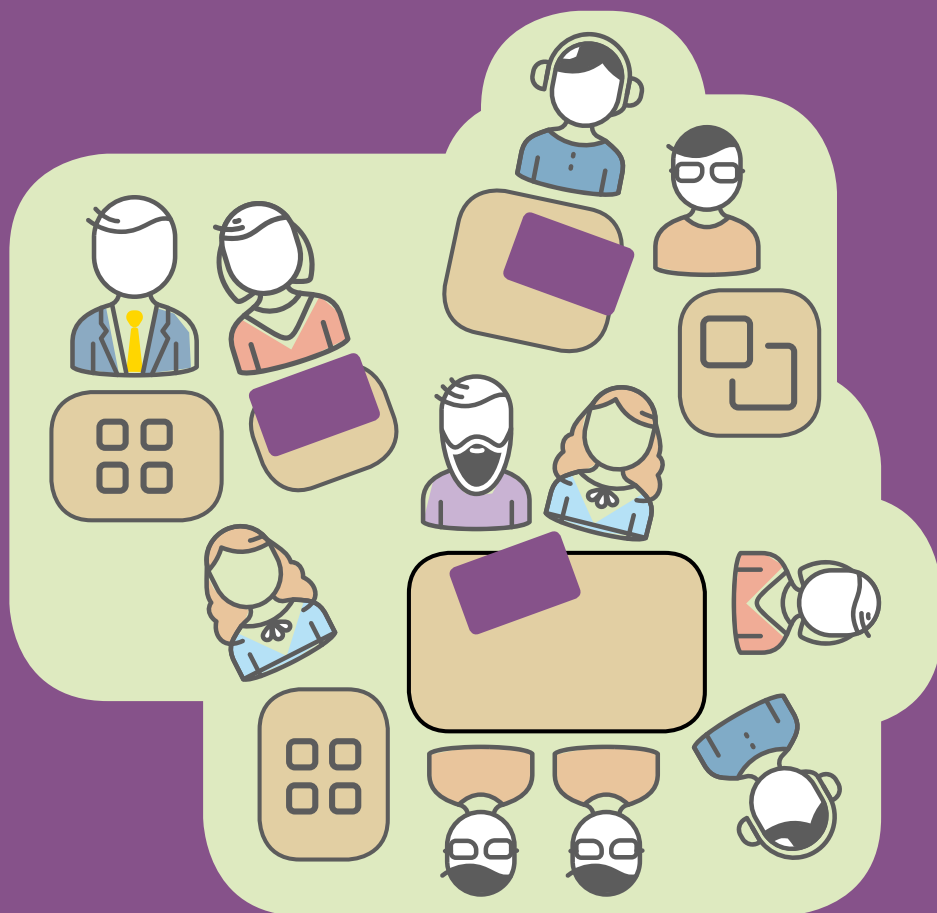




המוסד לביטוח לאומי
אגף הקרנות - קרן מפעלים מיוחדים



"הכוורת" המרכז ליזמות וחדשנות חברתית בישראל

ד"ר יובל אופק, קריסטינה ורגה, ד"ר יונתן מירוויס,
רחל בנזימן ועדי גריידי אשכנזי

מפעלים מיוחדים 180

אייר התשפ"ב, מאי 2022



המוסד לביטוח לאומי
אגף הקרנות - קרן מפעלים מיוחדים

"הכוורת"

המרכז ליזמות וחדשנות חברתית בישראל

ד"ר יובל אופק, קריסטינה ורטה, ד"ר יונתן מירוויס,
רחל בנזימן ועדי גריידי אשכנזי

מפעלים מיוחדים **180**

ירושלים, אייר התשפ"ב, מאי 2022

www.btl.gov.il

פתח דבר

אנו שמחים להציג בפניכם דו"ח מחקר מסכם של "הכוורת: המרכז ליזמות וחדשנות חברתית בישראל" הכוורת הוקמה על ידי קרנות הביטוח הלאומי וג'וינט ישראל כמיזם משותף, ופועלת בעיר לוד החל משנת 2017. תהליך ייסוד הכוורת החל בשנת 2015 עם הקמת צוות מייסד משני הארגונים, שקיים במהלך השנה מפגשי למידה ממוקדים, סיורים להכרות עם האבים בארץ ומודלים שונים של פעולה להפעלת האבים בכלל ובאלה המתמקדים בהאבים חברתיים בפרט.

בתחילת דרכה של הכוורת, גובש מתווה להפעלת האב ליזמים חברתיים, נכתב מסמך חזון ונבחר שם לארגון. מסמך החזון המשותף כלל את ערכי הליבה של הכוורת, את סל השירותים, השותפויות והממשקים. ייעוד הכוורת כפי שהגדירו הארגונים המייסדים כלל: עידוד והצמחת יזמים ויזמות חברתיות, חדשנות ומגוונות למען אוכלוסיות מוחלשות, דרך סביבת פיתוח מעשירה ותומכת; רישות רב מימדי ורב מגזרי לתמיכה בהצמחת היזמות; הבאת היוזמות לידי בשלות המכוונת לקיימות לאורך זמן; השפעה רחבה על אוכלוסיות היעד ופיתוח תורה מקצועית ליזמות חברתית בישראל.

הכוורת כוללת שלושה ערוצי פעילות מרכזיים: מסלול ההאצה-אקסלרטור -מחזור אחד של עד כ-20 יזמים בכל שנה; קהילת הכוורת וכן תכנית הנבטה ושירותים שנועדו לתמוך ביזמים בראשית דרכם. במסגרת ההנבטה נכללו האקטונים, סדרות מפגשים ליזמים מתחילים, תכניות ממוקדות במגזרים כגון החברה הערבית או החרדית ואתגרים-צ'אלנג'ים שנבחרו במהלך ההפעלה כמענה לצרכים מיוחדים שעלו מהשטח.

כל אלה ממשיכים להתפתח כיום גם בתכנית ההמשך וההרחבה של הכוורת תוך יישום ממצאי המחקר והתובנות ממנו, עם צוות הכוורת הנוכחי בראשותו של זוהר שרון.

הכוורת, הינה מיזם בתהליכי פיתוח ולמידה מובנים וככזה כלל מחקר הערכה מקיף שנמשך ארבע שנים. ההערכה שפעלה כמחקר מעצב סייעה לטיוב מודל ההפעלה של הכוורת, לדיוק במסלולים השונים והרחבתם ולשינויים נוספים שהוטמעו ועדיין מוטמעים בתהליך הפיתוח של הכוורת.

ההערכה בוצעה על ידי צוות ממכון המחקר קי אימפקט וחוקרים מהאוניברסיטה העברית בהובלת ד"ר יובל אופק וגב' קריסטינה ורגה, וכלל גם את ד"ר יונתן מירוויס, גב' רחל בנימין וגב' עדי גריידי אשכנזי. תהליך ההערכה לווה על ידי וועדת מחקר מייעצת שכללה את נציגי הכוורת, נציגים מטעם קרנות הביטוח הלאומי ונציגים מג'וינט ישראל.

אנו מבקשים להודות לצוות ההערכה על העבודה המקצועית והליווי הצמוד לאורך תהליכי פיתוח הכוורת. במהלך המחקר נדרשו הרחבות מעבר להצעת המחקר המקורית שאושרה. צוות ההערכה גילה גמישות רבה ואנו מוקירים לו תודה על כך. כמו כן אנחנו מודים לתמי אליאב ממינהל המחקר בביטוח הלאומי שתכללה את תהליך ההערכה לאורך כל תהליך הפיתוח ועד לפרסום הדו"ח.

אנחנו מבקשים גם להודות ליוזמים ולצוות המייסד משני הארגונים: יוסי תמיר, סיגל שלח, אלי בנטאטה, טלי אמיר, גלית שגיא ומיכל ברוק מהג'וינט, לאיציק סבטו, שרית בייץ מוראי, אורנה בר, דורלי לבנסארט, אפרת בן חורין, דוד בניון, כרמלה קורש אבלגון, ותמי אליאב מהביטוח הלאומי על קידום המיזם ועל שעות הפיתוח הרבות שהושקעו בו בטרם יצא לדרך.

עוד אנחנו מבקשים להודות לצוות הכוורת בשנים הראשונות: לאוריה לין שניהל את הכוורת והיה שותף לעיצוב ולהקמה של המיזם החדשני והייחודי ולביסוסו, לגילי סוארי שניהלה את תוכנית ההאצה, המשיגה ופיתחה אותה לאורך שלושת המחזורים הראשונים תוך פיתוח ידע ותורת עבודה ממוקדת וייחודית למסלול זה בכוורת וללוטם סגל, שניהלה את קהילת הכוורת והניחה את היסודות לקהילת היזמים של הכוורת ולפיתוח סל שירותים עבורם.

תודה גם לשותפים מהממשלה ומהמגזר השלישי שנטלו חלק בשנות הפיתוח הראשונות של הכוורת.

תודה מיוחדת לאנליסטים שהעריכו את הבקשות בכל אחד ממחזורי ההאצה ולמנטורים שליוו את היזמים בשלבים השונים של הפיתוח, עודדו, תיווכו וחיברו עם גורמים נוספים שסייעו להבשלת היוזמה.

את פיתוח המיזם ליוותה וועדת היגוי משותפת של נציגי הארגונים שחלקם התחלפו לאורך השנים. הוועדה קיימה דיונים מקצועיים, דנה בהתאמות ובשינויים שנדרשו במודל וסייעה במיצוב המיזם.

הכוורת עוברת כיום משלב למידה ופיתוח ראשוני לשלב הבנייה של המיזם ולהרחבתו לכיוונים נוספים, תוך הטמעת הלקחים מהלמידה בשטח ומההערכה המלווה, ומיצובו כמהלך תשתיתי חשוב של שני הארגונים שימשך גם בשנים הבאות.

אנו מקווים כי היותה של הכוורת תשתית להצמחת יזמות חברתית, תישא פירות נוספים וחדשניים למערך שירותי הרווחה במדינת ישראל.

רני דודאי

מנהל אגף-תב"ת, ג'וינט ישראל

כרמלה קורש אבלגון

מנהלת הקרן למפעלים מיוחדים

רשימת חברי הצוות המייסד וחברי וועדת ההגוי

פרופ' יוסי תמיר, מנכ"ל ג'וינט ישראל (עד 2018)

דר' סיגל שלח, מנכ"לית ג'וינט ישראל

אלי בנטאטה, סמנכ"ל תבת, ג'וינט ישראל (עד 2016)

מיכל ברוק, מנהלת תכניות, תב"ת, ג'וינט ישראל (עד 2016)

עו"ד איציק סבטו, מנהל קרנות הביטוח הלאומי (עד 2020)

שרית בייץ מוראי, מנהלת הקרן למפעלים מיוחדים (עד 2016)

אורנה בר, מנהלת קרן סיעוד (עד 2020)

טלי אמיר, יועצת, ג'וינט ישראל

אפרת בן חורין, מנהלת קרן ילדים ונוער בסיכון, קרנות הביטוח הלאומי

נורית הורביץ עמית, סגנית מנהל קרן לפיתוח שירותים לנכים, קרנות הביטוח הלאומי

תמי אליאב, מנהלת מחקרים בקרנות, מינהל המחקר, המוסד לביטוח לאומי (עד 2022)

אפרת שטרן, מנהלת ישראל מעבר למגבלה, ג'וינט ישראל

יוסי היימן, מנכ"ל אשל, ג'וינט ישראל

גלית שגיא, ג'וינט ישראל

רני דודאי, מנהל תב"ת, ג'וינט ישראל

כרמלה קורש אבלגון, מנהלת הקרן למפעלים מיוחדים, קרנות הביטוח הלאומי

אוריה לין, מנהל הכוורת (עד 2020)

גילי סוארי, מנהלת מקצועית, הכוורת (עד 2020)

לטם סגל, מנהלת הקהילות בכוורת (עד 2021)

זוהר שרון, מנהל הכוורת

פולה ברקן, מנהלת פיתוח מיזמים בכוורת

ענבל פליער, מנהלת תכנית ההאצה

אביטל אלפנטפילר, מנהלת הקהילות בכוורת

ברק מצובה, מנהל פיתוח ידע ושיווק, הכוורת

ד"ר יובל אופק, מחקר הערכה, מכון קי אימפקט

גב' קריסטינה ורגה, מחקר הערכה, מכון קי אימפקט

תקציר מנהלים

1. הקדמה

מכון המחקר קי אימפקט (Key Impact)¹ ביצע הערכה חיצונית למיזם "הכוורת": המרכז ליזמות וחדשנות חברתית בישראל" (להלן הכוורת). ההערכה התפרסה על פני כארבע וחצי שנות פעילות בין אוגוסט 2017 לדצמבר 2021². דו"ח ההערכה מפרט על הרלוונטיות, האפקטיביות, היעילות והקיימות בנוגע לפעולות הכוורת והמוטבים³ ביחידות הניתוח השונות שהוערכו בתקופה זו. הוא מקיף את כלל רכיבי ההאצה, ההנבטה, השירותים והקהילה בכוורת.

תקציר זה כולל ממצאים מרכזיים מדו"ח ההערכה ומספר המלצות שעלו מממצאים אלה. קוראים המעוניינים בהרחבה נוספת מעבר לתקציר זה, אך שאינם מעוניינים לקרוא את כל דו"ח ההערכה המפורט, מוזמנים לקרוא את ריכוזי ההמלצות המובאים בחלק נפרד בסיום כל פרק בדו"ח ההערכה.

מתהליך ההערכה עולה כי מודל הכוורת מבטא חדשנות ומקוריות והינו בעל ערך רב ליזמים חברתיים רבים ממגוון שדות בישראל. עם זאת, לכוורת פוטנציאל רב שעוד ניתן לממשו. הכוורת, כארגון לומד, שינתה היבטים רבים בהתנהלותה כתוצאה מהטמעת מידע ההערכה, ולקחים רבים נוספים נלקחו בחשבון לצורך שינויים עתידיים. נספח א' בדו"ח מפרט על שינויים אלה.

2. על הכוורת

הכוורת הוקמה בעיר לוד בשנת 2017 על ידי קרנות הביטוח הלאומי וג'וינט ישראל. חזון המיזם הינו ש"הכוורת תהווה מגדלור בתחומי העשייה והידע של החדשנות והיזמות החברתית, בארץ ובעולם, לצורך מתן מענים חדשניים לאתגרים בקרב האוכלוסיות המוחלשות". בהתאם לכך, מטרת העל של הכוורת הוגדרה בתחילת דרכה כסיוע ליזמים חברתיים לפתח פתרונות חדשניים עבור צרכים של אוכלוסיות מוחלשות, כגון קשישים, אנשים עם מוגבלויות, ילדים ונוער בסיכון, משפחות החיות בעוני ועוד. מטרת הכוורת כפי שהוגדרה בקול הקורא להערכתה בשנת 2017 היו כדלהלן:

1. הצמחת יוזמות חברתיות חדשניות מהשדה.
2. חיזוק שדה היזמות החברתית בישראל וגיוונו באמצעות טיפוח דור חדש של יזמים חברתיים בעלי ידע, מיומנויות ומחויבות לפתרון בעיות חברתיות, כולל יזמים חברתיים מתוך אוכלוסיות במצבי סיכון.
3. יצירת רשת אינטראקטיבית של יזמים חברתיים, מומחים, עובדי משרדי ממשלה, אנשי עסקים וארגונים חברתיים, הפועלים לשדרוג המענים לאוכלוסיות במצבי סיכון.

על בסיס המטרות שצוינו לעיל, הוגדר כי הכוורת תתמקד בשלושה מסלולי פעילות עיקריים: האצה, הנבטה ושירותים. לאלה הוסף מימד משמעותי שהינו פיתוחה של קהילת הכוורת. להלן פירוט רכיבים אלה, עליהם מובא מידע הערכה מפורט בדו"ח זה.

תכנית ההאצה: תכנית ההאצה הוגדרה כתכנית המרכזית של הכוורת. לתכנית זו היו עתידים להיבחר 16-17 מיזמים בכל שנה במתכונת של מחזורי פעילות, כאשר עד לכתיבת שורות אלה בסוף שנת 2021,

¹ מידע על Key Impact ניתן למצוא באתר: www.keyimpact.co
² תקופת איסוף המידע מהכוורת הסתיימה בנובמבר 2021, כאשר טיוטת דו"ח ההערכה הוגשה בדצמבר 2021. מספר פעילויות נוספות, בראשן שיתוף תמיכה בהערכות פנימיות של יזמים, נמשכו עד מרץ 2022.
³ לאורך מסמך זה, נציין כי אנו משתמשים בלשון רבים באופן המתייחס לכלל המגדרים. המילה יזמים מתייחסת גם ליזמות, מנטורים גם למנטוריות, וכדומה, אלא אם הדבר נכתב אחרת במפורש.

התקיימו בתכנית ההאצה ארבעה מחזורים שהעניקו תמיכה ל-63 מיזמים⁴. ההכשרה בתכנית ההאצה נמשכה כארבעה חודשים, במהלכם היזמים קיבלו ידע באמצעות הרצאות וסדנאות בתחומים מגוונים הרלוונטיים לקידום יזמות חברתית. בנוסף, כל יזם היה זכאי לליווי של שני מנטורים: מנטור אחד המגיע מהשדה בו פועלת היוזמה ומנטור נוסף המגיע מתוך ארגון בעל נוכחות מהותית בשדה החברתי. בסיום ההכשרה, יזמים שעמדו בקריטריונים ונמצאו ראויים על ידי חברי הוועדה, זכו במענק כספי בסכום של עד 200,000 ₪. היזמים שקיבלו מענק המשיכו לקבל ליווי מצוות הכוורת למשך תקופת הטמעתו, ואף זכו לליווי בביצוע הערכה למיזם שלהם.

קהילת הכוורת: מטרתה של קהילת הכוורת היתה לייצר רשת אינטראקטיבית של מגוון השחקנים הקשורים ביזמות חברתיות בישראל. הקהילה נפגשה הן במרחב הווירטואלי והן באירועים ברחבי ישראל. בתקופת הערכת הכוורת נערכו כ-15 פעילויות אופליין, חלקן בבניין הכוורת בלוד אך רובן בערים הגדולות, בעיקר בתל אביב.

תכנית ההנבטה והשירותים: פעילויות ההנבטה נועדו לתמוך ביזמים הנמצאים בתחילת דרכם או ביזמים פוטנציאליים. פעילויות ההנבטה שנעשו בכוורת היו: שני האקטונים, סדרת מפגשים ליזמים מתחילים, תכנית ליזמים מהחברה הערבית וארבעה צ'אלנג'ים⁵. מלבד אירועי ההנבטה, הכוורת סיפקה שירותים למספר מצומצם של יזמים שהיו מעוניינים בכך. מדובר בעיקר על ימי ייעוץ בנושאים שונים שניתנו בבניין הכוורת בלוד. בתחילת הדרך תכניות ההנבטה והשירותים פותחו כתכניות שונות הנפרדות זו מזו, אולם עם הזמן מרכיבים אלה נכללו כחלק ממאמצי הפיתוח של קהילת הכוורת.

הכוורת הינה ארגון קטן. עד לאחרונה הוא כלל שלושה עובדים בלבד: מנהל הכוורת, מנהלת פיתוח המיזמים שהיתה אחראית על תכנית ההאצה וחלק מרכיבי ההנבטה, ומנהלת הקהילה. בשנת 2021 התחלפה הנהלת הכוורת ולצד חילוף זה נוסף למצבת כוח האדם עובד האחראי על שיווק, פיתוח ידע וניהול מערכת המידע.

3. שיטה ומתודולוגיה

ההערכה שילבה יסודות מעצבים ומסכמים והתמקדה הן ביישום התהליך והן בתוצאותיו. הדו"ח עומד על הרלוונטיות, האפקטיביות, היעילות והקיימות של תכניות הכוורת ורכיביהן השונים. תהליך זה כלל בניית מאגרי מידע, סקירת ספרות, פיתוח מדדים, תצפיות, מדידות כמותניות ואיכותניות עם מאות יזמים ועוד.

כדי להתמודד עם מורכבות גבוהה, ההערכה התבססה על שילוב של תיאוריית שינוי מבוססת-שחקנים (Van Ongevalle et al., 2012) ביחד עם תיאוריות שינוי מבוססות תכנית ועל אסטרטגיה של הערכה מתפתחת (DE) (Patton, 2011). פיתוח המדדים לשחקנים ולתכניות התבצע על ידי סקירת ספרות מגוונת ונרחבת וכן על ידי שיחות וסדנאות עם גורמים בכוורת, פגישות עם מנהלי קהילות בישראל, ראיונות עם אנשי מפתח בכוורת, השתתפות בתהליך פיתוח האסטרטגיה בכוורת שנעשה על ידי גורם חיצוני ועוד.

הערכת הכוורת כללה מימד השוואתי. נערכה השוואה בין יזמים בתכנית ההאצה לבין יזמים אשר השתתפו בימי המיון לכוורת, אולם לא התקבלו לתכנית ההאצה. השוואה זו, על אף שהיא משווה בין יזמים שנבחרו בקפידה לתכנית מסוימת לבין יזמים שלא התקבלו אליה, נעשתה על מנת להבין את המידה בה יזמים נבחרים, אשר קיבלו מעטפת מקצועית לאורך זמן, הראו שיפור במידה משמעותית יחסית ליזמים שלא קיבלו מעטפת זו, ואף נחשבו כבעלי פוטנציאל קטן יותר להצלחה. להשוואה זו ערך למרות נקודות הפתיחה השונות בין

⁴ מתוכנן, הערכת הכוורת הקיפה את שלושת המחזורים הראשונים בתכנית ההאצה.

⁵ צ'אלנג' (challenge) שמשמעותו אתגר, הינו מעין תחרות נושאת פרסים למיזמים העונים על צורך מיוחד. דוגמא לכך הינה צ'אלנג' שנערך על ידי הכוורת בזמן משבר הקורונה, במסגרתו יזמים התבקשו להציג רעיונות רלוונטיים לאנשים בודדים בתקופה של ריחוק חברתי.

המיזמים (Roberts & Lall, 2019). לצורך השוואה זו נאסף מידע כמותי ואיכותי מיזמים אשר השתתפו בימי המיון של התכנית, אולם לא התקבלו אליה. זאת בנקודת ההתחלה ובנקודה המקבילה לסיום הפיילוט של היזמים.

השוואה נוספת היתה בין יזמים אשר התקבלו לתכנית ההאצה וקיבלו מענק כספי לבין יזמים אשר עברו את שלב ההכשרה בתכנית אולם הוחלט שלא לתת להם מענק. השוואה של קבוצה זו נעשתה גם אל מול קבוצת ההשוואה שתוארה לעיל של יזמים שלא התקבלו כלל לתכנית ההאצה. השוואות נעשו גם בין שחקנים שונים בקהילת הכוורת במטרה להציג את תרומתה של הקהילה למשתתפים ברכיבי הקהילה (כולל רכיבי הנבטה שונים).

לצד ההשוואות שצינו לעיל, צוות ההערכה בחן את ביצועי הכוורת אל מול ביצועי האבים חברתיים ותכניות האצה בעולם. לצד מידע מחקרי ומקצועי המובא בסקירת הספרות בדו"ח, צוות ההערכה ניתח מידע עתק (Big Data) ממאגר GALI (Global Accelerator Learning Initiative) העולמי. מאגר זה כולל מידע שנאסף בין השנים 2013-2020 ומתייחס למעל 300 האבים חברתיים המספקים שירות ליותר מ 20,000 מוטבים ב 70 מדינות. ההשוואה נעשתה עם האבים חברתיים בהם התקיימו תכניות הכשרה באורך דומה לתכנית ההאצה בכוורת, במדינות OECD בלבד.

היבט נוסף במסגרת מערך ההערכה היה ניתוח של שותפויות בין יזמים לבין עצמם. ניתוחים אלה נעשו בקרב יזמים בתכנית ההאצה, ברכיבי הקהילה השונים ובקבוצות ההשוואה. שותפויות הוערכו בהתאם לרמות השותפות ועל פי אופי הקשרים בין השחקנים, טווח ההתקשרות, החלפת מידע, קבלת החלטות, אינטנסיביות הקשרים, תכנון משותף, תלות הדדית, אמון הדדי ועוד.

ההערכה הקיפה מגוון יחידות ניתוח תוך ביצוע של פעולות הערכה שונות בכל אחת מיחידות אלה. בתכנית ההאצה הוערכו כלל רכיבי המיונים, המנטורים, היועצים, תהליך ההכשרה, תהליך הענקת המענקים, ליווי היזמים והשפעת התכנית על היזמים ומיזמיהם בסיום התכנית ושנה וחצי לאחר תחילתה. בנוסף, יזמים שקיבלו מענק לוו בהערכה פנימית וממצאיהם בנוגע להשפעה על מוטבים נותחו וסוכמו. ההערכה הקיפה את כלל פעילויות ההנבטה בכוורת, מלבד צ'אלנג'ים שהכוורת לא היתה מעוניינת בהערכתם. פעילויות אלה כללו שני האקטונים, סדרת מפגשים ליזמים מתחילים ותכנית טאריקי ליזמים מהחברה הערבית. כמו כן הוערכו שירותי הכוורת ופעילויות הקהילה בכוורת – הן הווירטואליים והן אלה שנערכו במפגשים פיזיים. סה"כ במסגרת ההערכה התקיימו 328 ראיונות עומק איכותניים, נערכו 38 תצפיות ונאסף מידע כמותי ממאות משיבים באמצעות שאלונים במספר סבבים.

4. סקירת ספרות

סקירת הספרות, המובאת בפרק הראשון בדו"ח ההערכה, נעשתה במספר שלבים:

- סקירת ספרות על מודלים של האבים חברתיים
- סקירת ספרות על מדדי הצלחה של אינקובטורים ואקסלרטורים חברתיים
- סקירת ספרות השוואתית של האבים חברתיים בעולם
- סקירת ספרות של האבים חברתיים ויזמות חברתית בישראל
- סקירת מאגרי המידע (GALI) Global Accelerator Learning Initiative, מאגר Entrepreneurship Database Program (EDP), ומקורות שהסתמכו על ניתוח מאגרים אלה.
- סקירת ספרות על מדדי T1 ו-T2
- סקירת ספרות לצורך פיתוח מדדי קהילה

- סקירת קריטריונים למיזמים לצורך המלצות לוועדות המענקים ולצורך גיבוש תהליך הבחירה לתכנית ההאצה

בשל אופי הסקירה והעמקתה בהיבטים השונים, לא ניתן לסכמה במסגרת תקציר זה. קוראים המעוניינים להתעמק בה יוכלו לקרוא את ממצאיה השונים בדו"ח הסופי. להלן מספר המלצות עיקריות שעלו מהסקירה, כפי שמופיעות בחלק 1.6 בדו"ח:

- חשוב להבדיל בין עסק חברתי לבין עסקים הפועלים בתחום חברתי (enterprises in the social sector). האחרונים לאו דווקא מתאימים להאבים חברתיים, ונראה שאינם עונים על מטרות הכוורת. מומלץ לשקול האם לקבלם לתכניות ההאצה בעתיד, ואם כן, מומלץ להחליט כיצד להתייחס אליהם מבחינת השקעה ורווח של הכוורת נוכח הקצאת משאבים זו.
- ישנם הבדלים מהותיים בין אינקובטורים לאקסלרטורים. הספרות ממליצה להכיר בכך שעל כל ארגון להתמקד ולהתמחות בתחומו, תוך התמקצעות בהענקת השירותים המתאימים.
- גם בתוך אקסלרטורים, מומלץ להבחין בין מיזמים התחלתיים ומבוססים, ולפתח עבורם מסלולים שונים. כמו כן מומלץ לפתח מסלולים שונים גם עבור מיזמים עסקיים ולא עסקיים, טכנולוגיים ולא טכנולוגיים וכדומה.
- בתכניות האצה, מומלץ לפתח מסלולים שונים עבור מיזמים למטרות רווח ומיזמים ללא מטרות רווח, בשל הצרכים השונים שלהם.
- מומלץ להפנות יזמים לתכניות האצה נוספות לאחר סיום תכנית ההאצה בהאב חברתי. בכוורת המלצה זו רלוונטית לכלל היזמים, אך בעיקר לאלה שלא קיבלו מענק. לשם כך דרושה היכרות מעמיקה עם האקוסיסטם ויש צורך במיפוי מעמיק.
- מומלץ להכליל רכיבים של דירוג עמיתים בימי המיון להאב לצורך מעבר לשלבים הבאים בו – כולל הענקת מענקים. זאת במקום להסתמך על ועדות ייעודיות בלבד.
- שני קריטריונים משמעותיים לבחירת יזמים לתכניות האצה לא קיימים בכוורת. הראשון הוא גודל צוות היזמים, כאשר ישנה עדיפות לצוות על פני יזם יחיד. השני הוא אחוז המשרה המוקדש למיזם, כמדד של השקעה ומחויבות. קריטריונים נוספים שאינם נלקחים בחשבון בכוורת הינם השכלה אקדמית, ניסיון יזמי וניסיון ניהולי. בין הקריטריונים הנוגעים למיזם עצמו ניתן למנות קריטריונים אובייקטיביים כגודל השקעות קיימות והכנסות נוכחיות וצפויות, עניין בקרב לקוחות פוטנציאליים, לצד קריטריונים פחות מוחשיים כמו חזון ורוח יזמית, עקשנות, השפעה, חוסן, לכידות צוותית, מנהיגות והתמדה. מומלץ לשקול לאמץ חלק מקריטריונים אלה בעתיד.
- תכניות האצה שהתמקדו בסקטורים ספציפיים (חינוך, בריאות, חקלאות, אנרגיה ירוקה) תרמו ליזמים בהיבטים של נטוורקינג יותר מתכניות האצה כלליות. עובדה זו קשורה להמלצה לייצר מסלולי התמקצעות בכוורת בהתאם למודל מטריציוני (ראו להלן).
- מומלץ להפחית מהמשקל המרכזי שניתן עד כה לפיץ' של יזמים בתהליכי המיון לכוורת ובתהליכי קבלת ההחלטות בנוגע למענקים.
- מאחר שמימד הנטוורקינג נמצא חשוב ביותר ואפקטיבי ביותר בהאבים חברתיים, מומלץ לפתח אותו ככל הניתן. מומלץ לשים דגש גם על מימד הנטוורקינג בין היזמים בתכנית כמו גם על היבטים של קהילה וקשרים בין יזמים במחזור ספציפי ובין מחזורים.

- מומלץ לקיים כמה שיותר אירועים בהם יזמים יכולים להציג את מיזמיהם למשקיעים חיצוניים.
- הענקת מענקים תורמת רבות למיזמים, ומדובר על השקעה בעלת עלות-תועלת גבוהה. מומלץ להמשיך פרקטיקה זו בכוורת.
- מרבית תכניות ההכשרה התמקדו בשישה או בשבעה נושאים לאורך התכנית. מומלץ להפחית את מספר הנושאים בהכשרות, ולהתמקד באותם הנושאים שצינו בפרק 3 כמהותיים ביותר ואשר בהם לא ניתן ליזמים מספיק ידע.
- מומלץ לשנות את מערכת השעות ממחזור למחזור בהתאם להרכב היזמים והמיזמים.
- מנטורינג נמצא כרכיב מהותי מאוד בהצלחת תכניות האצה ומומלץ להמשיך ולהשקיע בו.
- ההאבים החברתיים המצליחים, מגייסים יותר מנטורים שהם משקיעים עצמאיים או נציגי קרנות משקיעות, כמו גם מנטורים שהינם יזמים ואנשי עסקים ותיקים. מומלץ שמנטורים רבים ככל האפשר יגיעו מאוכלוסיות אלה. בו בזמן, לא מומלץ שמנטורים יגיעו מהאקדמיה, גם אם הם מומחים בתחום הדעת.
- לריכוז פגישות עם המנטורים בתחילת התהליך מספר יתרונות חשובים לעומת פריסת הפגישות לאורך התכנית. לכן מומלץ לעודד יזמים ומנטורים להשקיע משאבי זמן רבים ככל הניתן בתהליך המנטורינג בתחילת התכנית.

5. תכנית האצה

5.1 מיונים לתכנית האצה

בכוורת התבצע תהליך מיון מעמיק ומקצועי, שאף השתפר עם השנים. מלבד מטרת המיונים עצמם, ניכר כי במהלכם מתאפשר ליזמים לעבוד על היוזמות שלהם ולשפר אותן, בדומה לפעילויות הנבטה. עם זאת, ולמרות קבלת חלק ניכר מהמלצות ההערכה, מומלץ לנקוט במספר שינויים נוספים במטרה לשפר את תהליכי המיון באופן משמעותי.

בעיה מרכזית שעדיין מקשה על יכולת האנליסטים לדרג מיזמים טרם ימי המיון, קשורה בחוסר הבנה של תפקידה של הכוורת כאינקובטור או כמאיץ, וכן בנוגע לשלב המיזמים (התחלתיים או מבוססים) בהם הכוורת מבקשת לתמוך. קושי נוסף הינו חוסר ידיעה של אנליסטים בנוגע לקיומם של מיזמים דומים לאלה המתמודדים על שילובם בתכנית⁶. מעבר לכך, ניכר כי רכיב האנליסטים בתהליך המיון פועל כשורה.

לאחר עבודת האנליסטים, התקיימו בכוורת ימי מיון הנקראים "ספרינט", בהם פעלו מנחים ומעריכים שדרגו את יכולות היזמים לאור פועלם בימי המיון, ושופטים אשר דרגו את המיזם בסיום האירוע באמצעות תצפית על "פיץ" בן כשלוש דקות שניתן על ידי היזמים. הפעילות בימי המיון התבצעה באופן מסודר ומקצועי, אולם גם היבט זה ניתן לשפר באופן מהותי בעתיד. למשל, בדומה לקריטריונים הנוגעים לאנליסטים, צוות ההערכה המליץ לשים דגש על יכולות יזמיות, בשלות יזמית מחויבות ליוזמה, גמישות ופתיחות, בניית קשרים וכמובן התאמה לכוורת. היבט קריטי אשר מומלץ לתת לו דגש רב יותר, משום שהוא אינו מהווה קריטריון בפני עצמו ואינו מקבל משקל מהותי, הינו מימד הקיימות של היוזמה. היבט לשיפור אשר חזר על עצמו לאורך השנים היה בקשתם של מעריכים לאפשר יותר אינטראקציות בין יזמים במהלך ימי המיון כדי לבחון טוב יותר היבט זה. עוד מומלץ לספק לגורמי ההערכה חומר כתוב על היוזמות מבעוד מועד.

⁶ פתרון לבעיה זו מוזכר בחלק 8.5 להלן.

בדומה לאנליסטים, גם שופטים ומעריכים בספרינט התמודדו עם שלושה פערים מרכזיים בידע. הראשון, בהיעדר מיפוי של הכוורת, היה חוסר ידע בנוגע לפתרונות ומיזמים קיימים. השני נגע לחוסר הבנה של האופן בו הכוורת יכולה לתרום לסוגים שונים של מיזמים בעלי רמות התפתחות שונות (מיזמים התחלתיים מול מבוססים). פער ידע שלישי נבע מכך ששופטים ומעריכים בספרינט לא ידעו מה היתה תרומת הכוורת למיזמים קודמים שהגיעו אליה, מי הרוויח מהכוורת ומי לא ואילו מאפיינים ניבאו הצלחות. בעוד פער הידע הראשון דורש מיפוי מעמיק ומתמשך, פער הידע השני ניתן לפתרון באמצעות החלטות והגדרות ברורות בנוגע לתפקיד הכוורת. מלבד אלה, חשוב לדייק את ההוראות בנוגע למקום של בחירת יזמים מאוכלוסיות מודרות.

תהליך הבחירה לתכנית ההאצה נעשה בהתאם לציונים הניתנים על ידי אנשי המקצוע, ללא חריגות מהותיות ובהתאם לתכנית המיון המקצועית שגובשה בתחילת דרכה של הכוורת. עם זאת, למרות המשאבים הרבים המוקדשים למיון, אין קשר בין דירוגי שופטים, מעריכים ואנליסטים לבין קבלת מענק. עובדה זו, בשילוב עם המשקל העצום שיש למענק על קיימות מיזמים, מעידה על הצורך לעדכן את הקריטריונים לבחירה בימי המיון. באופן ספציפי, ההערכה העלתה כי בניגוד לדירוגי אנליסטים, שופטים ומעריכים, ביכולתם של מדדי T1 לנבא הצלחה בקבלת המענק, עוד בשלבי המיונים⁷. זאת תוך ביטול הגורם האנושי המעריך. מדדים אלה מתמקדים בפעילות של שנתיים ומעלה של עבודה על המיזם טרם ההצטרפות לכוורת, צוות ליבה שעובד על היוזמה, רישום משפטי של המיזם, ביצוע פיילוט עם מוטבים וגיוס משאבים משמעותי (מעל 100,000 ₪ לא כולל המענק). אי לכך ולאור חשיבותו הרבה של המענק בתכנית ההאצה, המלצה מרכזית מניתוחים אלה הינה להעניק משקל משמעותי למדדי T1 בתהליכי המיון. בהמשך לכך, לאור תוצאות ההערכה ובהתאם להחלטות אסטרטגיות של הכוורת, מומלץ לקבל לתכנית ההאצה מיזמים מבוססים, שכן תרומת התכנית למיזמים מתחילים אינה גבוהה (ראו להלן).

5.2 הכשרה, מנטורינג וייעוץ בתכנית ההאצה

היזמים שנבחרו לתכנית ההאצה, השתתפו בהכשרה בת ארבעה חודשים שעסקה במגוון נושאים הנוגעים לפיתוח יזמות חברתית. בנוסף, היזמים זכו לליווי של שני מנטורים לאורך תקופת ההכשרה ופעמים רבות גם לאחריה. לצד ההכשרה והליווי מהמנטורים, היזמים זכו לייעוץ נקודתי מאנשי מקצוע וכן לליווי וייעוץ מצוות הכוורת. בסיום ההכשרה, היזמים הציגו את מיזמיהם בפני ועדה חיצונית, שבהתאם להחלטתה חלקם קיבלו מענק של עד 200,000 ₪.

בהתאם לציפיות, בסיום ארבעת חודשי ההכשרה, לא נצפו שינויים מהותיים במיזמים. בעוד שהציפייה לראות שינויים במדדי T2 היתה כשנה לאחר ועדת המענקים⁸, בסיום התכנית הציפייה היתה לראות שינויים בידע, תפיסה והתנהגות. שינויים בידע אכן נצפו במידה גבוהה, אולם רק בתחומים שאותם היזמים דירגו כבעלי חשיבות נמוכה. תחומים חשובים כגון גיוס משאבים, פיננסים, בניית תקציב מול מדדי הצלחה ובניית תכנית אסטרטגית, דורגו כנאלה שהכוורת לא תרמה להם או תרמה במידה נמוכה בלבד. היבטים קריטיים אלה של קיימות לא קיבלו מספיק דגש בהכשרה, עובדה שבאה לידי ביטוי בקשיים מהותיים בתחומים אלה לאחר סיום ההכשרה (ראו להלן). המנטורים והייעוץ, אמנם תרמו מאוד לשיפור המודלים של המיזמים, אולם לא היה

⁷ פירוט על מדדי T1 מובא בפרק 2 בדו"ח ההערכה.

⁸ פירוט על מדדי T2 מובא בפרק 2 בדו"ח ההערכה. המדדים מתייחסים לתפקוד המיזם באופן פעיל, גיוס שותפים או אנשי צוות חדשים, השקעת משאבים בפיתוח מוצר או שירות, השקעת משאבים בפעילויות שיווק, מתן שירות למוטבים באופן קבוע, שימוש בתכנית גיוס משאבים הכוללת יעדי גיוס קונקרטיים, גיוס משאבים משמעותי (מעל 100,000 ₪ לא כולל המענק), ביצוע מדידה והערכה, פיתוח שותפויות בעלות תרומה משמעותית למיזם, רישום משפטי או שינוי סטטוס משפטי (למיזמים התחלתיים בלבד), וביצוע פיילוט עם מוטבים (למיזמים התחלתיים בלבד).

ביכולתם לצמצם פער מהותי זה של ידע. אי לכך, בדומה לתכניות הכשרה שנחשבו כמוצלחות ברחבי העולם, מומלץ להתמקד בפחות נושאים ולשים דגש בעיקר על היבטים המרכזיים המצוינים לעיל.

בנוסף, יזמים בעלי מוצר טכנולוגי דיווחו כי היה חסר להם ידע משמעותי לגבי מגוון היבטים הכרוכים בתחום זה. ניכר כי האופן בו יש להתייחס למיזמים טכנולוגיים היה לא ברור בכורת לאורך שלושת המחזורים הראשונים. מצד אחד, עלו קולות רבים לאורך הדרך מקרב הארגונים השותפים, שדרושים יותר מיזמים טכנולוגיים כדי לבסס חדשנות. מצד שני, ליזמים לא הוצעו מסלולים טכנולוגיים, וכלל היזמים בעלי מוצר טכנולוגי טענו כי היו חסרים תכנים מהותיים בהכשרה בתחום זה. זאת כאשר היבטים חברתיים רבים (למשל גיוס מתנדבים) שניתנו בהכשרות, לא היו רלוונטיים להם. בדומה, יזמים בעלי עסקים דיווחו כי הידע שהם קיבלו לגבי היבטים עסקיים לקה בחסר.

הגורם המרכזי לפערים בידע היה ההטרוגניות הרבה של המיזמים בתכנית. הרעיון של one-size fits all, כלומר הכשרה כללית הניתנת באופן לא מודולרי וללא התאמה למאפייני היזמים, השאירה רבים מהם עם פערי ידע משמעותיים. הטרוגניות של יזמים באה לידי ביטוי במאפיינים הבאים, שהאבים חברתיים בעולם פועלים כדי להימנע ממנה או לצמצם אותה ככל הניתן:

1. מיזמים התחלתיים מול מיזמים מבוססים
2. מיזמים התלויים בגיוס תרומות שוטפות אל מול מיזמים עסקיים שאינם מסתמכים על תרומות
3. מיזמים טכנולוגיים מול מיזמים שאינם טכנולוגיים

כדי להתמודד עם בעיה זו, שאף התגברה ככל שיזמים הגיעו מתחומי דעת מגוונים – הכוורת זימנה ספקים חיצוניים להעברת ידע שונה למיזמים עסקיים ולא עסקיים. פתרון זה לא היה אפקטיבי, בשל איכות נמוכה של המידע שהגיע מספקים אלה, אי התאמה של הידע הדרוש למיזמי הכוורת, חלוקה לקבוצות בהתאם לפרמטרים לא נכונים, ובעיקר משום שהבעיה הנדונה דורשת שינוי מעמיק יותר. ראשית, דרושה אסטרטגיה ברורה יותר בנוגע למקומם בכורת של מיזמים מבוססים והתחלתיים, עסקיים ולא עסקיים, טכנולוגיים ולא טכנולוגיים וכדומה. בהתאם לכך, מומלץ לשנות את ההכשרה בתכנית ההאצה ולעצבה על פי מודל מטריציוני שיורכב ממסלולי אורך מקצועיים ומסלולי רחב בהתאם למאפייני המיזם. מסלולי האורך המקצועיים יתייחסו לסקטורים שבליבת הכוורת: זקנה, ילדים ונוער בסיכון, אנשים עם מוגבלויות, תעסוקה ועוני. יזמים בכל מסלול אורך יקבלו תכנים בנוגע לשדה הפעילות הספציפי אליו הם משתייכים, יפגשו יותר אנשי מקצוע מתחום היזמות שלהם וכך יוכלו להתעמק יותר בתחום הדעת הרלוונטי להם. חלוקה זו גם תתרום לנטוורקינג טוב יותר בין יזמים מאותו התחום והן בין יזמים לאנשי מקצוע בתחום הדעת שלהם. מסלולי הרחב נועדו לוודא שסוגי מיזמים יזכו לקבל תכנים הרלוונטיים לשלב בו נמצאים המיזמים (מסלול למיזמים מתחילים ומבוססים), לסוג המיזם (מסלול למיזמים עם מימד עסקי וללא מימד עסקי) ולהתמקצעות הטכנולוגית. מלבד מסלולים רחביים אלה, המודל הציע להקנות מספר תכני ליבה לכלל המיזמים במשותף (הערכה, שיווק וכדומה). מודל זה מוצג בתרשים הבא.

בעלי מוגבלויות	נוער בסיכון	זקנים	
			תכני ליבה
			התחלתיים/מבוססים
			מימד עסקי/ללא מימד עסקי
			טכנולוגיים/לא טכנולוגיים

תרשים 1. מודל מטריציוני למסלולים בתכנית ההאצה במטרה לצמצם הטרוגניות.

יתרון שמודל זה מציע הינו הגדלת מספר היזמים בכל מחזור, משום שחלוקה למסלולים מצמצמת את הפורום המרכזי בו היזמים נפגשים. כך בכל מסלול ניתן לשלב יותר יזמים מאשר בתכנית עם מסלול מרכזי אחד. בכך ניתן להגביר את האפקטיביות אל מול העלות בתכנית ההאצה, כחלק משמעותי של היבט העלות תועלת הכללית בכוורת. במידה שלכוורת אין יכולת לבסס מודל מטריציוני מלא, מומלץ לשים דגש רב יותר על הבחנה בין מיזמים התחלתיים ומבוססים וכן על חלוקה למיזמים עסקיים ולא עסקיים.

מעבר לשינוי זה, רצוי לשלב למידה מרחוק של מספר תכנים ספציפיים לצד לימוד פרונטלי בכוורת, ולספק הדרכה למרצים כיצד לעשות זאת באופן מיטבי. יתרון חשוב בלמידה מרחוק, שמומלץ לממשו, הינו היכולת לספק ליזמים שידורי הקלטות של כלל השיעורים, גם כאשר אלה מועברים פרונטלית. בעתיד, ניתן לשקול לחלוק חלק מהתכנים המוקלטים במסגרת תכניות הקהילה, ההנבטה והשירותים, ובכך לענות על צרכים מהותיים של יזמים רבים ברחבי הארץ (ראו להלן).

מנטורים וייעוץ במהלך ההכשרה

כל יזם בתכנית ההאצה זכה לליווי של שני מנטורים במהלך ההכשרה. לרוב, מבין שני המנטורים שליוו כל יזם, אחד הגיע מארגון חברתי גדול בדגש על ג'וינט ישראל וקרנות הביטוח הלאומי (ועל כן נקרא בכוורת מנטור פנימי), ומנטור נוסף הגיע מארגון אחר (נקרא בכוורת מנטור חיצוני), בדגש על המגזר העסקי-יזמי. שילוב זה העניק ליזמים ליווי ממנטורים בעלי תפיסות עולם מגוונות, ניסיון שונה, ומערכת קשרים שונה.

תהליך הציוות של מנטורים ליזמים נעשה במקצועיות רבה. עם זאת, ישנו צורך לשפר את מבחר המנטורים החיצוניים שמוצעים ליזמים. לאחר תהליך הציוות, היזמים התייעצו עם המנטורים שלהם בתדירות גבוהה יחסית, שעולה בקנה אחד עם ליווי מנטורים מהאבים אחרים בעולם. בנוסף, היזמים החשיבו את מימד המנטורינג כמימד המוצלח ביותר בתכנית ההאצה, ושביעות הרצון מהמנטורים הפנימיים והחיצוניים היתה גבוהה מאוד. תרומתו של תהליך המנטורינג באה לידי ביטוי הן בשיפור המיזם והן בהרגשת ביטחון עקב הליווי המקצועי הניתן ליזמים. פעמים רבות שונה מודל המיזם תודות לתהליך המנטורינג.

היבט שדורג נמוך באופן מובהק לעומת הקטגוריות האחרות, היה היכולת של המנטורים לקשר את היזמים עם בעלי עניין. בדומה ליזמים, גם רבים מהמנטורים הרגישו כי הם תרמו רבות ליזמים, אך העידו כי ההיבט של קישור היזמים לאנשי מפתח, לעיתים קרובות, לקה בחסר. מומלץ לשים דגש רב יותר על חשיבות היבט זה בימי ההכנה של המנטורים ובזמן התהליך. עם זאת, חשוב גם להכיר בכך שלמנטורים רבים אין יכולת לקשר את היזמים עם בעלי עניין. גם כאן, תיאום ציפיות והרחבת מעגל המנטורים, יוכלו לתרום לשיפור בהיבט זה.

מנטורים חדשים הרגישו שעל צוות הכוורת להגדיר טוב יותר את הציפיות מהם ולהיות איתם בקשר תכוף יותר. הן מנטורים חדשים והן מנטורים וותיקים מרגישים כי על הכוורת להבנות טוב יותר את הקשר עימם ולספק משוב על פעולתם.

היבט נוסף שזקוק לשיפור בפעילות המנטורים הינו הקשר בין שני המנטורים – הפנימי והחיצוני של כל יזם. שני המנטורים של אותו היזם פועלים ללא תיאום וללא ידיעה על הייעוץ שהיזם מקבל מהמנטור השני. המנטורים ציינו כי זוהי בעיה משמעותית, הגורמת נזק לליווי ולתהליך המנטורינג.

לצד הליווי מהמנטורים, יזמים בתכנית ההאצה זכו למספר שעות ייעוץ מאנשי מקצוע מומחים. בניגוד למנטורים, יועצים אלה לא סיפקו ליווי מתמשך אלא ייעוץ נקודתי בתחומים שונים, כגון ייעוץ משפטי או עסקי. למרות שרוב היזמים השתמשו בשירותים אלה, רובם היו שבעי רצון ממנו במידה בינונית בלבד והעידו על תרומה נמוכה יחסית של שירות זה, בעיקר בשל היעדר התמחות של היועצים בתחום הדעת. היבט נוסף לשיפור הייעוץ הינו הצורך בדגש רב יותר על נושאים של ניהול תקציב ופיננסים וייעוץ משפטי. מומלץ גם לספק ייעוץ טכנולוגי ליזמים הרלוונטיים.

מלבד ליווי ממנטורים וייעוץ מיועצים, משתתפי תכנית ההאצה זכו לליווי צמוד ולייעוץ מצוות הכוורת, בעיקר על ידי מנהלת פיתוח המיזמים. ליווי זה זכה להערכה גבוהה מאוד מהיזמים, וכיכר שהוא תרם הן בהיבט המעשי והן בהיבט התפיסתי. בנוסף, העובדה שצוות הכוורת בראשות מנהלת פיתוח המיזמים היה זמין באופן תמידי, נתפסה כתרומה חשובה של תכנית ההאצה. זאת בניגוד למנטורים ויועצים, שזמינותם היתה מוגבלת.

תרומת כלל המרכיבים בתכנית ההאצה ליזמים עד לשלב ועדת המענקים

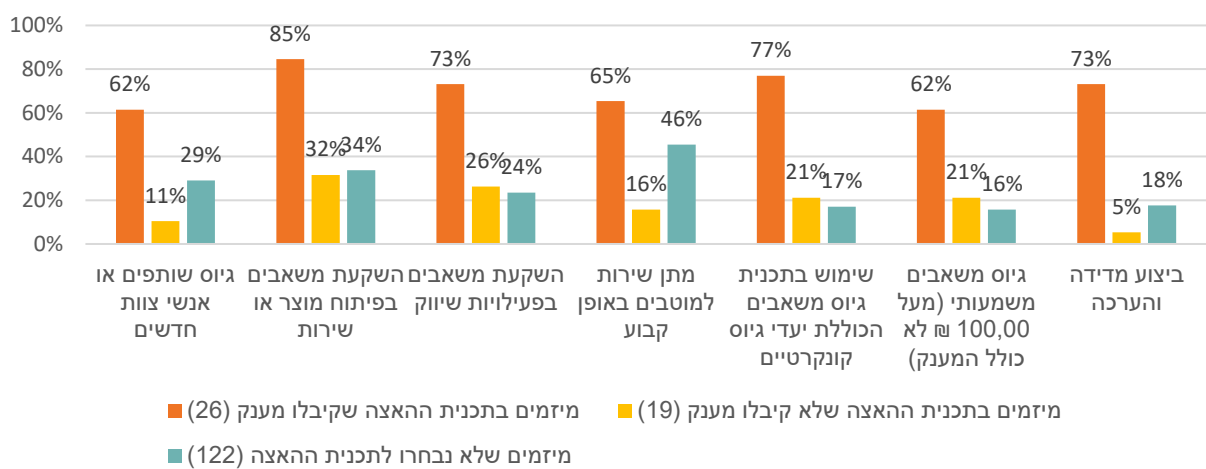
התכנית תרמה ליזמים רבות לידע וליכולות, אם כי כאמור, בעיקר בתחומים שהיו חשובים להם פחות לעומת תחומים מהותיים יותר. בזכות התכנית, נעשתה חשיבה מעמיקה על מהות המיזם, מטרות ויעדים, תוך התמקצעות ורכישת שפה מקצועית. היזמים נתרמו רבות מכך שהכוורת סייעה להם בבניית תכניות עבודה. חשוב מכל, יזמים רבים דיווחו לאורך תקופת ההערכה על ביצוע שינויים מהותיים במודל המיזם שלהם ובאופן בו הוא פועל, כתוצאה מרכיבי תכנית ההאצה. בהמשך לכך, ניתן להצביע על תרומה למדדי תפיסה, בעיקר בהיבט של ביטחון עצמי, קבלת החלטות באופן מקצועי ומסוגלות.

למרות ההצלחות החשובות, ישנן נקודות רבות לשיפור, החל מתהליך המיונים המתואר לעיל בחלק 5.1, דרך שיפור הידע, היכולות והליווי שיש להעניק ליזמים, ועד שינויים מהותיים במבנה הארגוני והתפעולי של הכוורת. זאת במטרה לוודא שהידע שיינתן ליזמים יתאים לסוגי המיזמים שלהם ולשלבם בהם הם נמצאים. באופן ספציפי, חשוב לציין את מימד הנטוורקינג, שלא קיבל את המקום שיועד לו בשלב הפיתוח של הכוורת. כתוצאה, מדדי נטוורקינג דורגו באופן בינוני או נמוך. כדי לתמוך במימד חשוב זה, מומלץ לקיים יותר אירועי נטוורקינג, בדגש על מפגשים בין נציגים של קרנות, משקיעים, מנהלים בכירים באגפים במדינה וכדומה לבין היזמים. דוגמאות לכך הם אירועי "ספיד-דייטינג" או demo days. עוד מומלץ שהארגונים השותפים – קרנות הביטוח הלאומי וג'וינט ישראל – יירתמו למאמצי הנטוורקינג בכלל ולקיום אירועים אלה בפרט. עד כה, הארגונים השותפים לא נרתמו למהלך כולל של יצירת קשרים וחשיפה ליוזמות הכוורת.

היבט נוסף של נטוורקינג, שלא התממש בכוורת למרות חשיבותו, נוגע להיעדר קשרים בין יזמים במחזור ספציפי לבין עצמם, ובין יזמים ממחזורים שונים. מומלץ לשים דגש רב יותר על נטוורקינג במהלך ההכשרה, ולנצל את הזמן בו יזמים מגיעים להאב לקידום הנושא.

5.3 מצב המיזמים שנה וחצי לאחר תחילת תכנית ההאצה

המיזמים שקיבלו מענק, התפתחו בכלל הקטגוריות באופן מובהק יותר מאשר המיזמים שלא התקבלו לתכנית ההאצה או שהשתתפו בה אך לא קיבלו מענק. אולם בניגוד לציפיות הכוורת, בתקופה של שנה וחצי, מיזמים שהשתתפו בתכנית ההאצה אך לא קיבלו מענק, לא התפתחו יותר מאשר מיזמים אשר כלל לא התקבלו לתכנית ההאצה. במספר קטגוריות מיזמים שהשתתפו בתכנית ההאצה ולא קיבלו מענק, אף הראו התפתחות נמוכה יותר מאשר מיזמים שלא התקבלו כלל לתכנית אם כי מלבד הקטגוריה של מתן שירות למוטבים באופן קבוע, הבדלים אלה אינם מובהקים. התרשים הבא ממחיש הבדלים אלה.



תרשים 2. הבדלים בהתפתחות המיזם בין יזמים שקיבלו מענק, יזמים שלא קיבלו מענק ויזמים שלא התקבלו לתכנית ההאצה.

מהנתון שהוצג לעיל עולה כי ההכשרה הרבה שניתנה ליזמים, הליווי הצמוד והאינטנסיבי של המנטורים, הייעוץ, הקשרים והמעטפת, למעשה לא תרמו באופן משמעותי להתפתחות המיזמים שלא קיבלו מענק בתקופה של שנה וחצי לאחר תחילת התכנית. כפי שתואר בחלק הקודם (5.2) התכנית אמנם תרמה לשיפור בתחומי ידע מסוימים (כאמור לאו דווקא החשובים ביותר), שיפור במספר יכולות, שינויים תפיסתיים ושינויים במודל העבודה והמיזם, אולם בטווח משמעותי של מעל לשנה לאחר סיום התכנית, לא היתה הטמעה בפועל שבאה לידי ביטוי בגידול במדדי T2 לעומת מיזמים שלא השתתפו בתכנית.

אי קבלת המענק קשורה באופן ישיר לאי שרידות מיזמים. כמעט כל המיזמים (92%) שקיבלו מענק, שרדו והיו פעילים שנה וחצי לאחר תחילת תכנית ההאצה, לעומת 32% בלבד מהמיזמים שלא קיבלו מענק. מיזמים שכלל לא התקבלו לתכנית, שרדו באחוזים גבוהים בהרבה (62%) ובאופן מובהק יותר מאשר מיזמים שהיו בתכנית ההאצה אך לא קיבלו מענק. למעשה, למיזם שלא התקבל לתכנית ההאצה סיכויים כמעט כפולים להישאר פעיל לעומת מיזם שהתקבל לתכנית ההאצה אך לא קיבל מענק. ההערכה האיכותנית העלתה כי לאי קבלת מענק השפעה שלילית מובהקת על היזמים בכל הנוגע לשרידות מיזמיהם. בנוסף, רוב היזמים שלא קיבלו מענק מתארים ניכור לכוורת והתכחשות לתרומה של תכנית ההאצה שזה לא מכבר תוארה כחשובה. רצוי לבחון מספר חלופות למצב הנוכחי של זכיייה במענק או היעדר זכיייה. דו"ח ההערכה מפרט את היתרונות הרבים שעשויים לצמוח מהחלופות הבאות:

- א. הענקת מיקרו-גרנטים ליזמים על חשבון שני מענקים מרכזיים
- ב. הענקת מלגות השתתפות
- ג. אפיקים פורמליים נוספים לגיוס כספים לאחר אי קבלת המענק
- ד. שילוב של שלוש החלופות הנ"ל

עוד בנושא המענקים, סדרת תצפיות בעבודתה של ועדות המענקים וראיונות עם חברי הוועדה העלו כי פעילותה ראויה ומקצועית. עם זאת, יזמים מרגישים כי החלטותיה אינן שקופות דיין, ולכן מומלץ לספק ליזמים פירוט בכתב בנוגע לעמידה שלהם בקריטריונים, לאי עמידה בהם, ולסיבות לאי קבלת המענק. בנוסף, במטרה לשפר את תפקוד הוועדה מומלץ להתייעץ עם המנטורים, עם צוות הכוורת ועם מומחי תוכן, בהתאם לקווים מנחים המפורטים בדו"ח. לבסוף, חשוב להבהיר לחברי הוועדה באילו מיזמים הכוורת מעוניינת לתמוך באופן אסטרטגי. האם מדובר במיזמים התחלתיים, מבוססים, עסקיים, טכנולוגיים, באילו רמות חדשנות, באילו יכולות scaling, ביוזמות עם כמה מוטבים חשוב להשקיע, עם כמה שותפויות וכדומה. כיום היבטים אלה אינם ברורים בכוורת בכלל ולחברי הוועדה בפרט, ומקשים על התנהלות ועדת המענקים.

בניגוד למיזמים שלא קיבלו מענק, רוב המיזמים שקיבלו אותו, הראו התקדמות משמעותית בכלל מדדי T2 (ראו תרשים 2 לעיל). התקדמות זו הינה תוצאה של התמיכה במסגרת תכנית ההאצה, אך בעיקר של תרומה משמעותית של המענק. תרומה זו קשורה ישירות להיותו של מיזם התחלתי או מבוסס⁹.

מההערכה עולה כי למיזמים התחלתיים ומבוססים צרכים שונים לחלוטין. יזמים עם מיזמים התחלתיים היו צריכים לשים דגש על רישום משפטי, גיוס צוות, ביצוע פיילוט ראשוני וניסיון להשיג מענקים ראשוניים, בשונה מהאופן בו יש לגייס משאבים בהמשך פעילות המיזם. רוב המיזמים התחלתיים לא קיבלו מענק ולכן רובם המוחלט (86%) גם לא שרד שנה וחצי לאחר תחילת ההכשרה. מיזמים התחלתיים שכן קיבלו מענק, שרדו ואף התפתחו במספר מדדים, אולם בקרב מדדי קיימות מרכזיים לא נכרה ההתקדמות הדרושה, והם נשארו פגיעים מאוד. במילים אחרות, בעוד שיזמים עם מיזמים התחלתיים קיבלו ידע רב, התפתחו מבחינת שינוי תפיסתי וביצעו שינויים במודל המיזם, גם אם קיבלו מענק, הם לא הצליחו לממש שינויים אלה לכדי צמיחה משמעותית במדדי T2 בתקופת ההערכה.

היבט זה של התקדמות, שלמעשה לא הביאה לפריצה המיוחלת לביסוס מיזמים התחלתיים, מתאימה יותר לסוג האבים המוגדרים כ"חממות" או "אינקובטורים" ופחות למאיצים. כמובן שהגדרות אלה אינן רלוונטיות לכלל המיזמים, ובעצמן אינן מוחלטות, אולם הן מלמדות הן על הצרכים הספציפיים של מיזמים התחלתיים והן על הציפיות שניתן לפתח מהם. ציפיות אלה צריכות להגדיר הן מדדי הצלחה ריאליים והן את הפעילויות שיש לקיים עם מיזמים אלה, השונים בפרמטרים רבים ממיזמים מבוססים.

המסלול של המיזמים המבוססים בכוורת שונה בתכלית. תכנים המתייחסים לרישום משפטי, ביצוע פיילוט עם מוטבים וגיוס צוות ליבה שעובד על המיזם, לא היו רלוונטיים לרובם המכריע, משום שהם התבצעו טרם הצטרפותם לתכנית ההאצה. היזמים בעלי מיזמים מבוססים עסקו בעיקר בפעילויות הקשורות בהטמעה של אספקת שירותים סדירה למוטבים והבטחת הכנסה שוטפת למיזם. בניגוד למיזמים התחלתיים, המענק אפשר למיזמים מבוססים להעמיק באופן ניכר את פעילותם. תרומה משמעותית של המענק למיזמים מבוססים היתה הגעה למספרים גדולים של מוטבים מאוכלוסיות מוחלשות – מטרת מאקרו של הכוורת, ולבסס קיימות פיננסית – מטרה מרכזית של מאיצים חברתיים בכלל ושל הכוורת בפרט. היבט חשוב בהקשר זה הינו שגם רוב המיזמים המבוססים שלא קיבלו מענק, הצליחו להתקדם במדדי T2 בכלל ובמדדי הקיימות

⁹ קטלוג מיזמים להתחלתיים ומבוססים נעשה על פי מדדי T1. פרק 2 בדו"ח ההערכה מפרט תהליך זה.

המרכזיים בפרט. התקדמות זו היתה אף גבוהה יותר בקרב מיזמים מבוססים שלא קיבלו מענק, מאשר מיזמים התחלתיים שכן קיבלו אותו, עובדה המצביעה על ההבדלים המהותיים בין שני סוגי המיזמים.

לעובדה שמיזמים מבוססים, בניגוד להתחלתיים, הם הנתרמים המשמעותיים מתכנית ההאצה בכלל ומהמענק בפרט, בזמן שמיזמים אלה, מהווים 40% בלבד מהמיזמים בתכנית ההאצה, השלכות משמעותיות בנוגע לתהליך המיון. גם בימי המיון היחס בין מיזמים מבוססים למיזמים התחלתיים נוטה באופן ברור לטובת מיזמים התחלתיים. כל עוד אין החלטה אסטרטגית בנוגע לדגש על אינקובציה או אקסלרציה בכוורת, וכל עוד אין מסלולים מובחנים מתחילתם עד סופם למיזמים התחלתיים ומבוססים, מסקנה מתבקשת היא לזמן לימי המיון מיזמים מבוססים יותר. זאת במטרה להגדיל את בסיס הבחירה של מיזמים מבוססים לתכנית ההאצה. לכך יש לצרף את העובדה שצויינה לעיל, בנוגע לכך שמדדי T1 יכולים לנבא קבלת מענק – ועל כן לנבא הצלחה של מיזמים (בניגוד לדירוגי אנליסטים, שופטים, מנחים ומעריכים).

בהקשר זה, מומלץ להחליט מה מבטא המונח scaling בכוורת – מונח עליו מדובר רבות כמטרת מאקרו, אולם לפי הממצאים שהוצגו לעיל, הפוטנציאל שבו, לפי הגדרת המונח בכוורת כיום, טמון רק בקרב מיזמים מבוססים. זאת משום שהצעדים הנדרשים בדרך ל scaling, עד כה לא התקיימו במיזמים התחלתיים, גם אם זכו במענק ובתמיכה לאורך זמן.

ההבדלים בין מיזמים התחלתיים ומבוססים שנה וחצי לאחר תחילת התכנית מדגישים את העובדה שתכנית ההאצה הטרואגנית מדי והיא אינה בנויה באופן המתאים למגוון המיזמים שבה. בתחילת דרכה של הכוורת, נוצר בה מודל אחיד שהתבסס, עם מספר שינויים נדרשים, על המודל הכללי של ההאב "MassChallenge" על שלוחותיו בעולם, ועל האבים נוספים שהמודל שלהם מבוסס בעיקרו על מיזמים עסקיים ועל מסלולים הומוגניים המתאימים לשלבי המיזמים. מודל זה, שפותח בראשיתו עבור מיזמים עסקיים עם מאפיינים ייחודיים, אינו מתאים לכוורת, משום שבתכנית ההאצה ישנו אחוז גבוה מאוד של מיזמים לא עסקיים ביחס להאבים אחרים בעולם, ומגוון רחב מאוד של מיזמים בשלבי פיתוח שונים. בו בזמן, ולמרות שבכוורת אחוז גבוה יותר של מיזמים לא עסקיים, ישנה ההעדפה ברורה של הענקת מענק בכוורת למיזמים עסקיים. בכך ועדת המענקים נוטה לעבר המגמה העולמית של העדפת מיזמים עם מימד עסקי. חשוב להכיר בקיומה של העדפה זו (שלאו דווקא נעשית באופן מודע), הן משום שהיא קשורה למגמות המרכזיות במדינות OECD, והן משום שהיא קשורה לאופן בחירת המיזמים לכוורת. אם מענקים בכוורת מוענקים במידה נמוכה מאוד למיזמים שאינם עם מימד עסקי, צריכה להיות לכך השפעה על בחירת היזמים ועל התכנים הניתנים בכוורת. הדבר נכון גם לגבי הכמות הגבוהה של מיזמים שלא היו רשומים ולא קיבלו מענק.

לאור הממצאים שתוארו לעיל, ומעבר לשינויים בתהליך הבחירה, רצוי לערוך במודל תכנית ההאצה את השינויים המשמעותיים שנסקרו בחלק הקודם (5.2) על מנת להתאים אותו למטרות הכוורת ולמיזמים להם היא נותנת שירות. בכל אסטרטגיה ומודל שייבחר, חשוב לתת מקום רב יותר להיבטים של קיימות לטווח הארוך, בדגש על גיוס משאבים, שנשאר חסם מרכזי עבור מיזמים רבים, בעיקר להתחלתיים, אולם לא רק. כדי להשיג קיימות לטווח ארוך, בשונה מקיימות לטווח הקצר וכמובן מהיעדר קיימות, יש לגבש ערוצי פעילות שונים המתאימים לסוגי מיזמים שונים.

6. הנבטה ושירותים

בתחילת דרכה של הכוורת, מימדי ההנבטה והשירותים תוכננו להיות חלקים מהותיים בפעילותה. בפועל, במשך השנים בהן הוערכה הכוורת, התבצעו מעט מאוד (ארבע) פעולות שניתן להגדירן כהנבטה וכמעט לא ניתנו שירותים ליזמים, בוודאי לא באופן מערכתי. החלקים הבאים מתייחסים לפעילויות שכן נעשו, ומספקים מספר המלצות לשיפור (ראו בסיום פרק 4 בדו"ח ההערכה את רשימת המלצות מלאה).

6.1 פעולות ההנבטה

האקטונים

במסגרת פעולות ההנבטה של הכוורת התקיימו שני האקטונים. הראשון בנושא של בריונות ברשת, והשני בנושא זקנה. משתתפי ההאקטונים היו ברובם בשלב הרעיון של המיזם והקימו את הצוות איתו הגיעו להאקטון לטובת האירוע (בניגוד לצוות שהוקם כדי לעבוד על מיזם).

מבחינה לוגיסטית, הכוורת ארגנה אירועים למופת. ההאקטונים היו רלוונטיים במידה רבה למשתתפים, אם כי חשוב להבהיר טוב יותר את מטרות האירועים ותכניהם כדי לגייס את היזמים המתאימים ביותר, לתמוך בהכנת היזמים ולתאם ציפיות באופן מיטבי.

מבחינת אפקטיביות, ההאקטונים סיפקו למשתתפים כר פורה לסיעור מוחות על היוזמה שלהם, ותרמו להכרה טובה יותר של שדה היזמות החברתית. למרות שקידום היוזמות בפועל התבצע במידה נמוכה יחסית, רוב היזמים ראו בהאקטון כבעל תרומה חשובה ליוזמה בכללותה וטענו כי ימשיכו לעבוד על היוזמה שלהם. במבט כולל, נראה כי האקטונים הינם אירועי הנבטה בעלי השפעה חיובית מאוד על המשתתפים בהם. עם זאת, הכוורת לא השקיעה בקשר מתמשך עם משתתפי אירועים אלה – פעולה שהיתה עשויה למנף את הישגי ההאקטונים ולתרום לקיימות.

עלות האקטונים מבחינת משאבי זמן וכסף אינה גבוהה ביחס לתרומת אירועים אלה ליזמים. לאור נתוני ההערכה, מומלץ להפעיל האקטונים כחלק מפעילויות ההנבטה של הכוורת ולתמוך בהמשכיות ובקיימות שלהם באמצעות פעילויות נוספות, תוך שמירה על קשר עם המשתתפים.

סדרת מפגשים ליזמים מתחילים

סדרת המפגשים ליזמים מתחילים היתה פעילות הנבטה שהוטמעה באביב שנת 2019 והשתתפו בה כ-60 יזמים שחולקו לשלוש קבוצות. בדומה להאקטונים, היזמים שהתקבלו לתכנית היו בשלבים ראשוניים מאוד של פיתוח רעיון, כאשר לחלקם כלל לא היה רעיון ברור בנוגע למיזם כלשהו. המשתתפים זכו לשלושה מפגשים שנגעו בהיבטים בסיסיים של יזמות.

בדומה להאקטונים ולתכנית ההאצה, המשתתפים טענו כי הקבוצות לא היו הומוגניות מבחינת הניסיון של היזמים, וכי התכנים לא התאימו לגיוון בקבוצתם. עובדה זו פגעה ביכולת התכנית להעניק למשתתפים ידע רלוונטי. נטוורקינג ויצירת קשרים דורגו אף הם באופן נמוך ובעתיד מומלץ לשים עליהם דגש רב יותר. בנוסף, יזמים רבים ציפו שסדרת ההרצאות תאפשר להם לפתח את הרעיון שלהם באמצעות משימות ותרגילי בית, תוך קבלת משוב על עבודה זו. היבטים אלה לא התקיימו באופן מספק בתכנית ומומלץ לשים עליהם דגש בפעילויות הנבטה עתידיות. בהמשך לכך, מומלץ לייצר יותר למידת עמיתים, ולהכליל יותר תכנים באמצעות סדנאות (בניגוד להרצאות פרונטליות).

בעוד שתרומה כללית לידע וקבלת השראה הינם מדדים שבאופן מובהק היזמים נתרמו מהם, היכולת לתרגם את הידע הנלמד לפרקטיקה נותרה נמוכה. דירוגים כאלה צפויים במסגרת סדרה של שלושה מפגשים, בה ניתן להעביר ידע מוגבל. עם זאת ניתן לשפר עמידה ביעד זה, לצד התאמת הציפיות של הכוורת למה שניתן להשיג בזמן כה מוגבל, ולערוך תיאום ציפיות עם המשתתפים טרם תחילת התכנית. באופן כללי, ניכר כי מטרתה של סדרת המפגשים לא היתה ברורה ליזמים במידה מספקת, עובדה שתרמה לאכזבה מהיבטים רבים.

תרומה חשובה ליזמים היתה התחושה כי הם אינם לבד, וכי יש גוף משמעותי בארץ המכיר בפועלם ותומך בהם. ביחד עם מתן השראה כתוצאה מהשתתפותם בסדרת המפגשים, מדובר על תוצאה שיזמים רבים ראו בה כתרומה החשובה ביותר.

למרות מספר היבטים לשיפור, שביעות הרצון של המשתתפים מסדרת המפגשים היתה גבוהה. לאור שביעות רצון זו ולאור צרכי קיימות בכוורת, היזמים נשאלו אם במבט לאחור, באופן היפותטי, הם היו מוכנים לשלם כדי להשתתף בסדרת מפגשים דומה. 66% מהם השיבו בחיוב, ונשאלו על הסכום אותו ראוי לדעתם לדרוש מיזמים על סדרה זו. התשובה השכיחה מכל היתה 300 ₪. זהו נתון חשוב המלמד על יכולת הכוורת לארגן סדרות איכותיות של מפגשים, תוך גביית תשלום סמלי מהיזמים. תשלום זה יכול לתמוך בהיבטי קיימות, ובו בזמן לתמוך בהרצאות איכותיות יותר ובסדרות ארוכות יותר. תוצאה נילוויית של תשלום הינה מחויבות של משתתפים לתכנית והשקעה בה ובתרגילים שמומלץ שיינתנו במסגרתה.

לקראת סיום חלק זה, יש לציין כי בדומה להאקתונים, רק ארבעה מתוך עשרות המשתתפים בסדרת המפגשים השתתפו בספרינט, ורק מיזם אחד התקבל לתכנית ההאצה. גם כאן, בדומה להאקתונים, לא נעשה רכיב של follow up ושמירת קשר עם המשתתפים. בנוסף, היזמים ציינו כי היכרותם עם פעילות הכוורת וההיבטים בהם היא יכולה לתרום להם, נשארו מעורפלים גם לאחר סיום ההכשרה. בעתיד מומלץ לשים דגש על היבטים אלה, שכן מטרה חשובה של פעילויות קהילה והנבטה הינה, בין השאר, לחבר יזמים לכוורת.

משקלול כלל ההיבטים בנוגע לרכיב זה, נראה כי עם מספר שינויים והתאמות לאור ההמלצות המפורטות בדו"ח ההערכה, ניתן להגביר באופן משמעותי את האפקטיביות של סדרת מפגשים כזו. העלויות של סדרות מפגשים קצרות טווח הינן נמוכות יחסית, אל מול התועלת הרבה שניתן להפיק מהן. בעוד שעד כה נעשתה סדרת מפגשים אחת בלבד לקהל הרחב, ניכר כי יש מקום לסדרות נוספות בכוורת במסגרת מאמצי ההנבטה. על סדרות אלה להיות במתכנות פיילוט ולהיות מלוות בהערכה, ולאור זאת יש להחליט על האופן בו ניתן להטמיע אותן באופן מערכתי בכוורת.

תכנית טאריקי ליזמים מהחברה הערבית

תכנית טאריקי ליזמים מהחברה הערבית (להלן טאריקי¹⁰), היתה תכנית שהוטמעה לאורך כחודשיים בשנת 2020. התכנית ביקשה לתמוך ביזמים מהחברה הערבית ובפיתוח המיזמים שלהם, לקשור יזמים מאוכלוסייה זו עם הכוורת, ולגרום לכך שהכוורת תהפוך למוכרת יותר במגזר הערבי. התכנית כללה סדרה של שמונה מפגשי זום בני ארבע שעות, כאשר 21 משתתפי התכנית זכו גם לליווי של מנטור לאורך תקופת ההכשרה. לאחר סיום התכנית ובעקבות תהליך שיפוט, הוענקו מענקים כספיים בסך 2,000-20,000 ₪ לחמישה יזמים¹¹. בדומה לפעולות הנבטה שתוארו לעיל, עם הצטרפותם לתכנית, רוב היזמים בתכנית טאריקי היו בשלב הרעיון בלבד, או שרק התעניינו בתחום. יזמים שכבר החלו לעבוד על מיזם היו בשלבים התחלתיים.

ניכר כי ליזמים שהשתתפו בתכנית טאריקי, למידה אונליין בזום היתה יעילה ומועילה פחות מאשר באוכלוסייה הכללית. למרות שלא ניתן להסיק זאת בוודאות מתכנית בודדת, יש לשקול את האפשרות שמדובר בפער תרבותי, אליו רצוי להתייחס בתכניות עתידיות עם יזמים מהמגזר הערבי. בנוסף, מומלץ לא לקיים תכניות הנבטה ייחודיות למגזר הערבי בחודש הרמדאן כפי שהיה בתכנית טאריקי. המלצה נוספת הנוגעת ישירות לאוכלוסייה זו הינה להכליל כמה שיותר מרצים מהמגזר הערבי בפעילויות אלה.

¹⁰ משמעות המילה טאריקי (طريقي) בערבית הינה הדרך שלי.

¹¹ סכומי המענקים היו: 2,000 ₪, 5,000 ₪, 10,000 ₪, 15,000 ₪, 20,000 ₪.

תרומה לידע בתכנית זו היתה בינונית גבוהה עד גבוהה. מדובר על דירוגים גבוהים מאלה שדווחו בסדרה ליזמים המתחילים. המשתתפים דירגו באופן גבוה את איכות ההנחיה ואת הרלוונטיות של הנושאים למיזמים שלהם. למרות הדירוגים שצוינו לעיל, במבט לאחור, מספר חודשים לאחר סיום התכנית, היזמים דירגו במידה בינונית בלבד את התרומה הממשית של הידע לפעילותם בפועל במיזם. מדובר על מגמה דומה לזו שזוהתה בסדרת המפגשים ליזמים המתחילים, כאשר גם בה היזמים העידו על פער בין התרומה לידע לבין היכולת של היזמים להטמיע אותו. זאת למרות שבתכנית טאריקי היזמים זכו להיפגש עם מנטורים, מפגשים שדורגו כרכיב חשוב מאוד אשר תרם לקידום המיזמים.

היזמים טענו כי התרומה המרכזית של התכנית לעבודתם על המיזם היתה בעיקר במישור התפיסתי, ובאה לידי ביטוי בהרגשה שהם אינם לבד ובתחושה שהם מקבלים תמיכה מגוף חשוב כגון הכוורת. בנוסף, העובדה שהיזמים השתתפו בתכנית גרמה להם לחשוב יותר על המיזם ולהשקיע בו, וכתוצאה יזמים רבים דיווחו על שינוי כלשהו במיזם שלהם תודות לתכנית¹². היבטים אלה זהים לדיווחים שתוארו לעיל לגבי משתתפים בסדרת המפגשים ליזמים מתחילים.

גם בתכנית טאריקי, היזמים טענו כי היה צורך בסדנאות נוספות (בניגוד להרצאות), בתרגול בכיתה, במקרי בוחן ובפגישות עם יזמים (בדגש על יזמים ערבים) שהצליחו להקים מיזמים איכותיים. עוד בדומה לסדרת המפגשים ליזמים מתחילים, הביקורת המרכזית של המשתתפים היתה היעדר הבניה של עבודה עצמית במיזם. היעדר תרגילי בית עם משוב ממנטורים או מגורם מקצועי אחר, או כל צורה מובנית של עבודה אישית על המיזמים, גרמו לכך שיזמים לא תרגמו את הידע הרב שניתן להם לשימוש פרקטי בו. ההיבטים שדורגו באופן הנמוך ביותר היו פיתוח קשרים עם בעלי עניין ויצירת קשרים עם יזמים אחרים. זאת בדומה לביקורת מהמשתתפים בסדרת המפגשים ליזמים מתחילים, ואף לאכזבה אותה השמיעו משתתפי ההאקתונים בנוגע ליכולת הכוורת לייצר נטוורקינג אפקטיבי. משום שאפילו בתכנית ההאצה המושקעת הרבה יותר ישנו פער בין ציפיות היזמים לבין התרומה של הכוורת בפועל, מומלץ לחזק מימד זה בכוורת, ובו בזמן לפעול לתיאום ציפיות טוב יותר מול משתתפי התכניות השונות.

זכייה במענק הכספי נתפסה על ידי המשתתפים בתכנית טאריקי כחשובה ביותר וכמניע מרכזי להשתתפות בתכנית. עם זאת, לחמשת הזוכים במענקים הסתבר כי לאורך זמן, ובמבט לאחור חצי שנה לאחר הזכייה במענק, התרומה בפועל של המענק היתה מינורית למיזם שלהם, אם בכלל. תרומת המענק נתפסה בעיקר כחיזוק חיובי ליזמים, ובעיקר נועדה לגיוס כספים עתידי, כאשר כל זכייה במענק נחשבת כחשובה לרזומה. בקרב יזמים שלא קיבלו מענק, התוצאות השליליות של אי קבלת המענק היו חמורות יותר מאשר בתכנית ההאצה. ייתכן כי בחברה הערבית אי קבלת מענק יכולה לגרום לנזק משמעותי יותר מאשר באוכלוסייה הכללית. מומלץ לבחון היבט זה בעתיד, כאשר במקרה של תוצאה דומה, מומלץ להפעיל שיקול דעת נוסף בנוגע למענק.

חצי שנה לאחר סיום התכנית, רוב היזמים – הן אלה שקיבלו מענק והן אלה שלא, ציינו כי המיזמים שלהם היו בתהליכי הקפאה שונים. לא התרחשה התקדמות במדדי T1, ולרוב אף נמצאה הדרדרות ביחס לנקודת סיום התכנית במדדי T1.¹³

¹² יש לשים לב כי לא מדובר בנתון סותר לנתון שדווח בנוגע לתרומת הידע לפעילות בפועל במיזם, אלא נתון משלים: בעוד שמשתתפים התקשו להטמיע את הידע שקיבלו במיזם שלהם, עצם העובדה שהם השתתפו בתכנית אינטנסיבית ועם תמיכה ממספר גורמים, גרמה להם להשקיע יותר בעבודה על המיזמים שלהם ולקדם.

¹³ משבר הקורונה ללא ספק השפיע לרעה על יכולת המשתתפים לקדם את מיזמיהם.

למרות האמור לעיל וההיבטים הרבים לשיפור בתכנית, ניתן לקבוע כי טאריקי תרמה במספר היבטים חשובים. משתתפים קיבלו ידע רב, תמיכה משמעותית ממנטורים שתורגמה לשינויים במיזמים, ונתרמו רבות במישור התפיסתי בנוגע לביטחון עצמי ומוטיבציה לעבוד על המיזם. אלה תורגמו לעבודה אינטנסיבית בפועל על המיזם כתוצאה מהתכנית. ההיבטים לשיפור בתכנית טאריקי חופפים לאלה שצוינו בחלק הקודם בנוגע לתכנית ליזמים מתחילים. דוגמאות זהות להיבטים לשיפור בשתי התכניות הן:

- צורך בתיאום ציפיות טוב יותר בתחילת התכנית
- צורך בהומוגניות
- הכללת נושאים של פיננסים, גיוס משאבים ואסטרטגיה לטווח ארוך
- צורך לגשר על הפער בין תרומה לידע ולתפיסה לבין היכולת להטמיע את הידע בפועל
- צורך בסדנאות נוספות (בניגוד להרצאות), בתרגול בכיתה, במקרי בוחן של הצלחה ובפגישות עם יזמים שהצליחו להקים מיזמים איכותיים
- צורך להבנות עבודה עצמית במיזם
- צורך לפתח קשרים עם מומחים ואנשי תוכן
- פיתוח דרכים ליצירת קשרים בין יזמים
- צורך בהכללת רכיב של מנטורינג בתכניות הנבטה, שלרוב מועיל יותר מאשר הכשרות
- צורך בהכללת רכיב של מעקב אחרי המשתתפים במטרה לרתום אותם לפעילויות נוספות של הכוורת

סיכום פעולות הנבטה

ההערכה העלתה כי שלוש התכניות היו רלוונטיות למשתתפים וכי הן תרמו להם באופנים שונים. את שלושת המודלים של הנבטה ניתן לראות כפיילוטים לעתיד. הם נעשו באופן חד פעמי (מלבד האקדמונים שנעשו פעמיים) וההערכה הציגה היבטים רבים לשיפור בכל אחד מהם, כאשר היבטים רבים לשיפור היו משותפים לשלושתם.

בעוד שלא ניתן להשוות באופן ישיר את עלות התועלת של מודלים אלה בשל המטרות השונות שלהם, ניכר כי שלושתם ראויים להטמעה באופן זה או אחר לצורך הנבטה. השוואה מסוימת של עלות תועלת ניתן לעשות בין סדרת המפגשים ליזמים מתחילים לבין לתכנית טאריקי. מההערכה עולה כי התוצאות בטאריקי היו טובות יותר במדדים המרכזיים, אולם ראיונות עם אנשי הצוות בשנים הנדונות העלו כי ארגון תכנית טאריקי והטמעתה דרשו פי שלושה משאבי זמן וכסף לעומת סדרת המפגשים ליזמים מתחילים. לא ניתן לומר כי השפעתה של תכנית טאריקי היתה בהתאם – כלומר פי שלושה יותר מאשר הסדרה ליזמים מתחילים – אולם שוב: מדובר במטרות שונות ובאוכלוסיות שונות במהותן. לצד השוואה זו, יש להדגיש את תרומתם הגבוהה של ההאקדמונים ליעדים שהוצבו להם, לעומת עלותם הנמוכה יחסית.

כאמור, הערכת שלושת המודלים קבעה כי הם רלוונטיים ובעלי תרומה חשובה למוטביהם. הנקודות שהוצעו לשיפור מדגישות את הפוטנציאל הרב שעוד גלום בהם במידה ויתבצעו שינויים בארגון ובהטמעה. לאור תוצאות ההערכה, שלושת המודלים נתפסו על ידי צוות הכוורת כמוצלחים וחשובים, וככאלה אשר יש לשכפלם בעתיד. עם זאת, מודלים אלה נשארו כפיילוטים בלבד, ללא ניסיון לשכפול ול scaling. כמובן שללא שכפול, ללא דגש על קיימות, ללא רכיב מרכזי של מעקב וללא שיפור לאור לקחי הערכה, לא תהיה לכוורת השפעה מהותית על הנבטה של מיזמים חברתיים בישראל. זאת לאור העובדה כי רכיב הנבטה נתפס בתחילת דרכה של הכוורת כמרכזי וחשוב לא פחות מרכיב תכנית ההאצה. בעתיד מומלץ לכוורת להפוך רכיב זה למרכזי יותר ולפעול באופן מערכתי להטמעתו. מומלץ כי וועדות היגוי, וועדות מחקר וישיבות צוות יעקבו באופן תדיר על פיתוח היבט זה.

6.2 שירותי הכוורת

לצד התכנון המקורי לעסוק באופן אינטנסיבי בפעילויות הנבטה, מטרה מרכזית בתחילת דרכה של הכוורת היתה לספק ליזמים מגוון שירותים. שירותים אלה היו אמורים לתמוך ביזמים ולהפוך את הכוורת – כשמה – למקום אליו יגיעו באופן קבוע יזמים רבים, יתרועעו אחד עם השני ועם אנשי מקצוע ובכך תהווה הכוורת כר פורה ליצירת קשרים ולמקום בו יתבצע חלק חשוב מהפעילות היזמית בישראל. בפועל, מטרה זו נכשלה באופן כמעט מוחלט.

ראשית, הכוורת כמעט שלא העניקה שירותים ליזמים לאורך תקופת ההערכה. שירות שהוענק באופן נקודתי היה אפשרות להתייעץ עם צוות הכוורת או עם יועצים מקצועיים שהוקצו לכך למשך מספר ימים בודדים. סה"כ דווח על 34 יזמים אשר השתמשו באחד השירותים או בשניהם. מדובר על מספר נמוך מאוד של יזמים. הייעוץ שהיה חד פעמי, לא תרם רבות ושביעות הרצון ממנו היתה בינונית. בדומה לדירוגים הנמוכים של רכיבי ההנבטה, גם כאן הדירוג של יכולת הכוורת לקשר את היזמים עם בעלי עניין רלוונטיים, דורג באופן נמוך מאוד.

השירות השני שהוצע ליזמים על ידי הכוורת היה היכולת להגיע למתחם הכוורת בלוד ולעבוד בו ללא תשלום. היזמים המעטים שהגיעו לעבוד במתחם הכוורת, דיווחו באופן תדיר על תרומה רבה מהימצאותם שם. יזמים אלה זכו ליחס חם מצוות הכוורת ומאפשרות להתייעץ עם הצוות. עם זאת, המטרה של הפיכת הכוורת למקום עבודה יזמי לא הושגה, ומתחם הכוורת נשאר רוב הזמן שומם מיזמים. לא רק שיזמים לא הגיעו למתחם הכוורת באופן קבוע, אלא שרובם מעולם לא ביקרו בו. כחצי מהמשיבים ציינו גם שאין להם כל כוונה לבקר במתחם הכוורת. יזמים רבים העידו כי המיקום בלוד אינו אטרקטיבי לדעתם. רבים מהם אמרו כי אם מתחם הכוורת היה ממוקם בתל אביב, הסיכוי להגעתם בקביעות היה גבוה בהרבה.

בשל מיקומו של מתחם הכוורת בעיר פריפריה כלוד, ללא שינוי מהיסוד של כמות השירותים וגיוונם, לא נראה שהכוורת תוכל לעמוד ביעודה להיות מקום תוסס אליו יגיעו באופן פיזי יזמים חברתיים מכל מרחבי הארץ. כדי שהדבר יקרה, על הכוורת להציע מגוון שירותים גדול מאוד בתדירות גבוהה מאוד. מדובר על משאבי כסף רבים, שכיום לא קיימים בתקציב הכוורת. יש להניח כי אם הכוורת היתה ממוקמת בתל אביב – המרכז היזמי של ישראל, יזמים רבים היו מגיעים לכוורת ללא תלות במגוון השירותים המוצעים בה ובכמותם. בעוד שהכוורת מתגאה במיקומה בלוד, עד כה לא ניכר כי הדבר תורם באופן כלשהו להכללת יזמים מהפריפריה בפעילויותיה. אי לכך, ניתן לשקול שינוי מיקום במטרה לעמוד ביעד של הפיכתה למרכז יזמי תוסס.

7. קהילת הכוורת

מימד הקהילה בכוורת נועד לתמוך בהתפתחות של יזמים, לקשור יזמים ושחקנים שונים לכוורת, לתרום לפיתוח שיח ציבורי בנוגע ליזמות, ולהפוך את הכוורת לארגון גג המגבש קשרים בין שחקנים שונים. הכוורת הצליחה להניח יסודות מרכזיים לקהילה: נוצרו ערוצי התקשורת העיקריים, כמה פעילויות קבועות (כמו מפגשי הקהילה), אלפי אנשים הצטרפו, הכוורת התפרסמה והגדילה את נראותה בהתמדה. בתקופת ההערכה¹⁴ התנועה באתר הכוורת שילשה את עצמה כאשר בשנת 2020 בלבד, ביקרו באתר הכוורת יותר מ-26 אלף איש. בתקופה זו הצטרפו בממוצע יותר מאלף איש בכל שנה, כאשר בסוף שנת 2020 כבר נרשמו יותר מ-3,500 איש לקהילת הכוורת. כ-75% מחברי קהילת הכוורת הם יזמים חברתיים בתחילת דרכם או יזמים בשאיפה.

¹⁴ ממצאי הקהילה בדו"ח הכוורת מתייחסים למצב בסוף שנת 2020, כשנה לפני סיום תהליך ההערכה בכוורת. לאור תוצאות ההערכה והשינויים שהוצעו בעקבותיה, ועם חילוף של מנהלת קהילה אחת באחרת, הוחלט שלא לבצע סבב הערכה נוסף של מימד הקהילה לפני שיוטמעו השינויים הדרושים. רק לאחר ביצוע השינויים המוצעים, מומלץ לבצע תהליך הערכה נוסף.

רוב היזמים בקהילה נחשפו לקבוצת הפייסבוק של קהילת הכוורת, שהיתה השירות המרכזי שניתן במסגרת הקהילה. קבוצת הפייסבוק הצליחה לעורר מודעות להזדמנויות עבור יזמים חברתיים (אירועים, מענקים, תחרויות ועוד), אולם היא לא יצרה דיונים משמעותיים, לא הקנתה ליזמים ידע בנוגע ליזמות חברתית והיזמים ראו את תרומתה כנמוכה.

בניגוד לקבוצת הפייסבוק, כאלף היזמים שהשתתפו באירועים קהילתיים מקוונים ולא מקוונים קיבלו ידע פרקטי חדש, נתרמו מהם והיו מרוצים מאיכות האירועים במידה גבוהה. יזמים שהשתתפו באירועים אף דיווחו על קבלת השראה ומוטיבציה לעסוק ביזמות חברתית. גם התרומה של אירועי הקהילה לנטוורקינג של המשתתפים הייתה גבוהה במידה משמעותית מהתרומה של קבוצת הפייסבוק. מדובר בתוצאות חיוביות למדי, המדגישות את חשיבותם של אירועי קהילה לעומת פעילות בפייסבוק.

לצד הישגים אלה, התגלו מספר אתגרים בתהליך פיתוח הקהילה. מגמה חשובה שעלתה מהממצאים קשורה לרמת המעורבות של חברי הקהילה, שבאופן כללי הייתה פסיבית ונמוכה. כפי שעולה מההערכה, ככל ששירותי הקהילה שיזמים נחשפו אליהם היו מגוונים (בעיקר השילוב של פעילויות מקוונות ולא מקוונות), כן עלה הדירוג שהם נתנו לתרומה של הכוורת ומספר הקשרים שהם יצרו זה עם זה. עם זאת, בעת איסוף הנתונים, רוב גדול של חברי הקהילה השתמשו בשירות אחד בלבד, בעיקר בקבוצת הפייסבוק, ולעיתים רחוקות בלבד. אי אפשר לצפות מכל חבר וחברה בקהילה להיות פעילים, אבל חשוב לדרבן משתתפים (או לפחות חברי קבוצות עדיפות עיקריות) להשתמש במספר שירותים. חשוב במיוחד למשוך חברים לפעילויות לא מקוונות (בתנאי שמצב הקורונה יאפשר זאת), שכן פעילויות אלה אפקטיביות יותר מהפעילויות המקוונות.

הממצאים חושפים שהתרומה של קהילת הכוורת לחבריה הייתה נמוכה באופן כללי. בלי קשר לסוגי הפעילויות, לרוב המשתתפים לא הייתה תחושה שבכוורת התהוותה קהילה פעילה או שנוצרה תחושת שייכות לקהילה כזאת. 80% מהיזמים לא הרגישו תחושת שייכות לקהילת הכוורת ואילו 53% מהם לא היו בטוחים שאכן מתקיימת קהילה פעילה. עד כה, תהליך בניית הקהילה כלל בעיקר פעילויות חד-פעמיות, בעוד שרוב המשתתפים ירוויחו דווקא מפעילויות ארוכות-טווח. מומלץ להציע למשתתפים סדרה של פעילויות ותוכן מעמיק יותר באמצעות אירועים קהילתיים הקשורים אחד לשני. בהקשר לכך, מומלץ לייצר חיבור ממשי בין רכיבי הקהילה לרכיבי ההנבטה והשירותים. עד כה, רכיבים אלה היו מנותקים לחלוטין אחד מהשני, היבט שפגע ביעילות ובמועילות של פעולות הכוורת.

אחת החולשות המשמעותיות התבטאה בהיעדר אסטרטגיה ברורה. כתוצאה, הליך הפיתוח התמקד יותר מדי בהתרחבות קהילת הכוורת, מבלי להקדיש תשומת לב מספקת להעמקת התהליך. בדומה לרכיבי ההאצה, ההנבטה והשירותים, מומלץ לפתח אסטרטגיה מפורטת לפיתוח הקהילה, כולל יעדים ברורים ואינדיקטורים מדידים להצלחה. לאחר מכן יש להתאים את הפעילויות ליעדים אלה.

בנוסף, לכוורת לא היה מאגר נתונים מרכזי ומאוחד, שהיה דרוש על מנת לארגן את אלפי פרטי הקשר שהיו רשומים בקהילת הכוורת. במקום זאת, הסתמכו חברי הצוות על רישומים ארגוניים שונים שלא עודכנו באופן שוטף, איכותם הייתה נמוכה והם לא סיפקו מידע מספק על הקהילה. אי הזמינות של נתונים הגביל מאוד את היכולת של הנהלת הכוורת לזהות את החוזקות והחולשות של פעולותיהם וליזום שינוי, במטרה ליצור התאמה טובה יותר בין ההנחיות של התוכניות לבין היעדים והצרכים בשטח. אחת מפעילויותיה הראשונות והמרכזיות של ההנהלה החדשה של הכוורת היתה להקים מאגר מידע חדש, שבעתיד יוכל לתת מענה לבעיות אלה. מדובר בצעד רלוונטי וחשוב, שמומלץ להמשיך לתמוך בו. עוד מומלץ שחלקים ממערכת מידע זו יהיו נגישים ליזמים וגורמים באקוסיסטם לצורך נטוורקינג אפקטיבי.

לסיום, חשוב להכיר בכל שקהילת הכוורת כוללת שחקנים שונים ותת-קבוצות עם צרכים שונים, תחומי עניין שונים ורמות שונות של נכונות ליצור מעורבות. עד כה לא התאפשר לכוורת להציג לקבוצות השונות תוכן רלוונטי בשבילן ולהציע להן את סוגי הפעילויות המתאימים להן ביותר. באופן ספציפי, נוצר מצב בו ההתמקדות ביזמים בשלבי ההתחלה בלבד, גרמה להזנחה של שחקנים אחרים באקוסיסטם. אי לכך, מומלץ לשים דגש על שילוב שחקנים שאינם יזמים, במטרה לאפשר נטוורקינג בין יזמים לבין הארגונים שיכולים לקבל יוזמות חברתיות, לתמוך בהן, להשקיע בהן ולממן אותן. ככל שבקהילה יפעלו יותר אנשי מקצוע בעלי תפקידים משמעותיים, כך קהילת הכוורת תוכל לתרום יותר ליזמים חברתיים. קשרים אלה יוכלו לתרום גם ליזמים בשלבים מתקדמים יותר, שכיום אינם נתרמים מהקהילה. ניתן להניח שהיכולת לייצר חיבורים בין יזמים לבין אנשי מקצוע, תתרום גם לארגונים באקוסיסטם – מימד שעד כה נעדר מפעילות הקהילה.

8. סוגיות כלליות בנוגע לפעילויות הכוורת

8.1 השפעת המיזמים בתכנית ההאצה על אוכלוסיות היעד שלהם

צוות ההערכה הוביל את ההערכות הפנימיות של המיזמים ממחזורים 1-3 אשר קיבלו מענקים מהכוורת. מתוך 27 המיזמים שקיבלו מענק וליווי מצוות ההערכה, 12 מיזמים השלימו את התהליך במלואו עד כה (סוף שנת 2021). שאר המיזמים לא התקדמו בהטמעת המיזם שלהם בקצב המתכוון, ולכן לא סיימו את איסוף המידע וכתיבתו עד לסיום תקופת ההערכה בכוורת. המיזמים שכן סיימו את ההערכה נחשבים כמיזמים חזקים יחסית, שכן אלה היו המיזמים שהצליחו לסיים את הפיילוט שלהם בזמן הנתון. יש לראות את הנתונים המתוארים להלן לאור זאת.

המיזמים בתחום האוכלוסיות המודרות שירתו כמה עשרות מוטבים כל אחד, והציגו תרומה משמעותית למוטבים שלהם ביעדים המרכזיים שנבחנו בהערכות. במיזמים אלה, תרומה לידע ומיומנויות הובילה לשינויים בהיבטים תפיסתיים של מסוגלות עצמית, מסוגלות תעסוקתית והשתייכות לקהילה. השילוב המוצלח של תרומה לידע ותפיסה, הוביל לשינויים התנהגותיים, שבראשם עלייה במדדי תעסוקה והשמה, ובמיזמים "מגרש ביתי" ו"המכללה" גם במדדי עצמאות. מדובר בהצלחה משמעותית של מיזמים אלה, אשר נתפסו בכוורת כמיזמים מוצלחים מאוד, הן לאור מידע ההערכה שסיפקו והן לאור ההתקדמות שעשו בפעילותם בשטח.

מיזמים בתחום הזקנה שירתו הכי הרבה מוטבים בתכנית ההאצה בכוורת: מיזם אחד (עזרה בדרך) שירת 1300 מוטבים בתקופת הפיילוט, והמיזם השני (טוגדר) 2750 אנשים. תרומתם העיקרית היתה שיפור התחושה של הזקנים בטווח המיידי. היעדים המרכזיים של שני המיזמים – הפחתת בדידות בטווח הארוך, ושיפור כללי באיכות החיים של הזקנים – לא הושגו בתקופת ההערכה. מדובר על יעדים שכדי להשיגם יש לפעול באופן אינטנסיבי ובאופן מערכתי מול הזקן, פעילות שלא נעשתה על ידי המיזמים הנ"ל. תוצאה חשובה של שני המיזמים היתה התרומה למוטבים משניים – אותם אנשים הבאים במגע עם הזקנים.

בנוגע למיזמים בתחום הייעוץ החברתי, מיזם אחד נסגר עם סיום תקופת הפיילוט לאחר שירות של מוטבים ספורים, ומיזם שני שירת כאלף מוטבים. מההערכות המיזמים עולה תמונה של תרומה גבוהה לידע ולתחושת המסוגלות העצמית להתמודד באופן עצמאי עם הבעיות שבגינן פנו המוטבים לייעוץ.

בתחום החינוך, שלושת המיזמים הגיעו לכמות גבוהה מאוד של מוטבים, שהיו שבעי רצון מהשירותים במידה גבוהה. המיזמים תרמו לשינוי במדדי ידע, ובשני מיזמים הובילו לשינויים במדדי התפיסה המרכזיים. במיזמים אלה התרומה למדדי ידע ותפיסה הובילו גם לשינויים ההתנהגותיים המצופים. שינויים בשלושת המרכיבים של ידע, תפיסה והתנהגות, בשילוב עם הגעה למספר מוטבים גבוה, מעידים על הצלחה משמעותית של מיזמים אלה.

התוצאות של הערכות המיזמים הטכנולוגיים מדגישות את הפוטנציאל הגבוה של המוצרים המפותחים על ידי היזמים בנוגע לרלוונטיות, ובמיזם אחד בנוגע לאפקטיביות עתידית. עם זאת, המיזמים הטכנולוגיים טרם השפיעו על אוכלוסיות היעד שלהם בתקופת ההערכה, ויש לחכות לכניסתם לשוק או להתערבות בקרב מוטבים באמצעות ניסויים נוספים כדי לבחון את השפעת המוצרים.

עם הזהירות המתבקשת, מניתוח 10 המיזמים שאינם מוצר טכנולוגי¹⁵, ניתן לקבוע כי באופן כללי, מיזמים אלה תרמו רבות לאוכלוסיות היעד שלהם. בלטה במיוחד מיזמים בתחום האוכלוסיות המודרות, תחום הזקנה ותחום החינוך. מתהליכי ההערכה השונים עולה כי מיזמים בתחום הזקנה שירתו את מספר המוטבים הגבוה ביותר, תוך תרומה משמעותית – אם כי לטווח הקצר בלבד. מיזמים בתחום האוכלוסיות המודרות שירתו אף הם מספר גבוה של מוטבים, אך נמוך בהרבה ממיזמים בתחום הזקנה. לעומת מיזמים בתחום הזקנה, האפקטיביות לטווח הבינוני של המיזמים בתחום האוכלוסיות המודרות היתה גבוהה יותר. מיזמים בתחום החינוך שירתו מספר גבוה של מוטבים (במקום השני לאחר זקנה), וניכר כי האפקטיביות של שניים מתוך שלושת מיזמים אלה היתה גבוהה מאוד.

הן בתחום החינוך והן בתחום האוכלוסיות המודרות ניכרה תרומת המיזמים לשינויים בידע שהובילו לשינויים תפיסתיים. השינויים בידע ובתפיסה הובילו לשינויים התנהגותיים מצופים בשורת מדדים – אם כי, באופן טבעי, לא בכלל המדדים המצופים. שינויים בידע, תפיסה והתנהגות במיזמים חברתיים הינם הישג משמעותי. ניתן לראות ביכולת של רוב המיזמים בתחומים של חינוך ואוכלוסיות מודרות להציג שינוי זה באמצעות מידע הערכה אמין, תקף ומהימן, הישג חשוב של המיזמים ושל הכוורת.

