

# לא על הפילנתרופיה לבדה...

**מיזמים עסקיים חברתיים בישראל**  
מיפוי ראשוני וסקירה השוואתית

מאת: רחל בנזימן

# לא על הפילנתרופיה לבדה...

**מיזמים עסקיים חברתיים בישראל**  
מיפוי ראשוני וסקירה השוואתית

1	הקדמה
3	תקציר
	<b>פרק א'</b>
7	<b>מיזמים עסקיים חברתיים - סקירה השוואתית</b>
9	מבוא
10	הגדרות
11	יזמות חברתית והיזם החברתי
12	התפתחות העשייה העסקית-חברתית באירופה ובאר"ב
14	עשייה עסקית-חברתית באירופה
15	עשייה עסקית-חברתית בבריטניה
16	מספרים סטטיסטיקה ומגמות
17	דוגמאות
18	עשייה עסקית-חברתית באר"ב
21	מספרים סטטיסטיקה ומגמות
23	דוגמאות
25	מעטפת התמיכה בפיתוח עשייה עסקית-חברתית באר"ב ובבריטניה
27	מבנים משפטיים, צורות התאגדות ומיסוי
27	בריטניה
30	אר"ב
33	מודל SROI למדידת תשואה חברתית של השקעות
35	מדד SROI של NEF
36	מדד SROI של REDF
37	סיכום
	<b>פרק ב'</b>
39	<b>מיזמים עסקיים-חברתיים בישראל - מיפוי ותובנות ראשוניות</b>
41	מבוא
42	דרך העבודה
43	מיון הממצאים
44	מיזמים עסקיים במסגרת של עמותות
56	עסקים חברתיים
60	ניתוח הממצאים
61	קדימות מוחלטת למטרה החברתית
62	תיאור מקרה: מפעלים מוגנים - עמותת גוונים
65	קדימות למטרה החברתית - משקל משמעותי להכנסות
66	תיאור מקרה: המטבח הקהילתי - קול האישה וארגון אחותי

## Not on Philanthropy Alone...

### Social Enterprises in Israel

Preliminary Mapping and Comparative Study

מאת: רחל בנזימן

עריכה לשונית: שירלי ערן  
עיצוב גרפי: סטודיו סטפני ורותי

© כל הזכויות שמורות

בתמיכת | קרן פורד - הקרן החדשה לישראל | חותמים מחדש | קרן דואליס ליזמות עסקית חברתית

דו"ח זה מסכם פרויקט שמטרתו לבחון את הפוטנציאל הקיים בישראל להרחבה ולגיוון של מקורות ההכנסה העומדים לרשות גופים וארגונים העוסקים בקידום מטרות חברתיות. זאת, באמצעות יצירת מקורות הכנסה חדשים שיאפשרו לצמצם את התלות בפילנתרופיה ולהגביר את החוסן הכלכלי של ארגונים אלה. השדה שבו ביקשנו למצוא את מקורות ההכנסה החדשים הוא תחום העשייה החברתית-עסקית הכולל: מיזמים מניבי הכנסה של ארגונים ללא כוונת רווח (אלכ"רים), פרויקטים עם מימד עסקי של אלכ"רים, ועסקים המיועדים לקידום מטרות חברתיות.

במסגרת הפרויקט נלמדו מודלים של עשייה חברתית-עסקית בחו"ל, נסקרה הספרות המחקרית בתחום, נערכו מיפוי וניתוח של המודלים השונים של מיזמים עסקיים-חברתיים בישראל, נסקרו המצב המשפטי וסוגיות המיסוי הנוגעות לפעילות עסקית של אלכ"רים, נערכו בחינה והערכה כוללת של הנסיבות והגורמים העשויים לתמוך בהתפתחותה של עשייה חברתית-עסקית בישראל ולסייע לה וכן של הנסיבות והגורמים העלולים לעכבה וגובשו המלצות בדבר צעדים ושינויים הנדרשים כדי לקדם עשייה זו. למחקר בישראל הייתה שותפה נטע סיימון.

העבודה הייתה מרתקת ובעיקר מרגשת מאד. מרגש במיוחד היה החלק שבו עסקנו במיפוי העשייה החברתית-עסקית בישראל. לא פעם חזרנו נפעמות ממפגשים עם נשים ואנשים יצירתיים ובעלי חזון ומסירות עמוקה לקידום שינוי חברתי בישראל. למדנו שקיים עניין רב באפשרויות הגלומות בפיתוח מיזמים עסקיים-חברתיים בישראל. עם זאת, ההליכה בדרך זו אינה קלה ואף אינה מומלצת בהכרח לכל ארגון או יזם חברתי. לבוחרים בדרך זו מומלץ לנהוג בזהירות וללכת בצעדים מדודים, על-פי תכנון מדוקדק ותוך התייעצות עם מי שמלאכתם בכך.

אני תקווה כי דו"ח זה יסמן את המעבר משלב החלום לשלב ההגשמה וההכרה של הארגונים והיזמים החברתיים, הקרנות הפילנתרופיות, המשקיעים העסקיים והגופים הממשלתיים בפוטנציאל הטמון בקידום העשייה החברתית-עסקית בישראל.

תודות לנטע זיו שהציבה בפני את האתגר של קידום תחום העסקים החברתיים בישראל, לאהרן בק, שפתח בפני את הדלת, לקרן פורד, לקרן יד הנדיב, לחנוך ברקת ולקרן דואליס על התמיכה והאמונה בחשיבות הפרויקט, ליעל שלגי ולשלומית ירקוני על תמיכתן לאורך כל הדרך, לנטע סיימון שותפתי למחקר בישראל על המסירות והשותפות האמיתית בקשיים ובלבטים, לחברי ועדת ההיגוי על הסיוע בחידוד מטרת המחקר ועל ההכוונה המקצועית והליווי, לקרן החדשה לישראל ולעמותות חותמים מחדש שנתנו לי בית ומסגרת, לתמר פוקס שקראה העירה והאירה, לתמר הרמתי על המחקר המשפטי ולכל היזמים החברתיים, נשות ואנשי חזון שפתחו בפנינו את דלתות ארגוניהם ועסקיהם ושיתפו אותנו בלבטים, בקשיים ובהישגים.

רחל בנימין, דצמבר 2009

69	קדימות למטרה החברתית - ההכנסות חיוניות לשרידות
70	תיאור מקרה: מיזם SAVI - עמותת קליק
74	תיאור מקרה: אל סנאבל קייטרינג - ארגון אג'יק
78	תיאור מקרה: מאפיית ילדודס - בית הילדים נווה חנה
80	תיאור מקרה: פרויקט סחר הוגן - עמותת פעולה ירוקה

83	מטרות עסקיות וחברתיות במעמד מקביל
85	תיאור מקרה: Call יכול - מוקד טלפוני
88	תיאור מקרה: מסעדת לילית
91	תיאור מקרה: עתיד ורוד - פרסום חוצות
94	תיאור מקרה: קפה רינגלבלום

96	קדימות למטרה העסקית
97	תיאור מקרה: מכירת ציוד רפואי - יד שרה
100	תיאור מקרה: קרן אהבה לילדי בית איזי שפירא

102	אבחנות ולקחים
102	סוגיות ייחודיות למיזמים עסקיים של ארגונים חברתיים
108	סוגיות משותפות למיזמים עסקיים של ארגונים חברתיים ולעסקים חברתיים
110	סוגיות ייחודיות לעסקים חברתיים

112	מעמד משפטי ושאלות מיסוי
112	דרכי התאגדות
113	מס הכנסה
115	מס ערך מוסף
117	הקמת חברה לצורך קיום פעילות עסקית
118	פעילות עסקית של גופים הנתמכים על ידי הממשלה

119	פרק ג' פיתוח מיזמים עסקיים-חברתיים בישראל - הערכה כוללת
121	מבוא
121	המצוי והרצוי
126	מסקנות וצעדים מתבקשים

128	ביבליוגרפיה
-----	-------------

הדו"ח בחן את הפוטנציאל להרחבה וגיוון של מקורות ההכנסה העומדים לרשות גופים בישראל העוסקים בקידום מטרות חברתיות באמצעות מיזמים עסקיים חברתיים: מיזמים מניבי הכנסה של ארגונים ללא כוונת רווח (אלכ"רים), פרויקטים עם מימד עסקי של אלכ"רים, ועסקים המיועדים לקידום מטרות חברתיות.

בדו"ח שני חלקים עיקריים: הראשון כולל סקירה השוואתית של תחום העשייה החברתית-עסקית באירופה ובעיקר בבריטניה וסקירת התחום בארה"ב; השני כולל מיפוי וניתוח המודלים השונים של עשייה עסקית-חברתית בישראל והאבחנות והלקחים שנלמדו מהם, הערכה כוללת של התנאים הנדרשים לפיתוח העשייה החברתית-עסקית בישראל, והמלצות לצעדים הנדרשים כדי לקדמה.

### **הסקירה ההשוואתית:**

הגדרת תחום העשייה העסקית-חברתית (המכונה לרוב Social Enterprise, להלן SE) אינה אחידה, ומשתנה עם המיקום הגיאוגרפי, עם התיאוריות השונות ועם הגדרותיהם של הפעילים בתחום. כל ההגדרות מתייחסות לפעילות לקידום מטרות חברתיות שיש לה אופי עסקי ואשר עושה שימוש בכוחות השוק ליצירת הכנסה; ההבדל ביניהן מצוי בגבולות התחום הכלול בהגדרה, בסוג הארגונים והפעילים, ובאופי הפעילויות.

SE אירופאים הם ארגונים חברתיים עצמאיים המשלבים הכנסה ממכירות או תשלום עבור שירותים, עם סובסידיות ממשלתיות הניתנות לתחום שבו הם פועלים ועם תמיכה כספית מפרטים ו/או עם משאבי מתנדבים. בבריטניה SE הם עסקים שמטרתם העיקרית היא חברתית, רווחיהם מוחזרים לעסק או לקהילה והמטרה המניעה את העסק אינה מקסום רווחים. SE בארה"ב הם בדרך כלל מיזמים של אלכ"רים המפתחים אסטרטגיות לייצור הכנסה עצמית באמצעות פעילות עסקית, וכן מפעלים או חברות לאספקת שירותים שהוקמו על ידי אלכ"רים לשם הכשרה, שיקום והעסקה של אוכלוסיות מוחלשות.

### **המצב בישראל:**

מיפינו את האופנים השונים של שימוש בפעילות עסקית על-ידי עמותות ואת המודלים השונים של עסקים חברתיים בישראל. נבחנו 38 מיזמים עסקיים חברתיים, מתוכם 24 העוסקים באופנים שונים של הכשרה והעסקה של קבוצות אוכלוסיה מיוחדות. האחרים עוסקים בתחומים מגוונים, ביניהם: סחר הוגן, תיירות, מיחזור, מכירה ושיווק מוצרים, בניה ועוד. נערכה גם בדיקה מעמיקה יותר של 12 מהמיזמים, והם מתוארים בדו"ח.

המודלים השונים של המיזמים העסקיים חברתיים מוינו ואופיינו בראש וראשונה על פי

משקלם של המרכיב החברתי והמרכיב העסקי. הניתוח נעשה לאורך רצף שבצידו האחד מיזמים הנותנים קדימות מוחלטת למטרה החברתית, ובצידו האחר מיזמים הנותנים קדימות מוחלטת למטרה העסקית. בנוסף נבחנו מאפיינים נוספים, כגון: מטרת ההקמה, משקל החשיבה והתכנון העסקי המושקעים, דרכי הניהול ועוד.

### המודלים השונים שנמצאו:

**קדימות מוחלטת למטרה החברתית: פעילויות בעלות מימד עסקי של ארגונים חברתיים, החל מפעילות עסקית מזדמנת ועד לפעילות עסקית מובנית.** ההחלטה על הקמת המיזם והשיקולים לגבי הפעלתו אינם עסקיים, אלא מבוססים על התועלת החברתית שהארגון מבקש להפיק ממנו. המיזם הוא חלק מפעילות הארגון וממומן במסגרת תקציבו הכולל. בדרך כלל מדובר במפעלים מוגנים או בפרויקטים לשיקום אנשים עם צרכים מיוחדים.

**קדימות למטרה החברתית לצד משקל משמעותי להכנסות: פרויקטים של ארגונים חברתיים המפעילים מיזמים בעלי מאפיינים עסקיים כחלק אינטגרלי מפעילותם השוטפת.** מרכיב ההכנסה מן הפעילות העסקית מובנה בתוך המיזם אולם ההכנסה אינה מכסה את הוצאות המיזם, התלוי באופן שוטף במקורות מימון חיצוניים. בדרך כלל אלה מיזמים להעצמה של אוכלוסיות מוחלשות באמצעות הכשרה מקצועית, ייצור מוצרים אתניים או מוצרי מזון ומכירתם.

**קדימות למטרה החברתית אולם ההכנסות חיוניות לשרידות: מיזמים עסקיים שהוקמו על-ידי ארגונים חברתיים כפרויקטים לקידום מטרותיהם. בחלק מן המקרים המיזם הוא הפעילות היחידה שמבצע הארגון.** מקורה של ההשקעה הראשונית במיזם במימון פילנתרופי ובשימוש בכוח האדם של הארגון. התפעול השוטף של המיזם ממומן כולו, או אמור להיות ממומן, באמצעות ההכנסות מן הפעילות העסקית. בדרך כלל אלה מיזמים העוסקים בהעצמת אוכלוסיות מיוחדות באמצעות הכשרה מקצועית והתנסות בעבודה קבועה ומתגמלת.

**מטרות עסקיות וחברתיות במעמד מקביל: עסקים חברתיים - עסקים שהוקמו כדי לקדם מטרות חברתיות.** מבנה הפעולה הוא עסקי והמסגרת המשפטית היא חברה בע"מ או חברה לתועלת הציבור או עמותה. את המיזמים מייחדת המחויבות לפעילות במסגרת עסקית, והם מכוונים הן ליצירת רווחים והן להגשמת המטרה החברתית עבורה הוקמו. דוגמאות: מיזמים להעצמה של קבוצה מסוימת באוכלוסייה, על-ידי הכשרה מקצועית, העסקה קבועה ומכובדת, מיזמים העוסקים במיחזור או במכירה של מוצרים המיוצרים על ידי אוכלוסיות מוחלשות.

**קדימות למטרה העסקית: מיזמים או פרויקטים המנוהלים על-ידי ארגון חברתי או נמצאים בבעלותו ומיועדים לייצר הכנסה פנויה לארגון.** חלקם פועלים בתחום הקשור למטרת הארגון: הרחבת סל המוצרים או השירותים של הארגון ללקוחות קיימים, או איתור שוק חדש למוצרים או לשירותים קיימים, והאחרים בתחום שאינו קשור למטרת הארגון: פיתוח שוק חדש או מוצר חדש לקהל לקוחות חדש. לדוגמה: מכירת חבילות שי, מכירת בגדים או בניה.

### אבחנות ולקחים:

עיקרי האבחנות והלקחים שהוסקו מן המיפוי ומן הספרות המחקרית:

- < מיזמים עסקיים אינם מתאימים לכל ארגון חברתי ואין לראות בהם פתרון פלא או פתרון מידי למצוקה תקציבית או לקשיים בגיוס כספים ממקורות פילנתרופיים. גם מיזמים מוצלחים עשויים להכביד על משאבי הארגון ובעיקר על משאבי הזמן של המנהלים הבכירים. לעיתים היתרונות הכספיים לא יצדיקו את המחיר הארגוני העקיף.
- < למיזם עסקי המשמש גם ככלי לקידום מטרותיו החברתיות של הארגון יתרונות עסקיים וחברתיים.
- < הקמת מיזם עסקי על ידי ארגון חברתי היא מאורע מהפכני בחיי הארגון. חיוני לצפות את ההתנגשויות והמתחים העלולים להיווצר עם כניסת הארגון לפעילות שמטרתה יצירת הכנסה ורווח כספי. שיתוף הגורמים השונים בתהליך התכנון עשוי למנוע חלק ממתחים אלה.
- < תמיכתו של הוועד המנהל היא מרכיב חיוני בהצלחתו של מיזם עסקי של ארגון חברתי. לעיתים יש צורך להחליף חלק מחברי הוועד המנהל כדי לאפשר את התמיכה הנדרשת.
- < מרכיב חיוני להצלחת מיזם עסקי של ארגון חברתי הוא ההכרה בצורך בכוח אדם מקצועי מתחום העסקים.
- < יש לקיים תכנון מפורט ומושכל המביא בחשבון את כל האילוצים המחויבויות, האינטרסים והצרכים של הארגון, של עובדיו, של לקוחותיו ושל שאר בעלי העניין.
- < חיוני להכין תוכנית עסקית אשר תכלול גם הערכה של עלות המרכיב החברתי של המיזם, דהיינו של ההוצאות המיוחדות בהן יישא המיזם בשל המטרה החברתית שביסוד הקמתו.
- < אחד המאפיינים של עסקים חברתיים הוא הקושי בקבלת החלטות ניהוליות-אסטרטגיות בדבר חלוקת משאבים או החלטות של עלות-תועלת כאשר התוצאה החברתית המיוחלת היא רבת ממדים וקשה למדידה.
- < על-מנת להעריך כראוי את התועלת המופקת ממיזם עסקי נחוץ מידע מפורט לגבי המשאבים הכספיים, משאבי כוח האדם, משאבי הידע וכל המשאבים האחרים שהושקעו בהקמתו ואשר מושקעים בהפעלתו השוטפת.

### עיקרי ההמלצות והצעדים הנדרשים לקידום העשייה החברתית העסקית בישראל

אמנם התעניינותם של ארגוני חברה אזרחית ויזמים חברתיים בישראל בהקמת מיזמים עסקיים-חברתיים גוברת אך אין תשתיות מכל סוג שהוא לקידומו של תחום זה. לפיכך המלצותינו הן:

- < להכשיר יועצים שיתמחו באתגרים הייחודיים שבהקמת מיזמים עסקיים על-ידי ארגונים חברתיים.
- < לפעול להעלאת מודעותן של הקרנות בישראל לאפשרות לתמוך בהקמת מיזמים עסקיים חברתיים.
- < לפעול להגברת המודעות לקיומם של עסקים חברתיים, כדי לפתח ולקדם את ההשקעה בגופים אלה מצד קרנות ומשקיעים עסקיים.

- < להקים קרנות הון סיכוי אשר יעניקו תמיכה מתמשכת וליווי לארגונים חברתיים המקימים מיזמים עסקיים ולעסקים חברתיים.
- < להעלות על סדר היום את תפקיד המדינה בכל הנוגע לתמיכה בהקמת מיזמים עסקיים-חברתיים.
- < לפרט ולהבהיר את הוראות החוק ואת הכללים החלים על פעילות בעלת סממנים עסקיים של ארגוני החברה האזרחית.
- < להכיר בתנאים מסוימים בפעילות עסקית הנעשית במסגרת עמותה או גוף המוכר כמוסד ציבורי כפעילות שאינה פוגעת במעמד הסטטוטורי של הארגון או במעמדו כמוסד ציבורי; לפטור ממס העברת דיבידנד מחברת בת הנמצאת בבעלות עמותה לעמותה האם.
- < ליצור מקור מסודר והתארגנות להעברת מידע ועדכונים בנוגע למיזמים עסקיים-חברתיים בישראל ובעולם ולקידום מדיניות התומכת בפיתוחם.



## מיזמים עסקיים-חברתיים - סקירה השוואתית

בשנת 2006 זכו מוחמד ינוס ובנק גרמין בפרס נובל לשלום על מאמציהם ליצירת "פיתוח כלכלי וחברתי מלמטה". מוחמד ינוס ייסד את בנק גרמין ואת שיטת המיקרו קרדיט: הלוואות בסכומים קטנים לאנשים עניים כדי שיוכלו לפתח מקורות תעסוקה. מאז ייסודו הלווה הבנק שישה מיליארד דולר ללמעלה משבעה מיליון לווים, 97% מהן נשים. כיום מספק בנק גרמין הלוואות לעניים למימון דיור ולימודים, ומציע תוכניות חסכון ופנסיה לחברים בו. שיעור החזר ההלוואות עומד על למעלה מ-90%. בנק גרמין הוא עסק רווחי ומאז 1995 אינו מקבל תרומות. הרעיון של מיקרו קרדיט נפוץ היום ברחבי העולם ובמדינות רבות בעולם קיימים בנקים או פרויקטים דומים.

בנאום קבלת הפרס באוסלו העלה מוחמד ינוס על נס את הרעיון של הקמת עסקים חברתיים. עסקים שלא נועדו למקסום הרווח אלא לעשיית טוב בעולם. בנאום הוזכרו שני עסקים חברתיים שבהם שותף הבנק: האחד - מפעל שהוקם בשיתוף עם חברת דנונה העולמית לייצור יוגורט מועשר הנמכר למשפחות עניות בבנגלדש כדי לספק מוצר מזין לילדים הנמצאים בתת תזונה; והאחר - רשת של בתי חולים לעניים שיבצעו ניתוחי קטרקט לעניים ולעשירים במחירים המותאמים ליכולתו הכלכלית של המנותח. בספרו "עולם ללא עוני, היזמות העסקית שכובשת את העולם" מציג מוחמד ינוס את העסקים החברתיים כאחת הדרכים לפתרון בעיית העוני בעולם.

המונח עסק חברתי, Social Business, כפי שטבע אותו מוחמד ינוס, הוא מונח חדש יחסית ואולם העשייה החברתית-עסקית אותה מתאר ינוס מתפתחת בעולם מאז ראשית שנות ה-90 ובמדינות מסוימות עוד קודם לכן. בחלק מן המדינות מדובר בעסקים חברתיים במובן שאותו מתאר ינוס, ובאחרות במיזמים עסקיים של ארגונים חברתיים.

ההגדרה של תחום העשייה העסקית-חברתית, הקרוי במרבית מדינות העולם Social Enterprise (להלן נתייחס אליו בקיצור כ-SE) אינה אחידה, ומשתנה על-פי המיקום הגיאוגרפי, על-פי האסכולות השונות של החוקרים ועל-פי הגדרותיהם של הפעילים בתחום. על-פי כל ההגדרות מדובר בפעילות לקידום מטרות חברתיות שיש לה אופי עסקי ואשר במסגרתה נעשה שימוש בכוחות השוק ליצירת הכנסה. ההבדל בין ההגדרות השונות מצוי בגבולות התחום הכלול בהגדרה, בסוג הפעילויות, בסוג הארגונים, ובשחקנים הפועלים בתחום זה.

בסקירה זו בחרנו להתמקד בהתפתחויות שחלו בתחום העשייה החברתית-עסקית בארה"ב ובאירופה ובשונות ביניהן מבחינת הרקע הכלכלי, הפוליטי והחברתי. מבין מדינות אירופה בחרנו להתמקד בבריטניה, שבה התפתחות התחום מהווה מזיגה של המגמות בארה"ב ובאירופה. מאחר שביקשנו למצוא מודלים המתאימים ככל האפשר להשוואה לנעשה בישראל, לא סקרנו מודלים של עשייה זו בארצות העולם השלישי. זאת, למרות שהעשייה במדינות אלה מרתקת והשינויים והתועלות החברתיות שהיא מביאה משמעותיים ובעלי השלכה והיקף רחבים הרבה יותר מאלה שלהם ניתן לצפות במדינות המפותחות.



ההגדרות שהבאנו לעיל ל-SE מתמקדות בשדה הפעילות ובסוג הארגונים הפועלים בו, אולם אין בהן בהכרח אפיון של הכוחות המניעים את הפעילות ושל האתוס המקצועי שלה. את אלה ניתן למצוא במונחים הקרובים ל-SE בשדה הפעילות החברתית: יזמות חברתית - Social Entrepreneurship והיזם החברתי - Social Entrepreneur.

המונח יזמות חברתית הוא מונח חדש יחסית בתחום העשייה החברתית. הוא מתאר שילוב של הלהט של מי שמחויבים למשימות חברתיות עם המשמעת, הדינמיות, החדשנות והדבקות במטרה, המזוהות עם העולם העסקי. המונח הוגדר בסוף שנות ה-90 על-ידי Gregory Dees, אחד החוקרים המובילים בתחום זה. על פי הגדרתו יזמים חברתיים הם סוכני שינוי בחברה האזרחית השמים לעצמם מטרה להשיג שינוי חברתי בר-קיימא, תרים בנחישות אחר הזדמנויות להשגת המטרה, פועלים בדרכים שיש בהן חדשנות, התאמה ולימוד בלתי פוסקים, מתקדמים ללא חת וללא התחשבות במשאבים העומדים לרשותם בכל רגע נתון, ומפגינים מחויבות גבוהה לאוכלוסיות עבורן הם פועלים ולתוצאות פעילותם.

Roger Martin דיקן בית הספר לניהול באוניברסיטת טורונטו ו-Sally Osberg נשיאה ומנכ"לית של קרן Skoll ניסו לאפיין יזמות חברתית על סמך התאמה של ההגדרות המקובלות לגבי יזמים עסקיים. ההבדל בין יזמים עסקיים לחברתיים לדבריהם הוא בהנחת העבודה. היזם/ת העסקי/ת מניח/ה כי כוחות השוק יסייעו להצלחה הפיננסית של המיזם. היזם/ת החברתי/ת אינה/ו מצפה לרווח כספי. הערך שהוא/היא מכוונת אליו הוא תועלת חברתית בעלת מימדים מהפכניים לקבוצה גדולה באוכלוסיה או לחברה בכללותה. על-פי מרטין ואוסברג יזמות חברתית היא:

- < זיהוי מצב של שיווי משקל יציב אך לא צודק הגורם להדרה, מוחלשות או סבל של מי שאין להם היכולת הכלכלית או ההשפעה הפוליטית להביא לשינוי.
- < זיהוי הזדמנות בתוך שיווי המשקל הלא צודק ופיתוח הצעה לפעולה.
- < שימוש בהשראה, יצירתיות, פעולה ישירה, אומץ ועוז רוח כדי לקרוא תיגר על ההגמוניה של המצב הקיים.
- < יצירת שיווי משקל חדש המבטל את אי הצדק או הסבל.
- < הבטחת יציבות שיווי המשקל החדש באמצעות שכפול ויצירת מערכת יציבה התומכת בה הבטחת עתיד טוב יותר לקבוצה עבורה הוקם המיזם ואף לחברה בכללותה.

המחברים מבחינים בין פעילות חברתית לבין יזמות חברתית. ההבדל בעיניהם הוא בתוצאה. פעילות חברתית מתמקדת בדרך כלל במתן פתרון לבעיה חברתית באופן מקומי, בדרך כלל במסגרת השיטה או המסגרת הקיימת, כגון הקמת ארגון מקומי הנותן מענה לבעיה חברתית. יזמות חברתית פועלת לשינוי השיטה כולה וליצירת מצב חברתי חדש שאינו תלוי בהמשך פעילותו של ארגון זה או אחר. הדוגמה הנפוצה ביותר היא של מוחמד ינוס, אשר על-ידי ייסוד בנק גרמין והפעלתו, והפצת הרעיון ברחבי העולם, הביא למהפכה בתחום האשראי לאנשים החיים בעוני.

על-פי הגדרת ה-EMES European Research Network, ארגון המחקר של הקהילה האירופית, SE הם ארגונים שלא למטרת רווח המספקים מוצרים או שירותים הקשורים ישירות למטרה החברתית של הארגון, פועלים באמצעות דינאמיקה קולקטיבית, המערבת מגוון של בעלי עניין בגופים המנהלים אותם, מייחסים חשיבות גבוהה לאוטונומיה שלהם ונושאים בפעילותם בסיכון כלכלי המתאים לתחום עיסוקם.

ההגדרה של SE על-ידי המשרד הממשלתי לענייני המגזר השלישי בבריטניה (Office of the Third Sector) היא: עסק שמטרתו העיקרית היא חברתית, רווחיו מוחזרים לעסק או לקהילה והמטרה המניעה את העסק אינה מקסום רווחים.

ההגדרה של ארגון הגג של ה-SE בארה"ב Social Enterprise Alliance (SEA) היא: ארגון או מיזם שמטרותיו העיקריות בתחום החברתי או הסביבתי מושגות על-ידי שימוש בשיטות עסקיות.

כבר מבחינה ראשונית של ההגדרות שלעיל ניכרים ההבדלים בגבולות השדה שתוחמת כל אחת מן ההגדרות ושל אופני הפעילות הנכללים בה. ההגדרה האירופית קובעת בבירור את סוג הארגון, את דרכי פעולתו, את אופן קבלת ההחלטות במסגרתו ואת השדה העסקי שבו פועל המיזם. ההגדרה האנגלית רחבה הרבה יותר ואינה מגדירה את סוג הארגון במפורש אך קובעת את גבולות הפעילות על-ידי ההגבלה שהיא מטילה על מקסום רווחים. ההגדרה האמריקאית רחבה מכולן ואין בה כל הגבלה על סוג הארגון או על האופן שבו מושגות המטרות החברתיות או העסקיות.

בהתאם לשוני בהגדרות אלה, שונים גם תחומי הפעילות של הגופים הנקראים SE באירופה ובארה"ב, וכך גם תפקידים ומעמדם בחברה האזרחית, קשריהם עם הממשלה והתפקיד אותו הם ממלאים בקידום האג'נדה החברתית והכלכלית של המדינה בכל אחת מן המדינות או האזורים.

ההגדרה האירופית של SE ממקמת גופים אלה בצומת שבה נפגשים השוק, מדיניות הממשלה, והחברה האזרחית. SE אירופאים הם ארגונים עצמאיים המשלבים הכנסה ממכירות או תשלום עבור שירותים, עם סובסידיות ממשלתיות הניתנות לתחום שבו הם פועלים ועם תמיכה כספית מפרטים ו/או עם משאבי מתנדבים. בארה"ב, לעומת זאת, SE הם בדרך כלל מיזמים של ארגונים ללא כוונת רווח (להלן: אלכ"רים), המפתחים אסטרטגיות לייצור הכנסה עצמית באמצעות פעילות עסקית, כתגובה לירידה בסבסוד הציבורי ולמגבלות הכרוכות בתלות במענקים מקרנות.

יזמות חברתית מוגדרת על-ידי חוקרים אחרים כפעילות חדשנית ואפקטיבית המכוונת באופן אסטרטגי לפתרון כשלי שוק בתחום החברתי. פעילות זו יוצרת הזדמנויות חדשות להשגת מטרות חברתיות באופן שיטתי, על-ידי שימוש בטווח רחב של מקורות ומבנים ארגוניים כדי למקסם את ההשפעה החברתית ולהביא לשינוי חברתי.

בשנות ה-90 החלו לפעול בעולם מספר קרנות בינלאומיות שהבולטות בהן הן: Ashoka, Skoll ו-Schwabb, אשר שמו להן למטרה לטפח יזמות חברתית כדי להביא לפתרון הבעיות החברתיות והסביבתיות בעולם. בין שאר פעילותיהן מעניקות קרנות אלה מלגות ופרסים ליזמים חברתיים.

קרן אשוקה מגדירה יזמים חברתיים כאנשים המציעים פתרונות חדשניים לבעיות החברתיות הבווערות ביותר. היזמים החברתיים מתוארים כאנשים שאפתניים שאינם מרפים, שפותרים בעיות על-ידי שינוי השיטה, שמפיצים את הפתרון ושמשכנעים חברות שלמות לנוע קדימה.

שדה פעולתו של היזם החברתי כולל את כל קשת הפעילויות האפשריות בתחום החברתי: החל מפעילות התנדבותית של יחידים, עבור דרך הקמה והפעלה של ארגונים ללא מטרת רווח, של יזמות עסקית של ארגונים ללא מטרת רווח ושל גופים הפועלים במסגרת עסקית לקידום מטרה חברתית. הקמה של מיזמים עסקיים-חברתיים היא אחת האפשרויות העומדות בפני היזמים החברתיים להגשמת חזונם. ניתן עם זאת לומר כי החתירה של היזמים החברתיים למציאת פתרון בר-קיימא לבעיה החברתית או לביסוס שינוי המשקל החדש על פי מרטין ואוסברג, כוללת במקרים רבים ייצור הכנסה על ידי שימוש בכוחות השוק ובאסטרטגיות עסקיות.

## ◀ התפתחות העשייה העסקית-חברתית באירופה ובארצות הברית - רקע הסטורי

כפי שראינו לעיל, קיים שוני משמעותי בין הגופים המוגדרים כ-SE באירופה ובארה"ב הן בכל הנוגע למבנה הארגוני, והן באשר לשדה שבו פועלים המיזמים ולתפקידם החברתי והכלכלי. ההסבר לכך מצוי בחלקו ברקע ההיסטורי להתפתחות התחום באירופה ובארה"ב.

פעילות עסקית המיועדת לתמיכה בפעילות חברתית הייתה מקובלת בארה"ב מאז ומתמיד. הדרכים הנפוצות שבהן התקיימה פעילות כזו היו בזארים ומכירת מוצרים תוצרת בית, שרווחיהם יועדו לתמיכה בפעילות לקידום מטרות חברתיות. בשנות ה-60 קיצצה הממשלה בארה"ב בתקציבי השירותים והתכניות החברתיות הממשלתיות, והזרימה כספים רבים לתוכניות חברתיות שבוצעו באמצעות אלכ"רים. בשנות ה-70 ובתחילת שנות ה-80 קוצצו גם רבים מן התקציבים שהופנו לאלכ"רים, וארגונים החלו לחפש דרכים להשלים את הכנסתם, בעיקר באמצעות פתיחת SE, דהיינו הרחבת הפעילות לאפיקים עסקיים כדי להשלים את ההכנסות. במקביל החלו ארגונים חברתיים, עוד בשנות ה-70, להקים פרויקטים עסקיים

כדי לספק תעסוקה לקבוצות מוחלשות. מחקרים שונים מצביעים על כך ש-40% מן הגידול בהכנסות של ארגוני שירותים בין השנים 1977 ו-1989 חל כתוצאה מהכנסות ממכירת שירותים ומפעילות מסחרית אחרת. על אף שאלכ"רים בארה"ב התחילו בפעילות עסקית כדי לממן פעילות קיימת של הארגון, התוצאה בחלק מן המקרים הייתה יצירת SE המופעל בנפרד מן הארגון.

במערב אירופה ההתפתחות של ה-SE התחילה מאוחר יותר מאשר בארה"ב וקיבלה אופי אחר, הן מבחינת הצרכים שה-SE סיפקו והן מבחינת המבנה הארגוני שלהם. עם הירידה בצמיחה הכלכלית והגידול באבטלה שהחל בסוף שנות ה-70 והמשיך עד לשנות ה-90, נוצר משבר במדינות הרווחה באירופה. הרקע למשבר היה בדרך כלל קיצוצים בתקציב אולם גם ירידה בלגיטימיות ובאפקטיביות של השירותים החברתיים, בעיקר בתחום של מניעת אבטלה. השלב הבא היה נסיגת מדינת הרווחה, ביזור, הפרטה וצמצום של השירותים. כתוצאה מכך ומהגידול באבטלה נוצרו שירותים חברתיים במגזר השלישי כדי לענות על הצרכים הסוציו-אקונומיים החדשים: שירותים לקבוצה ההולכת וגדלה של קשישים, שיקום עירוני, תוכניות העסקה למודרים משוק העבודה וכו'. ככלל, תחום השירותים שסופקו על-ידי SE באירופה היה מצומצם בהיקפו לעומת אלה שסופקו בארה"ב, משום שבאירופה נועדו שירותים אלה להוות חלופה לשירותים שמדינת הרווחה הפסיקה לספק. מרבית הארגונים שנוסדו באותן שנים הוקמו במבנה של ארגונים שלא למטרות רווח (בדרך כלל קואופרטיבים), הכולל מלכתחילה ובמתוכנן פעילות מסחרית.

במאמר משנת 2007 מגדיר Young Dennis, מן החוקרים המובילים בתחום היזמות החברתית, את ההבדל בין התפתחות ה-SE בארה"ב להתפתחותם באירופה במונחים של תיאוריות כלכליות של היצע וביקוש. באירופה הונעה התפתחות ה-SE על-ידי ביקוש. הממשלות חיפשו דרכים להתמודד עם שיעורים גבוהים של אבטלה ונדרשו לייצר דרכים חדשות לענות על הצרכים של קבוצות מודרות שלא זכו למענה במסגרת המנגנונים המסורתיים של מדינת הרווחה. הסקטור הלא ממשלתי פיתח דרכים חדשניות להתמודדות עם צרכים אלה, והממשלות החלו בהפרטת שירותים ובהתקשרות חוזית עם גופים גדולים ללא מטרות רווח. בארה"ב, לעומת זאת, ניתן לראות את ההתפתחות כמונעת על-ידי היצע. אלכ"רים נאלצו להתמודד עם תחרות על מקורות ההכנסה שלהם, קיצוץ במימון ממשלתי ותחרות עם גופים למטרות רווח בתחומים שהיו קודם לכן בשליטה בלעדית של סקטור האלכ"רים. מצב זה גרם לאלכ"רים לחפש מקורות הכנסה חדשים, לספק שירותים ייחודיים או גנריים ולהציע אותם בשוק כדי לשרוד ולהמשיך לגדול.

בעוד שחוקרים אירופאים מדגישים את כשלי מדינת הרווחה ואת הצורך במילוי צרכים שהמדינה אינה נותנת להם מענה, חוקרים אמריקאים מגדירים יזמות חברתית ו-SE כתגובה לכשלי השוק (תחומים שלשוק העסקי לא כדאי לעסוק בהם או שאין לו עניין בכך) הבאה לידי ביטוי בפיתוח גישות חדשניות, בעלות קיימות פיננסית המכוונות לפתור בעיות חברתיות.

באירופה התפתחו ה-SE בעיקר במסגרת של איגודים וקואופרטיבים. פעילות יזמית של קואופרטיבים התפתחה במיוחד במדינות שבהן נאסר על ארגונים חברתיים לעסוק בפעילות מסחרית. על בסיס הקואופרטיבים הפועלים למען חבריהם התפתח באירופה מודל של קואופרטיבים כארגונים חברתיים, הפועלים למען החברה כולה. מודל זה קרוי Social Cooperatives.

איטליה הייתה המדינה הראשונה באירופה שבה הוגדר המונח SE ובה התפתחו המודלים החדשים של קואופרטיבים, שלא היו רק ארגונים של בעלי עניין מסוג אחד אלא ארגונים חברתיים ששילבו בעלי עניין שונים, כגון עובדים ומתנדבים. ב-1991 הוגדרו בחוק שני סוגי קואופרטיבים חברתיים: סוג A: קואופרטיבים המספקים שירותים בתחום החברה, החינוך והבריאות, וסוג B: קואופרטיבים הפועלים בתחום התעסוקה, בעיקר למען אוכלוסיות מודרות. ב-2005 נחקק באיטליה חוק המגדיר SE וחוצה גבולות של מבנים משפטיים. על-פי חוק זה גם ארגונים בבעלות משקיעים יכולים לקבל תווית של SE אם אינם מחלקים רווחים ואם יש להם מבנה המאפשר ייצוג של הנהנים מן השירות, של העובדים ושל בעלי עניין אחרים בקבלת ההחלטות.

מדינות אחרות באירופה הגדירו מבנים משפטיים מיוחדים עבור SE אשר שיקפו את המספר ההולך וגדל של ארגונים ללא מטרת רווח אשר פנו לפעילות יזמית. הקהילייה האירופית הקימה בשנת 1998 פרויקט שמציע שינויי חקיקה למדינות החברות בה, במטרה לקדם SE על-פי המודל האיטלקי של מיזמים קואופרטיביים. החקיקה העדכנית ביותר היא זו שיצרה בבריטניה בשנת 2005 את החברה העסקית לטובת הציבור: CIC - Community Interest Company.

הסוג הנפוץ ביותר של SE באירופה הם ארגונים הפועלים לשילוב עובדים מודרים בשוק התעסוקה SE (Work Integration Social Enterprise - WISE). אלה מפעילים תוכניות לשילוב בשוק העבודה של אנשים לא מועסקים, בעלי כשירויות נמוכות, החשופים לסכנה של הדרה קבועה משוק העבודה. במדינות מסוימות באירופה כוללים חלק מהמכרזים הממשלתיים לאספקת שירותים חברתיים קריטריונים המביאים להעדפת מציעים שהם ארגוני SE, הפועלים באזורים או בתנאים כלכליים שהם תוצאה של קיפוח או הדרה חברתיים. עם זאת, העדפה כזאת קיימת בחקיקה רק באיטליה וגם שם נתקל יישומה בקשיים בשל מדיניות הקהילייה האירופית המקפידה על תחרות פתוחה במכרזים.

באירופה קיימים גם עסקים חברתיים - תאגידים שהוקמו כדי לקדם מטרות חברתיות ופועלים במבנה של חברה למטרות רווח, אולם מגדירים את עצמם כתאגיד שאינו מונע על ידי המטרה להשיג מקסימום רווח. אחת הדוגמאות המובהקות לסוג זה של עסקים חברתיים הוא התאגיד La Fageda ממחוז קטלוניה בספרד.

La Fageda הוקמה כדי לספק תעסוקה לאנשים עם מוגבלות נפשית, ומפעילה חווה ומפעל ליצור מוצרי חלב. היום החברה היא בעלת נתח השוק השלישי בגודלו בספרד בייצור ומכירת יוגורט, אחרי החברות דנונה ונסטלה. היקף עסקי החברה הוא כ-10 מיליון דולר והיא מאוזנת לחלוטין מבחינה כלכלית. עובדי החברה הם אנשים עם מוגבלות נפשית, המקבלים שכר הוגן, וניתנת להם האופציה להתגורר בשטח המפעל. החברה עומדת בקשר הדוק עם השירותים הפסיכיאטריים הציבוריים, המפנים אליה אנשים הנמצאים בטיפולם לקבלת הכשרה מקצועית ולעבודה במפעל בתקווה שחלקם ישלבו לאחר מכן בעבודה בקהילה. מרבית הצרכנים של מוצרי החברה אינם מודעים לעובדה שמוצריה מיוצרים על-ידי אנשים עם מוגבלות נפשית. La Fageda היא חברה למטרת רווח, אולם אינה חברה החותרת למיקסום רווחים. מטרתה היא לייצר שינוי חברתי ורווחיה מיועדים למטרה זו.

התמיכה האסטרטגית במערב אירופה במגזר ה-SE היא של הממשלות והקהילייה האירופית. כך המשרד בבריטניה לענייני המגזר השלישי והתוכנית הממשלתית מ-2006 לקידום מגזר ה-SE (ראו בהרחבה בהמשך). תוכניות כאלה קיימות באירלנד (בתחום האבטלה), ובפינלנד (תוכנית ממשלתית לסיוע בהקמת קואופרטיבים). מרבית התמיכה הממשלתית במדינות אירופה מוקדשת לתחום השילוב של אוכלוסיות מודרות בעבודה. הקהילייה האירופית ממלאה תפקיד משמעותי בתמיכה במחקר ובתוכניות בנושא SE ורואה ב-SE מודל עסקי המתמודד בו זמנית עם שאלות של צמיחה כלכלית, תעסוקה ואיכות חיים.

## עשייה עסקית-חברתית בבריטניה

הסקטור השלישי בבריטניה היה מורכב באופן מסורתי מארגונים העונים בחלקם להגדרה העכשווית של SE: קואופרטיבים, אגודות הדדיות (mutuals) וארגונים של הסקטור ההתנדבותי (אלכ"רים, charities וקרנות). חלק מהארגונים הללו היו ארגונים גדולים וותיקים שפעלו החל ממחצית המאה ה-19 וחלקם ארגונים צעירים יחסית, קטנים או בינוניים, אך בעלי בסיס ערכי חזק יותר. סקטור הקואופרטיבים היה מורכב מאגודות של צרכנים שקמו כדי למלא כשלי שוק בתחום המסחר, החל מאספקת תוצרת חקלאית ועד למתן קרדיט בנקאי. תחומי פעילותו של הסקטור ההתנדבותי (ארגונים ללא מטרת רווח) התפתחו בהתאמה לצרכים שנבעו מכשלי שוק בתחום השירותים החברתיים.

בבריטניה הוקמו ומקומים עד היום SE במספר דרכים: ארגונים חדשים שהוקמו על-ידי יחידים או קהילות, ארגונים התנדבותיים או קהילתיים אשר שינו את מבנה פעילותם, מיזמים שנסדו על-ידי ארגונים התנדבותיים או קהילתיים והפכו לעצמאיים, עסקים פרטיים שנרכשו על-ידי העובדים או הקהילה והפכו לעסקים עם מטרה חברתית, וגופים מהמגזר הציבורי שהפכו לארגונים עצמאיים.

רבים מהם לטובת אוכלוסיות מודרות. למעלה מ-50% מה-SE פעלו באזורים המוחלשים ביותר בבריטניה.

הארגונים ללא מטרת רווח בבריטניה (charities) החלו גם הם לפעול לייצור הכנסה עצמית ולהקמת SE. בשנים 2005-2006 מקור ההכנסה העיקרי של ארגונים ללא מטרת רווח בבריטניה היה הכנסה עצמית (50%), הכנסתם מתרומות עמדה על 41% והכנסה מהשקעות על 9%. הנתונים מצביעים על מגמה גוברת של כניסת ארגונים אלה לתחום של מכרזים ציבוריים לאספקת שירותים.

מגזר ה-SE בבריטניה תוסס ומתפתח. ארגון הגג, ה-SEC - Social Enterprise Coalition, אשר הוקם ביוזמה ממשלתית, מקיים כנסים שנתיים ומציין אחת לשנה יום לחגיגת SE בכל רחבי המדינה, מפרסם מגזין מקוון ופעיל ברמה הפוליטית לקידום מדיניות המסייעת לפיתוח מגזר ה-SE. הארגון בוחר מדי שנה גברים ונשים מובילים בתחום לשמש כשגרירי SE, שהשיפה הציבורית של פעילותם מקדמת את התחום. מלבד ה-SEC פועלים בבריטניה ארגוני גג הקובעים קריטריונים וולונטריים לסוגים מסוימים של SE כגון ה-UK Social Firms - ארגון המאגד SE שהם חברות המיועדות להעסקת אנשים עם מוגבלות וקובע קריטריונים לפעילותם.

### דוגמאות של SE

מגוון ה-SE הפועלים בבריטניה עצום: החל מארגונים קטנים וכלה בתאגידים גדולים ומפותחים. בחרנו שלוש דוגמאות המייצגות חלק מן המגוון:

< **Hackney Community Transport - HCT**: עסק חברתי שהוקם במטרה לספק שירותי הסעה מוזלים לארגוני מתנדבים, הסעה מדלת לדלת לאנשים עם מוגבלות בתנועה, קווי אוטובוסים מקומיים למי שמתקשים בנגישות לתחבורה ושירותי משלוחים. המיזם התפתח לתאגיד ענק בשם HCT Group המכשיר ומעסיק למעלה מ-400 עובדים ומתחרה על שירותי תחבורה בקווים עירוניים בלונדון ועל שירותי הסעה לבתי ספר. לאחרונה זכה ה-HCT במכרז ממשלתי ליצירת 120 מקומות עבודה חדשים למובטלים. העובדים יועסקו בשירותי הסעות חדש שיפתח על-ידי התאגיד ואשר יאפשר לאנשים עם מוגבלות ולקשישים נגישות תחבורתית לצרכים דחופים ולצרכי משפחה ופנאי. בנוסף לכספי המכרז (כ-800,000 ליש"ט) ישקיע התאגיד ממקורותיו סכום נוסף של כ-228,000 ליש"ט ברכישת כלי הרכב שישמשו את השירות, כדי להבטיח את הבסיס הכלכלי לקיום השירות ומקומות העבודה לאורך זמן. HCT Group היא חברת אחזקות הרשומה כמוסד ללא כוונת רווח והיא הבעלים היחידים של חברה עסקית מסוג CIC המספקת את מרבית שירותי התחבורה של הקבוצה ושל חברה דומה נוספת ביורקשייר.

< **Bikeworks**: עסק חברתי הפועל בשכונה בעלת רמה סוציו-אקונומית נמוכה במזרח לונדון. מטרתו הן: פעילות למען הסביבה על-ידי עידוד רכיבה על אופניים, מחזור אופניים ישנים, ויצירת מקומות עבודה והזדמנויות להכשרה מקצועית לאוכלוסיות מוחלשות.

