

### יזמות וחדשנות חברתית / ד"ר יפעת ראובני

(המאמר מוצג במסגרת הרצאת אורח בקורס מבוא לאחריות תאגידית)

המשבר הפיננסי העולמי גרם לירידת אמון בעסקים הגדולים ובמוסדות הפיננסיים מצד הציבור. 81% אנשים מכל קצוות העולם חושבים שמנהלים עסקיים בכירים אינם מתנהלים בצורה ישרה. המעגל סביבו נעים בשנים האחרונות התאגידיים הגדולים: משבר – רפורמה, סקנדל – רפורמה, כבר לא משכנע את רוב הציבור.

יחד עם זאת, הסטנדרטיים הכלליים של עולם העסקים כפי שמובאים להלן ממשיכים להיות העקרונות הבסיסיים של הכשרת מנהלים באקדמיה ובשטח:

1. עסקים הם בעיקר למטרות כלכליות: מטרת העסקים היא למקסם רווחים לבעלי מניות
2. בעלי העניין היחידים הם בעלי המניות (Shareholders). רק למענם פועל העסק והאינטרס שלהם הוא רווחים. כל שאר בעלי העניין פחות רלוונטיים (ספקים, צרכנים, עובדים, סביבה, קהילה).
1. אנו חיים בעולם בעל משאבים בלתי מוגבלים ולכן אין הגבלה על הייצור והצריכה.
2. קפיטליזם עובד – אנשים הם אינדיבידואליסטים, מרוכזים באינטרסים של עצמם, מונעים על ידי רצון לרווח ובשל כך הם פשוטים להנעה: מקל וגזר.
3. אנשי עסקים אמורים לנצל הזדמנויות כדי להצליח. הם א-מורליים והשלכות מעשיהם פחות משמעותיות לגביהם אם העסקים הצליחו.
4. עסקים עובדים משום שאנשים הם תחרותיים ובעלי תאוות בצע. היד הנעלמה יוצרת טוב כללי מהאינטרסים הכלליים של כולם

מה בעייתי בסיפור שהנחות אלה מספרות לנו?

עם אלו בעיות חברתיות מתמודד העולם היום?

בידי מי המשאבים, הכוח והיכולת היכולים לפתור את הבעיות החברתיות?

### הבעייתיות בהנחות היסוד של עולם העסקים: ביקורת על המודל העסקי הניאו-ליבראלי:

ככל שעסקים הולכים ומתרבים, הולכים ומתעצמים, וככל שהשפעתם חורגת מתחום גיאוגרפי מדיני ונעשית גלובלית, כך הולכת ומתבררת מידת הנזק וההרס של תופעה זו. כשכוחות השוק הופכים למונופולוסיטים ואף קרטליסטים, השוק כבר אינו מאפשר תחרות חופשית של שחקנים חדשים, קטנים וחדשניים. בנוסף, כדי לשמר את כוחם, נוקטים המונופולים העסקיים והפיננסיים בפעולות שאינן עולות בקנה אחד עם ערכים כמו שוויון, שקיפות, צדק חלוקתי, שמירה על איכות הסביבה, שיתופיות, קהילתיות ועוד. כתוצאה מכך, אנו עדים בשנים האחרונות להתגברות הביקורת על פעולתם של עסקים, להגדלת מספר התביעות של עובדים וצרכנים ליתר שקיפות ושוויון ולהחמרת הרגולציה המגבילה עסקים בתחומים שונים כמו איכות הסביבה ותחרות הוגנת. אנו גם עדים לסיפורים רבים על פגיעה בזכויות עובדים, שימוש בחומרי גלם מסרטנים, חוסר בשקיפות לגבי התנהלות פיננסית לא אתית, פגיעה בתחרות ובכללי משחק הוגנים, שימוש בכוחנות ובסחטנות, קשרי הון שלטון ועוד. בעקבות כל אלה הולכת וגדלה הציפייה מהעסקים הגדולים לגלות אחריות על השפעתם ולתפקד כאזרחים הגונים ותורמים בעולם שבו הם פועלים ושממנו הם מרויחים. על רקע אי נחת זה הלך וצמח תחום האחריות התאגידית כתחום המנסה להקנות כלים לניתוח ולביצוע פעילות חברתית של עסקים.

מודל האחריות התאגידית, שהתפתח ב-15 השנה האחרונות בשל ההבנה של התאגידים שהתחזקותם יוצרת פערי כוח ויכולת ניכרים בחברה, לא הצליח להקטין או לפתור פערים אלה. האחריות התאגידית לא הצליחה להציב אתגר רציני למודל מקסום הרווחים הדומיננטי במגזר העסקי והפיננסי או לשנות את ה-DNA של התאגידים. בשיעור זה לא נתעכב על השאלה מדוע, והאם תחום האחריות התאגידית יכול להוות פתרון, רק נציין כי הבעיות והמצוקות החברתיות הולכות וגדלות, ועדין אין מענה מספק לא מהסקטור הממשלתי-ציבורי ולא מהסקטור העסקי, למרות שהאחרון מחזיק היום ברוב מוחץ של המשאבים בעולם (הון, הון אנושי, חומרי גלם, תשתיות, קשרי ממשל ושלטון). הממשלה נחלשת ביכולתה להחזיק ולנהל את משאבי הטבע לטובת הציבור, ומאז סוף שנות ה-70 נכנעת ללחץ מהמגזר הפרטי להפריט משאבים אלה כדי לייעל את ניהולם (ולמלא את הקופה הציבורית).

