

קידום העסקה עצמית ויזמות עסקית של אנשים עם מוגבלות¹

יואב לפ²

תקציר

בשנים האחרונות הולכת ומתגבשת ההכרה שהעסקה עצמית היא פתרון תעסוקתי חשוב לאנשים עם מוגבלות, שיוזמות עסקיות של אנשים אלה עשויות לתת מענה לצרכים רבים שלהם ושאינן תרומתן של יוזמות כאלה באה לידי ביטוי במדדים כלכליים בלבד.

יזמות עסקית, גם בהיקף זעיר, מזמנת אתגרים לא פשוטים, ולא לה מצטרפים אצל אנשים עם מוגבלות גם אתגרים הנובעים מעצם המוגבלות ומיחסה של החברה אליהם. הניסיון שהצטבר בעולם, ובכלל זה בישראל, מלמד שניתן ורצוי לסייע למעוניינים בכך להתגבר על הקשיים הניצבים לפניהם, להקים עסקים קטנים או זעירים ולהמשיך לקיימם ולפתחם. לשם כך נדרש להקים מערכות הכשרה, סיוע וליווי מורכבות ומתוכננות היטב ולהתייחס בכובד ראש ובכבוד לצרכיו ולשאיפותיו של היזם בכוח. מאמר זה מציג את עיקרי הניסיון והידע שנצברו בתחום זה ברחבי

1 המאמר מבוסס על סקירה שהוכנה בשנת 2010 בהזמנת השותפות הבין-מגזרית לקידום תעסוקת אנשים עם מוגבלות, שרוכזה בידי ג'וינט ישראל. הסקירה עודכנה והורחבה במיוחד לטובת פרסום זה בביטחון סוציאלי.

2 המרכז לחקר מוגבלויות, מכון מאירס-ג'וינט-ברוקדייל.

העולם ומביא דוגמאות של תוכניות הכשרה וסיוע מסוגים שונים שהונהגו במדינות שונות, ובהן ישראל, ואת הלקחים המרכזיים העולים מהן.

מלות מפתח: העסקה עצמית, יזמות עסקית, מוגבלות, תעסוקה

רקע

בשניים-שלושה העשורים האחרונים גוברת במספר מדינות ההכרה בכך שהעסקה עצמית עשויה להיות פתרון תעסוקתי יעיל לאנשים עם מוגבלות, ובכללם אנשים עם מוגבלויות קשות. העסקה עצמית (self-employment) משמעה מעמד עצמאי של הפרט מבחינת תעסוקה (עוסק מורשה, עוסק פטור וכיוצא באלה), בין אם הוא עובד בגפו ובין אם הוא מעסיק עובדים.

העסקה עצמית, לצד תעסוקה בשכר, מקובלת ברחבי העולם, ובכלל זאת גם במדינות המפותחות. נתוני הארגון לשיתוף פעולה ולפיתוח כלכלי של המדינות המפותחות (OECD) משנת 2014 מצביעים על שיעורים נכבדים של העסקה עצמית במדינות החברות בארגון – 6.5%-35.4% מכלל המשתתפים בשוק העבודה בכל מדינה. בישראל עמד שיעור המועסקים עצמית בשנה זו על 12.5% (OECD Employment, 2014). מדובר אפוא באפשרות פרנסה ראויה לציון, כמו גם באפשרות ביטוי עצמי ומקצועי של חלק לא מבוטל מהאוכלוסייה בגיל העבודה. יש כאלה הבוחרים בה לאור רצונם בעצמאות, בגמישות רבה יותר בעבודה, בשליטה רבה יותר בעיסוקם המקצועי ובזמנם, ולו גם במחיר של העדר ביטחון תעסוקתי או הכנסה יציבה, המאפיינים יותר עבודה בשכר חודשי. הדימוי הציבורי הנפוץ של אנשים המתפרנסים בדרך זו, כמו גם בספרות המקצועית ובמסמכי מדיניות רבים, הוא של אנשים יצירתיים ועתירי כישורים (Millán, 2012), הפונים לאפיק של יזמות לשם מימוש עצמי או רווח כספי נכבד. ואולם נתוני מחקר המוצגים במאמרה של מילאן מפריכים דימוי זה, ומצביעים על כך, שהכנסתם של רבים מן המתפרנסים בדרך של העסקה עצמית נמוכה יחסית למועסקים בשכר ושהם מתרכזים סמוך לקצה התחתון של עקומת ההכנסות מעבודה

(רק מיעוט של עובדים עצמאים נמצא בקצה העליון של העקומה). יתר על כן, רבים מן הבוחרים בהעסקה עצמית עושים זאת, לא כדי לממש דחף פנימי ליזמות או לנצל הזדמנות עסקית מבטיחה, אלא כתחליף להימצאות במצב של אבטלה (שם), בהעדר אפשרויות פרנסה אחרות.

בישראל, שיעור הפונים ליזמות עסקית (המינוח הנפוץ לבחירה בהעסקה עצמית)³ מתוך בחירה (ולא מתוך כורח המציאות) נמוך מן הממוצע במדינות מפותחות. בהקשר זה דורגה ישראל במחקר השוואתי משנת 2013 במקום ה-18 מבין 26 מדינות מפותחות (מניפז, אברהמי ולרנר, 2013). עם זאת נמצאו בהיבט זה הבדלים ראויים לציון בין קבוצות אוכלוסייה שונות: בעוד רוב מוחלט של העסקים הצעירים, שהם פרי יוזמות של יהודים ותיקים בארץ ושל גברים מעולי חבר העמים, הוקמו מתוך בחירה חופשית ביזמות, הרי שיעורי הבחירה החופשית בקרב נשים עולות ובקרב ערבים נמצאו נמוכים בהרבה. השיעור הנמוך ביותר של יזמות מתוך בחירה נמצא בקרב נשים יזמות מן המגזר הערבי – רק מעט יותר מרבע מן העסקים הצעירים שלהן הוקמו מתוך בחירה חופשית, והיתר בעיקר בשל כורח כלכלי והעדר חלופות אחרות (שם).⁴ שיעור התעסוקה של הערבים בישראל נמוך יחסית לזה של האוכלוסייה היהודית, ובקרב נשים ערביות שיעור המועסקות נמוך במיוחד, 33% בלבד (דרור-כהן, 2013). יש לשער שאפשרויות תעסוקה מוגבלות יחסית כשכירים בד בבד עם אילוצי פרנסה הם שעומדים בבסיס הנטייה המוגברת של ערבים בכלל, ושל נשים ערביות בפרט, לפנות בעל-כורחם להעסקה עצמית.

3 המונח יזמות משמש לעתים בספרות ובשיח המקובל למיזמים עסקיים גדולים יחסית או חדשניים, ולא לכל עסק קטן, המבוסס לעתים על עובד יחיד ועל עבודה מהבית. לעסקים הקטנים נוטים לייחד את המונח "העסקה עצמית". עם זאת אין קו ברור שמפריד בין השניים, ושני המונחים משמשים לא פעם, וכך גם במאמר זה, במשמעות זהה.

4 שיעורי העסקים הצעירים שהוקמו מתוך בחירה חופשית ביזמות היו 93.7% בקרב יזמים יהודים ותיקים, 83.8% בקרב יזמות יהודיות ותיקות ו-91.5% בקרב היזמים מעולי ברית המועצות. זאת בהשוואה ל-59.8% בקרב יזמות עולות מחבר העמים, 66.4% בקרב גברים ערבים ו-27.5% בלבד בקרב יזמות ערביות.

אין בנמצא נתונים על שיעור היזמים מתוך בחירה, בהשוואה ליזמים מתוך כורח, בקרב אנשים עם מוגבלות, אולם בשל השיעור הנמוך יחסית של אנשים עם מוגבלות המשולבים בשוק התעסוקה, יש להניח שיזמות עסקית עשויה לשמש אצל חלקם – גם אם מתוך כורח – חלופה תעסוקתית הולמת למצב של אבטלה.⁵

נתונים ממדינות שונות, שיובאו להלן, מצביעים על כך, שאנשים עם מוגבלות נוטים יותר מאחרים, להעסקה עצמית. זאת ועוד, בהשוואה למקביליהם השכירים נרשמה בקרב אנשים עם מוגבלות, שפרנסתם בהעסקה עצמית, שביעות רצון גבוהה יותר מסוג העבודה ומתנאי העבודה (Pagán, 2009).

גריפין והאמיס (Griffin & Hammis, 2003) מונים שורת יתרונות של העסקה עצמית מבחינת אנשים עם מוגבלות:

1. אנשים שאינם נהנים משפע הזדמנויות העסקה כשכירים יכולים להגיע לעצמאות כלכלית. זה נכון במיוחד למתגוררים בפריפריה, שבה הזדמנויות התעסוקה מצומצמות, אשר אינם מעוניינים לעבור למקום מגורים חדש בשל הצורך להישאר קרובים למקורות התמיכה המשפחתיים והחברתיים. לעתים מסלול יזמי עשוי לחולל מבחינת אדם עם מוגבלות הבדל מהותי בין אבטלה או תת-העסקה לבין קריירה של ממש (ראו גם; Baldrige & Neubaum, 2008; Griffin, 2002; Ipsen, Arnold, & Colling, 2005; Kendall, Buys, Charker, & MacMillan, 2006).
2. גמישות בשעות העבודה מאפשרת לאדם לפנות זמן לטיפולים רפואיים ופארא-רפואיים ולצרכים אחרים הנובעים ממוגבלותו; בין היתר הוא יכול להתאים את זמני העבודה למחזוריים של החמרה והטבה הנובעים מהמגבלות הגופניות או

5 בכל העולם שיעור התעסוקה של אנשים עם מוגבלות נמוך יחסית לזה של אנשים ללא מוגבלות. בישראל עומד שיעור התעסוקה של אנשים עם מוגבלות בגיל העבודה על 57%, ובקרב אנשים עם מוגבלות חמורה – 42% בלבד. זאת בהשוואה לשיעור תעסוקה של 78% בקרב אנשים ללא מוגבלות באותה קבוצת גיל (ברלב, קרן-אברהם, חבר ואדמון-ריק, 2015).

הנפשיות (ראו גם, Ipsen et al., 2002; Hagner & Davies 2002; Arnold & Ipsen, 2005; Weiss Doyel, 2002).

3. ניתן מענה לקשיי ניידות ולקשיי תקשורת, העלולים להיות מכשול ליציאה לעבודה כשכירים (ראו גם Ipsen et al., 2005). בין היתר, העסקה עצמית מאפשרת במקרים רבים עבודה מביתו של בעל העסק (Arnold & Ipsen, 2005).

4. עבודה בתחום שהאדם מוצא בו עניין – לעתים תחום שקשה למצוא בו עבודה כשכיר – מאפשרת הגשמה עצמית, הגדרה עצמית ושיפור ההערכה העצמית (ראו גם Callahan, Shumpert, & Mast, 2002; Hagner & Davies, 2002; McNaughton, 2002; Symons, Light, & Parsons, 2006; Weiss Doyel, 2002).

5. רוכשים כישורים חדשים ומבוקשים, העשויים לשפר את סיכויי ההעסקה של האדם כשכיר בשלבי חיים מאוחרים יותר.

6. נמנעת הסטיגמה הנובעת מתקופות ארוכות של אי העסקה, ובעקבות זאת גדלים הסיכויים להשתלב כשכירים בשוק העבודה בשלב מאוחר יותר.

7. נפתחת הזדמנות ליצור קשרים חברתיים עם לקוחות ועם ספקים ולכונן תחושת השתייכות לקהילה (ראו גם Kendall et al., 2006), ובכלל זה קהילת העוסקים העצמאיים בסביבת המגורים (Weiss Doyel, 2002).

8. האדם יוצר תרבות וסביבת עבודה המתאימות ליכולותיו ולמוגבלותו, ואינו נדרש להתאים את עצמו לסביבת עבודה קיימת (ראו גם Arnold & Ipsen, 2005; Weiss Doyel, 2002).

9. אפשר להיעזר בקצבאות הנכות שהאדם מקבל כמענה לצורכי הקיום הבסיסיים ביותר בשלבי הקמת העסק וביסוסו, שבהם אין עדיין הכנסות.