8.2 צורך בפיתוח אסטרטגיה ברורה בכוורת

לאורך הדו"ח ובתקציר זה הוזכר בהזדמנויות שונות הצורך בפיתוח אסטרטגיה ברורה בכוורת במספר הקשרים שונים. החל מראשית פעולתה לפני כארבע שנים ועד היום, ישנן סוגיות בסיס אשר נשאו מעורפות, ושאי בהירותן פוגעת בפעילות התכניות השונות. מומלץ לכוורת לפתח אסטרטגיה קוהרנטית, מערכתית שתתייחס לכלל המרכיבים שתוארו בדו"ח ההערכה ולקשרים (שאינם קיימים כיום) בין פעילויות האצה, הנבטה וקהילה. מומלץ לנסח אסטרטגיה זו למסמך עבודה פרקטי ונהיר, שיהווה בסיס לקבלת החלטות.

לאחר פיתוח האסטרטגיה, מומלץ לנסח תיאוריות שינוי ברורות בנוגע לתכניות הכוורת. בעוד שאסטרטגיה מתווה קווים כלליים לפעולה (שכיום, כאמור, אינם ברורים בנושאים רבים), תיאוריית שינוי הינה ספציפית יותר ומתייחסת למדדי הצלחה של רכיבי התכנית השונים. בכוורת, בשל מורכבות התכניות, מומלץ לעבוד על פי שיטה של תיאוריית שינוי מבוססת שחקנים, המתוארת בפרק 2 בדו"ח ההערכה.

8.3 תמיכה של הארגונים השותפים בסקיילינג

מטרה מרכזית של הכוורת, עליה דובר רבות בתחילת דרכה, היתה תמיכה של הארגונים השותפים (ג'וינט ישראל וקרנות הביטוח הלאומי) בסקיילינג (scaling) בקנה מידה רחב של מיזמי הכוורת. למרות היותה מטרה מרכזית, מיזמים ספורים זכו לתמיכה בסקיילינג מהארגונים הנ"ל. קליטה של מיזמים בפועל, שהיתה מטרה מרכזית (לפחות לגבי ג'וינט ישראל) כמעט שלא התרחשה. גם בהיבט זה חשוב להחליט על אסטרטגיה ברורה יותר, לפתח את תיאוריית השינוי הרצויה שתאפשר זאת, ולהחליט על ציפיות ריאליות בנושא. אסטרטגיה ברורה תוכל גם להבהיר האם ציפייה זו עדיין נמצאת בראש סדר העדיפויות של הכוורת. עוד מומלץ לבחון

¹⁵ כאמור, מיזמים עם מוצר טכנולוגי טרם השפיעו על מוטבים, והערכתם התמקדה בפוטנציאל לרלוונטיות ואפקטיביות.

כיצד אנשי מקצוע בכל ארגון יוכלו לתווך באופן פורמאלי ומערכתי בין המיזמים לארגון. תיווך זה נעשה כיום באופן ספורדי, ונראה כי ערוץ פעילות זה רחוק ממיצוי.

היבט זה קשור גם ליכולת הכוורת והארגונים השותפים לתרום לסקיילינג בארגונים אחרים, כגון משרדי ממשלה או רשויות מקומיות. לאורך השנים היו הצלחות בודדות אך משמעותיות בנושא, אולם גם כאן המטרות, אופן ביצוען, מדדי ההצלחה, והפעולות הנדרשות על מנת לתמוך בסקיילינג על ידי הכוורת ועל ידי הארגונים השותפים, נשארו מעורפלים.

8.4 קבלת יזמים מאוכלוסיות מוחלשות לתכנית ההאצה

מטרה מרכזית בתחילת דרכה של הכוורת היתה לגייס יזמים מאוכלוסיות מוחלשות לתכנית ההאצה. מטרה זו כמעט ולא הושגה במחזורים 1-3. במחזור 4 ניתן לזהות שינוי מגמה, כתוצאה מתכנית טאריקי לחברה הערבית, שהוטמעה מסגרת תכנית ההנבטה של הכוורת (ראו לעיל). תוצאה חשובה זו של תכנית טאריקי מעידה על הצורך לפעול באופן אקטיבי כדי לשלב יזמים מאוכלוסיות מוחלשות בתכנית ההאצה. בו בזמן, הצפייה שיזמים מאוכלוסיות אלה יגיעו לימי המיון של הכוורת ללא תמיכה כלשהי ואף שיעברו את המיונים באופן מוצלח, איננה ריאלית, ועל הכוורת להגיע באופן יזום לאוכלוסיות אלה באמצעות פעילויות בתחום הקהילה וההנבטה. בדומה למטרות רבות בכוורת, גם כאן חשוב להבין את המיקום של מטרה זו בתוך האסטרטגיה הכללית. במידה ומדובר במטרה מרכזית, חשוב להציב יעדי הצלחה, ולפיכך להתאים את תהליכי המיון והמענקים.

8.5 פיתוח ידע ומיפוי

הכוורת מבקשת להוביל את תחום היזמות החברתית בישראל ואף להשקיע באופן משמעותי הרבה יותר בעתיד בפיתוח האקוסיסטם בישראל. מימד שיכול לתמוך בכך הוא פיתוח ידע ייחודי בנוגע ליזמות חברתית בכלל ויזמות חברתית בישראל בפרט, שיכול לתרום ליזמים ואנשי מקצוע. הכוורת יכולה גם לפתח ידע שימש כמקור חשוב לפיתוח האבים חברתיים אחרים בישראל, שיכולים ללמוד רבות מניסיונה. בנוסף, לאורך השנים ניכר כי בכוורת חסר מיפוי שיטתי של המצאי במדינת ישראל בתחומים הבאים:

- א. מיפוי אפשרויות ספציפיות של גיוס משאבים בנוגע לסקטורים שונים: היעדר מיפוי כזה מקשה על הפניית יזמים בסקטורים ספציפיים לתורמים ומשקיעים.
- ב. מיפוי מיזמים ופתרונות קיימים: גורמים בכוורת לא יודעים אילו פתרונות קיימים כיום בישראל בתחומים שונים, ולכן קשה להם לקבל החלטות מבוססות בנוגע לקבלת מיזמים לתכנית ההאצה, הענקת מענקים ותכנון פעילויות הנבטה.
- ג. מיפוי פעילויות האבים חברתיים בישראל: מידע בנוגע לפעילויות האבים חברתיים יתרום ליכולת הכוורת להפנות לארגונים אלה יזמים שלא התקבלו לתכנית הכוורת, שלא קיבלו מענקים, ומיזמים שגם אם השתלבו בכוורת וקיבלו מענק, יוכלו להיתרם מתכנית המשך.

גוף מידע כזה אינו פשוט לפיתוח ואף דורש תחזוקה ועדכונים. אך מיפוי כזה לא רק יאפשר לכוורת לשרת טוב יותר את קהילת היזמים בישראל ואת האקוסיסטם ולהתאים את שירותיה באופן טוב יותר לאוכלוסיות היעד שלה, אלא גם יאפשר לה להכיר את האקוסיסטם בישראל, ובכך לתרום ליעד של הובלתו.

8.6 שינויים שנעשו בכוורת בעקבות המלצות ההערכה

נספח א' בסיום דו"ח ההערכה מפרט על מגוון שינויים שנעשו בכוורת בעקבות המלצות ההערכה. להלן השינויים המרכזיים שנעשו בתכנית ההאצה:

א. תהליך המיון שונה באופן שיכלול מיזמים בשלים יותר ויתבסס על מדדי T1 שפורטו בדו"ח ההערכה. בנוסף, יינתן משקל רב יותר לפרופיל היזם, ישונו סעיפי החדשנות, ייעשו שינויים במעמד הפיץ', יוכנסו היבטים של הערכת עמיתים ויינתן מרווח בין ימי המיון כדי להטמיע מידע במיזמים. שינויים אלה יוסברו לגורמים הממיינים וייכתבו תדריכים חדשים לצורך הטמעתם. תהליך המיון העתידי יכלול גם הערכת עמיתים וישים דגש על משוב, הן במטרה לתרום לכלל היזמים המשתתפים והן כדי לחזק את הקשר בינם לבין הכוורת. תהליך המיון העתידי יוגש לאוכלוסיות נוספות, וייצג מסלולים ייחודיים בהתאם למודל המטריציוני שפורט בדו"ח ההערכה. שינויים ברוח זו ייעשו גם לגבי פעילותה של ועדת המענקים.

ב. תכנית ההכשרה בתכנית ההאצה תכלול מסלולי תוכן בהתאם למודל המטריציוני שהוצע בדו"ח, ויפותחו מסלולים מותאמים למלכ"רים ולמיזמים עסקיים, למיזמים טכנולוגיים ולמסלולים מקצועיים. בנוסף, יוצמצמו מספר יחידות תוכן, על מנת להתמקד בתכני הליבה עליהם הומלץ בדו"ח ועל מנת לשים דגש רב יותר על נטוורקינג מובנה בתכנית. התכנית תשלב מימד היברידי של למידה מרחוק ויחידות אונליין מוקלטות.

ג. יוקדשו משאבים נוספים לחיזוק הקשר של צוות הכוורת עם המנטורים, למעקב אחרי פעילות המנטורים ולמשוב על עבודתם. בנוסף, יושם דגש רב יותר על עבודה משותפת של זוגות המנטורים, ויגויסו מנטורים מהפילנתרופיה ומתחום ההשקעות.

ד. יפותחו קריטריונים להשקעה דיפרנציאלית בעמותות ולהשקעה בסטארטאפים.
ה. ישולבו מיקרוגרנטים לבוגרים, לצד פיתח מעטפת שירותים ליזמים שסיימו את ההכשרה, אך לא קיבלו מענק.

לצד שינויים בתכנית ההאצה, ישנם שינויים רבים בנוגע לקהילת הכוורת, שירותיה ותחום פיתוח השותפויות. להלן השינויים המרכזיים שנעשו או שעתידיים להיעשות בעקבות המלצות ההערכה.

- א. תפותח אסטרטגיה ברורה יותר לניהול קהילת הכוורת.
- ב. יושם דגש רב יותר על היבטים של נטוורקינג ופיתוח שותפויות בין כלל חברי קהילת הכוורת והאקוסיסטם. דגש מיוחד יינתן לפיתוח שותפויות עם משרדי ממשלה, לצד חיזוק הקשר עם הג'וינט וקרנות הביטוח הלאומי.
- ג. יוקמו קהילות מקצועיות בתחומים ספציפיים, שיאפשרו התמקצעות ונטוורקינג בתחומים אלה. בנוסף, הכוורת תקים קהילות למגזרים ספציפיים, בדגש על החברה הערבית.
- ד. כחלק משירותי הכוורת, יפותחו קורסי תשתית קצרי מועד נוספים ליזמים מתחומים שונים.

לבסוף, ישנם מספר שינויים בתחום מערכת המידע והפצת המידע. להלן פירוט מספר שינויים מרכזיים בתחום זה, העולים בקנה אחד עם המלצות ההערכה:

- א. הוטמעה מערכת מידע לצורך תמיכה בכלל תכניות הכוורת. המערכת תשודרג ותותאם גם לשיפורים העתידיים שצוינו לעיל.
- ב. הכוורת תקים אתר ידע חדש ליזמים חברתיים, במטרה להנגיש ידע בתחומים שונים ולשמש מקור ידע נגיש על יזמות חברתית. עם סיום הקמת אתר הידע, הכוורת תמתג עצמה כמרכז ליזמות וחדשנות חברתית בישראל, בניגוד לתמיכה נקודתית במיזמים חברתיים.
- ג. הידע הנלמד בכוורת במסלולים השונים שיפותחו במסגרת המודל המטריציוני, יישמר באתר וישמש ללמידה עצמית הן של יזמים בתכנית ההאצה והן של יזמים בתכניות הכוורת הנוספות.

תוכן

1	על דו"ח ההערכה ותיאור הכוורת
4	פרק 1. סקירת ספרות על מרכזים לפיתוח יזמות חברתית
4	1.1 רקע אודות יוזמות חברתיות ועסקים חברתיים
6	1.2 סוגי מרכזים לקידום ופיתוח יזמות חברתית בעולם
8	1.3 דרכי פעולה מיטביות (best practices) של האבים חברתיים ותכניות האצה
8	1.3.1 אפקטיביות של תכניות האצה חברתיות והשפעה של מאפייני מיזמים על תרומתן
11	1.3.2 דרכי פעולה בגיוס מיזמים ובחירתם לתכניות האצה
13	1.3.3 נטוורקינג וקשרים בין יזמים
13	1.3.4 מענקים, השקעות ותמיכה משאבית
14	1.3.5 תכניות הכשרה והקניית ידע
16	1.3.6 ייעוץ ומנטורינג
18	1.4 יזמות חברתית והתמיכה בה בישראל
21	1.5 היבטים לקידום יזמות חברתית בישראל
23	1.6 המלצות עיקריות מסקירת הספרות
25	פרק 2: גישה ומתודולוגיה
25	2.1 היקף ההערכה
27	2.2 גישת ההערכה
33	2.3 מתודולוגיה
42	2.4 אתגרים ומגבלות
44	פרק 3: תכנית ההאצה
44	3.1 מיונים לתכנית ההאצה
44	3.1.1 תהליך השיפוט של אנליסטים טרם ימי המיון לתכנית ההאצה
46	3.1.2 תהליך השיפוט בימי המיון לתכנית ההאצה
48	3.1.3 מאפייני המשתתפים ותרומת ימי הספרינט
48	3.1.4 הקשר בין דירוגי אנליסטים, מעריכים ושופטים לבין בחירה לימי המיון, תכנית ההאצה וקבלת מענק
52	3.2 הכשרה, מנטורינג וייעוץ בתכנית ההאצה
56	3.2.1 הכשרה בתכנית ההאצה
56	3.2.2 מנטורים, יועצים וייעוץ מצוות הכוורת
62	3.3 תרומת כלל המרכיבים בתכנית ההאצה ליזמים עד לשלב ועדת המענקים
67	3.4 תרומת הכוורת ליזמים שנה וחצי לאחר הצטרפותם לתכנית ההאצה: המענקים הכספיים בשלב הפיילוט ויזמים שלא קיבלו מענק
71	3.4.1 מצב המיזמים שנה וחצי לאחר תחילת תכנית ההאצה והיבטים לשיפור תהליך קבלת ההחלטות לגבי המענקים
72	3.4.2 מיזמים התחלתיים ומבוססים: היכולת לנבא קבלת מענק והתפתחות במדד T2 בהתאם לשלב המיזם
79	3.5 סיכום והמלצות עיקריות
89	3.5.1 המלצות עיקריות בנוגע לתכנית ההאצה
90	פרק 4: פעילויות הנבטה ומתן שירותים
95	4.1 הנבטה
95	4.1.1 האקטונים
99	4.1.2 סדרת מפגשים ליזמים מתחילים
103	4.1.3 תכנית טאריקי ליזמים מהחברה הערבית
107	4.2 שירותי הכוורת
109	4.3 סיכום והמלצות עיקריות

110	4.3.1 המלצות עיקריות בנוגע לרכיבי ההנבטה והשירותים
113	פרק 5: קהילת הכוורת
113	5.1 היעדים העיקריים של הפיתוח הקהילתי בכוורת
114	5.2 קהילת הכוורת
114	5.2.1 פעילויות קהילתיות בכוורת
116	5.2.2 חברי הקהילה
117	5.2.3 שימוש בשירותי הקהילה
118	5.3 תרומת רכיבי הקהילה ליזמים
118	5.3.1 קבוצת הפייסבוק של הכוורת
119	5.3.2 אירועי הקהילה של הכוורת
121	5.3.3 הרגשת השתייכות לקהילה
122	5.3.4 הקהילה כצינור לתכניות אחרות של הכוורת
122	5.4 סיכום והמלצות מרכזיות
125	5.4.1 המלצות עיקריות בנוגע לקהילת הכוורת
126	פרק 6: סוגיות כלליות בנוגע לפעילות הכוורת
126	6.1 השפעת המיזמים בתכנית ההאצה על אוכלוסיות היעד שלהם
128	6.1.1 מיזמים בתחום האוכלוסיות המודרות
129	6.1.2 מיזמים בתחום הזקנה
131	6.1.3 מיזמים בתחום הייעוץ החברתי
132	6.1.4 מיזמים בתחום החינוך
134	6.1.5 מיזמים עם מוצר טכנולוגי
136	6.1.6 סיכום אפקטיביות המיזמים
136	6.2 צורך בפיתוח אסטרטגיה ברורה בכוורת
138	6.3 תמיכה של הארגונים השותפים בסקיילינג
138	6.4 קבלת יזמים מאוכלוסיות מוחלשות לתכנית ההאצה
139	6.5 פיתוח ידע ומיפוי
140	6.6 המלצות עיקריות בנוגע לסוגיות רחב בכוורת
142	נספח א': שינויים בכוורת בעקבות המלצות ההערכה
142	שינויים בתכנית ההאצה
145	שינויים בקהילת הכוורת, שירותי הכוורת ופיתוח שותפויות
147	שינויים במערכת מידע והפצת ידע
148	רשימת מקורות

רשימת תרשימים

48	תרשים 1. השלב בו נמצאו המיזמים בספרינט במחזור 3
49	תרשים 2. אחוז מיזמים מבוססים והתחלתיים בימי המיון של מחזור 3 והשוואתם לתכנית ההאצה
49	תרשים 3. הצלחה בגיוס כספים של משתתפי הספרינט
	תרשים 4. השוואת מצב התחלתי של מיזמים בכוורת למצב התחלתי של מיזמים בתכניות האצה במדינות OECD
50	תרשים 5. שביעות רצון מהיבטים מרכזיים בספרינט
51	תרשים 6. קשר בין ציוני אנליסטים לבין קבלה לספרינט בכלל המחזורים
53	תרשים 7. קשר בין דירוגי שופטים ומעריכים לבין קבלה לתכנית ההאצה
54	תרשים 8. קשרים בין ציוני אנליסטים, שופטים ומעריכים במחזורים 1-3
55	תרשים 9. אוכלוסיות היעד של המיזמים
57	תרשים 10. מקורות מימון של מיזמים לפני תכנית ההאצה ולאחריה
57	תרשים 11. מודל מטריציוני למסלולים בתכנית ההאצה במטרה לצמצם הטרוגניות
61	תרשים 12. תדירות התייעצות עם מנטורים
63	תרשים 13. שביעות רצון מהמנטורים הפנימיים
64	תרשים 14. שביעות רצון מהמנטורים החיצוניים
64	תרשים 15. תיאום בין מנטורים פנימיים לחיצוניים
65	תרשים 16. שימוש בשירותי הייעוץ שניתנו במסגרת תכנית ההאצה
66	תרשים 17. שביעות רצון של משתתפי התכנית ההאצה מליווי צוות הכוורת
67	תרשים 18. הרגשת היזמים בנוגע לתרומה כללית של תכנית ההאצה לידע וליכולות
68	תרשים 19. תפיסת היזמים בסיום תכנית ההאצה
68	תרשים 20. תרומת תכנית ההאצה לביטחון עצמי ויוקרה הנלווית להשתתפות בתכנית
69	תרשים 21. תרומת הכוורת לנטוורקינג
70	תרשים 22. פעילות מיזמים שנה וחצי לאחר תחילת תכנית ההאצה ובתקופה המקבילה בקבוצת ההשוואה
73	תרשים 23. שינויים במדדי T2 של מיזמים שהשתתפו בתכנית ההאצה לעומת מיזמים בקבוצת ההשוואה
73	תרשים 24. הבדלים בהתפתחות המיזם בין יזמים שקיבלו מענק, יזמים שלא קיבלו מענק ויזמים שלא התקבלו לתכנית ההאצה
74	תרשים 25. השוואה בין מצב התחלתי של מיזמים שקיבלו מענק לבין אלה שלא קיבלו מענק אל מול מיזמים במדינות OECD
75	תרשים 26. השוואה של רישום משפטי ומימד עסקי במיזמים שקיבלו מענק ולא קיבלו מענק אל מול מיזמים במדינות OECD
75	תרשים 27. השוואה של מספר אנשי הצוות המובילים מיזמים שקיבלו מענק ולא קיבלו מענק אל מול מיזמים במדינות OECD
76	תרשים 28. שרידות מיזמים שנה וחצי לאחר תחילת תכנית ההאצה
76	תרשים 29. מדדי T1 בהתאם למיזמים מבוססים והתחלתיים
80	תרשים 30. הבדלים במדדי T2 בכלל המיזמים ההתחלתיים והמבוססים שנה וחצי לאחר תחילת תכנית ההאצה
81	תרשים 31. אחוזי מיזמים מבוססים והתחלתיים בתכנית ההאצה שקיבלו מענק
82	תרשים 32. שרידות מיזמים התחלתיים שנה וחצי לאחר תחילת תכנית ההאצה: הבדלים בין מיזמים התחלתיים שקיבלו מענק למיזמים התחלתיים שלא קיבלו מענק
82	תרשים 33. מדדי T2 שנה וחצי לאחר תחילת תכנית ההאצה: הבדלים בין מיזמים התחלתיים שקיבלו מענק ושלא קיבלו מענק
83	תרשים 34. גיוס כספים, כולל סכומים נמוכים, על ידי מיזמים התחלתיים שנה לאחר ועדת המענקים
83	תרשים 35. יכולת מיזמים התחלתיים שקיבלו מענק לגייס כספים שנה לאחר ועדת המענקים
84	תרשים 36. אחוזי שרידות של מיזמים שקיבלו מענק לעומת אלה שלא קיבלו מענק שנה וחצי לאחר תחילת תכנית ההאצה
85	תרשים 37. שינוי במספר המוטבים בקרב מיזמים מבוססים שנה לאחר ועדת המענקים
86	תרשים 38. גידול במספר המוטבים בקרב המיזמים המבוססים שקיבלו מענק שנה לאחר ועדת המענקים
86	תרשים 39. גיוס משאבים משמעותי מגורמים חיצוניים בקרב מיזמים מבוססים שנה לאחר ועדת המענקים
87	תרשים 40. עלייה בגיוס המשאבים בקרב מיזמים מבוססים שקיבלו מענק
88	תרשים 41. היכולת לנבא הצלחה של גיוס כספים באמצעות סכומי הכספים שגויסו טרם תכנית ההאצה
89	תרשים 42. שביעות רצון טרם תחילת ההאקתון
96	

96	תרשים 43. שלב הרעיון והעבודה על היוזמה טרם תחילת ההאקתון.
97	תרשים 44. סיבות להגעה להאקתון.
97	תרשים 45. שביעות רצון מהיועצים בהאקתון.
98	תרשים 46. תרומת ההאקתון ליזמים.
100	תרשים 47. סיבות להצטרפות לסדרת המפגשים ליזמים מתחילים.
101	תרשים 48. שביעות רצון מהיבטים בסדרת המפגשים.
102	תרשים 49. תרומת סדרת המפגשים ליזמים.
103	תרשים 50. שלב המיזמים בטאריקי בהשוואה לימי המיון בתקופה המקבילה.
103	תרשים 51. חלוקה ליזמים התחלתיים ומבוססים בהתאם למדדי T1 בתכנית טאריקי בהשוואה לימי המיון ותכנית ההאצה בתקופה המקבילה.
104	תרשים 52. תרומה לידע בתכנית טאריקי.
105	תרשים 53. תרומת תכנית טאריקי ליזמים: מבט רטרוספקטיבי חצי שנה לאחר סיום התכנית.
106	תרשים 54. שביעות רצון מליווי המנטורים.
108	תרשים 55. שביעות רצון מייעוץ שניתן ליזמים בכוורת.
108	תרשים 56. תרומת ייעוץ פנימי וחיצוני ליזמים.
109	תרשים 57. סיבות לאי הגעה לחלל העבודה המשותף המוצע בכוורת.
115	תרשים 58. שינויים בתנועה באתר הכוורת בתקופת הפיילוט.
115	תרשים 59. המספר המצטבר של חברי הקהילה שנרשמו לכוורת.
116	תרשים 60. הרכב הקהילה של הכוורת.
117	תרשים 61. השלבים ההתפתחותיים של היזמים בקהילת הכוורת.
118	תרשים 62. מספר שירותי הקהילה שיזמים השתמשו בהם.
118	תרשים 63. רמת המעורבות בקבוצת הפייסבוק.
119	תרשים 64. תרומתה של קבוצת הפייסבוק.
120	תרשים 65. שביעות הרצון של היזמים מאירועי הקהילה.
120	תרשים 66. התרומה של אירועי הקהילה.
121	תרשים 67. התרומה של אירועי הקהילה לחברים, לפי סוג השירותים.
121	תרשים 68. קשרים שנוצרו עם חברי קהילה אחרים.
122	תרשים 69. תחושת שייכות לקהילת הכוורת.

רשימת טבלאות

27	טבלה 1. שאלות הערכה.
33	טבלה 2. רכיבי ההערכה בכוורת בהתאם לשחקנים וליחידות ניתוח.
35	טבלה 3. ראיונות עומק בהערכת הכוורת.
36	טבלה 4. תצפיות בפעילויות הכוורת.
37	טבלה 5. מענה על שאלונים בתכנית ההאצה, כולל יזמים מקבוצות ההשוואה.
37	טבלה 6. מענה על שאלונים בקבוצת ההשוואה שלא התקבלה לתכנית ההאצה.
39	טבלה 7. חברי קהילה בעת העברת השאלון הכמותני.
40	טבלה 8. אחוזי מענה לשאלונים ברכיבי ההבטה.
45	טבלה 9. קריטריונים לדירוגי אנליסטים.
58	טבלה 10. תרומת ההכשרה לידע.
72	טבלה 11. מדדי T1 ו-T2.
127	טבלה 12. מיזמים שסיפקו מידע הערכה: חלוקה לסקטורים.

על דו"ח ההערכה ותיאור הכוורת

על הדו"ח

מכון המחקר קי אימפקט (Key Impact)¹ ביצע הערכה חיצונית למיזם "הכוורת": המרכז לזימות וחדשנות חברתית בישראל" (להלן הכוורת). ההערכה התפרסה על פני כארבע וחצי שנות פעילות בין אוגוסט 2017 לדצמבר 2021². דו"ח זה מפרט על הרלוונטיות, האפקטיביות, היעילות והקיימות בנוגע לפעולות הכוורת והמוטבים ביחידות הניתוח השונות שהוערכו בתקופה זו. הוא מקיף את כלל רכיבי ההאצה, ההנבטה, השירותים והקהילה בכוורת.

ממצאי ההערכה בנוגע להיבטים אלה הוצגו לאורך תקופה זו בעשרות הזדמנויות שונות במגוון וועדות, פגישות עם שותפים ופגישות עם צוות הכוורת. הדו"ח הנוכחי מבקש לסכם את הממצאים החשובים ביותר, תוך התמקדות בהיבטים שיכולים לתרום ללמידה ושיפור. צוות ההערכה התבקש לפרט היבטים אלה באופן מעמיק, ולכן מדובר על דו"ח ארוך ומפורט.

הדו"ח מורכב משישה פרקים:

- פרק 1 כולל סקירת ספרות לגבי מגוון היבטים של האבים חברתיים. סקירה זו כוללת מידע רב שיכול לתמוך בצמיחה ארגונית של הכוורת, ואף בהקמתן של חממות חברתיות נוספות בהתאם לצרכים השונים העולים מן השטח.
- פרק 2 מציג את היקף ההערכה, את גישתה, את המתודולוגיה שמנחה אותה ואת מגבלותיה.
- פרק 3 מציג נתונים בנוגע לתכנית ההאצה ורכיביה השונים.
- פרק 4 מתייחס לקהילת הכוורת.
- פרק 5 מתייחס לרכיבי ההנבטה והשירותים בכוורת.
- פרק 6 מפרט על תרומת המיזמים בתכנית ההאצה למוטבים שלהם ועל מספר סוגיות רחב מהותיות.
- הדו"ח כולל תקציר מנהלים, אשר מוגש כקובץ נפרד.

בסיום כל פרק בדו"ח מובא סיכום, בנוסף לריכוז ההמלצות המרכזיות שהובאו לאורך הפרק. בסיום הדו"ח, בנספח א', מצוינים השינויים המרכזיים שנעשו בכוורת או שמתוכננים להיעשות בעתיד הקרוב בעקבות המלצות ההערכה. בנוגע לכלל הדו"ח, נציין כי אנו משתמשים בלשון רבים באופן המתייחס לכלל המגדרים. המילה יזמים מתייחסת גם ליזמים, מנטורים גם למנטורים וכדומה, אלא אם הדבר נכתב במפורש.

על הכוורת

הכוורת הוקמה בעיר לוד בשנת 2017 על ידי קרנות הביטוח הלאומי וג'וינט ישראל. חזון המיזם הינו ש"הכוורת תהווה מגדלור בתחומי העשייה והידע של החדשנות והיזמות החברתית, בארץ ובעולם, לצורך מתן מענים חדשניים לאתגרים בקרב האוכלוסיות המוחלשות". בהתאם לכך, מטרת העל של הכוורת הוגדרה בתחילת דרכה כסיוע ליזמים חברתיים לפתח פתרונות חדשניים עבור צרכים של אוכלוסיות מוחלשות, כגון קשישים, אנשים עם מוגבלויות, ילדים ונוער בסיכון, משפחות החיות בעוני ועוד. התפיסה שעמדה בבסיס הקמת הכוורת הייתה שעל הג'וינט וקרנות הביטוח הלאומי להרחיב את

¹ מידע על מכון המחקר Key Impact ניתן למצוא באתר: www.keyimpact.co
² תקופת איסוף המידע מהכוורת הסתיימה בנובמבר 2021, כאשר טיוטת דו"ח הערכה זה הוגשה בדצמבר 2021. מספר פעילויות נוספות, ובראשן תמיכה בהערכות פנימיות של יזמים, נמשכו עד מרץ 2022.

מעגל השותפים שלהם, להיות בקשר ישיר עם יזמים חברתיים הפועלים בשטח ולפתח ממשקי עבודה עימם. מטרת הכוורת כפי שהוגדרו בקול הקורא להערכתה בשנת 2017 היו כדלהלן:

- א. הצמחת יוזמות חברתיות חדשניות מהשדה. הוגדר כי על יוזמות אלה להיות בעלות פוטנציאל להשפעה מערכתית על רווחתן של אוכלוסיות במצבי סיכון, וכאלה המשלימות את העשייה הקיימת בשטח.
- ב. חיזוק שדה היזמות החברתית בישראל וגיוונו באמצעות טיפוח דור חדש של יזמים חברתיים בעלי ידע, מיומנויות ומחויבות לפתרון בעיות חברתיות, כולל יזמים חברתיים מתוך אוכלוסיות במצבי סיכון.
- ג. יצירת רשת אינטראקטיבית של יזמים חברתיים, מומחים, עובדי משרדי ממשלה, אנשי עסקים וארגונים חברתיים, הפועלים לשדרוג המענים לאוכלוסיות במצבי סיכון.

על בסיס המטרות שצוינו לעיל, הוגדר כי הכוורת תתמקד בשלושה מסלולי פעילות עיקריים: האצה, הנבטה ושירותים. לאלה הוסף מימד משמעותי שהינו פיתוחה של קהילת הכוורת. להלן פירוט רכיבים אלה, עליהם מובא מידע הערכה מפורט בדו"ח זה.

תכנית ההאצה: תכנית ההאצה הוגדרה כתכנית המרכזית של הכוורת. לתכנית זו היו עתידים להיבחר 16-17 מיזמים בכל שנה במתכונת של מחזורי פעילות, כאשר עד לכתיבת שורות אלה בסוף שנת 2021, התקיימו בתכנית ההאצה ארבעה מחזורים שהעניקו תמיכה ל-63 מיזמים³. היזמים נבחרו לתכנית ההאצה על פי מגוון פרמטרים כגון בשלות, חדשנות, יכולת יזמית, הלימה למטרות הכוורת, עבודה בצוות, היתכנות פיננסית, היתכנות תפעולית, יכולות גיוס משאבים, יכולת לרתום שותפים משמעותיים ופוטנציאל לפריסה והרחבה. ההכשרה בתכנית ההאצה נמשכה כארבעה חודשים, במהלכם היזמים קיבלו ידע באמצעות הרצאות וסדנאות בתחומים מגוונים הרלוונטיים לקידום יזמות חברתית. בנוסף, כל יזם היה זכאי לליווי של שני מנטורים: מנטור אחד המגיע מהשדה בו פועלת היוזמה ומנטור נוסף המגיע מתוך ארגון בעל נוכחות מהותית בשדה החברתי. ליווי המנטורים נועד לתרום לפיתוח היוזמה, ובד בבד לקשר את היזמים לשותפים, תורמים, משקיעים וארגונים רלוונטיים. מרכיב נוסף לו זכו היזמים בתכנית היה יעוץ וליווי מצוות הכוורת ומגוון יועצים מקצועיים. בסיום ההכשרה הוצגו המיזמים לחברי ועדת מענקים בה היו נציגים מג'וינט ישראל, קרנות הביטוח הלאומי, בנק מזרחי טפחות, קרנות הון סיכון ופילנתרופיה. בהצגה של מיזמים טכנולוגיים השתתף נציג עם מומחיות בתחום יזמות טכנולוגית. יזמים שעמדו בקריטריונים ונמצאו ראויים על ידי חברי הוועדה, זכו במענק כספי בסכום של עד 200,000 ₪. היזמים שקיבלו מענק המשיכו לקבל ליווי מצוות הכוורת למשך תקופת הטמעתו, ואף זכו לליווי בביצוע הערכה למיזם שלהם. תהליך הטמעת כספי המענק והערכת המיזם הסתיים בהגשת דו"ח סיום לכוורת, אשר כלל את המידע שנאסף בנוגע למדדי ההצלחה השונים.

קהילת הכוורת: מטרתה של קהילת הכוורת היתה לייצר רשת אינטראקטיבית של מגוון השחקנים הקשורים ביזמות חברתיות בישראל. הקהילה נפגשה הן במרחב הווירטואלי והן באירועים ברחבי ישראל. במרחב הווירטואלי הוקמה קבוצת פייסבוק, נשלח דיוור מהכוורת והתקיימו מספר אירועים במתכונת של וובינרים – הרצאות שהועברו ברשת באמצעות אפליקציית זום. פעילויות ה offline של קהילת הכוורת, כלומר כל אותן פעילויות אשר לא התקיימו במרחב הווירטואלי, כללו הרצאות בנושאים שונים של יזמות חברתית, לרוב לאחר שעות העבודה ולאורך זמן קצר של כשעה וחצי, במטרה למשוך קהל יעד רחב ומגוון. בתקופת הערכת הכוורת נערכו כ 15 פעילויות אופליין, חלקן בבניין הכוורת בלוד

³ כפי שמפורט בפרק 1, כמתוכנן, הערכת הכוורת הקיפה את שלושת המחזורים הראשונים בתכנית ההאצה.

אך רובן בערים הגדולות, בעיקר בתל אביב. בקהילת הכוורת רשומים מגוון שחקנים וארגונים שאינם יזמים, אך עד כה האירועים במסגרת מימד הקהילה הותאמו ליזמים, לרוב בתחילת דרכם.

תכנית ההנבטה והשירותים: פעילויות ההנבטה נועדו לתמוך ביזמים הנמצאים בתחילת דרכם או ביזמים פוטנציאליים. רבים מהמשתתפים בפעילויות ההנבטה היו יזמים שהתלבטו בנוגע לרצון וליכולת שלהם לפעול כיזמים חברתיים, והיו זקוקים לידע והדרכה בסיסיים כדי לקבל החלטה באשר להמשך דרכם. פעילויות ההנבטה שנעשו בכוורת היו: שני האקטונים, סדרת מפגשים ליזמים מתחילים, תכנית ליזמים מהחברה הערבית וארבעה צ'אלנג'ים.⁴ מלבד אירועי ההנבטה, הכוורת סיפקה מספר שירותים ליזמים שהיו מעוניינים בכך. מדובר בעיקר על ימי יעוץ בנושאים שונים שניתנו בבניין הכוורת בלוד. רכיב השירותים עד כה היה מינורי, והשתתף בו מספר קטן של יזמים. בתחילת הדרך תכניות ההנבטה והשירותים פותחו כתכניות שונות הנפרדות זו מזו, אולם עם הזמן מרכיבים אלה נכללו כחלק ממאמצי הפיתוח של קהילת הכוורת. עם זאת, בשל הבלבול הקיים ביחידות הניתוח בקרב השותפים השונים של הכוורת (ואף בקרב צוות הכוורת), ומשום שרכיבים אלה שונים מהמימד של יצירת קהילת הכוורת, דו"ח זה מתאר את רכיבי ההנבטה והשירותים בנפרד מהקהילה.

הכוורת הינה ארגון קטן. עד לאחרונה הוא כלל שלושה עובדים בלבד: מנהל הכוורת, מנהלת פיתוח המיזמים שהיתה אחראית על תכנית ההאצה וחלק מרכיבי ההנבטה, ומנהלת הקהילה. בשנת 2021 נוסף למצבת כוח האדם עובד האחראי על שיווק, פיתוח ידע וניהול מערכת המידע. מערך המנטורים של הכוורת ומערך המיון והבחירה, הכוללים עשרות רבות של אנשי מקצוע, מושתתים על התנדבות. כך גם רובו של מערך ההכשרה בתכנית ההאצה, מבוסס על מרצים שמעבירים את הידע שלהם בהתנדבות. לאחרונה שולבו במערך ההכשרה בעלי תפקידים בשכר באמצעות חברות ייעוץ מקצועיות – התפתחות המתוארת בפרק 3.

בשנת 2021 התחלפה הנהלת הכוורת. ההנהלה הנוכחית מבצעת בימים אלה מספר שינויים באופן פעילות הכוורת (ראו נספח א'). דו"ח זה, שחלקים מהשינויים האמורים מבוססים על הממצאים המוצגים בו, מתייחס לשינויים אלה. עם זאת, סביר להניח כי שינויים רבים עתידים להתרחש לאחר סיום כתיבתו. חשוב לבחון שינויים אלה בעוד מספר שנים ולעמוד על השפעתם.

⁴ צ'אלנג' (challenge) שמשמעותו אתגר, הינו מעין תחרות נושאת פרסים למיזמים העונים על צורך מיוחד. דוגמא לכך הינה צ'אלנג' שנערך על ידי הכוורת בזמן משבר הקורונה, במסגרתו יזמים התבקשו להציג רעיונות רלוונטיים לאנשים בודדים בתקופה של ריחוק חברתי.

פרק 1. סקירת ספרות על מרכזים לפיתוח יזמות חברתית

פרק זה סוקר בהרחבה ספרות אקדמית, ספרות מקצועית ומאגרי מידע המתייחסים למרכזים לפיתוח יזמות חברתית. הפרק נפתח ברקע כללי, סוקר סוגי מרכזים לפיתוח יזמות חברתית בעולם ומספק מספר הגדרות בנוגע אליהם. החלק המרכזי של הפרק, והחשוב ביותר – חלק 1.3 – סוקר מגוון דרכי פעולה מיטביות (best practices), מהן ניתן ללמוד על הפעולות שיש לקדם בהאבים חברתיים. שני החלקים האחרונים של הפרק מתייחסים ליזמות חברתית בישראל.

1.1 רקע אודות יזמות חברתיות ועסקים חברתיים

הנסיגה של מדינת הרווחה בישראל הביאה לגידול בארגוני המגזר השלישי, המבקשים למלא את החסר. אולם הגידול במספר הארגונים, לצד צמצום התמיכה הממשלתית ולאור המשבר הכלכלי העולמי בעשור האחרון, הגבירו את התחרות על המשאבים בין ארגוני המגזר השלישי ואת הלחץ הכלכלי עליהם. כדי להתגבר על מגמות אלה, התפתח תחום היזמות החברתית, הן במדינות OECD והן במדינות מתפתחות. יזמות חברתית היא למעשה קשת רחבה של תופעות, המלוות את המגזר השלישי בעשורים האחרונים. בשלושת העשורים האחרונים התופעה צברה תאוצה ובשנים האחרונות ניכרת התרחבות משמעותית של התופעה, הכוללת התפתחות של פעילות מיזמים ועסקים חברתיים בתחומים רבים בעלי חזון ומטרות חברתיות וסביבתיות. מגמה זו כוללת גם התרחבות של מסגרות תומכות למיזמים ועסקים חברתיים (וייס, 2016).

יזמות חברתית מוגדרת כפעילות המשרתת משימה או מטרה חברתית. תחומי פעילותה מגוונים והיא משיגה את מטרותיה באמצעות מתן שירותים, ייצור מוצרים או שילוב ביניהם. מיזם חברתי יכול לפעול בתצורות שונות, הוא עשוי לפעול במסגרת פרטית או ציבורית, או כחלק משיתוף פעולה בין גורמים פרטיים לציבוריים וכן יכול להיות ישות משפטית עצמאית או חלק מישות משפטית (סולל, 2011).

כיום קיימות שתי אסכולות מרכזיות בנוגע לעשייה חברתית. שתי האסכולות אימצו את המושג יזמות חברתית בתחילת שנות ה-90 והן עושות בו שימוש שונה. הראשונה, הנקראת עסק חברתי, מתמקדת בייצור הכנסה ממקורות עצמאיים למטרה חברתית. אסכולה זו אינה מתמקדת באלמנט החדשנות אלא באלמנטים של יצירת ערך וניהול המשאבים להשגת המטרה. האסכולה השנייה, מתמקדת באלמנט החדשנות ושמה דגש רב על ביסוס דרכים מוצלחות וחדשות לטיפול בבעיות חברתיות ולמתן מענה לצרכים חברתיים, ללא מימד עסקי. מחקרים מהעשור האחרון דוגלים בחיבור שתי הגישות לכדי הגדרה משותפת, כשהם רואים בשתי האסכולות פעילויות שונות שעליהן לפעול על ציר אחד מתמשך ולא כאסכולות נפרדות (אברוצקי ואשכנזי, 2011).

בתיאוריה ארגונית וניהולית קלאסית, המושג יזמות מובא לרוב כחלק מתפיסתו של דרוקר (Drucker, 1985), המתמקדת בהזדמנויות לשינוי. היזם, על פי דרוקר, מחפש שינוי ומגיב אליו, תוך ניצול הזדמנויות במרחב. ניצול הזדמנויות זה אמור, בראש ובראשונה, לייצר רווח לחברה. בהערכת יזמות חברתיות, יש להיות מודעים לכך שהיזם שמקדיש את זמנו ולעיתים את חייו ליוזמה, מעוניין אף הוא ברווח, יהיה זה רווח הקשור בסיפוק עצמי מהתרומה לחברה ולעיתים אף רווח חומרי. רווח זה נתפס לרוב כחלק מן המטרה המרכזית של תרומה לחברה, שכן יזמים חברתיים תופסים עצמם כבעלי יכולת שינוי, יצירתיות וחזון (Dees, 1998).

אם כן, המושג 'יזמות' עומד במוקד תופעת המיזמים החברתיים ומשמעותו יצירת ערך באמצעות חדשנות מחשבתית שהיא 'מחוץ לקופסא', בדגש על זיהוי הזדמנויות וניצולן. מושג היזמות התפתח בעולם העסקי כאמצעי לטיפול חדשנות המייצרת יתרון תחרותי מניב רווח לארגון. היזמות משמשת

ככלי שאינו בהכרח מסתכם ביצירת שינוי, אלא בניצול ההזדמנויות הנקרות בעקבות שינוי מסוים (גדרון ואבו, 2012). הפרט הוא הגורם הקושר בין יזמות לחדשנות, תוך שהוא בונה מציאות חדשה של מערך ייצור, ועל כן ניתן לראות ביזמות של הפרט כוח מניע ואפשרות השפעה על השדה הכלכלי חברתי (גדרון ואבו, 2014).

ניתן לסווג מיזמים חברתיים על פי מידת חדשנותם בדומה לטיפולוגיה שמציעים אברוצקי ואשכנזי (2011), המזהים שלושה טיפוסים של סוגי יזמות חברתית, המסווגים על פי קריטריונים של מידת חדשנותם במתן פתרונות לבעיה החברתית, היקף הפעילות והיקף המשאבים הנדרש לפעילות היוזמה, לצד אופי שיתופי פעולה רלוונטיים. הבחנה בין שלושת הטיפוסים הללו מאפשרת התייחסות פרטנית לחסמים, צרכים ואופי התמיכה הדרושה לכל טיפוס של יזמה חברתית. הטיפוס הראשון מתייחס להפעלת משאבים, יצירת מוצר או שירות שנועד לענות על מטרה או צורך חברתי והוא מכונה 'פעילות חברתית'. יזמות מהסוג הזה נותנת מענה לבעיה על ידי פתרון קיים המשמש לטיפול במקומות אחרים או באוכלוסיות שונות. טיפוס זה פועל לרוב במרחב גיאוגרפי מקומי בהיקף משאבים וברמת חדשנות נמוכים יחסית. הטיפוס השני מאופיין גם הוא בהפעלת משאבים, יצירת מוצר או שירות שנועד לענות על מטרה או צורך חברתי, כאשר הדגש הוא על השגת המטרה בצורה חדשנית השונה מהקיים. החדשנות יכולה לבוא לידי ביטוי בתהליכי המימון, הייצור או השיווק. הטיפוס השלישי מכונה 'התמרה חברתית'. מאפייניו נוגעים לפעילות של הפעלת משאבים במטרה לפתח מוצר או שירות, שנועד לענות על מטרה או צורך חברתי בצורה חדשנית שתוצאתה יצירת שינוי בר קיימא בשוק. יזמות חברתיות המשתייכות לטיפוס זה, מציעות פתרון חדשני שתוצאותיו מובילות לשינוי מאזן הכוחות וליצירת שחקנים חדשים בתחום פעילותן. השינוי שהתהווה בעקבות היוזמה, מייצר שוק חדש בו הפתרונות הישנים הופכים להיות מיותרים.

כאשר אנו בוחנים את כלל היוזמות החברתיות, בצדה האחד של הקשת ניתן למצוא יזמות חברתית המבוססת בעיקרה על קרנות פילנתרופיות ובצדה השני ניתן למקם עסקים חברתיים מבוססי רווח. ביניהן ממוקמות יזמות הברידיות המשלבות בין התבססות על מימד פילנתרופי לצד מימד עסקי. את המושג "עסק חברתי" טבע ינוס (2009), כלכלן וחתן פרס נובל, שהרחיב את הרעיון של מערך עסקי המציב לעצמו מטרות חברתיות ומפתח מבנים ארגוניים המסייעים לו להשיג את מטרותיו. בהמשך פיתוח הרעיון ינוס (Yunus, 2010) הציע לעסקים, שמטרתם העיקרית היא מקסום רווחים, לאמץ מטרות חברתיות ולמנף את המכניזם העסקי של יוזמתם על מנת להשיג מטרות אלו. רעיון זה נתפס כרדיקלי על רקע המשבר הפיננסי העולמי שחל בשנת 2008 ושרר באותה תקופה.

כיום ניתן למצוא הגדרות שונות למושג 'עסק חברתי' כאשר המקובלת ביניהן מתייחסת לארגון שמטרותיו חברתיות והוא עושה שימוש במתודולוגיות עסקיות על מנת להשיג מטרות אלו (Young, 2012). למעשה עסק חברתי הוא עסק 'רגיל' שמשקיעו זוכים לקבל בחזרה את השקעתם, בשונה מתורמים, בלא ריבית או רווח. בעוד מטרת הארגון היא חברתית, הארגון מתנהל כעסק ועל כן נדרש לעמוד בתחרות השוק ולשאת תשואה על ההשקעה (גדרון ויוגב 2010). במהותם, מיזמים אלה שייכים לקהילות אותן הם באים לשרת, וההכנסות מהם מושקעות למטרות חברתיות.

אם כן, ניתן לזהות שני מאפיינים לעסק חברתי. המאפיין הראשון הוא המטרה החברתית העומדת מאחורי העסק ועל כן הצלחת הארגון נמדדת ביכולת להשיג מטרה זו. מטרותיו החברתיות של ארגון מסוג זה מושגות באמצעות מערך עסקי של ייצור מוצרים ומכירתם, או הספקת שירותים הנמכרים בשוק החופשי. המאפיין השני של עסק חברתי הוא המערך העסקי של הארגון המהווה את מקור המימון היחיד או העיקרי עליו מתבסס הארגון. מכאן שקיימות הארגון מבוססת על הפעילות העסקית ומושפעת מהתחרות עם ארגונים אחרים המספקים שירותים או מוצרים זהים. שתי הפרדיגמות של הארגון, העסקית והחברתית, שוות ערך בחשיבותן בנייתו הארגון ובהערכתו (גדרון ואבו, 2014).

רעיון המשלב באותה מסגרת ארגונית מטרות חברתיות, תוך שימוש באסטרטגיה עסקית, בא לידי ביטוי בשלוש צורות התאגדות שונות. הראשונה היא ארגון עסקי בבעלות עמותות, השניה היא 'קואופרטיב חברתי' והשלישית היא עסק חברתי קלאסי. המשותף לשלושת צורות התארגנות אלו הוא התפיסה החברתית העומדת מאחורי המטרות והפעילות, לרוב תוך התמקדות באוכלוסייה מוחלשת או בנושא חברתי. בו זמנית משלבות שלושת צורות ההתאגדות התנהלות עסקית המאפשרת להן להשיג מטרה זו ולשאוף לקיימות פיננסית ללא צורך בהסתמכות על תרומות פילנתרופיות. האתגרים הניהוליים העומדים בפני עסקים חברתיים אינם פשוטים לאור הדרישה להצגת תוצאות חיוביות הן בתחום החברתי והן בתחום הכלכלי. המודל העסקי של עסק חברתי בנוי כך שבעליו אינו זכאי לקבלת רווחים על השקעתו אלא רק החזר ישיר של ההשקעה שניתנה. מכאן שמוטיבציית המשקיע צריכה להיות חברתית אך לא בהכרח פילנתרופית שכן העסק חייב להרוויח (גדרון ויוגב, 2010). לצד התרומה הישירה לקהילה, עסקים חברתיים נתפסים כבעלי השפעה חיובית על ארגוני המגזר השלישי, משום שהם מסייעים להטמיע דפוסי פעולה יעילים וניהול תקין, ואף תומכים בקידום מטרותיהם החברתיות (Martin & Osberg, 2007). לגישה זו יתרונות משמעותיים לא רק בתחום הפיננסי והניהולי, אלא גם ביכולות של יוזמות להגיע לקהלי יעד נוספים (Clark, Rosenzweig, Long & Olsen, 2004).

בדיון על עסקים חברתיים, חשוב להבדיל בין המונח עסק חברתי כפי שהוגדר לעיל, לבין עסקים הפועלים בתחום החברתי (enterprises in the social sector). עסקים הפועלים בתחום החברתי חסרים את המאפיינים החברתיים שתוארו לעיל, ולמרות שהם פועלים בסקטורים חברתיים שונים, הם אינם עונים על הגדרה של עסק חברתי או מיזם חברתי. חברת פיזר למשל, שבין השאר מפתחת את החיסונים נגף נגיף הקורונה, היא דוגמה לעסק הפועל בתחום החברתי אך שאינו עסק חברתי. ארגונים מסוג זה אינם נחשבים כמיזמים חברתיים, ואינם נכללים בסקירה זו. מתוך הגדרות אלה, ניתן לזהות ארבעה מודלים מרכזיים של יוזמות חברתיות (בנזימן, 2009):

- א. השיקולים להפעלת המיזם אינם למטרות רווח ובעלי קדימות מוחלטת למטרות החברתיות של הארגון
- ב. מרכיב ההכנסה מן הפעילות העסקית מובנה במיזם, אולם ההכנסות אינן מכסות את ההוצאות
- ג. התפעול השוטף של המיזם אמור להיות ממומן באמצעות הכנסות מן הפעילות
- ד. מחויבות לפעילות היוצרת רווחים עבור הארגון, לצד המטרה החברתית

1.2 סוגי מרכזים לקידום ופיתוח יזמות חברתית בעולם

המקור העיקרי לצמיחתן של פלטפורמות ומנגנוני תמיכה שונים בארגונים ויוזמות חברתיות, נעוץ בזירה העסקית שבה תשתית התמיכה מסוג זה וחשיבותה מבוססת כבר מאז אמצע המאה ה-20. התרחבות משמעותית של פלטפורמות אלו התרחשה בשנות ה-90 עם הצמיחה המואצת של חברות סטרטאפ בעולמות הטכנולוגיה וההייטק (Gorbatsevich & Almog, 2017). גופי התמיכה ביזמות חברתית נועדו לתת מענה לחסמים פרטניים ו/או לפי השלב בחיי המיזם, כאשר ניתן לזהות שלושה שלבים עיקריים בהם מתמקדים גופי התמיכה (אברוצקי ואשכנזי, 2011):

- **שלב מוקדם 'Seed' או 'Early stage'**: שלב הכולל את ביסוס התשתית הראשונית למיזם כמו כתיבת תכנית עסקית, יצירת אב טיפוס וביצוע פיילוט ראשוני לצד יצירת ארגון התומך בפעילות.
- **שלב שני Growth**: שלב הצמיחה של המיזם בהיבטים של: הביסוס התקציבי, מספר הלקוחות, העובדים, המתנדבים והמיקום הגיאוגרפי.
- **שלב שלישי Late Stage**: שלב הגעת הארגון לבגרותו: היקף הפעילות גדל משמעותית, הארגון מתבסס ומתייצב ושיעורי הצמיחה קטנים בהשוואה לשלבים הקודמים.

אל מול התמיכה הנדרשת בשלבי ההתפתחות השונים של מיזמים, ניתן למנות מספר פלטפורמות ומנגנוני תמיכה המספקים סיוע ליזמים וארגונים חברתיים. באופן כללי, רוב פלטפורמות התמיכה מציעות שירותים דומים, ולא תמיד ההבדלים ביניהן חד משמעיים.

סוג ראשון של פלטפורמת תמיכה במיזמים חברתיים הוא "מעבדת חדשנות" ('Innovation lab'). פלטפורמה זו מתמקדת בעידוד יזמים פוטנציאליים לפתח רעיונות חדשניים לפתרון בעיות חברתיות ספציפיות. לרוב המטרה העיקרית של מעבדות חדשנות היא למשוך משתתפים מגוונים המגיעים מרקע שונה למרחב פיזי או ווירטואלי משותף, על בסיס ארוך טווח, שיאפשר יצירת דיאלוג קולקטיבי ושיתופי פעולה סביב אתגר חברתי, באמצעות פתרונות רדיקליים וחדשניים (Gryszkiewicz, Lykourantzou & Toivonen, 2016). מעבדות חדשנות הן תופעה חדשה יחסית וטרם התגבשה הגדרה קוהרנטית למרכזים מסוג זה. בנוסף, הן הטרוגניות מאוד מבחינת היקף הפעילויות והשירותים השונים המופעלים וברמת תצורתן הארגונית. על כן ישנו קושי תיאורטי למפות ולנתח אותן (Tonurist, Kattel, & Lember, 2017). בשנים האחרונות יותר ויותר ממשלות פונות לטיפול בחסמים חברתיים באמצעות שימוש במעבדות חדשנות מסוג זה, כמו גם לעיצוב מדיניות בנושא. כך למשל, כיום קיימות יותר מ-60 מעבדות מהסוג הזה במדינות שונות באירופה (McGann, Blomkamp, & Lewis, 2018).

המנגנון השני הינו מנגנון מסוג "אינקובטור" או "חממה" ('Incubator') התומך ביזמים הנמצאים בשלב הראשון בהתפתחות המיזם או טרום פיתוחו. מקור התופעה הוא בעולם העסקי, כאשר המטרה העיקרית היא תמיכה וסיוע לחברות צעירות וסטרטאפים בפיתוח מוצרים חדשניים, הנמצאים בשלבים הראשונים והפגיעים ביותר של התפתחותם. אופי התמיכה שמספקות חממות אלה הוא דינאמי ומטרתו לספק כלים שהם מעבר לשירותי משרד ולשטח פיזי. החממות מציעות לארגונים צעירים ומתחילים שירותים של פיתוח עסקי ותמיכה עסקית ולוגיסטית, כמו גישה למימון וקישור לקרנות הון, ייעוץ משפטי, ייעוץ ניהולי, מתן ידע תפעולי וגישה לשווקים חדשים (Aernoudt, 2004). זאת במטרה לסייע למיזמים חברתיים להתגבר על החסמים הראשוניים, להתייצב ולהבטיח את סיכויי הקיימות של המיזם, צמיחתו ושרידותו.

התמיכה של אינקובטורים נמשכת לרוב מעל לשנה ואינה בהכרח מוגבלת בזמן. דוגמאות לשירותים המוצעים במסגרת פלטפורמה זו הם מרחבי עבודה פיזיים, גיוס כספים וגישה למשאבים, הדרכה וייעוץ טכניים ומקצועיים בתחומים משפטיים, ארגוניים, ניהול פיננסי, ניהול כוח אדם ופיתוח תוכן. שירותי התמיכה המוצעים מתחילים לרוב בפורמט של סדנאות הכשרה אינטנסיביות המכונות "boot camp" על מנת לאפשר התקדמות ראשונית מהירה (Aernoudt 2004 ; Gorbatshevich and Almog 2017).

מנגנון נוסף הינו מנגנון "המאיץ" או ה"אקסלרטור" (Accelerator), המספק גם הוא תמיכה לארגונים הנמצאים בשלבים הראשונים של פעילותם. למרות שמדובר על מיזמים בשלבים ראשוניים, לרוב הדגש הוא על מיזמים מבוססים יחסית ולא התחלתיים לחלוטין. מאיצים החלו לפעול בשנות ה-2000, כאשר בעשור האחרון בולטת מגמה של התרבות מאיצים במדינות OECD שונות. בשונה ממרכזים מסוג חממה/אינקובטור, אקסלרטורים מספקים שירותי תמיכה, ייעוץ והדרכה אינטנסיביים ומוגדרים בזמן, תוך מיקוד ובהתאמה לצרכי הארגון ומטרתו. הבדל נוסף הינו שחממות נוטות לבודד את היזמים ולאפשר להם להתמקד בפיתוח המיזם, מבלי לדאוג לתפעול ולוגיסטי או להיבטים אחרים הנוגעים להכנסות והוצאות שוטפות. למשל, חממות עשויות להשקיע בתשלום משכורות למשך תקופה מסוימת, או להוביל פניות למשקיעים במקום היזמים עצמם. לעומת זאת, מאיצים נוטים דווקא להעצים את האינטראקציה של מיזמים עם לקוחות, מנטורים ומשקיעים (Roberts, & Lall, 2019).

מאיצים מציעים בדרך כלל מרחב עבודה המוגבל ומנוהל על פני תקופת זמן קבועה, עם דגש משמעותי על סיוע וליווי מובנה. מטרתם לעודד את הפעילות של מיזמים צעירים דרך הקניית ידע וכישורים, יצירת קשרים עם משקיעים ולקוחות, סיוע בהשגת מימון וגיוס הון ותרומות ובניית תוכנית עסקית ()

2020; Sansone et al, 2019; Roberts & Lall, 2019; Bergmann & Utikal, 2021). בתום תקופת הסיוע, אמור המיזם להמשיך בעצמו ללא ליווי, סבסוד ותלות נוספת במאיץ. לבסוף, הבדל המוכר בספרות בין חממות למאיצים הינו שהראשון מתמקד יותר ביזם ובמודל העסקי, ואילו השני מתמקד יותר בצמיחה של המיזם ובקיימות במספר מימדים לטווח הארוך (Casasnovas & Bruno, 2013).

ניתן למצוא מספר מאפיינים המשותפים לשלושת מנגנוני התמיכה האידיאליים שהוצגו לעיל. ראשית, מרבית מנגנוני התמיכה מציעים ליזמים החברתיים מרחב עבודה משותף, פיזי או וירטואלי, שיש לו חלק מהותי בבנייה של קהילת יזמים המאפשרת שיתופי פעולה וקידום מידע ולמידה הדדית. בשל המאפיינים הדומים של שלושת המודלים ולמרות ההבדלים ביניהם, ישנם מקורות הנהגים להשתמש בהגדרת גג למודלים אלה בשם "האב החברתי (Social Hub)". המונח מתייחס באופן כללי לפלטפורמות תמיכה שונות הפונות לקהל יעד מגוון של מיזמים בתחילת דרכם. בדו"ח זה נשתמש במונח "האב חברתי" כשם גנרי לחממות ומאיצים חברתיים, אם כי מדובר על פלטפורמה גמישה שיכולה להיות בעצמה בעלת מאפיינים ייחודיים.

1.3 דרכי פעולה מיטביות (best practices) של האבים חברתיים ותכניות האצה

1.3.1 אפקטיביות של תכניות האצה חברתיות והשפעה של מאפייני מיזמים על תרומתן

חלק זה מתייחס לדרכי פעולה מיטביות (best practices) של תכניות האצה חברתיות המוטמעות במאיצים (accelerators) ובחממות (hubs, incubators)⁵. הסקירה בחלק זה מבוססת על מקורות העוסקים בתכניות האצה חברתיות, חלקם תוך ניתוח כמותי רחב של מאות ואף אלפי מיזמים שהשתתפו בתכניות האצה והשוואתם למיזמים שהגישו מועמדות אך לא השתתפו בתכנית האצה. המקור המרכזי הוא מאגר EDP⁶ הכולל 5614 מיזמים חברתיים ברחבי העולם שביקשו להשתתף בתכניות האצה, ומתוכם 890 מיזמים שאכן השתתפו בהן. הספר Observing Acceleration (Roberts & Lall, 2019) הינו מקור מרכזי לניתוח המאגר EDP. מקור נוסף המתבסס על חלק מאותם נתונים ועדכון שלהם, כולל השוואה של 3401 מיזמים, מתוכם 1647 שהשתתפו ב-77 תכניות האצה (Lall & Park, 2020). מקור רחב נוסף הוא דוח המבוסס על נתוני מאגר GALI עליו יפורט בפרק המתודולוגיה. הניתוח בחלק זה ממאגר GALI מתייחס לכ 2600 מיזמים שביקשו להשתתף ב-212 תכניות האצה (Davidson et al., 2021). נוסף על מקורות רחבים אלה מתבססת הסקירה גם על מאמרים ממוקדים יותר, ביניהם מחקר אודות תשע תכניות האצה חברתיות באירופה (Butz & Mrożewski, 2021), מאמר אודות תכנית האצה סביבתית במסגרתה פעלו 63 מיזמים אחרים באירופה (Bergmann & Utikal, 2021), מחקר המקיף 83 האבים חברתיים אשר בתוכם פעלו 247 מיזמים (Sansone, Andreotti, Colombelli, & Landoni, 2020), ומחקר איכותני המבוסס על ראיונות עם מנהלי שמונה תכניות האצה בהן השתתפו 37 מיזמים חברתיים בארה"ב.

הסקירה בחלק זה מתמקדת בפעילותן של תכניות האצה חברתיות במדינות מפותחות, שכן ישנם הבדלים משמעותיים בין סביבת הפעולה (Ecosystem) של מיזמים חברתיים באזורים מתפתחים ומפותחים ביכולת לגייס הון אנושי מיומן, ביכולת לגייס הון בשלבים ראשוניים וביכולת להגיע ללקוחות ולשווקים רלוונטיים. כמו כן, הסקירה אינה מתייחסת לתכניות האצה של חברות טכנולוגיה עסקיות,

⁵ ההבחנה בין מאיצים (accelerators) לחממות (Incubators) מובאת בהרחבה בחלק הקודם של סקירת הספרות. כמקובל, הביטוי "האב חברתי" משמש כשם כולל לשני הסוגים. בדומה לכך, תכניות האצה מתארות תכניות שמטרתן לפתח מיזמים ו/או להאיצים. תכניות אלה יכולות להיות מוטמעות הן באינקובטורים והן באקסלרטורים.

⁶ Entrepreneurship Database Program - מאגר של אלפי מיזמים בכל העולם, אשר ביקשו להתקבל לתכניות האצה, הכולל נתונים אודות מספר מועסקים, הכנסות, הלוואות, תרומות והשקעות בעת הגשת הבקשה ושנה לאחר מכן, הן של מיזמים שהתקבלו והן של מיזמים שלא השתתפו בתכנית האצה.

המונעות בעיקר משיקולים של החזר השקעה ואופן פעילותם שונה. הסקירה מתייחסת לדרכי פעולה מיטביות של חמישה שירותים מרכזיים אותם הציעו תכניות האצה חברתיות:

- א. גיוס מיזמים, בחירת מיזמים ודירוגם.
- ב. נטוורקינג (Networking) וקשרים בין יזמים
- ג. מתן מענקים ותמיכה כספית או משאבית (כולל מקום פעילות)
- ד. הכשרה והקניית ידע
- ה. ייעוץ ומנטורינג

במטרה להגדיר דרכי פעולה מיטביות, הספרות מתייחסת ל"תכניות האצה מוצלחות". הצלחה של תכנית האצה נמדדת ברחבי העולם באמצעות סט המדדים עליהם פורט בחלק הקודם, ונקרא בדו"ח זה T2. הדגש במדדים אלה ניתן בעיקר לצמיחה בהכנסות (כולל מכירות, תשלומים, הלוואות, השקעות ותרומות), במספר מוטבים ובמצבת העובדים במיזם. "תכנית האצה מוצלחת" מוגדרת בספרות כתכנית בה ישנו אחוז גבוה של מיזמים שנתרמו במדדי T2 נבחרים כתוצאה מהשתתפותם בתכנית. בהתאם לכך, ישנם מחקרים אשר הגדירו הצלחה של האב חברתי כממוצע של אחוזי צמיחה של כלל המיזמים באותו ההאב. מחקרים אחרים דירגו הצלחה באמצעות דירוג המיזמים בהאב חברתי, החל מהמצליחים ביותר עד למצליחים פחות, ודירוג תכניות ההאצה שהמיזמים שלהן נמצאים בשכיחות גבוהה כמוצלחים יותר מתכניות האצה שלהן פחות מיזמים המדורגים גבוה במדדי T2.

מסקירת הספרות עולה כי תכניות ההאצה ברחבי העולם מצליחות (בממוצע) להשפיע על צמיחת המיזמים הנכללים בהן, ביחס למיזמים דומים שלא השתתפו בתכנית האצה. מיזמים חברתיים שהשתתפו בתכניות האצה מניבים יותר הכנסות ומושכים יותר השקעות מאשר מיזמים שהגישו מועמדות אך לא השתתפו בהן. נתון זה עקבי הן במהלך התכנית והן במדידה שנה ושנתיים לאחר סיומה (Sansone et al., 2020; Roberts & Lall, 2019; Cohen, Bingham, & Hallen, 2019; Davidson et al., 2021; Lall & Park, 2020). מתוך השוואת אלפי מיזמים חברתיים שביקשו להתקבל לתכניות האצה לכמה מאות שאכן התקבלו אליהן, נמצאו הבדלים מובהקים לאחר שנה. יותר מיזמים שהשתתפו בתכניות האצה היו באחוזון העליון של צמיחת הכנסות, משיכת השקעות ותרומות, קבלת הלוואות והעסקת עובדים. יותר משליש מהמיזמים שהשתתפו בתכניות האצה היו בין המיזמים המצליחים ביותר, לעומת כחמישית בלבד בקרב המיזמים שביקשו להשתתף אך לא השתתפו בתכניות האצה. יש לציין כי בממוצע גם מיזמים שהגישו מועמדות ונדחו מתכניות האצה, נמצאו צומחים באותן קטגוריות לאחר שנה. לכן, הטענה להצלחה אינה רק שישנה צמיחה במיזמים שהשתתפו בתכניות האצה, אלא שהצמיחה הממוצעת בהכנסות, במצבת עובדים ובגיוס הון בקרב מיזמים שהשתתפו בתכניות האצה, גבוהה מזו שנמצאה אצל מיזמים שלא השתתפו בהן (Roberts & Lall, 2019).

כפי שמתואר בפרק המתודולוגיה בדו"ח זה, ניתן לשאול האם הבדלים אלה נובעים מהאפשרות שמלכתחילה נבחרים לתכניות האצה מיזמים רווחיים יותר, שמעסיקים יותר עובדים ומושכים יותר השקעות, תרומות והלוואות. ניתן לשער כי מיזמים אלה היו מצליחים לגדול יותר מאחרים גם ללא תכנית האצה. אכן, גם בתוך תכניות האצה מיזמים שהיה להם יותר הון ראשוני צומחים יותר (Davidson et al., 2021). עם זאת, נתונים מניתוח מאגר EDP⁷ מראים כי היבטים של צמיחה אינם תלויים דווקא בנקודות הפתיחה של מיזמים כפי שהוערכו על ידי אנשי מקצוע טרם הקבלה לתכנית. מבחינה של הגידול במדדי צמיחה תוך שליטה על משתנה נקודת הפתיחה, נמצא כי לאחר שנה ישנו יתרון למיזמים בתכניות האצה על פני מיזמים עם אותה נקודת פתיחה שלא השתתפו בהן. המיזמים

⁷ הנתונים בפסקה זו מתייחסים ל 6100 מיזמים, שהגישו בקשות לכ-30 תכניות האצה בשנים 2013-2017 ונמצאים במאגר EDP (Entrepreneurship Database Program) שתואר לעיל.

שהשתתפו בתכניות האצה הכניסו 25 אלף דולר יותר בממוצע, העסיקו פי 1.4 יותר עובדים, והשיגו גישה ל 35,000 דולר יותר מהון, חוב ותרומות (Roberts & Lall, 2019; Lall & Park, 2020).

לצד הבדיקה של פרקטיקות מיטביות של תכניות האצה, נבדקה גם השאלה האם גודל התקציב של התכניות משפיע על הצלחת המיזמים המשתתפים בהן, ללא קשר למודלים, תכנים ודרכי פעולה בהאב. כצפוי, נמצא כי תכניות שתקציבן הכללי גדול יותר הצליחו יותר בקידום צמיחה של המיזמים שהשתתפו בהן. עם זאת, תכניות אלה לרוב כללו מספר מיזמים גדול יותר, כך שההשקעה שלהן בכל מיזם לא הייתה גדולה יותר בהכרח. ההוצאות הכספיות העיקריות שתורגמו ליתרונות עבור המיזמים המשתתפים היו ביצירת הזדמנויות לפגישות פרונטליות ולנטוורקינג, למשל, דרך מימון חלל עבודה, ערכת אירועים, מימון הוצאות נסיעה, מימון של מדריכים/מנטורים והשקעה ישירה במיזמים (Roberts & Lall, 2019).

ההבדלים הממוצעים במדדי צמיחה: הכנסות, הון ומספר עובדים, של המיזמים שהשתתפו בתכניות האצה ואלה שלא השתתפו קטנים יחסית. חלק מההסבר לפער הממוצע הקטן בין מיזמים שהשתתפו בתכניות האצה לכאלה שלא, הוא שבמסגרתן מיזמים לא רק צומחים מהר יותר, אלא גם נכשלים מהר יותר. כלומר, מיזמים שאינם בני קיימא מתגלים ככאלה מהר יותר כאשר הם פועלים במסגרת תכנית האצה. הסבר נוסף הוא שמדידת ההצלחה סוכמת יחד מדדים שונים, אך תכניות האצה משפיעות יותר על צמיחת הכנסות וגיוס הון מאשר על הגדלת מספר העובדים ומדדים אחרים. (Roberts & Lall, 2019; Davidson et al., 2021). נתון חשוב נוסף הוא כי יתרונות תכנית האצה אינם שווים עבור כל המיזמים המשתתפים באותה תכנית. חלק קטן יחסית, כרבע מהמיזמים המשתתפים בתכנית, אחראים למרבית הצמיחה ונהנים ממרבית יתרונות תכנית האצה, ושאר המיזמים שצמחו במסגרת זו הראו צמיחה מתונה יותר (Davidson et al., 2021).

ישנם ארבעה מאפיינים נוספים המשפיעים על הצלחתם של מיזמים בתכניות האצה. ראשית, ישנו הבדל בולט בין מיזמים למטרת רווח לבין מיזמים שאינם למטרת רווח. מיזמים למטרת רווח הראו צמיחה במגוון מדדים, אולם באופן קונסיסטנטי, מיזמים שלא למטרת רווח מכניסים פחות כסף, מעסיקים פחות אנשים ומגייסים פחות השקעות והלוואות – גם בהשוואה למיזמים למטרת רווח שלא השתתפו בתכנית האצה. הסבר אפשרי לכך הוא חוסר התאמה של המודל של תכנית האצה למיזמים שאינם למטרת רווח, המתבטא גם במיעוט יחסי של מיזמים מסוג זה הפונים לתכניות האצה (Roberts & Lall, 2019).

שנית, מיזמים נבדלים במידה בה הם נתרמים מתכניות האצה בהתאם לסקטור. בעוד מיזמים בתחום החינוך נתרמים מתכניות האצה בהגדלת מצבת העובדים ובגיוס השקעות ותרומות, הכנסותיהם דווקא יורדות. מיזמים בתחום הבריאות גם הם מגייסים יותר תרומות והשקעות במסגרת תכנית האצה, אך מכניסים פחות בהשוואה למיזמים באותו תחום שלא השתתפו בתכנית האצה. הסבר לכך טמון במודל המקובל של גיוס הון, לפיו ההון החיצוני שגויס מאפשר התמקדות בפיתוח המוצר או השירות על חשבון הגדלת המכירות בטווח הקצר. לעומתם, מיזמים מתחום טכנולוגיות המידע מגדילים במיוחד את הכנסותיהם במסגרת תכניות האצה, ומושכים יותר השקעות והלוואות, אך הם לא מגדילים במיוחד את מצבת העובדים (Roberts & Lall, 2019).

שלישית, מיזמים של יזמים בעלי ניסיון בכלל, וניסיון במסגרת תכניות האצה בפרט, הרוויחו יותר מתכניות האצה מאשר מיזמים שהשתתפו בתכנית כזו לראשונה. נתון זה מצביע על אפקט מצטבר של התרומה החיובית של תכניות האצה לצמיחה של מיזמים חברתיים ומצדיק השתתפות ב"סדרה של תכניות האצה" (שם).

מאפיין רביעי של מיזמים המשפיע על מידת התרומה של תכניות האצה הוא מגדר. מיזמים בראשות צוות יזמיות ניגשים ונבחרים פחות לתכניות האצה, וכשהם משתתפים בהן, הם צומחים פחות.

התרומה העיקרית של תכניות האצה למיזמים בראשות נשים היא בגיוס הלוואות. תכנית ההאצה אינה מסייעת להם להגדיל הכנסות, תרומות וכמות עובדים ביחס למיזמים שאינם משתתפים בתכנית האצה. הסברים אפשריים לכך הם שבממוצע מיזמים בראשות נשים נכנסים לתכניות האצה עם פחות הכנסות ופחות עובדים, ועם צוותי מייסדות פחות מנוסים בעסקים ובגיוס הון מצוותים מעורבים או גבריים. ייתכן גם כי נשים מקימות יותר מיזמים שאינם תואמים את מודל תכנית ההאצה. זאת, הן כי נשים מקימות יותר מיזמים שאינם למטרת רווח והן כי חלקם זקוקים לצמיחה איטית דווקא (Roberts & Lall, 2019; Baird, Fram, Tashima & Matranga, 2018).

1.3.2 דרכי פעולה בגיוס מיזמים ובחירתם לתכניות האצה

בשונה מתכניות הכשרה ניהוליות או חללי עבודה משותפים, הזמינים לכל מועמד או לכל לקוח משלם, תכניות האצה חברתיות מעדיפות להשקיע את המשאבים המוגבלים שלהם במיזמים אשר עדיין אינם ממצים את הפוטנציאל שלהם בייצור הכנסות ומשיכת השקעות. תכניות האצה מקוות לחשוף את הפוטנציאל הזה תוך מספר שבועות או חודשים עם הכוונה מתאימה. האבים חברתיים יכולים לגייס מועמדים מפה לאוזן – דרך רשת הקשרים שלהם ושל בוגרי תכניות קודמות, לפנות לארגוני גג של חברה אזרחית ותכניות האצה אחרות, לפרסם בתקשורת, לערוך כנסי מתעניינים, ועוד (Roberts & Lall, 2019).

מרבית תכניות ההאצה משלבות כמה שיטות לגיוס מיזמים מועמדים, ונמצא כי ככל שתכניות האצה השתמשו ביותר דרכי גיוס, כך תהליכים אלה היו אפקטיביים יותר. דרך הגיוס שנמצאה במובהק כתורמת להצלחת התכנית היא הסתמכות על רשת הקשרים הקיימת של הארגון. עובדה זו מצביעה על יתרון לתכניות ותיקות או כאלה המסתמכות על ארגונים בעלי השפעה בחברה האזרחית (שם).

יש לציין כי מאגר גדול של מיזמים המעוניינים להשתתף בתכנית ההאצה ובררנות ביחס אליו, כלומר, פסילת אחוז ניכר ממגישי המועמדות, לא תורגמה לנתוני צמיחה גבוהים יותר בקרב המיזמים המשתתפים בתכנית ההאצה. לשם השוואה, תכניות האצה יוקרתיות בתחום הטכנולוגיה מקבלות אחוזים בודדים מהמיזמים הפונים אליהן (1%-3%). לעומתן, תכניות חברתיות מצליחות מקבלות בממוצע 16% מהמיזמים הפונים אליהן, ואילו תכניות מצליחות פחות מקבלות בממוצע 19% מהמיזמים. עבור האבים חברתיים, נמצא כי מספר מועמדים גדול יותר מעיד על פרסומו של האב החברתי, אך לא בהכרח על הצלחתו לתרום למדדי הצלחה מרכזיים במיזמים שבסופו של דבר נבחרים אליו (Roberts & Lall, 2019). בעוד שמספר היזמים הנתון אינו משפיע על הצלחה, באופן טבעי איכות המיזמים והיזמים הינם קריטריונים המשפיעים על הצלחה של האבים חברתיים (Roberts et al., 2016).

האבים חברתיים משתמשים בפחות קריטריונים בתהליך הבחירה בהשוואה לתכניות האצה עסקיות, שכן לרוב הם אינם מתייחסים לחלק מהקריטריונים הנוגעים לבשלות המוצר, קצב המכירות או היקף ההפצה. קריטריונים אחרים, כמו תחרות או רווחיות, מפורשים באופן שונה, למשל, מידת הרווחיות המצופה ממיזם חברתי שונה מזו המצופה ממיזם עסקי, וקיומם של ארגונים דומים בחלק אחר של המדינה לא בהכרח ייתפס כתחרות מאיימת. הקריטריונים המשותפים נוגעים לפוטנציאל הצמיחה, "נתח השוק" האפשרי ופוטנציאל המדרגיות (scalability) של המיזמים (Butz & Mrożewski, 2021). השוואה בין המיזמים הצומחים ביותר לאלה שצמחו פחות העלתה כי תכניות ההאצה שהיו בהן מרבית המיזמים המצליחים, בחרו מראש יותר מיזמים המצויים בשלבי אבטיפוס של מוצר או שירות או התחלה של יצירת הכנסות, ופחות בשלב ראשוני של רעיון לא מפותח או בשלב מאוחר יותר של צמיחה קיימת (Roberts & Lall, 2019).

הבחירה של מיזמים לתכנית האצה מתבססת לרוב על תהליך בן חודש עד חצי שנה. התהליך מתחיל במילוי טפסי קבלה, וממשיך בבחינת אתרי המיזמים והתכניות העסקיות שלהם, עריכת ראיונות

אישיים, לעיתים בכמה סבבים, והצגה (presentation) של המיזם לוועדת קבלה המורכבת מהנהלת המיזם, מנטורים ו/או משקיעים. לא נמצאה השפעה של הרכב הוועדה או גודלה על צמיחה בהכנסות, בהון או גידול במצבת העובדים של המיזמים שהשתתפו בתכנית ההאצה. ישנן תכניות האצה בהן מיזמים מדורגים על ידי עמיתיהם לתכנית ולא על ידי ועדת קבלה. נמצא כי מיזמים בתכניות האצה שבחרו באופן זה, הצליחו יותר ממיזמים שנבחרו לתכניות האצה על ידי צוות חיצוני של משקיעים (Roberts & Lall, 2019; Baird, Fram, Tashima & Matranga, 2018). חלק מתכניות ההאצה קיימו פגישה מקבילה או סמינר היכרות עם כמה מיזמים יחד, במסגרתם צוות תכנית ההאצה מבקש לתת מידע וכלים שימושיים גם ליזמים שלא נבחרו, ולצפות במיזמים המועמדים למשך זמן רב יותר. (Roberts & Lall, 2019; Baird, Fram, Tashima & Matranga, 2018).

קריטריון נפוץ לבחירה לתכנית האצה הוא גודל צוות היזמים, כאשר ישנה עדיפות לצוות על פני יזם יחיד. קריטריון נוסף הינו מידת המחויבות של היזמים. בהתאם לקריטריון זה, משרה מלאה של יזם המוקדשת למיזם שלו נחשבת כמעלה. קריטריונים נוספים הינם השכלה אקדמית, ניסיון יזמי וניסיון ניהולי. בין הקריטריונים הנוגעים למיזם עצמו ניתן למנות קריטריונים אובייקטיביים כגודל השקעות קיימות והכנסות נוכחיות וצפויות, עניין בקרב לקוחות פוטנציאלים, וקריטריונים פחות מוחשיים כמו חזון ורוח יזמית, עקשנות, השפעה, חוסן, לכידות צוותית, מנהיגות והתמדה. נמצא כי תכניות האצה שהצליחו להוביל את המיזמים הנתמכים בהן להשיג יותר הכנסות ולגייס יותר הון ביחס לתכניות אחרות, התאפיינו בהתמקדות בכישורי הצוות המוביל (Roberts & Lall, 2019).

ישנן תכניות האצה הכוללות קריטריונים של מיקוד בסקטור (חינוך, בריאות, חקלאות, אנרגיה ירוקה) או אזור גיאוגרפי. בחירה על פי קריטריונים אלה יכולה לתרום ליצירת קשרים עם משקיעים ומנטורים מהתחום הרלוונטי עבור המיזמים וביניהם. בנוסף, קריטריונים אלה תורמים לבניית תכניות ממוקדות לקבוצות יזמים הומוגניות יותר (Roberts & Lall, 2019). מצד שני, מיקוד זה עלול להגביל את היצע ומגוון המיזמים וליצור תחרות פנימית בין המשתתפים בתכנית ההאצה, אם המיזמים שלהם דומים מדי ומתחרים על אותה אוכלוסיית היעד. נמצא יתרון קל לתכניות האצה אשר לא הגבילו את בחירת המיזמים לתחום עיסוק מסוים, ובמיוחד לא לאזור גיאוגרפי מסוים (Roberts & Lall, 2019).

כאמור, מיזמים בראשות צוות נשים או צוות מעורב מגדרית, נבחרים פחות לתכניות האצה. זאת, הן בשל קריטריון בחירת מיזמים של הון ראשוני גדול יותר, המאפיין מיזמים המנוהלים ע"י גברים ובמידה פחותה ע"י יזמים מעורבים, והן בשל הטיות מובנות בשאלות המופנות ליזמים/יות הנוגעות לניסיון וגיוס הון קודם. עם זאת, תכניות האצה שקיימו העדפה מתקנת לנשים ומיעוטים, נמצאו בסבירות גבוהה יותר בין התכניות המצליחות. לכן, גם מסיבות פרקטיות וגם מסיבות אידיאולוגיות, תכניות האצה מעוניינות למשוך יותר מיזמים בראשות יזמיות וצוותים מעורבים. לשם כך עליהן להעדיף או לשלב בחירת עמיתים (Peer selected investment) על פני בחירה באמצעות ועדה. שיטה זו מייצרת גם מגוון גדול יותר של מיזמים וגם משפרת את התוצאות הכוללות של תכניות האצה בפרמטרים מסוימים, דוגמת גיוס חוב. בנוסף, הערכת עמיתים נמצאה כמסוגלת לנבא את פוטנציאל ההצלחה הכלכלי של מיזמים אחרים, ללא קשר לשלב בו נמצא המיזם, תוך צמצום ההטייה המגדרית (Baird, Fram,) (Roberts & Lall, 2019; Lall & Park, 2020; Tashima & Matranga, 2018).

פיצ'ים משמשים הן כדי לבחור מיזמים והן כדי לקבוע, באופן תחרותי, גישה למשאבים מוגבלים של תכניות האצה, דוגמת קבלה לבית ספר ליזמות, קבלת מענקים והנחייה אישית. זאת על אף שרוב המיזמים בראשות דרכם לא יודעים ליצור מצגת (Pitch) מוצלחת, אשר תשקף את הפוטנציאל של המיזם. למרות שכמה תכניות האצה מוצלחות משתמשות במצגות אלה כשלב ממין, לא נמצא בכך יתרון עבור תכניות האצה (Gonzalez-Uribe & Leatherbee, 2018; Roberts & Lall, 2019).

1.3.3 נטוורקינג וקשרים בין יזמים

המונח נטוורקינג (Networking) מתייחס ליצירת היכרות ובניית קשרים עם משקיעים פוטנציאליים, עמיתים לתחום, יזמים אחרים ונציגי לקוחות או אוכלוסיות יעד. אחד מכלי הנטוורקינג החשובים שמציעים האבים חברתיים הוא היחסים הנבנים בין היזמים חברי אותו מחזור בתכנית ההאצה. לרוב מדובר על קבוצה של עד 20 יזמים, שככל שהם עובדים יחד יותר זמן ומתקיימת ביניהם יותר אינטראקציה משותפת פנים אל פנים, כך גוברת ההשפעה של תכנית ההאצה על צמיחת המיזמים. נמצא כי ככל שיזמים פעלו בחלל משותף, ובשל כך יצרו יותר קשרים בינם לבין עצמם, כך ניכרה תרומה רבה יותר של התכנית למגוון מדדי T2 במיזמים. זאת בהשוואה ליזמים שבילו זמן רב יותר בעבודה עצמאית ו/או בלמידה מרחוק. כמו כן, נמצא הבדל מובהק בין משך הזמן הארוך יותר שיזמים הקדישו לפעילות משותפת בתכניות ההאצה המצליחות יותר לבין משך הזמן הקצר יחסית שיזמים הקדישו לפעילות משותפת בקרב תכניות האצה מצליחות פחות (Roberts & Lall, 2019).

תוך כדי עבודה משותפת, האבים חברתיים שונים נוקטים מידה שונה של שקיפות בין המיזמים, ונבדלים בשאלה עד כמה התנהגות וביצועים של מיזמים נחשפים בפני יזמים אחרים באותו מחזור. בין השאר, חשיפה מתאפיינת בפיצ'ים גלויים, עבודה במרחב משותף ודיון פומבי בדוחות התקדמות. נמצא כי חשיפה הייתה מועילה יותר משמירה על פרטיות. בדומה לממצאים אודות הדיוק בהערכת עמיתים אשר צוינו ביחס לבחירת מיזמים בחלק הקודם, גם כאן נמצא כי ביקורת עמיתים שיפרה את הידע שיזמים קיבלו מהשתתפות בתכניות, ואף תרמה לשיפור במוטיבציה שלהם. בנוסף, ביקורת עמיתים סייעה ליזמים לחפש פתרונות לבעיות שהם סברו שכבר התמודדו עימן, משום שהם גילו שיש פתרונות עדיפים, ומצאו פתרונות נוספים עבור בעיות שביקשו לפתור. בניגוד לציפיות, דווקא מדיניות של פרטיות עודדה תחרות והסתרה בין המיזמים, כי במקום לבנות אמון, מדיניות זו מאששת מסר שיש צורך להסתיר רעיונות ותוצאות (Cohen et al., 2019).

באופן כללי, האבים חברתיים שהמיזמים בהם תמכו היו בין הצומחים יותר בהכנסותיהם, הדגישו נטוורקינג והתמקדו בו בעיצוב תכנית ההאצה. היזמים בתכניות האצה מצליחות נטו לתאר את היחסים עם היזמים האחרים כפוריים, שיתופיים, מעורבים, כנים ושקופים. הם תיארו קהילה שבין חבריה התפתחה תחושת אמון, והיא מתאפיינת בתמיכה הדדית בדגש על פתיחות ואחריות של היזמים האחרים לקבל ולתת משוב והערות ולחלוק בהצלחות ובאתגרים. דינמיקה זו סייעה להם להשתפר, למצוא פתרונות וליישם אותם. גם היזמים בתכניות האצה מצליחות פחות תיארו את עמיתיהם באורח חיובי, אך הם תיארו סביבה המתאפיינת בדינמיקה של תחרות ופעולה עצמאית ליצירת שינוי בעולם ופחות של יצירת אמון ובניית קהילה (Roberts & Lall, 2019).

היבט נוסף של נטוורקינג הוא הצגה של המיזמים לתומכים ומשקיעים פוטנציאליים ובעלי עניין אחרים בתחום. בתכניות האצה רבות נעשית הצגה זו דרך "יום מצגות" (pitch/ demo day) בסוף התכנית, אליו מוזמנים גם משקיעים פוטנציאליים וגם מתעניינים אחרים דוגמת אמצעי תקשורת ובוגרים. הצגת מיזמים בימים מרוכזים אלה, נמצאה מועילה ליצירת קשרים. תכניות האצה שבחרו בדרך זו, השיגו צמיחה טובה יותר למיזמים המשתתפים בהם. בהמשך לכך, דוידסון ועמיתיה מצאו כי מיזמים שצמחו בעקבות השתתפות בתכנית האצה, ייחסו את ההצלחה להיכרות אסטרטגיות ולייעוץ שתמך בפיתוח מודל עסקי לצד קשרים עם יזמים נוספים. מיזמים שהשתתפו בתכנית האצה אך לא צמחו במסגרתה, ייחסו כשלון זה לכך שלא יצרו קשרים משמעותיים עם משקיעים. הסבר נוסף לכישלון היה חוסר לכידות בין היזמים במחזור שלהם (Davidson et al., 2021).

1.3.4 מענקים, השקעות ותמיכה משאבית

תמיכה משאבית במיזמים על ידי תכניות האצה יכולה להינתן באופן ישיר או עקיף. תמיכה ישירה עשויה להתבטא כמענק, מלגה, השקעה או הלוואה. חלק מתכניות ההאצה אינן מספקות תמיכה זהה

לכלל המשתתפים, ומציעות מענק דיפרנציאלי לחלק מהמיזמים המשתתפים בתכנית ההאצה. תמיכה ישירה כזו, הניתנת לחלק מהמיזמים, עשויה להיות מחולקת על פי התרשמות ודירוג של סגל התכנית, המנטורים, ועדה חיצונית או דירוג עמיתים (Roberts & Lall, 2019). תמיכה שאינה ישירה מתבטאת במשאבים שווי כסף, דוגמת שימוש במשרדים ושירותי משרד, מתן תמיכה טכנולוגית כגון רישיונות תוכנה, אירוח בשרתים ושירותי ענן וכן משאבי שיווק ופרסום דוגמת SEO (קידום במנועי חיפוש) ופרסום במדיה חדשה או מסורתית.

על אף שתכניות האצה רבות מתארות העברה ישירה של כספים למיזמים בעדיפות נמוכה יחסית במסגרת התכנית, נמצא כי העברת כספים ישירה דווקא תורמת להצלחה גדולה יותר של המיזמים המשתתפים בתכנית ההאצה. השקעת כספים ישירה על ידי תכנית ההאצה מתורגמת לגידול משמעותי יותר בהכנסות ובגיוס הון ממקורות אחרים, לרבות הלוואות, עבור המיזמים החברתיים. זאת משתי סיבות – ראשית, כפי שכבר נטען, הכנסות והון גדולים יותר מתרגמים לאורך זמן להכנסות והון גדולים יותר בהמשך עבור המיזם. שנית, השקעה כזו מאותתת לגורמים אחרים על איכות צוות המיזם. עם זאת, האיתות על איכות המיזם היא תועלת שנמצאה גם בהשתייכות לתכנית ההאצה באופן כללי, ולא רק בהשקעה ישירה שלו (Roberts & Lall, 2019; Bergmann & Utikal, 2021).

באשר להשקעה לא ישירה, תכניות שיוצרות "מחזור פעילות" הכולל יצירת חלל עבודה משותף או ריבוי הזדמנויות לעבודה משותפת של המיזמים השונים במחזור, מוצלח יותר ממודל שמבוסס על עבודה עצמאית, נפרדת ומרחוק. (Roberts & Lall, 2019). עם זאת, יש לציין שחלל עבודה משותף, לבדו או בנוסף להשקעה ישירה מסוימת, אינו מייצר צמיחה בקרב מיזמים שהשתתפו בתכנית האצה שלא כללה פן לימודי של הקניית ידע יזמי. פן לימודי מסוג זה נמצא הכרחי על מנת ליצור אפקט בתכניות האצה הפועלות במערכת סביבתית שאיננה מתקדמת מבחינה יזמית (Gonzalez-Uribe & Leatherbee, 2018). תת הפרק הבא עוסק במאפייניה של תכנית הקניית הידע.

עם ובלי קשר להשקעות משאביות במיזמים, חשוב כי יוזמות חברתיות ירחיבו ככל הניתן את אפשרויות ההכנסה וימנעו מתלות מוחלטת במענק בודד או 'לקוח עוגן' גדול. אומנם ללקוחות עוגן גדולים תפקיד חשוב בתמיכה בשלבים הראשוניים וביצירת מודל סיכון כלכלי נמוך יותר, אך לאחר שלב הלידה של היוזמה, מומלץ להרחיב את מקורות המימון כדי למנוע תלות בגורם בודד (גדרון ושו"ת, 2017). בנוסף, חשוב להכיר בעובדה כי תוכניות האצה שהתמקדו בהגדלת הכנסות ומשיכת השקעות הצליחו יותר מתוכניות שהתמקדו בהשגת הלוואות וגיוס תרומות (Roberts & Lall, 2019).

1.3.5 תכניות הכשרה והקניית ידע

תכניות האצה מבקשות להקנות ליזמים המשתתפים ידע שסייע להם ליצור תכנית כלכלית בת קיימא, לצמוח ולהשפיע על סוגייה חברתית מסוימת. להלן מספר מנגנוני הכשרה הניתנים על ידי תכניות האצה חברתיות בעולם באופן מקוון ו/או פנים מול פנים (Cohen et al., 2018; Roberts & Lall, 2019; Bergmann & Utikal, 2021):

- סדנאות העשרה ממוקדות נושא כמו מודלים עסקיים, גיוס משאבים וניהול עובדים
- נושאים מקצועיים סקטוריאליים כמו קיימות או בריאות
- הרצאות או פעילויות הנערכות עם צוות התכנית
- הרצאות וייעץ אישי מבעלי מקצוע כרואי חשבון או עורכי דין
- פגישות עם משקיעים
- פגישות עם יזמים ואנשי עסקים בעלי ניסיון קודם ביזמות חברתית

- קורסי הכשרה המתבססים על ימי מפגש מרוכזים, אשר לרוב משמשים לצד הכשרה גם למטרות נטוורקינג בין היזמים, ולעיתים גם לדירוג לצורך קבלת החלטות על מענקים והצטרפות לתכניות מצומצמות יותר

מרבית תכניות ההכשרה התמקדו בשישה או שבעה נושאים לאורך התכנית. זהו אינו מספר גבוה, אולם משום שימי ההכשרה בתכניות האצה מצומצמים, הוא אינו מאפשר התעמקות משמעותית בכולם. תכניות האצה שונות בחרו להתמקד במיוחד בנושאים מסוימים: פיתוח תכנית עסקית, נטוורקינג (יצירת רשת קשרים), תכנון וחיזוי פיננסי וחשבונאות, שזוהו כצורך לימודי מרכזי בקרב היזמים. כמו כן נמצא צורך להרחיב בתחומים הבאים: כישורי תקשורת, משאבי אנוש, חקיקה, מיסוי, פיתוח ארגוני ושיווק. ככלל, היבטים פיננסיים והתנהלות עסקית נמצאו כמהותיים ביותר (Roberts & Lall, 2019). ישנם האבים חברתיים הבוחרים לעסוק גם בנושאים של אתיקה וחדשנות חברתית (Sansone et al., 2020). בניגוד לחשיבות שנמצאה לתוכן, ניכר כי זהות המרצים/מדריכים חשובה פחות. לא נמצא יתרון כלשהו לזהות מסוימת של האנשים המעבירים את החומר הלימודי, למשל, הבדל בין אנשי עסקים ומשקיעים מחוץ לתכנית, לעומת כאלה שהם חלק ממנה או בוגריה (Roberts & Lall, 2019).

מרבית תכניות ההאצה מלמדות לפי מערכת שעות מסודרת, אך הן משנות אותה ממחזור למחזור. למערכת קבועה ועקבית לא נמצא יתרון על פני תכנית לימודים משתנה וגמישה יותר. למעשה, בקרב תכניות ההאצה שהצליחו להביא לצמיחה של מיזמים רבים יותר, היה יתרון לתכנית לימודים גמישה בשל התאמת מערכי השיעורים לכל מחזור מיזמים וצרכיו (Roberts & Lall, 2019).

אחת השאלות הרלוונטיות בתכנון הקניית הידע במסגרת תכנית האצה היא האם להתאים את תכנית ההאצה לכל מיזם, או להציע תכנית אחידה למחזור יזמים. ישנם האבים חברתיים המציעים ליזמים אפשרות לבחור מסלולי לימוד שונים בשילוב עם אירועים מיוחדים, ובעיקר שמים דגש מרכזי על עבודת מנטורים אישית (ראו להלן) בניגוד לפעילות הכשרה במחזור. האבים חברתיים אחרים מדגישים תכנית אחידה במסגרת עבודה לפי מחזורים. תכנית אחידה ומשותפת תרמה ללמידת עמיתים, אילצה את המשתתפים להיחשף גם לפתרונות שהיו עשויים לחשוב עליהם כבלתי רלוונטיים להם, ובכך סייעה להם בפיתוח המיזמים שלהם. בנוסף, היא יצרה משמעת שסייעה למחויבות היזמים לתכנית ההאצה, והשפיעה לטובה גם על שיתופי הפעולה בין היזמים (Cohen et al., 2019).

באופן כללי, יזמים מרוצים מהידע המקצועי שניתן להם במסגרת ההכשרה בתכניות האצה. בוגרי תכניות ציינו כי התכנית העניקה להם מושג כיצד המיזם שלהם ניתן ליישום כלכלי וכיצד הוא תורם למטרה החברתית או האקולוגית שלהם. ספציפית, הם היו מרוצים מהכשרות פרונטליות יותר מאשר מהכשרות מקוונות, והפיקו תועלת מהכשרות מקומיות יותר מאשר מהכשרות שהשתתפו בהם יזמים ממדינות או אזורים שונים יחד. כמו כן, הם הרגישו שתרגילי רפלקציה עצמית, במסגרתם בחנו מחדש את התכנית העסקית והחברתית שלהם לאור הידע החדש שרכשו ביחס לתחום פעולתם ומעמיתיהם, סייעו להם לנתח את ההשפעה החברתית הפוטנציאלית שלהם טוב יותר (Bergmann & Utikal, 2021).

סוגיה מהותית בתכניות האצה נוגעת למשך הזמן ולאופי התמיכה המוצעת. נשאלת השאלה האם חממות המספקות תמיכה גמישה, ללא טווחי זמן קבועים מראש אלא נתונים להחלטתו של היזם, אפקטיביות יותר בהשוואה להאבים המציבים בפני המיזם אבני דרך מוגדרות מראש וסיוע תחום בזמן שהוא מובנה ואינטנסיבי. כפי שצוין לעיל, בעוד שבאינקובטורים ניתן לספק תמיכה גמישה בזמן, מחקר שבחן סוגיה זו באקסלרטורים מצא כי האפשרות של תכנית תמיכה אינטנסיבית, מובנית ומוגבלת בזמן היא אפקטיבית יותר. זאת לאור דרישת המיזם לבחון את רעיונו על פי אמות מידה קפדניות ולהוכיח את דרכו למימוש ההצלחה תוך פרק זמן מוגבל. פרק הזמן הקצוב מוציא את היזם מאזור הנוחות

ומעודד אותו להכריע בסוגיות משמעותיות ולפתח רעיונות חלופיים כאשר הרעיון המקורי אינו טוב דיו. לעומת זאת, מיזמים שקיבלו סיוע שאינו תחום בזמן, אמנם התקדמו בראשית הדרך, אך האטו את התקדמותם לאורך זמן. ככל שקצב התקדמות המיזם האט, כך גם עקומת הלמידה של היזם הואטה, עובדה שגרמה ליזמים אלו להיות פחות מוכנים להתמודד עם אתגרים עתידיים. מכאן שתכניות צריכות להיות מתוכננות באופן מתוזמן ומוגבל. כך למשל, ככל שסיוע כמו ליווי ומנטורינג יהיה אינטנסיבי אך מוגבל בזמן, תתאפשר השפעה חיובית של צמיחת המיזם ומניעת קיפאון בהתקדמות. סוגיה זו רלוונטית בעיקר למיזמים חדשניים שכן "נוחות" מייצרת שליליות בהקשר של יזמות חדשנית (Aulet, 2014).

כפי שצוין לעיל, הספרות העוסקת בגופי תמיכה ליזמות חברתית, מלמדת כי קיימת הבחנה בין תמיכה בשלבים מוקדמים מאוד של המיזם "שלב הדגירה" לבין שלב התחלתי מתקדם יותר "שלב הצמיחה". הבחנה בין שלבים אלו נתפסת כמהותית ואפקטיבית בתכניות האצה מוצלחות. על מנת שמיזמים חברתיים יקבלו את התמיכה המהותית הנדרשת לצורך צמיחה ומעבר מוצלח לשלב הבא בהתפתחות המיזם, מומלץ כי תכניות יספקו תמיכה שונה בהתאם לשלבי ההתקדמות של המיזם. כדי לאפשר את השירותים בצורה אישית וטובה יותר, יש לחדד את ההבחנה בין התכניות המוצעות לשלב "הדגירה" לבין אלה המוצעות לשלב "ההאצה או הצמיחה", ולהתאים את השירותים המוצעים בכל שלב באופן שיענה על הצרכים הייחודיים ועל רמות התחכום העסקי של כל ארגון. נמצא כי מיזמים הנמצאים בשלבים מוקדמים מאוד של בניית הארגון, דיווחו על מגוון רחב של צרכים ואתגרים עסקיים הקשורים לצרכים בסיסיים בהם נתקלו בשלבי הכניסה לתכנית. כך למשל תכניות התמיכה סייעו להם להבין טוב יותר את הקריטריונים להשקעה, אך בשלב זה הם עדיין לא היו מוכנים להשקעה. לעומת זאת ארגונים הנמצאים בשלבי הצמיחה ביטאו צרכים שונים הקשורים לפיתוח שותפויות אסטרטגיות, גישה למשקיעים, גישה ללקוחות וחיזוק שרשרת האספקה בהקשר של פיתוח המיזם והתרחבותו.

מובן כי מרכזים המספקים שירותים מסוג "חממות" או "מאיצים" יבדלו את עצמם באופן פורמאלי בהתאם לשלבי ההתפתחות של המיזם. בעוד תכניות מסוג "חממה" צריכות לספק סיוע לשלבים המוקדמים ביותר של המיזם – "שלב הדגירה", תכניות מסוג "אקסלרטורים/מאיץ" צריכות להציע סיוע בשלב הבא: שלב "הצמיחה". באופן הזה תתאפשר תמיכה איכותית מדויקת ומותאמת אישית ברמת המנטורינג, סוגי הקשרים הנדרשים, פניה למשקיעים רלוונטיים יותר, שישיעו בסופו של דבר על ביצועים טובים יותר.

זאת ועוד, מכיוון שכל שלב בהתפתחות המיזם מצריך סיוע ומערך שירותים שונה, מומלץ להגדיר מחדש את שירותי התמיכה שמציעות הפלטפורמות השונות הניתנות בשלבים הראשוניים והמאוחרים יותר, כך שתתאפשר תמיכה רחבה גם בשלבים מתקדמים יותר של המיזם. יחד עם זאת יש לסייג ולציין כי ישנם חוקרים הסבורים שהבחנה ברורה בהתאם לשלבי ההתפתחות השונים, המקובלת כיום בזירה העסקית, פחות מתאימה לתחום החברתי מאחר שלעיתים ארגונים גדולים ומבוססים יהיו בעלי צרכים אחרים לארגונים חדשים בתחילת הדרך (אברוצקי ואשכנזי, 2011; Gorbatshevich and Almog, 2017; המחקר מציע אפשרות בידול נוספת בהתאם לסוג התעשייה ולא בהכרח על פי שלב המיזם). (ANDE, 2014).

1.3.6 ייעוץ ומנטורינג

תכניות האצה רבות מציעות למיזמים המשתתפים בהן שירותי ייעוץ, היכולים להיות מכוונים אישית לשיפור הידע וקידום הקריירה של היזמים או לבניית העסק. ייעוץ ניתן במגוון תחומים, כגון פיננסים, ייעוץ משפטי, משא ומתן, עריכת חוזים, פיתוח תכניות עסקיות ושיווק (Bergmann & Utikal, 2021). בין הגורמים המייעצים שמשתתפי תכניות האצה פוגשים ניתן למנות אנשי מקצוע כגון יועצים עסקיים, משפטנים ורואי חשבון, בנוסף לשחקנים כגון ספקים, מנהלי תכנית ההאצה, מרצים אורחים, יזמים

אחרים ומשקיעים (Cohen et al., 2019). ייעוץ נעשה באופן נקודתי או באופן קבוע, בהתאם למשאבי ההאב, קשרים וביקוש מהיזמים.

