינו כי הפער בין דמי השיקום לשכר הוא גם גורם התומך במוטיבציה של מקבלי שירות להתקדם ולהשתלב בעבודה מחוץ לעסק החברתי. בתקופה זו הם זכאים להמשיך ולקבל מעטפת של תעסוקה נתמכת; הארגון שבו עברו תהליך שיקום ממשיך בליווי ובתמיכה, כדי לאפשר מעבר הדרגתי לעבודה עצמאית לחלוטין.

הכשרה דרך תעסוקה – זהו מודל נפרד שבו המשתתפים מוגדרים כעובדים, וההכשרה נעשית דרך עבודה ולא כשלב מקדים. מודל זה קיים עבור כל סוגי האוכלוסיות, אך נפוץ במיוחד עבור בני נוער. בקבוצת ההשוואה היו ארבעה עסקים שפעלו במודל זה: **הבית של סוזן, חוות קיימא, קייט־פרייד ועשינו עסק**. עסקים אלו פעלו במודל דומה לששת העסקים של יוזמה שהעסיקו בני נוער (**המסעדה, חנות הבגדים, חברת הגינון, נרות וסבונים ריחניים, תיקוני סלולר ומוצרי ושירותי יופי**). במודל זה העסק החברתי מעסיק את אוכלוסיית היעד, וההכשרה נעשית במהלך העבודה ולא כשלב מקדים. ברוב העסקים העובדים קיבלו שכר מינימום בתשלום שעות, ושעות העבודה הותאמו ליכולותיהם.

העסקה מותאמת ארוכת טווח – זהו מודל נוסף שהתקיים גם בקבוצת ההשוואה וגם במסגרת קרנות יוזמה; העסקים שפעלו במודל זה: **אנד ג'וי ואלסנאבל** בקבוצת ההשוואה, **המוקד הטלפוני, חברת שירותי הניקיון, שירותי הנהלת חשבונות, חברת המחזור, ושירותי הסריקה וההקלדה** בקרנות יוזמה. מודל זה מתמקד באוכלוסיות המודרות משוק העבודה, ובעיקר בעובדים המתמודדים עם מגבלה. ייחודו של המודל בכך שהוא שואף להתאים את סביבת

העבודה לעובדים, וכך לאפשר הזדמנויות תעסוקה ייחודיות שאינן קיימת בשוק התעסוקה הרגיל.²⁵ ההבדל בין קבוצת השוואה לבין עסקי יוזמה לא היה במודל, כי אם באוכלוסיות היעד – העסקים בקבוצת השוואה פנו לאוכלוסיות נוספות שלא נכללו במיזם יוזמה, כגון נשים מן הקהילה הבדואית.

תעסוקה של אוכלוסיות מודרות בעסקים רגילים (בשכר מלא או מותאם) – מודל זה לא התקיים בקרנות יוזמה, בשל תנאי המכרז. במסגרת קבוצת השוואה נבחנו שני מודלים שונים. מודל אחד הוא מודל של העסקה מצומצמת של כמה עובדים עם מוגבלויות במפעל **חוליות** בצפון, כחלק משיתוף פעולה רחב יותר עם הוסטל לאנשים המתמודדים עם מוגבלות שכלית התפתחותית, הכולל גם סיוע במיתוג ובפיתוח עסקי של הוסטל. מודל נוסף הוא מודל העסקה של עובדים המתמודדים עם מוגבלות בסניפי רשת **ארומה**. כ-5% מכלל העובדים של הסניפים, וכמעט 10% מעובדי החברה, הם עובדים המתמודדים עם מוגבלות, והעסקה היא חלק מתפיסה כוללת של אחריות חברתית סביבתית של הרשת, ששותפים לה גם המטה וגם הסניפים. בניגוד ל**חוליות**, אין ל**ארומה** שיתוף פעולה כולל עם ארגון חברתי קבוע. כ-30% מהעובדים המתמודדים עם מוגבלות פונים אל הסניפים באופן עצמאי, ו-70% מופנים בידי מגוון גופים מלווים **שארומה** בקשר איתם. הסניפים מעסיקים את העובדים באופן ישיר, בהתאם להחלטה של המנהלים של כל סניף. מטה **ארומה** אינו מחייב את הסניפים להעסיק את העובדים, ואף אינו מתערב באופן ישיר בהחלטות ובשיקולים של הסניפים, אולם כן מעודד אותם לכך – בעיקר דרך הנגשה של מידע וחיבור לעובדים פוטנציאליים. כמו כן, כאשר אפשר לקבל מענקי עידוד של המדינה, המטה מסייע לסניפים לקבל את התמיכה. שני המודלים מצריכים מחויבות של העסק וגורם ייעודי בתוך העסק שמקדם ומתחזק את נושא העסקה.

תמיכה בעצמאיים – אפשרות נוספת, שלא התקיימה במסגרת יוזמה אך זוהתה בעסק אחד בקבוצת השוואה, היא תמיכה בעצמאיים. עמותת **אחותי** הקימה חנות בתל אביב כדי לסייע לנשים מהפריפריה החברתית-כלכלית למכור יצירות אומנות ועבודות יד דרך הנגשה שלהן לקהל לקוחות רחב. ההנגשה נעשית באמצעות קביעת מקום החנות במרכז ופיתוח אתר אינטרנט, כמו גם סיוע בגימור המוצרים, אריזתם ושיווקם באופן שיותאם לקהל היעד. גם **אנד ג'וי** מפתחים היום פלטפורמה מקוונת שתסייע לעסקים חברתיים למכור את מוצריהם באופן אפקטיבי יותר, וייתכן שבעתיד פלטפורמה זו תוכל לשרת גם אוכלוסיות מודרות באופן ישיר.

לסיכום, נראה כי קרנות יוזמה התמקדו במודל ההכשרה לנוער ובמודל תעסוקה מותאמת לאנשים המתמודדים עם מוגבלות. בחינה של קבוצת השוואה מלמדת כי בשוק העסקים החברתיים קיימים מודלים נוספים שלא באו לידי ביטוי בקרנות יוזמה. ייתכן שבעתיד ראוי לחשוב

²⁵ הרחבנו על סוגי ההתאמות שעסקים אלו מפעילים בהמשך, בסעיף העוסק בהתאמות.

על האפשרויות השונות הללו, פחות כחלופות ויותר כרצף תעסוקה, ולחזק את הקשרים בין הארגונים הפועלים במודלים השונים. כך, עובדים שהתנסו בהכשרה תעסוקתית יוכלו להמשיך ולהשתלב בעסק חברתי בתחום דומה או בתעסוקה בקרב עסקים בשוק החופשי המחויבים לכך. באופן זה החלופות השונות יתמכו זו בזו, ויחזקו את היכולת של עובדים מודרים להשתלב בתעסוקה במגוון דרכים, בהתאם לצרכים ולרצונות שלהם.

ג.2. החיבור בין עסקים חברתיים לאוכלוסיות מודרות

בחינה של כלל העסקים בקרנות יוזמה ובקבוצת ההשוואה מלמדת כי עסקים חברתיים בתחום התעסוקה פונים לשלושה סוגים מובחנים של אוכלוסיות: אנשים המתמודדים עם מוגבלויות פיזיות או נפשיות, אשר שוק התעסוקה בצורתו הנוכחית אינו מותאם ומוגש עבורם; אוכלוסיות מוחלשות המודרות משוק התעסוקה על בסיס מאפיינים סוציאליים או דמוגרפיים, כגון תושבי פריפריה, נשים חד-הוריות, מיעוטים על בסיס אתני, בעלי עבר פלילי או אוכלוסיות שוליים כמו יוצאות זנות; ותת-קטגוריה של הקבוצה השנייה – בני נוער בסיכון הנמצאים בשלב התפתחותי ייחודי, ואשר עבורם משמעות העבודה היא פחות פרנסה וזהות מקצועית ויותר אמצעי לרכישת כלים ויכולות להשתלבות במסלול חיים נורמטיבי.

כאמור, בכל הנוגע לאוכלוסיות המועסקות אין הבדל מהותי בין העסקים שפעלו במסגרת קרנות יוזמה לעסקים שפעלו בקבוצת ההשוואה. בשתי הקבוצות התמקדו רוב העסקים באוכלוסיות של נוער בסיכון ואנשים המתמודדים עם מוגבלות, וכן באופן משני בנשים מודרות וחד-הוריות שרובן גם מובטלות כרוניות. עם זאת, לעסקים שפעלו בקבוצת ההשוואה הייתה גמישות רבה יותר בהעסקה, משום שלא תמיד נדרש כי העובדים יהיו מוכרים רשמית על ידי הרשויות הממשלתיות כזכאים לסיוע. למשל, ב**אלסנאבל** מועסקות גם נשים חד-הוריות, אולם חלקן אינן מוכרות לרשויות הרווחה משום שבני זוגן נישאו איתן כנישואים שניים שאסורים על פי החוק (ביגמיה). בגיבוש קבוצת ההשוואה לא נמצאו עסקים המעסיקים אוכלוסיות של קשישים ואסירים משוחררים (באופן מובחן), ומכך ניתן להסיק כי ייתכן שהמודל של עסקים חברתיים במתכונתו הנוכחית מתאים פחות לאוכלוסיות אלו.

עובדים המתמודדים עם מוגבלות – 5 מתוך 11 העסקים שנבחנו בקבוצת ההשוואה ו-6 מתוך 13 מהעסקים ביזמה העסיקו אנשים המתמודדים עם מוגבלויות פיזיות, שכליות או נפשיות, כלומר כ-50% בכל אחת מן הקבוצות. במסגרת קרנות היזמה, כל העסקים שהעסיקו אנשים המתמודדים עם מוגבלות פעלו במודל העסקה ארוכת טווח, ועסקו בעיקר בתחומים של תמיכה בעסקים (הקלדות, הנהלת חשבונות ומענה טלפוני). לעומת זאת, העסקים בקבוצת ההשוואה פעלו במגוון מודלים – משיקום תעסוקתי (**שכולו טוב, הבוידעם**), דרך תעסוקה מותאמת בעסק חברתי (**אנד ג'וי**), ועד תעסוקה מלאה בשוק החופשי בשכר מלא או מותאם (**חוליות, ארומה**), ועסקו בעיקר בתחומים של מכירות (מתנות, ספרים, בגדים) או מתן שירותים. ברוב העסקים,

גם ביוזמה וגם בקבוצת ההשוואה, את משרות הניהול איישו עובדים שאינם מאוכלוסיית היעד. כמה עסקים אומנם ציינו את הרצון לקדם עובדים מאוכלוסיית היעד גם למשרות אלו, אך גם הציפו את הקושי הטמון בכך שמדובר לרוב בעסקים קטנים יחסית, ששדרת הניהול בהם מצומצמת. בעסקים אלו עובדי הניהול נדרשים לגמישות רבה, ובמידת הצורך מחפים על תפקוד סדיר וקבוע פחות של העובדים האחרים.

בני נוער – 3 מתוך 11 העסקים בקבוצת ההשוואה ו-5 מתוך 13 העסקים בקרנות יוזמה העסיקו בני נוער. תחומי העיסוק של אוכלוסיית הנוער היו מגוונים, וכללו: מסעדות, חנויות בגדים וטלפוניה, ייצור של ארגזים, נרות או חפצי אומנות וכן גינון ועבודה חקלאית. ניכר כי נעשה ניסיון למצוא תחומים אשר מצד אחד אינם דורשים הכשרה ארוכה ומורכבת, ומן הצד האחר מושכים בני נוער ומייצרים חוויה של סיפוק והצלחה, בכך שלרוב אפשר לראות את תוצאות העבודה המוחשיות בטווח קצר יחסית. שלושת העסקים שפעלו במסגרת קבוצת ההשוואה הדגישו את החשיבות שבעבודה עם קבוצה בקרב בני נוער. לעומת זאת, בחלק מעסקי יוזמה כלל מודל העבודה גם עסקים שפועלים במשמרות של עובד או שניים (**חברת הגינון, שירותי תיקון לסלולר וחנות הבגדים**).

נשים מודרות – 3 מתוך 11 עסקי קבוצת הביקורת ו-2 מתוך 13 עסקים של יוזמה העסיקו (או עבדו עם) נשים מודרות, כמו יוצרות מהפריפריה במקרה של **אחותי** או שורדות זנות במקרה של **קייט־פרייד**. קבוצת ההשוואה מספקת בהקשר זה הצעה לאפשרויות פעולה נוספות של עסקים חברתיים שלא נבחנו במסגרת קרנות יוזמה. העסק **אחותי** מספק תמיכה עסקית בנשים מודרות שלא דרך העסקה, אלא באמצעות סיוע במכירות. בשל מספר העסקים הנמוך ומגוון תחומי העיסוק קשה לאפיין תחומי עיסוק מותאמים לנשים מודרות. עם זאת, במקצועות הנחשבים נשיים יותר בקרב אוכלוסיות מסוימות כגון קוסמטיקה, ניקיון ובישול, קיימת תחרות מאתגרת עם תעסוקה בלתי פורמלית בשוק השחור.

חלק מהעסקים, הן ביוזמה והן בקבוצת ההשוואה, התייחסו ליתרונות מיוחדים עבור האוכלוסייה הטמונים בתחום העיסוק, כגון התאמה של עבודה בחקלאות לנוער הסובל מדיכאון או חרדה, התאמה של עבודה רוטינית של סריקות לאנשים על הרצף האוטיסטי, יתרון של מסעדות המספקות ארוחה חמה ועוד. לאור זאת, בכל עסק יש לבחון את היתרונות התחום לעומת חסרונותיו עבור האוכלוסייה שאותה שואפים להעסיק.

3.ג. ליווי חברתי והתאמות תעסוקתיות

ליווי חברתי הוא מוקד עניין במחקר של קבוצת ההשוואה, משום שבכל הנוגע למיזם יוזמה הליווי נכלל בדרישות המכרז. כזכור, לצד הדרישות במכרז בכל הנוגע לסוג אוכלוסיות היעד החברתיות, מספר העובדים המינימלי ושיעור הייצוג של עובדים חברתיים מכלל העובדים בעסק, כלל המכרז גם דרישות בתחום הליווי החברתי. עם דרישות אלה נמנו, בין היתר, מתן סביבת תעסוקה

מותאמת ותומכת המספקת אפשרות להתפתחות והשתלבות בשוק העבודה ומתן הכשרה והכנה לתעסוקה. המרכז אומנם לא פירט באילו אופנים על העסקים החברתיים לממש דרישות אלה, אולם עלה ממנו בבירור כי הליווי החברתי הוא חלק אינטגרלי מהדרישות מן העסקים.

מחקר העסקים של קרנות יוזמה גילה כי התייחסות העסקים לנושא הליווי החברתי רבה ומגוונת מאוד, והגיוון בא לידי ביטוי בהיבטים שונים. על כן, בכל הנוגע לקבוצת ההשוואה, ביקשנו לברר עד כמה הליווי החברתי הוא אינטגרלי להתנהלות עסקים חברתיים גם מחוץ למיזם יוזמה, אילו מודלים של ליווי חברתי מתקיימים בעסקים אלו ועד כמה הם דומים למודלים בעסקי יוזמה או שונים מהם.

הממצא הראשוני הבולט מן ההשוואה הוא שליווי חברתי הוא חלק בלתי נפרד גם מעסקים בקבוצת הביקורת. מתוך כך אפשר להניח שבעסקים חברתיים מוכונו תעסוקה מכל סוג, השילוב בין הממד החברתי לממד העסקי מחייב התייחסות לליווי חברתי. נקודת דמיון נוספת שראויה לציון כבר בראשית הדברים היא שגם בקבוצת הביקורת, כמו בעסקי יוזמה, מודל הליווי איננו אחיד והשונות באה לידי ביטוי במגוון היבטים. לצורך ההשוואה בין עסקי יוזמה לבין קבוצת ההשוואה בנושא ליווי חברתי נעשה להלן שימוש בהיבטים אלה. חשוב לציון כי בכל היבט מובאות **דוגמאות** ממחישות בלבד, ואין התייחסות לכל אחד ואחד מן העסקים.

שותפות בליווי החברתי – בחלק מעסקי יוזמה, ובעיקר בעסקי קרן דואליס (כגון **חנות הבגדים, חברת הגינון, המסעדה**) נעשה הליווי החברתי בידי שותף חברתי כמו עמותה או רשות עירונית. בחלק אחר של העסקים ביוזמה הליווי היה חלק בלתי נפרד מן העסק – של עובד סוציאלי שיועד לכך (**חברת המחזור**), של בעל תפקיד ניהול שיועד לכך (**מוצרי ושירותי יופי, מוקד טלפוני**) או של מנהלים ועובדים (**שירותי סריקה והקלדה, שירותי הנהלת חשבונות, שירותי ניקיון, ושירותי תיקון לסלולר**). בחלק מן הדגמים יש גם הישענות גם על מסגרות מטפלות שבהם שוהים חלק מהעובדים כמי ש"מחזיקים" את התחום הטיפולי ביחס לעובד, ובית העסק הוא רק תומך משלים; בדגמים אחרים ה"החזקה" היא משותפת.

רוב העסקים בקבוצת ההשוואה אינם פועלים כלל עם שותפים חברתיים באופן מובנה כפי שמוכר בחלק מעסקי יוזמה, פרט למקרים של **עשינו עסק** – העובד עם יחידות רווחה וקידום נוער מקומיות, **וחוליות** – שעובד בשיתוף פעולה עם הוסטל. בחלק מן העסקים מעסיקים בתוך העסק עובד סוציאלי המרכז את הליווי החברתי (**הבית של סוזן, הבוידעם, קייט־פרייד או קיימא**), אבל בחלקם הגדול אין עובד סוציאלי, והליווי נעשה בידי כלל הצוות – מנהלים ועובדים כאחד. אם יש מסגרות המלוות את העובדים החברתיים, ההנחה היא שהן "מחזיקות" את תחום הטיפול; לעיתים הן מלוות ממש את הקליטה של העובד בעסק, ובמקרה הצורך אף פונים אליהן כשמתעוררות סוגיות טיפול הנוגעות לעובד. כמו במקרה של עסקי יוזמה, כך גם בעסקי קבוצת ההשוואה אין קשר בין המודל הנוגע לגורם הליווי לבין מאפייני אוכלוסיית היעד.

תוכנית טיפול – בחלק מעסקי יוזמה כלל הליווי החברתי גם תוכנית טיפול מובנית לליווי העובד בתקופת התעסוקה בעסק. תוכנית טיפול כזו כוללת לרוב מתווה התקדמות של העובד, מעקב אחר התקדמות וקיום שיחות אישיות בין איש טיפול לעובד. תוכנית טיפול נמצאה במקומות שבהם העסק עובד סוציאלי, בין מתוך העסק ובין מטעם שותף חברתי. כך, לדוגמה, היה **בחנות הבגדים, במסעדה, בחברת הגינון, ובחברת המחזור**. בעסקים החברתיים שבקבוצת ההשוואה היו מקרים של העסקת עובד סוציאלי, אולם כזה שאיננו עוסק בתוכנית טיפול אלא אחראי על קליטה, איש סיוע לאנשי הצוות ומתאם בין העסק לגורמי טיפול בחוץ. היו גם עסקים שלא הייתה בהם פונקציה של עובד סוציאלי, אולם היה עיסוק רב בתוכנית טיפול, כמו **שכולו טוב והבדיעם**; בעסקים אלה הגורם המשפיע על בניית תוכנית טיפול היה משרד הבריאות, המשלם לעסק עבור העובדים במסגרת סל שיקום ודורש קבלה של תוכנית שכזו. עם זאת, במרבית העסקים בשתי הקבוצות הליווי החברתי בתוך העסק אינו כולל תוכנית טיפול מובנית.

ייתכן שההבדל בין העסקים ביחס לקיומה של תוכנית טיפול נוגע לתפיסה העצמית של העסק כגורם משקם. באשר לקיומה של תוכנית טיפול **מובנית**, ייתכן שקיומה של תוכנית כזו מעיד על תפיסת השיקום הרווחת בעסק מבחירה עצמית או היענות לדרישות חיצוניות. אין בכך כמובן בהכרח להעיד על אפקטיביות השיקום במסגרת העסק.

תוכני הליווי החברתי – כפי שצוין בפתיח, הליווי החברתי הוא חלק אינטגרלי לכל העסקים החברתיים, הן בתוך מיזם יוזמה והן בקבוצת ההשוואה. הליווי החברתי בא לידי ביטוי בסיוע ובתמיכה השוטפים של העסק בעובדים החברתיים. רפרטואר הכלים שמצאנו בהקשר זה בקבוצת ההשוואה אינו שונה מזה של הכלים המוכרים לעסקי יוזמה: יחס אישי, תמיכה של עובדים ומנהליים, סיוע בהתמודדות עם אתגרי היום-יום בחיים האישיים, סיוע חומרי, סיוע בריאותי (טיפול שניניים, טיפול פסיכולוגי), תיווך מול מוסדות (צבא, ביטוח לאומי), סיוע בקבלת העשרה, הכשרה או לימודים. כך, לדוגמה, **אלסנאבל** מעניק מלגות לימודים לעובדות ולבני משפחותיהן, ומציע הכשרות המסייעות בהתקדמות בתוך העסק וגם מחוצה לו (מוביליות חברתית); **קיימא** מציע סדנאות העשרה במסגרתו, וכן מאפשר לבני הנוער לבחור או לבקש ללמוד תחומים נוספים ופועל לאפשר זאת. עסקים אלו שמים דגש בהתפתחות ובצמיחה של העובדים החברתיים, ומשקיעים משאבים בכיוונים אלו. מתוך ההשוואה נראה שארגונים ללא מטרות רווח, בין שכל רווחיהם נובעים ממכירות ובין שהם נשענים על מקורות הכנסה נוספים כגון תרומות, השקיעו סכומים רבים יותר בפיתוח תוכניות חברתיות. ארגונים אלו הציעו סיוע באופן ישיר, כמו במקרה של **אלסנאבל וקיימא**, או באופן עקיף, באמצעות חלק אחר מאותו ארגון, כמו במקרה של **קייט-פרייד** (העמותה המפעילה את העסק החברתי מציעה מגוון שירותים חברתיים נוספים לעובדות) ו**אחותי** (שפועלת לשינוי חברתי רחב).

ליווי של עובדים לתעסוקות המשך איננו נפוץ בשתי הקבוצות, והופיע במקרים בודדים בכל קבוצה – **בחנות הבגדים** בעסקי יוזמה, ו**בהבוידעם** וב**שכולו טוב** בקבוצת ההשוואה. כמו **שירותי הניקיון** בעסקי יוזמה, כך גם **הבית של סוזן** בקבוצת ההשוואה עוסק בהכנה של עובדיו לקראת שלב התעסוקה או שלב החיים הבא. עוד היבט שאינו מצוי כלל בשתי הקבוצות הוא פעילות רשמית ומובנית של העסקים (בקבוצת ההכשרה) עם קבוצת הבוגרים של העסק. חלק מהעסקים מזמינים קשר המשכי של הבוגרים, באמצעות ביקורים, קבוצות וואטסאפ או הזמנת בוגרים לחלק מהאירועים בעסק.

התאמות כחלק מהליווי החברתי – בשתי הקבוצות יש עיסוק רב בהתאמות תעסוקתיות, ומהבחינה הזאת אין ביניהן שונות רבה. ההתאמות הרווחות הן שעות גמישות ביום, היקף משרה גמיש, אפשרות לשינויים במשרה לאורך הזמן, התאמת המשימות ליכולות העובד, לנטייתו או למגבלותיו. התאמות באות לידי ביטוי גם בהנגשה מסוגים שונים (פיזית, תרבותית או אחרת) כאשר היא חיונית.

בקבוצת עסקי יוזמה מצאנו **במוקד הטלפוני** הנגשות פיזיות רבות ומסוגים שונים, בהתאם למגבלה. בקבוצת ההשוואה נמצאו התאמות מסוגים שונים. **בארומה** הייתה הנגשה פיזית של הסניפים גם לעובדים וגם ללקוחות. במקרה של **אלסנאבל**, ההתאמה באה לידי ביטוי בהחלטות המקדמיות לקבוע את מקום העסק סמוך למקום מגורי העובדות מן המגזר הבדואי בדרום כדי להנגיש אותו גאוגרפית, בהסעה מדלת לדלת, בהקפדה על זהות העובדים מהמין השני שעובדים באותה סביבת עבודה עם הנשים ובהחלטה להעסיק רק נשים מן המגזר הבדואי כסוג של התאמה והנגשה תרבותית (שפה, סביבה נשית). התאמה מעניינת נעשתה **באנד ג'וי** – נבנה כלי המסייע לעובדים לחשב הצעת מחיר ללקוחות, ובהמשך הוטמע באתר.

ג.4. עלויות חברתיות ומבנה הכנסות

מן המחקר של עסקי יוזמה למדנו כי כל העסקים החברתיים נשאו בעלויות חברתיות – העלויות הנוספות הייחודיות לעסקים חברתיים מעצם היותם מכוונים לשורה תחתונה כפולה, עסקית וחברתית. עוד למדנו כי לעלויות אלו נתח ניכר במכלול העלויות של העסקים החברתיים – בטווח שבין 10% ל-20%. עלויות אלו מטילות מעמסה על העסקים החברתיים, ולכן שאלת ההתמודדות עימם היא סוגיה חשובה.

במסגרת המחקר של קבוצת ההשוואה ביקשנו לבדוק עד כמה הסוגיה של עלויות חברתיות רלוונטית גם לעסקים מחוץ ליוזמה, מהו הרכב העלויות החברתיות ומהו האופן שבו מתמודדים העסקים עם עלויות אלה. היבטים אלה משמשים להלן לסיכום הממצאים.

קיומן של עלויות חברתיות – עלויות חברתיות רלוונטיות כמעט לכל העסקים בקבוצת ההשוואה, כשם שהן רלוונטיות לכל העסקים בקבוצת יוזמה. עסק אחד – קייטרינג **אלסנאבל** ביישוב חורה – ציין שהעלויות שלו דומות לכל עסק אחר בתחום; **אלסנאבל** עוסק בהכנת ארוחות לתלמידים

במסגרת מרכז של משרד החינוך, ומעסיק נשים חד-הוריות מהמגזר הבדואי. העסק השקיע אומנם במיכון ובאריזה מתקדמים כדי לשפר את תנאי העבודה ולמנוע מצב של עבודה בתנאי חום קשים, אולם הוא אינו רואה בכך עלות חברתית, משום שמבחינתו נכון לעשות זאת עבור כל סוג של עובדים.

הרכב עלויות חברתיות – הרכב העלויות החברתיות בקבוצת ההשוואה דומה להרכבו בקבוצת עסקי יוזמה. בשני המקרים יש עלויות ישירות, עלויות עקיפות והשפעה על הכנסות:

א. **עלויות ישירות** – בקבוצת ההשוואה נובעות עלויות אלה ברבים מהעסקים בראש ובראשונה מתפוקה נמוכה ביחס לעובדים רגילים, אם כי לא בכלם. תפוקה נמוכה נובעת גם מיכולות, אולם גם מהיעדרויות מסיבות שונות ומהיקפי העסקה גמישים וחלקיים. עלות זו רלוונטית בעסקים המשלמים שכר רגיל לעובדים, כבוגרים או כבני נוער (כמו **קיימא**, **קייט-פרייד**, **הבית של סוזן**), ועוד יותר במקרים שבהם מכוונים לתשלום שעתי גבוה במיוחד (**אנד ג'וי**). היא רלוונטית פחות במקרים שבהם משולמים דמי שיקום, שמלכתחילה מביאים בחשבון תפוקה נמוכה יותר, כמו בעסקים **שכולו טוב**, **הבוידעם** ו**חוליות**. הדוגמה של דמי שיקום איננה רלוונטית לעסקי יוזמה, מכיוון שהמכרז איננו מאפשר זאת.

ב. **עלויות עקיפות** – עלויות אלה באות לידי ביטוי בהשקעה גבוהה בהכשרה בשל התחלופה הרבה (וצמצום התפוקה הנובע ממנה); בהעסקת כוח אדם טיפולי; בהקצאת שעות עבודה של עובדים ומנהלים לתמיכה ולליווי; בפחת או בלאי גבוה; בהוצאות תפעול גבוהות במיוחד; בהוצאות שונות על תזונה בעסק, סיוע חומרי אישי וסיוע טיפולי; וכן בהשקעה בחיזוק מיומנויות או בהכשרה להמשך חיי העבודה של העובד, גם כאשר ידוע כי תקופת עבודתו צפויה להיקצב בזמן (כמו במקרה של **הבית של סוזן** או **הבוידעם**). עלות עקיפה נוספת, שנמצאה רק במודל של תעסוקה מוגנת, היא הוספת רכיבי שירות שמייצרים תוספת עבודה לצורך התנסות של העובדים אך ללא ערך עסקי, כמו לקיחת פרטי אשראי בטלפון (**שכולו טוב**).

ג. **אובדן הכנסות פוטנציאלי** – מודלי הפעולה השונים של עסקים חברתיים יוצרים לעיתים אובדן הכנסות פוטנציאלי, הנובע מהגבלות שחלות על העסק מתוקף מחויבותו החברתית. דוגמאות לכך הן הימנעות מהזמנות גדולות או בטווחי זמן קצרים וקושי להציג סל מוצרים מגוון הדורש גמישות והתאמות בתהליכי הייצור (**קייט-פרייד**); הימנעות ממוצרים שחיי המדף שלהם קצרים או ממתן שירותים מיידיים. אובדן הכנסות פוטנציאלי בעסקי יוזמה מתרחש בעסק ל**שירותי הנהלת חשבונות**, הנמנע מלקיחת עבודות הדורשות קשר ישיר של העובדים עם הלקוחות וממתן שירותים בבית העסק; ב**חברת המחזור**, הנמנע מלקיחת עבודות הדורשות עובדים שסיווגם הביטחוני גבוה; וב**מוקד הטלפוני**, הנמנע ממתן שירותים בתחומים שבהם צפויים עימותים עם לקוחות.

התמודדות עם עלויות חברתיות – ההתמודדות של עסקי יוזמה עם העלויות החברתיות הייתה בשני אופנים – חתירה להגדלת הכנסות מפעילות עסקית כדי שיכסו את כלל עלויות העסק, כולל העלויות החברתיות (**המוקד הטלפוני, שירותי הנהלת חשבונות, מוצרי ושירותי יופי, חברת המחזור**), בחלק מהעסקים גם שיתוף פעולה עם שותפים חברתיים המשתתפים במימון עלות הליווי החברתי (**חנות הבגדים, חברת הגינון, ושירותי תיקון לסלולר**), ובמקרה אחד גם השתתפות בעלות השכר של העובדים החברתיים (**המסעדה**). בקרב עסקי יוזמה נמצאו מקרים בודדים של תמיכה ציבורית או פילנתרופית.

תמונת המצב בעסקים שנבחנו בקבוצת ההשוואה היא במידה רבה הפוכה. מלבד שלושה עסקים שמתנהלים כעסק לכל דבר, ומתמודדים עם העלויות החברתיות כחלק מעלויות העסק (**אנד ג'וי, אלסנאבל, ארומה**), כל יתר העסקים שנבחנו נעזרים בכלים מסייעים שונים: תשלום דמי שיקום (**חוליות**), קבלת הועדות או מימון באמצעות סל שיקום (**שכולו טוב, הבידעם, הבית של סוזן**), גיוס משאבים פילנתרופיים (**אחותי, קייט-פרייד, קיימא**), או שילוב של תמיכה ציבורית עם קבלת סיוע בעין של תשתיות מרשות מקומית (**עשינו עסק**). לעומת העסקים בקרנות יוזמה, שרובם מאוגדים משפטית כחברות, פרט לאנד ג'וי, **ארומה וחוליות** – כל יתר העסקים בקבוצת ההשוואה מאוגדים כעמותות או כחברות לתועלת הציבור (חל"צ).

5.ג. לקוחות העסקים החברתיים

מרבית העסקים שבהם השקיעו קרנות יוזמה התמקדו במודלים של פנייה ללקוחות פרטיים או גופים עסקיים. שני עסקים ניסו לשלב גם עבודה עם לקוחות ממשלתיים או מוסדיים – **שירותי השמה מקוונים וחברת הגינון**. בקרב העסקים של יוזמה יש התאמה בין מודל ההעסקה לאוכלוסייה ולסוגי הלקוחות – עסקים המתמקדים בבני נוער ופועלים במודל הכשרה נטו: לפנות ללקוחות פרטיים, ואילו עסקים שהעסיקו בעלי מוגבלויות במודל של העסקה נטו: לפנות ללקוחות עסקיים. לעומת זאת, בקבוצת ההשוואה משתקף גיוון רב יותר בסוגי הלקוחות במודלים השונים.

מודל מכירה ללקוחות פרטיים – 4 עסקים מתוך 13 בקרנות יוזמה ו-4 מתוך 11 בקבוצת ההשוואה פנו ללקוחות פרטיים. שני היתרונות המרכזיים בפנייה ללקוחות פרטיים הם האפשרות להתחיל כעסק קטן יחסית ולהתרחב בהדרגה, ורווחים גבוהים יותר עבור מוצרים הנתפסים כייחודיים. למעט **ארומה**, יתר העסקים שפעלו במודל זה היו עסקים קטנים. נראה כי בחלק מהעסקים העובדים מאוכלוסיות היעד לא היו בקשר ישיר עם הלקוחות, ובחלק מהעסקים הייתה זו החלטה מכוונת להפריד בין העובדים לבין הלקוחות כדי להגן על העובדים. עם זאת, בעסקים שבהם קיים קשר ישיר בין העובדים ללקוחות, למשל **בחנות הבגדים והבית של סוזן**, ציינו קשר זה לרוב לחיוב, כגורם מעצים, ולכן יש מקום לשקול את השילוב של עובדים מאוכלוסיות היעד במגוון תפקידים.

מודל מכירה ללקוחות עסקיים – 7 מתוך 13 עסקים בקרנות יוזמה פנו ללקוחות עסקיים. 5 התמקדו בתחום של עבודות מיקור חוץ – הנהלת חשבונות (**שירותי הנהלת חשבונות**), שירותי טלפוניה (**המוקד הטלפוני**), שירותי ניקיון (**חברת שירותי הניקיון**), הקלדות (**שירותי סריקה והקלדה**) ומחזור מוצרי אלקטרוניקה (**חברת המחזור**), ו-2 בהכנת מוצרים: נרות וסבונים (**נרות וסבונים ריחניים**), מאפים (**המאפייה**). לעומת זאת, בקבוצת ההשוואה רק 4 עסקים מתוך 11 שילבו בין לקוחות עסקיים לפרטיים, ועסקו רק בתחום של ייצור ומכירה ולא בתחום השירותים.

מודל לקוחות ממשלתיים – מתוך 13 העסקים של קרנות יוזמה רק **שירותי השמה מקוונים** עבד עם לקוחות ממשלתיים. **חברת הגינון** ניסתה לעבוד עם עיריות, אולם ללא הצלחה. בקבוצת ההשוואה היו שני מודלים שונים של עבודה עם גורמים ממשלתיים. **אלסנאבל**, שהוא אחד העסקים החברתיים הוותיקים והמבוססים כלכלית בארץ, מספק שירותי קייטרינג למשרד החינוך; היותו חברה לתועלת הציבור שכל רווחיה מושקעים בחזרה במטרות חברתיות לא סייעה לעסק בזכייה במכרז, ואף הקשתה עליו. עסקים נוספים שניסו לאמץ מודל זה ולהתחרות בעסקים הגילים על מכרזים ממשלתיים טרם הצליחו לשחזר את ההצלחה. נראה כי מבנה המכרזים כיום לא רק שאינו מעודד עסקים חברתיים, אלא אף מקשה בכך – הדרישות יוצרות בירוקרטיה מורכבת ומחירים תחרותיים מאוד, ואלה מציבים חסמים של ממש בפני עסקים חדשים שרוצים לפתח ערוצי מכירה לגורמים ממשלתיים, ובעיקר בפני עסקים קטנים.

מודל נוסף הוא מודל של מכירת שירותי שיקום או שירותים חברתיים למשרדי ממשלה כגון משרד הבריאות או הרווחה. **שכולו טוב והבידעם** סיפקו שירותי שיקום לממשלה וייצרו הכנסה נוספת דרך מכירת מוצרים ללקוחות פרטיים ועסקיים. **הבית של סוזן וחוות קיימא** סיפקו שירותי חינוכי לנערים ומכרו מוצרים ללקוחות פרטיים. במקרים אלו הממשלה רכשה מהעסקים החברתיים מוצר חברתי. גם כאן התמודדו העסקים עם בירוקרטיה רבה שהקשתה על עסקים קטנים להיעזר באפיק הכנסה זה, אולם רבים מהם ציינו את החשיבות של התמיכה הממשלתית לא רק מבחינה כלכלית, אלא מבחינה ערכית – קבלת אחריות לתעסוקת אוכלוסיות מודרות, ותחושה שהן מקבלות שירותים מהמדינה בזכות ולא בחסד.

בחינה של שלושת המודלים מעבר לקבוצת ההשוואה ולעסקי יוזמה מלמדת כי לרוב הפנייה ללקוחות מסוג מסוים קשורה לרקע של היזם. עסקים הפונים ללקוחות פרטיים יכולים להתחיל כעסק קטן, נגישים יותר מבחינת היקף ההשקעה הנדרש והרווח הגולמי שלהם בגין כל מוצר גבוה יותר, אבל יתקשו להגיע להיקף מכירות נרחב. עבודה עם לקוחות עסקיים דורשת יכולת לעמוד בלוחות זמנים הדוקים יותר ולייצר מוצרים או לספק שירותי בהיקפים גדולים יותר, אולם לצד אלה היא מאפשרת מכירה של כמות רבה יותר של מוצרים או שירותים. פנייה ללקוחות מוסדיים וממשלתיים היא המורכבת ביותר. תנאי המכרזים הנוכחיים לא רק שאינם מקילים על

עסקים חברתיים, אלא אף מקשים עליהם במקרים רבים. זאת על אף שהניסיון בעולם מלמד שגופים מוסדיים יכולים להיות לקוחות עוגן מרכזיים בפיתוח שוק עסקים חברתיים.

