

צפנת 
מכון למחקר, פיתוח וייעוץ ארגוני

- מאי 2021 -

למידה מהעולם בתחום השקעות אימפקט ועסקים חברתיים



קדננות
הביטוח הלאומי
פורצות דרך חברתית

למידה מהעולם בתחום השקעות אימפקט ועסקים חברתיים

צוות המחקר

פרופ' ישראל כ"ץ
ד"ר מוטי טליאס
תמר ארליך רוזה
עמרי אלפרן
ד"ר נצן אלמוג
יובל פיורקו
איה נבון

הסקירה נכתבה במסגרת מחקר הערכה
על קרנות יוזמה עבור אגף הקרנות במוסד
לביטוח לאומי ובמימונו

מאת: איה נבון

אנו שמחים להגיש לעיונכם את אחד התוצרים של המחקר המלווה של מיזם קרנות יוזמה, שמובילות קרנות הביטוח הלאומי בשותפות עם אגף החשב הכללי במשרד האוצר. המיזם הושק ב-2015, עתיד לפעול במשך 10 שנים, ועוסק בעידוד, הקמה והפעלה של עסקים חברתיים לשילוב תעסוקתי של אוכלוסיות מוחלשות, וזאת באמצעות שתי קרנות שזכו במכרז.

אני מבקש להביע תודה והערכה לקרן דואליס וקרן IVN שלקחו ולקחות חלק במיזם חדשני זה, על מאמציהן הרבים בהקמת עסקים חברתיים תוך קידום המיזם ומטרתיו.

תודות לחברי ועדת המעקב המלווה את המיזם: לגב' כרמלה קורש-אבלגון מהמוסד לביטוח לאומי, לרו"ח דוד בנין, ליועצת גב' רחל בנימין, וכן לנציגי אגף החשב הכללי במשרד האוצר ולמועצה הלאומית לכלכלה, שנציגיה היו שותפים להקמת המיזם.

תודה והערכה גם לצוות המחקר בראשות ד"ר מוטי טליאס ממכון צפנת-פרופ' ישראל כ"ץ, תמר ארליך-רווה, ד"ר נצן אלמוג, איה נבון, עמרי אלפרן ועמית זגורי – על ההעשרה בידע בתחום העסקים החברתיים ובקרנות להשקעות אימפקט, ועל תרומתם לחשיבה הכוללת בעיצוב המיזם, בשיפורו ובהערכת תוצאותיו.

תודתי גם לתמי אליאב ממינהל המחקר בביטוח הלאומי על הליווי של המחקר.

בברכה,

עו"ד איציק סבטו

מנהל קרנות הביטוח הלאומי

המטרות המרכזיות של המיזם היו: קידום ופיתוח שוק העסקים החברתיים בישראל; קידום ושילוב אוכלוסיות מוחלשות בשוק העבודה; שיתוף גורמים מהמגזר העסקי בקידום מטרות חברתיות.

אחת השאלות המלוות את המיזם היא כיצד הוא משתלב במודלים שונים של עידוד השקעות אימפקט (שמטרתן ליצור ערך חברתי נוסף על הערך הכלכלי), הנפוצים ברחבי העולם.

דוח זה מציג סקירה בין-לאומית נרחבת על עשייה בתחום קידום השקעות אימפקט, המתבססת על מגוון של מקורות, כולל מידע כתוב, שיחות עם מומחים, אנשי מקצוע ומנהלים בתחום.

הסקירה מתמקדת בשלוש מדינות אנגלו-סקסיות: ארצות הברית, בריטניה ואוסטרליה. ארצות הברית ובריטניה הן שתי מדינות מובילות בפיתוח התחום ובעלות ניסיון ארוך ועשיר. אוסטרליה לעומתן נמצאת בראשית דרכה – בדומה למדינת ישראל – אולם מאפשרת התבוננות על היערכות מתקדמת לקידום התחום.

הסקירה מעניקה מבט רחב ומערכתי, המתייחס למכלול הפעולות הנעשות בתחום קידום השקעות אימפקט במדינות הנסקרות, ובכלים שונים, הן על ידי הממשלה והן על ידי גורמים חוץ ממשלתיים.

מעבר למבט-העל המערכתי, הסקירה מציגה גם מבט עומק על שני ממדים הקשורים באופן הדוק למיזם קרנות יוזמה: עסקים חברתיים המתמקדים בתחום התעסוקה של אוכלוסיות מוחלשות, והאופן שבו מתמודדים עסקים אלו עם העלויות החברתיות הנוספות הנובעות מהעסקתן.

פרסום זה הוא פרסום ראשון מבין מספר פרסומים צפויים במסגרת המחקר. אני מקווה שפרסום זה, והבאים אחריו, יתרמו לידע של גורמים המבקשים לקדם את שוק העסקים החברתיים בישראל.



רקע לדוח

דוח זה נכתב במסגרת המחקר המלווה במהלך השנה החמישית לפעילות הקרנות ובסוף תקופת ההשקעה, כדי לבחון את העשייה בארץ בהקשר רחב יותר של הנעשה במדינות נוספות. מטרתו הייתה לבחון כיצד יכולה ההקמה של קרנות היוזמה החברתית להשתלב בתוך מדיניות רחבה יותר לעידוד השקעות אימפקט ועסקים חברתיים, כחלק ממגוון אמצעים המעודדים שימוש בכלים כלכליים לקידום מטרות חברתיות. תשומת לב מיוחדת ניתנה לעסקים הפועלים בתחום התעסוקה, היות שזה המיקוד שבו פעלו קרנות היוזמה החברתית.

בחרנו להתמקד בארצות הברית ובריטניה, היות שהן שתי מדינות מובילות בפיתוח התחום ונצבר בהן ידע רב וחשוב. הוספנו את אוסטרליה בשל הדמיון המתקיים בינה לבין ישראל – שוק האימפקט שלה צעיר יותר, ומצוי בתחילת דרכו.



דוח זה נכתב כחלק מהמחקר המלווה של קרנות יוזמה לפיתוח עסקים חברתיים, שהחלו לפעול בישראל בשנת 2015. קרנות היוזמה החברתית הוקמו בעקבות דיוני השולחן העגול הבין-מגזרי במשרד ראש הממשלה וגייסו 50 מיליון שקלים (30 מיליון ממקורות פילנתרופיים ועסקיים ועוד כ-20 מיליון השקעה ממשלתית).

קרנות היוזמה החברתיות הוקמו במטרה לבחון מודל חדשני של קרנות, המעודד השקעה חברתית (שנקראת גם השקעת אימפקט¹) ומאפשר למשקיעים להעניק הלוואות נושאות ריבית למטרות חברתיות. מטרת המודל היא להגדיל במידה ניכרת את ההשקעות בתחום העסקים החברתיים בישראל, ובכך לעודד הרחבה של פעילות עסקים חברתיים כאפיק לשיקום תעסוקתי. קרנות היוזמה החברתית התמקדו במימון לעסקים חברתיים שמשלבים אוכלוסיות מוחלשות בשוק התעסוקה בישראל. הקרנות הוקמו על בסיס המודל של תוכנית יוזמה, שפעלה בשנות התשעים של המאה העשרים; במסגרת התוכנית העניקה הממשלה דחיפה של ממש לתעשיית הון הסיכון בישראל ויצרה אקלים המעודד השקעות בתחום ההיי-טק הישראלי.

¹ השקעת אימפקט היא השקעה שמטרתה ליצור ערך חברתי או סביבתי נוסף על תשואה כלכלית.



ממצאים כללי

ארצות הברית, בריטניה ואוסטרליה מקדמות כולן שוק אימפקט. המונח שוק אימפקט מתייחס לעסקים לקידום מטרות חברתיות, ובהם קרנות אימפקט המשקיעות במגוון תחומים,² קרנות פילנתרופיות, גורמי תכלול ותמיכה כגון מרכזי הכשרה או האצה, מרכזים אקדמיים, יועצים וכן ארגונים שונים המשלבים אימפקט חברתי או סביבתי עם רווח כלכלי. עסקים חברתיים וארגונים המשתמשים במנגנוני הכנסה עסקיים לקיום מטרות חברתיות או סביבתיות (ללא קשר לצורת התאגדותם בפועל) הם חלק מרכזי משוק האימפקט בשלוש המדינות הללו. מטרת סקירה זו היא לבחון את גישות המדיניות לקידום שוק אימפקט בכלל ועסקים חברתיים בפרט, והיא תתמקד בלמידה שרלוונטית להקשר הישראלי.

