

מחקר שדה יישומי

חסמים והזדמנויות ליזמות וחדשנות חברתית בישראל



תוכן עניינים

סימון לקישור חיצוני

הקדמה	תקציר מנהלים	
6	3	
חסמים והזדמנויות ביזמות החברתית בישראל	הגדרת מושגים מרכזיים בתחום היזמות החברתית	מתודולוגיה
11	9	7
גישה למידע	מימון וגיוס משאבים פיננסיים	מדיניות ורגולציה
24	19	12
	ידע, מיומנויות וחינוך	גישה לשוק
	33	28
תרבות, מודעות ותמריץ ציבורי	פערים בתפיסה מקצועית ובשפה משותפת	
40	37	



תקציר מנהלים

תמיכת האקוסיסטם הישראלי ביזמות חברתית חדשנית – הסרת חסמים וקידום הזדמנויות

רקע כללי

היזמות החברתית בישראל נמצאת בצמיחה, אך בה בעת רבים מהיזמים מתקשים לפרוץ את גבולות שלב הפיילוט, להרחיב את פעילותם, לבסס מודל בר-קיימא ולהטמיע את שירותיהם בתוך מערכות ציבוריות. על אף התרומה החברתית שלהם, יזמים נתקלים בחסמים רגולטוריים, מימוניים ותשתיתיים שמקשים על צמיחה ויישום רחב.

אודות המחקר

המחקר, שהוזמן על ידי 'הכוורת' ונעשה בליווי חברת DNAidea, בחן את התנאים הסביבתיים בהם פועלים יזמים חברתיים בישראל. מטרתו למפות חסמים מערכתיים לצד הזדמנויות לקידום חדשנות חברתית ברמה לאומית.

מתודולוגיה

מסגרת המחקר כללה שלושה ערוצים לאיסוף מידע רלוונטי:

- סקירת ספרות ומסמכי מדיניות בינלאומיים
- ראיונות עומק עם נציגי ממשלה, נציגי פילנתרופיה, ונציגי ארגונים חברתיים מהמגזר השלישי.
- סקר שהועבר ל- 60 יזמים חברתיים בישראל

עיקרי הממצאים מסקר היזמים החברתיים



**מדיניות
ורגולציה**

01

מיזמים פועלים ב"מרחב אפור", ללא הגדרה חוקית או מדיניות רכש מותאמות. לדוגמא אין הכרה רשמית ב'עסק חברתי'. היעדר הגדרה משפטית מונע תמריצים למשקיעים ומקשה על היזמים להתאגד בצורה מתאימה.

אף שמדיניות ורגולציה אינן מופיעות כחסם מובהק בדברי היזמים עצמם, מדובר בתשתית מערכתית שבתוכה מתקיימים מרבית החסמים שנזכרו: החל מאתגרים בגיוס מימון, דרך מגבלות בגישה למידע ועד לחסמים בכניסה לשוק הציבורי. אין מדיניות רכש חברתית, ויזמים נתקלים בחסמי כניסה טכנולוגיים ופרוצדורליים.

מימון

02

קיים מחסור חמור בערוצי מימון לפיתוח והון סבלני (השקעות לטווח ארוך שאינן דורשות תשואה מיידית, בדומה לקרנות אימפקט או מימון ציבורי מותנה הצלחה). המימון נשען בעיקר על פילנתרופיה, ללא מנגנונים ייעודיים ממסדיים או בנקאיים. מיזמים מתקשים לגדול מעבר לשלב ההקמה.

**גישה
למידע**

03

יזמים מתקשים לגשת לנתונים ציבוריים, למכות צרכים חברתיים ולהבין סדרי עדיפויות ממשלתיים. ריבוי הגורמים בממשלה מגביר את המורכבות ומקשה על תכנון יעיל.

**גישה
לשוק**

04

קיימים אתגרים בגישה לשווקים שונים: הציבורי (רשויות וממשלה), העסקי (ארגונים פרטיים) וקהל היעד של המיזם בין אם מדובר במוטבים ישירים ובין אם בגורמים מתווכים (כגון בני משפחה, ארגונים קהילתיים או מוסדות חינוך).

**מיומנויות יזמיות
והכשרה נדרשת**

05

רבים מהיזמים אינם מחזיקים ביכולות אופרציה, ניהול, רגולציה או פיתוח עסקי.

**שפה
וטרמינולוגיה**

06

היעדר שפה מקצועית אחידה בתחום. הפערים בין המונחים והתפיסות של יזמים, ממשלה וקרנות מונעים מפגש בין הבנות, יצירת שיתוף פעולה ותיאום ציפיות.

**תרבות, מודעות
ותמריץ ציבורי**

07

התחום סובל ממיעוט תשומת לב ציבורית, השוואה בלתי הוגנת ליזמות טכנולוגית, ומחסור במודלים של תמרוץ ארגונים חברתיים קולטנים.



עיון סטטוטורי לעסק
חברתי, בהשראת
מודלים בינלאומיים
(כמו CIC בבריטניה)



חיזוק שותפויות
עם מגזר שלישי
כמנוף כניסה



פתיחת מאגרי מידע
ציבוריים והקמת
פורטלים ייעודיים



יצירת קרן השקעות
משולבת ליזמות
חברתית



הטמעת קריטריונים
חברתיים במכרזים
ממשלתיים



יצירת שפה מקצועית
ומדדי הצלחה
מוסכמים לשדה

עוצמות המחקר

המחקר מתבסס על עבודת שדה ומחובר לתהליך יישומי, ונערך על ידי גוף פעיל בזירה היזמית החברתית. הוא נשען על מגוון נקודות מבט מתוך האקוסיסטם, מה שמעצים את עוצמתו ומספק תמונה רחבה ומעמיקה.

חולשות המחקר

היקף המחקר מצומצם יחסית; המחקר נשען על תפיסות קיימות ואינו כולל ניתוח כמותי של מידת האפקטיביות של מיזמים שהוטמעו או כשלו בפועל בישראל.

פערים שיש לגשר עליהם

המחקר הנוכחי מספק מיפוי איכותני, אך חסר בו ניתוח כמותי של היקף המיזמים, שלבי ההתפתחות והיקף ההטמעה בפועל. חסרה הערכה שיטתית של אפקטיביות מנגנוני התמיכה הקיימים, כמו גם השוואה בין זירות קליטה שונות (ממשלתית, יישובית, אזרחית). מחקר המשך ידרש לשלב כלים כמותיים והערכה מבוססת מדדים.

הקדמה

המסמך שלפניכם מסכם מהלך שהובל על ידי הכוורת - המרכז לחדשנות ויזמות חברתית בישראל, בליווי חברת הייעוץ האסטרטגי DNAidea.

מהלך זה נועד לבחון את התנאים הסביבתיים שבהם פועלים מיזמים חברתיים-חדשניים בישראל. על אף העובדה כי מיזמים אלה ממלאים תפקיד משמעותי בהתמודדות עם אתגרים חברתיים, רבים מהמיזמים נתקלים בחסמים מערכתיים, מוסדיים ורגולטוריים שמקשים על צמיחה, התרחבות ויציבות לאורך זמן.

מטרת המהלך הייתה למפות את התנאים הקיימים עבור מיזמים חברתיים-חדשניים בישראל, לאתר חסמים משמעותיים שניתן להשפיע עליהם, ולהציע כיווני פעולה שיחזקו את האקוסיסטם ויאפשרו לו לתמוך טוב יותר ביזמים הפועלים בו. לשם כך, נעשה שימוש בשילוב של ראיונות עומק עם בעלי עניין, סקר יזמים חברתי, וסקירה ממוקדת של מודלים ממדינות אחרות.

על מנת לאפשר קריאה בהירה ומובנית של הממצאים, המסמך נפתח בהצגת מושגים מרכזיים בתחום היזמות החברתית בישראל, מתוך כוונה לייצר שפה משותפת ולחדד את מסגרות ההתייחסות.

לאחר מכן מוצגים החסמים המרכזיים שעלו מן המהלך, ובהם חסמים רגולטוריים, מימוניים, מוסדיים, תרבותיים, חסמים הנוגעים לידע, למיומנויות, לגישה לשוק ולמידע. כל חסם מנותח בהקשרו ומלווה בדוגמאות מהעולם, מתוך מטרה להמחיש כיצד ניתן להתמודד עמו באמצעות שינוי מדיניות, התאמת התהליכים הרגולטיביים והקצאת משאבים ייעודיים.

המסמך נועד לשמש בסיס לחשיבה מערכתית ולפעולה מתואמת מצד קובעי מדיניות, גופי תמיכה, קרנות, תורמים, יזמים ומובילי שינוי, במטרה לחזק את התשתית האקוסיסטמית ליזמות חברתית בישראל.





מתודולוגיה

מחקר זה הינו מחקר שדה יישומי המבוסס על שילוב של מתודולוגיה איכותנית וכמותית (Mixed Methods) במטרה לייצר תמונה רחבה ומעמיקה של חסמים במערכת היזמות החברתית בישראל. השילוב מאפשר לבחון תופעות מורכבות מתוך פרספקטיבה מערכתית, הכוללת גם הקשרים מבניים ומוסדיים וגם את ההתנסויות הלכה למעשה של השחקנים עצמם.

המחקר האיכותני

השלב האיכותני כלל ראיונות עומק עם 12 שחקנים מרכזיים בשדה היזמות החברתית, ביניהם מומחים מקצועיים בתחומי היזמות החברתית, מנהלים בכירים במשרדי ממשלה, ומנהלים בארגונים חברתיים מהמגזר השלישי.

הראיונות נבנו בהתאמה אישית לכל מראיין, מתוך מטרה לדייק את השיח בהקשר הספציפי של תפקידו, תחום עיסוקו והאינטראקציות שלו עם המערכת. גישה זו התבססה על ההנחה שלכל שחקן יש נקודת מבט ייחודית התורמת להבנת החסמים המערכתיים, ולכן נדרשת גמישות מחקרית תוך שמירה על ציר תוכני כללי משותף.

המחקר הכמותי

במקביל לראיונות, בוצע סקר כמותי בקרב יזמים ויזמיות חברתיים, אשר ענו על שאלון מקוון שכלל שאלות סגורות ופתוחות. מבנה השאלון נסמך בחלקו על סקרים בינלאומיים, ובפרט על מודל הסקר של ה-OECD ליזמות חברתית , תוך התאמה להקשר הישראלי.

הסקר בחן היבטים שונים של פעילותם - החל ממאפיינים כלליים של המיזם כגון תחום עיסוק, שנות פעילות וסוג ההתארגנות המשפטית, דרך קשיים תפעוליים שוטפים, חסמים בגישה למשאבים (כגון מימון, מידע, שווקים ושותפויות), וכלה בזיהוי מענים נדרשים לשם המשך הפעילות והתרחבות. הסקר שימש כמקור להבנת תפיסות היזמים, הבעיות המרכזיות שהם חווים והצעדים שהם תופסים כמשמעותיים לצורך הסרת חסמים אלו.

הניתוח הכמותי שימש לאימות מגמות שהוזכרו בראיונות, וכן לחשיפת דפוסיים רוחביים ותובנות כמותיות לגבי רמת הפיזור, השונות והחזרתיות של חסמים.

הסקר הכמותי כלל 60 יזמים חברתיים הפועלים בישראל, אשר מסרו מידע מגוון אודות מאפייני המיזם שבניהולם. להלן מספר נתונים מעניינים אודות אוכלוסיית היזמים שענו על הסקר:

תחומי פעולה מרכזיים

30%	חינוך והשכלה
25%	בריאות נפשית
23%	תעסוקה
23%	שיקום פיזי

פעילות המיזמים

29%	פועלים עד שנתיים בלבד
35%	פועלים 3-5 שנים
36%	פועלים 6 שנים ומעלה

רקע היזמים

51%	הגיעו מהעולם החברתי
36%	הגיעו מתחום העסקים
30%	הגיעו מתחום הטכנולוגיה
11%	ללא רקע מקצועי רלוונטי כלל

מסגרת משפטית

28%	חברה בע"מ
25%	עמותה או חל"צ
16%	ללא מסגרת רישום מסודרת

סוג העשייה

48%	מתן שירותים חברתיים
38%	פיתוח פתרונות טכנולוגיים בעלי אימפקט

1/2 מהמיזמים נמצאים בשלבי פעילות מתקדמים

25%	שלב ההתרחבות
23%	שלב של לקוחות / מוטבים קבועים

*

הנתונים המלאים בנספחים, עמודים 45-48



הגזדת מושגים מרכזיים בתחום היזמות החברתית



אימפקט חברתי (השפעה חברתית)

הוא מכלול השינויים שחלים באיכות חייהם של אנשים, סביבה וחברה כתוצאה מהתערבות. הוא עשוי להתבטא בשיפור בתחומי חינוך, תעסוקה, בריאות, שייכות, ביטחון אישי ועוד - בהתאם להגדרה שנקבעה מראש. המונח אימפקט חברתי הוא סובייקטיבי ותלוי הקשר, כלומר מה שנחשב "השפעה חברתית חיובית" נקבע לפי ערכים חברתיים המשתנים בין תרבויות ותקופות. מיזם אינו יכול להיחשב בעל "אימפקט חברתי" אם אין לו כוונה מוצהרת ותכנית ברורה להשגת השפעה חברתית מדידה.

