

מאי  
2017

דוח מחקר

מיזמים עסקיים-חברתיים: מחקר בינלאומי השוואתי



ICSEM - INTERNATIONAL COMPARATIVE  
SOCIAL ENTERPRISE MODELS

פרופ' בני גדרון

ד"ר ענבל אבו

נגה בובר בן-דוד

יעל גרינברג

ד"ר יסכה מוניקנדס-גבעון

איה נבון

ד"ר יפעת ראובני



## תוכן העניינים

6	1. הקדמה: פרויקט ICSEM – מודלים של עסקים חברתיים.....
8	2. מבוא.....
8	2.1 תשתית מושגית.....
10	2.2 מסגרות ארגוניות.....
13	3. מתודולוגיה ושיטת המחקר.....
13	3.1 מטרת המחקר.....
13	3.2 תרומת המחקר.....
13	3.3 המלצות יישומיות הצפויות לעלות מהמחקר.....
14	3.4 שיטת המחקר.....
14	3.4.1 אוכלוסיית המחקר.....
14	3.4.2 הליך המחקר – בהתאם להנחיות של מנהלי פרויקט ICSEM.....
15	3.5 כלי המחקר.....
16	4. מיזמים עסקיים חברתיים במסגרת עמותות וחברות לתועלת הציבור.....
16	4.1 רקע: המגזר השלישי בישראל.....
16	4.1.1 לפני קום המדינה (עד 1948).....
16	4.1.2 השנים המוקדמות 1948-1970: בניית תשתיות המדינה.....
17	4.1.3 שנות השבעים עד שנות האלפיים: התבססות המדינה והתפתחות החברה האזרחית.....
18	4.1.4 שנות האלפיים: אתגרי מימון ועלייתם של המיזמים העסקיים בתוך המגזר השלישי ...
18	4.2 המסגרת החוקית.....
18	4.2.1 סוגיות של בעלות.....
19	4.2.2 סוגיות של מיסוי.....
20	4.3 הקשר בין לאומי.....
21	4.4 מתודולוגיה.....

## מיזמים עסקיים-חברתיים: מחקר בינלאומי משווה

23	ממצאים	4.5.
23	4.5.1 הפעילות הכלכלית	
25	4.5.2 מטרות חברתיות	
26	4.5.3 מערך המשילות	
27	4.5.4 ריבוי פתרונות	
27	4.6 המלצות	
28	4.7 ביבליוגרפיה לפרק 4	
<b>30</b>	<b>5. מיזמים עסקיים-חברתיים בישראל הרשומים כחברות בע"מ</b>	
30	5.1 רקע: התפתחות העסקים החברתיים בישראל	
31	5.2 המסגרת החוקית	
32	5.3 מתודולוגיה	
33	5.4 ממצאים	
33	5.4.1 הפעילות הכלכלית	
34	5.4.2 מטרות חברתיות	
35	5.4.3 מערך המשילות	
36	5.5 המלצות	
37	5.6 ביבליוגרפיה לפרק 5	
<b>38</b>	<b>6. עסקים חברתיים בבעלות ציבורית</b>	
38	6.1 רקע - מיזמים עסקיים-חברתיים כחלק מארגונים ציבוריים	
39	6.2 המסגרת החוקית	
39	6.3 הקשר בין לאומי	
40	6.4 מתודולוגיה	
41	6.5 ממצאים	
41	6.5.1 הפעילות הכלכלית	
42	6.5.2 מטרות חברתיות	
44	6.5.3 מערך המשילות	
45	6.6 דיון	

## מיזמים עסקיים-חברתיים: מחקר בינלאומי משווה

48	סיכום והמלצות	6.7
50	ביבליוגרפיה לפרק 6	6.8
<b>52</b>	<b>קואופרטיבים כעסקים חברתיים</b>	<b>7</b>
52	רקע: התפתחות הרעיון הקואופרטיבי בישראל	7.1
55	המסגרת החוקית בישראל	7.2
56	7.2.1 מה בין "קואופרטיב" ל"אגודה שיתופית"?	
57	7.2.2 "קואופרטיב" ו"אגודה שיתופית" כעסק חברתי	
59	מתודולוגיה	7.3
61	ממצאים	7.4
61	7.4.1 הפעילות הכלכלית	
65	7.4.2 המטרה החברתית	
66	7.4.3 מערך המשילות	
67	7.5 המלצות	
67	7.5.1 מדיניות	
67	7.5.2 מימון	
67	7.5.3 מערך המשילות	
68	ביבליוגרפיה לפרק 7	7.6
<b>70</b>	<b>ארגונים ומודלים פיננסיים חברתיים כעסקים חברתיים</b>	<b>8</b>
70	רקע	8.1
72	8.1.1 סיבות ומוטיבציות להתפתחות תחום המימון החברתי בישראל	
74	8.1.2 המלצות לחמן-מסר לקיומו של שוק הון חברתי בישראל ומימון	
76	מחקר ICSEM	8.2
77	מתודולוגיה	8.3
79	8.3.1 הקריטריונים לבחירת הארגונים בתחום הפיננסי-חברתי	
80	8.3.2 תשתית טכנולוגית	
81	8.3.3 אידיאולוגיית הקמה ומבנה משילות - שדה חדש לרווחיות או אידיאולוגיה חברתית?	
82	סיכום הממצאים	8.4
83	8.4.1 הפעילות הכלכלית	

## מיזמים עסקיים-חברתיים: מחקר בינלאומי משווה

85	.....	8.5. דיון
88	.....	8.6. המלצות
88	.....	8.6.1. היבטים חוקיים
89	.....	8.6.2. פיתוח כלכלי-פיננסי אזורי
91	.....	8.7. ביבליוגרפיה לפרק 8:
<b>91</b>	.....	<b>9. סיכום הדוח</b>
<b>97</b>	.....	<b>10. נספחים</b>

## רשימת לוחות

- לוח 1 : מיזמים עסקיים חברתיים המאוגדים כמלכ"רים - רשימת ארגונים ומאפייניהם ..... 21
- לוח 2 : מיזמים עסקיים חברתיים המאוגדים כעסקים - רשימת ארגונים ומאפייניהם ..... 32
- לוח 3 : מיזמים עסקיים חברתיים בבעלות ציבורית - רשימת ארגונים ומאפייניהם ..... 41
- לוח 4 : מיזמים עסקיים חברתיים המאוגדים כקואופרטיבים - רשימת ארגונים ומאפייניהם ..... 60
- לוח 5 : מודלים פיננסיים- חברתיים - רשימת גופים ומאפיינים ..... 77

## רשימת תרשימים

- תרשים 1 : בין קואופרטיב, אגודה שיתופית ועסק חברתי ..... 59

## רשימת נספחים

- נספח 1 : שאלון של המחקר הבינלאומי ICSEM – מודלים של מיזמים עסקיים חברתיים ..... 97
- נספח 2 : טופס הסכמה להשתתפות במחקר ..... 131

## 1. הקדמה: פרויקט ICSEM – מודלים של עסקים חברתיים

דוח זה על מודלים של עסקים חברתיים בישראל, נכתב במסגרת פרויקט מחקר בינלאומי הבודק מודלים של עסקים חברתיים בכ-50 מדינות בפיזור גיאוגרפי רחב. הפרויקט החל בשנת 2013 ומשתתפים בו בסה"כ 200 חוקרים.

ICSEM או בשמו המלא: <sup>1</sup>International Comparison of Social Enterprise Models הוא פרויקט שנהגה ומבוצע ע"י שניים מגדולי החוקרים בעולם של עסקים חברתיים – ז'ק דפורני ומרתה ניסנס מבלגיה. המחקר הבינלאומי מנהל באוניברסיטת ליאג' וזכה למימון של ממשלת בלגיה וכן של קרנות מחקר נוספות.

בפרויקט ICSEM היו שלושה שלבים:

בשלב הראשון התבקשו החוקרים להציג חומר רקע על העסקים החברתיים במדינותיהם: היסטוריה, חקיקה, מקורות מימון, תמיכה ציבורית וכו'.

בשלב השני התבקשו החוקרים לזהות את המודלים הדומיננטיים בארצם ולהציג מספר ניתוחי מקרה (case studies) של ארגונים בכל מודל. בכל ארגון שנבחר רואיין מנהלו ולעתים אנשים נוספים במסגרת שאלון ששימש את כל החוקרים המשתתפים במחקר הבינלאומי. השאלון תורגם כמובן לעברית. השאלון עסק בשלושה ממדים מרכזיים של העסקים החברתיים: המערך הכלכלי/עסקי, המערך החברתי ומערך המשילות. השאלון נתן לנו תמונה מפורטת של ההיבטים המבניים של העסקים החברתיים. את ממצאי שלב זה אנו מציגים בדוח זה. ממצאים אלה מכל הארצות המשתתפות יקובצו למסד נתונים בינלאומי.

בשלב השלישי יתבצע ניתוח השוואתי בין המודלים והמדינות, שיקבל ביטוי בפרסומים אקדמיים שונים המתוכננים בעתיד.

כאמור, בדוח זה אנו מציגים את ממצאי המחקר אודות המודלים של עסקים חברתיים בישראל, כלומר הממצאים של השלב השני.

המודלים של עסקים חברתיים (social enterprises) שזוהו בישראל דומים מאד למודלים שזוהו בארצות נוספות. מסתבר שצורת ההתאגדות של העסק החברתי משפיעה מאד על צורת הבנייתו ודרך תפקודו. אי לזאת, צורת ההתאגדות המשפטית הפכה להיות המסגרת שלפיה קבענו את המודלים.

---

<sup>1</sup> <http://www.iap-socent.be/icsem-project>

## מיזמים עסקיים-חברתיים: מחקר בינלאומי משווה

זיהינו איפה ארבעה מודלים של עסקים חברתיים בישראל, המתקיימים במסגרות של (1) עמותות או חברות לתועלת הציבור (חל"ץ), (2) ארגונים עסקיים או חברות בע"מ, (3) אגודות שיתופיות (קואופרטיבים) ו- (4) רשויות ציבוריות – מוניציפליות או ממשלתיות. ליד ארבע צורות התאגדות אלו גילינו צורה נוספת של מיזמים עסקיים-חברתיים השונה מאלה שצוינו לעיל – (5) זו העוסקת במימון פעילות עסקית-חברתית; סקרנו מסגרות אלה גם כן.

בכל אחד מהמודלים נסקרו מספר ארגונים השונים אחד מהשני. אלה אינם אמורים להיות מדגם מייצג של המודל אלא להציג את רוחב היריעה של טיפוס ארגונים המשתייכים אליו. בניתוח שלהלן נציג ראשית את הרקע להתפתחות עסקים חברתיים בכל אחד מהמודלים ולאחר מכן את הניתוח המבוסס על הממצאים המרכזיים שעלו מהמחקר לגבי כל אחד מהמודלים שנסקרו.

ברצוננו להודות לקרן המחקרים של ביטוח לאומי אשר סייעה במימון מחקר זה ובמיוחד למר איציק סבטו וצוותו; כמו כן, ברצוננו להודות לאכסניה שלנו במסלול האקדמי של המכללה למנהל ובמיוחד לדיקן בית הספר למנהל עסקים - פרופ' אורן קפלן על התמיכה והליווי; ולבסוף, חשוב לנו לומר תודה גדולה לכל מנהלי ומנהלות, יזמי ויזמיות המיזמים העסקיים חברתיים שטרחו והקדישו מזמנם על מנת להשתתף במחקר - בלעדיכם לא היינו יכולים להציג מחקר זה.

קריאה מהנה.



## 2. מבוא

ההתעניינות הציבורית הגדלה והולכת בישראל, כמו גם בעולם, בתופעה של מיזמים עסקיים-חברתיים (Social Enterprises) ידועה היטב ומקבלת ביטוי במאמרים רבים בעיתונות ובדיווחים תכופים בתקשורת ובאינטרנט. בשלב זה של התפתחות התופעה היא חסרה המשגה והגדרה מדויקת, ומאחר שמדובר בתופעה מורכבת, אנשים שונים מבינים דברים שונים בבואם לדבר עליה, וטרם התקבעה תפיסה ברורה במה בדיוק מדובר. הנושא בעל משמעות רבה מכיוון שבמקביל להתעניינות בתופעה של מיזמים עסקיים-חברתיים קיים גם צורך לפתח מדיניות ממשלתית תומכת בהם, שכן יש לאנשים רבים עניין לקדם תופעה זו ולסייע לפיתוח התחום.

### 2.1. תשתית מושגית

ההגדרה המקובלת: תשתית מושגית של מיזמים עסקיים-חברתיים.

ההגדרה המקובלת בספרות, העוסקת במיזמים עסקיים-חברתיים, שבה נשתמש לאורך מחקר זה מתייחסת לארגונים בעלי מטרות חברתיות העושים שימוש באסטרטגיות עסקיות על מנת להשיג מטרות אלה.

מדובר בארגונים בעלי המאפיינים הבאים:

- המטרות החברתיות (או הסביבתיות) הן הסיבה להקמת הארגון והארגון נבחן לאורן.
- הדרך שלהם להשיג מטרות אלה היא באמצעות מערך עסקי, וקיימותם מבוססת בראש ובראשונה על פעילות עסקית של מכירת מוצרים או שירותים בשוק החופשי תוך תחרות בחברות אחרות המספקים מוצרים או שירותים דומים.

הגדרה רחבה זו נמצאת בהלימה להגדרות אקדמיות אחרות (למשל - Alter, 2004; Dees, 2001, 2006) המגדירות מיזם עסקי-חברתי כארגון המשלב בין מטרות חברתיות לקיימות כלכלית (Defourny & Nyssens, 2006) ושואף לייצר ערך חברתי במקביל לערך כלכלי (Alter, 2006; Dees, 2004). הגדרה מפורטת יותר, המתייחסת למספר ממדים במיזם העסקי-חברתי, הינה הגדרתו של ארגון EMES (Defourny & Nyssens, 2012). הגדרה זו מתייחסת לארבעה קריטריונים הבוחנים את הצד העסקי של מיזמים אלו וחמישה קריטריונים הבוחנים את הצד החברתי שלהם. לפי הגדרה זו, מיזמים עסקיים חברתיים נדרשים לשאוף לקיימות (המתבטאת בפעילות מתמשכת של מכירת מוצרים ושירותים); לדרגה גבוהה של עצמאות פיננסית; לרמה משמעותית של סיכון עסקי; ולהיקף מינימלי של

## מיזמים עסקיים-חברתיים: מחקר בינלאומי משווה

עבודה בתשלום. האינדיקטורים הבוחנים את ההיבטים החברתי של המיזם כוללים, על פי ההגדרה של EMES, מטרה ברורה להיטיב עם הקהילה; התארגנות אשר נוסדה כיוזמה של אזרחים (משמע מיזם אזרחי); מערך קבלת החלטות אשר אינו מבוסס על בעלי המניות; מערך משילות ופעילות משתף הכולל את מגוון בעלי העניין של המיזם; וחלוקת רווחים מוגבלת.

חשוב להבחין בין ארגונים העונים להגדרה זו לארגונים בסביבתם שאינם עונים עליה:

- מיזמים עסקיים-חברתיים שונים מעסקים רגילים שמטרת העל שלהם היא להניב רווחים עבור בעליהם; במיזמים עסקיים-חברתיים הרווחים, כולם או חלקם, מושקעים בקידום המטרות החברתיות של הארגון.
- מיזמים עסקיים-חברתיים גם שונים מארגוני המגזר השלישי המבססים את פעילותם על מקורות מימון פילנתרופיים ו/או ציבוריים.
- הם שונים גם מארגונים עסקיים המשקיעים חלק מרווחיהם בנושאים חברתיים בצורות שונות, במסגרת "אחריות חברתית של עסקים" (CSR) - פעילות שהיא פילנתרופית במהותה.
- כמו כן הם שונים מארגוני המגזר השלישי המפעילים מיזם עסקי שאינו קשור לפעילות הליבה של העמותה (מגרש חנייה למשל) ומטרתו להוסיף משאבים לתקציבה העמותה.
- הם גם שונים מ'אלכ"רים מסחריים' (commercial nonprofits), כגון אוניברסיטאות, בתי חולים תיאטרות, תזמורות וכו' הגובים תשלום עבור שירותיהם, שלתוצר הסופי שלהם יכול להיות ערך חברתי אבל תהליך הפקתו אינו כרוך בקידום מטרות חברתיות.

באופן מעשי מדובר בסוג ארגונים שפעילותם העסקית – בייצור או באספקת שירותים, משולבת באופן אינטגרלי במטרותיהם החברתיות, או במלים אחרות המטרות החברתיות של הארגון מקבלות ביטוי לא במוצר הסופי או בשירות שהוא מפיק אלא בתהליך ייצור/אספקתו. ארגונים שהערך שהם מפיקים הוא ערך משולב – shared value – חברתי ועסקי. אפשר לומר שהפעילות החברתית שלהם נמצאת בתוך ה-"DNA" של הארגון.

טענה זו נתמכת בספרות העוסקת במושג ה'התאמה' (Fit) המגיעה במקורה ממחקרים בתחום האסטרטגיה הניהולית אשר בחנו את השפעות האסטרטגיה על ביצועי הפירמה (Donaldson, 1987). חוקרים שונים סקרו מגוון רחב של קשרים בין אסטרטגיה לגורמים שונים כמו סביבה (Miller, 1988), טכנולוגיה (Dowling & McGee, 1994), התנהלות שיווקית (Claycomb, Germain & Dröge, 2000) ומבנה ארגוני (Doty, Glick, & Huber, 1993; Miles et al., 1978; Mintzberg, 1978) ומצאו כי ארגונים מצליחים יותר הם אלו אשר מתאימים עצמם לבסיס פעילותן העיקרית (Donaldson, )

## מיזמים עסקיים-חברתיים: מחקר בינלאומי משווה

את התנהגותם לאוריינטציה אסטרטגית נבחרת יהיו בעלי ביצועים טובים יותר מאשר אלו שלא מקיימים התאמה שכזו (Miles et al., 1978; Doty & Glick, 1994). מחקרם של גדרון ויוגב, 2010, מחזק טענה זו בממצאיו אשר מעידים כי קהל היעד של המיזם החברתי הנו הגורם המשפיע ביותר על צורת הניהול העסקית שלו, על תהליכי קבלת ההחלטות, על תחומי העיסוק וכן על המצב הכלכלי שלו. ממצאיהם מדגישים את הקשר ההדוק שקיים בארגונים כאלו בין קהל היעד של הארגון לליבת הארגון והתנהלותו (גדרון ויוגב, 2010).

### **2.2 מסגרות ארגוניות**

מיזמים עסקיים-חברתיים, בעצם קיומם ובוודאי בהצלחותיהם, מנסים להוכיח שניתן לשלב בין האוריינטציה העסקית לזו החברתית בתוך אותה מסגרת ארגונית ובזה חשיבותם. מחקרים שונים מראים כי יזמות היא לא רק אמצעי לפרנסה אלא גם מטרה בפני עצמה. כאשר היא נתפסת כפעולה מוערכת היא מאפשרת לאדם לעשות שימוש ביכולותיו ומעצימה את האפשרויות העומדות בפניו (Gries & Naudé 2010). מסגרת התארגנות שכזו, מקיימת התנהלות לפיה יעדים חברתיים ומוטיבציות לרווח אינם סותרים זה את זה, אלא להיפך, מייצרים ומקדמים תוצאות ותוצרים משלימים, ומניבים שורה תחתונה כפולה (Cornelius et al, 2007) כאשר השילוב בין השניים אמור לספק את הצורך החיוני של המיזם להיות בר-קיימא ולחזק את אוכלוסיית היעד שלו (Ridelly-Duff, 2008; Neilsen & Samia, 2010). (2010 אצל גדרון ויוגב, 2010).

על אף שיזמות חברתית עסקית ועסקים חברתיים קיימים כבר שנים רבות בתצורות שונות אנו עדים בשנים האחרונות להתרחבות התופעה ולהתעניינות גוברת בה ברחבי העולם (Mair & Marti, 2006). רבים רואים בה הבטחה לפתרון של בעיות חברתיות, כלכליות וסביבתיות שונות. באופן קלאסי יזמות חברתית-עסקית צמחה בתוך המגזר השלישי ובחלקים מסוימים של התנועה הקואופרטיבית, אולם בשנים האחרונות אנו עדים לשינוי בהפרדה בין המגזרים השונים ונטייה גוברת להקים מיזמים שכאלו גם בתוך המגזר העסקי. (Nicholls, 2010) וגם בתוך מערכי השירות והפעילות אותן מציעות הרשויות המקומיות והמגזר הציבורי. בפרקים הבאים נציג את מתודולוגיית המחקר ולאחריה יוצגו בפירוט 4 המודלים הארגוניים של מיזמים עסקיים-חברתיים בישראל ובנוסף נציג פרק נוסף התייחס לתשתית המימונית של מיזמים עסקיים חברתיים בישראל.

### 2.3. ביבליוגרפיה למבוא

- גדרון, ב., יוגב, ד. (2010). ארגונים חברתיים-עסקיים בישראל: נתונים ראשוניים על תופעה חדשה, באר שבע: אוניברסיטת בן גוריון.
- Alter, K. (2006). Social Enterprise Models and Their Mission and Money Relationships, in A. Nicholls (Ed.) *Social Entrepreneurship – New Models of Sustainable Social Change*, 205-246
- Claycomb, C., Germain, R., & Dröge, C. (2000). The effects of formal strategic marketing planning on the industrial firm's configuration, structure, exchange patterns, and performance *Industrial Marketing Management*, 29(3), 219-234.
- Dees, J. G. (2004). Putting Nonprofit Business Ventures in Perspective, in S. M. Oster, C. W. Massarsky & S. L. Beinhacker (Eds.) *Generating and Sustaining Nonprofit Earned Income*, Jossey-Bass, 3-18
- Defourny, J. & M. Nyssens (2006). Defining Social Enterprise, in M. Nyssens (Ed.) *Social Enterprises at the Crossroads of Market, Public Policies and Civil Society*, Routledge, 3-26
- Defourny, J., & Nyssens, M. (2012). The EMES approach of social enterprise in a comparative perspective. *EMES European Research Network, WP*, (12/03).
- Donaldson, L. (1987). Strategy and structural adjustment to regain fit and performance in defence of contingency theory. *Journal of Management Studies*, 24(1), 1-24.
- Doty, H., & Glick, W. (1994). Typologies as a unique form of theory building: Toward improved understanding and modeling. *Academy of Management Review*, 19(2), 230-251.
- Doty, H., Glick, W., & Huber, G. (1993). Fit, equifinality, and organizational effectiveness: A test of two configurationally theories. *Academy of Management Journal*, 36(6), 1196-1250.
- Dowling, M., & McGee, J. (1994). Business and technology strategies and new venture performance: A study of the telecommunications equipment industry. *Management Science*, 40(12), 1663-1677.
- Gries, T. and Naudé, W.A. (2010). 'Entrepreneurship and Structural Economic Transformation', *Small Business Economics Journal*, 34 (1),13–29.
- Mair, J. & Marti, I. (2006), Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction, and delight, *Journal of World Business*, 41(1), 36-44.

## מיזמים עסקיים-חברתיים: מחקר בינלאומי משווה

- Miles, R., & Snow, C. (1984). Fit, failure and the hall of fame. *California Management Review*, 26(3), 2-10.
- Miles, R., Snow, C., Meyer, A., & Coleman, H. (1978). Organizational strategy, structure, and process. *Academy of Management Review*, 3(3), 546-562.
- Miles, R., Snow, C., Meyer, A., & Coleman, H. (1978). Organizational strategy, structure, and process. *Academy of Management Review*, 3(3), 546-562.
- Miller, D. (1988). Relating porter's business strategies to environment and structure: Analysis and performance implications. *Academy of Management Journal*, 31(2), 280-308.
- Mintzberg, H. (1978). Patterns in strategy formation. *Management Science*, 24(9), 934-948.
- Nicholls, A. (2010), The Legitimacy of Social Entrepreneurship: Reflexive Isomorphism in a Pre-Paradigmatic Field, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34:4, 611-633.
- Ridley-Duff, R. J. (2008) "Social Enterprise as a Socially Rational Business", *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, 14(5): 291-312.
- Venkatraman, N. (1989). The concept of fit in strategy research: Toward verbal and statistical correspondence. *Academy of Management Review*, 14(3), 423-444.

### 3. מתודולוגיה ושיטת המחקר

#### 3.1. מטרות המחקר

1. לזהות ולנתח את המודלים במסגרתם מאוגדים מיזמים עסקיים-חברתיים בישראל ולנתחם, בשלב הראשון לפי פרמטרים של סוג ההתאגדות – ארגון עסקי (חברה בע"מ, עוסק מורשה וכד'); ארגון ללא כוונות רווח (עמותה\חל"ץ); אגודה שיתופית (קואופרטיב); מיזם בבעלות רשות מקומית/משרד ממשלתי.
2. לבדוק בכל מודל מספר רב של משתנים ארגוניים כגון צורות המשילות, אוכלוסיות היעד, המערך העסקי, המערך החברתי, שורת הרווח ועוד.
3. לפתח, על בסיס הממצאים המלצות למדיניות בתחום המיזמים העסקיים-חברתיים במסגרות השונות – כיצד להבנותם, כיצד לעודד את פעילותם, באיזה כלים לפקח עליהם וכו'.

#### 3.2. תרומת המחקר

חשיבותו של מחקר זה בהבניה והמשגה של השיח העוסק במיזמים עסקיים חברתיים, בעסקים חברתיים, בפעילות עסקית של אלכ"רים, קואופרטיבים וביצירת ערך משולב. מחקר זה יסייע להגדיר ולמפות מי הם המיזמים העסקיים-חברתיים ומה תרומתם החברתית והכלכלית. הגדרות אלו חשובות לא רק לצורכי המשגה והגדרה, אלא גם לצורך מציאת פתרונות ומודלים חדשים של שירותים ומוצרים המקדמים הן ערך כלכלי והן ערך חברתי לקהילה ולחברה. ההזדמנות לערוך מחקר מקיף כזה במסגרת בינלאומית מכובדת נותנת למחקר נופך חשוב נוסף.

תרומתו העיקרית של מחקר זה:

- ✓ הגדרה אופרטיבית ומדדים לבחינה של מיזמים עסקיים-חברתיים.
- ✓ המלצות למדיניות שיאפשרו למדינה לעודד את הקמתם של מיזמים עסקיים-חברתיים, לתמוך בהצלחתם ובמקסום התועלת החברתית שלהם.

#### 3.3. המלצות יישומיות הצפויות לעלות מהמחקר

1. גיבוש מדיניות כלפי מיזמים עסקיים חברתיים בישראל
2. פיתוח מדיניות לעידוד מיזמים עסקיים חברתיים לפי פרמטרים ספציפיים -תחומי פעילות, אוכלוסיות יעד, אזור גיאוגרפי וכד'.

### 3.4. שיטת המחקר

מחקר ICSEM הנו המחקר האמפירי ההשוואתי, הראשון מסוגו על התופעה המתפתחת של מיזמים עסקיים-חברתיים, וככזה, הוא מאפשר מתן ביטוי לכלל סוגי המיזמים הפועלים בישראל. הוא מבוסס על מתווה שיטתי להכרת הנושא סביב עוגנים ברורים של צורות התאגדות משפטיות, בדיקת מרכיביה של כל צורה ובדיקה אמפירית של הארגונים המשתייכים לכל מודל שזוהה.

#### 3.4.1. אוכלוסיית המחקר

אוכלוסיית המחקר הנוכחי כוללת 5 מודלים של מיזמים עסקיים חברתיים אשר בכל אחד מהם נחקרו מספר מקרי בוחן – סך כולל של 23 מקרי בוחן – ארגונים המאפיינים את צורת ההתאגדות. חמשת המודלים כוללים: 6 ניתוחי מקרה של מיזמים עסקיים-חברתיים המאוגדים כארגונים ללא כוונת רווח; 4 ניתוחי מקרה של מיזמים עסקיים-חברתיים המאוגדים כעסקים; 5 ניתוחי מקרה של מיזמים עסקיים חברתיים במסגרות ציבוריות; 5 ניתוחי מקרה של מיזמים עסקיים-חברתיים המאוגדים כאגודות שיתופיות ו-3 ניתוחי מקרה של קרנות העוסקות בבניית התשתית המימונית של המיזמים העסקיים-חברתיים בישראל. תנאי הסף של מקרי הבוחן שיבחרו הינם כי המיזמים יהיו כאלו קיימים לפחות שנתיים, בעלי מטרות חברתיות, עושים שימוש בכלים עסקיים ובעלי יציבות פיננסית (רווח או איזון תפעולי).

#### 3.4.2. הליך המחקר – בהתאם להנחיות של מנהלי פרויקט ICSEM

##### זיהוי מודלים של מיזמים עסקיים-חברתיים

- כתיבת ניתוחי מקרה המאפיינים את המודלים לפי שאלון מפורט (ראה נספח 1).
- הצעה למודלים של מיזמים עסקיים-חברתיים הנפוצים בישראל.

##### היבטים מוסדיים של המודלים

- לגבי כל מודל – ניתוח של המערך המשפטי בבסיסו, המדיניות והתמיכה הציבורית בו, אקרדיטציה, ארגוני תשתית.
- ציון מקומם של המיזמים העסקיים חברתיים במסגרת הכלכלה וכן במסגרת מערך הרווחה.

### 3.5. כלי המחקר

#### שאלון לארגונים:

בשלב זה נעשה שימוש בשאלון הבינ"ל בו השתמשו כל המדינות השותפות למחקר (ראה נספח 1). שאלון זה הינו שאלון סגור ברובו אולם מקרי הבוחן שיבחרו בשלב זה יענו על השאלון באמצעות ראיון פרונטלי של החוקרים המשתתפים במחקר, שבדקו גם את המרכיבים הייחודיים של המיזמים העסקיים-חברתיים בישראל והוסיפו שאלות בהתאם.

השאלון כולל פריטים הכוללים מידע כללי על הארגון, שאלות בנוגע למטרות הארגון, מקורות מימון – בכסף ובשווה כסף, היקפי פעילות, מערך המשילות והשיווק, תחום הפעילות, עובדים ומנהלים, שכר וכד'.



## 4. מיזמים עסקיים חברתיים במסגרת ארגונים ללא כוונות רווח - עמותות וחברות לתועלת הציבור

### איה נבון

#### 4.1. המגזר השלישי בישראל

המגזר השלישי בישראל הינו נדבך חשוב במשק ומילא תפקידים חשובים בתהליך הקמת המדינה ובעיצוב פני החברה והכלכלה בישראל (גדרון, בר וכץ, 2003; שמיד ורודיך, 2009). על מנת להבין לעומקם מודלים של עסקים חברתיים שצמחו בתוך המגזר השלישי חשוב להבין את הרקע וההקשר שבתוכו הם נוצרו ולכן נפתח בסקירה קצרה של התפתחות המגזר השלישי ותפקידיו המשתנים לאורך השנים.

#### 4.1.1. לפני קום המדינה (עד 1948)

שורשיו של המגזר השלישי בישראל נטועים במסורת היהודית ונבנים על עקרונות החסד, הצדקה והערבות ההדדית. במשך שנים רבות יהודים חיו כמיעוטים אתניים ודתיים במדינות שונות ולכן התפתחה מערכת פנימית של ארגונים דתיים וחברתיים אשר נתנו מענה לצרכים פנימיים של החברה ולנזקקים בתוכה (גדרון, 2007). הקהילה היהודית בפלשתינה תחת השלטון העות'מני ובהמשך הבריטי, נעזרה במערכת דומה של מוסדות וולונטריים חברתיים ודתיים שנתמכו כלכלית על ידי קהילות יהודיות בתפוצות. התנועה הציונית התבססה על המודל הקיים והרחיבה אותו על ידי הקמה של ארגונים ציוניים וולונטריים אשר החלו לפעול כתשתיות עבור המדינה שבדרך. ארגונים אלו היו משויכים באופן מוצהר לגופים פוליטיים שונים והשתמשו במתן שירותים בסיסים כגון דיור, חינוך, תרבות ובריאות כדי לצבור לגיטימציה וכוח פוליטי (כץ, גדרון ולימור, 2009). ארגונים אלו נשענו על מימון פילנתרופי מיהדות צפון ארצות הברית ואירופה שהגיע הן מנדבנים עשירים והן מיחידים. הסוכנות היהודית שקמה ב-1929 ובהמשך המגבית היהודית המאוחדת מילאו תפקיד מרכזי בגיוס, ואיסוף התרומות בחו"ל ובחלוקתן בארץ.

#### 4.1.2. השנים המוקדמות 1948-1970: בניית תשתיות המדינה

ב-1948 עם ההכרזה על קום המדינה והקמת הממשלה הציונית הראשונה, ארגונים וולונטריים רבים "הולאמו" והפכו להיות חלק ממוסדות המדינה החדשה ובכך היוו את התשתית למגזר הציבורי. תהליך זה היה סלקטיבי והתבסס על מערכי הכוחות הפוליטיים של התקופה. כך למשל מערכת החינוך

## מיזמים עסקיים-חברתיים: מחקר בינלאומי משווה

החילונית והדתית הפכה ציבורית ואילו מערכת החינוך החרדית נותרה מחוץ למסגרת הציבורית, וכך גם תחום הבריאות שנתר באחריות קופות החולים ולא הפך לשירות ממלכתי (כץ, גדרון ולימור, 2009). בתקופה זו המגזר הציבורי החדש והארגונים הוולונטריים עבדו יחד בשיתוף פעולה הדוק ונתפסו כשותפים מלאים בקידום מטרות חברתיות וציוניות. ארגונים וולונטריים רבים היו משויכים באופן ברור לגופים פוליטיים ואף למפלגות (לימור, 2010). המדינה הצעירה סיפקה שירותים באופן ישיר באמצעות המגזר הציבורי ובאופן עדיף דרך אותם ארגונים ללא-כוונת-רווח אשר סיפקו שירותים בעיקר בתחומי הבריאות והחינוך, שכללו את קופות חולים, מוסדות להשכלה גבוהה, מחקר ובתי ספר פרטיים בעיקר דתיים. (גדרון ואחרים, 2003).

### 4.1.3. שנות השבעים עד שנות האלפיים: התבססות המדינה והתפתחות החברה האזרחית

שינויים סוציו-דמוגרפים ופוליטיים בשנות השבעים הביאו לנסיגה במרכזיות המדינה בהרחבת המגזר החברתי ויצרו מרחב לחברה אזרחית מגוננת ופולרליסטית יותר (גדרון ואחרים, 2003). המהפך הפוליטי של 1977 סימל מעבר דרמטי מגישה סוציאליסטית לאג'נדה נאו-ליברלית אשר הובילה לנסיגת מדינת הרווחה (פורטוגלי ודניאלי-מילר, 2007). כתוצאה מכך שירותים רבים שסופקו במקור על ידי המדינה הופרטו, תהליך אשר הוביל לגידול נוסף בהיקפי ותפקידי המגזר השלישי. בתחום הפיננסי נוצרה הבחנה בין ארגונים ממוסדים וגדולים יותר שהתמחו במתן שירותים ונשענו על מימון ממשלתי לבין ארגוני שטח קטנים ועצמאיים יותר שנשענו בעיקר על כספים פילנתרופים והכנסות עצמיות. כמו כן ירידה במרכזיותה של המגבית היהודית המאוחדת יצרה אפשרויות נוספות לארגונים לגייס תרומות באופן עצמאי וישיר.

בתקופה זו הן הממשלה והן תורמים פרטים החלו לתת דגש רב יותר להתנהלות תקינה ולשקיפות. ב-1980 נחקק חוק העמותות ונקבעו הרגולציות הבסיסיות המחייבות עמותות ברישום ודיווח. ב-1981 הוקם משרד רשם עמותות ובמהלך שנות ה-90 נוספו רגולציות שונות שנועדו להגביר את השקיפות ונחקק חוק המסדיר את הפרדה בין מפלגות לעמותות. כמו כן הופעלו על עמותות לחצים שונים בעיקר מצד תורמים להתאים את עצמן לסטנדרטים צפון אמריקאים ולאמץ דפוסי פעולה מהעולם העסקי והניהולי (Phillips, Lawrence & Hardy, 2000; Sanders & McClellan, 2014). השילוב בין נסיגת מדינת הרווחה, התרחבות הפערים החברתיים והכלכליים ושחיקת מעמד הביניים מצד אחד לבין הלחצים הארגוניים לאמץ דפוסי פעולה עסקיים מהצד השני הכין את הקרקע לשינויים בדפוסי המימון של ארגוני המגזר השלישי ולעלייתם של המיזמים העסקיים החברתיים הפועלים במסגרת המגזר השלישי.

## מיזמים עסקיים-חברתיים: מחקר בינלאומי משווה

### 4.1.4. שנות האלפיים: אתגרי מימון ועליתם של המיזמים העסקיים בתוך המגזר השלישי

בתחילת שנות ה-2000 פעל בארץ מגזר שלישי ענף ומגוון. בשנת 2009 הוצאות המגזר השלישי היו מעל 90 מיליארד ₪, המקבילים ל-5.9% מהתוצר הלאומי הגולמי (תל"ג), ואלו שעורי התעסוקה עמדו על 369,000 משרות מלאות שהן כ-13% מכלל המועסקים במשק (כץ ויוגב-קרן, 2010). על אף שהמגזר בכללותו עדיין נתמך באופן מרכזי על ידי מימון ממשלתי שהיווה כ-51% מכלל ההכנסות (לימור, 2010) רוב המימון הזה ניתן באמצעות מכרזים למספר מצומצם של ארגונים גדולים ומבוססים, בעוד שארגונים קטנים המתקשים להתמודד על מכרזים ממשלתיים זכו לתמיכה מצומצמת באופן ניכר (שם). ארגונים אלו התבססו אם כן על שילוב של מקורות הכנסה עצמיים ותרומות. תרומות הן מקור הכנסה בעייתי היות והן מושפעות במידה רבה מתהפוכות פיננסיות ואקלים כלכלי כללי, כפי שהודגם באופן דרמטי במשבר הכלכלי של 2008 אשר השפיע באופן עמוק על המגזר השלישי באופן גלובאלי וגם בישראל (כץ ויוגב-קרן, 2010). כל הסיבות הללו הובילו לכך שארגוני המגזר השלישי חוו לחץ לחזק ולהרחיב מנגנונים מניבי הכנסה, אשר ב-2008 הניבו כ-28.7% מכלל ההכנסות של המגזר (לימור, 2010). על אף שמיזמים מניבי הכנסה היו קיימים במשך שנים רבות בעבר הם נתפסו כנפרדים מליבת הארגון וכחלק מהפעילות לצורך גיוס כספים למען המטרות החברתיות ולא ככלי לקידום המטרות החברתיות עצמן (גדרון ואבו, 2014). יחד עם זאת בשנים האחרונות חל שינוי כאשר יותר ויותר ארגונים החלו לבחון דרכים לשלב את הפעילות הכלכלית בפעילות הליבה שלהם כך שאותה פעילות בו זמנית תקדם את המטרות החברתיות של הארגון ותניב הכנסה לארגון או למוטביו (שם).

## 4.2. המסגרת החוקית

כפי שצוין במבוא מיזמים עסקיים-חברתיים אינם חייבים לפעול במבנה של עמותה או חל"צ. ארגונים הבוחרים במבנים אילו לרוב עושים זאת מכמה סיבות: ראשית, על מנת לגייס תרומות וליהנות מהטבות מס מסוימות (ראה המשך). שנית, על מנת לזכות באמון ולגיטימציה המקושרים עם ארגונים ללא מטרות רווח ושלישית על מנת להקל על יצירת שותפויות עם גופים עסקיים או ממשלתיים.

### 4.2.1. סוגיות של בעלות

לפי חוק העמותות (חוק העמותות, תס"ם 1980) עמותה מנוהלת בידי חברי הוועד המנהל אשר אינם יכולים לקבל שכר מהעמותה. מצב זה מוביל לשתי אפשרויות מרכזיות עבור יזמים: ראשית הם יכולים לבחור לנהל את המיזם כחברי ועד ללא תשלום - במצב זה הם יכולים לשכור מנהל או צוות רחב יותר בשכר. אפשרות שנייה היא לנהל את העמותה באופן ישיר ובעבור שכר, כמנכ"לים. אולם, במקרה זה עליהם להעביר את הסמכויות הנהגת העמותה לאסיפה הכללית ולוועד המנהל. במצב זה נוצר לעיתים

## מיזמים עסקיים-חברתיים: מחקר בינלאומי משווה

דיסוננס בין תחושת הבעלות של היזמים שהקימו את העמותה ומנהלים אותה בפועל לבין הסמכות הרשמית שנמצאת בידי ועד מנהל.

### 4.2.2. סוגיות של מיסוי

אחד הקשיים הניצבים בפני מיזמים עסקיים-חברתיים הפועלים כעמותות ובפני עמותות ששואפות ליצר מנגנונים מניבי הכנסה הינו חוסר הבהירות הרגולטורית. חוק העמותות קובע כי עמותה היא "תאגיד המוקם על ידי שני בני אדם או יותר למטרה חוקית שאיננה מכוונת לחלוקת רווחים בין חבריו ושמטרתו העיקרית אינה עשיית רווחים" (חוק העמותות, תס"ם 1980, עמ' 8). בעבר הגדרה זו גרמה לארגונים רבים לחשוש מהרחבת הפעילות העסקית מחשש שהיקף פעילות נרחב עשוי להתפרש כמטרה עיקרית.

ב-2013 רשם העמותות הוציא הנחיות מעודכנות (הנחיות להתנהלות עמותות בהתאם לחוק העמותות, תש"ם-1980) שנועדו לעודד עמותות לייצר מנגנונים מניבי הכנסה. תקנות אלו נפתחות באמירה לפיה "לעיתים מבקשת עמותה לדאוג לעצמה לערוץ של הכנסה קבועה, שתצמצם את תלותה בתורמים ותבטיח לה יציבות כלכלית, באמצעות ביצוע פעילות עסקית. מגמה זו הינה, ככלל, מגמה רצויה, ובלבד שתעשה בגדרי חוק העמותות" (שם, עמ' 20). אם זאת גם תקנות חדשות אלו מתאפיינות באי בהירות וסתירות פנימיות מצד אחד עמותות נדרשות "להקפיד על הפרדה בין הפעילות לקידום מטרותיה של העמותה לבין הפעילות העסקית" ומצד שני מעודדים אותה לקיים "פעילות עסקית הכרוכה בפעילות העמותה" כמו כן נכתב מפורשות כי במידה והפעילות העסקית תהווה את עיקר פעולתה יהיה הדבר מנגד לחוק אולם כי במידה ו"רשם העמותות ישתכנע שפעילות עסקית מסוימת מהווה עסק חברתי והפעילות משרתת במישרין את מטרות העמותה, אזי בין אם הפעילות היא בתוך העמותה או בחברה נפרדת, ואף אם הפעילות העסקית האמורה תהווה פעילות משמעותית מבחינת העמותה, הוא ייטה לראות בפעילות האמורה פעילות עסקית מותרת שעולה בקנה אחד עם הנחיותיו" (שם, עמ' 24). אי הבהירות הזאת שבה ומקשה על יזמים אשר פועלים באי ודאות ובאה לידי ביטוי גם בתקנות המס (פיט, 2011).

מס ערך מוסף (מע"מ) ומס הכנסה – אחד היתרונות הבולטים של התאגדות כעמותה הינו פטור מתשלום מע"מ ומס הכנסה על פעילויות עסקיות שקשורות לליבת הפעילות ולמטרות העמותה באופן ישיר. אם זאת עמותות גם אינן יכולות להתקזז על מע"מ ועשויות להידרש לשלם מיסים באופן רטרואקטיבי על פעילויות שאינן קשורות לליבת העשייה (פיט, 2011).

פטור ממס על תרומות - סעיף 46 (א) – אפשרות נוספת לתמיכה בעמותות בכלל ומיזמים עסקיים-חברתיים הפועלים במסגרת עמותות בפרט הינה במתן הטבות מס לתורמים. הטבות אלו מותנות

בקבלת אישור מיוחד לפי סעיף 46 (א) הניתן על ידי ועדת הכלכלה ברשות משרד האוצר, ורק כ-14 אחוזים מכלל המלכ"רים זכו לקבל הטבה זו (לימור, 2012). בניגוד למגמה המוצהרת של רשם העמותות לעודד פעילות עסקית במסגרת עמותות, יש נטייה שלא לאשר סעיף 46 (א) לעמותות בעלות פעילות עסקית נרחבת ולכן עמותות רבות דואגות שהרחבת הפעילות העסקית תוביל לאובדן הפטור (ל.א. יועצת פיננסית לעמותות, ראיון, 8 לספטמבר, 2012).