גריפין והאמיס (Griffin & Hammis, 2003) מציינים, שעל סמך ניסיונם "העסקה עצמית מתאימה לאנשים עם מוגבלויות חמורות, ובכללן פגיעות מוחיות, מוגבלויות

חושיות, אוטיזם, שיתוק מוחין ומוגבלויות התפתחותיות אחרות, מוגבלויות נפשיות ולקויות פיסיות" (שם, עמ' 15). כראיה הם מביאים שורה של דוגמאות של אנשים עם מוגבלויות קשות שהם פגשו ואשר הצליחו לבסס עסקים עצמאיים קטנים. הם מדגישים ש"לכל האנשים יש חוזקות, תחומי עניין, העדפות ויכולת פנימית לבצע עבודה באופן מוצלח, כאשר מציעים להם אפשרויות בחירה, כבוד, תמיכה, תקווה והזדמנויות" (שם). יחד עם זאת חשוב להכיר בכך, שלצד יתרונותיה הרבים אין העסקה עצמית מתאימה לכל אחד, מבחינת אופיו, שאיפותיו, מצבי חיים שונים ואפשרויות תעסוקה ותמיכה הפתוחות לפניו, גם ללא קשר להיותו או לאי-היותו אדם עם מוגבלות (שם, עמ' 3).

למרות היתרונות הרבים שנמנו לעיל ואף שהצהרות רשמיות בעניין נשמעו, בעיקר בארצות הברית, שנים קודם לכן, עד לשנות ה-90 של המאה ה-20 לא עלתה באופן בולט על סדר היום האפשרות של העסקה עצמית כאפיק לגיטימי של שיקום תעסוקתי לאנשים עם מוגבלות. האזכור הראשון של מונח זה בהקשר של אנשים עם מוגבלות הופיע בספרות המחקרית בשנת 1989 (Neufeldt & Albright, 1993), וחלחלו האיטי למודעות של העוסקים בשיקום תעסוקתי נמשך גם כיום. איטיות זו נובעת משורה של חסמים, שהעיקריים בהם יפורטו בהמשך.

הכוונה במאמר זה היא לסקור את המגמות העיקריות בתחום מתפתח זה, לסכם את התובנות העיקריות המוצגות בספרות המקצועית ולהביא לפני הקוראים מקצת מן הדוגמאות של פרויקטים רלוונטיים, מוצלחים יותר ופחות, שנוסו במדינות שונות בעולם, וישראל בכללן. אין דוגמאות אלה מתיימרות לבטא את כל הקורה בעולם בתחום זה, הן בשל קוצר היריעה והן משום שתוכניות רבות אינן מתועדות באורח מפורט וזמין לקוראים. עם זאת, אין ספק שניתן להיעזר בדוגמאות האלה וללמוד מהן לא מעט על הדרכים לקידום ההעסקה העצמית של אנשים עם מוגבלות.

הדרך להעסקה עצמית רצופה בחסמים שניתן להתמודד עמם

בדרך להגשמת היתרונות שנזכרו לעיל ניצבים חסמים שונים (לפי Walls, Dawler, Cordingly, Orslene, & Greer, 2001), ובראשם אלה:

1. **רמת מוכנות נמוכה של אנשים עם מוגבלות ושל ארגוני תמיכה** – סיבותיו העיקריות של חסם זה הן העדר ניסיון בהקמת עסק ובניהולו ואי הכרתם של מקורות לסיוע טכני ולייעוץ. בשל כך, בין היתר, אנשים רבים פונים לחפש מקורות מימון, לפני שהם שוקלים את התנאים המוקדמים להצלחתו של העסק ואת יכולותיהם ולפני שהם עורכים סקרי שוק ומכינים תוכנית עסקית מפורטת.
2. **ציפיות לא ריאליות מאנשים עם מוגבלות** – חסם זה נובע מהתנגשות בין מודלים מנוגדים של הצלחה עסקית, מודל של עסק ממוקד צמיחה מחד גיסא מול מודל של עסק זעיר שמטרתו לתמוך במקימו מאידך גיסא. מנקודת המבט השיקומית אין הצלחתו של עסק זעיר שמקים אדם עם מוגבלות נמדדת בהכרח בהכנסות שהוא מייצר, אלא גם במדדים אחרים כגון אלה: הגברת השליטה בעומס העבודה ובלוחות הזמנים; הימנעות מקשיי ניידות ומרחק; עצמאות; עיסוק בעבודה מספקת ובעלת ערך; מעורבות רבה יותר בקהילה; מעמד חברתי משופר וביטחון עצמי רב יותר. המדד החשוב ביותר להצלחתו של עסק זעיר כזה הוא עצם הישרדותו ותרומתו לבעליו (McNaughton et al., 2006). במלים אחרות: לעתים ניתן לראות בעסק עצמאי זעיר של אדם עם מוגבלות סיפור הצלחה, גם כשאין הוא עתיר הכנסה, ובלבד שהוא מספק היטב צרכים חשובים אחרים שלו ומסייע באורח סביר בפרנסתו, בהשוואה לאפשרויות האחרות הניצבות לפניו. אין להבין מכך, כמובן, שאין אדם עם מוגבלות אמור לשאוף להישגים כלכליים, וניתן בהחלט להצביע על לא מעט מקרים, שבהם שאיפות כאלה אכן מתגשמות.

המפתחות המרכזיים להתגברות על חסמים אלה הם הכשרה עסקית, ייעוץ טכני ועסקי וליווי לאורך זמן (Walls et al., 2001). המרשם לכישלון, לעומת זאת, הוא חזון

בלתי ממוקד, מחויבות זמנית בלבד, סיוע טכני בלתי מספק, בכמותו או באיכותו, הערכת שוק שגויה והזנחה של ההכשרה המוקדמת הדרושה ליזם המתחיל ושל ההכנות להקמת העסק (שם).

נויפלד ואולברייט (Neufeldt & Albright, 1993) ערכו סקירה בין לאומית נרחבת שכללה 81 תוכניות תמיכה בהעסקה עצמית של אנשים עם מוגבלות, שהופעלו בשורה של מדינות ברחבי העולם, המתאפיינות ברמת הכנסה נמוכה עד בינונית.⁶ הם בחנו את מידת הצלחתן של תוכניות אלה באמצעות שורה של קריטריונים, ומצאו שהיא עמדה ביחס ישר למגוון האסטרטגיות שהן כללו. כך, לדוגמה, תוכניות שהציעו הדרכה בלבד הניבו תוצאות טובות פחות לאין ערוך מאלה שהציעו סל שירותים נרחב, שכלל סיוע בנגישות למימון, הכשרה מקצועית, ייעוץ עסקי וכיוצא באלה.

גם ציטרון ועמיתים (Citron, Brooks-Lane, Crandell, Brady, Cooper, & Revell, 2008), המתארים שינוי נרחב שנערך באחד מארגוני השיקום בארצות הברית, מצביעים על כך שסיוע יעיל להעסקה עצמית דורש שינוי יסודי באופן התייחסותם של ארגוני שיקום וסיוע לאנשים עם מוגבלות. זה נכון, לא רק בהקשר של העסקה עצמית, אלא גם בהקשרים אחרים של עבודה המותאמת לצרכיו וליכולותיו של הלקוח. תהליך השיקום התעסוקתי היעיל, הם מדגישים, מתמקד לא במוגבלותו של האדם, אלא, בראש ובראשונה, בשאיפותיו ובתחומי העניין שלו, שהם מפתח להצלחה ולשביעות רצון (גם של המעסיק, במקרה של דפוסי העסקה מסורתיים יותר). גם מחברים אלה מצביעים על חשיבות המעבר משירותים המציעים תמיכה רק במספר היבטים של היזמות העסקית לשירותים המתייחסים למכלול רחב של היבטים. שינוי זה, הם מדגישים, מחייב תכנון קפדני של מערכת השירותים המתחדשת והכשרה מקצועית מקיפה.

6 הפרויקטים שנסקרו היו ממדינות שונות בדרום-מזרח אסיה ובדרומה, במזרח אפריקה ובדרומה, בדרום אמריקה ובמרכזה וכן באיים הקריביים.

חסם מרכזי – סוגיית המימון

אחד הקשיים העיקריים, שאנשים עם מוגבלות המעוניינים לפתוח עסק קטן או אף זעיר נאלצים להתמודד עמו, הוא המימון. ככלל, אנשים עם מוגבלות מגיעים לתחום הזמות עם משאבים פיננסיים מצומצמים מאוד בהשוואה למקביליהם באוכלוסייה הכללית (Ipsen et al., 2005). זאת ועוד, לא פעם הם מתקשים, יותר מאחרים, לקבל הלוואות בנקאיות, ואפילו מימון זעיר (micro finance)⁷, בשל חששם של ארגוני המימון שהם לא יוכלו להפיק הכנסה ולא יעמדו בתשלומי החזר, כמו גם בשל אי נגישותם של שירותי מימון אלה לאוכלוסיות החלשות ביותר, שרבים מהאנשים עם המוגבלות נמנים עמן. כדי לתת מענה לקושי זה, החלו במדינות שונות ניסיונות לטוות קשרים בין ארגוני המימון הזעיר לבין תוכניות הפועלות למען אנשים עם מוגבלות (De Klerk, 2008).

חסם מימון אחר הוא שרבים מארגוני המימון מסייעים רק לעסקים קיימים, ואולם רבים מהאנשים עם המוגבלות מגיעים לזמות זעירה ללא כל רקע עסקי. בין המענים שניתנו כדי להתמודד עם סוגיה זו מונה דה-קלרק מענקים ראשוניים להקמת עסק (start-up grants) וקרנות למתן הלוואות לעסקים קטנים, המופעלות בידי תוכניות ייעודיות לאנשים עם מוגבלות. כמענה לכך שעל פי רוב אין ארגוני מימון זעיר מגיעים אל האוכלוסיות הפגיעות והחלשות ביותר, בעיקר באזורים הכפריים, הוא מציע שיפעלו במרץ ובנחישות גדולים יותר, כדי להגיע אליהן. מלבד זאת הוא מציג מודל של קבוצות לעזרה עצמית בהודו ובמספר אזורים באפריקה. קבוצות אלה משתמשות תחילה בחסכוניותיהם של חבריהן, המשמשים למתן הלוואות לחברים הנזקקים להן, ובהמשך הן מתקשרות עם בנקים לצורך קבלת הלוואות בנקאיות.

7 הכוונה כאן היא בעיקר להלוואות זעירות ולאשראי זעיר (microloans/microcredit), שירותים פיננסיים בסכומים נמוכים, שניתנים לאנשים, שאין המערכת הבנקאית הרגילה מוכנה לתת להם אשראי כבסיס לפתיחת עסק זעיר, באמצעות מערכות חלופיות של ביטחונות, ברמה האישית או הקבוצתית.

דה-קלרק מסכם את ממצאי מחקרו הבין לאומי בתובנה שאין בנמצא פתרון מימון אחד שהוא "הטוב ביותר". על כן, לדעתו, על ארגוני הסיוע לאנשים עם מוגבלות לבחור לגופו של עניין את האפשרות המתאימה ביותר על בסיס שורה ארוכה של גורמים, ובהם מידת ה"פגיעות" של הלקוח, ניסיון קודם שלו בתחום העסקי (ככל שיש לו), זמינות של ארגוני מימון זעיר באזור ומידת מוכנותם לשרת אנשים עם מוגבלות. הוכח שניהול של הלוואות ישירות בידי הארגונים המתמחים בתחום המוגבלויות הוא משימה קשה, שלא פעם הובילה לכישלונות. על כן עדיף לסייע לאנשים עם מוגבלות דרך תוכניות מימון זעיר, שחוסן גדול יותר והן גם יכולות להבטיח גישה לשירותי מימון נוספים בעתיד. עם זאת, יש לפעול להרחבת הנגישות של אנשים עם מוגבלות לשירותי מימון זעיר. אבל לשם כך יש לשפר, בראש ובראשונה, את ההבנות ההדדיות בין שני סוגי הארגונים (ארגוני סיוע ושיקום מחד גיסא וארגוני מימון מאידך גיסא) ולמצוא פתרונות משותפים לסוגיות הבעייתיות (De Klerk, 2008).