בבריטניה קיים שוק אימפקט מפותח באופן יחסי. בשוק זה יש מגוון רחב של שחקנים וגורמי מימון מרכזיים בתמיכה ממשלתית, המאפשרים עשייה ענפה. בארצות הברית פועלים מודלים שונים באזורים שונים, וקיים פיצול רחב יותר בין עסקים חברתיים הממוקדים בבעיות חברתיות מקומיות – ובראשן תעסוקה, לבין עסקי אימפקט הפועלים במגוון תחומים חברתיים או סביבתיים, פונים לקהלי יעד מגוונים בארצות הברית ובשוק הבינ-לאומי ומתמקדים ביעדי הפיתוח של האו"ם.³ אוסטרליה דומה יותר להקשר הישראלי, בכך ששוק האימפקט שלה החל להתפתח מאוחר יותר ונמצא עדיין בשלבים מוקדמים יותר. עם זאת, נעשים צעדים מתקדמים להקמה של גורם Whole Sale⁴ שיאפשר השקעה נרחבת יותר בפיתוח השוק.

דוח זה נכתב כדוח משלים ללמידה התאורטית (שפורסמה בנפרד). מטרתו היא להשלים את הידע התאורטי שהוצג בדוח הקודם ולהתמקד בניסיון המעשי של שחקנים מרכזיים בתחום. מסיבה זו עיקר הסקירה מתבססת על ראיונות וחומרים ארגוניים כגון דוחות, תיאורי מקרה ומחקרי הערכה.

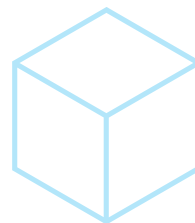
בדוח מוצגים עיקרי המדיניות בכל מדינה, ומובאות דוגמאות לקרנות ועסקים שניתן ללמוד מהם בהקשר של פעילות קרנות יוזמה. עיקרי הממצאים של הדוח מתייחסים לארבע הרמות הללו: רמת השדה הארגוני, רמת הקרנות המשקיעות בתחום, רמת המודל הארגוני ורמת הארגון. תחילה מוצגים עיקרי הממצאים לפי הרמות השונות, ואילו בחלקו השני של הדוח מוצגת תמונה מלאה יותר על הנעשה בכל אחת מהמדינות.

חשוב להביא בחשבון שהדוח נכתב על בסיס מספר מצומצם של ראיונות. הוא אומנם משקף את דעותיהם של אנשים מרכזיים הפועלים בתחום בכל מדינה, אך אינו נותן תמונה מלאה ומקיפה של המדיניות בכל מדינה או של מגוון הארגונים הפועלים בכל מדינה. כמו כן הוא אינו מצביע על ההבדלים בין אזורים או על מדיניות אזורית, אף שגם בארצות הברית וגם באוסטרליה יש הבדל גדול מאוד בין הנעשה ברמה לאומית לבין הנעשה במחוזות שונים.

² קרנות אימפקט הן קרנות השקעה השואפות לקדם מטרות חברתיות או סביבתיות באמצעות השקעה פיננסית המניבה חזר כספי. קרנות אלו פועלות במגוון תחומים חברתיים וסביבתיים כגון חינוך, בריאות וסביבה.

³ יעדי הפיתוח הבר-קיימה של האו"ם הם 17 יעדי גג בתחומים חברתיים וסביבתיים שמדינות החברות באו"ם התחייבו לקדם בין שנת 2015 לשנת 2030; לכל יעד מדדים מוסכמים, ולכן חברות ומשקיעי אימפקט רבים מאמצים יעדים אלו כמטרות חברתיות סביבתיות מוגדרות ומדידות.

⁴ גורם הול סייל (Whole Sale) הוא גוף מימון מרכזי המממן גופי מימון משניים כקרנות. למשל, בנק הול סייל מעניק מימון לבנקים קטנים יותר או לקרנות פנסיה ולמשקיעים נוספים הפועלים בסדרי גודל רחבי היקף. באנגליה פועל ה-Big Society Capital, גורם הול סייל עסקי-חברתי המספק מימון לקרנות השקעה חברתיות.



ממצאים עיקריים על פי חלוקה לרמות ניתוח

// 01

רמת השדה | הסתכלות על שוק האימפקט ברמת האקו-סיסטם, שיתוף הפעולה בין גורמים שונים לקידום פעילות כלכלית למען מטרות חברתיות וסביבתיות

הניסיון מלמד שפיתוח אקו-סיסטם⁵ פעיל דורש פעולה מגוונת בכמה אפיקי מדיניות. לאבני הדרך המרכזיות שזוהו בתחום המדיניות כמה ממדים:

« מעורבות ממשלתית בעיצוב נורמות ותשתית ארגונית לפיתוח שוק אימפקט:

- חוקים המאפשרים או מחייבים גופים ממשלתיים או עסקיים מעל גודל מסוים להביא בחשבון שיקולים חברתיים בתהליך קבלת ההחלטות במכרזים או להקצות שיעור מסוים מתקציב המכרז לעסקים חברתיים.
- חקיקה היוצרת תצורה ארגונית ייעודית אשר מוכרת משפטית כעסק חברתי, או הכרה באמצעות תו תקן שניתן לעסקים המקדמים מטרות חברתיות, פועלים באופן חברתי ומאוגדים בצורות שונות.
- הנגשה של מידע על אודות בעיות חברתיות ומבני העלויות המשתמעים מהן.
- אימוץ מודלים של תשלום לפי הצלחה בפעילות ממשלתית או אזרית ובמכרזים ממשלתיים. מודלים אלו מאפשרים לגייס הון פרטי לקידום מטרות חברתיות מוגדרות באמצעות כלים פיננסיים חברתיים כגון אגרות חוב חברתיות. במודלים אלו מוגדרים מראש קריטריונים מדידים להצלחה חברתית, והגוף המממן (ממשלה, קרן וכו') משלם לגוף המבצע לא לפי הפעולות שנעשות אלא לפי התוצאות שמושגות בעקבות ההתערבות.

« פיתוח רוחבי ויצירת מודעות:

- ממשלות מדגישות את החשיבות של התחום כדי ליצור מודעות לרעיון של עסקים חברתיים, למשל דרך הקמת משרד שמממג את התחום ומגביר את מודעות הצרכנים אליו, כפי שנעשה בבריטניה.
- השקעה בפיתוח אקו-סיסטם שלם, בדומה למגזר העסקי ולמגזר השלישי, כדי שארגוני הקצה יצליחו בפעולתם. מערכת זו צריכה לספק תמיכה בשלבים שונים של התהליך: החל בפיתוח רעיונות באמצעות מאיצים (accelerators), דרך תמיכה בצמיחה, בהתרחבות (scaling) ובשיתופי פעולה, וכלה במערכות לשיתוף ידע ומדידה מהימנה של אימפקט, וכדומה.
- חשוב במיוחד לטפח ארגונים שתומכים בשלב ההתרחבות, משום שעסקים חברתיים רבים מתקשים במעבר מעסק קטן לעסק בינוני או גדול או לרשת ארגונית. היכולת להתרחב או להשתכפל חשובה בפן החברתי משום שהיא מקנה השפעה חברתית רחבה יותר ומאפשרת לתת מענה לסוגיות חברתיות מרכזיות בהיקף רחב. כמו כן, גודל הארגון יכול להיות יתרון כלכלי, משום שהוא מאפשר התייעלות ויציבות שקשה להשיג בעסקים קטנים.



⁵ Eco-system הוא מערכת גומלין של מדיניות ציבורית לתמיכה בעסקים חברתיים ולקידומם.

« הנגשה של מימון עסקי לפעילות עסקית חברתית בדרכים כגון אלה:

- הקמת קרן הול סטיל בתחום החברתי ואיתור מקור תקציב למימונה, כגון כספי עזבונות;
- הטבות מס לעסקים חברתיים או למשקיעי אימפקט;
- עידוד ממשלתי ומימון יזום של חדשנות חברתית-טכנולוגית המעצימה את האפקט החברתי והכדאיות הכלכלית של עסקים חברתיים.