### 4.3. הקשר בין לאומי

עליהם של מיזמים עסקיים בתוך עמותות איננה תופעה ישראלית בלבד אלא גלובאלית אשר התפתחה באופנים שונים במדינות שונות החל משנות התשעים המאוחרות (Defourny & Nyssens, 2012). בארצות הברית התחום התפתח באופן מאוד מגוון אולם ניתן להתייחס לשתי מסורות מרכזיות. מסורת ההכנסות העצמיות (earned income) ומסורת החדשנות החברתית (social innovation).

גישת ההכנסות העצמיות שמה את הדגש על פעילות כלכלית של עמותות אשר תומכת באופן ישיר באמצעות הפעילות עצמה או באופן עקיף דרך גיוס משאבים לטובת המטרות החברתיות של העמותה. לפי גישה זו גם פעילות עסקית שאיננה בליבת העשייה של עמותה תחשב לעסק חברתי כל עוד היא או רוחיה משמשים למען המטרות החברתיות של העמותה.

מסורת החדשנות החברתית (social innovation) שמה דגש על ניצול הזדמנויות ליצירת אימפקט חברתי משמעותי בדרכים חדשניות תוך שימוש יצירתי במשאבים מוגבלים (Defourny & Nyssens, 2012). יש המתייחסים לסוג זה של חדשנות כהתמרה חברתית ומגדישים את החשיבות של חדשנות מצד אחד ויצירת השפעה מבנית דרך שינוי שיווי המשקל בשוק (אברוצקי ואשכנזי, 2011; Alvord, Brown & Letts, 2004). יש לציין כי מודל זה מדגיש את החדשנות בהשגת המטרה החברתית ועל אף שהוא יכול לכלול מרכיבים של יצור הכנסה עצמית הוא מכיל גם ארגונים שאינם מייצרים הכנסה אלא נשענים על תרומות משלבים חדשנות משמעותית בפעולתם.

באירופה, תחום העסקים החברתיים החל בעיקר בתוך המודל הקואופרטיבי ולאחר מכן התרחב לכלול גם עסקים, עמותות ובשנים האחרונות גם מבנים ארגוניים ייעודיים לעסקים חברתיים. בכל התצורות הארגוניות הללו מושם דגש לממד המשילות ושותפות בעלי עניין שונים במערך קבלת ההחלטות בארגון (Defourny & Nyssens, 2012), ולהיבטים קהילתיים (Manson, Kirkbride & Bryde, 2007). על הרקע הזה דפורני וניסנס (Defourny & Nyssens, 2012) פיתחו את המודל המשולב של רשת המחקר האירופאית EMES שמתייחס לשלושה ממדים: הפעילות הכלכלית, המטרה החברתית ומבנה המשילות.

**4.4. מתודולוגיה**

מטרתו של מחקר זה הייתה לזהות דפוסים ומאפיינים של מיזמים עסקיים-חברתיים הפועלים במסגרת עמותות על בסיס בחינה של שישה מקרי בוחן. בהעדר הגדרה פורמאלית לעסקים חברתיים בארץ ובשל הצורך להתמקד במספר מוגבל של מקרי בוחן בחרנו להתמקד במקרים בהם הפעילות העסקית הנסקרת עונה על התנאים הבאים:

- פעילות המתקיימת לפחות שנה, משפיעה על מעל 10 מוטבים ומשלבת מספר בעלי עניין.
  - פעילות עסקית אשר כרוכה באופן ישיר בפעילות החברתית אותה העמותה שואפת לקדם (פעילות ליבה).
  - פעילות עסקית אשר מהווה לפחות 30% מסך כל התקציב של העמותה.
- לצורך כך נבחרו 6 מקרי בוחן מגוונים מבחינת מודל הפעילות, אזור הפעילות, האוכלוסייה איתה הם פועלים ותחומי הפעילות הכלכליים (ראה לוח 1).

**לוח 1 : מיזמים עסקיים חברתיים המאוגדים כמלכ"רים - רשימת ארגונים ומאפייניהם**

שם הארגון	אזור גיאוגרפי	תחום פעילות	שנת הקמה	אוכלוסיית היעד	מטרות חברתיות מרכזיות	השפעת המיזם
<b>אלסנבל – קייטרינג לנשים</b>	נגב	מפעל קייטרינג המספק ארוחות חמות עבור ילדי בתי ספר וגנים בנגב במסגרת תכנית הזנה ממשלתית.	2006	נשים בדואיות שהודרו ולא נכללו בשוק העבודה.	תעסוקה – באמצעות העסקת 24 נשים מחורה. ביטחון תזונתי – באמצעות מתן ארוחות המותאמות לצרכים התרבותיים של התלמידים מהאוכלוסייה הבדואית. פיתוח קהילתי – דרך השקעת הרווחים חזרה בקהילה.	השפעת המיזם היא ברמה המקומית בתוך חורה וברמה האזורית על ידי השקעה בפרויקטים קהילתיים באזור הנגב ובשינוי הדימוי של החברה הבדואית.
<b>קיימא</b>	אזור ירושלים ושפלת יהודה	חוזה חקלאית המספקת ירקות אורגנים לתושבי האזור במודל של חקלאות קהילתית.	2013	נוער שנשר ממסגרת החינוך	שיקום – תמיכה בבני הנוער המאפשרת שילוב מחדש במסגרות נורמטיביות. תזונה – שיפור איכות הירקות המגיעים לצרכנים. תמיכה בכלכלה מקומית – על ידי מתן פלטפורמה ליצרנים מקומיים.	השפעה מקומית על בני הנוער השותפים ובקהילת החווה.

## מיזמים עסקיים-חברתיים: מחקר בינלאומי משווה

<p><b>סינדיאנת הגליל</b></p>	<p>גליל</p>	<p>מפעל המוכר שמן זית ומוצרים נלווים כגון תבלינים וסבונים בסחר הוגן.  מרכז מבקרים בכפר כנא.</p>	<p>1996</p>	<p>נשים וחקלאים ערבים</p>	<p>הזדמנויות כלכליות ותעסוקה לנשים – המפעל מעסיק 5 עובדות ערביות  טיפוח חקלאות – על ידי השקעה משותפת עם חקלאים בפיתוח וקידום ענף הזית.  יצירת מפגשים בין יהודים לערבים – דרך מרכז המבקרים ופעילויות משותפות.</p>	<p>השפעה מקומית ואזורית דרך מתן תעסוקה, שימור מלאכות מסורתיות, קידום ענף הזית ויצירת מפגשים יהודים ערבים בגליל.  השפעה ארצית בקידום נורמות של שכר הוגן והעלאת מודעות</p>
<p><b>הבידים</b></p>	<p>ירושלים</p>	<p>חנות בגדי יד שנייה</p>	<p>2014</p>	<p>מתמודדי נפש</p>	<p>שיקום תעסוקתי – החנות מעניקה שירותי שיקום לכ-20 משתקמים.  איכות הסביבה – החנות תומכת בשימוש חוזר בבגדים וצמצום פסולת.</p>	<p>אישית – החנות מספקת שירותי שיקום לאנשים המתמודדים עם מגבלה.  ארצית – העלת מודעות לשילוב אנשים המתמודדים עם מחלות נפש ושיפור איכות הסביבה</p>
<p><b>סיפור חוזר</b></p>	<p>כל הארץ</p>	<p>העסק מפעיל מגוון חנויות ספרים, נקודות מכירה בבתי קפה וחנוות מכוונת באינטרנט.</p>	<p>2008</p>	<p>מתמודדי נפש</p>	<p>שיקום תעסוקתי – על ידי תעסוקה למאות מתמודדים.  איכות הסביבה - על ידי עידוד שימוש חוזר בספרים וצמצום פסולת.</p>	<p>אישי – שירותי שיקום למתמודדים עם מגבלה.  ארצי / עולמי – שיפור איכות הסביבה.</p>
<p><b>יוזמת האנרגיה הטובה</b></p>	<p>כל הארץ</p>	<p>איזון וולונטרי של פליטות פחמן דרך פרויקטים המפחיתים הטמנת פסולת מזהמת ושימוש באנרגיה ודלקים מזהמים.</p>	<p>2006</p>	<p>רוב הפרויקטים עובדים עם קהילות בפריפריה החברתית כלכלית של ישראל.</p>	<p>שמירה על הסביבה דרך הפחתת פליטות פחמן, צמצום הטמנת פסולת מזיקה וצמצום השימוש באנרגיה מזהמת. דרך מתן פתרונות אנרגיה מותאמים, מחזור פסולת וחינוך סביבתי.</p>	<p>ארצית – הפרויקטים מופעלים בכל רחבי הארץ בדגש על פריפריה.</p>

#### **4.5. ממצאים**

חלק זה יציג את הממצאים לפי המודל של ICSEM המתייחס לשלושה צירים מרכזיים – הפעילות הכלכלית, המטרה החברתית ומבנה המשילות.

##### **4.5.1. הפעילות הכלכלית:**

על בסיס מקרי הבוחן ניתן לאפיין עסקים חברתיים הפועלים כעמותות או במסגרת עמותות כעסקים קטנים או בינוניים המעסיקים עד 30 עובדים, הפועלים לרוב בתחומים בעלי רמת סיכון נמוכה או בינונית. רבים מעסקים אלו מספקים שירותים או מוכרים מוצרים ללקוחות עוגן המגזר הציבורי או הממשלתי. בתחום הכלכלי ניצבים בפני ארגונים אלו מספר אתגרים וביניהם: גיוס המימון, התנהלות פיננסית מקצועית, פיתוח גוף לקוחות מגוון ורחב והגעה להיקפי פעילות מספקים לאיזון כלכלי. החלק הבא ידון באתגרים אלו.

##### **גיוס המימון:**

מקורות המימון המסורתיים של עסקים כגון הון עצמי, משקיעים והלוואות, פחות נגישים ליזמים חברתיים הפועלים במסגרת עמותות. חוסר האפשרות למשוך רווחים חוסמת את האפשרות לפנות למשקיעים המחפשים החזר כלכלי להשקעותיהם ומצמצמת את הכדאיות של השקעת הון אישי במיזם. מעבר לכך ישנו קושי בקבלה של הלוואות מבנקים או קרנות, הנובע הן מחוסר נגישות נורמטיבי, לפיו עמותות אינן נוהגות לקחת הלוואות ולפעול בסביבה של סיכונים פיננסיים; והן מחוסר נגישות מבני הנובע מהקושי של עמותה להציב את נכסיה כערבות ומדרישת הבנקים לערבות אישית.

דוגמא קיצונית לכך ניתן לראות במקרה של אלסנאבל אשר בו היזמים נאלצו לתת ערבויות אישיות בצורת הרכב והדירה הפרטיים שלהם על מנת לקבל הלוואה מהבנק להפעלת העסק הראשונית (גדרון ואבו, 2014). חשוב לציין כי כיום מתחיל להתפתח שוק של הלוואות חברתיות וקרנות המתמחות במתן הלוואות שכאלו ועדיין, עבור יזמים רבים, יש קושי נורמטיבי בלקיחת הלוואות והעדפה לחפש מענקים ותרומות פילנתרופיות בעיקר לשלב ההקמה אשר בו רמת סיכון גבוהה. אי לכך, המקור המרכזי למימון שלב ההקמה של עסקים חברתיים המאוגדים כעמותות הינו מענקים ותרומות פילנתרופיות. אולם כספים אלו לרוב מצומצמים בהיקפם ואינם מאפשרים השקעות גדולות בסדרי גודל עסקיים. כמו כן תורמים רבים דורשים רמת סיכון נמוכה יחסית המגבילה את האפשרויות העסקיות הפתוחות בפני מיזמים עסקיים-חברתיים אלו.



## מיזמים עסקיים-חברתיים: מחקר בינלאומי משווה

על אף אתגרים אלו מיזמים עסקיים-חברתיים רבים המאוגדים כעמותות מוצאים פתרונות בשטח. מתוך ששת המקרים שנחקרו לצורך המחקר הנוכחי, חמישה מתוך השישה נשענו על כספים פילנתרופים לשלב ההקמה; שניים לקחו הלוואות בשלב מאוחר יחסית של ההקמה או בשנות ההפעלה הראשונות ושנים נעזרו בתקציבים פנימיים של עמותת האם.

פתרון נוסף שנמצא היה להתחיל בקטן ולהתרחב בהדרגה. פתרון זה מעניק ביטחון יחסי ומאפשר התחלה בסכומים צנועים אולם מציב אתגר בתחומים עסקיים בהם יש צורך בגודל קריטי כדי להגיע לרווחיות. כך למשל המפעל בח'ורה פעל במשך ארבע שנים בהיקף פעילות נמוך אשר מנע ממנו להגיע לאיזון כלכלי ויצר הפסדים שכמעט הובילו לסגירתו. רק הרחבת המפעל והגדלת היקף הפעילות אפשרו הגעה לרווחיות (גדרון ואבו, 2014).

אסטרטגיה נוספת המתאימה במיוחד למיזמים עסקיים-חברתיים המאוגדים כעמותות היא להיעזר בשותפים אסטרטגיים ומתנדבים כך למשל חוות קיימא קיבלה את האדמה כתרומה ונעזרה במאות מתנדבים להכין את השטח. *יוזמת האנרגיה הטובה* נעזרת בשותפויות עסקיות כדי לממן את הפעילות באמצעות איזון פחמן וולונטרי ואלו הבודים מקבל את הבגדים הנמכרים כתרומה ללא צורך לשלם עבורם.

### התנהלות פיננסית:

אתגר שני הניצב בפני מיזמים עסקיים-חברתיים המאוגדים כעמותות, הינו אימוץ התנהלות פיננסית מקצועית. רוב היזמים שבחרים להקים עסק-חברתי במסגרת עמותה שמים את הדגש המרכזי על הפעילות החברתית ורובם מגיעים מהעולם החברתי עם פחות ידע וניסיון בתחום העסקי והפיננסי ולכן הם צריכים לפתח יכולות אלו תוך כדי העבודה. מתוך ששת הארגונים שהשתתפו במחקר זה רק אחד היזמים הגיע עם רקע עסקי ואילו החמישה האחרים רכשו כישורים וניסיון זה תוך כדי עבודה.

ארגונים שונים אימצו דרכי התמודדות שונות עם אתגר זה - חלק מהארגונים צירפו לצוות או לוועד המנהל נציגים בעלי אוריינטציה עסקית כך למשל איציק זיוון - יזם עסקי עתיר ניסיון (גדרון ואבו, 2014), הצטרף לוועד המנהל של אלסנאבל והביא אתו את הידע והניסיון שרכש בעולם העסקי וסייע לארגון לאמץ דפוסי פעולה כלכליים יעילים יותר, דבר שהביא למהפך כלכלי ומעבר מהפסדים רצופים לאיזון כלכלי ואף לרווחיות. *סיפור חוזר* נכנסו לשותפות עם שותף עסקי שגם היה שותף לסיכון וגם הגיע עם ידע וניסיון בתחום של המכירות המקוונות. ארגונים אחרים נעזרו בהכשרות מקצועיות ומנטורינג עסקי וציינו את החשיבות שלהם במתן תמיכה, ידע מקצועי ורשתות חברתיות רלוונטיות.

### שיווק ופיתוח שוק:

אתגר שלישי הוא אתגר השוק - אתגר בו השאיפה והמטרה היא להצליח להגיע לפלח שוק גדול ומגוון מספיק כדי לשמור על קיימות המיזם. רבים מהמיזמים העסקיים-חברתיים המאוגדים כעמותות מתחילים את הפעילות העסקית עם לקוחות עוגן ממשלתיים או קהל לקוחות נאמן שמגיע מתוך הזדהות עם המטרה החברתית. אולם על מנת להבטיח יציבות וקיימות כלכלית לאורך זמן עליהם להתרחב ולהגיע לקהל מגוון ורחב יותר המעוניין במוצר עצמו. כך הדס, מנכ"לית ארגון סינדינאט הגליל מתארת תהליך התפתחות מעניין לפיו בשלבים הראשונים העסק פנה לקהל מצומצם יותר המעוניין בסחר הוגן ובהמשך כאשר הארגון התבסס והתבגר הוא פנה לשוק הרחב יותר שהוא גם יותר תחרותי.

### 4.5.2. מטרות חברתיות:

מבחינת המטרה החברתית ניתן לראות דגש על תחום התעסוקה והשיקום התעסוקתי. האפשרות לשלב מקורות הכנסה עצמיים עם פילנתרופיה ותמיכה ממשלתית וכן תרבות ארגונית שאיננה מבוססת על שיקולי רווח והפסד מאפשרת למיזמים אלו לעבוד עם אוכלוסיות מגוונות מבחינת היכולות התעסוקתיות שלהן ורובם נותנים מענה ליותר מבעיה חברתית אחת.

### תעסוקה:

כיום תעסוקה מהווה מטרה מרכזית של עסקים חברתיים בכלל ושל מיזמים עסקיים-חברתיים המאוגדים כעמותות בפרט, בשל היתרון הניתן להם במרכזים ממשלתיים ומקומיים מסוימים. כמו כן נראה ששילוב הפן העסקי מחזק את האפשרות של עמותות אילו לספק תעסוקה באופן ישיר כמו במודל של אלסנאבל או באפקטיביות של תעסוקה ככלי לשילוב כמו במודל של קיימא שבו יוני רייך המנכ"ל מסביר שהעובדה שיש "עבודה אמיתית" דהיינו עבודה שנתפסת כמשמעותית לארגון ומקבלת פידבק תמידי מלקוחות מאפשרת יצירת קשר ותהליך משמעותי עם הנערים.

בתחום התעסוקה חשוב להבחין בין ארגונים שהמטרה המרכזית שלהם היא לספק תעסוקה לבין ארגונים אשר בהם התעסוקה היא אמצעי לקידום מטרות אחרות כגון שיקום או אינטגרציה חברתית. במחקרנו נמצא כי ארגונים אשר מטרתם לספק תעסוקה בפועל ולאורך זמן, עובדים לרוב עם אוכלוסיות אשר מודרות משוק העבודה בשל חסמים חברתיים והעדר הזדמנויות תעסוקה, מותאמות גיאוגרפית או תרבותית. כך אלסנאבל וסינדינאט הגליל מעסיקים נשים מהמגזר הערבי ומציעים להן אופק תעסוקתי ואפשרויות קידום. ניתן לשער שמודל זה יתאים לאוכלוסיות נוספות המודרות משוק העבודה בשל היותן קבוצות מיעוט בעלות שוני תרבותי כגון עולים חדשים, אימהות חד הוריות וכו'.

## מיזמים עסקיים-חברתיים: מחקר בינלאומי משווה

לעומתם קיימים ארגונים אשר עבורם יצירת תעסוקה איננה המטרה המרכזית אלה כלי חינוכי או שיקומי המאפשר לבני נוער או לאנשים המתמודדים עם מגבלה לרכוש כישורי חיים ותעסוקה אשר יאפשרו להם להשתלב בחברה במסגרות שונות. במקרה של בני נוער השאיפה היא שהם ירכשו כלים דרך התעסוקה שיאפשרו להם להשתלב במסגרות חינוכיות או להתגייס לצבא, ואלו במקרה של מתמודדים עם מגבלה המטרה היא לרכוש כלים וניסיון שיאפשרו השתלבות תעסוקתית בשוק העבודה החופשי.

### 4.5.3. מערכת המשילות:

סוגיית המשילות היא משמעותית ומאתגרת במיוחד במיזמים עסקיים-חברתיים המאוגדים כעמותות, הדורשים לשלב אלמנטים של ניהול כלכלי עם אלמנטים של ניהול משתף ודמוקרטי (Low, 2006). למבנה המשילות יש תפקיד משמעותי בגיוס לגיטימציה ותמיכה מהסביבה (Manson, Krikbride & Bryde), בשמירת האיזון בין המטרה החברתית לפעילות הכלכלית (Ebrahim, Battilana & Mair, 2014) ובהבטחת ההשתתפות של בעלי עניין מגוונים (Defourny & Nyssens, 2012).

כמעט כל מקרי הבוחן במחקר זה השתמשו במנגנוני המשילות הקיימים בעמותות הכוללים אסיפה כללית וועד מנהל. יוצא הדופן מבניהם הינו אלסנאבל אשר בו קיימים מעבר למבנה החוקי של החל"צ, מבנים ארגונים נוספים המעודדים השתתפות של העובדות בתהליכי קבלת החלטות. מבנים אלו כוללים לדוגמא ועדת חלוקה הכוללת הן חברי ועד והן נציגות של העובדות אשר מחליטים ביחד כיצד לחלק את העודפים שנצטברו במיזם ובאלו פרויקטים חברתיים וקהילתיים להשקיע.

למעט ארגון אחד שבו היזמים כיהנו כחברי ועד מנהל, ביתר הארגונים היזמים היוו חלק מהצוות בשכר ולא חברי ועד. בארגונים אלו נצפו שני מודלים של ועדים מנהלים: המודל התומך והמודל המקצועי. במודל התומך חברי הוועד רואים את תפקידם המרכזי כתמיכה ביזם ובצוות המקצועי, במודל זה מתקיים היפוך מסוים שבו חברי הוועד המנהל מאשררים את החלטות היזם והצוות ופחות מתווים דרך בעצמם. לעומת זאת, במודל המקצועי אנשי הוועד רואים את עצמם כמומחים בתחום או כבעלי האחריות על התווית הדרך המקצועית של העמותה והם מכתיבים ליזם ולצוות המקצועי כיצד לפעול.

היבט נוסף שמצאנו בנוגע למשילות נוגע לאיסור על מתן שכר או התנהלות קשרי כלכליים עם חברי ועד. איסור זה יוצר מצב פרדוקסאלי במובנים מסוימים לפיו אנשי הצוות המקדישים את מירב זמנם לארגון, וכן בעלי עניין משמעותיים כגון ספקים או לקוחות, אינם יכולים להיות חברי ועד מנהל. כמו כן הסמכות המוחלטת של הוועד והצורך לשמור על מספר חברים מצומצם יחסית שיאפשר התנהלות יעילה, מקשים אף הם על שילוב נציגי קהילה או בעלי עניין נוספים. אחת הדרכים של ארגונים להתמודד עם אתגר זה הייתה דרך יצירה של מנגנוני קבלת החלטות לא פורמאליים בהם חברי צוות ובעלי עניין נוספים יכולים

## מיזמים עסקיים-חברתיים: מחקר בינלאומי משווה

להביע את דעתם ולהשפיע על תהליכי קבלת ההחלטות. בעוד שפתרונות אלו מתאימים לארגונים צעירים וקטנים יחסית הם יכולים להיות בעייתיים בהמשך כאשר הארגון שואף להתמסד.

### 4.5.4. ריבוי פתרונות:

אחד הדברים המעניינים שעלו ממקרי הבוחן היה ריבוי הסוגיות החברתיות איתם מתמודדים מיזמים העסקיים-חברתיים המאוגדים כעמותות. בכל ששת מקרי הבוחן מצאנו שהארגון מספק מענה ליותר מסוגיה חברתית או סביבתית בודדת. כך הפעילות של אלסנבל, מעבר לנושא התעסוקה, תורמת גם לשיפור התזונה של ילדי הגנים ובתי הספר בכך שהיא מספקת אוכל מותאם תרבותית ובריא יותר מהאוכל שניתן לפני הקמת העסק. מעבר לכך רווחי העסק מופנים הן להעצמה אישית של המשתתפות על ידי סדנאות ותמיכה בלימודים והשתלמויות מקצועיות וכן לפיתוח פרויקטים קהילתיים רחבים יותר בקהילה הבדואית.

במקרה של סינדיאנת הגליל, מעבר למתן תעסוקה לנשים וליצרניים מקומיים, הארגון גם עוסק בפיתוח ענף הזית ותומך בגישור בין האוכלוסייה היהודית והערבית בגליל. הפעילות של יוזמת האנרגיה הטובה, משלבת עשייה סביבתית עם עבודה קהילתית כאשר המטרה הסביבתית משמשת מנוף לפיתוח קהילתי ועשייה משותפת ברמת הארגון, הבניין או השכונה. הפעילויות של הבודים, קיימא וסיפור חוזר משלבות שיקום תעסוקתי או חינוך עם קידום מטרות סביבתיות של שימוש חוזר צמצום הצריכה או חקלאות אורגנית. כמו כן נמצא במחקרנו כי מקרי הבוחן מציגים יתרון ייחודי של עמותות הפועלות בתחומים הדורשים אמון כגון איזון פחמני או סחר הוגן, בתחומים אלו, העובדה שהעסק פועל כעמותה ואיננו יכול לחלק רווחים לבעליו, סייעה ליוזמות לקבל אמון משותפים וצרכנים כאחד.

### 4.6. המלצות:

פרק המלצות מתבסס על הממצאים וכולל המלצות בשלושת התחומים שנבחנו: הפעילות הכלכלית, המטרה החברתית ומבנה המשילות.

1. **בתחום המימון** יש למצוא איזון מתאים בין רמת הסיכון לרמת הרווח – למשל ליזמים אשר לא צפויים להרוויח מהמיזם יותר קשה לקחת הלוואה, בוודאי שבערבות אישית, ולכן צריך ליצור מדרג של מענקים והלוואות או למצוא פתרונות יצירתיים לנושא הערבות. יש לפתח מערך פלטפורמות ואפשרויות מימון שיתאימו לצרכים השונים ורמות ההתפתחות השונות אולם חשוב לאפשר בסיס איתן ופעילות בסדרי גודל שיאפשרו רווחיות. (להרחבה על התאמה של כלים פיננסיים לעסקים חברתיים ראו פרק 8).

## מיזמים עסקיים-חברתיים: מחקר בינלאומי משווה

2. **השילוב** של אנשים עם רקע עסקי כשותפים, חברי ועד או מנטורים התגלה כנקודת מפתח משמעותית להצלחה הכלכלית של מיזמים וראוי להמשיך לתמוך בו ולהתאים אותו לשלבים השונים של התפתחות העסק החברתי.
3. **ללקוחות** עוגן ממשלתיים ואחרים תפקיד חשוב בשלבי הפעילות הראשונים וביצירת מודלים כלכליים בעלי סיכון נמוך יותר, אולם חשוב לבחון בשלב שני אפשרויות להרחבת וגיוון מקורות ההכנסה ולהיזהר ממצב של תלות מוחלטת בלקוח עוגן גדול.
4. בתחום **המטרה החברתית** ולאור המרכזיות של תחום התעסוקה, אנו רואים חשיבות בהבחנה בין הכשרה תעסוקתית לתעסוקה בפועל. בעוד ששתי המטרות חשובות ליצירת רצף שמאפשר לאנשים להשתלב באופן מדורג בחברה ובשוק העבודה בפרט, יש חשיבות להבחנה ביניהן והבנה של הקונטקסט שבו הן פועלות.
5. בתחום **מבנה המשילות** אנו רואים חשיבות בפיתוח מנגנונים ארגוניים מגוונים יותר ומתאימים באופן ייחודי לעסקים חברתיים המאוגדים כעמותות אשר יאפשרו שותפות אמתית של יזמים, עובדים, חברי קהילה ובעלי עניין נוספים בתהליכי קבלת החלטות רשמיים בארגון.

### 4.7. ביבליוגרפיה לפרק 2

- אברוצקי, ג. ואשכנזי, א. (2011) יזמות חברתית בישראל: מיפוי וכיוונים להמשך. עמותת נובה.
- גדרון, ב. בר, מ. וכץ, ח. (2003) המגזר השלישי בישראל: בין מדינת רווחה לחברה אזרחית, הוצאת הקיבוץ המאוחד סדרת "הקו האדום".
- גדרון, ב. (2007). חקר המגזר השלישי והחברה האזרחית בישראל: היסטוריה ותמונת מצב. חברה אזרחית ומגזר שלישי בישראל, א (1) 7-18.
- גדרון, ב. אבו, ע. (2014). עסקים חברתיים בישראל מהדרה להכלה חברתית וכלכלית. חיפה: אחווה הוצאה לאור.
- הנחיות להתנהלות עמותות בהתאם לחוק העמותות, תש"ם-1980, 2015. עורכות: עו"ד שרייבר, א., עו"ד גרוס, ג., ועו"ד בבילה שמר, י.
- חוק העמותות תש"ם – 1980, ס"ח 983
- כץ, ח. גדרון, ב. ולימור, נ. (2009) המגזר השלישי בישראל – אופיו ומבנהו והמדיניות כלפיו. המרכז הישראלי לחקר המגזר השלישי, אוניברסיטת בן-גוריון בנגב
- כץ, ח. יוגב-קרן, ה. (2010). המגזר השלישי והמשבר הכלכלי: האם ניתן לעשות יותר בפחות. המרכז הישראלי לחקר המגזר השלישי, אוניברסיטת בן-גוריון בנגב.
- לימור, נ. (2010). חברה אזרחית ומגזר שלישי. ירושלים: המכון הישראלי לדמוקרטיה. נייר עמדה ורקע לדיון בפורום קיסריה, מאי, 2010.

## מיזמים עסקיים-חברתיים: מחקר בינלאומי משווה

- פורטוגלי, א. ודניאלי-מילר, נ. (2007) מקורות הכנסה עצמיים למלכ"רים: מימוש הייעוד החברתי באמצעות הפעילות העסקית. *חברה אזרחית ומגזר שלישי בישראל*, 2(א), 25-49.
- פיט, ג. (2011). עסקים חברתיים בארגונים חברתיים בישראל: סוגיות בהתאגדות ובמיסוי. *מעשי משפט*, ד, 185-204.
- שמיד, ה. רודיך, א. (2009) השלכות הירידה בפילנתרופיה על ארגונים ללא כוונת רווח ושירותי רווחה בישראל. נייר עמדה של המרכז לחקר הפילנתרופיה בישראל שחובר לקראת ועידת הנשיא.
- Alvord, S. H., Brown, L. D., & Letts, C. W. (2004). Social Entrepreneurship and Societal Transformation An Exploratory Study. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 40(3), 260–282.
- Defourny, J., & Nyssens, M. (2012). The EMES approach of social enterprise in a comparative perspective. *EMES European Research Network, WP*, (12/03).
- 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.
- Gidron, B., Katz, H., Bar-Mor, H., Katan, Y., Friedrich-Silber, I., & Telias, M. (2003). Through a New Lens: The Third Sector and Israeli Society. *Israel Studies*, 8(1), 20–59.
- Low, c. (2006). A framework for the governance of social enterprise. *International Journal of Social Economics*, 33, (5/6) 376-385.
- Manson, C., Kirkbride, J., & Bryde, D. (2007). From stakeholders to institutions: the changing face of social enterprise governance theory. *Management Decision*, 45(2), 284–301.
- Phillips, N., Lawrence, T. B., & Hardy, C. (2000). Inter-Organizational Collaboration and the Dynamics of Institutional Fields. *Journal of Management Studies*, 37(1), 23–43.
- Sanders, M. L., & McClellan, J. G. (2014). Being business-like while pursuing a social mission: Acknowledging the inherent tensions in US nonprofit organizing. *Organization*, 21(1), 68–89.

## 5. מיזמים עסקיים-חברתיים בישראל הרשומים כחברות בע"מ

### נגה בובר בן-דוד

חלק זה של המחקר מתמקד במיזמים עסקיים-חברתיים אשר בחרו בהתאגדות משפטית של חברה בע"מ. טרם הצגת הארגונים שנחקרו, יש להבין את השורשים וההשפעות החברתיות והתרבותיות הקיימות בישראל להקמת עסק חברתי בצורה זו, בהתייחס לתפיסת החדשנות ויזמות.

#### 5.1. רקע: התפתחות העסקים החברתיים בישראל:

ישראל היא מדינה צעירה יחסית, וככזו גם מאופיינת ברמת יזמות וחדשנות גבוהה המהווים בסיס לבחירה להקמת מיזם עסקי-חברתי כחברה בע"מ. מדינת ישראל ייחודית בשל המעבר החד שנעשה בה מכלכלה שיתופית סוציאליסטית לכלכלה ליברלית המקדשת את ערכי הקפיטליזם ואת מרכזיותו של הפרט (שלו, 2012; אביגור-אשל, 2015; מנדלקרן, 2015). המחאה החברתית בארץ ובעולם בשנת 2011 מאפשרים לנו להבין הקמה של עסק חברתי כחברה בע"מ במונחים של זיהוי הזדמנויות עסקיות של יזמים בודדים תוך כדי שילוב בין הערכים הכלליים והחברתיים באותה התקופה שסימנו את הצורך בשינוי בחברה הישראלית (סבירסקי, 2013).

ישראל מאופיינת בשיעור גבוה של יזמות וחדשנות (GEM, 2007). עסקים חברתיים המאוגדים כחברות בע"מ כוללים היבטים הקשורים מחד לתרבות הסטארט-אפ הישראלי ומאידך לחיבור לתפיסות הקשורות לקהילה ולחברה;

אחד ההסברים לאחוז הגבוה בו מתאפיינת ישראל בחדשנות וביזמות ובעיקר בקשור ביזמות היי טק קשורות להיבט תרבותי והיסטורי: הטענה היא שבשראל, המדיניות כלפי מהגרים, מחקר ופיתוח ושירות צבאי הם גורמי מפתח בצמיחתה של המדינה ולכך שלישארל ישנן יותר חברות נסחרות בנסד"ק מאשר למדינות רבות אחרות. הסברות המופיעות במחקרים בדבר הסיבות המניעות את היזם הישראלי בחיבור לסביבתו נסובות על תחושת ההישרדות, זיכרון העבר, השואה והמציאות היומיומית בישראל (יאיר, 2012).

בנוסף למאפיינים הייחודיים של יזמות וחדשנות ועידוד הפרט להקמת חברות בע"מ, בהשוואה לעולם, ישראל מתאפיינת בשיעור פילנתרופיה נמוך יחסית (כץ, לוינסון וגדרון, 2007; לימור, 2010). עובדה זו מציגה בפני יזם החושב על הקמת ארגון בכלל, וארגון עסקי-חברתי בפרט, את השאלה אם ברצונו

## מיזמים עסקיים-חברתיים: מחקר בינלאומי משווה

להסתמך על נדיבותם של גורמים וישויות פילנתרופיות או לגייס הון פרטי והלוואות שאינן קשורות לפילנתרופים.

על רקע החיבור בין תרבות הסטארט-אפ לבין הרצון לתרום לחברה מבלי להסתמך על פילנתרופיה, אפשר לראות החל משנות ה-2000, ארגונים ואנשים הפועלים אל מול אתגרי הזמן למען חברה טובה ושונה מזו הקיימת: לא רק יזמות של סטארט אפ שבגיננו ישנה הנפקה לבורסה, אלא גם כזו שמאפשרת לקחת את אותם הכישורים הקיימים ביזם הישראלי ולהפנותו פנימה, אל החברה והקהילה. ואכן, אפשר לראות בישראל עליה של עסקים חברתיים המאוגדים כחברות בע"מ, המגיעה מיזמות "מלמטה" למעלה, גם על ידי אנשי היי טק, אנשי עסקים וקרנות חברתיות שקמו ללא תמיכה מהפילנתרופיה.

### **5.2. המסגרת החוקית**

בשונה מהגדרתן המשפטית הייחודית במדינות אחרות כמו בריטניה וארה"ב<sup>2</sup> המיזמים העסקיים-חברתיים המאוגדים כעסקים כלומר, אלו הקרויים ה"עסקים חברתיים" בישראל, רשומים כחברות עסקיות רגילות. עם זאת, בשנים האחרונות אנו רואים שיח המקדם לקראת הגדרה ייחודית שכזו - בשנת 2012 כינס ראש הממשלה שולחן עגול בו ישבו נציגים משלושת המגזרים: העסקי, האזרחי והממשלתי, לדון בסוגיית העסקים החברתיים ועמדת המדינה בנוגע לתופעה זו. תוצאות השולחן העגול הוצגו במסמך אשר חלק מהמלצותיו עוסקות בבניית קרן ממשלתית מיוחדת אשר תסייע לעסקים חברתיים הפועלים לקידום אוכלוסיות מוחלשות (אנשים עם מוגבלויות, נוער בסיכון). לצורך הפעלת קרן זו, הגדירה המדינה עסק-חברתי כ"ארגון הפועל לשם מטרה חברתית, ויכולתו להתבסס על הכנסות עצמיות כמקור המרכזי להכנסות מנתקת את תלותו של הארגון בתרומות ובתמיכות ממשלתיות ומאפשרת לפתח אסטרטגיה חברתית כלכלית לטווח ארוך" (שולחן עגול ממשקי בנושא עסקים חברתיים, פברואר 2012).

מסמך זה מתייחס לכוח המניע כנובע "מלמטה", מאזרחים הפועלים מתוך תחושת מחויבות ושליחות אישית לשנות לטובה את המקום והחברה בהם הם חיים, ללא סיוע מיוחד מטעם המדינה. כיוון שאין עדיין הגדרה משפטית שונה לעסקים-חברתיים, המקרים שנסקרו בפרק זה עוסקים ביזמים שהקימו עסקים-חברתיים ללא תמיכה ציבורית פורמאלית ולמעשה חייבים לספוג את כל העלויות הנוספות הכרוכות בסוג כזה של ארגון.

<sup>2</sup> כמו community interest corporations (CIC) בבריטניה או ארגוני B (low profit limited liability companies (L3Cs)/ corporations בארה"ב.



### 5.3. מתודולוגיה

בחלק זה אנו מציגים ארבעה מקרי בוחן של מיזמים עסקיים-חברתיים המאוגדים כחברה בע"מ. הרציונל שהנחה אותנו בבחירת מקרים אלו נשען על ההגדרה לפיה עסק חברתי הוא ארגון המשלב ערכים חברתיים וכלכליים, בשילוב אסטרטגיות כלכליות ויזמיות ליצור ערך חברתי (Young; Light 2008; Defourny & Nyssens, 2010; 2009).

בחרנו להתמקד במקרים בהם הפעילות החברתית הנסקרת עונה על התנאים הבאים:

- פעילות המתקיימת לפחות שנה, משפיעה על מעל 10 מוטבים ומשלבת מספר בעלי עניין.
  - פעילות חברתית אשר כרוכה באופן ישיר בפעילות העסקית של הארגון.
- לצורך כך נבחרו 4 מקרי בוחן מגוונים מבחינת מודל הפעילות, אזור הפעילות, האוכלוסייה איתה הם פועלים ומקורות המימון שלה (ראה לוח 2).

#### לוח 2 : מיזמים עסקיים חברתיים המאוגדים כעסקים - רשימת ארגונים ומאפייניהם

שם הארגון	אזור גיאוגרפי	שנת הקמה	אוכלוסיית היעד	מטרה חברתית מרכזית	תחום פעילות	רמת השפעת המיזם
אנד ג'וי	מרכז (ראש העין)	2008	בעלי פגיעה נפשית ופיזית	תעסוקה ושיקום	מתנות ופרחים	מקומית עם שאיפה לרמה הלאומית. עיסוק בשילוב תעסוקתי של עובדים עם מוגבלות והעלאת המודעות ברמה הלאומית.
ZEZE	מרכז (תל אביב)	2010	מגוון- אסירות משוחררות, עולים	התנדבות ושילוב תעסוקתי	התנדבות לצד עשייה חברתית	מקומית עם שאיפה להשפעה ברמה הלאומית בעיקר סביב חקיקה, מתן ייעוץ וסיוע לעסקים חברתיים נוספים.
דורוס	דרום	2008	דרוזים וערביי ישראל	חינוך ושילוב חברתי	הכנה לבחינת הפסיכומטרי בשפה הערבית	רמה לאומית תוך התמקדות באוכלוסייה הערבית בישראל והנגשת השכלה.
Catalyst	צפון	2013	חקלאים, חברות כימיקלים	יצרנות חקלאית, מניעת זיהום קרקע ומים	הפרכת חומרי הדברה לידידותיים לסביבה	רמה גלובאלית- ניסיון להשפיע על החברות הגדולות העולמיות למניעת זיהום מי התהום.

#### 5.4. ממצאים

חלק זה יציג את הממצאים לפי המודל של ICSEM המתייחס לשלושה צירים מרכזיים – הפעילות הכלכלית, המטרה החברתית ומבנה המשילות. הממצאים נעים על רצף שנע בין עסקים חברתיים שקמו כחברות עסקיות והמטרה החברתית שלהם היא מרכזית אולם לא בשמה הוקמו חברות אלו וזו התפתחה עם הזמן; אל מול עסקים חברתיים אשר הוקמו באופן ייחודי ומראש למען מטרה חברתית. כמו כן, רצף זה מציג את הארגונים הנעזרים בתמיכה ממשלתית אל מול עסקים חברתיים שברמה ההצהרתית אינם מעוניינים בתמיכה ממשלתית.

##### 5.4.1. הפעילות הכלכלית

קריטריון זה מהווה ממצא מעניין לפיו הארגונים שנבחנו נעים על הרצף שבין המטרה הכלכלית שהיא המרכזית ולשמה הוקם העסק החברתי, לבין אלו שהמטרה החברתית נמצאת במרכז העשייה. בקרב הארגונים שנסקרו ניתן לראות את המאפיינים הכלכליים הבאים:

*גיוס כספים* ממקורות ציבוריים אל מול הפרטיים בתקופות חיים שונות של הארגון - בשלושה מהארגונים אותם בחנו אשר ההון הראשוני להקמת העסק הגיע מהון פרטי, חסכונות, הלוואות פרטיות שנועדו לשמש לתקופה הראשונה (*אנד ג'וי, ZEZE ודורוס*) ואילו במקרה אחד שנסקר (*Catalist*) ההון הראשוני התקבל ממענק ממשלתי (תקציב ממשלתי של המדען הראשי). לאחר התבססות ראשונית ניתן לראות גיוס של כספים ממקורות נוספים פורמאליים, כגון קרנות חברתיות.

*שימוש בשווה כסף* - הארגונים שנסקרו חושפים בפנינו שלמרות הקושי הקיים לקבלת מימון ממשלתי, רבים מהשירותים בהם משתמשים המיזמים נעשים שלא בעבור כסף אלא פרו-בונו למשל ייעוץ משפטי, הדרכה פיננסית, השאלת ציוד או מרחבי עבודה לתקופה קצובה ועוד; ארגון *ZEZE* לדוגמה, ערך בשנתיים הראשונות לקיומו "מסיבות חברתיות" שההכנסות מהן נועדו למימון הפעילות החברתית. ההפקה, המקום והאנשים שסייעו בתכנון והפעלת המסיבה היו כולם פרו בונו.

מאפיין נוסף הקשור להיבט הכלכלי הוא *מידת הסיכון* של ארגונים אלו. בדומה לרקע שתואר קודם לכן אודות היזמות בישראל, ניכר לראות מאפיין מובהק לפיו כל אחד מהיזמים זיהה רעיון והזדמנות בשלבי הקמת הארגון. הארגונים שנבחנו, זיהו כשל שוק או יתרון בהקמת עסק חברתי כחברה בע"מ אשר ישמש להם הזדמנות כלכלית - כך למשל חברת *אנד ג'וי* וחברת *ZEZE* זיהו כשל שוק בתחום העסקת אוכלוסיות מודרות ובחרו לנצל הזדמנות עסקית זו. עם זאת, ההזדמנות עסקית מגיעה עם סיכון בשל העלות הכלכלית הנלוות לפעילות החברתית. העסקת מדריכות, תיווך מתמיד והתייעצות עם עובדות סוציאליות, הכשרה והתמודדות שוטפת עם עובדים הדורשים התייחסות בהתאם לצרכיהם, מגדילה את הוצאות ועלויות העסק ומקטינה את הרווחים הצפויים.

## מיזמים עסקיים-חברתיים: מחקר בינלאומי משווה

ארגונים הפונים אל הרמה הלאומית והגלובלית, לוקחים על עצמם רמת סיכון נוספת בשל גודלו ופריסתו של הארגון והמטרה שלשמו הוקם. רמת המורכבות בארגונים גדולים עולה, בדומה לכל ארגון וחברה גדולה, כאשר נדרש תיאום עם גורמים רבים יותר, בארץ ובעולם. חברת *Catalist* לדוגמה, הפונה אל השוק הגלובלי ובעיקר אל חברות ייצור ההדברה והחקלאים, צריכה להתמודד עם כוחות שוק חזקים מאד על מנת לשכנע בכדאיות הכלכלית כחלק מהרעיון החברתי.

### 5.4.2. מטרות חברתיות

בארגונים שנבחנו ניתן לראות מטרה חברתית ברמות שונות של השפעה החל מהרמה המקומית אל הרמה הלאומית והרמה העולמית. בהיבט זה, אפשר לארגן את המטרות החברתיות מהמיקרו אל המאקרו: ברמה המקומית, ניתן לאבחן כי גודל הארגון בשלביו הנכחיים, מרמז על מידת ההשפעה שלו. אולם אין זה הפרמטר היחיד.