6.ג. סיכום ההשוואה בין עסקי יוזמה לקבוצת ההשוואה

מההשוואה בין קבוצת ההשוואה לעסקים במסגרת קרנות יוזמה עולה תמונה מעניינת. ראשית, עסקי יוזמה מספקים פתרון בעיקר לאנשים המתמודדים עם מוגבלות פיזית, שכלית או נפשית וכן לבני נוער המוגדרים בסיכון ולנשים מוחלשות. אוכלוסיות אלה מיוצגות גם בעסקי קבוצת ההשוואה, אולם בקבוצה זו נמצאו גם עסקים המעסיקים מובטלים כרוניים ותושבות פריפריה חברתית ופוליטית. מכך אנו למדים כי אוכלוסיות אלו יכולות ליהנות מפיתוח של עסקים חברתיים נוספים, בעיקר בפריפריה. לעומת זאת, אנשים בעלי עבר פלילי, אסירים משוחררים ומובטלים כרוניים מבוגרים לא הועסקו בעסקים חברתיים באף אחת משתי הקבוצות. נראה כי במקרים אלו יש צורך במענה אינטגרטיבי רחב יותר, וכי ללא סיוע נוסף, עסקים חברתיים לא יספקו פתרון לאוכלוסיות אלו.

שנית, מן ההשוואה של אופני העסקה בשתי קבוצות העסקים עולה שקיים רצף מענים שלם, ואילו קרנות יוזמה התמקדו רק בחלק שלו. בקבוצת ההשוואה נמצאו מודלים נוספים: מצד אחד מודלים של שיקום תעסוקתי ותעסוקה נתמכת, ומן הצד האחר עסקים רגילים שבחרים להעסיק אנשים מאוכלוסיות מודרות כחלק מתפיסה של אחריות חברתית ומגישה של גיוון והכלה במקומות עבודה. אפשרויות אלו קיימות במיוחד עבור אנשים המתמודדים עם מוגבלות ופחות עבור קבוצת אוכלוסייה אחרת כגון בני נוער, נשים חד-הוריות וכולי. אם כן, נראה כי בתחום של אנשים המתמודדים עם מוגבלות אפשר לחשוב על מגוון אפשרויות העסקה על הרצף, ולפתח שיתוף פעולה בין סוגים שונים של עסקים אלו. שיתופי פעולה כאלו יסייעו לאנשים המתמודדים עם מוגבלות ליהנות מחוויה טובה והמשכית יותר בין הכשרה תעסוקתית להעסקה בעסקים חברתיים או בחברות המעסיקות עובדים מגוונים.

שלישית, הן בקבוצת ההשוואה והן בעסקי יוזמה מתקיימים במקביל מודלים של הכשרה והעסקה ארוכת טווח, אם כי ההפרדה בין הכשרה לבני נוער לבין העסקה ארוכת טווח לאנשים המתמודדים עם מוגבלות לא התקיימה בקבוצת ההשוואה באופן דומה לעסקי יוזמה. כמו כן, עסקים בשתי הקבוצות הציעו מגוון התאמות חברתיות, ולא נמצאו הבדלים מובהקים בין הקבוצות. עיקר ההתאמות היו גמישות בשעות העבודה, יחס אנושי מכיל ומאפשר וכן הדרגה בקבלת אחריות ובמרכבות העבודה. בחלק מהעסקים נעשו התאמות ספציפיות יותר למאפיינים ייחודיים של האוכלוסיות המועסקות. בקשר זה נמצאה שונות בצורת ההתאגדות המשפטית בין שתי הקבוצות – העסקים בקבוצת ההשוואה פעלו בעיקר מודל עמותה או חל"צ. העסקים במודל משפטי זה, שהתבססו גם על תרומות, יכלו לרוב להפנות משאבים רבים יותר לתמיכה באוכלוסיות המועסקות ולפיתוחן במגוון דרכים.

רביעית, כל העסקים החברתיים, הן בקבוצת ההשוואה והן בעסקי יוזמה, התמודדו עם עלויות חברתיות ישירות ועקיפות. עם זאת, היקף העלויות החברתיות היה מגוון מאוד ונע בין חמישה אחוזים לארבעים אחוזים מכלל העלויות של העסק (על פי דיווח העסקים). לא נמצאו הבדלים של ממש בסוג העלויות החברתיות שנשאו העסקים, אולם הבדלים כאלה נמצאו במבנה ההכנסות שבהן השתמשו הארגונים כדי לכסות עלויות אלו. עמותות רבות נעזרו בהכנסות מפילנתרופיה או ממתן שירותים לגורמים ממשלתיים עבור שירותי שיקום, וכך חיזקו את היציבות שלהם. לעומת זאת, עסקי יוזמה שאוגדו כחברות בע"מ נשענו בעיקר על הכנסות ממכירות, לעיתים בשילוב שיתוף פעולה עם עמותות, ובשל כך (בין היתר) חלקם לא הצליחו להגיע ליציבות פיננסית ונסגרו.

חמישית, לעסקים החברתיים בשתי הקבוצות יש לקוחות מגוונים – פרטיים, עסקיים וממשלתיים. עסקים קטנים עבדו לרוב בעיקר עם לקוחות פרטיים, ואילו עסקים בינוניים וגדולים עבדו עם לקוחות עסקיים. מיעוט של עסקים הצליח לפנות ללקוחות ממשלתיים (**אלסנאבל** בקבוצת ההשוואה ו**חברת ההשמה המקוונת** בקרב עסקי יוזמה), בשל קושי להתמודד באופן תחרותי במכרזים ולעמוד בדרישות הנוקשות של מעסיקים ממשלתיים.

פרק ד – מדיניות ציבורית בתחום העסקים החברתיים

א. הקדמה

מיזם קרנות יוזמה ביקש לעודד הקמה של עסקים חברתיים מכווני תעסוקה, כדי שיסייעו בשילוב תעסוקתי של אוכלוסיות מודרות המתקשות להשתלב בשוק העבודה בשל חסמים שונים. הלמידה של עסקים אלה במסגרת מחקר מלווה מתמשך, ובחינה שלהם מהיבטים רבים ושונים, העלתה סוגיות רבות הנוגעות למדיניות ציבורית.

בפרק זה נעסוק במדיניות הציבורית התומכת בפעולתם של עסקים חברתיים, ונרכז כמה מהסוגיות שעלו במחקר. המידע שיובא בפרק מתבסס בעיקר על הניסיון שנצבר בפעולתו של מיזם קרנות יוזמה ועל העסקים שפעלו במסגרתו. עם זאת, נתייחס בו גם לניסיון שאליו נחשפנו מצד עסקים חברתיים אחרים, חלקם ותיקים, הפועלים בישראל ובעלי מאפיינים דומים לעסקים שאליהם כיוון מיזם יוזמה; כן יובא בו לידי ביטוי ידע בנושא המדיניות בעולם ביחס לעסקים חברתיים, בדמות סקירה קצרה של מדיניות כלפי עסקים חברתיים בכמה מדינות נבחרות בעולם, שתובא בחלקו האחרון של הפרק.

ב. עסקים חברתיים כמודל כלכלי-חברתי

מדיניות ציבורית בנושא עסקים חברתיים מתייחסת לתופעה של צמיחת עסקים חברתיים כחלק מתופעה רחבה יותר של כלכלה חברתית. תופעה זו קוראת תיגר על התפיסה המסורתית לפיה כלכלה וחברה הן שני עולמות נפרדים, וומבקרת את הכלכלה הנאו-ליברלית.²⁶ עסקים חברתיים מבקשים לשלב בין שני עולמות אלו, בפעולה עסקית המכוונת להשיג בו-בזמן מטרות עסקיות וחברתיות. לידתם של עסקים חברתיים נועדה להתמודד עם שני אתגרים מרכזיים בעולם החברתי: צמצום משאבים זמינים של המדינה בשל ריבוי דרישות למימון שירותים חברתיים עקב מגמות חברתיות (כגון הזדקנות אוכלוסייה), לצד הקושי הגובר לגייס משאבים פילנתרופיים. במיטבה, על פעולת עסק חברתי לייצר רווחים שאפשר להפנות לקידום יעדים חברתיים.

ג. עסקים חברתיים מכווני תעסוקה

עסקים חברתיים מכוונים להשיג מטרה חברתית; במטרה זו טמון למעשה השוני המרכזי בינם לבין עסקים רגילים, שמטרתם להשיא רווח או תשואה לבעלי המניות. המטרה החברתית יכולה להיות מתחומים שונים – סביבה, בריאות, חינוך וכדומה.

²⁶ סקירה רחבה על התופעה של כלכלה חברתית, על צמיחה של יוזמות הקשורות בתופעה זו ובכלל זה עסקים חברתיים ועל ההגדרה של עסקים חברתיים מופיעה בסקירת הספרות המוצגת בפרק הפתיחה של דוח זה.

קבוצה ייחודית בתוך עסקים אלו, שאליה משתייכים העסקים שהצטרפו למיזם קרנות יוזמה, מכוונת למטרה חברתית של שילוב אוכלוסיות מודרות בשוק התעסוקה. קבוצת עסקים זו זכתה לשם "עסקים חברתיים לשילוב תעסוקתי" (WISE – Work Integration Social Enterprises).

ד. תעסוקה ושיקום

שילוב תעסוקתי כאמצעי שיקומי לקבוצות מוחלשות הוא תפיסה רווחת וותיקה בתחום העבודה עם קבוצות אלה. ההנחה היא שבפני הקבוצות המודרות הללו (כגון אנשים עם מוגבלויות מסוגים שונים, נוער בסיכון, אסירים משוחררים, קשישים) עומדים חסמים תעסוקתיים המקשים על השתלבותם בשוק העבודה, על אף התרומה הפוטנציאלית של תעסוקה להם, לחברה ולמשק.

לתעסוקה כמה מרכיבים חיוניים אשר הפכו אותה למרכזית בתפיסת השיקום:

- **השתלבות בחברה:** אוכלוסיות מוחלשות סובלות לרוב מהדרה חברתית, כלומר קושי להשתלב במסגרות חברתיות נורמטיביות ומעל לכול – בשוק העבודה. קשיי ההשתלבות רבים, אולם ביסודם מדובר בדחיקה מסיבות של סטיגמות, היעדר מיומנויות ומגבלות שונות המקשות על השתלבותן של אוכלוסיות אלה בחברה. שילוב בתעסוקה, בתנאים מותאמים ובליוי תמיכה, הוא צוהר חשוב לחוויית השילוב בחברה הכללית, ולתחושת נורמליות וחוסר חריגות. אפשר להניח כי חוויית השתלבות בתחום התעסוקה, שהוא לרוב מאתגר מאוד, מתורגמת להשתלבות גם בתחומי חיים אחרים כגון פעילות פנאי, העשרה ולימודים ומעגלים חברתיים.
- **מעבר לעמדה של נתינה ולא רק קבלה:** אוכלוסיות מוחלשות לא רק סובלות מהדרה, כי אם גם מתחושה של תלות והיזקקות, שאליה מתלווה לרוב גם פגיעה בערך העצמי. בהקשר זה, השתלבות בתעסוקה אינה תורמת רק להתקרבות לחברה הכללית והנורמטיבית ולהשתלבות בתוכה, כי אם לממד חשוב נוסף – היא מאפשרת מעבר ממעמד של מקבל בלבד, למעמד של נותן ותורם לחברה, ובכך היא משפרת את תחושת הערך העצמי.
- **יצירת הכנסה:** באופן הקונקרטי ביותר, תעסוקה כרוכה בהכנסה. גם אם אין מדובר ביכולת לוותר לחלוטין על תמיכה וסיוע ציבורי, היכולת להחליף מקורות סיוע אלא בהכנסה מגדילה את סך כל המקורות העומדים לרשות האדם, ומאפשרת לו לשפר את רמת חייו ואיכות חייו. עבור כל אדם, ובכלל זה עבור אוכלוסייה מודרת, תוצר לוואי של הכנסה הוא חיזוק העצמאות האישית וצמצום התלות בגורמים חיצוניים.
- **רכישת מיומנויות:** לפני הכול, תעסוקה מאפשרת רכישת מיומנויות וכישורים חיוניים לתעסוקות שונות (כגון ידע מקצועי, מיומנויות חשיבה ומיומנויות טכניות) אולם היא תורמת גם לתחומי חיים אחרים, כישורים הזוכים לעיתים לשם "מיומנויות רכות" (Cooney, 2011). מדובר ביכולתו של אדם לקבל על עצמו אחריות ולעמוד בה, להתנהל במסגרת תובענית, לאמץ משמעת התמדה, להתמודד עם משימות, לתקשר עם אחרים ולהתנהל מול גורמים

שונים ותביעות שונות. ביסודם של כל המיומנויות והכישורים הללו עומד שיפור הביטחון העצמי בדבר היכולת להשתלב בחברה.

- **פיתוח הון חברתי:** מלבד שיפור המיומנויות ויצירת הכנסה, לעבודה יתרון חשוב נוסף – ההזדמנות ליצור רשת קשרים חברתיים עם אנשים במעגלים רחבים יותר. קשרים אלו חשובים במיוחד עבור אנשים המשתייכים לאוכלוסייה מודרת (נבון וחייט, 2017), משום שהם מאפשרים המשך פיתוח אישי ומקצועי וכן ניידות תעסוקתית (Burt, 2001).

בשל התרומות הפוטנציאליות הללו של תעסוקה לאוכלוסיות מוחלשות, אין פלא שבמשך השנים התפתח מספר רב של תוכניות ציבוריות המשתמשות בתעסוקה ככלי שיקומי למגוון רחב של אוכלוסיות, כגון אוכלוסיות עם מגבלות פיזיות, אוכלוסיות עם מגבלות קוגניטיביות או אוכלוסיות עם מגבלות נפשיות. תוכניות מסורתיות בתום השיקום התעסוקתי החלו לפני עשרות שנים, במסגרת של מפעלים מוגנים המיועדים לאוכלוסייה שיקומית בלבד, מפעלים שבהם הוטלו על העובדים משימות תעסוקתיות פשוטות ורוטיניות והוענקו להם תגמולים סמליים. מאז התפתחו מודלים שונים של שיקום תעסוקתי ברצף שונה של מוגנות, נפרדות, משימות תעסוקתיות ותגמולים – מתוך השאיפה לשילוב תעסוקתי מלא ככל האפשר של אוכלוסיות אלה בשוק החופשי.

אולם העסקת עובדים מודרים בתעסוקה אינה נוגעת רק לערך המוסף עבורם, כי אם גם לערך המוסף עבור העסקים עצמם, עבור המשק ועבור החברה. תחום הגיוון בתעסוקה, המתפתח בשנים האחרונות, עוסק בדיוק בסוגיה זו. שילוב של קבוצות מודרות בעסקים מאפשר להגיע לאוכלוסיות יעד נוספות של עובדים – אוכלוסיות שהן לרוב מחויבות מאוד ונוטות להתמדה תעסוקתית. בכך העסק עונה גם על הציפייה מן העסקים כיום ליצירת סביבה תעסוקה משלבת, לאתגור של תפיסות סטראוטיפיות כלפי אוכלוסיות מוחלשות, ולצמצום פערים חברתיים.²⁷

אולם אם נשארים במתחם המצומצם של תרומה לשילוב תעסוקתי, העסקת עובדים מקרב אוכלוסיות מודרות במסגרת עסקים חברתיים מוכוונת תעסוקה שייכת לעולם השיקום התעסוקתי. אפשר למקם עסקים חברתיים במקומות שונים על הרצף התעסוקתי, בכל אחד מממדי הסיווג של הרצף: יש עסקים שמיועדים לאוכלוסייה חברתית ספציפית (בעלת מאפיינים דומים או שונים) ואחרים המשלבים אוכלוסייה חברתית באוכלוסייה כללית; יש עסקים המכוונים להכשרה קצרת טווח לקראת יציאה לשוק החופשי, ואחרים המכוונים לתעסוקה ארוכת טווח במסגרתם; יש עסקים העוסקים במשימות פשוטות יחסית, ואחרים במשימות מורכבות; יש עסקים המתגמלים

²⁷ דוגמה: Hunt et. al, 2015. זוהי סקירה אחת מני רבות שהכינה בשני העשורים האחרונים חברת היעוץ הבין לאומית מקינזי בנושא גיוון והכלה בתעסוקה.

בשכר מותאם, ולצידם עסקים המתגמלים בשכר מינימום רגיל או אף גבוה מכך, בדומה לשוק העבודה.

ה. תמיכת המדינה בעסקים חברתיים מכווני תעסוקה

אחת הסוגיות המעסיקות את התחום המתפתח של עסקים חברתיים נוגעת למעורבות ולתמיכה של ממשלות בפעולתם של עסקים חברתיים. סוגיה זו מורכבת משתי שאלות: האם על המדינה לתמוך בהקמתם ובפעולתם של עסקים חברתיים, ואם כן או לא – מדוע? וכיצד יכולות ממשלות ליצור סביבה תומכת לעסקים חברתיים? בחלק זה נבקש להשיב לשתי שאלות אלה; תחילה נעסוק בסיבות שבגינן ראוי שהמדינה תתמוך בעסקים חברתיים מכווני תעסוקה, ובהמשך – באופנים שבהם יכולה המדינה לתמוך בעסקים אלה.

ה.1. האם על המדינה לתמוך בעסקים חברתיים מכווני תעסוקה ומדוע?

שאלה זו נוגעת לסוגיה של הצדקות להתערבות בדרך של מדיניות ציבורית. בהקשר זה נהוג להבחין בין הצדקות כלכליות להצדקות נורמטיביות. הצדקות נורמטיביות להתערבות מתקיימות כשנפגעים ערכים ציבוריים קיימים או כשיש רצון לקדם ערכים ציבוריים חדשים. במקרה זה, בניתוח צר, באמצעות שילוב תעסוקתי של אוכלוסיות מודרות עסקים חברתיים מקדמים ערכים בסיסיים של מניעת הדרה וקידום שוויון הזדמנויות. הצדקות כלכליות להתערבות מיועדות להתמודד עם כשלי שוק שונים. במקרה זה, עסקים חברתיים מבקשים להתמודד עם כשל שוק הנוגע לשיעורי תעסוקה נמוכים בקרב קבוצות אוכלוסייה מסוימות, מצב הפוגע בפריון המשק ומצדיק התערבות לתיקון.

נוסף על הצדקות אלה, נדמה שתשובת העוסקים בתחום לשאלה אם על המדינה לתמוך בעסקים חברתיים מכווני תעסוקה היא חיובית, משום שמדובר ביוזמה שעלויותיה הציבוריות נמוכות בהשוואה לתמורה הציבורית הצפויה ממנה.²⁸ המחיר הציבורי, אם קיים כזה, מתמקד במתן הטבות מס (שלא תמיד הן קיימות בפועל, כפי שנראה בהמשך) אשר גורעות מהכנסות המדינה ממיסים של עסקים חברתיים בהשוואה לעסקים רגילים. את אובדן ההכנסות ממיסים יש לבחון כמובן לנוכח תרומותיהם של עסקים חברתיים – לחלקן משמעות מוניטרית ישירה, לאחרות משמעות מוניטרית עקיפה, ויש תרומות בעלות משמעות לאומית או חברתית רחבה יותר שיש קושי להוונה, כלומר לתרגמה למונחים כספיים.²⁹ נמחיש זאת להלן בבחינה של עסקים חברתיים הפועלים בתחום שיקום אוכלוסיות מוחלשות, התחום שבו עסק מיזם קרנות יוזמה.

ההיבט המוניטרי העקיף מתייחס לחיסכון הלאומי. הפניה של עסקים חברתיים לאוכלוסיות מוחלשות ומודרות, שיקום שלהן ושילובן בחברה באופן מתפקד ותורם עשוי לחסוך למדינה

²⁸ הדיון בסקירה זו איננו מתייחס למחלוקת האידיאולוגית המלווה את פעולתם של העסקים החברתיים. יש הרואים בהם אמצעי נוסף המעניק לגיטימציה לגישה הנאו-ליברלית של צמצום מדינת הרווחה, והעברת האחריות לאוכלוסיות מוחלשות מן המדינה לגורמים חוץ ממשלתיים. ראו למשל סקירה זו: Cooney, 2016. ²⁹ דיון מורחב על הגדרה ומדידה של תועלות של עסקים חברתיים ראו אצל קנדל, 2013.

הוצאות על קצבאות, תמיכות וטיפול של מערכות הרווחה, הבריאות והשיקום. אם עסקים אלו מכוונים לאוכלוסיות בסיכון, תרומתם עשויה לחסוך עלויות הכרוכות בענישה שנוגעות לפעולה של מערכת אכיפת החוק (משטרה, בתי משפט, בתי סוהר). תרומות אלו אינן נוגעות רק לאוכלוסיות היעד עצמן; בשל השכיחות של מעבר בין-דורי בקרב אוכלוסיות מצוקה, בהיעדר שיקום רבה הסבירות שהבעיות שמהן סובלת אוכלוסיית היעד יעברו לדור הבא, ובהתאמה – גם העלויות הציבוריות של הטיפול בהן.

אולם התרומה המוניטרית של עסקים חברתיים לאוכלוסיות מודרות נוגעת לא רק למשאבים הנחשכים עקב שיקומן וטיפול בשילובן בחברה. באופן ישיר יותר, בראייה לטווח ארוך בעקבות תהליכים אלה נתרמים לתוצר הלאומי משאבים כמו עלייה באיכות ההון האנושי, שילוב תעסוקתי, ותוספת הכנסות עקב השתלבותן של אוכלוסיות אלה בשוק העבודה.

בראייה לאומית וחברתית רחבה, לשיקומן ולהשתלבותן של אוכלוסיות אלה יש השלכות מרחיקות לכת על איכות החיים שלהן עצמן ועל איכות החיים של החברה בכללותה. המעבר מתלות לעצמאות וממצוקה לרווחה והשיפור בביטחון ובדימוי העצמי הם כשלעצמם תרומה עצומה לחוויית החיים של קבוצה מרכזית בחברה, לתפקודה החברתי ולאיכות החיים של החברה בכללותה. תופעות של עוני, מצוקה, עבריינות, התמכרויות, מצוקה נפשית ואובדנות, גם אם אינן קשורות ישירות לאוכלוסייה הכללית הנורמטיבית, יוצרות סביבה ואווירה הפוגעת באיכות החיים של כלל החברה.

סקירה זו של התרומה החיובית של עסקים חברתיים מתייחסת **לאוכלוסיית היעד עצמה**, אולם בחינת התרומה של עסקים חברתיים צריכה להתייחס גם **לעסקים החברתיים עצמם** כישות ארגונית וכמגזר. בהקשר זה מיוחסים לפעולתם של העסקים החברתיים כמה ערכים ותרומות חיוביות:

- חלק מן היוזמות מאגמות משאבים נוספים ממקורות חוץ-ממשלתיים לשיקום תעסוקתי של אוכלוסיות היעד. אומנם אין מדובר בהחלפה של כסף ציבורי, אולם יש בכך הגדלה של עוגת התקציב הכוללת המופנית לטיפול באוכלוסיות מוחלשות, בלי ליצור עומס נוסף על התקציב הציבורי.
- איגום המשאבים איננו מסתכם רק במשאבים כלכליים, אלא כולל גם משאבים אחרים כגון ידע וניסיון עסקי, מחויבות חברתית, התנדבות ותרומה אישית.
- תרומה ליזמות – יש הרואים בעסקים אלו זירה של חדשנות בפיתוח מענים חברתיים-כלכליים, שהמדינה חסרה לרוב את הגמישות, הפניות והמשאבים הנדרשים כדי לפתח אותם, אולם מרגע שנוסו והצליחו – המדינה יכולה לאמץ אותם ולהפעילם בהיקפים נרחבים.

המדינה משקיעה ממילא בשיקום תעסוקתי של אוכלוסיות מוחלשות. מספרן של תוכניות השיקום התעסוקתי לקבוצות יעד שונות הוא רב (כגון אסירים משוחררים, נשים יוצאות זנות, נשים חד-הוריות, אנשים עם מוגבלויות שונות, אוכלוסיות מבוגרות), וההשקעה הציבורית בתוכניות אלו עצומה. עסקים חברתיים מכווני תעסוקה מציעים למעשה פלטפורמה נוספת של שיקום ושילוב תעסוקתי לאוכלוסיות אלה, שמבנה העלויות וההוצאות שלה שונה ונמוך במידה רבה מההוצאה המקובלת על תוכניות בחסות המדינה או בהפעלתה הישירה. לכן, אין מדובר בהוצאה ציבורית נוספת אלא בהוצאה חלופית, שלצד חיסכון מביאה עימה כאמור תרומה במגוון רחב של ממדים, תרומה שאינה מיוחסת לתוכניות שיקום תעסוקתיות אחרות.

ה.2. כיצד יכולה המדינה לתמוך בעסקים חברתיים?

התפתחות תחום הפעילות של עסקים חברתיים מכווני תעסוקה, שיש הנוטים לשייכם למגזר חדש ומזוהה כ"מגזר רביעי", מעוררת שאלה בדבר האסטרטגיה של המדיניות הציבורית. גם אם נכונים הטעונונים בדבר התרומה החיובית המכרעת של עסקים חברתיים אלו, שפורטו בחלק הקודם, אפשר לבססם מהבחינה האמפירית והם מצדיקים למעורבות ותמיכה ממשלתית – עדיין נשאלת השאלה כיצד על המדינה לתמוך בהם. להלן נציג את ההיבטים המרכזיים של תמיכת המדינה האפשרית.

טרם פירוט האסטרטגיות השונות של תמיכה אפשרית מצד המדינה, ראוי להבהיר כי אין ציפייה שתמיכת המדינה בעסקים חברתיים בתחום התעסוקה תחליף מקורות עצמאיים. גישה זו סותרת את ההיגיון המייסד של עסקים חברתיים, השואפים להתנהל כעסקים לכל דבר, כלומר לחתור לרווח ולעצמאות כלכלית. במקום זה, הציפייה היא לקבלת סיוע שיאפשר להתמודד עם האתגרים הכלכליים הייחודיים שעימם מתמודדים עסקים חברתיים ושאנם אופייניים לעסקים רגילים. אומנם מיזם יוזמה לימד כי עסקים חברתיים מכווני תעסוקה יכולים לשפר את מצבם הכלכלי באמצעות נקיטת אסטרטגיות שונות בתחום ההתנהלות החברתית (כגון שילוב אוכלוסיות יעד שונות יחד, שילוב אוכלוסיות יעד לאחר התבססות עסקית, הצעת מודל חברתי "רזה" ומציאותי וכדומה). אולם, המיזם מלמד עוד כי הציפייה מעסקים חברתיים להיות מסוגלים להתמודד עצמאית בתוך מספר שנים מועט עם ההוצאות החברתיות הכרוכות בהפעלת העסק איננה מציאותית ברוב המקרים, ומחייבת סיוע ציבורי מסוים, גם כדי לסייע לעסקים קיימים לשרוד וגם כדי לעודד יזמים להקים עסקים חברתיים נוספים.

1. אסטרטגיות תמיכה של המדינה בעסקים חברתיים

1.1. התאגדות ורגולציה

כפי שניתן ללמוד מן העולם בנוגע לנושא זה,³⁰ סוגיית ההתאגדות נוגעת להכרה משפטית במעמד הייחודי של עסקים חברתיים. ההצדקה למתן הכרה כזו נעוצה בכמה סיבות. סיבה ראשונה היא רצונה של הממשלה להעניק ליוזמות אלו זהות מובחנת חיובית כמי שתורמות תרומה חברתית, זהות שתבטא הוקרה על תרומתן ואולי תשפיע על התנהגות צרכנית להעדיף את מוצריהן. סיבה שנייה היא מתן ביטוי משפטי למעמדו הייחודי של עסק חברתי שאיננו עסק רגיל מצד אחד, ומן הצד האחר איננו עמותה או ארגון מגזר שלישי טיפוסי; בכך, בין היתר, נענות ממשלות לבקשות של יזמים שאינם רוצים להיות מזוהים עם אחת משתי החלופות המוכרות. חוסר הרצון להשתייך לאחת משתי החלופות אלה נובע לא רק משאלת הדימוי (אם כי גם היא גורם המניע יזמים) אלא גם ממגבלות מסוימות שמתלוות להן, בעיקר בדגם של עמותות (charity), בתחומים של מבני ניהול, אחריות תאגידית וחלוקת רווחים. סיבה שלישית היא מתן הקלות, ובעיקר הקלות רגולטוריות. עסקים חברתיים הם לרוב ישויות משפטיות שקל יותר להקימן, והן נשענות יותר על רגולציה עצמית מאשר על רגולציה חיצונית, מתוך הכרה של הממשלה במוטיבציה הציבורית של המייסדים. הקלות רגולטוריות משמען גם הפחתת עומס רגולטורי על המדינה וחיסכון במשאבים, שכן חלק מרכזי ברגולציה הוא עיסוק בבקרה ואכיפה.

בתמורה להכרה ולהקלות יש רצון בפיקוח ובבקרה, כדי לוודא שמבנים משפטיים אלו אינם משמשים מסווה או כסות ליצירת רווח אישי וכי מתקיים איזון בין המחויבות החברתית למחויבות העסקית. בשל אופיים של ארגונים אלו, ובשל המרכזיות של ההיבט העסקי לקיום הארגוני, קיים חשש ממשי כי יתרחש תהליך הדרגתי של "סחף" ארגוני (mission drift),³¹ שבו השיקולים העסקיים יזכו לעדיפות על פני השיקולים החברתיים. לכן, לצד ההקלות מתקיים מעקב צמוד, דרישות הדיווח קפדניות יותר והשימוש בנכסים מוגבל. בחלק מהמדינות, כפי שמוצג בהמשך הפרק, אף נוסחו חוקים המכירים בעסקים חברתיים כישות משפטית מובחנת.

בתקופת כהונתה של הכנסת העשרים נעשה ניסיון לקדם הצעת חוק בעניין עסקים חברתיים בישראל בידי חברי כנסת ממגוון מפלגות.³² ההצעה הונחה על שולחן הכנסת במרץ 2017 ונדונה בדיון מוקדם במליאה ביולי באותה שנה. על פי ההצעה יוכנס תיקון בחוק החברות הקיים כך שתיכלל בו הכרה בחברות "שפעילתן מכוונת למימוש מטרות חברתיות שנקבעו בתקנון שלא במסגרת תרומות לגופים אחרים" (חברה שהיא עסק חברתי). גישה זו לשילוב עסקים חברתיים בחוק החברות מקובלת במדינות נוספות, כפי שצוין בנספח להצעת החוק. עוד על פי ההצעה,

³⁰ נרחיב על כך בהמשך. ראו עוד: פיט, 2011.

³¹ על הקשר בין מבנים משפטיים למניעת סחף ארגוני ראו: Ebrahim et al., 2014.

³² ראו: הצעת חוק החברות (תיקון – עסק חברתי), התשע"ז–2017. הצעת החוק נשענת על עבודה מקדימה ורחבה שעשה השולחן העגול הממשקי שפעל במסגרת משרד רוה"מ בשנת 2012 ועל המלצותיו.

עסקים חברתיים מוכרים יהיו רשאים להעדיף את המטרה החברתית שהם מקדמים על פני השאת רווחים; חלוקת רווחים בעסקים אלה תוגבל עד 50% לאחר החזר השקעות, והם יהיו מחויבים בהגשת דוח שנתי לגבי פעילותם למען המטרות החברתיות נוסף על דין וחשבון שנתי רגיל. אם כן, הצעת חוק זו היא תשתית בסיסית טובה לקידום חקיקה המכירה במעמד הייחודי של עסקים חברתיים.³³

2.1. מיסוי עסקים חברתיים

מיסוי הוא כלי מדיניות המצוי בידי הממשלה ומאפשר להביא לידי ביטוי מדיניות מועדפת בנוגע לנושאים ציבוריים שונים: אוכלוסיות, תעשיות, מוצרים, שירותים, אזורים גאוגרפיים ועוד. באמצעות שימוש במיסוי אפשר לפעול לעידוד או למיתון של פעולות במרחב הציבורי; כך סובסידיות או תמריצי מס מכוונים לעידוד פעילות, והטלת מס חדש או הגדלת מס קיים פועלת למיתון פעילות.

הטבות מיסוי לעסקים חברתיים שייכות לתחום של עידוד דפוסי התארגנות על ידי המדינה. תחום בולט בהקשר זה הוא מגזר העמותות. על פי החוק, אף שהן משלמות מס שגר, עמותות פטורות מתשלום מע"מ ומס הכנסה בהתקיים התניות מסוימות (העמותה מוגדרת "מוסד ציבורי" לפי פקודת מס הכנסה, ובעלת מעמד של מלכ"ר). המשמעות היא שעמותה פטורה מגביית מע"מ מלקוחותיה ואיננה משלמת מס על הכנסותיה. הטבה נוספת השמורה לעמותות המוכרות כ"מוסד ציבורי" היא פטור ממס לתורמים על תרומות לעמותות, עד לשיעור מסוים מהתרומה.

הטבות המיסוי שמעניקה הממשלה למגזר העמותות, בדומה לנהוג במדינות מערביות רבות אחרות, משקפות עמדה חיובית של הממשלה כלפי פעילות מגזר זה. המגזר פועל ללא כוונת רווח, מקדם מטרות חברתיות חשובות, אינו חותר לרווחים כשלעצמם, משלב בפעילותו תרומות בכסף המגדילות את המשאבים המושקעים במטרות חברתיות, ומקדם פעילות התנדבותית התורמת לפיתוחה של חברה אזרחית בריאה.

לאור גישת הממשלה בכל הנוגע לעמותות, כפי שזו מתבטאת במדיניות המיסוי, יש מקום לשקול מתן הטבות (דומות או שונות) גם לעסקים חברתיים. על התרומות של עסקים חברתיים למשק ולחברה עמדנו בהרחבה לעיל. ניכר מן הדברים שמדובר במגזר שתרומו המהותית משלימה לפעולתו של המגזר השלישי; בחלק מן המקרים אף מדובר בעסקים שקמים ביוזמות של עמותות כפעילות משלימה, ומשמשים מקור אפשרי ליצירת הכנסות שיוכלו לסייע בפעילות העמותה עצמה. התייחסות שווה אל עסקים חברתיים כאל עסקים רגילים בתחום המיסוי משמעה במידה רבה אפליה לרעה של העסקים החברתיים. כאשר הם פועלים זה לצד זה באותו ענף פעילות

³³ ההצעה נוסחה בידי צוות של הפרומו לעסקים חברתיים שפעל במסגרת ציונות 2000 במשך כמה שנים. אחת המטרות של הצעת החוק הייתה לייצר בסיס למתן הקלות מס למשקיעים בעסקים חברתיים כפי שניתנה בחוק שנחקק בבריטניה ב־2014: Social investment tax relief, schedules 11 and 12 of the Finance Act.

(כמו מסעדות או חנויות בגדים) נאלץ העסק החברתי להתמודד עם עלויות חברתיות ישירות ועקיפות המתווספות להוצאות המוכרות לכל עסק: תמיכה בעובדים חברתיים, תחלופת עובדים, היעדרויות, תפוקה נמוכה יותר ועוד. כאמור, הקושי בהחלת מיסוי מקל על עסקים חברתיים הוא היעדרו של מעמד משפטי המבחין גופים אלו מעסקים אחרים. לכן יש קשר בין הטיפול במעמד המשפטי של עסקים חברתיים לבין הטיפול במיסוי שלהם.³⁴

דרך נוספת לסייע לעסקים חברתיים קשורה במיסים עירוניים שבאחריות רשויות מקומיות. עסקים חברתיים פועלים במרחבים מוניציפליים שונים, וכפופים לכללי רישוי ותשלום אגרות ומיסים עירוניים. לרשויות המקומיות יש יכולת להקל על עסקים חברתיים באמצעות הפחתת אגרות ומיסים אלו, שהבולט בהם הוא כמובן מס הארנונה. רשויות שיש ביכולתן לסייע יותר יכולות לאפשר לעסקים חברתיים לפעול מתוך מבנים שבבעלות הרשות, ובכך לאפשר גם חיסכון ניכר בהוצאה על שכירות מבנה.

3.1. השתתפות הממשלה במימון עובדים חברתיים

דרך נוספת הנתונה לממשלה לתמוך בעסקים חברתיים היא תמיכה במימון העובדים החברתיים. הממשלה נוטה להשתמש בתמריץ זה כאשר קיים עניין לשלב בשוק העבודה אוכלוסיות מסוימות הסובלות מחסמי כניסה בשל מגבלות שונות – שפה, השכלה, מיומנויות, יכולת השתלבות וכדומה. בשיטה זו המדינה מממנת למעסיק את עלות העובד, לפרק זמן מוגדר ובשיעור מסוים (חלקי או מלא), מתוך מחשבה שלאחר פרק זמן של עבודה יצבור העובד ניסיון שיהפוך את העסקתו לכדאית עבור המעסיק. במדינת ישראל, הדוגמה המוכרת ביותר היא שילוב עולים חדשים בתעסוקה בעבר, ושיח דומה מתקיים כיום בנוגע לעידוד העסקה של אוכלוסיות מבוגרות. סיוע באמצעות מימון להעסקת עובדים מאוכלוסיות היעד חיוני בשל העלויות החברתיות המושתות על העסקים החברתיים המכוונים לתעסוקה. עלויות אלה גבוהות יותר בעסקים חברתיים מכווני תעסוקה המעסיקים עובדים לפרקי זמן מוגבלים מתוך רצון להכשיר לתעסוקה מספר רב של עובדים מאוכלוסיות יעד מוחלשות, משום שכל תחלופה משמעה השקעה מחודשת בהכשרה וירידה תקופתית נוספת בפרודוקטיביות של העובדים.

מודל אחר של השתתפות הממשלה במימון של עובדים מסוג זה הוא הכרה בעסק כמסגרת שיקומית. בחלק מן העסקים, בעיקר אלו המעסיקים נפגעי נפש, פועל מודל זה, והעסקים זכאים לקבל הכרה כמסגרת תעסוקה שיקומית במסגרת סל שיקום. מכיוון שמדובר באפיק שיקום באמצעות תעסוקה, לא פעם הגורמים המטפלים הם שמפנים את אוכלוסיית היעד אל העסק.