היבט משמעותי שנחשב לחלק חשוב במיוחד בתכניות האצה, ונבדל מרכיב הייעוץ, הינו ליווי של מנטורים. המנטורים מספקים ייעוץ ביקורתי אך נטול פניות, ויכולים לחלוק מהידע והניסיון שלהם בפתרון בעיות, להציע אסטרטגיות צמיחה ולחשוף את היזמים לרשת הקשרים שלהם. יזמים בהאבים חברתיים הצביעו על ליווי המנטורים כתרומה המשמעותית ביותר שקבלו מהשתתפות בתכניות האצה. גם מנהלי תכניות הצביעו על מנטורינג כתרומה חשובה שהאבים חברתיים יכולים לתרום ליזמים. תרומת המנטורינג ליזמים הושפעה מהרקע של היזמים. בעוד השכלה נרחבת יותר סייעה ליזמים להיתרם ממנטורינג, רקע ניהולי היה דווקא מכשול בהטמעה של עצות מבחוץ (Sansone et al., 2020).

למרות חשיבותם של מנטורים, לא נמצא מחקר שהראה כי מספר המנטורים שהוצמדו לכל מיזם או משך הזמן שהמנטורים הקדישו ליזמים בתכנית ההאצה, השפיע על תוצאות הצמיחה של המיזמים. עם זאת, ישנו הבדל מובהק בין תכניות האצה שהצליחו יותר לעודד צמיחת מיזמים לבין תכניות שהצליחו בכך פחות, והוא טמון בקריטריון של זהות המנטורים. ההאבים החברתיים המצליחים, מגייסים יותר מנטורים שהם משקיעים עצמאיים או נציגי קרנות משקיעות (88% לעומת 66%) ומנטורים שהינם יזמים ואנשי עסקים ותיקים, זאת בהשוואה לתכניות האצה מצליחות פחות, המגייסות יותר מנטורים שהם בוגרי תכניות האצה או מרצים באוניברסיטה. האחרונים מסייעים פחות להצלחת מיזמים בשל המידה הנמוכה יותר של ישימות הידע ומהירות הלימוד ביחס למנטורים בעלי רקע עסקי. קריטריונים נוספים, מדידים פחות, לתרומת המנטורים למיזם אותו הם מלווים, כוללים את מידת המחויבות שלהם, איכותם והתאמתם למיזם וליזמים (Roberts & Lall, 2019).

נושא נוסף שנבחן הוא האם מומלץ לרווח או לרכז התייעצויות עם מנטורים ויועצים. סוג אחד של תכניות מתבסס על פגישות מנטורים שנקבעו לכל אורך תכנית ההאצה. למשל, שתי פגישות בחודש לאורך שלושה חודשים עם המנטור הראשי, ובסך הכול עוד כעשר פגישות עם מנטורים נוספים. שיטה זו מאפשרת לבחון בשטח את העצות שניתנו, ולשוב ולהתייעץ לאור התוצאות. אמנם, ריווח פגישות מעניק ליזמים אפשרות להטמיע את המידע שניתן להם ולהפנים מידע חדש, אך כהן ועמיתיה מצאו כי היזמים לא הבחינו בשיטה זו בין מידע שכדאי להם לאמץ ומידע שכדאי לדחות, וערכו שינויים תכופים בתכנית העבודה, שלא הועילו להתקדמות המיזם. לעומת זאת, חלק מתכניות ההאצה מתבססות על ריכוז של פגישות ייעוץ שנקבעו מראש בתחילת התכנית. ריכוז פגישות הליווי והייעוץ בתחילת התכנית הועיל יותר להתקדמות בפיתוח מוצר או שירות ויצירת הכנסות לאורך זמן. זאת, משום שריבוי פגישות ייעוץ בתחילת התכנית עודד חיפוש תשובה לשאלות שהיה נדמה ליזמים שכבר נפתרו טרם ההצטרפות לתכנית. תוספת המידע החדש בתחילת פעילותם, אפשרה להם לזהות צורך בחיפוש מידע נוסף, ואפשרה השוואה קלה יותר בין העצות שניתנו בסמוך זו לזו. המחקר הראה אמנם כי שיטה זו יצרה לרוב בלבול ותסכול בקרב היזמים בשלב הראשוני, אך תחושות אלה שכחו בשלבים מאוחרים (Cohen et al., 2019).

לבסוף, התנהלות פיננסית מקצועית היא אתגר מהותי העומד בפני מיזמים ועסקים חברתיים. יזמים הבוחרים להקים עסק חברתי, מגיעים לעיתים עם רקע רחב יותר מהעולם החברתי ועם פחות ניסיון וידע מהעולם העסקי הפיננסי, אותו הם נאלצים ללמוד תוך כדי העבודה על התפתחות המיזם. בהתמודדות עם אתגר זה, חלק מהארגונים בוחרים להיכנס לשותפות עסקית או לצרף לוועד או לצוות המנהל אנשים עם אוריינטציה וניסיון עסקי, שסייעו באימוץ דפוסי פעולה רווחיים ויעילים יותר כלכלית, בעוד אחרים נעזרים בהכשרות מקצועיות ומנטורינג עסקי. ארגונים שנעזרו בתמיכה וליווי מקצועי בתחום העסקי, ציינו את החשיבות הרבה של תמיכה מסוג זה, שהקנתה ידע מקצועי וגישה לרשתות חברתיות רלוונטיות. אינטגרציה של אנשים עם רקע עסקי כשותפים, מנטורים או חברי וועד לאורך

שלבי המיזם, היא עקרון מפתח בהצלחה כלכלית של עסק חברתי. על כן, ראוי לתמוך בשילוב מסוג זה ולהתאימו לשלבים השונים של ההתפתחות העסקית של המיזם. מן הצד השני, אדם עם ניסיון מוצלח בהקמת מיזם חברתי, עשוי ללמד ולהעשיר את היזם החברתי הרבה יותר בהשוואה לתרומתו של מנטור וותיק המגיע מהעולם העסקי. כיום מרבית שירותי המנטורינג והליווי היזמי שמציעים ארגונים אלו, מתייחסים לאנשי עסקים וותיקים המלווים יזמים חברתיים. עם זאת שילוב של מנטור עסקי וחברתי ידוע כאפקטיבי ביותר, אם כי שילוב זה דורש מנגנוני תיאום מפותחים יותר. על כן, מומלץ כי ארגונים מסוג זה יכללו מיגוון של אנשים עם רקע עסקי לצד יזמים חברתיים וותיקים שיהוו אנשי מנטורינג מלווים (גדרון ושו"ת 2017; אברוצקי ואשכנזי, 2011).

1.4 יזמות חברתית והתמיכה בה בישראל

כחלק מהתפתחות היזמות החברתית בישראל, בשנים האחרונות בולטת נוכחותם של עסקים חברתיים. תופעה זו מושפעת במידה רבה מהיזמות בתעשיית ההייטק, שכן ישנו דמיון רב בין אלמנטים של יזמות עסקית ליזמות חברתית. עם זאת, בעוד גופי התמיכה הקיימים בזירת היזמות העסקית רבים ומפותחים יותר, גופי התמיכה בזירת היזמות החברתית מצומצמים יחסית, כאשר בישראל הפערים גדולים עוד יותר (וייס, 2016; גדעון ושו"ת, 2017; אברוצקי ואשכנזי, 2011). אחד האתגרים המשמעותיים איתו מתמודדים יזמים חברתיים הינו תחום המימון. זאת עקב המחסור בתשתית הולמת לצד צעירות השוק והקושי להעריך את התשואה הכלכלית חברתית הצפויה מיזמות חברתית. אלו מקשים על התאמת רגולציה הולמת לפעילות זו ומערערים את רצונם של משקיעים להשקיע ביוזמות מסוג זה (וייס, 2016).

על רקע ההכרה הגוברת בחשיבות המיזמים החברתיים ובדומה למגמה העולמית, גם בישראל פותחו גופים התומכים באופנים שונים ביוזמות חברתיות. ניתן למנות ארגונים שונים הפועלים כיום בישראל ומוגדרים כארגוני מעטפת או ארגוני גג לעסקים חברתיים וליזמות חברתית. לרוב ארגונים אלו מהווים מטרייה למספר ארגונים הפועלים באותו התחום, ללא קשר לשלב ההתפתחות של המיזם. ניתן לסווג את מנגנוני התמיכה הקיימים בהתאם לשירותים השונים אותם הם מציעים על פי החלוקה הבאה:

תחום המימון

תרומות פילנתרופיות אינן מהוות מקור הכנסה יציב לאור רגישותן למשברים פיננסיים ואקלים חברתי כלכלי ועל כן בשנים האחרונות חוו ארגונים חברתיים לחץ להרחבת מנגנונים מניבי הכנסה. כל אלו הובילו יותר ויותר ארגונים לבחון דרכים לשילוב הפעילות הכלכלית בפעילות הליבה ככזו המקדמת את המטרה החברתית של הארגון ובה בעת מניבה הכנסה לבעליו (גדרון ושו"ת, 2017).

בדומה למגמה העולמית של ההתעוררות סביב נושא ההשקעות החברתיות, בישראל נוצר אקוסיסטם של השקעות חברתיות. התעוררות זו החלה עם המשבר העולמי הפיננסי שהתרחש בשנת 2008, שהשפיע לרעה על מצב הפילנתרופיה היהודית, לצד ההתעוררות החברתית שהחלה בקיץ 2011. מימד נוסף שהוביל לפיתוח שוק ההשקעות החברתיות בישראל, הוא תולדה של האתגרים החברתיים הגדולים עמם מתמודדת החברה הישראלית, אל מול ההבנה כי טיפול בבעיות חברתיות ואף מניעתן, עשוי להניב פוטנציאל רווחי ולהוסיף הון פרטי לזירה החברתית.

יחד עם זאת, אל מול הצורך במימון ההשקעות החברתיות, נתקלים יזמים חברתיים בקשיים בתחום המימון, הן לאור ריכוזיות הסקטור הפיננסי ושמרנותו במתן השקעות והן לאור חוסר במסגרות פיננסיות מתאימות לצרכיהם של מיזמים חברתיים. מדדי הצלחה בהיבט הפיננסי של מודלים חברתיים חדשניים בשדה היזמות החברתית, נעים סביב שאלת הסיכון מול התשואה. טרם פותחו מדדים חדשים המותאמים לעולם החברתי. משקיעים רבים חוששים להשקיע בעולם החברתי, ומציגים צורך מהותי בשינוי רגולטורי לאור חוסר בתמריצים הולמים להשקעה חברתית בישראל. תמיכה רגולטורית כדוגמת

הטבות מס למשקיעים חברתיים, סבסוד חלקי של השקעות ועוד, היא תנאי מהותי לפיתוח שוק ההשקעות בשדה החברתי ולעידוד יזמים חברתיים ללקיחת סיכונים (גדרון ושו"ת, 2017).

סקירת המנגנונים הקיימים בישראל מלמדת כי קרנות פילנתרופיות וחברות עסקיות מתנות לרוב את המימון במיזם בהצגת רקע ופעילות קיימת, אך פחות תומכות ביזמים בראשית דרכם. כפי שצוין לעיל, ניתן להבחין בין שני סוגי מימון הפועלים בעולם כיום ואשר הם חיוניים לשלבים השונים בחיי המיזם: מימון מסוג 'Builder Funding' ו-'Buyer Funding', כאשר האחרון הוא סוג המימון הנפוץ כיום בישראל. (אברוצקי ואשכנזי, 2011).

מבין הגופים התומכים, קרנות השקעה הן גורם מכריע ומשמעותי בתחום המימון, המאפשר את הישרדותם והתפתחותם של עסקים ויזמות חברתיות בישראל. ארגונים תומכים מסוג קרנות השקעה בעסקים חברתיים, פועלים לעיתים כשותפים בפועל בניהולם, דוגמה לכך הן הקרנות 'קרן דואליס' ו-'IVN'. התמיכה של ארגונים מהסוג הזה ניכרת לא רק בתמיכה כספית אלא גם בהדרכה והכוונה. כך למשל, קרן 'IVN'⁸ הפועלת בישראל, תומכת במיזמים בהם היא בוחרת להשקיע, באמצעות מענק כספי למלגת קיום ומתן הלוואה עד 100 אלף דולר בתנאים נוחים. לצד התמיכה הפיננסית, מעניקה הקרן סדנאות מעשיות ותמיכה וליווי של מנטורים מתנדבים מתעשיית ההייטק, המתמנים להיות חלק מהוועד המנהל או הדירקטוריון של המיזם למספר שנים. הקרן מתמקדת בעיקר בחיפוש אחר ארגונים קיימים הנדרשים לסיוע בשלב הצמיחה ופחות ביזמים עצמם. כך גם קרן 'דואליס'⁹ אשר לצד השקעה תקציבית מספקת לכל ארגון חברתי שותף, המתמחה בטיפול באוכלוסיית יעד, מנהל פרויקט חברתי או עובד סוציאלי (וייס, 2016).

פיתוח קהילות ורשתות חברתיות

מנגנון תמיכה נוסף בתחום המיזמים והעסקים החברתיים, הקיים כיום בישראל, כולל מרכזים ליצירת קהילות יזמים ופלטפורמה לשיתוף וחיבור בין יזמים חברתיים. דוגמה למרכז וותיק מסוג זה היא "The hub TLV", ארגון הפועל משנת 2008 ומשמש כמרחב עבודה ליזמים עסקיים וחברתיים. הארגון מספק שירותי השכרה של תשתית משרדית וחללי עבודה. בנוסף הארגון מאפשר חיבור ויצירת קשר ליזמים הנמצאים בסיטואציה זהה, וכך עונה הן על צורך מקצועי של למידה פורה והדדית והן על צורך פסיכולוגי של תחושת קהילתיות (אברוצקי ואשכנזי, 2011).

חממות ואקסלרטורים לעסקים ומיזמים חברתיים

פעילות משמעותית נוספת בתמיכה במיזמים ובעסקים החברתיים בישראל היא של ארגונים מסוג 'חממה לעסקים חברתיים', המציעים לרוב שירותים ייחודיים נוספים. ארגונים מסוג זה מספקים לרוב תמיכה כלכלית וכן שותפות בבעלות על המיזם, לצד הכשרות המעניקות לארגונים מידע ותמיכה בקיום העסק וסיוע בהתנהלות כעסק חברתי. דוגמה לכך היא הארגון "מינגה- הזירה לעסקים חברתיים", המאפשר לארגון הן שותפות בעסק החברתי עד 49% והן תכניות לפיתוח רעיונות עסקיים-חברתיים. הארגון מספק מסלולי תמיכה שונים כמו: פגישות פרטניות, פגישות קבוצתיות ופגישות ליזמים חברתיים, כחלק מתכנית אקסלרטור שנתית, המתמקדת בהכשרה כוללת בנושא בניית עסק חברתי. זאת לצד ליווי של מנטורים בעלי וותק וניסיון בזירה החברתית (וייס, 2016).

⁸ IVN (Israel Venture Network): רשת התומכת ביזמות הוקמה בשנת 2002 והשקיעה למעלה מ-26 מיליון דולר בקרוב ל-30 עסקים חברתיים בישראל. מורכבת מאנשי עסקים, אנשי הון סיכון, חברות ותורמים מארה"ב וישראל. (IVN, 2018 אברוצקי ואשכנזי 2011).

⁹ קרן דואליס להשקעות חברתיות הינה עמותה הפועלת לקידום מטרות חברתיות באמצעות השקעה וליווי עסקים חברתיים. במסגרתה הוקמה "דואליס יוזמה" בשנת 2015, המשקיעה בעסקים חברתיים אשר מכשירים אוכלוסיות מוחלשות ומעסיקים את חבריהן.

דוגמה מרכזית נוספת היא הארגון "360 - החממה לעסקים חברתיים". מיקוד התכנית הוא במיזמים הפעילים במשך שנה עד שנתיים, אשר נמצאים במעבר בין שלב ההתבססות לשלב הצמיחה. בשלב הראשון הארגון מציע תכנית "מאיץ" מקוצרת ואינטנסיבית (במשך שישה שבועות), המיועדת ל-15 מיזמים נבחרים. בשלב השני נבחרים חמישה מיזמים להשתתף בתכנית חממה מקיפה לפיתוח העסק (במשך 40 שבועות). בנוסף, במסגרת שירותי החממה, מקבלים היזמים חלל עבודה משותף, מנטורינג, שירותי ייעוץ משפטי, הנהלת חשבונות, תמיכה שיווקית, גישה למקורות מימון, אפשרות להיוועץ במועצה מייעצת של אנשי עסקים וליווי פרטני לפיתוח עסקי, המספק תמיכה רציפה על פני שנת פעילות. מודל הפעולה של הארגון מבוסס על מודל 'קולקטיב אימפקט' המספק ליזמים ערך מוסף באמצעות אינטראקציה והשפעה של ארגונים ואנשים רלוונטיים ובכך מאפשר חיזוק היבטים חברתיים או רווחיים בעסק. בנוסף לליווי זה מקבלים היזמים גישה לארגונים שותפים התורמים משאבים להצלחת המיזמים (כדוגמת בנק לאומי, בנק הפועלים, HUB TL ועוד). התמיכה במיזמים שמה דגש על שילוב בין ההשפעה והתרומה החברתית לצד שילוב המודל העסקי-רווחי, המאפשרים לעסק אימפקט חברתי גבוה לאורך זמן (גלובס, 2016).

תכנית חברתית בולטת נוספת היא תכנית המאיץ של יחידת "8200", המלווה מיזמים חברתיים-טכנולוגיים אשר נמצאים בשלבי מימוש ראשוניים, המנסים לפתור בעיות חברתיות באמצעים טכנולוגיים. התמיכה ניתנת באמצעות מתחם עבודה משותף, מעטפת של שירותים תומכים כמו: ייעוץ עסקי, משפטי ועוד, תכניות ליווי מנטורינג מעולם המגזר השלישי והעולם העסקי, חיבור למשקיעים מובילים, מתן ידע וכלים לקידום ולפיתוח המיזם וכן גישה לרשת הקשרים הרחבה של בוגרי 8200 ולרשת הבוגרים של "התכנית החברתית" (The 8200 Social Program, 2018).

ארגון משמעותי נוסף הינו ארגון 'Presentense Israel' המקדם בעיקר יזמות בפריפריות גיאוגרפיות וחברתיות. הארגון תמך בהקמה של למעלה מ-350 עסקים, סטארט-אפים טכנולוגיים ויזמות חברתיות. גם כאן מציע הארגון חלל עבודה משותף ומאצים ליזמות חברתית המתמקדים באוכלוסיות ייעודיות, כמו: מאיץ ליזמות טכנולוגית בחברה הערבית, מאיץ לנשים חרדיות ומאיץ למציאת פתרונות עבור אנשים עם מוגבלויות (Presentense, 2018).

ארגון נוסף הוא הארגון הגלובלי TechforGood (TFG) שמטרתו לסייע ליזמים הפועלים למציאת פתרון טכנולוגי לבעיות חברתיות מקומיות וגלובליות ונמצאים בשלבים יחסית מוקדמים של המיזם. בשונה מ-'Presentense Israel' הארגון פונה למיזמים שמטרתם ליצור אימפקט רחב שאינו ממוקד באוכלוסייה ספציפית. היזמים זכאים למגוון משאבי תמיכה, כשהעיקרי בהם הוא מסגרת של מאיץ שמטרתו קידום הארגון הן בפן החברתי והן בהצלחה העסקית והכלכלית שלו. בנוסף מציע הארגון ליזמים ליווי ותמיכה, מרחב עבודה, פיתוח נטוורקינג, גישה למשקיעים ולארגונים ותאגידים גדולים במשק (דוגמת הרצוג, פוקס ונאמן, ארנסט אנד יאנג ועוד), המעוניינים לסייע למיזמים חברתיים באמצעות הידע והמשאבים העסקיים שברשותם. ייחודו של הארגון הוא פעילותו לשיתופי פעולה בינלאומיים, כאשר המטרה היא להתחיל בפעילות מקומית ולעודד מיזמים להרחיב פעילותם לסניפים ברחבי העולם (קורבט, 2016).

אלה הן מספר דוגמאות בולטות, אולם מלבדן ישנם ארגוני תמיכה נוספים הנבדלים בגודלם, באופן התמיכה, ביוזמות הנתמכות ועוד. צפוי כי בשנים הבאות יגדל מספר הגופים התומכים ביוזמות חברתיות ובעסקים חברתיים בישראל.

תמיכה ממשלתית וממסדית

בעשורים האחרונים עלתה המודעות הממשלתית לתמיכה בעסקים ומיזמים חברתיים, תוך התמקדות בשלבים הראשונים של הקמת היוזמות החברתיות (וייס, 2016). בפעילות מעורבים משרדי ממשלה שונים כמו: משרד ראש הממשלה, משרדי: הכלכלה, האוצר, הביטחון, הבריאות, הבינוי והשיכון

והרווחה. זאת לצד מעורבות של משרדים מוניציפאליים שונים (כדוגמת הרשויות בתל אביב, רמת גן, רעננה, באר-שבע). גורמים אלו מספקים תמיכה באמצעים שונים כמו: מתן סיוע תקציבי ולוגיסטי, שיתופי פעולה עם עסקים חברתיים לצד הכוונה והדרכה לתפעול נכון של העסק.

רצון הממשלה לתמוך ביוזמות חברתיות בשלב הראשון של חייהן נובע מתוך הבנה כי ניהול נכון של היוזמה בשלבי הקמתה, הינו תנאי הכרחי להצלחתה. לשם כך נקטה הממשלה מספר פעולות וביניהן הקמת סבב "שולחנות עגולים" בין השנים 2004 ל-2005 שמטרתם לחזק את שיתוף הפעולה בין המגזר הציבורי, העסקי וארגוני החברה האזרחית, לצורך קידום אוכלוסיות ילדים ונוער, זקנים ואנשים עם מוגבלות. במסגרת פורום זה הוחלט, בין היתר, על הקמת חממות שיספקו תשתית לוגיסטית לסטרטאפים ולביצוע רעיונות חדשניים בתחום של קידום נשים (משרד הרווחה, ג'וינט ישראל ואלכ"א, 2005). יש לציין כי תמיכה ממשלתית בישראל מוענקת גם לצורך מעקב ופיקוח אחר אוכלוסיות יעד המצויות בטיפול ברשויות אלו, אשר עובדות בעסקים החברתיים השונים, תוך מעקב אחר תנאי העבודה באותם עסקים (וייס, 2016).

כחלק מצעדי מדיניות אלו, המליץ משרד ראש הממשלה על הקמת "חממות חברתיות" נוספות בדומה לחממות טכנולוגיות, שיספקו קשרים, הדרכות וסיוע ליזמים חברתיים הנמצאים בראשית דרכם ועד לשלב בו יוכלו להתנהל עצמאית. לצד זה, בחן משרד ראש הממשלה יוזמה להקמת מרכז אשר יוביל, ירכז ויתאם את פעילות החברה האזרחית ברמה עירונית. כחלק מהחלטה זו הומלץ להגדיר גורם עירוני שיהיה אמון על הנושא מטעם העירייה ויקיים סדרת מפגשים של "שולחנות עגולים" ברמה המקומית (משרד ראש הממשלה, 2008).

1.5 היבטים לקידום יזמות חברתית בישראל

חלק זה מתייחס בקצרה להיבטים ספציפיים הקשורים לפיתוח יזמות חברתית בישראל ולקידומה. אלה עולים בקנה אחד עם דרכי הפעולה המיטביות שנסקרו לעיל.

הבחנה של פתרונות התמיכה הקיימים על פי טיפוס יזמות חברתית ועל פי שלבים בחיי המיזם

בישראל ישנה עמימות בנוגע לחלוקה בין סוגי מיזמים והשלבים בהם הם נמצאים. הבחנה זו כמעט שלא קיימת ולא ניתן למצוא הפרדה בגופי התמיכה בהתאם לטיפוסי המיזם ובהתאם למחזור החיים של המיזם. ישנם מעט יוצאי דופן אך החלוקה העיקרית של גופי התמיכה הקיימים בישראל מבוססת על התחום המקצועי (למשל סיוע עסקי, סיוע פיננסי או סיוע במנטורינג), או על פי תחום הפעילות של המיזם החברתי עצמו (זקנה, חינוך וכו'). התמחות ובידול של גופי התמיכה הקיימים, בהתאם לטיפוסי היזמות החברתית שנסקרו לעיל ובהתאם לשלבים השונים בחיי המיזם, תהיה אפקטיבית יותר ותתרום בצורה טובה יותר לפיתוח השוק.

פיתוח אקוסיסטם ושימת דגש על מציאת האיזון בין רמת הסיכון לרמת הרווח בתחום המימון

כפי שצוין לעיל, שוק ההשקעות החברתיות בישראל אינו מפותח דיו ומיזמים חברתיים בישראל מתמודדים עם קשיים בגיוס כספים, הן בשלבי התמיכה הפיננסית הראשונית ('Seed money') והן בהמשך כביקוש לאשראי, כאשר הריביות הניתנות על הלוואות בנקאיות גבוהות מאוד. עסקים ומיזמים חברתיים שלא צפויים להרוויח מהמיזם, עלולים להיתקל בחסמים וקשיים בבואם לקחת הלוואה. קיים צורך לפעול לפיתוח אקוסיסטם באופן מערכתי ולעודד שיתופי פעולה בין מגזרים שונים. במקביל מומלץ כי גופי התמיכה הקיימים כיום יספקו ליזמים חברתיים מדרג ומערך של מענקים, הלוואות ופתרונות יצירתיים לנושא הערבות (גדרון ושו"ת, 2017).

פיתוח הכשרות מקצועיות ומנטורינג להתמודדות עם היבטים חוץ ארגוניים

נראה כי בכל הקשור לתכני מנטורינג והכשרות מקצועיות, גופי התמיכה הקיימים מספקים תכנים המתמקדים בצד הפנימי של הארגון או המיזם החברתי, קרי היצע של הכשרות מקצועיות המסייעות למנהל או ליזם בהיבטים מקצועיים של ניהול הארגון. אולם המנגנונים הקיימים חסרים תמיכה בהיבטים חוץ ארגוניים, המסייעים למיזם לשתף פעולה עם גופים משלימים או מיזמים אחרים. לדוגמה, סיוע מסוג זה יכול לכלול את רתימתם של גופים ממשלתיים או ממסדיים להיות לספקים ולקוחות, על מנת להרחיב את קהל היעד ולהביא לפיתוח מוצרים חדשים (וייס 2016 ; אברוצקי ואשכנזי 2011 ; גדרון ושו"ת 2017).

פיתוח מיומנות ומערך ידע מקצועי בתחום המנטורינג והליווי

היבט נוסף נוגע לכוח האדם האמון על תחומי ההכשרות והליווי הניתנים ליזמים חברתיים. בארגונים רבים כוח האדם אינו מוכשר ומיומן דיו לתפקידו. כיום מרבית כוח האדם העוסק במנטורינג והכשרות, מבוסס על הדור הראשון של היזמים ומאופיין במחויבות גדולה וזיקה לנושא, אך חסר תשתית מקצועית הולמת. בנוסף ארגוני גג, המכשירים את כוח האדם היזמי שאינו אקדמי, כדוגמת "מינגה" שהוצגה לעיל, אינם מהווים תחליף לצורך החיוני של פיתוח מערך ידע אקדמי ומחקרי בתחום. האופי האינטר-דיספלינרי של מיזמים חברתיים מחייב דיאלוג בין תחומי מבוסס ידע מפותח (גדרון ושותפיו, 2017). בעסקים חברתיים, קיומם המקביל של המימד העסקי לצד החברתי, מבוסס כיום בעיקר על מערכי הכשרה שונים המתמקדים בכל אחת מהאוריינטציות בנפרד. סוגיה זו מהווה אתגר לא רק ליוזמה עצמה, אלא גם למנגנוני ההכשרה הקיימים.

היעדר מנגנונים מותאמים לאוכלוסיות מודרות

כיום קיים חוסר מהותי בתמיכה ביזמים המשתייכים לאוכלוסיות מוחלשות, כדוגמת יוצאי העדה האתיופית, ערבים ותושבי הפריפריה. כך למשל ניכר חוסר משמעותי בשירותים קיימים בערבית כמו פורומים של יזמים, בחומרי שיווק או בתכניות ייעודיות עבור אוכלוסייה זו, אשר עלולה להיתקל בחסמים ספציפיים האופייניים לה (אברוצקי ואשכנזי, 2011).

פיתוח מדיניות ציבורית תומכת

מכיוון שלעסקים חברתיים מרכיב עסקי וחברתי, תחום האחריות לתמיכה בהם נמצא במשרדי ממשלה שונים. שיתופי פעולה בין משרדיים הינם דבר מורכב, ואין זה פלא כי משרד הכלכלה ומשרדים נוספים מתקשים לתמוך בהם במסגרת מדיניות משותפת. לצד זה, קיימים חסמים בהתנהלות מול משרדי ממשלה ורשויות מקומיות - גופים הבולמים את התפתחות התופעה. על מנת לקדם מדיניות הולמת ולהסיר חסמים קיימים, יש מקום למנות גורם מתכלל בממשלה, שיתאם את הפעילות הרגולטורית ויהיה אמון על זיהוי החסמים וטיפול בהם. במקביל נדרשת הגדרה ברורה של אותם מיזמים עסקיים חברתיים ושל הארגונים הנכללים בהם (גדעון ושו"ת, 2017).

1.6 המלצות עיקריות מסקירת הספרות

- חשוב להבדיל בין עסק חברתי לבין עסקים הפועלים בתחום החברתי (enterprises in the social sector). האחרונים לאו דווקא מתאימים להאבים חברתיים, ונראה שאינם עונים על מטרות הכוורת. מומלץ לשקול האם לקבלם לתכניות ההאצה בעתיד, ואם כן, מומלץ להחליט כיצד להתייחס אליהם מבחינת השקעה ורווח של הכוורת נוכח הקצאת משאבים זו.
- ישנם הבדלים מהותיים בין אינקובטורים לאקסלרטורים. הספרות ממליצה להכיר בכך שעל כל ארגון להתמקד ולהתמחות בתחומו, תוך התמקצעות בהענקת השירותים המתאימים.
- גם בתוך אקסלרטורים, מומלץ להבחין בין מיזמים התחלתיים ומבוססים, ולפתח עבורם מסלולים שונים. כמו כן מומלץ לפתח מסלולים שונים גם עבור מיזמים עסקיים ולא עסקיים, טכנולוגיים ולא טכנולוגיים וכדומה.
- בתכניות האצה, מומלץ לפתח מסלולים שונים עבור מיזמים למטרות רווח ומיזמים ללא מטרות רווח, בשל הצרכים השונים שלהם.
- מומלץ להפנות יזמים לתכניות האצה נוספות לאחר סיום תכנית ההאצה בהאב חברתי. בכוורת המלצה זו רלוונטית לכלל היזמים, אך בעיקר לאלה שלא קיבלו מענק. לשם כך דרושה היכרות מעמיקה עם האקוסיסטם ויש צורך במיפוי מעמיק.
- מומלץ להכליל רכיבים של דירוג עמיתים בימי המיון להאב לצורך מעבר לשלבים הבאים בו – כולל הענקת מענקים. זאת במקום להסתמך על ועדות ייעודיות בלבד.
- שני קריטריונים משמעותיים לבחירת יזמים לתכניות האצה לא קיימים בכוורת. הראשון הוא גודל צוות היזמים, כאשר ישנה עדיפות לצוות על פני יזם יחיד. השני הוא אחוז המשרה המוקדש למיזם, כמדד של השקעה ומחויבות. קריטריונים נוספים שאינם נלקחים בחשבון בכוורת הינם השכלה אקדמית, ניסיון יזמי וניסיון ניהולי. בין הקריטריונים הנוגעים למיזם עצמו ניתן למנות קריטריונים אובייקטיביים כגודל השקעות קיימות והכנסות נוכחיות וצפויות, עניין בקרב לקוחות פוטנציאליים, לצד קריטריונים פחות מוחשיים כמו חזון ורוח יזמית, עקשנות, השפעה, חוסן, לכידות צוותית, מנהיגות והתמדה. מומלץ לשקול לאמץ חלק מקריטריונים אלה בעתיד.
- תכניות האצה שהתמקדו בסקטורים ספציפיים (חינוך, בריאות, חקלאות, אנרגיה ירוקה) תרמו ליזמים בהיבטים של נטוורקינג יותר מתכניות האצה כלליות. עובדה זו קשורה להמלצה לייצר מסלולי התמקצעות בכוורת בהתאם למודל מטריציוני (ראו בפרק 3).
- מומלץ להפחית מהמשקל המרכזי שניתן עד כה לפיץ של יזמים בתהליכי המיון לכוורת ובתהליכי קבלת ההחלטות בנוגע למענקים.
- מאחר שמימד הנטוורקינג נמצא חשוב ביותר ואפקטיבי ביותר בהאבים חברתיים, מומלץ לפתח אותו ככל הניתן. מומלץ לשים דגש גם על מימד הנטוורקינג בין היזמים בתכנית כמו גם על היבטים של קהילה וקשרים בין יזמים במחזור ספציפי ובין מחזורים.
- מומלץ לקיים כמה שיותר אירועים בהם יזמים יכולים להציג את מיזמיהם למשקיעים חיצוניים.
- הענקת מענקים תורמת רבות למיזמים, ומדובר על השקעה בעלת עלות-תועלת גבוהה. מומלץ להמשיך פרקטיקה זו בכוורת.

- מרבית תכניות ההכשרה התמקדו בשישה או בשבעה נושאים לאורך התכנית. מומלץ להפחית את מספר הנושאים בהכשרות, ולהתמקד באותם הנושאים שצוינו בפרק 3 כמהותיים ביותר ואשר בהם לא ניתן ליזמים מספיק ידע.
- מומלץ לשנות את מערכת השעות ממחזור למחזור בהתאם להרכב היזמים והמיזמים.
- מנטורינג נמצא כרכיב מהותי מאוד בהצלחת תכניות האצה ומומלץ להמשיך ולהשקיע בו.
- ההאבים החברתיים המצליחים, מגייסים יותר מנטורים שהם משקיעים עצמאיים או נציגי קרנות משקיעות, כמו גם מנטורים שהינם יזמים ואנשי עסקים ותיקים. מומלץ שמנטורים רבים ככל האפשר יגיעו מאוכלוסיות אלה. בו בזמן, לא מומלץ שמנטורים יגיעו מהאקדמיה, גם אם הם מומחים בתחום הדעת.
- לריכוז פגישות עם המנטורים בתחילת התהליך מספר יתרונות חשובים לעומת פריסת הפגישות לאורך התכנית. לכן מומלץ לעודד יזמים ומנטורים להשקיע משאבי זמן רבים ככל הניתן בתהליך המנטורינג בתחילת התכנית.

פרק 2: גישה ומתודולוגיה

2.1 היקף ההערכה

ההערכה הנוכחית, שילבה יסודות מעצבים ומסכמים והתמקדה הן ביישום התהליך והן בתוצאותיו. דו"ח זה מבקש לעמוד על הרלוונטיות, האפקטיביות, היעילות והקיימות של תכניות הכוורת ורכיביהן השונים. הכוורת כללה מגוון רכיבים ומודלים. להלן שאלות ההערכה אשר התקבלו בהצעת ההערכה המקורית, ועליהן דו"ח זה מבקש לספק תשובות. זאת בנוסף להיבטים שנוספו להערכה עם התפתחות הכוורת, ומפורטים בפרק זה¹⁰.

1. השפעת הכוורת על יוזמות חברתיות בתכנית ההאצה

כיצד השפיעה הכוורת על היוזמות החברתיות שנבחרו לתכנית ההאצה?

רלוונטיות

- א. מהי מידת הרלוונטיות של התכנית לצרכי היזמים?
- ב. באיזו מידה היוזמות שנבחרו לתכנית ההאצה רלוונטיות לקהילות היעד שלהן?
- ג. האם היוזמות נבחרו בהתאם לנושאי הליבה שנקבעו על ידי הכוורת, והאם הן מתמקדות באוכלוסיות היעד המצופות (קשישים, אנשים החיים בעוני, אנשים מחוץ למעגל העבודה, ילדים ונוער בסיכון ועוד)?

אפקטיביות

- ד. באיזו מידה היזמים רכשו ידע חדש ומשמעותי לקידום היוזמות, ניהולן והטמעתן?
- ה. האם התכנית התייחסה באופן מערכתי לשלבי היוזמות השונים (רעיון, פיתוח, פיילוט, scaling, ניהול, גיוס ותחזוקה)?
- ו. האם הכוורת סייעה לקידום חדשנות ביזמים?
- ז. כיצד השפיעה תכנית ההאצה על אופן פעולתם של היזמים בכלל, והאם הם פועלים בהלימה לייעוד הכוורת בפרט?
- ח. כיצד השפיעה תכנית ההאצה על עמידה ביעדי הצלחה של היוזמות הנבחרות?
- ט. באיזו מידה התכנית קידמה מחויבות ליוזמה, יכולות יזמיות ובשלות יזמית בקרב היזמים?
- י. באיזו מידה התכנית קידמה שותפויות ושיתופי פעולה בקרב יזמים?
- יא. כיצד השתתפות במסלולים השונים בתוך תכנית ההאצה (תמיכה ארוכת טווח ומסלול מקוצר), השפיעה באופן שונה על היזמים ועל יוזמותיהם החברתיות?
- יב. האם התכנית השפיעה על מסלול חייהם המקצועי והאישי של היזמים שלקחו בה חלק ובאילו אופנים?
- יג. מה הם החסמים וגורמי הסיכון המרכזיים המעכבים הגעה לתוצאות הרצויות של היוזמות?
- יד. באילו אופנים היזמים מתמודדים עם החסמים וגורמי הסיכון שזוהו בהערכה במהלך השתתפותם בתכנית?

קיימות

- טו. באיזו מידה תוצאות רצויות בקרב היזמים ממשיכות להתקיים לאחר סיום הכשרתם?

יעילות

- טז. כיצד ניתן לייעל את תהליך גיוס היזמים, את הכשרתם ואת עבודתם בשטח, במסגרת הזמן בו הם משתתפים בתכנית?

¹⁰ הטבלה מציגה את כלל שאלות ההערכה אשר הוגשו בהצעה שהתקבלה על ידי קרנות הביטוח לאומי. שאלות אלה התייחסו לאותם רכיבים בכוורת אשר היו ידועים עם מיסודה בשנת 2017. רכיבים כמו תכנית השירותים וההנבטה נעשו בכוורת באופן שונה מהמתוכנן בתחילת הדרך (ואף נקראו בשמות שונים) אולם ההערכה בחנה רכיבים אלה לאור השאלות המובאות בטבלה זו. בנוסף, כאמור, מגוון רכיבים נוספו לתהליך הערכה ואלה מתוארים להלן בפרק זה.

2. שאלות בנוגע לאוכלוסיות היעד של המיזמים במסלול ההאצה

כיצד מתייחסות היוזמות הנבחרות לאוכלוסיות היעד שלהן?

רלוונטיות

- א. באיזו מידה היוזמות נגישות לאוכלוסיות עימן הן פועלות?
- ב. כיצד הטמעת היוזמות מתאימה לעבודה עם אוכלוסיות היעד?
- ג. כיצד מטרות היוזמה הולמות את צרכיהן של אוכלוסיות היעד?
- ד. באיזו מידה הפעולות שנעשות במסגרת העבודה עם אוכלוסיות היעד הולמות את ייעוד היוזמה, מטרותיה ויעדיה?

אפקטיביות

- ה. מהי מידת שביעות הרצון של אוכלוסיות היעד מהיוזמות?
- ו. מהן תרומותיהן הייחודיות של היוזמות לאוכלוסיות היעד השונות?
- ז. באיזו מידה הצליחו היוזמות להגיע ליעדים שהוצבו להן?
- ח. מהן התוצאות הלא מתוכננות של היוזמות (לחיוב ולשלילה)?

יעילות

- ט. כיצד ניתן לייעל את הטמעת היוזמות בקרב אוכלוסיות היעד?

קיימות

- י. מהי קיימות התוצאות בקרב אוכלוסיות היעד?

3. השפעת הכוורת על המשתתפים בתכנית ההנבטה¹¹

כיצד השפיעה הכוורת על היזמים המשתתפים בתכנית ההנבטה?

רלוונטיות

- א. מהי מידת הרלוונטיות של התכנית לצרכי היזמים?
- ב. האם משתתפי התכנית תואמים לקריטריונים הרצויים למרכז והולמים את נושאי הליבה שלו?
- ג. האם התכנית נגישה ליזמים מרחבי הארץ?
- ד. האם פיתוח יוזמות מתמקד באוכלוסיות מוחלשות?

אפקטיביות

- ה. האם התכנית גרמה למשתתפים בה לקדם יוזמות חברתיות שהם לא היו מקדמים ללא ההשתתפות בתכנית?
- ו. האם התכנית משכה אליה יזמים המקדמים מגוון רחב של יוזמות על פני פריסה גיאוגרפית רצויה ועל פי מטרות הכוורת?
- ז. כיצד ההשתתפות בתכנית השפיעה על תפיסתם של היזמים בנוגע לעשייה חברתית?
- ח. באילו אופנים התכנית מקדמת חדשנות בקרב המשתתפים?
- ט. האם התכנית עוסקת במגוון רחב של נושאים, תוך שילוב מגוון רחב של יזמים?
- י. האם התכנית מספקת במה להחלפת רעיונות, יצירת שותפויות וקידום שיתופי פעולה?
- יא. מה הוא מימד הרציפות בתכנית ההנבטה?
- יב. אילו אופקי פיתוח מוצעים ליזמים, כיצד נעשה follow up, וכיצד מימדים אלה תורמים לפיתוח היוזמה?
- יג. באילו אופנים התכנית מתמודדת עם החסמים וגורמי הסיכון שזוהו בהערכה במהלך הפעילות?

יעילות

- יד. כיצד ניתן לייעל את הטמעת התכנית?
- טו. האם ניתן לשפר את המבנה הארגוני ו/או את אופן הניהול של התכנית?

קיימות

- טז. מהי קיימות התוצאות בקרב המשתתפים?

¹¹ תכנית ההנבטה הפכה למעשה למגוון פעילויות הנבטה שנעשו בעיקרם תחת מימד הקהילה של הכוורת.

4. השפעת הכוורת על המשתתפים בתכנית השירותים¹²

כיצד השפיעה הכוורת על היזמים המשתתפים בתכנית השירותים?

רלוונטיות

- א. מהי מידת הרלוונטיות של התכנית לצרכי היזמים?
- ב. האם התכנית נגישה ליזמים מרחבי הארץ?
- ג. האם משתתפי התכנית תואמים לקריטריונים הרצויים למרכז והולמים את נושאי הליבה שלו?

אפקטיביות

- ד. האם התכנית תרמה להיווצרותה של קהילה יזמית, פעילה ומלוכדת במרכז?
- ה. כיצד הכוורת מספקת מענה לסוגיות המובאות על ידי יזמים?
- ו. באילו אופנים התכנית קידמה שותפויות ושיתופי פעולה ברמות שונות?
- ז. האם מערך השירותים המקצועיים מספק יעוץ ברמה מספקת במגוון שירותים ותחומים (כגון: ייעוץ עסקי-חברתי, ייעוץ משפטי, שיווק ומיתוג, גיוס משאבים, טכנולוגיה, תוכן מקצועי, אימון בהצגה מול קהל, קידום שותפויות, שירותי תוכן ומידע, הערכה וקידום יזמות חברתית)?

יעילות

- ח. כיצד ניתן לייעל את הטמעת התכנית?
- ט. האם ניתן לשפר את המבנה הארגוני ו/או את אופן הניהול של התכנית?

קיימות

- י. מהי קיימות התוצאות בקרב המשתתפים?
- יא. באיזו מידה הקהילה שנוצרה תוכל להתקיים לאורך זמן ולתמוך בחבריה בעתיד?

טבלה 1. שאלות הערכה.

לאורך ארבע וחצי השנים בהן הוערכה הכוורת (אוגוסט 2017 עד דצמבר 2021), התווספו מספר מימדים להערכה, שלא היו מתוכננים ולא פורטו בהצעה. להלן העיקריים שבהם:

- א. הערכת קהילת הכוורת: תהליך זה כלל בניית מאגרי מידע, סקירת ספרות, פיתוח מדדים, תצפיות, מדידות כמותניות ואיכותניות עם מאות יזמים ועוד.
- ב. תהליך בחירת היזמים לתכניות ההאצה. תהליך זה כלל את הערכת ימי המיון, הערכת פרמטרים לבחירה, הערכת אנליסטים באמצעים כמותניים ואיכותניים, הערכה איכותנית של עבודת שופטים ומעריכים, ניתוחי דירוגים ועוד.
- ג. תהליך הענקת המענקים ליזמים בתכנית ההאצה: תהליך זה כלל סקירת ספרות, תצפיות ראיונות עומק ועוד.
- ד. פיתוח מערכי הערכה פנימיים לכלל היזמים אשר קיבלו מענק, ליווי ההערכה הפנימית שלהם ותמיכה בניתוח הממצאים וכתבתם. מימד זה נעשה במקום ביצוע מספר מחקרי מקרה (case studies).

שאלות ההערכה נגעו ליעילות, לרלוונטיות, לקיימות ולאפקטיביות של ארבעת רכיבים אלה. זאת בדומה לשאלות המובאות בטבלה לעיל בנוגע ליחידות הניתוח השונות.

2.2 גישת ההערכה

הכוורת מאופיינת ברמות גבוהות של מורכבות בשל המספר הרב של השחקנים¹³ הפעילים בה, מספר השירותים והמודלים שניתנים במסגרתה, השינויים התכופים שנעשים בשירותים השונים הניתנים על

¹² תכנית השירותים התבצעה כחלק ממימד ההנבטה בכוורת. כמתואר בפרק 2, שני מימדים אלה היוו חלק ממימד רחב יותר של פיתוח הקהילה.

¹³ בתיאוריית הערכה המונח שחקנים מתייחס לגופים שונים הפעילים בתכנית המוערכת או בארגון המוערך (Rossi et al., 2004). בכוורת מדובר על יזמים ממחזורים שונים, משתתפים בפעילויות ההנבטה השונות, קהילת הכוורת, מנטורים, אנליסטים, חברי ועדת המענקים, שותפי הכוורת ועוד גופים הרבים הקשורים לכוורת ומופיעים בדו"ח זה.

ידה ובחוסר הלינאריות בנוגע לקשרים בין פעולות לתוצאות. כדי להתמודד עם מורכבות זו, ההערכה התבססה על שילוב של תיאוריית שינוי מבוססת-שחקנים (Van Ongevalle et al., 2012) ביחד עם תיאוריות שינוי מבוססות תכנית ועל אסטרטגיה של הערכה מתפתחת (DE) (Patton, 2011). לפי הגישה של תיאוריית שינוי מבוססת שחקנים, תוצאות מתייחסות לשינוי התנהגותי בקרב שחקנים המשפיעים זה על זה, תוך התמקדות בשחקנים ולא בתוצאות המצופות מכל מודל, עובדה המאפשרת יתר גמישות בניתוח מאפיינים של רלוונטיות, יעילות, אפקטיביות וקיימות. בהתאם לגישה זו, צוות ההערכה ביחד עם צוות הכוורת, פיתח מדדים עבור השחקנים השונים והתמקד בבחינת השינויים שעברו שחקנים אלה. ההתבססות על שחקנים נעשתה בהתאם לתכניות השונות שלך הכוורת, כאשר הערכה נעשתה באופן שונה לתכנית ההאצה, למימד הקהילה ולמודלים ולשירותי ההנבטה השונים. באופן זה, תיאוריות שינוי מבוססות שחקנים נעשו במשולב עם תיאוריות שינוי מסורתיות המבוססות על רכיבי התכנית (על שילוב זה ראה Ofek, 2017a; Ofek, 2017b).

פיתוח המדדים לשחקנים ולתכניות התבצע על ידי סקירת ספרות מגוונת ונרחבת וכן על ידי שיחות וסדנאות עם גורמים בכוורת. סקירת הספרות, שרובה מובא בפרק 1 בדו"ח זה¹⁴, נעשתה במספר שלבים:

- סקירת ספרות על מודלים של האבים חברתיים
- סקירת ספרות של מדדי הצלחה של אינקובטורים ואקסלרטורים חברתיים
- סקירת ספרות השוואתית של האבים חברתיים בעולם
- סקירת ספרות של האבים חברתיים ויזמות חברתית בישראל
- סקירת מאגרי המידע (GALI) Global Accelerator Learning Initiative, מאגר EDP) Entrepreneurship Database Program, ומקורות שהסתמכו על ניתוח מאגרים אלה.
- ניתוח מידע עתק באמצעות Phyton ממאגר GALI העולמי
- סקירת ספרות על מדדי T1 ו-T2
- סקירת ספרות לצורך פיתוח מדדי קהילה
- סקירת קריטריונים למיזמים לצורך המלצות לוועדות המענקים ולצורך גיבוש תהליך הבחירה לתכנית ההאצה

לסקירה זו התלוו מספר תהליכים במסגרת פיתוח תיאוריות השינוי מבוססות השחקנים:

- קיום פגישות וסדנאות עם צוות הכוורת בנוגע לציפיות משחקנים שונים, בהתאם למתודולוגיה של מיפוי תוצאות
- קיום פגישות עם מנהלי קהילות בישראל לצורך פיתוח מדדי קהילה
- שני סבבי ראיונות עם אנשי מפתח בכוורת בנוגע למדדים ויעדים רצויים של שחקנים שונים ותכניות שונות בכוורת
- השתתפות בתהליך פיתוח האסטרטגיה בכוורת שנעשה על ידי גורם חיצוני
- קיום מפגשים עם יועצים חיצוניים של הכוורת
- קיום שיחות בכוורת בנוגע למדדי מאקרו
- קיום סדנא בכוורת בנוגע למדדים ותוצאות רצויות לקראת הטמעה של מערכת הערכה פנימית בכוורת

כאמור, פעולות אלה הביאו ליצירה של סט מדדים בנוגע לכל אחד מרכיבי הכוורת ובהתאם לכל שחקן. המדדים התייחסו לשינויים בידע, בתפיסה ובהתנהגות. המדדים שימשו את צוות ההערכה לפיתוח

¹⁴ חלק מסקירת הספרות לא מובא בפרק 1. חלקו מובא בפרקים אחרים לאורך דו"ח זה, וחלקו נעשה לצורך פיתוח ההערכה או ייעוץ נקודתי בלבד.

הכלים ולדיווח עליהם. עם זאת, צוות הכוורת בחר שלא לפתח תיאוריות שינוי רשמיות וסט מדדים רשמי לשימוש הכוורת (בניגוד לסט מדדים כמסמכים פנימיים של צוות ההערכה). כמפורט בחלק 2.4 להלן, היבט זה קשור באופן ישיר להיעדר אסטרטגיה בכוורת.

הערכת הכוורת כללה גם מימד השוואתי. נערכה השוואה בין יזמים בתכנית ההאצה לבין יזמים אשר השתתפו בימי המיון לכוורת, אולם לא התקבלו לתכנית ההאצה. השוואה זו, על אף שהיא משווה בין יזמים שנבחרו בקפידה לתכנית מסוימת לבין יזמים שלא התקבלו אליה, נעשתה על מנת להבין את המידה בה יזמים נבחרים, אשר קיבלו מעטפת מקצועית לאורך זמן, הראו שיפור במידה משמעותית יחסית ליזמים שלא קיבלו מעטפת זו, ואף נחשבו כבעלי פוטנציאל קטן יותר להצלחה. השערת המחקר הברורה הינה כי יזמים בתכנית ההאצה יובילו באופן ניכר הן במדדי T1 והן במדדי T2¹⁵. הובן כי במידה והשערה זו לא תוכח, יעיד הדבר על כשלון הכוורת באחת ממטרותיה המרכזיות¹⁶. כפי שמתואר בסקירת הספרות בדו"ח זה, להשוואה זו ערך למרות נקודות הפתיחה השונות בין המיזמים (Roberts & Lall, 2019). לצורך השוואה זו נעשו ראיונות במספר נקודות זמן עם יזמים אשר השתתפו בימי המיון של התכנית, אולם לא התקבלו אליה בנקודת ההתחלה (pre) ובנקודה המקבילה לסיום הפיילוט של היזמים (post-post). במקביל לשלבים אלה נאסף מידע כמותני באמצעות שאלון בימי המיון ובאמצעות שאלון טלפוני בנקודה המקבילה לסיום הפיילוט של היזמים. פרק 3 מציג השוואה זו.

השוואה נוספת היתה בין יזמים אשר התקבלו לתכנית ההאצה וקיבלו מענק כספי לבין יזמים אשר עברו את שלב ההכשרה בתכנית אולם הוחלט שלא לתת להם מענק. השוואה של קבוצה זו נעשתה גם אל מול קבוצת ההשוואה שתוארה לעיל של יזמים שלא התקבלו כלל לתכנית ההאצה. גם כאן, לא מדובר על השוואה של אוכלוסיות זהות, שכן יזמים אשר קיבלו מענק נבחרו על פי קריטריונים ספציפיים, אשר יזמים מקבוצת ההשוואה לא עמדו בהם. אף על פי כן, ובדומה לגישת ההערכה שהוסברה לעיל, להשוואת אוכלוסיות אלה ישנו ערך מסוים. ראשית, היא מציגה את הצלחותיהם וכישלונותיהם של אותם יזמים אשר השתתפו בתכנית ההאצה אולם לא קיבלו מענק, כאשר ההשערה בכוורת היתה שיזמים אשר עברו את ההכשרה בתכנית ההאצה ייתרמו רבות, וביצועיהם יהיו טובים בהרבה לעומת יזמים אשר כלל לא התקבלו לתכנית ההאצה. פרק 3 מראה כי השערה זו אינה מתקיימת הלכה למעשה, ובכך דורשת בחינה רחבה של מערך המענקים בכוורת. שנית, השוואה זו, כאשר היא נעשית אל מול תת קבוצות (למשל מיזמים התחלתיים אל מול מבוססים) בקבוצת ההשוואה השונות, מציגה את השפעותיו של המענק הניתן למיזמים, בדגש על האופנים בהם הוא יכול לקדם יוזמות מסוימות אל מול יוזמות שאינן עומדות באותן הקטגוריות. פרק 3 מציג השוואה זו.

השוואות נעשו גם בין שחקנים שונים בקהילת הכוורת במטרה להציג את תרומתה של הקהילה למשתתפים ברכיבי הקהילה השונים (כולל רכיבי הנבטה שונים). פרק 5 מציג השוואות אלה.

לצד ההשוואות שצוינו לעיל, צוות ההערכה בחן את ביצועי הכוורת אל מול ביצועי האבים חברתיים ותכניות האצה בעולם. בנוסף למידע המובא בסקירת הספרות של דו"ח זה, צוות ההערכה ניתח מידע עתק (Big Data) ממאגר GALI (Global Accelerator Learning Initiative) העולמי. מאגר המידע GALI הינו פרויקט מחקרי בינלאומי, המובל על ידי Aspen Network of Development Entrepreneurs (ANDE) בשיתוף עם אוניברסיטת אמורי (Emory University). המאגר כולל מידע בנוגע למעל 300 האבים חברתיים שסיפקו שירות ליותר מ 20,000 מוטבים ב 70 מדינות, משנת 2013 עד שנת 2020. ההשוואה בדו"ח זה נעשתה עם האבים חברתיים במדינות OECD בלבד, וכאלה שבהם התקיימו תכניות הכשרה שנמשכו זמן דומה לתכנית ההאצה בכוורת וכללו רכיבים דומים

¹⁵ הסבר על מדדים אלה מופיע להלן.

¹⁶ בסקירת הספרות ציינה העובדה שתכניות האצה יכולות גם להאיץ כישלון ולא רק הצלחה. עם זאת, לאורך זמן ובהתחשב בכלל המיזמים שנבחרו בקפידה רבה לתכנית ההאצה, מצופה כי מדדי T1 ו-T2 יהיו גבוהים בהרבה בתכנית ההאצה מאשר מיזמים של התקבלו לתכנית.

כגון מנטורינג, נטוורקינג ומענקים כספיים. רוב המידע הרלוונטי להשוואה עסק בנקודות ההתחלה של המיזמים, משום שנקודות סיום של האבים במאגר GALI הוגדרו באופן שונה ונמדדו בזמנים שונים, ולכן לא אפשרו השוואה ישירה. לצורך ניתוח מידע עתק ממאגר GALI, נעשה שימוש בתכנת Python. לאחר ניתוח מרכזי זה, הומר מידע העתק למידע שניתן לנתחו באמצעות תוכנות סטטיסטיות מסורתיות כדוגמת SPSS.

היבט נוסף במסגרת מערך ההערכה היה ניתוח של שותפויות בין שחקנים שונים. ניתוח שותפויות נעשה בשלבים הראשונים של ההערכה ברמת הכוורת, אולם המספר הנמוך יחסית של שותפויות אלה העביר את הדגש לניתוח שותפויות בין יזמים לבין עצמם. ניתוחים אלה נעשו בקרב יזמים בתכנית ההאצה, ברכיבי הקהילה השונים ובקבוצות ההשוואה. שותפויות נותחו על רצף הנע בין רמה נמוכה המכונה שיתוף פעולה (cooperation), רמה בינונית הנקראת תיאום (coordination), ורמה גבוהה יותר – שותפות (collaboration) (Mandell & Keast, 2008). רמות אלה נבחנו על פי אופי הקשרים בין השחקנים, טווח ההתקשרות, החלפת מידע, קבלת החלטות, אינטנסיביות הקשרים, תכנון משותף, תלות הדדית, אמן הדדי ואופני מימון (Frey, Lohmeier, Lee & Tollefson, 2006).

בהתאם למדדים שפותחו במסגרת תיאוריות השינוי ולמימד ההשוואתי, ההערכה הקיפה מגוון יחידות ניתוח תוך ביצוע של פעולות הערכה שונות בכל אחת מיחידות אלה. הטבלה הבאה מציגה את הערכת הכוורת בהתאם ליחידות הניתוח.

הערות	פעולות הערכה	שחקן מרכזי או מימד ביחידת הניתוח	יחידת ניתוח כללית
נעשה בכלל המחזורים	תצפיות על ימי המיזם ראיונות עומק עם משתתפי הספרינט שאלונים כמותניים למשתתפי הספרינט	היזמים המשתתפים בימי המיזם	תהליך הבחירה וניתוח דירוגים
צוות הכוורת הטמיע את המלצות ההערכה בנוגע לאנליסטים במחזור 1. היבט זה הוערך שוב במחזור 2, ובהיעדר המלצות נוספות בנושא, לא נעשתה הערכה נוספת של אנליסטים במחזור 3.	ראיונות עומק עם אנליסטים שאלונים כמותניים לאנליסטים סקירת התדריך לאנליסטים, הקריטריונים להערכת יזמים, וניסוח המלצות בנוגע לשינויים	אנליסטים המדרגים את היוזמות	
	ראיונות עומק עם השופטים בימי המיזם	שופטים בימי המיזם	
	ראיונות עומק עם מדריכים ומעריכים בימי המיזם	מדריכים ומעריכים בימי המיזם	
נעשה לגבי כלל המחזורים. המטרה בניתוח זה היתה למצוא קשרים בין הציונים שניתנו ליזמים לבין בחירתם לשלבים הבאים, על מנת לוודא שהמשאבים הרבים הניתנים לתהליך הבחירה אכן ראויים.	ביצוע של ניתוח דירוגים מימי המיזם והשוואתם למעבר שלבים על ידי היזמים	ניתוח דירוגים	
נעשה במחזורים 1-2. לאחר שלא היה שינוי בין מחזור 2 ל 3,	בחינת קריטריונים לוועדת המענקים ומתן המלצות לקריטריונים	קריטריונים לוועדת מענקים	ועדת המענקים

לא היה צורך בהערכה נוספת בשנה האחרונה של תהליך ההערכה.	ראיונות עם חברי הוועדה	חברי ועדת המענקים	המחליטה על היזמים אשר יקבלו מענק מהכוורת
	תצפיות על תהליך הבחירה	ועדת המענקים	
נעשה במחזורים 1-2. לאחר קבלת המלצות מצוות הערכה לא היה צורך בהערכת יחידת ניתוח זו במחזור 3.	תצפיות על הכשרת מנטורים שאלונים כמותניים למנטורים ראיונות עם מנטורים	מנטורים	תכנית ההאצה
נעשה בכלל במחזורים כחלק ממודל של שאלוני pre, post, post-post	שאלונים כמותניים בתחילת ההכשרה ובסופה	יזמים בתכנית ההאצה	
נעשה בכלל במחזורים כחלק ממודל של שאלוני pre, post, post-post. כלל היזמים שקיבלו מענק ענו על שאלוני ה-post, גם כאשר תקופת הפיילוט שלהם התארכה מעבר למצופה	שאלונים כמותניים ליזמים שקיבלו מענק לאחר סיום תקופת הפיילוט		
נעשה בכלל במחזורים כחלק ממודל של ראיונות, pre, post, post-post	ראיונות עומק בתחילת ההכשרה ובסופה		
לפי צורך, בעיקר במחזור 1	ראיונות אמצע עם יזמים		
נעשה בכלל במחזורים כחלק ממודל של ראיונות, pre, post, post-post. כלל היזמים התראיינו בשלב ה-post-post, גם כאשר תקופת הפיילוט שלהם התארכה מעבר למצופה וגם היזמים שלא קיבלו מענק.	ראיונות עומק בשלב סיום הפיילוט עם כלל היזמים שהתקבלו לתכנית ההאצה		
נעשה בכלל המחזורים	תצפיות על הכשרות, בדגש על מרכיבי הכשרה חדשים שהוספו לתכנית כחלק מהמלצות ההערכה		
נעשה בכלל במחזורים	השתתפות באירועים השונים של היזמים		
נעשה בכלל במחזורים	ניתוח מידע מכלל המקורות בהתאם למחזורים השונים ובהתאם לתת קבוצות של היזמים, ואינטגרציה של המידע		
נעשה בכלל המחזורים במתכונת של pre, post, post-post. השאלונים הכמותניים בשלב הפוסט-פוסט נעשו באמצעות שיחות טלפון.	שאלונים כמותניים בתחילת התכנית ובסיומה, ובמקביל לשלב ה-Post-post של היזמים שקיבלו מענק	קבוצת השוואה של יזמים מתכנית ההאצה שלא קיבלו מענק	
נעשה בכלל המחזורים במתגנות של pre, post, post-post	ראיונות עומק בתחילת התכנית ובסיומה, ובמקביל לשלב ה-Post-post של היזמים שקיבלו מענק		

<p>בשל אחוזי מענה נמוכים במחזור 1, השאלונים הותאמו למענה טלפוני. סקרים טלפוניים נעשו בקבוצות השוואה בכלל המחזורים (כולל מחזור 1).</p>	<p>שאלונים כמותניים בתחילת התכנית ובמקביל לשלב ה Post-post של היזמים שקיבלו מענק</p>	<p>קבוצת השוואה של יזמים שלא התקבלו לתכנית ההאצה</p>	
<p>נעשו בכלל המחזורים</p>	<p>ראיונות עומק בתחילת התכנית ובמקביל לשלב ה Post-post של היזמים שקיבלו מענק</p>		
<p>נעשה בכלל המחזורים</p>	<p>מידע מקבוצות השוואה השונות הושוה לקבוצת הניסוי בכל אחד מהמחזורים השונים וכן באופן אבסולוטי לכלל התכנית</p>	<p>מימד השוואתי כללי</p>	
<p>נעשה בכלל המחזורים. הליווי כלל פגישות אישיות, ימי ייעוץ וליווי אישי לכל אחד מהיזמים בכלל השלבים של ההערכה הפנימית.</p>	<p>פיתוח מערכות הערכה למיזמים שקיבלו מענק מהכוורת פיתוח כלי הערכה פנימיים ליווי תהליך איסוף המידע בהערכה הפנימית ליווי בניית מידע מתהליך ההערכה הפנימית ליווי בכתיבת הממצאים ובהצגתם</p>	<p>יזמים אשר קיבלו מענק</p>	<p>ליווי יזמים בהערכה פנימית</p>
<p>נעשה לגבי כל אחד מהיזמים אשר סיים את הפיילוט והגיש דו"ח מסכם לכוורת.</p>	<p>כתיבת דו"ח סיכום בנוגע לאופן ביצוע ההערכה הפנימית ותוצאותיה על ידי ד"ר יובל אופק</p>		<p>מימד הקהילה</p>
	<p>תצפיות על אירועי קהילה</p>	<p>קהילת הכוורת</p>	
	<p>פיתוח מאגר מידע לכוורת מקבצים שונים שהיו ברשות מנהלת הקהילה, לצורך ביצוע הערכה</p>		
	<p>חלוקת מאגר המידע לתת קהילות ופיתוח שאלונים לתת הקהילות השונות</p>		
<p>נעשה באמצעות חברה חיצונית בפיקוח צוות ההערכה</p>	<p>שליחת שאלוני הקהילה לאלפי החברים בה במספר סבבים</p>		
	<p>ראיונות עם חברי הקהילה</p>		
	<p>ניתוח כמותני ואיכותני של מידע הערכה ממימד הקהילה ואינטגרציה שלו</p>		
	<p>ראיונות עם משתתפי ההאקתון</p>	<p>האקתון 1</p>	<p>רכיבים מתכנית ההנבטה והשירותים שנעשו כחלק ממימד הקהילה</p>
	<p>ראיונות עם משתתפי ההאקתון ראיונות עם שופטים בהאקתון שאלונים למשתתפי ההאקתון תצפית על ההאקתון</p>	<p>האקתון 2</p>	
	<p>אינטגרציה של מידע כמותני ואיכותני של האקתון 1 ו 2.</p>	<p>האקתונים: כללי</p>	

	<p>תכנית טאריקי ליזמים מהחברה הערבית</p> <p>ראיונות עומק עם משתתפים בסיום התכנית ראיונות פוסט-פוסט חצי שנה לאחר סיום התכנית שאלונים בסיום התכנית שאלוני פוסט-פוסט חצי שנה לאחר סיום התכנית למשתתפים אינטגרציה של מידע כמותני ואיכותני והצגתו תצפיות על הכשרות טאריקי</p>	
	<p>סדרת מפגשים ליזמים מתחילים</p> <p>ראיונות עם יזמים שהשתתפו בתכנית שאלונים ליזמים שהשתתפו בתכנית תצפיות על הכשרה בסדרה</p>	
	<p>צ'אלנג'ים בכוורת</p> <p>סקירת הקולות הקוראים וקריטריונים להערכה</p>	
<p>נעשה בכל שנה, בהתאם להתקדמות הטמעת הפעולות בכוורת</p>	<p>תמיכה בניטור והערכה פנימית</p> <p>פיתוח כלי ניטור לכוורת פיתוח הערכה פנימית לכוורת</p>	<p>כללי: הכוורת</p>
	<p>דיווחים</p> <p>דיווחים והמלצות לשיפור והטמעה לכוורת בנוגע לכל אחד מהרכיבים שצוינו בטבלה זו</p>	
	<p>עדכון של כלל תוצרי ההערכה והדיווחים באתר ייעודי להערכת הכוורת</p>	
	<p>דיווחים אישיים למנהלים בג'וינט ובקרנות הביטוח הלאומי על פי בקשותיהם</p>	
	<p>שיחות סיכום עם מנהלים יוצאים לצורך מסירת מידע סיכומי ואיסוף מידע</p>	

טבלה 2. רכיבי ההערכה בכוורת בהתאם לשחקנים וליחידות ניתוח.

מהטבלה לעיל ניכר כי הערכת הכוורת היתה מורכבת וכללה יחידות ניתוח רבות, תוך דגש על הערכת מגוון רחב של שחקנים. יחידת ניתוח אשר לא נכללת בהערכה הינה שחקנים באקוסיסטם בישראל עימם הכוורת לא ביצעה פעולות שהשפיעו עליהם באופן ישיר¹⁷. יש לציין כי עם הזמן הובן גם בכוורת עצמה כי לא ניתן לייחס לה השפעה על האקוסיסטם כמערכת ברמה הלאומית. הערכת האקוסיסטם על נדבכיה השונים תוכל להיעשות בעתיד, אך היא מומלצת רק במידה ופעילות הכוורת אכן תתרחב באופן משמעותי למגוון הארגונים ברמה הלאומית.

2.3 מתודולוגיה

מתודולוגיית ההערכה התבססה על שילוב של איסוף נתונים כמותני ואיכותני. איסוף המידע התבצע במספר מימדים עיקריים: מחקר מקדים, מימד כמותני, מימד איכותני ומימד ניתוח התוצאות (כולל ניתוח מערכת המידע), והצגתן לאורך תקופת ההערכה. בשל העובדה שהערכת הכוורת כללה מגוון

¹⁷ יוצאי הדופן הינם מוטבים של המיזמים שקיבלו מענק (ראו פרק 6).

כה רב של פעילויות, קצרה היריעה מלתאר את המתודולוגיה של כל אחת מהם בפירוט. אי לכך, חלק זה מתאר את המתודולוגיה בנוגע לפעולות ההערכה העיקריות המצוינות בטבלה לעיל, ואשר דורשות פירוט מתודולוגי. להלן פירוט של ההיבטים המרכזיים בהתאם למימד הכמותני והאיכותני.

שלב המחקר המקדים

לאחר סבב ראשוני של פגישות עם צוות הכוורת והשותפים, צוות ההערכה החל בסקירת ספרות פנימית וחיצונית. סקירה זו, שחלקה מובא לעיל בפרק 1, היוותה בסיס לפיתוח המדדים ותיאוריות השינוי, כפי שמתואר בחלק הקודם. במסגרת שלב זה פותחו מירב כלי ההערכה המתוארים להלן. שלב זה בהערכה כלל המלצות של צוות ההערכה בנוגע לפיתוח מערכת מידע, תיאוריית שינוי לכוורת ואסטרטגיה כללית.

מימד איכותני

המימד האיכותני בהערכה כלל 328 ראיונות מובנים למחצה ו 38 תצפיות, והתמקד בכלל השחקנים שצוינו לעיל. רוב המראיינים נבחרו על פי שיטת מדגם של (DCS) Diverse Case Selection (Gerring,) (2007).

ראיונות עומק נעשו פנים אל מול פנים ובאמצעות טלפון, ונמשכו בין 40 ל 60 דקות. לכל שחקן פותח מדריך ראיון חצי מובנה, שהתבסס על מדדי תיאוריית השינוי, ועל בקשות ספציפיות מצוות הכוורת כדי ללמוד על סוגיות ספציפיות שדרשו תשובה. עם יזמים בתכנית ההאצה הראיונות נעשו במערך של לפני, אחרי ואחרי-אחרי (pre, post, post-post). במערך זה רואיינו אותם המשתתפים על ידי אותם המראיינים בשלוש נקודות זמן שונות: בתחילת ההכשרה, בסיומה ובסיום תקופת הפיילוט (תקופת הטמעת המענק – כשנה לאחר קבלתו). מערך זה נעשה באופן זהה גם בקבוצת ההשוואה של יזמים שלא קיבלו מענק, כאשר ראיונות התקיימו עם היזמים בדיוק באותם השלבים בהם נערכו ראיונות עם יזמים מקבוצת הניסוי

בקבוצת ההשוואה הנוספת של יזמים שלא התקבלו לתכנית ההאצה, נעשה מערך של לפני-אחרי אחרי (pre-post-post), בו רואיינו משתתפים על ידי אותם המראיינים בשתי נקודות זמן שונות: בנקודת ההתחלה בדומה לקבוצת הניסוי, ופעם נוספת בנקודת הזמן המקבילה לסיום הפיילוט בקבוצת הניסוי.

בתכנית טאריקי לחברה הערבית רואיינו משתתפים במערך של אחרי ואחרי-אחרי. משמעות הדבר היתה ראיונות בסיום התכנית ושוב חצי שנה לאחר סיומה, במטרה לבחון שינויים ביוזמות המשתתפים כתוצאה מההשתתפות בתכנית.

שאר השחקנים המצוינים בטבלה 2 לעיל רואינו בהתאם לנקודת הזמן הרלוונטית לאיסוף מידע, לרוב בסיום שלב מרכזי בתכנית בה השתתפו. לדוגמא, מנטורים רואיינו בשני סבבים שונים בסיום ההכשרות של שני המחזוריים הראשונים. דוגמא נוספת הינה ראיונות של אנליסטים ושופטים בימי המיון עם סיום תהליכי המיון במחזוריים 1-2, או ראיונות עם חברי ועדת המענקים לאחר תום הדיון שבמהלכו התקבלו ההחלטות בוועדות אלה. הטבלה הבאה (טבלה 3) מציינת את מספרי הראיונות ואת אופן המדגם בכל אחת מיחידות הניתוח הרלוונטיות.

מספר סבבי ראיונות	אופן המדגם	מספר הראיונות	שחקנים
2	DCS	12	משתתפים בימי המיון
2	DCS	16	אנליסטים

2	מפקד/DCS ¹⁸	12	שופטים בימי המיון
2	מפקד/DCS	11	מדריכים ומעריכים בימי המיון
2	מפקד/DCS	6	חברי ועדת מענקים
2	DCS	15	מנטורים
3	מפקד	48	יזמים מתכנית ההאצה: ראיונות התחלה
3	מפקד/DCS	38	יזמים מתכנית ההאצה: ראיונות סיום
1	מפקד במחזור 1	18	יזמים מתכנית ההאצה: ראיונות אמצע תקופת הפיילוט
3	מפקד	47	יזמים מתכנית ההאצה: ראיונות בסיום הפיילוט (כולל יזמים שלא קיבלו מענק) ¹⁹
3	DCS	12	יזמים מקבוצת השוואה שלא התקבלו לכוורת: ראיונות התחלה
3	DCS	30	יזמים מקבוצת השוואה שלא התקבלו לכוורת: ראיונות בשלב ה post-post
1	אשכולות/DCS	29	ראיונות עם חברי קהילת הכוורת
2	רנדומלי	7	ראיונות עם משתתפי האקדונים
1	DCS	3	ראיונות עם שופטים בהאקתון
1	DCS	5	ראיונות עם משתתפי תכנית טאריקי לאחר סיום התכנית
1	בהתאם לסבב קודם	5	ראיונות עם משתתפי תכנית טאריקי חצי שנה לאחר סיום התכנית
1	רנדומלי	4	ראיונות עם משתתפי תכנית ליזמים מתחילים
5	מפקד	10	ראיונות עם הנהלת הכוורת
		328	סה"כ

טבלה 3. ראיונות עומק בהערכת הכוורת.

היבט איכותני נוסף, אשר תמך בראיונות, היה תשובות כלל השחקנים שצוינו לעיל לשאלות פתוחות בשאלונים, כאשר כלל השאלונים לכלל השחקנים כללו שאלות מסוג זה. תשובות אלה קודדו ונתחו באופן איכותני. כאמור, המימד האיכותני כלל גם תצפיות במגוון רכיבים בכוורת. טבלה 4 להלן מפרטת תצפיות אלה.

מספר תצפיות	רכיב בכוורת
3	ימי המיון בכוורת
12	הכשרות בתכנית ההאצה
6	וועדות מענקים
2	הכשרות מנטורים

¹⁸ מפקד הינו הקפה של כלל האוכלוסייה המוערכת.

¹⁹ קטגוריה זו כוללת יזמים מקבוצת השוואה שהתקבלו לתכנית ההאצה אך לא קיבלו מענק.

5	אירועי פתיחה וסיום
3	אירועי קהילת הכוורת (Offline)
2	אירועי קהילת הכוורת Online
1	האקתון
2	טאריקי
1	סדרת מפגשים ליזמים מתחילים
1	פיתוח אסטרטגיה חיצונית של הכוורת
38	סה"כ

טבלה 4. תצפיות בפעילויות הכוורת.

מימד כמותני

המימד הכמותני נעשה במקביל למימד האיכותני, והתבסס אף הוא על יעדים, ציפיות ומדדים שפותחו במסגרת תיאוריית השינוי של המיזם. מימד זה התמקד הן בתכנית ההאצה ובקבוצות ההשוואה, והן ברכיבים השונים של קהילה. כלל הרכיבים שהוערכו באופן כמותני הוערכו גם באופן איכותני.

בתכנית ההאצה היזמים ענו על שאלונים בתחילת התכנית, בסיום ההכשרה ובתקופת סיום הפיילוט, במערך של pre, post, post-post. תקופת סיום הפיילוט הוגדרה כסיום הטמעת המענק והגשת דו"ח הערכה פנימי לכוורת או לאחר שנה מקבלת המענק²⁰ – הראשון מביניהם. לאחר שהשאלונים אושרו על ידי צוות הכוורת וקרנות הביטוח הלאומי, הם עברו תיקוף וסבבי פיילוטים בקרב היזמים ממחזור 1. לאחר מכן, השאלונים הועברו לגרסאות מודפסות ואלקטרוניות וחולקו ליזמים באופן פיזי בתחילת ההכשרה ובסיומה, בנוכחות המעריך הראשי מצוות ההערכה²¹. בשלב סיום הפיילוט (pot-post) השאלונים מולאו באופן אלקטרוני, ולאחר מכן בוצעה שיחה של המעריך הראשי עם היזמים, כדי לוודא כי הנתונים שמולאו בשאלון מדויקים. בכל מחזור נעשו ההתאמות הנדרשות בשאלונים בהתאם לשינויים בתכנית ההאצה בכוורת.

קבוצת השוואה של יזמים אשר לא קיבלו מענק, מילאה שאלונים זהים לאלה של קבוצת הניסוי בתחילת ההכשרה ובסיומה. בשלב ה post-post המקביל לסיום הפיילוט אצל קבוצת הביקורת, הועבר שאלון טלפוני ליזמים בקבוצה זו. קבוצת ההשוואה הנוספת של יזמים אשר לא התקבלו לתכנית ההאצה, מילאה במהלך ימי המיון שאלון כמותני שכלל את הפריטים הרלוונטיים של מדדי T1 ופריטים נוספים. סבב כמותני נוסף בקבוצה זו נעשה באמצעות סקרים טלפוניים לכלל היזמים בשלב ה post-post המקביל לסיום הפיילוט בקבוצת הניסוי²². בדומה לקבוצת הניסוי, כלל השאלונים בקבוצת ההשוואה עברו תהליכי תיקוף ופיילוט במחזור 1. טבלה 5 מציגה את המימד הכמותני בתכנית ההאצה ובקבוצת ההשוואה של יזמים שהשתתפו בתכנית ההאצה אך לא קיבלו מענק. כפי שניתן לראות בטבלה, אחוז המענה לשאלונים הכמותניים של יזמים מקבוצות אלה גבוה מאוד ועומד על 100%.

²⁰ סבב ראשון של ועדת מענקים התקיים כחצי שנה מתחילת ההכשרה בתכנית ההאצה (כחודשיים לאחר סיום ההכשרה), וסבב שני של ועדת מענקים התקיים כחודשיים לאחר הסבב הראשון. היזמים התבקשו לדווח נתונים כמותניים לצוות ההערכה שנה לאחר ועדת המענקים בהם הם השתתפו. יוצאי הדופן היו שני יזמים במחזור 3, אשר התבקשו לדווח 11 חודשים מועדת המענקים השנייה במקום 12 חודשים כפי שעשו שאר היזמים אשר קיבלו מענק. אין משמעות לשוני זה בניתוח הנתונים.

²¹ בתקופת הקורונה השאלונים מולאו באופן אלקטרוני בזמן ההכשרה בזום, בנוכחות המעריך הראשי מצוות ההערכה.
²² במחזור 1 של קבוצת ההשוואה, שאלוני הפוסט-פוסט נשלחו באופן אלקטרוני, אולם בשל אחוז מענה נמוך מאוד, השאלונים הותאמו לסקר טלפוני, שהתבצע הן במחזור זה והן בשאר המחזורים.

סה"כ לכלל המחזורים	מחזור 3		מחזור 2		מחזור 1		שאלון
	מספר משיבים	אחוז מענה	מספר משיבים	אחוז מענה	מספר משיבים	אחוז מענה	
100%	16	100%	17	100%	16	100%	שאלון התחלה
100%	16	100%	17	100%	16	100%	שאלון סיום
100%	16	100%	17	100%	16	100%	שאלון פוסט-פוסט (כולל קבוצת השוואה של יזמים שלא קיבלו מענק)

טבלה 5. מענה על שאלונים בתכנית ההאצה, כולל יזמים מקבוצת השוואה של יזמים שהשתתפו בתכנית ההאצה אך לא קיבלו מענק.

הטבלה הבאה מציגה את המענה הכמותי על שאלונים על ידי יזמים מקבוצת השוואה שהגיעו לימי המיון, אולם לא התקבלו לתכנית ההאצה. כאמור, יזמים אלה מילאו שאלון בסיום ימי המיון, ושאלון טלפוני במקביל לשלב הפוסט-פוסט של היזמים מקבוצת הניסוי. כלל היזמים אשר סיימו את ימי המיון ענו על השאלון אשר חולק להם בנוכחות המעריך הראשי מצוות ההערכה. בשלב הפוסט פוסט נדגמו היזמים שהשתתפו בימי המיון ולא התקבלו לתכנית ההאצה. אי לכך, אחוזי המענה בשלב הפוסט-פוסט מייצגים רק את היזמים האלה, כלומר את משתתפי ימי המיון בניכוי היזמים שהתקבלו לתכנית ההאצה. כפי שניתן לראות בטבלה, מדובר על אחוזים גבוהים מאוד.

שאלון	מחזור 1		מחזור 2		מחזור 3	
	מספר משיבים	אחוז מענה	מספר משיבים	אחוז מענה	מספר משיבים	אחוז מענה
שאלון התחלה	38	87%	42	68%	46	100%
שאלון פוסט-פוסט	47	100%	46	100%	23	57.5%

טבלה 6. מענה על שאלונים בקבוצת השוואה שלא התקבלה לתכנית ההאצה.

כאמור, חלק חשוב בהערכת תכנית ההאצה היה מדדי T1 ו-T2. פיתוח המדדים נבע מכך שהערכת הכוורת ביקשה לשים דגש על מידע אובייקטיבי-פורמאלי בנוגע להתפתחות המיזמים בתחילת תכנית ההאצה, בסופה, שנה וחצי לאחר תחילתה ובתקופות המקבילות בקבוצות הביקורת. הספרות המקצועית מצביעה על כך שהקמת מיזמים ופיתוחם כרוכים במספר תהליכי ליבה. תהליכים אלה אמורים להתרחש במיזמים באופן כללי, ללא קשר לסקטור מסוים או לסוגי מיזמים (Liao et al., 2005, Liao & Welsch, 2008). כבר בשנות השמונים הכירו בכך שמדדים מרכזיים לבחינה של התפתחות מיזם היו: העסקת עובדים חדשים, מחקר שוק, גיוס כספים, ביצוע פיילוט למיזם או פיתוח אבטיפוס במקרה של מיזם המפתח מוצר (Gartner, 1985). חוקרים בעשור הבא שמו דגש אף הם על קריטריונים של גיוס משאבים, גיוס עובדים, מכירת שירותים וביצוע פיילוט כמדדים עיקריים להתפתחות מיזמים (Reynolds & Miller, 1992). בהתבסס על מחקרים מוקדמים אלה ואחרים, הפורום הבינלאומי PSED (Panel Study of Entrepreneurial Dynamics) בחן מאות מיזמים במדינות OECD בשנים 1998-2005, והחליט על שורת מדדים לפיהם ניתן לסווג מיזמים לצורות התפתחות שונות ולבחון את התפתחותם לאורך זמן. בדומה למחקרים נוספים שהתפרסמו בעשור האחרון, צוות ההערכה התבסס על מסקנות PSED, וקיידד באופן בינארי שורת מדדים המתאימים ליזמי תכנית ההאצה בשלוש נקודות זמן מרכזיות: בתחילת תכנית ההאצה (T1), בסיומה (T1) וחלק

ממדדי T2) ושנה וחצי לאחר תחילתה (T2). היבטים אלה נבחנו גם בקרב קבוצות ההשוואה בתקופות המקבילות לתחילת תכנית ההאצה ושנה וחצי לאחר תחילתה.

סט המדדים הראשון שנבחן בתחילת תכנית ההאצה נקרא T1 ומטרתו העיקרית היא לקטלג מיזמים כהתחלתיים או כמבוססים²³. זאת בשל הצרכים השונים של סוגי המיזמים וביצועיהם השונים. מדדי T1 הם:

- שנתיים ומעלה של עבודה על המיזם טרם ההצטרפות לכוורת
- צוות ליבה שעובד על היוזמה
- רישום משפטי של המיזם
- ביצוע פיילוט עם מוטבים
- גיוס משאבים משמעותי (מעל 100,000 ₪ לא כולל המענק)²⁴

מיזמים בהם התקיימו באופן בינארי שלושה מדדים או פחות מתוך מדדי T1, קוטלגו כמיזמים התחלתיים. מיזמים בהם התקיימו באופן בינארי חיובי ארבעה או חמישה קריטריונים מתוך חמשת מדדי T1, קוטלגו כמיזמים מבוססים. למשל, מיזם שטרם תכנית ההאצה היה קיים מעל לשנתיים, פעל בו צוות ליבה (בניגוד ליזם מוביל בודד), ביצע פיילוט עם מוטבים וגייס סכום של מעל ל 100,000 שקלים, הוגדר כמבוסס.

מדדי T2, שבדומה למדדי T1 נגזרו מאינדקס PSED, שימשו להבנת התהליכים השונים שעברו המיזמים. המדדים שנבחרו היו אלה המתאימים ביותר למיזמים בתכנית ההאצה. בזמן, חלק משאלות ה-PSED הותאמו למאפייני הכוורת, ואחרות נוספו מתוך סקירת ספרות שנעשתה בתחום. יתרה מכך, ההערכה הנוכחית אימצה את מסקנותיו של מחקר מרכזי בתחום (Delmar & Shane, 2002), לפיו לפעילויות ליבה שונות חשיבות שונה, וחלק מפעילויות הליבה חשובות יותר בשלב המוקדם ואחרות חשובות יותר בשלב מאוחר יותר. בהתאם לכך, סט מדדי T2 של מיזמים התחלתיים שונה במקצת מזה של מיזמים מבוססים. להלן מדדי T2, כאשר מדדים מספר 10-11 רלוונטיים למיזמים התחלתיים בלבד.

1. המיזם מתפקד באופן פעיל
2. גיוס שותפים או אנשי צוות חדשים
3. השקעת משאבים בפיתוח מוצר או שירות
4. השקעת משאבים בפעילויות שיווק
5. מתן שירות למוטבים באופן קבוע
6. שימוש בתכנית גיוס משאבים הכוללת יעדי גיוס קונקרטיים
7. גיוס משאבים משמעותי (מעל 100,000 ₪ לא כולל המענק)
8. ביצוע מדידה והערכה
9. פיתוח שותפויות בעלות תרומה משמעותית למיזם
10. רישום משפטי או שינוי סטטוס משפטי (למיזמים התחלתיים בלבד)
11. ביצוע פיילוט עם מוטבים (למיזמים התחלתיים בלבד)

²³ המדדים נקראים T1 ולא T0 אף על פי שמדובר על תחילת התכנית, משום שבעוד נקודת T0 מתייחסת לתחילת דרכו של מיזם, בכוורת, בדומה למאיצים אחרים, ישנם מגוון מיזמים מפותחים למדי, אשר אינם עונים על הגדרה זו.

²⁴ כפי שיתואר בסקירת הספרות, גיוס כספים משמעותי הינו סכום שרירותי המשתנה ממדינה למדינה ואף מתכנית לתכנית. עם זאת, ב 22 מתוך 28 המדינות במאגר GALI, בהן כלכלות עם ביצועים נמוכים מהכלכלה הישראלית ומטבעות חלשים מהשקל, מיזמים אספו סכומים הגבוהים מכ 30,000 דולרים, שהיו שווים בשעת השוואת הנתונים לכ 100,000 ₪ - הסכום שנחשב למינימום משמעותי בכוורת.

פרק 3 מתייחס בהרחבה לניתוח מדדי T1 ו-T2 בנוגע למיזמי הכוורת וקבוצות ההשוואה. החלוקה למיזמים התחלתיים ומבוססים בהתאם למדדי T1 מכתובה ניתוח זה ואת המסקנות הרבות שעלו ממנו בנוגע להיבטים רבים בתכנית ההאצה.

מימד כמותני נוסף במסגרת תכנית ההאצה, אם כי בסדר גודל קטן יותר, נעשה באמצעות שאלונים שנשלחו למנטורים של מחזורי 1 ו 2. שאלונים אלה סיפקו מידע חשוב על פעילות המנטורים והיבטים לשיפור תפקודם. בנוסף, שאלונים כמותניים בנוגע לשלבי המיון נעשו עם אנליסטים שניתחו את המועמדות של יזמים במחזורי 1 ו 2. מידע כמותני זה סייע רבות לשיפור פעילות הכוורת מול האנליסטים ולתהליך המיון בכללותו.

מימד כמותני משמעותי נעשה בהערכה של קהילת הכוורת. כחלק מהכנת השאלון נערכו מפגשים עם צוות הכוורת ועם מנהלות קהילה בג'וינט, וכן נעשתה סקירת ספרות נרחבת במטרה לנסח מדדי הצלחה שימדדו בהערכה (ראו לעיל). לאחר תהליך זה, צוות ההערכה פיתח שאלון מודולרי שכלל את מדדי ההערכה השונים ואת בקשות צוות הכוורת ללמידה ושיפור הקהילה. לאחר שלב זה, בוצעו פיילוטטים בקרב אוכלוסיות שונות של הקהילה ונעשה תיקוף של השאלון.

במקביל, צוות ההערכה עמל על פיתוח מאגר מידע ייעודי של קהילת הכוורת, כבסיס להעברת השאלון. בהיעדר מערכת מידע לכוורת²⁵, היה צורך להכין מאגר מידע ממגוון קבצים עם פרטים של אלפי אנשי קשר מקבוצות שונות. הטבלה הבאה מציגה את מספר חברי הקהילה שפרטיהם הוכנסו למאגר המידע בעת הפצת השאלון.

אחוז	מספר חברי קהילה	פריט
100%	3677	סה"כ במאגר המידע
25%	921	שותפים וארגונים שאינם יזמים או יזמים פוטנציאליים
1%	51	לא מזוהים
74%	2705	יזמים או יזמים פוטנציאליים

טבלה 7. חברי קהילה בעת העברת השאלון הכמותני.

טבלה 7 לעיל מראה כי בעת העברת השאלון הכמותני היו 2705 יזמים או יזמים פוטנציאליים במאגר המידע. ממספר זה נוכו כלל היזמים בתכנית ההאצה (47 משלושת המחזורים) וכלל המשתתפים שהיו בימי המיון (163). זאת משום שיזמים אלה כבר ענו על שאלונים שהועברו על ידי צוות ההערכה. בניכוי יזמים אלה, המספר הסופי של יזמים או יזמים פוטנציאליים אליהם נשלח השאלון היה 2493.

בשלב זה, 2493 היזמים או היזמים הפוטנציאליים חולקו לתת קבוצות בהתאם לפעילויות בהן הם השתתפו. הקבוצות חולקו למשתתפים אשר לא הגיעו כלל לפעילויות, למשתתפים שהגיעו רק לפעילויות אונליין, משתתפים שהגיעו לפעילויות אופליין, ולתת קבוצות ששילבו מספר פעילויות. הכנת מאגר המידע יצרה אפשרות למיין את אנשי הקשר בהתאם לשיוכם לתת קבוצות אלה, ועל ידי כך לפנות אליהם באופן ספציפי²⁶. שאלונים זהים אך עם קישורים שונים נשלחו באופן אלקטרוני לכל קבוצה בנפרד, במטרה לנטר את אחוזי המענה מכל קבוצה.

²⁵ מערכת מידע הוקמה רק לאחר חילוף הנהלות בכוורת בשנת 2021. הערכת הקהילה בכוורת נעשתה קודם לכך בשנת 2020.

²⁶ כפי שיתואר להלן, היעדר מאגר מידע בכוורת היווה אתגר משמעותי, והעובדה שהנהלת הכוורת עומלת בימים אלה על פיתוח מאגר מידע, עשויה לתרום רבות לפעילות הכוורת בהמשך.

השאלון הופץ לחברי הקהילה באמצעות אפליקציית וואטסאפ²⁷. לאחר הפצת השאלון לטלפונים הניידים של היזמים בכלל תת הקבוצות, נעשו סבבי תזכורות באמצעות אפליקציית הוואטסאפ. כדי להגדיל את אחוזי המענה, צוות ההערכה שלח בקשה למילוי השאלון באמצעות כתובות האימיילים ממערכת ה STRIK של הכוורת וסבב נוסף של תזכורות.

בנוסף, כדי להגדיל את אחוזי המענה ולמקד את תכניו, השאלון נבנה באופן מודולרי וכלל סדרת תנאים, כך שחברי הקהילה שמילאו אותו, השיבו רק על אותם פריטים הרלוונטיים לפעילויות בהן הם השתתפו ורק על אותם היבטים בכוורת שאליהם הם נחשפו. באופן זה, ככל שחברי הקהילה השתתפו בפחות סוגי פעילויות, כך השאלון שהם מילאו היה קצר יותר.

למרות מאמצים משולבים אלה, מתוך 2493 חברי הקהילה הרלוונטיים אליהם נשלח השאלון, ענו עליו 215 חברי קהילה בלבד, המהווים 8.6% מקרב אוכלוסייה זו. כפי שמתואר בפרק 5, אחוז מענה נמוך זה הינו תוצאה של קשר חלש של חברי הקהילה לכוורת.

המימד הכמותני כלל גם שאלונים למשתתפים בפעילויות ההנבטה המרכזיות של הכוורת כתמיכה במימד האיכותני. ראשית, משתתפי ההאקתון השני²⁸ של הכוורת מילאו שאלונים אלקטרוניים שנשלחו אליהם לאחר סיום האירוע. שנית, משתתפי תכנית טאריקי מילאו שאלונים בסיום התכנית ושאלונים נוספים חצי שנה לאחר סיומה. שלישית, מימד ההנבטה כלל גם את סדרת המפגשים ליזמים מתחילים, ויזמים אלה מילאו את שאלוני הקהילה הכלליים, אולם בתוספת חלק ייעודי שהוקדש לתכנית זו²⁹. הטבלה הבאה מציגה את אחוזי המענה הכמותני לרכיבים אלה.

אחוז מענה	מספר משיבים	רכיב
75%	12	האקתון 2: שאלוני סיום
71%	15	טאריקי שאלוני סיום
52%	11	טאריקי שאלוני פוסט-פוסט
75%	15	מפגשים ליזמים מתחילים: שאלוני סיום

טבלה 8. אחוזי מענה לשאלונים ברכיבי ההבטה.

ניתוחים סטטיסטיים של מידע כמותני בוצעו באמצעות תכנת SPSS.³⁰ המידע האיכותני מהשאלות הפתוחות בשאלונים קודד וקוטלג. עם סיום תהליך איסוף המידע, כלל המידע הכמותני אורגן בהתאם למדדים השונים ביחד עם המידע האיכותני, תוך תהליך אינטגרציה של שני המימדים.

הערכות פנימיות של מיזמים שקיבלו מענה

²⁷ נעשה שימוש ב WhatsApp Business. חברה חיצונית, שאינה מכון המחקר קי אימפקט, היתה אמונה על הפצת השאלון באמצעות האפליקציה.

²⁸ ההאקתון הראשון של הכוורת נעשה טרם תחילת ההערכה, ולכן נערכו עם משתתפיו רק ראיונות בנוגע לשיפור ללא שאלונים כמותניים.

²⁹ משתתפים בסדרת המפגשים ליזמים מתחילים מילאו את שאלון הקהילה כחלק מהפיילוט ותהליך התיקוף של שאלון הקהילה שתואר לעיל. שאלון הקהילה כלל חלק ייעודי בנוגע לסדרת המפגשים ליזמים המתחילים, וחלק זה שימש כשאלון בפני עצמו ונותח באופן נפרד משאר היבטי הקהילה. שילוב השאלונים נעשה במטרה לתמוך בביצוע הפיילוט לשאלון המרכזי של הקהילה, בשל רמת שיתוף הפעולה הגבוהה של יזמים אלה.

³⁰ ניתוחים של מידע עתק בוצעו באמצעות תכנת Python.

מימד חשוב בהערכת הכוורת היה פיתוח מערכות הערכה פנימיות ליזמים מתכנית ההאצה ממחזורים 1-3 אשר קיבלו מענק. למימד זה היו שני יעדים מרכזיים:

- א. לבחון את הרלוונטיות והאפקטיביות של מיזמי הכוורת בנוגע לאוכלוסיות היעד שלהם
- ב. לבסס מערכות הערכה פנימיות למיזמים, בהן יוכלו היזמים להשתמש לטווח הארוך

שני יעדים אלה הושגו באמצעות מגוון פעולות שנעשו על ידי המעריך הראשי של צוות ההערכה ממכון המחקר קי אימפקט עם כלל היזמים שקיבלו מענקים מהכוורת³¹. להלן העיקריות שבהן:

- סדרת פגישות עם כל אחד מהיזמים על מנת לאבחן צרכים ויכולות ובניית מערכת הערכה אל מול יעדים מרכזיים
- בניית כלי הערכה מתאימים לכל אחת מאוכלוסיות היעד של היזמים ובהתאם למערך ההערכה הנבחר
- בניית כלי ניטור
- שימוש בכלי הניטור וההערכה על ידי היזם, תוך פיקוח הדוק של צוות קי אימפקט
- פגישות מעקב בין היזמים לבין צוות קי אימפקט במטרה לוודא שאיסוף המידע נעשה כראוי
- ניתוח המידע על ידי היזם בתמיכת צוות קי אימפקט
- דיווח המידע על ידי היזם בדו"ח סופי, תוך הטמעת הערות מצוות קי אימפקט
- הכנת מפגשי הסיכום של היזמים שקיבלו מענקים לצורך דיווח שלהם לכוורת על תוצאות הפיילוט, והשתתפות במפגשים אלה³²

תהליכים אלה של הקמת מערכת הערכה פנימית וביצוע הערכה, נעשו עם כלל היזמים אשר קיבלו מענק מהכוורת. היזמים שקיבלו ייעוץ זה היו מרוצים ממנו ברמה גבוהה מאוד, והם מעידים כי הוא תרם להם רבות. מלבד ביצוע ההערכה, צוות קי אימפקט העניק ליזמים תמיכה גם בנוגע לאופן הצגת ממצאי ההערכה שלהם לצוות הכוורת. המעריך הראשי אף נכח בפגישות הסיכום של יזמים ממחזורים 1-2 בכוורת, תהליך שהיה חשוב ללמידה של צוות הכוורת ושל היזמים. בשל התחלופה בכוח האדם בכוורת בשנת 2021, בוטל הנוהג של פגישות הסיכום עם היזמים החל מאוגוסט 2021 ועד לסיום ההערכה. מומלץ לחזור ולקיים פגישות סיכום אלה בעתיד. בנוסף, מומלץ לכוורת לנסח מודל לאופן בו היא מבקשת לבצע ייעוץ הערכה דומה ליזמים במחזורים הבאים בהתאם למידע שברצונה לקבל ולאופן השימוש בו. חשוב לציין תהליכי הערכה לא הושלמו עם יזמים אשר סגרו את המיזמים שלהם טרם סיום הפיילוט, או שלא סיימו את הפיילוט שלהם עד לסיום ההערכה בפברואר 2022. אי לכך, אין ברשות הכוורת או צוות ההערכה מידע אודות הערכה פנימית בנוגע לאפקטיביות של מיזמים אלה.

מידע מכלל המיזמים אשר סיימו את תהליך ההערכה הפנימית עד לכתובת שורות אלה בסוף שנת 2021 סוכם על ידי צוות קי אימפקט בדו"חות ייעודיים³³. דו"חות אלה מפרטים את איכות תהליך ההערכה של כל יזם, זאת מאחר שקי אימפקט שימשה בתהליך כגוף מייעץ בלבד, ואיכות ההערכה היתה תלויה ביזמים (ראו חלק 2.4 להלן). הדיווח על איכות ההערכה משליך כמובן על תוקף הממצאים, איכותם ואמינותם. בנוסף, דו"חות אלה מסכמים בקצרה את הישגי המיזמים והשפעתם על אוכלוסיית היעד המרכזיות שלהם. הדו"חות נשלחו לכוורת ולחברי ועדת המחקר שליוותה את ההערכה, אולם בשל חיסיון מידע, הם אינם נכללים בשלמותם בדו"ח זה או בנספחיו. למרות שהיוזמות שונות לחלוטין

³¹ פיתוח מערכות הערכה נעשה רק עם יזמים אשר קיבלו מענק, בעיקר בשל העובדה שיזמים אשר לא קיבלו מענק, ניתקו קשר עם הכוורת ורובם אף הפסיקו את עבודתם על המיזם (ראו פרק 6).

³² לאחר סיום כתיבת הדו"ח הסופי בהתאם להמלצות, צוות קי אימפקט העניק תמיכה ליזמים באשר לאופן הצגת הממצאים בכוורת, בנוגע לאפקטיביות ורלוונטיות. המעריך הראשי אף נכח בפגישות הסיכום של יזמים ממחזורים 1-2.

³³ טיוטת דו"ח זה הוגשה לקרנות הביטוח הלאומי בדצמבר 2021. יצוין כי גם לאחר הגשת הדו"ח ועד למרץ 2022, צוות קי אימפקט המשיך בליווי היזמים בהערכה פנימית. עם זאת, מידע שנאסף לאחר הגשת טיוטת הדו"ח בסוף שנת 2021, לא נכלל בדו"ח זה.

אחת מהשנייה, ולמרות שכל יוזמה נמדדה באופנים שונים והוערכה באופן ייחודי, פרק 6 בדו"ח זה מתייחס בקצרה למגמות עיקריות של אפקטיביות של כלל היוזמות שהוערכו.³⁴

2.4 אתגרים ומגבלות

צוות ההערכה נהנה משיתוף פעולה מלא מצד צוות הכוורת ומהשותפים השונים. כמו כן זכה צוות ההערכה לשיתוף פעולה מהיזמים בכלל התכניות שהוערכו בכוורת. שיתוף פעולה ראוי לציון התקבל אף מיזמים בקבוצות ההשוואה, למרות שהם לא היו חלק מהכוורת בעת ההערכה. עם זאת, צוות ההערכה מעוניין להצביע על מספר מגבלות עיקריות המתלוות להערכה זו.

האתגר המרכזי שליווה את תהליך ההערכה ואשר היווה מגבלה משמעותית, היה היעדר אסטרטגיה ברורה בכוורת, ובהתאם לכך היעדר מסמכי מטרות ויעדים ברורים. כפי שתואר לעיל בפרק זה, צוות ההערכה פיתח מדדי הצלחה בנוגע לרכיבי התכנית לגבי כל שחקן, ויצר תיאוריות שינוי המבוססות על ציפיות משחקנים בנוגע לשינויים בידע, בתפיסה ובהתנהגות. מדדים אלה שימשו לבניית כלי ההערכה אך לא לניהול.

בעוד שצוות ההערכה הגדיר מדדים בהתאם לציפיות משחקנים שונים, היעדר אסטרטגיה מנע תרגום של יעדים אלה למטרות ברמת המאקרו³⁵. פיתוח אסטרטגיה כזו מומלץ גם בנקודת הזמן הנוכחית. רק לאחר ביצוע תהליך זה, מומלץ לקיים תהליך נוסף של פיתוח תאוריות שינוי.

אתגר נוסף היה היעדר מערכת מידע ו/או מנגנוני שימור ידע מסודרים. עד לשנת 2021 לא נבנתה מערכת מידע מסודרת עם נתונים בנוגע למשתתפים בפעילויות הכוורת השונות. משום שההערכה היתה בנויה על מערך אורכי לאורך זמן (longitudinal design) ובה בעת הבטיחה אנונימיות למוטבים המוערכים, השפעה של היעדר תיעוד מדויק בנוגע למוטבים ברכיבי הכוורת השונים, הקשה במיוחד על צוות ההערכה. ההשלכות של היעדר מערכת מידע באו לידי ביטוי גם בנוגע לקהילת הכוורת ולאקוסיסטם. ללא תיעוד, היה על צוות ההערכה ליצור מאגרי מידע פנימיים. הסתמכות על קבצים כאלה לא רק היוותה אתגר משמעותי ודרשה משאבי זמן רבים, אלא גם גרמה להיעדר מידע חשוב לתהליכי הניטור וההערכה. כאמור, בשנת 2021 הנהלת הכוורת החדשה החלה בבניית מערכת מידע, שעם סיומה, עתידה לתרום רבות הן לניהול והן להערכה.