#### **השפעה מקומית**

הארגונים שבהם ערכנו את המחקר מנסים להשפיע על השיח בחברה הישראלית ברמה המקומית ובמיקום הפיזי של הארגון. כך למשל, אנד ג'וי - עסק במרכז הארץ, שהוקם במטרה להוות מרכז שיקומי לאוכלוסייה עם מוגבלות בשכר ובתנאים סוציאליים מכבדים, מעסיק שלושים עובדים ועובדות אשר כ-70% מתוכם עם לקויות ומוגבלויות שונות, כמו לקויות ראייה, פיגור שכלי, סכיזופרניה והלם קרב. העובדים עם המוגבלות מגיעים מאזורים סמוכים, ובמרחק של עד שעה נסיעה באוטובוס. כך גם ארגון ZEZE במרכז הארץ שהוקם על מנת לערוך חיבור בין קהילה של צעירים לפרויקטים בעלי השפעה חברתית עורך חיבור ברובו בין פרויקטים שונים הקשורים למיקום הפיזי – כך למשל פרויקט ZOT ZOT להכשיר ולשלב אסירות משוחררות בשוק העבודה בתחום ההדפסה הדיגיטלית.

#### **השפעה לאומית**

חלק מהמקרים שסקרנו מנסים להשפיע גם ברמה הלאומית הן מבחינת הפריסה הגאוגרפית שלהם והן מבחינת הרעיון החברתי לפיו הוקמו. *דורוס*, אשר במקור הוקם במטרה "לסייע לאוכלוסייה הבדואית בדרום הארץ בתחום ההכנה ללימודי הפסיכומטרי" החל להתפרס בפעילותו גם אל צפון הארץ ומרכזה. כך גם באנד ג'וי וב-ZEZE - פועלים ברמה המקומית ומנסים להשפיע החל מפעילות תקשורתית הדנה בהעסקה של אנשים עם מוגבלויות בעסק חברתי אל מול העסקה במפעלים מוגנים (עטיה, 2012), דרך פורום שהוקם על ידי ZEZE לייעוץ ולסיוע לעסקים חברתיים חדשים וכלה, בשותפות בוועדות הכנסת. כפי שנציגי ZEZE העלו את הצורך בתמיכה בעסקים חברתיים בנובמבר 2015.

#### **השפעה גלובלית**

מתוך הארגונים שנבחנו, נראה שהאפשרות לחצות את גבולות מדינת ישראל מבחינת השפעה היא מועטה. השפעה גלובלית מתאפשרת בעיקר בקרב ארגונים בעלי פיתוח טכנולוגי חדשני. כך למשל,

## מיזמים עסקיים-חברתיים: מחקר בינלאומי משווה

חברה *Catalist* שהוקמה בשיתוף פעולה עם מכון ויצמן והמדען הראשי שמה לה למטרה להפוך את חומרי הדברה הקיימים והמזהמים את מקורות המים והקרקע לחומרי הדברה ידידותיים לסביבה ולשנות את אופן הייצור והשימוש בחומרי הדברה בעולם.

### 5.4.3. מערך המשילות

ישנו מגוון רחב של צורות המשילות בעסקים חברתיים המאוגדים כחברות בע"מ בהשוואה לעמותות, מעצם קבלת ההחלטה על אופי ההתאגדות. הדבר בא לידי ביטוי בעוצמה גדולה יותר בארגונים בהם היזם הוא לרוב המנכ"ל ומקבל ההחלטות הבלעדי, אל מול ארגונים בהם העובדים יחד עם ההנהלה והאסיפה הכללית שותפים בתהליך העבודה השוטף על הרבדים השונים וכן בארגונים בהם מעבר ליזמים עצמם, המדינה או גופים נוספים קשורים לתהליך המתקיים.

במחקרנו מצאנו מספר מאפיינים הקשורים למערך המשילות בעסקים חברתיים המאוגדים כחברות בע"מ:

**הקמת הארגון** - במקרים שסקרנו ניתן לראות מודלים מגוונים החל מארגון שבו היזם והוגה הרעיון הוא בעל המניות היחיד והגורם הבלעדי האחראי על קבלת ההחלטות, כפי שקיים בכל עסק אחר כמו לדוגמה ארגון *אנד ג'וי*, לעומת מודל בו כמה יזמים ייסדו את המיזם ומינו מנכ"ל לאחר שהארגון התייצב מבחינה רעיונית וכלכלית כאשר נשאו כחלק מהאסיפה הכללית ובעלי המניות כפי שמתקיים ב *ZEZE*. זהו ניסיון הארגון להשפיע על האופן בו עסקים חברתיים צריכים להתנהג מבחינה ארגונית ומהותית: חברי ארגון *ZEZE* גיבשו תקנון כבר עם היווסדו של הארגון, לפיו 75% מההכנסות מוקדשות לפרויקטים החברתיים. דוגמא זו ממחישה את האופן בו דווקא התאגדות משפטית כזו קוראת לעסקים חברתיים וליזמים, לעגן את המטרה החברתית בתקנון שכל השותפים והמצטרפים בהווה ובעתיד, מסכימים לו. ארגונים שעברו מהשלב ההישרדותי של הקמת הארגון לשלב בו הם ממסדים את הפעילות, יוצרים היררכיות ובעלי תפקידים נוספים מלבד היזמים. ארגון *ZEZE* מינה מנכ"לית אשר אינה אחת מהיזמים המקוריים והיא האחראית על כלל הארגון. לפרויקטים השונים ממונה מנהל האחראי על כל תחום ולו יש מקום מרכזי בשותפות ברמה המשילות הכללית שבא לידי ביטוי בתהליך קבלת ההחלטות העוסקות בפרויקט ובארגון עצמו.

מאפיין נוסף של משילות בארגונים שנבחנו הוא **שיתוף פעולה בין ארגונים ממגזרים שונים** - חלק מהארגונים בעלי מבנה משילות משותף בין יוזמי הארגון לבין הגוף המממן באופן חלקי- למשל במקרה של *Catalist* מתקיים מבנה משילות המשותף לגוף המחקר בו מתקיים הפיתוח ולחממה השייכת למדען הראשי המעניקה את ההיבטים הלוגיסטיים והקשר בין המדינה לארגון.

## 5.5. המלצות

מודל המיזמים העסקיים-חברתיים המאוגדים תחת ישות משפטית כחברה בע"מ, מאפשר מגוון של פעילויות במקומות בהם יתרון היעילות והגמישות של המגזר העסקי באים לידי ביטוי. אולם, זוהי גם אחת מהחולשות המרכזיות של מודל מסוג זה. במציאות בו חברות מתחרות על לקוחות, גיוס כספים והכרה, העיסוק המתמיד באיזון בין המטרה החברתית להיבטים הכלכליים, מהדהד באופן כמעט יומיומי במרבית הארגונים הללו.

לאור זאת להלן המלצותינו בהתייחס למיזמים עסקיים חברתיים המאוגדים כחברה בע"מ:

6. **המטרה החברתית של מודל ההעסקה** - יש לערוך מחקר מקיף ולבחון את השאלה האם עסקים חברתיים המאוגדים כחברות בע"מ מהווים אלטרנטיבה בהעסקה של מאוכלוסיות מודרות. כך למשל, העסקת אנשים עם מוגבלות בעסקים חברתיים אל מול המפעלים המוגנים. מרבית מהעסקים החברתיים מהווים עסקים קטנים או בינוניים ועוסקים לרוב בהעסקת אוכלוסיות מודרות. יש לבחון האם מודלים אלו, המעסיקים בשכר מותאם ולא בשכר דומה לזה המקובל במפעלים מוגנים, מהווים אלטרנטיבה ראויה. יש לבחון איזה סוג של אוכלוסייה מודרת יכולה לעבוד במקומות המאופיינים לרוב כתלויים בזמני הספקה של שירותים שונים

7. **גורמים מתווכים ברמה המוניציפאלית** - יש לבחון עידוד ויצירת פלטפורמה מקשרת ומתווכת ברמת הרשות המקומית בין גורמים אשר יקלו על החיבור בין ארגונים אלו לבין גורמים מוניציפאליים כמו למשל במקרה של העסקת אוכלוסיות מודרות, יש לבחון הימצאותו של גורם מוסמך המתווך בין העסקים החברתיים וגורמי הרווחה/חינוך מוניציפאליים.

8. **ליווי ומתן סיוע מוניציפאלי** - בחלק מהארגונים שנבחנו עלה צורך ביצירה של מתן מרחב פיזי משותף לשיח פתוח בין עסקים חברתיים באותו האזור הגיאוגרפי וכן שירותים אשר יסייעו בשלבים הראשונים של בניית העסק החברתי כגון ייעוץ, הדרכה פיננסית בדומה למודל של מט"י<sup>3</sup>, אולם תוך התייחסות והבנת מורכבות ארגונים אלו.

9. **מערך המשילות** - בכל אחד מהמקרים, בין אם הארגון בוחר להישאר בגודלו הנוכחי או להתרחב, מנגנון המשילות וקבלת ההחלטות מבוסס על מבנה הבעלות בלבד - בעסקים חברתיים חשוב וצריך לכונן מנגנון משילות מייצג של בעלי העניין השונים של הארגון, בדומה לנעשה בארגונים חברתיים.

**לסיכום**, מודל זה של מיזמים עסקיים-חברתיים המאוגדים כחברות בע"מ, מהווה מרחב של יצירתיות, יזמות וחדשנות החל מהחשיבה על המטרה החברתית ויישומה כלה ברמה הכלכלית, בנוגע לגיוס הון ולמימון המיזם. המבנה המשפטי ליזמות עסקים חברתיים בצורת התאגדות כחברות בע"מ זו עדיין

<sup>3</sup> ראו: אתר מט"י: [/https://www.mati-israel.org.il](https://www.mati-israel.org.il)

## מיזמים עסקיים-חברתיים: מחקר בינלאומי משווה

נמצאת בחיתוליה. לאורך השנים יש לבחון את מספר המיזמים העסקיים חברתיים הבוחרים להתאגד כחברה בע"מ ובאיזה אופן ואם בכלל הם מצליחים לשמור על שרידות כלכלית אל מול מטרות חברתיות ברורות אשר עלותן הכלכליות באות לידי ביטוי בצורה מפורטת בדוח השנתי.

### 5.6. ביבליוגרפיה לפרק 5

- אביגור-אשל, אמית. (2015). "תלמד תצליח: ההבטחה הניאו ליברלית ומחאת קיץ 2011". *סוציולוגיה ישראלית* 2 (16), עמ' 31-55.
- מנדלקרן, רונן. (2015). אחרית דבר- קיצור תולדות הניאו ליברליזם בישראל. בתוך: הארווי, דיוויד (עורך). *קיצור תולדות הניאו ליברליזם*. ירושלים: מולד.
- סבירסקי, שלמה. (2013). "העם דורש שליטה בכספו", *תיאוריה וביקורת* 41, עמ' 147-163.
- עטיה, נדב. (26.12.12), " מופעלים מוגנים או מפעלים מוגנים?", ynet, נדלה ב: 11.1.2017 מתוך: <http://www.ynet.co.il/articles/0,7340,L-4323360,00.html>
- Dees, Gregory. (2001). **The Meaning of "Social Entrepreneurship"**. Stanford, CA: Stanford Graduate Business School.
- Defourny, Jacques and Nyssens, Marthe. (2010). "Conceptions of Social Enterprise and Social Entrepreneurship in Europe and the United States: Convergences and Divergences". *Journal of Social Entrepreneurship* 1 (1), pp. 32-53.
- Defourny, Jacques. & Nyssens, Marthe. (2012) "The EMES Approach of Social Enterprise in a Comparative Perspective", *EMES Working Paper*, No 12-03.
- Ferguson, James. (2010). "The Uses of Neoliberalism". *Antipode*, 41 (s1), pp. 166-184.
- Schumpeter, J. A. (1942). Entrepreneurship as Innovation. In Swedberg, R. (Ed.), *Entrepreneurship: The Social Science View*. Oxford: Oxford University Press, 51-75.
- Young, Dennis and Lecy, Jesse. (2012). "Defining the Universe of Social Enterprise: Competing Metaphors". Andrew Young School of Policy Studies Research Paper No 12-25.
- Young, Dennis. (2007). **Financing Nonprofits: Putting Theory into Practice**. Plymouth: AltaMira.
- Young, Dennis. (2009). Alternative Perspectives on Social Enterprise. In: Corde, Joseph and Steuerle, Eugene (Eds.), **Nonprofits and Business**. Washington D.C: The Urban Institute Press. Pp. 21-26.

## 6. עסקים חברתיים בבעלות ציבורית

### יסכה מוניקנדס-גבעון

#### 6.1. רקע - מיזמים עסקיים-חברתיים כחלק מארגונים ציבוריים

חלק זה של המחקר עוסק במיזמים עסקיים חברתיים בבעלות ציבורית. מיזמים עסקיים חברתיים בבעלות ציבורית מתמקדים במתן שירותים ציבוריים בכלים עסקיים (Spear., et al, 2009). עסקים אלה פועלים כישות ארגונית עצמאית אך שייכים משפטית וניהולית לארגונים ציבוריים (Gordon, 2015). הארגונים הציבוריים כוללים רשויות ממשלתיות, עיריות ומועצות וחברות לפיתוח כלכלי של ערים וישובים.

העסקים החברתיים שנבחנו בחלק זה של המחקר הם מיזמים עסקיים-חברתיים השייכים בדרך כלל לתאגידים וחברות לפיתוח עירוני. תאגידים וחברות ציבוריות מהווים זרוע ביצועית של העירייה בתחומי הפיתוח, ניהול נכסי הרשות המקומית ואספקת השירותים המוניציפליים בעיקר בתחומים היכולים להחזיק את עצמם כלכלית כגון מים, ביוב ואזורי תעשייה. לפעילות דרך חברות עירוניות יתרונות של גמישות תפעולית וכספית, העסקת כוח אדם, מכרזים, גיוס הון והשקעה כספית מבלי לסכן את הרשות המקומית (רזין, 2003). בפועל, הרשויות מאפשרות להעסיק עובדים שאינם שייכים לרשות המקומית ובכך אין חבות מעסיק-מועסק בין העירייה לעובד המאפשרת גמישות תקציבית ותפעולית (אוגדן מנהלים, 2015).

בנוסף, כחלק מהגישה הניאו-ליברלית הרשות זוכה לעצמאות כלכלית, תרבות ניהולית ושפה עסקית התואמים את מערך השירותים שהרשות מעוניינת לספק ובמיוחד את הצורך להיות רווחיים או לכל הפחות לא להפסיד (Dart, 2004).

מעט מאוד נחקר בתחום של עסקים חברתיים בבעלות ציבורית בעולם, כל שכן בישראל. יחד עם זאת, בהשוואה לעסקים חברתיים אחרים שערנו כי הם מבוססים על יזמות פנים ארגונית. בשונה מעסקים חברתיים אחרים לא מדובר ביזם או קבוצת יזמים שהחליטו לפתוח עסק עם מטרות חברתיות, אלא מדובר ביזמות שנבעה מתוך הארגון. יזמות חברתית מתרחשת כאשר אנשי מפתח מנוסים בארגון משתפים פעולה ומזהים פתרונות חדשים אשר בדרך כלל מורכבים משילוב רעיונות (היברידיים). פעמים רבות החידוש יגיע דווקא מאותם שחקנים הנמצאים שנים רבות בזירה החברתית ולא דווקא משחקנים חדשים ולכן פעמים רבות יזמות חברתית תהיה יזמות פנים-ארגונית (Grohs, 2014).

## מיזמים עסקיים-חברתיים: מחקר בינלאומי משווה

יזמות חברתית פנים ארגונית היא אינטגרציה ויישום של יזמות חברתית בתוך ארגונים, כמו ארגונים ציבוריים להספקת שירותים חברתיים (Nandan, et al., 2015). יזמות זו מבוססת על סביבה ארגונית המאפשרת (Heinonen, 2001) לעובדים פרואקטיביים המזהים הזדמנויות, פוטנציאל ומשמעות מאירועים הנראים כחסרי חשיבות, ליצור פתרון חברתי חדש (Kurvinen & Brunaker, 2006) בהתבסס על האמונה שהשירות השונה יצליח ויתאים למטרות הארגון (Heinonen, 2001). מחקרים קודמים מראים כי חדשנות חברתית לא רק מושפעת מכניסת שחקנים חדשים לסביבה החיצונית של הארגון אלא בראש ובראשונה מושפעת מהיזמות הפנים-ארגונית (Grohs, et al., 2015). כפי שנראה להלן, יזמות זו אפשרה מתן שירותים חברתיים חדשניים עבור אוכלוסיות שונות.

### **6.2. המסגרת החוקית**

נכון להיום, אין מסגרת חוקית פורמלית לעסקים חברתיים בבעלות ציבורית. עסקים חברתיים אלו ייחשבו ליחידת בת של התאגיד העירוני או המשרד הממשלתי ולא תהיה להם ישות משפטית עצמאית. מתוקף שייכותם לתאגיד חלים עליהם החוקים הקיימים על התאגיד ובהם האפשרות לקבל תרומות לצד ניכוי מס (אוגדן מנהלים, 2015). מסגרת חוקית זו מאפשרת למיזמים לבנות את הבסיס הכספי של המיזמים על ידי שותפויות עם קרנות, פילנתרופים ותקציבים ציבוריים. יחד עם זאת, ייתכן והיות המיזם יחידת בת מארגון כלכלי גדול, מפריע למחויבות בעמידה ביעדים כלכליים בשל הידיעה שהתאגיד יוכל להשלים את הגירעונות במידת הצורך.

שייכות העסק החברתי לתאגיד עירוני מאפשר העסקה קלה של נוער האופיינית לעסקים חברתיים. במצב כזה אין יחסי עובד-מעביד בין הנער לעירייה וההעסקה פשוטה יותר במיוחד כאשר מדובר במקרים בהם ההעסקה אינה יציבה בשל מצבי הסיכון שהנערים שרויים בהם.

ככל הנראה מסיבות אלו נדירים המקרים בהם נראה משרד ממשלתי או עירייה המפעילים באופן ישיר עסק חברתי. ארגונים בבעלות ציבורית מתקשים לקיים העסקה ישירה במיוחד במקרים בהם המיזם מבוסס על העסקה של אוכלוסיות מוחלשות. כמו כן שתוף פעולה של התאגיד העירוני עם עמותות ועסקים יכול לאפשר קבלת תרומות או השקעות ביתר קלות החשובים להתבססות הכלכלית של המיזם.

### **6.3. הקשר בין לאומי**

ישראל היא בין המדינות הראשונות בהן אותרו מיזמים עסקיים חברתיים השייכים לבעלות ציבורית (Gordon, 2015). ייתכן ומיזמים אלה מצביעים על שלב או סוג נוסף של הפרטת שירותי רווחה בו שירותים חברתיים קיימים הוסבו או התפתחו בשלב מאוחר יותר למיזמים עסקיים (Luke., et al,



## מיזמים עסקיים-חברתיים: מחקר בינלאומי משווה

(2010). יחד עם זאת בשל המחקר המועט בארץ ובעולם מוקדם מדי לקבוע כיצד מיזמים אלו מתנהגים ומה ההשלכות של פעילותם בקידום המטרות החברתיות שלהם. בשל כך, חלק זה של המחקר בוחן כיצד בישראל עסקים חברתיים השייכים לבעלות ציבורית מתנהגים ומה צריכה להיות המדיניות ביחס לקידום והרחבת פעילותם.

### 6.4. מתודולוגיה

במחקר זה נבחנו כיצד יזמות עסקית-חברתית פנים-ארגונית בתאגידים ציבוריים באה לידי ביטוי בשלושה תחומים: מערך המשילות, המערך הפיננסי ומטרות הארגון.

לשם כך בחרנו חמישה מיזמים מגוונים המשקפים את תופעת של העסקים החברתיים בבעלות ציבורית בישראל. למחקר זה נבחרו רק מיזמים השייכים ומנוהלים בפועל על ידי גופים ציבוריים (Gordon, 2015). ישנם ארגונים היברידיים רבים שמלבד קבלת מימון ולגיטימציה מהמערכות הציבוריות מקיימים קשרים הדוקים של שתופי פעולה בניהול המיזמים. בחינת ארגונים אלו עלולה להפריע להבנת ההתנהלות הספציפית של מיזמים בבעלות ציבורית ולכן לא ניבחנו בשלב זה.

המיזמים נבחרו לפי הקריטריונים הבאים:

- נבחרו ארגונים המייצגים סוגים שונים של מערכות ציבוריות כגון: עירייה, חברה לפיתוח כלכלי של עירייה או משרד ממשלתי (כחלק ממערכת הרווחה).
- נבחרו מיזמים אשר מצד אחד משקפים מגוון רחב של מטרות ומצד שני משקפים את המיינסטרים של תחומי הפעילות העסקית-חברתית.
- נבחרו מיזמים הפונים למגוון קהלי יעד כגון: נוער בסיכון, מבוגרים עם מגבלות והציבור הרחב.
- נבחרו מיזמים הפועלים במגוון תחומים החל מתעסוקה וכלה בפעילות פנאי.
- במטרה לשמור על גיוון גיאוגרפי נבחרו ארגונים ממגוון ערים החל מתל אביב וכלה בירושלים ובבת ים.

המדגם מורכב מחמישה ארגונים מגוונים במרכיבי השייכות הציבורית, מטרות, קהלי יעד, תחומי פעילות ופיזור גיאוגרפי (להלן לוח 1). נציין כי נעשה ניסיון לאתר מיזמים נוספים בצפון ודרום הארץ אך לא נמצאו ארגונים המתאימים לקריטריונים שצוינו. שמות הארגונים אינם מופיעים בשל בקשה לשמירת אנונימיות.

## מיזמים עסקיים-חברתיים: מחקר בינלאומי משווה

### לוח 3 : מיזמים עסקיים חברתיים בבעלות ציבורית - רשימת ארגונים ומאפייניהם

אזור גיאוגרפי	תחום פעילות	שנת הקמה	אוכלוסיית היעד	מטרה חברתית מרכזית	השפעה
מרכז הארץ	מתן חללי עבודה, הרצאות ויצירת רשת חברתית	2011	ארגונים ויזמים חברתיים	חממה (האב) לקידום יזמות חברתית	מקומי-מתן שירותים לקהילה המקומית
אזור ירושלים והשפלה	תעסוקה נתמכת לאנשים עם מגבלות	1958	בעלי מוגבלות	שיקום לבעלי כושר עבודה מוגבל (מפעל מוגן)	מקומי-מתן שירותים לקהילה המקומית
מרכז הארץ	גי'מבורי, משחקייה, חוגים, הרצאות וימי הולדת	2009	הורים וילדים	מענה, תמיכה, הכלה ומרכז חוויתי לילדים והורים בתחילת דרכם	מקומי-מתן שירותים לקהילה המקומית
מרכז הארץ	גינון, שיווק שלטי חוצות והפעלת בית קפה וקייטרינג.	2010	נוער בסיכון גבוה	מניעת נשירה והשתלבות מיטבית בחברה של בני נוער בסיכון גבוה באמצעות תעסוקה	מקומי-מתן שירותים לקהילה המקומית
מרכז הארץ	הפעלות חינוכיות בנושא טבע בחגים, לארגונים, ימי הולדת וכדומה.	2008	הקהל הרחב	חווה חקלאית לקידום ריאה ירוקה בלב אזור אורבני	מקומי-מתן שירותים לקהילה המקומית

### **6.5. ממצאים**

#### 6.5.1. הפעילות הכלכלית

אצל כל הארגונים התקציב מורכב מהכנסות של הארגון ממכירות של טובין או שירותים ומתקציב המתקבל מהארגון הציבורי. סך המחזור העסקי של המיזמים נע בין מיליון לשלושה מיליון ש"ח. לא מתקבלות תרומות ישירות למיזמים. יש להניח כי ארגון האם נעזר בפעילות המיזמים על מנת לגייס משאבים לארגון כולו.

בחווה החקלאית ובמרכז להורים וילדים ארגון האם (הרשות לפיתוח כלכלי) מממן בין רבע לחצי מעלויות התפעול של המקום (כולל מבנה, משכורות, ציוד וכו'). במרכז להורים וילדים צוין כי יש שנים בהם יש רווח מהכנסות העולה על המשוער בתקציב. במקרה כזה הרווחים חוזרים לפעילויות נוספות במיזם.

בתעסוקת נוער ישנם שלושה מיזמים. מיזם אחד מכסה את עצמו (בעבר היה רווחי אבל בשל שינויים מבניים בשוק, החל להפסיד), אחד מפסיד ואחד מרוויח הרבה מאוד ובעצם מממן את שני העסקים האחרים. למעט משאבים לא מעטים בעין כפי שצוין לעיל, אין מימון של ארגון האם. צוין כי למרות כישלון

## מיזמים עסקיים-חברתיים: מחקר בינלאומי משווה

העסקים, ממשיכים להפעיל אותם כיון שיש צפי להכנסה עתידית וכיוון שהם מאפשרים תעסוקה לנערים רבים ואף תורמים בכך לשמירה על פני העיר. כך למשל במיזם הגינון, העובדה כי הנערים עובדים בגינות העיר תורמת לכך שהם ימנעו מלפגוע בגינה וברכוש העיר.

במפעל המוגן - כל התקציב של המיזם מגיע מהכנסות ממכירות. כפי שצינו לארגון האם שליטה על כל מערך התקצוב. מסיבה זו, כרגע לא ניתן לדעת האם ישנם רווחים ריאליים ביחס להוצאות והאם ישנם הכנסות נוספות המממנות את הפעילות השוטפת, פעילות גיבוש והזקרה או משכורות.

בהאב החברתי לא התקבלו נתונים כספיים. ככל הנראה המימון המתקבל ממכירות זעום לעומת ההשקעה הכספית של ארגון האם בפעילות המיזם.

### 6.5.2. מטרות חברתיות

בבחינת **מטרות** המיזמים עולה כי מיזמים עסקיים-חברתיים בבעלות ציבורית (בהתייחס למדגם זה) פועלים לקידום מגוון לא רחב של מטרות חברתיות. מרבית הארגונים ציינו תחומים של יצירת תעסוקה, שוויון והעצמה, בניית יכולות, גישה לחינוך, דיור בר השגה ושימור משאבי טבע, כמטרותיהם המרכזיות.

כל הארגונים הם ארגונים קטנים המנוהלים בדרך כלל על ידי צוות קטן של מנהל/ת, אחד או שניים רכז/ות פרויקט, מנהל/ת משרד ובין אחד לשניים אנשי שטח. במקרה ויש צורך במדריכים יהיו בסביבות ה-20 מדריכים עצמאיים. אצל הארגונים המעסיקים עובדים כחלק מהמטרה שלהם (מפעל מוגן ותעסוקת נוער) יש בין 100-30 עובדים.

**קהלי היעד** של המיזמים כוללים בדרך כלל קבוצה אחת עד שתיים של ארגונים, יחידים או משפחות ללא מאפייני מגדר או מצב סוציו אקונומי ייחודי. למשל: הורים וילדים במרכז החוויתי או נוער בסיכון במיזמי התעסוקה לנוער בסיכון. היוצאת מן הכלל היא החווה החקלאית הפונה לקהל יעד רחב הכולל תתי קבוצות שונים כגון ילדים, ארגונים המעוניינים ביום פעילות חוויתי-ערכי וכדומה.

ניתן לחלק את קהלי היעד ביחס לתפקידם בפעילות המיזם.

א. קהל היעד הוא העובדים של העסק החברתי, כאשר לפעילות העסקית עצמה יש קהלי יעד שונים. מצאנו דפוס זה אצל שני ארגונים (מפעל מוגן ותעסוקת נוער). למשל, במפעל המוגן קהל היעד של המיזם הוא אנשים עם מוגבלות בעלי כושר עבודה נמוך העובדים במפעל העוסק במוצרי נייר וקרטונאג'. קהל היעד של הפעילות העסקית היא משרדי ממשלה ויחידים המעוניינים במוצרי נייר. כך גם אצל

## מיזמים עסקיים-חברתיים: מחקר בינלאומי משווה

המיזם המעסיק נוער בסיכון, קהל היעד של המיזם הוא נוער בסיכון. אך, קהלי היעד של הפעילות העסקית יהיו המפרסמים בשלטי חוצות או בתי הספר הקונים שירותי גינון.

ב. קהל היעד הוא הלקוח של המיזם. דפוס זה נמצא אצל שלושה מתוך חמישה ארגונים (מרכז להורים וילדים, חווה חקלאית והאב חברתי). לדוגמא: קהל היעד של החווה החקלאית הוא הורים לילדים המעוניינים לחגוג יום הולדת חוויתי-חינוכי בחיק הטבע. ההורים משלמים עבור הפעילות והשכרת המקום. הם מהווים הן קהל היעד של המיזם והן הלקוח שלו.

### טובין ושירותים שהעסק מספק

א. מיזם אחד (מפעל מוגן) מוכר טובין במחיר השוק ומצהיר כי "אני לא מסבסד אף לקוח, אני רוצה לראות רווח". הוא מסביר זאת בכך שהוא משלם משכורת טובה ביחס למתחרים שלו ובנוסף מייצר מוצר טוב בהרבה מהמתחרים ולכן למרות התחרות הוא יכול לגבות מחיר מלא. אם העסקה לא כדאית עבורו הוא לא יעשה אותה, הוא צריך לשלם משכורות וללא רווח לא יוכל לעשות זאת.

ב. ארבעה ארגונים מוכרים טובין מתחת למחיר השוק (מרכז להורים וילדים, חווה חקלאית, גינון והאב החברתי). ארגונים אלו יכולים למכור במחיר הנמוך ממחיר השוק בשל שתי סיבות. הראשונה, הצורך לעמוד בתחרות והשנייה היכולת להחזיק עסק חברתי ללא הצורך לעמוד בחלק מהעלויות. היתרון הראשון נוגע לרמות שכר. למשל, שכר המינימום של בני נוער זול יותר משכר המינימום של עובד מעל גיל 18. בנוסף, בשל היותם שייכים לחברה לפיתוח כלכלי הם אינם מחויבים במע"מ וכך יכולים שוב להוזיל את העלויות ואף לקבל סבסוד מטעם העירייה או החברה לפיתוח. יתרון נוסף מצאנו כאשר לעירייה המקומית רצון לקדם את הפרויקט ואז היא מסייעת בדרכים עקיפות כגון מתן עדיפות במכרז או סיוע בשווה כסף כגון עזרה של תחזוקה טכנית הניתנת במסגרת עבודה של איש תחזוקה המועסק על ידי העירייה.

חשוב לציין שיש מיזמים כמו המרכז להורים וילדים שמחיר המוצר שלהם יכול להיות גבוה ממחיר השוק אך כאשר משווים בין המוצרים עצמם מתגלה שעבור המוצר עצמו המחיר נמוך. לדוגמא: הרצאה עבור הורים טריים בקניון תהיה בחינם, אך במרכז החוויתי תעלה כ- 30 ש"ח. יחד עם זאת במחיר זה ההורים מקבלים שירותי ייעוץ בחינם מהבית, חשיפה לשיח עם נשים נוספות והם יכולים להישאר במשחקה ובג'מבורי בוקר שלם. כאשר נשווה את סל המוצרים שהתקבל נראה שאצל המתחרים המחיר הוא גבוה בהרבה.

## מיזמים עסקיים-חברתיים: מחקר בינלאומי משווה

בבחינת **מטרת מכירת הטובין** והשירותים מצאנו שלושה מודלים.

א. ללא קשר למטרה - שני ארגונים (מפעל מוגן ותעסוקת נוער) מצהירים כי המטרה היחידה של הפעילות העסקית היא לספק משאבים פיננסיים לתמיכה במטרה החברתית של העסק. אין זה משנה בעיניהם באילו תחום יעבדו העובדים, המטרה היא שהעובדים יתנסו בעבודה ושתהיה הכנסה מספקת מהפעילות העסקית שאתה יוכלו לשלם משכורות.

ב. מרכזי למטרה - שלושה מתוך חמשת הארגונים (האב חברתי, מרכז להורים וילדים וחווה חקלאית) מצהירים כי הייצור עצמו הוא מרכזי עבור המטרה החברתית של המיזם. במיזמים אלה עצם מכירת השירותים היא הפעילות העסקית. למשל, בחווה החקלאית המטרה היא שימור מרחבי טבע באזור עירוני לרווחת התושבים. שימור מרחב טבע זה דורש משאבים רבים בשל עלויות תפעול. גיוס המימון לשימור משאב הטבע הוא באמצעות מכירה של פעילות ערכית-חוויתית בטבע והשכרת המקום לאירועים. באופן כזה גם קודמה המטרה המרכזית של הנגשת הטבע לתושב וגם התקבלה הכנסה שיכולה לממן את המשך קיומה של החווה. דוגמא נוספת תהיה בהאב החברתי כאשר ההאב מוכר בעלות מופחתת שטחי משרד והרצאות לטובתם של יזמים חברתיים. במקרה כזה המכירה עצמה מהווה את קידום המטרה החברתית כיון שהיא מאפשרת ליזמים מתחילים שירותי משרד ואף מקום לפיתוח קשרים חברתיים עם יזמים דומים בתחילת דרכם. הרווח על מכירת המוצר מממן חלק מהפעילות של המיזם.

ג. אצל שני ארגונים נוספים (חווה חקלאית ומרכז להורים וילדים) בנוסף לפעילות המרכזית, מתקיימת פעילות נוספת שמטרתה לממן את הפעילות המרכזית. בחווה ניסו בעבר להשכיר את אחד מהמתחמים לישיבות על מנת לייצר הכנסה נוספת. במרכז להורים וילדים משווקים ימי הולדת כאמצעי להכנסה נוספת למימון הפעילות. בשני המקרים מדובר בפעילות שהיא מעולם התוכן והמטרה הכללית של המיזם, אך לא נוגעת בו באופן ישיר.

### 6.5.3 מערכת המשילות

אצל כל הארגונים, בשל שייכותם לארגונים ציבוריים, אין מערך מוסדר של משילות. ההחלטות מתקבלות בדרג הניהולי הישיר של המיזם למעט החלטות הנוגעות לתקציב. החלטות אלו מתקבלות בדרך כלל על ידי מנהל הארגון הציבורי והוא מחליט האם יש מקום להעלות נושאים שונים לדיון בדירקטוריון. בפועל, המיזמים מתפקדים כזרוע ביצועית לארגון הציבורי אשר היחס אליהם לא שונה מכל יחידה אחרת. מסיבה זו מיזמים אלו לא יוגדרו כבעלי ישות משפטית עצמאית. בהמשך לכך, נבהיר כי בשל חוסר העצמאות הפורמלי של המיזמים, הדיון בנושא בעלי מניות ואסיפה כללית אינו רלוונטי.

## מיזמים עסקיים-חברתיים: מחקר בינלאומי משווה

המפעל המוגן הוא אחד מכמה סניפים הפזורים ברחבי הארץ ומדגים באופן קיצוני את הנתק שבין הדרג הניהולי בשטח לדרג הניהולי של הארגון הציבורי. בפועל, המפעל המוגן מתפקד כעסק בזיכיון, כאשר המנהל נדרש לעמוד ביעדים כספיים שנקבעו מראש וכל המשכורות כולל ההחלטה על תקצוב מיכון חדש, פעילויות תרבות לעובדים ומה יעשה עם הרווחים נתונה בידי הארגון הראשי. יחד עם זאת, למרבית המיזמים יש שליטה על התקציב והם מחליטים מה יעשה עם הרווחים במידה ויש. כל המיזמים מציינים כי הרווחים יושקעו חזרה בארגון. בפועל רק ארגון אחד ציין שהיו לו רזרבות שהושקעו חזרה בפעילות וארגון נוסף ציין שקיבל תקציב לפעילות רווחה לעובדים, אך לא ברור האם פעילות זו היא תלויה ברווחים או לא.

בנוסף לכך, אצל אף לא אחד מהארגונים הללו אין מערך של שותפות עם לקוחות הארגונים או תושבים הנהנים משירותיו. ישנם ארגונים אשר בעברם (האב, מרכז להורים וילדים) ניהלו תהליכי שותפות שונים בעיקר סביב ייזום ותכנון השירות. יחד עם זאת, כיום אין תהליכי שיתוף ציבור.

אצל שלושה מתוך חמישה ארגונים (חוה, מרכז להורים וילדים ותעסוקת נוער), השייכות היא לחברה עירונית של הרשות המקומית. האפשרות של חברה לפיתוח לשאת רווחים ולגבות תשלום עבור פעילות קלה יותר בהשוואה לגורמים ממסדיים אחרים. מבחינה ניהולית מדובר בארגון שיועד להתנהל כעסק ולכן השפה העסקית אינה זרה לו. מנגד, לא מדובר בעסק רגיל ולכן ישנה הבנה שיש צורך להשקיע משאבים מרובים במיזם עד התייצבות ההכנסות (תעסוקת נוער) או אפילו באופן קבוע (מרכז להורים וילדים).

בהאב החברתי מדובר בפעילות השייכת ליחידה באגף חברה, שאינה רווחית אך גובה תשלום עבור השירותים. במקרה זה, העשייה עומדת במרכז ולא הפעילות הכלכלית ולכן ממילא מי שאחראי על הניהול הכספי הוא מנהל היחידה ולא המנהל בפועל.

במפעל המוגן השייכות היא למשרד הרווחה עם שיתוף מסוים לסוכנות היהודית. גם כאן, המפעל מהווה זרוע ביצועית למשרד הרווחה שאינו יכול להעסיק את העובדים. המפעל מבצע את תפקיד המשרד לדאוג לשיקום תעסוקתי של אנשים עם מוגבלות ומשתתף במימון עקיף כגון מימון ארוחות חמות לעובדים.

### 6.6. דיון

מן הממצאים עולות כמה נקודות מרכזיות.

## מיזמים עסקיים-חברתיים: מחקר בינלאומי משווה

א. **שייכות ציבורית עקיפה** - מיזמים עסקיים חברתיים יהיו שייכים בדרך כלל לחברות בת של ארגונים ציבוריים ולא ישירות למערך הציבורי. כך למשל מצאנו כי הפעילות בחווה החקלאית מתבצעת באמצעות הרשות לפיתוח כלכלי ולא באמצעות העירייה. בצורה כזו המיזם יכול לגייס כספים ביתר קלות ואין חבות מעסיק-מועסק בין העירייה לבני הנוער או למועסקים האחרים בעסק החברתי. בנוסף לכך, ייתכן ומיזמים אלו הוקמו באופן טבעי תחת חסות התאגידים העירוניים כיון שהם מתאימים לגישות הכלכליות ולתרבות הארגונית הרואה צורך לעמוד ביעדים מדידים ובקיימות פיננסית גם בנושאים חברתיים (רזין, 2003; Dart, 2004).

ב. **יזמות פנים ארגונית** - מיזמים אלו שונים מהשירותים החברתיים המקבילים להם, הניתנים ישירות על ידי הרשות המקומית או עמותות, שאינם מושתתים על הכנסה ממכירה. מנגד, הם דומים לתאגידים הציבוריים להם הם שייכים (למעט ארגון אחד) בכך שהם מנהלים מערך כספים המושתת על הכנסה ממכירה של מוצרים או שירותים. במקביל, הם מקדמים את המטרה החברתית שהוגדרה על ידי אותו ארגון ציבורי שאליו המיזם שייך. כך נוצרת יחידה ארגונית אשר מחד מתנהלת בצורה עסקית בסביבה ארגונית עסקית ומאידך יחידה המקדמת מטרה חברתית בסקטור שאינו עסקי. ולכן, כפי ששערנו יחידה ארגונית זו מהווה הלכה למעשה יזמות חברתית פנים ארגונית (Antoncic & Hisrich, 2003). מדובר ביזמים מתוך התאגידים הציבוריים אשר קדמו פיתוח של שירות חברתי חדש (Grohs, 2014). היוזמה הפנים ארגונית ניצלה את הכלים הכלכליים העומדים לרשותה ונתבה אותם לכיוון של פיתוח תכניות חברתיות (Kurvinen & Brunaker, 2006).

ג. **חסך במשילות משתפת** - בנוסף מצאנו כי פתיחת המיזמים תחת חסות הרשויות או החברות לפיתוח עירוני מראות על זליגה אפשרית של תפקיד הרשויות כאשר הן עוסקות גם בפיתוח חברתי ולא רק בפיתוח כלכלי. ייתכן וזליגה זו גם מסבירה מדוע אין מערך של משילות משתפת. מטרת המשילות המשתפת היא להגביר את הצד החברתי בארגונים עסקיים ולמנוע הפיכתם לעסקים רגילים (Defourny, & Nyssens, 2007). ייתכן שהמרחק בין הארגון הציבורי לרשות הפועלת בשטח מפריעה לבניית מערך משילות משתפת. במיזמים עסקיים-חברתיים אחרים מצאנו כי ישנם גופי משילות כגון אסיפה כללית או בעלי ענין ובעלי מניות השותפים קבל החלטות בנוגע למיזם. במיזמים השייכים לבעלות ציבורית לא מצאנו זאת. יש בכך משום האבסורד שדווקא בארגון השייך לציבור, הציבור אינו שותף בקבלת החלטות בנוגע לפעילות הנוגעת לחייו.

ד. **שוני ודמיון בין ארגונים** - ישנו גיוון בחלק ממאפייני המיזמים העסקיים-חברתיים מבחינת תחומי העיסוק, קהל היעד, עלות המוצרים, שעורי הרווח וארגון האם/גג. גיוון זה תורם ככל הנראה לחוסר הלימה בין מאפיינים שונים. ניתן למשל לראות כי אין קשר בין תחומי העיסוק של הארגון להצלחתו

## מיזמים עסקיים-חברתיים: מחקר בינלאומי משווה

הכלכלית או הקשר בין ארגון הגג לתחומי הפעילות או המחיר שהוא גובה על המוצרים. כלומר, קשה מאוד לנבא מהי יחשב לארגון ומי פחות, בהתבסס על מאפייני המשילות, פיננסים ומטרות.

יחד עם זאת, מניתוח הממצאים עולה כי ניתן להצביע על מקבצים של מיזמים עסקיים לפי מאפיינים פיננסיים ומאפייני מטרות הארגון.

**המקבץ הראשון:** המפעל המוגן ומיזם תעסוקת הנוער. שניהם יציבים כלכלית ואף מרוויחים, קהל היעד מהווה את אוכלוסיית העובדים, הפעילות העסקית של הארגון אינה קשורה למטרת הארגון ובשניהם מדובר בקהל יעד מוגדר וייחודי.

למיזמים המעודדים שילוב בתעסוקה של קבוצות מוחלשות (WISE) תכונות ייחודיות & Defourny, (2008). Nyssens, ייתכן ויש להם סיכוי רב יותר להיות רווחיים בשלב העבודה כי הם יכולים לבחור את תחום הפעילות הכלכלית שלהם, שאינה קשורה למטרת המיזם. הם יכולים לבחור תחום אשר בו יש להם סיכויים טובים יותר להרוויח. דווקא בגלל שההעסקה היא המטרה החברתית אין זה משנה באיזה תחום בדיוק יעסקו העובדים. לכן אין זה משנה אם הם יעבדו בקייטרינג, מוצרי נייר או שיווק. זאת בניגוד למיזמים האחרים המקפידים על קשר בין המטרה החברתית לפעילות העסקית, עליהם לייצר פעילות כלכלית בתחום החברתי שלהם. מיזמים אלו לא רק מניבים רווח עבור ארגון האם, אלא יוצרים קשור הדוק בין שתי שורות הרווח הכפולות. עם זאת, יצירת פעילות כלכלית דווקא בתחום החברתי עלולה להיות לא פשוטה בעידן של תחרותיות רבה. ייתכן שקשה יותר לשלב בין החברתי לעסקי בארגונים אלה כפי שאנו רואים ממדגם מצומם זה.

**המקבץ השני:** המרכז להורים וילדים והחווה החקלאית. בשניהם הקשר בין המטרה לפעילות הכלכלית הדוק, כך שהפעילות הכלכלית מממנת את פעילות הארגון. שניהם מאוזנים כלכלית עם עזרה במימון מטעם הרשות לפיתוח כלכלי (לא אותה רשות) ובשניהם קהל היעד כללי ולא מתייחס לאוכלוסיות מיוחדות.

נציין כי ההאב יוצא מן הכלל וייתכן והוא מסמן את מיזמי הקיצון אשר מקדמים מטרה חברתית ובמקרה זה אף מקדמים את עצם הפעילות של עסקים חברתיים, אך הפעילות העסקית שלהם שולית ולא רווחית ביחס לפעילות החברתית שלהם. ייתכן וניתן לשייך מיזם זה לארגונים התומכים בפעילות עסקיים חברתיים בדומה לקרנות המסייעות בפעילות ארגונים ללא כוונת רווח.