חדשנות חברתית

מתייחסת לכל שירות, מוצר או תהליך המציע פתרון חדשני ושונה מהמוכר לבעיה חברתית. בניגוד לתפיסה הרווחת לעיתים ש"חדשנות = טכנולוגיה", חדשנות יכולה להתבטא גם בדרכים אחרות שאינה בהכרח המצאה טכנולוגית, כגון פיתוח שירות חדש, מודל עסקי שיתופי, שיטת הפצה קהילתית או תהליך ארגוני משופר. המאפיין המרכזי של חדשנות חברתית הוא יצירת פתרון השונה מהותית מהפתרון הקיים, כזה שמייצר ערך מוסף חברתי. חדשנות מסוג זה היא מרכיבי מרכזי ביזמות חברתית, שכן מיזמים חברתיים רבים צומחים מתוך ראייה חדשנית לגבי אתגרים חברתיים ודרכים לפתור אותם.

חדשנות פתוחה

מהווה גישה לחדשנות ארגונית הקובעת כי ארגון אינו יכול להסתמך בתהליכי החדשנות שלו אך ורק על פיתוחים פנימיים, אלא עליו לשתף פעולה עם גורמים חיצוניים ורב-תחומיים כגון חברות הזנק (סטרטאפ), מוסדות אקדמיים, שותפים עסקיים, ספקים, לקוחות וכן הלאה. גישה זו שונה מהגישה המסורתית של חדשנות סגורה, שבה הארגון נמצא במרכז, מתמקד בפעילות העסקית שלו, מסתמך ומאמין בידע וביכולת הפנימית שלו כדי לפתח מוצרים ושירותים חדשים וחדשניים. במבט רחב - חדשנות פתוחה מאפשרת לרתום את מגוון היכולות והידע של המגזרים והשחקנים השונים כדי להאיץ תהליכי חדשנות וקדמה, תוך שיתוף ידע ותהליכי פיתוח משותפים.

מוגדרת כפעולה שמטרתה העיקרית היא השגת ערך חברתי - פתרון בעיה חברתית או שיפור ברווחת אוכלוסייה. בשונה מיזמות עסקית, שבה הצלחה נמדדת לפי מדדים כלכליים כמו רווח, מכירות או נתח שוק, מדד ההצלחה המרכזי של יזמות חברתית הוא השפעה חברתית חיובית (אימפקט). עם זאת, יזמות חברתית אינה שוללת את קיומו של מודל עסקי בר-קיימא אלא להיפך: מיזמים רבים פועלים על בסיס מודלים עסקיים מקיימים, שיכולים לכלול מכירת שירותים או מוצרים, שכר הוגן לעובדים ורווח כספי, ובלבד שליבת המיזם היא חברתית, וההשפעה היא תנאי יסוד להצלחתו. מונח נפוץ שמתאר גישה זו הוא "שורת רווח כפולה" (Double Bottom Line) הכוונה לשילוב בין שורת רווח כספית לשורת רווח חברתית, כאשר ההשפעה החברתית החיובית מהווה תנאי יסוד להצלחת המיזם.

מיזם חברתי-עסקי Social Enterprise

ארגון שמטרתו המוצהרת היא חברתית, והוא פועל בהתאם למודל עסקי המבוסס על הכנסות עצמאיות משיווק מוצר או שירות, ולא רק על תרומות. הוא יכול להיות מופעל כחברה בע"מ, עמותה או בפורמט היברידי, כאשר ההתרחבות מוגבלת לתחום שבו המודל העסקי תומך. הצלחתו נמדדת ביכולתו לגלות קיימות כלכלית לצד השפעה חברתית.

מיזם אימפקט Impact Venture

יזמה עם כוונה ליצור שינוי חברתי או סביבתי מדיד, כאשר השפעה זו מהווה חלק בלתי נפרד מהמטרה העסקית. במקביל להשגת תשואה כלכלית, המיזם מציב יעדים חברתיים/סביבתיים ומודד אותם באופן שקוף. ההשפעה אינה תוצר לוואי אלא מרכיב אסטרטגי וליבת הפעילות, מה שמאפשר לממש קפיצת מדרגה גם לגורמים ציבוריים וממשלתיים דרך פתרונות יעילים ובעלי מדדי הצלחה כפולים.





חסמים והזדמנויות ביזמות החברתית בישראל



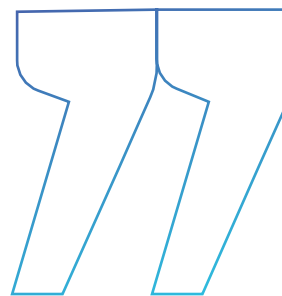
מדיניות ורגולציה

החסמים בתחום המדיניות והרגולציה כוללים בתוכם שורה של אתגרים מהותיים עבור יזמים חברתיים. כיום אין גורם ממשלתי שמתכלל את תחום היזמות החברתית בישראל, התקצוב הממשלתי הייעודי כמעט ואינו קיים, והחקיקה טרם הותאמה. כתוצאה מכך, מיזמים פועלים כיום ב"מרחב אפור" ללא הכרה פורמלית, ללא מסגרת חוקית מתאימה וללא מדיניות ממשלתית סדורה. בישראל לא קיימת תשתית רגולטורית אחידה או מנגנון מוסדי שיכול לרכז את המיזמים החברתיים תחת גג אחד, להסדיר את מעמדם ולקדם את תחום הפעולה שלהם. גופים ממשלתיים שונים, בהם משרד הכלכלה והתעשייה, רשות החדשנות (הכפופה לו), משרד הרווחה, משרד הבריאות ואחרים עוסקים לעיתים בתחום זה, אך נכון להיום אין אף רשות ממשלתית שמחזיקה בסמכות או באחריות כוללת לפיתוח התחום.

אחד מהחסמים המרכזיים הוא היעדר הגדרה חוקית ומעמד ייעודי לעסקים חברתיים. כיום, יזמים חברתיים נאלצים לבחור בין מסגרות התאגדות קיימות: עמותה או חל"צ (מלכ"ר), חברה בע"מ או עוסק מורשה, ולעיתים לבחור בשילוב יצירתי ביניהן. לכל אחת מהחלופות יש השלכות: מלכ"רים נהנים מהטבות מס, מזכות לקבל תרומות ומהטבות מס על תרומות לפי סעיף 46, אך מוגבלים בחלוקת רווחים ולעיתים אף ניצבים בפני מגבלות מהותיות כאשר הן מנסות להפעיל פעילות עסקית שוטפת. מגבלות אלה נובעות לרוב מפרשנות מחמירה של רשות המסים, שמזהירה מפני "גלישה לפעילות עסקית" שעלולה לשלול מהעמותה את המעמד כמלכ"ר, הדבר עלה באופן חוזר בראיונות עם מומחים בתחום.

כך טען בכיר במשרד המשפטים לשעבר במסגרת ראיון עימו:

"עמותה חוצה אייזר הכסות?
יש אומרים אף: שלאני מס, 15 ערלוות עסקית."



מנגד, מיזמים חברתיים שמתאגדים כגוף עסקי (למשל חברה בע"מ או עוסק מורשה) נהנים מגמישות עסקית ויכולת לחלק רווחים, אך השפעתם החברתית אינה מזכה אותם בהטבות מס ייחודיות והם לא מוכרים כגוף חברתי לצורכי תרומה.

המשמעות היא שאין כיום מבנה מוסדי-משפטי שיכול לשלב בין פעילות עסקית רחבה ושאיפה לרווחיות לבין מחויבות חברתית ארוכת טווח. מיזמים שמבקשים לבנות מודל עסקי בר-קיימא המבוסס על מכירת שירותים או מוצרים, נאלצים לפעול ללא מסגרת רגולטורית תומכת, דבר שמוביל לבלבול טרמינולוגי, לחוסר ודאות משפטית ולמגבלות מעשיות בהתפתחות של מיזמים היברידיים.

רק 10%

מפיצינים לענין על
פסקר דיווחו כי צורת
פכתאגדות אלפכ מכוונת
חסם מלמעותי בפועל.

ההשלכות של העדר חקיקה והכרה רשמית בעסקים חברתיים

קשיי מימון

01



משקיעים מוסדיים וגופים פיננסיים נמנעים לרוב מהשקעה ביוזמות שאין להן מסגרת חוקית ברורה, שכן בהיעדר הכרה רשמית - קשה להעריך סיכונים, לתכנן תמריצים או להבטיח שמירה על הייעוד החברתי של המיזם לאורך זמן. כמו כן, בניגוד לפילנתרופיה, השקעה בעסק חברתי אינה מזכה בתמריצי מס, דבר שפוגע בכדאיות הכלכלית של השקעות אימפקט בישראל ומצמצם את מקורות המימון האפשריים למיזמים אלו.

חסר הגנה על המטרה החברתית

02



בהעדר מבנה משפטי ייעודי הכולל מנגוני הגנה כגון "נעילת נכסים" (asset lock), מיזם חברתי שמואגד כחברה בע"מ עלול להימכר או לשנות ידיים באופן שעלול להביא לאובדן מוחלט של הערך החברתי לטובת שיקולי רווח בלבד. כיום, האפשרות היחידה להבטיח שמירה על ייעוד חברתי היא באמצעות הקמת נאמנות פרטית. זהו פתרון מורכב, יקר, ובלתי נגיש לרוב היזמים.

עומס רגולטורי

03

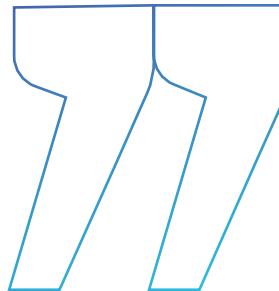


עסקים חברתיים כפופים לכל הדרישות הרגולטוריות של עסקים רגילים (רישוי, מיסוי מלא, דיני עבודה וכדומה) מבלי להתחשב באופי המיוחד של פעילותם (למשל, העסקת אוכלוסיות מודרות שכרוכה בהוצאות חברתיות נוספות, עלויות נוספות למדידת אימפקט או מודלים עסקיים שאינם שואפים לרווח מקסימלי).

במהלך העשור האחרון נעשו ניסיונות להסדיר את התחום. בשנת 2017 הונחה הצעת חוק לתיקון חוק החברות, שנועדה ליצור מעמד חוקי לעסק חברתי. ההצעה שגובשה בעקבות עבודת מטה משותפת במשרד ראש הממשלה עוד ב-2012, כללה הכרה סטטוטורית בעסק חברתי, ומתן אפשרות להטבות (כגון הפחתת מס למשקיעי אימפקט בדומה למודל הבריטי). עם זאת, החקיקה לא קודמה בשל פיזור הכנסת ומאז לא חלה התקדמות מהותית בתחום זה.

הצורך בהסדרה של עסקים חברתיים עלה גם בראיונות עם מומחים בתחום הרגולציה. כך למשל אמר רו"ח המתמחה בליווי מיזמים חברתיים וארגונים חברתיים במסגרת ריאיון עימו:

"ביום יל עסקים חברתיים בישראל אבל אין חוק לעולם את הפסדו
אלו... אין לנו פסדו לעסק חברתי אנחנו עושים את זה בקיסין... זה
מסובל, צריך לפקד את פנואל לא עסק חברתי... אפקל לא פנואל
עסקיות באמנות... אפסל אמנות איצור פכספ צמית"



היעדר רגולציה מותאמת ליזמות חברתית יוצר סביבה משפטית לא יציבה, שמרתיעה יזמים בשל חשש לאי־דאות רגולטורית, ומעכב את התפתחותו של שוק השקעות האימפקט בישראל.