מגבלה נוספת בהערכה היתה שכלל המידע שנאסף מהיזמים, כולל בנוגע למדדים פורמאליים ואובייקטיביים, הגיע מדיווח עצמי. מגבלה זו קיימת ברוב ההערכות של תכניות בעולם בכלל, ובפרט בהערכות של האבים חברתיים ויזמות חברתית. אולם דווקא בכוורת, בה הליווי בחלק מהתכניות, בדגש על תכנית ההאצה, היה ליווי אינטנסיבי שאף כרוך במתן מענקים ליזמים, ניתן היה לבקש דו"חות פורמאליים מראי חשבון וממבקרים פנימיים. דו"חות אלה היו מספקים מידע אובייקטיבי בנוגע למגוון מדדים פיננסיים וארגוניים. לדעת צוות ההערכה, יכולת כזו בהחלט קיימת, וביצוע שלה בפועל יכול לתרום להערכת היזמים בתכנית המרכזית.

מימד ההערכה הפנימית שתואר לעיל הציב אתגר נוסף לצוות ההערכה. משום שלקי אימפקט היה תפקיד מייעץ בלבד, ביצוע של ההמלצות שניתנו ליזמים כלשונן ובאופן מקצועי, היה תלוי ביזמים, מתוך הבנה שהערכה מקצועית הינה אינטרס מהותי שלהם. בפועל, כמצופה, לא כל היזמים השקיעו

³⁴ למרות ההתייחסות למגמות עיקריות של אפקטיביות המיזמים בפרק 6, יש לראות כל דו"ח כמסמך העומד בפני עצמו. זאת בשל השוני בין המיזמים ואפן הערכתם. כלל הדו"חות המפורטים של היזמים והדו"חות המסוכמים שנכתבו על ידי קי אימפקט נמצאים בפורמט אלקטרוני בכוורת, וקוראים המעוניינים לעיין בהם יוכלו לבקשם מצוות הכוורת.

³⁵ יש לציין כי בשנת 2019 נעשה תהליך מקצועי של פיתוח אסטרטגיה לכוורת בעזרת יועצת חיצונית, אך הוא לא תורגם למסמך עבודה פרקטי.

בהערכה באופן זהה, והיו יזמים שבחרו להתעלם מחלק מההמלצות/הוראות שניתנו להם על ידי צוות קי אימפקט. במקרים אלה, המתוארים בדו"חות הסיכום שנכתבו על ידי קי אימפקט והוגשו לכוורת, נפגעה רמת ההערכה. בנוסף, נוצר מצב בו צוות קי אימפקט השקיע רבות בתזכורות ליזמים ובתקשורת עימם, על מנת שיבצעו פעולה זו אחרת, ללא יכולת לגרום להם לבצע את אותה הפעולה בפועל. בעתיד מומלץ להפוך תהליך זה לפורמאלי יותר, תוך הנחיה ברורה מטעם הכוורת, בשילוב של הפעלת סנקציות על יזמים שלא יעמדו במספר אבני דרך מרכזיות. עוד מומלץ כי יזם שלא ימלא המלצה של הגוף המייעץ שיפעל מול הכוורת, יהיה זכאי לעשות זאת, אולם בשילוב הסבר בכתב לכוורת בנוגע לסיבה שבגינה לא מוטמעות ההמלצות של גוף הערכה מקצועי.

לסיום חלק זה, יש לציין את הקושי שבהשוואה בין מיזמים שהתקבלו לתכנית ההאצה ושלא התקבלו אליה, ובהשוואה בין מיזמים שקיבלו מענק ולא קיבלו מענק. זאת משום שמיזמים אלה שונים אחד השני באופן ניכר, והם נבחרו בקפידה לצורך ההשתייכות לכוורת או קבלת המענק. השוואה זו מבוססת על מערך הנקרא (MDSD) Most Different System Design (Gerring, 2007). אולם גם למערך זה קושי להתגבר על שונות קיצונית בין מיזמים בתכניות שונות ובקבוצות שונות. במחזור בודד בכוורת ניתן היה למצוא יוזמות התחלתיות לעומת מבוססות, בעלות צרכים שונים לחלוטין ומאפיינים שונים בכל קטגוריה אפשרית (טכנולוגיה, סוג, רישום, סקטור, גודל, פיננסים, השקעות וכו'). עם שוני כה מהותי בין יוזמות בקבוצת הניסוי בלבד, כמובן שישנו קושי להתייחס לקבוצות השוואה שונות הן מתוך הכוורת והן מחוצה לה. כאמור, וכפי שניתן היה לצפות, קבוצת השוואה החיצונית תרמה להערכה, אולם חשוב להכיר במגבלה שבהשוואה זו. בהערכות עתידיות, במקרה של קושי לבצע השוואות דומות או במקרה של תקציב הערכה שאינו מאפשר זאת, הערכות בהתאם לתיאוריות שינוי המתאימות להן, כפי שנעשה גם בהערכה הנוכחית, יוכלו לפצות על היעדר השוואות לקבוצות חיצוניות (ראו Donaldson, 2007; Forss, Marra, & Schwartz, 2011; Mayne, 2011; Rist, & Stame, 2006).

פרק 3: תכנית ההאצה

תכנית ההאצה הינה תכנית הדגל של הכוורת. מטרתה של התכנית, בה הושקע החלק הארי של התקציב התפעולי של הארגון, הינה לתמוך באופנים שונים במגוון יזמים חברתיים בעלי פוטנציאל גבוה להצלחה, ולגרום להם לפתח את המיזמים שלהם באופן משמעותי. עד לכתיבת שורות אלה תכנית ההאצה תמכה בארבעה מחזורי יזמים, כאשר בכל שנת פעילות התקיים מחזור יזמים אחד. לכל מחזור נבחרו בקפידה 16-17 יזמים באמצעות תהליך סינון רב שלבי. היזמים שנבחרו לתכנית זכו להשתתף בהכשרה בת ארבעה חודשים, שכללה בכל שבוע יום מרוכז של הרצאות וסדנאות בכוורת³⁶ ויום נוסף שיועד לעבודה משותפת וייעוץ ליזמים. בנוסף, היזמים זכו לליווי של שני מנטורים לאורך תקופת ההכשרה, ופעמים רבות גם לאחריה. בסיום תקופת ההכשרה היזמים הציגו את המיזמים שלהם בפני ועדת מענקים בלתי תלויה, אשר קבעה מי מהם יקבל מענק בסכום של עד 200,000 ש"ח. יזמים אשר קיבלו מענק, זכו להמשך הליווי על ידי צוות הכוורת ולייעוץ והכוונה בהערכה ומדידה של המיזם שלהם על ידי צוות ההערכה. שלב זה של הטמעת כספי המענק נקרא בדו"ח זה "שלב הפיילוט". היזמים שלא זכו במענק סיימו את השתתפותם בתכנית ללא תמיכה ממוסדת נוספת מהכוורת.

הערכת הכוורת הקיפה את שלושת המחזורים הראשונים בתכנית³⁷. היא כללה את הערכת שלבי המיון השונים (כולל את העבודה של וועדות המענקים), הערכת ההכשרה, הערכת תרומת המנטורים היועצים וצוות הכוורת, ואת האופן שבו כלל פעילויות הכוורת השפיעו על הטמעת המיזמים של משתתפי התכנית לאורך זמן. ההערכה כללה סדרות ראיונות ושאלונים עם כלל השחקנים השונים, בדגש על יזמים, מנטורים, שופטים, ואנליסטים (ראו פרק 2). התוצאות בקרב יזמים הושאו לקבוצת ביקורת מקרב יזמים שלא התקבלו לתכנית ההאצה. השוואה נוספת התבצעה בין יזמים שקיבלו מענק לבין יזמים שלא קיבלו מענק.

פרק זה מתייחס להיבטים שנכללו בהערכה ושצוינו לעיל בתכנית ההאצה. כלל ההמלצות המובאות להלן נמסרו להנהלת הכוורת לאורך שנות הארכה, ורבות מהן התקבלו ושימשו כבסיס לשינויים הרבים שנעשו לאורך השנים (ראו נספח א')³⁸.

3.1 מיונים לתכנית ההאצה

3.1.1 תהליך השיפוט של אנליסטים טרם ימי המיון לתכנית ההאצה

לקראת פתיחת מחזור חדש בתכנית ההאצה התפרסם קול קורא, שבעקבותיו נשלחו לכוורת בכל מחזור מעל למאה פניות של יזמים המעוניינים להשתתף בתכנית. סינון ראשוני שנעשה על ידי צוות הכוורת ניפה מיזמים אשר בוודאות אינם מתאימים להשתלב בתכנית ההאצה. בהתאם לעולם התוכן המקצועי של היוזמה, הבקשות שנמצאו רלוונטיות לאחר הסינון הראשוני נשלחו לאנשי מקצוע שונים מהארגונים השותפים: ארגוני מגזר ציבורי, עסקי, שלישי, פילנתרופיה, אקדמיה ועוד. אנשי המקצוע, הנקראים בכוורת "אנליסטים" ואשר פעלו בהתנדבות, דירגו את הבקשות שנשלחו אליהם בתאם לשורת קריטריונים שניתנו להם על ידי הכוורת. המטרה היא שכל הגשת מועמדות לתכנית ההאצה

³⁶ בתקופת משבר הקורונה ההכשרה התקיימה כלמידה מרחוק באמצעות הזום.
³⁷ הערכת הכוורת תוכננה להקיף שלושה מחזורים בלבד לאורך שלוש שנים. משום שבכל שנה מחזורים בתכנית החלו מעט מאוחר יותר מהשנה שקדמה לה, הווארכה תקופת ההערכה בכוורת לארבע שנים, במטרה להשלים את איסוף המידע בשלבי הפוסט-פוסט. בשל הארכה זו, המחזור הרביעי של תכנית ההאצה החל טרם סיום תהליך ההערכה, אולם הוא אינו נכלל בו.

³⁸ במטרה לשמר זיכרון ארגוני ולהימנע מטעויות שנעשו בעבר, הפרק מתייחס גם חלק מההמלצות שכבר התקבלו על ידי צוות הכוורת.

תדורג על ידי שלושה אנליסטים. בסיום התהליך כל הצעה קיבלה ציון ממוצע לכל קרטיריון וציון ממוצע לכלל הקרטיריונים. מתוך מאות הבקשות, תהליך דירוגים זה הוביל לבחירה של כחמישים יוזמות בכל מחזור, שהשתתפו בימי המיון לתכנית ההאצה. הטבלה הבאה מציגה את הקרטיריונים לדירוגי האנליסטים. הדירוג הינו באמצעות סולם ליקרט 1-5.

קרטיריון	הסבר	משקל
רציונל ואוכלוסיית יעד	היוזמה הינה בעלת פוטנציאל לשפר את רווחת אוכלוסיות היעד של הקרנות והג'וינט.	שאלה בינארית – כן/לא.
הלימה לייעוד הכוורת וערכיה	בשלות המיזם	20%
	מטרות המיזם תואמות את חזון הכוורת, ייעודה וערכי הליבה שלה	ציון 1 בקטגוריה זו ע"י שני אנליסטים לפחות פוסל את היוזמה על הסף
חדשנות	חדשנות בקרב קהל היעד	20%
	חדשנות בקרב הארגונים	ציון 1 בקטגוריה זו ע"י שני אנליסטים לפחות פוסל את היוזמה על הסף
היתכנות והפצה	קוהרנטיות	20%
	היתכנות תפעולית על בסיס Evidence based practice	ציון 1 בקטגוריה זו ע"י שני אנליסטים לפחות פוסל את היוזמה על הסף
	היתכנות פיננסית	
	**נק' בונוס ליזמים מארגון המגיעים למסלול ההאצה בתמיכתו	
	פוטנציאל לסקיילינג	
	גיוס שותפים	
	ליוזמה סיכוי טוב לגייס תרומה\ השקעה	
	היזם שכיר בארגון אשר תומך בקידום היוזמה ועשוי להוות פלטפורמה להטמעת היוזמה	
פרופיל היזם	בשלות יזמית	
		ציון 1 בקטגוריה זו ע"י שני אנליסטים לפחות פוסל את היוזמה על הסף
התרשמות כללית	האם נרצה לראות את היזם והיוזמה בכוורת	10%
		ציון 1 בקטגוריה זו ע"י שני אנליסטים לפחות פוסל את היוזמה על הסף
התרשמות מילולית פתוחה ליוזמה	התרשמות מילולית הכוללת נקודות מרכזיות לבדיקה בשלבים הבאים	-ללא ציון-

טבלה 9. קרטיריונים לדירוגי אנליסטים.

קרטיריונים אלה עברו מספר שינויים לאורך השנים. שינוי מרכזי שנעשה בעקבות תהליך ההערכה היה העלאת המשקל של פרופיל היזם ל 30% (כפי שמופיע בטבלה 9 לעיל ובנספח א'). זאת בשל ההנחה כי יזם בעל פרופיל יזמי גבוה, יוכל לבצע שינויים מרחיקי לכת במידה והיוזמה שלו תידרש לכך במהלך תכנית ההאצה ובשלב הפיילוט. בנוסף, צוות ההערכה המליץ על מתן משקל רב יותר להיבטים של בשלות המיזם, וזאת בשל אופן פעילות הכוורת שתמכה במידה משמעותית יותר במיזמים

מבוססים (ראו חלק 3.4 בפרק זה). המלצה נוספת של צוות ההערכה היתה לשנות את הגדרתם של סעיפי החדשנות כך שיהיו רחבים יותר ולהוריד מעט ממשקלם. יש לציין כי בעוד חלק משמעותי מצוות ועדת המענקים הינו חיצוני לכוורת ולארגונים השותפים, העובדה שרוב האנליסטים אינם חיצוניים, פוגעת ביכולתם לשפוט באופן מקצועי היבטים של חדשנות. תופעה זו נקראת בספרות disruptive innovation, ומתייחסת ליכולתם המוגבלת של אנשים מארגונים לא חיצוניים, לשפוט היבטים של חדשנות הנוגעים לאותם הארגונים (Nicholls, 2006).

בעיה מרכזית שעדיין מקשה על יכולת האנליסטים לדרג מיזמים, קשורה בחוסר הבנה של תפקידה של הכוורת כאינקובטור או כמאיץ, וכן בנוגע לשלב המיזמים (התחלתיים או מבוססים) בהם הכוורת מבקשת לתמוך. היבט זה נדון בהרחבה בהמשך פרק זה. קושי נוסף הינו חוסר ידיעה של אנליסטים בנוגע לקיומם של מיזמים דומים לאלה המתמודדים על שילובם בתכנית. היבט זה, קשור גם לקושי שתואר לעיל בנוגע לדירוגים של חדשנות, משום שהיעדר ידע בנוגע למיזמים דומים אינו מאפשר להעריך את רמת החדשנות בהם. פתרון לבעיה זו יכול להיות מיפוי מתמשך של מיזמים חברתיים בכוורת. זוהי משימה מורכבת הדורשת משאבים רבים, אולם לארגון כמו הכוורת, המבקש לרכז סביבו את הפעילות היזמית החברתית בישראל, ישנן מגוון סיבות לפעול למיפוי כזה. זאת לצד מיפוי משמעותי נוסף בנוגע לתורמים ומקורות מימון, הנדון בפרק 6.

באופן טבעי, פעילות האנליסטים במחזור הראשון לוותה בקשיים, החל מפנייה לאנליסטים המתאימים ועד להסכמה על האופן בו יש לדרג את היזמים בהתאם לקריטריונים. הערכת הכוורת הצביעה על מספר חסמים, אשר תוקנו במהרה, ולא חזרו על עצמם בהמשך. החל ממחזור 2 תהליך הפנייה לאנליסטים נעשה באופן מסודר וללא תקלות. אופני הדירוג והמשימות הובהרו לאנליסטים, והחל ממחזור 2 הם ביצעו את הדירוגים באופן יעיל ומועיל. מראיונות עימם ניכר כי העומס עליהם סביר (בניגוד לעבר), וכי נעשתה התאמה טובה בין תחומי ההתמחות של האנליסטים לבין הבקשות שאותן התבקשו לדרג. באופן כללי, ניכר כי רכיב האנליסטים בתהליך המימון פועל כשורה באופן יעיל ואפקטיבי.

3.1.2 תהליך השיפוט בימי המימון לתכנית ההאצה

לאור דירוגי האנליסטים, 50-60 המיזמים עם הציונים הגבוהים ביותר הוזמנו לימי מימון בכוורת הנקראים בכוורת "ספרינט". בסיום ימי מימון אלה נבחרו כ-16-17 מיזמים בממוצע בכל מחזור לתכנית ההאצה (מקסימום עד 20 יזמים בכל שנה). בימי המימון היזמים השתתפו במגוון הרצאות וסדנאות בנושאים של יזמות חברתית, בנוסף למפגשי פתיחה וסיכום. היזמים הוערכו על ידי שלושה גורמים:

- א. מנחה האחראי על הנחיית הקבוצה לאורך ימי המימון, שבסופם הוא העריך את המשתתפים.
- ב. מעריך מקצועי שצפה ביזמים ובחן את תפקודם במהלך ימי המימון.
- ג. שופטים אשר דרגו את המיזם בסיום האירוע בעקבות "פיץ"³⁹ שניתן על ידי היזמים.

הקריטריונים להערכה על ידי מנחים ומעריכים:

- התאמה לכוורת
- מחויבות ליוזמה
- יכולות יזמיות
- בשלות יזמית
- גמישות ופתיחות ללמידה ושינויים
- בניית קשרים ועבודה בצוות

³⁹ פיץ' הינו הצגת רעיון או מיזם. על פיץ' להיות רהוט וממוקד ולספק את הנתונים החשובים ביותר כדי ששופטים חיצוניים יבינו אותו ויכולו לעמוד על חוזקותיו ועל הפוטנציאל שלו.

הדירוגים להערכת הפיץ' על ידי שופטים:

- בשלות
- חדשנות
- קוהרנטיות
- התרשמות כללית

לצד דירוגים מספריים בקטגוריות שצוינו לעיל, בסיום התהליך הן מעריכים והן שופטי הפיץ' סיפקו הערכה מילולית והמלצה בדבר הכללה או אי הכללה של המיזם בכוורת. בסיום הספרינט כל מיזם קבל ציון משוקלל של דירוגי השופטים ודירוגי המעריכים השונים⁴⁰. בדומה לקריטריונים הנוגעים לאנליסטים, צוות ההערכה המליץ לשים דגש על יכולות יזמיות, בשלות יזמית מחויבות ליוזמה, גמישות ופתיחות, בניית קשרים וכמובן התאמה לכוורת. זאת בהנחה כי המכלול של יכולות יזמיות לעיתים קרובות רלוונטי יותר מהיבטים ספציפיים ביוזמה, אשר עשויים להשתנות במהלך ההכשרה. המלצות אלה יושמו ברובן לאחר המחזור ראשון של הכוורת. אולם, היבט קריטי אשר מומלץ לתת לו דגש רב יותר, משום שהוא אינו מהווה קריטריון בפני עצמו ואינו מקבל משקל מהותי, הינו מימד הקיימות של היוזמה. כתוצאה מכך, רוב השאלות שהופנו ליזמים על ידי שופטים ומעריכים, התייחסו להיבטים תפעוליים ולמודלים בכללותם, ללא ברור מעמיק מספיק על מגוון מדדי קיימות. כפי שיפורט בהמשך פרק זה, יזמים התחלתיים שנבחרו לתכנית, לרוב לא קבלו מענק במסגרת הכוורת, סבלו מקשיים בהיבטים של קיימות, ולכן נסגרו באחוזים גבוהים יותר אף ממיזמים אשר כלל לא נבחרו לתכנית ההאצה.

ראיונות עם שופטים ומעריכים בספרינט העלו כי המדריכים הכתובים שניתנו להם, בנוסף להדרכה מצוות הכוורת טרם האירוע, היו מספקים ותרמו ליכולתם לבצע את עבודת ההערכה שלהם. היבט לשיפור אשר חזר על עצמו לאורך השנים היה בקשתם של מעריכים לאפשר יותר אינטראקציות בין יזמים במהלך ימי המיון כדי לבחון טוב יותר היבט זה. כדי לעשות זאת, ניתן להוסיף יותר משבצות תוכן של סדנאות ומשימות קבוצתיות, פעילויות נטוורקינג, פעילויות של הערכת עמיתים (ראה להלן), למידת עמיתים ועוד. פעילויות אלה עולות בקנה אחד עם רצונם של משתתפי הספרינט, ולכן מומלץ לשלבן. המלצה נוספת לשיפור, אשר הועלתה לאורך השנים על ידי שופטי הספרינט, הינה להאריך במקצת את הזמן הניתן לפיצ'ים מהיזמים ולשאלות מצוות השיפוט. יש לזכור כי ליזמים המגיעים לימי המיון אין יכולת להציג פיץ' במספר דקות חד ספרתי, לא כל שכן בשלוש דקות (הזמן שהוקצב להם במחזור הראשונים), ולכן קשה מאוד להתרשם מהיוזמה ומהיזם באופן המינימלי הנדרש לשופטים.

הן מעריכים והן שופטים ביקשו לקבל חומר כתוב על היוזמות מבעוד מועד. בתקופת ההערכה עמדנו של צוות הכוורת המקורי היתה שגורמי ההערכה אינם צריכים להיחשף לחומר על היזמים והמיזמים, כדי לאפשר להם להגיע לתהליך ללא שיפוט מקדים. הן ספרות הערכה והן סקירה של תהליכי הערכת יזמים בהאבים בעולם, אינם תומכים בגישה זו. להיפך, ספרות ההערכה והניסיון מראים כי ככל שגורמי הערכה מגיעים מוכנים יותר, כך ניתן לבצע הערכה באופן מדויק יותר (ראו למשל Donaldson, 2007). אי לכך, מומלץ לספק גם לגורמי ההערכה חומר מקדים על כלל היוזמות המוערכות ועל היזמים. מאחר שישנם מעריכים ושופטים אשר מבצעים את עבודת ההערכה והשיפוט שלהם בפעם הראשונה במהלך האירוע, ומאחר שיזמים לא תמיד מספקים מידע על כלל ההיבטים הנדרשים בימי המיון וכי לרוב לא ניתן לשאול שאלות ברור והשלמה, מדגישה צורך זה.

⁴⁰ משקל ההמלצה במוצע המשוקלל גבוה יותר ממוצע הדירוגים.

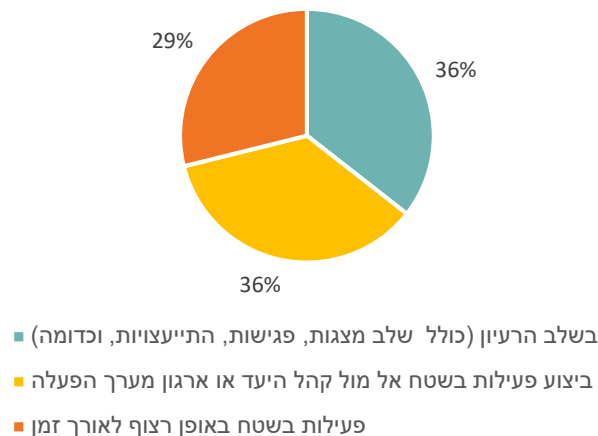
בדומה לאנגליסטים, גם שופטים ומעריכים בספרינט התמודדו עם שלושה פערים מרכזיים בידע. הראשון, בהיעדר מיפוי של הכוורת, היה חוסר ידע בנוגע לפתרונות ומיזמים קיימים. השני נגע לחוסר הבנה של האופן בו הכוורת יכולה לתרום לסוגים שונים של מיזמים בעלי רמות התפתחות שונות (מיזמים התחלתיים מול מבוססים). פער ידע שלישי נבע מכך ששופטים ומעריכים בספרינט לא ידעו מה היתה תרומת הכוורת למיזמים קודמים שהגיעו אליה, מי הרוויח מהכוורת ומי לא ואילו מאפיינים ניבאו הצלחות. בעוד פער הידע הראשון דורש מיפוי מעמיק ומתמשך, פער הידע השני ניתן לפתרון באמצעות החלטות והגדרות ברורות בנוגע לתפקיד הכוורת. דיון מעמיק בסוגייה מובא בהמשך פרק זה. פער הידע השלישי ניתן לפתרון באמצעות שיתוף במידע הערכה. מלבד אלה, חשוב לדייק את ההוראות בנוגע למקום של בחירת יזמים מאוכלוסיות מודרות. היבט זה, שנדון בפרק 6, לא קיבל מקום משמעותי בבחירת היזמים בתקופת ההערכה בכוורת.⁴¹

3.1.3: מאפייני המשתתפים ותרומת ימי הספרינט

הכוורת אינה רואה באירוע הספרינט תהליך מיון בלבד. בשל המשאבים הרבים המוקדשים לאירוע, הגישה בכוורת היא לשלב בו תכנים אשר יתרמו ליזמים. מבחינה זו, מדובר באירוע המשלב מימדים של הנבטה וקהילה, היבטים המפורטים בפרקים 4 ו 5. בהתאם לגישה זו, לצד פירוט מאפייני היזמים, חלק זה מפרט מה היתה תרומתם של ימי המיון ליזמים ומהם האופנים בהם ניתן לשפר תרומה זו.

מאפייני המשתתפים

כדי להבין היבטים של תרומה וכדי לשפר את המיון לתכנית ההאצה, חשוב לעמוד על מספר היבטים של מאפייני המשתתפים בספרינט. תרשים 1 מציג את הנתונים מימי המיון של מחזור 3 (המחזור האחרון במסגרת הערכת הכוורת). מהתרשים עולה כי ישנה חלוקה כמעט שווה בין יזמים שנמצאו בשלב הרעיון בלבד (36%), יזמים שביצעו פעילויות בשטח (36%) ויזמים שהמיזם שלהם כבר פועל בשטח לאורך זמן (29%).⁴²



תרשים 1. השלב בו נמצאו המיזמים בספרינט במחזור 3

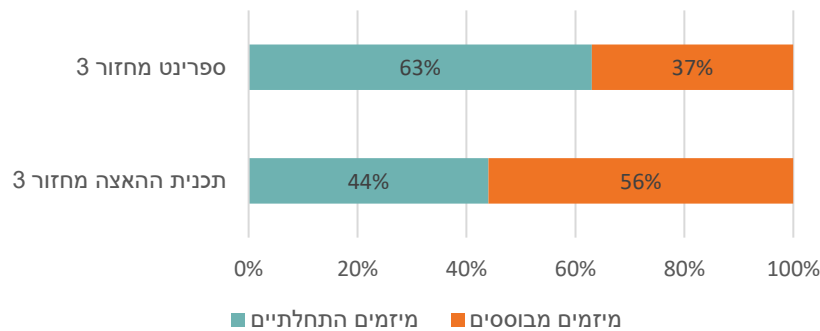
מהניתוח הכמותני של מדדי T1 עולה כי מתוך כלל המיזמים בספרינט מחזור 3, 63% היו מיזמים התחלתיים ואילו 37% ענו על ההגדרה של מיזמים מבוססים.⁴³ לעומת זאת, כפי שמצוין בתרשים 2,

⁴¹ במחזור 4 שהחל לאחר תקופת ההערכה, ניכר שינוי מסוים בנושא. פירוט על כך מובא בפרק 6.

⁴² שברים עשרוניים מעוגלים למעלה ולכן סכום האחוזים הינו 101.

⁴³ פירוט של מדדי T1 ו-T2 מובא בפרק 2. חשוב לציין שכלל המיזמים שנבחרו לתכנית ההאצה נמצאים בשלבים שונים בתחילת דרכם. המיזמים המוגדרים התחלתיים, נמצאים בשלבים מוקדמים מאוד. מיזמים העונים על הקריטריונים

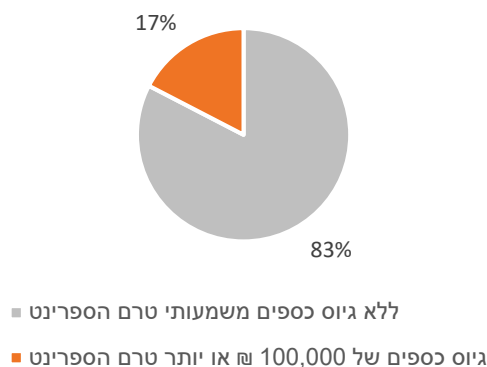
אחוז המיזמים המבוססים שנבחרו לתכנית ההאצה היה גבוה בהרבה מייצוגם בספרינט. פער בין בחירת המיזמים לספרינט לבחירת המיזמים לתכנית ההאצה אינו רצוי, משום שהוא מגביל את יכולת הכוורת לבחור לתכנית ההאצה את המיזמים הרצויים. אם הכוורת מעדיפה באופן קונסיסטנטי מיזמים מבוססים בתכנית ההאצה, מומלץ לה גם להגדיל את חלקם של המיזמים המבוססים המגיעים לספרינט.



תרשים 2. אחוז מיזמים מבוססים והתחלתיים בימי המיון של מחזור 3 והשוואתם לתכנית ההאצה של אותו המחזור.

נתון חשוב נוסף בנוגע למאפייני המיזמים בספרינט מחזור 3, הינו כי 68% מבעלי המיזמים הרשומים (ללא יזמים שהיו בשלב הרעיון או שלא נרשמו כחוק) היו רשומים כעמותות ו 4% כחל"צ. 28% בלבד היו רשומים כגופים עסקיים. בהמשך הפרק מדובר על הקושי הגדול של מיזמים לייצר קיימות פיננסית. קושי זה קשור באופן ישיר להיותו של מיזם גוף עסקי או גוף התלוי באופן מוחלט בפילנתרופיה. בהתאם להחלטה של הכוורת על הגיוון הרצוי, מומלץ למצוא שיווי משקל טוב יותר בין סוגי המיזמים המוזמנים לספרינט.

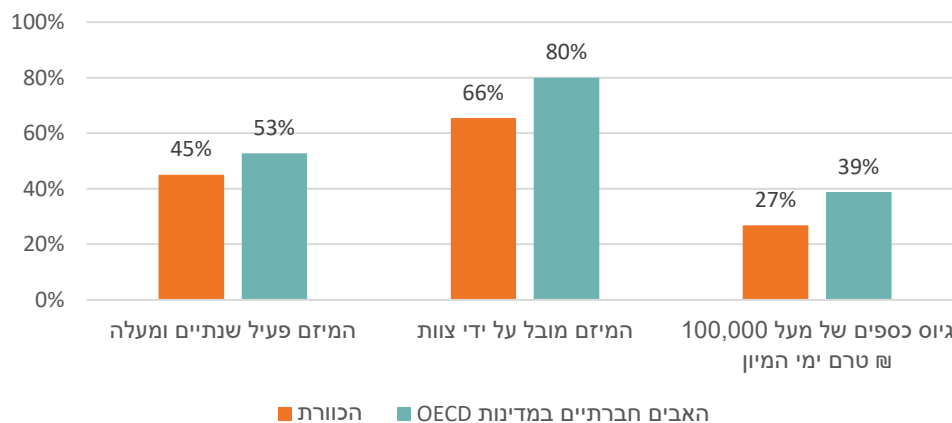
החלק להלן מתאר את הממצא כי רוב היזמים שלא הצליחו לגייס כספים באופן משמעותי טרם השתתפותם בכוורת, לא הצליחו לעשות זאת גם לאחר ההשתתפות בה. בנוסף, כפי שניתן לראות בתרשים 3, 83% ממשתתפי הספרינט שברשותם היה מיזם קיים, לא הצליחו לגייס סכום כסף משמעותי טרם האירוע. במידה והכוורת תחליט בעתיד להמשיך עם הקו הננקט החל ממחזור 3 בהתאם להמלצות ההערכה, מומלץ להעלות באופן משמעותי את אחוז המשתתפים בספרינט אשר גייסו סכום כסף משמעותי.



תרשים 3. הצלחה בגיוס כספים של משתתפי הספרינט.

כמבוססים נמצאים אף הם בשלבים התחלתיים, אולם הם מתקדמים יותר במספר קטגוריות ממיזמים המוגדרים כהתחלתיים.

בסקירת הספרות צוין שבעוד שמאגר גדול של מתמודדים לתכניות לא תורם להצלחה של האבים חברתיים, לאיכות המיזמים השפעה חשובה על כך. פרופיל המיזמים שהתמודדו לספרינט השפיע באופן ישיר על פרופיל המיזמים שנבחרו לתכנית ההאצה. מניתוח מאגר המידע GALI והשוואתו למדדי T1 (ראו הסברים על מונחים אלה בפרק 2) נצפו מגמות דומות בין הכוורת להאבים חברתיים בעולם בנוגע לבחירת המיזמים. אולם, כפי שניתן לראות בתרשים 4, קטגוריות מהותיות של מדדי T1 במיזמים שהתמודדו לתכנית ההאצה בכוורת היו נמוכות יותר מאשר הממוצע של המתמודדים לתכניות האצה במדינות OECD. לדוגמא, פחות מחצי (45%) מהמיזמים שהשתתפו בספרינט בכלל המחזורים בכוורת פעלו יותר משנתיים, לעומת אחוז גבוה יותר (53%) של מתמודדים בתכניות האצה מקבילות במדינות OECD. בעוד ששני שלישי מהמיזמים שהתמודדו לתכנית ההאצה בכוורת הובלו על ידי צוות יזמים, בתכניות האצה במדינות OECD אחוז זה היה גבוה באופן משמעותי ועמד על 80%. היבט זה של ניהול על ידי צוות תואר בסקירת הספרות כמהותי להצלחת מיזמים. המימד החשוב ביותר של גיוס כספים (ראו להלן) היה אף הוא גבוה במיזמים לתכניות האצה חברתיות במדינות OECD בהשוואה לאירועי הספרינט של הכוורת⁴⁴. הבדלים אלה השפיעו באופן משמעותי על בחירת המיזמים לכוורת, וכתוצאה, כפי שיפורט להלן, על האופן שבו הכוורת היתה מסוגלת לתרום למיזמים וליזמים בטווח הקצר ובטווח הארוך⁴⁵. היבט זה מדגיש את הצורך שיתואר בחלקים הבאים בנוגע לבחירת מיזמים מפותחים יותר לימי המיון של הכוורת.



תרשים 4. השוואת מצב התחלתי של מיזמים בכוורת למצב התחלתי של מיזמים בתכניות האצה במדינות OECD.

תרומת ימי המיון למשתתפים

באופן כללי, משתתפי הספרינט היו שבעי רצון במידה רבה מהשתתפותם באירוע, למרות שרובם לא נבחרו לתכנית ההאצה. בראיונות עימם, היזמים ציינו כי מדובר על ימים מעניינים ומאתגרים שגרמו להם לחשוב רבות על המיזמים או הרעיונות שלהם למיזמים עתידיים. בדומה לתכניות הנבטה (ראו פרק 4) המראיינים בימי המיון ראו בעצם ההזדמנות לחשוב על היוזמה שלהם ולהתעמק בה כתרומה חשובה לכשעצמה.

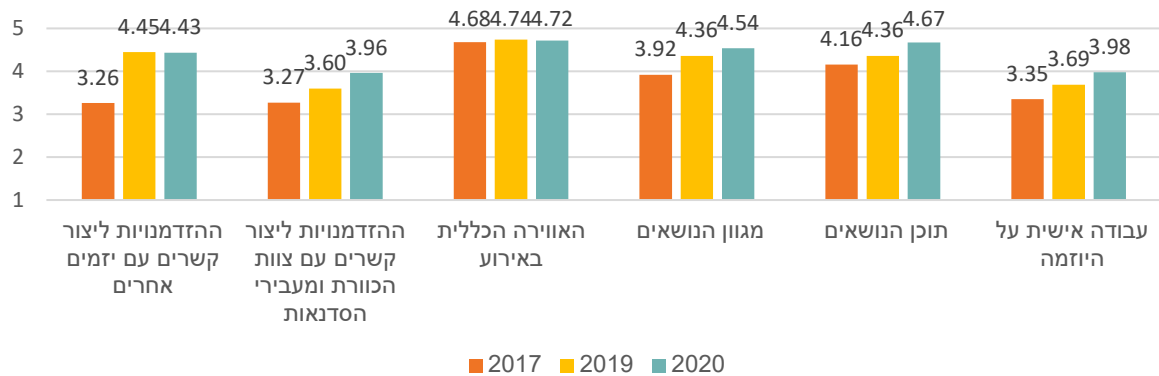
תרשים 5 מציג את שביעות הרצון הגבוהה של משתתפי הספרינט מהיבטים שונים באירוע. בכל שנה תשובות המשתתפים הועברו לצוות הכוורת אשר התייחס אליהן, ולראייה גרף השיפור שניתן לראות

⁴⁴ כפי שתואר בסקירת הספרות, גיוס כספים משמעותי הינו סכום שרירותי המשתנה ממדינה למדינה ואף מתכנית לתכנית. עם זאת, ב 22 מתוך 28 המדינות במאגר GALI, בהן כלכלות עם ביצועים נמוכים מהכלכלה הישראלית ומטבעות חלשים מהשקל, מיזמים אספו סכומי הגבוהים בכ 30,000 דולרים, שהיו שווים בשעת השוואת הנתונים לכ 100,000 ש"ח - הסכום שנחשב למינימום משמעותי בכוורת.

⁴⁵ במאגר GALI לא נבחנו כלל מדדי T1 כפי שנעשה בהערכת הכוורת, ולכן אין נתונים על היבטים מהותיים כגון ביצוע פיילוט בשטח/הגעה למוטבים ועל סטטוס רישום משפטי של המיזמים.

בממוצעי התשובות. השיפור המשמעותי ביותר דווח בנוגע להזדמנויות ליצור קשרים עם צוות הכוורת ומעבירי הסדנאות. כבר לאחר המחזור הראשון הובן כי היבטים של נטוורקינג חשובים מאוד ליזמים. זאת בדומה לחשיבות הנושא בתכניות הנבטה אחרות (ראו פרק 4). לאור בקשות אלה, הן צוות הכוורת והן המנחים והמרצים, שיפרו את זמינותם ופתיחותם למשתתפים. בעוד שיזמים ממחזור 1 הרגישו כי היבט זה דורש שיפור, יזמים ממחזור 3 ביטאו את הערכתם הרבה לזמינות של צוות הכוורת והמנחים, מהסבלנות שלהם לשאלות הרבות, ומתשומת הלב האישית שניתנה לכל יזם.

בנוסף לכך, בהתאם לבקשות היזמים, ניתן דגש רב יותר לפעילויות בהן ניתנה ליזמים אפשרות ליצור קשרים אחד עם השני. מהראיונות עולה כי המשתתפים העריכו מאוד את המפגש עם יזמים נוספים מתחום הדעת שלהם במהלך הספרינט. מפגש זה עונה על צורך המשותף לרוב המוחלט של היזמים, להפיג את בדידותם ולהיחשף לקשיים ולהצלחות של יזמים חברתיים בכלל ויזמים מתחום הדעת שלהם בפרט. העובדה שהיזמים בספרינט מחולקים לקבוצות בהתאם לתחום הדעת שלהם, נתפסת כחשובה מאוד הן לצורך מיונים והן לצורך תרומה ליזמים. לאורך השנים היזמים דיווחו כי האווירה בספרינט חיובית, וכי לא מורגשת תחרות בין המשתתפים.



תרשים 5. שביעות רצון מהיבטים מרכזיים בספרינט.

בדומה לכל אירוע הנבטה, ליזמים בספרינט היה חשוב מאוד לנצל את ימי המיון לעבודה אישית על היוזמה שלהם. בשל כך החל ממחזור 2 ניתן זמן נוסף לעבודה אישית, אשר בא לידי ביטוי בעלייה בשביעות הרצון ממימד זה. למרות שיפור זה, ניכר כי משתתפים מבקשים זמן רב עוד יותר לעבודה אישית במסגרת סדנאות הספרינט.

מהראיונות ומהשאלונים עולה כי המשתתפים מרוצים מהגיוון בנושאים בספרינט ומתוכן הנושאים. בנוסף, הם דירגו באופן גבוה את התרומה לידע (4.2 מתוך 5) ואת התרומה לפיתוח המיזמים שלהם (4.3) באמצעות הרצאות וסדנאות שנגעו בהיבטים קונקרטיים בפיתוח המיזמים שלהם⁴⁶. אולם, היזמים דירגו באופן נמוך בהרבה את התרומה של משבצות תוכן כלליות, כגון הסברים ממנהלים בג'וינט ובקרנות הביטוח הלאומי (3.6). המשתתפים הציעו להמיר משבצות זמן אלה בפעילויות שיתרמו למימד הנטוורקינג או לחילופין בסדנאות שיאפשרו עבודה על המיזם שלהם.

משבצת תוכן מהותית בספרינט, הינה בניית פיץ' – נושא שקיבל דגש רב גם במהלך תכנית ההאצה. המשתתפים דירגו את שביעות הרצון שלהם ממשבצת זו ברמה בינונית גבוהה של 3.7. מהראיונות עולה כי שביעות רצון נמוכה יחסית נרשמה בנוגע לנושא זה משום שהיזמים לא ידעו על חשיבותה של הצגת פיץ' בהתאם לתבנית רצויה של הכוורת. המרואיינים ציינו כי במידה והיו ידועים להם הקריטריונים להצגה, היה באפשרותם להתכונן ובכך לנצל טוב יותר את משבצת הזמן שהוקדשה לנושא

⁴⁶ למשל הרצאות כגון idea validation and story telling.

במהלך הספרינט, ולבצע פיץ' מהודק ומהוקצע יותר בסיום האירוע. בקשה זו עולה בקנה אחד עם רצון השופטים בספרינט (ראו לעיל).

כלל המרואיינים לאורך השנים טענו כי במידה שהיה ניתן להם זמן לעבודה אישית בין ימי המיון, היה ביכולתם לשפר רבות את עבודתם על המיזם ולהטמיע בו שינויים בהתאם לחומר הנלמד ביום המיון הראשון. באופן ספציפי, אין ספק שזמן רב יותר היה מאפשר להם להכין פיץ' ראוי יותר שהיה תורם לכלל תהליך המיון בכוורת. מראיונות עולה כי בעוד שגם יום הפסקה בודד בין ימי המיון היה יכול לתרום למטרה זו, סוף שבוע שלם או אפילו שבוע בין ימי המיון, היה מאפשר שיפור משמעותי של הטמעת החומר ושיפור הפיץ'. מומלץ לבחון שינוי מבני זה בימי המיון.

בפתיחת הספרינט, מומלץ להסביר ליזמים את הרציונל של ימי מיון אלה. רבים מהם אינם מבינים מה מטרתם של ימים אלה, מה האפשרויות שהכוורת מעניקה להם תפקידן של משבצות תוכן מסוימות. ניכר כי הסבר על כך יוביל לעבודה יעילה ומועילה יותר בימי המיון, ובכך יתרום הן למימדי ההנבטה והן לצורך מיון היזמים. לבסוף, בעוד שרק חלק קטן ממשתתפי הספרינט נבחר לתכנית ההאצה, מומלץ לספק למשתתפי הספרינט אפיקים ברורים לקשר עם הכוורת ופעילויותיה השונות. האופנים בהם ניתן לפתח אפיקים אלה מתוארים בפרק 4 העוסק במימדי ההנבטה בכוורת ובמגוון השירותים אותו ניתן להציע ליזמים.

3.1.4 הקשר בין דירוגי אנליסטים, מעריכים ושופטים לבין בחירה לימי המיון, תכנית ההאצה וקבלת מענק

לאורך השנים הכוורת השקיעה בתהליך המיון שתואר לעיל משאבים רבים במטרה לוודא כי היזמים המתאימים ביותר יתקבלו לתכנית ההאצה. צוות ההערכה התבקש לבחון האם ישנו קשר בין המרכיבים השונים בתהליך המיון לבין בחירה לתכנית ההאצה ולבין קבלת המענק בסופה. לפיכך, נבחנו הקשרים הבאים לכל מחזור בנפרד ולכלל המחזורים ביחד:

- קשר בין ציוני אנליסטים לבין קבלה לספרינט
- קשר בין דירוגי שופטים (פיצ'ים) בספרינט לבין קבלה לתכנית ההאצה
- קשר בין דירוגי מעריכים בספרינט לבין קבלה לתכנית ההאצה
- ממוצע ניקוד מאנליסטים, מעריכים ושופטים (כל קטגוריה בנפרד וכולן ביחד) אל מול קבלת המענק מוועדת המענקים

ניתוחים של קשרים אלה נעשו על פי יחידות הניתוח של מיזמים (ולא על פי יזמים בודדים)⁴⁷. הקשרים נבחנו באמצעות בחינות של קורלציות א-פרמטריות, מבחני אנובה ורגרסיות. בנוסף, בכלל השלבים ובכלל יחידות הניתוח נעשה שימוש במבחני point biserial correlations, המתאימים לניתוח של מידע בסולם מדידה מסוג רווח (אינטרוואלי) אל מול מידע דיכוטומי. התוצאות של מבחנים אלה הודגמו באמצעות group scattered plots, המאפשרים מבט וויזואלי של הקשרים, בנוסף לכימות חוזק הקשרים ומהימנותם. בתרשימים אלה, המובאים להלן, הנקודות הממוקמות על הציר האנכי 0, מבטאות את הציונים שניתנו למיזמים שלא התקבלו לשלב הבא. הנקודות הממוקמות על הציר האנכי 1, מבטאות את הניקוד שניתן על ידי אותם גורמים למיזמים שכן התקבלו לשלב הנדון. הדירוג בציר האנכי משתנה בהתאם לסולם המדידה ומבטא את הסולם לפיו דורגו המיזמים⁴⁸. ככל שהנקודות מפוזרות יותר על הציר האנכי, ישנו קשר חלש יותר בין הניקוד לבין המעבר לשלב הבא. בנוסף, ככל שהנקודות על ציר 1 ממוקמות גבוה יותר מהנקודות הכחולות על ציר 0, כך ישנו קשר חזק יותר בין

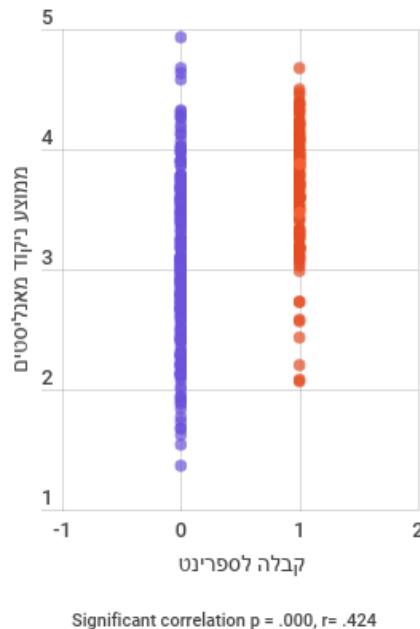
⁴⁷ ניקוד מנחים ניתן באופן אישי ליזמים ולא למיזם. לצורך הניתוח של המיזמים הרבים בהם היתה קבוצת יזמים, חושבו כלל הציונים שניתנו ליזמים בצוות של מיזם בודד לכדי ציון ממוצע משותף.

⁴⁸ דירוגי שופטים, מעריכים ואנליסטים נעשו בטווחים של ליקרט 1-5 ו 1-7 ולא באופן זהה (ראו לעיל). לכן, סולמות ליקרט בתרשימים שונים יכולים לנוע בטווחים מגוונים.

הניקוד לבין מעבר לשלב הבא. לנוחות הקוראים, הנקודות על ציר 0 ו 1 מובאות בצבעים שונים. בתחתית כל תרשים מצוינת רמת המובהקות (P) וחוזק הקשר (R). ערכי P מתחת ל 0.05 מעידים על מובהקות סטטיסטית. ערכי R הגבוהים מ 400 נחשבים כבעלי חוזק בינוני, וקשרים הגבוהים מ 500 נחשבים חזקים. יש לשים לב כי ישנם תרשימים עם מאות נקודות, היוצרות קו רציף. בתרשים הבא למשל (תרשים 6), ישנן 346 נקודות המבטאות דירוגי אנליסטים ל 346 מיזמים.

קשר בין ציוני אנליסטים לבין קבלה לספרינט בכלל המחזורים

תרשים 6 מציג את הקשר שבין דירוגי האנליסטים לבין הבחירה לימי המיון. הציפייה וההשערה הן שיימצא קשר חזק ומובהק בין ניקוד אנליסטים לבין קבלה לספרינט. במילים אחרות, הציפייה היא שככל שיזמים יקבלו ניקוד גבוה יותר, כך יגדלו סיכוייהם להיבחר לתכנית ההאצה. מניתוח דירוגי הציונים עולה כי ישנו קשר בינוני, חיובי ומובהק בין ציוני האנליסטים בכלל המחזורים יחדיו, לבין קבלה של מיזמים לספרינט ($P=0, R=0.424$). הקשרים במחזורים 2-3 חזקים יותר מאלה שבמחזור 1, ועומדים על $R=550$ בממוצע. מכאן נובע כי לדירוגי האנליסטים ניתן המשקל הראוי בבחירת המיזמים לספרינט.



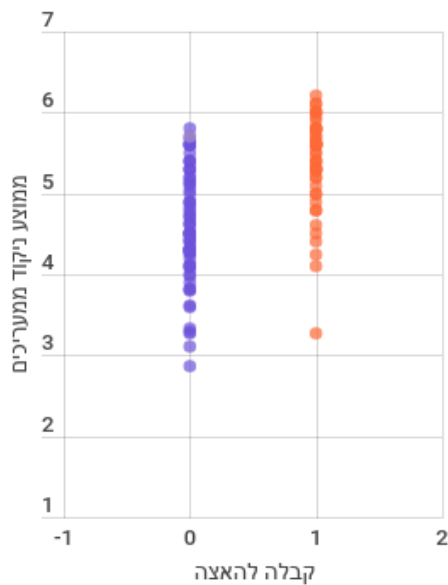
תרשים 6. קשר בין ציוני אנליסטים לבין קבלה לספרינט בכלל המחזורים.

בעוד שדירוגי אנליסטים מתייחסים לקבלה לספרינט ולא אמורים להשפיע על קבלה לתכנית ההאצה, במצב תקין אמור להיות קשר חזק בין דירוגי אנליסטים (הקובעים את הרכב המיזמים בספרינט) לבין קבלה לתכנית ההאצה. ההערכה מצאה כי לא קיים קשר כזה. היעדר קשר זה קשור לממצאים המוצגים בתרשים 2 לעיל בנוגע לפער הלא רצוי בין בחירת סוגי מיזמים לספרינט לבין קבלה בפועל של מיזמים מסוג שונה לתכנית ההאצה.

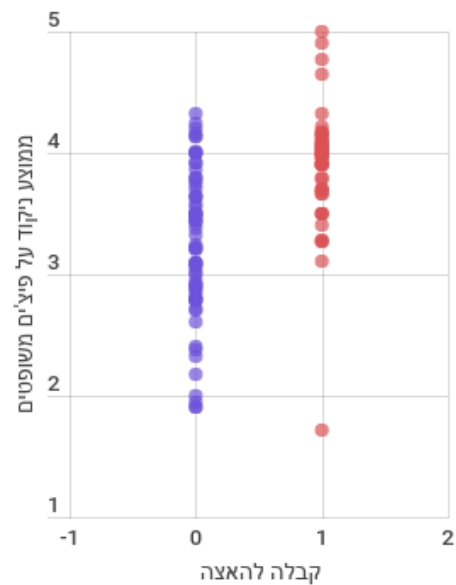
יש לזכור שניתוח ההיבטים בחלק הקודם מראה כי לספרינט תרומה חשובה למשתתפים בו, גם כאשר הם אינם מתקבלים לתכנית ההאצה. אי לכך, רצוי להמשיך ולראות בספרינט אירוע הנבטה בפני עצמו, ולהכליל בו יזמים שיוכלו להרוויח מהשתתפות בו, גם כאשר סיכוייהם להתקבל לתכנית ההאצה אינם גבוהים.

קשר בין דירוגי שופטים ומעריכים לבין קבלה לתכנית ההאצה

מתרשים 7 להלן עולה כי בהתאם לציפייה, ישנו קשר בינוני חיובי ומובהק בין ניקוד מעריכים בספרינט לבין קבלה לתכנית ההאצה ($P=0, R=0.465$). בנוסף, ישנו קשר חזק, חיובי ומובהק בין דירוגי פיצ'ים משופטים בספרינט לבין קבלה לתכנית ההאצה. קשרים אלה נשמרו באופן קונסיסטנטי לאורך שלושת מחזורי הכוורת הראשונים. נתונים אלה, בשילוב עם המידע לגבי האנליסטים, מראים כי תהליך הבחירה לתכנית ההאצה נעשה בהתאם לציפויים הניתנים על ידי המומחים, ללא חריגות מהותיות ובהתאם לתכנית המיון המקצועית שגובשה בתחילת דרכה של הכוורת. זאת למרות שבסופו של דבר, הוועדה הבוחרת את המיזמים לתכנית ההאצה, מתייחסת למגוון שיקולים ואינה מחוייבת לקבל יזמים באופן פורמאלי על פי הניקוד הניתן להם.



Significant correlation $p = .000, r = .465$



Significant correlation $p = -.000, r = 0.528$

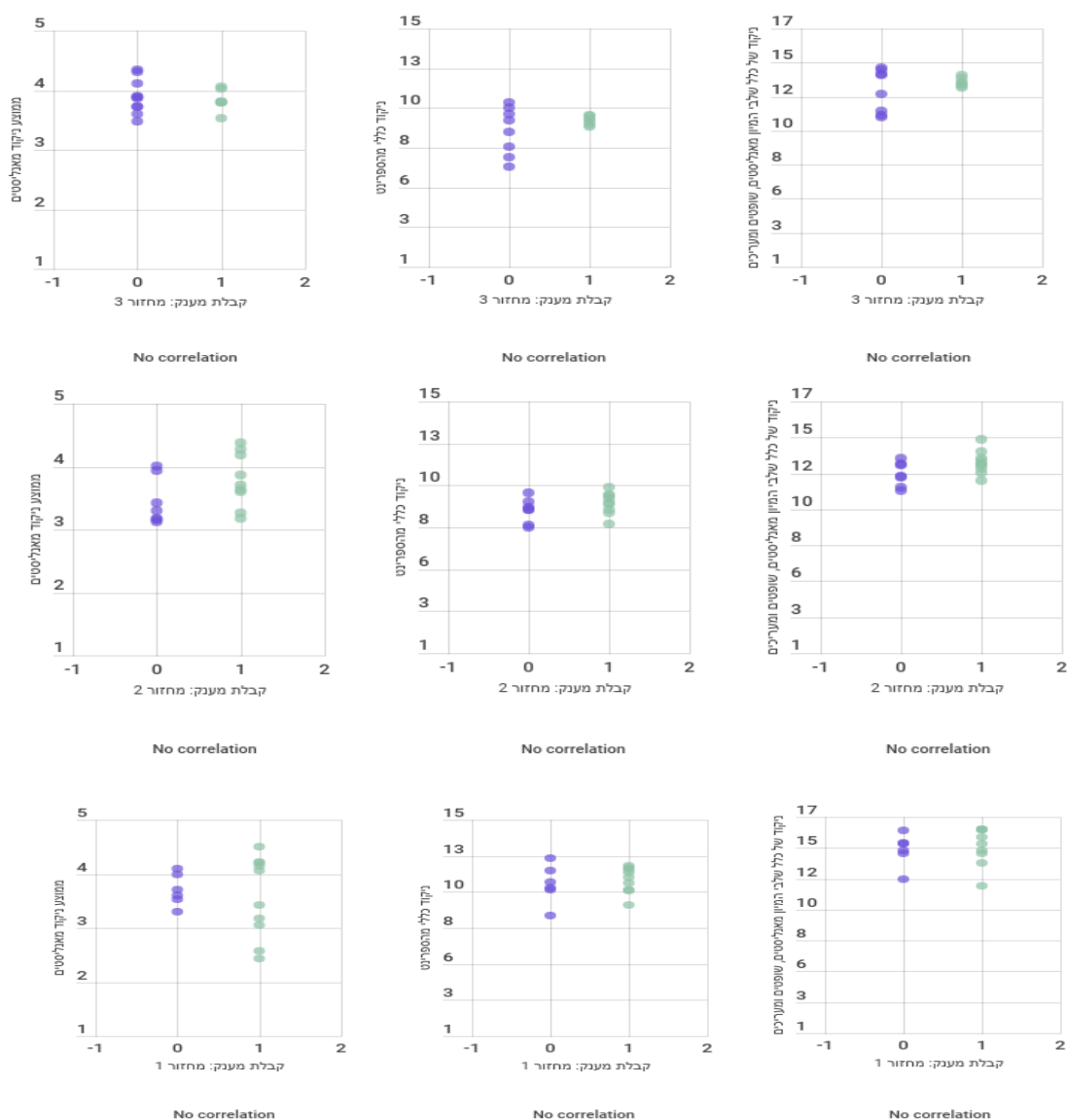
תרשים 7. קשר בין דירוגי שופטים ומעריכים לבין קבלה לתכנית ההאצה.

ניתוחי רגרסיה שנעשו במטרה לבדוד את המשקל הסגולי של כל גורם בבחירה לתכנית ההאצה הראו כי בתהליך הבחירה ניתן מעט יותר משקל לציפוי השופטים (פיצ'ים) מאשר לציפוי המעריכים. זאת למרות שהמעריכים בספרינט מלווים את היזמים לאורך כל ימי המיון, ואילו שופטים זוכים לראות פיצ' קצר בלבד. בנוסף, כפי שתואר בסקירת הספרות ובפרק זה, יזמים בשלבים אלה אינם יודעים כיצד להציג פיצ' באופן אפקטיבי, ולכן להסתמכות על הצגה זו מספר חסרונות מהותיים.

היבט נוסף שנבדק כחלק מתהליך זה, הינו הקשרים בין דירוגים של אנשי המקצוע השונים. נמצא כי מלבד מחזור 1, לא התקיים קשר בין דירוגי המעריכים והאנליסטים לבין דירוגי השופטים. משמעות הדבר היא כי ישנם מקרים רבים בהם יזמים מקבלים ציונים גבוהים ממעריכים ומאנליסטים אולם מיזמיהם זוכים לציפויים נמוכים משופטים, או להיפך. ההמלצה שניתנה לעיל בנוגע להארכת הזמן המוקצה לפיצ' ומתן הזדמנות לעבודה מסודרת עליו לאור קריטריונים ברורים טרם ימי המיון, תוכל לשפר היבט זה. כך, בדומה לאנליסטים ומעריכים, יהיו לשופטים הזדמנויות לבצע הערכה מעמיקה יותר של פיצ'ים איכותיים יותר שיכילו יותר מידע חיובי לתהליך השיפוט.

קשר בין דירוגי אנליסטים, שופטים ומעריכים לבין קבלת מענק מועדת המענקים

בהמשך למידע שהוצג לעיל, נשאלת השאלה האם ישנו קשר בין דירוגי אנליסטים, מעריכים ושופטים לבין קבלת מענק בסיומה של תכנית ההאצה. בחינת קשרים אלה נעשתה בשל ההשערה שכל שציוני אנשי המקצוע גבוהים יותר טרם הקבלה לתכנית ההאצה – שכן הם מבוססים על קטגוריות דומות לאלה של ועדת המענקים – כך ציונים אלה יוכלו לנבא הצלחה בקבלת המענקים. משום שבתהליך המיון מושקעים משאבי זמן וכסף רבים, ובשל המשמעות הרבה בקבלת מענק ליזמים והשפעתו על מדדי הצלחה של מיזמים, ישנה חשיבות למציאת הקשרים הנדונים. אף על פי כן, התרשים הבא מראה כי קשרים בין דירוגי אנליסטים, שופטים ומעריכים לבין קבלת מענק לא התקיימו באף אחד מהמחזורים⁴⁹. בחינה של מבחני אנובה ורגרסיה של כלל המיזמים משלושת המחזורים יחד חיזקה ממצאים אלה.



תרשים 8. קשרים בין ציוני אנליסטים, שופטים ומעריכים במחזורים 1-3.

⁴⁹ יש לציין את הקושי במציאת קשרים אלה, בשל העובדה שהרוב המוחלט של המיזמים שהתקבלו לתכנית ההאצה, קיבלו ציונים גבוהים.

בניגוד לדירוגי אנליסטים, שופטים, מנחים ומעריכים, מדדי T1 בהם נעשה שימוש על ידי צוות ההערכה ומתוארים בסקירת הספרות, כן מנבאים קבלת מענק, לצד היבטים של שרידות והתפתחות המיזמים. כך, הקשר שבין דירוגים של מדדי T1 לבין קבלת מענק הינו מובהק חיובי ובינוני ($P < 0.01$, $R = 0.400$). במילים אחרות, כאשר מבטלים את גורם המעריך האנושי, ומסתמכים על נתונים אובייקטיביים בנוגע למיזמים, ניתן לנבא בסבירות גבוהה אילו מיזמים יקבלו מענק ואילו לא. אי לכך ולאור חשיבותו הרבה של המענק בתכנית ההאצה, המלצה מרכזית מניתוחים אלה הינה להעניק משקל משמעותי למדדי T1 בתהליכי המיון. בעוד שצוות ההערכה ווידא באופן איכותני כי המידע שנמסר מהיזמים בשאלון האנונימי הינו אמין (בנוסף להיעדר אינטרס למסור מידע שגוי בשאלון אנונימי), כמובן שאין להסתמך על דיווח עצמי כאשר מדובר בתהליך מיון, ויש לבקש מהיזמים מסמכים המאשרים עמידה במדדים.

לסנכרון בין תהליכי הבחירה לתכנית ההאצה השפעה מהותית על תרומת הכוורת למיזמים שונים. כפי שמתואר בהמשך פרק זה, בעוד שהכוורת תורמת רבות למיזמים מבוססים יחסית, תרומתה למיזמים עם נתוני T1 התחלתיים, נמוכה מאוד. לעיתים קרובות למיזמים התחלתיים אף נגרם נזק בשל אי קבלת המענק.

לסיום הדיון בנוגע לתהליך המיון, חשוב להדגיש את האמור בסקירת הספרות בדבר דירוגי עמיתים בימי המיון. ניתוחים של מאות תכניות האצה במדינות OECD הראו שתכניות האצה מצליחות יותר, השתמשו בדירוגי עמיתים באופן משמעותי יותר מתכניות האצה מצליחות פחות⁵⁰. עוד נמצא כי הערכת עמיתים בימי המיון מסוגלת לנבא את פוטנציאל ההצלחה הכלכלי של מיזמים אחרים (Baird, Fram, 2018; Tashima & Matranga, 2018; Lall & Park, 2020; Roberts & Lall, 2019). זאת משום שיזמים שעוברים תהליך מיון ארוך ביחד עם יזמים אחרים, ידעו לעמוד על החולשות והחוזקות שלהם, יותר מאשר שופטים אשר נחשפים לפיץ של מספר דקות. מומלץ לשקול להכליל היבט זה של דירוגים בימי המיון.

3.2 הכשרה, מנטורינג וייעוץ בתכנית ההאצה

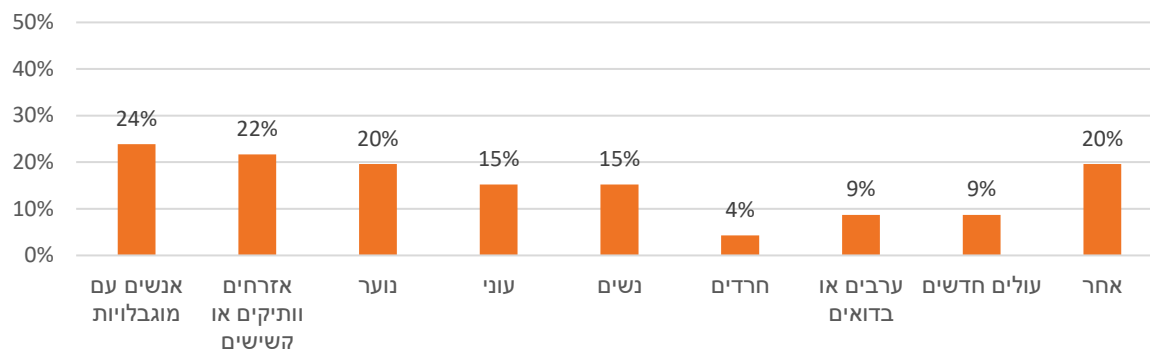
כפי שתואר לעיל, היזמים שנבחרו לתכנית השתתפו בהכשרה בת ארבעה חודשים שעסקה במגוון נושאים הנוגעים לפיתוח יזמות חברתית. במהלך ההכשרה היזמים השתתפו בכל שבוע ביום מרוכז של הרצאות וסדנאות בכוורת ויום נוסף שיועד לעבודה משותפת וייעוץ ליזמים⁵¹. בנוסף, היזמים זכו לליווי של שני מנטורים לאורך תקופת ההכשרה ופעמים רבות גם לאחריה. לצד ההכשרה והליווי מהמנטורים, היזמים זכו לייעוץ נקודתי מאנשי מקצוע וכן לליווי וייעוץ מצוות הכוורת. חלק זה מתייחס למרכיבים מרכזיים אלה בתכנית ההאצה ותרומתם ליזמים.

3.2.1 הכשרה בתכנית ההאצה

טרם נעמוד על תרומת תכנית ההאצה, חשוב לספק מספר פרטים כלליים על היזמים המשתתפים בה, שכן למאפיינים אלה השפעה על האופן שבו התכנית עשויה לתרום להם. מתרשים 9 המציג את התחומים בהם פעלו המיזמים במחזורי 1-3, ניתן לראות כי מרביתם עסקו בתחומים של זקנה, אנשים עם מוגבלויות ונוער.

⁵⁰ ראו הגדרות בנוגע לתכניות האצה מצליחות בסקירת הספרות.

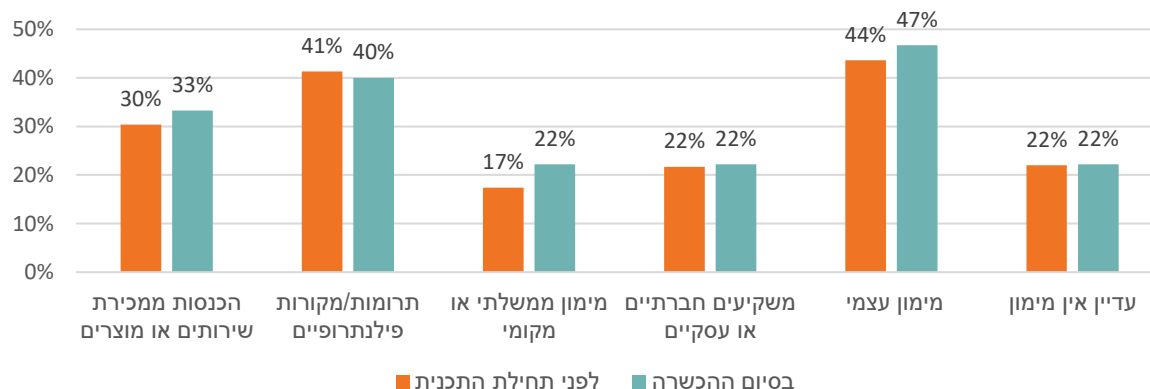
⁵¹ במחזור 3 שהכשרתו החלה בזמן משבר הקורונה, ההכשרה נעשתה במתכונת של למידה מרחוק.



תרשים 9. אוכלוסיות היעד של המיזמים.

52% אחוזים מהמיזמים ביצעו פעילויות כלשהן עם אוכלוסיות יעד אלה טרם השתתפותם בכוורת. אחוז זה נשאר זהה ברוב המקרים גם לאורך תקופת ההכשרה בכוורת, כאשר שלושה מיזמים בלבד מכלל המחזוריים ביצעו לראשונה פעילויות עם אוכלוסיות היעד שלהן בתקופת ההכשרה. נתון זה אינו מפתיע, שכן תקופת ההכשרה בכוורת אינה מתיימרת לחולל שינויים מהותיים במדדי תוצאה של המיזמים. במקום זאת, המטרה המרכזית היא להביא לשינויים בידע ותפיסה, המתורגמים לשינויים במודלים של המיזמים ובדרך בה הם מוטמעים באופן מקצועי יותר בשטח. שינויים במדדי תוצאה מצופים כשנה לאחר סיום ההכשרה (ראו חלק 3.4 בפרק זה).

מבחינת מימון, תרשים 10 מראה כי רוב המיזמים שהגיעו לתכנית ההאצה הסתמכו על מימון עצמי (44%), ואילו ל 22% מהם לא היה מימון כלל. כשליש (30%) מהמיזמים הסתמכו על הכנסות ממכירת שירותים או מוצרים, ופעלו כעסק חברתי או עסק הפועל במישור החברתי (ראו הגדרות לעסקים אלה בסקירת הספרות). חלק גדול של מיזמים אלה הסתמכו גם על משקיעים חברתיים או עסקיים. מיזמים רבים הסתמכו על שילוב של תרומות מגורמים שונים.⁵² גם בהיבטים אלה כמצופה, לא היו שינויים במהלך תכנית ההאצה. אולם, כפי שיפורט בהמשך, לנתונים בנוגע למימון, בעיקר לאחוזים הגבוהים של היזמים שלא היה להם מימון או שהסתמכו על מימון עצמי, השפעה מהותית על תרומת הכוורת והצלחת המיזמים.



תרשים 10. מקורות מימון של מיזמים לפני תכנית ההאצה ולאחריה.

כאמור, בעוד שתכנית ההאצה לא התיימרה לשנות באופן מהותי היבטים של הטמעה בטווח הקצר, תרומה לידע היתה מטרה מרכזית של תכנית זו. באופן כללי, היזמים היו שבעי רצון מאיכות המרצים בתכנית. אולם בעוד שלאורך שלושת המחזוריים, היזמים דירגו מספר תחומים ככאלה שהכוורת תרמה

⁵² מספר האחוזים גדול מ 100% משום שליזמים היו מגוון מקורות הכנסה.

להם במידה רבה יחסית, תחומים חשובים דורגו ככאלה שהכוורת לא תרמה להם או תרמה במידה נמוכה בלבד. טבלה 10 מציגה תחומים אלה בנוגע ליזמים ממחזורים 1-3.

תחומים שהכוורת תרמה ליזמים ידע ברמה נמוכה		תחומים שהכוורת תרמה ליזמים ידע במידה בינונית ומעלה (החל מדירוג של 3.5)	
דירוג (מתוך 5)	תחום	דירוג (מתוך 5)	תחום
3.30	בניית תכנית אסטרטגית	3.50	שיווק
3.20	גיוס משאבים	3.53	בניית מדדי הצלחה
3.13	התנהלות פיננסית	3.68	מיפוי מענים ומתחרים קיימים
3.07	בניית תקציב אל מול מודל לוגי או תיאוריית שינוי	3.73	בנייתה של תכנית עבודה
3.40	פיתוח שותפויות	3.87	הגדרה של קהל היעד
3.49	ידע על השדה החברתי בו היוזמה פועלת	4.07	הגדרת הבעיה שהיוזמה מתייחסת אליה
מידע איכותני	קידום מוצר טכנולוגי (רלוונטי ליזמים טכנולוגיים)	מידע איכותני	פיצ'ים
מידע איכותני	קידום עסקים חברתיים (רלוונטי ליזמים בעלי עסקים)		

טבלה 10. תרומת ההכשרה לידע.

מהטבלה עולה כי התחומים בהם היזמים קיבלו ידע רב היו היבטים כגון פיצ'ים, בניית תכנית עבודה והגדרת קהל היעד. אולם, מהראיונות עם היזמים עולה כי דווקא התחומים בהם הם קיבלו ידע רב יחסית, היו גם התחומים הפחות חשובים ומהותיים בשבילם. לדעתם של היזמים רצוי לצמצם את הדגש על תחומים אלה בכלל, ובפרט את ההתמקדות בפיץ' – נושא שלדעתם הוקדש לו זמן באופן לא פרופורציונאלי ברמה גבוהה מאוד ביחס לנושאים חשובים בהרבה ובאופן אבסולוטי לחשיבותו להצלחת מיזמים חברתיים.

דווקא תחומים קריטיים לקיימות המיזמים, כגון גיוס כספים, התנהלות פיננסית, תקציב, ואסטרטגיה, דורגו ברמה נמוכה. עולה כי היבטים קריטיים אלה של קיימות לא קיבלו מספיק דגש בהכשרה, עובדה שבאה לידי ביטוי בקשיים מהותיים בתחומים אלה לאחר סיום ההכשרה (ראו להלן). במהלך ההכשרה ניכר חוסר ידע הן בנוגע לגיוס משאבים והן בנוגע להיבטים ספציפיים וחיוניים של השקעות אימפקט. בנוסף, החומר המועבר בנוגע להיבטים של גיוס תרומות מפילנתרופים היה כללי ולא מעמיק דיו, ולא אפשר ליזמים שימוש פרקטי בו. המנטורים והיועצים, עליהם ידובר בהמשך, אמנם תרמו מאוד לשיפור המודלים של המיזמים, אולם אין ביכולתם לצמצם פער מהותי זה של ידע בקרב היזמים. כאן המקום לציין כי הצורך בשיפור מתייחס לידע שיש להעניק ליזמים, ולא לציפייה – שלרוב אינה ריאלית אך קיימת בקרב יזמים – שהכוורת תסייע להם באופן פרקטי לגייס משאבים. יש להבחין בין לימוד והכשרה כיצד לאתר מקורות של משאבים ולזכות בהם – כישורים שבהחלט ניתן ללמוד – לבין החלום להכיר באמצעות הכוורת תורמים ומשקיעים ולהצליח לגייס מהם כספים – היבט הכרוך במגוון משתנים.

בנוסף, כפי שעולה מהטבלה, יזמים בעלי מוצר טכנולוגי דיווחו במהלך הראיונות כי היה חסר להם ידע משמעותי לגבי מגוון היבטים הכרוכים בתחום זה. ניכר כי האופן בו יש להתייחס למיזמים טכנולוגיים היה לא ברור בכוורת לאורך שלושת המחזורים הראשונים. מצד אחד, עלו קולות רבים לאורך הדרך מקרב הארגונים השותפים שדרושים יותר מיזמים טכנולוגיים כדי לבסס חדשנות. מצד שני, ליזמים לא הוצעו מסלולים טכנולוגיים, ו 100% מהיזמים בעלי מוצר טכנולוגי טענו כי היו חסרים תכנים מהותיים

בהכשרה בתחום זה. זאת כאשר היבטים חברתיים רבים (למשל גיוס מתנדבים) שניתנו בהכשרות, אינם רלוונטיים להם.

בדומה לכך, יזמים בעלי עסקים – בעיקר בשני המחזורים הראשונים – דיווחו בראיונות כי הידע שהם קיבלו לגבי היבטים עסקיים לקה בחסר. לדעת רובם המוחלט של תכני הכוורת היו מוכוונים ליזמים בעלי עמותות או יזמים שעליהם להסתמך על תרומות, כאשר היבטים עסקיים נזנחו. יזמים בכלל המחזורים טענו כי בעוד שההרצאות עצמן היו איכותיות, היה ראוי להתעמק יותר בנושאי הליבה של פיננסים, גיוס משאבים ושאר הנושאים המופיעים בצידה השמאלי של הטבלה לעיל, גם במחיר של ויותר על נושאים בצידה הימני של הטבלה, שנתפסו כפחות חשובים. הציטוט הבא של יזם ממחזור 3 ממחיש נקודה זו:

"הכוורת [כלומר ההכשרה בתכנית ההאצה] שמה המון דגש על היבטים שלא היו לי מאוד חשובים. עבדנו המון על פיץ', עבדנו המון על גאנט, והמון על הגדרות. אלה דברים מאוד מאוד חשובים, אבל בסוף יצאתי בלי ידע על כספים ועל איך אני דואג שעוד השנה יהיה לי מחזור כספי הגיוני למיזם. אלה הבעיות המרכזיות שלי. אני מרגיש שלמרות שבמחזור שלנו [מחזור 3] הבנתי ששמו יותר דגש על הנושאים האלה, זה עדיין היה מאוד רחוק מידע פרקטי ומעמיק שאני ועוד יזמים עם עסקים היינו צריכים".

חשוב לציין כי באופן כללי, וכפי שמצוין בסקירת הספרות בדו"ח זה, תכניות הכשרה ברחבי העולם התמקדו לרוב בשישה-שבעה נושאים. חלק מתכניות ההכשרה שנחשבו כמוצלחות, בחרו להתמקד במספר נושאים מועט אף יותר. תכניות הכשרה שינו את מספר הנושאים ואת המיקוד שבהם בהתאם למיזמים שהשתתפו בהם בכל מחזור (Roberts, & Lall, 2019).

בהתאם לאמור לעיל, כבר לאחר הערכת המחזור הראשון, הבין צוות ההערכה כי אי ההתאמה של מבנה התכנית להטרוגניות הגבוהה של מיזמים בתכנית ההאצה היתה הגורם המרכזי לפערים בידע. הרעיון של one-size fits all, כלומר הכשרה כללית הניתנת באופן לא מודולרי וללא התאמה למאפייני היזמים, משאירה רבים מהם עם פערי ידע משמעותיים. הטרוגניות של יזמים באה לידי ביטוי במאפיינים הבאים:

- א. מיזמים התחלתיים מול מיזמים מבוססים
- ב. מיזמים התלויים בגיוס תרומות שוטפות אל מול מיזמים עסקיים שאינם מסתמכים על תרומות
- ג. מיזמים טכנולוגיים מול מיזמים שאינם טכנולוגיים

הטרוגניות זו אפיינה את שלושת המחזורים, אולם במחזור השלישי נעשו שני שינויים משמעותיים. ראשית, בשל נתוני ההערכה על בעיות קיימות של מיזמים התחלתיים (ראו בהמשך), גויסו יותר מיזמים מבוססים למחזור זה. ראיונות עם יזמים ממחזור 3 הראו כי היבט זה תרם להעלאת הרמה הלימודית בתכנית, וכי יזמים בעלי מיזמים מבוססים מצאו חלק מהתכנים רלוונטיים להם מעט יותר. זאת משום שמובן מאליו שיזמים ברמה מתקדמת אינם זקוקים להרצאות בסיס, וכי השיח בין יזמים מתקדמים יותר סובב סביב היבטים רלוונטיים לשלב בו המיזם שלהם נמצא ולא תגרים עימם הם מתמודדים. עם זאת, בשל העובדה כי לא נעשו מסלולים שונים למיזמים התחלתיים ומבוססים, גם במחזור זה נשמעו טענות רבות על ההטרוגניות בנגע לשלבי המיזמים, וכי הבעיה שצוינה לעיל נותרה על כנה. זאת ועוד, מחזור זה כלל מספר מיזמים התחלתיים, אשר נפגעו מכך שחלק מהתכנים ורבות מהשאלות של יזמים מבוססים התאימו להם פחות. הפתרון להתמודדות עם בעיה זו הינו לייצר מסלולים שונים למיזמים בשלבים שונים. כך או כך, וכפי שיפורט בהמשך, מומלץ להחליט על אסטרטגיה ברורה בנושא: האם תכנית ההאצה מיועדת למיזמים מבוססים, מיזמים התחלתיים או שניהם, ולהתאים את התכנים בהתאם להחלטה מהותית זו.

שינוי חשוב נוסף שנעשה במחזור 3 בעקבות נתוני ההערכה, היה חלוקה של מיזמים למספר ימי תוכן ספציפיים, במהלכם ניתן ייעוץ בהתאם לסוג המיזם (ראו נספח א'). ייעוץ ספציפי התקיים כדלהלן:

א. ייעוץ למלכ"רים שניתן על ידי ספק חיצוני בשם "ערך לדרך"
ב. ייעוץ ליזמים עם מיזמים בעלי מאפיינים עסקיים

חלוקה זו היוותה שינוי חשוב, שנתן את האות לשינויים נוספים ברוח זו במחזור הבא (מחזור 4). אולם, במחזור 3 ייעוץ זה לא היה אינטנסיבי מספיק, והיווה חלוקת משנה בלבד בחלק קטן יחסית מימי התוכן. משמעותי מכך, ניכר כי הספקים החיצוניים לא התאימו היטב את התכנים ליוזמות, והיזמים דירגו את התרומה לידע אותו קיבלו מספקים אלה באופן נמוך (3.00 ערך לדרך, 3.14 קדמה אינוביישן). מדובר על דירוגים נמוכים מאלה המופיעים בטבלה לעיל, המתייחסת אף היא לתרומה של הידע שניתן בהכשרת היזמים בתכנית ההאצה. מתצפיות ומראיונות עם יזמים ניכר כי פער זה נבע מאי התאמת התוכן למודלים של המיזמים. באופן ספציפי, ניכר כי קדמה אינוביישן שמו דגש רב מדי על עסקים באופן כללי, ולא על עסקים חברתיים, כאשר ישנו הבדל משמעותי בין שני התחומים. התכנים בערך לדרך היו לרוב תיאורטיים מדי ולא ממוקדים מספיק ליזמים המבוססים, שהיוו כאמור אחוז משמעותי במחזור זה. ניכר כי שני הספקים נדרשו הן ליותר מיקוד והן ליותר העמקה.

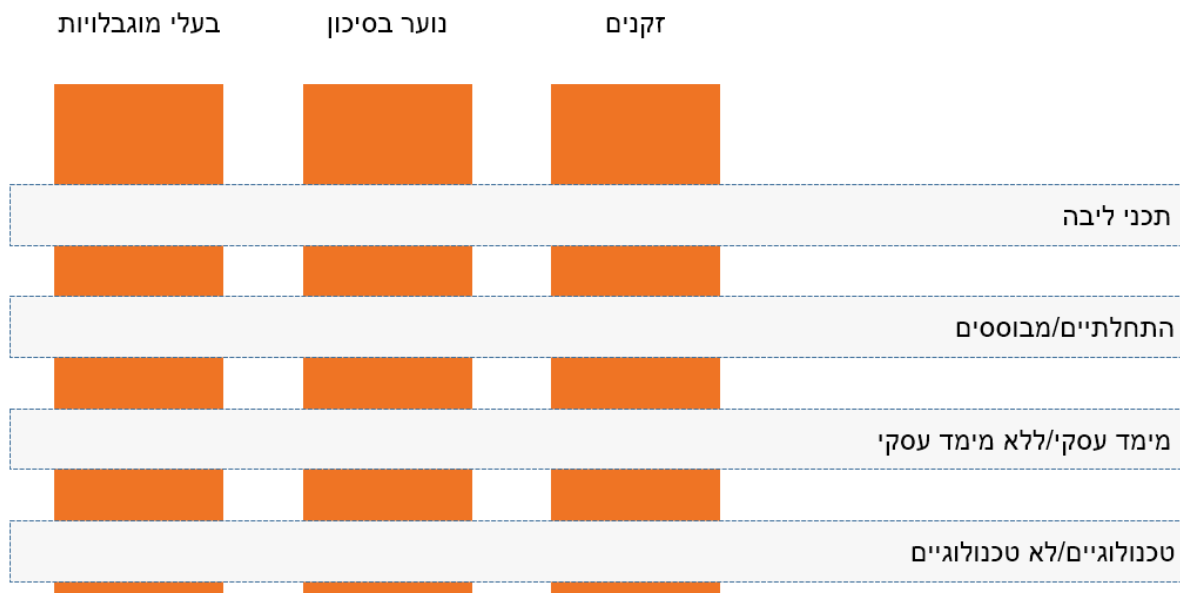
בנוסף, ניכר כי החלוקה בכוורת היתה שגויה. יזמים חולקו למלכ"רים שהופנו לייעוץ עם ערך לדרך, וללא מלכ"רים שהופנו לייעוץ עם קדמה אינוביישן. חלוקה מתאימה יותר מההגדרה המשפטית של המיזם היא בהתאם לצרכים בגיוס משאבים. למשל, ישנם מלכ"רים הזקוקים להון ראשוני (Seed Money), וישנם כאלה הזקוקים לתרומות שוטפות. ישנם עסקים חברתיים הזקוקים אף הם לתרומה אחת משמעותית ולאחר מכן ירוויחו כסף באופן שוטף, ולעומתם עסקים חברתיים שאינם זקוקים לתרומות. בעתיד מומלץ לבצע חלוקה בהתאם למודל גיוס המשאבים, בדגש על מימד הניהול השוטף (earned income). בעבר צוות ההערכה המליץ לנצל חלק מהשעות של אנשי המקצוע מ"ערך לדרך" וקדמה אינוביישן לשעות ייעוץ פרטיות. זאת כדי לייצר את החיבורים ולתמוך בנטוורקינג (ראה להלן) ובכך לתמוך באופן טוב יותר במימד הקיימות. הכוורת יישמה באופן חלקי המלצה זו (אם כי באופן שונה), כאשר במחזור 4 חברה חיצונית בשם EY סיפקה מספר מצומצם של שעות פרטניות (לעיתים שעה בודדת בלבד, היבט שישתנה בעתיד) שיזמים יכלו לנצל בנושאים הנידונים.

למרות שחלק זה סקר מספר היבטים הדורשים שיפור, חשוב לציין כי היזמים במחזור 3 העריכו מאוד את הניסיון להתאים להם תכנים על ידי חלוקה למעין תת מסלולים. תצפיות של צוות ההערכה הדגישו את הפוטנציאל הגלום בפיתוח מסלולים כדרך להתמודד עם הטרוגניות. זאת בד בבד עם צמצום ההטרוגניות באמצעות גיוס של מיזמים מבוססים יותר לכוורת. בהקשר ישיר לכך, יזמים בכוורת בשלושת המחזורים הראשונים, ציינו כי הם היו רוצים יותר הזדמנויות לחשוב על היוזמה שלהם, הן באמצעות התאמת תכנים והן באמצעות סדנאות מעשיות יותר הרלוונטיות ליוזמה שלהם. הרצאות אשר אינן מספקות חומר מעשי, נחשבות כרלוונטיות פחות בעיני היזמים. גם כאן, ההטרוגניות הרבה מונעת תרגול אפקטיבי. לנתונים אלה יש להוסיף את המידע שהתקבל באשר לדירוג הנמוך של היזמים בנוגע לתרומה לשדה הספציפי בו הם פועלים (ראו לעיל).

לאור ממצאים אלה, צוות ההערכה המליץ לפתח מודל של תכנית האצה, אשר נותן ביטוי להטרוגניות השונה. זאת בהתאם למודל ארגוני מטריציוני (ראו Mintzberg, 1983). לפי מודל זה, המתואר בתרשים 11, תכנית ההאצה תורכב ממסלולי אורך מקצועיים ומסלולי רוחב בהתאם למאפייני המיזם. מסלולי האורך המקצועיים יתייחסו לסקטורים שבליבת הכוורת: זקנה, ילדים ונוער בסיכון, אנשים עם מוגבלויות, תעסוקה ועוני. יזמים בכל מסלול אורך יקבלו תכנים בנוגע לשדה הספציפי אליו הם משתייכים, יפגשו יותר אנשי מקצוע מתחום היזמות שלהם וכך יוכלו להתעמק יותר בתחום הדעת הרלוונטי להם. חלוקה זו גם תתרום לנטוורקינג טוב יותר הן בין יזמים מאותו התחום והן בין יזמים

לאנשי מקצוע בתחום הדעת שלהם. מסלולי הרחב הומלצו כדי לוודא שסוגי מיזמים יזכו לקבל תכנים הרלוונטיים לשלב בו נמצאים המיזמים (מסלול למיזמים מתחילים ומבוססים), לסוג המיזם (מסלול למיזמים עם מימד עסקי וללא מימד עסקי) ולהתמקצעות הטכנולוגיות. מלבד מסלולים רחביים אלה, המודל הציע להקנות מספר תכני ליבה לכלל המיזמים במשותף (הערכה, שיווק, פיצ'ים וכדומה). בעוד שבמחזור 3 התקיים מסלול רחבי אחד בלבד למיזמים עסקיים ולא עסקיים, בנוסף ליום הכשרה בודד למיזמים טכנולוגיים, מודל זה מציע דרך להפחית באופן משמעותי את ההטרוגניות בתכנית ההאצה.

במודל המטריציוני חשוב לשמור על המבנה הרחבי והאורכי ביחד, ולא להשתמש רק בחלקים ממנו (Mintzberg, 1983). שימוש במודל אורכי בלבד, למשל במסלול ליזמים בנושא הזקנה, אולם תוך שילוב של מיזמים התחלתיים ומבוססים ביחד, לא ייתן מענה לאתגרים שנסקרו לעיל. בדומה לכך, הכשרה למיזמים טכנולוגיים ולא טכנולוגיים (מסלול רחבי) ללא חלוקה למיזמים התחלתיים ומבוססים, לא תהיה אפקטיבית, שכן הצרכים של מיזם טכנולוגי התחלתי שונים בתכלית מאלה של מיזם טכנולוגי מבוסס.



תרשים 11. מודל מטריציוני למסלולים בתכנית ההאצה במטרה לצמצם הטרוגניות.

בדומה לפעילות מיטבית שפורטה בסקירת הספרות, המודל הציע כי בכל שנה ניתן יהיה לשים דגש על מסלולי אורך ורחב שונים. באופן זה ניתן יהיה לצמצם את ההטרוגניות אף יותר, ולהקל על הכוורת בהטמעת המסלולים השונים. כך, ניתן יהיה לגייס מחזור עם מיזמים העוסקים בשניים או שלושה תחומים בלבד (למשל זקנים, נוער בסיכון ואנשים עם מוגבלויות), מיזמים טכנולוגיים בלבד ומבוססים בלבד. שנה לאחר מכן, ניתן יהיה לבחור מסלולי התמקצעות שונים.

יתרון שמודל זה מציע הינו הגדלת מספר היזמים בכל מחזור, משום שחלוקה למסלולים מצמצמת את הפורום המרכזי בו היזמים נפגשים. כך בכל מסלול ניתן לשלב יותר יזמים מאשר בתכנית עם מסלול מרכזי אחד. בכך ניתן להגביר את האפקטיביות אל מול העלות בתכנית ההאצה, כחלק משמעותי של היבט העלות תועלת הכללית בכוורת. היבט נוסף שמודל זה מאפשר הינו בחינה מחודשת של מודל המחזוריים. בעוד שהספרות מראה כי מחזוריים הינם מודל רצוי, וכי רוב היזמים בכוורת (88%) ציינו בשאלוני הסיום כי הם מעדיפים את שיטת המחזוריים על פני מודל פרטני, מסלולי אורך ורחב יכולים להדגיש את ההיבט הפרטני בתוך מודל של מחזוריים, ובכך לאפשר גמישות לכוורת במידת הזמן שהיא יכולה להעניק באופן דיפרנציאלי לכל יזם.

כצפוי, המודל הנ"ל שהוצא לכוורת בסיום מחזור 3, לא הוטמע במחזור 4, משום שהטמעת מודל זה במלואו דורשת שינויים משמעותיים באופן פעילות הכוורת. במחזור 4 נעשו פעולות בודדות העולות בקנה אחד עם המודל המוצע: מלבד יום הכשרה למיזמים טכנולוגיים כפי שניתן למחזור 3 (ראו לעיל), במחזור 4 הוקדש יום לגיוס משאבים לעמותות ולעסקים באופן נפרד, ומספר מצומצם של שעות ייעוץ שניתנו על ידי ספק חיצוני בשם EY הוקדשו לפיננסים ומודל עסקי. בנוסף, תחום הדעת של תעסוקה (employtech) זכה להעמקה, כאשר אשת מקצוע מג'וינט תב"ת היתה מעורבת בתמיכה במיזמים בתחום זה. למרות שמדובר על פעילויות נקודתיות, כיוון הפעולה עולה בקנה אחד עם המודל המוצע, וניכר כי תפיסת המודל התקבלה בקרב הנהלת הכוורת, וכי יש רצון להטמיעה בעתיד (ראו נספח א').

למרות היבטים אלה אותם מומלץ לשנות בכוורת במטרה להעניק ליזמים את הידע הדרוש להם לקידום המיזם שלהם, חשוב לציין כי באופן כללי, היזמים היו שבעי רצון מההכשרה במידה גבוהה יחסית (3.95 מתוך 5), וראו אותה כחשובה לפיתוח המיזם שלהם. הביקורת שהם העלו ואשר השתקפה בהמלצות הנ"ל, לרוב אינה מתוך ניכור, אלא מתוך הערכה של יכולות הכוורת והפוטנציאל שלה. היזמים דיווחו על כך שההכשרה גרמה להם לפעול בנושאים שדורגו גבוה בטבלה 10 לעיל (פיצ'ים, תכניות עבודה, וכו') באופן מקצועי יותר.

לסיום חלק זה העוסק בהכשרה במסגרת תכנית ההאצה, חשוב לציין כי כלל היזמים ממחזור 3, אשר עברו את תכנית ההאצה במהלך משבר הקורונה, ציינו כי בעתיד רצוי לשלב למידה מרחוק של מספר תכנים ספציפיים לצד לימוד פרונטלי בכוורת⁵³. ניכר כי במחזור השלישי הלמידה הפרונטלית המסורתית לא הותאמה היטב ללמידה מרחוק. העתקה של לימוד פרונטלי ללימוד מרחוק, גרם לחוסר אינטראקציה ולתפיסה נמוכה יותר של החומר. במידה והכוורת תחליט בעתיד להשתמש במודל של למידה מרחוק, מומלץ לספק הדרכה למרצים כיצד לעשות זאת באופן מיטבי. כיום ניתן למצוא מדריכים כתובים והוראות כיצד לעבור ללמידה ברחוק באופן אפקטיבי.

יתרון חשוב בלמידה מרחוק הינו היכולת להקליט שיעורים. בשל חשיבותו של היבט זה ליזמים, העולה בקנה אחד עם הרצון שלהם לאורך השנים לקבל חומר כתוב כדי להטמיע את המידע במיזם, מומלץ לספק ליזמים שידורי הקלטות של כלל השיעורים, גם כאשר אלה מועברים פרונטלית.⁵⁴ קורסים מקוונים מוקלטים, שיזמים יכולים לצפות בהם בזמנם החופשי, הינם גוף ידע חשוב שמומלץ לעשות בו שימוש במגוון תחומים. בעתיד, ניתן לשקול לחלוק חלק מהתכנים המוקלטים במסגרת תכניות הקהילה, ההנבטה והשירותים, ובכך לענות על צרכים מהותיים של יזמים רבים ברחבי הארץ (ראו פרקים 4-5).

3.2.2 מנטורים, יועצים וייעוץ מצוות הכוורת

מנטורים

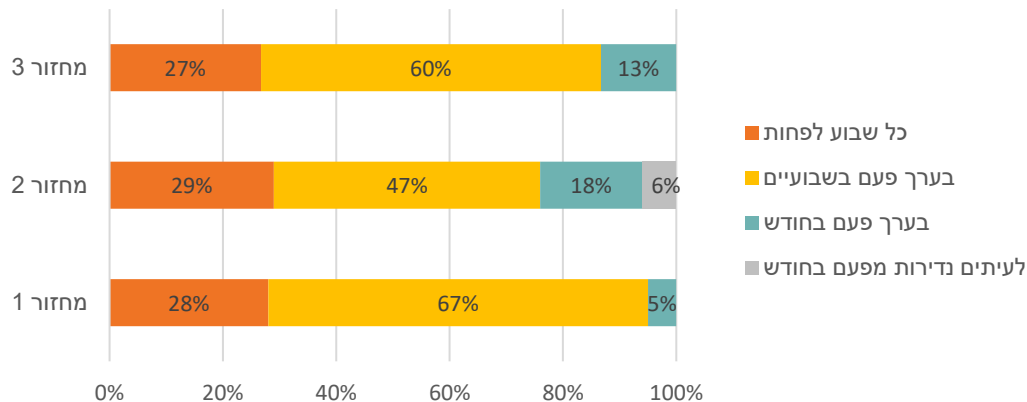
כל יזם בתכנית ההאצה זכה לליווי של שני מנטורים במהלך ההכשרה, כאשר פעמים רבות ליווי זה נמשך גם לאחר תכנית ההאצה. לרוב, מבין שני המנטורים שליוו כל יזם, אחד הגיע מארגון חברתי גדול בדגש על ג'וינט ישראל וקרנות הביטוח הלאומי (ועל כן נקרא בכוורת מנטור פנימי), ומנטור נוסף הגיע מארגון אחר (נקרא בכוורת מנטור חיצוני), בדגש על המגזר העסקי-יזמי. שילוב זה העניק ליזמים ליווי ממנטורים בעלי תפיסות עולם מגוונות, ניסיון שונה, ומערכת קשרים שונה. מטרת המנטורינג הינה להעניק ליזמים ליווי פרטני על ידי דמות בעלת ניסיון משמעותי ביזמות ו/או בעולם התוכן של המיזם.

⁵³ הלמידה מרחוק נתפסת כיעילה וכגמישה יותר. היזמים המליצו שלא להכליל את כלל התכנים כלמידה פרונטלית בלוד או לחילופין, בהתאם למידע שהובא בסקירת הספרות וחשיבות הנטורינג, לא ללמד את כלל התכנים בלמידה מרחוק.
⁵⁴ כיום שידור שיעורים פרונטליים בזום (או באמצעות פלטפורמות אחרות) הינו פרקטיקה המתבצעת בהצלחה רבה בכלל האוניברסיטאות בישראל ובמספר מכללות. דווח כי החל ממחזור 5 בכוורת, פרקטיקה זו תתבצע בתכנית ההאצה.

מלבד ליווי בנוגע להטמעת המיזם והתמודדות עם דילמות מקצועיות, ארגוניות ואישיות, על המנטורים לסייע בנטוורקינג ופיתוח קשרים עם אנשי מקצוע וארגונים רלוונטיים.

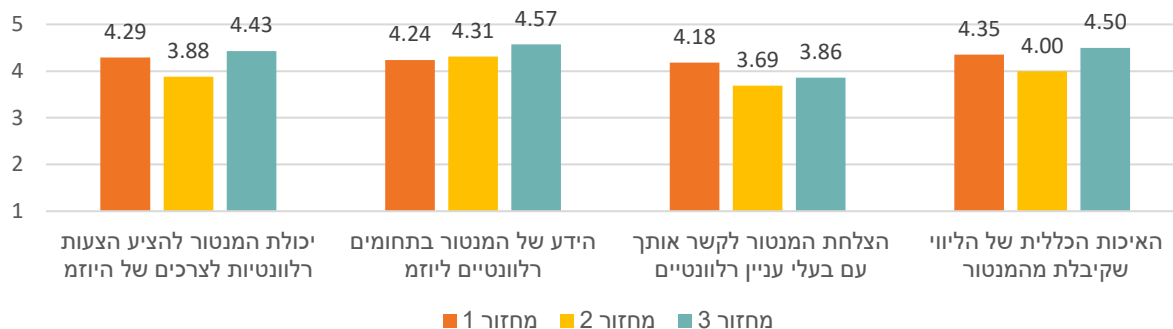
תהליך הציוות של מנטורים ליזמים נעשה בכוורת באמצעות התאמה בין צרכי היזמים באופן אישי למנטורים, תוך הבנה כיצד כל מנטור יכול לתרום ליזם, וכיצד שני המנטורים ביחד יכולים להשלים אחד את השני לצורך תרומה מיטבית ליזמים. לאחר פגישות בין מנטורים ליזמים בכוורת, הפקטורים של קשר טוב ו"כימיה" בין המנטורים ליזמים, עניין המנטורים במיזם ורצונות הדדיים של המנטורים והיזמים להמשיך את התהליך אחד עם השני, מהווים גורמים משמעותיים בתהליך ציוות זה. מראיונות עם מנטורים ויזמים עולה כי לדעתם תהליך הציוות נעשה במקצועיות רבה. עם זאת, לאורך כלל המחזורים עולים קולות, הן ממנטורים והן מיזמים בדבר הצורך לשפר את מבחר המנטורים החיצוניים שמוצעים ליזמים. בעוד שיזמים לא מצפים שמנטור פנימי יכיר היטב את תחום הדעת שלהם, הציפייה ממנטור חיצוני הינה להיות מומחה בתחום הספציפי של המיזם, שכן עליו להתמקד בתחום המקצועי גרידא. בעוד שאכן מומלץ להרחיב את המנעד הקיים של המנטורים החיצוניים, מומלץ גם לבצע תיאום ציפיות עם היזמים בדבר היכולות והיעדים הריאליים של מנטורים אלה.

היזמים דיווחו כי לאורך תכנית ההאצה, רובם התייעצו עם המנטורים שלהם בערך פעם בשבועיים. כמעט 30% מהם דיווחו על התייעצות שבועית עם המנטורים שלהם במהלך תכנית ההאצה. התייעצויות נעשו בטלפון, פנים מול פנים, והחל ממחזור 3 גם באמצעות הזום. תרשים 12 מציג נתונים אלה. יש לציין כי למרות שמדובר על תדירות גבוהה יחסית, שעולה בקנה אחד עם ליווי מנטורים מהאבים אחרים בעולם, בכל מחזור כ-25% מהיזמים התלוננו על כך שהמנטורים לא היו זמינים להם בתדירות המצופה. ניכר כי הבעיה בנוגע להיבט זה הינה בתיאום ציפיות, אותו על הכוורת לעשותו טוב יותר, מתוך היכרות עם לוח הזמנים הצפוף ועומס העבודה של המנטורים.

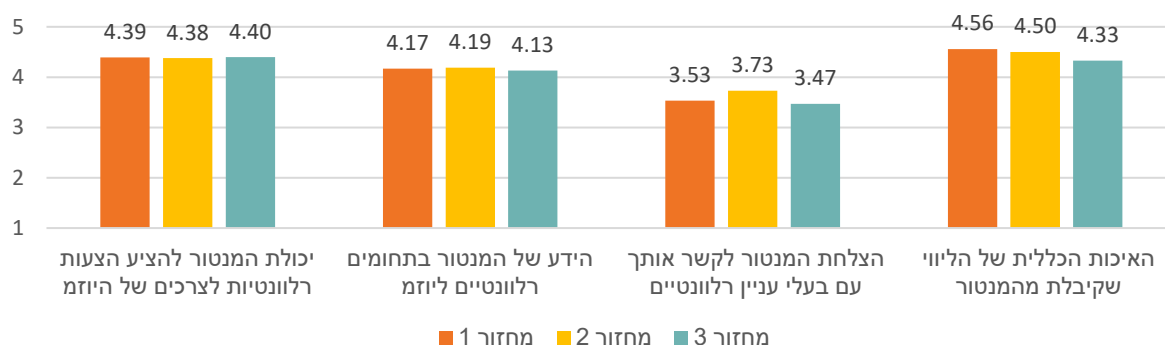


תרשים 12. תדירות התייעצות עם מנטורים.

כפי שנכתב לעיל, המנטורים נחשבו כמימד המוצלח ביותר בתכנית ההאצה. התרשים הבא (תרשים 13) מציג את שביעות הרצון הרבה של היזמים מהמנטורים הפנימיים שלהם, והתרשים שלאחריו (תרשים 14) מציג את שביעות הרצון מהמנטורים החיצוניים. כפי שניתן לראות מהתרשימים, ברוב המקרים שביעות הרצון משני סוגי המנטורים גבוהה מאוד.



תרשים 13. שביעות רצון מהמנטורים הפנימיים.



תרשים 14. שביעות רצון מהמנטורים החיצוניים.

הציטוט הבא שניתן על ידי יזמת בסיום ההכשרה (טרם קבלת המענק), מייצג את הדיעה של רבים מהיזמים בנוגע לתרומת המנטורים שלהם. תרומה זו באה לידי ביטוי הן בשיפור המיזם והן בהרגשת ביטחון והרגשה כי היזם לא לבד.

"הקשר עם המנטורית שלי היה הדבר הכי חשוב שקיבלתי בכוורת. זה הרגיש שאחת מהן ממש הפכה להיות חלק מהמיזם שלי. אני נפגשת איתה כל שבועיים להתייעצות, והיא הדמות שהכי משפיעה על ההחלטות שאני מקבלת במיזם. חוץ מתרומה לשיפור המיזם, היא נותנת לי הרגשת ביטחון שאני עושה דברים כמו שצריך. אני בטוחה שבלעדיה המיזם שלי היה היום במקום שונה ופחות טוב. כמה שהייעוץ וההכשרה שקיבלנו [בכוורת] היתה חשובה, הנושא של מנטורינג זה מה שבאמת הכי תרם לי עד עכשיו."