**ה. עסק חברתי כאמצעי להפרטה** - אחוז ניכר מהעסקים החברתיים שנבחנו במחקר זה מספקים שירותי רווחה חברתיים. מצב זה דומה ליחס של המגזר השלישי אל מוסדות המדינה. מצד אחד



## מיזמים עסקיים-חברתיים: מחקר בינלאומי משווה

השירותים שהם מספקים מאפשרים למדינה להסיר את אחריותה אך מצד שני הם מאפשרים טיפול חדשני וגיוס משאבים לטובת בעיות חברתיות במיוחד באוכלוסיות ייחודיות. ייתכן ושייכות המיזמים לתאגיד העירוני מלמד על שלב/סוג נוסף של הפרטת שירותי רווחה בו שירותים חברתיים הקיימים כחלק מהמערך הציבורי הוסבו או התפתחו בשלב מאוחר יותר למיזמים עסקיים (Luke., et al, 2010). במקום שהרשות המקומית תהייה אחראית על משאבי הטבע שלה, חינוך ילדיה או קידום שילובם של אוכלוסיות מיוחדות בתעסוקה, עושים זאת מיזמים עסקיים חברתיים. לא מדובר בשירותים אזוטריים לאוכלוסיות קטנות או בארגוני סנגור, אלא בזרוע ארוכה של השלטון המקומי. השלטון המקומי מממן את הפעילות ובמקרים רבים הוא היוזם שלה אך בפועל הוא אינו מקדם ומנהל אותה אלא מעביר אותה לניהול חיצוני באמצעות הפרטה דה-פקטו. ייתכן שהלחץ הניאו ליברלי להתייעל וליישם כלים עסקיים בשירותים חברתיים הובילה ליצירה של מיזם כלאיים אשר מצד אחד מחויב להשיג איתנות פיננסית ומצד שני מספק שירותים חברתיים משמעותיים (Hefetz & Warner, 2011; Forrest & Murie, 2014). למצב זה יתרונות וחסרונות ובהם חדשנות, יזמות וקיימות של שירותים חברתיים מחד והתנערות של השלטון המקומי ממחויבויותיו לאזרח מאידך. מחקרי המשך יוכלו לבחון את ייחודיותם של מיזמים בבעלות ציבורית והשפעותיהם על הפרטת שירותי הרווחה.

### **6.7. סיכום והמלצות**

למיזמים עסקיים-חברתיים בבעלות ציבורית תרומה משמעותית להספקת שירותים חברתיים הן בקרב אוכלוסיות מיוחדות והן בקרב הציבור הרחב. מיזמים אלו משקפים יזמות פנים ארגונית, מעודדים חדשנות ותורמים לקיימות של שירותים חברתיים ואינטרסים ציבוריים. לאור זאת נציג להלן מספר צעדים לחיזוק תחום העסקים החברתיים השייכים לבעלות ציבורית. חשוב לציין כי בחירת הארגונים נעשתה מתוך הנחה כי ארגונים המשלבים בין פעילות כלכלית לבין קידום מטרות חברתיות הם עסקים חברתיים. יחד עם זאת, חשוב לציין כי מחקר זה לא הגדיר מה הם מיזמים עסקיים חברתיים בבעלות ציבורית ולא בחן אותם ביחס למיזמים אחרים המנוהלים בארגונים אלה. מנגד, לאחר ניתוח מיזמים אלו ברור כי יש להם מאפיינים ייחודיים וכי השילוב שבין העסקי-לחברתי יוצר ישות ארגונית הפועלת באופן ייחודי.

### **המלצות**

- מן המחקר עולה רושם ניכר כי שהתאגידים העירוניים הם פלטפורמה ארגונית נוחה ויעילה מאוד להפעלת המיזמים העסקיים. יש לעודד פיתוח פלטפורמה זו ולהציע אותה לרשויות עירוניות נוספות. זאת תוך כדי מתן הכשרה כפי שיפורט להלן.

## מיזמים עסקיים-חברתיים: מחקר בינלאומי משווה

- **מערך הניהול** - מרבית המיזמים מנוהלים על ידי אנשי עשייה וניהול שאינם בהכרח בעלי רקע בניהול עסק. בנוסף לכך, מרביתם אינם מאוזנים כלכלית והם מקבלים מימון משלים מהתאגיד העירוני. המיזם שכן הצליח לייצר רווח מנוהל באופן ישיר על ידי בעל עסק הכפוף לרכזת מטעם התאגיד המגיעה מהתחום החברתי ובעלת רקע בניהול. יש לשקול יצירת מודלים דומים שישלבו ייעוץ או ניהול מקומי על ידי בעל עסק בצמוד למנהל מקצועי מהתחום החברתי. שילוב זה יוכל לתרום לניהול מיטיבי של המיזמים והפיכתם למאוזנים יותר לצד מימוש המטרות החברתיות שלשמן הוקם המיזם.
- **היזם המניע - הכשרה ועידוד של יזמות פנים ארגונית** - גורם המפתח בפתיחת עסק חברתי בתאגיד עירוני הוא יזם פנים ארגוני. בנוסף ליזמות, השילוב העדין בין העסקי-לחברתי מצריך ראיית עולם מורכבת הרואה את הצורך בעמידה בתחרות אל מול רגישות וצרכים חברתיים. משכך, יש להכשיר עובדים בדרגי הניהול שיוכלו ליזום פתיחת עסקים חברתיים ככלי להתמודדות עם בעיות חברתיות מגוונות. ההכשרה צריכה להתמקד הן בכלים לעידוד יזמות וחשיבה חדשנית והן בכלים לשילוב בין החברתי לעסקי. בנוסף לכך, על ההכשרה להתמקד בצורך העמוק של עסק חברתי להיות מחובר לקהילה אותה הוא משרת, בין אם מדובר בקהל מועסקים המגיע מאוכלוסיות מוחלשות ובין אם מדובר בצרכני שירותים או בלקוחות עסקיים עתידיים. מכל מקום, משילות המשתפת את מוטבי המיזם ואת הצרכנים העתידיים שלו ואף שותפיו העסקיים חשובה לבנייה נכונה של המיזם והגדלת סיכויי ההצלחה שלו ויותר מכך, לקידום ערכים דמוקרטיים.
- **מימון** - על מנת לשמר את מחויבותה של הרשות העירונית ולמנוע הפרטה זוחלת, יש לקבוע תנאי סף של מעורבות תקציבית של הרשות המקומית במימון המיזמים. הרשות המקומית חייבת להיות שותפה לפיתוח המיזם מראשיתו ולהתחייב למימון מתמשך של התוכנית ופיקוח עליו. כמו כן כדאי לבחור מיזמים אשר אינם מטופלים על ידי הרשות כדי למנוע כפילויות כמו גם להרחיב את רפרטואר הבעיות החברתיות המטופלות ובכך במקום למשוך תקציבים מחוץ לרשות, להכניס פעילות כלכלית לתוך הרשות.
- מחקרי המשך חיוניים לקידום תחום המיזמים העסקיים-חברתיים בישראל. ישנם מספר רב של שאלות שטרם נענו כגון: האם המגמות שנמצאו במחקר זה נכונות גם במספרים גדולים של ארגונים; אלו אוכלוסיות מודרות נהנות יותר מהמיזמים ואלו זקוקות להשקעה פיננסית מתמשכת יותר או ייעוץ; כיצד ארגונים הממומנים במשולב על ידי הרשות העירונית, התאגידים, קרנות וכו' מתנהגים ומה הצרכים הארגוניים, הניהוליים והחברתיים שלהם; האם יש הבדל תפעולי בין מיזמים בעלי ישויות משפטיות שונות ועוד. מענה לשאלות אלו יוכל לסייע בטיוב נכון יותר של השקעות במיזמים עסקיים חברתיים ובבניית הכשרה מותאמת ויעילה יותר.

## 6.8. ביבליוגרפיה לפרק 6

- איגוד התאגידים ברשויות המקומיות. אוגדן מנהלים אוחר ב- 11/30/2015  
<http://www.calcalit.org.il/images/images2006/ch2.pdf>
- רזין, ע. (2003). רפורמה בארגון השלטון המקומי בישראל: בין ריכוז לביזור, בין מסורתיות למודרניות. מכון פלורסהיימר למחקרי מדיניות.
- Brunaker, S., & Kurvinen, J. (2006). Intrapreneurship, local initiatives in organizational change processes. *Leadership and Organization Development Journal*, 27(2), 118–132. doi:10.1108/01437730610646624
- Carland, J. C., & Carland, J.W. (2007). Intrapreneurship: A requisite for success. *The Entrepreneurial Executive*, 12, 83–94. Retrieved from [www.alliedacademies.org/public/journals/JournalDetails.aspx?jid=9](http://www.alliedacademies.org/public/journals/JournalDetails.aspx?jid=9)
- Defourny, J., & Nyssens, M. (2008). Social enterprise in Europe: recent trends and developments. *Social enterprise journal*, 4(3), 202-228
- Gordon, M. (2015) "A Typology of Social Enterprise 'Traditions'", ICSEM Working Papers, No.18(forthcoming).
- Grohs, S., Schneiders, K., & Heinze, R. G. (2015). Social Entrepreneurship Versus Intrapreneurship the German Social Welfare State: A Study of Old-Age Care and Youth Welfare Services. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*. Vol. 44(1) 163–180
- Grohs, S. (2014). Hybrid Organizations in Social Service Delivery in Quasi-markets The Case of Germany. *American Behavioral Scientist*, 0002764214534671.
- Spear, R., Cornforth, C., & Aiken, M. (2009). The governance challenges of social enterprises: evidence from a UK empirical study. *Annals of public and cooperative economics*, 80(2), 247-273.
- Luke, B., Verreynne, M. L., & Kearins, K. (2010). Innovative and entrepreneurial activity in the public sector: The changing face of public sector institutions. *Innovation*, 12(2), 138-153
- Forrest, R., & Murie, A. (2014). *Selling the Welfare State: the privatisation of public housing*. Routledge
- Hefetz, A., & Warner, M. E. (2011). Contracting or public delivery? The importance of service, market and management characteristics. *Journal of Public Administration Research and Theory*, April
- Nyssens, M. (Ed.). (2007). *Social enterprise: At the crossroads of market, public policies and civil society*. Routledge

## מיזמים עסקיים-חברתיים: מחקר בינלאומי משווה

- Nandan, M., London, M., & Bent-Goodley, T. (2015). Social workers as social change agents: Social innovation, social intrapreneurship, and social entrepreneurship. *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance*, 39(1), 38-56.
- Defourny, J., & Nyssens, M. (2007). 1 Defining social enterprise. *Social enterprise: At the crossroads of market, public policies and civil society*, 3
- Dart, R. (2004). The legitimacy of social enterprise. *Nonprofit management and leadership*, 14(4), 411-424

## 7. קואופרטיבים כעסקים חברתיים

### יעל גרינברג

#### 7.1. רקע: התפתחות הרעיון הקואופרטיבי בישראל

תופעת ההתאגדות הקואופרטיבית בישראל היא ייחודית הן בגילומה הארגוני הבא לידי ביטוי במספרם ההיסטורי הרב של ארגונים קואופרטיבים והשפעתם החברתית-כלכלית, והן בחשיבותו המעצבת של הרעיון הקואופרטיבי ושל הקבוצות השיתופיות (מיכאלי ודרור, 2008) והאחיזה שקנה רעיון זה בקרב צעירים רבים בשנות התהוות המדינה ושוב, במרחק עשרות שנים, משנות האלפיים ועד היום.

פרק זה יתאר את כרונולוגיית התפתחות הקואופרטיבים בישראל, תוך מתן דגש על התפקידים השונים שמילאו ארגונים אלו במרחב הכלכלי-חברתי-לאומי.

סוגי הקואופרטיבים בישראל נחלקים לשתי קבוצות מרכזיות: הראשונה כוללת קואופרטיבים של צרכנים וקואופרטיבים העוסקים בייצור או אספקת שירותים ומוצרים, והשנייה כוללת את כל צורות ההתיישבות הקואופרטיבית (קיבוצים ומושבים שיתופיים). בעוד שהקבוצה הראשונה נפוצה מאוד ומקובלת בכל העולם, הקבוצה השנייה הינה תופעה ייחודית לישראל (חלמיש וצמרת, 2010).

בפרק זה נתמקד בקבוצת הקואופרטיבים הראשונה שהוזכרה לעיל.

למעשה, בין העשורים 1950-1960 היה מספרם של הארגונים הקואופרטיבים בישראל כה רב, הן ביחס לגודל האוכלוסייה והן ביחס לגודל המשק (Russell & Hanneman, 1992), עד כי המדינה נחשבה ל"מעבדה" של קואופרטיבים ומקומות עבודה דמוקרטיים (Russell, 1991). מאפיין ייחודי נוסף של "תור הזהב הקואופרטיבי" היה מגוון העיסוק הרחב של ארגונים אלו מבחינת השירותים שהם סיפקו (מפעלים, תחבורה ציבורית, חינוך, רווחה, עיתונות, קבוצות ספורט, תוצרת חקלאית, הוצאות ספרים ועוד) וההיסטוריה הארוכה שלהם (שם), ששורשיה בשנת-1920 עם הקמת "גדוד העבודה" שהיה ארגון חלוצי שיתופי (פז-ישעיהו, 2012).

שנותיה הראשונות של המדינה אופיינו, בין השאר, בצורך לקלוט כמות רבה מאוד של עולים (ביחס למספר התושבים) וליצור עבורם מקומות עבודה. כל זאת בתנאי משק מתהווה והמאמץ לכוון כלכלה יציבה. כפועל יוצא מכך, בשנים אלו שכיחות הארגונים הקואופרטיבים הייתה בשיאה (Russell & Hanneman, 1992). נתונים אלו, לצד אקלים פוליטי התומך במדיניות פרו-סוציאליסטית שאפיין את

## מיזמים עסקיים-חברתיים: מחקר בינלאומי משווה

שנותיה הראשונות של המדינה, יצרו את התנאים במסגרתם קואופרטיבים יכלו לשגשג ואף נתפסו כדרך יעילה לבניית מערכת כלכלית בת קיימא.

עליית מפלגת הליכוד לשלטון בשנת 1977, סימנה שינוי באקלים הפוליטי, והתנועה הקואופרטיבית, כמו גם הרעיון הקואופרטיבי, חוו משבר והחלו לשקוע ולאבד לגיטימיות בעיני הציבור. קואופרטיבים רבים נסגרו, פורקו או פשטו רגל. לראייה, במחקר שבחן 346 קואופרטיבים פעילים בשנת 1951, נמצא כי רק 77 מתוכם עדיין פעלו בשנת 1988 (Russell & Hanneman, 1992).

בעשור האחרון נדמה כי ניתן לאפיין מגמת התעניינות מחודשת במודל הקואופרטיבי וברעיון הקואופרטיבי. חסרים עדיין מחקרי שדה שיוכלו לשפוך אור על מאפייני מגמה זו ולתת אומדן להיקפה, אולם נתונים שאספנו מרשם האגודות השיתופיות (להלן בפרק השני), כמו גם שיחות וראיונות עם חברי ומייסדי קואופרטיבים, מעידים על צמיחה ניכרת במספר הקואופרטיבים בשנים האחרונות. העניין הציבורי במודל הקואופרטיבי, גם הוא נמצא בעלייה, ככל שניתן לשפוט מהנפח שהנושא תופס בעיתונות הכתובה והמשודרת ובכנסים ופורומים שונים, כמו גם בהקמת ארגוני גג ומסגרות ייעוץ המלווים מייסדים בתהליך ההתאגדות.

קשר ישיר נמתח בין המחאה החברתית שניצתה והגיעה לשיאה בקיץ של שנת 2011 למידת העניין הגוברת במודל הקואופרטיבי ומספרם העולה של "קואופרטיבים חדשים". התביעה של ההמונים לשינוי חברתי ולתנאים כלכליים שיאפשרו צדק חברתי ושוויון (סברסקי, 2013; פילק ורם, 2013) מצאה את ביטויה, בין השאר, במסגרות דיון רבות ובלתי פורמאליות שנערכו באותו קיץ. רבים ממייסדי הקואופרטיבים אותם ראינו, סיפרו כי התוודעו לרעיון הקואופרטיבי ולאידאול השיתופי העומד בבסיסו באותם הדיונים והשיחות במאהלים, ואז גם נבטה בהם ההחלטה להקים ארגון כזה כחלק מקריאת התגר על הסדר הכלכלי-חברתי הקיים ובמקרים מסוימים, כדרך להילחם ביוקר המחייה.

הסבר תיאורטי למגמת העניין הנוכחית במודל הקואופרטיבי, ניתן למצוא בטענה המחקרית הקושרת בין נסיבות כלכליות לבין נטייה גוברת להיווסדות קואופרטיבים. טענה זו מבססת קשר בין עלייה בשכיחות מספרית של ארגונים קואופרטיבים לבין משתנים כלכליים כדוגמת שיעורי אבטלה, מיתון, קיפאון וריכוזיות במשק (Russell & Hanneman, 1992). על פי נתוני ה-OECD הכלכלה הישראלית מאופיינת ביוקר מחייה גבוה בהשוואה ליתר העולם המערבי, בשיעור העוני הגבוה ביותר בעולם המערבי – 20% מהאוכלוסייה ומדורגת מספר 4 במדדי עוני בקרב אנשים עובדים. כמו כן הפער הכלכלי בין העשירונים מעמיק עד כדי שחיקת מעמד הביניים. מחקר ה-OECD מצביע גם על הקשר בין אחוזי העוני הגבוהים בישראל לבין אי שוויון כלכלי (OECD survey, 2013). הנתונים על ריכוזיות המשק

## מיזמים עסקיים-חברתיים: מחקר בינלאומי משווה

הישראלי, המקשה על הורדת יוקר המחיה וההוצאה הציבורית על רווחה וחינוך שהיא בין הנמוכות בקרב המדינות החברות ב-OECD (שם), כל אלו מהווים כר פורה לחיפוש אחר אלטרנטיבות כלכליות ואידיאולוגיות המוצאות ביטוי בהקמת קואופרטיבים.

בישראל, כמו בעולם, גובר העניין בעסקים חברתיים, אשר הנם ארגונים היברידיים (ארגוני כלאיים) בהם המטרה החברתית מושגת באמצעות אסטרטגיה עסקית ושימוש במנגנוני השוק (גדרון ואבו 2014; Battilana, et al, 2012) ואשר ליבת פעילותם היא כפולה ובעלת פן עסקי ופן חברתי. הפתיחות לרעיון כי ניתן לשלב בין העסקי לחברתי והפוטנציאל הגלום במודל זה ככלי לטיפול בבעיות חברתיות בכלים עסקיים, תורמים אף הם להשבת הלגיטימציה לרעיון הקואופרטיבי בישראל ומאפשרים להכיל את הארגונים קואופרטיבים כחלק ממגמת העסקים החברתיים. זאת משום שבבסיס התפיסה הקואופרטיבית מובנית ליבה כפולה כלכלית-וחברתית מעצם מודל הבעלות המשותף ומערכי המשימות הדמוקרטיים לצד הצורך לשגשג בשוק תחרותי.

מהראיונות והשיחות שערכנו עם יזמים ומייסדים של קואופרטיבים שהתאגדו בשנים האחרונות עולה תמונה של צעירים התופסים עצמם כאקטיביסטים חברתיים בעלי מודעות אזרחית ורצון להיות מעורבים בעשייה חברתית, דבר העולה בקנה אחד עם ממצאים בדבר הקשר בין חברות בארגונים קואופרטיבים לבין מידת המעורבות האזרחית והחברתית של החברים (Rothschild, 2009). צעירים אלו, נוטים לראות בהקמת קואופרטיבים כלי לתיקון אי שוויון כלכלי וקידום מטרות חברתיות ומשחררים מהדימוי השלילי והמורכב שדבק בקואופרטיבים בישראל מסוף שנות ה-70.

## 2. הקשר בין לאומי

המונח "קואופרטיב" הוא מושג בינלאומי שהוגדר על ידי ברית הקואופרטיבים הבינלאומית (International Cooperative Alliance - ICA). כך: "התאגדות עצמאית של בני אדם, המתאחדים מרצונם החופשי על מנת לספק את צרכיהם הכלכליים, החברתיים והתרבותיים באמצעות מיזם עסקי שהוא בבעלותם המשותפת ומנוהל באופן דמוקרטי".

בנוסף להגדרה המהותית של קואופרטיב, מונה ICA שבעה עקרונות לפעילות קואופרטיבים המהווים קווים מנחים לאופן בו ערכי הקואופרציה יכולים לבוא לכדי ביטוי ויישום:

1. **חברות וולונטרית ופתוחה** – קואופרטיבים הם ארגונים וולונטריים והחברות בהם פתוחה בפני כל מי שיכול להפיק תועלת מפעילותם והנכון לקבל על עצמו את החובות המשתמעות מהחברות בהם, וזאת ללא כל אפליה על רקע מצב חברתי, מין, גזע, דעה פוליטית או דת.

2. מערך משילות וקבלת החלטות דמוקרטי
3. השתתפות כלכלית – החברים אחראים על צבירת ההון וניהולו באופן דמוקרטי. הסעיף דן גם באופן חלוקת העודפים (רווחים) ולאילו מטרות.
4. עצמאות ואוטונומיה – קואופרטיבים הם ארגונים נפרדים ועצמאיים הנשלטים ע"י חבריהם.
5. חינוך והכשרה – קואופרטיבים מספקים הדרכה והנחייה לחבריהם, ככל הנדרש ואף לציבור הרחב אודות עקרונות ומהות הרעיון הקואופרטיבי ויתרונותיו.
6. קשר עם קואופרטיבים נוספים – מחויבות הקואופרטיב היא לשרת את חבריו באופן היעיל ביותר אך גם לחזק קשרים ולפעול יחד עם קואופרטיבים נוספים.
7. דאגה לקהילה – קואופרטיב ידאג לפיתוח הקהילה בה הוא נמצא.

נכון לכתיבת שורות אלו, על פי נתוני ICA כמיליארד בני אדם ברחבי העולם חברים בקואופרטיבים, מתוכם כ- 250 מיליון בני אדם מועסקים בקואופרטיבים (מתוך אתר האינטרנט של International Cooperative Alliance – ICA).

מאחר ו- ICA הינה ברית בינלאומית, היא אינה עוסקת בהגדרה המשפטית של קואופרטיב, אלא במהות הערכית והעקרונית, אשר יש לה היבטים ארגונים, חברתיים וכלכליים. המבנה המשפטי של קואופרטיב כצורת התאגדות מוסדר על פי החוק בכל מדינה. קואופרטיב, על פי הגדרת ICA הוא למעשה עסק חברתי מאחר ומובנית בו מהות עסקית-כלכלית ומהות חברתית. המהות החברתית באה לידי ביטוי פנים ארגוני (דאגה לרווחת החברים וקידום צרכים משותפים שלהם), ולידי ביטוי חיצוני (דאגה לקהילה הרחבה, חינוך וקידום שיתופי פעולה).

מעניין לציין כי רבים מהקואופרטיבים שהתאגדו בשנים האחרונות בחרו לכלול בתקנונים שלהם גם את עקרונות הפעולה של ה- ICA, כפי שהובאו לעיל.

## 7.2. המסגרת החוקית בישראל

החוק בישראל אינו מתייחס למונח "קואופרטיב" כי אם למונח "אגודה שיתופית". "פקודת האגודות השיתופיות" משנת 1933, היא אשר מסדירה את כל ההיבטים של פעילות אגודות שיתופיות בישראל. לפקודה 65 סעיפים והתיקונים האחרונים בה בוצעו בשנת 2011.

סעיף 4 לפקודה מגדיר את מטרות האגודה: "...תוכל האגודה שמטרותיה הן טיפוח החיסכון, עזרה עצמית ועזרת גומלין בין אנשים בעלי אינטרסים כלכליים משותפים, כדי להביא לידי שיפור תנאי חייהם, עסקיהם ושיטות הייצור שלהם, או אגודה שנתכוננה כדי להקל על פעולותיהן של אגודות כאלה, אם טרם



## מיזמים עסקיים-חברתיים: מחקר בינלאומי משווה

נרשמה עפ"י פקודת האגודות ההדדיות 1920, להירשם עפ"י פקודה זו, בין בערבון מוגבל ובין שלא בערבון מוגבל". מכאן, שהפקודה מתייחסת הן להיבטים החברתיים (עזרה עצמית; עזרת גומלין) והן להיבטים הכלכליים (אינטרסים כלכליים משותפים) העומדים בבסיס ההתאגדות. יחד עם זאת, הגדרת מטרות האגודה מנוסחת באופן רחב ביותר והמיקוד בה הוא פנים ארגוני - קידום האינטרסים המגוונים של החברים.

הבעלות על האגודה ונכסיה היא בעלות משותפת בין החברים וחלה עליהם החובה לקיים אסיפה כללית, כלומר מוסדר בחוק מנגנון בסיסי של מערך משילות דמוקרטי. חובה נוספת היא רישום אצל רשם האגודות השיתופיות שהינו גוף סטטוטורי במשרד הכלכלה והתעשייה. מוטלת החובה על כל אגודה שיתופית לנסח תקנון ולאשרו אצל הרשם. בתקנון האגודה רשאים החברים לקבוע את מטרות ההתאגדות, חזונה, אופן ניהולה, זכויות וחובות החברים ואופן הסדרת הפעילות הכלכלית לרבות מצב של חלוקת רווחים, זאת כל עוד הם עולים בקנה אחד עם לשון החוק.

מעבר להיבטי רישום והיבטי משילות בסיסיים קיימת בחוק שורת הוראות המסדירות את הפעילות הכלכלית באגודות, שהינן תאגיד מסחרי-עסקי לכל דבר ועניין (אחד מחמשת צורות התאגיד האפשרויות בישראל), אשר בשונה מתאגידים אחרים, החברים בו הם גם הבעלים.

כאמור, אף על פי שהן אגודה שיתופית והן חברה הם תאגידים על פי החוק קיים הבדל מהותי נוסף ביניהם הנוגע לתכלית הפעילות העסקית ומטרותיה - אגודה שיתופית מחויבת עפ"י סעיף 4 לפקודת האגודות השיתופיות: "להביא לידי שיפור [את] תנאי חייהם, עסקיהם ושיטות הייצור" של חבריה. מכאן, שמטרת הפעילות העסקית היא שיפור מצבם של החברים ולמען החברים, אשר רשאים במקרה של רווחיות להחליט באופן דמוקרטי מה יעשה ברווחים (עודפים) - באיזה אופן, והאם יחולקו, ולאיזה מטרות, ובכללן כמובן מטרות חברתיות והמשך פיתוח הקואופרטיב, יוקצו. לעומת זאת, סעיף 11 (א) לחוק החברות מגדיר את תכלית החברה העסקית "לפעול על פי שיקולים עסקיים להשאת רווחיה". כלומר, פעילות עסקית לצורך השאת רווחים לחברה עצמה.

### 7.2.1. מה בין "קואופרטיב" ל"אגודה שיתופית"?

ניתן לטעון, כי למעשה המונח "קואופרטיב" מייצג מסגרת התייחסות רעיונית ועקרונית אשר אינה מחייבת מבחינה משפטית בישראל. "אגודה שיתופית" היא המונח המתייחס למסגרת המשפטית המסדירה את צורת ההתאגדות השיתופית בישראל. בין שני מונחים אלו משתרע אזור חפיפה, אך גם שוני:

## מיזמים עסקיים-חברתיים: מחקר בינלאומי משווה

- קיימים ארגונים הפועלים ברוח עקרונות הקואופרציה ומבטאים הלכה למעשה מערך משילות דמוקרטי ובעלות משותפת, אך בוחרים מסיבות שונות להתאגד כעמותה או חברה לתועלת הציבור (חל"צ). ארגונים אלו מגדירים עצמם כ"קואופרטיבים" אך אינם רשומים ככאלו. מחקר זה לא התמקד בארגונים אלו, למעט אזכורם כאן.
- קיימים מצבים בהם ארגון מאוגד משפטית כ"אגודה שיתופית", אך מתפקד לחלוטין כחברה לכל דבר. כדוגמת "אגד" אשר החברים באגודה הם העובדים בה, או "תנובה" שהייתה עד שנת 2008 אגודה שיתופית שחבריה היו הספקים של תוצרת חקלאית וחומרי גלם. כלומר אלו אגודות שיתופיות מבחינה משפטית, אך פעילותן אינה עולה בקנה אחד עם עקרונות הקואופרציה כפי שבאים לידי ביטוי ב- ICA. כלומר, אגד ותנובה עד שנת 2008 לא שמרו על המהות ההיברידית המובנית בקואופרטיב – פעילות כלכלית וחברתית כאחד, אלו נטו לצד הכלכלי ובכך הפכו דומות לתאגיד מסחרי (גם אם הרווחים נצברים לטובת קבוצת החברים ולא מתרכזים רק בידי בעלי הון יחידים).
- המקום בו המושגים "קואופרטיב" ו"אגודה שיתופית" מגיעים לכדי התנגשות הוא בסעיף 6 (ג) לחוק האגודות השיתופיות המתיר לישובים קהילתיים (המאוגדים כאגודה שיתופית) לקיים וועדות קבלה לצורך בחינת המועד לחברות, על בסיס התאמתו למרקם החברתי-תרבותי של היישוב, היינו האגודה. סעיף זה עומד בסתירה לסעיף 1 בעקרונות הקואופרציה של ICA כפי שהובאו לעיל.

### 7.2.2. "קואופרטיב" ו"אגודה שיתופית" כעסק חברתי

- ככלל, הגדרת "קואופרטיב" עפ"י עקרונות ICA עולה בקנה אחד עם הגדרת עסק חברתי כארגון המשלב הן ערכים חברתיים והן ערכים כלכליים והנוקט באסטרטגיות כלכליות ויזמיות על מנת ליצור ערך חברתי (Young 2009). משום כך, נתח נכבד מהעסקים החברתיים בעולם הם קואופרטיבים המשלבים פעילות כלכלית וקידום מטרות חברתיות בדרך של בעלות משותפת ומערכי ניהול ומשילות דמוקרטיים (Chaves & Monzon, 2002). לעומת זאת, המצב אינו מובהק כל כך על פי הגדרת "אגודה שיתופית" בחוק. מאחר ולשון החוק בעניין זה היא מיושנת ורחבה, הרי שתחת הגדרת החוק חוסים גם ארגונים שיוגדרו כעסקים חברתיים, היינו, הם בעלי ליבת פעילות כפולה כלכלית וחברתית, וגם כאלו שאינם.
- חרף העובדה כי אין כל סתירה בין קואופרטיב לעסק חברתי, קיימים ארגונים המשלבים ערכים אלו באופן מובהק והדוק יותר: קואופרטיבים בעלי מחויבות עמוקה ואקטיבית לנהל עצמם ולפעול באופן קולקטיבי ודמוקרטי ולקבל החלטות על בסיס דיאלוג והסכמה הדדית (Rothschild, 2009); קואופרטיבים הדוגלים ביישום עקרונות חברתיים וסביבתיים בדרך פעילותם, וערים לצורכי הקהילה סביבם (Schoening, 2006); קואופרטיבים אשר בוחרים כמדיניות מוצהרת להשקיע את הרווחים

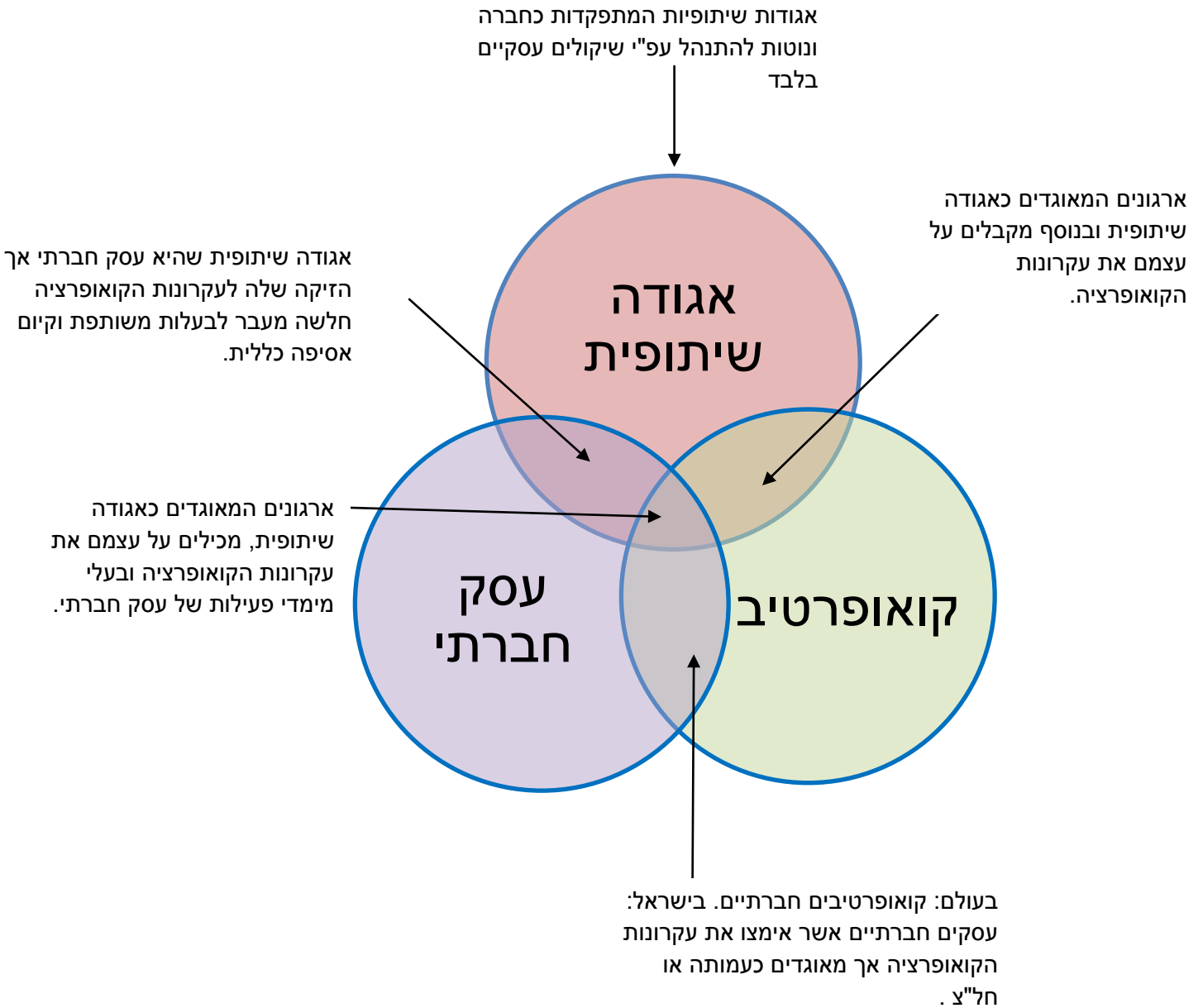
## מיזמים עסקיים-חברתיים: מחקר בינלאומי משווה

(עודפים) חזרה בארגון עצמו, או לפחות מגבילים את חלוקת הרווחים לחברים (שם); קואופרטיבים המספקים שירות או מוצר חברתי. בקטגוריה זו ניתן למנות את ארגוני WISE (Work Integration Social Enterprise) אשר שמים להם כמטרה לפעול למען שילוב אוכלוסיות המודרות משוק העבודה. בחלק מהמדינות נחקקו חוקים מיוחדים המסדרים את פעילות הקואופרטיבים החברתיים ובכך מבדלים אותם מקואופרטיבים אחרים (סולל, 2011). בישראל לא קיימת בחוק הגדרה נפרדת לקואופרטיב חברתי.

- חלק גדול מן העסקים החברתיים מצהירים על מטרות ופעילות למען קידום נושאים חברתיים או קהילתיים רחבים. סעיפים 5, 6 ו-7 בעקרונות הקואופרציה על פי ICA עולים בקנה אחד עם מאפיין זה בכך שהם מדגישים את מחויבות הקואופרטיב לחינוך והכשרה לא רק לחבריו, את הצורך בשיתופי פעולה ואת חשיבות הדאגה לקהילה הרחבה בה נמצא הקואופרטיב (בהתאמה). בחוק האגודות השיתופיות אין כלל התייחסות להיבטים אלו. על פי החוק, אגודה שיתופית מחויבת אך ורק לקידום מטרות פנים ארגוניות (רווחת חברי האגודה). האגודה יכולה לבחור לקדם מטרות חברתיות כלליות יותר, וחלק מן הארגונים אף עושים כך ומבטאים זאת בתקנונים שלהם, אולם על פי החוק אין הם נדרשים לכל התייחסות כזו.
- העדר מסגרת חקיקה ייחודית לקואופרטיבים חברתיים או קואופרטיבים בעלי אוריינטציה חברתית בישראל לצד העדר הגדרה בחוק לעסק חברתי או מיזם חברתי, יוצרים מספר בעיות: ראשית, קואופרטיבים אלו אינם זוכים להכרה משפטית במטרותיהם החברתיות דבר המקשה על יכולתם לגייס כספים או תרומות והם צריכים "להילחם" על תדמיתם הציבורית. שנית, אין אפשרות להעדיף קואופרטיבים חברתיים במכרזים (כמו במודל האיטלקי למשל) משום שאין דרך משפטית להכיר בהם ככאלו. שלישית, בהעדר מנגנון קבוע בחוק המסדיר את אופן חלוקת הרווחים (עודפים) או אי חלוקתם בקואופרטיבים חברתיים, הדבר נתון למשא ומתן פנימי ומורכב בתוך הארגון.

לסיכום, על מנת לאפיין ארגונים שיתופיים ולבחון האם הם יכולים להיחשב כעסקים חברתיים אנו נדרשים למושגים "קואופרטיב", "אגודה שיתופית" ו-"עסק חברתי". בעוד שהמושג "אגודה שיתופית" הוא היחידי בעל משמעות משפטית בישראל, השניים האחרים הם בעלי משמעות מהותית, רעיונית ואף אופרטיבית. שלושת מושגים אלו משרטטים עבורנו את המרחב הארגוני והרעיוני שבתוכו נוכל למצוא אזורים נפרדים, אך גם אזורי חפיפה (תרשים 1) – ארגונים שהם גם אגודה שיתופית, גם קואופרטיב וגם עסק חברתי, ובהם המחקר שלנו מתמקד.

**תרשים 1 : בין קואופרטיב, אגודה שיתופית ועסק חברתי**



**7.3. מתודולוגיה**

על מנת לבחון את תופעת הקואופרטיבים שהתאגדו בשנים האחרונות, נבחרו מתוכם חמישה ארגונים לצורך הצגתם בפרק זה. חמשת הקואופרטיבים שנבחרו התאגדו בין השנים 2011-2015 והם חלק ממגמת ה"קואופרטיבים החדשים".

## מיזמים עסקיים-חברתיים: מחקר בינלאומי משווה

בחירת הקואופרטיבים נעשתה על פי הקריטריונים הבאים:

- גיוון גיאוגרפי רחב ככל הניתן.
- מגוון תחומי פעילות של הארגונים ומטרותיהם החברתיות.
- משך זמן של פעילות בן לפחות כשנה.
- חדשנות ויזמות.
- מטרות חברתיות רחבות הקשורות גם לקהילה.

### לוח 4 : מיזמים עסקיים חברתיים המאוגדים כקואופרטיבים - רשימת ארגונים ומאפייניהם

שם הארגון	מיקום גיאוגרפי	שנת הקמה	תחום פעילות	אוכלוסיית היעד	מטרה חברתית מרכזית	השפעה
<b>תרבוש</b>	שדרות	2014	תרבות	חברי הקואופרטיב / אומנים / תושבי שדרות והסביבה	מתן מענה לצרכים התרבותיים של הקהילה; עידוד יצירה ע"י תמיכה ביוצרים ואומנים בתהליך עבודתם (ענבל – ביקשת שאנסח מחדש. ראי להלן)	הקואופרטיב היחידי בישראל שעוסק בתרבות (ובזה חדשנותו), לכן עדיין מוקדם לאפיין את השפעתו הארצית. יש השפעה מקומית על המגוון התרבותי שעומד בפני התושבים
<b>בר קיימא<sup>4</sup></b>	תל אביב	2012	מסעדות / טבעונות / פנאי / העשרה / פעילות קהילתית	חברי הקואופרטיב / לקוחות / טבעונים / אקטיביסטים חברתיים	להוות אלטרנטיבה להתנהלות העסקית בארץ בהיבטים של: מבנה בעלות; דרך קבלת החלטות; התנהלות סביבתית; שימוש בכסף	היוו מודל לפתיחת עוד מקומות דומים בערים נוספות. מובילים חדשנות בהקשר הטבעוני, בהתנהלות מול ספקים ובהקמת מסעדה שהיא קואופרטיב. השפעה מקומית וארצית.
<b>בשותף</b>	ירושלים	2012	קמעונאות (סופרמרקט) / יצירת תוכן תרבותי / פעילות חברתית קהילתית	חברי הקואופרטיב / תושבי ירושלים	להוות חלופה צרכנית בהיבט האידיאולוגי, הכלכלי והקהילתי	השפעה על הקהילה המקומית ועל חברי הקואופרטיב – מקום מפגש קהילתי והוזלת יוקר המחיה

<sup>4</sup> לאחר ארבע שנות פעילות, במאי 2016, הודיע קואופרטיב הבר קיימא על סגירה, חרף עובדה זו נכלל הארגון במחקר בשל חשיבותו.

## מיזמים עסקיים-חברתיים: מחקר בינלאומי משווה

<b>שלנו</b>	תל אביב	דצמבר 2011	קמעונאות (חנות מזון) / איגוד אשראי / הנגשת ידע	מעמד הביניים הישראלי / חברי הקואופרטיב	הקמה וקידום של עסקים חברתיים בתחומים כלכליים- חברתיים ובעלי פוטנציאל לחולל שינוי בשוק בו הם פועלים	נוסד כתוצאה מהמחאה החברתית ב-2011, מציג מודל של איתנות ארגונית וחדשנות חברתית וכלכלית. כמו כן זהו הקואופרטיב היחיד שמנפיק כרטיס אשראי לחבריו.
<b>העגלה</b>	מצפה רמון	2011	קמעונאות (חנות מזון ומוצרי צריכה)	תושבי מצפה רמון / חברי הקואופרטיב	הוזלת יוקר המחייה במצפה רמון ויצירת קהילה דמוקרטית	השפעה על הקהילה המקומית: אלטרנטיבה צרכנית זולה יותר; שינוי תודעתי לכיוון דמוקרטיה כלכלית ודוגמא להתארגנות של אנשים בכוחות עצמם היכולים לשנות את המציאות; השראה לקבוצות יזמים נוספות לפתוח "עגלות" בערים נוספות, ולפיכך השפעה מקומית וארצית.

### 7.4. ממצאים

#### 7.4.1. הפעילות הכלכלית:

חמשת הקואופרטיבים שנבחרו כמקרי בוחן עוסקים כולם בתחום אספקת שירותים או מוצרים בתחומים רווחים – קמעונאות, תרבות, מסעדות ופיננסים. על פי רוב, רמת הסיכון הכלכלי היא נמוכה עד בינונית. קואופרטיב "שלנו" פועל הן בערוץ קמעונאי והן בערוץ פיננסי והוא המורכב ביותר מבחינת הפעילות הכלכלית. הארגונים שנבחרו נבדלים אחד מהשני בגודלם (הקטן ביותר מונה 21 חברים והגדול ביותר 570 חברים) ובהיקף פעולתם, וכפועל יוצא מכך גם בהיקף הפעילות הכלכלית המתקיימת בהם.

ככלל, כל הארגונים שחקרנו משקיעים מאמצים רבים על מנת לשמור על איתנות כלכלית. מאמצים רבים מושקעים גם בשיווק, פניה ללקוחות (בין שהינם חברי הקואופרטיב ובין שלא) וגיוס חברים לקואופרטיב על מנת להגדיל את הארגון ואת חוסנו הכלכלי.

בכל הארגונים, כמשתמע מהמבנה הקואופרטיבי, הלקוחות הם גם העובדים (בין שבשכר ובין שבהתנדבות), גם הבעלים וגם המשקיעים. בפרק זה ידונו מספר היבטים הנוגעים לפעילות הכלכלית:

### גיוס המימון:

תמונת המימון כפי שמשקפת בפועל, קשורה גם בהיבט אידיאולוגי - הימנעות מלקיחת הלוואות מהמערכת הבנקאית המייצגת, בעיני חברי הקואופרטיב, את חסרונותיה של השיטה הקפיטליסטית. וכן בהיבט פרקטי-מציאותי - עבור רוב הקואופרטיבים המסלול של מענקים מגופים ציבוריים או קרנות פילנתרופיות חסום מפני שהם אינם נתפסים, או מוכרים מבחינה חוקית, כארגונים חברתיים.

החברות בחמשת הקואופרטיבים המוצגים להלן כרוכה בתשלום. דמי חברות אלו, המהווים למעשה "יחידת חברות", הם מקור מימון אופייני לקואופרטיבים ונעים בין 200 ₪ ל- 1,000 ₪. סך כל יחידות החברות מהווה מקור מימון, הן ראשוני בשלב הפיתוח ההתחלתי, והן מתמשך (עם הצטרפות חברים חדשים).

כל חמשת הארגונים נשענים באופן בולט ומרכזי על הכנסות ממכירות כבסיס המרכזי לתזרים המזומנים שלהם וליציבותם הכלכלית.