// 02

רמת הקרן | הבדלים במודלים של פעולה של קרנות השקעה בעסקים חברתיים

העדיפו מקורות מימון חלופיים מכיוון שמימון ממשלתי היה כרוך במגבלות רבות, וכן בשל קצב קבלת החלטות וביצוע איטיים יחסית בקרב גורמים ממשלתיים. חלק מהקרנות בחרו לעבוד בשיתוף עם תוכניות האצה או עם תחרויות, וכולן העידו על החשיבות של פעולה באקו-סיסטם מפותח שבו מצויים ארגונים מגוונים, המאפשרים תמיכה בשלבים השונים של התפתחות ארגונים עסקיים חברתיים (כגון עסקים חברתיים או חברות כלכליות הפועלות למען מטרות חברתיות או סביבתיות מוגדרות).

▪ רוב קרנות ההשקעה החברתיות שפועלות לפי מודל של אקוויטי (הון בעלים) משקיעות בעסקים טכנולוגיים בעלי אופק צמיחה רחב. בקרב הקרנות החברתיות שמשקיעות בעסקים חברתיים בתחום התעסוקה הייתה נטייה חזקה יותר לשלב מענקים או להתבסס על מענקים בלבד, מתוך הבנה כי עסקים חברתיים רבים זקוקים למימון המשלב מענקים, תמיכות והלוואות.

▪ קרנות ההשקעה החברתיות (המכונות לעיתים גם קרנות אימפקט) השונות, שעם נציגיהן התקיימו ראיונות, פועלות במגוון מודלים – ממתן מענקים ועד השקעות קונבנציונליות יותר בעסקים טכנולוגיים המקדמים מטרות חברתיות. מתוך השיחות עולה כי קרנות המשקיעות בעסקים חברתיים מקומיים, בעיקר בתחום התעסוקה, לא הצליחו לאזן כלכלית את פעולתן. הן נדרשו לערוך כמה שינויים באופן הפעולה (ואף במבנה הקרן) כדי להתאים את עצמן לשוק האימפקט, שוק שפועל באופן שונה משוק ההשקעות הרגיל. העובדה שרבות מהקרנות הן חלוצות בתחום באה לידי ביטוי בהוצאות תפעול גבוהות יותר. הוצאות אלו נובעות מהצורך לפתח ולבחון כלים פיננסיים-חברתיים חדשים, בשל היעדר מוצרי מדף סטנדרטיים. הקרנות העידו על החשיבות של גיוון תיק ההשקעות (portfolio), על הצורך לאפשר התנסות ולמידה מהצלחות ובעיקר מכישלונות וכן על הצורך להיות גמישות ולהתאים את צורת העבודה ואופי ההשקעות לשוק משתנה שעדיין מתפתח. נציגי הקרנות ציינו כי עבודה עם תקציבים ממשלתיים היא מורכבת, וכי פעמים רבות

// 03

רמת הארגון – מודלי פעולה של עסקים חברתיים בתחום התעסוקה

סקירה זו התמקדה במודלים של עסקים חברתיים בתחום התעסוקה. נמצא כי קיימים כמה מודלים, וכי הם נבדלים זה מזה במאפיינים הללו:⁶

- הכשרה לעומת העסקה ארוכת טווח – ארגונים רבים פועלים במודל של הכשרה, כלומר מעסיקים עובדים מאוכלוסיות היעד כדרך להכשיר אותם להשתלב בשוק התעסוקה הרגיל. ההעסקה היא לתקופות שבין חמישה חודשים לשנתיים; במשך תקופה זו המועסקים רוכשים כלים, ידע וניסיון אשר נועדו לאפשר להם להשתלב בתעסוקה רגילה בתום תקופת ההכשרה. עם זאת, יש ארגונים הפועלים במודל של העסקה ארוכת טווח. מודל זה מבוסס על ההנחה שיש אוכלוסיות המודרות משוק העבודה בשל חוסר התאמה בין השוק לצרכים שלהן. השאיפה היא ליצור סביבות עבודה מכילות אשר מתאימות את עצמן לאוכלוסייה מודרת מסוימת ולספק תעסוקה המאפשרת מימוש עצמי או התפתחות לאורך זמן.

- היקף התמיכה החברתית – חלק מהעסקים ראו בהעסקה עצמה את הפעולה החברתית המרכזית, ולא הציעו שירותים נוספים – מתוך כוונה לדמות סביבת עבודה "רגילה" ולא לתייג את העובדים. עסקים רבים, ובעיקר המבוססים והוותיקים יותר, עבדו במודלים הוליסטיים שהציעו תמיכה במגוון אפיקים; המרכזיים שבהם היו ליווי אישי, כישורים מקצועיים או השלמת לימודים, פיתוח עצמי ובניית אופק תעסוקתי וסיוע בהתמודדות עם אתגרי חיים כגון דיור

- מודלים שונים של שינוי חברתי – עסקים חברתיים נבדלים אלו מאלו באופן שבו הם פועלים לשלב אנשים מודרים בשוק התעסוקה. חלק מהארגונים שואפים לתת למשתתפים כלים להתאים את עצמם לשוק העבודה הקיים – כמו לאפשר לאנשים לבנות בהדרגה את היכולת שלהם לעבוד במשרה מלאה, או לסייע לאסירות משוחררות להתאים את ציפיות התעסוקה שלהן לאפשרויות הנגישות לנשים בעלות עבר פלילי. ארגונים אחרים רואים את התפקיד שלהם ביצירה של שינוי חברתי עמוק בשוק התעסוקה עצמו, באמצעות הנגשה והגמשה של אפשרויות התעסוקה והתאמתן לצרכים של אוכלוסיות שונות – כמו יצירת מבני תעסוקה גמישים מבחינת היקף המשרה לאימהות צעירות או לאנשים המתמודדים עם מוגבלות. לרוב, ארגונים במודל הכשרה נוטים יותר להתאמה של העובדים לשוק התעסוקה הקיים; לעומתם, ארגונים שפועלים במודל של העסקה ארוכת טווח שמים דגש רב יותר בהתאמת סביבת העבודה ותנאי העבודה לצרכים של העובדים, ופועלים במישורים נוספים לשינוי חברתי בשוק העבודה הרחב.

⁶ חלק זה של הסקירה התבסס בעיקר על קריאת דוחות; ראיונות עומק התקיימו עם שלושה עסקים בלבד, לצורך ניתוחי המקרים.

// 04

רמת הארגון | כיצד עסקים חברתיים מתמודדים עם העלויות הכלכליות של פעולתם החברתית?

לעובדים תחושת מתח רב ולמנהלים שחיקה.

- המשמעות של עלויות אלו, בעיקר בתחומים שבהם יש שולי רווח צרים יחסית (כגון מזון, ניקיון, מחזור, שיפוצים וגינון), הייתה שרוב הארגונים כיסו פחות מ-75% מהמחזור שלהם דרך מכירת שירותים או מוצרים. ארגונים קטנים מימנו הוצאות אלו בעזרת תרומות או דרך שותפויות עם ארגונים חברתיים. ארגונים גדולים יותר הצליחו לכסות שיעור רב יותר מההוצאות החברתיות בעצמם, משום שיתרון הגודל אפשר יעילות רבה יותר וחסכון בהוצאות עסקיות. כמו כן, גופים גדולים ומבוססים זכו לשיתוף פעולה רב יותר ולסיוע של גופים ציבוריים דרך תמיכות או באמצעות חוזי רכש ארוכי טווח.

- הקרנות והעסקים שנחקרו התייחסו לכך שבעסקים חברתיים המעסיקים באופן ישיר אוכלוסיות מודרות טמון חיסרון מובנה לעומת מודלים אחרים של עסקים חברתיים, הנובע מן העלויות החברתיות הגבוהות. ארגונים שהציעו תוכנית חברתית הוליסטית העריכו את העלויות של התוכניות החברתיות ושל ההעסקה של עובדים מאוכלוסיית היעד ב-20%-40% מסך כל ההוצאות; עלויות אלו מביאות בחשבון תפוקה נמוכה הנובעת מכוח אדם מיומן פחות ומתחלופה גבוהה המובנית במודלים של הכשרה. עלויות נוספות קשורות בהכשרה מקצועית, בליווי חברתי ובמשאבי ניהול.