העסקה עצמית של אנשים עם מוגבלות בארצות הברית

ארצות הברית מובילה את המגמות החדשות בתחום השיקום התעסוקתי של אנשים עם מוגבלות, מגמות המגיעות לא פעם בהמשך למדינות אחרות, וישראל בכללן. על אף היותו תחום ידע חדש יחסית, כבר ניתן למצוא ספרות מחקרית אמריקנית נרחבת למדי העוסקת בו. די בכך כדי להקדיש מקום לבחינת התפתחותו של תחום העסקה העצמית בקרב אנשים עם מוגבלות בארצות הברית.

הניסיון האמריקני מצביע על מגמה ברורה, וכבר לא כל כך חדשה, של אנשים עם מוגבלות הבוחרים בהעסקה עצמית. נתונים ממפקד האוכלוסין של שנת 1990 מלמדים שמספרם של אנשים עם מוגבלות שדיווחו על העסקה עצמית (520,000) היה כמעט זהה לזה של אנשים עם מוגבלות שהועסקו אז בידי רשויות הממשל השונות בארצות הברית – פדרליות, מדינתיות ומקומיות גם יחד (533,000). זאת ועוד, אנשים

עם מוגבלות דיווחו על העסקה עצמית בשיעור גבוה בהרבה בהשוואה לאוכלוסייה הכללית (12.2% לעומת 7.8%) (Arnold & Seekins, 2002; Kendall et al., 2006). מצב דומה תועד גם בבריטניה. כבר לפני עשור ויותר נמצא בה, שהעסקה עצמית היא מסגרת עבודתם העיקרית של 18% מהגברים ו-8% מהנשים, הנמנים עם אוכלוסיית האנשים עם מוגבלות, שיש להם הכנסה מעבודה. לשם השוואה, שיעורי ההעסקה העצמית של אנשים ללא מוגבלות הם 14% ו-6% בהתאמה (Boylan & Burchardt, 2002). גם בחלק ממדינות האיחוד האירופי נמצאו ממצאים דומים (Pagán, 2009). אם ניקח בחשבון את מגמת הגידול של ההעסקה העצמית בארצות הברית בכלל, נראה שהפוטנציאל של צורת העסקה זו, לאנשים עם או בלי מוגבלות, גדול מאוד.⁸

למרות זאת, במשך שנים רבות נטו גורמי השיקום בארצות הברית להתעלם כמעט לחלוטין מההעסקה העצמית כערוץ המשרת את יעדי השיקום התעסוקתי. הם נטו להעלות אפשרות זו רק כמוצא אחרון (Moore & Cavanaugh, 2003), בין היתר משום שחששו מבידודם החברתי של אנשים עם מוגבלות בתעסוקה עצמית ומשיעורי כישלון גבוהים של עסקים חדשים. קלאהאן ועמיתיו (Callahan et al., 2002) טענו שאלה מיתוסים לא מבוססים. לדבריהם נמצא, שגם עובדים עצמאים מנהלים במסגרת עבודתם קשרים אישיים ענפים ושאיין שיעורי הסגירה של עסקים בחמש השנים הראשונות להקמתם גבוהים משיעורי אי-ההתמדה של אנשים עם מוגבלות העובדים כשכירים בתעסוקה נתמכת, אם מנכים מקרים של סגירה וולונטרית, הגעה לגיל פרישה, מכירת העסק וכיוצא באלה.⁹ מקורות נוספים מצביעים על כך ששיעור הכישלונות של אנשים עם מוגבלות, העובדים בהעסקה עצמית, נמוך מכפי שנהוג היה לחשוב בעבר (ראו למשל Hagner & Davies, 2002).

8 בין השנים 1969-2006 גדל חלקה של ההעסקה העצמית בארצות הברית מ-14% ל-21% מכלל שוק העבודה במחוזות מטרופוליניים (מחוזות שבמרכזם עיר גדולה והם כוללים גם את היישובים הקטנים שסביבה) ומ-11% ל-19% במחוזות לא מטרופוליניים (Rupasingha & Goetz, 2011).

9 יש להעיר שנתון זה בעייתי, שכן נראה שהוא מתייחס לשיעורי סגירה של עסקים קטנים בכלל, ולא בהכרח ניתן ללמוד ממנו על שיעורי הסגירה של עסקים המוקמים בידי אנשים עם מוגבלות. כמו כן לא ברורה המשמעות של "סגירה וולונטרית" ואם אין היא כוללת מצבים שבהם החליט בעליו של העסק לסגור אותו עקב אי כדאיות (כלומר כישלון של העסק).

רק לקראת סוף שנות ה-90 של המאה ה-20 הכיר הקונגרס האמריקני בהעסקה העצמית כאפיק לגיטימי של תהליכי שיקום תעסוקתי המיועדים לאנשים עם מוגבלות. עוד הכיר הקונגרס בכך שתפקידן של סוכנויות השיקום התעסוקתי כולל גם תמיכה באנשים עם מוגבלות, המתעניינים בצורת העסקה זו, ושניתן לנצל לשם כך את המימון המיועד לשיקום תעסוקתי.

למרות הנתונים המרשימים למדי שעלו מהשטח ולמרות המדיניות האמריקנית הרשמית, המעודדת תמיכה באנשים עם מוגבלות המבקשים להקים עסק, חוקרים מתארים פער גדול בין ההצהרות הרשמיות לבין מימושן בידי העוסקים בתחום השיקום התעסוקתי. הם מסבירים פער זה בעיקר בהעדר הכשרה מתאימה ליועצי השיקום התעסוקתי בנושאים האלה: הליכי פתיחת עסק, הכנת תוכנית עסקית וקישור בין הלקוח לבין יועצי פיתוח עסקי וגורמי מימון (Arnold & Seekins, 2002; Callahan et al., 2002; Hagner & Davies, 2002; Ipsen et al., 2005). ניתן לפתור זאת על ידי ביסוס קשרי עבודה בינם לבין מרכזי הייעוץ והתמיכה להקמת עסקים קטנים (Ipsen et al., 2005) (Small Business Development Centers; SBDCs). מטרתם המוצהרת של מרכזים אלה בארצות הברית היא לסייע ל"בני מיעוטים המשתייכים לקבוצות המצויות בעמדת נחיתות מבחינה חברתית וכלכלית", ובכלל זה לאנשים עם מוגבלות. עם זאת, היועצים במרכזים אלה יודעים אך מעט מאוד על היבטיה השונים של המוגבלות, וכמעט אין נתונים על מידת הסיוע שלהם לאנשים עם מוגבלות.

מסקר עמדות שנערך בקרב בעלי תפקידים במרכזי הייעוץ והתמיכה להקמת עסקים קטנים ברחבי ארצות הברית עלה, שלמרות העמדות החיוביות העקרוניות של שני הצדדים (יועצים עסקיים ויועצי שיקום תעסוקתי) בדבר הצורך בשיתוף פעולה מקצועי ביניהם, ניכר אצל יועצי השיקום ספק באשר לנכונותם של מרכזי היזמות להכשיר אנשים עם מוגבלות ולייעץ להם. עוד נמצא, שבהשוואה ללקוחות האחרים של מרכזי פיתוח היזמות, אנשים עם מוגבלות מגיעים למרכזים אלה עם דירוג אשראי נמוך ועם מקורות מימון מצומצמים. זאת ועוד, חשוב להכיר בכך שאנשים עם מוגבלות זקוקים על פי רוב לסיוע ממושך יותר בתהליך הקמת העסק. מכך נגזרות הנחיצות של יועצי השיקום לעקוב אחר המענים בתחום הייעוץ העסקי, שמרכזי

היזמות נותנים לאנשים עם המוגבלות, והנחיצות לסייע ליועצים העסקיים להתמודד עם צרכים שונים של הלקוחות, הקשורים לעצם מוגבלותם. עורכות הסקר הביעו תקווה שביסוס הקשר בין היועצים בתחומים השונים יביא לשיפור מערך הסיוע לאנשים עם מוגבלות, המעוניינים לפתח עסקים קטנים (Ipsen et al., 2005). גם רבים מיועצי השיקום מסתייגים מעידוד יזמות בקרב אנשים עם מוגבלות, ותולים זאת בעלויות גבוהות וברמת הסיכון הגבוהה כביכול של צורת העסקה זו.

על אף החששות והחשדנות, יש גם ממצאים מעודדים, המבטאים שינוי הדרגתי בהתייחסותם של גורמי השיקום בארצות הברית לנושא ההעסקה העצמית. תוכניות סיוע בתחום זה החלו לפעול בחלק מסוכנויות השיקום הרשמיות, ואף קמו סוכנויות המיועדות לספק שירותים בתחום לגורמי השיקום (Arnold & Ipsen, 2005). ניתן אפילו למצוא דגמים מוצלחים מבחינות רבות (לאו דווקא מנקודת המבט הכלכלית גרידא) של העסקה עצמית בקרב אנשים עם מוגבלות שכלית התפתחותית או עם מוגבלויות קוגניטיביות אחרות, אשר מקבלים סיוע נרחב ממערכות תמיכה שונות (Hagner & Davies, 2002).

דוגמאות לתוכניות תעסוקה מרחבי העולם

כדי שניתן יהיה ללמוד מן הניסיון במדינות השונות, אין די בהצגת מסקנות כלליות; חשוב לבחון תוכניות סיוע להעסקה עצמית של אנשים עם מוגבלות, שכבר נוסד בעולם, ולהתרשם מן המגמות השונות שהן מייצגות. מן הסתם אין אלה כל התוכניות שהופעלו בתחום זה, אך הן מייצגות מגוון גישות. הן שונות זו מזו בהרכב האוכלוסיות שאותן נועדו לשרת; למשל: אנשים עם מוגבלות מסוג מסוים; אנשים עם מוגבלויות שונות בכפיפה אחת; תוכנית המיועדת לכלל מחוסרי העבודה, שאנשים עם מוגבלות משתלבים בה. הן שונות גם במטרות ובדגשים; למשל: תוכניות המתמקדות בהכשרה ליזמות ובמתן ליווי עסקי (כלומר בעיקר בהקניית ידע ובתמיכה מקצועית ואישית) מול תוכניות המתמקדות בסיוע במימון העסקים המוקמים במסגרתן. ניתן להבחין גם בין תוכניות שעיקר מימונן מגיע מרשויות המדינה לבין תוכניות הממומנות בידי

קרנות, פרטיות בחלקן, ואף בידי גופים מסחריים. על אף אופיין המגוון, ניתן ללמוד מהן, כמו גם מן התוכניות הישראליות שיתוארו בהמשך, לקחים רבים, ומומלץ ליישם אותם בתכנון תוכניות חדשות בתחום זה ובתפעולן. נסקור את התוכניות בקצרה. ניתן למצוא עוד מידע עליהן באמצעות מראי המקום המצוינים לידן.

פרויקט ניסיוני בארצות הברית – טיפוח העסקה עצמית של אנשים עם שיתוק מוחין

בשנת 1993 העניק מנהל שירותי השיקום האמריקני (Rehabilitation Services Administration; RSA) להתאחדות ארגוני שיתוק המוחין (United Cerebral Palsy Associations; UCPA) מימון להקמת פרויקט ניסיוני להגדלת ההיצע התעסוקתי והשיקומי לאנשים עם מוגבלויות חמורות. במהלך הפרויקט נפתחה האפשרות להסתייע בו לפיתוח העסקה עצמית, והיא עוררה אצל המשתתפים עניין כה רב, עד ש-21% מכלל המשתלבים בתעסוקה במסגרת פרויקט זה עשו זאת בדרך של העסקה עצמית. סביר להניח ששיעורם היה אף גבוה יותר, אילו הוצעה אפשרות זו בשלב מוקדם יותר של הפרויקט (Callahan et al., 2002).