הרגולציה הקיימת אינה מאתגרת רק את היזמים עצמם - אלא גם את גורמי הממשלה, הרשויות המקומיות והארגונים הציבוריים המעוניינים לקדם חדשנות. אחד החסמים המשמעותיים ביותר הוא היעדר מנגנוני התקשרות ייעודיים - בין אם באמצעות תמיכות, רכש או חוזים גמישים - שיאפשרו לגופים ציבוריים להתנסות בעבודה עם מיזמים חדשניים בשלבים מוקדמים.

ברוב המקרים, יזמים חברתיים אינם עומדים בתנאי הסף המקובלים בהליכי התקשרות - כגון היקף פעילות, ותק, או ניסיון קודם - ולכן נפסלים מלכתחילה, אף אם בידיהם פתרון בעל פוטנציאל חברתי מוכח. קיימים מעט מאד מסלולי "פיילוט ציבורי", מנגנוני תמחור גמישים או תמיכות מותנות הצלחה, דבר שמונע ממשרדי ממשלה וגופים ציבוריים להתנסות, ללמוד ולהטמיע פתרונות חדשניים - במיוחד בשלב שלאחר הוכחת ההיתכנות, שנחשב קריטי לצמיחה והרחבה.

כפי שניסחה זאת אחת המרואיינות, מנהלת בארגון ממשלתי:

פיצרי מנעון מוסדי
מתאים, בלי אובדן צמח
מארגון מוסדי אקטואלי
חדלונות מייצרים מצב לבן
רציונל מביטויים נורמליים
באמצעות -
מבלי אפיק אובססיה
ליכולת אפיון מרמז.

"חסר סבא (לא) ביניים... בין פסיולוט למסחור פאדול.
תמיכות יכולות אפילו סתרון ביניים חלוב"

המעבר משלב הפיילוט לשלב ההטמעה מהווה כיום אחד מצווארי הבקבוק המרכזיים בנתיב הצמיחה של יזמות חברתית בישראל. למרות שמיזמים מצליחים להוכיח ערך חברתי בשטח, הם נתקלים בקשיים משמעותיים כשהם נדרשים להשתלב בתוך מוסדות ציבוריים הפועלים לפי נהלים נוקשים, תנאי סף לא מותאמים וקצב עבודה איטי. תמיכות (מבחינת תמיכה) כפי שהמרואינת הממשלתית ציינה היא מנגנון גמיש יותר ואינו כפוף לקריטריונים נוקשים של רכש ממשלתי.

כפי שתיארה בכירה בממשלה:

"יזמים לא צוברים איפה סיק מסוים כי הם לא
צוברים את תנאי הסף... המארגונים שלנו מאוד קליחים"



בנצ'מרק מהעולם

מדיניות ורגולציה

בריטניה



Community interest company (CIC)

בריטניה הייתה החלוצה כשהשיקה בשנת 2005 צורת תאגיד חדשה, CIC - חברה בע"מ בתועלת קהילה. מודל זה מאפשר לעסקים חברתיים לפעול כחברה עסקית רגילה, תוך שמירה על ייעודם החברתי באמצעות מנגנוני הגנה ייעודיים כמו נעילת נכסים (Asset Lock) והגבלת חלוקת דיבידנדים. כך נשמרת מחויבות החברה לקהילה לאורך זמן. הצלחת המודל התבטאה ברישום של למעלה מ-10,000 חברות CIC בעשור הראשון, וב-2023 דווח על קרוב ל-30,000 חברות CIC פעילות ברחבי בריטניה.²

קנדה



Community Contribution Company (C3)

צורת התאגדות שקיימת מאז 2013. מיועדת עבור חברות המעוניינות לשלב בין פעילות עסקית למטרות חברתיות. מודל זה מחייב הגבלת חלוקת רווחים (עד 40% לבעלי מניות), פרסום דוח שנתי ציבורי, מינוי של לפחות שלושה דירקטורים, והעבר נכסי החברה לישות ציבורית במקרה של פירוק. חברות מסוג C3 פועלות כחברות למטרות רווח, אך אינן נהנות מהפטור ממס.³

ארה"ב



Benefit Corporation

צורת התאגדות אמריקאית המיועדת לחברות למטרות רווח שמתחייבות גם ליעדים חברתיים או סביבתיים. חברות אלו נדרשות בפרסום דוח השפעה שנתי בהתאם לסטנדרט חיצוני, וכל שינוי מהותי במטרות החברה מחייב אישור רוב מיוחס מבעלי המניות. מבחינת מיסוי, הן נחשבות לחברות רגילות ואינן נהנות מהטבות מס. כ-35 מדינות אימצו את צורת ההתאגדות הרגולטורית הזו.⁴ היתרון המרכזי של מודל זה הוא בהכרה המשפטית המגנה על הייעוד החברתי של החברה, המאפשרת ליזמים לפעול מתוך מחויבות לערכים חברתיים או סביבתיים, גם כאשר אינם ממקסמים רווח, מבלי לחשוש מהשלכות משפטיות מצד בעלי מניות. בכך, הוא יוצר מסגרת גמישה ואטרקטיבית לפעולה עסקית אחראית בשוק תחרות.

2 / מדיניות להקמת חברות לתועלת הקהילה (CIC), ממשלת בריטניה

3 / הודעת ממשלת קנדה על השקת מודל C3, מתוך האתר הרשמי BC Gov News

4 / הסבר על Benefit Corporations, מינהל העסקים הקטנים של ארצות הברית (U.S. Small Business Administration)

הזדמנויות והתערבויות אפשריות

לצד זיהוי החסמים הרגולטוריים והמדיניים שמעכבים את התפתחות היזמות החברתית בישראל, עלו מתוך הראיונות, הסקר והסקירה הספרותית גם שורה של הזדמנויות ופעולות קונקרטיות שיכולות לשפר את המצב הקיים. הצעות אלו כוללות שינויים מבניים, רגולטוריים ופיננסיים שניתן ליישם בטווח הקצר והבינוני, ומבוססות על ניסיון מהשדה, לקחים מתכניות קיימות, ודגמים בין-לאומיים. להלן עיקרי ההמלצות שעלו מהשדה.

הקמת מבנה משפטי ייעודי לעסקים חברתיים

נדרשת רגולציה חדשה שתאפשר התאגדות היברידית הכוללת ייעוד חברתי ופעילות עסקית, בדומה למודלים הקיימים בעולם.

"ביום יל צסקים חברתיים בישראל אבל
אין חוק שיוכל את הפסדו לאו...
אנחנו צולים את צב בוקסיין... צב
מסורב"

מתוך ראיונות מומחים

הקלה בתנאי סף לרכש ציבורי עבור מיזמים צעירים

התאמת תנאי מכרזים למפעילים חדשים או קטנים, למשל באמצעות מסלולים ייעודיים ל"מפעיל ינוקא" - הכוונה למפעילים / ארגונים בתחילת דרכם.

"במלך היוונה במיליון אפכים את
החולם כצב לא מפעיל ינוקא - צב
חוד מנעון לאפסל אפחיה"
(מתוך ראיונות מומחים)

מעבר ממודל רכש למודל תמיכות

יצירת מנגנוני תקצוב שמבוססים על מבחני תמיכה ולא על רכש, במיוחד עבור שלבי פיילוט והתנסות. מבחני התמיכה נחשבים כמנגנון גמיש יותר שמאפשר תמיכה בגופים המקדמים מטרות או בעיות ספציפיות, ואף ניתן לתמרץ דרך מנגנון זה גופים צעירים. לעומת זאת, מנגנוני הרכש (מכרזים ופטור ממכרז) מתמחים לרוב ניסיון מוכח, היקפי פעילות וכדומה שמביאים עמם קריטריונים רבים שחוסמים מיזמים צעירים מהתרחבות.

"וכל חברתי לא צריך להיות כאל -
צריך להיות ביולוגיות המתאימות"

מתוך ראיונות ממשלה

הכללת קריטריונים חברתיים במכרזים ממשלתיים

עדכון חוק חובת המכרזים כך שיכלול שיקולים חברתיים והעדפה לעסקים חברתיים.

יצירת מנגנון מימון ייעודי - "מסלול ירוק"

שמעודד חיבור מוקדם בין יזמים לגופים קולטים, כמו עמותות ורשויות מקומיות. מודל זה מבוסס על ההבנה שכאשר מיזם נבנה מראש בשיתוף עם גוף שמסוגל להטמיע אותו, פוחתת אי-הוודאות, גדלה הרלוונטיות, נפתח מסלול מהיר יותר להטמעה. כך מצמצמים את הפער בין פיילוט לשטח, ומייצרים תמריץ דו-צדדי הן ליזם והן לארגון המאמץ.

קיצור והפשטה של תהליכי קבלת אישור ניהול תקין ופטור ממס על תרומות לפי סעיף 46

קיצור זמן ההמתנה והורדת החסמים בקבלת ההכרה המוסדית לעמותות חדשות.

"אמורה צריכה לעית כדי לקבל אישור
ניבול תקין... צה חסס מאוד אשמוצי
אמורות קטנות"
מתוך ראיונות מומחים

בחינה מחדש של תקרות שכר והגבלות ברגולציית עמותות

התאמה של כללי השכר לארגונים חדשניים שמעוניינים למשוך כישרונות.

"אמבליס את פלכר לאתר יכול אלא,
צה אפס את פאנאון... צה אבניח
אנליס חצקיס"
מתוך ראיונות מומחים



מימון וגיוס משאבים פיננסיים



80%

מפיצאים דיווחו כי איתור
מקורות מימון רלוונטיים
מפוזר צבוע אתגרי
משאבות בקידום פיתוח.

חסם המימון מהווה אתגר יסודי ומתמשך כמעט עבור כל יזם חברתי בישראל.

מיזמים חברתיים בישראל מתקשים לגייס הון ראשוני לצורך הקמה, וכן השקעות המשך הנדרשות לשם צמיחה והתרחבות. בשונה ממיזמים טכנולוגיים-עסקיים הפועלים בשוק ממוקד תשואה, מיזמים בעלי מטרה חברתית בהגדרה נתפסים ככחות אטרקטיביים בעיני משקיעים פרטיים, בנקים או קרנות הון סיכון - זאת בשל העדפה מבנית להשקעות המביאות תשואה מהירה וגבוהה, על פני השקעות המקדמות ערך חברתי ארוך טווח.

מעבר למחסור במקורות הון ייעודיים, היזמים נתקלים גם בחסם מידע משמעותי: רבים מהם אינם מודעים לקיומן של מסגרות השקעה רלוונטיות - במידה שהן קיימות - או שאינם מחזיקים בידע, בכלים או בתשתית מקצועית הנדרשת לגיוס אפקטיבי. היעדר הנגשה של מידע, דוגמאות מימון או מודלים של הצלחה הופך את שדה המימון החברתי למבוזר, עמום ומרתיע - בייחוד עבור יזמים בראשית דרכם.

נכון להיום, בישראל לא קיימת תשתית מוסדית סדורה להשקעות אימפקט, והיקף הפעילות של קרנות ייעודיות, אג"ח חברתי או אפיקי מימון מתואמים למיזמים חברתיים - מצומצם למדי.

"אין מלקיצים ליוצרים אפלקיץ ביזמות בישראל...
אין לחקנים ליוצרים את אקוויטי, ואין פון סבאני איזמות חברתית".

מתוך ראיונות מומחים

בשל היעדר מקורות מימון מסודרים או ייעודיים, יזמים חברתיים נאלצים "לתפור" לעצמם תמהיל מימון ממקורות מגוונים: תרומות פרטיות, קרנות משפחתיות, תמיכות ממשלתיות ייחודיות, קמפיינים של מימון המונים, ולעיתים מימון עצמי. התמיכה הממשלתית, כאשר קיימת, מתאפיינת בבירוקרטיה מרובה, קושי בהגשת בקשות וריבוי דרישות, והפילנתרופיה נתפסת כבלתי יציבה, מוגבלת בזמן ולא תמיד רלוונטית לתחומים חדשים או לא לכאלה שאינם זוכים לחשיפה ציבורית רחבה.⁵

ממצאי הסקר שבוצע במסגרת מחקר זה
מדגישים את עומק הבעיה:

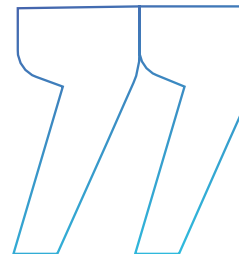
רק 10%

מפיצאים דיווחו על גילש
משאבות אפלקיץ, ורק 6% אפלקיץ רופיה.

]- 68%

צינון לאין ארפס מוקט בלא גילש
אפלקיץ, ורבים מרפס צינו
לפיכאלת אגיים תאויב מוקט
באצדית ב"קלרים איליים" ולא
באיכות פיתוח או בנתונים
פיננסיים.