- עסקים חברתיים רבים מתמודדים גם עם מורכבות ניהולית רבה הנובעת משילוב של מטרות כלכליות וחברתיות. בעבר מורכבות זו מצאה ביטוי במחלוקות חריפות אשר נטרלו ועדים מנהלים ודירקטוריונים של עסקים חברתיים לתקופות ארוכות, וגרמה





למידה מקרנות השקעה חברתיות באוסטרליה

כדי להבטיח את היציבות של קרנות חברתיות, חשוב לאפשר לקרנות חופש פעולה ואפשרות להשקיע במגוון מודלים, או לעודד הקמה של קרנות מגוונות מבחינת תחומי ההשקעה ואופני ההשקעה. לקרנות עצמן יש הוצאות נכבדות, משום שתהליך ההשקעה והליווי החברתי דורש משאבים רבים יותר מהשקעות פיננסיות בלבד. בשלב זה הקרנות מתקשות להחזיק את עצמן – אחת מתוך שלוש הקרנות נסגרה, ואילו השתיים האחרות מחפשות פתרונות חדשים כדי לבסס את עצמן כלכלית, כגון התרחבות לפעולה במגוון תחומים או מתן שירותים נוספים לגופים אחרים באקו-סיסטם.

צעדים נוספים כדי לעודד את התפתחות שוק האימפקט והעסקים החברתיים.

כיום מתקיימים מגעים ליצירה של משרד ממשלתי ייעודי לתחום של השקעות אימפקט ועסקים חברתיים ולהקמה של קרן הול סטיל שתאפשר השקעות מגוונות וגדולות יותר בתחומי אימפקט. הממשלה חוקקה חוק המעודד רכש מעסקים חברתיים (המוגדרים על פי קבלה של תו תקן) כחלק ממדיניות רחבה יותר של רכש חברתי, הכוללת גם עידוד של רכישה מעסקים של הקהילה האבוריגינית, מאנשים המתמודדים עם מוגבלות או מעסקים מגוונים. החוק מחייב כי היקף עבודתם של גופים ממשלתיים וחברות מעל גודל מסוים עם ספקים חברתיים יהיה לפחות 3% מסך כל מכרז. אין כיום הטבת מס ייעודית לעסקים חברתיים, ורק עסקים המאוגדים כעמותות יכולים ליהנות מהקלות במס.

הממשלה האוסטרלית עושה מאמץ ניכר לקדם את תחום האימפקט והעסקים החברתיים. מאמץ זה מתבטא בהקמה של משרד ייעודי לקידום עסקים חברתיים והשקעות אימפקט, הקמה של קרנות השקעה ופיתוח של אקו-סיסטם יזמי המורכב מגורמי מימון, משקיעים, גורמים תומכים ועוד. הממשלה האוסטרלית הקימה שלוש קרנות להשקעה בעסקים חברתיים, והעניקה להן מנדט נרחב בתחום התעסוקה של אוכלוסיות מודרות, אולם לא הגבילה אותן להשקיע רק בעסקים המעסיקים אוכלוסיות כאלו. מתוך למידה של פעולת הקרנות התגבשה ההבנה שפיתוח כולל של האקו-סיסטם, כלומר שוק שבו מגוון משקיעים, מתווכים פיננסיים-חברתיים וסוגים שונים של כלים פיננסיים-חברתיים – דורש השקעה נרחבת ומגוונת יותר. הקמה של קרנות השקעה חברתיות יכולה לעודד את השוק לכיוון הזה אולם איננה מספיקה כשלעצמה. בעקבות הבנות אלו החלה אוסטרליה לנקוט

סקירה על פי מדינות

אוסטרליה



אשר להערכה – ניכרות שתי גישות שונות. הראשונה מתמקדת בהערכה שמותאמת לעסק ושמוביל העסק עצמו. יתרונה של הערכה כזו הוא שהיא מותאמת מאוד לעסק ואינה מכבידה עליו. נוסף על כך, היא מאפשרת לאסוף נתונים באופן מתמשך ולבסס החלטות ארגוניות על נתונים בזמן אמת. הגישה השנייה מנסה לגבש הערכה כוללת יותר; בתחום זה נעשה ניסיון להתאים את המדידה ליעדי הפיתוח בני הקיימה של האו"ם.⁸ גישה זו מנסה להגדיר מדדים שיש להם ממד אוניברסלי; יתרונה הוא שהיא מאפשרת השוואה בין עסקים שונים הפועלים להשגת מטרות דומות ומשתמשת במדדים גנריים. חסרונה הוא שלא תמיד המדדים מותאמים לעסק או לנתונים הקיימים, ולעיתים איסופם כרוך בעבודה נוספת של העסק או של הקרן.

עבור רוב הקרנות תהליך האיתור כולל קולות קוראים ופרסום, אולם בפועל רוב ההשקעות מגיעות דרך רשתות אישיות ומקצועיות ובפרסום מפה לאוזן. לרוב, לבדיקת הנאותות (due diligence) שני שלבים: השלב הראשון הוא השלב החברתי, המשמש בעיקרו קריטריון מסנן – כלומר לא מתחילים תהליך עם יזם שהמטרות החברתיות שלו אינן ברורות או אינן מתאימות לקרן. השלב השני של התהליך מתמקד בנתונים הפיננסיים – בשלב זה בוחנים את ההתנהלות הפיננסית ובוחרים השקעות מבטיחות. חלק מהקרנות משקיעות רק בעסקים שיש להם נכסים היכולים לשמש ערבון, כלומר עסקים בעלי נדל"ן או נכסים אחרים שיש להם ערך. חלק מהקרנות ציינו שהן מעוניינות להשקיע בעסקים שהן יכולות להעניק להם ערך מוסף מקצועי נוסף על השקעת הכסף.

קרנות יציבות יחסית בתחום הן קרנות שהגיעו מהעולם הפילנתרופי ופועלות על בסיס קרן מניבה רווחים (endowment) גדולה. רוב הקרנות פועלות במודל של הלוואות, מיעוטן משלבות אקוויטי. רוב הקרנות אינן מתמקדות בעסקים בתחום התעסוקה אלא במגוון רחב יותר של מודלים עסקיים, מתוך שאיפה לגוון את תיק ההשקעות שלהן וליצור לעצמן שוק גדול יותר להשקעות פוטנציאליות. עסקים המעסיקים אוכלוסיות מודרות נחשבו למודל מורכב להשקעה.⁷ רוב הקרנות מציעות תמיכה משולבת – פיננסית ומקצועית. התמיכה המקצועית ניתנת במגוון דרכים כמו מנטורים, פגישות ייעוץ, רישות (networking) ויצירת קשרים וכן השתלמויות ממוקדות בתחומי עניין מרכזיים.



⁷ ראו פירוט להלן בחלק "רמת העסק".

⁸ יעדי הפיתוח הבר-הקיימה של האו"ם הם 17 יעדים המתייחסים למגוון תחומים כלכליים וחברתיים, בהם צמצום העוני והרעב, שיפור הבריאות והחינוך, צמצום פערי מגדר, בנייה של ערים מכילות, שיפור איכות הסביבה ועוד. היעדים הוגדרו בשנת 2015, והוצבו מדדים לכל יעד ולכל מדינה עד שנת 2030.

CASE STUDY

STREAT הוקמה כעמותה בשנת 2009 והפעילה דוכן קפה נייד יחיד, אולם כבר מתחילת הדרך קיוו שתי היזמיות ליצור מודל שיוכל להגיע לקיימות כלכלית ולהשפיע השפעה חברתית רחבה דרך העסקה של מאות בני נוער בשנה. מראשית הדרך הוכיח עצמו המודל החברתי שפיתחו היזמיות – בני נוער רבים סיימו את התוכניות בהצלחה והשתלבו עם סיומה בעבודה או בלימודים. עם זאת, התוכנית הכלכלית נתקלה באתגרים רבים. ראשית, המודל הראשוני של הפעלת דוכני קפה ניידים התברר כלא רווחי דיו כדי לשאת בהוצאות החברתיות הנלוות. בשנת 2012 ניתנה לארגון הזדמנות לרכוש תחנה לקליית קפה ושני בתי קפה נוספים. כדי להשיג את המימון הנדרש, ופנתה לגיוס הון ממשקיעי אימפקט. בעסקה מורכבת, שכללה חמישה משקיעים שונים בשילוב של חוב ואקוויטי, הצליח הארגון לרכוש את תחנת הקלייה ובתי הקפה. על אף ההתרחבות וההתייעלות של הארגון, ולצד התרחבות של התוכנית החברתית והעמקתה, בתי הקפה נקלעו לקשיים, הארגון התקשה להחזיר את ההלוואות שלקח במועד המתוכנן ולא עמד בתחזיות הצמיחה. רק בשש שנים לאחר ההשקעה הצליח הארגון להתחיל להחזיר את החובות למשקיעים.