כפי שניתן לראות בתרשימים לעיל, היבט שדורג נמוך באופן מובהק לעומת הקטגוריות האחרות, היה היכולת של המנטורים לקשר את היזמים עם בעלי עניין. בראיונות עימם, היזמים ציינו כי היבט זה לקה בחסר, וכי יזמים רבים היו מאוכזבים מהיבט זה. בדומה ליזמים, גם רבים מהמנטורים הרגישו כי הם תרמו רבות ליזמים, אך העידו כי ההיבט של קישור היזמים לאנשי מפתח לעיתים קרובות לקה בחסר⁵⁵. חלק מהמנטורים העידו כי בדיעבד הם לא שמו מספיק דגש על תחום זה. מומלץ כי בכוורת, בימים הייעודיים המוקדשים להכשרת המנטורים, יושם יותר דגש על היבט זה. עם זאת, חשוב גם להכיר בכך

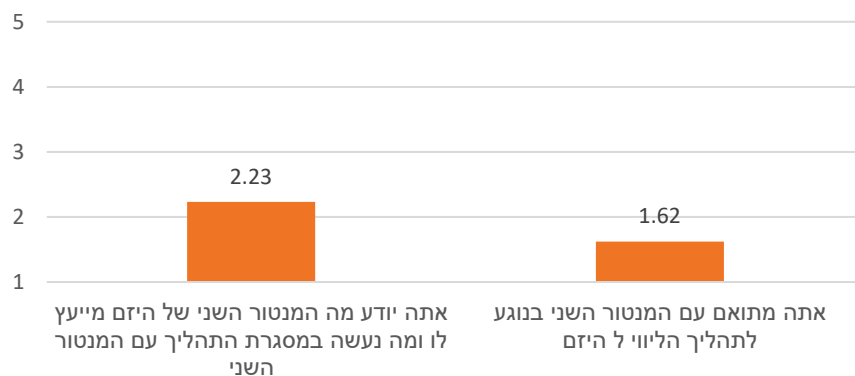
⁵⁵ בעוד שבשאלונים המנטורים דירגו במידה גבוהה את יכולתם להכווין את היזמים ולספק להם מידע שתורם לפעילות המיזמים, הדירוג בנוגע ליכולת לקשר אותם לבעלי עניין היה בינוני ועמד על 3.4 מתוך 5. סטיית התקן בדירוג זה היתה גבוהה (SD=1.8), עובדה המצביעה על כך שחלק מהמנטורים הרגישו כי יכולתם לקשר יזמים עם בעלי עניין היתה נמוכה למדי.

שלמנטורים רבים אין יכולת לקשר את היזמים עם בעלי עניין. גם כאן, תיאום ציפיות והרחבת מעגל המנטורים יוכלו לתרום לשיפור בהיבט זה.

מנטורים חדשים הרגישו שעל צוות הכוורת להגדיר טוב יותר את הציפיות מהם, ולהיות איתם בקשר תכוף יותר. הן מנטורים חדשים והן מנטורים וותיקים מרגישים כי על הכוורת להבנות טוב יותר את הקשר עם המנטורים ולספק משוב על פעולתם. אחת המנטוריות הסבירה זאת כך:

"חוץ מכמה הסברים לקראת ועדת המענקים, היתה דממה [מכיוון צוות הכוורת] לאורך כל הדרך. היתה שיחה אחת על מה קורה ומה העניינים איתנו ועם היזמת, אבל חסרות שיחות משוב מסודרות ובעיקר חסרות אבני הדרך של הליווי. הייתי יכולה גם לא להיפגש עם היזמת בכלל, והכוורת לא היתה יודעת מזה. ויכול להיות שאני עושה דברים שלא דווקא הכי מתאימים למה שצריך, וגם אני וגם הכוורת לא נדע מזה. צריך לשים אבני דרך, לדבר על מדדי הצלחה, להחליט על תוצאות מצופות וככה להתקדם."

היבט נוסף שזקוק לשיפור בפעילות המנטורים הינו הקשר בין שני המנטורים – הפנימי והחיצוני של כל יזם. התרשים הבא מראה כי שני המנטורים של אותו היזם פועלים ללא תיאום וללא ידיעה על הייעוץ שהיזם מקבל מהמנטור השני. בראיונות איתם, המנטורים ציינו כי זוהי בעיה משמעותית, הגורמת נזק לליווי ולתהליך המנטורינג. ניכר כי למנטורינג חסר הן תהליך תיאום חיובי והן תהליך תיאום שלילי. בעוד שהראשון מתייחס ליכולת של כל מנטור לבנות על עצותיו של המנטור השני ולתמוך בהן, תיאום שלילי מתייחס לצורך למנוע עצות סותרות. גם אם עצות סותרות הן דבר טבעי הנובע מתפיסת עולם שונה, כלל המנטורים טענו כי חוסר התיאום ביניהם פוגע ביזמים ובתהליך הליווי במגוון היבטים. לדעתם, האחריות לשפר היבט זה היא של צוות הכוורת, אשר צריך להסדיר את עבודת המנטורים מול היזמים, מול הכוורת ובין שני המנטורים.

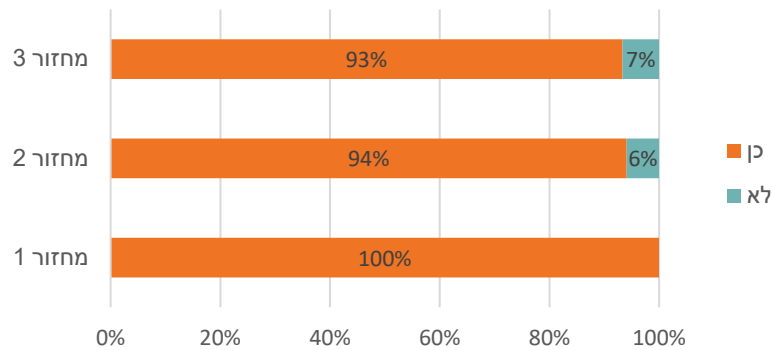


תרשים 15. תיאום בין מנטורים פנימיים לחיצוניים.

יועצים⁵⁶

יזמים בתכנית ההאצה זכו למספר שעות ייעוץ מאנשי מקצוע מומחים. בניגוד למנטורים, יועצים אלה לא סיפקו ליווי מתמשך אלא ייעוץ נקודתי בתחומים שונים, כגון ייעוץ משפטי או עסקי. כפי שניתן לראות בתרשים 16, כמעט כל היזמים בתכניות ההאצה השתמשו בשירותי ייעוץ אלה.

⁵⁶ הבהרה: הדיון בחלק זה לגבי ייעוץ ליזמים מתכנית ההאצה שונה מהדיון לגבי ייעוץ שהכוורת מעניקה ליזמים שאינם בתכנית ההאצה. דיון בנוגע ליזמים שאינם בתכנית ההאצה מובא בפרק 5.



תרשים 16. שימוש בשירותי הייעוץ שניתנו במסגרת תכנית ההאצה.

למרות שרוב היזמים השתמשו בשירותים אלה, רובם היו שבעי רצון ממנו במידה בינונית בלבד, ברמה של 3.7 מתוך 5. הייעוץ לא דורג ברמה גבוהה משום שהיזמים טענו כי ייעוץ זה היה כללי מדי, הייעוץ לא היה מומחה בתחום הדעת של המיזם ולא הכיר את המיזם. יזמים בכל המחזורים דיווחו על השקעה רבה בהסבר על המיזם ליועץ, עובדה אשר השאירה זמן מועט לייעוץ. גם כאשר הייעוץ ניתן, לדעת היזמים הוא לא תרם להם במידה גבוהה, משום שלמרות הניסיון לספק ליועצים מידע רב ככל הניתן, היכרותם עם המיזם היתה מוגבלת.

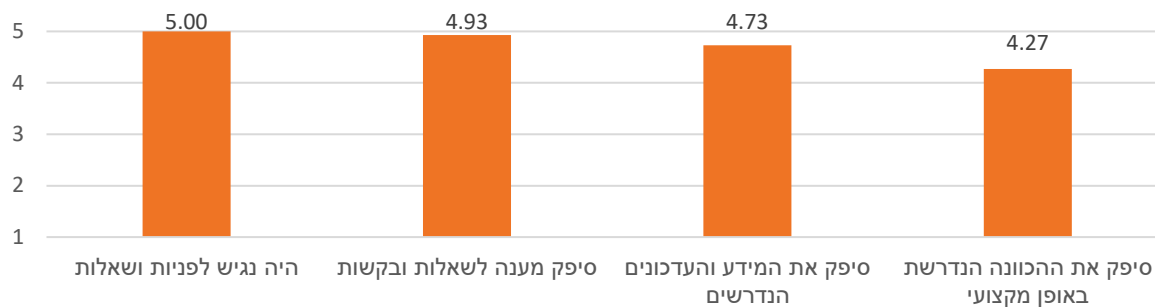
חשוב להכיר במגבלה אינהרנטית זו, שכן אין לצפות מיועץ חיצוני להתמחות במגוון רחב של תחומי דעת, וכמובן שלא להכיר את המיזמים לעומקם. חשוב לציין כי לרוב היזמים אין מידע כתוב על המיזם שלהם ברמה מספקת בשלבי תכנית ההאצה, ולכן לא ניתן להכין יועצים מראש ובכך לפתור את החסם שצוין לעיל. פתרון חלקי הן לתחושת היזמים והן לייעול הייעוץ, בדומה למקרים נוספים שתוארו לעיל, הינו תיאום ציפיות מדויק יותר. מומלץ להבהיר ליזמים את האופן בו עליהם להסביר על המיזם בייעוץ, על תרומתו הצפויה, ועל מטרותיו הנקודתיות. תיאום כזה עתיד למנוע אכזבות, ובו בזמן להכין את היזמים לתת הסבר על המיזם שלהם באופן הממצה אך היסודי ביותר, תוך שימת דגש בייעוץ על נקודה ספציפית אליה יש להתכונן מראש.

לסיום הדיון בנוגע ליועצים, היזמים בכלל המחזורים נשאלו אילו נושאים לדעתם היו חסרים בייעוץ לצורך קידום המיזמים שלהם. יזמים רבים ציינו את הנושא של ניהול תקציב ופיננסים ואחוז גבוה מאוד מהיזמים בעלי מיזמים טכנולוגיים ביקשו לקבל ייעוץ טכנולוגי רלוונטי. המשותף לכלל המשיבים היה הצורך בייעוץ משפטי. למרות שיזמים רבים רשומים משפטית, ניתוח המיזמים מראה כי חלק מהיזמים יוכל להרוויח מרישום משפטי שונה ומסטטוס משפטי שונה במידת סבירות גבוהה. היבטים אלה מורכבים ודורשים ייעוץ משפטי של מומחים בתחום. המלצה מרכזית היא להעמיד לרשות היזמים ייעוץ משפטי כזה, ולהסביר להם את חשיבותו.

ליווי וייעוץ מצוות הכוורת ליזמים בתכנית ההאצה⁵⁷

לצד ליווי ממנטורים וייעוץ מיועצים, משתתפי תכנית ההאצה זכו לליווי צמוד ולייעוץ מצוות הכוורת, בעיקר על ידי מנהלת פיתוח המיזמים. כפי שניתן לראות בתרשים 17, ליווי זה זכה להערכה גבוהה מאוד מהיזמים.

⁵⁷ הבהרה: הדיון והנתונים המובאים בחלק זה לגבי ליווי וייעוץ של צוות הכוורת ליזמים מתכנית ההאצה, שונים מהדיון ומהנתונים המובאים בפרק 5 לגבי ייעוץ שצוות הכוורת העניק ליזמים שאינם בתכנית ההאצה.



תרשים 17. שביעות רצון של משתתפי התכנית ההאצה מליווי צוות הכוורת.

היזמים בשלושת המחזורים ציינו לטובה הן את המקצועיות של הייעוץ שניתן להם והן את הזמינות הגבוהה שלו. העובדה שצוות הכוורת בראשות מנהלת פיתוח המיזמים היה זמין באופן תמידי, נתפסה כתרומה חשובה של תכנית ההאצה. זאת בניגוד למנטורים ויועצים, שזמינותם היתה מוגבלת. כפי שתיאר זאת אחד היזמים "הרבה פעמים הכוורת רוצה להתנהל באופן יזמי אבל בסוף מתנהגת כמו ארגון גדול. בנושא הזה של להיות זמינים כל יום 24/7, הם באמת מתנהגים כמו יזמים ועל זה אני מאוד מעריך אותם". מעבר לכך, רוב יזמים דיווחו על כך שליווי זה תרם להם רבות הן בהיבט התפיסתי והם בהיבט המעשי. הציטוט הבא ממחיש זאת:

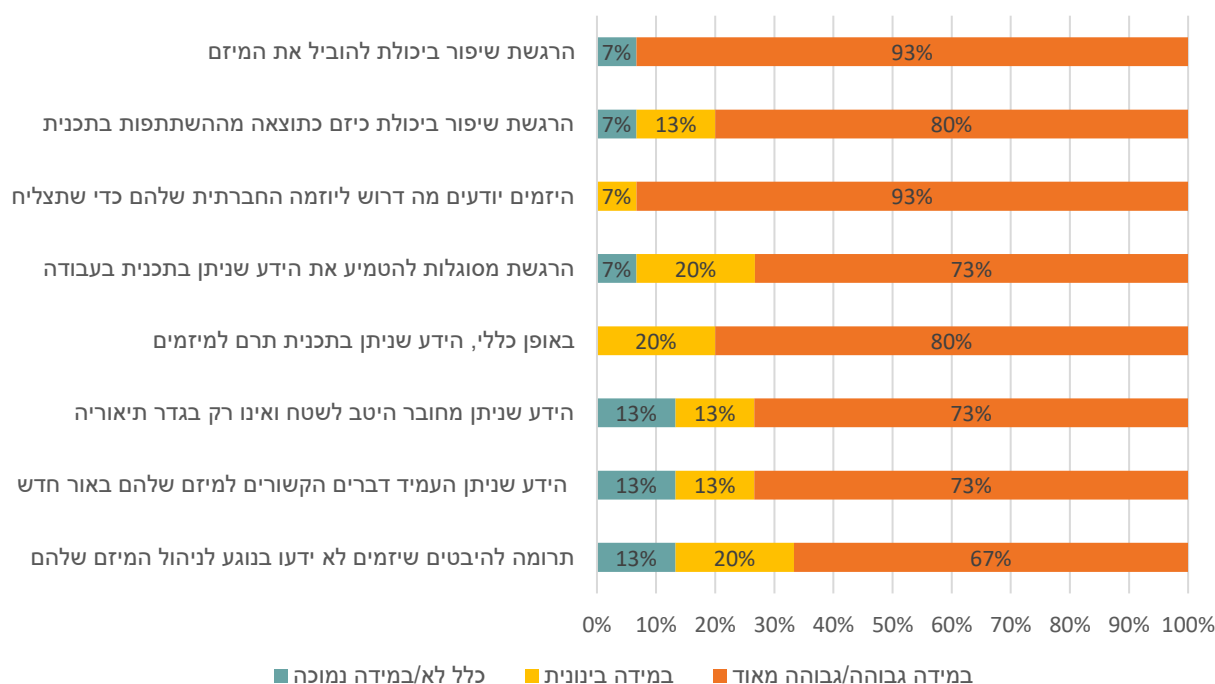
"הליווי שלהם [צוות הכוורת] ובמיוחד של פולה [מנהלת פיתוח המיזמים] עזר לי מאוד לדייק את המיזם שלי. חוץ מזה היא פעלה המון כדי לקשר אותי עם גורמים רלוונטיים למיזם שלי. היא הצליחה בזה אפילו יותר מהמנטור שלי. ...הליווי שלה וזה שהיא היתה תמיד זמינה, גם נתנו לי הרגשה שכל הזמן, בכל שעה, יש איתי מישהי שאני יכולה להתייעץ איתה. פתאום בזכותה כבר לא הייתי לבד, והיה לזה ערך עצום בשבילי".

3.3 תרומת כלל המרכיבים בתכנית ההאצה ליזמים עד לשלב ועדת המענקים⁵⁸

עד לנקודה זו, פרק זה סקר את מגוון הרכיבים השונים בתכנית ההאצה ותרומתם ליזמים. זאת לצד המלצות לשיפור ולקחים להמשך. רכיבים אלה כוללים מנטורינג, ייעוץ מגורמים שונים וכן את היבטי ההכשרה השונים בתכנית ההאצה. בחלק זה נציין את האופן שבו יזמים בסיום תכנית ההאצה העריכו את התרומה הכללית שניתנה להם מכלל מרכיבי התכנית.

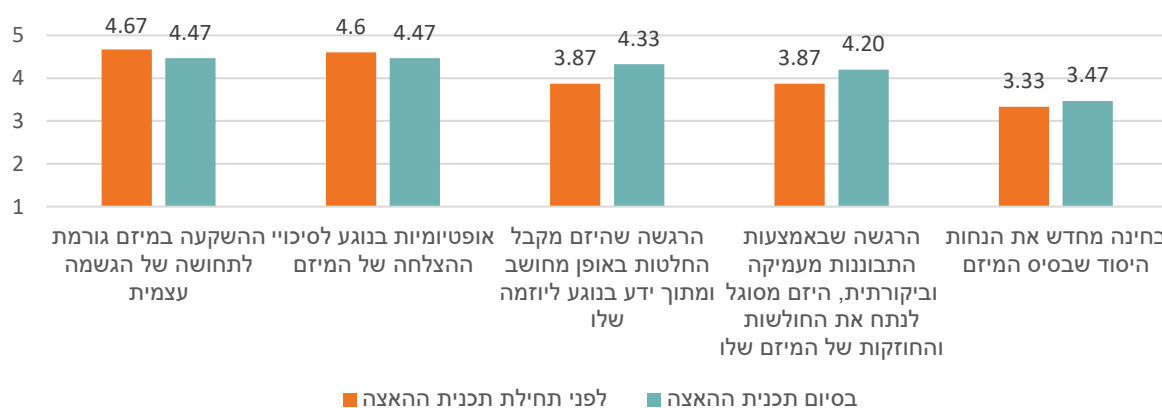
כפי שתואר לעיל, במהלך תכנית ההאצה לא היתה ציפייה לשינוי במימדי T1 ו-T2, אולם בהחלט היו ציפיות כי התכנית תתרום לידע, יכולות, שינויים תפיסתיים ונטוורקינג. הציפייה היתה כי בתום ההכשרה, היזמים יתרגמו את השינויים בידע, תפיסה, יכולות וקשרים, לשינויים במודלים של המיזמים ולהטמעתם בפיתוח המיזם. מהתרשים הבא ניכר כי גם כאשר יזמים דירגו באופן נמוך תרומה של רכיבים ספציפיים, לכשנשאלו על התרומה של כלל התכנית לידע וליכולות, רוב היזמים דירגו תרומה זו כגבוהה. עם זאת, כאמור יש לקחת בחשבון שהיזמים התייחסו לידע שניתן להם בעיקר בתחומים שהיו חשובים להם פחות לעומת תחומים מהותיים יותר, וכי חשוב להעניק להם את הידע בתחומים הרלוונטיים ביותר במתכונת של תכנית הומוגנית יותר לפי מסלולים.

⁵⁸ חשוב לציין כי היבטים אלה נבחנו בסיום תכנית ההאצה, טרם ועדת המענקים. כפי שיפורט בפרק הבא, יזמים אשר לא זכו במענק, ונשאלו על כך בראיונות ושאלונים מספר חודשים לאחר סיום תכנית ההאצה, לא התייחסו עוד לתכנית באופן חיובי, וחלקם אף היו מנוכרים לכוורת במידה רבה. היבט זה יתואר בחלק הבא. נציין שוב כי תרומה לפיתוח המיזם עצמו במימדי T1 ו-T2 לא היתה ציפייה בתקופת תכנית ההאצה, אלא בתקופה מאוחרת יותר, עובדה עליה יפורט בחלק הבא.



תרשים 18. הרגשת היזמים בנוגע לתרומה כללית של תכנית ההאצה לידיע וליכולות. למרות הדירוגים הגבוהים, מדובר בתחומים שאינם הרלוונטיים ביותר ליזמים.

לצד התרומה לידיע וליכולות, ההשתתפות בתכנית ההאצה ביקשה לתרום ליזמים גם במימדים של תפיסה. התרשים הבא מציג את האופן שבו יזמים דירגו מימדים אלה בתחילת תכנית ההאצה ובסיומה. יש לציין כי לא היתה ציפייה לשינוי משמעותי בהיבטים שדורגו באופן גבוה (מעל 4.5) בתחילת התכנית. אך עצם העובדה שלא נצפתה ירידה מובהקת/משמעותית ברכיבים אלה חשובה, שכן לעיתים קרובות דירוגים גבוהים בסיומן של תכניות הכשרה, נמוכים יותר לעומת דירוגם בתחילת התכנית בשל אפקט דאונינג קרוגר⁵⁹.



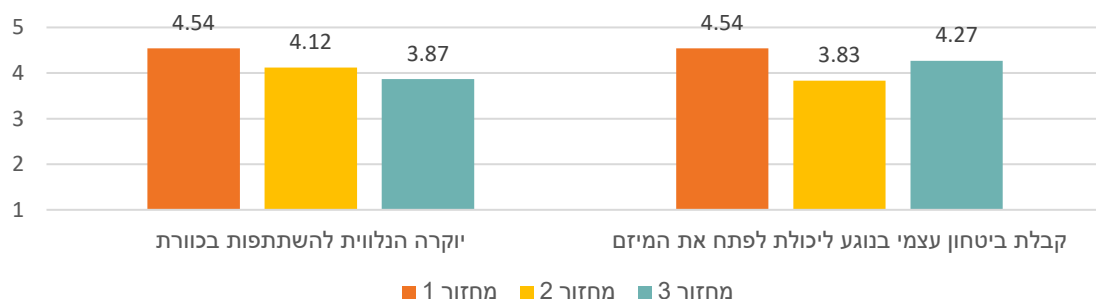
תרשים 19. תפיסת היזמים בסיום תכנית ההאצה.

⁵⁹ אפקט דאונינג קרוגר הוא הטיה קוגניטיבית שבה אנשים מדרגים באופן גבוה היבטים של ידע, יכולות ותפיסה, יותר מכפי שהם במציאות, ולאחר תהליך למידה הם מבינים כי בפועל הידע, היכולות והתפיסה שלהם נמוכים יותר. זהו אפקט נפוץ מאוד בתכניות הכשרה, ובשילוב עם מידע איכותני תומך, ונהוג לראות באי קיומו כהצלחה במימדים מסוימים אשר דורגו באופן גבוה בשאלון ההתחלה.

ראיונות עם משתתפי הכוורת העלו כי אחת התרומות המשמעותיות של תכנית ההאצה היתה שהשתתפותם בתכנית גרמה להם להרגיש שהם מקבלים החלטות באופן מחושב ומתוך ידע מקצועי. כפי שניתן לראות בתרשים, היבט זה עלה באופן משמעותי (ומובהק) בין הדירוג בתחילת התכנית לסיימה. היבט דומה שדורג גבוה יותר בסיום התכנית היה היכולת לבחון את היוזמה באופן מקצועי ולהבין חוזקות וחולשות, בדומה לבחינת הנחות יסוד שבבסיס המיזם. הציטוט הבא ממחיש תרומה זו:

"עבדתי על המיזם שלי כבר הרבה זמן לפני התכנית והיו לי כמה הצלחות חשובות. הבעיה היתה שהרגשתי שאני תמיד מאלתר, וגם כשדברים שיוצאים טוב, אני לא עובד באופן מקצועי אלא מגיב למה שקורה ושמצליח לי די במקרה. זו הרגשה שהיא גם לא בריאה למיזם וגם ביטחון עצמי נמוך כזה פוגע בניהול ובקשר מול אנשים אחרים. אחרי שהשתתפתי בתכנית וקיבלתי הרבה ידע – גם אם הרבה ממנו לאו דווקא היה רלוונטי – ואחרי שהיו לי מנטורים וייעוץ וליווי, ההרגשה היום שונה לגמרי. אני יודע שלא מעט דברים שאני עושה הם מתוך ידע, שיש לי גיבוי למה שאני עושה, וזו תרומה עצומה של הכוורת."

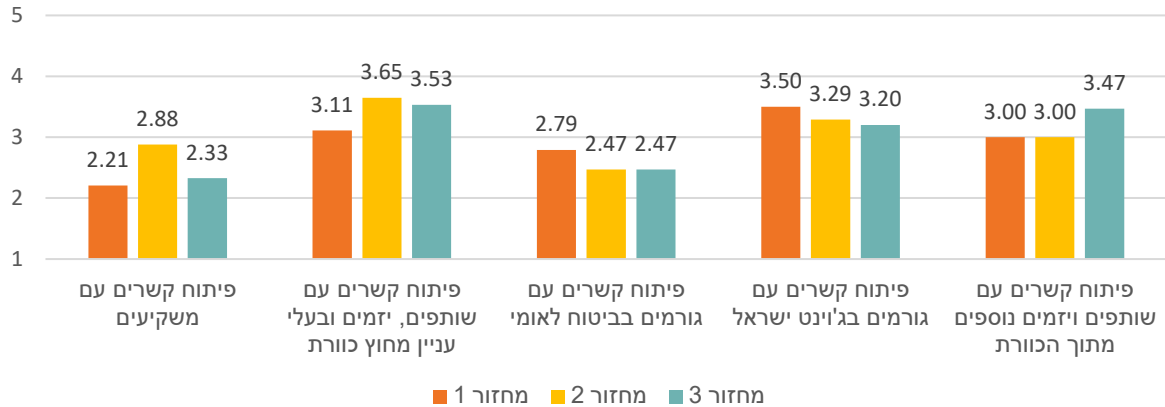
היזמים נשאלו באיזו מידה הכוורת תרמה להם בשני היבטים תפיסתיים נוספים, המוצגים בתרשים 20 להלן. האחד, היבט של תרומה לביטחון עצמי בנוגע ליכולות לפתח את המיזם דורג באופן גבוה ונתפס כתרומה חשובה ליזמים. השני, האופן בו יזמים תופסים את היוקרה הנלווית להשתתפותם בכוורת. זאת לאור ציפייה שיוקרה זו תשפיע על שינויים תפיסתיים נלווים. היבט זה דורג באופן גבוה במחזורי 1 ו 2 ובמידה בינונית-גבוהה במחזור 3, אולם ניתן להבחין בירידה מובהקת לאורך השנים. ראיונות עומק עם היזמים לא מצאו הסבר לירידה זו, והובהר שלמשבר הקורונה אין חלק בכך. מאחר שיוקרתה של הכוורת חשובה להמשך הצלחתה, חשוב לבחון היבט זה גם בעתיד. ירידה נוספת תיעיד על הצורך להשקיע במישור השייווקי ואולי אף בשינויים רוחביים מול שחקנים באקוסיסטם.



תרשים 20. תרומת תכנית ההאצה לביטחון עצמי ויוקרה הנלווית להשתתפות בתכנית.

בדומה להאבים חברתיים בעולם (ראו סקירת ספרות), גם בכוורת מימד הנטוורקינג נחשב למהותי ביותר בתכנית ההאצה. עם ייסוד הכוורת, רישות של יזמים עם יזמים אחרים ועם אנשי מקצוע וארגונים, נתפס כמטרה מרכזית. חלק מאנשי המקצוע שהשתתפו בפיתוח הכוורת וייסודה, אף טענו כי זהו המימד החשוב ביותר בה. בדומה לכך, משאלונים וראיונות עם יזמים בתחילת התכנית ובסופה, עולה כי מימד הנטוורקינג נתפס כמהותי ביותר וכציפייה מרכזית לתרומה מהכוורת.

למרות זאת, וכפי שעולה גם מהפרקים העוסקים בקהילה ובתכניות הנבטה, מימד הנטוורקינג לא קיבל את המקום שיועד לו בשלב הפיתוח של הכוורת. פעילויות נטוורקינג הסתמכו על היכולת של יזמים לייצר קשרים עם אנשי מקצוע שהגיעו לכוורת, ובעיקר על יכולות המנטורים לקשר את היזמים עם אנשי מקצוע. אולם, כפי שתואר לעיל, מנטורים התקשו בכך, והציפייה של פיתוח קשרים עם אנשי מקצוע המגיעים לכוורת לא התממשה. תרשים 21 מראה כי מימדי נטוורקינג דורגו באופן בינוני או נמוך.



תרשים 21. תרומת הכוורת לנטוורקינג: דירוגי יזמים.

בראיונות עימם, הן יזמים והם מנטורים טענו כי הציפייה מהכוורת היתה לבצע מספר רב של פעילויות שיתמכו באופן ישיר בנטוורקינג. דוגמא לפעילות ממוסדת הינה יצירת מפגשים בין נציגים של קרנות, משקיעים, מנהלים בכירים באגפים במדינה וכדומה לבין היזמים. פעילויות אלה יכולות להתבצע במגוון אופנים. דוגמא לכך, כפי שנהוג לעשות בכנסים אקדמיים, הינה באמצעות אירועי "ספיד-דייטינג" בהם משתתפים דנים ברעיונות, יוזמות ודרכים לשיתוף פעולה באופן ממוסד ועל פי כללים מובנים מראש. דוגמא נוספת, שצוינה בסקירת הספרות הינה demo day הנעשים בסוף התכנית בשיתוף שחקנים רלוונטיים⁶⁰. אירועים אלה דורשים השקעה, ונכונות מאנשי המקצוע להשתתף בהם, אך תרומתם, כפי שעולה מהספרות ומהניסיון בהאבים ברחבי העולם, הינה גבוהה מאוד.

הדיון בנוגע לנטוורקינג קשור באופן ישיר להירתמות של הארגונים השותפים: ג'וינט ישראל וביטוח לאומי לנושא זה. דיון זה נוגע ליצירת קשרים בין אנשי מקצוע בארגונים לבין יזמים, בניגוד לדיון שונה המובא בפרק 6 בנוגע לאימוץ יוזמות על ידי ארגונים אלה, אך שני המימדים קשורים זה בזה. ללא פיתוח קשרים, קשה לצפות לסקיילינג ואימוץ יוזמות בארגונים. עד כה, הארגונים השותפים לא נרתמו למהלך כולל של יצירת קשרים וחשיפה ליוזמות הכוורת. למרות שמדובר על ארגונים גדולים, היכולת לבצע אירועי נטוורקינג בינם לבין היזמים קיימת, ומומלץ לפעול כדי לממשה.

היבט נוסף של נטוורקינג, שלא התממש בכוורת למרות הציפיות המוקדמות, נוגע להיעדר קשרים פוריים בין יזמים במחזור ספציפי לבין עצמם, ובין יזמים ממחזורים שונים. לקשרים אלה היבט פסיכולוגי חשוב ליזמים, בנוסף להיבט של תרומה בידע ולמידת עמיתים, הנחשבת למרכזית בהאבים חברתיים בעולם. קשרים בין יזמים מאותו המחזור בכוורת התקיימו ברמה נמוכה מאוד, כאשר יזמים דיווחו על תמיכה מינימלית והיעדר למידה והפריה הדדית, מעבר לימי הלמידה המשותפים בכוורת, שגם בהם מימד זה היה חסר (ראו לעיל). שיתופי פעולה בין יזמים היו נדירים מאוד, וידוע כל מקרה אחד בלבד של שיתוף פעולה מוצלח בין יזמים (בין יזם שהיזם שלו נסגר וכיום עובד עם יזם מאותו המחזור שהיזם שלו עדיין פועל). לא דווח כלל על קשרים בין יזמים ממחזורים שונים.

מראיונות עם יזמים עולה כי קשרים בין יזמים מאותו המחזור והשתייכות לקהילת בוגרים חשובה למרביתם. לדעתם לקהילה כזו, השונה מקהילת הכוורת המתוארת בפרק 5, פוטנציאל חשוב לתמוך בלמידת עמיתים ובמימד של ביטחון עצמי והרגשה של תמיכה הדדית ברגעי משבר והצלחה. חלק מהיזמים דיווחו כי הם היו מוכנים לתרום מזמנם כדי לתמוך בקיומה של קהילה כזו, אם כי מראיונות

⁶⁰ ניתן למצוא ברשת אינספור דוגמאות נוספות לאירועי נטוורקינג ממוסדים כתלות בצורך ובתקציבים.

עולה כי אין לצפות מהיזמים שהם ישקיעו זמן רב בפיתוחה. ללא ספק הקמתה של קהילה כזו צריכה להתבצע על ידי הכוורת.

סקירת הספרות מהאבים בעולם מדגישה כי הגישה הרווחת כיום היא שניתן להעניק ליזמים מידע במגוון דרכים במסגרת תכניות האצה, חלקן לא דורשות נוכחות פיזית בהאב. לעומת זאת, מומלץ לנצל את הזמן שיזמים נמצאים בהאב עצמו לנטוורקינג עם אנשי מקצוע חיצוניים, ולעבודה משותפת בסדנאות המקדמת קשרים בין יזמים לבין עצמם.

לסיכום חלק זה, למרות ההיבטים לשיפור שנסקרו לעיל, ניכר כי היזמים היו שבעי רצון מצוות הכוורת, מתכנית ההאצה ומהשילוב בין הרכיבים השונים. היזמים למדו רבות מתכנית ההאצה, והפיקו תועלת בהיבטים של ידע ותפיסה, שישרתו אותם בפיתוח המיזמים שלהם. בזכות התכנית, נעשתה חשיבה מעמיקה על מהות המיזם, מטרות ויעדים, תוך התמקצעות ורכישת שפה מקצועית. היזמים נתרמו רבות מכך שהכוורת סייעה להם בבניית תכניות עבודה. חשוב מכל, יזמים רבים דיווחו לאורך תקופת ההערכה על ביצוע שינויים מהותיים במודל המיזם שלהם ובאופן בו הוא פועל, כתוצאה מרכיבי תכנית ההאצה. התכנית תרמה גם למימד הנטוורקינג אצל חלק המיזמים, אולם יש לחזק באופן משמעותי היבט זה בכוורת. למרות ההצלחות החשובות, פרק זה העלה מספר רב של נקודות לשיפור, החל מתהליך הבחירה, דרך שיפור הידע, היכולות והליווי שיש להעניק ליזמים, ועד שינויים מהותיים במבנה הארגוני והתפעולי של הכוורת, במטרה לוודא שהידע שיינתן ליזמים יתאים לסוגי המיזמים שלהם ולשלבם בהם הם נמצאים.

3.4 תרומת הכוורת ליזמים שנה וחצי לאחר הצטרפותם לתכנית ההאצה: המענקים הכספיים בשלב הפיילוט ויזמים שלא קיבלו מענק

עד לנקודה זו, הפרק סיפק מידע על תהליך המיון ועל מגוון היבטים של תרומת תכנית ההאצה ליזמים עד לסיומה. כפי שצוין לעיל, בזמן ההשתתפות בתכנית ההאצה לא היו ציפיות לשינויים מהותיים במדדי T2. לעומת זאת, ציפייה מרכזית היתה לראות שינויים במדדים אלה שנה לאחר שהתקבלו החלטותיה של ועדת המענקים (כשנה וחודשיים לאחר סיום תכנית ההאצה) – היבט אשר נבחן בחלק אחרון זה.

לצורך בחינה של תרומת הכוורת למדדי T2, חלק זה מספק מידע מקבוצת השוואה של יזמים אשר השתתפו בספרינט אך לא התקבלו לכוורת. כפי שצוין בפרק המתודולוגיה ובסקירת הספרות, להשוואה זו ישנו ערך, על אף שהיא משווה בין יזמים שנבחרו בקפידה לתכנית לבין יזמים שלא התקבלו אליה (Roberts & Lall, 2019). השוואה זו נעשתה על מנת להבין את המידה בה היזמים שקיבלו מעטפת מקצועית לאורך זמן, הראו שיפור במידה משמעותית יותר מיזמים שלא קיבלו מעטפת זו, בהתחשב בעובדה שהאחרונים נחשבו כבעלי פוטנציאל קטן יותר להצלחה. השערת המחקר הברורה הינה כי יזמים בתכנית ההאצה יראו שיפור ניכר ביחס ליזמים שלא נבחרו לתכנית.

השוואה נוספת מוצגת בין יזמים אשר התקבלו לתכנית ההאצה וקיבלו מענק כספי, לבין יזמים אשר עברו את שלב ההכשרה בתכנית אולם הוחלט שלא לתת להם מענק. גם כאן, לא מדובר על השוואה של אוכלוסיות זהות, שכן יזמים אשר קיבלו מענק נבחרו על פי קריטריונים ספציפיים, אשר יזמים מקבוצת השוואה לא עמדו בהם. אף על פי כן, להשוואות בין אוכלוסיות שונות אלה יש ערך, משום שהן יכולות ללמד על השפעתם של משתני שליטה מהותיים, המתוארים בהרחבה בפרק זה. חשוב לציין כי בקבוצת השוואה של יזמים שלא השתתפו בתכנית ההאצה, לא היתה לצוות ההערכה היכולת לאסוף מידע באופן זהה וברמת העמקה זהה כפי שנאסף מיזמים שהשתתפו בתכנית ההאצה. אי לכך מידע בנוגע לקבוצות הביקורת מובא באופן בינארי, ולא כולל מידע על היבטים מספריים כגון מספר המוטבים אליהם היוזמה הגיעה, מספר אנשי הצוות שגויס מאז ההשתתפות בספרינט וכדומה.

בהזדמנויות שונות לאורך חלק זה נעשו השוואות בין הכוורת לבין תכניות האצה במדינות OECD. הנתונים לקוחים ממאגר GALI. פירוט על מאגר מידע זה ואופן ניתוחו מובא בפרק 2. בנוסף, לאורך חלק זה מובא בהרחבה מידע על מדדי T1 ו-T2. הסבר על מדדים אלה, אשר נבחרו לניתוח בהתאם לסקירת ספרות בינלאומית מקיפה, מובא בפרק 1 בדו"ח זה. כתזכורת, מדדי T1 מתייחסים לנקודת הזמן של עד תחילת הקשר עם הכוורת (ספרינט או תחילת תכנית ההאצה).⁶¹ מדדי T2 מתייחסים לתקופה החל מהצטרפות לכוורת ועד סיום תקופת הפיילוט, כשנה וחצי לאחר הצטרפות לכוורת וכשנה וחודשיים לאחר סיום תכנית ההאצה. טבלה 11 מציגה מדדים אלה.

מדדי T2	מדדי T1
המיזם מתפקד באופן פעיל	שנתיים ומעלה של עבודה על המיזם טרם ההצטרפות לכוורת
גיוס שותפים או אנשי צוות חדשים	צוות ליבה שעובד על היוזמה
השקעת משאבים בפיתוח מוצר או שירות	רישום משפטי של המיזם
השקעת משאבים בפעילויות שיווק	ביצוע פיילוט עם מוטבים
מתן שירות למוטבים באופן קבוע	גיוס משאבים משמעותי (מעל 100,000 ₪ לא כולל המענק)
שימוש בתכנית גיוס משאבים הכוללת יעדי גיוס קונקרטיים	
גיוס משאבים משמעותי (מעל 100,000 ₪ לא כולל המענק)	
ביצוע מדידה והערכה	
פיתוח שותפויות בעלות תרומה משמעותית למיזם	
רישום משפטי או שינוי סטטוס משפטי (למיזמים התחלתיים בלבד)	
ביצוע פיילוט עם מוטבים (למיזמים התחלתיים בלבד)	

טבלה 11. מדדי T1 ו-T2.

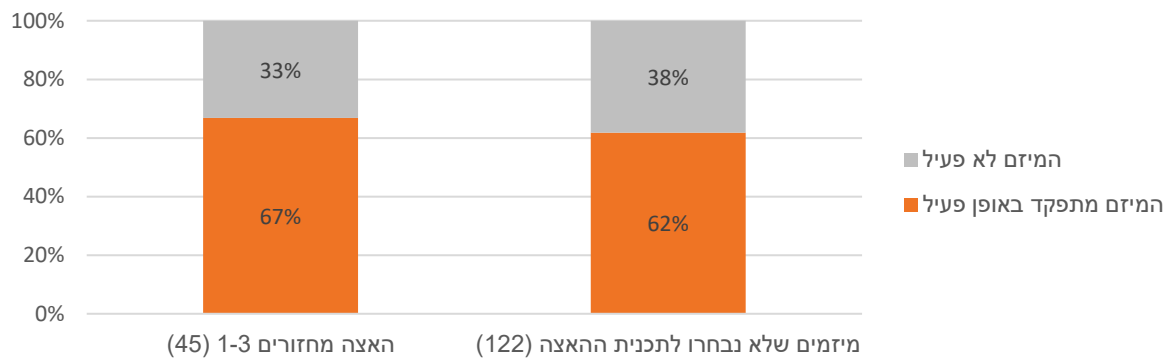
הערה כללית לגבי קריאת הנתונים בחלק זה הינה, שבדומה לחלקים הקודמים, מחזורי 1-3 כללו 45 מיזמים שמידע עליהם מובא בדו"ח. קבוצת ההשוואה, לעומת זאת, כללה מספר רב בהרבה של 122 מיזמים שהשתתפו בספרינט אך לא התקבלו לתכנית. מתוך 45 המיזמים בתכנית ההאצה, בחלק זה נעשתה חלוקה שלהם בהתאם למספר משתני שליטה, כגון קבלת מענק או שלב התפתחות המיזם. החלוקה של 45 המיזמים לתת קבוצות מצריכה את הבנת סדרי הגודל של מספרי המיזמים, מספרים המופיעים בחלק זה בסוגריים בתרשימים השונים. לסיכום, משום שבחלק זה נעשית השוואה ישירה בין קבוצות שונות, בתרשימים בהם ישנן שתי קטגוריות בלבד, הבדלים מובהקים מופיעים בכוכבית. בתרשימים בהם יש יותר משלוש קטגוריות, הבדלים מובהקים יפורטו באופן מילולי, כפי שנעשה לאורך החלקים הקודמים בפרק.

3.4.1 מצב המיזמים שנה וחצי לאחר תחילת תכנית ההאצה והיבטים לשיפור תהליך קבלת ההחלטות לגבי המענקים

בחינה של מצב המיזם בסוף תקופת ההערכה תלויה בראש בראשונה בשאלה האם המיזם פעיל או האם הוא לא הצליח לשרוד על נקודת הזמן הנבחנת. במקרה הנוכחי מדובר על נקודת הזמן של כשנה וחצי לאחר ההצטרפות לכוורת, המציינת גם כשנה מקבלת המענקים (שנה וחודשיים מוועדת המענקים). בתרשים 22 ניתן לראות כי שני שלישים (67%) מכלל המיזמים שהצטרפו לתכנית ההאצה במחזורי 1-3 תפקדו לאחר תקופה זו, ואילו 33% מהם נסגרו/לא שרדו. נתונים דומים אינם קיימים

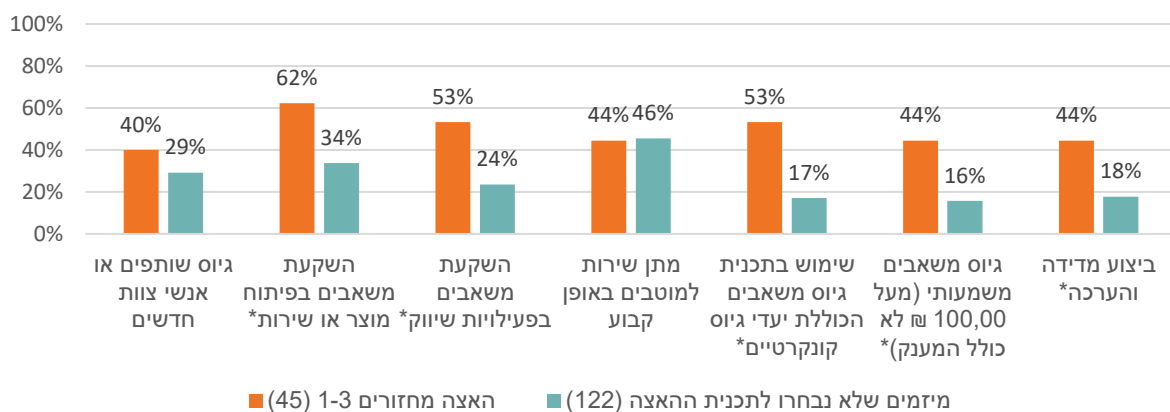
⁶¹ תזכורת: המדדים נקראים T1 ולא T0 אף על פי שמדובר על תחילת התכנית, משום שבעוד נקודת T0 מתייחסת לתחילת דרכו של מיזם, בכוורת, בדומה למאצרים אחרים, ישנם מגוון מיזמים מפותחים למדי, אשר אינם עונים על הגדרה זו.

במאגרי מידע עולמיים שנסקרו ולכן מקור בלעדי הולם להשוואה הינו קבוצת היזמים שלא התקבלו לתכנית ההאצה. כפי שניתן לראות בתרשים, מבין המיזמים שלא התקבלו לתכנית ההאצה, 38% לא היו פעילים בתקופה המקבילה – כשנה וחצי לאחר ההשתתפות בספרינט. ניכר כי מבחינת שרידות המיזם, אין הבדל מהותי בין מיזמים שהשתתפו בתכנית ההאצה למיזמים שלא השתתפו בה. הסבר לנושא זה טמון בעיקר באחוז הגבוה של מיזמים התחלתיים שהתקבלו לתכנית ההאצה, ויפורט בהמשך. בעוד שיש לזכור את העובדה שצוינה בסקירת הספרות, ולפיה האבים יכולים להאיץ לא רק הצלחה אלא גם כישלון, בכוורת היתה ציפיה ברורה שאחוז המיזמים השורדים שהיו בתכנית ההאצה, יהיה גבוה באופן משמעותי מאחוז המיזמים שלא התקבלו אליה. כפי שיפורט בהמשך, הסיבה המרכזית לכך שיעד זה לא התממש, קשורה בתהליך הבחירה של המיזמים לכוורת.



תרשים 22. מיזמים פעילים ולא פעילים שנה וחצי לאחר תחילת תכנית ההאצה ובתקופה המקבילה בקבוצת ההשוואה.

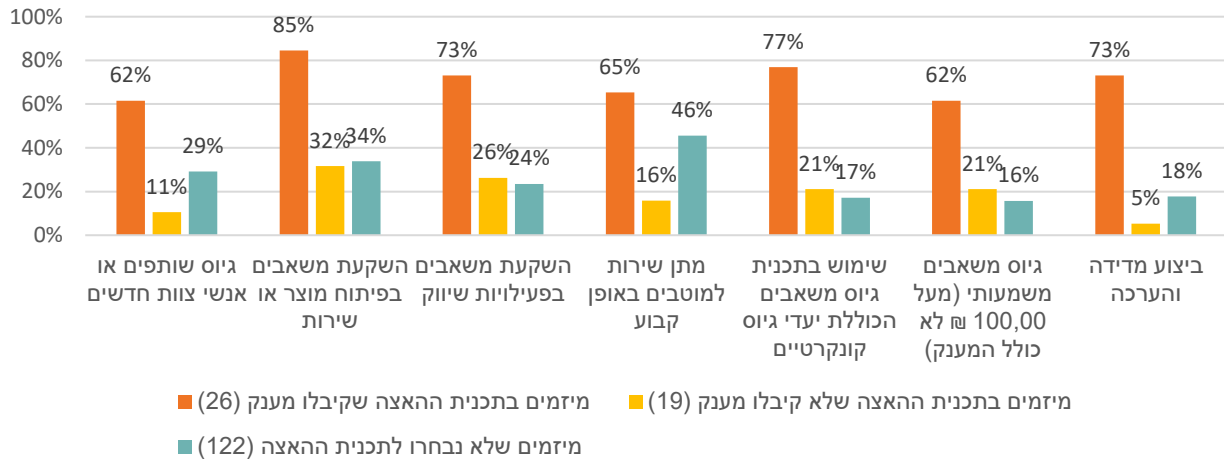
בעוד שלא נמצאו הבדלים מהותיים בשרידות היזמים בין משתתפי תכנית ההאצה לקבוצת ההשוואה, כן נמצאו הבדלים משמעותיים במדדי T2 בין הקבוצות. למרות שחלק מהמיזמים לא שרדו לאורך זמן, תרשים 23 מראה כי מיזמים בתכנית ההאצה התפתחו במספר מדדים לאחר שנה וחצי, לעומת מיזמים בקבוצת ההשוואה. הבדלים בהשקעת משאבים בפיתוח מוצר או שירות, השקעת משאבים בפעילויות שיווק, הערכה וגיוס משאבים נמצאו כמובהקים, עובדה שלמרות הבחירה הסלקטיבית של מיזמים חזקים יותר לכוורת, יכולה ללמד על תרומתה של הכוורת למימדים אלה.



תרשים 23. שינויים במדדי T2 של מיזמים שהשתתפו בתכנית ההאצה לעומת מיזמים בקבוצת ההשוואה.

אולם, אשר כאשר בוחנים לעומק את המיזמים בתכנית ההאצה, ומוסיפים קבוצת השוואה נוספת של יזמים אשר קיבלו מענק לעומת יזמים שלא קיבלו מענק, נגלית תמונה מורכבת יותר ובעלת משמעות רבה. התרשים הבא מראה כי המיזמים שקיבלו מענק, התפתחו בכלל הקטגוריות באופן מובהק יותר

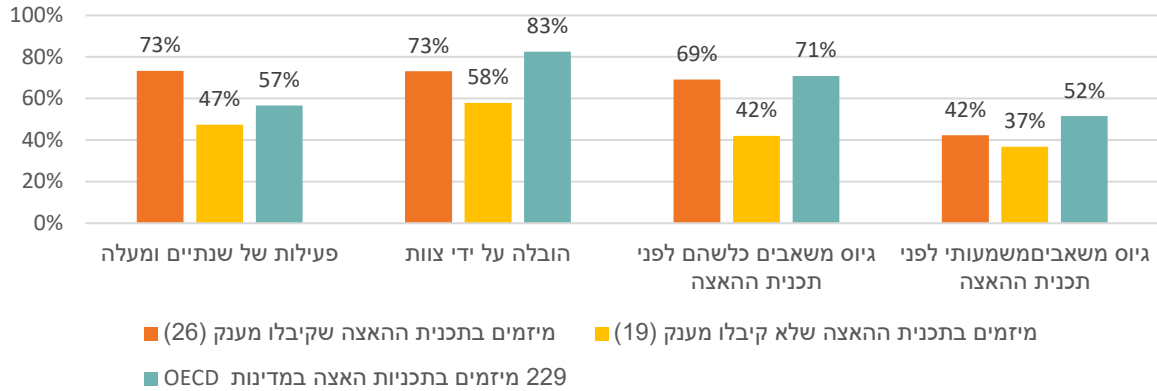
מאשר המיזמים שלא התקבלו לתכנית ההאצה או שהשתתפו בה אך לא קיבלו מענק. בניגוד לציפיות הכוורת, בתקופה של שנה וחצי, מיזמים שהשתתפו בתכנית ההאצה אך לא קיבלו מענק, לא התפתחו יותר מאשר מיזמים אשר כלל לא התקבלו לתכנית ההאצה במדדי T2. במספר קטגוריות מיזמים שהשתתפו בתכנית ההאצה ולא קיבלו מענק, אף הראו התפתחות נמוכה יותר מאשר מיזמים שלא התקבלו כלל לתכנית אם כי מלבד הקטגוריה של מתן שירות למוטבים באופן קבוע, הבדלים אלה אינם מובהקים.



תרשים 24. הבדלים בהתפתחות המיזם בין יזמים שקיבלו מענק, יזמים שלא קיבלו מענק ויזמים שלא התקבלו לתכנית ההאצה.

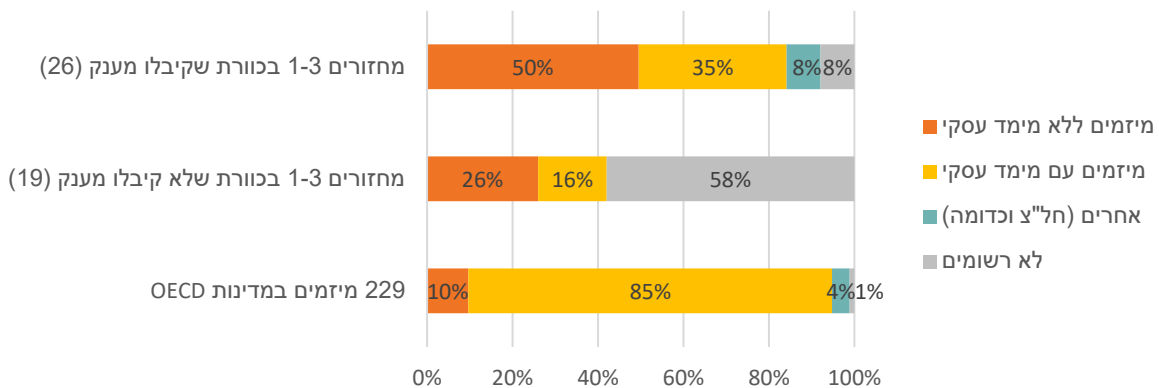
מהנתון שהוצג לעיל עולה כי ההכשרה הרבה שניתנה ליזמים, הליווי הצמוד והאינטנסיבי של המנטורים, הייעוץ, הקשרים והמעטפת, למעשה לא תרמו באופן משמעותי להתפתחות המיזמים שלא קיבלו מענק בתקופה שלאחר שנה וחצי לאחר תחילת התכנית. כפי שתואר בחלקים הקודמים, התכנית אמנם תרמה לשיפור בתחומי ידע מסוימים (כאמור לאו דווקא החשובים ביותר), שיפור במספר יכולות, שינויים תפיסתיים ושינויים במודל העבודה והמיזם, אולם בטווח משמעותי של מעל לשנה לאחר סיום התכנית, לא היתה הטמעה בפועל שבאה לידי ביטוי בגידול במדדי T2 לעומת מיזמים שלא השתתפו בתכנית. בניגוד לכך, בולטת התרומה המשמעותית והמובהקת של התכנית למיזמים שכן קיבלו מענק. שאלה שעולה מנתונים אלה היא האם להשקעה הרבה הניתנת ליזמים בתכנית ההאצה אין משמעות ללא מענק כספי. התשובה מורכבת ותיענה בחלק הבא בהמשך פרק זה. בשלב זה ניתן לומר כי לתכנית ההאצה יכולה להיות משמעות רבה גם עבור מיזמים שלא קיבלו מענק, אולם השפעה זו תלויה בשלב בו נמצא המיזם. בו בזמן, אין ספק שקבלת מענק משדרגת באופן מהותי את יכולות היזמים להטמיע את הידע שרכשו ואת השינויים במודל המיזם באופן מעשי לאורך זמן, לצד יכולות גיוס כספים משופרות מעצם קבלת מענק (ראו להלן).

בשל השפעתו הרבה של קבלת המענק, חשוב להתעמק בהיבט זה ולבחון מספר נתונים נוספים הקשורים בו ובהשפעתו על מיזמים. טרם נעשה זאת, חשוב לציין כי מניתוח מאגר GALI עולה שמזמים שקיבלו מענק בתכנית ההאצה, היו דומים במדדי T1 לאוכלוסייה הכללית של מיזמים בתכניות האצה במדינות OECD. כפי שניתן לראות מתרשים 25, מיזמים שלא קיבלו מענק בכוורת היו מפותחים פחות במימדי T1 ממיזמים שקיבלו מענק מהכוורת. העובדה שהפרופיל של מיזמים בתכנית ההאצה שקיבלו מענק היו דומים למדי לאוכלוסייה הכללית של תכניות האצה בעולם, מדגישה את העובדה עליה עומד פרק זה לפיה הבחירה במיזמים מבוססים לקבלת המענק עולה בקנה אחד עם מגמות עולמיות. כפי שנראה להלן, זוהי מגמה שמומלץ לחזק בעתיד בכוורת.



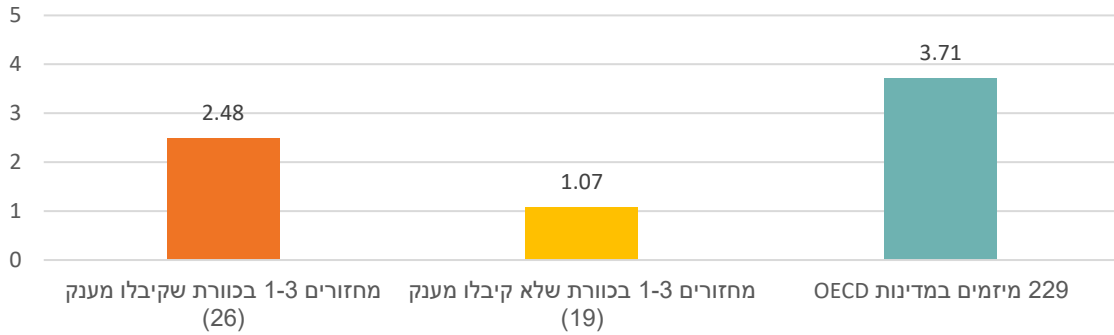
תרשים 25. השוואה בין מצב התחלתי של מיזמים שקיבלו מענק לבין אלה שלא קיבלו מענק אל מול מדינות OECD.

השוואה חשובה נוספת למדינות OECD הינה מקום מיזמים עסקיים ולא עסקיים בכלל, והעדפה של מיזמים עסקיים בכוורת בכל הנוגע לקבלת מענק. כפי שעולה מהתרשים הבא, במדינות OECD תכניות האצה מעדיפות להתמקד בעסקים חברתיים. בתכנית ההאצה בכוורת ישנם הרבה פחות מיזמים עסקיים באופן כללי, אך הנתון החשוב העולה מהתרשים הינו ההעדפה הברורה של הענקת מענק בכוורת למיזמים עסקיים לעומת מיזמים לא עסקיים. בכך ועדת המענקים נוטה לעבר המגמה העולמית של העדפת מיזמים עם מימד עסקי. חשוב להכיר בקיומה של העדפה זו (שלאו דווקא נעשית באופן מודע), הן משום שהיא קשורה למגמות המרכזיות המתוארות בפרק זה, והן משום שהיא קשורה לאופן בחירת המיזמים לכוורת. אם מענקים בכוורת מוענקים במידה נמוכה מאוד למיזמים שאינם עם מימד עסקי, צריכה להיות לכך השפעה על בחירת היזמים ועל התכנים הניתנים בכוורת. הדבר נכון גם לגבי הכמות הגבוהה של מיזמים שלא היו רשומים ולא קיבלו מענק, נתון המצוין בתרשים זה.



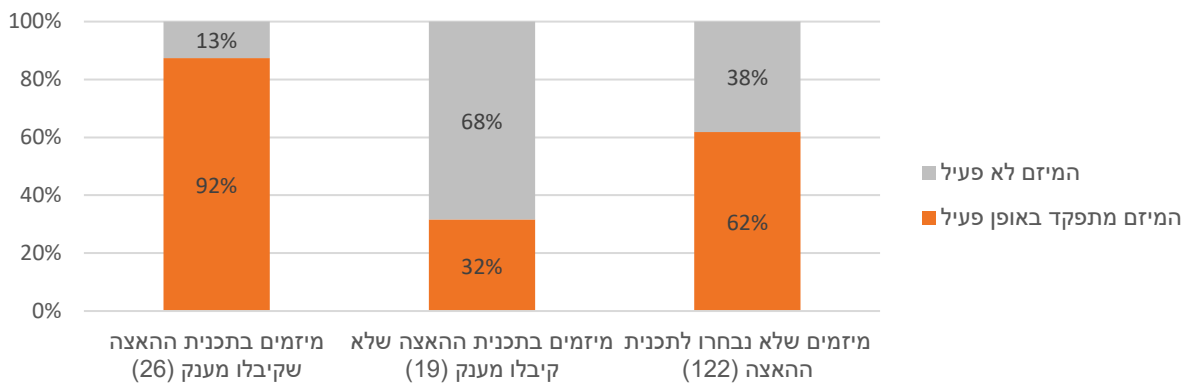
תרשים 26. השוואה של רישום משפטי ומימד עסקי במיזמים שקיבלו מענק ולא קיבלו מענק אל מול מיזמים במדינות OECD.

בחינה של מספר אנשי הצוות במיזם מעידה גם היא על הנטייה של ועדת המענקים לבחור במיזמים בהתאם למגמות עולמיות. תרשים 27 מראה כי למיזמים במדינות OECD אנשי צוות רבים יותר בממוצע ממיזמים שנבחרים לכוורת. למיזמים שקיבלו מענק (שהינם גם מיזמים מבוססים יותר בכוורת – ראו להלן), היו יותר אנשי צוות באופן מובהק מאשר מיזמים שלא קיבלו מענק, ובכך הם קרובים יותר לממוצע העולמי. כפי שצוין בסקירת הספרות, מספר אנשי צוות במיזם הינו מהותי להצלחה, ולכן חשוב להתייחס אליו. נתונים השוואתיים אלה, כמו קודמיהם, קשורים לאופן בו רצוי לשנות את בחירת המיזמים לכוורת, על התכנים שיש להעניק בתכנית ההאצה ועל עדכון המודל של חלוקת מענקים (ראה להלן).



תרשים 27. השוואה של מספר אנשי הצוות המובילים מיזמים שקיבלו מענק ולא קיבלו מענק אל מול מיזמים במדינות OECD. ציר ה Y מתייחס לממוצע של משרות מלאות במיזמים.

בשלב זה, לאור המגמות שתוארו לעיל, נעבור לבחינה של השפעת המענק על המיזמים. בחינה של אחוזי השרידות של מיזמים מעל לשנה לאחר סיום תכנית ההאצה, מראה כי כמעט כל המיזמים (92%) שקיבלו מענק שרדו והיו פעילים לאחר תקופה זו, לעומת 32% בלבד מהמיזמים שלא קיבלו מענק. מיזמים שכלל לא התקבלו לתכנית שרדו באחוזים גבוהים בהרבה (62%) ובאופן מובהק מאשר מיזמים שהיו בתכנית ההאצה אך לא קיבלו מענק. למעשה, למיזם שלא התקבל לתכנית ההאצה סיכויים כמעט כפולים להישאר פעיל לעומת מיזם שהתקבל לתכנית ההאצה אך לא קיבל מענק. הבדלים אלה מוצגים בתרשים 28.



תרשים 28. שרידות מיזמים שנה וחצי לאחר תחילת תכנית ההאצה.

ניכר כי לאי קבלת מענק השפעה שלילית מובהקת על היזמים בכל הנוגע לשרידות מיזמיהם.⁶² בשלב זה, טרם נמשיך לסקור היבטים מהותיים בנוגע להתפתחות המיזמים בקבוצות השונות, חשוב לעמוד על סוגייה זו בדבר הנזק שנגרם ליזמים שלא קיבלו מענק. עובדה אשר לא תמיד קיבלה את תשומת הלב הדרושה בכוורת, למרות שהובנה כבר לאחר המחזור הראשון הינה, שלמרות ההשקעה הרבה בהכשרה, מנטורים ומעטפת, המענק הוא ההיבט שנמצא בראש מעייניהם של מרבית היזמים המגיעים לספרינט ומתקבלים לתכנית ההאצה. הציטוט הבא מפי אחד היזמים שלא קיבל את המענק מבטא תחושה עמוקה של אכזבה אותה מתארים רובם המוחלט של יזמים שלא קיבלו מענק:

⁶² הממצאים האיכותניים, ביחד נתונים נוספים המובאים בהמשך פרק זה, מצביעים על כך שאי קבלת המענק היא זו שגורמת לסגירת מיזמים והשפעות שליליות נוספות, ולא להיפך – כלומר שמיזמים שלא קיבלו מענק לא היו איכותיים מספיק ולכן נסגרו.

"תכנית ההאצה מציעה לנו המון דברים. אבל בסוף מה שהכי חשוב זה מענק. יש בישראל המון הכשרות והרבה תכניות שמציעות מנטורים מסוגים שונים. לכוורת [תכנית ההאצה] הגעתי בגלל המענק, בגלל זה השקעתי ארבעה חודשים בהמון תכנים שלא היו רלוונטיים, השקעתי הרבה מהזמן שלי שהייתי יכול להשקיע בדברים אחרים, ובסוף הכל בשביל המענק. כשלא קיבלתי אותו, התחושה היתה שאולי קיבלתי כמה דברים [מתכנית ההאצה], אבל הם לא היו שווים את הזמן."

צוות הכוורת מכיר בכך שהמענק מהווה תמריץ מרכזי להשתתף בתכנית, ועושה רבות כדי להבהיר ליזמים שיש סיכוי רב שהם לא יקבלו אותו, אולם חשוב להכיר בעובדה כי למרות הניסיון לתאם ציפיות, המענק נשאר הסיבה המרכזית להשתתפות בתכנית. עובדה זו משפיעה על כלל ההיבטים שסקרו להלן.

הראשון שבהם, הינו שיזמים שלא קיבלו מענק, נפגעו מכך עמוקות במישור הפסיכולוגי. חלקם פירשו את אי קבלת המענק כאי אמון של המערכת במיזם שלהם, וחלקם, גם אם עדיין האמינו במיזם, לא הצליחו להתאושש מן האכזבה שבאי קבלת המענק. הציטוט הבא ממחיש זאת:

"זה שלא קיבלתי מענק הוציא לי את כל הרוח מהמפרשים. הייתי מלאה במוטיבציה, המיזם היה כל החיים שלי, אמרו לי לכל אורך הדרך שהוא טוב מאוד, המנטורים מאוד האמינו בו, ואז לא קיבלתי מענק. הרגשתי שהשמיים נפלו עלי. אכזבה עצומה שלא יכולתי להכיל, ופשוט הפסקתי באותו הרגע לעבוד על המיזם. מאז לא חזרתי, וגם לא אחזור [לעבוד על המיזם]... לפעמים אני מצטערת שבכלל נכנסתי לכוורת, כי אולי בלי כל העניין הזה של הכישלון עם המענק הייתי מצליחה הרבה יותר עם המיזם שלי."

בהמשך לתחושות הקשות שתוארו לעיל, רוב היזמים שלא קיבלו מענק מתארים ניכור לכוורת והתכחשות לתרומה של תכנית ההאצה שרק זה לא מכבר תוארה כחשובה. ראיונות עם יזמים בסיום התכנית ולאחר קבלת המענק מציינים תמונה סובייקטיבית שונה לחלוטין. אותם יזמים דיווחו על תרומה חשובה לידע ולתפיסה בסיום התכנית, אולם על תחושות הפוכות לאחר ההודעה על אי קבלת המענק. בנוסף, השוואה של ראיונות שנה וחודשיים לאחר סיום התכנית עם כלל המשתתפים, מעלה תמונה לפיה רובם המוחלט של היזמים שקיבלו מענק נתרמו רבות מההכשרה, הליווי והמנטורינג, ואילו יזמים שלא קיבלו מענק נתרמו במידה מועטה. החלק הקודם בפרק זה הראה שהמצב אינו כזה, וניתוח מידע כמותני ואיכותני הראה כי בדיעבד, טרם הידיעה על קבלת המענק, לא היו הבדלים מובהקים בדיווח על תרומת התכנית בין יזמים שקיבלו מענק לבין אלה שלא קיבלו מענק. הבדלים אלה בין האופן שבו יזמים תופסים את תכנית ההאצה טרם ועדת המענקים ולאחריה, מעידים על תסכול רב של היזמים וניכור לכוורת. מעבר להשלכות על הפסקת העבודה על המיזם ואיבוד ביטחון עצמי, הניכור לכוורת בעייתי לאור היעד של קידום היוקרה והמוניטין של הכוורת בקרב יזמים והאקוסיסטם בישראל. העובדה כי אחוז משמעותי של היזמים שהשתתפו בכוורת ולא קיבלו מענק מתנכרים לה, פוגעת מאוד במאמץ זה.

לאור תחושות אלה, ובעיקר לאור הנתונים שהוצגו לעיל בדבר שרידות נמוכה של מיזמים שלא קיבלו מענק ביחס לקובצת ההשוואה של יזמים שכלל לא נכנסו לתכנית ההאצה, ומידע בנוגע לתפקוד הנמוך של מיזמים שכן שרדו אך לא קיבלו מענק, רצוי לבחון מספר חלופות למצב הנוכחי של זכיייה במענק או היעדר זכיייה. להלן כמה מהן:

א. **הענקת מיקרו-גרנטים ליזמים על חשבון שני מענקים מרכזיים:** מענק מרכזי מתוקצב ב 200,000 ₪. שני מענקים מתוקצבים ב 400,000 ₪. חלוקת סכום זה לשמונה עד עשרה יזמים בכל מחזור שלא קיבלו מענק מרכזי, יספק לכל אחד מהם מענק של כ 40,000-50,000

ש. סכום זה אינו זניח. במישור הפסיכולוגי, מחקרים מראים כי קבלת מענק כלשהו מעודדת יזמים (Nicholls, 2006) להמשיך ולהשקיע במיזם שלהם. במידה ואכן ישנה היתכנות להמשך, מענק כזה עשוי למנוע את האכזבה הקשה שתוארה לעיל, על תוצאותיה השליליות. בנוסף, מענק כזה, שעבור לא מעט מהיזמים ההתחלתיים – שכפי שיתואר, הם אלה אשר לא זוכים למענק בכורת – יכול לפרוץ את הסכר ולהביא עימו מענקים נוספים ליזם. כפי שתואר בסקירת הספרות בדו"ח זה, לאחר קבלת מענק ראשוני, בעיקר אם הוא מגיע מארגון בעל יוקרה כפי שהכורת מבקשת להיות, תורמים ומשקיעים יראו במיזם כבעל פוטנציאל והיו נכונים יותר לתרום לו או להשקיע בו. כמובן שמומלץ להעמיד דרישות להענקת מענקים קטנים, יש להתנותם בדרישות היתכנות, אך אלה יכולות להיות מקלות יותר מאשר הדרישות לקבלת המענק המלא.

ג. **הענקת מלגות השתתפות:** תכנית ההאצה נמשכת כארבעה חודשים, במהלכם היזמים נדרשים להשקיע משאבים כדי להשתתף בהכשרה. ראיונות עם יזמים מראים כי הענקת מלגות סמליות להשתתפות בתקופה זו, יכולה במידה רבה למנוע חלק מתחושת התסכול שיזמים מרגישים בעקבות השקעה זו שלא תוגמלה במענק. כפי שאחת היזמיות הסבירה בתשובה לשאלה בנושא:

"ברור שאם היינו מקבלות מלגה אז לא היינו מרגישות שסתם הוצאנו כסף והשקענו זמן – אלא להיפך, שהכורת היא זו שנתנה לנו כסף והיינו אסירות תודה על זה. לא שאנחנו לא מעריכות מה שכן נתנו לנו, אבל בסוף גם אנחנו השקענו המון, חלקינו ויתרו על עבודות עם הרבה כסף, ובמקום זה קיבלנו בעיקר הבעת אי אמון במיזם שהמנטורים האמינו בו. מלגה היתה משנה את זה".

ג. בנוסף, הענקת מלגות תאפשר לצוות של יזמים מאותו המיזם להשתתף במפגשי הכשרה של התכנית, משום שהיא תעניק זמן פנוי יותר לצוות. כפי שצוין בסקירת הספרות בדוח זה, וכפי שהניסיון מהכורת מראה, השתתפות של צוות בתכניות הכשרה, מנטורינג ונטוורקינג, מעלה באופן ניכר את התרומה של התכנית למיזם. בנוסף, מלגה מפנה זמן שמאפשר ליזמים להטמיע את החומר הנלמד בהכשרה ובמנטורינג במיזם ומאפשרת לקדם נטוורקינג. זאת ועוד, בדומה למיקרו-גרנטים, גם קבלת מלגה יכולה להיחשב כהשקעה במיזם, ובכך לתרום לגיוס כספים עתידי, המהווה את הבעיה העיקרית של מיזמים התחלתיים (ראו להלן).

ד. **אפיקים פורמליים נוספים לגיוס כספים לאחר אי קבלת המענק:** עד היום, האינטראקציה האחרונה עם הכורת, של יזמים שלא קיבלו מענק, היתה הבשורה על כך. לאחר הודעה זו, הכורת לא העניקה ליזמים אפיקים ברורים אחרים שבהם היא יכולה לתמוך, במטרה לעזור ליזמים לגייס כספים מגורמים נוספים. בנוסף, לא ניתנה ליזמים תכנית חלופית מעשית למקרה בו הם לא קיבלו מענק. כך, היזמים מצאו עצמם מאוכזבים, מתוסכלים וללא אופק כלכלי. מומלץ לכורת להכין תכניות חלופיות ליזמים, ומייד עם הבשורה על אי קבלת המענק, חשוב להזמין את היזם, ביחד עם המנטורים ויועץ מומחה לשיחה משותפת בנוגע לבניית תכנית מסודרת לגיוס משאבים, בה הכורת תוכל לתמוך. בנוסף, לאחר עבודה מאומצת על הפיצ'ים שמגיעה לשיאה בוועדת המענקים, מומלץ כי הכורת תעזור ליזמים להציג פיצ'ים אלה באופן מרוכז מול משקיעים וקרנות. המלצה זו נכונה לגבי כלל היזמים, אולם לאור המידע שהובא לעיל, היא רלוונטית בפרט ליזמים שלא קיבלו מענק.

ה. **שילוב של שלוש החלופות הנ"ל:** שלוש החלופות, או המסלולים שהוצעו לעיל אינם סותרים זה את זה, וללא ספק יכולים להתקיים בו זמנית. למשל, ניתן לשלב מלגות עם מיקרו-גרנטים. במצב זה יש להניח שהמיקרו-גרנטים יהיו מעט נמוכים יותר. שילוב זה יוכל להעניק את

היתרונות משתי החלופות ביחד. על מיקרו-גרנטים ומלגות, ביחד ולחוד, להשתלב עם מסלולים נוספים לגיוס משאבים.

עוד בנושא המענקים, סדרת תצפיות בוועדות מענקים וראיונות עם חברי הוועדה העלו כי פעילות הוועדה ראויה ומקצועית בכל שלביה, החל מההכנה ועד לקבלת ההחלטה. עם זאת, יזמים מרגישים כי החלטותיה אינן שקופות דיין. עד כה היזמים לא קיבלו פירוט בכתב בנוגע לעמידה שלהם בקריטריונים, אי עמידה בהם, והסיבות לאי קבלת המענק, עובדה שתרמה רבות לתסכול שצוין לעיל. היבט נוסף שניתן לשקול במטרה לשפר את תפקוד הוועדה הינו לערב יותר את המנטורים בפעילותה. מעורבות זו צריכה להתבטא במענה המנטור על מספר שאלות מפתח בנוגע ליוזמה. זאת כמובן ללא שיפוט של המנטור, שעמדתו אינה יכולה להיחשב כאובייקטיבית בשל מעורבותו הגבוהה במיזם. התייעצויות עם מנטורים יכולות להתבצע לקראת הוועדה, לאחריה ואף במהלך תכנית ההאצה. עוד מומלץ כי גם לדעות צוות הכוורת, בדגש על מנהלת פיתוח המיזמים, שלה היכרות מעמיקה עם היזמים ומיזמיהם, יינתן משקל בתהליך הבחירה.

לצד היועצות במנטורים ובצוות הכוורת, ניתן להכליל בוועדה מומחי תוכן, פילנתרופיה, רשות מקומית וכדומה – כל זאת בהתאם למיזם הנבחן. הכללת שחקנים אלה תוכל להתבצע online בהתאם למיזם ללא צורך לזמן מגוון רחב של אנשי מקצוע לכוורת. הכללה של שחקנים אלה בוועדת המענקים, תוכל גם להעניק הזדמנות נוספת לנטוורקינג וחשיפה לצורך גיוס משאבים. לבסוף, ובהתאם לדיון שיובא להלן אך שעלה מספר פעמים לאורך פרק זה: חשוב להבהיר לחברי הוועדה באילו מיזמים הכוורת מעוניינת לתמוך באופן אסטרטגי. האם מדובר במיזמים התחלתיים, מבוססים, עסקיים, טכנולוגיים, באילו רמות חדשנות, באילו יכולות scaling, ביוזמות עם כמה מוטבים חשוב להשקיע, עם כמה שותפויות וכדומה. כיום היבטים אלה אינם ברורים בכוורת בכלל ולחברי הוועדה בפרט, ומקשים על התנהלות ועדת המענקים.

3.4.2 מיזמים התחלתיים ומבוססים: היכולת לנבא קבלת מענק והתפתחות במדדי T2 בהתאם לשלב המיזם

מיזמים התחלתיים ומבוססים: הגדרות ומגמות כלליות

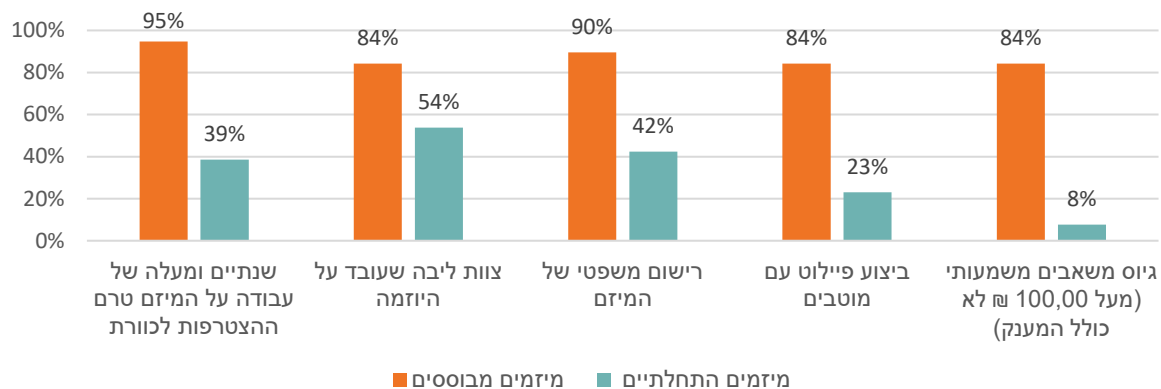
כפי שתואר בחלק הקודם, למענק חשיבות מכרעת לתרומת הכוורת למיזמים. השפעת המענק, ובעקבותיה ההשפעה הכללית של תכנית ההאצה, תלויה באופן שבו הוא מחולק בין מיזמים מבוססים למיזמים התחלתיים. טרם נפרט על תלות זו והשלכותיה, נעמוד בקצרה על ההבדלים בין מיזמים התחלתיים למבוססים.

ראשית, ובדומה להאבים חברתיים במדינות OECD (ראו פרק 1), כלל המיזמים שהגיעו לכוורת הינם מיזמים בשלבי התחלה שונים. באופן טבעי, מקומם של מיזמים בשלבים מתקדמים, אשר עומדים בכוחות עצמם, אינו בחממות או במאיצים. בהתבסס על ניתוח מדדי T1, הובן כי בכוורת ישנם מיזמים במצב התחלתי מאוד, שרובם (60%) לא היו רשומים באופן פורמאלי בתחילת דרכם, לא היה להם צוות ליבה שעבד באופן קבוע על היוזמה (כלומר היזם היה לחלוטין לבדו), רובם (80%) לא ביצעו פיילוט למיזם שלהם, ו 92% לא גייסו סכום הגבוה מ 100,000 ₪ טרם ההצטרפות לכוורת. נתונים אלה, המעידים על מצב התחלתי ביותר של המיזמים, מובאים בתרשים 29 להלן. מיזמים אלה נקראים בדו"ח זה "מיזמים התחלתיים".

לעומתם, כפי שניתן לראות בתרשים, ישנם מיזמים שאמנם נמצאים בשלב ההתחלתי יחסית של המיזם, אולם הם מבוססים בהרבה באופן מובהק במדדי T1 מקבוצת המיזמים ההתחלתיים שתוארו לעיל. קבוצה זו נקראת בדו"ח זה "מיזמים מבוססים". כמעט כל המיזמים בקבוצה זו (95%) היו פעילים

יותר משנתיים טרם הצטרפותם לכוורת, היה להם צוות ליבה שעבד על המיזם (85%), הם רשומים משפטית (90%) ביצעו פיילוט עם המוטבים וגייסו סכומים משמעותיים של מעל ל 100,000 ₪ טרם הצטרפותם לכוורת (84%).

כפי שתואר בפרק 2, מיזמים מבוססים הוגדרו ככאלה במידה והתקיימו בהם באופן בינארי חיובי ארבעה או חמישה קריטריונים מתוך חמשת מדדי T1. למשל, מיזם שטרם תכנית ההאצה היה קיים מעל לשנתיים, פעל בו צוות ליבה (בניגוד ליזם מוביל בודד), ביצע פיילוט עם מוטבים וגייס סכום של מעל ל 100,000 שקלים, הוגדר כמבוסס. מיזמים שעמדו בשלושה מדדים או פחות מתוך החמישה, סווגו כהתחלתיים. לפי הגדרות אלה, מתוך 45 המיזמים בתכנית ההאצה בשלושת המחזורים הראשונים, 27 (60%) היו מיזמים התחלתיים, והשאר – 18 מיזמים (40%) – הוגדרו כמבוססים. כפי שצוין בתחילת פרק זה, אחוזים אלה דומים לחלוקה של משתתפי הספרינט במחזור 3.⁶³



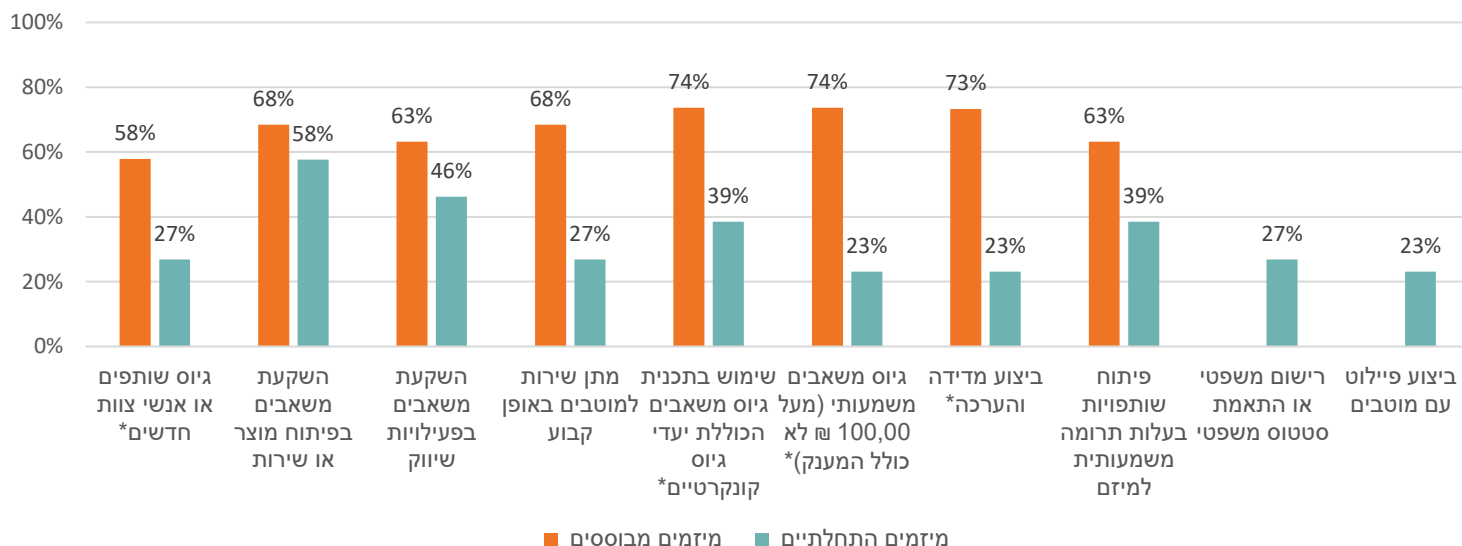
תרשים 29. מדדי T1 בהתאם למיזמים מבוססים והתחלתיים.

מתרשים 29 לעיל עולה באופן ברור, כי למיזמים התחלתיים ומבוססים צרכים שונים לחלוטין. יזמים עם מיזמים התחלתיים היו צריכים לשים דגש על רישום משפטי, גיוס צוות, ביצוע פיילוט ראשוני וניסיון להשיג מענקים ראשוניים – בשונה מהאופן בו יש לגייס משאבים בהמשך פעילות המיזם. בחינה של מדדי T2 (ראו להלן) מעלה כי מעט מהמיזמים ההתחלתיים בכוורת הראו עלייה כלשהי במדדים אלה שנה וחצי לאחר תחילת התכנית – גם אם קיבלו מענק. כלומר, בעוד שיזמים עם מיזמים התחלתיים קיבלו ידע רב, שינוי תפיסתי וביצעו שינויים במודל המיזם, גם אם קיבלו מענק, הם לא הצליחו לממש שינויים אלה לכדי צמיחה משמעותית במדדי T2 בתקופת ההערכה.

המסלול של המיזמים המבוססים בכוורת שונה בתכלית. תכנים המתייחסים לרישום משפטי, ביצוע פיילוט עם מוטבים וגיוס צוות ליבה שעובד על המיזם, לא היו רלוונטיים לרובם המכריע, משום שהם התבצעו טרם הצטרפותם לתכנית ההאצה. יזמים בעלי מיזמים מבוססים עסקו בעיקר בפעילויות הקשורות בהטמעה של אספקת שירותים סדירה למוטבים והבטחת הכנסה שוטפת למיזם. בחינה של מדדי T2 העלתה שבניגוד למיזמים התחלתיים, רובם המכריע של המיזמים המבוססים התפתחו במדדים אלה – גם אם לא קיבלו את המענק. התרשים הבא מתייחס לכלל המיזמים בתכנית ההאצה

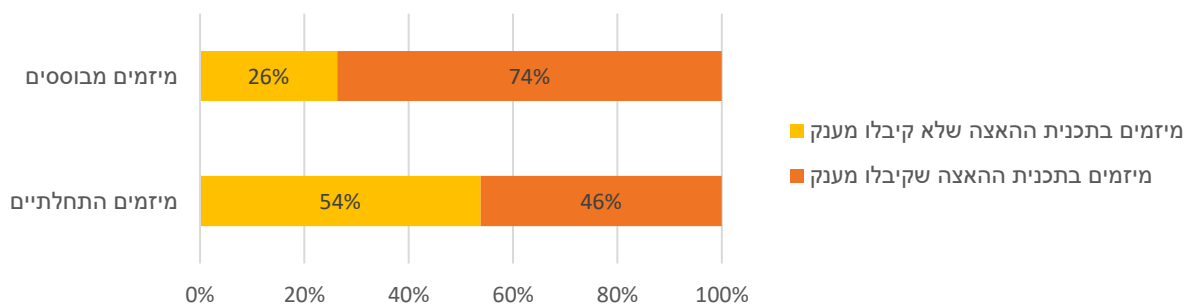
⁶³ אנליסטים (ושאר הגורמים בכוורת) אינם בוחנים את מדדי T1 ו T2. צוות ההערכה החליט להחיל מדדים אלה גם בקבוצת ההשוואה לאור הפיילוט בשלב הפוסט-פוסט של מחזור 1. שלב זה החל לאחר ימי המיון של מחזורים 1 ו 2, ולכן מידע על מדדי T1 נאסף מקבוצת ההשוואה שלא התקבלה לתכנית ההאצה במהלך ימי המיון של מחזור 3 בלבד. משום שמאפייני מחזור 3 של הספרינט זהים למחזורים קודמים, ניתן להניח כי ההרכבים במחזורים 1-2 לא היו שונים מאופן משמעותי.

שנה וחצי לאחר ההצטרפות לתכנית ההאצה, ומראה את ההבדלים המהותיים בין מיזמים התחלתיים ומבוססים במגוון תחומים⁶⁴.



תרשים 30. הבדלים במדדי 12 בכלל המיזמים ההתחלתיים והמבוססים שנה וחצי לאחר תחילת תכנית ההאצה.

טרם נעמוד על המסלולים השונים של מיזמים מבוססים והתחלתיים, נתון מהותי שיש להכיר הינו שללא כוונה מודעת מצד ועדת המענקים, מיזמים מבוססים, למרות היותם מיעוט של 40% מכלל המיזמים, קיבלו מענק באופן מובהק יותר מאשר מיזמים התחלתיים. כפי שניתן לראות בתרשים הבא בעוד ש 74% מכלל המיזמים המבוססים קיבלו מענק, הוא ניתן ל 46% בלבד מכלל מהמיזמים ההתחלתיים. עובדה זו יש לראות ביחד עם הנתונים שהובאו בחלק הקודם בנוגע לכך שלמיזמים שקיבלו מענק היו ביצועים טובים באופן מובהק בכלל המדדים לעומת מיזמים שלא קיבלו מענק, ושבמקרים רבים כלל לא שרדו. לעובדה זו חשיבות לקבלת החלטות אסטרטגיות בכורות, שכן יש לה השלכות מהותיות על אופן בחירת המיזמים לכורות, התאמת התכנים הנחוצים למיזמים, התאמת מסלולים ועוד. לכך יש לצרף את העובדה שצוינה בתחילת פרק זה, בנוגע לכך שמדדי T1 יכלו לנבא קבלת מענק – ועל כן לנבא הצלחה של מיזמים (בניגוד לדירוגי אנליסטים, שופטים, מנחים ומעריכים בימי המיון).



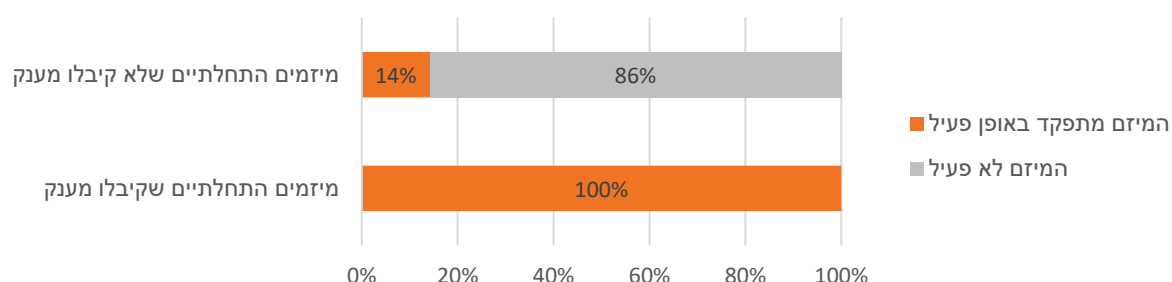
⁶⁴ שתי העמודות הימניות רלוונטיות רק למיזמים התחלתיים, שכן מיזמים מבוססים ביצעו פעולות אלה טרם הצטרפותם לכורות.

תרשים 31. אחוזי מיזמים מבוססים והתחלתיים בתכנית ההאצה שקיבלו מענק.

עד כאן נעשו מספר הבחנות בנוגע למיזמים התחלתיים ומבוססים, הוגדרו הבדלים ביניהם והודגשו מגמות כלליות. משום שישנם הבדלים כה מהותיים בין הצרכים של מיזמים התחלתיים ומבוססים והישגיהם, שני תתי הפרקים הבאים סוקרים סוגי מיזמים אלה באופן נפרד. תחילה נעמוד על הישגיהם של המיזמים ההתחלתיים (עם מענק וללא מענק) ולאחר מכן על הישגיהם של מיזמים מבוססים (עם מענק וללא מענק). לנתונים אלה חשיבות גבוהה משום שביכולתם ללמד את צוות הכוורת ומקבלי ההחלטות על הפוטנציאל של כל אחד מסוגי המיזמים, ובכך להתאים מדדים ריאליים וציפיות לכל סוג מיזם. זאת בהנחה שאכן הכוורת תייצר מסלולים שונים למיזמים התחלתיים ומבוססים כפי שהומלץ לעיל בחלק 3.2.

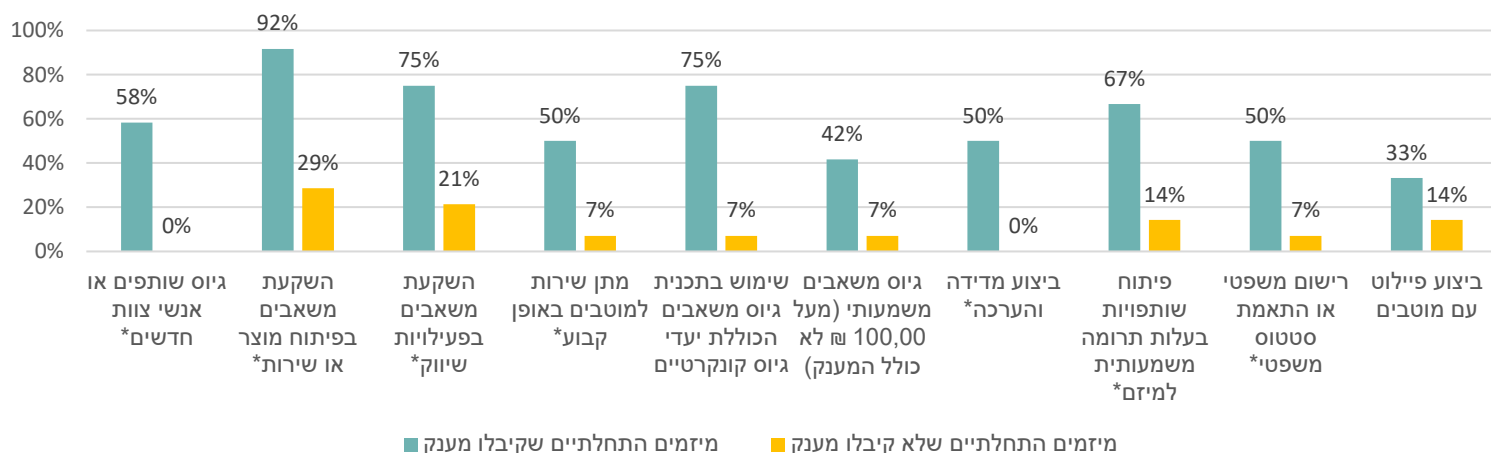
מיזמים התחלתיים עם מענק וללא מענק

התרשים הבא מראה שכמעט כל המיזמים ההתחלתיים שלא קיבלו מענק, לא שרדו שנה וחצי לאחר תחילת תכנית ההאצה. דיון זה קשור כמובן לדיון בנוגע להשפעה השלילית של אי קבלת מענק, המתעצמת לאין שיעור כאשר מדובר במיזמים התחלתיים שטרם ביצעו גיוס כספים משמעותי ולא פעלו באופן מסודר מול מוטבים בשטח. לעומת זאת, 100% מהמיזמים ההתחלתיים שקיבלו מענק, שרדו לאחר תקופת הפיילוט בכוורת.



תרשים 32. שרידות מיזמים התחלתיים שנה וחצי לאחר תחילת תכנית ההאצה: הבדלים בין מיזמים התחלתיים שקיבלו מענק למיזמים התחלתיים שלא קיבלו מענק.

יזמים עם מיזמים התחלתיים שקיבלו מענק, הצליחו לבצע מספר פעולות משמעותיות במסגרת מדדי T2, שהיו חסרות במיזמים עם תחילת תכנית ההאצה. אולם, כפי שניתן לראות מתרשים 33, בשני מדדי המפתח של גיוס משאבים משמעותיים וביצוע פיילוט עם מוטבים, לא נעשתה הקפיצה המתבקשת למיזם התחלתי. בשני מדדים מרכזיים אלה, מיזמים התחלתיים שקיבלו מענק לא היו שונים באופן מובהק ממיזמים התחלתיים שלא קיבלו מענק. היבטים אלה מסמנים את התמיכה הנוספת לה זקוקים מיזמים התחלתיים מהכוורת.⁶⁵

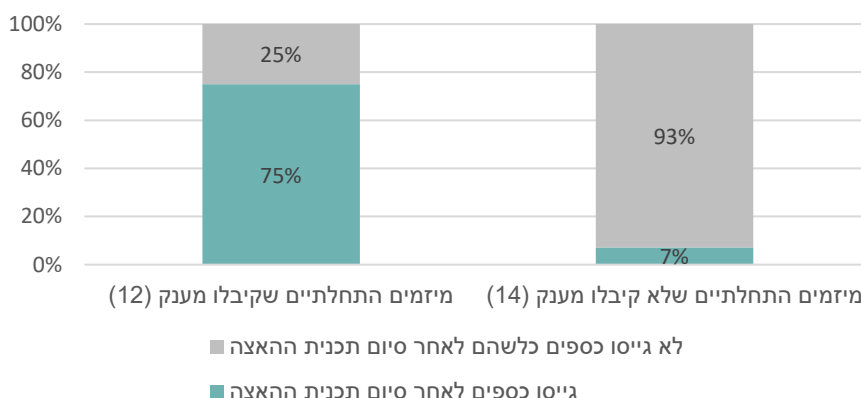


תרשים 33. מדדי T2 שנה וחצי לאחר תחילת תכנית ההאצה: הבדלים בין מיזמים התחלתיים שקיבלו מענק ושלא קיבלו מענק.

הציטוט הבא מפי יזמת עם מיזם התחלתי שקיבלה מענק ממחיש היבט זה:

"המענק השאיר את המיזם שלי בחיים, עזר לי לעשות המון פעילויות ושדרג את המודל שלו. בעיקר הוא אפשר לי להשקיע בדברים שלא הייתי יכולה לעשות בלעדיו. אבל לצערי את הדברים הכי חשובים לא הצלחתי לעשות למרות התמיכה העצומה שלו [של המענק] – שזה להצליח לגייס עוד כספים, לגדול מבחינת צוות ולגדול מבחינת מספר לקוחות [מוטבים]. אז למרות שפיתחתי את המיזם שלי, אני לא יודעת איך אני הולכת לשרוד עוד חודש."

מכלל מדדי T2, גיוס כספים מבטא יותר מכל את מימד הקיימות של מיזמים ואת הקושי המרכזי עימו מתמודדים היזמים, בעיקר ההתחלתיים שבהם. אי לכך, מעבר לבחינה בינארית שתוארה לעיל, חשוב לבחון את סכומי הגיוסים הספציפיים של המיזמים ההתחלתיים. בעוד שלא נמצאו הבדלים מובהקים בנוגע לגיוס כספים משמעותי של 100,000 ₪ בין מיזמים התחלתיים שקיבלו מענק וכאלה שלא קיבלו מענק (ראו לעיל), תרשים 34⁶⁶ להלן מראה כי כאשר בוחנים גיוס כספים אבסולוטי, גם במספרים נמוכים, שיעור גבוה בהרבה של מיזמים התחלתיים שקיבלו מענק הצליחו לגייס כספים, לעומת מיזמים התחלתיים שלא קיבלו מענק. זהו נתון חשוב משום שחלק מהמיזמים ההתחלתיים שנסגרו עד לנקודת הפוסט-פוסט שנה וחצי לאחר התכנית, לא עשו זאת מייד עם היוודע תוצאות ועדת המענקים. חלקם פעלו עוד מספר חודשים, אולם נסגרו – בעיקר עקב הכישלון לגייס כספים לאחר סיום תכנית ההאצה.

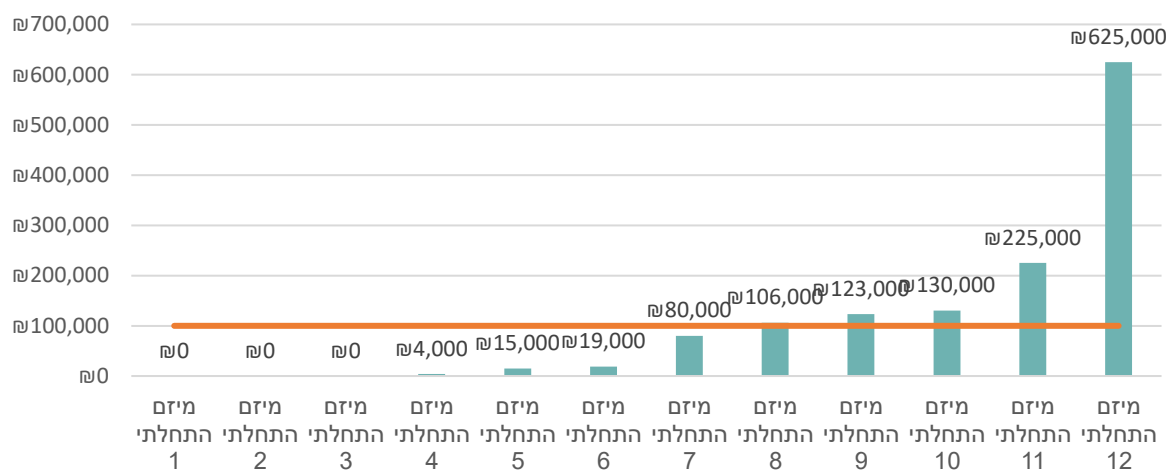


תרשים 34. גיוס כספים, כולל סכומים נמוכים, על ידי מיזמים התחלתיים שנה לאחר ועדת המענקים.

⁶⁶ הערה מתודולוגית: כאשר מחלקים את 45 המיזמים למספר תת קבוצות (התחלתיים-מבוססים וכאלה שקיבלו מענק ולא קיבלו מענק), נוצר מצב בו קיים מספר מועט של מיזמים בכל תת קבוצה. מצב זה מקשה על ביצוע מבחנים סטטיסטיים מעבר לסטטיסטיקה תיאורית. אולם גם ללא סטטיסטיקה מתקדמת יותר, ישנה חשיבות להשוואה בין תת הקבוצות בשל ההבדלים המשמעותיים ביניהן והמפורטים בחלק זה.

הבעיה המרכזית של מיזמים התחלתיים, כולל אלה שקיבלו מענק, היתה הסכומים הנמוכים שיזמים הצליחו לגייס. למרות ש 75% מהמיזמים ההתחלתיים שקיבלו מענק גייסו כספים, רק בודדים הצליחו לגייס את המינימום הנחשב כסכום משמעותי של 100,000 ₪, שגם הוא אינו גבוה במיוחד בהתחשב בהוצאות הפיתוח הדרושות למיזמים. לכן, קיימות כספית (financial sustainability) נשארה אתגר מרכזי, ולרבים מהיזמים ההתחלתיים אין אופק כלכלי לטווח הקצר, לא כל שכן לטווח ארוך, גם לאחר קבלת המענק.

תרשים 35 להלן מראה כי חמישה מתוך 12 המיזמים ההתחלתיים שקיבלו מענק⁶⁷ הצליחו לגייס סכום של 100,000 ₪ או יותר, מלבד המענק מהכוורת. הקו האנכי בתרשים מציין סכום מינימאלי זה, שמעליו ניתן להתייחס לגיוס כספים ככזה היכול לתמוך בקיימות לטווח קצר⁶⁸. בשני המחזורים הראשונים בכוורת, רק שני מיזמים התחלתיים שקיבלו מענק הצליחו לגייס סכום של מעל 100,000 ₪, לעומת שלושה מיזמים במחזור 3. להבדל זה אין הסבר איכותני, ומדובר בחריגה מקרית במחזור זה. לכן, ללא שינויים משמעותיים בתכנית, במחזורים הבאים ניתן לצפות למספרים נמוכים יותר לאורך זמן.



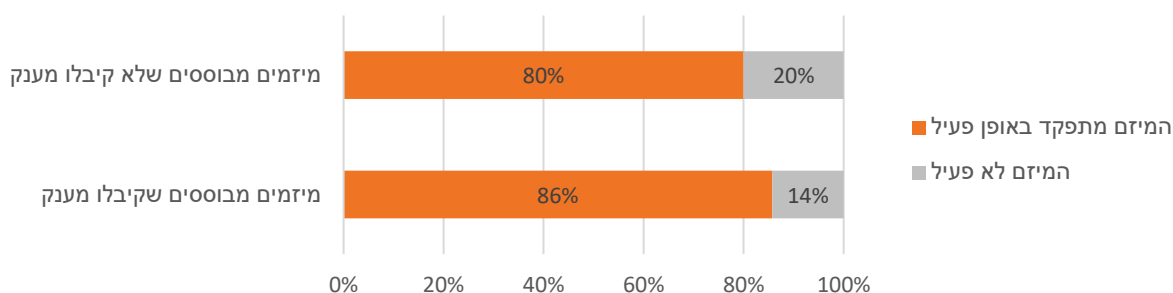
תרשים 35. יכולת מיזמים התחלתיים שקיבלו מענק לגייס כספים שנה לאחר ועדת המענקים.

לסיכום הדיון בנוגע למיזמים התחלתיים, נמצא כי למרות היותם רוב מתוך כלל מיזמי הכוורת (60%) רובם לא קיבלו מענק, ובהקשר ישיר לכך, רובם לא שרדו לאחר שנה וחודשיים מסיום תכנית ההאצה. זאת על אף תרומה משמעותית של הכוורת לידע, תפיסה ושינויים במודל המיזמים בזמן תכנית ההאצה. מיזמים התחלתיים שקיבלו מענק, לרוב שרדו את תקופת הפיילוט ואף התפתחו באופן משמעותי במדדים רבים. עם זאת, במדדי הקיימות המשמעותיים של גיוס כספים והגעה למוטבים חדשים, לא נכרה ההתקדמות הדרושה ברוב המיזמים, והם נשארו פגיעים מאוד וללא קיימות פיננסית. היבט זה של התקדמות, שלמעשה לא הביאה לפריצה המיוחלת לביסוס מיזמים, מתאימה יותר לסוג האבים המוגדרים כ"חממות" או "אינקובטורים", ופחות למאיצים. כמובן שהגדרות אלה אינן רלוונטיות לכלל המיזמים, ובעצמן אינן מוחלטות, אולם הן מלמדות הן על הצרכים הספציפיים של מיזמים התחלתיים והן על הציפיות שניתן לפתח מהם. ציפיות אלה צריכות להגדיר הן מדדי הצלחה ריאליים והן את הפעילויות שיש לקיים עם מיזמים אלה, השונים בפרמטרים רבים ממיזמים מבוססים.

⁶⁷ נתון זה תואם לנתונים המובאים בתרשים 33 לעיל, כאשר מדובר על 42% מתוך המיזמים ההתחלתיים.
⁶⁸ סכום זה של 100,000 ₪ נקבע באופן שרירותי על ידי צוות ההערכה, שכן מצד אחד סכומים גבוהים יותר לא היו נפוצים במיזמי הכוורת, וסכומים נמוכים יותר לא יכלו לתמוך במיזמים אף למספר חודשים בודדים. באופן אבסולוטי, גם למיזמים צעירים, מדובר על סכום נמוך למדי, שיכול לתמוך במיזמים לטווח קצר בלבד. זאת בזמן שכספי המענק בתקופת הפיילוט הוטמעו בפעילויות ספציפיות שיועדו לכספים אלה, ולא היו מיועדים לתמיכה בפעילות שוטפת לאחר סיום התקופה.