תוכנית ההעסקה העצמית כללה ארבעה צעדים, שמנהליה ראו בהם צעדים חיוניים לפרויקטים מסוג זה: (1) ראיונות ותצפיות שתכליתם לזהות ולהכיר את שאיפותיו ואת נטיותיו של היזם הפוטנציאלי, כמו גם את האפשרויות העומדות לפניו; אלה משמשים להרכבת פרופיל תעסוקתי כתוב של האדם, הכולל התייחסות מפורשת לסיבות בחירתו בהעסקה עצמית, אשר יהיה בסיס לכל תוכנית עסקית או תעסוקתית בעתיד. (2) הקמת צוות מתנדבים אישי לתמיכה ביזם ולסיוע בתכנון העסקי; על הצוות לכלול, ככל שמתאפשר, אנשי עסקים מנוסים מהקהילה, בני משפחה וחברים. (3) תכנון מפורט על בסיס הפרופיל התעסוקתי, מידע בדבר משאבים והזדמנויות עסקיות; התכנון נעשה תוך משא ומתן עם צוות התמיכה, מממנים וכיוצא באלה. (4) הכנת תוכנית עסקית מפורטת תוך זיהוי צורכי השוק, לקוחות פוטנציאליים, עלויות, הכנסות, חומרים, ציוד וצורכי כוח אדם. חשוב שהתוכנית העסקית תיבחן

ותאושר בידי אדם או גוף, המתמחים בתחומים אלה, שישמשו "שומרי סף" כלכליים (Callahan et al., 2002).

בין העסקים שנפתחו במסגרת הפרויקט ניתן למנות עסקים ייחודיים (כגון שירות לאיתור ספרים נדירים, הכנת מזון כשר לאסירים, שירותי ליצנות, עיצוב כרטיסי ברכה, חנות בגדים משומשים), עסקים הקשורים לתחום המוגבלויות (כגון סוכנויות לסיוע אישי ולעזרה בבית לאנשים עם מוגבלות, כתיבת ספרים ומאמרים בתחום האשפוז המוסדי, ייעוץ לבתי ספר בתחום אביזרי עזר) ועסקים "רגילים" (כגון משלוחי מזון, שירותי מחשוב והקלדה, עגלת קפה, שירותי סריקת מסמכים, מכירת מחשבים, שירותי צילום, שירותי כביסה, שירותי הקלטה והשכרת ציוד הקלטה, ציור על מכוניות).

קלאהאן ועמיתיו (שם) מסכמים שחשוב מאוד לתמוך באנשים עם מוגבלות המעוניינים בהעסקה עצמית, ולהציג אפשרות זו כאחת האפשרויות לשיקום תעסוקתי. עם זאת הם מבהירים שאין העסקה עצמית מתאימה לכל אחד, ועל כן חשוב להימנע מלשווק את האפשרות הזו באופן נמרץ מדי לאלה שאין נטיותיהם האישיות מכוונות אליה.

תוכנית SEA (Self-Employment Assistance) בקנדה

תוכנית זו החלה לפעול בקנדה בשנת 1992, ויועדה לאוכלוסיות שונות של בלתי מועסקים, בהם אנשים עם מוגבלות. המתקבלים לתוכנית חויבו להשתתף במפגשי ההכשרה. הם גם התחייבו לממן מכיסם 25% מן המימון הצפוי של העסק, עד לגובה של 4,000 דולרים קנדיים. המשתתפים קיבלו תשלומי הבטחת הכנסה/דמי אבטלה או קצבאות אחרות במשך 52-72 שבועות. ההכנסה שהגיעה מהמיזמים העסקיים לא נוכתה מקצבאותיהם. המועמדים לתוכנית השתתפו במפגש הכוונה בהנחיית גורם מפעיל, ועברו תרגיל הערכה שבחן את התאמתם להעסקה עצמית. אף שהמימון היה פדרלי, הופעלה התוכנית על בסיס אזורי ואפשרה גמישות בהיבטים שונים שלה והתאמה של מפעילה בכל אזור. למרות המדיניות שכללה מתן העדפה לאנשים עם

מוגבלות בתוכנית זו, אין המחקר שבחן הערכות שונות של התוכנית מתייחס להיבט זה ואינו מוסר נתונים בדבר היקף השתתפותם של אנשים עם מוגבלות ובדבר מדדי הצלחתם בתחום העסקי בעקבותיה (Orser & Hogarth-Scott, 1998). התוכנית מופעלת עד היום בקנדה, לפחות בחלק ממחוזותיה, בגרסאות שונות (אתר SEA; אד, שוב, לא ברור מה חלקם של אנשים עם מוגבלות בקרב הנעזרים בה, ומה איכות תוצאותיה מבחינתם).

תוכנית Ready to Start בבריטניה

בדומה לארצות-הברית, גם בבריטניה בולטת נטייתם של אנשים עם מוגבלות להעסקה עצמית. כך שיעור האנשים עם המוגבלויות החמורות המשתתפים בשוק העבודה כעוסקים עצמאים גבוה משיעורם בקרב המועסקים נעדי המוגבלות ואלה עם המוגבלויות הקלות יותר העובדים כעצמאים: 21% בהשוואה ל-17% בלבד (Jones & Latreille, 2006). כדי לסייע לאנשים עם מוגבלות בהעסקה עצמית, נוסדו בבריטניה מספר תוכניות בניהולם של קרנות וגופים מסחריים שונים.

במסגרת שיתוף פעולה בין קרן המפעילה תוכניות סיוע לאנשים עם מוגבלות לבין בנק גדול (בנק ברקליס) החלה לפעול בשנת 2006 תוכנית הסיוע רחבת ההיקף, Ready to Start, כשמטרתה לסייע לאנשים עם מוגבלות לפתח מסגרות של העסקה עצמית. התוכנית נועדה לפעול במשך כשלוש שנים ולסייע במהלך ל-1,300 משתתפים בקירוב להקים 600 עסקים. התוכנית סיפקה למשתתפיה הכשרה, הדרכה אישית כולל הגברת המוטיבציה ותמיכה רגשית ואישית, סיוע כספי וכן קישור למידע ולארגונים רלוונטיים. התוכנית הופעלה באזורים רבים ברחבי המדינה, שבכל אחד מהם נרקמה רשת של שיתופי פעולה. עובדי הבנק, אחד משני השותפים המרכזיים להפעלת התוכנית, תרמו מזמנם בהתנדבות כיועצים עסקיים אישיים לזמנים החדשים לצד יועצים מטעם הקרן המפעילה את התוכנית. מחקר הערכה, שליווה את התוכנית, הכתיר אותה כפרויקט חדשני ומוצלח ביותר, גם בקריטריונים של עלות-תועלת, שהשיג את יעדיו במלואם (Pedantic Consulting, 2009).

(בריטניה) In Business

תוכנית In Business מופעלת בידי קרן המתמחה בסיוע לאנשים עם ליקויי למידה. היא כוללת הכשרה וליווי ליזמים לקויי למידה ולמעגלי התמיכה השונים שלהם באמצעות סדנאות הכשרה אינטראקטיביות, הגברת מודעות, הדרכת גורמי תמיכה, סיוע בפיתוח עסקי וליווי אישי. מלבד זאת הופקה סדרה של פרסומים בהירים ונגישים (*Easy Business Planning Series*), המספקים לקהל היעד של התוכנית מידע והדרכה בהיבטים שונים של יזמות. עוד מציעה התוכנית כלי עזר מונגשים לניהול חשבונות. את כל אלה ניתן להוריד בחינם מאתר האינטרנט של הקרן (Foundation for People with Learning Disabilities).

מאוריציוס

ב-2002 נחנכה ברפובליקה של מאוריציוס תוכנית לעידוד העסקה עצמית בקרב אנשים עם מוגבלות. התוכנית הוקמה בידי המועצה הלאומית לשיקום אנשים עם מוגבלות, הפועלת בחסות המשד לביתחון סוציאלי והמאגדת 50 ארגונים לא ממשלתיים, המתמחים באספקת שירותים לאנשים עם מוגבלות. התוכנית מציעה ליזמים עם מוגבלות מענקים כספיים שבאמצעותם יוכלו לרכוש חומרי גלם, כלי עבודה ופריטי ציוד. היא נמצאת תחת פיקוח סדיר של המועצה. מעבר לנתון שמתוך 50 מועמדים שניגשו לתוכנית בראשית ימיה אושרו בקשותיהם של 30 לקבל מענקים כספיים, לא נמצאו נתונים בדבר הצלחתה (Allal, 2003).

הניסיון בישראל

תמיכה ביזמות עסקית של אנשים עם מוגבלות היא תחום חדש למדי גם בישראל. התמונה המצטיירת היא של ריבוי יחסי של תוכניות חלוץ בהיקף קטן, שלא פעם היו נתונות לאי ודאות בנוגע למתכונת הפעלתן (מלאה או חלקית) ולמשכן, ושחלקן טרם זכו להטמעה במדיניות ממשלתית רשמית. להלן נסקור דוגמאות אחדות מן התוכניות

שהחלו בישראל, ושחלקן פועלות עד היום. דוגמאות אלה מייצגות גישות שונות או עבודה מול קבוצות אוכלוסייה שונות.

תוכניות לאנשים עם מוגבלות נפשית

אוכלוסיית האנשים עם מוגבלות נפשית נהנית ממגוון גדול יחסית של תוכניות תעסוקה בכלל ותוכניות לעידוד יזמות בפרט, כנראה משום שזכתה לסל שיקום מסודר.

בבאר שבע פועלת משנת 2006 תוכנית **יוזמה**, שהוקמה כדי לקדם העסקה עצמית של אנשים המתמודדים עם מוגבלות נפשית והזכאים לסל שיקום.¹⁰ המשתתפים בתוכנית עוברים תהליך ראשוני של חיזוק מיומנויות והעצמה אישית, וזוכים בהמשך להכשרה ולליווי בתחומים עסקיים ורגשיים גם יחד.

בלהה גולן, מנהלת התוכנית, מדגישה את חשיבות הליווי האישי הצמוד, במיוחד אצל אנשים עם מוגבלות, הן בשל התמודדותם המורכבת עם קשיים הכרוכים בתהליך היזמות, מעבר לקשיים שחווים יזמים אחרים, והן בשל הצורך "להנגיש" את העולם העסקי ואת שירותיהם של יועצים עסקיים וגורמים אחרים (כלומר להתאים את הייעוץ לצורכיהם וליכולותיהם של הלקוחות עם המוגבלות). לכל משתתף בתוכנית מוצמד מדריך/מלווה/מאמן עסקי, לצד ליווי של עובד מקצועי מתחום השיקום ולייעוץ עסקי על פי הצורך. הסיוע הצמוד כולל, בין היתר, ליווי של הלקוחות להסדרת ענייניהם במוסדות, כמו מס הכנסה והמוסד לביטוח לאומי, והדמיות של שיחות פנייה ללקוחות, ניהול משא ומתן עם ספקים, התמודדות עם משברים וכדומה. צוות התוכנית מלווה את המשתתפים משלב בדיקת הרעיון העסקי, דרך הקמת העסק ובמהלך פעילותו. חלק ממשותפי התוכנית הקימו עסקים קטנים בתחומים מגוונים,

10 התוכנית הוקמה במימון **תבת (תנופה בתעסוקה)**, שותפות של גוינט ישראל וממשלת ישראל לפיתוח שירותים חברתיים שמטרתם לסייע לאנשים לצאת ממעגל העוני על ידי שילוב וקידום בתעסוקה. בהמשך היא עברה לאחריות מלאה של משרד הבריאות.

כגון שירותי תרגום, בניית אתרי אינטרנט, קוסמטיקה, רפואה משלימה, טיפול בחיות, קייטרינג, אפייה, תכשיטים, מוסיקה ואמנות. אחרים לא הקימו עסקים, אך השתלבו בעקבות התוכנית בתעסוקה בשוק החופשי (מידע מפי בלהה גולן, מנהלת התוכנית, 2010, 2015).

תוכנית דומה, **יוזמה צפונית**, מופעלת בצפון הארץ, גם היא מאז 2006, בידי חברת **דרך הלב** ובמימון משרד הבריאות. תוכנית זו מבוססת כל כולה על מפגשי אימון אישי אחת לשבוע או שבועיים, שנמשכים על פי רוב מספר חודשים, וכן על מפגשים עם רכז מקצועי, לפי הצורך. מפגשי האימון סובבים סביב שני צירים עיקריים: הציר העסקי (הכנת תוכנית עסקית, הגדרת מטרות ויעדים וכיוצא באלה); הציר הבין אישי, המתמקד בפיתוח מיומנויות "רכות", כגון הגברת הביטחון העצמי ויכולת האסרטיביות, שיווק עצמי ואינטראקציה עם לקוחות ועמיתים. בעת הצורך מסייעים המאמנים גם בפעילות העסקית הראשונית של משתתפי התוכנית, עד שאלה מצליחים לבסס את ביטחונם ביכולתם. בין עיסוקי היזמים המשתתפים בתוכנית ניתן למנות עיסוקים שונים בתחום האמנות, טכנאות מחשבים, שיפוצים, ממכר מיצים טבעיים, שירותי טיפוח ויופי ורפואה משלימה (מידע מפי עידן אזולאי, מאמן אישי ומלווה יזמים במסגרת התוכנית, ומפי מאיה לביא-סלס, מנהלת **דרך הלב**, 2010, 2015).