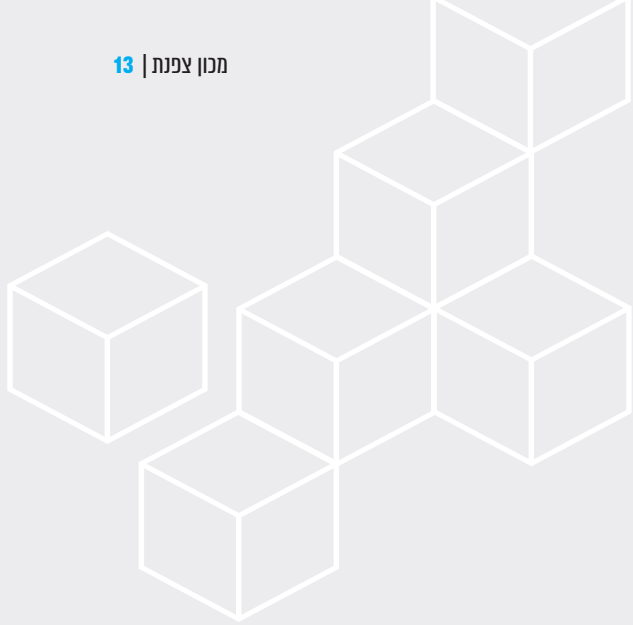
בשנת 2015, בעקבות ניתוח כלכלי מעמיק יותר של השוק, החליט הארגון לרכוש מתחם חדש ולהיפרד מבתי הקפה הרווחיים פחות. הארגון פנה שוב למשקיעי אימפקט וגייס הלוואה של 2.5 מיליון דולר אוסטרלי. ההתרחבות הנוספת הזאת, והאמון הנוסף



וביום היא מנהלת תיק השקעות של 11 עסקים; שני עסקי הליבה (תחנת הקלייה והקייטרינג) מאפשרים לה להחזיק גם עסקים קטנים יותר ויציבים פחות מהבחינה הכלכלית. בעשר שנות פעולתה היא סגרה עשרה עסקים שלא הצליחו להגיע לאיזון. בחרנו במקרה של STREAT כדי להצביע על החשיבות של scaling במגזר העסקי-חברתי, על האתגרים וההזדמנויות שהוא מייצר ועל הקשר בין למידה מתמדת – גם מכישלונות – כגורם המאפשר התרחבות וגדילה.

STREAT

STREAT היא עמותה המפעילה רשת של בתי קפה, תחנת קלייה וקייטרינג המעסיקים כולם נוער בסיכון. STREAT הוקמה לפני כעשור והפעילה בשלב ראשון שני דוכני קפה ניידים. בעשור שחלף שיפרה STREAT את המודל החברתי שלה והרחיבה את המודל העסקי,



היעד: מימון מלא עד סוף 2020



יום, למי שמעוניין להכיר את התחום, דרך התנסויות של שבוע ועד לתוכנית ההכשרה מרכזית של הארגון – אשר נמשכת 20 שבועות או שנה. בתוכנית המרכזית חווים המשתתפים פיתוח עצמי ומקבלים ליווי אישי, מתנסים בעבודה בשני עסקים מתוך הפורטפוליו, זוכים להכשרה רשמית ולתעודה מקצועית בתחום האירוח. בוגרי התוכנית מקבלים ליווי ואפשרויות להשמה מקצועית בעסקים שותפים, וכן ממשיכים לקבל מעטפת תמיכה מ-STREAT.

כל התוכניות של STREAT פועלות כדי לחזק ארבעה עמודי תווך שנמצאו חיוניים להמשך העסקה או לימודים:

שניתן לארגון על אף שנים של קשיים כלכליים והחזרים שלא עמדו בציפיות, אפשרו נקודת מפנה כלכלית. תיק ההשקעות הפך רווחי, ואפשר לארגון לצמצם בהדרגה את התלות שלו בכספים פילנתרופיים וממשלתיים. בשנת 2019 היה מקורן של 70% מההכנסות במכירות ו-30% הגיעו מפילנתרופיה. כיום תוכנית הארגון היא לעבור למימון עצמי מלא של הפעילות השוטפת עד סוף 2020, ולהיעזר בכספי פילנתרופיה למימון מחקר ופיתוח. כיום מעסיק ארגון STREAT 365 נערים ונערות בשנה. הארגון מעניק להם אפשרות להשתתף באחת מחמש תוכניות שונות, החל בהתנסויות קצרות של חצי



4

שייכות

הארגון מאפשר לבני נוער שלרוב מצאו עצמם מחוץ למסגרות נורמטיביות לחוש שהם חלק מצוות, מקבוצה ומארגון שאכפת לו מהם. על יסוד תחושה זו נבנית המוטיבציה של בני הנוער ומתגבשת אמונתם באפשרות שלהם להשתלב ולחוש שייכים למסגרות נוספות. לטענת היזמיות, שייכות היא הנדבך בעל הערך הרב ביותר.



3

עבודה

ההתנסות בתוכניות השונות מאפשרת למשתתפים לרכוש ניסיון תעסוקתי ראשוני, וניסיון זה מכין אותם לקראת לימודים או מעבר לעבודות אחרות.



2

פיתוח עצמי

הארגון מסייע למשתתפים לפתח תחושת מסוגלות עצמית והעצמה, מסייע להם בפתרון בעיות באופן הוליסטי ומקשר בינם לבין גורמי מקצוע בעת הצורך.



1

דיר

הארגון מסייע למשתתפים למצוא פתרונות דיר בטוחים וקבועים.

כ-85% מהמשתתפים בתוכנית מסיימים אותה בהצלחה, וכ-65% מהבוגרים עובדים, לומדים או דואגים לבן משפחה – כשישה חודשים לאחר סיום התוכנית. שיעורים אלו גבוהים במידה ניכרת משיעורי שילובם של בני נוער בתעסוקה לאחר שהשתתפו בתוכניות של משרד הרווחה האוסטרלי.

בארצות הברית קיימים כמה גופי תשתית הפועלים לקדם את התחום. קיימת תנועה מפותחת יחסית של ארגוני B-corp; הם דחפו להכרה בתו התקן כצורת התאגדות מוכרת במדינות רבות, ומאפשרים שיתוף ידע והכשרות בתחום. עוד פועלים ארגון גג של עסקים חברתיים המכונה "ברית העסקים החברתיים" (Social Enterprise Alliance) וארגון גג לעסקים חברתיים בתחום התעסוקה בשם RedF, אשר מפעיל מגוון תוכניות לעידוד עסקים חברתיים בתחום התעסוקה. משיחות עם גופים אלו עולה כי כל אחד מהם פועל בתחום אחר של האקו-סיסטם כדי לקדם את המערכת כולה.

תנועת ה-B-corp פועלת לעודד עסקים להקצות מקום רחב יותר למטרות חברתיות והתנהלות חברתית. היא איננה פועלת באופן ישיר לשילוב אוכלוסיות, אבל בהחלט מגבירה את המודעות לחשיבות של גיוון כוח העבודה בארגונים. ברית העסקים החברתיים מאגדת בתוכה יותר מ-1,000 עסקים חברתיים ב-16 סניפים אזוריים. הארגון פועל בשלושה מישורים מרכזיים: קידום מדיניות ורגולציה שמאפשרת את התפתחות התחום, שיתוף ידע וכלים בין עסקים חברתיים לבין עצמם ובין רכש שחקנים נוספים הפועלים בשדה ופעולה מרוכזת לעידוד רכש חברתי של עסקים ויחידים בארצות הברית.