מיזמים מבוססים עם מענק וללא מענק

בניגוד למיזמים התחלתיים, לא נמצא שוני משמעותי או מובהק באחוז השרידות של מיזמים מבוססים שקיבלו מענק לעומת אלה שלא קיבלו מענק. תרשים 36 מראה כי אחוז זה היה גבוה מאוד בשני סוגי המיזמים שנה וחצי לאחר תחילת תכנית ההאצה. מכאן נובע כי מיזמים מבוססים אינם תלויים במענק לצורך שרידותם, בין השאר משום שכפי שתואר לעיל, רובם (74%) כבר גייסו כספים בסכומים משמעותיים טרם הגעתם לכוורת.



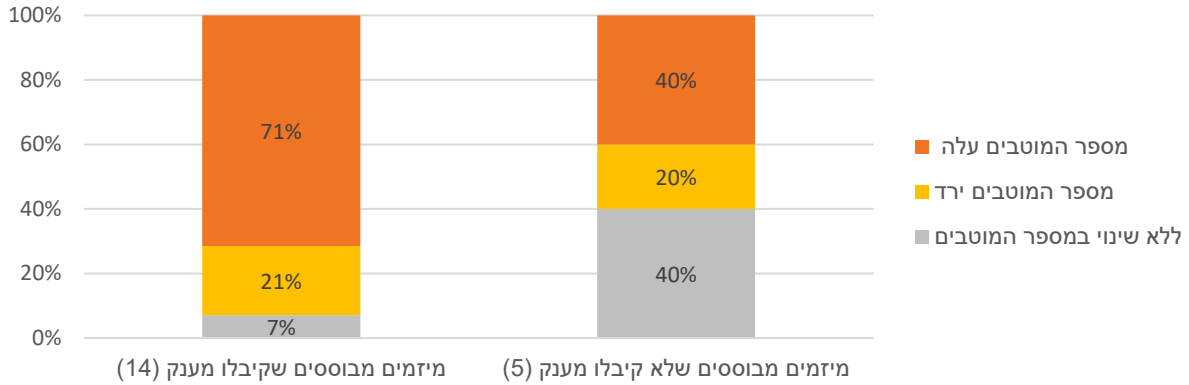
תרשים 36. אחוזי שרידות של מיזמים שקיבלו מענק לעומת אלה שלא קיבלו מענק שנה וחצי לאחר תחילת תכנית ההאצה.

בנוסף, לא נמצאו הבדלים מובהקים או משמעותיים בין סוגי הפעילויות (בחינה דיכוטומית של ביצוע מדדי T2) שביצעו מיזמים מבוססים שקיבלו מענק ואלה שלא קיבלו מענק לאחר שנה וחצי מתחילת תכנית האצה. ההבדל המובהק היחיד בין פעילויות שבוצעו על ידי מיזמים מבוססים שקיבלו מענק ולכאלה שלא קיבלו מענק היה בביצוע מדידה והערכה. זאת משום שמיזמים שזכו למענק קיבלו מצוות ההערכה ליווי אישי לביצוע ההערכות הפנימיות. ליווי זה נוצל על ידי כלל היזמים עם מיזמים מבוססים, כאשר יזמים שלא זכו לליווי זה לא ביצעו הערכה.

אולם חשוב לציין שהמספר הנמוך של מיזמים מבוססים שלא קיבלו מענק, מקשה על מציאת הבדלים מובהקים ואף על קביעת מגמות כלליות בנוגע אליהם. מכלל המיזמים בתכניות ההאצה במחזורים 1-3, רק חמישה (!) מיזמים מבוססים לא קיבלו מענק, לעומת 14 מיזמים מבוססים שקיבלו מענק.

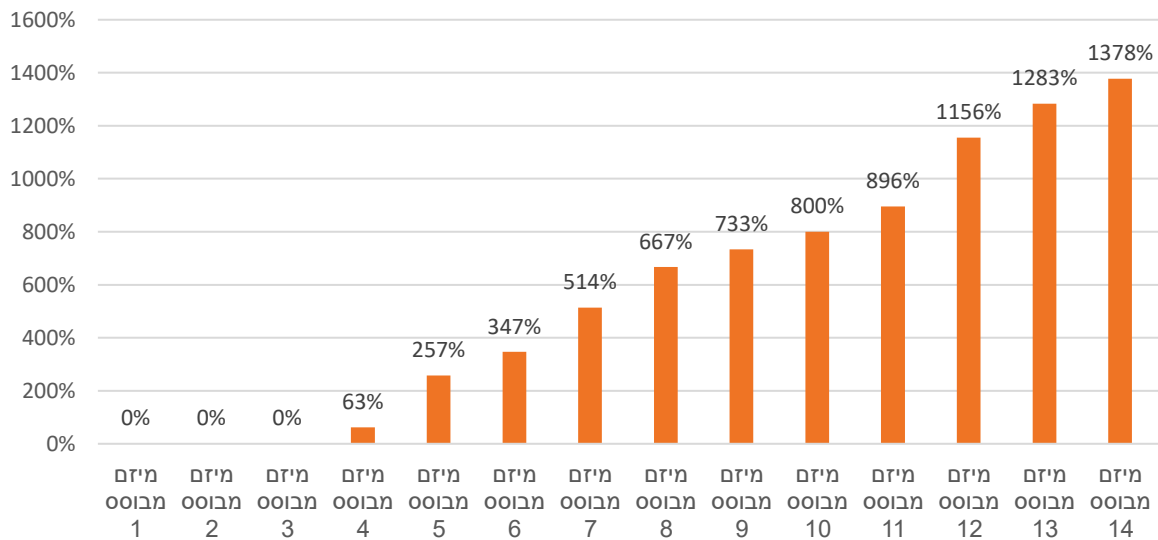
בעוד שלא נצפו הבדלים בביצוע פעילויות, המענק תרם באופן ניכר להעמקת גיוס משאבים ולהעלאת מספר המוטבים. שני מדדים אלה, כפי שצוין לעיל לגבי מיזמים התחלתיים, הם מדדי הקיימות החשובים ביותר, כאשר מספר מוטבים מהווה גם מספר לקוחות משלמים במיזמים עסקיים ולכן קשור ישירות בהכנסות וגיוס משאבים. להלן פירוט בנוגע לשני מדדים אלה, תחיל לגבי מספר מוטבים ולאחר מכן לגבי גיוס משאבים.

הן מיזמים מבוססים שקיבלו מענק והן אלו שלא קיבלו אותו דיווחו על מתן שירות למוטבים באופן קבוע. אולם, תרשים 37 מראה כי 71% מהמיזמים הוותיקים שקיבלו מענק, דיווחו על עלייה במספר המוטבים שלהם, לעומת 40% מהמיזמים שלא קיבלו מענק. בשני המקרים מדובר על אחוזים גבוהים בהרבה ממיזמים התחלתיים, אולם ניכר כי היבט זה מהווה תרומה משמעותית וחשובה של המענק.



תרשים 37. שינוי במספר המוטבים בקרב מיזמים מבוססים שנה לאחר ועדת המענקים.

התרשים הבא מראה באיזו מידה כל מיזם שקיבל מענק, הצליח להגדיל באופן משמעותי את המספר המוטבים שלו. ניכר כי רוב המיזמים הגדילו את מספר המוטבים שלהם במאות אחוזים, וחלקם אפילו ביותר מ-1,000%. זוהי מטרה מרכזית של מאיץ (בניגוד לחממה) שללא ספק הושגה באמצעות מענק למיזמים מבוססים, אך כאמור הושגה במידה נמוכה – או שלא הושגה כלל – בקרב מיזמים התחלתיים שקיבלו מענק.



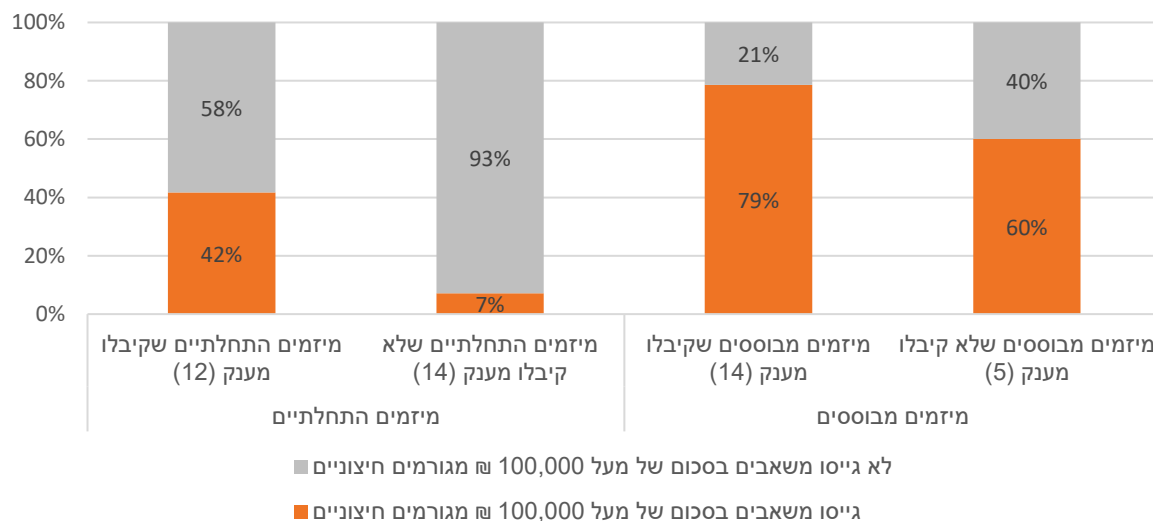
תרשים 38. גידול במספר המוטבים בקרב כל אחד מהמיזמים המבוססים שקיבלו מענק שנה לאחר ועדת המענקים. הציטוט הבא ממחיש את התרומה המשמעותית של המענק למיזם מבוסס.

"הגעתי ללקוחות [מוטבים] עוד לפני הכוורת. בזמן הכוורת [תכנית ההאצה] עשיתי כל מיני שינויים במיזם, אבל מה שבאמת אפשר לי להכפיל ולשלש את [מספר] הלקוחות שלי היה המענק. עשיתי שיווק, פתחתי עוד קורסים, הלכתי לעוד רשויות, העסקתי עוד אנשים. זה מה שאפשר לי קפיצה ענקית קדימה – השאר [רכיבי תכנית ההאצה האחרים] היה רק תמיכה ומעטפת."

אחת ממטרות המאקרו של הכוורת היתה שיוזמות הכוורת יגיעו לכמה שיותר מוטבים ברחבי הארץ. לאורך שלושת המחזורים הראשונים, מעל ל-45 מיזמי הכוורת שירתו מעל ל-10,000 מוטבים

מאכלוסיות שונות. רובם המוחלט של המוטבים (91%) קיבלו שירות מ 14 המיזמים המבוססים שקיבלו את המענק. נתון זה חשוב מאוד לגבי האסטרטגיה של הכוורת בכלל, ובפרט לגבי בחירת המיזמים והחלטה על מענקים.

בנוגע לגיוס משאבים, כמעט כל המיזמים המבוססים הצליחו לגייס סכומי כסף שונים מגופים חיצוניים לאחר ועדת המענקים, ללא קשר לקבלת המענק. כפי שהתרשים הבא ממחיש, ובהתאם למגמות שתוארו לעיל, מיזמים מבוססים גייסו סכומי כסף משמעותיים באופן מובהק יותר ממיזמים התחלתיים. התרשים מראה כי בניגוד מוחלט למיזמים התחלתיים, גם רוב המיזמים המבוססים שלא קיבלו מענק, הצליחו לגייס סכומי כסף משמעותיים. גיוס הכספים המשמעותי היה אף גבוה יותר בקרב מיזמים מבוססים שלא קיבלו מענק מאשר מיזמים התחלתיים שכן קיבלו אותו.



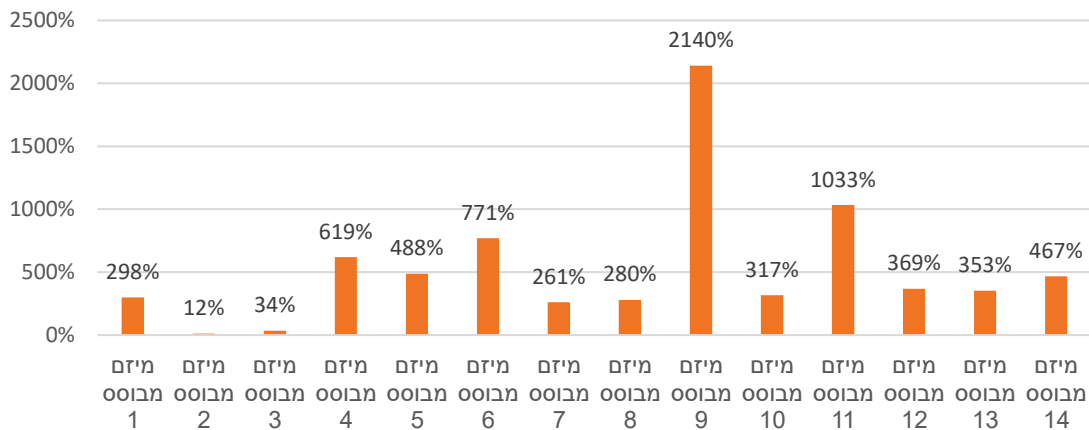
תרשים 39. גיוס משאבים משמעותי של מעל 100,000 ₪ מגורמים חיצוניים בקרב מיזמים מבוססים שנה לאחר ועדת המענקים.

רק שלושה מיזמים מבוססים שקיבלו מענק, לא הצליחו לגייס משאבים בסכום שהוגדר כמשמעותי (אך התקרבו לכך). לעומתם, שאר המיזמים המבוססים שקיבלו מענק, גייסו כספים בסכומים משמעותיים למדי בטווח הזמן שנמדד. מתוכם, שישה מיזמים גייסו מעל ל 200,000 ₪, ואילו ארבע מיזמים מעל ל 800,000 ₪ (מתוכם שלושה מעל למיליון ₪). יש לזכור כי נתונים אלה מתייחסים לגיוס משאבים מגורמים חיצוניים, לא כולל סכום המענק מהכוורת. בדומה למידע שתואר לעיל בנוגע למוטבים, ניכר כי המענק אפשר למיזמים מבוססים להגדיל מאוד את הכנסותיהם ואת גיוס המשאבים שלהם. כפי שאחד היזמים הסביר:

"המענק אפשר לי לשדרג את כל המיזם שלי מבחינת אנשים, צוות ומספר התכניות שלנו. ברגע שזה גדל, וברגע שהראנו לתורמים שיש עוד גוף שמשקיע בנו [הכוורת] היה לנו הרבה יותר קל לגייס תרומות מגופים שקודם לא הסתכלו עלינו."

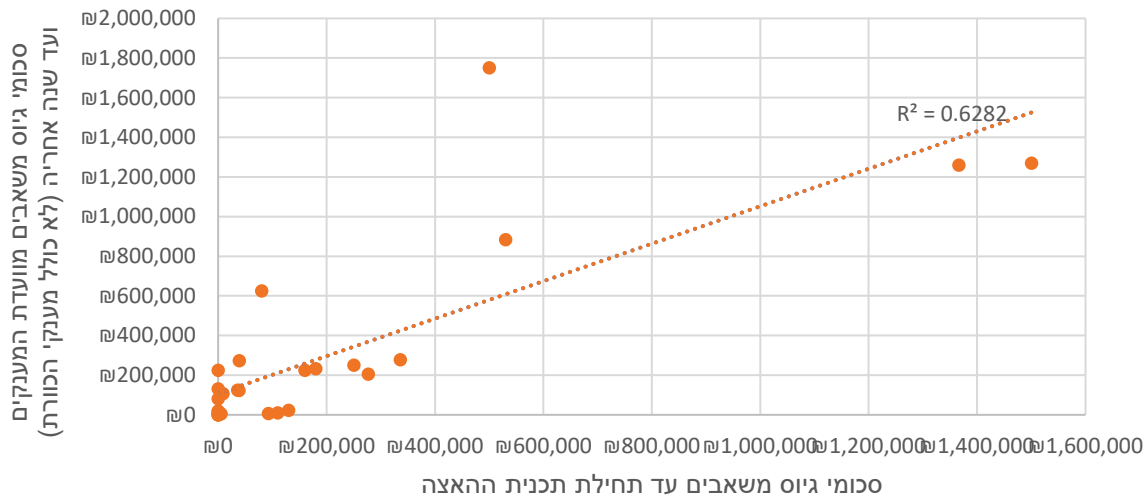
התרשים הבא מראה את העלייה המשמעותית בגיוס המשאבים של מיזמים מבוססים שקיבלו מענק, שנה לאחר קבלתו. בדומה לנתונים שהוצגו לעיל, אחוזים אלה אינם כוללים את המענק עצמו ומתייחסים לגיוס משאבים מגורמים חיצוניים בלבד. כפי שניתן לראות, בקרב רוב המיזמים מדובר על שיפור של מאות אחוזים בזמן קצר. השיפור הממוצע בשנה בודדת עמד על 408%. יש לזכור כי רובם

המוחלט של מיזמים אלה פעל לפחות שנתיים טרם ההגעה לכוורת. לאור זאת, השיפור במאות אחוזים במהלך שנה בלבד מאז ועדת המענקים, מדגיש את התרומה העצומה של תכנית ההאצה בכלל ושל המענק בפרט להיבט זה. למיזמים אלה, שאחוז ההכנסות שלהם גדל באופן משמעותי, היתה קיימות פיננסית לטווח הקצר, ולחלקם אף לטווח הארוך. בניגוד לאי הגעה ליעד בנושא זה בקרב מיזמים התחלתיים, בנוגע למיזמים מבוססים בכלל ומיזמים מבוססים שקיבלו מענק בפרט, מדובר על מטרה מהותית של מאיץ, שללא ספק הושגה.



תרשים 40. עלייה בגיוס המשאבים בקרב מיזמים מבוססים שקיבלו מענק.

המידע שניתן עד כה מוביל למסקנה הבלתי נמנעת כי המענק מיטיב באופן מהותי עם מיזמים מבוססים לעומת מיזמים התחלתיים. כפי שתואר לעיל, היכולת לחזות תרומה זו קיימת במדדי T1, אולם ניתן לחזות אותה אף באופן בלעדי על ידי כמות הכסף שמיזמים גייסו טרם הצטרפותם לתכנית ההאצה. ניתוח גרסיה של כלל המיזמים (הן התחלתיים והן מבוססים) מציג את היכולת לנבא קשר זה. תרשים 41 מציג ניתוח זה, לגבי תקופת הפיילוט, המתייחסת לשנה ממועד ועדת המענקים. מהניתוח עולה שמיזמים שהגיעו עם רקורד מוצלח של גיוס משאבים, בעיקר כזה המוגדר כמשמעותי, יכלו להבטיח גיוס משאבים מוצלח גם בהמשך הדרך. זאת, כפי שצוין לעיל, במידה רבה תודות למענק, תוך הגדלה משמעותית של מאות אחוזים בגיוס המשאבים. נתונים אלה בנוגע לביצועים שונים של מיזמים התחלתיים ומבוססים בכלל ובנוגע לגיוס משאבים בפרט והיכולת לנבא הצלחה בתחום, מעידים על הצורך להחליט על אסטרטגיה ברורה בנוגע ליעדי אקסלרציה של מיזמים מבוססים והתחלתיים. המלצה מרכזית נוספת בנושא נוגעת לשיקולי הבחירה של מיזמים, כאשר מובן שבהתאם לאסטרטגיה הנבחרת, חשוב לשים דגש רב יותר על הצלחה בגיוס משאבים טרם תכנית ההאצה. ממצאים אלה תומכים בצורך להתאים מסלולי הכשרה שונים, בדגש על גיוס משאבים, למיזמים התחלתיים ומבוססים.



תרשים 41. היכולת לנבא הצלחה של גיוס כספים בתקופת הפיילוט באמצעות סכומי הכספים שגויסו טרם תכנית ההאצה.

3.5 סיכום והמלצות עיקריות

פרק זה פירט על האפקטיביות והיעילות של רכיבי תהליך המיון בכוורת, ולאחר מכן סקר את תרומתם של רכיבי תכנית ההאצה לאורך תקופת ההכשרה ושנה וחצי ולאחר תחילתה. תרומת התכנית הוערכה הן בנוגע ליזמים והן בנוגע להתפתחות מיזמיהם. נקודה מרכזית שעולה מחלקו האחרון של הפרק, אך השזורה לכל אורכו, הינה שבניגוד למיזמים התחלתיים, רוב המיזמים המבוססים שרדו לאחר תקופה של שנה וחצי לאחר תחילת תכנית ההאצה, והטמיעו מגוון פעולות במדדי T2, גם ללא קשר לקבלת המענק. לאורך השנים ועדת המענקים העדיפה באופן ברור מיזמים מבוססים על פני מיזמים התחלתיים. בהיעדר אסטרטגיה ברורה בנושא, הנתונים שהובאו לעיל מגבים החלטה לא מודעת זו של ועדת המענקים, משום שהמענק קידם באופן משמעותי את מדדי T2 בקרב מיזמים מבוססים ואת מדדי הקיימות המרכזיים בפרט.

בניגוד למיזמים התחלתיים, המענק אפשר למיזמים מבוססים להעמיק באופן ניכר את פעילותם. תרומה משמעותית של המענק למיזמים מבוססים הייתה הגעה למספרים גדולים של מוטבים מאוכלוסיות מוחלשות – מטרת מאקרו של הכוורת, ולבסס קיימות פיננסית – מטרה מרכזית של מאיצים חברתיים בכלל ושל הכוורת בפרט. כאמור, מומלץ שהכוורת תנסח אסטרטגיה ברורה בנוגע למקומם של מיזמים מבוססים ומיזמים התחלתיים, לאור מדדי אינקובציה ואקסלרציה שונים (ראו סקירת ספרות). באופן ספציפי, חשוב להחליט מה מבטא המונח scaling בכוורת – מונח עליו מדובר רבות כמטרת מאקרו, אולם לפי הממצאים שהוצגו לעיל, הפוטנציאל שבו, לפי הגדרת המונח בכוורת כיום, טמון רק בקרב מיזמים מבוססים. זאת משום שהצעדים הנדרשים בדרך ל scaling עד כה לא התקיימו במיזמים התחלתיים, גם אם זכו במענק ובתמיכה לאורך זמן.

לפי החלטות אלה, יש להתאים את תהליך המיונים שתואר בפירוט בפרק זה, את כלל הרכיבים שנסקרו בנוגע לתכנית ההאצה, התאמת מסלולי הכשרה שונים, קביעת מודלים למענקים ושיטת חלוקתם. בשלב זה תכנית ההאצה הטרוגנית מדי והיא אינה בנויה באופן המתאים למגוון המיזמים שבה. בתחילת דרכה של הכוורת, נוצר בה מודל אחיד שהתבסס, עם מספר שינויים נדרשים, על המודל הכללי של ההאב "MassChallenge" על שלוחותיו בעולם, ועל מאיצים נוספים שהמודל שלהם מבוסס בעיקרו על מסלולים הומוגניים המתאימים למיזמים מבוססים יותר מאשר אלה המתקבלים לכוורת,

ומיועדים למיזמים שאינם דווקא חברתיים⁶⁹. מודל זה, שפותח בראשיתו עבור מיזמים עסקיים עם מאפיינים ייחודיים, אינו מתאים לכוורת, משום שבתכנית ההאצה ישנו אחוז גבוה מאוד של מיזמים לא עסקיים ביחס להאבים אחרים בעולם, ומגוון רחב מאוד של מיזמים בשלבי פיתוח שונים. לאור הממצאים שתוארו לעיל, רצוי לערוך במודל תכנית ההאצה מספר שינויים משמעותיים על מנת להתאים אותו למטרות הכוורת ולמיזמים להם היא נותנת שירות.

בכל אסטרטגיה ומודל שייבחרו, חשוב לתת מקום רב יותר להיבטים של קיימות לטווח הארוך, בדגש על גיוס משאבים, שנשאר חסם מרכזי עבור מיזמים רבים, בעיקר להתחלתיים, אולם לא רק. כדי להשיג קיימות לטווח ארוך, בשונה מקיימות לטווח הקצר וכמובן היעדר קיימות, יש לגבש ערוצי פעילות שונים המתאימים לסוגי מיזמים שונים. לשם כך יש לפעול באופן שונה בתחומי נטוורקינג, הכשרה וליווי. היבט זה כרוך גם בצורך בשינוי תפיסתי והתנהגותי בקרב הארגונים השותפים, במטרה לתמוך בכוורת בהיבט משמעותי זה.

לסיום, חשוב להכיר בכך שמיזמים מבוססים, בניגוד להתחלתיים, הם הנתרמים המשמעותיים מתכנית ההאצה בכלל ומהמענק בפרט, בזמן שמיזמים אלה מהווים 40% בלבד מהמיזמים בתכנית ההאצה. כפי שתואר בתחילת פרק זה, גם בימי המיון היחס בין מיזמים מבוססים למיזמים התחלתיים נוטה באופן ברור לטובת מיזמים התחלתיים. כל עוד אין החלטה אסטרטגית בנוגע לדגש על אינקובציה או אקסלרציה בכוורת, וכל עוד אין מסלולים מובחנים מתחילתם עד סופם למיזמים התחלתיים ומבוססים, מסקנה מתבקשת היא לזמן לימי המיון מיזמים מבוססים יותר. זאת במטרה להגדיל את בסיס הבחירה של מיזמים מבוססים לתכנית ההאצה. מלבד שינויים בתהליך הבחירה, יש להכיר בכך שעם קבלת החלטה על שינויים בפעילויות הנבטה וקהילה בכוורת, ניתן לקדם מספר משמעותי של מיזמים התחלתיים ולקשור אותם לכוורת. פיתוח ראשוני באמצעות פעילויות אלה, יוכל לתרום להגעה של מיזמים בשלים יותר לימי המיון בטווח הארוך. האופנים בהם מימדי קהילה והנבטה תרמו למיזמים, לצד היבטים לשיפור ואינטגרציה של המסלולים השונים, מובאים בפרקים הבאים.

3.5.1 המלצות עיקריות בנוגע לתכנית ההאצה

המלצות עיקריות בנוגע לתהליכי המיון לתכנית ההאצה

- מומלץ לתת משקל רב יותר לקריטריונים של בשלות היזמים בתהליך המיון.
- מומלץ לשנות את הגדרתם של סעיפי חדשנות כך שיהיו רחבים ומכלילים יותר, ולהפחית ממשקלם.
- בימי המיון מומלץ לשים דגש רב יותר על מימדי קיימות של היוזמה. בהתאם לנתונים המובאים בדו"ח בנוגע לתרומה למיזמים מבוססים והתחלתיים והעובדה ששינה העדפה ברורה למתן מענקים למיזמים מבוססים בכוורת, מומלץ לשקול להגדיל באופן ניכר את אחוז המיזמים המבוססים המגיעים לימי המיון.
- מומלץ לבנות את הפעילויות בספרינט כך שיכללו יותר משבצות תוכן של סדנאות ומשימות קבוצתיות, פעילויות נטוורקינג, פעילויות של הערכת עמיתים, למידת עמיתים ופעילויות נוספות הכוללות אינטראקציות בין יזמים. זאת הן לצורך תהליך המיון של המעריכים והן כמענה לצרכי היזמים.

⁶⁹ הנהלת הכוורת ואנשי מפתח נוספים שהיו אמונים על הקמתה, ביקרו במשרדי MassChallenge בבוסטון, והיבטים רבים ממודל זה הוטמעו בכוורת. אלה מפורטים במסמכי הפיתוח של הכוורת.

- בעוד שמומלץ לא להעניק לפיצ'ים משקל מרכזי בתהליך הבחירה, כל עוד מתבססים על רכיב זה, מומלץ להאריך את הזמן הניתן ליזמים להציג את המיזמים שלהם בימי המיון, כדי ששופטים יוכלו להתרשם באופן מעמיק יותר מהמיזם.
- מומלץ לספק לשופטים ולמעריכים חומרים כתובים על היוזמות טרם ימי המיון.
- אחוז קטן מהמיזמים שהוזמנו לספרינט היו מיזמים עסקיים. מומלץ למצוא שיווי משקל טוב יותר בין סוגי מיזמים בספרינט באמצעות הגדלת שיעור המיזמים העסקיים המוזמנים לאירוע.
- רוב היזמים שהוזמנו לספרינט לא גייסו כספים באופן משמעותי לפני האירוע. יזמים שלא הצליחו לגייס כספים באופן משמעותי טרם השתתפותם בכוורת, לא הצליחו לעשות זאת גם לאחר ההשתתפות בה. לכן, בהתאם ליעדים אסטרטגיים, מומלץ להעלות את אחוז המשתתפים בספרינט אשר גייסו סכום כסף משמעותי טרם האירוע.
- מומלץ להעלות באופן ניכר את אחוז המיזמים בספרינט שהיו פעילים במשך שנתיים ויותר ושהובלו על ידי צוותי יזמים, ולהשוות אחוזים אלה לממוצעי ה OECD המצוינים בפרק 3.
- פער בין בחירת המיזמים לספרינט לבחירת המיזמים לתכנית ההאצה אינו רצוי, משום שהוא מגביל את יכולת הכוורת לבחור לתכנית ההאצה את המיזמים הרצויים. אם הכוורת מעדיפה באופן קונסיסטנטי מיזמים מבוססים בתכנית ההאצה, מומלץ לה גם להגדיל את חלקם של המיזמים המבוססים המגיעים לספרינט.
- כאשר מבטלים את גורם המעריך האנושי, ומסתמכים על נתונים אובייקטיביים של מדדי T1 בנוגע למיזמים, ניתן לנבא בסבירות גבוהה אילו מיזמים יתקבלו לתכנית ההאצה (בניגוד לדירוגי אנליסטים), אילו יקבלו מענק ואילו לא (בניגוד לדירוגי שופטים ומעריכים בימי המיון). אי לכך מומלץ להביא בחשבון את מדדי T1 בתהליכי המיון.
- מומלץ לרווח את הזמן בין ימי המיון בספרינט כדי לאפשר הטמעה של החומר המועבר בו על ידי היזמים.
- מומלץ לספק למשתתפי הספרינט שלא נבחרים לתכנית ההאצה, אפיקים ברורים לקשר עם הכוורת ופעילויותיה השונות, ובנוסף להפנותם להאבים ותכניות אחרות שיכולים להתאים להם.

המלצות עיקריות בנוגע להכשרה בתכנית ההאצה

- הנושאים אותם היזמים רואים כחשובים להם ביותר, קיבלו את הדירוגים הנמוכים יותר מבחינת תרומה לידע, ולכן מומלץ לשים עליהם דגש גבוה בהרבה במהלך ההכשרה. תחומים אלה הם בניית תכנית אסטרטגית, גיוס משאבים, התנהלות פיננסית, בניית תקציב מול מדדים ופיתוח שותפויות.
- בהכשרה בתכנית ההאצה מומלץ להשקיע יותר בהיבטים של קיימות לטווח הארוך, בדגש על גיוס משאבים – היבטים שמהווים חסם מרכזי לאורך זמן עבור מיזמים רבים – בעיקר להתחלתיים, אולם לא רק. מעבר לכך, כדי להשיג קיימות לטווח ארוך, בשונה מקיימות לטווח הקצר (וכמובן בשונה מהיעדר קיימות), יש לפעול באופן שונה בתחומי נטוורקינג, הכשרה וליווי כמתואר בפרק 3.
- בתכנית ההאצה ניתן דגש רב מדי על פיתוח הפיץ', ומומלץ לקצר באופן משמעותי את הזמן המוקדש לנושא זה במטרה להשקיעו בנושאים חשובים יותר. המלצה זו כרוכה בהמלצה להפחית את משקל הפיץ' בתהליכי המיון לכוורת ובתהליכי קבלת ההחלטות בנוגע למענקים (כאמור לעיל).

- ליזמים בעלי מיזמים עסקיים, כמו גם ליזמים בעלי מיזמים טכנולוגיים, היה חסר ידע ייחודי בתחומים אלה. לכלל היזמים היה חסר גם ידע בתחומי הדעת שלהם, וכן חסר בנטוורקינג עם אנשים הקשורים לתחומי הדעת. לאור זאת ולאור צרכים שונים של מיזמים התחלתיים ומבוססים, הומלץ כי הכשרת הכוורת תעבור למודל מטריציוני שיצמצם את ההטרוגניות הרבה הקיימת כיום בתכנית ההאצה. מודל זה מפורט בפרק 3.
- במידה שלכוורת אין יכולת לבסס מודל מטריציוני מלא, מומלץ לשים דגש רב יותר על הבחנה בין מיזמים התחלתיים ומבוססים וכן על חלוקה למיזמים עסקיים ולא עסקיים.
- בתכנית ההאצה ישנו אחוז גבוה מאוד של מיזמים לא עסקיים הן באופן אבסולוטי והן ביחס להאבים אחרים בעולם. לצד מעבר למודל המטריציוני לעיל, מומלץ להתאים את התכנים בהכשרה (ושאר רכיבי תכנית ההאצה למצב זה) למצב זה.
- הידע שניתן בהכשרות במהלך תכנית ההאצה על ידי ספקים חיצוניים לקה בחסר. מומלץ להבהיר טוב יותר לספקים חיצוניים את צרכי היזמים ולהציב מדדי ביצוע ומדדי תוצאה לפעולתם בכוורת.
- מומלץ שחלוקת יזמים להתמחויות עסקיות ולא עסקיות תהיה מבוססת על מודל גיוס המשאבים ולא על האפיון המשפטי (עסק או מלכ"ר).
- בעתיד רצוי לשלב למידה מרחוק של מספר תכנים ספציפיים לצד לימוד פרונטלי בכוורת. במידה והכוורת תחליט להשתמש במודל של למידה מרחוק, מומלץ לספק הדרכה למרצים כיצד לעשות זאת באופן מיטבי.
- מומלץ לספק ליזמים שידורי הקלטות של כלל השיעורים, גם כאשר אלה מועברים פרונטלית. תכנים אלה יכולים להיות מופצים בתכניות הקהילה, ההנבטה והשירותים, ובכך לענות על צרכים מהותיים של יזמים רבים ברחבי הארץ.
- מומלץ לשים דגש רב יותר על נטוורקינג במהלך ההכשרה, ולנצל את הזמן בו יזמים מגיעים להאב להיבט זה, על חשבון הכשרה בנושאים שונים שצוינו בדו"ח כחשובים פחות ליזמים.
- מומלץ לקיים יותר אירועי נטוורקינג, בדגש על מפגשים בין נציגים של קרנות, משקיעים, מנהלים בכירים באגפים במדינה וכדומה לבין היזמים. דוגמאות לכך הם אירועי "ספיד-דייטינג" או demo days. מומלץ שהארגונים השותפים – קרנות הביטוח הלאומי וג'וינט ישראל – יירתמו למאמצי הנטוורקינג בכלל ולקיום אירועים אלה בפרט.
- מומלץ לשים דגש על נטוורקינג בין יזמים מאותו המחזור ובין יזמים ממחזורים שונים.

המלצות עיקריות בנוגע למנטורים ויועצים חיצוניים

- מומלץ להרחיב את מבחר המנטורים החיצוניים בתכנית ההאצה ולגוונן.
- מומלץ שצוות הכוורת יגדיר את הציפיות ממנטורים חדשים באופן ברור ומובנה.
- דרוש תיאום טוב יותר בין ציפיות היזמים בתכנית ההאצה לבין היכולות של המנטורים בכלל ומנטורים חיצוניים בפרט.
- מומלץ לשים דגש רב יותר בהכשרות המנטורים על החשיבות של מימד הנטוורקינג ועל האופנים שבו מנטורים יכולים לקדמו.

- מומלץ שצוות הכוורת יהיה בקשר תכוף יותר עם המנטורים, יספק משוב על פעולתם ויבנה את תהליך המנטורינג.
- מומלץ להבנות את הקשר בין שני המנטורים, ולקדם מנגנונים של תיאום חיובי ושילולי ביניהם.⁷⁰
- בנוגע ליועצים חיצוניים, מומלץ להבהיר ליזמים את האופן בו עליהם להסביר על המיזם בייעוץ, על תרומתו הצפויה, ועל מטרותיו הנקודתיות.
- מומלץ לקדם ייעוץ חיצוני בנושאים של ניהול תקציב, פיננסים, ייעוץ משפטי ומדידה והערכה.

המלצות מרכזיות בנוגע למענקים והשפעתם על המיזמים ועל היבטים בתהליכי המיזם וההכשרה בכוורת

- אפקטיביות נמוכה בקרב מיזמים שלא קיבלו מענק שנה וחצי לאחר שילובם בתכנית והפגיעה שבאי קבלת מענק, מעידים על כך שמומלץ להמשיך במגמה של הענקת מענקים למיזמים מבוססים. היבט זה קשור בהמלצה לעיל להעניק משקל רב יותר לעמידה במדדי T1 בתהליכי המיזם.
- התרומה של המענק למיזמים התחלתיים היתה מוגבלת. מומלץ להגדיר ציפיות מיזמים בעלי מיזמים התחלתיים בהתאם לתוצאות שנמצאו, ולהתאים את הפעילויות השונות של תכנית ההאצה לכך.
- בקרב מיזמים מבוססים, המענק תרם באופן ניכר להעמקת גיוס משאבים ולהעלאת מספר המוטבים. משום שהגעה למספר מוטבים גבוה מהווה מטרת מאקרו עיקרית בכוורת, שביחד עם גיוס משאבים משמעותי יכולה להוביל לסקייילינג (לכשעצמה מטרת מאקרו נוספת) מומלץ להמשיך לשים דגש על הענקת מענק למיזמים מבוססים.
- משום שלא קבלת מענק השפעה שלילית מובהקת על שרידות מיזמים ועל יחס היזמים לכוורת, מומלץ לשקול הענקת מיקורגרנטים בסכומים של 40,000-50,000 ₪ ליזמים שלא יקבלו מענק ראשי. זאת על חשבון שני מענקים ראשיים.
- מומלץ לפתח אפיקים פורמליים נוספים לגיוס כספים לאחר אי קבלת המענק, ולשלב אפיקים אלה עם הענקת מיקורגרנטים ו/או מלגות.
- מומלץ לפעול לשקיפות של תהליכי קבלת ההחלטות בוועדת המענקים ולספק ליזמים פירוט בכתב בנוגע אליהם.
- מומלץ לערב את המנטורים בתהליכי קבלת ההחלטות כגורם מייעץ. התייעצויות עם מנטורים יכולות להתבצע לקראת הוועדה, לאחריה ואף במהלך תכנית ההאצה.
- מומלץ כי לדעות של צוות הכוורת, בדגש על דעותיה של מנהלת פיתוח המיזמים, שלה היכרות מעמיקה עם היזמים ומיזמיהם, יינתן משקל בתהליך בחירת המיזמים שיקבלו מענקים.
- מומלץ להכליל גורמי מקצוע נוספים בוועדת המענקים בהתאם לאופי המיזמים. זאת הן לצורך תמיכה בהחלטות הוועדה והן כהזדמנות נוספת לנטוורקינג וחשיפה לצורך גיוס משאבים. על הליך זה להיות ממוקד, אד הוק ואונליין.

⁷⁰ ראו הסבר על תיאום חיובי ושילולי בפרק 3.

- באופן כללי, אך בפרט בהקשר של המענקים, מומלץ להחליט מה מבטא המונח scaling בכורת – מונח עליו מדובר רבות כמטרת מאקרו. כיום המונח אינו ברור, וממצאי ההערכה הראו כי הוא רלוונטי רק עבור מיזמים מבוססים.
- מומלץ להבהיר לחברי ועדת המענקים באילו סוגי מיזמים הכורת מעוניינת לתמוך בהתאם לאסטרטגיה ברורה.

פרק 4: פעילויות הנבטה ומתן שירותים

כפי שתואר בראשיתו של דו"ח זה, בתחילת דרכה של הכוורת, מימדי ההנבטה והשירותים תוכננו להיות חלקים מהותיים בפעילותה. העובדה כי תכנית הנבטה ותכנית שירותים תוכננו כתכניות העומדות בפני עצמן לצד תכנית ההאצה המרכזית, מדגישות את חשיבותן ואת המקום שיועד להן בכוורת. בפועל, במשך השנים בהן הוערכה הכוורת, התבצעו מעט מאוד (ארבע) פעולות הנבטה וכמעט לא ניתנו שירותים ליזמים, בוודאי לא באופן מערכתי. משום שפעילויות אלה היו ספורדיות ולא הוקדשו להן משאבים רבים, צוות הכוורת לא ראה את מאמצי ההנבטה והשירותים כתכניות העומדות בפני עצמן, ובמקום זאת פעילויות אלה נתפסו כחלק ממימד פיתוח הקהילה.

בדו"ח זה מוקדש פרק נפרד לפעילויות הנבטה ומתן שירותים משתי סיבות עיקריות הקשורות זו בזו. הראשונה קשורה בתכנית המקורית של הכוורת שהעניקה חשיבות רבה לפעילויות אלה, מטרה שעדיין נתפסת כחשובה על ידי ההנהלה הנוכחית של הכוורת. הסיבה השנייה קשורה ברצון של חברי ועדת ההיגוי של הכוורת לראות יותר מאמצי הנבטה ותמיכה ביזמים שאינם בתכנית ההאצה, ללא קשר לצורך לפתח קהילת יזמים אפקטיבית. הכללת מרכיבי הנבטה ושירותים כחלק מהקהילה פוגמת בהבחנה בין יחידות ניתוח חשובות אלה. בזמן שחשוב לשמור על קשר הדוק בין יחידות הניתוח בכוורת, חשוב גם להבחין ביניהן כראוי במטרה לוודא שכל אחת מהן מקבלת את היחס והמשאבים הנדרשים.

הפרק הנוכחי מפרט את פעולות ההנבטה שהתקיימו עד כה בכוורת: שני האקטונים, סדרת מפגשים ליזמים מתחילים, ותכנית טאריקי ליזמים מהחברה הערבית⁷¹. לאחר מכן, הפרק מתייחס למעט השירותים שניתנו על ידי הכוורת.

4.1 הנבטה

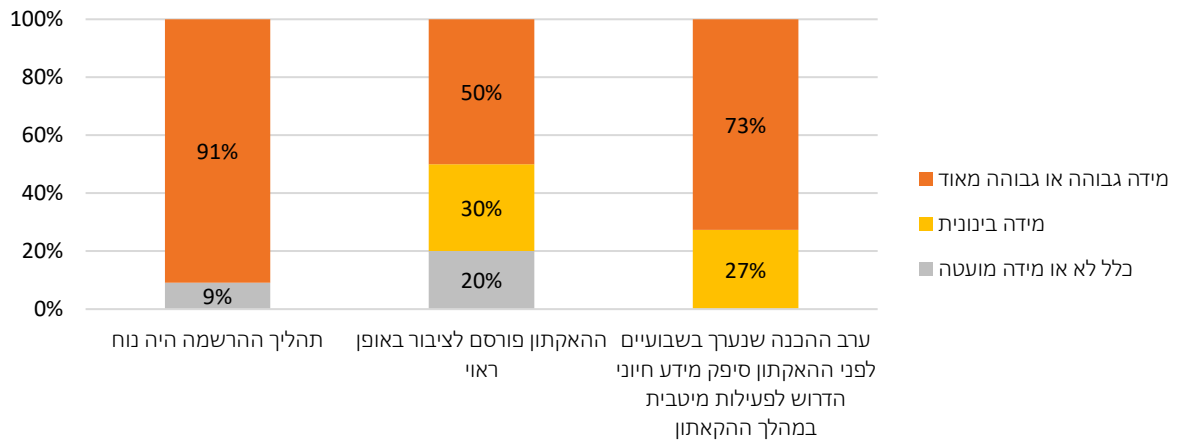
4.1.1 האקטונים

האקטון הינו הלחם של המילה האק (Hack) שהינה קיצור של Hacking ומשמעותה תכנות, ובין המילה מרתון. מקור המונח, אם כן, הינו אירוע אינטנסיבי המוקדש לעסוק בתכנות. עם הזמן, אירועי האקטון התרחבו לשדות נוספים מחוץ לעולם התכנות והטכנולוגיה, וכיום מדובר על מגוון אירועים בהם נעשה ריכוז מאמצים על ידי קבוצות משתתפים, במטרה לתת מענה לאתגר מסוים. ברוב המקרים, האקטון מספק סביבת עבודה נוחה ותומכת למשתתפים, כולל ייעוץ, הכוונה ואפשרות לסייעור מוחות עם מומחים בתחום. לרוב נעשה תהליך שיפוט של הרעיונות והפתרונות הניתנים לאתגר, ולזוכים מוענקים פרסים שונים.

במסגרת פעולות ההנבטה של הכוורת התקיימו שני האקטונים. הראשון בנושא של בריונות ברשת, והשני בנושא זקנה. ההאקטון הראשון נערך טרם תחילת תהליך הערכת הכוורת ולכן הוערך באמצעות ראיונות איכותניים בלבד. השני נערך לאחר תחילת תהליך ההערכה, ומלבד ראיונות איכותניים התאפשרו גם הערכה כמותנית, ראיונות עם שופטים ותצפיות באירוע. אי לכך, רוב המידע בחלק זה מתייחס להאקטון השני בנושא הזקנה.

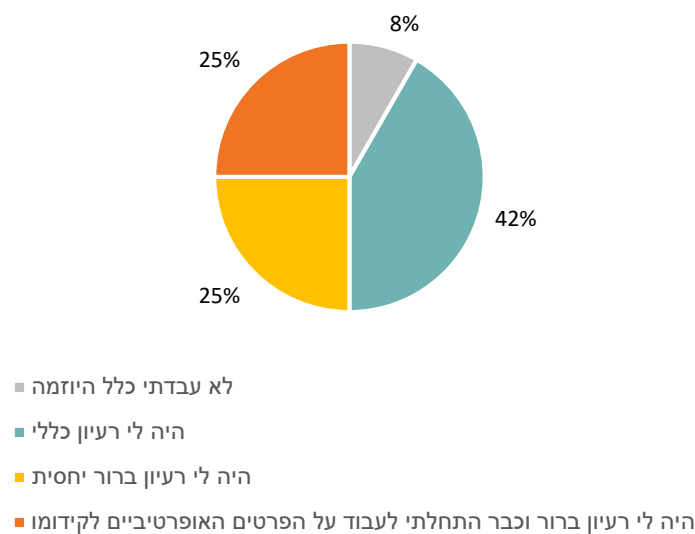
⁷¹ פעילות הנבטה אשר נעשתה בכוורת ואינה נכללת בדו"ח הינה "צ'אלנג'ים" (אתגרים) – מעין תחרות נושאת פרסים בה יזמים התבקשו להציע פתרונות לבעיות בתחומים שונים. לאורך השנים הובלו ארבעה צ'אלנג'ים על ידי מנהלת הקהילה כוורת, בעיקר כיוזמה אישית שלה מתוך אמונה במודל זה, לרוב בתקצוב חיצוני ולא ישירות מתקציב הכוורת. צוות ההערכה הציע מגוון הצעות בנוגע לשיפור הקריטריונים לשיפוט ולשיפור הקולות הקוראים, אולם צ'אלנג'ים לא היו חלק מתהליך הערכה ומדידה בכוורת, ולא קיים מידע על השפעתם בפועל. בעתיד מומלץ לקיים הערכה של רכיב זה, כאשר לכוורת ישנה הצעה מצוות ההערכה הנוכחי בנוגע לאופן שבו ניתן לעשות זאת.

מבחינה לוגיסטית, הכוורת ארגנה אירועים למופת, בסטנדרטים הגבוהים ביותר. המשתתפים היו מרוצים מאוד מתהליך ההרשמה ואף מערבי ההכנה שנערכו שבועיים קודם לכן. לדעת המשתתפים התהליך תרם רבות ליכולתם להתכונן באופן ראוי לאירועים ולנצל את הזמן ואת התמיכה שניתנה להם באופן מיטבי. עם זאת, כפי שניתן לראות בתרשים 42 המתייחס להאקתון השני, כחצי מהמשתתפים טענו כי היה חשוב להשקיע יותר בשיווק האירוע במגוון פלטפורמות, שכן יזמים רבים לא ידעו עליו, או שידעו עליו בשלב מאוחר מדי לאחר סגירת ההרשמה לאירוע. בהמשך לכך, יזמים רבים (42% מהמשתתפים) טענו כי מטרת ההאקתון והדרישות להשתתפות בו, לא היו ברורות דיין מהפרסום המוקדם, עובדה שהפחיתה את מספר היזמים שהגיעו לערב ההכנה. בעתיד מומלץ לספק כמה שיותר פרטים בפרסום, גם אם ישנו מלל רב יחסית, ממנו הכוורת ניסתה להימנע.



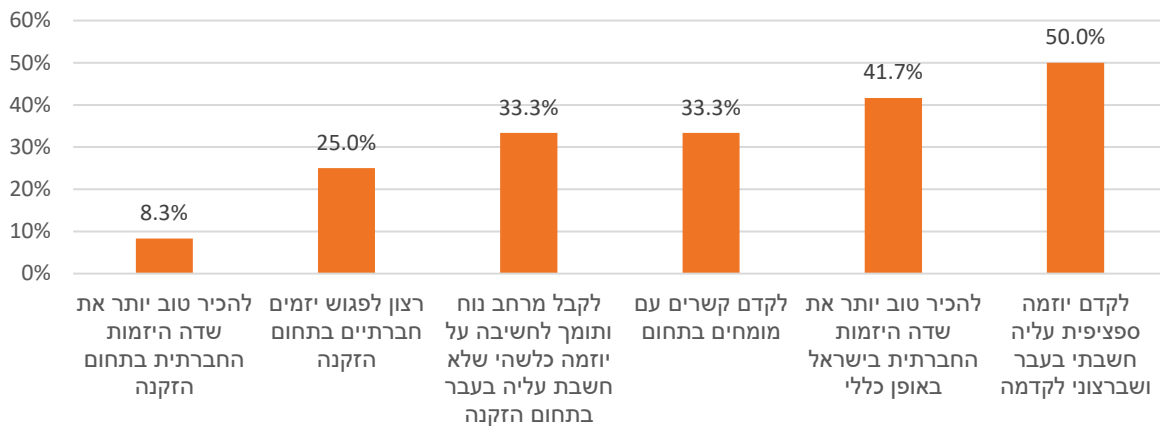
תרשים 42. שביעות רצון טרם תחילת ההאקתון.

נתון חשוב הינו ש 70% מהיזמים הקימו את הצוות עימו הם הגיעו להאקתון בעקבות הקול הקורא, זמן קצר טרם ההרשמה לאירוע. בתכנון אירועים עתידיים, חשוב להתייחס לנתון זה, המלמד על השלב הבוסרי מאוד של הצוותים, ולתכנן את התכנים ואת תהליך השיפוט בהתאם. בהמשך לכך התרשים הבא מראה כי בעוד שחצי מהמשתתפים הרגישו שיש להם רעיון ברור ורבע מהם התחילו אף לעבוד עליו, לחצי מהמשתתפים היה רעיון כללי בלבד או שלא היה להם רעיון כלל.



תרשים 43. שלב הרעיון והעבודה על היוזמה טרם תחילת ההאקתון.

המשתתפים הציגו תגובות מגוונות בנוגע להגעתם להאקתון. כפי שמוצג בתרשים 44 יזמים רבים דיווחו כי הסיבות המרכזיות להשתתפותם בהאקתון היו קידום היוזמות הקיימות שלהם או למידה על יזמות חברתית בישראל. שליש מהיזמים ציינו את רצונם ליצור קשרים עם מומחים בתחום, ואילו אחוז נמוך יחסית ציינו את רצונם לפגוש יזמים אחרים בתחום. נתון מפתיע הינו מספר היזמים הנמוך שציין את האפשרות להכיר טוב יותר את שדה היוזמות בתחום הזקנה באופן ספציפי, לעומת מספר גדול בהרבה שציין שברצונו להכיר את שדה היוזמות החברתית בישראל באופן כללי. ניכר כי רבים מהיזמים שהשתתפו בהאקתון לא ראו עצמם פועלים דווקא בתחום הזקנה, ולעומת זאת התעניינו ביזמות חברתית באופן כללי.

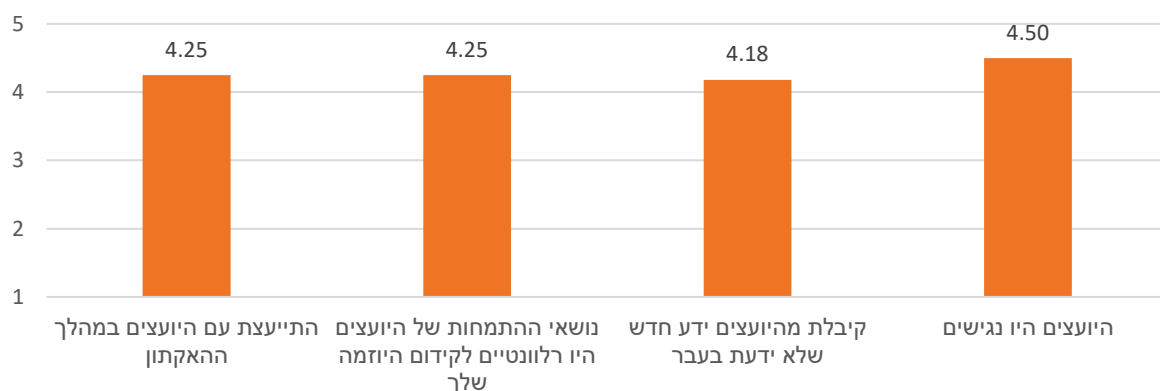


תרשים 44. סיבות להגעה להאקתון.

* ליזמים ניתנה האפשרות למלא מספר סיבות, ולכן סכום האחוזים גבוה מ 100%.

בהאקתון עצמו היתה שביעות רצון גבוהה מהמנחים, המשתתפים העידו כי הידע שניתן בו היה פרקטי ולרוב חידש להם בנושאים המדוברים. היתה שביעות רצון רבה מכך שרוב ההרצאות לא עסקו בידע ספציפי בנושא הזקנה, אלא בפיתוח יוזמות חברתיות באופן כללי ובהצגתן לתורמים ולשופטים באופן אפקטיבי. בסך הכל ניתנו שלוש הרצאות במהלך ההאקתון בין שני ימים. רוב היזמים (70%) טענו כי זוהי כמות מספקת, שביטאה שיווי משקל טוב בין הרצאות לפעילויות על פיתוח המיזם. עם זאת, 30% מהמשתתפים טענו כי אפילו כמות זו היתה רבה מדי, וכי לדעתם היה ראוי להקדיש יותר זמן לעבודה על פיתוח המיזמים שלהם.

ואכן, שביעות הרצון הגבוהה ביותר בהאקתון היתה מתמיכת היועצים במהלך עבודת הצוותים. כפי שתרשים 45 מציג, המשתתפים דירגו את הידע שהתקבל מהיועצים ברמה גבוהה וכך גם את מקצועיות היועצים.



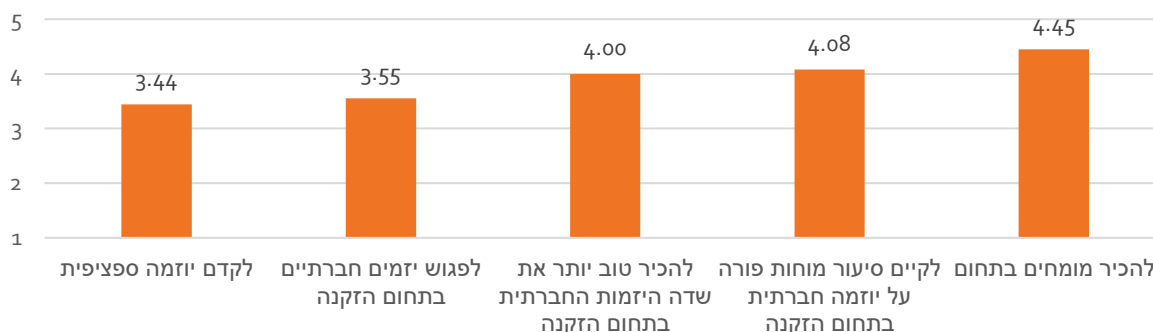
תרשים 45. שביעות רצון מהיועצים בהאקתון.

הציטוט הבא מתייחס לידע שהתקבל מהיועצים במהלך ההאקטונים, ומייצג את התרומה ליזמים שהשתתפו בהם:

"היועצים עזרו לנו מאוד להבין את האתגרים שעומדים בפנינו, שזה משהו שמסתבר שלא הבנו מספיק לפני ההאקטון. חלק גם נתנו פתרונות לאתגרים, אבל גם הבהירו שעל חלקם לא ברור אם אפשר להתגבר, ושם כן, מדובר על תהליך חקר משמעותי מזה שאפשר להגיע אליו ביומיים של האקטון. זו היתה תרומה מאוד מאוד חשובה, גם אם במקרה שלנו לא כל כך הצלחנו לקדם משהו ביוזמה."

כאשר בוחנים את תרומת ההאקטונים בכללותה, נראה כי ההאקטונים סיפקו למשתתפים כר פורה לסיעור מוחות על היוזמה שלהם, ותרמו להכרה טובה יותר של שדה היזמות החברתית. המשתתפים גם הרגישו כי הם הכירו מומחים בתחום, וכי היכרות זו תוכל לעזור להם בהמשך הדרך (אם כי לא קיים מידע בנוגע לפיתוח הקשרים בפועל לאורך זמן). היבטים אלה של תרומה עולים בקנה אחד עם ציפיות היזמים שתוארו לעיל. כפי שתרשים 46 מציג, קשרים בין יזמים התגבשו במידה מועטה, אך זו גם לא היתה ציפייה חשובה של היזמים מההאקטון. קידום היוזמה עצמה דורג באופן הנמוך ביותר. בהיבט זה ניכר פער ציפיות, שכן כחצי מהיזמים הגיעו להאקטון עם ציפייה שהם יקדמו את היוזמה שלהם באופן משמעותי במהלך האירוע. בפועל, ניכר כי היזמים הבינו כי במהלך יומיים של עבודה, הרווח העיקרי אינו דווקא קידום היוזמה, אלא היבטים אחרים שההאקטון מעניק. בעתיד ראוי לעשות תיאום ציפיות טוב יותר בנושא. הציטוט הבא ממחיש זאת:

"... בסוף לא קידמנו את היוזמה באופן משמעותי. אבל הבנו הרבה דברים שאנחנו לא יכולים לעשות, והכי חשוב זה שהיה לנו המון זמן להשקיע ביחד, להבין אם אנחנו רוצים להמשיך עם היוזמה הזו, ובעיקר לקבל תמיכה מיועצים, וככה לא לעשות את התהליך הזה לבד אלא עם מומחים. כשאני מדברת איתך היום אני מבינה את זה, אבל הרבה זמן הייתי בתחושת אכזבה. אני חושבת שאם היו מדברים את זה מראש, היינו עושים תיאום ציפיות טוב יותר וככה גם מרוויחים יותר."



תרשים 46. תרומת ההאקטון ליזמים.

כלל היזמים נשאלו אם לדעתם הם ימשיכו לעסוק ביוזמה עליה הם עבדו במהלך ההאקטון. כשני שלישים מהם (64%) ענו בחיוב, ואילו שאר המשתתפים ענו כי לדעתם הם לא ימשיכו בכך. כפי שהציטוט הבא ממחיש, המשתתפים שטענו כי לא ימשיכו בהאקטון, הרגישו כי למרות זאת, הם נתרמו במידה רבה מהאירוע.

"לדעתי היוזמה שלנו לא תמשיך, וזו הבנה חשובה מאוד כתוצאה מההאקתון. בלי ההאקתון יכול להיות שהיינו מבינים את זה רק הרבה יותר מאוחר, אחרי שהיינו משקיעים הרבה זמן וכסף. חוץ מזה קיבלנו הרבה ידע על השדה ושמענו רעיונות אחרים, וזו תרומה חשובה מאוד".

עובדה חשובה היא שמשתתפים שהגיעו במטרה לקדם יוזמות עליהן הם כבר חשבו בעבר ופעלו במסגרתן, דיווחו כי באופן מובהק הם קיבלו פחות ידע חדש, פיתחו פחות קשרים עם יזמים נוספים, ושוחחו פחות עם יזמים על הנושא במהלך ההאקתון. בהמשך לכך, היזמים, שרובם היו בשלבים מאוד מאוד ראשוניים, טענו כי העובדה שרוב המיזמים היו התחלתיים היתה חשובה. לדעתם, העובדה שמספר מיזמים היו מעט מתקדמים יותר, פגעה בתהליך השיפוט, שכן המיזמים הזוכים היו גם אלה המתקדמים יותר.

מתוך כלל משתתפי ההאקתון, יזמים בודדים בלבד הגיעו לימי המיון של המחזורים הבאים בכוורת. מתוכם רק מיזם אחד נבחר לתכנית ההאצה. ברכיב זה, המטרה של רתימת המשתתפים של פעילויות ההנבטה להשתתפות בכוורת וליצירת המשכיות – לא התממשה. העובדה שהכוורת לא חזרה למשתתפים, לא יצרה עימם קשר בהמשך הדרך (follow up) ולא הכינה אופק של המשכיות לאירוע, הביאה לידי לכך שיעד זה לא הושג. זאת בזמן שהרוב המוחלט של המשתתפים היו זקוקים לעזרה עם פעילויות בסיסיות, להן ייעוץ ממוקד (בניגוד להשתתפות בתכנית מובנית) היה יכול לספק מענה.

לסיכום, בעוד שניתן היה לשווק את ההאקתונים באופן שיהיו נגישים יותר יזמים, ניכר כי ההאקתונים היו רלוונטיים במידה רבה למשתתפים שאכן נרשמו אליהם. ההאקתונים היו רלוונטיים גם לאוכלוסיות המוחלטות עימן הכוורת פועלת. מבחינת אפקטיביות, ניכר כי האקתונים גרמו למשתתפים לעבוד על יוזמות חברתיות בתחום הנבחר ותרמו רבות לסיעור מוחות בתחום. למרות שקידום היוזמות בפועל התבצע במידה נמוכה יחסית, רוב היזמים ראו בהאקתון כבעל תרומה חשובה ליוזמה בכללותה וטענו כי ימשיכו לעבוד על היוזמה שלהם. עם זאת, הכוורת לא השקיעה בקשר מתמשך עם משתתפי אירועים אלה – פעולה שהיתה עשויה למנף את הישגי ההאקתונים ולתרום לקיימות. במבט כולל, נראה כי האקתונים הינם אירועי הנבטה בעלי השפעה חיובית מאוד על המשתתפים בהם.

עלות האקתונים מבחינת משאבי זמן וכסף אינה גבוהה ביחס לתרומת אירועים אלה ליזמים. כיום לכוורת ישנו מבנה שיכול לארח אירועים אלה (בניגוד למצב בתקופה בהם התקיימו ההאקתונים), עובדה שתקל על ההכנות ותפחית עלויות. בתחילת הדרך תוכננו להיערך האקתונים בכל שנה, תכנית שכאמור לא יצאה לפועל. לאור הנתונים המובאים בחלק זה, מומלץ להפעיל האקתונים בהמשך כחלק מפעילויות ההנבטה של הכוורת, ולתמוך בהמשכיות ובקיימות שלהם באמצעות פעילויות נוספות, תוך שמירה על קשר עם המשתתפים.

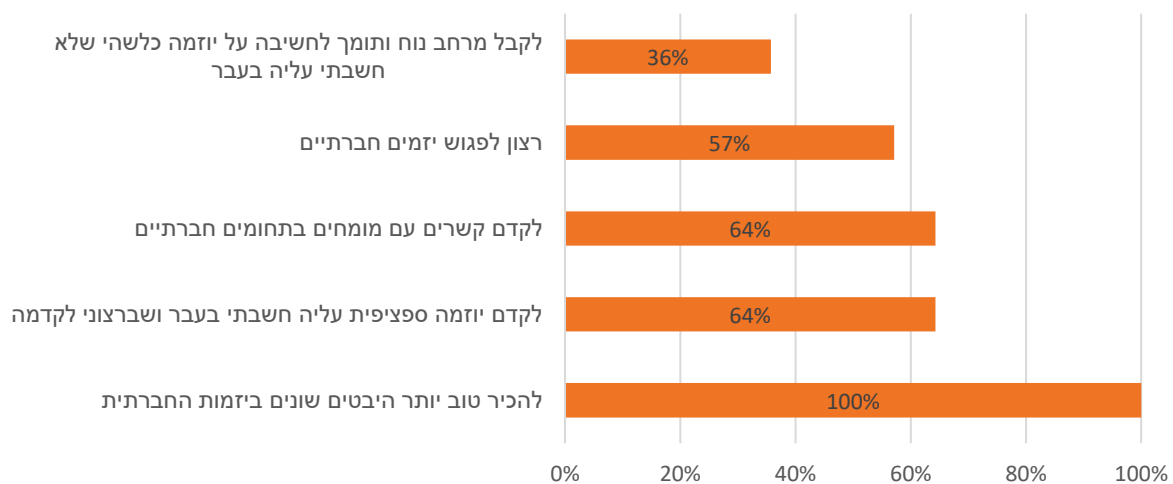
4.1.2 סדרת מפגשים ליזמים מתחילים

סדרת המפגשים ליזמים מתחילים היתה פעילות הנבטה שהוטמעה באביב שנת 2019 והשתתפו בה כ-60 יזמים. הערכת מימד זה כללה תצפיות, ראיונות עומק איכותניים ושאלונים כמותניים למשתתפים⁷². היזמים שהתקבלו לתכנית היו בשלבים ראשוניים מאוד של פיתוח רעיון, כאשר לחלקם כלל לא היה רעיון ברור בנוגע למיזם כלשהו. מדובר על יזמים מהאוכלוסייה הכללית, ולא מאוכלוסיות ספציפיות או אוכלוסיות מוחלטות. המשתתפים חולקו לשלוש קבוצות (כעשרים יזמים בכל קבוצה), כאשר כל קבוצה זכתה לשלושה מפגשים שהתקיימו אחת לשבוע לאורך שלושה שבועות. התכנים בשלוש הקבוצות היו זהים, ונגעו בהיבטים בסיסיים של יזמות כגון: מאפיינים של מיזם חברתי, בשלות רעיונות, היכרות עם מודלים עסקיים של מיזמים חברתיים, דגשים פיננסיים, צורות התאגדות ושיווק.

⁷² כפי שתואר בפרק 2, המענה על השאלון בוצע במסגרת פיילוט לשאלון הקהילה. בשאלון נכלל חלק ייעודי בנוגע לסדרת המפגשים, עליו ענו המשתתפים. מלבד זאת, המשתתפים ענו על שאר פעילויות הקהילה, ותשובותיהם בנוגע למימד זה מובאות בפרק 5.

טרם סדרת המפגשים, המשתתפים לא ניסו להתקבל לתכנית ההאצה, ורובם לא השתתפו במפגשי הקהילה השונים או בהאקתונים. הם למדו על סדרת המפגשים דרך פרסום בקבוצת הפייסבוק של הכוורת, מבלי שהיה לרובם קשר קודם לארגון באופן ישיר או עקיף. כתוצאה, יזמים רבים דיווחו כי הם לא הכירו את הכוורת, ולא ידעו מה היא יכולה להציע להם ומה ניתן לצפות ממנה. ניכר שמצב זה לא השתנה לאורך סדרת המפגשים, שכן גם לאחר מכן יזמים ציינו כי היכרותם עם פעילות הכוורת והיבטים בהם היא יכולה לתרום להם נשארו מעורפלים. בפעילויות עתידיות מומלץ לשים דגש על היבט זה, שכן מטרתן של פעילויות קהילה והנבטה הינן, בין השאר, לחבר יזמים לכוורת.

היזמים, שרובם המוחלט לא קידם יוזמה כלשהי באופן מסודר ומקצועי טרם תחילת סדרת המפגשים, נשאלו על הסיבות להצטרפותם לסדרת המפגשים. כפי שניתן לראות בתרשים 47, 36% מהם הצהירו כי רצו לקבל מרחב נוח ותומך לחשוב על יוזמה כלשהי עליה לא חשבו בעבר, בעוד שאר היזמים (64%) הצהירו כי רצו לקדם יוזמה ספציפית עליה כבר חשבו טרם הצטרפותם לתכנית. גורם מרכזי להצטרפות למפגשים, עליו הצביעו 57% מהמשתתפים, היה לפגוש יזמים אחרים, במטרה להקל על תחושת הבדידות שהינה מנת חלקם של יזמים חברתיים רבים. מלבד הקשר עם יזמים נוספים, 64% ציינו את רצונם ליצור קשרים עם מומחים שונים. באופן טבעי, כלל היזמים (100%) ציפו להכיר טוב יותר היבטים שונים ביזמות חברתית (100%), כאשר ציפייה נילוותי שבלטה בראיונות עימם, היתה לקבל משימות שיעזרו להם לעבוד על המיזם/הרעיון שלהם ולפתח אותו.

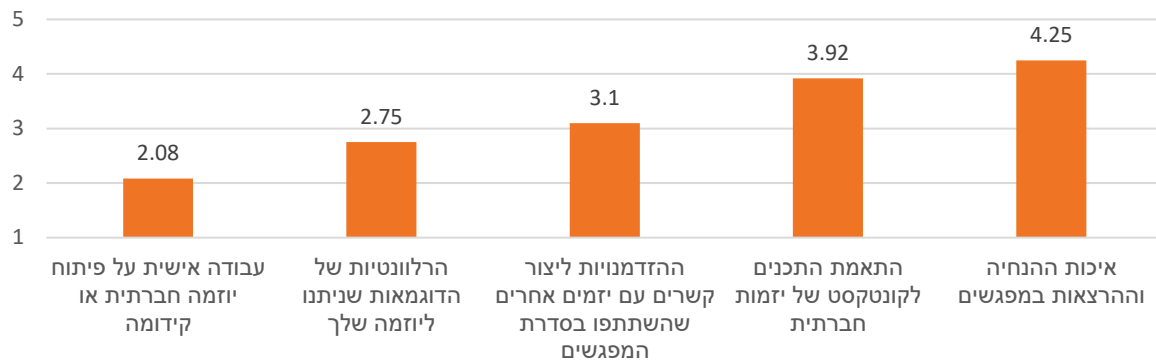


תרשים 47. סיבות להצטרפות לסדרת המפגשים ליזמים מתחילים.

בעוד שלמשתתפים היו ציפיות רבות מהכוורת, כחצי מהם הרגישו שמטרתה של סדרת המפגשים לא היתה ברורה להם במידה מספקת. משום שהיזמים שלחו מידע לכוורת בנוגע ליוזמות שלהם ולזמן שהקדישו להן עד כה, הם ציפו כי התכנים יותאמו לשלב בו הם נמצאים בעבודתם על המיזם. בפועל, המשתתפים טענו כי הקבוצות לא היו הומוגניות מבחינת הניסיון של היזמים, וכי התכנים לא התאימו לגיוון בקבוצתם. עובדה זו פגעה בשביעות רצונם של המשתתפים מיכולת התכנית להעניק להם ידע רלוונטי.

פערי ציפיות ניכרו גם בנושא של נטוורקינג ויצירת קשרים. כפי שצוין לעיל, נטוורקינג עם יזמים ומומחים היתה ציפייה משמעותית. בפועל, כפי שמתואר בתרשים 48 להלן, היבט זה דורג באופן נמוך מבחינת שביעות הרצון, ברמה של 3.1 מתוך 5. כדי לקדם פיתוח קשרים, יש להקדיש זמן לפעילויות ייעודיות באופן מונחה ומובנה, התורם הן ליצירת קשרים והן ללמידת עמיתים. ואכן, מהתרשים ניכר כי בעוד שיזמים רבים ציפו שסדרת ההרצאות תאפשר להם לפתח את הרעיון שלהם באמצעות משימות ותרגילי בית (ראו להלן), היבט זה דורג באופן נמוך מאוד (2.08 מתוך 5). הנושא של ציפייה לעבוד על המיזם באופן אישי על ידי תרגילים עליהם ניתן יהיה לקבל משוב הסתבר כמהותי, ומומלץ לפתח

אותו בתכניות דומות⁷³. בהמשך לכך, משתתפים טענו כי היה מומלץ לערב אותם יותר כדי לייצר יותר למידת עמיתים, ולהכליל יותר תכנים באמצעות סדנאות ולא רק על ידי הרצאות. היבט זה משתלב עם רצונם לפתח קשרים אחד עם השני וללמוד אחד מהשני. המשתתפים ביקשו גם לשמוע הרצאות קצרות מיזמים שהצליחו להתבסס עם המיזם שלהם, ולהכליל יותר מקרי בוחן של מיזמים מוצלחים ומיזמים שנכשלו.



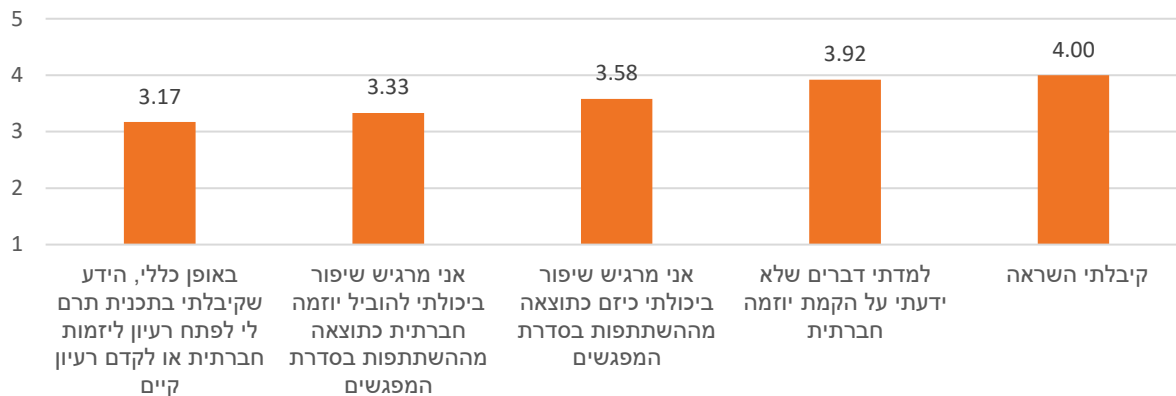
תרשים 48. שביעות רצון מהיבטים בסדרת המפגשים.

בעוד ששביעות הרצון מההנחיה ומהרלוונטיות של התכנים ליזמות חברתית היתה גבוהה כמצופה, רוב המשתתפים דירגו את הרלוונטיות של התכנים והדוגמאות ליזמות שלהם באופן נמוך (2.75). מהראיונות עם המשתתפים עולה כי הסיבה לכך הינה פער בין המצב ההתחלתי למדי של כלל המשתתפים (כולל משתתפים שכבר היה להם רעיון), לבין רבות מהדוגמאות שהתייחסו להיבטים מתקדמים יותר. לחילופין, מבין המשתתפים היו מספר יזמים מתקדמים יותר מהאחרים, שהרגישו שמספר הרצאות התאימו לשלב התחלתי מדי. כפי שצוין לעיל, ניכר כי הקבוצות השונות לא היו הומוגניות דיין, ובו בזמן התכנים לא הותאמו היטב למצב המשתתפים. בעתיד מומלץ לשים דגש על היבטים אלה, אשר היו עתידיים להשפיע רבות על שביעות הרצון ועל תרומת המפגשים למשתתפים. בהמשך לכך, משתתפים ציינו כי רבות מהדוגמאות היו תיאורטיות מדי והתייחסו למצב אידיאלי של מיזמים, בניגוד לדוגמאות מהשטח ולמקרי בוחן המתאימים לשלב בו נמצאו רוב המשתתפים.

מרבית המשתתפים (75%) לא חשבו כי יש להפחית את מספר הנושאים בסדרת המפגשים במטרה להקדיש יותר זמן לכל נושא. רוב היזמים ציינו כי במידה והיה ניתן להאריך את סדרת המפגשים, הם היו מעוניינים להשתתף בימי תוכן נוספים. התכנים שהיו חסרים למשתתפים ואשר אותם היו מעוניינים ללמוד במסגרת סדרת המפגשים היו: בניית שיתופי פעולה, בניית תקציב, תכנון אסטרטגי, גיוס משאבים ולמידה על מעגל החיים של מיזם חברתי.

על אף שהמשתתפים העידו שקיבלו ידע חדש (3.92), הם דירגו את התרומה לפיתוח רעיון ליזמות חברתית או תרומה לקידום רעיון קיים באופן בינוני-נמוך (3.17 מתוך 5, ראו תרשים 49). הרגשה בשיפור היכולת להוביל יוזמה חברתית דורגה אף היא באופן בינוני נמוך (3.33). המדד של הרגשת שיפור ביכולת כיזם (בניגוד ליכולתו בפועל להוביל יוזמה) דורג מעט גבוה יותר, אם כי עדיין ברמה בינונית בלבד (3.58). המדד – קבלת השראה, לעומת זאת, דורג ברמה גבוהה. מדירוגים אלה עולה כי בעוד שתרומה כללית לידע וקבלת השראה הינם מדדים שבאופן מובהק היזמים נתרמו מהם, היכולת לתרגם את הידע הנלמד לפרקטיקה נותרה נמוכה. מדירוגים כאלה צפויים במסגרת סדרה של שלושה מפגשים, בה ניתן להעביר ידע מוגבל. עם זאת ניתן לשרר עמידה במספר יעדים לצד התאמת הציפיות של הכוורת למה שניתן להשיג בזמן כה מוגבל, ולערוך תיאום ציפיות עם המשתתפים טרם תחילת התכנית.

⁷³ היבט זה ניכר גם בהערכות של תכניות הכשרה ו/או יזמות אחרות. ראו למשל הערכת "יזמים עסק" (קי אימפקט 2020), הערכת תכנית "פריילנסרים" (קי אימפקט, 2020), והערכת Mozaike Hub (קי אימפקט 2019).



תרשים 49. תרומת סדרת המפגשים ליזמים.

נצפה קשר חיובי וחלש ($r=0.35$) בין רמות הניסיון של המשתתפים לבין דירוג התרומה לה זכו במדדים השונים. ככל שליזמים היה יותר ניסיון, כך הרגישו כי הם נתרמו יותר מסדרת המפגשים. ראיונות עומק עם היזמים איששו היבט זה, התואם לאמור לעיל בדבר הצורך להתאים טוב יותר את התכנים לשלב בו נמצאים המשתתפים, ובדבר הצורך ליצור קבוצה הומוגנית יותר של יזמים עם ניסיון דומה.

תרומה חשובה של התכנית ליזמים הינה התחושה כי הם אינם לבד, וכי יש גוף משמעותי בארץ המכיר בפועלם ותומך בהם. למרות שהכוורת לא ענתה על ציפיות היזמים לייצר קשרים אחד עם השני או עם מומחים, היא הצליחה להפיג את תחושת הבדידות שלהם. ביחד עם מתן השראה כתוצאה מההשתתפות (ראו לעיל), מדובר על תוצאה שיזמים רבים ראו כתרומה החשובה ביותר של סדרת המפגשים. בכל העולם, יזמים רבים בתחילת דרכם מרגישים בודדים מאוד, הרגשה שגורמת לרבים מהם לנטוש את היוזמה (Nicholls, 2006). הציטוט הבא מפי אחד המשתתפים ממחיש תרומה חשובה זו:

"...למדתי דברים חדשים שלא ידעתי, אבל אני לא יודע כמה אני יכול להשתמש בידע הזה. זה לא היה מספיק מעמיק. אבל אני חייבת להודות שזה שפתאום הייתי עם עוד יזמים ושגוף כמו הכוורת השקיע בי, נתן לי הרבה מוטיבציה והשראה ותחושה שמה שאני עושה זה חשוב. הרגשתי גם פתאום ביחד לטוב ולרע עם עוד יזמים, פעם ראשונה שהרגשתי שאני לא לגמרי לבד, וזה נתן לי תחושה שאני צריכה להמשיך ולהשקיע במיזם הזה."

למרות מספר היבטים לשיפור שצוינו בחלק זה, שביעות הרצון של המשתתפים מסדרת המפגשים הייתה גבוהה (4.17 מתוך 5). לאור שביעות רצון זו ולאור צרכי קיימות בכוורת, היזמים נשאלו אם במבט לאחור, באופן היפותטי, הם היו מוכנים לשלם כדי להשתתף בסדרת מפגשים דומה. 66% מהם השיבו בחיוב, ונשאלו על הסכום אותו ראוי לדעתם לדרוש מיזמים על סדרה זו. התשובה השכיחה מכל הייתה 300 ש"ח. זהו נתון חשוב המלמד על יכולת הכוורת לארגן סדרות איכותיות של מפגשים, תוך גביית תשלום סמלי מהיזמים. תשלום זה יכול לתמוך בהיבטי קיימות, ובו בזמן לתמוך בהרצאות איכותיות יותר ובסדרות ארוכות יותר. תוצאה נילוויית של תשלום הינה מחויבות של משתתפים לתכנית והשקעה בה ובתרגילים שמומלץ שיינתנו במסגרתה.

לקראת סיום חלק זה, יש לציין כי בדומה להאקטונים, רק ארבעה מתוך עשרות המשתתפים בסדרת המפגשים השתתפו בספרינט, ורק מיזם אחד התקבל לתכנית ההאצה. גם כאן, בדומה להאקטונים, לא נעשה רכיב של follow up ושמירת קשר עם המשתתפים. בעתיד מומלץ לשים דגש על היבט זה, שעליו להיות משמעותי בתכניות הנבטה.

משקלול כלל היבטים שנסקרו בחלק זה, נראה כי עם מספר שינויים והתאמות לאור ההמלצות שנכתבו לעיל, ניתן להגביר באופן משמעותי את האפקטיביות של סדרת מפגשים כזו. יש צורך

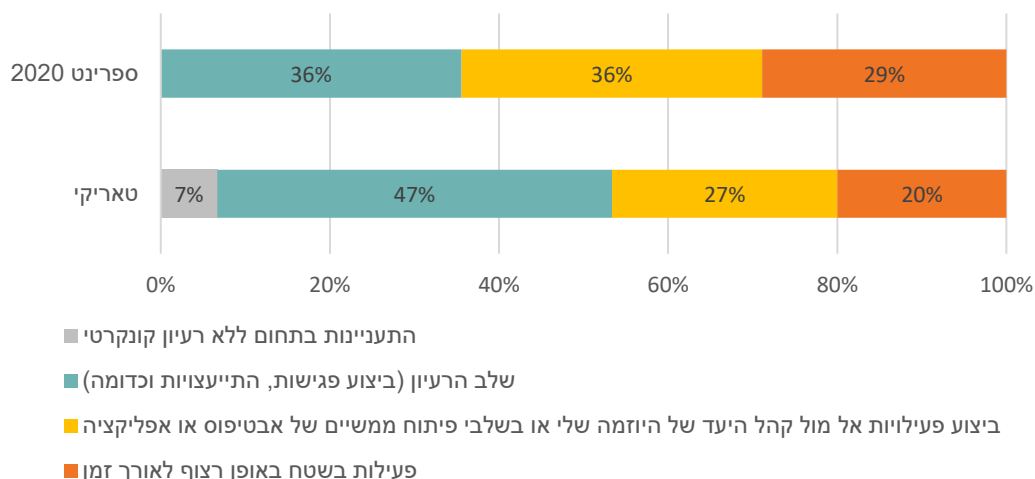
בהקפדה על הומוגניות בקבוצות היזמים תוך התאמת התכנים לשלב בו הם מצויים, ובמידת האפשר הארכה של סדרת המפגשים כדי לאפשר למידת עמיתים, עבודה עצמית, העמקה בתכנים והכנסת תכנים נוספים. עם שינויים אלה, ניכר כי יזמים רבים ייתרמו באופן משמעותי מפעילות הנבטה כזו. העלויות של סדרות מפגשים קצרות טווח הינן נמוכות יחסית, אל מול התועלת הרבה שניתן להפיק מהן. בעוד שעד כה נעשתה סדרת מפגשים אחת בלבד לקהל הרחב, ניכר כי יש מקום לסדרות נוספות בכורת במסגרת מאמצי הנבטה. על סדרות אלה להיות במתכנת פיילוט ולהיות מלוות בהערכה, ולאור זאת יש להחליט על האופן בו ניתן להטמיע אותן באופן מערכתי בכורת.

4.1.3 תכנית טאריקי ליזמים מהחברה הערבית

תכנית טאריקי ליזמים מהחברה הערבית (להלן טאריקי⁷⁴), היתה תכנית שהוטמעה לאורך כחודשיים בשנת 2020. התכנית ביקשה לתמוך ביזמים מהחברה הערבית ובפיתוח המיזמים שלהם, לקשור יזמים מאוכלוסייה זו עם הכורת, ולגרום לכך שהכורת תהפוך למוכרת יותר במגזר הערבי. הערכת התכנית בוצעה באמצעות תצפיות על ההכשרות, ראיונות עם הצוות ושאלונים וראיונות עם המשתתפים בסיום התכנית. בנוסף, בוצעה הערכה חצי שנה לאחר סיום התכנית באמצעות שאלונים וראיונות עם המשתתפים, במטרה לבחון תרומה ושינויים לאורך זמן.

תכנית טאריקי כללה סדרה של שמונה מפגשי זום בני ארבע שעות⁷⁵, כאשר 21 משתתפי התכנית זכו גם לליווי של מנטור לאורך תקופת ההכשרה. תכני ההכשרות הקיפו את התחומים הבאים: עיצוב פיילוט לבדיקת היתכנות, תיעודף משימות, כישורים יזמיים, ניהול משימות, יצירת פרופיל לקוחות, בניית פיץ' וחידוד מסרים, אסטרטגיה שיווקית ונטוורקינג. רוב ההרצאות ניתנו על ידי יהודים ולכן התקיימו בעברית, אך חלקן התקיימו בערבית – שפת האם של המשתתפים. לאחר סיום התכנית ובעקבות תהליך שיפוט, הוענקו מענקים כספיים בסך 20,000-2,000 ₪ לחמישה יזמים⁷⁶.

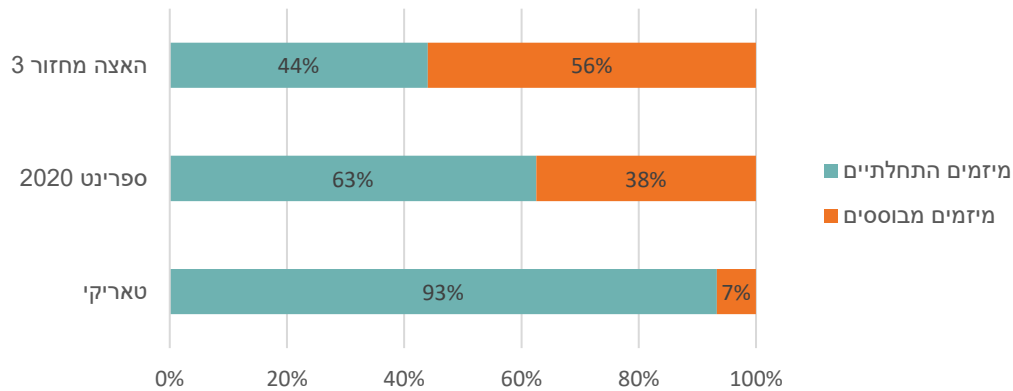
עם הצטרפותם לתכנית, 55% מהיזמים בתכנית טאריקי היו בשלב הרעיון בלבד, או שרק התעניינו בתחום. כפי שמוצג בתרשים 50, נתונים אלה מעט גבוהים יותר מכלל האוכלוסייה שהשתתפה בימי המיון לתכנית ההאצה בתקופה המקבילה. עם זאת, מדובר על אחוזים מעט נמוכים יותר של יזמים בשלבים התחלתיים לחלוטין בהשוואה למשתתפים בסדרת המפגשים ליזמים מתחילים.



תרשים 50. שלב המיזמים בטאריקי בהשוואה לימי המיון בתקופה המקבילה.

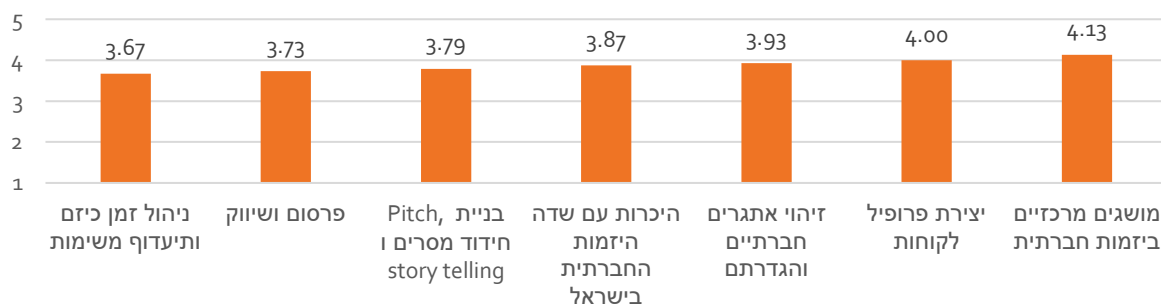
⁷⁴משמעות המילה טאריקי (طريقي) בערבית הינה הדרך שלי.
⁷⁵ בתכנית המקורית תוכננו פחות מפגשי הכשרה והשתתפות ב bootcamp בסיום התכנית. משבר הקורונה גרם לביצוע מפגשי זום (במקום פנים אל פנים) ולביטול ה bootcamp.
⁷⁶ סכומי המענקים היו: 2,000 ₪, 5,000 ₪, 10,000 ₪, 15,000 ₪, 20,000 ₪.

ניתוח מדדי 1T העלה כי 93% מהיזמים בתכנית היו בעלי מיזמים התחלתיים. לצורך השוואה, כפי שניתן לראות בתרשים 51, אחוזים אלה גבוהים בהרבה מהממוצע בימי המיון בתקופה המקבילה וכמובן מתכנית ההאצה באותה השנה. מבחינה זו טאריקי עונה באופן ברור על קריטריונים של תכנית הנבטה.



תרשים 51. חלוקה ליזמים התחלתיים ומבוססים בהתאם למדדי 1T בתכנית טאריקי בהשוואה לימי המיון ותכנית ההאצה בתקופה המקבילה.

טרם נעמוד על תרומת התכנית ליזמים, יש לציין את משבר הקורונה שהיה בעיצומו בתקופת התכנית. 80% מהיזמים דיווחו על כך שהמשבר פגע בהטמעת המיזמים שלהם באופן זה או אחר בסיום התכנית וגם חצי שנה לאחריה. בנוסף, לדעת מרבית היזמים, העובדה שההכשרות נעשו בזום ולא פנים אל פנים, פגעה באיכות ההכשרה. העובדה שההכשרה נעשתה בחלקה בחודש הרמדאן, אף החמירה את הקשיים הכרוכים בלמידה של שעות ארוכות בזום. באופן כללי, העברת תכנים בזום, שהיתה אילוץ בשל משבר הקורונה, נתפסה כשלילית ולא רצויה על ידי המשתתפים בתכניות עתידיות. זאת לעומת משתתפי תכנית ההאצה שראו יתרונות רבים בשילוב למידה מרחוק בתכנית. למרות שלא ניתן להסיק זאת בוודאות מתכנית בודדת, יש לשקול את האפשרות שמדובר בפער תרבותי, אליו רצוי להתייחס בתכניות עתידיות עם יזמים מהמגזר הערבי. היבט נוסף הקשור במאפיינים תרבותיים הינו שמרואיינים רבים ציינו כי היה ראוי להכליל יותר מרצים מהמגזר הערבי בתכנית כזו. למרות הקשיים הכרוכים בלמידה מרחוק, תרשים 52 מציג תרומה בינונית-גבוהה עד גבוהה לידע אותו יזמים דיווחו כי קיבלו במהלך התכנית. מדובר על דירוגים גבוהים מאלה שדווחו בסדרה ליזמים המתחילים.⁷⁷



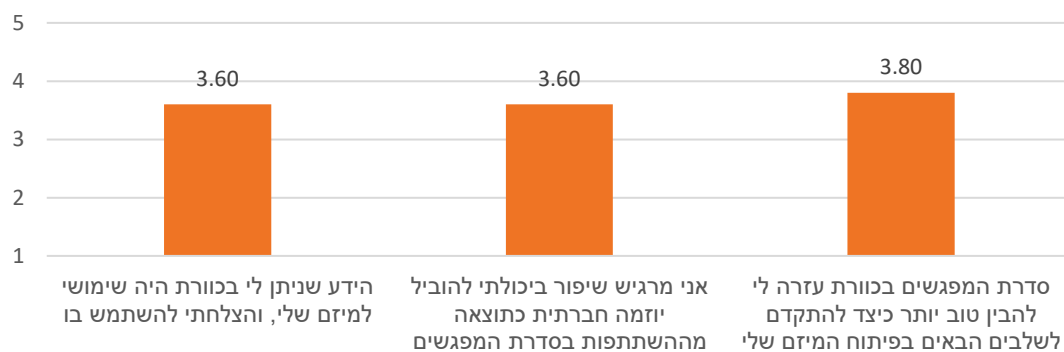
תרשים 52. תרומה לידע בתכנית טאריקי.

מלבד התרומה הגבוהה יחסית לידע המתוארת בתרשים, המשתתפים דירגו באופן גבוה את איכות ההנחיה (4.4 מתוך 5) ואת הרלוונטיות של הנושאים למיזמים שלהם (4.2). נושאים שצוינו כחסרים,

⁷⁷ יש לקחת בחשבון כי הנסיון מראה שבאופן עקבי ערבים בישראל מדרגים היבטים של תרומה ושביעות רצון מתכניות באופן גבוה יותר מיהודים.

בדומה למשתתפי סדרת המפגשים ליזמים מתחילים, היו היבטים של פיננסים, גיוס משאבים ואסטרטגיה לטווח ארוך.

למרות הדירוגים שצוינו לעיל, במבט לאחור, כחצי שנה לאחר סיום התכנית, היזמים דירגו במידה בינונית בלבד את התרומה הממשית של הידע לפעילותם בפועל במיזם. תרשים 53 מציג דירוגים אלה. מדובר על מגמה דומה לזו שזוהתה בסדרת המפגשים ליזמים המתחילים, כאשר גם בה היזמים העידו על פער בין התרומה לידע לבין היכולת של היזמים להטמיע אותו. זאת למרות שבתכנית טאריקי היזמים זכו להיפגש עם מנטורים, מפגשים שדורגו כרכיב חשוב מאוד אשר תרם לקידום המיזמים. היזמים טענו כי התרומה המרכזית של התכנית לעבודתם על המיזם היתה בעיקר במישור התפיסתי, ובאה לידי ביטוי בהרגשה שהם אינם לבד ובתחושה שהם מקבלים תמיכה מגוף חשוב כגון הכוורת. בנוסף, העובדה שהיזמים השתתפו בתכנית גרמה להם לחשוב יותר על המיזם ולהשקיע בו, וכתוצאה יזמים רבים (60%) דיווחו על שינוי כלשהו במיזם שלהם תודות לתכנית⁷⁸. היבטים אלה זהים לדיווחים שתוארו בחלק הקודם לגבי משתתפים בסדרת המפגשים ליזמים מתחילים.



תרשים 53. תרומת תכנית טאריקי ליזמים: מבט רטרוספקטיבי חצי שנה לאחר סיום התכנית.

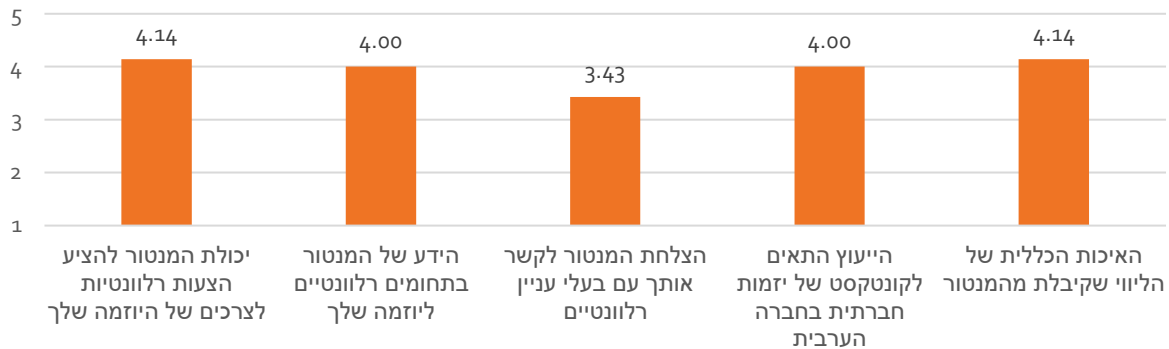
בנוגע לפער זה, ובדומה לסדרת המפגשים ליזמים המתחילים, גם בתכנית טאריקי, היזמים טענו כי היה צורך בסדנאות נוספות (בניגוד להרצאות), בתרגול בכיתה, במקרי בוחן ובפגישות עם יזמים (בדגש על יזמים ערבים) שהצליחו להקים מיזמים איכותיים. עוד בדומה לסדרת המפגשים ליזמים מתחילים, הביקורת המרכזית של המשתתפים היתה היעדר הבניה של עבודה עצמית במיזם. היעדר תרגילי בית עם משוב ממנטורים או מגורם מקצועי אחר, או כל צורה מובנית של עבודה אישית על המיזמים, גרמו לכך שיזמים לא תרגמו את הידע הרב שניתן להם לשימוש פרקטי בו.

המראיינים ציינו כי אחד החסמים ליכולתם להטמיע את הידע במיזם היה האינטנסיביות של מפגשים שבועיים. לדעתם, פריסת התכנית על פני זמן ארוך יותר היתה נותנת להם יותר זמן להשקיע בהטמעת הידע, תוך אפשרות להתייעץ עם המנטורים לגביו. בנוסף, נראה כי פריסת התכנית על פני זמן ארוך יותר, היתה תומכת בתוצאה החיובית שתוארה לעיל בדבר ההשקעה הרבה של יזמים במיזם שלהם בזמן התכנית.

רכיב חשוב שאפשר ליזמים לשנות היבטים שלהם היה הייעוץ שקיבלו מהמנטורים. פעמים רבות ייעוץ זה לא עסק דווקא בתחומים שנלמדו בהכשרה, אלא הותאם ספציפית לסוגיות שהעסיקו את היזמים. שביעות הרצון מהמנטורים ומהזמינות שלהם היתה גבוהה, והיזמים דירגו רכיב זה כחשוב ביותר מכלל הרכיבים בתכנית. כלומר, היזמים ראו במנטורים כחשובים אף יותר מההכשרה שקיבלו. למרות זאת, לאחר סיום התכנית, היזמים לא היו בקשר עם המנטור שלהם, וניכר כי גם היבט זה זקוק

⁷⁸ יש לשים לב כי לא מדובר בנתון סותר לנתון שדווח בנוגע לתרומת הידע לפעילות בפועל במיזם, אלא נתון משלים: בעוד שמשתתפים התקשו להטמיע את הידע שקיבלו במיזם שלהם, עצם העובדה שהם השתתפו בתכנית אינטנסיבית ועם תמיכה ממספר גורמים, גרמה להם להשקיע יותר בעבודה על המיזמים שלהם ולקדםם.

להבניה בעתיד. אף על פי כן, בשל החשיבות בפעילות עם מנטורים בזמן התכנית, מומלץ להכליל רכיב זה בתכניות הנבטה עתידיות, תוך הבניה של קשר זה לאורך זמן. תרשים 54 מתאר את שביעות הרצון הרבה מהמנטורים.



תרשים 54. שביעות רצון מליווי המנטורים.

ההיבטים שדורגו באופן הנמוך ביותר היו פיתוח קשרים עם בעלי עניין ויצירת קשרים עם יזמים אחרים⁷⁹. זאת בדומה לביקורת מהמשתתפים בסדרת המפגשים ליזמים מתחילים, ואף לאכזבה אותה השמיעו משתתפי ההאקתונים בנוגע ליכולת הכוורת לייצר נטוורקינג אפקטיבי. משום שאפילו בתכנית ההאצה המושקעת הרבה יותר ישנו פער בין ציפיות היזמים לבין הכוורת בפועל, מומלץ לחזק מימד זה בכוורת, ובו בזמן לפעול לתיאום ציפיות טוב יותר מול משתתפי התכניות השונות.

זכייה במענק הכספי נתפסה על ידי המשתתפים בתכנית טאריקי כחשובה ביותר וכמניע מרכזי להשתתפות בתכנית. עם זאת, לחמשת הזוכים במענקים הסתבר כי לאורך זמן, ובמבט לאחור חצי שנה לאחר הזכייה במענק, התרומה בפועל של המענק היתה מינורית למיזם שלהם, אם בכלל. תרומת המענק נתפסה בעיקר כחיזוק חיובי ליזמים, ובעיקר נועדה לגיוס כספים עתידי, כאשר כל זכייה במענק נחשבת כחשובה לרזומה.

התוצאות השליליות של אי זכייה במענק התבררו כחמורות בהרבה מאשר בתכנית ההאצה. זאת למרות שסדרי הגודל של המענקים בתכנית טאריקי היו מלכתחילה קטנים בהרבה, וללא יכולת ממשית לתמוך במיזם ברמה האסטרטגית. יזמים שלא זכו במענק טענו לקיפוח בתהליך השיפוט שהוביל לזכייה במענקים, היעדר שקיפות, ולעיתים קרובות אף לטענות שהחלטות על זכיות במענקים נקבעו מראש, טרם הדיונים בוועדת המענקים, ללא קשר למדדי איכות. צוות ההערכה לא מצא סיבות לחשדות אלה, וניתן לקבוע ללא צל של ספק כי תהליך השיפוט התנהל באופן מקצועי, מסודר וראוי. ייתכן כי מדובר בתופעה שניתן לצפות לה בקרב אוכלוסיות מוחלשות וייתכן כי מדובר בביטוי תופעה ייחודית לחברה הערבית, שיכולה לנבוע מחשדנות כלפי גופים מערכתיים וסמלי שלטון. בסיכומו של דבר, בהתחשב בכך שהמענקים לא תרמו באופן משמעותי לזוכים בהם, ניכר כי הנזק בהענקתם עלה על התועלת. ראשית, יזמים שלא קיבלו מענק נפגעו עמוקות, ושקלו הפסקת פעילותם במיזם. שנית, היזמים דיווחו כי המענקים גרמו לאווירה של תחרות שלילית (בניגוד לתחרות חיובית), היבט שפגע ביצירת קשרים בין חברי הקבוצה. שלישית, וחשוב מכל, כפי שצוין בתחילת חלק זה, מטרה משמעותית של טאריקי היתה לחבר יזמים מהחברה הערבית לכוורת. במקום זאת, רבים מהמשתתפים שלא קיבלו מענק, פיתחו תחושות שליליות ביותר לכוורת. בהמשך לדיון שהובא לעיל בנוגע למענקים בתכנית

⁷⁹ היעדר יכולת ליצור קשרים עם יזמים בתכנית אינו מפתיע בשל הטמעת התכנית בזמן משבר הקורונה. עם זאת, גם בפלטפורמה זו ניתן לפעול כדי לקדם קשרים. הקשרים בין היזמים צוינו כחשובים על ידי משתתפים מכל התכניות בכלל, ועל ידי משתתפי טאריקי בפרט.

ההאצה, בתכניות הנבטה עתידיות מומלץ לשקול מתן מענקים, אל מול השקעת כספים אלה באפיקים יעילים ומועילים יותר.

הישג חשוב של התכנית הינו ששני יזמים מהתכנית התקבלו למחזור 4 של תכנית ההאצה. אולם חצי שנה לאחר סיום התכנית, רוב היזמים ציינו כי המיזמים שלהם היו בתהליכי הקפאה שונים. לא התרחשה התקדמות במדדי T1, ולרוב אף נמצאה הדרדרות ביחס לנקודת סיום התכנית במדדי T1. בנוסף, שלא כמו היזמים בתכנית ההאצה, כלל משתתפי טאריקי דיווחו כי חצי שנה לאחר סיום התכנית, הם עבדו בעבודה נוספת לצד עבודתם על המיזם, שהפך לעיסוק צדדי. כפי שנכתב בתחילת חלק זה, יזמים רבים טענו שמשבר הקורונה, שנמשך חודשים ארוכים לאחר סיום התכנית ותרם לפגיעה ממשית ביכולת לקדם מיזמים באווירה של חוסר וודאות, היה גורם מרכזי לתוצאות אלה. משבר ייחודי זה אינו מאפשר לקבוע מה התרומה של תכנית זו חצי שנה לאחר סיומה. הערכה עתידית תוכל לבחון זאת.