גם הפילנתרופיה, שנחלשה מאד במשבר הפיננסי של 2008 ומחפשת דרך להשקיע בצורה שתיצור השפעה גדולה יותר, לא מצליחה בינתיים להציג פתרון לבעיות החברתיות הגדולות.

יחד עם זאת, בעולם שבו הממשלה והפילנתרופיה נכשלו בטיפול בבעיות חברתיות וסביבתיות כמו אי-שוויון, אבטלה גוברת, עוני, פגיעה בשירותי בריאות וחינוך, התחממות

טל': 03-9635742 פקס: 03-9635776

ומחסור במזון ובמים נקיים, ובעולם בו בעיות אלה הולכות וגדלות, הנטל לטיפול בבעיות אלה מתחיל להעיק גם על המגזר העסקי, רווי המשאבים, שעמד עד כה מהצד, משום שחלק נכבד מהכנסותיו נשען על ההכנסה הפנויה של הציבור הרחב לשם הגדלת רווחיו. המצב הנוכחי, בו המודל העסקי שנשען על הציבור גם סוחט אותו מנכסיו, מתחיל להתגלות לציבור, המבין כי זהו כישלון של מודל מקסום הרווחים. הציבור מתחיל להבין כי מודל ניאו ליבראלי זה - המתגלה כבעייתי לא רק בפתרון הבעיות אלא גם באחריות ליצירתן – אינו אפקטיבי יותר, ומצב זה מביא לגל של חדשנות, יזמות ויצירתיות בחיפוש אחר המודל הבא. הדבר בא לידי ביטוי במספר הולך וגדל של יזמות ואלטרנטיבות חדשות למודל העסקי הקיים.



בחנו את המיזמים הבאים:

**כלים שלובים** - חנות בדיזנגוף תל אביב שמוכרת מוצרי שמיוצרים בעמותות ומעסיקה אנשים המתמודדים עם בעיות נפשיות

**הבר- קיימא** - בר קואופרטיבי בתל אביב

**אי-קומיוניטי** - מפעל למחזור פסולת אלקטרונית המעסיק אנשים עם צרכים מיוחדים

**גוונים בקפה** - בית קפה באשקלון המעסיק אנשים המתמודדים עם בעיות נפשיות

**לילות** - מסעדת שף המעסיקה בני נוער בסיכון

**גליל סופטוור** - Galil Software-חברת שירותי תוכנה המעסיקה עובדים בפריפריה, בעיקר המגזר הערבי.

**החצר הנשית בנמל** - חנות מותגי אופנה לנשים בנמל יפו, המעסיקה נערות המתמודדות עם מצבי סיכון ומצוקה. החנות פועלת ביזמת עמותת החצר הנשית.

**Call יכול** - חברה המפעילה מוקדי שירות טלפונים ומעסיקה בעיקר עובדים בעלי מוגבלויות.<sup>[7]</sup>

**Zerobound** - מיזם המקשר בין סטודנטים שמחפשים מימון ללימודיהם לבין אנשים אחרים שמעוניינים לעזור לסטודנטים במימון לימודיהם בתמורה לשעות התנדבות למען החברה ותייעודן באמצעות תמונות, דף מתנדב של הסטודנטים ועדויות ממקום ההתנדבות.

[https://www.zerobound.com/student\\_campaign](https://www.zerobound.com/student_campaign)

Technology of Peace – **TOP**:

- [/http://www.technologyofpeace.net/about](http://www.technologyofpeace.net/about)

**Aflatoun** – child social and financial education

<http://www.aflatounacademy.org>

**\*מה מאפיין מיזמים ופרויקטים אלה? במה הם שונים מעסקים רגילים שאתם מכירים?**

### מהי יזמות חברתית?

יזמות תמיד קיימת בעסקים. אך תרבות האינדיבידואליזם השולטת משנות ה-70 של המאה ה-20 עד ימינו, נתנה דחיפה משמעותית לטרנד היזמות והחדשנות, המקדש את האדם במרכז ואת יכולתו לחדש ולהתמודד עם המערכות בעזרת כישרון ויצירתיות. היזמות הטכנולוגית של סוף המאה ה-20 העלתה על נס תכונות אלה ויצרה גל חדש שנקרא "**הכלכלה החדשה The New Economy**" - כלכלה המקדשת את האינדיבידואליזם, היוזמה, החדשנות, הזריזות והצעירות.

יחד עם זאת, הדגש על פתרונות חדשניים ויזמיים שהם גם חברתיים הופיע מאוחר יותר, כשהתגלה כאמור המחיר של המודל העסקי למקסום רווחים.

ביל גייטס אמר ב- world economic forum ב-2008: " אנחנו חיים בתקופה פנומנלית. אם נוכל להשקיע משאבים בתחילת המאה ה-21 בפיתוח דרכים לצמצום פערים חברתיים תוך יצירת הכנסות משמע שנצליח למצוא דרך ברת קיימא להקטין את העוני והפערים בעולם".

