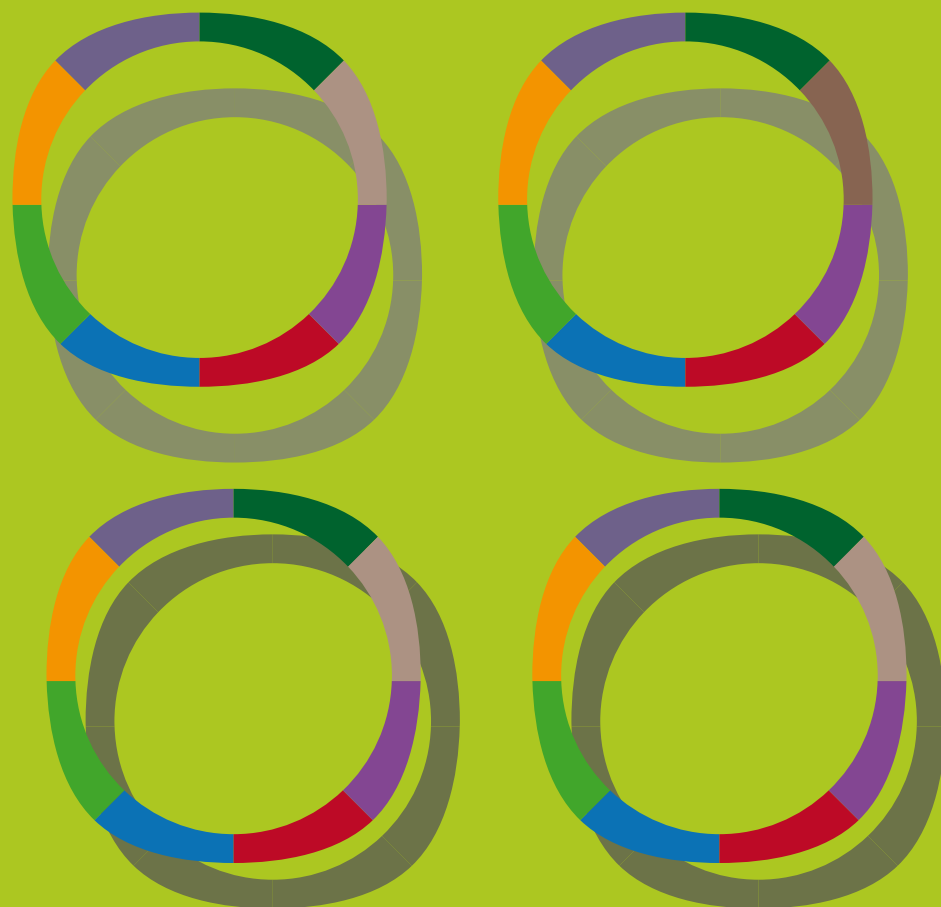




המוסד לביטוח לאומי  
אגף הקרנות - הקרן לילדים ונוער בסיכון



## החצר הנשית בנמל

ד"ר ברברה רוזנשטיין  
רחל בנזימן

**קרנות 6**

שבט התשע"ח, פברואר 2018





המוסד לביטוח לאומי  
אגף הקרנות - הקרן לילדים ונוער בסיכון

## החצר הנשית בנמל

ד"ר ברברה רוזנשטיין  
רחל בנזימן

**6** קרנות

ירושלים, שבט התשע"ח, פברואר 2018  
[www.btl.gov.il](http://www.btl.gov.il)



## פתח דבר

אנו שמחים להציג לעיונכם את דוח המחקר המלווה לתוכנית **החצר הנשית בנמל** – עסק חברתי למען נערות וצעירות בעוני ובמצבי סיכון. החצר הנשית היא חנות בגדים המספקת לצעירות הללו מסגרת של תעסוקה והכשרה מקצועית. החנות הוקמה ב-2012 בסיוע **הקרן לילדים ונוער בסיכון** של הביטוח הלאומי שאף היתה שותפה בפיתוח התוכנית ובמימונה, והיא מנוהלת בידי קרן דואליס ועמותת החצר הנשית.

בשנים האחרונות קמו עוד ועוד עסקים חברתיים – מסגרות של פעילות עסקית למען מטרות חברתיות, בעיקר למען שילוב קבוצות מוחלשות בתעסוקה. ב-2012 נענו קרנות הביטוח הלאומי ליוזמה של הממשלה והצטרפו **לקרן ליוזמה חברתית** (שותפות של משרד ראש הממשלה, משרד האוצר והביטוח הלאומי), שנועדה לעודד הקמת עסקים חברתיים תוך הסרת חסמים קיימים ולבחון פיתוח וקידום של עסקים חברתיים שעד כה נתמכו בהשקעות בודדות של אגף הקרנות. במסגרת היוזמה הוקמו שתי קרנות, **IVN יוזמה ודואליס יוזמה**, בהיקף של כ-50 מיליון ש"ח, הפועלות זה יותר משנתיים ומצמיחות עסקים חברתיים חדשים.

שאלות רבות עולות בנוגע ליתרון היחסי של העסקים החברתיים בטיפול באוכלוסיות בסיכון מצד אחד, וליכולתם לפעול כעסק עצמאי ללא תמיכה מתמשכת מצד אחר. ממצאי המחקר שלפניכם מעידים כי בדומה למסגרות אחרות שבהן מועסקות קבוצות מוחלשות, גם לעסק החברתי יש הוצאות כלכליות שאין לעסקים רגילים, הנובעות משתי מטרותיו: כלכלית וחברתית. בשל נטל ההוצאות הכבד, עסק כזה נזקק לסבסוד באמצעות מענקים מהממשלה או תרומות של ארגונים פילנתרופיים. במחקר נעשה לראשונה ניסיון לנתח את מבנה ההוצאות וההכנסות של העסק החברתי ולבודד את ההוצאות הייחודיות שלו כמו גם את היתרונות הכלכליים שלו כעסק חברתי על פני עסקים אחרים בתחומו.

השאלה המרכזית של המחקר היתה, האם לעסק חברתי יש יתרון בטיפול בקבוצות בסיכון על פני מסגרות אחרות, והאם התנסותן של המשתתפות בעבודה בעסק לכל דבר ועניין הביאה להשגת מטרות התוכנית. התשובה לשאלה היא חיובית בהחלט: התוכנית מעניקה למשתתפות הזדמנות ייחודית לחוות את עולם העבודה האמיתי ולהתמודד עם סוגיות כמו ניהול, מכירות, רווח והפסד, שיווק, הרגלי עבודה, עבודת צוות והתנהלות אל מול הנהלה, והכל לצד הכשרה מקצועית מקיפה. צוות המחקר עקב אחר המשתתפות מרגע שהצטרפו לתוכנית ומצא כי הן עברו תהליך טיפול משמעותי וחלקן חוו בעקבות כך שינויים של ממש בחייהן. יש לזכור כי מדובר בנערות וצעירות במצבי סיכון קשים, החיות בשולי החברה בעוני ובהזנחה, והחסרות כמעט תמיד הזדמנויות למצות זכויות ולהשתלב בשוק העבודה. לנערות אלה ניתנה הזדמנות מיוחדת להתנסות בחיי עבודה של ממש, אך בליווי ותמיכה צמודים. אנו סבורים שתוצאות המחקר יכולות להשפיע לחיוב על תפיסתם של גופים וולנטריים וממשלתיים בנוגע לחשיבות העסקים החברתיים בישראל ובכך לקדם תחום זה.

תודה לד"ר ברברה אפשטיין ולעו"ד רחל בנוזמן, על העבודה המעמיקה, ההשקעה והמחשבה שמעבר, ועל העניין הרב שגילו במהלך כל המחקר. אין ספק שהבנתן את מורכבות העשייה אל מול חשיבות ההתנהלות העצמאית של עסקים חברתיים, תרמה רבות לקידום המחקר.

תודות רבות לדורלי לבנסארט, המנהלת הקודמת של הקרן לילדים ונוער בסיכון, על שסייעה מאוד לפיתוח המודל, הובילה את העשייה בפועל וליוותה את המחקר, ולתמי אליאב על תרומתה הרבה בעיצוב המחקר וקידומו.

תודה מיוחדת לעופר כהן, מנהל סניף הביטוח הלאומי בתל אביב, ולנאוה קרט, מנהלת מחלקת השיקום בסניף, על התגייסותם ללוות את הנערות והצעירות ועל סיועם במיצוי הזכויות שלהן ושל משפחותיהן.

תודה לחברי הוועדה הפנימית והציבורית של מועצת המוסד, שהיו שותפים בפיתוח תחום העסקים החברתי ותרמו לקידום העשייה בתחום.

אנו מודים גם לכל מי שבזכותן יצא המחקר אל הפועל: לצוות החנות, להנהלת עמותות **החצר הנשית** ו**קרן דואליס**, ולמייסדות ומנהלות החצר הנשית, מירית סידי וליאורה קסל, המוסיפות לפעול ללא לאות למען קידום נערות וצעירות במצבי סיכון קשים.

ואחרונות חביבות, תודה לכל הנערות והצעירות על נכונותן לשתף פעולה באופן מלא עם צוות המחקר, בפתיחות ובאומץ רב. בכך הן פתחו לנו צוהר לעולמן ולאתגרים שבחייהן ואפשרו לנו להרחיב את הידע על שילובן בעסקים חברתיים.

אפרת בן חורין

מנהלת הקרן לילדים ונוער בסיכון

עו"ד איציק סבטו

מנהל קרנות הביטוח הלאומי

## **דירקטוריון**

גליה פייט, עו"ד, הפקולטה למשפטים ע"ש בוכמן, אוניברסיטת תל-אביב  
חנוך ברקת, מייסד ויו"ר, קרן דואליס  
מירית סידי, מייסדת שותפה עמותת החצר הנשית, ומנכ"לית שותפה עמותת החצר הנשית  
ליאורה קסל, מייסדת שותפה, עמותת החצר הנשית ומנכ"לית החצר הנשית בנמל  
רינת שרייבר, מנהלת החצר הנשית בפשפשים  
אילת לוי-פלד, מנכ"לית, קרן דואליס  
דפנה וינר, יועצת

## **ועדת היגוי**

דורלי לבנסארט, מנהלת הקרן לפיתוח שירותים לילדים ובני נוער בסיכון, ביטוח לאומי  
תמי אליאב, אחראית מחקר הקרן לפיתוח שירותים לילדים ובני נוער בסיכון, ביטוח לאומי  
נאוה קרט, סגנית מנהלת שיקום, ביטוח לאומי, סניף תל אביב  
שוש גורדון, מפקחת מחוזית, משרד העבודה והרווחה, השירות למתבגרים צעירות וצעירים, תל אביב  
והמרכז

ברוריה זלצמן ז"ל, מרכזת נושא נערות במצוקה, מתבגרים צעירות וצעירים  
עופר כהן, מנהל סניף תל אביב, ביטוח לאומי  
אורנה שמשוני, מנהלת תכניות חברתיות ותכניות מדידה והערכה, קרן דואליס  
קרן סורין, עובדת סוציאלית, החצר הנשית בנמל  
גיסיקה נגיד, עובדת סוציאלית, החצר הנשית בנמל

## **צוות הפרויקט**

ליאורה קסל, מנכ"לית, 2012-2015  
רינת שרייבר, מנכ"לית, 2015-2015  
קרן סורין, עובדת סוציאלית, 2013-2015  
גיסיקה נגיד, עובדת סוציאלית, 2015-2017  
מורן גולדפיין, מנהלת החנות, 2013-2015  
טל סטרן, מנהל החנות, 2014-2015  
יפעת אשכנזי, מנהלת החנות, 2015-2016  
עמית אלבן, מנהלת החנות, 2016-2017  
אופיר ענבר, אחראית משמרת, 2014  
יוסי צוקר, רואה החשבון ויועץ כלכלי  
סיגלית אבו-אבני, גיוס תרומות ובגדים, 2014-2017  
אסתר קרסו, אחראית משמרת, 2016-2017





## תמצית

המיזם "החצר הנשית בנמל" הוא עסק חברתי הפועל משנת 2012. מדובר בחנות לאופנת נשים המעסיקה נערות בסיכון תושבות דרום תל אביב ומכשירה אותן לעבוד בעולם העבודה הנורמטיבי. בעסק החברתי שותפות בחלקים שווים קרן דואליס ועמותת החצר הנשית. המוסד לביטוח לאומי תמך במיזם בשיעור ממוצע של 29% מהוצאות התפעול כדי לכסות את ההוצאות העודפות הנובעות מפעולותיו החברתיות של העסק. בתחילה כיוון המיזם את פעולותיו לצעירות בסיכון בנות 17–23 המתגוררות ביפו, אך עם השנים התרחבה אוכלוסיית היעד בהתאם לצרכים שעלו מן השטח, וכעת מועסקות בו נשים צעירות בסיכון, בנות 17–27 (כפי שעולה משיחות שנערכו עם חברות הצוות). המיזם הוערך משנת 2014 במימון הקרן לפיתוח שירותים לילדים ובני נוער בסיכון של אגף הקרנות במוסד לביטוח לאומי.

אף שהיקף המיזם – מספר המשתתפות בו – קטן יחסית – 35 משתתפות במשך השנתיים שבוצעה בהן ההערכה, מורכבותו עושה אותו למיקרוקוסמוס של עסק חברתי, ודוח ההערכה על פעילותו עשוי להעשיר את הידע ואת ההבנה גם על פעילותם של עסקים דומים.

ממצאי ההערכה מתבססים על ראיונות עומק, תצפיות, השתתפות במפגשי ועדת ההיגוי וסקירה מקיפה של הספרות המקצועית. עוד בתחילת התהליך יצרו צוות ההערכה ומפתחי התוכנית מודל לוגי להערכה. על בסיס מודל זה ביקש צוות ההערכה להשיב על שלוש שאלות:

1. מהי השפעת העסק החברתי/החנות על המעורבים בו? (האם שהותן של הנשים הצעירות במיזם מספיקה כדי לחולל שינוי בחייהן)?
2. אילו עלויות כרוכות בהפעלתו של העסק החברתי? מהו מבנה העלויות הייחודי לעסק חברתי ומהן השלכותיו?
3. אילו גורמים מעכבים את הצלחתו של עסק חברתי ואת קיימותו ואילו מקדמים אותה או מסייעים לה?

בהערכה זו נמצאו גם מאפייניו של עסק חברתי מוצלח בענף הקמעונאות:

1. המשתתפות פיתחו כישורים תעסוקתיים וחברתיים במשך השתתפותן במיזם. הן תפקדו בצורה טובה יותר בסביבת עבודתן, ויותר משני שלישים מהן מועסקות כעת במשרות טובות יותר מאלו שהן הועסקו בהן לפני שהשתתפו במיזם;
2. במשך תהליך ההערכה עברו מובילי המיזם ומעריכיו תקופה של רפלקציה ולמידה בנושא המורכבות של עסק חברתי ובוצעו שינויים חיוניים במערך הציפיות:
  - א. כל משתתפת מתקדמת במיזם בקצב אחר;

ב. המיזם אינו יכול להעסיק יותר משמונה משתתפות בה בעת, וזאת בשל מספר המשמרות בחנות – מנהלת משמרת ושתי מוכרות הן צוות מספיק בהחלט למימוש היכולת המרבית של החנות;

ג. כדי לשמור על איכות הסחורה, המלאי צריך להתבסס הן על רכישות הן על תרומות;

ד. מיקום החנות השפיע מאוד על היקף המכירות ולכן גם על ההכשרה המעשית. כיוון שנמל יפו חווה הידרדרות כלכלית, הוחלט להעביר את החנות למקום אחר.

3. הצלחתו הכלכלית של עסק חברתי תלויה בגורמים חיצוניים ובגורמים פנימיים. הגורמים החיצוניים הם מצב המכירות בשוק הביגוד בקרב עסקים קטנים, המצב הכלכלי בשוק ומיקום החנות. הגורמים הפנימיים הם אסטרטגיות המכירה, תכיפות התחלופה בכוח העבודה, יכולותיהן של המשתתפות במיזם והאיזון בין הזמן המוקדש להיבטים העסקיים של המיזם לזמן המוקדש להיבטיו החברתיים. העלויות שנוספות לעסק ההופך לחברתי – תשלום לכוח עבודה נוסף, ובכלל זה תשלום לעובדת סוציאלית, למנהלת חנות ולעובדת נוספת בכל משמרת, הפסד מכירות הנובע מהעסקה של צוות מכירות לא מיומן.

על בסיס הממצאים אפשר לקבוע כי עסק חברתי במבנה דומה לזה המשמש במיזם "החצר הנשית בנמל" מעניק לנשים צעירות בסיכון אפשרות להיכנס לשוק העבודה, להיפרד מתמיכת המדינה, לתרום לחברה ואף לשלם מסים. זאת ועוד, כאשר הנשים מתפקדות בעולם העבודה הן מציגות דוגמה חיובית לילדיהן, לחבריהן ולבני משפחותיהן, וכך יכולות לעורר תגובת שרשרת. למיזם יש אפוא יתרונות כלכליים הן בעבור הנשים הצעירות הן בעבור כלכלת המדינה.

המודל ההוליסטי שעל בסיסו נבנה עסק חברתי זה מוכר ברחבי העולם כמכשיר למתן שירות חברתי ולקידום שילובן של אוכלוסיות מודרות בעולם התעסוקה הנורמטיבי. מודל זה מחייב השקעה חברתית וכלכלית רבה מאוד, ובכלל זה עבודה סוציאלית, תמיכה סוציאלית, העשרה ויצירת סביבה איכותית במובנים רגשיים ופסיכולוגיים. ואכן, ניתוח הפעילות הכלכלית של העסק מעלה בבירור כי ההוצאות הכבדות שהעסק נושא בהן כדי להגשים את מטרותיו החברתיות מקשות עליו מאוד מבחינה כלכלית. נראה כי ללא השתתפות ממשלתית או תמיכה ממקורות אחרים בכיסוי הוצאות אלו, יקשה על העסק לשרוד.

היבט אחר העולה מן ההערכה הוא כי המיזם הצליח, על אף האתגרים שעמדו בדרכו, בין השאר בזכות כמה שיעורים חיוניים שלמדו מפעילי המיזם מההערכה:

1. קשה לתקן את הנזק שנגרם לאישה צעירה במשך 17 שנים או יותר מחשיפה לסביבה שלילית יחסית באמצעות חשיפה לסביבה חיובית במשך 12–18 חודשים;
2. גורמים חיצוניים, למשל הפוליטיקה והכלכלה בישראל ומיקום החנות, משפיעים מאוד על המיזם הן מבחינה כלכלית הן מבחינה חברתית;
3. חשוב להתאים את המיזם ככל האפשר לגורמים חיצוניים בלא להחליף את המיקוד החברתי של המיזם במיקוד כלכלי;
4. כפי שהמיזם נזקק למימון חיצוני לשם ההקמה, דרוש לו מאוד מימון מתמשך כדי לשמרו.