בשלושה מתוך חמשת המקרים ננקטה אסטרטגיה של "הלוואת חברים" או "הלוואת בעלים". זוהי הלוואה שמעמידים החברים (או חלקם) לטובת הקואופרטיב והיא נוחה מאוד הן מבחינת מועדי פירעון ההלוואה והן מבחינת תשלום הריבית עליה שהוא נמוך מאוד או לא קיים כלל.

מקורות מימון נוספים שדווחו הם: מענק ציבורי חד פעמי בגובה של 20,000 ₪ אשר ניתן לאחד הארגונים מהמשרד לפיתוח הנגב והגליל בשלב הפיתוח; אחד הארגונים גייס 20,000 ₪ בשלב הפיתוח מאחת מהפלטפורמות האינטרנטיות לגיוס כסף מהמונים; מענק מקרן פילנתרופית בגובה של 150,000 ₪ ניתן באופן חד פעמי לאחד הארגונים בשלב הפיתוח; באחד מהארגונים החברים רכשו במכירה מוקדמת, תלושי קניה לחנות שהייתה אמורה להיפתח, וכך מומנה רכישת המלאי הראשוני והוצאות נוספות ללא צורך במימון בנקאי.

לסיכום, בדומה למרבית הארגונים, חברתיים ועסקיים כאחד, קיימת בפועל אבחנה בין הצורך במימון לשלב הפיתוח ההתחלתי (seed) המאופיין בעלויות גבוהות ורמת סיכון גבוהה יחסית, לשלב התפעול השוטף שמתבטא בצורך לשמור, לכל הפחות, על איזון בין הוצאות להכנסות. ככלל, נהנים הקואופרטיבים ממסלולי מימון האופייניים להם - הלוואות מחברים והון שנצבר מתשלום חד פעמי בגין יחידת חברות. כך או כך, עבור רוב הקואופרטיבים שלב הפיתוח ההתחלתי הינו מורכב ביותר מבחינת מימון, וחלקם אף טענו כי העדר מקורות מימון מספקים בשלב זה גררו בעיות רבות במימון השוטף של הפעילות בהמשך הדרך. לאחר שלב ההקמה והפיתוח אף לא אחד מהקואופרטיבים נהנה ממימון,

## מיזמים עסקיים-חברתיים: מחקר בינלאומי משווה

תמיכה או מענקים פילנתרופיים או ציבוריים (למעט קואופרטיב תרבוש אשר המשרד שלו ממוקם במבנה של הרשות המקומית). שום פטור, הנחה או הקלה אינם ניתנים להם, גם לא ברמה המוניציפאלית והתנהלותם היא כשל מרבית העסקים הקטנים-בינוניים בישראל.

### התנהלות פיננסית:

אחד האתגרים המשמעותיים שעלו בכל חמשת הארגונים, היה אופן ההתנהלות הפיננסית השוטפת. רובם הדגישו כי לא בהכרח היה קיים ידע ניהולי פיננסי בקרב קבוצת יזמי ומייסדי הקואופרטיבים והיה עליהם לשים דגש מיוחד בעניין זה. בהינתן העובדה כי חלקם הגדול של החברים והמייסדים אינו מגיע עם רקע ניהולי או פיננסי וחלקם עוסקים לראשונה במסגרת הקואופרטיב בעולמות תוכן חדשים להם: קמעונאות, מסעדות ופיננסים, הרי שהניהול הפיננסי מהווה אתגר של ממש.

בנוסף, פעילות הקואופרטיבים מתקיימת במרחב של שוק תחרותי בו עליהם להצליח לשרוד ואף לשגשג. חלק מיכולתם של ארגונים אלו לשרוד ולהצליח בתנאי התחרות הקשים קשורה במינוף היתרון לגודל. כלומר, ההבנה כי ככל שיגדל מספר החברים בקואופרטיב וככל שישכילו לשתף פעולה אזי כוח הקנייה שלהם יהיה משמעותי יותר, דבר שיוכל להוביל למחירים זולים ותחרותיים.

כחלק מהמאמץ למנף את היתרון לגודל וליצור הזדמנויות עסקיות, נציין את הדוגמאות הבאות: קואופרטיב "בשותף" עבר למקום גדול יותר והרחיב את החנות ואת שירותיה; קואופרטיב "בר קיימא" פתח אכסניית נוער בקומה העליונה על מנת לייצר הכנסה נוספת; קואופרטיב "שלנו" בחן הזדמנות עסקית ואידיאולוגית לרכישת אחד מסניפי רשת מגה הקורסת על מנת לייסד חנות קואופרטיבית.

לצד הצורך בהתרחבות ובחדשנות, אשר כרוכות בנטילת סיכונים פיננסיים, רוב המרואיינים העלו את הצורך לנקוט במשנה זהירות ואחריות בשל הצורך "לנהל את הכסף של החברים". מרבית המרואיינים התייחסו לאתגר ייחודי נוסף הקשור לשיקולי ההתנהלות הפיננסית והוא הצורך לאזן בין השיקולים החברתיים לשיקולים העסקיים-כלכליים בלא שתהיה נטייה לאחד הצדדים. רובם המכריע של המרואיינים אף התייחסו למוטיבציה של הקואופרטיבים להצליח מבחינה עסקית על מנת "להוכיח" או "להראות" שהמודל הקואופרטיבי אכן יכול להוות אלטרנטיבה לתפיסה הכלכלית הרווחת. רובם תופסים את ההצלחה הכלכלית גם כהצלחה אידיאולוגית. נכון לעת עריכת הראיונות ארבעה ארגונים היו רווחיים או לכל הפחות מאוזנים, ואילו החמישי טרם הצליח להגיע לנקודת איזון אך "רושם גידול מתמיד בהכנסות וצמצום משמעותי בהפסדים".



### **כוח אדם:**

בכל הקואופרטיבים שהשתתפו במחקר מועסקים עובדים בשכר בהיקפי משרות שונים. עובדים אלו הינם גם חברי הקואופרטיב. בנוסף לעובדים בשכר פועלים בכל הארגונים גם מתנדבים, חברי הקואופרטיב אף הם.

בחלק מהקואופרטיבים, "העגלה"; מצפה רמון"; ו"בשותף", המגדירים עצמם "קואופרטיב השתתפותי", מספר מסוים של שעות התנדבות הוא חלק מתנאי החברות וערך קהילתי חשוב. ערך משמעותי נוסף נוגע לאופן העסקת העובדים – שכר, זכויות ותנאי העסקה הוגנים.

### **ספקים:**

חלק מהקואופרטיבים שרואינו נותנים דעתם גם על שרשרת האספקה שלהם. כך ב"שלנו" אשר קבע בקוד האתי של החנות כי 30% ממוצרי החנות יהיו של יצרנים קטנים ובינוניים וחקלאות ישירה ורק אותם מותר לחנות לקדם. כך גם ב"בר קיימא" אשר גם לו מדיניות של עבודה עם ספקים קטנים ובינוניים ושמירה על הקשר הישיר בין הלקוח ליצרן, וכך גם ב"בשותף". במקרה של "תרבוש" חלק מהספקים הם חברי הקואופרטיב.

### **לקוחות:**

כנגזר מהמודל הקואופרטיבי הלקוחות הם גם חברי הקואופרטיב. לעיתים הם הלקוחות היחידים ולעיתים הקואופרטיב מציע את שירותיו גם ללקוחות שאינם חברים. במקרה כזה, ברוב המוחלט של המקרים, יהיו זכאים חברי הקואופרטיב להנחה משמעותית בתשלום או שיוכלו ליהנות באופן אקסקלוסיבי משירות או מוצר מסוימים. לדוגמא: רק חברי קואופרטיב "שלנו" רשאים להחזיק בכרטיס האשראי של הקואופרטיב. מכאן גם הקשר בין מספר הלקוחות/חברי הקואופרטיב לאיתנות הכלכלית של הארגון והמחויבות ההדדית של הקואופרטיב לחבריו-לקוחותיו וחוזר חלילה. וכפי שביטא זאת אחד המרואיינים "אנחנו לא רק צריכים להגדיל את מספר החברים אלא להבטיח שהם עורכים את כל הקניות שלהם בחנות של הקואופרטיב".

### **חלוקת רווחים:**

בארבעת מתוך חמשת הקואופרטיבים שנבדקו, חלוקת רווחים או דיבידנדים לחברים אסורה כליל. תקנון ארגונים אלו מעגן את הדבר וקובע כי כל הרווחים יושקעו חזרה בקואופרטיב. בקואופרטיב החמישי אלו הן הסכמות ברוח זו, אך אינן מופיעות בתקנון.

## מיזמים עסקיים-חברתיים: מחקר בינלאומי משווה

לסיכום, לאור בחינת הפעילות הכלכלית ניתן לקבוע כי בקואופרטיבים שבחנו ההצלחה הכלכלית נתפסת גם כהצלחה חברתית בבחינת הוכחה ודוגמה לכך שהמודל הקואופרטיבי כאלטרנטיבה כלכלית הוא מודל בר קיימא ואפקטיבי מבחינה פיננסית. כמו כן, המטרות החברתיות והשיקולים החברתיים מוצאים את ביטויים לכל אורך שרשרת האספקה, ההתייחסות לבעלי העניין השונים וההתנהלות העסקית. בחינת מקורות המימון בשלב הפיתוח (seed) מראה מגוון ויצירתיות ולעיתים שימוש במקורות מימון התואמים מקורות מימון של ארגונים חברתיים, ובכל מקרה ניכרת סלקטיביות אידיאולוגית בבחירת מקורות המימון. אולם משהוקם הקואופרטיב, התנהלותו דומה להתנהלות ארגונים עסקיים ואין הוא נהנה יותר ממקורות מימון, או מהקלות שונות הקשורות למטרותיו החברתיות.

### 7.4.2. המטרה החברתית:

#### המטרות העיקריות שהופיעו בקרב מרבית המרואיינים הינן:

- **מחויבות למודל הקואופרטיבי:** הגרעין המייסד ברוב הקואופרטיבים אותם בחנו, מורכב מפעילים חברתיים ואנשים בעלי תחושת מחויבות זיקה עמוקה לנושאים חברתיים ולרעיונות הקואופרציה. חלקם הגדול נטלו חלק, באופנים שונים, במחאה החברתית של קיץ 2011. על כן, אין זה מפתיע כי רוב המרואיינים חשים תחושת שליחות ליישום הרעיון הקואופרטיבי כאלטרנטיבה צודקת, הוגנת ושוויונית יותר מהשיטה הכלכלית הקיימת בישראל והמצב החברתי-כלכלי השורר כיום בישראל (כפי שתואר לעיל).
- **יישום ערך של פיתוח קהילתי:** כפי שבא לידי ביטוי מרכזי בציטוט מפי אחד המרואיינים – "ליצור קהילה דמוקרטית של אנשים המתארגנים בכוחות עצמם כדי לשנות את המציאות".
- **הטמעת גישה של דמוקרטיה כלכלית ומאבק ביוקר המחיה:** "להוות חלופה צרכנית בהיבט האידיאולוגי, הכלכלי והקהילתי"; "להקים עסקים חברתיים בעלי פוטנציאל לחולל שינוי כלכלי-חברתי"; "לתקן את חוסר השוויון בנגישות לשירותים פיננסיים"; "להוזיל את יוקר המחיה עבור מעמד הביניים הסובל מחוסר ייצוג של האינטרסים החברתיים-כלכליים שלו"; "לייצר אלטרנטיבה בהתנהלות העסקית בארץ, במבנה הבעלות, תהליכי קבלת החלטות והתנהלות סביבתית".
- **הנגשת ידע, חינוך והעשרה בתחומים חברתיים-כלכליים רחבים:** כחלק ממאמצייהם לממש את המטרות החברתיות, עוסקים מרבית הארגונים שרואינו בהנגשת ידע כחלק מתפיסת ההעצמה והפיתוח הקהילתי והאישי – "פערי מידע וידע גוזרים חוסר שוויון", וכן בפעילות קהילתית בעלת דגש חברתי, תרבותי או התנדבותי. פעילויות אלו ניתנות על פי רוב בחינם.

## מיזמים עסקיים-חברתיים: מחקר בינלאומי משווה

- היבט נוסף שהזכירו חלק מחברי הקואופרטיבים הוותיקים יותר הוא הסיוע, הליווי והחונכות שהם מגישים ליזמים המבקשים ללמוד על יישום המודל השיתופי על מנת לייסד ארגונים קואופרטיבים חדשים.

### 7.4.3. מערך המשילות:

העיקרון המשותף לכל מערכי המשילות הוא העיקרון המובנה במודל הקואופרטיבי – מערך משילות דמוקרטי של חברי הקואופרטיב.

- לכל הארגונים שבחנו יש **אסיפה כללית** אשר בסמכותה, בין השאר, למנות ועד מנהל. לעיתים ועד מנהל זה מחולק לתחומים ספציפיים.
- רובם ככולם של הקואופרטיבים שבחנו, מודעים לשני **אתגרי משילות מרכזיים**: האחד, כיצד ליישב את המתח המתמיד בין הרצון והצורך ברמת שיתופיות גבוהה לבין ההכרח לנהל את הארגון ביעילות בכל הנוגע לניהול שוטף וקבלת החלטות שוטפת. האתגר השני הוא כיצד להמשיך וליצור תחושת מעורבות ושייכות של החברים ככל שהקואופרטיב גדל ומונה מאות חברים. או במילים אחרות, כיצד להקטין את המרחק הנוצר בין החבר לארגון.
- אחת הדרכים המשותפות לרוב הארגונים, ובמיוחד לגדולים שבהם, היא **שימוש בפלטרומות אינטרנטיות** שונות ומגוונות המאפשרות שיתוף, מעורבות ושומרות על תחושת שייכות.
- מערך המשילות המורכב ביותר מצוי בקואופרטיב "שלנו" אשר הוא למעשה קבוצה של שלושה קואופרטיבים: חנות (קואופרטיב צרכני-חברתי), איגוד אשראי (קואופרטיב פיננסי-חברתי) וגמל ופנסיה (קואופרטיב פנסיוני-חברתי). כל חבר ב"שלנו" חבר למעשה בשלושת הקואופרטיבים של הקבוצה, והאסיפה הכללית ממנה ועדים מנהלים לכל אחד מהקואופרטיבים. מערך מורכב זה נועד לשרת כמה מטרות: דרך להימנע מיצירת "פירמידה" אשר תרחיק את החברים מהארגון; דרך לאזן בין ההיבט החברתי להיבט העסקי; ולשרת את האופן בו קואופרטיב "שלנו" מגשים את מטרת העל שלו – הקמת עסקים חברתיים קואופרטיביים.
- מערך המשילות של ה"בר קיימא" מייצג אף הוא דרך מעניינת ליישוב המתח בין ערך השיתופיות לצורך בניהול שוטף יעיל. האסיפה הכללית בוחרת מזכירות המונה שלושה חברים (אחד מהם חייב לייצג את העובדים בשכר במקום). המזכירות ממנה מנהל למקום, אשר בוחר צוות מנהלים על פי הצרכים התפעוליים. האסיפה והמזכירות אחראים על הצד ה"ערכי" ומוודאים שערכי הקואופרציה והייצוג של כלל החברים נלקחים בחשבון, ואילו המנהל יחד עם צוות המנהלים הכפוף לו אחראים על הניהול השוטף וקבלת ההחלטות היומיומיות.

## 7.5. המלצות

### 7.5.1. מדיניות:

- קביעת קריטריונים להגדרת "קואופרטיב חברתי" או "קואופרטיב כעסק חברתי". זאת לצורך הכרה בקואופרטיבים כעסקים חברתיים, בייחודם ובתועלות החברתיות והכלכליות הגלומות במודל זה. קביעת קריטריונים ברורה זו, עשויה להקל על קואופרטיבים חדשים לקום, כמו גם לפתור חלק מבעיות המימון ממנה סובלים קואופרטיבים בשל העדר ההכרה במטרותיהם החברתיות.
- בחינת האפשרות להעדפה של קואופרטיבים חברתיים בתחרות על מרכזים ארציים או מוניציפאליים. העדפה כזו במרכזי מדינה היא כלי מקובל במדינות רבות (כמו למשל במודל האיטלקי) המאפשרת מחד גיסא, לקואופרטיבים להתמודד בשוק התחרותי, ומאידך גיסא, כלי לביטוי מדיניות חברתית והעדפה מתקנת של אוכלוסיות המודרות בדרך כלל משוק העבודה.

### 7.5.2. מימון:

- ביסוס מנגנוני מימון ייחודיים לקואופרטיבים העונים על הקריטריונים שנקבעו או פיתוח מסלולי מימון והקצאת אשראי במערכת הפיננסית הקיימת (בנקים, חברות אשראי וכו'). במיוחד בשלב הפיתוח ההתחלתי המאתגר במיוחד (seed), אולם גם לאחר מכן בשלבי תפעול מתקדמים יותר. לדוגמא: מענקים ציבוריים, הקלות או פטורים מתשלום (למשל ביטול מס מעסיקים).
- בחינת הקלות שיכולות להינתן ברמה המוניציפאלית, כגון: הקלה בארנונה.
- הכשרת גורמים פילנתרופיים לחשיבותם החברתית של קואופרטיבים ותרומתם. זאת, על מנת לאפשר תמיכה פילנתרופית בקואופרטיבים, אשר כמעט ואינה קיימת היום בשל ההסתייגות מההיבט הכלכלי-עסקי המאפיין רבים מהקואופרטיבים..
- הסרת החסמים בדרך להקמת בנק קואופרטיבי אשר יוכל להעמיד אשראי לקואופרטיבים אשר בוחרים שלא להשתמש בשירותי המערכת הבנקאית הרגילה.

### 7.5.3. מערך המשילות:

- תוך כדי המחקר, עמדנו על החשיבות הרבה שיש ללווי שמקבלים מייסדי קואופרטיבים חדשים מצד חברי קואופרטיבים ותיקים. מסגרת של "מנטורינג" ארגוני שכזה יכול לסייע

## מיזמים עסקיים-חברתיים: מחקר בינלאומי משווה

רבות לגרעינים מייסדים הן בבחירת מערך או מערכי המשימות המתאימים עבורם, הן במסלולי הניהול העומדים בפניהם והן בהתנהלות השוטפת לאחר הקמתם. תמיכה כזו עשויה למנוע או להקל משמעותית על רבות מהבעיות שקואופרטיבים חווים. תכנית כזו יכולה להיות חלק מהשירות המקצועי אותו מעמיד "רשם האגודות השיתופיות" עבור קואופרטיבים.

**לסיכום**, על פי ממצאי המחקר קואופרטיבים הינם אחד מסוגי הארגונים העונים על ההגדרה של "עסק חברתי". ככאלו, הם מקדמים מטרות חברתיות המשולבות בפעילות כלכלית ומכאן תרומתם הכפולה במישור החברתי-כלכלי. ארגונים אלו מאופיינים במרכיב אידיאולוגי משמעותי הבא לידי ביטוי בהיבטי הניהול וההתנהלות וניצבים בפניהם אתגרים בתחומי המימון והמשימות. הערכים של פיתוח קהילתי ודמוקרטיה כלכלית בארגונים אלו מיושמים באופן המבטא חדשנות חברתית וזיהוי צרכים והזדמנויות ובכך הם בעלי פוטנציאל של תרומה ציבורית ניכרת.

### 7.6. ביבליוגרפיה לפרק 7

- גדרון, ב. אבו, ע. (2014). עסקים חברתיים בישראל מהדרה להכלה חברתית וכלכלית. הוצאת אחווה.
- חלמיש, א. צמרת, צ. (2010). הקיבוץ – מאה השנים הראשונות. הוצאת יד יצחק בן צבי ירושלים.
- מיכאלי, נ. ודרור, י. (2008). רקע היסטורי-ביוגרפי של הקבוצות השיתופיות וחבריהן. בתוך, יובל דרור (עורך), **הקבוצות השיתופיות בישראל**. עמ' 108-52. יד טבנקין.
- סבירסקי, ש. (2013). העם דורש שליטה בכספו. **תיאוריה וביקורת** 41, עמ' 163-147.
- סולל, י. (2011) קואופרטיבים חברתיים לשילוב בעבודה של אוכלוסיות מוחלשות. התוכנית לכלכלה וחברה. מכון ון ליר בירושלים.
- פז-ישעיהו, אביגיל. (2012). תנאים של שותפות: קבוצה, קומונה ארצית וקיבוץ 1910-1926. מכון בן גוריון לחקר ישראל והציונות – אוניברסיטת בן-גוריון בנגב.
- פילק, ד. רם, א. (2013). ה-14 ביולי של דפני ליף: עלייתה ונפילתה של המחאה החברתית. **תיאוריה וביקורת**. 41, עמ' 43-17.
- פקודת האגודות השיתופיות
- Battilana, J. Lee, M. Walker, J. & Dorsey, C. (2012). In Search of the Hybrid Ideal, *Stanford Social Innovation Review*. Pp. 51-55.
- Chaves, R. A., & Monzón, J.L. (2005). The Social Economy in the European Union. The European Economic and Social Committee (EESC).
- International Co-operative Alliance, <http://ica.coop>
- OECD Economic Surveys (December 2013). *Israel - Overview*. OECD

## מיזמים עסקיים-חברתיים: מחקר בינלאומי משווה

- Rothschild, J. (2009). Workers' Cooperatives and Social Enterprise – A Forgotten Route to Social Equity and Democracy, *American Behavioral Scientist*, 52, 1023-41.
- Russell, R. & Hanneman, R. (1992) Cooperatives and the business cycle: The Israeli case, *Journal of Comparative Economics*, 16, 701–15.
- Russell, R. (1991). The role of support organizations in the development of cooperatives in Israel, *Economic and Industrial Democracy*, 12, 385-404.
- Schoening, J. (2006) Cooperative Entrepreneurialism: Reconciling Democratic Values with Business Demands at a Worker-Owned Firm, *Research in the Sociology of Work*, 16, 293-315.
- Young, D. (2009). Alternative Perspectives on Social Enterprise. In: Corde, Joseph and Steuerle, Eugene (Eds.), **Nonprofits and Business**. Washington D.C: The Urban Institute Press. Pp. 21-26.

## 8. ארגונים ומודלים פיננסיים חברתיים כעסקים חברתיים

### יפעת ראובני

"A healthy range of financial players makes for a strong and vibrant economy" (NEF, 2013)

#### 8.1. רקע

יצירת שפה משותפת וחוצת מגזרים בעולם הכלכלי-פיננסי-חברתי הוגדרה ע"י האו"ם כמשימה מרכזית בעשור האחרון. חוסר היכולת לקרוא את המפה במלואה, על היבטיה החברתיים והסביבתיים בנוסף לאלה הכלכליים - ולהיערך בהתאם - זוהה ע"י האו"ם כאחד הגורמים למשבר הכלכלי העולמי שהחל ב-2008. על בסיס זה הוקמה ועדת שטיגליץ שהמסר שלה היה שעלינו לא להסתפק בשורת הרווח אלא לראות את התמונה הרחבה יותר של הפעילות הכלכלית והפיננסית, כי את המחר נשלם לא רק מחוץ לשוק – בתופעות שפוגעות בנו כחברה (התרחבות פערים, ניכור, מתחים בין-מגזריים, נחשלות בהשכלה ובתעסוקה, מחלות וזיהום סביבתי) – אלא גם במסגרתו: במשברים כלכליים ופיננסיים שנובעים משחיקת המשאבים ומהפערים (Admati, 2013).

הבנה זו הולכת ומעמיקה בשדרות המנהיגות בעולם. אם עד המשבר היה סביר להניח כי ממשלות, קרנות פילנתרופיה וארגוני צדקה יוכלו להתמודד עם הבעיות החברתיות, המודל הכלכלי הניאו-ליבראלי הביא לכך שתקציבים אלה הולכים ומצטמצמים, במקביל חילחלה ההבנה כי שיטת מיקסום הרווח הולכת ומעמיקה את האתגרים החברתיים-סביבתיים ונוצר פער בלתי נסבל בין הגורמים השולטים במשאבים ויוצרים בעיות ופערים לגורמים שמשאביהם מדלדלים המנסים לתת פיתרון. במצב כזה, ארגוני מגזר שלישי שאינם לכוונת רווח ו/או בעלי יכולת צמיחה ומינוף כלכליים, לא יוכלו לתת פיתרון מקיים לאורך זמן לבעיות אלה.

העומס שמציבות הבעיות החברתיות הגדלות והולכות על ממשלות ועל המערך הפילנתרופי הוליד ב-2007 את המונח "השקעה חברתית". יחד עם זאת עדין יש מתח בין תשואה כלכלית לתשואה חברתית הבא לידי ביטוי במחסור במדדים לבחינת השפעה ותועלת חברתיות של פעילות כלכלית, ובקושי לפתח פעילות חברתית הנושאת רווח כלכלי משמעותי ובהסתכלות כוללת לטווח קצר. מתח זה מושך תשומת לב רחבה בעולם המחקרי והמעשי בנוגע לכיווני ההתפתחות של תופעה זו.

כניסת גופים עסקיים, ממשלתיים ופילנתרופיים לתחום הפיתוח ולהשקעות בעלות שורת רווח משולשת: חברתית, סביבתית וכלכלית יצרה השקעות המכוננות בשם כללי "השקעות משפיעות" או השקעות

## מיזמים עסקיים-חברתיים: מחקר בינלאומי משווה

אימפקט (Impact investments). התופעה מאפשרת לפילנתרופים הנמצאים על פרשת דרכים בכל הנוגע למודל הנתניה הרצוי למצוא נתיבים חדשים לתרומה ממונפת וממוחזרת (evergreen) שאינה "נעלמת", ולמשלות ורשויות מקומיות להשתמש בתקציבים ובערבויות על מנת לרתום כוחות ותקציבים נוספים לטובת פתרון בעיות ופיתוח פתרונות חדשניים לאתגרים חברתיים – מחיזוק הנגישות להון של הזקוקים לו, דרך פיתוח מענים למפגעים סביבתיים ובעיות עומק חברתיות, עבור בהטמעת טכנולוגיות חדשניות בעולם החברתי וכלה ביצירת מודל בר קיימא למתן שירותים ולפיתוח אזורי-קהילתי-מקומי. (פרידמן ואחרים, 2016; Martin, 2015; Wilson, 2015).

בהינתן שהעולם החברתי צמח ממסורת של צדקה וחסד, הוא לא אופייני בחדשנות פיננסית המיועדת למינוף רווחים. חדשנות פיננסית אפיינה את העולם העסקי שנים רבות, החל מהמצאת הריבית, אשראי, ניירות ערך, מניות וכו'. ההבנה כי השקעות כלכליות צריכות להניב גם השפעה חברתית התחזקה מאד בעקבות המשבר הפיננסי והזירה הפיננסית-חברתית מהווה תחום חדשני המנסה להביא את החדשנות הפיננסית לעולם החברתי כדי למצוא פיתרון לבעיית הפיתוח והצמיחה בעולם זה. זהו תחום רב-מגזרי, המאפשר מפגש בין תחומים שונים סביב סוגיות תשתית, מימון, רגולציה, מדידה והערכה, ומהווה פלטפורמה ייחודית לפיתוח פרויקטים ומיזמים בעלי השפעה חברתית. תחום המימון החברתי (Social Finance) הוא דוגמא לפוטנציאל החדשנות בעשייה המשותפת לכל המגזרים, בגיוס ה-DNA היזמי לעולם החברתי וביכולת לעצב מודל פיננסי אלטרנטיבי עם ראייה חברתית. לאור התעוררות בזירה זו החלו להתפתח יוזמות, פלטפורמות, תכניות ומודלים שונים למימון והשקעות במיזמים חברתיים. חלקם בגדר רעיון, שותפות או מודל לפיתוח, וחלקם הפכו למיזם בעל מבנה ארגוני ממש.

שוק השקעות האימפקט החברתיות הולך וגדל באופן מרשים, כשהוא מכונן לייצור הון בהשקעות בסוגיות חברתיות בוערות בעולם כמו חקלאות, בריאות, דיור, אשראי זעיר וחינוך. חשוב לציין כי שוק מתפתח זה אינו מכונן רק להשקעה לשינוי חברתי, אלא בסופו של דבר בהשקעה שתשנה את המודל הפיננסי לכוון יותר אחראי ומקיים (Cornée & Szafarz, 2010; Chouinard et al. 2011; Buitter, 2012; Schneeweisse, 2012; Spitzack et al. 2012; Zingales, 2012).

שוק השקעות האימפקט הוא שוק חדש יחסית, החולש על השקעות דרך סקטורים, אזורים ומעמדות רבים ושונים ולכן קשה להעריך את גודלו במדויק. על פי דו"ח מחקר של (Global Impact Investing Network (GIIN) - 2015 ([/https://theqiin.org/impact-investing/need-to-know](https://theqiin.org/impact-investing/need-to-know)) נכון לאותה שנה השוק עומד על כ- 60 מיליארד דולר תרומה ו-400 מיליארד דולר השקעות. למרות שיחסית לסך הנכסים הפיננסיים בעולם זהו סכום זעיר, עדיין, זהו שוק הגדל במהירות, ומעורר עניין וסקרנות גדולים מהולים בניצוצות של חשש מצד המשקיעים ומנהלי הכסף המסורתיים המחפשים השקעות חדשות בשוק



## מיזמים עסקיים-חברתיים: מחקר בינלאומי משווה

של ריבית נמוכה, ובקרב פילנתרופים ומשקיעים צעירים המחפשים השקעה עם אימפקט חברתי ולא רק ממקסמת רווח. היזמים החברתיים מצדם מתחילים להבין את הכוח והפוטנציאל הגדולים הטמונים בשוק זה, אך עדיין חסרי כלים ויכולת לנצל זאת.

חוסר היכולת לייצר זרם של עסקאות ומיזמים ראויים להשקעה (Deal flow) המוכיחים תשואה תחרותית, וכן היעדרו של שוק הון חברתי פעיל, שיהווה מקום מפגש שבין היצע לביקוש הון, וידע להפעיל, כמו בשוק הון רגיל, מגוון כלים משוכללים שמטרתם לענות על צרכי מימון ייחודיים של הסקטור החברתי, הן חלק מהסיבות לכך שהתחום אינו מתפתח מהר יותר והוכחה לצורך בגופים פיננסיים מתווכים שיאפשרו מו"פ וצמיחה. בנוסף, הערכת ההשקעה החברתית דורשת כלים מסוג חדש, במקביל לערך הכלכלי, כדי להגדיר הצלחה ולהביא משקיעים, וכלי הערכה אלה עדיין לא מפותחים דיים. בפועל, בגלל שמנגנוני ההערכה הקיימים ערוכים לאמוד ערך עסקי מסורתי, נתקלים יזמים חברתיים בקשיים משמעותיים בגיוס הון – אף שההשקעה למיזמים חברתיים קטנה ברוב המקרים באופן משמעותי מזו הדרושה למיזמים עסקיים/טכנולוגיים. מדדי ההצלחה של השקעות האימפקט עדיין לא ברורים ויזמים חברתיים לא מצליחים עדיין להוכיח תשואות כלכליות מובהקות כדי למשוך משקיעים. המשקיעים מצדם לא מצליחים בשל כך לגשר (גם לא תודעתית) על הסיכון ולהגדיל את אפשרויות המינוף.

### התפתחות התחום בישראל

עד לפני מספר שנים מועטות, לא פותחו בישראל כלים פיננסיים שיתאימו למגזר השלישי ולצרכי המימון שלו. מסלולי המימון שעמדו לרשות המגזר השלישי היו מצומצמים ויכולת התמרון של הארגונים מוגבלת. צרכי המימון של המגזר השלישי, דרשו ודורשים הסדרי מימון ציבורי חדשים, משטר תשלומים התואם את הפעילות החברתית, פתיחת מסלולי אשראי מבנקים בהסתמך על ערבויות ממשלתיות, פיתוח שוק הון חברתי, רגולציה מתמרצת למשקיעים חברתיים וכיוצא באלה. יחד עם זאת, משבר 2008 והמודעות החברתית שהתפתחה בעקבותיו, הביאו לכך שכיום מתחילה בישראל התעוררות רבה סביב הנושא ומתחיל להתפתח אקו-סיסטם של השקעות חברתיות (המרכז לחינוך משפטי קליני-הקליניקה לשוק הון חברתי, 2016). אקו-סיסטם זה נבנה גם בעקבות המשבר אליו נקלעה הפילנתרופיה היהודית בעקבות המשבר הכלכלי, אך מאז ההתעוררות החברתית ב-2011 יש דיון ער סביב שאלת פיתוח שוק הון חברתי בישראל.

#### 8.1.1 סיבות ומוטיבציות להתפתחות תחום המימון החברתי בישראל:

המוטיבציות העיקריות לפיתוח שוק השקעות חברתיות וכלים פיננסיים-חברתיים בישראל מתחלקות בעיקר לשתיים: צורך ופוטנציאל. צורך המתבטא בתחושת הדחיפות לאור האתגרים החברתיים הגדלים,

## מיזמים עסקיים-חברתיים: מחקר בינלאומי משווה

מול הבנה של הפוטנציאל העסקי הטמון בפתרון של בעיות חברתיות (חלק מהטיפול בבעיות החברתיות ובמניעתן יכול להניב רווחים ובכך להביא הון פרטי ומוסדי לזירה החברתית).

אל מול שתי מוטיבציות עיקריות אלה, נרשמות סיבות נוספות המאיצות את התפתחות התחום, ביניהן:

1. **ריכוזיות הסקטור הפיננסי** - ישראל מתאפיינת בריכוזיות ושמרנות גבוהות של הסקטור הפיננסי (OECD, 2011). ריכוז הכלים הפיננסיים ושמרנותם הופכת אותם לבלתי מתאימים למשימות של מימון חברתי, מה שמצריך פיתוח של כלים חדשים שאינם מבוססים על מודל מקסום הרווח לטווח הקצר הקיים. בדצמבר 2011 הוקם הצוות לבחינת הגברת התחרותיות בענף הבנקאות או "ועדת זקן" (על שם ראש הוועדה, המפקח על הבנקים דודו זקן) בעקבות המלצות ועדת טרכטנברג. זו קבעה כי המערכת הבנקאית בישראל ריכוזית מאד, מה שמביא לעלויות עודפות של 8 מיליארד ש"ח בשנה. ביולי 2012 הגיש הצוות את מסקנות הביניים שלו שכללו צעדים להגדלת מספר השחקנים בשוק על ידי עידוד הקמת בנק אינטרנטי ואיגוד אשראי, כניסת בנקים בינלאומיים, צמצום פערי הידע של הצרכנים, הקלה על מעבר בין הבנקים, צמצום ופיקוח על חלק מהעמלות ופישוט המבנה שלהן<sup>5</sup>.
2. **משבר הפילנתרופיה** – שוק הפילנתרופיה וההסתמכות על פילנתרופיה זרה אף הם במגמה של שינוי, הן בשל משברים פיננסיים תכופים הפוגעים בתיקי השקעות של קרנות פילנתרופיות ובעיקר משבר 2008 שחשף קרנות פילנתרופיות יהודיות רבות לניהול בעייתי של נכסיהן, והן בשל צמיחתה של "פילנתרופיה חדשה" של דור שני, המחפשת אחר מודל נתינה עם אימפקט ברור יותר (Kasper et. Al. 2014; Kania & Kramer, 2013).
3. **אימפקט חברתי כמדד של הצלחה** - חוסר ההתאמה בין הצרכים של המיזמים העסקיים-חברתיים החדשים ואי-יכולתם להתפתח בגלל אי-קיום מסגרות פיננסיות המתאימות להם מהווה אף היא זרז למציאת אלטרנטיבה מימונית.

למרות ההכרה בצורך בקיומו של שוק הון חברתי, בעיקר לאחר ההתעוררות שיצרה המהפכה החברתית של 2011 בארץ ובעולם, והעשייה המתהווה בשטח, שוק הון חברתי בישראל<sup>6</sup> אינו מבוסס עדיין,

<sup>5</sup> במרץ 2013 הגיש הצוות את המסקנות הסופיות שכללו את כל המלצות דו"ח הביניים וגם המלצות ליצור מנגנון להקצאת אשראי ממקורות פנסיוניים לטובת משקי הבית, הקלה על מעבר מבנק לבנק והוולת ניהול חשבון לעסקים קטנים (דו"ח מסכם – הצוות לבחינת הגברת התחרותיות בענף הבנקאות, מרץ 2013):

<http://www.boi.org.il/he/NewsAndPublications/PressReleases/Documents/%D7%93%D7%95%D7%97%20%D7%A1%D7%95%D7%A4%D7%99.pdf>

<sup>6</sup> במונח שוק הון חברתי הכוונה היא לשוק הון רגיל, כשמהצד האחד ישנו הביקוש לכסף מגופים חברתיים - עמותות, עסקים חברתיים, קואופרטיביים, יזמים חברתיים וקרנות קהילתיות, המבקשים מימון לפעילות חברתית מגוונת כמו יצירת תעסוקה, דיור בר השגה, איכות סביבה, העסקת אוכלוסיות מודרות, פיתוח מקומי-אזורי, מניעת מחלות, שיקום אוכלוסיות (נוער בסיכון, אסירים) ועוד. מהצד השני ישנו היצע לכסף – כספי השקעה, מענקי פיתוח, השקעות המחפשות גם אימפקט חברתי, אשראי על כל גווניו, כסף ממונף, מודלים היברידיים ועוד. בתווך

## מיזמים עסקיים-חברתיים: מחקר בינלאומי משווה

כשהצורך בפתרונות פיננסיים חברתיים הולך וגדל. מעבר לתמיכה ראשונית (Seed money) ביזמות ומיזמים חברתיים, הולכת ומתבררת גם תמונת הביקוש לאשראי מצד קהלים מודרי אשראי בנקאי שלא עומדים בריביות הגבוהות על הלוואות בנקאיות וזקוקים לפתרון שיוציא אותם מפרופיל האשראי השלילי וסחרור החובות בו הם נמצאים.

בצעד חשוב לפיתוח התחום בישראל, נכתב דוח ממצה בנושא על ידי דידי לחמן-מסר ואלעד כץ – שוק הון חברתי לישראל (ינואר 2012), דוח שהוזמן על ידי "קרן יד הנדיב". הדוח בחן את תחום ההשקעות החברתיות והמימון החברתי בישראל והפך לאבן בוחן בהתפתחות התחום. הדוח שם דגש על מקומה ותפקידה של הממשלה ביישום ההמלצות ובעיקר בקביעת מדיניות וברגולציה. כדי לפתח כלכלה חברתית ומקומית, נטען שם, יש לבחון את היישום של כל אחת מההמלצות שהצביע עליהן הדוח, החל בהקמת קרנות השקעה שיפעלו במסגרת מקומית (קהילות, רשויות מוניציפליות), דרך שילוב כספי ציבור של אזרחים למען פעילות חברתית (השקעות של כספי מוסדיים, פיתוח קרנות פנסיה סולידריות), וכלה בהטבות מס למשקיעים חברתיים וקהילתיים ועידוד הקמת מוסדות פיננסיים אזוריים. לא רק זאת: הדוח שם דגש חזק על פיתוח אזורי, קהילתי ומקומי כדרך כמעט יחידה היכולה לשמר את המשאבים המקומיים, לייצר אימפקט חברתי ולתקן עוולות חברתיות, והדגיש את הצורך ביצירת כלים חדשים ומשלימים המתאימים למאפייני המקום ולתהליכי הפיתוח הכלכליים הנעשים ברמה המקומית והאזורית.<sup>7</sup>

### 8.1.2. המלצות דוח לחמן-מסר בדבר צעדים נדרשים לקיומו של שוק הון חברתי בישראל ומידת

#### מימושו:

#### **א. קרנות השקעה חברתיות:**

- (1) הקמת קרנות השקעה חברתיות – ממשלתיות או פרטיות – המתמחות באיגום כספים ובהשקעה מקצועית המותאמת לצורכי המימון של הארגונים החברתיים, ויכולות אף לשכלל את התנהלות הארגונים כחלק מהליכי ההשקעה.
- (2) עידוד שילובם של גורמים עסקיים ומוסדיים כמשקיעים בהן לצד הגורמים הפילנתרופיים, ופיתוח תמריצי מס הדרושים לשם כך.

---

נמצאים או אמורים להתפתח המתווכים – בנקים חברתיים, בנקים קואופרטיביים, איגודי אשראי, קרנות קהילתיות, בתי השקעות, ולאחרונה מתפתחות באופן מהיר גם האפליקציות הטכנולוגיות.

<sup>7</sup> הדוח הדגיש את חשיבות הרמה המוניציפאלית בבנייה של מודלים, גופים ופלטפורמות אלטרנטיביות, אך התייחס יותר למקרים באירופה ובארה"ב ובחן פחות את סוגיית האזוריות בישראל, שם קשה לייצר יתרון לגודל כמו במדינות האחרות.

(3) הקמתה של קרן ממשלתית להשקעות חברתיות, לבד או במשותף עם משקיעים אחרים, במטרה לסלול את הדרך ולעודד את הקמתן של קרנות פרטיות.

(4) הקמת קרן סיוע ממשלתית למודרי אשראי שתנהל על ידי הבנקים ותשאף לשנות את פרופיל האשראי השלילי של אוכלוסיות אלה. הקרן תהיה קרן הלוואות בערבות המדינה למודרי אשראי שאין להם חובות, שתאפשר לאוכלוסייה זו לקבל אשראי בנקאי למימון

<sup>8</sup>

הוצאות הכרחיות כגון: טיפול רפואי, תיקונים בבית, מימון הוצאות משפחתיות ועוד.

### ב. שילוב כספי הציבור בפרויקטים בעלי משמעות חברתית הנושאים תשואה כלכלית

כספי הציבור המושקעים בקרנות הפנסיה ובקופות הגמל הם אחד המקורות המתאימים ביותר להשקעות חברתיות הנושאות תשואה לטווח הארוך. הציבור החוסך אף יצא נשכר מהתועלת החברתית של השקעות כאלה, אשר מטרתן התמודדות עם בעיות הפוגעות בלכידותה של החברה. מאחר שמדובר בכספי עמיתים לגיל פרישה יש להבטיח שהכספים יישאו תשואה סולידית המקובלת בשוק ההון. דרך אחת לעשות זאת היא באמצעות פריסת "רשת ביטחון" ממשלתית למשקיעים, המבטיחה תשואה על ההשקעה בשיעור שנקבע מראש, בדומה ליוזמות שנקטו לפיתוח השקעות בתחומי ההיי-טק או בפיתוח תשתיות תחבורתיות. גם אתגרים חברתיים שההתמודדות עמם מצריכה מימון יכולים להוות מנוע צמיחה כלכלי.

**ישום:** המשבר הפיננסי שהגיע לשיאו ב-2008 היה לנקודת מפנה בכל הקשור לאסטרטגיות ההשקעה של הגופים המוסדיים בישראל, אך התפלגות ההשקעות של קרנות הפנסיה, חברות הביטוח וקופות-הגמל לא השתנתה עד כדי הכללת פרויקטים חברתיים או תשתיתיים. עד כה לא השקיעו המוסדיים השקעות חברתיות וכן לא נעשתה עבודה חקיקתית שתאפשר למוסדיים להשקיע בתשתיות חברתיות ללא ביטול החיוב של אפיקי השקעה חלופיים במס, וההכרח בתשואה גבוהה לטווח הקצר של קרנות

<sup>9</sup>

הפנסיה (תקנה 11).

<sup>8</sup> <http://www.government-loans.co.il/%D7%94%D7%9C%D7%95%D7%95%D7%90%D7%95%D7%AA-%D7%91%D7%A2%D7%A8%D7%91%D7%95%D7%AA-%D7%94%D7%9E%D7%93%D7%99%D7%A0%D7%94-%D7%9C%D7%9E%D7%95%D7%93%D7%A8%D7%99-%D7%90%D7%A9%D7%A8%D7%90%D7%99/>

<sup>9</sup> על פי דוח המחקר של גלובס מחקרים על דפוסי ההשקעה של הגופים המוסדיים (סיכון מחושב, שינויים באפיקי ההשקעה של המוסדיים בעקבות המשבר. גלובס מחקרים, 2009 - <http://smile.globes.co.il/research/risk.pdf>), בשנים האחרונות, ההחלטה הראשונית של הקצאת הנכסים (Allocation) שעליה אחראית ועדת ההשקעות של הגוף המוסדי, היא לקבוע, בכפוף לרמות הסיכון המקובלות על אותו גוף מוסדי, את המשקל של כל אפיק השקעה בתיק (Asset class). אפיק השקעה מתייחס לסוג מסוים של נכסים בעלי תכונות דומות מבחינת פרמטרים דוגמת סוג הסיכון, רמת הנזילות, אופי המכשיר והתקופה לפירעון. ההקצאה מושפעת, בעיקר, מהרצון להגיע לתשואה מרבית בכפוף להוראות מערכת ההסדרה. המשימה המוטלת על ועדות ההשקעה היא לייצר את התשואה הנדרשת כדי לעמוד בהתחייבות של תשלום קצבה חודשית (טמקין ואחרים, 2009 עמ' 36) ולכן יעדיפו השקעות בעלות הבטחה לתשואה מהירה. ההשקעה בקרנות בחו"ל, לשם דוגמא, גדלה

### ג. רגולציה תומכת: יצירת תמריצים להשקעה בתחומים החברתיים

כדי שקרנות השקעה חברתיות יוכלו להגדיל את מקורות ההון המופנים לתחומים החברתיים ולשכלל את השימוש בהם, יש לפעול לשינוי רגולטורי כך שההשקעה בקרן תוכר כתרומה, על כל ההטבות המשתמעות מכך. המלצה זו קוראת למעשה לפתח תמריצים כלכליים ומיסויים חדשים וחדשניים לשילוב כספים מהמגזר העסקי בקרנות אלה, שיהוו תמריץ להשקעה ההונית, בדומה לתחומים אחרים.