סיבות האתגר באיתור מקורות מימון מגוונות: בראשן,
מחסור בקשרים אישיים (59%), היעדר מקורות
מימון מותאמים לשלב המיזם (39%) או לתחום
הפעולה (35%), לצד חוסר ידע בגיוס (29%) וחסמים
רגולטוריים כמו דרישות סעיף 46 (20%).



"אין לי מושג איך לעלות את צה,
אני אפילו, מה פסל' בכו".

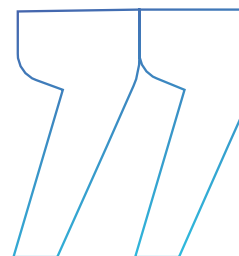
מתוך סקר יזמים



"נראה למוח הפצדקות אינו
מושל / אטרקטיבי מספיק".

מתוך סקר יזמים

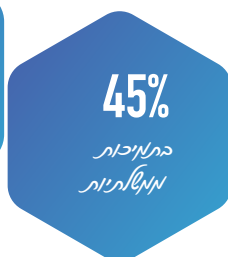
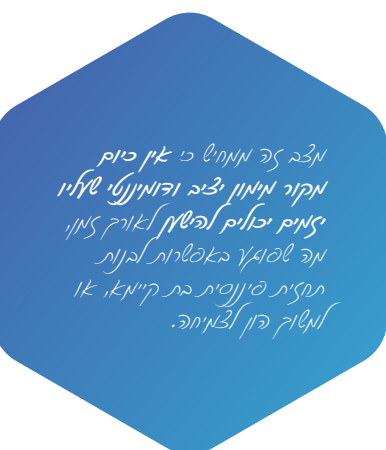
הנגישות הנמוכה למימון, לצד הדרישה להוכיח כדאיות
עסקית כבר בשלבים מוקדמים, ממחישים את מלכוד המימון
של יזמות חברתית בישראל בכלל ובתחומים שנחשבים
פחות אטרקטיביים שיווקית (כמו זקנה, בדידות או עבודה עם
קבוצות מיעוט שהיקפן קטן).



"פאתר המרכזי הוא פאדל
טאות פאנוויים B2C אלא תקציב

ליווק" מתוך סקר יזמים

גם מיזמים שנמצאים כבר בפעולה
מדווחים על קושי במימון לצמיחה והתרחבות



"צריק אפוכי כדאיות כדי לקבל מימון,
וצריק מימון כדי אפוכי כדאיות -
אוס באתי אפלי" מתוך סקר יזמים

מעבר לקושי בהשגת משאבים, עולה צורך מהשטח בעיצוב
מחודש של מסלולי ההשקעה - כזה שיבטיח מימון מותאם
לצרכים של מיזמים חברתיים, כולל השקעות לטווח ארוך,
קרנות עם הון סבילי (מתייחס לקצב החזר ההשקעה), והכרה
ייעודית בעסקים עם יעד חברתי.



בנצ'מרק מהעולם

משאבים פיננסיים

איטליה

CDP Venture Capital



CDP Venture Capital - מדובר בקרן הון סיכון ציבורית שמנוהלת על ידי החברה הממשלתית CDP Cassa Depositi e Prestiti, שהיא אחת מהקרנות הגדולות באיטליה ובאירופה. קרן זו מממנת יזמים טכנולוגיים ושואפת להשקעה חברתית, ומספקת תמיכה לא רק במימון, אלא גם בתכניות האצה ובמרכזי העברת טכנולוגיה. הקרן פועלת כדי לחבר בין משקיעים פרטיים לבין פרויקטים חברתיים וטכנולוגיים, תוך שילוב בין הון ציבורי ופרטי. המודל של CDP Venture Capital מאפשר ליזמים עם השקעה חברתית גבוהה לקבל מימון ושירותים נלווים כמו הכוונה וליווי, ומכחית את הסיכון למשקיעים פרטיים על ידי שילוב ההון הציבורי.

פורטוגל

Portugal Social Innovation



יזמה ציבורית שמטרתה להפעיל את שוק ההשקעות החברתי בפורטוגל באמצעות מימון חדשני. המודל מתמקד במימון פרויקטים שמספקים פתרונות טכנולוגיים חדשניים לבעיות חברתיות, תוך גיוס כספים פרטיים וציבוריים לפרויקטים בעלי השפעה. היוזמה הזו הצליחה להרחיב את המעורבות של המגזר הציבורי בחדשנות חברתית ולהפוך למנוע המרכזי במערכת האקולוגית החברתית בפורטוגל.

בריטניה

Big Society Capital



בנק חברתי שהוקם בשנת 2012 על ידי ממשלת בריטניה. עד כה סיפק הבנק הון של £600 מיליון לפיתוח שוק ההשקעות החברתיות. כ-£400 מיליון הגיעו מכספי חשבונות בנק רדומים שהממשלה ייעדה לטובת החברה, ועוד £200 מיליון הושקעו על ידי הבנקים הגדולים. מהלך זה יצר לראשונה מנגנון מימוני בר-קיימא לעסקים חברתיים, המסוגל להשקיע בקרנות ואג"ח חברתיות ולמנף הון פרטי לטובת מטרות חברתיות. כמו כן, הונהגה הטבת מס למשקיעי אימפקט, המעניקה זיכוי במס למשקיעים פרטיים התומכים בעסקים חברתיים - צעד שהוכר כגורם ממריץ השקעות.⁶

צרפת

מודל קרנות סולידריות 90/10



רגולציה פיננסית המחייבת גופי השקעה מוסדיים להשקיע 5%-10% מנכסיהם לטובת עסקים וארגונים חברתיים מוכרים. מודל זה, שהוחל לראשונה בחוק ב-2001 והורחב ב-2008, הוביל להזרמת מעל 300 מיליון אירו ליזמים חברתיים בצרפת עד סוף 2022, תוך שהוא מנגיש את תחום ההשקעות החברתיות לחוסכים מן הציבור הרחב.⁷



6 / השקת Big Society Capital - מוסד השקעות חברתי ראשון מסוגו, ממשלת בריטניה, GOV.UK



7 / סקירה על קרנות 90/10 והשפעתן על מימון חברתי בצרפת, Impact Europe.



במסגרת היוזמה האירופית לעסקים חברתיים (Social Business Initiative), פותחו מנגנונים שונים שנועדו לאפשר לעסקים חברתיים גישה קלה יותר למקורות מימון ולהשקעות. להלן מספר דוגמאות לפתרונות מימוניים שהוצגו בדו"ח של האיחוד האירופי בנוגע ל Social Business Initiative:⁸

קרנות השקעה ייעודיות

הושק European Social Entrepreneurship Fund (EuSEF) - כלי השקעה ייחודי המאפשר זיהוי והשקעה בעסקים חברתיים בכל מדינות האיחוד, תוך שימוש בתקינה אחידה. הקרן מציעה גישה פשוטה ונגישה למשקיעים מוסדיים ופרטיים שמעוניינים להשקיע בעסקים בעלי ערך חברתי מובהק.

תמיכות ציבוריות וכלים מעורבים

במסגרת תכנית EaSI - (Employment and Social Innovation) הוקצה תקציב של 85 מיליון אירו לצורך תמיכה פיננסית בעסקים חברתיים, בעיקר באמצעות כלי אשראי חדשניים (quasi-loan instruments). מימון זה נועד להקטין את התלות בהון פרטי בלבד ולאפשר לעסקים להתקיים לאורך זמן גם בשלבי ההקמה.

מינוף קרנות מבניות (Structural Funds)

עודכנה מדיניות הקרנות המבניות של האיחוד, כך שמדינות יכולות לייעד תקציבים ממוקדים לעסקים חברתיים, תוך התאמה לצרכים המקומיים.

שוקי מניות חברתיים (Social Stock Exchanges)

נעשה פיתוח של פלטפורמות למסחר במניות של עסקים חברתיים, במטרה לאפשר השקעות דרך שוק הון מוסדר - מהלך שמרחיב את אפיקי ההשקעה האפשריים.

קוד התנהגות למתן מיקרו-אשראי

פורסם Code of Good Conduct for Micro-credit Provision, המגדיר סטנדרטים לפעילות גופי מימון קטנים (Microfinance) על מנת לאפשר להם גישה להון ארוך טווח וליצור ביטחון למשקיעים.

לצד זיהוי החסמים המימוניים שמעכבים את התפתחות היזמות החברתית בישראל, עלו מתוך הראיונות, הסקר והסקירה שורה של הצעות קונקרטיות למענים. אלה כוללים מודלים פיננסיים חדשים, שותפויות חדשניות בין סקטורים ודגמים קיימים מהעולם. להלן עיקרי ההמלצות:

הקמה של קרן מימון משולב (Blended Finance) -

קרן שתשלב מענקים, הלוואות והשקעות הון (אקוויטי), לצד רכיב פילנתרופי שמסייע לכסות את שכבת הסיכון הראשונית. הקרן מורכבת מכספים ממשלתיים, כספים פילנתרופיים ומשקיעים פרטיים.

תיעול המימון דרך ארגונים קולטים -

(עמותות גדולות / רשויות מקומיות) - מימון יופנה לעמותות/ רשויות מקומיות שיפעלו בשיתוף יזמים - וכך תיווצר ודאות תקציבית ומחוייבות להטמעה.

תמרוץ השקעות בתחומים לא אטרקטיביים מסחרית -

מענה ייעודי לתחומים עם ערך חברתי גבוה אך עניין שוק נמוך, כמו זקנה, שיקום, או תעסוקת אוכלוסיות מיוחדות.

הקמה של פלטפורמות הכשרה ונגישות למשקיעי אימפקט -

חיבורים מוקדמים בין יזמים לגופי מימון, כולל ליווי בגיבוש פיץ' להשקעה, מדדים פיננסיים ואסטרטגיה.

"צריך קרן ליודעת אתה גם הלוואות
גם אקוויטי וגם מצטרפים... קרן
בדיקייטד אחרת"

מתוך ראיונות מומחים

"מייצרים קול קורא לאגאונים גדולים
ליטאיון חדשנות אצלם - ולא אתה את
הכסף ליזמים ליצורו עצמם אצלם
אחל"

מתוך ראיונות מומחים



נישה למידע

חסם משמעותי העומד בפני יזמים וגורמים חברתיים בישראל הוא מחסור בגישה למידע ברור ונגיש שיכול לסייע להם בפיתוח המיזם. סוגי המידע הלא נגישים מתחלקים למספר תחומים:

מידע ונתונים על הבעיה החברתית

יזמים מתקשים לאתר מידע על הבעיה החברתית שהם מבקשים לפתור. מידע זה מרוכז לרוב בידי משרדי ממשלה אך אינו מונגש לציבור הרחב, או שאינו מעודכן וזמין בפורמט שמיש.

פערי מידע מדיני ונגישות לסדר יום ממשלתי- קיים קושי בגישה למסמכים רשמיים, תוכניות עבודה, סדרי עדיפויות ממשלתיים או כיווני מדיניות רלוונטיים. כתוצאה מכך, יזמים מתקשים להבין מהם הנושאים שהממשלה מבקשת לקדם, אילו תחומים זוכים כיום לתמיכה, מהן הבעיות שהוגדרו כעדיפות לאומית, אילו פתרונות הממשלה מעוניינת לקדם ומהי הדרך "הנכונה" להיכנס לדיאלוג עם המדינה. היעדר בהירות זה פוגע ביכולתם למפות את השוק ואת הלקוחות הפוטנציאליים במגזר הציבורי.

פיצול בין משרדי ממשלה וחוסר תיאום

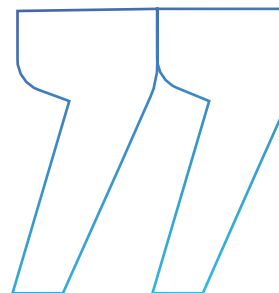
לעיתים בעיה חברתית נוגעת במספר תחומי אחריות ממשלתיים. בהיעדר תיאום בינמשרדי, נוצר קושי לזהות את "כתובת היעד", ואיסוף המידע הופך למאתגר ומפוצל. הדבר מגדיל את חוסר הוודאות ומקשה על בניית מסלול פעולה מוסדר.

ממצאי הראיונות והסקר מחזקים את ההבחנה בחסם זה. יזמים תיארו את שיתופי הפעולה עם הממשלה ככאלה המבוססים על "מידע אינטרנטי וקצת רצון טוב", תוך העדר גישה למידע מהותי או אסטרטגי.