RedF הוא ארגון גג של עסקים חברתיים המתמחים בשילוב אוכלוסיות מוחלשות. בעבר הפעיל הארגון קרן השקעות, אולם בסופו של דבר החליט כי נכון יותר להעניק מענקים לעסקים חברתיים, בעיקר בשלבי הפיתוח המוקדמים יותר. מודל זה אומץ בשל הצורך לפתח מודלים חדשניים והקושי להעריך סיכונים בשדה חדש, ומתוך הכרה בעלויות החברתיות המקשות על החזרת הלוואות. התחושה שליוותה את הארגון הייתה שההלוואות, בעיקר בשלבים המוקדמים, מקשות על ארגונים ללמוד, להתפתח ולהתבסס, וכי מענקים הם אפקטיביים יותר. כמו כן, לאורך שנות פעולתו הבין הארגון את הצורך במענים רחבים כגון הכשרות, תוכניות האצה ושיתוף ידע בין ארגונים. בשנים האחרונות מתבסס הארגון על הידע הרב שרכש כדי לפתח תוכניות נרחבות המעניקות מענקים ממוקדים, כגון תוכנית סיטי הממוקדת בצעירים או תוכנית אזורית המתכללת מספר רב של גורמים כדי לתת מענה כולל בתחום התעסוקה בלוס אנג'לס.

בארצות הברית אין ברמה הפדרלית תמיכה ממשלתית מוסדרת בעסקים חברתיים. בתקופת כהונתו של הנשיא אובמה פעלה קרן ממשלתית גדולה לעידוד של חדשנות חברתית על פי מודל של מאטצ'ינג (matching), הדומה למודל שהופעל בגיוס קרנות היוזמה. כך גויס הכסף ממגוון מקורות – עסקיים, פילנתרופיים וממשלתיים. אולם לעומת קרנות היוזמה, הקרן הממשלתית נתנה מענקים ולא הלוואות והכספים יועדו לגופים ללא מטרות רווח בלבד. כמו בישראל, גם בארצות הברית אין הגדרה רשמית של עסק חברתי, ועסקים חברתיים יכולים לבחור אם להירשם כגוף ללא מטרות רווח הזכאי להטבות מס, כחברה עסקית או כקואופרטיב. רבים מהעסקים החברתיים הבוחרים להתאגד כעסק בוחרים להשתמש בתו תקן בשם B-Corp של B Lab – ארגון ללא מטרות רווח השואף לקדם פעילות עסקית למען מטרות חברתיות וסביבתיות. תו התקן B-Corp ניתן לעסקים אשר עומדים בתנאי סף ביחסם לבעלי עניין שונים, ובהם עובדים, לקוחות, ספקים, הקהילה שבה הם פועלים והשפעותיהם על סוגיות חברתיות וסביבתיות.⁹ כ-35 מדינות בארצות הברית אימצו בשנים האחרונות צורות התאגדות חדשה בשם "תאגיד תועלת" (benefit corporation). אף שהשם מזכיר את "החברה לתועלת הציבור" בישראל, צורת ההתאגדות עצמה דומה יותר לחברה, אולם התאגיד נדרש להגדיר את המטרה החברתית או הסביבתית שלשמה הוקם ומשוחזר מן המחויבות החוקית להשיא רווחים כספיים בלבד לעומת חברה לתועלת הציבור, צורת התאגדות שאיננה מאפשרת השאת רווח כלל.

אף שאין בארצות הברית מדיניות פדרלית לעידוד עסקים חברתיים או עסקים המאוגדים ב-benefit corporations, בפועל מדינות רבות מנהיגות מדיניות התומכת בעסקים אלו דרך עידוד רכש מעסקים חברתיים, הטבות במכרזים לעסקים קטנים שבהם עסקים חברתיים ושיתופי פעולה שונים בין מוסדות המדינה (state) לעסקים חברתיים. במקביל להתפתחות שוק העסקים החברתיים מתרחב גם התחום של השקעות אימפקט, השואפות למקסם רווחים חברתיים וסביבתיים לצד רווחים עסקיים ומביאות בחשבון שיקולים חברתיים כגון תעסוקה, גיוון, ממשל תאגידי וסביבה. עם זאת, קיים פיצול מסוים בין תחום השקעות האימפקט לתחום של עסקים חברתיים: השקעות אימפקט מתמקדות בעיקר בתחומים רווחיים כגון נדל"ן, פיתוח בין-לאומי וחברות עסקיות בעלות מאפיינים חברתיים, ופחות בעסקים חברתיים קטנים או בינוניים או בעסקים חברתיים בתחום התעסוקה. רובם של העסקים הללו מאוגדים כגופים ללא מטרות רווח ונוטים להתבסס על מימון משולב – הכנסה ממכירות לצד גיוס תרומות.

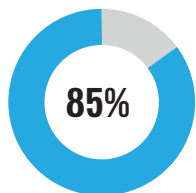
ארצות הברית



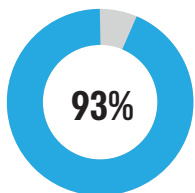
⁹ מידע נוסף על תו התקן מצוי באתר הארגון B Lab.

CASE STUDY

על פי נתוני הפרויקט:



עובדות עדיין בחלוף שנה, וגם בחלוף שנתיים.



ממשיכות להיות מועסקות (או ללמוד)



מהמשתתפות בתוכנית מוצאות עבודה בסופה



בשיחה עימה הסבירה תמרה, מנהלת הפרויקט, כי עבודה נקודת המפתח הייתה להפריד בין הדברים שהארגון יכול לשלוט בהם לאלו שלא. לדוגמה, היות שהארגון אינו יכול לצמצם את העלויות החברתיות באופן ניכר, הוא עושה מאמצים לצמצם את יתר העלויות דרך צמצום עלות חומרי הגלם, ייעול מכשור העבודה וכדומה. בפן החברתי שואף הארגון לאסוף את המידע הנכון ועל בסיסו לקבל החלטות שיאפשרו לייעל את הפרויקט החברתי. במסגרת התוכנית נשים מועסקות בעסק ומקבלות שכר מלא – הן עבור שעות עבודה והן עבור שעות הכשרה וליווי אישי. כל הנשים מקבלות זמן פנוי מדי שבוע (יום אחד אחר הצהריים) לסידורים ולחיפוש עבודה.



WOMEN'S BEAN PROJECT

העסקה נמשך שבעה חודשים. בעבר הייתה תקופת ההעסקה ארוכה יותר, אולם לאחר ניסיונות ומחקר גילו שאפשר להשיג אפקטיביות דומה בשבעה חודשים, ובשל כך החליטו לקצר את התוכנית.

הפרויקט הוקם ב-1989 במטרה להעסיק נשים מודרות ולהעניק להן כישורים שיאפשרו השתלבות בתעסוקה. כיום העסק מוכר מוצרי מזון יבשים ברחבי ארצות הברית ומעסיק כ-60 נשים בכל רגע נתון – כל מחזור

תוכנית ההכשרה כוללת עבודה בפס היצור של המפעל וכן מגוון הכשרות בתחומים הללו:



5

תהליך לאיתור מיומנויות, יכולות ותחומי עניין וסיוע במציאת תעסוקה המותאמת לרצונות, לצרכים וליכולות של כל אישה.



4

שמונה שבועות של השלמת לימודים המתמקדת ביכולות מעשיות של כתיבה, קריאה וחשבון.



3

סדנאות בפתרון בעיות, התמודדות עם תסכולים ויכולת להיעזר בשירותים ומשאבים קיימים.



2

סיוע לזהות דפוסי פעולה המעודדים תעסוקה או חוסמים אותה ולחזק את היכולות המאפשרות.

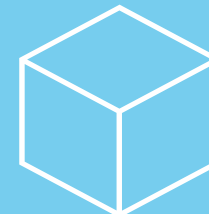


1

סיוע באתגרי חיים כגון דיור, תמיכה בילדים וסיוע אדמיניסטרטיבי ממוקד – הסיוע ניתן במתכונת של אימון (coaching) ולא ניהול (case management), כך שהנשים לומדות לקבל על עצמן אחריות ולפעול באופן עצמאי עם תמיכה; בתחילה התמיכה אינטנסיבית יותר, והיא פוחתת בהדרגה לאורך התוכנית.