החיפוש אחר פתרון לבעיות החברתיות הביא להקמת מספר אסכולות חשיבה ועשייה שכולן מתרכזות תחת השדה של החדשנות והיזמות החברתית. מקור היזמות החברתית, כמודל, בשנות השבעים בארה"ב, אבל המושג "יזמות חברתית" אומץ רק בתחילת שנות ה-90.

**היזמות החברתית הוגדרה על ידי Dees ב-1994 כך:**

טל': 03-9635742 פקס: 03-9635776

[www.colman.ac.il](http://www.colman.ac.il) , <http://csr.colman.ac.il> , שד' יצחק רבין 7, ת.ד. 25073, ראש"צ 75190

**"יזמות חברתית מחפשת פתרון לבעיה חברתית או סביבתית בעזרת כלים עסקיים, ובמסגרתה נעשה שימוש בכוחות השוק ליצירת הכנסה".**  
למעשה, מלבד הדגש על ייצור ערך חברתי, הרבה מהגדרת היזמות החברתית דומה להגדרת יזמות עסקית.

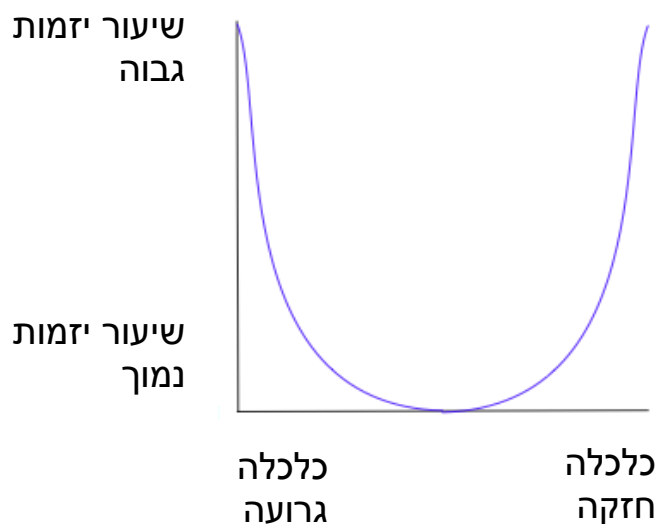
### מיפוי יזמות

המחקר הגדול בעולם בנושא יזמות מתבצע על ידי קונסורציום בשם (Global Entrepreneurship Monitor) GEM. המחקר של GEM התחיל בשנת 1999, כאשר היו שותפות בו 10 מדינות, בהן ישראל (1). החל משנת 2009 נאספים במסגרת המחקר גם נתונים גם על יזמות חברתית. מאז נאספים במסגרת המחקר נתונים מדי שנה, ומספר המדינות המשתתפות בו גדל באופן משמעותי. כיום מדובר על כ-60 מדינות האוספות נתונים מקומיים על יזמויות. כדי להבין אותן טוב יותר, יש להבין ראשית את יסודות המחקר של GEM- לגבי יזמות בכלל. למעשה, בבסיס של GEM עומדות שלוש שאלות מרכזיות:

- 1 האם קיימים הבדלים בהיקף היזמות במדינות שונות בעולם?
- 2 אילו גורמים משפיעים על היקף היזמות במדינות שונות בעולם?
- 3 מה הקשר בין יזמות מקומית לצמיחה?

על מנת להשיב על שאלות אלו, מתבצעות ב-GEM השוואות בין-לאומיות בנושאי יזמות שונים.

באופן מפתיע, החוקרים מצאו כי בכלכלות חזקות ומפותחות, ובכלכלות חלשות, יש אותה מידה של יזמות.



דבר זה הביא את החוקרים להבנה כי לפנייהם בעצם שני סוגי יזמות, שההנעה מאחורי מימושם היא שונה ומובחנת. שני הסוגים נקראים Necessity Entrepreneurship (בעברית "יזמות אילוץ") ו- Opportunity Entrepreneurship (בעברית "יזמות בחירה").

**יזמות אילוץ** - Necessity Entrepreneurship היא מענה לצורך קיומי (יזמות נשים, עסקים קטנים בפריפריה), שלא תמיד בא לידי ביטוי דרך עבודה שכירה (עובדים עניים).

**יזמות בחירה** Opportunity Entrepreneurship היא מענה להזדמנות אטרקטיבית למימוש עצמי ויצירת הכנסה. רוב היזמות הטכנולוגית (היי-טק) נכנסת לקטגוריה זו.

**יזמות אילוץ** היא יזמות שבה אנשים מקימים מיזמים כדי לתת מענה לצורך קיומי או הישרדותי. עסקים קטנים מסוגים שונים באזורים פריפריאליים בארץ הם דוגמה מקומית טובה לכך. **ביזמות בחירה**, אנשים מקימים מיזם כי נקרתה בדרכם הזדמנות אטרקטיבית למימוש עצמי ויצירת הכנסה. אין בכך כדי לומר שביזמות בחירה תהליך הקמת המיזם או הפעלתו הוא תהליך פשוט ויציב. ובכל זאת, המוטיבציה הראשונית לעצם הקמת המיזם, וסוג המיזם המוקם, שונים בשני המקרים.