ממצא אחר של ההערכה שבוצעה בעסק זה הוא מאפייניו של עסק חברתי מוצלח בענף הקמעונאות :

1. חזון מוגדר של המטרה החברתית ;
  2. חזון מוגדר של סוג העסק והתאמתו למשאבים ולתנאים הכלכליים החיצוניים ;
  3. מסירות למשימה ללא פשרות בשילוב גמישות ;
  4. יצירת סביבה המקדמת את המשימה באמצעות גיוס של צוות מתאים : עובדת סוציאלית זמינה ומנוסה בעבודה עם אוכלוסיית היעד, אנשי צוות, מנהלת חנות ומנהלת מיזם בעלות מעוף חברתי ועסקי ;
  5. גיוס דירקטוריון שיסייע להתפתחות העסק ;
  6. רשת של קשרים טובים בתחום הקמעונאי של העסק – בתי ספר, מעצבים, ארגונים.
- אם כן, נמצא שבדומה לעסקים חברתיים באירופה, גם מיזם זה נזקק לסבסוד כלכלי קבוע מצד פילנתרופים, תרומות באמצעות מלכ"רים, הטבות מס ייחודיות לעסקים חברתיים או מענקים ממשלתיים. כך או כך, עסק חברתי מסוג זה אינו יכול לכלכל את עצמו על בסיס המכירות בלבד.



## תוכן עניינים

1	מבוא
3	סקירת ספרות
10	שיטות הערכה
11	ממצאים
29	דיון
32	ביבליוגרפיה
39	נספחים



## מבוא

המיזם "החצר הנשית בנמל" הוא עסק חברתי הפועל משנת 2012. מדובר בחנות לאופנת נשים המעסיקה נערות בסיכון תושבות דרום תל אביב ומכשירה אותן לעבוד בעולם התעסוקה הנורמטיבי. החנות פעלה בנמל יפו במשך שלוש שנים. בשנה השלישית, כשהצטמצמה הפעילות הכלכלית הכוללת בנמל יפו, החל העסק לסבול מירידה ניכרת במספר הקונות, ולפיכך גם מירידה בהיקף ההכנסות. לאחר התלבטויות רבות החליט דירקטוריון החברה להעביר את החנות לשוק הפשפשים. שם, קיוו חברי הדירקטוריון, תתאושש הפעילות הכלכלית של החנות, והמיזם יוכל להמשיך לפעול למען המטרות שלשמן הוקם.

בעסק החברתי שותפות בחלקים שווים קרן דואליס ועמותת החצר הנשית. המוסד לביטוח לאומי תמך במיזם בשיעור ממוצע של 29% מהוצאות התפעול. המיזם הוערך משנת 2014 במימון הקרן לפיתוח שירותים לילדים ובני נוער בסיכון של אגף הקרנות במוסד לביטוח לאומי. כיוון שהמיזם מורכב, הוא מעין מיקרוקוסמוס של עסק חברתי. לכן, דוח ההערכה של פעילותו, המבוסס על עדויות מן השטח, עשוי להעשיר את הידע ואת ההבנה גם על פעילותם של עסקים דומים.

זהו מיזם היברידי, ששלובים בו יעדים חברתיים ויעדים כלכליים (Defourny & Nyssens, 2014), והוא כפוף לתנאי השוק ולאתגרים שהם מציבים. המיזם מציע למשתתפות הכשרה מעשית ואפיק טיפולי בתוך מקום העבודה (WISE, 2012). לפיכך, המיזם יכול להיחשב מיזם הפועל לפי המודל WISE (Work Integration Social Enterprise) או עסק חברתי מכוון שוק (Market-Oriented Social Enterprise) (Gidron, 2016).

אף שמדובר במיזם קטן בהיקפו, הוא מורכב. יש לכך כמה סיבות: המגוון הרחב של הגורמים הבאים בו במגע זה עם זה, ההתנהגויות הנדרשות מכל אחד מהם, מגוון הקבוצות המעורבות בו והרמות הארגוניות שהתערבות שמה לה ליעד, המגוון ביעדים ומידת הגמישות וההסתגלות שהתערבות מאפשרת (Craig et al., 2008).

בתחילת דוח הערכה זה יוצגו בקצרה הרקע להקמת המיזם והשיטות ששימשו את צוות ההערכה לביצועה. בהמשך יוצגו הממצאים שאסף צוות ההערכה בשלוש שנות פעולתו: התהליך המתבצע במיזם, תפוקותיו ותוצאותיו. לבסוף יוצג דיון בממצאים ובהשלכות המיזם.

## הגדרות והסברים

כך מתואר המיזם בתוכנית העבודה שכתב צוות התוכנית בסיוע צוות ההערכה, שנתיים וחצי לאחר שהמיזם החל לפעול:

"החצר הנשית בנמל" הינה עסק חברתי אשר מהווה מקום הכשרה ותעסוקה לנערות וצעירות בסיכון. החצר הנשית בנמל הוקמה בשנת 2012 על ידי עמותת "החצר הנשית" בשותפות עם קרן דואליס ובתמיכה של המוסד לביטוח לאומי הקרן לפיתוח שירותים לילדים ובני נוער בסיכון. "החצר הנשית בנמל" מהווה המשך לתהליך העבודה וההתפתחות של עמותת "החצר הנשית" ביפו. עמותה זו מהווה מקום מכיל ובטוח עבור נערות החיות בשוליות. את העמותה הקימו מירית סידי וליאורה קסל בשנת 2004. לאחר עבודה קרובה "בשטח", עם נערות המתגוררות ביפו ומתמודדות יום ביומו מול "חוסר הזדמנויות" שקיים בפניהן בתחום התעסוקה והפרנסה, הוחלט להקים את המיזם ולפתוח הזדמנויות בתחום ההכשרה התעסוקתית והתעסוקה עבור הנערות והצעירות.

ציטוט זה הוא ניסיון ראשוני של צוות המיזם לכתוב "תורה" ושפה טיפולית להבניית דרכי העבודה על בסיס הניסיון הרב של עמותת "החצר הנשית" עם נערות וצעירות החיות בשוליות חברתית, מגדרית ואתנית ולהשרישן בעבודה עם נערות המיזם.

לאור חדשנותו של המיזם ומורכבותו, ביקשה הקרן לפיתוח שירותים לילדים ובני נוער בסיכון במוסד לביטוח לאומי ללוות אותו במשך שלוש שנים בהערכה מקיפה. בדוח יתואר תהליך העבודה המקובל במיזם – מקליטת הנערה עד סיום ההתקשרות בינה ובין המיזם. היבט חשוב אחר שהדוח יעסוק בו הוא הדינמיקה שבין החלק העסקי לחלק החברתי-טיפולי במיזם. תוכנית המיזם מתבססת על כתיבתה של מירית סידי בעבודת התזה: **"החצר הנשית" – תיעוד והמשגה של פרקטיקה ביקורתית של עבודה סוציאלית עם נערות ונשים צעירות ביפו.**



## סקירת ספרות

התוכנית "החצר הנשית בנמל" היא עסק חברתי – גוף המשלב בעשייתו שני עולמות תוכן שונים. על פי ספרות המחקר (Battilana, Lee, Walker, & Dorsey, 2012), וכן על פי הניסיון בשטח, שני עולמות אלו אינם מופרדים זה מזה ואינם מתנגשים זה בזה אלא יוצרים יחד דבר חדש. זאת ועוד, התוכנית מביאה עמה גישה של חדשנות חברתית ואפילו המצאה חברתית בכך שהיא משלבת בין מרחב לימודי, טיפולי ורגשי למרחב המיועד להתנסות מעשית במיומנויות עולם העבודה (Conger, 2009). בסקירת הספרות נתייחס למחקרים העוסקים בעסק חברתי ולמגוון ההגדרות המוצעות למונח זה. לאחר מכן נבחן את המונח חדשנות חברתית ונדון בהערכה של התערבויות חברתיות מסוג זה. בדיון נשתמש בכמה ביטויים חלופיים: עסק חברתי, חדשנות חברתית, מיזמים עסקיים-חברתיים והמצאה חברתית.

### מיזמים עסקיים-חברתיים

תחום היזמות העסקית-חברתית (גם "תחום העסקים החברתיים" ו-Social Enterprise – SE) הוא תחום צעיר. התחום זכה לתהודה עולמית בשנת 2006, כשמוחמד ינוס, מייסד בנק גרמין ושיטת המיקרו-קרדיט, זכה בפרס נובל לשלום (ינוס, 2009). עד תחילת שנות האלפיים, מרבית המחקרים שעסקו בתחום היזמות העסקית-חברתית היו מחקרים תיאוריים שלא הציעו פרשנות מחקרית מעמיקה (Anderson & Dees, 2006). אמנם בשנים האחרונות חל גידול מסוים בכמות המחקרים העוסקים בתחום, אך בהיעדר הגדרה מוסכמת אשר למשמעות המונח ובצל מחסור במחקרים אמפיריים, קשה לקבל תמונה מעמיקה של המתרחש בשדה זה (Cukier, Trenholm, Carl, & Gekas, 2011; Lyon, Teasdale, & Baldock, 2010).

זאת ועוד, תחום היזמות החברתית-עסקית מקבל ביטויים שונים במדינות שונות ובאזורים גאוגרפיים שונים, בהתאם למבנה הפוליטי של המדינה, להשקפתה בנושא תפקידם של שירותי הרווחה ולתפקיד החברה האזרחית והמגזר העסקי בפתרון בעיות חברתיות (Kerlin, 2013; Young, 2016). ובכל זאת, בכל המקומות יש לתחום זה מאפיין משותף – פעילות לקידום מטרות חברתיות, המשתמשת בכוחות השוק ליצירת הכנסה (גדרון ואבו, 2014; Young, 2012; Alter, 2006).

על פי ההגדרות של EMES (European Research Network) SE, הם ארגונים הפועלים שלא למטרת רווח ומספקים מוצרים או שירותים הקשורים ישירות למטרה החברתית של הארגון, פועלים באמצעות דינמיקה קולקטיבית המערבת מגוון של בעלי עניין בגופים המנהלים אותם, מייחסים חשיבות רבה לאוטונומיה שלהם ונושאים בפעילותם סיכון כלכלי המתאים לתחום עיסוקם. (Defourney & Nyssens, 2008). ארגון הגג של ה-SE בבריטניה (Social Enterprise UK) מגדיר SE כעסק שמטרתו להתמודד עם בעיות חברתיות, לקדם קהילות או הזדמנויות שיש לאנשים או את

הסביבה. עוד, על פי אתר הארגון, SE דומים לעסקים אחרים בכך שהם עושים עסקים ויוצרים רווחים ונבדלים מהם בכך שדרכי פעילותם מכוונות להגשמה של שינוי חברתי ובמדיניות שלהם בנוגע לשימוש ברווחי החברה (<http://www.socialenterprise.org.uk/about/about-social-enterprise>). את ההגדרה הרחבה ביותר ל-SE מציע היום המשרד הממשלתי לחברה האזרחית בבריטניה. לפי הגדרה זו, SE הוא כל עסק שמטרתו לעשות טוב לחברה (<https://www.gov.uk/set-up-a-social-enterprise>). הגדרה אחרת מציע ארגון הגג של ה-SE בארצות הברית (Social Enterprise Alliance) – עסקים שמטרתם העיקרית היא לקדם מטרות חברתיות באמצעות המוצרים או השירותים שהם מספקים או על ידי העסקת אנשים מעוטי הזדמנויות ושמייםחסיים למטרה החברתית בכורה על פני כל מטרה אחרת (<https://www.se-alliance.org/why#whatsasocialenterprise>).

אשר לישראל, ספרות המחקר בנושא דלה למדי. עד היום פורסמו כמה מיפויים של הנעשה בתחום בפועל, ומספר קטן עוד יותר של מחקרי עומק (אברוצקי ואשכנזי, 2011; בניזמן, 2009; גדרון ואבו, 2012, 2014; פורטוגלי ודניאלי-מילר, 2007; שמיד ושרון, 2012). בשולחן העגול הממשקי, שבו השתתפו נציגי שלושת המגזרים במשק, התקבלה הגדרה לעסק חברתי. זוהי ההגדרה המשמשת לצורך קביעת המדיניות הממשלתית לתמיכה בעסקים חברתיים. הגדרה זו כוללת שני מודלים של עסקים חברתיים: (א) פעילות עסקית לקידום מטרה חברתית המופעלת על ידי ארגון ללא כוונת רווח (אלכ"ר); (ב) חברה עסקית שעל פי תקנונה פועלת לקידום מטרות חברתיות ויש בה הגבלות על חלוקת הרווחים לבעלים (משרד ראש הממשלה, 2012).

עסקים אלו אינם מוגבלים למבנה ארגוני מסוים או למעמד משפטי מסוים. יש לציין שבמדינות רבות בעולם הוגדרו מבנים משפטיים המיוחדים לעסקים חברתיים כדי להסדיר את פעילותם וכדי לאפשר מיתוג למגוון סוגים של עסקים חברתיים (פיט, 2011; ; Kerlin, 2010; Leadbeater, 2007; Wexler & Levitt, 2012).

במדינות אירופה מיוחסת ההתפתחות של תחום העסקים החברתיים לשינויים בהרכב האוכלוסייה, לעלייה באבטלה ולהתפתחות התפיסה של הכללה חברתית (Social inclusion), דהיינו מניעת ההדרה החברתית של אוכלוסיות שונות משוק התעסוקה (Derfourny & Nyssens, 2010; Defourny & Nyssens, 2014; European Commission, 2015; European Commission, 2016; Kerlin, 2013). כתוצאה מכך, מרבית המיזמים העסקיים-חברתיים שהוקמו במדינות אירופה פועלים לשילוב של אוכלוסיות מודרות בעולם התעסוקה (WISE). רבים מהם הוקמו במתכונת של קואופרטיבים, אך הם פועלים למען אוכלוסייה רחבה של בעלי עניין, ולא רק למען חבריהם (ובכך הם נבדלים מקואופרטיבים קלאסיים) (סולל, 2011; Kerlin, 2010). בעולם השלישי עסקים חברתיים נושאים אופי אחר ובעיקר מתמקדים בתחומי עשייה אחרים, למשל במתן שירותים בסיסיים, כגון שירותי בריאות, מים וחינוך, שירותים שבמדינות המערב המדינה מספקת (Jonker, 2009; Karamchandani, Kubzansky, & Frandano, 2009).

עסקים חברתיים מוקמים בדרך כלל באחד משני מודלים: (א) על ידי אלכ"רים – כדי לייצר מקור הכנסה חדש לארגון, להרחיב את פעילות הארגון באמצעות מיזם המייצר את המימון הנדרש לו (Alter, 2007; Moizer & Tracey, 2010) או כדרך להגשמת מטרות הארגון (Cooney, 2006). בדרך כלל אלכ"רים בוחרים לעשות זאת כשפוחתת התמיכה בהם מצב ארגונים פילנתרופיים או מצד הממשלה או כאשר גוברת התחרות בין ארגוני המגזר השלישי על כספים אלו (Dees, 2004; Kerlin, 2006; Schmid & Rudich, 2009; Young & Salamon, 2002). יש המייחסים את ההחלטה של אלכ"רים לפתוח עסק חברתי להשפעה של נורמות הבאות מהעולם העסקי (Foster & Bradach, 2005); (ב) על ידי יזמים עצמאיים, כעסק למטרת רווח אך בעל מאפיינים ייחודיים של עסק חברתי (Alter, 2007; Dees & Anderson, 2003).

דארת (Dart, 2004) מצא שני סוגי לגיטימיות חברתית שמיזמים עסקיים המוקמים על ידי אלכ"רים נהנים מהם: (א) לגיטימיות מעשית – בזכות צמצום התלות של האלכ"רים בגופים המממנים אותם, בעיקר גופים פילנתרופיים וגופים ממשלתיים; (ב) לגיטימיות מוסרית – צמצום השירותים שמעניקה מדינת הרווחה הביא לשינוי בשיח החברתי ולאיימוץ התפיסה שנכון יותר להפעיל מיזם עסקי-חברתי הפועל בשיטות עסקיות לאשר לפעול בשיטות מסורתיות.

החיבור בין שתי הפרדיגמות הנכללות בעסקים חברתיים, העסקית והחברתית, יוצר אתגרים בהתנהלות הארגון (Batillana, Lee, Walker, & Dorsey, 2012; Clark & Ucak, 2006; Cooney, 2006; Dees & Anderson, 2003; Gidron, 2016). בהקשר זה יש לציין שהארגונים שונים זה מזה במשקלה של כל פרדיגמה בפעילותם (Alter, 2007; Dees & Anderson, 2003). כמו כן, במקרים רבים, המתח המובנה בין המטרות אינו מאפשר לאזן בין שתי המטרות כך שמשקלן יהיה שווה.

בכמה מאמרים תאורטיים צפו כותבים כי הפעלת מיזם עסקי באלכ"ר תשפיע לטובה על התרבות היזמית בארגון, תשפר את המיקוד של הארגון במטרותיו ותביא לאיימוץ של חשיבה ניהולית חדשנית יותר ולהתנהלות אחראית יותר (Gordon, 2011; Skloot, 1987). אף על פי כן, אותם כותבים הניחו גם שאלכ"רים המפעילים עסקים עלולים להגיע למצב Mission Drift, דהיינו למצב שהשיקולים העסקיים והתרבות העסקית מסיטים את הארגון או את העסק החברתי ממטרותיו החברתיות.

מספר המחקרים האמפיריים אשר בחנו **הלכה למעשה** הפעלה של מיזמים עסקיים באלכ"רים קטן יחסית. מהם עולה, בין השאר, שאכן לעתים הערכים המאפיינים את העולם העסקי מתנגשים באלו המאפיינים את העולם החברתי (Boschee, 2006; Cooney, 2006). מפעם לפעם גוברים השיקולים הקשורים במטרה העסקית או אלו הקשורים במטרה החברתית (Young, 2012). במקצת הארגונים הפערים בין שתי מערכות הערכים, ולעתים גם הבדלים בין הצוותים במשכורות, מעוררים מתחים בין אנשי הארגון (Boschee, 2006; Dees, 2004).

עסקים חברתיים נדרשים אפוא להוכיח הצלחה בשני היבטים, עסקי וחברתי, וכל אחד מהם מעמיד בפניהם אתגרים. הם מתקשים לעמוד ביעדים מעולם העסקים בעוד הם פועלים בתוך מערכת ערכים מהעולם החברתי מפני ששאיפותיהם להרחיב עוד ועוד את פועלם החברתי פוגעות בהם מבחינה כלכלית (Cooney, 2006; Dees & Anderson, 2003; Galaskiewicz & Barringer, 2012; Kleiman & Rosenbaum, 2007). אם כן, עסקים חברתיים עשויים להכביד מאוד על משאביו הארגוניים של האלכ"ר, ובהתנהלות לא מושכלת או לא זהירה הם אף עשויים לגרום לו הפסדים כספיים (Foster & Bradach, 2005; Kleiman & Rosenbaum, 2007). לכן, אי אפשר להניח אפריורית כי השפעה המטרה החברתית של העסק תסייע בהכרח לקידום מטרתו העסקית. מצבו הכלכלי של העסק עלול להיפגע מהפעילות החברתית גם מפני שרבים בציבור מאמינים שהשירותים שארגונים חברתיים מספקים אינם מקצועיים וכן בשל הנחה כי המטרה החברתית שנבחרה, למשל העסקת אוכלוסייה המודרת משוק העבודה, משפיעה לרעה על איכות המוצר (Aaker et al., 2010; Hibbert, Gogg, & Quinn, 2005). מנגד, הטשטוש עלול לפגוע גם בהיבטים החברתיים של פעילות האלכ"ר. אימוץ של שיטות ניהול מהעולם העסקי עלול להביא לטשטוש הגבולות בין האלכ"ר לארגונים עסקיים הפועלים באותו שדה (Gou, 2006; Moizer & Tracey, 2010), לשנות מהיסוד את דרכי הפעולה של האלכ"ר ולהפוך אותו לעסק במסווה של אלכ"ר (Froelich, 1999). עוד נמצא כי העובדה שארגון חברתי מזהה צורך חברתי אינה מבטיחה שיהיה ביקוש למוצר שהוא מוכר כדי לענות על צורך זה (Kleiman & Rosenbaum, 2007). לבסוף, אחד הקשיים העיקריים של מיזמים עסקיים חברתיים הוא איתור ההון הראשוני הנדרש להפעלתם. מרבית המיזמים שנחקרו הוקמו בעזרת מימון פילנתרופי או ממשלתי (Cooney, 2006). למעשה, במחקר אמפירי מרכזי שנערך בתחום זה בארצות הברית נמצא כי מיזמים מגיעים בדרך כלל לרווחיות אחרי שש שנים של פעילות, כי הם מספקים לכל היותר 12% מהכנסת הארגון וכי יש להם השפעה חיובית על איכות השירות מפני שהם מפתחים בארגון תרבות יזמית (Massarsky & Beinacker, 2002).