עם אתגר זה הוגדר במדויק שלב הכשרת הנשים. הפרויקט מעסיק גם צוות מקצועי קבוע ופועל במודל של מימון משולב המאפשר לו לשאת בהוצאות החברתיות הכרוכות בהפעלת העסק: 60% מההוצאות מכוסות מהכנסות העסק ואילו 40% נוספים – ובהם הוצאות תוכנית ההכשרה, הליווי ושכרן של הנשים – מקורם בתרומות. היות ששלב המעבר לעבודה מחוץ לעסק זוהה כשלב מכריע, מוענקים בשלב זה ליווי ותמיכה לנשים, והם מוצעים גם לבוגרות העסק. העסק אוסף נתונים על מצב הנשים בתחנות שונות לאורך הדרך: כעבור שישה חודשים, שנה, שנה וחצי ושנתיים, והבוגרות מקבלות תשלום תמורת הראיונות איתן.

לצד ההכשרות, לכל אישה יש מאמן אישי המלווה את התהליך שהיא עוברת ומסייע לה לקבל על עצמה אחריות להצליח בתוכנית ולמצוא עבודה בסופה. כמו כן, רשת של ארגונים שותפים מציעה מגוון אפשרויות תעסוקה לבוגרות התוכנית. במהלך הפעלת התוכנית התברר כי הפרויקט איננו יכול לסייע לנשים שאין להן מגורים או מסגרת לילדים או שהן עסוקות בבעיות בריאות אקוטיות, נמצאות בתוך תהליך משפטי פעיל או משתמשות בסמים באופן קבוע. נוסף על כך מתקיים אבחון כניסה, ובו נבדקת המוכנות של נשים לקבל על עצמן אחריות למצבן ולפעול לשנות אותו. האתגר המרכזי של העסק מובנה במודל הפעולה. על פי המודל, הבחירה היא להעסיק במכוון עובדות ללא ניסיון או יכולות, ולהכשיר בכל פעם נשים חדשות. כדי להתמודד



בסקר השנתי היו עמותות, כ-20% בחרו בצורת התאגדות של עסק חברתי (CIC) ואילו 36% התאגדו כחברות (company limited by guarantee) מבשילים יש להם סיכוי רב יותר להיות רווחיים – עסקים חברתיים גדולים (שהמחזור שלהם נע בין 1 ל-5 מיליון ליש"ט) נוטים יותר לסחור עם המגזר הציבורי ולהפעיל פרויקטים ציבוריים אזוריים או ארציים.

מבט משלים על השדה של עסקים חברתיים בבריטניה עולה מדוח של ארגון ביג סוסייטי קפיטל (Big Society Capital). בדוח נבחן היקף ההשקעות החברתיות בבריטניה, ונמצא כי בסוף שנת 2018 הוא עמד על כ-3.5 מיליארד פאונד, גידול של שלושים אחוז מ-2017.

בין 2010 ל-2020 קידמה בריטניה מדיניות שמעודדת עסקים חברתיים והשכילה לתמוך בהקמה של אקו-סיסטם מגוון ובו סוגים שונים של משקיעים, גופים תומכים כגון מאיצים, תחרויות ויועצים המתמחים בתחום. העושר של השוק מאפשר לשחקנים להתמחות בתחומים שונים בתוך המרחב של אימפקט חברתי. בריטניה הייתה אחת המדינות הראשונות שהשקיעו כספים ציבוריים בפיתוח עסקים חברתיים; היא יעדה את כספי העיזבונות להקמה של בנק הול סייל חברתי, צעד אשר רבים התייחסו אליו כדרך לפיתוח האקו-סיסטם כולו.

צעד חשוב נוסף שנעשה כדי לעודד רכש חברתי היה קידום של חוק המעודד שילוב של שיקולים חברתיים במכרזים ממשלתיים (ה-Social Value Act). אף שהחוק אינו מחייב מכרזים ציבוריים להביא בחשבון שיקולים חברתיים, חשיבותו טמונה בכך שהוא נתן לגיטימציה לגופים ציבוריים להעניק עדיפות לספקים חברתיים, ואפשר לעשות זאת באופן חוקי. בפועל, האפשרות להוסיף שיקולים חברתיים אומצה רק בכמה אזורים ממוקדים שבהם התקיימה פעילות חברתית חזקה, ואילו ביתר האזורים כמעט שלא נעשה שימוש באפשרות שהציע החוק. כיום מתקיימת פעילות מחודשת בניסיון להרחיב את החוק ולחייב גופים ציבוריים להשקיע לפחות שיעור מסוים מתקציב הרכש שלהם ברכש חברתי, כפי שנעשה באוסטרליה ובווייטנאם.

נוסף על קידום של עסקים חברתיים והשקעות חברתיות, הממשלה השקיעה גם בפיתוח ובהטמעה של כמה מודלים של תשלום לפי הצלחה. מודלים אלו הרחיבו את השימוש בעיקרון של תשלום לפי תוצאות לתחומים חברתיים נוספים, כמו משרדי ממשלה שיוצרים חוזים עם ספקים חברתיים ומגדירים את התשלום על פי תוצאות חברתיות שנקבעות מראש.

בריטניה



בבריטניה קיימת מדיניות ארוכת שנים של פיתוח השקעות אימפקט ועסקים חברתיים. דוח שנתי של ארגון Social Enterprise UK מלמד ששוק העסקים החברתיים מתרחב ומשתנה. הגידול מתבטא בכך ש-42% מהעסקים החברתיים נוסדו בשלוש השנים האחרונות (לעומת 14% בקרב עסקים רגילים). יתרה מזו, כ-52% מהארגונים בסקר דיווחו על גידול במחזור העסקים.

בריטניה הייתה בין המדינות הראשונות שקידמו מבנה ארגוני ייעודי לעסקים חברתיים, המכונה (CIC) Community Interest Company. מבנה ייחודי זה משלב אלמנטים של ארגונים למטרות רווח בארגונים ללא מטרות רווח. ארגונים המתאגדים כ-CIC מחויבים להשקיע כ-65% מרווחיהם בחזרה בארגון או במטרה החברתית שלשמה הוקם. חברות ה-CIC נרשמות אצל רשם מיוחד ומחויבות להגיש דוח שנתי המפרט את הפעילות החברתית והכלכלית שלהן.

בשנת 2004, כאשר נוצרה צורת ההתאגדות CIC לא נקשרו אליה הטבות כלשהן, ועסקים שבחרו לאמץ אותה עשו זאת בעיקר כדרך להצהיר על זהותם בפני שותפים או כדי לקבע את המטרות החברתיות באופן רשמי. בסוף 2018 יותר מ-14,000 חברות היו רשומות כ-CICs. לצד התומכים בצורת התאגדות זו היו גם מרואיינים שטענו כי למרות ההשקעה הרבה צורת ההתאגדות לא אומצה באופן נרחב דיו, וכי גם כיום רוב העסקים החברתיים – ובעיקר הגדולים והמצליחים יותר – אינם בוחרים להתאגד כך, ולכן מתעוררת שאלה מסוימת לגבי ההצדקה ליצור תצורה ארגונית חדשה ולהקצות לה רשם נפרד.

בבחינה של צורות ההתאגדות בקרב עסקים חברתיים נמצא כי לעומת השנים הקודמות, כיום עסקים חדשים בוחרים להתאגד כארגוניים עסקיים יותר מאשר כעמותות. בשנת 2019 רק 11% מהארגונים שהשתתפו

סיכום

מתוך אינטגרציה של הנעשה במדינות השונות, אלה התחומים שבהם זוהה יתרון של הממשלה:

בבריטניה הדבר נעשה דרך הקמת כוח משימה מיוחד שהוביל את התחום, ובאוסטרליה – דרך הקמה של משרד להשקעות חברתיות המאפשר לממשלה לרכז את הלמידה והעשייה במקום אחד ולהשפיע ברמת המדיניות הכוללת. המשרד מתאם בין גורמים שונים בממשלה לבין גורמים הפועלים בשדה העסקי חברתי, בתחומים כגון תעסוקה, דיור ואיכות סביבה. בארצות הברית הדבר נעשה דרך השקעה ממשלתית בקרן חדשנות חברתית ובעידוד של משקיעים מוסדיים להיכנס לתחום האימפקט.