למרות האמור לעיל ניתן לקבוע כי טאריקי תרמה למשתתפים. למרות היבטים לשיפור, משתתפים קיבלו ידע רב, תמיכה משמעותית ממנטורים שתורגמה לשינויים במיזמים, ונתרמו במישור התפיסתי בנוגע לביטחון עצמי ומוטיבציה לעבוד על המיזם. אלה תורגמו לעבודה אינטנסיבית בפועל על המיזם כתוצאה מהתכנית. ההיבטים לשיפור בתכנית טאריקי חופפים לאלה שצוינו בחלק הקודם בנוגע לתכנית ליזמים מתחילים. דוגמאות זהות להיבטים לשיפור בשתי התכניות הן:

- צורך בתיאום ציפיות טוב יותר בתחילת התכנית
- צורך בהומוגניות
- הכללת נושאים של פיננסים, גיוס משאבים ואסטרטגיה לטווח ארוך
- צורך לגשר על הפער בין תרומה לידיע ולתפיסה לבין היכולת להטמיע את הידיע בפועל
- צורך בסדנאות נוספות (בניגוד להרצאות), בתרגול בכיתה, במקרי בוחן של הצלחה ובפגישות עם יזמים שהצליחו להקים מיזמים איכותיים
- צורך להבנות עבודה עצמית במיזם
- צורך לפתח קשרים עם מומחים ואנשי תוכן
- פיתוח דרכים ליצירת קשרים בין יזמים

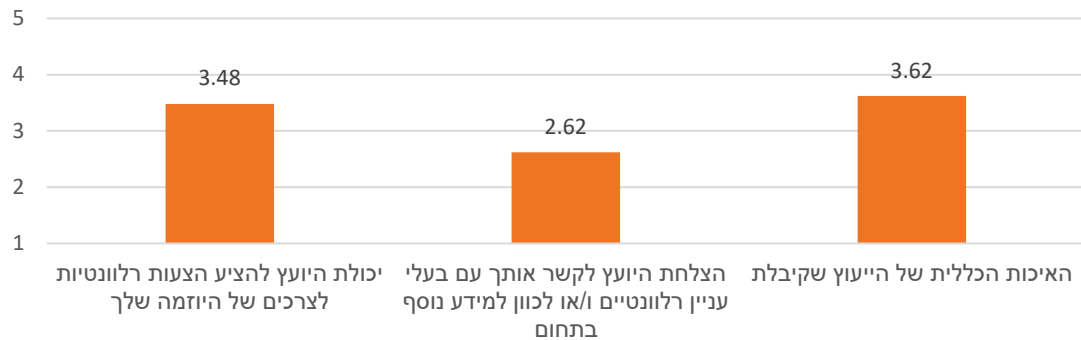
היבטים אלה אינם פשוטים לשינוי, אולם לצוות הכוורת הידע והניסיון הדרושים כדי להטמיעם בתכניות עתידיות. המידע שהובא לעיל מצביע על כך ששיפור היבטים אלה עשוי לתרום רבות למשתתפים בפעילויות הנבטה עתידיות.

4.2 שירותי הכוורת

לצד התכנון המקורי לעסוק באופן אינטנסיבי בפעילויות הנבטה, מטרה מרכזית בתחילת דרכה של הכוורת היתה לספק ליזמים מגוון שירותים. שירותים אלה היו אמורים לתמוך ביזמים ולהפוך את הכוורת – כשמה – למקום אליו יגיעו באופן קבוע יזמים רבים, יתרועעו אחד עם השני ועם אנשי מקצוע ובכך תהווה הכוורת כר פורה ליצירת קשרים ולמקום בו יתבצע חלק חשוב מהפעילות היזמית בישראל. בפועל, מטרה זו נכשלה באופן כמעט מוחלט.

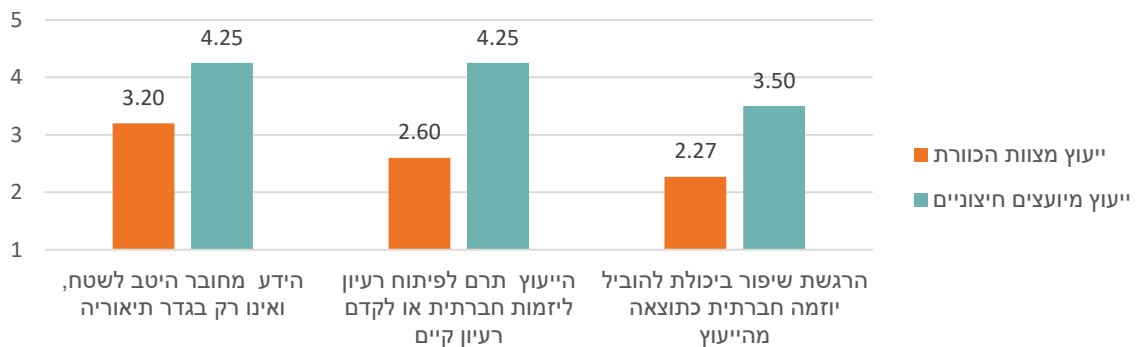
ראשית, הכוורת כמעט שלא העניקה שירותים ליזמים לאורך תקופת ההערכה. שירות שהוענק באופן נקודתי היה אפשרות להתייעץ עם צוות הכוורת או עם יועצים מקצועיים שהוקצו לכך למשך מספר ימים בודדים. סה"כ דווח על 34 יזמים אשר השתמשו באחד השירותים או בשניהם. מדובר על מספר נמוך מאוד של יזמים. הייעוץ היה חד פעמי, ולכן 35% מהיזמים שקיבלו אותו דיווחו כי היו מעוניינים בייעוץ נוסף. שאר 65 האחוזים טענו כי הם הסתפקו בייעוץ חד פעמי זה. באופן כללי, כפי שניתן לראות בתרשים 55 שביעות הרצון מהייעוץ של שני הגורמים (יועצים וצוות הכוורת) היתה בינונית (3.62 מתוך

5). בדומה לדירוגים הנמוכים של רכיבי ההנבטה, גם כאן הדירוג של יכולת הכוורת לקשר את היזמים עם בעלי עניין רלוונטיים, דורג באופן נמוך מאוד (2.62 מתוך 5).



תרשים 55. שביעות רצון מייעוץ שניתן ליזמים בכוורת.

התרשים הבא מראה כי יזמים שקיבלו ייעוץ חיצוני מאיש מקצוע שהגיע לכוורת, היו מרוצים בהרבה מהידע שניתן להם, בהשוואה ליזמים אשר קיבלו ייעוץ מצוות הכוורת. באופן אבסולוטי, בהשוואה לעלות כוח האדם בכוורת, הרכיב של ייעוץ חיצוני לא היה יקר יותר מאשר ייעוץ פנימי בכוורת. לאור זאת, מומלץ לשים דגש על מתן שירותים של ייעוץ חיצוני ספציפי.

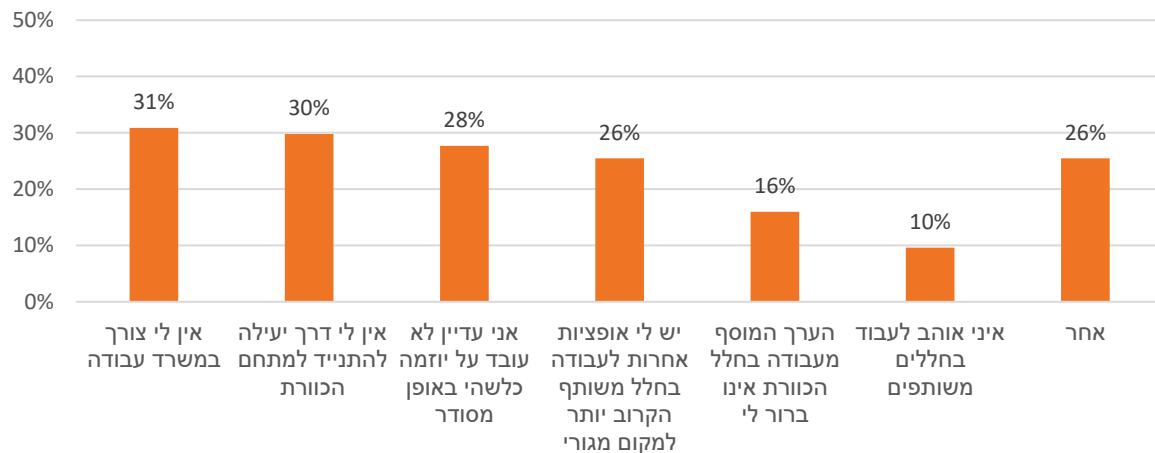


תרשים 56. תרומת ייעוץ פנימי וחיצוני ליזמים.

השירות השני שהוצע ליזמים על ידי הכוורת היה היכולת להגיע למתחם הכוורת בלוד ולעבוד בו ללא תשלום. הגעה למתחם הכוורת בלוד היתה עתידה לספק ליזמים אווירה תומכת, השראה ויכולת להתייעץ עם יזמים חברתיים שהיו עשויים להגיע אף הם לעבודה במתחם. בפועל, ציפייה זו לא התממשה בשום שלב מאז הקמת הכוורת. מבקרים שהגיעו למתחם הכוורת לאורך השנים מצאו אותו לרוב שומם מיזמים, וחלל הכוורת נוצל לרוב לפגישות של מגוון ארגונים, ובראשם ג'וינט ישראל, אשר עובדיו מצאו בבניין הנוח והחדש מקום מפלט מהשיפוצים שהתקיימו לאורך תקופה ארוכה במשכן הג'וינט בירושלים. לא רק שיזמים לא הגיעו למתחם הכוורת באופן קבוע, אלא שרובם – 81% ממשיבי שאלון הקהילה – מעולם לא ביקרו בו. כחצי מהמשיבים ציינו גם שאין להם כל כוונה לבקר במתחם הכוורת. יש לציין כי 20% מהנשאלים ענו כי הם כלל לא ידעו כי בכוורת קיים מתחם עבודה.

יזמים שידעו על כך שהכוורת מציעה מתחם עבודה אך בחרו שלא להגיע אליו, נשאלו בשאלון מה הן הסיבות המרכזיות לכך. כפי שניתן לראות בתרשים 57 להלן, 28% טענו כי הם עוד לא עובדים על יוזמה באופן מסודר ולכן אין להם צורך בהגעה לשם. 31% מהם ענו כי למרות שהם עובדים על יוזמה כלשהי, אין להם כל צורך במתחם עבודה משותף, וכי הם מעדיפים לעבוד מהבית מבלי להשקיע זמן בנסיעות למתחם. 30% אמרו כי הם דווקא היו מעוניינים להגיע למתחם העבודה אולם מיקומו בלוד מקשה על הגעתם אליו. 28% נוספים העידו כי הם עובדים בחללים משותפים הקרובים יותר למקום מגוריהם. בראיונות איכותניים עימם, יזמים רבים העידו כי המיקום בלוד אינו אטרקטיבי לדעתם. רבים

מהם אמרו כי אם מתחם הכוורת היה ממוקם בתל אביב, הסיכוי להגעתם בקביעות היה גבוה בהרבה. תשובות אלה נאמרו גם על ידי יזמים שלא גרו בגוש דן.



תרשים 57. סיבות לאי הגעה לחלל העבודה המשותף המוצע בכוורת.

* ליזמים ניתנה האפשרות לסמן מספר תשובות, ולכן סך האחוזים גדול מ 100%. יש לציין כי היזמים המעטים שכן הגיעו לעבוד במתחם הכוורת, דיווחו באופן תדיר על תרומה רבה מהימצאותם שם. יזמים אלה זכו ליחס חם מצוות הכוורת ומאפשרות להתייעץ עם הצוות. בימים בהם הגיעו יזמים נוספים, הם דיווחו כי הם נתרמו מהאווירה של עבודה משותפת עם אנשים נוספים. כאמור, מדובר על מספר נמוך של יזמים אשר ניצלו שירות חשוב זה.

באופן כללי, שירותי הכוורת, שהיו אמורים לעמוד כתכנית בפני עצמה ולגרום להיותו של מבנה הכוורת מקום תוסס, המהווה בית ליזמים רבים בישראל, לא מילאו את יעדם. מבנה הכוורת נותר לרוב שומם ויזמים בודדים זכו לקבל בו שירותים. זאת לאחר שבמבנה הכוורת ובשיפוצו הושקעו מיליוני שקלים. בשל מיקומו של מתחם הכוורת בעיר פריפריה כלוד, לאור תשובות היזמים שהוצגו לעיל, וללא שינוי מהיסוד של כמות השירותים וגיוונם, לא נראה שהכוורת תוכל לעמוד ביעודה להיות מקום תוסס אליו יגיעו באופן פיזי יזמים חברתיים מכל מרחבי הארץ. כדי שהדבר יקרה, על הכוורת להציע מגוון שירותים גדול מאוד בתדירות גבוהה מאוד. מדובר על משאבי כסף רבים, שכיום לא קיימים בתקציב הכוורת. יש להניח כי אם הכוורת היתה ממוקמת בתל אביב – המרכז היזמי של ישראל, יזמים רבים היו מגיעים לכוורת ללא תלות במגוון השירותים המוצעים בה ובקמותם. בעוד שהכוורת מתגאה במקומה בלוד, עד כה לא ניכר כי הדבר תורם באופן כלשהו להכללת יזמים מהפריפריה בפעילויותיה. אי לכך, ניתן לשקול שינוי מיקום במטרה לעמוד ביעד של הפיכתה למרכז יזמי תוסס.

4.3 סיכום והמלצות עיקריות

פרק זה סקר את פעילויות ההנבטה והשירותים בכוורת. במסגרת פעילויות ההנבטה נסקרו שלושה מודלים: האקטונים קצרי מועד, סדרה של מפגשים ליזמים מתחילים, ותכנית טאריקי שהיתה מעט אינטנסיבית יותר מסדרת המפגשים ליזמים מתחילים ויעדה באופן ספציפי ליזמים מאוכלוסייה המוגדרת כמחולשת. ההערכה העלתה כי שלוש התכניות היו רלוונטיות למשתתפים וכי הן תרמו להם באופנים שונים. את שלושת המודלים של ההנבטה ניתן לראות כפיילוטם לעתיד. הם נעשו באופן חד פעמי (מלבד האקטונים שנעשו פעמיים) וההערכה הציגה היבטים רבים לשיפור בכל אחד מהם, כאשר היבטים רבים לשיפור היו משותפים לשלושתם.

בעוד שלא ניתן להשוות באופן ישיר את עלות התועלת של מודלים אלה בשל המטרות השונות שלהם, ניכר כי שלושתם ראויים להטמעה באופן זה או אחר לצורך ההנבטה. השוואה מסוימת של עלות תועלת

ניתן לעשות בין סדרת המפגשים ליזמים מתחילים לבין תכנית טאריקי. מהפרק עולה כי התוצאות בטאריקי היו טובות יותר במדדים המרכזיים, אולם ראיונות עם אנשי הצוות בשנים הנדונות העלו כי ארגון תכנית טאריקי והטמעתה דרשו פי שלושה משאבי זמן וכסף לעומת סדרת המפגשים ליזמים מתחילים. לא ניתן לומר כי השפעתה של תכנית טאריקי היתה בהתאם – כלומר פי שלושה יותר מאשר הסדרה ליזמים מתחילים – אולם שוב: מדובר במטרות שונות ובאוקלוסיות שונות במהותן. לצד השוואה זו, יש להדגיש את תרומתם הגבוהה של ההאקטונים ליעדים שהוצבו להם, לעומת עלותם הנמוכה יחסית.

כאמור, הערכת שלושת המודלים קבעה כי הם רלוונטיים ובעלי תרומה חשובה למוטביהם. הנקודות שהוצעו לשיפור מדגישות את הפוטנציאל הרב שעוד גלום בהם במידה ויתבצעו שינויים בארגון ובהטמעה. לאור תוצאות ההערכה, שלושת המודלים נתפסו על ידי צוות הכוורת כמוצלחים וחשובים, וככאלה אשר יש לשכפלם בעתיד. עם זאת, מודלים אלה נשארו כפיילוטטים בלבד, ללא ניסיון לשכפול ול scaling. כמובן שללא שכפול, ללא דגש על קיימות, ללא רכיב מרכזי של מעקב וללא שיפור לאור לקחי הערכה, לא תהיה לכוורת השפעה מהותית על הנבטה של מיזמים חברתיים בישראל. זאת לאור העובדה כי רכיב ההנבטה נתפס בתחילת דרכה של הכוורת כמרכזי וחשוב לא פחות מרכיב תכנית ההאצה. בעתיד מומלץ לכוורת להפוך רכיב זה למרכזי יותר ולפעול באופן מערכתי להטמעתו. מומלץ כי וועדות היגוי, וועדות מחקר וישיבות צוות יעקבו באופן תדיר על פיתוח היבט זה.

הפרק סקר גם את מעט השירותים שהוצעו על ידי הכוורת בשני מודלים. הראשון הינו ייעוץ שניתן ליזמים בודדים. הובן כי ייעוץ חיצוני הינו בעל תרומה רבה יותר מאשר ייעוץ פנימי של צוות הכוורת ואינו בהכרח יקר יותר. השירות השני שניתן הינו חלל העבודה של הכוורת, שנשאר לרוב שומם מיזמים. למרות גאוותה של הכוורת על מיקומה בפריפריה, פרק זה המליץ לבחון שוב את העלות הכלכלית והסימבולית של העברתה לגוש דן (בדגש על תל אביב) אל מול התועלת הרבה שעשויה לצמוח מכך.

4.3.1 המלצות עיקריות בנוגע לרכיבי ההנבטה והשירותים המלצות עיקריות בנוגע להאקטונים

- מומלץ להשקיע יותר בשיווק האקטונים, להבהיר טוב יותר את מטרות האירועים, היעדים אליהם ניתן להגיע בהאקטון, דרישות המינימום ממשתתפים, ובאופן כללי לספק פרטים רבים ככל הניתן בנוגע לאירוע.
- בעתיד, מומלץ לתכנן את מבנה ההאקטון, תכנון ותהליך השיפוט בו לאור העובדה שרוב היזמים הקימו את הצוות עימו הם הגיעו להאקטון לקראת השתתפותם בו, ובהתאם לכך שלמחציתם לא היה רעיון ברור בנוגע למיזם עליו הם עבדו במהלך האירוע.
- מומלץ לקבל להאקטון משתתפים הנמצאים בשלב דומה בפיתוח המיזם.
- מומלץ לשים יותר דגש על נטוורקינג ועל ייעוץ מהיועצים במהלך ההאקטון.
- חשוב ליצור מנגנונים של משב ו- follow up של הכוורת עם משתתפי ההאקטון, כדי לקשור אותם לפעילויות השונות של הכוורת.
- עלות האקטונים מבחינת משאבי זמן וכסף אינה גבוהה ביחס לתרומת אירועים אלה ליזמים, לכן מומלץ להפעיל האקטונים בהמשך כחלק מפעילויות ההנבטה של הכוורת.

המלצות עיקריות בנוגע לפיתוח אירועי הנבטה

- בפעולות הנבטה חשוב להסביר ליזמים על הכוורת, מטרותיה, אפיקיה השונים והתאמתה לסוגי מיזמים ואוכלוסיות. זאת במטרה לחבר יזמים לכוורת ולגרום להם להשתתף בתכניות נוספות ובקהילת הכוורת.
- מומלץ להבהיר למה המשתתפים יכולים לצפות מפעילויות הנבטה ולהגדיר יעדים ברורים להצלחה לגבי כל פעולה.
- חשוב להזמין לפעילויות הנבטה משתתפים עם ניסיון דומה וליצור קבוצות הומוגניות ככל הניתן.
- מומלץ לשים דגש רב ככל האפשר על נטוורקינג בפעילויות הנבטה.
- מומלץ לשים דגש על למידת עמיתים ולמידה ממיזמים שהצליחו בפעילויות הנבטה השונות.
- מומלץ להכליל כמה שיותר סדנאות מעשיות, על חשבון הרצאות פרונטליות.
- מומלץ להכליל כמה שיותר מקרי בוחן ודוגמאות מהשטח על חשבון הרצאות תיאורטיות.
- מומלץ לתת ליזמים הזדמנויות לתרגול אישי הן במהלך המפגשים והן ביניהם, ולספק להם משוב על כך.
- בהכשרות מומלץ לשים דגש על היבטים של גיוס משאבים, בניית תקציב, תכנון אסטרטגי, ולמידה על מעגל החיים של מיזם חברתי.
- מומלץ לגבות סכום סמלי על השתתפות בחלק מאירועי הנבטה בסך של כמה מאות שקלים (עד 300 ₪). תשלום על הכשרות יוצר מחויבות, ובו בזמן יכול לתרום לקיימות של מימד הנבטה בכוורת ולתשלום למרצים ומנחים מקצועיים.
- מומלץ לשלב בתכניות הנבטה רכיב של מעקב אחרי המשתתפים במטרה לרתום אותם לפעילויות נוספות של הכוורת.
- פעילויות הנבטה הספורות שנעשו בכוורת היו בעלות נמוכה יחסית ותרומתן למשתתפים במספר מדדים היתה גבוהה. לאור זאת ולאור העובדה שניתן לשפר פעילויות אלה באופן מהותי, מומלץ להמשיך ולקיים פעילויות הנבטה במספרים גבוהים בהרבה בעתיד.
- בפעילויות הנבטה בהם ישנה סדרת מפגשים, מומלץ לשקול לרווח את המפגשים, על מנת לאפשר ליזמים להטמיע במיזמים שלהם את החומר הנלמד.
- מומלץ להכליל רכיב של מנטורינג בתכניות הנבטה. רכיב זה מועיל יותר מאשר הכשרות.
- מענקים בתכניות הנבטה עלולים לא להיות יעילים ומועילים, כפי שאירע בתכנית טאריקי. רצוי לבחון השקעת כספים שהיו יכולים להיות מיועדים למענקים באפיקים אחרים.
- בכוורת נעשו מעט מאוד פעילויות הנבטה. ללא הגדלה משמעותית של אירועי הנבטה, ללא דגש על קיימות, ללא רכיב מרכזי של מעקב וללא שיפור לאור המלצות ההערכה, לא תהיה לכוורת השפעה מהותית על הנבטה של מיזמים חברתיים בישראל. לאור העובדה שרכיב הנבטה נתפס בתחילת דרכה של הכוורת כמרכזי וחשוב לא פחות מרכיב תכנית ההאצה, מומלץ לכוורת להפוך רכיב זה למרכזי יותר ולפעול באופן מערכתי להטמעתו. מומלץ כי וועדות היגוי, וועדות מחקר וישיבות צוות, יעקבו באופן תדיר על פיתוח היבט זה.

המלצות עיקריות בנוגע לפעילויות הנבטה לחברה הערבית, בהתבסס על לקחים מתכנית טאריקי

- כלל ההמלצות בנוגע לפעילויות ההנבטה שתוארו לעיל, רלוונטיות גם ליזמים מהחברה הערבית, ומומלץ להטמיע אותם בפעילויות עתידיות במגזר.
- ניכר כי ליזמים שהשתתפו בתכנית טאריקי, למידה אונליין בזום היתה יעילה ומועילה פחות מאשר באוכלוסייה הכללית. למרות שלא ניתן להסיק זאת בוודאות מתכנית בודדת, יש לשקול את האפשרות שמדובר בפער תרבותי, אליו רצוי להתייחס בתכניות עתידיות עם יזמים מהמגזר הערבי.
- מומלץ לא לקיים פעילויות הנבטה ייחודיות למגזר הערבי בחודש הרמדאן כפי שהיה בתכנית טאריקי.
- מומלץ להכליל כמה שיותר מרצים מהמגזר הערבי בפעילויות אלה.
- בתכנית טאריקי בה ניתנו מענקים, התוצאות השליליות של אי קבלת המענק היו חמורות יותר מאשר בתכנית ההאצה. ייתכן כי בחברה הערבית אי קבלת מענק יכולה לגרום לנזק משמעותי יותר מאשר באוכלוסייה הכללית. מומלץ לבחון היבט זה בעתיד, כאשר במקרה של תוצאה דומה, מומלץ להפעיל שיקול דעת נוסף בנוגע למענק. זאת בהתאם להמלצה שצוינה לעיל בנוגע לבחינת השימוש במענקים בפעילויות הנבטה בכלל.

המלצות עיקריות בנוגע לשירותי הכוורת

- מעבר לתכנית ההאצה וההנבטה, הכוורת כמעט ולא העניקה שירותים ליזמים בתקופת ההערכה, והייעוץ שניתן היה נקודתי ולא מועיל. מומלץ להגדיל באופן משמעותי את מספר שירותי הייעוץ וכן להגדיל את מספר פגישות הייעוץ הניתנות לכל יזם.
- ייעוץ מאנשי מקצוע חיצוניים היה אפקטיבי יותר מייעוץ פנימי של צוות הכוורת, ולכן מומלץ להעניק יעוץ זה ליזמים בעתיד. זאת במיוחד לאור העובדה שייעוץ חיצוני לא היה יקר בהרבה מייעוץ פנימי.
- יזמים מעטים השתמשו לאורך השנים במתחם הכוורת בלוד כחלל עבודה, רוב חברי הקהילה לא ביקרו בו מעולם, ולכן המטרה של יצירת חלל עבודה יזמי לו שותפים יזמים רבים נכשלה. ללא שינוי מהיסוד של כמות השירותים וגיוונם, לא נראה שהכוורת תוכל לעמוד בייעודה להיות מקום תוסס, אליו יגיעו באופן פיזי יזמים חברתיים מכל מרחבי הארץ. כדי שהדבר יקרה, על הכוורת להציע מגוון שירותים גדול מאוד בתדירות גבוהה מאוד. מדובר על משאבי כסף רבים, שכיום לא קיימים בתקציב הכוורת. יש להניח כי אילו הכוורת היתה ממוקמת בתל אביב – המרכז היזמי של ישראל, יזמים רבים היו מגיעים לכוורת ללא תלות במגוון השירותים המוצעים בה ובכמותם. בעוד שהכוורת מתגאה במיקומה בלוד, עד כה לא ניכר כי הדבר תורם באופן כלשהו להכללת יזמים מהפריפריה בפעילויותיה. אי לכך, ניתן לשקול שינוי מיקום במטרה לעמוד ביעד של הפיכתה למרכז יזמי תוסס. במילים אחרות, מומלץ לבחון את העלות הכלכלית והסימבולית של העברת הכוורת לגוש דן, בדגש על תל אביב, אל מול התועלת הרבה שעשויה לצמוח מכך.

פרק 5: קהילת הכוורת

פרק זה מפרט את תוצאות התהליך של בניית קהילת הכוורת ופיתוחה. בחלקים הראשונים נבחן את היעדים העיקריים של התהליך ואת ההרכב האנושי של קהילת הכוורת. בהמשך ננתח את תרומתה של הכוורת לחברי הקהילה. החלק האחרון מסכם את הלקחים שהופקו ומציג דרכים לשיפור.

כפי שתואר בפרק 2, איסוף הנתונים על תהליך פיתוח הקהילה החל בשנתה הראשונה של הערכת הכוורת, וכלל שיטות איכותניות וכמותניות. המימד האיכותני כלל ראיונות עם חברי הקהילה ותצפיות באירועים שונים. המימד הכמותני כלל שאלון והתמקד ביזמים חברתיים ובאנשים שמתעניינים ביזמות חברתית – הרוב הגדול של קהילת הכוורת. ההערכה פנתה לכלל 2,500 היזמים הרלוונטיים.⁸⁰ לאחר פניות חוזרות ומאמצים להעלות את שיתוף הפעולה של חברי הקהילה עם תהליך ההערכה, שיעור ההיענות עמד על 9% (n=215). טרם נעמוד על ממצאי ההערכה, חשוב לציין כי שיעור מענה נמוך זה, על אף המאמצים הרבים שנעשו כדי להעלותו, משקף ריחוק וקשר רופף בין רוב היזמים חברי הקהילה לבין הכוורת. בנוסף, יש לראות את הממצאים שיובאו להלן ככאלה המשקפים את תשובותיהם של חברי הקהילה הפעילים ביותר והקרובים ביותר אל הכוורת, שהם היזמים אשר שיתפו פעולה עם תהליך ההערכה.

פרק זה מתייחס למצב בסוף שנת 2020, כשנה לפני סיום תהליך ההערכה בכוורת. לאור תוצאות ההערכה המתוארות בפרק זה והשינויים שהוצעו בעקבותיה, ועם חילוף של מנהלת קהילה אחת באחרת, הוחלט שלא לבצע סבב הערכה נוסף של מימד הקהילה לפני שיוטמעו השינויים הדרושים. לאחר ביצוע השינויים המוצעים, מומלץ לבצע תהליך הערכה נוסף כדי להבין את הרלוונטיות והאפקטיביות של שינויים אלה.

5.1 היעדים העיקריים של הפיתוח הקהילתי בכוורת

יזמות חברתית אינה מתרחשת בחלל ריק. היא נטועה בקהילה של שחקנים ורשתות שמשתלבים זה בזה (הרשת שמאגדת כמה רשתות נקראת גם "אקוסיסטם"). אי לכך, האבים חברתיים במדינות OECD נוהגים להשקיע בפיתוחן של קהילות יזמים פעילות, שמטרתן לתמוך בפרויקטים ובתכניות של האבים אלה ולפתח את האקוסיסטם באופן כללי (Nicholls, 2006). בתחילת דרכה של הכוורת הוצגו לוועדת ההיגוי היעדים הבאים להם יש לצפות מתהליך בניית הקהילה:

1. תמיכה בתהליך ההתפתחות של יזמים חברתיים בעזרת מידע, ידע מעשי, כלים וקשרים רלוונטיים.
2. מאמצים לערב יזמים חברתיים מבטיחים שמוכנים להצטרף ליוזמות אחרות של הכוורת, ובעיקר לתוכנית ההאצה.
3. קידום קשרים בין קבוצות של יזמים חברתיים ושחקנים רלוונטיים באקוסיסטם.
4. תרומה לפיתוח שיח ציבורי על יזמות חברתית בישראל על ידי הפיכת הכוורת למרכז מידע מוביל בתחום זה.

צוות הכוורת זיהה את ארבעת הגורמים הבאים שמשפיעים על יזמים חברתיים, וקבע שיש להתייחס אליהם בתהליך בניית הקהילה:

- מתן השראה מהכוורת
- פיתוח קשרים ושותפויות

⁸⁰ ראו הסבר מפורט בפרק 2 על מספר היזמים הסופי שנכלל בהערכה.

- הענקת ידע וכלים
- הענקת משוב אישי

חרף היעדים שצוינו לעיל ברמת המקור, חברי הצוות לא פיתחו מטרות מוחשיות יותר ברמת המיקרו לפיתוח הקהילה. בנוסף, לא הובהר הקשר בין פעילויות הקהילה אותן הוחלט לבצע לבין היעדים הכלליים. באופן זה, בכל הקשור לפיתוח הקהילה, הכוורת התנהלה ללא מסלול ברור – כלומר, בלי תאוריה של שינוי – שתתווה את הסדר ואת לוח הזמנים להשגת היעדים. תאוריית השינוי, לו הייתה כזאת, הייתה מבהירה איך הפעילויות מייצרות תפוקות, איך תפוקה מסוימת מביאה לתוצאות ביניים (לדוגמה שינוי בידע של חברי הקהילה, בתפיסה או בהתנהגות שלהם) ואיך תוצאות אלה יתרמו להגעה לתוצאות הסופיות. כמו כן, תיאוריית שינוי היתה ממסגרת את התוצאות בעזרת אינדיקטורים מדידים (ראו Donaldson, 2007), וכך תומכת הן בניהול מבוסס ביצועים והן בהערכה של ההתקדמות.

בנוסף, לכוורת לא היה מאגר נתונים מרכזי ומאוחד, שהיה דרוש על מנת לארגן את אלפי פרטי הקשר שהיו רשומים בקהילת הכוורת. במקום זאת, הסתמכו חברי הצוות על רישומים ארגוניים רבים (כמו רשימות משתתפים באירועים קהילתיים שונים, רשימות מנויים לניוזלטר או טופסי הרשמה של חברים חדשים). רישומים אלה לא עודכנו באופן שוטף, איכותם הייתה נמוכה והם לא סיפקו מידע מספק על הקהילה. בהיעדר אסטרטגיה, תיאוריית שינוי, יעדים מסודרים ומאגר מידע, תהליך פיתוח הקהילה התאפיין בחשיבת אד-הוק לטווח קצר. היבט זה השפיע על כלל התוצאות המתוארות בפרק זה.

מאחר שחברי הצוות של הכוורת לא קבעו יעדים ברמת המיקרו ואינדיקטורים, החלקים הבאים של הפרק מציגים הישגים לפי אינדיקטורים שקבע צוות ההערכה. ברמת התפוקות, האינדיקטורים מתייחסים לגודלה של קהילת הכוורת ולהרכבה, לצרכים של החברים ולתחומי העניין שלהם, לסוג הפעילויות הקהילתיות ולכמותן, לרמת ההשתתפות של החברים ולרמת שביעות הרצון שלהם. ברמת התוצאות, האינדיקטורים מתייחסים לשינויים בידע של חברי הקהילה, לשינויים ברשתות המקצועיות שלהם, לשינויים התנהגותיים בנוגע לפעילותם כזמנים ולתחושת השייכות שלהם לקהילת הכוורת.

5.2 קהילת הכוורת

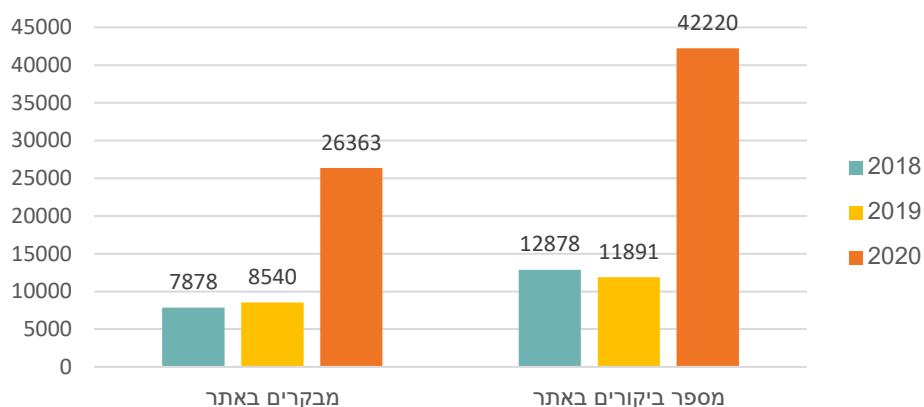
5.2.1 פעילויות קהילתיות בכוורת

הפעילויות הראשונות בתחום הפיתוח הקהילתי התמקדו בהגברת הנראות של הכוורת בישראל. ערוצי התקשורת העיקריים של הארגון הוקמו והושקו ב-2018 וכללו ניוזלטר, דף פייסבוק וקבוצת פייסבוק סגורה. דף הפייסבוק הציבורי נוצר במטרה לספק מידע כללי, בעוד שהקבוצה הסגורה נועדה להיות פורום סגור לבעלי עניין משותף, שיחבר בין אנשים שמתעניינים ביזמות חברתית ומעוניינים לשתף רעיונות וליצור חיבור סביב סוגיות שונות. במקביל התבצע גיוס חברים לקהילה. הכוורת פרסמה את פעילויותיה ואת רעיונותיה במדיה החברתית והמסורתית. צוות הכוורת גם ארגן פעילויות קידום לא מקוונות, כמו מפגשי חשיפה של הכוורת בחיפה, בתל אביב, בירושלים ובבאר שבע, וקיים פגישות עם מגוון בעלי עניין. לצד פעילויות הקידום, הכוורת החלה לקיים אירועים קהילתיים שכללו מפגשים פנים אל פנים בסוגיות רלוונטיות ליזמים מתחילים.⁸¹ בסך הכול אורגנו 22 אירועי קהילה מתחילת פעילותה של הכוורת ועד לסיום תהליך ההערכה בסוף שנת 2020. פעילויות אלה לוו במספר פעילויות הנבטה ושירותים, שתוארו בפרק הקודם (פרק 4).

בעקבות הפעילויות המקוונות והלא מקוונות שצוינו לעיל, חל גידול עקבי בקהילת הכוורת לאורך תקופת ההערכה. כפי שאפשר לראות בתרשים 58, התנועה באתר הכוורת שילשה את עצמה בין

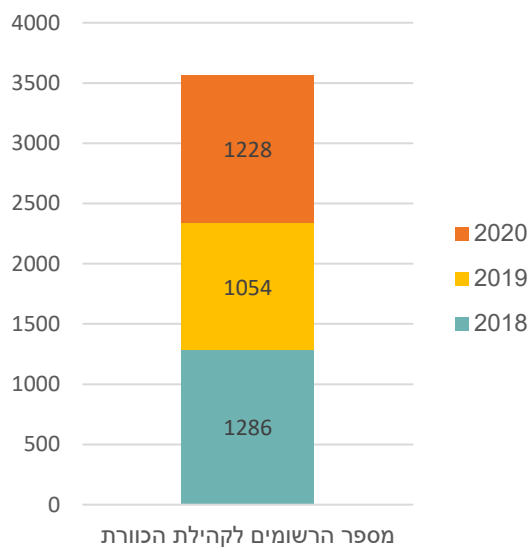
⁸¹ אירועי קהילה עסקו בנושאים שונים ומגוונים כגון כיצד להימנע מטעויות שיזמים רבים עושים בתחילת דרכם, האופן שבו רצוי לגייס מתנדבים למיזמים, כלים עסקיים ביזמות חברתית, קידום שיווק של מיזמים חברתיים, התמודדות עם משבר הקורונה, קידום תעסוקה גמישה במיזמים, ומדידה והערכה של מיזמים חברתיים.

2018 ל-2020.⁸² בשנת 2020 בלבד, ביקרו באתר הכוורת יותר מ-26 אלף איש, בעיקר בתקופות הצ'אלנג'ים.⁸³



תרשים 58. שינויים בתנועה באתר הכוורת בתקופת הפיילוט.

מספר חברי הקהילה הרשומים עלה בהתמדה. כפי שמראה תרשים 59, בתקופת ההערכה הצטרפו בממוצע יותר מאלף איש בכל שנה, כאשר בסוף שנת 2020 כבר נרשמו יותר מ-3,500 איש לקהילת הכוורת.



תרשים 59. המספר המצטבר של חברי הקהילה שנרשמו לכוורת.

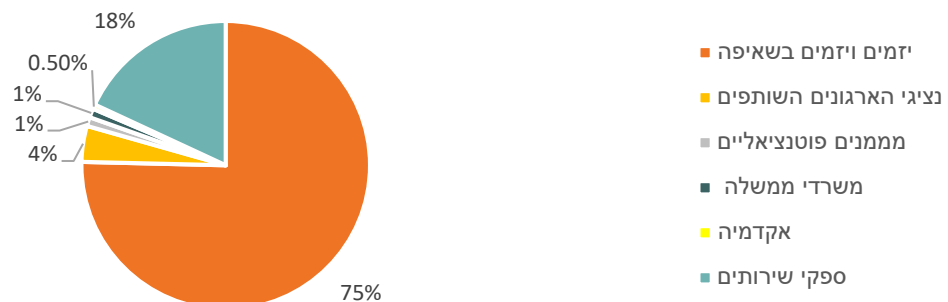
⁸² בדומה לאמור בדו"ח, כל עוד לא מצוין במפורש, לגיל, למגדר או למשתנים מתערבים אחרים, לא הייתה השפעה משמעותית על התוצאות.
⁸³ הנתונים מבוססים על ניתוחי Wix.

5.2.2 חברי הקהילה

כאמור, לכוורת לא היה מאגר נתונים מרכזי ומאוחד ולכן המידע על הקהילה אוסן ברשומות ארגוניות רבות. חברי צוות ההערכה קיבצו את הרשומות האלה בקובץ אחד, ניקו את הנתונים וארגנו אותם לפי קריטריונים רלוונטיים. חברי הקהילה מוינו לפי תת-קבוצות, ומניתוח פרטי הקשר שלהם עלה שקהילת הכוורת כוללת מגוון שחקנים:

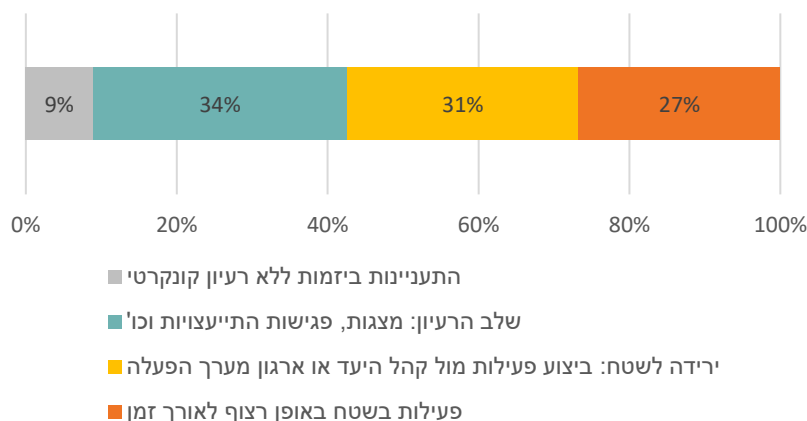
- יזמים חברתיים בפועל או בשאיפה (אנשים שמתעניינים ביזמות חברתית, אבל טרם השיקו יוזמה חברתית בעצמם)
- נציגים של שני הארגונים השותפים
- מוסדות כלכליים וגורמים מממנים (בנקים, קרנות, קרנות הון סיכון ועוד)
- מוסדות ממשלתיים ברמה הארצית והמקומית
- האקדמיה וצוותי חשיבה
- ספקי שירותים (מומחים טכניים כמו רואי חשבון, מומחים משפטיים, אינקובטורים ומאיצים אחרים ועוד)

מהניתוח עולה כי כ-75% מחברי קהילת הכוורת הם יזמים חברתיים בפועל או בשאיפה ו-25% הנתרים כוללים שחקנים אחרים. כפי שמדגים תרשים 60 להלן, הקבוצה השנייה בגודלה בקהילה כוללת ספקי שירותים (כ-18%) והקבוצה השלישית בגודלה כוללת נציגים של שני הארגונים השותפים (כ-4%). אחוז הגורמים המממנים הפוטנציאליים (מוסדות כלכליים, הממשלה ונציגי קרנות) נמוך מאוד (כ-2%).



תרשים 60. הרכב הקהילה של הכוורת.

הפעילויות הקהילתיות של הכוורת יועדו לתת-הקבוצה הגדולה ביותר (יזמים ויזמים בשאיפה), ולכן גם ההערכה התמקדה בקבוצת שחקנים זו. היזמים שהצטרפו לקהילת הכוורת הגיעו ממגוון תחומים כמו: ילדים ונוער בסיכון, הגיל השלישי, אנשים עם מוגבלויות, שוויון מגדרי, שירותים חברתיים ועוד. היוזמות היו בשלבים שונים. כפי שמראה תרשים 61, כמעט 60% מהמשיבים לשאלון הקהילה היו יזמים בפועל (27% מהם פעלו לאורך זמן), ו-40% מהמשיבים טרם פיתחו יוזמה פעילה.



תרשים 61. השלבים ההתפתחותיים של היזמים בקהילת הכוורת.

הכוורת הצליחה לגייס יזמים חברתיים ממגוון תחומים ובמגוון רמות, אבל בגיוס של יזמים מקבוצות מיעוט ומאוכלוסיות יעד מוחלשות, נתקל הארגון בקשיים. לשם המחשה, כשנשאלו המשיבים בסקר על הקהילה על הרקע האתני והדתי שלהם, רק כ-2% הזדהו כערבים/בדואים/דרוזים, ו-4% בלבד הזדהו כיהודים חרדים.⁸⁴ הייצוג הנמוך מאוד של יזמים ערבים בקהילה בולט במיוחד לאור העובדה שהכוורת ממוקמת בעיר מעורבת - לוד, בסמוך למכללה של דוברי ערבית. בנוסף, פחות מ-10% מהמשיבים לסקר הקהילה, היו יזמים מהגיל השלישי (בני שישים ומעלה). כדי לשלב בקהילה (ובהמשך בתוכניות אחרות של הכוורת) יזמים מקבוצות מיעוט ומאוכלוסיות מוחלשות, יש צורך באסטרטגיית שיחור (outreach) ממוקדת יותר ובשינויים של ממש בפעילויות הקהילה – למשל, התאמה תרבותית של התכנים, יותר פעילויות פנים אל פנים עבור יזמים מהגיל השלישי, פעילויות ידידותיות לאנשים עם מוגבלויות, שבירת מחסומי השפה ועוד.

5.2.3 שימוש בשירותי הקהילה

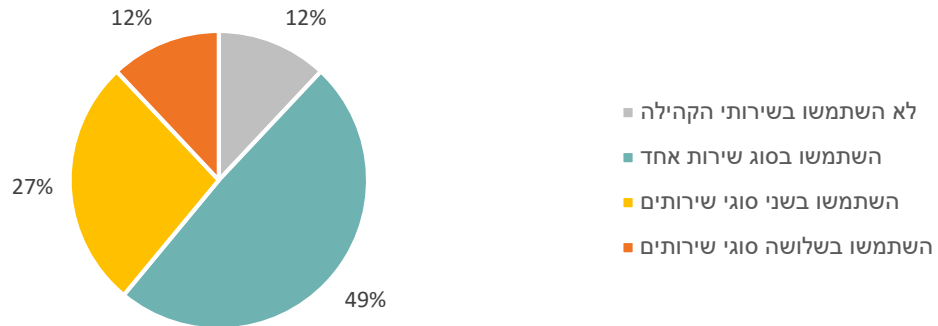
ההערכה העלתה שרוב היזמים הצטרפו לקהילת הכוורת כדי לרכוש ידע וכישורים חדשים, כדי ליצור קשרים עם מומחים ועם דמויות מפתח אחרות (כמו נציגים של שני הארגונים השותפים, של מוסדות הממשלה ושל מממנים פוטנציאליים) וכדי להכיר יזמים אחרים.

כמעט חצי (49%) מהיזמים ומהיזמים בשאיפה, חברים בקבוצת הפייסבוק הסגורה של הכוורת. כמו כן ובהתאם לשאיפה לרכוש ידע חדש, יותר מ-40% מהם השתתפו באירוע קהילתי אחד לפחות. כפי שמוצג בפרק הקודם (פרק 4) בנוגע לפעילויות ההנבטה, מספר חברי קהילה זכו ליהנות גם מכמה שירותים לא מקוונים של הכוורת, כמו למשל: הם השתתפו בקורס המבוא הקצר על יזמות, קיבלו ייעוץ ממומחים חיצוניים ו/או ביקרו בחלל העבודה בלוד. עם זאת, מדובר בכמה עשרות אנשים: חלק לא משמעותי מקהילת הכוורת.

כשהמשיבים לסקר נשאלו על מספר שירותי הקהילה שבהם השתמשו, כמעט חצי מהם (49%) ציינו שירות אחד בלבד – לרוב חשיפה לקבוצת הפייסבוק. קצת יותר מרבע מהמשיבים (27%) השתמשו בשני שירותים ורק 12% ציינו שהשתמשו בשלושה שירותים: אלה היו חברים בקבוצת הפייסבוק, שהשתתפו באירוע קהילתי אחד לפחות וקיבלו ייעוץ מחבר/ת צוות של הכוורת או השתמשו בחלל העבודה בלוד (ראו תרשים 62 להלן).

⁸⁴ בדומה, מבין המשתתפים בתכנית ההאצה בתקופה זו (מחזורים 1-3), רק שלושה בלבד מקבוצות מיעוט, ושני יזמים היו מעל 60 (ראו פרק 6).

נמצא מתאם משמעותי, שלילי וחלש בין הניסיון של המשתתפים לבין השימוש שעשו בשירותי הקהילה. ככל שהניסיון היזמי של חברי הקהילה היה רב יותר, כך ירד מספר הפעילויות שבהן השתתפו. בראיונות עם יזמים מנוסים יותר התגלה שבמקרים רבים הם סברו שתוכן הפעילויות של הקהילה "כללי מדי", "לא מחדש" ו"מתאים יותר ליזמים חדשים". במילים אחרות, תוכן הפעילויות של הקהילה לא תאם היטב את הצרכים ואת תחומי העניין של היזמים המנוסים יותר.

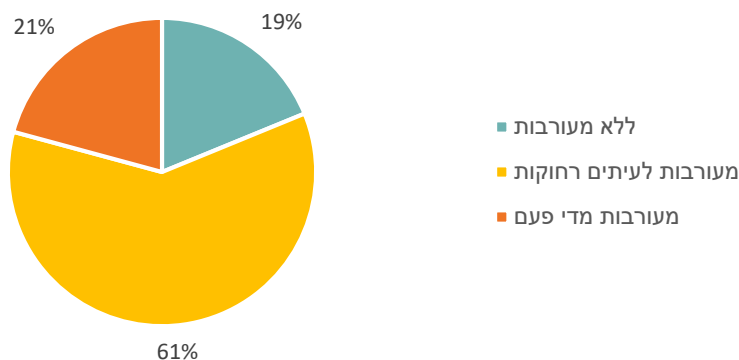


תרשים 62. מספר שירותי הקהילה שיזמים השתמשו בהם.

5.3 תרומת רכיבי הקהילה ליזמים

5.3.1 קבוצת הפייסבוק של הכוורת

כאמור, קבוצת הפייסבוק הסגורה נוצרה במטרה לקבץ אנשים שמתעניינים ביזמות חברתית ורוצים להתחבר זה עם זה. הקבוצה הייתה אמורה להיות פורום פעיל שמאפשר לחברים להעלות שאלות באופן פתוח, להחליף רעיונות ולתרום מהידע ומהניסיון שלהם. קבוצת הפייסבוק של הכוורת כללה כמעט אלפיים עוקבים בזמן איסוף הנתונים, אבל רוב המשיבים לסקר דיווחו שהם מעורבים בקבוצה רק לעתים רחוקות וברמות נמוכות. תרשים 63 מראה שכמעט 20% מחברי הקבוצה דיווחו על היעדר מעורבות ויותר מ-60% מהם דיווחו על מעורבות נדירה. מדובר במשתמשים פסיביים בעיקר, שמפעם לפעם נתקלו בפוסטים, אבל לא בהכרח נכנסו לקבוצה כדי לקרוא מידע נוסף. כ-20% מהמשיבים דיווחו על מעורבות תכופה יותר בקבוצה ואמרו שהם נכנסים לדף הקבוצה מפעם לפעם. חשוב לציין שבמציאות, רמות המעורבות כנראה נמוכות יותר, כי סביר להניח שהמשיבים לסקר היו פעילים יותר מחברי קהילה שלא שיתפו פעולה עם ההערכה.

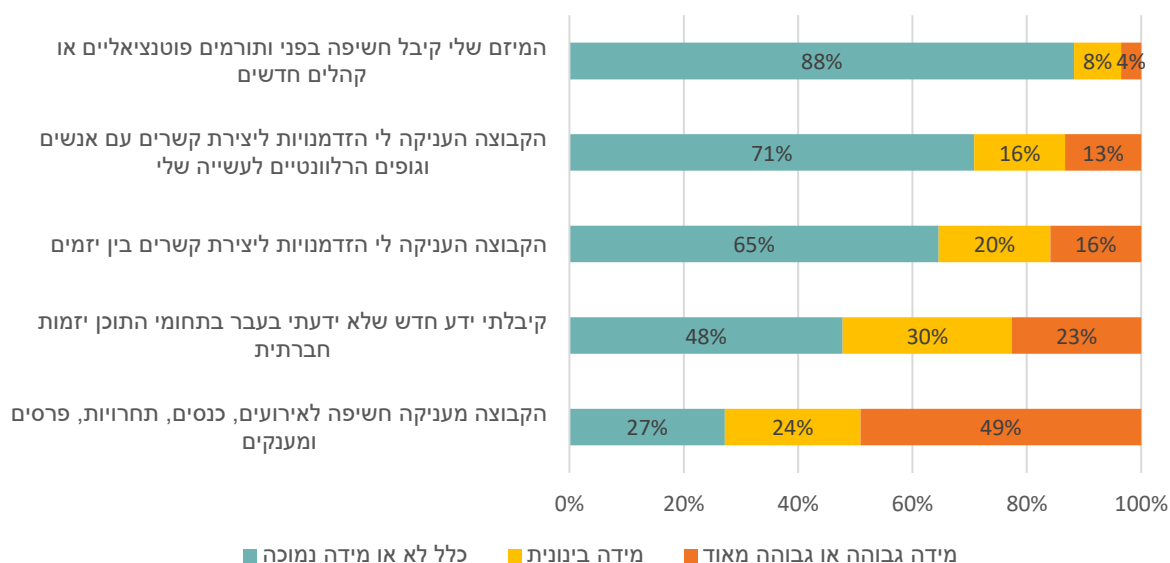


תרשים 63. רמת המעורבות בקבוצת הפייסבוק.

קבוצת הפייסבוק הצליחה במיוחד לעורר מודעות לאירועים מסוימים, לתחרויות ולצ'אלנג'ים. כמעט 50% מהמשיבים דירגו את תרומת הקבוצה מבחינה זו כגבוהה. לצד זאת, חצי מהמשיבים (48%) דיווחו שהם לא קיבלו או קיבלו רק מעט מידע חדש על סוגיות אחרות שנוגעות ליזמות חברתית. מהתוצאות האיכותניות עולה שהדבר שהיה חסר למרואיינים במיוחד, היה דיונים ותוכן מקורי וחדש בנוגע ליזמות החברתית. אחת המרואיינות הסבירה זאת כך: "אני לא מרגישה שיש שם שיח, יש שם יותר פרסום. אנשים לא מעלים דילמות, התלבטויות. הם מפרסמים ויש תגובות או שאלות לפרסומים".

חברי הקהילה הקנו עדיפות עיקרית גם לנטוורקינג, הן מקוון והן לא מקוון. תוצאות הסקר מראות שכמעט שלושה רבעים (71%) מהמשיבים העריכו שתרומת הדף בפייסבוק למאמצי הנטוורקינג שלהם עם שחקנים רלוונטיים מהאקוסיסטם נמוכה עד נמוכה מאוד. בדומה, כמעט שני שלישים מהמשיבים (64%) דירגו את תרומת הקבוצה לקשרים שלהם עם יזמים אחרים כנמוכה עד נמוכה מאוד (ראו תרשים 64 להלן). נראה כי קבוצת הפייסבוק הסגורה סיפקה מידע חשוב לחברי הקהילה בנוגע להזדמנויות שונות, אבל לא הפכה להיות הפורום הפעיל שראו בעיני רוחם אנשי צוות הכוורת בזמנו. אחד היזמים בקבוצה תיאר זאת כך:

"אחת הציפיות המרכזיות שלי מהכוורת היתה שאפסיק להיות לבד לגמרי כיום, ושיהיה לי קשר ליזמים אחרים. הבעיה בניגוד לקבוצות אחרות שאני מכיר, כאן לא הצליחו לייצר דיונים פעילים, לא היו תגובות מעניינות, לא היו פוסטים שהיה לאנשים יותר מדי מה להגיב אליהם, ומהר מאוד אני – ולדעתי שאר היזמים – איבדנו עניין בקבוצה הזו, למרות הפוטנציאל שיש לה."

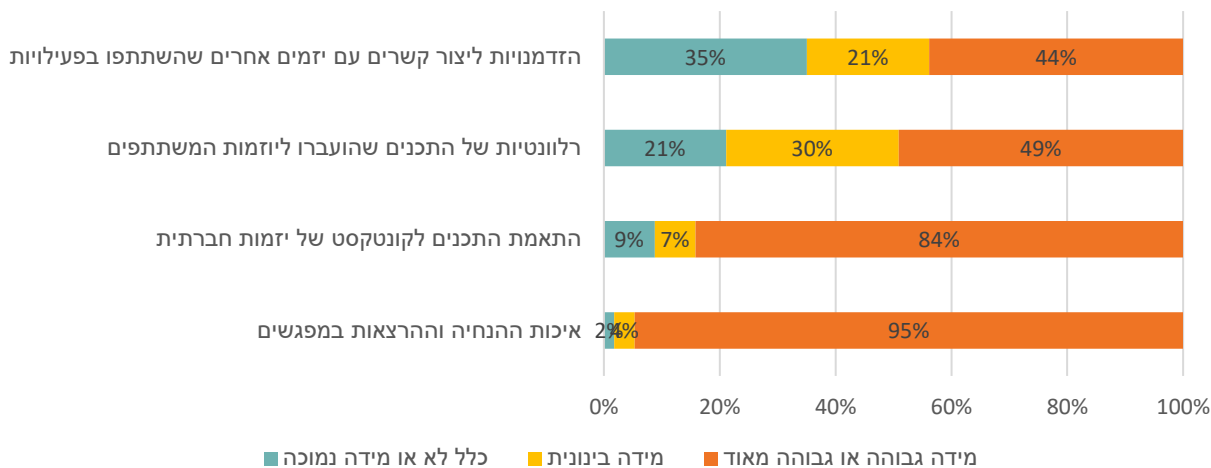


תרשים 64. תרומתה של קבוצת הפייסבוק.

5.3.2 אירועי הקהילה של הכוורת

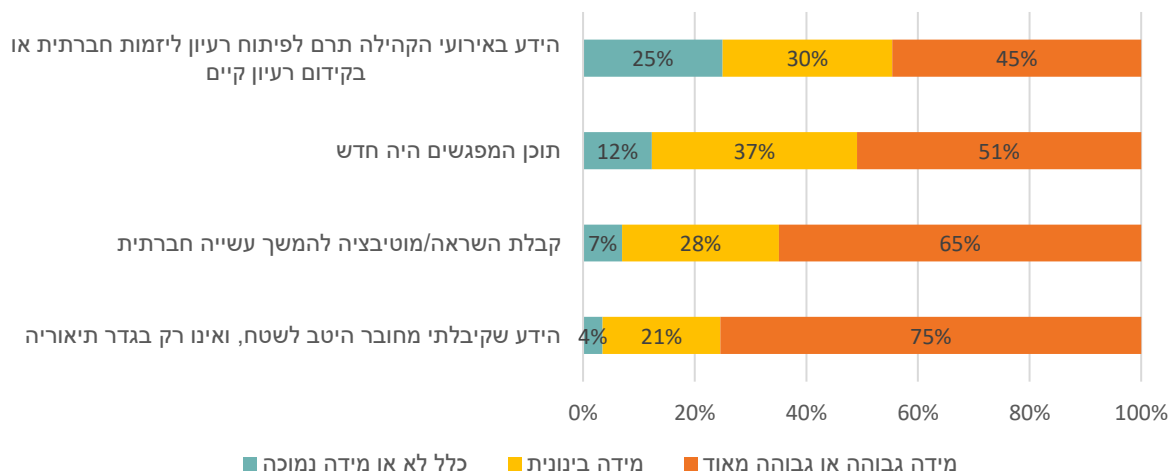
במהלך התקופה בה נאספו הנתונים, השתתפו כמעט אלף חברי קהילה באירוע כלשהו של קהילת הכוורת. 86% יזמים השתתפו באירוע אחד בלבד ואילו 13% השתתפו בשניים-שלושה אירועים. רק

1% השתתפו במספר גבוה יותר של אירועים כאלה.⁸⁵ אירועי קהילה נחשבו כמוצלחים, כאשר רובם המוחלט (94%) מהיזמים שהשתתפו במפגשי הקהילה היו מרוצים מאוד מההרצאות ומההנחיה. 84% מהמשיבים חשבו שהאירועים היו מותאמים היטב להקשר של היזמות החברתית (ראו תרשים 65 להלן).



תרשים 65. שביעות הרצון של היזמים מאירועי הקהילה.

ייתר על כן, בתרשים הבא ניתן לראות ש-75% מהמשיבים ציינו שהמידע שהוצג להם היה מעשי, ו-65% סברו שהם קיבלו השראה בזמן הפגישות. יותר מחצי מהמשתתפים (56%) העריכו גם הם שתרומתם של אירועי הקהילה לידע שלהם הייתה גבוהה/גבוהה מאוד. לבסוף, כמעט חצי מהמשיבים (45%) אמרו שתרומת האירועים להתפתחות היזמות שלהם הייתה גבוהה/גבוהה מאוד.



תרשים 66. התרומה של אירועי הקהילה.

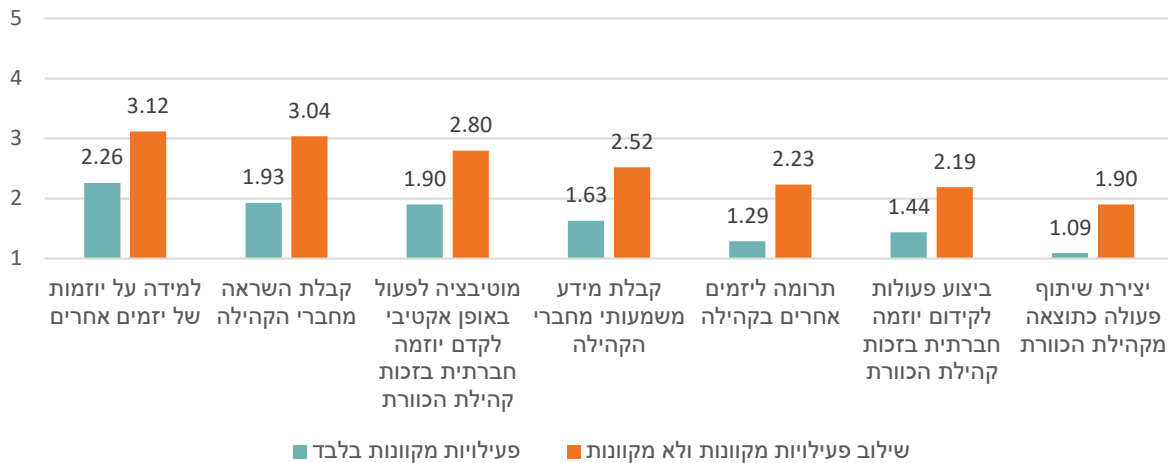
גם התרומה של אירועי הקהילה לנטוורקינג של המשתתפים הייתה גבוהה במידה משמעותית מהתרומה של קבוצת הפייסבוק. קצת יותר מ-40% מהמשיבים דירגו את התרומה של אירועים אלה לנטוורקינג שלהם כגבוהה/גבוהה מאוד ושליש מהמשתתפים חשבו שהפגישות לא תרמו במיוחד.

⁸⁵ בקרב המשיבים לסקר, היה ייצוג יתר (64%) לחברי קהילה שהשתתפו ביותר מאירוע אחד, בשל הקשרים ההדוקים יותר שלהם עם הכוורת (שמהם נבעה מוכנות גבוהה יותר להשתתף בהערכה). לכן תוצאות אלה משקפות את דעתם של החברים הפעילים יותר.

מבחינה זאת. מדובר בתוצאות חיוביות למדי, המדגישות את חשיבותם של אירועי קהילה לעומת פעילות בפייסבוק.

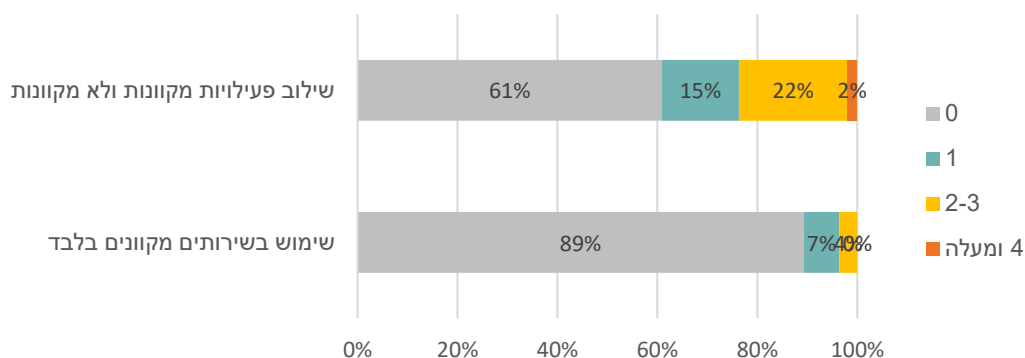
5.3.3 הרגשת השתייכות לקהילה

עד לנקודה זו עלה כי פעילויות לא מקוונות (או שילוב של פעילויות מקוונות ולא מקוונות) ענו על הצרכים ועל תחומי העניין של חברי הקהילה יותר מפעילויות מקוונות. היבט זה ניכר גם בתחושת הקהילתיות של חברי הקהילה. כפי שתרשים 67 מראה, משתתפים בפעילויות לא מקוונות (או בכאלה ששילבו פעילויות לא מקוונות עם מקוונות) דירגו מדדי קהילתיות באופן גבוה בהרבה ביחס לחברי הקהילה שהשתתפו בפעילויות מקוונות בלבד. עם זאת, גם דירוגים אלה היו ברמה נמוכה.



תרשים 67. התרומה של אירועי קהילה לחברים, לפי סוג השירותים.

יתר על כן, הניתוח חשף שמספר הקשרים שיצרו חברים שהשתתפו בפעילויות מקוונות ולא מקוונות, היה גבוה בהרבה ממספר הקשרים שיצרו חברים שהתנסו בפעילויות מקוונות בלבד (ראו תרשים 68 להלן). ממצאים אלה מצביעים על הצורך לקדם פעילויות לא מקוונות (או שילוב של פעילויות מקוונות ולא מקוונות), מאחר שהן אפקטיביות יותר ובעלות תרומה גדולה יותר.

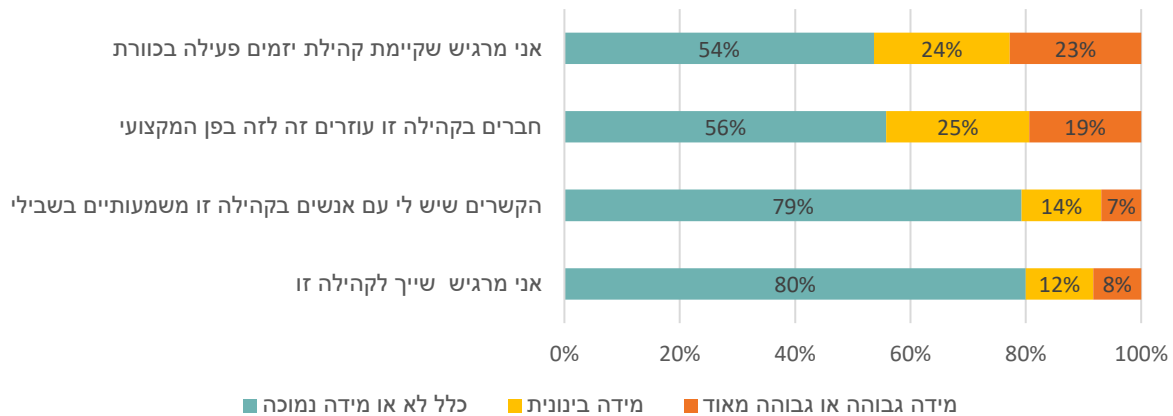


תרשים 68. קשרים שנוצרו עם חברי קהילה אחרים.

עם זאת, הממצאים חושפים שהתרומה של קהילת הכוורת לחבריה הייתה נמוכה באופן כללי. בלי קשר לסוגי הפעילויות, לרוב המרואיינים לא הייתה תחושה שבכוורת התהוותה קהילה פעילה או שנוצרה תחושת שייכות לקהילה כזאת. יזם אחד ציין כי "אני כלל לא חושב שנוצרה קהילה. אין מערכת שיוצרת שיתופי פעולה בין אנשים". יזמת אחרת ציינה כי "עצם זה שהפלטפורמה קיימת הוא בעל

ערך, ברמת התחושה. אבל 'הכוורת' הצליחה לייצר קהילה ברמה בינונית: אפשר לשאול משהו בפייסבוק ונקבל תשובה, אבל אין תחושה קהילתית".

הממצאים הכמותניים תומכים ברגשות אלה, כאשר 87% מהמשיבים לסקר הגיעו בסופו של דבר לרמות נמוכות של שיתוף פעולה עם חברים אחרים, אם בכלל. מאחר שרוב המשיבים לא הצליחו ליצור קשרים עם חברים אחרים, אין פלא ש-80% מהם לא הרגישו תחושת שייכות לקהילת הכוורת ואילו 53% מהם לא היו בטוחים שאכן מתקיימת קהילה פעילה (ראו תרשים 69).



תרשים 69. תחושת שייכות לקהילת הכוורת.

מהראיונות עם חברי הקהילה עולה כי מעבר לכך שהם לא הרגישו שבכוורת קיימת קהילה משמעותית, חסרו להם מאוד הזדמנויות לנטוורקינג בקבוצות קטנות עם אנשים בעלי תחומי עניין דומים (לדוגמה, עם יזמים באותו שלב התפתחות או עם אנשים שעובדים באותו תחום). יתר על כן, ליזמים חסרו גם הזדמנויות לנטוורקינג עם שחקנים אחרים באקוסיסטם, כמו מקבלי החלטות, גורמי מימון פוטנציאליים ותומכים (נציגים של שני הארגונים השותפים ושל מוסדות ממשלה ומוסדות כלכליים). עם זאת, קבוצות שחקנים אלה סבלו מייצוג חסר משמעותי בקהילה והכוורת לא עירבה אותם במיוחד בפעילויות משותפות עם יזמים. מהתוצאות לעיל, שמבוססות על התשובות של חברי הקהילה המעורבים ביותר, עולה שהכוורת לא הצליחה לייצר רשתות וקהילה.

5.3.4 הקהילה כצינור לתכניות אחרות של הכוורת

אחד היעדים העיקריים בתהליך של פיתוח הקהילה היה שיזמים חברתיים מבטיחים יצטרפו לתכניות הכוורת, ובראשן תכנית ההאצה. מאחר שעד כה לא היה לכוורת מאגר נתונים מרכזי ומאוחד, היה קשה לעקוב אחר המעורבות של חברי הקהילה בתוכניות אחרות של הכוורת. עם זאת, צוות ההערכה הצליח לאסוף פרטים בנוגע לסוגיה זאת. לדוגמה, תוצאות הסקר מאירועי המיונים לתוכנית ההאצה הראו עלייה באחוז היזמים מקהילת הכוורת שהגישו מועמדות. בשנת 2019, 40% מהמשתתפים באירוע המיונים של "האצה" ציינו שהם כבר חברים בקהילת הכוורת, וכעבור שנה כמעט 60% מהמשתתפים היו חברים בקהילת הכוורת. עם זאת, לאור התרומה הנמוכה של אירועי הקהילה לחבריה, סביר להניח שהחברות לא סיפקה למועמדים יתרון כלשהו לקראת התוכנית העיקרית של הכוורת וגם לא הכינה אותם לקראתה.

5.4 סיכום והמלצות מרכזיות

הכוורת הצליחה להניח יסודות מרכזיים לקהילה: נוצרו ערוצי התקשורת העיקריים, כמה פעילויות קבועות (כמו מפגשי הקהילה), אלפי אנשים הצטרפו, הכוורת התפרסמה והגדילה את נראותה

בהתמדה. קבוצת הפייסבוק הצליחה לעורר מודעות להזדמנויות עבור יזמים חברתיים (אירועים, מענקים, תחרויות ועוד) והמפגשים הקהילתיים הלא מקוונים הקנו למשתתפים ידע מעשי חדש.

לצד ההישגים הללו, התגלו גם מספר אתגרים בתהליך פיתוח הקהילה. אחת החולשות המשמעותיות התבטאה בהיעדר אסטרטגיה ברורה, היעדר יעדים מוחשיים ברמת המיקרו ופעילויות קשורות, ולכן הליך הפיתוח התמקד יותר מדי בהתרחבות קהילת הכוורת, מבלי להקדיש תשומת לב מספקת להעמקת התהליך. בדומה לרכיבי ההאצה, ההנבטה והשירותים, מומלץ לפתח אסטרטגיה מפורטת לפיתוח הקהילה, כולל יעדים ברורים ברמת המיקרו ואינדיקטורים מדידים להצלחה. לאחר מכן יש להתאים את הפעילויות ליעדים אלה. מומלץ לנטר באופן שוטף את העמידה או אי העמידה ביעדים ולבצע שינויים בהתאם.

היעדר מערכת מידע מרכזית ומאוחדת גרם לכך שרוב נתוני התפוקה לא מעודכנים, כמו מספר הפעילויות החודשיות או מספר החברים הרשומים. לא התבצעו איסוף, אחסון וניתוח שיטתיים של נתונים על החברים, על תחומי העניין שלהם, על מעורבותם בקהילה ועל רמת שביעות הרצון שלהם משירותי הכוורת. גם ברמת התוצרים, לא היה ניתן להבין אילו אנשים השתתפו במספר פעילויות שונות. חיסרון זה הורגש מאוד. אי הזמינות של נתונים אלה הגביל מאוד את היכולת של הנהלת הכוורת לזהות את החוזקות והחולשות של פעולותיהם וליזום שינוי במטרה ליצור התאמה טובה יותר בין ההנחיות של התוכניות לבין היעדים והצרכים בשטח. אחת מפעילויותיה הראשונות והמרכזיות של הנהלה החדשה של הכוורת היתה להקים מאגר מידע חדש, שבעתיד יוכל לתת מענה לבעיות אלה. מדובר בצעד רלוונטי וחשוב, שמומלץ להמשיך לתמוך בו. עוד מומלץ שחלקים ממערכת מידע זו יהיו נגישים ליזמים וגורמים באקוסיסטם לצורך נטוורקינג אפקטיבי.

ניכר כי קהילת הכוורת אינה גוף אחיד, אלא היא כוללת שחקנים שונים ותת-קבוצות עם צרכים שונים, תחומי עניין שונים ורמות שונות של נכונות ליצור מעורבות. עד כה לא התאפשר לכוורת להציג לקבוצות השונות תוכן רלוונטי בשבילן ולהציע להן את סוגי הפעילויות המתאימים להן ביותר. באופן ספציפי, נוצר מצב בו ההתמקדות ביזמים בשלבי ההתחלה בלבד גרמה להזנחה של שחקנים אחרים באקוסיסטם. אי לכך, מומלץ לשים דגש על שילוב שחקנים שאינם יזמים באקוסיסטם, במטרה לאפשר נטוורקינג בין יזמים לבין הארגונים שיכולים לקבל יוזמות חברתיות, לתמוך בהן, להשקיע בהן ולממן אותן. ככל שבקהילה יפעלו יותר אנשי מקצוע בעלי תפקידים משמעותיים, כך קהילת הכוורת תוכל לתרום יותר ליזמים חברתיים. מעבר לתרומה ליזמים מתחילים, קשרים אלה יוכלו לתרום גם ליזמים בשלבים מתקדמים יותר, שכיום אינם נתרמים מהקהילה – שכן תוכן הפעילויות הקהילתיות עד כה מתאים יותר ליזמים לעתיד או ליזמים בשלבים מוקדמים מאוד. ניתן להניח שהיכולת לייצר חיבורים בין יזמים לבין אנשי מקצוע, תתרום גם לארגונים באקוסיסטם – מימד שעד כה נעדר מפעילות הקהילה.

מגמה חשובה שעלתה מהממצאים קשורה לרמת המעורבות של חברי הקהילה, שבאופן כללי הייתה פסיבית ונמוכה. כפי שעולה מההערכה, ככל ששירותי הקהילה שחברי הקהילה נחשפו אליהם היו מגוונים (בעיקר השילוב של פעילויות מקוונות ולא מקוונות), כן עלה הדירוג שהם נתנו לתרומה של הכוורת ומספר הקשרים שהם יצרו זה עם זה. עם זאת, בעת איסוף הנתונים, רוב גדול של חברי הקהילה השתמשו בשירות אחד בלבד, בעיקר בקבוצת הפייסבוק, וגם הם לא נכנסו לקבוצה לעתים קרובות. אי אפשר לצפות מכל חבר וחברה בקהילה להיות פעילים, אבל חשוב לדרבן משתתפים (או לפחות חברי קבוצות עדיפות עיקריות) להשתמש במספר שירותים. חשוב במיוחד למשוך חברים לפעילויות לא מקוונות (בתנאי שמצב הקורונה יאפשר זאת), שכן פעילויות אלה אפקטיביות יותר מהפעילויות המקוונות.

בנוסף, עד כה, תהליך בניית הקהילה כלל בעיקר פעילויות חד-פעמיות, בעוד שרוב המשתתפים ירוויחו דווקא מפעילויות ארוכות-טווח. מומלץ להציע למשתתפים סדרה של פעילויות ותוכן מעמיק יותר

באמצעות אירועים קהילתיים הקשורים אחד לשני. בהקשר לכך, מומלץ לייצר חיבור ממשי בין רכיבי הקהילה לרכיבי ההנבטה והשירותים. עד כה, רכיבים אלה היו מנותקים לחלוטין אחד מהשני, היבט שפגע ביעילות ובמועילות של פעולות הכוורת.

5.4.1 המלצות עיקריות בנוגע לקהילת הכוורת

- בדומה לרכיבי ההאצה, ההנבטה והשירותים, מומלץ לפתח אסטרטגיה מפורטת לבינוי הקהילה, כולל יעדים ברורים ברמת המאקרו והמיקרו ואינדיקטורים מדידים להצלחה. לאחר מכן יש להתאים את הפעילויות ליעדים אלה. מומלץ לנטר באופן שוטף את העמידה או אי העמידה ביעדים ולבצע שינויים בהתאם.
- מומלץ להשקיע בגיוס יזמים מאוכלוסיות מיעוט ואוכלוסיות מוחלשות לקהילת הכוורת, כמו גם בהכללת ארגונים הפועלים עם אוכלוסיות אלה. כדי לעשות זאת, מומלץ לבצע outreach ממוקד באוכלוסיות אלה, לצד שינויים בפעילויות הקהילה שיתאימו באופן ספציפי ליזמים ולארגונים רלוונטיים.
- לפעילויות קהילה לא מקוונות השפעה גבוהה בהרבה על המשתתפים מאשר קבוצת הפייסבוק ולכן מומלץ לשים עליהן דגש רב יותר. מומלץ לשנות את המצב בו רוב פעילות הקהילה מתבצעת בפייסבוק (באופן לא אפקטיבי), בעוד שפעילויות הקהילה הלא מקוונות והאיכותיות יותר, פונות למעט אנשים – רובם יזמים בתחילת דרכם.
- במתכונת הנוכחית, ללא התערבות של הכוורת, לא ניתן לצפות לתוכן משמעותי בקבוצת הפייסבוק, ולכן על הכוורת לעודד שיח משמעותי באופן אפקטיבי.
- בעוד שלא ניתן לצפות מכל חבר וחברה בקהילה להיות פעילים, מומלץ לדרבן משתתפים (או לפחות חברי קבוצת עדיפות עיקריות) להשתמש במגוון שירותים. זאת בניגוד לשימוש עיקרי ובעיקר פאסיבי בקבוצת הפייסבוק.
- מומלץ לשים דגש רב בהרבה על פעילויות נטוורקינג, הן מקוון והן לא מקוון.
- תהליך בניית הקהילה כלל בעיקר פעילויות חד-פעמיות, בעוד שרוב המשתתפים ירוויחו דווקא מפעילויות ארוכות-טווח. מומלץ להציע למשתתפים סדרה של פעולות ותוכן מעמיק יותר באמצעות אירועים קהילתיים הקשורים אחד לשני.
- הספרות הדנה בבינוי קהילתי מציגה כלים רבים שבאמצעותם ניתן לפתח הרגשת שייכות, שעד כה לא התפתחה בקהילת הכוורת. מומלץ לבצע כמה שיותר פעולות כאלה, הן מקוונות והן לא מקוונות כדי ליצור הרגשת שייכות כזו ולחזקה עם הזמן.
- היעדר מערכת מידע מרכזית ומאוחדת פגעה בפעילות הקהילה. מומלץ להמשיך ולפתח את מערכת המידע באופן שתאפשר ניתוח נתונים על פי יחידות ניתוח שונות, ולהכליל בה מידע משנים קודמות הקיים כיום בקבצים נפרדים. מומלץ שחלקים ממערכת מידע זו יהיו נגישים ליזמים ולגורמים באקוסיסטם לצורך קידום נטוורקינג אפקטיבי.
- עד כה קהילת הכוורת הותאמה בעיקר ליזמים בשלבים התחלתיים מאוד או ליזמים לעתיד. מומלץ כי פעילויות קהילה יותאמו גם ליזמים בשלבים מתקדמים יותר וגם לחברי קהילה שאינם יזמים. ככל שבקהילה יפעלו יותר אנשי מקצוע בעלי תפקידים משמעותיים, כך קהילת הכוורת תוכל לתרום ליזמים חברתיים ולגורמים נוספים באקוסיסטם.
- מומלץ לייצר חיבור ממשי בין רכיבי הקהילה לרכיבי ההנבטה והשירותים. עד כה, רכיבים אלה היו מנותקים לחלוטין אחד מהשני, היבט שפגע ביעילות ובמועילות של פעולות הכוורת.

פרק 6: סוגיות כלליות בנוגע לפעילות הכוורת

בעוד שהפרקים הקודמים התייחסו לתכניות המרכזיות של הכוורת (האצה, הנבטה, קהילה ושירותים), תוך מענה על שאלות ההערכה שפורטו בפרק 2, הפרק הנוכחי מתייחס בקצרה לכמה סוגיות רחב כלליות, שלא נוגעות לפרק ספציפי בדו"ח זה. סוגיות אלה הן:

- א. השפעת המיזמים בתכנית ההאצה על אוכלוסיות היעד שלהם
- ב. צורך בפיתוח אסטרטגיה ברורה בכוורת
- ג. שילוב מיזמים בארגונים השותפים
- ד. קבלת יזמים מאוכלוסיות מוחלשות לתכנית ההאצה
- ה. פיתוח ידע ומיפוי

6.1 השפעת המיזמים בתכנית ההאצה על אוכלוסיות היעד שלהם

חלקים 3.2 עד 3.4 בפרק 3 בדו"ח זה פירטו על תרומת הכוורת ליזמים בתכנית ההאצה, ועל האופן שבו תכנית ההאצה תרמה לפיתוח המיזמים שנה וחצי לאחר תחילתה. החלק הנוכחי אינו מתייחס לתרומת הכוורת ליזמים ולמיזמים, אלא מבקש לבחון כיצד מיזמי הכוורת תרמו למוטבים שלהם. המידע בחלק זה מבוסס על ההערכות הפנימיות אשר נעשו על ידי היזמים בליווי מקצועי של צוות ההערכה. לצד איסוף מידע הערכה וכתבתו בדו"ח מסכם, הייעוץ שניתן ליזמים היווה הכשרה בהערכה של המיזמים שלהם. לאור התרומה הגבוהה ליזמים, הוחלט להמשיך ליווי זה למחזורי נוספים, גם לאחר סיום ההערכה הנוכחית.

לכוורת אין למעשה קשר ישיר עם מוטבי המיזמים, ולכן אין לה השפעה ישירה עליהם. בתיאוריית הערכה נהוג לכנות יחידת ניתוח זו כשחקנים הנמצאים בתחום העניין (sphere of interest) של ארגון, בניגוד לתחום ההשפעה (sphere of influence) או תחום השליטה (sphere of control) (Earl, Carden & Smutylo, 2001). ארגון אינו יכול להשפיע באופן ישיר על שחקנים הנמצאים בתחום העניין, שכן השפעתו תלויה בשחקנים מתווכים, במקרה זה היזמים ושורה של שחקנים נוספים בהם תלויים היזמים לצורך הטמעת המיזם שלהם. בשל היעדר קשר ישיר בין הכוורת למוטבים ובשל קוצר היריעה, דו"ח זה אינו מפרט בהרחבה מה היתה ההשפעה של כל אחד מהמיזמים שהוערכו בתכנית ההאצה על המוטבים שלו, אלא מציין את המגמות העיקריות שעלו מתהליכי ההערכה השונים. בתיאור המגמות, נמנענו מלציין ערכים בסולם ליקרט והתפלגויות לגבי כל מיזם, במטרה שלא להכביד יותר על המידה על הקוראים. כאשר מצוינת רמה נמוכה, בינונית, או גבוהה של עמידה ביעדים, מדובר על שקלול כלל הנתונים מהמיזמים המוערכים באותה הקטגוריה (ראו להלן). קוראים המעוניינים להבין את האפקטיביות של כל מיזם ולעמוד על הערכים הכמותניים והאיכותניים, יוכלו להתעמק בדו"חות היזמים ובסיכומי קי אימפקט באמצעות פנייה לצוות הכוורת ליזמות חברתית⁸⁶.

כאמור, חלק זה מבוסס על דו"חות ההערכות הפנימיות אשר נעשו על ידי היזמים. כפי שתואר בפרק המתודולוגיה, דו"חות הערכה מפורטים הוגשו על ידי היזמים שקיבלו מענק מהכוורת והטמיעו את המיזם שלהם בתקופת ההערכה, לצד דו"חות מסכמים שנעשו על ידי צוות ההערכה. בסך הכל הוגשו שמונה דו"חות סיכום על ידי יזמים ממחזור 1, ארבעה דו"חות סיכום על ידי יזמים ממחזור 2 ורק דו"ח

⁸⁶ מכון המחקר קי אימפקט מחויב בחיסיון מידע ואנונימיות ליזמים, ולכן אין באפשרותנו להכליל את דו"חות היזמים או דו"חות הסיכום שנעשו להם בדו"ח זה או בנספחים. הכוורת, שלה הסכמים שונים מול היזמים, תוכל לשקול בקשות בהתאם לגורם המבקש.

סיכום אחד ממחזור 3.⁸⁷ הסיבה לכך שרוב היזמים שהגישו דו"חות סיכום הם ממחזור 1, היא משום שלמחזור זה היה זמן רב יותר להטמיע את המיזמים בשטח בקרב מוטבים ולאסוף עליהם מידע. רוב היזמים שקיבלו מענק ממחזורים 2 ו 3 לא התקדמו בהטמעת המיזם שלהם בקצב המתכונן, ולכן לא סיימו את איסוף המידע וכתיבתו עד לסיים תקופת ההערכה בכוורת. יש לציין כי ההתקדמות האיטית של המיזמים לא מעידה על היעדר אפקטיביות. למרות המימד היזמי שלהם, על מיזמים לעבור שלבי התפתחות שונים כדי להציג אפקטיביות, וטבעי הדבר שהם ייתקלו בקשיים ויטמיעו פעולות באופן איטי מהתכנון המקורי שנה קודם לכן.

בניסיון לעמוד על מגמות כלליות המשותפות לאפקטיביות של מספר מיזמים, יש לזכור כי המיזמים בתכנית ההאצה בכוורת שונים מאוד זה מזה מכל בחינה. הם פועלים באופנים שונים, בתחומים שונים, עם שותפים שונים, במתודות שונות ועם מוטבים שונים. למעשה, בין שני מיזמים בכוורת, גם אם הם מאותו הסקטור, ישנם מעט מאוד דברים משותפים. בהתאם לכך, גם שיטת ההערכה של כל מיזם היתה שונה לחלוטין, משום שהיא הותאמה למאפיינים הייחודיים של המיזמים. לכן לא ניתן להשוות מיזם אשר עמל על פיתוח מוצר טכנולוגי, המתבסס על זיהוי פגיעה מינית, באמצעות בינה מלאכותית המנתחת ציורים (מיזם בשם אנימה איי), למיזם המבקש ללמד קורסים בערבית לאנשים פרטיים ולארגונים (מיזם שנקרא בלנדר). למרות ששני המיזמים קיבלו מענק מהכוורת, השוואתם אינה אפשרית מתודולוגית.

אי לכך, כפי שצוין לעיל, בחלק זה נתייחס למגמות כלליות שניתן לגזור למרות השוני בין המיזמים, וזאת בהתאם להשוואת מיזמים מאותו הסקטור. הטבלה הבאה מציינת את 12 המיזמים שקיבלו מענק מהכוורת בשלושת המחזורים הראשונים, ועליהם קיים מידע בנוגע לאפקטיביות⁸⁸ בהתאם לסקטור שבו הם פעלו. תת הפרקים הבאים יתייחסו יחדיו למיזמים מאותו הסקטור.

מיזמים שפעלו לפיתוח מוצר	מיזמים שסיפקו שירותים למוטבים				סקטור
	חינוך	ייעוץ חברתי	זקנה	אוכלוסיות מודרות	
בלינד טק	בלנדר	ממש	עזרה בדרך	& Up Beyond	שם המיזם
אנימה איי	בבא דע	דף חדש ללא חובות	טוגדר	המכללה	
	צ'יל			מגרש ביתי	

טבלה 12. מיזמים שסיפקו מידע הערכה: חלוקה לסקטורים.

⁸⁷ עבור מיזם בשם מנסו-מנטיס ממחזור 1 הוגש דו"ח סיכום לאחר סיום הפיילוט, אולם בשל עיכובים בהטמעה לא הסתיימה ההערכה המתוכננת. אי לכך, קיים מידע רק בנוגע לשבעה יזמים ממחזור 1 אשר קיבלו מענק וסיפקו מידע הערכה. מיזם בשם Sign now ממחזור 3 לא ביצע את תכנית ההערכה, לא היה ברשותו מידע רלוונטי על אפקטיביות המיזם, ולכן לא ניתן להתייחס אליו בחלק זה. כתוצאה, במחזור 3 ישנו מיזם בודד שקיבל מענק וסיפק מידע הערכה עד סיום תקופת הפיילוט.

⁸⁸ הכוונה בקיומו של מידע אפקטיביות בנוגע למיזם הינו שעם סיום שלב הפיילוט והטמעת המענקים, יזמים הגישו לכוורת דו"ח סיום עם נתוני הערכה המתייחסים למדדי האפקטיביות עליהם הם התחייבו לספק מידע, בסיוע מכון המחקר קי אימפקט. כאמור, לא קיים מידע על אפקטיביות בנוגע למיזמים שלא קיבלו מענק, או מיזמים שטרם הגישו ממצאים מתהליכי ההערכה שלהם עד לסיים תקופת הערכת הכוורת.

6.1.1 מיזמים בתחום האוכלוסיות המודרות

כפי שמתואר בטבלה 12, שלושה מיזמים בתחום השירותים לאוכלוסיות מודרות קיבלו מענק וסיפקו מידע בנוגע לאפקטיביות שלהם. להלן תיאור של מיזמים אלה, כפי שהם מתוארים באתר הכוורת⁸⁹:

א. **Up & Beyond**: תכנית הכשרה מקצועית בתחום ההייטק, המיועדת לנשים מאוכלוסיות מוחלשות ומועברת במלגה מלאה. התכנית ללא מטרות רווח ומטרתה לסייע לנשים שלא הייתה להן גישה ללימודים אקדמיים לשפר את מצבן הסוציו-אקונומי, להתפתח אישית ומקצועית, ולהגדיל את שיעור הנשים העוסקות במקצועות התוכנה. התכנית משלבת מספר פרמטרים כגון ליווי התלמידות על ידי מנטורים מקצועיים, הכשרה פרקטית המבוצעת על ידי אנשי הייטק ותרגול באמצעות פרויקטים אמיתיים במהלך הקורס.

ב. **המכללה**: מיזם המפעיל הכשרה מקצועית לנשים היוצאות ממעגל הזנות והאלימות באמצעות מרחב בטוח, המכיל את מורכבות הפוסט טראומה ואת נזקי הזנות. יעדים מרכזיים הם שהנשים בתכנית יוכלו להתפרנס בכבוד, להתגבר על התנאים החברתיים בהם הן מצויות, להגיע למימוש עצמי ולהיות בעלות זהות מקצועית. לשם כך המיזם מציע פתרון נרחב לנשים: החל מלימוד קרוא וכתוב, הכנה לראיון עבודה ובניית קורות חיים וכלה בסיוע להשתלב בשוק העבודה במגוון רחב של מקצועות המותאמים לכישורים של כל אישה.

ג. **מגרש ביתי** היא עמותה שמשתמשת במשחק הכדורגל ככלי טיפולי. מטרת העל היא לעזור לאנשים חסרי בית לשוב אל חיק החברה, אל חיים של בית, תעסוקה, מילוי שעות פנאי ולהעניק להם הרגשת שייכות. למשתתפים ניתן טיפול במגוון תחומים, לצד הניסיון לשייכם לקהילה תומכת.

כל אחד משלושת המיזמים בתחום זה הגיע לכמה עשרות מוטבים מאז ההצטרפות לכוורת. מיזם Up & Beyond שירת 40 נשים, המכללה שירתה כמעט 100 נשים, ומגרש ביתי שירת 80 מוטבים. מדובר על מספר מוטבים, שביחס לתחומים אחרים שסיקרו להלן, אינו נחשב כגבוה. לעומת זאת, מידע כמותני ואיכותני משלושת המיזמים הצביע על תרומה מהותית של מיזמים אלה למוטביהם.

ראשית, מידע כמותני ואיכותני הצביע על תרומה משמעותית לידע של המוטבים בכל אחד מהמיזמים. הנשים במיזם Up & Beyond דיווחו על כך שההכשרות תרמו להן ידע רב בנוגע למיומנויות מחשב. ידע זה היה ברמה גבוהה, וכפי שיתואר להלן, הביא לשילוב תעסוקתי של נשים אלה. במיזם המכללה דווח על תוצאה דומה, כאשר המשתתפות דיווחו על ידע חשוב שניתן להן במגוון תחומים והוביל לתוצאות תפיסתיות ואף התנהגותיות. במגרש ביתי הדגש על מדדי ידע היה נמוך יותר, אולם הערכה איכותנית וכמותנית הראתה כי הידע שניתן למוטבים במסגרת המיזם היה בעל ערך רב.

מדדי ידע במיזמים אלה לא נתפסו לרוב כחיוניים בפני עצמם, אלא כבסיס לשינויים תפיסתיים. ואכן, שלושת המיזמים שמו דגש על בחינה של מדדי מסוגלות עצמית, ושלושתם הציגו אפקטיביות גבוהה בתחום זה, כאשר מידע כמותני ואיכותני הצביע על תרומה מובהקת של המיזמים למוטבים בתחומים אלה. כתוצאה מכך, ההערכות של שלושת המיזמים הצביעו על אפקטיביות גם במדדים המרכזיים של דימוי עצמי ותחושה של משמעות בחיים.

בהמשך ליעדים של שינוי בידע ושינוי תפיסתי, יעד התנהגותי מרכזי בשלושת המיזמים היה תרומה לתעסוקת המוטבים. ואכן, שלושת המיזמים דיווחו על עלייה בשיעור התעסוקה הכללי ועל עמידה בחלק מיעדי ההשמה שלהם. למרות שלא כל יעדי ההשמה הושגו, מאחר שלא מדובר על תכניות

⁸⁹ תיאורי המיזמים נלקחו מחבורות היזמים כפי שהם מתוארים באתר הכוורת, עם מספר שינויים מינוריים של תיקוני שפה ו/או תוספות נדרשות.

תעסוקה מסורתיות, העלייה בתעסוקה נתפסה כתרומה מרכזית וחיונית בשלושת המיזמים. בהמשך ליעדים התנהגותיים בתחום התעסוקה, ניכר כי היעד של הכנה לעולם העבודה ומתן כלים פרטיקולריים לעבודה, הושג במיזמים אלה, אם כי באופן חלקי – מלבד במיזם 'Up & Beyond' שם התרומה ליעד זה היתה משמעותית. המיזמים up & beyond והמכללה בחנו גם תרומה למגוון מיומנויות רכות. שני מיזמים אלה הציגו תרומה גבוהה בקטגוריה זו. המיזם מגרש ביתי לא הציב לעצמו יעד זה. השילוב של תרומה לידע ותפיסה (בדגש על מסוגלות אישית – self efficacy), עם תרומה למיומנויות רכות, הוביל במיזמים אלה לתרומה בהרגשת המסוגלות התעסוקתית, שהינה יעד חשוב להשתלבות בתעסוקה עתידית.

בשני המיזמים שעסקו עם באוכלוסיות קצה – מגרש ביתי והמכללה – נבחנו מספר יעדים של הגברת העצמאות בחיי היומיום. היעדר עצמאות, שנובע לרוב מפוסט-טראומה, ניתוק חברתי והתמכרויות שונות, מתבטא בהיעדר יכולת לדאוג לשירותים שונים החל מהזמנות תורים בקופת החולים וטיפול באדמיניסטרציה, ועד השגת ביגוד מינימלי. למרות הקושי שבהתקדמות במדדי עצמאות, מידע איכותני וכמותני מהערכות שני מיזמים אלה, הציג התקדמות של המוטבים במידה בינונית-גבוהה.

בשלושת המיזמים הן מידע כמותני והן מידע איכותני הצביעו על עלייה במדדי קהילתיות, בדגש על תחושת שייכות לקהילה. בשלושת המיזמים המוטבים העידו על רמה גבוהה של שייכות לקהילת המיזם. ההערכה הצביעה על כך שבשלושת המיזמים הרגשת השייכות היתה חשובה לא רק בפני עצמה, אלא היא תרמה גם להתקדמות במדדים נוספים. עם זאת, יצירת קשרים חזקים בין מוטבים בתוך הקבוצות בזמן הפעילות ומעבר לה, היא משימה קשה יותר. במגרש ביתי היבטים אלה היו גבוהים יותר בשל אלמנט המשחק שהיה חלק מהפעילויות, אך לעומתו במיזם המכללה ניכר כי המשתתפות חששו מכך, ואף היו חסרות מיומנות חברתיות בכל הנוגע ליצירת קשרים חברתיים ויחסי אמון ביניהן. במיזם Up & beyond דווח על הצלחה ביצירת קהילה תומכת, הרגשה שכאמור תרמה להגעה לעליה במדדים נוספים.

שינוי התנהגותי חשוב שדווח במיזם מגרש ביתי היה כי רוב המשתתפים הפחיתו צריכת אלכוהול וסמים כתוצאה מהשתתפות בתכנית. הממצאים מהראיונות האיכותניים ומהתצפיות על המשתתפים, מאששים מידע זה. למרות הקושי בהפחתת שימוש בחומרים ממכרים, ניכר כי המידע האיכותני והכמותני בנושא הינו מהימן ותקף, ולכן ניתן לראות בכך כתוצאה חשובה של שינוי התנהגותי.

לסיכום, שלושת המיזמים בתחום זה הציגו תרומה משמעותית במידה גבוהה למוטבים שלהם ביעדים המרכזיים שנבחנו בהערכות. תרומה לידע ומיומנויות הובילה להיבטים תפיסתיים של מסוגלות עצמית, מסוגלות תעסוקתית והשתייכות לקהילה. השילוב המוצלח של תרומה לידע ותפיסה, הוביל לשינויים התנהגותיים, שבראשם עלייה במדדי תעסוקה והשמה, ובמיזמים מגרש ביתי והמכללה גם במדדי עצמאות. מדובר בהצלחה משמעותית של מיזמים אלה, אשר נתפסו ככוורת כמיזמים מוצלחים מאוד, הן לאור מידע ההערכה שסיפקו והן לאור ההתקדמות שעשו בפעילותם בשטח.

6.1.2 מיזמים בתחום הזקנה

שני מיזמים בתחום הזקנה קיבלו מענק מהכוורת: "עזרה בדרך" ו"טוגדר" (2gether). אלה הם מיזמים מבוססים, בוגרים ומהגדולים ביותר שלקחו חלק בתכנית ההאצה. להלן תיאור של שני המיזמים כפי שמובא באתר הכוורת:

א. **עזרה בדרך:** המיזם מחבר בין הרצון של עשרות אלפי צעירים להתנדב באופן לא קבוע, לבין צורך של עשרות אלפי זקנים המעוניינים בסיוע נקודתי ומיידי. המתנדבים מקבלים בהתראה לנייד ובזמן אמת את הפנייה על בסיס המיקום והזמינות שלהם. הפניות מתקבלות דרך מגוון ערוצים ובראשם דרך הזקן עצמו המטלפן למוקד הזמין 24/7.

ב. **טוגדר:** המיזם מציע אפליקציה המשמשת לחיבור בין דורי באמצעות מוזיקה. האפליקציה מייצרת חווית האזנה משותפת למוזיקה מותאמת אישית, במטרה לשפר את חייהם של אזרחי הגיל השלישי והרביעי ולהפיג את בדידותם.

ברמת התוצרים, בשני המיזמים ניכרה עלייה משמעותית בכמות המוטבים שצרכו את השירותים. מאז הצטרפותם לכוורת, עזרה בדרך שירתו 1300 אנשים, ומיזם טוגדר 2750 אנשים. שני מיזמים אלה שירתו הכי הרבה מוטבים בתכנית ההאצה בכוורת.

בשני המיזמים הזקנים שצרכו את השירותים, דיווחו על שביעות רצון ברמה גבוהה מאוד מהשירות שקיבלו. בהקשר לשביעות רצון זו, הערכת המיזמים העלתה כי בטווח המידי, השימוש בשירותים תרם לתחושה חיובית בקרב הזקנים, עובדה ששיפרה את איכות חייהם באותו הרגע. עם זאת, בעוד שהמיזמים תרמו לזקנים בטווח המידי, היעד המרכזי של שני המיזמים – הפחתת בדידות של הזקנים בטווח הארוך, לא הושג. במיזם טוגדר היבט זה לא נמדד באופן מערכתי, והמדידות שכן נערכו לא הצביעו על השיפור המיוחל. חשוב לזכור כי הפחתה של בדידות בקרב זקנים הינה יעד שקשה להגיע אליו, וכדי לראות ירידה בבדידות יש לבצע התערבויות ארוכות טווח ואינטנסיביות. המיזמים טוגדר ועזרה בדרך, למרות תרומתם החשובה בטווח המידי, אינם מציעים התערבות אינטנסיבית כדי להראות ירידה בבדידות בטווח הזמן הנמדד של שנה.

במיזם עזרה בדרך נמצא כי עבור הזקנים, הידיעה שישנם מתנדבים שיכולים לעזור להם בעת צרה, סייעה בצורה משמעותית לתחושה שיש להם למי לפנות כאשר הם זקוקים לעזרה. בנוסף, ניכר שכל שלזקנים קשר ארוך טווח יותר עם המיזם, כך הם סמכו עליו וראו בו מקור תמיכה מרכזי. במיזם טוגדר, למרות ההנאה מהזמן המשותף עם המטפל או בן המשפחה, לא נמצא שיפור משמעותי באיכות החיים של הזקנים לטווח הארוך. למרות שהיזמים ציפו להשיג יעד זה, מידע ההערכה לא הראה עלייה במדדים אלה⁹⁰. על מנת לשפר מדדים של איכות חיים בין נקודת ההתחלה ונקודת הסיום, בדומה למדדי בדידות, יש צורך בהתערבויות אינטנסיביות וארוכות טווח. התערבות שכזו לא התבצעה במסגרת מיזם טוגדר.

שני המיזמים השפיעו לטובה על מוטבים משניים. במיזם טוגדר מוטבים אלה היו המטפלים של הזקנים במוסדות בהם טופלו. מידע ההערכה הצביע על עלייה בשביעות רצונו של המטפל מהזמן המשותף עם המטפל. המטפלים דיווחו על שביעות רצון גבוהה, והדגישו את היתרונות שבשירות אותו מציע המיזם. משתמשים שעשו שימוש סדיר (לפחות שעה שבועית) ויצבו באפליקציה לכל אורך הפרויקט, דיווחו כי אכן הם חשו שעצם השימוש בה שיפר את חווית הטיפול הכללית שלהם. במיזם עזרה בדרך המוטבים המשניים היו המתנדבים אשר עזרו לזקנים. המתנדבים דיווחו על כך שעזרתם לזקנים משמעותית ברמה גבוהה מאוד, עובדה שתרמה לתחושת ערך עצמי בעקבות ההתנדבות. 90% מהמתנדבים העידו כי בשל ההצלחה בפתרון הבעיות לזקנים, ברצונם להמשיך ולהתנדב במסגרת המיזם. המתנדבים גם הרגישו שהם חלק מקהילה משמעותית ורואים בעזרה בדרך חלק מתרומה לקהילה בה הם חיים. בהתאמה לספרות המחקרית בתחום, ממצאים חיוביים אלה עתידים לתרום לפיתוח הרגשת שייכות לקהילת מתנדבים, כמו גם לפעילות התנדבותית נוספת בעתיד.

לסיכום, שני המיזמים שירתו אלפי מוטבים ברחבי הארץ. תרומתם העיקרית היתה שיפור התחושה של הזקנים בטווח המידי. היעדים המרכזיים של שני המיזמים – הפחתת בדידות של הזקנים בטווח הארוך, ושיפור כללי באיכות החיים של הזקנים – לא הושגו בתקופת ההערכה. מדובר על יעדים שכדי להשיגם יש לפעול באופן אינטנסיבי ובאופן מערכתי מול הזקן, בעיקר זקנים המתמודדים עם דמנציה

⁹⁰ היזמים במיזם טוגדר דיווחו בדו"ח הסופי לכוורת על עלייה באיכות חיים. עם זאת, מידע ההערכה האיכותני והכמותני לא תמך במסקנה זו, כך שהדיווח לא התקבל כאמין על ידי צוות ההערכה.

(מוטבי מיזם טוגדר), פעילות שלא נעשתה על ידי המיזמים הנ"ל. תוצאה חשובה של שני המיזמים היתה התרומה למוטבים משניים – אותם אנשים הבאים במגע עם הזקנים.