חלוקה זו של GEM ביצעו מתכתבת היטב עם הקטגוריות של Porter ו-Schwab למיפוי כלכלות עולמיות. Porter ו Schwab - חילקו את הכלכלות בעולם ל-**Factor-driven**, **Efficiency-driven** ו-**Innovation-driven**. בקרב מדינות שהכלכלה שלהן היא Innovation-driven (בהן יפן, איחוד האמירויות, איסלנד, נורווגיה, ארצות הברית, ישראל ועוד) ניתן לראות באופן מובהק השפעות דיפרנציאליות של רקעים תרבותיים שונים. מתוך המדינות הללו, שהכלכלה שלהן מפותחת, יפן מראה את היקף היזמות הנמוך ביותר. לפי הצוות היפני ב-GEM, הסבר אפשרי לכך הוא התרבות היפנית ה"חונקת" יזמות. בתרבות היפנית, אדם נולד לתוך עבודה בארגון ונשאר בו עד סוף ימיו. אין לו מניע ברור לעזוב את הארגון או לנסות ליזום דבר מה חדש. ארצות הברית, לעומת זאת, שבה יש תרבות שמעודדת יזמות ויצירתיות לצורכי רווח אישי, ממוקמת דווקא גבוה בסולם זה. מול המדינות הללו, ניתן לראות שגם במדינות שהכלכלה שלהן עדיין מתפתחת (למשל, קולומביה, גואטמלה, ג'מייקה, פרו, סין והרפובליקה הדומיניקאנית) ישנה יזמות לא מעטה. בחלקה זו כאמור יזמות אילוץ.

מול מושג היזמות החברתית, עומד מושג החדשנות החברתית - **Social Innovation**: החדשנות החברתית מתמקדת בביסוס דרכים חדשות וטובות יותר לטיפול בבעיות חברתיות או למענה לצרכים חברתיים. בשונה **מיזמות חברתית**, אנשי החדשנות החברתית לא תמיד

מחפשים לייצר מוצר או שירות חדש אלא מתמקדים באלמנט החדשנות: **האקו-סיסטם** של היזמות. מה חברה צריכה כדי לעודד יזמים? מימון? חממות? מנטורינג מקצועי? בעיות גדולות? גיבוי ממשלתי בצורה של הקלות מס?  
אסכולת החדשנות החברתית נתמכת על ידי גופים בולטים המטפחים ומשקיעים ביזמים חברתיים כגון Ashoka ו-Skoll Foundation.

### מיזמים חברתיים עסקיים:

**מיזמים עסקיים חברתיים** (social enterprise) - הם ארגונים בעלי מטרות חברתיות (וסביבתיות) העושים שימוש באסטרטגיות עסקיות כדי להשיג את מטרותיהן. מיזם עסקי חברתי הינו ארגון שהוא תולדה של יוזמה אזרחית או קהילתית או עמותה שיש בה משום חדשנות. הוא מוקם על מנת להשיג מטרה חברתית או סביבתית, ועושה זאת תוך שימוש באסטרטגיה עסקית ובאוריינטציה תחרותית, תוך שאיפה להשיא רווחים ולבסס את קיומו על פעילותו המסחרית. מיזם עסקי חברתי מנהל איפה שורת רווח כפולה: פיננסית, וחברתית, כאשר ברוב המקרים החברתי קודם לעסקי והרווח הפיננסי אינו המקסימלי.

הגורמים המשקיעים את ההון המאפשר הקמתו של מיזם עסקי חברתי, מקיימים סוגים שונים של מודלי רווחיות, החל מכאלו המזכים את המשקיע בהחזר על השקעתו, ועד מודלים המאפשרים חלוקת רווחים מוגבלת כאשר רוב רווחי המיזם או כולם מושקעים בקידום המטרות שלשמן הוקם.

המטרות שמיזם חברתי עסקי יכול לקדם הן רבות ושונות ורובן ככולן מוגדרות בחוק לרבות איכות סביבה, בריאות, חינוך, רווחת הקהילה ופעילות קהילתית, וכן פעילות תשתית ותמיכה כמו הקמת קרנות לעידוד והשקעות במיזמים חברתיים, הקמת פלטפורמות מימון ותמיכה, אקסלרטורים, חממות ועוד.

מאפיין מרכזי של מיזם עסקי חברתי מוצלח יהיה גידול ברווחים במקביל לקידום המטרה החברתית. המשימה החברתית תחדור לתרבות הארגונית ולמבנה הארגון מתוך תפיסה שקיומן של שתי המטרות יחדיו, חברתית וכלכלית, מובטח לאורך זמן.

הבדל משמעותי בין היזמות החברתית לאחריות התאגידית הוא המודל העסקי. בעוד האחריות התאגידית שואפת להשקיע חלק מהרווחים של התאגיד בפעילות חברתית מבלי לשנות את הדרך בה הושגו הרווחים (core business), שהיא לעיתים פוגענית ויוצרת בעיות חברתיות, היזמות החברתית "יוצאת החוצה" מהתאגיד, ומנסה להרכיב מודל עסקי חדש, בו כל ההתנהלות תהיה באוריינטציה חברתית: **היחס לעובדים, זכויות העובדים, מגוון העובדים, איכות חומרי הגלם, שקיפות בהתנהלות העסקית והפיננסית, כללי משחק הוגנים בשוק וכו'.**