במחקר השיטתי היחידי שפורסם עד כה בישראל (שמיד ושרון, 2012) נבחנו 34 אלכ"רים המפעילים מיזם עסקי חברתי מתוך 49 שאליהם פנו החוקרים (המיפוי הראשוני הסתמך על גדרון ויוגב, 2010). החוקרים מצאו כי הפעלה של מיזם עסקי חברתי באלכ"ר לא השפיעה על חזון הארגון ועל ערכיו אלא על התרבות הארגונית ובעיקר הביאה ליצירת תרבות יזמית וחדשנית בארגון ולהחלפת שיטות השיווק ושיטות הניהול לניהול מוכוון יעדים. עוד נמצא במחקרם שגודל הארגון אינו משפיע על הצלחת המיזם אולם ותק המיזם משפיע על יכולתו לתרום למשאבי הארגון. רוב הארגונים שהפעילו מיזמים היו ותיקים יחסית (11 שנה בממוצע), ואילו גיל המיזמים היה צעיר (6.5 שנים בממוצע). לבסוף, החוקרים מצאו שלמיזם עסקי חברתי יש סיכויים גבוהים יותר להצליח אם הוא מבוסס על מודל עסקי שכבר נוסה בעבר. בדומה לממצאי המחקר של מסרסקי (Massarsky & Beinacker, 2002) בארצות הברית, לא נמצא שהמיזמים תרמו תרומה ניכרת להכנסות הארגונים או סייעו לייצב אותם מבחינה

כלכלית. משמעות הדבר היא שארגון המעוניין להקים עסק חברתי שתכליתו לתת מענה מידי למחסור חמור במשאבים כספיים לא צפוי להשיג את מטרתו.

## הערכה של חדשנות חברתית

כאמור, התוכנית החצר הנשית בנמל מתאפיינת בחדשנות חברתית ומציעה התערבות מורכבת. כעת נבחן את האופנים שספרות המחקר ממליצה להעריך תוכנית מסוג זה. הספרות העוסקת בהערכה בכלל והספרות העוסקת בהערכת עסקים חברתיים אמנם משיקות זו לזו, אך למעשה שונות זו מזו בטרמינולוגיה ובגישה. לדוגמה, בתחום הערכת תכניות מקובל המונח "הפצת תכניות מוצלחות", ואילו בספרות העוסקת בהערכת SE המונח המקובל הוא "Scaling up". על פי קרמר (Kramer, 2005), ההבדלים בין תחומי ההערכה מתבטאים בשישה היבטים חשובים: (א) דגש על הארגון או על מקבלי השירות; (ב) בהערכת SE נדרשת הערכה מקדמית (מור, 2013) כדי להבטיח הצלחה כלכלית וחברתית; (ג) נבדקת ההתקדמות אל עבר מטרות המוגדרות בתוכנית; (ד) נערך מעקב אחר שלבי ההתפתחות הארגונית ואחר ההשפעה של התוכנית על חייהם של אנשים אחרים, ישירות ובעקיפין; (ה) ב-SE הערכת העלות-תועלת מתייחסת הן להיבט הכלכלי הן להיבט החברתי; (ו) ב-SE נבחנת המידה שהארגון חולק את הידע שהוא צובר בתוכנית. קרמר מסכם זאת כך: "בסך הכול, יש מגוון רחב של מטרות הערכה, שיטות מחקר ורמות הקפדה. מקצתן מעריכות את תהליך הביצוע, אחרות עוקבות אחר תשומות ותפוקות; יש ביניהן העוקבות אחר התוצאות לטווח הקצר ואחרות הבודקות את ההשפעה החברתית הרחבה כתוצאה מהתוכנית" (Kramer, 2005, p. 7).

עד כה רק מחקרי ההערכה מעטים ליוו עסקים חברתיים. ואולם, בעשור האחרון אנו עדים לגידול במספר המחקרים העוסקים במדידת חדשנות חברתית. קלארק ואחרים (Clark, Rosenzweig, Long, & Olsen, 2004) פיתחו קטלוג של שמונה שיטות – שמונה תהליכים מובחנים שקרן או יזם יוזמים כדי להעריך את התוצאות החברתיות או את ההשפעה של חברה או אלכ"ר. במחקרם הם קטלגו את השיטות האלה לשלוש קטגוריות, המשלימות זו את זו: (א) תהליך; (ב) השפעה; (ג) אומדן כספי (הפיכת ערך חברתי לערך כלכלי). כמו כן, הם מזכירים תאוריה של שינוי המבוססת על ה-Impact value chain. זהו, למעשה, המודל הלוגי, המדגיש את היחסים הסיבתיים בין התשומות, הפעילויות, התפוקות והתוצאות לטווח הקצר ולטווח הארוך (Rogers, 2000; W. K. Kellogg Foundation, 2000) (ראו בנספחים את רשימת השיטות המלאה).

עם השיטות שציינו קלארק ואחרים (Clark et al., 2004) נמנות השיטות:

- א. SROI – שיטה שפיתחו ב-REDF<sup>1</sup> כדי לשלב היבט חברתי בחישוב ההחזר על השקעה (ROI). קרן זו שינתה את השפה כך שתהיה ידידותית יותר לעסק חברתי ;
- ב. שיטת OASIS<sup>2</sup>, גם היא תוצר של REDF, המיועדת להעריך שלבים מתקדמים יותר במיזם ;
- ג. השיטה "מטריקס" פותחה בשנת 2004 על ידי קרן "רובין הוד" לאחר שהתקבלה החלטה שלפיה כדי לתת תמיכה כספית לתכניות, יש לזהות את התועלת שבכל תוכנית. השיטה זו, כדי לקבל ממצאים משמעותיים ותקפים, יש צורך לבחון משתתפים רבים, כולל קבוצות ביקורת. לפיכך שיטה זו אינה מתאימה לבחינה של התוכנית החצר הנשית בנמל ;
- ד. "כרטיס ניקוד מאוזן" (Balanced scorecard) – שיטה שפיתח קפלן (Kaplan, 2009), ואחר כך התאים אותה לעסק חברתי ;
- ה. השיטה פועלת במסגרת ה-Impact value chain, ואפשר להתאימה לכל שלב במיזם או בארגון ;
- ו. הקטלוג של קלארק ואחרים (Clark et al., 2004) שימש בסיס למחקרים רבים אחרים שפותחו בעקבותיו. בשנת 2008 מיינו אולסן וגלימידי (Olsen & Galimidi, 2008) 25 שיטות למדידת השפעה, ובהן השיטות שהוזכרו במחקרם של קלארק ואחרים (Clark et al., 2004). המיון שהציעו אולסן וגלימידי (Olsen & Galimidi, 2008) מתייחד בהתמקדות בהתאמת שלב המדידה לשלב ההתפתחות של המיזם. ראוי לציין כי מחקרם, בדומה למחקרים אחרים בתחום ההערכה, מבוסס על נקודת מבטם של המשקיעים, כפי שציין סטאפלבי (Stufflebeam, 1983) כבר כשפיתח את המודל CIPP – שיטה שמגוון הגרסאות שפותחו לה משמשות עד היום להערכת תכניות.

טבלה 1: שלבי המדידה – עדכון למחקרם של קלארק ואחרים (Clark et al., 2004)

שלב	השפעה מרומזת	השפעה מוכחת	השפעה מיטבית
הגדרת השיטה	סיפורים + איסוף של נתונים פנימיים וניתוחם	איסוף של נתונים חיצוניים וניתוחם + מערך מחקר ניסויי	שילוב בין ההשפעה החברתית לתוצאות הכלכליות
	על פי בדיקה פנימית מתעצב הרושם המושכל כי התוכנית "עובדת"	ניבוי על פי מחקר סטטיסטי	השקעה אל מול השפעה חברתית

<sup>1</sup> REDF – The Robert's Development Foundation. הקרן הוקמה בשנת 1996 ופיתחה את הגישה SROI – Social

Return on Investment

<sup>2</sup> OASIS – Ongoing Assessment of Social Impact. שיטה זו היא פיתוח של השיטה SROI.

טואן (Tuan, 2008) חקרה במאמרה שמונה שיטות באופן ביקורתי והזהירה מפני הבעיות הכרוכות בכימות של השפעה חברתית. לדבריה, תחום המדידה של עסקים חברתיים נמצא עדיין בחיתוליו משום שזהו השלב ההתפתחותי של עסקים חברתיים בכלל. כמו כן, היא ציינה ששיטות ההערכה נבדלות זו מזו במטרה הפילוסופית שלהן, באופן שהן משלבות עלות ותועלת חברתית ובמי שהן מחויבות לו – המשקיע או את הפרקטיקה של העסק. לדבריה, הסיבה לכך שטרם אומצה מתודה אחת אוניברסלית לתחום היא שאין גישה אחת הנותנת מענה מלא לכל הבעיות הכרוכות בהערכה מסוג זה. עוד ציינה טואן (Tuan, 2008) שיש כמה בעיות בהתאמת התאוריה לפרקטיקה וכי הן עלולות להביא לירידה בשימוש בהערכה בתכניות מסוג זה. כמו כן, באופן טבעי, ריבוי הגישות מביא לכך שאין אחידות בשפה, בשיטות לאיסוף נתונים וברף האיכות. לסיכום קבעה החוקרת שעל העוסקים במחקרי הערכה של המגזר החברתי-עסקי להבהיר את התועלת הטמונה בשימוש בשיטות אינטגרטיביות של עלות-תועלת לבחינת ההשפעה החברתית של תוכנית. עוד היא הזהירה מפני הנטייה להתייחס בביטחון לתוצאות שהושגו באמצעות חישובים מדויקים לכאורה, בטענה שאין לבחון תוכנית לפי מספר יחיד; מפני השאיפה למצוא שיטת מחקר אחת שתחשוף את כל מורכבותה של התרבות חברתית; מפני בחירה בגישת הערכה מסוימת על בסיס ההנחה שהיא תוכיח שהתוכנית מצליחה ולא לפי מידת ההתאמה שלה לקהל היעד (Tuan, 2008, p. 24).

בהמשך לטואן (Tuan, 2008) גם ליקט ומס (Liket & Maas, 2011), שניתחו שלושים שיטות מדידה להשפעה חברתית, מצאו שאין כלי המודד השפעה חברתית כראוי ושחסרה הגדרה ברורה ומוסכמת למונח השפעה חברתית. לראיה הן מביאות את מספרם הרב של אתרי אינטרנט העוסקים בעניין זה.

אשר להתערבויות התומכות בפיתוח היכולת להשתלב בהצלחה בעולם העבודה באופן ספציפי, עליהן נערכו רק מחקרים מעטים ביותר. סטאר (Sattar, 2010), למשל, ערכה מחקר מקיף על תכניות ועל הכשרה תעסוקתית המשלבות קורסים, עבודה, העשרה וליווי תעסוקתי. החוקרת מצאה כי התועלת שבהתערבויות המיועדות לצעירים עלתה אם הן שילבו העשרה, עבודה ותמיכה בחיפוש עבודה בתום ההתערבות.

לסיכום כל האמור לעיל, החוקרים חלוקים בדעותיהם אשר לשיטות שיש להשתמש בהן למדידה של השפעה חברתית. אמנם ניכרת הסכמה על כך שכדי לבחון את ההתערבות יש להמתין שהיא תפעל 5–10 שנים, אך דרישה זו מתנגשת בקביעה אחרת, שלפיה ליווי של ההתערבות בהערכה בכל שלבי הפיתוח, משלב קביעת המטרות עד בחירת האסטרטגיה והתוצאות הרצויות, מגביר את סיכוייה הצליח. על פי קונגר (Conger, 2009), הערכה מלווה כזאת, הקרויה גם הערכה מתפתחת (Development Evaluation), אינה אמורה לשפוט את ההתערבות אלא לשפר אותה ואת יכולת החשיבה בתוך תהליך השינוי החברתי (Gamble, 2008), והמעריך אינו אמור לראות בעצמו שופט של צוות ההתערבות אלא עמית בו. כמו כן, כדי שהערכה מסוג זה תצליח, על בעלי העניין להיות מעוניינים

בה ופתוחים לקבל ממנה משוב. המשוב ניתן להם תוך כדי העבודה, וכך הוא מסייע להם ולצוות התוכנית להבין את המתרחש, להתייחס לכך ולשפר את ההתערבות בהתאם.

סקירת ספרות מגוונת ומפורטת זו מלמדת שיש טעם לבצע עוד מחקרים רבים על השילוב שבין יזמות עסקית לתכניות חברתיות ולבחון אם הוא יכול להיות יעיל להגשמת המטרות החברתיות והעסקיות גם יחד. בעשור האחרון ניכרות שתי מגמות: האחת – הפרטה של שירותי הממשלה; והאחרת – קיצוץ במימון הממשלתי ובמימון הקרנות הפילנתרופיות למימון של תכניות חברתיות. בהתאם, הולך וגובר בקרב הארגונים החברתיים העניין באיתור מקורות מימון חלופיים, בין השאר באמצעות ביסוס של מקור הכנסה עסקי. יש לזהות אפוא אילו משתנים מאפיינים מודלים הזוכים להצלחה בהיבט החברתי ובהיבט העסקי כאחד.



## שיטות הערכה

בדוח זה פעל צוות ההערכה להשיב על שלוש שאלות הערכה:

1. מהי השפעת העסק החברתי/החנות על המעורבים בו (האם שהותן של הנשים הצעירות במיזם מספיקה כדי לחולל שינוי בחייהן)?
2. אילו עלויות כרוכות בהפעלתו של העסק החברתי? מהו מבנה העלויות הייחודי לעסק חברתי ומהן השלכותיו?
3. אילו גורמים מעכבים את הצלחתו של עסק חברתי ואת קיימותו ואילו מקדמים אותה או מסייעים לה?

כדי לענות על שאלות אלו, אספנו נתונים באמצעות כמה כלי מחקר – ראיונות עם כל המשתתפות במיזם. כל אחת מהן רואיינה כשהצטרפה למיזם, באמצע התקופה ובסופה; ראיונות עם שחקני מפתח במיזם, לרבות אנשי הצוות, מתנדבים וחברי הדירקטוריון; תצפיות על ההכשרות המעשיות בחנות, על השתלמויות ועל אירועים בלתי פורמליים של המיזם; העברת שאלון ללקוחות החנות; ניתוח מעמיק של מסמכי המיזם. ניתוח הנתונים כלל ניתוח תוכן, סיווג ומיון של מגמות ומיפוי רעיוני. בתחילת המיזם בנו בעלי העניין העיקריים במיזם מודל לוגי (ראו נספח 2) כדי להציג בצורה חזותית את תאוריית השינוי – התאוריה שהמיזם מתבסס עליה. במשך תהליך ההערכה חזרנו למודל זה, למטרות ולפעילויות המצוינות בו, כדי להבהיר את מטרות המיזם. המאפיינים העיקריים של המודל נותרו בעינם, אולם הניסיון שהצטבר בשנות הפעילות יצר הבנה מעמיקה יותר של מורכבות העסק החברתי.

כיוון שהמיזם הוא התערבות מורכבת, גם ההערכה הייתה מורכבת, ולכן צריכה הייתה, לפי קרייג ואחרים (Craig et al., 2008), לכלול את ההיבטים:

1. הבנה תאורטית מעמיקה של האופן שההתערבות מחוללת שינוי כדי לאתר חוליות חלשות בשרשרת הסיבתית ולחזק אותן;
2. היעדר השפעה עלול לשקף כשל ביישום או סוג של "חבלי לידה", ולא בהכרח חוסר מועילות מהותי. יש לבצע תהליך הערכה מקיף ויסודי כדי לזהות בעיות ביישום;
3. שונות בתוצאות ברמת הפרט עשויה לשקף תהליכים המתרחשים ברמה גבוהה יותר;
4. לעתים התמקדות במסקנה עיקרית אחת משאירה בצל כמה מן המסקנות העולות מן הנתונים. יש אפוא לעשות שימוש במגוון אמצעים וכך לחשוף תוצאות בלתי צפויות;
5. לעתים אין מקום ליצירת סטנדרטיזציה קפדנית ועדיף להתאים את פרוטוקול המיזם במידת-מה לסביבה המקומית.

אמנם סוגיות אלו רלוונטיות יותר למיזמים בקנה מידה רחב יותר, אולם הן עשויות להתאים גם למיזם החצר הנשית בנמל. כך, הפרויקט עשוי לשמש מיקרוקוסמוס הן בעבור עסקים חברתיים הן בעבור הערכה מורכבת. דוח ההערכה מתייחס לחמש נקודות אלו בפרקים הבאים.

## ממצאים

בהתאם להמלצות לביצוע הערכות מורכבות ולדרישות המוסד לביטוח לאומי, הממצאים מתייחסים לשני שלבים במיזם – התהליך והתוצאות. להלן תיאור ופירוט של כל אחד מהם.

### התהליך

הצעד הראשון בהערכה היה להבהיר מהי בדיוק התוכנית ולבנות מודל לוגי (ראו נספח 2). כאמור, תהליך זה סייע למפתחי התוכנית ולצוות התוכנית להתאימה לרעיון המקורי ולמרכיבים מסוימים בה. המטפורה "חבלי לידה" רלוונטית בהחלט לתהליך זה. נתאר כעת את ההתאמות והשינויים שנערכו לפי קטגוריות.

### התאמת יעדים

הציפייה המקורית מהמיזם – הקמת עסק רווחי לטובת עמותת האם "החצר הנשית", נזנחה עוד בתחילת הדרך מפני שעד מהרה התברר שכמו עסקים חברתיים רבים אחרים בישראל (שמיד ושרון, 2012) ובארצות הברית (Massarsky & Beinhacker, 2002), העסק לא יצליח לייצר רווח נקי. גם המטרה החברתית הראשונית שיועדה למיזם – שילובן של המשתתפות בתחום האופנה, הוחלף, וכעת המטרה היא שילוב הבוגרות במגוון תחומים, בהתאם לכישוריהן ולתחומי העניין שלהן.