6.1.3 מיזמים בתחום הייעוץ החברתי

שני מיזמים הציגו ללקוחותיהם שירות ייעוץ מוזלים. המונח ייעוץ חברתי מתייחס לתחום רחב, שלרוב מוכר בייעוץ שחברות עסקיות אשר אינן מכירות את התחום החברתי זקוקות לו. אולם, ייעוץ חברתי כולל בתוכו גם תכניות המבקשות לספק לאנשים פרטיים ייעוץ בתחומים חברתיים שונים, כאשר מטרתו של ייעוץ זה הינו לשפר את איכות חייהם של המוטבים, שלרוב חסרים את האמצעים לשלם על שירותים אלה⁹¹. שני מיזמים שעסקו בכך בכורות והעריכו את תוצאותיהם היו "ממש" ו"דף חדש ללא חובות". להלן תיאור קצר של מיזמים אלה, כפי שהובא במסמכי הכורות:

א. **ממש:** מיזם שטרם סגירתו סייע לחולים סיעודיים להבין בצורה מיטבית את המגיע להם מהפוליסות שהונפקו להם על ידי חברות הביטוח. בבסיס המיזם עמדה ההנחה שדווקא בעתות של חולי או מצב סיעודי, נדרשים אנשים אלה להיאבק על מנת לקבל את הזכויות שעבורן שילמו לאורך שנים לחברות הביטוח, ולהתמודד עם הביורוקרטיה, העיכובים והדחיות השגויות, בשעה שבראש מעייניהם נמצא דווקא הטיפול בבריאותם וקיום בכבוד. מיזם ממש סיפק למטופלים מומחיות, ידע ויכולת לזהות את הכיסויים המתאימים בפוליסות השונות, ואת היכולת להשתמש בהן בצורה מיטבית על מנת לטפל במצב של חולי או סיעוד.

ב. **דף חדש ללא חובות:** עמותה הפועלת לפתרון בעיית החובות באמצעות מאגר עורכי דין חברתיים המחויבים לאמנת דף חדש, מחירים הוגנים וברי-השגה וייצוג ראוי והוגן המותאם לצרכי המשפחות. במסגרת תוכנית ההאצה של הכורות, פיתחה העמותה מסלול ליציאה מחובות שמטרתו להביא לסיום את פרשיית החובות בהליך מהיר ויעיל, לצד הליך שיקום כלכלי. במידת הצורך מספקות למשפחות הלוואות בריביות נמוכות, במטרה למנוע חזרה לחובות. העמותה עוסקת בין היתר בהפצת ידע וכלים להתמודדות עם חובות לגופים שונים, מעניקה ליווי משפטי לארגונים המסייעים למשפחות בחובות ומקדמת שינוי מדיניות בתחום.

מיזם ממש טיפל ב-17 מוטבים בלבד, מתוכם 10 מוטבים קיבלו ליווי בתחום פוליסות הבריאות, ושבעה מוטבים בתחום פוליסות הסיעוד. מדובר על מספר מועט מאוד של מוטבים, שלא אפשר את המשך קיומו של המיזם, שכן דובר על מיזם עסקי שהיה תלוי במספר גבוה בהרבה של מוטבים לצורך קיימות פיננסית. מספר המוטבים המועט הקשה על ביצוע ההערכה, והמידע המובא להלן הסתמך על שבעה מוטבים בלבד, אליהם היתה ליזם גישה בתקופת הפיילוט. לעומת ממש, למיזם דף חדש ללא חובות היו כמעט 1,000 מוטבים שקיבלו שירות.

המוטבים של שני המיזמים דיווחו על רמה גבוהה של שביעות רצון מהטיפול שניתן להם במסגרת השירות שקיבלו. במיזם ממש הייעוץ עזר לכלל המוטבים המועטים שהשתמשו בשירותיו להשיג את אשר הגיע להם מחברות הביטוח. כל הנשאלים קבעו שהשירות שקיבלו מהמיזם היה הגורם המשמעותי בקבלת הכסף מחברת הביטוח ופתר את הבעיה הנדונה. בהיבט זה, המיזם היה אפקטיבי מאוד. לצד מיצוי הזכויות, יעד תפיסתי מרכזי של מיזם ממש, עליו ניתן דגש בהערכה, היה הקטנת הפחד מהתמודדות עם חברות הביטוח. מההערכה עולה כי המיזם עמד ביעד זה, וכי רוב המוטבים הרגישו יותר בטחון ושקט נפשי בהתמודדות מול חברות הביטוח. השירות שקיבלו עזר להם להבין שיש להם זכויות אותן לא הכירו, וסיפק להם ידע בנוגע לאופן שבו יש לפעול כדי למצות את הזכויות הללו באופן מיטבי. זאת חרף הפחד המובנה הקיים אצל רבים מהפונים מפעילות מול חברות הביטוח

⁹¹ ישנם עוד מגוון היבטים תחת הקטגוריה הרחבה של ייעוץ חברתי: ייעוץ לאוכלוסיות שונות בנושא כישורים חברתיים, ייעוץ לארגונים חברתיים, ייעוץ בהתחדשות עירונית ועוד.

והחוסר בידע בסיסי. לצד דירוגים גבוהים בתרומה לידע, המוטבים דירגו בצורה גבוהה את היכולת הנתפסת שלהם (בעיני עצמם) למצות גם בעתיד את הזכויות מחברות הביטוח. המשמעות היא שהמיזם תרם לשינויים בידע ובתפיסה, לצד הצלחה בפתרון הבעיות מול חברות הביטוח. מדובר על הצלחה משמעותית. אם כי בעוד האפקטיביות במיזם היתה גבוהה, היעילות היתה נמוכה מאוד, לא התפתחה קיימות פיננסית, והמיזם נאלץ להיסגר עם סיום תקופת הפיילוט.

המיזם דף חדש ללא חובות פנה לחברה חיצונית לצורך ביצוע ההערכה, ולא הסתמך על שירותי צוות ההערכה בדומה לשאר היזמים. ההערכה שניתנה ליזמים על ידי החברה החיצונית סיפקה מספר נתונים שהתייחסו לעלייה מסוימת בידע של המוטבים בנוגע לחובות שלהם, כמו גם לעלייה בחלק מההיבטים של רמת המסוגלות העצמית של המוטבים להתמודד בעצמם עם החובות שלהם מול המוסדות. היבטים אלה חשובים, והם דומים לאמור לעיל בנוגע למיזם ממש.

אולם, היבטים של שינוי בפועל בקרב המוטבים ושינויים התנהגותיים, החשובים יותר ומרכזיים יותר במיזם, לא נמדדו על ידי חברת ההערכה החיצונית. היעדר שאלות תרומה, גרם אף הוא לחוסר יכולת להסיק מסקנות על אפקטיביות המיזם. בנוסף, משום שההערכה לא הושלמה כראוי, לא ניתן להפיק מידע משמעותי מהנתונים בנוגע לשאר מדדי המיזם.

כתוצאה, בידינו מידע רב בנוגע לאפקטיביות גבוהה של מיזם שנסגר ותרומתו למוטבים הספורים שהוא שירת (מיזם ממש), והיעדר מידע בנוגע לאפקטיביות של המיזם ששירת מוטבים רבים (דף חדש ללא חובות). מהמידע שכן קיים בנוגע להערכת שני המיזמים עולה תמונה של תרומה גבוהה לידע ולתחושת המסוגלות העצמית להתמודד באופן עצמאי עם הבעיות שבגינן פנו המוטבים ליעוץ.

6.1.4 מיזמים בתחום החינוך

חינוך הינו תחום רחב, הכולל תת תחומים כמו ילדים ונוער, אלימות, דו קיום, סמים ואלכוהול וכדומה. לאורך השנים השתתפו בתכנית ההאצה שלושה מיזמים בעלי היבט חינוכי דומיננטי, אשר קיבלו מענק וביצעו הערכה של פעילותם. להלן תיאור מיזמים אלה כפי שמובא באתר הכוורת:

א. **בלנדר:** מיזם המציע קורסי ערבית אינטנסיביים באורכים משתנים, שמתקיימים ביישובים ערביים בארץ, במהלכם משתתפי הקורס לומדים ערבית באופן פורמלי בבקרים, מתגוררים ביישובים הערביים, מתנדבים בקהילה בה הם מתגוררים, ולומדים על התרבות הערבית המקומית. צוות המורים בתוכנית מורכב מסטודנטים ערביים מאותו היישוב, הנחשפים גם הם לצעירים יהודיים בני גילם ולגווייה השונים של החברה הישראלית. מטרת המיזם היתה לפנות לארגונים המעסיקים עובדים רבים – הן יהודים והן ערבים, ובעזרת ההכשרה להוביל ליחסים טובים יותר בין עובדי הארגונים ובין משתתפי התכנית למדריכיהם הערבים.

ב. **בבא-דע:** עמותה המציעה לתלמידים ולתמידות בכיתות א'-ט' בחברה החרדית חשיפה משמעותית וחוייטית בתחום המדעים. המשתתפים זוכים להתנסות בעבודת חקר, רובוטיקה, מייקינג וחדשנות. בנוסף, המיזם פועל להנחיל ערכים ומיומנויות הרלבנטיים למאה ה-21, כגון: יכולת למידה עצמאית, עבודת צוות, חיזוק תפיסת המסוגלות העצמית, פתרון בעיות, תכנות, היכרות עם תחומי ידע חדשים ותרומה לקהילה.

ג. **צ'יל:** בני נוער, באירועים חברתיים ובמסיבות יער, חשופים לאלכוהול וסמים, וכתוצאה, לאלימות ותקיפות מיניות. לרוב, בני נוער במצבי מצוקה לא פונים לגורמים רשמיים כגון מד"א והמשטרה ואף לא לבני משפחותיהם כדי לא להיחשף. מטרתו של מיזם צ'יל היתה לבנות מערכת ארצית לסיוע לבני נוער במצוקה. באמצעות אפליקציה בסמרטפון יוכלו בני נוער במצוקה, להזעיק בלחיצה אחת בכל עת ובכל מקום זוג סטודנטים שעברו הכשרה והדרכה במסגרת המיזם. סטודנטים אלו יגיעו לשטח, יחברו לנער ויטפלו באירוע עד לסיומו.

ברמת התוצרים, שלושת המיזמים התאפיינו בחשיפה למספר מוטבים גבוה. מאז קבלת המענק מיזם בבע דע שירת מעל ל 1,000 תלמידים במספר רשויות מקומיות, בלנדר שירת כ 700 אנשים במספר ארגונים ברחבי הארץ, וכ 600 בני נוער הורידו את האפליקציה של מיזם צ'יל ברשות המקומית שוהם, שהיתה היחידה שאימצה אותו. מלבד תחום הזקנה שנסקר לעיל, המיזמים בתחום החינוך שירתו הכי הרבה מוטבים.

מבחינת תרומה לידע, ממצאים כמותניים ואיכותניים משלושת המיזמים הראו כי משתתפי הקורסים זכו לידע רב בנושאים בהם הם קיבלו הכשרה. האפקטיביות במימד הידע, היתה גבוהה בכלל הפרמטרים שנמדדו.

בשלושת המיזמים, התרומה לידע היתה מטרה חשובה, אך נתפסה באמצעי בדרך לשינוי תפיסתי. היבט השינוי התפיסתי לא נמדד בהערכת צ'יל שהופסקה טרם סיומה, משום שהמיזם נקלע לקשיים ולא התפתח כמתוכנן.

במיזם בלנדר הממצאים העידו על כך שההכשרות תרמו לעליה ניכרת ברמת הכשירות התרבותית של הארגונים שהשתתפו בהכשרה, לרבות בתחושת השייכות והנוחות של העובדים הערבים של אותם ארגונים. שיפור זה בא לידי ביטוי באווירה ובשיח הרב תרבותי שהתפתח בארגון, במודעות לשפה ולתרבות של האוכלוסייה הערבית ובעלייה ברמת הרגישות והאמפטיה לעובדים הערבים בארגון, כמו גם להקשרים התרבותיים בהתנהלות האישית והמקצועית מול אוכלוסייה זו. אף על פי כן, שינוי עמוק בכשירות תרבותית של ארגון הוא תהליך ארוך ומורכב, אשר דרוש לו זמן להבשיל ולהיטמע במערכת ארגונית ולכן יש למדוד יעד זה בנוסף גם בשלב מאוחר יותר, לצורך קבלת אינדיקציה מלאה של ההשפעה של הכשרות בלנדר בכל הנוגע להשגתו.

במיזם בבע דע אינטגרציה של המידע הכמותני והאיכותני שהתקבל מילדים, הורים ומנהלי בתי ספר, העידה על כך שקבלת ידע רב ורמה גבוהה של שביעות רצון מהלימוד הובילה לעלייה המצופה במדדי התפיסה, שהתמקדו בעיקר בעלייה ברמת הסקרנות של הילדים. המדדים המרכזיים של מימד הסקרנות, כפי שדורגו על ידי השחקנים השונים היו: סקרנות בנוגע לעבודה עם מחשב, סקרנות בנוגע לרובוטיקה, גילוי תחומי עניין חדשים, רצון ללמוד על מגוון הנושאים שנבחנו ורצון גובר להגיע לבית הספר בעקבות המיזם. הדירוגים של כלל השחקנים – ילדים, הורים ומנהלים – במדדים אלה היו גבוהים, וניכר באופן ברור כי התרומה לידע תורגמה להשפעה על היבטים תפיסתיים בקרב התלמידים.

עד כאן תוארה תרומת המיזמים לידע ולאופן בו עלייה בידע הובילה לשינוי תפיסתי. השלב הבא בתיאוריית השינוי, הינו האופן שבו פרמטרים אלה במיזמים בלנדר ובבא דע הובילו לשינויים התנהגותיים. ממצאי הערכת בלנדר הצביעו על כך שבעקבות ההשתתפות בהכשרות, המוטיבציה של העובדים היהודים לייצר קשרים נוספים עם האוכלוסייה הערבית עלתה (מדד תפיסתי). בעקבות זאת, עובדים בארגונים שעברו הכשרות דיווחו שהם החלו להשתמש בשפה הערבית – גם אם במשפט או שניים – בשיחות עם עובדים/קולגות/מכרים ערבים. מדד התנהגותי נוסף היה שימוש שעובדים יהודים החלו לעשות בברכות בערבית בע"פ או בווטסאפ הן בשגרת היומיום והן במועדים וחגים מוסלמיים, שאותם לא הכירו לפני השתתפותם בהכשרה. מדד התנהגותי חשוב מכל היה עלייה בפיתוח יחסים אישיים (בניגוד ליחסים מקצועיים) עם עובדים/קולגות ערבים. הממצאים שהתקבלו העידו כי שילוב של שני המרכיבים יחד: ידע תרבותי וידע שפתי, הוא זה שהביא לשיפור היכולת לייצר קשרים משמעותיים יותר עם האוכלוסייה הערבית. יתרה מזאת, הממצאים העידו על כך שבין משתתפי ההכשרות היהודים לבין המתרגלים הערבים, התבססו במהלך ההכשרות קשרים אישיים, שבמקרים מסוימים נמשכו זמן רב לאחר סיום ההכשרה. בהקשר זה, מחצית מהמתרגלים הערבים שרואינו, דיווחו על שיפור במידת ההיכרות עם החברה והתרבות היהודית, בעיקר בכל הנוגע לחגים, מנהגים, אמונות והבדלים בין סוגי האוכלוסיות היהודיות שחיות בישראל.

במיזם בבא דע, שינוי התנהגותי בא לידי ביטוי בתרומת המיזם ליכולות שהוגדרו כ"סט מיזמיות המאה-21". במיזמים אלה ניכרה השפעה גבוהה על הילדים. בלטו במיוחד דירוגי ההורים בנוגע להשפעה של המיזם על ילדיהם לגבי עבודה עם ילדים אחרים (בניגוד לעבודה אישית), עבודה עם מחשב ואוריינות דיגיטלית, התמודדות עם חומר חדש ועלייה בפעילות עם חברים. ההערכה העלתה כי הורי התלמידים ומנהלי בתי הספר דיווחו על כך שביכולות אלה נעשה שימוש בפועל, שהשפיע על חיי היומיום של התלמידים.

במיזם צ'יל, השינוי ההתנהגותי היה מצומצם, אם כי לא מבטל. התקבלו 23 קריאות ועוד 5 קריאות שחלקן קריאות שווא או כאלו שמפעיליהן חזרו בהם. הקריאות נבעו ממגוון גורמים, בראש ובראשונה מצריכה מוגזמת של אלוהול בקרב בני נוער. טופלו גם בני נוער שקריאותיהם התמקדו בהיבטים של אובדנות, הטרדות מיניות ותקיפות מיניות, שנבעו משילוב של אלוהול וסמי הזייה. באחת הקריאות, המתנדבים שהגיעו למקום, פעלו לפינוי של נפגע קשה מצריכה מופרזת של אלוהול וסמים קשים, תוך ביצוע פעולות רפואיות בסיסיות, ובכך הצילו את חייו.

לסיכום, שלושת המיזמים בתחום החינוך הגיעו לכמות גבוהה מאוד של מוטבים, שהיו שבעי רצון מהשירותים במידה גבוהה. המיזמים תרמו לשינוי במדדי ידע, שבמיזמים בלדנר ובבא דע הובילו לשינויים במדדי התפיסה המרכזיים. התרומה למדדי ידע ותפיסה הובילו גם לשינויים ההתנהגותיים המצופים. שינויים בשלושת המרכיבים של ידע, תפיסה והתנהגות, בשילוב עם הגעה למספר מוטבים גבוה, מעידים על הצלחה משמעותית של מיזמים אלה.

6.1.5 מיזמים עם מוצר טכנולוגי

כפי שמתואר בטבלה 12 לעיל, שני מיזמים אשר קיבלו מענק וסיפקו מידע בנוגע לאפקטיביות שלהם התבססו על פיתוח מוצר טכנולוגי. פרק 3 בדו"ח זה מתאר בהרחבה את המאפיינים הייחודיים של מיזמים המבוססים על פיתוח מוצר, אשר שונים באופן מהותי מהמיזמים שתוארו עד כה בחלק זה בהיותם מבוססים על הענקת שירותים למוטבים. שוני מרכזי בין המיזמים שפיתחו מוצר לבין מיזמים שהעניקו שירותים, הוא העובדה שמיזמים שפיתחו מוצר בכורת טרם העניקו שירות למוטבים בתקופת הפיילוט. אי לכך, הערכתם עסקה לרוב בניסויים ובמחקר, במטרה לבחון את הרלוונטיות ואת האפקטיביות העתידית של המיזם. מסיבה זו שני מיזמים אלה מתוארים בנפרד ממיזמים שהעניקו שירות. להלן פירוט מיזמים אלה כפי שמוצא באתר הכוורת:

א. **בליינדטק:** מיזם טכנולוגי שמטרתו לשפר תפקוד יומיומי של אוכלוסיית לקויי הראייה והעיוורים. המוצר מבוסס על משטח דינמי בגודל סמארטפון, שבעזרת צילום הסביבה משתנה בזמן אמת ומציג למשתמש דגם תלת ממדי בליווי חיווי קולי (הנחיות, התראות ניווט, צבע רמזור וכד'). המשתמש מקבל המחשה מלאה של כלל האובייקטים הנמצאים סביבו, תוך קבלת כמות גדולה של מידע חושי מפורט, מגוון ומותאם אישית.

ב. **אנימה איי:** מיזם המפתח מערכת בינה מלאכותית במטרה לסייע לאנשי מקצוע לזהות ילדים שעברו אירוע של פגיעה מינית באמצעות ציור דמות עצמית ושאלון דיסוציאציה סומטית. קיים פער בין שכיחות הפגיעה המינית בקרב ילדים ובני נוער לבין מידת השיתוף והדיווח, הן לאנשים מוכרים והן לגורמי מקצוע. אי שיתוף או דיווח מהווה גורם סיכון להחמרת הפגיעה והשלכותיה. מטרת המיזם היא לסייע למשרדי הממשלה האמונים על נושא ילדים ואלים ואלנשי מקצוע מתחומי הרווחה, בריאות וחינוך, לאתר ולזהות ילדים שנפגעו מינית ובכך לאפשר הפסקת הפגיעה מחד וטיפול בכל רמות המניעה מאידך. בנוסף, מערכת בינה מלאכותית שתצליח לזהות פגיעות מיניות, תוכל בהמשך להוות ראייה מסייעת למערכות האכיפה והמשפט במקרה של ילדים שהותקפו מינית.

בניגוד למיזמים שהעניקו שירותים ושנסקרו לעיל, במיזמים שפיתחו מוצר חשוב לעמוד בקצרה על אופן הניסויים שנעשו במטרה להבין את משמעותם ותוצאותיהם. במיזם בליינדטק התבצע תהליך הערכה אשר שם דגש על רלוונטיות המוצר. זאת משום שעד סיום הפיילוט, לא פותח אבטיפוס שניתן היה לערוך בו ניסויים. בהיעדר אבטיפוס, פותח מערך המדמה שימוש במוצר עתידי. מערך המחקר כלל משתתפים עם לקויות ראייה בדרגות שונות, כולל עיוורים מלידה ובעלי עיוורון נרכש. הנבדקים הגיעו לחדר הניסוי בו היה עליהם להתגבר על מכשולים ולבצע משימה באמצעות אמצעי מסורתי (מקל, כלי נחיה וכדומה), ובאמצעות דימוי של הכלי המפותח על ידי היזמים, שהתבסס על דגם של החדר שהודפס באמצעות מדפסת תלת מימד. בכל בדיקה שכזו היזמים ביצעו תצפית באמצעות מדריך תצפית ומדדו זמנים. בניסוי נערכו מספר השוואות והשתתפו בו קבוצות שונות.

מלבד התצפיות בניסוי, הנסיינים מילאו שאלונים אישיים לפני הניסוי ולאחריו, שתכליתם לאסוף מידע על תדירות השימוש בסוגי העזרים השונים העומדים לרשות הנבדק, מידת שביעות רצונו של הנבדק מהאביזר שסופק לו, נתוני איכות החיים שלו, רמת המסוגלות העצמית, תחושת הביטחון בשימוש באביזרי התמצאות שונים ורשמים כלליים של הנבדקים מהמוצר בו השתמשו. לבסוף, בוצעו קבוצות מיקוד במטרה לשפוך אור על מספר סוגיות הליבה שבניסוי.

מניתוח הנתונים נמצא כי לשימוש בטכנולוגיה החדשה קיימת השפעה משמעותית על דפוסי התפקוד בפעילות הניווט וההתמצאות של אנשים עם עיוורון. עוד נמצא מניתוח הנתונים כי ממוצע התפקוד של אנשים עם עיוורון, אשר הסתייעו באמצעי עזר במהלך הניסוי, נמוך באופן משמעותי בהשוואה לממוצע התפקוד של אנשים בעלי אותה מוגבלות, אשר ביצעו את הניסוי עם המוצר של היוזמה. ממצא זה, מרמז על יתרון יחסי פוטנציאלי של המכשיר שפותח ע"י היוזמה ביחס לפתרונות הקיימים היום בשוק. כמו כן מניתוח התפקוד בהתאם לדרגת העיוורון, נמצא כי השימוש במכשיר החדש משפר את יכולת האנשים עם מגבלות ראייה לקחת חלק פעיל במטלות שניתנו להם.

בנוסף, ממחקר זה עולה כי השימוש בהדפסה, המדמה את הטכנולוגיה החדשה בקרב אנשים עם עיוורון או לקויות ראייה בכל הגילאים, תרם לפיתוח תחושת העצמאות ולתחושה של עליה ביכולת התפקודית באופן משמעותי. כמו כן, השימוש בטכנולוגיה תרם להם לתחושה של מסוגלות ועצמאות הן ברמה הסובייקטיבית והן ברמה האובייקטיבית מבחינת תפקוד פיזי בסביבתם.

מתוצאות המחקר היזמים הסיקו כי השימוש במכשיר החדש עתיד לשפר באופן משמעותי את המיומנויות התפקודיות של המשתמשים ולתרום לשיפור מתון באיכות חייהם. עם זאת, כאמור, ניסוי זה, שהושקעו בו משאבים רבים, לא מעיד על אפקטיביות המוצר, שכן עד סיום תקופת הפיילוט לא פותח אבטיפוס שניתן היה לבחון אותו.

בשונה ממיזם בליינדטק, למיזם אנימה איי היה אבטיפוס פעיל בתקופת הפיילוט בכורת. עובדה זו אפשרה לבצע הוכחת היתכנות המיזם (POC) במסגרת שת"פ עם משרד הרווחה, בדגש על ולידציה של המערכת. מטרת ההערכה הייתה לבחון את יכולת המערכת לזהות פגיעה מינית בקרב אוכלוסיות היעד באמצעות ניתוח ציורים. הפיילוט בוצע על כ 4200 ציורים של משתמשים שונים בארץ ובעולם, והמחקר בחן את היכולת לזהות פגיעות מיניות על פי ניתוח ציורים, באמצעות אפליקציה שפותחה על ידי היזמים. סה"כ בוצע ניתוח של 4186 ציורים שונים של משתמשים מהארץ ומהעולם: 870 ציורים היו של משתתפים שהעידו כי עברו פגיעה מינית ו 3316 שהעידו כי לא עברו פגיעה כזו. כדי לא להתבסס על דיווח עצמי בלבד, במסגרת המחקר משתתפים התבקשו למלא שאלוני MSDQ⁹², הבוחנים, בין השאר, היבטים של פגיעה מינית בילדים ובנוער. נתונים אלה הוכנסו למערכת על ידי איש מקצוע ביחד עם ציורים עצמאיים של המשתתפים, ובכך התקבל אומדן נוסף לתיקוף הפגיעה.

כחלק מהתהליך בוצע ניתוח של כ 1500 שאלונים כאלה, שהוצלבו עם המידע שתואר לעיל, ולאחר מכן נערכה השוואה לנתוני האפליקציה שבחנה את ציורי המשתתפים במחקר.

תוצאות המחקר הדגימו אפקטיביות פוטנציאלית גבוהה של המערכת, שהציגה יכולת ניבוי של 86 אחוזי הצלחה באיתור משתמשים שעברו פגיעה מינית, ו 50 אחוזי הצלחה בזיהוי משתמשים שלא עברו פגיעה מינית. אלה הם אחוזים גבוהים מאוד. במהלך הניסויים החוקרים העלו את אחוזי ההצלחה של זיהוי משתמשים שלא עברו פגיעה מינית ל 72 אחוזים, אך על חשבון ירידה בניבוי אחוזי ההצלחה של משתתפים שעברו פגיעה מינית. תוצאות אלה מאפשרות ליזמים להמשיך לשלבים הבאים בפיתוח המערכת.

התוצאות של הערכות המיזמים הטכנולוגיים מדגישות את הפוטנציאל הגבוה של המוצרים המפותחים על ידי היזמים. במיזם בלינדטק ההערכה העידה בעיקר על היבט הרלוונטיות של המוצר למוטבים, ואילו בהערכת מיזם אנימה איי, שם כבר היה אבטיפוס פעיל במהלך הפיילוט, ניתן היה להעריך את האפקטיביות העתידית של המוצר.

6.1.6 סיכום אפקטיביות המיזמים

כפי שצוין לעיל, לא ניתן להשוות בין 12 המיזמים אשר קיבלו מענק כוורת וסיפקו מידע הערכה עד לסיום תקופת הפיילוט. עם זאת, חלק זה תיאר מספר מגמות כלליות בנוגע לאפקטיביות של מיזמים אלה בתחומים שונים ותרומתם לאוכלוסיות היעד שלהם. כאמור, מיזמים אלה נחשבים למיזמים חזקים יחסית, ולכן היה ביכולתם לספק מידע הערכה אמין בנוגע לשירות מוטבים ופיתוח מוצרים בזמן הנתון. את האפקטיביות הגבוהה של רוב המיזמים בחמשת התחומים שנסקרו לעיל, יש לראות לאור נתון זה. בנוסף, יש לזכור שמדובר בכמות מיזמים קטנה מאוד, המקשה על הבנת מגמות כלליות. לבסוף, כאמור, מיזמים אלה שונים אחד מהשני באופנים מהותיים, והאפשרות לערוך השוואה ביניהם מוגבלת.

עם הזירות המתבקשת, מניתוח 10 המיזמים שאינם מוצר טכנולוגי⁹³, ניתן לקבוע כי באופן כללי, מיזמים אלה תרמו רבות לאוכלוסיות היעד שלהם. בלטה במיוחד מיזמים בתחום האוכלוסיות המודרות, תחום הזקנה ותחום החינוך. מיזמים בתחום הזקנה שירתו את מספר המוטבים הגבוה ביותר, תוך תרומה משמעותית – אם כי לטווח הקצר בלבד. מיזמים בתחום האוכלוסיות המודרות שירתו אף הם מספר גבוה של מוטבים, אך נמוך בהרבה ממיזמים בתחום הזקנה. אך לעומת מיזמים בתחום הזקנה, האפקטיביות לטווח הבינוני של המיזמים בתחום האוכלוסיות המודרות היתה גבוהה יותר. מיזמים בתחום החינוך שירתו מספר גבוה של מוטבים (במקום השני לאחר זקנה), וניכר כי האפקטיביות של שניים מתוך שלושת מיזמים אלה היתה גבוהה מאוד. הן בתחום החינוך והן בתחום האוכלוסיות המודרות ניכרה תרומת המיזמים לשינויים בידע שהובילו לשינויים תפיסתיים. השינויים בידע ובתפיסה הובילו לשינויים התנהגותיים מצופים בשורת מדדים – אם כי, באופן טבעי, לא בכלל המדדים המצופים. שינויים בידע, תפיסה והתנהגות במיזמים חברתיים הינם הישג משמעותי, שאינו פשוט לביצוע. ניתן לראות ביכולת של רוב המיזמים בתחומים של חינוך ואוכלוסיות מודרות להציג שינוי זה באמצעות מידע הערכה אמין, תקף ומהימן, הישג חשוב של המיזמים ושל הכוורת.

6.2 צורך בפיתוח אסטרטגיה ברורה בכוורת

הצורך בפיתוח אסטרטגיה ברורה בכוורת הוזכר לאורך דו"ח זה במספר הקשרים שונים. החל מראשית פעולתה לפני כארבע שנים ועד היום, ישנן סוגיות בסיס אשר נשארו מעורפלות, ושאי בהירותן פוגעת בפעילות התכניות השונות.

⁹³ כאמור, מיזמים עם מוצר טכנולוגי טרם השפיעו על מוטבים והערכת התמקדה בפוטנציאל לרלוונטיות ואפקטיביות.

דוגמא בולטת לכך, שצוינה מספר פעמים בפרק 3, היא היעדר אסטרטגיה ברורה בנוגע למקומם של מיזמים התחלתיים ומבוססים בכוורת. בעוד שלאורך השנים ועדת המענקים העדיפה באופן ברור מיזמים מבוססים, ולמרות שמיזמים מבוססים זכו לתרומה המרבית בתכנית ההאצה, חלקם בתכנית ההאצה הוא 40% בלבד, וגם חלקם בימי המיון קטן משמעותית מזה של מיזמים התחלתיים. באמצעות קבלת החלטה על אסטרטגיה, יש להבהיר את ההיגיון במצב הקיים, או לחילופין להחליט כי המצב הקיים אינו תומך במטרות הכוורת וכי יש לשנותו (ראו פירוט על ממצאים והמלצות בנושא בפרק 3). היעדר אסטרטגיה בנושא של מיזמים התחלתיים ומבוססים משפיע באופן ישיר גם על פעילויות הנבטה וקהילה.

דוגמא נוספת לגביה אין אסטרטגיה ברורה הינו המקום של scaling בכוורת, מה משמעותו ומה המדדים להצלחה. מונח זה עומד בבסיס המטרות של הכוורת, אך כיום אין אסטרטגיה ברורה לגביו. העובדה שמרבית המיזמים בתכנית ההאצה הם התחלתיים, אולם רובם לא מקבלים מענק וכלל לא שורדים, מעלה שאלות מהותיות בנוגע למונח זה, שהינו נר לרגלי הארגון. לצד דוגמאות ברמת המאקרו, חשוב לקבל החלטות אסטרטגיות בנוגע למגוון היבטים ספציפיים. למשל, מומלץ לקבל החלטה בנוגע לסוג המיזמים העסקיים שעל הכוורת לתמוך בהם: האם על הכוורת להמשיך ולקבל לשורותיה גם עסקים חברתיים וגם "עסקים בתחום החברתי" (ראו הסבר בפרק 2). אם הכוורת תמשיך לקבל גם עסקים בתחום החברתי, האם לא ראוי להתייחס אליהם כהשקעה בנוסף למימד האקסלרציה?⁹⁴ להחלטות אלה השפעה מהותית על פעילות הכוורת. כאמור, וכפי שפורט בפרקים הקודמים, ישנן עוד דוגמאות רבות בהן היעדר אסטרטגיה ברורה פוגעת בפעילויות האצה, הנבטה וקהילה.

חשוב כי אסטרטגיה בכוורת תהיה קוהרנטית, מערכתית ותתייחס לכלל מרכיבי הכוורת שתוארו בדו"ח זה. כיום לא קיים קשר בין תכניות ההאצה, הקהילה וההנבטה ושאר רכיבי הכוורת. על אסטרטגיה מערכתית לנסח קשרים אלה ולבחון כיצד התכניות מעשירות זו את זו ותומכות אחת בשנייה. מעבר לכך, חשוב להבין כיצד כל רכיב בתכנית מסוימת ישפיע על רכיב אחר. משמעות הדבר למשל היא, שלא מומלץ לקבל החלטות בנוגע למיזמים מבוססים והתחלתיים והיבטים של scaling שצוינו לעיל, מבלי לקבל החלטות בנוגע לימי המיון, ועדות המענקים, מסלולים ותכנים בתכנית ההאצה, מודלים של המענקים ועוד. דוגמא נוספת היא האופן שבו תכניות הקהילה וההנבטה צריכות לתמוך בהעדפות אסטרטגיות בנוגע לתכנית ההאצה, או אילו פעילויות קהילה יש לעשות כדי לתמוך במימד ההנבטה. מומלץ לנסח אסטרטגיה זו למסמך עבודה פרקטי ונהיר, שיהווה בסיס לקבלת החלטות.

לבסוף, לאחר פיתוח האסטרטגיה, מומלץ לנסח תיאוריות שינוי ברורות בנוגע לתכניות הכוורת. בעוד שאסטרטגיה מתווה קווים כלליים לפעולה (שכיום, כאמור, אינם ברורים בנושאים רבים), תיאוריית שינוי הינה ספציפית יותר ומתייחסת למדדי הצלחה של רכיבי התכנית השונים. בכוורת, בשל מורכבות התכניות, מומלץ לעבוד על פי שיטה של תיאוריית שינוי מבוססת שחקנים, המתוארת בפרק 2 בדו"ח זה. בעוד שצוות ההערכה פיתח תיאוריית שינוי פנימית לצורך הערכה, ללא אסטרטגיה ברורה והחלטות בנושאי מפתח, לא ניתן היה עד כה לפתח מסמך מקיף של תיאוריית שינוי שתשמש לניהול בכוורת. לאחר פיתוח אסטרטגיה, מומלץ לעשות זאת הן כבסיס לניהול בהתאם למדדים והן כבסיס להערכה ומדידה בעתיד.

⁹⁴ במדינות OECD נהוג שהשקעה של האב במיזם שאינו עסק חברתי אלא עסק שפועל בתחום החברתי, יקבל דיווידנדים על השקעה באקסלרציה ועל הענקת מענק כספי.

6.3 תמיכה של הארגונים השותפים בסקיילינג

מטרה מרכזית של הכוורת, עליה דובר רבות בתחילת דרכה, היתה תמיכה של הארגונים השותפים (ג'וינט ישראל וקרנות הביטוח הלאומי) בסקיילינג (scaling) בקנה מידה רחב של מיזמי הכוורת. למרות היותה מטרה מרכזית, מיזמים ספורים זכו לתמיכה בסקיילינג מהארגונים הנ"ל. קליטה של מיזמים בפועל, שהיתה מטרה מרכזית (לפחות לגבי ג'וינט ישראל) כמעט שלא התרחשה. היה ניתן לצפות לכך, משום שרוב המיזמים בכוורת לא עונים על קריטריונים של סקיילינג בשל היותם התחלתיים (ראו פרק 3).

בהתאם לזאת, נראה שגם בהיבט זה חשוב להחליט על אסטרטגיה ברורה יותר לסקיילינג על ידי הארגונים, על תיאוריית השינוי הרצויה שתאפשר זאת, לצד ציפיות ריאליות בנושא. מומלץ להבהיר כיצד הארגונים יכולים בפועל לתמוך במיזמים, מה צריך להיות מקומם במכרזים ובקולות קוראים, כיצד ניתן לתקצב סקיילינג לאור המדדים שיפותחו וכדומה. עוד מומלץ לבחון כיצד אנשי מקצוע בכל ארגון יוכלו לתווך באופן פורמאלי ומערכתי בין המיזמים לארגון. תיווך זה נעשה כיום באופן ספורדי, ונראה כי ערוץ פעילות זה רחוק ממיצוי.

יש לציין כי לאחר מספר שנים של אי הצלחה במטרה מרכזית זו, אסטרטגיה ברורה תוכל גם להבהיר האם ציפיה זו עדיין נמצאת בראש סדר העדיפויות של הכוורת. זוהי החלטה לגיטימית, אולם המצב כרגע הוא שהיבט זה נשאר לא ברור ואינו זוכה לטיפול ולתשומת הלב הראויים. היבט זה קשור גם ליכולת הכוורת והארגונים השותפים לתרום לסקיילינג בארגונים אחרים, כגון משרדי ממשלה או רשויות מקומיות. לאורך השנים היו הצלחות בודדות אך משמעותיות בנושא, אולם גם כאן המטרות, אופן ביצוען, מדדי ההצלחה, והפעולות הנדרשות על מנת לתמוך בסקיילינג על ידי הכוורת ועל ידי הארגונים השותפים, נשארו מעורפלים. ביחד עם פיתוח אסטרטגיה כוללת, חשוב להתייחס גם להיבט מרכזי זה.

לסיום, יש לציין כי ההנהלה החדשה של הכוורת מתכננת פעילות עתידית במספר ערוצים במטרה להכין ארגונים ציבוריים נוספים לקלוט את מיזמי הכוורת (ראו נספח א'). ניתן לשער כי האופנים בהם ארגונים השותפים יקדמו סקיילינג של מיזמים, יתרמו רבות למאמץ זה.

6.4 קבלת יזמים מאוכלוסיות מוחלשות לתכנית ההאצה

מטרה מרכזית בתחילת דרכה של הכוורת היתה לגייס יזמים מאוכלוסיות מוחלשות לתכנית ההאצה. אולם, במחזורי 1-3 היה יזם אחד מהחברה הערבית, יזמת אחת בת העדה האתיופית, ויזמת אחת מהמגזר החרדי. יזם נוסף היה עם מוגבלות פיזית. מעבר לכך, לא השתתפו בתכנית ההאצה יזמים מהפריפריה החברתית (בניגוד לגיאוגרפית), או כאלה שניתן לשייכם לאוכלוסיות מוחלשות⁹⁵.

במחזור 4 ניתן לזהות שינוי מגמה, כאשר שלושה מיזמים הובלו על ידי יזמים ערבים ויזמת חרדית. כפי שצוין בפרק 4, חלק משינוי מגמה זה הינו כתוצאה מתכנית טאריקי לחברה הערבית, שהוטמעה מסגרת תכנית ההנבטה של הכוורת. תוצאה חשובה זו של תכנית טאריקי מעידה על הצורך לפעול באופן אקטיבי כדי לשלב יזמים מאוכלוסיות מוחלשות בתכנית ההאצה. בו בזמן, הצפייה שיזמים מאוכלוסיות אלה יגיעו לימי המיון של הכוורת ללא תמיכה כלשהי ואף שיעברו את המיונים באופן מוצלח, איננה ריאלית, ועל הכוורת להגיע באופן יזום לאוכלוסיות אלה באמצעות פעילויות בתחום הקהילה וההנבטה.

⁹⁵ שני יזמים נמנו על הקהילה הטראנסג'נדרית בישראל. בהגדרה רחבה ניתן להתייחס אליהם כחלק מאוכלוסייה מודרת. לעומת זאת, מדובר על יזמים בעלי השכלה גבוהה ומעמד חברתי לפיו ניתן לזהותם עם האליטה הכלכלית חברתית בישראל.

בנוסף, חשוב להבין את המיקום של מטרה זו בתוך האסטרטגיה הכללית של הכוורת. במידה ומדובר במטרה מרכזית, חשוב להציב יעדי הצלחה, ולפיכך להתאים את תהליכי המיזם והמענקים. אם יוחלט כי בכל מחזור יש להקצות מקומות ליזמים מאוכלוסיות מסוימות, יש לדאוג כי לימי המיזם יגיע מספר גבוה של יזמים מתאימים, לוודא כי מיזמיהם בוגרים (או התחלתיים בהתאם לשאר החלטות אסטרטגיות), להתאים את הקריטריונים בוועדת המענקים וכו'. מהמתואר בפרק 3, ניתן להניח שקבלה של מיזמים מאוכלוסיות מוחלשות, ללא התאמה של שאר ההיבטים בתכנית ליכולת לתמוך במיזמים אלה, לא תהיה אפקטיבית. הדבר נכון לכלל היוזמות, אולם ליוזמות המובלות על ידי יזמים מאוכלוסיות מוחלשות בפרט.

6.5 פיתוח ידע ומיפוי

הכוורת מבקשת להוביל את תחום היוזמות החברתית בישראל ואף להשקיע באופן משמעותי הרבה יותר מבעבר בפיתוח האקוסיסטם בישראל. מימד שיכול לתמוך בכך הוא פיתוח ידע ייחודי בנוגע ליוזמות חברתית בכלל ויוזמות חברתית בישראל בפרט. כיום, הידע הקיים בעברית על יזמות חברתית מוגבל מאוד. ידע באנגלית קיים בשפע, אולם כדי להבחין בין עיקר לטפל ולמצוא ידע פרקטי בתחומים ספציפיים, דרושות יכולות מחקריות בסיסיות, שיזמים רבים טרם התנסו בהן. ליזמים בעלי יכולות אלה ורמה נדרשת באנגלית, אין זמן ומוטיבציה לעשות זאת. סביר להניח שהדבר נכון גם לגבי אנשי מקצוע רבים בארגונים באקוסיסטם. לכוורת ישנו מידע רב בנוגע לתחומים ספציפיים ביוזמות חברתית (גיוס משאבים, שיווק בניית מודל עסקי וכו'), בנוגע ליוזמות בסקטורים שונים (זקנה, אנשים עם מוגבלות, וכו'), בנוגע להיבטים רוחביים ועוד. כאמור, מדובר במידע ייחודי שלא קיים באופן נגיש בעברית, ושיכול לתרום רבות ליזמים, אנשי מקצוע וארגונים.

מתוך הניסיון שהכוורת צוברת לאורך השנים, יש לה היכולת לפתח מידע ייחודי בעברית. על מידע זה להיות בהיר ושימושי, אולם גם מידע תיאורטי יוכל לתרום ליזמים ואנשי מקצוע רבים. הכוורת יכולה גם לפתח ידע שישמש כמקור חשוב לפיתוח האבים חברתיים אחרים בישראל, שיכולים ללמוד רבות מניסיונה. למשל, ניתן ליישם חלק לא מבוטל מהלקחים מדו"ח זה גם בהאבים חברתיים בארץ ובעולם. אך בעוד שדו"ח זה מתמקד בשאלות מאקרו בכוורת, ישנם אינספור תחומים שניתן להעמיק בהם ובכך לתרום רבות לפיתוח האקוסיסטם בישראל בכלל והאבים חברתיים בפרט. דוגמאות לכך הן מידע ממערכת המידע הנבנית כיום בכוורת, בניית מערכי שיעור, מודלים של מענקים, קביעת מסלולי התמקצעות, פיתוח קהילת יזמים, פיתוח תכניות הנבטה וכדומה. בנוסף, לאורך השנים ניכר כי בכוורת חסר מיפוי שיטתי של המצאי במדינת ישראל בתחומים הבאים:

א. מיפוי אפשרויות ספציפיות של גיוס משאבים בנוגע לסקטורים שונים: היעדר מיפוי כזה מקשה על הפניית יזמים בסקטורים ספציפיים לתורמים ומשקיעים. המנטורים אמנם עושים עבודה חשובה מאוד בנושא, אולם הם לא יכולים להכיר את כלל האפשרויות העומדות בפני יזמים בישראל. זהו צורך מהותי של היזמים בכלל ותכניות הכוורת בכלל הסקטורים. כיום אין בישראל גוף ידע המרכז מידע על תורמים, משקיעים, קרנות הון סיכון, קרנות פילנטרופיות ייחודיות, מה הקריטריונים העיקריים של גופים אלה, באילו סוגי מיזמים הם משקיעים לאורך השנים, באילו מיזמים הם עתידים להשקיע וכדומה.

ב. מיפוי מיזמים ופתרונות קיימים: כפי שצוין בפרק 3, אנליסטים, שופטים ומעריכים בימי המיזם לא יודעים אילו פתרונות קיימים כיום בישראל בתחומים שונים, ולכן קשה להם לקבל החלטות מבוססות בנוגע לקבלת מיזמים לתכנית ההאצה. מידע זה חסר גם לשופטים בוועדות המענקים, שאינם יודעים האם יש להשקיע כספי ציבור במיזמים שאולי דומים להם כבר פועלים כיום בישראל, או ארגונים המספקים פתרונות חופפים בחלקם. זהו מידע קריטי, שלא תמיד נמצא ברשות היזמים, וגם כאשר הוא נמצא, היזמים לא תמיד מעוניינים לדווח עליו, משום

שקיום פתרון מקביל, יצמצם באופן משמעותי את סיכוייהם להתקבל לכוורת ו/או לקבל מענק. מידע זה אינו חיוני רק לתכנית ההאצה, אלא גם לפעילויות הנבטה עתידיות.

ג. מיפוי פעילויות האבים חברתיים בישראל: בתחילת דרכה, צוות הכוורת ואנשי מקצוע מהארגונים השותפים הכינו רשימה של האבים חברתיים בישראל. אולם רשימה זו לא סיפקה ידע קונקרטי על הפעילות של כל אחד מהאבים, איזו תמיכה בדיוק הוא מציע, מה התכנים שהוא מעניק וכדומה. מידע מפורט בנוגע לפעילויות האבים חברתיים בישראל (ואף האבים שאינם מגדירים עצמם חברתיים ותכניות הכשרה שונות) יתרום ליכולת הכוורת להפנות לארגונים אלה יזמים שלא התקבלו לתכניות הכוורת, שלא קיבלו מענקים, ומיזמים שגם אם השתלבו בכוורת וקיבלו מענק, יוכלו להיתרם מתכניות המשך.

גוף מידע כזה אינו פשוט לפיתוח והוא דורש עבודה של איש מקצוע בעל יכולות מחקר ויכולות מיפוי. בנוסף, לאחר הפיתוח הראשוני של גוף ידע כזה, יש לעדכנו באופן מתמיד. כדי לפתוח, לא מספיק מיפוי אינטרנטי (desk study), אלא דרושים גם ראיונות עם מנהלים בחלק מהארגונים. גוף מידע כזה צריך להיות חלק ממערכת המידע של הכוורת, כך שיזמים, מנטורים, צוות הכוורת ואנשי מקצוע באקוסיסטם, יוכלו למצוא בקלות את המידע הרלוונטי להם. באופן אידיאלי, מומלץ כי גופים יוכלו לעדכן מידע רלוונטי באמצעות רישום לאתר – עדכון שילווה בבדיקה של צוות הכוורת. מיפוי כזה לא רק יאפשר לכוורת לשרת טוב יותר את קהילת היזמים בישראל ואת האקוסיסטם ולהתאים את שירותיה באופן טוב יותר לאוכלוסיות היעד שלה, אלא גם יאפשר לה להכיר את האקוסיסטם בישראל, ובכך לתרום ליעד של הובלתו.

6.6 המלצות עיקריות בנוגע לסוגיות רחב בכוורת

- מומלץ שיזמים המקבלים מענק מהכוורת, ימשיכו לקבל ייעוץ מקצועי בנוגע לביצוע מדידה והערכה של המיזמים שלהם בתקופת הפיילוט. מומלץ שהכוורת תעקוב אחרי תהליך ההערכה של היזמים, ותתנה את קבלת המענק בהגשת דו"ח הערכה מסכם המתייחס לכלל יעדי המיזם. תהליך זה עשוי לתרום הן ליזמים עצמם והן לכוורת במימדים של ניהול מבוסס ביצועים והערכת אפקטיביות בטווח הארוך.
- הערכת ההשפעה של המיזמים על המוטבים שלהם מצאה כי בתחומים מסוימים השפעת המיזמים היתה גבוהה מאחרים בטווח הארוך, אם כי לרוב במחיר של שירות מספר נמוך יותר של מוטבים. מומלץ שמידע זה ומידע שיגיע מהערכות עתידיות בנוגע לתרומה למוטבים, יהיה חלק אינטגרלי מקבלת החלטות בנוגע לתהליכי המיזם והענקת המענקים בכוורת.
- לאור אי בהירות בנוגע לסוגיות בסיס, מטרות המאקרו ומגוון יעדים ספציפיים, מומלץ שהכוורת תפתח אסטרטגיה ברורה, מקיפה ומערכתית. על אסטרטגיה זו להתייחס לכלל יעדי הכוורת ולרכיביה השונים. מומלץ כי תהליך אסטרטגי זה יובל באמצעות איש מקצוע בעל ניסיון בפיתוח אסטרטגי. בסיום התהליך מומלץ לנסח אסטרטגיה זו למסמך עבודה פרקטי ונהיר, שיהווה בסיס לקבלת החלטות.
- לאחר פיתוח האסטרטגיה, מומלץ לנסח תיאוריות שינוי ברורות בנוגע לתכניות הכוורת. בעוד שאסטרטגיה מתווה קווים כלליים לפעולה (שכיום, כאמור, אינם ברורים בנושאים רבים), תיאוריית שינוי הינה ספציפית יותר ומתייחסת למדדי ההצלחה של רכיבי התכנית השונים. בכוורת, בשל מורכבות התכניות, מומלץ לעבוד על פי שיטה של תיאוריית שינוי מבוססת שחקנים, המתוארת בפרק 2 בדו"ח זה. מומלץ לעשות זאת הן כבסיס לניהול בהתאם למדדים והן כבסיס להערכה ומדידה בעתיד.

- מומלץ להבהיר את האופן שבו הארגונים השותפים אמורים לתמוך בסקיילינג במיזמים מהכוורת או לתמוך בהם באופנים אחרים. מדובר על מטרה שנחשבה כמרכזית מאוד בתחילת דרכה של הכוורת, אך בפועל נשארה מעורפלת ומעט מאוד נעשה כדי לקדמה. מומלץ להבהיר כיצד הארגונים יכולים לתמוך בפועל במיזמים, מה צריך להיות מקומם במכרזים ובקולות קוראים, כיצד ניתן לתקצב שילוב כזה לאור המדדים שיפותחו וכדומה. עוד מומלץ לבחון כיצד אנשי מקצוע בכל ארגון יוכלו לתווך באופן פורמאלי ומערכתי בין המיזמים לארגון. תיווך זה נעשה כיום באופן ספורדי, ונראה כי ערוץ פעילות זה רחוק ממיצוי.
- הצפייה שיזמים רבים מאוכלוסיות מוחלשות יגיעו לימי המיון של הכוורת ללא תמיכה כלשהי ואף יעברו את המיונים באופן מוצלח, איננה ריאלי. לכן מומלץ כי הכוורת תפעל באופן יזום להגיע לאוכלוסיות אלה באמצעות פעילויות בתחום הקהילה וההנבטה. בנוסף, מומלץ להבהיר את המיקום של מטרה זו בתוך האסטרטגיה הכללית של הכוורת. במידה ומדובר במטרה מרכזית, חשוב להציב יעדי הצלחה ולהתאים אליהם את תהליכי המיון והמענקים.
- כדי לתמוך ברצון הכוורת להוביל את תחום היזמות החברתית בישראל, מומלץ שהכוורת תפתח ידע ייחודי בנושא, מתוך הניסיון המצטבר והגישה למגוון מיזמים והערכתם. מלבד תרומה ליזמים, הכוורת יכולה להיות מקור מידע חשוב לפיתוח האקוסיסטם בישראל בכלל והאבים חברתיים בפרט.
- מומלץ שהכוורת, באמצעות איש מקצוע, תקדם מיפוי שיטתי של המצאי במדינת ישראל בתחומים של גיוס משאבים, מיפוי מיזמים, פתרונות קיימים ומיפוי פעילויות האבים חברתיים בישראל. גוף מידע כזה צריך להיות חלק ממערכת המידע של הכוורת, כך שיזמים, מנטורים, צוות הכוורת ואנשי מקצוע באקוסיסטם, יוכלו למצוא בקלות את המידע הרלוונטי להם. באופן אידיאלי, מומלץ כי גופים יוכלו לעדכן מידע רלוונטי באמצעות רישום לאתר – עדכון שילווה בבדיקה של צוות הכוורת.

נספח א': שינויים בכוורת בעקבות המלצות ההערכה

לאורך הדו"ח צוינו מספר שינויים שנעשו בכוורת ואשר קשורים להמלצות ההערכה. נספח זה מפרט שינויים אלה, כפי שדווחו על ידי צוות הכוורת עם הגשת דו"ח זה. השינויים המובאים בטבלאות, מחולקים לשלוש קטגוריות. הקטגוריה הראשונה מתייחסת לשינויים שנעשו בתכנית ההאצה. הקטגוריה השנייה מתייחסת לשינויים שנעשו בנוגע לקהילת הכוורת, שירותיה השונים ופיתוח השותפויות עם שחקנים נוספים – תחומים הנכללים כיום כחלק מתפיסת האקוסיסטם בכוורת. הקטגוריה השלישית מתייחסת לתחום הידע והמידע, בדגש על מערכות המידע, שימור הידע והפצתו.

שינויים בתכנית ההאצה

תחום	תכנון בהתאם להמלצת ההערכה	ביצוע עד כה	החל מאיזה מחזור הוטמע או יוטמע השינוי בתכנית ההאצה
רמת בשלות	להגדיל את בסיס הבחירה של מיזמים בשלים		5
	להכליל את מדדי T1 בתהליך המיון ולוודא שהנבחרת הסופית של היזמים מורכבת לפחות מ 60% מיזמים מבוססים		5
קול קורא לתכנית ההאצה	הנגשת הקול הקורא לאוכלוסיות נוספות	קול קורא בערבית	3
		קול קורא מונגש לבעלי מוגבלויות וצרכים מיוחדים	4
	פיתוח מסלולים ייחודיים	קולות קוראים ממוקדי אתגרים בכל תחום אסטרטגי	4
			5
תהליך רישום ומיון ראשוני	שיווק התכנית יבנה מחדש עם איש השיווק של הכוורת קשר עם אנליסטים		5
	קשר עם אנליסטים	שינוי קריטריונים, פנייה מסודרת יותר לאנליסטים ושמירה על קשר עימם במהלך התהליך	2
	הקמת מערכת רישום סלייספורס	שימוש ראשון במערכת לצוות ואנליסטים	4
	כתיבת תדריך חדש לאנליסטים כדי לוודא שאנליסטים מבינים היטב אילו יזמים יש לבחור לתכניות ההאצה		5
	העלאת המשקל של פרופיל היזם, ושינוי הגדרתם של סעיפי החדשנות כך שיהיו רחבים יותר, תוך הפחתה מסוימת ממשקלם	העלאת המשקל של פרופיל היזם ל 30%	2
	ראשי אגפים וקרנות עוברים על רשימת המועמדים שהגישו לתכנית ויכולים לבקש להזמין מועמד לספרינט	בוצע במחזור 4	4
	הוספת משוב שיישלח ליזמים לאחר סיום תהליך המיון		5

2	בוצע במחזור 2	התאמת יחידות תוכן בהתאם לדירוגי היזמים והמלצות ההערכה	ימי המיון בכוורת
5		הורדת חלק מיחידות התוכן כדי לאפשר יותר זמן דיון אחרי הפיץ'.	
5		הפחתת ההסתמכות רק על הפיץ'	
5		יצירת נטוורקינג מובנה	
5		הוספת מידע משלים על המיזמים ONE PAGER	
5		הוספת לפאנל השיפוט מומחה בתחום הקיימות	
5		הוספת הערכת עמיתים PEER REVIEW	
5		חלוקת חומר כתוב על המיזמים למעריכים ושופטים	
5		מתן יותר זמן לשאלות ליזם הן מחברי הפאנל והן מהיזמים בקהל	
5		קיום היום הראשון של הספרינט ביום חמישי וזימון לפאנל מומחים בימי שני ושלישי במטרה להעניק ליזמים זמן עבודה על הפיץ'	
5		בדיקה יותר יסודית של חלופות בשוק לכל מיזם שמאשרים- למשל בעזרת צוות מפעלים מיוחדים	
5		הכנת מסמך לוועדה עם פירוט השיקולים: מסמך מילולי ולא כמותי לפי ציון	
5		הענקת משקל לצוות הכוורת שנכח בכל תהליך המיון והתרשם מהמיזמים	
5		חידוד הצעת הערך ושליחת חוות דעת מפורטת ליזמים שלא התקבלו לתכנית ההאצה. בנוסף, הצעת סיור/ קורס/שעת ייעוץ/חיבור ליועץ או איש מקצוע/אפשרות לזרקור במדיה של הכוורת/ מלגה ליועץ מקצועי.	
3 בלבד	שת"פ עם ערך לדרך וקדמה אינוביישן. ההערכה העלתה ששיתוף הפעולה לא הוכיח את עצמו, ולכן לא נמשך במחזורים נוספים	יצירת תכנים מותאמים למיזמים מלכ"רים/ עסקיים	התאמת תכנית ההכשרה
4	ההתאמה עם EY נעשתה רק בצמתים מסוימים בתכנית ולא הוכיחה את עצמה. לכן יש רצון במחזור 5 להתחיל לאמץ את המודל המטריציוני שהוצע בהערכה	שת"פ עם EY ויצירת תכנים נפרדים למיזמים בעלי מימד טכנולוגי, מלכ"ר ועסקי ע"י מנהלת התכנית	

4	יצירת מסלולי תוכן מקצועי לפי מודל מטריצוני	יצירת מסלול אימפלוויטק עם תבת. תבת שותפים בתהליך המיון, הקבלה והליווי	
3	למידה היברידית	אונליין ואוף ליין	
4		אונליין ואוף ליין עם מערכת למידה בה יש הרצאות מוקלטות	
3		שעות ייעוץ אונליין בלבד	
5			למידה היברידית במחזור 5: התכנון הוא שחלק מיחידות התוכן יהיו בעבודה עצמאית בבית אונליין
5			צמצום ההיקף של יחידות התוכן: תכנית ההכשרה תתמקד בתכני הליבה עליהם המליצה ההערכה
5			יצירת תכנים של שיתוף עמיתים בין המיזמים
5			עיגון נטוורקינג מובנה בתוך התכנית עם האקוסיסטם של השקעות, פילנתרופיה ואנשי מקצוע במסלולים
5			בהתאם למודל המטריצוני, תכני הליבה יתנהלו בנפרד עבור מיזמים ללא מטרות רווח ועבור מיזמים עם מטרות רווח, כאשר מספר יחידות יוקדשו למיזמים טכנולוגיים. בדיקת האפשרות לשתף פעולה עם מיזם התשתית עבור מיזמים ללא מטרות רווח. ימי ד' יוקדשו למסלולי האורך המקצועיים, לפגישות עם מנטורים אישיים, לשעות ייעוץ פרטניות, ולנטוורקינג מובנה עם האקוסיסטם המקצועי. ימי ב' יהיו ימי הכשרה לנושאי הרחב ותכני הליבה ולמפגשים של הנבחרת לשיתוף עמיתים ומפגש עם בוגרים.
5			אורך התכנית יישאר זהה אך תעשה העמקה בנושאי הליבה העיקריים
5			אבני הדרך הבסיסיות למיזם תונגשנה ביחידות אונליין- כולל הגדרת הבעיה, מודל לוגי ועוד
2	מנטורים	הטמעת מנגנון קשר קציף ופידיבק עם המנטורים	שיפור הקשר עם המנטורים, מעקב ופידיבק
2		ניתן דגש על פגישות עם המיזם המצאות בתחילת התכנית עם שני המנטורים יחד	דגש על עבודה משותפת של זוגות המנטורים (co-mentoring)
5			גיוס מנטורים בתחום ההשקעות והפילנתרופיה
4			הפחתת חשיבות הפיץ' והגדלת יכולות הנטוורקינג באירועים
5			שילוב של 3-4 אירועי נטוורקינג מובנים במהלך התכנית בכוורת או אונליין עם קרנות פילנתרופיות/ משרדי ממשלה/ משקיעים/ מנהלי אקסלרטורים נוספים ועוד.
			אירועים

5		דגש על ספדייט להיכרות עם צוות הג'וינט ונציגים מקרנות הביטוח הלאומי ויצירת חיבורים הדדים לייעוץ מקצועי מותאם לצרכי המיזם ולשיתופי הפעולה הפוטנציאליים	ועדת מענקים	
2	הותאמו קריטריונים למענקים בהתאם להמלצות ההערכה	התאמת קריטריונים למענקים בהתאם להמלצות ההערכה		
4		קיום ועדה מקדימה		
4		תשובות הועדה נשלחות באופן כתוב מהכוורת ולא על ידי מנהלת התכנית		
4		שילוב מנטורים בוועדה כמשתתפים		
5		יצירת תחום השקעה ופיתוח בכוורת ובניית קריטריונים ברורים.		
5		חשיבה על אפשרויות מיקרו גראנטים		
5		יצירת מעטפת שירותים עבור המיזמים בפיילוט בוגרים: סל שירותים מעוגן ומתוקצב		
5		פיצול בין שלבי ההכשרה בכוורת לשלב קבלת מענק כספי- השקעה		יצירת תחום השקעות בכוורת
5		יצירת קריטריונים להשקעה ודיפרנציאליות בין השקעה בעמותה לבין סטרטאפ		
5		שילוב מיקרו גראנט לרשת בוגרים		
5		יצירת מעטפת שירותים מעוגנת ליום שאחרי תכנית ההכשרה		
5		הסבר על המשך הדרך ליזמים שלא קיבלו מענקים		
5		מיפוי של התכניות בג'וינט ומנהליהן, עשוי לאפשר חיבורים טובים יותר		

שינויים בקהילת הכוורת, שירותי הכוורת ופיתוח שותפויות

שנת שינוי	ביצוע	תכנון בהתאם להמלצות ההערכה	תחום
2022	הרחבת הקהילה אונליין לא רק ליזמים אלא לכל מי שרוצה להיות חלק מתוך האקוסיסטם החברתי לקידום יזמות חדשנית	דיוק אסטרטגית ניהול קהילת הכוורת	קהילות
2022	קביעת המפגשים על תכניהם ולוחות הזמנים לביצועם, תוך דגש על נטוורקינג	קביעת מפגשי קהילה יזומים פיזית בכוורת עם מתכונת קבועה, המאפשרת נטוורקינג משמעותי ליזמים	
2022	קהילת Employtech: התקיימו מספר מיטאפים בתחום לאקוסיסטם. מתוכננת סדרת מפגשים, נבנית תוכנית למדידה והערכה של הקהילה	הקמת קהילות מקצועיות:	
2022	הקמה של קהילה לקידום טכנולוגיות לאנשים עם צרכים מיוחדים: התקיימו פגישות לביסוס השותפויות		

	להקמת קהילת החדשנות בשנת 2021. היתה התקדמות מול משרד הכלכלה בנוגע להקמת הקהילה. גיוס כוח אדם לניהול קהילת החדשנות		
2022	עידוד יזמות בתחום של צעירים חסרי מעש		
2022	תוכנה הקמת פורום לעידוד יזמות בחברה הערבית. כיום בשלבים של דיוק והגדרות מחדש. יציאה לדרך במחצית הראשונה של שנת 2022.	הקמת קהילות מקצועיות/ספציפיות: תוכנית לקידום יזמות בחברה הערבית	החברה הערבית
2022	בסוף שנת 2021 הושקה באופן רשמי הרשת עבור יזמים של הכוורת, מקום בו יתאפשר להנגיש מידע, לפתח חיבורים ולהעשיר את ההון האנושי שבו.	שיפור קשר בין היזמים	אקוסיסטם הכוורת
2022	שימוש בחלק מכספי המענקים שלא נוצלו לטובת חיזוק יכולות של יזמים ותשתיות להקמת קהילה	מענקים ליזמים	
2022	ביסוס והנכחה מקצועית של שפת היזמות	כתיבת שפה מתודולוגית לכוורת	
2022	תוכנית יזמות לעובדי עיריית תל אביב- מנהל שירותים חברתיים: על מנת לאפשר ליזמים מקום להתנסות משמעותית וחיזוק יכולות מקצועיות של עובדים מהמגזר הציבורי בתחום של יזמות חברתית, הכוורת תשיק קורס חדש המאפשר חיבורים משמעותיים והטמעה של חדשנות חברתית	שיפור תחום השותפויות	שותפויות
2022	עבודה על פיתוח תוכנית משותפת בין הכוורת לביטוח הלאומי: חיזוק השותפות והקניית שפת יזמות לעובדים נבחרים	העמקת התרומה של שותפי הכוורת לפיתוח שותפויות	
2022	הוגשה הצעה לשותפות עם המשרד לפיתוח הנגב, הגליל והפריפריה- אגף פריפריה: נמצא בבדיקה להיתכנות	פיתוח שותפויות עם משרדי ממשלה	
2021	הכוורת פיתחה קורס שסייע ליזמים ועמותות חדשות לבסס את התשתיות הכלכליות והארגוניות שלהם- שיתוף	פיתוח קורסי תשתית נוספים קצרי מועד	

	<p>הפעולה הביא להיכרות מעמיקה עם התחום, עם מומחי תוכן רלוונטיים, ויצר שיתופי פעולה חדשים שיחזקו את רשת הכוורת</p>	
--	---	--

שינויים במערכת מידע והפצת ידע

שנת עבודה על הטמעת השינוי	ביצוע	תכנון בהתאם להמלצות ההערכה	תחום
2021	<p>הטמעת מערכת CRM SALESFORCE על מנת לייעל תהליכים בכוורת במגוון גזרות כמו: ניהול אתגרים, שיקוף נתונים ולמידה. נעשה איפיון צרכים, כך שהמערכת תוכל לתמוך בהרשמה לקהילה ולתכנית ההאצה של הכוורת, כולל מערכת למתן משוב ע"י אנליסטים.</p>	הטמעת מערכת מידע שתתמוך בניהול התכניות השונות	מערכת מידע
2022	<p>בוצע אפיון של אתר חדש ליזמים חברתיים המנגיש ידע בתחומים שונים, מאפשר נטוורקינג ומהווה מקור מידע על יזמות חברתית</p>	הכוורת כמקור מידע דיגיטלי ליזמים ושחקנים נוספים	פיתוח ידע, שימור והפצתו
2022	<p>השקעה במיתוג, שיווק, שינוי לוגו ושפה עיצובית. המיתוג שם דגש על הכוורת כמרכז ליזמות וחדשנות חברתית בישראל ולא רק על תמיכה נקודתית במיזמים.</p>		
2021	<p>שימור סרטוני יזמים והנגשת הפיצ'ים של היזמים באתר</p>		
2021-2022	<p>הנגשת הידע הנלמד במסלולים השונים בכוורת והעלאתו לפלטפורמת למידה דיגיטלית המאפשרת למידה עצמאית</p>		
2022	<p>הפקת תוצר דיגיטלי לחוברת scale2Gov: מדריך ליזמות חברתית בשיתוף אלכ"א הכולל סרטוני למידה לשחקנים שונים</p>		
2021-2022	<p>שימוש במערכת Monday כמערכת ניהול פנימית של משימות. דגש על מעקב אחר שלבי דיווח בפיילוטים השונים של המיזמים</p>		מידע וניהול: כללי

רשימת מקורות

- אברוצקי, ג ואשכנזי, א. (2011). יזמות חברתית בישראל: מיפוי וכיוונים להמשך. תל אביב: עמותת נובה.
- בנזימן, ר' (2009). לא על הפילנטרופיה לבדה... מיזמים עסקיים חברתיים בישראל: מיפוי ראשוני וסקירה השוואתית. אוחדר פברואר 2017 מ: <http://www.dualis.co.il/wp-content/uploads/2014/01/130043480979576250.pdf>
- גדרון, ב. אבו, ע. (2014). עסקים חברתיים בישראל מהדרה להכלה חברתית וכלכלי. הרצליה: אחווה.
- גדרון, ב., אבו, ע. (2012). מיזמים עסקיים חברתיים בישראל: לקראת הגדרה. בית ברל, המרכז לחקר מיזמים עסקיים חברתיים.
- גדרון, ב. יוגב, ד. (2010). ארגונים חברתיים-עסקיים בישראל: נתונים ראשוניים על תופעה חדשה. באר שבע: אוניברסיטת בן גוריון.
- גדרון, ב., אבו, ע., בובר בן דוד, נ., גרינברג, י., מוניקנדם-גבעון, י., נבון, א., וראובני, י. (2017). מיזמים עסקיים חברתיים: מחקר בינלאומי השוואתי. ראשון לציון: המכללה למנהל.
- גלובס (2016). מחפשים מיזמים הרוצים לעשות שינוי חברתי לצד עסקים רווחיים. נדלה ב: מאי 2018. מתוך: <https://www.globes.co.il/news/article.aspx?did=1001162869>
- וייס, ר. (2016). התבססותם של עסקים חברתיים בישראל – הצורך בעיצוב מדיניות ציבורית מושכלת הנגזרת מפעילותם. תל אביב: אוניברסיטת תל אביב.
- יונוס, מ. (2009). עולם ללא עוני. תל אביב: אחוזת בית.
- משרד הרווחה, ג'וינט ישראל ואלכ"א, (2005). דו"ח מסכם: שולחנות עגולים – תוכנית לקידום הממשק בין משרד הרווחה לארגוני המגזר השלישי בתחום החברתי. ירושלים: משרד הרווחה.
- משרד ראש הממשלה (2008). ממשלת ישראל, החברה האזרחית והקהילה העסקית: שותפות, העצמה ושקיפות. מסמך מדיניות – פברואר 2008. ירושלים: משרד ראש הממשלה.
- סולל, י. (2011). קואופרטיביים חברתיים לשילוב בעבודה של אוכלוסיות מודרות. ירושלים: מכון ון ליר.
- קורבט, ר. (2016). בדרך למהפכה הבאה? הכרות עם שלושה אקסלרטורים חברתיים. אוחדר מאי 2018, מ: <https://www.geektime.co.il/social-acceleration-in-israel-2016>
- Aernoudt, R. (2004). Incubators: Tool for entrepreneurship? Small business economics, 23(2), 127-135.
- ANDE (Aspen Network of Development Entrepreneurs). (2014). *Measuring value created by impact incubators and accelerators*. Aspen: ANDE.
- Aulet B. (2014). *Avoid stagnation: Acceleration trumps incubation*. TechCrunch.
- Baird, R., Fram, V., Tashima, R., & Matranga, H.S. (2018). Capital evolving: Alternative investment strategies to drive inclusive innovation. Retrieved October 2021 from:

<https://assets.ctfassets.net/464qoxm6a7qi/729JKXLUPQQAFJ9SeJlmy/277319a6983ae544f83dfdf87daca919/Capital-Evolving-Village-Capital-2.pdf>

- Bergmann, T., & Utikal, H. (2021). How to support start-ups in developing a sustainable business model: The case of an European social impact accelerator. *Sustainability*, 13(6), 3337.
- Bhave, M. P. (1994). A process model of entrepreneurial venture creation. *Journal of business venturing*, 9(3), 223-242.
- Butz, H., & Mrożewski, M. J. (2021). The selection process and criteria of impact accelerators. An exploratory study. *Sustainability*, 13(12), 6617.
- Casasnovas, G., & Bruno, A. V. (2013). Scaling social ventures. *Journal of Management for Global Sustainability*, 1(2).
- Cohen, S. L., Bingham, C. B., & Hallen, B. L. (2019). The role of accelerator designs in mitigating bounded rationality in new ventures. *Administrative Science Quarterly*, 64(4), 810-854.
- Clark, C., Rosenzweig, H., Long, D., & Olsen, S. (2004). *Double bottom line project report: Assessing social impact in double bottom line ventures*. Retrieved February 01, 2016 from http://www.riseproject.org/DBL_Methods_Catalog.pdf
- Davidson, A., Roberts, p., Guttentag, M., & Hume, v. (2021). "A Rocket or a runway- Examining venture growth during and after Acceleration. GALI.
- Dees, J.G., & Hass, P. (1998). *The Meaning of "Social Entrepreneurship"*. Kansas City: The Kauffman Center for Entrepreneurial Leadership.
- Delmar, F., & Shane, S. (2002). What firm founders do: A longitudinal study of the start-up process. *University of Illinois at Urbana-Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship*.
- Donaldson, I. S. (2007). *Program theory-driven evaluation science: Strategies and applications*. New York and London: Taylor & Francis Group.
- Drucker, F. P. (1985). *Innovation and entrepreneurship*. New York: Harper & Row.
- Earl, Carden & Smutylo, 2001
- Forss, K., Marra, M. & Schwartz, R. (Eds.). (2011). *Evaluating the complex. Attribution, contribution and beyond. Comparative policy evaluation, volume 18*. London: Transaction Publishers.
- Frey, B. B., Lohmeier, J. H., Lee S. W., & Tollefson, N. (2006). Measuring collaboration among grant partners. *American Journal of Evaluation*, 27, 383-392.
- Gajda, R. (2004). Utilizing collaboration theory to evaluate strategic alliances. *American Journal of Evaluation*, 25(1), 2004, 65–77.
- Gartner, W. B. (1985). A conceptual framework for describing the phenomenon of new venture creation. *Academy of management review*, 10(4), 696-706.

- Gartner, W. B., Bird, B. J., & Starr, J. A. (1992). Acting as if: Differentiating entrepreneurial from organizational behavior. *Entrepreneurship theory and practice*, 16(3), 13-32.
- Gerring, J. (2007). *Case study research: Principles and practices*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Gonzalez-Uribe, J., & Leatherbee, M. (2018). The effects of business accelerators on venture performance: Evidence from start-up Chile. *The Review of Financial Studies*, 31(4), 1566-1603.
- Gryszkiewicz, L., Lykourantzou, I., & Toivonen, T. (2016). Innovation labs: Leveraging openness for radical innovation Retrieved April 2018 from: <https://ssrn.com/abstract=2556692>
- Katz, J., & Gartner, W. B. (1988). Properties of emerging organizations. *Academy of management review*, 13(3), 429-441.
- Lall, S. A., & Park, J. (2020). How Social Ventures Grow: Understanding the role of philanthropic grants in scaling social entrepreneurship. *Business & Society*, 0007650320973434.
- Liao, J., & Welsch, H. (2008). Patterns of venture gestation process: Exploring the differences between tech and non-tech nascent entrepreneurs. *The Journal of High Technology Management Research*, 19(2), 103-113.
- Liao, J., Welsch, H., & Tan, W. L. (2005). Venture gestation paths of nascent entrepreneurs: Exploring the temporal patterns. *The Journal of High Technology Management Research*, 16(1), 1-22.
- Mandell, M., & Keast, R. (2008). Evaluating the effectiveness of interorganizational relations through networks: Developing a framework for revised performance measures. *Public Management Review*, 10(6), 715–731.
- Martin, R. L., & Osberg, S. (2007). *Social entrepreneurship: The case for definition*. *Stanford social innovation review*, 5(2), 28-39.
- Mayne, J. (2011). Contribution analysis: Addressing cause and effect. In K. Forss, M. Marra, & R. Schwartz (Eds.), *Evaluating the complex. Attribution, contribution and beyond. Comparative policy evaluation, volume 18* (53-95). London: Transaction Publishers.
- McGann, M., Blomkamp, E., & Lewis, J. M. (2018). The rise of public sector innovation labs: Experiments in design thinking for policy. *Policy Sciences*, 51(3), 249-267.
- Mintzberg, H. (1983b). *Structure in fives*. New Jersey: Prentice-hall.
- Nicholls, A. (Ed.). (2006). *Social entrepreneurship: New models of sustainable social change*. OUP Oxford.
- Ofek, Y. (2017a). Evaluating social exclusion in university-community partnerships. *Evaluation and program planning* 60, 46-55.

- Ofek, Y. (2017b). Increasing influence: An examination of preferences toward theory of change approaches. *Evaluation*, 23 (2), 172-191.
- Patton, M. Q. (2011). *Developmental evaluation: Applying complexity concepts to enhance innovation and use*. New York: Guilford.
- Presentense (2018). *About Presentense*. Retrieved March 2018 from: <http://presentense.org/he/%D7%90%D7%95%D7%93%D7%95%D7%AA>
- Reynolds, P. (2000). National panel study of US business startups: Background and methodology. *Databases for the Study of Entrepreneurship*, 4(1), 153-227.
- Reynolds, P., & Miller, B. (1992). New firm gestation: Conception, birth, and implications for research. *Journal of business venturing*, 7(5), 405-417.
- Rist, R. C., & Stame, N. (Eds.). (2006). *From studies to streams: Managing evaluative systems. Comparative policy evaluation, volume 7*. New Jersey and London: Transaction Publishers.
- Roberts, P.W., & Lall, S. (2019). *Observing acceleration*. London: Palgrave Macmillan, Cham.
- Roberts, P.W., Lall, S., Baird, R., Eastman, E., Davidson, A., Jacobson A. (2016): What's working in startup acceleration: Insights from 15 village capital programs. Retrieved August 2019 from: https://www.galidata.org/assets/report/pdf/GALI_digital_041816.pdf
- Sansone, G., Andreotti, P., Colombelli, A., & Landoni, P. (2020). Are social incubators different from other incubators? Evidence from Italy. *Technological Forecasting and Social Change*, 158, 120-132.
- The 8200 Social Program ,(2018). *About 8200*. Retrieved March 2018 from: <https://www.thesocialprogram.co.il/>
- Tonurist, P., Kattel, R., & Lember, V. (2017). Innovation labs in the public sector: what they are and what they do? *Public Management Review*, 19(10), 1455-1479.
- Van Ongevalle, J., Huyse, H., Temmink, C. Boutylkova, E., & Maarse, A. (2012). *Dealing with complexity through "actor-focused" Planning, Monitoring & Evaluation*. Netherlands: PSO.
- Young, D. R. (2012). The state of theory and research on social enterprises. In *Social Enterprises* (pp. 19-46). London: Palgrave Macmillan.
- Yunus, M. (2010). *Building social business: The new kind of capitalism that serves humanity's most pressing needs*. New York: Public Affairs.

מפעלים מיוחדים

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

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

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

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

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

- מס' 168 - דו"ח מחקרי משולב ומסכם לתוכניות שיקום תעסוקתי בבריאות הנפש, פרופ' דיוויד רועה, פרופק מרק גלקופף, 2017.
- מס' 169 - גולשים נגישים – הערכת התוכנית, רוית אפרתי, ד"ר עידית מני-איקן, 2017.
- מס' 170 - "לימודי העשרה לבנים חרדים", ד"ר שלומית (שולי) בכר, ד"ר גלית אהרון, 2019.
- מס' 171 - "תוכנית הדספייס לטיפול נפשי בנוער ובצעירים בישראל", פרופ' דיוויד רועה, ד"ר מיכל משיח-איזנבר, ד"ר פאולה גרבר-אפשטיין, גב' גילי חטר ישי, 2019.
- מס' 172 - "מסלול להכשרת מטפלים קהילתיים - התמחות רב תחומית בהדרכה וליווי זקנים", פרופ' ליאת איילון, ד"ר שירי שנאן-אלטמן, 2020
- מס' 173 - "מהפכה בהשכלה הגבוהה: הערכת התרומה של מרכזי תמיכה רב-נכותיים במוסדות להשכלה גבוהה", ד"ר דליה זק"ש, ד"ר נעמי שרויאר, ד"ר כרמית-נעה שפיגלמן, ד"ר שגית מור, פרופ' ארלין קנטר, גב' יעל רויטמן, גב' הילה כהן, 2020
- מס' 174 - "מיזם פעילות גופנית מותאמת והשתלבות בפעילות גופנית בקהילה", ד"ר אילת דונסקי, ד"ר שרון ברק, 2020
- מס' 175 - "המיזם להפחתת תחושת הבדידות בקרב זקנים ולהתמודדות עימה: מחקר מלווה", מיכל לרון, איתי מנהיים, יפית כהן, דנה וייס, שלומית קגיה, 2020
- מס' 176 - "עמיתים מומחים בנתי החולים הפסיכיאטריים", ד"ר גלית הלפרין, ד"ר אורית בנדס-יעקב, יוני אריה, 2021
- מס' 177 - "עמיתים לנוער", ד"ר הוד אורקיבי, הילה טואף, 2021
- מס' 178 - "שלוך" – מרכזי ייעוץ לא פורמליים בבתי ספר, מחקר הערכה", ד"ר טל ברגר-טיקוצ'ינסקי, דנה רוזן, ציפי בשן, אפרת כהן, ד"ר עידית מני-איקן, 2022
- מס' 179 - "צעירות בראש – סבאיא אוואלאן, המיזם לאקטיביזם חברתי בקהילות של צעירות בהדרה", ד"ר לימור גולדנר, ד"ר יפעת כרמל, עירית בירגר, ד"ר יובל אופק, 2022

Findings reveal that the Hive community's contribution to its members was overall low. Regardless of the types of activities, most participants did not get the sense of an active community forming in the Hive. Nor was there a sense of belonging attached to this community. 80% of entrepreneurs had no sense of belonging to the Hive community, while 53% of them were unsure whether an active community did exist there. So far, the community building process has mostly included one-time activities, while most participants will actually benefit from long-term activities. It is recommended to have a series of activities and a more substantial content offered to participants, by means of interrelated community events. So far, these components have been totally independent, which has compromised the efficiency and effectiveness of the Hive's activity.

A major weakness emerged in the lack of clear strategy. As a result, the development process placed too much focus on expanding the Hive community, while paying insufficient attention to deepening the process. Similarly to acceleration, pre-seed and service components, it is recommended to have an elaborate community development strategy established, including clear goals and measurable success indicators. Activities should then be worked around these goals.

Finally, it is important to acknowledge that the Hive community spans different actors and subgroups with different needs, different interests and different levels of willingness to engage. So far, the Hive has not been able to present each such group with a content that is relevant to it and offer the most suitable activities. Specifically, a situation has been created where focus on emerging entrepreneurs exclusively came at the expense of other actors in the ecosystem. Therefore, the integration of non-entrepreneur actors should be emphasized, so as to facilitate networking between entrepreneurs and organizations that can accept social entrepreneurs, support, sponsor, and invest in them. The more diverse groups of professionals – preferably with senior positions – will be engaged, the more the Hive's community will be able to contribute to social entrepreneurs. These connections can also contribute to entrepreneurs in more advanced stages, which do not benefit from the community at the moment. The ability to strike such connections, between entrepreneurs on the one hand and professionals on the other, is also set to contribute to organizations in the ecosystem, an aspect hitherto missing from the community's activity.

advisable to have steering committees, research committees and staff meetings frequently monitoring the development of this component.

6. The Hive Community

The Hive's community dimension is designed to support entrepreneurs' development, connect entrepreneurs and different actors to the Hive, contribute to entrepreneurship-related public discourse, and make the Hive an umbrella organization that forms connections between different actors. The Hive has succeeded in laying down some major community keystones: The main communication channels were created, as well as some regular activities (like community meetings), while thousands have joined and the Hive became well-known, gradually increasing its visibility. The evaluation period⁵ saw traffic at the Hive website trebling, with over 26,000 people visiting during 2020 alone. At the period in question, more than thousand people joined per year, and by late 2020, over 3,500 signed up for the Hive community. An estimated 75% of the Hive community members are nascent social entrepreneurs or aspiring entrepreneurs.

Most entrepreneurs in this community were exposed to the Hive community Facebook page, which was the main service provided as part of the community. The Facebook page succeeded in raising awareness among social entrepreneurs to opportunities (events, grants and contests, to cite but some), but did not manage to stir meaningful discussions or impart entrepreneurs with knowledge about social entrepreneurship, while entrepreneurs viewed its contribution as low.

Unlike the Facebook group, the roughly thousand entrepreneurs participating in online and offline community events acquired new practical knowledge, benefited from the events, and rated their quality as highly satisfying. Entrepreneurs who had participated in those events further reported gaining inspiration and motivation to engage in social entrepreneurship. The contribution of community events to participants' networking was significantly higher than the Facebook group's contribution. These are fairly positive results, highlighting community events' importance as compared with Facebook activity.

These achievements notwithstanding, several challenges transpired during the community development process. One important trend emerging in the findings has to do with community members' engagement, which proved passive and low as a whole. As suggested by the evaluation, the more diverse the community services exposed to entrepreneurs (particularly the combination of online and offline activities), the higher they rated the Hive's contribution and the more connections they had forged among themselves. However, during the data collection stage, a great majority of community members only used a single service, particularly the Facebook group, and very rarely at that. One cannot expect every community member to be active, but it is important to inspire participants (or at least members of some major priority groups) to use several services. It is particularly important to draw members into offline activities (Covid-19 circumstances allowing), as these prove more effective than their online equivalents.

⁵ The community findings in the Hive report pertain to the state of affairs in late 2020, approximately a year before the Hive evaluation process concluded. Given the evaluation results and the ensuing changes introduced, and with the replacement of one community coordinator for another, it was decided to withhold another evaluation round for the community dimension until necessary changes are implemented. It is only after suggested changes have been realized that we recommend holding another round of evaluation.

down in the Hive. This also holds true for the high number of ventures that were unregistered but did not obtain a grant.

Given the findings above, and regardless of the changes in the selection process, the acceleration program model should desirably undergo the significant changes reviewed in the previous section, so as that it can accommodate the Hive's objectives and the ventures it caters for. Every strategy or model selected should allow more room for long-term sustainability aspects, with emphasis on fundraising, which remains a major barrier for many ventures, particularly nascent ones, though not exclusively. To achieve long-term sustainability, unlike short-term or no sustainability, different activity channels should be paved for different types of ventures.

5. The Pre-Seed Program

In the Hive's early days, the scale of pre-seed and services was set to be essential in its activity. In reality, however, the Hive's years in evaluation saw very few (four) activities that could fall under "pre-seed", while virtually no services were offered to entrepreneurs, certainly not systematically.

The evaluation has suggested that those few pre-seed activities were relevant to participants and contributed in different ways. The three pre-seed models – hackathons, emerging entrepreneurs' meet-ups and Arab-society entrepreneur program – can be seen as pilots for the future. These were one-time affairs (with the exception of hackathons, which were held twice), while the evaluation points out multiple aspects that require improvement in each event, with many aspects common to all three models.

While the cost-effectiveness of these models cannot be directly compared, given their different objectives, all three evidently merit some implementation, for pre-seed purposes. Some cost-effectiveness comparison can be drawn between the series of emerging entrepreneurs' meet-ups and the Arab-society entrepreneur program (Tariqi). The evaluation suggests that results in Tariqi were better on the key indicators, yet interviews with staff members during the years in question suggest that organizing and implementing Tariqi required three times the financial and time resources put into the emerging entrepreneurs' meet-ups. The same cannot be said of the effectiveness of Tariqi, i.e., three times the emerging entrepreneur series, but again, the populations and objectives are fundamentally different. Alongside this comparison, the high contribution of hackathons for their set goals should be emphasized, against their relatively low cost.

As outlined before, the evaluation of the three models shows them to be relevant, with important contribution for their beneficiaries. The points suggested for improvement highlight their yet-untapped potential once changes are made to organization and implementation. Given the evaluation results, the three models were viewed by the Hive team to be successful and important, as something that should be reprised in the future. However, these models remained pilots, with no efforts made to replicate and scale them. It goes without saying that without replication, with no highlight on sustainability, with no key monitoring component or improvement in light of evaluation lessons, the Hive will have no fundamental impact on social ventures in Israel. It should be noted that in the Hive's early days, the pre-seed component was perceived as key and no less important than the acceleration program component. Therefore, moving forward, it is recommended that the Hive makes this component more central and operate systematically to implement it. It would be

where they either earn or fail to earn a grant. The evaluation report elaborates on the many potential advantages of the following alternatives:

- A. Offering micro-grants to entrepreneurs, at the expense of two key grants
- B. Granting participation scholarships
- C. Alternative formal fundraising devices in place, once participant fail to obtain a grant
- D. Combining all three alternatives

Unlike ventures that had not qualified for a grant, most ventures that had secured it showed significant progress in the overall T2 indicators. This progress can be traced back in part to the support offered as part of the acceleration program, but is mainly down to the major contribution of the grant. This contribution is directly linked to a venture being nascent or established.

The lion's share of nascent ventures received no grant, which meant that their overwhelming majority (86%) did not make it past the first 1.5 years into training. Nascent ventures that had secured a grant survived and even developed on some indicators, but key indicators failed to show the necessary progress and remained highly vulnerable. In other words, while entrepreneurs with nascent ventures gained ample knowledge and made a development as far as perception change, alongside changes to the venture's model, they failed to translate such changes into significant growth along T2 indicators, even when securing a grant.

This aspect of progress, which in fact failed to deliver the desired breakthrough that would establish nascent ventures, is more suitable for the kind of hubs defined as incubators, but less so for accelerators. Naturally, these definitions do not apply to ventures as a whole, nor are they clear-cut per se; they are however indicative of both specific needs among nascent ventures and the expectations that can be pinned on them. Such expectations should establish realistic success indicators and set the activities to go with such ventures, which are unlike established ventures on many parameters.

Unlike the nascent ventures, the grant allowed established ventures to make a significant expansion of their activity. The differences between nascent and established ventures 1.5 years into the program highlight the fact that the acceleration program is too heterogeneous and are not suitable for the variety of ventures it hosts.

In its early days, the Hive created a uniform model that drew, with some necessary changes, on the overall model of the "MassChallenge" hub, with its global chapters, as well as on other hubs with a model that largely relied on business ventures and homogenous tracks that corresponded to the ventures' stages. Earlier developed for business models with unique characteristics, this model is inappropriate for the Hive, as the acceleration program shows a very high percentage of non-business compared with other hubs around the world, alongside a highly diverse body of ventures across different development stages. At the same time, and despite the higher percentage of non-business ventures in the Hive, it has a clear preference for offering grants to business ventures. In so doing, the grant committee proves partial to the global trend of favoring ventures with a business dimension. It is important to recognize this preference (which is not necessarily conscious): Not only does it resonate with leading trends across OECD countries, but it is also pertinent to how ventures are selected for the Hive. If a very low percentage of Hive grants are apportioned to ventures with non-business dimension, it should also reflect in the entrepreneur selection and the contents handed

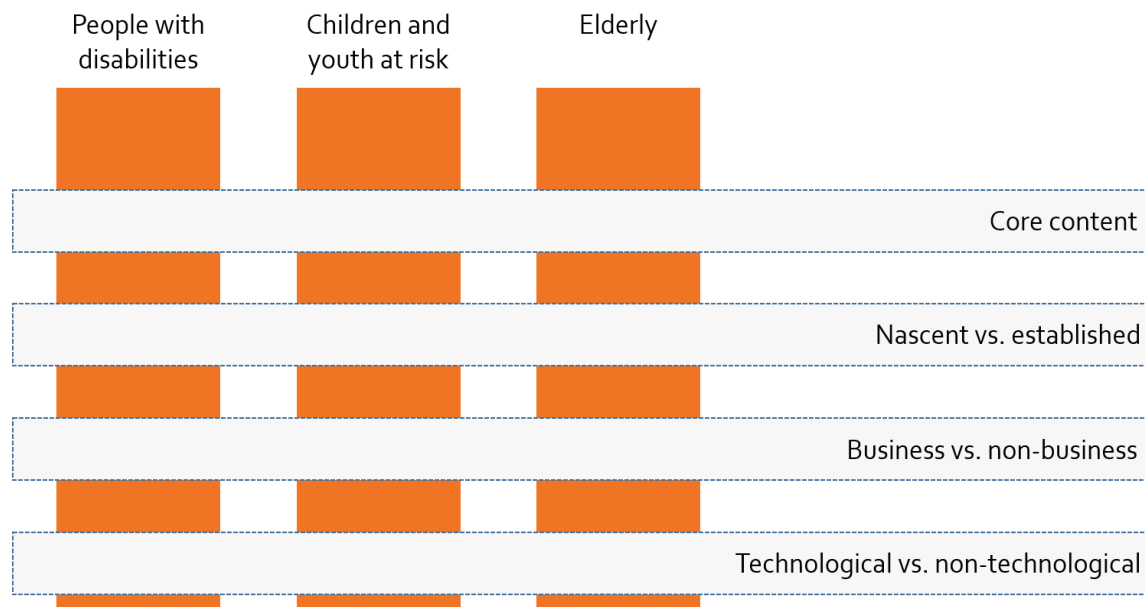


Figure 1. Matrix model for the acceleration program tracks designed to reduce heterogeneity.

4.3 The ventures: 1.5 years into the Acceleration Program

The ventures that had earned a grant from the Hive developed significantly more across all categories, compared with ventures that had not been accepted into the acceleration program or participated without earning a grant. However, contrary to expectations in the Hive, in this 1.5 years' period, ventures that had participated in the acceleration program without earning a grant did not develop more than those that had not entered to begin with. In several categories, ventures that had participated in the program without earning a grant also showed lower development than entrepreneurs who had not qualified, though beside the category of regular service provision for beneficiaries, these differences are not significant.

1.5 years into the program, the ample training offered to entrepreneurs, the close, intensive mentoring, consultation, networking, and support shield provided made no significant contribution as far as the development of the ventures that had not qualified for grants. As described in the previous section (4.2), the program did contribute to improvements in some disciplines (though again, not necessarily the most important ones), as well as to improvement in several abilities, perception changes and changed in the venture and work model; however, in the significant term of over a year after the program's conclusion, no active implementation could be found that reflected in the higher T2 indicators, compared with ventures that had not entered the program.

Failure to qualify for grants is directly linked to ventures' non-survivability. In fact, a venture that did not qualify for the program is almost twice as likely to remain active compared with a venture accepted into the accelerator without earning a grant. The qualitative evaluation suggested that failure to qualify for the grant held significant negative impact for entrepreneurs as far as their ventures' survivability. In addition, most of the entrepreneurs who did not receive a grant describe a sense of alienation toward the Hive and rejection of the acceleration program that not too long ago was described as important. Several alternatives should be reviewed to address the present situation,

grant committee,⁴ by the end of the program, the expectation was for changes to occur as far as knowledge, perception and behavior. And indeed, high-level changes were observed as far as knowledge, but only in areas rated by entrepreneurs as low importance. Important areas like fundraising, finances, budget creating vis-à-vis success parameters, and creating a strategic plan, were deemed to have benefited little or not at all. These critical sustainability aspects received insufficient emphasis during the training, which reflected in some fundamental difficulties once it concluded (see below). The mentors and consultants, though proving of high contribution in improving the ventures' models, could not address this significant knowledge gap. Therefore, as in other global training programs considered successful, it is recommended to focus on fewer subjects, while emphasizing the key aspects listed above.

The key factor in these knowledge gaps had to do with the highly heterogeneous nature of the program's ventures. The one-size-fits-all approach, with general training rolled out in a non-modular fashion, regardless of entrepreneur's qualities, left many of them with significant knowledge gaps. Heterogeneity on the part of entrepreneurs reflected in the following qualities, which social hubs globally work to avoid or reduce as much as possible:

1. Nascent versus established ventures
2. Ventures that rely on regular fundraising versus ventures that have a business model
3. Technological ventures versus non-technological ventures

To start with, a clearer strategy is required as far as the respective positioning of established/nascent, business/non-business, technological/non-technological ventures etc. in the Hive. Accordingly, it is recommended to change the acceleration program training and shape it after a matrix model that will comprise professional vertical tracks and horizontal tracks, according to the venture's qualities. Professional vertical tracks will tackle sectors at the Hive's core: senior citizens, at-risk children and youth, people with disabilities, employment, poverty, etc. Entrepreneurs in each vertical track shall be handed down contents that pertain to their specific field of activity and meet more professionals from their entrepreneurship field, which will allow them in turn to further explore their relevant discipline. Such division will also contribute to a better networking, among entrepreneurs of the same field and between entrepreneurs from their discipline. The horizontal tracks are designed to ensure that types of venture receive contents relevant to the respective venture's stage (nascent/established venture track), venture's type (business/non-business venture track), and technological expertise. Beside these horizontal tracks, the model proposed to teach some core contents jointly, to the overall ventures. The model is presented in the following figure.

⁴ For more information about T2 indices, see Chapter 2 of the evaluation report. These indices pertain to the venture's functioning in practice, new partner or team member recruitment, resource investment in developing a product or service, resource investment in marketing activity, regular service provision for beneficiaries, active resource raising program with concrete fundraising goals in place, significant fundraising (over 100,000 NIS, grant not included), measurement and evaluation performed, the development of partnerships with significant contribution to the venture, legal registration or legal status change (nascent venture only) and the execution of a pilot with beneficiaries (nascent ventures only).

interviews were conducted, as well as 38 observations, with quantitative information collected from hundreds of responders by means of questionnaires over several rounds.

4. The Acceleration Program

4.1 Acceleration program selection processes

The Hive held a thorough, professional selection process, fine-tuned over the years. Beside the purpose of the selection itself, they evidently allowed entrepreneurs to work on their initiatives and enhance them. However, despite accepting a considerable portion of the evaluation's recommendations, several additional changes are advisable, so as to improve selection processes significantly.

One key problem that encumbers analysts' ability to rate initiatives ahead of selection days has to do with the lack of understanding concerning the Hive's role as an incubator or accelerator, as well as the ventures' respective stages (nascent or established), which the Hive seeks to support. Another difficulty was analysts' obliviousness to the existence of similar initiatives to the ones vying for a spot in the program. Other than that, the analysts' component in the selection process evidently works.

The selection process for the acceleration program follows the points made by professionals, with no significant exceptions, in line with the professional selection process that was put together in the Hive's early days. However, despite the many resources dedicated to selection, no clear line leads from the scores given by professionals and experts to the entrepreneurs and their initiatives, and the decision to approve a grant. This fact, coupled with the enormous influence of such grants on ventures' sustainability, speaks to a need to update the criteria that inform the selection days. Specifically, the evaluation suggests that unlike the ratings given by analysts, judges and evaluators, T1 indicators can predict grant approval as early as the selection stages,³ while eliminating the exponential human factor. These indicators focus on over two-year worth of work on the initiative before joining the Hive, a core team working on the initiative, legal registration of the initiative, a pilot executed with beneficiaries and significant fundraiser (over 100,000 NIS, grant not included). Therefore, and given the major importance of the grant for the entrepreneurs, one key recommendation that follows from these analyses, in line with strategic decisions taken by the Hive, is to accept into the acceleration program established initiatives, as the program's contribution to nascent ventures is limited (see below).

4.2 Training, mentoring and consultation in the Acceleration Program

The entrepreneurs selected for the acceleration program joined a four-month training that explored many subjects associated with social entrepreneurship development. In addition, entrepreneurs were accompanied by two mentors throughout, and often after, their training period. Alongside the training and mentorship, entrepreneurs had individual consultation with professionals, as well as accompaniment and consultation with the Hive team. By the end of the training, entrepreneurs pitched their ventures to an external committee, and according to its ruling, some were granted up to 200,000 NIS.

In line with expectations, by the end of the four-month training, no material changes were observed in the ventures. While expectation for changes in T2 indicators had been set for about a year after the

³ T1 indicators are presented at length in Chapter 2 of the evaluation report.

and programs employed a diverse, thorough literature review, as well as conversations and workshops with managers at the Hive, meetings with community coordinators in Israel, interviews with key Hive members, involvement in the strategy development process in the Hive and more.

The Hive evaluation involved a comparative dimension: A comparison was performed between entrepreneurs in the acceleration program and entrepreneurs who had participated in the Hive's selection days, but had not been accepted into the acceleration program. Albeit pitting entrepreneurs carefully selected for a particular program against those who had not been selected, the comparison was drawn in order to understand to what extent selected entrepreneurs, who had enjoyed a professional support over time, showed significant improvement relative to entrepreneurs who had not benefitted from such support and been considered to show a lower potential for success. This comparison holds value, despite the different starting points of the ventures (Roberts & Lall, 2019). For the purpose of the comparison, quantitative and qualitative data were collected on entrepreneurs who had attended the program's selection days but failed to enter it. Data were collected on the starting point and the point that corresponded to the end of the entrepreneurs' pilot.

Another comparison focused on entrepreneurs selected for the acceleration program who had received a grant versus entrepreneurs who had been through the program's training stage, but had not qualified for a grant. This comparison too set the latter group against entrepreneurs who had not qualified for the acceleration program. Comparisons were also drawn between different Hive community actors, so as to show the community's contribution to participants across its components (including different pre-seed components).

Alongside these comparisons, the evaluation team examined the Hive's performance against the performance of social hubs and accelerators around the world. As well as professional and scholarly information in the report's literature review, the evaluation team analyzed big data from the global GALI (Global Accelerator Learning Initiative) database, which includes data collected between 2013 and 2020 on over 300 social hubs that cater for more than 20,000 beneficiaries in 70 countries. The comparison was performed vis-à-vis social hubs with training programs of similar duration to the Hive's, exclusively in OECD countries.

Another aspect of the evaluation design comprised a network and partnership analysis between the entrepreneurs themselves and addressed acceleration program entrepreneurs, the different community components, and comparison groups. Partnerships were evaluated according to the level of partnership and nature of the inter-actor relationships, term of engagement, information exchange, decision making, intensiveness of relationships, co-planning, mutual dependence, mutual trust, and more.

The evaluation spanned a number of units of analysis, each with its respective different evaluating activities. In the acceleration program, the overall components of selection, mentors, consultants, training process, grant process, entrepreneur accompaniment, and the program's impact on entrepreneurs and ventures by the end of the program and 1.5 years into its launch were evaluated. In addition, entrepreneurs who had earned a grant were accompanied by an internal evaluation, with findings about effectiveness on beneficiaries analyzed and summarized. The evaluation encompassed the overall pre-seed Hive activities, which included two hackathons, a series of meet-ups for emerging entrepreneurs and a program for Arab society entrepreneurs. The Hive's services and community activities, virtual or physical, were also evaluated. Overall, 328 in-depth qualitative

1. Introduction

Key Impact¹ performed an external evaluation of project “The Hive: Hub for Social Initiatives and Businesses in Israel” (hereafter “The Hive”). Spanning about 4.5 years, between August 2017 and December 2021,² the evaluation produced a report that elaborates on the relevance, efficiency, effectiveness and sustainability of the Hive’s activities and its beneficiaries across the different units of analysis evaluated in the course of this period. It encompassed the Hive’s overall acceleration, pre-seed, services and community components.

The present summary includes key findings from the evaluation report, with several ensuing recommendations. Readers who would like to learn more, without reading the entire report, may turn to the recapped recommendations found in a separate section at the end of each chapter.

The evaluation process suggests that the Hive model stands for innovation and originality and proves valuable for many social entrepreneurs across different fields in Israel. However, the Hive holds an even greater potential, which is yet untapped. As an organization with a learning curve, the Hive has changed many aspects of its conduct after implementing recommendations gained from the evaluation, while many other lessons have been considered for future changes. Appendix A in the report elaborates on these changes.

2. The Hive

Set up in the city of Lod in 2017 by the Social Security Funds and The Joint Distribution Committee, The Hive’s vision is “to stand as a lighthouse for enterprises and knowledge pertaining to social innovation and entrepreneurship, in Israel and elsewhere, so as to offer innovative solutions for challenges among disadvantaged populations.” Accordingly, the overarching objective of the Hive was defined at the outset as helping social entrepreneurs develop innovative ideas to meet the needs of disadvantaged populations such as senior citizens, people with disabilities, at-risk youth and children, families living in poverty, and others. The Hive works along three key activity tracks: acceleration, pre-seed and services. These have been joined by the significant aspect of the Hive community development. These components are specified below, with exhaustive evaluation information offered in the report.

3. Methodology

The evaluation combined formative and summative elements, with focus on the implementation as well as the outcomes of the process. The report looks at the relevance, effectiveness, efficiency and sustainability of the Hive’s programs and their different components. The process involved building databases, literature review, index development, qualitative and quantitative measurements with hundreds of entrepreneurs, and more.

Given the high complexity, the evaluation relied on a mixed method of actor-oriented theory of change (Van Ongevalle et al., 2012) and program-oriented theory of change, together with developmental evaluation approach (DE) (Patton, 2011). The development of indicators of all actors

¹ For further information on Key Impact, please see www.keyimpact.co.

² The data collection ended in November 2021, while the evaluation report draft was submitted in December 2021. Several other activities, notably support sharing in internal entrepreneurs’ evaluations, continued until March 2022.

Key Impact Consulting

Dr. Yuval Ofek, Krisztina Varga, Dr. Jonathan Mirvis,
Rachel Benziman, Adi Grady-Ashkenazy



Evaluation of the Hive

Hub for Social Initiatives and
Businesses in Israel

Executive Summary

December 2021

KEY
impact