כך מנכ"ל אחת חברות הטקסטיל הגדולות טען לפני מספר חודשים כי כל עוד יאפשרו לו להרוויח כסף כמו שהוא יודע ולא יבלבלו לו את המוח לגבי תנאי העסקה גרועים של העובדים שלו בבנגלה דש (שכר, מצב המתפרות), המאפשרים לו לצמצם בעלויות ייצור, כך יישאר לו יותר כסף לתרום לבית ספר בשכונה שלו. כלומר חלק אחד של החברה מייצר רווחים בשיטה פוגענית, ואילו חלק אחר תורם חלק מהרווחים הללו (ובדרך זוכה בהקלות מס ונראות שיווקית). לעומתו חברי קואופרטיב המספק עבודה לעובדי טקסטיל שפוטרו על ידי אחד מהתאגידים אולי לא יוכלו לתרום סכומים גדולים, אך תנאי העסקתם כבר לא מוכתבים להם מלמעלה אלא על ידם עצמם, ובידם לשלוח את ילדיהם לבית הספר ללא היזקקות לתרומות.

**דוגמא נוספת:** מיזם חברתי קטן אולי לא יוכל לתרום עשרות מיליונים לאגודה למלחמה בסרטן, אך הוא גם לא ישתמש בחומרי גלם זולים אך מסרטנים שהתאגיד הגדול שתורם לאגודה משתמש בהם כדי לחסוך בעלויות הייצור.

### ומה קורה בישראל?

כיום מהווה היזמות החברתית מרכיב מרכזי בפעילות המגזר השלישי בארה"ב ובאירופה, ואף במספר מדינות מתפתחות. בארה"ב ואירופה מקבלת היזמות החברתית גיבוי מוסדי וממשלתי אשר מתמרץ ומעצים אותה, ומביאה לידי ביטוי את ההכרה בחשיבותה. בארץ החלו להתפתח בעשור האחרון יזמויות חברתיות – אך אלו מצויות עדיין בשלבי התפתחות ראשוניים וללא גיבוי גורף מהממסד וללא תמיכה תקציבית. עמותות, NPOs ו NGOs הרוצים להפוך לרווחיים נתקלים בחסמים רבים החל בתקורה נמוכה לפעילויות שיווקיות, הגבלה על חלוקת רווחים, מיסוי גבוה ועוד.

למרות הדימוי היזמי והחדשני שיש לחברה בישראל, ישנו גם מה שאני קוראת "כשל שוק של היזמות", הבא לידי ביטוי במספר מאפיינים בעייתיים:



**התמקדות ברעיון והאדרת תרבות ה-Exit:** בישראל, באופן הכללתי, מאד טובים בפיתוח ניהולי של חברה משלב ה-0 ועד 10. הרבה פחות משלב ה-10 לשלב ה-100. רוב החברות הישראליות הן צעירות ומקוריות אך פחות ותיקות ועם אורך נשימה. אחת הסיבות לכך היא שהחדשנות הישראלית ממוקדת בפיתוח ובהקמה של חברות שנבלעות בשלב מסוים בתאגידים בינלאומיים. סיבה אחרת היא שהניידות של פעילות היי-טק מישראל למקומות אחרים קלה מאוד. זהו עולם גלובלי לטוב ולרע. בנוסף, ובמובן מסוים בניגוד לכך, תרבות ההון-שלטון הדומיננטית בישראל יצרה שוק מאד ריכוזי, כך שלחברות שכן מצליחות לגדול בארץ מחכה מעבר לפינה מודל כלכלי – עסקי ישן וריכוזי המבוסס על מונופוליות, קשרים, ויצירת ערך דרך כסף מהציבור ופחות דרך צמיחה, פריון ויצירתיות.

מול זה, **יתרון היזמות החברתית** בולט בכך **שערך חברתי** מחייב מודל עסקי המבוסס על כישרון ניהולי, פריון, נחישות, ומחויבות לטווח ארוך. תהליך החדשנות והיזמות החברתיים הופך עובדים ללא ידע עסקי ליזמים דרך חשיפתם לעבודת צוות, תהליכי גיוס הון, ניהול אופרציות ארגוניות, יעילות, וכן שיווק עסקים חברתיים היוצרים פתרונות חדשניים לבעיות חברתיות ומייצרים גם תשואה כלכלית (Return on Investment - ROI) וגם תשואה חברתית (Social Return On Investment - SROI).

**היתרונות הכלכליים של מודל העסק החברתי** כוללים עצמאות כלכלית לטווח הארוך - צמצום התלות בתרומות, הרחבת הפעילות הכלכלית והחברתית הגדלת מקורות מימון לפעילות חברתית שלא מהקופה הציבורית, הפיכת אוכלוסיות מנתרמות לתורמות, אי-תלות בבעלי מניות – משום שהרווחים חוזרים לעסק, והרחבת מושג הרווח: **רווח הוא לא רק כלכלי, הוא גם חברתי:** דיור ציבורי, חינוך שוויוני, שקיפות פיננסית, העסקת אוכלוסיות מזדורות, הכנסת יותר אוכלוסיות למעגל העבודה, מניעת סכרת, מחלות לב וסרטן, שיקום אסירים, הפחתת אלימות ופשע ברחובות, לכל אלה יש ערך חברתי משמעותי שחלקו אף מתורגם לערך כלכלי (המדינה מרוויחה יותר כשאנשים עובדים ומשלמים מיסים מאשר כשהם בבתי הכלא או נתמכי קצבאות). מושגים כמו ערך ותשואה עוברים תהליך של הרחבה מהתחום העסקי-כלכלי לתחום החברתי-סביבתי, ומכילים ערכים כמו **עבודה, פריון, העסקת מגזרים חלשים, נזק סביבתי, איכות חיים (להבדיל מרמת חיים), אתיקה ועוד**