הגידול המשמעותי במספר ובמגוון ה-SE בבריטניה החל בסוף שנות ה-90 בעידוד מסיבי של הממשלה. בשנת 2002 הקימה ממשלת בלייר קואליציה של SE ויצרה מחלקה מיוחדת במסגרת משרד המסחר לתמיכה בתחום ולעידודו. בשנת 2004 נחקק חוק המאפשר הקמת חברות עסקיות לתועלת הציבור (CIC) ובשנת 2006 הועבר הטיפול בתחום ה-SE לאחריותו של המשרד לענייני המגזר השלישי, והממשלה הצהירה על תוכנית ממשלתית לעידוד הפיתוח והצמיחה של ה-SE. במסגרת התוכנית התחייבה הממשלה לעודד את הקמתם של אלפי SE נוספים, לפעול להגברת המודעות לפוטנציאל של פעילותם ולעודד את הציבור לפעול ולהשפיע באמצעות השתתפות או השקעה בפעילותם. התוכנית כללה התחייבויות של 12 משרדי ממשלה: ליצירת תרבות של SE, לשיפור הייעוץ העסקי והתמיכה העומדים לרשות SE, להתמודדות עם החסמים הקיימים בתחום המימון, המגבילים כיום את הגידול במגזר ולשיתוף אקטיבי של SE בפיתוח מדיניות הממשלה בתחומי התמחותם.

התפתחות ה-SE בבריטניה מתאימה לכמה אג'נדות. במובן הרחב התאימה ההתפתחות למדיניות הדרך השלישית של מפלגת הלייבור בבריטניה, המצהירה על שילוב של צדק חברתי עם פיתוח כלכלי דינמי. ההתפתחות התאימה גם לאג'נדה הפוליטית של מנמת הרפורמה בשירותים החברתיים החותרת למיקור חוץ של השירותים לשוק הפרטי. ההתקשרות לביצוע השירותים עם גופים שלא למטרת רווח נתפסה כאסטרטגיה שתהיה מקובלת יותר על בעלי העניין השונים, כולל האיגודים המקצועיים, מאשר התקשרות עם גופים למטרת רווח לצורך זה.

אתר המשרד לענייני המגזר השלישי מצהיר על מדיניות הממשלה לפיה תמיכתה בהתפתחות ה-SE מושתתת על ההכרה בתפקידים המיוחדים שאלה ממלאים: שימוש בהצלחה עסקית למילוי צרכים חברתיים או סביבתיים ומתן הזדמנויות לקבוצות מודרות ופיתוח של כישוריהן (social inclusion); מתן מענה לשווקים חדשים המונעים על-ידי הגידול בצרכנות אתית; העלאת הרף של אחריות חברתית של תאגידים על-ידי אימוץ של שיטות אתיות חלוציות כגון סחר הוגן; שיפור השירותים הציבוריים על-ידי פיתוח גישות חדשות וחלוציות למתן שירותים; שיפור רמת היזמות על-ידי עידוד יזמים חדשים המעוניינים ליצור שינוי בחברה; עידוד נשים, צעירים וקבוצות מיעוט להקים עסקים משלהם, תוך מתן דוגמא לכך שניתן לשלב מחויבות אתית והצלחה עסקית.

### מספרים, סטטיסטיקה ומגמות

על-פי נתוני המשרד לענייני המגזר השלישי בבריטניה, פועלים בתחומה כיום לפחות 60,000 SE. (החל מ-2006 נכללים SE בסקרים הממשלתיים של המגזר העסקי). סקר משנת 2005 שבדק אך ורק SE שהם חברות בעירבון מוגבל וגופים הקרויים Industrial and Provident Societies שהם בדרך כלל קואופרטיבים, מצא שמרביתם היו ארגונים קטנים: ל-23% מהם היה מחזור כספי שלא עלה על 100,000 לירות שטרלינג והמחזור הכספי הממוצע עמד על 285,000 ליש"ט, למרות שלאחד מכל חמישה ארגונים היה מחזור כספי של למעלה ממיליון ליש"ט; 17% מהארגונים פעלו בתחום הסביבה, 34% בתחום הסביבה ובתחום החברתי ו-49% פעלו בתחום החברתי בלבד. רבע מה-SE פעלו בתחום התעסוקה,

העסק הוקם על-ידי שני שותפים: האחד מעולם העסקים והשני מעולם הארגונים החברתיים. הפעילות ומקורות ההכנסה של העסק מגוונים מאוד ואופייניים למיזמים עסקיים-חברתיים, חלקם מסחריים וחלקם מתחום הפעילות החברתית. הכנסת העסק מפעילות מסחרית: השכרת אופניים ומכירתם, שיפוץ אופניים משומשים, אחזקה של אופניים של חברה מסחרית גדולה; הכנסת העסק מפעילות חברתית: פרויקטים הממונים על-ידי הרשויות באמצעות חוזים או מענקים הכוללים הוראת רכיבה נכונה על אופניים בבתי ספר, פרויקט לעידוד רכיבה על אופניים בשכונות עוני, הכשרה מקצועית של חסרי בית לתיקון אופניים והדרכת אנשים עם מוגבלות ברכיבה על אופניים.

< **Haven Products**: מיזם עסקי של Momentum - ארגון ותיק המסייע בכל שנה לכ- 2,200 אנשים עם מוגבלויות שונות להגשים את מטרותיהם ולמצות את יכולותיהם. Haven Products הוקם על-ידי Momentum כדי לייצר מקום עבודה ותעסוקה מכבדת עבור אנשים עם מוגבלות. העסק מספק שירותים לחברות ולעסקים המבקשים להעביר למיקור חוץ חלק מתהליך הייצור שלהם כגון: אריזה, הרכבת חלקים במוצרים וגימור דפוס. הלקוחות הן חברות בינלאומיות כגון IBM, Morgan Stanley, וחברות מקומיות. העסק מספק שירות גמיש ואמין לעסקים ועומד בלוחות זמנים קשיחים וברמת ביצוע גבוהה של מפרטים טכניים. לעסק שלושה סניפים שבהם מועסקים 138 עובדים והוא עצמאי לחלוטין מבחינה כלכלית. העסק זכה בציון לשבח של ארגון הגג Social Firms UK המוענק לחברות המעסיקות אנשים עם מוגבלות. האות ניתן על איכות גבוהה בייצור מוצרים ושירותים ועל איכות מקום העבודה והתמיכה המוענקת לעובדים.

## עשייה עסקית-חברתית בארה"ב

כפי שראינו לעיל, תחום ה-SE צמח והתפתח בארה"ב מתוך ארגונים קיימים של החברה האזרחית. מספר המיזמים העסקיים-חברתיים העצמאיים מן הסוג הנפוץ בבריטניה מועט יחסית בארה"ב (להבדיל מגופים מן המגזר העסקי המפעילים שירותים חברתיים, בדרך כלל על-פי חוזים ממשלתיים, כעסקים ללא דבר). כך למשל, הרוב הגדול של הגופים החבריים בארגון הגג של SE בארה"ב הם מיזמים שהוקמו על-ידי אלכ"רים.<sup>2</sup>

את התפתחות תחום ה-SE בארה"ב חשוב להבין על רקע התפתחויות ומגמות בארה"ב בשנות ה-80 וה-90 שהביאו לטשטוש מסוים של הגבולות בין המגזר העסקי ומגזר האלכ"רים. אחד המונחים המקובלים בארה"ב לתיאור העשייה החברתית-עסקית הוא של ארגונים היברידיים.

2 את השוני בהתפתחות של SE בארה"ב לעומת התפתחות תחום זה באירופה ובבריטניה ניתן לתלות גם במקום ובמשקל השונה של הפילנתרופיה ממקור מימון למגזר השלישי במדינות אלה- שוני מרתק אשר הדיון בו חורג ממסגרת דו"ח זה.

תחת כותרת זו נכללים על פי חלק מן ההגדרות גם תאגידיים עסקיים בעלי מחויבות חברתית הבאה לידי ביטוי בהחלטותיהם העסקיות כגון שמירה על הסביבה, מדיניות העסקה, החלטות לגבי השקעה או ייעוד הרווחים. בסקירה זו נתמקד, עם זאת, בסוג המובהק יותר של SE, דהיינו במיזמים עסקיים של אלכ"רים ובעסקים חברתיים.

במאמר משנת 2001 מצביע Dennis Young על חמש מגמות הקשורות זו בזו ואשר התפתחו בארה"ב בשנות ה-80 וה-90 של המאה ה-20 והובילו לכך שהעשייה חברתית נמצאת באופן מובהק יותר בתחום השוק המסחרי:

1. ירידה בתמיכה הממשלתית ועליה איטית בתרומות הפילנתרופיות הביאה לגידול בהסתמכות של אלכ"רים על הכנסה עצמית בעיקר על-ידי מכירת שירותים כחלק מן הפעילות השוטפת.

2. ארגונים התחילו לפתח מקורות מסחריים להכנסה. חלק מהארגונים מצליחים לנצל מקורות הכנסה מזדמנים כגון השכרת מבנה הנמצא ברשותם או גבית דמי חניה, או לנהל מיזמים שיש בהם ניצול הזדמנויות להרחבת השוק שבו הם פועלים, כגון מכירת שירותי כביסה לבתי חולים אחרים. עם זאת, מרבית הארגונים מפעילים מיזמים הקשורים למטרת הארגון. כך התפתחה המגמה של מיזמים עסקיים בעלי מטרה חברתית: עסקים מניבי הכנסה בבעלות אלכ"רים הפועלים באופן מובהק כדי להעסיק לקוחות בסיכון. מיזמים אלה מיועדים הן להניב הכנסה לארגון והן לשרת את לקוחותיו באופן אפקטיבי.

3. אלכ"רים בארה"ב קשורים כיום הרבה יותר מבעבר לעולם העסקי ומחוברים אליו, הן בכל הנוגע לתחרות על תחומי פעילות והן במסגרת שיתוף פעולה לקידום מטרות משותפות. הארגונים נאלצים להתחרות מול גופים עסקיים בתחומים שבהם פעלו בעבר רק ארגונים ללא מטרת רווח, ובכלל זה טיפול בילדים, הכשרת עובדים, שירותי רווחה למשפחות, הפעלת מוזיאונים ושידורי רדיו. במקביל נכנסו אלכ"רים לשווקים חדשים כגון הפעלת בתי אבות ובתי ספר.

4. המגע בין הארגונים החברתיים לבין העולם העסקי השפיע על השדה שבו פועלים אלכ"רים. נוכח התחרות בין שני העולמות על המקורות הכספיים נדרשים האלכ"רים, בעיקר על-ידי הגופים המממנים הכוללים קרנות פילנתרופיות ומשרדי ממשלה, לעמוד בסטנדרטים של עולם העסקים. אלכ"רים נדרשים לבצע הליכי הערכה, לקבוע מדדי הצלחה, ולהוכיח את מידת השפעתם החברתית ואת היעילות הכלכלית שבה הם פועלים.

5. המעורבות ההולכת וגוברת של אלכ"רים בעולם העסקים משקפת שינויים שחלו בעולם הארגונים. דרכי הניהול והשיח בעולם זה מצביעים על כך שאלכ"רים דומים הרבה יותר מבעבר לארגונים עסקיים. כך למשל הולך וגובר השימוש במונחים כמו יזמות, שיווק והון סיכון בתחום ניהול האלכ"רים. השינוי מתבטא גם בסוג כוח האדם הנדרש לניהול אלכ"רים, ובתוכניות אקדמיות לניהולם שהפכו את הניהול למסלול קריירה מקצועי.

Kim Alter, חוקרת ופעילה בתחום ה-SE, כורכת את התפתחות ה-SE עם שילוב שיטות מהעולם העסקי בניהול אלכ"רים. לדבריה הפרדיגמה של SE מביאה ליצירת ארגונים בעלי השפעה חברתית גדולה יותר ומאפשרת לארגונים לצמוח ולהרחיב את השפעתם באמצעות גישה לסוגים חדשים של לקוחות/אוכלוסיות או על-ידי גיוון השירותים הניתנים על ידם.

יש המתייחסים להתפתחות ה-SE בארה"ב כחלק ממגמה כוללת של טשטוש הגבולות בין המגזר העסקי לבין המגזר החברתי. באוקטובר 2005 ערך ה-Aspen Institute כנס שמטרתו הייתה להפגיש גורמים מהמגזר אותו הגדירו כ"מגזר הארגונים ההיברידיים", כדי להבין את משמעות התופעה ואת הכוח הטמון בה ליצירת פתרונות קונקרטיים ויעילים לבעיות חברתיות. בסיכום הכנס ציין הדמיון ההולך וגובר בעשורים האחרונים בין מגזר האלכ"רים והמגזר העסקי: אוריינטציית השוק של הארגונים התחזקה והם מוכרים שירותים ופעילים בשווקים הפיננסיים, ומנגד מנסים עסקים רבים למצוא דרכים להביא תועלת לחברה ולא רק לבעלי המניות שלהם.

במאמר ביקורתי שבחן את תופעת הארגונים חברתיים הפונים לעולם העסקי כמקור ליצירת הכנסות כותבים William Foster ו-Jeffery Bradach ממכון Bridgespan כי הגורמים לכך לא היו רק כלכליים אלא גם חברתיים: ההתלהבות הכוללת מעסקים שהגיעה לשיאה בשנות ה-90 השפיעה על האלכ"רים ועל התומכים בהם. מנהלים באלכ"רים רוצים להישב ליצירתיים וחדשניים ממש כמו עמיתיהם בעולם העסקים, ופיתוח מיזם עסקי היא אחת הדרכים להשגת מטרה זו. חברי הוועדים המנהלים באלכ"רים, שרבים מהם הם אנשי עסקים, תומכים גם הם במגמה זו. מנגד, קרנות פילנתרופיות המעודדות באופן קבוע ארגונים הנתמכים על ידן להגיע לעצמאות כלכלית, קידמו את הרעיון של הקמת מיזמים עסקיים לייצור הכנסה עצמית כפתרון מצוין. הארגונים חשים צורך למלא ציפיות אלה כדי להישב לחדשניים ויעילים.

המחברים מזהירים מפני מקרים שבהם ארגונים ממשיכים להפעיל מיזמים עסקיים לאורך זמן, על אף שאינם רווחיים, רק משום שהקרנות התומכות בארגון מתלהבות מן הרעיון. הכותבים אף מצביעים על הערכה לא נכונה של מידת ההצלחה הפיננסית של מיזמים, על ניצול רב מדי של משאבי הארגון ועל שיקולים פסולים המשפיעים על המשך הפעלתם של מיזמים, כגון מיתוג הארגון לצרכי גיוס כספים.

## מספרים, סטטיסטיקה ומגמות

רבות נכתב בארה"ב אודות השינויים בפעילות מגזר האלכ"רים ועל נטייתם הגוברת לפעול בשוק העסקי. עם זאת, קשה לאתר נתונים סטטיסטיים לגבי שיעור האלכ"רים בארה"ב המפעילים מיזמים עסקיים או לגבי מספר ה-SE הקיימים ופועלים לקידום מטרות חברתיות בכלים עסקיים. למעשה, קיימת מחלוקת באשר למידת החשיבות וההשפעה של מגמה זו וכמובן גם לגבי מימדיה. מרבית הנתונים גולמיים וכוללים, כמו בישראל, את כלל הארגונים הפועלים בסקטור, כולל מוסדות בריאות וחינוך, שהיקף פעילותם עצום לעומת זה של ארגוני חברה אזרחית ממוצעים.

מחבריו של נייר עבודה של ה-Urban Institute ניסו לבחון את מימדי התופעה באמצעות בדיקת דו"חות מס הכנסה שהוגשו על-ידי ארגונים מסוגים שבהם שכיחה יחסית ההסתמכות על הכנסה עצמית, ובכלל זה ארגונים המספקים שירותים חברתיים (human services), ארגונים לקידום נוער, ארגונים לאיכות הסביבה ושירותי העסקה. במסגרת זו נבדקו הדיווחים שנמסרו תחת הכותרת הכנסה מסחרית (commercial revenue), האמורה לכלול הכנסות מתוכניות המפעילות שירותים, הכנסות נטו ממכירת מוצרים והכנסות נטו מאירועים מיוחדים ומפעילות. בבדיקה נמצא כי בין השנים 1999 ל-2001 עלתה ההכנסה הכוללת של ארגונים מפעילות מסחרית ב-20%, מ-40.6 ביליון דולר ל-48.4 ביליון דולר, בעוד שמספר הארגונים המעורבים בפעילות המניבה הכנסה עצמית גדל רק ב-8% מ-46,500 ליותר מ-50,000. חוקרים אחרים מצביעים על גידול של 47% בהכנסות האלכ"רים שמקורן בהכנסה עצמית בין השנים 1977 ל-1996 כעדות לחדירת חשיבה מסחרית לארגוני החברה האזרחית.

על השימוש בנתונים גולמיים אלה ועל המידה שבה הם משקפים את המצב לאשורו נמתחה ביקורת רבה בקרב חוקרים. זאת, בין היתר, משום שנתונים אלה אינם כוללים הכנסה ממיזמים עסקיים שהם חברות עסקיות הנמצאות בבעלות אלכ"רים. החוקרים גם חלוקים בדעותיהם בנוגע לשאלה אם אכן חל שינוי משמעותי בהרכב ההכנסות של אלכ"רים בארה"ב, אם אכן מדובר במהפכה אמיתית או שמא אין זו אלא אופנה של חוקרים היוצרים מצג מעוות של התופעה על-ידי כתיבה מגמתית אודותיה. עם זאת, אין ספק שקיימת בארה"ב עשייה עסקית מפותחת של אלכ"רים. ייתכן שזו לא גרמה למהפכה מלאה בהרכב ההכנסות והמיזמים העסקיים לא תפסו את מקומה של הפילנתרופיה, אולם אין ספק שהמגמה הביאה לכל הפחות לתסיסה בתחום ותרמה ליצירת גיוון בדרכי הפעילות של מגזר האלכ"רים.

לצד הניסיון להעריך את ממדיה של הפעילות החברתית והעסקית של ה-SE בארה"ב, נערכו בשנים האחרונות מספר סקרים במטרה לשרטט תמונה של המגמות העיקריות בתחום זה ובעיקר לאפיין את הקשיים ואת האתגרים העומדים בפני ה-SE בארה"ב.

בשנת 2000 ערכו Cynthia Massarsky ו-Sharon Beinacker סקר שביקש לבחון מאפיינים בפעילותם של ה-SE בארה"ב. על השאלון שהפיצו החוקרות ענו 519 ארגונים, ועלה ממנו כי 65% מארגונים אלה מפעילים מיזמים עסקיים או מעוניינים להפעיל כאלה בעתיד. כמו כן עלה מן הסקר כי 60% מן הארגונים הפועלים בתחום התרבות והאמנות מפעילים מיזמים עסקיים וכך גם 43%-47% מן הארגונים הפועלים בתחום הבריאות, החברה, והסביבה ו-33% מהארגונים הפועלים בתחום החינוך.

בין הממצאים:

גודל התקציב, מספר העובדים וותק הארגון הם משתנים המשפיעים לחיוב על מידת ההצלחה העסקית של המיזם. רוב הארגונים שדיווחו על רווחים כספיים מן המיזם הם ארגונים שתקציבם מעל ל-12 מיליון דולר המעסיקים יותר מ-21 עובדים ובעלי ותק של מעל 11 שנה. הוותק הממוצע של המיזמים עמד על 6.45 שנים.

תחום העיסוק הנפוץ ביותר של הארגונים המפעילים מיזמים הוא פיתוח כוח עבודה, ואחריו בסדר יורד: דיוור, פיתוח קהילתי וכלכלי, חינוך ובריאות. תחום הפעילות הנפוץ ביותר של המיזמים הוא חינוך והכשרה, ואחריו בסדר יורד: מכירה/חנויות יד שנייה, שירותי ייעוץ, שירותי אוכל/קייטרינג ואמנות.

מקור ההון הראשוני הנפוץ ביותר למיזמים הוא מענקים מקרנות (50%). אח"כ לפי סדר יורד: תרומות מאנשים פרטיים, כספים כלליים של הארגון, תרומות מתאגידים, מענקים ממשלתיים, השקעות (equity) והלוואות.

### חימון ותמיכה לעשייה עסקית-חברתית

התמיכה הפרטית של קרנות בפיתוח של SE ראשיתה בארה"ב בשנות ה-80 וה-90. קרנות ריכזו והפיצו מידע, תמכו בהקמת רשתות וארגוני גג, בהקמת מיזמים חדשים ומימנו תחרויות שנערכו במסגרות אקדמיות שבהן הוענקו מענקים נכבדים לתוכניות עסקיות להקמת מיזמים עסקיים-חברתיים. בנוסף הוקמו כמה תוכניות לתמיכה בפיתוח מיזמים עסקיים בערים או באזורים מסוימים. במסגרות אלה קיבלו ארגונים תמיכה מגוונת בכסף ובשווה כסף ממומחים ומאנשי עסקים (דוגמה לכך היא תוכנית שהתקיימה בפיטסבורג תחת השם The Pittsburgh Social Enterprise Accelerator). במקביל התפתח מגזר של יועצים וחברות ייעוץ. רק במקרים מועטים ניתן למצוא תמיכה של רשויות המדינה לפיתוח של SE. בתקציביהן של 27 מדינות בארה"ב קיימים כספים המיועדים לקניית מצרכים ושירותים מתוכניות להעסקת אנשים עם מוגבלות. כמו כן קיים חוק פדראלי המחייב רכישה של מוצרים או שירותים מגופים המעסיקים עיוורים או אנשים עם מוגבלויות קשות אחרות.

### מספר דוגמאות ל SE בארה"ב

מגזר ה-SE בארה"ב אינו מגוון מבחינת המבנה התאגידי כמו בבריטניה, מאחר שבארה"ב כאמור מרבית ה-SE קשורים בדרך זו או אחרת לאלכ"רים ומעטים מהם פועלים כמסגרת של חברות עסקיות.

< **Housing Works:** ארגון הפועל בניו יורק למען חסרי בית ואנשים עם HIV. הארגון מספק דיוור, ארוחות, שירות רפואי, טיפול במכורים לסמים, תמיכה סוציאלית ושילוב בתעסוקה. בנוסף לכך מוביל הארגון מאבקים ציבוריים ומשפטיים רבים בקידום זכויותיהם של אנשים עם איידס וחסרי בית בארה"ב ובעולם.

הארגון מפעיל רשת של חנויות יד שנייה יוקרתיות, רובן במנהטן, בהן נמכרים בגדים ורהיטים וכן חנות יד שנייה לספרים שבה מתקיימים גם אירועים מוזיקליים וספרותיים. בנוסף מנהל הארגון חנות מקוונת למוצרי יד שנייה, שירות קייטרינג, חברת דפוס וחברה לניהול נכסים. מקורם של המוצרים הנמכרים בחנויות היד שנייה בתרומות של תושבי מנהטן ושל מעצבים בכירים בתחומי הביגוד והריהוט.

מבין המיזמים של המשתתפים בסקר 74% היו בתחום השירותים; 87% מן הארגונים דיווחו על התאמה בין מטרות המיזם למטרות הארגון. הסיבות העיקריות להקמת המיזם: ייצור הכנסה לפרויקטים של הארגון, רצון להגיע לעצמאות כלכלית, או רצון לגוון את מקורות ההכנסה של הארגון. כמו כן, 39% מן הארגונים הצביעו על מניעים נוספים: האפשרות להציע הזדמנויות תעסוקה, הכשרה, או טיפול באוכלוסיית היעד וציפייה לשיפור בקשריהם עם הקהילה וביכולתם לתרום לה.

מבין הארגונים, 80% דיווחו כי למיזם השפעה חיובית על תדמית הארגון, 73% על שיפור ביכולת לבצע תוכניות ו-63% על בניית תרבות ארגונית יזמית. הערך החברתי של המיזם מהווה מרכיב חשוב בהערכתו: 76% מהארגונים כוללים את המרכיב החברתי בחישוב הרווחיות של המיזם אולם רק 8% עושים שימוש במדדים של SROI - חישוב התשואה החברתית של ההשקעה הפיננסית. רק 55% מהארגונים הכינו תוכנית עסקית, אולם 81% מאלה שהכינו תוכנית כזו דיווחו שלמיזם הייתה השפעה חיובית על מימוש מטרות הארגון. רק 59% מהארגונים שלא הכינו תוכנית כזו דיווחו על השפעה דומה.

ההכנסה הנקייה הממוצעת מן המיזמים עמדה על כ-12% מהכנסות הארגון. (במיזמים שהפסיקו את הפעילות ההכנסה הסתכמה בכ-5% מן ההכנסה הכוללת). למעלה ממחצית הארגונים דיווחו כי המיזמים הגיעו לנקודת האיזון או על רווחים; 56% מהארגונים ציינו את הצורך בתכנון ובניתוח עסקי של פעילותם כתחום המרכזי שבו הם זקוקים לסיוע. היעדר מימון וכוח אדם מתאים צוינו כמרכיב המרכזי בהחלטות של ארגונים להימנע מהקמת מיזמים או לסגור מיזמים קיימים וקיומה של הנהלה תומכת צוין כמרכיב חשוב בהצלחת המיזם.

שיעור ריווחיות נמוך בהרבה נמצא במסגרת העבודה הביקורתית של Foster ו-Bradash. ממכון Bridgespan. המחברים ריאיינו 41 מנהלי אלכ"רים מתחומים מגוונים המפעילים מיזמים עסקיים חברתיים ומצאו כי 71% מהמיזמים אינם רווחיים, 24% רווחיים ו-5% מאוזנים.

בקיץ 2008 ערך ארגון הגג של ה-SE בארה"ב בשיתוף עם אוניברסיטת דיוק וחברת הייעוץ - Community Wealth Ventures סקר שבחן ארגונים המפעילים מיזמים עסקיים, כאלה המתכננים לעשות זאת וכאלה שאינם מכירים את התחום. מטרת הסקר הייתה להבין טוב יותר את השדה כדי להשתמש בתוצאות לשיפור השירות למיזמים קיימים ולעידוד צמיחתם של אחרים. בסקר השתתפו 1,000 ארגונים, מהם למעלה מ-400 המפעילים מיזמים עסקיים.

הממצאים: 45% מן הארגונים מפעילים יותר מיזם אחד. המניעים: 34% לקידום מטרות הארגון, 46% ליצירת הכנסה ולקידום מטרות הארגון באותה מידה ו-19% בעיקר ליצירת הכנסה. מרבית הארגונים (60%) מפעילים את המיזמים כמחלקה בארגון האם, 15% מפעילים אותם כחברת בת למטרת רווח ו-8% מפעילים אותם כחברת בת שלא למטרת רווח.



## מעטפת התמיכה בפיתוח עשייה עסקית-חברתית בארה"ב ובבריטניה

### ארגוני סיוע:

פעילות ה-SE בארה"ב ובבריטניה נתמכת על-ידי ארגונים שמטרתם לסייע בהקמת מיזמים עסקיים וארגונים המספקים ייעוץ אסטרטגי ומעניקים הלוואות ומענקים להקמתם. חלק מהארגונים מספקים ייעוץ מקצועי לכל דבר וחלקם פועלים בנוסף גם לקידום ההבנה בנוגע לתחום ה-SE וההכרה בו. כך למשל REDF, קרן פילנתרופית הפועל בארה"ב מאמצע שנות ה-90 ותומכת בהקמת מיזמים שמטרתם העסקת אוכלוסיות מודרות במספר אופנים בשוק העבודה. על הנהנים משירותי המיזמים נמנים מכורים לשעבר, אסירים משוחררים ודרי רחוב. ארגונים אחרים מספקים ייעוץ ארגוני לאלכ"רים המעוניינים להקים מיזמים עסקיים, או לקרנות המעוניינות לפתח יכולת זו בקרב ארגונים הנתמכים על ידן.

### מימון:

באירופה ובארה"ב פועלות קרנות המוגדרות כקרנות הון סיכון חברתיות, Venture Philanthropy, הפועלות במתכונת דומה לזו של קרנות הון סיכון עסקיות. קרנות אלה מספקות לארגונים חברתיים ול-SE מימון אסטרטגי, ייעוץ מקצועי ותמיכה בבניית תשתיות ארגוניות לתקופה של בין 3-5 שנים, ומעורבות בדרך כלל בניהול השוטף של הארגונים הנתמכים על ידן. באוסטרליה הוקמה לפני 7 שנים קרן בשם Social Venture Australia שאחת מפעילויותיה הבולטות היא שיתוף פעולה עם ארגונים פילנתרופיים, עם הממשלה ועם משקיעים עסקיים ליצירת "חממות" (Hubs) לפיתוח SE. חממות אלה מספקות מקום מפגש ומעניקות ייעוץ, תמיכה, סיוע בגיוס משאבים לרבות בדרך של מכרזים ממשלתיים ויצירת קשרים עם משקיעים עסקיים, ופרטיים, וסיוע במדידת הביצועים וההשפעה החברתית של המיזמים הנתמכים על ידן.

בבריטניה ובאוסטרליה קיימת מגמה של הקמת גופים להשקעה בעשייה חברתית עסקית תחת הכותרת Social Investment Funds אשר ישלבו כספים ממשלתיים, כספים פילנתרופיים והשקעות של המגזר העסקי לקידום תחומים שבהם נדרשת התערבות חברתית מקפת, כגון יצירת הזדמנויות תעסוקה לאוכלוסיות מודרות.

מוסדות פיננסיים הקרויים CDFI - Community Development Financial Institutions אשר פועלים בארה"ב ובבריטניה, מספקים הלוואות ושירותים פיננסיים מסוגים שונים ליחידים ולארגוני החברה האזרחית, ובכלל זה מיזמי SE. ארגונים אלה, שמעמדם העסקי הוא בדרך כלל של עסק חברתי עצמאי, נועדו לספק שירותים ליחידים ולארגונים באזורים ובקהילות שבהם לא קיימים שירותים המתאימים ליכולתם ולמצבם הכלכלי. בארה"ב קיימים למעלה מ-1,000 מוסדות כאלה. הידוע מכולם הוא הבנק החברתי הראשון, ה-Shorebank. כמחצית מן הארגונים הללו הם מוסדות להלוואות, אחרים הם בנקים קהילתיים, איגודי קרדיט או קרנות הון סיכון לפיתוח קהילתי. התפתחותם בארה"ב הואצה בשנות ה-90 ממספר סיבות: הקמת סוכנות ממשלתית המספקת מימון ל-CDFI בהליכים תחרותיים, ציון מפורש של ההשקעה ב-CDFI כאחת הדרכים שבאמצעותן יכולים מוסדות בנקאיים למלא את חובתם להשקיע בקהילה

המיזמים הוקמו במטרה להפוך את הארגון לאוטונומי ולצמצם את תלותו בפילנתרופיה. העצמאות הכלכלית מאפשרת לארגון שלא להסתפק בתחזוק האוכלוסיות החלשות אלא לפעול לשינוי המדיניות האחראית ליצירתן. בשנת 2009 עמדו הכנסותיו הכוללות של הארגון על 45 מליון דולר, וההכנסות מן המיזמים העסקיים עמדו על 15 מליון דולר, 3.8 מליון דולר מהם רווח נקי.

< **Rubicon Programs**: ארגון הפועל בקליפורניה במטרה להשפיע לחיוב ולאורך זמן על חייהם של אנשים החיים בעוני ועל אנשים עם מוגבלויות, ובמיוחד מוגבלות נפשית. הארגון בונה ומנהל בניינים שבהם דיור בר-השגה, ומספק תעסוקה, הכשרה לתעסוקה, סיוע נפשי ושירותים אחרים לתמיכה באנשים עם מוגבלות, בחסרי בית או באנשים אחרים המוחלשים מבחינה כלכלית. בארגון מועסקים למעלה מ-200 עובדים.

הארגון מפעיל שני מיזמים עסקיים: קונדיטוריה ברמה גבוהה (הפועלת מזה עשר שנים) ושירות תחזוקה לשטחים ציבוריים ומבנים מסחריים (הפועל מזה עשרים שנה). המיזמים מספקים הכשרה לעבודה ותעסוקה לאוכלוסייה שבה מטפל הארגון, ומייצרים הכנסה לפעילות הארגון. המיזמים מנוהלים על-ידי צוות מקצועי בעל ניסיון בתחומים בהם הם פועלים.

< **Minnesota Diversified Industries (MDI)**: חברה המוגדרת כ-SE שלא למטרת רווח שהוקמה ב-1964 כדי לספק תעסוקה לאנשים עם מוגבלות שכלית, מייצרת ומרכיבה מוצרי פלסטיק קשיחים ומספקת שירותי הרכבה ואריזה. החברה מגדירה את עצמה כחברה בעלת יציבות כלכלית שמרבית הכנסתה מבוססת על פעילותה העסקית (התוכנית האסטרטגית של החברה לשנים 2009-2012 כוללת יעד של הרכב הכנסה של 80% מפעילות עסקית ו-20% מתרומות ומענקים). החברה מעסיקה 150 עובדים ש-55% מהם הם אנשים עם מוגבלויות. החברה מספקת הכשרה לעובדיה ומעודדת אותם להתקדמות מקצועית. MDI שותפה למספר פרויקטים ממשלתיים וציבוריים המספקים הכשרה מקצועית לנוער ולאנשים עם חסמים תעסוקתיים שונים כגון: אנשים עם מוגבלויות, אסירים לשעבר וכד'.

< **Betterworldbooks**: חברה למטרת רווח המגדירה עצמה כ-SE וכ-B Corporation<sup>3</sup>. החברה אוספת ספרים משומשים ומוכרת אותם באמצעות האינטרנט כדי לגייס כסף לתמיכה בפרויקטים לביעור הבערות ברחבי העולם. הספרים נאספים בקמפוסים וכן מספריות ציבוריות ופרטיות. זאת, בין היתר, כדי למכור ספרים לאוהביהם ולמנוע השלכת ספרים לאתרי פסולת. החברה מאזנת כלכלית ומגדירה את עצמה כחברה בעלת "שורה תחתונה משולשת": דהיינו חברה המייצרת ערך חברתי, כלכלי וסביבתי.



(The Community Reinvestment Act), והצלחתה-CDFI, שמשכה מקורות חדשים של תמיכה ומימון. בבריטניה הקצתה הממשלה בשנת 2000 תקציב מיוחד שמכוחו הוקמו גופי CDFI רבים. מטרת ההקצאה הייתה להבטיח מתן אשראי ליחידים ולקבוצות באזורים מוחלשים, כדי ליצור הזדמנויות חדשות למיזמים או תעסוקה, פיתוח אזורים מוחלשים על-ידי השקעה, והתפתחות של גופי CDFI לעצמאות כלכלית על-ידי יצירת הזדמנויות אטרקטיביות למשקיעים עסקיים.

התמיכה הממשלתית הופסקה בשנת 2006 ומאז מתקשים רבים מן הגופים להמשיך למלא את היעד העיקרי שלשמו הוקמו. לאחרונה קבע דו"ח של ה-New Economic Foundation כי אם לא תחודש התמיכה הממשלתית בגופים אלה, כ-54% מהם עשויים להיאלץ להפסיק את מתן ההלוואות והשירותים הפיננסיים ליחידים ולעסקים קטנים מאוד (Microenterprises).

### דוגמא של CDFI הפועל כמוסד בנקאי ומפעיל פרויקטים לפיתוח קהילתי

< **The London Rebuilding Society (LRS)**: עסק חברתי המגייס כספים מהסקטור הפרטי והציבורי ומעניק הלוואות ותמיכה עסקית לעסקים חברתיים שהם SE באזור לונדון רבתי. הארגון נוסד בשנת 2001 ומאז ועד חודש דצמבר 2008 נתן הלוואות בסך כולל של 2.7 מיליון ליש"ט. הסכום הממוצע להלוואה עומד על 27,000 ליש"ט.

מטרת הארגון: פיתוח מודלים פיננסיים לארגונים שהם SE וליזמים חברתיים שאין להם נגישות לכסף מבנקים, מאחר שאינם מכוונים למיקסום רווחים, ואינם מסוגלים לתת ערבויות אישיות לפירעון ההלוואות. LRS מעניק ל-SE ולא לכ"רים הלוואות וייעוץ עסקי-ארגוני. הארגון מסייע לארגונים חברתיים בתכנון פיננסי יצירתי שמטרתו לצמצם את תלותם המוחלטת במענקים. LRS עובד עם SE בהגדרה הרחבה של המונח, ובכלל זה גם עם ארגונים מהסוג הנקרא Ethical Enterprises: עסקים עם מטרת חברתיות, המשקיעים רק חלק מרווחיהם בעסק.

התוכניות המיוחדות של LRS: Mutual Aid Fund - תוכנית המיועדת לתמוך באופן חדשני בארגונים קהילתיים חדשים אשר התוכנית הרגילה של LRS אינה מתאימה להם. עיקרה מתן הלוואות לארגוני שטח והכשרתם על מנת שיוכלו להלוות בעצמם לקבוצות האוכלוסייה שבהן הם מטפלים, לצורך פיתוח עסקים חברתיים. הארגונים "קונים" ב-LRS כעין מניה בסכום של עד 5,000 לישט ומקבלים בתמורה הכשרה וכן הלוואה בסכום הגבוה פי ארבעה מהסכום שהשקיעו. את ההלוואה הם נדרשים להחזיר בתוך שלוש שנים.

Home Improvement Schemes - פרויקט ניסויי במימון ממשלתי שבאמצעותו מסייע הארגון לקשישים עניים, הגרים בדירות הזקוקות באופן דחוף לשיפוץ, בדרך של Equity Swap. תמורת ויתור של הבעלים על אחוז מסוים מן הבעלות, מבצע LRS את השיפוץ הנדרש בדירה ועלות השיפוץ היא כעין משכנתא שנייה על הבית. במקרה של מות הדייר או של מכירת הדירה, מקבל הארגון אחוז מסוים מעליית ערכה של הדירה לאחר השיפוץ. אם העלייה בערך הדירה אינה באה לידי ביטוי במכירה, הארגון מקבל רק את ערך העבודה.

### אקדמיה:

יזמות חברתית (Social Entrepreneurship) נלמדת כתחום התמחות במספר גדול של בתי ספר למינהל עסקים בעולם: 61 תוכניות ב-17 מדינות מציעות קורסים או תוכניות מחקר בנושא יזמות חברתית. במסגרת רבות מן התוכניות מתקיימים לימוד ומחקר של SE, תוכניות מעשיות מעודדות סטודנטים לפתח SE ומעניקות מלגות לתמיכה ביזמים ובמיזמים עסקיים ברחבי העולם.

בבית הספר למינהל עסקים באוניברסיטת הרווארד פועלת תוכנית ליזמות חברתית הנקראת The Social Enterprise Initiative. במסגרת התוכנית נערכת מדי שנה תחרות להצעות של יזמות חברתיות הנקראות Social Ventures (בדרך כלל בעלת גוון עסקי). בביה"ס למינהל עסקים באוניברסיטת ייל התקיימה במשך שנתיים תחרות יוקרתית בשיתוף עם החברה הפיננסית גולדמן זקס שבה הוענקו מדי שנה מענקים בסך 100,000 דולר כל אחד, לחמישה ארגונים שהציגו תוכנית להקמת מיזם עסקי. התוכנית הופסקה לאחר שהגורמים המממנים הפסיקו את תמיכתם. עם זאת, אין ספק שקיומה נתן דחיפה עצומה לתחום זה בארה"ב. באוניברסיטת דיוק בצפון קרוליינה קיימת תוכנית ללימוד ולמחקר בנושא יזמות חברתית, ובראשה עומד אחד המומחים הידועים בתחום זה, Gregory Dees. בבית הספר למינהל עסקים של אוניברסיטת אוקספורד נפתח בשנת 2003 מרכז Skoll ליזמות חברתית, שנועד לקדם יזמות חברתית בעולם כולו, על-ידי לימוד ומחקר אקדמי ופיתוח יזמות חברתית, במקרים רבים כזו המשלבת פעילות עסקית.

## ◀ מבנים משפטיים, צורות התאגדות ומיסוי

### בריטניה

#### דרכי התאגדות

ארגוני החברה האזרחית בבריטניה יכולים להתאגד בכמה דרכים, שהעיקרית שבהן היא התאגדות כארגון לטובת הציבור במסגרת ה-Charities Act. ב-2006 נוצר על-פי חוק מבנה משפטי חדש המתאים לארגונים ללא מטרת רווח שיש להם מבנה תאגידי: Charitable Incorporated Organization. בנוסף קיימים בבריטניה ארגונים הנקראים Industrial and Provident Societies שהם ארגונים המנהלים פעילות מסחרית כקואופרטיב או לטובת הציבור ומאוגדים תחת ה-Provident Societies Act.

בשנת 2005 נחקק בבריטניה חוק המותאם במיוחד לעסקים חברתיים. החוק יצר סוג חדש של חברה מסחרית לתועלת הציבור: CIC – Community Interest Company, והקים רגולטור מיוחד לפיקוח על חברות אלה. החברות מסוג CIC פועלות מחד גיסא כחברות עסקיות לכל דבר ומאידך גיסא מוגבלות על-פי החוק בגובה הדיבידנדים שהן רשאיות לחלק ובשימוש שלהן בנכסי החברה. הסיבה העיקרית לחקיקה הייתה דרישה מצד משקיעים אשר ביקשו להבטיח כי השקעות שיושקעו בחברות המחויבות למטרות חברתיות, אכן יוקדשו להגשמת מטרתן אלה.

חברה שהיא CIC עשויה להיות חברה המוגבלת על-ידי עירבון, חברה פרטית המוגבלת על-ידי מניות או חברה ציבורית המוגבלת על-ידי מניות. בעת רישומה חייבת חברה המבקשת להירשם כ-CIC לקבל אישור של הרגולטור המפקח על ה-CICs הקובע אם החברה עומדת בתנאים שנקבעו בחוק וזכאית למעמד זה. חברה שהיא CIC חייבת לציין עובדה זאת ליד שמה.

התנאי המרכזי ברישום CIC הוא הוכחת המטרה הציבורית שלשמה הוקמה החברה. על החברה לעמוד ב"מבחן אינטרס הציבור" - להוכיח לרגולטור כי האדם הסביר יראה בפעילויות החברה פעילויות המיטיבות עם הקהילה. במבחן זה על החברה לעמוד שוב ושוב לאורך כל שנות קיומה.

המגבלות מרכזיות המייחדות CIC לעומת חברות מסחריות רגילות:

### 1. מכסה לגבי חלוקת דיבידנדים

הגבלה שנועדה לאזן בין עידוד המשקיעים והציבור לקנות את מניות החברה ולהשקיע בה לבין מטרות החברה, להיטיב עם הציבור. למכסה שלושה אלמנטים -

- < שיעור מקסימלי של דיבידנד שניתן להעניק על כל מניה. השיעור הקבוע היום בחוק הוא 5% מעל שער ההלוואה הבסיסי של ה-Bank of England.
- < הגבלה על השיעור הכולל שניתן לחלק כדיבידנד. ההגבלה עומדת כיום על 35% מהרווחים הניתנים לחלוקה.
- < הגבלה על האפשרות לגרור דיבידנד שלא חולק משנה לשנה. כיום הדבר מותר לתקופה של עד חמש שנים לכל היותר.

אם בעלי המניות הם גופים אחרים בעלי מנגנון נעילת נכסים (ראו להלן), ניתן להעביר אליהם דיבידנדים ללא הגבלה, בכפוף להסכמת הרגולטור ולציון שם הגוף בתקנון החברה.

### 2. מנגנון "נעילת נכסים" (asset lock)

מנגנון אשר נועד להבטיח כי נכסי החברה (כולל רווחים או עודפים אחרים שיווצרו במהלך פעילותה) יישארו ברשות החברה וינוצלו לטובת הקהילה. העברת נכסי החברה מותרת אם מתמלא אחד מן התנאים הבאים:

- < הנכס מועבר במחיר השוק המלא.
- < הנכס מועבר לגוף בעל נעילת נכסים (CIC אחר או Charity) המצוין במפורש במסמכי היסוד של החברה, או לגוף אחר בעל נעילת נכסים, באישור הרגולטור.
- < העברת הנכס מיטיבה עם הקהילה.

במהלך 2009 הכריזה הרגולטורית של ה-CIC על תהליך הערכה מחדש של המגבלות המוטלות על CIC באשר לחלוקת דיבידנדים. ההכרזה על ההליך באה בעקבות פניות מצד חברות, ארגוני CIC, משקיעים וגופים אחרים המעורבים בתחום. ארגון ה-Charity Law Association

הציג בפני הוועדה עמדה לפיה אין מקום להטיל תקרה הן על גובה הדיבידנד למניה והן על גובה הסכומים שיחולקו. הארגון הציע ש-CIC יוכלו לחלק עד 49% מרווחיהן וכי לא תחול כל הגבלה על הדיבידנד שניתן לחלק עבור כל מניה. לדעת הארגון בשל המגבלות הנוכחיות נמנעים יזמים חברתיים מהקמת CIC ומשקיעים נרתעים מהשקעה בחברות אלה.

לעומת זאת, עמדת הארגון המאגד את חברות ה-CIC הייתה מתונה יותר. לדעת הארגון יש מקום להטיל הגבלות כדי לשמור על האינטרס החברתי שביסוד פעולת החברות, אולם יש להתאים את ההגבלות לנתונים העכשוויים. בעת חקיקת החוק עמד שיעור הריבית שנקבע על-ידי הבנק המרכזי על 4.75% ולפיכך שיעור הדיבידנד המקסימלי היה כ-9%. היום, בשל שיעור הריבית הנמוך, שיעור הדיבידנד נמוך מדי. לעומת זאת, הארגון ביקש להשאיר על כנו את השיעור הכולל של הדיבידנד המותר לחלוקה. לדעת הארגון, על אף ששינוי שיעור זה עשוי למשוך משקיעים נוספים, אין לעשות זאת בשלב זה משום שהשיעור הקיים מייצג את מחויבות החברה לקהילה.

### מס הכנסה

ארגונים בעלי מעמד של Charity זכאים לפטור ממס על מרבית סוגי הכנסה ורווחי ההון. חברות שהן CIC אינן נהנות ממעמד מיוחד לצרכי מס. החוק מבחין בין פעילות עסקית של Charity במסגרת מטרות הארגון, הפטורה בדרך כלל ממס, לבין פעילות עסקית של הארגון שאינה במסגרת מטרות הארגון, עליה חלות בחלק מן המקרים הגבלות וחבויות מס:

#### פעילות עסקית של Charity הפטורה ממס:

- 1. Primary Trading** - הפעילות המסחרית נעשית לשם קידום מטרת הארגון כגון: שירותים חינוכיים בתשלום הניתנים על-ידי בית ספר, מכירת מוצרים שיוצרו על-ידי אנשים עם מוגבלות, אספקת דיור בתשלום לדיירים במוסד טיפולי. רווחים המופקים מפעילות זו פטורים ממס כל עוד הם מיועדים למטרות החברתיות (Charitable Purposes) של הארגון.
- 2. Ancillary Trading** - פעילות מסחרית שתורמת בעקיפין למטרת הארגון, כמו בית ספר המוכר ספרים לתלמידים, או מכירת משקאות בתיאטרון או בבית קפה של מוזיאון. נפח הפעילות משפיע על השאלה אם ההכנסה תיחשב משנית לארגון ואז תהיה פטורה ממס, אולם לא נקבע בחוק סף לעניין ההיקף.
- 3. פעילות מסחרית הנעשית על-ידי הנהנים מפעילות הארגון (Beneficiaries)** - כגון: ארגון הפועל למען אנשים עם מוגבלות שיש לו חנות או בית קפה, ושמרבית עובדיו הם אנשים עם מוגבלויות, הנמנים על הנהנים משירותי הארגון. ההכנסות פטורות ממס כאשר הרווחים מיועדים למטרות המוצהרות של הארגון.
- 4. פעילות מסחרית בהיקף נמוך שאינה מיועדת לקידום מטרת הארגון.** הרווחים פטורים ממס חברות או מס הכנסה אם היקף הפעילות אינו עולה על הסף הקבוע בחוק, וכאשר כל הרווחים או ההכנסה מיועדים לקידום מטרת הארגון (הסף הוא בשיעור של כ-25% מסך ההכנסה אך לא יותר מסך של 50,000 שטרלינג)
- 5. פעילות לגיוס כספים או לעריכת הגרלות** - ההכנסות פטורות ממס.

## פעילות עסקית של Charity המחויבת במס:

פעילות מסחרית שלא נועדה לקידום מטרת הארגון ושמטרתה לגייס עבורו כספים מותרת כל עוד לא נשקף ממנה סיכון ממשי לנכסי הארגון. הקביעה אם נשקף מהפעילות סיכון לנכסי הארגון תלויה בגודל הארגון, בטיב העסק, בהוצאות הצפויות, בתזרים המזומנים ובמידת הרגישות של העסק לירידות ולעליות בשוק. ההכנסות מפעילות זו חייבות במס.