**ישום:** מלבד סעיף 46 לפקודת מס הכנסה המעניק זיכוי ממס לגוף בשל תרומה,<sup>10</sup> עדין אין בישראל רגולציה המכירה בהשקעות חברתיות ותומכת בהן מבחינה מיסויית.

### ד. אימוץ גישה המעודדת תאגידיים-עסקיים

בישראל עדין אין הגדרה לעסק חברתי כמו גם לתאגיד חברתי. עסקים חברתיים מופיעים יותר ויותר בנוף הישראלי אך הרגולציה עדיין לא מכירה במעמד המיוחד כגופים הפועלים למטרה חברתית אך שואפים להשיא תשואה כלכלית. כדי שגופים אלה יוכלו לגייס משקיעים המעוניינים בתשואה כלכלית על השקעתם יש להוסיף לחוק החברות צורת התאגדות חדשה – תאגיד הפועל למטרה חברתית ורשאי לחלק חלק מוגדר מרווחיו לבעלי מניותיו. כמו כן יש לאפשר לתאגידיים חברתיים קיימים לפתח פעילות עסקית, ובעיקר לפתח מקורות הכנסה המייצרים תעסוקה עבור אוכלוסיות מודרות.

**יישום:** כיום מערכת המס בישראל אינה רואה בפעילות עסקית של מלכ"רים דרך לייצר הכנסה ומטילה עליהם מגבלת הכנסה או מיסוי על חלוקת רווחים<sup>11</sup>.

## 8.2 מחקר ICSEM

במחקר הישראלי על מיזמים חברתיים, חלק ממחקר ICSEM הבינלאומי, השלב הראשון היה ניתוח ארגוני שכלל ניתוח מבנה המשילות ביוזמות שיש להן מבנה ארגוני. צוות המחקר הישראלי הרחיב את היריעה וכלל גם יוזמות מתחום הפיננסי-חברתי ולא רק מהתעסוקתי. מעבר להיותו של תחום זה רחב יותר בשל הכללתו מודלים, כלים, פלטפורמות ואפליקציות טכנולוגיות, שיתופי פעולה רוחביים, חיבורים בין מגזריים ועוד, הוא נוגע אף ליכולת הצמיחה והמינוף של עולם היזמות החברתית בכללו מצד אחד,

ב-2009, אחרי המשבר, מ-73 מיליון שקל ל-1.2 מיליארד שקל, בכלל זאת השקעה של חצי מיליארד שקל בקרנות גידור, והיתר בקרנות השקעה פרטיות ובקרנות הון סיכון. ההשקעה בקרנות בישראל גדלה מ-126 מיליון שקל לחצי מיליארד שקל, אך מזוהר בעיקר בהשקעות בקרנות השקעה ובקרנות הון סיכון, ולא בקרנות חברתיות ((טמקין ואחרים, 2009 עמ' 11).

<sup>10</sup>[http://www.kolzhut.org.il/he/%D7%96%D7%99%D7%9B%D7%95%D7%99\\_%D7%9E%D7%9E%D7%A1\\_%D7%94%D7%9B%D7%A0%D7%A1%D7%94\\_%D7%91%D7%A9%D7%9C\\_%D7%AA%D7%A8%D7%95%D7%9E%D7%9%D7%A1%D7%A2%D7%99%D7%A3\\_46](http://www.kolzhut.org.il/he/%D7%96%D7%99%D7%9B%D7%95%D7%99_%D7%9E%D7%9E%D7%A1_%D7%94%D7%9B%D7%A0%D7%A1%D7%94_%D7%91%D7%A9%D7%9C_%D7%AA%D7%A8%D7%95%D7%9E%D7%9%D7%A1%D7%A2%D7%99%D7%A3_46)

<sup>11</sup> שתי"ל, אתר כלכלה מקומית מקיימת <http://www.kamam.org.il/cgi-webaxy/item?350>

## מיזמים עסקיים-חברתיים: מחקר בינלאומי משווה

ולצמצום הפערים הכלכליים-חברתיים דרך שינוי המודל העסקי של מקסום הרווח מצד שני, ובשל כך חשיבותו. הגופים הפיננסיים המנוהלים כעסקים חברתיים משמשים למעשה כמתווכים בין יזמות למימון, ותפקידם הכפול הוא מרתק ומאתגר. אין ספק כי בהמשך לתיאור מטרות הארגונים הללו והאלמנט הארגוני שלהם, יהיה צורך להתייחס אף לנושאי מדידה והערכה לגבי יכולת המשילות העצמאית, מינוף רווח, סיכון ואימפקט.

### 8.3. מתודולוגיה

מטרתו של מחקר זה הייתה לזהות דפוסים ומאפיינים של גופים פיננסיים תשתיתיים ומתווכים לעידוד יזמות חברתית ומינופה. הדבר כלל למעשה זיהוי של כלים, פלטפורמות ומודלים פיננסיים-חברתיים הפועלים לתמוך במיזמים חברתיים-עסקיים וכדי לייצר מקורות משיכה להון פרטי וציבורי להשקעות אימפקט חברתיות. הרעיון במחקר זה היה לבחון כיצד יזמות פיננסית-חברתית באה לידי ביטוי בישראל, על בסיס בחינה של מספר תחומים: מערך המשילות, המערך הפיננסי ומטרות הארגון. לא הייתה התייחסות למידת ההצלחה, לפרמטרים של מדידה ולשיתופי פעולה בינתחומיים (ממשלה ופילנתרופיה למשל – Blended Finance).

**בהתאם, הוחלט להתמקד בשלושה אבות-טיפוס של גופים פיננסיים-חברתיים (לוח 5):**

- קרן ממשלתית – קרנות יוזמה חברתית של הביטוח הלאומי
- קרן הון סיכון – Impact 1<sup>st</sup>
- קרן פילנתרופית- 2bCommunity

המבנה הארגוני המשותף לכולם הוא הקרן, אך בכל שאר הפרמטרים – משילות, חלוקת רווחים, ניהול, ואף מטרות ההשקעה החברתיות – הקרנות שונות זו מזו.

#### לוח 5 : מודלים פיננסיים- חברתיים - רשימת גופים ומאפיינים

שם הארגון	אזור גיאוגרפי	תחום פעילות	שנת הקמה	אוכלוסיית היעד	מטרות חברתיות מרכזיות ואופן השפעת המיזם
-----------	---------------	-------------	----------	----------------	---

## מיזמים עסקיים-חברתיים: מחקר בינלאומי משווה

<p>מימון לעסקים חברתיים שמשלבים אוכלוסיות מוחלשות בשוק התעסוקה בישראל.</p> <p>עידוד פיתוח מקומי וקהילתי דרך השקעת הרווחים חזרה בקהילה<sup>15</sup></p> <p>הסכום הכולל שגייסו הקרנות ממקורות פילנתרופיים וממקורות עסקיים עומד על כ- 30 מיליון ש"ח, בנוסף ל- 20 מיליון ש"ח שהקצתה הממשלה באמצעות משרד האוצר וקרנות הביטוח הלאומי.<sup>16</sup></p>	<p>אוכלוסיות מודרות, מוחלשות ומוגבלות</p>	<p>ב-2014<sup>13</sup> הוקמו שתי קרנות "יזמה חברתית"<sup>14</sup>.</p>	<p>התמקדות בשילוב אוכלוסיות מוחלשות ואנשים עם מוגבלויות בשוק העבודה.</p>	<p>כל הארץ</p>	<p><b>קרנות יזמה חברתית של הביטוח הלאומי – מופעלות דרך קרן דואליס וקרן IVN<sup>12</sup></b></p>
<p>הדגשת האפשרות לשינוי חברתי דרך השקעה ולא תרומה באמצעות ההתמקדות באימפקט חברתי ולא בתמיכה פילנתרופית. השקעות במיזמים חברתיים נושאי רווח בכל התחומים ולכל האוכלוסיות, יחד עם תמיכה בבניית מודל עסקי חברתי חדש – התאגיד החברתי<sup>18</sup>, שיטימע את תפיסת הרווח בעולם החברתי על הקוונטציה החיובית המשתמעת ממנו – חדשנות, תמריצים, צמיחה.</p> <p>הקרן שואפת להפוך לקרן במודל קרן הגשמה, כשכל פרויקט הוא סוג של שותפות<sup>19</sup>. לחברה בע"מ יש את האחריות השוירית והיא אחראית לכל הנושאים החברתיים של הקרן.</p>	<p>כולם</p>	<p>2014</p>	<p>ליווי, סיוע וייעוץ בכל הקשור למעטפת הפיננסית והניהולית של עסק קטן (עד 2 מיליון)<sup>17</sup>.</p>	<p>משרדים בתל אביב, פעילות בכל הארץ</p>	<p><b>2BC community</b></p>
<p>שינוי הדרך בה פותרים בעיות חברתיות דרך תמיכה במודלים טכנולוגיים שניתן לשכפל אותם להתמודדות עם אתגרים חברתיים</p>	<p>כל פתרון טכנולוגי-</p>	<p>2015</p>	<p>השקעה בחברות</p>	<p>משרדים בהרצליה,</p>	<p><b>Impact<sup>20</sup> 1<sup>st</sup></b></p>

<sup>12</sup> הקמת והפעלת קרנות יזמה חברתית להשקעה בעסקים חברתיים בישראל יבוצעו על ידי עמותת קרן דואליס להשקעות חברתיות, והקרן הישראלית להשקעות חברתיות בע"מ ועמותת רשת הון סיכוי לישראל - **IVN- Israel Venture Network**

<sup>13</sup> קרנות "יזמה חברתית" הוקמו בדומה ל"תכנית יזמה" משנות ה-90, שבמסגרתה העניקה הממשלה דחיפה משמעותית לתעשיית הון הסיכון בישראל ויצרה אקלים המעודד השקעות בתחום ההיי-טק הישראלי.

<sup>14</sup> הקמת שתי **קרנות מפעלים מיוחדים לעידוד יזמה חברתית** מטעם ועדת המכרזים הבין-משרדית המשותפת לקרנות הביטוח הלאומי, משרד האוצר והמועצה הלאומית לכלכלה, להשקעה בעסקים חברתיים בישראל

<sup>15</sup> פעילות הקרנות תלויה במחקר ארוך טווח, שיבחן את מודל ההקמה וההפעלה של קרנות ועסקים חברתיים, ואת תרומתן לשילוב אוכלוסיות מוחלשות בשוק העבודה.

<sup>16</sup> משרד האוצר 2015: <http://mof.gov.il/Releases/pages/social-initiative-foundation.aspx>

<sup>17</sup> מימון, ערבויות, חשיפה למשקיעים נוספים, יצירת קשר עם בנקים במידה וצריך מינוף הלוואה או ניהול הלוואה, חיבור לנותני שירותים עסקיים ללא מטרת רווח ובמחיר הוגן, מנטורינג, תשתית טכנולוגית, אסטרטגית, דיגיטלית, ייעוץ בהפיכה לעסק היברידי, בניית נראות תקשורתית, פיתוח מנגנוני שיווק, עזרה בנגישות לממשלה, דחיפה לשינויים רגולטוריים.

<sup>18</sup> השאיפה של יזמי הקרן היא לפתח את **התאגיד הקהילתי** ולמקסם את הטובין החברתיים למגוון של בעלי עניין בחברה ולא רק לבעלי מניות. אחת ממטרות הקרן היא ללמד את היזמים החברתיים להפוך את המנגנון החברתי לרווחי כמו בעולם העסקי, להצליח להגיע למינוף מהיר, להטימע יעילות ואפקטיביות ניהולית, להצליח לייבא חדשנות, דינמיות ויצירתיות ועוד.

<sup>19</sup> למשקיעים המצטרפים יש באופן זה אפשרות בחירה רחבה: הם לא חייבים להשקיע רק במקום אחד או מגזר אחד. מבנה זה מאפשר גמישות גם במיפוי המשקיעים בכך שהוא מאפשר למצוא משקיעים המוכנים להשקיע במגזרים שונים, באוכלוסיות שונות ובבעיות שונות מבנה המאפשר הרחבת הספקטרום במציאת ובחירת משקיעי אימפקט ומאפשר יצירת קואליציות משקיעים בתחומי אימפקט שונים.

<sup>20</sup> מדיניות ההשקעה של הקרן מבוססת על הלוואות רק במקרים מסוימים, ובעיקר על אקוויטי – השקעות במניות בחברות מטרדה, סיוע בניהול החברה ופיתוח עסקי, סיוע בפיתוח מודל חברתי וכן מדידה והערכה של אימפקט חברתי. ההשקעה היא בשלבים מוקדמים של המיזם, לאחר

## מיזמים עסקיים-חברתיים: מחקר בינלאומי משווה

	פעילות בכל הארץ ובעולם	טכנולוגיות- חברתיות המייצרות מוצרים עם אימפקט חברתי גלובלי הניתן למדידה <sup>21</sup> .	חברתי שיש לו השפעה גלובלית <sup>22</sup> .	בארץ ובעולם.
--	------------------------	---	--	--------------

מיזמים חברתיים הם כאמור ארגונים חדשים שעדיין אין להם הגדרה משפטית רשמית בישראל. בתוך שדה חדש זה, קרנות חברתיות הן יצור ארגוני חדש אף יותר. בשל כך, להבדיל מפרופילים ארגוניים של מיזמים חברתיים שהתבססו על הממצאים משאלון ICSEM ועל מידע ממקורות אחרים, כמו אתר האינטרנט או תשובות מפורטות שנתקבלו בראיון, הפרופילים הארגוניים של הקרנות שונים מפרופילים ארגוניים של מיזמים חברתיים. ההיבטים העסקיים בהכרח דומיננטיים יותר בקרן השקעות ובשל כך היבט המשילות דומה הרבה פעמים לסגנון המשילות בקרנות השקעה רגילות ומוקדם מדי לצפות למודל משילות חדשני ואחר. ההיבט החברתי של הקרן בא לידי ביטוי הצהרתי חזק (להבדיל מעסק חברתי שלא תמיד מבליט זאת) ומתממש בעיקר בבחירת הפרויקטים להשקעה ופחות במבנה משילות (שווינויות, שקיפות, מדיניות חלוקת דיבידנדים וכו') או במדיניות העסקה. יחד עם זאת האלמנט החברתי של הקרנות בישראל נתקל לרוב בקשיי הוכחת היתכנות ואימפקט. בשל כך, ניתן לומר כי ההלימה בין החברתי, העסקי והמשילתי קיימת בארגון פיננסי-חברתי, ודאי ברמה ההצהרית, אך לא דווקא בהכרח באופן שווה בין החלקים.

### 8.3.1. הקריטריונים לבחירת הארגונים בתחום הפיננסי-חברתי:

הקריטריונים לבחירת הגופים היו כאמור בראש ובראשונה הצד הארגוני – היותם ישויות ארגוניות פורמאליות, לא פלטפורמות או שיתופי פעולה, המתמחים במימון והשקעות בעסקים חברתיים. בשל מסגרת המחקר השאיפה הייתה למצוא גופים שיהיו ארגונים עצמאיים, אך מכיוון שתחום זה הינו חדש וצומח, רבים מהגופים הפיננסיים-חברתיים אינם עצמאיים לחלוטין וקשורים לקרנות וגופי השקעה מסורתיים או מהוות גופי תשתית. ראוי להדגיש ששיתופי פעולה וחיבורים היברידיים הם חלק מהאפיון של גופים אלה, ובשל כך ההתייחסות לנושא הפיננסי-חברתי במחקר זה מצריכה למעשה הרחבה של

הוכחת היתכנות טכנולוגית ולפני פריצה לשוק. ההשקעה היא משותפת של מספר גורמים והובלת סבבי השקעות על פני אורך חיי החברה. הקרן מתערבת לעיתים בדיקטוריון החברה המושקעת.

<sup>21</sup> הקרן דוגלת בכך שמה שמייצר את האימפקט הוא אך ורק הטכנולוגיה ובדגש שהיא שמה על מוצרים טכנולוגיים ועל מבנה ההשקעה מיישמת הקרן חדשנות פיננסית וחדשנות טכנולוגית.

<sup>22</sup> לדוגמא: חיישני איתור לאוטוטיסטים היכולים להתאים לאוכלוסייה המבוגרת.



## מיזמים עסקיים-חברתיים: מחקר בינלאומי משווה

ההגדרות הארגוניות המוכרות והתייחסות גם לצורות ארגוניות פחות אופייניות למגזר החברתי כמו קרנות הון סיכון, ארגונים מטריציוניים, אקסלרטורים ופלטפורמות טכנולוגיות (P2P), מודלים היברידיים בין ממשלה לפילנתרופיה (Blended finance), פילנתרופיה ועסקים (venture philanthropy) ועסקים וחברה (CSR) ועוד.

הקריטריונים אם כן לאפיון ראשוני של גופים פיננסיים-חברתיים שחלקם כלול ברשימה זו כוללים את ההתייחסויות לדברים הבאים:

- ✓ פעילות חדשנית בדרכי המימון ו/או ההשקעות החברתיים
- ✓ פעילות המהווה תשתית הכרחית לפעילות של עסקים חברתיים
- ✓ פעילות המעודדת אלמנטים של שיתופיות ושקיפות בתחום הפיננסי
- ✓ פעילות עסקית המאפשרת חלוקת רווחים שוויונית יותר
- ✓ פעילות היכולה להצביע על מדדי הצלחה כלכליים ולא רק חברתיים
- ✓ פעילות הבאה להגדיל ולפתח את שוק השקעות האימפקט החברתיות דרך המרצת השוק בתמיכה בהכשרה, ליווי, חיבור בין מגזרים, שינוי רגולטורי, נראות תקשורתית, פיתוח מודלים עסקיים לתמיכה ועוד.

### 8.3.2. תשתית טכנולוגית:

מכיוון שארגונים בתחום המימון החברתי מושפעים מאד מההתפתחויות הטכנולוגיות, לא יהיה מנוס מלבחון את השפעת החדשנות הטכנולוגית בארץ ובעולם על עולם גיוס ההשקעות ליוזמות חברתיות. מכיוון שנושא המינוף משמעותי בקרנות פיננסיות מסורתיות, קרנות חברתיות רבות, הפועלות בתחום החברתי בישראל, מדינה בה אין יתרון לגודל, בוחנות את אפשרות החיבור לעולם הטכנולוגי. החיבור של קרנות חברתיות למודלים טכנולוגיים הופך את סוגיית יתרון הגודל לרלוונטית יותר בעולם חברתי לא רווחי.

בנוסף, בשל העובדה שארגונים פיננסיים חברתיים כמו גם עסקים חברתיים הם חדשים בעולם הכלכלה והחברה, הרבה מהמשאבים מופנים לחינוך השוק לעצם קיומם וחשיבותם. בשל כך, גם כאן הטכנולוגיה משמעותית להעביר את המסר בשקיפות לכמה שיותר קהלים, להפוך את הנראות לאטרקטיבית ולמשוך קהל צעיר לעולם זה.

8.3.3. אידיאולוגיית הקמה ומבנה משילות - שדה חדש לרווחיות או אידיאולוגיה חברתית?

האסכולה אליה שייך הארגון הפיננסי-חברתי משמעותית מאד משום שהיא משפיעה על המבנה הארגוני ועל התפתחות ההמשך. הטענה כאן היא שלמוטיבציות של הארגון יש השפעה על אופי ההתקדמות שלו. אם הגוף הוקם כדי לנתב הון פרטי ומוסדי לעשייה חברתית בשל האתגרים הגדלים והולכים, או נועד לאתגר את תעשיית המימון וההשקעות המסורתית שאינה נוטה לתמוך ביוזמות חברתיות, או להרוויח בשדה פוטנציאלי חדש (השווקים המתעוררים למשל) – הדבר ישפיע על פרופיל היזמים שלו, על המבנה הארגוני שלו, ועל סגנון המשילות שלו. יש לציין כי יכולים להיות ממשקים בין המוטיבציות והמטרות השונות - פעילות למימון חברתי יכולה להיחשב גם פעילות הבאה לאתגר את המודלים הפיננסיים הריכוזיים (כלומר לא מתרכזת רק בתמיכה ישירה בארגונים חברתיים, אלא גם בשינוי מודל מקסום הרווח דרך למשל הצמחת אלטרנטיבות למודל הפיננסי הדומיננטי, עידוד של שקיפות ושוויוניות, חשיפה של שחיתויות, שימוש בטכנולוגיה, פתיחת חסימות אשראי לעסקים קטנים, מבנה ארגוני שיתופי ולא הירארכי וכו').

ולבסוף, מכיוון שלהבדיל מארגונים חברתיים אחרים, רוב הארגונים החברתיים-פיננסיים צומחים מתוך הסקטור הפיננסי בשל הצורך בידע וניסיון בתחום, ההשפעה של יזמים פיננסיים המגיעים מעולם פיננסי ניאו-ליבראלי על התפתחות של גוף שמטרתו אימפקט חברתי בנוסף לזה הכלכלי ראוייה לבחינה אף היא.

מבנה משילות:

**קרנות יוזמה חברתית** - כל קרן אוגדה כחברה לתועלת הציבור (חל"צ) ללא כוונת רווח, שהנהלתה תורכב מדירקטוריון הכולל חברים בעלי רקע כלכלי וחברים בעלי רקע חברתי. בנוסף, במהלך תקופת ההסכם תוקם ועדת מעקב מטעם משרד האוצר, משרד ראש הממשלה וקרנות הביטוח הלאומי, שתלווה את פעילות הקרנות ותפקח על פעילותן. בכדי לסייע לקרנות לגייס מקורות פילנתרופיים **ניתנה החלטה מקדמית של רשות המיסים** לגבי יכולתן של הקרנות לקבל אישור לפי סעיף 46 לפקודת מס הכנסה, באופן שיעניק לתורמים להם הטבת מס.

תקופת ההשקעה של כל קרן תעמוד על 3 שנים מיום החתימה על ההסכם. תקופת ההסכם כולה, כולל תקופת הליווי, תהיה 10 שנים. במסגרת הצעותיהם ובהתאם לתנאי המכרז, הציגו הזוכים מודלים פיננסיים שיאפשרו לקרן לאחר תום תקופת ההסכם להמשיך לפעול באופן עצמאי, ללא מעורבות המדינה. הקרנות התחילו לפעול במחצית שנת 2015 (אליאב ואחרים, 2014)

## מיזמים עסקיים-חברתיים: מחקר בינלאומי משווה

**2BCommunity** היא קרן פילנתרופית שהמבנה הארגוני שלה שואף להפוך לקרן הון סיכון או חברת אחזקות. כיום קרן 2bcommunity היא חברה בע"מ שיש לה בעלויות בשותפויות ספציפיות במושקעים של החברה. המשקיעים הנוספים הם במעמד של שותפים נלווים (LG).

Impact 1<sup>st</sup> הנה קרן הון סיכון חברתית במבנה קלאסי של קרן הון סיכון. המודל הכלכלי מתבסס על גיוס משקיעים לקרן ותשלום דמי ניהול שנתיים, כמו גם השתתפות ברווחים עתידיים של הקרן על בסיס הצלחות החברות פורטפוליו.

מבנה המסילות של הקרן החברתית הוא למעשה שותפות, כשהמבנה כולל GP (General Partner) ו-LPs (Limited Partners) שהם למעשה המשקיעים. לקרן יש הנהלה (advisory board) המורכבת מהמשקיעים הכבדים ומועדת השקעות המחליטה על כל השקעה. מערך משילות נוסף הוא חברת ניהול (Investment management company) האחראית על ניהול תהליך ההשקעה ועל חברות הפורטפוליו, כמו גם גיוס השקעות, ניהול אדמיניסטרטיבי ופיתוח עסקי. הקרן נמצאת בהקמה כשההכנסות של חברת הניהול עומדות על 2% דמי ניהול לשנה מתוך כל ההון המחויב (committed capital). עד כה, מכיוון שהקרן בהקמה, חברת הניהול ממומנת באמצעות כספי משקיעים – בעלי המניות של חברת הניהול (בלי קשר לקרן). וגם כאן אין לחברת הניהול הכנסות אלא השקעות. הרווחים מתחלקים באופן מותאם לקרן הון סיכון – חלוקת רווחים בעת אירוע אקזיט לשותפים בקרן עפ"י אחזקתם היחסית. חלוקת הרווחים היא עפ"י אחזקות יחסיות בניכוי % רווחים לחברת הניהול של הקרן. הניהול הוא ניהול קלאסי של קרן הון סיכון ובשל כך בלתי אפשרי לעזוב את הקרן לאחר ההתחייבות הכספית. חוסר יכולת של שותף למלא את התחייבותו הפיננסית גוררת אבדן האחזקות שלו בקרן. נתון זה יכול להוות מחסום למשקיעים בעלי פרופיל שונה מזה של המשקיעים המסורתיים (למשל משקיעי האימפקט החדשים שפיזור הסיכון עובד אחרת מבחינתם).

### 8.4. סיכום הממצאים

התפתחותם של גופים פיננסיים חברתיים לפיתוח שוק הון חברתי בישראל בשנים האחרונות הינה מגמה מבורכת. גופים אלה, בעיקר קרנות, מתמקדים בהבאת הון פרטי ומוסדי לשדה החברתי, ובפיתוח והצמחת מודלים עסקיים חדשניים ורווחיים למיזמים חברתיים. יחד עם זאת, גופים אלה עדין חדשים במציאות הישראלית ואינם מגובשים דיים לגבי ה-DNA החברתי המתאים. מצב זה יוצר סוג של דיסונאנס: מצד אחד, מנהלי הקרנות החברתיות בישראל שואפים (או יודעים) להידמות במבנה המשילות ובחלוקת הרווחים לקרנות מסורתיות, כשהם נשענים על מודל ההון סיכון, השכיח בעולם הטכנולוגי בו הרווחים יכולים לצמוח אקספוננציאלית, והוא המודל ששואפים אליו, למרות שתשואה על

## מיזמים עסקיים-חברתיים: מחקר בינלאומי משווה

מיזמים חברתיים (גם טכנולוגיים) אינה מתקרבת לתשואה התחרותית שניתן להרויח מאפליקציות ומיזמים טכנולוגיים מצליחים. מצד שני, אותם מנהלי קרנות טוענים לצורך בהקלות רגולטוריות שיאפשרו להם לגדול ומסרבים להשוואה עם העולם העסקי בשל ההשקעה הגדולה והצמיחה האיטית. לסיום מדדי ההצלחה שניתן וצריך להתאים למודלים חברתיים חדשניים אף הם נקלעים לסחרור: מצד אחד דרישה למדדי תשואת שוק תחרותיים, ומן הצד השני הסתפקות בגיוס הון בלבד כמדד להצלחה ללא בדיקה של הצלחת המיזם או ציפייה לרווחיות. ( Metric for success over the next phase of industry ) evolution should move from "capital raised" to "deals completed" and "return realized" . נוצר אם כן ריקוד עדין סביב שאלת הסיכון מול התשואה, שאלה סביבה סבים משקיעים רבים החוששים להשקיע בעולם החברתי, וניתנת, עדין, תשומת לב מועטה לפיתוח סט של כלים שיותאמו לפער הזה ויתבססו על מדדים אחרים, מותאמים לעולם החברתי. מהצד השני עולה שאלת התמרוץ מצד קובעי המדיניות והרגולטורים לבניית מערך חזק של פעילות פיננסית חברתית כשמלכ"רים ועמותות לא מצליחים להרים פעילות עסקית תחרותית ומתמודדים עם התהיה אם בכלל ישנה אפשרות שמלכ"רים, עמותות וחל"צים יפתחו פעילות עסקית משגשגת או לא. או בשפת אחד מהם: "עמותות ועסקים חברתיים לא יהיו תנובה או טבע. אומרים לנו את זה כל הזמן. אז מדוע חוששים לתת להם לגדול"?

החסמים שהוצגו על ידי המרואיינים משקפים דיסוננס זה. להלן מספר היבטים עיקריים:

### 8.4.1 הפעילות הכלכלית

#### היבט מימוני

הפער בין מקור ההשקעות וההישענות על מקורות פרטיים וממשלתיים בלבד גורם לקרנות חברתיות רבות, כמו קרנות הון סיכון טכנולוגיות בשעתן, להפנות אצבע לכוון מנהלי הקרנות המוסדיים המנהלים את כספי הציבור (פנסיה, גמל): ההנחה היא כי הכניסה של המוסדיים, המנהלים כסף ציבורי בסכומי עתק, לעולם החברתי, במקביל לשינוי הרגולציה המחייבת אותם למקסום רווח בזמן קצר, יכולה להביא לשינוי משמעותי בהשקעות ובפיתוח העולם החברתי (הזרמת כספים גדולים לגופים מטפלים, בניית מערכי תשתית ותמיכה, תמיכה בהעלאת מודעות למניעת בעיות חברתיות הגובות מחיר כלכלי יקר, פיתוח מקומי ושמירה על כספי החוסכים מסיכונים שלוקחים מנהלי השקעות בחו"ל), ובכך להביא להכרה בצורך לשינוי המודל הכלכלי של מקסום הרווח הגורם לבעיות חברתיות ולפערים גדלים והולכים בתהליך מעגלי אינסופי.

### היבט עסקי:

הטענה שנשמעה מפי אנשי הקרנות החברתיות הייתה כי בישראל אין תמריצים מספיקים להשקעה חברתית. מעבר למיקוד בתפקיד היזמים עצמם (הגדלת כמות המיזמים החברתיים הראויים להשקעה דרך הוכחת הכדאיות וההיתכנות), טענו רובם כי צריך גם לפעול לשינוי רגולטורי כדי להניע, לפתח ולווסת את שוק ההשקעות שיכוונו לעולם החברתי ובכך יעודדו יזמים להתייעל ולקחת סיכונים. הכוונה בתמיכה רגולטורית היא לתמריצים כמו הטבות מיסוי למשקיעים חברתיים, סבסוד חלק מההשקעות, ערבויות ממשלתיות להשקעות חברתיות הנתפסות כ"מסוכנות", חלוקת רווחים עם הקהילה (בנקים), והכרה בעסקים שאינם ממקסמים רווחים.

הטענה שחזרה על עצמה היא כי ישראל יכולה לעודד תמריצים כאלה אך היא אינה נותנת לזה העדפה. כדי לפתח את עולם ההשקעות החברתיות, חוזרים וטוענים אנשי הקרנות, המחקקים צריכים לאפשר את פיתוחם של תאגידים חברתיים רווחיים. יחד עם זאת ההתערורות התודעתית שהחלה עם המהפכה החברתית של 2011 מתחילה לתת אותותיה גם בסקטור הפיננסי והממשלתי ודיבורים על יוזמות כמו קרן פנסיה למודרי אשראי, מיסוי חברות, קרן פנסיה ציבורית, קרן פנסיה לעצמאים והקמת מוסדות פיננסיים-חברתיים בישראל מתחילים לרקום עור וגידים בעקבות מסקנותיהן של ועדת זקן (הצוות לבחינת הגברת התחרותיות בענף הבנקאות, 2013), צוות בריס (צוות להסדרת הפעילות הפיננסית החוץ מוסדית, 2015) וועדת שטרומ (הוועדה להגברת תחרותיות בשירותים הבנקאיים והפיננסיים, 2015).

### היבט צרכני:

ההתערורות התודעתית שהביאה המהפכה החברתית לא פסחה גם על העולם הצרכני. יש צמא מצד הצרכנים ל"משהו אחר" - מוצרים שלא מיוצרים תוך כדי פגיעה וניצול, מוצרים שהם נחוצים ומשמעותיים ולא רק למטרות צריכה נטו, מוצרים שהם איכותיים ולא עשויים מחומרי גלם זולים ומזיקים, חברות שבתהליך הייצור שלהן מייצרות גם השפעה חברתית ומעבירות מסר חינוכי, וכו'. הדור הצעיר, דור האימפקט, מחפש משמעות נוספת מעבר לצריכה, שתבוא לידי ביטוי באחריות המגזר העסקי למוצרים אותם הוא מייצר ואחריות הסקטור הפיננסי להשקיע באופן אחראי שאינו פוגע בסביבה, בחברה ובמשילות הוגנת. הדברים עדין לא מתורגמים בארץ עד לכדי חרם צרכנים או התעקשות ודרישה מהחברות לשקיפות מוחלטת לגבי תהליך הייצור והחלטות השקעה, אך מתחילה התערורות מקומית גם בהקשר של מבנה משילות, ורואים בישראל יותר ויותר התארגנויות מקומיות, קטנות ומבוססות שיתוף, שקיפות והגינות.

## מיזמים עסקיים-חברתיים: מחקר בינלאומי משווה

מן הצד השני, קשה לעסקים שכן שואפים לייצר מוצרים "אחרים" להגיע לצרכנים הללו, לאתר את הפרופיל שלהם, לדעת איך לשווק להם. הם לא מוגדרים כקבוצה אחידה ויש עדין חסך בידע בקרב הצרכנים בישראל לגבי מהו עסק חברתי, מהו הליך ייצור חברתי או מנגד מה הנזק הסביבתי, חברתי ואנושי הנגרם מתהליכי ייצור מסוימים, הרחוקים בד"כ מהעין. תנודות אלה מעידות על תחילתו של משבר אמון בעולם העסקי והצרכני בישראל. מצד אחד עדין רמות צריכה גבוהות, ומצד שני ישנה תחושה חזקה של חוסר אמון במסרים השיווקיים ובעקבותיו רצון שכספי הציבור יושקעו באחריות ובשקיפות. אחד הדברים החסרים לדברי אנשי הקרנות היא מערכת לזיהוי עמית-טורף – interface שיעזור לזהות את המשפיעים ואת המנצלים - "מי שיקים את זה יהיה גאון. האמזון של החברתיות – ליצור: marketplace של החברתי!"

### היבט יזמי:

חסך במיזמים חברתיים טובים. בישראל עדין אין מספיק יזמים איכותיים בעולם החברתי. היזמים המוכשרים ובעלי הידע נמצאים בהיי טק או בפיננסים היכן שיש תשואה והחזר למאמץ היזמי, מה שמשאיר את הזירה החברתית חסרה במקצועיות, חדשנות ויצירתיות. "התיקון בא פעמים רבות דרך יזמי היי טק שמכרו את המיזם הטכנולוגי שלהם ובאים לעולם החברתי עם מומחיות, ניסיון ומשאבים כדי ליצור אימפקט".

### 8.5. דיון

בשוקי ההון בעולם מסתובבים כ-200 טריליון דולר. זהו סכום עצום. אם העולם החברתי ימשיך בקצב ההתפתחות הנוכחי טוענים אנשי הקרנות החברתיות כי הבעיות רק יגדלו יותר והיכולת של היזמים החברתיים לגייס כספים משוק ההון לעולם החברתי תלך ותפחת. אם יש טענה שחזרה ונשמעה, היא דומה למסר שחבוי במשפט – "ברומא התנהג כרומאי". העולם החברתי חייב לעשות קפיצת מדרגה ממצב בו הוא מספק פתרונות קטנים וללא תשואה, למודל אחר, גדול, משפיע, ממונף, רווחי, שיכול לתת מענה ראוי לאתגרים החברתיים הגדלים. באותה מידה טוענים בסקטור הפיננסי החברתי, צריך כמובן המודל העסקי המסורתי של מיקסום הרווח להשתנות, ולהכיל ערכים של סביבה וחברה.

המכנה המשותף להמלצות על מיסוד שוק הון חברתי בישראל, והתנאי להצלחת מימושו, הוא ההבנה כי לממשלה תפקיד מרכזי ובלעדי בהנעת שינוי בגישה הקיימת למימון ההתמודדות עם בעיות חברתיות בישראל ועם צורכיהם של הארגונים החברתיים. על ממשלה הדוגלת בתפיסה של מדינת רווחה מפותחת לא רק לשאוף להגדיל את התקציבים הציבוריים, אלא גם לפעול בדרכים חדשניות ויצירתיות

## מיזמים עסקיים-חברתיים: מחקר בינלאומי משווה

שיביאו לכניסתם של שחקנים חדשים ולשיתופם של כל הגורמים בזירה הכלכלית והחברתית, במגמה להגדיל ולייעל את המקורות הנדרשים להתמודדות עם הבעיות החברתיות.

באופן המנוגד לרוח יזמית שבדרך כלל קובעת עובדות חדשות בשטח ורק אחרי פועלת להסדרתן באמצעות רגולציה, היזמים הפיננסיים-חברתיים מדגישים מאד את הצורך בשינוי רגולטורי והיבט הרגולטורי הוא מאד דומיננטי בשיחה עמם. בעיות רגולטוריות שיהיה צורך לטפל בהן במהלך הפיתוח וההגדרה של התחום נגעו בעיקר אך לא רק לנושאים הבאים: מיסוי, מיסוי על רווחי הון או פטור ממס על רווחים חברתיים, הגדרה של הוצאה מוכרת, ריביות של שוק ההון על מס שולי, הגבלת גובה ריבית אשראי, חובת חלוקת רווחים, אפשרות למתן דיווידנדים לבעלי מניות ללא מיסוי, שינויי חקיקה שיאפשרו חלוקת דיווידנדים (לייסד גוף שיוכל לגייס ממשקיעים וגם לחלק - מודלים יצירתיים רגולטוריים שאפשר גם להעתיק ממקומות אחרים), חוק מימון המונים המאפשר גיוס והשקעה באקוויטי, ריביות חברתיות מגובות ממשלתית לאוכלוסיות חלשות, הסדרי חובות למשפחות בעוני, תיקון לחוק לעידוד השקעות הון (שתורגם להטבות מס לבעלי ההון ששילמו שכר מינימום במפעלים הפריפריאליים ונהנו מהרווחים מבלי להשקיע אותם בקהילה כפי שהחוק כוון לעשות), חובת נאמנות של גופים מוסדיים כלפי הציבור שלא תתייחס רק לחובה להרוויח על פי החוק כפי המצב היום מה שגורם לקרנות הפנסיה להתמקד בטווח הקצר ועידוד פיתוח מוסדות פיננסיים קהילתיים ואזוריים.

באופן כללי, בעוד אין עדין הגדרה משפטית לעסקים חברתיים שתסייע להתפתחות התחום, והתלות בתורמים פרטיים או בפילנתרופיה עדיין חזקה, תשומת הלב לתשתית הפיננסית הופכת בשל כך למשמעותית – ולכן ברור כי המודלים הפיננסיים-חברתיים המנסים לפצח את מודל ההון סיכון המסורתי ולפתח מודלים המתאימים יותר לעסקים חברתיים, הם למעשה סוג של מיזמים חברתיים בעצמם. ואכן בקרב המשקיעים הפילנתרופים עולה וגוברת ההכרה כי צריך להשקיע ולפתח לעולם החברתי מודל שגם מייצר כסף ולא רק מוציא כסף.

אי-ההגדרה מקרינה גם על מבנה המשילות של הקרנות החברתיות. אמנם גם בעולם מצומצם יחסית זה רואים גיוון והקרנות החברתיות בישראל שונות במודל ההתערבות שלהן בחברות ובמיזמים המושקעים (חלק היו מעורבות בדירקטוריון החברה, חלק כבעלי מניות, חלק בהנהלה בפועל). אך הגדרה של מבנה קרן חברתית יכול להסדיר את עניין המעורבות בחברות כמו גם את גובה ריבית ההלוואות ומדיניות חלוקת הרווח, ובכך לגדר את האפשרות שהקרן החברתית תהפוך לעסקית בלית ברירה.

יחד עם זאת ישנם עדין מודלים חדשנים והיברידיים רבים, ולעומת זאת מעט מדי שינוי בשטח. עסקים חברתיים הם קטנים מדי בישראל ולא מצליחים להתמודד עם התאגידים הגדולים, הגופים המוסדיים

## מיזמים עסקיים-חברתיים: מחקר בינלאומי משווה

מחפשים השקעות לכסף גדול ולא רואים את העסקים החברתיים, והאתגרים החברתיים המצריכים מימון הולכים וגדלים. התשתית הפיננסית-חברתית הנבנית בישראל עדין זקוקה לתמיכה מהמגזר הציבורי או העסקי: הקרנות החברתיות הקיימות בארץ עדין סובלות מחסך בשני התחומים של הביקוש וההיצע: חסך במיזמים אפקטיביים להשקעה, וחסך ברמה מספקת (adequate) של עצמאות וקיימות מסך המקורות הפיננסיים.

לסיכום, השאלות והסוגיות הבולטות שעלו במהלך המחקר נוגעות למספר תחומים: הוכחת אפקטיביות של מדיניות ההשקעה, הגדלת האימפקט ושאלת כוח-האדם המתאים למשימה. באופן ספציפי יותר, שאלות כמו מדיניות השקעה של קרן חברתית (תרומות, הלוואות, אקוויטי, שותפות?), פרופיל שותפויות (רב-מגזריות, ממשלה, פילנתרופיה וגופי חברה אזרחית), מדיניות חלוקת רווחים (חלוקה חלקית, אי חלוקת דיווידנדים, מודל הון סיכון?), מידת המעורבות במיזמים/ארגונים בהם תומכים (מעורבות בניהול? בחלוקת רווחים? אקסלרציה?), תחזיות רווח מתאימות לעולם חברתי (החזר על השקעה, רווחים?), פרופיל המשקיעים שמחפשים (משקיעי אימפקט הבאים מהפילנתרופיה, משקיעי הון סיכון, ממשלה?), מדדי הצלחה (גיוס הון? הצלחת המיזם? החזר על השקעה?) ועוד. כל אלה הן שאלות רלוונטיות לתהליך המחקר והפיתוח שנעשה למודל השקעות האימפקט ופיתוח הכלים הפיננסיים-חברתיים, והוא חלק בלתי נפרד מתהליך של חדשנות.

אפשרויות מעניינות להמשך מחקר בתחום יכולות לגעת בשאלת השוואה בין סגנונות המשילות השונים וחיפוש אחר המודל האפקטיבי ביותר, תוך כדי התייחסות למדיניות השקעה. בנוסף ובשל תשומת הלב הרבה הניתנת לסוגיית השינוי הרגולטורי, יהיה מעניין לחקור יוזמות מקומיות וקהילתיות הפועלות בפרופיל נמוך (CDFIs) ולברר האם הפוטנציאל לגדילה ושינוי טמון דווקא שם, מלמטה למעלה. שאלה מעניינת נוספת היא מה למעשה נמצא במוקד הפעילות הפיננסית-חברתית: מימון של שינוי, או שינוי צורת המימון (Financing change or changing finance)? שאלה זו משמעותית לעתיד הפיתוח ולוליום שלו.

סוגיה אחרונה שהתגלתה במקרה במהלך העבודה על מודלים פיננסיים-חברתיים ויכולה להוות מחקר מעניין וחדשני הוא מקומן של הנשים והשפעתן על עולם ההשקעות. האם נשים משקיעות אחרת? אלו ערכים מובילים אותן? האם סגנון השקעה נשי מוביל לתוצאות אחרות? חברתיות יותר? ארוכות טווח יותר? מסוכנות ותנודתיות פחות? במידה וכן, האם ניתן יהיה לשכפל מודל השקעה על פי ערכים נשיים כדי לפתור בעיות חברתיות?



## מיזמים עסקיים-חברתיים: מחקר בינלאומי משווה

ולבסוף, שאלות המפתח למגזר היזמי-חברתי בישראל, כמו גם למגזר הפיננסי-חברתי, הן עדין אם כן שאלות הקשורות להערכה ומדידה: כיצד מודדים ערך? מהו סיכון? מהי השקעה 'חברתית', כיצד יש למדוד אם השקעה היא מניבה? איך ניתן למנף את האימפקט? יחד עם זאת יתכן כי בדרך בה נמדד ערך כלכלי יש טעות וכי אותה צריך לשנות. האם רק יצירה של מוצרים ושירותים נוספים מביאה לצמיחה או שמא יש מקום לשאול שאלות אחרות הנוגעות לאיכות חיים ולערכי שוויון, שקיפות וצדק חלוקתי (שותפות, אמון, קהילתיות, יציבות תעסוקתית, שוויון, פנאי ועוד), כמו גם חיזוק הנגישות להון של אוכלוסיות מוחלשות, הענקת חינוך וליווי פיננסי לאוכלוסיות אלה ובנייה מקומית של אוכלוסיות צרכניות ולא נזקקות.