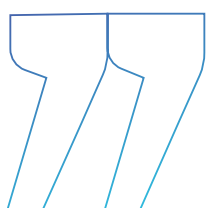
בראיונות עם נציגי ממשלה עלה קושי מהותי נוסף בהיעדר נגישות לנתונים שמצויים במשרדי הממשלה עצמם. כך למשל תיאר פקיד ממשלתי בכיר.

"בנקודת פאליט לא בדאט: איך אני מקבל את הנתונים שלי אם אני יוצר
אנשים יצמחו חברתי... אנחנו באופן ציבורי לא מלמדים בדאט, אמרו לאנחנו
פיקול עם כפי פובל דאט, ופובל דאט לא בפברו תמיד מתקבלות על בסיס
דאט"

מתוך ראיונות ממשלה



בהמשך דבריו הוא מדגיש גם את תחושת העמימות בנוגע למידע זמין על מדיניות ותמיכה ממשלתית ואף מצביע על הבנה של הצורך והבעיה מצד חלק מהפקידות הממשלתית



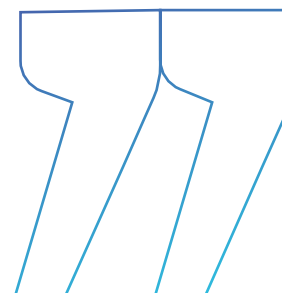
מתוך ראיונות ממשלה

"איך אני כיום יכול אפילו איך הממשלה יכולה לעזור לי?
מה פתאום לאני יכול אקבל?... פאס צפ מלכו לממשלה עוסקת בו?"

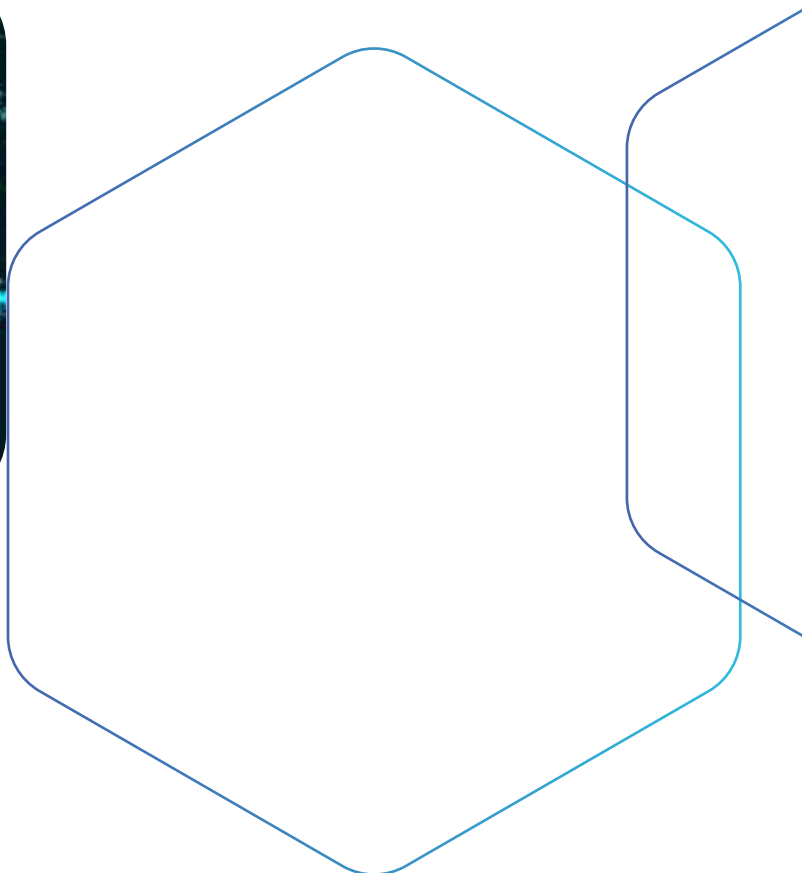
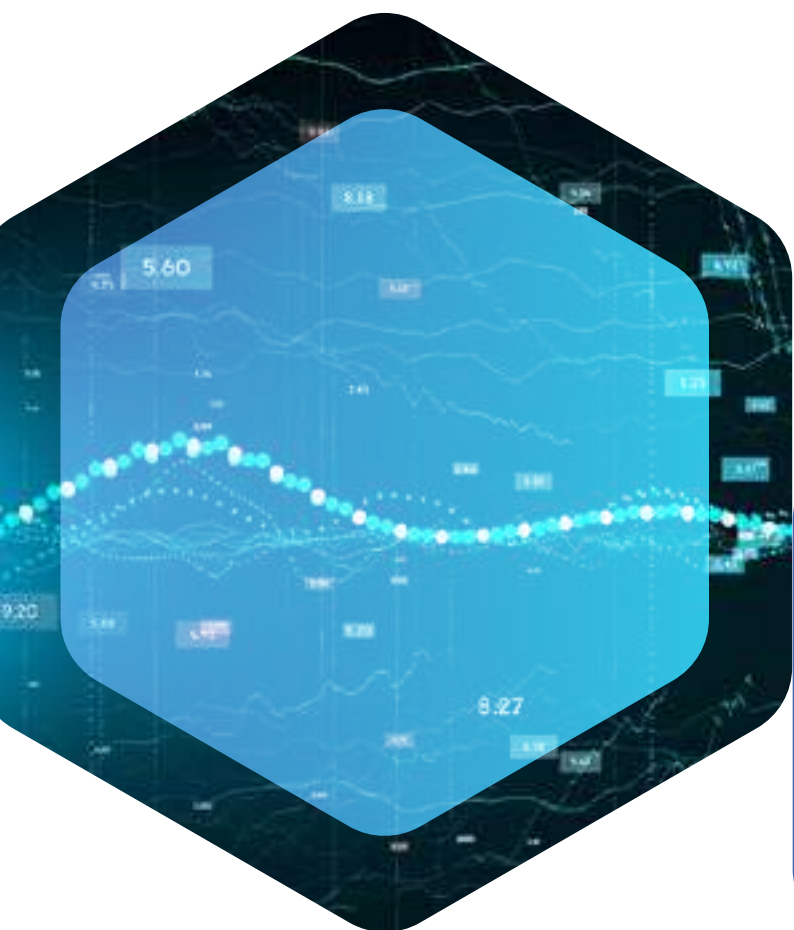
חסם הגישה למידע אינו רק בעיה של שקיפות טכנית, אלא פוגע ביכולת של יזמים למכירת את הסביבה בה הם פועלים ולהבין האם יש חפיפה בין המיזם שלהם לבין כיווני פעולה ממשלתיים.

"אם הממשלה לא פקדינה ליל סב ביד חבנית ומחיליק איצור סתנונות בצורה
פזאת צב לא מתמבר... אינני פאון יוצאות ברובות לאף אחת מקא לא קמא.
כי צב לא משכו לברמבר אצורק לא הממשלה".

מתוך ראיונות ממשלה



הפערים בגישה למידע מתעצמים כאשר אין גוף מתכלל שאחראי על תיאום מידע בין משרדי הממשלה השונים. כך, בעיות חוצות תחומים עלולות ליפול בין הכיסאות, והיזמים נותרים בלא כתובת ברורה לקבלת מידע או תמיכה.





בנצ'מרק מהעולם

גישה למידע

ארה"ב
Data.gov



פורטל הנתונים הפתוחים של ממשלת ארה"ב (**Data.gov**) הוא מאגר של מעל 300,000 מערכי נתונים ציבוריים בנושאים כמו בריאות, תעסוקה, חינוך ותחבורה. הפורטל מקדם שקיפות וגישה למידע הממשלתי לטובת מחקר, חדשנות ויזמות חברתית. היוזמה פעילה מאז 2009, עוגנה בחוק ב-2019, ונחשבת לאחד ממאגרי הנתונים הציבוריים המובילים בעולם (**Data Foundation**)⁹. אך היקף הנתונים, עדכניותם וקלות השימוש בו מצומצמים **data.gov.il** בישראל קיים אתר בהרבה.

ניו זילנד

Integrated Data Infrastructure - IDI



IDI הוא מאגר נתונים אנונימי ענק שמאגד מידע ממשרדי ממשלה, שירותי בריאות, רווחה, תעסוקה וחינוך.¹⁰ המאגר מיועד לשימוש מחקרי וממשלתי, אך גם יזמים חברתיים יכולים לקבל בו גישה לתכנון פתרונות מבוססי-ראיות. המערכת פועלת מאז תחילת העשור הקודם ונחשבת בעיני ה-OECD לאחד המודלים הטובים לשילוב מידע בין-משרדי.¹¹ בישראל אין מערכת כזו - רוב המידע הציבורי מפוצל בין משרדים ולרוב לא נגיש לשימוש חיצוני רחב.

פינלנד
Innokylä



Innokylä היא פלטפורמה פתוחה לחדשנות חברתית, המופעלת על ידי משרד הבריאות והרווחה של פינלנד וארגונים שותפים.¹² הפלטפורמה משמשת לתיעוד, שיתוף והפצה של מודלים, פתרונות ומידע על יוזמות חברתיות. הפלטפורמה קיימת מאז 2010 ומ-2024 קיבלה מימון לאומי ואירופי והפכה ל"מרכז מצוינות לאומי" בחדשנות חברתית.¹³

Data.gov. (n.d.). Open Government Data. Retrieved from <https://www.data.gov> Data Foundation. 2020 / 9

Open Data Policy Hub. Retrieved from <https://www.datafoundation.org>

Stats NZ. (n.d.). Integrated Data Infrastructure. Retrieved from <https://www.stats.govt.nz> / 10

OECD. (2019). Data-Driven Public Sector: Harnessing the Power of Data for Better Government. Retrieved from <https://www.oecd-ilibrary.org> / 11

Innokylä. (n.d.). Innovative Social Solutions for the Welfare Sector. Retrieved from <https://www.innokyla.fi> / 12

EU Social Innovation Monitor. (2024). Innokylä: Innovation Platform for Social Services. Retrieved from <https://socialinnovationmonitor.com> / 13

לצד זיהוי חסם הגישה למידע, עלו מהשדה שורה של הצעות לפעולה שיכולות לצמצם את הפער ולאפשר ליזמים לפעול על בסיס מידע עדכני, מהימן ונגיש. ההצעות כוללות שילוב בין פתרונות טכנולוגיים, רגולטוריים ותהליכיים - חלקם יושמו במדינות אחרות בהצלחה.

הקמת פורטל מידע חברתי-ממשלתי מרכזי -

ריכוז נתונים, שירותים קיימים, מיפוי פערים ומידע על בעיות חברתיות לפי תחומים. האתר יכול להתבסס על המודל של Data.gov בארה"ב או IDI בניו זילנד.

פרסום שנתי של תוכניות עבודה ממשלתיות וסדרי עדיפויות לפי משרדים -

בפורמט נגיש ליזמים. צעד זה יקל על התאמת יוזמות לצרכים ממשלתיים בפועל, וימנע כיתוח מיזמים שאינם מחוברים לשטח.

הקמה של יחידת קשר עם יזמים חברתיים/ יחידת חדשנות בתוך משרד ממשלתי, שתספק מידע, תיווך בין-משרדי, הכוונה לתקציבים קיימים וקולות קוראים.

פיתוח תשתית דאטה כנימית לשימוש אסטרטגי של הממשלה עצמה, שתאפשר תיאום בין נתונים, ותעודד קבלת החלטות מבוססת ראיות.



נישה לשוק

61%

יזמים חברתיים דיווחו על
גילם ממוצע או פיזור
גילם אפקטיות ממשלתית

15%

כאבד דיווחו על גילם
רבה עד רבה מאוד
אפקטיות ממשלתית

רק 15%

מפיקים חלים כי לא
גילם רבה או רבה מאוד
אפקטיות ממשלתית

אחד החסמים המרכזיים העומדים בפני יזמים חברתיים, גם לאחר הקמת מיזם פעיל, הוא הקושי לחדור לשווקים קיימים ולהגיע ללקוחות שיאפשרו קיימות כלכלית והשפעה רחבה. חסם זה כולל פערים בגישה לשווקים מסוגים שונים: לקוחות פרטיים, עסקים, גופים ממשלתיים ורשויות מקומיות, וארגונים מהמגזר השלישי.