תוכנית אחרת היא תוכנית **מעוף** בהפעלת עמותת **אנוש**.¹¹ במסגרתה עוברים המשתתפים קורס יזמות (שנפתח אחת לשנה), ולכל משתתף מוצמדים מאמן עסקי ורכזת שיקום. התוכנית כוללת גם קבוצת למידה עסקית, המבוססת על למידה הדדית ומשתפת של היזמים השונים, לאחר שהחלו בהפעלת עסקיהם (מידע מפי עופר מלאכי מעמותת **אנוש**, מנהל התוכנית, וכרמלה קורש-אבלגון מהמוסד לביטוח לאומי, 2010). אין הליווי בתוכנית מוגבל בזמן, והוא נמשך כל עוד המשתתף מביע עניין להתקדם ומעוניין בו. יש אפוא בין המשתתפים הוותיקים ביותר בתוכנית כאלה המקבלים ליווי מזה כחמש-שש שנים, אם כי משך הזמן הרווח הוא כשלוש שנים.

11 התוכנית מופעלת מאז 2008 בידי עמותת **אנוש**, בשיתוף אגף השיקום במשרד הבריאות, ונתמכה בשלוש שנותיה הראשונות בידי הקרן למפעלים מיוחדים של המוסד לביטוח לאומי.

המאמנים העסקיים הם אנשים שמקצועם אימון עסקי או אימון אישי, ועל פי רוב אין להם רקע מקצועי בתחום השיקום. לדברי עופר מלאכי יש בכך יתרון, משום שמאמנים אלה נוטים שלא לוותר בנקל למשתתף ומעבירים לו מסר, שאם הוא מעוניין להתקדם, עליו לקחת אחריות. עם זאת, המאמנים העסקיים עוברים הדרכה, בעיקר בראשית דרכם בתוכנית, כדי לרכוש הבנה בסיסית בתחום השיקום. בעוד האימון העסקי מתמקד בתהליכי הקמת העסק וקידומו, הרכוז השיקומית עוסקת בתכלול התהליך של המשתקם מול גורמי השיקום והרפואה השונים, ובכלל זה גם בתחומים אחרים (כגון דיור). השאיפה היא להפחית עם הזמן את הצורך בפגישות שוטפות עם רכזת השיקום, עד למפגש אחד לרבעון, ולהתמקד יותר בתחום העסקי. אחת לחצי שנה נערכת פגישה של המשתתף עם כל הגורמים המלווים אותו (גם מחוץ לתוכנית), כדי ללמוד על התקדמותו במישורים השונים, על ההישגים שהושגו, ולגזור מכך בנוגע לעניינים שניתן להמשיך ולקדם בחצי השנה הבאה. נכון ליוני 2016 מקבלים 65 איש שירות במסגרת התוכנית, בעיקר באזור חיפה ובאזור המרכז, וכולם נמצאים בשלבים שונים של הקמת עסק או פיתוחו. משתתפי התוכנית הקימו עסקים בתחומים מגוונים, ובהם בניית אתרי אינטרנט, עריכת דין, אדריכלות, תכשיטנות, פנסיון לכלבים והנחיית סדנאות אמנות. אחד המשתתפים בעבר, שהגיע מתחום הייעוץ העסקי, משמש כיום כיועץ שיקומי בשכר ומלווה מתמודדים המשתתפים בתוכנית. לדברי עופר מלאכי, יתרונות התוכנית ברורים גם בנוגע למשתתפים שהחליטו בסופו של דבר שלא להמשיך בתחום היזמות, משום שהיא "מסייעת להם להיות יותר מדויקים וברורים עם עצמם – מה הם רוצים וצריכים" (ריאיון עם עופר מלאכי, כעת מנהל תחום תעסוקה ויזמות בעמותת **אנוש**, 2016).

בדרך לעסקים

בדרך לעסקים היא מכינה לעולם היזמות, שהנחת היסוד שלה היא שניתן לפתח אצל אנשים תכונות יזמיות באמצעות התמקדות ביזמים עצמם.¹² המכינה, שהוקמה בשותפות של **תבת (תנופה בתעסוקה)** עם משרד הכלכלה, עוסקת בפיתוח יזמות בקרב קבוצות אוכלוסייה מוחלשות, בעיקר אנשים עם מוגבלות, וכוללת תרגול חשיבה פרואקטיבית¹³ ויצירתיות, ועוד כיוצא באלה, וסיוע בביסוס ביטחוננו של היזם ביכולותיו. מתכונת המכינה היא סדנה קבוצתית המונה שמונה מפגשים ופגישות הנחיה אישיות. לסדנה, שהוכנה במיוחד לצורך זה, מבנה ברור, ומפקדים על העברתה מנחי קבוצות עם רקע בתחום העסקי, אשר עברו הכשרה מיוחדת מידי צוות תבת. רק בשלב מאוחר יחסית של ההכשרה עובר הדגש לפיתוח המיזם עצמו במסגרת קורס **יזמים עסק** – קורס יזמות במתכונת רגילה של 12-13 מפגשים. לקורס מתלווים ייעוץ עסקי נקודתי וחונכות עסקית בשלבי הקמת העסק ובחודשים הראשונים לפעולתו, ובכלל זה ייעוץ באשר לפנייה לקרנות המעניקות הלוואות לפתיחת עסקים קטנים (בדומה לשירות שמקבלים כל הנעזרים במרכזי **המעוף** של הסוכנות לעסקים קטנים ובינוניים במשרד הכלכלה). עד קיץ 2015 פעלו במסגרת זו 20 קבוצות ויותר, ורוב משתתפיהן היו אנשים עם מוגבלות (ראיונות עם אלי בנטאטה ועם ענת סלייפר מתבת, 2015, 2016). חלק מהקבוצות היו הטרוגניות וכללו משתתפים עם מוגבלויות שונות, וחלקן היו הומוגניות (קבוצות נפרדות ללקויי ראייה וללקויי שמיעה). אלי בנטאטה **מתבת** (ריאיון, 2016) מספר שלא מצא הבדל בולט בין הקבוצות ההומוגניות להטרוגניות, ומניסיונו השאלה העיקרית בהקשר זה היא שאלת העלויות הנדרשות (למשל: ריכוז האנשים הזקוקים לתרגום לשפת הסימנים בקבוצה אחת מוזיל מאוד את העלויות, ופיזורם במספר קבוצות מחייב הזמנת מתורגמן למספר כפול ואף יותר של מפגשים). בין הקבוצות נכללות קבוצות ייחודיות לאנשים

12 להנחה זו נמצא בשנים האחרונות ביסוס מחקרי. ראו לדוגמה סקירת ספרות בנושא זה אצל עזים ואל-קחטאני (Azim & Al-Kahtani, 2014).

13 חשיבה פרואקטיבית, בשונה מחשיבה או מהתנהגות המתמקדות בתגובה למצבים שכבר קרו, היא חשיבה המביאה להתנהגות שתכליתה לחולל ולקדם מטרות או מצבים עתידיים.

עם מוגבלות במגזר החרדי ובמגזר הערבי (חלקן פועלות, ואחרות בשלבי הקמה) (ראיונות עם אלי בנטאטה ועם ענת סלייפר מתבת, 2015-2016).

אנשים עם מוגבלות שהשתתפו בקבוצות הראשונות של המכינה הקימו בעקבותיה עסקים, כגון קפטריה, סטודיו לעריכה ולצילום, עיצוב פנים (יבלברג, 2013), ומשתתפים בקבוצות שלאחר מכן הקימו עסקים, כגון הולכת כלבים, קונדיטאות, מסאז' ותיירות (ריאיון עם ענת סלייפר, 2015). לא ידוע מה מצבם של עסקים אלה כיום, משום שהחונכות העסקית מוגבלת על פי רוב לתקופה של כחצי שנה בלבד, בעיקר בשל מגבלות תקציב (ולדברי אלי בנטאטה, בריאיון ב-2016, גם כדי למנוע יצירת תלות מתמשכת של היזם בשירות החונכות).

ענת סלייפר **מתבת** מדגישה (בריאיון ב-2015) שהניסיון מורה שכדי להצליח בגיוס אנשים עם מוגבלות לתוכנית כזו, ובעיקר אנשים עם מוגבלות נפשית, יש צורך בגופים מתווכים המצויים בתחום המוגבלות בכלל, ובסוגי המוגבלויות המסוימים בפרט. כחלק מעבודת ההטמעה של התוכנית, שמועברת לאחריות מלאה של גופי **המעוף** במשרד הכלכלה, יש לדבריה צורך ברכז שיסייע בהתאמתה לאוכלוסיית האנשים עם המוגבלות.

קורס תמלול בזמן אמת

הקורס הכשיר מתמללים לעבודה בבתי משפט, בטלוויזיה ולהנגשת אירועים שונים לחירשים ולכבדי שמיעה (נערך עד כה במתכונת חד פעמית והסתיים בראשית 2015). מכיוון שחלק הארי של ענף זה מבוסס על העסקה עצמית, כלל הקורס גם תכנים הנוגעים ליזמות עסקית. מלבד הלימוד הקבוצתי כלל הקורס גם ליווי אישי למשתתפים בו, הן בהיבט העסקי, בידי אשת מקצוע בתחום היזמות העסקית, והן בהיבט השיקומי, על בסיס תוכנית עבודה אישית ששמה דגש על קשיים ועל אתגרים אישיים. את הקורס סיימו 13 משתתפים, כולם עם מוגבלויות (נפש, ראייה, פיסית ועוד), ושבעה מהם לפחות פתחו עד כה עסקים בתחום זה. גם לאחר סיום הקורס, הם המשיכו להיפגש במשך זמן מה במסגרת "קבוצת עמיתים", כדי לחזק תכנים ויכולות

בתחום ההעסקה העצמית. יצוין שבין המרצים בקורס היו גם אנשי מקצוע עם מוגבלות שמיעה (ריאיון עם עינת מסטרמן **מתבת**, 2015, ועדכון מפיה ב-2016).

תוכניות לשילוב נשים ערביות עם מוגבלות בתעסוקה ובחברה

תוכנית ראשונה בתחום זה פעלה במשך כשלוש שנים (2011-2013), בשתי קבוצות באזור הצפון, האחת באזור נצרת והאחרת באזור פקיעין.¹⁴ לאחר תהליך מיון, הוקמו קבוצות שהתמקדו בהעצמה ובטיפול בחסמים שונים לתעסוקה. לאחר מכן עברו המשתתפות קורס מטעם **מט"י** (מרכזי טיפוח יזמות, שקדמו למרכזי **מעוף** הפועלים כיום) של הכשרה לעבודה, הכשרה לפתיחת עסק ופיתוח רעיון למיזם עסקי. במקביל ניתן להן ליווי אישי של רכזות **אל-טפולה** כדי למנוע נשירה מהתוכנית. עם סיומה פתחו שלוש נשים עסקים הממשיכים לפעול (שתיים פתחו ביחד חנות בגדים, שלישית הקימה חנות למוצרי חשמל). אחרות הקימו מיזמים חברתיים מוצלחים, כגון מועדונים לילדים עם מוגבלות, שהן מועסקות בהם. הן המשיכו לקבל ליווי תקופתי של הרכזות (אם כי חלק מהזמן בתדירות לא מספקת, עקב קשיים במימון הליווי). והיו בוגרות של התוכנית שהשתלבו בעקבותיה בעבודות שכירות במקומות עבודה שונים (מידע מפי סועאד דיאב, ממסד נכויות בגוינט ישראל, 2015, ועדכון ב-2016).