### 8.6. המלצות

#### 8.6.1. היבטים חוקיים

בישראל של 2016 סוגיות של בעלות, מיסוי וחלוקת רווחים הן עדין משמעותיות ביותר ומכתיבות את מיקומן ואת גודל השפעתן במרחב החברתי-עסקי. הקרנות החברתיות הן בהחלט סנוניות ראשונות לקיומו של שוק הון חברתי בישראל אך אין עדין הגדרה של עסק חברתי ותאגיד חברתי. אין עדין הקלות במיסוי למשקיעים חברתיים, ואין (בינתיים) הטבות לעסקים חברתיים (כמו לדוגמא חוק האנג'לים במו"פ – על פיו לא משלמים מיסים עד סיום החזר ההלוואה). עסק חברתי בעל הכנסות נאלץ לוותר על סעיף 46 והופך לעסק רגיל המחויב במיסים רגילים (מלבד אפשרות חלקית בנושא קיזוז המע"מ). כאמור, מערכת המס בישראל גם אינה מכירה בפעילות עסקית של מלכ"רים כדרך לייצר הכנסה ומטילה עליהם מגבלת הכנסה או מיסוי על חלוקת רווחים. מנגד, מערכת המס לא מחייבת גופים פיננסיים נושאי רווח, לחלוקת רווחים עם העולם החברתי (בדומה לחוק השקעה חוזרת בקהילה CRA- Community reinvestment act בארה"ב המחייב בנקים לשתף ברווחיהם את הקהילה או קרנות פנסיה סולידריות המחויבות להשקעה חברתית של עד 10%). לעסקים חברתיים קטנים, אם כן, ובמיוחד לכאלה המעסיקים אוכלוסיות מיוחדות וצריכים בשל כך להתמודד עם הוצאות התאמה גדולות יותר בדרך כלל, תשלום מיסים כעסק רגיל יכול למוטט אותם כלכלית. גם סוגיית הבעלות מאתגרת לעסקים חברתיים. רובם לא דוגלים במקסום הרווח לבעלי מניות ושואפים למסד מנגנון בעלות חדשני שיתופי ושוויוני יותר לכל בעלי העניין של העסק. יחד עם זאת הקושי לגייס כסף מחזיר יזמים רבים למודל המסורתי של משקיעים בעלי מניות - מודל המתאים יותר לעולם הטכנולוגי מכפיל הרווח המידי מאשר לעולם החברתי הרואה לטווח רחוק – ובכך "מאתגר" את האופי החברתי של העסק. כל עוד סוגיות ההגדרה של עסקים ותאגידיים חברתיים וסוגיות המיסוי של משקיעים חברתיים לא מעוגנים בחוקים

## מיזמים עסקיים-חברתיים: מחקר בינלאומי משווה

חדשניים בישראל, וחלוקת רווחים ונכסים (ירושות) לא מוסדרת, שאלות הבעלות והצמיחה של התחום ימשיכו להיות מאתגרות.

### 8.6.2. פיתוח כלכלי-פיננסי אזורי

בישראל, בשל חיסרון הגודל בפריפריה והזנחת הפיתוח הכלכלי שם, יש מחסור בגופי CDFI (גופים פיננסיים אזוריים המיועדים לפיתוח קהילתי כמו אלו הקיימים באנגליה ובארה"ב<sup>23</sup>) שיש להם כספים פילנתרופיים או כספי מדינה המסוגלים לתת הלוואות ארוכות טווח (הלוואות הפוכות, משכנתאות הפוכות) ולשמור על משאבי הקהילה. גופים מתווכים אלה מכוונים לארגונים חברתיים ולקהילות מקומיות ואזוריות, ונועדו לתת מענה לצרכים פיננסיים של עמותות ומיזמים קהילתיים שאינם מופעלים על ידי גורם מדיני או עסקי. כאמור, בישראל אין עדין גופים כאלה והמכון למנהיגות וממשל של ג'וינט ישראל הוא הגוף החברתי המרכזי הראשון שנכנס לזירה ב-2016 כדי להניע מהלך לעידוד הקמה של גופים מסוג זה בישראל.

המטרות העיקריות של מוסדות למימון חברתי אזורי:

- ✓ עזרה לאוכלוסיות חשוכות הון ואשראי (needed capital and credit)
- ✓ בניית תעשייה פיננסית מקומית
- ✓ חיזוק הכלכלה האזורית ויצירת קהילת צרכנים
- ✓ חיזוק הכלכלה הלאומית דרך הכנסת כל השחקנים הרלוונטיים (building inclusive economy)

יחד עם זאת, בישראל מפותח המודל לאשראי זעיר (Microfinance) והולכים ומוקמים גורמים למתן הלוואות ומענקים ליזמים ולעסקים חברתיים להשקעה ופיתוח מקצועי, בעיקר לאוכלוסיות הפריפריה. התפתחות זו היא תולדה של מגמות שונות, כמו מסורת פילנתרופית יהודית מפותחת שנקלעה למשבר אידיאולוגי, התעוררות תודעתית לגבי יזמות חברתית ופיתוח כלכלי אזורי בעולם, הקמת המשרד לפיתוח

<sup>23</sup> A CDFI is a financial institution which provides credit and financial services to underserved markets and populations. A CDFI may be a community development bank, a community development credit union (CDCU), a community development loan fund (CDLF), a community development venture capital fund (CDVC), a microenterprise development loan fund, or a community development corporation. Various innovative tools for financing growth and regional development are also available, including social investments, local revenue streams, nonprofit and municipal finance tools such as bonds, and more. Another body of literature is concerned with DFIs – Development finance institutions. Development finance institutions (DFIs) occupy an intermediary space between public aid and private investment. Distinct from aid agencies through their focus on profitable investment and operations according to market rules, DFIs share a common focus on fostering economic growth and sustainable development. Their mission lies in servicing the investment shortfalls of developing countries and bridging the gap between commercial investment and state development aid. ("Development Finance Institutions: Profitability Promoting Development", OECD).

## מיזמים עסקיים-חברתיים: מחקר בינלאומי משווה

הנגב והגליל, והשולחן העגול הבין-משרדי מטעם לשכת ראש הממשלה מ-2013<sup>24</sup>, מודעות עולה לאוכלוסיות קצה שאינן מוכללות בכלכלה כמו נשים, בדואים וחרדים, ועוד. ואכן מ-2011 תוכננו, פותחו ויצאו לפועל מספר תכניות להקמת קרנות אשראי חברתי חוץ-בנקאי וקרנות תמיכה ליזמים חברתיים בישראל. מורגשת עלייה במספר הקרנות הפילנתרופיות להלוואות נושאות ריבית ולמענקים ליזמים זעירים וקטנים כמו קרן קורת, קרן שמש, קרן נתן, קרן פורטלנד, צפונה-דרומה, הקרן לתמיכה בעסקים קטנים של הסוכנות היהודית ועוד. פעילות צומחת זו מהווה קפיצת מדרגה משמעותית ביותר עבור שוק העסקים החברתיים ושוק ההלוואות למודרי אשראי המתפתחים בישראל.

לבסוף, פיתוח שוק השקעות חברתיות לא יוכל להתקדם ללא deal flow של מיזמים חברתיים אך עסקים חברתיים עדין לא מתמרצים את שוק ההשקעות החברתיות בישראל. יש מקום להגדיל את מוצרי ההשקעה, לפתח את המודלים העסקיים של המיזמים החברתיים, לאפשר יותר פלטפורמות של שיתופי פעולה בינמגזריים ולבנות מדדי הצלחה אחרים. לכן תנועת המלקחיים צריכה לכלול שילוב של פיתוח אקו סיסטם יזמי שיעודד צמיחתם של מודלים עסקיים חברתיים שונים מהמודלים העסקיים הרגילים בצרכיהם ובטווחי הזמן וסוגי ההשקעה הנדרשת להתפתחותם. ואכן, בעקבות עליית המודעות לצורך ולעשייה היזמית חברתית, וכפועל יוצא מהדימוי היזמי-חדשני של צעירים בישראל, החלו במקביל למאמצים לגייס הון פרטי וציבורי לעולם החברתי גם להתפתח תכניות ליווי ותמיכה בעסקים חברתיים תוך הבנה כי יזמים אלו אינם מגיעים מהעולם העסקי והטכנולוגי ולא תמיד מעורים ברזי גיוס השקעות, פיתוח מוצרים ושירותים, שיווק, מינוף והתייעלות. בעקבות כך אנו עדים לשלל תכניות תמיכה וליווי של יזמים חברתיים בישראל ומתחיל להיבנות אקו-סיסטם ליזמות החברתית הכולל אקסלרטורים, האבים, טכנולוגיה לשינוי חברתי ( <http://www.techforgood.global/PresenTenseImpact> ) Tech for Good<sup>1st</sup> ) ותכניות ליווי ממשלתיות ופרטיות רבות לחיזוק החוסן של עסקים חברתיים ולהגדלת האפקטיביות, היעילות, ההשפעה והרווחיות שלהם.

<sup>24</sup> <http://www.pmo.gov.il/policyplanning/shituf/Pages/roundtable.aspx>

**8.7. ביבליוגרפיה לפרק 8:**

טמקין, א., נוימן, א., ובן-אבי, א. (2009). סיכון מחושב, שינויים באפיקי ההשקעה של המוסדיים בעקבות המשבר. גלובס מחקרים בשיתוף קסלמן את קסלמן.

אליאב, ת., בנין, ד., סבטו, א. וברגר, א. (2014). קרנות הביטוח הלאומי – סקירת פעילות ומגמות עיקריות. המוסד לביטוח הלאומי אגף הקרנות ומינהל המחקר והתכנון.

לחמן-מסר ד. וכך א. (2011) שוק הון חברתי לישראל – סיכום צוות חשיבה להשקעות חברתיות.

פרידמן, י., בלוך-דוד, צ.ת ובלוך, א. (2016). הכלכלה המשתפת וחלון ההזדמנויות בישראל. מכון ירושלים למחקרי מדיניות.

עתי-סריג, ע. ודורון-כץ, ק. (2014). מיזם האשכולות: דוח סטטוס 2014. ג'וינט ישראל, משרד הפנים, משרד האוצר. נמצא ב: [http://www.theinstitute.org.il/files/articles/medida\\_eshkolot.pdf](http://www.theinstitute.org.il/files/articles/medida_eshkolot.pdf)

שתי"ל, אתר כלכלה מקומית מקיימת: <http://www.kamam.org.il/cgi-webaxy/item?350>

Wilson K. E. (2015). OECD Social Impact Investment Project: From Phase I to II. Statistics and Development Finance Division Development Co-operation Directorate, OECD. Social Impact Investment Taskforce Plenary. London, U.K.

Martin, C. J. (2015). The sharing economy: A pathway to sustainability or a nightmarish form of neoliberal capitalism? School of Environment, Education and Development, The University of Manchester, Manchester, UK, M13 9PL. Available online at: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0921800915004711>

Admati, A. R. (2013). Financial Regulation Reform: Politics, Implementation and Alternatives. *North Carolina Banking Institute*. November 2013, Vol. 18, Pages 71-81.

Buiter, W. H. (2012). The Role of Central Banks in Financial Stability: How has it changed? Discussion Paper No. 8780. London School of Economics and CEPR. Centre for Economic Policy Research. January 2012.

Chouinard, Y., Ellison, J., & Ridgeway, R. (2011). The Big Idea: The Sustainable Economy. *Harvard business review*. Available at: <http://hbr.org/2011/10/the-sustainable-economy/ar/1>

Cornée, S. & Szafarz, A. (2010). Vive la Différence: Social Banks and Reciprocity in the Credit Market. Centre Emile Bernheim Working Paper N° 12/029. July 2013. Available at SSRN: <http://ssrn.com/abstract=2100592> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2100592>

## מיזמים עסקיים-חברתיים: מחקר בינלאומי משווה

Kania, J. & Kramer, M. (2013). Embracing Emergence: How Collective Impact Addresses Complexity. *Stanford Social Innovation Review*. January. P 1-8.

Kasper, G., Marcoux, J., & Ausinheiler, J. (2014). What's next for Community Philanthropy: Making the Case for Change. San Francisco, CA: Monitor Institute.

NEF – New Economic Foundation (2013). Stakeholder Banks: Benefits of banking diversity. In: [http://b.3cdn.net/nefoundation/e0b3bd2b9423abfec8\\_pem6i6six.pdf](http://b.3cdn.net/nefoundation/e0b3bd2b9423abfec8_pem6i6six.pdf)

OECD (2011). ISRAEL: REVIEW OF THE PRIVATE PENSIONS SYSTEM, OECD working Party on private pensions. October 2011 in: <http://www.oecd.org/finance/private-pensions/49498122.pdf>

Schneeweisse, E. (2012). GLS Bank: Successfully Sustainable. In H. Spitzack, M. Pirson, & C. Dierksmeier (Eds.), *Banking with integrity. The Winners of the financial crises?* (pp.107-114). Houndmills, Basingstoke, Hampshire; New-York: Palgrave Macmillan,

Zingales, L. (2012). *A Capitalism for the People: Recapturing the Lost Genius of American Prosperity*. Princeton University Press, USA

## 9. סיכום הדוח

מחקר ICSEM הבינלאומי נתן הזדמנות לחוקרים ישראלים להתייחס בפעם הראשונה לתופעה המתפתחת של מיזמים עסקיים-חברתיים (social enterprises) או כפי שנהוג לקרוא להם בארץ "עסקים חברתיים" בהקשר הרחב. המחקר כיוון אותנו לבחון את המודלים העיקריים הנהוגים בארץ סביב תופעה זו, ובדומה לארצות רבות אחרות בעולם, גילינו שאפשר להקים מיזמים עסקיים-חברתיים בכל מיני צורות, תצורות ובמסגרות חוקיות שונות. לאור זאת, איתרנו ארבעה מודלים כאלה המבוססים על צורות התאגדות חוקיות שונות: (1) ארגוני המגזר האזרחי/השלישי – עמותות וחברות לתועלת הציבור, (2) חברות בע"מ או בבעלות פרטית, (3) אגודות שיתופיות ו- (4) ארגונים בבעלות ציבורית – ממשלתית או מוניציפאלית. הרעיון שמיזמים עסקיים-חברתיים יכולים לצמוח במסגרת צורות התאגדות שונות מעשירה מאד את התחום ומרחיבה מאד את הפוטנציאל שלו. בשלב זה של התפתחות התחום, גישה זו אל מיזמים עסקיים-חברתיים מתייחסת לתופעה כאל זירה שבה פועלים סוגי ארגונים שונים המנסים לשלב פעילות עסקית וחברתית, ובשום אופן לא כאל מגזר שאפשר לתחם אותו ולמנות את הארגונים המרכיבים אותו.

הממצאים שלנו מעידים כי מדובר בתופעה דינמית המתפתחת במהירות, לא באיזו דרך ליניארית אלא, כפי שקורה בדרך כלל לגבי תופעות חדשות, בצורה מעט כאוטית עם דגשים שונים ובלי קשר בהכרח (בינתיים) בין מרכיביה. ממבט על הממצאים, גם ללא ההשוואה הבינלאומית שעדיין לא עומדת לרשותנו, ניתן להבחין בכמה מאפיינים מקומיים ייחודיים, מאפיינים הקשורים להתפתחות של הפעילות החברתית והעסקית כאן בישראל. בולטת במיוחד סוגיית היזמות שהניעה בין השאר בעשורים האחרונים את תעשיית ההיי-טק ומניעה כעת במידה רבה את מערך היזמות החברתית-עסקית. בהרבה מהמיזמים שנסקרו בולט לא רק המעוף של היזמים אלא גם התעוזה שלהם לקפוץ למים הקרים כשהרבה מהמשתנים החיוניים להצלחתם עדיין לא ברורים.

מרכיב נוסף המאפיין את התופעה בישראל הוא המרכיב האידיאולוגי המגוון. למקימי הקואופרטיבים יש אידיאולוגיה שונה לחלוטין מאלה המקימים עסקים חברתיים כחברות בע"מ. הראשונים רואים את המסגרת הקואופרטיבית כביטוי לצורה צודקת יותר של חלוקת המשאבים בחברה ואילו לאחרונים יש תפיסת עולם המעוגנת בעולם הליברלי והמבקשת להרחיב את ההזדמנויות העומדות לרשות אוכלוסיות שוליים כדרך לשילובם בחברה.

עוד מרכיב ייחודי לישראל הוא ההתפתחות המרשימה של עסקים חברתיים בתחום הטכנולוגי, המייצרים מוצרים (או אפליקציות) בעלות השפעה חברתית – מאפליקציה המסייעת למגמגמים להתגבר על קשיי

## מיזמים עסקיים-חברתיים: מחקר בינלאומי משווה

הדיבור שלהם למכשיר המחבר בין עגלת תינוק לכיסא גלגלים המסייע להורים בעלי מוגבלויות לטייל עם תינוקם. סוג ארגונים (עסקיים) אלה רואים עצמם כעסקים חברתיים, גם אם הם בעצמם אינם מעסיקים אוכלוסיות מודרות. נשאלת השאלה אם ארגונים מסוג זה, שלא נסקרו בדוח זה ושלפי כל הסימנים יקומו עוד רבים מהם בשנים הקרובות, צריכים להיכלל בהגדרת "עסק חברתי". נראה ששאלה זו תעמוד לזיכרון בשנים הקרובות.

הממצאים שלנו מדגישים את הנקודה שבכל צורת התאגדות יש למיזם העסקי-חברתי אתגרים שונים, וההמלצות של החוקרות מבטאות זאת. יחד עם זאת יש מקום במחקר מסוג זה העוסק בזירה כולה להתייחס אל האתגרים המשותפים לכלל המיזמים העסקיים-חברתיים, המהווים למעשה אתגרים בתחום המדיניות כלפי התופעה בעשור הקרוב.

זיהינו ארבעה אתגרים משותפים כאלה, המוצגים כאן לא בהכרח בסדר עדיפות כלשהו.

- **הצורך בקביעת מדיניות ציבורית** כלפי התופעה וברגולציה שלה הובע במסגרות ובפורומים שונים. לאור העובדה שאין כמעט חולקים על כך שמדובר בתופעה המסייעת לחברה, יש למצוא בהקדם דרכים לסייע לה להתפתח. ההתחלה המבטיחה של פיתוח קרן "זמה" היא נקודת אור ראשונה בכיוון הנכון. במקביל יש להסיר את החסמים הקיימים במשרדי ממשלה וברשויות מקומיות הבולמים התפתחות של התופעה בגלל אי-קיום מערכים מנהליים המסוגלים להכיל אותה. שלא במפתיע, מיזמים עסקיים-חברתיים אינם מתאימים למערכי המדיניות הקיימים ובגלל העובדה שיש בהם מרכיב עסקי וחברתי, יש קושי הן למשרדי הממשלה הכלכליים והן למשרדי הממשלה החברתיים, לתמוך בהם במסגרת מדיניות קיימת. בסיפור פיתוח חלק מהמיזמים ראינו כיצד יזמים ופקידי ממשלה יצירתיים מצליחים "לכופף" את הכללים כדי לאפשר את הקמתם ואת התמיכה בהם. אנו סבורים שיש מקום לשקול מינוי גורם מתכלל בממשלה שיתאם את הפעילות הרגולטורית סביב התופעה, יזהה את החסמים ויבנה מנגנונים לטיפול בהם.

מאליו יובן שעבודה כזו תוכל להיעשות על בסיס הגדרה ברורה של מהו עסק חברתי ואיזה סוגי ארגונים נכללים בו. יש להניח שסוגיה זו, תישאר שנויה במחלוקת ותיפתר באופן תהליכי-אינקרמנטלי ולא באבחה אחת, פרי החלטה של איזו שהיא ועדת מומחים. זה אינו צריך לעצור את תהליך קביעת המדיניות כלפי אותם מרכיבים של התופעה שלגביהם אין מחלוקת על היותם חלק מהזירה של "עסקים חברתיים".

- **הכשרת כוח האדם** - שלא במפתיע, כמו סביב כל תופעה חדשה היוצרת מציאות ארגונית חדשה, כוח האדם שאמור לעבוד בארגונים אלה אינו מוכשר לתפקידו. הצורך לאזן בין שתי

## מיזמים עסקיים-חברתיים: מחקר בינלאומי משווה

אוריינטציות מנוגדות – עסקית וחברתית, כשמערכות ההכשרה מתמקדות כל אחת באוריינטציה מסוימת, יוצרת אתגר ענק על ארגונים אלה, ואין פלא שהם אינם יציבים. הדור הראשון של היזמים שהקים ומקים ארגונים אלה עם הרבה התלהבות ומחויבות יהיה חייב בשלב כלשהו לפנות את מקומו לדור השני, המונע לא רק ממחויבות לרעיון אלא גם מתשתית מקצועית נאותה. הארגונים הלא-אקדמאיים (מינגה, עמותת 8200 וכו') המכשירים את כוח האדם היזמי להקים ארגונים, אינם תחליף לפיתוח מערכי הכשרה אקדמאיים החיוניים לא רק לתהליכי ההכשרה של מנהלי המיזמים העסקיים-חברתיים אלא גם לפיתוח המחקר והידע בתחום. פיתוח הידע בתחום חשוב שיישא אופי אינטר-דיסציפלינרי, שכן פעילות ארגונים אלה נוגעת בהרבה דיסציפלינות וחשוב הדיאלוג הבין-תחומי כדי לפתח ידע אודותיה שייצע בתהליך המשגתה.

- **אתגר התשתית הפיננסית** - בבסיס כל תופעה חברתית חדשה שיש עניין להרחיבה עומדת שאלת המימון. בשנות ה-70-50 של המאה הקודמת, תקופת מדינת הרווחה, גורם המימון המרכזי ולעתים קרובות הבלעדי לתכניות חברתיות היה המימון הציבורי. בשנות ה-90-80 גורם המימון שהתווסף היה הפילנתרופיה, ובזכותו התפתח המגזר השלישי והפך לגורם משפיע על המציאות החברתית. במאה ה-21 ובמיוחד מאז תחילת העשור השני שלה, מתפתח גורם מימון חדש והוא השקעות האימפקט המנסות לגייס משאבים חדשים, ציבוריים ופרטיים לשנות את המציאות החברתית בצורות חדשות. למעשה, בכל שלוש התקופות שצוינו לעיל אנו עדים כיצד מקורות המימון הטיפוסיים מעצבים את מערך המסגרות החברתיות וצביונם. כיצד בדיוק יעצבו מקורות המימון של השקעות אימפקט את מערך השירותים החברתיים וצורת הגשתם? מה יהיה על הפילנתרופיה? זאת אין לדעת עדיין, אולם בדיוק כשם שהידע אודות המגזר השלישי בתחילת שנות ה-90 לווה בפיתוח הידע על קרנות פילנתרופיות, יש חשיבות להדגיש את פיתוח הידע אודות הכלים הפיננסיים החדשים העומדים לרשות המיזמים העסקיים-חברתיים במקביל לפיתוח הידע על המיזמים עצמם. אנחנו בחרנו בדוח זה להקדיש לכלים אלה ולניתוחם פרק משלו שניתח את הזירה החדשה הזו שהיא התשתית הפיננסית לפיתוח העסקים החברתיים ועסק גם הוא בצורך בפיתוח מדיניות כלפיה.

- **אתגר ההתארגנות**. למרות השוני בין הארגונים, יש חשיבות עליונה ליצור מסגרות-על לתיאום ולהגדרת אינטרסים משותפים. ארגון-גג יסייע רבות לא רק לפתח דיאלוג משמעותי עם קובעי המדיניות אלא גם לפתח תשתית תודעתית של האוכלוסייה והתקשורת כלפי התופעה ותמיכה בה. מניסיון אנו יודעים שבארגוני-גג כאלה יש לעתים קרובות אינטרסים מנוגדים בין המרכיבים השונים. מנהיגות אמיצה חייבת להתגבר עליהם ולהדגיש את ההיבטים המשותפים כדי לקבע את התופעה בחברה.



## מיזמים עסקיים-חברתיים: מחקר בינלאומי משווה

לסיכום, התפתחות התחום של המיזמים העסקיים-החברתיים, עם הצורך להגדיר את התופעה, לתת לארגונים אלה לגיטימציה, לפתח להם רגולציה מתאימה ולמצוא לארגונים אלה מקורות מימון מתאימים, מזכירה מאד במבנה שלה את התקופה בה התפתח המגזר האזרחי, בעולם ובארץ לפני כ-25 שנים. יש מקום לבחון את התהליכים ההם כדי ללמוד מהם, ולא לחזור על שגיאות העבר.

**10. נספחים**

**נספח 1 : שאלון של המחקר הבינלאומי ICSEM – מודלים של מיזמים עסקיים חברתיים**

הנחיות : השאלון ימולא על ידי המראיין. יש להחתים את המראיין על "הסכמה מדעת" להשתתפות המחקר. יצורף בנפרד.

יש לשריין כשעה וחצי עבור הריאיון.

**שם המראיין:**

**תאריך הריאיון:**

**מספר מזהה של המיזם העסקי חברתי:**

**תפקיד המראיין במיזם העסקי חברתי:**

**1. מידע כללי על המיזם**

- ש 1.1. שם המיזם: \_\_\_\_\_
- ש 1.2. כתובת: \_\_\_\_\_
- ש 1.3. אתר אינטרנט (אם קיים): \_\_\_\_\_
- ש 1.4. השנה שלגביה נאסף המידע: \_\_\_\_\_
- ש 1.5. שנת הקמת המיזם: \_\_\_\_\_
- ש 1.6. מי הקים את המיזם ויכול להיחשב ליזם (או יזמים, אם יש כמה) החברתי העומד מאחוריו? (ניתן לסמן יותר מתשובה אחת אם הארגון הוקם על ידי שותפים)

\_\_\_|אדם יחיד

\_\_\_|קבוצת עובדים

\_\_\_|עסק פרטי

\_\_\_|סוכנות ממשלתית

\_\_\_|אגודה / ארגון התנדבותי / אלכ"ר

\_\_\_|קרן

\_\_\_|קואופרטיב

\_\_\_|תנועה חברתית

\_\_\_|קבוצת תושבים (מאותה שכונה או ישוב)

\_\_\_|קבוצה של אזרחים או יחידים

\_\_\_|לא מזהה

\_\_\_|אחר (אנא פרט):.....

## מיזמים עסקיים-חברתיים: מחקר בינלאומי משווה

ש 1.7. האם המיזם העסקי חברתי -

רשמי (בעל ישות משפטית מוגדרת)

לא רשמי (חסר ישות משפטית)

אם המיזם אינו רשמי יש לעבור לשאלה: ש 1.11

ש 1.8. מהי ההגדרה המשפטית של המיזם בהתאם לחוקי המדינה (בעברית ובתרגום לאנגלית):

בעברית:.....

תרגום לאנגלית: .....

ש 1.9. מתוך הרשימה להלן, כיצד היית מגדיר את הישות המשפטית של המיזם (יש לסמן אחת או יותר

מהאפשרויות הבאות):

קואופרטיב

אגודה / ארגון התנדבותי / עמותה/ אלכ"ר

שותפות (Mutual)

קרן (foundation)

ארגון צדקה (Charity)

עסק פרטי (Sole proprietorship)

חברה / חברה בע"מ

אחר (אנא פרט):.....

ש 1.10. אם בנוסף לישות המשפטית שצוינה בשאלה הקודמת המיזם מוכר רשמית על ידי/ רשום/מורשה , נא

ציין את השיוך, ההכרה או הרישום. (יש לציין את שני הגופים החשובים ביותר, גם אם יש

יותר משניים. יש לציין את סוג או שם ההכרה בעברית ובאנגלית).

אין הכרה (accreditation)

הכרה ציבורית (1):בעברית:.....תרגום לאנגלית:.....

הכרה ציבורית (2):בעברית:.....תרגום לאנגלית:.....

ש 1.11. במידה והמיזם מוכר על ידי או מורשה על ידי גוף פרטי, אנא ציין את השיוך, ההכרה או הרישום. (יש

לציין

את שני הגופים החשובים ביותר, גם אם יש יותר משניים. יש לציין את סוג או שם ההכרה בעברית

ובאנגלית).

אין הכרה (accreditation)

הכרה פרטית(1):בעברית:.....תרגום לאנגלית:.....

הכרה פרטית(2):בעברית:..... תרגום לאנגלית:.....

## מיזמים עסקיים-חברתיים: מחקר בינלאומי משווה

ש 1.12. האם המיזם הוא – (יש לסמן רק אפשרות אחת)

יחידה ארגונית עצמאית

יחידה ארגונית בעלת תתי ארגונים/מיזמים

אחר (אנא פרט):.....

### הרכב כוח העבודה

ש 1.13. מהו הרכב העובדים בשכר במיזם?

עובדים בשכר במשרה מלאה (כולל עמיתים, עובדי קבלן וכדומה):

גברים: .....

נשים: .....

סה"כ: .....

עובדים בשכר במשרה חלקית (כנ"ל):

גברים: .....

נשים: .....

סה"כ: .....

אם ידוע, מהו סה"כ שווה הערך במשרות מלאות:.....

ש 1.14. כמה חברי צוות במיזם, מושאלים לארגון על ידי ארגון אחר?

מספר אנשי הצוות המושאלים על ידי ארגון אחר:.....

אם ידוע, מה שווה ערך המשרות שלהם במשרות מלאות:.....

אף אחד

במקרה שאין אף עובד "מושאל" יש לעבוד לשאלה ש 1.16

ש 1.15. אילו סוגי ארגונים מעבירים באופן זמני / משאילים אנשי צוות למיזם? (סמן אחד או יותר מהאפשרויות)

עסק פרטי

גוף ציבורי

אגודה / ארגון התנדבותי / אלכ"ר/ עמותה

קרן

קואופרטיב

אחר (אנא פרט):.....

ש 1.16. כמה מתנדבים מעורבים במיזם, אם בכלל? (כולל חברי ועד מנהל בתנאי שאינם מקבלים שכר)

אם ידוע, ציין חלוקה בין גברים לנשים. אם מידע זה אינו קיים, נא ציין את מספר הסה"כ.

## מיזמים עסקיים-חברתיים: מחקר בינלאומי משווה

מספר המתנדבים המעורבים 10 שעות או יותר בחודש

גברים:.....

נשים:.....

סה"כ: .....

מספר המתנדבים המעורבים פחות מ-10 שעות בחודש

גברים:.....

נשים:.....

סה"כ:.....

אם ידוע, נא ציין את המקבילה לשעות ההתנדבות במונחי משרות מלאות \_\_\_\_\_

### 2. סוג היצור (production) והמטרה

ש 2.1. אנא סכם את המטרה המרכזית של המיזם:

.....  
.....

ש 2.2. **למראיין:** לאיזו מה-"מסורות" הבאות, המייצגות לוגיקות פעולה ומטרות שונות, היית משייך את המטרה של המיזם?

יש לקרוא בעיון את תיאור המסורות המדריך לראיון ונסות לבחור מסורת **אחת** אשר מתאימה ביותר. במידה וזה לא אפשרי ניתן לסמן את השתיים המרכזיות.

שיתופי פעולה (Mutual)

קהילה

אלטרואיסטי

אתי

שוק פרטי

מדיני-ציבורי

ש 2.3. באילו מהקטגוריות הבאות (אחת או יותר) ניתן לסווג את המטרה? (יש לבחור לכל היותר 5

קטגוריות מתאימות ביותר, ולדרג אותן בסדר חשיבות: 1 – החשובה ביותר ומטה)

גישה למים נקיים

גישה לאנרגיה

גישה לשירותים פיננסיים

גישה לחינוך

גישה למידע

## מיזמים עסקיים-חברתיים: מחקר בינלאומי משווה

- דיור בר השגה
- גישה לתחבורה
- יצרנות חקלאית
- בניית יכולות (capacity building)
- פיתוח קהילתי
- פתרון קונפליקטים
- מניעה וטיפול במחלות ספציפיות
- דמוקרטיה כלכלית
- יצירת תעסוקה
- שוויון והעצמה
- ביטחון תזונתי
- שיפור בריאות
- זכויות אדם (הגנה על זכויות אדם והרחבתן)
- יצירת הכנסה / הגדלת היצרנות (productivity growth)
- שימור מגוון ביולוגי
- יעילות אנרגיה ודלק
- שימור משאבי טבע
- מניעת זיהום וטיפול בפסולת
- אנרגיה מתחדשת (בת קיימא)
- שימוש בר קיימא בקרקע
- ניהול משאבי מים
- ליצר הכנסות לארגון אם
- להשיג ולשמר קיימות כלכלית/פיננסית של המיזם באמצעות רווח מהכנסות (ממכירות או שירותים)
- להגיע להחזר פיננסי מסוים על השקעה פיננסית
- אחר (אנא פרט): .....

ש 2.4. מהן הקבוצות המהוות את אוכלוסיית/יות היעד המרכזית/יות של המיזם? (יש לציין ולתאר בכתב לא יותר מ-3 קבוצות). האוכלוסיות שעבורן הוקם הארגון (ולא האוכלוסיות שלמשל יקנו את המוצרים-במידה וזו לא אותה אוכלוסייה).

במידה והמיזם שם לו כמטרה ליצור שינוי ברמת החברה בכללותה (למשל, מטרה סביבתית):

1. ציין את "החברה כולה" בסעיף "קבוצה 1", והסבר בקצרה בסעיף 1.1
2. דלג על כל יתר השאלות הקשורות ל"קבוצה 1"
3. אם למיזם ישנן קבוצות יעד נוספות בנוסף לחברה כולה, יש לציין אותן ב"קבוצה 2". אם לא, יש לעבור לשאלה ש 2.5 בעמוד 8.

## מיזמים עסקיים-חברתיים: מחקר בינלאומי משווה

### קבוצה 1

- ק 1-1: ציין ותאר בשני משפטים את הקבוצה המהווה את אוכלוסיית היעד: .....
- ק 1-2: מה התפקיד / מיקום של קבוצה זו ביחס לפעילות המיזם? (יש לסמן אפשרות אחת בלבד).
- |לקוחות או משתמשים של מוצר או שירות של המיזם
  - |עובדים של העסק החברתי
  - |ספקים של העסק החברתי (Providers/suppliers)
  - |משווקים /מפיצים (distributors) של המוצר או השירות המיוצר על ידי המיזם
  - |משקיעים במיזם
  - |אחר (אנא פרט):.....

- ק 1-3: אנא ציין את סוגי קבוצות המטרה (יחידים, משפחות או ארגונים). בחר את כל מה שרלוונטי
- | יחידים
  - | משפחות
  - | מיזמים קטנים או בינוניים
  - | קואופרטיבים
  - | אגודה / ארגון התנדבותי / אלכ"ר
  - | קרנות
  - | גופים במגזר הציבורי
  - | אחר (אנא פרט):.....

אם קבוצת המטרה מורכבת מארגונים, ואין אפשרות לזהות את הפרופיל הסוציו-דמוגרפי של חברי הקבוצה, או במידה ופרופיל זה אינו מהותי למטרת המיזם, יש לדלג על שאלות ק.1.4 עד ק.1.7 ולעבור ל"קבוצה 2" בעמוד 6.

ק 1-4: פרופיל מגדרי (יש לסמן אפשרות אחת בלבד):

- |רק נשים
- |רק גברים
- |גם גברים וגם נשים

ק 1-5: פרופיל גיל (יש לסמן את כל האפשרויות הרלוונטיות)

- |ילדים (0-11)
- |נוער (12-17)
- |צעירים (18-25)
- |מבוגרים (25-65)
- |אזרחים ותיקים (+65)
- |כל קבוצות הגיל

## מיזמים עסקיים-חברתיים: מחקר בינלאומי משווה

ק6-1: רמה סוציו - אקונומית (יש לסמן את כל האפשרויות הרלוונטיות)

עוני

הכנסה נמוכה

מכל הקבוצות הסוציו-אקונומיות

ק7-1: נא לציין את סוגי אוכלוסיית היעד. (יש לסמן את כל האפשרויות הרלוונטיות).  
אם קבוצת היעד כבר אופיינה במידה מספקת בשאלות הקודמות, יש לדלג על שאלה זו.

כל האנשים הגרים באזור או קהילה מסוימת

שחקנים כלכליים מקומיים

נמחק

קבוצות אתניות

מיעוטים

פליטים

חסרי בית

אנשים החיים עם חסמים תעסוקתיים

אנשים החיים עם התמכרויות

אנשים החיים עם מגבלה נפשית

אנשים החיים עם מוגבלות קוגניטיבית

אנשים החיים עם מוגבלות פיזית

אחר (אנא פרט):.....

## קבוצה 2

ק1-2: ציין ותאר בשני משפטים את הקבוצה המהווה את אוכלוסיית היעד (כאמור, הקבוצה שלשמה הוקם הארגון):

.....  
.....

ק2-2: מה התפקיד / מיקום של קבוצה זו ביחס לפעילות המיזם? (יש לסמן אפשרות אחת בלבד).

לקוחות או משתמשים של מוצר או שירות של המיזם

עובדים של העסק החברתי

ספקים של העסק החברתי (Providers/suppliers)

משווקים /מפיצים (distributors) של המוצר או השירות המיוצר על ידי המיזם

משקיעים במיזם

אחר (אנא פרט):.....



## מיזמים עסקיים-חברתיים: מחקר בינלאומי משווה

ק 2-3: אנא ציין את סוגי קבוצות המטרה (יחידים, משפחות או ארגונים). בחר את כל האופציות

הרלוונטיות

- יחידים
- משפחות
- מיזמים קטנים או בינוניים
- קואופרטיבים
- אגודה / ארגון התנדבותי / אלכ"ר
- קרנות
- גופים במגזר הציבורי
- אחר (אנא פרט):.....

אם קבוצת המטרה מורכבת מארגונים, ואינך יכול לזהות את הפרופיל הסוציו-דמוגרפי של חברי הקבוצה, או במידה ופרופיל זה אינו מהותי למטרת המיזם, יש לדלג על שאלות ק 2.4 עד ק 2.7 ולעבור ל"קבוצה 3" בעמוד 7.

ק 2-4: פרופיל מגדרי (יש לסמן אפשרות אחת בלבד):

- רק נשים
- רק גברים
- גם גברים וגם נשים

ק 2-5: פרופיל גיל (יש לסמן את כל האפשרויות הרלוונטיות)

- ילדים (0-11)
- נוער (12-17)
- צעירים (18-25)
- מבוגרים (25-65)
- אזרחים ותיקים (+65)
- כל קבוצות הגיל

ק 2-6: רמה סוציו - אקונומית (יש לסמן את כל האפשרויות הרלוונטיות)

- עוני
- הכנסה נמוכה
- מכלל הקבוצות הסוציו-אקונומיות

## מיזמים עסקיים-חברתיים: מחקר בינלאומי משווה

ק 2-7: נא לציין את סוגי קבוצות (אוכלוסיות) היעד. (יש לסמן את כל האפשרויות הרלוונטיות).  
אם קבוצת היעד כבר אופיינה בהשאלות הקודמות, יש לדלג על שאלה זו.

- כל האנשים הגרים באזור או קהילה מסוימת
- שחקנים כלכליים מקומיים
- נמחק
- קבוצות אתניות
- מיעוטים
- פליטים
- חסרי בית
- אנשים החיים עם חסמים תעסוקתיים
- אנשים החיים עם התמכרויות
- אנשים החיים עם מגבלה נפשית
- אנשים החיים עם מוגבלות קוגניטיבית
- אנשים החיים עם מוגבלות פיזית
- אחר (אנא פרט): .....

### קבוצה 3

ק 3-1: ציין ותאר בשני משפטים את הקבוצה המהווה את אוכלוסיית היעד / מטרה:

.....  
.....

ק 3-2: מה התפקיד / מיקום של קבוצה זו ביחס לפעילות המיזם? (יש לסמן אפשרות אחת בלבד).

- ללקוחות או משתמשים של מוצר או שירות של המיזם
- עובדים של העסק החברתי
- ספקים של העסק החברתי (Providers/suppliers)
- משווקים /מפיצים (distributors) של המוצר או השירות המיוצר על ידי המיזם
- משקיעים במע"ח
- אחר (אנא פרטי): .....

ק 3-3: אנא ציין את סוגי קבוצות המטרה (יחידים, משפחות או ארגונים). בחר את כל האופציות

הרלוונטיות

- יחידים
- משפחות
- מיזמים קטנים או בינוניים
- קואופרטיבים

## מיזמים עסקיים-חברתיים: מחקר בינלאומי משווה

אגודה / ארגון התנדבותי / אלכ"ר

קרנות

גופים במגזר הציבורי

אחר (אנא פרט):.....

אם קבוצת המטרה מורכבת מארגונים, ואינך יכול לזהות את הפרופיל הסוציו-דמוגרפי של חברי הקבוצה, או במידה ופרופיל זה אינו מהותי למטרת המיזם, יש לדלג על שאלות ק3.4 עד ק3.7 ולעבור לשאלה ש2.5 בעמוד 8.

ק3-4: פרופיל מגדרי (יש לסמן אפשרות אחת בלבד):

רק נשים

רק גברים

גם גברים וגם נשים

ק3-5: פרופיל גיל (יש לסמן את כל האפשרויות הרלוונטיות)

ילדים (0-11)

נוער (12-17)

צעירים (18-25)

מבוגרים (25-65)

אזרחים ותיקים (+65)

כל קבוצות הגיל

ק3-6: רמה סוציו - אקונומית (יש לסמן את כל האפשרויות הרלוונטיות)

עוני

הכנסה נמוכה

מכל הקבוצות הסוציו-אקונומיות

ק3-7: נא לציין את סוגי קבוצות (אוכלוסיות) היעד. (יש לסמן את כל האפשרויות הרלוונטיות).

אם קבוצת היעד כבר אופיינה בהשאלות הקודמות, יש לדלג על שאלה זו.

כל האנשים הגרים באזור או קהילה מסוימת

שחקנים כלכליים אזוריים

נמחק

קבוצות אתניות

מיעוטים

פליטים

## מיזמים עסקיים-חברתיים: מחקר בינלאומי משווה

- \_\_\_|חסרי בית
- \_\_\_|אנשים החיים עם חסמים תעסוקתיים
- \_\_\_|אנשים החיים עם התמכרויות
- \_\_\_|אנשים החיים עם לקות נפשית (פסיכיאטרית)
- \_\_\_|אנשים החיים עם מוגבלות קוגניטיבית
- \_\_\_|אנשים החיים עם מוגבלות פיזית
- \_\_\_|אחר (אנא פרטי):.....

ש 2.5. מהם סוגי הטובין או השירותים המיוצרים או מסופקים ע"י המיזם?  
במידה וקיימים יותר מסוג אחד של טובין או שירותים, אנא ציינו, לפי סדר חשיבות (בהתאם למשאבי המיזם המוקצים לפעילות זו) את שלוש פעילויות הייצור או אספקה החשובות ביותר.

### טובין או שירות מס' 1:

ט/ש1-1: נא תארו בשני משפטים:

.....

ט/ש2-1: הטובין או השירות הזמין ללקוחות/למשתמשים הוא... (ניתן לסמן אחת או יותר מהקטגוריות

הבאות):

- \_\_\_|במחיר השוק
- \_\_\_|מתחת למחיר השוק
- \_\_\_|מעל למחיר השוק
- \_\_\_|חינם
- \_\_\_|אחר (אנא פרטי):.....

ט/ש3-1: כיצד קשורים הייצור/אספקה של הטובין או השירות למטרה החברתית של המיזם? (ניתן לציין אחת או יותר מהקטגוריות הבאות):

- \_\_\_|הייצור הוא מרכזי עבור המטרה החברתית/סביבתית של הארגון ("מרכזי למטרה")
- \_\_\_|המטרה היחידה של פעילות זו היא לספק משאבים פיננסיים לתמיכה במטרה החברתית/סביבתית של העסק החברתי או של ארגון אב אחר ("ללא קשר למטרה")
- \_\_\_|הפעילות קשורה למטרה החברתית/סביבתית של הארגון וגם מייצרת רווח בכדי לסבסד את המטרה הארגונית, למשל באמצעות מסחור של שירות מסוים לקבוצה רחבה יותר מאשר קבוצת היעד של המטרה החברתית ("עם קשר למטרה")

## מיזמים עסקיים-חברתיים: מחקר בינלאומי משווה

### טובין או שירות מס' 2:

במידה ואין כזה, עברו לשאלה ש 2.6 בעמוד 10.

ט/ש 2-1: נא תארו בשני משפטים:.....

ט/ש 2-2: הטובין או השירות הזמין ללקוחות/למשתמשים הוא... (ניתן לסמן אחת או יותר מהקטגוריות

הבאות):

במחיר השוק

מתחת למחיר השוק

מעל למחיר השוק

חינם

אחר (אנא פרט):.....