כאשר Charity מפסיד כספים מפעילות מסחרית שאינה מקדמת את מטרת הארגון, הדבר עלול לסכן את הפטור ממס ממנו נהנה הארגון, וחברי הוועד המנהל עשויים להיות חשופים לתביעה בגין רשלנות. עם זאת, סכנה כזאת קיימת רק כאשר ההפסד נגרם בשל התנהלות חסרת אחריות.

## עיסוק מסחרי באמצעות חברת בת

ארגון שהוא Charity רשאי להעביר את העיסוק המסחרי שלו לחברת בת למטרת רווח. להעברה כזו יש יתרונות מס. חברת הבת יכולה להעניק את כל רווחיה כתרומה ל-Charity בדרך של Gift Aid ובכך לצמצם את הרווחים החייבים במס. ארגון האם אינו מחויב במס על הסכומים המתקבלים מחברת הבת, כל עוד נעשה בהם שימוש למטרות המוצהרות של הארגון.

## מע"מ

פעילת עסקית של Charities מחויבת בתשלום מע"מ ככל פעילות מסחרית בשוק. קיים פטור מתשלום מע"מ על מכירה של מוצרים שנתרמו לארגון, ועל מכירה של מוצרים באירועים לגיוס כספים.

## ארה"ב

### צורות התאגדות ומיסוי

בארה"ב אין מבנה משפטי מיוחד לאלכ"רים וארגונים אלה מאוגדים כתאגידים מסוגים שונים על-פי החוקים החלים בכל מדינה. הפיקוח על ארגונים כאלה נעשית בפועל על-ידי שלטונות מס הכנסה. האלכ"רים מקבלים בדרך כלל פטור מתשלום מס הכנסה על-פי סעיף 501(3) ל-Internal Revenue Code וכפופים למשטר נוקשה של הגבלות על פעילותם. הפטור ממס ניתן לארגונים הפועלים בתחומים הבאים: דת, צדקה ומטרות חברתיות, מדע, בדיקות לביטחון הציבור, ספרות, חינוך או מניעת התאכזרות לילדים ולבעלי חיים. כמו כן על הארגון להימנע מחלוקת כספים לאנשים שלהם אינטרס עסקי בפעילות הארגון, מתמיכה במועמדים פוליטיים ומכל פעילות בעלת אופי לוביסטי משמעותי.

אלכ"ר רשאי לעסוק בפעילות עסקית, ואף יכול לקבל פטור ממס על הכנסותיו מפעילות זו, כל עוד הוא עומד בתנאים מסוימים, שעיקרם שהפעילות נעשית במסגרת הפעילויות

המותרות לארגון על-פי דרישות ס' 501(3). אם הפעילות אינה נופלת במסגרת הפעילויות המותרות על-פי הסעיף הנל יחויב הארגון לשלם על ההכנסות מס הקרוי Unrelated - UBIT Business Income Tax, מס מיוחד החל על ארגונים שפעילותם העיקרית פטורה ממס.

אין בנמצא מבחן אחיד הקובע אם פעילות מניבת הכנסה של אלכ"ר תהיה פטורה ממס. קיימים תקדימים משפטיים רבים מהם ניתן להסיק מסקנות לגבי עקרונות בתחום זה, אולם לדעת המומחים מדובר בסופו של דבר במבחן "ריח" - האם לפעילות יש ריח של פעילות מסחרית או של פעילות פטורה ממס. ככל שהפעילות דומה יותר לפעילויות שהוכרו באופן מסורתי כפעילויות של אלכ"רים או של ארגונים למטרה חברתית (המונח באנגלית הוא Charitable Purposes) קיים סיכוי רב יותר כי תוכר כפטורה מס ולהיפך. השיקולים שבתי המשפט מביאים בחשבון כוללים בין השאר: מידת התחרות עם גופים מסחריים, המידה בה השירותים ניתנים מתחת למחיר השוק, שיטות התמחור והסבירות שביצירת עתודות פיננסיות. עוד נשקלים המידה שבה הארגון משתמש בפרסום מסחרי ועד כמה הוא מסתמך על תרומות למימון הפעילות.

פעולות פטורות ממס עשויות להיות: תוכניות הכשרה מקצועית לאוכלוסיות מודרות, פיתוח דיור בר-השגה, בתנאי שהוא מיועד למניעת התדרדרות סביבתית, ביטול ומניעת אפליה ודעות קדומות, טיפול במתחים חברתיים וסיוע לקשישים או לאנשים עם מוגבלות, מכירת שירותים - בתנאים מסוימים (בין השאר המידה שבה הארגון תלוי עדיין בתרומות לאספקת השירות או אם הפעילות נושאת את עצמה, עד כמה השירות מסחרי ומי הם מקבלי השירות), מכירת מוצרים המיוצרים על-ידי אוכלוסיות מיוחדות, הוצאת ספרים שאינה מנוהלת על בסיס עסקי בלבד (כאשר הספרים נבחרים על-פי התאמתם למטרת הארגון והפצתם ומכירתם נעשית גם מחוץ לשוק), ניהול מרכז כנסים בתנאי שהפעילות אינה משמעותית ביחס לנפח הפעילות של הארגון.

כאשר הפעילות העסקית אינה פטורה ממס עולות שתי שאלות:

1. האם נוצרת הכנסה שעליה יש לשלם מס?
2. האם הפעילות פוגעת במעמדו של הארגון כולו כפטור ממס?

ארגון צריך לשלם מס UBIT כאשר הוא מקיים פעילות למטרת ייצור הכנסה הכוללת מכירת מוצרים או שירותים ואשר מבוצעת באופן קבוע ואינה קשורה למטרה הפטורה ממס של הארגון. גם במקרה זה ניתן לזכות בפטור על רכיבים שונים, כגון ריבית מהון ושכר דירה בנסיבות מסוימות וביחס לסוגים מסוימים של פעילות, ביניהן פעילות המבוצעת לנוחותם של תלמידים, פציפיניטים, ועובדים (חנות ספרים באוניברסיטה או קפטריה לעובדים), ופעילות המופעלת כולה על-ידי מתנדבים.

נפח הפעילות העסקית שאינה קשורה למטרת הארגון ולכן חייבת במס יכול להיות גדול יחסית ולהגיע עד 100% מהכנסות הארגון. כל עוד הארגון מקיים פעילות בנפח דומה בתחום מטרותיו, לא נפגע מעמדו הכולל של הארגון לצורך מס.



## ◀ מודל SROI למדידת תשואה חברתית של השקעות

בעולם העשייה החברתית הולכת ומתפתחת הדרישה למדידה ולהערכה של התוצאות וההשפעות החברתיות של פעילותם של ארגונים חברתיים, מיזמים עסקיים-חברתיים ואף תאגידים מסחריים. דרישה זו באה מצד קרנות, תורמים ומשקיעים המעוניינים לקבל דיווחים ממשיים על ההשפעה או השינוי החברתי שמייצר כל דולר מושקע או מוענק. בה בעת מבקשים גם הארגונים עצמם לקבל תמונה ברורה ומדויקת יותר של השפעתם החברתית ושל ניצול המשאבים הכספיים והארגונים במסגרת פעילותם. על רקע זה התפתחו מספר שיטות למדידת התשואה של השקעות חברתיות. אחד הבולטות ביניהם היא שיטת Social Return on Investment (SROI).

SROI הוא תהליך של הבנה, מדידה ודיווח על תוצאות חברתיות, סביבתיות וכלכליות. מודל זה מאפשר להציג את ההשפעה החברתית והסביבתית של פעילות חברתית במונחים כספיים. כך ניתן לשקול את הישגי הפעילות אל מול עלות ההשקעה הכספית בה.

SROI הומצאה ופותחה כשיטת חישוב על-ידי REDF, קרן פילנתרופית מסן פרנסיסקו שבארה"ב הפועלת בשיטה של Venture Philanthropy לתמיכה במיזמים עסקיים-חברתיים היוצרים הזדמנויות תעסוקה לאוכלוסיות מודרות. השיטה אומצה על-ידי ארגונים וקרנות בעולם הפועלים בתחומים שונים במטרה לבחון את ההיבטים החברתיים של השקעות שביצעו. ב-2003 החל ה- New Economic Foundation (NEF), ארגון אנגלי המפתח וחוקר מדיניות בתחום החברתי-כלכלי, בפיתוח השיטה וביישומה בבריטניה. המודל שפותח על-ידי NEF מתאפיין במשקל שניתן בו לצרכים ולרצונות של כל בעלי העניין המעורבים במיזם או בפרויקט הנמדד. בשנת 2008 הכריז המשרד לענייני המגזר השלישי בבריטניה על מבצע בן שלוש שנים להרחבת השימוש בשיטת SROI כדי להפכה לנגישה וישימה כלכלית עבור ארגונים ולאטרקטיבית לתורמים ומשקיעים. הממשלה בסקוטלנד הקימה ארגון בשם SROI Project שמטרתו להפיץ את השימוש בשיטת SROI במגזר השלישי בסקוטלנד.

השיטה מתבססת על שימוש בניתוחי עלות-תועלת מסורתיים המתבצעים בשוק העסקי למדידת הערך הכלכלי של משתנים חברתיים. בשיטה זו התוצאות החברתיות מתורגמות למדדים כלכליים, תוך הדגשת הערכים החשובים ביותר המוגדרים על-ידי בעלי העניין. ניתוח בשיטת SROI אינו מתיימר לכמת ולבחון באורח מוחלט את כל ההיבטים של התועלת והערך החברתיים והכספיים שמייצרת פעילות מוצלחת, אלא לזהות את תזרים ההכנסות או את החיסכון בעלויות שהם תוצאה ישירה של הפעילות המסוימת שהתקיימה.

התוצאה של חישוב על-פי שיטת SROI מאפשרת לראות את היחס בין הערך הכספי של התועלת או של תוצאות הפעולה לבין ההשקעה. זהו יחס בין הערך המהוון של התועלת החברתית לבין הערך המהוון של ההשקעה. כך למשל יחס של 3:1 מלמד שהשקעה של 1 ש"ח מביאה ל-3 ש"ח של תועלת חברתית.

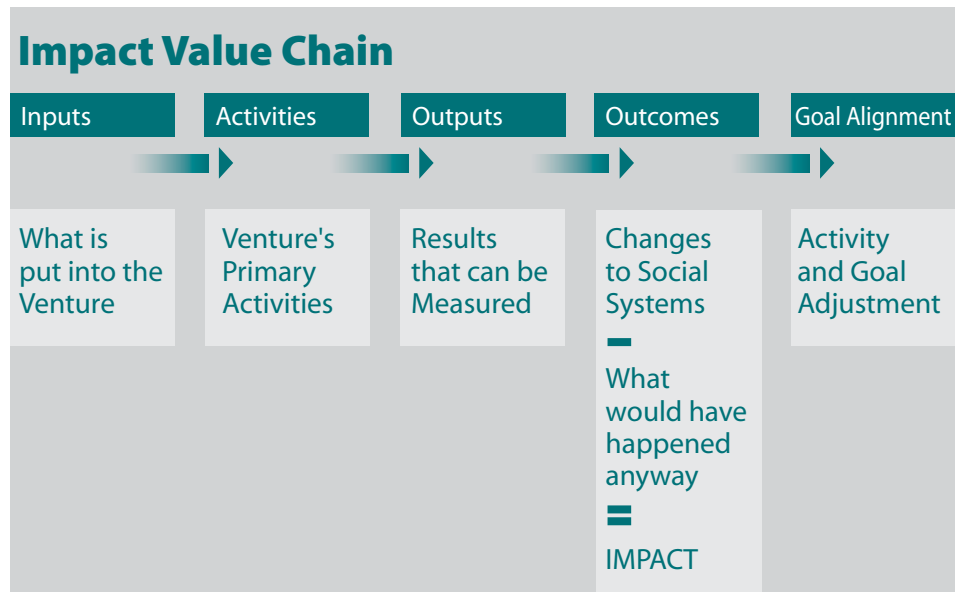
במקרים גבוליים ממליצים המומחים להעביר את הפעילות העסקית לארגון אחר, בדרך כלל חברה (Corporation) למטרת רווח שיכולה להיות חברת בת של הארגון, חברה שאינה קשורה משפטית לארגון אך יש לה קשר מסוים אליו או חברה בע"מ. על העברת כספים מגופים אלה לארגון נדרשים בדרך כלל לשלם מס.

### מבנים משפטיים חדשים

בכמה מדינות בארה"ב נחקק חוק המאפשר הקמה של חברה מיוחדת למטרות חברתיות הנקראת Low-Profit Limited Liability Company (L3C). חברה כזו מנוהלת כעסק ומיועדת לייצר רווח, אולם בניגוד לעסק רגיל יצירת רווח היא מטרתה המשנית והמטרה העיקרית של חברה כזו היא להגשים יעוד חברתי. הסיבות העיקריות ליצירתו של המבנה המשפטי החדש היא הצורך בהרחבת המקורות הכספיים המיועדים למטרות חברתיות והרצון לייצר אפיק נוסף להשקעות חברתיות. קרנות בארה"ב מחויבות להעניק לפחות 5% מהון למטרות חברתיות (תרגום לא מדויק של המונח Charitable Purposes). כדי למלא חובה זו יכולות קרנות להשקיע השקעות הקשורות לתוכניות חברתיות הנקראות Program PRI - Related Investments. מדובר במעין הלוואות לזמן ארוך או השקעות אותן ניתן לקבל בחזרה לאחר תקופת זמן קבועה. עד היום קרנות השקיעו בדרך זו בארגונים חברתיים או בעסקים עם מטרות חברתיות רק לאחר שקיבלו משלטונות המס אישור מראש על כל השקעה. החקיקה של ה-L3C תואמת את דרישות המס לגבי השקעות PRI ומייתרת את הצורך באישור מראש, כאשר מדובר בהשקעות בחברות מסוג זה. השקעות ב-L3C מאפשרות ליצור רמות שונות של סיכון למשקיעים. חברה שהיא L3C המקבלת PRI יכולה להשתמש ב-PRI כהון זול למטרות הכרוכות בסיכון גבוה, וליצור רמות שונות של סיכון לסוגים שונים של משקיעים.

התפתחות מעניינת נוספת שחלה בארה"ב היא הקמתו של ארגון של תאגידים הקוראים לעצמם B Corporations, ומצהירים על רצונם ועל כוונתם לעשות שימוש ביכולות עסקיות לקידום מטרות סביבתיות וחברתיות. הארגון נוסד על בסיס וולונטרי וקבע מספר תנאים להצטרפות אליו, שעיקרם: תיקון מסמכי ההתאגדות והשליטה של הארגון להבטחת האינטרס החברתי שלקידומו מכוונת פעילות החברה ולהבטחת השמירה על האינטרסים של העובדים, הקהילה והסביבה; חתימה על הצהרה המסמלת את התחייבות החברה למטרה המשותפת לתאגידים מסוג זה. ההצטרפות לארגון והרישיון כרוכים בתשלום בסך אחוז אחד מהכנסות העסק.

היתרון שמקנה ההשתייכות לקבוצת ה-B Corporations לתאגיד הוא קבלת תווית חברתית ההופכת אותו לאטרקטיבי יותר עבור משקיעים ולקוחות. התאגידים החברים בארגון מעניקים זה לזה הנחות על מוצרים ושירותים.



עם זאת הליך של חישוב על-פי שיטת SROI אינו מספק ערכים מספריים בלבד. החישוב נועד לסייע לתורמים במדידת ההשפעה החברתית אך גם הארגון עצמו יכול ליהנות מפירותיו של התהליך. המדד מספק מידע מדויק יותר לגבי השגי הארגון ומאפשר תכנון טוב יותר של יעדי הארגון בעתיד ושיפור של אפקטיביות השרות ללקוחות.

אחד הקשיים המרכזיים בשימוש במודלים מורכבים של מדידה והערכה כמו SROI הוא הבנה והגדרה של המרכיבים השונים המשמשים כחומרי גלם להזנת המשוואה של כלי המדידה. בהליך המדידה וההערכה נודעת חשיבות מיוחדת להבחנה בין התוצרים של הפעילות (outputs), אותם קל יחסית למדוד, לבין התוצאות ארוכות הטווח (outcomes) ששואפים להשיג באמצעותה, אשר מדידתן מורכבת ומסובכת הרבה יותר. אחד הקשיים המרכזיים הוא ביסוס הקשר הסיבתי בין הפעילות לבין התוצאה ארוכת הטווח. כך למשל בתוכנית העשרה לילדי בית ספר אחרי הלימודים התוצרים עשויים להיות: מספר הילדים שהשתתפו בתוכנית, מספר הילדים שנשרו ממנה ומספר הילדים שנרשמו לתוכנית בשנה שלאחריה- נתונים זמינים וקלים יחסית למדידה. קשה הרבה יותר למדוד ולהעריך תוצאות ארוכות טווח כגון: שיפור בהערכה העצמית של הילדים או הישגים גבוהים יותר בלימודים ולבסס את הקשר ביניהן לבין השתתפות הילדים בפעילות.

### מדד SROI של NEF

#### שלבי הפעלה של המדד שהותאם על-ידי NEF לסוגים שונים של פרויקטים חברתיים

##### שלב 1 - קביעת גבולות ומיפוי ההשפעה החברתית

- < קביעת פרמטרים (מה מתכוונים למדוד).
- < זיהוי ושילוב כל בעלי העניין בתהליך (לקבלת מידע על יעדיהם ועל מטרותיהם ארוכות הטווח לגבי הפרויקט הנמדד).
- < יצירת מפת ההשפעה של הפעילות תוך היוועצות בבעלי העניין (מפת ההשפעה נועדה להצביע על התוצאות ארוכות הטווח (outcomes), החיוביות והשליליות, להבדיל מן התוצרים (outputs) של הפעילויות או המשאבים).

##### שלב 2 - איסוף מידע

- < בחירת מדדים (אינדיקטורים) לאיסוף התוצאות. מדד מאפשר לנו לדעת שהשינוי המיוחל התרחש, לדוגמה: בתוכנית להכשרה מקצועית של נשים בתחומי המחשב שבה אחת המטרות היא העצמת המשתתפות המדד יכול להיות דיווח של המשתתפות על רמת הביטחון העצמי שלהן לפני ואחרי ההשתתפות בתוכנית. מדד אחר יכול להיות מספר הנשים המגישות מועמדות לעבודה לאחר השתתפותן בתוכנית.
- < זיהוי ערכים כספיים באמצעותם ניתן לחשב את הערך הכלכלי של המדדים השונים (לדוגמה: אם התוצאה לטווח הארוך היא שיפור מצב בריאותי והמדד הוא הפחתת מספר הביקורים אצל רופאים, ניתן להשתמש בעלות הביקור אצל רופא כבסיס לחישוב). לעיתים יש צורך לעשות שימוש בערכי - Proxy - ערכים קרובים למדד מסוים שאין עבורו מידע

בשנת 2003 התקיים בארה"ב פרויקט בשם Double Bottom Line Project במימון קרן רוקפלה, שבמסגרתו קובצו, הוערכו וקוטלגו השיטות הנפוצות ביותר להערכת השפעה חברתית של מיזמים בעלי שורה תחתונה כפולה.<sup>4</sup> בשלב ראשון ביקשו החוקרים ליצור מינוח אחיד למושגים העיקריים. צורך זה התעורר במיוחד נוכח ההבדלים הבולטים בין ההגדרות בהן משתמשים יזמים חברתיים לבין אלה המשמשות חוקרים ממדעי החברה לגבי המונחים השפעה, תוצר (output), תוצאה (outcome) ותשואה חברתית. כבסיס לדיון הציעו החוקרים את "שרשרת הערך החברתי" שבה באה לידי ביטוי ההבחנה החיונית בין תוצר לתוצאה. שרשרת הערך החברתי היא למעשה הבסיס להבנה ולהכרה של הנתונים שיש להזין לתוך השיטות השונות של מדידה והערכה, כמו SROI.

השרשרת עוברת מהתשומות (מה נכנס לתוך המיזם), דרך הפעילויות (הפעילות המרכזית של המיזם), אל התוצרים (תוצאות מדידות), ומשם אל התוצאות לטווח ארוך מהן מחסרים את מה שהיה קורה בכל מקרה, כדי לקבל את ההשפעה של הפעילות. בסופה של השרשרת נמצאות ההתאמות שהארגון נדרש לעשות במטרות ובפעילויות לאור התוצאות שהתקבלו בתהליך ההערכה.

4 הפרויקט מגדיר עסקים בעלי שורה תחתונה כפולה כמיזמים עסקיים שיש להם כוונה להשיג מטרות חברתיות ועסקיות מדידות. בנוסף לעסקים חברתיים כפי שהוגדרו בדו"ח זה התחום כולל גם תאגידים עסקיים המעוניינים למדוד את השפעתם החברתית.

מדויק (לדוגמה: אם התוצאה לטווח ארוך היא הפחתה במספר חסרי הבית והמדד הוא הנגישות לפתרון דיוור אחרי עזיבת המסגרת התומכת, ה-proxy לחישוב עשוי להיות מחיר השכירות).  
< איסוף המידע לגבי התוצאות ארוכות הטווח.

### שלב 3 - יצירת מודלים וחישוב

< הצבת הנתונים במודל החישוב: חישוב ערך המשאבים שהושקעו בפרויקט או במיזם, חישוב ערך המצטבר של התועלות החברתיות שנמדדו באמצעות המדדים בניכוי השפעתם של גורמים חיצוניים, של תהליכים שהיו מתרחשים בכל מקרה ושל תוצאות שמושגות על חשבון גורמים אחרים מחוץ למערכת (למשל פגיעה או גריעת משאבים מתוכניות אחרות).  
< חישוב הערך הנוכחי של התועלות החברתיות (היוון), הערך המוסף, וחישוב ה-SROI.  
< ניתוח של רגישות הממצאים להנחות היסוד שעל-פיהן חושבו המדדים (כלומר אילו תוצאות היו מתקבלות אם חלק מן ההנחות לגבי המדדים היו שונות).

### שלב 4 - דיווח והטמעה

< הכנת דו"ח מפורט על התהליך, הנחות היסוד והממצאים  
< יצירת מערכת להטמעת הפרוצדורות של התהליך במערכי הניהול בארגון כדי להבטיח שיפור בעתיד.

### מדד SROI של REDF

מודל מדידת ה-SROI על-ידי ארגון REDF מכוון בעיקרו למיזמים עסקיים-חברתיים המבוססים על העסקת אוכלוסיות מודרות ומבטא את האופן שבו הארגון רואה יצירה של ערך חברתי.

מדד ה-SROI של REDF מתבסס על מדידת הערך הכלכלי של המיזם בכלים עסקיים, מדידת הערך החברתי-כלכלי של המיזם בכלים הייחודיים שפותחו על-ידי השיטה (השימוש הנפוץ הוא מדידה של החיסכון בעלויות למערכת הציבורית או לקהילה. כך לדוגמה מיזמים המכשירים אוכלוסיות מודרות לכניסה לעולם העבודה יוצרים ערך כלכלי חברתי בין השאר על-ידי חיסכון בתשלומי קצבאות וגידול בגביית מס הכנסה) ושילוב שני המדדים ליצירת הערך המשולב (Blended Value) של המיזם. בכל דיווח של SROI הנעשה בשיטה של REDF נכלל גם תיאור של העובד/ת הטיפוסי/ת, של האתגרים עמם התמודדה, ושל האופן שבו התעסקה הנתמכת במסגרת המיזם סייעה לה בהתמודדות עם קשיים אלה. הפרופיל של העובד/ת בשילוב עם המידע לגבי הסיכונים המאפיינים את העסקתו/ה מסייעים להבנת התרומה הלא כספית של המיזם.

בנוסף לפיתוח מדד SROI פיתח ארגון REDF מודל משוכלל למדידת ערך חברתי המספק נתונים משלימים להזנה לתוך מודל ה-SROI. המודל נקרא OASIS (Ongoing Assessment of Social Impacts). מודל זה מודד את ההשפעות החברתיות של הארגון על כל הגורמים אותם הוא משרת. המודל מורכב ממערכת לניהול מידע בארגונים חברתיים המספקת מידע

מדויק ומתוזמן ומודדת את הערך המשולב שיוצרים הערך הכלכלי והערך החברתי המופקים על ידי הארגון לאורך זמן.

השאלות והאתגרים שהציב לעצמו ארגון REDF לאחר מספר שנים של שימוש ב SROI כדי לשפר ולשכלל את השימוש בשיטה זו הם:

< הצעת דרך אלטרנטיבית לכימות תוצאות חברתיות כדי שלא להסתמך רק על נתונים שמקורם בחיסכון בהוצאות המגזר הציבורי (הסיבות: חיסכון בהוצאות ציבוריות אינו מטרה של אלכ"רים; חישוב זה מתייחס לתועלת לחברה בעוד שהמטרה העיקרית של המיזם היא הטבת מצבו של היחיד; לא מתקבלת תמונה כללית של ההשפעה החברתית; גידול בהוצאה הציבורית עשויה להעיד גם על תועלת חברתית כגון כניסה לתוכנית גמילה מסמים).

< שכלול המדדים כדי לבסס את הקשר הסיבתי בין השיפור שחל בחיי המשתתפים שהועסקו במיזמים השונים לבין העסקתם במיזמים.

< שקלול עלויות ותועלות שאינן מופיעות בניתוח כגון יתרונות המס מהם נהנה מיזם עסקי של אלכ"ר מחד גיסא והקושי שבהשגת אשראי מאידך גיסא.

< הצעת פתרונות לקשיים שבהשוואת נתונים של מיזמים עסקיים-חברתיים לנתוני חברות עסקיות הפועלות בשוק (הקשיים: הבעייתיות שבכימות הערך הכספי של הוצאות הנובעות מהמטרה החברתית של העסק כגון הוצאות הכרוכות בהעסקת עובדים מאוכלוסיות מיוחדות; מימון מיזמים באמצעות הלוואות בשער נמוך מהשוק ובאמצעות מענקים מקשה על השוואה להלוואות והשקעות היוצרות Equity; מדדי השקעה ורווחיות המקובלים במגזר העסקי אינם מתאימים למיזמים חברתיים; בעייתיות ביצירת בסיס להשוואה למיזמים חברתיים דומים).

עד היום עשו ארגונים חברתיים ומיזמים עסקיים-חברתיים בעולם שימוש מועט יחסית במדדי SROI. הדבר נובע בעיקר מכך שהמודלים הקיימים של SROI נתפסים כמורכבים להטמעה, מסובכים להבנה ודורשים מחויבות של הארגון לאורך זמן, והשקעת משאבים רבים של כוח אדם וכסף. בבריטניה קיימת כאמור מגמה של הרחבה ניכרת של השימוש במכשיר והנגשתו לארגונים, למיזמים חברתיים, למשקיעים ולקרנות, בתמיכת הממשלה. בישראל השימוש במדדים אלה נמצא בחיתוליו.

## ולסיכום ...

פרק זה הביא מבט ראשוני על העשייה העסקית החברתית הנרחבת והמעוררת השראה במדינות אירופה, ובפרט בבריטניה, ובארה"ב. מגמות אלה אינן אחידות, והסיבה לשונות ביניהן נעוצה הן בנסיבות הפוליטיות והחברתיות השונות שהיוו רקע להתפתחותן והן בתפקידה השונה של הפילנתרופיה בשני חלקים אלה של העולם. את התפתחותם הנרחבת של המיזמים העסקיים-חברתיים באירופה ובפרט בבריטניה לא ניתן לנתק מן המגמה הנרחבת של הפרטת השירותים החברתיים במדינות אלה, על כל המשתמע ממנה לגבי נסיגת מדינת הרווחה

והעברת האחריות למתן שירותים חברתיים לידי כוחות השוק. את התפתחותם של ה-SE בארה"ב לא ניתן לנתק מן המגמות של השתנות דפוסי הפעולה של הפילנתרופיה ומטשטוש הגבולות בין המגזר העסקי והחברתי. על אף השוני הקיים בין מדינות אלה לישראל, אין ספק כי כל העוסקים ואלה המתכננים לעסוק בפיתוח מיזמים עסקיים - חברתיים בישראל יצאו נשכרים מלימוד הלקחים והניסיון הנרחב שנרכש במדינות אירופה וארה"ב בתחום זה.



פרק ב' ◀

## מיזמים עסקיים-חברתיים בישראל- מיפוי ותובנות ראשונות

פרק זה מסכם את הממצאים והתובנות שעלו מהמיפוי הראשוני של תחום המיזמים העסקיים-חברתיים בישראל. מיפוי זה נערך במטרה לבחון את הפוטנציאל הקיים בתחום זה בכל הנוגע לגיוון מקורות ההכנסה העומדים לרשות ארגוני החברה האזרחית.

ניסינו למפות ולאפיין שני כיווני פעולה עיקריים:

**1. פעילויות ופרויקטים של ארגונים חברתיים הפועלים באסטרטגיות עסקיות,**<sup>5</sup> המיועדים לייצר הכנסה לארגון ו/או שהנם חלק או מרכיב מובנה בפעילות הארגון; (להלן: **מיזמים עסקיים של ארגונים חברתיים**)

**2. גופים הפועלים במבנה עסקי למטרת רווח שהוקמו כדי לקדם מטרה חברתית בין במבנה משפטי של חברה פרטית בין במבנה משפטי כגון עמותה או חברה לתועלת הציבור. (להלן: עסקים חברתיים)**

מאחר ששדה העשייה החברתית בישראל רחב מאוד, תחמנו את תחום הסקר בכמה אופנים. ביקשנו להתמקד בארגוני החברה האזרחית שאינם נתפסים כחלק מן הממסד, בארגונים הקטנים והבינוניים הפועלים לשינוי חברתי בגישות ובשיטות חדשניות ובעשייה עסקית-חברתית שיש בה יצירה של מקורות הכנסה חדשים. הגבולות שקבענו:

#### גודל הארגונים

< לא כללנו גופים ציבוריים גדולים כגון בתי חולים, קופות חולים, אוניברסיטאות, מוזיאונים וכד', הנכללים בדרך כלל בהגדרות המקובלות של החברה האזרחית.

#### סוג הפעילות

< לא כללנו גופים עסקיים חברות פרטיות ועמותות שכל עיסוקן הוא אספקת שירותים חברתיים (ברוב המקרים שירותים אשר סופקו בעבר על-ידי המדינה) על-פי חוזים או מכרזים ממשלתיים (בעיקר שירותים לאנשים עם מוגבלויות, קשישים או שירותי סיעוד) הפועלים לעיתים מטעמים עסקיים טהורים ללא מטרה חברתית.<sup>6</sup>  
< לא כללנו פעילות של תאגידים או עסקים הנעשים כתרומה לקהילה במסגרת הקרויה אחריות חברתית.

5 אסטרטגיות עסקיות בדו"ח זה: פעילות שיש בה אלמנטים מסחריים, העושה שימוש בכוחות השוק.

6 בשל מגבלות אלה לא כללנו גופים רבים הנחשבים ל-Social Enterprises על-פי ההגדרות המקובלות בבריטניה ובאירופה שם נהוג לכלול בהגדרה של SE מספר גדול של גופים המפעילים תוכניות במימון ממשלתי שבמקרים רבים נועדו להחליף שירותים ממשלתיים שהפעלתם הופסקה או שהמימון שלהם צומצם.



## אופי הפעילות

< לא כללנו העסקה במפעלים מוגנים או בפרויקטים של שיקום, שבהם המסגרת העיקרית היא מתן תעסוקה כלשהי למשתתפים, והפעילות המסחרית (כגון מכירת המוצרים המיוצרים על-ידי המשתתפים) המהווה מקור להכנסה - היא משנית.

כיוון שמטרתנו הייתה להבין היכן מצוי הפוטנציאל לפיתוח מקורות הכנסה חדשים לקידום מטרות חברתיות, לא ביקשנו לספק נתונים סטטיסטיים. ניסינו למפות את האופנים השונים שבהם נעשה בישראל שימוש באסטרטגיות עסקיות לקידום מטרות חברתיות, תוך שימת דגש על דרכים חדשות שלא נוסו עד כה. חיפשנו אופני פעולה חדשים ויצירתיים וחשיבה הפורצת את הגבולות המוכרים.

לא התיימרנו לקבוע מסמרות בשאלה מהו מיזם חברתי-עסקי או מי ראוי להיקרא חברתי. ניסינו לאפיין את סוגי הפעילויות, המסגרות שבהן הן מתקיימות, הקונפליקטים והקשיים בדרך, דרכי המימון, התכנון וההערכה.

## דרך העבודה

מאחר שהמידע על מיזמים עסקיים של ארגונים חברתיים או על עסקים חברתיים אינו מרוכז בידי רשות כלשהי או גוף כלשהו של החברה האזרחית, נאלצנו להתבסס על קשרים אישיים, מידע שהגיע מארגוני גג, ארגוני תמיכה ושירות לחברה האזרחית, קשרים עם פעילים מרכזיים בתחום, נציגי קרנות גדולות, חוקרי החברה האזרחית וגופי סיוע והדרכה. מידע רב הגיע בשיטת כדור השלג, מאדם אחד לשני. ברור לנו כי לא סיקרנו את כל המגוון הרחב של ארגונים ואופני פעולה עסקיים הקיימים בישראל. נראה לנו עם זאת כי הצלחנו לקבל מושג ראשוני לגביהם.

המיפוי נערך בשני שלבים: בשלב הראשון נבחנו 38 מיזמים בכוונה למפות את האופנים השונים שבהם עמותות משתמשות בפעילות עסקית ואת המודלים השונים של עסקים חברתיים. 24 מן המיזמים עוסקים באופנים שונים של הכשרה והעסקה של קבוצות אוכלוסיה מיוחדות: נוער בסיכון, אנשים עם מוגבלויות, נשים משכבות מוחלשות וכד'. היתר עוסקים בתחומים מגוונים ביניהם: סחר הוגן, תיירות, מחזור, מכירה ושיווק של מוצרים, בנייה ועוד.

בשלב שני, נערכה בדיקה מעמיקה יותר של מספר מצומצם של מיזמים. בהתאם למטרת הפרויקט הצרנו עוד יותר את הספקטרום של המיזמים או הפרויקטים שבהם עסקנו בשלב זה. התעמקנו בבדיקה של המיזמים העסקיים שיש בהם משום יצירת מקורות הכנסה חדשים לעשייה חברתית, ו/או רעיונות או עשייה חדשנית ויצירתית, הכוללת שימוש בכלים עסקיים. בחנו במסגרת זו עשרה מיזמים עסקיים של עמותות ושני עסקים חברתיים. סיפורם של מיזמים אלה משולב כתיאורי מקרה בדו"ח.

כדי להשלים את התמונה נפגשנו עם ארגונים חברתיים וגופים ממשלתיים המפעילים תוכניות המשיקות לתחום מחקרנו, עם אנשי עסקים ומשקיעים עסקיים הפועלים בתחום החברתי, עם נציגי קרנות פילנתרופיות הפועלות בארץ לרבות קרנות המעניקות תמיכה פיננסית או הלוואות לגופים במגזר השלישי, עם אנשי אקדמיה, עם יועצים ארגוניים ויועצים עסקיים, ועם ראוי חשבון ועורכי דין הבקיאים בתחום. מרבית הראיונות והמפגשים עם המיזמים נערכו במהלך המחצית הראשונה של 2009.

## מיזם הממצאים

לצורך המיזם הראשוני של הממצאים חילקנו את המיזמים לשתי טבלאות על-פי המבנה הארגוני הפורמאלי שלהם: טבלה אחת למיזמים של עמותות וטבלה שנייה לחברות עסקיות. בטבלת המיזמים של עמותות כללנו גם מיזמים עסקיים הפועלים במבנה עסקי לחלוטין, אולם במסגרת משפטית של עמותה.<sup>7</sup> חילקנו את המיזמים בטבלת העמותות לשלוש קטגוריות:

< מיזמים שלמען הפעלתם הוקמה עמותה או שבפועל מהווים את עיקר פעילותה של העמותה.

< מיזמים שהנם אחד מהפרויקטים של העמותה ואשר קשורים למטרותיה.

< מיזמים שהנם אחד מהפרויקטים של העמותה ואשר אינם קשורים למטרותיה.

בטבלת העסקים החברתיים לא נערכה חלוקה משנית.

7 ניתן כמובן היה למיין אחרת ולכלול גופים אלה בטבלה המציגה עסקים חברתיים. בחרנו שלא לעשות זאת במיזם הראשוני כדי שניתן יהיה להבחין בין גופים שהוקמו על-ידי עמותות ובין אלה שקמו באופן עצמאי. בשלב ניתוח המיזמים הבחנו בין המיזמים על-פי המשקל העסקי והחברתי של כל מיזם.

שם העמותה	תחום עיסוק	שם ומעמד משפטי של המיזם	מטרה עיקרית של המיזם	תיאור פעילות המיזם	מקורות הכנסה למיזם	הוצאות
<b>מיזמים שלמען הפעלתם הוקמה עמותה או שבפועל מהווים את עיקר פעילותה של העמותה</b>						
<b>שכולו טוב</b>	שיקום קהילתי למתמודדים בעלי נכות נפשית	מפעלים מוגנים של העמותה - "יוצרים אור" "מתוקים" "paper work" "דמיון יוצר"	העסקה שיקומית	משתקמים עובדים במפעלים לייצור חפצי נוי, דוכנים למכירת מיץ, מכירה בקניונים וחנויות ע"י המשתקמים	הכנסות ממכירות (כ- 25%) תשלומי ממשלה (כ- 75%)	הוצאות תפעול, שכר לעובדים (תשלום ממשלתי + חלק מן הרווחים בפרויקטים מסוימים)
<b>עתיד ורוד</b>	מכירת שילוט חוצות ברעננה ע"י נוער בסיכון	המיזם הוא כל פעילות העמותה	מסגרת לנוער בסיכון, הכשרת הנוער לחיי עבודה	נוער בסיכון מבצע את כל שלבי הפעילות העסקית, תוכנית הכשרה מובנית יום בשבוע	מכירת שטחי פרסום, זיכיון מהרשות המקומית ללא תשלום	שכר למנהל ולע"וס, שכר לעובדים, הוצאות תפעול
<b>נא לגעת</b>	קידום הצרכים והשאיפות של אנשים חרשים, עיוורים וחרשים-עיוורים	המיזמים הם מרבית פעילות העמותה	מפגש ותקשורת בין אנשים שומעים ורואים לאנשים חרשים, עיוורים וחרשים-עיוורים	מרכז תרבות המפעיל קבוצת תיאטרון ששחקניה חרשים-עיוורים, בית קפה שעובדיו חרשים, מסעדה הפועלת בחושך שעובדיה עיוורים וסדנאות לקהלים שונים	מימון ציבורי, תרומות, הכנסות ממכירות (כ-75%)	שיפוץ המבנה מומן באמצעות תרומות ומענקים. שכר לצוות המקצועי, תשלום לספקים והוצאות תפעול
<b>עשינו עסק</b>	עסקים בתחומים שונים המופעלים ע"י בני נוער בסיכון	פרויקטים של ארגון ציונות 2000, המופעלים באמצעות עמותות שונות	מתן אפשרות לבני נוער בסיכון להגיע לתפקוד נורמטיבי בחברה	בני נוער מפעילים מגוון של עסקים: פרסום חוצות, גינון, בתי קפה, הכנת מזון	ליווי מקצועי של יחידות טיפוליות של רשויות מקומיות, כספי תרומות, הכנסה מהפעילות	שכר עבודה לבני הנוער, הוצאות תפעול
<b>נגיש קפה</b>	בית קפה	המיזם הוא כל פעילות העמותה	העסקת אנשים עם מוגבלויות	אנשים עם מוגבלויות מפעילים בית קפה, ותלמידים עוזרים בהתנדבות	מכירות. עבודה בהתנדבות של העובדים	שכר למנהל וטבח, שכר דירה והוצאות תפעול

שם העמותה	תחום עיסוק	שם ומעמד משפטי של המיזם	מטרה עיקרית של המיזם	תיאור פעילות המיזם	מקורות הכנסה למיזם	הוצאות
פעולה ירוקה	קידום שינוי חברתי-אקולוגי באמצעות פעולה ישירה לא אלימה	המיזם הוא מרבית פעילות העמותה	שיווק מוצרים של קהילות מוחלשות בתנאי סחר הוגן	שיווק מוצרי סחר הוגן המיוצרים ע"י פלסטינים בשטחים וע"י אוכלוסיות מוחלשות בישראל וקפה מקולומביה לחנויות בישראל	הכנסות ממכירות, הלוואות וקווי אשראי	תשלום לספקים, שיווק ושכר לשלושה עובדים
סינדיאנת הגליל	סחר הוגן ופיתוח קהילתי	העסק הוא מרבית פעילות העמותה	שיווק תוצרת חקלאית על-פי עקרונות הסחר ההוגן, פיתוח עבודה יצרנית בקהילה	שיווק מוצרי שמן זית ומוצרים חקלאיים בארץ ובחו"ל על-פי עקרונות סחר הוגן, החייאת מסורת קליעת סלים, הפקת ומכירת לוחות שנה על-פי יצירות של אמנים	בעיקר מכירות עצמיות, ו-15% מתרומות	תשלום לספקים\חקלאים, שיווק, ייצור ושכר לשלושה עובדים
<b>מיזמים שהנם אחד מהפרויקטים של העמותה ואשר קשורים למטרותיה</b>						
אג'יק - מכון הנגב לאסטרטגיות של שלום ופיתוח	הכשרה, הדרכה ופיתוח פרויקטים בנגב	אל-סנאבל - חברה לתועלת הציבור (הוקמה ע"י העמותה)	העצמה אישית ותעסוקה לנשים בדואיות חד הוריות	בישול ואספקת ארוחות חמות לילדי בית הספר בחורה ע"י נשים בדואיות חד הוריות	להקמה: תרומות (ממשלת הולנד) הרשות המקומית, הלוואות. הכנסות: תשלום עבור הארוחות (קרן רש"י, הורים והרשות המקומית)	שכר למנהל מקצועי, 2 טבחים, 9 נשים, הוצאות תפעול, שכירות וארנונה
גוונים	סיוע לאוכלוסיות מוחלשות בתחום הרווחה והבריאות	פרויקטים של העמותה: כלים שלובים (שותפות עם עוד 2 עמותות), קייטרינג בשדרות, קפה גלריה - באשקלון, הגברה ותקליטנות	העצמה והעסקה מכבדת של נפגעי נפש, העסקת בני נוער במסגרת נורמטיבית	שיווק ומכירה של חפצי אומנות המיוצרים ע"י משתקמים, אנשים עם מוגבלות עובדים בהכנת ארוחות לקייטרינג ומפעילים בית קפה במתנ"ס, בני נוער מספקים שירותי תקליטנות	תשלומי ממשלה עבור המשתקמים, תרומות, הכנסה מהמכירות	שכר לאנשי השיווק, שכר למדריכים מקצועיים ולעובדי נוער (מימון ממשלתי), שכר למשתקמים ולנוער, הוצאות תפעול

שם העמותה	תחום עיסוק	שם ומעמד משפטי של המיזם	מטרה עיקרית של המיזם	תיאור פעילות המיזם	מקורות הכנסה למיזם	הוצאות
תור המדבר	פעילות חברתית וחינוכית בבאר שבע והסביבה	קפה רינגלבלום מיזם של העמותה	מתן חווית הצלחה בעבודה לנוער בסיכון, יצירת הכנסה לעמותה	בית קפה שכונתי ברמה גבוהה (שכונה ד' בבאר שבע) המעסיק בני נוער בסיכון	השקעה ראשונית: תרומות וייעוץ מקצועי בהתנדבות לתכנון ולהקמה. הכנסה ממכירות	הוצאות תפעול, שכר לנוער, לעובדים המקצועיים ולעובדת סוציאלית
צ'יימס	שירותים לאוכלוסיות עם צרכים מיוחדים, שיקום, תעסוקה, אבחונים, מעונות יום	מכבסת צ'יימס - מיזם של העמותה	העסקת אנשים עם מוגבלויות	שרותי כביסה לגופים ולאנשים פרטיים בכפר סבא ע"י אנשים עם מוגבלות (בהיקף 25% משרה - אין מספיק לקוחות)	הכנסה עצמית (מעט רווחיים), צ'יימס משקיעים לפי הצורך, מבנה וציוד של העירייה	שכר לעובדים, לעוזרת שיקומית ולמנהל, הוצאות השירות, שיווק ופרסום
נווה חנה	כפר נוער לילדים שהוצאו ממשפחותיהם	ילדודס - חברה בע"מ בבעלות העמותה	מתן אפשרות לילדים להתנסות במסגרת מחייבת של עבודה בשכר, יצירת הכנסה לעמותה	מאפית לחמים ועוגיות במתחם הפנימייה הילדים עובדים במאפיה. התוצרת משווקת למפעלים ולחנויות.	מכירת מוצרים	שכר לארבעה עובדי חוץ, שכר מזערי לילדים הוצאות תפעול
כישורית	בית לחיים לכ-140 גברים ונשים בעלי צרכים מיוחדים מכל רחבי הארץ	עמותה עם מפעלים מוגנים שונים	העסקת האוכלוסייה על-פי תפיסה טיפולית	דיירי הכפר עובדים במפעל לצעצועי עץ (שיווק צעצועי עץ איכותיים), דיר עיזים (ייצור מוצרי חלב), לול, כלביה, ערוגות אורגניות	השקעה התחלתית של תורמים, תשלומי ממסלה, הכנסות עצמיות (עדיין לא רווחיים, 2 ענפים מאוזנים)	מערכת שיווק עצמית (צעצועים לייצוא), חומרי גלם, דמי שיקום למטופלים, תשלום לצוות המקצועי
יד שרה	השאלת ציוד רפואי	חברה בע"מ - בבעלות העמותה (כל הרווחים חוזרים לעמותה)	שירות משלים לשרותי יד שרה עי מכירת ציוד רפואי, יצירת הכנסה ליד שרה	מכירת ציוד רפואי איכותי (אותו סוג ציוד המושכר ללקוחות) דרך קטלוג מוצרים המוצג במשרדים השונים (או דרך חנות התצוגה בירושלים)	מכירות	רכישת ציוד, שכר דירה עבור תצוגה, שכר לעובדים

שם העמותה	תחום עיסוק	שם ומעמד משפטי של המיזם	מטרה עיקרית של המיזם	תיאור פעילות המיזם	מקורות הכנסה למיזם	הוצאות
קול האישה ואחותי	ארגונים פמיניסטיים	"המטבח הקהילתי" - פרויקט של העמותות הנ"ל	העצמה והכשרה של נשים לפיתוח יוזמות עסקיות בתחום הבישול	הנשים מבשלות ארוחות לעובדי מפעל מוגן, ומספקות שירותי קייטרינג לפרטים וגופים	הכנסות ממכירות, תרומות	שכר למנהלת ולעובדות, הוצאות תפעול, שכר דירה
אחותי	ארגון פמיניסטי להעצמת נשים מזרחיות	פרויקט הרקמה בקרית-גת (שייך לעמותה, קיימת תוכנית לשינוי מעמדו הארגוני)	העצמה כלכלית של נשים אתיופיות, החדרת אומנות אתיופית לתעשייה הישראלית	26 נשים אתיופיות עוסקות בקליעת סלים, ברקמה אתנית ובקרימה. המוצרים נמכרים לארגונים חברתיים ובאמצעותם	בעיקר מענקים מקרנות ותרומות, ומעט מהכנסות עצמיות	ניהול הפרויקט ע"י העמותה, שכר לנשים האתיופיות (לא קבוע ולא יציב), חומרי גלם, שכר
סידרא	עמותת נשים, לקידום מעמד האישה בחברה הבדואית	פרויקט אריגה, (פרויקט של העמותה. אמור להפוך לחברת בת של העמותה)	קידום מעמד האישה הבדואית באמצעות העצמה כלכלית	כ-70 נשים (מפרנסות יחידות) במלאכת האריגה ובייצור שטיחים יוקרתיים, מכירות בעיקר בטלמנטס ומעט בחו"ל	90% הכנסות עצמיות, תרומות.	שכר לעובדות (לפי תמחור משתנה - מ"ר, ק"ג צמר, שכר חודשי, שעות), הוצאות תפעול
סגור קהילתי	העצמת אנשים וקהילות למימוש זכויותיהם	קואופרטיב המזון-פרויקט של העמותה	מכירת מוצרי מזון במחירים מוזלים	קואופרטיב למכירת מזון המופעל ומנוהל בהתנדבות ע"י החברים. כל חבר משלם דמי חבר חודשיים וחייב להתנדב בהפעלה.	תרומות למימון ההשקעה הראשונית, וההפעלה השוטפת, הכנסות מהמכירות	שכר עובד קהילתי, שכירות, הוצאות תפעול, חידוש ציוד
מתנ"ס נוה יוסף	מתנ"ס במזרח חיפה	פרויקט של המתנ"ס	אספקת ארוחות צהריים לילדי המתנ"ס	מטבח המנוהל בשותפות עם מתנ"ס נוסף. מייצר ומספק ארוחות צהריים איכותיות לילדים המגיעים למתנ"ס	הלוואה ראשונית שהוחזרה. תשלומי הורים. המיזם רווחי	שכר עבודה לצוות העובדים. שכירות, הוצאות תפעול