תוכנית אחרת של הגוינט היא התוכנית לקידום העסקה עצמית ומיזמים עסקיים וחברתיים לנשים ערביות עם מוגבלות.¹⁵ במסגרתה עברו נשים קורס קונדיטאות והכשרה לפתיחת עסקים בתחום. ב-2011 פעלה תוכנית אחרת, שבמסגרתה הוכשרו נשים עם מוגבלות מאזור סכנין, שכבר עסקו בהכנה ובמכירה של אוכל ובקוסמטיקה, לעבודה מסודרת ויעילה יותר כעצמאיות (מידע מפי סועאד דיאב ממסד נכויות,

14 התוכנית הופעלה בידי עמותת **אל-טפולה**, במסגרת תוכנית **מסירה (מסע)** לקידום מעמדם של אנשים עם מוגבלות בחברה הערבית, מטעם גוינט ישראל, בשיתוף מט"י נצרת ובסיוע ד"ר אלפרד באדר.

15 תוכנית זו פועלת במסגרת שיתוף פעולה של הגוינט עם שגרירות ארצות הברית.

2015).¹⁶ קבוצה דומה הוקמה בהמשך בכפר קרע, וחלק מהמשתתפות נקלטו לבסוף, בעקבות התהליך שעברו בהכשרה, דווקא כעובדות שכירות. הנשים שהשתתפו בקבוצות אלה לא קיבלו ליווי מתמשך, בשל העדר מימון (עדכון מפי סועאד דיאב ממסד נכויות, 2016).

סיוע במימון

ככלל, לא כללו התוכניות שהוזכרו לעיל מתן סיוע כספי ישיר להקמת עסקים קטנים, אך בהתאם למקובל בקורסי יזמות בכלל, ולא דווקא באלה המיועדים לאנשים עם מוגבלות, נתנו רבות מהן ייעוץ באשר לקרנות שניתן לפנות אליהן בבקשה לקבל הלוואה לצורך הקמת עסק, ואף סיוע בהכנת הבקשות לקרנות.

מסקנות מן הניסיון בארץ ובעולם

בתחילתה של סקירה זו עסקנו באחדים מהחסמים ומהאתגרים, שאנשים עם מוגבלות המעוניינים בהעסקה עצמית נתקלים בהם. בשנים האחרונות ניסו ברחבי העולם ובישראל להתמודד עם חסמים ואתגרים אלה בדרכים מגוונות באמצעות שורה של תוכניות לעידוד ההעסקה העצמית. את חלקן תיארנו לעיל. בפרק זה נשוב ונתייחס למספר חסמים ואתגרים, תוך ניסיון להתוות עקרונות מרכזיים, העשויים להפוך תוכניות אלה יעילות ומועילות יותר.

וייס דויל (Weiss Doyel, 2002) ציינה, שלמרות הפתיחות ההולכת וגוברת של גורמי השיקום להעסקה עצמית של אנשים עם מוגבלות, מרכיב הסיכון מוזכר בתדירות גבוהה מדי, ובה בעת אין מעריכים לגופה את התוכנית העסקית המסוימת של כל פרט. הערכה כזו, היא מבהירה, מצריכה להבין את מהות הסיכון מבחינת עסק קטן,

16 תוכנית זו פעלה במרכז לחיים עצמאיים בסכנין, בשיתוף עם הקרן החדשה לישראל.

את האופן שבו הוא עלול להשפיע על הלקוח עם המוגבלות, ולהכיר את הצעדים שיש לנקוט כדי להעלות את סיכויי הצלחתו של העסק. הצלחה של עסק, לדבריה, מבוססת על פי רוב על תכנון מדוקדק ורציונלי ועל צמצום הסיכונים. מתברר שבמקרים רבים החשש מסיכונים הוא בעיקר חששם של יועצי השיקום התעסוקתי, הנוטים לחשוב שעסק (הפועל או המתוכנן) מזמן סיכונים יותר מאשר הזדמנויות.

וייס דויל (שם) הדגישה שניתן למזער את הסיכונים באמצעות הכשרה מקיפה ליזמות. בדומה לאסטרטגיות הנלמדות כיום בבתי הספר למנהל עסקים באוניברסיטאות, על הכשרה זו לכלול התייחסות רחבה למעשה היזמות, ולא להתמקד בהכנת תוכנית עסקית בלבד. כלומר: עליה ללמד, בין היתר, דרכים לצמצום סיכונים ולפתרון בעיות העוללות לפגוע בעסק, כמו גם כישורי התנהלות בין אישית ותקשורת ודרכים להתמודד עם מציאות משתנה שכל עסק המתנהל לאורך זמן נתקל בה. הגורמים החשובים ביותר הם מעורבותו ומחויבותו האישית של היזם, עבודה קשה, יצירתיות והפעלת השכל הישר והאינטליגנציה כאמצעים לצמצום עלויות כלכליות וסיכונים עסקיים. בעת הכנת התוכנית העסקית יש לתת את הדעת, לא רק על ההיבטים העסקיים גרידא (שאותם היא מפרטת), אלא גם על המטרות האישיות של היזם, שהעסק אמור לתת להן מענה.

ממצאיה של וייס דויל (שם) מבוססים על המצב בשוק האמריקני, אבל נראה שאין הם ייחודיים לארצות הברית, ומאפיינים במידה רבה גם מדינות אחרות. כך, לדוגמה, נמצא שיועצי שיקום תעסוקתי באוסטרליה נוטים להימנע מלהמליץ על העסקה עצמית, ואפילו מהססים לסייע לאנשים עם מוגבלות המעלים אפשרות זו, מסיבות דומות לאלה שתוארו בארצות הברית. חשש זה נובע, כאמור, בעיקר מהעדר בקיאותם של אנשי השיקום בתחום העסקי. כדי להתמודד עמו הם זקוקים להכשרה מתאימה ולפעילות לשינוי עמדותיהם (Kendall et al., 2006).

כדי להגדיל את סיכוייהם של אנשים עם מוגבלות להצליח בתחום העסקי וכדי שיוכלו להתחרות בעסקים אחרים באותו תחום עיסוק, יש להתייחס בכובד ראש להתאמות הנדרשות למצבם הייחודי. בתכנון ההתאמות יש לקחת בחשבון את ההיבטים האלה (Weiss Doyel, 2002):

- התאמות אלה היו נדרשות לאדם, גם אילו היה מועסק כשכיר.
- האם ניתן לממן אותן? האם זהו שימוש יעיל במשאבים הכלכליים המוגבלים של העסק?
- ייעודן העיקרי הוא סיוע בתחום התעסוקה, אבל אפשר שהן יסייעו גם בהיבטים אחרים של חיי היזם.
- ההתאמות יסייעו לעסק כולו (כשעובדים בו עוד אנשים מלבד היזם) לעבוד ביעילות גדולה יותר.
- אימון עסקי ומערכות תמיכה אחרות ממלאים תפקיד נרחב יותר מבחינת בעלי עסקים עם מוגבלות.
- שותפויות עסקיות עשויות לשמש כהתאמות יעילות (שותף עסקי עשוי לסייע לאדם עם המוגבלות בתחומים שהוא מתקשה בהם עקב מוגבלותו, אם כי הדבר נכון גם באשר להשלמת כישורים ונטיות אצל בעלי עסקים שאינם מוגדרים כאנשים עם מוגבלות).

תנאי חשוב להצלחה של אדם עם מוגבלות בעסק הוא תקשורת עם אדם אחד לפחות המאמין ביכולותיו ובעסק שלו, והמספק לו שירותי ייעוץ או תמיכה מקצועיים. אחד הסיכונים שיש לתת עליו את הדעת הוא החשש שהעסקה עצמית תשמש מעסיקים כמעקף בעייתי של חוק שכר המינימום; כלומר: במקום להעסיק עובדים בשכר מלא, מעסיקים עשויים לדחוק בהם לעבור למעמד של "עצמאים", העובדים על פי תפוקה, כך שהשכר בפועל לשעת עבודה יהיה נמוך בהרבה. על מפעילי תוכניות ההכשרה והשיקום התעסוקתי להיות מודעים לסכנה זו ולסייע במניעתה (ריאיון עם אלי בנטאטה, ראש תחום צעירים, בעלי מוגבלויות ויזמות עסקית בתנת, 2010).

כפי שצוין לעיל, לא פעם מוזכר החשש מפני בידוד חברתי של אנשים עם מוגבלות הבוחרים בדרך של העסקה עצמית. החשש גובר בעיקר כאשר מדובר (כבמקרים רבים) בעסק של אדם אחד הפועל מביתו, ולכן זהו אחד הגורמים המרכזיים שבגללם

אין מומחי שיקום ממליצים על דרך תעסוקה זו. החשש הזה, כך עולה מהספרות המקצועית, מופרז, שכן גם מועסקים מהבית מצויים במסגרת עבודתם בקשרים עם לקוחות או עם ספקים (ראו למשל Griffin & Hammis, 2003). עם זאת, על מפעילי התוכניות להיות מודעים לסוגיה זו ולהקפיד לתת לה מענה (Hagner & Davies, 2002). ניתן לשקול הקמה של קבוצות תמיכה שיאפשרו ליזמים עם מוגבלות להיפגש מעת לעת, ללבן יחד את קשייהם ולהסתייע זה בזה במציאת פתרונות. קבוצות תמיכה כאלה הן פתרון זול יחסית, ועל כן אפשרי לאורך שנים, גם לאחר שהסתיים פרויקט התמיכה הראשוני.

ניתן גם לעודד את הקמתן של שותפויות עסקיות בין שניים או שלושה אנשים עם מוגבלות. שותפויות כאלה עשויות לסייע להם גם בהתמודדות עם חסמים שונים, משום שישלימו זה את זה מבחינת היכולות הפיסיות, הרגשיות והקוגניטיביות ובתכונות אישיות שונות (ריאיון עם איה חסדאי, מומחית בשיקום תעסוקתי ובהנגשת שירות, 2010, וכן התייחסות לשותפויות אצל Griffin & Hammis, 2003; Weiss Doyel, 2002). הן עשויות לאפשר, מלבד תמיכה חברתית ועסקית, גם גיבוי הדדי בתקופות שבהן אחד השותפים סובל מירידה בתפקוד או אף נאלץ להתאשפז לזמן מה עקב מוגבלותו. יש לקחת בחשבון שלפחות חלק משותפויות אלה ייזקקו למקום עבודה משותף מחוץ לבית, ויש למצוא דרך לסייע בכך במסגרת התוכניות השונות. בהקשר זה יש המצדדים בהקמתם של מרכזי טיפוח יזמות, שבהם יוכלו גם יזמים בודדים לבצע את עבודתם, לפחות בחלקה. מרכזים אלה יאפשרו הנגשה טובה יותר של שירותי הליווי השונים ליזמים החדשים, עד שיתבסס המיזם העסקי שלהם ועד שיצליחו להסיר בהדרגה את החסמים השונים הניצבים בדרכם, כגון קשיים בניהול זמן, במגע עם נותני שירות שונים ועם לקוחות (ריאיון עם איה חסדאי, 2010).