בישראל ובעולם המערבי מיזמים חברתיים נדרשים לתפקיד מרכזי גדל והולך במתן שירותים חברתיים חיוניים. מיזמים חברתיים מסייעים לצמצום פערים ולחברה צודקת והופכים את ההפרטה של השירותים החברתיים, היכן שהיא נכונה, לבת-קיימא. עסקים חברתיים משקמים ומכשירים אוכלוסיות בעלות צרכים מיוחדים, מייצרים פתרונות לכשלי שוק

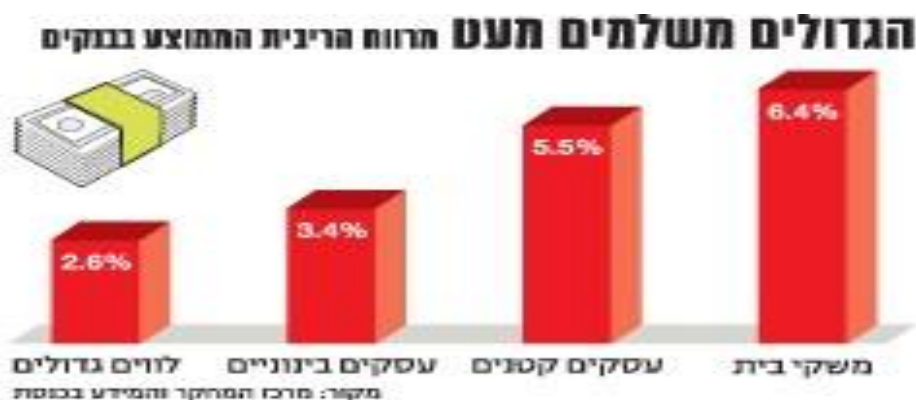
טל': 03-9635742 פקס: 03-9635776

חברתיים ועסקיים בדמות מוצרים ושירותים שאינם קיימים בשל היותם מוגבלים בפוטנציאל ההחזר על ההשקעה בהם, הם מהווים פתרון לאבטלה גוברת בהחזרת רבים למעגלי העבודה ובניסיונם להתמודד עם חוסר השוויון בחברה.. על פי רוב בוחרות יוזמות אלו לוותר במודע על מקסום רווחים לטובת קידום המטרה החברתית שלשמה קמו, אך הם מגיעים לרווחיות ולקיימות תוך כדי העשייה החברתית.

יחד עם זאת ישנם עסקים חברתיים שאינם מוותרים על מקסום רווחים אך מקפידים לחלק רווחים אלו באופן שוויוני בין כל העוסקים במלאכה וכתוצאה מכך גם מעלים את מודעות הציבור לנושא ההתנהלות העסקית ההוגנת והשקופה.

העסקים החברתיים עדין נחשבים כחלק מקבוצת העסקים הקטנים. מנוע צמיחה גדול בישראל של 2015, לצד ההיי-טק והגז, הוא עסקים קטנים ובינוניים. יש מחקרים שמצביעים על כך שבמדינות מפותחות, העסקים הקטנים הם יצרני המשרות הגדולים ביותר. במחקר שנערך ב-2010 במכון מילקן, על ידי דידי לחמן מסר וענת ארבל, צוטטו נתונים שלפיהם עסקים קטנים מיצרים 57% מהמשרות ויותר ממחצית התמ"ג. לפי המסמך, העסקים הקטנים בארה"ב יצרו 60%–80% מהמשרות החדשות מאז אמצע שנות ה-90. גם אם המספרים מופרזים, אין ספק שהפוטנציאל לייצר משרות בעסקים קטנים הוא משמעותי הרבה יותר מאשר בתאגידים הגדולים, שכאמור נמצאים בלופ מתמשך של משבר ורה-אורגניזציה.

השבוע פרסם מכון טאוב, בראשות פרופ' דן בן דוד, את הדו"ח השנתי שלו על מצב המדינה, ובו התייחס בין השאר לשיעורי המיסוי הגבוהים החלים על עסקים קטנים. על פי הדו"ח, שיעור המס האפקטיבי לעסקים קטנים בישראל (מס הכנסה ומע"מ) הוא 57.8% מכלל ההכנסה של העסק, לעומת ממוצע של 51.6% במדינות ה-OECD. יחד עם משקי הבית, מצטרפים העסקים הקטנים למגזר משלמי עמלות הבנקים הגבוה ביותר בישראל:



לא רק שיעורי המס והעמלות מכבידים על העסקים הקטנים, אלא גם ההליכים הביורוקרטיים. על פי הבנק העולמי, ב-2012 נדרשו לחברה בישראל 235 שעות עבודה בממוצע כדי להשלים את ההליך הדרוש לתשלום מסים, לעומת 163 שעות בממוצע באיחוד האירופי, 175 שעות בארה"ב ופחות מ-100 שעות במדינות כמו אירלנד, שווייץ ופינלנד.