### אוכלוסיית היעד

אוכלוסיית היעד המקורית של המיזם הייתה נערות בנות 17–23 המתגוררות ביפו. עם השנים ובעקבות שיחות עם אנשי צוות המיזם התרחבה אוכלוסיית היעד בהתאם לצרכים שעלו מן השטח, וכעת היא כוללת נשים צעירות, בנות 17–27, הנמצאות בסיכון. בראיונות שנערכו עם גורמי שירותי הרווחה באזור תל אביב-יפו עלה כי אין באזור דרום תל אביב ויפו תכניות אחרות המשלבות ניסיון תעסוקתי ואפיק טיפולי בעבור אוכלוסיית יעד זו.

כדי שהתוכנית תצליח, האינדיקציות בה הותאמו לשונות הרבה בין המשתתפות ולהשפעתם של גורמים חיצוניים על חייהן. חשוב לציין כי לא כל המועמדות שהופנו על ידי מגוון גורמים לתוכנית אכן התאימו להשתתף בה. כיוון שכל משתתפת חדשה השפיעה על הדינמיקה במיזם, בשלב הגיוס למיזם היה על צוות התוכנית להביא בחשבון היבטים רבים, ובהם נקודות החוזק ונקודות החולשה של המועמדת, גילה, הרקע התרבותי שממנו היא מגיעה ומצב מגוריה. לדבריה של העובדת הסוציאלית, כמה מן המועמדות היו יציבות מספיק כדי לעבוד, אולם נדרשה להן תמיכה נוספת כדי "לצאת לעולם".

ואכן, משתתפות חזקות יכלו לסייע לחלשות יותר, ומכל מקום – האינטראקציה בין המשתתפות כוונה לתרום לאווירה החיובית של הסביבה. כמו כן, צוות המיזם הקפיד להבהיר למשתתפות שהן נמצאות במיזם הן כדי ללמוד הן כדי לעבוד. במילותיה של העובדת הסוציאלית העובדת במיזם היום: "כלל האצבע – לא לתפוס את המשתתפת כמקרה סעד, אלא כמישהי שרוצה לעבוד – מעניק בידיהן חכה ולא דגים".

בטבלה 2 מופיע פירוט של מספר המשתתפות שהתקבלו למיזם מכל גורם מקצועי שעמו היה צוות המיזם בקשר.

טבלה 2: הגופים המפנים מועמדות להשתתפות במיזם ומספר המשתתפות שהתקבלו למיזם מכל גוף

מספר המועמדות שהתקבלו לתוכנית	גורם מפנה
7	החצר הנשית – יפו
3	רכות תעסוקה, תל אביב-יפו
2	רווחה חולון
2	רווחה תל אביב
2	דירת נערות חולון
5	רכז תעסוקה שכונת שפירא
3	בית הספר עמל יפו
2	סל שיקום
2	עצמאי
4	משפחת המשתתפת
1	תוכנית מנטורינג
1	קידום נוער יפו
1	24/7 ערים בלילה

### מספר המשתתפות

במשך תקופת ההערכה השתתפו במיזם 35 צעירות. בהצעה המקורית הציעו מפתחות התוכנית להגיע למספר רב יותר של נשים בשלוש שנות הפעילות הראשונות, אך עם הזמן התברר שמספר המשתתפות חייב להתאים למספר המשמרות הזמינות לעבודה בחנות. הגדלה של מספר המשתתפות הייתה מביאה לצמצום מספר המשמרות לכל משתתפת, והדבר היה פוגע ביעדי המיזם הן בהיבט הכלכלי הן בהיבט החברתי. נמצא אפוא כי כשמשתתפות במיזם שמונה משתתפות, אפשר להעניק לכל אחת מהן ניסיון תעסוקתי וליווי חברתי מספקים.

## משך ההשתתפות במיזם

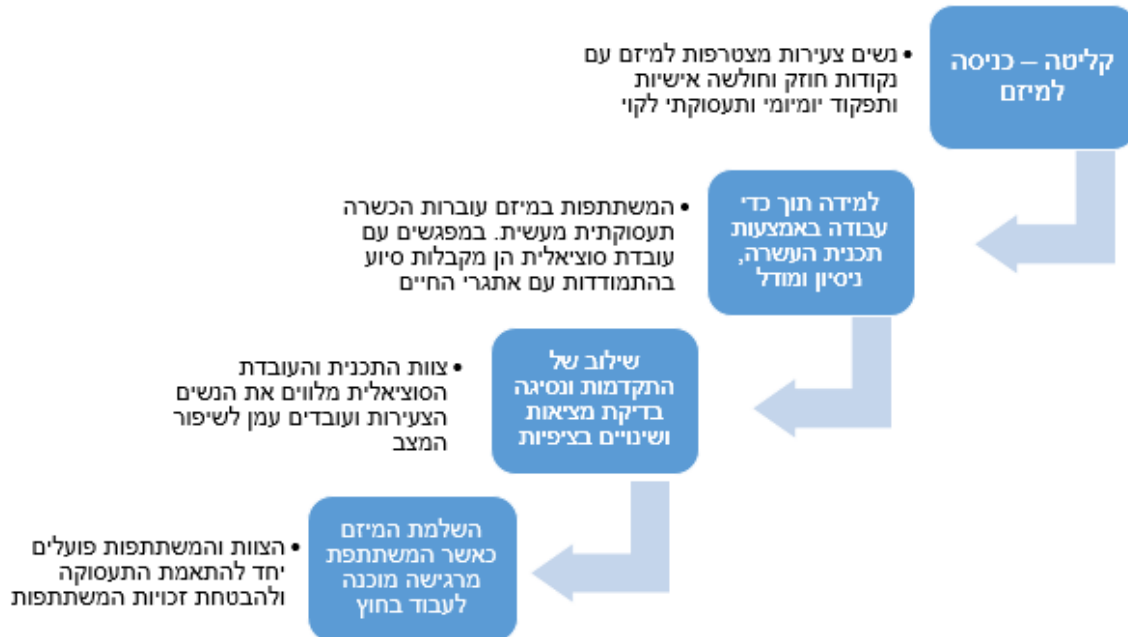
שינוי אחר שנערך בתוכנית הוא משך ההשתתפות במיזם. בתחילת הדרך התכוונו מפעילי המיזם שכל צעירה תשתתף בו במשך 18 חודשים, ובסופם תיחשב "בוגרת" של המיזם. עם הזמן התברר כי מקצת הנשים מצליחות כבר לאחר זמן קצר יותר למצות את היתרונות שהמיזם מעניק להן ומבקשות לחפש תעסוקה אחרת כדי להגדיל את הכנסותיהן. לפיכך הוחלט להגדיר את נשים אלו "בוגרות" של המיזם אף שהן שהו בו זמן קצר מ-18 חודשים. משך ההשתתפות נעשה אפוא גמיש יותר ומותאם לצרכים של כל משתתפת ולקצב ההתקדמות שלה. עלה כי קצב זה קשור בנסיבות חייה של המשתתפת, ביכולותיה, בקצב האישי שלה ובמוטיבציה שלה. כעת מוסכם כי השתתפות יכולה להיחשב מלאה אם היא נמשכת 12–18 חודשים. כפי שתיארו זאת שתי מתנדבות בחנות: "ראינו שינויים – כל נערה עוברת תהליך שונה – כל אחת בעצמה". יש לציין שכמה נשים צעירות בחרו לעזוב את המיזם או התבקשו לעזוב אותו. הסיבות לכך היו מגוונות: סיבות רגשיות, היריון, קושי לשלב בין עבודה ללימודים, מציאת עבודה אחרת ביפו או חוסר התאמה. גם צעירות אלו יצאו נשכרות מהיכרותן עם המיזם, וכמה מהן אף חזרו אליו כאשר מצבן השתנה.

טבלה 3: משך ההשתתפות של הצעירות במיזם

מספר הצעירות	משך ההשתתפות במיזם
6	עד 4 חודשים במיזם
4	עד 9 חודשים במיזם
17	12–18 חודשים במיזם
8	עדיין במיזם
7	עזבו לפני שסיימו 3 חודשים – לא כלול ברשימת המשתתפות
42	סך הכול

תרשים 1 ממחיש את התקדמותן של הנשים הצעירות במשך המיזם. בשלב הראשון, שלב הקליטה, העריכו מנהלת המיזם והעובדת הסוציאלית בו את מידת ההתאמה של הצעירה למיזם. לאחר מכן עברה המשתתפת הכשרה מעשית, עבדה בחנות וקיבלה העשרה וטיפול רגשי ופסיכולוגי. ככל שהמשתתפת צברה ניסיון וביטחון עצמי היא קיבלה לידיה תחומי אחריות רבים יותר בחנות, עד שלבסוף היא חיפשה תעסוקה מחוץ למיזם והתכווננה להמשך. התקדמות הנשים הצעירות הייתה רוויה עליות ומורדות. העובדת הסוציאלית והמנהלת ליוו אותן במשך כל התקופה, ובתקופות קשות הגבירו ככל האפשר את הסיוע שניתן להן.

## תרשים 1: התקדמותן של המשתתפות במיזם



## מיקום

המיקום המקורי של החנות בנמל יפו נתפס הן כהזרה חברתית סמלית הן כמיקום מיטבי לעסק. אף על פי כן, ככל שהידרדרה הפעילות הכלכלית בנמל, הלכו ופחתו היתרונות החברתיים והכלכליים של מיקום זה. לפי המודל הלוגי, התקיימו קשרים חלשים בין המיקום (תשומה), הפעילות בחנות, יציבות העסק (תפוקות), שביעות רצון של המשתתפות וההתקדמות שלהן (תוצאה). במשך תקופה ממושכת הרבו בעלי העניין לדון באפשרות לשנות את מיקום העסק, אך הם התקשו להכריע בנושא. בפגישת הדירקטוריון האחרונה שהנושא נידון בה, בחודש ספטמבר 2015, הדגישה המנהלת הקודמת כי המיקום פוגע בעסק ובמשימה החברתית של המיזם מפני שאין תנועת לקוחות בנמל ובחנות. לבסוף הוחלט להחליף את מיקום החנות ולהעבירה לשוק הפשפשים ביפו. המעבר הגדיל את הפעילות העסקית והעצים את הממד החברתי של המיזם.

## תפוקה ותוצאות

בתכניות הכשרה לתעסוקה מקובל למדוד תפוקה על פי היחס בין בוגרי התוכנית שהשיגו תעסוקה אחרי שהשלימו אותה לאלו שנתרו מובטלים (Hazenberg, Seddon, & Denny, 2013). לפי הגדרה זו, תפוקת המיזם הייתה 81%: מבין 21 נשים שסיימו את התוכנית, 13 מועסקות כעת במקומות עבודה

וארבע אחרות עבדו במקום עבודה עד שנכנסו להיריון. בשלב זה משתתפות בתוכנית שמונה נשים צעירות. ארבע מבוגרות המיזם לא השיבו לניסיון של המעריכות ליצור עמן קשר.

טבלה 4 : מצבן של המשתתפות במיזם

מספר המשתתפות	עיסוקן של המשתתפות היום
8	עדיין משתתפות במיזם
6	עזבו לפני שחלפו 4 חודשים
13	עובדות
4	נשואות / בהיריון
4	חסר מידע (עברו דירה או לא השיבו לניסיון ליצור עמן קשר)
35	סה"כ המשתתפות

בשלב זה, טרם חלף די זמן כדי למדוד את ההשפעה ארוכת הטווח של המיזם. הדבר נכון עוד יותר משום שהמיזם מכוון לנשים צעירות, אוכלוסייה שבה פעמים רבות נישואים והיריון קוטעים את הרצף התעסוקתי.

את ממצאי המחקר אפשר לחלק לכמה נושאים : יתרונות בעבור המשתתפות, תוצאות חברתיות והמיזם כעסק חברתי.

### **יתרונות בעבור המשתתפות**

מההערכה עולה כי המיזם אפשר למשתתפות לפתח כישורים ויכולות תפקוד במערכת של מקום עבודה. מרבית המשתתפות הצטרפו למיזם כשהן מתאפיינות במגוון התנהגויות דיס-פונקציונליות, ובהן אי-יכולת להתעורר בזמן בבוקר, אי-יכולת לעמוד בזמנים, כישורי אינטראקציה לקויים, אי-יכולת לדמיין את העתיד או לתכנן אותו. מרבית המשתתפות הגיעו למיזם כשברשותן ניסיון תעסוקתי דל או בלא ניסיון כלל.

במיזם רכשו הצעירות כישורים תעסוקתיים וחברתיים הנדרשים למקום עבודה : אחריות, דייקנות ועבודה עם אחרים. כמו כן, הן רכשו כישורים הנדרשים לעבודה בתחום הקמעונאי : סידור סחורה, קידוד מלאי, עבודה בקופה, עבודה עם לקוחות, עיצוב חנות וסטיילינג. לצד כל זאת למדו המשתתפות כיצד להתמודד עם מגוון רשויות ומוסדות : המוסד לביטוח לאומי, קופת חולים ועוד.

כך תיארו המשתתפות את חוויותיהן במיזם :

אחת המשתתפות השיבה לשאלה מה תעשה כשתסיים את המיזם : "אני אתקדם קדימה כמו שעשו המשתתפות האחרות". תשובה זו משקפת את התפיסה החיובית שרכשו המשתתפות במיזם. אחרות

ציינו מה הרוויחו מההשתתפות במיזם: "הפרויקט לימד אותי כיצד להתמודד עם לקוחות, אחריות, מחויבות – להגיע בזמן – אני לא כל כך טובה בזה, אבל משתפרת מאוד"; "ביקרנו בסטודיו B6 ולמדתי כיצד לתפור וצבעים, מה מתאים למה ומה לא. אני מנהלת חנות – אחראית משמרת – ומנהלת של הבנות האחרות. אני אוהבת את זה מאוד. זה מוכיח לי שהתבגרותי ויש לי סמכות ואחריות. אני מלמדת את הבנות החדשות"; "לא ידעתי כיצד לדבר עם לקוחות. בעבודתי הקודמת התביישתי לדבר עם לקוחות. כאן אני צריכה לספר את הסיפור של החנות וגם לעזור ללקוחות".

כל המשתתפות דיווחו על שיפור בביטחון העצמי שלהן וביכולתן לתפקד בחיי היומיום בכלל ובסביבת העבודה בפרט. דוגמאות: "אני מרגישה יותר בטוחה בעצמי"; "לא הצלחתי לקום בבוקר. עכשיו למדתי לקום"; "למדתי לשלוט יותר בכעסים ובתחושות שלי במהלך התקופה שלי בפרויקט. עכשיו, אני חושבת לפני שאני פועלת ומקשיבה לאחרים"; "למדתי לא לאחר, ולהודיע אם אני כן מאחרת, להיות אחראית, להסתדר עם לקוחות".

ראיונות מעקב שנערכו עם המשתתפות מעידים על יישום מוצלח של כישורים אלו במקומות העבודה החדשים שלהן. כמו כן, נמצא כי בוגרות התוכנית מאיישות תפקידים בעלי אחריות, כאלה שלפני התוכנית הן לא חשבו שהן יוכלו למלא אי פעם. משתתפות שהשתתפו גם במיזמים אחרים הסבירו מהו היתרון של מיזם זה: "תוכנית רגילה לא מעניקה את התמיכה הזו. כאן זה כמו בית, משפחה. והתמיכה של הפרויקט חסרה מאוד בחוץ".

במשך ההשתתפות בתוכנית, העובדת הסוציאלית, מנהלת המיזם ומנהלת החנות מלוות את המשתתפות במגעיהן עם רשויות כדי להבטיח כי הן מודעות לזכויותיהן ומקבלות את ההטבות הסוציאליות שהן זכאיות להן. תהליך זה מסייע למשתתפות ללמוד כיצד להתמודד עם הביורוקרטיה. לקראת סיום התוכנית, נשות הצוות עורכות למשתתפות הכשרה מוגברת בנושאים הקשורים בכניסה לעולם התעסוקה, מסייעות להן לזהות באיזו עבודה הן רוצות להשתלב ועוזרות להן למצוא מקום עבודה מתאים. לשם כך נשות הצוות משתמשות בניסיון האישי, בקשרים אישיים שלהן ובהיכרותן עם רשויות המדינה. לעתים צוות התוכנית אף עורך למשתתפות במיזם ראיונות עבודה לדוגמה כדי להגביר את תחושת הביטחון שלהן ולהכין אותן לראיונות.

אם כן, אלו היתרונות של ההשתתפות במיזם בעבור הנשים הצעירות:

1. רכישת כישורים בסיסיים הנדרשים לתפקוד בעבודה;
2. רכישת כישורים הדרושים לעבודה בתחום הקמעונאי;
3. חשיפה לסביבה חיובית ותומכת ולעבודה המחייבת אחריות ואמון הדדי;
4. העשרה בתחום האופנה;
5. חשיפה לסביבות עבודה והתנסויות מגוונות;
6. למידה כיצד לעבוד בתוך המערכת;
7. שיפור הביטחון העצמי.

## תוצאות חברתיות

עד כה סיימו 21 משתתפות את המיזם (השתתפות של 12–18 חודשים), וטרם חלף די זמן מאז הן סיימו את המיזם כדי להעריך את תוצאותיו ארוכות הטווח. יתר על כן, יש גורמים חיצוניים המשפיעים על תוצאות המיזם, למשל גיל הבוגרות, השלב שהן נמצאות בחייהן, נישואים ולידות. משיחות עם המשתתפות עולה כי ההשתתפות במיזם השפיעה עליהן רבות הן מבחינה תעסוקתית הן מבחינה אישית. כדברי אחת המשתתפות: "למדתי ניהול עסק ואיך מנהלים, איך מתפקדים, סבלנות ללקוחות ולעובדות ואפילו לעצמי. למדתי דברים שאני בטוחה שיהיו לי בעתיד". ובלשונה של משתתפת אחרת:

יש בנות שיכולות להשתלב בחיים הרגילים ויש בנות כמוני, שקשה לי להתרגל לקשיים כשאין אנשים מסביבי שתומכים [...] דרוש אומץ ומחשבה עמוקה וכוח. אם את עוברת לחיים הנורמליים האכזריים של עבודה יומיומית צריכה סבלנות, לנצל כל דבר וכל טיפת זמן של עבודה [...] להכיר אנשים חדשים במקום חדש, היה לי ממש קשה להשתלב נפשית עם החיים היומיומיים.

כעת נציג כמה בוגרות של המיזם. כל אחת מהן מייצגת מצב המאפיין כמה מן הבוגרות.