ארנולד וסיקינס (Arnold & Seekins, 2002) מתבססים על הניסיון שנצבר, בעיקר בארצות הברית, ומציעים מודל המבטא לדעתם את השלבים שיש לעבור בדרך לביסוס העסקה עצמית של אנשים עם מוגבלות:

1. הבעת רצון של הלקוח בהעסקה עצמית (לשם כך עליו להיות מודע לאפשרות זו);

2. דיון משותף של הלקוח ושל היועץ על יתרונותיה ועל חסרונותיה של ההעסקה העצמית;
 3. הערכת האפשרות להעסקה עצמית – פיתוח הרעיון העסקי הבסיסי לטיוטה ראשונית של תוכנית עסקית והערכת הפוטנציאל של הלקוח בתחום ההעסקה העצמית;
 4. פיתוח תוכנית ההעסקה העצמית (אם הוחלט בסוף שלב 3 להמשיך בכיוון של העסקה עצמית);
 5. זיהוי מקורות הכשרה, השכלה והכנה להעסקה עצמית (כולל, במידת האפשר, צפייה או התנסות בעסק דומה ושימוש מוצלח בידע הנלמד);
 6. הערכה של תוחלת העניין של הלקוח בתחום פעילותו של העסק המתוכנן;
 7. עבודה משותפת של הלקוח ויועץ השיקום התעסוקתי עם יועצים מתאימים להשלמת התוכנית העסקית ולבניית אסטרטגיות שיווק ומימון;
 8. הערכה מחודשת של הלקוח ושל התוכנית העסקית;
 9. תוכנית לסיוע במימון והקפדה על כך שחלק מהמימון יהיה עצמי (לפחות 10%-30%);
 10. גיוס מימון ופתיחת העסק;
 11. קביעת אופן ליווי של העסק בתקופה שלאחר הקמתו;
 12. סגירת תיק השיקום והמשך מעקב לצורך הערכה תקופתית של העסק בידי סוכנות השיקום ושל שירותי סוכנות השיקום בידי הלקוח.
- מודל מורכב זה עולה בקנה אחד עם רבות מהמסקנות ששבות ועולות בספרות המחקרית. עיון בספרות ושיחות עם אנשי מקצוע לא הניבו תשובה חד משמעית

לשאלה אם להעדיף תוכניות הכשרה המיועדות לאנשים עם מוגבלות בלבד או אם עדיף לשלבם בתוכניות הכשרה ליזמות המיועדות לקבוצות אוכלוסייה אחרות, כשמתגברים את הסיוע והליווי ומוסיפים תכנים הרלוונטיים להם. בקצה האחד נמצאים המצדדים בהכשרות ייעודיות על פי סוגים שונים של מוגבלויות, שבהן ניתן להתאים לאוכלוסיית היעד באופן מיטבי את תוכני ההכשרה והליווי (הצעה שעלתה, בין היתר, בריאיון עם מיכל רביבו-שטיינר, חוקרת יזמות והעסקה עצמית בקרב אנשים עם מוגבלות נפשית, 2010). באמצע ניצבים אלה המתבססים על הניסיון שנצבר בארץ בתחומים שונים (בפורומים שכנסו ג'וינט-ישראל ונציבות שוויון זכויות לאנשים עם מוגבלות, לאו דווקא בתחום היזמות העסקית). אלה טוענים שיש יתרונות נכבדים לפורומים רב-נכותיים, וייתכן שטענתם יפה גם לענייננו (אולי בתוספת התייחסות או תמיכה נפרדת לאנשים עם סוגי מוגבלות שונים). בקצה האחר נמצאים אלה הטוענים שיש לשלב אנשים עם מוגבלות במסגרות כלליות של הכשרה, ולהוסיף להם תגבורים ייחודיים (ריאיון בהתכתבות עם אחיה קמארה, נציב שוויון זכויות לאנשים עם מוגבלות במשרד המשפטים, 2010). התלבטות בלתי פתורה זו מצריכה חשיבה מהיסוד בתכנון של כל פרויקט תמיכה מסוג זה; היא עשויה אף להיות כר נרחב למחקר בעתיד.

מיכל רביבו-שטיינר מאוניברסיטת בן גוריון חקרה את נושא היזמות וההעסקה העצמית כאפיק שיקום תעסוקתי לאנשים המתמודדים עם מוגבלות נפשית. בריאיון עמה (שנערך בשנת 2010) היא הצביעה על אחדות מהתובנות, שעלו מהתוכניות הניסיוניות שהופעלו בישראל וממפגשים עם יזמים שלא נעזרו בתוכניות ועם אנשי מקצוע מתחומי היזמות והשיקום, ועל מספר אתגרים הדורשים פתרונות מערכתיים, כדי שניתן יהיה לקדם בהצלחה את ההעסקה העצמית של אנשים עם מוגבלות. אף שהיא מתמקדת באוכלוסיית נפגעי הנפש, נראה שאחדות מתובנותיה רלוונטיות גם לאנשים עם מוגבלויות אחרות, ואף תואמות תובנות המופיעות בספרות המחקרית העולמית, וחלקן נוגעות למציאות הייחודית לישראל. להלן אחדות מהן:

1. **גיוס משתתפים ומימון התוכניות** – אין יזמות עסקית מתאימה לכל אדם, ומטבע הדברים גם לא לכל אדם עם מוגבלות. יש להבין אפוא שהיא נותנת מענה

למספר מצומצם יחסית של אנשים, אם כי מענה מוצלח למתאימים. לכן קשה לגייס די משתתפים, במיוחד בפריפריה. חשוב למצוא פתרונות מימון שלא יפעילו לחץ לגייס משתתפים שאינם רלוונטיים לתוכנית.

2. **החשש מתיוג וסל השיקום** – רבים מהאנשים המתמודדים עם מוגבלות נפשית חוששים מפני תיוגם ככאלה (בשל הסטיגמות החברתיות), ועל כן אין מכירים בהם כזכאים לסל שיקום ואין הם זכאים להשתתף בתוכניות ההכשרה ליזמות המופעלות במימון משרד הבריאות. נדרש אפוא פתרון מימון שלא יתנה את ההשתתפות בתוכניות היזמות בזכאות לסל שיקום. עוד מומלץ לפתח אפיקי מימון ישירים, כלומר מימון ללקוח עצמו, שבעזרתו יוכל לבחור כראות עיניו מסגרת שיקום תעסוקתי מתאימה.

3. **התנגשות בין עבודה מוגנת לבין יזמות עסקית** – בתחום בריאות הנפש אדם זכאי לקבל שירות ממקור אחד בלבד בכל תחום (למשל בתחום התעסוקה). ככל שירותים מתאפשר רק לתקופה מוגבלת (בדרך כלל לשלושה חודשים). עקב כך אנשים עם פוטנציאל להעסקה עצמית, המועסקים במפעל מוגן, חוששים לנצל את תוכניות היזמות ולאבד את הכנסתם מהעבודה המוגנת. סוגיה זו עלתה גם בדוח הביניים של הערכת תוכנית **מעוף** המיועדת לסייע לאנשים עם מוגבלות נפשית לפתוח עסקים קטנים. שם הודגש ש"סוגיה זו הנה בעייתית, כי [היא] עלולה לגרום לירידת הכנסותיו של האדם בעוד ש[הוא] עדיין לא נהנה מהכנסה מהעסק העצמאי. [...] יש לתת את הדעת לגבי אנשים מסוימים שחשוב להם להמשיך בשתי המסגרות, עד שהעסק יתחיל לעמוד על הרגליים" (רועה, גלקופף, גרבר-אפשטיין וזיסמן, 2010).

4. **העדר המשכיות** – הקמת עסק וביסוסו הם תהליך ממושך, שעשוי להצריך תמיכה רציפה לפרק זמן ארוך של שלוש שנים לפחות. הזמן הנדרש לאנשים עם מוגבלות, החווים גם קשיים הנובעים ממנה, עשוי להיות ארוך עוד יותר. נדרשת אפוא תמיכה לאורך זמן, משום שההצלחה תלויה, לא רק ביעוץ ובהכשרה ראשוניים, אלא גם בליווי מתמשך של תהליך הקמת העסק ופתרון בעיותיו עד לביסוסו, ואף לאחר מכן. על תמיכה זו לכלול התייחסות הן להיבטים העסקיים

והן לאלה הנוגעים ישירות במוגבלותו של בעל העסק. יש אפוא לתכנן ולתקצב כל פרויקט בתחום ההעסקה העצמית כך שיבטיח מראש את פעילותו הסדירה במשך ארבע שנים לפחות. תמיכה למסקנה זו ניתן למצוא גם בדבריו של עופר מלאכי, מנהל תוכנית **מעוף**, שהוזכרה לעיל. מלאכי מדגיש שמלבד ההכשרה והליווי המתמייחסים לעשייה העסקית עצמה, עוברים המשתתפים בתוכנית תהליך אישי מורכב, הכולל התמודדות עם הסטיגמה שלהם על עצמם, עם קשיים ועם חוויית ההצלחה עצמה, שאינה פשוטה לרבים מהם. תהליך כזה, הוא מבהיר, מצריך ליווי עוד זמן רב לאחר שהחל לפעול המיזם העסקי עצמו (ראיונות עם עופר מלאכי, 2010, 2016). ממצאים דומים עלו גם במחקר הערכה של תוכנית **מעוף**. החוקרים ציינו שנקיטת גישה של תהליכי ליווי מתמשכים, שמראש אין מגבילים אותם בזמן, מאפשרת ליזמים, גם יזמים ותיקים יחסית, סיוע משתנה בהתאם לשלבי התקדמותם (רועה, גלקופף, גרבר-אפשטיין, זיסמן-אילני ופרידלנדר כץ, 2012).

5. **איזון בין ההיבט העסקי לבין ההיבט השיקומי של התוכניות** – במקרים רבים גוברת מגמה אחת על חשבון האחרת, באופן שפוגע בסיכויי ההצלחה של התוכנית ומשתתפיה. יש ליצור מודל ניהולי ותוכני מפורט שייתן לשני ההיבטים מענה הולם ומאוזן.

6. **קושי במימון העסק** – לאנשים עם מוגבלות, שאינם יכולים להצביע על ניסיון תעסוקתי או על היסטוריית אשראי משכנעת, אין כמעט סיכוי לקבל הלוואות להקמת העסק. חסם זה מגביל את הפוטנציאל העסקי להקמת עסקים זעירים. אלה מצליחים לגייס "הון" של כמה מאות שקלים לכל היותר, המספיק בקושי להדפסת פלאיירים וכרטיסי ביקור, ולפיכך אין להם יכולת אמיתית להתפתח. העסקה עצמית מבוססת יותר, העשויה להבטיח ליזמיה פרנסה של ממש, תלויה בפיתוח מערכות מימון חלופיות.

ממצאים אלה עולים בקנה אחד עם ממצאים מהספרות ועם הבחנותיהם של אנשי מקצוע, שצוטטו לעיל. לפחות חלקם רלוונטיים גם לאנשים עם מוגבלויות אחרות.

סיכום

בשנים האחרונות הולכת ומתגבשת ההכרה שהעסקה עצמית היא פתרון תעסוקה חיוני, המתאים לחלק מהאנשים עם מוגבלות. אפיק העסקה זה נותן מענה חשוב לקבוצות שונות של אנשים: לאנשים עם מוגבלות המתאפיינים בשאיפות ובנטיות לעצמאות, לחדשנות ולניהול עצמי; לאנשים המתקשים למצוא באזור מגוריהם (ובכלל) תעסוקה כשכירים, אם בשל חוסר עניין מצד מעסיקים ואם בשל גורמים הנובעים מעצם מוגבלותם (קשיי ניידות, צורך בגמישות בשעות העבודה וכיוצא באלה). משום כך ומסיבות אחרות אנשים עם מוגבלות עשויים לגלות, יותר מאחרים, עניין בהעסקה עצמית, ואף להוציאה לפועל.

העסקה עצמית ויזמות עסקית הן אתגר לא פשוט כשלעצמו, והבוחרים בדרך זו נדרשים להתמודד עם סוגיות מורכבות ומגוונות. על אנשים עם מוגבלות, המעוניינים לממש את שאיפתם להעסקה עצמית, להתמודד עם אתגרים רבים אף יותר מאחרים, שכן בנוסף לאלה הכרוכים ביזמות העסקית כשלעצמה, ניצבים לפנייהם קשיים הנובעים מעצם מוגבלותם כמו גם מן הממשק שבין מוגבלותם לבין שוק העבודה. דוגמאות ממדינות שונות מבהירות שעל תוכניות לעידוד ההעסקה העצמית, המיועדות לאנשים עם מוגבלות, להיות מקיפות לאין ערוך מאלה המיועדות ליתר האוכלוסיות, משום שאנשים אלה זקוקים על פי רוב לסיוע רב יותר. זה נכון הן למשך הליווי והאינטנסיביות שלו והן להתייחסות הנדרשת להיבטים רבים ומגוונים של ההתמודדות העסקית והאישית. חשוב גם שתוכניות ההכשרה והסיוע ישימו דגש על התאמת התהליך והפתרון התעסוקתי לאישיותו של האדם, לשאיפותיו, ליכולותיו ולצרכיו הפרטניים.