³⁴ ראו בעניין זה את מחקרו של פרופ' יורם מרגליות שנעשה לבקשת קרן IVN וגויינט ישראל: מרגליות, 2016. המודל הבריטי שהוזכר בה"ש 33, משווה את מעמדם של עסקים חברתיים לזה של אלכו"רים בכל הנוגע להטבת המס על תרומות, המוכרת בישראל כסעיף 46 לפקודת מס הכנסה.

בשל כל אלה ראוי לשקול להחיל גישה זו על כלל האוכלוסיות המוחלשות המועסקות בעסקים חברתיים באמצעות הוספת מרכיב תשלום ציבורי חודשי לכל משתתף.

4.1. רכש ממשלתי מעסקים חברתיים

למערכת הממשלתית (המרכזית והמקומית) יש כוח קנייה רב מאוד. אחד האמצעים של הממשלה לעודד פעילות עסקית הוא ניתוב הרכש הממשלתי למקורות מוגדרים. כך, לדוגמה, מעודדת הממשלה העדפה של תוצרת מקומית (כחול-לבן), העדפת רכש של מוצרים בני-קיימה והעדפה של בנייה ירוקה בהקמת משרדים עבור הממשלה או בהקמת תשתיות לצורכי ציבור. על פי גישה זו, אפשר לקבוע העדפה לעסקים חברתיים, ולנתב אליהם רכש של שירותים או מוצרים של גופים ציבוריים בשלטון המרכזי והמקומי. העסקים החברתיים בישראל עוסקים במגוון רחב של תחומים שעשויים להיות רלוונטיים לרכש ממשלתי, כגון מזון, חבילות שי, שירותי מענה אנושי, מחזור וכדומה.³⁵

5.1. קרן תמיכה בעסקים חברתיים³⁶

אפיק נוסף אפשרי של תמיכה הנתון בידי הממשלה הוא הקמת קרנות תמיכה בעסקים חברתיים, המכונות בעולם "קרנות אימפקט". שאלת מקורות ההון של הקרן היא כמובן מרכזית; האפשרויות העיקריות הקיימות הן מימון מלא באמצעות כספי מדינה; מימון משולב של כספי מדינה וכספים ממקורות חיצוניים (כמו עסקים ופילנתרופיה); כספי פילנתרופיה בתוספת תמיכת המדינה באמצעות הטבות מיסוי לקרן; כספי פילנתרופיה בלבד.

אף שאין מניעה להקים או לעודד הקמה של קרנות במודלים שונים, חשוב להבין את השוני ביניהם. כל אחת מאפשרות המימון מגלמת תפיסה שונה בכל הנוגע לעידוד עסקים חברתיים. על פי האפשרות הראשונה, המדינה מקבלת על עצמה את מלוא האחריות לעידוד הקמת עסקים חברתיים, ושומרת לעצמה יכולת ניתוב מלאה של הכספים. על פי האפשרות השנייה, המדינה מקבלת על עצמה אחריות לעידוד הקמת עסקים חברתיים, אך מתחלקת עם גורמים חיצוניים במימון ובהחלטות על השקעת הכספים. על פי האפשרות השלישית, המדינה משמשת גורם מעודד לפעילות קרן סיוע, ומתקבל למעשה מודל של הפרטה חלקית.

שני היבטים נוספים שיש לשקול בהפעלת קרן סיוע לעסקים חברתיים הם **שיעור החלוקה** מכלל נכסי הקרן **ומודל הסיוע**. בכל הנוגע לשיעור החלוקה, יש להכריע אם מדובר בקרן מתכלה הפועלת עד לחלוקת כל נכסיה ומתחדשת בסיומם, או שמדובר בקרן קבועה המחלקת רק את הריבית על הכנסותיה. מודלים אלו של פעילות קרנות מוכרים בעולם הפילנתרופיה. בכל הנוגע

³⁵ דוגמה טובה לתרומה של רכש ממשלתי לקידום עסקים חברתיים ולהוצאה של כסף ציבורי שחוזר לחברה היא רכישת מזון למוסדות לימוד בידי משרד החינוך מעסק הקייטרינג **אלסנאבל** ביישוב הבדואי חורה.

³⁶ לסקירה על מודלים שונים של קרנות תמיכה בעסקים חברתיים בעולם ראו את הפרסום שהופק במסגרת מחקר זה: "למידה מהעולם בתחום השקעות אימפקט ועסקים חברתיים" (מאי 2021). הפרסום מופיע באתר המוסד לביטוח לאומי. <https://www.btl.gov.il/Publications/Kranot/Documents/MehkarKranotYozma.pdf>

למודל הסיוע, יש להכריע אם מדובר בחלוקת מענקים, מענקים משולבים בהלוואות או הלוואות בלבד. אם מודל הסיוע הוא הלוואה חלקית או מלאה, אפשר לראות בה חלק משימור ההתחדשות של הקרן.

6.1. הקמת אקו־סיסטם תומך בעסקים חברתיים

צמיחתו ושגשוגו של ענף העסקים החברתיים תלוי בהיווצרות של אקו־סיסטם תומך, כלומר סביבה שלמה של מערכי תמיכה; לממשלה יכולה להיות תרומה עצומה ביצירת מרכיבי תמיכה אלו. חלק ממערך התמיכה האפשרי – הטבות מס, סבסוד עובדים והקמת קרן סיוע – תואר בסעיפים הקודמים. אולם ליצירת אקו־סיסטם שלם נדרשים מרכיבים נוספים: מסגרות האצה (אקסלרציה) לפיתוח רעיונות לעסקים חברתיים; תמיכה מלווה וחניכה אישית (מנטורינג) לזימים בתחום העסקים החברתיים; פיתוח מערכי הכשרה והדרכה בתחום; סיוע במחקר ובפיתוח והפצה של ידע; סיוע בהגדלה (scaling) של מיזמים מצליחים ובשכפול שלהם מזירה מקומית אחת לאחרות או מרמה מקומית לארצית, ועוד.

חלק נוסף ביצירת סביבה תומכת הוא העלאת מודעות ציבורית לפעילות של עסקים חברתיים באמצעות אזכור הפעילות שלהם בדרג מקבלי החלטות, וכן פרסום יזום של פעילות עסקים חברתיים המקדמת את מטרותיהם של גופי ממשלה – שילוב תעסוקתי של אוכלוסיות מוחלשות, יצירת מקורות תעסוקה, הקמה של עסקים קטנים והרחבת מקורות ההכנסה הלאומית – בידי אותם גופים.

7.1. הקמת יחידה ממשלתית לקידום עסקים חברתיים

יצירת אקו־סיסטם תומך לעסקים חברתיים היא משימה רחבת היקף הדורשת התמחות, השקעה ממושכת, חיבור גורמים ציבוריים שונים למשימה וקידום מגוון רחב של פעילויות תומכות בכל הנושאים שנמנו לעיל – חקיקה, מיסוי, מימון, רכש וכדומה. ככל שגוברים ההכרה בתרומה הפוטנציאלית הרבה של עסקים חברתיים בהיבטים ציבוריים חשובים שונים והרצון לפעול לשגשוגו של מגזר זה, יש מקום לשקול הקמת יחידה ציבורית המתמחה בנושא ועוסקת בקידום שלו באופן שוטף ומתמשך.

ז. התאגדות, מיסוי ורגולציה של עסקים חברתיים בעולם: דוגמאות נבחרות

1.ז. בריטניה

בבריטניה הוכרה ב-2005 ישות בשם "חברה בעלת אינטרס ציבורי" (CIC – Community Interest Company).³⁷ כדי להיות מוכרת ככזו, על חברה להציג תוכנית עסקית המסבירה את התרומה לחברה הטמונה בפעולתה; ליצור מנגנון של "נעילת נכסים" (asset lock) שמבטיח

³⁷ ראו: The Benefits of CIC באתר Companies House.

שמשאבי החברה ישמשו בעיקר למטרות חברתיות; להגביל חלוקת רווחים לבעלי מניות; ולהגיש דוח שנתי פתוח לציבור על תרומתה לחברה. במודל זה חברות הן בעירבון מוגבל, מעמד המעניק לבעליהן הגנה מצד אחד ויתרון בגיוס הלוואות מן הצד האחר. כמו כן, חברות רשאיות לחלק דיווידנד על לשיעור של 35% מהרווח. בהשוואה לעמותות, למודל זה כמה יתרונות נוספים: גמישות רבה יותר בפעילות, וכן רגולציה ודרישות דיווח קלות יותר. עם זאת, בשונה מעמותות, המודל אינו מעניק הטבות מס, וכאמור כרוך בנעילת משאבים ובהגבלת בהיקף חלוקת הרווחים. על פי מודל CIC, הרגולציה של עסקים חברתיים נעשית באמצעות גורם רגולטורי ייעודי. גורם זה עוסק במתן האישור, בביצוע הרישום ובפיקוח על עבודת העסקים החברתיים שזכו להכרה. רגולטור זה אינו עצמאי לחלוטין, אלא חלק מגוף בשם Companies House, מעין מקבילה של רשם התאגידים בישראל. בהקשר הבריטי חשוב להזכיר שוב, כפי שצוין לעיל, את החוק מ-2014 המעניק הטבות מס על תרומות לעסקים חברתיים בדומה לתרומות לאלכ"רים (Social Investment Tax Relief).

2.2. אוסטרליה וניו־זילנד

באוסטרליה ובניו־זילנד מתקיים דיון ציבורי בנוגע להקניית מעמד משפטי נפרד לעסקים חברתיים; נקודת הייחוס היא מודל CIC הבריטי, הנחשב בעיניהם למוצלח. בקידום הרעיון עוסקת קבוצת עבודה מטעם ארגון Employee Ownership Australia and New Zealand, המאגד עסקים בבעלות חלקית או מלאה של עובדיהם. אחת הסיבות שמדגישה הקבוצה לצורך יצירת מסגרת התאגדות ייחודית היא החשש מפני גניבת נכסיו של עסק חברתי שאיננו מאוגד במבנה משפטי ייחודי המגן על נכסיו בשיטת נעילת המשאבים, בדרך של מהלכי ניהול כלכליים כמו מכירה או מיזוג. אף שאפשר לבצע נעילת נכסים באמצעות הקמת נאמנות (trust), נדרשת לשם כך השקעה כספית ניכרת, המעמידה חסם בפני חלק מהעסקים. לכן נטען כי קיים אינטרס ציבורי ליצור מסגרת משפטית ייעודית לעסקים חברתיים – כדי להגן על עסקים המדגישים את הצד החברתי מפני ניצולם בידי גופים המונעים ממוטיבציות עסקיות, להבטיח את המשך פעילותם המיטיבה למען הציבור ולהקל על המערכת הציבורית מהבחינה האדמיניסטרטיבית והרגולטורית.³⁸

3.2. ארצות הברית

בארצות הברית רווחים כמה מודלים של התאגדות הרלוונטיים לעסקים חברתיים. מודל אחד, המוכר גם בישראל, הוא חברה בעירבון מוגבל (LLC – Limited Liability Company). מודל זה מגן על הבעלים מפני נושים מבלי להגביל את חלוקת הרווחים לבעלי מניות. האחריותות

³⁸ ראו "A community interest company structure in Australia" כאן: <http://www.employeeownership.com.au>

מבוססת על הסדר פנימי, ולכן קשיחה פחות מזו שקיימת במודל ההתאגדות של חברה. אולם על אף היעדר המגבלה על חלוקת רווחים, הסדר אחריותיות זה מועדף פחות על משקיעים; העובדה שחברה בע"מ אינה יכולה להציע פטור חלקי ממס על תרומות מרחיקה גם תורמים פרטיים וקרנות. מכל הסיבות הללו, מודל זה הוא פתרון נוח פחות עבור עסקים חברתיים.³⁹

גרסה שונה מעט, הבנויה על התשתית של חברה בעירבון מוגבל אולם מותאמת במיוחד לעסקים חברתיים, היא מודל Low Profit LLC. המודל, שפותח בשנת 2007 ברמה הפדרלית בארצות הברית, הוא מעין מקבילה אמריקנית למודל ה-CIC הבריטי. מ-2008 ועד היום אומץ המודל ב-10 מדינות בארצות הברית, ו-28 מדינות נוספות נמצאות בתהליך לאישורו. מודל זה נועד לגשר בין מודל העמותה למודל החברה העסקית ולשמש מודל היברידי ייעודי לעסקים חברתיים המכוונים ליצירת ערך חברתי נוסף על השאת רווח למשקיעים. חברות אלו נדרשות לדווח ולהוכיח בדוחות השנתיים כיצד תרמה פעולתן ליצירת ערך חברתי בתחום שבו הן פועלות, אולם אין במודל מנגנון נעילת נכסים והגדרת ותקרה לחלוקת רווחים. מעמד משפטי זה איננו מלווה בהטבות מס, אולם הוא מוכר לקבלת תרומות פטורות ממס מפרטים ומקרנות, גופים המוגבלים בחוק למתן תרומות למטרות חברתיות ולגופים חברתיים בלבד במה שמכונה "השקעות הקשורות בתוכניות" (PRI – Program Related Investment). בכל המדינות שהכירו במודל לא הוקם גוף רגולטורי ייעודי וייחודי לשם כך, והטיפול בבדיקת הזכאות, מתן ההכרה והפיקוח נעשה בידי רשם החברות. אי-עמידה בדרישות המעמד המשפטי יכולה לגרור החזרה של העסק למעמד של חברה בע"מ רגילה.

מודל אמריקני מוכר שלישי הוא "חברת תועלת" (Benefit Corporation). מודל זה אינו ייחודי לארצות הברית, והוא מוכר ומופעל בכמה מדינות נוספות, בהן אוסטרליה ואיטליה. בארצות הברית עצמה 33 מדינות אימצו מודל זה במסגרת חוקי ההתאגדות. בשונה מ-Low Profit LLC, חברת תועלת אינה מעמד המיועד לעסקים חברתיים בלבד, אלא לכל חברה עסקית המבקשת להעניק בפעולתה משקל זהה למטרות עסקיות וחברתיות. למעשה, חברת תועלת שונה מחברה עסקית רגילה בכל הנוגע למטרות, אחריותיות, דיווח ושקיפות, אולם לא בכל הנוגע להיבטי מיסוי. רישום כחברת תועלת תלוי בהוכחת עמידה של העסק החברתי בסטנדרטים מקובלים שקבעו גופים פרטיים העוסקים בדירוג אחריות חברתית של חברות (ראו לדוגמה B Corp להלן), אף שהעסק אינו חייב להחזיק בתו שהם מעניקים לאחר בדיקה של עמידה בסטנדרטים. בשונה מעסק רגיל, המחויב על פי חוק לחתור ליצירת רווח למשקיעיו, פעולה במעמד של חברת תועלת מגינה בחוק על החברה ובעלי התפקידים לפעול במקביל להשגת מטרות חברתיות לצד מטרות עסקיות ומצפה מהם לעשות כך. במקרה זה אין מדובר בחוק התאגדות נפרד, אלא בסעיפים

³⁹ לפרטים נוספים ראו לדוגמה: Entity Choices for Social Enterprises ; http://jeremychenlaw.com/entity_choice_for_social_enterprises/

ייחודיים במסגרת חוק החברות הרגיל המסדירים את מעמדן של חברות עסקיות המבקשות להירשם כחברת תועלת. חברות אלה מחויבות להגיש דוח שנתי שיהיה פתוח לציבור, המצביע על המשך מחויבותן לשורה תחתונה כפולה ומציג את הפעילויות המוכיחות כיצד מחויבות זו באה לידי ביטוי בפועל בפעולתה של החברה. מנקודת המבט של העסק, הערך המוסף של רישום חברת תועלת הוא בקבלת הכרה ציבורית בכך שהעסק משלב בין אינטרס עסקי לחברתי, הכרה שעשויה להיות מתורגמת לצורכי שיווק ומכירות. מנקודת מבט ציבורית, מעמד זה רותם חברות להתחייב באופן רשמי לאחריות חברתית.⁴⁰

התווית חברת תועלת מזוהה גם עם גוף רגולציה בין-לאומי בשם B Corp, ארגון ללא כוונת רווח שעוסק ברגולציה וולונטרית ופרטית של עסקים, ומדרג אותם בהתאם לתפקודם בתחום של אחריות חברתית. הארגון פועל בצפון אמריקה ובדרום אמריקה, באירופה, באוסטרליה ובניו-זילנד. עסקים מכל סוג יכולים להגיש בקשות לקבלת התו של הארגון, ואת הבדיקה מבצע הארגון או נציגים מטעמו. התו כמובן איננו מחייב, ואין לו מעמד משפטי. הוא נועד בעיקרו למטרות הכרה ציבורית, שייטכן שתתורגם להתנהגות צרכנית מיטיבה עם העסק הנושא אותו. על פי אתר הארגון, בשנת 2017 החזיקו בתו כ-2000 ארגונים מ-50 ארצות ומ-140 סוגי תעשיות.⁴¹ חלק מהעסקים בארצות הברית מחזיקים בתו, ובוֹ בזמן רשומים באופן רשמי כחברות תועלת.

4.2. קנדה

דוגמה נוספת לקיומה של מסגרת משפטית נפרדת וייעודית לעסקים חברתיים פותחה במחוז בריטיש קולומביה בקנדה. המודל המוצע הוא "חברות תרומה חברתית" (CCC – Community Contribution Companies).⁴² זהו מודל חלוצי בקנדה, והוא נבחן לאחרונה גם במחוז נובה סקוטיה. הוא נועד לגשר בין המודל המשפטי לעסק לזה של ארגון ללא כוונות רווח – הארגון נהנה ממאפיינים של חברה עסקית אולם מחויב להחזיר את מרבית הכנסותיו לקהילה. המודל פותח בתום מהלך של התייעצות ציבורית ב-2010, ואומץ ב-2013 לאחר ניסוח התקנות. המטרה המוצהרת היא ליצור מודל מובחן ומזוהה בקרב הציבור, לחייב את העסקים המצטרפים אליו למטרה חברתית ולסייע להם בגיוס משאבים למטרות הציבוריות שהם מקדמים. מחוז בריטיש קולומביה לא הקים רגולטור ייעודי לטיפול ב-CCC, ומטפל בהם רשם החברות הכללי.

מודל CCC מופיע בחוק החברות הכללי של קנדה; הוא מחייב נעילת נכסים, מגדיר תקרת חלוקת רווחים של 40% מההכנסות ומחייב את העסק לפרסם דוח תרומה קהילתית שנתי. במבנה התאגדות זה נדרשים עסקים חברתיים לקיים דרישה ייחודית נוספת – למנות שלושה מנהלים במקום אחד. אף כי באתר הממשלתי אין התייחסות לסיבה לדרישה זו, היא מוצגת כדרישה

⁴⁰ לתיאור מפורט על חברת תועלת, ייחודה, הערכים המוספים ואופן הרישום שלה, ראו:

<http://www.benefitcorp>

⁴¹ <http://www.bcorporation.net>

⁴² <http://www.fin.gov.bc.ca/prs/ccc>

נוספת לריסון ופיקוח פנימי, ויש להניח שמנהלים אלו אמורים לשמור על האינטרסים השונים והמתחרים בתוך העסק.

ההשקעה החברתית (60% מההכנסות) אינה חייבת להתבצע מדי שנה – היא יכולה להצטבר ולעבור משנה לשנה כל עוד אין חריגה מתקרת הרווחים המחולקים. ההשקעה אינה חייבת להיעשות באופן ישיר, אלא יכולה להיות מועברת לישויות חברתיות או חברתיות-עסקיות אחרות כמו קרנות או קואופרטיבים, ובלבד שגם הם מחויבים בנעילת נכסים. בשונה מארגונים ללא כוונת רווח המוגבלים להשקעה באוכלוסיות חלשות מוגדרות או במטרות כגון דת, עסקים חברתיים נהנים ממגוון רחב של אפשרויות השקעה במטרות חברתיות. עם זאת, שלא כמו ארגונים ללא כוונת רווח, הם אינם זוכים לפטור ממס ואינם מקנים לתורמים את הזכות לקבל החזר מס על תרומתם.

5.2. סיכום בנושא התאגדות

מן הסקירה שלעיל אפשר להסיק כמה מסקנות:

- מדינות מערביות אנגלו-סקסיות נוטות לגבש מעמד משפטי נפרד לעסקים חברתיים, שהוא ייחודי ושונה ממעמדן של עמותות וקרנות מצד אחד, וממעמדם של עסקים מן הצד האחר.
- הצורך ליצור מעמד משפטי ייחודי מנומקת בכמה דרכים: היענות לבקשת יזמים להתנהל כעסק למרות מחויבותם החברתית; הפשטת המודל המשפטי והתאמתו לאופיים של ארגונים אלו; עידוד תרומה חברתית של עסקים (כפי שהוזכר במקרה של בריטניה); יצירת מובחנות לקבוצה זו של ארגונים כדי להעניק לה הכרה ציבורית, כזו שתתורגם גם למשיכת תרומות והשקעות.
- בין המדינות שנסקרו לעיל קיים דמיון בכמה היבטים:
 - יצירת מעמד משפטי ייעודי לעסקים חברתיים.
 - הגדרתו במסגרת סעיף נפרד בחוק החברות הכללי.
 - הענקת האחריות לטיפול בנושא לרשם החברות, במסגרת אחריותו הכוללת.
 - הגדרה רחבה מאוד של תחום הפעילות של העסקים החברתיים, אולם כזו האוסרת פעילות פוליטית.
- המדינות שנסקרו, ואשר מפעילות מודל של מעמד משפטי ייעודי, מסדירות בצורה שונה את הסוגיות הללו:
 - קיומו של רגולטור ייעודי;
 - הפעלת מנגנון נעילת נכסים;
 - הגבלת שיעור חלוקת הרווחים לבעלי המניות;
 - משמעות המעמד המשפטי לשאלות של מיסוי על רווחים ועל תרומות.

ה. סיכום

למדינה תפקיד חשוב במתן לגיטימציה למגזר העסקים החברתיים, בקידומו ובסיועו לו. בדוח של G8 בנושא יזמות חברתית עסקית מנקודת מבט ממשלתית הובאו המלצות למדינות באילו צעדים יש לנקוט לשם כך (Wilkinson et al., 2014). להלן יפורטו צעדים אלו (החוזרים בחלקם על הדברים שצוינו לעיל), ויובא תרשים מסכם שלהם:

- ליצור תשתית חוקית המאפשרת לעמותות לנהל פעילות כלכלית.
- ליצור מנגנונים חוקיים המאפשרים לעסקים לעגן את המשימה החברתית שלהם באופן קבוע בחוק.
- ליצור ישות או ישויות משפטיות ייעודיות לעסקים חברתיים.
- להעדיף עסקים חברתיים במכרזים.
- לתמך משרדי ממשלה לתמוך בהצלחות של עסקים חברתיים באמצעות מודלים של אג"ח חברתי ומודלים נוספים.
- לאפשר למשקיעים מוסדיים להשקיע בעסקים חברתיים או בהשקעות בעלות גוון חברתי.
- להנגיש מגוון אפשרויות מימון ובהן מימון seed ומימון גמיש.
- לסייע לארגונים בתמיכה מקצועית כדי שיהיו ערוכים להלוואה ולהחזר שלה.
- ליצור אינדקסים ממשלתיים (או אינדקסים בתמיכה ממשלתית) של הצלחות חברתיות ושל עלות מוערכת של הצלחות אלו.

מרכיבים עיקריים של מדיניות התומכת בעסקים חברתיים (דוח ה-G8)

תכונות של מערכת אקולוגית עבור יזמות חברתית



פרק ה – הערכה של עסקים חברתיים בתחום התעסוקה בהתאם לסטנדרטים בין לאומיים של פרויקט ניהול האימפקט

א. רקע

עסקים חברתיים הפועלים בתחום התעסוקה, הן במסגרת מיזם קרנות יוזמה והן מחוץ לו, פונים לאוכלוסיות מודרות הנתקלות באתגרים שונים בניסיון להשתלב בתעסוקה. העסקים החברתיים פועלים במגוון מודלים: הכשרה של עובדים מתוך כוונה שישתלבו בהמשך בעסקים רגילים, העסקה מותאמת ומתמשכת בעסקים שנועדה לאפשר להם יציבות והמשכיות, שילוב עובדים בקואופרטיבים השואפים לשפר את תנאי העבודה שלהם וכן שילוב של עובדים מאוכלוסיות מודרות בעסקים "רגילים", לצד תמיכה אישית.

בהיעדר מטרה או מתודה משותפת לכלל העסקים החברתיים המעסיקים אוכלוסיות מודרות, ובהתחשב בכך שלכל עסק מטרות שונות מבחינת פרופיל אוכלוסיית היעד החברתית, מספר המועסקים שהוא שואף להעסיק והאתגרים העסקיים המיוחדים את פעילותו, מצאנו כי לא יתאשר ליצור כלי מדידה משווה שניב "ציון" אימפקט אחיד. בשל כך בחרנו לפתח כלי שמטרתו לייצר שפה משותפת וסטנדרטים מוסדרים לתיאור ולמדידה של האימפקט החברתי ושל הסיכונים הצפויים לעסקים חברתיים בתחום התעסוקה.

הכלי המוצג כאן מבוסס על מתודולוגיה למדידת אימפקט של "פרויקט ניהול האימפקט" (IMP – Impact Management Project). IMP היא קהילה של אנשי מקצוע בתחום האימפקט הפועלים ליצור שיתוף פעולה בין מגוון גופים בין-לאומיים לשם יצירת סטנדרטים אחידים ומוכרים לאימפקט חברתי וסביבתי. בין השאר חברים בקהילה ארגון B-Lab, GIIN (Global Impact Investing Network), GSG (Global Steering Group for impact), יחידת הפיתוח של האו"ם (UNDP) ועוד.

IMP מציע פרדיגמת מדידה המחברת בין עקרונות של ממשל, חברה וסביבה בעסקים (ESG – Environmental, Social & Governance) למטרות פיתוח בנות-קיימה של האו"ם (SDG – Sustainable Development Goals). בכך הוא מאפשר לכל ארגון לקבוע את המטרות החברתיות והסביבתיות שהוא שואף לקדם, ולמדוד את האימפקט שלו על בסיס מטרות אלו בעזרת כלי מדידה אחיד. אף שהכלי המוצע כאן מתבסס על ESG ו-SDG, הוא מציע מסגרת פשוטה יותר לבחינת העסקים, אינו מתייחס לכלל המדדים ששתי פרדיגמות אלו מציעות ואינו משמש תחליף מלא למדידה בסטנדרטים שלהן.

לשימוש בכלי המתבסס על פרדיגמת מדידה בין-לאומית מוכרת יש כמה יתרונות:

- מסגרת המדידה המוצעת מבוססת על ידע וניסיון של גורמים בין-לאומיים מוכרים.

- אפשר לשתף את תוצאות המדידה עם גורמים בין-לאומיים וישראליים באמצעות שימוש בכלים המקובלים בענף.
- על בסיס המדידה הראשונית המוצעת כאן אפשר להמשיך ולהעמיק את תהליך המדידה או הדיווח בעזרת כלים ומדדים נוספים המותאמים לכלי זה. כך, לדוגמה, אפשר להשתמש במדדי IRIS+ (מדדים שפיתחה ה־Global Impact Investor Network ומאפשרים השוואה לעסקים אחרים הפועלים באותו תחום) או במדדי ESG, או להרחיב את הכלי למטרות חברתיות או סביבתיות נוספות לצורך אפיון כולל של אימפקט העסק גם מעבר לתחום התעסוקה.

כדי להתאים את הכלי לעסקים מתחום התעסוקה, תרגמנו אותו לעברית והוספנו פירוט לכל סעיף בהתאם למאפיינים הייחודיים של עסקים אלו, על בסיס ידע שנאסף בליווי ההשקעה של קרנות הביטוח לאומי בעסקים חברתיים. הניסיון המצטבר בליווי העסקים העלה כי מדידת ההשפעה החברתית של עסקים חברתיים בתחום התעסוקה מעמידה כמה אתגרים ייחודיים. להלן יפורטו אתגרים אלו והאופן שבו הכלי המוצע מסייע להתגבר עליהם.

מענה

מתן כלי מדידה מתוקף, העומד בסטנדרטים בין-לאומיים ומגדיר פרמטרים למדידה חברתית המותאמת לתחום התעסוקה

אתגר 1

עסקים חברתיים מחויבים למדידה חברתית נוסף על המדידה הכלכלית של העסק, ויש קושי להפריד בין תוצאות משני הסוגים

מענה

בניית שפה משותפת רב-ארגונית לשם גיבוש מטרות חברתיות מוסכמות ומדידות

אתגר 2

עסקים חברתיים פועלים בכמה זירות ארגוניות, ויש להם שותפים מגוונים ובעלי אינטרסים שונים

מענה

בכלי יש חלק העוסק במיפוי סיכונים, והוא מותאם לסיכונים הייחודיים לעסקים חברתיים מוטי־תעסוקה

אתגר 3

עסקים חברתיים חשופים למגוון סיכונים הנובעים מהצורך לשלב פעילות חברתית וכלכלית בעסק יחיד

את הכלי אפשר למלא בשתי רמות פירוט: רמה בסיסית ורמה מעמיקה. הרמה הבסיסית יוצרת מעין תעודת זהות של האימפקט שהעסק שואף להשיג, אולם אינה מודדת את השפעות העומק של העסק. גרסה זו דורשת משאבים מצומצמים, וחברי ההנהלה של הארגון יכולים למלא אותה באופן עצמאי.

הרמה המעמיקה יותר מאפשרת להשתמש בכלי כדי למדוד השפעות אימפקט רחבות ועמוקות יותר, וכן אימפקט על תחומים מלבד תעסוקה כגון סביבה, חינוך, בריאות ועוד. רמה זו דורשת איסוף מידע מבעלי עניין נוספים, ובראשם העובדים (באמצעות ראיונות, שאלונים קבוצות מיקוד וכיוב'), וכן עיבוד סטטיסטי של המידע שנאסף. הכלי מפורט והוא מאפשר לארגונים

להשתמש בו באופן עצמאי ולבחור את הסוגיות שבהן מעוניין הארגון להעמיק. לחלופין, אפשר להיעזר בגורם חיצוני שיכול להרחיב ולהעמיק את השימוש בכלי ולאפשר עיבוד מידע מתקדם יותר בהתאם לצרכים ולמשאבים של הארגון.

ב. הצגת כלי המדידה ומטרות הכלי

כלי זה (השאלון) נועד לאפשר ליזמים ולמנהלים להגדיר ולמדוד את האימפקט של העסק החברתי בתחום התעסוקה בצורה מקצועית ומתוקפת. הכלי מאפשר להבין ולהגדיר את המטרות והיעדים החברתיים של העסק, למדוד עד כמה העסק עמד בהם וכן לבחון באופן שיטתי את משמעותם עבור בעלי עניין שונים ואת הסיכונים הכרוכים בהשגתם.

הכלי איננו נותן ציון או מודד את העסק בהשוואה לעסקים אחרים, אלא בהשוואה למטרות וליעדים שהציב העסק לעצמו. לכן, השאלון אינו מגדיר יעדים קבועים לעסקים בתחום התעסוקה, אלא נועד לאפשר לעסק להגדיר ולמדוד את המטרות והיעדים שלו באופן שמתאים למודל הפעולה הייחודי שלו.

הכלי בוחן חמישה מרכיבים, היוצרים יחד מכלול המתאר את האימפקט של העסק:

- **מה** – מה המטרות החברתיות של העסק בתחום התעסוקה?
- **מי** – מי המוטבים של העסק ועד כמה פעילות העסק בעלת ערך עבורם?
- **כמה** – כמה אנשים הושפעו מפעילות העסק באופן ישיר או עקיף, עד כמה הם הושפעו ולכמה זמן?
- **תרומה** – מהי התרומה הייחודית של העסק בהשוואה לחלופות הרלוונטיות?
- **סיכון** – מה הסיכון שהעסק לא יצליח לממש את מטרותיו, או ששימוש המטרות יגרום לתוצאות לא צפויות ובלתי רצויות?

ג. השימוש בכלי

כדי להקל את השימוש בכלי הכנו טבלה המרכזת את השאלות המרכזיות שעליהן יש להשיב כדי לתאר את חמשת המרכיבים.⁴³

שימו לב כי ניתן למלא את הכלי בשתי רמות: רמה בסיסית ('תעודת זהות') המעניקה מידע כללי על העסק והאימפקט שהוא שואף לייצר; ולחילופין רמה מעמיקה יותר המתייחסת לאימפקט בפועל. ניתן למלא עקרונית את שתי הרמות באופן עצמאי, אך בעוד שהרמה הבסיסית מבוססת על מידע זמין שקיים בכל עסק, לרוב בידי היזם/מנהל, הרמה המעמיקה יותר דורשת איסוף מידע רחב יותר מבעלי העניין השונים של העסק, ובראשם מהעובדים, ולכן

⁴³ אם משהו בטבלה אינו ברור, אפשר להיעזר בהסבר המפורט המופיע מייד אחריה.

יתכן ותדרוש סיוע מקצועי חיצוני. הרמה המעמיקה מיועדת להעריך את משמעות ההעסקה עבור העובדים ולבחון באופן מעמיק את החלופות הסבירות לתעסוקה בעסק עבור קהל היעד. בסעיף הסיכונים יש למפות הסיכונים החברתיים שהעסק חשוף להם. בתום התהליך יש לסמן את הסיכונים הרלוונטיים ביותר לעסק, כבסיס למילוי סעיף הסיכונים בשאלון. בתום מילוי השאלון יש לאפיין את סוג התרומה של העסק. אפשר לסווג את התרומה לאחת משלוש רמות:

- A – העסק אינו גורם לנזק.
 - B – העסק מיטיב עם בעלי העניין.
 - C – העסק תורם לפתרונות מערכתיים.
- הסבר מפורט יותר על כל רמת סיכון מצוי בחלק ההסבר שמופיע מיד אחרי הטבלה.

שאלון הערכה לעסק חברתי בתחום התעסוקה

*ברירת המחדל של הכלי היא להתייחס לשנה הקלנדרית החולפת, אולם אפשר גם למדוד אימפקט מתחילת המיזם או בתקופה רלוונטית אחרת

שאלת הערכה מה

הגדרת המטרה החברתית של העסק בתחום התעסוקה

ברמת התוצאות יש להגדיר את מטרות העסק באופן כמותי, בהתאם ליעדים הפנימיים של העסק. אם יש בעסק מודל תעסוקה, אפשר להרחיב לגביו בסעיף זה. המיפוי הבסיסי מתייחס למטרות בתחום התעסוקה בלבד; במיפוי המעמיק אפשר להתייחס למטרות חברתיות או סביבתיות רחבות יותר.

| קטגוריה אימפקט | מיפוי בסיסי תעודת הזהות של עסק | מיפוי מעמיק הצגת האימפקט של העסק |
|---|--|---|
| תוצאות חברתיות בתקופה הנמדדת | מה המטרות החברתיות של העסק בתחום התעסוקה (כמו שיקום תעסוקתי, הכשרה)? | האם יש לעסק מטרות חברתיות רחבות יותר מעבר להעסקת עובדים חברתיים (כמו העסקה הוגנת, הקטנת הפגיעה בסביבה, מזעור העוני וכיו"ב)? |
| רמת התוצאות | יעדי העסקה: מה היה מספר המועסקים ששאפתם להעסיק בשנת הפעילות הנוכחית? <input type="checkbox"/> על בסיס תוכנית העבודה שנבנתה בשנה שעברה <input type="checkbox"/> במקרה של שנת פעילות ראשונה – לפי הצפי הקיים כרגע | יעדי העסקה רחבים: ❖ מהם יעדי ההעסקה לשנה הבאה ולעוד חמש שנים? ❖ האם יש יעדים אחרים נוסף על מספר המועסקים (כגון קידום עובדים, הכשרות וכולי)? |
| מטרות פיתוח בנות-קיימה הרלוונטיות לפעילות | תחום ההעסקה רלוונטי ליעד פיתוח בר-קיימא של האו"ם (SDG) מספר 8 – תעסוקה הולמת מגוונת ומכילה וצמיחה כלכלית בת-קיימה. <input type="checkbox"/> עד כמה עומדת ההעסקה של העובדים מאוכלוסיית היעד בעסק ביעדי פיתוח בני-קיימה של האו"ם? | האם יש יעדי פיתוח נוספים שהעסק עומד בהם? אפשר לבחון רלוונטיות של מטרות נוספות מלבד ההעסקה, וכן להוסיף אינדיקטורים עבור כל מטרה. ❖ לרשימה המלאה בעברית: https://www.sdgi.org.il ❖ לרשימה המלאה באנגלית: https://sdgs.un.org/goals ❖ רשימה של האינדיקטורים המרכזיים: https://unstats.un.org/sdgs/indicators/indicators-list/ |

שאלת הערכה מי

אפיון אוכלוסיית היעד של העסק – פרופיל המועסקים ביחס לאוכלוסייה המודרת מתעסוקה. יש לפרט את מאפייני האוכלוסייה ואת החסמים המרכזיים המונעים ממנה להשתלב בתעסוקה ולשמר תעסוקה וניידות תעסוקתית וכלכלית. חשוב להתייחס למקומם הגאוגרפי של העובדים ולמאפיינים סוציו-דמוגרפיים. איסוף המידע נעשה מהעובדים או מנתונים סטטיסטיים הרלוונטיים לאוכלוסיית היעד.

במיפוי המעמיק קיימת התייחסות לפרמטרים רחבים יותר של אוכלוסיית היעד ולבעלי עניין נוספים של העסק מלבד העובדים עצמם.

| מיפוי מעמיק הצגת האימפקט של העסק | מיפוי בסיסית עודת הזהות של העסק | קטגוריה אימפקט |
|--|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ❖ פרופיל האוכלוסייה החברתית בפרמטרים רחבים יותר, כגון גיל, נתוני תעסוקה, רמות השכלה, הגורמים למודרות. ❖ מקור – 'שאלון עובדים' (דוגמה לשאלון עובדים מצורפת בנספח 3) או מידע סטטיסטי רלוונטי. ❖ בעלי עניין נוספים שאפשר להרחיב לגביהם, בהתאם לאימפקט של העסק: ❖ בני משפחה וילדים ❖ משקיעים ותורמים ❖ הרשות המקומית והממשלה (השתתפות אזרחית, צמצום קצבאות) ❖ מעסיקים נוספים של עובדים לאחר ההכשרה | <ul style="list-style-type: none"> ❖ בעסקים בתחום התעסוקה, בעלי העניין המרכזיים הם העובדים החברתיים. ❖ יש לתאר בקצרה את פרופיל האוכלוסייה החברתית המועסקת | <p>מאפייני אוכלוסיית היעד ובעלי עניין מרכזיים</p> |
| | <ul style="list-style-type: none"> ❖ המקום שבו נמצא העסק והמקומות שבהם הוא מייצר הזדמנויות תעסוקה ❖ האם למקום שבו נמצא העסק יש משמעות חברתית נוסף על העסקת האוכלוסייה החברתית? | <p>גבולות גאוגרפיים</p> |

שאלת הערכה כמה

היקף האימפקט של העסק על העובדים – מספר העובדים שהצטרפו או שנשארו בעסק בשנה החולפת. יצירת מדד כמותי של האימפקט של העסק באמצעות מדידת הגידול במספר העובדים בשנה החולפת והוספת מספר עובדים ממשיכים.