גישה לשוק הציבורי - ממשלה ורשויות מקומיות (B2G)

הגישה לשוק הציבורי מהווה אתגר משמעותי עבור עסקים חברתיים. מחקר שנערך על ידי ה-OECD מציין כי עסקים חברתיים נתקלים בקשיים במעבר בין תהליכים בירוקרטיים ומערכות מימון ציבוריות.¹⁴ חסמים אלה כוללים חוסר שקיפות בנוגע למכרזים ממשלתיים, פיצול בין משרדים ממשלתיים, וקשיים בהבנה של דרישות הממשל לגבי קריטריונים חברתיים במכרזים. מחקרים נוספים מדגישים כי יזמים חברתיים יכולים להפיק תועלת רבה ממסגרות תמיכה ריכוזיות או תיאום בין משרדים. לפעמים היזמים לא מקבלים את התמיכה המתאימה בשל חוסר נגישות המידע וכן היעדר הנגישות לגורמי מפתח מתוך הממשל. לעיתים נרשמת תחושת חוסר אמון מצד היזמים כלפי הגופים הממשלתיים, במיוחד אם אין שיתוף פעולה מיידי או תמיכה רציפה.¹⁵

גם בראיונות המומחים וראיונות הממשלה היעדר הנגישות עלה בצורה רוחבית.

"כנעילות צד אתגר של לא היצק החברתי
כדי אפילו מי פסרויקט או קונטקט לאו בממשלה"

מתוך ראיונות ממשלה

כלומר הגישה לשוק הציבורי נתפסת גם כחסם בירוקרטי וגם כעניין של נגישות אישית לגורמים רלוונטיים, תוך חוסר וודאות לגבי "מי אחראי".

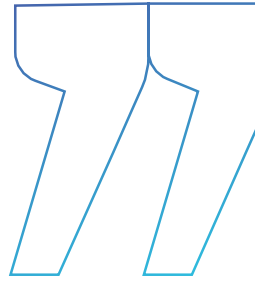
גישה לשוק העסקי (B2B)

יזמים חברתיים המבקשים לפעול מול עסקים נתקלים לעיתים קרובות בקשיים בהבנת הדרישות המסחריות, מבנה העסקאות וסטנדרטים רגולטוריים. עסקים גדולים מציבים תנאים מוקדמים גבוהים (למשל אישורים, ביטוחים, תפוקות מינימליות), שקשה לעסק חברתי בתחילת דרכו לעמוד בהם. לעיתים קרובות נדרש גם זמן ארוך ליצירת אמון ושיתופי פעולה, בעיקר מול חברות שאינן מכירות את הערך המוסף של המיזמים החברתיים.¹⁶

14 / OECD (2020). Better Entrepreneurship: Unlocking the Potential of Social Enterprises. Retrieved from betterentrepreneurship.eu

15 / דוח "דוח חברה ערבית בקרנות הביטוח הלאומי".

16 / דוח מסכם למיזם קרנות יוזמה לקידום עסקים חברתיים בישראל, מכון צפנת, 2022



*"פאמאג פוא בלא פתחייבות אפילאטיס וסאגית
 צסקאות ארוב, אחרי ליחות מצוינות צם דראג
 פנפאפ, אנו נתקלים בדראג בינייס לדוחיס את
 פילוס בלטה לאורק צמן רב"*
 מתוך סקר יזמים

מפסקר צולב ט
5% רק
 מפיצחים דיווחו צל
 גילש רבב אנופאליס
 בתאגידים צסקיים

81% בעוד
 ציינו לאין ארפס
 גילש בלא או בלי
 גילש מוילטב

בזבודב מוול צסקים צל
 מדיניות CSR, פיצחים
 מקבאליס פצדמות אולול
 את פאצק אציבור פרוח
 דרב לימסי פוולוב,
 ורפאץ אולאביס נוספים
 אמיאון פוילאומ

"מעבר למכירת שירותים או מוצרים, יזמים חברתיים פונים גם לעסקים על מנת לקבל תמיכה בשדה אחריות תאגידית. אחריות תאגידית (Corporate Social Responsibility - CSR) מאפשרת לעסקים גדולים לתמוך במיזמים חברתיים בדרכים שונות, כולל מימון פרויקטים חברתיים, שיתופי פעולה אסטרטגיים, ותרומות לעמותות ויזמים חברתיים בתחום של פיתוח בר-קיימא. מחקר של ה-OECD מ-2020 מציין כי "עסקים המעוניינים לשפר את תדמיתם החברתית והמוסדית נוטים לתמוך במיזמים עם ערכים חברתיים, במיוחד כאשר התמיכה מסייעת להם לעמוד בקריטריונים של אחריות תאגידית (OECD, 2020)."

"תמיכה מסוג זה מאפשרת ליזמים חברתיים להגיע למשאבים נוספים שלא בהכרח קשורים למכירת מוצרים ושירותים, אלא במימוש ערכים חברתיים משותפים בין התאגיד ליזם החברתי. בעבודה מול עסקים עם מדיניות CSR, היזמים מקבלים הזדמנות לחשוף את המיזם לציבור הרחב דרך שיתופי פעולה, ולהגיע למשאבים נוספים למימון פעילותם. מחקרים מצביעים על כך ששיתופי פעולה עם תאגידים המובילים בתחום האחריות החברתית יכול להקל על מיזמים חברתיים להתרחב ולממש את מטרותיהם החברתיות."¹⁷

גישה לשוק הצרכני (B2C)

יזמים חברתיים מתארים לעיתים קרובות קושי לא רק בהגעה לקהל יעד, אלא גם בשכנועו לצרוך חדשנות חברתית - בשל חסמים של מודעות ולעיתים בשל מסוגלות כלכלית. החדירה לשוק הצרכני דורשת לרוב תקציבי שיווק גבוהים, או הסתמכות על שותפים עסקיים/חברתיים.¹⁸

*"קלס ארסביר באב
 צב חלוב צד למלמאליס
 - ביצב ומנאולת"
 "אנליס לא מוכנים אלס
 צל ליקום בלאי"*

מתוך סקר יזמים

נתון זה עשוי להעיד על
 היכרות עם הקהל או נגישות
 פיזית אליו - אך אינו מעיד
 בהכרח על היכולת להמיר
 את הגישה לצריכה בפועל.

22% בעוד
 באב מדווחים צל גילש
 מוילטב או לאינס חליס
 גילש בלא

מאצאי פסקר
53% מאצאים צל בק-ל-
 חליס ליל ארפס גילש רבב
 או רבב מאוד אקפא פוילד

גישה לארגוני מגזר שלישי - עמותות וארגוני שירותים חברתיים (B2 Non profit)

הגישה של יזמים חברתיים לארגוני מגזר שלישי לרוב גבוהה יותר, לעיתים ארגונים חברתיים גדולים אף משמשים ארגוני "בית" לפעילות יזמית חברתית במודלים משתנים. עם זאת, משאבים מוגבלים של ארגוני מגזר שלישי מגבילים את "הקשב" לקליטה של יזמות וחדשנות כך עלה בראינות על מנהלי עמותות גדולות. כמו כן, ארגוני מגזר שלישי גדולים מאופיינים בהפעלת פרויקטי רכש חברתי גדולים המתקצבים על ידי המדינה והגמישות בשילוב מיזמים חברתיים וחדשנות מוגבלת.

"יש עמותות שצד פסטיבון שלהן, אפילו חבר אצותה גדולה...
אבל אין צד לא קא. יש עמותות שלא מוכנות אצד"

מתוך ראיונות מומחים

"פאולקולות בקטנות האלה לא ביצאות - לא נכון לכן
"לארו בודדות... צדיף לייכסו אטק ארגונים"

מתוך ראיונות מומחים

הגישה לארגוני מגזר שלישי לרוב יכולה להקנות ליזמים גישה לידע ומידע מקצועי של העמותות, גישה ישירה לקהל היעד, גג ארגוני מוסמך ומקצועי מה שמאפשר לגשר על פערים רבים של יזמים בתחילת דרכם.

הגישה לפילנתרופיה, שגם היא נחשבת לחלק מהחברה האזרחית אך כיום פועלת כמגזר נפרד, התרחבה בשנים האחרונות, אך השפעתה עדיין מוגבלת. קרנות משפחתיות וקרנות פילנתרופיות גדולות מפעילות היום יותר ויותר שירותים באופן עצמאי או לחילופין מגבירות את מעורבותן בעשייה. לעיתים רבות הקרנות הפילנתרופיות דורשות הוכחת היתכנות או מדידה המראה אפקטיביות, סטנדרט שמאתגר יזמים חברתיים בעיקר בתחילת דרכם.

"בקירות הפילנתרופיות מחפשות דווקא חדשנות...
אבל כן דוולות פיתכנות וצד קלפ אמצאים צריים"

מתוך ראיונות מומחים



בנצ'מרק מהעולם

גישה לשוק

האיחוד האירופי



רפורמה רגולטורית בתחום הרכש הציבורי

הרפורמה יצאה לפועל בשנת 2014: דירקטיבה חדשה אפשרה למשרדי ממשלה וגופים ציבוריים באירופה לשלב קריטריונים חברתיים במכרזים (כגון דרישות העסקת אוכלוסיות יעד או תרומה חברתית של הספק), ואף לייעד מכרזים מסוימים לעסקים חברתיים או קואופרטיבים משלבי אוכלוסיות מוחלשות.¹⁹

Social Challenges Innovation Platform

הפלטפורמה **SocialChallenges.eu** (פעלה 2017-2019) איפשרה לרשויות מקומיות, עמותות ועסקים להגדיר אתגרים חברתיים ולהזמין פתרונות מיזמים וסטארטאפים.²⁰ היוזמות שזכו קיבלו ליווי ומימון של כ-30,000 אירו כל אחת. היוזמה מומשה כחלק מתוכנית Horizon 2020 והסתיימה לאחר שלב הפיילוט.²¹

ארה"ב וקנדה

Challenge.gov ו-Impact Canada



Challenge.gov הוא פורטל רשמי לתחרויות ואתגרי חדשנות המופעל על ידי הסוכנויות הפדרליות בארה"ב, המזמין יזמים מהציבור לפתח פתרונות לבעיות חברתיות, סביבתיות וממשלתיות.²² Impact Canada של ממשלת קנדה מפעילה אתגרים דומים אך עם מיקוד חברתי מובהק, מענקים גדולים, ויחידת מומחיות שתומכת בתהליך.²³ שתי היוזמות פועלות ברצף מאז 2010 ו-2017 בהתאמה, עם מאות אתגרים ותשתית ניהול מקצועית. שתי היוזמות פועלות ברצף מאז 2010 ו-2017 בהתאמה, עם מאות אתגרים ותשתית ניהול מקצועית.

ישראל

זירת האתגרים הממשלתית



המנוהלת ע"י רשות החברות הממשלתיות, בה מופיעים אתגרים שונים שהמגזר הציבורי מציב ליזמים. עם זאת, הזירה פחות ממוסדת, נרחבת או חברתית באופיה בהשוואה למודלים הקנדיים והאמריקאיים.

סקוטלנד CivTech



Civtech היא תוכנית חדשנות ממשלתית שמפגישה בין אתגרים שמגיעים מהמגזר הציבורי לבין סטארטאפים שמציעים פתרונות טכנולוגיים.²⁴ במסגרת תוכנית האצה בת 15 שבועות, יזמים מפתחים פתרונות ממומנים, עם אופציה להפוך לספקים של המדינה. מאז השקת הפיילוט ב-2016 התוכנית פועלת מדי שנה, וכיום מתקיימים מעל 10 מחזורים עם מאות אתגרים שטופלו.²⁵

19 / יוזמת העסקים החברתיים של הנציבות האירופית, נציבות האיחוד האירופי, 2015.

20 / Challenge.gov. (n.d.). Federal Government Challenges and Prizes. Retrieved from challenge.gov

21 / Impact Canada. (n.d.). Innovation for Social Impact. Retrieved from impact.canada.ca

22 / CivTech. (n.d.). CivTech: Innovation for the Public Sector. Retrieved from civtech.scot

23 / OECD. (2020). Innovative Public Procurement: How CivTech Is Redefining Government Innovation. Retrieved from www.oecd.org

24 / SocialChallenges.eu. (n.d.). The Social Challenges Innovation Platform. Retrieved from web.archive.org

25 / European Commission. (2019). Social Innovation Platform for Europe. Retrieved from ec.europa.eu

לצד זיהוי החסמים בגישה לשווקים שמעכבים את התפתחות היזמות החברתית בישראל, עלו מתוך הראיונות, הסקר והסקירה גם שורה של הצעות קונקרטיות למענים. ההצעות כוללות שינויים מבניים ומגננונים מוסדיים, לצד יוזמות חיבורים ושיתופי פעולה, שמטרתן להרחיב את הגישה של יזמים חברתיים לשווקים הציבוריים, העסקיים, הצרכניים והחברתיים. להלן עיקרי ההמלצות שעלו מהשדה:

העדפה מתקנת במכרזים ממשלתיים לעסקים חברתיים

שילוב קריטריונים חברתיים במכרזים ממשלתיים (בדומה לאירופה), שיאפשרו לעסק חברתי יתרון יחסי בגישה לשוק הציבורי.