בספרות המחקרית, כמו גם בראיונות עם אנשי השטח, רווחת ההסכמה שלא די בתוכניות הכשרה ובסיוע בהכנת תוכנית עסקית, אלא יש גם צורך בליווי מתמשך של העסק המוקם, לפחות עד לייצובו. על כן חשוב שתוכניות סיוע ותמיכה בתחום זה יבטיחו מראש את יכולתן לפעול בהיקף מלא במשך ארבע שנים לפחות. עוד ברור, שבמסגרת תוכניות ההכשרה, כמו גם בתהליך הליווי המתמשך, נדרש למצוא איזון ראוי בין התכנים העסקיים לבין ההתייחסות למוגבלות ולהשלכותיה. ניתן לעשות

זאת באמצעות שיתוף פעולה בין גורמים המתמחים ביזמות עסקית לבין כאלה המתמחים בשיקומם של אנשים עם מוגבלות. בד בבד עם הליווי המקצועי חשוב לעודד גם מערכות תמיכה בלתי פורמליות ליזם המתחיל, כגון בני משפחה, חברים או מתנדבים. תמיכה כזו יכולה לסייע בהתמודדות עם רבים מהקשיים ומהחסמים.

עוד עניין שיש לתת עליו את הדעת הוא החשש מפני בידוד חברתי של אנשים עם מוגבלות הבורחים בהעסקה עצמית. הבהרנו כבר שנראה שמדובר בחשש מופרז. עם זאת ניתן להפחיתו בדרכים שונות העשויות לסייע ליזמים החדשים גם בהיבטים אחרים של עבודתם. כאשר ניגשים לתכנן פרויקטים לקידום העסקה עצמית של אנשים עם מוגבלות, מומלץ לשלב בהם אמצעים מונעי בידוד חברתי, כגון הוספת קבוצות תמיכה ליזמים, עידוד שותפויות עסקיות ותכנון מרכזי הכשרה ותעסוקה שיכללו חללים פיסיים ואמצעים אחרים, שניתן להשתמש בהם לביצוע העבודה, לפחות בחלקה.

כבר הודגש שאין לשפוט יוזמות עסקיות של אנשים עם מוגבלות רק דרך העדשה הכלכלית המקובלת בהערכת עסקים, משום שדרך העסקה זו עשויה לספק להם, יותר מאשר לאחרים, מענה לשורה ארוכה של צרכים. זאת ועוד, מול דרך העסקה זו יש לשקול את החלופות האחרות, הן מבחינת הפרנסה והן מבחינת המענה לצרכים אישיים אחרים. לעתים קרובות עסק של אדם עם מוגבלות, גם אם הוא מספק פרנסה דחוקה בלבד, עשוי להיחשב הצלחה של ממש. עם זאת חשוב לתת את הדעת על אחד החסמים המרכזיים, המגבילים את ההתפתחות העסקית של אנשים עם מוגבלות – הקושי הגדול לגייס מימון להקמת עסק או להרחבתו. הצלחה כלכלית אפשרית תלויה, במידה רבה, בפיתוח מקורות מימון מתאימים, שיהיו נגישים ליזמים.

יש עוד מספר נושאים המחייבים התייחסות: (1) שינוי אופן המימון של תוכניות ההכשרה והסיוע עצמן, כך שלא תיווצר מוטיבציה לצרף אליהן אנשים לא מתאימים; (2) הסרת חסמים מבניים המונעים מאנשים להצטרף לתוכניות (למשל, בשל החשש שיאבדו הכנסה המגיעה מעבודתם במסגרות מוגנות); (3) הנגשת חומרי ההדרכה, מערכי השיעור ותהליכי הלמידה, כמו גם סביבת הלמידה ועזריה הטכניים, לקהלי

יעד עם מוגבלויות שונות (כדוגמת הפרסומים של תוכנית In Business בבריטניה, שתוארו לעיל).¹⁷

כמענה לצרכים רבים של אנשים עם מוגבלות, שהצורך הכלכלי הוא רק אחד מהם, העסקה עצמית היא לא רק אפשרית, אלא גם הכרחית. כמו בכלל האוכלוסייה, אין צורת העסקה זו מתאימה לכול, אבל היא עשויה להתאים למיעוטם. ובתוך מיעוט זה ייתכן שחלקם לא היו בוחרים בה, אלמלא הקושי שלהם למצוא עבודה כשכירים, בשל מוגבלותם או בשל יחס החברה אליהם. ניתן לסייע למעוניינים בכך לפתוח עסקים קטנים וזעירים, אבל יש להקפיד על יישומן של המסקנות השונות שפורטו כאן. אם לא כן, אין לצפות לתוצאות מרשימות. מניסיונות שנעשו בעולם, ובשנים האחרונות גם בישראל, אנו למדים שזה אפשרי.

מאמר זה נועד לספק סקירה ראשונית בשפה העברית של תחום זה – הן של הידע המחקרי שנצבר בעולם בשנים האחרונות והן של תוכניות שנועדו לקדם יזמות והעסקה עצמית של אנשים עם מוגבלות, בישראל ובעולם. מכיוון שזהו תחום מתפתח, שהעשייה בו עדיין מוגדרת במקרים רבים כניסיונית, מומלץ לערוך מחקר המשך, שיבחן בחינה השוואתית את התוכניות השונות לקידום יזמות של אוכלוסייה זו בישראל ואת תרומתן להרחבת ההשתתפות של אנשים עם מוגבלות בשוק התעסוקה, ובחברה בכלל, הן בטווח הקצר והן לאורך זמן.

מקורות

בן שלום, י' ולשם, א' (2007). תורת הנגשת הכשרות והדרכות הלכה למעשה. בתוך ד' פלדמן, י' דניאלי לב ושי' חיימוביץ' (עורכים), **נגישות החברה הישראלית לאנשים עם מוגבלות בפתח המאה ה-21** (עמ' 995-1012). ירושלים: משרד המשפטים.

17 מידע רב על הנגשת הכשרות והדרכות ניתן למצוא אצל בן שלום ולשם, 2007.

ברלב, ל', קרן-אברהם, י', הבר, י' ואדמון-ריק, ג' (2015). **אנשים עם מוגבלות בישראל 2015**. ירושלים: נציבות שוויון זכויות לאנשים עם מוגבלות ומאיירס-גוינט-ברוקדייל.

יבלברג, י' (2013). **"בדרך לעסקים" – הערכה ראשונית** (דוח מחקר). פרדס חנה: דו-עת – מכון אסטרטגיה ומחקר חברתי כלכלי.

דרור-כהן, ש' (2015). **הודעה לתקשורת – לקט נתונים מתוך הסקר החברתי 2013 בנושא תעסוקה**. ירושלים: הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה.

מניפו, א', אברהמי, י' ולרנר, מ' (2013). **דוח לאומי ישראל של מחקר היזמות הבינלאומי 2013** (GEM - Global Entrepreneurship Monitor).

רועה, ד', גלרבר, מ', גרבר-אפשטיין, פ', זיסמן-אילני, י' ופרידלנדר-כץ, א' (2012). **טיוות דו"ח מסכם למחקר הערכה עבור תכנית מעוף – יזמות עסקית**. חיפה: החוג לבריאות נפש קהילתית, הפקולטה למדעי הרווחה והבריאות, אוניברסיטת חיפה.

Allal, M. (2003). Promotion of entrepreneurship among women and other categories of the population. *Chapter X, Draft SEED Working Paper, ILO* (International Labour Organization). Retrieved from http://www.cipi.gob.mx/Biblioteca_Digital_CIPI/bibliografiabasica/Mujeres_Empresarias/Mujeres_OIT.pdf

Arnold, N. L. & Ipsen, C. (2005). Self-employment policies: Changes through the decade. *Journal of Disability Policy Studies, 16* (2), 115-122.

Arnold, N. L. & Seekins, T. (2002). Self-employment: A process for use by vocational rehabilitation agencies. *Journal of Vocational Rehabilitation 17*, 107-113.

- Azim, M. T. & Al-Kahtani, H. K. (2014). Entrepreneurship education and training: A survey of literature. *Life Science Journal*, 11 (1s), 127-135.
- Baldrige, D. & Neubaum, D. (2008). A Model of entrepreneurial intentions within the persons with disabilities population (Interactive Paper). *Entrepreneur Characteristics*, 28 (5), Article 4 .
- Boylan, A. & Burchardt, T. (2002). *Barriers to self-employment for disabled people*. Report prepared for the Small Business Service, United Kingdom .
- Callahan, M., Shumpert, N., & Mast, M. (2002). Self-employment, choice and self-determination. *Journal of Vocational Rehabilitation*, 17, 75-85.
- Citron, T., Brooks-Lane, N., Crandell, D., Brady, K., Cooper, M., & Revell, G. (2008). A revolution in the employment process of individuals with disabilities: Customized employment as the catalyst for system change. *Journal of Vocational Rehabilitation*, 28, 169-179.
- De Klerk, D. (2008). Funding for self-employment of people with disabilities: Grants, loans, revolving funds or linkage with microfinance programmes. *Leprosy Review*, 79, 92-109.
- Foundation for People with learning disabilities, In-Business Easy Business Planning Series. Retrieved from <http://www.learningdisabilities.org.uk/our-work/employment-education/in-business/>
- Griffin, C. (2002). Introduction to special edition on self-employment for people with disabilities. *Journal of Vocational Rehabilitation*, 17, 63.
- Griffin, C. & Hammis, D. (2003). *Making self-employment work for people with disabilities*. Baltimore: Brookes.

- Hagner, D. & Davies, T. (2002). "Doing my own thing": Supported self-employment for individuals with cognitive disabilities. *Journal of Vocational Rehabilitation, 17*, 65-74.
- Ipsen, C., Arnold, N. L., & Colling, K. (2005). Self-employment for people with disabilities: Enhancing services through interagency linkages. *Journal of Disability Policy Studies, 15* (4), 231-239.
- Jones, M. & Latreille, P. L. (2006). *Disability and self-employment: Evidence from the UK LFS*. United Kingdom: WELMERC, School of Business and Economics, University of Wales Swansea. Retrieved from <http://wpeg.group.shef.ac.uk/refereeing2006/papers20006/latreille2.pdf>
- Kendall, E., Buys, N., Charker, J., & MacMillan, S. (2006). Self-employment: An under-utilized vocational rehabilitation strategy. *Journal of Vocational Rehabilitation, 25*, 197-205.
- Millán, A. (2013). The choice to become self-employed: Acknowledging frictions. Madrid: Universidad Carlos III de Madrid – Job Market Papers.
- McNaughton, D., Symons, G., Light, J., & Parsons, A. (2006). "My dream was to pay taxes": The self-employment experiences of individuals who use augmentative and alternative communication. *Journal of Vocational Rehabilitation, 25*, 181-196.
- Moore, J. E. & Cavanaugh, B. S. (2003). Self-employment for persons who are blind. *Journal of Visual Impairment & Blindness, 97*, 366-369.
- Neufeldt, A. H. & Albright, A. A. (1993). *Towards economic independence: An international study of strategies leading to self-directed employment*. Atlanta:

Partners for Independence – Conference Proceedings, The First North American Regional Conference of Rehabilitation International, Atlanta, GA .

OECD (2014). *OECD employment – Self-employment rates*. Retrieved from <https://data.oecd.org/emp/self-employment-rate.htm>

Orser, B. & Hogarth-Scott, S. (1998). Case analysis of Canadian self-employment assistance programming. *Entrepreneurship & Regional Development*, 10, 51-59.

Pagán, R. (2009). Self-employment among people with disabilities: Evidence for Europe. *Disability & Society*, 24 (2), 217-229.

Pedantic Consulting (2009). *Ready to start evaluation*. Retrieved from <http://www.readytostart.org.uk/pages/about-the-programme>

Rupasingha, A. & Goetz, S. J. (2001). *Self-employment and local economic performance: Evidence from US counties*. Malden MA: Papers in Regional Science.

Self-Employment Assistance (SEA), Canada. Retrieved from <http://www.businessenterprise.ca/sea/>

Walls, R. T., Dowler, D. L., Cordingly, K., Orslene, L. E., & Greer, J. D. (2001). Micro-enterprising and people with disabilities: Strategies for success and failure. *Journal of Rehabilitation*, 6, 2.

Weiss Doyel, A. (2002). A realistic perspective of risk in self-employment for people with disabilities. *Journal of Vocational Rehabilitation*, 17, 115-124.