שם העמותה	תחום עיסוק	שם ומעמד משפטי של המיזם	מטרה עיקרית של המיזם	תיאור פעילות המיזם	מקורות הכנסה למיזם	הוצאות
קליק	שפור איכות חייהם של קשישים בהוד השרון	פרויקט של העמותה	העסקת קשישים ובעתיד ייצור הכנסה לעמותה	קשישים מועסקים בייצור, ערכות יצירה, הנמכרות בעיקר לקייטנות, 37 קשישים מועסקים. שימוש במרכז ובידע לפעילויות נוספות (סדנאות לגנות, ימי סדנא להייטק (עם הקשישים)	בעיקר תרומות, הכנסות עצמיות (במגמת עליה), שימוש במבנה של עיריית הוד השרון ללא תשלום	תשלום סמלי לקשישים, תשלום לספקים, לאיש שיווק, למדריכה מקצועית ולמנהלת
מילבת	העלאת המודעות ועידוד השימוש של אנשים בעלי מוגבלויות וקשישים בטכנולוגיה מסייעת ובאבזרי עזר	פרויקט בתוך העמותה	מתן פתרונות טכניים יצירתיים לאוכלוסייה עם מוגבלויות, ויצירת הכנסה עצמית ע"י מכירת משחקי פנאי למוסדות	מכירת שטחי פרסום באתר ייחודי של העמותה המרכז מידע על אביזרים לנכים, ייצור ומכירה של פתרונות טכניים שפותחו ע"י העמותה	מענקים ותרומות, התכנון נעשה ע"י מתנדבים, הכנסות ממכירות - שאיפה להגיע עד שנת 2011 להכנסות עצמיות של 80%	שדרוג האתר, צוות למכירה, הוצאות ייצור ושיווק
עמיד במדבר	שימור והנחלה של מורשת ירוחם, קירוב קהילות, לימוד ויצירה בזיקה לתרבות יהודית ישראלית	פרויקט של העמותה	הפצת מידע והיכרות עם ירוחם, לימודי תרבות יהודית, מקור הכנסה לפעילות העמותה	תוכניות ביקור והפעלה, סדנאות ומפגשים לקבוצות מישראל ומחו"ל המבקרות באזור, משך הביקורים נע בין שעתיים לארבעה חודשים	תשלומים של קבוצות (24% מהכנסות העמותה),	רכז, שעות אנשי צוות, תשלום לאנשי מקצוע לפי פעילות

שם העמותה	תחום עיסוק	שם ומעמד משפטי של המיזם	מטרה עיקרית של המיזם	תיאור פעילות המיזם	מקורות הכנסה למיזם	הוצאות
<b>מיזמים שהנם אחד מהפרויקטים של העמותה ואשר אינם קשורים למטרותיה</b>						
בית איזי שפירא	פיתוח ומתן שירותים לילדים עם מוגבלויות	קרן אהבה, חברה בע"מ בבעלות העמותה	הכנסות לעמותה	עסק המוכר חבילות שי בחגים לעסקים וארגונים, ומוצרים שונים במהלך השנה	מכירות המיזם רווחי	הוצאות הפעילות העסקית: עובדים, ספקים, חומרים
איילים	חיזוק מפעל ההתיישבות והמעורבות החברתית בנגב ובגליל	חברת אחזקות בבעלות העמותה. שלוש חברות בשותפות עם אנשי עסקים, בשליטה של חברת האחזקות	הכנסות לעמותה	חברת בנייה - בונה את כפרי העמותה. כוונה להתרחב. חברות נוספות: לתכנון, לניהול פרויקטים, ניהול הכפריים, קייטרינג	השקעות: בחברת הבנייה הלוואה של התורם העיקרי והשקעה של השותף העסקי. בחברות האחרות: כספי העמותה והשותפים. הכנסות שוטפות ממכירת מוצרים ושירותים. חברת הבניה רווחית (12.5% רווח)	משכורות של צוותי הניהול, משכורות העובדים בחברות, הוצאות עסקיות של החברות
אישית - קידום נשים ליזמות עסקית	הכשרה, הדרכה וסיוע של נשים ליזמות במגזר העסקים הקטנים	בגדקפה - חנות מותגים ויד-שנייה	יצירת הכנסה לעמותה	חנות מותגים ויד שנייה - בגדים וכלי בית, מופעלת ע"י מתנדבות	תרומות בגדים, הכנסות ממכירות מתקרבים לרווחיות	החזקת החנות (שכירות מסים) עובדת במשרה חלקית מאוד
מרכז סיוע לנפגעות תקיפה מינית תא	סיוע לנפגעות ונפגעי תקיפה מינית	מיזם של העמותה	יצירת הכנסה לעמותה	שוק שנתי המתקיים אחת לשנה שבו נמכרים בגדי מעצבים	תרומות של הבגדים, של אביזרי עזר למכירה ולהובלה, עבודה בהתנדבות במכירה, הכנסות ממכורות, המיזם רווחי	משאבי כוח אדם של עובדות המרכז, שכר רכזת, שכירות, פרסום, הובלה והנהלת חשבונות

החברה	תחום עיסוק	מטרה חברתית	תיאור הפעילות	ההשקעה הראשונית, מצב כספי היום, ייעוד הרווחים
לילית	מסעדה	הכשרת נוער בסיכון למקצוע הטבחיות	13-15 בני נוער המוכשרים ע"י צוות המטבח של המסעדה, במשך 12-18 חודשים. ליווי קבוצתי ואישי של עובדת סוציאלית	ההשקעה הראשונית מכספי היזמים; קרובים לאיזון בפעילות השוטפת; יעוד הרווחים: 50% למשקיעים ו-50% לעסק
שוקונוי	ייצור שוקולד איכותי	יצירת מסגרת תעסוקתית לאנשים עם מוגבלות שכלית	העסקה של מספר קטן של אנשים עם מוגבלות שכלית בייצור שוקולד איכותי	לא מצליחים לשרוד
Call יכול	מוקד שירות טלפוני	העסקה קבועה במסגרת נורמטיבית של אנשים עם מוגבלויות	מרכזיה טלפונית המספקת שירות תמיכה טלפונית לחברת פלאפון, 70-90 עובדים שהם אנשים עם מוגבלויות העובדים ומשתכרים בתנאי השוק	השקעה ראשונית מכספי היזמים; מאוזנים בפעילות השוטפת; בשלב זה הרווחים חוזרים לפתוח החברה
בנחת	ייצור הריטים	שיקום אסירים משוחררים ונוער מנותק מסגרת תעסוקה נורמטיבית	מפעל לייצור הריטים שמרבית עובדיו אסירים משוחררים ונוער מנותק	ההשקעה הראשונית מתרומות בכסף וייעוץ בהתנדבות ומכספי היזם והמשקיע הראשי; הרווחים חוזרים באופן מלא למפעל. העסק מאוזן
בית אקשטיין	מתן שירותים לאנשים עם צרכים מיוחדים	פיתוח ומתן שירותי תמיכה בכל תחומי החיים לאנשים מיוחדים, הובלת שינוי עמדות בחברה להכלת אנשים מיוחדים	מערכי דיור: הוסטלים, יחידות דיור קהילתיות בתי ספר לתלמידים עם ליקויי למידה, קשיים נפשיים, פיגור שכלי, הכשרה והשמה בעבודה, מרכזי תעסוקה מוגנת, מרכזי אבחון ומעקב	השקעה ראשונית של היזם, כל ההכנסות מחוזים ממשלתיים, העסק מאוזן
&JOY	מרכז תפעולי לפרחים ולמתנות	העסקה ושיקום של אנשים עם מוגבלויות	חברה בבעלות יזם פרטי ועמותת צ'יימס. מכשירה ומעסיקה כשלושים אנשים עם מוגבלויות בשזירת פרחים ובאריזת פרחים ומתנות ומכירתם בנקודות מכירה ברחבי הארץ ולגופים עסקיים	היזם השקיע מכספו (עיקר ההוצאה בבניית המותג ובשיווק), העמותה נתנה סכום התחלתי חד פעמי (שכד מוקטן משולם לעמותה). כיום ההכנסות מכסות מקצת מהעלויות, ובעוד כשנה וחצי יגיעו להחזר ההשקעה



החברה	תחום עיסוק	מטרה חברתית	תיאור הפעילות	ההשקעה הראשונית, מצב כספי היום, ייעוד הרווחים
יקב טוליפ	ייצור יינות	העסקת אנשים עם מוגבלויות מכפר תקווה, יישוב קהילתי לאנשים עם מוגבלויות וצרכים מיוחדים	היקב ממוקם בשטחו של כפר תקווה (ללא שכ"ד), ומעסיק באופן קבוע כארבעה אנשים עם מוגבלויות הלוקחים חלק בבקבוק, בבציר ובאריזה. בסך הכול עובדים ביקב תשעה אנשים.	חלק מהרווחים מופנים לפיתוח תשתיות בכפר.
אקולוגיה לקהילה מוגנת	פירוק מוצרים אלקטרוניים ומכירתם למחזור	העסקת אנשים עם מוגבלויות בפירוק מוצרי אלקטרוניקה, שמירה על הסביבה ע"י מחזור	העסק מקבל בתרומה מוצרי אלקטרוניקה ומעסיק בפירוק עובדים מקהילות ומכפרים לאנשים עם מוגבלויות, הפריטים נמכרים למחזור בארץ ובחו"ל	היזם השקיע מכספו, קיים גידול קבוע בהכנסות אך עוד לא מאוזנים בשוטף. רווחים עתידיים יושקעו בעסק
קואופרטיב "אופק לעובד"	העסקת אנשים עם מוגבלויות	פתרונות תעסוקה לאנשים עם מוגבלויות (בעיקר נפשית)	השמה בעבודה של אנשים עם מוגבלויות. הקואופרטיב משמש כמעסיק פורמלי של אנשים עם מוגבלויות המועסקים אצל מעבידים שונים. כמו כן נותן שירותים משרדיים לאנשים עם מוגבלויות העובדים כפריילנסים.	השקעה כספית של המייסדת (חברת אשנב) ותמיכה ממשלתית. הרווחים שייכים לקואופרטיב אחרי שנתיים החברים אמורים לשלם 3-5% משכרם עבור ייעוץ כלכלי ופנסיוני.
קואופרטיב הנשים המבשלות - אופקים	שירותי קייטרינג	העצמה כלכלית לנשים מהפריפריה	16 נשים מבשלות בביתן לאירועים שונים העבודה מתחלקת ביניהן. השכר נקבע בהתאם לתפקיד ולהשקעה.	תרומות של הסוכנות היהודית ושותפות 2000. הסוכנות משלמת את שכר המנהלת. משכורות משולמות לנשים לפי תפקיד והשקעה. רווחים יופנו להקמת מטבח מרכזי (מניות לא נקנו עדיין)
נוגיה	שיווק מוצרים אתניים שיוצרו ע"י נשים במסגרות קולקטיביות או ארגוניות באזורים מוחלשים בעולם	העצמה כלכלית של נשים	קניה של מוצרים אתניים מקבוצות או ארגונים ושיווקם לרשתות וחנויות יוקרתיות ובאמצעות האינטרנט (מסגרת סחר הוגן)	ההשקעה הראשונית מכספי תרומות. עבודה בהתנדבות של המייסדת ועובדים נוספים. מחפשים משקיעים. הרווחים יושקעו בחברה
ההאב בתל אביב	חממה למיזמים חברתיים / סביבתיים	יצירת מרחב ותמיכה ליזמים חברתיים לפיתוח מיזמים חברתיים וסביבתיים	תשתית משרדית, מקום מפגש, נגישות ליועצים, ליווי וסיוע אישי, פעילויות תרבות ואמנות	ההשקעה הראשונית מכספי היזמים, גובים דמי חבר ודמי שימוש בשירותי החממה. טרם הגיעו לאיזון

## טור מס' 1 קדימות מוחלטת למטרה החברתית

### מאפיינים:

**רצף של פעילויות בעלות מימד עסקי של ארגונים, החל מפעילות עסקית מזדמנת ועד לפעילות עסקית מובנית.** הקדימות המוחלטת הניתנת למטרה החברתית מתבטאת בכך שהחלטה על הקמת המיזם והשיקולים לגבי הפעלתו אינם עסקיים, אלא מבוססים על התועלת החברתית שהארגון מקווה/מעוניין להפיק מהמיזם.

### דוגמאות:

בדרך כלל מדובר **במפעלים מוגנים או בפרויקטים המוקמים לצורך שיקום אנשים עם צרכים מיוחדים באמצעות העסקתם**. המיזמים הם חלק אינטגרלי מפעילות הארגון והשיקום מושג באמצעות השתלבות במסגרת התעסוקתית על כל המשתמע מכך, לגבי סוגי האוכלוסיות המועסקות והמשוקמות בכל מיזם או פרויקט. המוצרים או השירותים הם ברמות משתנות של תחכום, בדרך כלל בהתאם ליכולותיה של האוכלוסייה המועסקת במיזם. ממיון מוצרים למיכלים או אריזת פרסומים בניילון, ייצור של ציוד סטרילי, ייצור של מוצרים אמנותיים ושל חפצים שימושיים ודקורטיביים, ועד ייצור מוצרים חקלאיים וטיפול בבעלי חיים. מכירת המוצרים או השירותים היא הפעילות העסקית המאפיינת מיזמים אלה. מאחר שהייצור הוא חלק מתהליך השיקום בחירת המוצרים נעשית לעיתים על סמך יכולות הייצור של המשתקמים ולא דווקא על-פי צרכי השוק. מידת ההשקעה בשיווק ובמכירה של המוצרים משתנה ונעה בין שיווק ומכירה מזדמנים, בין השאר באמצעות אתר אינטרנט, לבין מערכי שיווק מובנים ומותאמים לצרכי השוק. המאפיין העיקרי של מערך השיווק הוא ההסתמכות על צרכנות חברתית, דהיינו על קניית המוצרים או השירותים בשל הערך החברתי הנלווה אליהם.

### מימון:

המיזם הוא חלק מפעילות הארגון וממומן במסגרת התקציב הכולל של הארגון, בדרך כלל באמצעות תשלומים ממשלתיים, המוענקים למיזם על-פי מספר המועסקים וכן באמצעות תרומות ומענקים של קרנות פילנתרופיות. במרבית המקרים המימון הממשלתי מיועד למימון המסגרת והצוות המקצועי ואילו שכר העובדים/המשתקמים נקבע בהתאם להכנסה המתקבלת ממכירת המוצרים או השירותים. בחלק מן המפעלים המוגנים מורכב שכר העובדים מהתשלום המתקבל עבור מכירת השירותים ומתשלום ממשלתי הניתן כסכום תואם (מאטצ'ינג) להכנסה זו. (מאחר שהכנסת העובדים/המשתקמים נמוכה העובדים זכאים בכל מקרה לקצבאות בגין נכותם). במקרים מסוימים מושקע מאמץ בשיפור המוצרים או השירותים ובהגדלה של הכנסת המיזם, אולם גובה ההכנסה המתקבלת מן המיזם אינו מהווה מרכיב משמעותי בשאלה האם להמשיך ולהפעילו. בקצה העסקי יותר של הרצף הכלול בטור 1 נמצאים ארגונים המפעילים פרויקטים של שיקום הממומנים בראש וראשונה באמצעות תשלומים ממשלתיים אך פועלים מתוך חשיבה עסקית ומפעילים מנגנוני שיווק משוכללים ומובנים.

ככל שהמוגבלויות של האוכלוסייה קשות יותר, קטן בדרך כלל כושר הייצור שלה ועולה המחיר החברתי של ההעסקה, דהיינו עלות המעטפת הטיפולית וההתאמות הנדרשות ברמה

בניתוח של הממצאים ביקשנו לאפיין את המודלים השונים של הפעילות העסקית-חברתית ולהציג את הלקחים המרכזיים שהפקנו במהלך המיפוי. המאפיין המרכזי שהחלטנו להעמיד בבסיס הניתוח הוא: **משקלם של המרכיב החברתי והמרכיב העסקי בסוגי המיזמים השונים**.<sup>8</sup>

לצורך הניתוח יצרנו רצף שבצידו האחד מיזמים שבהם ניתנת קדימות מוחלטת למטרה החברתית ובצידו השני מיזמים שבהם ניתנת קדימות מוחלטת למטרה העסקית. מאחר שהכוונה הייתה לצלם מצב ולתאר את הקיים, הסיקור והחלוקה אינם שיפוטיים אלא תיאוריים בלבד. משקלו של המרכיב העסקי אינו אינדיקציה להצלחה, אלא לאופן שבו כל ארגון או מיזם בחרו לאפיין את הפעילות/המיזם נשוא הבדיקה או את הכיוון והאופק אליו בסופו של דבר התפתח הפרויקט או המיזם.

חתי מיון הממצאים				
מטרה חברתית			מטרה עסקית	
קדימות מוחלטת למטרה החברתית	קדימות למטרה החברתית - משקל משמעותי להכנסות	קדימות למטרה החברתית - משקל הכרחיות לשרידות	מטרות עסקיות וחברתיות במעמד מקביל	קדימות לייצור הכנסות

לאחר שהצבנו את המיזמים על פני הרצף, בחנו מאפיינים שונים שלהם בניסיון לשרטט אב טיפוס או פרופיל/ים של סוג המיזמים המתאימים לנקודות השונות לאורך הרצף. המאפיינים שבחנו היו: מטרת ההקמה של המיזם, השיקולים שעמדו בבסיס החלטה על הקמת המיזם הספציפי ולגבי הפעלתו לאורך זמן, משקל החשיבה והתכנון העסקי המושקעים במיזם, דרכי הניהול של המיזם כולל השיווק, התפיסה הארגונית הכוללת של המיזם במערך הפעילות הארגונית, משקל ההכנסות מן המיזם במערכת השיקולים לגבי הקמתו והפעלתו, המידה שבה התוכנית העסקית של המיזם כוללת באופן מובנה כוונה להגדיל את ההכנסות ולהגיע לעצמאות כלכלית וייעוד ההכנסות מן המיזם.

לאחר תיאור מאפייני וסוגי המיזמים הנמצאים בנקודות השונות על הרצף, תוכלו למצוא תיאורי מקרים מפורטים של פרויקטים המתאימים לנקודות אלה.

8 בספרות המקצועית ניתן למצוא מספר דרכים מורכבות ומשוכללות לאפיון מיזמים עסקיים-חברתיים. לצורך דו"ח זה נראה היה לנו שניתן להסתפק בשיטת אפיון שאינה מורכבת מדי. לאפיון משוכלל ורב מימדים ורבידים ראו, Kim Alter, Social Enterprise Typology; <http://www.virtueventures.com/typology>

## מפעלים מוגנים ומסגרות תעסוקתיות עמותת גוונים

היומיומית. בהתאמה, האפשרות להקים חברה או מפעל שיעמדו ברשות עצמם מבחינה כלכלית קטנה יותר ככל שמוגבלות האוכלוסייה קשה יותר. לפיכך לא קיימים כמעט פרויקטים או מיזמים עסקיים המעסיקים אוכלוסיות בעלות מוגבלויות קשות שיש להם אפשרות של קיימות כלכלית אמיתית.

עמותת גוונים נוסדה על-ידי חברי הקיבוץ העירוני בשדרות ופועלת בשדרות ובאזור הנגב הצפוני. העמותה מפתחת ומפעילה מסגרות ייחודיות עבור מגוון קבוצות באוכלוסייה, בעיקר קבוצות מוחלשות כלכלית, חברתית או פיזית ושואפת ליצור עבורן מענה כוללני בקהילה, המותאם לצרכים הייחודיים של כל קבוצה. במסגרת פעילותה מפעילה גוונים מספר מסגרות תעסוקתיות בעלות מאפיינים עסקיים, עבור אנשים עם מוגבלויות ועבור בני נוער בסיכון.

### תיאור הארגון המקיים והמיזמים השונים: רצינות, מטרות והמצב היום

עמותת גוונים היא ארגון לשינוי חברתי המנסה ליצור עבור כל אדם את התנאים הדרושים להתפתחותו. גוונים מתמקדת בסיוע לאוכלוסיות מוחלשות, המטופלות על-ידי שירותי הרווחה והבריאות, בעיקר בשדרות ובנגב הצפוני. פיתוח הפרויקטים והפעלתם נעשה בשיתוף עם קהל היעד, תוך איתור שותפים טבעיים בכל תחום ויצירת רשתות בין-ארגוניות לקידום. כיום מפעילה גוונים שירותים ומערכי תמיכה עבור: הגיל הרך, נוער בסיכון, רצף שירותים עבור ילדים, נוער ואנשים עם מוגבלויות, תוכניות לבוגרים צעירים עם מוגבלויות ולעולים במצבי משבר. במסגרת פעילות העמותה הוקמו מספר מפעלים ופרויקטים שיש בהם פן עסקי, המספקים שיקום תעסוקתי ו/או העצמה אישית וקבוצתית לקבוצות אוכלוסייה שונות.

### מפעל מוגן ומערך שיווק

במסגרת הרצון לספק לאנשים המתמודדים עם מחלות נפשיות מסגרות שיקום תעסוקתי המאפשרות מימוש של הפוטנציאל האישי הקימה גוונים מערך תעסוקה ויצירה בעיר אשקלון. מערך התעסוקה נועד לספק למשתקמים תעסוקה

משמעותית ואפשרות לבטא ולמצות את יכולותיהם האישיות, ולא להעסיקם בעבודות מונוטוניות כגון הרכבת גופי תאורה או אריזת סכו"ם. במסגרת מערך זה הוקם מפעל מוגן המיועד למשתקמים המסוגלים להשתלב בסדנאות מעשיות ביצירה ובאמנות, וזקוקים להכשרה נוספת על-מנת להשתלב בעבודה בשוק החופשי. העמותה משקיעה משאבים כדי לייצר מוצרים המותאמים לדרישות השוק. בכל אחת מן הסדנאות במפעל מועסקים איש או אשת מקצוע המנחים את הייצור.

בשיתוף עם עמותת שיקום אחר ועמותת יחדיו הקימה גוונים מערך שיווק למוצרים המיוצרים על-ידי המפעלים שמנהלים הארגונים, הפועל תחת השם **כלים שלובים**. לצורך כך נשכר משרד המשמש כמרכז לוגיסטי ומועסק איש שיווק מקצועי. המניע להקמת כלים שלובים היה הרצון לחסוך את פער השיווק, דהיינו את הסכומים המשולמים לקבלני המשנה-אנשי השיווק. על-פי התכנון הכספי 30% מן מההכנסות מן המכירה ישמשו לקניית חומרים, 10% ישמשו לשיווק ולמכירה והיתר ישולם למשתקמים.

### קפה גלריה במתנ"ס באשקלון

קפטריה, חדר ישיבות וחדר לאירועים, המופעלים במתנ"ס באשקלון על-ידי משתקמים בעלי מוגבלות נפשית. בקפה, המציע תפריט צמחוני קל, מתארחים צוותי עובדים וכן כנסים ואירועי תרבות. הרווחים מיועדים למשתקמים.

השותפות עם המתנ"ס מבוססת על תשלום הוצאות מים וחשמל למתנ"ס. הפרויקט מסתמך על פעילות העוברת דרך המתנ"ס, בעיקר של אוכלוסייה מקומית העושה שימוש בשירותיו, ובמקביל מייצר פעילות נוספת למתנ"ס על-ידי אירוח קבוצות וכנסים.

### מפעל קייטרינג

מפעל הפועל בשדרות ומעסיק נפגעי נפש, עיוורים ואנשים עם מוגבלות שכלית. רמת התפקוד של מרבית העובדים היא נמוכה, והם מונחים על-ידי מבשלת מקצועית המועסקת על-ידי העמותה ומקבלת שכר כמדריכה. המפעל מספק צורך ספציפי הקיים בשדרות לאירוח של המשלחות הרבות המגיעות למקום. הארוחות זולות יותר וטעימות יותר מאלה המוצעות במסעדות המקומיות. ההכנסות מן הפעילות גבוהות יחסית והעובדים משתכרים עד 1,500 ש"ח בחודש, בהתאם לרמת התפקוד האישית. הפרויקט מתומחר אוטונומית ושכר העובדים מחושב לאחר ניכוי הוצאות הייצור. המפעל שואף לקבל רישיון ממשרד הבריאות ולשווק ארוחות בהיקף גדול יותר.

### קבוצת תקליטנים של נוער בסיכון

גוונים רכשה ציוד הגברה, קיבלה בתרומה מכונית והכשירה קבוצה של בני נוער בסיכון למתן שירותי תקליטנות. הפרויקט מלווה על-ידי עובד סוציאלי מן המחלקה לקידום נוער, שממממן על-ידי משרד החינוך. בני הנוער מרוויחים כמה אלפי שקלים בכל אירוע. הסכומים נשמרים בקופה משותפת המיועדת למימון צרכים של הנוער, כגון לימודי נהיגה או פעילויות פנאי כמו טיולים.

## מימון ומצב כספי

העובדים בכל הפרויקטים מועסקים על-ידי גוונים ואין כל כוונה ליצור עבור המיזמים אישיות משפטית נפרדת. המימון העיקרי מגיע ממענקים חיצוניים או ממכרזים או מתשלומים של משרדי הממשלה. בכל פרויקט יש אלמנט של הכנסות המיועדות בדרך כלל לתשלום לעובדים/משתקמים.

במפעלים המוגנים, הסכומים המגיעים מן המשרדים הממשלתיים מיועדים למימון ההפעלה השוטפת של המפעל המוגן, כולל שכר לאנשי צוות מקצועיים ולמימון רכישתם של חמרי הגלם לייצור. שכר המשתקמים משולם ממכירת המוצרים המיוצרים במפעל. ממוצע שעות העבודה של המשתקמים בחודש עומד על כ-40. משרד הבריאות דורש שהתשלום למשתקמים יעמוד על 6 ש"ח לשעה לכל הפחות. בגוונים שואפים להגיע לתשלום גבוה יותר. האלמנט השיקומי אינו מהווה בדרך כלל תמריץ מספק להשתתפות במיזם עבור המשתקמים והשכר המשולם להם, נמוך ככל שיהיה, הוא התמריץ להגעתם. ככלל בפרויקטים הממומנים על-ידי משרד הבריאות ההתקשרות היא על בסיס חודשי והמסגרות השונות מתחרות ביניהן על התנאים ועל השכר המשולם לעובדים המשתקמים. העובדים בוחרים את מקום "העבודה" בין השאר על-פי תנאי העבודה והשכר המשולם להם.

## מה למדנו

< לבחירה בפרויקטים שבהם משתקמים מועסקים בעבודה המאפשרת להם לבטא את יכולותיהם היצירתיות שלהם יש מחיר כלכלי. זאת, משום התחרות בשוק שבו נמכרים חפצי נוי קשה הרבה יותר מהתחרות בשוק שבו משתקמים מועסקים בעבודה מונוטונית, כגון הרכבה של גופי תאורה.

< בפרויקטים שעיקרם שיקום של אנשים מקבוצות מוחלשות באמצעות ייצור מוצרים חשוב מאוד, כפי שנכון בכל פרויקט מסחרי, להתאים את המוצר לדרישות השוק. ההצלחה בשיווק ובמכירת המוצרים, הנובעת מהתאמת המוצרים לדרישות השוק, מספקת למשתקמים לא רק הכנסה אלא גם גאווה וסיפוק על עצם השותפות בפרויקט מצליח.

## טור מס' 2

### קדימות לחטרה החברתית - משקל משמעותי להכנסות

#### מאפיינים:

**פרויקטים של ארגונים חברתיים המפעילים מיזמים בעלי מאפיינים עסקיים כחלק אינטגרלי מן הפעילות השוטפת של הארגון.** בכל המיזמים ההכנסה מן הפעילות העסקית מובנה בתוך המיזם ומהווה אחד ממרכיביו. מאחר שאין ציפייה שהמיזם יגיע לעצמאות כלכלית, מובנה בפרויקט מרכיב משתנה של מימון באמצעות משאבי כוח אדם ומשאבים כספיים של הארגון ובאמצעות מקורות פילנתרופיים חיצוניים. במיזמים אלה ניתנת קדימות למטרה החברתית, שהיא העילה המרכזית להקמתם, אולם קיימת ציפייה בארגון או בקרב מממניו שהמיזם ימומן רק בחלקו באמצעות הכנסות מן הפעילות העסקית. בחלק מן המקרים המימון באמצעות ההכנסות העסקיות, גם אם הינו חלקי, מהווה תנאי להמשך קיומו של המיזם.

#### דוגמאות:

**1. העצמה של אוכלוסיות מוחלשות באמצעות הכשרה מקצועית, העסקה בייצור מוצרים אתניים או מוצרי מזון ומכירתם בשוק הפתוח.** הפן העסקי של שיווק ומכירת המוצרים או השירותים הוא מרכיב מובנה במיזם הכולל תהליך של הכשרה מקצועית והעצמה אישית, יצירת הזדמנות לתעסוקה מכובדת, עידוד יזמות עסקית אישית וטיפול מסורת אתנית. מרכיב ההעסקה מבוסס בחלק מן המקרים על שכר קבוע בגובה השוק ובאחרים על תשלום בהתאם לתוצרת או על תשלום מזדמן לפי מצב ההכנסות של הארגון. הפעילות מיועדת לקבוצה מסוימת ומובחנת: נשים בדואיות, תושבות שכונות באזורים מוחלשים, עולות חדשות, נוער בסיכון.

**2. מסחר קמעונאי:** סוג אחר של פרויקטים שכללנו בטור זה פועל בתחום המסחר הקמעונאי: קואופרטיב מזון שמטרותיו החברתיות הן סיוע כלכלי לאוכלוסיות מוחלשות על-ידי יצירת מקור לקניית מוצרים בסיסיים בזול והעצמת האוכלוסייה על-ידי שיתופה בניהול הקואופרטיב.

#### מימון:

בכל המקרים ההכנסה המתקבלת מן המכירות אינה מכסה את הוצאות המיזם, התלוי באופן שוטף במקורות מימון חיצוניים. בנוסף למימון הפעילות באמצעות מקורות חיצוניים מושקעים במיזמים אלה משאבי כוח אדם של הארגונים בניהול הפרויקטים, בגיוס משאבים, בשירותי משרד וכד'.

קול האישה, עמותה הפועלת להעצמת נשים וארגון אחותי, הפועל להעצמת נשים מזרחיות, הקימו יחדיו את המטבח הקהילתי, המעסיק נשים משכבות אוכלוסייה מוחלשות בירושלים. המטבח פועל בתוך מוסד אלווין, ומספק ארוחות לעובדי המוסד. מטרת הפרויקט - לאפשר לנשים שמעולם לא עבדו, ואשר שרויות בקשיים כלכליים, להתפרנס בכבוד.

**תיאור קצר של הקמת המיזם -**

**הארגון המקים, רצינות ומטרות והמצב היום**

קול האישה, מרכז נשים בירושלים, מקדם מודל פמיניסטי רב-תרבותי לשינוי חברתי. בקול האישה פועל מרכז יעוץ, מידע והכוונה המסייע לאלפי נשים מידי שנה והארגון מקיים פעילות חברתית וציבורית ענפה. כמו כן פועלת בקול האישה גלריה 'אנטיאה' לאומנות נשים. הארגון מפעיל, בין השאר, תוכניות מקיפות להעצמה כלכלית של נשים.

תנועת "אחותי" היא תנועה פמיניסטית-מזרחית יחידה מסוגה בישראל, שמטרתה ליצור תנאים מתאימים בהם נשים מאוכלוסיות מוחלשות, שנתפסות בחברה הישראלית כשקופות, יהיו נראות ומשפיעות. תנועת "אחותי" נאבקה בתת הייצוג ובדיכוי התרבותי של נשים מזרחיות ושל נשים מקבוצות מודרות ושמה דגש על עוצמה כלכלית ותרבותית של נשים מוחלשות ועל יצירת שותפות ערכית ומעשית ביניהן.

קול האישה ואחותי היו שותפות בפרויקט קודם, יחד עם העמותה להעצמה כלכלית של נשים, שהכשיר נשים למקצוע הטבחות והעניק להן תוכנית של העצמה אישית ומקצועית על-מנת שיוכלו לפתוח עסקים משלהן. ויקי שירן ז"ל, יוזמת הפרוייקט הגתה תפיסה פמיניסטית רדיקלית - העצמת נשים באמצעות הכשרתן לפעילות עסקית בעיסוק מסורתי של נשים ופיתוח מודל עסקי של שימוש בידע העובר אצל נשים מדור לדור. לאחר סיום שני קורסים במסגרת תוכניות ההכשרה, חיפשו המשתתפות, נשים משכונת קריית יובל בירושלים, יחד עם הארגונים, דרך להמשיך את הפרויקט, כך שלנשים יהיה מקום עבודה קבוע ועוגן כלכלי שעל בסיסו יוכלו לפתח את היזמות העצמאית שלהן.

במסגרת זו נוצר קשר עם מוסד אלווין השוכן בקריית היובל ומעסיק אנשים עם מוגבלות שכלית. המוסד רצה להחליף

את שירות הקייטרינג שסיפק ארוחות לעובדים והציע שימוש במטבח שעמד ללא שימוש. להקמת המטבח הקהילתי היו שלושה יעדים: העסקה קבועה, פיתוח יזמות, ויצירת אפשרות של פרנסה בתוך הקהילה. הכוונה הייתה שהנשים יועסקו על בסיס קבוע במטבח, יפתחו עסקים פרטיים תוך שימוש במטבח של אלווין ויצאו לדרכן כאשר יתחזקו כלכלית. הנשים לא רצו להתחייב לזמני יציאה קבועים מן המטבח והוסכם כי היציאה לא תיכפה על אף אחת מהן מבלי שתהיה מוכנה לכך.

כיום המטבח פועל בתוך מוסד אלווין, מעסיק שמונה נשים ומספק ארוחות לעובדי המוסד. מאחר שאין למטבח רישיון של משרד הבריאות לא ניתן לספק ארוחות למוסדות חינוך מחוץ למקום. המטבח מספק מדי פעם הזמנות קייטרינג חיצוניות. חלק מן הנשים פיתחו שירותי קייטרינג עצמאיים.

**התכנון**

התוכנית העסקית התבססה על ציפייה לקבל רישיון ממשרד הבריאות וכללה אספקת 250 ארוחות ביום למוסד אלווין ו-250 ארוחות למוסדות חינוכיים אחרים. על-פי תוכנית זו היה המטבח אמור להגיע כבר בשנה הראשונה לאיזון כספי ברמה התפעולית (הכנסות מול הוצאות הייצור השוטף). ההשקעה הראשונית החד פעמית שנצפתה היתה יחסית נמוכה. צירוף ההוצאות המשרדיות הקבועות וההוצאות של ניהול הפרויקט החברתי יצרו בתוכנית העסקית לשנה הראשונה גרעון תקציבי של כ-361,000 ש"ח.

המימון הראשוני היה של קרן ירושלים, התומכת בפרויקט עד היום. בנוסף נתקבלו תרומות מכמה פדרציות יהודיות בארה"ב ומכמה קרנות נוספות. המיזם תוכנן כך שימומן ככל האפשר מהכנסות עסקיות והפער יכוסה על-ידי הארגונים באמצעות גיוס תרומות. התוכנית להרחיב את אספקת הארוחות מעבר למוסד אלווין לא נועדה לצמצום התלות של הפרויקט בתרומות, אלא להגדלת שכרן של העובדות. האפשרות שנשים ישלמו עבור השימוש במטבח לצרכי עסקיהן הפרטיים לא נדונה.

מראשיתו של הפרויקט היה ברור שללא אישור של משרד הבריאות לא ניתן יהיה לספק כמתוכנן ארוחות למוסדות חינוך נוספים. לפיכך נשכרו שירותיה של חברה המתמחה בהסדרת הרישיון. החברה העריכה כי קיימים קשיים לא מעטים אולם הרישיון יתקבל. על סמך הערכה זו החלה העבודה במטבח של אלווין. בסופו של דבר, לא קיבל המיזם את הרישיון. שלב ההקמה של המיזם, מרגע התחלת התכנון ועד לפתיחת המטבח באלווין, ארך כשנה.

**הביצוע**

המטבח הקהילתי פועל בתוך מוסד אלווין שבו מועסקים אנשים עם פיגור שכלי ומספק לעובדים 200 ארוחות צהריים ביום. הארוחות מבושלות על-ידי הנשים העובדות בפרויקט. בנוסף לנשים מועסקים במטבח שוטף כלים, משגיח כשרות ושתי עובדות מאלווין. הנשים מתחלקות, על-פי סבב מובנה, באחריות על הרכישות מספקים, על התשלומים, על סידור העבודה ועל התפריט.

### תוכניות לעתיד

קיימים שני אפיקים אפשריים לפיתוח הפרויקט: פיתוח המטבח כפרויקט שמטרתו לספק תעסוקה קבועה לנשים או פיתוח המטבח כפרויקט של יזמות, כלומר חממה שבה נמצאות הנשים למשך פרק זמן קצוב שלאחריו הן יוצאות לעצמאות כלכלית. האפשרות הראשונה מאפשרת את המשך השותפות עם אלווין אך מחייבת את הרחבת הקייטרינג הקבוצתי מתוך המטבח, כדי לממן את הפעילות. האפשרות השנייה, המבוססת על הרחבת מספר הנשים הנהנות מן הפרויקט ל-40 בכל שנה, מחייבת מעבר למטבח גדול יותר עם רישיון של משרד הבריאות, אשר יאפשר מתן שירותי קייטרינג למוסדות. נראה כי על-פי שתי האפשרויות יידרש המשך מימון פילנתרופי לפעילות.

### מה למדנו:

< מרכיב ההעסקה הקבועה, גם כאשר מדובר בהעסקה לתקופה קצרה, חשוב מאד לנשים משכבות מוחלשות המתכננות פעילות יזמית עסקית. לנשים אלה יש קושי מיוחד בשל העדרה של רשת בטחון כלכלי בתקופה הקשה של הקמת העסק. ההעסקה הקבועה מהווה אי של בטחון כלכלי.

< כיוון שהמטבח מספק מקום תעסוקה קבוע לנשים נוצרה תלות של הנשים בפרויקט. ההעסקה הפכה כמעט לסוג של קצבה - עוגן של בטחון תעסוקתי - ונוצר מצב שבו הפרדה של הנשים מן ההעסקה במטבח נראית בלתי אפשרית.

< בפרויקט חברתי הבנוי על העסקה חיוני לקבוע מראש את תנאי ההעסקה, במידת האפשר בשיתוף עם העובדים, ולהבהיר מראש את הציפיות של הגוף המפעיל את הפרויקט. במקרה של המטבח הקהילתי נראה שהתוכנית להפעיל את המטבח במודל של חממה לא הייתה ברורה לעובדות. בשלב שבו הפרויקט נמצא היום קשה מאד לעבור ממודל של העסקה למודל של חממה.

### טור מס' 3

### קדימות למטרה החברתית - ההכנסות חיוניות לשרידות

### מאפיינים:

**מיזמים עסקיים שהוקמו במרבית המקרים על-ידי ארגונים חברתיים כפרויקטים של הארגון לקידום מטרותיו. בחלק מן המקרים המיזם הוא הפעילות היחידה שמבצע הארגון.** ההבדל בין המיזמים שבטור זה לבין המיזמים שבטור 2 הוא בכך שכאן ההסתמכות על ההכנסה מן המיזם כמקור העיקרי ואף הבלעדי למימונו היא חלק אינטגרלי ממבנה המיזם. קיימת ציפייה ברורה לכך שהמיזם יישא את עצמו פיננסית ובחלק מן המקרים יהפוך עם הזמן ליחידה כלכלית עצמאית ואף ישמש כמקור הכנסה לארגון. בשלבי ההקמה של המיזמים נעשה שימוש במענקים ובתרומות פילנתרופיות וכן במשאבי כוח אדם של הארגון שהקים את המיזם, אולם קיימת כוונה מוצהרת שלא להיזקק למקורות הכנסה אלה בעתיד.

את הפרויקט מלווה מראשיתו יועצת עסקית שנשכרה על-ידי קול האישה. בראשית הדרך השקיעה היועצת חלק גדול מזמנה בהכשרה של הנשים לעבודה מסודרת, בהקניית הרגלי עבודה, כולל עמידה בזמנים והתמדה. היא ממלאה תפקידים רבים נוספים: מנהלת את המטבח מבחינת כל ההיבטים המעשיים, פועלת להרחבת הבסיס העסקי לאספקת קייטרינג לגופים חיצוניים, ובנוסף יועצת עסקית למטבח וחונכת לעובדות.

הנשים מקבלות שכר קבוע של כ-2,000 ש"ח בחודש ותנאים סוציאליים עבור העבודה במטבח. כל עובדת מחויבת בשתי משמרות בשבוע, והשכר על כל משמרת הוא 250 ש"ח. העובדות מאלווין מקבלות שכר על-פי תעריפי משרד הרווחה. שכרה של המנהלת/היועצת העסקית, התשלום עבור השימוש במים וגז במטבח והנהלת החשבונות ממומנים על-ידי קול האישה.

חלק מן הנשים פיתחו יוזמות פרטיות מוצלחות ואף צמצמו את עבודתן במטבח ליום אחד בשבוע. נשים אלה עובדות כעצמאיות באופן מסודר וחוקי ולעיתים חוברות יחד לביצוע הזמנות מסובכות. חלקן משתמשות במטבח לצורך עסקן הפרטי וחלקן עובדות מהבית. הנשים אינן משלמות עבור השימוש במטבח לצרכי עסקיהן הפרטיים.

### מימון ומצב כספי

עלות הפרויקט עומדת כיום על 800,000 ₪ בשנה. על-פי התכנון המיזם היה אמור להגיע לעצמאות כלכלית כאשר יגיע לייצור של 500 מנות ביום. כיום נמכרות רק 200 מנות לאלווין וההכנסות מן המכירה מכסות 50% מעלות הפרויקט. היעדים במונחים פיננסיים הם להגיע לאיזון כספי, כלומר לייצר מספיק הכנסה על מנת שהמטבח יישא את עצמו.

הארגונים, בעיקר קול האישה, מגייסים את המימון החסר ממענקים ותרומות. מנהלת קול האישה ומגייסת הכספים של הארגון מקדישות זמנן לניהול ולגיוס כספים לפרויקט. חלק ניכר משעות העבודה של מנהלת המטבח מושקע בניסיונות לחסוך בעלויות ההפעלה של הפרויקט - זמן שניתן היה להשקיע בפיתוח ובשיווק. בתקופה האחרונה עוסקת מנהלת הפרויקט בשיווק מסיבי של שירותי הקייטרינג של המטבח כדי להגדיל את ההכנסות.

**1. העצמת אוכלוסיות מיוחדות באמצעות הכשרה מקצועית והתנסות בעבודה קבועה ומתגמלת.** במיזמים אלה העובדים עוברים הליך הכשרה מקצועית והעצמה חברתית הכולל הקניית הרגלי עבודה והתנסות ראשונה בעבודה במסגרת נורמטיבית. עיקר המטרה הוא מתן אפשרות לאנשים מאוכלוסיות מיוחדות או לנוער בסיכון להשתלב בשוק העבודה ולעבור ממסגרות מוגנות למסגרות הפועלות בשוק החופשי. העובדים מייצרים מוצרים הנמכרים לעיתים כמוצרים המכוונים לצרכנות חברתית ולעיתים כמוצרים ברי תחרות בשוק החופשי. כך למשל: מוצרי מזון המיוצרים על-ידי נוער בסיכון, על-ידי ילדים בבית ילדים או על-ידי אמהות בדואיות חד הוריות ונמכרים על-פי חוזים קבועים (אספקת ארוחות לבתי ספר, כריכים למפעלי תעשייה, עוגיות למחלקה ראשונה במטוסים), או במקומות עבודה ובשווקים (עוגות ועוגיות, דוכני קפה). השכר המשולם לעובדים מקביל בדרך כלל לשכר הנהוג במשק לסוג עבודה דומה.

דוגמה לסוג אחר היא מיזם בעל תכנון עסקי מכוון המעסיק קשישים (להבדיל מן המיזמים הנפוצים בהעסקת קשישים המתאימים לטור 1). המייצרים מוצרים שנמכרים בשוק החופשי. הקשישים בדרך כלל מקבלים שכר סמלי עבור עבודתם והמיזם מכוון לייצר בטווח הרחוק הכנסה לארגון המפעיל.

למיזמים עשויה להיות גם מטרה נוספת: חינוך הציבור והגברת המודעות לקשישים וליכולותיהם של אנשים עם מוגבלויות. כך לדוגמה הפעלת קבוצת תיאטרון או מתן שירותים בתחום ההסעדה, היוצרים הזדמנות להתנסות בקשר עם אנשים עם מוגבלויות.

**מימון:**

במרבית המקרים ההשקעה הראשונית במיזם, לרבות תהליכי ההעצמה וההכשרה המקצועית של העובדים, מקורה במימון פילנתרופי ובשימוש בכוח אדם של הארגון. התפעול השוטף של המיזם ממומן כולו, או אמור להיות ממומן, באמצעות ההכנסות מן הפעילות העסקית.

**מיזם SAVI עמותת קליק**

עמותת קלי"ק (קהילה למען יזמות לקשישים) נוסדה בהוד השרון בשנת 1983 ומפעילה שירותים מגוונים המעודדים ומאפשרים איכות חיים טובה יותר לקשישים. במסגרת פעילות העמותה נפתח מיזם תעסוקתי במטרה לספק תעסוקה מכובדת והכנסה לקשישים ולייצר הכנסה לעמותה. המפעל מייצר חומרי גלם ליצירה, ערכות מלאכת יד, מתנות שי ארוזות ומפעיל סדנאות בתחום מלאכת יד. הקשישים מועסקים תמורת שכר סמלי בגזירה, בתפירה, באריזה וכו' והמוצרים נמכרים לקייטנות, מתנ"סים, גני ילדים, בתי ספר, חנויות, מועדוני קשישים וציבור הרחב.

**תיאור קצר של הקמת המיזם -**

**הארגון המקים, רציונל ומטרות והמצב היום**

עמותת קליק מפעילה שירותים מגוונים המעודדים ומאפשרים איכות חיים טובה יותר לקשישים כגון: מועדונים חברתיים, מרכז יום לסייעודיים, קהילה תומכת, מועדון תעסוקתי ופרויקטים קהילתיים. העמותה נתמכת מכספים ממשלתיים ועירוניים ומתרומות. לפני מספר שנים נתקלה העמותה בקשיים במימון פעילותה, אשר הלכה והתרחבה, בשל קיצוצים בתקציבה. מנכ"לית העמותה חיפשה מוצר שניתן לפתח על-מנת למכור. באמצעות קשריה באוסטרליה הגיעה המנכ"לית לבני זוג שתרמו לעמותה מפעל קטן ליצור ערכות וחומרי יצירה. לדברי המנכ"לית היה לה קשר אישי לעולם היצירה ולאור הכרותה עם צורכיהם של קשישים, והכרתה בחשיבות שבהחזרת הערך העצמי ותחושת היצירה והמשמעות לקשישים, ראתה מקום לפתוח את המפעל. המפעל נועד לספק תעסוקה מכובדת לקשישים ולייצר משאבים כספיים לקשישים ולעמותה.

המפעל, הקרוי SAVI, נפתח בשנת 2003 וכיום מועסקים בו שלושים ושבעה קשישים בהתאם לצורך ועל בסיס עבודה חד פעמית, מנהלת יצור שהיא גם מנהלת הפרויקט ומשווקת מקצועית. העירייה, שהבינה שהפרויקט מעלה את קרנה של העיר, נרתמה לפני כשנה לקידומו באמצעות הקצאת מקום פיזי (מרחב גדול, חדש ויפה המשמש כבית יצירה) בהוד השרון.