במיפוי מעמיק יש התייחסות לאימפקט בממדים נוספים כמו פיתוח מקצועי ואישי, קידום בתוך העסק או מחוצה לו והשוואה למצב התעסוקתי לפני ההעסקה בעסק.

| מיפוי מעמיק הצגת האימפקט של העסק | מיפוי בסיסית עודת הזהות של העסק | קטגוריה אימפקט |
|---|--|------------------------------|
| <p>תוצאות רחבות (בייסליין) (i) עבור עובדים שעבדו יותר משלושה חודשים, שהועסקו בעסק במהלך השנה הקלנדרית החולפת:</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ מה היה היקף המשרה של העובדים? ❖ מה היו תנאי ההעסקה? ❖ עבור עובדים שלא עבדו בעסק בשנה הקודמת, מה היה הסטטוס שלהם (עבודה אחרת או אבטלה)? ❖ אילו מסגרות הכשרה ופיתוח אישי ניתנו לעובדים? ❖ כיצד השפיעה העבודה בעסק על היכולות האישיות שלהם? ❖ תוצאות רחבות עדכניות (ii) עבור עובדים (שעבדו יותר משלושה חודשים) המועסקים <p>בעסק בשנה הקלנדרית הנוכחית:</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ מה היה היקף המשרה של העובדים? ❖ מה היו תנאי ההעסקה? ❖ עבור עובדים שלא עבדו בעסק בשנה הקודמת, מה היה הסטטוס שלהם (עבודה אחרת או אבטלה)? ❖ אילו מסגרות הכשרה ופיתוח אישי ניתנו לעובדים? ❖ כיצד השפיעה העבודה בעסק על היכולות האישיות שלהם? <p>קידום ועזיבה</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ כמה עובדים קודמו בשנה האחרונה? ❖ כמה עובדים עזבו את העסק בשנה האחרונה? מה הרקע לעזיבה? האם לשיפור תעסוקתי? ❖ בעסקים בתחום ההכשרה חשוב לבחון את שיעורי ההיקלטות בעבודות בשוק החופשי ואת יכולת ההתמדה של הבוגרים בעבודות אלו <p>פיתוח אישי</p> | <p>תוצאות (בייסליין) (i)</p> <p>כמה מהעובדים (שעובדים יותר משלושה חודשים) הועסקו בעסק במהלך השנה הקלנדרית החולפת?</p> <p>תוצאות עדכניות (ii)</p> <p>כמה עובדים (שעובדים יותר משלושה חודשים) הועסקו בעסק בשנה הקלנדרית הנוכחית?</p> | <p>תוצאות חברתיות</p> |

| | | |
|---|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ❖ מתייחס לשיפור במיומנויות אישיות כגון תחושת מסוגלות תעסוקתית, אחריות, מיומנויות תקשורת, חוסן אישי, התנהלות כלכלית ועוד – על בסיס שאלון מנהלים ושאלון עובדים (ראו נספח 3) ❖ ניתן להוסיף מדדים שרלוונטיים למודל או האוכלוסייה הייחודית של העסק כגון יציבות ואי התדרדרות למצבי סיכון (עבור נוער בסיכון / אסירים משוחררים / נגמלים וכו') | | |
| <ul style="list-style-type: none"> ❖ התוצאות המופיעות בסעיף (i) פחות התוצאות בסעיף הבייסליין (i) = השינוי שחל בעקבות פעילות העסק השנה ❖ לקבלת האימפקט הכולל (המצטבר) אפשר להוסיף את התוצאות מהשנים הקודמות | <p>כמות המשרות המצוינת בסעיף תוצאות (i) פחות כמות המשרות המופיעה בסעיף הבייסליין (ii) = השינוי שחל בעקבות פעילות העסק אפשר להוסיף למספר זה גם את מספר העובדים שהמשיכו מהשנה שעברה (שימור עובדים)</p> | <p>היקף ועומק של ההשפעה</p> |
| <p>סעיף זה מתייחס למשך ההשפעה של עבודה בעסק על העובדים הממשיכים לעבוד בו ועל אלו שעזבו (לאחר יותר משלושה חודשים). אפשר להעריך את משך ההשפעה על בסיס שאלון עובדים, ראיונות עם העובדים או מחקרים על השפעת עבודה מיטיבה על קבוצות דומות (נספח 3)</p> | <p>מספר העובדים כפול משך ההעסקה שלהם הערכה של ממלא השאלון</p> | <p>משך ההשפעה</p> |
| <ul style="list-style-type: none"> עד כמה ההעסקה והפעילות הנוספת של העסק חשובות עבור העובדים מאוכלוסיית היעד? (מטרת סעיף זה היא להבין את המשמעות של התוצאות עבור העובדים) ❖ יש למלא על בסיס שאלון הנהלה ישירה ושאלון עובדות (נספח 3) ❖ יש להתייחס לאספקטים של העסק שצפויים להיות חשובים לעובדים (יחס, גמישות, התאמות, הכשרות) ולהשפעות שלהם על העובדים (שיפור תחושת מסוגלות, ביטחון עצמי, פיתוח יכולות וכו') ❖ ככל האפשר, מומלץ להתבסס על שאלונים מתוקפים (ראו דוגמה בנספח 3) | <p>עד כמה ההעסקה חשובה עבור העובדים מאוכלוסיית היעד? ❖ הערכה של הנהלה על בסיס נתונים קיימים לגבי האוכלוסייה ועל בסיס ההיכרות עם העובדים</p> | <p>חשיבות התוצאות עבור בעלי העניין (מועסקים מאוכלוסיית היעד)</p> |

שאלת הערכה – תרומה ייחודית

אפיון התרומה הייחודית של העסק – הערכת ההשפעה החברתית של העסק והתרחיש שהיה מתקיים בסבירות גבוהה ללא התערבות העסק. יש להגדיר מה החלופה הסבירה להעסקה עבור קבוצת העובדים של העסק – אבטלה, מפעל מוגן, עבודה בתנאים ירודים וכדומה

| מיפוי מעמיק הצגת האימפקט של העסק | מיפוי בסיסי תעודת הזהות של העסק | קטגוריה אימפקט |
|--|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ❖ הערכה המבוססת על מידע אישי הנאסף מהעובדות בשאלון עובדות (נספח 3) תוך התייחסות לנקודות הבאות: ❖ מה עשו העובדים לפני שהצטרפו לעסק? היו מובטלים, עבדו בעבודה אחרת, עבדו במפעל מוגן וכו'? ❖ מה היה משך ההעסקה בכל מקום? ❖ מה הייתה ההשפעה של התעסוקה בכל חלופה על ההכנסה, על הביטחון התעסוקתי ועל מדדים אישיים? | <p>הערכת התרומה הייחודית של העסק בהתייחס לחלופות התעסוקה עבור העובדים</p> <p>❖ הערכה של ממלא השאלון.</p> | <p>הערכה לגבי התרומה הייחודית של העסק והחלופות להעסקה</p> |

שאלת הערכה – סיכונים

התייחסות לסיכונים השונים שאליהם חשוף העסק החברתי – מיפוי סיכונים עסקיים וחברתיים.

על בסיס שאלון מיפוי הסיכונים אפשר לקבוע את רמת הסיכון של העסק.

| קטגוריה אימפקט | |
|--|--|
| סוג הסיכון | מיפוי הסיכונים העומדים בפני העסק <input type="checkbox"/> הערכה של ממלא השאלון על בסיס שאלון מיפוי הסיכונים (מצורף בהמשך). |
| הערכה של ממלא השאלון על בסיס שאלון מיפוי הסיכונים (מצורף בהמשך) | על פי מיפוי הסיכונים של העסק, יש לבחור את הסיכונים החמורים ביותר ולחשב את רמת הסיכון שלהם; רמת הסיכון מביאה בחשבון את ההסתברות שהסיכון יתממש ואת חומרתו אם יתממש. |
| רמת האימפקט של העסק: | <p>A – Avoid Harm צמצום נזקים קיימים. עסקים אלה לרוב לא יגדירו את עצמם כעסקים חברתיים, אלא כעסקים המעסיקים אוכלוסיות מודרות כמחויב על פי חוק ובצורה מיטבית.</p> <p>B – Benefiting Stakeholders עסקים המיטיבים עם בעלי העניין של העסק. בעסקים מוטי־תעסוקה, בעלי העניין הם עובדים מאוכלוסיות מודרות משוק התעסוקה. בשל המודל החברתי של העסק, לעובדים אלה יש הזדמנות להשתלב ולהביא לידי ביטוי את יכולותיהם באופן מותאם. רוב העסקים החברתיים הפועלים בתחום התעסוקה יתאימו לדירוג זה.</p> <p>C – Contributing to Solutions עסקים שנוסף על העסקה ישירה של עובדים מאוכלוסיות מודרות פועלים לשינוי מערכתי כולל. פעילות כזו יכולה לבוא לידי ביטוי בכמה אופנים: פעילות חינוכית המתמקדת בחינוך שוק של מעסיקים ועידודם לאמץ פרקטיקות של גיוון והכלה, וקידום מדיניות התומכת בתעסוקה של אוכלוסיות מודרות או שיתופי פעולה אסטרטגיים עם מעסיקים גדולים לשם יצירת שינוי תעסוקתי כולל. עסקים בתחום התעסוקה הפועלים ברמת העסק בלבד מסווגים לרוב בדרגה B, משום שהם תורמים באופן חיובי לעובדיהם. עסקים אשר פועלים גם ברמה רחבה יותר לשינוי של תפיסות חברתיות או מדיניות או לקידום אפשרויות תעסוקה נוספות עבור אוכלוסיות אלו יסווגו בדרגה C, משום שהם תורמים לפתרונות מערכתיים המשפיעים עלאוכלוסיית היעד בכללותה ולא רק על המועסקים באופן ישיר בעסק החברתי.</p> |
| סיווג האימפקט | לאחר בחינת כלל הטבלה אפשר לסווג את העסק לאחת מהקטגוריות הללו: A – העסק פועל לצמצום אימפקט שלילי B – העסק תורם באופן חיובי לבעלי העניין C – העסק תורם ליצירת פתרונות מערכתיים |
| סיווג האימפקט | לאחר בחינת כלל הטבלה אפשר לסווג את העסק לאחת מהקטגוריות הללו: A – העסק פועל לצמצום אימפקט שלילי B – העסק תורם באופן חיובי לבעלי העניין C – העסק תורם ליצירת פתרונות מערכתיים ❖ |

שאלון מיפוי סיכונים

שאלון זה מתייחס לתשעה סוגי סיכונים שאליהם חשופים עסקים חברתיים. בשאלון פורטו הסיכונים השונים וכיצד אפשר להעריך אותם. לגבי כל סוג סיכון מופיעים הסבר ושאלות שרלוונטיות להערכתו על פי הניסיון שהצטבר מן המחקר המלווה של קרנות יזמה.

את השאלות יש להחליף בפסקה קצרה המתארת את הסיכון בהתאם לתשובות. לאחר מכן יש להעריך את הסבירות שהסיכון יתרחש ואת רמת הסיכון אם יתרחש. מומלץ להעתיק לטבלה הראשית את הסיכונים החמורים יותר (ציון 10 ויותר במכפלת הסבירות בחומרה).

| רמת הסיכון משקללת את הסבירות שהסיכון יתרחש ואת החומרה שלו צהוב, (יחוק לסיכון נמוך לסיכון בינוני ואדום לסיכון גבוה) | שאלות לדוגמה | פירוט | סוג הסיכון |
|--|---|--|--|
| הערכה | <ul style="list-style-type: none"> ❖ האם יש דוחות כספיים מסודרים? ❖ האם יש תחזית עסקית לשנה הקרובה או לשנים קרובות? ❖ האם יש לעסק מעקב מסודר אחר כמות המועסקים, היקף ההעסקה ומשך ההעסקה? ❖ האם מתקיים מעקב אחר יעדים אישיים של העובדים? ❖ האם נאסף מידע לגבי נשירה של עובדים והסיבות לנשירה? ❖ האם יש מעקב אחר בוגרים של העסק ומצבם התעסוקתי? | <p>הסיכוי שכמות או איכות הנתונים אולא תספיק כדי להעריך את האיתנות הפיננסית של העסקאת האימפקט של ההתערבות</p> | <p>סיכון ברמת ההוכחות</p> |
| | <ul style="list-style-type: none"> ❖ ניתוח שוק – מיהם המתחרים המרכזיים ומהן החלופות למוצר או לשירות? ❖ האם יש רגולציה שיכולה להשפיע על פעילות העסק? ❖ האם צפויות תנודות מאקרו כלכליות (כגון מיתון, עונתיות בביקושים) שיכולות להשפיע על העסק? ❖ האם קיימות תחזיות לגבי אסונות העשויים להשפיע על העסק (בצורת, אפידמיה)? | <p>הסיכוי שגורמים חיצוניים, שאינם בשליטת הארגון (כגון מתחרים, רגולציה, שינויים בצריכה, שינויי אקלים, מגפות, מלחמות וכולי) יפריעו לארגון ליצור את האימפקט המתוכנן</p> | <p>סיכון חיצוני</p> |
| | <ul style="list-style-type: none"> ❖ האם יש התאמה בין היכולות הטכניות, הכישרים והמימוניות, יכולת ההתמדה והמוטיבציה הנדרשים לתפקיד לבין אוכלוסיית היעד ששואף העסק לגייס? ❖ האם העסק מונגש ומותאם לאוכלוסיית היעד מבחינות שונות: הנגשה תחבורתית, הנגשה פיזית או טכנולוגית, התאמה של תנאי העבודה מבחינת היקפי משרה וגמישות תעסוקתית? ❖ האם העובדים החברתיים מקבלים קצבאות והאם ההעסקה צפויה לפגוע בהן? ❖ האם יש לעובדים חלופה תעסוקתית טובה יותר או תמריץ לעבודה ללא תשלום מס ("בשחור")? ❖ האם יש יכולת לאתר את קהל היעד, ליצור איתו קשר ולגייס אותו? | <p>הסיכוי שהציפיות, היכולות, המגבלות והניסיון של עובדים אינם מובאים בחשבון, כגון קשיי איתור וגיוס עובדים חברתיים, חוסר התאמה של עובדים לעסק, היעדר מוטיבציה של עובדים להצטרף לעסק (למשל בשל חשש מאובדן קצבאות), נגישות תחבורתית, נגישות פיזית, התאמות של העסק לאוכלוסייה וכולי</p> | <p>סיכון לחוסר השתתפות של בעלי עניין (עובדים)</p> |

| | | | |
|--|---|--|--|
| | <ul style="list-style-type: none"> ❖ עד כמה מדויק אפיון קהל היעד שמתאים לעבוד בעסק? ❖ עד כמה מותאמים תהליכי הגיוס וההתאמה התעסוקתית לאוכלוסיית היעד לגיוס? ❖ האם נערך תיאום ציפיות עם עובדים חדשים? האם קיימת תקופת ניסיון הדדי? ❖ כיצד מתמודד העסק עם קשיים לפני נשירה? האם הוא נעזר בגורמי טיפול וקהילה? האם נותחו ואופיינו גורמי הנשירה, לרבות הבחנה בין נשירה לבין עזיבה לצורך התפתחות? בשלב הראשוני יש אפשרות לסיור וליווי, שמאפשר התאמה וגישור על פערי ציפיות או חששות. | <p>הסיכוי שאפשר להגיע לאותן תוצאות בעלות נמוכה יותר</p> | <p>סיכון נשירה והיעדר שיפור במצב העובדים</p> |
| | <ul style="list-style-type: none"> ❖ האם התערבויות אחרות עם אוכלוסיית היעד מגיעות לתוצאות דומות בעלות נמוכה יותר? ❖ האם יש שיתופי פעולה אסטרטגיים שיכולים לייעל את ההתערבות (כגון עבודה עם גורמי טיפול)? ❖ דוגמה: בפרויקט מסוים יש שיתוף פעולה עם גורמי הרווחה בג'סר א-זרקא ועם ריאן בבאקה אל-ערביה, או הקשר עם מרכזי סיוע של נפגעות תקיפה מיניות (סיוואר). האם יש סיוע פנימי במידת הצורך? קורס עברית דרך ריאן, מה שאפשר מנסים לעשות דרך גורמים חיצוניים. ❖ יש ניסיון לייעל את העבודה הפנימית. ❖ יש הפרדה בין עלויות הכשרה לעלויות תפעוליות – עלויות הכשרה ממומנות ופילנתרופיה | <p>הסיכוי שהפעולות המתוכננות לא יצאו לפועל או לא יובילו לתוצאות הרצויות</p> | <p>סיכון יעילות</p> |
| | <ul style="list-style-type: none"> ❖ האם העסק רוחי ויציב ברמה שמאפשרת שילוב עובדים חברתיים? ❖ האם היזם או המנהל מכירים את הענף, ויש להם ניסיון מספק בשדה העסקי ויכולת לבנות פלטפורמה עסקית חזקה שתתמוך בפן החברתי לאורך זמן? ❖ האם הפעילות החברתית נבחנה בעבר (באורח תאורטי או מעשי)? ❖ האם ליזם או לצוות יש ניסיון מתאים לניהול ההתערבות החברתית? | <p>הסיכוי שהפעולות המתוכננות לא יצאו לפועל או לא יובילו לתוצאות הרצויות</p> | <p>סיכון תפעולי – האם ההתערבות תוביל לתוצאה הרצויה?</p> |
| | <ul style="list-style-type: none"> ❖ מה המוטיבציה של היזם או המנהל לשלב בין העסקי לחברתי בעסק? מה מידת המחויבות למטרה החברתית? ❖ כיצד מודל הפעולה של העסק, מבנה העסק והקשר עם שותפים אסטרטגים (כולל משקיעים ותורמים) מעגנים את החיבור בין הפן החברתי לעסקי בעסק? ❖ האם העסק פועל בענף שיש בו תמריץ כלכלי לשילוב עובדים חברתיים (כמו דרישה מתמדת לעובדים, עבודה מתאימה)? ❖ האם העסק פועל בתחום שמציע אפשרויות התפתחות אישית וקידום מספקים? | <p>הסיכוי שהאימפקט החברתי איננו מעוגן במודל הפעולה של העסק, או שהעסק ימשיך לפעול אך המרכיב החברתי ידעך או יתנוון</p> | <p>סיכון התאמה – חיבור מאוזן בין העסקי לחברתי (mission drift)</p> |

| | | | |
|--|---|--|--|
| | <ul style="list-style-type: none"> ❖ האם יש לעסק חובות? אם כן, האם הוא מצליח ❖ לעמוד בהחזרים המוסכמים? ❖ האם העסק איתן מבחינה פיננסית וכולל תחזית ❖ לאיזון ולרווח בעתיד? ❖ מהן העלויות החברתיות, והאם שיעורן מכלל הוצאות העסק סביר? ❖ האם יש מנגנון סבסוד לעלויות החברתיות? | <p>הסיכוי שההתערבות הנדרשת לא תימשך מספיק זמן כדי לחולל שינוי של ממש</p> | <p>סיכון עמידות – יכולת העסק לקיים את עצמו ולהמשיך את ההתערבות החברתית לפרק זמן ממושך</p> |
| | <ul style="list-style-type: none"> ❖ עבור המועסקים מאוכלוסיית היעד, מה הסיכון הכרוך בעבודה בעסק (אובדן קצבאות, תיוג חברתי, חויית כשלון)? ❖ האם העסק מסכן בעלי עניין נוספים? ❖ כיצד אפשר לצמצם סיכונים אלו? | <p>הסיכוי לתוצאות שליליות בלתי צפויות</p> | <p>סיכון לאימפקט בלתי צפוי</p> |

ראו נספח 2 לכלי המיפוי IMP שעליו מבוסס פיתוח השאלון

פרק ו – דוגמה לשימוש בכלי למיפוי ניהול האימפקט – חברת שירותי ניקיון

א. רקע

מסמך זה מדגים את השימוש בכלי הערכת האימפקט. המסמך מציג שימוש חלקי בכלי, הכולל שילוב של מידע איכותני שנאסף במסגרת ראיונות עם מידע הקיים בעסק, אולם איננו כולל תהליך שלם של איסוף מידע כמותי על האימפקט עצמו מהעבודות בעסק. כאשר מהלך זה יושלם אפשר יהיה בעתיד לעדכן את הכלי כך שישקף באופן מלא יותר את האימפקט של העסק. עם זאת, בחרנו לצרף דוגמה חלקית זו מכיוון שהיא מסייעת להבין את מגוון האופנים שבהם ניתן להשתמש בכלי.

חברת שירותי הניקיון היא עסק חברתי בבעלות עובדות הניקיון עצמן, המספקת שירותי ניקיון לארגונים ומוסדות. מטרת החברה היא ליצור חלופה חברתית ועסקית לתעסוקה הנצלנית והפוגענית הנהוגה בענף הניקיון בארץ. החברה פועלת לשילוב ולקידומן של נשים מוחלשות בחברה הישראלית באמצעות מודל הכשרה ייחודי שפיתחה ותעסוקה הוגנת ומיטיבה. החברה מפעילה סניף מרכזי בג'סר א-זרקא, ונמצאת כיום בתהליכים מתקדמים לפתיחה של סניף נוסף במזרח ירושלים ובמגעים ראשוניים להקמה של סניף שלישי ביפו.

הכלי המוצג כאן נותן מבט על האימפקט של העסק (תעודת זהות של העסק); אחריו מופיעה טבלה המפרטת את האימפקט של הארגון בשנת 2021. המידע מבוסס על ראיונות עם שתי חברות הנהלה בכירה, שתי מנהלות בדרג הביניים, ראיון עם קרן IVN המשקיעה בעסק, וכן ראיונות עומק עם שלוש עובדות נוספות.⁴⁴

ב. חברת שירותי הניקיון – תעודת זהות

מה – מטרת החברה היא לשלב ולקדם נשים מוחלשות בחברה הישראלית ובשוק העבודה בפרט, באמצעות שילוב של העסקה הוגנת ומיטיבה עם הכשרות לפיתוח אישי ותעסוקתי.

מי – החברה מעסיקה נשים מהחברה הערבית, בעיקר באזור ג'סר א-זרקא, אחד היישובים העניים בארץ.

כמה – בשנת 2021 העסיקה החברה 49 נשים, גידול של 26 נשים לעומת 2020. נשים אלו הרוויחו שכר העולה על שכר מינימום וזכו לתנאי עבודה הוגנים ומיטיבים – תנאים סוציאליים מלאים, גמישות תעסוקתית וליווי אישי ומקצועי. רבות מהנשים השתתפו בהכשרות ללא תשלום בעברית, במחשבים, באוריינות פיננסית ועוד, שמציעה החברה בשיתוף פעולה עם

⁴⁴ למעריך ניתוח IMP של העסק, לצד השאלון לעובדות שבו נעשה שימוש – ראו נספח 3.

מסגרות תומכות. 28 נשים קיבלו בונוסים או התקדמו במסגרת העבודה. שתי נשים נרשמו ללימודים בתמיכת העסק.

תרומה – ניכר כי העסק תורם באופן ניכר לביטחון התעסוקתי של העובדות בו, לפיתוח קשרים חברתיים מיטיבים ולהתפתחות אישית ומקצועית. השיטות לפיתוח העובדות מבוססים על הקשבה, הערכה, ליווי ומתן כלים.

מלבד ההעסקה ההוגנת, העסק שואף ליצור סביבת עבודה מאפשרת ומקדמת. הוא פועל למען יצירת תשתית ארגונית שתתמוך בניידות תעסוקתית וכלכלית של העובדות ולהרחבת התעסוקה מעבר לגבולות הגאוגרפיים הקיימים כיום, מתוך שאיפה ליצור שינוי עמוק בענף.

סיכון – הסיכון שהעסק לא יצליח לממש את מטרותיו החברתיות ויוביל לתוצאות בלתי צפויות ובלתי רצויות הוא נמוך עד בינוני. העסק פועל בסביבה עסקית תחרותית מאוד ובחר להעסיק אוכלוסייה המתמודדת עם קשיים מרובים. עם זאת, לעסק לקוחות קבועים, מקורות הכנסה מגוונים ושדרה ניהולית מקצועית המכירה לעומק את אוכלוסיית העובדות. מאפיינים אילו מצמצמים במידה רבה את הסכנה לתוצאות בלתי רצויות, ומאפשרים לעסק להגיע לאימפקט רב על העובדות.

סיווג התרומה של העסק – כיום מסווגת תרומת העסק כ-B, שכן בכך שהוא מספק תחלופת העסקה הוגנת ומיטיבה הוא מיטיב עם בעלי העניין. עם הרחבת מודל ההעסקה למקומות נוספים והרחבת המודעות לקיומו של מודל חלופי יגבר פוטנציאל האימפקט שלו והוא יוכל לעבור לסיווג C – תורם לפתרון מערכתי לשינוי שוק התעסוקה הנצלני בתחומי הניקיון.

תיאור האימפקט של חברת הניקיון בג'סר א-זרקא בשנת 2021 בהשוואה ל-2020

שאלת הערכה מה

| קטגוריה אימפקט | מיפוי - תעודת הזהות של העסק |
|---|--|
| מה הבעיה שהעסק שואף לפתור ומה המטרות החברתיות של העסק | בעיות: אבטלה והעסקה נצלנית בענף הניקיון בארץ בכלל, ובקרב נשים ערביות בפרט, גורמת לפגיעה בנשים ולהעמקה של פערים ואי-שוויון. מטרות העסק: להעצים נשים מהחברה הערבית ולסייע בהתפתחותן התעסוקתית והאישית באמצעות תעסוקה הוגנת ומיטיבה, הכשרות וליווי אישי. הפתרון: לגבש מודל תעסוקה שיתופי המעניק לנשים בעלות בעסק ואפשרות לנהל, שכר הוגן, תנאים סוציאליים וכן הכשרות וליווי אישי שיאפשרו לכל עובדת לממש את הפוטנציאל שלה. |
| רף תוצאות | יעדי העסקה ❖ העסקה של 12 עובדות נוספות ❖ קידום רבע מהעובדות בתוך העסק או מחוצה לו ❖ הרחבת מעטפת הליווי וההכשרות הניתנת לעובדות כדי לחזק אצלן את תחושת מסוגלות, לאפשר להן לרכוש מיומנויות תקשורת ולהעניק להן ידע וכלים להתקדמות מקצועית |
| מטרות פיתוח בנות-קיימה הרלוונטיות לפעילות |       |

| קטגוריה אימפקט | מיפוי - תעודת זהות של העסק |
|--|--|
| מאפייני אוכלוסיית היעד ובעלי עניין מרכזיים | כ-90% מעובדות העסק מגיעות מהכפר ג'סר א-זרקא. הגיל הממוצע של עובדת הוא 26 וטווח הגילים הוא 18-50+; כ-40% מהעובדות נשואות. רוב העובדות עבדו בעבר, עבור מיעוטן זוהי עבודתן הראשונה; רובן הגיעו מעבודה בניקיון, ולרוב לא קיבלו את מלא הזכויות המגיעות להן לפי חוק. כ-10% מהעובדות מגיעות מאזור ואדי עארה, רובן בנות 40-50+; גם הן עבדו בעבר בעיקר בתחום הניקיון וללא זכויות מלאות לפי חוק. |
| גבולות גאוגרפיים | משרדי העסק נמצאים בגבעת חביבה. יש לעסק סניף אחד פעיל בג'סר א-זרקא, והוא מספק שירותי ניקיון בעיקר לחברות הפועלות במרכז הארץ. סניף זה מעסיק נשים מהסביבה ומוואדי עארה. בימים אלו נפתח סניף נוסף בירושלים ונשקל קיום פיילוט בשיתוף עיריית תל-אביב-יפו. |

שאלת הערכה – כמה

| קטגוריה אימפקט | מיפוי – תעודת זהות של העסק |
|---------------------|---|
| תוצאות חברתיות | <p>תוצאות (ביסליין) (i) במהלך שנת 2020</p> <p>35 נשים הועסקו בעסק יותר מחודשיים, ⁴⁵ 21 מהן המשיכו ל-2021</p> <p>במהלך שנת 2021 (ii)</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ 49 נשים הועסקו בעסק יותר מחודשיים, ⁴⁶ 47 מהן המשיכו ל-2022 ❖ 3 נשים עזבו את העסק לטובת שיפור במקום העבודה שלהן. ❖ כל העובדות בקואופרטיב מרוויחות שכר העולה על שכר מינימום ⁴⁷ ❖ כל העובדות עובדות בתנאי תעסוקה הוגנת המקנה להן את כל זכויותיהן לפי חוק: <ul style="list-style-type: none"> - קרן השתלמות - דמי הבראה מהיום הראשון - פנסיה ופיצויים מהיום הראשון - תוספת ותק כעבור שנה - שי לחג ❖ כל העובדות קיבלו הטבות נוספות העולות על המתחייב מן החוק: <ul style="list-style-type: none"> - החזרי נסיעות מעל למתחייב מן החוק, וכן תוספת נסיעות או החזקת רכב (ניתנה ל-26 עובדות) - תשלום עבור ארוחת צהרים - שי נוסף לחג (לפי אחוזי משרה) <p>כל העובדות עבדו בעבודה מיטיבה המתייחסת אליהן בהוגנות ובכבוד, השואפת לאפשר להן לממש את הצרכים והפוטנציאל שלהן. עבודה מיטיבה פירושה הכרה בערך של כל עובדת, התאמת סוג העבודה ושעות העבודה לצרכים של העובדת, תקשורת מכבדת ותמיכה בהתפתחות האישית והמקצועית של העובדות בתוך העסק ומחוץ לו. העבודה המיטיבה באה לידי ביטוי ביחס של זכות העובדות, בליווי אישי וקבוצתי שניתן להן וכן בהכשרות מגוונות הכוללות לימודי עברית, מחשבים ועוד.</p> <p>❖ במהלך 2021 השפעותיה של ההעסקה המיטיבה באו לידי ביטוי באופנים הללו:</p> <ul style="list-style-type: none"> - כל העובדות קיבלו משוב מכבד על עבודתן והכרה בעבודה טובה; 28 עובדות אף קיבלו בונוסים על הצטיינות בעבודתן. כמה עובדות התקדמו לתפקידי ניהול, ו-2 המשיכו בעבודתן בהנהלה הבכירה של הארגון. |
| היקף ועומק (i)-(ii) | <p>בשנת 2021 העסיק העסק 26 נשים נוספות על אלו שהועסקו ב-2020 בהעסקה הוגנת ומיטיבה – שכר הוגן, תנאים סוציאליים, גמישות תעסוקתית וליווי אישי ומקצועי.</p> <p>עובדות שהתמידו בעבודה בעסק מעידות על שינויים של ממש בביטחון העצמי, בקשרים החברתיים וביכולות האישיות והמקצועיות, וכי שינויים אלה באו לידי ביטוי בקידום במסגרת הקואופרטיב ומחוץ לו.</p> |

⁴⁵ בשנת 2020 עבדו בעסק בסך הכול 50 נשים, אבל רק 35 מהן עבדו בו יותר מחודשיים.

⁴⁶ בשנת 2021 עבדו בעסק בסך הכול 67 נשים, אבל רק 47 מהן בו יותר מחודשיים.

⁴⁷ עובדות חדשות מקבלות את תוספת השכר לשעה במתווה בונוסים על בסיס התמדה כעבור 3 חודשים, 6 חודשים ו-9 חודשים. לאחר שנה התוספת ניתנת באופן קבוע עם השכר.

| | |
|---|---|
| <p>משך</p> | <p>משך ההשפעה משתנה: עבור עובדות שאינן מצליחות להיקלט בעסק, השפעתו מועטה וייתכן שאף שלילית. עם זאת ההשפעה החיובית על העובדות שמצליחות להתמיד ניכרת, וסביר להניח שתימשך לאורך זמן, כפי שניתן ללמוד מעובדות תעסוקה ומעדותן של עובדות ותיקות.</p> |
| <p>חשיבות התוצאות עבור בעלי העניין (מועסקים מאוכלוסיית היעד)</p> | <p>העובדות שהתמידו בעסק מעידות כי בזכות העבודה בחברה הן חוו שיפור משמעותי במספר מישורים בחייהן המקצועיים והאישיים.</p> <p>א. בטחון תעסוקתי הנובע משילוב של תנאי העסקה, הגמישות והיחס לו הן זוכות בקואופרטיב. העובדות ציינו כי מעבר לתנאי העסקה, גם היחס של ההנהלה והאפשרות להתאים את העבודה לצרכים והרצונות שלהן היו משמעותיים מאוד בתחושת הבטחון שלהן וביכולת שלהן להתמיד בעבודה ולהתקדם.</p> <p>ב. קשרים חברתיים מיטיבים – חלק מהעובדות התייחסו לתנאי עבודה בעבודות קודמות כקשים או פוגעניים וצינו כי היחס של ההנהלה והליווי המקצועי לו הן זוכות כגורמים משמעותיים לחוויית העבודה המיטיבה שלהן. כמו כן עובדות רבות ראו את הקשר עם עובדות אחרות בקואופרטיב כמשמעותי.</p> <p>הערכה, התפתחות אישית וקידום מקצועי – עובדות רבות התייחסו לאפשרות לקבל משוב חיובי והכרה על עבודתן כמשמעותית במיוחד כאשר זו לוותה בפידבק משמעותי, פרסים ובונוסים. כמו כן, העובדות נעזרו בליווי האישי, הצוותי ובהכשרות כדי לפתח את הקישורים שלהן ואכן כמעט חצי מהעובדות קיבלו בונוס או קידום במסגרת העסק, מספר עובדות התקדמו לתפקיד ראש צוות, שתי עובדות התקדמו למשרות בכירות ומספר עובדות נרשמו ללימודים אקדמאיים או הכשרות מקצועיות חיצוניות לעסק.</p> |

שאלת הערכה – תרומה ייחודית

| | |
|--|--|
| <p>קטגוריה אימפקט</p> | <p>מיפוי – תעודת זהות של העסק</p> |
| <p>הערכה לגבי התרומה הייחודית של העסק והחלופה לתעסוקה</p> | <p>התרומה הייחודית של העבודה בעסק, מלבד ההעסקה הוגנת, היא ביצירת סביבת עבודה מאפשרת ומקדמת. העובדות מקבלות הכשרות שמקדמות אותן ברמה האישית; העובדות המתאימות מקודמות בתוך העסק לעמדות השפעה וניהול וזכות לתמיכה ביעדי הקידום האישיים שלהם, גם אם הם עומדים בסתירה ליעדי העסק (כמו יציאה ללימודים או לעבודה מיטיבה). כמו כן, העסק פועל למען יצירת תשתית ארגונית שתתמוך בניידות תעסוקתית וכלכלית של העובדות.</p> <p>בהיעדר קבוצת השוואה מסודרת לא נוכל לדעת מה היו התוצאות החלופיות עבור העובדות בעסק. אנו משערים כי העובדות היו ממשוכות במצב שבו היו לפני תחילת עבודתן בעסק (אבטלה, עבודה לפרקים בעבודה נצלנית). מתיאורי העובדות עולה כי רובן עבדו טרם הצטרפותן לעסק, אולם לרוב במשרות חלקיות, בעבודות בלתי יציבות ובתנאים פחות טובים, וזכו ליחס הוגן פחות וסביבת עבודת מעצימה ומקדמת פחות מזו הקיימת בעסק.</p> <p>מדבריהן של העובדות עולה כי אף אחת לא עבדה במקום עבודה שהקפיד על תנאי העבודה כחוק במלואם; רובן קיבלו שכר מינימום ותנאים חלקיים. כמו כן, רבים מהמקומות שבהם עבדו התאפיינו ביחס פוגעני ובהיעדר גמישות תעסוקתית. ברוב העבודות אפשרויות הקידום היו מוגבלות ביותר או לא התקיימו כלל.</p> |

שאלת הערכה סיכונים

| | |
|------------------------------|--|
| <p>קטגוריה אימפקט</p> | <p>מיפוי – תעודת זהות של העסק</p> |
| <p>סוג הסיכון</p> | <p>ניתוח הסיכונים פורט בשאלון נפרד בהמשך. שני הסיכונים המרכזיים הם תחרות על הלקוחות עסקים אחרים המעסיקים עובדי קבלן, שיכולים להציע ללקוחות מחירים נמוכים יותר, וסיכון גבוה לנשירה של עובדות בשל הבחירה לעבוד עם אוכלוסייה המתמודדת עם מגוון קשים. ניכר כי העסק מודע לסיכונים אלו ופועל כדי לצמצם אותם.</p> |
| <p>רמת הסיכון</p> | <p>רמת הסיכון הכוללת של העסק בינונית: אומנם יש לו הנהלה חזקה ובסיס לקוחות איתן, אולם הוא פועל בשוק תחרותי מאוד, מנסה ליצור השפעה חברתית עמוקה בקהילה מודרת ופועל לשינוי חברתי מורכב – גורמים המערערים את יציבותו.</p> |