### בוגרות בעלות עבודה קבועה

1. עובדת בשירות לקוחות ב"תן ביס", חברה מובילה בישראל בשירותי משלוחים והסעדה. בוגרת זו הייתה ממונה על הקופה במשך יריד הכלות – אירוע שהעבודה בו הייתה רבה וחייבה את העובדות לגלות אחריות. היא ציינה כי היא ראתה בתפקיד זה תפקיד מקצועי, ולא חלק מהתוכנית. קביעתה זו מעידה על שינוי בתפיסתה. חשוב לציין כי היא תפקדה כראוי בקופה. כאשר משתתפת זו הצטרפה למיזם, היא לא הצליחה למצוא מקום עבודה משום שסבלה מדעות קדומות הקשורות למשקלה העודף. במשך המיזם עבדה המשתתפת רבות עם העובדת הסוציאלית על מצבה הרגשי, הפסיכולוגי והפיזיולוגי. כמו כן, היא עברה ניתוח לקיצור הקיבה, ובעקבות זאת ירדה רבות במשקל. במילותיה: "לא ידעתי כיצד להציג את עצמי. לא היה לי ביטחון בכלל. בזכות הפרויקט הביטחון העצמי שלי עלה בגלל שתמיד יש מי שיקשיב לי ולתמוך בי פה. השיחות עם קרן עושות את זה לכל כך טוב – הן נותנות לך הרגשה שאת שייכת, כאילו שהם לא יותר טובים ממך, כולנו אותו הדבר";
2. עובדת בשירות לקוחות בגולן טלקום ;
3. עובדת במחלקת שירות לקוחות בחברה גדולה. לדבריה, היא למדה רבות בזכות המיזם. קודם לכן היא התקשתה להגיע לעבודה בזמן ולהתחייב לעבודה, על כל המשתמע מכך. כעת היא הייתה מוכנה לעבור מהמיזם לעבודה אחרת. אמנם היא לא יכלה להתגייס לצבא משום שאימה התאסלמה, אך היא תכננה להצטרף לשירות הלאומי. צוות המיזם עזר לה לארגן זאת, ובינתיים לעבוד בקופת חולים. בהמשך עדכנה העובדת הסוציאלית כי היא עזבה את השירות הלאומי לטובת העבודה בשירות הלקוחות.



## בוגרות שאינן עובדות (במועד כתיבת שורות אלו)

1. עבדה בסטודיו של מעצבת ביפו לאחר שסיימה את המיזם. בהמשך עשתה שיפוץ תפירה בביתה ועבדה בשירותי ניקיון עם אמה כי השכר היה גבוה יותר מאשר בסטודיו. לא מזמן התחתנה וילדה. היא ממליצה על המיזם. לדבריה, הוא בנה לה תחושת ביטחון, לימד אותה כיצד לדבר עם אנשים, העניק לה ידע והפגיש אותה עם אנשים חשובים. לסיום הוסיפה: "זו לא חנות – זהו עולם שמפתח";
2. עבדה במרפאת שיניים עד שלאחרונה יצאה לחופשת לידה;
3. עד שנכנסה למיזם היא לא עבדה מעולם ורכשה רק מיומנויות חברתיות ותעסוקתיות מעטות. כאשר סיימה את המיזם עבדה בקיוסק בשוק שבנמל והתקדמה להיות מנהלת הקיוסק. היא הפכה לעצמאית והחלה לבנות לעצמה חיים עצמאיים. בשלב מאוחר יותר נסגר השוק, ואתו גם הקיוסק. היא מחפשת עבודה, וכעת יש לה ניסיון וכישורים לכך. היא מקווה למצוא עבודה ביפו או בקרבתה כי אינה רוצה "לצאת החוצה". זוהי דוגמה להשפעת גורמים חיצוניים על תוצאות המיזם;
4. כשהצטרפה למיזם היא שאפה לעבוד במאפייה. לאחר שסיימה את המיזם היא עבדה כשנה בחנות שילב. בהמשך התקשתה לעמוד בלוחות הזמנים ובמחויבות, וכעת אין היא עובדת. היא התחתנה, אך בעלה הכה אותה. כאשר עמדה לעזוב אותו, החליטו לגשת לבית דין מוסלמי כדי להשלים. היא התבקשה להיות דתייה כדי לפתור את בעיותיהם והסכימה לכך. היום היא בקשר עם מנכ"לית המיזם ועם העובדת הסוציאלית. השתיים עזרו לה להגיש בקשות לתמיכה מביתו לאומי. היא סיפרה למנכ"לית כי היא גאה בעצמה על כך שפתחה לראשונה חשבון בנק משלה מפני שהדבר מגביר את הכבוד שאנשים מבטאים כלפיה. עוד ציינה שהיא למדה דברים רבים בזכות המיזם. סיפורה ממחיש עד כמה קשה לשנות את הדפוסים שאימץ אדם במשך עשרים שנה במיזם הנמשך רק 18 חודשים. אמנם היא שיפרה את דפוסי ההתנהגות שלה במשך המיזם, אך בהמשך חזרה לנהוג כבעבר. התופעה החריפה במבצע "צוק איתן" מפני שהיא סבלה מתחושת חרדה;
5. מחפשת עבודה בעזרת העובדת הסוציאלית.

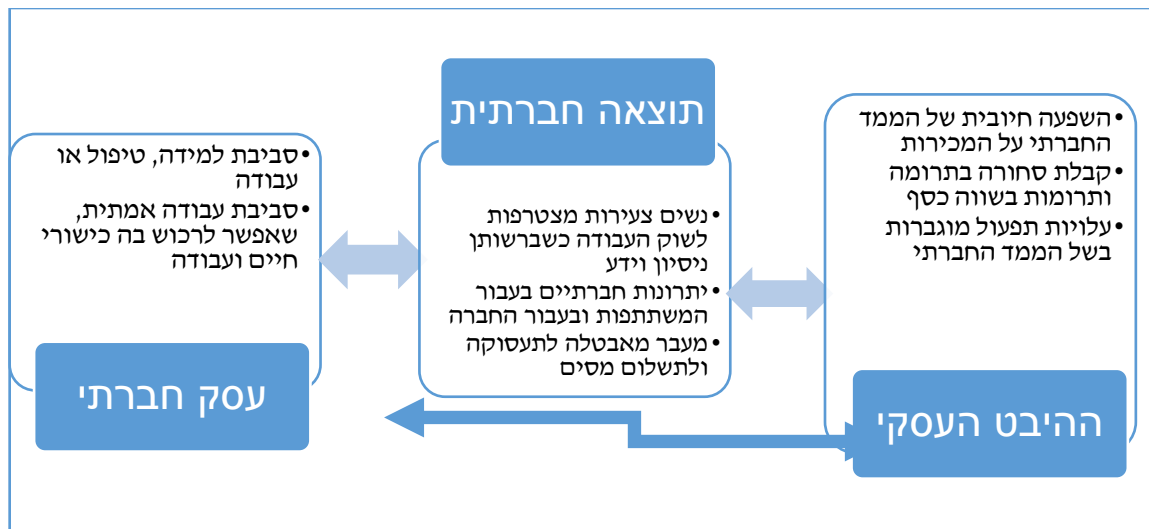
## המיזם כעסק חברתי

### השילוב בין ההיבטים החברתיים של התוכנית לאלו העסקיים

התרשים הבא מתאר את השילוב בין ההיבט העסקי להיבט החברתי, המזיינים זה את זה. בצד השמאלי אפשר לראות שהעסק החברתי יוצר מסגרת לפעילות החברתית ולפעילות העסקית. הפעילות מביאה את התוצאות החברתיות שהמיזם מבקש להשיג, והתוצאות החברתיות מזיינות את ההיבט העסקי, בין השאר באמצעות תרומות לעסק ומשיכה של תורמים וקונים שמטרות העסק יקרות ללבם.

בעסקים חברתיים יש מתח מובנה בין המטרות החברתיות של העסק למטרותיו העסקיות. מקובל להניח כי משנוספת לעסק מערכת של שיקולים, לצד המטרה מקסום הרווחים, הדבר משפיע על ההחלטות העסקיות. בעסק זה, הבחירה להעסיק אוכלוסיות מודרות מכתובה הוצאות ודרכי התנהלות ייחודיות. ואולם, המטרה החברתית לא בהכרח מכבידה על העסק. לעתים היא יכולה להועיל להצלחתו העסקית, והמטרה העסקית עצמה משמשת כלי חשוב ומסגרת להגשמת המטרה החברתית. למשל, המטרה החברתית עשויה לסייע במכירות של העסק, והמסגרת העסקית משמשת כלי להכשרת העובדים לדרישות של עולם התעסוקה.

## תרשים 2 : סינרגיה בין ההיבטים החברתיים להיבטים העסקיים



הספרות העוסקת בעסקים חברתיים תומכת ברעיון שלפיו הצלחה בממד העסקי היא המפתח להישרדות העסק החברתי, ואילו הצלחה בממד החברתי בלבד מצביעה על כך שהעסק צריך לחזור לדפוס השגור בקרב אלכ"רים (Gidron, 2016). יש אפוא לשמור על איזון בין הממד הכלכלי לממד החברתי.

במקרה זה, המשתתפות מגויסות מקצה הטווח של אוכלוסיית הנערות בסיכון. מצד אחד, עובדה זו פוגעת ביעילות העסקית של המיזם. מן הצד האחר, המשתתפות מרגישות תחושת שייכות בלתי רגילה כלפי המיזם והחנות, ותחושה זו מגבירה את שאיפתן להצליח. כמו כן, הלמידה המשולבת בעבודה מעצימה את איכות הידע ועושה אותו למעשי, וכך נתרם ההיבט העסקי.

## השלכות המטרה החברתית על הפעילות הכלכלית של החנות

### 1. מודל ההכשרה

בעסק חברתי המכשיר עובדים לשוק העבודה, כוח העבודה מתחלף מדי תקופה. התחלופה הגבוהה גוררת עמה עלויות כספיות – הוצאות בגין ההכשרה וצמצום בהכנסות בשל תפוקה נמוכה יחסית של העובדים בראשית תקופת ההכשרה. כאמור, בתוכנית המקורית נקבע שהעובדות יועסקו בחנות במשך 18 חודשים, אך במקצת המקרים תקופת ההכשרה הייתה קצרה יותר בהתאם לסוג הכישורים שהיה על כל עובדת לרכוש ולמאפייניה האישיים. שני מאפיינים אלו של העובדת השפיעו גם על מידת התועלת שהיא הביאה לעסק בתקופת הכשרתה.

החנות מכוונת להעניק למשתתפות כישורי עבודה כלליים, כישורים המתאימים לעולם המכירה הקמעונאית בכלל וכישורים הרלוונטיים לעולם האופנה בפרט. בכל משמרת הועסקו לפחות שתי עובדות, ובמקרים רבים גם אחראית משמרת או עובדת נוספת בשכר. כל משתתפת שהצטרפה למיזם הביאה לעסק בתחילה תועלת שולית למדי, ועם הזמן התועלת עלתה. יש לציין כי כמה מהמשתתפות לא הגיעו ליכולת המקצועית הנדרשת למכירה בחנות. כמו כן, מודל ההכשרה מחייב שבכל זמן יהיו בחנות עובדים רבים יותר מאשר בעסק אחר מאותו שדה עסקי. בחנות נמל הדבר בא לידי ביטוי במספר משרות הניהול בחנות ובשיעור הגבוה מזמן של המנהלות שהוקדש לתהליך ההכשרה של המשתתפות.

### 2. קבלת שירותים ומוצרים בתרומה

עוד מתחילת התוכנית קיבל העסק תרומות כלכליות ותרומות בשווה כסף. תופעה זו בלטה בהליך ההקמה של החנות בנמל – כל ההוצאות הכרוכות בו ניתנו בתרומה ובהתנדבות, וכן בתקופת המעבר מנמל יפו לשוק הפשפשים. הסיוע הגיע ממגוון רב של מקורות: חברים, מקורבים, חברים של חברים ומעצבים. גם השוכר הקודם של המבנה בשוק הפשפשים גילה התחשבות מיוחדת בעסק והתנדב לשלם את תשלומי הארנונה על המבנה במשך 15 חודשים. המשתתפות במיזם השתתפו במאמץ המוגבר הזה, הושיטו עזרה ולמדו רבות על שיתוף פעולה ועל עבודה יחד למען מטרה משותפת.

### 3. השפעה על קשרים עסקיים

פעילויות הרכש של החנות מתבצעות אל מול קניינים וספקים רבים מתחום האופנה. בפעולות רכש אלו מגלים היצרנים והיבואנים יחס חיובי כלפי העסק, בזכות מטרתו החברתית, והדבר מתבטא במחויבות כלפי החנות ובמחירים שהחנות רוכשת סחורה.

### 4. גיוס בגדים כתרומה ממעצבות

בתחילה תכננו מפתחי התוכנית העסקית של החנות להסתמך כמעט לחלוטין על מכירת בגדי מעצבות שיתקבלו כתרומה, ולצדם למכור בגדים שיתקבלו כתרומה מרשתות אופנה. ואולם, התברר שמרבית הרשתות אינן נוהגות לתרום בגדים לשם מכירתם לקהל הרחב. גם המעצבות צמצמו את כמות הבגדים שתורמו, הן משום ההידרדרות במצב הכלכלי במשך הן בשל התחרות הגוברת בשוק מצד גופים

המקיימים ירידי מכירות המבוססים על תרומות של בגדי מעצבות. לחנות יש קשרים טובים מאוד עם מעצבי בגדי כלות, ותרומותיהם מאפשרות לחנות לקיים שניים או שלושה ירידים של בגדי כלות מדי שנה בשנה. ההכנסות מירידי אלו הן מרכיב חשוב בהכנסות החנות. אין ספק שמעצבות לא היו תורמות לחנות בגדים אילולא הייתה עסק חברתי. אם כן, בהיבט זה המטרה החברתית תרמה למיצובו של העסק ושיפרה את הכנסותיו.

#### 5. מיצוב החנות כעסק חברתי והשפעתו על המכירות

בספרות המחקר טרם נמצאה תשובה לשאלה: מבחינה עסקית, בשיווק מוצרים או שירותים של עסקים חברתיים, האם, רצוי להדגיש את המטרה החברתית של העסק או להצניע אותה? האם אפשר להניח אפריורית כי המטרה החברתית מקדמת את המכירות? (Peattie & Morley, 2008) אחת הסיבות לכך שאין תשובה ברורה לשאלה זו היא כי הדבר תלוי בסוג העסק ובסוג המטרה החברתית. בעסקים המייצרים מוצרי סחר הוגן או פתרונות סולריים, המטרה החברתית היא מהותו של המוצר והיא חלק בלתי נפרד משיווק העסק. להבדיל, בעסקים חברתיים שבהם המטרה החברתית אינה חלק בלתי נפרד מן המוצר, כמו במיזם החצר הנשית, על העסק להחליט אם להביא את המטרה החברתית לידיעת הלקוחות, ואם כן, באיזו דרך. יש לזכור: אי אפשר להניח אפריורית שההשפעה של המטרה החברתית על ההצלחה הפיננסית של העסק תהיה חיובית. תפיסות הרווחות בציבור, שלפיהן מוצר חברתי הוא מקצועי פחות ממוצר שמטרתו עסקית בלבד, עלולות לפגוע במכירות (Aaker, Vohs, & Mogilner, 2010; Hibbert et al., 2005).

למנהלות החנות היה חשוב לעצב אותה מתחילת דרכה כחנות אופנה מודרנית ומושכת, ולא כמחסן לבגדים יד שנייה. אף על פי כן, הוחלט להביא את המטרה החברתית לידיעת הלקוחות בעקיפין באמצעות שם החנות והשילוט בחוץ, וישירות באמצעות המוכרות בחנות. נוסח השלט בחוץ השתנה כמה פעמים. היום מקבל את פני הלקוחות שלט בעברית, באנגלית ובערבית במילים

החצר הנשית בנמל – בוטיק חברתי. בשבילנו הבגדים מסמלים הרבה מעבר למילה. החצר הנשית בנמל נולדה מתוך רצון לשלב עשייה חברתית יחד עם האהבה לאופנה ולסטיילינג. היא מהווה מקום מפגש לצעירות ולנשים מרקעים שונים בו הבגדים מדברים לכולן באופן שווה באותה השפה. החצר הנשית בנמל היא עסק חברתי אשר שם לו למטרה להיות מקום שמתמודד עם חסמים חברתיים העומדים בפני נשים צעירות, החיות ביפו ובדרום תל-אביב, על ידי יצירת הזדמנות עבורן לבחור מסלול חיים התואם את חלומן ושאיפותיהן. אנחנו שמחות לארח אתכן כאן תודות למיטב המעצבים שתרמו את הבגדים, צוות החצר הנשית בנמל.

ברור לכל הקוראת את השלט כי יש לחנות מטרה חברתית, אם כי הקשר בינה ובין המשתתפות במיזם אינו מתואר במדויק. הסיבה לכך ברורה: הרצון לשמור על פרטיותן של המשתתפות במיזם, על המקצועיות של תהליך ההכשרה ועל התמיכה במשתתפות. הדגשת התרומות של המעצבות מחזקת עוד את ההבנה שמדובר במטרה חברתית ומבטאת הכרה של גורם חיצוני בחשיבותה.

מאז הוקמה החנות נהוג בה שכל מוכרת פונה ללקוחות ומספרת להן בדרכה על ההיבט החברתי הייחודי של החנות, ובכלל זה שהרווחים עוברים למיזם האם, "החצר הנשית", המסייע לנשים בסיכון. יש בהן המזהות את עצמן כמשתתפות במיזם, ואחרות בוחרות לא לעשות כן, אולם כולן מספרות אותו ללקוחות פוטנציאליות. מלבד השמירה על פרטיות הנערות מונעת דרך הצגה זו גם זיהוי של החנות כמקום שאליו מגיעות נערות ממצבי חיים קשים, וכך נמנע מהצעירות זיהוי עם דעות קדומות הרווחות כלפי צעירות במצבן.

בראיונות שנערכו במחקר השיבו מנהלות המיזם ומנהלות החנות כי אין להן ספק שהמטרה החברתית משרתת את המכירות של החנות. לדעתן, 30–60 אחוזים מהקניות בחנות נעשות בזכות המטרה החברתית שלה. הן מרגישות שבזכות המטרה החברתית, לקוחות מתאמצות לקנות פריט כלשהו, גם אם לא מצאו בגד לשביעות רצונן.

כדי לבחון עד כמה ההיבט החברתי של העסק אכן מעודד לקוחות לבקר בחנות ולקנות בה, במשך שישה חודשים בשנת 2016 הוצבו בחנות שאלונים. התשובות לשאלונים מאשרות כי המשימה החברתית של החנות תורמת למכירות במידה שווה לתרומה של טיב הסחורה ולמחירי הסחורה בחנות.

טבלה 5: סיכום תגובות הלקוחות לשאלונים (N=55)

לא מסכימה	מסכימה באופן חלקי	מסכימה מאוד	
2	3	51	1. אני קונה בחנות משום שזהו עסק חברתי
0	3	53	2. אני קונה בחנות משום שהמחירים בה טובים
0	2	54	3. אני קונה בחנות בשל טיב הסחורה
0	1	55	4. אני אשוב לחנות

התשובות האיכותניות של לקוחות החנות לשאלון שופכות אור נוסף על ההשפעה של המשימה החברתית על המכירות בחנות. להלן כמה דוגמאות לתשובות שהשיבו הלקוחות לשאלה: "האם המטרה החברתית משפיעה על הקנייה שלך? כיצד?": "כן, אוהבת לחזק עסקים חברתיים, לדעתי חשוב מאוד"; "בהחלט, באתי לקנות במיוחד. חשוב לפתוח רשת חנויות למטרה חשובה זו"; "כן, ישנה חשיבות גדולה בעיני ומרגש אותי להיות חלק מעשייה ונתינה"; "בהחלט. משפיעה באופן מהותי על חוויית הקנייה, תחושת התרומה והעובדה שאני חלק ממשהו חשוב"; "ללא ספק. החלטתי לא לצאת מבלי שאקנה היות וזוהי חנות חברתית. יישר כוח! בהצלחה!" "גורמת לי לרצות לקנות ולתרום למטרה טובה"; "מאוד. אני אבוא לכאן לפני שאלך לחנויות אחרות כי חשוב לי שהתמיכה היא בנשים".