איתות (signaling)
לגבי החשיבות של עשייה חברתית-עסקית



הסרה של חסמים ומתן תמריצים דרך הטבות מס לעסקים שבוחרים להתאגד כעסקים חברתיים.

רגולציה



יצירת כלים מתאימים להשקעות חברתיות; כמו בעולם הפיננסי, שבו יש ארגונים רבים ומגוונים המתחרים זה בזה, כך גם בעולם החברתי חשוב לפתח מגוון כלים ומענים לכל אורך שרשרת הערך.

עידוד המערכת הבנקאית



באמצעות תמיכה הן בשלב הראשוני של פיתוח מוצרים ושירותים חברתיים והן בשלב הצמיחה, שמאפשר הרחבה והתאמה של פתרונות לשווקים רחבים יותר.

עידוד מחקר ופיתוח



נספח מקורות מידע

ראיונות

אוסטרליה



- « **דניאל לודג'** (Danielle Logue), בית הספר למנהל עסקים, אוניברסיטת סידני לטכנולוגיה
- « **רוזמרי אדיס** (Rosemarie Addis), יועצת לאסטרטגיית חדשנות חברתית עבור ממשלת אוסטרליה
- « **חנה אבלינג** (Hanna Ebeling), מנהלת תיק ההשקעות של קרן (SEFA (Social Enterprise Finance Australia
- « **ויל ריצרדסון** (Will Richardson), קרן ג'יאנט ליפ (Giant Leap Fund)
- « **נית'ן סוול** (Nathan Sowell), מנהל השקעות אימפקט של (SVA (Social Ventures Australia
- « **קייט בארלי** (Kate Barrelle), מייסדת ומנהלת של רשת בתי קפה וקייטרינג עסקי חברתי STREAT

ארצות הברית



- « **סופי בק** (Sophie Bacq), חוקרת בנורת' וסטון ומייסדת הכנס השנתי לעסקים חברתיים
- « **קייט קוני** (Kate Cooney), חוקרת בבית הספר למנהל עסקים של ייל
- « **סוראב לאל** (Saurabh Lall), חוקר בבית הספר למדיניות ציבורית של אוניברסיטת אורגון
- « **קרלה ג'אויטס** (Carla Javits), מנהלת ארגון REDF, גוף מרכז לעסקים חברתיים בתחום התעסוקה שכולל גם קרן השקעות ייעודית בתחום
- « **קילה אנגלברוק** (Kila Engelbrook), מנהלת ונשיאה של ה-SEA (Social Enterprise Alliance), ארגון הגג של העסקים החברתיים בארצות הברית
- « **תמרה ראיין** (Tammra Ryan), מנהלת פרויקט בין, אחד העסקים החברתיים הוותיקים בארצות הברית, וחברת הוועד המנהל של SEA

בריטניה



- « **ד"ר אלכס ניקולס** (Dr. Alex Nicholls), חוקר עסקים חברתיים באוניברסיטת אוקספורד ויועץ לממשלת אנגליה ולאיחוד האירופי
- « **שרה בורגס** (Sara Burgess), לשעבר מנהלת הרשם לעסקים חברתיים באנגליה
- « **נייג'ל בול** (Nigel Ball), מנהל המעבדה לתוצאות ממשלתיות, אוניברסיטת אוקספורד
- « **סתו בר שני** (Stav Bar Shani), יועצת לעסקים חברתיים ולמאיצים

- » Farchi, T., Logue, D., Fernandez, P. D., & Vassolo, R. (2019). Seeking socially innovative solutions to complex social problems. In *Academy of Management Proceedings*.
<https://journals.aom.org/doi/pdf/10.5465/AMBPP.2019.47>

- » Mckenzie, (2019). *Supporting early stage social enterprises in Australia: A review of the Kick Starter program*. Orange Compass.
https://www.orangecompass.com.au/images/Supporting_early_stage_social_entrepreneurs.pdf

- » Scott, R., Edelmaier, G., & Barrelle, K. (2019). *Social enterprise: A case study for government*. STREAT.
https://www.streat.com.au/sites/default/files/streat_a_case_study_in_creating_value_for_government_a3_3.pdf

- » Scott, R. (2019). *What the hell happened to STREAT Enterprises? (and other key questions you might be wondering about STREAT's impact investments)*. STREAT.
https://www.streat.com.au/sites/default/files/1._scott_2019_what_the_hell_happened_to_streat_entreprises.pdf

- » Barraket, R. (2016). *Evaluation report*. Social enterprise development & investment funds (SEDIF).
<https://docs.employment.gov.au/system/files/doc/other/sedifevaluation.pdf>

- » Cooney, K. (2016, December). Work integration social enterprises in the United States: Operating at the nexus of public policy, markets, and community. *Nonprofit Policy Forum*, 7(4), 435–460.

- » Hertel, C. J., Bacq, S., & Belz, F. M. (2019). It takes a village to sustain a village: A social identity perspective on successful community-based enterprise creation. *Academy of Management Discoveries*. 5(4), 438–464.

- » Lumpkin, G. T., & Bacq, S. (2019). Civic wealth creation: A new view of stakeholder engagement and societal impact. *Academy of Management Perspectives*, 33(4), 383–404.

- » Roberts, P. W., & Lall, S. A. (2019). Entrepreneurs, ecosystems, and accelerators. In P. W. Roberts & S. A. Lall (Eds.), *Observing acceleration* (pp. 13–29). Palgrave Macmillan.

- » Rotz, D., Maxwell, N., & Dunn, A. (2015). Economic self-sufficiency and life stability one year after starting a social enterprise job.

אוסטרליה



ארצות הברית



- » Department for digital, media, culture and sport. (2018). The public Services (Social Value) Act 2012: *Introductory guide*.
<https://www.gov.uk/government/publication/social-value-act-introductory-guide>

- » Nicholls, A., & Edmiston, D. (2018). Social innovation policy in the European Union. In R. Heiskala & J. Aro (Eds.), *Policy design in the European Union* (pp. 161–190). Palgrave Macmillan.

- » Nicholls, A., & Teasdale, S. (2019). Dynamic persistence in UK policy making: The evolution of social investment ideas and policy instruments. *Public Management Review*.
<https://doi.org/10.1080/14719037.2019.1699948>

- » Mansfield, C., & Gregory, D. (2019). *Capitalism in crisis? Transforming our economy for people and planet*. Social Enterprise UK.
<https://www.dropbox.com/s/zcq9w1eiebxdi2i/SE%20UK%20%282019%29%20State%20of%20Social%20Enterprise%20in%20UK%20-%20Capitalism%20in%20Crisis.pdf?dl=0>

- » Mansfield, C., Towers, N., & Phillips, R. (2019). Front and centre – *Putting social value at the heart of inclusive growth*. Social Enterprise UK.
https://www.socialenterprise.org.uk/wp-content/uploads/2019/05/Front_and_Centre_Report_May_2019.pdf



אתרי אינטרנט

» Giant Leap Fund: <http://www.giantleapfund.vc/>

» Social Enterprise Finance Australia (SEFA): <https://www.sefa.com.au/>

» Social Ventures Australia (SVA): <https://www.socialventures.com.au/>

» Social enterprise academy: <https://www.socialenterprise.academy/aus/>

אוסטרליה



» REDF: <https://redf.org/>

» RSF social Finance: <https://rsfsocialfinance.org/>

» Social Enterprise Alliance (SEA): <https://socialenterprise.us/>

» Women's bean project: <https://www.womensbeanproject.com/>

ארצות הברית



» Government outcome lab: <https://golab.bsg.ox.ac.uk/>

» Social enterprise UK: <https://www.socialenterprise.org.uk/>

» Social finance UK: <https://socialfinance.org/about-social-finance/>

» Skoll foundation: <http://skoll.org/>

» The Big Issue: <https://bigsocietycapital.com/>

בריטניה



» Global Impact investing network (GIIN): <https://thegiin.org/>

» Impact management project (IMP): <https://impactmanagementproject.com/>

» SDG Impact: <https://sdgimpact.undp.org/>

כללי