שאלון מיפוי סיכונים – חברת שירותי הניקיון

| סיכום | פירוט | סוג הסיכון |
|--|--|--|
| <p>ברמת ההוכחות הסיכון נמוך, משום שהנתונים נאספים באורח סדיר ובאופן מקיף, והעסק מציב יעדים להרחבת איסוף הנתונים שאינם נאספים בהווה (כמו מעקב אחר בוגרות).</p> | <p>העסק מנהל דוחות כספיים מסודרים ועוקב באורח סדיר אחר כמות המועסקות, משך ההעסקה והיקף ההעסקה. כמו כן נשמר תיעוד בסיסי של הרקע לנשירת עובדות.</p> <p>חסר עדיין מעקב אחר יעדים אישיים של העובדות ואחר בוגרות ומצבן התעסוקתי; יעד זה נמצא ברשימת היעדים של העסק.</p> | <p>סיכון ברמת ההוכחות</p> <p>הסיכוי שכמות או איכות הנתונים לא תספיק כדי להעריך את האיתנות הפיננסית של העסק או את האימפקט של ההתערבות</p> |
| <p>הסיכון מצד המתחרים גבוה, ואילו הסיכון מצד העובדות והסיכון הרגולטורי נמוכים</p> | <p>העסק מודע היטב לסיכונים, וככל האפשר – מנסה להפוך אותם להזדמנויות.</p> <p>סיכון מול הלקוחות – התחרות העיקרית היא מצד קבלנים, שלרוב אינם מעסיקים הוגנים. העסק מתחרה מולם הן על כוח האדם והן על הלקוחות (בשל תמחור נמוך יותר). מכיוון שהעסק אינו יכול להתחרות במחיר, הוא מנסה להתחרות באמצעות שירות יותר טוב, שקיפות, צמצום הסיכונים המשפטיים ויצירת ערך דרך אחריות תאגידית.</p> <p>סיכון רגולטורי – לעסק יתרון בתחום זה, משום שהוא פועל על פי חוק ולכן אינו חשוף לסיכונים משפטיים; כמו כן, החרפה של מדיניות אכיפה תפגע במתחרים אך לא בעסק.</p> | <p>סיכון חיצוני</p> <p>הסיכוי שגורמים חיצוניים, שאינם בשליטת הארגון (כגון מתחרים, רגולציה, שינויים בצריכה, שינויי אקלים, מגפות, מלחמות וכו') יפריעו לארגון ליצור את האימפקט המתוכנן</p> |
| <p>הסיכון לחוסר השתתפות של בעלי העניין נמוך בשל מקומו של העסק, התשתית הארגונית התומכת והשאיפה לקדם עובדות מתוך העסק לתפקידי ניהול.</p> | <ol style="list-style-type: none"> הלימה בין התפקיד למאפייני אוכלוסיית היעד – כיום העסק מבוסס בג'סר א-זרקא. עבודה בניקיון היא הנפוצה ביותר ביישוב. מהבחינה התרבותית, העבודה בעסק אינה נחשבת לעבודה מביישת. נגישות תרבותית – העובדה שדרג הנהלת הביניים מורכב מעובדות מג'סר א-זרקא, בעלות רקע דומה לעובדות בעסק, מעניקה לעסק יתרון בנגישות התרבותית שלו. כמו כן, העסק פונה לקהילות דתיות פחות או שמרניות פחות המפגינות פתיחות רבה יותר לתעסוקה, ומתאים את עצמו להעדפות התרבותיות של העובדות (למשל בכך שהוא מאפשר לקחת ימי חופש בימי החגים המוסלמיים). נגישות תחבורתית – הסעות הן חלק מתנאי ההעסקה, ובעיות התחבורה זוכות למענה מצד ההנהלה; יש ניסיון להתאים את המשרות לצרכים של העובדות מבחנת ניידות. אובדן קצבאות – סיכון שאינו מרכזי; מטופל ברמה האישית לפי בחינת כדאיות. יש עובדות שבוחרות לצמצם את קבלת הקצבאות משום שהן יכולות להסתפק בשכר העבודה. חלופה תעסוקתית – סיכון קיים הגורם לויתור של מועמדות פוטנציאליות על המשרה, ולעיתים לעזיבת עובדות; ההתמודדות עימו נעשית באמצעות הסבר של המשמעות והיתרונות הטמונים במתן זכויות. איתור וגיוס קהל היעד – העובדות מרוששות היטב בג'סר א-זרקא. העובדות גרות בכפר, ההיכרות איתן טובה מאוד ויש בעסק מעטפת ליווי לתקופה הראשונה. | <p>סיכון לחוסר השתתפות של בעלי עניין (עובדים)</p> <p>הסיכוי שהציפיות, היכולות, המגבלות והניסיון של עובדים אינם מובאים בחשבון, כגון קשיי איתור וגיוס עובדים חברתיים, חוסר התאמה של עובדים לעסק, היעדר מוטיבציה של עובדים להצטרף לעסק (למשל בשל חשש מאובדן קצבאות), נגישות תחבורתית, נגישות פיזית, התאמות של העסק לאוכלוסייה וכו'</p> |
| <p>הסיכון לנשירת עובדות בינוני עד גבוה. נעשים צעדים רבים לצמצומו, והמעבר מוואדי עארה לג'סר א-זרקא צמצם במידה מסוימת את</p> | <p>ענף הניקיון מתאפיין בתחלופה גבוהה. רבות מהעובדות צעירות בגיל פריזון. בניסיון למזער את התחלופה נעשים צעדי מניעה:</p> <ul style="list-style-type: none"> מאמץ רב בתהליך גיוס עובדות חדשות, קליטתן בעסק בקצב שלהן והתאמתן ללקוח. התהליך | <p>סיכון נשירה והיעדר שיפור במצב העובדים</p> <p>הסיכוי שהאימפקט החיובי של ההעסקה לא יימשך, או שלא יימנע אימפקט שלילי; סיכוי שעובדים ינשרו</p> |

| | | | |
|---|---|--|--|
| <p>הסיכון, אך טרם הושגה יציבות בהעסקה.</p> | <p>כולל ראיונות עבודה מסודרים, תיאום ציפיות, התאמה תעסוקתית (בדיקה אם המשפחה תומכת, אם יש סידור לילדים וכולי) ואף אפשרות לסיור אצל הלקוח.</p> <ul style="list-style-type: none"> • העסק מעודד עובדות להמליץ על העבודה לחברות ולבנות משפחה; כך מתאפשרים היכרות מוקדמת עם המועמדות וסינון מדויק יותר. • העובדות אינן מבינות לעומק את ערכם של תנאי העסקה הוגנים; העסק מנסה להנגיש את הנושא באמצעות הכשרות. • מושם דגש בעבודת צוות והכשרות קבוצתיות – העבודה המשותפת וההכשרות מחזקות את החיבור של העובדות לעסק. • ליווי מתמיד של ההנהלה מאפשר להתמודד עם קבלת החלטות אמוציונליות. | <p>לפני המועד המתוכנן או הסביר, או שלא יחול שיפור ניכר בהתמודדות של העובדים עם הקשיים שחוו לפני העבודה בעסק החברתי</p> | |
| <p>סיכון היעילות נמוך – לא סביר שאפשר להגיע לאותן תוצאות בעלות נמוכה יותר.</p> | <ul style="list-style-type: none"> • התערבויות המגיעות לתוצאות דומות בעלות נמוכה יותר – כרגע אין גופים המעניקים בעלות נמוכה יותר את הערך המוסף הטמון בשילוב בין תעסוקה למעטפת ליווי. • בעסק נעשה ניסיון מתמיד לייעל את עבודתם של גורמים פנימיים ולהסתמך על שיתוף פעולה חיצוני ככל האפשר. שיתופי פעולה אסטרטגיים מתקיימים עם גורמי הרווחה ב'ג'סר א-זרקא ועם מרכזי ריאן בבאקה אל-ערביה (קורס העברית נעשה דרכם, למשל), וקיים קשר עם מרכזי סיוע לנפגעות תקיפה מינית (סיוואר). לדוגמה, קורס עברית נעשה דרך ריאן, ומה שאפשר מנסים לעשות דרך גורמים חיצוניים. • עלות ההכשרות – ממומנת מפילנתרופיה. | <p>הסיכוי שאפשר להגיע לאותן תוצאות בעלות נמוכה יותר</p> | <p>סיכון יעילות</p> |
| <p>הסיכון התפעולי נמוך עד בינוני, ונובע ממצב פיננסי מאוזן אך ללא רווחיות. הרחבת העסק למקומות נוספים והעמקת השינוי בענף ידרשו משאבים ארגוניים רבים.</p> | <ul style="list-style-type: none"> • רווחיות – העסק מאוזן כלכלית. • יזם או מנהל שיאפשר בנייה של פלטפורמה עסקית שתתמוך בפרו החברתי – העסק פועל בשותפות עם תנועת הבוגרים של השומר הצעיר, שיתוף פעולה המשמש מקור כוח ותמיכה. • ניהול – בעסק יש שדרה ניהולית חזקה ומחויבת; מנהלת ההכשרות נמצאת בעסק מיום ההקמה ומכירה היטב את האתגרים מבחינת כוח אדם; שתיים מן העובדות בעסק קודמו לדרגת ניהול, והעובדות הצעירות כבר רואות בהן כתובת לכל דבר ועניין. | <p>הסיכוי שהפעולות המתוכננות לא יצאו לפועל או לא יובילו לתוצאות הרצויות</p> | <p>סיכון תפעולי – האם ההתערבות תוביל לתוצאה הרצויה?</p> |
| <p>סיכון ההתאמה נמוך; השילוב בין העסקי לחברתי הוא בליבת העסק, ונטוע ביעדים הארגוניים ובתרבות הארגונית.</p> | <ul style="list-style-type: none"> • העשייה החברתית של העסק משולבת בליבת העשייה שלו. עשייה זו נתמכת במבנה קואופרטיבי המבטיח בעלות לעובדות; העמותה המקנה לעובדות מעטפת תמיכה מקיפה נשענת על כספי פילנתרופיה, ואינה פוגעת באינתנות הפיננסית של העסק. • המודל החברתי מושך לקוחות בעלי ראייה חברתית שהעסקה הוגנת ומיטיבה חשובה להם כערך ארגוני, ולכן גם הלקוחות מחזקים את החיבור בין הפן העסקי לחברתי. • מודל הפעולה של העסק והקשר עם שותפים אסטרטגיים מעגן את החיבור בין החברתי לעסקי בעסק – מודל ההכשרות בעסק הוא חלק בלתי נפרד מהעבודה בו. העובדות מגיעות להכשרות בשבתות, מחוץ לזמן העבודה, בשמחה ומתוך הבנה של הערך המוסף שבהכשרות ובהשתייכות הקבוצתית. • בענף יש תמריץ כלכלי לשילוב עובדים חברתיים – בענף הניקיון יש מחסור תמידי בכוח אדם, אולם מרבית ההעסקה בענף היא העסקה לא הוגנת. • אפשרויות התפתחות אישית וקידום – העסק מעוניין לקדם עובדות לתפקידי ניהול ולהטיל עליהן אחריות (כמו מסיעות). למרות המשמעות עבור העסק, ניתן גם סיוע רב לעובדות שמביעות רצון להתפתח מחוץ לעסק | <p>הסיכוי שהאימפקט החברתי אינו מעוגן במודל הפעולה של העסק, או שהעסק ימשיך לפעול אך המרכיב החברתי ידעך או יתנוון</p> | <p>סיכון התאמה – חיבור מאוזן בין העסקי לחברתי (mission drift)</p> |

| | | | |
|--|--|--|--|
| <p>סיכון העמידות נמוך עד בינוני; לעסק תשתית ניהולית טובה ושיתופי פעולה חברתיים; האתגר טמון בשכפול פעולת העסק לסניפים נוספים, משום שמודל הליווי הוא קריטריון חיוני להצלחה.</p> | <ul style="list-style-type: none"> • איתנות פיננסית – העסק נמצא באיזון כלכלי ויש תחזית לרווח. • קיים מנגנון סבסוד לעלויות החברתיות – גופים פילנתרופיים שממנים הוצאות הכשרה ושיתופי פעולה עם גופים חברתיים רלוונטיים. • ליווי העובדות – יש קושי רב בשימור עובדות מצד אחד ובהרחבת המשרות מן הצד האחר. סוגיה זו מצריכה תשומת לב רבה וליווי מצד ההנהלה. • עם הרחבת המיזם ויצירת שינוי של ממש בענף הניקיון, ייגבר הקושי להעניק ליווי פרטני לעובדות. • התשתית הניהולית חזקה, ומושם דגש בקידום עובדות מתוך העסק. | <p>הסיכוי שההתערבות הנדרשת לא תימשך מספיק זמן כדי לחולל שינוי של ממש</p> | <p>סיכון עמידות – יכולת העסק לקיים את עצמו ולהמשיך את ההתערבות החברתית לפרק זמן ממושך</p> |
| <p>הסיכון לאימפקט בלתי צפוי נמוך.</p> | <p>הסיכון לפגיעה בקצבאות נמוך משום שהטיפול בקצבאות נעשה בהדרגה ובתיאום עם העובדות. כדי לצמצם את הסיכוי לחוויה לא טובה, עובדות מקבלות תקופת ניסיון שבמהלכה מובטח כי לא יפוטרו, ומתקיימת שיחה שבה מוסברים הקשיים באופן רגיש.</p> | <p>הסיכוי לתוצאות שליליות בלתי צפויות</p> | <p>סיכון לאימפקט בלתי צפוי</p> |

פרק ז – הערכת עלויות חברתיות

סוגיית העלויות החברתיות בעסקים חברתיים היא מרכיב חיוני בניהולו ובהצלחתו של עסק חברתי. במסגרת המחקר המלווה עסקנו בפיתוח שאלון להערכת עלויות חברתיות בעסקי יוזמה, והשתמשנו בו להערכת העלויות של קבוצה של עסקים מתוך אלה שפעלו בקרנות יוזמה. בחלקו הראשון של פרק זה נציג את תהליך הפיתוח של השאלון ואת השימוש שנעשה בו להערכת קבוצת עסקים במהלך 2018.⁴⁸ בחלקו השני של הפרק יוצגו השאלון ושלבי העבודה איתו עבור עסקים חברתיים המבקשים להשתמש בו להערכה עצמית של העלויות החברתיות.

א. הערכת עלויות חברתיות בעסקים נבחרים

א.1. עלויות חברתיות בעסקים

במודל הערכת העלויות החברתיות המוצג כאן נעשה ניסיון לבחון את העלויות הנוספות המושתות על עסקים חברתיים במאמצם להשיג שורת רווח כפולה – עסקית וחברתית (DBL – Double Bottom Line). העסקים שנבחנו כאן הם חלק מהפורטפוליו של קרנות דואליס ו-IVN יוזמה, המעסיקים עובדים מאוכלוסיות יעד מוחלשות על פי הדרישות של מכרז המוסד לביטוח לאומי לקרנות יוזמה ("המכרז").

א.2. מאפייני העלויות החברתיות בעסקים החברתיים

העסקים מתאפיינים כולם בדינמיות בצד החברתי והעסקי. רובם עסקים צעירים, שמתמודדים הן עם בניית המודל העסקי והן עם בניית המודל החברתי וכן עם יצירת הסינרגיה ביניהם, ולכן שינויים רבים ומהותיים מתרחשים במהלך התפתחותם ועקב הליווי של קרנות יוזמה. בשל כך, ייתכן שבהמשך הדרך יחולו שינויים מסוימים במאפיינים החברתיים של העסקים, ואלה ישפיעו כמובן על חלק מהעלויות החברתיות של כל עסק. הניתוח בדוח זה מתייחס לתמונת המצב בנקודת הזמן הנבדקת.

לחלק מן העסקים שנבחנו יש מטרות חברתיות בשני רבדים, המתורגמות לשני סוגים של עלויות חברתיות. ברובד הראשון נוגעות העלויות להעסקת אוכלוסיות מוחלשות בהתאם למכרז, וברובד השני לקידום מטרות חברתיות נוספות כמו תעסוקה הוגנת – למשל הפרשת כספים לקרן השתלמות, בניגוד למקובל בענף (למשל בשירותי הניקיון), או מתן שכר נמוך מהמקובל בענף למנהלים (למשל במוקד טלפוני). כדי לשמור על בחינה אחידה של העסקים, בחרנו להתמקד בניתוח שערכנו בעלויות החברתיות שהוגדרו כהכרחיות להעסקת האוכלוסיות

⁴⁸ מחזור נוסף של הערכה על קבוצה נוספת של עסקים נעשה בשנת 2020. כדי למנוע זיהוי של העסקים נעשה שימוש בתואר של תחום הפעילות ולא בשם העסק, ולא צורף הניתוח הפרטני של כל עסק.

המוגדרות במכרז בלבד (סוג העלויות הראשון), ולא בהוצאות חברתיות וולונטריות (סוג העלויות השני).

העסקים שנבחנו פועלים בענפים שונים. להלן רשימת העסקים שנבחנו לפי ענפי פעילות:

- מסעדה
- חנות בגדים
- חברת שרותי ניקיון
- שירותי השמה מקוונים
- מוקד טלפוני
- שירותי סריקה והקלדה

לכל עסק אתגרים עסקיים-חברתיים ואתגרי העסקה ייחודיים הקשורים לענף שבו הוא פועל. לדוגמה, במסעדה יש טבחיית הכנות שמקדישה חלק גדול מזמנה לתעסוקה של הצעירים בהכשרה, והתפוקה שלה כטבחיית אינה זהה לתפוקה של טבחיית במשרה דומה אך ללא הפיקוח על הצעירים בהכשרה. באותו אופן, אחראית משמרת בחנות בגדים מקדישה חלק גדול מזמנה וממרה לליווי הצעירות, ולכן אינה מתפנה מספיק למכור בגדים לקונות הנכנסות לחנות.

העסקים נבדלים ביניהם גם במודל העסקה של אוכלוסיית היעד:

- מודל הכשרה – מודל שבו העסקה מוגדרת לפרק זמן מוגבל ומתמקדת בפיתוח מיומנויות תעסוקתיות. במודל זה נדרש לעובדים זמן מה עד שהם מגיעים לתפוקה הנדרשת לעסק, אולם תקופת ההכשרה מסתיימת כעבור שנה עד שנה וחצי.
 - מודל תעסוקה – מודל שבו העסקה איננה מוגבלת בזמן ומכוונת לטווח ארוך. מודל העסקה כרוך בהתאמת משרה אישית ליכולותיהם ולמגבלותיהם של העובדים, כגון חלקיות משרה והתמודדות עם היעדרויות מרובות.
- כל מודל תעסוקה מאופיין בעלויות חברתיות שונות ובאתגרים תעסוקתיים שונים.
- להלן רשימת העסקים שנבחנו לפי מודל העסקה:
- הכשרה: חנות הבגדים, המסעדה ושירותי סריקה והקלדה (עסקים של דואלים יוזמה).
 - העסקה: חברת שירותי ניקיון, שירותי ההשמה מקוונים ומוקד טלפוני (עסקים של IVN יוזמה).

א.3. אופן הערכת העלויות החברתיות – עלויות נוספות מול הכנסות נמוכות

מתוך כלל העסקים שבהם השקיעו קרנות יוזמה, בשלב זה נבחנו העסקים הבשלים יותר – כלומר עסקים שבמועד הבדיקה הפעילות העסקית שלהם הייתה יציבה כבר שנתיים לפחות,

ושיש להם תוצאות פיננסיות לשנה מלאה אחת לפחות. להגדרה זאת התאימו שישה עסקים: מסעדה, חנות בגדים, סריקה והקלדה (דואליס); מוקד טלפוני, שירותי הניקיון ושירותי ההשמה (IVN). המודל העסקי של עסק הסריקה וההקלדה עבר שינוי של ממש במהלך 2018 ולכן הוחלט בסופו של דבר שלא לנתח אותו. לכן מתמקד פרק זה בהצגה ובניתוח של חמישה עסקים בלבד.

תהליך העבודה לאומדן העלויות החברתיות כלל שני שלבים. בשלב הראשוני נעשה ניתוח של העסק עם המלווים בקרן והמנהלים מהעסק לשם הבנה של המודל העסקי-חברתי, אופיינו העלויות החברתיות הייחודיות לעסק, נבחנו הדוחות הכספיים של העסק והוערך אומדן כמותי של העלויות החברתיות שהוגדרו.

לאחר הניתוח הפרטני של כל עסק נאספו הנתונים לתצרף, לשם בחינת התוצאות ממבט-על. האומדנים נבנו מתוך שיח ולכן הם בגדר פרשנות סובייקטיבית של המחקר. בשל כך, הם יכולים להיות מוטים כלפי מעלה או כלפי מטה. נעשה ניסיון לבנות אומדן משקף שאינו גבוה. לעומת זאת, במקרים שבהם התקבל בנצ'מרק ממקור חיצוני – האומדן הוא אובייקטיבי.

העבודה שנעשתה במהלך 2018 התבססה על דוחות כספיים מבוקרים לשנת 2017, מתוך רצון להישען על נתונים פיננסיים אחידים עד כמה שאפשר. בשירות ההשמה השתמשנו בנתוני מאזן בוחן מכיוון שלא היו עדיין דוחות מבוקרים; בשירותי הניקיון נשענו על נתוני 10/2018 לא מבוקרים, משום שהעסק עבר שינוי בשותפות ומכאן גם בניהול, ולכן הוחלט שנתוני שנת 2017 אינם רלוונטיים לבחינה. כאמור, לאחר בחינת סריקה והקלדה החלטנו לבסוף שלא לנתח אותו, מכיוון שהמודל העסקי של העסק עבר שינוי של ממש במהלך 2018.⁴⁹

רוב העלויות החברתיות הוערכו בצד ההוצאות – עלויות נוספות שהעסק נושא בהן לשם התפעול השוטף שלו העסק בשל יעדיו החברתיים. אולם בכמה עסקים התבטאה העלות בצד ההכנסות – כלומר ההכנסה בפועל הייתה נמוכה יותר מהפוטנציאל העסקי. לדוגמה, בחנות הבגדים, מנהלת החנות ואחראית המשמרת נדרשות להקדיש תשומת לב לצעירות, וזו מונעת מהן להיות פנויות לגמרי למכירה ולכן ההכנסות אינן ממוקסמות; בשירותי הניקיון תמחור השעה הגבוה ביחס למתחרים גורם לעיתים להפסד במכרזים. גם בסריקה והקלדה, בצורת התהוותו העסקית הראשונית של העסק כחברה לשירותי סריקה, העלות החברתית הייתה בצד ההכנסות, מכיוון שההכנסה נקבעת לפי מספר הדפים, והעובדים סרקו בקצב איטי מאוד ביחס למתחרים.

⁴⁹ מרכז הרווח של הסריקות נסגר בשל חוסר היתכנות כלכלית. זניחת המיקוד העסקי בסריקות ומעבר להקלדות השפיע לא רק על מקור ההכנסה של העסק אלא גם על האוכלוסייה המועסקת, אופן הניהול של העסק ובחירת השותף החברתי, ולכן נתוני 2017 הפכו לבלתי רלוונטיים. בנתוני 2018 לא היה אפשר לבודד את הפעילות העסקית החדשה מהישנה ולשייך לה את העלויות החברתיות.

לעלויות החברתיות שאמדנו מתוך הדוחות הכספיים נוספו גם עלויות חברתיות שאינן נמצאות בדוחות הכספיים של העסק, כגון עובדת סוציאלית במימון עירייה או עמותה או ליווי חברתי ועסקי של הקרן, אך מצאנו שהן הכרחיות להתנהלות העסק ולהצלחת השילוב העסקי-חברתי. אומנם, לא בכל העסקים יש שותפים חברתיים או העסקה של עובדים סוציאליים. אולם במקומות שבהם הם קיימים, יש להם תרומה מכרעת לגיוס האוכלוסיות,⁵⁰ להשתלבותן בתעסוקה וליכולתן להתמיד ולהצליח. נוסף על כך, אנו נוטים להניח שעסקים שנעזרים בשותף חברתי ובעובדת סוציאלית היו מחליטים "לספוג" את העלות במקרה של הפסקת השותפות.

4.א. השיטה

המודל מבוסס על מודל שפותח על ידי REDF בשם Social Costs – Case Study Tool. מטרת המודל היא לאתר ולבודד את "שורת הרווח הכפולה" (DBL – Double Bottom Line). בהתבסס על ניתוח התוצאות הפיננסיות, ביישום המודל ביקשנו להשיב לשאלות הללו:

- א. מהם מוקדי העלויות המרכזיים של העסק?
- ב. מהם מוקדי העלויות החברתיות בעסק?
- ג. אילו סוגים של עלויות חברתיות קיימים בעסק?
- ד. איך אפשר להעריך את העלויות החברתיות?
- ה. מה אפשר לומר על העסק בהתבסס על הדוח הכספי?
- ו. איך אפשר לשפר את הדוח הכספי ולייעל את העסק?
- ז. מה אפשר לומר על התוצאות הפיננסיות של העסק כאשר בוחנים אותו במשקפיים של DBL?

המודל של REDF הותאם לעסקי יוזמה. תהליך ההתאמה כלל ראיונות ושיחות עם מנהלים עסקיים וחברתיים בקרנות ובעסקים, וכן פגישות חיצוניות שמטרתן הייתה להאזין לנקודות מבט נוספות בנושא העלויות החברתיות.

5.א. עיקרי הממצאים⁵¹

את מודל הערכת העלויות החברתיות בעסקים חברתיים יישמנו על חמישה עסקי יוזמה; בכל עסק ניתן ביטוי לעלויות הייחודיות של העסק ושל הענף ולצרכים הייחודיים של אוכלוסיות היעד. בכל העסקים העלות המרכזית שחזרה על עצמה הייתה זמן הניהול החברתי. עלות זאת משקפת ומזקקת את האתגר המרכזי של העסקים שנבחנו, והוא השילוב בין הייעוד העסקי לחברתי והחתימה היומית-מתמדת ל"שורת הרווח הכפולה" (DBL), כלומר להצלחה בפן העסקי לצד שילוב אוכלוסיות היעד בעסק. בניהול, העלות החברתית משקפת את הזמן שהמנהלים מקדישים לשילוב שתי המטרות ברמה האסטרטגית ובניהול השוטף והיום-יומי.

⁵⁰ למשל, במוקד הטלפוני יש שני אנשים העוסקים באיתור עובדים.
⁵¹ הדוחות לניתוח פרטני של כל עסק נמצאים בידי צוות המחקר.

העסקים נבדלו ביניהם בעלויות חברתיות שהן ייחודיות לעסק ולענף, כמו טבח חברתי במסעדה או תשתית פיזית מתאימה במוקד הטלפוני. העסקים נבדלו גם בעלויות חברתיות נוספות שאינן קשורות באופן ישיר להעסקת אוכלוסיית היעד, כמו עלויות של העסקה הוגנת בשירותי הניקיון, או שכר הנהלה נמוך יותר מתוך שיקולים חברתיים במוקד הטלפוני.

אלה היו הקשיים שעמדו בפנינו ביישום המודל:

- יכולת לזהות באופן מפורט מהן העלויות החברתיות הייחודיות של כל עסק.
- ניתוח מבנה העלויות של העסק לשם זיהוי ובידוד העלויות החברתיות מתוך סך העלויות.
- יצירת אומדן כלכלי של העלויות שזוהו בשלב הניתוח.
- שינויים במודל העסקי – רוב הניתוחים כללו עסקים צעירים ודינמיים שפעמים רבות שינו לחלוטין את המודל העסקי בתוך זמן קצר, שינוי שהשליך גם על העלויות החברתיות.

המדד לא הופעל על כל העסקים של קרנות יוזמה. לא נכללו בניתוח עסקים שהם צעירים מדי ולא מבוססים מהבחינה העסקית. נוסף על כך נכללו בניתוח רק עסקים שיש להם נתונים פיננסיים של שנה מלאה לפחות, כדי שאפשר יהיה לבסס עליהם את הניתוח הכלכלי. להלן יובא סיכום הנתונים מהפעלת המודל בכמה חתכים.

א.5. שיעור העלויות החברתיות מעלויות העסק

| שיעור העלויות החברתיות מסך כל העלויות של העסק (כללי) | שיעור העלויות החברתיות נטו לאחר השתתפות * | שיעור העלויות החברתיות מסך כל העלויות (ספרים) | עסק |
|--|---|---|---------------|
| 5% | 1% | 4% | מסעדה |
| 38% | | 27% | חנות בגדים |
| 24% | 10% | 23% | מוקד טלפוני |
| 17% | | 15% | שירותי השמה |
| 15% | | 8% | שירותי ניקיון |
| 20% | | 15% | ממוצע |

* השתתפות של גורם חברתי (מסעדה) וממשלתי (מוקד טלפוני) בסבסוד ההוצאות החברתיות

על פי המופיע בספרים, טווח העלויות החברתיות מסך כל עלויות העסק נע בין 4% ל-27%. טווח זה עולה ל-5% עד 38% כאשר בוחנים גם את העלויות החברתיות שאינן בספרי העסק. שיעור ההוצאה החברתית הממוצעת מתוך ההוצאות בספרי העסק הוא 15% להוצאות העסק, ו-20% אם כוללים גם הוצאות שאינן בספרי העסק.

במעבר מן העלויות חברתיות בספרים לעלויות בפועל מתרחש שינוי; בחלק מן העסקים (מסעדה, מוקד טלפוני ושירותי השמה) מדובר בשינוי קטן, אולם בשירותי הניקיון המספר כמעט מכפיל את עצמו, ובחנות הבגדים מדובר בעליה של כ-35%. נוכח השוני בין העסקים

בתחומי הפעילות ובאכלוסיות היעד, קשה למצוא הסבר עקבי הן לשונות ברמה הכוללת של העלות החברתית שבה נושא העסק והן לפער בין העלות בספרים לעלות בפועל.

מרבית העלויות החברתיות הן עלויות ישירות של העסק. בעלויות הנוספות, שאינן מופיעות בספרי העסק נכללות שעות ליווי של הקרנות, עובדת סוציאלית שמממן גוף חיצוני (חנות הבגדים והמסעדה), מנהלת חשבונות ומרחב למפגש (המסעדה ושירותי הניקיון). בעלויות הנוספות לא נכללו עלויות של שותף חברתי שמסייע באיתור ובגיוס אוכלוסיות היעד הרלוונטיות; במוקד הטלפוני, למשל, שני אנשים מתוך העסק ממלאים תפקיד זה. העלויות הנוספות שנוספו לניתוח הן אלה שהכרחיות לתפקוד העסק ולשילוב המטרה העסקית עם המטרה החברתית.

א.5.ב. הוצאה חברתית לעובד (שנתי)

| עסק | עלות לעובד (סה"כ) | עלות לעובד (ספרים) |
|---------------|-------------------|--------------------|
| מסעדה | 50,148 | 37,248 |
| חנות בגדים | 53,700 | 38,500 |
| מוקד טלפוני | 16,169 | 15,971 |
| שירותי השמה | 47,684 | 40,998 |
| שירותי ניקיון | 21,047 | 11,492 |
| ממוצע | 37,749 | 28,842 |

ההוצאה החברתית לעובד נעה בין כ-12,000 ש"ח לכ-41,000 ש"ח, וההוצאה הממוצעת לעובד היא כ-29,000 ש"ח. אם כוללים בחישוב הוצאות חברתיות שאינן מופיעות בספרי העסק, ההוצאה לעובד עולה לטווח שבין כ-16,000 ש"ח לכ-54,000 ש"ח. בשני המקרים מדובר כמובן בטווח שונות עצום.⁵²

א.5.ג. שיעור רווח תפעולי

| עסק | ענף | רווח תפעולי ללא עלויות חברתיות | רווח תפעולי כולל עלויות חברתיות |
|---------------|--------|--------------------------------|---------------------------------|
| מסעדה | 12%–8% | -5% | -15% |
| חנות בגדים | 7.50% | -5% | -72% |
| מוקד טלפוני | 10% | 16.4% | 7.2% |
| שירותי השמה | | 8.3% | -7.4% |
| שירותי ניקיון | | 15.6% | -10.1% |

⁵² יש להביא בחשבון שההוצאה החברתית לעובד מושפעת גם ממספר המועסקים, והיא נמוכה יותר בעסקים גדולים. שכן התחשיב מבוסס על חלוקה של כלל ההוצאות החברתיות של העסקים במספר העובדים. לכן, בעסקים בעלי שיעור זהה של הוצאה חברתית, ופער משמעותי במספר העובדים – יש להביא בחשבון נתון זה.

דרך נוספת להתבונן בהשפעה של העלויות החברתיות על תוצאות בעסקים החברתיים היא באמצעות שיעור הרווח התפעולי. מכיוון שמדובר בעסקים קטנים, רגישותם לשינויים במבנה ההוצאות גדולה מאוד. בתוצאות הרווחיות אפשר לראות בבירור שכאשר מנטרלים את ההוצאה החברתית הרווח התפעולי של העסקים משתפר מאוד, ולעיתים אף באופן קיצוני (כפי שקורה בחנות הבגדים). שירותי ההשמה ושירותי הניקיון עוברים מהפסד לרווח, המסעדה וחנות הבגדים עדיין מצויות בהפסד – אך קטן יותר. לעומת העסקים האחרים, המוקד הטלפוני מאבד מרווחיותו, אבל עדיין מגיע לרווחיות מעל הממוצע בענף (ייתכן שהגורם לכך הוא מדיניות שכר ההנהלה הנמוך ביחס למקובל לשוק).

א.6. סיכום

מהניתוח שהוצג עד כה עולה כי העלויות החברתיות מטילות עומס גדול על התפעול השוטף של העסקים ופוגעות בתוצאות העסקיות שלהם. מרבית העסקים הם עסקים צעירים המתמודדים עם הצורך להתבסס בשוק, נוסף על ההתמודדות עם העלויות הכרוכות בשילוב אוכלוסיות היעד. זהו עומס עצום על העסק. גם כאשר העסק גדל ומתאזן מהבחינה התפעולית, העלויות החברתיות ממשיכות לתפוס חלק ניכר מסך כל העלויות.

אף שלא נעשה ניתוח מקביל של עסקים חברתיים שאינם ממוקדים בשילוב של אוכלוסיות מוחלשות בתעסוקה, אנו נוטים להניח כי העלות החברתית בעסקים **ממוקדי תעסוקה** גבוהה הרבה יותר ובאופן ניכר, שכן מרבית העלויות שמנינו נגעו לגיוס האוכלוסיות, לתמיכה בהן ולליווי שלהן.

להערכתנו, תמונת המצב המשקפת את העלויות הנוספות שיש לעסקים אינה צפויה להשתפר במידה רבה עם צמיחתו והתייעלותו של העסק. בעסקים חברתיים המתמקדים בהעסקה של אוכלוסיות היעד, סביר להניח שתהיה תמיד השקעה נוספת שאינה קיימת בעסקים שאינם מעסיקים אוכלוסיות כאלה.

במהלך העבודה בנושא זה, ודרך הראיונות שערכנו עם כמה אנשים מחוץ לעסקים עצמם, נאספו נתונים על כמה מודלים שמטרתם להתמודד עם סוגיית העלויות החברתיות. למעשה, אלו הצעות להסתכל על הוצאות אלה מנקודת מבט שונה במעט, מעבר לרמת העסק הבודד:

- **יצירת מודל של רשת** שבה מרכיב העלויות הקבועות יתחלק בין כמה עסקים (כמו בחנות הבגדים). במודל זה נוצר יתרון לידע העסקי ולהיכרות עם האקו־סיסטם של ענף מסוים, וחלק מן העלויות החברתיות (כמו התשלום לעובדת סוציאלית) יכולות להתחלק בין חנויות הרשת.

- **הגדרה מחדש של העלות החברתית כהשקעה ולא כהוצאה**, באמצעות הכשרת עובדים מאוכלוסיות היעד במקצועות ובענפים שבהם יש חוסר מובנה בכוח אדם. דוגמאות לכך הן מסעדת **מלכה**, שממנת חלק מהצעירים בתקופת ההכשרה העוברים לעבוד במטבחי

הרשת, או קליל תכנה ורב טק, עסקים שבהם מתקיים מודל של הכשרת עובדים מהחברה הערבית והחרדית לשם קליטה של חלקם בחברות היי־טק שבבעלות עסקים אלה.

• **יצירת מודל שבו רוב העלות החברתית או כולה ממומנת בידי גורמים ציבוריים** כמו המוסד לביטוח לאומי, רשויות מקומיות או יחידות משרדיות שעוסקות בשיקום אוכלוסיות, בין באמצעות העמדת תקציב לכיסוי העלות החברתית, ובין במתן אפשרות לעסק לעשות שימוש בתשתיות ציבוריות ללא תוספת עלות – כך שהיזם פנוי לפיתוח העסקי. המודל של שימוש בתשתיות ציבוריות מתקיים במסגרת המיזם הוותיק **עשינו עסק**, הפועל במסגרת ציונות 2000 לאחריות חברתית, העוסק בהכשרה של בני נוער בסיכון לתעסוקה ומעסיק אותם בפועל במגוון רחב של עסקים.

העלויות החברתיות מטילות על עסקים חברתיים נטל כלכלי נוסף שעסקים רגילים אינם מתמודדים עימו. עבור חלק מהעסקים במיזם הנטל הזה פוחת בחלקו בעקבות מעורבות של שותפים חברתיים. ועדיין, התמונה המתקבלת היא מכבידה ועשויה כמובן להחמיר אם מקורות המימון החיצוניים לחלק זה ייפסקו מסיבה כלשהי שאינה בשליטת העסקים.

התמונה המצטיירת מובילה אותנו למסקנה כי אם יש רצון לעודד את הקמתם של עסקים חברתיים בכלל, וכאלו הממוקדים בהעסקה בפרט, ואת המשך פעילותם – יש לחפש דרכים להתמודד עם העלויות החברתיות הכרוכות בפעולתם. חלק מהפתרון מצוי במודלים שהצענו לעיל, וחלק ביצירת מדיניות ציבורית תומכת. שינוי מדיניות ציבורית הוא משימה ארוכת טווח שכרוכה בגיבוש הצעה וקידומה מול גורמי המפתח הממשלתיים הנוגעים לעניין – בין בדרך של הקלה במיסוי ובין בצורה של הכרה בעלויות חברתיות כהוצאות ליצירת הכנסה (ולא כהוצאה וולונטרית שאינה מוכרת), מענקים, מימון חלקי או מלא של העלויות החברתיות וכדומה.