שיתופי פעולה יזמים עם חברות עסקיות תחת מטרית CSR

עידוד מדיניות אחריות תאגידית המחייבת שיתופי פעולה עם מיזמים חברתיים כתנאי במכרזים או כהמלצה ברגולציה רכה.

קמפיין להעלאת מודעות צרכנית לחדשנות חברתית

הכרה ממשלתית באתגרים הייחודיים של שיווק B2C למיזמים חברתיים, כולל תקציבים לחשיפה, הפחתת חסמי מידע לציבור ומיתוג.

שדרוג זירת האתגרים הממשלתית והפיכתה למנגנון קבוע, חברתי ומתוחזק - בדגם Impact Canada

שבו אתגרים חברתיים מוגדרים מראש ויזמים מוזמנים להציע פתרונות.

קידום שיתופי פעולה עם עמותות גדולות כארגוני בית

עידוד חיבורים יזומים בין מיזמים קטנים לעמותות מבוססות תוך הקצאת משאבים לתהליכי קליטה, ליווי מקצועי ושותפות אסטרטגית.

הקמת קרן פיתוח להוכחת היתכנות עבור יזמות חברתית צעירה

קרן ציבורית-פילנתרופית משותפת שתספק מענקי Seed מותנים למדידה, לצמצום הפער שמקשה על מיזמים בתחילת דרכם לזכות באמון קרנות.



ידע, מיומנויות וחינוך

יזמות חברתית דורשת שילוב יכולות בתחומי הניהול, הפיתוח העסקי וההבנה החברתית, אולם יזמים רבים בישראל אינם מחזיקים בידע, בכלים או במיומנויות הדרושות להובלת מיזם בר קיימא כפי שעלה בראיונות עם מומחים בתחום היזמות והליווי הארגוני, יזמים חברתיים רבים מחזיקים ברעיונות בעלי ערך, אך חסרים את היכולות הניהוליות והאסטרטגיות הנדרשות להוצאתם לפועל.

*"יש הרבה רעיונות טובים, אבל אנשים לא יודעים איך לנהל".
"פתיחות לא אובדן מוח, פתיחה - קריטית וחשובה לכל יזמים רבים".*

מתוך ראיונות מומחים

יזמות חברתית מחייבת הבנה ייחודית של המגזר הציבורי, הכרות עם מודלים עסקיים היברידיים, כלים למדידת אימפקט, שיווק חברתי, תכנון פיננסי, ויכולת ליצור שיתופי פעולה מורכבים עם שותפים ממגזרים שונים.

בסקר יזמים חברתיים נמצא כי רבים מהם מתמודדים עם קשיים בתמחור, גיבוש מודל עסקי, גיוס שותפים וכתובת תכנית פעולה. אחד מהם כתב כשנשאלו על אתגרים מרכזיים בתהליכי היזמות החברתית:

אחרות קיומון לא
תכנית פלדה,
חמאות ואקסטרטורים
כמו "פכוורת", "8200"
אימפקט, "סיטצון"
ו"פקוססא", ביצנים
נצחם מדווחים על
פצרים ניכרים.

*"פיתוח לא אינספור מודלים בלתיים לבחון באיזו דרך יפיו כמה לפחות חסמים
לקוחות ליסכיתו לקנות את המוצר", ואחר תיארו את פאתאן כ: "מצאת מוצר
עסקי, חוסר לימוד וצרכ מצינים דומים"*

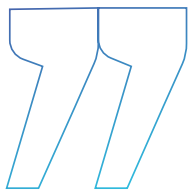
מתוך סקר יזמים

הדבר משקף את הקושי של יזמים לגבש מודל עסקי אפקטיבי שמאזן בין ערך חברתי לבין כדאיות כלכלית ללקוחות, במיוחד כאשר מדובר בגופים ציבוריים או חברתיים עם מגבלות תקציביות. פערים אלו אינם רק טכניים - הם לעיתים גם רגשיים:

*"הפוזל לאתה לבד במוח ואם צה נוסף לאף אחד לא באמת אכפת.
בדידות יצנית"*

מתוך סקר יזמים

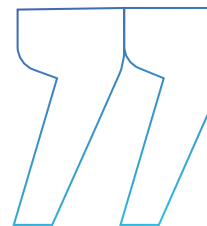
העידו יזמים נוספים, דבר המצביע על הצורך בליווי, קהילה מקצועית ותמיכה רגשית כחלק מהתשתית החינוכית. החסמים אינם נובעים רק ממחסור בכלים פרקטיים, אלא גם מהעדר ידע ספציפי ליזמות חברתית. מרואיינים התייחסו לכך שיזמות חברתית שונה מעסק רגיל: דבר המחדד את הצורך בהכשרות ייעודיות ולא כלליות



**"צפלא טאו אפמח עסק נאיל - אתה צריק אפבין נאנאציה, אפבין איק מלוד
ממלתי חושב... צפלא יק יליון טוב, צפלא מקנפ לאס"**
מתוך סקר יזמים

אולם כפי שציין אחד המרואיינים, העוסקים בליווי פיננסי ליזמים, הכשרות אינן מספיקות:

**"יש מלא נאנאציה... אבל אפלו אחיות עס צפ - אס יש אק מלאכים. אס אין אק
סוף, אפילו יוצא מלפטי טוב אין אק."**
מתוך ראיונות מומחים



יזמים בתחילת הדרך מתקשים לממן עורכי דין, רואי חשבון או יועצים עסקיים, למרות שמומחים כאלה נדרשים כבר בשלבים הראשונים. לכן, הפערים אינם רק בהעברת ידע אלא גם בזמינות של ליווי מקצועי מותאם ונגיש, כחלק מתשתית התמיכה הכוללת ליזמות חברתית. היעדר הכשרה מספקת פוגע ביכולת של יזמים להפעיל מיזמים יציבים וברי קיימא. הוא מוביל לקשיים בניהול, בניית שותפויות, תכנון תקציבי ומדידת תוצאות. מעבר לכך, מיזמים רבים כלל אינם יוצאים לדרך בשל חוסר ביטחון, העדר הכוונה וחסמים תפישתיים בקרב יזמים מהשוליים החברתיים. בכך נעלם פוטנציאל רחב של חדשנות חברתית שיכול היה להיווצר לו הייתה תמיכה נכונה.



בנצ'מרק מהעולם

התערבויות אפשריות

בריטניה

School for Social Entrepreneurs



בית-ספר ליזמות חברתית (School for Social Entrepreneurs) - פועל מזה שנים ומספק תוכניות הכשרה ומנטורינג לאלפי יזמים.²⁶

האיחוד האירופי

Youth in Action-I +Erasmus



תכנים ליזמות חברתית שולבו בתוכניות חילופי נוער והשכלה - כך במסגרת תוכניות Youth in Action-I +Erasmus מממנים פרויקטים לחינוך והכשרת יזמים חברתיים צעירים בכל רחבי אירופה.²⁷

דרום קוריאה

החוק לקידום היזמות החברתית (2007)



בעקבות החוק הוקמה סוכנות שמנהלת בין היתר מרכזי הדרכה, ייעוץ וליווי לעסקים חברתיים בכל רחבי קוריאה. כתוצאה, אלפי עסקים חברתיים זכו להכשרה וסיוע מקצועי, וחלקם משולבים בתוכניות ממשלתיות לחדשנות ויצירת תעסוקה.

26 / יוזמת העסקים החברתיים של הנציבות האירופית, נציבות האיחוד האירופי, 2015.
27 / יוזמת העסקים החברתיים של הנציבות האירופית, נציבות האיחוד האירופי, 2015.

לצד זיהוי הפערים בידע, מיומנויות וחינוך ליזמות חברתית, עלו מהראיונות, הסקר והסקירה שורה של הצעות קונקרטיות לפתרונות מערכתיים ומקומיים כאחד. ההמלצות כוללות חיזוק תשתיות ההכשרה, התאמת תכנים ייחודיים, והנגשת משאבים לאוכלוסיות מגוונות. להלן עיקרי ההתערבויות האפשריות:

פיתוח מסלולי הכשרה ייעודיים ליזמות חברתית

יצירת תכניות ייעודיות המתמקדות במיומנויות נדרשות כמו בניית מודל עסקי היברידי, מדידת אימפקט חברתי, התנהלות מול רגולציה, שותפויות בין-מגזריות ועוד.

הרחבת מימון והנגשה של הכשרות בפריפריה

תמרוץ רשויות מקומיות, אוניברסיטאות ומרכזי יזמות לפתוח מסלולים בפריפריה.

שילוב תחום היזמות החברתית במערכת החינוך

פיתוח מודולים אחידים בבתי ספר, עם הכשרות למורים, דוגמאות מהשטח ושותפויות עם מיזמים פעילים.

מסלול יזמות חברתית באקדמיה

פיתוח מסלולים ייעודיים באוניברסיטאות, הכוללים תשתיות תרגול מעשי, חיבורים עם המגזר הציבורי וקרנות אימפקט.

הקמת קהילות למידה ותמיכה בין-מגזריות

קבוצות Peer-Learning ליזמים, פלטפורמות דיגיטליות לשיתוף ידע, קהילות בוגרים מתוכניות ההכשרה קיימות.

38%

מפיצאים חלים לקיימים
פצרים מולגיים במידה רבה
או רבה מאוד מול המאפי
בציבורי.



פערים בתפיסה מקצועית ובשפה משותפת

51%

מפיצאים חלים
פצרים ברמה
זו מול מחומות
וארגונים חברתיים.

העיסוק ביזמות ובחדשנות חברתית בישראל סובל מחוסר בתפיסה מקצועית משותפת. יזמים, משקיעים, גורמים ממשלתיים ועמותות משתמשים במונחים ובמסגרות חשיבה שונות, מה שיוצר בלבול סביב הבעיות, המטרות והפתרונות. הפער הזה מקשה על שיתופי פעולה, פוגע באמון ההדדי, ומקשה לבנות בסיס משותף של ידע וכלים מקצועיים.²⁸

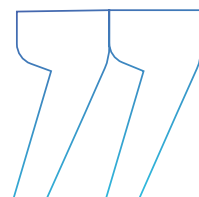
היעדר מסגרת רעיונית מוסכמת מקשה על ניהול דיונים מקצועיים, הנגשת התחום לשחקנים חדשים ומיכוי שיטתי של השדה. לדוגמה, חלק מהיזמים מזהים עצמם כסטארטאפ חברתי, אחרים כעמותה בעלת מרכיבים עסקיים, ולעומתם יש שחקנים ממשלתיים שאינם מזהים כל אבחנה בין מיזם חברתי לבין ספק שירותים. כשאין אבחנה ברורה או טרמינולוגיה מוסכמת, קשה לבנות סטנדרטים להערכה ולהשוואה.

פערים אלה אינם מוגבלים רק למילים ולהגדרות, אלא נוגעים גם להבנות העמוקות על אופי הפעולה הרצוי, מהות התוצאה החברתית הרצויה, ומנגנוני הפעולה הראויים. כפי שתוארה אחת המראיינות מהממשלה:

נתונים אלה מלקטים את
עומק הפצרים בפי לפוא
נחווה על ידי פיצאים, גם
בתוך המאפי החברתי עצמו
- ולא רק מול המאפי.

"המאפונים המלודיים, כמו וצרת מכרצים ואף המלפטים, הם חלק מלומי הסף
אל פאיוץ פפ. ואני לא בטוחה ליצאים בחול מבינים אפרי את פאיוץ פפ".

מתוך ראיונות ממשלה

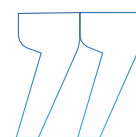


תחושת אי-הבנה הדדית בין יזמים לממשלה עלתה גם מצידם של היזמים עצמם. לדוגמה תיאור הממחיש את פערי הקצב והגמישות בין המגזרים:

"המאפי פועלת לאט ומחויבת למאפונים פורמליים, הפילנתרופיה מחפשת חדלנות
ופלפפ מפיפה, ופיצאים פועלים באפילות אך חסרים מלפאים". מתוך ראיונות מומחים

פערים קיימים גם בהבנת הצרכים והאינטרסים של כל שחקן, כפי שתיאר אחד המראיינים, המעיד על פער בתקשורת ובהבנת סדר היום הממשלתי:

וליתם פצרכים היא ארובה מאוד בולאם החברתי... הם לא מציחים
אפראות את פצרוק פארצי או את פצרוק כפ לאפילו המלוד המאפלי
ילקיץ את המלפאים". מתוך ראיונות ממשלה





"פיץ צ'יץ אפבין את פלדפ לא כבי ליוספ את ידיו אלא כבי לידץ אלחק נכון את
אלו פאלחק, כי למ נוסאים ולם פפצריס".
מתוך ראיונות חמשלה



פיצדו מסגרת רציונית
מוסכמת מקלפ על ניבול
דיונים מקבוציים, פנאלת
פתחום אלחקנים חדלים
ומיסוי ליטמי לא פלדפ.