**התכנון והביצוע**

המפעל החל לפעול בשנת 2003 ומאז התוכנית העסקית הראשונה חלו בו שני שינויים משמעותיים: סוג המוצרים המיוצרים בו ושיטת השיווק. התוכנית העסקית הראשונה התבססה על הנחה לפיה היתרון העסקי של המפעל נובע ממעורבותו למען הקהילה. המפעל התחרה בשלושה קווי מוצר: חומרי גלם ליצירה, ערכות מלאכת יד ומתנות שי ארוזות. לאחר ניסיון ראשוני לא מוצלח בשיווק ישיר של המוצרים לחנויות (בשל חוסר ניסיון והיעדר קשרים וכוח אדם), נערך חוזה עם משווק מקצועי המצוי בקשר עם חנויות של חומרי מלאכת יד. המשווק חש מחויבות רבה לנושא והאמין בעמותה ובמוצרים אך "ערכי" ככל שהיה המוצר, לא היה מנוס מהתאמת מחיריו לאלו של המוצרים הזולים

מסין. המפעל קיבל הזמנות היו רבות אך לא הצליח לייצר רווח. לאחר חצי שנה הבינו במפעל כי אין להם יתרון תחרותי בתחום זה.

בשלב זה התקבלה החלטה להשקיע בעיקר בייצור חומרי גלם ובשלב מאוחר יותר המפעל שכר את שירותיו של מעצב מקצועי, כדי שיקנה לו יתרון תחרותי בפיתוח מוצרים משודרגים. במקביל עבר המפעל לשיטות שיווק חלופיות, המממשות "הון חברתי". קהל היעד לשיווק הוגדר כקהל ממוקד יותר של מוסדות חינוך, מועדוני קשישים, בתי חולים, קייטנות וכו'. החיסכון בפערי התיווך של המשווק אפשר תמחור אטרקטיבי של המוצר. הקרבה התוכנית בין העמותה לגופי היעד, וכן אפשרויות פרסום זולות ברשתות מקצועיות, הקלו על הצלחתו של השיווק הישיר. העמותה יצרה למעשה רשת חברתית של קשרי עבודה, המאפשרת מכירת מוצרים והדרכה של המשתמשים במוצריה וזוכה לאמון רב בכל הנוגע ליכולתה לשלב בין ערכים לבין עסקים. כיום זו העמותה היחידה המספקת חומרי גלם מסוג זה לקייטנות. חל שינוי משמעותי בראייה העסקית של העמותה ודרך התנהלותה קיבלה פנים עסקיות-חברתיות יותר.

המיזם שוכן במבנה ששטחו כ-500 מ"ר, ואשר מחולק לחדרים שונים שבהם נמצאים הציוד המכאני הכולל מכונות גזירה, מכונות תפירה, מכונות אריזה, חומרי הגלם והמוצרים המוגמרים. בפרויקט עובדים 35 אנשים, 16 מהם מתנדבים ו-19 מקבלים גמלת קיום חודשית בסכומים הנעים בין 50-900 ש"ח לחודש, שאינה פוגעת בזכותם לקצבה. העובדים והמתנדבים מגיעים למקום בימים קבועים לכמה שעות ביום, בהסעות מיוחדות המביאות ומחזירות אותם לבתיהם או למעון שבו הם מתגוררים.

העובדים במפעל עוסקים בגזירה, בתפירה, באריזה, ובקיפול ובעבודות במלאכות נוספות הנדרשות לשם הכנת הערכות. המבנה נתרם על-ידי העירייה, המממנת את שכר הדירה. המפעל עורך סדנאות מלאכת יד בתשלום עבור חברות עסקיות בתי ספר, גני ילדים ומשלחות מחו"ל, שבהן משתתפים חלק מן הקשישים. הסדנאות מהוות פעילות חברתית לקשישים ומקור הכנסה עבורם ועבור העמותה.

בעקבות השינויים העסקיים שחלו בעמותה השתנה הרכב הוועד המנהל שלה, שכלל תחילה עובדים סוציאליים ואנשי חינוך וכיום חברים בו בעיקר אנשים בעלי ראייה עסקית. לדברי מנהלת העמותה היא מספקת לוועד את זווית הראייה החברתית. הוועד מונה חמישה חברים ונפגש אחת לחודש, והוא מספק למנכ"לית תמיכה על בסיס יומיומי כמעט. לפני כשנה זכתה מנהלת העמותה בתחרות ליזמות חברתית של ארגון IVN. במסגרת זו קיבלה מנהלת העמותה ליווי של חונך עסקי אשר סייע לה רבות בשלבים קריטיים של הפרויקט בשנתיים-שלוש האחרונות. כיום מכהן החונך הנ"ל כיו"ר העמותה.

מנהלת העמותה מודה כי הפרויקט הצריך מידה רבה של תעוזה: "היום אולי לא הייתי מתחילה כך כאשר אני יודעת את מה שאני יודעת היום...". יחד עם זאת, היא מאמינה כי פיתוח תחומים עסקיים בעמותות הוא אחד הכיוונים המרכזיים ליצירת בסיס יציב עבורן בתקופה שבה חלה ירידה בתמיכת הממשלה, הרשות המקומית והקרנות.

### מימון ומצב כספי

על אף שמכירות המפעל הוכפלו בשנת 2008 הוא טרם הגיע לאיזון. בשנת 2008 הסתכמו הוצאות המפעל ב-187,000 ש"ח וההכנסות ממכירותיו הסתכמו ב-140,000 ש"ח. במקביל נמשך גיוס התרומות למיזם. כיום מגיעות רוב התרומות מאנגליה. האפשרות ליצור אישיות משפטית נפרדת למפעל כחברת בת של העמותה נשקלה, אך בשל מורכבות התהליך מבחינה ביורוקרטית הוחלט לדחות את ההחלטה לשלב הרווחיות. המפעל צפוי להגיע לאיזון בשנת 2009 ולאחר-מכן הוא צפוי להפוך לרווחי.

### תוכניות לעתיד

פיתוח המיזם כך שיגיע לאיזון ויעביר לעמותה הכנסה נקייה וקבועה.

### מה למדנו?

< המעבר מהתנהלות של מלכ"ר להתנהלות עסקית אינו קל והיה כרוך בטעויות עסקיות רבות שנבעו מחוסר הבנה עסקי של היזמיות. היה צורך לרכוש מגוון מימנויות חדשות לחלוטין בתחומים: מכירות, שיווק, תוכנית עסקית, תמחור מוצרים ועוד. מנהלת העמותה נעזרה בלימוד MA בתכנית הכשרה אקדמאית ליזמות עסקית ולניהול בינלאומי בכיר בישראל, והצוות המפעיל הונחה על-ידי מט"י, אך הפער בין התיאוריה למעשה גדול וההתנסות תוך כדי עבודה היא העיקר, ממש כמו אצל כל יזם עצמאי.

< הליווי של חונך מהעולם העסקי חיוני להצלחה. ייעוץ בהתנדבות של אנשי מקצוע סייע מאוד בשלבים שונים של התהליך.

< האיזון בין מימוש מטרות הארגון לבין "עשיית כסף" אינו פשוט: לעיתים יש צורך לשוב ולהזכיר מהי המטרה האמיתית, בעיקר כאשר קיים קושי בתזרים מזומנים או כאשר קצב ההזמנות איטי. השנה הראשונה הייתה הקשה ביותר עד כה, אך זיהוין של הנישות השיווקיות הייחודיות עזר מאוד לצאת מקושי זה.



< תרומתן של קרנות פילנתרופיות הייתה ועודנה קריטית לפתוח המיזם. בתחילת הדרך נחוץ מימון משמעותי המכסה עד 100% מהעלויות ויש לבנות תוכנית עסקית- שיווקית ריאלית כדי לצפות מתי ניתן יהיה להגיע לאיזון ואילו רווחים צפויים.

< התחרות בין המטרות חברתיות לפיתוח העסקי הייתה קשה מאוד, בעיקר בשנתיים הראשונות, וכמעט הכשילה את המיזם. זאת בשל המתח בין הציפייה לתוצאות בטווח הקצר לבין פרק הזמן שנדרש במציאות להשגתן. בעת שהארגון עסק בפיתוח יכולות השיווק פחתה מידת ההשקעה בהרחבתה של רשת הקשישים המקבלים עבודות בביתם וכו'.

אג'יק, המרכז הערבי-יהודי לשוויון, העצמה ושיתוף, הוקם בשנת 2000 על-ידי מכון הנגב לאסטרטגיות של שלום ופיתוח. אג'יק פועל לקידום שוויון בין האוכלוסייה הפלסטינית לאוכלוסייה היהודית בישראל בכל תחומי החיים ולהעצמה כלכלית, חברתית ופוליטית של הפלסטינים בישראל. בשנת 2007 הקים אג'יק חברה לתועלת הציבור בשם אל-סנאבל, המעסיקה נשים בדואיות חד הוריות בהכנת ארוחות חמות עבור ילדי בתי הספר בח'ורה.

### תיאור קצר של הקמת המיזם -

#### הארגון המקיים, רציונל ומטרות והמצב היום

ארגון אג'יק מתמקד בשלושה אתגרים מרכזיים העומדים בפני הקהילות הערבית והיהודית בישראל:

1. השגת שוויון במציאות, ולא רק להלכה, בכל תחומי החיים; 2. פעילות להעצמה כלכלית, חברתית ופוליטית של הפלסטינים הישראליים; 3. קידום שיתוף פעולה בין ערבים ליהודים, המבוסס על שוויון והעצמה של המיעוט הערבי, שחי ופועל בתוך חברה ומדינה המעוצבות על-ידי הרוב היהודי.
- אג'יק יוזם תוכניות של הדרכה וחינוך, מפתח ומנהל פרויקטים ומבצע פעילויות נרחבות, קהילתיות ואחרות במגמה לקדם מטרות אלה. באופן טבעי, מתמקד אג'יק בקהילה הערבית הבדואית בנגב. זאת הן מסיבות גיאוגרפיות והן מתוך ההכרה בכך שמגזר זה מתמודד עם אתגרים גדולים וצרכים דחופים במיוחד, ביחס לכל מגזר אחר בקהילה הפלסטינית-ישראלית.

הארגון שאחת ממטרותיו היא העצמת נשים ביקש ליצור פרויקט שיעניק הזדמנות כלכלית לנשים חד הוריות בדואיות, שהן האוכלוסייה החלשה והמודרת ביותר בחברה הפלסטינית. מטרת הפרויקט הייתה לתת לאוכלוסייה זו כלים שיאפשרו לה לקיים את עצמה ולעבור מצרכנות ליצרנות, מתוך תפיסה לפיה באמצעות ההשפעה על נשים ניתן להשפיע על מעגלים חברתיים רחבים יותר סביבן. הארגון הגיע למסקנה שאין טעם לספק לנשים הכשרה מקצועית ללא מקומות עבודה זמינים ולכן חיפש מיזם עסקי שיספק תעסוקה קבועה ויענה על צורך מקומי. הצורך שאותר היה אספקת ארוחות חמות לילדי בתי ספר שיותאמו לצרכי הילדים ולטעם המקובל עליהם. אחת האופציות לפעולה הייתה ביישוב ח'ורה - אחד משבעת יישובי הקבע של האוכלוסייה הבדואית בנגב - המדורג במקום נמוך מבחינה סוציו-אקונומית (באשכול ה-1 מתוך 10 אשכולות). לאחר שהובטח שיתוף פעולה מרבי מצד הרשות המקומית בח'ורה, הוחלט על הקמת מפעל קייטרינג לאספקת מנות צהריים חמות לתלמידי בתי הספר ביישוב.

לשם ניהול הפרויקט הוקמה ב-2007 חברה לתועלת הציבור, אל-סנאבל לטיפול היזמות החברתית והכלכלית בע"מ. חברה זו מנוהלת על בסיס עסקי ונועדה לצבור רווחים. רווחי החברה אמורים לשמש לתמיכה בפרויקטים חברתיים אחרים. המועצה המקומית בחרה בחברת אל-סנאבל כספקית ארוחות חמות לחלק מבתי הספר ביישוב. והפרויקט קיבל אישור לאספקת מנות חמות במסגרת מפעל ההזנה הממשלתי המופעל על-ידי קרן סקטא-רש"י. המעמד המשפטי של חברה לתו"צ (לעומת עמותה) אפשר קבלת פטור ממכרז. החברה החלה להפעיל את המטבח בחודש אוקטובר 2008. כיום מספקת אל-סנאבל פחות מ-2,000 מנות בשל אילוצי שטח וציוד במטבח עצמו. למפעל תרומה חברתית ברורה ליישוב מוחלש, כיון שהוא מעסיק עובדים מקומיים ורוכש חומרי גלם מספקים מקומיים.

### התכנון

אג'יק שכרו את שירותיו של יועץ כלכלי שהכין תוכנית עסקית, ובמקביל התגבשה קבוצה שבחנה את ההיבטים החברתיים של המיזם ואת השלכותיו. תהליך התכנון ארך שנה וחצי ולאחריו החלה ההקמה. בשלב ההקמה נתקל המיזם במכשולים רבים: כך למשל ההמתנה לשינוי ייעודו של השטח שבו הוקם המטבח ולהתקנת פאות חשמל מתאימה ארכה למעלה משנה וחצי. כמו כן נתקלו יוזמי הפרויקט ביחס מזלזל של השלטונות לבדואים, לכישוריהם ולהבנה העסקית שלהם.

לפי התוכנית המקורית הייתה ההשקעה במפעל אמורה להסתכם כ-1.75 מיליון ש"ח, מתוכם כ-980 אלף ש"ח לרכישת ציוד ומכונות להפעלת המיזם, כ-300 אלף ש"ח לשיפוץ המבנה, וכ-480 אלף ש"ח של הון חוזר לכשלושה חודשים. התורמים העיקריים היו הפדרציה היהודית של ניו יורק ושגרירות הולנד. תרומה קטנה יותר התקבלה מהג'וינט. כספי התרומות הושקעו בעיקר בציוד (שחלקו התברר כלא מתאים ולא תקין לקראת הרצת המקום), בשיפוץ המקום ובהקמת תשתיות. התקציב המקורי התגלה כלא מספיק וההשקעה הכוללת בפרויקט עמדה על כשלושה מיליון ש"ח, מתוכם כמיליון שקל שהתקבלו כהלוואות. העמותה קיבלה מסגרת אשראי בבנק מקומי בבאר שבע, שמנהלו היה מעוניין לסייע, על סמך קשרים אישיים עם

מקימי הפרויקט. ראש הרשות המקומית ומנהלת העמותה שיעבדו את בתיהם כערבות להלוואה.

הרשות המקומית וקבלן מקומי סייעו בשיפוץ המבנה. הקבלן קיבל אישורי בניה באזור והתחייב בפני הרשות המקומית, כחלק מהשבחת האזור, לבצע את העבודה עבור העמותה במחיר סביר הכולל הלוואה בתנאים טובים. בניית המטבח נעשתה על-פי דרישת הרשויות, כולל עמידה בתנאי משרד הבריאות לקבלת רישיון עסק כספק מזון, בהתאם לסטנדרטים המחמירים בענף. ההכשרה לעובדות, כולן אמהות חד הוריות שלא עבדו מחוץ לבית לפני כן, התקיימה ללא תשלום במטבח של קיבוץ כרמים. המתנ"ס בח'ורה שילם עבור הסעת הנשים.

הפרויקט לווה על-ידי מנהל החטיבה הכלכלית באג'יק ובשלב מאוחר יחסית מונה מנהל עסקי העובד יומיים בשבוע. המנהל הניע תהליכים קריטיים בחברה והביא לפתיחתה תוך ארבעה חודשים מכניסתו לתפקיד.

### הפעלת המיזם

המפעל ממוקם באזור התעשייה ח'ורה, במבנה שכור ששטחו כ- 350 מ"ר. כיום משמשים 250 מ"ר משטח המבנה לצורכי המטבח. 50 מ"ר נוספים שיועדו במקור למסעדה מיועדים כעת לשמש להגדלת שטח המטבח. לפי דרישת קרן סקטא-רש"י התחיל המפעל בייצור הדרגתי ובתוך חודשיים עלתה התפוקה מ-400 מנות ל-800 מנות. החל ממאי 2009 מספק המפעל כ- 2000 מנות, המספר המכסימאלי שמתיר משרד הבריאות לייצר בתנאי השטח והציוד הקיימים. הארוחות מסופקות על-פי תפריט קבוע. קרן סקטא-רש"י משלמת לחברת אל-סנאבל (דרך מועצת היישוב) 11.5 ₪ למנה עבור 1,550 מנות. 400 מנות נוספות, שאינן נרכשות במסגרת פרויקט הזונה, משולמות על-ידי המועצות המקומיות באופן ישיר.

במטבח עובדות תשע נשים הפועלות לפי הוראות של טבח מקצועי ועוזר. העובדות משתכרות שכר מינימום לפי שעה וזכאיות להפרשות לפנסיה על-פי חוק הפנסיה החדש. עבור עבודה של ארבעה ימים בשבוע הן משתכרות בממוצע 3,200 ש"ח לחודש. הנשים המשתתפות בפרויקט, כולן אמהות חד

הוריות שהיו תלויות קודם לכן בקצבאות לפרנסתן, מדווחות על שינוי דרסטי בתפיסתן העצמית ועל גידול משמעותי בהכנסותיהן.

דירקטוריון החברה, המונה 11 אנשים ובהם שבע נשים (מנהלת אג'יק, אמל אל-סאנע אל-חג'וג', וראש המועצה, ד"ר חמד אל-חודירי, חברים בדירקטוריון), מחויב מאוד לפרויקט ולהצלחתו וכולם חולקים חזון אחד משותף - הפניית רווחים עתידיים לפיתוח הקהילה המקומית.

### מימון ומצב כספי

לפי התוכנית העסקית, אשר נכתבה לפני הקמת המיזם, המפעל היה אמור לצבור רווח נקי בשיעור ממוצע של כ- 5% בשנה החל מן השנה השנייה. המיזם יכול להגיע לאיזון כספי רק כאשר הוא מייצר 2000 מנות ומעלה. כיוון שתחילה יוצר מספר נמוך יותר של מנות, נוצרו קשיים כספיים והיה צורך לדחות תשלומים לספקים ושכר לעובדים. בשל החזר החובות החברה טרם הגיעה לרווחיות, אולם היא נמצאת באיזון במצב השוטף. פרק הזמן שידרש עד שהחברה תגיע לרווחיות ארוך ממה שנצפה תחילה. הגדלתו של שטח המטבח חיונית לשם כך.

לאחרונה הוגשה בקשת הלוואה לקרן קורת, אך המיזם לא יוכל לספק את הערבויות הנדרשות לקבלת הלוואה ולכן לא נראה כי פתרון זה ייפסל. ההפעלה השוטפת של החברה אינה כרוכה בשימוש בכוח אדם של אג'יק, הארגון המקום.

### תוכניות לעתיד

בח'ורה פועל ספק נוסף (מבאר שבע) המספק ארוחות חמות לחלק מבתי הספר במקום. חברת אל-סנאבל מתכננת להיכנס במקום הספק ולספק בעתיד כ-4200 מנות יומיות לכל תלמידי בתי הספר היסודיים וגני הילדים בח'ורה. בתקופת החופש הגדול מתכננת החברה לספק ארוחות לקהלי יעד נוספים, כגון עובדים מעסקים באזור התעשייה ח'ורה, פקידי ממוסדות ציבור ביישוב ומחוצה לו ועוד. הרחבת הפרויקט מחייבת מימון נוסף שמקורותיו לא ידועים בשלב זה.

החברה שואפת לאייש את המשרות הניהוליות בכוח אדם מהקהילה המקומית, ובעיקר בנשים מקומיות. בנוסף קיימת תוכנית להפוך את החברה לקואופרטיב כדי להגיע להעצמה אמיתית ולניהול עצמי. אג'יק מעוניין לשכפל את המודל במקומות אחרים. כבר היום מתקיימים מגעים בנושא עם היישובים רהט ושגב שלום.

### מה למדנו:

- < שיתוף הפעולה עם המועצה היה קריטי להקמתו, להצלחתו ולקיומו של הפרויקט. היעדר תמיכה ממשלתית פוגע ביכולות הפיתוח של הפרויקט.
- < חשוב מאוד לזהות את היתרון היחסי של המיזם ולפתח אותו בהתאם ליתרון זה. היתרון היחסי הנו אספקת ארוחות התואמות את מסורתו וטעמיו של הציבור הבדואי, אשר יתאימו

## מאפיית ילדודס

### בית הילדים נווה חנה

לילדי המקום יותר מארוחות המסופקת על-ידי ספק חיצוני, ולכן ניתן לצפות לצריכה מוגברת שלהן. סקר צרכנים מצביע על שביעת רצון בקרב הילדים וההורים.

יתרונות וחסרונות של פרויקט העושה שימוש במשאבים מקומיים: יתרונות בכל הנוגע לשינוע המזון ולכוח אדם זול וחסרונות בשל מחירים גבוהים יותר שדורשים ספקים מקומיים. הרשות המקומית מעדיפה פרויקט העושה שימוש בכוחות מקומיים ומספק תעסוקה ונפח גדול יותר של פעילות כלכלית נלווית.

נווה חנה הוא בית ילדים בקרית גת, המהווה בית חם לכ-70 ילדים בגילאים 4-18 שמשפחותיהם אינן יכולות לגדל אותם. הילדים גדלים בקבוצות קטנות הבנויות כתא משפחתי הכולל אם ואב בית, מדריכה/קבוצת ילדים. מאפיית ילדודס הוקמה בנווה חנה כפרויקט חינוכי במטרה ללמד את הילדים להרוויח את "לחמם" בעצמם. המאפייה מייצרת ומשווקת לחמים מיוחדים ועוגיות מקמח מלא ברחבי הארץ.

#### תיאור קצר של הקמת המיזם -

##### הארגון המקום, רצינות ומטרות והמצב היום

נווה חנה בקרית גת משמש בית לכ-70 ילדים בסיכון - מגיל חמש ועד תיכון. חלק מהילדים הוצאו מבית הוריהם בצווי בית משפט; חלקם עברו להתגורר בנווה חנה בהסכמת ההורים, הסובלים מקשיים בתפקוד או מאבטלה; ילדים אחרים עברו טראומות קשות של נטישה והזנחה, ולעיתים הגיעו לבית הילדים לאחר תקופה שבה שוטטו בשווקים וברחובות, ללא בית חם או מסגרת חינוכית. תקציב העמותה מבוסס על מימון מכספי מדינה (כ-75%) ועל תרומות מחו"ל, בעיקר מארה"ב ומגרמניה (כ-25%).

הצוות הניהולי של נווה חנה החליט להקים פרויקט שיחנך את הילדים לערכי עבודה ויסייע להם להשתלב בעבודה בשלב מאוחר יותר. המטרה הייתה להעניק לילדים, שחלקם לא חוו יציאה של הורים לעבודה וגדלו בבתי שנסמכו על קצבאות, חוויה חיובית של עבודה, עם כללים ומשמעת, ואפשרות להרוויח כסף. המיזם נועד גם לכסות חלק מהוצאות העמותה ולהפחית את התלות בפילנתרופיה.

הצוות חיפש גימיק והחליט על ייצור לחם במאפייה לימודית מכיוון שלחם הוא מוצר ראשוני, בסיסי, וקיומי, שיש לו משמעות סימבולית. היישום בפועל החל לאחר כשנה וחצי של תכנון. לא הוכנה תוכנית עסקית למאפייה. לצורך הפרויקט גויסו 100 אלף דולר מתורמים אמריקנים. אגודת הידידים השוויצרית של "נווה חנה" העניקה סיוע צמוד להקמת המאפייה ושלחה אופה מקצועי משוויץ, שלימד את רזי המקצוע.

#### הפעלת המיזם

המאפייה מייצרת לחם ועוגיות ומופעלת על-ידי 8 עובדים מקצועיים ומנהל מקרית גת העוסקים בעיקר באפיית הלחם, המבוצעת בלילה. הילדים עובדים בעיקר בפסי הייצור של העוגיות. 15-30 ילדים עובדים במאפייה בממוצע בשבוע, לפי שעות. שכר העבודה שהילדים מקבלים מחושב על-פי גילם פחות 1, דהיינו ילד בן 11 מקבל 10 ש"ח לשעה. הילדים עובדים אחר הצהריים, לאחר שסיימו את חובותיהם ללימודים. הילדים הקטנים עובדים במאפייה והבוגרים בשיווק. העבודה במאפייה משפיעה לחיוב על הילדים המתחרים על הזכות לעבוד בה. הילדים חוסכים את שכרם לצרכים שונים: רכישת מערכת שמע, לימוד נהיגה וכו'.

בראשית הדרך ולמשך ארבע שנים נהנה המיזם מהסדר עם חברת אינטל בקרית גת שהתחייבה לקנות את מוצריו. כיום יש לילדודס הסכם עם חברת אל על לפיו היא ספק בלעדי של החברה לעוגיות המחולקות במחלקות הטיסה היוקרתיות. קיימים גם הסכמים לאספקת עוגיות לרשת קופת חולים כללית ולבתי החולים בילינסון וקפלן.

אחד הקשיים שבהם נתקל המיזם הוא בכך שלחם הוא מוצר בעייתי, מאחר שחיי המדף שלו קצרים למדי, דבר שמחייב עבודה מאומצת, הקפדה וניהול של הייצור ללא צבירת מלאי. למעט הקישור בין המוצר לבין בית הילדים והגדרתו כמוצר "חברתי", אין לילדודס יתרון תחרותי על פני ספקים אחרים מבחינת הקונים. כיום לא מועסק איש בשיווק המוצרים וקיים קושי מתמיד בתחום זה. בעבר נעשה ניסיון לשווק את המוצרים באמצעות חברת שטראוס, תמורת תשלום מועט, אך הניסיון כשל. זאת כיוון שהמשווקים לא קיבלו עמלות על שיווק מוצרי ילדודס ולכן לא השקיעו מאמץ בשיווקם.

#### מימון ומצב כספי

המיזם מאוזן כמעט מבחינה כספית. לנווה חנה יש עמותת אם שאוספת את התרומות - העמותה לתמיכה בילדי נווה חנה. המאפייה היא חברה בע"מ בבעלות עמותת האם. המאפייה משלמת לעמותה לתמיכה בילדי נווה חנה עבור שירותים: דמי שכירות, ארנונה, חשמל ומים. רווחי המאפייה מיועדים כולם לעמותה לתמיכה בילדי נווה חנה.

#### תוכניות לעתיד

המטרה הכלכלית של ילדודס היא לכסות 10%-20 מתקציב העמותה בתוך 5 שנים - גידול של פי שישה מן ההכנסות הנוכחיות.

## מה למדנו

< פרויקט עסקי המנוהל על-ידי אנשים שלא הוכשרו בעולם העסקים אינו יכול להתפתח מעבר לגבול מסוים. ניהול מיזם על-ידי אנשי מקצוע מעולם החינוך מביא לשימת דגש על המטרות החינוכיות מבלי לאזן אותן עם המטרות העסקיות. < למוצר איכותי המקושר עם מימד חברתי, בעיקר כזה הקשור בילדים, יש יתרון מסחרי. עם זאת, ללא השקעה בכוח אדם מקצועי בתחום השיווק לא ניתן להגיע להישגים משמעותיים ולפרוץ לשווקים חדשים.

**2.** שיווק ומכירה בשוק הישראלי והבינלאומי של מוצרים המיוצרים על-ידי אוכלוסיות באזורי פריפריה גיאוגרפית או חברתית. המטרה החברתית של המיזם היא לאפשר ליצרנים להתקיים בכבוד מתוצרתם, על-ידי תשלומים הוגנים, הגבוהים מן המחיר המקובל בשוק העולמי למוצרים דומים הנקנים מיצרנים. המיזמים מספקים מקור הכנסה קבוע ליצרנים, באמצעות רכישה קבועה של מוצריהם. המכירה נעשית תחת התו של סחר הוגן, המבוסס על צרכנות חברתית.

## פרויקט סחר הוגן ארגון פעולה ירוקה

פעולה ירוקה היא עמותה סביבתית הפועלת בישראל משנת 1994 ומטרתה המרכזית היא קידומו של שינוי חברתי-אקולוגי באמצעות פעולה ישירה לא אלימה, עבודה קהילתית והעצמת נוער וצעירים.

החל משנת 2002 מפעילה פעולה ירוקה פרויקט של סחר הוגן<sup>9</sup> שבאמצעותו משווקים לחנויות בישראל מוצרי סחר הוגן כגון: שמן זית המיוצר בכפרים בגדה המערבית, זיתים המיוצרים בגליל, ליקרים המיוצרים על-ידי נשים בירושלים וקפה מקולומביה.

9 בשיטת הסחר ההוגן מצמצמים בפערי התיווך בין היצרן לצרכן ובכך ניתן להחזיר לידי היצרן אחוז גבוה יותר מהמחיר הקמעונאי למוצר

## תיאור קצר של הקמת המיזם

### הארגון המקיים, רציונל ומטרות והמצב היום

ארגון פעולה ירוקה פועל להעלאת המודעות הציבורית לנושאים הקשורים בבעיות חברתיות-סביבתיות. שני מישורי הפעולה העיקריים של הארגון היו: לפני הקמת המיזם: מחאה על מפגעים שונים וחינוך באמצעות סמינרים והרצאות לקהל הרחב, ופעילות עם בני נוער. הארגון היה פעיל במאבקים נגד תוואי כביש 6, נגד פרסום במרחב הציבורי ובפרט נגד פרסום החוצות בנתיבי איילון, נגד תרבות הצריכה ולמען יום ללא קניות. כמו כן השתתף הארגון במאבקים בינלאומיים נגד הגלובליזציה.

עם הקמת גדר ההפרדה הצטרפה העמותה למאבקים נגד תוואי הגדר ובמסגרת מאבקים אלה למדו הפעילים להכיר את אחת מתוצאותיה החמורות - פגיעה ביכולתם של יצרני שמן זית פלסטינים לשווק את תוצרתם. חברי העמותה החלו בשיווק שמן זית שיוצר על-ידי חקלאים מכפרים שבהם פגעה הגדר. עקרונות סחר הוגן התאימו לארגון ולפעילות: עשיית צדק עם אוכלוסיות מוחלשות ששערי המסחר חסומים בפניהן ומונעים מהן לקיים את עצמן בכבוד.

כיום העמותה קונה ומשווקת מוצרים מהשטחים ומישראל וקפה מחו"ל. כל המוצרים מיוצרים על-ידי יצרנים השייכים לאוכלוסיות מוחלשות: חקלאים פלסטינים מכפרים בשטחים, נשים מכפרים ערביים בישראל, נשים משכונות בירושלים ומהפריפריה ויצרני קפה מקולומביה. פעילות הסחר ההוגן הפכה לפעילותה העיקרית של העמותה.

### הכנון וביצוע

התוכנית הייתה ליצור פעילות ייחודית של סחר הוגן מקומי. ארגוני סחר הוגן בעולם אינם משווקים תוצרת מקומית אלא קונים ומייבאים תוצרת המיוצרת במדינות אחרות ומוכרים אותה במדינה שבה פועל הארגון. לאור המצב המיוחד בשטחים הוחלט על הקמת פרויקט סחר הוגן מקומי, שישלב מכירה של מוצרים מקומיים עם מכירת מוצרי סחר הוגן המיובאים מחו"ל.

סחר הוגן מבוסס על קניה מיצרנים ושיווק של המוצרים. התמורה ליצרנים מובטחת באמצעות קניית המוצרים על-ידי הארגון ואלה אינם תלויים באורח יומיומי ביכולת המכירה של ארגון הסחר ההוגן. בשיטת הסחר ההוגן מצמצמים פערי התיווך בין היצרן לצרכן ולפיכך ניתן להחזיר לידי היצרן 40% מהמחיר הקמעונאי למוצר. אחת מדרישות התקן לסחר הוגן הוא כי תהליך היצור יתרחש בהליך משותף, זאת כדי להבטיח תנאי עבודה הוגנים והשתתפות של כל היצרנים בהחלטות הנוגעות לתהליך הייצור.

בראשית הדרך קנה הארגון שמן זית מיצרנים פלסטינים במחיר של 16 ש"ח לליטר (לעומת 8-9 ש"ח לליטר שקיבלו היצרנים ממכירות בשטחים ולישראלים). מאוחר יותר הוחלט על מחיר של 23 ש"ח (לפי תקינה בינלאומית לסחר הוגן שנקבעה לאחרונה זהו המחיר הנכון). בשל החשיבות של איכות המוצרים נערכו בדיקות טעימות ואיכות והוחלט לשווק רק מוצרים

ממט"י, כי לא סביר שימשוך משקיעים מסחריים כיוון שאינו יכול להבטיח רווחים גבוהים. התוכנית לזמן הקרוב היא להעביר את הפעילות לחברה שתהיה בבעלות העמותה.

#### תוכניות לעתיד

הרחבת נקודות המכירה, הרחבה ניכרת של מגוון המוצרים ויבוא מוצרי סחר הוגן מחו"ל. בנוסף מתוכנן קמפיין להרחבת הידע והמודעות לגבי מוצרי סחר הוגן, כדי להשפיע על השוק ולהביא לגידול במכירות.

#### מה למדנו?

< ארגון חברתי המקיים מיזם עסקי ללא תהליך מסודר של החלטה שבו מעורבים כל הגורמים הרלבנטיים בארגון צפוי לעבור זעזועים פנימיים, לרבות עזיבת עובדים וחברי הנהלה. גיוס חברי הנהלה חדשים התומכים בפרויקט חיוני להמשך קיומו.  
< במהלך שלבי ההתפתחות של מיזם עסקי חיוני לבחון את חלוקת המשאבים הארגוניים בין פיתוח המיזם לבין המשך פעילותו של הארגון כדי להימנע ממצב שבו הארגון "נבלע" על-ידי המיזם.

#### טור מס' 4

### מטרות עסקיות וחברתיות במעמד מקביל

#### מאפיינים:

מיזמים שהם **עסקים חברתיים - עסקים שהוקמו כדי לקדם מטרות חברתיות**. מבנה הפעולה הוא עסקי והמסגרת המשפטית שבה מאוגד העסק היא בחלק מן המקרים חברה בע"מ ובאחרים חברה לתועלת הציבור או עמותה. המסגרת המשפטית נבחרת בדרך כלל על-פי אילוצים חיצוניים, כגון מענק או זיכיון המוענק רק לגופים ללא מטרת רווח.

את המיזמים בטור זה מייחדת המחויבות לפעילות במסגרת עסקית, על כל המשתמע מכך לגבי הניהול היומיומי של המיזם, היעדים הכלכליים, תפיסת הניהול, ומקורות המימון. עסקים אלה מכוונים ליצירת רווחים מחד ולהגשמת המטרה החברתית עבורה הוקמו מאידך. שתי מטרות אלה אמורות ליהנות ממעמד שווה, גישה שהספרות המקצועית נוהגת לכנות שורה תחתונה כפולה Double Bottom Line, (לעיתים מדובר בשורה תחתונה משולשת כאשר נוספת המטרה של שמירה על הסביבה). במקרים שבהם העסקים מאוגדים כעמותה הרווחים מושקעים בעסק. במקרים שבהם העסקים מאוגדים כחברה פרטית קיימת בדרך כלל החלטה לייעד חלק משמעותי מן הרווחים לטובת המשך פיתוח העסק וקידום המטרה החברתית.

#### דוגמאות:

במרבית המיזמים שסקרנו המטרה החברתית היא **העצמה של קבוצה מסוימת באוכלוסייה, על-ידי הכשרה מקצועית, העסקה קבועה ומכובדת, או מתן אפשרות לביטוי אמנותי**. אנשים עם מוגבלויות, נוער בסיכון, או תושבי פריפריה. במרבית המקרים העסק מבוסס על

באיכות גבוהה. לאחר קבלת מענק שיועד להקמת הפרויקט החל הארגון בפעילות מסודרת בתחום זה: קנייה מיצרנים, עיצוב תווית מסחרית ושיווק לחנויות. כדי להימנע מזיהויו של הארגון עם מכירת תוצרת פלסטינית בלבד הוחלט להוסיף גם מוצרים המיוצרים בישראל על-ידי אוכלוסיות מוחלשות (ליקרים של נשים מהמטבח הקהילתי בירושלים וזיתים המיוצרים על-ידי נשים מכפר קרע). הארגון ניסה לחדור לתעשיית השי לחג והוסיף למוצרים ששיווק סלסילות קש המיוצרות על-ידי נשים אתיופיות (פרויקט של ארגון אחותי) ותיקי בד המיוצרים על-ידי ילדי בית הספר גשר על הוואדי. בעמותה חלו שינויים וכיום פעילותה מסתכמת במידה רבה בנושא הסחר ההוגן. הפעילות עם הנוער ועם אקטיביסטים הופסקה מכיוון שלא גויסו לפעילויות אלה כספים. הרכב ההנהלה השתנה. חברי הנהלה עזבו מכיוון שפעילות הסחר ההוגן לא הייתה לרווחם והצטרפו חברים אחרים התומכים בפעילות זו. הפרויקט מנוהל על-ידי מנהל העמותה שלמד את העסק תוך כדי עשייה.

בשלב הראשון של הפעילות הסתמכה העמותה על מענקים מקרנות (בעיקר מאוקספם שהייתה שותפה לפיתוח הפרויקט) ומאנשים פרטיים: כעשרה אנשים שתרמו 10,000 ש"ח כל אחד. החל מאמצע שנת 2008 מנסה העמותה להתקיים ללא תמיכת הקרנות. לארגון יש קושי מובנה בגיוס תרומות כיוון שהוא נופל בין הכיסאות בהרבה מובנים: הוא אינו מתאים להגדרה של ארגון סביבתי כיוון שהוא עוסק בפעילות מסחרית המעוררת התנגדות בקרב קרנות; אינו מתאים לקרנות שתומכות בסחר הוגן כיוון שהוא משווק מוצרים באותה מדינה שבה הם מיוצרים; ואינו מתאים לקרנות התומכות בפלסטינים כיוון שהפעילות מבוצעת בישראל.

#### מימון ומצב כספי

הרווח המומלץ על-ידי גופי סחר הוגן הוא עד 25%, לאחר ניכוי כל ההוצאות, כולל ההוצאות המשרדיות והוצאות העסקתו של כוח אדם. ארגון פעולה ירוקה מרוויח פחות בעיקר בגלל השוק הישראלי, שפתוח פחות למוצרי סחר הוגן. כיום נמצאת העמותה בקשיים כלכליים, בין השאר בשל המשבר הכלכלי שבעקבותיו התבטלו מספר עסקאות גדולות. ללא צמיחה מהירה הארגון לא ישרוד. הארגון מחפש משקיעים אידיאולוגים לאחר שהבין, בעקבות יעוץ שקיבל

## Call יכול

### מוקד טלפוני

CALL יכול היא חברה המספקת שירותי מוקד טלפוני ומעסיקה אנשים עם מוגבלויות נפשיות ופיזיות מסוגים שונים. החברה הוקמה בחודש פברואר 2008 על-ידי שני יזמים פרטיים ומספקת שירותי מענה טלפוני לחברת פלאפון. החברה שוכנת באזור התעשייה בראשון לציון, וכיום מועסקים בה כ-70 עובדים, כ-90% מהם אנשים עם מוגבלויות.

#### הרקע להקמת המיזם והמצב היום

החברה נוסדה ביוזמתו של ד"ר גיל וינץ, המשמש יועץ ארגוני לחברות גדולות בארץ כמו פלאפון, YES, כלל ביטוח ועוד. בעקבות אירוע אישי ביקש היזם ליצור פרויקט בעל משמעות שיביא לשינוי אמיתי ברמה הלאומית ואולי גם הבינלאומית. מטרה נוספת של היזם הייתה להוכיח כי אנשים עם מוגבלויות הם חלק אינטגרלי מן החברה ויכולים לתרום לה רבות.

היוזמה מבוססת על זיהוי צרכים ומתן מענה נכון עבורם: מצד אחד אבטלה עצומה בקרב אנשים עם מוגבלויות ומצד שני צורך של חברות עסקיות במחלקות מוקד טלפוני יציבות, שיש בהן שימור עובדים לאורך זמן. היזם התבסס על מחקרים המראים צמידות גבוהה יותר של עובדים עם מוגבלויות למקומות עבודתם. ההתקשרות עם חברת פלאפון נוצרה על על בסיס קשרים מקצועיים שהיו ליזם עם החברה. כיום מספקת החברה שירותי מענה קולי לחברת פלאפון ומעסיקה 130 אנשים עם מוגבלויות מסוגים שונים. החברה פועלת מאז ינואר 2008 והיא מאוזנת תקציבית ומתכננת להרחיב את מספר העובדים ולפתוח מוקדי שירות נוספים.

#### תכנון וביצוע

התוכנית המקורית הייתה להקים מוקד למענה קולי בתוך חברת פלאפון, שיאויש על-ידי אנשים עם מוגבלויות שיועסקו על-ידי החברה. חברת פלאפון הסתייגה מכך והביעה חשש מפני "הסתבכות". נוכח סירובה של החברה, החליטו היזם ושותפו לפתוח חברה פרטית שתעסיק את העובדים. היזמים החליטו לנסות להוכיח לשוק העסקי את הכדאיות שבהעסקת אנשים עם מוגבלויות, ולהוכיח לאנשים עם מוגבלויות כי ביכולתם לתפקד בשוק תעסוקתי ללא הנחות. למסגרת הארגונית יש מבחינת היזמים מסר חברתי - ניתן להעסיק אנשים עם מוגבלויות בעסק רווחי.

ייצור מוצרי מזון, מוצרים תעשייתיים, פירוק ומחזור או מתן שירות, הנסחרים או מוצעים בשוק. חלק מן המוצרים או השירותים אינם בעלי ייחוד מקצועי או פונקציונאלי לכשעצמם, ולפיכך מתחרים עם מוצרים או שירותים דומים בשוק. במיזמים אחרים אופי השירות וייחודו החברתי הם כרטיס הביקור של המוצר או השירות, וממילא הם משווקים ככאלה.

העסקים הוקמו במרבית המקרים על-ידי יזמים עסקיים אשר באו מעולם העסקים במטרה להגשים חזון חברתי. אלה השקיעו כספים בעסק מתוך צפייה כי עם חלוף הזמן הוא יחזיק את עצמו כלכלית ואף יספק תשואה נאה להשקעה. המבנה העסקי נבחר בדרך כלל בשל הרקע והניסיון המקצועי של היזמים, אולם גם מתוך רצון להוכיח כי ניתן לקדם מטרות חברתיות ולייצר רווח עסקי תוך כדי קידום מטרה חברתית. בחלק מן המקרים נוסף לכך גם הרצון ליצור מסגרת נורמטיבית ככל האפשר לאוכלוסיות המועסקות במיזמים.

סוגיית השורה התחתונה הכפולה או היכולת לשלב בין השגתן של שתי המטרות - החברתית והעסקית - היא סוגיה מרכזית בפעילותו של עסק חברתי. כאשר בחברה מועסקות אוכלוסיות מיוחדות, ההצלחה הפיננסית תלויה בין השאר ביכולת לעמוד ביעדים העסקיים: איכות המוצר או השירות, מועדי אספקה וטיב שירות הלקוחות, תוך התמודדות עם הקשיים הנובעים מהעסקת כוח אדם בעל צרכים מיוחדים: עמידה בלוח זמנים, הקניית הרגלי עבודה, תקופת הכשרה ארוכה וכד'. במקרים אלה העלות הכלכלית של המטרה החברתית אינה ניתנת תמיד לכימות. הוצאה נוספת עשויה להיות העסקת כוח אדם מיוחד לליווי העובדים או המוכשרים מקבלי ההכשרה.

כך למשל: שירות קייטרינג המבוסס על בישול אתני, הכשרה מקצועית של נוער בסיכון במסגרת עסק בתחום ההסעדה, מכירת שטחי פרסום בשילוט חוצות על-ידי נוער בסיכון, מתן שירותי מענה קולי לחברת טלפון סלולארי על-ידי אנשים עם מוגבלויות, חברה לייצור שוקולד המעסיקה אנשים עם מוגבלויות, חברה המעסיקה אנשים עם מוגבלויות בפירוק מוצרי אלקטרוניקה ומוכרת את החלקים לחברות מחזור, בית קפה שכונתי באיכות גבוהה, שכל עובדיו הם נוער בסיכון.

שני היזמים מימנו את ההקמה, ללא תרומות ומענקים חיצוניים, כאשר המשקיע השני הוא פסיבי לחלוטין. חברת פלאפון הסכימה לעבוד עם החברה בתנאי שניהולה יופקד בידי אדם שעבד בעבר בחברת פלאפון. משרדי החברה והתשתיות הממוחשבות במקום היו שייכים בעבר לחברת פלאפון, עובדה שהוזילה מאד את עלויות ההקמה הראשוניות. אנשי צוות ההקמה של פלאפון מלווים את העבודה היוזימית ושכרם משולם על-ידי חברת פלאפון.

מנכ"ל החברה, אמיר בר נתן, הוא יוצא חברת פלאפון, איש הכספים (אדם עם מוגבלות) עבד בעבר בפלאפון. 97% מן העובדים בחברה הם א/נשים עם מוגבלות כלשהי. בכל קורס יש משתתף אחד או שניים שאינו בעל מוגבלות כלשהי כדי להימנע מיצירת גטו של אנשים עם מוגבלויות. כל עובד מועסק לפי חוזה עבודה שונה בהתאם למוגבלות האישית, ושעות העבודה משתנות מעובד לעובד. כ-60% מן העובדים מקבלים קצבאות נכות, והיקף המשרה מותאם לכך על-מנת למנוע מצב שבו יעברו את תקרת הזכאות לקצבה<sup>10</sup>. העובדים נקלטים בשכר מינימום ומתקדמים לפי ביצועים ויעדים. העובדים מגיעים מכל קצווי הארץ, חלקם ממקומות רחוקים כגון באר שבע ועכו. החברה נושאת במלוא הוצאות הנסיעה ובעלויות נוספות כגון חניית נכים.

מאז הקמת החברה התקיימו עשרה קורסים להכשרת עובדים. הקורסים מתקיימים בחברת פלאפון. אורך הקורסים כחודש וחצי עד חודשיים. החברה משלמת שכר גם במהלך ההכשרה. פלאפון התאימה את הדרישות לאוכלוסייה המועסקת רק במידה מועטה - הורידה מעט את יעדי המכירות, ואת היעדים של מספר השיחות. פלאפון מפעילה מערכות בקרה יומיומיות, ומדווחת על כל שיחה במוקד, עד לרמת הפרטים הקטנים. נציג אחד או שניים של פלאפון נמצאים בחברה בכל רגע נתון. משכורתם משולמת על-ידי פלאפון, המעבירה לחברה דיווחים שבועיים על עמידה ביעדים. העובדים בחברה, שעבור חלקם זהו מקום העבודה הראשון מזה שנים, חדורי מוטיבציה להצליח. בעת ששיעור העזיבה במוקדי שירות אחרים של פלאפון עומד על 50% מן העובדים, בחברה עמד שיעור העוזבים על 10% בלבד - שבעה אנשים במשך שנה וחודשיים.

העסקתה של אוכלוסייה כזו מצריכה השקעה של תשומות ניהוליות רבות, ומחייבת אורך רוח וסבלנות. החברה נתקלה בקשיים מיוחדים בהקניית כלים והרגלי עבודה לאנשים שמעולם לא עבדו, בטיפול בהיעדרויות ובטיפול מוסר עבודה. עם זאת, החברה הגיעה למסקנה שאנשים שמצריכים השקעה של משאבים ניהוליים רבים לאורך זמן אינם מתאימים לארגון. מבחינה מקצועית עקומת הלמידה של העובדים בחברה ארוכה יותר אך בסופו של דבר מגיעים לאותן תפוקות כמו במוקדים אחרים.

החברה לא קיבלה סיוע עסקי מגורמים חיצוניים, ושיתוף הפעולה עם הרשויות מוגבל ומינימאלי. לאחר תהליך ביורוקראטי מתיש קיבלה החברה החזר חלקי ממשרד המסחר והתעשייה על הוצאות השיפוץ שנדרש לצורך ההתאמה למוגבלות הפיזיות של העובדים. ציוד לצרכי עובדים כבדי ראייה מושאל מעמותה הפועלת בתחום וחלק מן העובדים רוכשים דרך ביטוח לאומי עמדת עבודה מתאימה להם. לא קיים קונפליקט בין היעד החברתי לכלכלי - כאשר עולות שאלות החברה מכריעה לטובת המרכיב החברתי. למשל תשלומים מלאים של תנאים סוציאליים לעובדים, מתן ארוחות, נסיעות וכו'.