ב. שאלון להערכה עצמית של עלויות חברתיות

1.1. רקע

שאלון זה נועד להדריך מנהלים ויזמים בחישוב עלויות חברתיות באמצעות מודל הערכת עלויות חברתיות. המודל מסייע בתרגום עלויות חברתיות (עלויות נוספות הכרוכות בהעסקת אוכלוסיות מודרות בעסקים מוטי תעסוקה) להערכות כלכליות. המודל המוצג כאן מבוסס על מודל שפותח בידי REDF בשם Social Costs – Case Study Tool, ועבר התאמות למיזם יוזמה. לאחר ההתאמות שימש המודל לחישוב העלויות החברתיות ב־10 עסקים שהשתתפו במיזם קרנות יוזמה.

מנהלים ויזמים יכולים לעשות במודל שימוש עצמי, או להיעזר ביועץ מסייע כדי לאסוף את החומרים והנתונים החיוניים לניתוח העסקה ולביצוע ההערכה של העלויות החברתיות. אף שהמצב המיטבי הוא בחינה לאחר הקמת העסק וכעבור לפחות שנת פעילות, אפשר להשתמש

במודל (באופן חלקי לפחות) גם בשלב פיתוח היוזמה להקמת העסק, כדי לנסות ולהעריך את העלויות החברתיות הצפויות לו ואת השלכותיהן על החלטות בעניין ההיבטים החברתיים בעסק, כגון מספר העובדים שיש להעסיק, מועד גיוס העובדים, התמיכה שאפשר להעניק להם וכדומה.

2.2. השימוש במודל

השימוש במודל נעשה בכמה שלבים:

- א. תיאור ייחודו של העסק ומודל ההכנסות וההוצאות שלו.
- ב. ניתוח השתלבות העובדים החברתיים בעסק והמאמצים והמשאבים המושקעים בתהליך שילובם בעסק.
- ג. לאחר זיהוי העלויות החברתיות שבהן נושא העסק (סעיף ב), יש לאמוד עלויות אלו.
- ד. בשלב האחרון יש להחסיר העלויות החברתיות מהסעיפים הרלוונטיים בדוחות הכספיים לשם יצירת דוח כספי של העלויות החברתיות ודוח עסקי נטו ללא עלויות אלה.

3.3. התאמה עסקית של המודל

בעת הערכת העלויות החברתיות, יש להביא בחשבון כי כל עסק הוא ייחודי ושונה מעסקים אחרים. השונות יכולה להיות קשורה בענף הפעילות, בפעילות הייצור או השירות, או באוכלוסיית היעד החברתית שמועסקת בעסק. בשל כך, אף שיש מאפיינים של העלויות חברתיות שמתקיימים בעסקים רבים המעסיקים עובדים חברתיים, לעסק חברתי מסוים יכולות להיות גם עלויות שונות וייחודיות שאי אפשר להגדירן כחלק מובנה מהשאלון.

לאור זאת, ההמלצה היא לנתח תחילה את העסק – את מבנה ההכנסות וההוצאות הייחודי שלו, את סביבת העבודה ואת האופן שבו משולבים בו עובדים חברתיים, ורק לאחר ניתוח זה לאפיין את העלויות החברתיות.

השאלון המצורף להלן מציג את המסגרת העקרונית לניתוח, אשר משותפת כל העסקים החברתיים. אולם, כאמור, יש צורך להתייחס גם לעלויות נוספות, ייחודיות לעסק, שאינן מאופיינות כאן.

4.2. סעיפי השאלון

1. רקע כללי על העסק

- מוצר או שרות
- לקוחות
- מתחרים
- מודל הכנסות והוצאות
- תפקידים שבהם משולבים העובדים החברתיים בעסק

- עובדים:
- סך כל העובדים בעסק
- מנהלים ותפקידים
- מספר העובדים החברתיים בעסק

2. פרטים על העובדים החברתיים

- מאפייני העובדים (פרופיל אוכלוסיית היעד)
- חוזקות ומגבלות המשפיעות על השתלבות העובדים החברתיים בעבודה
- תהליך איתור העובדים
- תהליך מיון וגיוס העובדים
- ההתאמות שעושה העסק כדי לשלב את העובדים:
 - התאמות פיזיות
 - התאמות מבחינת עבודה עם לקוחות – האם ההעסקה החברתית מציבה מגבלות?
 - התאמות הקשורות בליווי העובדים

3. תרגום המאפיינים לעלויות חברתיות

- פוטנציאל הכנסה שאינו ממומש:
 - ויתור על לקוחות שהעובדים מתקשים לנהל עימם אינטראקציה (כגון לקוחות דורשניים וביקורתיים במיוחד, לקוחות המציבים דרישות לסיווג בטחוני גבוה, לקוחות הזקוקים למהירות תגובה גבוהה או לעבודה בשעות לא שגרתיות).
 - ויתור על פרויקטים לא מתאימים (למשל, פרויקטים שמצריכים עבודה במשרדי הלקוח אינם מתאימים לעובדים הסובלים מחוסר ביטחון או מקושי להימצא בסביבה זרה ולא מוכרת).
 - הכנסות נמוכות יותר (כגון צפי לתפוקות נמוכות יותר של עובדים חברתיים במשימות כמו מכירות).
- תהליכי איתור עובדים – משאבים ארגוניים המושקעים באיתור עובדים פוטנציאליים, כגון יצירת תהליך איתור ייחודי לעובדים אלה, שיתופי פעולה עם עמותות חברתיות או גופים עירוניים וממשלתיים.
- תהליכי גיוס ומיון עובדים – משאבים ארגוניים הנדרשים מעבר לאלה המושקעים בתהליכי גיוס ומיון "רגילים" (כגון בניית תהליך מיון מותאם לעובדים חברתיים, ותקופת ניסיון ארוכה של עובדים חברתיים כדי לבדוק את התאמתם לתפקיד).
- התאמות פיזיות למוגבלויות של עובדים: מוגבלויות פיזיות, חושיות, וכדומה.

- עלויות הנובעות ממספר רב של עובדים בחלקיות משרה.
- עלויות ליווי הנובעות מתשומת לב ניהולית רבה יותר או מליווי מקצועי צמוד.

4. מדידה כמותנית של עלויות חברתיות

- מדידת "הפסד הכנסה" – הערכת הכנסה בחסר. יצירת בנצ'מרק פנימי או חיצוני לרמת ההכנסות המקבילות לעובדים שאינם חברתיים.
- תהליך איתור עובדים – חישוב העלויות הנוספות הכרוכות בעבודה עם עמותות וגופים ממשלתיים (זמן, עלויות השמה) לצורך איתור עובדים.
- תהליך מיון וגיוס עובדים – חישוב העלויות נוספות הנובעות מהתהליך (זמן).
- התאמות פיזיות – חישוב העלויות הכרוכות ביצירת התאמות פיזיות.
- ליווי – חישוב עלות הזמן של גורמים המלווים את העובדים החברתיים בעסק.

5. חישוב דוח רווח והפסד ללא עלויות חברתיות

- חיסור העלויות החברתיות מהסעיף הרלוונטי בדוח רווח והפסד של העסק.
- יצירת דוח רווח והפסד נטו, ללא עלויות חברתיות, לאחר כיסוי העלויות החברתיות. מכאן אפשר לגזור מדדים כלכליים ותפעוליים ולקבל תמונה כלכלית של העסק, ללא העלויות הנוספות הכרוכות בהעסקת עובדים חברתיים.

פרק ח – סיכום והמלצות

בפרק זה נציג סיכום של המחקר של מיזם יוזמה, ובו עיקרי התובנות מן המחקר וההמלצות הנגזרות מהן. בחרנו להציג את המיזם משני היבטים: המיזם עצמו כאירוע או כפרויקט והתנהלותו, והמיזם כאירוע למידה והמסקנות שאפשר לגזור ממנו באשר לקידום של מגזר העסקים החברתיים בישראל, ובעיקר של עסקים מוכוונים תעסוקה. השילוב של שני היבטים נותן מענה לשתי המטרות שהגדיר לעצמו המיזם – הרחבת שוק העסקים החברתיים בישראל ושילוב אוכלוסיות מוחלשות בשוק העבודה באמצעות עסקים חברתיים.

כפי שהוצג בסקירת הספרות בפרק הראשון, ומסיבות שונות, עסקים חברתיים הם תופעה עולמית מתרחבת המעסיקה רבות מן המדינות המערביות. שדה פעילות זה מזוהה כבעל פוטנציאל לתרומה חברתית וכלכלית גדולה, משום שהוא משתמש בתשתיות עסקיות לתכליות חברתיות בעלות ערך כגון שיפור הסביבה, חינוך, רווחה או בריאות. מסיבה זו כשלעצמה הניסוי שמתבטא במיזם קרנות יוזמה הוא חיוני, שכן הוא יוצר תשתית למידה חשובה למאמצים עתידיים לפיתוח התחום. עם זאת, חשוב להתייחס למיזם כפרויקט, הן בצד התכנוני-ניהולי והן בצד התוצאות.

חלק מהנקודות המובאות בפרק זה הן חוכמה שבדיעבד, כלומר לקחים ומסקנות שמתבססים על ההתנסות ושלאפשר היה להפיק אותם רק בעקבות ההתנסות עצמה, בהיעדר ניסיון קודם בניהול מיזם מורכב ומאתגר מסוג זה.

א. המיזם כפרויקט

הכנה ותשתית: מיזם יוזמה הוא תולדה של דיון ארוך טווח שצמח בשולחנות העגולים בין המגזרים. מהבחינה הזאת הוא עבר תהליך הבשלה ממושך שהצריך גיבוש הסכמה בין גורמים ממשלתיים שונים וחיוניים שלבסוף גם לקחו חלק בהוצאתו לפועל: משרד רוה"מ, משרד האוצר והמוסד לביטוח לאומי. תהליך ההתייעצות הציבורית (RFI) שקדם ליציאה לדרך אפשר הבנה מעמיקה יותר לגבי הפעלתו של המיזם המורכב.

מימון: כדי לממש את חזון הבין-מגזריות שהוליד אותו, שילב המיזם כראוי משאבים משלושת המגזרים בגישה נכונה: תקציב ציבורי שהוא למעשה מענק מותנה, תקציב פילנתרופי כתרומה ותקציב עסקי כהלוואה. התקציב שהעמיד המיזם בשילוב שלושת הגורמים היה כ-30 מלש"ח לכל קרן, תקציב בעל ערך ליצירת תנופה בשוק העסקים החברתיים.

זמן: גם תכנון הזמן הכולל של המיזם שיקף גישה המתאימה לרצון לחולל שינוי של ממש בתחום מורכב ומאתגר. משך זמן ההשקעה הוגבל לשלוש שנים (והוארך בהמשך לחמש שנים), ומשך המיזם כולו תוכנן לעשר שנים.

הפעלה: הבחירה בהפעלה של המיזם באמצעות קרנות חיצוניות התגלתה בדיעבד כנכונה. מדובר באופרציה מורכבת לניהול פנימי, המצריכה היכרות עם הפעלת גוף במודל קרן הון סיכון וניסיון בעולם העסקים החברתיים. גם הצורך להעמיד תשתיות ניהול וליווי כלכלי וחברתי עבור העסקים הצדיק להסתייע בגורם חיצוני מומחה חרף הסתפקות בהפעלה פנימית. הבחירה לפעול באמצעות שתי קרנות, ולא קרן אחת, סייעה ליצור גיוון בשיטות הפעולה, להכניס ממד של תחרות בין הקרנות ולפזר את הסיכון – מרכיב שהתגלה כחיוני עם סגירת הפעילות של קרן דואליס. על אף הבחירה בקרנות שהציגו רקורד עשיר ותוכניות מבטיחות, אי אפשר להתעלם מן העובדה כי בדיעבד התגלה שהקרנות חסרות ניסיון רלוונטי בקידום עסקים מוכוונים תעסוקה ובפעולה המוכפפת למערכת כללים מהסוג שהותווה במכרז: אוכלוסיות יעד, תנאי העסקה, תנאי שכר, ליווי חברתי וכדומה.

ניהול: לכאורה, מבנה הניהול של המיזם התאים למודל ההפעלה שנבחר. מכיוון שנבחרו גופים מפעילים, מערכת הניהול של המיזם נבנתה כמערכת ליווי והיגוי, ובמסגרתה הוקמו ועדות מלוות שונות. אולם בפועל, בשל גודלו, היקפו ומורכבותו של המיזם, הורגש חסרונם של ליווי הדוק יותר, וייתכן שראוי היה למנות גורם מקשר ומתווך בין אגף הקרנות – שהוביל את המיזם – לבין הקרנות המפעילות.

עצמאות: מודל ההפעלה באמצעות הקרנות התווה גם את מידת החופש ושיקול הדעת שניתנו לקרנות בתחומים שונים (כמו שאלת מתן מענקים ולא רק הלוואות, בחירה בין מודל מימון של הלוואות למודל השקעות הון, ייזום עסקים או היענות לעסקים קיימים או ליוזמות חדשות, מודל הליווי החברתי), שהיה רחב מאוד. העצמאות יצרה אומנם גיוון בתחומים השונים בין הקרנות, אולם בדיעבד התברר כי לחלק מן ההחלטות הללו הייתה השפעה קריטית על הישגי המיזם ועל הצלחתו הכוללת (ראו להלן). ייתכן שמעורבות רבה וליווי צמוד יותר של האגף בשיקולים ובהחלטות של הקרנות הייתה מצליחה לשפר את הישגי הקרנות ואת הישגי המיזם כולו.

התמקדות במיזם: מיזם יוזמה ביקש להתנסות בהפעלה של קרנות לעידוד עסקים חברתיים לשילוב תעסוקתי של אוכלוסיות מוחלשות. כתוצאה ממוקוד זה, וכחלק מגישת העצמאות של הקרנות כגורם הפעלה, לא נעשתה עבודה משלימה ומסייעת בהיבטים שהתגלו בדיעבד כחיוניים ויכלו לסייע בשיפור הישגיו של המיזם. כך לדוגמה התגלתה החשיבות של פרסום המיזם, וכן עידוד גורמים ממשלתיים לסייע באיתור והפניה של אוכלוסיות יעד לעסקים.

האקו-סיסטם של המיזם: מיזם יוזמה לא כיוון לעסוק בשינוי האקו-סיסטם (סביבת הפעולה) של העסקים החברתיים. סביבה זו נוגעת למגוון רחב של סוגיות מדיניות שנדונו בפרק המדיניות בדוח, כמו מעמד משפטי, מיסוי, סיוע ציבורי ותשתיות להאצת יוזמות ולתמיכה בהן. אולם היעדרה של סביבת פעולה תומכת הורגש היטב והשפיע על המיזם ועל יכולתו להצליח, וייתכן כי בדיעבד ראוי היה להקדים ליציאת המיזם לדרך פעולות לשיפור סביבת הפעולה של

עסקים חברתיים מוכוונים תעסוקה, או לפחות זו של העסקים המשתתפים במיזם עצמו, כחלק מהניסוי.

דרישות המיזם: דרישות הסף מהעסקים המשתתפים במיזם (שבע אוכלוסיות יעד, צורת העסקה כשכירים והעסקה בשכר מינימום לפחות, העסקה של לפחות 25% מהעובדים מאוכלוסיית היעד וכדומה) שיקפו העדפות ושיקולים מקצועיים מנחים שונים. אלו היו כמובן בחירות לגיטימיות, וייתכן שאף ראויות ורצויות. עם זאת, בדיעבד התברר שבחירות אלו העמידו חסמים בפני גיוס עסקים ואוכלוסיות יעד למיזם ואתגרי הישרדות בפני עסקים במיזם. אומנם לבקשת הקרנות נעשו כמה שינויים והתאמות לאורך הדרך, אולם ללא שינוי יסודי של דרישות הסף והמתווה הכללי. בדיעבד ייתכן כי דרישות הסף הללו היו מאתגרות מדי, אם מביאים בחשבון את היקפי הפעילות שאליהם הגיע המיזם (כמפורט להלן).

השפעה: היקפי הפעילות של המיזם ניתנים לבחינה באמצעות כמה מדדים מרכזיים: מימוש תקציב, מספר העסקים הכולל, מספר עובדים מאוכלוסיות היעד וגיוון אוכלוסיות היעד. כפי שהוצג בדוח, בכל אחד ממדדים אלו הישגי המיזם מוגבלים. אומנם אין להתעלם מן העובדה כי במשך שנתיים מתוך תקופת פעילות המיזם שררה מגפת הקורונה, שהשפיעה על המשק בכלל ועל העסקים שהשתתפו במיזם בפרט. עם זאת, היקף הפעילות של המיזם בתום תקופת המחקר, בתוספת העובדה שקרן אחת מן השתיים הפסיקה את פעילותה כבר במהלך השנה השלישית, מעידים על אימפקט מוגבל ביותר בכל הנוגע להשפעה על שוק העסקים החברתיים והעסקת האוכלוסיות המוחלשות.

ב. המיזם כאירוע למידה

התנסות במעורבות ממשלתית: התפתחות מגזר העסקים החברתיים בישראל מתרחשת ללא מעורבות ותמיכה ממשלתית. מלבד כמה מיזמים בעבר, שנשענו על תמיכה של אגף הקרנות בביטוח לאומי (כמו **החצר** ביפו, מיזם **העגלות** או **עשינו עסק**), לרוב פועלים העסקים באופן עצמאי, ולכל היותר זוכים להשתתפות ממשלתית בתשלום עבור הועדות להעסקה של בני נוער או אנשים עם מוגבלויות במסגרת סל שיקום. מיזם יוזמה הוא התנסות ראשונית בפעולה ממשלתית מתוכננת להאצת הפיתוח של עסקים חברתיים כפלטפורמה לשיקום תעסוקתי. בעקבות זאת ניתן להפיק ממנה לקחים לגבי מעורבות ממשלתית נכונה בכל הנוגע להגדרת דרישות, ליווי וניהול המיזם, וכן לגבי מערך הסיוע הנדרש כדי להגדיל את סיכויי ההצלחה של מיזם מסוג זה.

התנסות בחיבור בין מגזרים: מיזם יוזמה איננו רק התנסות ראשונית במעורבות ממשלתית בפיתוח עסקים חברתיים, אלא גם בקיום שותפות בין מגזרים – בין המגזר הממשלתי לבין המגזר העסקי והפילנתרופי. נושא השותפות בין המגזרים מעסיק מאוד את המערכת הממשלתית. כפי שצוין, לידתו של מיזם יוזמה מקורה בשולחן בין מגזרים שפעל בשעתו

בחסות משרד ראש הממשלה. לקחי המיזם יכולים לשמש מקור למידה והפקת לקחים לגבי הפוטנציאל הטמון בשיתוף פעולה שכזה והאתגרים הכרוכים בו. אף שבמיזם שולבו מקורות מימון משלושת המגזרים, לא נוצר במקרה זה מבנה פעולה שביטא את ערכה המוסף של שותפות זו מעבר להשתתפות במימון. תכנון מהלכים דומים, בין בקידום של עסקים חברתיים ובין בכל תחום אחר, דורש לחשוב כיצד אפשר לשפר את מבנה השותפות כך שערכם של כל השותפים יבוא לידי ביטוי בשותפות.

עסקים חברתיים כפלטפורמת שיקום: מוקד למידה נוסף ממיזם יוזמה הוא היכולת של עסקים חברתיים לשמש פלטפורמה לשיקום תעסוקתי של אוכלוסיות המתקשות להשתלב בשוק העבודה או מודרות ממנו מסיבות שונות. בהקשר זה המיזם עשוי ללמד על יכולתם של עסקים חברתיים למלא ייעוד זה בלי שקיבלו תמיכה של ממש, אלא הלוואות בלבד. הדבר נוגע להיבטים של התמודדות עם מימון העלויות החברתיות, להיבטים של הקלות והטבות מסייעות אחרות (במס, במכרזים וכדומה), וכן לסיוע בגיוס אוכלוסיות היעד ולתמיכה בהן במהלך תקופת התעסוקה. סוגיות אלה יש לבחון לצד ההשקעה הממשלתית הרבה באפיקים אחרים של שיקום תעסוקתי.

מבנה העלויות של עסקים חברתיים: אחת ההתמודדויות המרכזיות של העסקים החברתיים במיזם הייתה העלויות החברתיות הכרוכות בהעסקתם של אוכלוסיית העובדים החברתיים, וחלקן בהוצאות העסק (או בצמצום הכנסותיו). המיזם מאפשר לזהות ולמפות עלויות אלו, להכיר אותן לעומק ולחשב אותן בקירוב טוב. בכך משפר המיזם את ההבנה של משקל העלויות החברתיות בהצלחת עסקים חברתיים, מגביר את המודעות לצורך להביא בחשבון בהערכת ההיתכנות של העסקים ומאפשר להיערך להתמודדות הנדרשת.

כלים מסייעים לניהול עסק חברתי: המיזם תרם עד מאוד ליצירה של כלי ניהול לעסקים חברתיים מכווני תעסוקה. לפני שהחל המיזם לפעול לא היו בנמצא כלים להערכה של עלויות חברתיות ואסטרטגיות או להתמודדות עימן, כלים להבנת עומקו של הליווי החברתי ונגזרותיו לשלב הקמת העסק ובהמשך גם לניהולו, או תשתית להערכה כוללת של עסק חברתי ושל האימפקט שלו – המביאה בחשבון את מאפייניו הייחודיים בהשוואה לעסקים רגילים.

עבודת קרנות מלוות של עסקים חברתיים: תרומה נוספת של המיזם היא ההבנה המעמיקה של פעולת קרנות השקעה לעסקים חברתיים – אם יש רצון כי בעתיד מודל פעולה כזה ישמש להמשך פיתוח של שוק העסקים החברתיים. קרנות יוזמה צברו ידע עשיר באיתור וגיוס של עסקים, הקמה של עסקים ביוזמתן, שותפות בינן לבין עסקים, מודלים של מימון ומודלים של תמיכה וליווי. כפי שהעידו הקרנות שפעלו במיזם, אף שהיה להן ניסיון קודם של תמיכה בעסקים חברתיים, ההתנסות במיזם יוזמה הקנתה להן הזדמנות להתעמק במגוון השאלות המלוות את עבודתה של קרן בתחום.

יצירת מיקרוקוסמוס של עסקים חברתיים מכווני-תעסוקה: אף שהיקף ההשקעה היה קטן מהצפוי, וכך גם מספר העובדים החברתיים, במסגרת המיזם פעלו עסקים רבים מתחומים שונים. להערכתנו, הבעיות והאתגרים שעימם התמודדו העסקים במיזם מייצגים התמודדות של קשת רחבה של עסקים חברתיים. השונות בין העסקים אפשרה ללמוד מן הפרט אל הכלל ולמנף את הידע לצורכי השקעה רחבה יותר.

מעבודת ההשוואה בין עסקי יוזמה לעסקים חברתיים מכווני תעסוקה מחוץ למיזם, שנעשתה במסגרת המחקר, אפשר היה ללמוד עוד כי גם עסקים אחרים מתמודדים עם רבים מן האתגרים שעימם התמודדו עסקי יוזמה; לעומת זאת, בהיעדר ההגבלות שחלו על העסקים במיזם, שוק העסקים החברתיים מכווני התעסוקה מגלה גיוון רב יותר באוכלוסיות היעד, מאפשר מגוון ורצף של צורות העסקה ומשתמש בכלים שונים כדי להתמודד עם אתגרים הנוגעים למימון, לעלויות ולליווי חברתי.

מדיניות ציבורית: מיזם יוזמה ממחיש סוגיות של מדיניות ציבורית הנוגעות לקידום מגזר העסקים החברתיים בישראל, ובפרט עסקים מכווני תעסוקה, וכן מאפשר ללמוד על הנעשה בעולם בתחום זה. במחקר הוצגו סוגיות אלה באמצעות ניתוח של היבטים שונים במיזם, ובאופן ממוקד יותר בפרק המדיניות – שבו הוצג רצינול התמיכה הממשלתית כנגזרת של הערך הציבורי שמניבים עסקים חברתיים מקדמי תעסוקה, ואפשרויות פעולה בתחום המדיניות. אם יש רצון לקדם מדיניות ציבורית שתסייע לפתח שדה זה – אזי הניסיון שנצבר במיזם יוזמה ופרק המדיניות בדוח משמשים תשתית ידע חיונית.

מוקד מרכזי בפרק המדיניות עוסק באסטרטגיות תמיכה של המדינה בעסקים חברתיים, ובו אפשר למצוא מגוון רחב של רעיונות בהקשר זה: יצירת מסגרת התאגדות ייחודית וייעודית לעסקים חברתיים, המבחינה אותם מארגוני מגזר שלישי מצד אחד ומעסקים מן הצד האחר; מדיניות מיסוי מקילה, בדומה לזו הנהוגה ביחס לעמותות, המביאה בחשבון את תרומתם החברתית ואת האתגרים הכלכליים העומדים בפניהם, אתגרים גדולים יותר בהשוואה לעסקים רגילים ואשר מתבטאים בעלויות חברתיות; השתתפות ממשלה במימון עובדים חברתיים בעסקים חברתיים, בדומה לנהוג ביחס לאוכלוסיות אחרות הסובלות מחסמי כניסה לשוק העבודה; הפניית חלק מהרכש הממשלתי בתחום מוצרים ושירותים לעסקים חברתיים; הקמת קרן תמיכה בעסקים חברתיים במימון ממשלתי או במימון משותף עם המגזר הפילנתרופי והעסקי; פיתוח האקו-סיסטם (סביבת פעולה) לתמיכה מקצועית בעסקים חברתיים; והקמת יחידה ממשלתית מתמחה שתעסוק באופן שוטף בקידום מגזר העסקים החברתיים.

מקורות

- אברוצקי, ג' ואשכנזי, א' (2011). יזמות חברתית בישראל 2011: מיפוי וכיוונים להמשך. עמותת נובה.
- באומן, ז' (2002). גלובליזציה: ההיבט האנושי. הקיבוץ המאוחד.
- בורל, ע' (2017). מעבר למדידה: חשיבותם של מנגנונים ארגוניים לשימור שורת רווח כפולה. **אנליזה ארגונית**, 23, 36–46.
- בנזימן, ר' (2017). עסקים חברתיים: מי מגדיר, למה ואיך? **אנליזה ארגונית**, 23, 7–23.
- גדרון, ב' ואבו, ע' (2012). מיזמים עסקיים-חברתיים בישראל: לקראת הגדרה. המרכז הישראלי לחקר מיזמים עסקיים-חברתיים.
- טליאס, מ' (2012). פיתוח עסקים שיתופיים: הצעה לכלכלה הוגנת. שתיל ואג'ק – מכון הנגב.
- טליאס, מ' וברוך, ג' (2017). תהליכים קבוצתיים ועבודה ייעוצית בעסקים שיתופיים. **אנליזה ארגונית**, 23, 24–35.
- יונוס, מ' (2009). עולם ללא עוני: היזמות העסקית שכובשת את העולם. אחוזת בית, תל אביב.
- לוי-פאור, ד' (2001). היד הלא נעלמה: הפוליטיקה של התיעוש בישראל. המרכז לחקר ארץ ישראל ויישובה.
- מרגליות, י' (2016). עסקים חברתיים: האם גם הם ראויים להטבת מס? אוניברסיטת תל אביב.
- נבון, א' וחייט, א' (2017). על הקשר בין עסקים חברתיים להון חברתי. **אנליזה ארגונית**, 23, 47–60.
- פיט, ג' (2011). עסקים חברתיים בארגונים חברתיים בישראל: סוגיות בהתאגדות ובמיסוי. **מעשי משפט**, ד, 185–204.
- קנדל, ד' (2013). קרן יוזמה חברתית: השקעה בעסקים חברתיים בישראל (מחקר 81). מכון מילקן.
- קליין, נ' (2000). בלי לוגו. בבל, תל אביב.

- Battilana, J., Sengul, M., Anne-Claire, P., & Model, J. (2015). Harnessing productive tension in hybrid organizations: The case of work integration social enterprises. *Academy of Management Journal*, 58(6), 1658–1685.
- Battilana, J., & Dorado, S. (2010). Building sustainable hybrid organizations: The case of commercial microfinance organizations. *Academy of Management Journal*, 53(6), 1419–1440.
- Berube, V., Grant, A., & Mansour, T. (2012). *How cooperatives grow*. McKinsey.
- Burt, R. S. (2001). Closure as social capital. In N. Lin, K. S. Cook, & R. S. Burt (eds.). *Social capital: Theory and research* (pp. 31–56). Transaction Publishers.
- Clifford, J. (2014, April 23–25). *Impact evaluation by social enterprises: Measuring the un-measurable?* 10th Annual Meeting of the OECD LEED Forum on Partnerships and Local Development, Stockholm, Sweden. <http://www.oecd.org/cfe/leed/10th-fplg-meeting.htm>

- Cooney, K. (2011). An exploratory study of social purpose business models in the United States. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 40(1), 185–196.
- Cooney, K. (2016). Work integration social enterprises in the United States: Operating at the nexus of public policy, markets, and community. *Nonprofit Policy Forum*, 7(4), 435–460.
- Defourny, J., & Nyssens, M. (2010). Conceptions of social enterprise and social entrepreneurship in Europe and the United States: Convergences and divergences. *Journal of Social Entrepreneurship*, 1(1), 32–53.
- Defourny, J., & Nyssens, M. (2012). The EMES approach of social enterprises in a comparative perspective. In J. Defourny, L. Halgard, & V. Pestoff (eds.), *Social enterprise and the third sector* (pp. 42–65). Routledge.
- Ebrahim, A., Battilana, J., & Mair, J. (2014). The governance of social enterprises: Mission drift and accountability challenges in hybrid organizations. *Research in Organizational Behavior*, 34, 81–100.
- Emerson, J. (2003). The blended value proposition: Integrating social and financial returns. *California Management Review*, 45(4), 35–51.
- OECD. (2015). *Policy brief on social impact measurement for social enterprises*. https://www.oecd.org/social/PB-SIM-Web_FINA_L.pdf
- Gidron, B. (2016). The dual hybridity of social enterprises for marginalized populations. *Journal of Social Entrepreneurship*, 8(1), 1–13.
- Gray, R. H., Owen, D. L. & Adams, C. (1996). *Accounting and accountability: Changes and challenges in corporate social and environmental reporting*. Prentice Hall.
- Hunt, V., Layton, D., & Prince, S. (2015). *Diversity matters*. McKinsey & Company.
- Kolodinsky, J., Stewart, C., & Bullard, A. (2006). Measuring economic and social impacts of membership in a community development financial institution. *Journal of Family and Economic Issues*, 27(1), 27–47.
- Mair, J., Battilana, J., & Cardenas, J. (2012). Organizing for society: A Typology of social entrepreneuring models. *Journal of Business Ethics*, 111(3), 353–373.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating shared value: How to reinvent capitalism and to unleash a wave of innovation and growth. *Harvard Business Review*, Jan–Feb, 1–17.
- Putnam, R. D. (1995). Bowling alone: America's declining social capital. *Journal of Democracy*, 6(1), 65–78.
- Ryan, B., Scapens, R. W., & Theobald, M. (1992). *Research method and methodology in finance and accounting*. Academic Press.
- Salamon, L. M. (1994). The rise of the non-profit sector. *Foreign Affairs*, 73(4): 109–122.
- Salamon, L. M., Anheier, H. K., List, R., Topler, S., & Sokolowski, S. W. (1999). *Global civil society: Dimensions of the nonprofit sector*. The Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project.

- Seelos, C., & Mair, J. (2005). Social entrepreneurship: Creating new business models to serve the poor. *Business Horizons*, 48(3), 241–246.
- Sheldon, K. M., Elliot, A. J., Kim, Y., & Kasser, T. (2001). What is satisfying about satisfying events? Testing 10 candidate psychological needs. *Journal of personality and social psychology*, 80(2), 325.
- Smith, S. (2014). *Promoting cooperatives: An information guide to ILO Recommendation No. 193. International Labor Organization.* http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/ed_emp/emp_ent/coop/document/publication/wcms_311447.pdf
- Vogel, D. (2005). *The market for virtue: The Potential and limits of corporate social responsibility.* Brookings Institution.
- Vogel, D. (2007). Private global business regulation. *Annual Review of Political Science*, 261–282.
- Wainwright, S. (2002). *Measuring impact: A guide to resources.* NCVO Publications.
- Zadek, S. (2007). *The civil corporation.* Earthscan.
- Zahra, S. A., Gedajlovic, E. Neubaum, D. O., & Shulman, J. M. (2009). A typology of social entrepreneurs: Motives, search processes and ethical challenges. *Journal of Business Venturing*, 24(5), 519–532.

Relevant Web Sites

- Big lottery fund: <https://www.biglotteryfund.org.uk>
- Big Society Capital: <https://www.bigsocietycapital.com/>
- Bridges fund management: <http://www.bridgesfundmanagement.com/>
- Good finance: <https://www.goodfinance.org.uk/about-project>
- Social and sustainable capital: <http://socialandsustainable.com>
- Social investment business: <http://www.sibgroup.org.uk>