## **השפעות צולבות של המטרות החברתיות ושל המטרות העסקיות על החלטות הקשורות בניהול העסק**

המיזם התמודד עם המתחים הנגזרים מכך שהוא מחויב לשתי מטרות: חברתית ועסקית. מתחים אלו מתבטאים בחיי היומיום של העסק, והם משליכים בעקיפין וישירות על מצבו הכספי ועל יכולתו להגשים את מטרותו החברתית.

כך, למשל, הצורך של העסק להגדיל את המכירות הביא את מנהלי החנות לקיים ירידים למכירת שמלות כלה פעמיים או שלוש מדי שנה בשנה. ארגון הירידים כולל גיוס תרומות של שמלות כלה, ארגון של היריד עצמו, לרבות כל הלוגיסטיקה הכרוכה בכך, תגבור צוות המכירות ועבודת מלאי רבה. אמנם הירידים זכו להצלחה מסחררת, אך הם פגעו במידת-מה בתהליך הכשרת העובדות – המאמץ המוגבר הכביד על פעילותו השגרתית של המיזם, בייחוד בהיבט הטיפולי, מפני שהעובדת הסוציאלית והמשתתפות היו מעורבות בהפקת הירידים והתפנו למפגשים טיפוליים בתדירות נמוכה יותר. אמנם המשתתפות נחשפו לסוג אחר של מאמץ עסקי והשקיעו רבות ביריד, אך המשימה החברתית נעשתה שולית במשך תקופה.

במשך תקופת המחקר התקיימו עוד כמה אירועי מכירות מחוץ לחנות שהיו כרוכים בעבודה מאומצת, בין השאר מצד המשתתפות במיזם. ברוב המקרים, ההכנסות מאירועים אלו לא הצדיקו את ההשקעה בהקמתם ואת ההוצאות הכרוכות בהם. יוצא דופן הוא אירוע שהתקיים בחברת היי-טק ברעננה, שבו החנות השתתפה בלא שנדרשה לשם כך להכנות רבות, ונרשמו בו הכנסות עסקיות גבוהות למדי. קשה לקבוע עד כמה תורמים אירועים אלו לתהליך ההכשרה של העובדות. למשל, ביריד מכירות שנערך באוניברסיטה ציינו המשתתפות כי התרגשו להגיע לאוניברסיטה ולשוחח עם סטודנטיות ועם מרצות. לכך עשוי בהחלט להיות ערך חיובי בעבור המשתתפות.

כדי לאפשר למשתתפות לעבוד בחנות את מספר ימי העבודה המינימלי הנדרש להכשרה וכדי להגדיל את הכנסות החנות, הוחלט בתחילת הפעילות לפתוח את החנות בימי שבת. לדברי מנהלת החנות, התברר כי בשל העלויות הכרוכות בהעסקה בשבת לעובדות יהודיות ולעובדות שאינן יהודיות, לעתים מאזן ההכנסות-הוצאות של הפעילות בשבת שלילי.

## **ניתוח התוצאות העסקיות וההוצאות החברתיות של החנות בשנת 2015**

פרק זה לא נועד לבקר את ההתנהלות העסקית של החנות אלא להצביע על ההשלכות הפיננסיות של העובדה שהחנות היא עסק חברתי. השלכות אלו עשויות לספק הסבר, אף אם לא הסבר מלא, למצבה הפיננסי של החנות בתקופה שלגביה בוצעה ההערכה.

מסקירת הנתונים הכספיים של החנות בשנים 2012–2015 עולה כי מרבית שנות הפעילות הסתיימו בהפסדים או ברווח מינימלי ביותר (ראו טבלה מס' 6). בסוף שנת 2015 היה ההפסד המצטבר של החנות 49,317 ש"ח. הפסד זה מחושב לאחר ניכוי ההשתתפות של הביטוח לאומי בהוצאות התפעול של החנות. ללא השתתפות זו היה ההפסד המצטבר של החנות בסוף 2015 על סך 969,654 ש"ח.

טבלה 6 : התוצאות העסקיות וההוצאות החברתיות של החנות

השתתפות הביטוח הלאומי בהוצאות (ש"ח)	התוצאות הכספיות של החנות (ש"ח), כולל השתתפות הביטוח הלאומי בהוצאות)		שנה
	הפסד	רווח	
319,562		71,619	2012
155,476		187	2013
155,690	103,467		2014
289,607	17,656		2015
סה"כ תמיכות הביטוח הלאומי 920,335 ₪	49,317		ההפסד המצטבר נכון ליום 31.12.15
	969,654		ההפסד המצטבר נכון ליום 31.12.15 ללא תמיכת הביטוח הלאומי

**הוצאות חברתיות**

בשל המטרה החברתית, לעסק חברתי יש הוצאות שאינן קיימות בעסקים דומים באותו שוק עסקי – "הוצאות חברתיות" או "הוצאות עודפות". הבנת העול הכלכלי הנובע מהמחויבות למטרה החברתית היא מפתח לניתוח מצבו הפיננסי של העסק החברתי. בדרך כלל, הוצאות אלו נגזרות מהעסקה של כוח אדם רב יותר לצורכי המיזם, בין אם אלו עובדים העוסקים בפיקוח ובין אם כוח אדם מקרב משתתפי המיזם, וכן הוצאות בגין העסקה של כוח אדם טיפולי ובגין הכשרה והעשרה. כדי להציג מודל של הפעילות הפיננסית של החנות ושל השלכות המטרה החברתית על מצבה הכספי, ניתחנו את התוצאות הכספיות של שנת 2015 – השנה האחרונה שעליה יש נתונים פיננסיים מלאים.

עם הקמת החנות נחתם הסכם בין הביטוח הלאומי למפעילי החנות, שלפיו יתמוך הביטוח הלאומי במיזם באמצעות השתתפות בהוצאות ההפעלה העודפות של העסק הנובעות ממטרתו החברתית בסך של 1,188,000 ש"ח במשך שלוש שנים. סכום זה נועד לכסות את ההוצאות החברתיות – הוצאות שלפי הבקשה שהגישה עמותת החצר הנשית לביטוח הלאומי, היו אמורות להגיע לכדי 29% מתקציב התפעול השוטף של החנות. בפועל העביר הביטוח הלאומי לעסק 920,335 ש"ח עד 31.12.15. תקופת התמיכה של הביטוח לאומי הוארכה לארבע שנים, בין השאר משום שהוצאות ההפעלה של החנות בפועל היו נמוכות יותר משתוכן, וסכום התמיכה לא נוצל עד תום בשלוש השנים הראשונות להפעלתה. חשוב לציין: החנות אינה עמותה אלא חברה בע"מ ולכן היא מחויבת בתשלום מע"מ על כל סכום המגיע לרשותה. לפיכך, עמד לרשות החנות בשנים 2012–2105 סכום נמוך יותר מן הסכום שהעביר הביטוח

הלאומי, בהתאם לגובה הסכום שקוזז מסכום המע"מ ששולם עבור ההכנסה, כמקובל בעסקים מסוג זה. בשנת 2016 העביר הביטוח הלאומי את יתרת התמיכה שהגיעה לעסק – 120,000 ש"ח.

כדי להעריך מה היה גובה ההוצאות החברתיות של החנות בשנת 2015, נבחן מאזן החנות לשנה זו ונבדקו ההוצאות המפורטות של החנות על פי תקציב החנות בפועל. להלן תוצאות החישוב וההסברים המפורטים לאופן עריכתו.

טבלה 7 : ההוצאות החברתיות שהיו לעסק החברתי בחישוב שנתי לפי נתוני 2015

הוצאה	סכום
שכר מנהלת המיזם	155,000 ש"ח
שכר העובדת הסוציאלית	94,000
שכר עובדת נוספת בחנות	122,112
שכר מנהלת משמרת	29,240
חדר לפגישות עם המשתתפות	12,000
הכשרה והעשרה של המשתתפות	בשנת 2015 לא היו עלויות
סך הכול	412,352 ש"ח

#### מרכיבי ההוצאות החברתיות של המיזם/החנות

##### 1. כוח אדם נוסף

בחנות אופנה בגודל כזה מועסקות בדרך כלל שתי עובדות קבועות: מנהלת החנות או בעליה, העובדת בהיקף של משרה מלאה או יותר, ומוכרת שנייה במשרה מלאה. להבדיל, בתוכנית המקורית נכללה, לצד משרה של מנהלת חנות, משרת ניהול למיזם כולו. מפתחי התוכנית כללו בה את משרה זו משום שהניחו שיידרש אדם שינהל את כל המיזם, ובכלל זה את המשימות החברתיות ואת המשימות העסקיות. עם הזמן התברר שדרישה זו אכן שיקפה את הצרכים בשטח. יש לציין כי חלוקת המשימות בין המנהלות לא הייתה חד-משמעית – חלק מזמנה של מנהלת החנות הוקדש להיבט החברתי ולהכשרת העובדות וחלק מזמנה של מנהלת המיזם הוקדש לניהול היומיומי של החנות. אף על פי כן, כדי לפשט את החישוב הוגדר שלמנהלת החנות תפקיד עסקי ואילו למנהלת המיזם תפקיד חברתי, ולכן עלויות ההעסקה נחשבות הוצאה חברתית.

מאז הוקם העסק עד שנת 2014 ניהלה את המיזם מי שייסדה אותו – אישה בעלת ניסיון רב בעבודה עם צעירות בסיכון. תוך כדי עבודה היא רכשה את רזי הניהול העסקי בתחום האופנה. בראשית שנת 2015 החליפה אותה אשת מקצוע מעולם קמעונאות האופנה, והיא למדה את רזי העולם החברתי. כפי



שמקובל בעסקים חברתיים דומים, מועסקת במיזם במשרה חלקית גם עובדת סוציאלית. כל עבודתה מוקדשת לקידום המטרה החברתית של התוכנית.

בתחילה התכוונו מייסדי המיזם להעסיק בכל משמרת שלוש עובדות כולן מאוכלוסיית היעד של המיזם. מאחר שאם העסק לא היה חברתי, הוא היה מעסיק שתי עובדות, עלויות ההעסקה של עובדת שלישית נחשבו הוצאה חברתית לגמרי. ואולם, בפועל התברר כי מבחינה עסקית יש צורך בעובדת אחת בלבד בכל משמרת, ולפיכך הועסקו בכל משמרת שתי עובדות, ועלויות ההעסקה של העובדת השנייה נחשבות הוצאה חברתית.

עוד מועסקת בחנות, במשרה חלקית, מנהלת משמרת. העסקתה של מנהלת המשמרת גם היא נובעת מהצורך לתגבר את כוח האדם המקצועי בחנות בשל מטרתה החברתית.

בשנת 2015 הייתה עלות השכר של כוח האדם הנוסף 400,352 ש"ח (ראו טבלה 7 לעיל).

## 2. כושר עבודה מופחת

בחינה מעמיקה יותר של הוצאות התפעול של החנות מעלה כי בהוצאות החברתיות של המיזם יש לכלול גם את ההפרש בין ההכנסות ממכירות הנובעות מהעסקה של עובדות מקצועיות להכנסות מופחתות, הנובעות מכך שהמשתתפות במיזם נמצאות בתהליך הכשרה. יש לציין כי בדרך כלל יכולת המכירה של המשתתפות עולה עם הזמן. אפשר לאמוד את עלות מרכיב זה כשיעור מסך המכירות בחנות, דהיינו לאמוד בכמה היה היקף המכירות גדול יותר לו היו בחנות רק מוכרות מקצועיות או כשיעור מעלות שכרה של כל משתתפת. סך ההכנסות של החנות ממכירות בשנת 2015 היה 907,730 ש"ח. כיוון שקשה מאד לאמוד את גובה הכנסות החנות ממכירות, לו עבדו בה רק עובדות מקצועיות, אלא רק להניח שהן היו גבוהות יותר, דרך חישוב זו אינה מתאימה.

כאמור, אפשר לחשב את הפגיעה בהכנסות גם כחלק מעלות השכר של העובדות. כיוון שמלוא שכרה של עובדת אחת בכל משמרת מחושב כהוצאה חברתית, נכון לחשב את יכולת המכירה המופחתת רק כחלק משכרה של העובדת השנייה בכל משמרת. כאמור, יכולת המכירה של עובדת משתפרת ככל שתקופת ההכשרה מתמשכת. אף על פי כן, מאחר שסביר כי גם בחישוב של ממוצע שנתי של המכירות, ההכנסה ממכירות של העובדות המשתתפות בתוכנית הייתה נמוכה מזו של מוכרות מקצועיות, יש מקום להוסיף שיעור מסוים משכרן של המשתתפות בתוכנית לעלויות החברתיות. מאחר שאין בידינו נתונים על שיעור המכירות של המשתתפות ביחס למכירות של מוכרת מקצועית, אלא השערות בלבד, לא כללנו בדוח ביטוי כספי של עלות זו.

## 3. עלות שכירת חדר לשם פגישות בין העובדת הסוציאלית למשתתפות

כדי לאפשר לעובדת הסוציאלית להיפגש בקביעות עם המשתתפות בשנים שהחנות הייתה ממוקמת בנמל, שכרו מנהלי המיזם חדר באזור הנמל על בסיס שעתי בעלות של כ-1,000 ש"ח בחודש – כ-12,000

ש"ח מדי שנה. יש לציין: מאז שעברה החנות לשוק הפשפשים, בראשית שנת 2016, הפגישות מתקיימות בחדר הכלול בנכס. את עלותה של הוצאה חברתית זו לשנת 2016 יש אפוא לחשב על פי שטחו של חדר זה מסך כל שטח החנות.

#### 4. מרכיבים אחרים שיש לחשב כהוצאה חברתית בעסק חברתי

א. עלות הזמן שמנהלת העסק מקדישה לגיוס כספים ממקורות פילנתרופיים ולהכנת דוחות לגופים אלו;

ב. ייחוס חלק מעלות השכירות והתקורה של העסק למילוי מטלות הקשורות בגיוס כספים.

הערה: כיוון שכל שכרה של מנהלת המיזם מחושב כהוצאה חברתית, לא חושבו מרכיבים אלו כעלות חברתית נוספת.

### **היתרונות הפיננסיים שהמטרה החברתית מעניקה לחנות**

#### **שיעור ההכנסות ממכירת בגדי המעצבים המתקבלים כתרומה**

בשנת 2015 היו ההכנסות ממכירות בגדים שהתקבלו כתרומות 570,800 ש"ח – 62.8% מסך ההכנסות מהמכירות ו- 79% מסך הרווח הגולמי (ההכנסות מהמכירות בניכוי עלות הבגדים הנקנים בקניינות). מסכום זה יש לנכות את עלות השכר השנתית של העובדת הנוספת בחנות, זו העוסקת בגיוס תרומות הבגדים ממועצבות – 56,750 ש"ח, שהם כ-10% מהכנסות המתקבלות ממכירת בגדי מעצבות.

#### **שיעור ההכנסות ממכירות שאפשר לייחס לממד החברתי של החנות**

על פי הראיונות שנערכו עם מנהלות החנות ובהתבסס על השאלונים שעליהם ענו מקצת הקונות, אפשר להעריך כי שיעור גבוה מן הקונות מתאמצות לא "לצאת בידיים ריקות" מהחנות משום שהן מייחסות חשיבות למטרה החברתית שלה. בהזדמנות אחרת העריכו מנהלות החנות כי יחס ההמרה של הנכנסות לחנות הוא 30% (מספר הקונות הנכנסות לחנות ויוצאות עם סחורה), לעומת 17-20% – המקובל בשוק הביגוד. על פי חישוב זה, אפשר לאמוד בזהירות את רווחי החנות מזיהויה על ידי הקונות עם המטרה החברתית ב-135,000–275,000 ש"ח.

#### **הקלה בחוזה השכירות והקלות בתנאי הרכישה מקנייני בגדים**

בהסכם השכירות של החנות בשוק הפשפשים ניתן לה פטור בפועל מתשלום הארנונה למשך 15 חודשים. גם בסכום זה זכתה החנות בזכות הממד החברתי של פעילותה. כמו כן, העסק מקבל מקנייני בגדים תנאי התקשרות נוחים והנחות ניכרות.

## אירועי מכירות

כמה פעמים נערכו אירועי מכירות בבתים פרטיים של נשים הקשורות לחנות. גם תרומה זו להכנסות החנות נובעת מהזיהוי של החנות עם מטרה חברתית.

**הערה כללית:** אפשר היה לשאול אם יש מקום לקזז את עלות ההוצאות העודפות שיש לחנות בשל המטרה החברתית מהסכום המבטא את היתרונות הכספיים שיש לחנות בשל קיומה של מטרה זו. ייתכן כי קיזוז כזה היה נותן לנו תמונה שלמה של השפעתו של המרכיב החברתי בחנות על הכנסות והוצאות החנות. אף על פי כן, מאחר שאין בידינו דרך לחשב באופן מדויק את עלויות אלו, הסתפקנו בציון המרכיבים שאפשר להביא בחשבון בחישוב כזה.

ואולם, ברור שאפשר ללמוד מניתוח זה כי ההכנסות העסקיות אינן מכסות את ההוצאות השוטפות של החנות ואת ההוצאות החברתיות השנתיות של החנות וכי מאזן החנות נמצא בהפסד בארבע השנים הראשונות לפעילותה.

## מימון ההוצאות החברתיות

על פי התוכנית המקורית של המיזם, ההוצאות החברתיות של החנות (בהצעה – "הוצאות עודפות") היו אמורות להגיע לסכום 33,000 ש"ח בחודש (396,000 ש"ח מדי שנה). בהוצאות אלו נכללו שכר מנהלת המיזם, שכר העובדת הסוציאלית, שכרה של עובדת נוספת בכל משמרת והוצאות הכשרה, קורסים, ימי גיבוש ועוד. בהצעה המקורית לא נכלל שכרה של מנהלת המשמרת וכן לא נכללה עלות החדר לפגישות עם העובדת הסוציאלית. על פי החישוב שערכנו, בשנת 2015 היה סך העלויות החברתיות לפחות 412,352 ש"ח – סכום גבוה מהסכום שנאמד בתוכנית המקורית. ההפרש נבע בין השאר מכך שעלות השכר בפועל בכמה מן השנים, כולל בשנת 2015, הייתה גבוהה מזו שבהצעה המקורית. הסכום שנדרש לכיסוי העלויות החברתיות ב-2015 היה כ-45% מסך המכירות של החנות וכ-57% מן הרווח הגולמי. אין חולק על כך שהעסק אינו יכול לכסות את ההוצאות החברתיות של החנות רק באמצעות הפעילות העסקית.

השתתפות המוסד לביטוח לאומי בהוצאות התפעול של החנות בשנת 2015 הייתה בסך 289,607 ש"ח – 28% מהוצאות התפעול על פי המאזן. ככל הנראה, ההפרש בין ההוצאות החברתיות בפועל לסכום שכיסה הביטוח הלאומי נבע מאי-הכרה מצד הביטוח הלאומי במקצת ההוצאות או מכך שהשתתפותו חושבה כשיעור מסוים מהוצאות התפעול הכוללות של החנות, ואלו היו נמוכות מן הצפוי (בניכוי מלא של המע"מ שהעסק מחויב בו על הכספים הממשלתיים, הסכום שעמד בפועל לרשות החנות היה 247,527 ש"ח). לפי חישוב זה, ההכנסות העסקיות של החנות כיסו לפחות רבע מן העלויות החברתיות של העסק בשנת 2015 – 122,745 ש"ח, שהם כ-13.5% מההכנסות ו-17% מהרווח הגולמי בשנה זו.