### מצב הפעילות העסקית

החברה הגיעה לאיזון לאחר 14 חודשי פעילות, מוקדם בהרבה בהשוואה לצפיות ולחישובים שבתוכנית העסקית. ההכנסות התרחבו למעלה מהצפוי מאחר שהיקף המשרות הורחב מהמתוכנן, וסל השירותים שהחברה מספקת הורחב גם הוא (שירות מעבר למוקד 166). כמו כן החברה מבצעת פרויקטים לטווח קצר כמו שירותי שיחות טלמרקטינג. רווחים עתידיים יושקעו בהרחבה ובפיתוח העסק לכיוונים נוספים.

### תכניות לעתיד

לדברי מנכ"ל החברה החזון העסקי והחברתי קשורים זה בזה וחייב להיות רווח בפעילות כדי להגדיל אותה כל הזמן. החזון הוא הקמת מוקדים נוספים והעסקת אלפי אנשים עם מוגבלויות בארץ, ובכלל זה אנשים בעלי מוגבלויות קשה שיעבדו מביתם. כמו כן נבחנת אפשרות לייצא את המודל לחו"ל ונבדקת אפשרות לשיתוף פעולה עם חברת בזק. בנוסף חושבים בחברה על העסקת אנשים עם מוגבלויות בתחומים אחרים, ולא רק במוקדים טלפוניים.

### מה למדנו

< לחברה המספקת מענה ישיר לצורך עסקי קיים יש יתרון עסקי מובהק. העסקתם של אנשים עם מוגבלויות, על בסיס ההנחה שהם ישרדו בתפקיד זמן ארוך מתוך לויאליות ורצון לקביעות במקום העבודה (בניגוד למוקדנים ממוצעים בשוק), הפכה קושי של אוכלוסייה זו ליתרון עסקי.

< חשיבות הקשר האישי ביצירת עסקים: הקשר האישי של היזם לחברת פלאפון איפשר את יצירתה של מערכת אמון שהייתה הבסיס להתקשרות המקצועית.

10 הראיונות נערכו לפני כניסתו לתוקף של "חוק לרון" המאפשר למקבלי קצבת נכות להשתכר כך שהכנסתם מעבודה ומקצבה תהיה גבוהה מזוה הקצבה בלבד.

< העסקת אנשים עם מוגבלויות במסגרות המעמידות דרישות נורמטיביות של שוק העבודה דורשת אורך רוח, סבלנות והיערכות מתאימה לתקופת הכשרה ארוכה ולעקומת למידה ארוכה מן הרגיל.

לילית היא מסעדת יוקרה כשרה, הממוקמת בבית אסיה בתל אביב. במסעדה מוכשרים בני נוער בסיכון במקצוע הטבחיות. המסעדה הופעלה בעבר כפרויקט של עמותת עלם (עמותת לנוער במצבי סיכון) ונמצאת כיום בבעלות אנשי עסקים המחויבים הן למטרה החברתית והן להצלחה העסקית של המסעדה.

#### הרקע להקמת המיזם והמצב היום

לילית הייתה מסעדה יוקרתית בבעלותה של שפית בשם קרן הנדלר, אשר העבירה את המסעדה והמוניטין לידי עמותת עלם בסוף שנות ה-90 על-מנת שזו תקים בה פרויקט להכשרת בני נוער בסיכון במקצוע הטבחיות. בעת ההעברה לידי עלם לא נעשתה תוכנית עסקית להיתכנות הכלכלית של הפעלת מסעדה ומימון פרויקט. בשלוש השנים הראשונות הפרויקט מומן על-ידי הג'וינט. לאחר שנפסק המימון החלה המסעדה לצבור הפסדים באופן קבוע. המסעדה עדיין נחשבה כמסעדה טובה אולם מספר בני הנוער שהשתתפו בפרויקט הלך ופחת. עמותת עלם גייסה כספים לפרויקט באופן קבוע אך מעורבותה בפועל בניהול המסעדה הייתה מצומצמת מאוד. המסעדה הייתה בבעלות חברת בת של עלם והיה לה דירקטוריון נפרד שבו הייתה לעלם נציגות, אולם לא היה לה ניהול מקצועי-עסקי. בין השנים 2005 ל-2008 נוהלה המסעדה במיקום חדש ובמעורבות גבוהה של איש עסקים שהיה אחד מחברי הוועד המנהל של העמותה. מספר בני הנוער שהשתתפו בפרויקט גדל וכך גם המחזור הכספי של המסעדה, אולם היא המשיכה לצבור הפסדים קבועים, בין השאר בשל ההוצאות על הפרויקט. כמו כן נותרו חובות שנבעו מההוצאות הגבוהות שהיו כרוכות בהעברת המסעדה למיקום החדש.

בשנת 2007 קיבלה עמותת עלם הצעה מאנשי עסקים, שאחד מהם הוא חנוך ברקת, מייסד ומנכ"ל קרן דואליס ליזמות עסקית חברתית, שהיו מעוניינים לקנות את המסעדה ולהמשיך ולקיים את הפרויקט החברתי. נוכח ההפסדים המתמשכים והסיכון הכספי הגדול הכרוך בהפעלת מסעדה החליטו בעלם למכור את המסעדה. המשא ומתן על מכירת המסעדה התנהל במהלך שנת 2008 וב-1.1.09 נחתמה העסקה להעברת הבעלות לשותפים החדשים. המשקיעים ערכו ניתוח עסקי שהראה כי ניתן להפעיל את המסעדה כעסק המכניס רווחים ולממן את הפרויקט החברתי. כיום המסעדה מופעלת על-ידי אנשי העסקים המחויבים לפרויקט החברתי. עלם מוסיפה להעניק גיבוי מקצועי לפרויקט ומיוצגת בהנהלת החברה.

#### התכנון והביצוע

במסעדה עובדים 12 טבחים מקצועיים המלמדים וחונכים 12-15 בני נוער בסיכון. הנערים והנערות מגיעים דרך עלם, מחלקות הרווחה, גורמים מקצועיים אחרים ומפה לאוזן. כדי להתקבל הנערים עוברים ראיון שמטרתו לבדוק האם יוכלו להתחייב למסגרת ההכשרה. אין צורך בהכשרה מוקדמת אולם הם נדרשים להתחייב להתמיד בתוכנית, להגיע באופן קבוע למסעדה, לעמוד בזמנים, ולעבוד תחת ההנחיה של הטבחים.

ההכשרה בתחום המקצועי מתחילה בשלב הראשוני ביותר של העבודה במטבח וההתקדמות היא אישית, בהתאם לכישרון וליכולת של כל נער ונערה. בנוסף להכשרה המקצועית קיימת שאיפה להעניק לבני הנוער מיומנויות חברתיות כמו עבודה במסגרת, קבלת מרות, עמידה בזמנים וכו'. את הקשר היומיומי עם בני הנוער מקיימים הטבחים האחראים עליהם, להם הם נדרשים למשל לדווח כאשר הם לא מגיעים למשמרת.

הקניית המיומנויות החברתיות מהווה 50% מן ההכשרה. המסעדה מעסיקה עובדת סוציאלית המקבלת ייעוץ וגיבוי מקצועי מעלם. העובדת הסוציאלית עובדת עם בני הנוער באופן אינדיבידואלי וקבוצתי ומדריכה את הטבחים לגבי העבודה עמם. הפרויקט מסייע במציאת דיור או מסגרת קבועה אחרת לאלה מבני הנוער שאין להם מסגרת ביתית. בכל מחזור משתתפים בין 12 ל-15 בני נוער ובסך הכול עוברים דרך המסעדה כ-28 נערים ונערות בכל שנה. אחוז הנשירה נמוך יחסית. בדרך כלל מי שמצליח להישאר שלושה חודשים צפוי להשלים את מסלול ההכשרה שאורכו בין שנה לשנה וחצי. ההכשרה מסיימת כאשר הצוות המקצועי מרגיש שהנער או הנערה מיצו את מה שהתוכנית יכולת לתת להם, לחיוב או לשלילה. בסוף ההכשרה בני הנוער אמורים להיות מסוגלים "להחזיק סרוויס במסעדה", כלומר לתפקד כטבחים מקצועיים.

הפרויקט מבוקש וקיימת רשימת המתנה. הדבר נובע ממקצוע הטבחיות הנחשב למעניין ומושך ומתפקודה של לילית כחממה מקצועית המקבלת את הנערים כפי שהם. לילית מסייעת לבוגרי הפרויקט במציאת עבודה. הנערים ממשיכים לשמור על קשר עם המטבח ומגיעים לביקורים. בשנת 2007 נערך מחקר מקצועי שבחן את אפקטיביות הפרויקט בשנים 2006-2000 וממצאיו היו חיוביים מאוד.



רווחים למשקיעים. התכנון בשלב ראשון: הקמת חמישה פרויקטים בתחום ההסעדה, שיטפלו בתוך עשר שנים ב-100 נערות ונערים בסיכון. בנובמבר 2009 נפתח בית מאפה במתחם בית אסיה בו מתוכננת הכשרה של 5 בני נוער.

#### מה למדנו:

- < המעבר מניהול המסעדה והפרויקט החברתי על-ידי העמותה לניהול על-ידי מי שמושקעים באופן אישי בהצלחתה העסקית מביא ליצירת נקודת שיווי משקל חדשה בין צרכי הפרויקט וצרכי העסק.
- < קיומו של פרויקט חברתי ומחויבותם של העובדים להצלחתו משפיעים לטובה על האווירה הכוללת בעסק, ובכלל זה גם על עובדים שאינם קשורים במישרין לפרויקט.
- < אין תפיסה אחידה לגבי התועלת שניתן להפיק משימוש במרכיב החברתי לשיווק העסק. האם עדיף שהסועדים יגיע למסעדה בזכות שמה הטוב ללא קשר עם המטרה החברתית? או שמא כדאי לשווק את המרכיב החברתי כחלק אינטגרלי משיווק המסעדה?
- < עלותו של הפרויקט החברתי ניתנת למדידה בקלות רבה יותר כאשר המיזם העסקי אינו תלוי לקיומו בפרויקט החברתי.

#### עתידי ורוד - פרסום חוצות

עתידי ורוד" הינה עמותה המפעילה ברעננה החל, משנת 1997, עסק חברתי המוכר שטחי פרסום שלטוני חוצות. בני נוער בסיכון מפעילים בשכר את בית העסק בלזוי מנהל עסקי ורכז חברתי של היחידה לקידום נוער בעיריית רעננה.

#### תיאור קצר של הקמת המיזם

##### הארגון המקום, רציונל ומטרות והמצב היום

הפרויקט הוקם בשנת 1997 ביוזמתו של איש העסקים גיל בלוטריין. בעקבות מפגש מרגש עם נער נכה החליט היזם לתרום מזמנו וממנו לבני נוער הנמצאים במצבי סיכון ולהוכיח כי הם יכולים "לעשות עסקים". בלוטריין פנה למחלקה לקידום נוער בעיריית רעננה, ולאחר חצי שנה של לבטים ודיונים גובש הרעיון: עמותה שתפעיל עסק למכירת שטחי פרסום על-ידי בני נוער בסיכון. היזם תרם לפרויקט כ-35 אלף דולרים התחלתיים והשקיע רבות מניסיונו העסקי. במסגרת שתוף הפעולה עם האגף לקידום נוער, נתנה עיריית רעננה לעתידי ורוד, ללא תשלום, זיכיון עסקי ל-200 שלטים בעיר, לפי מפרט טכני וגיאוגרפי מדויק, אשר אינו מותנה בזמן. המיזם מעסיק היום בני נוער בסיכון המופנים על-ידי שירותי הרווחה בביקוח של מנהל מקצועי. בני הנוער עוסקים בכל שלבי המכירות של שטחי הפרסום.

מנהל המסעדה היום הוא אחד מקבוצת אנשי העסקים - בעלי המסעדה. לדבריו ההבדל בין ניהול המסעדה במסגרת עסקית לבין ניהול העמותה בא לידי ביטוי בראייה הכוללת של העסק, בהתייחסות לפרטים ובמבט עסקי על כל אחד מן המרכיבים. לדוגמה: בעבר הועסקו הטבחים במשך מספר שעות רב מדי ביחס של טבח על כל נער/ה. השקעה זו אינה חיונית להגשמת המטרה החברתית. כמו כן, בעבר אפשרה ההנהלה לבני הנוער להתנסות באחריות על הכנת המנות בשעות עומס במסעדה. נוהג זה בוטל מאחר שהדבר גרר איחורים רבים ופגיעה במקצועיותה של המסעדה.

#### המצב הכספי

העלות הכוללת של הפרויקט עומדת על כ-500,000 ש"ח בשנה: בני הנוער מקבלים משכורת על-פי חוק שכר מינימום, בהתאם לגילם, וכן תנאים סוציאליים מלאים (למעלה מן המקובל בענף). מספר הטבחים במסעדה גדול ב-30%-40 מן הנדרש להפעלת מסעדה בסדר גודל כזה, בשל המטרה החברתית. בכל משמרת מועסקים חמישה טבחים בעבודה המקצועית ו-3 בחניכת בני הנוער. עבודת בני הנוער מביאה תועלת ממשית למסעדה רק בחודשים האחרונים של הכשרתם. בנוסף מועסקת כאמור עובדת סוציאלית. הבעלים קנו את המסעדה עם החובות שנצברו בתקופה שבה הייתה בבעלות עלם ומתקדמים בהחזרתם. החל ממאי 2009 המסעדה מאוזנת בתפעול השוטף.

לא קיים קונפליקט בין היעדים החברתיים לבין העסקיים וברור שהיעד החברתי הוא חלק מן המסעדה. לפיכך המרכיבים הקיימים של הפרויקט - מספר בני הנוער, היחס בין מספר הטבחים למספר בני הנוער, וכל יתר המרכיבים - הם מרכיבים קבועים ואין כוונה לשנותם על-מנת להגדיל את הרווחים. עם זאת, הבעלים אינם אמורים להשקיע כסף נוסף במימון הפעילות השוטפת, והפעילות מתוכננת באופן שיוביל את העסק לרווחיות. הבעלים החליטו שמחצית מן הרווחים יוחזרו לחברה לטובת הפרויקט החברתי ומחציתם יחולקו בין הבעלים.

#### תכניות לעתיד

החזון של הבעלים הוא פיתוח קבוצת לילית - רשת של עסקים בתחום ההסעדה המפעילים פרויקטים חברתיים ומספקים

## התכנון והביצוע

המיזם מנוהל על-ידי מנהל עסקי בשיתוף עם מנהל (רכז) חברתי, שמשכורתם ממומנת על-ידי העמותה. במיזם עובדים בממוצע 6-8 נערים ונערות המופנים על-ידי המחלקה לקידום נוער. בכל שנה מתחילים לעבוד 12-13 בני נוער וקיימת נשירה טבעית. הגיל הממוצע של בני הנוער הוא 15. כל נער/ה מלווים על-ידי מטפל מהיחידה לקידום נוער (עוד לפני שהגיעו לפרויקט). לדברי מנהלי המיזם לבני הנוער המשתתפים במיזם צרכים מיוחדים שמערכת החינוך לא יכולה להתמודד אתם. בדרך כלל מדובר בילדים שלא מסוגלים לרכוש מיומנויות בסיסיות של תפקוד, שמתקשים לקום בבוקר, להראות מוטיבציה, למלא את הזמן בתוכן. מלבד זאת, הם זקוקים לתשומת לב רבה מאוד, שהמערכת מתקשה להעניק.

הנערים ממלאים את כל התפקידים הנדרשים מנציגי מכירות, כולל איתור לקוחות, ניהול מו"מ וסגירת עסקאות. הנערים אחראים על ליווי ההפקה הגרפית בבית הדפוס, תהליך ארוך המחייב אחריות ודיוק, ועל שרות הלקוחות והגבייה. עתיד ורוד עובדת עם חברות קטנות ובינוניות שקהל היעד שלהן מקומי והשלטים משמשים בעיקר לעורר מודעות, לקידום מכירות להכוונה וכו"ב. עסקים קונים שטחי פרסום לתקופה של שלושה חודשים עד שנה בממוצע.

על-פי ההסכם עם העירייה 50% מן הרווחים מופנים למחלקה לקידום נוער בעירייה לצורך הרחבת הפעילות לנוער מנותק.

כל נער או נערה עובדים 40-60 שעות חודשיות, בשכר של 19 ש"ח לשעת עבודה (תעריפי נוער), ובתוספת 5% מהמכירות אותן הוא או היא מבצעים. לאורך השנה משתתפים בני הנוער בתוכנית הכשרה מובנית בת יום בשבוע שהשתתפות בה היא חובה. התוכנית כוללת תוכן מקצועי והעצמה אישית. בזכות המנהל הנוכחי קיים שתוף פעולה עם פרויקט "עשינו עסק" של ציונות 2000, המפעיל ברחבי הארץ פרויקטים דומים. בני הנוער והמנהל משתתפים בהכשרות של עשינו עסק (3 פעמים בשנה לבני הנוער, וחמש פעמים בשנה ויותר לרכז/מנהל העסקי והחברתי).

## מימון ומצב כספי

במשך כעשר שנים חבר המיזם רווח של כ-400,000 שקל, ובהתאם להסכם עם העירייה הועברו לידיה 50% מן הרווחים. בגלל ניהול כושל בשנת 2007, החל העסק להפסיד ונגרע חלק ניכר מהחסכונות (כמחצית הסכום). המנהל הנוכחי, שניהל קודם את נש"ר פתח תקווה (פרויקט זהה), גויס לפרויקט בחודש יולי 2008 והתמקד מאז בעיקר בבקרה על ההוצאות, בצמצום עלויות, בהגדלת מכירות (באמצעות חברות פרסום, פריצה לשווקים נוספים ועסקאות חוזרות), בהכנסת כלי עבודה חדשים (עלוניים, כלים ממוחשבים), בשרדוג השלטים ובהכנת תוכניות עבודה מדויקות. כעת חוזר המיזם לפסים רווחיים.

בשנת 2008 היו למיזם הכנסות בסך 600,000 ש"ח והוצאות בסך 540,000 ש"ח. הרווח שנותר אחרי ההעברה לאגף הנוער מופנה לפיתוח פרויקטים חדשים. הוועד המנהל של העמותה מייחס חשיבות רבה לעצמאותה ומתנגד עקרונית לקבלת תמיכה מן העירייה לבד מהזיכיון. היעדים הכספיים של המיזם לשנת 2010 הם הכנסה של 800,000 ש"ח.

## תוכניות לעתיד

בשלב זה לא מתוכננת הגדלה של מספר הנערים העובדים בפרויקט. חברי הוועד המנהל לוחצים להגדיל את מכסת הנערים העובדים, אך נפח העבודה אינו מצדיק זאת, והמנהל אינו רוצה ליצור אבטלה סמויה היוצרת בעיה של מוסר עבודה. נוסף לכך, השקעתו של המנהל במעקב, בקרה ועזרה לכל אחד מבני הנוער היא אינטנסיבית ואינה מאפשרת להגדיל את מספר המועסקים. המנהל חושב על הרחבת קו המוצר לבילבורד (שלטי חוצות אלקטרוניים) אולם בשלב זה העירייה לא משתפת פעולה. תחושת המנהל היא כי האגף לקידום נוער לא עושה מספיק יחסי ציבור בעירייה בשבילם - "כאילו יש איזו תחרות סמויה".

## מה למדנו:

< למיזם עסקי חברתי יש צורך בניהול עסקי עם פן חברתי משמעותי. עבודה עם נוער מנותק היא אתגרית (שילוב של גיל התבגרות עם הקשיים הכרוכים בעבודה עם נוער בסיכון), ויש בה משום הליכה על חבל דק. חשוב לדעת מתי יש צורך להתערב בעבודתם של בני הנוער כדי למזער נזקים מבלי לפגוע בהם.

< לגופים ממסדיים קיים לעיתים קושי בהתנהלות מול מיזמים המוקמים על-ידי יזמים עסקיים והמופעלים במודל עסקי, ללא תלות במימון ממסדי. יתכן שהדגש על עצמאות כלכלית וארגונית של המיזם הביא לקושי בשיתוף הפעולה עם אגף הנוער של העירייה.

קהילת קמ"ה היא קהילה עירונית שחבריה מתגוררים בשכונה ד' בבאר שבע ועוסקים בפעילות חינוכית וחברתית החל משנת 2001. אחת מפעילויות הקהילה היא עבודה עם נוער בסיכון. כדי לספק לבני הנוער אפשרות להתנסות בעבודה ובחוויה של הצלחה בסביבת עבודה נורמטיבית הוקם בראשית שנת 2009 קפה רינגלבלום, קפה שכונתי ברמה גבוהה, שעובדיו הם בני נוער בסיכון.

### **תיאור קצר של הקמת המיזם -**

#### **הארגון המקיים, רצינות ומטרות והמצב היום**

קהילת קמ"ה מורכבת מצעירים יוצאי גרעיני נחל שהחליטו לעבור ולהתגורר בבאר שבע כדי לפעול לפיתוח הנגב ולהעצמת הכוחות הפועלים בו. בשנת 2006 הקימו חברי הקהילה את עמותת תור המדבר, המשמשת פלטפורמה לפעילות החברתית והקהילתית של הקהילה. העמותה עוסקת במגוון רחב של פרויקטים חינוכיים באמצעות מסגרות פורמאליות ובלתי פורמאליות.

אחד התחומים שבהם עוסקת העמותה הוא עבודה עם נוער בסיכון. מתוך הבנה כי אחת הדרכים לשיקום בני נוער בסיכון היא לספק להם הזדמנות להתנסות ובחוויה של הצלחה בעבודה בסביבה נורמטיבית, הוחלט להקים בית קפה שכונתי שבו יועסקו בני הנוער. המקימים מצאו כי בבאר שבע, ובעיקר באזור שבו מתגוררת הקהילה, קיים צורך בבית קפה שכונתי ברמה גבוהה, באיכות של בתי קפה דומים באזור תל אביב והמרכז. המטרה הייתה להקים בית קפה שישירת תושבים קבועים של באר שבע המעוניינים לשבת בבתי קפה מסוג זה וכן את ציבור הסטודנטים הלומדים באוניברסיטה.

בית הקפה נפתח בחודש פברואר 2009 וכיום מועסקים בו כ-14 בני נוער בסיכון או כאלה המוגדרים כמצויים במצבי נשירה סמויה מבתי ספר, בפיקוח צוות מקצועי ובלווי של עובדת סוציאלית.

#### **התכנון והביצוע**

יזם בית הקפה הוא אחד מחברי העמותה שעבד עם נוער בסיכון. הרעיון היה להקים בית קפה שיפעל בסטנדרטים המקובלים בבתי קפה דומים באזור המרכז ואשר יהיה עצמאי מבחינה כלכלית ויממש את המטרה החברתית של הכשרת

בני נוער בסיכון לתרבות של עבודה. המיזם פועל לפי מודל של עסק חברתי, שניהולו עסקי ואשר נועד לקדם מטרה חברתית (מודל המסעדה לילית).

על סמך ההנחה הבסיסית בדבר הצורך הקיים בשוק המקומי בבית קפה מן הסוג המתוכנן, הוכנה תוכנית עסקית. בתוכנית נלקח בחשבון מחירו של המימד החברתי, לדוגמה ההנחה שכוח האדם יתחלף או לא יתמיד ושצידוד יישבר בתדירות גבוהה יותר מאשר בבתי קפה רגילים וכו'. בהקמת בית הקפה סייעו בהתנדבות אנשי מקצוע מן המעלה הראשונה בתחום זה. איש המקצוע הראשון שגויס בהתנדבות היה גד הלפרין, מעצב בתי קפה ידוע אשר סייע בגיוס חבריו, אנשי מקצוע בתחום, שסיפקו בהתנדבות שירותים בתחום העיצוב, ידע מקצועי בניהול בתי קפה, בבחירת חומרי הגלם והריהוט וכן בפרסום בית הקפה. המיזם הראשוני להקמת בית הקפה הגיע מקרנות פילנתרופיות ומתרומות של תאגידים עסקיים בישראל.

בית הקפה נפתח במרץ 2009. לניהול בית הקפה גויס מנהל מקצועי בתחום. לאחר מספר חודשים הוחלף המנהל המקצועי מאחר שלא עמד ביעדים המקצועיים שהוצבו לו. כוח האדם בבית הקפה מורכב מ-30% צוות מקצועי בוגר ו-70% בני נוער. כיום עובדים בבית הקפה 14 בני נוער: בני נוער המוגדרים כנוער בסיכון העובדים ברובם במטבח על-מנת שיוכלו לרכוש מקצוע, בני נוער אחרים (בעיקר בנות), המוגדרים כמצויים במצבי נשירה סמויה מבית הספר, עובדים במלצרות. מרבית בני הנוער עובדים כ-20 שעות בשבוע, מקבלים שכר מלא על-פי החוק ובנוסף מתחלקים בטיפים. בית הקפה מצליח מאוד ותפוסתו והכנסותיו עולים על ציפיות המייסדים.

#### **מימון ומצב כספי**

המיזם תוכנן כך שהתמיכה הפילנתרופית תסתיים בתוך תקופה של בין שנתיים לשלוש שנים. לאחר שמונה חודשי הפעלה, צופים המייסדים כי בית הקפה יגיע בתוך פחות משנה לאיזון מבחינה כספית בפעילות השוטפת. בית הקפה מוגדר לצורך מע"מ כעסק הפועל במסגרת של עמותה. הרווחים, כשהיו כאלה, מיועדים כולם למימון מועדון הנוער של העמותה.

#### **תוכניות לעתיד**

יזם בית הקפה מקווה כי בתוך שלוש שנים בית הקפה יהיה עסק חברתי מבוסס העומד ברשות עצמו שניתן יהיה להשכירו ליזם עסקי-חברתי ולממן בעזרת התמורה את פעילות הנוער של עמותה. לחילופין, ניתן יהיה למכור את בית הקפה ליזמים חברתיים המחויבים לניהול עסק חברתי. השאיפה להעביר את המיזם לגורמים עסקיים נובעת מהקושי המובנה בניהולו של עסק שיש בו מחזור כספי גדול ביותר, בתחום עסקי קשה, על-ידי אנשים בעלי רקע חברתי.

#### **מה למדנו**

< ניהול עסק חי ודינמי או פיקוח על ניהולו הם משימה קשה למי שהכשרתו אינה בתחום העסקי. מי שמפקח על אנשי מקצוע חייב להפנים את דרך החשיבה העסקית כדי לעשות את עבודתו נאמנה.

## מכירת ציוד רפואי

### יד שרה

יד שרה, אגודת מתנדבים המעניקה מגוון שירותים לסיפוק צרכיו של הפרט המתמודד עם קשיים תפקודיים. שירותים אלו מאפשרים לפרט להתגורר בביתו, בחיק המשפחה ובקרבת הקהילה. השירות העיקרי שמספקת יד שרה הוא השאלה של ציוד רפואי שיקומי. לפני כ-10 שנים הקימה העמותה חנות למכירת ציוד רפואי. החנות נועדה לתת ללקוחות של יד שרה שאינם מעוניינים להמשיך ולשאול את הציוד פתרון של קבע בדרך של רכישתו.

### תיאור קצר של הקמת המיזם -

#### הארגון המקים, רצינות ומטרות והמצב היום

השירותים העיקריים שמספקת יד שרה הם: שירות השאלה של ציוד רפואי-שיקומי הפועל באמצעות סניפי יד שרה הפזורים בכל רחבי הארץ; נכונות - שירות הסעה למוגבלי תנועה; שירות לחצני מצוקה ממוחשבים באמצעות מחוברים המנויים למוקד בכל שעות היממה; שירות לתעסוקה יוצרת לאנשים המרותקים לביתם; מרכזי יום שיקומיים; ושירותים ייעודיים לילדים ולאוכלוסיית גיל הזהב כגון: מרפאת שיניים גריאטרית, שירות סיוע משפטי לקשישים, מועדונים לפעילויות תרבות וחברה, ניידת לתיקוני בית קלים, שירותי מידע ועוד. מרבית השירותים, מלבד ההשאלה, ניתנים בתשלום שאינו מכסה את העלות, המסובסדת על-ידי יד שרה.

במהלך פעילותם של הסניפים להשאלת ציוד רפואי עלה הצורך של אנשים המעוניינים לרכוש את הציוד אך אינם זכאים למימון של משרד הבריאות לרכישתו. תחילה מכרה יד שרה ציוד לאנשים אלה מתוך מחסנים שלה. כשגברה הדרישה זיהו בארגון את הפוטנציאל העסקי והקימו חנות, שהיא חברת בת של העמותה, שתאפשר לאנשים אלה לרכוש ציוד, תוך היעזרות במומחיותו של הארגון בתחום. החנות הוקמה מבלי שהוכנה תוכנית עסקית ולא נועדה לשמש מקור הכנסה לעמותה. הכוונה הייתה למכור ברווח מועט יותר מזה המקובל בשוק בשל הרתיעה מצבירת רווחים על גבם של הנוזקים לציוד. במשך שנים רבות פעלה החנות במנותק מן העמותה בשל הקושי האידיאולוגי והרגשי לחבר בין פעילות העמותה המבוססת על התנדבות לבין הפעילות העסקית. רק בשלב מתקדם הבינו בארגון כי קיימת הצדקה להתייחס לחנות כאל פרויקט עסקי של הארגון, שהכנסותיו ישמשו את העמותה ואת מטרותיה החברתיות. ב-4-5 השנים האחרונות

< כאשר עמותה מקימה עסק שנועד לעמוד ברשות עצמו מבחינה כלכלית, חיוני לבסס את התכנון, ההקמה ודרך הניהול של העסק על סטנדרטים עסקיים על מנת שניתן יהיה להגשים את המטרה העסקית.

< בהכנת תוכנית עסקית למיזם חברתי חיוני לכלול את המחיר החברתי. במקרה זה היה חיוני לכלול את המחיר של העסקת כוח אדם שדפוסי ההתנהגות שלו אינם נורמטיביים (העדרויות, איחורים, פגיעה בציוד וכד').

## טור מס' 5 קדימות למטרה העסקית

### מאפיינים:

**מיזמים או פרויקטים המנוהלים על-ידי ארגון חברתי או נמצאים בבעלותו והמיועדים לייצר הכנסה פנויה לארגון.** מיזמים אלה מתחלקים לשני סוגים עיקריים: מיזמים קשורים למטרת הארגון וכאלו שאינם קשורים למטרתו.

### מיזם עסקי הקשור למטרת הארגון:

בדרך כלל **הרחבת סל המוצרים או השירותים של הארגון ללקוחות קיימים או איתור שוק חדש למוצרים או לשירותים קיימים.** מיזמים אלה ממנפים יכולות וידע קיימים בארגון ומבוססים על שימוש בתשתיות הארגון ועל ניצול של קשרים מקצועיים. במקרים שבהם אין הפרדה ברורה ומבוקרת בין הפעילות העסקית של הארגון לבין הפעילות השוטפת קיימת לעיתים סכנה של הסטת הדגש מן הפעילות השוטפת של הארגון, של שימוש לא מבוקר ולכן גם לא מדוד במשאבים ארגוניים, ושל השפעה על יכולות הארגון להפנות משאבים לפיתוח עתידי.

### דוגמאות:

ארגונים העוסקים בהכשרה מקצועית אשר פיתחו קורסים וסדנאות לקהל הרחב; ארגונים המייצרים או משאילים עזרים טכניים ורפואיים עבור אנשים עם מוגבלויות או עבור הציבור הרחב, ארגונים המנצלים ידע קיים לפיתוח ויבוא מוצרים חדשים הנמכרים בהיקף מסחרי לקהל לקוחותיהם: ארגון המספק לילדים תעסוקה אחר-הצהריים, אשר החליף רכישה של ארוחות צהריים המוגשת לילדים בייצור עצמי של הארוחות ויצר מקור רווח קבוע לארגון.<sup>11</sup>

11 לא כללנו בטור זה ארגונים חברתיים הנבנים תשלום עבור חלק משירותי הארגון כגון קורסים, סדנאות או הרצאות או עבור השימוש במשאבים או בפירסומים של הארגון. מאחר שבחלק מן המקרים פעילות זו קטנה בהיקפה, אינה מתוכננת במחשבה עסקית וההכנסה אינה מהווה מרכיב משמעותי בהכנסת הארגון. גם במקרים שבהם הפעילות עבורה נגבה תשלום היא ליבת פעילותו של הארגון, בדרך כלל המחירים הנגבים אינם מתמחרים על-פי המשאבים שבאמצעותם יוצר המוצר או השירות, ההכנסה בדרך כלל אינה מכסה את העלות ונגבית מן הקהל הייעודי של הארגון, כלומר מן האוכלוסייה שלשירותה הוקם הארגון ולפיכך בפועל אין כאן מקורות הכנסה חדשים.

הוגבר הקשר בין החנות לבין הארגון. הכנסות החנות הפכו לחלק מתקציב הארגון וחברת הבת בונה תוכניות במסגרת התוכניות של העמותה.

### תכנון וביצוע

החנות ממוקמת בבניין השייך ליד שרה. המבחר המוצע בה גדול מזה של הציוד המוצע להשאלה וכולל גם מוצרי ספיגה. החנות מתחרה בשוק ומציעה מחירים אטרקטיביים. השאיפה היא להציע את המחירים הנמוכים ביותר בשוק בהשוואה של פריט מול פריט. היכולת להציע מחירים אטרקטיביים נובעת מן העובדה שיד שרה היא לקוח גדול. היתרון העסקי מול המתחרים נובע גם מסוג השירות ללקוח. בחנות אין מדיניות של מכירה בכל מחיר. המטרה היא להעניק ללקוחות יד שרה שירות ברוח הארגון, שבו היעד הוא מתן פתרון ללקוח. לחנות יש מדיניות נדיבה של החזרת מוצרים: אם המוצר אינו מתאים מחזירים במרבית המקרים את הסכום ששולם. במשך שנים רבות נזהרו העובדים בסניפי הארגון שלא להפנות לקוחות דווקא לחנות העמותה. היום נעשית בקרב המתנדבים פעילות הסברה לגבי ייחודה של החנות ותפקידה ביצירת הכנסה נוספת לעמותה.

בראשית הדרך הופעלה החנות על-ידי מנהל מחלקת ההשאלה ובהתאם לכך נתפסה כגורם המעניק שירות חברתי. החנות נמדדה על-פי כמות המכירות ולא על-פי הרווחים. כיום נמצאת החנות באחריותו של מנהל הכספים של העמותה, שהגיע מהתחום העסקי. החנות מנוהלת על-פי פרמטרים עסקיים. למנהל החנות יש יעד של הקטנת עלויות ולעובדים בחנות יש יעדי מכירות שבועיים וחודשיים. בשנת 2009 יינתנו לעובדים בחנות, לראשונה, תמריצים על עמידה ביעדי המכירות. בהפעלה השוטפת של החנות מושם דגש על שירות טוב ללקוח ברוח יד שרה. הרוח והאווירה של יד שרה מחלחלים לחנות ומשפיעים על היחס ללקוחות ועל השם שלה בשוק. מאז השינוי בניהול חל גידול במכירות וברווחים. מאחר שיד שרה היא ארגון מתנדבים קיימת מדיניות של הצטנעות. אין השקעה בפרסום, לא של החנות ולא של השירותים האחרים המוצעים על-ידי הארגון.

### מימון ומצב כספי

הרווח השנתי הנקי מן הפעילות העסקית עומד על 700,000

ש"ח. הסכום נמוך יחסית לרווחים המקובלים בשוק לחנויות מסוג זה ומהווה פחות מ-1% מן התקציב השנתי של יד שרה.

### תוכניות לעתיד

קיימת תוכנית להרחבת פעילות החנות. היעד הוא להגיע לרווחים של 3 מיליון ש"ח.

### מה למדנו?

< כאשר עמותה מקימה מיזם הקשור למטרת הארגון חשוב מאד לקבוע מן השלב הראשון מהן הצפיות מן המיזם ולהבהיר לעובדים ולמתנדבים איזה תפקיד משרת המיזם ביחס לארגון. אמביוולנטיות לגבי תפקיד המיזם פוגעת ביכולת לפתח אותו ובתוצאות הכספיות.  
< הצלחה עסקית של מיזם תלויה בין השאר בהגדרתה של יצירת הכנסה כמטרה לגיטימית. השקעה בשיווק ובפרסום של פעילות המיזם וכן ניצול של היתרונות העסקיים הקיימים במיזם בזכות הידע והניסיון שרכש הארגון הם לגיטימיים וחיוניים להצלחתו.

### מיזם עסקי שאינו קשור למטרת הארגון:

המיזמים שראינו מגוונים ונוצרו באופן טבעי מתוך הזדמנויות עסקיות או רעיונות עסקיים שהחלו כפעילות בתוך הארגון ופותחו על-ידי גורמים פנימיים בארגון או באמצעות אנשי מקצוע המתמחים בתחום זה, שנשכרו לשם כך. מידת הפיתוח ובהתאמה רמת ההכנסה הנקייה המיוצרת על-ידי המיזם עבור הארגון, קשורה קשר ישיר להשקעה המקצועית בניהול המיזם. הפרדה בין פעילות המיזם לפעילות העמותה נוצרת בדרך כלל כאשר נדרשת התמקצעות ספציפית בהפעלת המיזם, אשר אינה מצויה בארגון. ההפרדה הארגונית עשויה להיות נחוצה מסיבות משפטיות אם היקף הפעילות העסקית גדול ומשמעותי ביחס לפעילות הכוללת של הארגון.

### דוגמאות:

ארגון המספק שירותים טיפוליים-חינוכיים לילדים עם מוגבלויות ולמשפחותיהם שהקים חברה פרטית העוסקת בשיווק חבילות שי לחגים; ארגון העוסק בהעצמה כלכלית של נשים שהקים חנות למוצרי יד שנייה (במקרה זה תוך שימוש בכוח אדם מתנדב של הארגון); ארגון המפעיל סטודנטים בפריפריה ועוסק בבנייה לשיכונם של הסטודנטים שהקים שותפות עסקית בתחום הבנייה; ארגון המספק שירותי תמיכה לנפגעות תקיפה מינית המקיים שוק שנתי למכירת בגדי מעצבות.<sup>12</sup>

12 כללנו דוגמה זו בשל האופי העסקי וההיקף הנרחב של המיזם על אף שבדרך כלל לא כללנו תחת טור זה אירועי גיוס כספים מסורתיים כגון קונצרטים וארוחות.

בית איזי שפירא הוא ארגון קהילתי המספק שירותים חינוכיים-טיפוליים מתקדמים לילדים מגיל כמה חודשים ועד לגיל 12. הארגון פועל לשינוי חברתי ולקידום זכויות, הזדמנויות ושירותים לאוכלוסיות עם צרכים מיוחדים בישראל. לפני 20 שנה הוקמה קרן אהבה לילדי בית איזי שפירא, כפרויקט לגיוס כספים לעמותה, ובשנת 2002 נרשמה הקרן כחברה בבעלות העמותה. קרן אהבה משווקת חבילות שי ליחידים ולחברות והכנסותיה מיועדות למימון פעילות העמותה.

### **תיאור קצר של הקמת המיזם -**

#### **הארגון המקים, רציונל ומטרות והמצב היום**

בית איזי שפירא נוסד בשנת 1980. יעדו המרכזי של הארגון: קידום אנשים עם צרכים מיוחדים ושילובם בקהילה. למעלה מ-23,000 ילדים, מבוגרים ובני משפחותיהם נעזרים מדי שנה בשירותים המקצועיים של הארגון: מסגרות חינוכיות-טיפוליות לילדים עם נכויות התפתחותיות ועם עיכוב התפתחותי, החל מהגיל הרך ועד לגיל 12, תוכניות לתמיכה במשפחות, תכניות חינוכיות בקהילה, מחקר והערכה.

בראשית שנות ה-90, בעקבות רעיון שהביאה מנהלת הארגון מדרום אפריקה, החל הארגון למכור חבילות שי קטנות לחגים כדי לספק מקור הכנסה נוסף לעמותה. המיזם התפתח בהדרגה. תחילה נוהלה המכירה על-ידי צוות העמותה ומתנדבים. בשנת 2002 חייב רשם העמותות את הארגון לרשום את קרן אהבה כחברה בע"מ בבעלות העמותה. החברה נוהלה על-ידי אנשים שהתמחותם בניהול עמותות. בשנת 2006 גויס המנהל הנוכחי של החברה, שבא מעולם העסקים. כיום החברה מנוהלת כעסק לכל דבר ומהווה מקור הכנסה משמעותי לפעילות בית איזי שפירא.

#### **התכנון והביצוע**

קרן אהבה משרתת מספר מטרות חברתיות: הרחבה של ערוצי גיוס הכספים לתמיכה בפעילות בית איזי שפירא, שיווק העמותה וחשיפת מטרותיה, שילוב הקהילה בפעילות התנדבותית החושפת את פעילות העמותה, גיוס הקהילה העסקית וגורמים ממשלתיים לתמיכה בפעילות העמותה באמצעות רכישת המוצרים.

קרן אהבה פועלת כחברה לכל דבר, החותרת לרווחיות ומתחרה עם חברות דומות בשוק המתנות לחגים. בחברה

מועסקים מנהל לוגיסטיקה, אנשי שיווק ומכירות הזוכים לתמריצים, והיא מחזיקה בכמה כלי רכב ובציוד נוסף. החברה פועלת על-פי יעדים כמותיים ואיכותיים, אישיים ומחלקתיים.

החברה עובדת בתיאום מלא עם בית איזי שפירא. המנכ"ל מקיים פגישות קבועות עם מנכ"לית העמותה. תרומת החברה לבית איזי שפירא עולה בהרבה על ההכנסות: אנשי המכירות והנהגים נכונים לסייע לארגון בשעת הצורך בעבודה השוטפת ושיווק המתנות חושף את פעילות העמותה בפני כל מקבלי המתנות. מנהל החברה מצהיר כי אינו רואה בעצמו מנהל של חברה מסחרית אלא סוכן המשווק את מטרת הארגון.

קרן אהבה מסייעת בכ-5000 מתנדבים בשנה. חלק מן המתנדבים מגיע בקבוצות ליום עבודה אחד (יחידות צבא, תנועות נוער) הכולל סיור היכרות עם בית איזי שפירא. כמו כן מגויסים מתנדבים קבועים לאריזה לפני החגים. העסקת המתנדבים מסייעת להרחבת היכרות של אנשי עסקים, חברות מסחריות ותורמים פוטנציאליים עם פעילות העמותה.

קרן אהבה ניסתה למכור מוצרים של עמותות המייצרות מוצרים המתאימים למתנות אולם נתקלה בקשיים שנבעו, לדעת מנהל החברה, מניהול לא מקצועי: קושי לעמוד בלוחות זמנים ובהתחייבויות, תימחור לא נכון, קושי לייצר כמויות גדולות וכו'.

#### **מימון ומצב כספי**

לחברה רווחים נאים ביותר על-פי סטנדרטים של חברות מסחריות והיא מהווה מקור הכנסה לבית איזי שפירא. היקף המכירות עומד על כ-300,000 חבילות שי בשנה.

קרן אהבה מתחרה עם חברות אחרות הפועלות בתחום. האסטרטגיה השיווקית שלה מתבססת על הקשר עם בית איזי שפירא כמרכיב ראשוני בהתקשרות עם הלקוחות, ועל איכות גבוהה של מוצרים ושירות מקצועי. היתרון העסקי של החברה נובע מהיותה חברה קטנה וגמישה המסוגלת לייצר מתנות בהתאם לצרכי הלקוחות.

#### **מה למדנו?**

- < כדי לגדול ולהצליח עסקית חייב מיזם עסקי של עמותה להיות מנוהל על-ידי אנשים בעלי הכשרה עסקית.
- < לא ניתן לנהל חברה עסקית על-פי תרבות ארגונית של ארגון ללא מטרת רווח. תהליכי קבלת ההחלטות והתפיסה התהליכית של עמותה אינם מתאימים לתרבות הארגונית של עסק שבו קיים הכרח לקבל החלטות מהירות בתנאי השוק.
- < היכולת של חברת בת של עמותה המנוהלת כחברה עסקית לכל דבר לחסוך בעלויות הייצור ע"י היעזרות במתנדבים מספקת לה יתרון תחרותי בשוק.

המחיר הארגוני העקיף. כאשר למיזם יש גם מטרה הקשורה למטרות הארגון המשימה עשויה להיות מסובכת וקשה יותר, אולם מאידך - אי השגת המטרות הכספיות עשויה להכאיב פחות כאשר המטרות הארגוניות מושגות. עם זאת, בכל מקרה ובכל שלב רצוי לבחון האם שכרו של המיזם לא יוצא בהפסדו, כלומר האם המשאבים הנדרשים להפעלתו אינם מכבידים על הארגון יתר על המידה ופוגעים ביכולתו הכוללת לקדם את מטרותיו.

הדרך הטובה ביותר להעריך מראש את היתרונות והחסרונות של מיזם היא לקיים הליך תכנון מפורט ומושכל המביא בחשבון את כל האילוצים המחויבויות, האינטרסים והצרכים של הארגון, של עובדיו, של לקוחותיו ושל שאר בעלי העניין הקשורים אליו. הליך תכנון כזה מחייב ניסוח והבהרה של מטרות המיזם בהתייחס למטרות הארגון, הגדרה ברורה של תוצרי המיזם והשוק עבורו הם מיועדים, הערכה ריאלית של הביקוש בשוק ושל צרכי הקונים הפוטנציאליים, הכנת תחזיות של הוצאות והכנסות ושל תזרים המזומנים, הערכה של גובה וסוג ההשקעה הנדרשת עד שהמיזם יגיע לאיזון כספי (במידה שיש כוונה להגיע לאיזון כזה), הכנת אסטרטגיה משכנעת לשלבי הפעולה השונים, וקביעת מטרות כספיות וחברתיות סבירות וברורות השגה למיזם. ההערכה והניתוח חייבים להיעשות באופן מוקדם ויסודי.

אחת הסוגיות הייחודיות בהליך קבלת החלטה של ארגון חברתי היא הערכה נכונה של השוק והבחנה בין צרכים חברתיים לביקוש הנמדד בערכים כלכליים. ארגונים חברתיים מספקים בדרך כלל צרכים של אוכלוסיות שונות. מטרות הארגון מושפעות מן הצרכים שזיהה ונועד למלא. עם זאת אין לבלבל בין צרכים אלה לבין ביקוש בשוק. הצורך שהארגון ממלא אינו מייצג בהכרח ביקוש לשירותים בתשלום באותו תחום. אם למשל קיים מחסור במסגרות שמרטפות לילדים קטנים אין הדבר אומר שהורים יהיו מוכנים או מסוגלים לשלם עבור שירותים אלה.

מי שמקדם את המיזם בארגון חייב להיות מוכן לערוך שינויים ולפעול ביצירתיות כדי לשנות ולתכנן אותו מחדש בהתאם לביקורת. ברור עם זאת כי הליך תכנון, איכותי ככל שיהיה, לא יוכל לצפות את כל התרחישים האפשריים בהקמת המיזם בהפעלתו. לפיכך מיזמים עסקיים נמצאים לעיתים קרובות בתהליך של שינוי. התוכנית חייבת להיות גמישה כדי לאפשר את השינויים הנדרשים ולמנוע בזבוז של משאבים וזמן.

**כל האמור לעיל נכון, בשינויים המתחייבים, גם לגבי הקמת עסק-חברתי.**

### השלכות פנים ארגוניות

הקמת מיזם עסקי של ארגון חברתי היא מאורע מהפכני בחייו של הארגון. מאורע זה מביא עמו אתגרים מורכבים בכל הנוגע לתרבות הארגונית, ליחסים בין הוועד המנהל לבין העובדים, למעמד הארגון כלפי לקוחותיו, ליחסיו עם התורמים, לדימויו הציבורי ועוד.

הקמתו של מיזם עסקי של עמותה מחייבת גיוס פנימי של הכוחות והכישרונות השונים בארגון ובחלק מן המקרים גם של בעלי העניין החיצוניים, שתמיכתם בתהליך התכנון, ההקמה וההפעלה של המיזם חיונית.