עם שיעורי מס כה גבוהים, ברור שהכדאיות להעלים מס גדלה מאוד, וזה כמובן אחד ההסברים לשגשוג של הכלכלה השחורה בישראל. יש כאן ביצה ותרנגולת: המדינה מכבידה ידה על עסקים קטנים במיסוי וביורוקרטיה, הבנקים לוקחים עמלות וריביות גבוהים – וחלק מהעסקים מתמרדים ומעלימים מסים.

\*\*\*

המטרה בבסיסה של היזמות החברתית היא להציע פתרונות לבעיות חברתיות-קהילתיות מהשורש, ולהרחיב את הכלים העומדים לרשותנו בתחום הניהול והעסקים לתחומים החברתיים, לתועלת הציבור והקהילה. באופן מסורתי, טופלה האחריות החברתית של עסקים במסגרת מודל האחריות התאגידית (CSR) והפילנתרופיה המיזמית (Venture Philanthropy) – משמע, 'רוח גבית' שניתנה לקהילה מצד חברות וארגונים עסקיים שניהלו את מעורבותם 'מבחוץ', כשהם לא משנים את המודל העסקי שלהם למקסום רווחיהם (עלויות יצור נמוכות, חומרי גלם זולים, חוסר שקיפות פיננסית, פערי שכר ועוד המאפשרים יצירת פער רווחי בין הייצור לתמחור). העשייה היזמית בתחום החברתי מאפשרת התערבות חדשנית בכך שהיא מכילה את עקרונות השוק (יעילות, ביצוע, שיקולי עלות-תועלת, ניהול) גם בתחום העשייה החברתית – כלומר, השיקול הרווחי קיים, אך מופעל באופן המשרת את השיקול החברתי-קהילתי. חשוב מכך, המיזמים החברתיים (social ventures) מציעים מענה מערכתי לבעיות חברתיות, ולא רק הקלות על הסימפטומים.

עסקים חברתיים, בהיותם עסקים יצרניים ואפקטיביים לכל דבר, מגדילים את הפעילות הכלכלית בישראל, קרי הגדלת התל"ג. יחד עם זאת, בשל שלב ההתפתחות הצעיר בו התחום נמצא, אין עדין מענה ממוסד לצרכים שונים של יזמים חברתיים. אחד מהצרכים המרכזיים שעולים הוא הצורך במימון וגיבוש של 'קהילה תומכת' כמו שיש בעולם המיזמים העסקיים ובעיקר הטכנולוגיים. עוד מיומנויות מרכזיות שיזמים בתחילת דרכם חפצים לרכוש כלים לניהול יעיל ומקצועי של היוזמה שבכוונתם לקדם; הבנה של הדינמיקה של העולם העסקי ויכולת לתקשר ולהשתלב בו בצורה אפקטיבית והיכרות טובה יותר עם שוק ההשקעות וההון. **כלים מהסוג הזה דרושים ליזמים חברתיים.**

טל': 03-9635742 פקס: 03-9635776

75190, ראשל"צ [www.colman.ac.il](http://www.colman.ac.il), <http://csr.colman.ac.il> שד' יצחק רבין 7, ת.ד. 25073, ראשל"צ

תחום המימון החברתי (Social Finance) הוא דוגמא קולעת לפוטנציאל החדשנות בעשייה המשותפת לשלושת המגזרים – העסקי, החברתי והממשלתי - ולהשפעה שלהם על השוק ביצירת קפיטליזם מסוג אחר. תחום זה מעלה שאלות מפתח בנוגע להתנהלות השוק: כיצד מודדים ערך? מהו סיכון? מהי השקעה 'נכונה', וכיצד יש למדוד אם היא מניבה? התחום מזמן אתגרים אופרטיביים: מאחר שיזמים ומיזמים חברתיים מייצרים ערך מסוג שונה – הערכת ההשקעה דורשת כלים מסוג חדש. בפועל, מאחר שמנגנוני ההערכה הקיימים ערוכים על מנת לאמוד ערך עסקי 'קונבנציונלי', נתקלים יזמים חברתיים בקשיים משמעותיים בגיוס הון לצרכיהם – אף שההשקעה פחותה, על פי רוב, באופן משמעותי מזו הדרושה למיזמים עסקיים/טכנולוגיים.

בולטת, בתחום זה, היוזמה זוכת פרס הנובל של מוחמד ינוס (בנק Grameen) בתחום המיקרו-מימון, שמעניקה כושר פעולה כלכלי למיעוטי יכולת במסגרת הקהילה באמצעות הלוואות ללא ערבות כספית אך עם ערבות הדדית.