בשנת 2016 העביר הביטוח הלאומי את יתרת התמיכה שהגיעה לעסק – 120,000 ש"ח. בשנה זו החל העסק לקבל תמיכה ממשרד הכלכלה, תמיכה המיועדת לעסקים חברתיים. משרד הכלכלה מקצה

כספים לכיסוי 50% משכר המשתתפות. תמיכתו מוגבלת לשנתיים ולסך מרבי של 200,000 ש"ח. בסך הכול אישר המשרד לשנת 2016 תמיכה בסך של 85,815 ש"ח כולל מע"מ (73,346 ש"ח ללא מע"מ). ואולם, בפועל העביר המשרד לחנות בשנת 2016 רק 64,927 ש"ח כולל מע"מ (55,493 ש"ח ללא מע"מ), ואת היתרה התכוון להעביר בתחילת שנת 2017. עוד קיבל העסק בשנת 2016 תמיכה ממשרד הרווחה בסך 38,318 ש"ח. לבסוף, עמותת החצר הנשית גייסה בשנת 2016 מימון פילנתרופי ייעודי למימון הוצאות המעבר של החנות לשוק הפשפשים בסך של 40,000 ש"ח. סך כל הסכומים שהעסק קיבל בשנת 2016 מהמדינה הוא אפוא כ-244,132 ש"ח, ובכלל זה התשלום האחרון שהעביר לו הביטוח הלאומי.

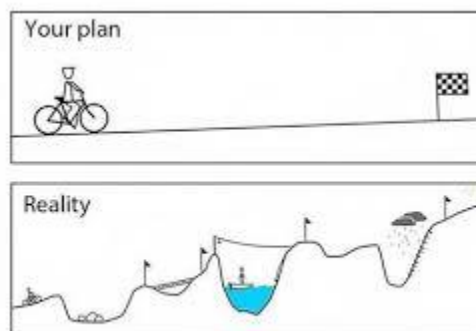
אם כן, משסיים המוסד לביטוח לאומי לתמוך בעסק, סך כספי המדינה העומדים לרשותו יכולים לכסות רק כרבע מההוצאות החברתיות הכבדות שלו. גם כספים אלו אינם מובטחים ומוגבלים בזמן, והדבר מקשה עוד את התכנון הפיננסי של העסק.

החנות בנמל בפרט, ועסקים חברתיים בישראל בכלל, אינם מתייחדים בקושי לממן את ההוצאות החברתיות הכרוכות בהפעלת עסק חברתי לשם הכשרה של אוכלוסייה מודרת להשתתף בשוק העבודה. עסקים חברתיים בכל רחבי העולם מתמודדים עם קושי זה. הפתרון נמצא בקבלת עזרה הן ממקורות פילנתרופיים הן ממקורות ציבוריים או מכספי מדינה. כך, למשל, עולה מדוח שפרסם בשנת 2015 ארגון REDF, אחד הארגונים המובילים בארצות הברית להשקעה בעסקים חברתיים המעסיקים אוכלוסיות מודרות ומסייעים להם להשתלב בשוק העבודה (REDF, 2015). בדוח נבחנו לעומק עשרה עסקים חברתיים ברחבי ארצות הברית שהצליחו לגדול ולהרחיב את פעילותם בעשר השנים האחרונות. בממוצע, ההכנסות של עסקים אלו מפעילותם העסקית היו 80% מתקציב פעילותם. העסקים אשר רק סיפקו מקומות עבודה לאוכלוסיות מודרות הגיעו למימון כמעט מלא של פעילותם מהכנסות עסקיות. להבדיל, עסקים אשר פעלו במודל של הכשרה וסיפקו לעובדיהם ליווי של עובד סוציאלי ושירותי ליווי אחרים הצליחו לכסות בהכנסותיהם רק 25%–75% מתקציב הפעילות. ההפרש מומן כמעט בכל המקרים מתרומות פילנתרופיות או מהשקעה פרטית של המייסדים. בדומה לכך, דוח שפרסם האיחוד האירופי ב-2016 בחן את התנאים הנדרשים לפיתוח של תחום העסקים החברתיים במדינות אירופה. בפרק הדן בצורכי המימון של עסקים נקבע כי מאחר שרבים מהעסקים החברתיים מספקים שירותים אשר הממשלה הייתה נאלצת לספק לולא סיפקו הם, על הממשלות לתמוך במימון עסקים אלו. בהמלצות הדוח, בפרק העוסק בהגברת הנגישות של עסקים חברתיים למקורות מימון ממגוון סוגים שונים, המליצו כותבי הדוח גם להגביר את הגישה של עסקים חברתיים למימון ציבורי (European Commission, 2016).

## דיון

תרשים 3 ממחיש את תהליך התקדמותם של מיזמים ככלל ושל המיזם החצר הנשית בנמל בפרט. הדרך להצלחה רצופה מהמורות, אולם המיזם התגבר על אתגרים והצליח להשיג את היעדים שהציב – יצירת שינויים חיוביים בחייהן של המשתתפות והכנסתן לשוק העבודה.

תרשים 3: התכנון העסקי לעומת המציאות



מההערכה עולה כי צוות המיזם הצליח לקדם את המיזם ולהתגבר על המכשולים שהוא נתקל בהם בדרך בעזרת כמה שיעורים חיוניים שלמד:

1. לתהליך גיוס המשתתפות תפקיד חשוב בדינמיקה של המיזם;
  2. כל משתתפת מתקדמת במיזם בקצב אחר;
  3. יש עליות ומורדות בהתקדמות של כל משתתפת;
  4. קשה לתקן את הנזק שנגרם מחשיפה של 17 שנים ויותר לסביבה שלילית יחסית באמצעות חשיפה לסביבה חיובית במשך 12–18 חודשים;
  5. גורמים חיצוניים משפיעים מאוד על המיזם הן מבחינה כלכלית הן מבחינה חברתית;
  6. חשוב להתאים את המיזם, ככל האפשר, לגורמים חיצוניים בלא לשנות את מהות המשימה;
  7. מימון חיצוני חשוב לא רק להקמת המיזם אלא גם לתפעולו לאורך זמן.
- צוות ההערכה למד כי אלו המאפיינים של עסק חברתי מוצלח בענף הקמעונאות:
1. חזון מוגדר של המטרה החברתית;
  2. התאמה של סוג העסק למשאבים ולתנאים הכלכליים החיצוניים;
  3. מסירות למשימה ללא פשרות בשילוב של גמישות ויצירתיות;

4. יצירת סביבה המקדמת את המשימה (עובדת סוציאלית זמינה ומנוסה בעבודה עם אוכלוסיית היעד; אנשי צוות, מנהלת חנות ומנהלת מיזם שלהם מעוף חברתי ומעוף עסקי);
5. דירקטוריון המסייע להתפתחות העסק;
6. רשת של קשרים טובים בתחום הקמעונאי של העסק – בתי ספר, מעצבים, ארגונים.

בתחילת דוח זה צוין שהחצר הנשית בנמל יכולה לשמש מיקרוקוסמוס של עסק חברתי מסוג זה. המיזם כולל את כל המאפיינים של עסק חברתי מוכווון שוק המספק אפשרויות תעסוקה לאוכלוסיות מודרות בשולי החברה. לפי גידרון (Gidron, 2016), עסקים מסוג זה הם

ארגונים היברידיים המבקשים לאזן בין הלוגיקה המוסדית המפוצלת שלהם. היברידיות מבחינת צורת העסק, שניתן לראותה כשילוב של ארגון למטרות רווח וארגון שלא למטרות רווח; והיברידיות מבחינת המהות, אשר נובעת מהסתירה המסורתית בין פרדיגמות העסק והרווחה, וניתן לראותה כשילוב בין מקום עבודה למטרות רווח וישות/ארגון המעניקה שירותים אנושיים.

מתחילתו של תהליך ההערכה ראה צוות ההערכה במיזם בן-כלאיים סינרגטי, שההיבט החברתי וההיבט העסקי שלובים בו זה בזה, משלימים זה את זה ויוצרים ישות חדשה – סינתזה של כל יסודותיה. בכך הוא דומה למכונת היברידית, המשלבת בין פונקציות הדלק לסוללה באופן המייעל את הנסיעה ועושה אותה לידידותית יותר לסביבה. הממצאים ממחישים את השילוב הזה. ואולם, תמיד עלול להיגרם שינוי במשימה העיקרית, ומאזן המשאבים עלול לנטות לממד העסקי על חשבון הממד החברתי. בדומה לדלק, הנדרש להפעלת המכונת ההיברידית, יש לחדש את משאבי המימון כדי לאפשר "נסיעה חלקה" של העסק.

חשוב לציין שאמנם המשתתפות רכשו במיזם כישורים ויכולות ולמדו לתפקד בעולם העבודה, אך הנסיבות החיצוניות של חייהן לא השתנו באותו קצב. הן עדיין נאלצו להתמודד עם מכשולים, למשל מציאת דיור הולם, קבלת הזכויות המגיעות להן ממוסדות ומרשויות וחוויה יומיומית של תסכול בשל החובה להתמודד עם הבירוקרטיה, כמו כל אזרח מן השורה. רבות מהמשתתפות ממשיכות לפנות לעובדת הסוציאלית של המיזם לקבלת ייעוץ וסיוע גם לאחר שסיימו את תקופת ההכשרה. כמו כן, הן מבקרות תדיר במיזם כדי להתמלא בתחושת ביטחון, תחושה שעסקים "רגילים" אינם ערוכים לספק.

בעסקים חברתיים שמטרתם הכשרת עובדים מודרים להשתלבות בשוק התעסוקה, העלות של התמיכה בעובדים ושל הכשרתם מושפעת ממאפייניהם האישיים של העובדים. המשתתפות במיזם חיות בשוליות חברתית, מגדרית ואתנית ונמצאות בקצה הרצף מבחינת מאפייניהן האישיים. הבחירה להכשיר בעסק נערוות שאלו מאפייניהן טומנת בחובה הוצאות חברתיות כבדות. קשה להניח שהעומס הכלכלי יפחת עם השנים מאחר שצורכי האוכלוסייה אינם פוחתים. אשר להכנסות של העסק, לא סביר שהן יגדלו במידה ניכרת, זאת מפני שמגבילים אותן התחום העסקי, גודל העסק ותנאים אובייקטיביים אחרים. אם כן, לא סביר שהחנות בנמל תוכל לשרוד לאורך זמן בלא תמיכה חיצונית בכיסוי חלק מן ההוצאות הכרוכות בהגשמת המטרה החברתית.

## השלכות

עסק חברתי בדפוס של המיזם "החצר הנשית בנמל" יוצר הזדמנות טובה לסייע לנשים צעירות בסיכון לצאת משורות האבטלה ולהפוך לאזרחיות מתפקדות בחברה ובעולם העבודה, מאפשר להן להיפרד מתמיכת המדינה ואף לשלם מסים. כמו כן, כשהנשים מתפקדות בעולם העבודה הן משמשות מופת ומודל לילדיהן, לחבריהן ולבני משפחותיהן, והדבר יכול ליצור תגובת שרשרת. המיזם מניב אפוא יתרונות כלכליים הן לנשים הצעירות הן לכלכלת המדינה.

ההשקעה החברתית והכלכלית במיזם מסוג זה רבה מאוד. היא דורשת עבודה ותמיכה סוציאלית, העשרה ויצירת סביבה איכותית במובנים רגשיים ופסיכולוגיים. זהו מודל הוליסטי, המוכר ברחבי העולם כמכשיר למתן שירות חברתי ולקידום שילובן של אוכלוסיות מודרות בעולם התעסוקה הנורמטיבי.

ברוח הניסיון האמור, ולאור בחינת התוצאות הכספיות של החנות במשך שנות פעילותה, נדמה כי בלא עזרה כלכלית במימון ההוצאות העודפות, אלו הנובעות מהמטרה החברתית, יקשה על העסק להמשיך להתקיים. ברוח המלצות האיחוד האירופי ולאור התועלת הברורה לחברה מהגשמת המטרה החברתית של המיזם, נראה כי נכון להעניק לעסקים מסוג זה תמיכה מתמשכת ממקורות ממשלתיים.

## ביבליוגרפיה

- אברוצקי ג' ואשכנזי א' (2011). יזמות חברתית בישראל – מיפוי וכיוונים להמשך. אוחר מתוך האתר [http://www.sheatufim.org.il/multimedia/upl\\_doc/doc\\_190511\\_168046.pdf](http://www.sheatufim.org.il/multimedia/upl_doc/doc_190511_168046.pdf), **שיתופים**, בנוימן ר' (2009). לא על הפילנתרופיה לבדה... מיזמים עסקיים חברתיים בישראל מיפוי ראשוני וסקירה השוואתית. אוחר מתוך <http://www.yadhanadiv.org.il/sites/default/files/downloads/resources/Not%20by%20Philanthropy%20Alone%20Heb.pdf> גדרון, ב' ואבו, ע' (2012). מיזמים עסקיים חברתיים בישראל: לקראת הגדרה. אוחר מתוך [http://www.beitberl.ac.il/centers/ISERC/pirsumim/Documents/seker\\_likrat\\_hagda\\_ra.pdf](http://www.beitberl.ac.il/centers/ISERC/pirsumim/Documents/seker_likrat_hagda_ra.pdf) גדרון, ב' ואבו, ע' (2014). **עסקים חברתיים בישראל: מהדרה להכלה חברתית וכלכלית**. חיפה: אחוה.
- גדרון, ב' ויוגב, ד' (2010). **ארגונים חברתיים-עסקיים: נתונים ראשוניים על תופעה חדשה** (דוח מחקר). באר שבע: אוניברסיטת בן-גוריון בנגב.
- יונוס, מ' (2009). **עולם ללא עוני: היזמות העסקית שכובשת את העולם**. תל אביב: אחוזת בית.
- מור, י' (2013). **הערכה מקדמית של תכניות והצעות למדיניות בתחומי החברה והחינוך: מהות ומעשה**. ירושלים: מכון הנרייטה סאלד.
- משרד ראש הממשלה (נובמבר 2012). **סיכום המושב ה-11 של מליאת השולחן העגול הממשקי**. המושב נערך במשרד ראש הממשלה, ירושלים. אוחר מתוך <http://www.pmo.gov.il/policyplanning/Documents/igeret11.pdf> סולל, י' (2011). **קואורפטיבים חברתיים לשילוב בעבודה של אוכלוסיות מודרות** (נייר עמדה 3). ירושלים: מכון ון ליר. אוחר מתוך <http://www.vanleer.org.il/he/node/925> סידן, מ' (2009). **החצר הנשית: תיעוד והמשגה של פרקטיקה ביקורתית בעבודה סוציאלית עם נערות ונשים צעירות ביפו** (עבודה לשם קבלת תואר מוסמך). אוניברסיטת בן-גוריון בנגב, באר שבע.
- פורטוגלי, א' ודניאלי-מילר, נ' (2007). מקורות הכנסה עצמיים למלכ"רים: מימוש הייעוד החברתי באמצעות הפעילות העסקית. **חברה אזרחית ומגזר שלישי בישראל**, א(2), 8–25.
- פיט, ג' (2011). עסקים חברתיים בארגונים חברתיים בישראל: סוגיות בהתאגדות ובמיסוי. **מעשי משפט**, ד', 185–203.
- שמיד, ה' ושרון, נ' (2012). הפעלת יזמות עסקית בארגונים ללא מטרת רווח. **ביטחון סוציאלי**, 88, 31–



- Aaker, J., Vohs, K., & Mogilner, C. (2010). Nonprofits are seen as warm and for-profits as competent: Firm stereotypes matter. *Journal of Consumer Research*, 37(2), 224–237.
- Alter, S. K. (2006). Social enterprise models and their mission and money relationships. In A. Nicholls (Ed.), *Social entrepreneurship: New models of sustainable social change* (pp. 205–232). Oxford, UK: Oxford University Press.
- Alter, K. (2007). Social Enterprise Typology. Retrieved from <http://www.virtueventures.com/resources/setypology>
- Anderson, B. B., & Dees, G. (2006). Rhetoric, reality and research: Building a solid foundation for the practice of social entrepreneurship. In A. Nicholls (Ed.), *Social entrepreneurship: New models of sustainable social change* (pp. 144–168). Oxford: Oxford University Press.
- Battilana, J., Lee, M., Walker, J., & Dorsey, C. (2012). In search of the hybrid ideal. *Stanford Social Innovation Review*, 10(3), 51–55.
- Boschee, J. (2006). Social entrepreneurship: The promise and the perils. In A. Nicholls (Ed.), *Social Entrepreneurship: New Models of Sustainable Social Change* (pp. 356–390). Oxford: Oxford University Press.
- Clark, C. H., & Ucak, S. (2006). For-profit social entrepreneur report: Balancing markets and values. New York: Columbia Business School. Retrieved from <http://www.riseproject.org/rise-sep-report.pdf>
- Clark, C., Rosenzweig, W., Long, D., & Olsen, S. (2004). Double bottom line project report: Assessing social impact in double bottom line ventures. The Fuqua School of Business.
- Cooney, K. (2006). The institutional and technical structuring of nonprofit ventures: Case study of a U.S. Hybrid Organization caught between two fields. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 17(2), 137–155.
- Conger, S. (2009). Social inventions. *The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal*, 14(2), 1–12.
- Craig, P., Dieppe, P, Macintyre, S., Michie, S., Nazareth, I., & Petticrew, M. (2008). Developing and evaluating complex interventions: The new Medical Research Council guidance. doi:10.1136/bmj.a1655

- Cukier, W., Trenholm, S., Carl, D., & Gekas, G. (2011). Social entrepreneurship: A content analysis. *Journal of Strategic Innovation and Sustainability*, 7(1), 99–119.
- Dart, R. (2004) The legitimacy of social enterprise. *Nonprofit Management & Leadership*, 14(4), 411–422.
- Dees, J. G. (1998). The meaning of "Social Entrepreneurship". Retrieved from <http://www.redalmarza.cl/ing/pdf/TheMeaningofsocialEntrepreneurship.pdf>
- Dees, J. G. (2004). Putting nonprofit business ventures in perspective. In S. M. Oster, C. W. Massarsky, S. L. Beinhacker, & B. Bradley (Eds.), *Generating and sustaining nonprofit earned income* (pp. 3–18). San Francisco: Jossey-Bass.
- Dees, G., & Anderson, B. B. (2003). For-profit social ventures. In L. Marilyn Kourilsky and William B. Walstad (eds.), *Social entrepreneurship* (pp. 1–26). Dublin, Ireland: Senate Hall Academic.
- Defourny, J., & Nyssens, M. (Eds.). (2008). *Social enterprises in Europe: Recent trends and developments* (WP no. 08/01, EMES Europeans Research Network, pp. 4-11).
- Defourny, J., & Nyssens, M. (2010). Conceptions of social enterprise in Europe and the United States: Convergences and divergences. *Journal of Social Entrepreneurship*, 1(1), 32–53.
- Defourny, J., & Nyssens, M. (2014). The breakthrough of social enterprise: Conceptual clarifications. *L'Option de Confrontations Europe*, 33, 23–27.
- European Commission (2015, Nov 4). How can policy makers improve their country's support to social enterprises? *European Policybrief*. Retrieved from [https://ec.europa.eu/research/social-sciences/pdf/policy\\_briefs/efeseiis\\_pb-1115.pdf](https://ec.europa.eu/research/social-sciences/pdf/policy_briefs/efeseiis_pb-1115.pdf)
- European Commission (2016). Social Enterprises and the Social economy: Going forward. Retrieved from [http://ec.europa.eu/growth/tools-databases/newsroom/cf/itemdetail.cfm?item\\_id=9024](http://ec.europa.eu/growth/tools-databases/newsroom/cf/itemdetail.cfm?item_id=9024)
- Foster, W., & Bradach, J. (2005). Should nonprofits seek profit. *Harvard Business Review*, 83(2), 92–100, 148.