ט/ש 2-3: כיצד קשורים הייצור/אספקה של הטובין או השירות למטרה החברתית של המיזם? (ניתן לציין

אחת או יותר מהקטגוריות הבאות):

הייצור הוא מרכזי עבור המטרה החברתית/סביבתית של הארגון ("מרכזי למטרה")

המטרה היחידה של פעילות זו היא לספק משאבים פיננסיים לתמיכה במטרה

החברתית/סביבתית של העסק החברתי או של ארגון אב אחר ("ללא קשר למטרה")

הפעילות קשורה למטרה החברתית/סביבתית של הארגון וגם מייצרת רווח בכדי לסבסד את

המטרה הארגונית, למשל באמצעות מסחור של שירות מסוים לקבוצה רחבה יותר מאשר

קבוצת היעד של המטרה החברתית ("עם קשר למטרה")

### טובין או שירות מס' 3:

במידה ואין כזה, עברו לשאלה ש 2.6 בעמוד 10.

ט/ש 3-1: נא תארו בשני משפטים:.....

ט/ש 3-2: הטובין או השירות זמין ללקוחות/למשתמשים הוא... (ניתן לסמן אחת או יותר מהקטגוריות

הבאות):

במחיר השוק

מתחת למחיר השוק

מעל למחיר השוק

חינם

אחר (אנא פרט):.....

## מיזמים עסקיים-חברתיים: מחקר בינלאומי משווה

ט/ש 3-3: כיצד קשורים הייצור/אספקה של הטובין או השירות למטרה החברתית של המיזם? (ניתן לציין אחת או יותר מהקטגוריות הבאות):

- הייצור הוא מרכזי עבור המטרה החברתית/סביבתית של הארגון ("מרכזי למטרה")
- המטרה היחידה של פעילות זו היא לספק משאבים פיננסיים לתמיכה במטרה החברתית/סביבתית של העסק החברתי או של ארגון אחר ("ללא קשר למטרה")
- הפעילות קשורה למטרה החברתית/סביבתית של הארגון וגם מייצרת רווח בכדי לסבסד את המטרה הארגונית, למשל באמצעות מסחור של שירות מסוים לקבוצה רחבה יותר מאשר קבוצת היעד של המטרה החברתית ("עם קשר למטרה")

ש 2.6. האם העסק החברתי מיישם סוג כלשהו של חדשנות? (הגדרת המושג "חדשנות" נמצאת ב"מדריך לראיון ולקידוד").

כן/לא

(אם התשובה לשאלה זו היא "לא", אנא גשו ישירות לחלק 3 של הראיון – מבנה מערך המשילות והבעלות של המיזם בעמוד 11).

אנא סכמו את סוג או סוגי החדשנות (בשתי שורות לכל היותר):

.....  
.....

ש 2.7. באיזו רמה מיושמת החדשנות (העקרית)? (ניתן לסמן אחת או יותר מהקטגוריות הבאות)

מוצר (מוצר או שירות חדש או משופר באופן משמעותי בהתייחס למאפייני או מטרות השימוש בו)

תהליך של ייצור או שיטת אספקה (תהליך חדש או משופר במידה משמעותית העוסק בעיקר

בהטמעה של ציוד חדש, תוכנה חדשה או טכניקות ונהלים ספציפיים)

ארגון (שיטה ארגונית חדשה בפרקטיקה של המיזם, בארגון מרחב העבודה או בקשרים חיצוניים של

הארגון; סוג חדשנות זה קשור בעיקר באנשים)

שיווק (הנחלת שינויים משמעותיים בעיצוב המוצר או באריזה, קידום המוצר או תמחור)

אחר (אנא פרט):.....

ש 2.8. במידה ויושמה חדשנות ארגונית, איזה סוג של בעלי עניין היו מעורבים? (ניתן לציין אחת או יותר מהקטגוריות הבאות).

עובדים

משתמשים/לקוחות

מתנדבים

## מיזמים עסקיים-חברתיים: מחקר בינלאומי משווה

- \_\_\_| גופים פיננסיים
- \_\_\_| המגזר העסקי
- \_\_\_| איגודים/ארגוני התנדבות/ארגונים ללא כוונת רווח/ עמותות
- \_\_\_| קרנות
- \_\_\_| קואופרטיבים
- \_\_\_| ישויות ציבוריות
- \_\_\_| אזרחים/קהילה
- \_\_\_| אחר (אנא פרט):.....

ש 2.9. מה היה או היו המניעים לחדשנות הזו? (ניתן לסמן אחת או יותר מהקטגוריות הבאות).

- \_\_\_| כדי להשיג את מטרת המיזם
- \_\_\_| כדי לשפר את האיתנות הפיננסית של המיזם
- \_\_\_| כדי להגדיל את הטווח ו/או את האיכות של הטובין ו/או השירותים שהמיזם מספק
- \_\_\_| לחץ ממתחרים
- \_\_\_| אחר (אנא פרט):.....

### **3. מבנה מערך המשילות והבעלות**

הערה: "מערך משילות" הינו השיטה (הפורמלית) שבה מתקבלות ההחלטות בארגון.

ש 3.1. האם המיזם שייך לארגון גג? כן/לא (אין הכוונה להשתתפות בפעילות ארגון יציג)

אם התשובה לשאלה זו היא "לא", עברו לשאלה ש 3.4

ש 3.2. האם המיזם הוא... (יש לסמן אפשרות אחת בלבד)

- \_\_\_| יחידה ארגונית שהיא חברת בת (subsidiary) של ארגון גג (אחת בלבד או אחת מתוך כמה חברות בת)
- \_\_\_| יחידה ראשית של אחת או יותר יחידות ארגונית / חברות בת
- \_\_\_| יחידה ארגונית בתוך הקשר מורכב יותר של יחסים

ש 3.3. אם המיזם הוא חברת בת של ארגון אב/גג, כיצד תאפיינו את ארגון הגג? (ניתן לציין אחת או יותר מהקטגוריות הבאות)

- \_\_\_| נמחק
- \_\_\_| קואופרטיב
- \_\_\_| התאגדות/ארגון התנדבותי/ אלכ"ר / עמותה
- \_\_\_| שיתוף פעולה (mutual)
- \_\_\_| קרן
- \_\_\_| ארגון צדקה

## מיזמים עסקיים-חברתיים: מחקר בינלאומי משווה

\_\_\_| עסק בבעלות פרטית של יחידים

\_\_\_| חברה בע"מ/ תאגיד

\_\_\_| אחר (אנא פרט):.....

ש 3.4. כיצד ניתן לאפיין את העסק החברתי? (נא לסמן אפשרות אחת בלבד)

\_\_\_| אלכ"ר ללא חברים

\_\_\_| אלכ"ר או אגודה עם חברים

\_\_\_| קואופרטיב

\_\_\_| חברה עם בעלי מניות

\_\_\_| חברה ללא מניות

\_\_\_| קרן

\_\_\_| ארגון לא פורמלי

\_\_\_| אחר (אנא פרט):.....

ש 3.5. לאיזה גוף יש את סמכות קבלת ההחלטות הסופית? (נא לסמן אפשרות אחת בלבד)

\_\_\_| חבר נאמנים / דירקטורים

\_\_\_| אספה כללית (של חברים, בעלי מניות ...)

\_\_\_| אדם יחיד (בעלים, מנכ"ל, מנהל)

\_\_\_| ארגון גג/אב

\_\_\_| אחר (אנא פרט):.....

ש 3.6. האם קיים חבר נאמנים/ דירקטורים/ חברים? כן/לא

ש 3.7. האם מתקיימת אספה כללית (של חברים, בעלי מניות...) כן/לא

עבור השאלות הבאות (ש3.8 עד ש3.18), אנא בחרו אחד מה"נתיבים" הבאים, בהתחשב בשאלות האם

המיזם הוא בעל אספה כללית ו/או ועד מנהל או לא, והאם הוא ארגון עם או בלי מניות:

- נתיב 1: מיזם עם אסיפה כללית ועם מניות
- נתיב 2: מיזם עם אסיפה כללית אך ללא מניות
- נתיב 3: מיזם ללא אסיפה כללית ועם ועד מנהל
- נתיב 4: מיזם ללא אסיפה כללית וללא ועד מנהל



## מיזמים עסקיים-חברתיים: מחקר בינלאומי משווה

### נתיב 1: מיזם עם אסיפה כללית ועם מניות

ש 3.8. כמה אנשים (כולל אלו המייצגים חברים מוסדיים) חברים באספה הכללית?.....

ש 3.9. אלו קבוצות של בעלי מניות/חברי קואופרטיב מחזיקות בחלק המרכזי של המניות? (נא דרגו את סדר החשיבות עפ"י יחס האחזקות הגדול ביותר: 1: הכי חשוב, 2: שני בחשיבותו, 3: שלישי בחשיבותו)

דירוג הקבוצה בהתאם ליחס אחזקת המניות		
	עובדים	חברי קואופרטיב
	צרכנים	
	ספקים	
	אחרים	
		בעלי מניות אינדיבידואליים
	חברות פרטיות	בעלי מניות מוסדיים
	סוכנויות ממשלתיות/ציבוריות	
	אגודות/ארגונים התנדבותיים/ אלכ"רים	
	קרנות	
	קואופרטיבים	
	אחרים	

ש 3.10. כיצד מחולק כוח ההצבעה באספה הכללית?

|\_] בהתאם למספר המניות

|\_] בהתאם למספר המניות, עם גבול עליון

|\_] עקרון "חבר אחד, קול אחד"

|\_] אחר (אנא פרט):.....

לרוב המיזמים העסקיים החברתיים יש ועד מנהל. אולם, במקרה ואין כזה, גשו לשאלה ש 3.16 בעמוד 13.

## מיזמים עסקיים-חברתיים: מחקר בינלאומי משווה

ש 3.11. מי הם החברים (מי יושב) בוועד המנהל של המיזם? (בעמודה השמאלית: במידת האפשר, נא ציינו את קבוצות החברים המשפיעות ביותר בוועד המנהל. ניתן לציין עד 3 קבוצות משפיעות ביותר)

מספר האנשים	הקבוצות המשפיעות ביותר		
		עובדים	חברי קואופרטיב
		צרכנים	
		ספקים	
		אחרים	
		בעלי מניות אינדיבידואלים	
		חברות פרטיות	בעלי מניות מוסדיים
		סוכנויות ממשלתיות/ציבוריות	
		אגודות/ ארגונים	
		התנדבותיים/ אלכ"רים	
		קרנות	
		קואופרטיבים	
		אחרים	

ש 3.16. האם ישנם מערכי משילות/ גופי משילות נוספים המשמעותיים, לדעתך, לצורך הגשמת המטרה החברתית

של המיזם (בנוסף לאסיפה הכללית)? כן/לא

במידה והתשובה לשאלה זו היא "לא", יש לגשת לשאלה ש 3.17 בהמשך העמוד.

### מערך משילות (Governance Body): 1

מ 1-1: כיצד נקרא גוף/ מערך משילות זה? .....

מ 1-2: מהם מטרתו או תפקידו של מערך זה? .....

.....

.....

## מיזמים עסקיים-חברתיים: מחקר בינלאומי משווה

מ-1: מהן הקבוצות המיוצגות ביותר במערך משילות זה? (אנא בחרו שלוש קבוצות לכל היותר, ודרגו אותן עפ"י לפי סדר החשיבות: 1 - החשוב ביותר, 2 - שני בדרגת החשיבות וכן הלאה)

	דירוג הקבוצות לפי מספר האנשים במערך המשילות
	מנהלים
	עובדים
	מתנדבים
	משתמשים/לקוחות
	ספקים
	משקיעים
	תורמים
	מומחים
	אזרחים
	אחרים (אנא פרט):

### מערך משילות (Governance Body) 2:

- מ-1-2: כיצד נקרא גוף/ מערך משילות זה? .....
- מ-2-2: מהם מטרתו או תפקידו של מערך זה? .....
- .....
- .....

מ-2-3: מהן הקבוצות המיוצגות ביותר במערך משילות זה? (אנא בחרו שלוש קבוצות לכל היותר, ודרגו אותן עפ"י לפי סדר החשיבות: 1 - החשוב ביותר, 2 - שני בדרגת החשיבות וכן הלאה)

	דירוג הקבוצות לפי מספר האנשים במערך המשילות
	מנהלים
	עובדים
	מתנדבים
	משתמשים/לקוחות
	ספקים
	משקיעים
	תורמים
	מומחים
	אזרחים
	אחרים (אנא פרט):

## מיזמים עסקיים-חברתיים: מחקר בינלאומי משווה

ש 3.17. האם המיזם משתייך לרשת מקומית/ ארצית/ בינלאומית רשמית או ארגון גג? כן/לא

הערה: רשת יכולה לכלול רשת של אנשי מקצוע, ספקים, רשת של ארגונים, רשת של ארגונים מקצועיים וכו'

אם התשובה לשאלה זו היא "לא", יש לגשת לשאלה ש 3.18 בעמוד 14.

ר 1-1:רשת 1 (Network) שם בעברית: שם בתרגום לאנגלית:.....

ר 1-2: מהן המטרות העיקריות של רשת זו? (ניתן לסמן אחת או יותר מהקטגוריות הבאות)

סינגור (Advocacy)

אספקת שירותים (תמיכה טכנית, שירותים פיננסיים ועוד...)

שיתוף מידע

אחר (אנא פרט):.....

ר 2-1:רשת 2 (Network) שם בעברית: שם בתרגום לאנגלית:.....

ר 2-2: מהן המטרות העיקריות של רשת זו? (ניתן לסמן אחת או יותר מהקטגוריות הבאות)

סינגור (Advocacy)

אספקת שירותים (תמיכה טכנית, שירותים פיננסיים ועוד...)

שיתוף מידע

אחר (אנא פרט):.....

ר 3-1:רשת 3 (Network) שם בעברית: שם בתרגום לאנגלית:.....

ר 3-2: מהן המטרות העיקריות של רשת זו? (ניתן לסמן אחת או יותר מהקטגוריות הבאות)

סינגור (Advocacy)

אספקת שירותים (תמיכה טכנית, שירותים פיננסיים ועוד...)

שיתוף מידע

אחר (אנא פרט):.....

ש 3.18. בהינתן המטרה החברתית של המיזם והמודל הכלכלי שלו, האם קיימים, לדעתך, אתגרים או סוגיות

הניצבים כרגע בפני הארגון בהקשר של מערך המשילות?

.....

יש לעבור לחלק 4 של הראיון - המבנה הפיננסי בעמוד 21.

מיזמים עסקיים-חברתיים: מחקר בינלאומי משווה

**נתיב 2: מיזם עם אסיפה כללית אך ללא מניות**

- ש 3.8. כמה אנשים (כולל אלו המייצגים חברים מוסדיים) חברים באסיפה הכללית? .....
- ש 3.12. מהן הקבוצות המיוצגות ביותר (מקסימום 5) באסיפה הכללית? (אנא רשמו עפ"י סדר חשיבות לפי מספר האנשים: 1 - החשוב ביותר, 2 - השני בחשיבותו, וכן הלאה)

דירוג הקבוצות עפ"י מספר חברי הקבוצה	
	עובדים
	מתנדבים
	משתמשים/לקוחות
	ספקים
	משקיעים
	תורמים
	מומחים
	אזרחים
	אחרים (אנא פרט):

- ש 3.13. כיצד מחולק כוח ההצבעה באסיפה הכללית?

- \_\_\_| על פי עקרון "חבר אחד, קול אחד"
- \_\_\_| חלוקה מוגדרת וקבועה של סך כל הקולות המוקצים לקבוצות מורשות הצבעה
- \_\_\_| מגבלות מסוימות מוטלות על הקולות של חלק או כל הקבוצות מורשות ההצבעה
- \_\_\_| חלק מהחברים הם משקיפים בלי זכות הצבעה
- \_\_\_| אחר (אנא פרט): .....

לרוב המיזמים העסקיים החברתיים יש ועד מנהל. אולם, במקרה ואין כזה, גשו ישירות לשאלה ש 3.16 בהמשך העמוד.

## מיזמים עסקיים-חברתיים: מחקר בינלאומי משווה

ש 3.14. מי מכהן (יושב) בוועד המנהל של המיזם? (בעמודה השמאלית ציינו בבקשה את סוג קבוצת החברים המשפיעה ביותר. ניתן לסמן 3 קבוצות לכל היותר)

הקבוצות המשפיעות ביותר	מספר החברים בקבוצה	
		מנהלים
		עובדים
		מתנדבים
		משתמשים בשירות / לקוחות
		ספקים (suppliers\ providers)
		משקיעים
		תורמים
		מומחים
		אזרחים
		אחר (אנא פרט):

ש 3.15. מיהם חברי הוועד המנהל שאינם עובדים/מתנדבים/מנהלים במיזם? נא לסווג אותם לסקטור אליו הם משתייכים: ציבורי / עסקי/ שלישי. (בעמודה השמאלית נא לציין, אם אפשר, מי היא הקבוצה המשפיעה ביותר בתוך הוועד המנהל. ניתן לסמן קבוצה אחת לכל היותר)

הקבוצה המשפיעה ביותר	מספר החברים בקבוצה	
		חברים המשתייכים לחברות פרטיות
		חברים המשתייכים לסוכנויות ציבוריות / ממשלתיות
		חברים המשתייכים לארגוני חברה אזרחית (אגודות, ארגוני מתנדבים, אלכ"רים, קרנות, קואופרטיבים)
		אחר (אנא פרט):

ש 3.16. האם יש/נמסר/גוף/פי משילות אחרים, אשר לדעתך חשובים להגשמת המטרה החברתית של המיזם? כן / לא

אם התשובה לשאלה זו היא "לא" – יש לעבור לשאלה ש 3.17 בעמוד 17.

## מיזמים עסקיים-חברתיים: מחקר בינלאומי משווה

### מערך משילות (Governance Body) 1:

- מ 1-1: כיצד נקרא גוף/ מערך משילות זה? .....
- מ 1-2: מהם מטרתו או תפקידו של מערך זה? .....
- מ 1-3: מהן הקבוצות המיוצגות ביותר במערך משילות זה? (אנא בחרו שלוש קבוצות לכל היותר, ודרגו אותן עפ"י לפי סדר החשיבות: 1 - החשוב ביותר, 2 - שני בדרגת החשיבות וכן הלאה)

דירוג הקבוצות לפי מספר האנשים במערך המשילות	
	מנהלים
	עובדים
	מתנדבים
	משתמשים/לקוחות
	ספקים
	משקיעים
	תורמים
	מומחים
	אזרחים
	אחרים (אנא פרט):

### מערך משילות (Governance Body) 2:

- מ 2-1: כיצד נקרא גוף/ מערך משילות זה? .....
- מ 2-2: מהם מטרתו או תפקידו של מערך זה? .....
- מ 2-3: מהן הקבוצות המיוצגות ביותר במערך משילות זה? (אנא בחרו שלוש קבוצות לכל היותר, ודרגו אותן עפ"י לפי סדר החשיבות: 1 - החשוב ביותר, 2 - שני בדרגת החשיבות וכן הלאה)

דירוג הקבוצות לפי מספר האנשים במערך המשילות	
	מנהלים
	עובדים
	מתנדבים
	משתמשים/לקוחות
	ספקים
	משקיעים
	תורמים
	מומחים
	אזרחים
	אחרים (אנא פרט):

## מיזמים עסקיים-חברתיים: מחקר בינלאומי משווה

ש 3.17. האם המיזם משתייך **לרשת**, או ארגון גג או גוף מאורגן אחר ברמה אזורית/ לאומית/ בינלאומית? כן/לא

הערה: רשת יכולה לכלול רשת של אנשי מקצוע, ספקים, רשת של ארגונים, רשת של ארגונים מקצועיים וכו'

אם התשובה לשאלה זו היא "לא" יש לעבור לשאלה ש 3.18 בעמוד 17.

ר 1-1: **רשת 1** (Network) שם בעברית: .....

שם בתרגום לאנגלית: .....

ר 1-2: מהן המטרות העיקריות של רשת מקצועית זו? (ניתן לסמן אחת או יותר מהקטגוריות הבאות)

| סינגור (Advocacy)

| אספקת שירותים (תמיכה טכנית, שירותים פיננסיים ועוד...)

| שיתוף מידע

| אחר (אנא פרט): .....

ר 2-1: **רשת 2** (Network) שם בעברית: .....

שם בתרגום לאנגלית: .....

ר 2-2: מהן המטרות העיקריות של רשת מקצועית זו? (ניתן לסמן אחת או יותר מהקטגוריות הבאות)

| סינגור (Advocacy)

| אספקת שירותים (תמיכה טכנית, שירותים פיננסיים ועוד...)

| שיתוף מידע

| אחר (אנא פרט): .....

ר 3-1: **רשת 3** (Network) שם בעברית: .....

שם בתרגום לאנגלית: .....

ר 3-2: מהן המטרות העיקריות של רשת מקצועית זו? (ניתן לסמן אחת או יותר מהקטגוריות הבאות)

| סינגור (Advocacy)

| אספקת שירותים (תמיכה טכנית, שירותים פיננסיים ועוד...)

| שיתוף מידע

| אחר (אנא פרט): .....

ש 3.18. בהינתן המטרה החברתית של המיזם והמודל הכלכלי שלו, האם קיימים, לדעתך, אתגרים או סוגיות הניצבים כרגע בפני הארגון בהקשר של מערך המשילות?

.....

עבור לחלק 4 של הראיון - המבנה הפיננסי בעמוד 21.



## מיזמים עסקיים-חברתיים: מחקר בינלאומי משווה

### נתיב 3: מיזם ללא אסיפה כללית ועם ועד מנהל

ש 3.14. מי מכהן (יושב) בוועד המנהל של המיזם? (בעמודה השמאלית ציינו בבקשה את סוג קבוצת החברים המשפיעה ביותר. ניתן לסמן 3 קבוצות לכל היותר)

מספר החברים בקבוצה	הקבוצות המשפיעות ביותר	
		מנהלים
		עובדים
		מתנדבים
		משתמשים בשירות / לקוחות
		ספקים (suppliers\ providers)
		משקיעים
		תורמים
		מומחים
		אזרחים
		אחר (אנא פרט):

ש 3.15. מיהם חברי הוועד המנהל שאינם עובדים/מתנדבים/מנהלים במיזם? נא לסווג אותם לסקטור אליו הם משתייכים: ציבורי / עסקי/ שלישי. (בעמודה השמאלית נא להצביע, אם אפשר, על הקבוצה המשפיעה ביותר בתוך הוועד המנהל. ניתן לסמן קבוצה אחת לכל היותר)

מספר החברים בקבוצה	הקבוצה המשפיעה ביותר	
		חברים המשתייכים לחברות פרטיות
		חברים המשתייכים לסוכנויות ציבוריות / ממשלתיות
		חברים המשתייכים לארגוני חברה אזרחית (אגודות, ארגוני מתנדבים, אלכ"רים, קרנות, קואופרטיבים)
		אחר (אנא פרט):

ש 3.16. האם יש/נם גוף/פי משילות אחרים, אשר לדעתך חשובים להגשמת המטרה החברתית של המיזם? כן / לא

אם התשובה לשאלה זו היא "לא" – יש לעבור לשאלה ש 3.17 בהמשך העמוד.

## מיזמים עסקיים-חברתיים: מחקר בינלאומי משווה

### מערך משילות (Governance Body) 1:

- מ 1-1: כיצד נקרא גוף/ מערך משילות זה? .....
- מ 1-2: מהם מטרתו או תפקידו של מערך זה? .....
- מ 1-3: מהן הקבוצות המיוצגות ביותר במערך משילות זה? (אנא בחרו שלוש קבוצות לכל היותר, ודרגו אותן עפ"י לפי סדר החשיבות: 1 - החשוב ביותר, 2 - שני בדרגת החשיבות וכן הלאה)

דירוג הקבוצות לפי מספר האנשים במערך המשילות	
	מנהלים
	עובדים
	מתנדבים
	משתמשים/לקוחות
	ספקים
	משקיעים
	תורמים
	מומחים
	אזרחים
	אחרים (אנא פרט):

### מערך משילות (Governance Body) 2:

- מ 2-1: כיצד נקרא גוף/ מערך משילות זה? .....
- מ 2-2: מהם מטרתו או תפקידו של מערך זה? .....
- מ 2-3: מהן הקבוצות המיוצגות ביותר במערך משילות זה? (אנא בחרו שלוש קבוצות לכל היותר, ודרגו אותן עפ"י לפי סדר החשיבות: 1 - החשוב ביותר, 2 - שני בדרגת החשיבות וכן הלאה)

דירוג הקבוצות לפי מספר האנשים במערך המשילות	
	מנהלים
	עובדים
	מתנדבים
	משתמשים/לקוחות
	ספקים
	משקיעים
	תורמים
	מומחים
	אזרחים
	אחרים (אנא פרט):

## מיזמים עסקיים-חברתיים: מחקר בינלאומי משווה

ש 3.17. האם המיזם משתייך **לרשת**, או ארגון גג או גוף מאורגן אחר ברמה אזורית/ לאומית/ בינלאומית? כן/לא

הערה: רשת יכולה לכלול רשת של אנשי מקצוע, ספקים, רשת של ארגונים, רשת של ארגונים מקצועיים וכו' אם התשובה לשאלה זו היא "לא" עבור, לשאלה ש 3.18 בעמוד 19.

ר 1-1: **רשת 1** (Network) שם בעברית: .....  
שם בתרגום לאנגלית: .....

ר 1-2: מהן המטרות העיקריות של רשת מקצועית זו? (ניתן לסמן אחת או יותר מהקטגוריות הבאות)

| סינגור (Advocacy)  
 | אספקת שירותים (תמיכה טכנית, שירותים פיננסיים ועוד...)  
 | שיתוף מידע  
 | אחר (אנא פרט): .....

ר 2-1: **רשת 2** (Network) שם בעברית: .....  
שם בתרגום לאנגלית: .....

ר 2-2: מהן המטרות העיקריות של רשת מקצועית זו? (ניתן לסמן אחת או יותר מהקטגוריות הבאות)

| סינגור (Advocacy)  
 | אספקת שירותים (תמיכה טכנית, שירותים פיננסיים ועוד...)  
 | שיתוף מידע  
 | אחר (אנא פרט): .....

ר 3-1: **רשת 3** (Network) שם בעברית: .....  
שם בתרגום לאנגלית: .....

ר 3-2: מהן המטרות העיקריות של רשת מקצועית זו? (ניתן לסמן אחת או יותר מהקטגוריות הבאות)

| סינגור (Advocacy)  
 | אספקת שירותים (תמיכה טכנית, שירותים פיננסיים ועוד...)  
 | שיתוף מידע  
 | אחר (אנא פרט): .....

ש 3.18. בהינתן המטרה החברתית של המיזם והמודל הכלכלי שלו, האם קיימים, לדעתך, אתגרים או סוגיות הניצבים כרגע בפני הארגון בהקשר של מערך המשילות?

.....

עבור לחלק 4 של הראיון - המבנה הפיננסי בעמוד 21.

## מיזמים עסקיים-חברתיים: מחקר בינלאומי משווה

### נתיב 4: מיזם ללא אסיפה כללית וללא ועד מנהל

ש 3.16. האם ישנם מערכי משילות/ גופי משילות נוספים המשמעותיים, לדעתך, לצורך הגשמת המטרה החברתית

של המיזם? כן/לא

במידה והתשובה לשאלה זו היא "לא", יש לעבור לשאלה ש 3.17 בעמוד 20.

#### מערך משילות (Governance Body) :1

מ 1-1: כיצד נקרא גוף/ מערך משילות זה? .....

מ 1-2: מהם מטרתו או תפקידו של מערך זה? .....

מ 1-3: מהן הקבוצות המיוצגות ביותר במערך משילות זה? (אנא בחרו שלוש קבוצות לכל היותר, ודרגו אותן עפ"י לפי סדר החשיבות: 1 - החשוב ביותר, 2 - שני בדרגת החשיבות וכן הלאה)

דירוג הקבוצות לפי מספר האנשים בקבוצה	
	מנהלים
	עובדים
	מתנדבים
	משתמשים/לקוחות
	ספקים
	משקיעים
	תורמים
	מומחים
	אזרחים
	אחרים (אנא פרט):

#### מערך משילות (Governance Body) :2

מ 2-1: כיצד נקרא גוף/ מערך משילות זה? .....

מ 2-2: מהם מטרתו או תפקידו של מערך זה? .....

מ 2-3: מהן הקבוצות המיוצגות ביותר במערך משילות זה? (אנא בחרו שלוש קבוצות לכל היותר, ודרגו אותן עפ"י לפי סדר החשיבות: 1 - החשוב ביותר, 2 - שני בדרגת החשיבות וכן הלאה)

דירוג הקבוצות לפי מספר האנשים בקבוצה	
	מנהלים
	עובדים
	מתנדבים
	משתמשים/לקוחות

## מיזמים עסקיים-חברתיים: מחקר בינלאומי משווה

	ספקים
	משקיעים
	תורמים
	מומחים
	אזרחים
	אחרים (אנא פרט):

ש 3.17. האם המיזם משתייך לרשת מקומית/ לאומית/ בינלאומית רשמית או ארגון גג? כן/לא

הערה: רשת יכולה לכלול רשת של אנשי מקצוע, רשת של ארגונים, רשת של ארגונים מקצועיים וכו'

אם התשובה לשאלה זו היא "לא", עבור לשאלה ש 3.18 בעמוד 21.

ר 1-1: **רשת 1** (Network) שם בעברית: ..... שם בתרגום לאנגלית: .....

ר 1-2: מהן המטרות העיקריות של רשת מקצועית זו? (ניתן לסמן אחת או יותר מהקטגוריות הבאות)

סינגור (Advocacy)

אספקת שירותים (תמיכה טכנית, שירותים פיננסיים ועוד...)

שיתוף מידע

אחר (אנא פרט): .....

ר 2-1: **רשת 2** (Network) שם בעברית: ..... שם בתרגום לאנגלית: .....

ר 2-2: מהן המטרות העיקריות של רשת מקצועית זו? (ניתן לסמן אחת או יותר מהקטגוריות הבאות)

סינגור (Advocacy)

אספקת שירותים (תמיכה טכנית, שירותים פיננסיים ועוד...)

שיתוף מידע

אחר (אנא פרט): .....

ר 3-1: **רשת 3** (Network) שם בעברית: ..... שם בתרגום לאנגלית: .....

ר 3-2: מהן המטרות העיקריות של רשת מקצועית זו? (ניתן לסמן אחת או יותר מהקטגוריות הבאות)

סינגור (Advocacy)

אספקת שירותים (תמיכה טכנית, שירותים פיננסיים ועוד...)

שיתוף מידע

אחר (אנא פרט): .....

ש 3.18. בהינתן המטרה החברתית של המיזם והמודל הכלכלי שלו, האם קיימים, לדעתך, אתגרים או סוגיות

הניצבים כרגע בפני הארגון בהקשר של מערך המשילות?

.....

מיזמים עסקיים-חברתיים: מחקר בינלאומי משווה

**4. מערך פיננסי כפי שמתקף בדיווח הפיננסי**

ש 4.1. המטבע המקומי בו משתמשים לצורך הדיווח הפיננסי: ...שקל חדש.....

אנו מודעים לקושי הקיים באיסוף מידע פיננסי, מסיבות שונות. יחד עם זאת, מידע זה הוא חיוני אם אנו רוצים לפתח טיפולוגיה של מיזמים חברתיים הכוללת גם המימד הכלכלי שהוא מרכזי למיזמים אלה. במידה והמיזם אינו מספק מידע פיננסי, ניאלץ שלא לכלול מיזם זה בניתוח הכולל.

עד כמה שניתן, מלאו מידע, גם אם הוא מתבסס על הערכות ולא על נתונים מדויקים. במידה ואף מידע לא זמין (אפילו לא הערכות), ציינו (Not Available)N/A.

אנא ציינו את כל הנתונים הפיננסיים במטבע המקומי.

ש 4.2. סך כל הנכסים: ..... (מתוך הצהרת הון/ מאזן כללי)

ש 4.3. סך כל הנכסים נטו: ..... (סך כל הנכסים פחות ההתחייבויות)

**הערה: יש לבחור שנה אחת לגביה ממלאים את הנתונים, גם אם הנתונים אינם רלוונטיים לשנים אחרות.**

**הכנסות של המיזם העסקי-חברתי**

זמן איסוף הנתונים (עדיף בשנים. במידה ומדויק יותר, בחודשים) YYYY/MM/DD – YYYY/MM/DD .....	סוג ההכנסות (מידע מתוך הצהרה על הכנסות <sup>25</sup> )
ש 4.4: .....	<b>מכירות</b> ללקוחות ציבוריים או פרטיים
ש 4.5: .....	<b>מענקים ציבוריים/סובסידיות</b> (הכנסות ממוסדות ציבוריים למעט מכירות)
ש 4.6: .....	<b>הכנסה מהשקעות</b> (שכירות או נדל"ן, ריביות או דיווידנדים מנכסים פיננסיים, רווחי הון וכו')
ש 4.7: .....	<b>הכנסה ממקורות פילנתרופיים</b> (מתנות, תרומות, מענקים פרטיים)
ש 4.6: .....	<b>הכנסה מדמי חבר</b>

<sup>25</sup>information from the Statement of Operations/Income Statement

**מיזמים עסקיים-חברתיים: מחקר בינלאומי משווה**

ש 4.6: .....	<b>אחר</b> (אנא פרט): ..... .....
ש 4.6: .....	<b>סך הכנסות כללי</b>

ש 4.11. האם יש מגמה של שינוי בסך כל הרווחים בחמש השנים האחרונות או מאז הקמת המיזם (במידה והוא בן פחות מחמש שנים)? (יש לסמן קטגוריה אחת)

- צמיחה בסך הכולל של הרווחים
- ירידה בסך הכולל של הרווחים
- רווחים קבועים ויציבים לאורך השנים
- אין מגמה מובהקת של שינוי

ש 4.12. מהו סך ההכנסות מגופים ציבוריים (מענקים ציבוריים, מכירות למוסדות ציבוריים וכו') לשנה המצוינת?  
.....

	<b>הכנסות מגופים ציבוריים</b>
	אם המידע זמין אנא ציינו את הסכומים ברמות השונות או דרגו את הרמות (3 לכל היותר) לפי סדר חשיבות: 1- החשוב ביותר ומטה
ש 4.13: .....	גופים ציבוריים בינלאומיים (לדוגמא: EU, הבנק העולמי)
ש 4.14: .....	גופים ציבוריים לאומיים
ש 4.15: .....	גופים ציבוריים אזוריים
ש 4.16: .....	גופים ציבוריים מקומיים (Local)
ש 4.17: .....	אחרים (אנא פרט): .....

ש 4.18. האם המיזם נהנה מכל סוג של פטור או הקלה בתשלומים מרשויות ציבוריות (לאומיות, אזוריות, מקומיות, מוניציפאליות)? (נא לסמן אחת או יותר מהאפשרויות הבאות)

- פטור ממס
- הנחה במיסוי
- פטור מתשלומי ביטוח לאומי ו/או השלמות הכנסה למיניהן
- כלל לא נהנה מפטור או הנחה
- אחר (אנא פרט): .....

**מיזמים עסקיים-חברתיים: מחקר בינלאומי משווה**

ש 4.19. במידה והמידע על כך זמין, איזה חלק מהכנסות מהמקורות הפילנתרופיים (ש 4.7) באים מ:

□ פילנתרופיה ישירה (מתנות/ מענקים) מאזרחים בקהילה המקומית, עמותות או מיזמים פרטיים:  
 % .....

□ קרנות לאומיות המגייסות כספים ברמה מקומית: .....%

□ ארגונים חוץ ממשלתיים בינלאומיים (international NGOs): .....%

□ קרנות בינלאומיות: .....%

□ אחר (אנא פרט): .....%

ש 4.20. הכנסות נטו (+): ..... או הפסדים נטו (-): ..... □ מידע לא זמין (N/A)

**הכנסות נטו= כלל ההכנסות מינוס כלל ההוצאות; הפסדים נטו= סך כל העלויות וההוצאות מינוס סך כל ההכנסות**

ש 4.21. האם היו למיזם הכנסות נטו במהלך שלוש השנים האחרונות? (נא לסמן אחת מהקטגוריות)

□ לא היו הכנסות

□ נרשמו הכנסות נטו בשנה אחת בלבד

□ נרשמו הכנסות נטו בשנתיים

□ נרשמו הכנסות נטו בשלוש שנים

ש 4.22. האם היו למיזם הפסדים נטו במהלך שלוש השנים האחרונות? (נא לסמן אחת מהקטגוריות)

□ לא היו הפסדים

□ הפסד נטו רק בשנה אחת בלבד

□ הפסד נטו בשנתיים

□ הפסד נטו בשלוש שנים

ש 4.23. על פי מטרת המיזם, עד כמה השיגו סך המקורות הפיננסיים רמה מספקת (adequate) של עצמאות

וקיימות? נא בחרו אחד מהמספרים במפתח שלהלן: .....

5	4	3	2	1
מספק ביותר	מספק	פחות או יותר מספק	לא מספק	כלל לא מספק

ש 4.24. לאור החזון והמטרות של המיזם, מה יהיה לדעתכם התמהיל האופטימלי של הכנסות הנדרשים כדי לקיים את הארגון?

סוג ההכנסות	
מכירות לגופים פרטיים	.....%
מכירות לגופים ציבוריים	.....%
מענקים ציבוריים/ סובסידיות	.....%



**מיזמים עסקיים-חברתיים: מחקר בינלאומי משווה**

.....%	הכנסה מהשקעות
.....%	מקורות הכנסה פילנתרופיים
.....%	דמי חבר
.....%	אחר (אנא פרט):.....
<b>100%</b>	<b>סה"כ</b>

ש 4.25. מנקודת מבט מציאותית, מהם לדעתכם המכשולים העיקריים שיש להתמודד עמם כדי להפוך מודל כלכלי כזה לבר-ביצוע? .....

**הקצאת הכנסות**

ש 4.26. כיצד התבצעה בפועל (הלכה למעשה) הקצאת ההכנסות במיזם בשנה שאליה מתייחסים הנתונים? (ניתן לסמן תשובה אחת או יותר מבין הקטגוריות הבאות)

- | השקעת ההכנסות חזרה בארגון
- | חלוקה לשותפים /חברים בקואופרטיב בהתאם למניות שהם מחזיקים
- | חלוקה לחברים כתגמול על השקעה בקואופרטיב
- | חלוקה לעובדים שותפים כתגמול/פיצוי (שכר) על עבודתם (רלוונטי בעיקר למיזמים לא רשמיים – (informal enterprises)
- | חלוקה לבעלי מניות
- | חלוקה לארגון אב
- | לא רלוונטי (אין הכנסות נטו או שישנם הפסדים)
- | אחר (אנא פרט): .....

ש 4.27. האם יש למיזם חוקים המסדירים (מפקחים) את אופן חלוקת ההכנסות/רווחים? כן/לא

ש 4.28. אם ישנם חוקים כאלה, אנא ציינו אותם: (ניתן לסמן את כל התשובות המתאימות)

- | חלוקת הכנסות אסורה לגמרי
- | הכנסות נטו מחולקים שווה בשווה בין חברי המיזם
- | חלוקת הכנסות נטו כתגמול מוקצה לכל מניה ונתון למכסה - cap
- | מותרת חלוקה לחברים כפיצוי על השקעה
- | מותרת חלוקה רק לארגון אב שהוא אלכ"ר
- | אחר (אנא פרט): .....

## מיזמים עסקיים-חברתיים: מחקר בינלאומי משווה

ש 4.29. במידה ובעל מניות או חבר בקואופרטיב רוצה לעזוב את הארגון, כיצד הוא יפוצה על חלקו? (יש לבחור תשובה אחת)

- על פי הערך הנומינלי
- על פי הערך הנומינלי בצמוד לעליית המדד
- על פי שווי ערך הנכסים של המיזם
- בלתי אפשרי לפצות
- לא הוחלט
- אחר (אנא פרט): .....

ש 4.30. אם הארגון מחליט לממש את פעילויותיו (נכסיו) או למכור אותן, כיצד תחולק היתרה, במידה וקיימת? (ניתן לבחור יותר מתשובה אחת במידת הצורך)

- בין הבעלים/שותפים בקואופרטיב
- בין בעלי המניות
- למיזם או NPO אחרים בעלי חזון חברתי דומה
- לארגון אב
- לגופים ציבוריים
- לקהילה
- לא הוחלט
- אחר (אנא פרט): .....

### משאבים שאינם מוניטריים (כספיים) / תמיכת שוות כסף

(למעט משאב ההתנדבות שקיבל כבר התייחסות בשאלה ש 1.16).

ש 4.31. האם המיזם נהנה מתמיכה שוות-כסף או מתמיכה טכנית? (ניתן לסמן אחת או יותר מהאפשרויות הבאות)

- מבנים
- חומרי בנין
- ציוד / מכונות / מחשבים
- רכבים
- בביגוד / ריהוט / מזון
- אימון (הכשרה)
- אחר (אנא פרט): .....

ש 4.32. ממי מקבל המיזם את התמיכה שוות הערך הכספי הזו? (ניתן לסמן אחת או יותר מהאפשרויות הבאות)

## מיזמים עסקיים-חברתיים: מחקר בינלאומי משווה

חברים / שותפים במיזם  
 עסקים  
 גופים ציבוריים  
 אגודות / אלכ"רים / ארגונים התנדבותיים  
 קרנות  
 קואופרטיבים  
 הציבור הרחב  
 אחר (אנא פרט): .....

### סקירת סוגי התמיכה שהמיזם נהנה מהם

ש 4.33. בפרספקטיבה כללית, אלו סוגים של תמיכה מקבל / קיבל המיזם מגופים פרטיים? (בבקשה לסמן את כל

האפשרויות המתאימות)

מענקים / תרומות	קרנות	תאגידים	גופים מאוגדים	אחר
הלואות				
הון התחלתי (seed)				
שירותי חממה				
הכשרה				
תמיכה טכנית אחרת				
אחר (אנא פרט): .....				

## מיזמים עסקיים-חברתיים: מחקר בינלאומי משווה

### נספח 2 : טופס הסכמה להשתתפות במחקר

פרויקט המחקר הבינלאומי לחקר מיזמים עסקיים חברתיים, ה-ISCSEM - international comparative social enterprise models מיועד לבניית גוף ידע הבוחן מודלים שונים של מיזמים עסקיים-חברתיים ברחבי העולם. מחקר זה מבוסס על שתוף פעולה בין ה- EMES International Research Network (www.emes.net) ובין שתוף פעולה בין אוניברסיטאי על עסקים חברתיים הממומן על ידי ה- Belgian Science Policy.

מתאמי המחקר לו שותפים היום למעלה מ- 190 חוקרים מכ- 50 מדינות מרחבי העולם הם: פרופ' ג'ק דפורניה (אוניברסיטת ליאז') ופרופ' מרתה ניסנס (האוניברסיטה הקתולית של לובין).

מטרת המחקר לזהות ולאפיין מודלים מרכזיים של עסקים חברתיים במדינות השונות, לפי תחומי הפעילות, מטרות חברתיות, קהלי היעד, צורות הפעלה וניהול, בעלי מניות, מבנה חוקי וכו'.

השאלון ימולא על ידי החוקר במפגש פנים-אל-פנים עם מנהל המיזם, או חבר צוות בכיר. מילוי השאלון עורך כשעה וחצי. ייתכן ותדרש עזרת מנהל החשבונות או "איש הכספים" על מנת לענות על חלק מהשאלות, במיוחד אלו המתיריחסות למבנה הפיננסי של העסק החברתי. במידת הצורך ניתן יהיה למלא חלק זה בנפרד.

השתתפותך במחקר זה היא וולונטרית לגמרי. אני מניחים כי לך יש את הסמכות המלאה להשיב על השאלות בשם הארגון שלך. אנו מעדיפים כי את/ה תענה/תעני על כל השאלות, אך בבקשה הרגיש/י חופשי לסרב לענות על כל שאלה שאין ברצונך/ה לענות עליה. לא צפויים כל סכנות למשתתפים במחקר זה.

השתתפותך תוכל לתרום רבות לארגונים העסקיים-חברתיים.

דוח המחקר יופיע באתר של ה ICSEM (www.iap-socent.be) וניתן להשתמש בו כחומר חינוכי, פרסומי ולצרכי קביעת מדיניות. אנו נשלח לך דוא"ל על פרסום המחקר. אנו צופים כי המחקר יסתיים עד ספטמבר 2016.

אם יש לך שאלות על המחקר, בבקשה צור קשר עם צוות המחקר הישראלי ב- \_\_\_\_\_ . או עם צוות המחקר הבינלאומי ב- icsem-socent@emes.net

אני מסכים מרצוני החופשי, להשתתף במחקר ובמילוי השאלון עבור פרויקט ה-ICSEM הבינלאומי והישראלי.

שם \_\_\_\_\_

תפקיד במיזם העסקי חברתי \_\_\_\_\_

חתימה \_\_\_\_\_

תאריך \_\_\_\_\_

דוא"ל \_\_\_\_\_