נספחים

נספח 1 – תמונת מצב מפורטת של העסקים החברתיים במיזם יוזמה לשנת 2021

| שנת האטרופות למיזם (שנת הקמה) | שם | בעלות, בעלי תפקידים ומבנה ארגוני | מטרה, יעדים ומיקוד פעילות | מספר העובדים החברתיים | לקוחות מרכזיים | מצב פיננסי | ליווי חברתי | תקופת משבר הקורונה | האתגרים כיום | עם הפנים קדימה |
|-------------------------------|-------------|--|---|---|--|------------|---|---|--|---|
| 2017 (2008) | מוקד טלפוני | שינוי בבעלי תפקידים – מנהלת כספים הותלפה פעמיים, בוטל התפקיד של מנהל שיווק | <ul style="list-style-type: none"> התוספו שני אותרים שעובדים בלוגיסטיקה במשרד ממשלתי; נפתחו אפשרויות תעסוקה לעובדים שלא יכלו לרתת מענה טלפוני המוקד מספק שירותי "מענה אנושי" – תשלום לפי דקה; המוקד הפיל את עצמו, ויש בו 40 עובדים פתיחת אקדמיה – העברת כנס הכשרה לכ-200 חברות בנושא שילוב אוכלוסיות מוגבלות בעולם התעסוקה, ופתיחת קורס של 3 ימים לכ-20 חברות. כמו כן, כיום כל יכול מלווה שתי חברות | 180 עובדים, מהם 75% בעלי מוגבלויות (אם כי כל העובדים בעסק מאוכלוסיות מוחלשות). בתקופת הקורונה הצטמצם מספרם, לא משום שפסקה הפעילות אלא כי חלק מהעובדים העדיפו לצאת לחל"ת ולא חזרו; 30 תקנים פנויים | התוספו שני לקוחות גדולים – רוח"מ (שני צוותי לוגיסטיקה), וקרנות השוטרים (מענה טלפוני) | רווחי | בתוך העסק, בידי אנשי האות ובחמאם למודל העבודה | <ul style="list-style-type: none"> מעבר לעבודה מהבית הפגת בדידות – שמירה על קשר מרחוק עם העובדים באמצעות שליחת סרטוני הדרכה וקיום שיחות טלפון הלוואה נוספת של 500,000 ש"ח מהקרן כדי לא להיכנס לחובות (מוחרת מדי חודש בחודשו) | <ul style="list-style-type: none"> התמודדות עם עזיבה של מנהלים – המנהלים ותיקים; בגלל שיטת הגיוהל הייחודית קשה להכניס מנהלים חדשים לעסק וקשה להתגבר על מנהלים הכרה של ההסתדרות בצורך בהרחבת האגדה | <ul style="list-style-type: none"> הצמחת אקדמיה הערוצים – קורסים, קורסים וליוי וייעוץ לחברות) לחברות) כתיבת ספר |

| | | | | | | | | | | | |
|--|--|---|---|-------|------------------------------------|--|---|--|---|---------------------------|----------------|
| | | | | | | | | | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> פתיחת סניף ברשלים ובעתיד הרחוק יותר גם בתל אביב, בתמיכת הרשויות המקומיות ובשותפות עמך העמקת ההכשרות יצירת שיתופי פעולה עם ארגונים מסופים בעלי אינטרס דומה | <ul style="list-style-type: none"> תחלופת כוח אדם פיתוח תודעה קואופרטיבית הפיכת העסק לרוחני | <ul style="list-style-type: none"> בשלב הראשון ירידה ניכרת בהכנסות העבודה חיונית, ולכן אחרי הסגר הראשון חזרו בהדרגה לעבודה העסק דואג להסעת העובדות, ומגבלות הקורונה (רק 2 ברכב) גרמו לו להפסידים | <ul style="list-style-type: none"> קיום הכשרות לנשים ויצירת קורסים לרכישת מיומנויות בשוק התעסוקה (למשל קורס ללימוד השפה העברית) מענה פנים-ארגוני – יש רצון שאחת מבעלות התפקידים תהיה עובדת סוציאלית בהכשרתה; המנל"לית יוצרת שיתופי פעולה עם ארגונים שונים (למשל עם ארגון שממגר אלימות בחברה מערבית) | הפסדי | התווספו לקוחות, בעיקר מהמגזר העסקי | כ-70 נשים חברות בקואופרטיב, 50 מהן עובדות פעילות | <ul style="list-style-type: none"> בתהליך דדי-שנתי בשילוב העובדים כתיבת ספר של היזם בנושא מודל העבודה הייחודי של כל יכול עבור השוק האמריקני (בעקבות הרצאת TED שהתפרסמה בשנה שעברה) | <ul style="list-style-type: none"> התרחבות לסניפים חדשים דגש על פיתוח הכשרות לעובדים בתמיכות חיצוניות של קרנות ופילנתרופיה שינוי אקלטיטי העובדות – מעבר מנשים מבוגרות מאזור ואדי עארה לנשים צעירות יותר וממצב סוציו-אקונומי נמוך יותר, מג'סר א-זרקא דגש על שיתופי פעולה עם ארגונים נוספים ועם רשויות מקומיות האמחת מנהיגות קהילתית מקומית | <ul style="list-style-type: none"> המנל"לית הוחלפה מטה הניהול מורכב מארבע משרות בשכר: <ul style="list-style-type: none"> מנל"לית מנהלת כוח אדם מנהלת כספים מנהלת תפעול בועד המנהל יש 5 חברות על בסיס התנדבות | חברת שירותי ניקיון | 2017 (2016) |

| | | | | | | | | | | | |
|--|---|---|--|--------------|---|---|---|------------------|---|-----------------------------|--------------------|
| <p>מחודשת על המיזם ובהתאמתו לשוק (משום שאין מכרזים בגלל שאין תקציבי ממשלה) • להיות העסק המוביל בתחום</p> | <p>♦ התאמת פעילות המגרסה הניידת לשוק • חיפוש אפיקי הכנסה נוספים</p> | <p>בשל אי-יציבות הממשלה. משרדי הביטחון לא קיבלו תקציבים מממשלתיים ולכן לא יכלו לשלם על השיירותים השונים, והפעילות הופסקה</p> | <p>על ידי משרד הרווחה. בשל כך, מועסקות עובדות סוציאליות ומרפאות בעיסוק שנותנות מענה גם לעובדים בטכנולוגיה מתקדמת</p> | <p>מאוזן</p> | <p>בתקופת הקורונה לעמותות רבות לא הייתה יכולת לשלם. העסק התרחב לחברות אחרות שנתנו לו יציבות</p> | <p>7-8 עובדים, מהם עובדת אחת שאינה מתמודדת עם מגבלה והאחרים עם מגבלות שונות – חירש-אילים, שני עובדים על הרצף, אחד מוגבל פיזית והיתר נפשית</p> | <p>מרכזי של המיזם – גריסה במתקני הלקוח, ולישם כך נרכשה מכונת גריסה ניידת. כרגע הלקוח לא רלוונטי ומתקיימת חשיבה מחדש לגבי שיתופים אפשריים במכונת הגריסה הניידת</p> | <p>ללא שינוי</p> | <p>♦ דואליס יצאה ממיזם יוזמה באופן רשמי בדצמבר 2020, ונעת העסק בבעלות מלאה של היזמית • התחלפה סמנטי"לית</p> | <p>שירותי הנהלת חשבונות</p> | <p>2018 (2016)</p> |
| <p>צמיחה והתרחבות של הפעילות הקיימת</p> | <p>ייעוב הצאות: הקשר עם לקוחות מתנהל בעיקר דרך המנכ"לית בשל חוסר ביטחון של העובדים לנהל קשרי לקוחות</p> | <p>♦ לא הוציאו עובדים לחל"ת אבל עברו לעבוד מהבית. גם היום מתאפשר מודל עבודה היברידי (שלושה ימים במשרד לכל הפחות) נרכשו מדפסות לכל העובדים כדי שיוכלו להמשיך לעבוד מהבית • השפעות רגשיות ופשויות כבדות בדירות ולחץ בתוך הבתים • פותחה מערכת דיגיטלית לטובת מעקב משימות והיא נשארה בשימוש גם אחרי המשבר</p> | <p>אין שינוי – לפעמים יש ליווי ולפעמים אין, כתלות בשאלה אם העובד מגיע מתוך ארגון שמעניק לו ליווי. בתוך העסק אין ליווי רשמי לעובדים</p> | <p>מאוזן</p> | <p>בתקופת הקורונה לעמותות רבות לא הייתה יכולת לשלם. העסק התרחב לחברות אחרות שנתנו לו יציבות</p> | <p>7-8 עובדים, מהם עובדת אחת שאינה מתמודדת עם מגבלה והאחרים עם מגבלות שונות – חירש-אילים, שני עובדים על הרצף, אחד מוגבל פיזית והיתר נפשית</p> | <p>מרכזי של המיזם – גריסה במתקני הלקוח, ולישם כך נרכשה מכונת גריסה ניידת. כרגע הלקוח לא רלוונטי ומתקיימת חשיבה מחדש לגבי שיתופים אפשריים במכונת הגריסה הניידת</p> | <p>ללא שינוי</p> | <p>♦ דואליס יצאה ממיזם יוזמה באופן רשמי בדצמבר 2020, ונעת העסק בבעלות מלאה של היזמית • התחלפה סמנטי"לית</p> | <p>שירותי הנהלת חשבונות</p> | <p>2018 (2016)</p> |

| | | | | | | | | | | | |
|---|--|--|--|---|---|---|---|--|---|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> השאיפה היא להיות המותג החברתי הראשון בישראל הקמת חווה בג'סר א-זקא (בעקבות זיהוי צורך) הקמת מיזמים דרך חסות הנוער בספטמבר הקרוב צפויים להתחיל לראשונה פעילות במסגרת בית ספר בתל אביב הפצת מודל העבודה – כתיבת ספר הכולל את העקרונות של העסק כדי לסייע לעסקים נוספים בתחום העסקת בני נוער בסיכון הקמת קהילת בוגרים | | <ul style="list-style-type: none"> תפעול לוגיסטי של העסק בהיתבן כמה מרכזים מפוזרים בכל הארץ ולא האנגר אחד (בחירה מודעת שנעשתה כדי להגיע לקהל יעד רחב) ניהול שותפויות ומערכות יחסים מורכבות: מית"רים, רשויות, תורמים ועוד פיתוח מוצר ומותג | <ul style="list-style-type: none"> בסגור הראשון הוא העובדים לחל"ת מכיוון שמשטר הרווחה לא אפשר למית"רים להמשיך לפעול נפתחה חנות מקוונת קמפיין גיוס המוניטין הוביל לחנות המקוונת ויצר תנועה נפתחה תוכנית מקוונת (בתשלום) להכשרת נערים בנושא שיווק ומכירות בחודשים הראשונים הייתה בעיה תזרימית כי הייצור הופסק; העסק חזר לייצר ברגע שהמית"רים חזרו לפעילות | <ul style="list-style-type: none"> מודל העבודה ושיתוף הפעולה עם מית"רים מאפשר לרכז לשמש גורם מלווה משפיע עבור הנערים | <ul style="list-style-type: none"> רווחי | <ul style="list-style-type: none"> לקוחות גדולים – סבון, ברא, סופרפארם לקוחות ששוקים במתנות חברתיות בעקבות התפוצצות נגיף פתח העסק חנות מקוונת, והיום ישעור המפירות בה הוא 50%–60% מכלל המפירות | <ul style="list-style-type: none"> 50 נערים בסיכון | <ul style="list-style-type: none"> ללא שינוי אך העסק התרחב – נוסף על מית"ר באשקלון ובעראבה נפתחה פעילות במית"ר בחולון; נוסף על החווה ברשפון אפויה להיפתח חווה בזרזר, ובעתיד הקרוב אפויה להתחיל פעילות נוספת במית"רים במודיעין עילית וברחט | <ul style="list-style-type: none"> מעבר של היזם מית"ר העמותה למנל"ל כשהצטרפו למיזם 5 אנשי מטרה: מנל"ל, רכז לוגיסטיקה, מנהלת פעילות, פעילות, מוצרים ומנהלת חווה נוסף על אלו מועסק כפרילנס מלווה מינכי שאחראי על הרכיזים | <ul style="list-style-type: none"> נרות וסבונים ריחניים | <ul style="list-style-type: none"> 2019 (2005) |
|---|--|--|--|---|---|---|---|--|---|--|---|

| | | | | | | | | | |
|--|---|--|--|--------------|---|---|---|--|---|
| <p>אוטומטיזציה מלאה של המאפייה כדי לייצר יותר ולהקל את עבודת העובדים (לא להפחית את מספר העובדים)</p> | <p>לצבור ידע בהפעלת מכונות</p> | <p>ידידה של 40% בייצור. ספורים פעלו כרגיל אבל דוכני שווארמה ומסעדות פסיקו את פעילותם ובשל כך נגרמו לעסק הפסדים כיום כבר חזרו והגדילו את הפעילות העובדים הוצאו לחל"ת של שבועיים בסגר הראשון</p> | <p>ללא שינוי – קשר אישי וקרוב מאוד עם כל העובדים, ליווי צמוד של חלק העובדים מגיעים ממסגרות שמעניקות להם ליווי ממוסד</p> | <p>רווחי</p> | <p>בעבר הלקוחות היו רק מאזור האפון, היום מספקים גם מאזור באזור המרכז</p> | <p>ללא שינוי – 12 עובדים, מתוכם 9 בעלי מוגבלויות ונשים בדואיות. יש לציין כי למרות הכנסת מכונות מתקדמות לא הורידו מספר העובדים</p> | <p>עמדו בכל היעדים שהציבו והרחיבו את הפעילות בעזרת מכונות וטכנולוגיה מתקדמת מוצר חדש – פיתה קפואה</p> | <p>כניסה של הבן לתפקיד מנהל ייצור ותפעול. בעקבות כך, המנכ"ל התפנה לניהול והמאפייה אינה תלויה בו בתפעול השוטף</p> | <p>המאפייה</p> <p>2019 (2006)</p> |
| <p>השקת המוצר החדש וכך גם הגדלת והרחבת קהל הלקוחות.</p> | <p>לנסות לחזות ולהביא את המגמתיות בשוק (נאמר ביחס לעבודה היברידית) לחזור לאותם המספרים שלפני הקורונה.</p> | <p>צוות ההנהלה יצא לחל"ת וחזר רק בסוף יוני 2021 העסק נפגע מאוד בתקופת המשבר, שכן הצורך בהולכת כלבים פחת כאמור פיתוח מוצר חדש כדי לייצר יציבות במקרה של גל נוסף של הנגיף או משבר אחר העובדים עדיין לא חזרו לפעילות מלאה; ביחס לתקופה שלפני הקורונה, שיעור</p> | <p>כל עובד מגיע מעמותה ומקבל ממנה ליווי חברתי. החברה מעבירה הכשרה מקצועית וחונך את המליונים, ולמעשה הם אלו שמעבירים את הקורס העיוני לעובדים. החברה נותנת מענה מקצועי לעובדים והמליונים, ויש קשר ישיר ושוטף בין המליונים מהעמותות לצוות ההנהלה של החברה</p> | <p>הפסדי</p> | <p>בתקופת משבר הקורונה קהל הלקוחות – השתנה – הלקוחות המרכזיים היו עובדים שבשל שעות העבודה המרובות שלהם לא יכלו לזאוג להולכת כלבים בעצמם, ולכן צרכו את שירותי החברה. מודל העבודה</p> | <p>11 עובדים חברתיים של 100% לעומת הדוח הקודם</p> | <p>בשל נגיף הקורונה פחת הצורך בהולכת כלבים שכן הלקוחות עבדו מהבית, ובתום המשבר חלקם אף נשארו במודל עבודה היברידי שמאפשר להם להוציא את כלבם בעצמם בעת התפצות המשבר פיתחו תוכנית אסטרטגית חדשה ובספטמבר הקרוב צפויים להשיק את המוצר החדש שכולל שירותים נוספים מלבד הולכת כלבים, ומתמקד בקשר בין הכלב לבעליו</p> | <p>ללא שינוי. יש רצון לנגיש מנהל לפרויקט "הולכים ביחד"</p> | <p>שירותי הולכת כלבים</p> <p>2020 (2015)</p> |

| | | | | | | | | | | |
|---|--|---|---|-------|--|--|---|-----------|---------------------|------------------------------------|
| | | החזרה הוא 75% | | | | | | | | |
| מאמצים להגיע לכמה שיותר מנזירים לקראת פתיחת השנה הבאה בסטודיו | החזרת ההוצאה על שיפץ הסטודיו החדש | <ul style="list-style-type: none"> הפעילות בסטודיו הפסקה לסירוגין בהתאם להנחיות העובדים הוא להל"ת הורחבו פעילויות המסבירה בתחום חבריאות והספורט הוגש באופן מקוון | ללא שינוי – לזיו של היזם באמצעות שירות אישיות וישיבות צוות קבועות | רווחי | <ul style="list-style-type: none"> ללא שינוי, אך קהל הקוחות התרחב בעקבות שינוי הפעולה עם קופות החולים, שסבסדו למבטוחים את הפעילות בסטודיו | <ul style="list-style-type: none"> ללא שינוי – 12 נערים בסיכון | <ul style="list-style-type: none"> מעבר לסטודיו חדש ונגיש שאפשר הרחבה של הפעילות נוסף על הפעילות הקיימת וקידום הפעילות המופנית בסטודיו, בעקבות משבר הקורונה שהגביל את פעילותו, התמקד העסק בקידום חבריאות החדרית בעקבות כך נוצרו שינויים פעולה בעלי ערך עם משרד הבריאות ועם קופות החולים מאוחדת ומכ"ב | ללא שינוי | תנועה וספורט | 2020 (2015) |
| <ul style="list-style-type: none"> פתיחת ספק בתורה למשק ולכלכלה חידוש חוזים עם בתי הספר | <ul style="list-style-type: none"> שיקום מצב פיננסי רכישת כלי עבודה מתאמים | <ul style="list-style-type: none"> השפעות מכירעות, במיוחד מול הקוחות המוסדיים | היזם גייס את אימו כעובדת סוציאלית, לאימו יש 38 שנות ניסיון, בתפקידה | רווחי | <ul style="list-style-type: none"> 5-6 לקוחות מוסדיים | <ul style="list-style-type: none"> 2 נגרים מקצועיים, בעלי מוגבלויות, 3 נערים בסיכון | <ul style="list-style-type: none"> בניסיון להתאושש ממשבר הקורונה ולהגיע לקוחות נוספים, נוצרו קשרים עם קבלי בניין | ללא שינוי | הנגרייה | 2020 (ערכים לייזמות חברתית – 2014) |






| | | | | | | | | | | |
|---|--|---|--|--|--|---|---|--|--|--|
| וגי הילדים שבהם הופסקה הפעילות בעקבות מגפת הקורונה פתיחת קורס נגרות לחובבים | לנוער בסיכון ולבעלי מוגבלויות ♦ הפסקה מחדשת של בעלי תפקידים ובזר סמכויות | שהפסיקו את פעילותם בהתאם להנחיות ♦ העובדים הוצאו לחל"ת. כעת חלקם מוחזרים אך גם מגויסים אחרים מתאימים יותר ועם ניסיון בסיסי בנגרות, בעיקר תלמידים ובוגרים של בית ספר מפתי"ן ♦ פתיחת אפיק חדש לעסק – מתנות בחגים | האחרון הייתה מנהלת רווחה ובמאי 2020 יצאה לפנסיה. באוגוסט 2020 היא צפויה להצטרף לאות ולנהל את הליווי החברתי ואת שיתוף הפעולה עם העירייה | | | ובאוגוסט צפויים לחזור עוד 2 נערים בסיכון | שמשפצים בתי ספר וגי ילדים חופשי המדול, ודרכם עושים עבודת נגרות ♦ בעקבות הקורונה ובשל הגבלות המסחר הבין-לאומי, הנגרייה ייצרה מתנות לחגים, וכך נפתח אפיק חדש לעסק ♦ פתיחת ערוץ עבודה עם החברה למשק וכללה פוטנציאל לעבודות עם רשויות מקומיות בארץ ללא צורך בהגשת מכתרים | | | |
|---|--|---|--|--|--|---|---|--|--|--|

** קרן | תומכת בעסק נוסף שהוא מפעל לייצור ירקות מעוקרים: הקרן תומכת בעסק משנת 2020, והוא צפוי להצטרף לפעילות בשנת 2022.

נספח 2: כלי מיפוי אימפקט של IMP, שעליו מבוסס פיתוח השאלון

| Dimension | Impact Category | Definition |
|------------------------------|---|---|
| What | i – Outcome Level in Period | The level of outcome experienced by the stakeholder when engaging with the enterprise. The outcome can be positive or negative, intended or unintended. |
| | Outcome Threshold | The level of outcome that the stakeholder considers to be a positive outcome. Anything below this level is considered a negative outcome. The outcome threshold can be a nationally or internationally agreed standard. |
| | Importance of the Outcome to Stakeholder | The stakeholder's view of whether the outcome they experience is important (relevant to other outcomes). Where possible, the people experiencing the outcome provide this data, although third-party research may also be considered. For the environment, scientific research provides this view. |
| | SDG Target or Other Global Goal | The Sustainable Development Goal target or other global goal that the outcome relates to. An outcome might relate to more than one goal. |
| Who | Stakeholder | The type of stakeholder experiencing the outcome. |
| | Geographical Boundary | The geographical location where the stakeholder experiences the social and/or environmental outcome |
| | ii – Outcome Level at Baseline | The level of outcome being experienced by the stakeholder prior to engaging with, or otherwise being affected by, the enterprise |
| | Stakeholder Characteristics | Socio-demographic and/ or behavioral characteristics and/or ecosystem characteristics of the stakeholder to enable segmentation |
| How Much | Scale | The number of individuals experiencing the outcome. When the planet is the stakeholder, this category is not relevant. |
| | Depth | The degree of change experienced by the stakeholder. Depth is calculated by analyzing the change that has occurred between the 'Outcome level at baseline' (Who – ii) and the 'Outcome level in period' (What – i). |
| | Duration | The time period for which the stakeholder experiences the outcome |
| Contribution | Depth Counterfactual | The estimated degree of change that would have happened anyway – without engaging with, or being affected by, the enterprise. Performance of peer enterprises, industry or local benchmarks, and/or stakeholder feedback are examples of counterfactuals that can be used to estimate the degree of change likely to occur anyway for the stakeholder. |
| | Duration Counterfactual | The estimated time period that the outcome would have lasted for anyway – without engaging with, or being affected by, the enterprise. Performance of peer enterprises, industry or local benchmarks, and/or stakeholder feedback are examples of counterfactuals that can be used to estimate the duration likely to occur anyway for the stakeholder. |
| Risk | Risk Type | The type of risk that may undermine the delivery of the expected impact for people and/or the planet. There are nine types of impact risk. |
| | Risk Level | The level of risk, assessed by combining the likelihood of the risk occurring, and the severity of the consequences for people and/or the planet if it does. |

The IMP reached global consensus that impact can be measured across five dimensions: What, Who, How Much, Contribution and Risk

| Impact dimension | Impact questions each dimension seeks to answer |
|---|--|
|  What | <ul style="list-style-type: none">•What outcome is occurring in the period?•Is the outcome positive or negative?•How important is the outcome to the people (or planet) experiencing them? |
|  Who | <ul style="list-style-type: none">•Who experiences the outcome?•How underserved are the affected stakeholders in relation to the outcome? |
|  How Much | <ul style="list-style-type: none">•How much of the outcome is occurring - across scale, depth and duration? |
|  Contribution | <ul style="list-style-type: none">•Would this change likely have happened anyway? |
|  Risk | <ul style="list-style-type: none">•What is the risk to people and planet that impact does not occur as expected? |

Source: Impact Management Project

נספח 3 – ניתוח IMP של חברת שירותי הניקיון

מטרות המילניום שלהן תורם העסק, כולל סעיפים מפורטים

מתוך מטרות הפיתוח בנות-הקיימה של האו"ם, הקואופרטיב פועל לקדם את המטרות הללו:

1. יעד 8 – תעסוקה הולמת, מגוונת ומכילה, המובילה לצמיחה כלכלית בת-קיימה (8.1, 8.5, 8.7, 8.8).
2. יעד 1 – צמצום העוני (1.2 ו-1.3).
3. יעד 4 – חינוך איכותי – להבטיח חינוך איכותי כוללני ולקדם הזדמנויות למידה לכולם למשך כל החיים (4.3, 4.4, 4.5).
4. יעד 5 – שוויון מגדרי: השגת שוויון בין המינים והעצמת כל הנשים והנערות (5.1, 5.2, 5.5).
5. יעד 10 – צמצום האי-שוויון בין מדינות ובתוכן (10.1, 10.2).
6. יעד 16 – שלום, צדק וחוזק המוסדות – קידום חברות שלוות ומכלילות לפיתוח בר-קיימה (16.3, 16.7).

- רשימה מלאה של היעדים בעברית: <https://www.sdgi.org.il/>
- רשימה מלאה של היעדים באנגלית: <https://sdgs.un.org/goals>
- רשימת האינדיקטורים: <https://unstats.un.org/sdgs/indicators/indicators-list/>

שאלות לעובדות חדשות

1. האם עבדת קודם?

אם כן:

- במה עבדה?
- מה היה השכר לשעה? ומה היו התנאים?
- מדוע עזבה או החליטה לעבור לקואופרטיב?

אם לא:

האם רצית לעבוד?

- כן, אבל לא מצאתי עבודה
- כן, אבל לא מצאתי עבודה שהתאימה לי
- לא, מסיבות בריאותיות
- לא, כי טיפלתי בבני משפחה או ילדים
- לא, מסיבה אחרת

2. כיצד היית מדרגת את המאפיינים הללו במקום עבודתך הקודם?

- היחס של ההנהלה היה מ-1 (ממש גרוע) עד 10 (מצוין).
- היחס של הלקוחות היה מ-1 (ממש גרוע) עד 10 (מצוין).
- גמישות והתחשבות בצרכים ובבקשות שלך מ-1 (לא הייתה התחשבות כלל) עד 10 (השתדלו מאוד להתחשב).
- הקושי הטמון בעבודה, מ-1 (קלה מאוד) עד 10 (קשה מאוד).
- עד כמה היית שבעת רצון מהשכר שקיבלת מ-1 (כלל לא) ועד 10 (מרוצה מאוד).

שאלון סיכום שנה לעובדת בחברת שירותי הניקיון

3. כמה זמן את עובדת בחברה?
4. עד כמה את שבעת רצון מעבודת הניקיון בחברה ומהיחס של המקום שבו את מנקה, מ-1 (לא מרוצה כלל) ועד 10 (מרוצה מאוד)?
5. עד כמה את שבעת רצון מהיחס של ההנהלה, מ-1 (לא מרוצה כלל) ועד 10 (מרוצה מאוד)?
6. עד כמה את שבעת רצון מהתנאים (חגים, ימי מחלה, הפרשות לפנסיה וכולי), מ-1 (לא מרוצה כלל) ועד 10 (מרוצה מאוד)?
7. עד כמה את שבעת רצון מהשכר שאת מרוויחה, מ-1 (לא מרוצה כלל) ועד 10 (מרוצה מאוד)?
8. האם השתתפת בהכשרות השנה? כן / לא | אם כן, באילו הכשרות?
9. מה הרגשת שקיבלת מההכשרות (מה למדת או מה זה נתן לך)?
10. האם יש דברים שהיית רוצה לעשות בשנה הקרובה כדי להתקדם בעבודה או בחיים? אם כן, מהם?

שאלון צרכים ויכולות

| חלק א: שאלון מימוש צרכים המבוסס על שאלון של שלדון ואח' (Sheldon et al., 2001) | | | | |
|--|--|--|---|---|
| כשאת חושבת על העבודה שלך בחברת שירותי הניקיון בשנה האחרונה, עד כמה את מסכימה או לא מסכימה עם המשפטים הללו: עבור כל משפט בחר ציון בין 1 (לא מסכימה כלל) ועד 5 (מסכימה מאוד). | | | | |
| 5 | | | 1 | 1. אני יכולה לקבל החלטות לגבי החיים שלי בעצמי |
| | | | | 2. אני לרוב חופשייה לעשות דברים בדרך שלי |
| | | | | 3. אני מוכשרת במה שאני עושה |
| | | | | 4. אני מסוגלת להשלים בהצלחה משימות קשות |
| | | | | 5. אני מרגישה קרובה ומחוברת לאנשים שחשובים לי בחיי |
| | | | | 6. אני מרגישה קרובה ומחוברת לאנשים שאיתם אני עובדת |
| | | | | 7. אני מרגישה בנוח להביע את דעותי ואת רצונותי |
| | | | | 8. אני מרגישה שאני חשובה עבור עצמי ועבור אחרים |
| | | | | 9. פעמים רבות קשה לי להסביר את עצמי בצורה ברורה |
| | | | | 10. יש לי השפעה על החלטות כלכליות במשפחה הגרעינית שלי |

מפעלים מיוחדים

- מס' 1 - הבראה לאמהות למשפחות מרובות ילדים, אלחנן בלומנטל, 1974.
- מס' 2 - הערכת התוצאות של הדרכה תזונתית למשפחות מרובות ילדים, שרה בבלי וגילה מיכאלי, 1975.
- מס' 3 - "קשיש לקשיש" בשכונת גונן בירושלים בשנים 1969 – 1975, 1975.
- מס' 4 - מפעל ניסיוני לשיפור שירות ההזנה בבתי הספר בלוד וברמלה בשנת הלימודים תשל"ה, אגי מיינהרד ונעמי פינטון, 1976.
- מס' 5 - חינוך והדרכה לאורח חיים חסכוני למשפחות מרובות ילדים, נעמי פינטון, 1976.
- מס' 6 - מפעל ניסיוני ליצירת תהליך אבחון תעסוקתי לקשישים, רחל וינשטיין, 1976.
- מס' 7 - מפעל ניסיוני לשירות הזנה כולל בכפר סבא, נעמי פינטון ואגי מיינהרד, 1977.
- מס' 8 - פרויקט עבודה קהילתית בשכונת שפרינצק בקרית שמונה, נעמי פינטון, 1978.
- מס' 9 - מפעל ניסיוני לסיוע משפטי חנם בנושאי ביטוח לאומי (שירות אוניברסאלי ללא מבחן הכנסות); סקר מעקב, 1978, ראובן שטיינר ויוסף זילבר, 1979.
- מס' 10 - עמדות האוכלוסייה כלפי שאלות של בריאות הנפש (ממצאים מתוך סקר בשכונות מצוקה בירושלים), נעמי פינטון, 1980.
- מס' 11 - השירות המקיף לקשיש בטבריה, ברנדה מורגנשטיין ורונית ליברמן, 1981.
- מס' 12 - חונכות – פרויקט לעזרה הדדית של נוער בשכונת רוממה, ירושלים, נעמי פינטון, 1981.
- מס' 13 - צרכים רפואיים וסוציאליים של קשישים מוגבלים – שרותים נחוצים ועלותם, חלק א', בני-ברק, חוקר ראשי ד"ר יוסף זילברשטיין, 1981.
- מס' 14 - חונכות – פרויקט לעזרה הדדית של נוער בשכונת רוממה, ירושלים – דו ח סיכום, נעמי פינטון, 1982.
- מס' 15 - מפעלים ניסיוניים לסיוע לאלמנות שאירים, ברנדה מורגנשטיין ורונית ליברמן, 1983.
- מס' 16 - חוק ביטוח נכות כללית – קצבה לילדים נכים בגיל 3 - 14, ברנדה מורגנשטיין, 1983.
- מס' 17 - חימום בתי קשישים בשכונת נחלאות בירושלים, יעקב צדקה ומרים שמלצר, 1984.
- מס' 18 - מפעל תעסוקה לקשישים, קרית גת, ברנדה מורגנשטיין, 1984.
- מס' 19 - היקף הצרכים לטיפול אישי ולעזרה ביתית ואספקתם על ידי המשפחה וגורמים בקהילה – בני ברק ובאר שבע, ברנדה מורגנשטיין, 1984.
- מס' 20 - הערכת מוגבלות תפקודית של נכים, שירותים מיוחדים לנכים, ברנדה מורגנשטיין ופרלה ורנר, 1985.
- מס' 21 - מועדונים פסיכוגריאטריים בירושלים, שרית בייץ, ברנדה מורגנשטיין, מרים כרמלי, 1985.
- מס' 22 - מקלט לנשים מוכות, אשדוד – מעקב מחקרי, נעמי פינטון ויהודית סלעי, 1985.
- מס' 23 - הדרכת בני משפחה המטפלים בקשישים מוגבלים בביתם, ברנדה מורגנשטיין, פרלה ורנר ומרים כרמלי, 1985.
- מס' 24 - הכשרת פנסיונרים מתנדבים לעבודה קהילתית, ברנדה מורגנשטיין ופרלה ורנר, 1985.
- מס' 25 - סדנא לאלמנות שאירים במסגרת מחלקת השיקום, ברנדה מורגנשטיין ומרים כרמלי, 1986.
- מס' 26 - מקלט לנשים מוכות, אשדוד – סיכום שנת מעקב 1983/4, נעמי פינטון ויהודית סלעי, 1986.
- מס' 27 - פרויקט הכשרה בלתי פורמלית למטפלות בית – מחקר הערכה, יהודית סלעי ונעמי פינטון, 1988.
- מס' 28 - תוכנית למניעת לידות מוקדמות בבית שמש, אדית דר, 1988.
- מס' 29 - מערך שירותים מוגבר בקהילה לקשישים סיעודיים שקיבלו אישור לסידור במוסד סיעודי – רמת גן, מרים כרמלי וברנדה מורגנשטיין, 1989.
- מס' 30 - מפעל מיוחד לגמילה מאלומות במשפחה, דינה סגל, נעמי פינטון ודבי עובדיה, 1989.
- מס' 31 - חונכות ילדי אסירים, דבי עובדיה, 1989.

- מס' 32 - **שיבולת – ניידת שירותים לקשישים מוגבלים**, פרלה ורנר וברנדה מורגנשטיין, 1989.
- מס' 33 - **ההפעלה הניסיונית של חוק ביטוח סיעוד, חלק א'**, ברנדה מורגנשטיין, שרית בייץ-מוראי ותמר הרון, 1989.
- מס' 34 - **פרויקט גמלאים בביה"ס התיכון העירוני קריית שרת בחולון**, הדסה האז, 1989.
- מס' 35 - **מפעל מיוחד לחונכות ילדי אסירים, שנה ב'**, דבי עובדיה, 1990.
- מס' 36 - **שירות פסיכולוגי בבתי אבות של משען**, שרית בייץ-מוראי, 1990.
- מס' 37 - **מפעל מיוחד – הלוואות לעזרים רפואיים**, שאול נמרודי, 1990.
- מס' 38 - **תוכנית התערבות למניעת לידות מוקדמות בבית שמש, שנה ב'**, אדית דר וענת שמש, 1990.
- מס' 39 - **דוח מסכם – קליטה והדרכה של עובדי יצור ישראליים במפעל פולגת קרית גת**, ג'ולי צוויקל, 1990.
- מס' 40 - **ההפעלה הניסיונית של חוק ביטוח סיעוד, חלק ב' – מעקב**, שרית בייץ-מוראי, 1990.
- מס' 41 - **קבוצות לעזרה הדדית לבוגרי הסדנאות לגמילה מאלימות במשפחה**, חסיה קליבנסקי, 1990.
- מס' 42 - **משפחתונים לקשישים בטבריה**, יעקב צדקה, 1991.
- מס' 43 - **קו חירום לנשים מוכות**, דבי עובדיה, 1991.
- מס' 44 - **הדרכה בתחום המיני להורים ולסגל בית הספר לילדים בעלי בעיות מוטוריות בעפולה**, תמר הרון ודבי עובדיה, 1991.
- מס' 45 - **תוכניות התערבות למניעת לידות מוקדמות בבית שמש, שנה ג'**, אדית דר וענת שמש, 1992.
- מס' 46 - **קבוצות לעזרה הדדית לבוגרי הסדנאות לגמילה מאלימות במשפחה**, שלומית לוי ודר אריאלה פרידמן, 1992.
- מס' 47 - **פרויקט סדנאות לנשים לאחר לידה באור עקיבא**, תמר צמח ומרים שיף, 1992.
- מס' 48 - **מפעל מיוחד סמ"ל: תוכנית קהילתית למניעת שימוש בסמים במועצה האזורית מעלה יוסף**, חביבה בר וג'אסר עסאקלה, 1992.
- מס' 49 - **משפחתון לקשישים: דגם חדש לטיפול יום בקהילה**, חנה פרימק, 1992.
- מס' 50 - **קליטת מובטלים בעבודה בצה"ל במקום אנשי מילואים**, דליה גורדון, 1992.
- מס' 51 - **אתגר משותף לילדי משפחות זהבי ומורים-עולים**, דבי עובדיה, 1993.
- מס' 52 - **הערכת התכנית בטיחות סביבתית – הגורם האנושי**, ד"ר קרול רזאל ועינת בבנשתי-שרון, 1994.
- מס' 53 - **פיתוח מסלולים מקצועיים לחיילות בגיוס מיוחד**, ד"ר יעקב אזרחי ואילן רוזינר, 1994.
- מס' 54 - **מפעלים מיוחדים לתעסוקה למרותקים לביתם: 'תכנית ברכה' בקרית טבעון, 'בית מלאכה נייד' בחיפה**, הנק הבסי ובלהה ז'יסלין, 1994.
- מס' 55 - **הדרכה בתחום המיני לסגל בית הספר, לילדים בעלי בעיות מוטוריות בעפולה, שנה שנייה**, דבי עובדיה, 1994.
- מס' 56 - **מרכז חירום טיפולי לילדים ולהורים בקרית אתא – מעקב מחקרי**, חביבה בר, 1995.
- מס' 57 - **תב"ל – תעסוקת בית למרותקים**, הנק הבסי ובלהה ז'יסלין, 1996.
- מס' 58 - **ליווי תעסוקתי לאסירים משוחררים**, דבי עובדיה-יוסף, 1996.
- מס' 59 - **מניעה וטיפול בנפילות קשישים בבאר שבע**, ד"ר ג'ולי צוויקל, 1996.
- מס' 60 - **היחידה לדרי רחובות תל אביב-יפו, מחקר הערכה – שלב א'**, שמעון שפירו ודפנה פרומר, 1996.
- מס' 61 - **הכשרת מתמכרים לשעבר כמדריכי גמילה, מחקר הערכה**, ד"ר אברהם כרמלי, נעמה הררי וטליה בראל, 1996.
- מס' 62 - **טיפול קבוצתי לנפגעי פגיעה מינית ולבני משפחותיהם**, דבי עובדיה-יוסף, 1996.
- מס' 63 - **ליווי תעסוקתי לאסירות משוחררות**, דבי יוסף, 1997.
- מס' 64 - **היחידה לדרי רחובות תל-אביב-יפו, מחקר הערכה, שלב ב'**, שמעון שפירו ודפנה פרומר, 1998.
- מס' 65 - **מועדון הזיכרון לקשישים הסובלים מירידה קוגניטיבית ובעיות זיכרון**, פרלה ורנר, 1999.

- מס' 66 - פיתוח מנהיגות במושב במועצה אזורית בקעת בית שאן, ד"ר יעקב אזרחי, 1999.
- מס' 67 - מתחברים לנוער מנותק, ד"ר אברהם כרמלי, גב' נעמה שמיר וגב' לילי יצחקי, 1999.
- מס' 68 - כינוך מיני לנוער חרש, ד"ר עמנואל חיגר, 1999.
- מס' 69 - מרכז מידע וסיוע לילדים, אשדוד, דינה קידר וגדעון טלשר, 1999.
- מס' 70 - סדנא להכרת עולמו של הילד המיוחד, ד"ר אברהם כרמלי, גב' נעמה שמיר וגב' לילי יצחקי, 2000.
- מס' 71 - פרויקט 'גיל הצפון' גמלאים יוצרים, מפיקים ומשדרים שידורים קהילתיים, ד"ר הלל נוסק, 2000.
- מס' 72 - קבוצות לילדי נגמלים מסמים, נעמה בר-און, ד"ר מירי לוי-רוזליס, רפי יודלביץ, 2000.
- מס' 73 - תוכנית ההכשרה של מתנדבי עמותת סינגור קהילתי (חנות הזכויות), חיה אמזלג-באהר וחגית הכהן וולף, 2000.
- מס' 74 - בית-נועם – כיוון חדש לגברים אלימים, חגית הרטף, נעמה בר-און, 2000.
- מס' 75 - פרויקט מועדוניות-ספריות עבור ילדים ובני נוער, ד"ר הלנה סינה-דה-סביליה, נביל חטאב וניצה רסקין, 2001.
- מס' 76 - דירות קלט לנשים בסיכון וילדיהן, חיה אמזלג-באהר וחגית הכהן וולף, 2001.
- מס' 77 - אמהות למען אמהות, ד"ר אברהם כרמלי, רנה פוזנר, סיגל רוביצ'ק ושרה בלומנפלד, 2001.
- מס' 78 - תכנית טיפול נמרץ לגמילת אלכהוליסטים, ד"ר מרק ויסמן וד"ר ריקי סויה, 2001.
- מס' 79 - מדריכים חברתיים: הערכת הכשרה, מיפוי התפקיד והערכת התפקוד, ד"ר אברהם כרמלי, אייל אגוזי ולימור חוד, 2001.
- מס' 80 - אבות אסירים בתהליכי שחרור ומשחררים: בית ספר להורים, חיה אמזלג-באהר וחגית הכהן וולף, 2002.
- מס' 81 - בית חם לצעירים, ד"ר הלנה סינה-דה-סביליה, 2002.
- מס' 82 - הזמנה לדו-שיח, קטרינה בודובסקי וטלל דולב, 2002.
- מס' 83 - הגנה על קשישים ומניעת אלימות נגדם בהרצליה, בת כצמן והווארד ליטוויץ, 2002.
- מס' 84 - בית ספר שדה המשלב אוכלוסיות מיוחדות, יהודה מור, 2002.
- מס' 85 - השפעת תכנית ההתערבות רפואה שלמה למען יוצאי אתיפיה על הטיפול ומצב הבריאות בקרב חולי אסתמה וחולי סכרת, נורית ניראל, שורוק איסמעיל ומרק טרגין, 2002.
- מס' 86 - מרכז יום לאסירות משוחררות, חלק א', אמנון טימר, ארנונה סינבני ועירית שריג, 2002.
- מס' 87 - קווי מצוקה (ערך) בשפה הערבית, ד"ר עדיטל בן-ארי וד"ר פייסל עזאזיה, 2003.
- מס' 88 - התערבות עבור ילדים ונוער שהוריהם התגרשו או נמצאים בתהליכי פירוד וגירושין, יהודה מור, 2003.
- מס' 89 - מרכז יום לאסירות משוחררות, חלק ב', ד"ר רירי סויה וד"ר מרק ויסמן, 2003.
- מס' 90 - פעילות גופנית מכלילה, פרופ' שונית רייטר וד"ר רחל טלמור, 2004.
- מס' 91 - התנדבות עובדת: מתנדבים והתנדבות במרכזי מידע ויעוץ לנוער 'הפוך על הפוך', בעז מ. בן-דוד, דבי חסקי-לוונטל, רנאל, 2004.
- מס' 92 - כמה אנחנו שונים/כמה אנחנו דומים, גית הכהן וולף וחיה אמזלג-באהר, 2004.
- מס' 93 - אמהות למען אמהות, ד"ר אברהם כרמלי, איריס רביד-ימין וגלי אורון, 2005.
- מס' 94 - תוכנית ההזנה במסגרות פורמאליות, אברהם כרמלי, חיה שנפ-רודוי וקרן שליט-יאיר, 2005.
- מס' 95 - בית לורן – המרכז למשפחה המתמודדת עם אוטיזם / PDD, ד"ר מרק ויסמן וד"ר ריקי סויה, 2005.
- מס' 96 - מועדוניות בני ארזים תשס"ג-תשס"ד, ד"ר ריקי סויה וד"ר מרק ויסמן, 2005.
- מס' 97 - העצמת נשים בדואיות בנגב, מירי מונק, 2005.
- מס' 98 - חיזוק הקשר והתקשורת בין הורים לילדים לקווי שמיעה ממזרח ירושלים, ד"ר מאיה חושן ומיכל קורת, 2005.
- מס' 99 - הלקוח במרכז, ד"ר הנק הבסי, 2006.
- מס' 100 - שימור ושיקום קשרי משפחה בעת סידור חוץ ביתי-פנימייתי, אירית מירו ועמנואל גרופר, 2006.