- Froelick, K. A. (1999). Diversification of revenue strategies: Evolving resource dependence in nonprofit organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 28, 246–268.
- Galaskiewicz, J., & Barringer, S. N. (2012). Social enterprises and social categories. In B. Gidron & Y. Hasenfeld (Eds.), *Social enterprises: An organizational perspective* (pp. 47–70). London: Palgrave.
- Gamble, J. A. A. (2008). *A developmental evaluation primer*. Retrieved from the The J. W. McConnell Family Foundation website: [http://50.87.232.11/wp-content/uploads/2015/08/wrappingup\\_evaluateyourproject\\_resources\\_developmental\\_evaluation\\_primer.pdf](http://50.87.232.11/wp-content/uploads/2015/08/wrappingup_evaluateyourproject_resources_developmental_evaluation_primer.pdf)
- Gidron, B. (2016). The dual hybridity of social enterprises for marginalized populations. *Journal of Social Entrepreneurship*. doi:10.1080/19420676.2016.1207700
- Gou, B. (2006). Charity for profit? Exploring factors associated with the commercialization of human service nonprofits. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 35, 123–138.
- Hazenber, R., Seddon, F. A., & Denny, S. (2013). Investigating the outcome performance of work-integration social enterprises (WISEs): do WISEs offer ‘added value’ to NEETs? *Public Management Review*, 16(6), 876–899.
- Hibbert, S. A., Gogg, G., & Quinn, T. (2005). Social entrepreneurship: Understanding consumer motives for buying The Big Issue. *Journal of Consumer Behaviour*, 4(3), 159–172.
- Jonker, K. (Winter 2009). Case study: In the black with BRAC. *Stanford Social Innovation Review*, 74–79.
- Kaplan, R. S. (2009). *Conceptual foundations of the balanced scorecard* (Working Paper 10-074). Harvard Business School.
- Karamchandani, A., Kubzansky, M., & Frandano, P. (2009). Emerging markets, emerging models: Market based solutions to the challenges of global poverty. Retrieved from Monitor Group website: [https://s3.amazonaws.com/PfP/Monitor\\_Emerging+Markets\\_Full+Report.pdf](https://s3.amazonaws.com/PfP/Monitor_Emerging+Markets_Full+Report.pdf)

- Kerlin, J. A. (2006). Social enterprise in the United States and Europe: Understanding and learning from differences. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 17, 247–263.
- Kerlin, J. (2010). A comparative analysis of the global emergence of social enterprise. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 21(2), 162–179.
- Kerlin, J. A. (2013). Defining social enterprise across different contexts: A conceptual framework based on institutional factors. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 42(1), 184–108.
- Kleiman, N., & Rosenbaum, N. (2007). *The limits of social entrepreneurship: A field study and case analysis*. Retrieved from Seedco Research Center website: <http://seedco.org/wp-content/uploads/2011/11/The-Limits-of-Social-Enterprise.pdf>
- Kramer, M. R. (2005). *Measuring innovation: Evaluation in the field of social entrepreneurship*. Boston, MA: Foundation Strategy Group.
- Leadbeater, C. (2007). *Social enterprise and social innovation: Strategies for the next ten years*. Retrieved from <http://www.peopleproject.eu/wiki/PEOPLE%20WIKIS/socialentrepreneurship/mainSpace/files/Social%20enterprise%20and%20social%20innovation.pdf>
- Lyon, F., Teasdale, S., & Baldock, R. (2010). *Approaches to measuring the scale of the social enterprise sector in the UK* (Third Sector Research Centre Working Paper no. 43). Retrieved from [http://eprints.mdx.ac.uk/7078/1/Approaches\\_to\\_measuring\\_the\\_scale\\_of\\_the\\_social\\_enterprise\\_sector\\_in\\_the\\_UK.pdf](http://eprints.mdx.ac.uk/7078/1/Approaches_to_measuring_the_scale_of_the_social_enterprise_sector_in_the_UK.pdf)
- Maas, K., & Liket, K. (2011). Social impact measurement: Classification of methods. In R. L. Burritt, S. Schaltegger, M. Bennett, T. Pohjola, & M. Csutora (Eds.), *Eco-Efficiency in Industry and Science: Vol 27. Environmental management accounting and supply chain management* (pp. 171–202). Netherlands: Springer.
- Massarsky, C. W., & Beinhacker, S. L. (2002). *Enterprising nonprofits: Revenue generation in the nonprofit sector*. Englewood Cliffs, NJ: Yale School of Management.

- Moizer, J., & Tracey, P. (2010). Strategy making in social enterprise: The role of Price. *Behavioral Science Syst. Res.*, 27, 252–266. doi:10.1002/sres.1006
- Olsen, S., & Galimidi, B. (2008). Catalog of approaches to impact measurement assessing social impact in private ventures: Version 1.1. Retrieved from <http://www.midot.org.il/Sites/midot/content/Flash/CATALOG%20OF%20APPROACHES%20TO%20IMPACT%20MEASUREMENT.pdf>
- Peattie, K., & Morley, A. (2008). Eight paradoxes of the social enterprise research agenda. *Social Enterprise Journal*, 4(2), 91–107.
- REDF (2015). *Impact to last: Lessons from the front lines of social enterprise* (Full report). Retrieved from <http://redf.org/wordpress/wp-content/uploads/2015/12/Impact-To-Last-Full-Report-FINAL.pdf>
- Rogers, P. J. (2000). Causal models in program theory evaluation. In P. J. Rogers, T. A. Hacsı, P. Petronisino, & T. A. Huebner (Eds.), *Program theory in evaluation: New directions for Program Evaluation* (pp. 47–55). Hoboken: John Wiley & Sons.
- Sattar, S. (2010). *Evidence scan of work experience programs*. Oakland, CA: Mathematica Policy Research.
- Schmid, H., & Rudich, A. (2009). *The implications of decline in philanthropy for Israeli non-profit organizations and social services*. Jerusalem: The Hebrew University in Jerusalem.
- Skloot, E. (1987). Enterprise and commerce in nonprofit organizations. In W. Powell (Ed.), *The nonprofit sector: A research handbook* (pp. 380–393). New Haven, CT: Yale University Press.
- Stufflebeam, D. L. (1983). The CIPP model for program evaluation. In G. F. Madaus, M. S. Scriven, & D. L. Stufflebeam (Eds.), *Evaluation models* (pp. 117–141). Boston: Kluwer Nijhoff Publishing.
- Tuan, M. T. (2008). *Measuring and/or estimating social value creation: Insights into eight integrated cost approaches* (Final Paper). Seattle: Bill & Melinda Gates Foundation.
- W. K. Kellogg Foundation. (2000). *Using logic models to bring together planning, evaluation & action: Logic model development guide*. Battle Creek, MI: W.K. Kellogg Foundation.

- Wexler, R. A., & Levitt, D. A. (2012). Using new hybrid legal forms: Three case studies, four important questions, and a bunch of analysis. *The Exempt Organization Tax Review*, 69(1), 63–75.
- WISE: Work Integration Social Enterprises as a tool for promoting inclusion (2012). *A Wise way of working: Work Integration Social Enterprises and their role in European Policies*. Retrieved from <http://www.sopol.at/document/download/a-wise-way-of-working-work-integration-social-enterprises-and-their-role-in-european-policies>
- Young, D. (2012). The state of theory and research on social enterprises. In B. Gidron & Y. Hasenfeld (Eds.), *Social enterprise: An organizational perspective* (pp. 19–46). New York: Palgrave.
- Young, D. (2016). *The social enterprise zoo*. UK: Elgar.
- Young, D. R., & Salamon, L. M. (2002). Commercialization and social ventures. In L. M. Salamon (Ed.), *The state of nonprofit America* (pp. 423–446). Washington, DC: Brookings Institute Press.
- Young, D. R., & Salamon, L. M. (2002). Commercialization and social ventures. In L. M. Salamon (Ed.), *The state of nonprofit America* (pp. 423–446). Washington, DC: Brookings Institute Press.

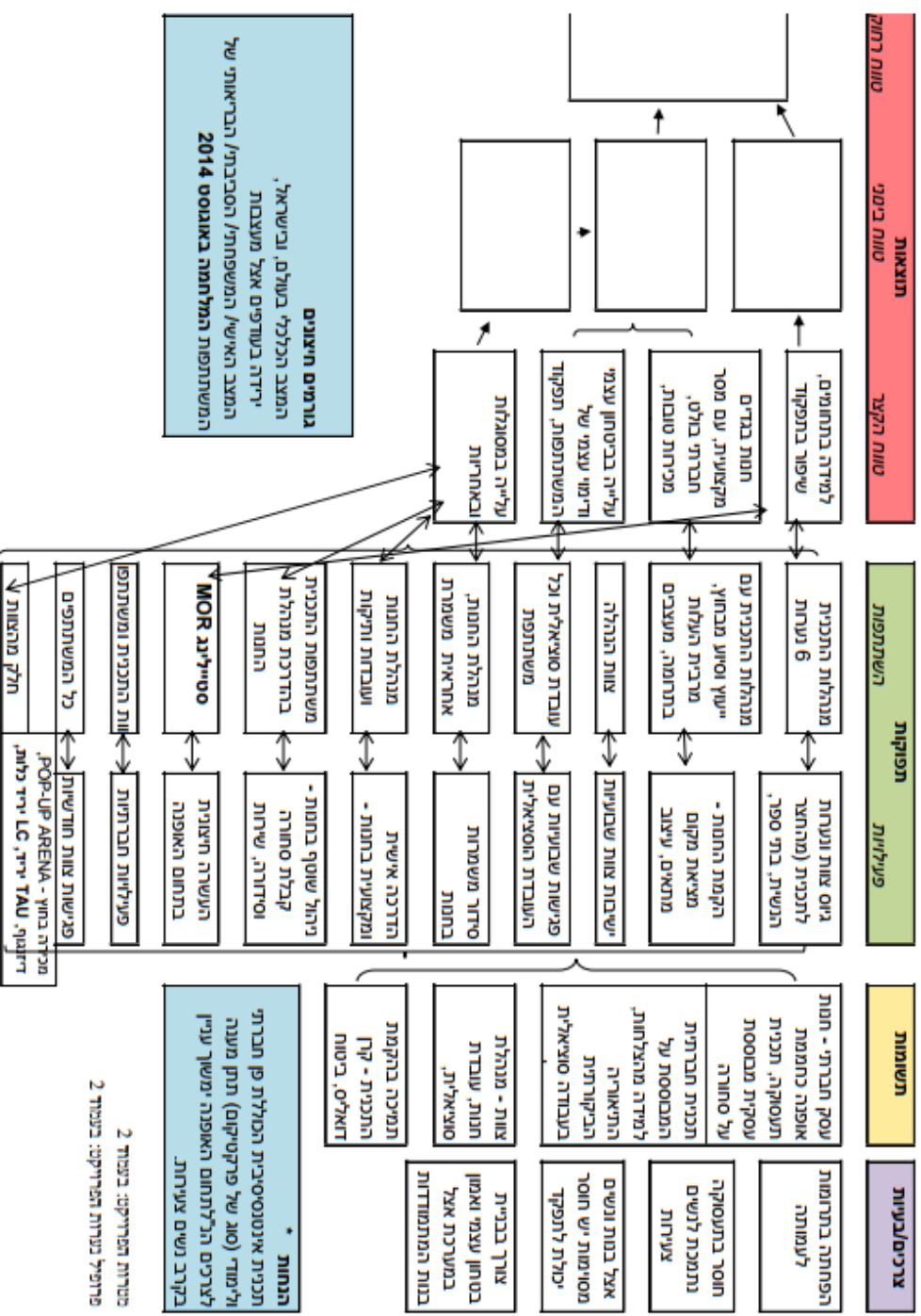
## נספחים





# נספח 1: המודל הלוגי

המצב הנשית בגמל 2013-2014



**גורמים חיצוניים**  
 המצב הכלכלי בעולם, בישראל, ירידה בשוויים אצל מעצבות המצב האישי/ המשפחתי/ הסביבתי/ הבריאותי של המשתתפות המלומד באוגוסט 2014

**הנחות \***  
 תכנית אינטגרטיבית המלווה את תורת ולימוד (אם של פרקטיקום) תחת מענה לצרכים הילידתיים האופנה ימשך עדיין בקרב נשים עצרות

### מטרות הפרויקט:

1. השתלבות נערות וצעירות בעולם העבודה

מטרות משנה:

- חווית תעסוקה חיובית
- הקניית ידע ומיומנויות
- הרחבת המודעות האישית והרגשית
- הרחבת הזדמנויות למיצוי היכולות האישיות

2. פיתוח מודל עסק חברתי כמנוף לשינוי חברתי

### פרופיל נערות הפרויקט:

1. פרופיל הנערות:

- נערות וצעירות, ערביות ויהודיות בגילאי 17-25 אשר נמצאות בשוליות חברתית, מגדרית, כלכלית ואתנית ומוגדרות על קצה הרצף הטיפולי.
- חסרות עבודה ומחפשות מסגרת של תמיכה תעסוקתית, רגשית וכלכלית על מנת להשתלב בעתיד בשוק העבודה.
- מחפשות לעבור שינוי בזהותן התעסוקתית והאישית.
- מתגוררות בסביבת יפן, ת"א, חולון ובת ים.

## **רשימת פרסומים בסדרה מפעלים מיוחדים**

"מדברים בעד עצמם": סגור עצמי לאוכלוסיית נפגעי נפש, מפעלים מיוחדים 156, ירושלים, טבת

התשע"ה, ינואר 2015 [www.btl.gov.il](http://www.btl.gov.il)



The financial and social investment of such a project is large. It demands complicated work and social support, enrichment, and creating a quality setting in emotional and psychological terms. It is a holistic model that has been acknowledged throughout the world as an additional social service instrument to promote the integration of marginal populations into the working mainstream. The evaluation found that similar to social businesses in Europe, financial subsidies are needed not only at the upstart of the venture, but also to insure sustainability. The subsidy can be in the form of philanthropy, donations through an associated non-profit, tax breaks specifically for social business, or government grants. In any case, a social business of this kind is not able to support itself both business and social-wise through sales alone.

The analysis of the financial activities of the business clearly shows that the heavy expenses entailed in maintaining the quality of the social aspect of the social enterprise cannot be supported by its financial management alone. Apparently, without government or other external support in covering these costs, it would be very difficult for the business to survive.

Throughout the evaluation process, it was evident that certain essential lessons were learned that contributed to the success of the project despite the challenges that arose along the way. Lessons learned from the project are as follows:

- It is very difficult to reverse the influence of exposure to relatively negative experiences over a period of 17 years of a participant's life through exposure to positive and constructive experiences over a 12-18 month period.
- External factors greatly influence the project, both economically and socially.
- It is important to adapt the project to external factors without falling into the trap of "mission drift".
- Continuing financial support is crucial to the sustainability of the project as much as to the setting up of the project.

The characteristics of a successful retail social enterprise learned through the experience of the project are:

- A clear vision of the social goals.
- A clear vision of the type of business that is appropriate given the resources and external economic conditions.
- Uncompromising dedication to the social mission, together with enough flexibility to achieve the goals.
- Creation of an environment that promotes the mission. (social worker with experience and availability to work with the target populations, staff with both social and business perspectives and ambitions).
- Board of Directors that facilitates and assists the development of the business.
- A good network of professionals and institutions in the retail field (businesses, schools, designers, organizations, etc.).

1. The participants developed both social and occupational skills during the course of their time in the project. They were better able to function in a work setting and more than two-thirds of the graduates hold jobs at a higher level than before entering the project.
2. During the process of the evaluation the project went through a period of reflection and learning about the complexities of a social enterprise and made essential changes in their expectations:
  - a. Each participant moves through the project at her own pace
  - b. The project cannot handle more than 8 participants at a time because of overloaded shifts at the store – one store manager and two sales women are more than is needed to operate at maximum capacity,
  - c. Inventory has to come from purchasing merchandise as well as from donations in order to maintain the quality of the stock,
  - d. The location of the store greatly influences not only sales, but also on-the-job training. Therefore once the Jaffa Port reached an economic low, it was decided to move the store to another location.
3. Financial success for operating a successful social business are dependent on external as well as internal factors. External factors include the general market for clothing sales for small businesses, the state of the economy, and the location of the store. The internal factors involve the marketing strategy, turnover of the work force, variation in sales abilities of project participants, and balancing the time devoted for the social and the business aspects of the project. Social costs include extra staff including a social worker and store manager, the cost of an extra person per shift, and loss of sales due to inexperienced sales staff.

Based on the findings, the evaluation can state that a social enterprise of the type of the Women's Courtyard at the Port, is a good option to move young women in distress from the ranks of the unemployed to members of the functioning world of work. The accompanying financial advantages contribute both to the young women's welfare and to the economy as a whole. Instead of continuing to receive government support, they will contribute to the tax base. They will be able to function in the world of work and serve as models for their children, friends and family creating a ripple effect.

## **Abstract**

Women's Courtyard at the Port is a women's fashion store in a social enterprise format that employs and provides social and occupational training to young women in distress from the south Tel-Aviv area. The project was conceived in 2011 and began operation in 2012. Originally the target population focused on women aged 17-23, but this range was expanded later to include women up to the age of 27. The Dualis Foundation and the Women's Courtyard in Yafo Association were equal partners in this social enterprise. In addition, the National Insurance Institute, Youth at Risk Division supported the project in the amount of 29% on the average from the beginning of operation for a period of three years, and commissioned formative and summative evaluation, which began in 2014.. This report is the outcome of that evaluation.

Although the project was small in terms of numbers, 35 participants over the 2 year period of the evaluation, its complexity makes it a microcosm of a marketing social enterprise that can provide significant evidence-based experience to benefit other such enterprises.

The evaluation based its findings on in-depth interviews, observations, participation in steering committee meetings and a thorough review of the literature. At the outset of the process, the evaluation built a logic model with the participation of staff and developers of the program. Using this logic model as a guide, the evaluation set out to examine and answer the following questions:

1. What impact does the social enterprise have on the young women who have participated in the project?
2. What factors impede, promote or facilitate the introduction, the implementation and the success of a social enterprise?
3. What costs are associated with the social enterprise?

The findings provided the following answers:







**The National Insurance Institute**  
**Funds for Service Development for Children and Youth at Risk**

## **Women's Courtyard at the Port**

**Dr. Barbara Rosenstein**

**Rachel Benziman**

**Jerusalem, February 2018**