דבר המדגיש את החשיבות שבפיתוח שפה מקצועית משותפת והיכרות עם המוסדות והתרבות הארגונית של כל אחד מהצדדים. פערים בתפיסה ובשפה מקצועית פוגעים ביכולת לייצר שיתופי פעולה, לבסס אמון הדדי, ולקבוע מדדים מוסכמים של הצלחה והשפעה. בהיעדר הגדרות ברורות - למונחים כמו "השפעה חברתית", "חדשנות", "תוצאה מדידה" - קשה ליצור תכניות מדיניות, מסלולי מימון וכלים רגולטוריים שתומכים בהתפתחות התחום.



בנצ'מרק מהעולם

פערים בתפיסה

בריטניה
תו תקן ליזמות חברתית



גובשה הגדרה מוסכמת ל"מיזם חברתי" ופותחו כלים כמו תו התקן Social Enterprise Mark, שיצרו תשתית טרמינולוגית מאוחדת למגזר. כך התאפשר לממשלה, למשקיעים וליזמים לתקשר במסגרת מושגים ברורה, לפתח מדדי אימפקט משותפים ולהטמיע מדיניות תומכת (כגון Social Value Act המעודד העדפת עסקים חברתיים במכרזים).

לצד זיהוי הפערים בתפיסה ובשפה המקצועית, שעלו כמרכיב מהותי המעכב שיתופי פעולה ופיתוח מדיניות תומכת, הוצעו במסמכי הסקירה, הראיונות והסקר מספר כיוונים מעשיים שיכולים לקדם אחדות טרמינולוגית, תיאום בין מגזרים, ופיתוח שיח מקצועי משותף. להלן עיקרי ההמלצות:

גיבוש הגדרה מוסכמת למונח "מיזם חברתי"

המלצה לגבש באופן רשמי מסמך עקרונות שיוסכם על ידי נציגי ממשלה, קרנות פילנתרופיות, אקדמיה ויזמים. הגדרה זו תסייע בתיאום ציפיות ובהכנסת התחום למודל תמיכות ברור.

פיתוח תו חברתי מוסדר

יצירת מנגנון זיהוי (Social Enterprise Mark) בדומה לבריטניה, שיאפשר לתקף מיזמים חברתיים ולקדם אותם מול משרדי ממשלה, קרנות וגופים עסקיים.

הקמת פורום משולב של שחקנים באקו-סיסטם

מסגרת קבועה לקידום שפה משותפת, עדכון מושגים, ופרסום קווים מנחים לפעולה.

פיתוח מילון מונחים ומודל פעולה אחיד

כלי דיגיטלי שינגיש מושגים מקצועיים לכלל העוסקים בתחום, ויסייע בכתיבת בקשות מימון, תכניות עבודה ומדדי הצלחה.

חיזוק הכשרות הדדיות - מהממשלה ליזמים ומהיזמים לממשלה

הקניית ידע על מנגנוני קבלת החלטות ממשלתיים מצד אחד, והבנת תהליכי פיתוח מיזמים מצד שני.

הצבת תקני מדידה אחידים במכרזים ובקולות קוראים

שילוב הגדרות ברורות של מדדי אימפקט חברתי ומבנה הפעולה הרצוי כבר בשלב ההגשה.

בניית מודל הכשרה לעמותות לקליטת חדשנות יזמית

כיוון לגישור על פערים בין עמותות ליזמים, בדגש על קבלת שפה וכלים משותפים לפיתוח מיזמים חדשים.

תמיכה ממשלתית במרכז ידע והכוונה בתחום היזמות החברתית

הקמת יחידה או פורטל שיספק מידע מקצועי, הגדרות, כלי מדידה, ויזמות לקידום אחדות רעיונית בתחום.



תרבות, מודעות ותמריץ ציבורי

תחולות פיצויים מציבות
לא צורך בפעילות פבקה
בציבורית ובמסדית לא
יצאות חברתית בתחום
מקצועי, חדשני ואקטיבי
- ולא בלחץ מלפניית לא
חלקם בפעילות פאסיבית.

החסם התרבותי ביזמות חברתית בישראל מתבטא בתפיסות ובערכים הרווחים בחברה ובמגזר הציבורי כלפי יזמות חברתית. למרות שישראל נחשבת למדינה המובילה בעולם בתחום הסטארטאפים הטכנולוגיים ("Startup Nation"), המיקוד של קובעי מדיניות ומובילי דעה נוטה להיות על יזמות עסקית-טכנולוגית, בעוד שיזמות חברתיות זוכות לפחות תשומת לב ומשאבים.

מחקר שנעשה על ידי ה-OECD ב-2019 מציין כי ישנו חוסר הבנה בנוגע לערך המוסף של עסקים חברתיים, אותם רואים לעיתים רשויות מקומיות ומשרדי ממשלה כעמותות מסורתיות או עסקים רגילים, מבלי להעניק להם את ההתייחסות הייחודית הנדרשת לשם הצלחה וחדשנות בתחום זה.²⁹

בראיונות עלתה תחושת הדרה תרבותית של התחום: יזמים חברתיים תיארו מצבים שבהם לא זכו להכרה כלגיטימיים או שווי ערך ליזמים עסקיים או טכנולוגיים, ולעיתים אף נתקלו בזלזול או חוסר הבנה בסיסית של מודל הפעולה שלהם:

"הממשלה לא יודעת מה לעשות איתנו... הם רגילים לעמותות או לחברות
אנחנו מלפני באמצע, וזה לא נכנס אפס אלום קוסס" מתוך סקר יזמים

דבר המעיד על כך שהמודלים ההיברידיים של יזמות חברתית עדיין לא תורגמו למדיניות או למבנים מוסדיים ברורים.

"הם מסתכלים עלינו כמו עמותה לבאה לבקל טובה, לא כאן אף לטוב אפיון לוגי מקצועי" מתוך סקר יזמים

תחושה זו פוגעת במיוחד ביכולת של יזמים לייצר שיתופי פעולה שוויוניים עם משרדי ממשלה או ארגונים גדולים.

"כלאני בא עץ מץס חברתי, לואלים אותי איספ פתרונות
לא מבינים לאני מוכרת לירות לא מביקלת כסף" מתוך סקר יזמים

אמירה זו ממחישה כיצד הניסיון להציע פתרון מקצועי בתשלום עדיין מזוהה בטעות עם פעילות פילנתרופית ולא עם מודל עסקי עצמאי.

חסם זה מהווה אתגר משמעותי להתפתחות היזמות החברתית, שכן הוא יוצר חיץ בין המגזר הציבורי למגזר העסקי החברתי, ומוביל לתפיסות שליליות המפחיתות את החשיבות של יזמות חברתית ככלי לפתרון בעיות חברתיות. היעדר ההבנה לגבי איך עסקים חברתיים יכולים להוות פתרון בהיבטים חברתיים, כלכליים וסביבתיים, מוביל פעמים רבות להתעלמות או תיעדוף נמוך של המגזר הציבורי ביחס לפתרונות טכנולוגיים או מסחריים.

ה-OECD ב-2021 מציין כי חסמים תרבותיים ופערי תפיסה בין המגזר העסקי והחברתי מהווים את אחד החסמים המרכזיים להתפתחות היזמות החברתית, במיוחד במדינות שבהן יש חוסר בהכרה מוסדית בתחום זה. מסקנות אלו מצביעות על הצורך בקמפיינים להעלאת מודעות ושיפור ההבנה הציבורית, שנועדו לשנות תפיסות שליליות כלפי יזמות חברתית ולסייע בהבנה טובה יותר של ערך המיזם החברתי לטובת החברה כולה.³⁰

יזמים חברתיים נתקלים לעיתים ב"תקרת זכוכית" תרבותית, המונעת מהם גישה למשאבים ולהזדמנויות שיזמים עסקיים רגילים מקבלים, כגון מימון, תמיכה רגולטורית ושיתוף פעולה עם תאגידים גדולים. בנוסף, כשרשויות לא רואות ביזמות חברתית כדרך לגיטימית לפתרון בעיות חברתיות או לקידום מטרותיהן, הן לא משקיעות בה, ובכך מוחמצות הזדמנויות לשיפור שירותים חברתיים בצורה חדשנית ואפקטיבית.



פיצור האודות הציבורית
והתרבותית אמוץ הפצאות
החברתית מצמצם את הביקוש
אמורים ואלימותם למצרים
עסקים חברתיים, ומקלף על יזמות
לחברות בין-מפעלות דבר למנהל
אמריקא פוליטית תת-אופטימיות





בנצ'מרק מהעולם

תרבות ומודעות



בריטניה

ארגוני גג שמו להם למטרה למתג ולקדם את תחום העסקים החברתיים

ארגון Social Enterprise UK מקיים קמפינים ציבוריים (כגון "Buy Social") לעידוד צרכנים לרכוש מעסקים חברתיים, וכן מפרסם דו"חות שנתיים המראים את תרומת המגזר לכלכלה ולחברה - מה שמחזק את אמון הציבור והפוליטיקאים בתחום.³¹



האיחוד האירופי

מאגר נתונים ומיפוי של העסקים החברתיים בכל מדינה

הארגון האירופי מימן הקמת מאגר נתונים ומיפוי של העסקים החברתיים בכל מדינה והשקה של תווי תקן ותעודות המבליטות עסקים חברתיים (למשל תו Social Enterprise Label).

קיום פורומים בין משרדיים בכל מדינה

האיחוד עודד מדינות לקיים פורומים קבועים בין משרדי ממשלה, המגזר העסקי והחברתי כדי לדון בקידום התחום, כפי שאירע בכנס "יזמים חברתיים - הישמע קולכם!" (Strasbourg 2014) ברמה האירופית.³²



איטליה

זיהוי מפעלים כ"מפעלים חברתיים"

למגזר היזמות החברתית שורשים כ"בתי מלאכה חברתיים" וקואופרטיבים מזה עשורים, ובהתאם נחקקו חוקים המזהים ומגדירים מפעל חברתי (Impresa Sociale באיטליה, 2005) - חקיקה זו לא רק מסדירה אלא גם מהווה הכרה רשמית המעצימה את הלגיטימציה הציבורית של התחום.³³



דרום קוריאה

קיום טקסים הקשורים ליזמות חברתית

מדי שנה נערכים טקסים ומוענקים פרסים שנתיים ליזמות חברתית מצטיינת, מה שהפך את המונח "עסק חברתי" למוכר ולגיטימי בציבור הקוריאני.

31 / אתר Social Enterprise UK, הגוף המרכזי לקידום עסקים חברתיים בבריטניה.

32 / יוזמת העסקים החברתיים של הנציבות האירופית, נציבות האיחוד האירופי, 2015.

33 / 34 סוציו-אקו, "חוק מס' 118 מ-13 ביוני 2005 - מפעל חברתי"

לצד זיהוי החסם התרבותי-תודעתי שמעכב את התפתחות היזמות החברתית בישראל, עלו מהראיונות ומהסקירה שורה של פתרונות שנועדו לשנות תפיסות ולהגביר את ההכרה הציבורית והפוליטית בתחום:

קמפיינים ציבוריים להעלאת מודעות

הפעלת קמפיינים רחבים בתמיכת ממשלה, פילנתרופיה ומובילי דעה, שמציגים מיזמים חברתיים מוצלחים ואת תרומתם לחברה.

שילוב יזמות חברתית בשיח הממשלתי

הכרה מפורשת ביזמות חברתית ככלי מדיניות, שילוב המונח בניירות עמדה, תדריכים למנכ"לים ממשלתיים ועוד.

תווי תקן וזהות ויזואלית לעסקים חברתיים

יצירת "תו חברתי" שיסייע לצרכנים, רשויות וגופים עסקיים לזהות ולתעדף עסקים חברתיים.

מיכוי והנגשה של נתוני תחום היזמות החברתית

הקמת מאגר לאומי של מיזמים חברתיים בדומה למודלים באירופה.