מטרותנו בחלק זה של הדו"ח אינה לספק מדריך להקמת מיזם עסקי-חברתי ואף לא להאיר את כל הסוגיות הנוגעות לנושא, אלא לגעת במספר תחומים עקרוניים שבחנו ולמדנו במסגרת המיפוי. חלק מן הלקחים שהפקנו והאבחנות שעשינו נכונים הן ביחס למיזמים שהוקמו על-ידי ארגונים והן ביחס לעסקים שהוקמו כדי לקדם מטרות חברתיות. חלקם האחר ייחודי לאחד משני כיוונים אלה של פיתוח עסקי-חברתי.

## סוגיות ייחודיות למיזמים עסקיים של ארגונים חברתיים

### מטרת הקמתו של מיזם עסקי על-ידי ארגון חברתי

מטרותיו של ארגון חברתי המקים מיזם עסקי הן בדרך כלל:

1. גיוון מקורות ההכנסה של הארגון על-ידי יצירת מקור הכנסה חדש, כדי לצמצם את התלות בתרומות ובמענקים או כדי להגדיל את ההכנסות מעבר להכנסה הקיימת;
2. הרחבת פעילות הארגון על-ידי מיזם עסקי שפעילותו מייצרת חלק מהמימון הנדרש להפעלתו ולעיתים אף את כולו;

הבחנה אחרת היא בין מיזמים הפועלים במסגרת תחום הפעילות של הארגון ומיועדים לקדם את מטרות הארגון לבין כאלה הפועלים בשדה עסקי שאין לו קשר עם מטרות הארגון. המטרה הפיננסית של הסוג הראשון עשויה לנוע בין השגת עצמאות כלכלית לבין ייצור חלקי של הכנסה הנדרשת להפעלת המיזם ואילו הסוג השני נבחן אך ורק על-פי יכולתו לייצר רווח נקי לארגון.

למיזם עסקי הפועל במסגרת הארגון ומיועד לקדם את מטרותיו החברתיות שני יתרונות עיקריים: האחד במישור העסקי - המיזם מבוסס על ניצול יכולות הליבה של הארגון, על מינוף משאבי הידע והניסיון של הארגון ועל ניצול היתרונות היחסיים שיש לארגון בתחום פעילותו. השני במישור החברתי ארגוני - גם אם לא מושגת במלואה המטרה הכספית שעמדה ביסוד הקמת המיזם הרי שאם מושגת המטרה החברתית יש בכך הישג מסוים עבור הארגון. עם זאת, הפעלת מיזם הקשור למטרת הארגון, עשויה להיות מורכבת ומסובכת יותר בשל האילוצים הנובעים מן הצורך בהגשמת שתי מטרות אשר השיקולים העומדים בבסיסם עשויים להתנגש.

### קבלת החלטה על הקמת מיזם עסקי של ארגון חברתי

מיזמים עסקיים אינם מתאימים לכל ארגון חברתי ובשום פנים ואופן אין לראות בהם פתרון פלא או פתרון מידי למצוקה תקציבית או לקשיים בגיוס כספים לפעילות הארגון ממקורות פילנתרופיים. ייצור הכנסה באמצעות מיזם עסקי הנו משימה קשה בהרבה ממה שניתן לשער. אם יצירתו של הון באמצעות עסקים הייתה משימה כה קלה לא היינו רואים מספר גדול כל כך של עסקים שנכשלו ונסגרו. גם מיזמים מוצלחים עשויים להכביד על משאבי הארגון ובעיקר על משאבי הזמן של המנהלים הבכירים. לעיתים היתרונות הכספיים לא יצדיקו את

כאשר מתכננים מיזם עסקי של ארגון חברתי חיוני לצפות את התנגשויות האפשריות ואת המתחים העלולים להיווצר בשל כניסת הארגון או חלקים ממנו לפעילות שמטרתה יצירת הכנסה ורווח כספי. הקישור בין הפעילות החברתית לבין העולם העסקי מרתיע לא פעם פעילים חברתיים החוששים מהשפעתם של ערכים השייכים לעולם העסקי הנתפסים על ידם כשליליים. החשש העיקרי הוא מפני השפעה על הפעילות החברתית ועל השיקולים המקצועיים על-פיהם פועל הארגון.

מאחר שחששות אלה מבוססים, אחת ההחלטות הראשונות שיידרש הארגון לקבל נוגעת לעצם הכניסה לעולם שבו ייצור הכנסה הינו מטרה לגיטימית. רצוי שהחלטה זו תתקבל באופן מושכל ככל האפשר ותתבסס על הבנה אמיתית של השינוי הצפוי לארגון. כמו כן רצוי לשתף בקבלת ההחלטה גורמים רבים ככל שניתן מתוך הארגון ובראש וראשונה את הצוות הבכיר ואת הוועד המנהל. ראינו כי גישות אמביוולנטיות מבית לגבי פעילות שמטרתה ייצור רווח לארגון פוגעות בסיכויי ההצלחה של המיזם.

התרבות הארגונית של ארגונים חברתיים אינה מתאימה תמיד לדרישות של ניהול מיזם עסקי והדבר עלול ליצור מתח בארגון חברתי המקים מיזם עסקי. תרבות זו אינה כוללת בדרך כלל התייחסות לשיקולים של רווח והפסד או מדידה של התועלת הכספית המתקבלת מפעילות מסוימת; גביית כספים עבור שירותים; מתן תמריצים לעובדים או תגמול שלהם על-פי הישגיהם; וקבלת החלטות מהירה ללא הליכי התייעצות רחביים. שיטות עבודה אלה חיוניות לניהול מיזם עסקי, אך יישומן עלול לעורר התנגדות וליצור מתח פנימי בארגון חברתי. מתחים אלה עשויים להיות מועצמים בארגונים העושים שימוש רב בכוח אדם מתנדב.

גורם אחר העשוי לעורר מתח בארגון חברתי הוא פערי השכר הנוצרים בין אנשי המקצוע המגויסים לעבודה במיזם לבין עובדי הארגון. ניהול מיזם עסקי מחייב העסקת אנשי מקצוע מתחומים אחרים מאלה שבהם מוכשרים בדרך כלל עובדי ארגון חברתי. מטבע הדברים כדי למשוך אנשי מקצוע מעולים מעולם העסקים יש לשלם להם שכר דומה לזה המקובל בשוק. כיון שסולם השכר לעובדים אלה גבוה בדרך כלל מזה של עובדי ארגונים חברתיים קיים סיכוי גדול להיווצרת מתח בארגון.

### תפקיד הוועד המנהל

תמיכתו של הוועד המנהל היא מרכיב חיוני בהצלחתו של מיזם עסקי של ארגון חברתי. בוועד המנהל של ארגון כזה חברים בדרך כלל אנשי מקצוע או אנשי ציבור, המתעניינים או מתמחים בתחום החברתי שבו עוסק הארגון. הקמת מיזם עסקי, כמו כל פעילות אחרת של הארגון, מחייבת תמיכה של הוועד המנהל. אולם, מאחר שהקמת מיזם עסקי והפעלתו מחייבת קבלת החלטות בשאלות ובסוגיות השייכות לעולם העסקי רצוי מאוד שבוועד המנהל של הארגון החברתי יהיו גם חברים בעלי ניסיון בעולם העסקי. הניסיון שנצבר בארץ ובחול"ל מלמד כי תמיכה וייעוץ של חברי הנהלה המכירים את העולם העסקי, את הדינאמיקה המקובלת בו,

את משמעותם של סיכונים עסקיים ואת הדרך הנכונה להערכת סיכויי ההצלחה - חיוניים להצלחת המיזם. לעיתים יש צורך להחליף חלק מחברי הוועד המנהל כדי לאפשר את התמיכה הנדרשת להקמת המיזם ולהפעלתו.

### שימוש במשאבים ארגוניים

על-מנת להעריך כראוי מיזם עסקי נחוץ מידע אמין לגבי המשאבים הכספיים, משאבי כוח האדם, משאבי הידע וכל המשאבים האחרים שהושקעו בהקמתו ואשר מושקעים בהפעלתו השוטפת.

לשימוש במשאבי כוח אדם בארגון יש מחיר המורכב מעלות משאב הזמן ומעלות השימוש האלטרנטיבי במשאב זה. עלות משאב הזמן של מנהלת הארגון המושקע במיזם אינו רק עלות משכורתה לשעת עבודה, אלא גם ההפסד הנגרם מכך ששעת עבודה זו אינה מושקעת בצרכים אחרים של הארגון. ניתוח זה עשוי להיות נכון באותה מידה גם עבור עובדים אחרים של הארגון.

הניתוח של השימוש האלטרנטיבי במשאבי כוח אדם מובחן ומובהק יותר כאשר המיזם הוקם בראש ובראשונה לצורך ייצור הכנסה לארגון. במקרה זה ניתן להשוות בין התוצאה של שימוש במשאבי הזמן של מנהלת הארגון לצורך הקמת המיזם לבין שימוש אלטרנטיבי במשאבים אלה לצורך גיוס כספים. לעומת זאת כאשר הקמת המיזם נועדה הן לייצר הכנסה לארגון והן לקדם את מטרותיו האבחנה מטשטשת.

בכל הארגונים שבחנו, ללא יוצא מן הכלל, נעשה שימוש במשאבי כוח אדם של הארגון עצמו להקמת המיזם. שימוש זה סביר מאחר שהשליבים הראשונים בהקמת מיזם מחייבים ידע מוקדם והכרה של הארגון, של מטרותיו, של משאביו ושל הניסיון הידע שצבר. עם זאת מצאנו כי במרבית המקרים לא בוצעה הערכה של השימוש האלטרנטיבי במשאבי זמן אלה לאורך התקופה שבה פועל המיזם.

### חישוב נכון של הוצאות הפעלת המיזם

אחת הטעויות הנפוצות שעושים ארגונים חברתיים היא חישוב שגוי של ההוצאות האמיתיות הכרוכות בהפעלת המיזם העסקי ובעקבות זאת גם של גובה ההכנסה נטו או של הרווח שמייצר המיזם. הדבר מתבטא למשל בהתעלמות ממחיר השימוש במשאבי כוח אדם ארגוני שהוזכר לעיל, או בהימנעות מחישוב השימוש במשאבים אחרים של הארגון כגון שטח אחסון, שירותי משרד וכו'. לשירותים שמספק ארגון האם יש מחיר המורכב לא רק מעלות השירות עצמו אלא גם מן המחיר של השימוש האלטרנטיבי שלו עבור הארגון. כך לדוגמה: שימוש במדפסת השייכת לארגון לצרכי המיזם אינו כרוך רק בשימוש במשאב הכספי המתבטא במחיר הנייר והבלאי של המדפסת, אלא גם במחיר של יצירת עומס גדול יותר על המדפסת ופגיעה ביכולתם של עובדים אחרים או פרויקטים אחרים של הארגון להשתמש בה.



סוגיה חישובית אחרת נוגעת להתייחסות לתשלום המגיע מן המיזם עבור שימוש במשאב ארגוני, כגון תשלום דמי שכירות עבור שימוש במחסן של הארגון, כהכנסה של הארגון מהפעלת המיזם. תשלום תמורת השימוש ייחשב כהכנסה הנובעת מהמיזם רק אם אין שימוש אלטרנטיבי לנכס הנ"ל ואין אפשרות לקבל עבור השימוש בו תשלום כלשהו בשוק החופשי. יתרה מזאת, אם המיזם משלם לארגון סכום הנמוך מן המחיר שהיה מתקבל מהשכרת הנכס בשוק החופשי, הדבר מסב בפועל הפסד לארגון האם.

### **כוח אדם מקצועי**

אחד המרכיבים החיוניים שיש לקחת בחשבון בהקמת מיזם עסקי של ארגון חברתי הוא הצורך להשתמש בכוח אדם מקצועי המתמחה בתחום שבו עוסק המיזם. אחת הסכנות האורבות לפתחן של עמותות המבקשות להקים מיזמים עסקיים, היא אי האבחנה בין הכישורים הנדרשים לשם הקמת מיזם עסקי לבין הכישורים הנדרשים לשם הקמת פרויקטים אחרים של עמותה. גם כאשר המיזם נמצא בתחום ההתמחות של עמותה, תחום שבו העמותה וכוח האדם המקצועי שלה צברו ידע וניסיון רב, אין אלה מספיקים ויעילים לצורך הקמת מיזם עסקי בתחום זה. ניהול מיזם עסקי מחייב כישורים וידע הקיימים בעולם העסקים. איש מקצוע, מוכשר ככל שיהיה, המדריך אנשים עם מוגבלויות בייצור צעצועי עץ לא יחן בהכרח בכישורים המתאימים לעסוק בשיווק של צעצועים אלה בשוק החופשי.

ניהול מיזם עסקי מחייב השקעה בכוח אדם המתאים לניהולו. ראינו מיזמים עסקיים שלא המריאו ולא התקדמו מעבר לשלבי ההקמה הראשוניים, מאחר שנעשה בהם שימוש בכוח האדם שעמד לרשות הארגון בפעילותו השוטפת ולא נשכרו לניהולם אנשי מקצוע מעולם העסקים, המתמחים בתחום שבו עוסק המיזם. ראינו גם מיזמים עסקיים אשר לא הצליחו להגיע לשלב הרווחיות מאחר שלא הכירו בצורך להשקיע בהעסקת אנשי מקצוע מתחום השיווק כדי להגדיל באופן משמעותי את המכירות של המוצרים שמייצר המיזם. עם זאת, גיוס כוח אדם מקצועי לכשעצמו אינו מפתח להצלחה. גם את כוח האדם המקצועי יש צורך לנהל - עמותות אשר שכרו אנשי מקצוע לניהול מיזמים עסקיים נתקלות לעיתים בקושי לפקח עליהם, שכן גם לצורך הפיקוח נדרשים ידע והבנה בתחום העסקי.

### **משאבים כספיים**

הקמת מיזם עסקי-חברתי מחייבת השקעת משאבים כספיים בהליך התכנון ובבניית התוכנית העסקית, בתשתיות, בחומרים ובציוד הנדרשים להקמת המיזם. סביר להניח כי תידרש השקעה נוספת של משאבים כספיים לכיסוי הוצאות הפעלתו השוטפת של המיזם, לרבות שכר והוצאות קבועות ומשתנות אחרת, לכל הפחות בשנת הפעולה הראשונה ולעיתים קרובות אך מעבר לכך.

רצוי מאד להבטיח את הימצאותם של המשאבים הכספיים הנדרשים להליך התכנון וההקמה עוד לפני ראשיתם של תהליכים אלה. יתרה מזאת מאחר שנדירים המקרים שבהם ההשקעה

במיזם עסקי נושאת פרי בשנים הראשונות על ארגון חברתי המתכנן להקים מיזם עסקי לשריין כמות מספקת של משאבים לשנות הפעולה הראשונות. הקמה והפעלה של מיזם עסקי עשויה להיות נטל כבד על משאביו של הארגון ובמקרה שבו נוצרים הפסדים אף לפגוע ביכולתו של הארגון להמשיך ולמלא את משימותיו החברתיות. המצב הרצוי הוא מצב שבו המשאבים הראשוניים הנדרשים להקמת המיזם יגיעו מכספי זרובה של הארגון או מתרומות או מענקים המיועדים לשם כך. סביר להניח שאלה יהיו תורמים קבועים וותיקים של הארגון אשר יראו בהקמת המיזם שלב התפתחותי מבורך של הארגון, לקראת השגת מידה מסוימת של עצמאות כלכלית, גיוון מקורות ההכנסה והפחתת התלות בתרומות. מאחר שארגונים רבים אינם בעלי זרבות כספיות גדולות ואינם יכולים להרשות לעצמם להגיע למצב של צבירת חובות רצוי כי ארגון חברתי המקים עסק לא יסתכן בלקיחת הלוואה שאולי לא יוכל להחזיר.

במספר מיזמים מצאנו שימוש בהלוואות לצורך מימון הוצאות ההקמה של המיזם, אולם ככלל קיימת נטייה בארגונים חברתיים שלא לקבל על עצמם התחייבויות כספיות ארוכות טווח בהסתמך על מקור הכנסה שאינו צפוי. ממצא זה דומה לממצאי סקר שערך ארגון הגג של המיזמים העסקיים-חברתיים בארה"ב, ה-Social Enterprise Alliance, מהם עלה כי מרבית המיזמים העסקיים נסמכו על מענקים או כספים פנימיים של הארגון בשלבי ההקמה של המיזם. עוד מצאנו כי בהקמת עסקים חברתיים הושקעו בדרך כלל כספים של היזמים ובחלק קטן מן המקרים גם הלוואות.

### **ההשלכות של שימוש במשאבים כספיים פילנתרופיים להפעלה שוטפת של מיזם עסקי-חברתי**

בחלק מן המיזמים העסקיים של ארגונים חברתיים מובנית הסתמכות קבועה על משאבים כספיים פילנתרופיים להפעלה השוטפת של המיזם. הסתמכות זו מקורה בדרך כלל בתפיסת המיזם כפרויקט של הארגון ללא יעד ברור של הגדלת ההכנסות וללא שאיפה להגיע לאיזון כספי ולהפסקת התלות בתרומות.

לכאורה אין פסול בהקמת מיזם שיש בו מרכיב של תמיכה קבועה המגיעה ממקור חיצוני. עם זאת, מאחר שאחד המרכיבים החיוניים להצלחה של מיזם עסקי של ארגון חברתי היא ניהולו כעסק, באופן מובחן מהאופן שבו מנוהלים פרויקטים אחרים של הארגון, מרכיב התלות הקבועה במקור פילנתרופי מקשה על הפרדה זו. ההסתמכות על מקור פילנתרופי יוצרת זיקה בין המיזם לבין פרויקטים אחרים של הארגון ונטייה קבועה לנהל אותו בדרך שבה מנוהלים פרויקטים אלה. הסתמכות זו אף חוסמת לעיתים את ההשקעה הנדרשת במשאבי כוח אדם ובמשאבים כספיים הנדרשים לפיתוח המיזם ולהבאתו קרוב ככל האפשר לעצמאות כלכלית.

## סוגיות משותפות למיזמים עסקיים של ארגונים חברתיים ולעסקים חברתיים

### הערכת המחיר הכלכלי של המרכיב החברתי

תוכנית עסקית של מיזם עסקי-חברתי חייבת לכלול גם הערכה של עלות המרכיב החברתי של המיזם. הכוונה היא להערכה של ההוצאות המיוחדות שבהן יישא המיזם בשל המטרה החברתית שביסוד הקמתו. בדרך כלל מדובר הן בהוצאות ישירות והן בהוצאות עקיפות. ההוצאות הישירות קלות יחסית לחיזוי ואולם את ההוצאות העקיפות קשה הרבה יותר לחזות, בעיקר בשל אופיין.

ההוצאות הישירות עשויות לכלול את שכר העסקתו של כוח אדם מקצועי לצורך הכשרה, טיפול בעובדים או ליווי מקצועי של המיזם, עלויות מיוחדות של הליכי ההכשרה הנדרשים בשל מאפייניה של אוכלוסיית העובדים, עלויות התאמת המבנה הפיזי של מקום העבודה לצרכים של עובדים עם מוגבלויות, עלויות רכישתו של מכשור מיוחד, עלויות חניה וכד'.

העלויות העקיפות עשויות לנבוע: מעקומת למידה ארוכה יחסית של עובדים וקשיים בהקניית הרגלי עבודה, משמעת, ועמידה בזמנים לעובדים שלא השתייכו לשוק העבודה במשך תקופות ארוכות; מהיעדרויות תכופות של עובדים הסובלים מקשיי הסתגלות בשל מוגבלותם או בשל בעיות בריאות; מזמן עבודה המוקדש לתהליכים טיפוליים; והמחיר הנובע מקבלת החלטות על סמך שיקולים לא עסקיים בשל שיתוף בעלי העניין בקבלת החלטות לגבי המיזם.

ככל שייצור המוצר או מתן השירות תלויים פחות במרכיב החברתי, כגון במקרים שבהם המטרה החברתית היא הליך הכשרה מקצועית שמתנהל במקביל לעסק או בשילוב עמו, כך עלותו של מרכיב זה מובחנת ומובהקת יותר וניתנת לכימות בעת חישוב היעדים הכלכליים של המיזם. חישובה של עלות זו קשה הרבה יותר במיזמים שבהם המרכיב החברתי הוא המאפיין את מהות המוצר או השירות, כמו במקרה של מוצרים המיוצרים על-ידי אוכלוסייה בעלת צרכים מיוחדים.

### שיווק חברתי

אחת הסוגיות המעניינות שבהן נתקלנו הייתה באיזו מידה כדאי ו/או ראוי ששיווקם של שירות או מוצר של מיזם עסקי-חברתי יתבסס על המרכיב החברתי של המוצר או ידגיש אותו.

שאלה זו אינה עולה כאשר המוצר או השירות המשווקים מאופיינים רק על-ידי המימד החברתי כגון: מסעדה שנועדה לאפשר לסועדים להתנסות בקבלת שירות מעובדים שהם אנשים בעלי מוגבלויות, או כאשר המאפיין החברתי הוא מהותי למוצר המשווק כגון מוצרי סחר הוגן. במקרים אלה שיווק המוצר או השירות כוללים באופן מובהק את המימד החברתי. זאת כמובן בנוסף לפן השיווקי "הרגיל" המתייחס למאפיינים האחרים של המוצר או השירות.

השאלה מהותית יותר כאשר המיזם מייצר ו/או משווק מוצר או שירות שאינם מאופיינים בהכרח על-ידי המרכיב החברתי, כגון: מוצרים המיוצרים על-ידי אנשים עם מוגבלויות; בית קפה שעובדיו הם אנשים עם מוגבלויות שאינה ניכרת כלפי חוץ; מסעדה המכשירה אוכלוסייה מיוחדת למקצוע הטבחיות; שירותי גינון הניתנים על-ידי עובדים השייכים לאוכלוסייה מיוחדת וכו'. השאלה עולה, בשינויים קלים, גם כאשר מדובר במיזמים עסקיים שלפעילותם היוזימית אין כל מימד חברתי אולם הם נועדו לייצר הכנסה למטרה חברתית.

השאלה האם לכלול במערך השיווק את המרכיב החברתי של המוצר או השירות מורכבת ועדינה. שמענו דעות שלפיהן קישור של המוצר עם אוכלוסייה מיוחדת או עם אוכלוסיית מצוקה עשוי לגרום ללקוחות לסווגו כמוצר בעל איכות ירודה; שהקישור עם המרכיב החברתי עשוי לפגוע בניסיון להדגיש את איכותו הגבוהה של המוצר. מאידך שמענו דעות לפיהן המרכיב החברתי חיוני לייחוד המוצר לעומת מוצרים אחרים במפגש הראשוני עם הלקוח, תוך הכרה בכך שלאחר המגע הראשוני איכות המוצר או השירות יהיו הגורם העיקרי שישפיע על המשך ההתקשרות עם המיזם.

חלק מן המיזמים, בעיקר אלה שבהם אנשים עם מוגבלויות מייצרים מוצרים, מטפחים צרכנות המוגדרת על ידם כצרכנות חברתית. המדובר בשיווק המוצר כחברתי ובהסתמכות על קהל לקוחות אשר יקנה את המוצר בשל ייחודו ככזה, מבלי שהדבר יהיה כרוך בהתפשרות על איכות המוצר המשווק.

### הוצאות כספיות

כאמור לעיל חישוב התוצאות הכספיות של מיזם עסקי-חברתי אינו אחיד והוא מושפע לעיתים מהדרכים השונות שבהן מחושבים המשאבים המושקעים בהפעלתו. במקרה של עסקים חברתיים החישוב פשוט יחסית, כיוון שאינו שונה בהרבה מזה המבוצע עבור כל עסק המתנהל בשוק. במיזמים המנוהלים על-ידי ארגונים חברתיים החישוב פשוט יותר כאשר המיזם העסקי מנוהל בנפרד מפעילות הארגון. מערכת חשבונאית נפרדת מאפשרת לקבל מידע לגבי המידה שבה המיזם מאוון בהפעלה השוטפת ולגבי מידת התקדמותו לקראת החזר ההשקעה הראשונית בהקמתו. עם זאת, גם אז עולות הסוגיות שהוזכרו לעיל לגבי דרכי החישוב של עלות השימוש במשאבי ארגון האם. כאשר המיזם מנוהל במסגרת הפעילות הכללית של הארגון חישוב התוצאות הכספיות שלו מורכב עוד יותר.

התקשינו לקבל נתונים מדויקים לגבי התוצאות הכספיות של העסקים החברתיים שסקרנו. בקרב העסקים החברתיים קיים שיעור גדול יותר של מיזמים המאוזנים כלכלית בהשוואה למיזמים העסקיים של עמותות. המידה שבה עסקים אלה מצליחים לייצר רווחים משמעותיים לבעלים ולמשקיעים על-פי ציפיות השוק אינה ידועה.

הניסיון שנצבר בישראל ובעולם לגבי מיזמים עסקיים של ארגונים חברתיים מלמד כי בדרך כלל מיזמים מגיעים לשלב הרווחיות רק לאחר מספר שנות פעולה. על-פי המידע הסטטיסטי

המועט הזמין בארה"ב, הארגונים החברתיים שהצליחו כלכלית במיזמים עסקיים היו ארגונים גדולים ויציבים כלכלית, בעלי ותק פעולה של למעלה מעשר שנים ומספר עובדים העולה על עשרים. שיעור הארגונים שהמיזם העסקי שלהם הצליח לייצר רווח כלשהו נע בין 24% ל-43%, אם כי שיעור הרווח הנקי אינו ידוע. על-פי אחד המחקרים, הממוצע של הכנסה נקייה לארגון האם עמד של 12% מן ההכנסות השנתיות של הארגון. הארגונים שפגשו בארה"ב דיווחו על שיעור נמוך יותר של הכנסה נקייה, שנע בין 9%-4% מההכנסה השנתית של הארגון.

המידע שמצאנו בישראל אינו שונה בהרבה מזה שנמצא בארה"ב. כמחצית מן המיזמים הפועלים לקידום מטרת הארגון הצריכו סבסוד של הפעלתם על-ידי הארגון באמצעות מענקים או תרומות וכמחצית הגיעו לאיזון או דיווחו על רווח מסוים. ארבעת המיזמים שנועדו לייצר הכנסה לארגון דיווחו כולם על רווחיות. מצאנו גם כי ישנו מתאם ברור בין המידה שבה האוכלוסייה המועסקת מוחלשת לבין מידת העצמאות הכלכלית אליה עשוי המיזם להגיע. מיזם המעסיק אנשים עם מוגבלות שכלית קשה אין דינו כדיון מיזם המעסיק אסירים משוחררים או אמהות חד הוריות.

## סוגיות ייחודיות לעסקים חברתיים

יזמים מקימים עסקים חברתיים בדרך כלל מתוך רצון להוכיח כי ניתן לקדם מטרת חברתית באמצעות מבנה עסקי המושתת על עשיית רווח. יתרה מזו, חלקם מאמינים כי לפעילות במבנה עסקי יתרונות על פני פעילותם של ארגונים ללא מטרת רווח או של ארגונים ממשלתיים. בהקשר זה מוזכרים בדרך כלל יעילות וחדשנות, ניהול חסכני מכוון רווחים, יכולת הסתגלות מהירה לשינויים, אטרקטיביות לכוח אדם מיומן בתחום העסקי ועוד. האתגרים העיקריים בפניהם עומדים יזמים המקימים עסקים חברתיים נובעים מן המאפיינים הייחודיים של העסק המשלב מטרה עסקית וחברתית:

### < קושי במדידה וכימות של הישגים בתחום החברתי

קבלת החלטות ניהוליות-אסטרטגיות לגבי חלוקת משאבים או החלטות של עלות-תועלת אינה פשוטה כאשר התוצאה החברתית המיוחלת היא רבת מימדים וקשה למדידה. חוסר ודאות לגבי הישגים או התוצרים החברתיים עשוי לעורר בקרב משקיעים פקפוק וחשש מפני העדפת האינטרס החברתי על פני איכות השירות או המוצר. מנגד עלול חוסר ודאות זה לעורר בקרב בעלי העניין מן הצד החברתי חשש מפני העדפת אינטרסים כלכליים על-פני המטרה החברתית.

### < חיבור מטרת משני תחומים שונים מקשה על בניית ארגון משולב

קיים קושי באיתור עובדים המתאימים לשני העולמות: לדוגמה בנקאים המכירים את תחום הפיתוח הקהילתי, או אנשי חינוך המתמצאים בניהול מערכות רווחיות. כאשר חלק מן העובדים באים מרקע חברתי ואחרים מרקע עסקי מתעוררים קשיים בעבודה המשותפת

בשל הערכים השונים ותרבות העבודה השונה. אנשי עסקים מורגלים בלקיחת סיכונים, בעבודה בקצב מהיר ובקביעת מטרות ברורות. פעילים חברתיים מחויבים רגשית למטרה ומונעים על-ידי רצון ליצור קונצנזוס ועל-ידי הרצון למלא צרכים ונוטים פחות לצפות צרכים מראש או ליצור אותם.

### < לחץ של כוחות השוק לפשרות לגבי המטרות החברתיות

שוק תחרותי עשוי לפגוע בהעדפות חברתיות שאינן מייצגות יעילות כלכלית. מטרות חברתיות הגורמות להוצאות מצטברות עשויות להכביד על העסק. לדוגמה: אי יכולתם של יצרנים מארצות מתפתחות לספק חומרי גלם בקצב הנדרש למילוי הביקוש בשוק עלולה ליצור לחץ על חברות שהתחייבו לקנות רק חומרי גלם שהם מוצרי סחר הוגן ולגרום להן לקנות את חומרי הגלם בשוק החופשי.

הציפיות של המשקיעים לרווח ולנזילות של נכסי החברה מקשות על התפתחותה ועל היענותה לצרכים החברתיים. שלא כמו בשוק העסקי, העדפותיהם של הלקוחות אינן בהכרח מדד או עדות לטיב השירות או המוצר. לדוגמה: לחצים של הגוף הממשלתי מזמין השירות להורדת מחירים עשויים להוביל להתפשרות על איכות השירות. מאחר שאין מדדים ברורים למדידת איכות המוצר או השירות, הבחירה של הלקוחות (השוק במקרה זה) אינה מעידה דווקא על-כך שהמוצר או השירות מיוצרים ביעילות ובאפקטיביות. ההעדפה של הלקוחות עשויה לנבוע מסיבות שאינן תואמות את הערך החברתי שהמיזם שואף למלא.

### לחצים חברתיים ופוליטיים להתפשרות על הביצועים הכספיים

כל עסק המונע על-ידי מטרה חברתית עשוי להיות נתון ללחץ להגביל באופן ממשי את הרווחים. אנשים מתקשים לעיתים להשלים עם פעילות למען מטרת חברתיות המייצרת רווחים. החברה מוכנה לקבל אנשים המרוויחים כסף מרעיונות עסקיים קיצוניים אך לא ממי ש"מרוויח מסבל של אחרים". מצב זה מוחמר בשל הקושי במדידת הערך החברתי של הפעילות ומביא לעיתים להתנגדות ציבורית להתקשרות במכרזים ציבוריים עם חברות הפועלות למען רווח. בשל לחצים חברתיים ופוליטיים עסקים חברתיים עשויים להתפתות להשקיע רווחים פוטנציאליים בפיתוח מוצרים נוספים לאו דווקא על-פי היגיון עסקי, או לקבל על עצמם פעילויות שאינן רווחיות, המתאימות יותר לארגונים ללא מטרת רווח.

את המשך פעילותו ואולי אף יממנו חלק מפעילות העמותה הדבר עשוי להיחשב כפעילות שעיקרה עשיית רווחים?

נדמה שכל עוד פעילות שיש בה עשיית רווחים מבוצעת במסגרת מטרותיה של העמותה וכאשר הרווחים מן הפעילות העסקית נועדו לאפשר את המשך קיומה של העמותה, מן הראוי לאפשר את קיומה ווודאי שאין לשלול את מעמדה של העמותה ככזו. לעומת זאת הקמת עמותה שתעסוק בייצור הכנסות למטרות צדקה באמצעות פעילות עסקית עשויה שלא להיות מותרת על פי התיקון לחוק.

### מס הכנסה

מרבית העמותות והחברות לתועלת הציבור נהנות ממעמד של מוסד ציבורי בכל הנוגע למס הכנסה. על-פי ס' 9(2) לפקודת מס הכנסה (נוסח חדש), התשכ"א - 1961 גוף יכול להיות מוגדר כמוסד ציבורי בין אם הוא מאוגד ובין שאינו כן, ובלבד שהוא מונה שבעה חברים לפחות שמרביתם אינם קרובים זה לזה ופועלים למען "מטרה ציבורית". בפקודה מוגדרת מטרה ציבורית כמטרה שעניינה דת, תרבות, חינוך, מדע, בריאות, סעד או ספורט (לשר האוצר שמכות לקבוע מטרות נוספות).<sup>16</sup>

פקודת מס הכנסה פוטרת ממס את הכנסותיו של מוסד ציבורי כל עוד אלה לא הושגו באמצעות פעילות עסקית. כמו כן פטורים ממס דיבידנד או ריבית והפרשי הצמדה שהתקבלו על-ידי המוסד הציבורי מבנק או מחברה ציבורית שהמוסד הציבורי אינו קשור אליהם. גוף המוגדר כמוסד ציבורי לצורך מס הכנסה רשאי לקבל מעמד על-פי חוק המעניק לתורמים לו זיכוי ממס על תרומתם (על-פי סעיף 46 לפקודת מס הכנסה, שכותרתו "תרומה למוסד ציבורי" מוענק זיכוי בשיעור של 35% מהמס שהתורם חייב לשלם למס הכנסה בשנה שבה הוא תרם למוסד כספי מאושר. החוק מגדיר סכומי מינימום ומקסימום לקבלת הזיכוי ממס).

16 רשות המסים פרסמה חוזר מקצועי הפורס את הקווים המנחים המאפיינים פעילות של מוסד ציבורי. החוזר מכיל את המרכיבים שהוזכרו בחוק ומוסיף עליהם: חברים בו שבעה חברים לפחות, רוב החברים אינם קרובים זה לזה (בהקדש מרבית הנאמנים), המוסד קיים למימוש מטרה ציבורית, המוסד פועל למטרה ציבורית, נכסי המוסד והכנסותיו משמשים למטרה הציבורית בלבד, המוסד מגיש דין וחשבון שנתי לגבי נכסיו, הכנסותיו והוצאותיו, פעילות המוסד מקדמת את רווחת הציבור ככלל וללא אפליה, המטרה הציבורית מושגת ללא קיומן של התניות בין שיעור ההשתתפות במימון הוצאות המוסד לבין הציבור הנהנה משירותיו, התמורה שהמוסד גובה בגין מכירת נכסים או מתן שירותים הקשורים לפעילות הציבורית השוטפת נמוכה באופן מהותי ממחירי השוק, מפעילי המוסד, עובדיו ובעלי עניין בו אינם מפיקים במישרין כל הנאה כלכלית אישית לבד משכר סביר שהוא פונקציה של פעילותם במוסד, המוסד אינו פועל למטרות רווח, המוסד לא מחלק רווחים לחבריו, לרבות כל הנאה אחרת בכסף או בשווה כסף, תנאי הזכאות לקבלת שירותים מהמוסד עומדים במבחנים אובייקטיביים המפורסמים לציבור הרחב, תהליכי קבלת החלטות במוסד נעשים עפ"י אמות מידה ציבוריות, כספי המוסד מושקעים באופן סולידרי, פעילות המוסד ממומנת מתרומות/הקצבות או שנעשית בחלקה על-ידי מתנדבים, המוסד אינו מסייע במישרין או בעקיפין לפעילות פוליטית או מפלגתית, המוסד אינו מעסיק אדם בניגוד אינטרסים ויש בכך משום דרך עקיפה לחלוקת רווחים, המוסד לא מתקשר בחוזה למכירה/קניה/מתן או קבלת שירות הכולל בניגוד עניינים, בפירוק, המוסד משתמש בכסיו והכנסותיו להשגת מטרותיו הציבוריות בלבד ואינו צובר עודפי הכנסה לאורך זמן, מוסד המאוגד כחברה, אינו רשאי לגייס הון מהציבור על-ידי הנפקת מניות. מניות החברה מקנות כל זכות, למעט זכויות הצבעה. המניות אינן ניתנות למכירה בתמורה. העברת המניות לאחר, טעונה אישור המוסד ומותנית בשמירה על זכות שווה לכל חבר מחברי החברה, פעילות המוסד הינה בעלת זיקה למדינת ישראל.

הערה מקדימה: בפרק שלהלן ניסינו לתת מושג כללי בלבד על הסוגיות העיקריות בתחום המשפטי ובתחום המיסוי הנוגעות לפעילות עסקית של ארגונים חברתיים. בשום פנים ואופן אין לראות בכתוב בפרק זה משום חוות דעת משפטית או חשבונאית לגבי הסוגיות הכלולות בו.

הסוגיות העיקריות הנוגעות למיזמים עסקיים של ארגונים חברתיים הן: האם גוף ללא מטרת רווח המאוגד כעמותה או כחברה לתועלת הציבור רשאי לעסוק בפעילות עסקית ומהן ההשלכות של קיום פעילות כזו על מעמדו המשפטי של הארגון החברתי ועל מעמדו מול שלטונות המס.<sup>13</sup>

### דרכי ההתאגדות

עמותה מוגדרת בחוק כתאגיד שנוסד על-ידי שני בני אדם או יותר למטרה חוקית שאינה מכוונת לחלוקת רווחים בין חבריו. בשנת 2007 הוסף לחוק תיקון הקובע כי מטרתה העיקרית של עמותה אינה יכולה להיות עשיית רווחים!<sup>14</sup> חברה לתועלת הציבור מוגדרת כחברה שבתקנונה נקבעו מטרות ציבוריות בלבד וכן איסור על חלוקת רווחים או חלוקה אחרת לבעלי מניותיה.<sup>15</sup> קיומה של הכנסה מפעילות עסקית אינו נוגד איפה על פניו את מעמדה של עמותה או חברה לתועלת הציבור כל עוד הפעילות העסקית נעשית במסגרת מטרותיה של העמותה ואינה מיועדת לחלוקת רווחים לחברי העמותה או לבעלי המניות של החברה ואינה מהווה את עיקר פעילותה של העמותה.

השאלה מתי פעילות שיש בה אפשרות לייצור רווחים תיחשב לפעילות העיקרית של העמותה טרם הוכרעה בבתי המשפט. פרשנות מחמירה של התיקון לחוק עשויה לסכל פעילויות רבות שעמותות מקיימות במסגרת מטרותיהן ושיש בהן שימוש בכוחות השוק. כך למשל עולה השאלה מה יהיה דינה של עמותה שמטרתה תמיכה באנשים עם מוגבלויות ושילובם במסגרות נורמטיביות בחברה, כאשר זו פותחת בית קפה ומעסיקה בו אנשים עם מוגבלויות. האם כיוון שמדובר בבית קפה הפועל כעסק ונועד לייצר הכנסות שיאפשרו

13 לא כללנו בפרק זה התייחסות לשאלות משפטיות וחשבונאיות לגבי עסקים חברתיים מאחר שלגופים אלה אין מעמד משפטי ייחודי או מעמד ייחודי לצרכי מס.

14 ס' 1 לחוק העמותות, תש"ם - 1980: שני בני אדם או יותר, שהם בגירים, החפצים להתאגד כתאגיד למטרה חוקית שאינה מכוונת לחלוקת רווחים בין חבריו ושמטרתו העיקרית אינה עשיית רווחים, רשאים לייסד עמותה; העמותה תיכון עם רישומה בפנקס העמותות. מיום 3.3.2005 תיקון מס' 5 מיום 3.3.2005 עמ' 225

15 ס' 345 לחוק החברות התשנ"ט-1999. בתוספת לחוק מוגדרות מטרות ציבוריות: (1) איכות הסביבה או הגנת הסביבה; (2) בריאות או הצלת חיים; (3) דת או מורשת; (4) הצלת בעלי חיים או רווחתם; (5) זכויות אדם; (6) חינוך, תרבות או אמנות; (7) מדע או מחקר; (8) ספורט; (9) צדקה או סעד; (10) רווחת הקהילה או פעילות קהילתית, חברתית או לאומית; (11) שלטון חוק ונורמות ציבוריות; (12) עליה, קליטה או התיישבות; (13) הקמת קרנות לעידוד או תמיכה באחת או יותר מהמטרות המנויות בתוספת. השר, באישור ועדת החוקה חוק ומשפט של הכנסת, רשאי לשנות את התוספת.

## פעילות בעלת מאפיינים עסקיים של מוסד ציבורי

השאלה המרכזית לעניין מס הכנסה היא האם הפעילות בעלת המאפיינים העסקיים תוגדר כפעילות עסקית ומה יהיו השלכות ההגדרה? ההבחנה העיקרית היא בין פעילויות הנעשות במסגרת המטרות המוגדרות של המוסד הציבורי ובין פעילויות שנעשות מחוץ למסגרת זו.

## פעילות במסגרת מטרות המוסד הציבורי

פעילות בעלת מאפיינים עסקיים של מוסד ציבורי לא תיחשב בדרך כלל כפעילות עסקית המחויבת במס כל עוד היא נעשית במסגרת מטרותיו. היקפה של הפעילות ביחס להיקף הכולל של פעילותו של המוסד הציבורי אינה הגורם המשמעותי בקביעת מעמדה של הפעילות לצורך מס, אם כי ככל שהיקף הפעילות גדול יותר, בדיקת רשויות המס תהיה קפדנית יותר.

כך למשל אין בדרך כלל קושי לגבי מכירה של פרסומים המוצאים על-ידי מוסד ציבורי הקשורים לתחום שבו פועל הארגון ונמכרים לציבור הרחב, או מכירה של מוצרים המיוצרים על-ידי מי שמשותפים בפעילות המוסד הציבורי, כגון מוצרים המיוצרים על-ידי קשישים או על-ידי אנשים עם מוגבלויות.

אולם גם פעילות עסקית של מוסד ציבורי שהיא בעלת היקף נרחב ואף מהווה חלק מובנה מפעילותו לא תיחשב כפעילות עסקית לצרכי מס כל עוד היא נעשית במסגרת מטרותיו. כך למשל נקבע על-ידי בית המשפט כי העובדה שבית אבות שהוא מוסד ציבורי גובה תשלום עבור שירותיו אינה שוללת את מעמדו כמוסד ציבורי מאחר שההכנסות נובעות באופן ישיר מקיום מטרותיו הציבוריות של המוסד. במאמר מוסגר באותו פסק דין שהוא אחד המנחים בתחום זה נאמר כי אפילו אם המוסד הציבורי מצליח לשאת את עצמו ואף להפיק רווח מן הכספים שהוא גובה על שירותיו - עדיין הכנסותיו פטורות כל עוד נכסיו והכנסותיו משמשים להשגת המטרה הציבורית בלבד. [עמ"ה 50/90 וזרע יצחק נ' פקיד שומה ירושלים (מיסים ז/1 פברואר 1993)]. כבר בשנת 1992 אמר ד"ר י. ויינרוט בספרו העוסק במיסוי מוסדות ללא כוונת רווח כי כאשר המוסד הציבורי פועל על-פי נורמות של כדאיות כלכלית ומפיק רווחים, אולם בראש מעייניו עומדת המטרה החברתית, ראוי גוף זה לפטור ממס. זאת מאחר שמן הדין לתת תמריץ לגופים המקדמים את המטרה הציבורית, תוך ניהול יעיל המעמיד אותם על רגליים איתנות ובלתי תלויות!<sup>17</sup>

מבחינים נוספים קשורים בדרך כלל באופי הפעילות, בדרך שבה היא מנוהלת, באופן שבו היא מתחרה בשוק ובאופן כללי במידת התאמתה לדרך שבה רואים שלטונות המס פעילות המתאימה למוסד ציבורי.

מרבית פסקי הדין שניתנו עד היום עסקו בהכנסות עסקיות שמקורן בגביית תשלום עבור השימוש בשירותי המוסד הציבורי. פיתוח מיזמים עסקיים חדשניים יותר במסגרת מטרותיהן

של עמותות, כגון ניהול בית קפה לשם העסקה של אנשים עם מוגבלויות או נוער בסיכון, מאתגר את תפיסת רשויות מס הכנסה לגבי פעילות שלא תיחשב לעסקית. עם זאת, אין כל סיבה להגדיר פעילויות אלה כעסקיות כל עוד הן נעשות במסגרת מטרותיה של העמותה וכל עוד ההכנסות שהן מייצרות מיועדות למימון פעילותיה.

## פעילות שאינה במסגרת מטרות המוסד הציבורי

פעילות בעלת מאפיינים עסקיים שאינה במסגרת מטרות המוסד הציבורי לא תפגע בהכרח במעמדו של הגוף כמוסד ציבורי אם היקפה אינו מהותי ביחס לכלל פעילותו.

על-פי הנחיות רשות המסים במקרה כזה לצד ניהול ספרי החשבונות המתארים את הפעילות הציבורית על המוסד הציבורי לנהל גם מערכת חשבונות עסקית. דרישות נוספות הן שהמוסד אינו מממן פעילות עסקית גירעונית מתמשכת ושרוחי עסקיו מיועדים למימוש מטרותיו ופעילותו הציבורית. במקרה כזה יושט מס הכנסה על מקטע הפעילות העסקית ואולם הארגון לא יאבד את מעמדו כמוסד ציבורי. יתירה מזו - מאחר שמס הכנסה מוחל בפועל על הרווחים, כלומר על ההכנסה לאחר ניכוי ההוצאות שהוצאו לייצורה, הרי שאם הפעילות העסקית של העמותה אינה רווחית לא יהיה בסופו של דבר צורך בתשלום מס הכנסה.

דוגמה לפעילות עסקית של מוסד ציבורי העשויה להיות מחויבת במס היא חנות למוצרי פנאי ולמזכרות המנוהלת על-ידי בית חולים. דוגמה נוספת היא של אוניברסיטה שהיה ברשותה פרדס שעובד יעל-ידי אגודה שיתופית, שהעבירה את הכנסותיה מהפרדס לאוניברסיטה. בית המשפט קבע כי ההכנסה נחשבת כהכנסה מעסק של האוניברסיטה ולפיכך האוניברסיטה מחויבת בתשלום מס על הכנסה זו.

בהנחיות רשות המסים מוגדרים המקרים שבהם פעילות עסקית עלולה לשלול ממוסד את מעמדו הציבורי:

1. היקף הפעילות העסקית הוא מהותי ביחס לכלל פעילות המוסד.
2. המוסד רשום במע"מ כעוסק.
3. המוסד מתחרה בסקטור העסקי מבחינת אופי השירותים והמוצרים שהוא מספק.
4. ככל שמחירי המוסד קרובים למחירי השוק תחשב פעילותו עסקית.
5. תרומות והשתתפויות הינן תנאי או מסווה לקבלת שירותים מהמוסד.
6. ככל שהמוסד מספק סחורות ושירותים לגופים עסקיים, קיימת נטייה לראות בו גוף עסקי.

## חס ערך מוסף

על-פי הוראות סעיף 1 לחוק מס ערך מוסף התשל"ו-1975 חבר בני אדם, מואגד או לא מואגד, שאין עיסוקו לשם קבלת רווחים ושאינו מוסד כספי או תאגיד שהוקם מכוח דין ואינו רשום כחברה, כאגודה שיתופית או כשותפות, חייב להירשם כמוסד ללא כוונת רווח. עמותות וחברות לתועלות הציבור מחויבות לפיכך להירשם כמלכ"ר.

17 ד"ר י. ויינרוט, מיסוי מוסדות ללא כוונת רווח, מס הכנסה ומע"מ (חושן למשפט, תשנ"ב 1992) בעמ' 46-47.

היתרון העיקרי של גוף המוכר כמלכ"ר הוא שאינו חייב במס על עסקאות, כלומר אינו חייב לדווח ולגבות מע"מ. מאידך גוף כזה אינו רשאי לקזז מס תשומות (כלומר אינו רשאי לקזז תשלומי מע"מ ששולמו על ידו מן ההכנסות החייבות במס). להבדיל מפקודת מס הכנסה המדגישה את המטרה הציבוריים למענה פועל המוסד הדגש בחוק מע"מ הוא האם עיסוקו של המוסד הוא קבלת רווחים או לא.