### השוואה בין בנק גראמין לבנק רגיל

בנק גראמין	בנק רגיל	נושא
מיגור העוני, מתן הזדמנות ליזמים, רווח מינימלי שיספיק על מנת לשרוד	רווח לבעלי המניות	הסיבה לקיום הבנק
שני שלישי מהבעלים הם הלווים עצמם דרך נציגיהם	בעלי מניות שאינם קשורים ללווים	בעלי הבנק
אספת יזמים מיישוב, ביישובים גדולים מבית אב, רובם נשים וישיבות הנהלה בהם שני שלישי הם נציגי הלווים	בנקאים המנותקים ממבקשי הלוואות	מי מקבל את ההחלטות
מפגש שבועי פומבי בו גם החזרי הלוואה נעשים לעיני כולם	סודיות בנקאית	פומביות הדיונים
ערבות הדדית של הלווים. על מנת לקבל הלוואה יש ליצור קבוצה	נדרשות ערבויות ולכן חסרי רכוש לא יכולים	צורך במתן ערבויות

טל': 03-9635742 פקס: 03-9635776

www.colman.ac.il , http://csr.colman.ac.il/ שד' יצחק רבין 7, ת.ד. 25073, ראש"צ 75190

	לקבל את ההלואה כי אין להם רכוש לשעבד	של לווים שיערבו האחד לשני
דרך התנהלות	הבנקאי יושב במשרדו וממתין שלווח פוטנציאלי יגיע אליו	הבנקאים יוצאים לשטח לאתר לווים פוטנציאליים

בנוסף לכך, הבנק רואה עצמו כמוביל שינוי חברתי ולכן על כל לווה לקבל על עצמו שש-עשרה התחייבויות. בין ההתחייבויות:

- סעיף 6 כולל התחייבות לפיקוח על הילודה ושמירה על משפחה קטנה
- בסעיף 11 מתחייבים לא לתת ולא לבקש מוחר או נדוניה
- בסעיף 4 מתחייבים לגדל ירקות במשך כל השנה, לאכול מהם כמה שיותר ולמכור את העודפים
- סעיף 9 - חפירת בתי שימוש
- סעיף 7 - מתן השכלה לילדים
- סעיף 8 - שמירה על סביבה נקיה לעצמם ולילדיהם

ב-2006 העניק בנק גראמין הלוואות לכ-2.4 מיליון איש בכ-37,000 כפרים והעסיק לשם כך כ-12,500 עובדים ב-1,084 סניפים ברחבי בנגלדש, מתוכם קרוב ל-10,000 במטה הבנק. 94% מההלוואות ניתנות לנשים ולמעלה מ-98% מההלוואות משולמות חזרה לבנק על ידי הלווים (שיעור גבוה אף מהשיעור הממוצע בבנקים מערביים "רגילים"). בשנת 2006 גובה ההלוואה הממוצע היה 160 דולר ארצות הברית. שיטת המיקרו קרדיט הועתקה ב-58 מדינות נוספות לרבות ארצות הברית, קנדה, צרפת, הולנד ונורבגיה.

### **החסמים בהפיכת יזמות עסקית חברתית מחזון למציאות:**

**קיימים מספר חסמים מרכזיים שעומדים בפני הפיכת היזמות העסקית חברתית מחזון למציאות.**

**מודעות :** בעוד ארה"ב ואנגליה הפנו תשומת לב ומשאבים רבים לתחום ההשקעות החברתיות והיזמות החברתית ישראל מפגרת מאחור במודעות לפוטנציאל היזמות החברתית.

**מחקר:** קיימות אין ספור סוגיות סביב הנושא של מימון והפעלה של עסקים חברתיים בעלי שורה תחתונה כפולה שדורשים מחקר אקדמי שיסייע לרגולטורים ולמשקיעים להפוך את חזון העסקים החברתיים ככלי בר קיימא ליזמות, חדשנות וסגירת פערים חברתיים למציאות. בין היתר קיימות שאלות משפטיות של ניסוח הגבול בין עסק רגיל לעסק חברתי, שאלות מיסוי, שאלות מימוניות ושאלות של מדידה והערכה שתאפשר בחינה של אפקטיביות ההשקעה ושכלול המדדים הכלכליים והחברתיים לכלל מדד אחיד (שילוב של ROI ו SROI).

**אינקובציה:** כמו כל יזמות, גם היזמות החברתית העסקית דורשת תמיכה כלכלית וניהולית ומקום לפיתוח והצמחה. בעוד שלמיזמים כלכליים יש מנגנונים מבוססים שמשרתים שלבים אלו בדיוק (חממות טכנולוגיות, אנג'לים וקרנות הון סיכון לשלבים התחלתיים) היזם החברתי העסקי סובל מהעדר משאבים פיננסיים וחסר בתמיכה בשלבי פיתוח ראשוני. חסר לו מקום ניסוי למודלים עסקיים חברתיים חדשים, שיופרה ממחקר ויחשוף את הפעילות לעולם העסקי.

### **חינוך והעלאת מודעות:**

Sustainable development cannot be achieved by technological solutions, political regulation or financial instruments alone.

Achieving sustainable development requires a change in the way we think and act...

Only education and learning at all levels and in all social contexts can bring about this critical change.

(From Green Economies to Green Societies. UNESCO 2012)

## הערת שוליים:

1. כל החומרים המצגות והדו"חות של GEM נמצאים באתר האינטרנט של הקונסורציום, בכתובת <http://www.gemconsortium.org>. מידע על ישראל ניתן למצוא בקישור:  
[http://www.gemconsortium.org/files.aspx?Ca\\_ID=119](http://www.gemconsortium.org/files.aspx?Ca_ID=119). הדו"ח המתאר את ישראל משנת 2009 מצורף לסיכום זה, כמו גם הדו"ח השנתי של הקונסורציום לשנת 2009. בעמ' 44-48 של הדו"ח הגלובאלי מופיעים השקפים לגבי ישראל:  
<http://www.gemconsortium.org/download/1284879155765/GEM%202009%20Global%20Report%20Rev%20140410.pdf>