- מס' 101 - **המושבים – משבר תעסוקתי לפרנסה**, ד"ר שוקי הנדלס, 2006.
- מס' 102 - **קן-זוגות**, נעמה בר-און, קרן קופיעץ, עביר גאנם ואווה שדה, 2006.
- מס' 103 - **עלה של זית**, אירית מירו ואמין חאג' יחיא, 2006.
- מס' 104 - **תחנות מידע וייעוץ לעיוורים וכבדי ראייה**, אלאיב ברמן, נורית שטרסברג ודניז נאון, 2006.
- מס' 105 - **תוכנית לפיתוח מנהיגות של אזרחים ותיקים**, מלכה כורזים ותמר תומר-פישמן, 2006.
- מס' 106 - **אור לילד ביישובי הנגב**, ד"ר יאיר עמרם, 2006.
- מס' 107 - **שילוב נכים בקהילה**, אדוה הים-יונס ויצחק פרידמן, 2006.
- מס' 108 - **פרויקט בית רשת לטיפול בנוער בסיכון במסגרת הקהילה**, ד"ר רון שור, 2006.
- מס' 109 - **תוכנית תעסוקתית עבור בלתי מועסקים (מודל רש"ת)**, ד"ר שוקי הנדלס, 2006.
- מס' 110 - **פיתוח ערכת פעילות לבריאות להפעלת החולה הדמנטי בביתו**, פרופ' פרלה ורנר, 2007.
- מס' 111 - **דרור: מקלט חירום לבני נוער הומולסביים**, מרים גולן, בתיה פנחסי, רונית חיימוב-איילי, שמעון שפיר וטטיאנה זסלבסקי, 2007.
- מס' 112 - **עסק משלך**, ד"ר עמליה סער, 2007.
- מס' 113 - **היחידה למניעה וטיפול באלימות כלפי קשישים בחיפה**, ד"ר הלנה סינה דה-סביליה, אלה אדלר-ברונשטיין ומיכל חותם-אלבאז, 2007.
- מס' 114 - **מועדון חליפין קהילתי**, ד"ר חגית הכהן וולף וחיה אמזלג - באהר, 2007.
- מס' 115 - **מודל לפיקוח ומעקב על חוק ביטוח סיעוד**, פרופ' פרלה ורנר, 2007.
- מס' 116 - **השכלה אקדמית נתמכת לאנשים עם מוגבלויות פסיכאטריות**, נגה שגיב ונעמי שטרך, 2007.
- מס' 117 - **מנהיגות צעירה ללקויי שמיעה**, חיה אמזלג-באהר, ד"ר חגית הכהן וולף ובטי סבו, 2007.
- מס' 118 - **פינת חי טיפולית לילדים חולי סרטן**, בלה גילוף, ד"ר דוד גרין, לאה לנגום, ד"ר דוד סנש, 2007.
- מס' 119 - **בית חם לנערות ולנשים רווקות בפרדיס ובשפרעם**, אירית מירו-יפה וד"ר ג'הד חאג'י-יחיא, 2007.
- מס' 120 - **תכנית ביחד בטריית הכרמל**, אירית מירו וטליה קונסטנטין, 2007.
- מס' 121 - **מרכז ללמידה פעילה ולהעצמה חברתית של 'אילן'**, ד"ר נה פיגין ודר מרים ברזון, 2007.
- מס' 122 - **העצמת משפחות חד-הוריות במגזר החרדי**, ד"ר מאיה חושן, מיכל קורח, שירי בורנשטיין, 2007.
- מס' 123 - **תוכנית להגנה על קשישים במגזר הכפרי**, ד"ר איילת ברג-ורמן וג'ני ברודסקי, 2008.
- מס' 124 - **רעים: מסגרת חברתית לצעירים בעלי קשיי תקשורת ולקויות למידה**, ד"ר יעקב אזרחי ודר מלכה שבתאי, 2008.
- מס' 125 - **שירות אישי לבטיחות ילדים**, ד"ר אורנה בראון-אפל ולובה בליון, 2008.
- מס' 126 - **פרויקט הורים נפגעי סמים**, ד"ר יואב סנטו, 2008.
- מס' 127 - **המרכז לתעסוקת מבוגרים**, ד"ר שוקי הנדלס, 2008.
- מס' 128 - **בנפשנו: מוקד נגישות בבריאות הנפש**, ד"ר רון שור, 2008.
- מס' 129 - **פיתוח משאבי התנדבות בקהילה הבדואית בנגב**, ד"ר מייק נפתלי ופרופ' גיורא רהב, 2008.
- מס' 130 - **תוכנית קש ת: קידום, שיתוף ותקשורת**, ד"ר רון שור, 2009.
- מס' 131 - **מבדידות לשייכות – מתבגרים מתנדבים מסייעים למתבגרים נפגעי נפש**, ד"ר מייק נפתלי, פרופ' גיורא רהב, דר אהרן יורק, 2009.
- מס' 132 - **שומעים הקול – קידום נגישות ושימוש בטכנולוגיית עזרי שמיעה לאנשים לקויי שמיעה**, אברהם כרמלי ואדווה הרטמן, 2009.
- מס' 133 - **התכנית לקידום הגישור בסכסוכים הקשורים לאנשים עם מוגבלות**, חיה אמזלג-באהר ודר חגית הכהן וולף, 2009.
- מס' 134 - **שילוב חניכים עם צרכים מיוחדים בצופים**, מירי מונק וד"ר חגית קליבנסקי, 2009.
- מס' 135 - **הוסטל מפתחות לאסירים משוחררים אלימים**, ד"ר מיכל שמאי, ד"ר אלי בוכינדר, ד"ר גיא אנוש, גלי דותן ויעל ברזילי, 2009.
- מס' 136 - **שילובם של מקבלי גמלה להבטחת הכנסה בשוק העבודה: פרויקט תלמ"ה**, פרופ' אורי ינאי, 2009.

- מס' 137 - **עגלות קפה, מסגרת תעסוקה שיקומית בסביבת חיים נורמטיבית לאנשים המתמודדים עם הפרעה נפשית**, פרופ' נעמי כץ, ענת רווח ואורנית זיו, 2009.
- מס' 138 - **מרכז יום לטיפול בעברייני מין בקהילה**, ד"ר יעל אידיסיס ודר מלי שחורי, 2009.
- מס' 139 - **תוכניות לבוגרי מסגרות השמה חוץ-ביתית חסרי ערוץ משפחתי**, רמי בבנישתי, 2009.
- מס' 140 - **תוכנית ה-סל-גל הפועלת לשילוב בני נוער עם וללא מוגבלויות במשחק כדורסל בכיסאות גלגלים**, טלי היוש, גילה ווגל, שחר גינדי, 2010.
- מס' 141 - **חממה עסקית לנשים**, ד"ר שוקי הנדלס, 2010.
- מס' 142 - **כנפיים – מכינה לחיים, תכנית שילוב נכים בלימודים ובשירות לאומי**, ד"ר חגית הכהן וולף, בטי סבו, דקלה מארק, 2010.
- מס' 143 - **שכן טוב**, ד"ר אברהם כרמלי, אמיר פלק ושרון פקמן, 2010.
- מס' 144 - **תוכנית תעסוקה עבור נפגעות תקיפה מינית בחיפה ובראשון לציון**, פרופ' רבקה לזובסקי, מיכל היישריק, עינת יצחק-מונסונגו, 2010.
- מס' 145 - **מקשיבים לך – תחנות מידע ללקויי שמיעה**, אדוה הים-יונס, תמי ברוש, 2011.
- מס' 146 - **קהילה תומכת חיים עצמאיים לנכים – הערכה מחקרית**, ד"ר אבי גריפל וליאת הבר, 2011.
- מס' 147 - **אבן דרך**, ד"ר אברהם כרמלי, אמיר פלק, יעל גורודינסקי, ישי המנחם, 2012.
- מס' 148 - **הקיבוצים – משבר תעסוקתי לפרנסה**, פרופ' אברהם אופק ואריאל צימרמן, 2012.
- מס' 149 - **מרכז ילדים-הורים: המודל האזורי הנייד**, יואה שורק, פידא ניג'ם, דליה בן רבי, 2012.
- מס' 150 - **תוכנית איל – אני יכול להצליח**, ד"ר ארי נוימן, רינה נוימן, ליטל ברלב קוטלר, 2013.
- מס' 151 - **מרכז תמיכה לתעסוקה לבוגרי אקדמיה עם ליקויי למידה במכללת תל חי**, פרופ' הלנה דה-סביליה סינה, מיכל רו, עמית רוטמן, 2013.
- מס' 152 - **תכנית הבתים השיקומיים לנשים צעירות המחלימות מהפרעות אכילה**, ד"ר טלי היוש, מיכל היישריק, עינת יצחק-מונסונגו, פרופ' רבקה לזובסקי, 2013.
- מס' 153 - **מרכז ייעוץ וטיפול לאוכלוסייה בעלת צרכים מיוחדים נפגעי אלימות או פוגעים ובני משפחותיהם**, ד"ר חגית הכהן וולף, תחיה בן דוד-ויטמן, 2013.
- מס' 154 - **תוכניות לשיקום בקהילה של צעירים המתמודדים עם מחלה פסיכיאטרית: הישגים ואתגרים**, ד"ר חן ליפשיץ, 2014.
- מס' 155 - **ציפור הנפש: מרכז פעילות והדרכה למשפחות המתמודדות עם מחלת נפש של ההורים**, ד"ר עתליה מוסק, 2014.
- מס' 156 - **"מדברים בעד עצמם" - סנגור עצמי לאוכלוסיית נפגעי נפש**, ד"ר ברברה רוזנשטיין, ענבל ברגר, 2015.
- מס' 157 - **תכנית תעסוקה לבני 60 ומעלה**, יצחק שנור, 2015.
- מס' 158 - **מיזם שילוב נשים בתעסוקה**, ד"ר שוקי הנדלס, 2015.
- מס' 159 - **תכנית "תעסו-קו" - קו פתוח לתמיכה, לייעוץ ולליווי תעסוקתי**, ד"ר שוקי הנדלס, 2015.
- מס' 160 - **"יד מכוונת" – הערכת התוכנית**, ברוך רוזן, דניז נאון, הדר סמואל, 2016.
- מס' 161 - **60+ - קידום פעילות גופנית בקרב מבוגרים**, פרופ' ישעיהו הוצלר, 2016.
- מס' 162 - **בראשית - יישום מודל קלבהאוס לנפגעי נפש בחדרה**, פרופ' דיוויד רועה, ד"ר פאולה גרבר-אפשטיין, 2016.
- מס' 163 - **מרכז מאור - שיקום ותעסוקה לאנשים עם תחלואה כפולה**, פרופ' דיוויד רועה, ד"ר פאולה גרבר-אפשטיין, 2016.
- מס' 164 - **שמ"ש - שיקום משפחתי שלם עבור משפחות לילדים עם מוגבלות**, ד"ר עתליה מוסק, ד"ר אילה כהן, 2016.
- מס' 165 - **עמיד בטוח לצעירים – תכנית תעסוקה לצעירים בגילאי 20-35 עם ליקויי למידה והפרעות קשב**, ד"ר יונתן אייל, יוסף קרן-אברהם, דורי ריבקיך, 2016.
- מס' 166 - **חנות "כלים שלובים": דוח מסכם של מחקר הערכה**, ד"ר אבי גריפל, אפרת מישור בן דוד, 2017.
- מס' 167 - **"משחק החיים" – שמוש בכדורגל ככלי חינוכי-שיקומי לבוגרים עם מוגבלות שכלית, אוטיזם ומתמודדים עם בריאות הנפש**, ישעיהו הוצלר, שרון ברק, מלי עוז, 2017.

- מס' 168 - ד"ח מחקרי משולב ומסכם לתוכניות שיקום תעסוקתי בבריאות הנפש, פרופ' דיוויד רועה, פרופק מרק גלקופף, 2017.
- מס' 169 - גולשים נגישים – הערכת התוכנית, רוית אפרתי, ד"ר עידית מני-איקן, 2017.
- מס' 170 - "לימודי העשרה לבנים חרדים", ד"ר שלומית (שולי) בכר, ד"ר גלית אהרון, 2019.
- מס' 171 - "תוכנית הדספייס לטיפול נפשי בנוער ובצעירים בישראל", פרופ' דיוויד רועה, ד"ר מיכל משיח-איזנבר, ד"ר פאולה גרבר-אפשטיין, גב' גילי חטר ישי, 2019.
- מס' 172 - "מסלול להכשרת מטפלים קהילתיים - התמחות רב תחומית בהדרכה וליווי זקנים", פרופ' ליאת איילון, ד"ר שירי שנאן-אלטמן, 2020
- מס' 173 - "מהפכה בהשכלה הגבוהה: הערכת התרומה של מרכזי תמיכה רב-נכותיים במוסדות להשכלה גבוהה", ד"ר דליה זק"ש, ד"ר נעמי שרויאר, ד"ר כרמית-נעה שפיגלמן, ד"ר שגית מור, פרופ' ארלין קנטר, גב' יעל רויטמן, גב' הילה כהן, 2020
- מס' 174 - "מיים פעילות גופנית מותאמת והשתלבות בפעילות גופנית בקהילה", ד"ר אילת דונסקי, ד"ר שרון ברק, 2020
- מס' 175 - "המיים להפחתת תחושת הבדידות בקרב זקנים ולהתמודדות עימה: מחקר מלווה", מיכל לרון, איתי מנהיים, יפית כהן, דנה וייס, שלומית קגיה, 2020
- מס' 176 - "עמיתים מומחים בנתי החולים הפסיכיאטריים", ד"ר גלית הלפרין, ד"ר אורית בנדס-יעקב, יוני אריה, 2021
- מס' 177 - "עמיתים לנוער", ד"ר הוד אורקיבי, הילה טואף, 2021
- מס' 178 - "שלוך" – מרכזי ייעוץ לא פורמליים בבתי ספר, מחקר הערכה", ד"ר טל ברגר-טיקוצ'ינסקי, דנה רוזן, ציפי בשן, אפרת כהן, ד"ר עידית מני-איקן, 2022
- מס' 179 - "צעירות בראש – סבאיא אוואלאן, המיזם לאקטיביזם חברתי בקהילות של צעירות בהדרה", ד"ר לימור גולדנר, ד"ר יפעת כרמל, עירית בירגר, ד"ר יובל אופק, 2022
- מס' 180 - "הכוורת - המרכז ליזמות וחדשנות חברתית בישראל", ד"ר יובל אופק, קריסטינה ורגה, ד"ר יונתן מירוויס, רחל בנימן, עדי גריידי אשכנזי, 2022
- מס' 181 - "רדיו פוקוס - דוח מסכם", פרופסור תומר עינת, פרופסור אורי תימור, ד"ר נועם פיינהולץ, ד"ר מעין נגר-בארי, גב' אירית אדמצ'וק, גב' שני שמעוני, גב' כריסי קארין בן-ישי, פרופסור נתי רונאל, 2022
- מס' 182 - "מרכזי קהילה והכוון ליוצאי המגזר החרדי מיסודה של עמותת יוצאים לשינוי", ד"ר איילה קיסר שוגרמן, פרופ' רון קנת, מר אמיר רם, גב' לנה קנת, גב' סימה ציפרפל, גב' איילת רווה, ד"ר ראובן גל, 2022

The Research Team (in alphabetical order)

Dr. Nitsan Almog. Senior Lecturer, Head of Disability & Accessibility Program, Department of Education and Societal Studies, M.A. Program in Rehabilitation & Health, ONO Academic College.

Omri Alpern Mintz. Organizational consultant, Senior Field Manager in the Organizational Development Unit of Israel Courts Administration. In the past, he served as an organizational consultant and researcher at Zofnat Institute.

Tamar Erlich Raveh. Independent consultant focused on organizational and business development. MA in Business and Economics from The Hebrew University and MA in Organization Development from The College of Management Academic Studies.

Prof. Israel Katz. Prof. in the Hebrew University and the Ruppin Academic Center. Founder and Chair of Zofnat Institute. Researcher and organizational consultant.

Aya Navon. Head of Research at the Israeli Forum for Impact Economy and Ph.D. student in Business Management at the Hebrew University of Jerusalem.

Yuval Piurko. Organizational consultant in Zofnat Institute, holds an MA in Social Psychology and MA in Political Science from the Hebrew University.

Dr. Motti Talias. Senior organizational consultant in Zofnat Institute, and instructor in public policy and regulation in the Open University. Holds Ph.D. in Public Policy from the Hebrew University.

Amit Zagoury. M.A in Organizational Sociology, The Hebrew University of Jerusalem. Organizational Consultant, Group Facilitator and Life Coach.

achievements and the project's ability to realize its potential. In practice, the project's achievements were limited, and its impact on the areas where it sought to create change was limited.

The second dimension relates as stated to the project as a learning experience. In view of the fact that this was a pioneering effort to promote the social enterprise field in Israel, led by the government, and the significant challenges that faced the project, it is important in our opinion to examine not only the quantitative achievements but also the broader contribution and impact of the project to the advancement of the field. In this context, the project has made a long list of valuable contributions, including the experience of intersectoral leadership, operation of financing funds, development of vital tools for evaluation and management of social enterprises, conceptualizing the challenges facing social enterprises, and following these also raising questions of policy and policy steps that should be considered insofar as there is public will to promote an environment that supports and encourages social enterprises.

during 2018.² The second part presents the questionnaire only, and the stages of the work with it for social enterprises that seek to conduct self-evaluation of social costs.

Prominent statistics arising from the analysis of social costs in the enterprises examined include the following: The range of social costs as a proportion of business costs as they appear on the books varies from 4-27%. This range increases to 5-38% when we also examine the social costs that are not on the company books. The average percentage of social expenses as a total of business expenses is 15%, or 20% when expenses that are not on the company books are included. Social expense per employee per year varies from about 12,000 ILS to about 41,000 ILS, with an average expense of approximately 29,000 ILS. The expense per employee grows to a range of about 16,000 ILS to 54,000 ILS when social expenses that are not on the company books are included. If we neutralize social costs, the operating profit of the enterprises improves greatly, and often dramatically.

7. Concluding section

This section presents conclusions from the project as of the date of the research completion, addressing the two main goals at the foundation of the project: expanding the market of social employers in Israel and promoting integration of vulnerable populations in the workforce. With regard to these questions, the conclusion is presented in two dimensions: the management of the project; and the project as a learning experience.

The first dimension relates to the management decisions that shaped the project, such as preparation for the project launch, funding structure, choice of Funds to operate the project, management design, project requirements, project management, and the project's achievements and impact. This is of course a retrospective analysis based on the results after the fact. While some of these decisions proved to be correct and supported the project's success, others turned out to be less successful choices and weakened the project

² An additional cycle evaluating an additional group of enterprises was conducted in 2020.

5. Measuring the impact of social enterprises

Sections 5 and 6 are connected to one another and deal with developing a new tool for evaluating the impact of social enterprises. For the purpose of development, as with development of the questionnaire to evaluate social costs (see below), we adopted an accepted international tool for evaluating impact (IMP). The tool connects principles of government, society and environment in business with UN sustainable development goals (SDG). The advantage of the tool as a recognized tool in the field is that it is possible to communicate the results of measurement with other actors in the field (international and local).

Section 5 presents the rationale of the international tool and the adjustments we made to it for the purpose of measuring the impact of social enterprises in the field of employment in Israel. The section then presents the detailed structure of the tool, the way it is used and the method for completing it (with two options – basic mapping and in-depth mapping), the relevant contents that each dimension of evaluation relates to, with expanded detail of the level of risk in the business, and also the way to summarize the evaluation and determine the final impact level. Section 6 presents implementation of the tool in one enterprise for the purpose of illustration. The enterprise that was chosen is a cleaning services company which operates under the IVN Fund, and which employs Arab women in the north of Israel in cleaning services.

6. Evaluation of social costs

The issue of social costs of social enterprises, that is, the additional costs to those associated with regular business, is a critical component in the management and success of a social enterprise. In the framework of accompanying research, we worked on developing a questionnaire to evaluate the social costs of Yozma enterprises and used it to evaluate the costs of a group of enterprises among those that operated in the Yozma project.

This section is divided into two parts. The first part presents the process of developing the questionnaire and using it to evaluate a group of enterprises

Government support for social enterprises directed at employment through public policy is based on two justifications: normative and economic. On the normative side, these enterprises promote public values that are considered desirable, such as preventing marginalization and promoting equal opportunities. On the economic side, these enterprises contribute to employment productivity, increase state income, and reduce expenses for treatment and rehabilitation for vulnerable target populations. Despite the aspiration of these enterprises to function as independent businesses, reality has shown that they face difficulties and there are quite a few factors that harm their ability to survive economically, including first and foremost the social costs.

The state has diverse channels available to assist these social enterprises. These means of assistance include tax benefits, from the perspective of payment of various taxes, and special status for receiving donations and support. Local authorities can also contribute their part through providing concessions or exemptions from fees or from local taxes, as well as making infrastructure available. Another channel of support is government participation in subsidizing the cost of employment of target populations, as is done in other cases in which there is an interest in integrating populations that face different entry barriers into the workforce. Recognition of social enterprises as a rehabilitation framework by bodies such as the Ministry of Health and the National Insurance Institute could constitute a channel of support. A third channel of support is through government procurement through social enterprises, and a fourth channel is establishing a fund to support social enterprises with government funding or combining government and extra-governmental funds. Finally, the government has the power to assist social enterprises through establishing a supportive environment (ecosystem) including bodies of knowledge and training, educational programs, accelerators, and assistance in replication and distribution of especially successful business models.

In matters pertaining to the employee populations, no significant difference was found between the enterprises that operated in the framework of the Yozma Funds and the enterprises in the comparison group. Both groups focused on people with disabilities and youth at risk, and secondarily on marginalized women and single mothers. In addition, in both groups there were no enterprises employing senior citizens or released prisoners. Social mentoring and employment adjustments were also prominent components in the comparison group, as they were in the Yozma enterprises, and in both cases, they appear in diverse models. It is possible that this derives from the fact that the combination between the social dimension and the business dimension in any social enterprise directed toward employment requires attention to these aspects.

Social costs are relevant to all the enterprises in the comparison group, as they are relevant to the enterprises in the Yozma group. The composition of costs in both groups is similar; in both it is possible to identify direct and indirect costs, as well as the impact of the social component on income. Difference can be found between the groups in the way that they cope with social costs. The enterprises in the comparison group pay lower wages, receive public funding through quotas or the rehabilitation basket, raise philanthropic funds, and receive in-kind public assistance in the form of infrastructure. Finally, the comparison group reflects a greater variety of clients than the group of enterprises in the Yozma Project – with private, business and government clients.

4. Public policy in the field of social enterprises

This section deals with the topic of public policy supporting operation of social enterprises. The Yozma Project sought to encourage the establishment of social enterprises directed at employment, so that they would assist with employment integration for marginal populations in the workforce. The learning from these enterprises in the framework of the research raised many issues related to public policy that are discussed in this section.

to the entrepreneurs. Other than in these enterprises, ownership, key personnel and organizational structure did not change in most enterprises, although some enterprises expanded and opened new branches. In addition to expanding branches, a trend can be seen of expanding the client base. Except for isolated cases such as Dogiz and Hahashavia, which practically doubled the number of social employees, the rest of the enterprises stayed the same size and scope. This section includes a detailed appendix about the situation of the social enterprises over the past year.

3. Comparison of social enterprises in the project with enterprises outside the project

For the purpose of expanding learning focused only on the Yozma enterprises, comparative research was done with a group of enterprises outside the project. Eleven enterprises participated in this research (out of 17 enterprises we approached). All are enterprises that work to integrate vulnerable populations into the workforce and were chosen to present diversity relative to the project enterprises in dimensions such as: centrality of social goal; models of employment; employment duration; and target populations.

The comparison focused on five key issues related to the operation of social enterprises in the Yozma Project: forms of employment in the social enterprises; the connection between social enterprises and marginalized populations; social mentoring for employees and employment adaptations; social costs and income structure; as well as clients of social enterprises.

In the absence of limitations devolving upon the enterprises in the comparison group, the variety of forms of employment that can be found among them is greater than the enterprises in the Yozma Project. Thus, alongside long-term adapted employment known from the Yozma enterprises, the comparison enterprises also have employment training in the framework of sheltered workshops, training through employment and employment of marginalized populations in regular enterprises with full or adjusted wages.

expenses (40%). Detailed tables of data are attached to this section.

- **Analysis of social enterprises data for 2021:** During 2021, eight enterprises operated in the framework of the IVN Yozma Fund. All eight enterprises are focused on one of two main target populations: people with disabilities and youth and young people at risk. From a gender perspective, most of the enterprises are mixed. All or the large majority of the employees work in one role, which is the core of the enterprise activity, and the salary of most of the employees is typically minimum wage or slightly higher. Some of the enterprises reported on personal advancement or professional advancement among the employees. The total number of employees from the target populations in all eight enterprises was 260 in 2021 – an increase of 14% in comparison to the previous year. The percentage of employees from the target populations out of all the cumulative number of employees in all eight enterprises remained identical to the prior year at 69%. This section of the report includes detailed charts of the data.
- **Status of the social enterprises in the project at the end of 2021:** The social enterprises that are still operating report expansion of business operations both in channels that existed before joining the Yozma Project and in new channels that have been created following admission to the Project. Over the past year, enterprises coped with the consequences of the pandemic crisis, and despite the emotional-mental difficulties and the economic losses that characterized this period, most of them succeeded or are expected to soon succeed in returning to the scope of operations they had prior to the crisis and even to expand and grow.

Ownership of the enterprises changed only in those social enterprises that operated under the Dualis Fund, since the Fund withdrew from the Yozma Project and transferred ownership back

constitutes 2.5% of the Fund's investment in the enterprise. No return was received on any of the other investments.

The total obligations to the IVN Yozma Fund stood at 23.7 million ILS and 26.4 million ILS to the Dualis Yozma Fund. At the outset, the Dualis Yozma Fund was planned to be greater than the IVN Yozma Fund by about 3 million ILS. The fundraising was based on three sources – business investors, philanthropic investors, and public funds (National Insurance Institute Funds). As business investors, the Dualis Yozma Fund relied on two institutional entities and on its own capital funds, while the IVN Yozma Fund relied on a large number of private investors. The IVN Yozma Fund recruited one donor, and the rest of the philanthropic resources were from their capital funds. The Dualis Yozma Fund relied on capital funds only as a source of philanthropic resources.

Out of total obligations of 23.7 million ILS to the IVN Yozma Fund, IVN had a capital call ¹ of 19.2 million ILS, about 81% of the obligations to the fund. The Fund authorized investment of about 15.3 million ILS, and in fact approximately 10 million ILS were invested in social enterprises. About 7.7 million ILS (40%) were used to cover the Fund's operating expenses. Out of obligations of 26.4 million ILS to the Dualis Yozma Fund, the Fund had a capital call of about 14.1 million ILS – about 53% of the obligations to the Fund. The Fund authorized for investment about 7.5 million ILS, and in fact about 5.8 million ILS were invested in social enterprises. About 6.3 million ILS (45%) were used to cover the Fund's operating expenses, which constitute a deviation from the budgetary scope that was defined and authorized for operating

¹ "Capital Call" refers to the act of approaching investors to invest in business initiatives based on their initial obligation.

(marketing, recruitment, due diligence, funding, mentoring, etc.), which made it possible for the Fund to make agile adjustments and improve achievements. This was in contrast to the Dualis Fund which remained faithful to the initial approach that they formulated, which in the end led to closing operations in the project, and in our evaluation at too early a stage. The report presents a detailed comparison of the operating approach of each of the funds.

Another dimension addressed in the evaluation section is the situation of the project at the end of the research period. The situation is presented through a number of dimensions including:

- **Economic and business aspects of the project at the end of 2021:** During the activity period of the Yozma Funds, investments were made in social enterprises by the Funds in the following division: From the IVN Yozma Fund 13 investments, from Dualis Yozma Fund 6. Out of the 13 IVN investments, 2 enterprises (15%) closed – Tribe and Sim veSa. In these two cases, there is a debt loss. In two of its investments (15%), IVN is not active. The Fund withdrew from Makshivim Net and from Itan Kol Echad Yachol, at the request of the National Insurance Institute Funds, because the enterprises did not meet the criteria of the tender regarding the number of employees from the target populations. In these two cases the enterprises repaid the debt in full. The rest of the loans are mostly being repaid according to the payment schedule.

Out of six investments made by the Dualis Yozma, four enterprises (67%) closed – Knock Beauty, Anna, Hatzet Yerushalayim and Derech Hayadayim. In the two remaining investments (33%), the Dualis Yozma Fund is no longer active – Hahashavia and Click It. The Fund withdrew from the investments after the decision to leave the project. These enterprises are active and even profitable. The Dualis Fund made one withdrawal (from the Anna Restaurant) in the sum of 50,000 ILS that

for connection to public entities and non-profits that could raise the level of awareness about the enterprises as a rehabilitation platform and assist in recruiting employers. Another aspect was marketing and advertising the project in order to encourage initiatives and applications by enterprises and entrepreneurs to join the project. In the end, the division chose not to work in parallel to the project operation to change the ecosystem in which social enterprises operate (in areas such as tax benefits, addressing the issue of social benefits, as well as promoting accelerators as incubators for developing initiatives), even though processes such as these could have assisted the Funds and the enterprises in the project.

- **Management of the Yozma Funds:** There are significant gaps between the objectives declared by the Funds in their proposals in different aspects (enterprises, employees, staff, services, infrastructure, etc.) and their management and achievements in practice. In the end, the project had limited operating scope (see the data below). Some of the gaps are connected to the tender requirements and the deficits in the support system detailed above. However, the gaps were also caused by the Funds' optimistic starting assumptions, based on their prior experience which partially met the project requirements, and the management-strategic choices made by the Funds that turned out in retrospect to be more and less successful.

In comparison between the Funds, on the basis of the number of enterprises and employees, the IVN Yozma Fund presented greater success. The extreme difficulties that the Dualis Yozma Fund encountered led the Fund to decide in the end to cease the operation of loans at the end of the third year of the research (2019). Three critical choices made by the Funds were related to the financing model, the initiation of the enterprises, and the branches of activity – in all three areas it turned out that the Dualis model was less suitable. In general, it can be said that the IVN Fund operated with a more flexible and proactive approach in all the vital aspects of the Fund's work on the topic

However, these forums operated regularly for only part of the time until they ceased meeting completely in 2020. The weakness of the forums highlighted the absence of a project manager as a central point of connection, and someone who was in charge of maintaining the full picture of the project and initiating action with the Funds and the operating enterprises.

The challenging requirements of the program are also connected to the Funds Division. The project requirements for recognition of enterprises gave preference to objectives that are important to the National Insurance Institute. However, as it turned out, these requirements (such as defining the target population, number of employees and employment conditions) created many challenges for the Funds' capacity to recruit enterprises, and for the enterprises in joining the project, and in practice they limited the number and kinds of enterprises that joined the project. Even though these limitations were presented throughout the project, and concessions were given for some of them, these were only pinpointed changes and did not fundamentally change the project requirements and the challenges they posed.

In contrast to these detailed requirements, no detailed requirements were presented in other critical areas for the project operation, such as defining an objective for the number of enterprises for each Fund, a numerical objective for the total number of employees, or a model for social mentoring required for the enterprises operating in the framework of the project. The absence of requirements on these planes left the activities of the Funds and the enterprises partially without an anchor in metrics, as an aspired objective for their activities and as a basis for evaluating achievements and results.

The operation of the project, as structured by the Funds Division, reflected a number of unstated assumptions regarding the conditions and the ability of the project to succeed, that in retrospect proved to be challenging. For example, there was an assumption that the Yozma Funds could succeed in operating on their own, despite their critical need

enterprise market in the field of employment in Israel. The project has succeeded in demonstrating the potential for social enterprises, given supportive conditions, to serve as a significant additional channel for vocational rehabilitation. Despite quite a few challenges, and relatively limited achievements (relative to the original plan) in the number of enterprises and employees, the project led to contributions in the fields of advancing knowledge and considerations regarding all matters connected to required conditions for successful operation of these types of enterprises. The project constituted a platform for developing knowledge in a number of valuable areas related to social enterprises directed toward employment: managing support funds; evaluating social costs; social mentoring for social enterprises; and evaluating the impact of social enterprises. From this perspective, and certainly if we regard this as a pilot project, the greatest contribution is the project itself, the experience, and the learning that it has produced.

Nevertheless, and despite the contributions noted above, there were also several weaknesses in the project management throughout the process and addressing these could have also improved the achievements from the perspective of results, as detailed below in a number of aspects. It is also important to note at the outset that a significant portion of the time during the project period under review (and in fact the entire two years from 2020-2021) took place under the COVID-19 pandemic and its negative impact on all enterprises in the economy, and this must be taken into account when reading the analysis:

- **Management by the National Insurance Institute Funds Division:** The way the Yozma Project was managed was different from the accepted pattern in the division of project operation, in which an entity under the Funds Division auspices directly manages the project. In the current case, management was “privatized” to two Funds. Precisely because of this, there was great importance to having a management process to accompany the Division. Indeed, a number of advisory management forums were established (a general steering committee, a broad monitoring committee, and a smaller monitoring committee – that was established due to the minimal meetings of the broader committee).

different legal statuses, use business tools. These enterprises are a growing and expanding phenomenon in many Western developed countries, and in a wide variety of fields of service and production. Beyond the ideological beliefs that the phenomenon promotes, it is designed to respond to long term budgetary insufficiency in the face of growing social needs, both from public sources and from philanthropic sources.

The literature about social enterprises focuses a great deal on the questions of categorizing and defining social enterprises and extensive detail about this is found in the review section. While the discussion of categorization deals with sub-categories of social enterprises according to different characteristics, the discussion about the definition deals with the meaning of the components within the basic definition of social enterprises. For example, can the goal of a social enterprise be considered a social goal as long as the enterprise defines it as such, or are independent external criteria required, does the “socialness” of a business need to be expressed also in its conduct, or only in the results of its operations, and does there need to be a limitation on the sources of capital of social enterprises.

The review also presents the challenges in managing social enterprises, which are largely derived from the hybrid characteristic of these entities resulting from the combination of social and business goals. The combination of these two goals frequently creates internal tension in almost all business decisions, and there is a constant threat of prioritizing business emphases (connected with enterprise survival) over social emphases. Hence the extensive preoccupation in the literature with the search for organizational mechanisms that make it possible to balance between the two forces. The tension between the two forces is also expressed in the extensive discussion in the literature of the question of measuring the social results of social enterprises – the metrics themselves and the way they are measured. In this context different approaches have been developed that are presented in the review.

2. Evaluating the Yozma Project

In general, it must be said that this is a pioneering, unique and important project, led by the government with intersectoral cooperation, to promote the social

Executive Summary

This report summarizes the research on the Yozma VC (Venture Capital) for Social Enterprises Project, or Yozma Project. The report, which presents a summary of five years of research by the Zofnat Institute accompanying the project, is comprised of eight sections dealing with different aspects of the project examined in the research. The first and opening section presents a literature review about social enterprises. The second section presents a summative evaluation of the project. However, prior to that it presents general background about the Yozma Project. The third section presents learning from comparison between social enterprises in the Yozma Project and social enterprises outside the project. The fourth section deals with public policy in the area of social enterprises, based on the experience of the Yozma Project and efforts to promote public policy to support social enterprises around the world. Sections five and six present the tool for evaluating the impact of social enterprises and its implementation in a project enterprise that provides cleaning services, and the seventh section presents the tool for evaluating the social costs of social enterprises and its implementation in examining enterprises in the Project. The seventh and last section presents a summary of the research, including key insights and recommendations.

1. Literature review

Social enterprises are part of a widespread and expanding trend of combining economic and societal problems, following many years in which the two fields held different status and were treated separately. Social economics represents a challenge to this traditional division, while presenting integrated models that are often called “hybrid”. Social economics, including social enterprises, present a response to the negative phenomena of the market economy, the enterprises that operate in this framework and their conduct, and the dominance of the neoliberal ideological model. The social economics stream has given birth over the years to diverse operating models that integrate between the economy and society, including social enterprises.

The concept of social enterprises relates to a phenomenon in which organizations with social goals, organizations of different kinds and with



Research of Yozma Venture Capital Project for Social Enterprises – Final Report 2017-2021

Dr. Motti Talias

המפעלים המיוחדים - הכתובת שלך לרעיונות מקוריים

המוסד לביטוח לאומי, באמצעות הקרן למפעלים מיוחדים, תומך בפיתוח שירותי רווחה חדשניים וניסיוניים. "מפעל מיוחד" הוא פרוייקט מקורי העוסק במתן שירותי רווחה קהילתיים. הוא מיועד לציבור מקבלי הגמלאות במוסד לביטוח לאומי (קשישים, נכים, מובטלים, משפחות, ילדים ועוד) ומבוצע בידי גוף משפטי רשום.

פרוייקט שיאושר יזכה בהשתתפות במימון לתקופה הראשונית-נסיונית, בליווי מקצועי בשלבי התכנון וההפעלה, במעקב מחקרי ובפרסום דוח מפורט. אם יש לך רעיון חדשני הקשור לתחום פיתוח שירותי הרווחה, נא לפנות אלינו:

המוסד לביטוח לאומי המחלקה למפעלים מיוחדים שד' וייצמן 13, ירושלים 91909
או בדוא"ל: carmelaeb@nioi.gov.il