### פעילות מלכ"ר בעלת מאפיינים עסקיים

ההנחיה הכללית על-פי רשויות המס לעניין מע"מ היא כי מלכ"ר רשאי לקיים פעילות עסקית כל עוד אין היא מהווה גורם מתחרה לעסקים אחרים, וכל עוד התרת הפעילות במסגרת המלכ"ר לא תגרום לאפלייתו של הארגון לטובה לעומת עסקים אחרים בענף המתחרים בו.<sup>18</sup>

הדבר בא לידי ביטוי, למשל, בכך שהארגון אינו גובה מחירים נמוכים ממחירי השוק ואינו מנצל בכל דרך אחרת את היתרונות שיש לו כמלכ"ר שאינו חייב במע"מ על-פני גופים עסקיים. בעבר אף נדרש המלכ"ר לפעול בגרעון תפעולי אולם דרישה זו מותנה במשך השנים, אם כי היא עדיין מוזכרת בהנחיות רשות המס. בפועל שלטונות המס עשויים לראות אף פעילות מצומצמת כגון מכירת כריכים על-ידי נערות השהות בהוסטל לנערות במצוקה כפעילות מסחרית המתחרה בשוק, שבגינה יש לחייב בתשלום מע"מ. המפתח על פיו נקבע האם הפעילות מחויבת במע"מ או לא הוא בדרך כלל אופי הפעילות ועד כמה יש לה מאפיינים ייחודיים, שבזכותם אינה בת השוואה בשוק הכללי. כך למשל הפעלת מסעדה על-ידי אנשים עם מוגבלויות במטרה לאפשר לסועדים להתנסות בקשר עם אנשים אלה היא פעילות עסקית בעלת אופי ייחודי שאינה מהווה גורם תחרותי לעסקים אחרים.

ההחלטה המנחה של בתי המשפט התקבלה בעניינה של עמותה שניהלה רשת של 12 חנויות מזון ברחבי הארץ. חנויות העמותה היו פתוחות לכלל הציבור. הכנסות העמותה שימשו לסבסוד מוצרים כדי למכור אותם במחיר זול במיוחד למוסדות דתיים, לאלמנות ולנוזקים. למרות שמטרתה הסופית של העמותה הייתה שימוש ברווחים ממכירת מוצרי המזון לקידום מטרותיה לתמיכה בנוזקים, נקבע כי החנויות לממכר מזון של העמותה לא עמדו בתנאי שלפיו אסור שהפעילות העסקית תהווה גורם מתחרה לשוק הפרטי. כמו כן נקבע שהתרת סיווגה של רשת החנויות כמלכ"ר גורם לאפלייתה לטובה לעומת עוסקים

18 בהוראות נוהל פנימיות של מס ערך מוסף נקבעו קריטריונים לסיווג נישום כמלכ"ר:

1. מטרת עיסוקו של החייב במס אינה השגת רווחים, בין אם בפועל היו לו רווחים ובין אם לא. מבחן לכך עשוי להיות עצם מתן השירות על בסיס התנדבותי או במחירים הנמוכים דרך קבע ממחירי השוק.
2. במסמכי היסוד של הארגון נקבע כי נכסי הארגון והכנסותיו ישמשו אך ורק למטרותיו. אם יפורק הארגון יועבר הרכוש לידי מלכ"ר דומה ועל כל פנים לא יחולק בין חברי הארגון.
3. למוסד יש גרעון תפעולי ויתרת הכספים בסוף השנה אינם מחולקים אלא מיועדים להמשך הפעילות.
4. מהות פעילותו של הארגון מצביעה על כך שהיא אינה עסקית כמקובל. פעילות זו אינה מהווה גורם תחרותי לעסקים אחרים באותו תחום ועל כן הרישום כמלכ"ר לא יביא לאפלייתו של הארגון לטובה בהשוואה לעסקים אלה או לאחרים.

אחרים בתחום, עקב העובדה שאינה חייבת במע"מ, ולכן יש באפשרותה להציע לצרכן את המוצרים במחירים נמוכים משאר העוסקים. על-פי עקרון זה נקבע כי רשת מרפאות שיניים של קופת חולים מכבי מתחרה בשוק ועל כן הפעילות עסקית ואינה יכולה להיות מסווגת כפעילות של מלכ"ר.

מספר שנים לאחר מכן נדון בבית המשפט עניינה של מט"ב - עמותה המספקת שירותי סיעוד. גופים עסקיים העוסקים בסיעוד טענו שהעמותה מתחרה בשוק ויש לה יתרון בלתי הוגן בכך שמחיריה נמוכים מאחר שאינה חייבת לגבות מע"מ. במקרה זה נקבע כי העמותה תוכל להמשיך ולהישב כמלכ"ר מאחר שלא קיים איסור על כך שמלכ"ר יתחרה בשוק אלא רק על תחרות בלתי הוגנת. העובדה שהעמותה פועלת בפריסה ארצית סייעה לבית המשפט להחליט כי אינה פועלת ממניעים של רווח כמו חברות הסיעוד האחרות. נקבע כי מט"ב גובה מחיר המוכתב על-ידי הביטוח הלאומי ופעילותה לא נועדה לשם השגת רווח. כן נקבע כי אף אם יש לעמותה רווחים אין הם מחולקים אלא משמשים להמשך הפעילות וכהון לקרן סיוע לנוזקים.

במקרה אחר נקבע כי אם הגוף מספק את שירותו לציבור הרחב ולא לציבור מסוים ניתן לראות בכך סממן של פעילות עסקית. לאחרונה אף נקבע כי המבחן הקובע האם מדובר בעוסק או במלכ"ר אינו מבחן הרווח שהגוף מפיק בפועל אלא מבחן המטרה שהציב לעצמו להשיג. כלומר האם הרווח הינו מטרה סופית או רק כלי להגשמת מטרתו העיקרית של הגוף.

לסיכום חלק זה יש לציין כי מאחר שאין בחוק מע"מ התייחסות למטרה החברתית של הפעילות, עשויה פעילות בעלת אופי עסקי שנעשית במסגרת מטרותיה של העמותה להיחשב על-ידי מס הכנסה כפטורה ממש, מאחר שהיא מבוצעת על-ידי מוסד ציבורי במסגרת מטרותיו ולעומת זאת להיחשב כחייבת במס על-ידי מס ערך מוסף. מצב עניינים זה אינו רצוי.

## הקמת חברת בת לצורך קיום פעילות עסקית

עמותה רשאית להקים חברה שתעסוק בפעילות מסחרית בתנאים מסוימים. בהנחיות שהוציא משרד המשפטים בנושא ניהול תקין של עמותות נקבע כי עמותה רשאית להקים חברה לצורך קידום מטרותיה ובכלל זה:

< לצורך ביצוע פעילות עסקית אשר תכניס כספים לעמותה (לדוגמה בית כנסת המקיים חברה אשר תפעיל אולם שמחות, כאשר מטרת הפעלתה של החברה היא קבלת הכנסות לצורך פעילות העמותה).

< לצורך ביצוע פעולות אשר מתאימות באופיין למסגרת של חברה ולא של עמותה (לדוגמה עמותה שמטרתה לחלק מזון למיעוטי יכולת המקימה חברה שתפעיל מרכולים מיוחדים).

ההנחיות קובעות כי במקרים אלו יש להקפיד כי רווחי החברה ישמשו למטרות העמותה בלבד, ולא יחולקו לגורמים אחר (לרבות עובדי החברה באמצעות משכורות מוגדלות וכיוצא

בזה). על העמותה להחזיק ב-100% ממניות החברה, והכללים הנוגעים להעסקת חברי ועד או חברי ועדת ביקורת בעמותה, ולקבלת שירותים בשכר מבעלי תפקידים אלו, יחולו גם על החברה. יש לזכור כי העברת כספים מחברת הבת לעמותת האם מחויבת במס בשיעור של 25%.<sup>19</sup>

החל משנת 2007 חייבים מלכ"ר המחזיק ב-75% או יותר מאמצעי השליטה בגוף עסקי (גוף שהוא עוסק) וכן העוסק שבשליטת המלכ"ר לדווח לשלטונות מע"מ על מצב עניינים זה. החשש מאחורי החקיקה הוא כנראה מהעברת פעולות של המלכ"ר לגוף המוגדר כעוסק מורשה כדי לקזז הוצאות מע"מ שהמלכ"ר אינו רשאי לקזז או כדי להתחמק מתשלום המסים החלים על העסקה במלכ"רים.

עם זאת, דוקא לגבי מלכ"רים יש כאן הכבדה שלא לצורך: ההפרדה בין פעילות הארגון החברתי ובין הגוף העסקי דוקא משרתת את רשויות המס שכן היא מאפשרת הבחנה גלויה בין הפעילות המלכ"רית ובין הפעילות העסקית.

### **פעילות עסקית של גופים הנתמכים על-ידי הממשלה**

בדו"ח הוועדה הציבורית לבחינה מחדש של סיוע המדינה למוסדות ציבור (ועדת ארידור) אשר הוגש לממשלה בחודש מאי 2006, נכללו מספר המלצות הנוגעות לפעילות עסקית של ארגונים ללא מטרת רווח (אלכ"רים) הנתמכים על-ידי המדינה.

על-פי ההמלצות אלכ"ר שיש לו שליטה בחברה (למעט חברה לתועלת הציבור) לא יזכה לתמיכה ממשלתית וכמוהו גם אלכ"ר הנמצא בשליטת גוף המנהל פעילות עסקית. כמו כן המליצה הוועדה שלא להעניק תמיכה לאלכ"ר המנהל פעילות עסקית המתחרה בגופים עסקיים אחרים המספקים אותו שירות בתנאי שוק תחרותי. אלכ"ר כזה יידרש להירשם כחברה. לאלכ"ר נתמך יהיה מותר לקיים פעילות עסקית הקשורה למהות פעילותו ולמטרותיו. פעילות עסקית שאינה קשורה למהות פעילותו ומטרותיו תהיה אסורה. המלצות אלה טרם יושמו אך הן מצביעות על הלך רוח העשוי להקשות על פיתוחם של מקורות הכנסה חדשים לארגונים חברתיים.



## **פיתוח מיזמים עסקיים-חברתיים בישראל - הערכה כוללת**

התעניינותם של ארגוני חברה אזרחית ויזמים חברתיים באפשרות להקים מיזמים עסקיים-חברתיים גוברת והולכת בישראל. עם זאת אין בנמצא תשתיות מכל סוג שהוא לקידומו של תחום זה: ארגונים מפעילים פרויקטים או מיזמים בעלי מאפיינים עסקיים אולם ברוב המקרים הדבר נעשה באופן לא מתוכנן ולא מושכל, וללא תכנון מוקדם או מערכת תמיכה; אין בנמצא מערכות ייעוץ עסקי-חברתי המותאמות לצרכים הייחודיים של הקמת מיזמים עסקיים-חברתיים; הקרנות הפילנתרופיות אינן רואות בתמיכה בהקמת מיזמים עסקיים אסטרטגיה של תמיכה ארוכת טווח בארגונים; לא קיימת פלטפורמה לקישור בין כל הגורמים המתעניינים בתחום לצורך החלפת מידע, ייעוץ הדדי ותמיכה; החקיקה המסדירה פעילות של ארגוני חברה אזרחית אינה מתאימה להקמתם של מיזמים עסקיים-חברתיים; מדיניות שלטונית המס אינה אחידה וברורה; הטיפול בתחום אינו מרוכז בידי רשות ממשלתית או ציבורית כלשהי.

#### מידע וייעוץ

הקמת מיזם עסקי על ידי ארגון חברתי אינה החלטה של מה בכך. כמתואר בפרק הקודם ההחלטה לבחור בדרך זו מחייבת שיקול דעת מעמיק ובחינה ריאלית של המשאבים הפיננסיים והארגוניים של הארגון, ושל המידה שבה הוא בשל לצעד כזה. זאת כמובן בנוסף לבחינה מעמיקה של הרעיון העסקי העומד ביסוד המיזם.

הכנת תוכנית עסקית למיזם נתפסת בדרך כלל כצעד הכרחי. עם זאת, ארגונים רבים אינם מקדישים תשומת לב מספקת להכנה הפנימית של הארגון לקראת השינוי ולאספקטים אחרים המשליכים על פעילותו השוטפת. הקמתו של מיזם עסקי משפיעה על מערכות שונות של קבלת החלטות בארגון, על התרבות הארגונית שלו, על היחסים הפנימיים בתוכו, על תדמיתו כלפי חוץ ועל קשריו עם העולם הפילנתרופי. על כל אלה יש לתת את הדעת בעת קבלת ההחלטה על הקמת המיזם.

בשוק קיים מבחר גדול של יועצים עסקיים ושל יועצים ארגוניים, אך רק יועצים מעטים מאוד מכירים את שני התחומים ומסוגלים לספק לארגון חברתי ייעוץ מקצועי המתאים למצב המיוחד שבו הוא נתון בעת הקמת מיזם עסקי.

הדברים נכונים גם לגבי יזמים המבקשים להקים עסק חברתי. ליזמים הבאים מן העולם העסקי יש בדרך כלל היכרות עם גופי הידע הקיימים ו/או ניסיון מספיק בתחום העסקי, אולם לא פעם אין הם מכירים מספיק את העולם החברתי שבו הם מבקשים לפעול, ואת הדינאמיקה המיוחדת אותו. יזמים אלה גם אינם מודעים בדרך כלל לאתגרים המיוחדים הכרוכים ביישוב המטרות החברתיות והעסקיות. אין ספק כי יזמים המבקשים להקים עסק חברתי זקוקים גם הם לייעוץ המשלב בין הידע העסקי לבין ההיכרות עם עולם העשייה



החברתית ועם האתגרים הייחודיים לדפוס ההיברידי של קידום מטרות חברתיות באמצעות עסק חברתי.

### מימון פילנתרופי

קרנות פילנתרופיות הפועלות בישראל מעניקות כדבר שבשגרה תמיכה לפרויקטים של ארגונים חברתיים שיש בהם אלמנט של פעילות עסקית. מרבית הפרויקטים בעלי המאפיינים העסקיים של ארגונים חברתיים, שנסקרו על ידנו מומנו באופן חלקי או מלא על-ידי מענקים מקרנות. המענקים ניתנו הן לשלבי ההקמה של הפרויקטים והן למימון ההוצאות השוטפות של הפעלתם.

האם קרנות אלה יתמכו גם במיזמים עסקיים של ארגונים המיועדים בעיקר, או בין היתר, לייצר הכנסה לארגון? כמוזכר לעיל במרבית המקרים אין זה מומלץ לממן את ההשקעה הנחוצה להקמת מיזם עסקי של ארגון חברתי באמצעות הלוואות ולפיכך התמיכה הפילנתרופית חיונית. קרנות פילנתרופיות רבות המקציבות פרק זמן מוגדר לתמיכתן בארגונים חברתיים מעוניינות להבטיח כי לרשות הארגון יעמדו מקורות מימון אחרים עם תום תקופת התמיכה. תמיכה בהקמת מיזם עסקי המיועד לייצר הכנסה לארגון היא אחת הדרכים להבטיח זאת. תמיכת הקרנות נדרשת לשלב התכנון, להשקעה הראשונית בהקמת המיזם, ולשלב הראשוני בפעילותו השוטפת. כל זאת כמובן מתוך תקווה שהמיזם יגשים את ייעודו בתוך פרק זמן סביר, יעמוד ברשות עצמו מבחינה כלכלית ואף ייצר רווחים לארגון. עם זאת, מאחר שמעטים מאוד הארגונים החברתיים שהקימו מיזמים עסקיים שמטרתם ייצור הכנסה לארגון, לקרנות הפועלות בישראל יש ניסיון מועט יחסית בבחינת בקשות ובקבלת החלטות על תמיכה בתחום זה. לנציגי הקרנות חסרים בדרך כלל הניסיון ואף הידע הנדרשים כדי לבחון בקשות הכוללות תוכניות עסקיות מפורטות.

שאלה נוספת היא האם ניתן יהיה לגייס את תמיכתן הכספית של קרנות פילנתרופיות להקמת עסקים חברתיים. מרבית הקרנות תומכות אך ורק בגופים המוגדרים ככאלה שלא נועדו למטרת רווח ואשר מאוגדים במסגרת משפטית המתאימה להגדרה זו. מדיניות זו אינה מאפשרת להן בדרך כלל לתמוך בעסקים חברתיים המאוגדים כחברות מסחריות. הצורך לגייס תמיכה פילנתרופית לעסקים אלה קיים במקרים מסוימים משום שלמרות שאלה נועדו לעמוד ברשות עצמם, באמצעות הפעילות העסקית שלהם, הם עשויים להיתקל בקשיים בגיוס המימון הראשוני הנדרש להקמתם ממקורות בעולם העסקי, בשל האופי הייחודי של פעילותם.

המגזר הממשלתי, לעומת זאת, אינו מוגבל בדרך כלל להענקת תמיכה או להתקשרות אך ורק עם גופים המוגדרים כאלכ"רים. בחלק מן המכרזים הממשלתיים למתן שירותים חברתיים זוכים גם גופים המאוגדים כחברות פרטיות. עם זאת, קרנות הפועלות מתוך המגזר הציבורי והמעניקות מענקים לקידום מטרות חברתיות ערוכות פחות לקשר עם מיזמים עסקיים של ארגונים חברתיים ועוד פחות מכך עם עסקים חברתיים.

### משקיעים עסקיים

כאמור לעיל מרבית העסקים החברתיים שהקימו יזמים כעסקים עצמאיים הוקמו במימון של היזמים המייסדים ואילו מרבית המיזמים העסקיים של ארגונים חברתיים הוקמו במימון קרנות פילנתרופיות. משקיעים מן העולם העסקי אינם רואים בדרך כלל במיזמים עסקיים של ארגונים חברתיים אפיק להשקעה. מיזמים עסקיים של ארגונים חברתיים נתפסים כפרויקט שעיקר מטרתו קידום מטרה חברתית, המתנהל על-פי כללים ועקרונות של עולם הארגונים החברתיים, הזר למשקיעים עסקיים. קיימת בישראל רק קרן אחת (IVN) הפועלת במתכונת של קרן הון סיכוי המיועדת לתמיכה ביזמות חברתית, אשר כוללת את אפשרות התמיכה במיזמים עסקיים של ארגונים חברתיים כאחת מדרכי הפעולה שלה.

בשל מיעוטם של העסקים החברתיים אפיק ההשקעה בעסקים אלה נמצא גם הוא בחיתוליו. נכון להיות קיימת רק קרן הון סיכוי אחת המיועדת להשקעה בעסקים חברתיים. משקיעים מעולם העסקים המעוניינים לקדם מטרות חברתיות אינם מודעים לאפשרות להשקיע בעסקים חברתיים.

הקמתן ופיתוחן של קרנות הון סיכוי במתכונת המתוארת בפרק ההשוואתי בדו"ח זה עשויה להיות גורם משמעותי בקידום העשייה החברתית-עסקית בישראל, על כל גווניה. דרכי הפעולה של קרנות אלה המשלבות התחייבות לתמיכה ארוכת טווח, השקעה בתשתיות ארגוניות וליווי והדרכה מקצועיים מתאימות במיוחד לצרכי מי שמקימים מיזמים עסקיים חברתיים.

בישראל פועלת לפחות קרן אחת המתמחה במתן הלוואות שיש בהן אלמנט חברתי כגון הלוואות לעסקים בפריפריה או הלוואות מסוג מיקרו קרדיט. אולם, בישראל אין מקבילה לגופים הבנקאיים הקהילתיים בבריטניה ובארה"ב הנותנים מענה לצרכים הכספיים הייחודיים של ארגונים ומיזמים עסקיים-חברתיים. סוג אחר של תמיכה במיזמים כאלה שכמעט ואינו קיים בישראל הוא מתן הלוואות מסוג PRI - הלוואה לטווח ארוך הניתנת בדרך כלל על-ידי קרנות בתנאים נוחים מאוד והעשויה להפוך למענק.

### תמיכה ממשלתית

ההכרה הממשלתית בחשיבות ארגוני החברה האזרחית נמצאת בישראל במגמת עלייה, במיוחד בעקבות לקחי מלחמת לבנון השנייה. במלחמה זו מילאו ארגונים אלה את החלל הריק שהותיר תפקודם החלקי או הלקוי של השירותים החברתיים הציבוריים. בעקבות המשבר הכלכלי שנוצר בשנה האחרונה (8-2009) הכירה הממשלה באחריותה למנוע את קריסתם של הארגונים החברתיים ואף הקציבה סכומים ניכרים לתמיכה בארגונים אלה. אולם מיזמים עסקיים של ארגונים חברתיים ועסקים חברתיים נמצאים כמעט לחלוטין מחוץ לטווח הרדאר של המשרדים הממשלתיים הרלבנטיים. משרד התמ"ת, שבתחום אחריותו נמצאים גופי המט"י למיניהם, המספקים ייעוץ להקמת עסקים קטנים, אינו מכיר את הצרכים המיוחדים של עסקים חברתיים. כיום אין שום גוף ממשלתי המעודד את פיתוחם של אפיקי הכנסה אלטרנטיביים לארגונים החברתיים או תומך באפשרות להקים עסקים חברתיים -

גופים העשויים לעמוד ברשות עצמם מבחינה כלכלית ולשמש, לפיכך, אלטרנטיבה לגופים חברה אזרחית הנתמכים על-ידי פילנתרופיה.

## חקיקה ומיסוי

### חוק העמותות

כפי שהזכרנו לעיל בשנת 2007 תוקן חוק העמותות ונקבע כי מטרתה העיקרית של עמותה אינה יכולה להיות עשיית רווחים. נחיצותו של תיקון זה מוטלת בספק רב. זאת מאחר שהחוק אוסר במפורש על חלוקת רווחים בין חבריה של עמותה, ולפיכך שאלות הנוגעות להפקת רווחים אינן צריכות לעלות בהקשר של מעמדה המשפטי של העמותה אלא להתברר בהקשר של המיסוי המוטל עליה.

התיקון לחוק עשוי להוות מכשלה בפני עמותות המבקשות לייצר לעצמן מקור הכנסה כדי לצמצם את תלותן בפילנתרופיה. פרשנות מחמירה של סעיף זה עשויה לפגוע בעמותות שעיקר פעילותן היא מיזם או פרויקט העושים שימוש בכוחות השוק לקידום מטרה חברתית ורווחיהם מוקדשים כולם למטרה החברתית. ייתכן כי התיקון לחוק נועד למנוע שימוש לרעה בחוק העמותות אולם נראה כי המחוקק הרחיק לכת יתר על המידה בעניין זה.

החשש מפרשנות מחמירה קיים גם כאשר ברור כי עיקר פעילותה של עמותה אינו בתחום שיש בו הפקת רווחים. כך למשל במקרים של עמותות המקימות מיזם עסקי הקשור למטרות העמותה שנועד, בין השאר, לייצר רווחים לעמותה למימון פעילותה. השאלה מתי פעילות תיחשב כעיקר פעילותה של העמותה עשויה להיות נתונה לפרשנות מחמירה שתפגע ביכולתן של עמותות ליצור מקורות הכנסה עצמאיים ולהפחית את תלותן בתרומות.

### מבנה משפטי מיוחד לעסק חברתי

כפי שראינו לעיל אין בישראל חקיקה המסדירה פעילות של מיזמים עסקיים-חברתיים עצמאיים כדוגמת החקיקה הקיימת בבריטניה וזו שהחלה להתפתח בארה"ב. החקיקה במדינות אלה נוצרה בתגובה לדרישה מן השטח מצד משקיעים או עסקים חברתיים המאוגדים כחברות אשר ביקשו ליצור מבנה משפטי המתאים יותר לאופן שבו מתנהלת פעילותם. המשקיעים ביקשו להבטיח את מחויבותם של העסקים שבהם הם משקיעים למשימתם החברתית, הן מבחינת התנהלותה היומיומית של החברה והן מבחינת מחויבותיה ארוכות הטווח. החברות היו מעוניינות בתיג העסקים החברתיים באופן שיבחיין אותם מעסקים אחרים, הן לצרכי שיווק וחשיפה והן לצורך יצירת קבוצת התייחסות.

מאחר שתחום העסקים החברתיים בישראל עומד בתחילת דרכו טרם נוצרו עדיין הלחץ או הביקוש שיובילו ליצירת מבנה משפטי המותאם לצרכי גופים אלה. מאידך אין הכרח לחכות להיווצרות לחץ זה. יצירת מבנה משפטי מתאים עשויה לתרום להגברת המודעות לאפשרויות הגלומות באפיק פעולה חדש זה לקידום העשייה החברתית בישראל.

## מס הכנסה ומע"מ

כללי מס הכנסה ומע"מ לגבי פעילות עסקית של אלכ"רים מהווים בעיקרם תורה שבעל פה. התשובה לשאלה האם ראוי לדרוש כי הכללים בתחום זה יועלו על הכתב היא במישור הטקטי. מחד גיסא, תמיד יימצא מי שיאמר כי אי הבהירות משחקת לידי הארגונים החברתיים המשכילים למנות לעצמם יועצים משפטיים ורואי חשבון המנווטים את ספינתם הרחק מן הסכנות של שלילת מעמדם כפטורים מתשלום מס הכנסה ו/או מע"מ על פעילותם. מאידך גיסא, אין ספק כי קיימים יתרונות גם להבהרת המותר והאסור, ולפירוט התוצאות הצפויות מבחינת חבויות המס לכל סוג של פעילות, כדוגמת הפירוט המוצג באתר רשויות המס בבריטניה. פירוט והבהרה אלה עשויים בהחלט לסייע לארגונים בתהליך קבלת ההחלטות לגבי הקמת מיזמים עסקיים, ובהיערכות לקראת ההשלכות השונות של צעדים משמעותיים בפיתוח המיזם, כגון הרחבה, מימון בנקאי וכו'. מן הראוי שהפירוט וההבהרות הנדרשים ימנעו גם את אי התאמה בין הנחיות מע"מ לבין אלה של מס הכנסה לגבי פעילות עסקית של עמותות.

### העברת רווחים לעמותת אם

העברת רווחים מחברת בת עסקית הנמצאת בבעלות עמותה לעמותת האם מחויבת היום במס של 25%. ניתן אמנם להעביר את הרווחים כתרומה אולם מס הכנסה עשוי לראות בכך עסקה מלאכותית ולמסות את הפעילות. כאמור בפרק ההשוואתי של דו"ח זה, בבריטניה פעולה כזאת פטורה ממש וחברת הבת אף רשאית לנכות את הסכום שהועבר לעמותת האם מהכנסתה החייבת במס. המיסוי הקיים בישראל בעניין זה הוא אחד המכשולים העיקריים הניצבים בפני עמותות המבקשות ליצור לעצמן מקור הכנסה עצמאי באמצעות חברה הנמצאת בבעלותן. כאשר הפעילות העסקית של העמותה חורגת ממטרתה של העמותה עצמה, והיקפה משמעותי, היא מחויבת בדרך כלל להקים לצורך זה חברת בת, ואולם מיסוי הרווחים עשוי להפוך פעולה זו ללא כדאית.

### פעילות ציבורית

העשייה החברתית-עסקית בישראל נמצאת בחיתוליה והשחקנים החדשים בתחום העשייה החברתית-עסקית אינם מאורגנים או מאוגדים. העוסקים בתחום חשים לעיתים כנטע זר הן בקרב הארגונים החברתיים והן בקרב אנשי העסקים. זאת בשל המבנה ההיברידי של פעילותם ובשל תחומי העניין שלהם. בתחום זה ניכר הצורך בפלטפורמה - מקום פיזי או וירטואלי להחלפת מידע לגבי דרכי פעולה, רעיונות, קשרים, אפשרויות מימון וכו' בין העוסקים בתחום. העובדה שלא קיימת התארגנות של הגורמים השונים הפעילים בשדה העשייה החברתית-עסקית בישראל מקשה על העלאת המודעות לתחום ולשינויים הנדרשים כדי לקדמו, הן ברמה השלטונית, בתחום החקיקה ומדיניות הממשלה והן ברמת החברה האזרחית והשחקנים השונים הפעילים בה.

< יש להכשיר יועצים ארגוניים, יועצים עסקיים וגופים שיספקו ייעוץ להקמת עסקים קטנים ויתמחו באתגרים הייחודיים שבהקמת מיזמים עסקיים על-ידי ארגונים חברתיים ובהקמת עסקים חברתיים.

< יש לפעול להעלאת מודעותן של הקרנות הפועלות בישראל לאפשרות לתמוך בהקמת מיזמים עסקיים של ארגונים חברתיים. יש להכשיר יועצים שיסייעו לקרנות המעוניינות לתמוך בהקמת מיזמים עסקיים בבחינה ובהערכה של התוכניות המוצעות לתמיכה בהם.

< יש לפעול להגברת המודעות לקיומם של עסקים חברתיים ולעובדה שמדובר במודל מוכר בעולם ההולך ומתפתח גם בישראל. ההיכרות עם העקרונות שעל-פיהם פועלים גופים אלה חיונית על-מנת להגיע למצב שבו ההשקעה בגופים אלה והתמיכה בהם יהפכו לחלק אינטגרלי מסדר יומם של גופים פילנתרופיים ושל משקיעים עסקיים.

< הקמת קרנות הון סיכוי אשר יעניקו תמיכה מתמשכת וליווי לארגונים חברתיים המקימים מיזמים עסקיים ולעסקים חברתיים חיונית גם היא להתפתחות התחום בישראל. קרנות מסוג זה יוכלו לשמש עוגן ליצירת שותפויות חוצות מגזרים עם משקיעים פרטיים, גופים ממשלתיים וציבוריים וקרנות פילנתרופיות. שותפויות אלה יוכלו לתמוך בהקמת מיזמים עסקיים חברתיים במסגרת תוכניות בעלות היקף נרחב כגון יצירת מקומות עבודה לאנשים קבוצות מודרות.

< במסגרת התהליכים המתנהלים כיום בין גופי המגזר השלישי לבין משרדי הממשלה העוסקים בשיח ובשיתוף פעולה בין מגזרי, מן הראוי לדון גם בתפקיד המדינה בכל הנוגע לתמיכה בהקמת מיזמים עסקיים-חברתיים אשר יעשירו את פעילות החברה האזרחית, יגבירו את איתנותה הכלכלית ויצמצמו את תלותה בתמיכה של מקורות מימון פילנתרופיים.

< מן הראוי לפרט ולהבהיר את הוראות החוק ואת הכללים החלים על פעילות בעלת סממנים עסקיים של ארגוני החברה האזרחית. חשוב כי פירוט והבהרה אלה ייעשו מתוך הכרה בחשיבות שבפיתוחם של גופים אלה ובתרומתם לחיזוק החברה האזרחית ולגיוון מקורות ההכנסה שלה.

< יש להכיר במפורש בפעילות עסקית הנעשית במסגרת גוף המוכר כמוסד ציבורי כפעילות שאינה פוגעת במעמדו כמוסד ציבורי ובזכאותו למעמד על-פי סעיף 46 לעניין תרומות, כל עוד הפעילות מתבצעת במסגרת מטרות הארגון וההכנסות מיועדות למימון פעילותו, וללא קשר להיקף הפעילות. כמו כן יש לפטור ממס העברת דיבידנד מחברת בת הנמצאת בבעלות עמותה לעמותה האם, ו/או להכיר בתרומה מחברת הבת לעמותה האם, כל עוד הכספים משמשים לקידום מטרות העמותה כמוסד ציבורי.

< יש לשקול חקיקה שתאפשר הקמת תאגידים המשלבים עשיית רווחים עם קידום מטרות חברתיות במתכונת הקיימת באנגליה או בארה"ב.

< חיוני ליצור מקור מסודר להעברת מידע ועדכונים בכל הנוגע לעשייה בתחום זה ולחידושים שהונהגו בו בישראל ובעולם. מקור מידע זה ישרת את העוסקים בתחום ואת המשקיעים והתורמים המעוניינים לפעול בו. כמו כן חשוב מאוד ליצור קבוצת אינטרס שתביא להגברת המודעות לתחום חדש זה ותתרום ליצירת התנאים הנדרשים להתפתחותו ברמת הממשלה, החקיקה והציבור הרחב.

Community Wealth Ventures, (2003) **Powering Social Change, Lessons on Community Wealth Generation for Nonprofit Sustainability**, Community Wealth Ventures Inc.  
<http://www.communitywealth.org/Powering%20Social%20Change.pdf> accessed Nov. 26, 2009

Community Wealth Ventures, Social Enterprise Alliance, (2008) **Glimmer of Hope: Nonprofits take Control over their Financial Future**,  
[http://www.se-alliance.org/pk\\_4\\_15\\_09.pdf](http://www.se-alliance.org/pk_4_15_09.pdf) accessed Nov. 27, 2009

Dees, Gregory, Battle Anderson, Beth, (2003) **For-Profit Social Ventures**, in Kourilsky, Marilyn L., Walstad, William B., (eds.), **Social Entrepreneurship** (2003), Senate Hall Academic Publishing, pp.1-26.

Dees, Gregory, (1998, Revised 2001) **The Meaning of Social Entrepreneurship**,  
<http://www.caseatduke.org/> accessed Nov. 25, 2009

Defourny, Jacques, Nyssens, Marthe (eds.) (2008) **Social Enterprises in Europe: Recent Trends and Developments** WP no. 08/01, EMES Europeans Research Network.

Emerson, Jed, Dees, Gregory J., Economy, Peter, (2001) **Enterprising Nonprofits: A Toolkit for Social Entrepreneurs**, Riley & Sons Inc.

Emerson, Jed, (2004) **The Nature of Returns: A Social Capital Markets Inquiry into Elements of Investment and the Blended Value Proposition**, Social Enterprise Series No. 17, Harvard Business School

Foster, William, Bradach, Jeffrey, (2005) **Should Nonprofits Seek Profit**, Harvard Business Review, February 2005, pp.1-10

Froelick, Karen A. (1999) **Diversification of Revenue Strategies: Evolving Resource Dependence in Nonprofit Organizations**, Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly 28: 246-268.

Gair, Cynthia, (2005) **A Report From the Good Ship SROI**, REDF Publications,  
<http://www.redf.org/learn-from-redf/publications/119#ship> accessed Nov. 26, 2009

Gair, Cynthia, (2005) **If the Shoe Fits: Nonprofit or For-Profit? The Choice Matters**, REDF Publications,  
<http://www.redf.org/learn-from-redf/publications> accessed Nov. 26, 2009

Harding, Rebecca, Harding, Dennis, (2008) **Social Entrepreneurship in the UK**, Delta Economics, www.deltaeconomics.com

Javits, Carla I., (2008) **REDF's Current Approach to SROI**, REDF publications,  
<http://www.redf.org/learn-from-redf/publications/119#ship> accessed Nov. 26, 2009

Kerlin, Janelle A., (2006) **Social Enterprise in the United States and Abroad: Learning from Our Differences**, in Mosher-Williams, Rachel (ed.) **Research on Social Entrepreneurship**, ARNOVA Occasional Papers, Volume 3.

**L3C**, Wikipedia, the Free Encyclopedia, <http://en.wikipedia.org/wiki/L3C> accessed Nov. 27, 2009.

Lawlor, Eilís et al., (2009) **A Guide to Social Return on Investment**, New Economic Foundation,  
[http://www.neweconomics.org/sites/neweconomics.org/files/A\\_guide\\_to\\_Social\\_Return\\_on\\_Investment\\_1.pdf](http://www.neweconomics.org/sites/neweconomics.org/files/A_guide_to_Social_Return_on_Investment_1.pdf) accessed Nov. 25, 2009

Leadbeater, Charles, (2007) **Social Enterprise and Social Innovation: Strategies for the Next Ten Years**, A Social Enterprise Think Piece for the Office of the Third Sector,  
[http://www.cabinetoffice.gov.uk/third\\_sector/news/news\\_stories/071115\\_think\\_pieces.aspx](http://www.cabinetoffice.gov.uk/third_sector/news/news_stories/071115_think_pieces.aspx) accessed Nov. 25, 2009

Martin, Roger L., Osberg, Sally, (2007) **Social Entrepreneurship: The Case for Definition**. Stanford Social Innovation Review, Spring 2007, pp. 29-39.

Massarsky, Cynthia W, Beinhacker, Samantha L., (2002) **Enterprising Nonprofits: Revenue Generation in the Nonprofit Sector**, Yale School of Management – The Goldman Sachs Foundation Partnership on Nonprofit Ventures.

גליקסברג, דוד, (1996) **מיסוי מוסדות ללא כוונת רווח**, נבו

המלצות הועדה הציבורית לבחינה מחדש של סיוע המדינה למוסדות ללא כוונת רווח  
<http://www.molsa.gov.il/NR/rdonlyres/D45DB1B4-D042-4BD1-AB52-BAE770EC71EE/0/ReportFromPublicCommitteeAboutThirdSection.pdf>  
 accessed Nov.26, 2009

וינרוט, יעקב, (1992) **מיסוי מוסדות ללא כוונת רווח**, מס הכנסה ומע"מ, חושן למשפט  
 לימור, ניסן, (2007) **רגולציה של תאגידים לתועלת הציבור – מבט אחר**, תאגידים ד' (3)

פורטוגלי, אמנון, דניאלי מילר, נתנאלה, (2007) **מקורות הכנסה עצמיים למלכ"רים: מימוש הייעוד החברתי באמצעות הפעילות העסקית**, חברה אורחית ומגזר שלישי בישראל א(2) עמ' 25-8

צחור, איתן, (2007), **הוראות מס חדשות: תכנון מס החייב בדיווח על ידי מלכ"רים**, מנהיגות אורחית,  
<http://www.migzar3.org.il/article.php?id=172>  
 accessed Nov. 29, 2009

Aiken, Mark, (2006) **How Do Social Enterprises Operating in Commercial Markets Reproduce Their Organizational Values**, 3<sup>rd</sup> Annual UK Social Enterprise Research Conference, 22-23 June: London,  
<http://www1.lsbu.ac.uk/bus-cgcm/conferences/serc/2006/papers.shtml> accessed Nov. 30, 2009

Aiken, Mark, (2007) **What is the Role of Social Enterprise in Finding, Creating and Maintaining Employment for Disadvantaged Groups?** A Social Enterprise Think Piece for the Office of the Third Sector,  
[http://www.cabinetoffice.gov.uk/third\\_sector/news/news\\_stories/071115\\_think\\_pieces.aspx](http://www.cabinetoffice.gov.uk/third_sector/news/news_stories/071115_think_pieces.aspx)  
 accessed Nov. 26, 2009

Alter, Kim, Social Enterprise Typology, <http://www.virtueventures.com/typology> accessed Nov. 25, 2009

Barclay, Jean, (2006) **Is It a Good Idea? A Guide for Charities Considering New Social Enterprise Activity**, Centre for Charity Effectiveness Cass Business School,  
[http://www.cass.city.ac.uk/cce/pdf\\_files/socialenterprise-goodidea.pdf](http://www.cass.city.ac.uk/cce/pdf_files/socialenterprise-goodidea.pdf) accessed Nov. 25, 2009

Borzaga, Carlo, Defourny, Jacques, (eds) (2000) **The Emergence of Social Enterprise**, Routledge

Boschee, Jerr, (2008) **A Key Lesson Business Can Teach Charities**, The Chronicles of Philanthropy, September, 18, 2008.

Bull, Mike, (2006), **Balance: Unlocking Performance in Social Enterprises**, Centre for Enterprise: Manchester Metropolitan University Business School.

Clark, Catherine H., et al., (2006) **Rise For-Profit social Entrepreneur Report: Balancing Market and Values**, Rise Project, Columbia Business School,  
<http://www.riseproject.org/reports.htm> accessed Nov. 26, 2009

Clark, Catherine H., et al., (2004) **Double Bottom Line Project Report: Assessing Social Impact in Double Bottom Line Ventures**, Rise Project, Columbia Business School,  
[http://www.riseproject.org/uzrise\\_capmkt\\_rpt\\_03.pdf](http://www.riseproject.org/uzrise_capmkt_rpt_03.pdf) accessed Nov. 25, 2009

Clark, Catherine H., et al., (2003) **Double Bottom Line Private Equity Landscape in 2002-2003**, Rise Project, Columbia Business School,  
[http://www.riseproject.org/uzrise\\_capmkt\\_rpt\\_03.pdf](http://www.riseproject.org/uzrise_capmkt_rpt_03.pdf) accessed Nov. 25, 2009

**Community Interest Companies Information Pack**, (2009) Issued by the Regulator of Community Interest Companies,  
<http://www.cicregulator.gov.uk/CICleaflets/CIC%20INFORMATION%20PACK%20V00.02D.pdf> accessed Nov. 26, 2009

V. Kasturi Rangan, et al., (2008) **The Future of Social Enterprise**, Harvard Business School Working Paper, <http://hbswk.hbs.edu/item/5963.html> accessed Nov. 26, 2009

Weisbrod, B. A. (2004). **The Pitfalls of Profits Why Nonprofits Should Get Out of Commercial Ventures**, Stanford Social Innovation Review, Winter 2004

Westall, Andrea, (2007), **How Can Innovation in Social Enterprise Be Understood, Encouraged and Enabled?** A Social Enterprise Think Piece for the Office of the Third Sector, [http://www.cabinetoffice.gov.uk/third\\_sector/news/news\\_stories/071115\\_think\\_pieces.aspx](http://www.cabinetoffice.gov.uk/third_sector/news/news_stories/071115_think_pieces.aspx) accessed Nov. 26, 2009

Wexler, Robert A., **Legal Framework for Earned Income**, [http://www.adlercolvin.com/resources/basic-resources.php#tab\\_publications](http://www.adlercolvin.com/resources/basic-resources.php#tab_publications) accessed Nov. 26, 2009

W. K. Kellogg Foundation, (2003) **Blurred Boundaries and Muddled Motives: A World of Shifting Social Responsibilities**, <http://www.wkkf.org/default.aspx?tabid=94&CID=2&ItemID=20422&NID=85&LanguageID=0> accessed Nov. 27, 2009

Wolk, Andrew M., (2007) **Social Entrepreneurship and Government: A New Breed of Entrepreneurs Developing Solutions to Social Problems**, in **The Small Business Economy: A Report to the President** <http://www.rootcause.org/hands-articles> accessed Nov. 27, 2009

Young, Dennis R., (2007) **A Unified Theory of Social Enterprises**, Working Paper 07-01, Andrew Young School of Policy Studies, Georgia State University

Young, Dennis R., (2001) **Social Enterprise in the United States: Alternate Identities and Forms**, The EMES Conference, The Social Enterprise: A Comparative Perspective. Trento, Italy: December 13-15, 2001. <http://www.community-wealth.org/articles/social.html> accessed Nov. 26, 2009

Yunus, Muhammad, (2008) **Creating a World without Poverty, Social Business and the Future of Capitalism**, Public Affairs

Yunus Muhammad, (2006) **Nobel Lecture**, [http://nobelprize.org/nobel\\_prizes/peace/laureates/2006/yunus-lecture-en.html](http://nobelprize.org/nobel_prizes/peace/laureates/2006/yunus-lecture-en.html) accessed Nov. 25, 2009

[http://www.nationalcne.org/index.cfm?fuseaction=feature.display&feature\\_id=167&CFID=737&CFTOKEN=90849585](http://www.nationalcne.org/index.cfm?fuseaction=feature.display&feature_id=167&CFID=737&CFTOKEN=90849585) accessed Nov. 25, 2009

Nicholls, Alex (ed.), (2006) **Social Entrepreneurship: New Models of Sustainable Social Change**, Oxford University Press

Nicholls, Alex, (2007) **What is the Future of Social Enterprise in Ethical Markets?**, A Social Enterprise Think Piece for the Office of the Third Sector, [http://www.cabinetoffice.gov.uk/third\\_sector/news/news\\_stories/071115\\_think\\_pieces.aspx](http://www.cabinetoffice.gov.uk/third_sector/news/news_stories/071115_think_pieces.aspx) accessed Nov. 26, 2009

Nicholls, Jeremy, (2007) **Why Measuring and Communicating Social Value Can Help Social Enterprise Become More Competitive**, A Social Enterprise Think Piece for the Office of the Third Sector, [http://www.cabinetoffice.gov.uk/third\\_sector/news/news\\_stories/071115\\_think\\_pieces.aspx](http://www.cabinetoffice.gov.uk/third_sector/news/news_stories/071115_think_pieces.aspx) accessed Nov. 26, 2009

Nyssens, Marthe, (ed.) (2006) **Social Enterprise at the Crossroads of Market, Public Policies and Civil Society**, Routledge

Olszak Management Consulting Inc., (2002) **Profit Making in Nonprofits – An Assessment of Entrepreneurial Ventures in Nonprofit Organizations**, The Tropman Fund for Nonprofit Research, <http://www.forbesfund.org/tropman/reports.cfm> accessed Nov. 26, 2009

Oster, Sharon M., Massarsky, Cynthia W, Beinhacker Samantha L. (eds.) (2004), **Generating and Sustaining Nonprofit Earned Income**, Jossey-Bass

Peattie, Ken, Morley, Adrian, (2008) **Eight Paradoxes of the Social Enterprise Research Agenda**, Social Enterprise Journal, Vol. 4, Issue 2, pp. 91-107.

Peattie, Ken, Morley, Adrian, (2008) **Social Enterprises: Diversity and Dynamics, Contexts and Contributions**, ESRC Centre for Business Relationships, Accountability Sustainability and Society, Cardiff University, <http://www.socialenterprise.org.uk/pages/recent-research-into-the-social-enterprise-movement.html>, accessed Nov. 26, 2009

Schorr, Jim, (2006) **Social Enterprise 2.0: Moving Toward a Sustainable Model**, Stanford Social Innovation Review, Summer 2006, 12-13.

Skloot, Edward, (2000) **A Strategy for Nonprofits in the Marketplace: Evolution or Extinction**, Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, 2000; 29; 315

**Tax Exemptions on Charity Trading Profits**, HM Revenue & Customs <http://www.hmrc.gov.uk/CHARITIES/tax/trading/exemptions.htm> accessed Nov. 26, 2009

The Aspen Institute, (2005) **Enterprising Organizations: New Asset-Based and Other Innovative Approaches to Solving Social and Economic Problems**, <http://www.aspeninstitute.org/publications/enterprising-organizations-new-asset-based-other-innovative-approaches-solving-social-e> accessed Nov. 27, 2009

**The SROI Guide**, (2009) The SROI Network, [http://www.sroi-uk.org/component/option,com\\_docman/Itemid,38](http://www.sroi-uk.org/component/option,com_docman/Itemid,38) accessed Nov. 26, 2009

Thiel, Veronika, Nissan, Sargon, (2008) **UK CDFIs – From Surviving to Thriving: Realising the Potential of Community Development Finance**, New Economic Foundation <http://www.neweconomics.org/publications/uk-cdfis>, accessed Dec 2, 2009

Trelstad, Brian, (2008) **Simple Measures for Social Enterprise, Innovations, Summer 2008** <http://www.mitpressjournals.org/toc/itgg/3/3n> accessed Nov. 26, 2009

מיזמים עסקיים חברתיים - שימוש בכוחות השוק כדי לקדם מטרות חברתיות - הוא תחום ההולך ומתפתח בישראל ובעולם כולו. הפוטנציאל הגלום במיזמים עסקיים חברתיים להרחבה ולגיוון של מקורות המימון העומדים לרשות העשייה החברתית בישראל מעורר עניין וסקרנות. דו"ח זה ממפה את סוגי העשייה החברתית בישראל תוך השוואה להתפתחויות שחלו בתחום זה באירופה ובארה"ב, ומספק, לראשונה בישראל, מידע משמעותי על תחום מרתק זה.

בדו"ח שני חלקים עיקריים: הראשון כולל סקירה השוואתית של תחום העשייה החברתית-עסקית באירופה ובעיקר בבריטניה וסקירת התחום בארה"ב; השני כולל מיפוי וניתוח המודלים השונים של עשייה עסקית חברתית בישראל והאבחנות והלקחים שנלמדו מהם, סקירת היבטים של עשייה חברתית עסקית בישראל, והמלצות לצעדים הנדרשים כדי לקדמה.

עו"ד רחל בנזימן היא ממייסדות מרכז הסיוע לנפגעות תקיפה מינית בירושלים וממייסדות ארגון איתך - מעכי: משפטניות למען צדק חברתי; הייתה בעבר היועצת המשפטית של שדולת הנשים, מנהלת המחלקה המשפטית ומנכ"לית האגודה לזכויות האזרח בישראל. היא בעלת תואר ראשון בכלכלה ופילוסופיה ותואר ראשון במשפטים מן האוניברסיטה העברית, ותואר שני במינהל ציבורי מאוניברסיטת הרווארד.